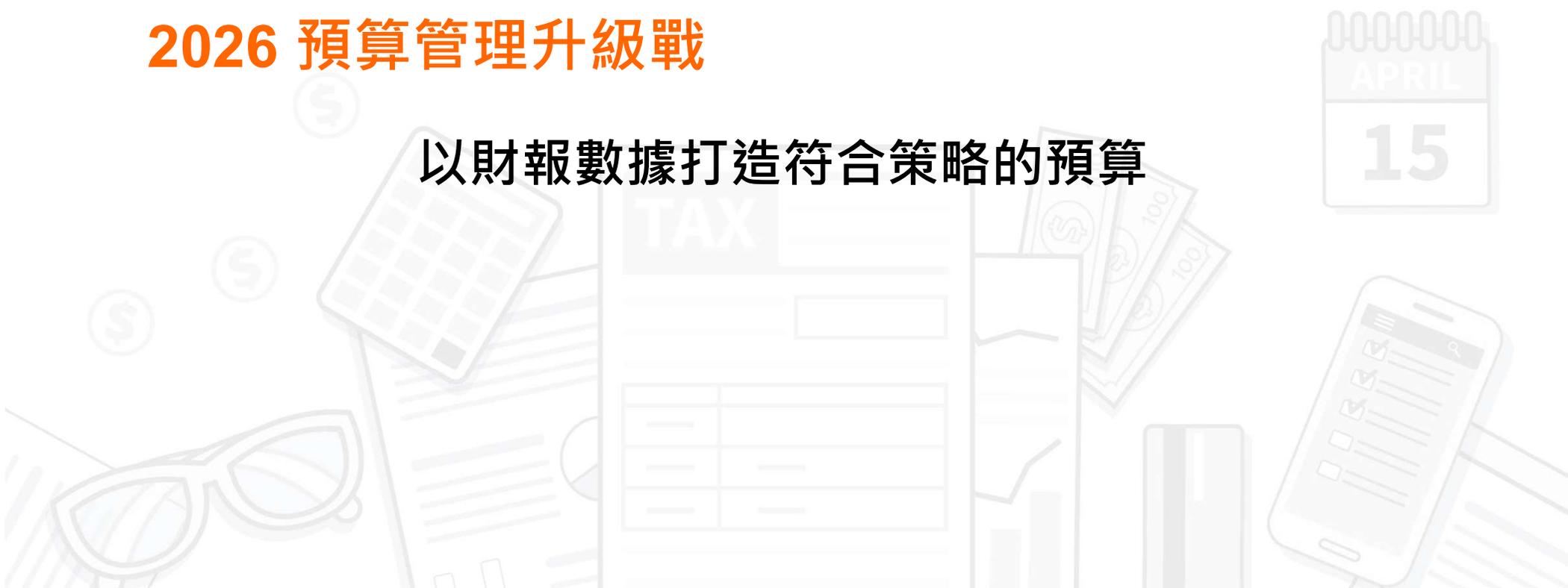


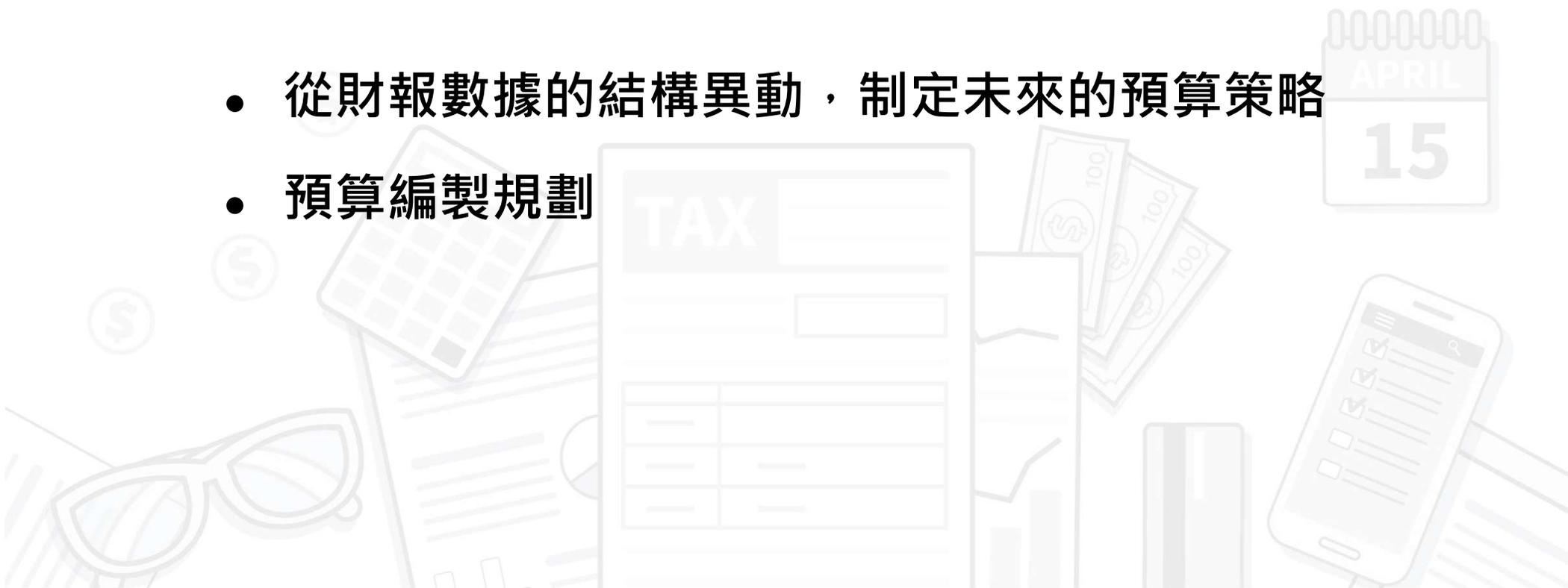
2026 預算管理升級戰

以財報數據打造符合策略的預算



主題大綱

- 從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略
- 預算編製規劃



從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- 認識你的公司、商業模式、產業

電子組裝廠：

1、應收帳款 & 存貨金額大 (產業鏈最下游)

AR週轉天數、帳務品質、存貨週轉

2、現金金額大 (收付龐大，營運開銷?)

資金安全水位

3、流動資產遠大於非流動資產

組裝相對不需太多生產設備

4、負債比率偏高，負債比不超過80%為妥

流動比率是否健康

5、營收大、但固定成本高

營收穩定度

6、毛利率低、營業費用率低

上下游夾擊，管理財



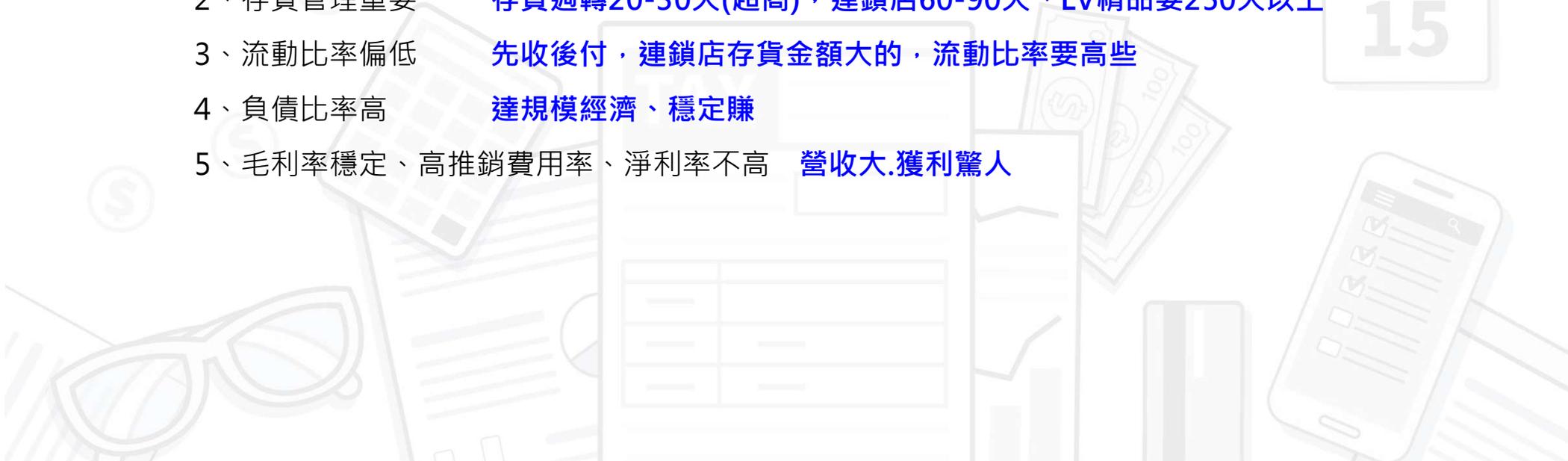
從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- 認識你的公司、商業模式、產業

實體通路業：

便利商店、超市、量販店、百貨業、連鎖店，加盟、直營不同

- 1、幾乎無應收帳款 **不賒銷**
- 2、存貨管理重要 **存貨週轉20-30天(超商)，連鎖店60-90天、LV精品要250天以上**
- 3、流動比率偏低 **先收後付，連鎖店存貨金額大的，流動比率要高些**
- 4、負債比率高 **達規模經濟、穩定賺**
- 5、毛利率穩定、高推銷費用率、淨利率不高 **營收大.獲利驚人**



從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- 從大到小

資產.負債類科目佔比判斷

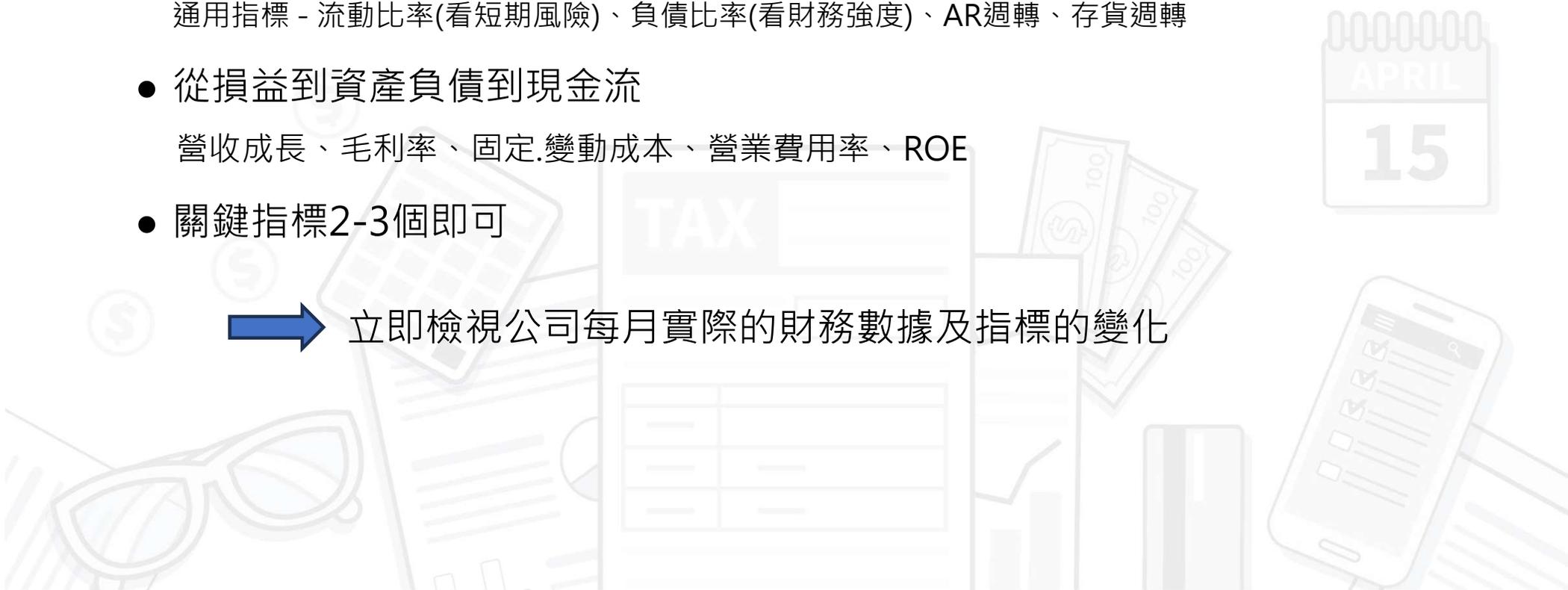
通用指標 - 流動比率(看短期風險)、負債比率(看財務強度)、AR週轉、存貨週轉

- 從損益到資產負債到現金流

營收成長、毛利率、固定.變動成本、營業費用率、ROE

- 關鍵指標2-3個即可

➔ 立即檢視公司每月實際的財務數據及指標的變化



從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- 指標案例

觀念：**固定成本 (FC) vs. 變動成本 (VC) 的成本比例異動**，是企業經營彈性的預警，影響公司的損益兩平點 (B.E.P)

分析實際FC / VC 比率的異動，調整預算的資源配置策略

產業背景A：擁有大量實體門市和倉儲設施的零售連鎖集團，集團大力推動線上電商業務，但線下門市並未同步關閉或縮減

固定成本 (FC)比率從60% 上升至 65%

FC 上升：新增電商平台維護費、雲端租賃費、數位行銷部人員薪資 (短期難以變動的固定支出)

VC 變化：營收雖增加，但傳統門市人員的薪資 & 水電租金等**基礎成本仍居高不下**

產業背景B：提供訂閱制軟體服務(SaaS)的新創公司，用戶快速增長

但雲服務、客服等**變動成本(VC)比率從 10%上升到 15%**

VC 上升：SaaS屬於高固定成本、低變動成本行業 (研發FC高)；由於用戶激增

致**雲端運算流量 (AWS/Azure服務費)**、**客服人員擴編及數據頻寬費**等與使用量相關的變動支出大幅增加

數據說話的預算決策~~

從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- 指標案例

營運效率是衡量資源投入的有效性，與預算編製相關：

費用投入產出效率：銷售、管理費用率 (費用佔營收比重)

資產運用效率：週轉率或週轉天數 (存貨、應收帳款、固定資產週轉率)

產業背景A：某電子零件製造商，產品生命週期短，技術迭代快，為應對供應鏈波動

過度超前部署關鍵原物料，大量**高價庫存積壓**，且面臨技術過時的風險

財報發現存貨週轉天數從70天激增至110天，庫存暴增40%，影響OCF

產業背景B：B2B企業軟體服務公司，透過大量行銷與業務拓展取得客戶

管銷費用率維持在40%，行銷費增加25%，但**客戶獲取成本(CAC)**上升30%；

業務人力費用增加15%，但業務平均營收下降 5%

效益分析的預算決策~~



從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- 指標案例

風險訊號常隱藏在非核心的會計科目或部門支出

發現：某些費用佔營收比重持續升高，但並未帶來直接效益

某季度出現高額、非經常性支出，且與核心營運無關

營運活動現金流 (OCF) 雖然為正，但波動性過大，且與淨利潤的差距持續擴大

產業背景A：大型物流集團，營收增長穩健10%；**間接管理與行政人員薪資總額**卻增長18%

產業背景B：化學品製造公司，受環保法規嚴格監督，今年環保相關的**罰款和緊急修復金額**，是過往三倍

考量風險的預算決策~~



從財報數據的結構異動，制定未來的預算策略

- **財務數據告訴我們過去，指標異動則告訴我們未來**
它警示企業的經營槓桿、風險耐受和規模經濟效益正在發生根本轉變
預算必須應對轉變的策略
- **營運效率指標是企業的體檢**
企業預算除了關於花多少錢，將每一塊錢花多有效率融入預算
財報中警報的效率指標，轉化明年預算中資源調整和投入的依據
- **財務風險訊號如企業的發高燒**
預算編製，不只追求利潤的最大化，也追求不確定性成本的最小化



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？

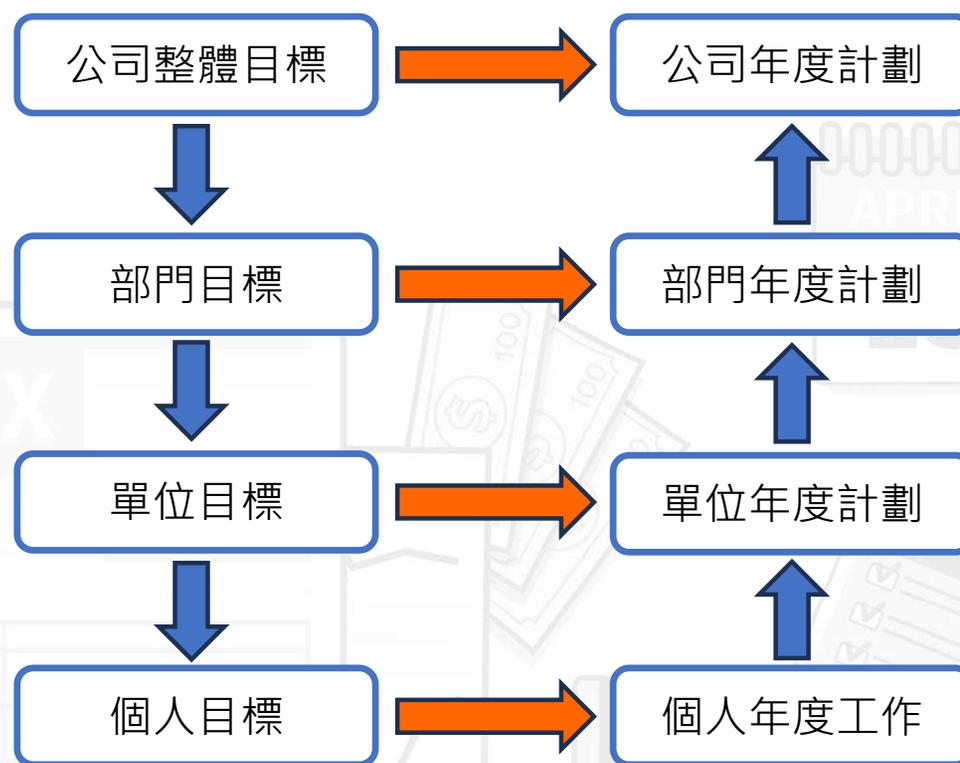
- 符合會計準則？
- 符合稅法上的要求??
- 得到公司治理分數？(公開發行公司：股東交代？請認清公司治理)

為公司自己利益而編

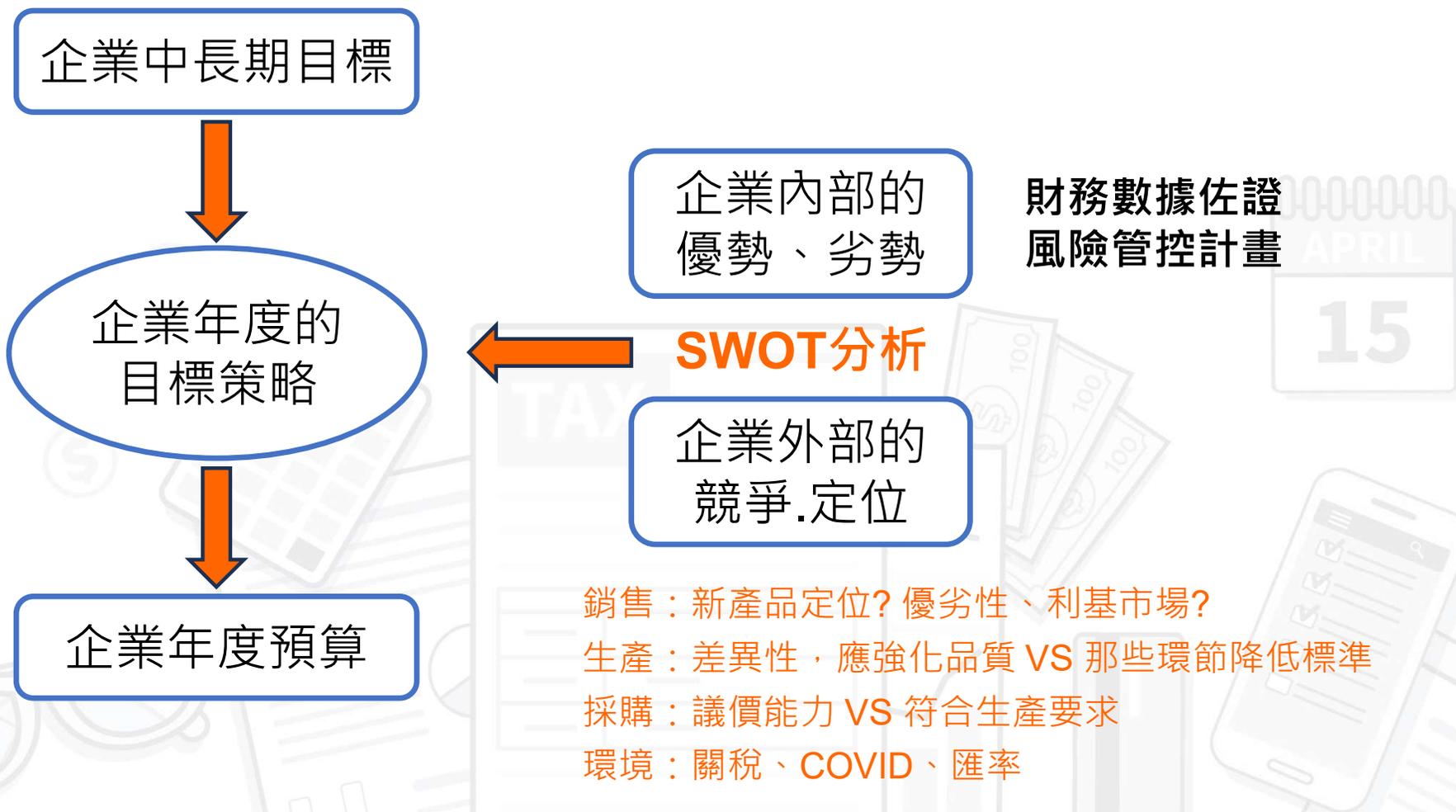
全員參與並反覆執行，預算差異的解讀，參考管理意涵，自然有公司治理分數

預算 - 該由上而下 or 由下而上？

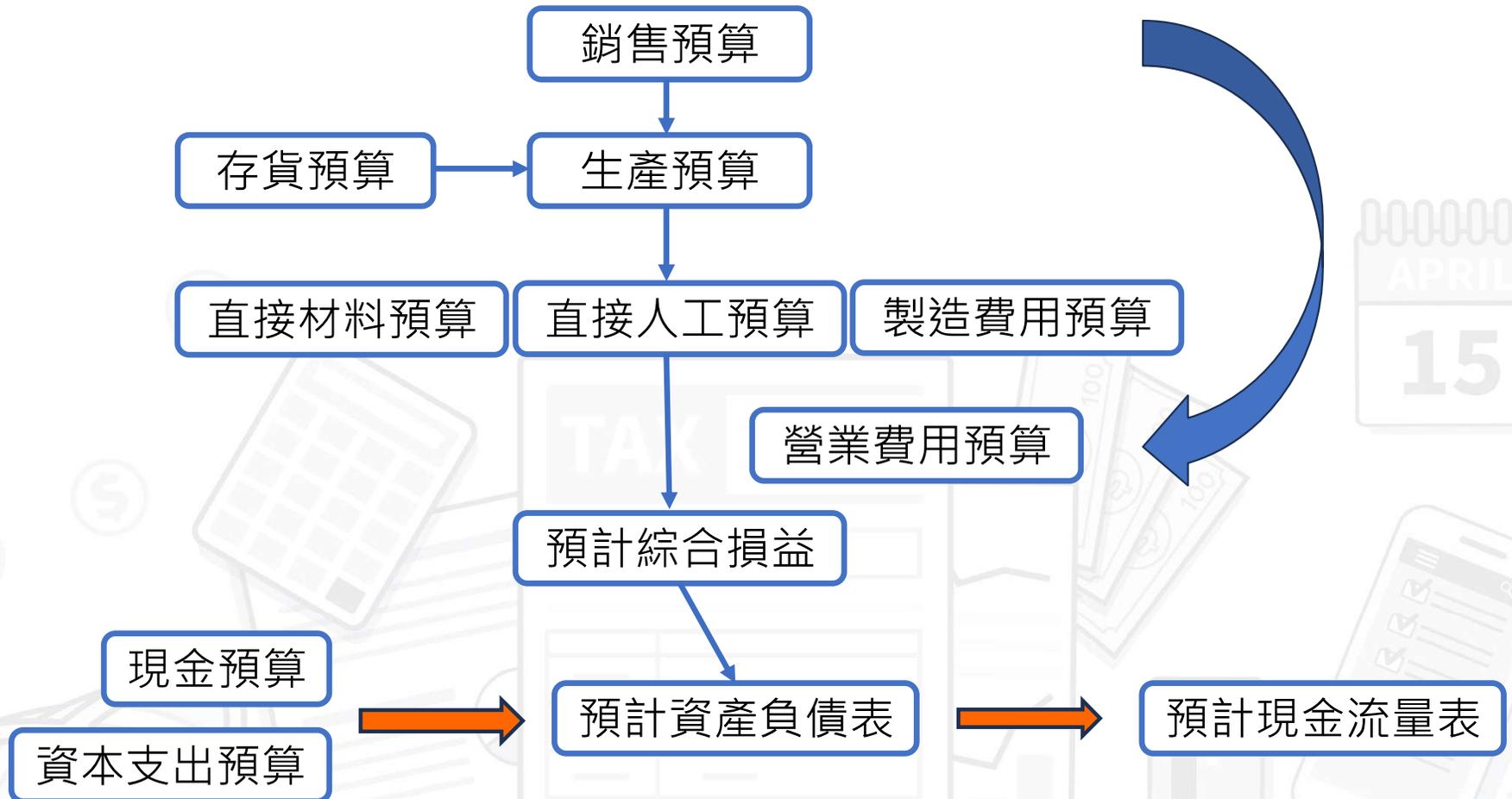
- 從何編起？
- 預算編製並非平行，建議順序
- 不是各部門獨自編列自己的，各部門要有互動



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

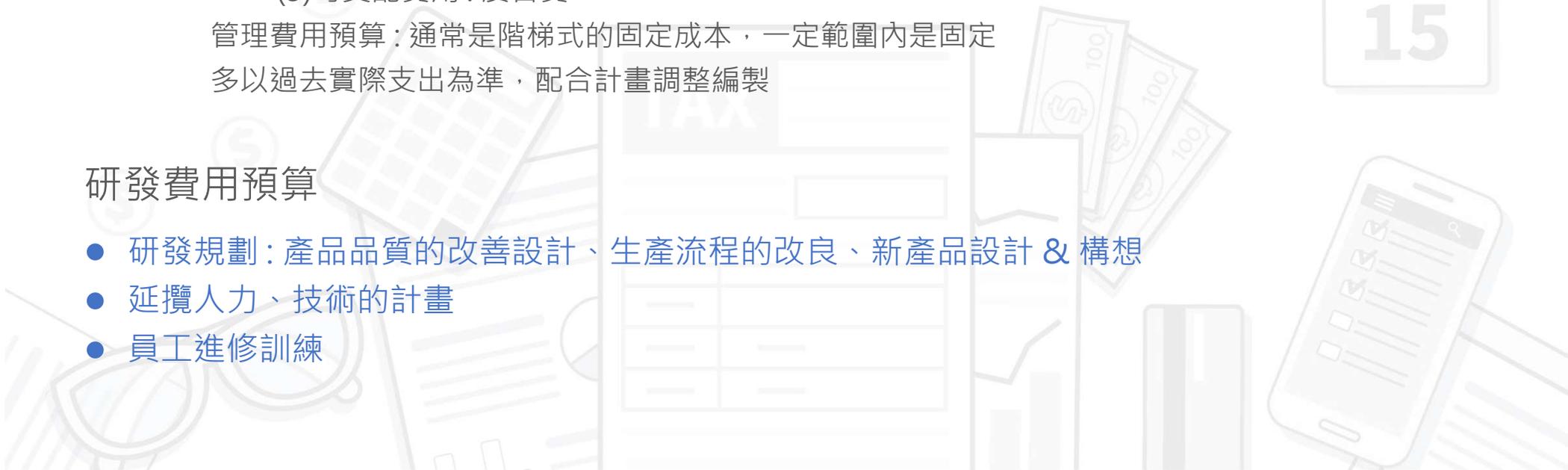
- 銷售活動需支付的費用(業務部編製預算) & 行政管理必要費用(管理部、財會部、人資部)

- ➔ 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

