

供水企业

国际化标准管理

实用全书



中国环境科学出版社

供水企业国际化标准管理 实用全书

刘振兴 主编

下 卷

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国环境科学出版社

第一章 经营计划与资金管理制度

第一节 经营计划制度

一、营业计划的必要性

1. 系统性计划的特性

- (1) 计划是一种理性的程序。
- (2) 计划是将各有关活动予以系统化整理的工作。
- (3) 计划是一种经营哲学的表现。
- (4) 计划具有阶段性。

2. 有效计划所带来的利益

- (1) 让所有人能重新思考现在及未来的地位，有助于未来机会的掌握。
- (2) 提供正确的目标与方向，有助于命令的执行及化解内部的冲突。
- (3) 借由经营绩效的比较与控制，有助于生产力的提高。

二、撰写计划应考虑事项

1. 拟订计划前应考虑的事项

- (1) 思考方向及原则（计划时间？目标地区？保守？积极？）。
- (2) 本计划的用途（做策略用？做细部执行用？可否公开？上呈用？传达用？）。
- (3) 本项目市场状况分析（国内外、竞争者、现况、趋势、经济环境等）。
- (4) 本公司本项目强弱点（价格、人员、财力、产品、通路、形象、协作厂商、经验、设备、资讯）。
- (5) 本公司本项目的机会及适应之策。
- (6) 每一细计划亦应设定目标，并说明达成目标的方法？实施步骤？完成时间表？考核时点？何人负责奖惩？组织？人员培训？预算？

(7) 哪些项目需要其他部门(含公司内外单位)配合?

(8) 何人执行、考核?

(9) 可能造成的影响?

(10) 失败的退路?

(11) 使用名词如何定义? 数字计算原则?

(12) 拟定本计划所受的限制?

(13) 是否要责成某单位考核? 报告各计划执行状况? 提出调整办法? 解决办法?

(14) 欲达成本计划, 执行单位的权责, 功能如何加强, 计划完成时执行单位期望达成何种面貌?

(15) 资料引用, 报告形式内容章节是否先规划?

(16) 计划起草人除了纵向沟通外, 是否已做横向沟通?

2. 拟订计划时应考虑事项

以下所举仅为部分例子:

(1) 内部问题:

什么是我们本身做得最好的?

什么是我们需要改进的?

在产品、人员、财务各方面, 什么是我们的资源?

(2) 市场问题:

什么是顾客的需要?

为什么顾客要和我们做生意?

和竞争对手比起来, 我们怎么样?

(3) 环境问题:

外在世界现在发生了什么足以影响我们业务的事?

政府的行动和政治的、文化的、社会的趋向, 对我们的市场和顾客会有些什么影响?

(4) 产品或服务方面:

顾客为了什么产品或服务, 来和我们交往?

我们提供了什么最特有的产品或服务?

什么是我们的新产品或新服务? 什么产品或服务即将过时?

我们有什么新产品或新服务的计划?

和竞争对手相比, 我们处于怎样的情势?

我们具有怎样的经济条件?

什么是我们最赚钱的产品或服务? 什么最不赚钱?

(5) 顾客方面:

哪些人是我们的客户? 做过顾客的分析吗?

我们现在所服务的是怎样一个市场?

我们将应有什么新的市场?

顾客对我们的观感如何？好吗？坏吗？

(6) 价格方面：

我们怎样制定价格？

上次在什么时候，我们修订了价格？

我们的价格具有竞争力吗？

(7) 利润方面：

和同业比较我们的利润怎样？

和我们自己最兴盛的时期比较，利润怎样？

(8) 设备方面：

我们需要的设备，都有吗？

我们知道什么是本行业所应有的设施吗？

我们对于生产力有所控制吗？所有的设备均已充分利用了吗？

(9) 财务方面：

我们对于成长有什么适应性？对于衰退有什么适应性？

我们的资金来源是什么？我们应运用什么资源？我们冒着什么风险？

我们对于现金、应收款、财产目录、和债务等有些什么管理？

(10) 讯息方面：

我们要获得何种讯息？外界现在的情况怎样？

我们有了这些讯息，采取什么行动？

我们有了更多的讯息，会采取什么行动？

我们获取这些讯息的代价和效益成比例吗？

我们对电脑化采取什么立场？

我们对外界讯息有适当的渠道吗？

(11) 决策方面：

什么决策对我们的企业关系重大？

哪一个人根据什么情况作什么决定？（一个关键问题）

我们的决策是否适当的执行？谁负责追踪考核？

我们怎样可以改进决策的方法？

(12) 人员方面：

我们对于现有管理人员和技术人员，有关他们的年龄、技能、潜力、任期和退休等情况了解得怎样？

我们的员工对公司的观感如何？对公司的前途怎样？对他们自己的前途怎样？

我们的福利计划与其他公司相比怎样？能满足我们员工的期望？

(13) 公司危机：

我们会做些什么？假使我们的产品或服务、顾客、竞争对手、主要职员、地区环境、或能源供应发生剧烈巨大的变化的话，我们怎么适应？

三、拟订计划的原则

1. 目标明确且易于了解。
2. 目标实际而有达成的可能。
3. 目标需易于衡量。
4. 目标需兼顾企业、顾客、员工与社会的利益。
5. 正文叙述宜简洁,尽可能用附录(附录宜详细)。
6. 说明计算方法。
7. 所有表格均应加注说明来源、所受限制条件及阅读人所应了解的事项。
8. 长期计划只列方向、构想蓝图即可,短程计划则宜详细,年度营业计划则更应将细节步骤列出。

四、计划拟定及执行步骤

1. 先组成一专案小组以决定下列事项:
 - (1) 总计划方向,计划期间长短,计划原则,注意事项,后续计划;
 - (2) 拟定各子计划考虑项目;
 - ① 应分成哪些子计划;
 - ② 由何人阐述;
 - ③ 由何人审核;
 - ④ 进度如何安排;
 - ⑤ 如何思考,如何归结众人的意见?
 - (3) 所有子计划均应涵盖的范围?项目?重要章节?统一格式。
 - (4) 各子计划负责人先做纵向考虑,再做横向沟通。
 - (5) 架构(指导方针)、计划撰写进度表定案。
 - (6) 向有关人员简报说明。
2. 各子计划分别拟写内容?
 - (1) 各子计划包括条款的讨论拟定(横向)。
 - (2) 各条款内容的要求(纵向),至少应包括:
 - ① 现况。
 - ② 目标。
 - ③ 现况与目标之间的差距。
 - ④ 要缩短 GAP,达成目标的手段(包括人力、时间……)。
 - ⑤ 这些手段由何人执行?
 - ⑥ 执行由何人考核?依何种标准来考核?
 - ⑦ 所有假设条件及附录背景资料。

(3) 各子计划标准格式化(甚至包括表格、编号)。

3. 撰写期间需不断做纵向及横向的沟通。

4. 由专案小组进行各子计划的书面审核, 提出建议。

(1) 有否违背当初所定原则和格式?

是否考虑周详?

(3) 是否具体可行?

(4) 文字使用是否恰当, 会不会引起误解?

(5) 是否彼此冲突?

5. 各子计划修正、定稿。

6. 执行

(1) 各子计划负责人按进度表执行其内容。

(2) 专案小组按考核点了解各子计划的进度、困难点, 并向总负责人提出建议案。

(3) 各子计划按实际状况不断检查、修正。

(4) 专案小组在年底提出年度报告, 分析目标达成及未达成的原因, 并做后续计划评估及执行的依据。

7. 撰写计划时应注意事项:

(1) 思考要周全。

(2) 数字表现要比纯粹叙述有较大说服力。

(3) 用条例式的写法, 不要做文章。

(4) 报告前要有一至二页的内容摘要。

(5) 尽可能有成本效益分析。

(6) 要有结论及建议方案。

五、计划的内容

完整的营业计划至少应包括下列内容:

①销售②市场③制造④研究发展⑤采购⑥产品⑦财务⑧行政(如公司较大, 则可再另立专文讨论质量管理、办公室自动化等)。

1. 销售:

(1) 营业总目标与成长率。

(2) 产品别、地区别、业务别(如 OEM、代理、自有品牌……)、客户别的目标营业额。

(3) 如何渗透目标市场——技术移转、投资、整厂输出、授权?

(4) 销售通路选择, 国内外分公司设立的时机。

(5) 本身销售人员的训练、预算、组织。

(6) 竞争者销售方法、策略。

2. 市场:

- (1) 超额利润市场何在? 重点市场何在?
- (2) 如何促销? 采用哪种广告媒体? 做多少广告预算?
- (3) 采用低价位还是高价位? 如何适应价格竞争?
- (4) 是从乡村包围城市还是用城市吸引乡村?
- (5) 如何加强售后服务, 采用何种包装策略?
- (6) 如何建立 CIS?
- (7) 如何配合销售预测? 如何适时补货?
- (8) 如何掌握旺季、特别节日? 如何适应淡季?
- (9) 如何配合商展——场地、时间、支援人员、设计、展出项目?
- (10) 市场情报来源, 品牌策略。
- (11) 市场部门的组织、人员、训练、预算。
- (12) 竞争者促销策略如何?
- (13) 是否打算新增产品线? 何时?

3. 制造:

- (1) 生产线如何安排? 设备要不要更新?
- (2) 是否要扩厂? 厂地选择何处? 新厂如何设计?
- (3) 是否要海外设厂?
- (4) 生产自动化的程度与新生产技术的研究?
- (5) 竞争者以何种生产策略致胜?
- (6) 外包、内制程度? 内外包策略? 如何辅导协作厂?
- (7) 产能如何配合? 制程如何改良? 如何应付多品种、小批量?
- (8) 工程师、技工如何训练? 福利如何? 怎样招募?
- (9) 如何降低出错率? 质量如何改进? 库存如何降低?
- (10) 厂区如何设计?
- (11) 如何降低成本?
- (12) 生产如何组织? 如何提高生产力? 预算情况如何?

4. 研究发展:

- (1) 研究重点? 新产品发明? 现有产品改良?
- (2) 新技术如何引进? 成熟技术如何移转出去?
- (3) 工业设计? 安全规格? 质量保证? 测试中心?
- (4) 打算开发哪些新产品? 时间表?
- (5) 如何支援相关部门?
- (6) 如何加强知识产权的保护?
- (7) 打算增加哪些新设备? 与哪些单位技术合作?
- (8) 人力计划、组织、预算、训练?
- (9) 竞争者研究发展方向? 进度如何? 怎样管理?

5. 采购:

- (1) 自制、外购的程度? 种类?
 - (2) 如何适应汇率、价格变动? 数量折扣? 付款折扣?
 - (3) 如何适时交货? 安全库存量多少? 如何电脑管理?
 - (4) 原料如何标准化、明确化? 仓储管理如何自动化?
 - (5) 如何降低材料成本? 是否有取代品? 如何节省材料运输成本? 如何节省材料储存空间?
 - (6) 如何掌握货源? 是否寻找长期性合作伙伴?
 - (7) 采购人员如何规范? 训练?
 - (8) 采购部门的组织? 预算?
 - (9) 竞争者的采购策略?
6. 产品:
- (1) 产品趋势? 本公司产品定位?
 - (2) 打算以那些产品进入何种市场及其时间表。
 - (3) 现有产品的生命周期性何在?
 - (4) 是否打算进入不同的产品领域? 现有产品是否有可能创造第二春?
 - (5) 如何改良产品的工业设计、包装设计?
 - (6) 如何使外界市场情报管道畅通, 如何使产品情报在公司内流通?
 - (7) 产品策略室将来要扮演的角色, 内部组织、人员、预算, 如何支援其他部门?
7. 财务:
- (1) 资金筹措、资本结构、资金应用、盈余分配、风险规避、会计表达、税务规划、汇率管理等原则如何;
 - (2) 现金流量如何管理;
 - (3) 应收、应付账款的条件;
 - (4) 做好绩效评估及考核;
 - (5) 如何使会计资料更能成为有效管理的工具;
 - (6) 财务部门的组织、人力、训练;
 - (7) 如何配合公司的成长需要;
 - (8) 投资方案的研究。
8. 行政:
- (1) 人员的预估, 全公司的组织调整;
 - (2) 如何加强人员培育、福利、薪资、招募、升迁;
 - (3) 公司发展空间的规划;
 - (4) 管理规章、表格、作业流程的规划;
 - (5) 公司的安全管理, 机密文件的处理;
 - (6) 企业文化、提案制度、内部沟通渠道的建立;
 - (7) 法律事件的处理;
 - (8) 办公室自动化的规划及时间表;
 - (9) 本部门的组织、发展、预算;

(10) 竞争者的员工福利、薪资水准。

第二节 经营计划与预算制度实例

一、经营计划与预算制定

由于科学的日新月异,导致生产技术的不断改良,促成了近代工业的精细分工与大量生产,从而引起市场剧烈的竞争,企业所赚取的利润也日趋微薄。因此近代企业的经营趋势将由以往“成本决定售价”的旧观念改为“售价决定成本”的新意识。如果企业不能生产物美价廉的产品,则非但不能赚取利润,甚至无法继续它的生存。所以,如何使成本降低,获取最大利润乃成为企业界努力的重大课题,一般言之,降低成本不外是改良生产技术与提高工作效率。前者当有赖于技术人员的努力,以及更新生产设备,改善工作方法和开发新而低廉的代替料源。而后者即有赖于实施有效的管理技术,运用经济效益最佳的管理方法,使企业所有的机能与资源获得合理的调配与运用。

本计划即是基于后者的需要而拟订。目的在年度开始之前,对下一年度的经营目标与经营方针预作提示,责成各部门依据公司目标,拟订(或修订)相关管理制度或改善方案,并配合年度预算的编制,预测产品市场的增减变动,配合设定之产能与成本标准,拟订年度产销计划,预估年度损益及资金的调度运用,并做为考核各部门执行绩效的依据。通过各种标准的设定,事前的合理规划,并经由各管理阶层的积极参与,以达到避免错误,减少浪费,激励士气,达到降低成本创造利润的目的。

二、经营目标

1. 总目标:加强管理,研究创新,扩大营业额,控制成本,创造利润。

2. 各部门目标:

(1) 贸易部:

① 充分消化现有产能。

② 利用现有市场,购销相关产品,扩大营业额。

③ 销售费用的控制(运输费用、报关费用、保险费用等。)

④ 呆品处理。

⑤ 外销成长率()%,年度外销金额()元。

(2) 内销部:

① 估计内销产品销售数量,协调生产管理中心建立适当库存量。

②建立内销销售网,扩大现有客户的采购规格及数量。

③呆品处理。

④内销成长率()%,年度内销金额()元。

(3) 供应部:

①建立机物料 ABC 分类,实施重点控制。

②建立各主要原物料安全库存量,经济采购量。选择优良供应厂商,商订长期采购合同;加强比价功能,降低采购价格。

③降低平均库存量: A 料()天, ()磅。B 料()天, ()磅。机物料降低()%, ()元。

(4) 总务部人事科:

①建立员工进用升迁,薪资考核奖惩的人事制度。

②精简人事,控制管理费用。

(5) 事业关系室:

①建立人物出入厂管理规则。

②加强警卫勤务训练。

(6) 会计部:

①修订现行会计制度,精简作业流程,加强管理会计功能。

②适时提供各项管理报表。

③强化现金预测功能,灵活资金调度。

④严格审核费用开支,控制预算。

⑤每月实施存货盘点。

(7) 总经理室(生产管理中心):

①研究开发新产品、新技术、新配方。

②推动或审核各种专案研究。

③协调产销活动,拟定或修改生产计划,追踪管理生产进度,协助一、二厂调度人力,协调各中间生产单位,原料的调度移拨,避免产能闲置或停机待料,或超量生产。

④研拟人员训练计划。

(8) 一、二厂:

①总务:

a. 改善员工伙食方案。

b. 改善工作环境,照顾员工生活,加强福利娱乐措施。

②工程保全:拟订年度机器设备维修计划。

③质管:

a. 拟订(修订)质量管理标准。

b. 推动 QCC 活动(质量管理圈)。

c. 拟订“改善提案制度”。

④生产:

- a. 严格管理生产进度, 全力完成生产计划目标。
- b. 管理原料耗用。
- c. 灵活人员调度, 避免闲置人工。
- d. 机动调拨各种原料供应, 避免停机待料。
- e. 加强机器修护, 强化在职训练, 提高生产效率, 精减人员编制。

三、预算编制的内容及说明

1. 营业计划说明书

本表是贸易部与内销部在预算年度中营业计划的书面报告; 内容包括: 市场的展望、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发或旧客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、售价政策、授信及账款回收政策、业务人员的增减异动、销售费用的限制、本年度营业方面所可能遭遇的困难及其克服对策等的说明。

2. 客户别销售计划表

由贸易部及内销部根据市场情况, 客户往来情况预计各客户的销售量, 以拟订的售价予以编制。(外销方面如无法依客户别预估时, 则依销售地区别预测)

3. 产品别销售计划表

本表系以产品别为主, 分内外销, 由表二汇总编制而成。

4. 生产计划说明书

由一、二厂就产量及产能运用计划、质量计划、新产品或新技术(包括新配合)的研究开发计划、机械修护计划、机械淘汰更新及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划、本年度生产上所可能遭遇的困难及其克服对策等加以说明。

5. 标准产能设定表

系按各生产部门正常编制下, 主要生产设备的设计产能及生产效率所设定的标准产能, 做为生产管理中心编制产销配合计划表的参考, 并做为考核实际生产效率的依据。

6. 标准用料设定表

系各生产部门产制品每单位主要原料的标准耗用量, 做为生产管理中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考, 并做为考核原料耗用的依据。

7. 标准人工费用设定表

系各部门在标准产能下, 配置的人员编制及用人费用标准。依性质分为直接人工及间接人工两项, 依生产计划确定后, 做为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

8. 标准制造费用设定表

系各部门在标准产能下, 耗用的电力、重油、机物料、维修费用……等费用标准, 分为变动及固定两项。做为生产计划确定后编制制造费用预算表及考核费用支出的依据。

9. 服务部门费用分摊设定表

系按费用性质, 依服务部门提供服务的比重, 分配服务部门费用给生产部门的设定

标准。

10. 产销配合计划表

本表是本公司预算年度产销活动的基本报表,由总经理室及生产管理中心根据营业部门及生产部门提供的资料,综合市场环境、生产状况、制成品存货水准、及成本利润等因素,加以协调而编制,提经公司预算委员会讨论的年度产销计划。

11. 生产计划表

系生产管理中心依据经核定实施的产销配合计划表内所列各项产品生产数量,而排定的各中间及最后生产部门产制品的计划生产数量表,做为预算年度追踪考核各生产部门生产进度达成率的依据。

12. 主要材料耗用量预算表

本表由生产部门依据生产计划及标准用料设定表加以汇编而成。

13. 资材计划说明书

由供应部就库存政策、采购政策、付款计划等加以说明。

14. 主要材料采购预算表

本表由供应部依据主要材料耗用量预算表斟酌材料的合理库存、经济采购量及材料价格趋势等予汇编,做为编制主要材料耗用成本的依据。

15. 固定资产扩建改良及专案费用预算表

系供应部根据营业计划说明书,生产计划说明书产销配合计划表及公司预算委员会决议事项所编制的年度资本支出及专案支出预算与完工进度表。

16. 工缴汇总表

系一厂二厂依据生产计划表,标准人工费用设定表,标准制造费用设定表,固定资产扩建改良及专案费用预算表所编制的人工及制造费用年度预算金额。

17. 生产成本预算表

18. 销货成本预算表

系会计部根据产销配合计划表及生产成本预算表,加以汇编而成。

19. 营业收入预算表

系会计部根据产销配合计划表及预估的其他收入,加以汇编而成。

20. 推销管理财务费用预算表

系会计部参酌前年度实际开支,并依据年度营业管理计划所编制的推销管理财务费用年度预算。

21. 损益预算表

22. 资金来源运用表

系会计部根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料,编制而成。

23. 管理计划说明书

由公司总务部及人事科就组织编制合理化计划、人员增减异动计划、人力发展训练计划、管理规章办法的推行计划等加以说明,以供总经理室编写经营计划及会计部编制

管理费用预算的参考。

24. 经营计划说明书

由总经理室就前述有关资料,就营业生产,资材管理等计划加以综合及摘要的说明。

四、推行预算制度的组织

1. 公司预算委员会:主任委员:总 经 理

副主任委员:副总经理

委 员:贸易部经理

内销部经理

供应部经理

总务部经理

会计部经理

总经理室主任

生产管理中心主任

第一厂厂长

第二厂厂长

执行秘书:会计部副理

2. 一厂预算委员会:主任委员:厂 长

委 员:副厂长

副厂长

主 任

执行秘书:专 员

3. 二厂预算委员会:主任委员:厂 长

委 员:副厂长

副厂长

主 任

科 长

科 长

执行秘书:专 员

4. 预算委员会的职责:

(1) 决定公司或各厂的经营目标及方针。

(2) 审查公司各部及一、二厂的初步预算并讨论建议修正事项。

(3) 协调各部门间的矛盾或分歧事项。

(4) 预算的核准。

(5) 环境变更时,预算的修改及经营方针的变更。

(6) 接受并分析预算执行报告。

5. 预算执行秘书的职责:

(1) 提供各部门编制预算所需的表单格式及进度表等。

(2) 提供各部门所需的生 产、收入、成本与费用等资料以供编制预算的参考。

(3) 汇总各部门的初步预算, 提出建议事项, 交预算委员会讨论。

(4) 督促预算编制的进度。

(5) 比较与分析实际执行结果与预算的差异情况。

(6) 劝导各部门切实执行预算有关事宜。

(7) 其他有关预算推行的策划与联络事项。

五、预算编审程序及日程进度

10月1日 公司预算委员会执行秘书着手拟订预算年度初步设定的经营目标, 及准备预算编制筹备事项, 并编成会议资料。

10月11日 召开公司预算委员会, 说明预算编制程序, 颁布公司年度经营目标。

12日 召开一、二厂预算委员会, 根据公司年度经营目标, 颁布一、二厂年度经营目标, 责成各部门主管着手拟订各项管理计划大纲及完成进度表, 并设定产能、用料、人工及费用预算标准。

13日 贸易部、内销部及一、二厂各级主管开始编制预算, 总务部、人事室、事业关系室开始拟订各项管理计划大纲及完成进度表。

26日 总经理室及生产管理中心开始编制预算。

公司预算委员会执行秘书汇总各单位的初步预算及计划大纲, 做成修正案提交公司预算委员会讨论。

11月1日 召开第二次公司预算委员会, 协调修正总经理室及生产管理中心提报的年度产销计划。核定一、二厂提报的产能、用料、人工及费用预算标准、及各部门提报的管理计划大纲及完成进度表。

2日 总经理室、生产管理中心、贸易部、内销部根据公司预算委员会决议事项修正预算, 一、二厂根据核定的生产计划及用料标准、编制材料耗用量预算及人工制造费用预算。各部门根据核定的管理计划大纲及进度表着手草拟计划草案。

9日 供应部开始编制预算。

13日 一、二厂开始编制生产成本预算。

20日 会计部开始编制预算。

12月1日 总经理室开始编制经营计划说明书。

5日 召开第三次公司预算委员会, 讨论通过年度经营计划及年度预算案。

6日 颁布年度经营计划及年度预算。

7日 各单位开始编制下一年度元月份预算。

第三节 资金预算制度

一、目的及依据

为提高本公司经营绩效暨配合财务部统筹及灵活运用资金,以充分发挥其经济效益,各单位除应按年编制年度资金预算外,并应逐月编列资金预计表,以便达成资金运用的最高效益,特制定本办法。

二、资金范围

本办法所称资金,系指库存现金,银行存款及随时可变现的有价证券而言。为定期编表计算及收支运用方便起见,预计资金仅指现金及银行存款,至随时可变现的有价证券则归属于资金调度的行列。

三、作业期间

(一)资料提供部门,除应于年度经营计划书编订时,提送年度资金预算外,应于每月二十四日前逐月预计次三月份资金收支资料送会计部,以利汇编。

(二)会计部应于每月二十八日前编妥次三月份资金来源运用预计表(表7-1-1)按月配合修订。并于次月十五日前,编妥上月份实际与预计比较的资金来源运用比较表(表7-1-2)一式三份,呈总经理核阅后,一份自存,一份留存总经理室,一份送财务部。

四、内销收入

营业部门依据各种销售条件及收款期限,预计可收(兑)现数编列(表7-1-3)。

五、劳务收入

营业部门收受同业产品代为加工,依公司收款条件及合同规定预计可收(兑)现数编列(表7-1-3)。

六、退税收入

- (一) 退税部门依据申请退税进度, 预计可退税数编列 (表 7-1-3)。
- (二) 预计核退营业税虽非实际退税, 但因能抵缴现金支出, 得视同退税。

七、其他收入

凡无法直接归属于上项收入皆属之。包括财务收入、增资收入、下脚收入等。其数额在新台币十万元以上者, 均应加说明。

八、资本支出

- (一) 土地: 依据购地支付计划提供的支付预算数编列。
- (二) 房屋: 依据兴建工程进度, 预计所需支付资金编列。
- (三) 设备分期付款、分期缴纳关税等: 会计部依据分期付款偿付日期予以编列。
- (四) 机构设备、什项设备、预付工程定金等: 工务部依据工程合同及进度, 预定支付预算及资材部依据外购 L/C 开立计划, 预计支付资金编列 (表 7-1-4)。

九、材料支出

资材部依请购、采购、结汇作业, 分别预计内外购原物料支付资金编列 (表 7-1-5)。

十、薪资

会计部依据产销计划等资料及最近实际发生数, 斟酌预计支付数编列。

十一、经常费用

(一) 外协工缴: 外协经办部门应参照外协厂商别约定付款条件等资料, 斟酌预计支付数编列。

(二) 制造费用: 会计部依据生产计划, 参考制造费用有关资料及最近实际发生数, 斟酌预计支付数编列。

(三) 推销费用: 营业部依据营业计划, 参照以往月份推销费用占营业额的比例推算编列。

(四) 管理费用: 会计部参照以往实际数及管理工作计划编列。

(五) 财务费用: 会计部依据财务部资金调度情况, 核算利息支付编列。