

年度預算編製與控管實務

講師：黃美玲



新知識時代：人人成才，人人出彩！

年度預算編製與控管實務



講師：黃美玲

日期：108年11月12日

1

Memorandum

講師簡介



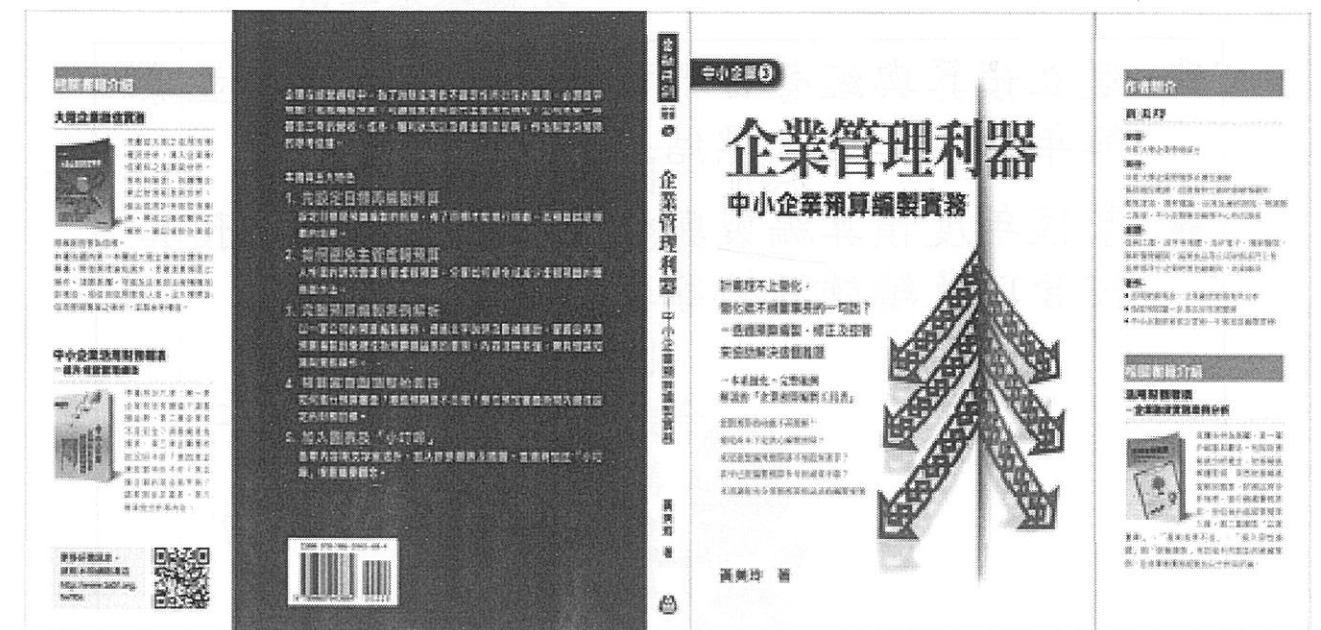
現職：企業財務及經營輔導顧問
中原大學企業管理學系兼任講師
鼎新電腦、勤業眾信財稅顧問、中原大學
推廣教育處、桃園市工業會特約講師

經歷：茂矽電子、沛亨半導體、亞洲工業、福樂
食品、聯新醫管顧問等公司財務部門主管
經濟部中小企業財務金融顧問、創業顧問
寶成國際集團、遠東新世紀集團、統一企
業集團、聯合報集團、神腦國際等數十家
企業內訓講師

著作：為信用把關－企業信用管理實務
活用財務報表－企業融資實務案例分析
企業管理利器－中小企業預算編製實務

Memorandum

課程參考書

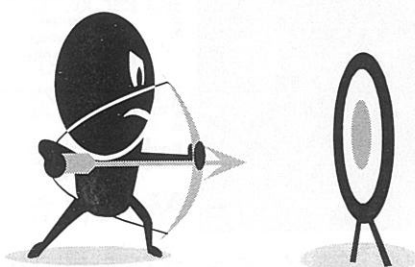


台灣金融研訓院出版

Memorandum

課程目標

- ✿ 建立預算與經營目標設定的基本概念，並瞭解年度預算與目標結合運用的技巧
- ✿ 掌握年度預算編製與彙總、預算審查、預算控管以及績效評核等預算管理的要領



4

Memorandum

課程大綱

- 一、預算基本概念
 - 1. 預算的功能
 - 2. 預算的6W
 - 3. 預算管理的範圍
 - 4. 預算對行為的影響
 - 5. 影響預算編製準確性的因素
 - 6. 成功預算的法則
- 二、目標設定與預算結合
 - 1. 計畫經營的架構
 - 2. 企業中長期發展目標與計畫
 - 3. 企業年度目標設定方法
 - 4. 預算與目標管理的結合

5

Memorandum

課程大綱

三、年度預算編製與審查要領

1. 整體預算的架構
2. 年度預算編製程序
3. 銷售預算編製要領
4. 生產預算編製要領
5. 採購預算編製要領
6. 營收與毛利預算編製要領
7. 人事費用預算編製要領
8. 資本支出預算編製要領
9. 部門費用預算編製要領
10. 營業外收支預算編製要領
11. 預計財務報表編製要領
12. 預算合理性評估與審查

6

Memorandum

課程大綱

四、預算的執行與控制

1. 預算執行的配合條件
2. 預算控制的目的
3. 有效的預算控制方式
- ★ 4. 差異分析與改善對策

五、預算的考核

1. 預算考核的原則
2. 預算考核的指標
3. 評分標準與獎金計算

六、案例演練與分析

7

Memorandum

預算基本概念



8

Memorandum

預算的功能

預算

是一份詳細的經營計畫，以數量化及書面化的方式表達及說明在一段期間內如何取得及使用資源，包含營運計畫及財務計畫

- ① 規劃
- ② 溝通與協調
- ③ 資源配置 (人力/物力/財力)
- ④ 控制 獲利及營運
- ⑤ 評估績效及提供獎勵

9

Memorandum

預算的6W

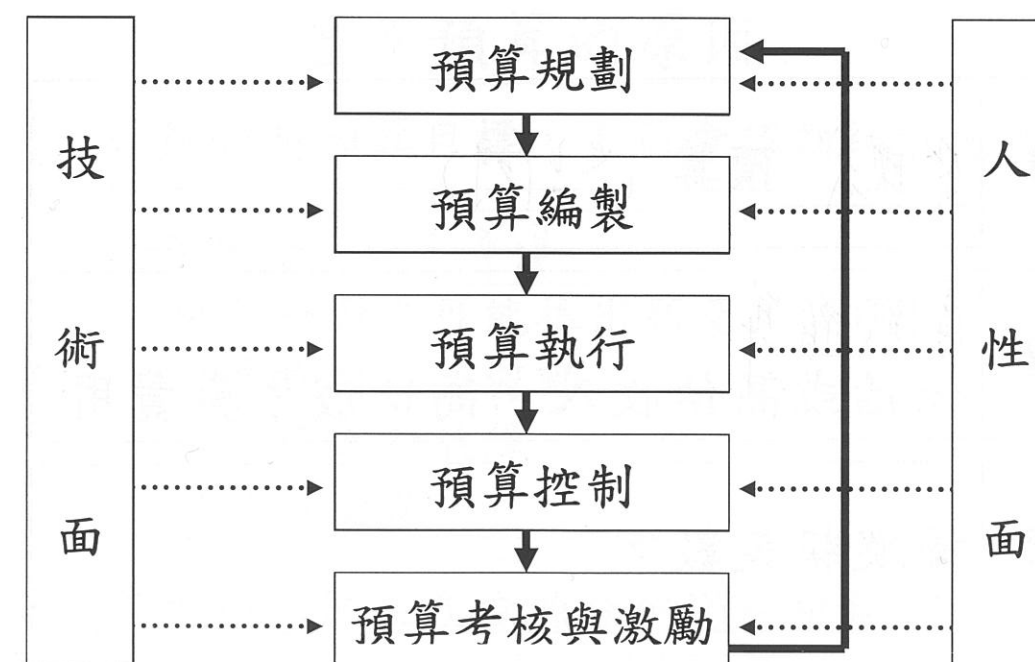
Which	負責預算編製的部門
Who	負責預算編製的人
When	預算編製的時間
What	預算編製的對象
Where	預算編製的範圍
How	如何編製預算

10

Memorandum

銷售預算→由下往上編(銷售人員→主管)

預算管理的範圍



11

Memorandum

預算對行為的影響

1	結果式預算 (零基預算)
2	虛報預算 低估或高估收入、高估成本與費用
3	操縱報表數字

12

Memorandum

預算對行為的影響(續)

虛報預算的原因

1	能夠超越預算目標，上司會認為績效比較好
2	為了因應不確定事項 <ul style="list-style-type: none"> ❖ 競爭對手可能推出新產品或降價 ❖ 原物料價格波動 ❖ 機器意外故障 ❖ 匯率變動
3	費用預算往往在資源分配過程中被刪減

13

Memorandum

影響預算編製準確性的因素

① 產業特性

不好編：自主性不強產業、市場變化太大產業

較好編：自主性高產業、標準化產品、熱門商品

② 整合內外環境變動因素的能力

③ 經驗傳承

④ 配套獎懲辦法

⑤ 年度目標設定是否合理

14

Memorandum

成功預算的法則

❖ 明確且可行的企業目標

❖ 經營者的支持及平行單位良好溝通

❖ 預算編製架構與事前訓練 (年度預算說明會)

❖ 預算編製與控管的電腦化

❖ 預算的發表及驗收

❖ 預算管理與績效考核連結

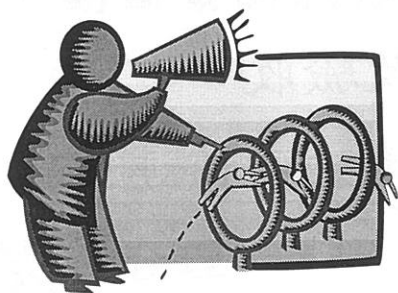


15

Memorandum

案例演練與分析(一)

❖ 佳佳公司財務部經理初步審核年度預算時，發現有些部門主管編製的預算有低估收入與高估成本的現象，請問有哪些作法可以避免或降低公司主管虛報預算的行為？



16

Memorandum

案例演練與分析(一)

避免或降低虛報預算的作法

17

Memorandum

目標設定與預算結合



18

Memorandum

計畫經營的架構

計畫經營的重要性

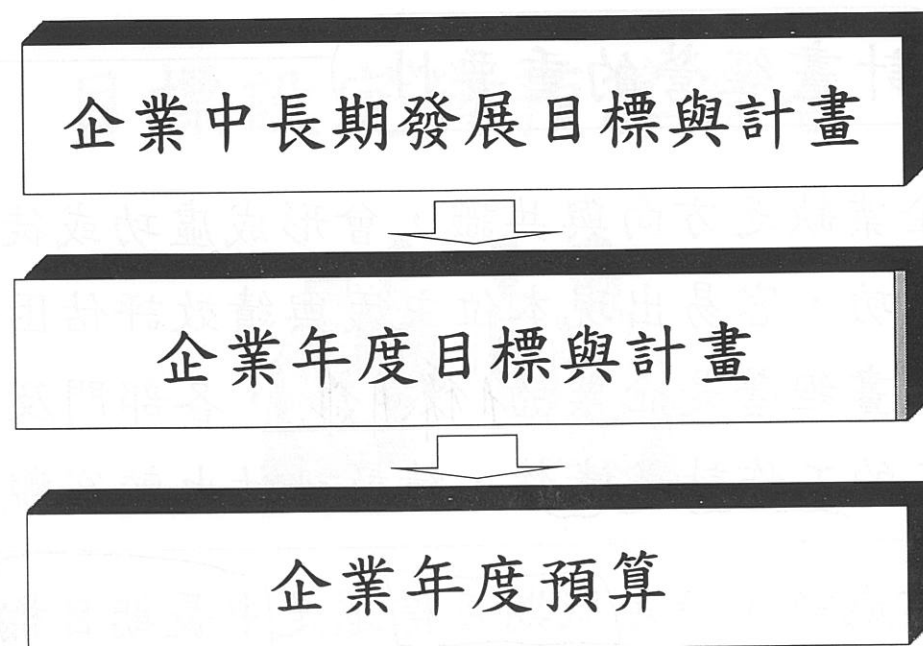
- ❖ 企業缺乏方向與共識，會形成虛功或徒勞無功，容易出現本位主義與績效評估困擾
- ❖ 計畫經營是企業的目標明確，各部門及員工的工作計畫清楚，績效評估也較客觀

企業應該先設定短期目標還是中長期目標？
後設 前設

19

Memorandum

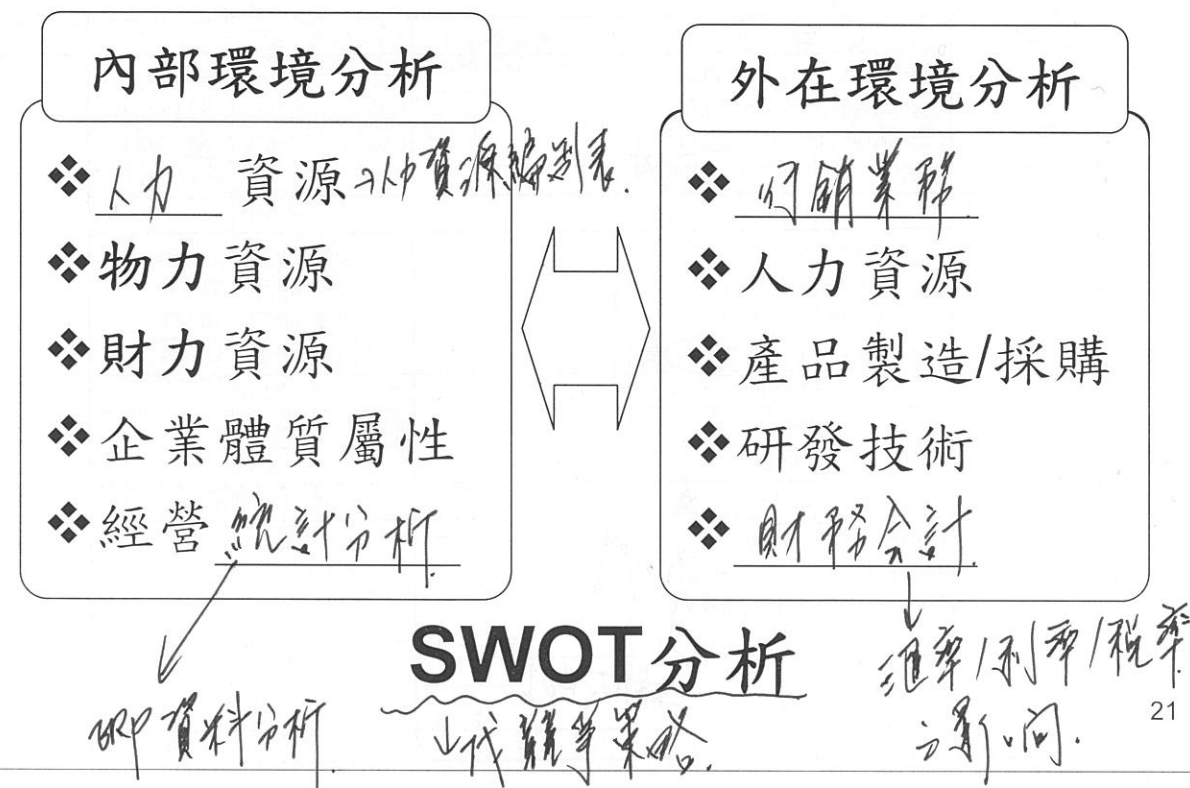
計畫經營的架構(續)



20

Memorandum

企業中長期發展目標與計畫



21

Memorandum

企業中長期發展目標與計畫(續)

中長期發展目標計畫表			
項目	第一年	第二年	金額單位：仟元 第三年
營收目標	A類產品佔50%：\$400,000 B類產品佔35%：\$320,000 C類產品佔15%：\$80,000 合計 \$800,000 ★		A類產品佔40%：\$424,000 B類產品佔30%：\$318,000 C類產品佔30%：\$318,000 合計 \$1,060,000
營收成長率	15%		15%
毛利率	A類產品：28.7% B類產品：30.1% C類產品：34.1% 合計 30.0% ★		A類產品：29.7% B類產品：31.1% C類產品：36.0% 合計 32.0%
營業費用率	22.3%		21.0%
業外收支率	0.5%		0.7%
稅後淨利率	6.0%		8.5%
稅後淨利額	\$48,000 ★		\$90,000
營運計畫	1.市場拓展及通路規劃 2.產品取得方式規劃 → 行銷部門 3.經營策略與政策 → 400p. 4.各功能部門應達成重點		
組織架構及編制數	Kp1.		
資本結構			

→ 先設定

22

Memorandum

企業年度目標設定方法

109年度全公司目標管理表 Kp1



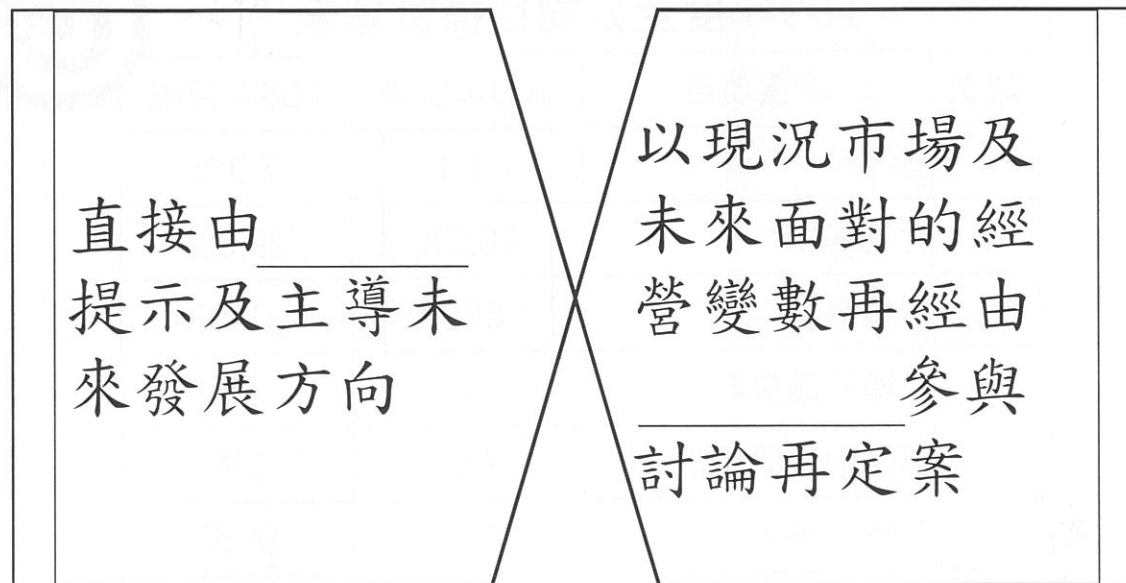
項次	目標項目	109年目標	108年目標
1	營業額	8.0億	7.0億
2	毛利率	30.0%	29.0%
3	稅後淨利	4,800萬	4,000萬
4	新產品開發數	2項	2項
5	新代理線開發數	3條	3條
★ 6	存貨週轉天數	75天	90天
★ 7	應收帳款週轉天數	110天	120天

目標有所消解比率 70%

23

Memorandum

企業年度目標設定方法(續)

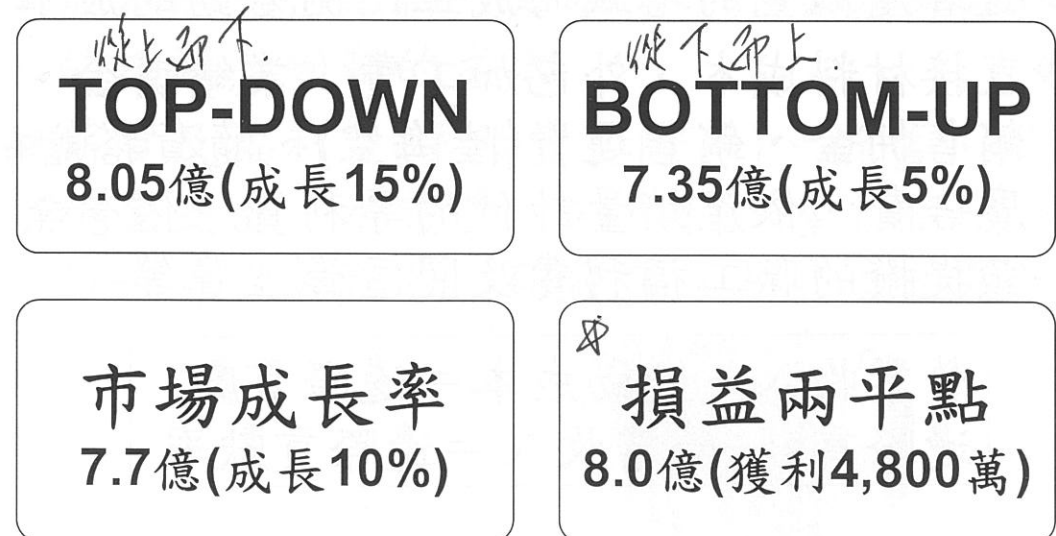


24

Memorandum

企業年度目標設定方法(續)

營收目標設定方法



25

Memorandum

企業年度目標設定方法(續)

❖ 變動成本

- ◆ 隨著產銷量的增減而成正比例變動的成本
- ◆ 直接材料成本、外包加工費、業績獎金、銷售佣金、銷售運費(陸海空)、隨貨搭贈的廣告費、依產銷量計付的專利費、依營業額提撥的職工福利費及園區管理費等

$$\begin{aligned} \text{營業收入} - \text{變動成本} &= \text{邊際貢獻} \\ \text{邊際貢獻} \div \text{營業收入} &= \text{邊際貢獻率} \end{aligned}$$

26

Memorandum

企業年度目標設定方法(續)

❖ 固定成本

- ◆ 成本的支出維持一定水準，不會隨著產銷量的增減而變動的成本
- ◆ 薪資及福利費(業績獎金除外)、折舊、攤提、租金支出、水電費、財產稅、產物保險費、廣告費、勞務費、研發費、利息支出等



27

Memorandum



企業年度目標設定方法(續)

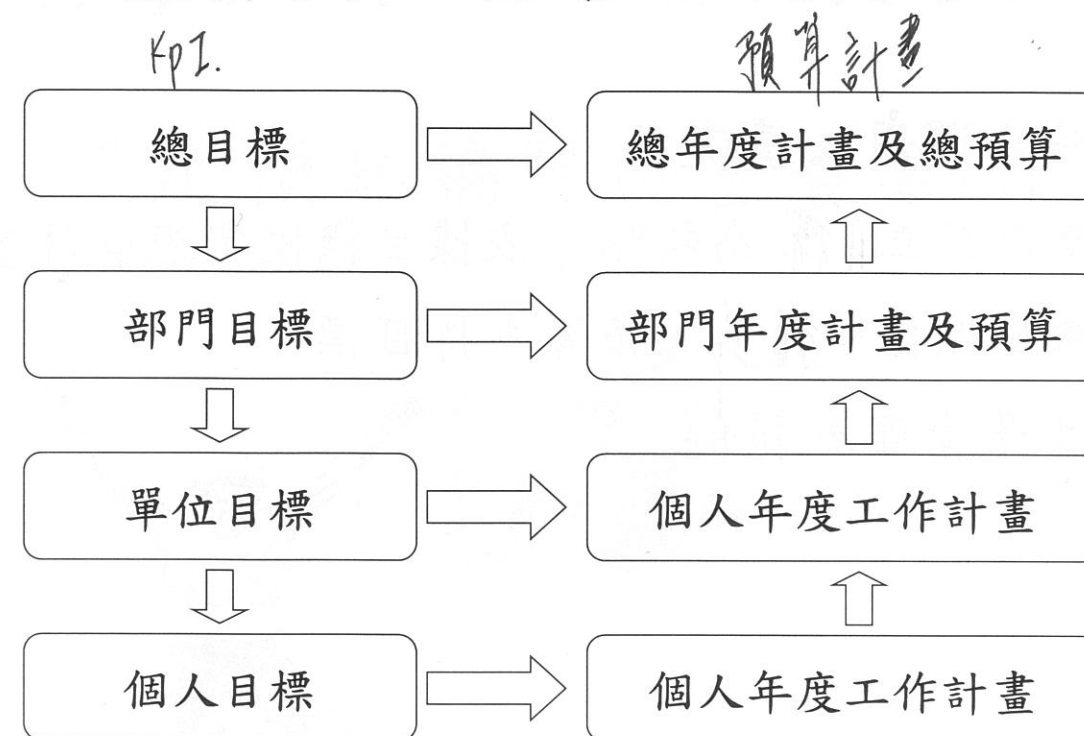
$$\begin{aligned} \text{目標利潤之損益兩平點} &= \frac{\text{固定成本} + \text{目標利潤}}{\text{邊際貢獻率}} \\ &= \frac{\$311,900,000 + \$60,000,000}{46.5\%} = \$799,785,000 \end{aligned}$$

稅後利潤目標 $\div (1 - \text{營所稅率}) = \text{稅前利潤目標}$
 稅後 \$48,000,000 $\div (1 - 20\%) = \$60,000,000$
 8億元營收才能稅後獲利4,800萬元$

28

Memorandum

預算與目標管理的結合



29

Memorandum

預算與目標管理的結合(續)

❖ 結合運用之基礎

■ 以設立目標為起點，依據目標擬定經營計畫

■ 目標指導預算，預算支持目標

❖ 目標管理表範例



30

Memorandum

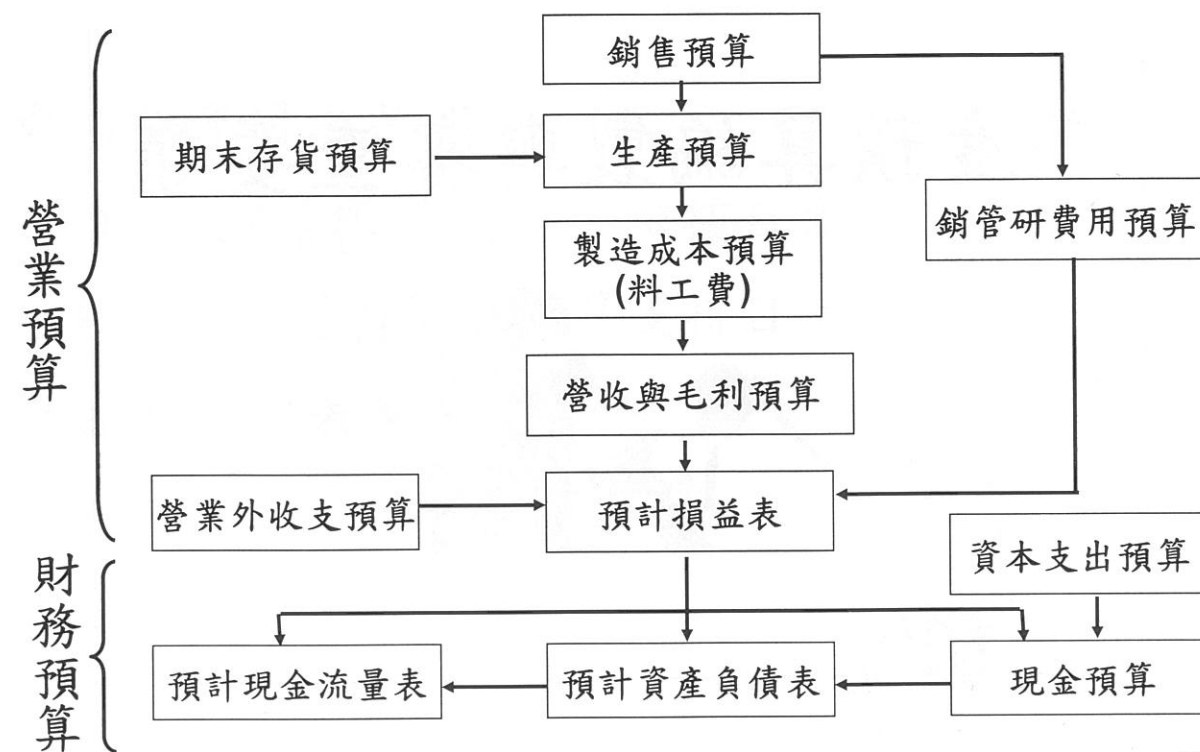
年度預算編製與審查要領



31

Memorandum

整體預算的架構



32

Memorandum

年度預算編製程序

1. 擬定「年度預算編製進度表」
2. 制定「年度預算編製假設」
3. 製作「年度預算編製表格」
4. 明訂「年度預算編製共同基準」
5. 準備前一年度各部門費用明細表
6. 召開年度預算編製說明會
7. 依年度計畫編製相關預算
8. 彙總預算並進行評估
9. 召開年度預算審查會議
10. 預算呈送總經理及董事長核准後公布實施



33

Memorandum

年度預算編製程序(續)

❖2.年度預算編製假設

- 主要幣別匯率 (敏感性分析)
- 存款與借款利率及短期投資收益率
- 調薪月份與平均調薪幅度
- 平均年終獎金發放月數
- 呆帳損失及存貨跌價、呆滯損失提列
- 應收帳款收現天數與應付帳款付現天數
(備查資料/收支周別/平均收款天數)

60/45/60/90 days.

34

Memorandum

年度預算編製程序(續)

❖3.年度預算編製表格

- 人員編制預算表 p3 請裁
- 資本支出預算表 p4
- 教育訓練預算表 p5 (可編)
- ★ ■ 費用預算表 p6
- 費用預算編製說明表

5張共通
預算表格



35

Memorandum

自修人工→班別調整
(休教)

年度預算編製程序(續)

❖4.年度費用預算編製共同基準

- ▣ 各項費用應歸屬於哪一個會計科目
- ▣ 哪些費用應該由哪個部門編製
- ▣ 避免費用歸類錯誤、重複或遺漏編製
- ▣ 明訂各項費用科目之定義、費用編製基準、編製部門、歸屬部門

36

Memorandum

年度預算編製程序(續)

1. 擬定「年度預算編製進度表」
2. 制定「年度預算編製假設」
3. 製作「年度預算編製表格」
4. 明訂「年度預算編製共同基準」
5. 準備前一年度各部門費用明細表
6. 召開年度預算編製說明會
7. 依年度計畫編製相關預算
8. 彙總預算並進行評估
9. 召開年度預算審查會議
10. 預算呈送總經理及董事長核准後公布實施



37

Memorandum

年度預算編製程序(續)

- ✿ 安心食品公司是一家中型飲料製造業，產銷柳橙汁、蘋果汁及芭樂汁三種產品，只有500毫升規格。銷售區域涵蓋北區與中區，售價因不同的銷售通路而有差異，且銷售淡旺季相當明顯
- ✿ 總經理與高階主管討論後，設定明年度經營目標為：
全年營業額新台幣8億元，毛利率30%，稅後淨利新台幣4,800萬元
- ✿ 財務主管於10月中旬召開年度預算說明會，各部門開始展開一連串的預算編製作業……

38

Memorandum

銷售預算編製要領



即席思考

銷售預算是火車頭預算，若編製不準確將影響生產、採購、費用及損益預算，請問如何讓銷售預算更準確？

39

Memorandum

材料成本
運費
稅率

銷售預算編製要領(續)

❖ 銷售預測考量因素

- ◆ 歷史的銷售資料
- ◆ 一般經濟及 產業狀況
- ◆ 季節性因素
- ◆ 各種產品的發展前景
- ◆ 行銷策略
- ◆ 銷售人員的品質
- ◆ 競爭者的實力
- ◆ 新產品 上市日期



40

Memorandum

行銷策略 4P

- Products
- Prices
- place 通路
- Promotion.

銷售預算編製要領(續)

銷售預測方法

1	<u>趨勢分析法</u>
2	<u>銷售比率法</u>
3	市場佔有率法
4	主管集體判斷法

41

Memorandum

銷售預算編製要領(續)

❖ 編製原則

- ★ □ 勿使用平均法編製
- 原則上由下而上編製
- 業務員先拜訪客戶以落實預算
- ★ □ 先編量再編價
- 使用零基性法則編製(80/20法則)
- 編製至產品中類別



42

Memorandum

銷售預算編製要領(續)

❖ 銷售預算之內容

- 銷貨收入 = 銷售數量 × 單位售價

❖ 編製方式

- 產品別
- 顧客別
- 通路別
- 地區別
- 專案別
- 業務員別

1-12月份別

43

Memorandum

43

銷售預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司 XX年度銷售預算表										
金額單位：仟元										
銷售 地區	季別 產品名稱	1月		12月			全年合計		
		銷售量 (仟瓶)	單價 (元)	銷售額 (仟元)	銷售量 (仟瓶)	單價 (元)	銷售額 (仟元)	銷售量 (仟瓶)	單價 (元)	銷售額 (仟元)
北區	柳橙汁	1,600	11.8	18,885				23,000	12.2	280,820
	蘋果汁	1,200	11.6	13,920				15,600	12.0	187,410
	芭樂汁	750	11.3	8,475				7,600	11.9	90,530
	合計	3,550	12.3	41,280				46,200	12.1	558,760
中區	柳橙汁	700	11.3	7,910				10,300	11.6	119,480
	蘋果汁	600	11.1	6,660				8,200	11.3	92,660
	芭樂汁	250	11.0	2,750				2,600	11.2	29,100
	合計	1,550	11.9	17,320				21,100	11.4	241,240
合計	柳橙汁	2,300	11.7	26,795				33,300	12.0	400,300
	蘋果汁	1,800	11.4	20,580				23,800	11.8	280,070
	芭樂汁	1,000	11.2	11,225				10,200	11.7	119,630
	合計	5,100	11.5	58,600				67,300	11.9	800,000

44

Memorandum

生產預算編製要領

❖ 生產規劃之構成要素

◆計畫期間的 總生產量

◆材料、在製品及製成品的存貨政策

配合銷貨所需數量、生產期間長短、存貨保存
期限、倉儲設備及儲存成本、原料短缺防止、
原料價格上漲防止、存貨風險等

◆生產設備 能量政策

◆材料與人工之取得情形

◆季節性因素

45

Memorandum

生產預算編製要領(續)

❖ 生產預算之內容

■ 預計生產量 = 預計銷售量 + 預計期末存貨量
- 預計期初存貨量

❖ 編製方式

■ 產品別
■ 顧客別

1-12月份別

❖ 預估自製量、委外加工量與加工費

46

Memorandum

生產預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司
XX年度生產預算表

單位：仟瓶

季別 產品名稱	1月			12月				全年合計			
	銷貨 需求量	期末 存貨量	期初 存貨量	預計 生產量	銷貨 需求量	期末 存貨量	期初 存貨量	預計 生產量	銷貨 需求量	期末 存貨量	期初 存貨量	預計 生產量
柳橙汁	2,300	200	100	2,400					33,300	210	100	33,410
蘋果汁	1,800	130	50	1,880					23,800	120	50	23,870
芭樂汁	1,000	80	60	1,020					10,200	90	60	10,230
合計	5,100	410	210	5,300					67,300	420	210	67,510

附註：

1. 期末存貨量 = 次月銷貨需求量 × 10%

2. 預計生產量 = 銷貨需求量 + 期末存貨量 - 期初存貨量

47

Memorandum

47

採購預算編製要領

❖ 採購預算之內容

◆編製方式：產品別、顧客別

◆預計採購成本＝預計採購數量×預計採購單價

◆預計採購數量

＝(預計產品生產量×BOM含損耗率)＋預計期末存貨量－預計期初存貨量

紙盒＝(2,400×1.02)＋200－100＝2,548仟個

48

Memorandum

採購預算編製要領(續)

❖ 採購預算之內容

◆預計採購單價

*由採購部門考量過去一年或一定期間之平均採購單價及未來價格後預估

*國外採購以財務部門設定之預算匯率

49

Memorandum

營收與毛利預算編製要領

❖ 編製方式

- ◆ 列出產品別或客戶別或通路別佔 10% 營收之各項目，其他 **20%** 營收以「其他」表示
- ◆ 列出各月之銷售數量、銷售單價、單位成本
- ◆ 營業收入－營業成本＝營業毛利



50

Memorandum

營收與毛利預算編製要領(續)

❖ 直接編製產品單位成本預算

- ◆ A產品去年平均單位成本為**\$100**，直接材料、直接人工與製造費用比重分別為**50%、20%、30%**，若預測明年度直接材料成本增加**5%**，直接人工成本與製造費用增加**3%**

◆ A產品單位成本預算

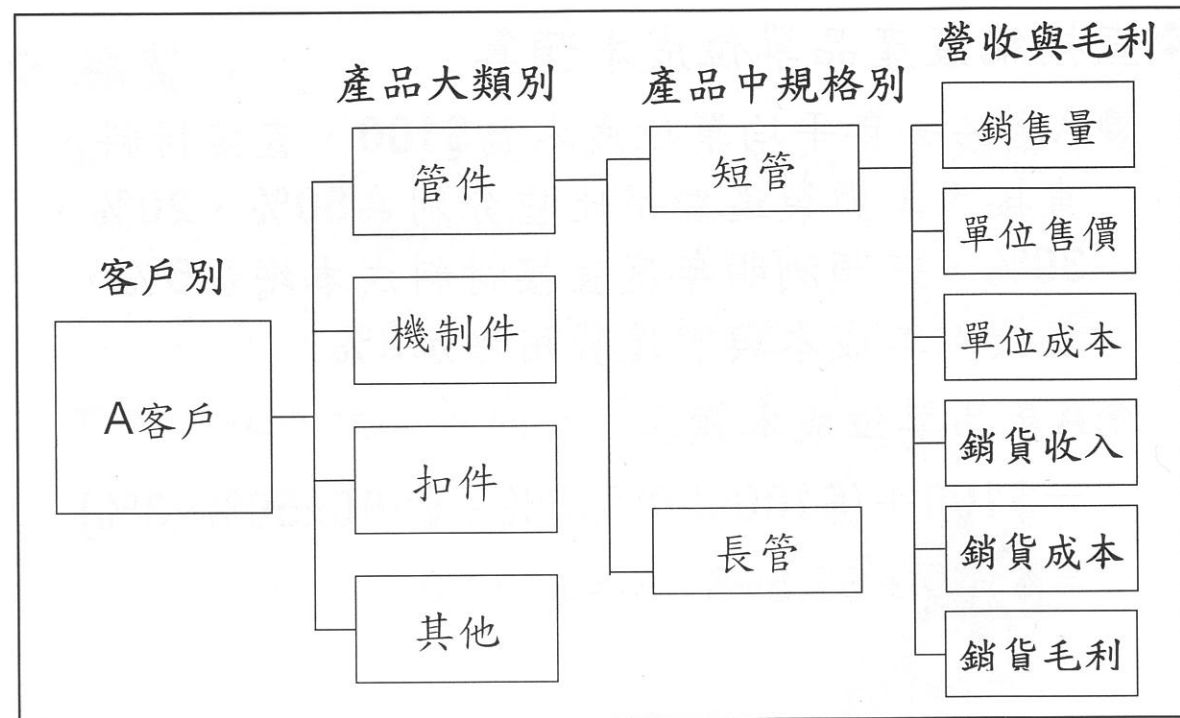
$$= \$100 + (\$100 \times 50\% \times 5\% + \$100 \times 50\% \times 3\%)$$

$$= \$100 + \$2.5 + \$1.5 = \$104.0$$

51

Memorandum

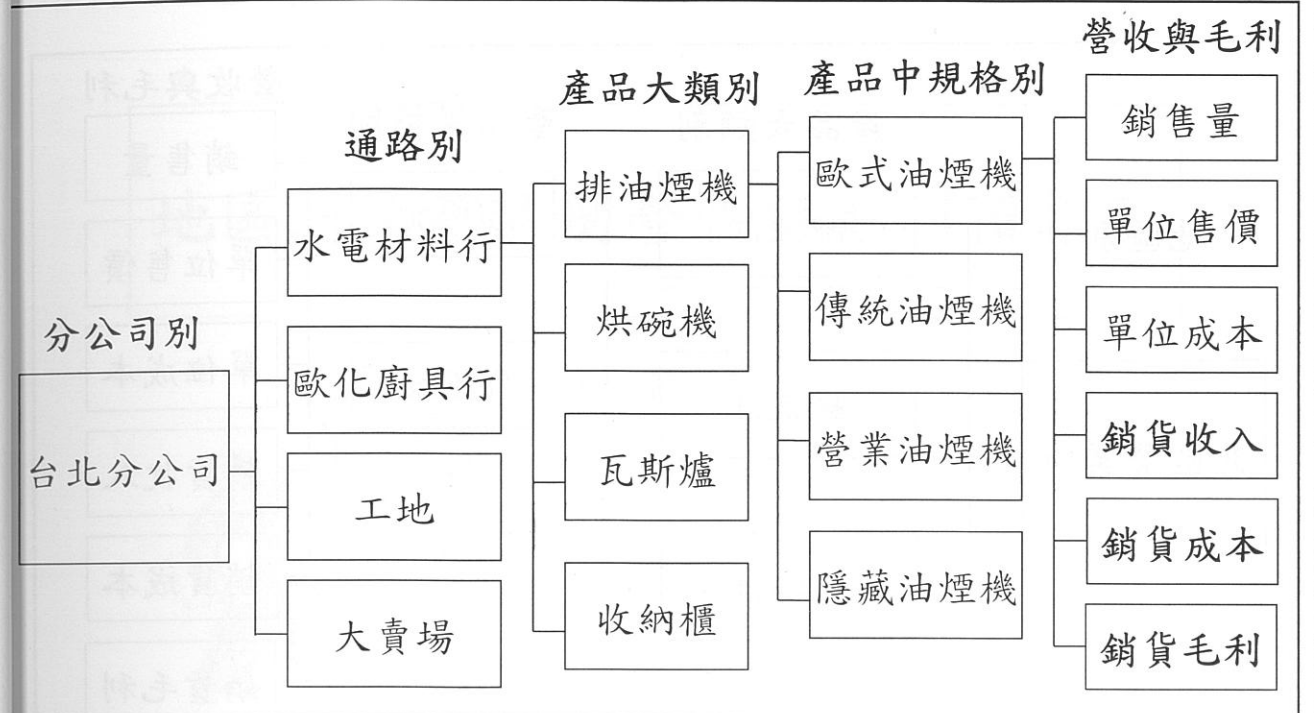
營收與毛利預算編製要領(續)



52

Memorandum

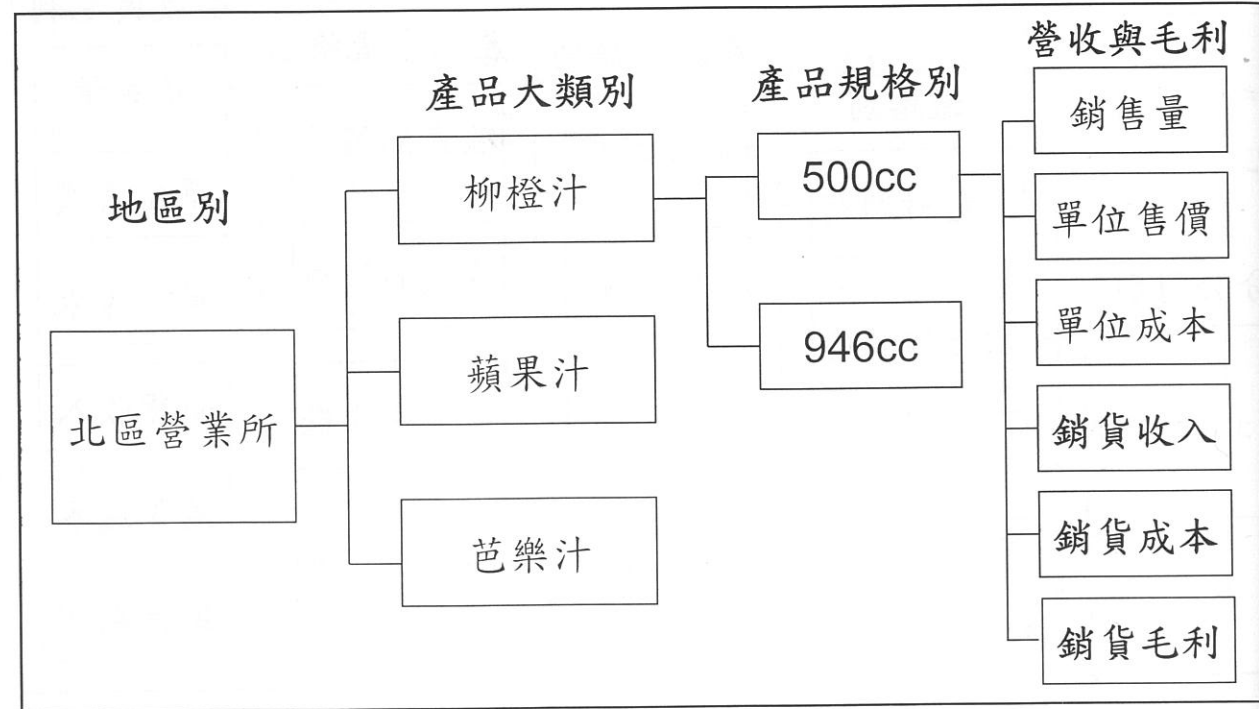
營收與毛利預算編製要領(續)



53

Memorandum

營收與毛利預算編製要領(續)



54

Memorandum

營收與毛利預算編製要領(續)

地區別及產品別營收與毛利預算表



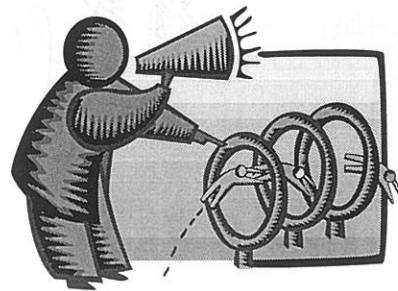
請參見 p10

55

Memorandum

案例演練與分析(二)

❖ 請您以一個行業為例，為了達到預算控管與評估主管績效目的，請設計公司的營收與毛利預算編製架構。



56

Memorandum

案例演練與分析(二)

營收與毛利預算編製架構

行業：

57

Memorandum

人事費用預算編製要領

❖ 人事費用預算包括薪資及福利預算

- ◆ 薪資：薪資支出、伙食費、加班費、業績獎金
- ◆ 福利：保險費、退休金、年終獎金、職工福利、教育訓練費等，福利佔薪資比率約20%~40%
- ◆ 人資部依據各部門提出之「人員編制預算」以及調薪幅度與年終獎金發放月數，編製全公司各部門人事費用預算，各部門自行編製加班費預算

58

Memorandum

人事費用預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司
XX年度人事費用預算表

部門名稱	人力	薪工資	伙食費	加班費	業績獎金	福利費				單位:仟元 合計
						人事保險費	退休金	三節獎金	職工福利	
總經理室										
管理部										
財務部										
業務部										
研發部										
製造部										
製一課										
製二課										
製三課										
小計										
物管部										
品管部										
維修部										
合計										

註：人事費用預算以平均調薪3%、年終獎金以發放1個月估算

59

Memorandum

福利費 = 薪資 × 20% (合理)
↓
(含加班費 + 業績獎金)

資本支出預算編製要領

❖ 資本支出預算範圍

- ◆興建或擴建廠房、辦公室
- ◆增添新設備
- ◆改良及歲修舊設備



❖ 資本支出預算條件

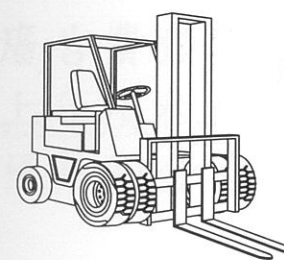
- ◆購置或工程金額超過8萬元以上且使用期限超過2年以上的資產
- ◆各部門編製「資本支出預算」，財務部編製折舊預算
- ◆針對必要性、合理性、效益性及可行性加以評估再決定是否興建或購置

60

Memorandum

資本支出預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司											
XX年度資本支出及折舊預算表											
										金額單位：仟元	
部門名稱	設備種類	設備名稱	數量	單位	單價	總價	耐用年限	需求月份	投資性質	用途	每月折舊
製造部	機器設備	充填機	1	台	2,500	2,500	7	5月	新購設備	增加產能	26
	運輸設備	堆高機	1	部	400	400	5	9月	新購設備	運送產品入庫	5
合 計						2,900					31



現金支出預算

費用預算

61

Memorandum

部門費用預算編製要領

- ❖ 參考各會計科目之今年預估數(1-9月實際金額及10-12月預估金額)
- ❖ 取得各部門重要費用之會計科目明細帳作為編製費用預算之參考
- ❖ 重要費用預算詳實填寫費用預算編製說明表
- ❖ 費用預算為主，歷史資料為輔

62

Memorandum

部門費用預算編製要領(續)

- ❖ 製造費用預算
 - ◆ 變動製造費用預算以推銷預算為基礎來編製
 - ◆ 固定製造費用預算與產量無關，採逐項預計
- ❖ 推銷費用預算
 - ◆ 注意變動推銷費用預算與銷售收入預算之間的均衡性
 - ◆ 廣告費預算採「總額決定法」，以營業額或上年度稅後淨利的一定比率或相當於競爭者預算的金額等方法

63

Memorandum

部門費用預算編製要領(續)

❖ 管理費用預算

◆ 以歷史資料再配合 明年度計畫 加以調節

❖ 研究發展費用預算

◆ 採「總額管制法」，以 營業額 或營業毛利的一定比率為設定基礎



64

Memorandum

部門費用預算編製要領(續)

部門費用預算表



請參 P11

65

Memorandum

營業外收支預算編製要領

❖ 營業外收入預算

◆ 包括利息收入、租金收入、匯兌利益、處分固定資產收益、投資利益、其他收入等項目

❖ 營業外支出預算

◆ 包括利息支出、匯兌損失、處分固定資產損失、投資損失、賠償損失、其他支出等項目



實務上許多公司不編製匯兌利益或損失預算

66

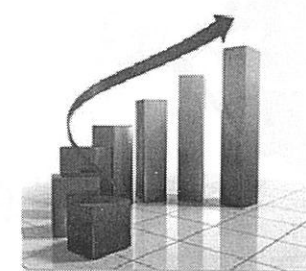
Memorandum

預計財務報表編製要領

❖ 稅後損益預算 = 營收與毛利預算 - 營業費用預算 + 業外收支淨額預算 - 營所稅費用預算

❖ 明年損益預算與今年預估損益比較差異金額及 % 並分析差異原因

❖ 全年度損益預算必須與年度經營目標相符

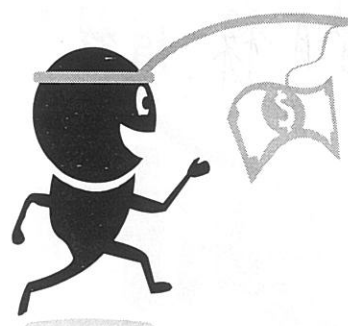


67

Memorandum

預計財務報表編製要領(續)

- ① 預算損益表
- ② 收現及付現預算表
- ③ 現金預算表



68

Memorandum

預算合理性評估與審查

- ❖ 建立標準的預算審查程序
- ❖ 召開預算審查會議—團體或個別 審查
- ❖ 對預算進行評價
 - ◆ 預算的資料及假設是否合理
 - ◆ 預算的各項假設是否合理
 - ◆ 依預算執行時有哪些方面可能導致失敗
 - ◆ 哪些預算應該削減或增加
- ❖ 預算審查會議必須達成預計的目標與目標

69

Memorandum

預算的執行與控制

70

Memorandum

預算執行的配合條件

- ❖ 預算的審查通過
- ❖ 預算的公佈與分解下達
- ❖ 高階管理者的全力支持
- ❖ 配套的責任會計制度
- ❖ 彈性原則的適當運用
- ❖ 及時的差異分析與改善對策



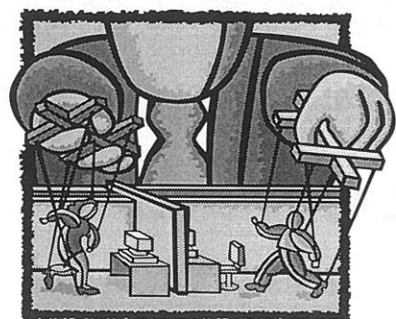
71

Memorandum

業務對總收入利潤負責
各部門對費用負責

預算控制的目的

- ❖ 履行企業戰略
- ❖ 確定企業管理控制的關鍵環節
- ❖ 控制 成本費用
- ❖ 控制 利潤自損失
- ❖ 控制現金流量



72

Memorandum

有效的預算控制方式

- 1 資本支出依擴展計畫動用及 事中控制
- 2 25% 營收與毛利預算的定期追縱與控管
- 3 人事費用的管控(佔營收及毛利比率)
- 4 交際費及廣告費預算動支前 中 事先申請
- 5 費用報支超過預算無法動用
- 6 費用超支一定 金額或% 提出說明與改善

73

Memorandum

有效的預算控制方式(續)

○○科技股份有限公司				
2018年01月份部門費用差異原因分析				
部門:管理部				
會計科目	實際金額	預算金額	差異金額	差異原因與改善措施
旅費	39	15	24	蔡特助旅費未編入預算中
修繕及保養費用	52	10	42	MES系統網路佈建施工費31,429
勞務費用	173	83	90	吳律師及大中財務盡職調查覆核報告
其他管理費用	66	27	39	大中股票印製費+銀行簽證41,653
其他獎金	61	155	(94)	11-12月份獎金多估
書報雜誌費	0	25	(25)	EMBA書刊一次訂二年本年度無需支付,會用於購買其他工具書
合計	391	315	76	
註: 費用金額差異2萬元以上說明				

74

Memorandum

差異分析與改善對策

❖ 每月10日前完成實際與預算比較報表

- ✧ 利潤達成分析表 p15
- ✧ 營收與毛利分析表 p16
- ✧ 部門費用分析表 p17

❖ 每月15日前召開差異分析會議

❖ 編製差異原因報告

❖ 針對主要原因提出改善對策

❖ 次月繼續追蹤改善情形

75

Memorandum

預算的考核



76

Memorandum

預算考核的原則

- 1 沒有實現預算目標表示執行者尚未有效執行預算
- 2 制定與預算考核相配合的激勵制度
- 3 依據預算修正情況進行考評
- 4 注意考核的透明進行

77

Memorandum

預算考核的指標

❖ 差異分析

◆ 實際績效－預算績效

◆ 利潤差異＝實際利潤－預算利潤
 $= 712 - 2,796 = -2,084$

◆ 產銷量差異＝實際產銷量－預算產銷量

◆ 成本(費用)差異＝實際－預算成本(費用)



78

Memorandum

預算考核的指標(續)

❖ 達成率

◆ 實際績效÷預算績效

◆ 利潤達成率＝實際利潤÷預算利潤
 $= (712 \div 2,796) \times 100\% = 25.5\%$

◆ 產銷量達成率＝實際產銷量÷預算產銷量

◆ 成本(費用)達成率＝ $1 + (\text{預算} - \text{實際}) \div \text{預算}$



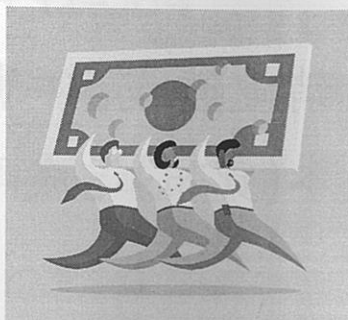
79

Memorandum

評分標準與獎金計算

❖ 獎金分配依據

- 以實際利潤達成與目標作比較，按 達成率 的多寡，提撥不同比率當獎金



80

Memorandum

評分標準與獎金計算(續)

- A：去年Q1實際利潤500萬
- B：今年Q1實際利潤700萬
- C：今年Q1預算利潤600萬

超越預算金額100萬元
利潤達成率117%

■ B < A 時，獎金額度 = 0

■ B > A 且 > C 時，提撥獎金額度：

■ 利潤達成率100%~110%：超越金額之10%

■ 利潤達成率111%~120%：超越金額之20%

獎金 = 超越金額100萬 × 20% = 20萬元

81

Memorandum

評分標準與獎金計算(續)

❖ 獎金分配依據

- 用薪資的某一個百分比作為獎金分配的依據

您認為應該提撥薪資的多少百分比才有誘因？

- 目標獎金計算表

非業績獎金

82

Memorandum

Q & A



83

Memorandum



84

Memorandum

黃美玲老師系列課程

地區	Day 1	Day 2	課程名稱	時數	費用
台北場	2019/11/22		企業如何透過經營分析提升競爭力	7hrs	4000
	2019/12/18		解析成本制度設計與成本分析實務	7hrs	4000
台中場	2019/11/20		活用損益兩平分析提升經營績效	7hrs	4000
	2019/11/26		運用財報分析提升管理應用實務	7hrs	4000
	2019/12/10		解析成本制度設計與成本分析實務	7hrs	4000
高雄場	2019/11/14		解析成本制度設計與成本分析實務	7hrs	4000
課程諮詢專線			02-89111688*2460 謝秉霖先生 luckystar5678@digiwins.com		
			02-89111688*2258 葉斯榜先生 yesbon@digiwins.com		
			02-89111688*2805 許馨小姐 sabrina.hsu@digiwins.com		


★ 課程諮詢專線請洽 培訓規劃師：

謝秉霖先生 02-8911-1688 分機：2460 luckystar5678@digiwon.com

葉斯榜先生 02-8911-1688 分機：2258 yesbon@digiwon.com

許馨小姐 02-8911-1688 分機：2805 sabrina.hsu@digiwon.com

課程類別	課程名稱	時數	台北	台中	高雄	價格
領導管理	新任主管核心管理能力與轉型訓練班	7	11/14	11/19	11/22	4,000
	跨部門溝通與建立團隊和諧研習營	7	12/17	12/12		4,000
ERP管理	ERP與內部控制整合實務	6	11/12	12/10		3,500
	ERP成本報表查核技巧實務班	3.5	12/3			1,500
生產製造	走向Kanban管理，讓資訊透明化帶領組織全面升級	3.5			12/13	1,800
	採購成功談判的秘笈	7	11/20			4,000
財務管理	成本規劃-解析數字背後的秘密才能真正洞悉盈虧	3.5	12/13			1,800
	解析成本制度設計與成本分析實務	7	12/18	12/10	11/14	4,000
	運用財報分析提升管理應用實務	7		11/26		4,000
	活用損益兩平分析提升經營績效	7		11/20		4,000
	年度預算編製與控管實務	7	11/12	11/18		4,000
	基礎財務報表解析實務班	6	12/10	12/19	12/16	3,500
	企業如何透過經營分析提升競爭力	7	11/22			4,000
人資管理	企業如何因應勞動事件法之衝擊 - 從勞務管理出發	6	11/20、12/17 新竹場：11/14	12/13	12/11	3,500
	勞基法工時制度與加班費補休之實務處理	6	11/7			3,500
	各類所得扣繳、稅賦、帳務與勞健保申報處理實務	6	12/12 新竹場：11/15	12/6		3,500
通識課程	問題分析與對策解決能力提升實務班	6	11/21	12/19		3,500
	職場溝通與衝突處理	7		12/17		4,000
	超越雙贏之哈佛圓桌商業談判術	7	12/11			4,000
	化危機為轉機的客訴處理技巧	7	12/11			5,000
	全方位大數據分析Power BI Desktop(需自帶筆電)	14	11/26、11/27			8,000
	Excel實務精修班:精通樞紐分析	7	12/13		12/17	4,000
	Excel實務精修班:精通資料分析	7	12/10	11/12		4,000
	商業簡報製作技巧實戰班	7			12/13	4,000
	進階簡報製作實戰班	7	11/22			4,000
	商業圖表活用實戰班	7	11/26			4,000



歡迎各位加入知識學院粉絲團，會有不定期抽獎活動！
網址：<https://www.facebook.com/edsa2003>
搜尋關鍵字「小知學院」就可以找到我們囉！

素、普客二四停車場、台灣 YKK 拉鍊、今展科技、登騏企業、協訊國際等數十家企業內訓講師。

歷經台灣茂矽電子、沛亨半導體、亞洲工業、堰新醫院及福樂食品等公司財務部門主管，實際負責企業財務規劃管理、預算編製及經營分析，並已輔導多家企業導入成本會計、預算管理、財務管理以及績效評估與留才制度，著有「活用財務報表 - 企業融資實務案例」、「企業管理利器 - 中小企業預算編製實務」、「為信用把關 - 企業信用管理實務」及「中小企業財務會計實務第二章年度預算編製實務」等書籍，對於企業如何做好成本管理、財務調度及預算控管及經營分析實務有其獨到見解，專業實力強且善於引導及啟發，是深受學員喜愛的專業講師。

課程大綱	課程內容	教學方式
一、成本會計前置關鍵範疇	1. 成本的基本觀念 2. 產品成本的要素 3. 成本會計的功能 4. 成本資訊對經營的影響 5. 制訂成本會計制度的要領	➤ 講授 ➤ 研討
二、成本資訊蒐集與計算要領	1. 材料成本的蒐集與計算 2. 人工成本的蒐集與計算 3. 製造費用的蒐集與計算 4. 委外加工費的蒐集與計算	➤ 講授 ➤ 研討
三、成本計算資訊系統運用	1. ERP 系統整體流程 2. 成本計算系統與其他系統的關聯 3. 影響成本碼及其計算邏輯 4. 成本資訊系統月結流程	➤ 講授 ➤ 研討
四、成本管理報表的分析與管控	1. 生產量與產出率分析 2. 產品別及客戶別營收與毛利分析 3. 成本結構分析 4. 存貨庫齡分析與週轉天數 5. 呆滯庫存消耗與獎金分配 6. 成本的控制方式	➤ 講授 ➤ 研討
五、實務案例演練與解析	1. 直接材料成本管控案例演練 2. 製造費用分攤案例演練 3. 產品別營收與毛利分析案例演練	➤ 講授 ➤ 研討 ➤ 分組演練

解析成本制度設計與成本分析實務班

前言：

設計一個好的成本會計制度，不僅僅在於符合法令規範，更可以協助經營管理人員可以有效清楚了解影響公司在產品上成本上所有來龍去脈的相關資訊，有效提高做對決策的成功機率！

許多會計人員往往只了解學理或實務上只是單以成本制度觀念出發，卻忽略企業在經營管理上所面臨的複雜問題及影響成本資訊的變動因子，從成本設計規劃到資料收集與彙整分析，公司成本資訊決策判斷，牽涉到許多部門及作業要素。因此，良好的成本制度設計及執行，必須充份涵蓋公司在經營運作上可能發生的狀況，包括對整個產業趨勢、生產流程及成本結構有充份的認知與了解。許多成本會計人員或管理者可能因不懂得如何掌控成本會計制度的精髓，將稅務委外由外部會計或記帳事務所處理，導致企業整體上至董事長、下至一般財會人員對成本會計制度的了解與運用，只知其一不知其二，中長期而言影響企業整體的獲利率，對企業長期競爭力更是一大致命傷。

唯有將資料轉而成有價值的「資訊」，進而有效的量化後才能做好企業管理，進一步協助企業改善問題找到對的解決方案，預防風險發生，才能成為高效能的企業。本課程藉由專業講師的實務講解，透過案例及經驗分享如何計算合理的產品成本及成本分析要領，讓降低成本不再是口號，更名為企業賺取未來財，才是成本制度管理的最終目的。

課程目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解成本會計的基本概念及料工費的計算方式，並將現有作業連結成本建立制度。 2. 運用成本管理資訊，協助管理者執行有效的成本分析與控管。 3. 透過成本會計的案例解析，瞭解成本處理程序及如何達到控管成效。
課程特色	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資深財務長暨財務顧問傳授如何利用成本會計制度分析與運用，做好企業成本分析與管控。 2. 多元化授課方式，包含講授、分組演練、案例研討與心得分享，提升學員的專注力及理解力，現學現用，立即應用在利潤及成本管理實務。
課程對象	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本會計人員、財務人員、財會主管、生產製造主管、行銷主管、研發主管 2. 中小企業主、特助或經營幕僚人員
專業師資	黃美玲老師現任企業財務及經營輔導顧問、中原大學企管系及推廣教育處、勤業眾信顧問、鼎新電腦、中國生產力中心、中小企業信保基金、全國中小企業總會、中華中小企業財務顧問協會、桃園市工業會、農訓協會、青年創業協會總會等單位講師，曾擔任寶成國際集團、神腦國際、神準科技、均豪精密、佳格食品、捷聯電子、昆盈企業、統一企業、光泉牧場、聯合報系、台灣山葉機車、台灣味之



鼎新電腦股份有限公司
Data Systems Consulting Co., Ltd.

鼎新電腦·鼎捷軟件·鼎捷軟件(越南)·鼎捷軟件(馬來西亞)·鼎華系統·智互聯(深圳)科技·鼎捷移動(上海)

► <http://dsa.dsc.com.tw>

