

商學小叢書

營業預算論

劉絜敖著

商務印書館發行

商學小叢書

營業預算論

劉絜敖著

商務印書館發行

中華民國二十五年三月初版

(69316)

商學叢書 營業預算論一冊

每冊定價國幣肆角伍分  
外埠酌加運費滙費

著者 劉 絜 敖

發行人 王 雲 五  
上海河南路

印刷所 商務印書館  
上海河南路

發行所 商務印書館  
上海及各埠

\*\*\*\*\*  
\* 版 翻 \*  
\* 權 印 \*  
\* 所 必 \*  
\* 有 究 \*  
\*\*\*\*\*

(本書校對者陳忠杰)

# 目次

## 第一編 總論

### 第一章 營業預算運動……………一

第一節 序說……………一

第二節 美國之營業預算運動……………九

第三節 德國之營業預算運動……………一七

第四節 英國之營業預算運動……………二六

第五節 法國之營業預算運動……………二七

第六節 國際預算統制會議……………二九

第二章 營業預算之本質……………三三五

第一節 營業預算之意義……………三五

第二節 營業預算與國家預算之區別……………四六

第三章 營業預算之科學的地位……………五六

第一節 序說……………五六

第二節 經營經濟學之體系與經營計理論……………五八

第三節 經營計理論之體系與營業預算……………七九

第四章 營業預算之體系……………九四

第一節 部門預算之區分……………九四

第二節 營業經營之基本職能與營業預算之體系……………九九

第五章 預算之編造與實施……………一一一

第一節 預算編造之前提……………一一一

第二節 預算期間……………一一三

第三節 預算編造之出發點……………一二〇

第四節 預算數字之算法……………一二四

第五節 預算之編造……………一二七

第六節 預算之施行……………一三〇

## 第二編 各論

第一章 銷售預算……………一三九

第一節	銷售分析	一四四
第二節	市場分析	一五一
第三節	銷售配分類	一六九
第四節	銷售預算之編製	一七九
第五節	銷售費預算	一八四
第六節	廣告費預算	一九〇
第二章	製造預算	一九三
第一節	製造計劃與存貨統制	一九五
第二節	原料預算	二〇八
第三節	勞力預算	二一一
第四節	製造間接費預算	二一五

第五節	標準成本	二一九
第六節	製造預算之編造	二二七
第七節	購買預算	二二九
第三章	財務預算	一三二一
第一節	現金收支預算	一三四
第二節	設備預算	二四二
第三節	預想資產負債表	二四四
第四節	預想損益計算書	二四九
第四章	綜合預算之編造	二五二
結論		二五四



# 營業預算論

## 第一編 總論

### 第一章 營業預算運動

#### 第一節 序說

由於自由主義之發達，和高度資本主義之形成，對於吾人之經濟生活，自貢獻了不少如生產力之增大的種種好處；但其反面，如生產之過剩，恐慌之繼起，景氣之變動，從而經濟界之不安與動搖等，卻對於吾人誘發了許多煩悶的問題，而給吾人以莫大之威脅。所以近年來一般人對於從前

視爲金科玉律的自由主義與資本主義，現在卻漸漸由懷疑而不信任，更由不信任而思有以改造之了。

在此種反自由主義和反資本主義的大氣壓之下，首先表現於事實的，便是蘇俄之有名的五年經濟計劃，其次便是各資本主義國家之統制經濟運動，再其次便是最近國際間之集團經濟運動或關稅同盟運動。

當此種綜合經濟 (Gesamtwirtschaft) 盛行着統制運動的時候，爲此綜合經濟之細胞的個別經濟 (Einzelwirtschaft) 卽營業經濟 (Betriebswirtschaft) 亦因遭受着種種經營上的難問題，並鑒於過去經營不合理之淒苦的經驗，而痛感着在自己的活動領域之內，亦有自定一種制度，以自行統制的必要。現在甚囂塵上的營業預算 (Business Budget, Industry Budget) 問題，便是經營界感於實際的必要，而採取的統制方法之一種。所以綜合經濟之從自由主義到統制主義，和營業經濟之從浪漫的生產到統制的生產，其間變遷進展的線路，實可以說是完全同一的。然則營業經濟爲什麼要採取營業預算制度，換言之，卽營業預算運動爲什麼會發生，並爲什

麼會這樣的盛行呢？則吾人探索其演進之迹，自可知其必有經濟上的理由存在。

吾人都知道，在現在這種資本主義的流通經濟之下，因無最高的統一的意志支配着，所以各經濟成員即各經濟單位，都是經過市場的關係，而自由生產着並消費着的。在此種自由產消的市場經濟之下，雖有交換價格存在，以實行其調節的機能，然因經濟結構複雜和景氣變動無常之故，所以常常釀起生產與消費之不一致，即需要與供給之不均衡狀態（Disproportionality），此種不均衡狀態之發生，雖尙有其他的因素存在，然在今日的資本主義經濟制度之下，其主要原因實就是營業經濟之無預算的過剩生產（Over Production）與消費經濟（Konsumtionswirtschafter）之不足消費（Under Consumption）。不過在現在這種市場經濟之下，因貨物之消費完全是隸從於貨物之生產的，所以需給不均衡狀態之釀成，實以過剩生產爲其主因！

然則此過剩生產的現象，又爲什末爲發生呢？則質言之，即由於現在經營規模之擴大，固定資產之增加，和生產品比例費用之減少，與固定費用之增多的結果。吾人都知道，在現在經營規模擴大以後，經營資本之大部份，雖因產業性質之不同而稍異，然一般說來，則大都是用於經營之設備，

換言之，即用作固定資產 (Fixed assets) 之耗費的，此種固定資產之耗費愈增多，則營業經濟內比例費用之推移於固定費用之度亦愈甚；此比例費用推移於固定費用之度愈甚，則生產品單位所應分派之成本即愈高；此生產品單位所分派之成本愈高，則生產品單位之販賣價格亦愈貴；此生產品單位之販賣價格愈貴，則生產品之銷售即艱難；此生產品之銷售愈艱難，則經營者所蒙之損失即愈大；經營者所蒙之損失愈大，故經營者為補償其損失計，勢必不顧經濟界之繁昌與否，而只知忙於貨物之大量生產，以圖減低其生產品單位的成本；經營者既長年累月的忙於貨物之大量生產，故生產過剩的不景氣現象，便自然而然的就發生了。

原來，所謂營業經濟內之比例費用 (Proportional Cost)，牠原是比例於生產量之增減而增減的，故亦可名之為變動費用 (Variable Cost)。比方，在經濟界繁昌的時候，若吾人想多生產一些貨物，則此比例費用自比例於貨物之增加量而亦增加；反之在經濟界不景氣的時候，若吾人想少生產一些貨物，則此比例費用亦即比例於貨物之減少量而減少，故無論在生產量增多或生產量減少的時候，此比例費用所分派於生產品單位的成本總是一定的，故此比例費用在營業經

濟內若占主要的地位，換言之即營業經濟內之固定資產若少，而流動資產（Current Assets）若多的話，則因生產品單位的成本有一定，和生產量之伸縮可自如的原故，所以前述之生產過剩的現象是決不至於發生的，故此比例費用對於產業之經營，實具有調節生產之作用。然固定費用（Fixed Cost）則不然，牠是固定資產使用後之折舊費，與借入資本之利息費所構成，故牠不是隨生產量之增減而增減的，因折舊費與利息費自始至終即是固定的原故。所以經營經濟內之此項固定費用較前項之比例費用愈多，則該經營生產量之決定，即愈受拘束而不能伸縮自如，其結果，經營者為銷償固定費用以減低成本起見，遂只好不顧市場之需要如何，而盡全力以生產，這樣一來，於是貨物之生產過剩，便成爲不可避免的必然現象了。

所以經濟界生產品之所以過剩，其主因實即爲營業經濟內固定資產之增加與固定費用之膨大，故吾人若要使生產不至過剩，若要使需給保持平衡，其唯一手段實舍減少固定資產與固定費用外無他求。然吾人試曠觀經營界現實的狀況則何如呢？不說是已有的固定資產不能減少，並且爲彼此競爭謀利起見，各經營者還不顧一切利弊，而汲汲於謀求其固定設備之擴張。這樣一來，

各經營經濟，在一面自然更擁有過大之生產能力，在他面又因為固定費用所逼迫，而不得不邁進的實行大量之生產。於是生產愈以過剩，需給愈以不能平衡，而恐慌遂益頻起迭發，經濟界遂益臻於動搖了。

在此種包藏危機的情況所威脅之下，一部有識的經營家和學者，為打破此種難局起見，乃承泰勞爾 (F. W. Taylor) 的科學管理法 (Scientific Management) 之後，而提倡營業預算制度以謀救濟。

本來，在以生產為其任務的營業經濟之內，其經營之運行上，原是有統一的意志支配着，換言之，即原是有一種經營計劃存在的。如商人對於商品之購買與販賣，如工業家對於貨物之製造與銷售，皆可說他們在事前是有一定的概算的。不過，為防止過剩生產之發生，為使經營更合理化，則只憑着經營者個人之常識的直覺的測算與推量，是不足的而且是不可靠的。所以吾人必須採用營業預算制度，根據科學的方法，以分析市場需要的情形，預測景氣變動的趨勢，而本於販賣銷售之可能概算，以斟酌加減經營之固定設備，使不至陷於前述之生產過剩的苦境，更進而確立銷售

製造及財務之預算，以保持各機能活動之調和，而期收到更計劃的更秩序的管理產業之效果乃可。所以在從來這種生產無政府狀態之後，營業預算制度之採用，實為打破難局救濟產業之唯一法門。何則，因吾人從來最引為苦惱的，就是前述之固定設備之不能不增多與不可增多的問題，但若吾人採用營業預算制度以後，吾人便可考慮着次述之三點（見 Neuberg, R. L.: *Das Industriebudget*. 1932. S. 20.），而將此問題，得到一適當的解決。

- 一、經營之生產能力，必須使其與預測之將來的銷售可能性適合；
- 二、經營之技術的設備，須考慮競爭者之競賣與競產而定之；
- 三、在經濟繁昌時建設經營設備，須考慮其在平常之狀態或甚至在不景氣的狀態之下，是否亦能有利的利用，並考慮若利率變化與利潤減少時，是否能擔負資本使用及折舊費之重荷。

若吾人考慮着右述之三點，而立一設備預算（Anlagebudget）以酌量增減固定設備時，則前述之窘狀可免，市場之需給平衡，從而恐慌不至發生，景氣亦不至變動無常了。要是不然的話，則

吾人募集之資本縱多，經營之技巧縱高，其結果亦不免是要歸於失敗的。所以威思謨（A. W. Willismore）氏於其大著營業預算與預算統制一書內說：『在現代這種競爭的產業內，其經營之成功與否，與其說是係於製造者之技巧如何，實不如說是經營者有無先見與預算能力之為佳。自然，為要節省費用，並有利的使用其運轉資本（Working Capital）起見，其製造方法之巧拙如何，當然也有極重要的關係。然此種製造方法那怕是如何的巧，製造能率那怕是如何的高，但若其經營者失敗於市場之預測，則其由巧妙之製造方法與高度之製造能率所得來的利益之全部，還是要歸於烏有的。比方，若因預測市場失敗，從而銷售量減少的話，則製品藏之深庫，經營一定要失败的。』（Willismore: *Business Budget and Budget Control*, 1932. pp. 4-5）吾人看了威氏這話，就可知在今日而言產業之經營，此種對於市場之正確的預測，和對於經營之正確的預算，是如何的日增其重要了。

因為流通經濟下生產過剩之實情慘狀是如彼，而營業預算制度之效用意義又如此，所以在世界大戰以後，美國因遭受了戰時經濟繁昌之反動的生產過剩之恐慌，故一時經營家與學者們，



便起而作營業預算制度之提倡與實施。在美國實施營業預算制度收了優良的效果以後，不落人後的德國，爲着復興其產業起見，故亦首先跟蹤邁進，更進而作營業預算制度之理論的鑽研。英國自來是喜歡保守的，但近年受了美德二國研究熱之刺戟，現在亦頗注意營業預算制度之發展了。法國對於經營經濟之研究，本來是極其幼稚，所以對於營業預算之鑽討，當然更說不上，但吾人從其工商管理學者費約爾（H. Fayol）之著作當中，亦可窺其營業預算思想之一端。

綜觀右面所述，可知在大戰後十餘年以來營業預算制度已應時勢之需要而必然的產生，並在各國產業界蓬勃的遂其發展。然其產生的經過及其發展的現情怎樣呢？則於正式論到本題之前，實有略加敘述，藉以了解其本質的必要。以下卽分節將美德英法諸國營業預算之發達情形，加以簡略的說明。

## 第二節 美國之營業預算運動

加爾森（E. E. Carlson）說：『美國產業家之試行預算制度，實始於大戰後之一九二〇年，

在一九二〇年以前，美國許多產業，可以說全無一點統制，但一九二〇年，因美國經濟界入於繁榮之反動期，各產業遭受着生產過剩之威脅，故產業家乃想出一種新思想，而倡為營業預算之制度。觀加氏此言，可知美國營業預算運動之發生，實不過為戰後美國經濟開始轉入反動期時之事。然其發生之促成原因如何呢，則依陸曼（M. Lohmann）氏之所述，約可歸因於次之四端：（Lohmann, M.: Der Wirtschaftsplanes Betriebes und der Unternehmung, 1928, S. 27-48）

一、一九二一年六月十日美國「預算與會計法」頒佈之影響；

二、泰勞爾科學管理法與經濟安定策之影響；

三、標準成本制之影響；

四、人事管理運動之影響。

本來，非公式的預算報告書，在美國於一七九〇年之一月，已曾由財政部之一祕書提出於衆議院；並且在市議會裏面，此種公共之預算制度，亦已早就開始施行；又在俄亥俄（Ohio）州，於一九

一三年，且曾任命一預算委員編制預算，而於一九一五年開始實行。不過美國聯邦政府之正式採用預算制度，則仍始於一九二一年六月十日頒布「預算與會計法」(The Budget and Accounting Act)之時。在此法未頒布以前，美國關於國家之收入與支出，實未曾編制過公式的與詳細的預算報告書。由此預算法之制定，關於預算之編制與實行，纔有次之四點的明文規定。

(1) 美國大總統在形式上負編制預算之責任；於預算編就後，並將其提出於議會。

(2) 在財政部內設一預算局 (Bureau of the Budget)，局內由大總統任命局長 (Director) 與附局長 (Assistant Director) 各一人，統轄預算之事務。

(3) 各部內設一預算官 (Budget-officer)，由各該部部長任命，以概算各該部之支出，並檢查預算之方法；各部之概算議定後，提出於預算局。

(4) 於各部局內，更設一出納官，使其分散的並繼續的實行檢查。

在美國政府頒布此項預算法時，適當美國產業界為不景氣之狂波所襲擊，正思有以自拯，今見政府頒布國家預算法，故經營家們遂靈機觸動，而思將預算制度採用於經營經濟之內，以圖於

經營之運行上，收管理與統制之功。所以美國預算法之頒布，對於產業預算之產生，實有不可離之關係，因國家預算與產業預算，雖有種種不同之點存在，然其預算之形式與手續，實兩者皆頗類似的原故。

右述爲美國國家預算法對於營業預算制度發生之誘因，其次泰勞爾科學管理法 (Scientific Management) 所給與之直接影響也不小。原來泰氏科學管理法之提倡，其目的也在謀求產業經營之合理化 (Rationalization) 與管理組織之科學化。泰氏於其所著工場管理論 (Shop Management, 1902) 與科學管理法原理 (Principles of Scientific Management, 1911) 11書內，即排斥從來之直線式或軍隊式的組織 (Line or Military Organization) 而主張採用職能式的組織 (Functional Organization) 以管理產業。泰氏把各職工之職能分爲八種，而區別計劃部 (Planning Department) 與生產部 (Production Department) 以統轄之。故泰氏之所謂計劃部，實已含着預算統制之意味。不過泰氏之所謂計劃，是只限於經營內部之運行的，故其計劃與統制的方法，皆屬非常簡單。後至邁爾 (Meyer) 氏，始將泰氏的思想擴展，而將管理之計劃，推及

於經營外部之販賣活動的範圍（見 Meyer: *The Science of Management*. in: Thompson, *Scientific Management*. 1914.）及至大戰以後，泰氏的門徒，更將科學管理的方法，應用於產業之一切部門，故其研究之結果，影響於產業預算之發生的實甚大。

促成營業預算發生之誘因，除上述之國家預算法之頒布與泰勞爾科學管理法之盛行而外，還有標準成本（Standard Cost）制度之發生與人事管理法（Personel Management）之發達。二因。標準成本制度為美國會計學者和產業管理家們如哀馬生（H. Emerson）、干堤（H. L. Gantt）及哈利生（G. C. Harrison）等人不滿意於過去之歷史的成本計算（Historical Cost Accounting）而思由成本之標準化，以決定賣價、測算能率、排除浪費、並使成本計算之手續簡單化的，牠因與營業預算制度同時發生，故不但二者彼此影響之處甚大，而且有人如魯倫士（W. B. Lawrence）者，還把牠與營業預算制度混為一談（見 Lawrence: *Cost Accounting*. 1925. p. 377. 此書商務有潘序倫氏之譯本）。人事管理法本為科學管理法之一部門，其目的在重視經營內之人的要素（Human Factor），而加以合理的組織與統制，以增進產業之能率，故其影響於預

算統制之發生者亦甚大。

綜右以觀，可知美國在戰後，一面既遭蒙當時不景氣之直接威脅，他面又感受上述四項誘因之間接影響，故其產業界與學者們，乃起而提倡營業預算制度，以爲打破難局，繁榮產業之方策。一九二二年，自營業預算論之大家芝加哥大學教授麥琴賽（J. O. McKinsey）之預算統制論（Budgetary Control. 1922）一書出版後，美國之產業界，更相率而採行營業預算制度，據西馬遲（K. Schmalz）氏所說，在一九二四年時，美國已有多數的製造產業，在實際施行預算制度，因當時「全國成本會計師協會」（National Association of Cost Accountants）曾關於成本計算問題，對於各製造產業，發了一千一百通質問書，結果在一百六十個產業體的回答之中，就有過半數的產業體，是已採行了營業預算制度，而且在此制度的基礎之上，還將其計算制度，從根本建樹起來的。（K. Schmalz: Budgetary Control. in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. S. 261.）又吾人依據一九三〇年「國家產業協議局」（National Industrial Conference Board）實際調查的結果，可知在二百九十四個經營之內，有一百六十二個，即全數的百分之五十五，是已

採行了預算制度的。(見 N. I. C. B.: Budgetary Control in Manufacturing Industry. 1931. p. 17.) 此調查所質問的事項有三，即 (1) 製造產業可在如何的範圍內施行預算制度，(2) 所採用之預算方法如何，及 (3) 施行後所得的結果如何等。此調查的結果，於一九三一年，且將其分類整理，刊為製造產業內之預算統制一書，吾人今日研究產業預算制度，此實為唯一之實證的文獻。

觀此可知在美國國內營業預算實早已超越議論之時代，而入於實施之時代，所以現在各國研究營業預算之問題，必須要引用美國之實例以為參考。並且不但如此，就是關於營業預算之文獻，無論從量的方面或從質的方面說，亦以美國為最多而最優秀，除前述麥琴賽氏的預算統制論一書，已為一權威著作而為產業預算研究者不可稍離之標準書籍而外，其他近年來所出版之優秀著作，還有次列十五種之多。

- (1) McKinsey and Palmer: Budgetary Control. in: Management's Handbook. 1924.
- (2) Fordham, T. B. and Tingley, E. H.: Organisation and Budgetary Control

in Manufacturing, 1924.

- (3) Lichtner, W. O.: *Planned Control in Manufacturing*. 1924.
- (4) Barber, J. H.: *Budgeting to the Business Cycle*. 1925.
- (5) White, P.: *Forecasting, Planning, and Budgeting*. 1926.
- (6) Clithero, W. S. & McKinsey, J. O.: *Successful Department Budgeting*. 1928.
- (7) Allen, R. H.: *Making the Budget Function*. 1928.
- (8) Grisell, T. O.: *Budgetary Control of Distribution*. 1929.
- (9) Hayes, M. V.: *Accounting for Executive Control*. 1929.
- (10) White, P.: *Sales Quotas*. 1929.
- (11) Musil, L. F.: *Financial Budgeting*. 1929.
- (12) Bland, F. A.: *Budget Control*. 1931.
- (13) National Industrial Conference Board: *Budgetary Control in Manufacturing*



Industry. 1931.

- (14) Theiss, E. D.: Practical Problems of Budgetary Procedure in Business. 1932.
- (15) Rowland, F. A.: How to Budget for Profit. 1933.
- (16) Sinclair, P.: Budgeting. 1934.

### 第三節 德國之營業預算運動

德國營業預算運動之開始，較美國為稍遲，但其營業預算之思想，則可導源於一八六五年古夏克 (C. G. Gottschalk) 氏所著之計算制度原理及其應用 (Die Grundlagen des Rechnungsgewesens und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten.) 一書。古氏於此書內，將預算 (Veranschlagung) 列為計算制度 (Rechnungswesen) 之一部門，而謂「預算為本於預擬之營業計劃及現在之經營打算之一種未來營業進程的計算」。古氏受從前德國官房計算 (Kameralistische Rechnung) 思想之影響很深，他以過去之平均數字為基礎，而實行其計算價格 (Ver-

rechnungspreis) 之研究。他把營業預算 (Betriebsanschlag) 從建立預算 (Begründungsanschlag) 區分開，而把營業預算分爲主要預算與特別預算二種。特別預算爲關於原料、工資、管理費、設備費、生產費及銷售費等之預算，即吾人於各論所述之部門預算 (Teilbudget)；主要預算爲各特別預算之總和，即吾人所謂之綜合預算 (Gesamtbudget)。此二預算相合，即構成氏所謂之營業預算。此營業預算之最後目的，依據氏的意思，即爲由費用收入及成果所構成之收益的「收益性表示」(Rentabilitätsrechnung)。所以氏之此營業預算的概念，實與吾人現在所謂之營業預算的概念差不多。

古氏以後，屠克米 (Tolkmits) 羅多菲 (Rudolphi) 龔柏格 (Gomberg) 及耿柏耳 (Gumbel) 數氏亦均有產業預算之思想，惟未有詳實的說明。至經營經濟學大家，柏林商科大學教授賴堤勒 (F. Leitner) 氏，始於其一九〇五年初版一九二三年八版之產業經營成本計算論 (Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe) 一書內，對於經營經濟之預算問題，加以較詳細之敘說。不過賴氏所敘說的經營經濟之預算，是只限於設立預算 (Gründungsvoranschlag) 的，

依賴氏的意思，在此設立預算之內，應包含次之四項要素：

- 一、設備資本及經營資本之必要與募集；
- 二、在一定之交易的預想之下所發生的製造管理及銷售之費用；
- 三、能得一定收益之交易額；
- 四、能生產或須生產的製造量。

觀此，可知賴氏設立預算之內容，實不過為營業預算之一部，故不能語於吾人所謂之整個體系的真正的營業預算。至吾人意謂的營業預算，則到一九二五年，始由經營經濟學重鎮，呂倫堡 (Nürnberg) 商科大學教授賴曼 (M. R. Lehmann) 氏於其所著產業預算論 (Die industrielle Kalkulation, 1925) 第一編之第五章內，在『經濟計劃』 (Wirtschaftsplan) 的標題之下，將營業預算之思想與體系，作一簡明扼要之發表與提倡，故德國營業預算運動之開始，實較美國為稍遲。在此章內，賴氏謂經濟計劃為經營內之收益概算與費用概算之計劃，故事實上此經濟計劃實為經濟性 (Wirtschaftlichkeit) 之預算，即一般所謂收益性 (Rentabilität) 之預算。賴

又謂，在一般產業經營內，因有內部的經營計算（Betriebsrechnung）與外部的商的計算（kaufmännische Rechnung）二種，故經濟計劃亦隨之而有經營經濟計劃（Betriebswirtschaftsplan）與商的經濟計劃（kaufmännischer Wirtschaftsplan）二類。經營經濟計劃內，包含收益計劃、費用計劃、及全經營各部門之部門計劃等；商的經濟計劃內，則包含收支計劃、財務計劃及信用計劃等。

賴曼此書出版後，一時頗與急待復興之德國產業界以莫大之刺戟；而使經營家與學者們，皆極興奮的極熱心的，來作此問題之鑽研。其中首先發表其意見的，便為同年十二月撰著經濟計劃與財務計劃（Wirtschaftsplan und Finanzplan）一文的勞曼（Naumann）氏，其次便為一九二六年在經營經濟大辭典（Handwörterbuch der Betriebswirtschaft）內撰述『預算統制』一項之西馬遲（K. Schmaltz）氏。勞氏的思想，極與美國營業預算之思想相近；西氏的論文，則全為美國麥琴賽氏思想之介紹，故德國於此，就可以說完全接受美國營業預算的理論了。

勞西二氏以後，如梅茵堡（Meyenberg）齊德蘭（Hildebrand）格斯勒（Gerstner）赫爾威

(Hellwig) 邁克巴 (Mäckbach) 及 萊脫凱 (Nestriepke) 等氏皆曾於其著書或論文內，觸及營業預算之制度。至一九二八年七月，德國營業預算論 大家 陸曼 (M. Lohmann) 氏，始滲和 麥琴賽 與 賴曼 二氏之思想，著 經營與企業之經濟計劃論 (Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung) 一書，而將營業預算利度，加以理論的整理與建樹。

自 陸氏 之巨著發表後，旋又有 魯德威 (H. Ludwig) 氏於一九三〇年，洛伊堡 (R. Neuberger) 氏於一九三二年，皆各著關於營業預算之大著一本，以作更進一步之開發。此外先後發表之著作與論文尚多，今擇要列舉數冊如次：

- (1) Ludwig, H.: Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen. 1930.
- (2) Neuberger, R.: Das Industriebudget. 1932.
- (3) Schmalenbach, E.: Die Aufstellung von Finanzplänen 1931.
- (4) Henzel, F.: Marktanalyse und Budgetierung. 1933.
- (5) Schwerin, K.: Das Budget als ein Mittel zur planmässigen Organisation

der Wirtschaft. 1931.

(6) Brune, F. W.: Das Betriebskapitalbudget. 1933.

(7) Reichskuratorium: Das Budget Prinzip in der Industrien Unternehmung

(8) Nicklisch, H.: Betriebswirtschaft. 1932. S. 722—731.

(9) Hoffmann, A.: Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung. 1932.

S. 231—247.

觀右面所列舉之書，可知德國的營業預算文獻在質的與理論的方面，雖或不亞於美國，而在量的與實證的方面，則卻較美國為落後，至於說到應用到產業界之實際的試驗，則更不及美國遠甚。然則德國人既是研究興趣極濃的民族，為什末對於營業預算之試驗，卻是如此的躊躇呢？則依據洛伊堡的意見，實因德國實施營業預算，有其次之三種困難的原故。（見：Neuberg, R.: Das Industriebudget. 1932. S. 65—69.）

第一，現在在德國可利用之公的及私的統計材料太貧乏，不足為編制預算之資。吾人都知

道，編制預算之前提，爲統計材料之豐富，在美國關於各種商品之需要量與銷售可能量，因已有極豐富的統計材料存在，故編制預算，卽不感受任何困難。然在德國，則因缺乏此項統計材料之故，故營業預算制度，不易在德國見諸實施。因營業預算的預算，單是一種概算，或一種希望數字是無用的，必須在科學的方法之下，根據過去之統計材料，以正確的分析市場，並精細的預測景氣，然後作爲銷售製造與貯藏之精確預算，乃能收得效果的原故。

第二，德國人對於預算之可能性，常懷着疑慮的心理。德國人，一般都有對於預測的懷疑心（Prognose-Skepsis），如對於景氣預測（Konjunktur-prognose），他們無論是學者或實際家，都常常懷抱着種種的疑問，所以一說到景氣預測的問題，他們首先便要從預測是否可能之理論的問題出發。然美國人則與此大異其趣，他們只要認爲預測的事情大體可能，他們便去講求實施的手段，而不斤斤於去求理論之完全的。所以若有一種新制度出現，美國人首先就想把牠應用到實際上去。然而德國人則不然，不但是實際家不敢冒險嘗試，就連學者們也頗有逡巡不前之感，所以對於營業預算制度，德國人在理論上研究的成績，雖已不亞於美國，而在事實上實施的成績，則德

## 國實差美國遠甚。

第三，德國的經營家，因傳統的態度 (traditionale Haltung) 過重，故多不願採行營業預算制度。一種產業在未施行預算制度以前，其經營上各項問題之決定，例由經營者發揮其商人之投機之本能，以對未來狀態，加以一種個人的判斷，這自然是極當然而且是極普遍的現象。但因為這種現象不合理，所以纔有預算制度來本於過去之實驗，統計者之報告，研究所之預測，及市場分析與經濟情報等，以確立未來活動之數字上的計劃。故這時，從前經營者個人之判斷，已失卻其重要之地位，而不過為預算編作時之一因素了。美國人因性喜迎新，故對於此合理的方法，極願捨去其傳統而樂從，然德國人則不然，他們因傳統的觀念太濃厚，所以要叫他們馬上改行一種新制度，他們每每是非常躊躇的。

德國因為有右述的三種困難，所以一般產業界對於營業預算制度之實施，並不如美國那樣有活氣。不過，因營業預算制度之必要，已為一般人所承認，故德國對於營業預算制度之研究，亦如美國那樣極為盛行。在此種研究工作中，有一件事最值得記述的，就是一九二八年之初，德國政府



爲在經營上對各產業加以切實的指導起見，曾於「經濟性局」(Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit)之「經濟管理委員會」(Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung)內，附設一「產業預算委員會」(Fachausschuss für industrielles Budget)，而以工業商業及銀行業之代表者爲委員，以進行營業預算之理論上的與實際上的鑽研。此委員會更與景氣論大家華格曼(E. Wagenmann)氏所領導研究之景氣研究所(Institute für Konjunkturforschung)合作，故於研究工作之進行上，實得有不少的利便。此委員會最初着手進行之工作，爲銷售預算與製造預算之研究，爲使其研究工作更專門更精細起見，在此委員會之下，更設有次列之三個小委員會(Unterausschuss)：

一、銷售概算委員會

二、市場分析委員會

三、財務預算委員會

此等小委員會設立後，在一九三〇年國際預算統制會議內，曾爲會議之提案委員會(Pro-

posal Committee) 所推獎，而被認為營業預算研究機關之模範。

觀右所述，可知德國對於營業預算之應用，雖較美國為稍遜，然其對於營業預算之研究，則實極為熱心。並且又因德國的經營經濟學(Betriebswirtschaftslehre)極為發達，而經營經濟學者又把產業預算列入經營經濟學的領域之故，所以將來營業預算理論在德國之蓬勃的發展，現在是極容易想得到的。

#### 第四節 英國之營業預算運動

英國在前一世紀，已開始實行國家預算，然對於營業預算，則無論在理論方面或實際方面，皆遠較美德二國為落後。不過關於營業預算的思想，則英國在歐戰以後，就已漸漸發生了。如一九二三年斯科特馬克司威爾(Scott-Maxwell)氏於其所著之成本計算與價格決定(Costing and Price-fixing)一書內，便曾採用損益分歧點之理論，以研究收益預算之問題。又華勒士(W. Wallace)於其一九二七年所著之商業預測與其應用(Business Forecasting and its Pract-

ical Application) 一書內，於研究景氣預測之餘，亦會論及過產業之綜合預算(Master Budget)的問題。不過二氏這兩本書，皆僅僅觸及營業預算之一部，而未曾作一全般的與體系的研究，所以英國直到近年爲止，對於營業預算之問題，實猶未加以充分的注意。

然到一九三二年，倫敦『標準電話電報公司』之預算職員威思謨(W. Willsmore)氏，忽發表營業預算與預算統制(Business Budget and Budgetary Control)一書，而將營業預算之全體系，作一理論的檢討，此書內容之整備，與敍說之簡要，實比於美德二國之書而無愧色，所以此書不但可爲英人可恃以誇耀，即對於吾人研究營業預算之人，亦爲一部必讀之重要著作。

至英國對於營業預算之實際的應用，則尤較德國爲稍次。据威思謨所說，在英國除幾個與美國有關係之電力經營及新式產業之公司，業已採行預算制度而外，其他皆尙逡巡不前，援用着舊有之不合理的預測方法。不過這些業已採行預算制度的企業，因皆表現了極優良的成績，所以在最近的將來，其他未採行預算制度的產業，是頗有聞風興起之可能性的。

#### 第五節 法國之營業預算運動

嚴格說來，法國實尚無所謂營業預算運動；因在理論上，法國人既未曾加以研究，在實際上，法國人亦未曾加以應用的原故。不過，當泰勞爾（H. W. Taylor）正在美國提倡科學管理法的時候，法國亦產生了一個工商管理理論的大家費約爾（Henri Fayol）氏，作了許多理論上的研究工作。所以一般人都稱費氏為法國之泰勞爾，而對他給以極大的尊崇。費氏於一九一九年發表工商管理論（Administration industrielle et générale，英譯本名 Industrial and General Administration）一書，一時各國爭相移譯，幾有洛陽紙貴之概。在此書內，費氏認產業管理之要素有五，即（1）計劃（Planning）（2）組織（Organisation）（3）指揮（Command）（4）協調（Coordination）及（5）統制（Control）。此五要素之中，第一之「計劃」一要素，實為一切工商管理之開始，而須慎重加以決定的。費氏說：「管理即是預測這句格言，實對吾人給以一種產業界預測的重要性之思想。真的，此項預測雖不能說是管理之全部，然至少也可說是管理之主要部。——所謂預測，在此處是一面預測將來，一面更為將來作準備的意思。故牠實包含着活動之意念，而頂好以「計劃」一字表示之。」費氏又說：「經營內缺少計劃，實為行動之躊躇，戰術之不健全，及

政策之不時改變等足以使該經營衰敗之源泉，所以我可以代表一般人的意見而謂「計劃」實爲經營內之不可稍缺的要素。觀費氏此言，可知費氏是如何重視此項「計劃」的機能了。然則計劃既是如此其重要，樹立計劃之原則又如何呢？則依費氏的意見，凡一計劃之樹立，至少必須包含其次之四項原則（見產業管理論英譯本三五頁至三六頁）：

- (1) 單一之原則 (Principle of Unity)
- (2) 繼續之原則 (Principle of Continuity)
- (3) 適應之原則 (Principle of Flexibility)
- (4) 精確之原則 (Principle of Precision)

右面是費約爾關於營業預算之思想的一端，同時也就是法國營業預算思想之全部。法國的營業預算理論，既是如此的貧乏，所以更說不上產業界實際的應用了。

## 第六節 國際預算統制會議

在以上數節內，吾人已將營業預算在美、德、英、法等國發達的實情，加以簡明的敘述。然最後還值得吾人特筆大書的，就是此營業預算問題，自美、德提倡於前，英、法唱和於後以來，因一般人都承認其意義之重要，故近年已頗惹起國際的論議與研究。爲此國際論議與研究之第一聲的，便是一九三〇年七月十日至十二日，日內瓦『國際管理協會』(International Management Institute) 爲討論營業預算而召集之『國際預算統制會議』(International Discussion Conference on Budgetary Control)

然國際管理協會爲什末要召集國際預算統制會議呢？則其理由如此：『預算統制之技術，實爲科學管理法的基本原理之一。吾人欲實行合理化時，爲使此合理化合乎科學起見，吾人必須有一種標準，以統制吾人之產業活動而期收得經濟的效果。此預算統制之採用，一面卽能使產業之管理，系統的被吾人計劃；而同時又能不斷的轄制經濟狀態，使適合於市場之變動狀態。所以由於預算統制之實施，因產業人員之安定與各方面能率之增進，均能極迅速的由此而促進，故此不但爲各產業之利益，同時也爲產業全體之利益，更推而論之，亦爲國內及國際經濟生活之利益』(見

I. D. C. B. C: Final Report Volume I. p. 1.)

國際管理協會本於右述之理由，遂集合由二十七國派選之二百五十八名代表，互延三日，在日內瓦舉行其預算統制之會議。

在此會議內，爲其討論之中心問題有二，即（1）產業內部之預算統制問題，與（2）產業外部之預算統制問題。茲且將其討論之綱目及其擔任報告人員之姓名列次，以明此次會議之詳細內容。（見Op.Cit.Final Report, I. 2. Programme）

（1）企業內部之預算統制的適用

- a. 爲決定政策而採行之預算 (by J. O. McKinsey U. S. A.)
- b. 爲實行統制而採行之預算 (by C. G. Renold, Great Britain)

（2）實行問題

- a. 銷售預算之準備 (by W. Carswell, Canada)
- b. 費用預算之準備 (by E. Landaner, Belgium)

(3) 財務問題

- a. 資本預算之實行 (by H. Ludwig, Germany)
- b. 資本支出預算之實行 (by M. H. Schmidt, Germany)

(4) 心理的問題

- a. 對於採行預算統制制度之困難，應如何克服 (by H. H. Coes. U. S. A.)
- b. 使用預算之一般謬誤與誤解 (by P. Real. Switzerland)

(5) 企業外部之預算統制的適用

- a. 工業公司之管理與其預算 (by H. Pulvermann. Germany)
- b. 廣範圍應用之預算原理與其手續 (by L. F. Musil. U. S. A.)

(6) 一般問題

- a. 營業預算與國家預算 (by H. Bunbury. Great Britain)
- b. 國內與國際預算 (by D. Serruys. France)



觀右列之各項討議大綱，可知此次會議所討論的，並不止於產業內部之預算統制問題，還兼及於產業外部之預算統制問題。所謂產業外部之預算統制問題，即如康澤爾 (Konzern. Conce-  
日) 等產業合併形態之預算統制，及國民經濟與國際經濟之預算統制的問題是。在產業的內部猶未能完全實行預算統制之先，此會議便討論了如此廣範圍之產業外部的預算統制問題，這是值得吾人注意的。

在此會議的進行中，爲使今後關於預算統制問題，彼此有隨時交換意見之機會起見，此會議會組織一提案委員會 (Proposal Committee)，議決如左之提案文：

「國際預算統制會議鑒於預算統制對於公私經營之重要，提議國際管理協會應與關於科學管理法之國際的與國別的團體相協力，以從速組織在各個情形下適用預算統制之研究機關。

此等研究機關的實驗之交換，由國際管理協會擔任。  
爲使右提案有效起見，本會議更提議次列之諸事項：

(1) 各國關於合理化之國家委員會及其他之組織體，應做照德國「經濟性局」之小委員會 (Unterausschuss) 組織研究預算統制問題之小委員會 (Sub-Committee)

(2) 產業之各部門，應組織國別的及國際的團體，以研究預算統制之應用問題。

(3) 國際管理協會一面應謀上述各研究團體及國際的研究團體的會員間之聯絡，同時對於此等團體更須給以一切必要之技術的援助。』(見：op. cit. Final Report. I. pp.

5-6)

此外，此會議為詳細研究各特殊產業之預算統制問題起見，於會議中更決議組織 (1) 鋼鐵工業，(2) 汽車工業，(3) 機械工程，(4) 纖維工業，(5) 電氣工業，(6) 公益事業，(7) 食料品工業等七種產業之國際團體，以進行其預算統制之研究。

## 第二章 營業預算之本質

### 第一節 營業預算之意義

營業預算之所以發生，和其在各國發達的現狀，由於前章的敘說，吾人已可略知其大概了。然則營業預算究竟是什末意義呢？則因營業預算之降生，猶不過為戰後十數年來的事，所以對於這個問題，至今猶無一致的答案。以下著者且先列舉各家的見解，然後再進而敘說著者個人的定義。

營業預算論的大家麥琴賽 (J. O. McKinsey) 氏，於其不朽之名著預算統制論內，謂產業經營之計劃 (Planning of Business Operation) 可分為次之三種：

一、產業各部門如生產銷售及財務等之計劃；即一般所謂之產業技術 (Industrial Engineering)

二、預測景氣變動對於產業之影響，而使其產業活動適合於未來之變動狀態的計劃；即一般所謂之景氣預測 (Forecasting or Business Predicting)。

三、各產業部門活動之協調 (Co-ordination) 的計劃；即預算統制 (Budgetary Control) (見：Budgetary Control, 1922 p. 3.)

麥氏於工商管理便覽一書內，又正式給『預算統制』下一定義說：『吾人經營產業，必須根據於過去與現在之系統的報告，以立一將來之計劃，此計劃並須適應於現實的發展，而繼續加以補充，加以統制。像這樣建樹起來的一種簿記的與統計的組織，吾人可名之為預算制度 (Budget System)』。此制度應用於產業之經營，吾人便可名之為預算統制。(見：McKinsey and Palmer: Budgetary Control. Management's Book 1924. p. 1270.)

希格特 (J. R. Hilgert) 說：『預算統制為將來之會計；牠是在事前對於企業之全職能加以慎重之計劃的意思』。(見：Hilgert: Cost Accounting for Sales, 1926. p. 32.)

海斯 (M. V. Hayes) 說：『預算制度為研究未來活動之科學與技術的會計之一部門』。(見：

(Hayes: Accounting for Executive Control. 1929. p. 197.) 赫柯克斯(F. S. Hecox)說：『預算爲一種支配將來之活動的未來計算表』(見Hecox: Phases of Budgeting Control. The Journal of Accountancy. Vol. XLVIII. No. 3.)

陝紫(R. H. Sands)說：『預算爲一定期間內的產業活動之計劃的預測(Planned Forecast)』。牠是用數字表現出來的；預算統制則爲應用預算以指導產業活動之手段。』(見National Industrial Conference Board: Budgetary Control in Manufacturing Industry. p. 1.)

以上是美國學者對於營業預算所下的定義，以下再就德國學者的見解述之。

經營經濟學大家賴曼(M. R. Lehmann)氏說：『預算爲對於未來一定期間的經濟管理之熟慮計劃的結果，即一般人所稱之經濟計劃(Wirtschaftsplan)』；故預算即經濟計劃，爲一種計劃之數字的表現，牠是用來指導未來一定期間之經濟活動的。』氏又說：『故經濟計劃實爲收益概算費用概算以至成果概算與經濟性(Wirtschaftlichkeit)概算之計劃。』(見Lehmann: Die Industrielle Kalkulation. 1925. S. 50.)

陸曼 (M. Lohmann) 說：『經濟計劃爲計算制度內未來計算 (Vorrechnung) 之一種；牠是對於將來之財物的消費，收益的預測，以及成果的概算，於事前加以一種正確的把握的。所以經濟計劃實如成本事前計算 (Yorkalkulation) 與成本計算之相對立一樣，牠也是與簿記相對立的。……經濟計劃爲內部經營的經濟性之規準與統制之手段；牠對於企業之指導，經營之管理及勞動之實行等，與以重要之標準；牠對於經營各部門之職能，更能促進其協調。』(見：Lohmann: Der Wirtschaftsplan der Betriebe und der Unternehmung. 1928. S. 10—11.)

洛伊堡 說：『營業預算爲對於一定期間營業上之總量，加以正確的概算，然後按此概算的數字，以指導實際上之營業活動的產業管理法』(見：Neuberg, R. L.: Das Industriebudget. 1932. S. 14—15.)

布魯萊 (F. W. Brune) 說：『經營預算爲排除經營上之偶然與機巧，而基於過去經驗之分析，及將來發展之預測，以建樹之經濟計劃；故其計劃之預算數字 (Sollziffern) 與一定期間經過後之實在數字 (Istziffern) 是須隨時加以比較的。』(見：Brune: Das Betriebskapitalbudget.

1933. S. 2—3)

亨澤爾 (F. Henzel) 說：『企業預算 (Unternehmensbudget) 爲採取具體的數字計算之形式，而設立指導企業活動之標準，以期收得企業全部活動之最高能率 (höchste Leistung) 的意思；故企業預算實爲企業管理之技術 (Kunst der Unternehmensführung) 牠是應置在科學的企業管理之最高王座 (höchste Krönung einer wissenschaftlichen Unternehmensführung) 的。』(見：Henzel: Marktanalyse und Budgetierung. 1933. S. 98.)

右面十大家對於營業預算所下的定義，均各有其特色所在，而致其偏重遂有不同，不過吾人對於十大家之思想，若細細加以檢討，則可知十大家所下的定義之中，至少是有其次之六種共通概念的：

- (1) 營業預算爲指導或統制未來一定期間之產業活動的計劃；
- (2) 營業預算爲未來計劃之數字的表現；
- (3) 營業預算須本於過去與現在之分析，及將來之預測以編制；

(4) 營業預算係為謀經營各部門活動之協調而編制；

(5) 營業預算係為謀經營之合理化而編制；

(6) 營業預算係欲求經營活動之最高能率或最高經濟性之實現而編制。

因此，吾人本於此六種共通概念，便可給營業預算下一完全的定義如次：

『營業預算 (Industry Budget, Business Budget, Industriebudget) 為本於科學的方法，根據過去與現在之經營成績的分析，和將來之營業發展的預測，而採取數字表現的形式，以確立一指導並統制未來一定期間之營業活動的計劃；其目的在謀營業各部門之合作與協調，以排除經營運行上之偶然與不合理，而期獲得全營業活動之最高的經濟性；故營業預算實為科學的工商管理法之最高形式』。

本於這個定義，茲再分五項解說如次：

(一) 預算之編制必須本於科學的方法，前章已說過，從來之產業經營者，於其經營之運行上，也不是全無一定之計劃的，如商人對於商品之購買與販賣，如工業家對於製品之製造與銷



售，他們於事前都是有一定之概算的。不過他們擬定之此種概算，都不是本於科學的方法所分析所預測所導出的結果，而是全憑着個人之常識的觀察與推量所得來的估計。所以此種概算是不合理的，是最富於偶然性的，是不能作為經營活動之標準的。故吾人為求吾人之計劃能更精確，更合於法則性和更可作為吾人經營活動之標準起見，吾人必須本於科學的方法，一面利用過去與現在之經濟情狀及經營成果之正確的統計材料，他面再根據此種材料以精確的分析並觀測市場狀況及景氣變動之現情與趨勢，然後纔用數字表現的形式，以編制未來一定期間之經營計劃纔可。

(二) 指導並統制未來一定期間之產業活動 預算之編制，其目的在為未來活動之標準，這是不待說的。然實況變遷無常，計劃焉能一成不變，為要使計劃能適應隨時變遷之實況起見，所以預算須具有能伸能縮之彈性(Elasticity)或適應性(Flexibility)乃可。否則計劃與現實逕庭，預算即等於虛設，故自表面言之，此彈性或適應性似不合於標準之本義，然實際言之，此彈性或適應性卻為維持標準之有效法門。所以麥琴賽謂預算須適應於現實的發展，而繼續加以補充，加

以統制；布魯萊亦謂預算數字須與一定期間經過後之實在數字相比較，實就是此預算須具有彈性或適應性的意思。

(三) 謀產業各部門活動之合作與協調 在產業之規模狹小，組織簡單，和產業之所有者即係產業之管理者時，在經營之運行上，尚無所謂合作 (Co-operation) 與協調 (Co-ordination) 的問題。因在此種小經營內其管理者尚能洞悉產業各部門之情形，故能統制產業各部門之運行的原故。然在產業規模擴大組織複雜以後，因各部門需一負責之管理者而各管理者又須精專於其部門的原故，所以各部門之各自為政和缺少連繫的情事，便是勢所難免的現象了。譬如在大規模之工業經營以內，為經營運行之利便起見，至少要把經營事務分成銷售、製造、倉庫、購買、財務、及人事等部，而各部冠以負一切活動之專責的人。這樣一來，於是銷售部的主任，便集中其全力與全時間來謀銷路之擴張，而忘卻與製造部保持連絡；同時製造部的主任，也只知道一心一意的從事製造，而不問製品之銷路如何；又財務部的主任，也只顧資金之多量保藏，而缺少資本運用上之融通。所以在規模宏大的經營以內，若是沒有其他的方法來補救此種部門分化的流弊，其經營是全無

成功之希望的。

然若吾人採行營業預算制度，則此種流弊就可免除，因吾人確立了預算以後，各部門之自由活動，便有一定的範圍，而各部門彼此之有機的關係，也可由此而增進其認識。各部門既有此種認識，所以在經營之運行上，彼此就常能保持合作與協調的關係了。關於此點，格里高利（H. E. Gregory）氏更有適切的說明，格氏說：『採取預算方式的預定計劃，因其能使企業各部門之員司協同努力，故此計劃實對企業貢獻了一種最高調和器』（見 Gregory: Accounting Reports in Business Management. 1928. p. 348.）

（四）排除經營運行上之偶然性與不合理 經營運行上之偶然性，均發生於（一）項所述之非科學的經營之結果，經營上之不合理，亦歸因於（三）項所述之不合作不協調的原故，所以如吾人採行預算制度，此二種現象就可相對的避免。

（五）獲得全產業活動之最高經濟性 產業經營之目的在求經濟性（Wirtschaftlichkeit）；Economicalness）即經濟能率（Economical Efficiency）之增進；此經濟性要如何始能

增進呢？則必須其經營臻於合理化；其經營要如何始能臻於合理化呢？則必須先立一精確的預算，以統制其費用與成果。故預算之確立，實為經濟性增進的前提，換言之，即吾人必須在採行預算制度，以使吾人之經營活動合理化後，吾人纔可達到增進經濟性或收益性 (Rentabilität) 的目的，而符合吾人經營產業之初衷。

由於上面五項的解說，吾人已可知道營業預算的意義為如何了。不過此地還須附帶加以說明的，就是關於營業預算這個用語的問題。大家在讀了第一章以後都知道，美國的學者，自麥琴賽 (J. O. McKinsey) 氏以後，幾乎沒有一個不是採用「預算統制」(Budgetary Control) 這兩個字。但德國的學者則不然，除西馬遲 (K. Schmaltz) 氏在經營經濟大辭典內之「預算統制」一項，援用美國的“Budgetary Control”和羅德威 (H. Ludwig) 氏於其著書上採用“Budgetkontrolle”而外，其他如賴曼 (M. R. Lehmann) 與陸曼 (M. Lohmann) 二氏，則稱為「經濟計劃」(Wirtschaftsplan)；李克西 (H. Nicklisch) 氏則單稱為「計劃」(Planung)；賀夫曼 (A. Hoffmann) 與亨澤爾 (F. Henzel) 二氏則稱為「企業預算」(Budget der Unter-

nehmung) 洛伊堡 (R. Neuberger) 氏則稱爲「產業預算」 (Industriebudget) —— 我個人對於這些名稱，原無一定的成見，所以無論採用那個我都贊成。不過我覺得爲要加重營業體的預算之統制的意義，似應援用「預算統制」這個稱呼；但後又覺得營業體的預算，含有統制的性質，國家的預算，亦何嘗無拘束的因子，所以我想去想來，覺得還是採用「營業預算」 (Business Budget) 的好。因「營業預算」這個用語一則可以示別於「國家預算」 (State Budget; Staatsbudget) 再則又含有「營業管理的預算統制」 (The budgetary Control of industrial management) 之意義的原故。

於此，讀者也許要問：然則吾人何不採用「企業預算」這個名稱，而必欲採用「營業預算」這個名稱呢？則我的解答如次：

在現在這種經濟制度之下，產業的種類，有以營利爲目的之企業 (Enterprise; Unternehmung)，與以收支相償爲原則之官公經營 (Public Business; Öffentlicher Betrieb) 及合作事業 (Co-operation; Genossenschaft) 二種。此二種產業，於其經營之運行上，因皆有其同一性

原理 (The Principle of Identity) 故均可同樣適用預算制度。所以，若吾人採用「企業預算」(Enterprise Budget; Budget der Unternehmens) 這個名稱來代替「營業預算」這個名稱，則吾人就犯了僅以一部來概括全體的毛病了。因「企業」與「經營」之範圍不同，企業僅為經營之下位概念的原故。

## 第二節 營業預算與國家預算之區別

在十幾年前，吾人只要一提到預算制度，任何人一定就要認為這是關於國家財政的預算，而應列入財政學之領域內去研究的。但現在卻不然了，此種國家財政的預算制度，現在已被吾人應用到產業之經營來了。然則此種產業經營內之預算制度，既是從國家財政之預算制度借用得來，在此二者之間，又有什末區別存在呢？則在吾人論入本題之先，且讓吾人先來說一說「預算」這個字的起源。

哥倫比亞大學教授拙拉克 (A. P. R. Drucker) 說：「“Budget” 這個字，是從一個法文

古字“bougette”導源出來的，牠的原意是一個袋或一個囊，但牠應用到國家財政上來，就表示是財政部長在議會內報告政府之收入與支出時所用之盛概算書的袋或箱的意思。（見Drucher: Budgeting and the Sales Quota. Accounting Review, Sept. 1929）

羅幾爾士（D. M. Rogers）氏也說『英語，Budget』這個字是從拉丁語“Bulga”這個字轉用來的，牠的原意是一個皮袋或背囊，羅馬人曾用牠來搬運產物並保存食糧，他們最初意謂“Bulga”即是袋，後來就漸漸意謂“Bulga”是袋中之物了。（見Rogers: Development of the Modern Business Budget. The Journal of Accountancy, March, 1932.）

觀拙羅二氏的話，就可知“Budget”這個字，原不過為一袋或一囊的意思『到十八世紀之後半，因英國皇室須概算其收入與支出，而無一相當於收支概算書的字，適當時財政大臣將收支概算書盛於一袋之內，以提出於議會，故後來纔漸漸拿法文之袋即“Bougette”來表示收支概算書，以至以後，纔又由“Bougette”轉化為現在之“Budget”的』（見Rogers: Ibid.）

「預算」這個字，既如此發源以後，迄至十餘年前為止，此字猶專用於國家預算的意義，後來

產業界遭受了戰後恐慌之襲擊，一般有識者爲謀產業管理之合理化，以冀經濟界之臻於安定起見，故纔將國家財政之預算制度借用過來，而唱爲產業經營內之預算制度。此二制度既是有前輩與後輩之關係，故此二制度在形式上是有許多類似之點的。如對於未來一定期間之財務活動，加以極正確之概算，此概算經過一定手續之審查，再以一定之方法表示後，即對於一定期間之活動，發生一種拘束力等點，此二制度俱是相同的。不過此二制度在形式上雖有不少相同之點，而在實質上則二制度卻是大異其趣。因國家預算是以消費經濟 (Consumption Economy) 爲對象，而營業預算則是以生產經濟 (Production Economy) 爲對象，二者之對象與任務既不同，故二者之組織與其活動之內容也是各異的。茲卽分爲次之六項，而將二者不同之點剖述如後：

(一) 國家預算之目的在謀歲出之制限，營業預算之目的則在謀經濟性之增進，卽收入之擴張。

(二) 國家預算之範圍，僅及於財政經費之收支；而營業預算之範圍則兼及於銷售製造購買及財務等活動。



- (三) 國家預算之表示手段僅爲貨幣；而營業預算之表示手段則兼爲貨幣與物的數量。
- (四) 國家預算帶剛性之作用；而營業預算則帶彈性之作用。
- (五) 國家預算有一定之編造機關，產業預算則尙無一定之編造機關；國家預算例由多數表決，產業預算則多由董事長最後決定。

(六) 國家預算有特設之審計機關；產業預算則尙無特設之審計機關。

營業預算與國家預算之第一顯著的區別，就是在二者目的之不同。我們都知道，國家經濟與家計經濟一樣，其本體是消費而不是生產，所以國家經濟之根本原則是「量出爲入」；換言之，即國家之財政，是隨時努力於節約歲出，藉以調節歲入的；再換言之，即國家於編制預算時，是先定最節約之歲出預算，然後纔適應此預算而編造歲入之預算的。所以國家編造預算之第一目的，在防止國政費支出之浪費，而不一定在經濟能率之增進。然營業預算之目的則不然，產業體是以生產爲其職責的，故產業預算之主要目的，是在經營運行上之經濟性（Wirtschaftlichkeit）的增進，而不一定在經營費用之節約，不但如此，並且爲着要增進最高之經濟性起見，有時甚至誘起最大

之浪費而不惜。如爲要擴張銷路，以求製品之暢銷起見，產業體便是不惜支出鉅量之廣告費，以盡其對外宣傳之能事的。所以支出之制限，在產業體之預算，實非直接的與主要的目的。因在產業體內，若一面制限支出，他面就定會減少收入而致其經營不能獲利的原故。例如若吾人制限生產費之支出，則其結果自然就誘起了製品之質與量的降低，而致影響於收入額之減少。所以吾人在編造營業預算時，若吾人斤斤於欲求支出之節約，其結果是定會使經營之經濟性低下，而違反吾人經營生產事業之目的。自然在編制營業預算時，吾人自亦不能忽視經費之節約的一點，如排除浪費，以使支出臻於合理化一事，吾人也是刻刻不忘的。不過吾人之重點，並不置在此處，吾人之所以也相當重視此點，實不過因牠也是實現最高經濟性之一要因而已。

觀右所述，可知國家預算之目的，在謀歲出之制限，故其支配原則爲「量出爲入」；而營業預算之目的，則因在謀經濟性之增進，即收入之擴張，故其支配原則則是「量入爲出」，二者之支配原則既不同，故二者之特質也是各異的。關於此點，磅布萊 (H. Bunbury) 與陝紫 (R. H. Sands) 二氏，於其論文內，亦曾有詳細之說明，讀者可以參照。(見 Bunbury, 'The State Budget as

Compared with the Business Budget. in: International Discussion Conference on Budgetary Control. Final Report. 1930. Vol. III. 12. 與 N. I. C. B.: Budgetary Control in Manufacturing Industry. 1930.)

國家預算與營業預算第二區別之點，就是在二者預算所及之範圍，有廣狹之不同。洛伊堡 (Neuberg) 說：『國家預算之範圍，只限於未來一定期間關於收入支出之財政項目的概算，但營業預算之範圍，則除經營之財政上的項目而外，還兼及於銷售製造等經營活動之全部部門；故營業預算之適用範圍，實較國家預算之適用範圍爲寬廣』（見 Neuberg: a. a. O. S. 15）吾人都知道，國家預算之所以發生，其目的全在於國家財政活動之統制。營業預算既是從國家預算師法過來，故在最初的時候，營業預算亦如國家預算一樣，是只限於產業財政之收入與支出的統制的。但在最近規模宏大之產業組織內，由於活動部門之愈益分歧，單有財務上收入與支出之預算，是不足以統制產業活動的全局了，因此，此營業預算應實際之要求而發展的結果，纔由財務預算的局部統制，擴展爲產業全般活動如銷售、製造、購買、貯藏等之全部預算的統制。故營業預算所及之

範圍，現在是比國家預算所及之範圍爲寬廣了。

營業預算與國家預算之第三個重要的區別，便是二者表示方法之不同。國家預算之目的，因主要在財政上的統制，故國家預算之表示，非採貨幣的表示方法不爲功；然營業預算之目的，因除財政上的統制而外，還兼在製造、銷售、購買、貯藏以及費用與收益等之統制，故其表示的方法，遂非兼採貨幣的表示法與物量的表示法不可。並且就在用貨幣可以表示的項目內，若因貨幣量預算困難的時候，亦須採用物量表示的方法以代之。如此市價變動無常的時候，因商品價格之概算困難，故頗難以確定之貨幣額表示之。不能用貨幣額表示而必用貨幣額表示，其結果亦不過完全等於具文，而全無統制的效果，故此時若改用物量的方法來表示，實比用貨幣的方法來表示的要合目的得多，因現在暫用物量的方法來表示，將來到商品價格穩定後，又可以再改用貨幣的方法來表示的。——所以在營業預算之內，吾人無論用貨幣的方法或物量的方法來表示，都是可以同樣收得統制之效果的。故呂思來（K. Rössle）謂營業預算爲經營經濟內未來活動之價值的與數量的計劃（Wert- und Mengenmässiges Programm），實就是指的這個意思。（參看 Rössle:

國家預算與營業預算之第四個顯著的區別，就是二者有無彈性 (Elasticity) 或適應性 (Flexibility) 之不同。不消說，就是在國家預算，若預算後之政情陡變，政府也是不能不本於實際之需要，而對預算數字加以適當之變改的。不過，此種情事到底是例外的現象，就一般說來，則國家預算既是經過議會之協贊而成立，則其對於該年會計年度之收支，自然是具有嚴格之拘束力的。這個是因為國家預算之目的，既是在於歲出與歲入的制限，故若不賦與以此種嚴格之拘束力，其目的即將無由達到的原故。然營業預算則不然，產業體之目的，既是在於經濟性或經營能率之增進，故因市場關係之變化，其預算已失去其標準力時，則應實際之需要而變改之，實為達到預算統制目的之必要的方法，所以於營業預算之編造上，吾人是須賦與以充分之彈性或適應性的。自然，產業預算既是名為預算，若其對於未來之產業活動，全無一點拘束力的話，則此預算當然是毫無一點意義；惟吾人在編造營業預算時，因不能極精確的預知未來經濟情況的原故，所以在預算編造實行以後，在經濟界忽然發生一種不能預料的變動，這實是很易想到的事情。在此種情形之

下，若營業預算也如國家預算一樣，是全然不許臨機變通，或即許臨機變通，而仍需要極麻煩之手續的話，則產業活動陷於呆滯，經濟性即不易增進了。本於這種道理，所以吾人於編造營業預算時，吾人是須考慮着將來經濟界之變動，而酌量賦與以彈性或適應性的。

以上四端，是營業預算與國家預算之本質上的不同，此外，於編造及審計的方法上，二者也是各異的。所以營業預算與國家預算之第五區別，便是二者編造方法之不同的一點。我們都知道，國家預算之編造，照例是由財政部長總其成，然後送至議會或立法院求其審議決定的。然營業預算之編造機關與編造手續，則迄今猶無一定的說法，有的主張營業預算之編造，也應如國家預算一樣，是須由營業內之專任職另編造的，有的卻又主張營業預算之編造，應由產業外之專門家即會計師擔任的。（參看：A. P. R. Drueher: Budgeting and the Sales Quota. in: Accounting Review. Sept. 1929）故產業預算究應由何人編造，現在實還是一個大大的問題。這點就是營業預算與國家預算在編造機關上之不同處。此外，二者於預算之決定方法上，也有其各異的地方。即國家預算之審議與決定，照例是由議會或立法院在多數決的原則之下以進行的。然營業預算

之審議與決定則不然，營業預算雖多由特設之預算委員會加以審議，然遇各委員間之意見不一致時，則其最後的決定，便不採多數決的原則以解決，而卻由該產業之董事長全權獨裁。所以這點也是營業預算與國家預算不同的地方。

營業預算與國家預算之最後一個區別就是二者決算之審計機關的不同。在國家預算，其預算之實行即決算之審計，照例是由不受政府拘束之獨立機關即審計院執行的。然在營業預算，則此種審計檢查之職責，卻無所謂審計部這種獨立機關來執掌。並且就是決算報告書之製作，也無國家預算之明文規定，而多由會計部自行擔任的。還有一點，就是在經營經濟內，因須隨時比較實際數字 (Istziffern) 與預算數字 (Sollziffern) 之故，所以此種實際數字的報告書，是須每月一次提交於預算委員會以求審計，藉以修正其既定之預算的，所以這點也與國家預算之每年審計一次的不同。

## 第三章 營業預算之科學的地位

### 第一節 序說

營業預算之發達及其本質，既如前二章所述，然牠在科學上的地位又如何呢？關於此點，亦因營業預算在理論上尙未遂其完全的發展，故迄今猶無一定的見解。不過就大體上說來，則現在美國的學者，對此問題約有次列之二項說法：

一、認營業預算爲會計學之一部門；

二、認營業預算爲經營經濟學之一部門。

在此二項說法之中，主持第一項說法的，都爲美國的學者；主持第二項說法的，則都爲德國的學者。我個人對此，則本於次述之理由，而是贊成德國學者之第二項說法的。



亨澤爾 (F. Henzel) 氏說：「企業預算實爲企業管理之技術；牠是應置在科學的企業管理法之最高王座的。」（見前章第一節）又「國際預算統制會議」的報告，也謂預算統制爲科學管理之一方法（看：International Discussion Conference on Budgetary Control, Final Report, Vol. I. 1930. p. 1）可見營業預算，不單是如希格特 (Hilgert) 海斯 (Hayes) 及夫德漢與廷格萊 (Fordham and Tingley) 等氏之所說，僅爲一種未來經營收支的事前概算而已；牠實是預立一種數字上的標準，藉以支配並統制未來之產業活動的意思。從此點說來，故吾人是不應將營業預算列入會計學之一部門，而是應將牠列爲經營經濟學即產業管理論之一分科的。因營業預算之所謂預算，僅爲一種手段；預算以後藉以管理產業，乃爲其目的的原故。

自然，近來由於經營經濟學發達的結果，在會計學與經營經濟學之間，差不多已很難劃一明確的界線。換言之，卽向日例由會計學研究的科目如成本計算等，現在都已漸次跑到經營經濟學的領域以內來；而使原來之會計學，亦漸次帶着經營經濟學的色彩，以至於難於明瞭的區分。不過，此地吾人須得知道的，就是經營經濟學雖已移植了不少的會計學內之科目，然除這些科目而外，

經營經濟學還不能不加入經營簿記，經營統計，標準成本及本書所討論之營業預算等項，以形成其特有之經營經濟學的計理制度，即經營計理論（Rechnungswesen des Betriebes）。不過對於此經營計理論的體系如何，各學者的見解還容有不同；其結果故各學者對於營業預算在經營計理論內之地位，其見解亦因之而稍有差異。以下著者即先對於經營經濟學，加以概括的敘述，以明經營計理論在經營經濟學內之地位以後，再進而檢討各學者對於經營計理論之體系的見解，而給營業預算奠定科學的基礎。

## 第二節 經營經濟學之體系與經營計理論

吾人都知道，一種學門之發達與成立，都與當時之實際需要有密切的關係的。在產業發達的初期，即產業係由個人經營的時候，因關於經營的問題，實在是非常的簡單，所以用不着怎樣大的學問。但在產業革命爆發以後，由於機械之大量使用，和工場制度之採行，遂使昔日的個人事業，現在都變成公司經營，昔日的小規模生產，現在都變成大規模的生產。這樣一來，於是原來極為簡單

的經營問題，現在卻與時日俱進，而都成爲極複雜的問題。這些複雜的問題，在那時本已爲經營者求得勉強的解決，不過他們這種解決，僅是傳統的而不是科學的，所以一遇着以後生產規模之愈爲擴張，和販賣市場之愈爲膨大，他們就陷於統制乏術，和應付不靈的苦境。爲着要超脫此種苦境，故必然的在學者與經營家之間，遂引起一種熱心的關於經營問題之科學的研討；在這種研討之下所產生的學問，就是美國的工商管理論（Business Administration, Business Management）和德國的經營經濟學（Betriebswirtschaftslehre）。

美國的工商管理論和德國的經營經濟學，雖同應時勢之要求而產生，然因美德二國文明系統之不同，和傳統習尚之相異，所以美國的工商管理論與德國的經營經濟學亦有截然的區別。這正如自由派經濟學之必然產生於英國，和歷史派經濟學之必然產生於德國的一樣，牠們是各有其特殊的自然條件，與特殊的文化要素的。然則美國的產業管理論與德國的經營經濟學有什末區別呢？概言之，則美國重應用而德國重理論；美國重個別問題之實際的研究，而德國重全體理論之論理的統一；美國僅視此科爲政治經濟學（Political Economy）的附庸，不欲設限界於工商

管理論與政治經濟學之間，而德國則視此科爲國民經濟學（*Volkswirtschaftslehre*）之姊妹科學（*Schwesterwissenschaft*），故欲於方法論上奠以獨立的基礎。二者的差別，既是如此的顯著，故二者研究的途徑與目標，遂亦迥然而不同。茲下卽就德國的經營經濟學，加以簡明扼要的敘說，藉以明經營計理論及營業預算論之學的地位之所在；至於美國的工商管理論，則因與本章的任務無關（因美國學者認營業預算論爲會計學之一部門），故卽略而不論。

德國的經營經濟學重鎮李克西（*H. Nicklisch*）氏，於其一九二二年所發表之經濟的經營學（*Wirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre*）一書的開端上說：『經營經濟學現已與國民經濟學相並而成爲獨立之科學矣！』可知經營經濟學之成立，尙不過爲最近二十年來的事情。不過，經營經濟學之成爲系統的科學，雖爲最近一二十年來的事，然關於經營經濟之研究，則吾人卻可於數百年前之重商主義時代已見之。後至官房學（*Kameralwissenschaft*）極盛時代，遂輩出許多學者，作了許多經營經濟研究之有價值的貢獻。故經營經濟學可說是導源於官房學的。自官房以後，經營經濟學又經過商業學（*Handelwissenschaft*）商業經營學（*Handelsbetriebslehre*）

個體經濟學 (Einzelwirtschaftslehre) 私經濟學 (Privatwirtschaftslehre) 和企業經濟學 (Wirtschaftslehre der Unternehmung) 等幾個階段，於一九一六年，始由瑞士的學者屯都里 (H. Töndury) 氏正式命名為經營經濟學。自屯氏開始採用這個名稱以後，一九一九年胥馬倫 [E. Schmalenbach] 於哥隆大學 (Universität zu Köln) 的經濟學課程內，一九二二年李克西於商人辭典 (Das Buch des Kaufmanns) 內，及同年瓦爾布 (E. Walb) 於其著書內，遂均先後採用經營經濟學這個名稱。嗣後此名稱急速的發展，到現在除少數的例外而外，差不多一般都已採用這個名稱了。

然經營經濟學雖已正式成立，但牠的本質與其體系如何呢？換言之，即第一，牠是否為理論科學，第二，牠的中心問題是什麼，第三，牠與國民經濟學之關係如何，及第四，牠的應有體系是怎樣等問題，則皆有待於以下之說明。

(1) 經營經濟學為應用政策抑為理論科學 關於此問題，在德國現在還無一致的說法，有的主張經營經濟學應僅為一種政策論或技術論的；有的主張經營經濟學雖應兼有政策論與

純理論的部分，而卻把純理論的部份，隸從於政策論的部份的；有的則又主張經營經濟學自應兼有純理論的部份與政策論的部分，而二部份且亦宜彼此獨立的。主張第一種說法的，吾人可舉胥馬倫巴和氏作代表，即胥氏於其一九一二年所發表之技術論的私經濟學 (Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre) 一文內說：『私經濟學之目的，是在研究如何始能使用最小的經濟價值，以獲得所企望之經濟成果，故私經濟學實不過是一種技術論』。胥氏為德國經營經濟學的耆宿，故他這種主張，至今猶有一部學者擁護。

然胥氏這種主張，以其不欲將經營經濟學建樹為理論的科學，故遂有賴特勒 (F. Leitner) 瓦爾布 (E. Walb) 馬柏爾 (W. Mahlberg) 格爾德巴哈 (Geldmacher) 及賴曼 (M. R. Lehmann) 等數人，起而作上述之第二種主張，如賴特勒於其大著企業經濟學 (Wirtschaftslehre der Unternehmung 1926) 內，便將經營經濟學的任務，分為實用的與理論的二種，而認經營經濟學是『由個別經濟之合理化以進於國民經濟之合理化的科學』，故賴氏雖承認經營經濟學有實用的與理論的兩種任務，而他卻是把理論的任務，隸從於實用的任務的。其他如瓦馬

格賴數氏的見解，亦與賴氏的大致相同，故不一一具述。

右述賴瓦馬格賴數氏的主張，以其將理論的部份隸從於政策論的部份，仍未脫去胥氏說法的窠臼，不能建樹真正的理論經營經濟學，故又有威爾曼荀里遲 (Weyermann-Schonitz) 李克西海勞爾 (J. Hellauer) 賽佛特 (R. Seyfert) 帕派 (E. Pape) 李格爾 (W. Rieger) 綏海謨 (F. Söllheim) 麥洛衛 (K. Mellerowicz) 賀夫曼 (A. Hoffmann) 舍柏爾 (E. H. Sieber) 及荀富魯 (F. Schönpflug) 等氏，起而主張上述之第三種說法，而力持經營經濟學應為理論的科學。今且略述威荀二氏的主張，以概見此種說法之一般。威荀二氏於其一九一二年共著之科學的私經濟學之原理與其體系 (Grundlegung und Systematik einer Wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre) 內說：『把私經濟學當成一個技術論來研究，自然也是可能的。因私經濟學也可如國民經濟學之選定指導原理一樣，而選定增進企業收益力之目標，以作為私經濟學之實際的價值觀點。但除此技術論的私經濟學而外，吾人亦可將私經濟學當成純理科學來研究。此時吾人研究私經濟學之目的，就不是為的要增進企業的收益力，而去考究可以達到此目的之

經濟的處方與詐術；而卻是爲的自我的（Selbstzweck），以求對私經濟現象加以正確之認識。所以技術論的私經濟學是研究「當爲」（Sollen）之學，而科學的私經濟學則是研究「存在」（Sein）之學』

右面的三種主張，在現在德國的經營經濟學界中，皆各有其相當的勢力。不過前二種主張，似已日趨衰敗；而後一種主張，則卻日趨光明。因吾人不欲將經營經濟學建樹爲獨立的科學則罷；如欲將經營經濟學建樹爲獨立的科學，則是非從理論上奠定其基礎不可的。

（2）經營經濟學的中心問題 經營經濟學的中心問題是什麼，現在德國經營經濟學者的見解也頗不一致。李克西所領導之倫理學派（ethische Schule）主張經營經濟之『經濟性』（“Wirtschaftlichkeit”）應爲經營經濟學之中心問題；胥馬倫巴和所領導之共同經濟學派（gemeinwirtschaftliche Schule）主張『共同經濟之生產力』（“Gemeinwirtschaftliche Produktivität”）應爲經營經濟學之中心問題；李格爾賀夫曼及舍柏爾等氏，主張『企業利潤之追求』（“Streben nach Unternehmungsgewinn”）應爲經營經濟學之中心問題；綏海謨



氏主張『費用關係及其計算的把握』(Kostenrelationen und ihre rechnerische Erfassung) 應爲經營經濟學之中心問題；萊苦脫 (le Coutre) 亨利西 (K. W. Hennig) 及魯德舍克 (F. Nordsieck) 等氏，又主張『勞務之組織』(Organisation von der Arbeit) 應爲經營經濟學之中心問題。故現在德國學者對於這個問題，實有衆說紛紜，莫衷一是之觀。

李克西氏於其經濟經營學一書內，給『經濟性』下一定義說：『經濟性爲經營經濟的生產過程之形成及維持之法則的支配的意思』。他又說：『經濟性是生於勞動過程的，利潤則是生於勞動成果之分配過程的』。二者的成因既不同，故經濟性雖然增大，而利潤反轉減少；或經濟性減小，而利潤卻反增多的事情是常見的。比方，貪得無厭的企業家，用不正當的手段來增殖利潤時，其經濟性是不見得也隨之而增大的；又比方遇着不景氣或貨幣價值低落的影響，因而至於無利可得時，而經濟性卻有依然保持其原狀的。依李克西氏之主張，經營經濟學之主要任務，就是在研究此種經營經濟現象中之經濟性問題。然李氏的此種經濟性概念，以其含有強烈的倫理的色彩，故欲以之作爲理論經營經濟學的中心問題，吾人是難表贊同的。因一種理論科學是不許有倫理的

價值判斷 (ethisches Werturteil) 介乎其間的。

胥馬倫巴和於其動態資產負債表 (Dynamische Bilanz 1933) 內說：『經營經濟的目的，是在研究如何始能增加共同經濟的生產力的一點』。胥氏於其成本計算與價格政策原理 (Grundlegung der Selbstkostenrechnung und Preispolitik 1930) 內又說：『經營與企業實爲社會經濟之一機關，故經營經濟不應立腳於私經濟利益之立場，而卻應立腳於共同經濟利益之立場』。換言之，即胥氏是把股份公司之經營，當成和國有鐵道、郵政及海陸軍之經營一樣的東西，故他認股份公司亦應立腳於共同經濟之立場。然所謂共同經濟之生產力，到底是含的什麼意義呢？則胥氏對此極爲重要的問題，卻無一點明確的說明，故結果胥氏只得說『私經濟的營利原則，是與社會經濟的生產力相調和的』以圖敷衍。要之，不管胥氏對此問題是否有圓滿的答復，而吾人對胥氏之此種主張，則無論如何是難表贊同的。因他站在社會經濟的立場來考察個體經濟，實已越出了經營經濟學的領域以外的原故。

認利潤之追求，爲經營經濟學之中心問題的學者較多，最著者爲李格爾賀夫曼及舍柏爾三

氏。李氏於其私經濟學導論 (Einführung in die Privatwirtschaftslehre 1928) 賀氏於其商  
企業經濟學 (Wirtschaftslehre der Kaufmännischen Unternehmung. 1932) 舍氏於其經  
營經濟學之對象與考察法 (Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre.  
1931) 內，皆先後力主經營經濟之目的在利潤之追求，故經營經濟學之主要任務，即在探求如何  
始能使經營經濟多得利潤的一點。又三氏認為在資本主義經濟制度之下，經營經濟之代表模型，  
為以營利為目的的企業，故經營經濟學的對象，亦應為企業而非經營。三氏如此將營利企業作為  
經營經濟學之考察對象，因而認追求利潤為經營經濟學之主要任務，從論理上說來，此種說法自  
沒有什末可以疵議的地方。不過就現實上說來，則現在不以營利為目的，而卻以收支相償為原則  
的官公經營與合作事業，以其亦與企業之經營具有同一性原理 (Identitätsprinzip) 吾人亦何  
能將此等經營摒之於經營經濟學的範圍以外？故此等學者的說法，雖尙能言之成理，然以其與吾  
人之出發點根本不同，故對此吾人是用不着加以辯駁的。

主張經營經濟學之中心問題在費用關係及其計算之把握的學者為綏海謨氏。綏氏之所謂

費用的計算，當然就是費用與成果之計算的意思，同時也就是李克西及赫特萊（A. Hertlein）所謂「價值之循環」（Wertumlauf）的意思。在綏氏以前，如瓦爾布氏亦曾謂費用問題為經營經濟學之重要問題，就是胥馬倫巴和氏亦曾謂在經營經濟學之研究內，應採取「計算的思考」之方法。氏之所謂計算的思考，推其意當不外乎計算價值之流出與流入的意義。故在現在德國的經營經濟學者中，雖有有意識的與無意識的之別，然對於費用與成果計算之應為經營經濟學的中心問題的一點，則大概都是贊成或默許的。因經營經濟學不作一理論科學來研究則罷，若欲作一理論科學來研究，則除本於選擇原理（Auswahlprinzip），將其本質的事實，作為研究的對象而外是不成功的。

認勞務之組織為經營經濟學之重要問題的，且曾發表關於此問題之系統著述的，當首推萊苦脫亨利西與魯德舍克三氏。萊氏於一九三四年公刊經營組織論（Betriebsorganisation）一書，亨氏於去年八月發表經營經濟的組織論（Betriebswirtschaftliche Organisationslehre）一書，魯氏於去年十月又出版組織論原理（Grundlagen der Organisationslehre）一書，在此三書

內，三氏對於勞務之組織問題，皆有特殊的見解與詳盡的敘述。除三氏而外，他如李克西賴特勒瓦爾布綏海謨及麥洛衛等人亦皆曾對此問題與前項之費用問題，加以相當之重視。惟此二問題應如何加以論理的與統一的說明，始能建樹一個理論的經營經濟學，則此諸氏，均尚未努力到此。不過此等學者現在既有如此的意識，故將來此等學者之致力傾向，換言之，即將來經營經濟學之發展傾向，則吾人在現在已是可以判斷其大概的。

(3) 經營經濟學與國民經濟學之關係 經營經濟學之中心問題既如上述，然經營經濟學與國民經濟學之關係又如何呢？此問題也是非常重要，因吾人既主張經營經濟學應獨立成爲一理論科學，但若吾人不將牠與國民經濟學之界綫明確的劃清，則牠仍是免不了如一般國民經濟學者所述，不過爲國民經濟學之應用政策或僅爲國民經濟學之一分科的。故茲即分爲次列三項，而將現在德國學者對此問題之說法剖述如左：

- 一、認經營經濟學與國民經濟學之領域有部分與全體之不同；
- 二、認經營經濟學與國民經濟學之立場不同；

### 三、認經營經濟學與國民經濟學之認識對象不同。

第一，主張經營經濟學與國民經濟學之關係，正如個體與總體之關係的學者，吾人可舉瓦爾布氏代表。瓦氏說：「經營經濟學之研究領域為個體經濟之經濟現象，及個體經濟相互間之成果交換現象；反之，國民經濟學之研究領域，則為總體經濟之經濟現象，故兩者係對立的。」除瓦氏而外，現在德國一部分的經營經濟學者及少數的國民經濟學者，亦有不少主張這種說法的。不過，對於此點，現在德國國民經濟學之心理主觀派的領袖李夫曼（R. Liefmann）氏，則反對着說：「經濟是只有個體經濟的，由個體經濟之合作，乃發生交換流通的關係」，故李氏根本是否認總體經濟之存在的。又芬德生（F. Findelsen）說：「無論何種經濟單位，若以其與較大之經濟單位相較，則此經濟單位亦即為個體經濟，故國民經濟若與世界經濟相較，則國民經濟亦不得不為個體經濟」。吾人觀李芬二氏之言，就可知此種說法之不正確了。

第二，認經營經濟學與國民經濟學之區別，在二者觀察立場不同的學者為威爾曼荀里遲及李克西三氏，威荀二氏說：「吾人對於經濟生活，可採取兩個不同的觀點，即社會經濟的觀點，和私

經濟的觀點來考察。所謂社會經濟的觀點，即是從社會經濟的立場，換言之，即是着眼於『爲國民經濟的價值之生產力』(Produktivität als volkswirtschaftlicher Wert)以考察的意思；反之，所謂私經濟的觀點，則是從私經濟主體之立場，換言之，即是着眼於『爲私經濟的價值之收益力』(Rentabilität als privatwirtschaftlicher Wert)以考察的意思』(見二氏著之科學的私經濟學之原理與體系)李克西氏亦於其商業經營學概論上說：『經濟學本是可以從兩個不同的方面來說明的：即第一吾人可從國民經濟全體厚生的立場來說明；第二吾人可從個體經濟個體利益之立場來說明』三氏採取立場不同的理由，來區分經營經濟學與國民經濟學之關係，以其出發點即含有政策論的意味，故頗遭受了一部學者尤其是李夫曼氏之激烈的攻擊，而值不得吾人加以贊同。

第三，主張經營經濟學與國民經濟學之區別在二者認識對象之不同的學者爲綏海謨氏。綏氏的學說，以其全係導自國民經濟學大家亞孟(Alfred Amonn)教授的方法論，故此地有將亞蒙的方法論略加說明的必要。亞氏於其劃期的大著國民經濟學之對象與基礎概念(Objekt und

(Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie. I. Aufl, 1911; II. Aufl, 1927) 內，將經濟學之對象分爲經驗對象 (Erfahrungsobjekt) 與認識對象 (Erkenntnisobjekt) 二種。依亞氏的意思，經驗對象以其含有無限之複雜性與多樣性，故吾人是不能將其全部在概念上加  
以把握的。所以一種學問之經驗對象，是不能成爲一種學問之科學的對象的。至於認識對象，則是  
從此經驗對象之中，將其在論理上能够構成一個統一的思維型像的事實之關聯 (Sachzusammenhang)，作爲認識之對象的。故惟有此種認識對象，始能爲一種學問之科學的對象。亞氏本於  
這種方法，故亞氏的理論國民經濟學即不如一般人一樣，從『經濟』一字之解釋出發。因通俗所  
謂之『經濟』是包含着無限之複雜性與多樣性的，故牠僅爲一種經驗對象而不是認識對象。然  
則理論國民經濟學之認識對象是什麼呢？依亞氏的意思，就是國民經濟之基本問題即價格問題  
(Preisproblem)，在其與一種定型的社會關係內，論理的必然的相關聯時，吾人即以此定型的社  
會關係，換言之，即個人主義的交通關係，作爲理論國民經濟學之認識對象。

以上是亞蒙經驗對象與認識對象之說明，梭海謨氏即本此理論以解說經營經濟學與國民



經濟學之關係。依綏氏的意思，從經濟現象這種經驗對象中，吾人亦可將其於論理上能够構成一個統一型像的事實關聯，即在形式上函數上，可以當成費用來把捉的事實關聯，換言之，即「費用關係與其計算的把握」(Kostenrelationen und ihre rechnerische Erfassung)來作為經營經濟學之認識對象。(見 Söllheim: Zur Methodologie und Systematik der Einzelwirtschaftslehre. in: Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre. 4. Jahrg. 1927)

綏氏這種見解，著者是完全贊同的，不過還有一點為綏氏所忽略的，就是綏氏所謂之費用現象，究係在何種社會的關係之下，始能論理的必然的發生呢？換言之，即吾人應在何種社會關係之下，始能將綏氏所謂之費用現象，加以論理的與統一的把捉呢？則綏氏對此，雖似亦有意識的提到，但卻無明確的說明。故僅以此現象來說明經營經濟學之特徵，換言之，即僅以此費用現象來與亞孟的理論國民經濟學相對照相區別，那是還包藏一個極大之缺點的。然則此費用現象究在何種社會關係之下始能發生呢？依著者的意思，則以為是只有在統一一意志的統制之下始能發生的現

象。故吾人若要明確的將經營經濟學與國民經濟學之領域分開，吾人實只有一半採取亞氏的說法，一半採取著者的見解而下一界說如次：

一、國民經濟學的認識對象爲以價格問題爲中心的流通經濟現象；  
二、經營經濟學的認識對象爲以費用問題爲中心的統制經濟現象。

(4) 理論經營經濟學之定義 由於前面的說明，吾人已可概知理論經營經濟學之本質爲如何了。本於此種本質，故吾人即可進而給理論經營經濟學下一完整的定義如次：

『理論經營經濟學，是對經營經濟現象，加以現實的記述，和論理的說明，並於其中發現其運行之因果法則的經驗科學；至經營經濟則是在統一意志的統制之下，根據經濟的合理主義，整備物的施設與人的組織，以生產滿足人類慾望之物資 (Goods) 與勤勞 (Service) 的社會體 (Community, Sozialgebilde)；其中問題爲勞務之組織，與費用之構成計算及統制』。

(5) 經營經濟學之體系 經營經濟學的定義既如此，然則經營經濟學應具有之體系又如何呢？吾人爲要解決這個問題，須先明瞭經營經濟內有幾種職能。吾人已知，經營經濟是一

種生產經濟，牠是爲吾人生產滿足慾望之物資或勤勞的，故經營經濟當然非具有『生產的職能』不可。吾人又知道，經營經濟之生產物資與勤勞，其動機并不只在於供經營自體之享用，而卻大部在供他人之享用，故經營經濟亦非具有與外界『交通的職能』不可。吾人更知道，經營經濟之從事生產和與外界交通，其目的均在作價值之循環，以謀其利益之增殖，故經營經濟更非具有『財務的職能』不可。此生產、交通、與財務三種職能，實爲經營經濟之基本職能，而爲任何經營所不可缺的。然單具此三種基本職能，若無其他之活動以運行，則此經營經濟還是不能成立的。故在此三種基本職能之下，還須有『設立活動』、『組織活動』及『計算活動』等以分掌經營之設立、組織及計算等事宜。——因此，吾人本於經營之此三種職能與三種活動，便可將經營經濟學之總論的體系列如次表：

#### A, 經營經濟學總論

##### 一、經營設立論

##### 1. 經營形態論

營業預算論

2. 設立業務論
3. 設立地論

二、經營財務論

1. 財政構造論
2. 資金募集論
3. 財政管理論
4. 財政整理論

三、經營組織論

1. 組織主體論
2. 組織客體論
3. 組織形態論
4. 組織方法論

#### 四、經營計理論

1. 經營簿記論

2. 產業預算論

3. 成本計算論

4. 標準成本論

5. 經營統計論

#### 五、經營交通論

1. 資本交通論

2. 信用交通論

3. 收支交通論

4. 物資與勤勞交通論

5. 通信交通論

右列總論五項體系之中，無「經營生產論」一項，這是因為只有工業經營之生產職能，纔具體表現於製造活動之中，而他種經營如商業經營、銀行經營及保險業經營之生產職能則否的原故。

右為經營經濟學總論的體系，至經營經濟學各論之體系，則亦可本於主要產業之種類而將其區分如次：

B. 經營經濟學各論

- 一、工業經營論
- 二、商業經營論
- 三、銀行經營論
- 四、保險業經營論
- 五、交通經營論（陸上交通，海上交通，空中交通。）
- 六、農業經營論
- 七、官公事業經營論

## 八、合作經營論

## 九、其他

右各論中之「交通經營論」不可與總論中之「經營交通論」混同，因「交通經營」係「交通產業」之經營，而「經營交通」則係任何產業之交通職能的原故。

### 第三節 經營計理論之體系與營業預算

吾人讀了前節以後，當可明瞭費用與成果之計算問題，在經營經濟內是如何的重要；換言之，即吾人對於經營計理論在經營經濟學內之地位，當有一個明確的概念了。然則此經營計理論自身之體系又如何換言之，即營業預算在經營計理論之地位又如何呢？則於論述著者之意見以前，且先將各家的學說加以檢討。

在德國關於經營計理論之體系，自來無一定的區分法。自從加邁士（A. Calmes）將牠分爲簿記（Buchhaltung）成本計算（Kalkulation）及統計（Statistik）三部門以來，（見 Calmes:

Die Fabrikbuchhaltung. 1922 S. 118 ff.) 一般皆無批評的加以援用。後至胥馬倫巴和氏，始不滿於加氏本於計算方法之區分，而謂應本於計算之目的，以將經營計理論分成（1）成本計算（Selbstkostenrechnung）（2）年度成果計算（Jahreserfolgsrechnung）及（3）月度成果計算（Monaterfolgsrechnung）三部門（見 Schmalenbach: Dynamische Bilanz. S. 75.）依胥氏的意思，所謂經營評價之本質，是在於經營各關係之計算，即費用與成果之比較，爲使此比較可能，故須利用預算與過去計算之二法。預算是以未來之處置爲對象的，故此不只普通所謂之設立費預算而已，牠還包含着事前成本計算在內。然此等事前計算，以其大部係不規則的，故不能與過去計算一樣，而皆列入於經營計理之內。

觀此可知胥馬倫巴和氏，雖亦承認預算之重要性，然卻本於預算是不規則的之理由，而將牠摒諸經營計理論之領域以外。賴曼（M. R. Lehmann）因不滿於胥氏之此種說法，故賴氏乃於加邁士所區分之三部門以外，加入「經濟計劃」一部門，而將經營計理論分成四部門。賴氏說：「經營計理論之部門，吾人可從其特性或同種性加以區分，如吾人從其特性加以區分，則經營計理論



之部門當如次：

a. 簿記 (Buchhaltung)

b. 成本計算 (Kalkulation)

c. 統計 (Statistik)

d. 經濟計劃 (Wirtschaftsplan)

右面這四部門，無論那一部門，皆各參與於產業經營之經濟活動的準備，遂行及統制之任務。但這四部門對於產業經營之經濟活動及其作用的把握形式則是不同的。（見：Lehmann: Die Industrielle Kalkulation. 1925. S. 2）

賴氏又說：『如吾人本於組織之見地，則吾人可說產業經營也與其他的個別經濟一樣，是一面既營着內部生活，他面又營着外部生活的。因產業經營，一面在其經營之內部，既須加工於原料，製成一定之貨品，以生產或增殖一種價值；他面在其經營之外部，又須與市場交通，以購入原料或銷售製品之故。所以吾人本於此產業經營之內部生活的機能與外部生活的機能之認識，亦可將

經營計理論分成次之二大部門：

- (1) 內部計算 (internes Rechnungswesen)
- (2) 外部計算 (externes Rechnungswesen)

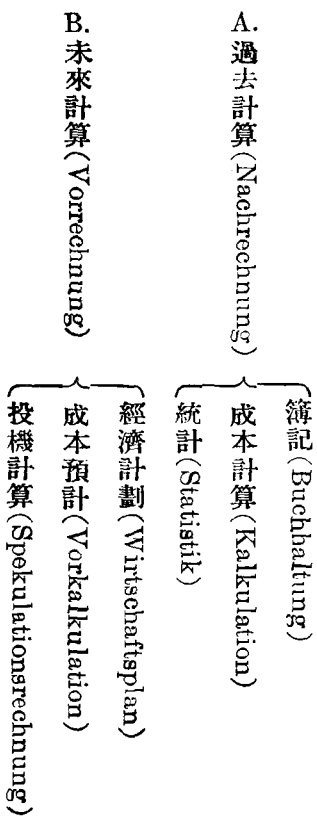
外部計算，以其於本質上不能與商品販賣者之計算區別，故亦可名為商的計算 (Kaufmännische Rechnungswesen) 至內部計算，則因係用於產業內部之經營，故亦可名為經營計算 (Betriebsrechnung)。(見：Lehmann a a O S 3-4)

賴氏以後，格爾德馬哈 (Goldmacher) 於其經營經濟學一書內，對於經營計理論之體系，更作如次表之細別的分類：

	未來計算		過去計算	
	時期計算	個別計算	時期計算	個別計算
成本計算	標準成本預算成本預測	勞動規制的成本事前計算	成本統計	成本個別計算
收益計算	定貨統計	價格調查之事前個別計算	販賣統計	賣價計算
成果計算	收益性預測	個別成果預測	簿記	個別成果結算

(見 Geldmacher: Betriebswirtschaftslehre, 1927, S. 6—7)

觀右表可知格氏之經營計理論的體系，是在未來計算與過去計算的兩大類之下，又連結着計算目的與計算方法，而將全體系分爲九部門的。不過格氏的分類法，雖有其詳盡的好處，但卻有枝節的缺點。所以陸曼 (W. Lohmann) 氏於其經營及企業之經濟計劃一書內，便去繁扼要，而將經營計理論之體系區分如左表：(見：(Lohmann: Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung 1928, S. 8.)



陸氏對於他的此種區分，更加以解說說：『加邁士分經營計理論為簿記，成本計算及統計三部門，但這三部門僅係對於經營之過去現象，換言之，即經營之過去價值加以把握的；故吾人為把握經營之將來進程，換言之，即吾人為把握經營之將來價值起見，吾人亦可於加氏分類法之外，再將把握將來之計算加入，而將經營計理論之全體系列如前表』。

陸氏的經營計理論之體系，對於為產業預算之經濟計劃，已給與一確固的獨立的地位，故賴曼於一九三〇年所發表之產業計算之理論與組織一文內，遂本於陸氏的分類法，而將氏之經營計理論的體系，加以修正如左表（見：Lehmann: *Theorie und Organisation der Industriebuchhaltung*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1929. Heft 12. u. 1930. Heft 1.）

一 預算計算 (Budgetrechnung)

A. 未來計算——投機的計算

一 成本事前計算 (Vorkalkulation)

二 投機計算 (Spekulationsrechnung)

B. 過去計算——統計的計算

- 一 簿記 (Buchhaltung)
- 二 成本事後計算 (Nachkalkulation)
- 三 統計 (Statistik)

右表中，所謂未來計算，是經營行程或事象之事前計算的總體；以其通常含有不確實的要素即投機的性質，故又可名爲投機的計算 (spekulative Rechnung)。反之，所謂過去計算則是經營過程或事象之事後計算的總體；以其所用的方法與統計學所用的方法無異致，故又可名爲統計的計算 (statistische Rechnung)。

又未來計算之預算計算，與過去計算之簿記以其本質的特徵皆在時間，故又可統括爲時間計算；(Zeitrechnung) 反之，成本事前計算與成本事後計算，則以其本質的特徵在客體，故亦可統括爲客體計算 (Objektrechnung)；至於統計與投機計算，則以其皆不如以上各種計算一樣，以一定之絕對數字爲對象，而卻是以關係事件之關係數字爲對象，故亦可統括爲關係計算 (Relationsrechnung oder Beziehungsrechnung) 因此，吾人本於此統括的稱號，又可將經營計理

論之體系再列如次表：

未來計算	過去計算	本質
預算計算	簿記	時間計算
事前成本計算	事後成本計算	客體計算
投機計算	統計	關係計算

右述數氏而外，李克西 (H. Nicklisch) 氏亦頗認識產業預算之重要性。李氏於一九二七年發表預算與計理論一文，謂：『吾人爲對於經營內價值發展之總體加以記錄統制並管理起見，吾人須作價值運動之預測、清算與比較的三項工作。因此，經營計理論之體系，吾人便可對應於此三項工作，而將其列如次表』 (見：Nicklisch: Budgetierung und Rechnungswesen. in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis. 1927. Heft 2. S. 53)

經營計理論

{ 主要計算 (Hauptrechnung) } 預算 (未來計算)  
 { 補助計算 (Hilfsrechnung) } 簿記 (過去計算)  
 — 統計 (比較計算)

觀李氏之右列體系，可知李氏對產業預算之地位，較前述數位學者尤為重視，李氏是把預算與簿記並列為主要計算的，依李氏的意思，如在經營內事前無預算這種工作，則該經營即不能合理的進行其經濟活動。並且預算數字是須與簿記數字比較，以作為簿記數字之標準，而資以統制產業的，故若無預算數字存在，則簿記數字即缺少比較之標準，而失其本來之價值。所以預算在經營計理內之地位，是須與簿記一樣，而同列為主要預算的。

然則預算在經營計理之體系內，既占有如此重要之地位，其預算之構成內容又如何呢？則依李氏的意見，在此預算之內，又可別為次列之三部門：

### 一、綜合預算 (Gesamtbudget)

### 二、經營預算 (Betriebsbudget)

### 三、經營價值預算 (Betriebswertbudget)

綜合預算是產業創立時之總預算，與以一年為期之長期預算 (langfristiges Budget) 經營預算是以一月為期之短期預算 (kurzfristiges Budget) 經營價值預算則係成果單位 (Le-

istungseinheit)之預算，即一般所謂之成本事前計算。茲爲明瞭其內容起見，更據李氏之所說，而將此三項預算加以說明如左：

第一，綜合預算 在綜合預算之下，又分爲產業設立時之總預算與以一年爲期之長期預算二種。產業設立時之總預算即一般所謂之設立預算(Gründungsbudget)，牠是在產業設立以前，對於經營資本額之決定，資金募集方法之選擇，資金募集之實行，固定資本與流動資本之配分，資本之合理的利用，及資本利用之管理等項，加以精確之預算的。牠在產業預算內是占着相當重要的地位，所以賴特勒最初所謂之產業預算，實際就是此項設立預算。至長期預算，普通都以一年爲標準，牠是基於一般的與特定的市場經濟狀況，以預測來年之市場需要可能量，而算定適應於此需要量所需之原料、工資、及各種間接費用，以推定一年間之收益可能量的。

第二，經營預算 經營預算普通都是以一月爲期的短期預算，因前項以一年爲期的長期預算不足用，故須以此短期預算相輔而行。此短期預算亦係基於一年及每月之市場狀態，而對經營各部門之活動，作更細別更切實之概算的。在經濟界變化無常的時候，此短期預算尤爲實際有用。



第三、經營價值預算 此預算是各成果單位即各個生產產品之費用與成果的概算，牠與時間單位是無關係的。牠因更切於實際，所以牠對於收益的推算就更正確。

右面是李克西氏之產業預算的內容，李氏以後，至一九三〇年，各學者因覺得有將經營計理論之體系及其名詞統一的必要，乃在李氏主席討論之下，作成一經濟管理委員會（Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung）案，以發表於李氏主編之經營經濟雜誌。今即依據此誌，而將此案之經營計理論的體系表列如左（System und einheitliche Terminologie des betrieblichen Rechnungswesens, in: Die Betriebswirtschaft, 1930. Heft 4.）

計算客體		經營計		比較計算
		未來計算	過去的計算	
綜合經營 (長期計算)	綜合預算	綜合簿記	經營統計	
	部分經營 (短期計算)	部分預算 部分簿記		
成果單位 (不關時間)	成本事前計算	成本事後計算		

觀右表，可知此委員會案的經營計理論之體系，是一面本於計算之客體 (Objekt der Rechnung)，他面又本於計算之目的 (Zweck der Rechnung) 以區分的。此種本於計算之客體的區分法，其用語雖容有不同，然實際則卻是採自李克西氏的區分法。至本於計算之目的的區分法，則便與李氏的區分法不同，而將李氏列為補助計算的統計，列來與未來計算及過去計算同位。

自此委員會案發表後，李克西氏復於其一九三二年所著之經營經濟論一書內，本於此案的區分法，而略加修正如左表 (見：Nicklisch: Die Betriebswirtschaft. 1932. S. 580)

體客算計				經營計		理	
間期業營		成 果 單 位 (不 關 時 間 單 位)	預 想 價 值 之 調 查	事 前 成 本 計 算	實 在 價 值 之 調 查	事 後 成 本 計 算	的
正 常 營 業 期 間	短 期						
				長 期 預 算		長 期 簿 記	
計統營經				價 值 之 比 較 的 考 察			

觀右表，可知李氏的修正案，其本於計算目的與計算客體之區分法，完全與委員會案相同。所不同的，就是委員會案將計算客體分爲綜合經營部份經營及成果單位三項；而李氏此案，則將計算客體分爲成果單位計算（*Leistungseinheitrechnung*）與營業期間計算（*Geschäftsperioderechnung*）二項。李氏的此種修正，可以說是極有理由的，因委員會案認長期計算與綜合經營，和短期計算與部分經營有密切不可離之關係，故乃作右述之三項區分法。然實際上則部分經營何嘗不可實行長期計算，綜合經營又何嘗不可實行短期計算。故委員會案將兩者混爲一談的見解，是不一定正確的。

委員會案因有右述之缺點，故李氏的修正案，乃將計算客體大別爲成果單位計算與營業期間計算後，又於營業期間計算之項下，別短期計算與正常營業期間計算之二項以代之。李氏的計算客體之區分法，既與委員會案的區分法不同，故其結果致使李氏的計算目的之區分法，亦不能不與委員會案的區分法相異。即在未來計算之項下，委員會案，本於其綜合經營與部分經營之區分，故亦對應之而有綜合預算與部分預算之區分；而李氏修正案，則本於其短期計算與正常期間

計算之區分，故亦對應之而有短期預算與長期預算之區分。在過去計算之項下，委員會案與李氏修正案的區分法，亦各對應其計算客體之區分法，而有綜合簿記與部分簿記和短期簿記與長期簿記的區分之不同。

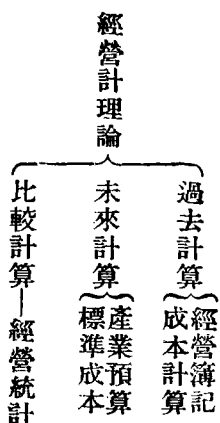
觀右所述，可知經營計理論的體系應為如何，現在各家的區分法皆互有出入，加胥賴陸四氏所區分的體系比較簡單，格李二氏及經濟管理委員會所區分之體系則較複雜。惟不管其簡單與複雜，若吾人將各氏所區分的體系之實質，細細加以檢討，則可知各氏的命名與區分法雖容有不同，然其所處理的經營計理的實體，要不出（1）簿記，（2）預算，（3）成本計算，（4）成本事前計算，及（5）統計等五項。吾人本於此五項性質不同之計算，故可將經營計理之種類區分如次：

- 一、經營簿記 (Business Book-keeping; Betriebsbuchführung)
- 二、成本計算 (Cost Accountin; Selbstkostenrechnung)
- 三、產業預算 (Industrial Budget; Industriebudget)

#### 四、標準成本 (Standard Cost; Standardkosten)

#### 五、經營統計 (Business Statistics; Betriebsstatistik)

經營簿記是過去經營實績之記錄；成本計算是過去實際成本之計算；營業預算是未來產業活動之預定；標準成本是未來可能成本之預測；經營統計是經營實績之比較計算。經營簿記與成本計算均為過去實績之計算，故又可總括為過去計算；營業預算與標準成本均為未來預想之計算，故又可總括為未來計算；經營統計因為經營實績之比較計算，故亦可名為比較計算。因此，經營計理之種類，吾人便可本於此種區分法，而將其體系列如次表：



經營計理論之體系明悉後，產業預算在經營計理論內之地位如何，吾人便可不煩言而解了。

## 第四章 營業預算之體系

### 第一節 部門預算之區分

在產業規模尙小的時候，因經營活動簡單，故可由一二人總其成；但在產業規模擴大以後，則因經營活動繁複，所以便不能不分成若干部門，以收分工合作之效。營業預算既是採取預算統制的方式，以管理規模宏大之產業的方法，故除有一綜合預算（Master Budget; Gesamtbudget）以統制未來一定期間之產業全體的活動而外，還須有各部門的部門預算（Department Budget; Abteilungsbudget）以爲未來一定期間各部門活動的準繩。然則此部門預算的種類究有若干呢？因各種產業的大小與性質不同，自不能一概而定。惟依麥琴賽（J. O. McKinsey）氏於其大著預算統制論內所述，則一種產業之部門預算，約可分爲次列之十二種：

1. 銷售預算(Sales Budget)
2. 銷售費預算(Selling Expense Budget)
3. 廣告預算(Advertising Budget)
4. 生產預算(Production Budget)
5. 原料預算(Materials Budget)
6. 勞力預算(Labor Budget)
7. 福利費預算(Welfare Expense Budget)
8. 製造間接費預算(Manufacturing Expense Budget)
9. 購買預算(Purchases Budget)
10. 設備預算(Plant and Equipment Budget)
11. 經費預算(Expense Budget)
12. 財務預算(Financial Budget)

麥氏這種部門預算的區分法，後頗為一般產業預算家所採用，如西馬遲 (K. Schmalz) 氏在經營經濟大辭典內，便本於麥氏的區分法，而減少一購買預算，加上一資產負債預算與一損益預算二項，而成爲十三項，然至一九三〇年，魯德衛 (H. Ludwig) 氏於其工業預算統制論一書內，卻又與麥西二氏之區分法不同，而將工業之部門預算分爲次列之十二項（見 Ludwig: Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen. 1930. S. 50ff.）

1. 銷售預算 (Absatzbudget)
2. 生產預算 (Produktionsbudget)
3. 存貨預算 (Vorratbudget)
4. 倉庫預算 (Lagerbudget)
5. 原料週轉預算 (Budget des Materialdurchlaufs)
6. 買入預算 (Einkaufsbudget)
7. 經營間接費預算 (Budget des Betriebsunkosten)



8. 銷售及管理費預算 (Budget des Vertriebs- und Verwaltungskosten)
9. 宣傳預算 (Propagandabudget)
10. 實驗預算 (Budget für Versuche)
11. 投資預算 (Investitionsbudget)
12. 財務預算 (Finanzbudget)

右面三氏所區分的預算部門，皆達十二三項之內，但威思謨 (A. W. Willismore) 賀夫曼 (A. Hofmann) 及布魯萊 (F. W. Brune) 三氏的區分，則皆不過三四項或六七項。威氏的區分如次 (見：Business Budget and Budget Control, 1932.)

1. 銷售預算 (Sales Budget)
2. 生產預算 (Production Budget)
3. 經費預算 (Expense Budget)
4. 財務預算 (Financial Budget)

賀夫曼氏的區分，係於威氏四分法之後，又加上「收益預算」(Rentabilitätsbudget)一項，布魯萊氏的區分，則係分爲次列之七項，而較威賀二氏略有增加。

1. 銷售預算 (Absatzbudget)
2. 製造預算 (Produktionsbudget)
3. 製造間接費預算 (Produktionskostenbudget)
4. 購入預算 (Einkaufsbudget)
5. 財務預算 (Finanzbudget)
6. 成果預算 (Erfolgsbudget)
7. 資產負債預算 (Bilanzbudget)

觀上列六家區分法之不一致，可知六家之區分，並不是本於一定之理論的根據，而卻是就產業活動之部門，任意加以去取的。不過此地吾人須得注意的，就是產業預算既是在謀產業各部門之合作與協調，以達到其經營產業之目的，故此各部門之部門預算，是須在有機的關係之下以區

分，而不可散亂分離的存在的。例如，在同一產業之內，其購買活動既是不能離製造活動而獨立，故其購買預算便須與製造預算保持一種有機的關係；又如廣告活動既不能離銷售活動而獨立，故其廣告預算亦須與銷售預算保持一種有機的關係。所以一產業內所需之部門預算的數目，雖可應實際的需要而決定，然為各部門保持連絡不生齟齬起見，吾人實有在一種有機的關係之下加以區分的必要。否則區分不得其宜，實行便將有重複、間隙及掣泥等之缺點的。

然則吾人應在何種有機的關係之下加以區分，纔能使產業預算構成一個完整的體系，而不至發生重複間隙及掣泥等之缺點呢？則簡言之，即吾人在區分部門預算時，須着眼於產業經營之基本職能(Fundamental Function)，然後其所區分的結果，乃能圓滑運行，而不至發生任何流弊。

## 第二節 營業經營之基本職能與營業預算之體系

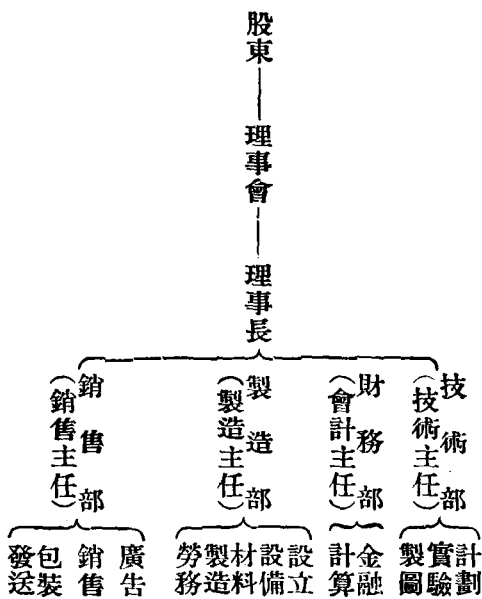
部門預算之區分既須本於產業經營之基本職能，然則此基本職能有若干呢？則由於產業種

類之不同，自不能一概而論，惟就一般產業而言，則此種共通的基本職能，自是有一定的數目的。如亞佛德 (L. P. Alford) 於營業管理便覽一書內，便謂產業經營之基本職能部門有次列之四項：

(見 Alford: Organization for Operation. in: Managements Handbook, 1924. p. 1246.)

1. 技術部門 (Engineering Division)
2. 財務部門 (Finance Division)
3. 製造部門 (Manufacturing Division) 此部門又分爲其次之各科：
  - a. 設立科 (Plant Section)
  - b. 設備科 (Equipment Section)
  - c. 原料科 (Material Section)
  - d. 勞務科 (Labor Section)
  - e. 生產科 (Production Section)
4. 銷售部門 (Sales Division)

傅德漢及廷格萊(Fordham and Tingley)二氏亦於其共著之製造業之組織與預算統制一書內，謂任何製造業之主要職能部門，皆為技術、財務、製造及銷售等四部；且該產業如係股份公司之組織時，其主要職能部門之配置，尙皆如左圖：（見：Fordham & Tingley: Organization and Budgetary Control in Manufacturing. p. 18.）



又呂斯乃 (K. Rössle) 氏於其所著工業經營經濟學導論內，亦謂工業企業的基本職能爲左列之四項。惟呂氏所謂之四項職能的內容，則與右述三氏的內容稍有不同。(見：Rössle: Einföhrung in die Industriebetriebswirtschaft Lehre. 1931. S. 35ff.)

一、籌辦職能 (Beschaffungsfunktion) —— 籌辦對於產業之維持並擴張所必要的一切物資；即一般所謂之購買職能。

二、製造職能 (Fertigungsfunktion)

三、販賣職能 (Vertriebsfunktion)

四、管理職能 (Verwaltungsfunktion) —— 分商務的管理與技術的管理；是用以維持並堅固產業經營之生活力的。

右述是亞傅廷呂四氏的主要職能四分法，但至最近亨澤爾 (F. Henzel) 氏，卻本於另一觀點，而將產業經營基本職能分爲左列七項 (見：Henzel: Die Funktionsteilung in der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1932. Heft 4.)

一、籌辦職能 (Beschaffungsfunktion)

二、銷售職能 (Absatzfunktion)

三、管理職能 (Verwaltungsfunktion)

四、貯藏職能 (Lagerfunktion)

a. 購入物資之貯藏

b. 半製品之貯藏

c. 方製品之貯藏 (即在製造中之製品)

d. 完成品之貯藏

五、製造職能 (Erzeugungsfunktion)

六、內部經營的交通職能 (Inbetriebliche Verkehrsfunktion)

七、創造職能 (Gestaltungsfunktion)

亨氏的七個基本職能中，有須得加以說明的，就是管理職能，內部交通職能及創造職能三個。

依亨氏的意思，所謂管理職能，是一面管理自外界籌辦得來的物與力，以使其既能維持其原有之量與質，又能增進其效用能力之經濟性；他面更管理其他職能之活動，以收合作與協調之效的。至所謂內部的交通職能，則是掌管產業內部之人員貨物及文書之送達的職能；產業規模愈大，此種職能亦將愈形重要。又所謂創造職能，則是在着手製造以前，預定製品之模型，製品之方法及其他關於製造之計劃的職能；此職能可謂為製造企業的最初的職能。

亨氏本於此產業經營之七種基本職能，故亨氏遂將產業預算之種類，列為次之七種：

- 一、銷售職能之預算統制
- 二、製造職能之預算統制
- 三、貯藏職能之預算統制
- 四、籌辦職能之預算統制
- 五、創造職能之預算統制
- 六、交通職能之預算統制



## 七、管理職能之預算統制

吾人在揭示了亞傅廷呂亨五氏的職能區分法以後，吾人再進而加以簡括的批評。

第一，在五氏的職能區分法中，最值得吾人之注意的，就是對於其他職能，五氏雖皆容有出入；然對於銷售與製造職能，則五氏皆係同一意見，而認為係製造產業之主要職能。五氏之此種見解，吾人亦表示十分的贊同。因製造產業的特徵，既係將原料造成製品，然後銷售於市場，則此製造與銷售之應為主要職能，乃是毫無疑義的。

其次，在亞傅廷三氏的區分法中，有所謂技術部門（Engineering Division）依亞氏的意思，此技術部門的任務，主要是對於擬造之製品，於事前加以研究，加以計劃，並加以實驗，以期其製品之完善與優良的。但依吾人的意思，此技術部門的任務，果係止於製品之研究計劃與實驗，則按諸職能分配的原理，似應將其隸屬於製造部門之下，而無另立部門之必要。因在前節吾人已說過，吾人對於部門預算之區分，其所以必欲在有機的職能關係之下以進行者，其目的實在經營之進行或預算之編造時，免生間隙重複拘掣等缺點的原故。今若將此項研究計劃並實驗製品的職務，不

使其隸屬於製造部門，則於業務之進行及預算之編造上，恐怕就不免要發生重複與拘掣的毛病了。

再次，我們來說亨氏的創造職能，此項創造職能，亨氏自以為是他特殊的見解，不過依吾人的意思，亨氏所謂之創造職能，實與前項之技術職能同樣而應列入製造職能之範圍以內，用不着要這樣巧立名目的。

再次，在呂亨二氏的區分法中，都有所謂管理職能。此項管理職能對於產業經營之重要，不消說任何人都是承認的，不過在第二章吾人已說過，所謂預算，實不過是未來活動之數字的表現，故凡不能以數字來表現的活動領域，縱使其能構成基本職能之下，然卻不能構成預算之對象。此管理職能就是屬於此種情形，所以牠不能採取預算的形式，而構成一預算部門。況且整個的產業預算，也就是產業管理之職能的一種，所以吾人更無另立管理預算之必要。

又在亨氏的基本職能中，還有所謂貯藏職能與經營內部之交通職能。此貯藏職能在現代這種大量生產的方法之下，其重要性自較前更為增加，不過就牠的性質而言，則吾人是明明可以將

牠列入製造職能之中的。至於經營內部之交通職能，則無論就其性質或重要度而論，吾人均無將牠另立部門之必要，因經營內對於人員貨物及文書之送達事務，吾人是儘可將其隸屬於各部門之連絡課的。

再其次，我們再來說呂亨二氏所謂之籌辦職能。此項職能原是專司物資與勞力之籌辦的，一般人都呼爲購入職能。但此種購入職能是否應列爲產業經營之基本職能呢，則各學者的意見均頗不一致：如亞傅廷三氏的基本職能中，便無所謂此項購入職能；麥琴賽氏於其管理會計學（*Managerial Accounting*. 1924. p. 12.）中，便將此購入事務與銷售運輸，都隸屬於麥氏所謂之市場職能；又陸曼於其經濟計劃一書內，亦謂此購入活動，應與銷售活動並立，而構成氏所謂之經營經濟之商務的部面。所以此購入職能，是否應獨立成爲產業經營之基本職能之一，到現在都還是一個爭論不休的問題。不過，依吾人的意思，此購入活動，若在商業經營，則因購入之巧拙，即影響於販賣之成果，故其應與販賣職能相並而成爲一獨立之基本職能，應無疑義；然若在工業經營，則所謂物質與人力之購入也者，實不過爲製造職能之預備職能，初無賦以獨立地位之必要。何況如麥

陸二氏所說，此購入活動還可與銷售活動等，同樣歸屬於產業經營之對外活動即市場活動或商務活動呢？

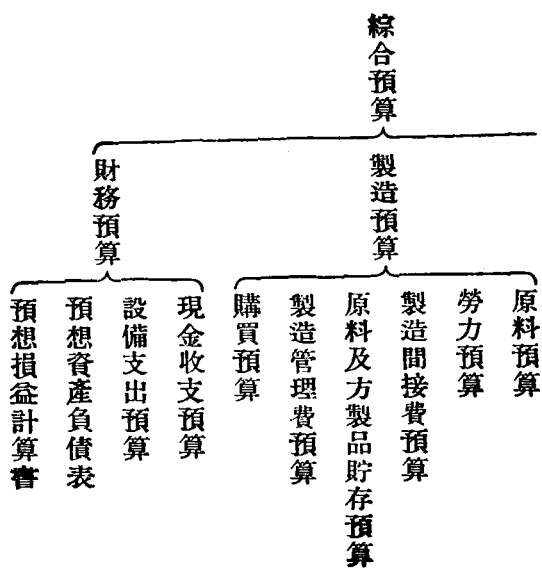
最後，吾人再來說財務職能。此財務職能之應為產業經營的基本職能之一，可以說大多數的學者都是同意的，惟有上述呂亨二氏，卻皆先後表示了反對的意見。但依吾人的意思，則以為此項財務活動的職能，在產業之經營內實是非常的重要，因其他所謂銷售製造等活動之全過程，實亦不過是此項貨幣手段之支出與收入的循環過程，故若處辦得宜，此項財務活動實還能收統制全經營活動的效果。所以吾人鑒其重要性而將牠列為基本職能之一，實不能不說是極當然而且很合理的事情，初無加以反對之必要。至於如亨氏那樣謂財務預算僅為各項部門預算之綜合，則吾人尤不能不力持異議，因現在所謂之產業預算，其預算所及之範圍，並不如國家預算一樣，是僅及於可以用貨幣量表示之國家財政之收支，而卻是兼及於產業內關於設計製造，貯藏及銷售等之不可以用貨幣量表示的一切經營活動。吾人試問製造部門內之工作計劃及銷售部門內之銷售計劃，是通通可以用貨幣量來表示的嗎？換言之，即此等計劃之總括即能構成吾人所謂的財務預

算嗎？所以亨氏不另設財務預算而謂各部門預算之總括即為財務預算的話，吾人是難表贊同的。

上述亞傳廷呂亨氏的職能分類，經我們這樣加以分析與清算後，所以剩下來的銷售、製造與財務三大門，便是產業經營之真正的基本職能；其他的各項職能如技術、管理、貯藏、創造、購買以及經營內部的交通等項，則是均可按其性質，而將其歸納於這三項基本職能的。此三項基本職能及其附屬職能，經我們如此有機的加以組織後，然後分項別類的編造預算，便不至如從前那樣，動輒就發生間隙、重複，及拘掣等的毛病了。因為間隙可使吾人之工作停滯，重複可使吾人之職責不明，拘掣可使吾人之活動不靈，所以吾人是必須設法避免的。

吾人由於上面的研究，既認定銷售製造及財務為產業經營尤其是工業經營之基本職能，所以吾人便可本於此基本職能，而將產業預算之有機的體系表列如次：





## 第五章 預算之編造與實施

### 第一節 預算編造之前提

陝紫(R. H. Sands)說：「預算統制並不是沒有相當的準備就可採用的藥方，牠不過是產業管理之機械的一部分，故爲要使此機械能够圓滑的使用，必須先有其他的部分爲前提乃可。」（見：National Industrial Conference Board: Budgetary Control in Manufacturing Industry. 1931. p. 32）

陝氏於說了右面這幾句話後，他便舉（1）適當的業務組織，（2）完整的會計制度，（3）正確的成本計算，（4）過去之精確的統計，及（5）理智的預算監督等五項爲採行預算制度之先決條件。但魯德衛(H. Ludwig)氏，則於其工業之預算統制論一書內，謂採行預算制度

之先決條件，只須有完全之組織與明確之責任二項而已。二氏的見解，均各有其存在之價值，惟著者個人，則覺健全之產業組織與完備之計算制度二項，始為採行預算制度之不可缺一的前提，請為分論如左。

第一，我們都知道，現代產業管理之最高原則為分工與合作，若違反了此項原則，則其產業之經營，是未有不陷於失敗的。然分工與合作，將如何始能圓滑的進行，則舍產業自體之健全的組織而外，實無其他的方法可想。因產業自體若有健全的組織，則各部門於產業之經營上，既能協調的以運行；而各職司於業務之執掌上，又能有責任的以從事。各部門既能相互協調，則合作之效即生；各職司又能明確負責，則分工之功又見。故此種健全的組織，實為經營成功之主因，而尤為採行預算制度所不可缺之要件。何則，因預算貴在實施，而協調與負責兩項，又為預算實施之前提的原故。吾人試思，編造預算時，若因組織不善之故，以致各部不能協調的進行，則此預算將何由而編製；吾人又想，實行預算時，若亦因組織不善之故，以致各部不能負責的遵循，則此預算又將何由而生效！故吾人如不採行預算制度則罷，如欲採行預算制度，則於採行之前，吾人是必須本於前章之職能



配備原則，將吾人所經營之產業，加以健全之組織乃可的。

第二，吾人的產業組織健全後，吾人還須有完備的計算制度以輔行，乃能採行預算制度而無阻。吾人已知，產業的預算數字，不是吾人可以憑空擬定的，爲要使此數字切於實際起見，所以吾人非根據於正確之簿記記錄，與詳實之統計材料不可。故若此簿記記錄與統計材料不完備，則吾人因無過去數字可借鏡，即不能創成標準數字，以爲將來活動之基準。所以吾人如欲採行預算制度，吾人於事前是須先有完備之計算制度乃可的。並且在標準成本 (Standard Cost) 制度發達後，因二者之本質相近，故尤須有標準成本制度相輔行，乃能於預算之編造上，得到許多有效的援助。

## 第二節 預算期間

吾人在編造預算時，除前節所述之兩項前提而外，應首先決定的還有預算期間 (Budget Period) 的問題。因產業預算既是未來一定期間之產業活動的計算，故此期間之須得事前決定，

乃是當然的事情，否則預算而無一定的期間，則其預算也就毫無意義可言了。並且前面已說過，產業預算之編造，其目的是在謀產業各部門之合作與協調，以增進產業經營之效能，故若預算而無一定的期間，則各部門各自為政，其結果便會彼此失掉相關關係，而致經營活動陷於不合作不協調之境。例如銷售部編造六個月的預算，而製造部卻編造一年的預算，或製造部編造一年的預算，而財務部卻編造八個月的預算，如此以行，試問於經營之活動上，彼此是否還能收得協調與合作的效果？故為要收得此等效果起見，於編造預算之前，是須先將產業體全部之預算期間妥為決定的。

營業預算本來是從國家預算應用過來的，但產業預算之預算期間，卻不一定要如國家預算期間之定為一年；又營業預算原係經營活動之標準，但產業預算之預算期間，亦不一定要如經營活動之營業年度一樣。吾人於決定此期間時，只須考慮周圍之情況，參酌種種之要素而適宜的加以決定，則其期間之或長或短，原無何種關係的。然則吾人於決定此期間時，應考慮着何種情況，應參酌着何種要素呢？則依麥琴賽（J. O. McKinsey）與帕麥爾（Palmer）二氏的意見，吾人於

決定預算期間時，所應考慮並參酌的情況與要素凡八（參看：McKinsey: Budgetary Control, pp. 29—34. 與 McKinsey & Palmer: Budgetary Control. Management's Handbook 1271—2）

- 一、季節的要素，
- 二、製品週轉期間之長短，
- 三、製造期間之長短，
- 四、金融方法，
- 五、市場狀態，
- 六、設備之種類及使用期間之長短，
- 七、過去活動資料之適否與其完全之程度，
- 八、會計期間之長短，

右列八項情況與要素之中，第一項季節的要素 (Seasonal Factors) 與預算期間之關係最

爲重要。此要素原是產業外界的事情，但牠對於製造預算尤其是銷售預算期間之決定，卻給與以極重要的影響。所以吾人於編造預算時，對於此季節的要素，首須加以緻密的考慮。依據歷來的經驗，吾人對於此季節的影響，可選用其次三法之一以處置之：

1. 多製數種不同性質之製品，以減卻季節之凸凹影響，而保生產量之安定。
2. 在全年中須繼續製造同一製品時，因不能採用右述之第一法，故只得於銷售量不旺的季節內，多儲藏一些存貨，以供銷售量旺盛季節時之用。
3. 銷售季節如只限於一年中之某一定時間時，則於銷售季節以外，可即中止製造或僅製造少量之製品。

右三法之中，第一法與第二法，因必須將全季節之變化，完全包含於預算期間之中，故其預算期間至少須爲一年。至於第三法，則其預算期間只須與製造期間相一致，故或三月六月均無不可。

第二項製品迴轉期間之長短與預算期間之決定亦有很重要的關係。如製品迴轉期間短，則其預算期間自亦不妨稍短，但若製品迴轉期間長，則其預算期間亦不能不長。如商人販賣蔬菜與

水果，因其週轉率極快，故其預算期間可短，反之如販賣學校之教科書，則因其週轉期間較長，故其預算期間亦不能不長。

第三項製造期間之長短 所謂製造期間自然是製品開始製造直至製造完成之期間。此期間短，預算期間自可知，此期間長，預算期間亦須長。

第四項金融方法 若某種產業，其必要的資金不能迅速籌得時，則於資金需要以前，便不得不預為金融上之準備，以濟一時之急需。故此種產業之預算期間，便以較長為較佳。因預算期間若長，則經營者於金融逼迫以前所準備之資金，其條件當然比臨時籌集的為有利；並且若資金無法籌得時，則經營者還可預為變更計劃，使不至陷於進退維谷之境。反之，若預算期間過短，則一既受金融業者之苛刻條件，二又不能為臨時適宜之變更，故金融方法之如何，其影響於預算期間之選定者亦至大。

第五項市場狀態 市場狀態安定時，預算期間不妨長，市場狀態動搖不定時，預算期間即宜短。

第六項設備之種類及使用期間之長短 設備若較含固定性且其使用時間又較長，則預算期間宜較長；反之則宜短。

第七項過去資料之適否與其完全之程度 經營多年的產業，若其過去資料很充分而且很能適用，則該經營即可選定較長的預算期間；反之，若為新創的產業，則因其過去資料極貧乏，而且有不甚精確，故只宜選定較短的預算期間，以便臨機制宜，變更其預定的計劃。

第八項會計期間之長短 預算數字之編造，既是根據於過去之會計數字；預算數字之實行，又須常與實際之會計數字相比較，故預算期間之長短，頂好是與會計期間之長短相一致為利便。右述八項情況與要素，若吾人通通加以考慮後，則吾人選定之預算期間，便可不致大乖了。本來預算期間之選定，是以較長為有利的，因若預算期間過短，則預算時立時廢，經營失去規準，故預算統制未來活動之效果，亦遂不能充分發揮。然若預算期間過長，則因長期之詳細預測困難，因而預算數字與實際數字之差違愈大，故預算所具有拘束力，也就不能不隨之而減少。所以為除去這兩種缺點起見，頂好一面編造一個一年或一年以上之大綱預算(Main Budget)，一面再編造一

個二三月或一月之細目預算 (Detailed Budget) 以相補救。要之，此預算期間是應考慮參酌前述之八項情況與要素而定的，惟就大體言之，則普通是以一年為最長，一月為最短，只有美國電話電報公司 (American Telephone & Telegraph Company) 纔定了短期五年長期二十年的預算，像這個例子，恐怕是世界上唯一奇特的了。

依據美國實際調查的結果，在一百六十二個公司之中，其預算期間之選定如左表：（見：N. I. C. B., op. cit., p. 56.）

預算之種類	各種預算期間之公司數									
	一年	六月	四月	三月	二月	一月	不定	合計		
銷售預算	九五	一一	一	一五	一	三	一一	一四一		
製造預算	八五	九	一	一三	一	三	一六	一二八		
製造費預算	八五	九	一	八	〇	二	九	一一四		
銷售費預算	八五	一一	一	一〇	〇	二	一一	一一〇		
管理費預算	八五	七	一	八	〇	二	一一	一一四		

資金支出預算	六二	六	一	五	一	一	八	八四
現金預算	四二	五	二	三	〇	六	八	六六
損益預算	六一	五	一	六	〇	二	三	七八
資產負債表預算	三)	二	一	一	〇	一	二	三七

觀右表，可知在一爲六十二個公司之中，採取一年爲其預算期間的要占全數之大部分，採取六月的次之，採取三月的又次之，採取四月二月一月的爲最少。

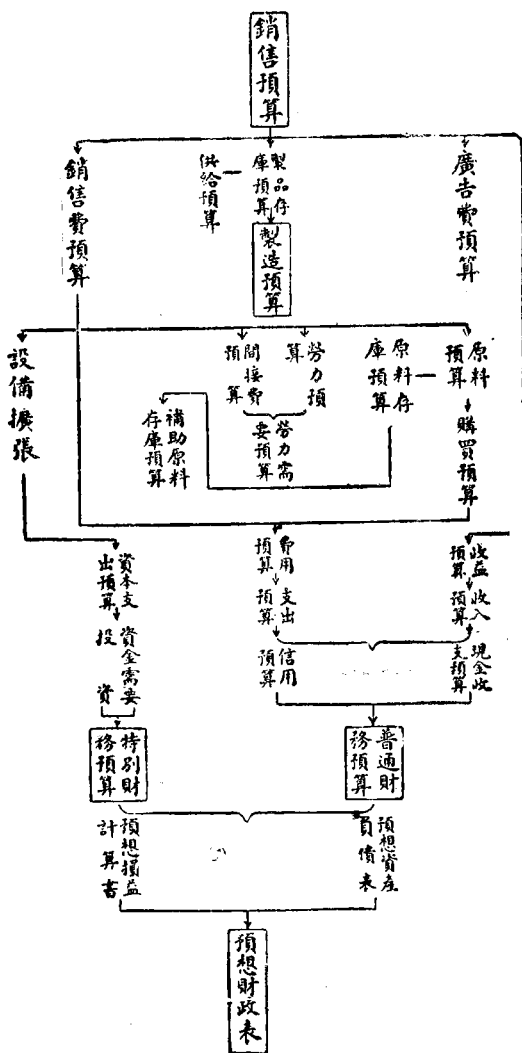
### 第三節 預算編造之出發點

吾人讀了前章以後，吾人都知道營業預算內之部門預算，雖因產業種類與規模之不同而稍有差異，然就一般言之，尤其是就工業經營言之，則吾人實可將其部門預算別爲銷售製造及財務三大門。然此三大部門預算，於着手編造時，究應以那一部門爲出發點(Starting Point)，始能收協調的效果呢？則迄今猶爲一大問題。有的人主張應以財務預算爲編造預算之出發點。因營業預



算是從國家預算應用過來的，故營業預算亦應如國家預算一樣，於編造時應先從財務之收支出發；並且產業活動之結果，皆係反映於財務之收入與支出，故編造預算時而先着眼於財務預算，實可謂是極當然的事情。——此種說法，驟視之似尙能言之成理，但細審之則吾人實覺其大謬不然。因規模狹小之產業，其預算目的之全在於財務的統制，自是吾人習見的事情，然產業的規模擴大以後，其預算所及之範圍，已不限於產業內之財務活動，而卻普及於產業之全領域了。並且產業預算之原則在『量入爲出』，而非如國家預算之『量出爲入』，換言之，即營業預算是先預測營業之最大可能性，然後纔應此可能性以爲財務之收支的，所以吾人於編造預算時，若先從財務預算出發，是不免有本末顛倒之嫌的。然則吾人先從製造預算出發又如何呢？則吾人本於從來生產過剩之凄苦的經驗，吾人已知其絕對不可，因營業預算之所以發達，其主要的動機，可以說就是在於產業內製造活動之調節。若不然，則生產的能力雖強，而消化的能力薄弱，其結果便會重演前此之貨物停滯的現象，而致產業經營陷於不合理之境。所以吾人於從事製造之前，先須預測市場之消化能力如何，以爲吾人製造量增減之規準；換言之，即吾人於編製預算時，先須從銷售預算出發，然後

以次及於製造預算與財務預算。故銷售預算之編造，實爲其他任何預算編造之基礎，而須出以極審慎之態度，否則銷售預算一不正確，則其所及於其他各部門以至經營全體之惡影響，實不是言語所能形容的。自然，如陸曼氏所說，在銷售預算難於編造之時，即需要量變動無常和市場之預測困難之時，亦不妨以製造預算作爲預算編造之出發點；又在產業之創立當初，或在產業規模之中途擴大時，因先須確定資金之需要量與供給可能性，故亦可先從財務預算之編造出發（見Lohmann: a. a. O. S. 94 und S. 117）。不過這些究竟是非正常的現象，是不足以打破右述之原則的，所以陸氏於最近之一論文內，便更堅決的承認銷售預算之重要性，而主張吾人於編造預算時，應先從銷售預算出發。陸氏爲明示各部門預算編造之程序與關係起見，他更作一簡明之預算編造程序表，今即依據陸氏之表而略加修訂揭示如左（見：Lohmann, Budget und Betriebsvergleich als mittel zur Bekämpfung der Elastizitätskrise. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1931. S. 73.）



觀右表，吾人就可知各部門預算是如何的依從於銷售預算，並如何的保持着彼此間之密切關係了。所以吾人在編造預算時，除少數之特例而外，吾人是首宜編造極精確之銷售預算，然後再以次編造其他之各部門預算的。

#### 第四節 預算數字之算法

營業預算之預算數字，並不只是一種希望數字而已，所以吾人於算出此種數字時，必須本於科學的方法，以算出極精確極可靠的數字乃可。洛伊堡 (Zenker) 於其產業預算論一書內，謂吾人於編造預算時，除一面利用產業之內部統計與外部統計及各種指數與商業報告書而外，吾人還須採用景氣預測市場分析及貯存品調查等方法以並行，乃能算出較精確較可靠的預算數字。魯德衛 (Ludwig) 於其企業之預算統制一書內，則謂預算數字之典型的算出方法有二，即統計的方法與分析的方法。今即依魯氏之所說，而將此二法之大要解說如次。

(1) 統計的方法 (Statistische Methode) 此方法是利用過去之統計數字，以算出將

來之預算數字的方法，所以此統計數字之分類愈細密，和其統計的次數愈多，則所算出的預算數字亦愈準確。然既有此細密的和多次統計數字以後，吾人又用何種方法以導出預算數字呢？則依從來之習慣，吾人可任擇用其次三法之一。

(1) 平均多次之統計數字，將所得之平均數作為預算數字；

(2) 選用統計數字中之最低數字，以為預算數字；

(3) 任意將統計數字減額（如減一成或二成）而以減額後之統計數字作為預算數字。

然右述三法都是極常識的極不合科學的，所以吾人必須先將統計數字加以精密的分析，而研究其發生之根據與低下之可能性，然後從中算出預算數字，乃能較為精確而可靠。還有此統計數字雖在同一產業之內，也是每年每月而不同的，所以吾人於利用牠之前，還須將牠加以合理的組織乃可。此外除自己經營之統計數字而外，其他經營之同種類的統計數字，吾人亦不妨於比較之後而加以利用。唯此可供吾人利用之經營，自須具備其次之三項條件乃可。

(1) 比較的經營，須彼此具有同性質之作業組織；

(2) 比較的經營事象，須彼此係採用同一的記帳方法；

(3) 實行經營比較之當事者，於交換統計數字及研究成果時，須彼此均存有厚意。

要找同時具有這三項條件的經營，在事實上當然是非常的困難，所以所謂經營比較 (Betriebsvergleich) 通常都僅是施行於 (1) 屬於同一『康澤爾』(Konzern) 的各經營，(2) 屬於同一企業之分支經營，及 (3) 在營業上服從同一統制之各經營間的。因為在這些經營之間，彼此都有許多類似點，所以實行比較起來，纔易收得所期之效果的原故。

(二) 分析的方法 (Analytische Methode) 統計的方法是從過去之數字出發，以算出預算數字的方法，分析的方法則是研究某種特定的事項，而從此研究以算出預算數字的方法。此法的使用，自然有一定的限界，例如對於銷售預算，此法便不能適用。因只由銷售市場之分析的本身，並不能算出購買者對於某商品之購買力的精確數字，此精確數字，是須經過其他要素如收入、財產、人口、交通及其他關係事項之調查以後纔能算出的。然此法對於財務預算之算出，則卻極爲適用，因財務預算並不單是以過去之數字作基礎，便可算出適切之預算數字的。牠還須研究先前

年度之收入與支出，是否還可實現於來年度，並其實現的情形，是否還與前年度的相彷彿，所以吾人對於財務預算之算出，除一面採用統計的方法而外，還須同時藉重於分析的方法。

上二法即統計的方法與分析的方法，皆各有其特徵所在，吾人於算出預算數字時，是不可偏用一法的。因產業預算之預算數字，並不只求為標準數字而已，牠同時還須為能實現的數字乃可，所以從此點說來，吾人是須採用統計的方法，以導出前年度之已實現的數字，作為吾人算出新預算數字的基礎。又產業預算之預算數字，亦不單求能實現而已，牠同時還須為未來活動之指針，所以從此點說來，吾人除採用統計的方法而外，又還須採用分析的方法，以分析並研究過去與未來之數字關係，而創出一種既可實現又可作為指針的理想數字，以作為吾人之預算數字。

## 第五節 預算之編造

欲編造預算，首須製作概算(Estimate)，這是毫無問題的，然此概算究由何人製作呢？則吾人根據各種文獻，可歸納為次之三法：

(1) 由會計部主任上承董事長之意圖，下命所屬之職員，以從事於概算之製作。概算作就後，將其提示於各關係部門之主任，以求其修正與承認。

(2) 特設一預算部 (Budget Department)，而使此部擔任前項會計部之事務。

(3) 由各部門之主任，自擔負其部門之概算製作的責任，概算作就後，均提交於特設之預算委員會，以求其審議修正與承認。

以上三法，皆屬長短互見，未可語於完全，如第一第二兩法，可謂手續簡單，編製極易進行，然以揆之於產業預算之原理，則可疵議之點實多。因吾人採行預算制度之目的，實在維持各部門之相關關係，以使各部門之活動臻於合作與協調，故第一第二兩法確有簡而易行的妙處，然於實行上是否能收得此合作與協調的效果，則實是大大的疑問。反之第三法的手續雖較麻煩，然以其係各部主任自己編造，且編造以後又經各部主任組成之預算委員會共同協議，故協議後的預算，乃能較易實行而且較有束縛力。所以陝紫 (Sands) 氏說：「預算之概算，最初猶為中央部製作，及後因發現許多缺點，故乃改由各部門製作，而由中央部加以修正。」又吾人看美國實際調查的結果，亦



可知大部分公司的概算，均係直接由各關係部門作成，然後纔提交預算委員會審議的。至預算委員會審議的手續，雖或容有不同，然大體說來則如左：

(1) 預算之概算作成以後，與補助預算細目表及其他文件同時提出於預算委員會。

(2) 預算委員會對於各部門提出之概算，加以充分之審議。

(3) 審議的結果，認為須加修正時，即交由特設之預算員 (Budget Officer) 加以修正，然後，再提交預算委員會覆議。

(4) 概算之承認 (Approval of the Estimates)，由董事長或董事會加以最後之決定。經過右述之手續所承認的各部門之概算，乃構成所謂綜合預算；而對於產業之未來活動，發生拘束的效力。

自然，右述各部門概算之承認，也不一定通通要經過預算委員會之審議。據美國實際調查的結果，在一百零三個公司之中，只有十六個公司之概算，纔經過預算委員會之審議，而四十個公司之概算，則係直接交由董事長全權決定，其他由董事會、總經理、董事會之常任理事，各部之主任，會

計部長，副董事長，及金融委員會所承認的，則亦間或有之。

再此預算委員會 (Budget Committee) 之設立，其職責原不只在審議各部門之概算而已，凡預算施行後之監督檢查，修正，變更及其與實際數字之比較等務，例皆由預算委員會擔任的，故此預算委員會頂好是一個常設的機關，即不然，亦應每月開會一次，以處理右述之各種事務。並且此預算委員會既係各部門之主任與會計部長及董事長等所組成，故此會若為常設機關，或開會之次數較密，則彼此乃更能和衷協調，使彼此不至有隔膜齟齬之弊。所以此預算委員會縱不為常設機關，亦應使其開會之次數愈密為愈佳。據美國實際調查的結果，在三十四個公司之中，每月開會一次者十四，每週開會一次者五，隔週開會一次者三，隔月開會一次者一，其他之十一公司，則係應必要而臨時召集，可見美國各公司之預算委員會開會的次數均不稀。

#### 第六節 預算之施行

預算的數字，並不只是一種希望數字，而卻是須求實現的標準數字；預算之編造，亦不是為某

種興趣而編造，而卻是爲付諸實行而編造，故預算既經各部門編造完竣，復經預算委員會審議決定後，其次的問題，便是要怎樣纔能極有效的實行的問題。

威思謨說：「採行預算制度以後不能獲得滿足的結果之主要原因，係由於預算施行時之監督與管理(Supervision and Administration)之不善。」所以吾人爲求施行預算而有效，首先便須將此監督與管理之問題，得到適當之解決。茲爲便於說明起見，且分次之兩項述之：

(甲) 監督與管理之機關 預算決定以後，即付諸各部門之當事者，在相互協力之下負責施行，這自然是用不着討論的。然預算由各部門分別施行以後，其所施行的實績，是否能與預算數字相符？並各部門的當事者，於施行預算的過程當中，是否已盡其最大之努力？則對於此等事項之監督與管理的任務，實非有一特殊機關負責擔任不可。

然此種監督與管理的任務，應由何種機關負責擔任呢？則據美國實際調查的結果，可知在九十三個產業體之中，擔任此種監督與管理之任務的機關，實上自董事長下至工場之會計員凡有二十一種之多。此種監督與管理機關之如此複雜，就可證明此種監督與管理任務之應由何人擔

任，原可因時制宜，而不必拘於一定之定則的。惟吾人就理論言之，則以為擔任此種監督與管理任務的機關，雖可因情形不同而稍異，然此擔任者之須具有左列三項條件，則實是無可疑義的問題。

- 一、須精通產業全體之實況；
- 二、須占在產業全體利益之立場；
- 三、須有統制各部門之資格。

在產業體中，具有右列三項條件的機關為誰呢？則不消說當然為董事長與預算委員會。此董事長與預算委員會，既具有右列之三項條件，故此種監督與管理的任務之應即由董事長或預算委員會擔任，實可謂為極當然而且最合理的事情。不過除董事長或預算委員會而外，為便於遂行此種監督與管理之任務起見，通常又特設一類似祕書性質之預算員 (Budget Officer) 以補助之。此預算員的責任，據陝紫氏所說，共有次之六種：(見 N. I. C. B.: op. cit. P. 39)

(1) 注意負有編造部門概算之責任的各部門主任，是否已供給了為預測將來之基礎的過去數字。

(2) 注意適當之格式 (adequate form) 是否已製就並已交付於各部門之主任。

(3) 注意各種概算是否已極迅速的按照所定之日期編造完竣；並注意各部門主任於編造概算時，是否已竭盡協調與合作之能事。

(4) 準備各種概算之綜合表，並將此綜合表之抄本與各概算之抄本提出於預算委員會；預算委員會於協議時，更從旁協助之。

(5) 在預算委員會或其他最高權力者的決定之下，以從事於預算之修正；修正以後，並將認可後之抄本，送交於各部門之主任。

(6) 注意實際活動之數字，是否已隨時提交於預算委員會及各部門；並注意預算與實際間之差異，是否已有充分之說明。

(乙) 監督與管理之實行 監督與管理之機關，既如右面加以敘述後，茲且進而言監督與管理之實行。此監督與管理之實行，於右列預算員之義務內，因已述其大概，故茲即只就監督與管理時所使用之中間報告書與預算圖表二者言之。

預算因僅為將來之一種預想數字，故其實行後之不一定全能實現，乃是勢所當然的。預算既不一定全能實現，故其已實現之度究有幾何，和未實現之度又有幾何，便非由各當事者隨時加以注意，而將其製為中間報告書(Medium Report)，以比較實際數字與預算數字之差異不可。

此中間報告書編作之度數，自因各產業之種類及各部門預算之特質不同，而各有差異。如在預算與實際之容易分離的的產業，其編作此報告書之度數，自以愈密為愈佳；反之則稍疎亦屬無妨。又如在同一產業之內，因銷售市場易起變動，故銷售部門編作報告書之度數，亦以愈密為愈有意；反之，製造活動，因其比較易於統制，故製造部門編作報告書之度數便稍疎亦無大害。據美國實際調查的結果，各產業編作報告書之度數如次表：(見N. I. C. B.: op. cit. P. 70)

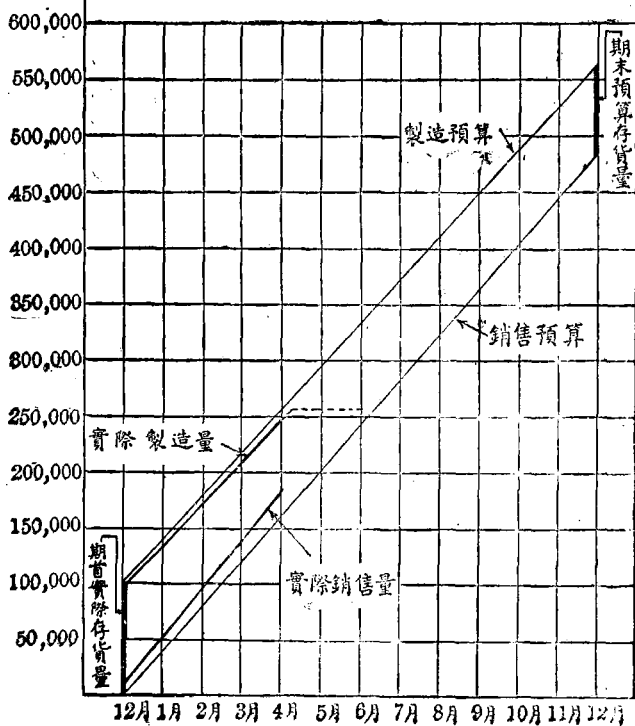
預算之種類	中間報告書編作之度數	產業體數
全部的預算	每月一回	七八
全部的預算	銷售預算每週一回其他每月一回	二
全部的預算	銷售及製造預算每週一回其他每月一回	二

全部的預算	除銷售費及管理費外其他均每月一回	一
全部的預算	某種預算每月一回某種預算每三月一回	二
全部的預算	每半月一回	一
全部的預算	每八期一回	一
全部的預算	每季一回	五
全部的預算	未特定	九
製造費銷售費及管理費預算	每月一回	一
製造費及管理費預算	每月一回	一
製造費及銷售費預算	每月一回	一
製造費預算	每月一回	三
製造費預算	每月一回	一
製造費及管理費預算	未特定	一
合 計		一一〇

預算數字與實際數字之差異，除用右述之中間報告書的方法，以隨時加以注意加以報告外，

吾人還可用預算圖表 (Budget Chart) 的方法，以將其差異之實況表出，而供吾人隨時概覽之用。如次頁所揭之圖表，便將製造量存貨量及銷售量之預算數字與實際數字之差異，表示得極為明瞭。吾人看此圖表後，吾人便可知：——期首之實際存貨量為十萬個，期末之預算存貨量為七萬五

製造量存貨量與銷售量之預算圖表





千個，自期首十二月底開始製造與銷售後，迄至四月底爲止，因連月銷售之實際量，均在預算量之上，而連月製造之實際量，則在預算量之下，故四月底時之存貨量，便只餘五萬個，而只足售至六月底之用，然預算所定之此時的存貨量，本擬足供售至七月底之用的，今此存貨量既有一月份之不足，故吾人看此表後，便須預爲講求適當之對策，以免臨時發生恐慌。

此圖表的製法極爲簡單，而效用則既廣且宏，故吾人於管理預算之實行時，吾人儘可多多用之。



## 第二編 各論

### 第一章 銷售預算

加斯威 (Carswell) 說：『產業經營的銷售，實可謂為全經營之生命血液 (the life blood) 』。故銷售之成功與否，對於全經營之生命，實給以直接之影響。然銷售之是否能成功，其關鍵實在於銷售預算之精確不精確。故為求此銷售預算精確可靠起見，通常經營者是不惜犧牲勞力時間，以從事於經營內外各因素之分析與研究的。

從前之經營者，對於將來銷售量之預測，大多基於前年度之記錄，而施以少量之加減，故其毫無科學的根據，實已彰彰明甚。然銷售預算之編造，對於全經營預算之正否，既具有前述之重要性，故除基於過去之經驗而外，吾人還須本於科學的方法，以分析市場觀測景氣，而期銷售預算之數

字，達到極精確極可靠之境。

然銷售預算要如何始能精確可靠呢？則依威思謨 (A. W. Willsmore) 的意見，吾人於編造銷售預算以前，須先有次之四項工作：（見：Willsmore: Business Budget and Budgetary Control. 1932. p. 22）

一、分析過去之成果，以決定產業之基礎的傾向，及其季節的與週期的特性。

二、分析該公司之潛在市場 (Potential Market) 以使其銷售分析正確，並指示市場之潛在需要已在何種程度之內被滿足。

三、調查一般的商業狀態，以確知該公司之過去的成果，是如何的依從於產業全體之活動。

四、研究產業之一般政策的變更，如新製品之製造與價格之變更，將發生如何的影響。

魯德衛 (H. Ludwig) 氏，則謂吾人於編造銷售預算時，須以其次之三項分析為基礎（見：

Ludwig: Budgetkontrolle im Industriellen Unternehmen 1930. S. 37)

(1) 銷售之時間的分析 所謂景氣觀測，即為此分析之重要問題。

(2) 銷售之場所的分析 此係對於某特定市場之製品銷售可能性的調查；所謂市場分析 (Marktanalyse) 即爲此分析之重要問題。

(3) 製品種類之銷售分析 此係對於製品各種類之銷售分析。

觀威魯二氏所舉之各項分析工作，吾人就可知銷售預算之編造，是怎樣的重視產業之外部的因素如市場狀態及一般經濟狀態之研究了。自然，如製造及財務各預算，於其編造時當然也不能忽視產業外部的因素，不過此種外部的因素所及於製造及財務預算的影響還小；要產業內部的因素如過去之活動能力、製造能力，以及收入與支出之狀態等，所及於製造及財務預算的影響纔大。所以吾人於編造製造及財務預算時，應多留意於這些產業內部的因素；而於編造銷售預算時，則應多留意於右述之產業外部的各因素。

自然，產業內部的各因素如過去之銷售成績，及現在之營業方針與生產能力等，吾人於編造銷售預算時，也是不可稍加忽視的。所以脫勞堤 (G. Trauth)氏於其一九三三年所發表之銷售預算 (Der Absatzvoranschlag) 一文內，謂銷售預算之經營內部的前提與經營外部的前提

(innerbetriebliche und ausserbetriebliche Voraussetzungen des Absatzvorschlags) 均爲銷售預算編造之基礎工作，而不容吾人有所軒輊於其間。

然則所謂經營內部的前提是什麼呢？則依脫氏的意見係如左：

甲、次列經營能力之調查：

一、製品之籌辦量或製造量若干。

二、金融之可能性多大。

三、對於銷售及廣告之機關，是否有適當之施設。

乙、次列經營方針之知悉：

一、製品之種類有無變更。

二、製品之價格有無變更。

三、製造之設備有無增減。

四、銷售機關已否改良，銷售領域已否開拓，銷售及廣告政策已否改變。

觀此可知脫氏所謂之經營內部的前提，是經營能力之調查與經營方針之知悉的二點，不過經營方針之有無變更，是用不着銷售預算之編造人加以研究的，若經營方針有變更時，只須由經營首腦者通知銷售預算編造人就行了；但經營能力之變易如何，則使非銷售預算編造人親身加以調查不可。所以所謂經營內部之二種前提，需吾人在後面加以敘說的，實只有經營能力之調查一種；而所謂經營能力之調查，其重心又在於過去經營成績之分析，就銷售部而言之，即爲過去銷售成績之分析，質言之，即一般所謂之銷售分析（Sales Analysis）。故脫氏所謂銷售預算之經營內部的前提，吾人是可以以銷售分析來代表牠來概括牠的。

又所謂銷售預算之經營外部的前提是什麼呢？則不消說當然是市場狀況之分析和景氣變動之觀測。不過景氣變動所影響於產業之銷售者，仍爲其所及於市場狀況之影響，故吾人於編造銷售預算時，只須將市場需要之現狀及趨勢，詳細加以分析，換言之，即吾人於編造銷售預算時，只須做過一番精確的市場分析（Market Analysis）之工作，吾人便可謂已將編造銷售預算之經營外部的前提辦到了。

然吾人於辦到編造銷售預算之經營內部的前提與外部的前提以後，換言之，即吾人於做過銷售分析與市場分析二項工作以後，吾人便可直接編造銷售預算了嗎？則應之曰，吾人於做過此二項工作以後，還須本於此二項工作所得的結果，再參照產業之營業方針，算定一種銷售配分類（Sales Quota）以爲此後銷售之標準數字以後，吾人纔可着手編造銷售預算。

因此，以下即本於此理，先將銷售分析，市場分析及銷售配分類分節加以說明後，然後再進而論述銷售預算之編造。

### 第一節 銷售分析

所謂銷售分析，就是對於自己產業之過去銷售成績的分析。此過去之銷售成績，一般都把牠作成銷售記錄（Sales Records）來保存，所以吾人爲使銷售分析便於進行起見，吾人首須保存有極完備的過去之銷售記錄。

依槐提（P. White）的意見，吾人於作銷售記錄時，須注意左列之各點（見White: Sales



(1) 銷售記錄須表示銷售之平均趨勢，不宜單記例外的事項；故銷售記錄以愈長期爲愈佳。

(2) 銷售記錄須將季節的變化表出，如認爲必要時，更須將每月每週每日的變化表出，故記錄時最宜每期間加以一區分。

(3) 銷售記錄最宜加以地域的區分；至應如何區分，則自因各該產業之特殊情形而不同，惟就一般言之，則除按銷售地域而加以區分外，如爲可能，還可按各都會各村鎮或各地方而加以區分。

(4) 爲便於配分銷售額起見，銷售記錄宜按各銷售員而加以區分。

(5) 如製品之種類複雜時，銷售記錄更須按照製品之種類而加以明確的區分。

(6) 有時銷售記錄須按照銷路(Sales Outlets)之如何，而加以適當之區分。

銷售記錄果如右述這樣作成時，若吾人細細加以分析，則可知銷售量之增減，雖每年每月而變動不同，然而在此變動不同之間，卻暗中有一種變動的基本趨勢存在。此變動的基本趨勢，依威

思謨的研究，可區分為其次之三種（見 Willmore: op. cit. P. 23）

(1) 長期的變動 (Long-period Growth)

(2) 季節的變動 (Seasonal Movement)

(3) 循環變動或波狀變動 (Cyclical or Wave-like Movement)

在右列三種變動之外，還有一種偶然的或例外的變動 (Occasional Exceptional Movement)，不過這種變動無自己構成一種模型的特徵，所以用不着加以特別的注意。

以下即本威氏之所說，可對右列三種變動加以簡略的說明。

(1) 銷售之長期的變動 此變動對於銷售預算之編造，極有重要之關係，因在着手編造銷售預算時，首須知道的就是此種所謂正常發展綫 (Normal-Growth Line) 的長期變動的原故，此變動是任何製品之銷售均有的，若吾人將任何產業之長期銷售成績加以分析，吾人就可知除季節的與循環的變動而外，還有一種時增時減之一般的趨勢，此一般的趨勢就是此處所謂之長期的變動。此長期變動之發生，主要是由於人口之增加、市場之擴大及生活程度之提高等，所謂

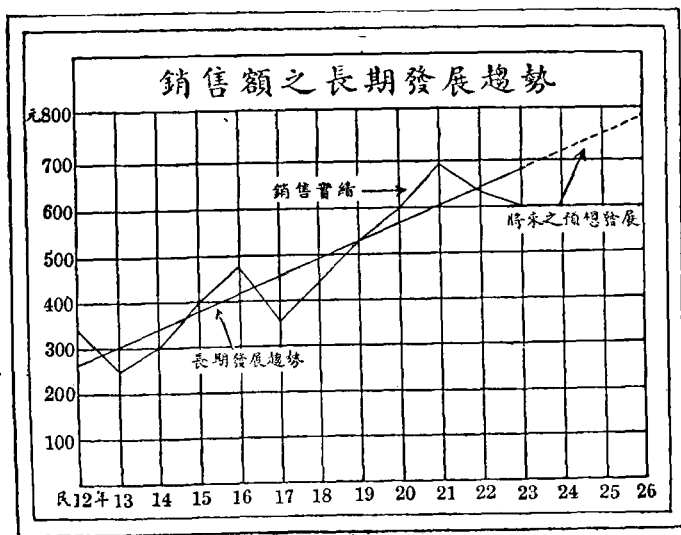
確定的變動因素存在的原故。

然此長期變動的實際情形怎樣呢？今且假定下圖以表之：

觀下圖，吾人由於過去十一年之長期發展的趨勢，便可推知將來三年的發展趨勢爲如何了。

長期的變動，自然不一定常常如下圖那樣表示着上昇的趨勢，假如銷售市場達到飽和狀態時，此變動又要表示着下降的趨勢的。不過就是表示着下降的趨勢時，吾人仍可由於過去之銷售成績之研究，以推測其基本的趨勢。

(2) 銷售之季節的變動 此季節的變動



常由製品種類之不同而各異；然一般言之，則消費品之季節變動，常較原料品之季節變動為大，其極端之例子如冰淇淋，在冬季那怕經營者設盡方法去銷售，終是難得優良之成績的。

產業上之季節的性質，特別對於製造活動與銷售活動之協調問題有重要的關係，故吾人如對此季節的變動，每月加以測定，則其裨益於將來之經營活動的，實是非常之大。關於此季節變動之測定，通常被一般人採用的有好幾種方法，惟其中比較簡單，而且適用於銷售分析的方法則如此：——調查過去數年間之銷售成績，而以任何一年之銷售總額為基礎，以計算每年各月之銷售額對於此額之百分率。此等百分率算得後，再將各年同月之百分率相平均，即可得出每年某月的平均百分率。此平均百分率，即吾人欲求之正常的季節變動率 (Normal Seasonal Variation)。為便於讀者了解起見，茲再設例表解如次：

各年之差異	
7.9	— 95
8.0	— 8.6
7.9	— 9.1
7.4	— 8.9
6.5	— 7.9
6.0	— 7.5
6.3	— 7.3
6.2	— 7.5
7.1	— 9.3
8.1	— 9.2
9.2	— 11.2
11.0	— 12.0

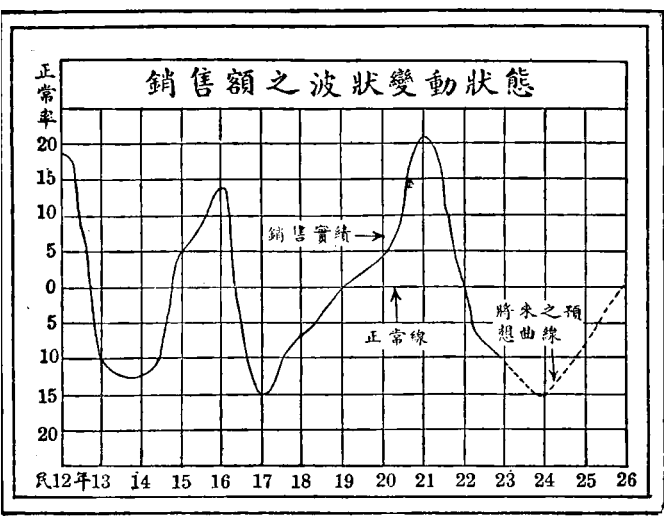
月別	平均變動率
一月	8.8
二月	8.3
三月	8.3
四月	8.2
五月	7.2
六月	6.8
七月	6.9
八月	6.9
九月	8.1
十月	8.9
十一月	10.2
十二月	11.4
合計	100.0

魯德衛(H. Ludwig)氏曾將德國自一九二四年至一九二七年四年間之汽車銷售額，加以實際的調查。他調查以後，曾先將每年之平均銷售額算出，再將四年各月之平均銷售額算出，然後以各月之平均銷售額，比於一年之平均銷售額，而算出各月之銷售百分率，由此各月之銷售百分率，吾人就可知德國汽車銷售之季節的變動情狀爲如何了。今爲易於明瞭起見，再將其調查計算的實際數字表列於左（見：Ludwig: a. a. O. S.47.）

月別	季節的率變動
一月	6.0
二月	7.0
三月	9.0
四月	10.0
五月	11.0
六月	11.0
七月	8.5
八月	8.5
九月	9.5
十月	8.0
十一月	7.0
十二月	5.5
平均	8.3

觀右表，吾人就可知德國汽車的銷售額，是以每年五月六月為最高和十二月與一月為最低了。

(3) 銷售之波狀的變動 此變動的簡單計算法如次：先用前述計算季節變動的方法，假定算出全年各月之平均銷售率為八·三%，然後將各月之實際銷售額，對此平均銷售率八·三%加以修正。此時若假定全年之實際銷售總額為十萬元，五月之銷售比率為一一%，十二月之銷售比率為五·五%，則因五月之一一%，比各月之平均率八·三%超過二·七%，故從五月之實際銷售額減去全銷售額十萬元之



二·七%即二千七百元，使其比率修正於各月之平均銷售率；又因十二月五·五%比各月之平均率八·三%低下二·八%，故亦在十二月之實際銷售額上，加進全銷售額十萬元之二·八%，即二千八百元，亦使其比率修正於各月之平均銷售率。如此將每年各月之銷售率加以修正後，再將此修正的數字對於長期發展趨勢線之數字的百分率計算出來，然後作為右圖，即可明瞭過去十一年銷售額波狀變動的狀態，並今後三年銷售額之波狀變動的趨勢為如何。（見：Willismore *op cit.* p. 35）

## 第二節 市場分析

吾人在編造銷售預算以前，除知悉了各該產業之經營方針，並作過了前節所述之銷售分析工作以後，吾人更須轉眼於經營之外部，將市場之需給狀況，加以精確的分析。此處所謂市場（Market），不單是指的特定的具體的市場，即抽象的而發生需給相交錯之關係的，吾人亦謂之為市場。此市場由於需要與供給之關係，是常常變動不定的，故吾人要分析市場，首須從市場變動之

## 研究出發。

脫勞堤氏謂市場變動之種類有二，即（1）市場之構造的變化（*Strukturwandlungen des Marktes*）與（2）市場之規則的變動（*Regelmässige Schwankungen des Marktes*）。市場之構造的變化，是在市場之構造上，忽然發生一種根本的變革的意思，如政治事件之發生，法律之改正，文化條件之變化，人口之移動，所得之變化，技術之改良與發明，生產方法之變化，競爭經營之出現或衰落，以及天災人禍之發生等情，都對於市場之構造，能使其陡然發生變化。此種變化之發生，因其大多來得倉卒，故對於產業之銷售，每給以一種意外的打擊；同時又因牠不能於事前預測，故於編造銷售預算時，是無法加以考慮與準備的。

但市場之規則的變動則不然，牠由於吾人之觀測與分析，是可以將牠變動的趨勢預測幾分的。所以吾人於編造銷售預算之前，就應多致力於此種變動之觀測與分析的工作。此種變動依脫氏的意思又可分為（1）景氣變動（*Konjunkturschwankungen*）與（2）季節的及流行的變動（*Schwankungen durch Saison und Modeinflüsse*）1種。景氣變動是由於需要與供給



之不均衡而發生，牠無論在全世界之經濟，一國內之經濟或各個經濟領域內，都是常常存在的。牠變動的過程，通常爲高景氣，正常景氣，不景氣及恐慌等。牠變動時對於市場以及對於產業之銷售，是常常給與重大之影響的。季節的與流行的變動，則是由於季節之變化與流行之變易而發生，例如飲料衣服等之季節與式樣的變化，就是此項變動的好例子。

右述二種市場之規則的變動，對於產業銷售額之增減，皆有極大之影響。此種影響，吾人由於前節所述之銷售分析的工作，雖可略知其大概，然吾人爲精確加以測算起見，仍須利用經營外部之材料，加以細密的研究與分析。因此，吾人在編造銷售預算以前，除作過經營內部之銷售分析的工作以外，還須再作經營外部之市場分析 (Market Analysis) 的工作，以測出市場之潛在的需要 (Potential Demand)。

市場分析之研究範圍，各學者間之見解頗不一致，康凡斯 (P. D. Converse) 說：『市場分析是本於科學的方法，以正確決定市場上之生產量、生產方法、需要量、需要時節、銷售場所、銷售時間、及銷售方法等之銷售活動的準備工作。』基爾 (A. Kiehl) 說：『市場分析是計劃地科學地

調查市場之需給事實，以判斷全體之生產關係與全體之銷售關係，而於最大生產與最大銷售之間，確定一種協調的連鎖之工作。』麥洛衛(K. Mellerowicz)說：『市場分析是為確知市場上之有效的與潛在的需要，及影響於銷售技術與銷售擴張之重要因素，而作之調查市場的工作。』赫次斐(K. Herzfeld)氏，則更謂市場分析之範圍，可包括其次之三項（見 Herzfeld: Marktanalyse und industrielle Absatzorganisation. 1930. S. 22.）

一、調查全市場之消化能力(Aufnahmefähigkeit)及特定商品之部分的消化能力。

二、調查在景氣變動各過程下之商品銷售的情形。

三、調查購買者之意欲與購買者之習尚。

右列三項之中，第一項是在銷售組織之構成上尤其是在地域的條件之下，以作市場之消化能力的分析的，故可名為地域的市場分析(Territoriale Marktanalyse)。第二項是須在景氣變動的各過程之下以作市場之分析的，故可名為景氣的市場分析(Konjunkturelle Marktanalyse)；第三項則是須利用心理學或心理技術的方法以作購買者之心理的分析的，故亦可名為心

理技術的市場分析 (Psychotechnische Marktanalyse) 就市場分析之全領域言之，右述三項性質不同之分析，皆應爲吾人研究之對象，唯普通所謂之市場分析，則是單指第一項地域的分析而言的，因此項地域的分析，即對於特定市場之潛在需要與銷售可能性的分析，對於吾人編造銷售預算時頗有特別重要的關係之原故。

此地域的市場分析，依赫氏的意見，又可別爲次列之三項分析（見 Herzfeld: a. a. O. S. 27.）

一、質的分析 (Qualitative Analyse)

二、量的分析 (Quantitative Analyse)

三、關係分析 (Beziehungsanalyse)

以下即本於赫氏之所說，而將此三項分析加以簡括的說明。

第一、市場之質的分析 在此質的分析之中，爲吾人研究之中心問題的，有二，即（1）構成潛在的購買力之因素是什麼？與（2）阻止此潛在購買力之實現的因素又是什麼？以下且分別

述之。

現在吾人且先說第一問題。所謂潛在的購買力，即謂在一定市場內對於某特定商品之購買力的全體之意。然購買力又是什麼呢？則實言之，購買力即為所得中對於商品之購入，所可支付的全貨幣額的意思。故所謂潛在的購買力，吾人又可解為對於某特定商品之有效所得（*effective Einkommen*）之全額，然此有效所得之全額有幾何呢？則不消說這是因人口之多寡而不同的。所以對於人口數之調查，實可謂為市場分析之出發點。此所謂人口數之調查，當然不止於人口總數之計算而已，吾人還須就都市村鎮等各銷售地域人口之職業、年齡、性別、及生活方式，加以詳細的調查。自然，政府官廳所發表之人口統計，吾人在調查時是應該盡量利用的。

人口數之多寡，既被吾人詳細加以調查後，其次，對於所得之發生及所得之支出，吾人更須加以緻密之研究。如就所得之發生而言，吾人便須調查各種生產之實況及其生產所增加的價值之確數。例如對於農業經濟之購買力，吾人便須調查其農業收穫之統計；對於工業經濟之購買力，吾人便須調查其工業製造之統計；其他均照此類推。至於所得之支出，則因其對於有效所得，頗有重

要之關係，故吾人更須將牠分爲次之三項加以調查。

a. 所得稅額 以此爲基礎，可算出所得之全額。

b. 對於零售商業所支付之所得額。

c. 既存之購買力記錄所表出之額 此額可由基本商品之銷售統計，及官廳之銷售統計查出。

以上吾人已把調查構成潛在的購買力即有效所得之因素的方法，加以簡略的說明，不消說，此調查的內容，是因產業之種類而不同的。惟就一般言之，則其基礎的條項，究竟是什麼產業都差不多，所以以下吾人且將柯達克公司 (Eastman Kodak Company) 調查市場指數所舉之十項要素列次，以爲吾人研究之參攷。

a. 所得在一千美元以上之人口數；

b. 國民經濟調查局所發表之一九一九年各地域之平均所得；

c. 各地域乘用汽車之數；

d. 有電燈電話設備的房舍之比率；

- e. 基於租稅統計所測算之奢侈及娛樂費之數；
- f. 雜誌之銷售狀態；
- g. (1) 教育支出費，(2) 每日學校平均到校者數對於五歲至十八歲之兒童總數的關係；
- h. 在外國生長之人口數；
- i. 鄉村之人口數；
- j. 特殊風景及遊樂場所之存在狀態。

(據 P. White: Forecasting, Planning and Budgeting in Business Management, 1926, p. 232)

此外，從前有一部分學者於分析市場時，主張除調查購買力之外還要調查當地之生活程度 (living standard) 的。如克隆威 (Crowell) 氏即說：『有購買力的市場，自然已是很好的，但若其生活程度亦高，則其接受力必更大』(見 Crowell: National Market, p. 3.) 克氏此話，自有其相當的真理，不過，依吾人的意思，則以為吾人只要將市場之潛在購買力調查出來以後，換言之，即吾

人在知道吾人的商品之銷售可能性以後，吾人分析市場的目的，便可謂已完全達到了。因購買力之有無，對於吾人之銷售，實占有決定的重要性，至於生活程度之不高，換言之即人民購買意慾之不強，則吾人是可以用廣告及其他的方法以喚起其需要的。

以上關於構成潛在購買力的因素之調查，吾人已加以綱要的說明。然此潛在的購買力，在實際上卻並不就是—定商品之銷售可能大量的意思，此種潛在的購買力，通常是被許多因素阻止，而使其不能表現為購買之事實，故吾人於作了右述之構成因素的調查以後，還須再作其次之阻止因素的分析。

此種阻止潛在購買力實現之因素，不消說也有的存在於經營之內部的。如因經營之不合理因而費用膨大價格提高，以致購買者聞而卻步，便是經營內部的一個主要阻止因素。不過此地吾人且姑置此種經營內部的阻止因素不論，而單論次列之經營外部的阻止因素（見Herzfeld a. a. O. S. 44.）

## 一、競爭，

二、購買者之心理的影響，

三、自然條件之影響，

四、分配可能性之密度。

第一所謂競爭，此競爭是不僅發生於可滿足同一慾望之同種商品之間，就是在異種商品之間，也是很容易發生的。例如對於只買無線電收音機或留音機一種的購買者，在二者營業之間，便會惹起一種異種商品之競爭。

此競爭發生的根據，例由商品種類之不同而各異，惟就一般言之，則其基礎的根據約有六，即：（1）價格，（2）銷售之徑路，（3）代用品之有無，（4）數量，（5）交通之便否，及（6）商標之有無等。在此六種根據之內，占最重要之地位的，當然要推價格一項。

在資本主義的經濟制度之下，此競爭實為不可避免的現象，故對於此競爭所及於銷售之影響，吾人須調查其次之二點：

a. 因競爭而減少之銷售量的概算；



b. 競爭時所採用之廣告手段的效果及其費用之概算。

第二，購買者之心理的因素即購買者之購買意慾與其購買習尚，對於銷售之可能性，也給與極大之影響。此影響之程度，通常是因都會與鄉村及男性與女性而不同的。惟不管其影響之大小，此種心理的要素之存在，終是購買力實現之障礙，所以對於此點，現在吾人已特別有一種心理技術的市場分析來處理牠。

第三，由商品種類之不同，因而其銷售可能性為風土氣候、氣象及其他自然條件所影響的也很多。如農產物水產物等之原始的生產品，受此自然條件之影響便極大，所以吾人於分析市場時，對於此自然條件之影響，也是不能不加以注意的。

最後，分配可能性 (Verteilungsmöglichkeit) 之密度過小，也頗為銷售實現之障礙。如對於消費者之購買而無適當之零售商人存在時，又如各該銷售領域內消費者之數目過少時，均能使銷售之可能減少。不過以現在的情形而論，吾人尚不患零售商人之不存在，而只患消費者數目之過少。所以為補救此項缺點起見，現在美國有人採行一種叫做 (House to house canvass) 之銷

售組織。採行此組織的結果可以使此分配可能性之密度相當增加。

第二市場之量的分析 此分析是根據各種統計材料，以測定一定地域之市場，對於各該產業之生產物的需要量的。由此分析的結果，各該產業便可將其銷售上之努力，集中於有效果的地域與有利益的製品，藉以排除銷售勞力之浪費而收經濟上之較大的成效。赫次斐氏謂前項質之分析為市場分析之理論的基礎，此項量的分析為市場分析之實際的基礎，可見此分析的實際用處之大。

此分析既是着眼於量的特質，故於進行分析以前，便須先有完備之統計材料，以為分析的前提。此所謂統計材料，自然是經營外部之特別與銷售活動有關係之統計如景氣統計與價格統計等。此種統計材料，通常是從次之各種統計得來的：

一、各種經營經濟之統計，

二、產業團體之統計，

三、官廳所發表之統計，

#### 四、其他公表機關 (Publikationsorgan) 之統計。

從右列之各項來源，將各種統計材料蒐齊以後，吾人便須本於此種統計材料，先將市場指數 (Market Index) 算出，然後藉以推算一定地域的市場，對於某商品之需要能力，而確知該地域之銷售可能性的程度。

市場指數既是如此的重要，所以吾人在決定市場指數時，除利用前項質的分析，作為計算上之理論的基礎而外，吾人還須注意左列各點，以減免計算上之缺陷與錯誤 (見 P. White: Sales Quotas. p. 71.)

(1) 須注意市場指數與該產業有何種之關係——在實際上頗有與該產業之生產物無關係，而卻與該產業之銷售，保持着一定的比率之偶然的市場指數，像這種指數吾人是應該避免的，吾人所需要之市場指數，必須其與該產業之生產物保持一種關係的乃可。

(2) 須注意市場指數對於該產業之生產物，是否選得極為適當——例如對於人口數，單將其總數表出是不够的，必須將其適宜區分，使適合於種種之目的。又如所得稅之數字，對於

販賣小額商品之產業，雖無若何之用處，然對於販賣高價製品之產業，則卻有極重要之關係。故選定市場指數時，宜對此加以注意。

(3) 須注意是否已考慮到可使市場指數之價值消滅的變化，如氣候、季節，或週期的變化，與一般產業之狀態及地域的情形等。對此等變化，若未加考慮，須注意萬一遭遇此等變化時，是否已有適宜修正指數之方法。

(4) 須注意市場指數之數字，是否計算得極為正確。

(5) 須注意市場指數之數字，是否係最新的。

(6) 須注意市場指數之準備與算出，將花耗若干之費用——若花耗之費用過多，恐將遭會計部之不信任；若花耗之費用過少，則因草草從事，又恐其算出之指數毫無價值可言。

本於右列之六項注意，再根據前述構成市場之潛在購買力的各因素，即市場因素 (Market Factor) 之統計材料，吾人即可採用 (1) 採點法 (Point Method) 及 (2) 順位法 (Merit Method) 而將市場指數算出。

甲、採點法 假定有 A、B、C、D 四市場，更假定各採取 a、b、c、d 爲其市場因素，如人口數所得稅數、登記汽車數、及雜誌流通額之數，則依採點法之市場指數計算法如次：

先將 A、B、C、D 四市場之 a、b、c、d 四因數的實數，假定列如次之第一表，然後將 a、b、c、d 四因數對於市場之重要度 (Weight) 假定列如次之第二表：

第 一 表

	a	b	c	d
A	40000	4800	2000	3000
B	20000	5000	1800	2500
C	25000	4000	1500	2000
D	15000	4200	1200	1500
	<u>100000</u>	<u>18000</u>	<u>6500</u>	<u>9000</u>

第 二 表

市場因素	重要度
a	10%
b	20
c	30
d	40
	<u>100%</u>

a、b、c、d 各因素之重要度決定後（自然此決定常不免爲主觀的）然後卽以此各因素之重

要度，乘各該市場之因數實數與四市場之因數實數總計之比，而得 a、b、c、d 各因素之指數，然後再以此各因數之指數相加，其結果即為各該市場之市場指數。茲為益加明瞭起見，更將其計算表式列如次之第三表：

### 第 三 表

A 市場之市場指數

a .....	$\frac{4000}{10000} \times 10\% = 4.00\%$
b .....	$\frac{4800}{18000} \times 20\% = 5.33\%$
c .....	$\frac{2000}{6500} \times 30\% = 9.23\%$
d .....	$\frac{3000}{9000} \times 40\% = 13.33\%$
<hr/>	
	a + b + c + d = 31.89%

### 第 四 表

市場	市場指數
A	31.89%
B	26.98%
C	22.75%
D	18.37%
<hr/>	
	100.00%

右列第四表，即為照第三表算出之A、B、C、D四市場的市場指數之和。

乙、順位法 右採點法因須實算巨大之統計數字，故計算時頗感不便；且其評定各因素之重要度，亦因不免主觀的判斷，故頗有可疵議之處。為除卻此種缺點起見，遂有次之順位計算法。

此法係先觀察A、B、C、D四市場之a、b、c、d四因素的統計實數，而各從其大的數字至小的數字，列為次之第一表（參看前法第一表之統計實數）

第一表

		市場順位表				
		a	b	c	d	合計
A	1	2	1	2	2	6
B	3	1	2	1	1	7
C	2	4	3	4	4	13
D	4	3	4	3	3	14

如上表，在各市場因素內，其常占較高之順位的，則其順位之合計即常小；反之則常大。若為完全之理想市場（Ideal Market）而假定其百分率為一〇〇，則因第一位市場的順位之合計為四（因市場因數為四），故亦可如次表而算出其百分率為八〇。

第二表

理想的市場.....	$\frac{4 \times (4+1) - 0}{4 \times (4+1)} = 100\%$
第一位市場.....	$\frac{4 \times (4+1) - 4}{4 \times (4+1)} = 80\%$

$4 \times (4+1)$  即連理想市場在內之市場因素的總計。

○表理想市場之順位，因理想市場猶在第一位市場之上故。

照右表將 A、B、C、D、四市場之順位合計數字填入，即得次列第三表 A、B、C、D、四市場對理想市場之比率。若假定 A、B、C、D、四市場之比率總計為一〇〇%，則如次列之第四表，將各市場對理想市場之比率，修正於此比率總計，即得各市場之市場指數。

第三表

A .....	$\frac{20-6}{20} = 70\%$
B .....	$\frac{20-7}{20} = 65\%$
C .....	$\frac{20-13}{20} = 35\%$
D .....	$\frac{20-14}{20} = 30\%$

第四表

對於理想市場之比率	市場指數
A.....70.....	35.0%
B.....65.....	32.5%
C.....35.....	17.5%
D.....30.....	15.0%
200	100%



得了此市場指數以後，如假定某公司對於A、B、C、D四市場之銷售概算總額爲十萬元，則其義卽爲A市場之銷售可能性爲三萬五千元，B市場爲三萬二千五百元，C市場爲一萬七千五百元，D市場爲一萬五千元。

第三，市場之關係分析 對於一定市場之質的與量的分析，自爲市場分析之基礎。然除此二種分析之外，所謂市場之關係分析，也是非常重要。此市場之關係分析，是將各部分領域之購買力，以其與他部分領域或綜合領域之購買力比較的分析。在此比較分析時，吾人可將各地域或全市場之消化力於概念上別爲絕對的消化力（Absolute Aufnahmefähigkeit）與相對的消化力（Relative Aufnahmefähigkeit）二種。所謂絕對的消化力，是各地域或全市場之數量的或價值的絕對數之意思。在計算此絕對的消化力時，通常是以每人消費的評價，作爲計算之基礎的。所謂相對的消化力，是各銷售地域相互比較，或各銷售地域與全體市場相互比較時所得之關係數字。此關係數字因對於各產業極有實際的意義，故於其計算時，是應加以特別的注意的。

### 第三節 銷售配分類

編造銷售預算之前提，爲銷售配分額之決定；決定銷售配分額之基礎，爲銷售分析與市場分析之完成。於前二節吾人既將銷售分析與市場分析說明以後，此節吾人當更進而縷述銷售配分額之決定法。

原來銷售配分額即“Sales Quota”，這兩個字，本是銷售管理上之最近的新造語，吾人若要明瞭其含義爲何，須先知道“Quota”這字的意思是什麼。據“New Standard Dictionary”的解釋，“Quota”爲構成一物量所需要之比例部分，故申而論之，“Quota”即可謂爲一物量之配分額。所以在此字之前，冠以“Sales”一字後，其義即如槐特（P. White）氏所說，爲「產業體自身與地理的市場區域及銷售員所計劃占有之市場比率或市場配分額。」（見：White: Sales Quotas. 1929. p. 1.）吾人再申而言之，即“Sales Quota”爲產業體對於市場所可期待之銷售的配分額，此銷售配分額即爲產業體實行銷售時之標準數字，換言之即爲產業體銷售時須成就之目標。（Goal of Accomplishment. 見：J. P. Jordan and Harris: Cost Accounting. 1926. p. 374）

然此銷售配分額決定之方法如何呢？則約言之，計有次列之五種：

一、推量配分法，

二、過去銷售統計數字之酌量加減法，

三、過去銷售統計數字之平均算法，

四、他商品銷售額之借鏡法，

五、科學的配分法。

第一推量配分法，即槐特所謂之“Guess-work Quotas”法，係一種最簡單而最不科學的銷售配分法。這至最近為止，凡產業之銷售概算，都大概是用此法決定的；就是現在，在實際上猶還有許多產業在使用此法。此法對於過去之銷售額究竟有多少，將來之景氣變動如何，以及銷路之擴張是否可能的幾點，都是不加以考慮的。此法之決定將來的銷售配分額，完全是本於銷售員之任意推量而進行的。自然，銷售員基於其過去之極可貴重的經驗，他當然能多少推知一些將來的銷售近似額，不過，僅由此任意的推量而決定之銷售配分額，其冒險的成分當然是很多。所以吾人爲免除此種冒險的成分計，吾人是不應採用此不合科學之決定法的。

第二過去銷售統計數字之酌量加減法，與第三過去銷售統計數字之平均算法，均為根據於過去一年或數年之銷售統計數字，而或本於將來銷售之預測，以酌量加減一成或一成五分；或即以其平均數字，作為將來之銷售配分額的方法。此法之不合科學，也是不言而喻的。自然，過去為將來之師，過去銷售統計之有用於將來銷售配分額之決定，這是不待說的。不過，吾人為精確的決定將來之銷售配分額，則僅根據過去之統計數字是不夠的，除過去之統計數字而外，吾人還須本於前述之市場指數的數字，以及其他影響於將來銷售之一切因素的研究結果乃可。故此二法雖已較第一法為稍優，雖至今猶未許多產業體所採用，然吾人仍是應該棄而不用的。

第四借鏡於他商品銷售額之決定法，係先調查他產業體或本產業體所銷售之性質相近的商品之銷售額，然後以此為基礎而決定該商品之銷售配分額的方法。如製造化粧品之產業體，借鏡於婦女雜誌之流通額的方法，就是此法的一個適例。此法唯一的根據，是在需要者之所得與其購買力有一定之關係的一點，故其所借鏡之他商品，若於價格上，需要者之類別上，購買之動機上及使用之條件上，彼此均大略相同的話，則此法還不失為比較有效的方法。

上述四法，因皆無科學的根據，不足為將來之規準，故乃有第五之科學的配分法（Scientific Quota System）。此法是根據前述銷售分析及市場分析所得之結果，而最合理的決定銷售配分額之方法。在採用此法時，還須將次列之各事項加以分類（見：McKinsey and Palmer: *Managements Handbook*. 1924. p. 1276.）

一、製品之分類——此分類是用以指示銷售努力之方向的；

二、銷售地域之分類——此分類是用以決定各地之銷售計劃的；

三、銷售員，銷售支店或銷售部門等銷售單位之分類——此分類是用以決定并統制銷售配分額的；

四、購買者階級之分類——此分類是用以表示需要之方向，以適宜分配銷售之努力的；

五、信用條件之分類——此分類是用以資助財務計劃的。

以上五種分類，是任何產業體都須注意到的。但槐特氏的意見則不然，槐氏於其銷售配分額論一書上，將銷售配分額別為次列之三種：（見三至四頁）

- (1) 公司全體之配分額 (Quota for the entire Company)
- (2) 地域分派之配分額 (Quotas divided territorially)
- (3) 個人分派之配分額 (Quotas divided individually)

依槐氏的意思，第一公司全體之配分額，是在生產能力、產業狀態、銷售設備、廣告計劃及競爭等要素的考慮之下所期待的將來之銷售總額；換言之，即為公司全體之將來銷售可能的標準，而即銷售預算之內容；故希格特 (J. R. Hilgert) 氏特謂此配分額為公司配分額 (Company Quota)。至於其他之地域分派與個人分派的配分額，則是將公司配分額分派於各地域或各銷售員的配分額，故其對公司配分額之關係，為部分對全體之關係，而頂好以部分配分額與綜合配分額二名別之。因此部分配分額之中，除槐氏所舉之地域配分額與銷售員配分額之外，還可包含前列購買者配分額、商品配分額及支店配分額等的原故。

此綜合配分額既經吾人決定，和部分配分額既經吾人分派以後，然吾人又用何種單位以表示此配分額呢？則吾人於讀過第一編第二章第二節後已知道，國家預算之表示，僅用貨幣的單位；

產業預算之表示，則兼用貨幣的與物量的單位。今銷售預算既為產業預算之一部門，故此銷售配分額之表示，也是可兼用貨幣的與物量的單位的。不過在此地須得注意的，就是吾人為要適合於長期間之比較目的起見，究竟要採取那一種單位始能保持其表示之繼續性（Continuity of Indication）呢？若吾人用貨幣單位來表示此銷售配分額，則在商品價格和貨幣價值變動時，此配分額便必然的要受很大之影響；反之，若吾人用商品單位來表示此銷售配分額，則雖不受此變動之影響，但因商品之性質、重量及形態等，大率均每件每年而不同的原故，故亦不能滿足吾人長期比較之意願。然則吾人要怎樣表示纔比較合乎目的呢？則依史魯吞豪斯（O. R. Schuttenhaus）氏之意見，若吾人對於綜合配分額，採用純交易價值（Nettowertumsatz）來表示；對於部分配分額兼用價值的與商品之個別的或集團的方法來表示，則右述之兩種缺點均可免除。又吾人利用指數法（Index System）來表示，亦不失為一個有效的方法。但據美國國家產業協議局的調查，則採行預算制度之產業體，卻大都是單用商品數量的方法來表示的。不過吾人為免除右述之缺點起見，則著者仍以爲應如史氏所說的那樣，應兼採價格的單位與商品的單位來表示爲較合長

期比較之目的。

此外，吾人還須加以注意的，就是商品之銷售數量，通常是與其銷售價格有密切之關係的，今吾人於計算銷售配分額時，既應兼用價格單位與商品單位的方法來表示，故吾人對二者相互之關係，便不能不加以特別之研究。

此研究一般人名爲「價格量之研究」(“Price-volume” Study)。此研究的基礎，是在銷售價格與需要量有直接的關係之一點。即如價格增大時，需要量即隨之而減少；反之如價格減少時，則需要量即隨之而增大。惟此變化之正確度數有幾何呢？則因商品性質之不同，其度數亦隨之而有差異：例如爲生活所必需之物品，因其彈性較小，故其價格之變化所影響於需要量之變化的甚小；反之，如僅爲奢侈所用之物品，則因其彈性較大，故其價格之變化所影響於需要量之變化的亦甚大。此價格量之研究，其目的即在對於產業體之主要製品，先預測其需要量之彈性幾何，然後乃本之而決定銷售時之最適價格(Optimum Price)。其進行之方法與步驟如次：

一、對於競爭者之銷售價格，先加以適宜的考慮；



- 二、對於自己之同一製品，作種種不同之銷售價格的提案；
- 三、對此提案的各種價格，預測其銷售可能之數量；
- 四、將此銷售可能之數量，各乘其假定的銷售價格，以計算銷售全量之貨幣額；
- 五、將此等貨幣額以與其製造成本相比較，而各算出其收益之可能額；
- 六、將此等收益之可能額相比較，而取其有最大之收益可能的假定銷售價格為該製品之最適價格。

此價格量進行研究之方法，茲為更加明瞭起見，再依據威思謨 (A. W. Willismore) 氏所設之實例，而加以說明如次：(見 Willismore: op. cit. pp 48—49)

假定某公司某製品每個之成本為八元，若以十二元五角之價格銷售，則由於市場狀態研究之結果，可知來年之銷售可能量為一千一百個；同樣，若假定以十二元之價格銷售，又可知來年之銷售可能量為一千二百個；如此連續以行，吾人更可假定幾種較高與較低之價格，以窺測其銷售可能量之變化情形如何。如吾人將價格減低為每個十一元五角錢，則其銷售量自亦隨之而增加；

反之如吾人將價格增高為十三元五角錢，則其銷售量自亦隨之而減少。此種價格減低與增高，和銷售量增加與減少的結果，其收益可能額之隨起變化，自是意料中事，今即假定其變化之情形如左表：

銷售額合計	直接成本合計	收益
13750元	8800元	4950元
14400	9600	4800
16100	11200	4900
18700	13600	5100
21000	10000	5000
22000	17600	4400
13000	8000	5000
10800	6400	4400
7000	4500	3000

價格量之研究第×號

商品名： × ×

現在之銷售價格：12.50元

直接成本：8元

預測期間：1936

(表見： Willmore: op. cit. p. 49.)

銷售價格	預期銷售量
12.50元	1100
12.00	1200
11.50	1400
11.00	1700
10.50	2000
10.00	2200
13.00	1000
13.50	800
14.00	500

觀右表研究之結果，吾人就可知此商品之最適價格，即此商品之銷售額超過直接費而能得

最大之收益的銷售價格爲十一元。因此，從現在之銷售價格十二元五角錢內，如吾人減去一塊五角錢，則來年之銷售可能量，即將增加六百個而爲一千七百個，而其收益可能量亦將由四千九百五十元增至五千一百元。

此價格量之研究，因可爲吾人判斷將來之銷售能否成功的基礎，故對於產業尤其是製造工業之經營，實爲一件極重要的工作。

#### 第四節 銷售預算之編製

如前所述，銷售預算是在銷售分析與市場分析的充分研究之後，基於所決定的銷售配分類而編製的，然此編製的工作，應歸什麼人負責呢？則依實際家與學者之各別意見，此編製之責任者，約可分爲次之三種：

(1) 由會計部主任編製，

(2) 由特設之預算部編製，

(3) 由銷售部門之當事者編製。

右列第一法由會計部主任編製，全係本於會計部主任保持有完備之銷售分析的材料之理由，然單靠此理由是不充分的，因統計部主任何嘗又沒有保持着完備之銷售分析的材料；並且會計部主任因終日忙於其會計之事務，其對全體之經營活動及市場變化之情形，普通都是不大明晰的，所以要他來編製銷售預算，那豈不是等於閉門造車難合軌轍那樣的不合理嗎？至於第二法由特設之預算部編製，雖較第一法為稍優，然其編出之預算數字，其猶不及第三法由銷售部門之當事者所編出的為適用，則自係已明之理。故今日無論實際家與學者們，均大體是漸漸贊同此由銷售部門之當事者編製銷售預算的第三法了。

然就是採用此第三法，究應由銷售部門之主任一手編製呢？還是應先由銷售部門之銷售員編製，然後再經銷售主任加以修正呢？則亦還是問題。不過，在前編吾人已說過，欲求產業預算能有有效的實施，其要件為產業體全部人員之合作與協調；故此銷售預算之編製而論，吾人亦應盡量使各銷售員參加於編製之工作，以使其對於預算之實行，感受着共同之責任乃可。不過，此地須得

注意的，就是此等銷售員雖極精通於其活動之領域，然其與他部門連絡協調之經驗及編製預算時所需之資料與智識，則此等銷售員均有過於貧乏之嫌。所以此等銷售員所參加編製之銷售預算，於完成後仍須由保有右述之經驗智識與材料的銷售主任，加以極精細之修正而後可。因銷售預算為各項預算之出發點，其影響於產業體全體之處甚大，故於編製銷售預算時，必須考慮製造部之製造能力與財務部之支付能力，以引導產業全體之活動於最圓滑最有能率之境乃可。

如此經銷售部當事者細心編製之銷售預算，於完成後，即由銷售主任提交於預算委員會或董事長，以求其審議與認可，認可後此預算即為銷售部來年度之銷售標準 (Sales Standard)，而為銷售人員活動之導標。

此銷售預算編造之責任者，依據美國實際調查的結果如第一八二頁中之表（見：N. I. C. B.: op. cit. p. 81）。

觀此表，可知在美國一百零二個公司之中，其銷售概算由銷售主任編製者占三十五，由銷售員編製者占三十一，由支店主任編製者占二十五，其他則不過占一或二之少數而已。

銷售概算編製者	公司數
銷售員	31
支店主任	25
銷售主任(包含銷售總主任)	35
銷售委員會	1
特別委員會	2
統計部	2
銷售調查部	1
概算部	1
會計及銷售部	2
會計及統計部	1
銷售員與支店主任共同編製	1
合計	102

其次說到銷售預算之格式，則不消說是因產業種類與製品種類之不同而各異的，爲便於參考起見，且舉兩種格式列左：

第一式 銷售預算

自 年 月 日

至 年 月 日

製品名	前期		月 別 預 算						預算總計		
			一 月		二 月		三 月				
	數量	金額	數量	金額	數量	金額	數量	金額	數量	金額	
甲製品											
乙製品											
丙製品											
合計											

第二式 銷售預算

自 年 月 日

至 年 月 日

部門	一 月		二 月		三 月		四 月		合 計		
	預算	實算	預算	實算	預算	實算	預算	實算	預算	實算	差額%
第一部門											
甲製品											
乙製品											
丙製品											
第二部門											
甲製品											
乙製品											
丙製品											
第三部門											
甲製品											
乙製品											
丙製品											
合計											
甲製品											
乙製品											
丙製品											

右第一式之特徵，在並記每一製品之數量與金額的一點；第二式之特徵，則在按月將預算與實算加以對比，且於全體之合計時，更用百分率以表示其差額，而明預算實行後之成績的一點。又第一式只表示了製品之類別，但第二式則更詳細的表示了各銷售部門之部門別。此外如需要表示各銷售地域與各銷售員之區別時，亦可做第二式再增加一二欄。要之，此格式原是各因情形而不同的，究竟以採取那一種為最合用，則就要視該產業之實際需要而定。

### 第五節 銷售費預算

吾人如前四節所述將銷售預算編成，後對於銷售過程中所需要之經費（Expenses），吾人亦不能不附帶加以預算。因產業預算之主要任務，在預測未來一定期間之純益可能量，但若吾人不同時對此種經費加以預算，則吾人亦即不能預測未來之純益可能量的原故。

此種銷售過程中所需要之經費的預算，吾人可呼之為銷售費預算（Selling Expense Budget, Absatzaufwand budget）。此銷售費預算有人將牠列為一獨立部門，但以其與銷售預算有



直接之關係，故吾人將牠隸屬於銷售預算內，而認牠為銷售預算之一種下位預算 (Sub-budget; Unterbudget)。此銷售費預算編製之目的如左：（見：McKinsey: Budgetary Control, 1922, 88）

一、銷售部主任可由此預算而判斷其所計劃之銷售預算的實現可能性如何；

二、銷售部可由此預算而樹立銷售施設上之計劃；

三、會計部主任可由此預算而知悉銷售預算實行時所必須支出之資金若干，以便預為準備。

除銷售費而外，在產業內通常所需要之經費還有製造間接費 (Manufacturing Expense) 與管理費或一般經費 (Administrative or General Expense) 二種。此三種經費，有時若要明確加以區別，其事實屬非常困難，比如所謂包裝費 (Packing Expense)，以其係包裝來運去銷售，故可將牠屬於銷售費內；但同時又因牠為製品成本之一部，所以吾人也可以將牠屬於製造費內。又如所謂給養費與租房費，亦因牠與銷售活動與管理活動皆有直接之關係，故既可將牠隸屬於銷售費，又可將牠隸屬於管理費。所以從此等經費中，若欲將屬於銷售費的明確抽出，其事實有相當的艱難。惟依麥琴賽的區分，則屬於銷售費的有次之四種：（見：McKinsey: op. cit. p. 92）

1. 銷售事務所費，
2. 銷售員之給養費及各種雜費，
3. 包裝及運送費，
4. 廣告費。

右面是麥氏個人的區分，但嗣後麥氏與帕麥爾氏於其共著之預算統制一文內，又將銷售費之種類，別為左之兩大門：（見：Mckinsey and Palmer: op. cit. p. 1278）

甲、為招徠定貨所必需之費用：

- (1) 銷售事務所費，
- (2) 銷售員之給養費及各種雜費，
- (3) 廣告費；

乙、接受定貨至發送貨品所必需之費用：

- (1) 保管費，
- (2) 包裝費，
- (3) 發送費。

麥帕二氏而外，陝紫(Sands)氏只將銷售費分為(1)包裝及發送費，與(2)倉庫費  
(Warehousing Expense) 二種；但威思謨(A. W. Willsmore)氏，則將銷售費分為(1)給養

及手續費，(2) 材料費，(3) 旅費，(4) 接待費，(5) 通信費，(6) 電話及電報費，(7) 特許費，(8) 勤勞金，及(9) 其他雜費等九門。(見：Williams: op. cit. p. 103)

觀右面麥帕陝威四氏的分類，可知麥帕二氏將廣告費 (Advertising Expense) 列入銷售之內，而陝威二氏則否。依陝威二氏的意思，廣告費因其與銷售有特別重要之關係，故不宜與其他銷售費同科，而應另為獨立研究。二氏的此種見解，著者亦極為贊成，故關於廣告費之問題，此節即暫不討論。又四氏分類之內容，除陝紫氏為極簡單外，其他三氏尤其是威思謨氏，則卻分得比較複雜。不過，為便於每月之比較與檢查計，吾人實有單就重要項目來分類之必要。所以威氏於細為分類之後，他又將銷售費別為能統制之銷售費 (Controllable Sales Expense) 與不能統制之銷售費 (Non-Controllable Sales Expense) 二大門，如此分類以後，依威氏的意思，吾人於比較預算數字與實際之結果時，更容易測定銷售活動上之能率。

此外，在許多情形之下，吾人尙可應實際之必要，而對銷售費加以地域別的或製品別的區分。吾人若看左列美國實際調查的結果，更可證明此地域別之區分，實自有其重要的意義。

區分銷售費之方法		公司數
單由地域別以區分銷售費之公司		九
單由經費別以區分銷售費之公司		二一
兼由地域別與經費別以區分銷售費之公司		五一
用他法以區分銷售費之公司		四
合 計		八五

如右適宜將銷售費加以區分後，吾人即應開始概算未來一定期間所需之銷售費有多少。惟在此銷售費之概算時，因在銷售費與銷售量之間，沒有一定之確固的關係，故其概算之進行，實屬非常的困難。許多產業體，都是以過去之記錄為基礎，而隨銷售預算之增減以增減，例如銷售預算較去年增加一成，此銷售費亦較去年增加一成是。然此法是極不合理的，因在不景氣的時候，若要維持與去年同量之銷售，其所需之銷售費，是非較去年之銷售費增加不為功的；反之，若在好景氣的時候，則銷售量雖然膨大，而所需之銷售費卻不一定要比例的增加的事情是常有的。

然銷售費之概算，雖是如此的困難，但因銷售費之多寡，馬上就影響於銷售之收益的原故，所以吾人於概算銷售費時，仍須排除右述之不合理的方法，而設立一可靠之標準，以進行計算乃可。此標準既經設立後，為嚴格加以維持起見，須隨時將實際之經費，以與預算之經費相比較，比較時若發現某銷售員或某銷售地域所支出之經費超過預算額時，須即使該銷售員或銷售地域負超過之責任。又比較時若發現實際之經費與預算之經費相差甚大時，須即設法彌補，並對此後之支出，加以極嚴格之統制。

銷售費預算之格式亦有多種，茲採一揭示於下，以便參考。

銷售費預算

自 年 月 日  
至 年 月 日

銷售費項目	前期		一月		二月		三月		四月		合計	
	實算	對銷額	預算	實算	預算	實算	預算	實算	預算	實算	對銷額	之百分比
所養費												
業務給費												
銷售員運費												
包裝費												
運送費												
通信費												
.....												
.....												
合計												

## 第六節 廣告費預算

廣告費之爲銷售費的一種，這是任何人都知道的。然因其支出的金額，通常是比其他任何銷售費都大；同時牠對於銷售活動之關係，又比其他任何銷售費都重要，所以通常在概算銷售費時，都是不把牠列入的。並且因廣告活動之進行，普通都需要特別之人才與特別之技術，故其所需之費用，亦由特別之機關來預算，實是事實上所必要的。

在普通之產業體內，有許多是把廣告部另立爲一獨立部門的，也有許多是把廣告部附設於銷售部內的，然無論如何，此廣告費預算(Advertising Expense Budget)之應由廣告部的主任編造，則是毫無疑義的。廣告部主任在編造預算以前，例須對於廣告之手段，即廣告媒介(Advertising Medium)，加以極審慎之選擇，以較其何者爲最有效果而最省費。選擇妥當後，即可在與銷售預算及銷售費預算的比較考量之下，以進行廣告費預算之編造，至編造時之還須顧慮於財務部之支付能力，那當然是不待說的。

其次，在概算廣告費時，亦與概算銷售費時同樣是須注意其與銷售量及銷售收益之比率而進行的。至概算廣告費之方法，依陝紫(Sands)氏的說法，共有其次之七種：（見：N.I.C.Bop.cit. pp.110-111）

（1）銷售或利益百分率法（Percentage of Sales or Profits Method）——此法最爲流行，但採用此法時，究應根據於過去之銷售呢？抑應根據於將來之銷售呢？或兩者皆須根據呢？則頗爲疑問。

（2）工作法（Task Method）——此法係先確定應完成之工作或應達到之目標，然後才能預算充分之金額，或預算最小之金額，而以基於工作量之百分率的金額補其缺。

（3）單位配分法（Per Unit Method）——此法是對於銷售品之各單位而配分以一定之廣告費的計算法。例如對於汽車一輛，配分以五元或六元之廣告費；對於杭綢一匹，配分以五角或六角之廣告費是。

（4）營業狀態法（Business Conditions Method）——此法係在營業不振時，或節省其

廣告費以資彌補，或增加其廣告費以廣銷售之法。

(5) 留意競爭者法 (“Watching Competitors” Method)——此法是隨時留意於競爭者之廣告費配分額，而亦隨之以決定自己之廣告費配分額的方法。

(6) 預期購買者數法 (Number of Prospective Purchasers Method)——此法是對於預期購買者一人配分以若干之廣告費之法；爲要採用此法，事前對於預期購買者數，須預先加以正確的判斷。

(7) 商譽法 (Good-will Method)——此法是基於商譽之評價，以決定廣告費之金額的方法，故此法是從保險思想應用過來的。

以上七法中，廣告主任可任採一法，而概算其所需之廣告費，概算妥當後，即交由銷售部主任提交預算委員會或董事長，以求最後之決定。

廣告費之作用，通常都比較能經久，故廣告費之預算期間，亦以六個月或六個月以上之長期爲最適當。又廣告費之多少，通常是每月而變化不同，故廣告費預算之編造，亦以多賦以彈性 (Elasticity) 爲緊要。



## 第二章 製造預算

在製造產業內，因其銷售部所銷售之貨品，係由製造部所供給，故在銷售預算編造完成以後，其次要編造的就是製造預算。此製造預算因普通都是本於銷售預算而編造，故在產業體之各部門預算說來，此預算便是陸曼 (M. Lohmann) 氏所謂之第一次預算 (Sekundäres Budget)。不過此製造預算也有為第一次預算 (Primäres Budget) 的時候，如因市場變動不定，銷售預算之編造困難時，產業體為維持其生產機能計，便不得不首先編造製造預算。然此究不過為一種例外的現象，在普通的情形之下，都是首先編造銷售預算，然後纔本於銷售預算以編造製造預算的。此製造預算既是本於銷售預算而編造，故此製造預算在編造時，第一要注意的，便是今後之製造計劃，務須使其適應於銷售能力，而不使其有製造過多與銷售不足或製造過少與不足銷售之病。要如此，所以在編造預算時，製造部的負責人銷售部的負責人，應切實取得連絡，以期收得合作與

協調之效。

製造部既與銷售部取得切實之連絡，換言之，即製造部既明悉銷售部之銷售能力與其銷售量之預算時，製造部即可着手編作未來一定期間之製造計劃。惟在此製造計劃之編作時，首須注意的便是對於存貨之多少，須有極詳實之洞察。此存貨通常是用來調節銷售與製造之關係的，故對此須先確立一存貨預算（Stock budget）以後，乃能編作製造計劃。

此製造計劃作就後，即可本此計劃而編造製造預算，惟在製造預算編造之前，尚須先設定標準成本（Standard cost）以為預算編造時之基礎，若此標準成本不設定，則其編造之預算，是極難期於正確的。

成本之基礎因素為原料（Materials）勞力（Labor）與製造間接費（Overhead costs），故為要設定標準成本起見，首須本於製造計劃，而將所需之原料、勞力、與製造間接費，加以極精細之研究與概算乃可。

在標準成本設定後，吾人即可進而編造製造預算了，——因此在本章以內，著者即擬順着

(1) 製造計劃與存貨統制，(2) 原料預算，(3) 勞力預算，(4) 製造間接費預算，(5) 標準成本，(6) 製造預算之編造的次序，而分節加以簡明的敘說。

最後所謂購買預算 (Purchases budget)，普通在製造產業內，雖由特設之購買部編造，然以製造產業內之此種購買職能，可以歸併於製造職能之內，故對此購買職能之預算，著者亦擬於本章之末，概略加以敘述。

### 第一節 製造計劃與存貨統制

如右所述，製造部爲要使其製造量與銷售能力相適合，故製造部於編造製造預算之先，宜先編立一製造計劃 (Manufacturing Plan or Programme)。此製造計劃編立之目的，依威思謨 (A. W. Willsmore) 的意見，共有次之四端：(見 Willsmore: *Business Budget and Budgetary Control*, 1932. p. 80.)

一、使最大之生產，能用最小之費用以達成；

二、使製造能力務趨平衡；

三、使製品之交付期間盡量短縮；

四、使製造設備盡量應用，使存貨盡量縮少。

然由於各產業製品種類與製造方法之不同，故其製造計劃亦因之而各有差異。就一般而論，各製造產業由於其所採之製造方法的如何，可大別為左之二種經營：

甲、本於顧客之定貨，以製造特殊製品之經營；

乙、預測市場之需要，以製造一定製品之經營。

第一種經營即一般所謂定製生產(Order Production)或個別生產(Individual Production)之經營，此經營之製造計劃，因係基於現實接受之定貨數量，故其方法極為簡單。例如架橋、造船、及大機器之製造等，吾人於接受顧客之定單後，然後建立一最經濟之製造計劃，其事是極其簡而易辦的。

第二種經營，即一般所謂之市場生產(Market Production)或大量生產(Mass Product-

ion)之經營，此經營之製造計劃，通常是須先調查市場之狀況，預測購買者之數量，然後乃適宜加以編作的。故此計劃之編作，其第一原則即為預備相當之存貨，俾隨時均能適應於市場之需要。然存貨若預備過多，則製品之迴轉率小，產業體即將遭受不利；存貨若預備過少，則市場若一旦有大量之需要，產業體又無力以應急需。有此二種原因，故此種經營的製造計劃之編作通常是比較困難的。

爲要克服此種困難，所以製造部在編作製造計劃時，最應與銷售部協調，以期於銷售預算與製造能力之間，常保持一種合理的關係。依麥琴賽的意見，此二者間之關係，共有左之三端：（見：(McKinsey: op. cit. p. 126)

一、銷售預算略與製造能力相等。

二、銷售預算超過製造能力；此時左列三法中，須任意採行一法：

1. 將銷售預算緊縮至與製造能力相等；
2. 擴張製造設備，以滿足銷售預算之要求；

3. 從外部買入某種製品，以補製造能力之不足。

三、銷售預算比製造能力爲小，此時可適應於製造能力之大小，而將銷售預算膨大，惟此事多爲不可能，故在此種狀態之下，通常皆暫停一部機器之活動，直至銷售量之減少，已爲永續之現象時，乃酌量將製造能力縮小。

右述三種關係中，第一種關係是最理想的，故編作製造計劃時，頂好是使其製造能力，恰與銷售預算之數量相等。然此殆爲不可能，故通常在銷售活動與製造活動之間，常貯藏相當數量之存貨 (Stock)，以爲銷售與製造之緩衝器 (Shock Absorbers between Manufacturing and Sales)。

然此存貨之數量應爲多少呢？則照原理而論，在各製造期間當初之存貨數量，應等於該製造期間之銷售量，如此，則在該製造期間內，只須製造相當於次期之銷售量，此存貨之多少，便能保持一定之平衡。然此事在實際上常有許多困難，因銷售概算，既難臻於極正確；而製造期間之預定，亦每多不易確實履行的原故。故爲補救此種缺點計，普通都概算一種附加存貨 (additional s<sup>t</sup>.)

ock) 以預定一種安全界 (Margin of Safety) 而備應急之需。然此附加存貨之數量應為多少呢，則依威思謨的意見，此附加存貨之數量，應為該製造期間銷售預定量之百分之十至百分之二十五。此百分之十至百分之二十五的附加存貨，與右述之等於該製造期間銷售總量的存貨量相加後，即構成一般所謂之該製造期間的最少存貨量 (Minimum Stock)。

此最少存貨量決定後，吾人便可基於此而預算該製造期間應製造之製品數量。依威思謨的研究，此製品數量之多少，可由次舉之公式算出。(見 (Willismore: op. cit. p. 84))

$$S+R-A=M$$

- S. 表預算期間之預定銷售量，
- R. 表預算期間期末時之需要存貨量，
- A. 表預算期間期首時之現實存貨量，
- M. 表預算期間之預定製造量。

右公式是用數量來計算的，故在編造銷售預算時，頂好是以數量來表示預定之銷售額，乃便

於使用此公式。然此公式之計算，於實際上究竟有多大的效果，則就要看所計算之製品的市場需要，是規則的抑為不規則的。若此市場需要係規則的，換言之，即若此製品之銷售量，無若何之季節的重大變化時，則吾人便可本於此最少存貨量而作製造量之統制。此種統制，吾人可名之為最少存貨量統制 (Minimum Stock Control)。此最少存貨量統制之目的有三（見 Willismore, op. cit. p. 84.）

- 一、使有充分之存貨，以應顧客之正常需要 (Normal Requirements)；
- 二、使存貨之量，不可超過在製造以圖補充所必需之期間內的預定銷售量；
- 三、使能大量製造，以合經濟原則。

此外，為要使此最少存貨量統制之方法，能有效的實行起見，對於各重要製品之種類，宜用存貨卡片，以將最少存貨品目與指定數量記入，藉便隨時檢查。

然在實際之銷售，因常有季節的變動存在，故此最少存貨量統制之方法，尚須酌量加以修正。此修正之方法有二：第一編製每月不同之製造計劃，以使製造量與銷售量隨時均保持着平衡；第



二、製造計劃仍使其一定，惟於銷售量減少時，則使存貨量增多，銷售量增多時則使存貨量減少。今爲便於理解計，且依據威思謨氏所設定之數字，而將此二法加以說明如左。（見：Williamore: op. cit. p.p. 86-88）

現在先說第一法：假定某製品全年各月之預定銷售量如左表：

一月	九〇〇	二月	八五〇	三月	九〇〇
四月	八〇〇	五月	七〇〇	六月	六八〇
七月	七〇〇	八月	七〇〇	九月	八〇〇
十月	九〇〇	十一月	一〇〇〇	十二月	一一五〇

爲使問題容易說明起見，再假定此製品之製造期間爲一個月。如此，則如前面所述，在一月一日即第一製造期間之開始時，爲適應一月份之銷售需要起見，此製品之存貨量，使至少須有九〇〇個之準備。然此九〇〇個之預定銷售量，不見得就算得很準確；同時在製造過程內，亦不見得就無遲延誤期之事發生。爲補救此缺點起見，故須準備相當數目之附加存貨，以設一所謂安全之限

界。然此附加存貨之量應準備多少呢，則吾人由於過去之經驗，知現實之銷售量，常較預定之銷售量有二五〇個左右之差異；又在製造過程內，爲預防臨時之事故起見，宜須有一五〇個之準備。此二五〇與一五〇相加，故此附加存貨之量，至少應爲四〇〇個。此四〇〇個之附加存貨量，再加以加於一月份之預定銷售量九〇〇，故知一月一日時之最少存貨量，應爲一三〇〇個。

由同樣的方法，吾人亦可知二月一日之最少存貨量應爲八五〇個加四〇〇個，卽一二五〇個。三月一日之最少存貨量應爲九〇〇個加四〇〇個，卽一三〇〇個。以此類推，其他各月開始時之最少存貨量，吾人均可用此法求得。此等各月之最少存貨量求得後，吾人便可應用前述之公式，而將每月之預定製造量算出。卽如以一月來說，因一月之預定銷售量爲九〇〇，月末之需要存貨量爲一二五〇，月初之實際存貨量爲一三〇〇，故以一二五〇與九〇〇相加，再減出一三〇〇，卽得八五〇，此八五〇卽吾人所欲算出之一月份之預定製造量。同樣，其他各月份之預定製造量，吾人亦可應用此法，將其一一算出。

然此法是有其難令人滿意之缺點的，卽在季節之變動時，由此法以算出之預定製造量，亦不

能不隨之而起劇烈的變化。如照前列之預定銷售表，六月之預定銷售量爲六八〇，十二月之預定銷售量爲一一五〇，此六月與十二月預定銷售量之差異，既是有如此之懸殊，故由此法而算出之預定製造量，亦不得不起劇烈之變動。然吾人都知道，在銷售部無論是就設備之盡量利用而言，或就原料與勞力之買入而言，對此每月之製造量，皆應使其保持一定之平均數，乃爲有利的；又就勞働者工作弛張之度來說，若此月非常鬆懈，下月忽然緊張，其對於勞働身心之影響，不消說任何人都知其極爲不利的。故此法雖自有其優點所在，然其所必然發生的缺點，亦不容吾人加以忽視。

第一法既有如右之缺點，然第二法又如何呢？前而已說過，此第二法是常常保持同一之製造量，而由存貨量之增減，以適應銷售量之漲落的，故此法之目的，即在不顧季節之變動，而由存貨量之統制，以使製造活動趨於安定化（Stabilization）一點。如就前舉之預定銷售表而論，因每月之平均銷售量爲八四〇，故吾人如不顧每月之過與不足，而常常保持此八四〇之製造量的平均數，則因有存貨量之增減以資調節的原故，故全年之製造量，既能適合於全年之銷售量，而每月之

製造量，亦因而有趨於安定之好處。茲爲易於明瞭起見，再就前表所設之數字，而另立一比較詳表於次：

月別	預定銷售量	平均製造量	製造超過量	製造不足量	超過量與不足量之相消狀況
一月	900	840	—	60	(60)
二月	850	840	—	10	(70)
三月	900	840	—	60	(130)
四月	800	840	40	—	(90)
五月	700	840	140	—	50
六月	680	840	160	—	210
七月	700	840	140	—	250
八月	700	840	140	—	490
九月	800	840	40	—	530
十月	900	840	—	60	470
十一月	1100	840	—	160	310
十二月	1150	840	—	310	0
合計	10080	10080	660	660	0

觀右表，吾人就可知若每月維持着八四〇之製造量時，則四、五、六、七、八、九等六個月係製造超過，而一、二、三、十、十一、十二等六個月係製造不足，此超過與不足之合計，因均爲六六〇，故兩者相消之結果，仍能保持不多不少之數。所以從此點而言，此法似較前法爲優，然細細察之，則此法之缺點，卻亦有其最顯著之一端：即一月二月三月之不足量，雖有前年之超過量相補，十月十一月十二月之不足量，雖亦有四月至九月之超過量相補，然迄至九月底爲止，此四、五、六、七、八、九等六個月之超過量，竟積至五三〇之多，雖說此五三〇之超過量，早遲均有完全銷售的時候，然試問在此數月之間，積蓄如此其多之超過量不售，究竟是否合於經濟的原則呢？所以此法雖有使製造趨於安定之好處，然其使財政負擔增大，因而週轉不靈的缺點，亦是不能爲諱的。

上述二法，因均有其不完善的地方，故遂有魯德威（H. Ludwig）氏於研究德國汽車工場之製造計劃以後，發明其次之第三法。（看 Ludwig: Budgetkontrolle in industriellen Unternehmen. 1930 S. 49—51）

依魯氏研究的結果，魯氏亦覺得德國的汽車製造計劃，如按照每月之預定銷售量而決定，則

其結果雖有使存貨之數量減少的好處，然其工場之製造設備，卻有大部份時間變成不動機械的缺點；又若其製造數量，每月保持平均的數目，則其結果雖有使工場設備全年一樣活動的好處，然在銷售不良的時候，又每每發生存貨過多，以致財政受累的毛病。故爲緩和此二種極端之缺憾起見，魯氏遂主張於編立製造計劃時，將一年之製造量分爲三段，而於銷售量最多之三個月，使製造設備發揮其最大之能力，其次之六個月，則酌量將製造能力減少，再其次即銷售量最小之三個月，則使其製造能力更爲減少——魯氏所提案之此第三法，可謂已對製造之安定與存貨之統制的兩個要求，給以相當之滿足，故就製造計劃之編作說來，若再無其他完善的方法發見，此第三法要算是最有效果的方法了。茲爲具體明瞭此法起見，且借用前表之假定數字，而加以詳細之說明如左。

觀前表所預算之每月的銷售量，可知一年內季節的變動，可大體分爲二季，即由四月至九月之六個月間爲銷售量之較少的季節，其他之六個月，則爲銷售量之較多的季節。故吾人於編作製造計劃時，即可準此兩大季節，而將一年之製造量分爲二段，即在銷售量較少的六個月，吾人可從

每月之平均製造量八四〇減去一〇〇，而使其縮小至七四〇。在銷售量較多的六個月，吾人亦可在每月之平均製造量八四〇上增加一〇〇，而使其膨大為九四〇。如此以行，則如左表所表示，一面既可使每月之製造量趨於安定，而同時又能使貯藏之存貨不至過多，故前二法不能兼顧之兩個要求，此法均算給以相當之滿足。

月別	預定銷售量	預定製造量	製造超過量	製造不足量	與相態 過量之 不足之 消
一月	900	940	40	—	40
二月	850	940	90	—	130
三月	900	940	40	—	170
四月	800	740	—	60	110
五月	700	740	40	—	150
六月	680	740	60	—	210
七月	700	740	40	—	250
八月	700	740	40	—	290
九月	800	740	—	60	230
十月	900	940	40	—	270
十一月	1000	940	—	60	210
十二月	1150	940	—	210	0
合計	10080	10080	390	390	0

觀右表，可知每月末之存貨，迄至九月底爲止，雖猶爲二九〇，然以之比於第二法之五三〇，實已減去五分之二還強。自然此法將製造量分爲二段，使二段之間，至有二〇〇之差異，這是此法不及於第二法的製造量之完全安定的地方；然此法每段製造量之繼續，因皆爲六個月之久，故較第一法之一月一易，以致其差額至有三七〇之多，則又覺此法實遠較第一法爲優。要之，此法自尙有其美中不足的地方，然在沒有其他更完善之方法發現以前，此法實不能不說是頂優越的了。

## 第二節 原料預算

製品之成本，爲原料費，勞力費，及製造間接費等三要素所構成，這是不待申說的。原料預算 (Materials Budget) 就是此三要素中之關於原料的預算，所以此原料預算是構成製造預算之一部份，而爲製造預算之下位預算 (Sub-Budget)。

製品之原料，可大別爲直接原料 (Direct Materials) 或主要原料 (Grundstoff) 與間接原料 (Indirect Materials) 或補助原料 (Hilfsstoff) 二種。直接原料是使用於製品之製造，而



直接構成製品之實體的材料；間接原料則是間接幫助製品之製造，而使用後即歸於消失或耗費的。此間接原料在產業預算的體系上，是屬於製造間接費預算研究的，故此節即單就直接原料而言。

原料預算，不消說是須基於製造計劃而編造的，在編造原料預算時，應先決定次之二事（見：Mckinsey and Palmer: op. cit. p. 1284.）

一、決定應購入的各種原料之總額；

二、決定購買計劃，務使適應於製造上之需要，而能充分供給必要之原料。

觀右，可知原料預料在一面須適應於製造之需要而充分準備原料；在他面須決定購買之範圍，以為購買預算之基礎。所以吾人在原料預算之編造時，除一面注意於製造行程之進展而外，還須隨時檢查原料之存儲量，并常與購買部協同，以留意原料市場之變化。

然製造時所必要的原料之數量，應用何種方法決定呢？則因製品種類之不同，其方法自亦因而各異。就普通說來，凡實行一種製品之大量生產的經營，其所需原料數量之計算，實是非常簡

單的，即吾人在將製品所含之各種原料的比率加以分析後，吾人再本於製造計劃所定之製造量，便可決定該製品所需要之原料數量了。然若在實行數種製品之大量生產的經營，則其所需原料數量之計算，便較前者略為麻煩，即吾人在分析各製品所含的各種原料之比率後，尚須將各製品之同種原料，加以分類與整理，然後乃本於製造計劃之製造量，而決定各製品所需要之原料數量。然此二者因均為大量生產，故其原料數量計算之難易，尚彼此相差不遠，但若係多種製品之小量的經營，則因各製品所需之原料，每都不為同種的原故，所以於進行其數量之計算時，便非就各製品加以個別分析與個別計算不可。因此其分析與計算之手續，遂亦遠較上二者麻煩得多。

此種所需原料之概算，若經營內特設有計劃部時，則例由計劃部當其首衝，然後乃交由製造部主任審查；若經營內未設有計劃部，則即由製造部之職員從事編造，然後再交由製造部主任審查。製造部主任審查後，或直接提付預算委員會審議，或間接交由購買部提付預算委員會審議，委員會審議而加以承認後，此預算便交由購買部實行了。

原料預算之格式也有多種，茲擇一揭示於次：

## 原料預算

自 年 月 日

至 年 月 日

第二編 各論

原料種類	製造需要量	期首存儲量	總計預算	期末預定存儲量
			數量   金額	
甲原料				
乙原料				
丙原料				
.....				
.....				
合 計				

### 第三節 勞力預算

勞力亦為構成製品成本之要素之一，故勞力預算(Labor Budget; Arbeitsbudget)亦為製造預算之下位預算。勞力預算為製品製造時所必要的勞働者之數與應支付之工資之額的預算，故又可分別呼為勞力需要預算(Arbeitsbedarfbudget)與工資支付預算(Payroll Budget)

構成製品成本之勞力，也與原料一樣，可分為直接勞力與間接勞力二種。間接勞力是具有固定費之性質的，故不能基於製造預算

而預定其勞力費；至直接勞力則是直接參與於製品之製造的，故應於此節討論之。

自然，對於此直接勞力與間接勞力之別，原無一定之正確的標準。例如麥琴賽氏便於其所區分之勞力預算內，單研究支付於直接參與製造活動之勞働者的工資，其他爲勞働力之獲得與維持所必要之費用，如對於勞働者之醫藥費、慰安費、年金費、等所謂增進福利之費用，麥氏既不把牠列入勞力預算之內，又不把牠列入製造間接費之預算之內，而卻把牠另立爲一福利費預算(Welfare Expense Budget)之獨立部門來研究。然威思謨氏，則把新勞働者之雇入與訓練所需要之費用，列入補助勞力預算(Subsidiary)內，而作爲勞力預算之一部；對於勞働者福利增進費的預算，則威氏認爲如不將其列入製造間接費預算時，則亦可使其包含於勞力預算之內。——所以在關於勞働者的費用中，究竟什麼應該列入勞力預算研究，什麼又應該列入製造間接費預算研究，到現在猶爲懸而未決的問題。然依吾人的意思，則以爲在此勞力預算內所應研究之關於勞働者的費用，應僅限於因製造量之變化，其所需支付之費用亦起變化的直接勞力費；至於其他所謂福利費用，則因其比較含有固定性，故應列入製造間接費預算內研究。

在編造勞力預算時，有應特別注意的地方，就是勞力之購入尤其是熟練勞力之購入，并不如購買原料那樣的簡單易行。因勞動者是不喜歡無持續性之雇傭，而常要求着長期雇用之條件的。所以吾人在編造勞力預算時，便須先有長期雇傭的計劃，然後乃本此計劃以決定購用勞力之方針與預算而後可。

在製造時所需勞力之概算，當然是因產業性質之相異，而致其方法亦不同。惟就一般言之，則詳細分析製造過程與精細研究勞動時間及機械之運轉時間，究為概算所需勞力量之不移基礎。所以吾人於編造勞力預算以前，對於此製品之製造過程，先須應用科學的管理法，以行所謂動作研究 (Motion Study) 時間研究 (Time Study) 與疲勞研究 (Fatigue Study) 而決定一定作業 (Task) 實行時之標準勞動率 (Standard Labor Rates)，以為概算所需勞力量之基礎。若不然，則不但概算時將感受許多困難，而且其算出的結果，亦必至於難期正確。此標準勞動率，若用科學的方法加以決定時，不但對於此所需勞力量之概算，有其極顯著之價值；就是對於勞動能率 (Labor Efficiency) 之測計與標準成本 (Standard Cost) 之概算，也為極有效之手段。所以此

標準勞働率之研究，現在已為新興的勞働科學 (Science of Labour; Arbeitswissenschaft) 之主要研究題目了。

勞力預算之編造，通常是由製造部主任，在與人事部協力之下以進行的。編造完成以後，自即由製造部主任提付預算委員會審議，以求其最後之決定。

勞力預算之格式無一定，惟於此格式之上，須標示部門別與對於一定製造量所需之勞力費的比率。此外，因工資之支付，與財務部有直接的關係，故於格式之上，亦宜將所需工資之數量記入，以為財務部之參考。茲特舉一簡明之格式如左，藉作吾人之參考。

勞力預算

自 年 月 日  
至 年 月 日

部門	預定製造量	所需勞力		所需勞力費對預定製造量之百分比	前期支付工資	對於前期工資預定之增減額
		人員	工資			
合計						

#### 第四節 製造間接費預算

在製品製造時所必要之費用中，除原料費與勞力費二者所謂直接費用(Direct Costs)而外，剩下的便是如補助原料費、使用消耗品費、間接勞力費、工場及設備之折舊費、與地租費、修理費、維持費、燃料費、及電燈費等所謂製造間接費(Manufacturing Expense Budgets; Unkostenbudget)。此製造間接費因亦為構成製品成本的費用之一，故此製造間接費預算，亦為製造預算之下位預算。

此製造間接費之概算，比原料費與勞力費之概算皆為困難。其困難之原因有二：第一，製造間接費之項目過多，其與他部門之相關關係又過複雜，故計算時不但有不勝其煩瑣之累，且為其他部門所牽掣，又難在統一的活動之下以進行。如補助原料係由購買部購置，間接勞力係由人事部備辦，税金係由財務部支付，機械修理係由保管員負責，故欲對此各項間接費加以概算，勢非與各部協力進行不為功，此概算之責任，既如此被各部分割，故編造人在實行概算時，當然要感受許多

困難。

第二，製造間接費之大部份，係由不隨製造量之變化而變化的費用，即固定費用 (Fixed Costs) 所構成，其他之小部份，則係由比例於製造量之變化而變化的費用，即比例費用 (Proportional Costs) 所構成。例如工場及機械用具之保險費與折舊費，和地皮之地租費等，以其不論製造量增多或減少，而所支付之金額皆係一定的，故謂爲固定費用；反之，如補助原料費燃料費及電燈費之大部份，以其所支付之金額，常比例於製造量之增減而增減的，故謂爲比例費用。製造間接費中，因有此兩種不同性質之費用并存，故實行概算時便常常感受許多麻煩與困難。

然製造間接費之概算，雖有如右之困難，但因其概算之正確與否，馬上就影響於成本計算，尤其是標準成本計算之精確度，故吾人對此種困難，務須多方設法以征服之。且吾人從歷史上觀之，可知許多經濟計劃屢屢是從製造間接費之概算出發的（見 Lohmann: a. a. O. S. 108.）故以其影響於整個產業預算制度之處至大，所以吾人於概算製造間接費時，尤須以精審的態度出之。



製造間接費之概算，在採行標準成本制度的產業體內，其進行是比較的容易；在沒有採行標準成本制度的產業體內，吾人就只有採用對於正常製造量之標準派賦率（Standard Burden Rate）以進行。此項進行概算的工作，普通是由成本計算部（Cost Accounting Department）擔任的，因成本計算部保存有充分之過去的記錄，故由此部來擔任概算，其進行實遠較他部為容易。不過此處也有一個重要的缺點，就是成本計算部於實行概算時，每每依賴於過去之記錄過度，而忽視將來由製造量之變化而引起之變化，以致其概算的結果，常有難期正確與難於適用的毛病。所以成本計算部於實行概算時，為免除此種缺點起見，應常常與製造部協力，以明悉製造量之變化狀況而後可。

製造間接費中，其小部份之比例費是容易統制的，其大部份之固定費則是不容易統制的。於概算此等費用時，頂好將此易統制的與不易統制的費用區分處理，然後乃能收得事簡易行之功。據美國實際的調查，在八十六個產業體之中，有七十五個產業體是將此二種費用區分開的，其他之十一個產業體，則是將此二者合併預算的。

如右所述，製造間接費預算之編造，通常是與預算之實行分離，而由成本計算部擔任的。故爲補救此種分離之缺點起見，於預算之格式上，應將預算與實算之數字錄出，以便實行後隨時加以比較與統制。

製造間接費預算之格式亦有多種，適合右述之比較目的的格式如下：

製造間接費預算

部門

自 年 月 日  
至 年 月 日

項目	正常製造費額	前期實算	預算	實算	預算實化之百分比
比例					
費甲之丙					
費乙之丙					
費甲之丙					
費乙之丙					
合計					
直接勞動時間每小時之平均成本					

## 第五節 標準成本

前編已說過，產業預算制度，是與標準成本制度差不多同時而且本於同一之產業統制之理由發生的。故二者相互影響及相互爲用之處甚多。尤其是在此製造預算之編造上，若無標準成本制度之採用，則其所編出之數字，欲求其正確可靠，其事殆爲不可能。故吾人於製造預算之編造以前，對此標準成本之應如何設定，首應加以詳細之研究。

標準成本 (Standard Cost) 制度之正式成立，雖略與產業預算制度同時，同爲歐戰後，美國經濟界轉入不景氣期之產物。然其思想之發生，則卻可導源於二十世紀初頭之時。據哈利生 (G. C. Harrison) 氏之所說，愛麥生 (H. Emerson) 於一九〇九年所發表之 “Efficiency as a Basis for Operation and Wages” 一書，即爲敘述標準成本思想之最初的文獻。在此書內，愛氏 非難從來之成本計算爲回顧的成本計算 (Retrospective Cost Accounting) 而謂其不能測計生產能率，不能爲排除非能率之準據。故爲測計實際之經營，是否合於能率原則起見，愛氏 認爲

有提倡標準成本制度，以爲測計能率之基礎的必要。然愛氏此書出版後，殊無若何之反響。及至一九一八年十月至一九一九年五月間，哈利生氏於產業管理雜誌上連載“Cost Accounting to aid Production”一文，力言回顧成本計算之缺點與標準成本之必要以後，此標準成本制度，纔漸次惹起學者與產業界之注意。至一九二〇年「全美成本會計師協會」(National Association of Cost Accountants)於其第一次年會內，將此標準成本制度作爲討議之主題以後，此制度又纔在理論上與實際之應用上，遂其急速之發展。至於今日，在美國的各產業體內，除採行此標準成本制度，已爲普遍的現象而外，關於此制度之專書，到現在已出了左列三種之多：

- (1) Harrison, G. C.: Standard Costs. 1930
- (2) Cammar, E. A.: Basic Standard Costs. 1932.
- (3) Kearsy, H. E.: Standard Costs. 1933.

此外帕屯(W. A. Paton)山達斯(T. H. Sanders)勞倫斯(W. B. Lawrence)亞買登(L. C. Amidon)藍格(T. L. Lang)爵爾登(J. P. Jordan)哈里士(G. L. Harris)及海斯

(M. V. Hayes)等氏，亦各於其所著之關於會計學或成本會計的著作內，對此制度特闢專章加以敘說。故此制度之在美國，現在可謂已極其盛行了。

然標準成本制度，既是如此其盛行，其所含之意義又是怎樣呢？則依坎曼(E. A. Camman)氏於一九二九年所提出於國際會計會議內之一文“Standard Costs Installation and Procedure”，可知「標準」一字實含有(1)模範(Models)(2)理想(Ideal)及(3)尺度(Measure)之三種意義。「標準」一字的字義既是如此，故「標準成本」二字的含義，也不外乎是模範之成本，理想之成本，及為較量實際成本之尺度的意思。

原來所謂標準成本，是在標準的生產狀態之下所必然發生的成本，即「當為成本」(Sollkosten)之謂，故牠對於實際成本，自然是含有「為其模範」、「為其理想」及「為其尺度」之意義的。不過此標準成本因為一種當為成本，故其屬性之完全含着將來性，及其與預算之有密切關係的二點，乃是不言自明的道理，所以從來有許多學者，還給牠取了「先定成本」(Predetermined Cost)「預想成本」(Estimated Cost)「預定成本」(Predicted Cost)「預算成本」

(Budgeted Cost) 及「計劃成本」(Scheduled Cost) 等幾個名稱。

標準成本的意義既明，然標準成本的效用又如何呢？則吾人若將其與從來之成本制度對比，自可知其顯著的效用，至少有其次之三點：

- 一、可爲能率比較之標準，
- 二、可節省成本計算之費用，
- 三、可增進產業之利潤。

從來之成本計算，都是歷史的成本計算，此歷史的成本計算雖或可爲今後經營之一參考，然究不可爲今後經營之標準，因歷史的成本，不一定是能率的，原故。然標準成本則不然，牠是以過去之資料爲參考，以現在之狀態爲素材，以將來趨勢與方針爲指標，而算定之成本的標準數字，故將來若能照此數字以經營，則其經營便是極有能率的，即不能照此數字以經營，但吾人亦可使經營後之實際數字，以與此標準數字相比，而知其經營之能率究有幾何，故此標準成本之數字，可爲比較並測定能率之標準。

從來之歷史成本的計算，因其計算之手續複雜，故動輒需要許多計算人員；但此標準成本的計算則不然，牠因計算之手續極爲簡單，故只需要極少數之人員而已。哈利生說，「若工場之經營愈爲標準化，則成本計算部的事務，亦將愈爲減少；在理想的工場經營內，此成本計算部的機關甚至有撤消之必要！」（見前論文十三頁）又一九二八年美國全國會計師協會之年報，曾謂「National Cash Register Co.」採用標準成本制度以後，曾將其成本計算的職員，從一百名減少爲二十名。——此成本計算之職員，既能如此多量的減裁，故成本計算所需的費用，亦能較前大量的減少。

從來之成本計算，因有上述二種缺點，故牠不能使產業增進利潤；然標準成本制度，則因有其次之三項作用，故牠可使產業增進利潤。

- (1) 產業內有浪費與不合理的地方，可由此制度之採用而知之；
- (2) 最適當與最有利之價格政策，可由此制度之採用而定之；
- (3) 成本計算之費用，可由此制度之採用而節省之。

觀右所述，可知標準成本制度，因有三種最顯著之效用，故自近年以來，此制度遂能極迅速的發達，而廣為一般製造產業所採用。然此制度之採用，是否無一種先決條件，而可為任何產業所可倣行呢？則應之曰，凡欲採行此制度者，至少須具有左列之三種條件：

一、生產方法之標準化，

二、生產過程之分析研究，

三、生產技術之改善。

標準成本制度之目的，在設定成本之標準，以為進行經營之準據。然若其生產方法不標準化，換言之，即在不生產標準製品的產業內，此標準將何由而設定呢？因在生產標準製品的產業內，吾人只需設定一種或數種標準製品，而計算其所需之成本，吾人即可本此而計算全生產量之成本標準。然在不生產標準製品的產業內，換言之，即在定製生產（Order Production）的產業內，因各製品之種類樣式不同，故吾人便無法設定一種成本標準以進行計算，而必須一個一個的加以計算。所以在此種產業內而欲採行標準成本制度，其事殆為不可能的。故採行標準成本制度最適宜



的產業，只有右述之生產標準製品的產業即實行大量生產(Mass Production)之產業。

在設有採行科學管理法(Scientific Management)的產業體內，凡生產活動之全過程，即關於(1)原料之購入、保管及使用，(2)勞働之動作、時間及工資之支付，與(3)間接費之種類性質與機能等，因均無精細之分析與研究，故何者需費若干、何者能經濟幾何、與何者之現狀何若等，在此種產業內，均屬無從知曉。然此等活動又皆為構成成本的基本因素，故若此等活動的現狀不明，試問此成本的標準，又何由而設定呢？所以在採行此標準成本制度之先，必須該產業體對於此等生產活動之全過程，先有精細之分析與研究乃可。

生產技術不改善，則其生產之作用與能力，便因變動無常而無法加以正確的預算；同時因生產技術不改善，勢必難於實行大量生產，而致標準無法設定。故欲求採行此標準成本制度，此生產技術之改善，亦為一個重要的先決條件。

然假定右述之三個先決條件都已具備後，此標準成本之標準，又將如何設定呢？則因成本係由原料費、勞力費及製造間接費三項因素構成，故對此三項因素之標準額，首須加以決定後，乃能

將其標準額加以合計，而求出總成本之標準額。所以標準成本制度之始祖愛麥生，謂此總成本之標準額，可由次之公式算出：（見前引論文）

$$\text{標準成本} = \text{標準原料費} + \text{標準勞力費} + \text{標準間接費}$$

然嗣後由於此制度研究之發達，因發現右公式有不妥當的地方，故為增加其精密性起見，乃又分析右述之三項構成因素，而將右式訂正如次：

因：  $\text{標準原料費} = \text{標準消耗量} \times \text{標準單位價格}$

$$\text{標準勞力費} = \text{標準勞動時間} \times \text{標準工資率}$$

$$\text{標準間接費} = \text{標準時間} \times \text{標準派賦率}$$

故：  $\text{標準成本} = \text{標準消耗量} \times \text{標準單位時間} + \text{標準勞動時間}$

$$\times \text{標準工資率} + \text{標準時間} \times \text{標準派賦率}$$

標準成本之標準額，照右式將其求得後，吾人即可利用之以統制實際成本，而使產業能率 (Industrial Efficiency) 日益增進。然標準成本制度，因現在猶在發達的進程中，故於其實際的

應用上，尚不免有二三種缺點。不過這些缺點都是可以漸次除去的，尤其是在牠與產業預算制度相互爲用後，其本身之還要日趨完善，更屬不成問題。

## 第六節 製造預算之編造

在前五節內，吾人既將製造計劃、存貨統制、原料預算、勞力預算、製造間接費預算、及爲製造預算編造之直接前提的標準成本制度，逐次加以說明後，在此節內，吾人即應進而論述製造預算之編造的問題。惟吾人既已屢次說過，構成製品成本的因素，爲原料費、勞力費、與製造間接費等三種；故構成製造預算的因素，亦爲原料預算、勞力預算及製造間接費預算等三個所謂下位預算。此三個下位預算，於事前既經吾人分別加以編就後，故此時吾人便可本於這三個下位預算，而進行此統一的製造預算之編造。

此統一的製造預算之編造，通常是由製造部主任在與銷售部財務部協調之下負責進行的。編造時爲便於隨時比較起見，普通在預算表之上，須註明預算與實算之數目。又爲便於製造活動



## 第七節 購買預算

在商業經營內，因販賣效果之良否，半視購買之巧拙而定，故商品之購買，實占有極重要之地位。然在工業經營內，因所購買者不過為原料品，故其購買活動，顯不如商業經營之重要。自然，在原料品市價變動之激烈時，預測其變動之趨勢，而行其所謂投機的購買（Speculative Purchasing），對於工業體的自身，亦未嘗沒有利益。不過從工業經營之本質說來，這到底不是一個必需的事情，因工業經營之目的，在加工以求獲利，此種投機的購買，以其所含之危險性甚大，故宜竭力避免，以保全工業體全體之穩定。

工業原料之購買，通常是由特設之獨立部門即購買部（Purchasing Department）全責擔任的；因要如此，纔能對購買品施以有效的集中與統制的原故。然原料雖由購買部全責購買，但其購買之預算，即購買預算（Purchasing Budget）卻應附從於製造預算而由製造部編告。其理由約有次之二端：

一、所需原料品之消費比率，因已包含於製造預算之中；

- 二、原料品之購買量，因已被指示於原料預算之中；
- 二、存儲原料之多少，因係由製造部所統制。

本於右列之三個理由，故購買預算是以由製造部編造為較有利的。不過購買預算雖由製造部編造，然購買部亦應本於產業外部的市場狀態之觀測，與產業內部的財政狀態之考慮，而定一有利的購買計劃 (Purchasing Plan) 乃可。購買預算的格式，今亦舉例揭示如下：

購買預算

自 年 月 日  
至 年 月 日

原料品	製造所需量	期首存儲量	期末預定存儲量	購入預定		前期現金支出額	預定現金支出額
				數量	金額		
主要原料品 甲 乙 丙							
補助原料品 甲 乙 丙							
合計							

### 第三章 財務預算

產業體之一切活動，如吾人率直言之，皆可謂爲關於財務的活動；如購買部於購買時之支付現金、製造部於製造時之消費原料、及銷售部於銷售時之收入幣值等，何一而不與財務問題有密切之關係。故此關於財務問題的預算，即財務預算（Financial Budget; Finanzbudget）如吾人編造得其宜，則一切活動可由此而統制；如編造不得其宜，則產業即將因此而失敗，所以對於此財務預算之編造，吾人是須以極慎重的態度出之的。

此財務活動既與他部門活動息息相關，故此財務活動雖亦爲部門活動，但牠卻爲其他部門活動之中樞；此財務預算既爲其他部門預算之反映，故此財務預算雖亦爲部門預算，但牠卻爲其他部門預算之總括。（參看：McKinsey: Budgetary Control, 1922, p. 38）所以洛幾爾士（Rogers）於其所著現代預算統制之發達一書內，謂關於產業全組織的活動之預定，皆綜合於此財

務預算內（見二〇三頁）；又班格士（Bangs）於其工業會計一書內，遂謂此財務預算即為產業體之綜合預算（Synthetic Budget）（見三七八頁）。

此財務預算既係如此的重要，然牠應處理的內容為如何呢？則依陸曼（M. R. Lehmann）氏的意見，此財務預算的內容，可大別為次之三大門：（見Lohmann: Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. 1928. S. 122-125）

### 一、普通財務預算（Ordentliches Finanzbudget）

#### 1. 特別財務預算（Ausserordentliches Finanzbudget）

普通財務預算所處理的主要項目有三：即（1）收支預算（Zahlungsbudget）（2）信用預算（Kreditbudget）及（3）收益與費用預算（Ertrags- und Aufwandsbudget）是。收支預算是關於現金之收入與支出的預算；信用預算為關於信用購買信用銷售及與金融機關之信用經來的預算；收益與費用預算為關於一般經費之支出與相當於此經費之收益的預算。此三種預算中，第一種之收支預算實占財務預算之重要地位，此預算所處理的，因專係現金之收支，故又



可名爲現金預算(Cash budget)或金櫃預算(Kassenbudget)在此預算之下，爲專職守起見，通常又分爲收入預算(Einnahmebudget)與支出預算(Ausgabebudget)二種。

特別財務預算所處理的主要項目有二：即(1)設備預算(Anlagebudget; Plant and Equipment Budget)與(2)投資預算(Investitionsbudget)是。設備預算爲關於經營設備擴張時所需之資金與其募集的預算；投資預算爲關於剩餘資本之投資的預算。

普通財務預算含有比較短期的性質，故又可名爲短期財務預算(Kurzfristiges Finanzbudget)；特別財務預算含有比較長期的性質，故又可名爲長期財務預算(Langfristiges Finanzbudget)；在此兩種預算之外，還有一種最長期的財務預算，即一般所謂之財政綱領(Finanzierungsprogramm)。此財政綱領所處理的，爲關於確保產業體之存在的長期財政計劃，如長期資本之募集與償還計劃等，此等計劃因包括產業體之財政管理的全問題，而多由特殊機關所樹立，故不列入財務預算研究之範圍。

上述爲陸曼氏之財務預算的體系。陸氏的區分主張，著者亦表示贊同。惟在普通財務預算之

中，因現金之收支預算最爲重要；又在特別財務預算之中，因產業之設備預算最爲重要，故以下即單就此二種預算加以說明，其他則暫略而不論。

### 第一節 現金收支預算

如右所述，現金收支預算爲普通財務預算中之最占重要地位的預算。此預算之主要目的，依陝紫 (Sandis) 氏所述，是在謀產業體內現金收支狀態之圓滿的維持。爲要達此目的起見，故財務預算之編造者，對於預定將來現金之收入與支出的銷售預算與製造預算之各項目，須一一研究其可能收入與必須支出的數額。

收入之主要源泉爲製品之銷售代價；支出之主要源泉爲原料工資及廣告等之支付費用。此收入與支出發生之原因既不同，故於編造現金收支預算時，通常便將其分爲現金收入預算 (Cash Receipt Budget) 與現金支出預算 (Cash Disbursement budget) 來處理。此現金收入預算與現金支出預算編就後，爲便於預測預算期間之現金收支適合狀態起見，故通常又將二者加以

對照，而編爲一現金收支預算總表。以下卽先對於現金之收入預算與現金之支出預算分別加以敘述後，然後再進而論說現金收支預算總表之編造。

### 第一 現金收入預算

在敘說現金收入預算之前，先須對現金收入之源泉加以檢討。如右所述，現金收入之源泉，主要爲由銷售而得來之直接或間接的收入，然吾人在概算此種收入時，尙須將其區分爲其次之五種（見 Mckinsey and Palmer: Budgetary Control, Management's Handbook, 1924, p. 1302）

- 一、從前期滾存金之應受帳自得來之每月收入可能額；
- 二、從前期滾存金之應受票據得來之每月收入可能額；
- 三、從製品之現金銷售得來之每月收入可能額；
- 四、從製品之賒欠銷售及期票銷售得來之每月收入可能額；
- 五、從應受帳目及應受票據之利息得來之每月收入可能額。

右面這五種收入，因與預算期間內之銷售額，均有極密切之關係，故於編造現金收入預算時，須藉重銷售預算所供給之重要材料。若製品之銷售條件，全係所謂“Cash-with-Order”，則銷售預算上之金額，可即謂為該期現金收入之金額；同樣，若製品之銷售條件，全係所謂“Cash on Delivery”，則製造預算所概算之交付額，亦可謂為現金收入之金額。惟在許多情形之下，則此銷售條件卻並不是像這樣的現金支付，而多係一種信用支付。故由製品之銷售所得來的現金收入之概算，於實行時實不是簡而易行之事。

信用之主要部分為賒賣金，其次為票據之發行。此種賒賣及票據金額，因通常都比現金銷售之金額為多，故吾人在編造現金收入預算時，對此種賒賣及票據之金額，須加以特別之考慮。此種賒賣及票據之金額，普通於其發生之期間內，是不一定能全部收回的。故在每一預算期間之開始時，都有一部前期未能收回的金額，滾存於本期，謂為前期滾存金；同樣，在每一預算期間之結束時，也有一部本期不能收回的金額，滾存於下期，謂為下期滾存金。吾人由於過去記錄之分析的結果，可知在此種滾存金與賒賣及票據之金額間，大體是有一定的比率存在的，所以吾人本於此種比

率，而將期首及期末之賒賣與票據的金額，適宜加以加減，然後再加上現金銷售之金額，吾人便可算出本期內由於製品之銷售所得來的金額為幾何了。

右述由於製品之銷售所得來的收入，在現金收入預算中，要占最重要之地位；不過除此項製品銷售的收入而外，由其他原因得來的收入也頗不少。如銀行存款及投資有價證券的利息，不用什物及不用機械之出售或租賃，原料層末之銷售，債券之償還以及由分派金所得來之收入等。此等收入之發生，并不如製品銷售收入那樣是有一定的，故其變化極多，惟吾人若仔細分析研究，則此等收入之金額，卻皆易於正確算出。

## 第二、現金支出預算

現金之支出，幾各部門皆有，故吾人在編造現金支出預算時，必須參照各部門之部門預算。據麥琴賽與帕麥爾二氏之研究，謂產業體內之現金支出，約有其次之八種：（見 McKinsey and Palmer: op. cit. p. 1303.）

一、對於前期滾存之應付帳目費及應付票據費的支出金額；

- 二、對於原料購買費之支出金額；
- 三、對於直接勞力費之支出金額；
- 四、對於製造間接費之支出金額；
- 五、對於銷售費及廣告費之支出金額；
- 六、對於各種管理費之支出金額；
- 七、對於設備擴張費之支出金額；
- 八、對於各部門預算不包含之其他雜費之支出金額。

右列各項支出金額，除第一第六第七第八四項而外，其他如第二第三第四第五各項金額，吾人皆可本於前述之原料預算、勞力預算、製造間接費預算、銷售費預算、及廣告費預算等而加以概算。至於第一第六第七第八四項支出金額，因前面尚無說明，茲且略加解說如次：

在預算期間之開始時，每有前期尚未償付之應付帳目及應付期票存在；又在預算期間之當中，亦常有本期即須償付之新的應付帳目及應付期票發生。對此新的與舊的應付帳目及應付期

票，吾人於編造支出預算時，須考慮其預定之償付日與滿期日，而與收入預算相協調，以概算應償付的金額爲幾何。

第一項各種管理費 (Administrative Expense) 卽一般所謂之普通經費 (General Expense) 其內容之大部份係由事務所之經費所構成，如事務所之設備費、消耗品費、文房具費、電燈費、暖室費、及事務員之給養費監督費、以及其他各種雜費等是。此種經費，因大多含有固定費之性質，故吾人可本於過去之記錄，而概算其所需之金額爲多少。惟此地有須得注意的，就是過去支出之此等經費，每每不免有浪費的地方，所以吾人在概算將來之支出額時，務須本於節約之原則，而特別編一管理費預算 (Administrative Expense Budget; Budget der Verwaltungskosten) 乃可。

第八項不包含於各部門預算之各種雜費的支出額，按其屬性，應歸右述之第六項管理費預算處理。

第七項設備費之支出，容次節再述。

在現金支出預算內，因有實際須用現金支出的費用，與尚不需用現金支出的累積費用 (Accrued Expense)，故編造時務須注意。如因會計制度之不同，有每月作一次租稅之概算，而將其應付金額加以數月之累積的，像此種支出方法，就經費預算之點言之，自爲必須每月考慮的一項重要項目，但就現金支出預算之點言之，則只在應支付此種金額的月份上加以考慮就行了，其他的月份，都是可以置而不問的。

### 第三、現金收入預算與現金支出預算之對照

每月之現金收入預算與現金支出預算編成後，其次便須將此二預算加以對照，以明該期內之收支，是否已得其平衡。若收入超過支出，以致手上將有許多剩餘金時，便須預爲考慮有利的投資與有利的貸出之方法；反之，若支出超過收入，以致資金短少，無力以應時，便須預爲講求從銀行短期借入與延長購買信用的對策。

從銀行之短期借入金，照普通的情形說來，是與其需要時纔去臨時求借，是不如在預算後即去預爲告貸的好；因在事前預爲告貸，其條件一定比臨時求借的遠爲有利的原故。又對賒賣者要



## 現金收入預算

自 年 月 日  
至 年 月 日

第二編 各論

收支項目	一月	二月	三月	四月	五月	六月
現金收入預算						
現金銷售						
應收帳目						
前期滾存						
本期銷售						
應收票據						
前期滾存						
本期銷售						
雜收入						
貸出金利息						
投資收入						
廢品處分金						
其他						
收入合計						
現金支出預算						
應付帳目						
前期滾存						
本期原料購買						
應付票據						
前期滾存						
本期原料購買						
直接工資						
製造間接費						
銷售管理費						
管設其他						
支出合計						
收入超過額						
支出超過額						
期首時之超過與						
不足						
期末時之超過與						
不足						
爲使收支平衡所						
必需之現金額						
可放資之現金過						
剩額						
.....						
備 考						

求延長信用，就一般言之，亦以在預算編成以後，即將未來之收支狀態預爲明示，以求對方之諒解的爲好；因要如此，對方乃願以厚意相待，而許以有利之條件的原故。所以爲要圓滑運行財政，使不致釀成不合經濟原則之事態起見，於現金收入預算與現金支出預算編成後，是須將二者加以對照的。

吾人如此將現金收支預算編成後，產業之運轉資本，就可極有利的而且極圓滑的被吾人運用了。換言之，即吾人雖不增加些微之運轉資本，而吾人仍可由此而將交易額提高了。

現金收支預算爲使每月之收入與支出相互比較，以明示其超過與不足，而預作將來之處理與準備起見，通常皆是以一年或六個月爲一期的。至此預算的格式，如第二四一頁之所揭示。

## 第二節 設備預算

如前所述，設備預算(Plant and Equipment)係特別財務預算之主要部份；此預算所處理的重要項目有三，即(1)設備之擴張，(2)設備之改良及(3)設備之更換等是。至關於設

備之拆舊費及修理費等，則歸入製造間接費預算處理。

設備預算編造時，除一面須考慮現金收支預算外，同時還須注意於與製造預算保持協調，以推測將來數期間之發展傾向，而預算新設備之收益可能力。如此問題得到適當的解決，則設備所及於現金收支之影響，便能較簡單的加以測算了。

在編造設備預算時，須將現有之經營設備與所計劃之將來的設備相對比；對於其次之各事項，尤須特別加以注意（見 McKinsey and Palmer: op. cit p. 1294）

- 一、預算期間開始時之設備的成本；
- 二、預算期間終了時之現有設備的預想拆舊額；
- 三、預算期間內所需要之新設備的項目與其購買成本及購買時期；
- 四、預算期間內能處置之設備的成本；
- 五、預算期間內能處置之設備的拆舊準備金之累積額；
- 六、預算期間內能處置之設備所可產生的收入概算；

### 七、預算期間終了時可殘留之設備的價格。

設備預算於編就後即交付預算委員會審議，自亦與其他預算無異致；惟此預算之性質，通常都比較是長期，且其所需之金額，又是相當的大，故除交付預算委員會審議而外，普通尚須經過董事長、董事會及董事會之執行委員會認可。

以上所述，單係設備預算之問題，然特別財務預算中，除此設備預算而外，還有關於經營盈餘金之向外投資預算，與長期借入資本之償還預算等。此等預算因其性質不若設備預算之重要，故茲即略而不論。

### 第三節 預想資產負債表

陝紫(R. H. Sands)說：「財務預算編造之目的有二：即（1）明示預算期間之財政收入狀態，以爲確保產業體之財政綱領的基礎；（2）明示財政綱領之效果，與產業體之財政構造 (Financial Structure)，以爲預測管理能率 (Managerial Efficiency) 之基礎。爲達到此第

一目的，故吾人須編造現金收支預算與設備預算；爲達到此第二目的，故吾人須製作預想財政表（Estimated Financial Statements）。『現金收支預算與設備預算，吾人已於前二節加以敘述；預想財政表，茲卽分爲預想資產負債表與預想損益計算書加以說明如次。

預想資產負債表（Estimated Balance Sheet; Geschätzte Bilanz）爲在預算期間開始以前，對於預算期間完了後之財政狀態，先行加以預想的財政表。吾人都知道，本來所謂資產負債表（Balance Sheet; Bilanz）在一面是表示經營資本之運用形態，而同時又是表示經營資本之歸屬形態的財政表。此表是基於過去之記錄而作成的，故牠的作用在明示過去之財政狀態。然預想資產負債表的作用則不同，牠是預示將來之財政狀態，而資爲吾人財政活動之準繩的，故牠又可謂爲希望資產負債表（Sollbilanz）。

製作預想資產負債表時，一面須將預算期間開始時之實際資產負債表（Istbilanz）以與預算期間終了時之預想數字相對比，以明兩者間變化之狀態；他面更須分析資產負債之各重要項目，而計算其百分率，然後以與一定之標準相比較，而算出財政比率（Financial Ratios）之數爲

幾何。前法是用來比較資產負債表的，後法是用來分析資產負債表的。分析預想資產負債表時所應注意之比率如次（見Willmore: op. cit. pp. 148—9）

一、流動資產 (Liquid Assets) 與全資產之比率——此比率不能在一定率以下。

二、存貨與全資產之比率——此比率不能超過一定率以上。

三、固定資產 (Fixed Assets) 與全資產之比率——爲使固定費不要過高起見，須隨時對此比率加以注意。

四、無形資產 (Intangible Assets) 對全資產之比率——無形資產如商譽 (Good-will) 等，若其與全資產之比率過大，而又不將其拆舊時，則財政狀態即將有陷於危險之虞。

五、流動負債 (Current Liabilities) 與全負債之比率——此比率不能超過一定率以上。

六、股份資本 (Share Capital) 與全負債之比率——此比率不能超過一定率以上。

七、公積金 (Reserves) 與全負債之比率。

以上七種，皆可謂爲靜態比率 (Static Ratios)；此比率在分析產業之財政狀態時，是頗爲重

要的。惟除此靜態比率而外，吾人尚須計算預定銷售額與各項要素之動態比率 (Dynamic Ratios) 即迴轉率 (Turnover Ratios)。此種比率在測算活動能率 (Efficiency of Performance) 時是極爲有用的。茲且將其重要的列次：(見 Willmore: op. cit. p. 152)

- 一、銷售額與完成品貯存額之比率，
- 二、銷售額與原料品及半製品貯存額之比率，
- 三、銷售額與全體貯存額之比率，
- 四、銷售額與應受帳目之比率，
- 五、銷售額與固定資產之比率，
- 六、銷售額與全資本之比率。

在製作預想資產負債表時，若將右列諸種比率算出，則吾人在預算期間開始以前，不但可以預測預算期間終了時之財政狀態，而且還可測算預算期間內之活動能率，故前述兩種比率即靜態比率與動態比率是極其重要的。

預想資產負債表之格式，茲揭示一例如次：

## 預想資產負債表

年 月 日

資產	期首實際	期末預想	百分率	負債	期首實際	期末預想	百分率
固定資產				固定負債			
土地				公司債			
房屋				長期借入金			
機械設備				流動負債			
什物				應付期票			
流動資產				應付帳目			
製品				未償金			
半製品				滾存負債			
原料				資本金			
應受票據				普通股			
應受帳目				優先股			
有價證券				公積金			
銀行存款				盈餘金			
現金							
無形資產							
商譽							
滾存資產							

營業預算論

二四八



#### 第四節 預想損益計算書

預想損益計算書 (Estimated Statement of Profit and Loss, Geschätzte Verlust-und Gewinnrechnung) 爲預想預算期間終了時所能期得之純損益狀況書。故在此書上，須一面表示由銷售等項所得來之收益，同時更須表示爲獲得此種收益所必須支出的費用，以使彼此對照，而算出預想之純損益爲幾何。此預想損益計算書原是應用損益計算書 (Statement of Profit and Loss) 之形式而製作的，不過損益計算書之目的在表示過去之實際損益；而此預想損益計算書之目的，則在表示將來之可能損益，以爲此後經營活動之規準罷了。

在製作預想損益計算書時，亦宜應用時間比較之方法，而將前期末之實際損益數字，以與本期末之預測損益數字相對照，以明兩者間變化不同之狀態。此時若將各損益項目細加分析，而算出其與銷售額之百分率爲幾何，則於進行比較時，尤有不少的利便。此外，若將所算出之純利益，以與次列之各重要財政項目相比較，而求出其比率，然後用此比率以算得利益標準 (Profit Stand-

ard) 則於測算利益獲得之可能量時，尤爲一極有效用之基礎。

一、純利益與固有資本之比率——此比率即所謂企業家收益率 (Unternehmer rentabilität) 爲算定股份分派金之基礎。

二、純利益與全資本之比率——此比率即所謂企業收益率 (Unternehmens rentabilität) 爲表示產業全資本 (固有資本與借入資本) 之活動能率的基礎。從產業自體言之，此比率尙比前項之企業家收益率爲重要。

三、純利益與銷售額之比率——此比率爲分析銷售成績之基礎。

四、純利益與各重要費用之比率——此是純利益與各重要費用，如製品成本費、銷售費、廣告費、及管理費等之比率，此比率與前項比率有密切之關係，亦爲分析銷售成績之基礎。

右列四項比率，不單爲分析過去之實在成績的基礎；而且對於將來之可能成績的測算，亦爲極重要之標準，故於製作預想損益計算書時，務須將此等比率算出。

預想損益計算書之格式，茲再揭示一例如次：

## 預想損益計算書

年 月 日

第二編  
各論

損益項目	期首實際		期末預想		百分率 之增減
	金額	與銷售額 之百分率	金額	與銷售額 之百分率	
總銷售額					
扣除額					
純銷售額					
銷售品成本					
銷售費					
廣告費					
銷售總利益					
管理費					
銷售純利益					

## 第四章 綜合預算之編造

產業體的三大部門預算，即銷售預算、製造預算及財務預算之內容與其編造方法，吾人已於前三章內逐次加以說明。此三大部門預算編就後，吾人更須站在產業體全體之立場，對之加以統一與總括，而編為統制的綜合預算 (Master Budget; Gesamtbudget)。

此綜合預算通常是預算委員會，或最高幹部，於審議或決定各部門預算後所編作的一種簡約的大綱預算 (Condensed Summary Budget)。此預算編作之目的有二：(1) 將各部門預算集合於一覽之下，以使產業體之全計劃易於明瞭；(2) 將各部門預算統一於一體之下，以使產業之運營易於統制。為達到此二種目的起見，故此預算於編作時，必須將各部門預算依次排列，並示其相互連絡協調之關係乃可。

銷售預算既為各部門預算編造之出發點，故編作綜合預算時，即應將其列於表首，然後以次

### 綜合預算

自 年 月 日  
至 年 月 日

第二編 各論

部 門 預 算	前 期 實 算	本 期 預 算	摘 要
(甲)銷售預算 甲 製 品 乙 製 品 丙 製 品 合 品計			
(乙)製造預算 1. 期首存貨 2. 製造成本 3. 期末存貨 4. 銷售總成本 預想總利益			1+2-3
(丙)銷售費及廣告費預算			
(丁)製造間接費預算			
(戊)管理費預算 預想銷售利益			
(己)財務收益概算 預想純利益			
(庚)財務預算 (1)資本總額 (2)流動資產與全資產之比率 (3)存貨品與全資產之比率 (4)固定資產與全資產之比率 (5)流動負債與全負債之比率 (6)公積金與全負債之比率 (7)純利益與股份資本之比率 (8)純利益與資本總額之比率 (9)貯存品週轉率 (10)應受帳目週轉率 (11)固定資產週轉率 (12)資本週轉率			標準 標準 標準 標準 標準 標準 標準 標準 標準 標準 標準 標準
(辛)現金收支預算			
(壬)設備預算			
(癸)投資預算			

及於製造預算與財務預算。對於財務預算，為便於測算能率與利益起見，務須將其重要標準比率揭示。再前期之實際數字，為便於與本期之預算數字相比較起見，亦應將其詳細記入。

綜合預算之格式亦多，茲亦揭示一例如次：

## 結論

勞屯斯陶和(W. Rantensrauch)於其成功的利益統制 (Successful Control of Profits 1930) 一書內說：「若產業體採行預算制度，而且常將實際成績與預算數字相比較的話，則該產業一定要因改善的結果，而增得許多經營之利益。」勞氏又說：「預算制度因係用數量表現的方法，以統制未來之產業活動的，故預算制度實為產業之科學管理的出發點！」吾人觀勞氏此言，就可知此營業預算制度之效用與重要性為如何了。

然採行營業預算制度以後，究能收得何種效果呢？則依美國國家產業協議局 (National Industrial Conference Board) 所實際調查的結果，可知美國各種製造產業，於採行營業預算制度以後，確已收得左列之各種效果與利益：

A. 為其次各項之基礎：

1. 經營的統制；

2. 銷售員之指導；

3. 季節變動時之製造統制及計劃；

4. 貯存品之統制，與貯存品過剩之避免；

5. 製品價格之事前決定；

6. 財政需要額之決定，銀行借入金之按置，資本之解放及借入金之減少；

7. 滿足的現金狀態之維持；

8. 公司內何人應為最高支配者之決定；

9. 經費之統制及減少；

10. 成本之統制及減少。

B. 使其次各項協調化：

1. 銷售製造及財務等活動；

2. 各部門之計劃；

3. 大公司的廣範圍之活動。

C. 於樹立營業政策時，給以廣範圍之洞察。

D. 對經營之運行給以確切之標準。

除右列之各項效果而外，採行產業預算制度以後，尙可得其次之兩項附產物：

一、公司之自己分析，

二、經營人員之協同。

產業之經營，在今日雖有勤勉的經營者之努力，能率專門家之調查，放資銀行之審慎，董事之監督，及股東之監視等，然在產業體以內，卻依然留存有許多不合理與非能率之事。此等不合理與非能率之事，若不經過嚴格之檢討與精細之分析，欲求將其排除，實屬勢所難能。然產業體採行預算制度以後，則爲要洞悉經營內情，以便確立預算起見，對於自體內之一切事象，均非首先加以精細之分析不可。故由此精細分析的結果，向日所難摘發之不合理與非能率之事，現在均可一一將



其檢出而徹底加以排除或改善。所以採行營業預算制度以後，此種產業體自己分析所齋來的附帶效果，實是不可忽視的。

又產業經營之失敗，雖尙有其他的原因，然經營人員之不協同，則實爲其要因之一。此種經營人員之不協同，昔日仍爲吾人所最苦惱之問題，然採行預算制度以後，一因彼此不協同，預算便無由編造；二因預算編成以後，彼此便更易了解，故採行預算制度的結果，又爲吾人齋來了第二種經營人員之協同的附隨效果。

營業預算制度，因一面既有前列之四大項利益，同時又有右述之兩大項附隨效果，故美國已採行此制度之產業體，皆無不謂此制度爲科學經營之前提！

雖然，營業預算制度雖有如右述之種種效用，然牠究竟不是一種百試百驗的萬靈藥。若吾人採行此制度之條件不具備，則採行的結果，亦不免要歸於失敗的。據美國實際調查的所得，有許多產業體就是因爲採行的條件不具備，以致歸於失敗了。其失敗的個別原因怎樣呢？則歸納言之，可列爲左之十八項（見 *N. I. C. B.: Budgetary Control in Manufacturing Industry*, 19

31. pp. 16-17)

1. 期待過大,
2. 實施過急,
3. 監督及管理不適當,
4. 組織惡劣,
5. 會計制度不適當,
6. 成本制度不適當,
7. 過去活動之統計不適當,
8. 對結果之期望過早,
9. 未能協同,
10. 董事長未積極贊行,
11. 分析結果與調查變動原因不充分,

12. 過重形式與過於詳細，
13. 預測太遠，
14. 預算手續無一定，
15. 概算未加修正，即彈性未充分，
16. 市場分析不充分，
17. 未充分使用數量的數字，
18. 存貨與製造及發送之協調不充分。

右列十八項，為美國各產業體採行預算制度失敗之個別原因。吾人觀此，就可知預算制度雖為管理產業之極有效的方法，然若採行此制度之條件不具備，或採行後之謬誤與誤解叢生，則採行後的結果，亦未見得能令人十分滿意的。

