

Financial Crisis Management

財務危機管理

● 博達案一出，如何有效預防並解決財務危機成為一項受矚目的課題。

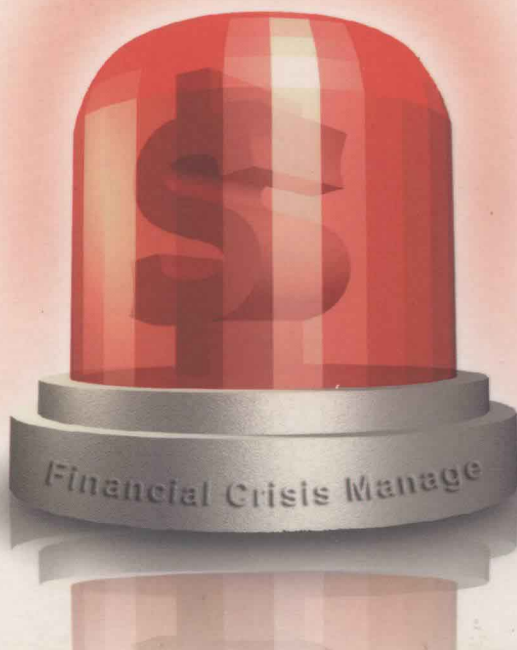
財務危機發生的原因

員工品德操守、市場調查錯誤、企業發展策略錯誤及財務運作錯誤。本書核心價值在於針對問題根源找出一套預防及處理財務危機的規律法則，供讀者參考遵循。

朱延智◆著

適合對象

學生：大專院校、研究所、EMBA學生的教材
企業經營者：具有參考與實戰價值



財務危機管理

朱 延 智 著

南榮技術學院國貿系系主任

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

財務危機管理 / 朱延智著.

— 初版. — 臺北市 : 五南, 2005 [民 94]
面 ; 公分

ISBN 957-11-3913-0 (平裝)

1. 財務管理 2. 危機管理

494.7

94003288

1F18

財務危機管理

作 者 朱延智 (36.1)

編 輯 雅典編輯排版工作室

出版者 五南圖書出版股份有限公司

發行人 楊榮川

地 址：台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)27055066 (代表號)

傳 真：(02)27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

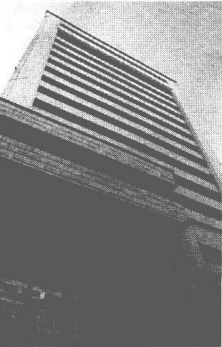
電子郵件：wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2005 年 4 月 初版一刷

定 價 290 元

版權所有・請予尊重



序

壓傷的蘆葦，祂不折斷；

將殘的燈火，祂不吹滅。

（引自《聖經》）

民國九十三年博達案一出之後，財務危機似乎有擴大的趨勢，因此如何預防財務危機，如何有效解決企業財務危機，是一項非常重要的課題。但由於財務危機極為複雜，它不一定是財務方面出問題，而可能是內部員工品德操守的問題，如理律律師事務所的劉偉傑案。有時也可能是出現在行銷方面，因市場調查的錯誤而有以致之；或公司發展策略的錯誤所導致。當然財務方面運作的錯誤，也是許多企業出現財務危機的重大原因之一。

既然造成財務危機的因子是如此多元，換言之，預防它、處理它，也必須是極多元才會有效，這樣才不會頭痛醫頭、腳痛醫腳，而無法深入病源根治。但是在多元之間，是否可以找出一套預防及處理財務危機的規律法則加以遵循，這是本書的重心所在，也是貢獻的所在。

財務危機管理的主要內容，涵蓋四大方面：財務危機概論、財務危機預防、財務危機處理、財務危機溝通。就學生的部分，這是一本非常適合大專院校、研究所、EMBA學生的教材。就社

會人士的部分，尤其是企業經營者，更是具有參考與實戰價值的書。

這本書能夠誕生，要非常感謝五南圖書公司張毓芬小姐的支持，以及淨閔小姐的協助。此外，要特別一提的是，因寫作過程較為倉促，所以難免有諸多錯誤，尚祈學術先進予以指正，個人將感激不盡。

朱延智

2005 年 2 月





目 錄

第一篇 財務危機管理概論

第一章 財務危機管理概論 ► 3

- 第一節 財務危機管理的重要性 3
- 第二節 財務危機的名詞釋義 7
- 第三節 財務危機的特質 16
- 第四節 財務危機管理的迷思 21

第二章 財務危機來源分析 ► 25

- 第一節 多面向的財務危機 25
- 第二節 總體經濟環境變化 29
- 第三節 市場危機 32
- 第四節 戰略危機 37
- 第五節 多角化經營的危機 40
- 第六節 高度財務槓桿 43
- 第七節 缺乏公司監理 47
- 第八節 人力資源與研發危機 51

第二篇 財務危機預防

第三章 財務危機理論與預防措施 ► 55

- 第一節 財務危機管理指導原則 55
- 第二節 危機結局的結構論 60
- 第三節 掌握市場變化 65
- 第四節 建立財務預警系統 70
- 第五節 企業生存策略 73
- 第六節 建構公司監理機制 78
- 第七節 財務危機預防方法 80

第四章 財務危機管理體系建構 ► 87

- 第一節 危機管理的階段與方式 87
- 第二節 建構財務危機管理體系 92
- 第三節 財務危機管理計畫 95
- 第四節 財務危機管理專案小組 108
- 第五節 財務危機鑑定 117
- 第六節 偵測經營環境的財務危機訊號 129
- 第七節 驗證財務危機管理計畫 131
- 第八節 制定財務「危機管理手冊」 133
- 第九節 財務危機教育 135
- 第十節 危機處理的迷思 139

第三篇 財務危機處理

第五章 財務危機處理 ► 145

- 第一節 財務危機決策重要性 145
- 第二節 財務危機決策性質 148
- 第三節 財務危機處理 159
- 第四節 危機後的恢復 179

第六章 財務危機處理方案 ► 183

- 第一節 財務危機談判協商 183
- 第二節 企業改組 187
- 第三節 財務危機的開源 196
- 第四節 財務危機的節流 201
- 第五節 法律途徑 203

第四篇 財務危機溝通

第七章 財務危機溝通 ► 211

- 第一節 財務危機溝通的重要性 211
- 第二節 財務危機溝通的準備 216
- 第三節 組織溝通危機 227
- 第四節 裁員之危機溝通 232
- 第五節 網路危機溝通 238

第八章 財務危機溝通戰術與個案研究 ► 243

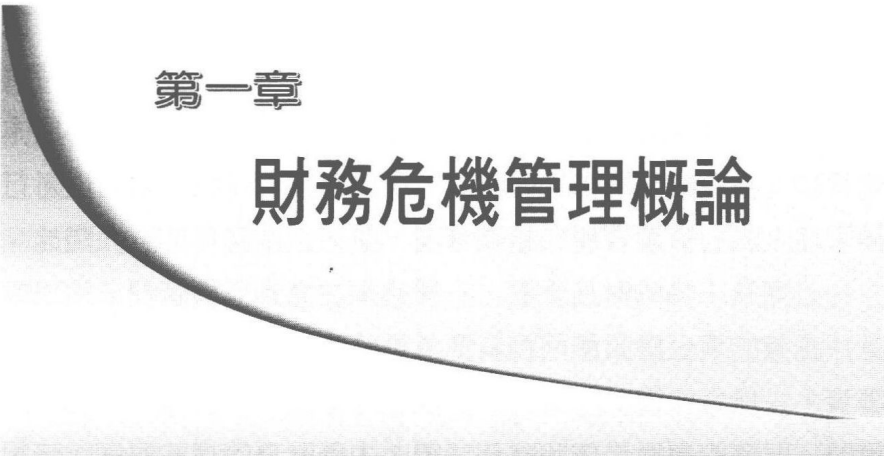
- 第一節 財務危機溝通戰術 243
- 第二節 財務危機溝通的代表 248
- 第三節 財務危機溝通策略 255
- 第四節 財務危機溝通失敗案例研究 271



第一篇

財務危機管理概論





第一章

財務危機管理概論

第一節 財務危機管理的重要性

在快速變遷的商業世界裡，企業宣布倒閉、瀕臨解散、策略失敗等情形，時有所聞。如何避免這類情形的發生，不啻攸關企業的存亡，同時也攸關投資人與社會經濟的安全。

在經營環境日趨複雜的今天，財務危機管理已成為企業主管必備的一項管理技能。現代財務管理的重點，不僅在對外的融資調度上，同時更應注意平時資金的流動，與營運資金分配之比率，如此，才有助於防止財務危機的發生。同時，財務管理對企業資金的流入與流出，都應有一定的計畫與管控，尤其是長期資金與短期資金這兩部分。前者如長期借款、發行公司債、發行股票等，後者則如應付帳款、應付票據、短期借款等。由於資金是

企業營運的血液，企業能否生存及成長，資金籌措與運用扮演重要角色。一個企業若能以較其他同業低的成本取得資金，同時，又能較其他同業有效運用所取得的資金，則可獲得高於取得成本的報酬，並具較佳的市場競爭力，所以財務管理與生產管理、行銷管理、人力資源管理和組織管理，並列企業管理的五大職能。

公司有三類的財務決策，一樣必須注意到危機管理，這三類是：企業的資金應該如何投資？（投資決策）；這些投資應如何籌資？（融資決策）；應將多少現金分給企業所有人？（股利決策）。財務管理乃是依照財務法規，本著財務管理的原則，針對前述三類需求，就企業財務資源進行規劃、組織、領導與控制。除了這些必然與財務有關的決策之外，事實上公司所做的每個決策，不論它稱為策略、行銷或廣告決策，其中都有財務的成分，然而部分企業經營者認為財務管理，主要在於記帳和處理與銀行等相關業務，故未給予財務管理部門應有的重視，這是嚴重的錯誤。往往財務決策涉及龐大的資金，大型投資案或購併案的金額，甚至可能高達數十億美元，因此很可能就決定一家公司十年、二十年，甚至更久之後的命運，所以這些決策很重要。在變遷的環境中，財務管理確有助於企業競爭資源的適當分配，投資收益的極大化。

相較於一般企業對財務管理的了解與認識，對於財務危機的預防與處理，顯然就力有未逮。企業管理大師 **Ram Charan** 強調「沒有一家公司永遠成功不失敗的」、「沒有一個市場是安全到沒有足以威脅的敵人」。從產業發展史而論，企業常受到內外經營環境急遽變遷的衝擊，而產生「適者生存、不適者淘汰」的殘

酷事實。即使歷史悠久、經營卓著的企業，不代表就不會發生危機，也不保證遇到財務危機時，能有效的處理危機。更可能因為前述的市場優勢，而產生否認危機存在的心理趨勢，結果卻使得危機更易產生。根據民國九十三年經濟部中小企業處的統計，我國新設的中小企業生命週期，超過十年的僅有百分之四十二，十到二十年的約有百分之二十四，存活超過二十年的，只剩百分之十八。為什麼企業生命週期會這麼短呢？這就是沒有注意到財務危機的預防與管理，甚至爆發危機之後，也沒有解決之道。近年來美國及歐洲等知名大學的商學院，將財務危機處理列為一門重要的課程，並且相關書籍與研究著作都紛紛出籠，可見財務危機的重要性。

許多企業失敗的原因，並非是自己的商品不具競爭力，而是沒有一個好的財務及現金管理計畫，導致周轉不靈、發生財務危機，如之前爆發戰略高手、華彩……等發生跳票風波一樣。自民國八十七年十月至八十八年一月止，計有禾豐、安鋒、漢揚、新巨群、廣三、宏福、瑞聯、中精機、東隆等十九個企業集團財務周轉失靈，波及銀行的不良債權約達二千二百億元。民國九十三年以來，國內上市上櫃公司包括博達、衛道、訊碟、皇統、榮睿、宏達科、洪氏英、陞技、高鋁金屬以及宇詮等，都出現過財務危機。

國內財務危機管理目前雖處於萌芽階段，但其重要性已無庸置疑。基本上，它是一門科學為體、藝術為用的跨領域科際整合（multidisciplinary）之系統學問，它整合了「公司理財」、「投資學」、「金融市場」、「衍生性金融商品」（財務工程）、會

計、企業管理、策略管理、危機管理、公共關係、行銷學、財務及金融理論、政治學、心理學、傳播理論、社會心理學、法律（民法、刑法、智慧財產權、……）等學科，成為一門包羅萬象、獨具特色的專業學問。

普遍而論，我國企業資金大都不甚寬裕，一旦遇到景氣衰退，造成業務量急遽萎縮時，多數平時沒有做好財務危機管理的企業，都可能面臨資金周轉不靈的問題，嚴重者甚至因資金一時周轉失靈，而造成企業倒閉。在全球化競爭激烈的時代，產業經營環境確實充滿不確定性，從歷史的經驗告訴我們：最適應環境變化者才得以生存，並不是最大者、最強者或是效率最高者就能永續經營。若完全忽視危機的存在，企業反而隨時可能發生倒閉的威脅，絕非危言聳聽！

現階段外部環境一直不斷在變化，唯一不變的就是變，因此各種財務危機因子的醞釀與存在，是企業經營無可避免的事實。外部環境的結構性改變，端看企業是否有財務危機管理，加以因應並預為處理。故此，決定企業成敗勝負的關鍵，在於是否能夠發揮企業整體綜合的經營能力，而不僅是取決於企業財務的規劃、調度、運用與管理能力之優劣良否。危機並不可怕，可怕的是不知危機在哪、跌倒爬不起來，或者爬起來卻沒有記取教訓，又在同樣地方跌倒。再次跌倒，並不保證再次能爬起來，萬一不能怎麼辦？由此可知，財務危機管理是企業或組織，所必須具備的生存能力。

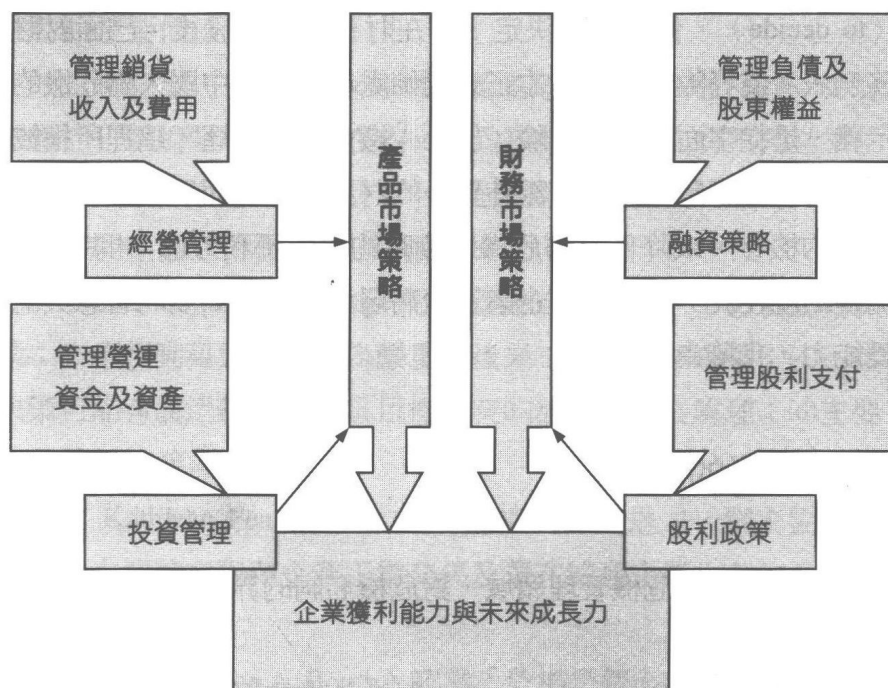


圖 1-1 企業獲利能力與成長性驅動因素

資料來源：Palepu, Krishna G., Victor L. Bernard and Paul M. Healy, *Business Analysis & Valuation*, Ohio: South-Western Publishing Co., 1996.

第二節 財務危機的名詞釋義

一般涵蓋每天的新聞用語中，財務危機這個詞已被濫用，所使用的精確度也愈來愈低。在古希臘時代危機較著重在解決的面向（「crisis」即為「crimein」），當時的意義被視為「決定」

(to decide)，但這項「決定」是在財務危機爆發後，已面對財務無法清償等險峻狀況，才正式開始處理。一般中國人對危機的定義，是從字面上的「危險」加上「機會」來表達。這裡所指的「機會」，不是指可獲得額外更多的財務利益，而是指隱含存在脫險的機會，或降低財務危機爆發時的可能不利效應¹。其中的關鍵點就在於，財務長與企業決策高層如何發揮高度的智慧與應變能力，化險為夷。

一、危機的界定

在企業財務危機管理領域，對危機名詞的界定，較被公認的有下列幾位。

1. 樂賓格 (Otto Lerbinger)：對於危機的界定是：對於公司未來的獲利率、成長，甚至生存，發生潛在威脅的事件。它具有三種特質：(1)管理者必須認知到威脅，而且相信這種威脅會阻礙公司發展的優先目標；(2)必須認知到如果沒有採取行動，情境會惡化且無法挽回；(3)突然間所遭遇²。

2. Barton 對於危機的界定是：將危機刻劃為一種具有三種特性的情境：(1)突然性；(2)必須在時間壓力之下做決定；(3)高度

1. Jean Wiley Huyler, *Crisis Communication + Communication about negotiation*, Nati, Press Bldg, 1981, p.1.

2. Otto Lerbinger, *The Crisis manager: facing risk and responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, 1997, pp.4-7.