



## 企業預算管理攻略

2024/3/28



## 朝中瑾

### Jessie Chao

副總經理

#### 學歷：

政治大學會計學士

凱斯西儲大學企管碩士

#### 經歷：

勤業眾信管理顧問公司

勤業眾信會計師事務所

#### 經歷：

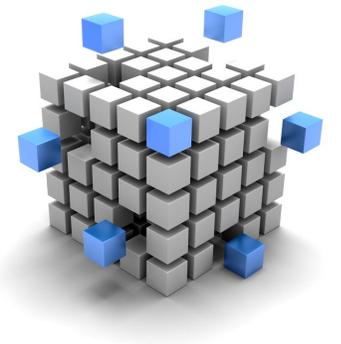
- 流程改善服務
- 結帳改善及合併報表系統建置服務
- 產品顧客成本與獲利分析
- 預算預測規劃暨系統建置服務

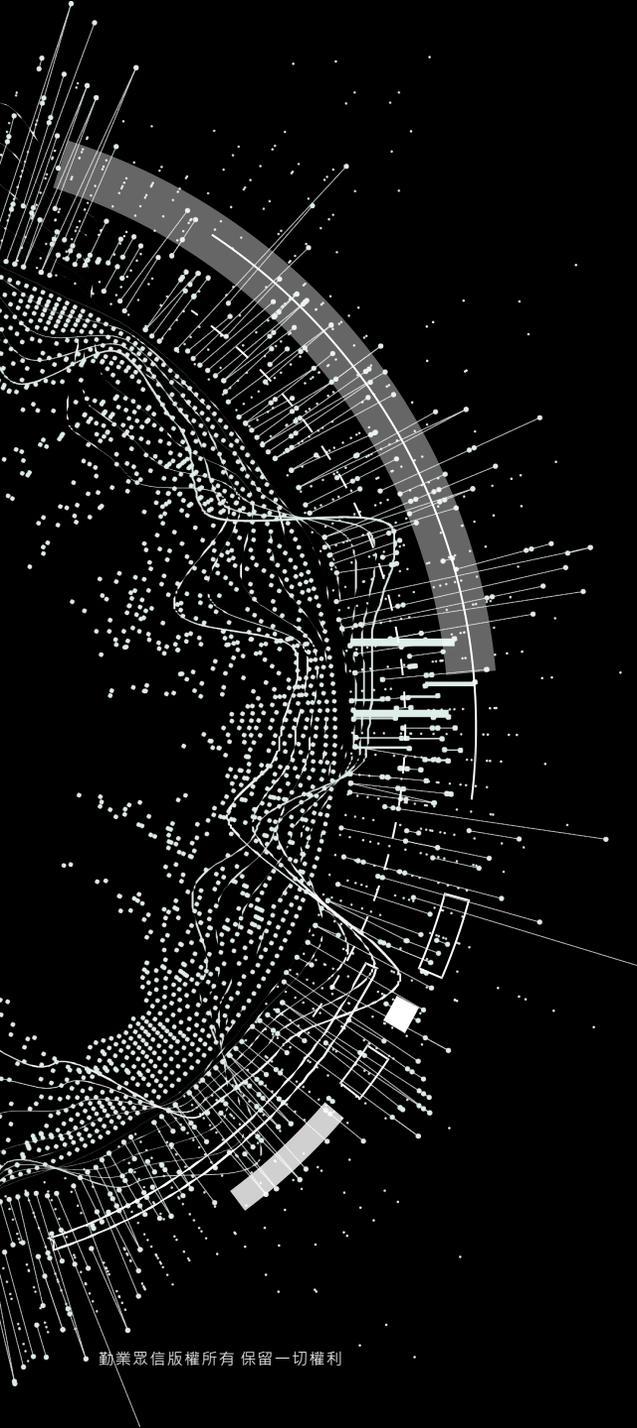
#### 主要負責服務之公司包括：

- 流程改善服務專案：有豐富流程改善和相關服務經驗，包含企業內部流程及結帳改善優化、ERP導入評估服務等方面  
代表客戶：裕珍馨/台中港務公司/嘉里大榮/台灣東應化/華航
- 報表系統建置服務專案：台聚集團/ 寶成香港裕元集團/大聯大控股友尚集團Rollout專案/台灣大哥大IFRS合併報表/Dlink集團/神腦集團神基&聯成化科/美利達集團/裕隆集團/富邦金控
- 產品顧客成本與獲利分析：緯創資通作業制成本管理(ABM)制度導入專案
- 預算預測規劃暨系統建置服務專案：Hyperion 預算編列系統建置服務專案/預算差異分析  
代表客戶：台灣大哥大/日本中央精機台灣子公司中慶工業

# 簡報大綱

- 1 關於勤業眾信
- 2 編製預算這件事
- 3 零售業編製預算這件事
- 4 Q&A





# 關於勤業眾信

# 勤業眾信管理顧問服務

S

## 策略釐清與校準服務 Strategy Articulation

- 公司願景與策略目標釐清
- 市場資訊分析與諮詢

H

## 人才資本管理 Human Capital

- 策略變革、組織與人力資源轉型
- 人才、績效、獎酬激勵與發展學習
- 收併購後、組織整併整合

C

## 客戶關係管理 Customer Relationship Management

- 客戶關係管理流程梳理與制度建置

F

## 財務長服務 CFO Services

- 全面預算管理
- 營運績效管理
- 財務結帳與報導
- 營運流程優化
- 財會功能診斷與轉型

T

## 科技服務 Technology Services

- 強大的原廠合作夥伴 (vendor alliances)



# 勤業眾信財務長服務實績

S 策略釐清與校準服務

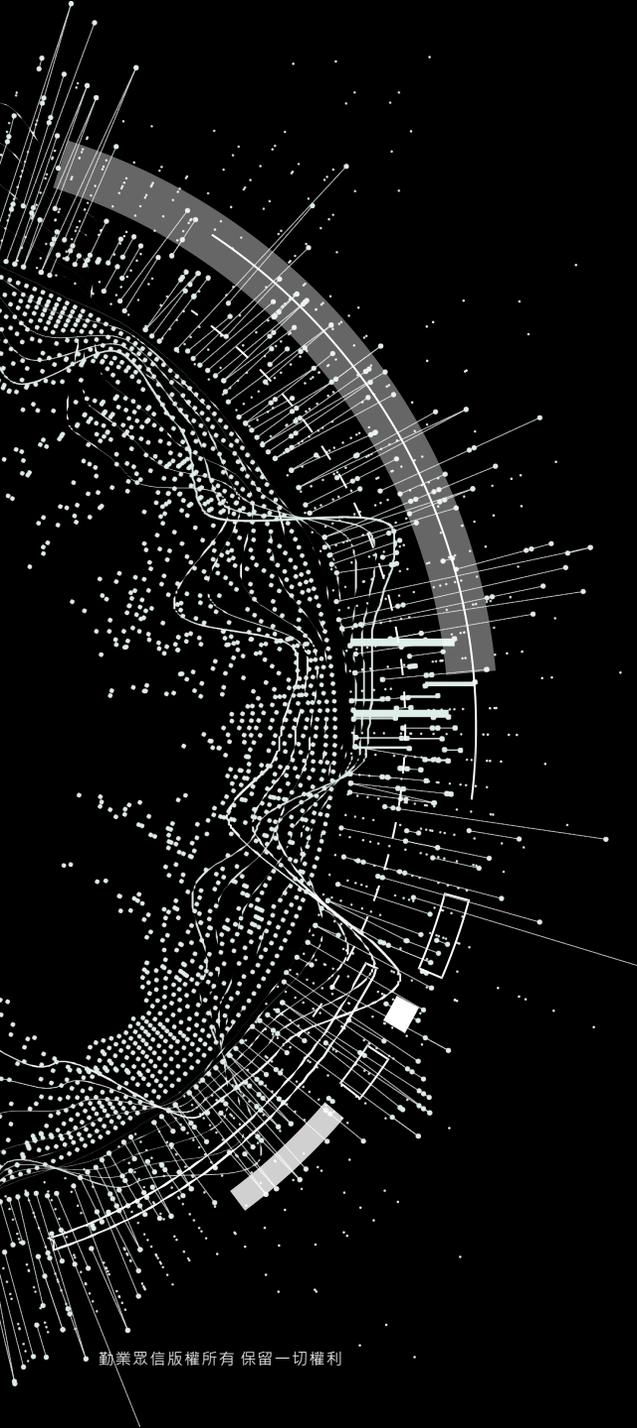
H 人才資本管理

C 客戶關係管理

**F 財務長服務**

T 科技服務

服務內容	FSI	TMT	MGC	CPT
1. 全面預算管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>中國信託</li> <li>元大金控</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>聯電</li> <li>台灣大哥大</li> <li>趨勢科技</li> <li>奇美電</li> <li>友達光電</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伍享工業</li> <li>中慶工業</li> <li>溢泰實業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠雄建設</li> <li>IKEA</li> <li>MOMO</li> </ul>
2. 營運績效管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 成本獲利管理</li> <li>- 管理報表設計與系統導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北富邦銀</li> <li>玉山銀行</li> <li>新光銀行</li> <li>國泰世華</li> <li>上海商銀</li> <li>兆豐銀行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>台積電</li> <li>緯創資通</li> <li>旺宏電子</li> <li>日月光</li> <li>益登</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建大輪胎</li> <li>台灣銅箔</li> <li>理研工業</li> <li>CooperTire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>裕隆汽車</li> <li>台北捷運</li> <li>台灣港務</li> </ul>
3. 財務結帳與報導 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 合併報表系統導入</li> <li>- 結帳流程優化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中華開發</li> <li>中租迪和</li> <li>中華航空</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>台灣大哥大</li> <li>台灣顯示器</li> <li>聯華電子</li> <li>友訊科技</li> <li>元太科技</li> <li>大聯大控股</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>神達科技神基科技</li> <li>聯成化科</li> <li>台聚集團</li> <li>寶成裕元</li> <li>台灣水泥</li> <li>裕隆汽車</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中華航空</li> <li>裕珍馨</li> <li>巨大機械</li> <li>美利達</li> <li>日勝生集團</li> </ul>
4. 企業診斷與營運流程優化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新光人壽</li> <li>保誠人壽</li> <li>保德信人壽</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>擎亞電子</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>橋椿金屬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信義房屋</li> <li>永慶房屋</li> <li>PSTW</li> <li>家樂福</li> </ul>



# 編製預算這件事

先試著回答這三個問題.....

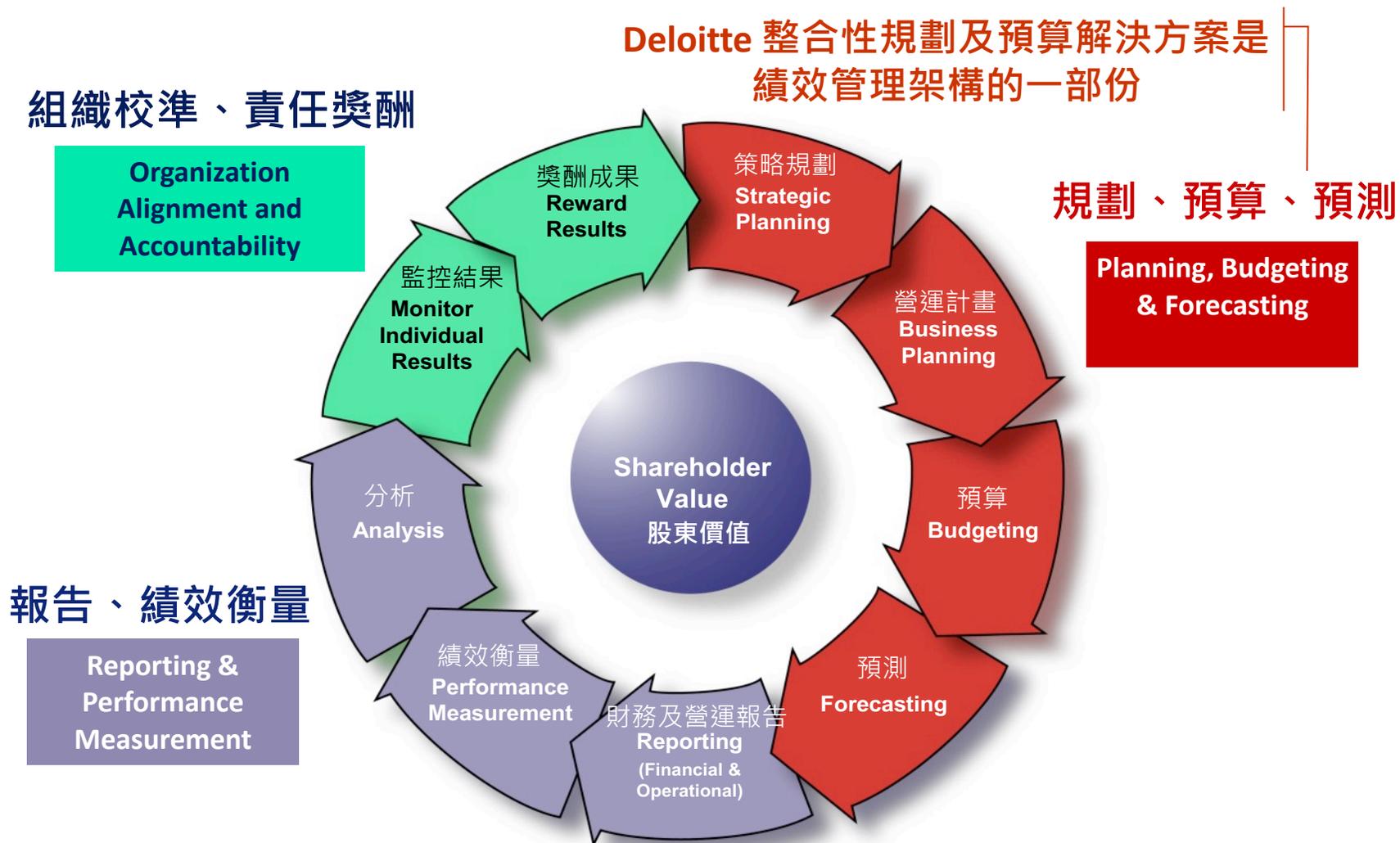
為什麼要編預算？

誰應該負責編列預算？

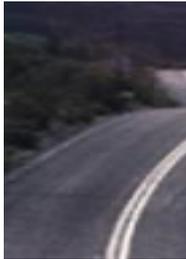
誰應該負責檢討預算執行差異？



# Deloitte 整合性績效管理架構 (Integrated Performance Management)



# 計畫 (Planning) vs. 預算 (Budgeting) vs. 預測 (Forecasting)



預算係管理當局將公司之  
年度經營計畫予以數量化，  
以有助於公司內部  
溝通協調及計畫之執行。

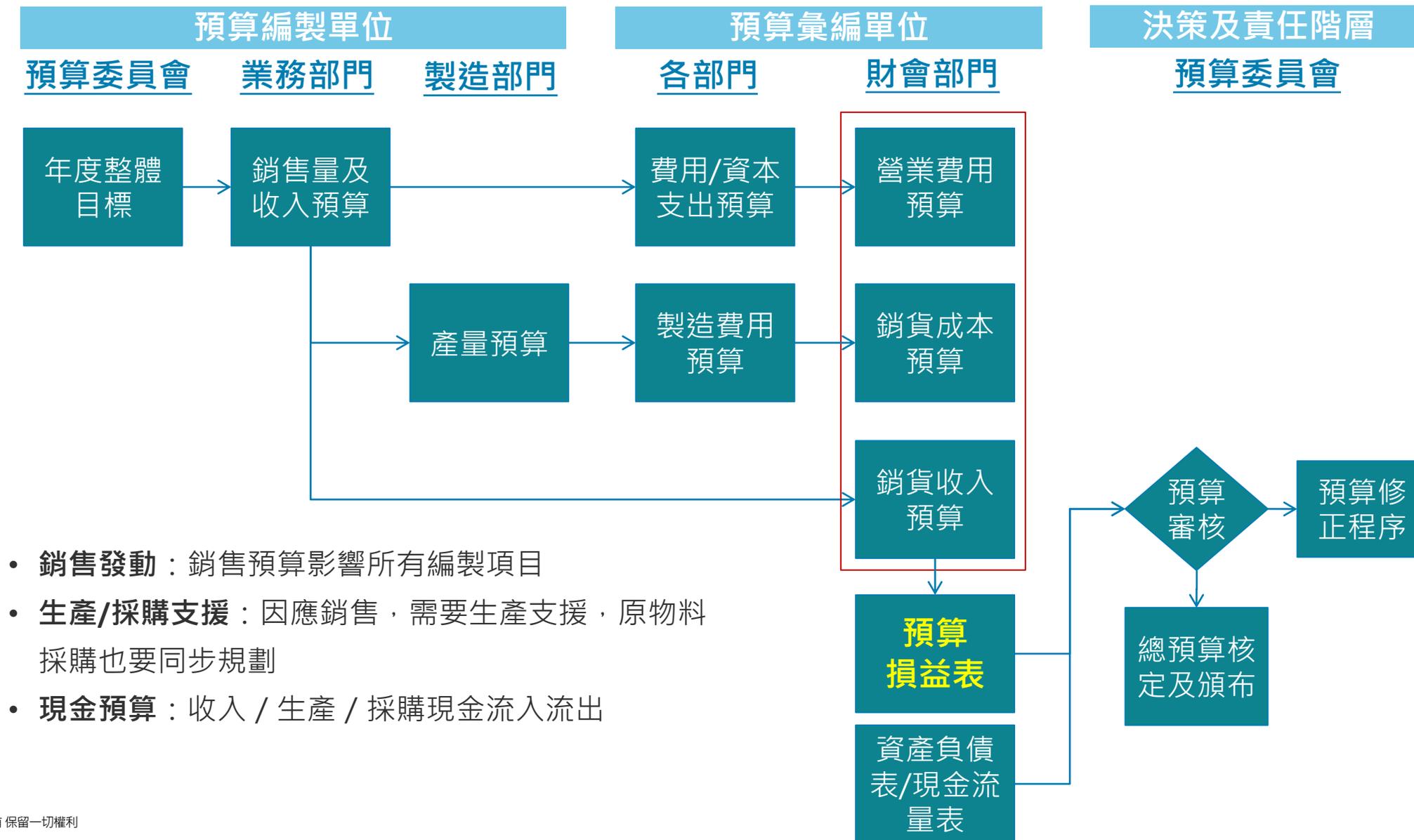
*(Planning)*

*(Budgeting)*

*Monitoring Your Progress (Forecasting)*

# 在編製預算前，你要知道自己在編製的角色是什麼？

預算是一個人的事！每一個部門都要編！



## 預算編製常遇到之問題...



- 如何編製預算呢?
- 我又不是學會計的，會計科目又不認識我。
- 編了之後又如何呢？後續對我的影響是什麼呢？
- 上面是玩真的？還是形式呢？

# 以動因 (Driver-based) 編列預算

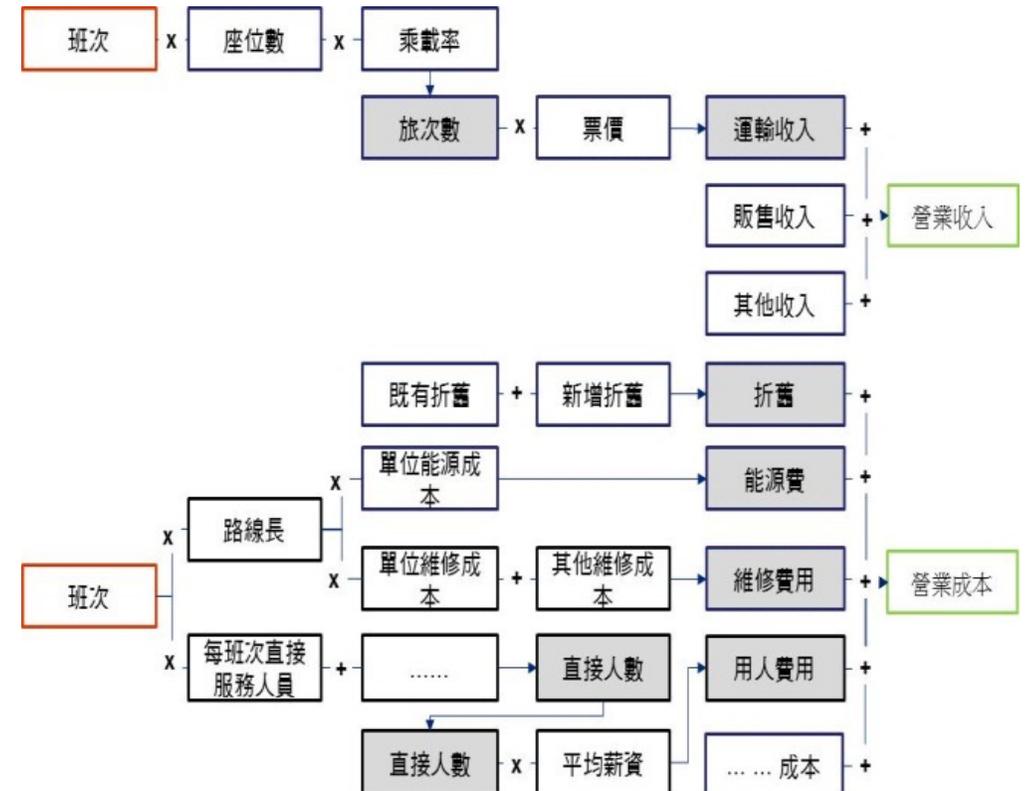
- 針對營業收入、營業成本等，找出影響收入、成本高低的量化因素當成預算編列的假設，進行預算編列



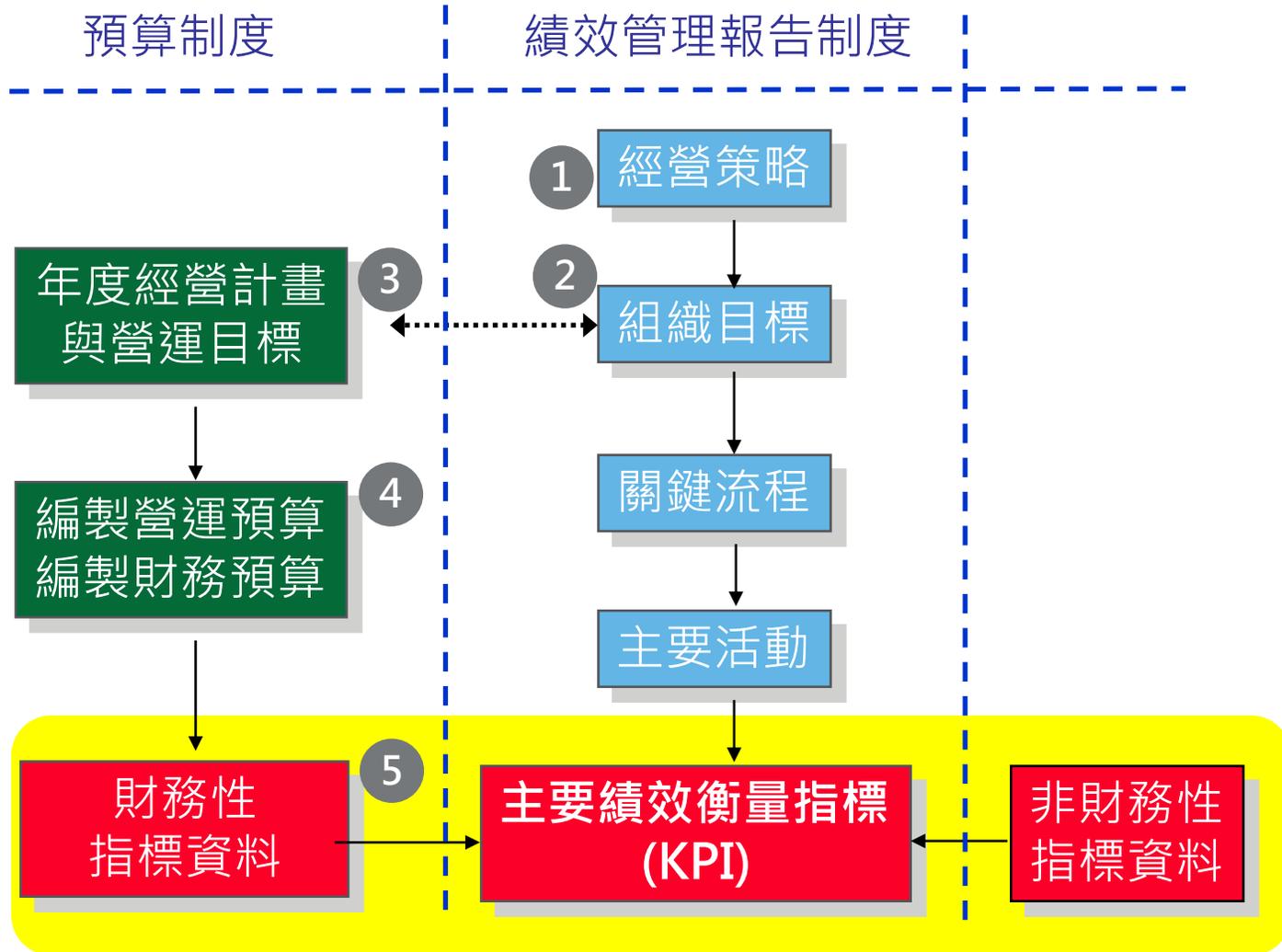
以動因 編列預算的優點

- 節省每一回編列預算的時間。
- 讓預算不只是財務數字，也包含各種作業數量，以加強策略的連結 (KPI)。
- 提供模擬分析與應用 (what-if simulation) 的基礎。
- 加強各單位預算的連結性。
- 提供滾動式預測 (rolling forecast) 的基礎。

動因模型



# 如何讓預算發揮效用？ → 與績效管理報告制度連結



## 主要績效衡量指標(KPI)

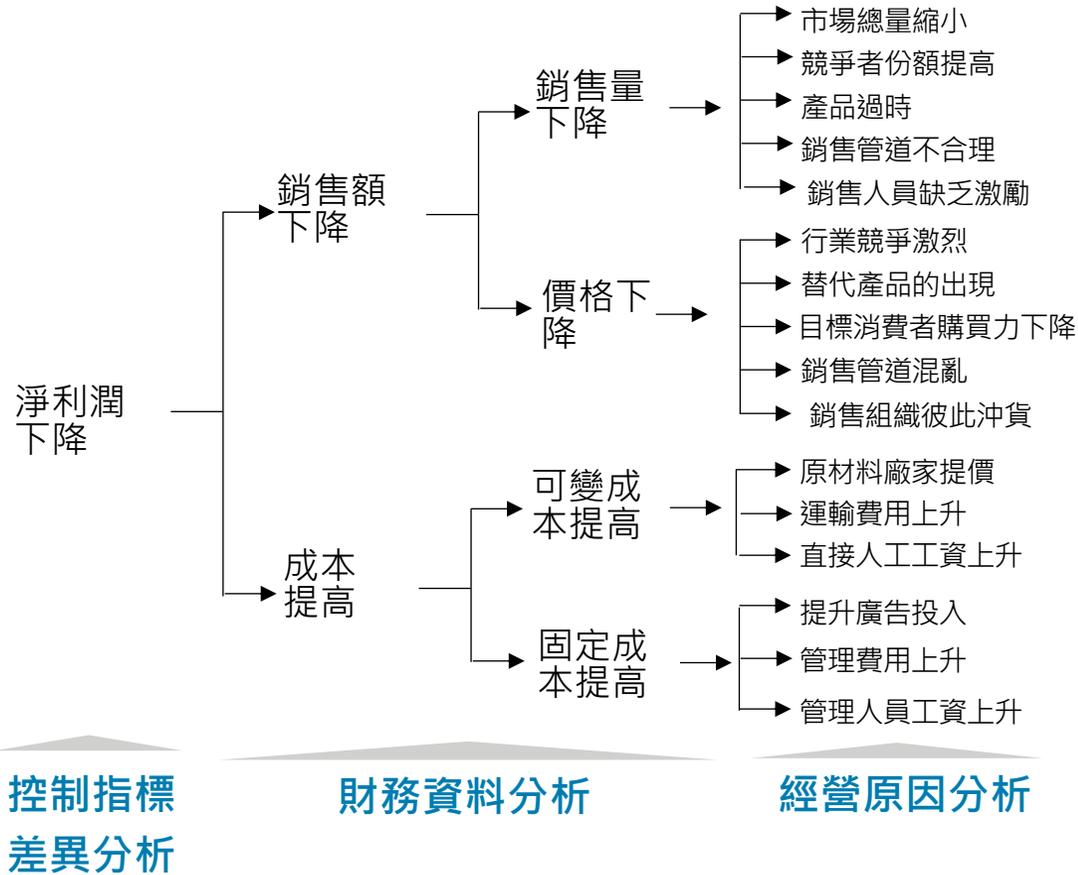
- 連結目標** ■ KPI所提供的資訊應能夠有效連結組織目標
- 攸關性** ■ 應針對特定營運流程或其產出結果來制訂KPI，以確保攸關性
- 可靠性** ■ 採用的資料來源應能反映準確且真實的資訊
- 可量化** ■ KPI應能具體量化，並透過相關的計量單位來表達
- 持續適用且可比較** ■ KPI所提供的資訊應具備可比較性，且應為跨期間均適用的指標，而非只能進行「一次性」的衡量

- 例：營收、毛利率、營收占比、淨利率、前期比較、預算差異....

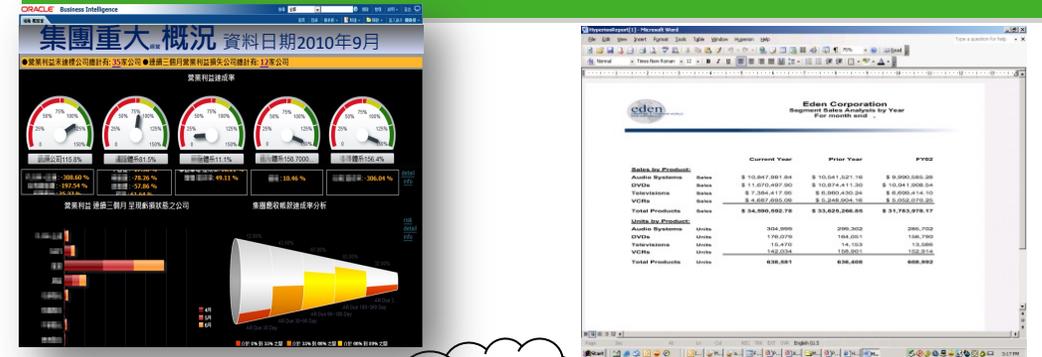
- 例：針車返率、翻箱率、滿箱雙數...

# 深入分析問題並“持續”改進

## 從財務資料到經營因素的因果分析

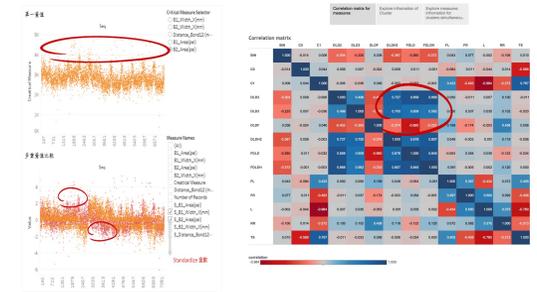
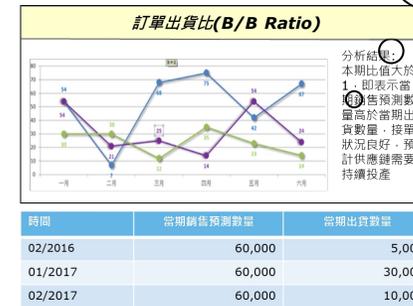


## 透過各項數據分析 (Business Intelligence/Analytic Tool) 工具提升分析能力

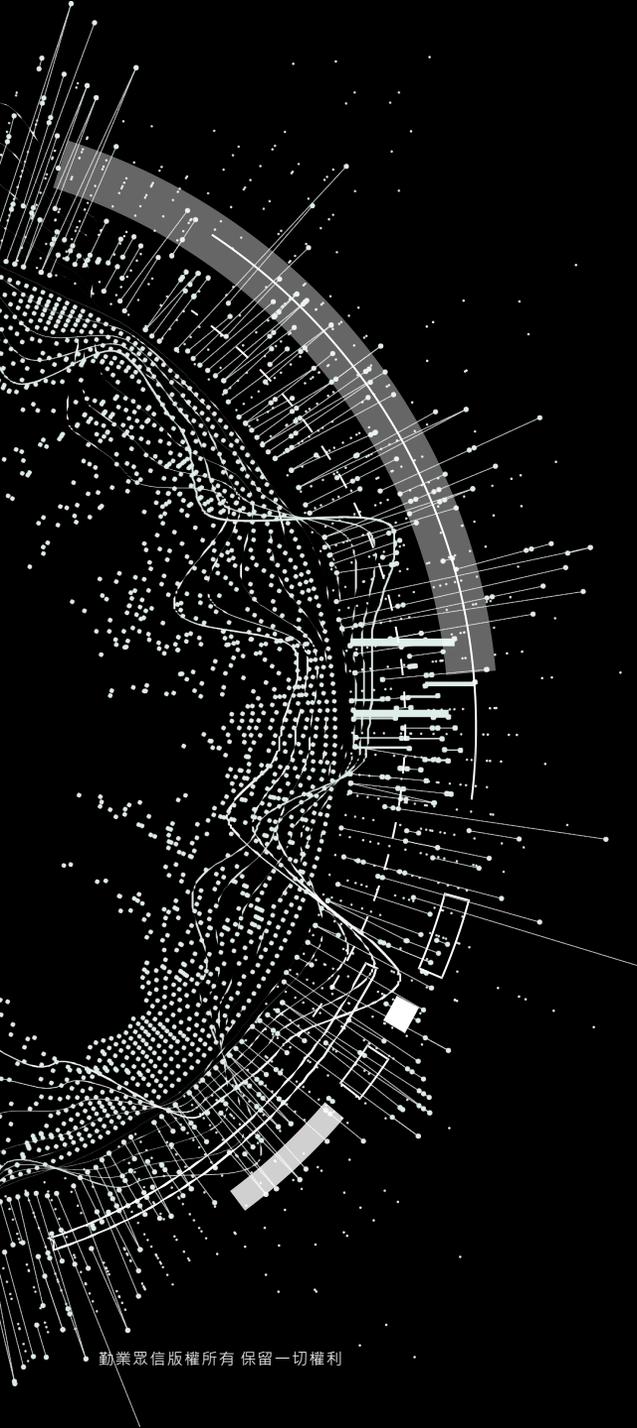


計分卡報告

標準報告



特定用途之多維度分析 進階分析與資料採礦

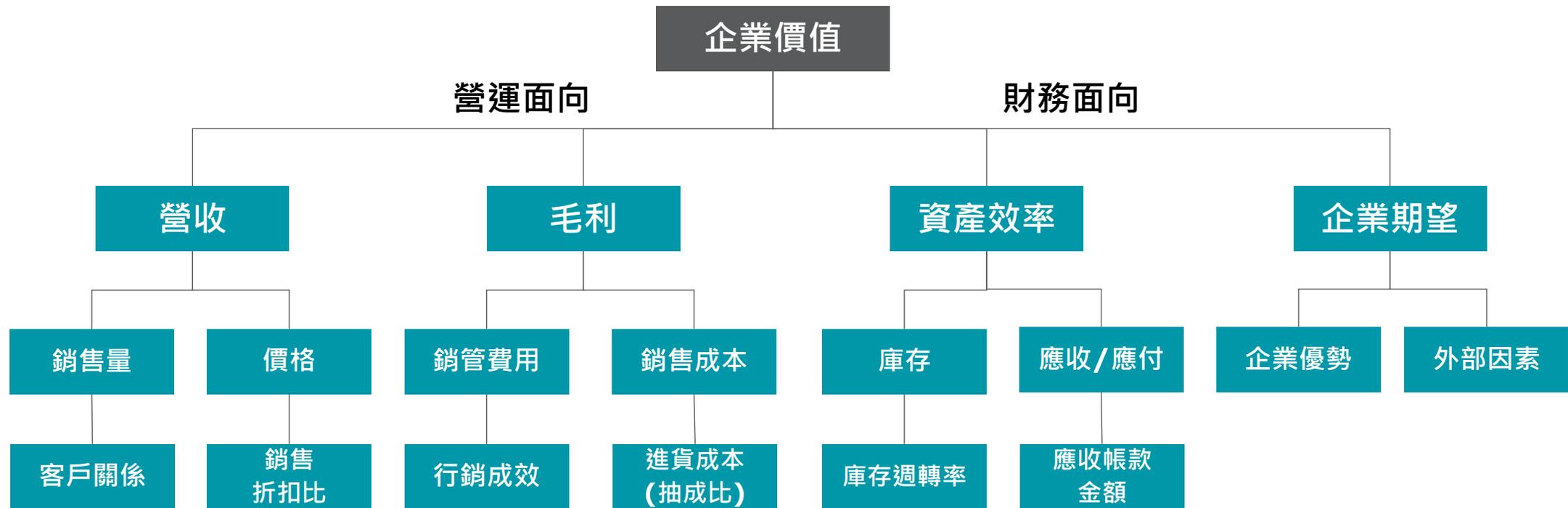


# 零售業編製預算這件事



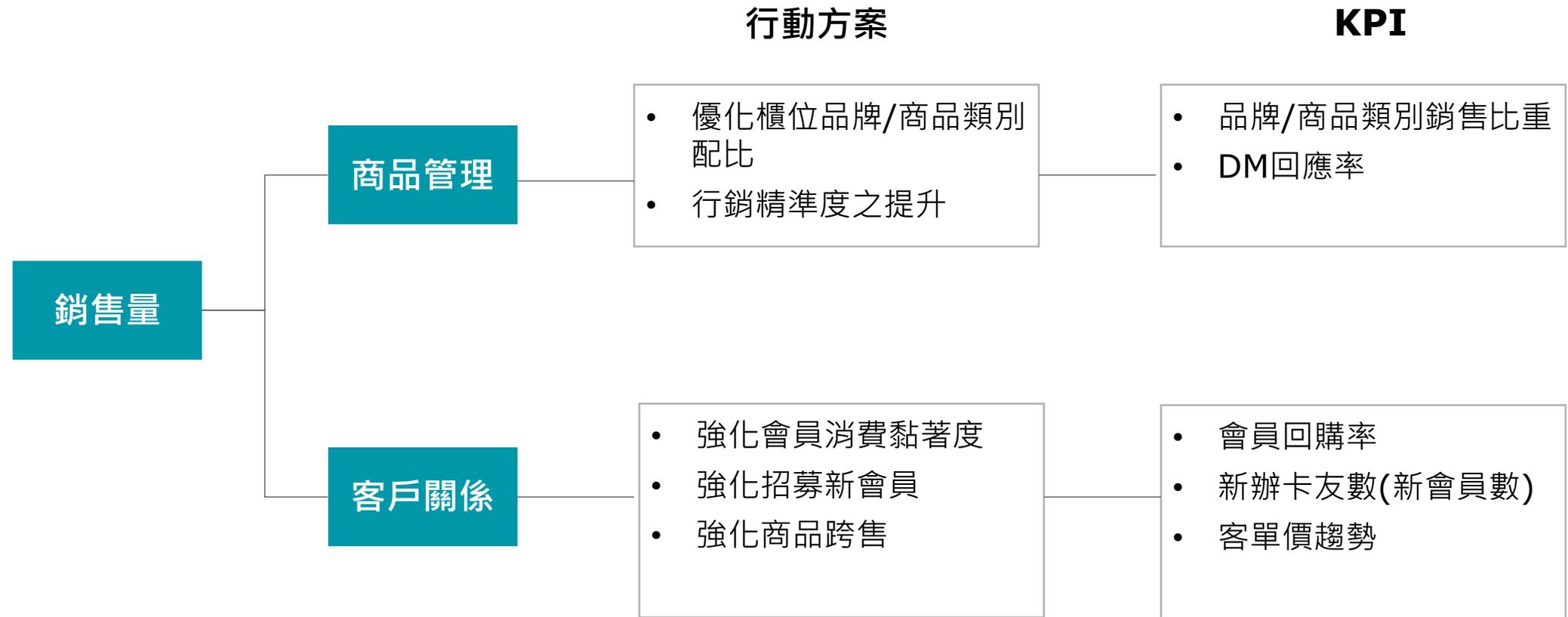
# 報表分析規劃架構之方法論介紹(1/2) – 零售業

- 藉由Deloitte EVM(企業價值地圖)所提供之零售業面相，進行報表需求釐清、規劃與建置，找出關鍵KPI優化報表架構。



# 報表分析規劃架構之方法論介紹(2/2) – 零售業

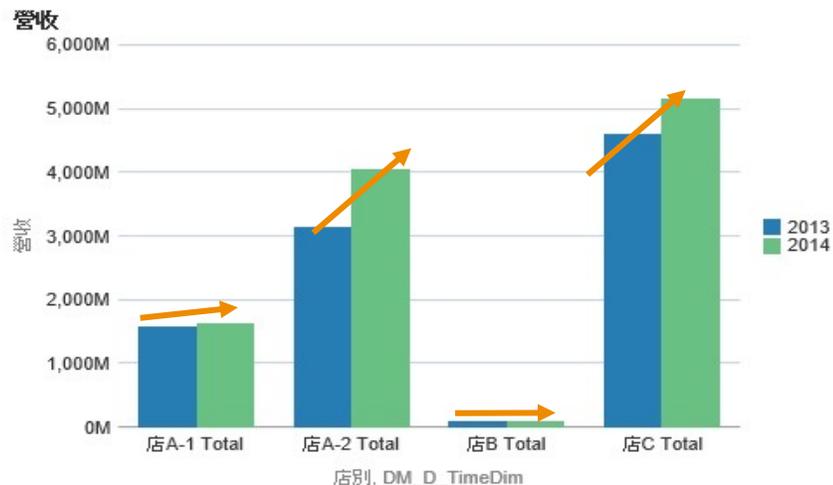
- Deloitte藉由企業價值地圖(EVM)所提供之零售業面相，從提升銷售量面向著手，細展出客戶關係管理與商品管理之行動方案與KPI



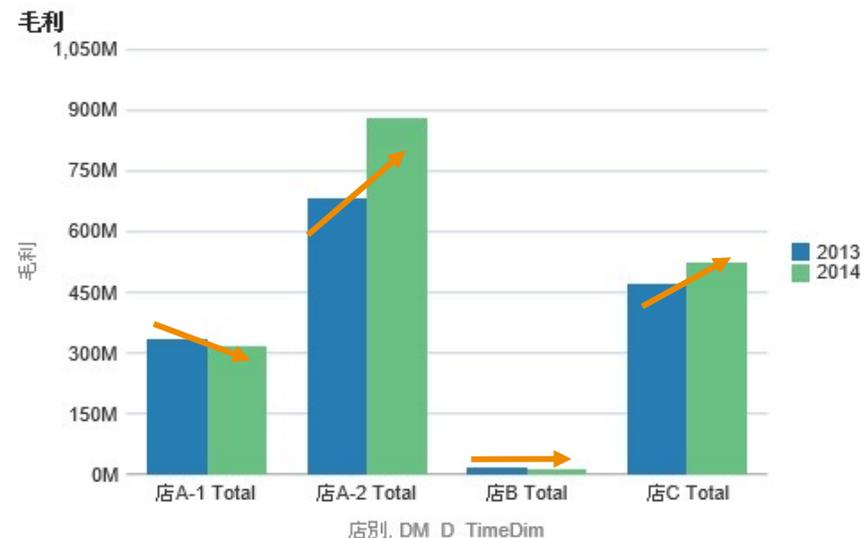
# 分析報表Dashboard

- 利用簡易圖形呈現各區域店別業績與預算之狀況。
- 透過與去年同期之比較，觀察各指標與營業額間的相互影響關係。

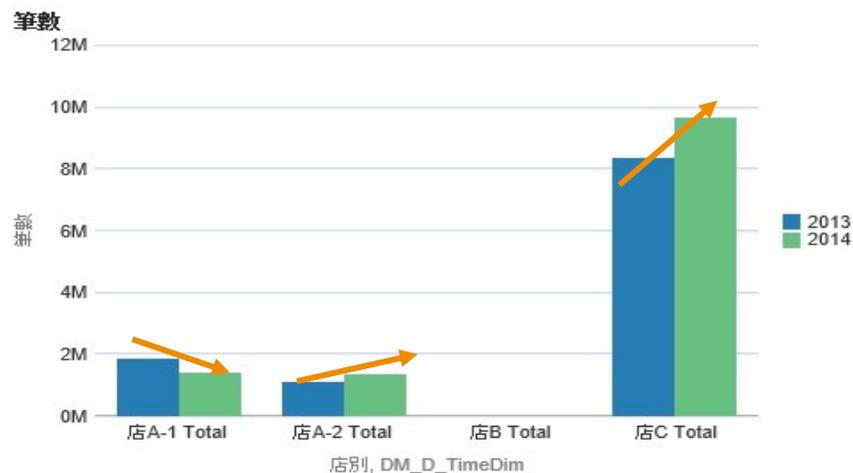
年度業績趨勢比較



年度毛利額比較

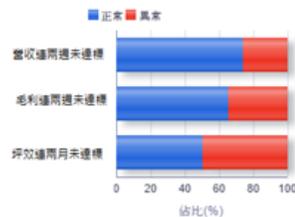


年度筆數比較



年度 2016 月份 8月 套用 重設

營業指標 2016/8月



寄發警示

	異常家數
營收連兩週未達標	
毛利連兩週未達標	店A-1
坪效連兩月未達標	

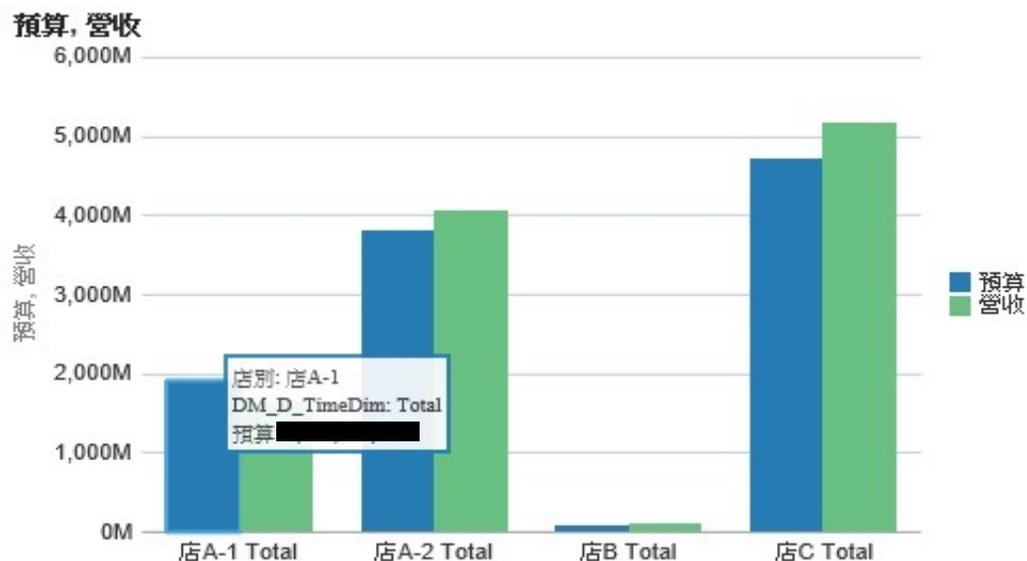
列印 匯出



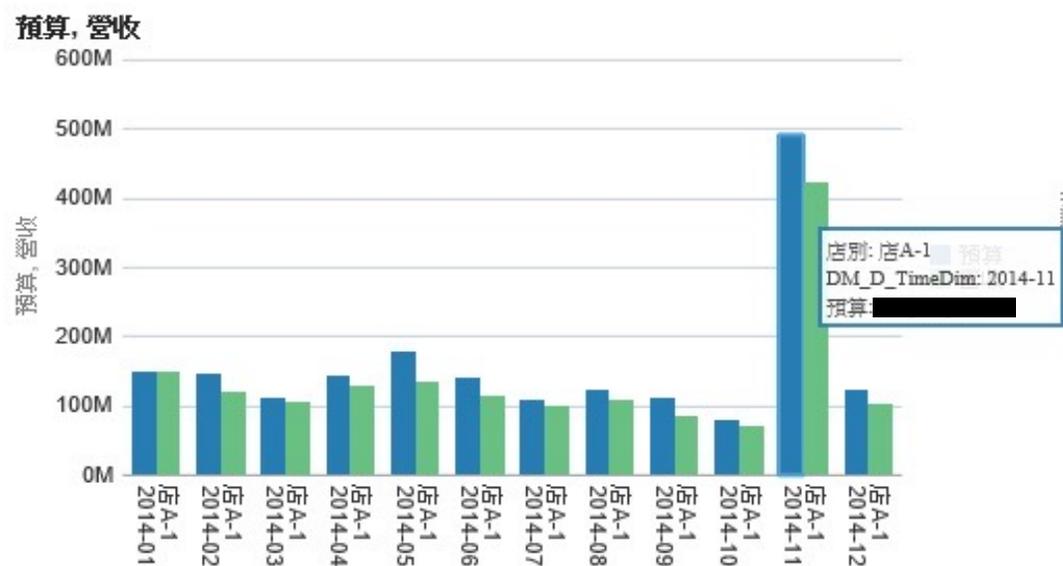
# 利用下鑽進行深入探討

- 針對欲分析之區域店別，進行下鑽(Drill down)觀察此店各月份之達成率趨勢表現。

## 年度業績vs.預算



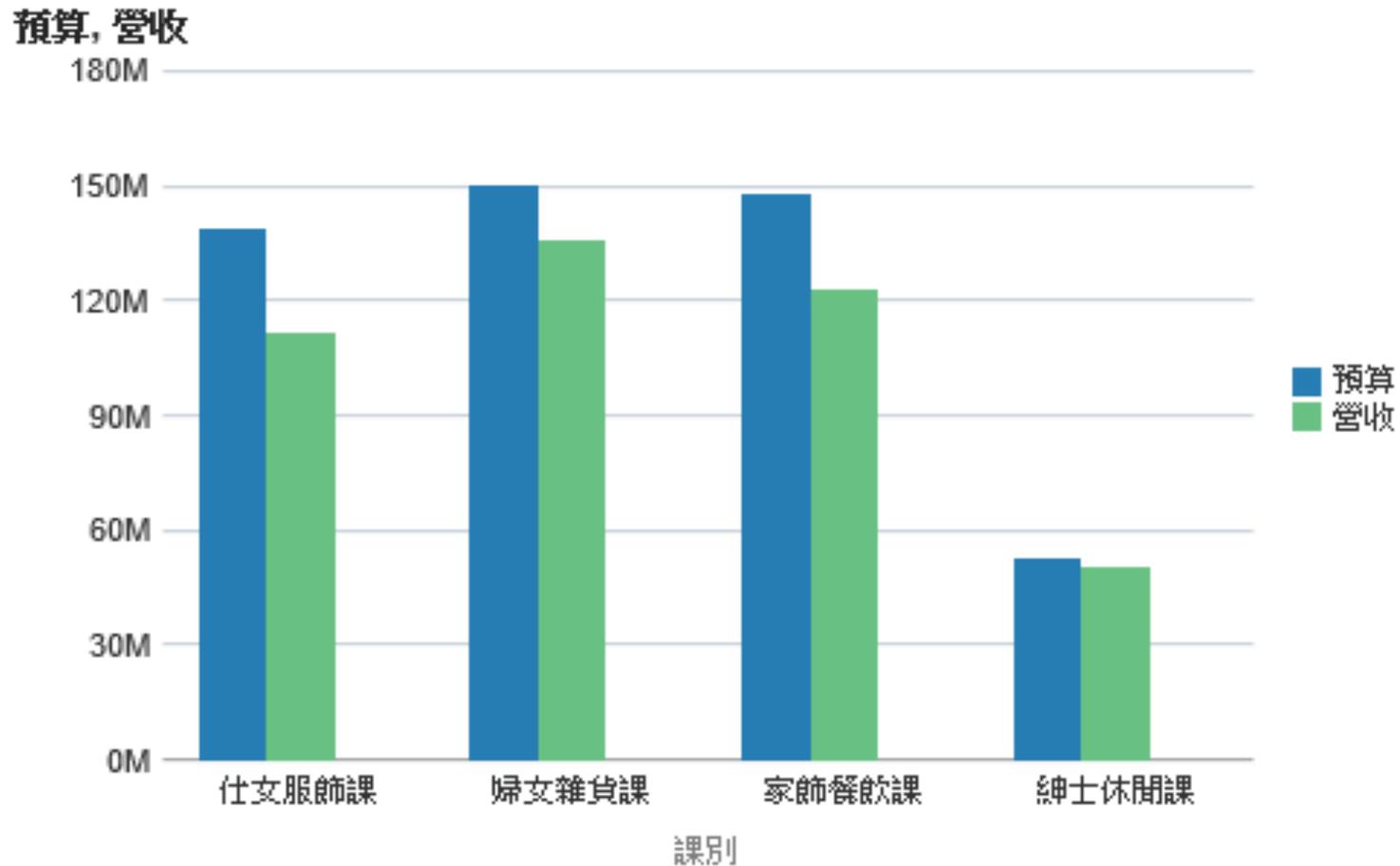
## 各月份業績vs.預算



# 零售業之分析階層

- 確認欲探究營運現況之店別後，通常會從課別或類別分別展開，此處我們先從課別展開。

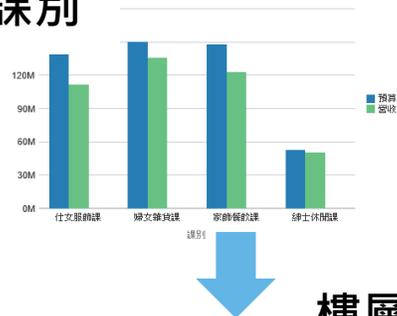
## 11月 店A-1各課別表現



# 零售業之分析階層

■ 以課別為例，可再從樓層、類別、品牌等角度觀察獲利狀態

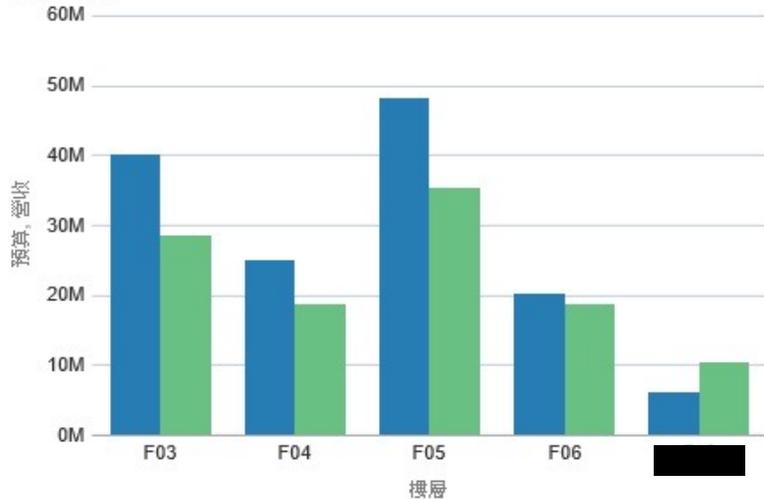
## 課別



## 樓層

店別  課別

預算, 營收

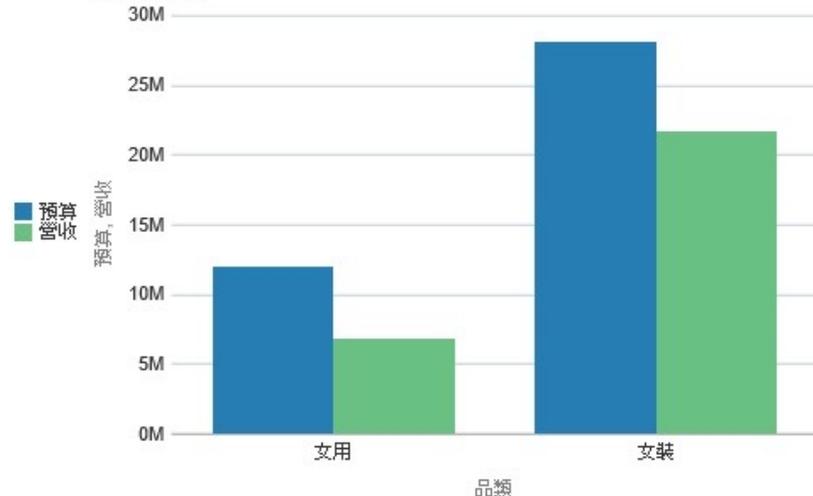


圖表來源: 自取數據 / 內由 1/11/2020

## 類別

店別  課別  樓層

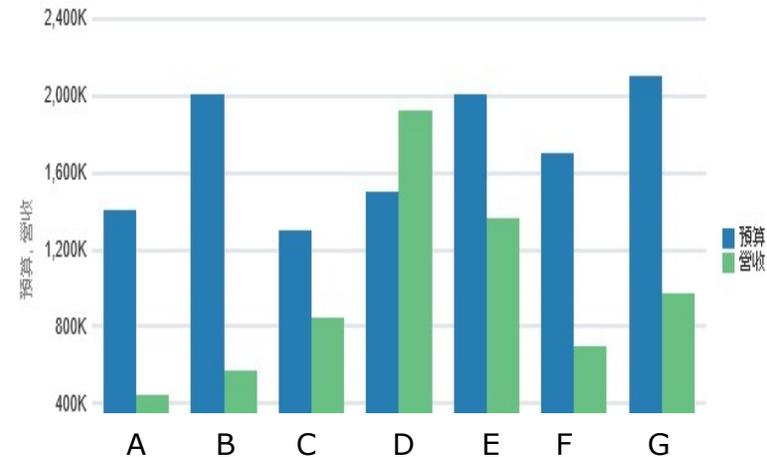
預算, 營收



## 品牌

店別  課別  樓層  品類

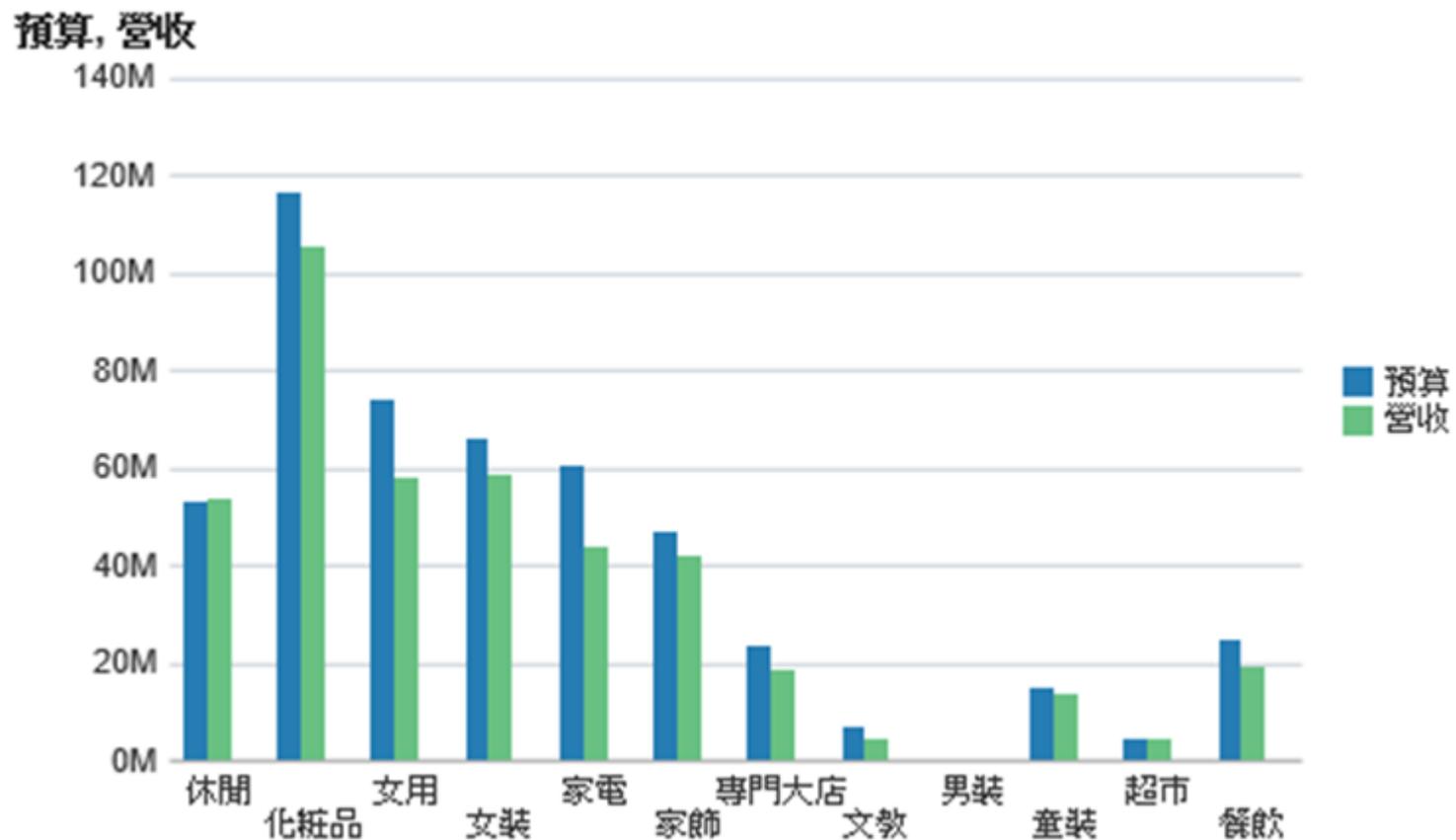
預算, 營收



# 互動式報表呈現類別下之營運表現

- 另外亦可從類別進行展開。

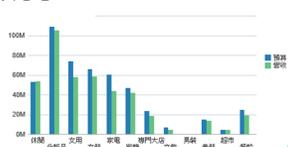
## 11月 店A-1各類別表現



# 互動式報表呈現類別下之營運表現

- 亦可搭配互動式報表，檢視各類別下之品牌表現。
- 例如:點選專營店，右方長條圖顯示該專營店下之三項品牌表現

## 類別



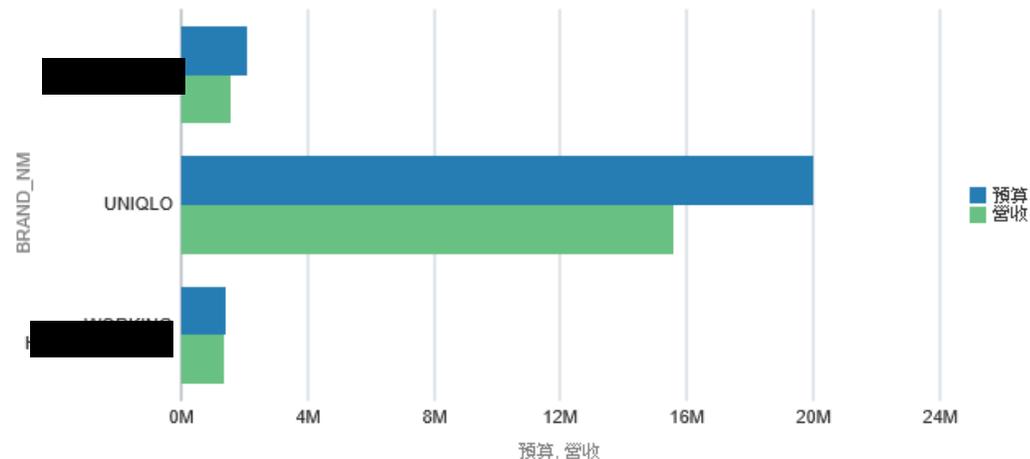
## 互動式報表

### 店A-1

品類	預算	實收	達成率	毛利	毛利率
休閒	53	53	100%	12	23%
化粧品	116	105	91%	20	19%
女用	75	57	76%	13	23%
女裝	65	58	89%	14	24%
家電	60	43	72%	4	9%
家飾	47	41	87%	9	22%
<b>專營店</b>	23	18	78%	1	6%
文教	7	4	57%	0.6	15%
男裝	0.1	0.1	100%	0.01	10%
童裝	15	13	87%	3	23%
超市	4	4	100%	0.5	13%
餐飲	25	19	76%	2	11%

店別 店A-1

預算, 營收



# 零售業科技運用實例

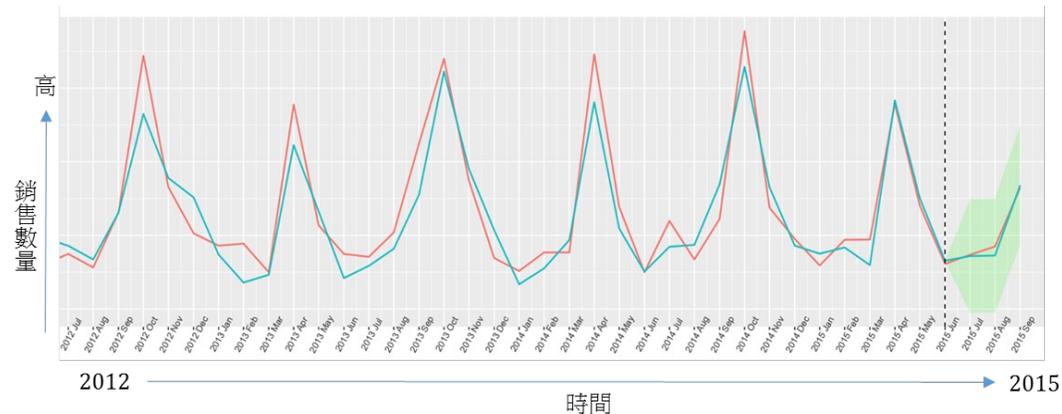
客戶：某大型超市

專案：應用數據分析進行商品銷售量預測

專案內容：

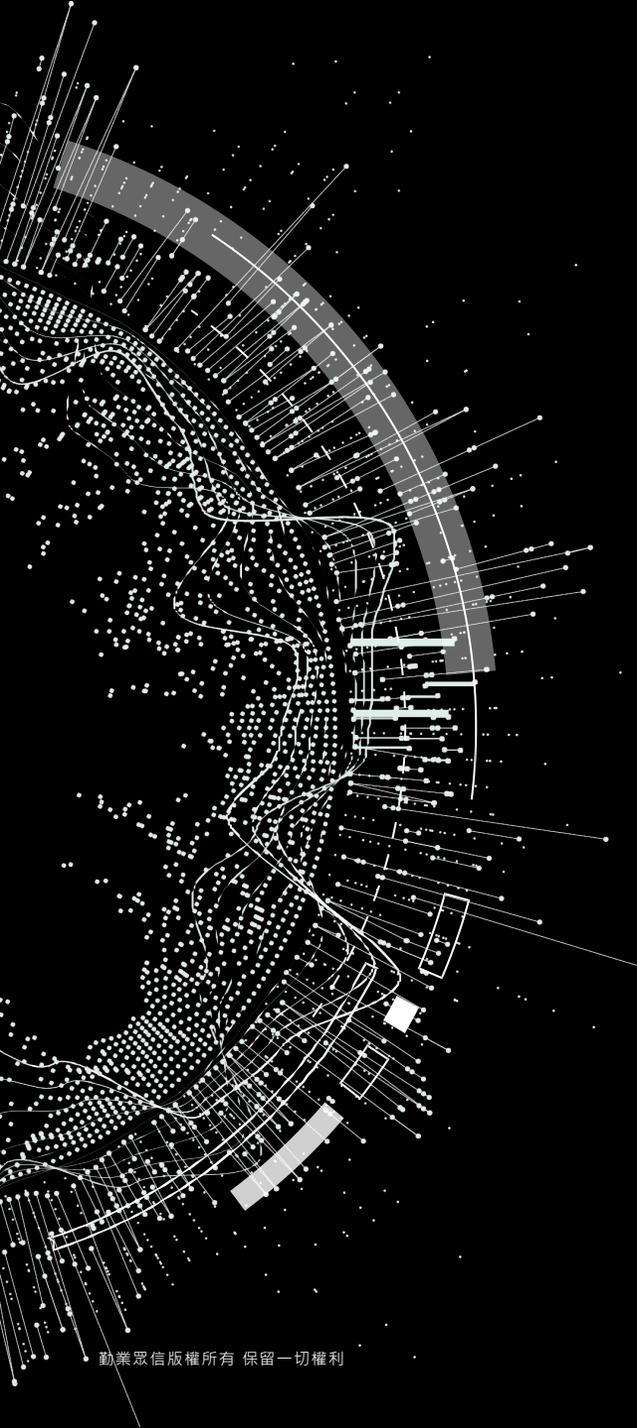
Deloitte運用時間序列演算法(紅色-

實際發生/綠色-預測)，並利用業務類別、開幕日期及店型別等參數，不同的類型搭配各別成長率，如，開店不同年期有不同成長率等預測推估各別銷售概況。



	Date	Actual	Fit	Upr	Lwr
1	2015年7月	184.00	181.75	-13.29	372.78
•	開幕X年、XX店、成長率XX%		181.75		374.77
•	.....			217.66	622.96
					03.

模型推估5年業務銷售概況



# 問題與討論

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

