

利潤計劃研擬實務

——容易推行成功的步驟與方法——

林 正 明 編譯

超群公司
HYPER

利潤計劃研擬實務

—容易推行成功的步驟與方法—

林正明 編譯



超越企管工商叢書

電腦編號：B 014

版權所有・翻印必究

ISBN 957-8985-75-4 NT\$320



9 789578 985759

利潤計劃研擬實務

—容易推行成功的步驟與方法—

編譯者／林正明

發行者／超越企管顧問股份有限公司

新聞局局版台業字第 4296 號

郵政劃撥帳戶／第 1247355-2 號

電話：(02)3141953

FAX：(02)3116382

總經理／清華管理科學圖書中心

台北市愛國西路 9 號奇美大樓 2 樓

電話：(02)3819816・3147527

FAX：(02)3116382

郵政劃撥帳戶／第 0112908-8 號

出版日期／85 年 1 月初版・85 年 5 月再版

ISBN 957-8985-75-4

新台幣三二〇元

序 言

強勁的不景氣風潮現正襲擊著企業界；據說這種低迷狀態將持續到公元 2000 年。而面對著全球性政治、經濟、社會結構的巨大變化，企業界的業績卻始終未見明朗，甚至出現虧損企業日益增加的現象。

本書的撰寫方向，將本著務實態度，敘述利潤計劃及資金計劃之設定方法；冀欲在此一波不景氣風潮中，為企圖進行體質革新的中小型企业，設定足堪對應環境變化的經營計劃，以求獲取適當利潤。

本書的特徵在於：

第一、為對應多變的經營環境，本書所提出的年度利潤計劃設定方法，將力求能與企業的中長期目標，達到相互銜接之境地。

第二、本書不僅在於敘述利潤計劃之設定方法，舉凡一切關於企業運作的資金計劃，也會予以說明；因為一項缺乏資金計劃之利潤計劃，絕對無法達到完全的境界。

第三、本書將利潤計劃・資金計劃之設定方法，區分為 4 大階段、15 個步驟予以簡扼說明；此外，在論述各步驟的章節內，都會備有協助讀者設立自家公司之利潤計劃的相關工作表格。

第四、這些階段、步驟皆能調整成“由上層至下層”或“由下層至上層”的型態，並依此特性作為設定計劃的方法。

第五、依據本書所提出的 15 個步驟，引用健康製葯公司作為實例，具體說明該公司之利潤計劃暨資金計劃之設定與推行方法。

本書旨在具體敘述利潤計劃與資金計劃的設定方法。全書的內容，係個人累積 20 餘年的經營診斷指導中，所實際獲得的點滴成果；冀望讀者能活用，並達到全新的充實與成長。

作者 謹識

利潤計劃研擬實務

—容易推行成功的步驟與方法—

目 錄

序 言

STEP 0 設定利潤計劃之前

- 具成長潛力的公司必能獲得利潤2
- 經營計劃、利潤計劃與預算之間必須具有整合性3
- 以中長期的觀點，設定年度利潤計劃6
- 利潤計劃應由公司全體參與設定8
- 設定利潤計劃的 4 大階段與 15 個步驟9
- 健康製葯公司概要.....15

階段 1 • 年度經營方針之設定

STEP 1 預測本期末之實績

- 順序 • 預測本期末之實績.....21
- 自決算之三個月前開始著手設定計劃.....22
- 把握實績與預測利潤是運用變動損益的方式.....23
- 務實未經過月份之損益預測.....29
- 足以影響期末決算修正之事項.....30

- 預估期末資產負債表.....31
- 健康製葯公司之實例——本期末實績之預測.....32

STEP 2 中期利潤目標之設定

- 順序・中期利潤目標之設定.....39
- 具成長潛力之企業的戰略目標.....40
- 設定中期經營目標之著眼點.....43
- 設定中期利潤目標之著眼點.....45
- 健康製葯公司之實例——中期利潤目標之設定.....49

STEP 3 年度經營方針之設定

- 順序・年度經營方針之設定.....55
- 依照年度經營方針促進共識.....56
- 整理本期末未解決之課題.....58
- 年度目標之設定方法.....60
- 設定下期重點方針之著眼點.....62
- 健康製葯公司之實例——年度經營方針之設定.....64

階段 2・利潤計劃之基本計劃的設定

STEP 4 目標利潤之設定

- 順序・目標利潤之設定.....69
- 目標利潤就是必要利潤.....70
- 規範利潤之求算方式.....71

- 依據規範利潤設定目標利潤.....77
- 健康製葯公司之實例——目標利潤之設定.....79

STEP 5 預估下期固定費概算額

- 順序・預估下期固定費概算額.....83
- 固定費預算之概念.....84
- 以部門別預測薪資獎金額.....86
- 預測製造經費與銷售費管理費之概算.....88
- 政策性經費增減.....90
- 健康製葯公司之實例——預估固定費之概算.....92

STEP 6 計劃下期邊際利潤率

- 順序・計劃下期邊際利潤率.....97
- 提高邊際利潤率是為改善收益性之關鍵.....98
- 提高邊際利潤率的方法.....99
- 以產品群別計劃邊際利潤率103
- 健康製葯公司之實例——邊際利潤率之計劃105

STEP 7 設定利潤計劃之基本計劃

- 順序・設定利潤計劃之基本計劃111
- 設定利潤計劃之基本計劃實乃最高經營者之任務112
- 活用損益兩平點的概念設定利潤計劃113
- 確立勞動生產力之改善目標117
- 設定預算編列方針119
- 健康製葯公司之實例——設定利潤計劃之基本計劃 ...121

階段 3 • 利潤預算之編列

STEP 8 累積銷售預算

- 順序 • 編列銷售預算 127
- 設定銷售計劃之著眼點 128
- 市場狀況與公司實態 132
- 以業務員別、顧客別策定銷售預算 134
- 內部交易法則之決定方式 138
- 按月別展開銷售預算 140
- 健康製葯公司之實例 —— 累積銷售預算 142

STEP 9 累積進貨與製造成本預算

- 順序 • 累積進貨與製造成本預算 147
- 設定生產基本計劃的著眼點 148
- 依據銷售預算策定商品進貨預算 151
- 依據生產計劃設立製造成本預算 153
- 產品別成本預算之設定法 155
- 健康製葯公司之實例 —— 累積進貨與製造成本預算 157

STEP 10 累積銷售費管理費預算

- 順序 • 累積銷售費管理費預算 163
- 以削減經費為目標 164
- 預算編列上的各項成本 166

- 以部門別設定經費預算169
- 科目別經費預算之策定172
- 策定部門別預算之著眼點173
- 健康製葯公司之實例——累積銷售費管理費預算177

STEP 11 綜合利潤預算之編列

- 順序・綜合利潤預算之編列183
- 綜合利潤預算之編列順序184
- 部門別利潤計劃之作成185
- 編列部門別利潤預算之重點187
- 健康製葯公司之實例——綜合利潤預算之編列190

階段 4・資金預算之編列

STEP 12 編列設備投資預算

- 順序・編列設備投資預算197
- 以戰略性目標強化經營體質198
- 確認投資合算性199
- 預測需要資本調度額，以策定調度計劃204
- 設備借入款償還計劃的設定法206
- 健康製葯公司之實例——設備投資預算之編列208

STEP 13 編列週轉資本預算

- 順序・編列週轉資本預算213
- 自本公司內部調度資金214
- 週轉資本之掌握方法215
- 計劃下期週轉資本222
- 健康製葯公司之實例——週轉資本預算224

STEP 14 編列投融資預算

- 順序・編列投融資預算229
- 重視本行業之投融資情形230
- 以金融機構別策定借入款之償還計劃231
- 設定銀行存款預算232
- 編列其他投融資預算233
- 健康製葯公司之實例——投融資預算234

STEP 15 製作預估資產負債表

- 順序・製作預估資產負債表239
- 預估資產負債表之作成順序240
- 檢討財務改善狀況243
- 製作預估資金運用表245
- 健康製葯公司之實例——製作預估資產負債表249

STEP 0 設定利潤計劃之前

為何要設定利潤計劃？
又當如何設定利潤計劃？

具成長潛力的公司必能獲得利潤

有人說：「利潤是經營活動的結果」。事實上，與其說是「結果」，倒不如說是「實際作成的績效」來得更為恰當。

具成長潛力的公司，必然會設定其利潤目標，為求實現該課題而定出明確的對策，並致力於獲取員工共識。缺乏計劃性的經營，即使能暫時提高利潤，卻斷難長久維持公司盈利。

同時，「利潤也是對社會貢獻的結果」。

大多數的人在擔心「徒勞無功」之餘，往往吝於付出努力。殊不知：心存奉獻地為他人、社會工作，正是獲致利潤的一大要徑；當我們明白這層道理，並且站在這種觀點上看來，「抱持著不願謀利的公司尚稱可取；然而，賺不到錢的公司就絕不可為。」。

此外，「利潤更是企業成長的必要原素」。在未能獲致利潤的情況下，再加上無法完成使企業將來愈發成長的研究開發與設備投資時；隨著產品生命週期的終了，企業生命亦將隨之衰退、消滅。

由此看來，企業本身應當改變僅止於設定利潤的狹隘作法，進一步積極地設定能夠產生利潤的利潤計劃，如此才是上上之策。

經營計劃、利潤計劃與預算之間必須具有整合性

1. 與銷售、生產計劃具連貫性

利潤計劃實為經營計劃的一部份；所謂的經營計劃包含了銷售計劃、生產計劃、組織及人事計劃……等等，其中凡是與利潤有關的計劃，就稱為利潤計劃。

經由上述內容可以得知，利潤計劃的設定，必須兼顧與其他計劃相互連貫才是。

企業在為求產生利潤的前提下，制定了有關生產活動及銷售活動的諸多計劃，經由執行之後所達到的成果，被歸納稱為利潤計劃。因此，利潤計劃也就是企業決定利潤的原動力。

倘若從另外一個角度來看，既已身屬企業，則誠如先前所述一般，自當求取利潤。以此論點看來，企業應該要優先設定好利潤計劃，待利潤計劃完成後，再投入設定能夠實現利潤計劃目標的銷售、生產、人事政策……等等的後續計劃。總而言之，利潤計劃既是目標、也是結果。

無論如何，利潤計劃的設定，首重於與其他銷售計劃、生產計劃等諸計劃之間的整合性。

以狹義的觀點來說，利潤計劃多半表示損益計劃；但是如果

以廣義的方向看來，利潤計劃就不單是損益計劃而已，還必須包含資金計劃。本書雖然以損益計劃為中心，但仍然涵蓋有資金計劃的部份，而統合稱之為“利潤計劃”。

2. 計劃涵蓋了目標與施策

計劃一般說來，都會「涵蓋著將來某一特定時期所欲達成的目標，以及加以付諸實行時所必須的施策」。換言之，計劃通常會包含如下的三種要素：

- a. 目標（程度多寡？期限多長？）
- b. 方針（抱持著何種想法與態度？）
- c. 施策（什麼人？用什麼方式？達成什麼事？）

目標意味著所應達成的水準，一般多將目標區分為：數據表示，及非數據表示二種。

舉例來說，所謂的銷售額 30 億元、利潤率 10%、生產力 100 萬元……等等，以會計數值表示的目標，就是“數據表示”型目標。此外，諸如：對海外市場的進軍、公司品牌產品的開發、短期交貨生產體制之確立……等等，則屬於“非數據表示”型目標。

再者，所謂方針則表示為求實現目標的基本想法和行動方向。而方針之具體化的呈現方法與手段，即稱之為“施策”。

倘若將上述內文整理歸納後，我們可以舉例來說：企業或公司預定在三年後，抑或是今年度，使用何種方針、施策，又獲得多少成果……等等的內容，就是所謂的“計劃”。

3. 預算就是計劃的會計性表現

那麼，預算與計劃之間，又有何關係呢？

依據前文看來，計劃涵蓋了目標、方針、施策三項原素；至於，以會計方式表現計劃的格式，就是所謂的「預算」。

利潤計劃的內容在於：採取何種方針、施策以獲取多少利潤。然而預算就必須透過銷售額、製造成本、經費額……等等的會計性表現方法加以表示；預算進展下去時，可予以歸納整理成為：預估損益計算書，以及預估資產負債表。

利潤計劃以求取利潤之產生為基本架構，若以會計性質表達時，即為預算。由此看來，利潤計劃之設定，實屬最高階層之任務，而預算的完成則屬於部門負責人等中、低階層管理者的工作。

本書的內容，從開始到STEP 7的利潤計劃之基本計劃，在說明企業內部最高階層之任務。然而自STEP 8之銷售額預算以後，則轉為論述「預算」部份，以交代部門管理者，在設定工作上所應注意的事項。

4. 計劃是為求將來的現在決策

有些公司往往會推諉環境競爭太過嚴酷，而無法擬定計劃……等等；事實上，不管環境有多麼嚴酷，企業應視設定足以克服環境的計劃為首要之務。

就根本上而言，計劃絕非預測。企業如果妄想在變化激烈的環境之下預測將來，無異是緣木求魚；因此，計劃正是以設定足堪克服環境變化之對策為主要目的。

設定計劃的前提，當然脫離不了預測市場狀況；倘若市場上預測出 A 案、B 案二種，如此就必須各別設定好能夠因應這兩種狀況的對應策略，才有資格稱為計劃。

綜而觀之，計劃絕非預測，而是顧及未來目標後，考慮現在應當如何營運……等等，也就是說，計劃是為將來的現在意思決定。

以中長期的觀點，設定年度利潤計劃

1. 中長期利潤計劃就是戰略計劃

利潤計劃可分為：中長期利潤計劃與短期利潤計劃兩種。其中短期利潤計劃又名年度利潤計劃，因此本書即以年度利潤計劃稱呼。

中長期利潤計劃的目的，在對應企業所面臨的環境變化，是涵蓋企業革新結構的計劃；至於短期利潤計劃（年度利潤計劃）則具備了企業該年度之實行計劃的特質。

利潤計劃之完成，首先應設立中長期利潤計劃，然後再根據該項計劃制定短期利潤計劃，依此步驟進行，才能成就出理想的利潤計劃。