

## 預算編制及管理

---

勤業眾信新創事業服務團隊



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

## 張鼎聲 Dien Chang

勤業眾信聯合會計師事務所 新創事業服務團隊負責人

### 經歷：

- 勤業眾信聯合會計師事務所執業會計師
- 任職於勤業眾信台北所、新竹所及San Jose
- 主要客戶為：  
中華電信、華南金控，華南銀行，台積電，  
SMTC及ASLAN Pharma...等

### 新創事業服務：

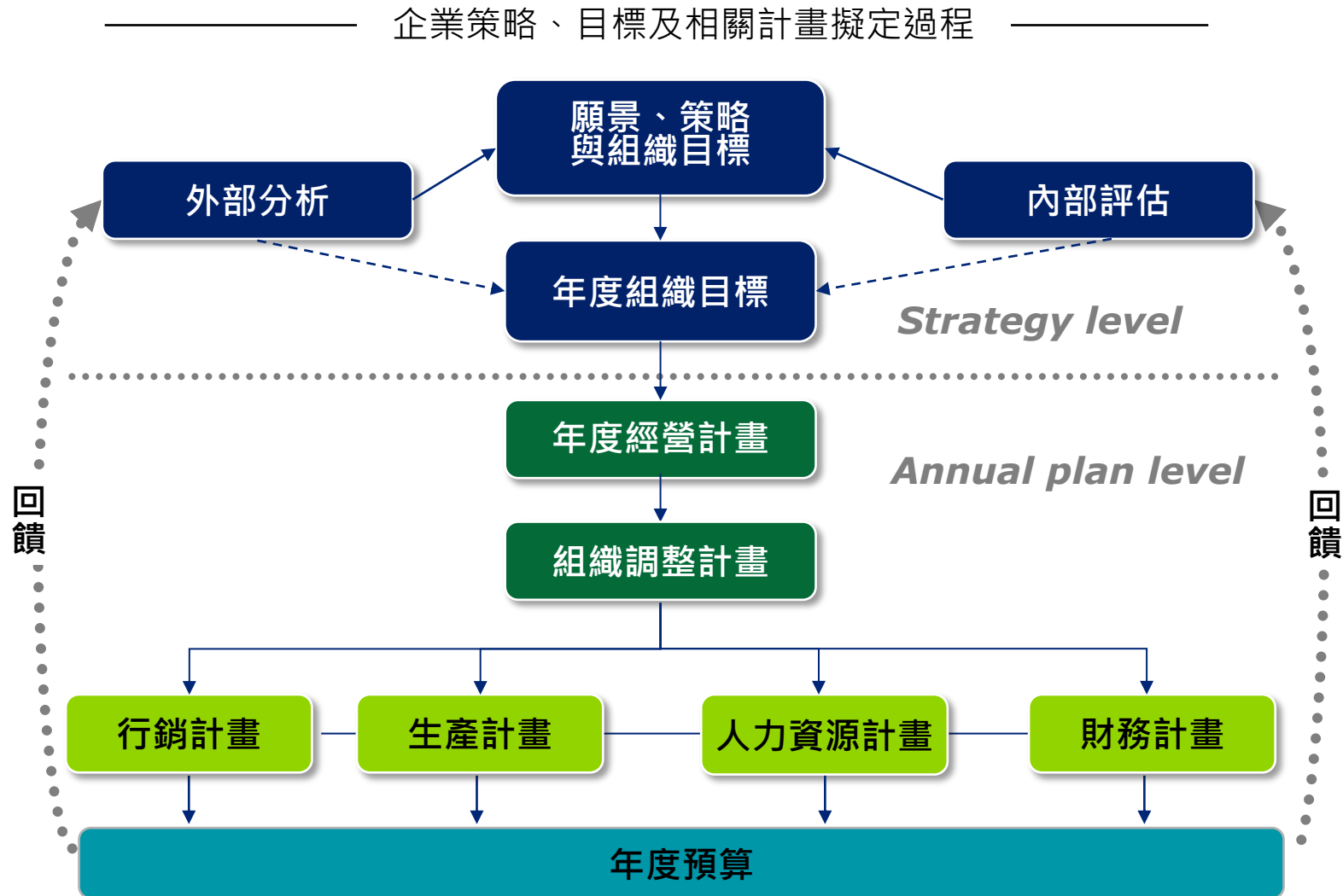
- 勤業眾信新創事業服務團隊負責人
- SLP執行團隊、Mentor
- Garage+ Mentor
- AAMA台北搖籃計畫講師、  
LINEPROTOSTAR講師
- iiiNNO Mentor、GEN Taiwan Mentor
- TTA、TSS、中華開發創新加速器、行政院  
新創基地、台科大育成中心、台大創創、  
交大加速器、台北創新實驗室...等講師

# 如何制定年度財務預算

# 預算編製的挑戰及議題



# 策略目標的釐清，也是年度計畫與預算展開的基礎

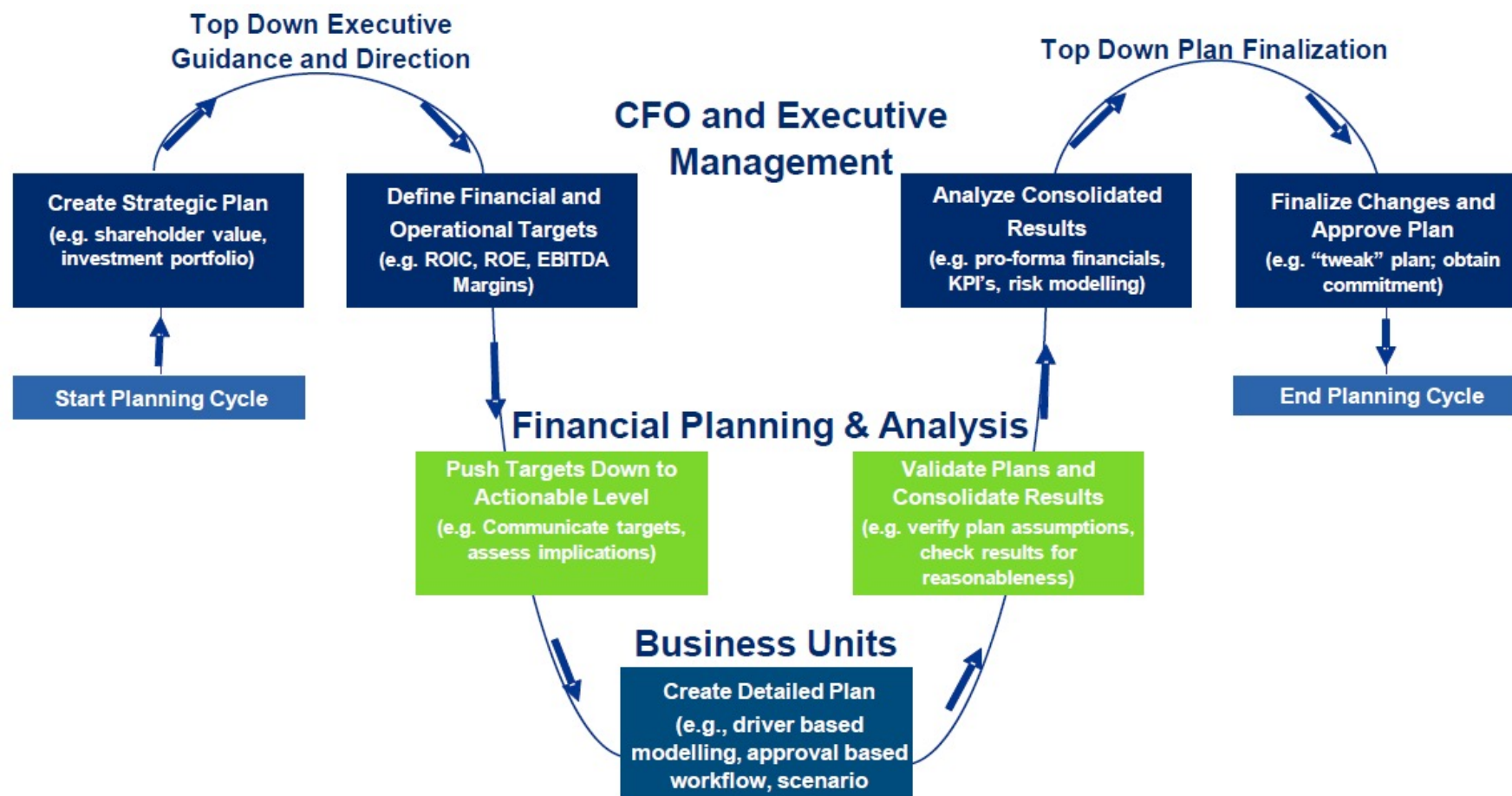


# 預算權責單位

預算編列組織		主要任務
最終決策階層	董事會	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全公司營運目標及整體計畫之<b>最後核定</b></li> <li>• 全公司預算之<b>最後核定</b></li> </ul>
決策及責任階層	預算委員會 【總經理、高階主管】	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全公司營運目標及整體計畫之設定</li> <li>• 預算編製方針之設定</li> <li>• 全公司預算之<b>審議及調整</b></li> <li>• 部門營運目標之<b>審議與調整</b></li> <li>• 部門預算之<b>審議及調整</b></li> <li>• <b>預算修正之檢討及複核</b></li> </ul>
預算彙編單位	預算主辦部門 【財會部門主管】	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 預算編製程序及表格之研擬及修訂</li> <li>• 協調各單位預算之編製與修正</li> <li>• 預算資料之彙總及分析，並向預算委員會提出報告</li> <li>• <b>協助預算委員會辦理一切有關預算之事宜</b></li> </ul>
預算編製單位	各單位	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 依權責於訂定時間內完成<b>編製與修正</b>預算表單後，交由財務單位彙總</li> <li>• 於審核會議進行<b>預算報告</b></li> </ul>

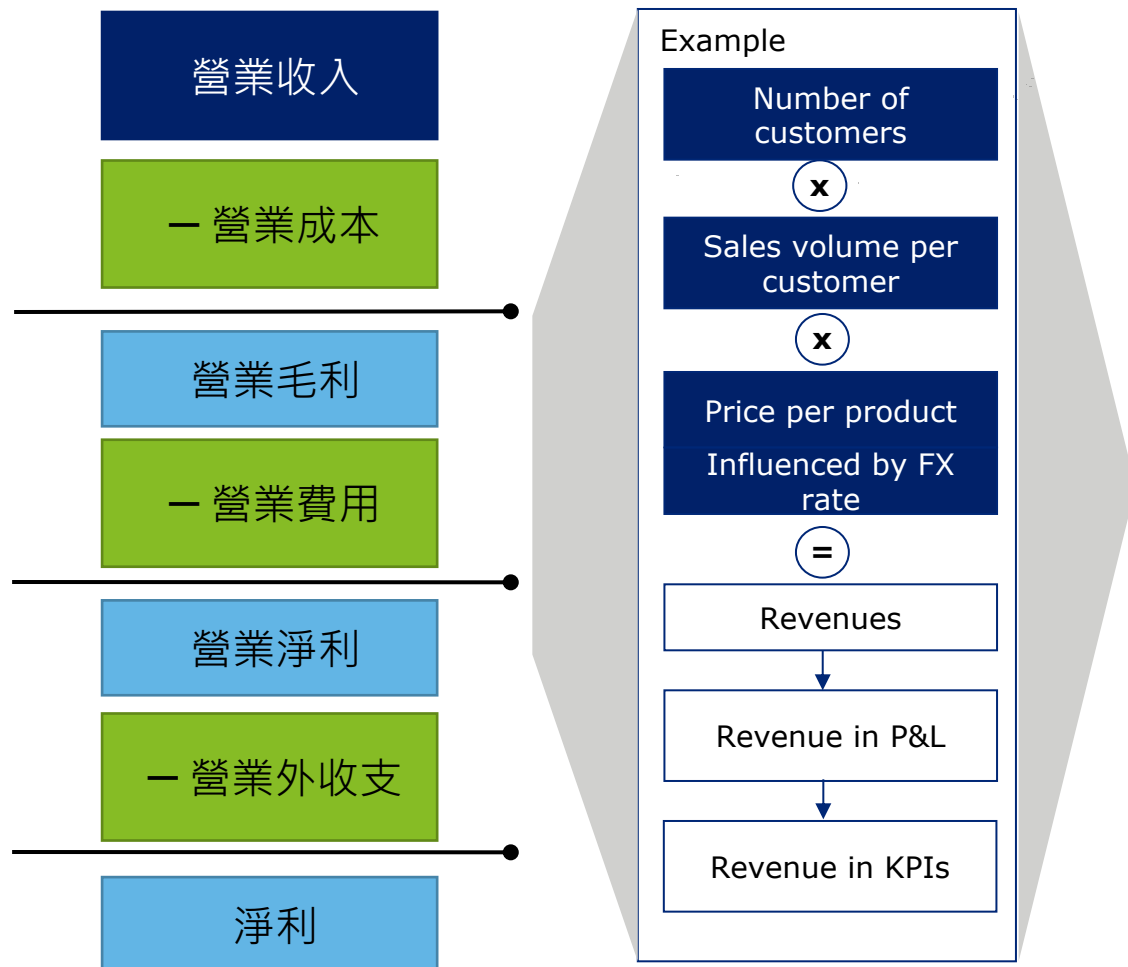
# 最佳實務流程 - Top Down and Bottom Up

最佳預算規劃流程建議包含top down (由上而下) 及bottom up (由下而上) 流程，V模型(top-bottom-top)可以幫助企業有效改善預算編列流程過長的問題



# 動因式預算 ( Driver-based budgeting )

動因基礎(Driver-Based)的預算編列方式，將營運連動的動因(Driver)與財務數字連結，能提升編制效率及分析彈性。



## 採用動因基礎編列的預算具有以下優點：

- ✓ 有些動因本身就是**績效管理指標(KPI)**，使預算與策略更具有攸關性。
- ✓ 可模擬動因的改變對預算的影響程度。當預算修正時也無需重編整個預算。
- ✓ 與實際值進行差異分析比較時，較能發掘出改善機會點。

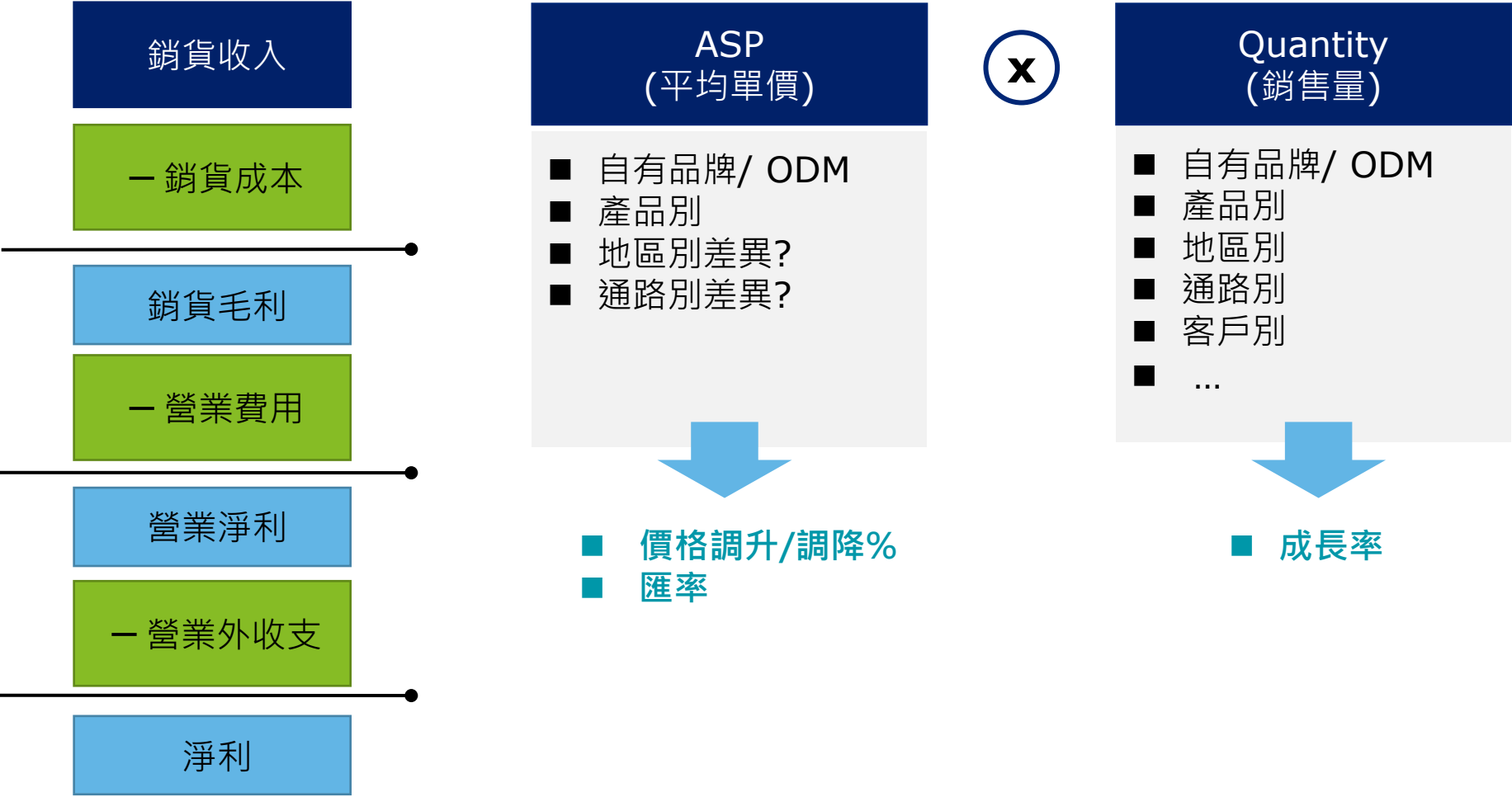
## 動因基礎範例：

- ✓ 利用人數，來預估薪金/膳食等費用
- ✓ 利用坪數，來預估水電/租金等費用



# 年度預算編制 - 銷售預算

# 收入預算之編列方式



# 收入預算編製應考慮之因素



## 外部環境影響因子

- 產業未來展望及公司在市場所佔地位
- 經濟情況之變動及其對本公司產品之影響
- 顧客（消費者）習性及需求趨勢之改變
- 競爭對手產品之品質、價格及市場接受程度

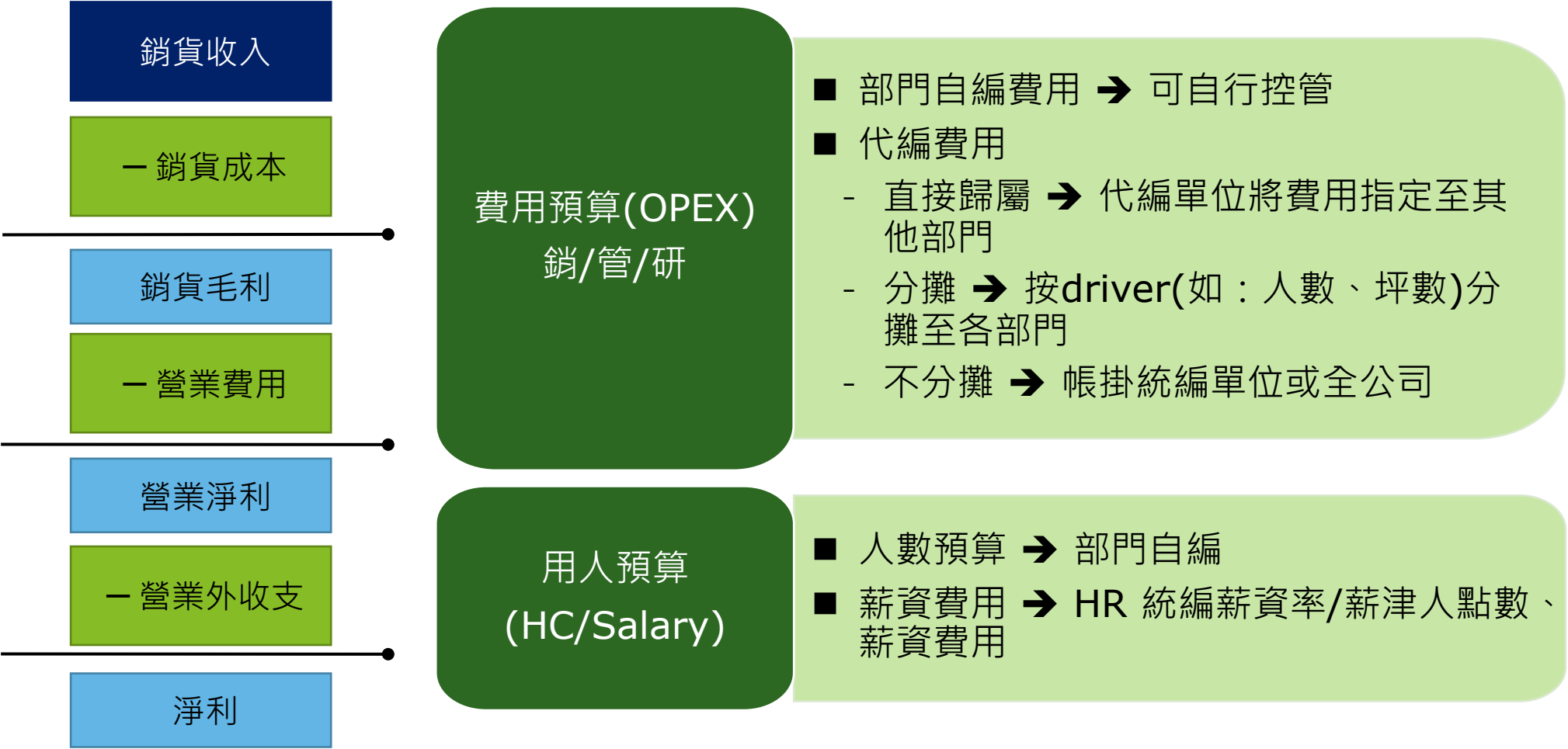


## 內部組織考量因素

- 產品種類及性質
- 產品生命週期
- 新產品之銷售計畫
- 產品訂價策略
- 銷售通路策略

# 年度預算編制 - 費用預算

# 費用預算之編列方式



# 費用預算之自編表單範例

Illustrative

各單位按照會計科目，自行編列**自編費用**

編列可控費用預算明細內容，以利審核人員確認編列內容

透過公式設定進行數字勾稽，確認明細與彙總金額是否相符

1 可控費用預算明細表															
課別：	會計科目	內 容	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
101	低值易耗品攤銷	一次性手套	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	27.60
		角鉄30*30*3.0T*6M	-	-	6,666.00	-	-	120.00	3,333.00	-	244.00	677.00	-	-	11,040.00
		角鉄40*40*3.5T*6M	-	-	478.00	-	-	578.00	-	-	678.00	-	-	-	1,734.00
	低值易耗品攤銷	小計	2.30	2.30	7,146.30	2.30	2.30	700.30	3,335.30	2.30	924.30	679.30	2.30	2.30	12,801.60
102	費用工具及設備		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	費用工具及設備	小計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

明細與彙總數字不符

2 可控費用預算匯總表															
課別：	代號	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
104	101	低值易耗品攤銷	2.30	2.30	7,146.30	2.30	2.30	700.30	3,335.30	2.30	924.30	679.30	2.30	2.30	12,801.60
	102	費用工具及設備	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	103	油料費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	104	修理費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	105	外部加工費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	106	試驗檢驗費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	107	間接物料消耗	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	108	模治檢具費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	109	開發費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	110	水電費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

透過公式將明細金額連結至彙總表

# 人力資源預算

## 人力資源預算包括人頭數計算和人力成本計算

- 搭配FTE (Full-time Equivalent：約當全職人數)概念，依據人員工作型態(全職、兼職、派遣)更準確預估預算
- 人頭數由期初和變動組成。人工成本由各項主要的人力成本構成，各項人力成本由人頭數和平均費率等計算得到。

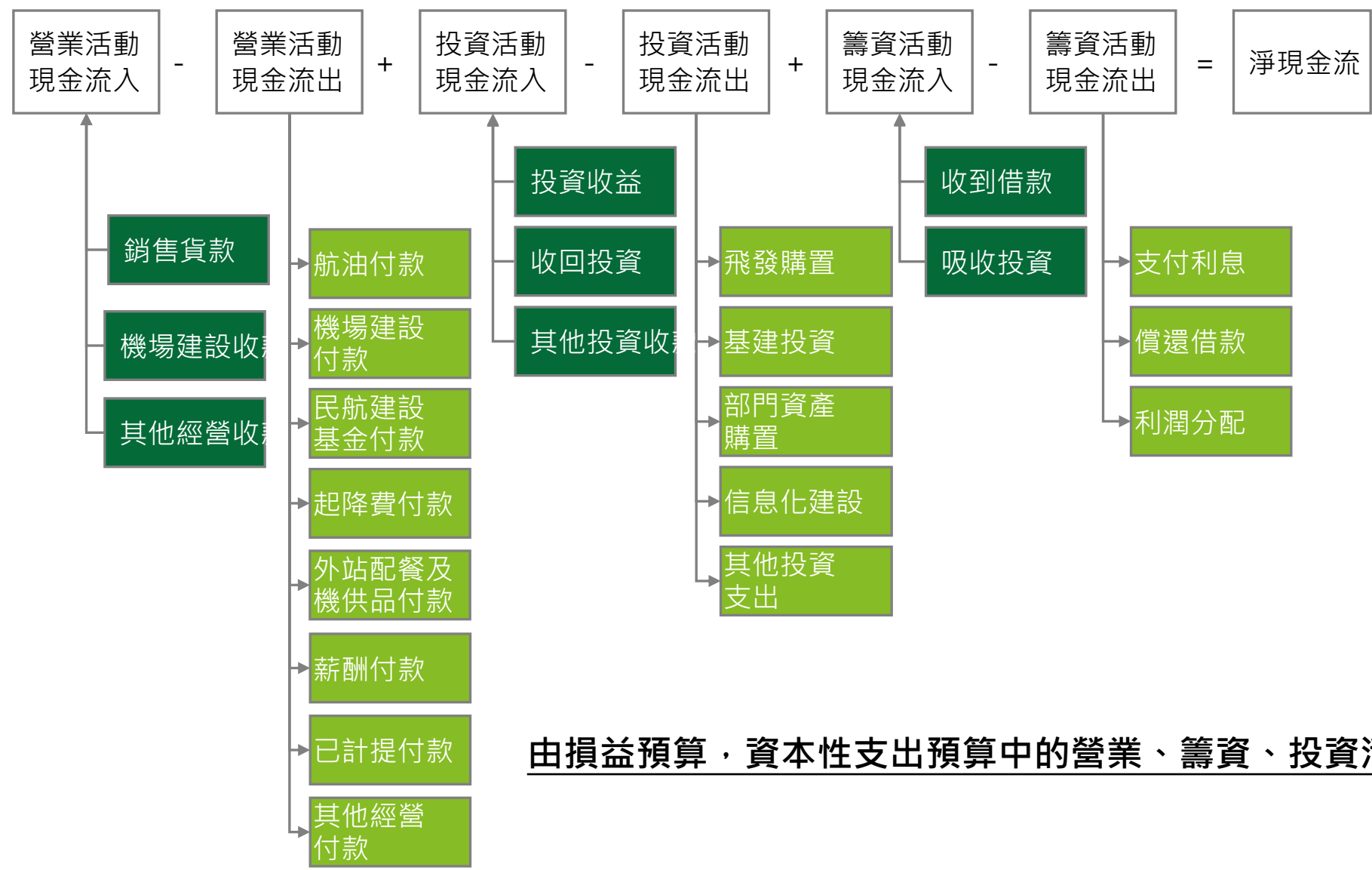
$$\begin{array}{|c|} \hline \text{職工人數} \\ \hline \text{變動} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{期初職工} \\ \hline \text{人數} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{期末職工} \\ \hline \text{人數} \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{飛行出差} \\ \hline \text{補貼} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{節油獎} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{安全獎} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{工資總額} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{勞務費} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{國外營業} \\ \hline \text{部人工} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{津補貼} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{保險金} \\ \hline \text{公積金} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{人工} \\ \hline \text{成本} \\ \hline \end{array}$$

# 年度預算編制 - 資金預算



# 資金預算之編列方式



由損益預算，資本性支出預算中的營業、籌資、投資活動計畫推導

## 直接法的現金流量表

XXXX 公司 現金流量表 XXX 年度		
營業活動現金流量數		
銷貨收入收現數	\$X,XXX	
其他收入收現數	X,XXX	
進貨付現數		
營業費用付現數	(X,XXX)	
其他費用付現數	(X,XXX)	
所得稅付現數	<u>(X,XXX)</u>	
營業活動淨現金流量		\$X,XXX
投資活動現金流量數		
出售廠房設備收現數	\$X,XXX	
購入廠房設備付現數	(X,XXX)	
處分長期投資收現數	X,XXX	
取得長期投資付現數	<u>(X,XXX)</u>	
投資活動淨現金流量		X,XXX
融資活動現金流量數		
發行公司債收現數	\$X,XXX	
發行股票收現數	X,XXX	
現金股利付現數	<u>(X,XXX)</u>	
融資活動淨現金流量		<u>X,XXX</u>
本期現金增減數		\$X,XXX
加：期初現金餘額		<u>X,XXX</u>
期末現金餘額		<u>\$X,XXX</u>

# 資金等短期資源配置是預算編制的重要內容

## 庶務性事項的資金流出

	項目	付現或非付現類
4	培訓費	X
5	出國人員費	
5.1	制裝費、補助費和國外生活	X
5.2	其他出國人員費	X
6	海餐費	X
7	拖航補貼	X
8	出海補貼	X
9	誤餐補貼	X
10	宿舍管理費	X
11	通訊費	
11.1	電話補貼	X
11.2	其他通訊費	X
12	折舊費	N
13	無形資產攤銷	N
14	長期待攤費用攤銷	N

- 1、科目按明細可分為付現類和非付現類
- 2、付現類科目選擇重要內容分析特性分別設置付現規則，如：








- A、報刊費：年初70%，其他季度10%每季；
- B、車輛使用費（綜合事業部提供車輛服務，按季結算）
- C、.....

以薪酬為例說明：

序 號	序 列 與 級 別
	合 計
1	基本工資及加班夜班
2	效益獎
3.1	社會基本保險
3.1.1	養老保險
3.1.2	醫療保險
3.1.3	工傷保險
3.1.4	失業保險
3.1.5	生育保險
3.2	綜合福利補貼
3.3	住房公積金
3.4	補充保險
3.4.1	企業年金
3.4.2	補充醫療保險
3.4.3	意外傷害保險
3.5	其他補貼
3.5.1	交通費

- 1、工資、補貼類（假設當月提取下月發放，則當月流出=上月提取額）
- 2、勞健保類（按月計提，按季匯繳，則季末或下季度初流出季度合計額）
- 3、績效獎金（按年發放）
- 4、其他

# 編製預算注意事項

-  清楚定義公司的策略
-  一定要比較實際跟預算數，並且分析差異
-  人事費用是否合理，是否可以支持公司策略
-  若產生費用，是否也會有相對收入產生
-  正常版/悲觀版/樂觀版的預算類別
-  資本支出要確認
-  相同事項不要重複編列/策略目標一定要確認

# Q&A



**StartUP**/*nsider*  
勤業眾信有問必答