

中華民國中小企業之發展

(二)

中小企業之財務管理

經濟部主編
中華經濟研究院

渤海堂文化公司印行

F276.3

J716

中華民國中小企業之發展(二)

中小企業之財務管理

李宗哲 何憲章 著

渤海堂文化公司印行

國立中央圖書館出版品預行編目資料

中小企業之財務管理 / 李宗哲, 何憲章著.

-- 初版. -- 臺北市: 渤海堂, 民 82

面 ; 公分. -- (中華民國中小企業之發展; 2)

參考書目: 面

ISBN 957-9324-93-X(精裝)

1. 中小企業 - 臺灣 2. 財務管理

553.712

82004355

中華民國八十二年八月初版

中華民國中小企業之發展(二)

中小企業之財務管理

精裝一冊
(全套精裝六冊)

頂 \$480元

主 編: 經濟部·中華經濟研究院
著 者: 李 宗 哲·何 憲 章
著作權人: 經 濟 部
發 行 人: 高 本 釗
發 行 所: 渤海堂文化事業有限公司
印 刷 所: 新 文 化 彩 色 印 書 館

台北市羅斯福路一段 20 號 8 樓之 1
登 記 證 局 版 臺 業 字 第 3694 號
郵 撥 帳 號: 1094926-2
電 話: (02) 3928516

(缺頁或破損, 請寄回更換。)

版權所有·禁止翻印

序

兼向我國努力耕耘的中小企業致敬

如果農、工、服務三產業是我國經濟體系的主要臟腑，無疑地，中小企業正是維繫這個經濟體活力無限的微血管。四十餘年來，在我國中小企業胼手胝足的打拼下，已使我國締造多項舉世欽羨的實績：

1. 為數僅佔世界千分之四的人口，卻擁有世界百分之二的貿易額，至民國八十一年已高居世界第十二大貿易國。
2. 四十餘年來平均每年經濟成長率高達8.5%。
3. 有二十多項工業產品擁有世界第一的頭銜。
4. 每年平均失業率均維持在百分之三以下。
5. 平均每年物價上漲率僅百分之四、四（扣除民國六十三至六十四及六十八至六十九年二次石油危

HW 547/02

機期間)

根據世界經濟發展經驗，一個落後的經濟體系欲發展成現代經濟體系，除了國內有可供投資之儲蓄外，還需有足夠的外匯以進口經濟成長所需之機械設備與技術。這個成長要件對缺乏天然資源的我國而言尤為重要，因此我國經濟發展各階段政策，從進口替代、出口替代、出口擴張乃至於現階段之技術升級政策，莫不積極擴展對外貿易，俾利用所賺取之外匯進口生產所需之原材料及各種生產投入要素，而在台灣地區經濟賴以快速成長的出口貿易中，六成以上即出自中小企業，使我國贏得「中小企業王國」(the kingdom of small and medium enterprises) 的美譽。

中小企業家數佔我國企業總家數的比例超過 95%，產值則佔全國總產值的 40% 左右，而雇用員工人數佔台灣地區總就業人口的比例亦高達 60% 以上。其與我國經濟之緊密性，使台灣經濟發展經驗，就等於一部中小企業奮鬥史。

根據台灣經濟發展的特性，我國中小企業發展可分為下列四個階段：

- 一、第二次世界大戰後至民國五十一年間：台灣資金技術與外匯均相當短缺，僅有豐富的勞力，為充分運用勞力並節省外匯，乃全力發展進口替代工業，因而帶動資金需求較少且反應靈活的中小企業。
- 二、民國五十二年至六十二年間：國內市場漸趨飽和，而國際經濟成長迅速，遂採行出口擴張策略，政府亦開始設立專責機構以推動中小企業之發展，在此良好環境下，我國中小企業逐漸在國際市場展露頭角。
- 三、民國六十三年至七十一年間：經過廿年經濟發展，國民所得提高、國內資本因儲蓄持續成長而迅速累積，復由於國內出現勞工不足及工資上漲等現象，政府乃因應此趨勢採行第三次進口替代政策，國內產業轉向技術密集與資本密集型態發展。此期間分別於六十三年及六十八年面臨兩次石油危機，皆在我中小企業之靈活調整下轉危為安。
- 四、民國七十二年迄今：國際興起保護主義與區域經濟之浪潮，國內則面對勞工短缺、環保意識

高漲等問題，中小企業再度面臨轉型期。

從上述各發展階段來看，我國經濟能一舉突破經濟發展過程中最難克服的「儲蓄」、「外匯」及「競爭力」三大缺口而在穩定中持續成長，中小企業有其不可抹滅的貢獻。展望未來，中小企業之發展仍是我國經濟能否持續成長之關鍵。歷年來，政府對我中小企業時時付予極大之關切，為掌握其發展動態，政府曾陸續委託國內各研究機構研究有關中小企業之發展、技術、經營等各層面之問題，以作為政策擬訂之參考，然整體而全面之研究仍付之闕如。本書能將我國中小企業之總體及個體發展經驗進行一次總回顧與檢討，該項研究不僅有助於國內政府與民間各界研參以思考我中小企業未來之發展方向，未來於譯為外文後，亦可將我國中小企業發展之完整經驗提供予世界各國及國際機構與組織參考。本人特為之序並利用此機會在此對我國中小企業努力不懈之精神致最大之敬意。

江 丙 坤

（本文作者現為經濟部部長兼海外經濟合作
發展基金管理委員會主任委員）

序

海外經濟合作發展基金於民國七十七年成立迄今已逾四年，接受我技術協助及貸款之友好開發中國家計有五十八個，已有合作關係或前來表示合作意願的國際機構，包括世界銀行、國際金融公司、歐洲復興開發銀行、亞洲開發銀行以及聯合國轄下之援助機構等十數個國際機構。歸納與上述各國及國際機構之諸多接觸中，各界最感興趣的主要課題之一即為我國中小企業之發展經驗。

「送人一條魚，不如教他如何捕魚」為提供援助之主要精神所在。自公元一九四五年布列顛森林國際會議決定協助戰後之歐洲重建，並對落後國家提供經濟援助後，各開發中國家已有長足之進步，其中尤以香港、新加坡、韓國及我國等亞洲四小龍之發展最為迅速，成為經濟發展成功之典範；而亞

洲之泰國與馬來西亞也邁入新興工業國家之林。然而，另一方面，一九八〇年代南美洲各開發中國家因無法承受石油價格高漲之衝擊所引發之第三世界外債危機，使世界各經援機構之援外政策受到質疑；而各開發中國家由於以往將資源集中於政府部門及少數群體的作法造成雙元性經濟制度過度發展，以致國內貧富差距過大，輕者造成國內資源配置缺乏效率，重則造成社會動盪不安。上述新興工業國家成功的經驗及第三世界國家負面的經驗使各開發中國家及國際經援組織加強對各開發中國家國內私人部門發展與所得均等化的重視。

中小企業具有資金調度較靈活、技術單純且易普及之特性，對於國內資金不足且技術缺乏之開發中國家而言，發展中小企業可達到經濟快速成長且所得均等化之效果，因此許多開發中國家政府以及國際經援機構皆對我國中小企業發展經驗表示高度之興趣，並請我國提供相關資料供其參考。有鑑於此，海外經濟合作發展基金管理委員會乃委請中華經濟研究院與台灣經濟研究院完成「中華民國中小企業之研究」，包括中小企業之發展、總體經濟環

境、技術移轉、個案研究等共計十二個相關子題，海合會特將該項研究報告集結成本書，以使該項成果與各界共享。

許 柯 生

(本文作者現為經濟部次長兼海外經濟合作
發展基金管理委員會執行秘書)

摘要

戰後台灣四十多年來，在政府政策領導與各行各業人士戮力配合、勤奮工作之下，創造了舉世矚目的「台灣經濟奇蹟」，其中中小企業的蓬勃發展最為世人稱道。根據經濟部中小企業處的估計，中小企業的出口貢獻率（中小企業的出口金額佔總出口金額的比率）自民國 67 年～76 年大都在 60 % 以上，而依資料顯示，中小企業提供的就業機會在民國 75 年占全部從業人員的 64.4 %，而中小企業的家數在民國 76 年占全國企業家數的 97.6 %；因此，這些高度出口導向的中小企業對於台灣就業機會的創造、社會安定、所得分配平均以及持續經濟發展與成長的貢獻是不可磨滅的。

本研究專題希望從財務管理的角度，對過去四十多年來台灣中小企業的發展過程做一探討，重點放在中小企業財務狀況的變動、資金的來源及運用、存貨的管理、投資決策的制定、會計制度的演變，以及因應匯率變動的管理等方面。

針對台灣中小企業在各項財務管理上的優缺點與問題，本研究專題有下列研究發現：

一、現金管理方面

1. 我國中小企業規模雖小，但經營流動資產的效能在某些方面卻

比大企業來得高，這從中小企業的現金週轉率較高可得證。民國 61 年至 78 年間，中小企業的平均現金週轉率 25.03 次，明顯高於大企業的 16.02 次。

2. 但是，中小企業的平均現金比率（7%）卻高於大企業（平均 6.06 %），顯示中小企業相對地較不善利用閒置現金。至於中小企業現金管理不善的原因可歸納為現金來源有限，收款不良，缺乏付款計劃，會計制度不健全，非直接生產性支出過多等。

二、應收款項方面

1. 民國 61 年到 78 年間，我國中小企業的平均應收款項週轉率（10.11 次）顯著高於大企業（6.05 次），似乎中小企業的經營效能比大企業來得有效率，對流動資金的調度運用比大企業來得有彈性；但也可能是由於中小企業與大企業處理應收票據的方式不同，例如，中小企業在拿到遠期支票後，通常會經由調票行為收回現金，使得應收款項的週轉率較高。

2. 中小企業應收款項管理所遭遇的主要問題，包括 (1) 缺乏專責賒銷部門，內部控制功能不彰，(2) 徵信措施不夠，易受客戶倒帳影響，(3) 執行收款政策不力，及 (4) 漏列或虛列應收款項。

三、存貨管理方面

1. 我國中小企業存貨管理的優點如下：

(1) 我國中小企業因規模較小，存貨數量較少，較容易掌握存貨狀況，可及時進貨並減少呆、廢料之產生。

(2) 中小企業存貨供應商家數多，資訊流通快速，調度方便，減

少停工待料之次數。

(3) 存貨佔中小企業資產比例甚高，較受中小企業之關注保護，可減少不當之損失，如偷竊、毀損等。

(4) 中小企業與供應商之關係甚為密切，協商較具彈性。

2. 但是中小企業各年的存貨占流動資產比率卻明顯地較大企業為高，顯示中小企業的存貨相對地積壓較多，應該採行有效的存貨管理技術。

3. 至於存貨週轉率方面，民國 61 年至 78 年間中小企業平均 4.91 次高於大企業的 3.99 次，然而民國 76 年以後，中小企業的存貨週轉率持續下滑，似乎中小企業的存貨管理效率低落，使中小企業喪失「輕薄短小」、「少量多樣」的競爭優勢，值得密切注意。

四、財務結構與負債管理方面

1. 我國中小企業的財務結構與負債管理存在著較多的問題，歸納如下：

(1) 負債比率偏高，財務結構不良

民國 61 年至 78 年，我國中小企業的平均負債比率高達 70.19 %，明顯地高於大企業的 59.35 %，近年來，中小企業的負債比率雖已降至約 60 %，但還是高於大企業的 45 %。導致中小企業負債過高的原因是自有資金不足，而過多的債務帶來沈重的利息負擔，勢必造成重大的財務壓力，影響企業的營運及資金調度。

(2) 短期借款比重偏高

中小企業的歷年長短期借款比率中，短期借款比重高達 88 %，顯示中小企業短期資金調度頗為繁重，無法掌握長期借款來源，致

使中小企業不易從事資本投資，妨礙企業進一步的發展。此外，由中小企業長期資金對固定資產比率平均低於 100 %，以及其長期資金用途占總資產比率大於長期資金來源占總資產比率來看，中小企業有將短期資金供作長期用途的現象，顯示其負債管理不當。

(3) 融資困難及資金成本過高

中小企業的借款來源平均有 67 % 來自金融機構，而中小企業申請融資最大困難所在包括：缺乏擔保品、保證人、以及企業沒有建立一套健全的財務管理制度與正確的財務會計資料。而中小企業有約 33 % 的借款來自民間市場，由於民間借貸的利率高於銀行融資利率，使其加權平均資金成本偏高，影響其獲利能力。

2. 然而，中小企業似乎也頗能運用營運資金的技術，民國 76 年至 78 年，中小企業應付款項佔流動負債的比率分別為 40.64 %、38.32 % 及 36.26 %，顯示中小企業爲了籌措短期性資金及維持業務的週轉，在進貨時用賒欠、開立票據、甚至延期付款方式購買原物料或商品，而以應付帳款或應付票據記帳。

五、外匯管理方面

1. 依經濟部中小企業處民國 76 年的一項調查顯示，中小企業廠商在因應新台幣升值時所採取的措施，以降低成本占 21 % 爲最多，其他爲開發新產品占 15 %，提高品質 14 %，預售外匯 14 %，分散市場 13 %，提高售價 7 %，自行吸收 4 %，對外投資及轉內銷占 2 %，申請美元外銷貸款 1 %。因此，基本上，我國的中小企業尚相當靈活，面臨台幣升值的重大衝擊，很快地學會以外匯操作（如預售外匯及外幣外銷貸款等方法）來規避匯兌損失。同時也促使中小

企業更重視分散市場、提高產品品質與開發新產品，以及致力於降低成本。

2. 然而，在比較我國大企業與中小企業，在採取因應新台幣升值所採取措施的差異時，發現大企業有 33.51 % 會尋求擴展內銷市場，而中小企業卻僅有 15.64 %，顯示，中小企業的因應策略仍有進一步改善的空間。

六、投資決策方面

1. 我國中小企業的組織型態以獨資占絕大多數，其中製造業獨資的占 60 %，商業獨資的更占 70 % 左右，由於獨資企業在人力、資金等的競爭條件上，都比大企業較為不利，經營風險大、資金成本也高，使其投資意願相對地低於大企業。

2. 民國 75 年以前，我國中小企業的外銷比率都高達 60 % 以上，民國 76 年降為 58.5 %，77 年僅占 37.4 %，民國 78 年更降為 32.7 %，這說明了台幣大幅升值以後，許多中小企業對外報價失去競爭力，轉而開拓內銷市場，但內銷市場長期為大企業所主宰，使得中小企業的獲利能力遠低於大企業。

3. 在對外投資方面，中小企業 79 年對外投資的百分比，依序為東南亞 57.2 %，中國大陸 27.8 %，歐美 11 %，其他地區 4 %，可見得低廉充裕的勞工、市場拓銷、及東南亞與大陸地區的 GSP 關稅優惠待遇等，乃是吸引我國中小企業對外投資的重要因素。至於對外投資的行業別，東南亞地區主要是化學、電子、紡織及紙業，中國大陸方面則是製鞋業、電工器材、車輛及服務業。

七、會計制度方面

1. 我國中小企業會計制度有如下優點：(1) 中小企業會計事務多半由負責人親自參與處理，可減少下屬舞弊的機會，(2) 會計制度規模較小，可快速反應企業之營運狀況給負責人員，減少時間之延滯，(3) 會計制度多能配合企業環境與需要，彈性調整，(4) 會計制度規模較小，成本較低。

2. 但其缺點則為：(1) 中小企業的會計帳戶大部分為自行處理，亟需建立健全的會計制度，(2) 會計處理方式仍為人工作業居多，(3) 非由專家建立會計制度者居多。

3. 缺乏健全會計制度往往會造成如下問題：(1) 製造成本計算困難，(2) 容易產生兩套帳，(3) 不易獲得金融機構融資，(4) 經營亟易做成錯誤決策，(5) 財務管理變得窒礙難行，(6) 易產生弊端與錯誤，(7) 易受稅務機關的處分，以及(8) 易產生勞資糾紛等。

針對上述各種我國中小企業的優缺點與所面臨的財務管理問題，分別提出改進建議及因應之道如下：

一、現金管理方面

1. 現金流量控制：有效控制現金流量的基本原則為「加速收款，延遲付款」，例如，精打細算，使每筆帳款都在最有利的情況下得到處理；爭取現金折扣；加速存款的信用運轉；及注意客戶的付款習慣，早日收回貸款等。

2. 現金內部控制：不定期突擊盤點現金，以避免員工監守自盜。

3. 運用閒置資金：規劃兼具安全可靠、變現率高及收益穩定三原則的短期投資，如一至六個月的定期銀行存款、政府公債、可轉讓