

預算管理制度是企業目標管理的有效工具，能夠協助經營者預先規劃未來經營，並從中找到問題與整合資源，進而提前做好具體的應對準備，讓企業更具競爭力，經營決策更有依據。然而，年度預算的編製是在例行工作之外，需要額外投入人力，在編製完成之後，又被當成預算控制與績效考核的重要依據，因而預算制度往往不受員工歡迎，也就造成中小企業在初次導入預算管理制度時遭遇阻力，或是在推動後因未能確實執行而成效不彰。

依據筆者輔導中小企業導入預算管理制度的實務經驗，造成預算管理推動困難或未能有效落實的原因，大致分為下列幾種類型：

## 一、不知道預算的重要性

有些中小企業主創業數年，客戶與經營尚未穩定，甚至只有流水帳而不清楚獲利狀況。或是經營企業已 20 多年，經營藍圖都在老闆的腦海裡，內部自有一套設定每年營收與利潤目標的經驗法則。因而認為預算是大企業才有能力做的事，中小企業囿於人力與資源限制，對未來環境變化亦充滿不確定性，與其大費周章地編製一個無法掌握的預算，還不如努力衝刺業績比較實在。

## 二、不清楚如何編製預算

有些中小企業老闆瞭解預算的功能及其重要性，但因無法

準確預估未來的經營狀況，也欠缺有經驗的人員來推動預算編製作業，因而對導入預算管理制度仍停滯不前。這種現象在預算編製難度較高的產業特別明顯，例如市場變化太大的營建業、自主性不高的電子代工業以及汽車零件製造業等。筆者曾輔導一家經營 20 餘年的網路連接器製造業，因連續虧損 3 年，董事長毅然決定推動預算制度，第一年的目標為「只要讓主管有費用控管觀念就好」。當年度雖因營收與毛利不如預期，但因主管對費用控管得當，虧損減少了，且隔年就轉虧為盈，迄今仍然每年持續落實預算管理制度。

### 三、編列預算但未做控管

有些中小企業已編製預算多年了，但因預算編列不實或與目標不符而無法做為未來的控管依據，或因未將每月實際經營成果與預算做比較分析，以找出落差原因與改善對策。這些公司雖有預算制度卻形同虛設，久而久之，主管對編製預算也就敷衍了事，反而造成人力、物力與財力的浪費。此類型公司的解決方法，須先取得經營者充分支持預算制度，並有賴財務部門主管確實執行預算控管工作。

事實上，編列預算是提供企業掌控未來風險的重要管理工具，企業在下定決心進行年度預算編製之前，應先設定經營目標，並完成預算編製前的各項準備工作，方能建立內部共識，真正落實預算管理制度。

## 第 1 節

# 預算的定義

### 一、預算是什麼

預算是一份詳細的經營計畫，由經營者的決策與各部門的意見交流而產生，並將這些資料採取數字為主且文字為輔的方式，以數量化及書面化的方式表達，並說明在未來一段期間內，如何取得與使用指定的資源，其涵蓋了營業預算及財務預算，可做為日後有效執行與控管的依據。

設定目標是預算編製的前提，有了目標才能進行規劃，而預算就是規劃的結果。

企業大都在每年的 9 月中旬或 10 月中旬開始編製明年度的預算，並且於 12 月底前完成年度預算的審查與確認。在預算編製過程中，經由各部門之間的資訊交流及溝通，更能達成事前的協調功能，使得不同部門能配合得更密切。總括而言，從企業的總體經營策略、經營計畫及經營目標，將所有職能活動彙整成一整體規劃，並以數字或貨幣量化之具體呈現就稱為「預算」。



## 二、預算管理範圍

所謂預算管理，係指企業以預算而展開的一系列管理活動，從預算規劃、預算編製、預算執行、預算控制到預算考核與激勵，都屬於預算管理的範圍。一個健全的預算制度，應同時兼顧預算管理的五個階段，亦應同時考量預算的技術面層次與人性面行為對各階段的影響。若只注重技術面而忽略人性面，則雖有完善的工具卻無法確實執行；若只是著眼於人性面而忽略技術面，則定難以編製一套完善可行的預算制度，故兩者缺一不可。至於預算對行為面有哪些影響以及如何克服，將於本章的第三節中詳細說明。預算管理涵蓋的範圍，請參閱圖 1-1 之「預算管理的範圍」。

### 小叮嚀

企業推行預算管理制度前，一要先取得經營者的支持與部門主管的共識。

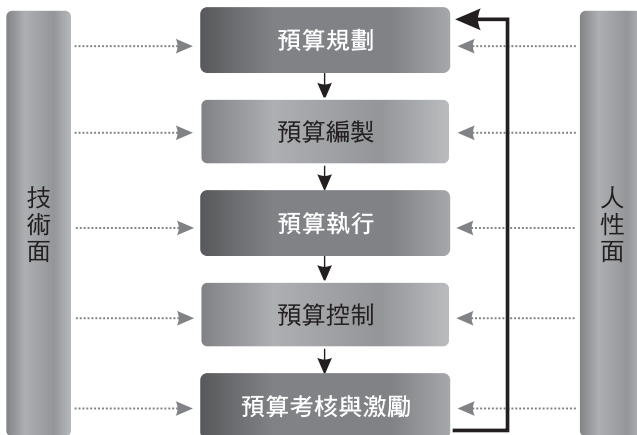


圖 1-1 預算管理的範圍

一般公開發行公司都會制定一套「**預算管理辦法**」，讓各部門對於預算編製、審核、控制等作業有所遵循，並藉由預算管理做為績效衡量及有效預測未來經營成果的依據，屬於企業內部控制制度的一環。預算管理辦法內容涵蓋預算目的、預算範圍、預算作業組織與職能、各項預算編製要點與程序、預算審核與修正、預算控制重點與差異分析等。企業可以藉由預算管理的工具，規劃與控制獲利、提高經營管理水準，並做為績效評估與獎勵之依據。

## 第 2 節

# 預算的功能

企業在經營過程中，不論是新產品開發、設備或店點擴充、生產要素供應與生產、銷售通路選定與訂價，甚至是產業環境與競爭狀況等，都面臨對未來的諸多不確定性。當外界環境與內在條件驟變，中小企業往往因無目標管理而反應不及，因而承擔較大的經營風險，甚至因現金流量掌握不佳而導致財務危機。

為了消除或降低經營過程中的不確定性與變化，企業必須提早規劃。若能編製預算，可讓經營者與部門主管預先得知，公司未來一年甚至三至五年的營收、成本、獲利狀況，以及資金是否足夠，做為制定決策時的參考，也可掌控未來的經營風

險。預算不但具有事前規劃的功能，還可做為事中控制與事後評估的管理工具。預算究竟有哪些功能呢？如圖 1-2 之「預算的功能」所示。



圖 1-2 預算的功能

## 一、規劃

預算是將企業的營運計畫予以數量化，因此預算流程能協助各部門主管為企業的營運預作規劃。在預算編製過程中，可以讓個人及部門主管幫助企業提前做規劃。例如年度的銷售預算，應由行銷部門主管、業務部門主管與研發部門主管共同規劃，包括產品、訂價、通路、促銷廣告等行銷策略擬定，舊產品的銷貨收入規劃，以及新產品的開發時程與銷貨收入預估等。

## 二、溝通與協調

企業若要有效地運作，每位主管必須知曉其他主管所做的計畫，而預算流程可將所有管理者的計畫加以整合，俾使企業的整體目標得以達成。例如所有部門應聆聽彼此的看法，若業務部門想要達到特定銷售目標，生產部門必須擁有銷售目標資訊，以便為增加產能而預做準備。若研發部門準備推出新產品，在規劃過程就要及早通知業務部門，將新產品的銷售與行銷活動納入預算中。高層主管也需向所有層級主管宣達預算目標，透過溝通、協調與整合，方能推動公司業務。

## 三、資源配置

一般而言，企業的人力、物力與財力等經營資源是有限的，若執行所有可行計畫，有限資源將不敷使用，那就必須有所取捨，而預算編製可以做為競爭之下資源分配的工具。例如財務部門主管彙整所有預算之後，若無法達到公司設定的利潤目標，就必須進行預算審查，將不合理的或虛報的成本及費用預算調整或刪減，達到資源合理配置的目的。

## 四、控制獲利與營運

預算提供實際結果與預算相互比較的有效基準，可協助企業控制獲利與營運。預算是對企業未來經營的一種預測與計畫，而這些計畫可能會因為內外環境的變化而有所改變。若能