

如興股份有限公司  
預算編制管理辦法v1.0

2025.01.23董事會通過

**1. 目的**

- 一、使全公司各部門經營目標有一遵循的方針，並作為工作人員執行的依據。
- 二、預算之目的在完成公司整體之目標，各部門為達到此一共同目標，其步調必須一致而不能有所衝突，更由於各級人員參與預算編製，對於公司之目標、政策及各部門之任務能充分瞭解，因而產生良好之溝通；相對的由於企業整體作業之影響，各部門人員因而更瞭解部門間協調之重要性，有助於整體目標之達成。

**2. 適用範圍**

本公司預算作業之範圍涵蓋全公司各經營計畫，如：

- 一、營業部門之營業計畫、銷售費用之擬定。
- 二、生產部門之設備更新擴充、產銷配合、生產計畫、用人費用、製造費用之擬定。
- 三、各部門之管理計畫、管理費用、用人費用之擬定。

**3. 名詞定義**

無。

**4. 權責單位**

財會單位：負責本制度相關事務性作業及最終解釋之權責單位。

**5. 作業流程與說明**

**5.1 總說明**

- 5.1.1 本公司年度預算編製配合會計曆年制，按月別以一年編製一次為原則，每年度自十一月份起開始作業。
- 5.1.2 本公司預算執行中，遇有各部門不可控制之特殊原因或內、外部環境重大異動因素，致無法執行原預算或足以影響公司年度預算目標之達成時，得經呈核後予以修正預算。
- 5.1.3 修正預算時，應由部門本身提出專案報告，並依據年度預算編製基準，重新修訂預算，經會辦財會單位及相關部門後，轉呈預算委員會裁決，始得生效。

**5.2 預算制度組織系統**

本公司預算制度之組織系統區分為：

- 5.2.1 預算委員會：由董事長、總經理、副總經理、各部門主管組成，由董事長任召集人。

職能概述：

1>預算委員會：

- a. 規劃、設計、指導、協調、監督及考核預算制度之實施。
- b. 有關年度營業預算之基本假設及財務預測之評估及核定。

- 5.2.2 責任中心：由公司各部門依營業活動及責任劃分之工作責任單位。

職能概述：

2>責任中心：

- a.編製相關預算報表，提供營業計畫及預算所需資料。
- b.執行核定之預算。
- c.實際營運結果與預算間差異之分析及必要措施之採行。

### 5.3 預算（財務預測）編製原則

#### 5.3.1 誠信原則：

- 1>財務預測往往涉及眾多不確定因素，非基於合理假設及適切之注意，財務預測資訊易滋誤導，故企業管理當局編製財務預測時，宜本誠信原則，避免過度樂觀或悲觀，致誤導使用者之判斷。
- 2>誠信原則係指企業應建立合理適當之假設，盡專業上應有之注意，適當揭露有關資訊。

#### 5.3.2 合適人員：

- 1>財務預測應由合適人員審慎編製，以確保財務預測資訊品質之合理可靠。
- 2>合適人員通常係指對企業及產業有充分之認識，且對生產、行銷、會計、財務、研究發展、環保或其他方面具有專業之人員。

#### 5.3.3 適當會計原則：

- 1>財務預測應採用適當會計原則編製，並與交易事項實際發生入帳時所預期採用之會計處理相一致。
- 2>企業管理當局若預期將改變會計原則時，應將其反應於預測中。

#### 5.3.4 最佳資訊：

- 1>編製財務預測時所引用之攸關資訊來源眾多，包括企業內部及外部資訊。企業應建立有效之財務預測程序，以蒐集當時合理可用之最佳資訊，作為建立適當假設之依據。
- 2>編製財務預測時所引用之各項資訊，其可靠性各有不同，故企業管理當局於財務預測過程中，應考慮各項基本資料之可靠性及攸關性，並應審慎考慮資訊詳簡之適當性。
- 3>資訊之取得通常均需花費成本，因此在蒐集資訊時，應同時考慮其成本與預期效益。
- 4>財務預測之編製常需引用大量資料，並經繁複計算，易滋錯誤；且其編製過程，缺乏歷史性財務報表編製過程中類似之自動校正及平衡之功能，故財務預測之過程應建立防範、偵測及更正此類錯誤發生之程序。

### 5.4 預算作業編製要點及程序

公司預算之編製係為估計數字，必須依據各項合理的基本假設及適當會計原則所產生，且其所引用之假設與會計原則應與財務預測相一致。

預算編製要點及程序如下：

5.4.1 年度營業預算開始編製前，應由各部門負責研擬提供基本假設。基本假設依據市場調

查資訊、總體經濟指標及產業景氣資訊、歷年營運趨勢及型態、內部有關資料等，彙總分析後擬定。

5.4.2 基本假設擬定後，應先由公司高階層主管審慎評估其適當性後，分送各部門主管，作為編製營運量、收入、成本及費用初步估計之依據。

5.4.3 本公司每年預算之編製，應由預算委員會於十一月份召集各部門開會，就次年度預算編製之方式、使用表格及進度提出說明，並由財會單位就以往使用之預算科目、編製基準及各項表單之適用性，會同各部門加以檢討，於會議中確認後，以為各部門編製預算之遵循。

5.4.4 財會單位依各部門之業務特性，提供相關會計科目自本年度一月一日起，至預算編製日止之收入及費用明細資料，以作為各部門編製預算之依據。

5.4.5 營業部門應根據營業目標編製銷貨預算，經主管審核後，轉交各相關部門配合編製年度預算。

5.4.6 生產部門應根據銷貨預算及庫存政策擬具生產計畫，呈送主管審查後，預計下年度各種產品之生產數量，並完成材料用量計畫。

5.4.7 採購單位應配合生產部門之材料用量，擬具材料計畫，呈送主管審查後，編成材料採購預算。

5.4.8 各部門如有增置固定資產或擴充設備之需求時，應預計擴展計畫需要資金，擬定資本支出計畫，呈送主管審查後，編成資本支出預算。

5.4.9 製造費用、薪給支出（包括直接人工及間接人工）、管理費用等，由各部門依據過去有關記錄及將來需要確切估計，編成各項費用預算。

5.4.10 財會單位依各部門提送之預算，彙編損益預算，連同現金預算及資產負債預計，呈送預算委員會核示。

## 5.5 預算之控制、評核及差異分析

5.5.1 預算執行期間，各部門應就預算金額、數量及項目加以適切之控制。

5.5.2 預算執行期間，財會單位每年應按各項實際發生數與預算金額比較，並編製比較報表以明瞭差異情形，並作為績效評核之參考。

## 5.6 經營計畫之修定

遇經濟變動、產銷量、原料成本大幅波動時，得由各部門提出修訂計畫，由預算委員會召集檢討並配合修訂之。

## 6. 附則

其他本制度規範未盡事宜，有其規定者依其規定。

## 7. 相關文件

7.1 05-0109 財務及會計人員任免及交接代程序

7.2 03-0100 採購管理辦法

7.3 04-0100 委外加工管理作業程序

7.4 02-0100 銷售作業管理辦法

- 7.5 02-0300 商貿內銷業務作業程序.
- 7.6 03-0200 倉儲管理辦法
- 7.7 06-0700 現金收支作業程序
- 7.8 06-0800 零用金管理辦法
- 7.9 會計專業判斷程序會計政策與估計變動之流程
- 7.10 適用國際會計準則之管理

## 8. 附件

- 8.1 營業預算編製表單目錄
- 8.2 經營計畫說明書
- 8.3 營業計畫說明書
- 8.4 生產計畫說明書
- 8.5 材料計畫說明書
- 8.6 管理計畫說明書
- 8.7 資本支出計畫說明書
- 8.8 產品別銷售計畫表
- 8.9 銷貨收現預估表
- 8.10 產銷計畫表
- 8.11 材料耗用量預計表
- 8.12 購料計畫表
- 8.13 直接人工及製造費用預算表
- 8.14 生產成本預算表
- 8.15 營業費用預算表
- 8.16 資本支出預算表

8.1 營業預算編製表單目錄

如興股份有限公司

營業預算編製表單目錄

項次	表單名稱
表 一	經營計畫說明書
二	營業計畫說明書
三	生產計畫說明書
四	材料計畫說明書
五	管理計畫說明書
六	資本支出計畫說明書
七	產品別銷售計畫表
八	銷貨收現預估表
九	產銷計畫表
十	材料耗用量預計表
十一	購料計畫表
十二	直接人工及製造費用預算表
十三	生產成本預算表
十四	營業費用預算表
十五	資本支出預算表
十六	現金收支預算表
十七	預計損益表
十八	預計資產負債表
十九	預計股東權益變動表
二十	預計現金流量表

如興股份有限公司  
經營計畫說明書  
年度

一、前言（利潤目標之表達及說明）：

二、經營計畫：

三、生產計畫：

四、資材計畫：

五、管理計畫：

六、資本支出計畫：

七、結論：

總經理：

複核：

製表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：經營計畫說明書

表單功能：由經營階層設定公司經營目標，以為各部門編製預算之依據。

使用說明：經營階層考量經濟景氣及市場未來發展性，訂定公司年度預算之目標，並考慮行業特性、公司在同業間之競爭力、自身優劣勢，就營銷、生產、資材、管理政策等，指示策略性方案，並決定資本支出項目，以利各部門據以編製其細部預算。

如興股份有限公司  
營業計畫說明書  
年度

一、內外銷市場展望：

二、業務動態：

三、本年度營業方面所可能遭遇的困難及其克服對策：

四、各項營業計畫之執行及手段

總經理：

複核：

製表：



# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：營業計畫說明書

表單功能：供營業部門擬定各項營業活動及行銷策略與執行的方法及手段，以達成公司營業目標。

使用說明：一、內外銷市場展望：

1.新產品之開發計畫：

指已訂定開發或未來開發之新產品計畫，其內容含：

- (1) 如何開發。
- (2) 開發後市場狀況。
- (3) 售價之訂定。
- (4) 預計開發及貨品之成本金額。

2.舊產品之淘汰計畫：

指庫存已久或未能於市場競爭產品之清除計畫，內容含：

- (1) 舊有產品之庫存量。
- (2) 如何透過銷售手段減少庫存。

3.內銷市場新客戶之開發或舊有客戶之淘汰：

指國內市場新客戶之開發及交易較差之客戶如何淘汰的說明，內容含：

- (1) 國內市場情報之蒐集及預測。
- (2) 客戶分佈狀況及佔有率。
- (3) 較差客戶如何考核及淘汰，及對新客戶開發之方式。
- (4) 因競爭如何運用手段。

4.外銷市場之開拓或縮小：

指外銷市場如何去爭取或因其他因素應縮小市場之處理，內容含：

- (1) 外銷市場如何運用手段開發。
- (2) 如何爭取市場佔有率。
- (3) 因受國際經濟變動或投資改變等因素，如何縮小市場。

5.銷售推廣策略：

指各產品之推廣計畫，內容含：

- (1) 各產品之銷售途徑。
- (2) 銷售網如何分佈及推廣。
- (3) 產品銷售後如何做售後服務。

#### 6.售價策略：

指各產品售價如何訂定，內容含：

- (1) 各產品單位售價如何訂定。
- (2) 各產品銷售條件。
- (3) 銷售獎勵方式。

#### 7.授信及帳款回收策略：

指對客戶如何做徵信及貨款收款狀況。

- (1) 對客戶如何評估給予適當之額度及建立資料卡。
- (2) 應收帳款回收期限之訂定。
- (3) 應收票據收款日數之規定。
- (4) 外銷貨款收回方式如何處理。

### 二、業務動態：

#### 1.業務人員之增減或異動：

指業務人員是否增減或調換工作。

- (1) 業務人員是否因業績上升或滯銷而務必增加或減少人員。
- (2) 各業務人員是否輪調以瞭解工作能力，並作適當安排。

#### 2.業務費用之管制：

指部門所發生各項業務費用之控制，例：

- (1) 交際費用。
- (2) 出差旅費。
- (3) 促銷費用（含廣告費）。

### 三、本年度營業方面可能遭遇的困難及克服的對策：

指本年度預算作業於業務上可能遇到的問題及如何去克服該問題點。

### 四、各項營業計畫之執行及手段：

指上述各項所擬定項目如何去執行、如何達成目標、預期成果如何、由何部門負責、負責人為何、預定完成計畫之日期等，均應詳細填列，以作為追蹤考核。

如興股份有限公司  
生產計畫說明書  
年度

一、產量及產能運轉計畫：

二、生產用料計畫：

三、機器修護及改善計畫：

四、機器淘汰更新及擴充計畫：

總經理：

複核：

製表：

如興股份有限公司  
生產計畫說明書  
年度

五、品質計畫：

六、人員配置及訓練計畫：

七、本年度生產上所可能遭遇的困難及其克服對策：

總經理：

複核：

製表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：生產計畫說明書

表單功能：1.供生產部門配合營業部門及各項生產設備擬定生產進度或計畫以達成預期目標。  
2.瞭解生產部門之生產能力，並可作擴廠或擴充設備、換修設備之參考。

使用說明：一、產量及產能運轉計畫：指現有設備運用狀況。

- 1.設備能力：指各種機械設備所能生產之最大極限（FULL 生產下）。
- 2.機台動用計畫：指各種機器設備之特性、配置及運轉使用狀況而言。
- 3.生產效率管理計畫：指各設備所能發揮之生產效率。
- 4.其他：未屬上述部份，再作補充說明。

二、生產用料計畫：指各產品使用原料量之計畫。

- 1.各產品之用料計畫：指生產各種生產產品所需耗用之原料。
- 2.可能遭遇之困難及克服之方法：指各現生產原料可能發生的問題及針對問題應克服的方法如何。
- 3.其他：除上述外之補充說明。

三、機器修護及改善計畫：

- 1.定期保養計畫：指所有生產設備所安排之定期修繕計畫。
- 2.年度修繕計畫：指設備運轉一年中指定某期間作大修安排。
- 3.緊急應變措施計畫：指在生產期間所發生緊急事件，應如何安排解決。
- 4.其他：除上述外之補充說明。

四、機器淘汰更新及擴建計畫：指生產部門預計發展計畫。

例：為發展產品必須擴建生產規模，以增加生產量或品質之確保。

五、品質計畫：指所生產各產品之原料、半成品之管制基準計畫。

- 1.原料檢驗計畫：指為確保成品品質，對原料作細目檢驗工作。
- 2.半成品檢驗計畫：指生產製程中半成品必須檢驗的計畫。
- 3.成品檢驗計畫：指所生產之成品必須檢驗項目之計畫。
- 4.品質改善計畫：指過去錯誤品質方法或問題作改善計畫。
- 5.其他：除上述外之補充說明。

六、人員配置及訓練計畫：指生產部門對人員配置安排及如何訓練作細部規劃。

- 1.人員配置：指各機器設備等人員之安排。
- 2.各項訓練計畫：對生產部門從業人員實施各項訓練，如操作方法、修護等。

3.其他：除上述外之補充說明。

七、本年度生產上所可能遭遇的困難及其克服對策：

指本年度預算作業於生產上可能遭遇到的問題及如何克服該問題點之方法。

如興股份有限公司  
材 料 計 畫 說 明 書  
年 度

一、庫存政策：

二、採購政策：

三、付款計畫：

四、其他：

總經理：

複 核：

製 表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：材料計畫說明書

表單功能：擬定採購計畫以供現金預計支出貨款之參考。

使用說明：一、庫存政策：指公司依存貨週轉情形訂定之庫存計畫，內容含：

- (1) 各項原料安全庫存量之計畫。
- (2) 依各項原料國內、外採購所需之時間，訂定應發出訂購單之最低庫存量。

二、採購政策：指各項原料經濟採購量及合理採購價之計畫，內容含：

- (1) 考慮國內、外廠商提供的最低訂購量及訂貨成本擬定之經濟採購量計畫。
- (2) 長期使用之原料，依廠商提供之大量訂購優惠條件，考慮合併數月用量一次訂購之計畫。

三、付款計畫：指考慮現金與票期採購價差與公司資金成本比較，決定支付廠商貨款之計畫。

四、其他：指除上述外之補充說明。



如興股份有限公司  
管理計畫說明書  
年度

一、管理規章辦法推行計畫：

二、用人計畫：

三、組織編製合理化：

四、其他：

總經理：

複核：

製表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：管理計畫說明書

表單功能：供管理費用編製依據。

使用說明：一、管理規章辦法推行計畫：

管理單位根據管理政策及長期營運展望，編修公司各項管理辦法，並針對推動情形加以檢討改進之計畫。

二、用人計畫：

根據經營計畫說明書所訂營業目標預估人力，提出定期人力召募、訓練等計畫之說明。

三、組織編製合理化計畫：

根據經營計畫說明書所訂營業目標檢討公司組織圖之架構及各單位職掌，是否可達成預定目標之說明。

四、其他：除上述外之補充說明。

如興股份有限公司  
資本支出計畫說明書  
年度

一、資本支出項目：

二、資本支出計畫所需資金：

總經理：

複 核：

製 表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：資本支出計畫說明書

表單功能：配合公司長期發展趨勢，擬定資本支出計畫之項目、目的、期限及其效益，以供編製資本支出預算表及現金預算之依據。

使用說明：一、資本支出項目：係指增購土地、房屋建築、機器設備、車輛、生財器具等計畫或購入非屬營業項目之不動產、長期股權投資等資產。計畫項目、目的、期限及其效益應加以說明。

二、計畫所需資金：

指本年度資本支出所需資金，應依各項目列表如下：

項目	投資標的名稱	用途說明	數量	預計單價	預計總價
1					
2					
3					
4					
合計					

## 8.8 產品別銷售計畫表

如興股份有限公司

### 表單編製說明

表單名稱：產品別銷售計畫表

表單功能：預計各產品每月銷售數量及擬定之銷售單價，以計算各產品銷貨收入。

使用說明：一、產品別：指所銷售之各產品名稱、規格。

二、月份：指擬定之每月份言，如一月、二月、三月……。

三、售別：指各產品銷售的類別，如內銷、外銷。

四、銷售單價：指各產品規格擬定之銷售價格。

五、單價設定說明：指各產品單價之設定說明，如以某月份單價作擬定基礎，現金價、票期價等。

## 8.9 銷貨收現預估表

如興股份有限公司

### 表單編製說明

表單名稱：銷貨收現預估表

表單功能：編製現金收支預算表來自營業收現之依據。

使用說明：由營業部門會同財會單位依據產品別銷售計畫表，按內、外銷金額參考營業計畫說明書之收款政策及應收款項餘額，分析收現情形予以彙編。

## 8.10 產銷計畫表

如興股份有限公司

表單編製說明

表單名稱：產銷計畫表

表單功能：係生產部門年度生產活動之基本報表，並可供編製材料耗用預算表之依據。

使用說明：由生產部門綜合營業部門之營業計畫、市場環境、生產狀況及製成品存貨水準等予以編製。

8.11 材料耗用量預計表

如興股份有限公司

表單編製說明

表單名稱：材料耗用量預計表

表單功能：預計材料耗用量，以供編製製造成本預算表之依據。

使用說明：由生產部門依據標準之材料單位用料（或材料標準損耗率）及產銷計畫表之預計生產量加以彙編。



如興股份有限公司  
購料計畫表  
年度

月 份	名 稱	單 位	數 量	預 算 金 額	
				單 價 (元)	總 價 (元)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
合 計					

總經理：

複 核：

製 表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：購料計畫表

表單功能：預計本年度所需採購之原、物料之金額。

使用說明：由採購單位就生產部門所提供之生產用料計畫，配合原、物料庫存政策、經濟採購量及原、物料價格趨勢等予以彙編。

## 8.13 直接人工及製造費用預算表

### 如興股份有限公司

### 表單編製說明

表單名稱：直接人工及製造費用預算表

表單功能：供生產部門擬定每月份所發生的人工及費用明細，以供與實際比較用。

使用說明：一、直接人工：指直接參與生產人員之薪資、津貼、獎金、退休金及各項補助費。

二、製造費用：凡生產部門因從事生產所發生之除原、物料及直接人工以外之製造成本，及製造服務單位所發生之成本皆屬之。

三、直接人工預計由人事單位配合產銷計畫，參酌用人、薪資政策、預計編製人數、平均薪資等，予以彙編。

四、製造費用預計應配合生產計畫之規模，注意費用之習性，並參考以往年度費用發生情況予以彙編。

## 8.14 生產成本預算表

表 十三

如興股份有限公司  
生產成本預算表  
年度

產品名稱：

數量單位：

金額單位：

項 目 月 份	生產數量	生 產 成 本			
		直接材料	直接人工	製造費用	成本合計
一 月					
二 月					
三 月					
四 月					
五 月					
六 月					
七 月					
八 月					
九 月					
十 月					
十一月					
十二月					
合 計					

總經理：

複 核：

製 表：

# 如興股份有限公司

## 表單編製說明

表單名稱：生產成本預算表

表單功能：計算單位生產成本之用。

使用說明：依產品別將個月份之生產數量及直接材料、直接人工、製造費用之金額彙整，據以編製損益表中銷貨成本之金額。

## 8.15 營業費用預算表

### 如興股份有限公司

### 表單編製說明

表單名稱：營業費用預算表

表單功能：供生產部門以外各部門擬定各項費用後彙編各月份銷售及管理費用，供管理追蹤比較。

使用說明：一、科目：指依「會計制度—會計科目使用及說明」設定為準。

二、月份：指預計發生費用的月份別。

三、合計：指各項費用之加總。

四、平均：指各項費用一至十二月之平均數據。

五、由各部門根據營業計畫說明書及管理計畫說明書之內容，並配合營業目標及預算編製基準予以彙編。

8.16 資本支出預算表

如興股份有限公司  
表單編製說明

表單名稱：資本支出預算表

表單功能：供編製現金預算及預計資產負債表之依據。

使用說明：參酌資本支出計畫說明書之資金預計動用情形按月填列。