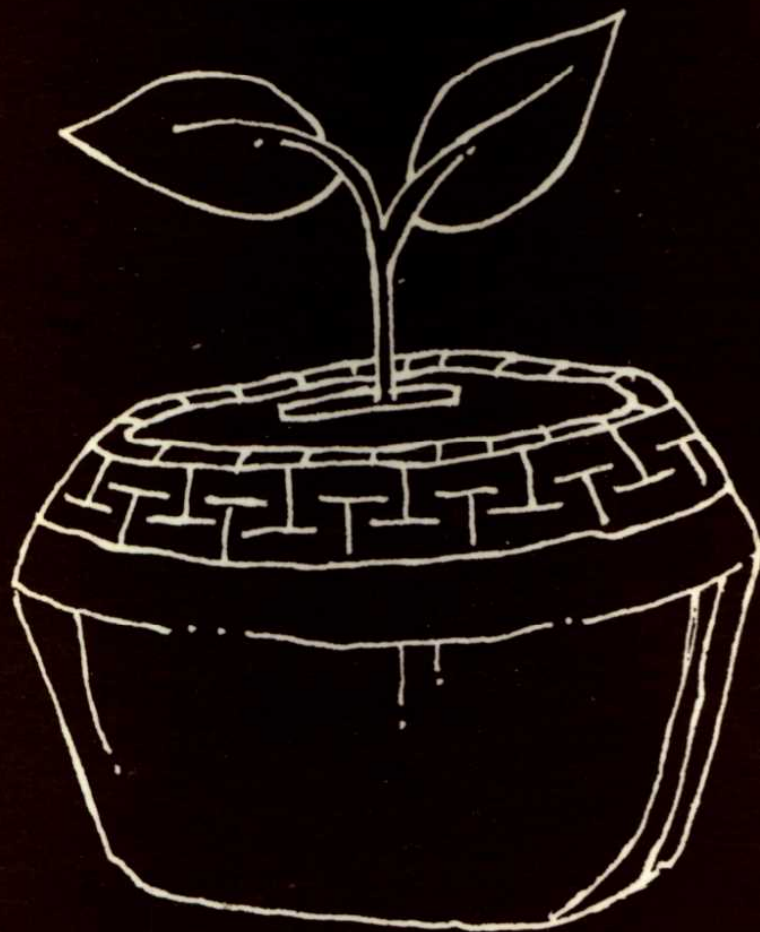


現代工商出版社

# 盈餘計劃 入門

小林靖和著

丁祖威譯



# 盈餘計劃入門

---

小林靖和著

丁祖威譯

## **盈餘計劃入門**

---

出版者：現代工商出版社  
香港電器道239號12樓

承印者：冠華印刷公司  
九龍官塘天香街48號地下

香港、南洋各大書局均有代售

---

Y 1100 801

## 前言

近幾年來，由於產業結構的變化、公害以及消費者運動等問題叢生，使得民營企業所處環境尤為嚴苛，而成本推動（Cost-push）更導致衆多公司行號之倒閉。

另一方面仍然還有不少的公司，在十分惡劣的環境下產生盈餘，毫不需依靠舉債度日。「倒閉公司」與「無債務公司」這兩者之間，究竟有何分別？下列數端應是其主要的分界線：

1. 所採取的經營管理方式是「得過且過」的方式，或是有數字根據的重點導向方式？

(1) 是否節制變動費用與固定費用？損益平衡點是高是低？

(2) 有沒有認真檢討「人」「財」「物」，以却除企業的多餘「脂肪」？總資本回收點是高或低？

2. 是獨裁管理方式，或是衆力經營方式？（參與經營問題）是否全體員工爲達成利潤目標而各盡所能？（經營革新問題）

換言之，有沒有採行現代的科學管理，才是賺錢公司所異於倒閉公司的關鍵所在。

本書針對此一關鍵性問題，從如何擬定盈餘計劃、達成目標，以改善企業的體質說起，

再及於如何運用如此所產生出來的盈餘，而造成更大的發展與成長等，具體地剖析與詳述。

許多中小企業的經營者，誤以為盈餘計劃艱深難懂，應該交由專家去擬訂與推行。委託專家，固然能訂出堂而皇之的盈餘計劃，然而專家本身很難在極短時間中，瞭解經營者及管理者心中的理想，也不易把握該企業真正的癥結所在及將來的去向。結果使得表面上冠冕堂皇的盈餘計劃，竟然徒具形式，而與該企業迫切的需要懸殊極鉅。並且由實際從業員工看來，專家所擬訂的盈餘計劃固然有詳細的數字羅列，却在日常管理實務上有隔靴搔癢之感，更得該項計劃終成畫餅。

如能把一般管理者誤認為艱深難懂的盈餘計劃，化為平易近人的東西，而由全體員工「一起構想」「一起實踐」的話，即令這套計劃的形式或技巧不很高明，其成果必定豐碩而能充分達到盈餘計劃的目的。

本書之編寫，實務重於理論，尤其留意以下幾點：

### 1. 任何人都會做的計算方式

依本書的方法，編擬盈餘計劃過程中的演算，只需把數字套進書上一定的格式就行，每一個人都可以做。

### 2. 綜合掌握成本的相互關連性

從前的盈餘計劃，常把費用分爲「材料費」「人事費」「經費」「金融費用」等而分

別處理。本書則著重於統一掌握成本的相互關係，以便把「成本」化成決策戰略上可資運用的重要因素。

### 3. 有助於經營管理的創造性成本分析

將成本劃分成「基本成本」「維持成本」「改善成本」「營運成本」等四階段，因而在各個階段確實掌握成本，使管理者的決策更爲容易，並能隨時確認決策與成本之間的關係，由盈餘計劃的此一階段推進到次一階段，而最後把重點放在「改進成本」，以達到預期的盈餘目標。

本書所介紹的這種方式，可透過成本而做爲提高經營效率的戰略及戰術運用。換言之，這種盈餘計劃能將經營者的思想用數字表現出來，並明白指出爲達成此一目標，管理者的觀點如何，及應採取的行動如何等，以提高整個企業的效率。

深信如能將本書所顯示的觀念與方法，經消化理解後運用於經營管理實務上，定能獲取豐碩的成果。

# 目錄

## 前言

### 第一章 甚麼是盈餘計畫——盈餘計畫的概要

壹 爲什麼必須要有盈餘計畫……………三

貳 分析「盈餘」與「投下資本」之間的關聯性……………六

(一) 盈餘計畫中包含的內容……………六

(二) 注意盈餘與總資本之間的關聯性……………八

(三) 分清「收益」、「費用」與「盈餘」……………一五

參 釐訂活用生產成本戰略的盈餘計畫……………一五

(一) 以數字顯示決策的四個階段……………一九

(二) 依其目的區分的四類成本……………二一

### 第二章 必須先行徹底了解的——盈餘計畫的基本知識

壹 盈虧勉維平衡的警戒線……………二九

貳 衡量銷售金額收益狀態的「尺度」	三六
參 測定蕭條抵抗力的指標	三八
肆 測知經營是否順遂的指標	四〇
伍 測求對銷售金額的盈餘比率	四三
(一) 自經營安全率與界限利益率中測求	四三
(二) 基本要求為「銷售利益率—經營安全率×界限利益率」	四六
陸 判斷投資效率之大小的準繩	四九
<b>第三章 擬具計畫前應完成事項—孕育盈餘計畫的環境</b>	
壹 總經理的構想應使之成文化	五五
(一) 公司的興衰繫於主持人的想法	五五
(二) 總經理明告員工，他所希望員工做的是什麼	五六
(三) 總經理的構想乃是盈餘計畫的基本	五九
貳 徹底做好預測與現狀分析	五九
(一) 須認識「預測」的真正意義	六〇
(二) 分析現況、掌握實態	六二



(三) 檢討問題所在從而謀求對策……………六二

#### 第四章 怎樣釐訂盈餘計畫——釐訂盈餘計畫的順序

壹 編製經營目標的概要……………六七

貳 對重要目標做決策……………六九

(一) 收益性目標的決定……………六九

(二) 目標銷售額的決定……………七〇

(三) 雇用人員目標的決定……………七〇

(四) 設備投資目標的決定……………七〇

(五) 資產目標的決定……………七一

(六) 利益分配目標的決定……………七一

(七) 審核經營目標概要的經營比率……………七二

參 編製盈餘計畫草案……………七二

肆 編製預算、釐訂業務實施計畫……………七三

(一) 編製預算……………七三

(二) 編製業務實施計畫表……………七三

(三)部門預算、業務實施計畫表之檢查	七九
伍 盈餘計畫的釐訂	七九
(一)根據「原來成本」尋求「現在成本」	八一
(二)探求「基本成本」的方法	八三
(三)尋求維持成本的方法	九五
(四)尋求改善成本的方法	九七
(五)投注「改善成本」尋求「營運成本」	一〇一
(六)營運成本的調整	一〇二
陸 爲釐訂盈餘計畫而舉行業務會議之步驟	一〇三
<b>第五章 甚麼是盈餘計畫的重點——盈餘計畫的五個關鍵所在</b>	
壹 總資本週轉率、銷售利益率之高或低	一〇九
貳 變動費、固定費的比率如何	一一三
(一)變動費、固定費呈現什麼型態	一一三
(二)變動費用與固定費用孰重孰輕(個案研究)	一一三

(三) 固定費上升能否藉銷售金額增加而吸收	一一六
(四) 降低固定費與變動費之最佳方法	一二〇
參 旺月季與淡月季工作率上的不均衡	一二〇
肆 那一類商品最有貢獻	一二三
伍 從那一家客戶獲得利潤	一三一

## 第六章 探求必須盈餘、必須銷售金額——盈餘計畫的

### 最終目標

壹 怎樣求得必須盈餘	一三九
(一) 從分配盈餘的觀點著手	一四〇
(二) 自營經安全率與界限利益率的觀點著手	一四三
(三) 自目標總資本盈餘率的觀點著手	一四三
(四) 自資金觀點求取最低限度的目標盈餘	一四五
貳 怎樣求得必需銷售金額	一四七
(一) 由損益分岐點來推算	一四八

(二)由附加價值(界限利益)來推算.....	一五〇
(三)兼用損益分歧點、資本回收點來推算.....	一五八
參 怎樣合理推算目標盈餘、目標銷售金額等.....	一六三
(一)合理的目標盈餘的推算法.....	一六四
(二)合理的目標銷售金額推算法.....	一六四
(三)合理的目標總資本盈餘率的推算法.....	一六五
(四)合理的目標總資本的推算法.....	一六六
(五)研究實例.....	一六六
肆 怎樣推算銷售預測.....	一七一
(一)銷售預測與必須銷售金額.....	一七一
(二)銷售預測的方法.....	一七二
(三)怎樣調整期待的銷售金額與銷售預測之間的差距.....	一八〇
(四)爲了銷售預測必需準備的資料.....	一八一
(五)預測各月銷售金額的方法.....	一八二

第七章 釐訂盈餘計畫的實際作業——試行釐訂T公司的

## 的盈餘計畫

壹 根據調查分析找出問題所在	一八七
(一) 進行銷售預測	一八七
(二) 描繪出公司的經營體質	一九一
貳 怎樣編製經營目標草案	二〇一
(一) 設定目標的方法	二〇一
(二) 與最後目標草案之對比	二一〇
(三) 決定方針	二一一
參 釐訂生產計畫與必須人員計畫	二一一
(一) 生產計畫怎樣釐訂	二一一
(二) 必須人員計畫怎樣釐訂	二一一
肆 盈餘計畫草案怎樣釐訂	二二一
(一) 基本成本	二二一
(二) 維持成本	二二六
(三) 改善成本	二二六

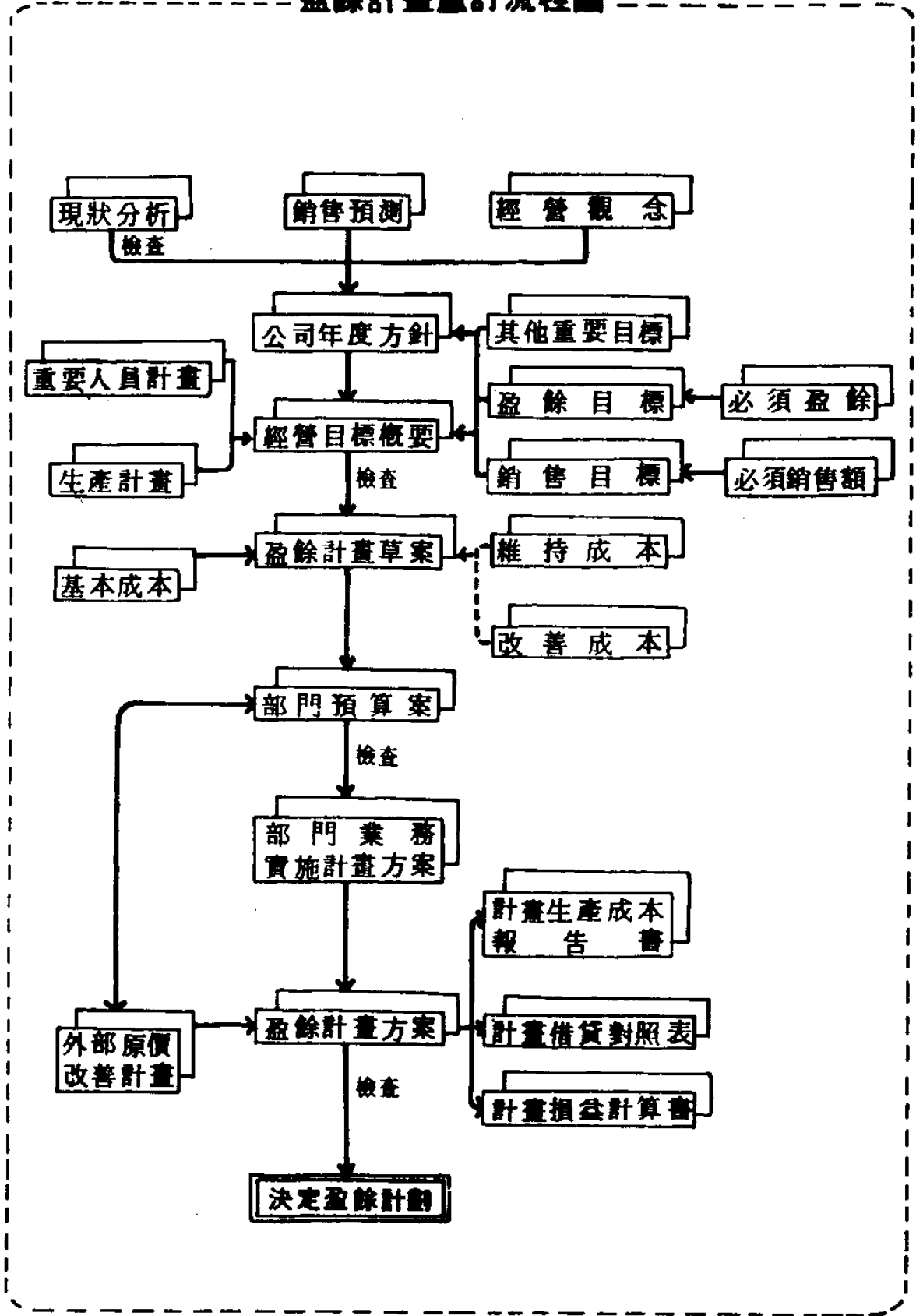
伍	編製各部門預算	二二八
	(一)材料費預算	二二八
	(二)勞務費預算	二三三
	(三)經費預算	二三四
陸	釐訂盈餘計畫	二三七
	(一)「基本成本」「維持成本」「改善成本」的推算方法	二三七
	(二)盈餘計畫案的彙總	二四六
柒	掌握資金的流程	二五〇
	(一)掌握購貨及其費用	二五〇
	(二)支出	二五一
捌	計畫損益計算書與計畫資產負債表	二五八
	(一)推算準備金轉入額與編製計畫損益計算書	二五八
	(二)計畫資產負債表的編製	二六一
玖	檢查盈餘計畫案與經營目標草案	二六一

# 第一章

## 甚麼是盈餘計畫

### 盈餘計畫的概要

盈餘計畫釐訂流程圖





## 壹 爲甚麼必須要有盈餘計畫

在經濟高度成長時代，經營企業者祇要能掌握住營業額，關於盈餘問題，大致上就可有一概念。但是，當經濟由高度成長轉進入安定成長時，隨同經營環境的急遽變化，正如今天廣受消費者歡迎的商品，未必就是明天暢銷的商品一樣，過去的業績不一定就代表今後的業績。

事實顯示，在業務鼎盛時期不屑一顧的各類問題，現在竟搖身一變成決定企業成敗的關鍵；很多經營企業者胼手胝足，流血流汗，想盡方法，企圖解決那些難題，以維持企業於不墜。那些難題不外乎：

- 原材料價格高漲，既無法在生產過程中消化，又無法轉嫁到消費者頭上，以致業績趨向惡化。
  - 營業狀況走向下坡，利潤銳減，收支相抵後已所剩無幾。
  - 企業規模已發展成適合高度成長型，但在低成長的現在，漸呈後繼難爲的現象。
- 面對諸如此類的企業內外環境的變遷，如果視若無睹，仍然蕭規曹隨般使用過去的經營方式，抱持過去經營觀念的話，這一企業的經營狀態就將如圖表 1——1 所示，過去累積起來