

中小企業③

企業管理利器

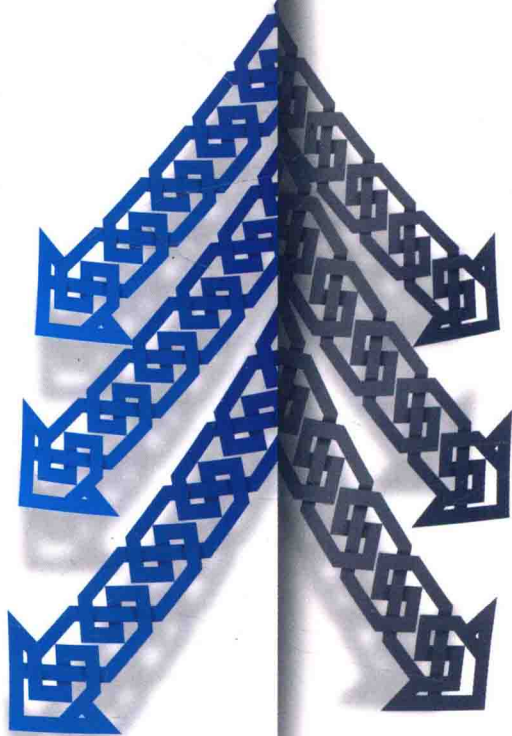
中小企業預算編製實務

計畫趕不上變化，
變化抵不過董事長的一句話？
— 透過預算編製、修正及控管
來協助解決這個難題

一本系統化、完整範例
解說的「企業預算編製工具書」

您對預算的功能不甚瞭解？
還是尚未下定決心編製預算？
或是很想編列預算卻不知從何著手？
甚至已經編製預算多年但成效不彰？
本書讓您掌握預算損益表的編製要領

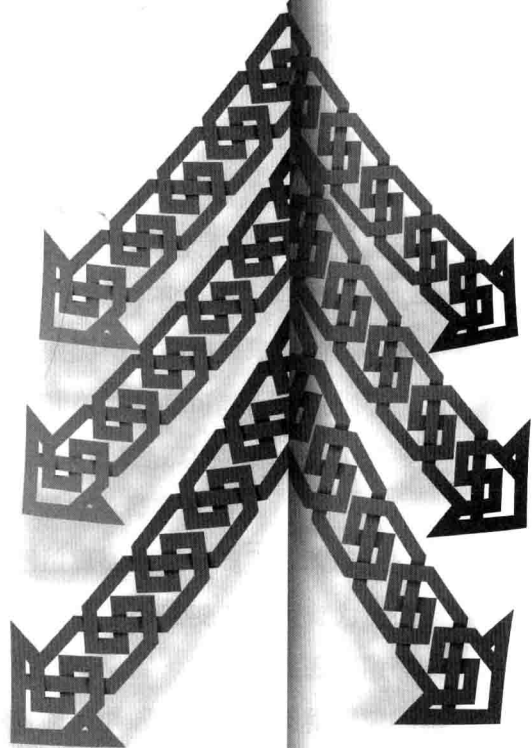
令 著



中小企業③

企業管理利器

中小企業預算編製實務



黃美玲 著

企業管理利器－中小企業預算編製實務

黃美玲 著 -- 初版.-- 臺北市

台灣金融研訓院, 2014.06

面：公分.--(經營管理系列, 46)

ISBN 978-986-5943-68-4 (平裝)

1. 財務管理 2. 預算 3. 中小企業管理

494.7

103003861

企業管理利器－中小企業預算編製實務

著 者：黃美玲

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)3365-3562

印 刷：豪隆彩色製版有限公司

初 版：2014 年 6 月

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-68-4 (平裝)

最實用的預算編製書

關於會計、稅法、成本及預算的書，在書店隨處可見；即使如此，中小企業帳務一團亂的仍比比皆是。理論終究是理論，實務還是實務，經營者不想正規作帳，不想編列預算，終究有其環境的實質元素。這些元素不外是不懂，覺得囉唆，多此一舉，對獲利沒幫助；或是理論沒有把實務的因素納入考量，所以理論不能用。

黃老師身跨產學，編著此書時已在企業界歷練很長的時間，不論是大企業或小企業都有實質參與經營和親自操刀經驗。不若一般學者或是顧問，只動口不動手，唱唱高調耍猴戲。理論在實用上若沒有經驗做調整，無法呈現價值，也喪失知識需要被使用的意義，黃老師在這方面可謂面面俱到了。這除了讓她在教學上搏得學生喝采，更成功救援和扶助許多企業，知識的力量在她身上做了最好詮釋和見證。

用一百多頁的篇幅，就把預算從概念、規劃、流程、展開歸結到最終財報編制和審查，一點都不囉唆；簡明有力，很適合沒耐心且沒基礎的企業人員參閱學習。文字的意義在啟發人的智慧，本書用字遣詞簡約易懂，很適合當下企業和環境的需求。透過文字的適切表達，本書把企業如何做預算，做了最好的鋪陳。

台灣金融研訓院能請到黃老師為其學員編寫如此實用的企業用書，真是識人識才，找到對的人作對的事，成功已近在咫尺，本書一定能帶給台灣企業在財務領域向上提升。本人在本書未付梓前，有機會閱讀並為佳作撰序，甚感榮幸。

捷威科技股份有限公司 董事長

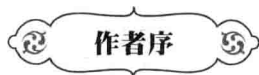
青創總會中小企業融資服務 總顧問

2013 年莫斯科阿基米德/美國匹之堡/德國紐倫堡/中東科威特國際發明競賽 金牌得主

游朱義 合十



游朱義 2013.04.



作者序

企業必備管理利器

運用預算管理制度來進行規劃、控制與績效評估，已是目前中大型企業以及政府單位不可或缺的管理利器。透過預算管理工具，可以規劃明年度的經營成果與現金流量，提前作好應對準備。在經營過程中，藉由實際經營成果與預算做比較分析，可找出績效落差原因，及時調整經營策略，讓企業經營者在制定經營決策時更有依據，也更能掌控企業未來的風險。舉凡知名的成功企業，大都有三年或五年的中長期目標與計畫，也都落實執行年度計畫與預算。

反觀台灣的一般中小企業，大都依賴企業主的經驗與直覺來經營，隨著大環境的腳步向前邁進，並習慣於「船到橋頭自然直」的應對模式，導致經營範疇受到侷限，也承擔了較大的經營風險。許多中小企業的主管，往往也認為預算編製是大企業的事，因為公司的經營決策經常是「計畫趕不上變化，變化抵不過董事長或總經理的一句話」，也就不認同要如此大費周章、勞師動眾的浪費人力來編製預算。究其原因，有些是中小企業經營者對預算功能不甚瞭解，認為經營想法都已深植腦海裡；或是瞭解預算功能，但囿於資源有限而未能下定決心要做；或是有心編列預算，卻不知從何著手。

有鑑於此，筆者將產業界近二十年的財會及預算管理經驗，並結合協助輔導多家中小企業導入預算管理制度以及中大型企業預算課程講授經歷，編著成一本中小企業推動預算管理制度的實用工具書。本書透過一個完整的預算編製案例，詳細解說企業如何設定經營目標，提示成功預算的法則，接著展開到銷售預算、生產預算、產品成本與毛利預算、管銷研費用預算、營業外收支預算以及現金預算的編製，再彙總成為最終的預算損益表。內容以文字敘述及數據輔助的方式，說明各項預算的編製要領及注意事項，也同時分享預算審查與控管的要訣，並適時加註「小叮嚀」來提醒重要觀念，期能提升讀者閱讀本書後的實務可操作性。

在擔任財務顧問期間，特別感激中小企業財務顧問師班游朱義老師的啟發與指導，也要感謝中華中小企業財務顧問協會前理事長劉火盛先生及現任理事長林鯤進先生的鼓勵與提攜。對於輔導公司協訊通信連鎖總經理周仁清先生多年來對專案輔導的支持與肯定，以及財務部副理郭宜倩小姐協助本書校稿並確認內容是否淺顯易懂，在此一併致上最深的謝意。同時，本書編撰的一年期間，外子仲光對我忙碌工作的包容，並協助潤飾書中的文字語法，心中充滿感動。最後，感謝促成本書出版的台灣金融研訓院傳播出版中心，也感恩在我的人生中給予關心與協助的父母、家人及朋友。

在教學及顧問工作疲於奔命之際，仍戰戰兢兢、日以繼夜地致力於本書之撰寫，終於完成了一本專門為中小企業編著的

預算實務書籍了。不必再埋首於電腦前，字字斟酌地寫稿，語意是否通順的校稿，也算是小確幸。正值人間四月天，春暖花開，雖然天氣仍乍暖還寒，但內心滿是感恩。本書雖經多次審稿，但限於筆者才疏學淺，疏漏之處，尚祈各界先進不吝指正。

黃美玲 謹識

於 2014 年 5 月天的龍潭

目錄

推薦序	最實用的預算編製書	游朱義 I
作者序	企業必備管理利器	黃美玲 III
前言		 1

第 1 章 預算基本概念

第 1 節	預算的定義 6
第 2 節	預算的功能 8
第 3 節	預算的種類 11
第 4 節	預算對行為的影響 14
第 5 節	成功預算的法則 20

第 2 章 預算整體的規劃

第 1 節	計畫經營的架構 25
第 2 節	中長期發展目標與計畫 26
第 3 節	年度經營目標與計畫 32
第 4 節	預算與目標管理的結合 39

第3章 預算編製的架構流程

- 第1節 整體預算編製架構.....44
- 第2節 年度預算編製的程序.....45
- 第3節 年度預算編製注意事項.....62

第4章 如何編製銷售預算

- 第1節 銷售規劃.....69
- 第2節 營業計畫說明書.....77
- 第3節 銷售預算的編製.....78

第5章 如何編製生產預算

- 第1節 生產規劃.....87
- 第2節 生產計畫說明書.....92
- 第3節 生產預算的編製.....93

第6章 如何編製產品成本與毛利預算

- 第1節 產品成本觀念.....99
- 第2節 產品成本預算編製.....105
- 第3節 營業毛利預算編製.....130

第
7
章

如何編製銷管研費用預算

第 1 節	營業費用基本概念	137
第 2 節	推銷費用預算編製	143
第 3 節	管理費用預算編製	150
第 4 節	研發費用預算編製	156

第
8
章

預計財務報表的編製與審查

第 1 節	現金預算編製	163
第 2 節	營業外收支預算編製	170
第 3 節	預算財務報表編製	173
第 4 節	預算的審查與調整	178

結 語	184
參考書目	189

前 言

預算管理制度是企業經營的管理利器，能夠協助經營者與部門主管規劃營運方式，預先得知企業未來一年甚至三至五年的營收、成本、獲利狀況以及資金是否足夠，從中找到經營問題並整合資源，並提前做好具體的應對準備，以提升企業的競爭力。在經營過程中，藉由實際經營成果與預算做比較分析，可找出績效落差原因，及時調整經營策略，讓企業在制定經營決策時更有依據，也更能掌控未來的營運風險。

預算是一份詳細的經營計畫，由經營者的決策與各部門的意見交流而產生，並將這些資料以數字為主、文字為輔，以數量化及書面化的方式，表達在未來一段期間內資源如何被取得與使用，涵蓋了營業預算及財務預算。實務上，一般中大型企業，每年 9 月中旬或 10 月中旬展開年度預算編製作業，在 12 月底前完成預算審查與調整，並於明年度執行每月預算控管，甚至與績效考核連結。而預算編製的前提是設定目標，企業有了明確的經營目標，才能進行經營分析與規劃，再展開至年度預算的編製。

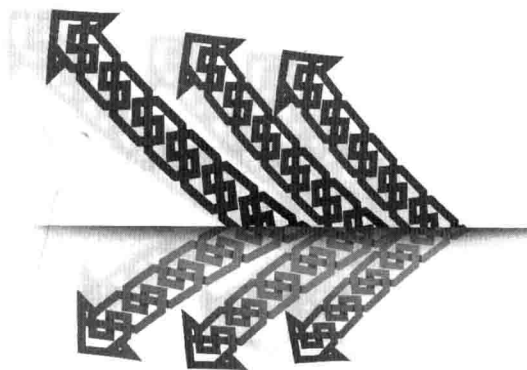
反觀台灣的中小企業，大都依賴企業主的經驗與直覺來經營，往往認為預算編製是大企業的事，何必大費周章且勞師動眾地浪費人力來編製預算，因而承擔了較大的經營風險。究其原因，有些是中小企業主對預算功能不甚瞭解，或是瞭解預算

功能但囿於資源有限而未下定決心要做，或是有心編列預算卻不知從何著手。因此，當外界環境與內在條件驟變，中小企業往往因無預算管理而反應不及，也就承擔了較大的經營風險，甚至因現金流量掌握不佳而導致財務危機。

筆者依據產業界財務主管的預算編製與彙整經驗，以及輔導多家中小企業導入預算管理制度的要領，編著成為一本中小企業預算編製的實用工具書。本書透過一個完整的預算編製案例，詳細解說企業如何設定中長期與短期經營目標，再展開到銷售預算、生產預算、產品成本與毛利預算、銷管研費用預算、營業外收支預算以及現金預算等編製，最後彙總成為最終的預算損益表。完整地介紹企業從設定目標到年度預算展開的程序，以及各部門預算報表編製與串聯的要領，並且分享實務上預算審查與控管的要訣，希望中小企業經營者與財會人員在編製年度預算時能夠輕鬆上手，並藉由預算管理制度來提升企業的經營績效。

第1章

預算基本概念



讀完本章，您應該能夠：

1. 認識預算的功能與種類
2. 瞭解預算對行為的影響以及如何避免虛報預算
3. 掌握成功預算的法則

預算管理制度是企業目標管理的有效工具，能夠協助經營者預先規劃未來經營，並從中找到問題與整合資源，進而提前做好具體的應對準備，讓企業更具競爭力，經營決策更有依據。然而，年度預算的編製是在例行工作之外，需要額外投入人力，在編製完成之後，又被當成預算控制與績效考核的重要依據，因而預算制度往往不受員工歡迎，也就造成中小企業在初次導入預算管理制度時遭遇阻力，或是在推動後因未能確實執行而成效不彰。

依據筆者輔導中小企業導入預算管理制度的實務經驗，造成預算管理推動困難或未能有效落實的原因，大致分為下列幾種類型：

一、不知道預算的重要性

有些中小企業主創業數年，客戶與經營尚未穩定，甚至只有流水帳而不清楚獲利狀況。或是經營企業已 20 多年，經營藍圖都在老闆的腦海裡，內部自有一套設定每年營收與利潤目標的經驗法則。因而認為預算是大企業才有能力做的事，中小企業囿於人力與資源限制，對未來環境變化亦充滿不確定性，與其大費周章地編製一個無法掌握的預算，還不如努力衝刺業績比較實在。

二、不清楚如何編製預算

有些中小企業老闆瞭解預算的功能及其重要性，但因無法

準確預估未來的經營狀況，也欠缺有經驗的人員來推動預算編製作業，因而對導入預算管理制度仍停滯不前。這種現象在預算編製難度較高的產業特別明顯，例如市場變化太大的營建業、自主性不高的電子代工業以及汽車零件製造業等。筆者曾輔導一家經營 20 餘年的網路連接器製造業，因連續虧損 3 年，董事長毅然決定推動預算制度，第一年的目標為「只要讓主管有費用控管觀念就好」。當年度雖因營收與毛利不如預期，但因主管對費用控管得當，虧損減少了，且隔年就轉虧為盈，迄今仍然每年持續落實預算管理制度。

三、編列預算但未做控管

有些中小企業已編製預算多年了，但因預算編列不實或與目標不符而無法做為未來的控管依據，或因未將每月實際經營成果與預算做比較分析，以找出落差原因與改善對策。這些公司雖有預算制度卻形同虛設，久而久之，主管對編製預算也就敷衍了事，反而造成人力、物力與財力的浪費。此類型公司的解決方法，須先取得經營者充分支持預算制度，並有賴財務部門主管確實執行預算控管工作。

事實上，編列預算是提供企業掌控未來風險的重要管理工具，企業在下定決心進行年度預算編製之前，應先設定經營目標，並完成預算編製前的各項準備工作，方能建立內部共識，真正落實預算管理制度。

◎ 第 1 節 ◎

預算的定義

一、預算是什麼

預算是一份詳細的經營計畫，由經營者的決策與各部門的意見交流而產生，並將這些資料採取數字為主且文字為輔的方式，以數量化及書面化的方式表達，並說明在未來一段期間內，如何取得與使用指定的資源，其涵蓋了營業預算及財務預算，可做為日後有效執行與控管的依據。

設定目標是預算編製的前提，有了目標才能進行規劃，而預算就是規劃的結果。

企業大都在每年的 9 月中旬或 10 月中旬開始編製明年度的預算，並且於 12 月底前完成年度預算的審查與確認。在預算編製過程中，經由各部門之間的資訊交流及溝通，更能達成事前的協調功能，使得不同部門能配合得更密切。總括而言，從企業的總體經營策略、經營計畫及經營目標，將所有職能活動彙整成一整體規劃，並以數字或貨幣量化之具體呈現就稱為「預算」。

