

財務管理個案集

徐 清 俊 編著

華泰書局



財務管理個案集

徐 清 俊 編著

華 泰 書 局

版權所有
翻印必究

財務管理個案集

編著：徐 清 俊

發行者：吳 茂 根

發行所：華 泰 書 局

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街181-1號

電話：3936633・3416633

登記證：局版台業字第1201號

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

電話：3 0 8 9 6 1 6

中華民國七十七年六月初版

定價170元

前言

傳統上，國內企業對財務管理的功能並不重視亦不甚瞭解，財務部門通常扮演著保守與被動的角色。近年來以經濟不景氣，競爭轉趨激烈，致企業倒閉事件時有所聞。根據中小企業信保基金統計，至民國73年底止，有55.1%的中小企業在成立未滿四年即告失敗。其失敗的原因以負債過鉅、財務調度失敗佔40.29%為最多。其次因於生產管理不當者佔20.25%；再次為訂貨、銷貨減少之13.3%。由以上統計可知財務管理不善實為中小企業倒閉之主要原因。衡諸未來趨勢，財務管理在企業活動機能上的重要性正與日俱增。

個案研究教學法在國外行之有年，在國內大專管理教育亦日漸普及。為了真正瞭解財務經理的問題及現實世界中的財務理論，學習者需要真正去經歷現實世界的問題。因此個案教學法的目的即在揭露真實的決策制定情境，希望能令學習者對財務經理的問題有更深入的瞭解，並增進其制定決策的能力。因為學習者無法在課堂上得到真正的商業經驗，個案教學法在模擬財務經理的功能上是一個很有價值的工具。

在過去，學習者可能接觸過許多問題練習。問題練習與個案的差異並不只是在於內容的長短。在個案中真實的描述了企業的處境，並給予某特定公司的狀況、態度、與實務處理方法。況且，經過審視過的財務情境將會較學習者以前所接觸過的問題練習更具有複雜的本質

。此外，個案與問題練習有三個主要區別。第一，在個案中可能不止一個答案。答案的正確性要視所做的假設而定，而在很多個案中都保留了實施各種假設的空間。第二，問題練習通常只處理財務問題的某一層面，而個案則發覺各種財務問題的複雜性並予以描述。這是為何通常個案會要求學習者回答多個互相關聯的問題以解決一個狀況。最後，人們常會在個案中找到許多不相干的資訊，正如在現實世界般，它將需要學習者去區別相關及不相關的事實以解決問題。

因此個案教學法將提供學習者寬廣的學習經驗，正如在模擬的企業財務環境中獲得決策制定的經驗。此外，它也會令學習者在真實企業情境中能清楚財務理論的角色。最後必需說明的是，藉個案來學習是一種對個人的考驗，它需要大量的努力與耐心，因此學習經驗的價值端賴所花費的努力。

作者教授財務管理及財務管理個案研究課程多年，深感適當中文教材的缺乏影響教學效果甚鉅，乃將收集之國內外個案予以整理編輯成集。本個案集共包括31個個案，分成五個部份，範圍涵蓋財務管理有關之基本知識；每一部份都分別有不同長度、深度的個案。故本個案集除了可作為大專院校財務管理入門課程之補充教材外，亦可供相關個案研究課程或企業界人士參考或進修之用。本書內容雖大多為描述美國企業所面臨之財務問題，與本國情況難免有不同之處，但一則企業之財務資料多屬機密，國內具代表性而又允許公開之個案資料搜集不易；再則國內財務管理之觀念尚在啓蒙階段，許多企業之經營理念、組織制度亦多師法美國，以其為鏡鑑或可使吾人獲得實質之體認。

本書某些個案內附有問題，但此些問題僅供參考提示之用，讀者應儘量嘗試自行發現問題，方能培養觀察、研判、分析之能力。本個

案集另編有教學手冊一本，謹提供教師參考。

本個案集能順利印行，除感謝華泰書局吳茂根先生鼎力支持並提供資料外，並對內子瑩瑩在編著期間任勞任怨，使無後顧之憂深表謝意。本書雖經仔細審校，但掛一漏萬恐所難免，企盼讀者若有任何質疑之處能不吝指教。

徐清俊 於台北士林

民國77年5月27日

目 錄

前言

第一篇 財務分析與規畫

個案 1 巨匠體育用品公司.....	3
第一部份：財務分析	
個案 2 巨匠體育用品公司.....	8
第二部份：財務規畫	
個案 3 巨匠體育用品公司.....	10
第三部份：財務預測	
個案 4 德福製藥股份有限公司.....	12
財務比率分析	
個案 5 德昌公司.....	19
財務規畫	
個案 6 好奇游泳池工程公司.....	23
現金預算	
個案 7 晴光玩具公司.....	27
預估財務報表	
個案 8 豪富製造公司.....	36
現金管理模式	

第二篇 營運資金管理

個案 9 天一鞋業有限公司.....	45
現金管理策略	
個案 10 麥克阿瑟文具公司.....	55
應收帳款管理	
個案 11 達魯士工業股份有限公司.....	62
信用管理	
個案 12 利來飲料有限公司.....	79
存貨管理模式	
個案 13 高曼股份有限公司.....	84
貨幣市場短期融資	

第三篇 長期融資決策

個案 14 伍迪通用生產公司.....	97
損益平衡分析，槓桿分析	
個案 15 富里勒公司.....	101
財務槓桿分析	
個案 16 國民商業儀器公司.....	107
長期融資決策	
個案 17 戴維士餐飲股份有限公司.....	116
普通股融資	
個案 18 優品塑膠股份有限公司.....	133
資本結構	

個案 19 李察度油氣公司.....	148
租賃或購買之分析	
個案 20 第九街保齡球館.....	151
租賃或購買的決策	
個案 21 安通租賃公司.....	172
租賃融資	

第四篇 資本預算

個案 22 戴維森牽引機具公司.....	187
資本預算決策	
個案 23 黎明航空公司.....	198
資本預算：重置決策	
個案 24 丹佛與唐納利洗衣製品公司.....	204
資本預算：適當的現金流量	
個案 25 西方學前教育中心.....	210
資本預算	
個案 26 濟業船運公司.....	224
資本預算	
個案 27 聖德鋼鐵容器公司.....	230
投資支出之分析	
個案 28 怡樂電子股份有限公司.....	235
資本限額	
個案 29 利泰滾珠軸承公司.....	249
資本限額	

第五篇 其它

個案 30 康平公司.....261
國際財務管理

個案 31 歐倫編織公司.....271
企業之重整

第一篇 財務分析與規畫

個案 1

巨匠體育用品公司 (A)

財務分析

在1982年12月2日，當巨匠體育用品公司的創辦人洪順昌去世後，安維隆被內定為公司的總經理。創辦人洪順昌的子女們都沒有興趣繼承這家公司的經營。公司的財務狀況在洪順昌掌權的最後幾年逐漸惡化；但是公司的大股東們（註一）認為如果有適當的人來領導，公司仍是前途看好的。股東們認為公司財務狀況惡化的關鍵在於最近幾年公司營運的政策裏缺乏財務上的規畫及應變的準備。

因此股東們決定從公司外部尋找一位專業經理來改造公司，以恢復公司從前曾經有過的盛況。當求才廣告被刊登於幾個商業性期刊後，有六個人願意而且有足夠的能力來重建巨匠公司。在各別與應徵者經過頻繁的通信及面談後，安維隆被選為公司的新領導者。

新領導者的第一個措施是增聘一位主計長（註二）。於是在1981年12月28日一位以前曾在一家大電器用品製造商擔任助理主計長的林明生開始接任巨匠公司主計長的職務。林明生自從在1967年取得企管碩士後即一直在以前那家公司服務，最後昇到負責一般會計及預算的助理主計長。他在預算編製程序上的經驗是安維隆認為改革巨匠公司近

4 財務管理個案集

幾年來財務狀況不佳的最好利器。

林明生上任後第一個任務是對公司的財務狀況做一個完整的分析。安維隆特別要求對公司財務狀況列舉一份優缺點的說明。同時他也要求對公司最迫切的問題做一個可行解決方案的簡短報告。

附表一是此公司在1981及1982之財務報表，附表二是同業標準財務比率。

問題：

1. 使用財務比率分析及資金來源運用表來製作林明生的財務狀況分析報告。
2. 根據你的分析，公司的財務狀況如何？公司那一部份營運是最需要予以注意？提出你認為對該公司最明顯存在的問題及其解決的方案或計畫。

[註一] 該公司之資本極為集中，有85%的股權掌握在洪氏家族手中。其它少數股權主要是由公司員工透過員工認股辦法所擁有。

[註二] 在過去，洪順昌藉著該公司會計長柯傑瑞的幫助處理大部份主計長的工作。後者自公司存在以來已在公司任職28年並計畫於今年退休。柯傑瑞在大股東們的挽留之下同意在公司繼續服務，直至新領導者產生且公司步上正軌。但是柯傑瑞的健康情況不佳，且在年內可能會因此不得不退休。

附表一
巨匠體育用品公司
比較資產負債表
1980-1981年，12月31日
(單位：千元)

	<u>12/31/80</u>	<u>12/31/81</u>
資 產		
現金	\$ 5,000	\$ 1,000
應收帳款	10,000	12,000
存貨	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>
流動資產總額	<u>\$ 30,000</u>	<u>\$ 28,000</u>
廠房與設備	120,000	148,000
減：折舊	<u>(50,000)</u>	<u>(56,000)</u>
固定資產淨額	<u>\$ 70,000</u>	<u>\$ 92,000</u>
資產總額	<u>\$ 100,000</u>	<u>\$ 120,000</u>
負債與淨值		
應付帳款	\$ 4,000	\$ 4,200
短期票據	5,000	22,400
應付費用	<u>\$ 2,000</u>	<u>\$ 2,400</u>
流動負債總額	<u>\$ 11,000</u>	<u>\$ 29,000</u>
長期負債	20,000	20,000
普通股股本，面值 \$ 10	20,000	20,000
保留盈餘	<u>\$ 49,000</u>	<u>\$ 51,000</u>
負債與淨值總額	<u>\$ 100,000</u>	<u>\$ 120,000</u>

損 益 表
1981年度
(單位：千元)

銷貨收入	\$ 120,000*
銷貨成本	<u>90,000</u>
毛利	\$ 30,000
營業費用	
變動之現金營業費用	8,400
固定之現金營業費用	3,000
折舊	<u>6,000</u>
營業費用總額	<u>\$ 17,400</u>
息前與稅前淨利	12,600
利息	<u>3,960</u>
稅前淨利	\$ 8,640
稅金 @50 %	<u>4,320</u>
淨利	<u>\$ 4,320</u>

* 包含60%的賒銷。

附表二

產業標準比率

財務比率	產業*
流動比率	3.50倍
速動比率	1.50倍
平均收現期	60.0 天
存貨週轉率(銷貨成本對期末存貨)	5.00倍
固定資產週轉率	1.43倍
總資產週轉率	1.00倍
負債比率(總負債對總資產)	45.0 %
保息比率(整體利息保障比率)	4.10倍
毛利率	25.0 %
純益率	4.0 %
總資產報酬率	4.0 %
淨值報酬率	7.0 %

* 所有比率都是以年底(不是平均)的數字及以一年為360天(不是365天)來計算。