

台湾 陈辉吉 / 著

【新版】

财务危机 手册

THE FINANCIAL
CRISIS MANAGEMENT

面对企业25个致命的错误

建立全方位财务预警系统



中国商务出版社

〔新版〕**财务危机手册**

The Financial Crisis Management

面对企业 25 个致命的错误

台湾 陈辉吉 著

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务危机手册: 面对企业 25 个致命的错误/陈辉吉著.
新 1 版. —北京: 中国商务出版社, 2003.12
ISBN 7-80181-185-2

I. 财... II. 陈... III. 企业管理: 财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103022 号

版权出让方: 脸谱出版社 (中国台湾)

版权代理: 天津版权代理公司

著作权合同登记号

图字: 01-2003-7647

财务危机手册

(新版)

台湾 陈辉吉 著

中国商务出版社出版

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64220120 (发行二部)

E-mail: cctpress@cctpress. com

网址: [www. cctpress. com](http://www.cctpress.com)

新华书店北京发行所发行

中国农业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本

5.875 印张 152 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7 - 80181 - 185 - 2

F·683

定价: 15.00 元

新 版 序

几年来，由于市场的自由化、国际化及市场竞争日益激烈，导致企业财务管理的内涵发生了很大的变化。首先，由于企业为了创造与维护它的市场竞争优势，企业间风起云涌地展开了无数起企业购并。再者，由于企业有限的经营资源要求能合理而有效地分配与使用，企业要积极地进行财务策略规划与执行，要求资金筹措的渠道多元化与营运资金能够流畅地管理。又由于经营风险急速增加，企业要进行财务危机管理；由于跨国性企业的盛行，国际财务管理日益被重视。因此，现在的企业要能够有效地进行财务管理，必须以宏观的眼光进行策略规划，佐以踏实地执行每一个财务环节的业务流程管理，才能圆满地完成企业理财的目标。这是身为现代财务管理人员应有的认识。

1997年东南亚几个国家发生了严重的金融风暴，很多国家和地区也受到波及，包括我们台湾地区。这次风暴凸显了两个问题，值得企业经营者及财务管理人员引为警惕。第一个问题是企业的财务结构要力求改善，务求健全，才能应付突如其来的各种经济上的波动。另一个问题是企业要正视双率（利率与汇率）的管理。利率的变化会影响企业资金的成本，汇率的变动则会影响企业的经营利润，并造成企业价值的重大变化。

加速国际化与自由化是未来世界经济的必然走向。因此，加强外汇管理知识的学习就成为财务人员的必需课题。正值本书再版之际，特加入“企业外汇风险管理”一章，或可做为企

2 财务危机手册

业决策者和财务人员做企业外汇管理决策或建立企业外汇管理制度时的参考。

陈辉吉 敬识

自序

这几年，商场上频传厂家因财务危机导致社会大众利益受损，此现象必将在商场上不断重演。接着台湾地区进入关税与贸易总协定（GATT）和世界贸易组织（WTO）之后，经济与金融的国际化 and 自由化所带来的冲击，将会使更多经营体质不佳的企业陷入经营危机，也势必因财务困难发生骨牌效应，而牵连更广，使社会层面产生不良后果，值得我们警惕，及早研拟对应策略。

企业发生财务危机一定是企业经营不善的结果，而不是原因。引起经营不善的原因很多，它们同样都会使企业发生财务危机。因此，身为企业经营者，平日除了要有正确的经营理念并持续付诸行动之外，也要对容易引起企业财务危机事项总体而有系统地深入研究，做成企业财务危机预防措施手册，随时随地涵养正确财务危机管理意识，对会引起企业财务状况产生重大变化的决策及作为，能三思而后行。

书中举出一般常见的引发财务危机的错误经营迷思之后，并说明经营者应有的正确作为，以供经营者或有意进入商界人士参考。而本书或能使读者减少不当的决策，避免产生财务损失，也就足以安慰。书中或有错误，敬请读者不吝指正。

陈辉吉

1995年10月谨识

〈前言〉

以稳健正确做法为财务奠定基础

企业因财务危机经营陷入困境，甚至宣告破产，一直屡见不鲜。企业产生财务危机是企业经营者在执行企业各项决策，或执行企业的各项业务机能（行销、生产、研发、人事及财务）错误所造成的结果。因此，做为一个企业人必须具有下述两个观念：

第一，所有企业所衍生的财务问题或财务危机，都是经营者处理企业经营业务不当，或决策不当，或涉身于不当行为所造成的结果。因此，经营者平时应做好企业经营体制的强化，并做对各项经营决策。

第二，企业财务危机是逐步恶化的结果，因此，企业经营者若能具有“王佐断臂”的决心，及时处理业务错误于萌芽阶段，而不因循苟且于一时，定能避免财务危机的产生。

经营者于经营上常见的错误，若不能加以防范，贸然付诸行动，将会为企业财务营运带来危机，颇值得经营者平日多小心注意。一般，经营上常见的错误可分为：

A. 经营策略产生的错误

经营者做出正确而适时经营决策，并能切时的付诸实行，将使企业经营层次提升、企业业绩欣欣向荣。但是，一个错误的决策却可以让企业发生危机，使财务营运周转不灵。因此，企业经营决策者不可不戒慎。

B. 市场行销产生的错误

由于错误的行销方法、疏于注意行销环节的事务处理，或缺乏对市场情况的透彻了解，导致行销资源的浪费或造成行销上无谓的损失，引起企业财务营运周转发生困难。

C. 财务运作产生的错误

好比一个健康的人，血液循环十分顺畅，就不会发生重大疾病一样，周密而健全的财务营运体系的建立和制度的切实执行，将使企业财务运作十分顺畅。但是，错误的财务运作则会使企业财务营运发生短绌，进而产生财务危机。

D. 营运制度发生缺陷导致财务管理无效

财务营运发生困难，均是企业决策错误或营运不良所导致的结果。因此，企业必须有整体而有效的管理，再加上持续地切实执行，方能产生良好的管理绩效，也就是一般所说的管理利润。因此，企业应定期对本身的营运制度加以评估和改进，以使企业财务管理更趋健全。

E. 经营风险产生的错误

企业经营过程中必然随时有各种经营风险相伴，经营风险一旦发生，必定为企业财务管理带来冲击。企业风险是指未来可能发生与企业经营有关联性的事件，并对企业造成损失或利益。因此，企业若能对风险可能带来的损失、利益或威胁做策略性的风险管理，将可使企业的损失趋于最小，获利最大。

上述各种情况一定产生“赤字倒闭”或“黑字倒闭”，它所带来的连锁反应与骨牌效应，害人匪浅，我们所付出的社会成本一定很大。所以，有为的企业家应以“如履薄冰，战战兢兢”的

态度背负社会责任，谨慎处理各项经营决策，踏实地付诸行动，以使企业能永续经营。

下面章节将一一陈述导致企业财务危机常见的错误及正确做法，以供企业经营者借镜。

新版序	1
自序	1
前言 以稳健正确做法为财务奠定基础	1
【错误 1】	1
企业经营者不知借用企业柔道，一味靠企业自己有限资源，力求企业的成长，导致财务周转困难。	
【错误 2】	3
企业不知在产业界的市场定位，将企业资源无效运用，浪费企业经营资源，而陷于财务周转困难。	
【错误 3】	6
企业成长策略选择错误，企业资金做了错误投资，导致财务运作困难。	
【错误 4】	9
企业的财务管理重点未能随企业成长做必要调整，导致现金流量发生困难，以致财务周转不灵，竟步入绝境。	
【错误 5】	12
企业追求成长过程中，不甚明白企业虚无膨胀和实质成长间的不同，迷惑于虚胖膨胀，以资金不良需求应付业务增加，终而导致资金周转困难。	

- 【错误 6】** 16
企业进行跨国性投资，事前未谨慎评估，事业开展期又缺乏严谨的财务控管，导致海外投资失利，财务资源流失，影响财务运转。
- 【错误 7】** 20
企业经营者不务正业，将企业资金投入风险性高之资本市场追求投机利润，偷鸡不成反蚀一把米，陷企业于险地。
- 【错误 8】** 24
企业不以合法节税规划来降低税负，却以不法的逃漏税来节省应缴税金，被财税机关查获而补缴大笔罚金，造成重大财务损失。
- 【错误 9】** 31
欠缺正确及时会计资讯，无从进行必要的企业诊断以了解企业自身财务状况缺失，无法对症下药以改善企业的财务体质。
- 【错误 10】** 42
企业欠缺必要的内部稽核，发生不少人为过失又未能控管，直接减少公司资产或增加不当的呆滞资产，影响了企业整体的财务运作。
- 【错误 11】** 45
企业没有建立利润管理体系，各项经营资源不能有效统合运用，发生资金排挤现象，财务资源因而不足。
- 【错误 12】** 51
企业经营者忽视各种经营杠杆对企业的影响力，不善于利用各种杠杆助力借力使力，反受其害，致使财务周转日益吃力。
- 【错误 13】** 56
忽视产品组合，做出错误行销决策，利润减少，促销成本与商品库存递增，导致现金流量（Cash Flow）及现金存量（Cash Stock）不符正常营运需要，产生财务周转困难。

- 【错误 14】** 61
平日疏忽切实执行赊售及信用政策，应收客账管理不善、延滞或不良债权过多，导致企业资金周转迟缓或困难。
- 【错误 15】** 64
经营者未能掌握商品所处的生命周期（Product Life Cycle）阶段，采取不合时宜的行销活动，事倍功半，只是浪费财务资源，减低企业竞争优势。
- 【错误 16】** 67
因产品品质不良造成回收或退货，致使品质成本升高及账款回收困难，影响财务营运的顺畅。
- 【错误 17】** 71
没有建立一套完整内部控制体系（Internal Control System），无法保全企业的各项资产或溢支各种应付款项，致使财务资源流失和财务根基受损。
- 【错误 18】** 77
企业缺乏整体财务营运制度，以致无法有效的执行财务作业。
- 【错误 19】** 82
未能慎选主力银行持续往来，以寻求银行资金的融资支援。
- 【错误 20】** 91
平日对员工疏于灌输现金管理的基本观念，员工缺乏现金管理应有的作为，认为资金调度只是财务部门应全力做好的日常工作，以致企业内除自创资金能力不足外，更浪费了有限的资金于各项呆滞资产。
- 【错误 21】** 94
企业因缺乏远见及长期发展计划，因而无正确的利润分配及股息发放政策，导致企业员工贡献度受轻视，企业本身也无法累积适当资本公积以配合未来扩展业务的需求，以致完全仰赖外来资金，侵蚀企业财务基础。

【错误 22】	98
企业中的财务人员缺乏现金流量（Cash Flow）的管理概念， 无法有效改善现金变现的循环周期（Cash Flow Cycle）。	
【错误 23】	103
研究发展计划失败，导致内部投资无法收回，造成财务周转困 难。	
【错误 24】	105
错误的投资决策导致企业营收失利，影响企业财务正常营运。	
【错误 25】	109
平日忽视企业经营应有的风险管理，各种经营风险发生时措手 不及，无法分散风险损失，导致财务损失或财务周转困难。	
企业失败的原因及对策	114
建立有效的财务预警系统	124
企业外汇风险管理	145
〈附录 1〉中小企业信用保证基金	162
——企业筹措资金的又一浮木	
〈附录 2〉如何向金融机构申贷长期资金？	168

错误 1

企业经营者不知借用企业柔道，一味靠企业自己有限资源，力求企业的成长，导致财务周转困难。

在台湾地区的饮料界，这样的例子屡见不鲜——

默默耕耘的小事业，其产品独具风格，颇受消费者欢迎，逐渐地风行全省。因市场口碑佳，老板亟思从一般路边摆摊商品，进入商品架陈列商品，以增加行销通路，提高销售额。因此，乃大兴土木、兴建厂房、大量投资设备以制造产品，并招兵买马，积极进入饮料市场。

但是，因大量举债，利息支出大增；市场上的行销，则因应收账款回收期缓慢，销售费用大增。当市场行销成果非如预期时，诸多原因混合，致使财务困难犹如滚雪球般，造成恶性循环，导致企业周转不灵，终于宣告倒闭。

正确做法

企业为求成长，或心有余而力不足之时，不妨采取策略联盟，使用企业柔道，借用其他相关企业的功力，使企业有效成长，以减少摸索时间与试验成本，并保持企业实力。

策略联盟（Strategic Alliance）是一种重要的经营策略或手段：不同的企业个体间，为求自身利益相互结成盟友，交换彼此间互补性的资源，或共同开发新产品，以期达成企业个体特定阶段性经营目标，并获得企业竞争优势，就是策略联盟。

通常，企业使用策略联盟方式有：

A. 国际策略联盟

- 合资经营 (Joint Venture) 或购买企业部分股权 (Corporate Venturing): 例如欧洲各国政府与企业合资投资航太工业, 经由合资者技术合作, 生产空中巴士, 在飞机市场上与美国波音公司一决雌雄。

- 共同开发: 例如台湾地区的永信制药与外商合作开发新药。

- 签合作协定: 例如 OEM 协定、技术授权协定、行销协定、长期采购协定、代理销售协定等。

- 产销互补: 例如台湾地区的弘崧贸易与意大利旅狐 (Travel Fox) 合作产销运动鞋。

- 技术转移: 例如台湾地区的长荣重工与德国塔式吊车合作。

- 产能互换: 例如台湾地区的神通电脑和美国 ITC 合作。

- 其他业务上交流: 包括员工交流、资讯交流、高阶人员互访等。

B. 台湾地区策略联盟

- 技术策略联盟: 例如工研院电通所与电工器材公会推动笔记型电脑共同开发专案。

- 产销互补: 例如味全公司与上群公司合作产销葵花子油, 由上群制造, 以味全品牌销售。

错误 2

企业不知在产业界的市场定位，将企业资源无效运用，浪费企业经营资源，而陷于财务周转困难。

在电视广告、报纸广告以及其他各种广告中，我们常常发现一些企业为了在既有产品市场上分享一杯羹，采取与大厂相同的促销方法，结果大笔广告支出犹如肉包子打狗，有去无回，减少了企业的营运资金，影响了企业的财务运作。例如在洗衣粉市场上，一匙灵与白兰的市场占有率已高达 80% 以上，新加入品牌如果不以创新方法促销，却沿用一般常见广告，可以预见这笔庞大广告费必是浪费虚掷了。

某些企业对自身产品缺乏认识，对自己的顾客又缺乏认知，采用了错误行销方法，业绩无法开展，使经营陷入恶性循环，导致财务运作发生困难，例如，轮胎应采取工业产品的市场推销法进行促销方能有效，如果采用了一般消费品的促销手法，花费大笔广告费于电视上，可想而知，是浪费了企业宝贵的财务资源。

当红粉族的消费潜力逐渐形成，几家汽车业，如裕隆 March、大发祥瑞及福特嘉年华，纷纷集中火力在红粉族这一市场区间，进行强有力的促销。因此，颇有斩获，为公司带来可观的财务进账。

市场定位的重要不言可喻。

正确做法

简言之，充分了解自己在市场上所处的地位，根据市场地位寻求市场空隙，全力渗透，是争取市场及业绩的不二法门。

不同竞争者地位的行銷策略

经营资源		数 量			
		量多且质佳		量少但质佳	
品 质	高	领导型		利基型	
		行銷目标	基本经营策略	行銷目标	基本经营策略
		•最大占有率 •最大利润 •继续企业形象	全方位作战	•行銷利润 •建立企业形象	•集中火力 •财务资源有效分配 •利用经济有效促销方法
	低	挑战型		追随型	
		行銷目标	基本经营策略	行銷目标	基本经营策略
		扩大市场占有率	拟定差异化策略，全力以赴	创造生存利润	•有效模仿 •善用外部无息资金 •寻求市场空隙

企业找寻市场空隙，全力切入，一可创造企业生存空间，二可创造企业利润。例如人寿保险市场开放，新加入竞争的寿险公司为争取业绩，纷纷以高薪向老店挖角；且人寿保险产品增加、保费降低，致使服务收入减少，对财务营运毕竟不是好事。新保险公司之一兴农人寿，利用关系企业兴农公司各地农药经销商做为人寿保险招募站，在广大农村招揽了不少业绩，这是典型的以市场空隙作战，为公司财务运作带来很大助益。

市场空隙在市场中以不同型态出现，经营者能以创新想法搜集相关资料，经过一番深入研究及可行性评估之后，将为企业带来不少市场机会，可为企业赚进不少财源。

市场空隙型态可分为：

- 目标顾客空隙：性别空隙、年龄空隙、顾客层次空隙、地域空隙。