

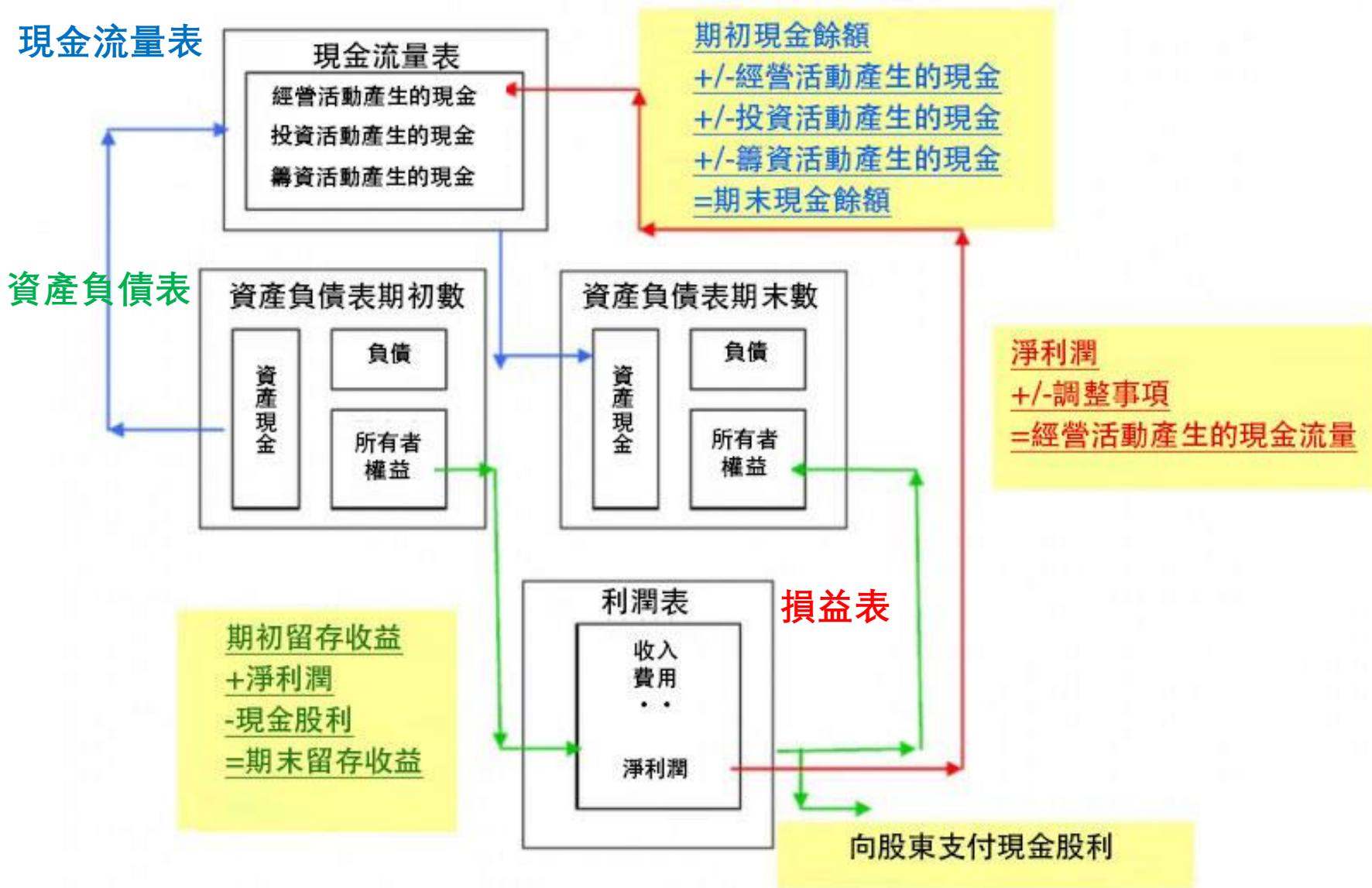
「經營管理、成本分析，要追根究柢，分析到最後一點。」

王永慶

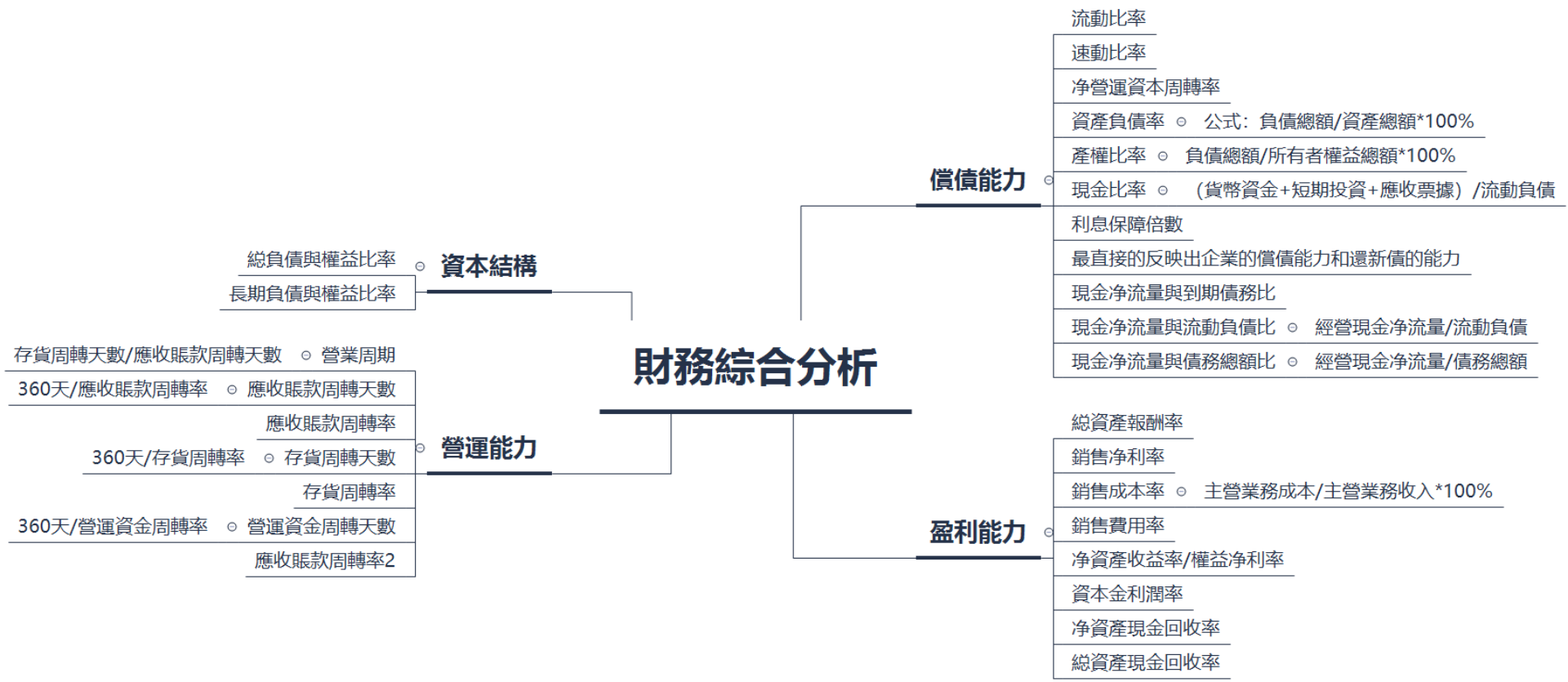
財報的關鍵是時間：年報是一年，季報是3個月

1. 資產負債表，全面展現“錢到哪裡去”和“錢從哪裡來”
 - 公司擁有的一切，就叫資產，借來的錢，就是負債
 - （廠房為例：房價是資產，房貸是負債）
2. 損益表，明確收入和支出
 - 生意收入減去成本費用(支出)，等於利潤
3. 現金流量表，展現現金的來龍去脈
 - 公司收進了多少現金，付出去了多現金，還餘下多少現金在銀行裡。

三表相關，可由任何2表推算出第3表



細部分析財報就可以知道公司跟同行比是好是壞



資產負債表

1. 營運周轉能力

資產負債會計項目依其變現的時間長短，區分為流動資產 / 負債及非流動資產 / 負債，公司可參考所屬產業標竿企業的流動資產/負債配置，並以流動比率、速動比率來觀察公司的營運周轉能力。

2. 資產管理能力

公司從採購原料並生產產品，生產完成後銷售給客戶並產生應收帳款，後從客戶端收到款項所需的時間，再扣除從供應商賒購的天數，便為現金週轉天數。新創公司可依其現金週轉天數並考量每天所需的營運資金估計營運預備金，並以降低如存貨週轉天數或應收帳款週轉天數等為目標，提升公司資產管理能力。

3. 償債能力

公司可藉由負債比率及財務槓桿比率衡量公司的償債能力，進而選擇適合公司的資金來源。

$$\text{流動比率} = \text{流動資產} / \text{流動負債} \times 100\%$$

- 流動比率公式的兩個項目，你可以在資產負債表中找到它們：
- **流動資產**：是指在一年內很容易變現的資產，例如現金、有價證券、應收帳款、存貨等。
- **流動負債**：代表一年內要償還的負債，例如短期借款、應付票據等。

$$\text{速動比率} = \text{速動資產} / \text{流動負債} \times 100\%$$

- 速動資產 = 流動資產 - 存貨
- 速動資產 = 流動資產 - 存貨 - 預付費用
- 流動負債：代表一年內要償還的負債，例如短期借款、應付票據等。

損益表

- 損益表是公司營運的成績單，將營業收入扣除營業成本算出營業毛利，再扣除營業費用及業外損益，可得出本期淨利。公司若希望提升獲利，可以思考如何提高營收成長，降低成本。另外，因不同產業的毛利率可能存在極大落差，可以找所屬產業中的標竿企業來進行比較。
- 營業費用則可分為以下幾類：銷售費用反應產品競爭力，當產品競爭力越高，越有可能降低推銷費用。管理費用反映了公司管理能力，可藉由與所屬產業中的標竿企業比較，來調整管理策略及支出。研發費用則反映出公司對未來投資的力度，適當的研發費用出現在財務報表中，是公司對於未來價值創造的信號。

現金流量表

- 現金流量表可分為營業活動、投資活動及籌資活動三種類別。
- 對於公司現金的籌措與運用，
 - 長期資金用於長期投資計畫，短期資金用於短期營運周轉，即資產 / 負債應能達到長短期匹配，
 - 以避免短期相對高成本的資金去應對長期需求而付出額外的資金成本，或發生長期資金閒置而導致資金運用效率不彰的情況。

預算管理三步驟概念

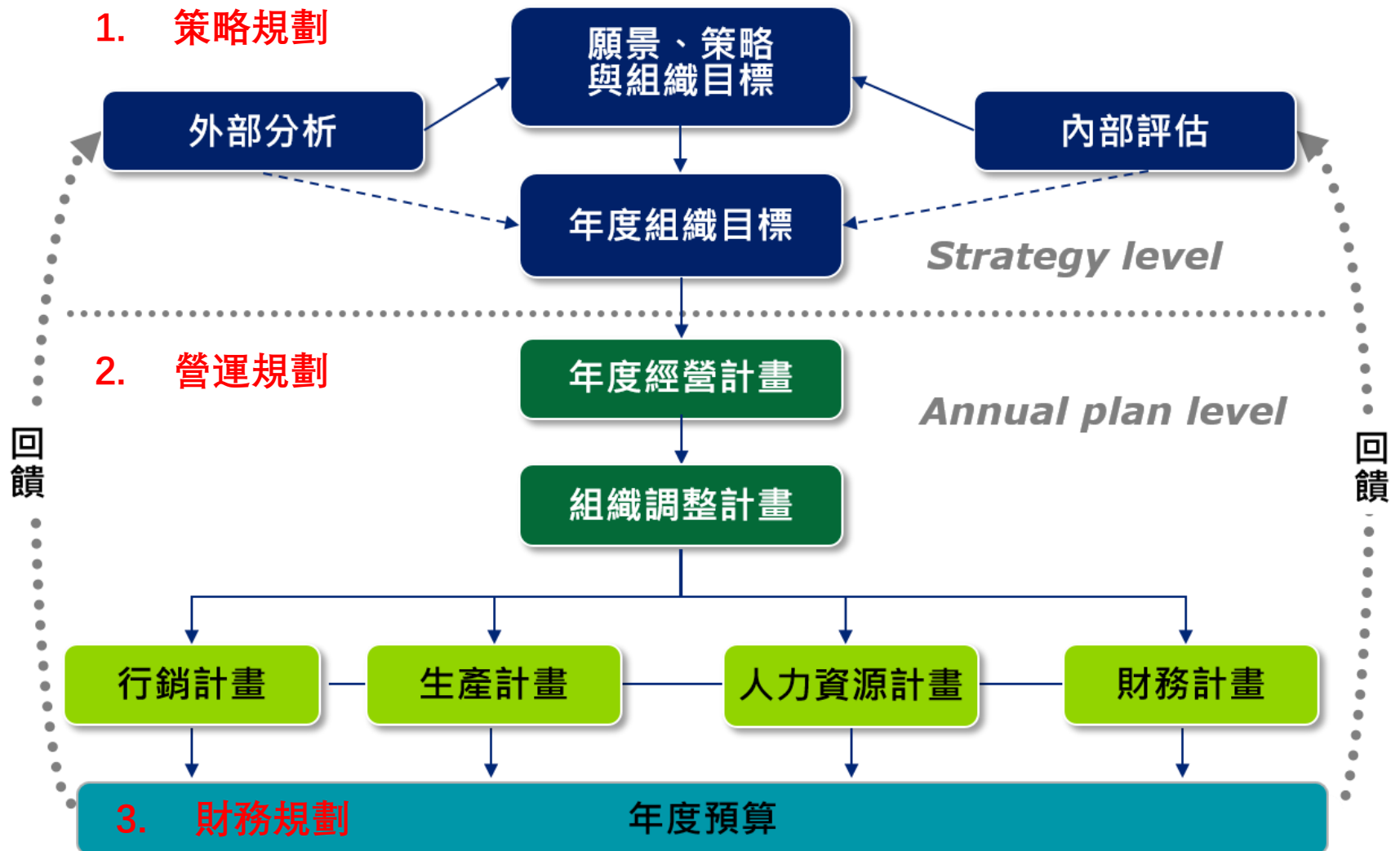
1. 策略規劃

2. 營運規劃

3. 財務規劃

- 在進入如何制定年度財務規劃之前，在預算管理上應有的三步驟概念：
 - 計劃 (Planning)
 - 預算 (Budgeting)
 - 預測 (Forecasting)

公司運營管理



預算編列組織

主要任務

最終決策階層

董事會

- 全公司營運目標及整體計畫之**最後核定**
- 全公司預算之**最後核定**

決策及責任階層

預算委員會
【總經理、高階主管】

- 全公司營運目標及整體計畫之設定
- 預算編製方針之設定
- 全公司預算之**審議及調整**
- 部門營運目標之**審議與調整**
- 部門預算之**審議及調整**
- **預算修正之檢討及複核**

預算彙編單位

預算主辦部門
【財會部門主管】

- 預算編製程序及表格之研擬及修訂
- 協調各單位預算之編製與修正
- 預算資料之彙總及分析，並向預算委員會提出報告
- **協助預算委員會辦理一切有關預算之事宜**

預算編製單位

各單位

- 依權責於訂定時間內完成**編製與修正**預算表單後，交由財務單位彙總
- 於審核會議進行**預算報告**

**Top Down Executive
Guidance and Direction**

Top Down Plan Finalization

CFO and Executive Management

Create Strategic Plan
(e.g. shareholder value,
investment portfolio)

**Define Financial and
Operational Targets**
(e.g. ROIC, ROE, EBITDA
Margins)

**Analyze Consolidated
Results**
(e.g. pro-forma financials,
KPI's, risk modelling)

**Finalize Changes and
Approve Plan**
(e.g. "tweak" plan; obtain
commitment)

Start Planning Cycle

End Planning Cycle

Financial Planning & Analysis

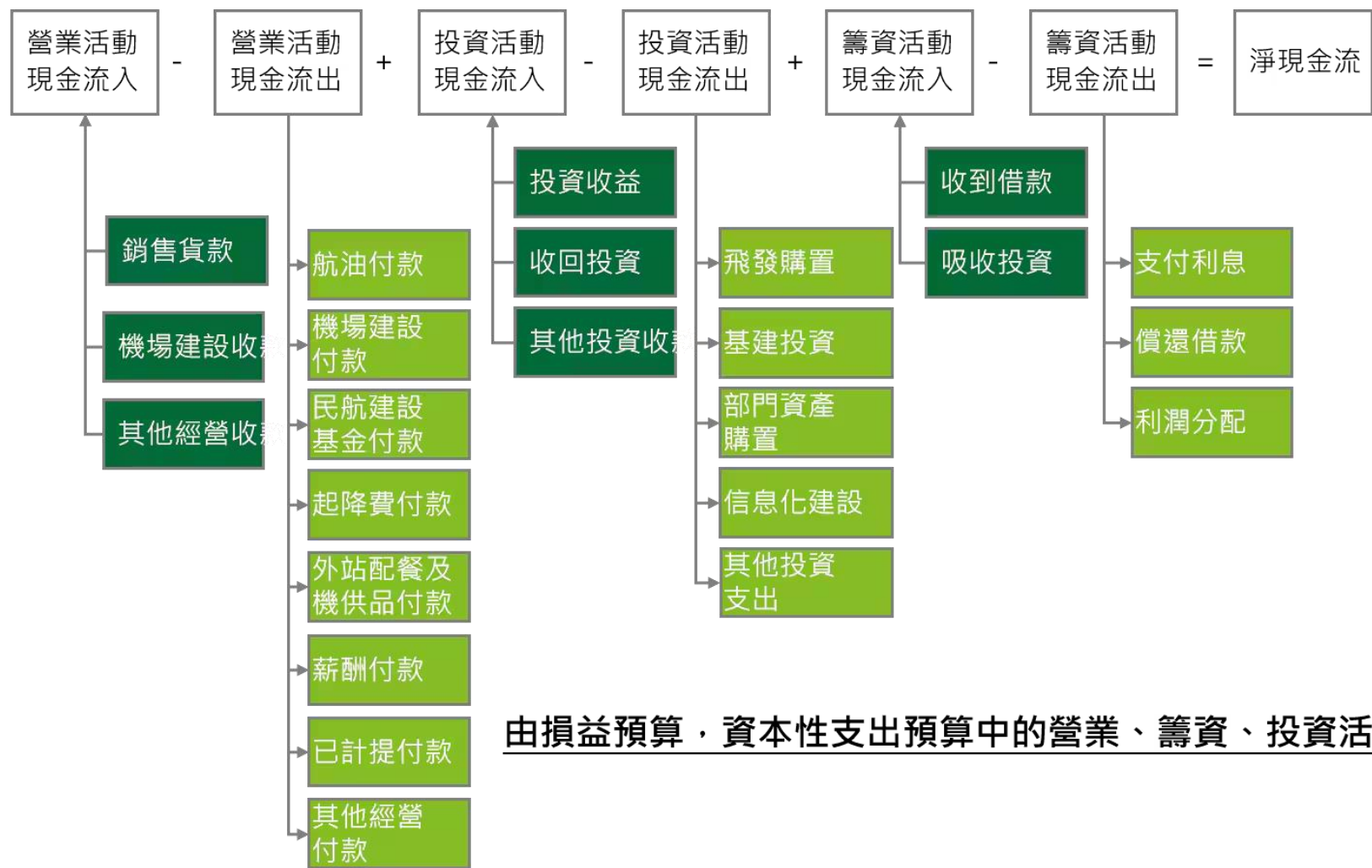
**Push Targets Down to
Actionable Level**
(e.g. Communicate targets,
assess implications)

**Validate Plans and
Consolidate Results**
(e.g. verify plan assumptions,
check results for
reasonableness)

Business Units

Create Detailed Plan
(e.g., driver based
modelling, approval based
workflow, scenario)





由損益預算，資本性支出預算中的營業、籌資、投資活動計畫推導

預算編製 挑戰議題

編製準備

編制假設的提供、
歷史資料的參考流程的規劃



編製準備

溝通

真的要聽老闆/投資人的嗎?
可是明明很難達到



溝通

執行方式

到底老闆/投資人明年度要照去年編?
不知道要審什麼?
怎麼控管?重心方向是什麼



執行方式

策略想法

到底明年度要發展重心方向是什麼?



策略想法

時效性

編製期冗長，來回修改，當初的假設基礎已改變



時效性

彈性

單位變動、假設改變又要重新設計也要溝通



彈性

分析及追蹤

預算與管報分析及管理行動未能結合



分析追蹤