

企 業 計 劃 與 預 算

汪承運編著

二版增訂



企 業 計 劃
與 預 算

汪 承 運 編 著

企業計劃與預算

版權所有

內政部著作權執照台內著字第8394號

定價：新臺幣壹百貳拾元

編著及：汪 承 運
發行 者

圖撥帳號：106677汪承運戶

總經銷：三民書局有限公司

地址：臺北市重慶南路一段61號

圖撥帳號：9 9 9 8

印刷者：精華印書館股份有限公司

中華民國六十六年九月二版

內政部著作權執照台內著字第 8394 號

中華民國六十五年五月初版

中華民國六十六年九月再版

再 版 序

本書初版已蒙國內各大專院校採用為管理會計及財務管理課程之基礎教材，同時各公民營企業，政府機關，學校，醫院等亦已用為改進經營管理之參考。

動態的企業計劃與預算，為達成管理功能的一項廣泛方法；其發展及應用，近年來已有顯著的進步。本書說明整體企業計劃與預算之基本特質，特別注意於協助企業管理當局在完成規劃與控制等基本功能方面的應用。本書對於企業計劃與預算之基本概念及實用技術同等重視。對於當前國內外企業推行成功的概念和技術特別加以詳細介紹說明，以便國內大小企業可將此項概念及技術適當應用於各別遭遇的管理問題。但是本書特別強調企業計劃與預算的具體方案應適應個別環境，管理的實質要義應重視人的因素，而非一套古板的概念或技術。

本書前後共二十章，分為四個單元。第一篇包含四章，係針對企業計劃與預算的本質，作一整體觀察，其中包括管理功能的分析，企業計劃與預算的主要特徵，企業計劃與預算的實施要件，及企業計劃與預算的基本方法與步驟。第二篇包含七章，係對企業計劃與預算的規劃作進一步的探討，其中包括銷貨計劃與預算，生產計劃與預算，原料計劃與預算，直接人工計劃與預算，各項費用計劃與預算，資本支出計劃與預算，及現金管理計劃與預算。第三篇包含五章，研討企業計劃與預算的控制技術。包括適用於管理控制的內部報告，預算差異之分析，變動預算，成本—數量—利潤分析，及直接成本法與標準成本。第四篇包含四章，討論建立企業計劃與預算制度的各項實務問題，包括企業計劃與預算之完成及運用，非製造業之企業計劃與預算，我國國營企業計劃與預算之實施，最後為個案研究，將我國郵政事業近年來推行的內部預算制度作一綜合性的分析和介紹。本書每章之後，均列有若干討論問題，按各章內容及發展順序依次排列，以便讀者容易把握各章的重點，並作為學校教室中的討論綱目。自本書第五章開始，以運通製造公司實例，建立一套發展企業計劃與預算應用表式的完整範例，以供公民營企業或政府機關建立計劃與預算制度之參考。本書雖以製造業為研討重心，但所述基本原則，概念，及技術，實可普遍適用於所有其他行業、政府機關、學校、醫院、及其他非營利組織之一般行政管理。

本書主要內容，取材自美國有關企業計劃與預算之兩大權威著作：其一為 J. Brooks Heckert 及 James D. Willson 合著之 *Business Budgeting*

and Control (Third edition 1967, The Ronald Press Company, New York)。另一爲 Glenn A Welsch 之 Budgeting: Profit Planning and Control (Third edition 1972, Englewood Cliffs, N. J.) 前者體大思精，言簡意賅，後者立論週詳，剖析精微，本書已將兩書之優點融會貫通，折衷採納。至國內外期刊中有關企業計劃與預算之重要論著，亦經扼要於有關章節中補充列述，以求內容充實。

著者服務郵政事業逾三十年，大部分時間主持財務管理。自民國五十九年起爲響應政府管理革新之號召，建立內部預算制度，推行以來，對於提高工作效率，減輕成本，增加利潤，尙見成效。特將我國郵政事業推行內部預算制度之基本概念及實務列爲個案研究，加以介紹，以供國內公民營企業財務主管改進實務之參考。

企業管理應力求改進，近年來已漸受社會人士重視，有關企業管理書刊出版漸見蓬勃，惟將企業計劃與預算，視爲一個整體，作爲企業管理的一項重要工具，作綜合性的介紹，在國內書刊中似尙鮮見，著者以嘗試的心情悄然推出本書初版，不料獲得學術界及企業界相當重視，訂購踴躍，存書將罄，爰將內容略作增刪訂正，再版出書，內容欠妥或遺漏之處仍所難免，敬請海內學者專家不吝批評指教以資匡正，不勝感激之至。

汪承運謹誌於臺北市

中華民國六十六年九月

目 次

第一篇 整 體 觀 察

第一章 管理功能的分析	3
企業計劃與預算的定義 3	
管理功能的分析 4	
規劃功能 7	
組織功能 8	
人事功能 10	
指導功能 10	
控制功能 11	
協調 12	
管理功能與企業計劃 13	
企業計劃與規劃功能 14	
企業計劃與控制功能 17	
企業計劃與協調 20	
企業計劃與預算本質之探討 21	
討論問題 22	
本章參考書目 23	
第二章 企業計劃與預算的主要特徵	25
整體觀念 25	
人性觀念 29	
人際關係觀念 32	
長期規劃觀念 37	
動態觀念 39	
討論問題 44	
本章參考書目 45	
第三章 企業計劃與預算的實施要件	47
企業計劃與預算的實施要件 48	
高級管理人員的全力支持 48	
健全的組織 50	
適當的會計制度 51	
重視目標管理 53	
充分的意見溝通 53	
切合實際的期望 53	
注意時效 55	
彈性原則的適當運用 56	
重視個人的成就 57	
認真作事後的追蹤 58	
企業計劃與管理評估 58	
企業計劃與預算的適用範圍 59	
企業計劃與預算之限制和效益 59	
建立企業計劃與預算的準備工作 61	
討論問題 62	
本章參考書目 63	
第四章 企業計劃與預算的方法與步驟	65
企業計劃與預算的基本結構 65	
企業計劃與預算的修正密度及時間範圍 75	
實質計劃與財務方案 78	
總結 78	

討論問題82

本章參考書目82

第二篇 規 劃

第五 章	銷貨計劃與預算	85
	長期及短期銷貨規劃之比較85 銷貨規劃觀念87 銷貨規劃之構成因素87 不同途徑的考慮90 銷貨規劃中的售價政策91 產品類別考慮93 銷貨規劃之管理93 選擇規劃銷貨方法的各種考慮94 規劃銷貨的步驟95 預測銷貨的各種方法99 公司內部限制對銷貨計劃的影響 107 銷貨及有關成本的控制 108 銷貨計劃舉例 109 討論問題 112 本章參考書目 112	
第六 章	生產計劃與預算	115
	生產規劃之責任 116 規劃生產及存貨水平的一般考慮 117 生產規劃的時間範圍 118 編製生產計劃 118 存貨政策之、規劃 123 生產之穩定性 127 製造設備之適合性 128 原料及人工之取給 129 生產期間之長度 129 生產預算作為規劃、協調、控制工具 130 生產計劃舉例 132 討論問題 134 本章參考書目 135	
第七 章	原料計劃與預算	137
	原料預算 138 採購及原料存貨預算 139 估計原料單位成本 142 耗用原料成本預算 142 各類原料預算之計劃、協調、及控制 143 原料預算舉例 146 討論問題 155 本章參考書目 156	
第八 章	直接人工計劃與預算	157
	規劃直接人工成本的各種方法158 直接人工時數之設計159 平均工資率之設計 160 直接人工預算的組成 162 直接人	

工預算的規劃與控制特實 162 直接人工預算舉例 164

討論問題 168

本章參考書目 168

第九章 各項費用計劃與預算..... 169

成本的適當區分 170 各項費用之策劃 172 製造費用之策

劃 173 推銷費用之策劃 179 推銷費用預算之結構 180

管理費用之策劃 182 費用預算舉例 183

討論問題 196

本章參考書目 197

第十章 資本支出計劃與預算..... 199

資本支出的管理規劃 201 編製資本支出預算的責任 203

資本支出分析的有效組織 204 資本支出的控制 211 資本

支出建議案的管理評估 213 折現流動法 217 各種方法使

用情況的比較 226 現金流動觀念的本質 227 資本支出分

析之通則 228 估計現金流動的資料來源 230 資本支出預

算實例 230

討論問題 233

本章參考書目 233

第十一章 現金管理計劃與預算..... 235

現金計劃與控制的時間 236 編製現金預算之各種方法 236

現金收入及付出法——估計現金收入 237 估計現金收入舉

例 238 估計現金付出 241 估計現金付款舉例 241 籌措

現金需要之計算 248 淨益現金流動法 250 現金地位之控

制 253

討論問題 254

本章參考書目 254

第三篇 控 制

第十二章 適用於管理控制的內部報告..... 259

作為溝通意見工具的財務報告 260 績效報告的重要特性 261

績效報告的基本形式 262 績效報告要適應報告使用者的要求 266 報告要保持簡明扼要 267 縮短決策與報告間的時間差距 272 管理追蹤程序 273 控制報告的技術面 274 完整的績效報告 276 運通製造公司一月份績效報告 277 討論問題 281

本章參考書目 282

第十三章 預算差異分析..... 283

銷貨差異之分析 284 原料差異之分析 287 直接人工差異之分析 289 製造費用差異之分析 291 差異分析之應用 296 討論問題 297

本章參考書目 298

第十四章 變動預算..... 299

變動預算的有關概念 299 固定成本之分析 301 變動成本之分析 304 半變動成本之分析 306 工作活動衡量單位之選擇 309 決定成本可變性的方法 310 直接估計法 311 預算高低點法 313 相關法 315 主管人員參與發展變動預算 322 成本—數量的各種考慮 323 表達變動預算的各種方法 324 變動預算之利用 327 成本可變性概念的效用 331 變動預算之發展與利用的綜合舉例 332

討論問題 337

本章參考書目 338

第十五章 成本—數量—利潤分析..... 339

成本—數量—利潤分析概念 339 成本—數量—利潤分析的基本假定 344 各種假定的評估 344 應用於成本—數量—利潤分析中的成本變動原則 345 成本的固定及變動組成之確認 345 直線變動性 346 銷貨價格及銷貨組比例考慮 346 有關成本—數量—利潤的基本管理政策 349 收支平衡分析中的特殊問題 350 收支平衡分析與存貨變動 352 成本—數量—利潤分析之應用 348 評估變動因素的影響 349 安全邊際 362 運通製造公司分析舉例 363

討論問題 367

本章參考書目 359

第十六章 直接成本法與標準成本..... 369

變動成本法與企業計劃與預算 370 變動成本法的顯著特點

370 標準成本與企業計劃與預算 374 標準成本規格 375

原料標準成本的會計及預算程序 376 直接人工標準成本的

會計預算程序 378 製造費用標準成本的會計預算程序 380

標準成本損益表 383 變動費用預算與標準成本 384 標準

成本與預算之結合 385

討論問題 386

本章參考書目 386

第四篇 實 務

第十七章 企業計劃與預算之完成及運用..... 389

年度企業計劃的形成步驟389 完成企業計劃的最後責任389

考慮發展企業計劃的各種途徑 391 企業計劃的運用 395

預計財務報告編製實例 399

討論問題 418

本章參考書目 418

第十八章 非製造業之企業計劃與預算..... 419

一般考慮 419 商品預算 420 售價加成的考慮 426 費用

預算 430 資本支出預算 431 現金預算431 預算彙編431

預算控制 432

討論問題 432

本章參考書目 432

第十九章 我國國營事業企業計劃與預算之實施..... 433

業務計劃與預算之籌劃433 業務計劃與預算之編製434 業

務計劃與預算之表達方式 443 業務計劃及預算之審核 444

業務計劃及預算之綜合彙編 447 國營事業機關綜合預算案

之審議與公布 448 國營事業機關綜合預算與中央總預算之

關係 449 國營事業機關當前面臨的一些問題 449

討論問題 454

本章參考書目 455

第二十章 個案研究——中華郵政責任預算制度..... 457

責任預算觀念的由來 457 預算功能的演進 458 郵政建立
責任預算制度之目的 460 建立責任預算制度的重要原則 462
責任預算制度的具體做法 464 責任預算與法定預算之異同
467 責任預算與法定預算之配合運用 468 建立責任預算
之必要條件 469 結語 471

討論問題 472

本章參考書目 472

附 圖 目 次

第一篇 整 體 觀 察

第 一 章	圖 1-1	目標層次	15
	圖 1-2	各級人員之規劃及控制責任	16
第 二 章	圖 2-1	企業規劃的整體時間結構	28
	圖 2-2	未來績效的估計	41
第 四 章	圖 4-1	年度企業計劃之發展與組成	81

第二篇 規 劃

第 六 章	圖 6-1	製造業務之規劃	115
	圖 6-2	銷貨、生產、及存貨預算——建議甲	122
	圖 6-3	銷貨、生產、及存貨預算——建議乙	122
	圖 6-4	銷貨、生產、及存貨預算——建議丙	123
第 七 章	圖 7-1	原料及產品流程	147
第 十 章	圖10-1	資本支出預算中的各種時間長度	200
	圖10-2	機器A的現值分析	221

第三篇 控 制

第 十 二 章	圖12-1	運通製造公司組織系統圖	262
	圖12-2a	銷貨及營業利益之圖示	270
	圖12-2b	銷貨及營業利益之圖示	270
第 十 四 章	圖14-1	固定成本圖解	303
	圖14-2	變動成本圖解	305
	圖14-3	半變動成本圖解	307
	圖14-4	半變動成本（曲線）圖解	308
	圖14-5	間接材料的成本分析圖解	317
	圖14-6	成本可變性與預算控制之改進	324
第 十 五 章	圖15-1	收支平衡圖（數量以單位表示）	340

	圖15-2 收支平衡圖(數量以金額表示).....	341
	圖15-3 收支平衡詳細圖.....	342
	圖15-4 收支平衡圖.....	348
	圖15-5 收支平衡圖(包含其他收益及費用).....	352
	圖15-6 收支平衡圖(經濟特性).....	357
	圖15-7 成本結構之變動.....	359
	圖15-8 單位銷售價格之變動.....	360
	圖15-9 運通製造公司收支平衡圖.....	364
第十六章	圖16-1 簡明標準成本流程圖.....	375

第四篇 實 務

第十七章	圖17-1 整體預算制度流程圖.....	396
第十八章	圖18-1 百貨公司簡單組織系統表.....	420

附表目次

第一篇 整體觀察

第二章	表 2-1	未來績效的重新估測	40
-----	-------	-----------	----

第二篇 規 劃

第五章	表 5-1	工作底稿——經濟律動法之銷貨預測	103
	表 5-2	銷貨計劃彙總表——數量及金額	110
	表 5-3	市場行銷計劃	111
第六章	表 6-1	生產及製成品存貨預算	121
	表 6-2	生產預算彙總表（按產品單位）	132
	表 6-3	生產計劃明細表（按產品類別及時間）	133
	表 6-4	製成品存貨預算	134
第七章	表 7-1	原料預算之原料單位需要（按產品及期間）	148
	表 7-2	原料預算——原料之單位需要	149
	表 7-3	直接原料預算單位數量彙總表	150
	表 7-4	採購預算	151
	表 7-5	採購預算彙總表	152
	表 7-6	原料存貨預算	153
	表 7-7	期初及期末存貨預算表	153
	表 7-8	生產用原料成本明細表	154
	表 7-9	生產用原料成本估計彙總表	155
第八章	表 8-1	直接人工預算	166
	表 8-2	直接人工時數預算表	165
第九章	表 9-1	費用預算——房屋服務	184
	表 9-2	廠務費用預算（服務部）	189
	表 9-3	廠務費用預算（各生產部）	190
	表 9-4	預計共同費用分攤率之計算	191
	表 9-5	依產品類別分攤製造費用	192

	表 9-6	預算多分攤／少分攤廠務費用	193
	表 9-7	推廣計劃彙總表	188
	表 9-8	推銷費用預算（工作活動基準——銷貨金額）	194
	表 9-9	管理費用預算（工作活動基準——銷貨總金額）	195
第十章	表10-1	長期資本支出預算	202
	表10-2	年度資本支出預算	231
	表10-3	折舊預計表	232
第十一章	表11-1	銷貨及應收帳款現金流入預計表	239
	表11-2	其他收益現金流入預計表	240
	表11-3	預算現金流入彙總表	240
	表11-4	採購原料需要現金預算表	242
	表11-5	各項費用需要現金預算表	245
	表11-6	應計項目等需要現金預算表	246
	表11-7	現金需要彙總表	247
	表11-8	估計現金收入及付出比較表	248
	表11-9	短期資金需要預算表	249
	表11-10	最後現金預算	250
	表11-11	淨益及現金流動預算表	251
	表11-12	淨益現金流動長期計劃分析	253
	表11-13	現金狀況報告——月報	254
	表11-14	現金狀況報告——日報	255

第三篇 控 制

第十二章	表12-1	運通製造公司績效報告	263
	表12-2a	實際銷貨及營業利益彙計表	271
	表12-2b	實際銷貨淨額與預算銷貨比較表	271
	表12-3	部門別績效報告	275
	表12-4	各地區及各類產品銷貨績效報告	278
	表12-5	廠務費用績效報告	279
	表12-6	績效報告有關附表清單	280

第十三章	表13-1	銷貨績效報告——彙總表	285
	表13-2	銷貨績效報告——第一區	285
	表13-3	採購部績效報告	287
第十四章	表14-1	某部的變動預算	300
	表14-2	間接原料——第一部	320
	表14-3	變動預算——表列法	325
	表14-4	變動預算——公式法	326
	表14-5	某部之費用預算	327
	表14-6	某部預定工作之成本目標	329
	表14-7	績效報告	330
	表14-8	變動預算——製造組（服務部門）	333
	表14-9	變動預算——製造組（生產部門）	334
	表14-10	變動預算——銷售組	334
	表14-11	變動預算——管理組	335
	表14-12	最小平方方法工作底稿	336
第十五章	表15-1	按銷貨地區之收支平衡分析	361
	表15-2	成本—數量—利潤分析之收益及成本資料	365
第十六章	表16-1	標準成本規格	376
	表16-2	損益表——標準成本法	383

第四篇 實 務

第十七章	表17-1	估計利潤之工作底稿	394
	表17-2	比率試驗工作底稿	395
	表17-3	製成品成本明細估計表	401
	表17-4	製成品成本估計彙總表	402
	表17-5	預算工作底稿——銷貨成本及製成品存貨	403
	表17-6	銷貨成本預算	406
	表17-7	銷貨成本預算彙總表	407
	表17-8	製成品存貨預算	407
	表17-9	損益預計表（按期間）	408