



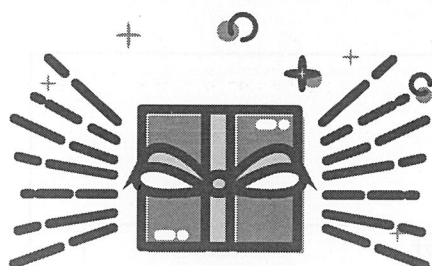
# 年度預算編製與控管實務

講師：黃美玲



新知識時代：人人成才，人人出彩！

# 知識學院網校線上課程(好課持續上架中)



你學習  
我獎勵



## 獎勵雙重送

### 第一重：

新朋友使用公開班報名填寫的手機號碼註冊  
知識學院網校成功，即可參加好禮月月抽活動：

- 7-11商品券100元，每月2名
- 線上課程購課金300元，每月5名

### 第二重：

參加知識學院線下課程，或購買網校線上課程，  
課後服務人員自動核對手機號碼

即可再抽助學好禮：

- 線下實體課程任選一堂，每月1名
- 線上課程購課金500元，每月5名

## 中獎名單公告

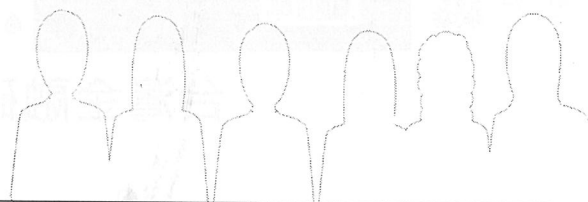
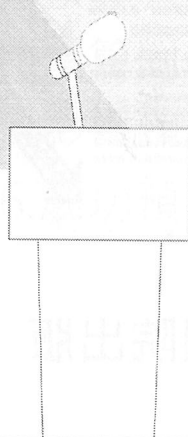
每月月底抽獎，次月5日公告於知識學院官網、  
網校官網，並email通知得中獎學員



# 年度預算編製與控管實務

講師：黃美玲

日期：2021年11月23日



## 講師簡介



**現職：**企業財務及經營輔導顧問

勤業眾信財稅顧問、鼎新知識學院、  
台北科技大學EMBA、三上管理顧問、  
桃園市工業會特約講師

**經歷：**中原大學企業管理學系兼任講師

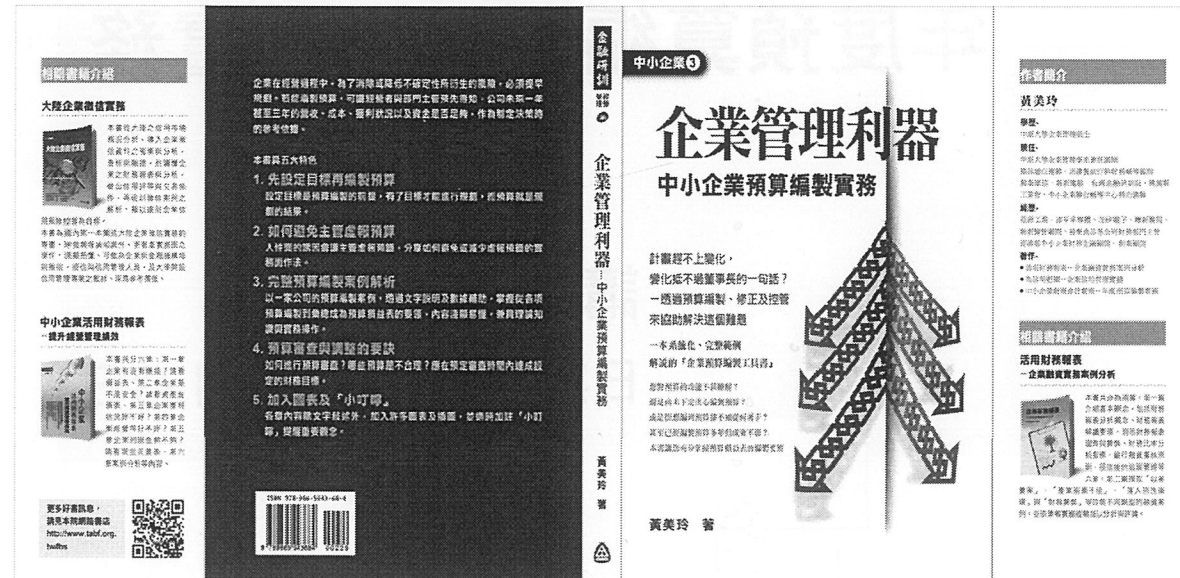
茂矽電子、沛亨半導體、亞洲工業、  
福樂食品、聯新醫管顧問財務主管  
遠東新世紀集團、寶成國際集團、康普  
集團、統一企業集團、微星科技、神腦  
國際等數十家企業內訓講師

**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

# 課程參考書



台灣金融研訓院出版

3

# 課程大綱

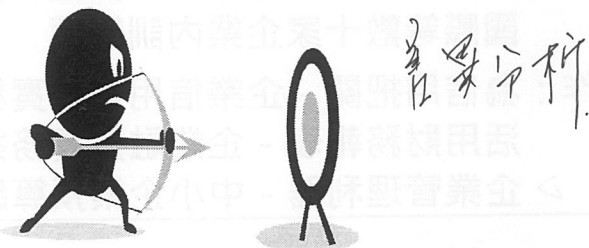
## 一、預算基本概念

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

5

# 課程目標

1. 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。
2. 掌握年度預算編製與彙總、預算審查、預算控管及績效評核等預算管理的要領。



4

# 課程大綱

## 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. 預算與目標的結合運用

6

## 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

## 課程大綱

### 三、年度預算編製與審查要領

7. 人事費用預算編製要領
8. 資本支出及折舊預算編製要領
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

8

## 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
5. 主管在預算控管的責任

9

## 課程大綱

### 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

10



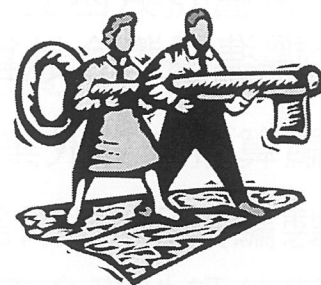
# 課程大綱

## 六、案例演練與分析

1. 避免或降低虛報預算的作法
2. 部門費用預算編製與審查注意事項

11

## 預算基本概念



12

# 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
- ④ 控制 獲利及營運
- ⑤ 評估績效及提供獎勵

財務部編製

每月做在費市行 → 各部門

預算修正

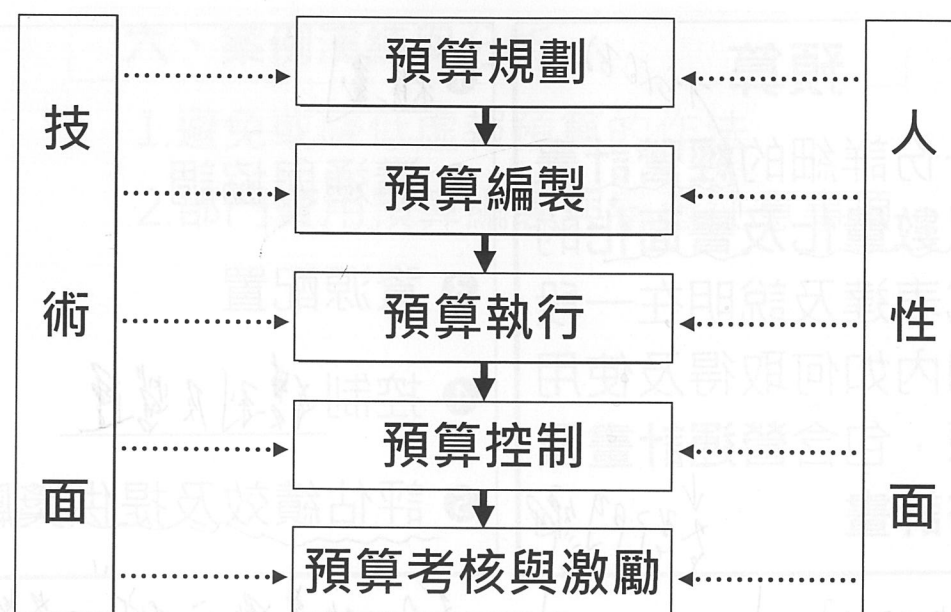
補充講義 p.16

## 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 04. 10月中
What	預算編製的期間程度
Where	預算編製的範圍
How	如何編製預算

14

## 預算管理的範圍



15

## 預算對行為的影響

★目標必須合理

- 1 端自式預算
- 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

16

## 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
  - ❖ 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



17

## 影響預算編製準確性的因素

- 1 產業特性  
不好編：自主性強產業、市場變化太大  
較好編：自主性高產業、標準化產品、熱門商品
- 2 整合 外在環境 變動因素能力
- 3 經驗傳承
- 4 配套獎懲辦法
- 5 年度目標 設定是否合理

18



## 成功預算的法則

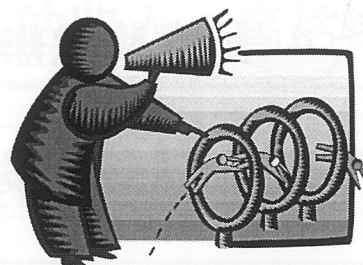
- ❖ 明確且可行的企業目標 → (挑戰, 但不可達不可及)
- ❖ 經營者的支持及平行單位良好溝通
- ❖ 預算編製架構與事前訓練
- ❖ 預算編製與控管的電腦化
- ❖ 預算的發表及驗收
- ❖ 預算管理與績效考核連結



19

## 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？



20

## 案例演練與分析(一)

### 避免或降低虛報預算的作法

- 固定費用 明細 (預計支出)
- 變動費用 總經理室 → 核實
- 每月營業分析
- 預算必須有目標連結
- 預算編製之教育訓練

21

## KPI 目標設定與預算結合



22



## 計畫經營的架構

### 計畫經營的重要性

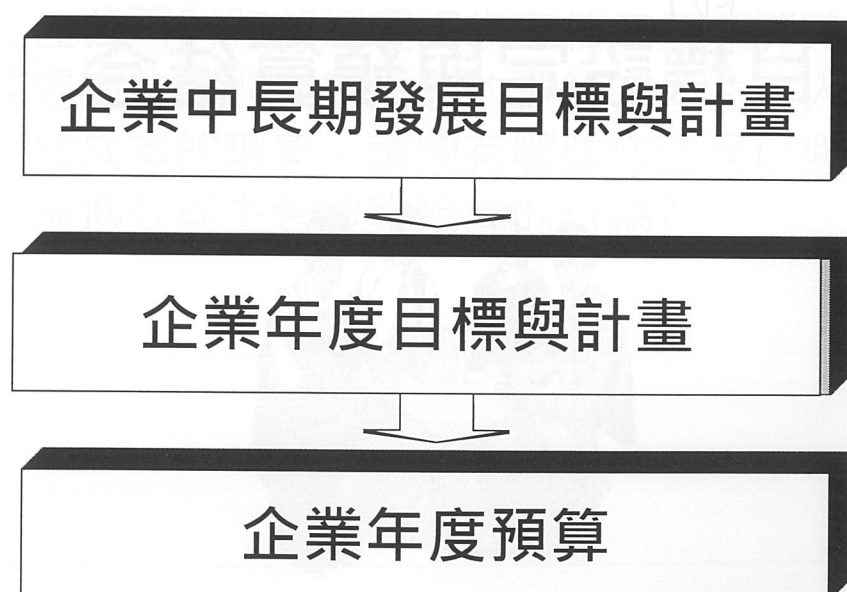
- ❖ 企業缺乏方向與共識，會形成虛功或徒勞無功，容易出現本位主義與績效評估困擾
- ❖ 計畫經營是企業的目標明確，各部門及員工的工作計畫清楚，績效評估也較客觀

企業應該先設定短期目標還是中長期目標？

一年  
階段性目標  
3-5年  
穩定

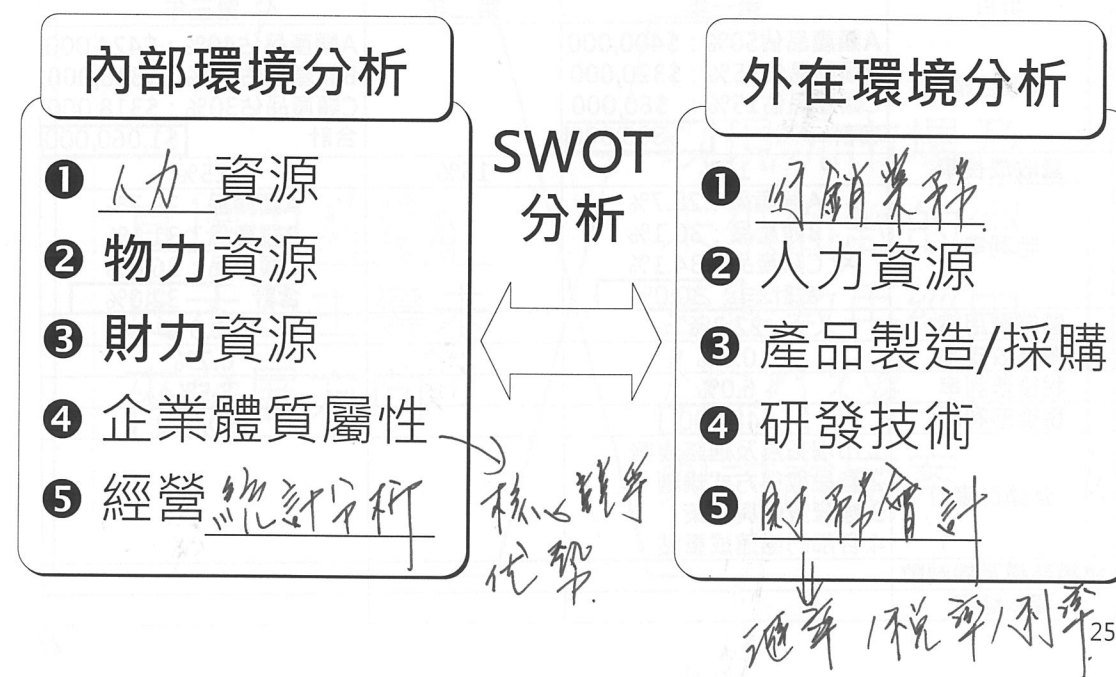
23

## 計畫經營的架構(續)



24

## 企業中長期發展目標與計畫



## 企業中長期發展目標與計畫(續)

外部環境 內部環境	機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
	O1-被指定為日本工程安全部品，且民間仿效工程運用，市場潛力大 O2-已申請台灣、大陸、日本改良專利之產品，尚無潛在競爭者	T1-鋼材成本上漲，造成製造成本增加，壓縮毛利 T2-國內競爭者以低品質產品削價競爭，造成日本客戶要求比照降價
優勢 (Strength)	經營策略	
S1-技術成熟且在日本已建立品牌形象 S2-客戶關係穩定 S3-供應商關係良好且願意挺力相助		
弱勢 (Weakness)		
W1-自有資金嚴重不足 W2-貸款本息負擔沉重 W3-存貨積壓嚴重		

26

## 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	金額單位：仟元		
	第一年	第二年	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%	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 3.經營策略與政策 4.各部門應達成重點		
組織架構及編制數			
資本結構			

27

## 企業年度目標設定方法(續)

直接由經營者  
提示及主導未  
來發展方向

以現況市場及  
未來面對的經  
營變數再經由  
部門主管參  
與討論定案

29

## 企業年度目標設定方法

2022年全公司目標管理表

項次	目標項目	2022年目標	2021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

28

## 企業年度目標設定方法(續)

## 營收目標設定方法

TOP-DOWN  
8.05億(成長15%)

BOTTOM-UP  
7.35億(成長5%)

市場成長率  
7.7億(成長10%)

損益兩平點  
8.0億(獲利4,800萬)

30



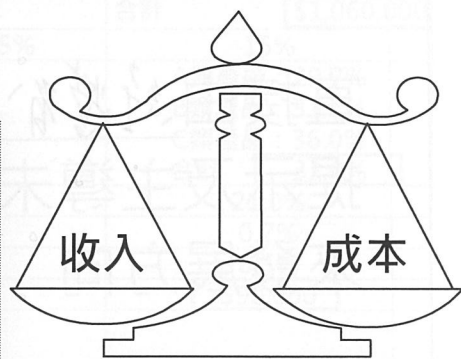
## 企業年度目標設定方法(續)

### ❖ 損益兩平點(Break-Even-Point)

企業的總收入與總成本相等時的作業量

--營業量或 營業收入

營業收入	\$670,753,000	100.00%
減:變動成本	358,853,000	53.50%
邊際貢獻	311,900,000	46.50%
減:固定成本	311,900,000	46.50%
淨利	\$0	0.00%



總收入=總成本  
沒有利潤也沒有虧損

31

## 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

營業收入 - 變動成本 = 邊際貢獻  
邊際貢獻 ÷ 營業收入 = 邊際貢獻率

32

## 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(契約容量內)、財產稅、產物保險費、廣告費、勞務費、研發費、利息支出等



33

## 企業年度目標設定方法(續)

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

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

34





## 企業年度目標設定方法(續)



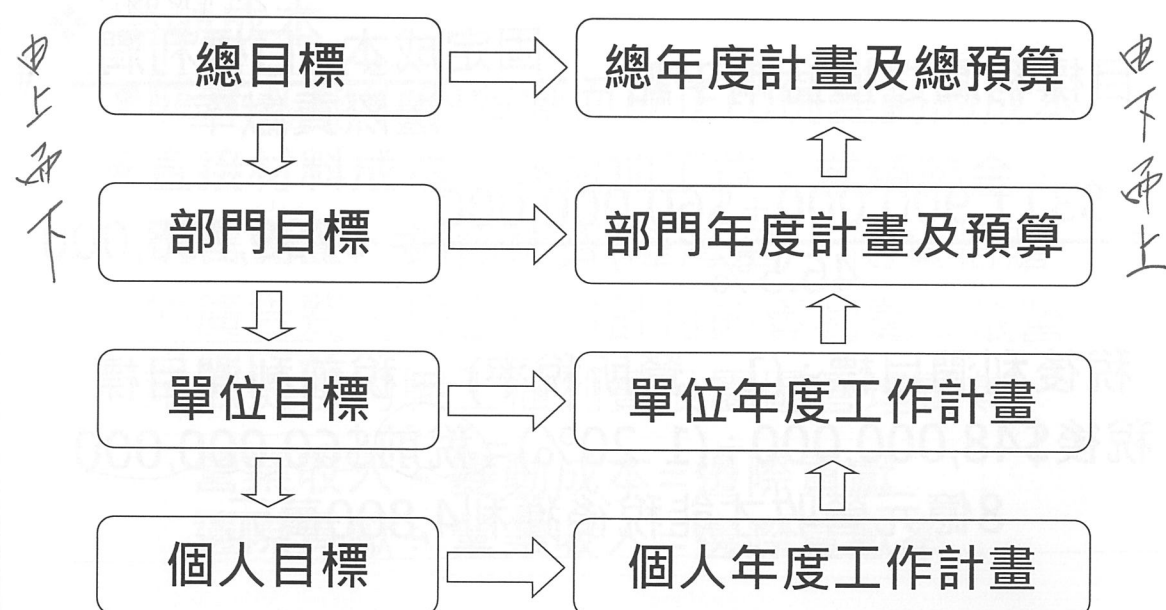
無觀看期限限制  
不限次數



<https://dsaelearning.digiwin.com/course/7688>

35

## 預算與目標管理的結合



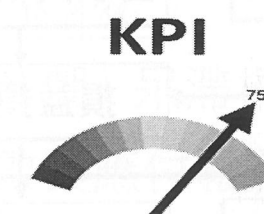
36

## 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



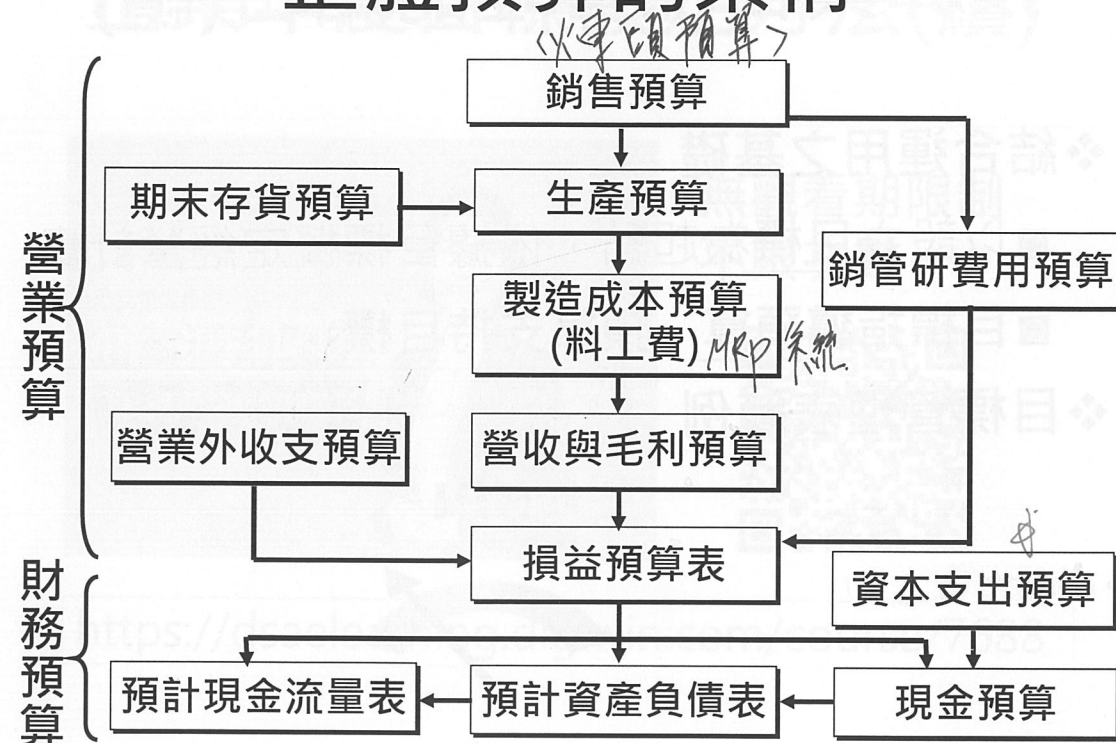
37

## 年度預算編製與審查要領



38

## 整體預算的架構



39

## 年度預算編製程序(續)

### ❖ 年度預算編製假設

- 主要幣別 匯率 (NT/USD/RMB). 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 發放月份.
- 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  
↳ (現金收支預算)

41

## 年度預算編製程序

1. 擬定「年度預算編製進度表」 ⇨ 範例
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「年度費用預算編製共同基準」
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



40

## 年度預算編製程序(續)

### ❖ 年度預算編製表格

- 人員編制預算表
- 資本支出預算表
- 教育訓練預算表
- 費用預算表
- 費用預算 總則說明表.

現代教育訓練網

5張共通  
預算表格



### ❖ 精益科技成本與費用類會計科目表

42



## 年度預算編製程序(續)

### ❖ 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
- 避免費用歸屬錯誤、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
- 費用預算編製共同基準範例

43

## 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「年度費用預算編製共同基準」
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



44

## 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.....

45

## 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



① product 產品  
4 P. ② price 訂價  
③ place 通路  
④ Promotion 促銷/廣告

46



## 銷售預算編製要領(續)

### 銷售預測方法

more-used pop

1	趨勢分析法 <i>根據過去之銷售量</i>
2	銷售業績法 <i>2-5年連續趨勢</i>
3	市場佔有率法
4	主管集體判斷法

資料庫搜尋 → IMC / 台經院

47

## 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

↓  
(1/2)

49

## 銷售預算編製要領(續)

### ❖ 編製原則

- 勿使用平均法編製
- 原則上由下往上編製
- 業務員先拜訪客戶以落實預算
- 先編量再編價
- 使用重疊性法則編製(80/20法則)
- 編製至產品中類別



48

## 銷售預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司  
202X年度銷售預算表

單位：仟元

銷售地區	月份 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
	小計	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
	小計	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

50

## 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？

51

## 生產預算編製要領

### ❖ 生產規劃之構成要素

◆計畫期間的 銷售量

◆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 能力政策

◆材料與人工之取得情形

◆季節性因素

52

## 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 } 1-12月份別  
▣ 顧客別 }

### ❖ 預估自製量、委外加工量與加工費

53

## 生產預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司  
202X年度生產預算表

單位：仟瓶

月份 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

54



## 採購預算編製要領

### ❖ 採購預算之內容

MRP 系統

- ◆考慮資金、倉庫容量、歷史週期、安全存量等因素，採用一次訂購分批交貨以降低採購成本
- ◆編製方式：產品別、顧客別、品牌別
- ◆預計採購成本 = 預計採購數量 × 預計採購單價
- ◆預計採購數量  
= 預計材料耗用量 + 預計期末存貨量 - 預計期初存貨量 ± 湊整數 → 考量總需求

55

## 採購預算編製要領(續)

### ❖ 採購預算之內容

SAP 系統



#### ◆預計採購單價

- \* 影響採購單價因素是供應商供貨及商品結構
- \* 由採購部門考量過去一年或一定期間之產品平均採購單價及未來價格波動後預估

#### ◆國外採購以財務部門設定之預算匯率編列

56

## 營收與毛利預算編製要領

### ❖ 編製方式

重要性原則

- ◆列出產品別或客戶別佔 80-90% 營收之各項目，佔 10-20% 營收以「其他」表示
- ◆列出各月之銷售數量、銷售單價、單位成本
- ◆銷售數量及銷售單價由業務部提供
- ◆單位成本由會計部依預估成本增減編製
- ◆營業收入 - 營業成本 = 營業毛利

57

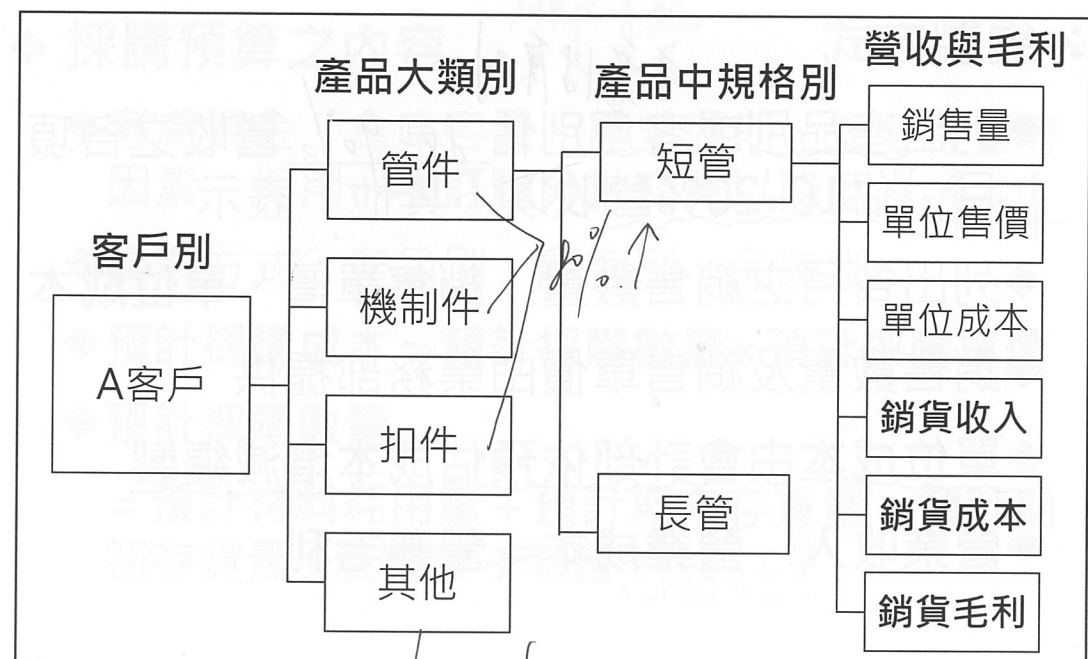
## 營收與毛利預算編製要領(續)

### ❖ 直接編製產品單位成本預算

- ◆A產品去年平均單位成本\$100，直接材料、直接人工與製造費用比重為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 × 50% × 5% + \$100 × 50% × 3%)  
= \$100 + \$2.5 + \$1.5 = \$104.0

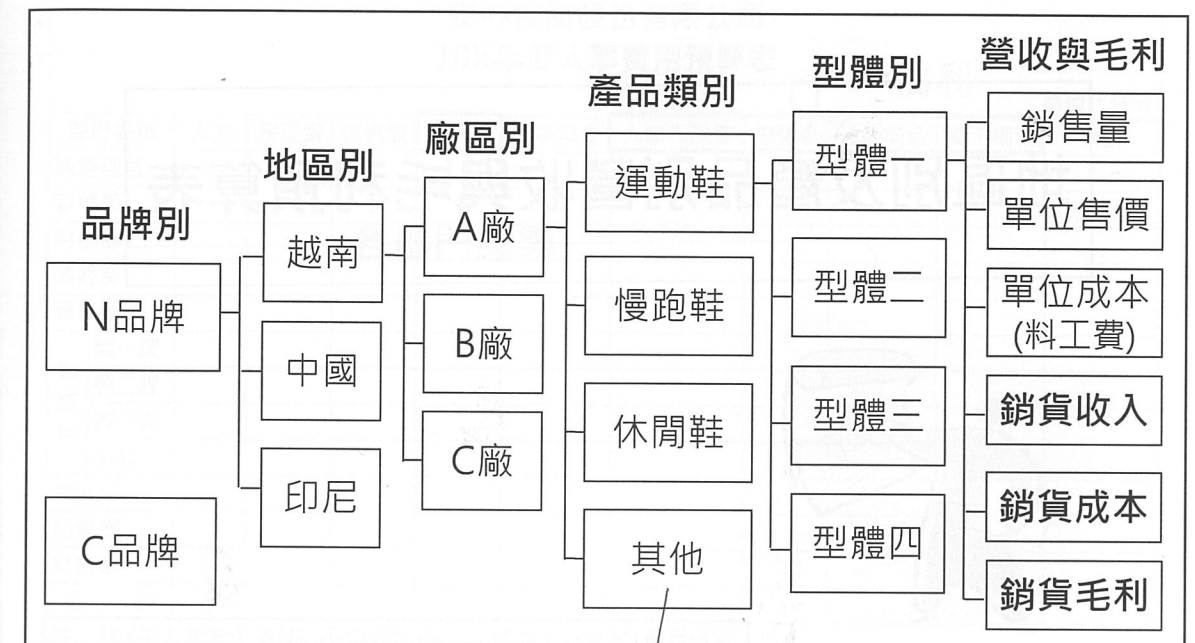
58

## 營收與毛利預算編製要領(續)



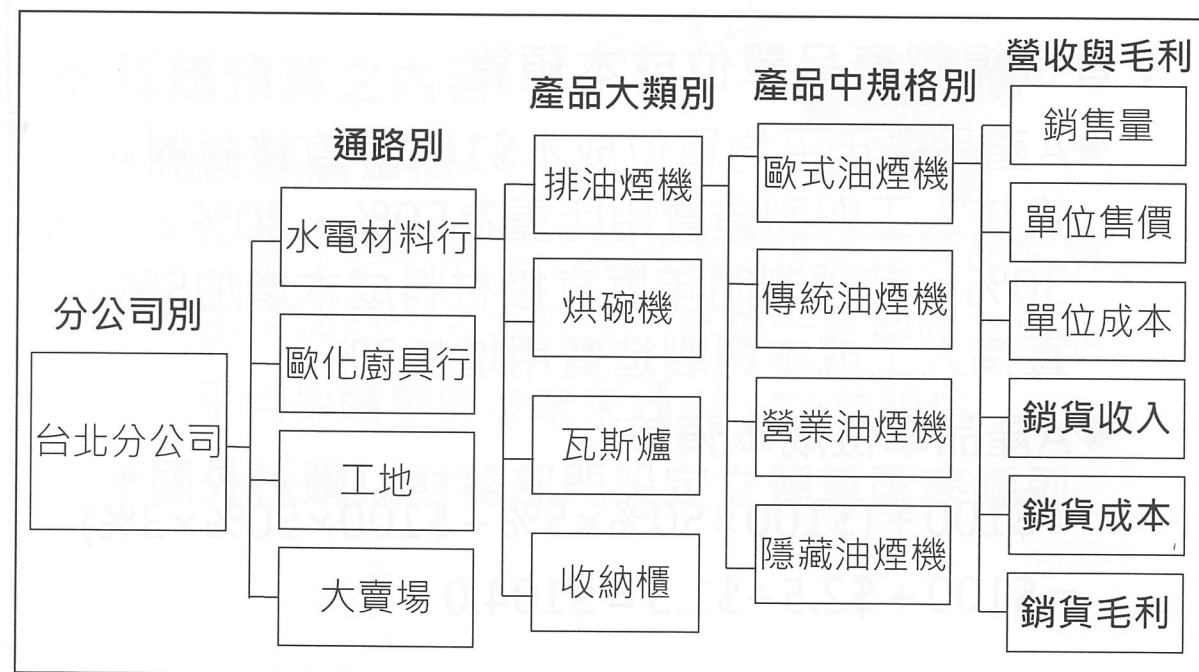
59

## 營收與毛利預算編製要領(續)



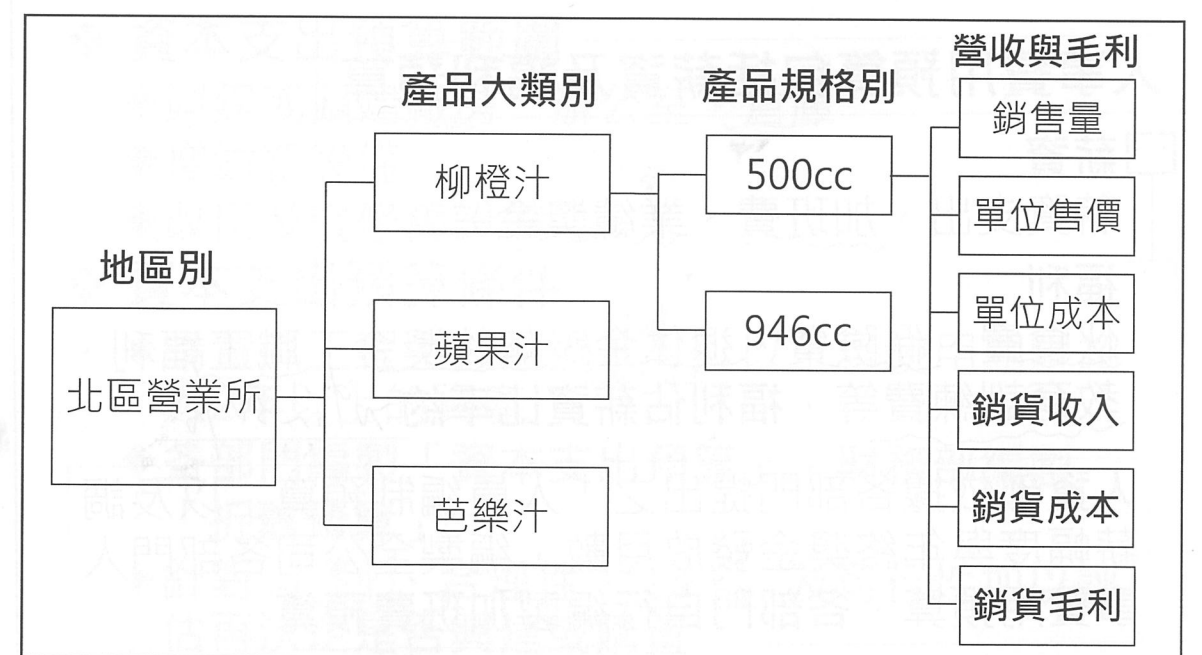
61

## 營收與毛利預算編製要領(續)



60

## 營收與毛利預算編製要領(續)



62



## 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



63

## 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、加班費、業績獎金

#### ☐ 福利

伙食費、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%~50%

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

64

## 人事費用預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司									
10X年度人事費用預算表									
								福利	單位：仟元
部門名稱	人力	薪工資	伙食費	加班費	業績獎金	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：10X年人事費用預算以平均調薪3%、年終獎金以發放1個月估算

65

## 資本支出及折舊預算編製要領

### ❖ 資本支出預算範圍

- ◆興建或擴建廠房、辦公室、倉庫
- ◆增添新設備
- ◆改良及歲修舊設備

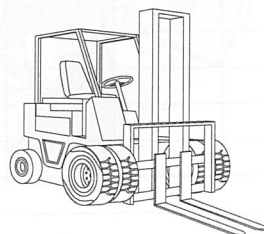
### ❖ 資本支出預算條件

- ◆購置或工程金額超過 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、可行性 及可行性加以評估再決定是否興建或購置

66

## 資本支出及折舊預算編製要領(續)

安心食品股份有限公司											
10X年度資本支出及折舊預算表											
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

製造費用預算

67

## 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產量預算為基礎來編製
- ☐ 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營業收入預算的連結性
- ☐ 廣告費預算採「總額決定法」，以營業收入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

控制圖表

69

## 部門費用預算編製要領

- 1 參考部門費用明細表之今年各項費用科目預估數(1-9月實際金額及10-12月預估金額)
- 2 取得部門重要費用之明細帳作為編製費用預算之參考
- 3 重要費用預算詳實填寫費用預算編製說明表
- 4 零基預算為主，歷史資料為輔

68

## 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」，以營業收入或營業毛利的一定比率為設定基礎

70



## 部門費用預算編製要領(續)

### 部門費用預算表

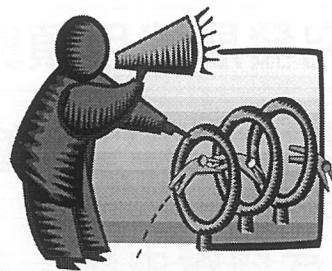


71

## 案例演練與分析(二)

- ❖ 為了讓明年度費用預算編製更合理，請問在編製及審查部門直接費用預算與共同費用預算時有哪些注意事項？

↓ 部門費用



72

## 案例演練與分析(二)

### 費用預算編製及審查注意事項

p68. (P22)

編列預算事項→費用之歸屬要明確(部門/科目)

直接費用

→ 費用差異之合理化

↓

共同費用

共同費用→分配是不合理

73

## 營業外收支預算編製要領

### ❖ 營業外收入預算

- ◆ 利息收入、租金收入、兌換利益、處分固定資產利益、投資利益、其他收入等項目

### ❖ 營業外支出預算

- ◆ 利息支出、兌換損失、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兌換利益或損失預算

鯊口

74

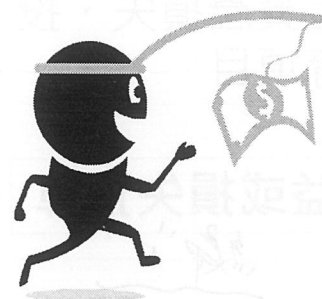
## 預計財務報表編製要領

- 1 稅後損益預算  
= 營收與毛利預算 - 營業費用預算 + -  
業外收支預算 - 營所稅費用預算
- 2 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
- 3 年度損益預算必須與年度經營目標相符

75

## 預計財務報表編製要領(續)

- ① 損益預算表
- ② 收現及付現預算表
- ③ 現金預算表



76

## 預算合理性評估與審查

- ❖ 建立標準的預算審查程序
- ❖ 列出需要檢查的問題清單
- ❖ 召開預算審查會議 - 團隊或個別 審查
- ❖ 對預算進行評價
  - ◆ 預算的資料及假設是否合理
  - ◆ 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財務目標

77

## 預算的執行與控制



78



## 預算執行的配合條件

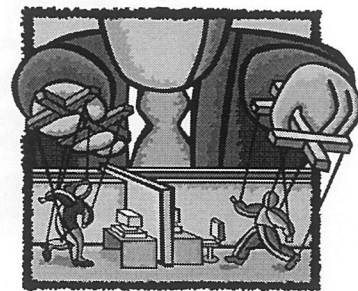
- ❖ 預算的審查通過
- ❖ 預算的公佈與 分解下達
- ❖ 高階管理者的全力支持
- ❖ 配套的責任會計制度
- ❖ 彈性原則的適當運用
- ❖ 及時的 差異分析 與改善對策



79

## 預算控制的目的

- ❖ 履行企業戰略 SWOT
- ❖ 確定企業管理控制的關鍵環節
- ❖ 控制 成本與費用
- ❖ 控制 利潤與分析
- ❖ 控制現金流量



80

## 有效的預算控制方式(續)

- 1 資本支出依擴展計畫動用及 事中控制
- 2 營收預算 每週定期追縱與控管
- 3 動支達一定%由系統 提醒通知 及透支警告
- 4 容易超支的費用預算動支前事先申請
- 5 系統設定費用報支超過當月預算無法動用
- 6 費用超支一定 金額或% 提出說明與改善

81

## 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

82

## 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
- ▣ 營收與毛利分析表
- ▣ 部門費用分析表

- ❖ 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

83

## 主管在預算控管的責任

- 1 投入的決心與執行的 決心
- 2 協助員工達成 預算目標
- 3 激勵員工士氣
- 4 提案與共振方案

84

## 預算的考核



85

## 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 適時適度

↓ 考核績效及獎勵效果

86



## 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

$$= 712 - 2,796 = -2,084$$



87

## 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

$$= (712 \div 2,796) \times 100\% = 25.5\%$$

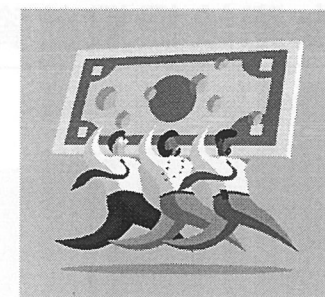


88

## 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



89

## 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

90

## 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？

20% ~ 30%

- 目標獎金計算表

91

## Q & A



92

感謝您的聆聽與分享

93



# 年度預算編製與控管實務 (補充講義)

講師：黃美玲



新知識時代：人人成才，人人出彩！

## 202X年目標管理表

部門：業務部 姓名：王大明 職稱：經理

項次	目標	執行計劃	權重	月份		第一季		第二季			第三季			第四季			累計	年中	年中	年底	年底
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		自評	複評	總自評	總複評
1	營業額 8 億元	1-1.現有客戶擴大業績		預算	58,600	59,600	61,500										800,000				
		1-2.新客戶開發	50%	實際																	
		1-3.新產品市場開發		達成率																	
2	銷貨毛利率 30 %	2-1.報價掌握		預算	28.3%	29.5%	29.8%										30.0%				
		2-2.成本分析研議	25%	實際																	
				達成率																	
3	逾期帳款 2 %以下	3-1.加強客戶徵信調查		預算	2.0%	2.0%	2.0%										2.0%				
		3-2.定期催收逾期帳款	15%	實際																	
				達成率																	
4	部門費用降低 1 %	4-1.費用在預算內動用		預算	8,919	9,127	9,830										126,525				
		4-2.控管運費及出口費	10%	實際																	
		4-3.控管旅費及交際費		達成率																	
合 計			100%																		



## 202X年度預算編製進度表

項次	編 製 項 目	作業部門	統籌部門	完成日期
1	擬定「年度預算編製進度表」	財務部		10/12(一)
2	制訂「年度預算編製假設」	財務部		10/12(一)
3	製作「年度預算編製表格」	財務部		10/12(一)
4	明訂「年度費用預算編製共同基準」	財務部		10/12(一)
5	準備前一年度各部門費用明細表及重要科目明細帳	財務部		10/12(一)
6	召開年度預算編製說明會	財務部		10/13(三)
7	行銷規劃與銷售預算表	行銷部/業務部	財務部	10/27(三)
8	人員編制預算表、教育訓練預算表	各部門	人資部	10/27(三)
9	資本支出預算表、費用預算表、費用預算編製說明表	各部門	財務部	10/27(三)
10	人事費用預算表	人力資源部	財務部	11/3(三)
11	製造業生產及外包預算表/買賣業採購預算表	製造部(製造課)/採購部	財務部	11/3(三)
12	製造業材料耗用預算表	製造部(生管課)	財務部	11/5(五)
13	製造業材料採購預算表	採購部	財務部	11/12(五)
14	折舊及攤提計算表	財務部		11/12(五)
15	營業成本與營業毛利預算表	財務部		11/17(三)
16	現金預算表、營業外收支預算表	財務部		11/19(五)
17	財務部彙總損益預算表並評估預算編製合理性	財務部		11/23(二)
18	財務部初步審查各部門預算並與主管溝通預算	各部門	財務部	11/26(五)
19	召開年度預算審查會議	預算委員會	財務部	12/1(三)
20	各部門完成預算調整並送交財務部	各部門	財務部	12/6(一)
21	財務部彙總整理各部門調整後損益預算表	財務部		12/8(三)
22	年度預算呈送總經理及董事長核准	董事長及總經理	財務部	12/10(五)
23	各項年度預算表送交相關部門	財務部		12/13(一)

## 202X年度人員編制預算表

單位：人

部門名稱	目前人數	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	增減人員職別	差異原因
行政單位															
總經理室															
管理部															
財務部															
小計															
業務部															
主管及助理															
北區營業所															
中區營業所															
小計															
研發部															
主管及助理															
產品工程課															
產品應用課															
小計															
製造部															
主管及助理															
製一課															
製二課															
小計															
物管部															
主管及助理															
生管課															
倉管課															
小計															
品管部															
主管及助理															
品質管制課															
品質系統課															
小計															
維修部															
主管及助理															
維修課															
零件管理課															
小計															
合計															

### 【編製說明】

- 填寫目前各部門的實際配置人數。
- 依各部門實際需求及行銷/營運規劃等需求，依月份填入預算人力及增減人員職別(例如經副理、主任、專員、技術員、工讀生等)。
- 將人力有差異之月份，依序說明差異原因。



部門/店點：

單位:仟元

[illegible]

### 【編製說明】

1.設備種類代號：

- A.房屋建築設備  
B.機器儀器設備  
C.生財器具(冷氣、電腦、印表機、監控主機、保險櫃、文件櫃、電話裝置等)  
D.運輸設備(公務車、主管座車等)  
E.租賃改良(承租房屋之裝潢費用、水電裝修、招牌等)  
F.電腦軟體(ERP系統軟體、POS系統軟體、Microsoft Office軟體等)

2. 資本支出係指購買設備或工程金額大於8萬元以上，公司認列固定資產並以攤提之方式進行費用認列。

3.依預估需求填入預增購之設備種類及增購月份，設備種類代號參考上述明細，並填入需求數量及單價。

4.設備折舊與攤提年限: 房屋建築設備(由財務部依性質填寫), 機器儀器8年, 生財器具3年, 運輸設備5年, 租賃改良3年, 電腦軟件5年

## 202X年度教育訓練預算表

部門/店點：

單位:仟元

項次	課程內容	月份	預定時數	對象	內/外訓	預算金額	備註
	合 計						

## 【編製說明】

- 1.由各部門編列預定指派人員進行教育訓練規劃，並依月份、內訓/外訓、對象依序填寫。
- 2.公司統一規劃的內部教育訓練由人資部統一填寫。



## 202X年度費用預算表

部門/店點：

單位:仟元

科目編號	科目名稱	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
6010	薪資支出													
6020	加班費													
6030	業績獎金													
6040	年終獎金													
6050	伙食費													
6060	員工保險費													
6070	退休金													
6080	職工福利													
6090	教育訓練費													
6091	員工招募費													
6110	技術報酬金													
6130	實驗費													
6210	水電瓦斯費													
6220	燃料費													
6230	郵電費													
6240	文具印刷費													
6250	書報雜誌費													
6260	差旅費													
6270	交通費													
6280	交際費													
6310	租金支出													
6320	維修費													
6330	雜項購置													
6340	財物保險費													
6350	運費													
6360	廣告費													
6410	佣金支出													
6420	勞務費													
6430	稅捐													
6440	捐贈													
6450	手續費													
6510	折舊													
6520	各項攤提													
6530	呆帳損失													
6610	其他費用													
合 計														

### 【編製說明】

- 1.依財務部提供的前一年各部門實際發生費用及明細分類帳，由各部門自行預估明年度各月預計產生費用。
- 2.各項會計科目所列費用之說明，請參考「費用預算編製共同基準」編列。
- 3.各項費用編列之預算皆須附上「費用預算編製說明表」。





## 202X年度費用預算編製共同基準

科目編號	科目名稱	編製基準	編製部門	歸屬部門
6010	薪資支出	包含本薪、主管津貼、職務津貼、工作津貼、技術津貼等，皆依據公司敘薪標準及預計的調薪幅度編列	人資部	使用部門
6020	加班費	員工逾時工作之加班費，依加班管理辦法編列	使用部門	使用部門
6030	業績獎金	業務部門之業績獎金，依業績獎金辦法編列	業務部	業務部
6040	年終獎金	依預算年度的年終獎金發放假設編列，並分攤至各月份之預算	人資部	使用部門
6050	伙食費	1.固定按月發給伙食代金	人資部	使用部門
		2.實際提供膳食以廚師及食材費或伙食外包費	人資部(總務)	使用部門
6060	員工保險費	1.勞保及健保費依員工勞健保投保等級編列，團體保險費依公司投保金額估列	人資部	使用部門
		2.旅遊平安險依國外出差天數估列	使用部門	使用部門
6070	退休金	提撥予員工之退休基金	人資部	使用部門
6080	職工福利	員工醫療、體檢、文康活動、聚餐、尾牙、旅遊及提撥福委會費用	人資部(總務)	各部門
6090	教育訓練費	1.內訓：支付員工內部教育訓練之學費、講師費、餐費、交通費、資料及文具等費用	人資部	人資部
		2.外訓：支付員工外部教育訓練之學費、講師費、餐費、交通費、資料及文具等費用	使用部門	使用部門
6091	員工招募費	因招募員工所發生之人事廣告費、餐費及研討會等費用	人資部	人資部
6110	技術報酬金	因取得製程、技術或特許權所支付之權利金及顧問費	研發部	研發部
6120	包裝費	包裝材料如紙箱、膠帶、金屬袋及標籤等	製造部	製造部
6130	實驗費	因工程實驗所領用材料及零件、委外技術服務費、佈局畫圖費等	研發部	研發部
6210	水電瓦斯費	1.製造用水電瓦斯費依生產量成長率估列	製造部	製造部
		2.辦公室用水電瓦斯費依約定比率分攤予各部門	人資部(總務)	各部門
		3.宿舍用水電瓦斯費	人資部(總務)	人資部(總務)
6220	燃料費	供生產產生熱量而耗用之燃料費，例如鍋爐用燃料	製造部	製造部
6230	郵電費	1.電話費、傳真費、網際網路通訊費、郵費依約定比率分攤予各部門	人資部(總務)	使用部門
		2.主管及業務員之手機通話費依使用者編列	使用部門	使用部門
		3.國內外快捷費用由使用部門預估	使用部門	使用部門
		4.非營業用之宿舍電話基本費統一編列	人資部(總務)	人資部(總務)
6240	文具印刷費	1.由總務統一採購之文具用品	人資部(總務)	人資部(總務)
		2.共用表格印刷費	人資部(總務)	人資部(總務)
		3.特殊文具、專用表單及名片印製費及刻印章費	使用部門	使用部門
6250	書報雜誌費	1.公用之書報費、雜誌、書籍	人資部(總務)	人資部(總務)
		2.各部門自行訂購之專業雜誌及書報費	使用部門	使用部門
6260	差旅費	因國內外出差所發生之交通、住宿、油費、過路費、停車費、膳雜費等相關費用	使用部門	使用部門
6270	交通費	1.統一採購之過路費	人資部(總務)	人資部(總務)
		2.因短程公出所發生之交通、油費、過路費、停車費、私車公用等相關費用	使用部門	使用部門
6280	交際費	因業務需要之待客餐費、宿費、贈送禮品及花籃、婚喪賀禮奠儀等費用	使用部門	使用部門
6310	租金支出	1.廠房及生產設備租金	製造部	製造部
		2.辦公室及辦公設備租金，依部門使用面積分攤	人資部(總務)	使用部門
		3.員工宿舍及主管用車租金依使用部門歸屬	人資部(總務)	使用部門
		4.原物料及成品存貨倉庫租金	物管部	物管部
		5.門市租金及影印機租金	財務部	使用部門
6320	維修費	1.公共設備之維修費(例如冷氣機及影印機維修保養費)	人資部(總務)	人資部(總務)
		2.各部門所屬設備之修護及保養費用	使用部門	使用部門
6330	雜項購置	購置金額低於八萬元之設備，例如辦公桌椅、筆電、監視鏡頭等非消耗器材	使用部門	使用部門
6340	財物保險費	1.房屋建築、設備、存貨之財產保險費及公共意外險依投保金額估列	人資部(總務)	製造部
		2.銷售國內外貨物之運輸保險費依投保金額估列	業務部	業務部
6350	運費	1.產品銷售之海陸空運輸費及快遞費	業務部	業務部
		2.進貨之運雜費及快遞費	採購部	採購部
		3.內外倉庫之存貨運送費	物管部	物管部
6360	廣告費	1.因公司形象活動所發生之廣告費用	行銷部	行銷部
		2.為推廣業務所發生之各項廣告費用	業務部	業務部
6370	進出口費	1.因物品進口所發生之費用	製造部	製造部
		2.因物品出口所發生之費用	業務部	業務部
		3.因耗品或資產進出口所發生之費用	使用部門	使用部門
6410	佣金支出	推銷業務給付他人之佣金因銷售而被客戶抽佣之費用	業務部	業務部
6420	勞務費	1.記帳費、會計師財簽與稅簽之簽證費	財務部	財務部
		2.法律顧問費	總經理室	總經理室
		3.資訊系統導入及維護顧問費	資訊部	資訊部
6430	稅捐	地價稅、房屋稅、牌照稅、燃料費、印花稅等稅捐	財務部	使用部門
6440	捐贈	因捐贈行為所發生之捐款	人資部(總務)	人資部(總務)
6450	手續費	刷卡手續費、匯款手續費	使用部門	使用部門
6510	折舊	固定資產按耐用年限提列折舊	財務部	使用部門
6520	各項攤提	開辦費、商標權、專利權、著作權、特許權、軟體費等無形資產及裝潢費、電話裝置費等遞延費用之攤提	財務部	使用部門
6530	呆帳損失	1.應收帳款超過二年經催收尚未收回之損失	業務部	業務部
		2.應收帳款依據會計原則估列之備抵呆帳	財務部	業務部
6610	其他費用	不屬於上列各項之費用：		
		1.保全公司之保全費	使用部門	使用部門
		2.大樓管理費	使用部門	使用部門
		3.違規超速費	使用部門	使用部門
		4.營業場所之清潔費、清洗工作服、污水處理費等	人資部(總務)	使用部門
		5.茶葉、咖啡、奶精、交通及稅務違規、拜拜用品、常備醫藥箱、刻印章及配鎖等	人資部(總務)	人資部(總務)

# 安心食品股份有限公司

## 202X年度營收與毛利預算表

單位：仟元

銷售 地區	月份 產品名稱	1月						全年合計					
		銷售量 (仟瓶)	單位 售價 (元)	單位 成本 (元)	銷售額 (仟元)	毛利 (仟元)	毛利率 %	銷售量 (仟瓶)	單位 售價 (元)	單位 成本 (元)	銷售額 (仟元)	毛利 (仟元)	毛利率 %
北區	柳橙汁	1,600	11.8	8.5	18,885	5,216	27.6%	23,000	12.2	8.5	280,820	83,720	29.8%
	蘋果汁	1,200	11.6	8.1	13,920	4,169	29.9%	15,600	12.0	8.1	187,410	60,434	32.2%
	芭樂汁	750	11.3	7.7	8,475	2,685	31.7%	7,600	11.9	7.7	90,530	31,768	35.1%
	合計	3,550	12.3	7.9	41,280	12,070	29.2%	46,200	12.1	7.9	558,760	175,922	31.5%
中區	柳橙汁	700	11.3	8.5	7,910	1,932	24.4%	10,300	11.6	8.5	119,480	31,303	26.2%
	蘋果汁	600	11.1	8.1	6,660	1,784	26.8%	8,200	11.3	8.1	92,660	26,027	34.2%
	芭樂汁	250	11.0	7.7	2,750	820	29.8%	2,600	11.2	7.7	29,100	9,048	31.1%
	合計	1,550	11.9	7.9	17,320	4,536	26.2%	21,100	11.4	7.9	241,240	66,378	27.5%
合計	柳橙汁	2,300	11.7	8.5	26,795	7,148	26.7%	33,300	12.0	8.5	400,300	115,023	28.7%
	蘋果汁	1,800	11.8	8.1	20,580	5,953	28.9%	23,800	11.8	8.1	280,070	84,161	30.1%
	芭樂汁	1,000	11.2	7.7	11,225	3,505	31.2%	10,200	11.7	7.7	119,630	40,816	34.1%
	合計	5,100	11.5	7.9	58,600	16,606	28.3%	67,300	11.9	7.9	800,000	240,000	30.00%



## 安心食品股份有限公司 202X年度推銷費用預算表

單位：仟元

會計科目	科目名稱	1月	2月	3月	.....12月	全年合計	今年預估	差異金額	差異%
6010	薪資	1,550	1,550	1,830		22,529	18,507	4,022	21.7
6020	加班費	10	5	8		120	110	10	9.1
6030	業績獎金	155	124	220		2,262	1,991	271	13.6
6040	年終獎金	323	323	381		5,196	4,721	475	10.1
6050	伙食費	65	65	77		904	778	126	16.2
6060	員工保險費	47	47	55		644	564	80	14.2
6070	退休金	93	93	110		1,286	1,116	170	15.2
6080	職工福利	90	50	60		1,380	1,560	-180	-11.5
6090	教育訓練費	70	0	35		120	110	10	9.1
6091	員工招募費	0	0	0		0	0	0	0.0
6110	技術報酬金	0	0	0		0	0	0	0.0
6130	實驗費	0	0	0		0	0	0	0.0
6210	水電瓦斯費	37	30	40		692	513	179	34.9
6220	燃料費	0	0	0		0	0	0	0.0
6230	郵電費	128	110	149		1,586	1,536	50	3.3
6240	文具印刷費	27	12	30		294	237	57	24.1
6250	書報雜誌費	0	0	0		5	5	0	0.0
6260	差旅費	90	80	120		1,150	1,080	70	6.5
6270	交通費	180	162	207		2,230	1,650	580	35.2
6280	交際費	250	120	150		3,700	1,530	2,170	141.8
6310	租金支出	72	72	72		864	864	0	0.0
6320	維修費	0	0	0		25	23	2	8.7
6330	雜項購置	50	10	60		630	136	494	363.2
6340	財物保險費	0	0	0		50	50	0	0.0
6350	運費	586	605	532		7,948	7,011	937	13.4
6360	廣告費	1,500	1,200	1,000		20,000	15,000	5,000	33.3
6410	佣金支出	3,516	3,630	3,192		52,053	38,490	13,563	35.2
6420	勞務費	0	0	0		0	0	0	0.0
6430	稅捐	0	0	0		60	60	0	0.0
6440	捐贈	0	0	0		0	0	0	0.0
6450	手續費	0	0	0		0	0	0	0.0
6510	折舊	25	25	25		313	300	13	4.2
6520	各項攤提	5	5	5		60	60	0	0.0
6530	呆帳損失	0	0	0		0	0	0	0.0
6610	其他費用	50	30	60		425	390	35	9.0
合 計		8,919	8,348	8,418		126,525	98,391	28,134	28.6
減：非現金支出		30	30	30		373	360	13	3.5
現金支出費用		8,889	8,318	8,388		126,153	98,031	28,121	28.7

# 安心食品股份有限公司

## 202X年度損益預算表

單位：仟元

項 目	1月		2月		.....12月		全年合計		今年預估		成長(衰退)	成長(衰退)
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
營業收入												
銷貨收入	59,186	101.0	60,196	101.0			808,000	101.0	703,786	100.8	104,214	14.8
減：銷貨退回及折讓	586	1.0	596	1.0			8,000	1.0	5,586	0.8	2,414	43.2
營業收入淨額	58,600	100.0	59,600	100.0			800,000	100.0	698,200	100.0	101,800	14.6
營業成本												
直接材料成本	23,087	39.4	23,135	38.8			316,678	39.6	287,517	41.2	29,161	10.1
直接人工成本	5,960	10.2	5,276	8.9			74,526	9.3	71,545	10.2	2,981	4.2
製造費用	12,963	22.1	13,207	22.2			168,796	21.1	142,246	20.4	26,550	18.7
營業成本合計	42,010	71.7	41,618	69.8			560,000	70.0	501,308	71.8	58,692	11.7
營業毛利	16,590	28.3	17,982	30.2			240,000	30.0	196,892	28.2	43,108	21.9
營業費用												
推銷費用	8,919	15.2	8,348	14.0			126,525	15.8	98,391	14.1	28,134	28.6
管理費用	2,619	4.5	2,272	3.8			33,459	4.2	28,706	4.1	4,753	16.6
研發費用	1,030	1.8	1,020	1.7			16,135	2.0	15,825	2.3	310	2.0
營業費用合計	12,568	21.4	11,640	19.5			176,119	22.0	142,922	20.5	33,197	23.2
營業淨利	4,022	6.9	6,342	10.6			63,881	8.0	53,970	7.7	9,911	18.4
營業外收入及利益												
利息收入	0	0.0	0	0.0			35	0.0	25	0.0	10	40.0
兌換利益	0	0.0	0	0.0			0	0.0	1,532	0.2	(1,532)	(100.0)
其他收入	60	0.1	50	0.1			720	0.1	560	0.1	160	28.6
營業外收入及利益合計	60	0.1	50	0.1			755	0.1	2,117	0.3	(1,362)	(64.3)
營業外費用及損失												
利息費用	88	0.2	96	0.2			1,156	0.1	1,056	0.2	100	9.5
兌換損失	0	0.0	0	0.0			0	0.0	3,259	0.5	(3,259)	(100.0)
其他損失	500	0.9	1,030	1.7			3,480	0.4	5,810	0.8	(2,330)	(40.1)
營業外費用及損失合計	588	1.0	1,126	1.9			4,636	0.6	10,125	1.5	(5,489)	(54.2)



## 安心食品股份有限公司 202X年度應收帳款收現預算表

單位:仟元

項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
營業收入預算	58,600	59,600	61,500	62,300	65,800	72,200	75,200	76,800	77,300	77,600	56,300	56,800	800,000
銷貨次月收現 - 收入的30%	15,690	17,580	17,880	18,450	18,690	19,740	21,660	22,560	23,040	23,190	23,280	16,890	238,650
銷貨2個月後收現 - 收入的50%	25,750	26,150	29,300	29,800	30,750	31,150	32,900	36,100	37,600	38,400	38,650	38,800	395,350
銷貨3個月後收現 - 收入的20%	10,540	10,300	10,460	11,720	11,920	12,300	12,460	13,160	14,440	15,040	15,360	15,460	153,160
總應收帳款收現預算	51,980	54,030	57,640	59,970	61,360	63,190	67,020	71,820	75,080	76,630	77,290	71,150	787,160

## 202X年度應付帳款付現預算表

單位:仟元

項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
直接材料採購預算	28,570	26,680	33,950	35,670	34,820	37,910	39,825	39,986	36,150	35,180	34,675	34,357	417,773
購貨次月付現 - 採購的10%	2,685	2,857	2,668	3,395	3,567	3,482	3,791	3,983	3,999	3,615	3,518	3,468	41,027
購貨2個月後付現 - 採購的30%	8,148	8,055	8,571	8,004	10,185	10,701	10,446	11,373	11,948	11,996	10,845	10,554	120,825
購貨3個月後付現 - 採購的60%	17,438	15,296	16,110	17,142	16,008	20,370	21,402	20,892	22,746	23,895	23,992	21,690	236,981
總應付帳款付現預算	28,271	26,208	27,349	28,541	29,760	34,553	35,639	36,248	38,692	39,506	38,355	35,712	398,833

# 安心食品股份有限公司

## 202X年度現金預算表

單位:仟元

項目	1月	2月	.....12月	全年合計
現金收入：				
現金銷貨收入	0	0		0
應收帳款收現	51,980	54,030		787,160
利息收入	0	0		35
其他收入	60	50		720
現金總收入 (A)	52,040	54,080		787,915
現金支出：				
直接材料付款	28,271	26,208		398,833
直接人工	5,960	5,276		74,526
製造費用 (中稅)	11,103	11,127		108,452
推銷費用	8,889	8,318		126,153
管理費用	2,459	2,112		31,522
研發費用	982	731		16,055
利息支出	88	95		1,106
資本支出	0	3,300		16,477
現金股利	0	0		8,640
其他支出	0	0		1,320
現金總支出 (B)	57,752	57,167		783,084
淨現金流量 (C=A-B)	(5,712)	(3,087)		4,832
期初現金餘額 (D)	6,800	1,088		6,800
期末現金餘額 (E=C+D)	1,088	(1,998)		11,632
最低現金存量 (F)	2,000	2,000		2,000
期末現金剩餘(短絀) (G=E-F)	(912)	(3,998)		9,632
資金調度 (H)				
現金增資				
銀行借款		3,998		
股東借款				
償還銀行借款				
償還股東借款				
現金剩餘(I=H+G+F)	1,088	2,000		11,632



# 安心食品股份有限公司

## 202X年1月利潤達成分析表

單位: 仟元

項目	本月								累計							
	實際		預算		達成率	去年		成長/ (衰退)率	實際		預算		達成率	去年		成長/ (衰退)率
	金額	%	金額	%		金額	%		金額	%	金額	%		金額	%	
營業收入																
銷貨收入	55,867	101.8	59,186	101.0	94.4%	52,324	101.8	6.8%	55,867	101.8	59,186	101.0	94.4%	52,324	101.8	6.8%
減：銷貨退回及折讓	1,006	1.8	586	1.0	171.6%	914	1.8	10.0%	1,006	1.8	586	1.0	171.6%	914	1.8	10.0%
營業收入淨額	54,861	100.0	58,600	100.0	93.6%	51,410	100.0	6.7%	54,861	100.0	58,600	100.0	93.6%	51,410	100.0	6.7%
營業成本																
直接材料成本	20,648	37.6	23,087	39.4	89.4%	19,677	38.3	4.9%	20,648	37.6	23,087	39.4	89.4%	19,677	38.3	4.9%
直接人工成本	5,120	9.3	5,060	8.6	101.2%	4,837	9.4	5.9%	5,120	9.3	5,060	8.6	101.2%	4,837	9.4	5.9%
製造費用	13,887	25.3	13,863	23.7	100.2%	12,760	24.8	8.8%	13,887	25.3	13,863	23.7	100.2%	12,760	24.8	8.8%
營業成本合計	39,665	72.3	42,010	71.7	94.4%	37,274	72.5	6.4%	39,665	72.3	42,010	71.7	94.4%	37,274	72.5	6.4%
營業毛利	15,197	27.7	16,590	28.3	91.6%	14,136	27.5	7.5%	15,197	27.7	16,590	28.3	91.6%	14,136	27.5	7.5%
營業費用																
推銷費用	10,042	18.3	8,919	15.2	112.6%	8,453	16.4	18.8%	10,042	18.3	8,919	15.2	112.6%	8,453	16.4	18.8%
管理費用	2,658	4.8	2,619	4.5	101.5%	2,579	5.0	3.1%	2,658	4.8	2,619	4.5	101.5%	2,579	5.0	3.1%
研發費用	848	1.5	1,030	1.8	82.3%	1,025	2.0	-17.3%	848	1.5	1,030	1.8	82.3%	1,025	2.0	-17.3%
合計	13,549	24.7	12,568	21.4	107.8%	12,057	23.5	12.4%	13,549	24.7	12,568	21.4	107.8%	12,057	23.5	12.4%
營業淨利	1,648	3.0	4,022	6.9	41.0%	2,079	4.0	-20.7%	1,648	3.0	4,022	6.9	41.0%	2,079	4.0	-20.7%
營業外收入及利益																
利息收入	0	0.0	0	0.0	0.0%	0	0.0	0.0%	0	0.0	0	0.0	0.0%	0	0.0	0.0%
兌換利益	326	0.6	0	0.0	0.0%	237	0.5	37.6%	326	0.6	0	0.0	0.0%	237	0.5	37.6%
其他收入	72	0.1	60	0.1	120.0%	86	0.2	-16.3%	72	0.1	60	0.1	120.0%	86	0.2	-16.3%
合計	398	0.7	60	0.1	663.3%	323	0.6	23.2%	398	0.7	60	0.1	663.3%	323	0.6	23.2%
營業外費用及損失																
利息費用	85	0.2	88	0.1	97.1%	82	0.2	3.7%	85	0.2	88	0.1	97.1%	82	0.2	3.7%
兌換損失	603	1.1	0	0.0	0.0%	128	0.2	371.1%	603	1.1	0	0.0	0.0%	128	0.2	371.1%
其他損失	468	0.9	500	0.9	93.6%	532	1.0	-12.0%	468	0.9	500	0.9	93.6%	532	1.0	-12.0%
合計	1,156	2.1	588	1.0	196.8%	742	1.4	55.8%	1,156	2.1	588	1.0	196.8%	742	1.4	55.8%
稅前淨利	890	1.6	3,495	6.0	25.5%	1,660	3.2	-46.4%	890	2	3,495	6.0	25.5%	1,660	3.2	-46.4%
所得稅費用	178	0.3	699	1.2	25.5%	332	0.6	-46.4%	178	0.3	699	1.2	25.5%	332	0.6	-46.4%
稅後淨利	712	1.3	2,796	4.8	25.5%	1,328	2.6	-46.4%	712	1.3	2,796	4.8	25.5%	1,328	2.6	-46.4%
每股盈餘(元)	0.04		0.16			0.07			0.04		0.16			0.07		

安心食品股份有限公司  
202X年1月營收與毛利分析表

單位:仟元

地區	月份 產品類別	本月											累計										
		實際			預算			毛利 達成率	去年			毛利成長/ (衰退)率	實際			預算			毛利 達成率	去年			毛利成長/ (衰退)率
		收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率		收入	毛利	毛利率		收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率		收入	毛利	毛利率	
北區	柳橙汁	18,260	4,620	25.3%	18,885	5,216	27.6%	88.6%	17,280	4,631	26.8%	-0.2%	18,260	4,620	25.3%	18,885	5,216	27.6%	88.6%	17,280	4,631	26.8%	-0.2%
	蘋果汁	15,830	4,591	29.0%	13,920	4,169	29.9%	110.1%	12,510	3,615	28.9%	27.0%	15,830	4,591	29.0%	13,920	4,169	29.9%	110.1%	12,510	3,615	28.9%	27.0%
	芭樂汁	9,750	3,091	31.7%	8,475	2,685	31.7%	115.1%	7,530	2,327	30.9%	32.8%	9,750	3,091	31.7%	8,475	2,685	31.7%	115.1%	7,530	2,327	30.9%	32.8%
	小計	43,840	12,301	28.1%	41,280	12,070	29.2%	101.9%	37,320	10,573	28.3%	16.3%	43,840	12,301	28.1%	41,280	12,070	29.2%	101.9%	37,320	10,573	28.3%	16.3%
中區	柳橙汁	4,290	909	21.2%	7,910	1,932	24.4%	47.1%	6,590	1,549	23.5%	-41.3%	4,290	909	21.2%	7,910	1,932	24.4%	47.1%	6,590	1,549	23.5%	-41.3%
	蘋果汁	4,601	1,367	29.7%	6,660	1,768	26.6%	77.3%	5,610	1,464	26.1%	-6.6%	4,601	1,367	29.7%	6,660	1,768	26.6%	77.3%	5,610	1,464	26.1%	-6.6%
	芭樂汁	2,130	620	29.1%	2,750	820	29.8%	75.6%	1,890	550	29.1%	12.7%	2,130	620	29.1%	2,750	820	29.8%	75.6%	1,890	550	29.1%	12.7%
	小計	11,021	2,896	26.3%	17,320	4,520	26.1%	64.1%	14,090	3,563	25.3%	-18.7%	11,021	2,896	26.3%	17,320	4,520	26.1%	64.1%	14,090	3,563	25.3%	-18.7%
合計	柳橙汁	22,550	5,529	24.5%	26,795	7,148	26.7%	77.4%	23,870	6,180	25.9%	-10.5%	22,550	5,529	24.5%	26,795	7,148	26.7%	77.4%	23,870	6,180	25.9%	-10.5%
	蘋果汁	20,431	5,958	29.2%	20,580	5,937	28.8%	100.3%	18,120	5,080	28.0%	17.3%	20,431	5,958	29.2%	20,580	5,937	28.8%	100.3%	18,120	5,080	28.0%	17.3%
	芭樂汁	11,880	3,711	31.2%	11,225	3,505	31.2%	105.9%	9,420	2,877	30.5%	29.0%	11,880	3,711	31.2%	11,225	3,505	31.2%	105.9%	9,420	2,877	30.5%	29.0%
	合計	54,861	15,197	27.7%	58,600	16,590	28.3%	91.6%	51,410	14,136	27.5%	7.5%	54,861	15,197	27.7%	58,600	16,590	28.3%	91.6%	51,410	14,136	27.5%	7.5%



# 安心食品股份有限公司 202X年1月部門費用分析表

部門：業務部

單位:仟元

編號	科目名稱	本月										累計									
		實際	%	預算	%	差異	%	去年	%	差異	%	實際	%	預算	%	差異	%	去年	%	差異	%
6010	薪資	1,556	15.5%	1,550	17.4%	6	0.4%	1,510	17.5%	46	3.0%	1,556	15.5%	1,550	17.4%	6	0.4%	1,510	17.5%	46	3.0%
6020	加班費	23	0.2%	10	0.1%	13	130.0%	8	0.1%	15	187.5%	23	0.2%	10	0.1%	13	130.0%	8	0.1%	15	187.5%
6030	業績獎金	150	1.5%	155	1.7%	-5	-3.2%	452	5.2%	-302	-66.8%	150	1.5%	155	1.7%	-5	-3.2%	452	5.2%	-302	-66.8%
6040	年終獎金	346	3.4%	323	3.6%	23	7.1%	452	5.2%	-106	-23.5%	346	3.4%	323	3.6%	23	7.1%	452	5.2%	-106	-23.5%
6050	伙食費	65	0.6%	65	0.7%	0	0.3%	65	0.8%	0	0.0%	65	0.6%	65	0.7%	0	0.3%	65	0.8%	0	0.0%
6060	員工保險費	47	0.5%	47	0.5%	0	0.0%	43	0.5%	4	9.3%	47	0.5%	47	0.5%	0	0.0%	43	0.5%	4	9.3%
6070	退休金	93	0.9%	93	1.0%	0	0.0%	91	1.0%	2	2.6%	93	0.9%	93	1.0%	0	0.0%	91	1.0%	2	2.6%
6080	職工福利	85	0.8%	90	1.0%	-5	-5.6%	83	1.0%	2	2.4%	85	0.8%	90	1.0%	-5	-5.6%	83	1.0%	2	2.4%
6090	教育訓練費	60	0.6%	70	0.8%	-10	-14.3%	60	0.7%	0	0.0%	60	0.6%	70	0.8%	-10	-14.3%	60	0.7%	0	0.0%
6091	員工招募費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6110	技術報酬金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6130	實驗費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6210	水電瓦斯費	42	0.4%	37	0.4%	5	13.5%	35	0.4%	7	20.0%	42	0.4%	37	0.4%	5	13.5%	35	0.4%	7	20.0%
6220	燃料費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6230	郵電費	186	1.9%	128	1.4%	58	45.3%	116	1.3%	70	60.3%	186	1.9%	128	1.4%	58	45.3%	116	1.3%	70	60.3%
6240	文具印刷費	35	0.3%	27	0.3%	8	29.6%	25	0.3%	10	40.0%	35	0.3%	27	0.3%	8	29.6%	25	0.3%	10	40.0%
6250	書報雜誌費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6260	差旅費	163	1.6%	90	1.0%	73	81.1%	86	1.0%	77	89.5%	163	1.6%	90	1.0%	73	81.1%	86	1.0%	77	89.5%
6270	交通費	229	2.3%	180	2.0%	49	27.2%	168	1.9%	61	36.3%	229	2.3%	180	2.0%	49	27.2%	168	1.9%	61	36.3%
6280	交際費	376	3.7%	250	2.8%	126	50.4%	230	2.7%	146	63.5%	376	3.7%	250	2.8%	126	50.4%	230	2.7%	146	63.5%
6310	租金支出	72	0.7%	72	0.8%	0	0.0%	72	0.8%	0	0.0%	72	0.7%	72	0.8%	0	0.0%	72	0.8%	0	0.0%
6320	維修費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6330	雜項購置	56	0.6%	50	0.6%	6	12.0%	48	0.6%	8	16.7%	56	0.6%	50	0.6%	6	12.0%	48	0.6%	8	16.7%
6340	財物保險費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6350	運費	520	5.2%	586	6.6%	-66	-11.3%	537	6.2%	-17	-3.2%	520	5.2%	586	6.6%	-66	-11.3%	537	6.2%	-17	-3.2%
6360	廣告費	1,500	14.9%	1,500	16.8%	0	0.0%	1,300	15.0%	200	15.4%	1,500	14.9%	1,500	16.8%	0	0.0%	1,300	15.0%	200	15.4%
6410	佣金支出	3,763	37.5%	3,516	39.4%	247	7.0%	3,182	36.8%	581	18.3%	3,763	37.5%	3,516	39.4%	247	7.0%	3,182	36.8%	581	18.3%
6420	勞務費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6430	稅捐	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6440	捐贈	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6450	手續費	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6510	折舊	25	0.2%	25	0.3%	0	0.0%	25	0.3%	0	0.0%	25	0.2%	25	0.3%	0	0.0%	25	0.3%	0	0.0%
6520	各項攤提	5	0.0%	5	0.1%	0	0.0%	5	0.1%	0	0.0%	5	0.0%	5	0.1%	0	0.0%	5	0.1%	0	0.0%
6530	呆帳損失	570	5.7%	0	0.0%	570	0.0%	0	0.0%	570	0.0%	570	5.7%	0	0.0%	570	0.0%	0	0.0%	570	0.0%
6610	其他費用	75	0.7%	50	0.6%	25	50.0%	45	0.5%	30	66.7%	75	0.7%	50	0.6%	25	50.0%	45	0.5%	30	66.7%
合計		10,042	100.0%	8,919	100.0%	1,124	12.6%	8,638	100.0%	1,404	100.0%	10,042	100.0%	8,919	100.0%	1,124	12.6%	8,638	100.0%	1,404	100.0%

附註：實際與預算差異3萬元之費用科目必須填寫「費用差異原因分析」。

## 202X年第一季目標獎金計算表

部門：業務部

姓名：王大明

職稱：經理

單位：元

項次	目標	執行計劃	權重	月份	第一季			第一季 累計	最高獎金	實際獎金
					1	2	3			
1	營業額 8 億元	1-1.現有客戶擴大業績		預算	58,600	59,600	61,500	179,700	45,000	45,000
		1-2.新客戶開發	50%	實際	54,390	63,800	65,700	183,890		
		1-3.新產品市場開發		達成率	92.8%	107.0%	106.8%	102.3%		
2	銷貨毛利率 30 %	2-1.報價掌握		預算	28.3%	29.5%	29.8%	29.2%	22,500	0
		2-2.成本分析研議	25%	實際	27.3%	28.2%	28.5%	28.0%		
				達成率	96.5%	95.6%	95.6%	95.9%		
3	逾期帳款 2 %以下	3-1.加強客戶徵信調查		預算	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	13,500	(6,750)
		3-2.定期催收逾期帳款	15%	實際	2.5%	3.0%	4.0%	3.2%		
				達成率	80.0%	66.7%	50.0%	63.2%		
4	部門費用降低 1 %	4-1.費用在預算內動用		預算	8,919	9,127	9,830	27,876	9,000	9,000
		4-2.控管運費及出口費	10%	實際	9,228	8,120	9,016	26,364		
		4-3.控管旅費及交際費		達成率	96.7%	112.4%	109.0%	105.7%		
合計			100%						90,000	47,250





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>