

# 制定最適預算編列辦法 | 會計師傳授心法

預算管理流程實務上最常見觀念問題解析



## 預算 - 何謂預算呢？

- 預算就是公司的計劃策略，計畫未來賺多少錢、花多少錢
- 預算即企業的計劃，予以「財務化」表達

## 預算 - 預算的功用

- 從規劃→編製→執行→控制→考核過程，進行溝通、協調
- 計劃確定後，即成為宣達公司策略的溝通方式
- 溝通、協調是主要目的；掌控預算的執行，引導公司如何營運
- 過去期間，企業發生何事？為下一階段計劃 (預算)的參考



# 預算 - 常聽到的問題迷思

預算有用嗎？ 只要編出來就好？ 剛編完就確定無用？

- 忽略預算有溝通 & 指導方略的功能
- 實際結果與預算差異，該如何分析解釋，甚至不試圖解釋
- 預算執行的成果，無法對企業內部有啟發，失去管理意涵

該為誰編預算呢？

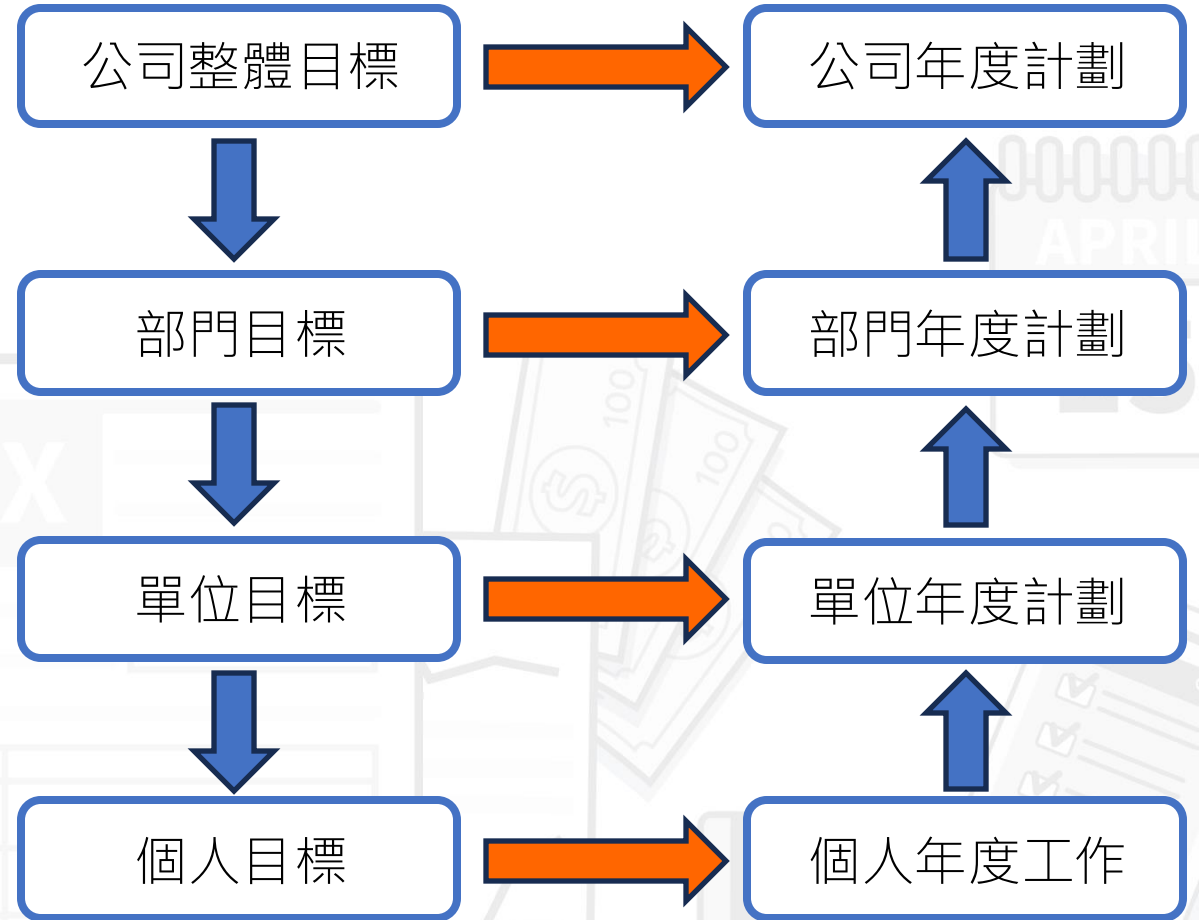
- 符合會計準則？
- 符合稅法上的要求 ??
- 得到公司治理分數？ (公開發行公司：股東交代？ 請認清公司治理)

 為公司自己利益而編

全員參與並反覆執行，預算差異的解讀，參考管理意涵，自然有公司治理分數

# 預算 - 該由上而下 or 由下而上？

- 從何編起？
- 預算編製並非平行，建議順序
- 不是各部門獨自編列自己的，各部門要有互動



# 預算最重要的開始 – 年度目標

企業中長期目標



企業年度的  
目標策略



企業年度預算

企業內部的  
優勢、劣勢



SWOT分析

企業外部的  
競爭、定位

銷售：新產品定位？優劣性、利基市場？

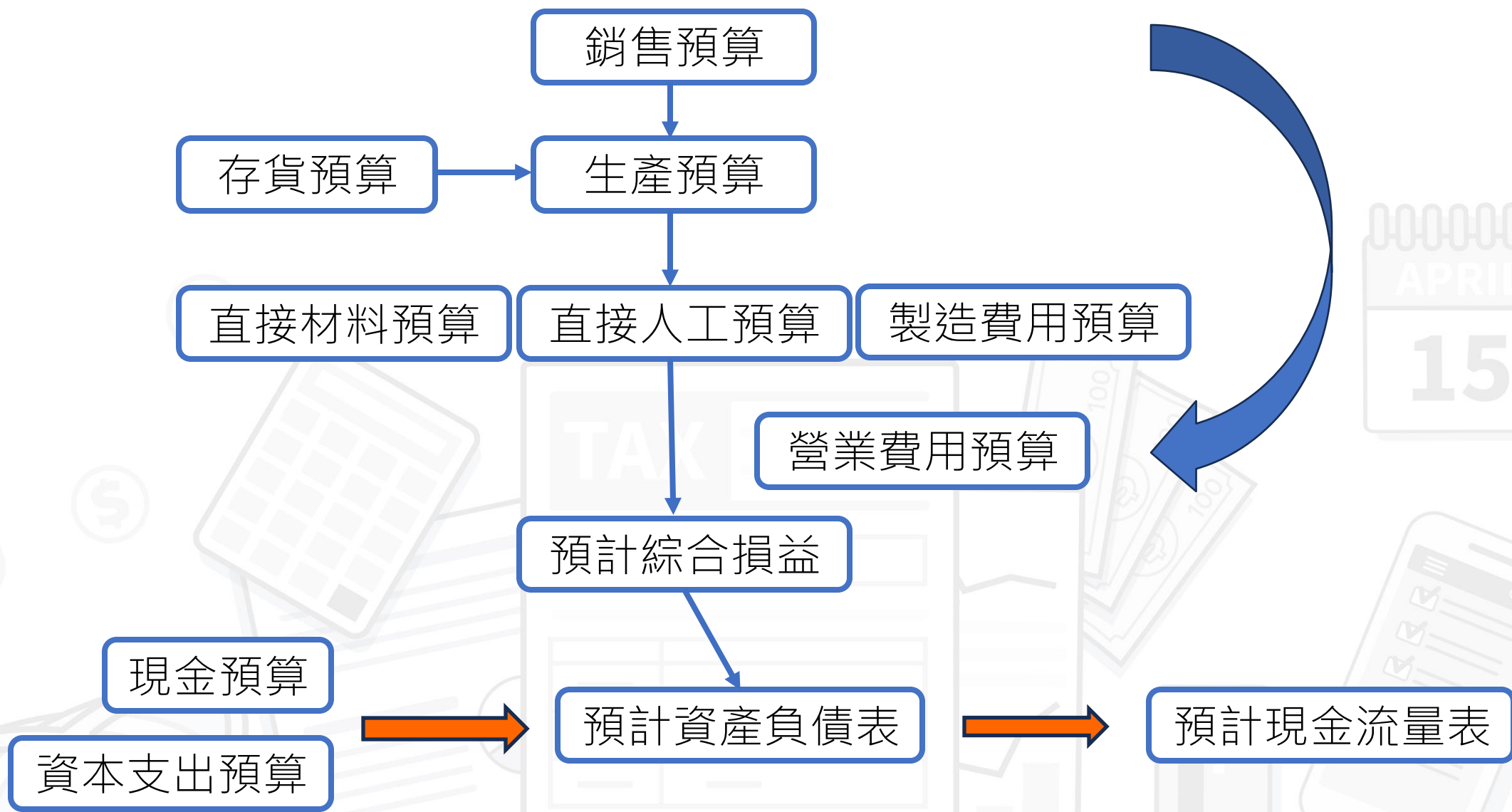
生產：差異性，應強化品質 VS 那些環節降低標準

採購：議價能力 VS 符合生產要求

環境：關稅、COVID、匯率



# 企業預算的架構



# 常見預算編製流程(1) – 按表操課

A. 預算編製進度表  
(內容.單位.完成日期)



B. 明定編製共同基準  
& 編製假設



C. 費用歸屬、費用明  
細帳、預算表格...等



D. 預算編製說明會

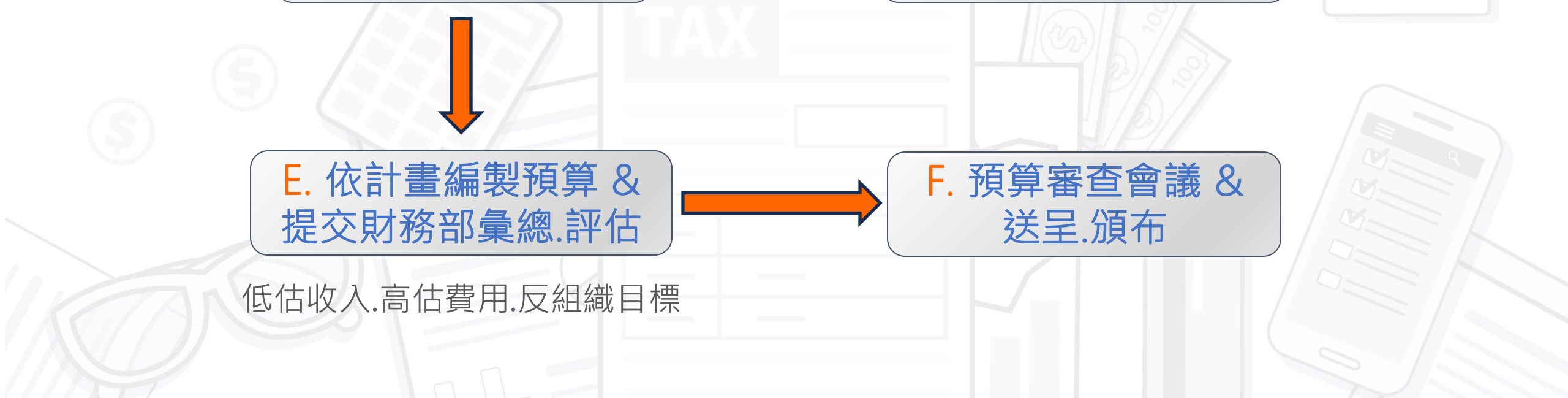


E. 依計畫編製預算 &  
提交財務部彙總.評估



F. 預算審查會議 &  
送呈.頒布

低估收入.高估費用.反組織目標



# 常見預算編製流程(2) – 統一規格、簡化

## B. 明定編製共同基準 & 編製假設

- 界定責任中心：部門為組織獲取利潤的主要使命，依照使命達成給予績效  
收入中心、成本中心、利潤中心、投資中心
- 費用科目定義：避免費用歸屬錯誤、重複、遺漏
- 匯率、調薪&年獎、收款天期、呆帳率...等假設

## C. 費用歸屬、費用明細帳、預算表格...等

- 部門費用歸屬：發生之成本.費用應區分為料工費、銷管研
- 費用明細帳：準備前一年度各部門費用.成本明細，供部門主管參考
- 預算表格：制式.規格化的預算表格，共同表格 & 專屬表格



# 預算編製重點 – 化繁為簡

## 銷售預算 – 目標的開始

- 銷售預測：客戶forecast、市場份額、產品前景、生產能力、定價策略、競爭對手...等

➡ 行銷主管：全年銷售1萬件，平日定價130元，可達目標

- 公司品項多怎辦？公司產品價格變動怎辦？

➡ 地區別、產品別、事業群，分類編；差異不大用平均價格

- 新產品、新服務的預算是0，要編進去嗎？

➡ 管理意涵？

A果汁機	預估銷量	平均單價	預估營業額
直營門市	2,000	115	230,000
百貨專櫃	3,000	135	405,000
經銷通路	2,500	140	350,000
超市	2,500	120	300,000
	10,000		1,285,000
平均價格		128.5	
預算決議	10,000	130	1,300,000

# 預算編製重點 – 化繁為簡

## 生產預算 – 標準成本

- 依預計銷售量：生產從「量」開始，產品各大類銷售量先定，推導預計生產量

➡ 考量預計期末存貨量(安全庫存)、預計期初存貨量(庫存先銷)

- 採購 & 製造成本：產品BOM(材料結構)表、標準成本表

➡ 預計直接材料採購成本 = (生產材料需求 + 預計期末存量 - 預計期初存量) \* 預計採購單價

預計直接材料總成本 = 預計直接材料需求量 \* 預計耗用單價

直接人工總成本 = 總直接人工時數 \* 平均每人每小時工資率 (看行業，不一定用時數)

預計製費分攤率 = 全年製費總預算 / 全年預計製造費用分攤基礎 (成本動因)

每項產品應分攤製費預算 = 單位分攤基礎 \* 預計製費分攤率

建議：1、酌編可調整成本 (兼職工、外聘技術、替代材料)

2、彈性成本空間 (內部專業，抓UBE)

# 預算編製重點 – 化繁為簡

## 行銷費用 & 管理費用預算

- 銷售活動需支付的費用(業務部編製預算) & 行政管理必要費用(管理部、財會部、人資部)



分成 (1)固定：租金、折舊、薪資

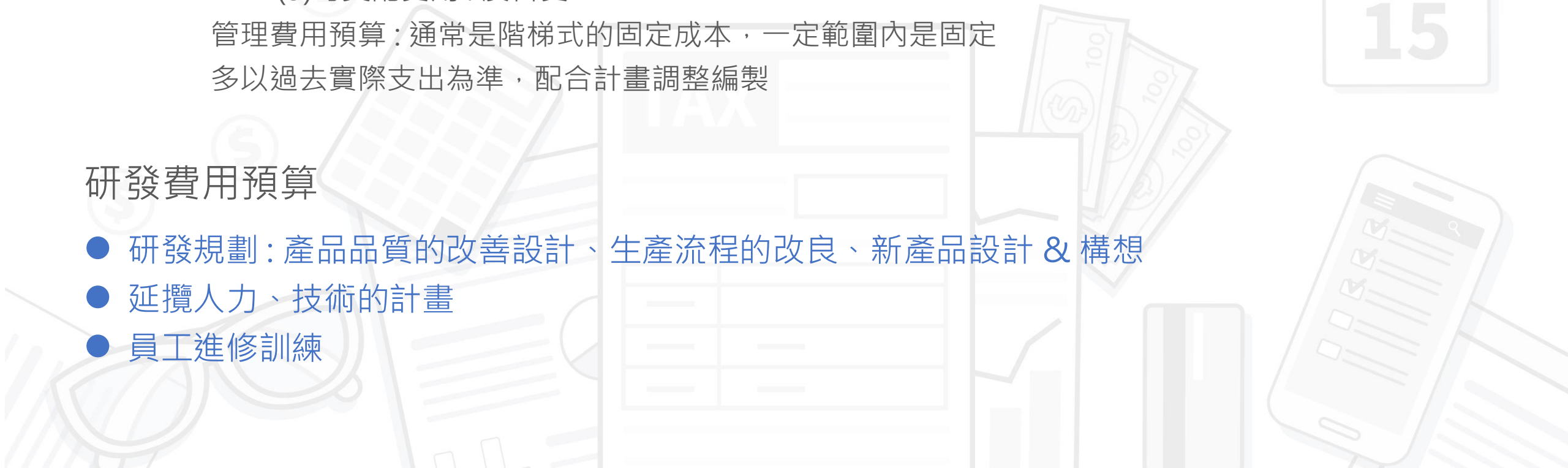
(2)變動：佣金、業績獎金、運費

(3)可支配費用：廣告費

管理費用預算：通常是階梯式的固定成本，一定範圍內是固定  
多以過去實際支出為準，配合計畫調整編製

## 研發費用預算

- 研發規劃：產品品質的改善設計、生產流程的改良、新產品設計 & 構想
- 延攬人力、技術的計畫
- 員工進修訓練



# 預算目標 - 反組織目標行為

思考：組織目標 VS 個人績效達成？



# 預算如何執行追蹤、掌控呢?

- 定期追蹤預算執行狀況的專責單位 (稽核、財會)，確保各部門在軌道上
- 若能以系統 (ERP / 財會工具) 設立預算模組，達累積、統計、預算警示等效率.效果
- 部門KPI績效指標等，可列入一些與預算連動，讓部門主管重視
- 每月 or 每季進行預算執行會議
- 預算執行會議的重點，是解讀預算與實際差異，遇到甚麼問題? 建議想法  
部門主管陳述，而非只是檢討績效
- 公司實際的運作結果，常是各部門前後交互影響，預算追蹤會議是促進公司內溝通、協調
- 預算並非不能更動，遠離實情的預算，難有執行的參考準據  
(滾動預算，針對預算落差大的狀況重新預估調整，重新修改剩餘期間即可)
- 預算要持續執行，持續就有軌跡，逐步調整才有效果

# 預算與實際差異，如何看待？

## ■ 試想製造業常見狀況：

採購部買少量的廉價材料嘗試，維持供應商關係，結果造成產線的損耗，導致良率&生產效率的問題。但實際與預算差異？

**有利材料價格差異、不利產品成本差異**

反之，採購部買「改良」材料，品質優但進料單價成本增加？生產順暢，生產良率效率提高兩成，但實際與預算差異？

**不利材料價格差異、有利產品數量差異**

## ■ 部門與公司的利益衝突

研發主管對產品開發預算，若維持現狀或以現有技術，能維持一定程度的預算成本穩定，但對客戶更好的功能、品質，可能多燒錢超支預算，是否賭一把？

研發主管該如何是好？(反組織目標？人性!!! 彈性成本)

## 差異的分析，是解讀

- 有利或不利，只是實際與預算的差異數字，對損益影響的方向，

研發例子：

延攬關鍵技術人才，多花成本開銷，雖會造成研發成本不利差異  
但可能造就行銷業務部的新產品或既有產品質的改變，營收 & 利潤增加  
兩相綜合影響~~

預算差異分析，**瞭解實情的解讀更重要**，不應該是課責的依據

目的：達成目標的道路，總是充滿變化，透過差異隨時反映、調整航道