

经营计划与预算制度

□ 经营计划与预算制定

由于科学的日新月异，导致生产技术的不断改良，促成了近代工业的精细分工与大量生产，从而引起市场剧烈的竞争，企业所赚取的利润也日趋微薄。因此近代企业的经营趋势将由以往“成本决定售价”的旧观念改为“售价决定成本”的新意识。如果企业不能生产物美价廉的产品，则非但不能赚取利润，甚至无法继续它的生存。所以，如何使成本降低，获取最大利润乃成为企业界努力的重大课题，一般言之，降低成本不外是改良生产技术与提高工作效率。前者当有赖于技术人员的努力，以及更新生产设备，改善工作方法和开发新而低廉的代替料源。而后者即有赖于实施有效的管理技术，运用经济效益最佳的管理方法，使企业所有的机能与资源获得合理的调配与运用。

本计划即是基于后者的需要而拟订。目的在年度开始之前，对下一年度的经营目标与经营方针预作提示，责成各部门依据公司目标，拟订(或修订)相关管理制度或改善方案，并配合年度预算的编制，预测产品市场的增减变动，配合设定之产能与成本标准，拟订年度产销计划，预估年度损益及资金的调度运用，并做为考核各部门执行绩效的依据。通过各种标准的设定，事前的合理规划，并经由各管理阶层的积极参与，以达到避免错误，减少浪费，激励士气，达到降低成本创造利润的目的。

□ 经营目标

1. 总目标：加强管理，研究创新，扩大营业额，控制成本，创造利润。

2. 各部门目标：

(1) 贸易部：

① 充分消化现有产能。

② 利用现有市场，购销相关产品，扩大营业额。

③ 销售费用的控制(运输费用、报关费用、保险费用等。)

④ 呆品处理。

⑤ 外销成长率()%，年度外销金额()元。

(2) 内销部：

① 估计内销产品销售数量，协调生产管理中心建立适当库存量。

② 建立内销销售网，扩大现有客户的采购规格及数量。

③ 呆品处理。

④ 内销成长率()%，年度内销金额()元。

(3) 供应部：

① 建立机物料ABC分类，实施重点控制。

② 建立各主要原物料安全库存量，经济采购量。选择优良供应厂商，商订长期采购合同；加强比价功能，降低采购价格。

③ 降低平均库存量：A料()天，()磅。B料()天，()磅。
机物料降低()%，()元。

(4) 总务部人事科：

① 建立员工进用升迁，薪资考核奖惩的人事制度。

② 精简人事，控制管理费用。

(5) 事业关系室：

① 建立人物出入厂管理规则。

② 加强警卫勤务训练。

(6) 会计部：

① 修订现行会计制度，精简作业流程，加强管理会计功能。

② 适时提供各项管理报表。

③ 强化现金预测功能，灵活资金调度。

④ 严格审核费用开支，控制预算。

⑤ 每月实施存货盘点。

(7) 总经理室(生产管理中心):

- ①研究开发新产品、新技术、新配方。
- ②推动或审核各种专案研究。
- ③协调产销活动,拟定或修改生产计划,追踪管理生产进度;协助一、二厂调度人力,协调各中间生产单位,原料的调度移拨,避免产能闲置或停机待料,或超量生产。

④研拟人员训练计划。

(8) 一、二厂:

①总务:

- a. 改善员工伙食方案。
- b. 改善工作环境,照顾员工生活,加强福利娱乐措施。

②工程保全: 拟订年度机器设备维修计划。

③质管:

- a. 拟订(修订)质量管理标准。
- b. 推动 Q C C 活动(质量管理圈)。
- c. 拟订“改善提案制度”。

④生产:

- a. 严格管理生产进度, 全力完成生产计划目标。
- b. 管理原料耗用。
- c. 灵活人员调度, 避免闲置人工。
- d. 机动调拨各种原料供应, 避免停机待料。
- e. 加强机器修护, 强化在职训练, 提高生产效率, 精减人员编制。

□ 预算编制的内容及说明

1. 营业计划说明书

本表是贸易部与内销部在预算年度中营业计划的书面报告;内容包括:市场的展望、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发或旧客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、售价政策、授信及帐款回收政策、业务人员的增减异动、销售费用的限制、本年度营业方面所可能遭遇的困难及其克服对策等的说明。

2. 客户别销售计划表

由贸易部及内销部根据市场情况,客户往来情况预计各客户的销售量,以拟订的售价予以编制。(外销方面如无法依客户别预估时,则依销售地区别预测)

3. 产品别销售计划表

本表系以产品别为主,分内外销,由表二汇总编制而成。

4. 生产计划说明书

由一、二厂就产量及产能运用计划、质量计划、新产品或新技术(包括新配合)的研究开发计划、机械修护计划、机械淘汰更新及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划、本年度生产上所可能遭遇的困难及其克服对策等加以说明。

5. 标准产能设定表

系按各生产部门正常编制下,主要生产设备的设计产能及生产效率所设定的标准产能,做为生产管理中心编制产销配合计划表的参考,并做为考核实际生产效率的依据。

6. 标准用料设定表

系各生产部门产产品每单位主要原料的标准耗用量,做为生产管理中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考,并做为考核原料耗用的依据。

7. 标准人工费用设定表

系各部门在标准产能下,配置的人员编制及用人费用标准。依性质分为直接人工及间接人工两项,俟生产计划确定后,做为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

8. 标准制造费用设定表

系各部门在标准产能下,耗用的电力、重油、机物料、维修费用……等费用

标准，分为变动及固定两项。做为生产计划确定后编制制造费用预算表及考核费用支出的依据。

9. 服务部门费用分摊设定表

系按费用性质，依服务部门提供服务的比重，分配服务部门费用给生产部门的设定标准。

10. 产销配合计划表

本表是本公司预算年度产销活动的基本报表，由总经理室及生产管理中心根据营业部门及生产部门提供的资料，综合市场环境、生产状况、制成品存货水准、及成本利润等因素，加以协调而编制，提经公司预算委员会讨论的年度产销计划。

11. 生产计划表

系生产管理中心依据经核定实施的产销配合计划表内所列各项产品生产数量，而排定的各中间及最后生产部门产制品的计划生产数量表，做为预算年度追踪考核各生产部门生产进度达成率的依据。

12. 主要材料耗用量预算表

本表由生产部门依据生产计划及标准用料设定表加以汇编而成。

13. 资材计划说明书

由供应部就库存政策、采购政策、付款计划等加以说明。

14. 主要材料采购预算表

本表由供应部依据主要材料耗用量预算表斟酌材料的合理库存、经济采购量及材料价格趋势等予汇编，做为编制主要材料耗用成本的依据。

15. 固定资产扩建改良及专案费用预算表

系供应部根据营业计划说明书，生产计划说明书产销配合计划表及公司预算委员会决议事项所编制的年度资本支出及专案支出预算与完工进度表。

16. 工缴汇总表

系一厂二厂依据生产计划表，标准人工费用设定表，标准制造费用设定表，固定资产扩建改良及专案费用预算表所编制的人工及制造费用年度预算金额。

17. 生产成本预算表

本表系会计部依据表十一、十二、十四、十六所编制的各产品直接材料、直接人工及制造费用的总成本及单位成本预算表。

18. 销货成本预算表

系会计部根据产销配合计划表及生产成本预算表，加以汇编而成。

19. 营业收入预算表

系会计部根据产销配合计划表及预估的其他收入，加以汇编而成。

20. 推销管理财务费用预算表

系会计部参酌前年度实际开支，并依据年度营业管理计划所编制的推销管理财务费用年度预算。

21. 损益预算表

系会计部依据表十八、表十九、表二十编制的年度损益预算表。

22. 资金来源运用表

系会计部根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料，编制而成。

23. 管理计划说明书

由公司总务部及人事科就组织编制合理化计划、人员增减异动计划、人力发展训练计划、管理规章办法的推行计划等加以说明，以供总经理室编写经营计划及会计部编制管理费用预算的参考。

24. 经营计划说明书

由总经理室就前述有关资料，就营业生产，资材管理等计划加以综合及摘要的说明。

推行预算制度的组织

1. 公司预算委员会：主任委员：总经理

副主任委员：副总经理

委员：贸易部经理

内销部经理

供应部经理
总务部经理
会计部经理
总经理室主任
生产管理中心主任
第一厂厂长
第二厂厂长

2. 一厂预算委员会：主任委员： 厂长
委 员： 副厂长
副厂长
主 任

3. 二厂预算委员会：主任委员： 厂长
委 员： 副厂长
副厂长
主 任
科 长
科 长

执行秘书： 专 员

4. 预算委员会的职责：

- (1) 决定公司或各厂的经营目标及方针。
- (2) 审查公司各部及一、二厂的初步预算并讨论建议修正事项。
- (3) 协调各部门间的矛盾或分歧事项。
- (4) 预算的核准。
- (5) 环境变更时，预算的修改及经营方针的变更。
- (6) 接受并分析预算执行报告。

5. 预算执行秘书的职责：

- (1) 提供各部门编制预算所需的表格格式及进度表等。
- (2) 提供各部门所需的生产、收入成本与费用等资料以供编制预算的参考。
- (3) 汇总各部门的初步预算，提出建议事项，交预算委员会讨论。
- (4) 督促预算编制的进度。
- (5) 比较与分析实际执行结果与预算的差异情况。
- (6) 劝导各部门切实执行预算有关事宜。
- (7) 其他有关预算推行的策划与联络事项。

□ 预算编审程序及日程进度

10月1日 公司预算委员会执行秘书着手拟订预算年度初步设定的经营目标，及准备预算编制筹备事项，并编成会议资料。

10月11日 召开公司预算委员会，说明预算编制程序，颁布公司年度经营目标。

12日 召开一、二厂预算委员会，根据公司年度经营目标，颁布一、二厂年度经营目标，责成各部门主管着手拟订各项管理计划大纲及完成进度表，并设定产能、用料、人工及费用预算标准。

13日 贸易部、内销部及一、二厂各级主管开始编制预算，总务部、人事室、事业关系室开始拟订各项管理计划大纲及完成进度表。

26日 总经理室及生产管理中心开始编制预算。

公司预算委员会执行秘书汇总各单位的初步预算及计划大纲，做成修正案提交公司预算委员会讨论。

11月1日 召开第二次公司预算委员会，协调修正总经理室及生产管理中心提报的年度产销计划。核定一、二厂提报的产能、用料、人工及费用预算标准、及各部门提报的管理计

划大纲及完成进度表。

2日 总经理室、生产管理中心、贸易部、内销部根据公司预算委员会决议事项修正预算，一、二厂根据核定的生产计划及用料标准、编制材料耗用量预算及人工制造费用预算。各部门根据核定的管理计划大纲及进度表着手草拟计划草案。

9日 供应部开始编制预算。

13日 一、二厂开始编制生产成本预算。

20日 会计部开始编制预算。

12月1日 总经理室开始编制经营计划说明书。

5日 召开第三次公司预算委员会，讨论通过年度经营计划及年度预算案。

6日 颁布年度经营计划及年度预算。

7日 各单位开始编制下一年度元月份预算。