

葛倫 A. 衛爾許 著
丁文拯 吳兆增 合譯
簡振成 黃

預算：利潤規劃與控制

協志工業叢書

葛倫 A. 衛爾許 著
丁文拯 吳兆增 合譯
簡振成 黃荃

預算：利潤規劃與控制

協志工業叢書出版股份有限公司

Budgeting:

Profit Planning and Control

FOURTH EDITION

Glenn A. Welsch, *Ph. D., C. P. A.*

The John Arch White
Professor of Business Administration
and Professor of Accounting
The University of Texas
Austin, Texas

Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

譯序

在一個企業或政府機構內，經常可以聽到一些似是而非的說法，例如：

——部屬：「我們最好買一部打字機」。

主管：「我們今年沒有預算，明年再講吧！」

——部屬：「我們明年的銷貨預算訂為二十億元。」

主管：「這怎麼成，要再加三成，達二十六億元始可。」

——部屬：「今年的費用預算不用完，明年勢必會受到大幅刪減。」

——主管：「預算是神聖不可侵犯的，一切照預算來。」

——主管：「甲部門利潤比預算高出 50%，績效卓著，要給獎賞；乙部門利潤率僅達預算九成不到，績效欠佳，要受處罰。」

預算的正式化有其必要，但如罔顧環境變遷而呆板操作，便會帶來嚴重的危險。預算本身不會管理，祇有人才會管理。人無法單靠規則來管理；人性行為，應能顧及。預算的有效溝通，肇基於執行（直線）人員有意義的參與，幕僚人員不可越俎代庖。一般而言，彈性預算要比固定預算好。績效報告要有意義，須慎重訂定比較的基準；利潤率 10% 的部門之績效，在某些場合，未必見得比利潤率僅有 1% 的部門來得好。預算不可寬濫，要具有挑戰性，但必須是「可達成」的目標，否則會令部屬氣餒。彈性原則與例外原則，妥為運用。

本書在風格上是為「非專業人員」而寫的，因此特別強調觀念的溝通，而非探討深奧的理論及數學模式。「淺顯易懂」是譯者對它的評語。儘管如此，其內容仍是相當豐富的。難能可貴的是，它

II 預算：利潤規劃與控制

舉「優異製造公司」之事例貫穿各章，一氣呵成，使人對預算能有整體的觀念，對於想要建立或修訂預算制度的公司而言，更是難得的參考資料。

本書逐譯，由簡振成負責第一至四章及最後兩章，吳兆增負責第十一及十二章，另由銘傳商專黃荃講師襄助第十七章，其餘十章歸丁文拯負責，最終由後者擔任總校訂。多人合譯的書，統工作雖已投下約一百二十個工作小時，但仍難臻完美，深盼讀者如有發現疏漏之處，不吝賜正。

譯者謹識

民國七十年春節脫稿

原 序

第四版係供(a)一學期的管理會計課程，其重心落在綜合利潤規劃與控制之廣泛方面；(b)管理會計之一課程，強調規劃與控制之廣泛程序；(c)一般管理、工業工程及管理會計課程之廣闊範圍內之補充材料；及(d)經理研究會之用。抑有進者，本書業經修訂，使之對產業經營者、政府及非營利事業均屬有用。它著眼於一般管理，而非會計、決策模式或技術性之課題。職是之故，在每章之末，均包含一系列之討論問題暨精短之事例，前者係遵循該章按步就班之發展，後者旨在使學生置身於該章主題之廣泛應用。教師手冊包括對各討論問題之適當回答，及對每一個案之廣泛的討論提示。此一版本係特別為那些對此課題並不精鍊的人士而撰寫的，且試圖清晰而簡易地顯示出主題，俾便讀者不管在課堂中或實務上均能在瞭解及應用上立即邁向較高水準的精鍊度。本書在設計上並非為專家，而是為那些對此動態的管理法之實際應用感興趣之人士，此與下述場合大相逕庭：專供那些對爭論未決之領域內的高度理論性的及複雜性的課題感興趣之人士研究之用。雖然利潤規劃與控制之行爲上的涵義(behavioral implications)，以及數學模式之重要性在整本書中均予畫龍點睛地描繪出來，但却不曾對此二課題詳細探究。其目的厥為對利潤規劃與控制之程序暨其如何應用，提供完整之闡釋。此種安排實可給與講授者充分的時間以其他方式來增益此課程，諸如運用事例研究、行為科學及決策模式之有關貢獻等。這不是一本管理科學的書；對於探究利潤規劃與控制之高度重要的數學模式及電腦應用感興趣之讀者，特為其提供一些精選的參考資料以供進一步研究之用。由於實際的討論焦點，許多講授者引用張伯倫

(Chamberlain)與亞克夫(Ackoff)之著作,以供本課題觀念上的擴充之用(參閱第一章註4)。

動態利潤規劃與控制係達成經營機能的一種廣泛方法;其發展與用途近年來有顯著之提高。它之所以特別重要,係因經營者之機能領域現已成為注目之焦點,遂造成經營機能與績效衡量機能之相互充實,此乃進步之企業在其成功的歷程之重要特徵。其最高潛能輒受該制度之技巧(mechanics)與其觀念上的精鍊及廣泛的應用之差距受限。在發掘綜合利潤規劃與控制方案之本質之際,本書係著重利潤規劃與控制之應用於協助經營者達成規劃、協調及控制之基本機能。本書致力於對該課題提供廣泛的看法,而儘少注意技巧方面、會計之複雜事項,以及瑣碎之細節。觀念上之基礎暨其實際之應用乃本課題之中心環節。顯著成功之企業目前所使用之觀念與技術,係當作一般觀念予以引進,然後加以詳細說明,俾應用於大小企業之特殊經營問題上。然而,於說明之中所顯現出來的是下述認識:利潤規劃與控制方案須為「定製的」(tailor-made),俾融合每一特定場合,而經營之真正本質厥為人的因素,而非特定的一組觀念或技術。

本書特舉一個典型的綜合利潤規劃與控制方案之實例加以解說,俾為讀者提供連續性,並強調各領域、觀念及技術之交互關係。該例題逐章連續,貫穿全書。

第四版之一重要特徵厥為捨棄實際上所有的「紙上談兵」問題,並納入精心設計之事例,俾要求學生發揮想像力、確定問題所在、衡量各種與該問題有關之因素、擬訂各種代案、採取一種立場,最後要準備堅守其立場。在課堂上,學生應被要求闡釋其觀點、堅守之、瞭解及評估其同學所擁護之各種立場、認清能存在的代案,並就該場合決定何種代案似乎是最合理的。練習做這些事情可幫助學生提高其解決問題之能力,此與做完一系列的「烹飪手冊」之計算

誠不可同日而語。附加的事例題材可在我的另一本著作找到，即「利潤規劃與控制事例彙集」(*Cases in Profit Planning and Control* , 新澤西州 Prentice-Hall 公司 1970 年出版)。

謹向多位教育家、研究生及企業家致謝，因為他們對第四版內容之改善提供許多建議。我亦希望感謝 Richard Ratliff，因為他對原稿提出許多編排上的及實質上的建議。

作者將摯誠感激企業家、會計工作者及教師們之批評。

葛倫·A·衛爾許

Glenn A. Welsch

目 錄

譯 序

圖表一覽

附表一覽

原 序

第一章 利潤規劃與控制暨經營程序..... 1

本書的計劃..... 2

綜合利潤規劃與控制之定義..... 2

經營者之角色..... 4

經營者之規劃機能..... 11

與利潤規劃及控制有關之控制機能..... 16

協 調..... 19

警 語..... 21

本章摘要..... 22

討論問題..... 23

事 例..... 24

附 註..... 29

第二章 利潤規劃與控制之基本原理..... 31

基本特點..... 32

經營者對各種規劃代案之評價..... 53

利潤規劃與控制之應用於各種企業..... 54

利潤規劃與控制之優缺點..... 55

奠定利潤規劃與控制之基礎..... 57

討論問題.....	58
事 例.....	59
附 註.....	65
第三章 綜合利潤規劃與控制概述	67
綜合利潤規劃與控制方案之構成要素 (components)	67
構成要素摘要.....	80
利潤規劃與控制之頻數與時間次元 (frequency and time dimensions)	81
執行 (直線) 與幕僚之責任.....	83
規劃之洞視.....	87
本章摘要.....	90
討論問題.....	91
事 例.....	92
附 註.....	100
第四章 綜合利潤規劃與控制例示	102
本事例之背景.....	102
利潤規劃與控制手冊摘要.....	104
攸關變數暨優缺點之評估例示.....	107
廣泛目標說明書例示.....	107
特定目標說明書例示.....	110
基本策略說明書例示.....	110
規劃前提例示 (Planning Premises Illustrated)	111
專案規劃例示.....	113
戰略與戰術利潤計劃例示.....	114
討論問題.....	138

事 例	139
附 註	155
第五章 銷貨規劃與控制	156
長期與短期銷貨規劃之比較	156
綜合銷貨規劃	159
各種代案之考慮	164
銷貨規劃上之定價政策	164
產品品目之考慮	167
銷貨規劃之管理	168
挑選銷貨規劃方法所應考慮之事項	169
銷貨規劃之步驟	170
銷貨預測之方法	172
廠商能力暨其銷貨計劃	182
銷貨與有關成本之控制	184
銷貨計劃例示	185
討論問題	189
事 例	190
附 註	203
第六章 生產規劃：製成品與在製品之存貨需要	205
生產規劃之責任歸屬	205
生產與存貨水準規劃之一般考慮	207
生產規劃之時間次元	209
生產計劃之擬訂	209
存貨政策之制訂	214
生產政策之制訂	219

製造設備之適當性 (adequacy)	220
原料與人工之可獲性 (availability)	222
生產期間之長短	222
生產預算當作規劃、協調暨控制之工具	223
生產計劃例示	225
討論問題	227
事 例	228
附 註	235
 第七章 材料耗用及採購之規劃與控制	 237
材料預算	238
採購預算與材料存貨預算	241
材料單位成本之估計	243
材料耗用成本預算	244
材料預算之規劃面、協調面與控制面	245
材料預算例示	249
討論問題	259
事 例	259
 第八章 直接人工成本之規劃與控制	 268
規劃直接人工成本之方法	269
直接人工小時之規劃	270
工資率之規劃	273
直接人工預算之構造	274
直接人工預算之規劃與控制之特徵	275
直接人工預算例示	277
討論問題	278

事 例	282
附 註	289
第九章 費用規劃—製造費用暨銷管費用	290
一些攸關之區分	291
費用規劃	294
製造費用之規劃	296
推銷費用之規劃	302
推銷費用預算之建立	304
管理費用之規劃	307
費用預算例示	308
討論問題	326
事 例	327
附 註	335
第十章 費用之變動預算的編製與應用	336
變動預算之基本概念	336
固定成本之定義	339
變動成本之定義	341
半變動成本之分析	343
挑選作業衡量因子 (measure of activity)	347
決定作業攸關範圍 (relevant range of activity)	348
成本變異性之取決方法	349
直接估計法	351
預算高低點法	353
相關法	354
成本分析出現負值時	362

主管們之參與釐訂變動預算	363
成本與數量之考慮	363
變動預算書之表現方法	365
變動預算書之用途	367
成本變異性概念之應用	373
變動預算書之編製與應用之綜合例示	373
討論問題	380
事 例	380
附 註	395

第十一章 資本支出之規劃與控制 397

資本支出之經營規劃	399
資本支出預算之責任歸屬	402
資本支出之控制	403
擬議資本支出之經營評價	405
現金流量折現法	410
資本支出預算例示	422
討論問題	422
事 例	423
附 註	428

第十二章 現金之規劃與控制 430

現金規劃與控制之時間次元	431
建立現金預算之方法	432
現金收支法—估計現金收入	433
估計現金收入例示	433
估計現金支出	436

估計現金支出例示	437
籌資需求之確定	440
損益表現金流量法	446
現金狀況之控制	450
討論問題	454
事 例	454
附 註	463
第十三章 利潤計劃之完成與應用	464
年度利潤計劃之完成	464
擬訂利潤計劃時各種代案之考慮	466
利潤計劃之付諸實施	471
預計財務報表編製例示	475
討論問題	488
事 例	493
附 註	500
第十四章 本量利分析（損益兩平分析）之技術暨經營上之利用	501
本量利分析之概念	502
本量利分析之基本假設	506
成本變異性原則之應用於本量利分析	507
固定與變動成本要素之劃分	507
直線變異性（Straightline Variability）	508
售價與銷售組合之考慮	508
經營政策	512
各項假設之評估	513

X 預算：利潤規劃與控制

損益兩平分析之特殊問題	513
損益兩平分析與存貨變動	515
本量利分析之用途與應用	520
變數變動作用之評估	522
組織別或產品別之本量利分析	525
安全邊際	527
本量利分析例示	528
討論問題	531
事 例	533
附 註	541

第十五章 供經營控制之績效報告 542

績效報告充作溝通工具	544
績效報告之本質	545
績效報告之基本格式	545
使績效報告適合使用者之要求	549
報告宜簡單而切題	552
縮短決算與報導之時差	555
經營綜查之程序	556
控制報告之技術面	557
綜合績效報告	559
優異製造公司元月份績效報告	562
討論問題	564
事 例	564
附 註	570

第十六章 預算差異之分析 571

銷貨差異之分析	573
原料差異之分析	575
直接人工差異之分析	577
製造費用差異之分析	578
差異分析之用途	584
討論問題	584
事 例	585
附 註	592

第十七章 利潤規劃及控制與會計制度之關係 596

變動成本法與利潤規劃及控制之關係	597
變動成本法之特點	597
標準成本與利潤規劃及控制之關係	601
標準成本規範 (The Standard Cost Specification)	602
原料標準成本—會計與預算程序	604
直接人工標準成本—會計與預算程序	607
製造費用標準成本—會計與預算程序	608
標準成本損益表	610
變動費用預算與標準成本之關係	611
標準成本與預算之結合	612
討論問題	614
事 例	614
附 註	629

第十八章 非製造業之預算規劃與控制 630

一般考慮	630
商品預算	631