



FINANCING MANAGEMENT

中小企業理財之道

利潤估價

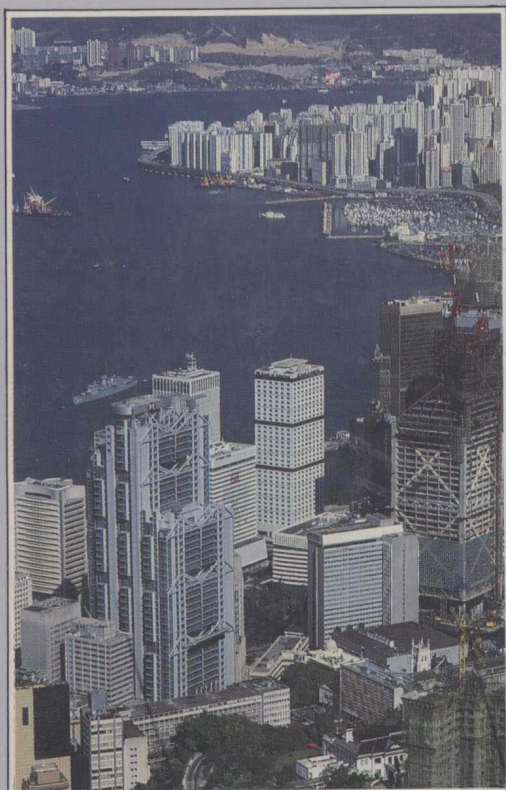
收益分析

彈性預算

現金計劃

資金籌措

破產方式



廖力平編著
萬里書店出版

中小企業理財之道

廖力平編著

香港萬里書店出版

中小企業理財之道

廖力平編著

出版者：萬里書店有限公司

香港鰗魚涌芬尼街2號D

電話總機：5-647511~4

承印者：嶺南印刷公司

香港德輔道西西安里13號

定價：港幣二十六元

版權所有 * 不准翻印

(一九八八年七月版)

前 言

一個企業能否經營成功，關鍵在於管理，而管理工作中最重要的一環則是財務部分，因為資金的獲得和應用，是企業賴以生存的根本，大企業如此，中小企業更是如此。本書着重中小企業理財之道，也講述企業的整個管理方法，從組織形式、企業預算、資金籌措到具體的財務管理都有論及。

企業經營成功後，應該如何擴展，以獲得更多利潤，在同行中贏取優勢；一旦遭遇危機，應該在什麼時候宣佈破產最為合適。這些重要而實際的問題，本書也都作了詳盡論述，值得經營中小企業的人士、管理人員參攷。

目次

前 言	1
第一部分 企業的創建	7
第一章 中小企業	7
一、標準的劃分	7
二、中小企業的優劣點	9
三、中小企業面臨的主要問題	9
四、香港中小企業概況	10
第二章 組織形式	11
一、管理的類型	11
二、企業組織形式	12
三、組織形式的選擇	15
四、家庭企業	20
第三章 預算制度	21
一、預算的概念	21
二、預算的好處	22
三、預算的步驟	23
四、現金計劃	26
五、彈性預算	31
六、預算制度的缺點	32
第二部分 資金籌措	34
第四章 銀行貸款	34
一、銀行的選擇	34
二、尋求貸款的準備	35
三、銀行關心的問題	36
四、銀行貸款的特點	38

	五、銀行貸款的種類·····	40
第五章	非銀行融資·····	43
	一、利潤計劃·····	43
	二、親戚朋友借款·····	44
	三、特許經營·····	44
	四、代理商·····	46
	五、原料商信用·····	47
	六、投資資本·····	48
	七、保險公司貸款·····	51
	八、租 賃·····	52
第三部分	財務管理·····	55
第六章	財務報表分析·····	55
	一、財務報表·····	55
	二、比率分析·····	61
	三、比率分析實例·····	66
	四、日常的比率分析·····	68
第七章	損益兩平分析·····	69
	一、成本的概念·····	69
	二、損益兩平分析·····	70
	三、損益兩平點的求法·····	71
	四、損益兩平分析實例·····	74
第八章	資本投資利潤率估價·····	78
	一、投資的基本概念·····	80
	二、還本期法·····	82
	三、淨現值法·····	84
	四、內部報酬率法·····	84
第九章	企業價值評估·····	88
	一、滿意的投資利潤率·····	88
	二、企業資產評估·····	88
	三、企業獲利前景評估·····	90
	四、企業價值評估實例·····	91
第四部分	企業的前途·····	97
第十章	擴展及其途徑·····	97

	一、擴展的動機·····	97
	二、企業的擴充·····	98
	三、企業的聯合·····	101
第十一章	破產及其處理·····	104
	一、破產的基本概念·····	104
	二、避免強制破產·····	106
	三、準備自願破產·····	106
第十二章	移交及其方法·····	108
	一、移交的必要·····	108
	二、移交的方法·····	108
	三、確定移交前後的考慮·····	110

第一部分 企業的創建

第一章 中小企業

在探討中小企業如何理財之前，首先必須弄清什麼樣的企業算是中小企業，也就是說，劃分中小企業的標準是什麼？中小企業有何特點？等等。如果不知中小企業為何物，而去侈談中小企業的理財問題，那是毫無意義的。

一、標準的劃分

所謂中小企業，是相對於大企業而言的。但是大、中、小本身是一種比較的概念，很難有客觀、固定的統一劃分標準。根據目前各國所採取的中小企業定義以及專家學者對中小企業的論著，中小企業標準的劃分如下：

1. 以企業管理需要而定的標準

這一標準注重企業的機能特性（Functional difference），因此又稱為質的標準。採取這一標準的人認為，小企業是指企業主本人親自擔任各項規劃、決策等管理性工作，但不實際擔任具體事務性工作的企業。因此，若某企業僱員總數不足十人，企業主不得不實際參加事務性的具體工作，對這類過分小的企業，企業主無法專門從事規劃、決策等管理，所以並不屬於中小企業；又如某企業僱員總數超過百人，但企業主無法獨自擔任各項規劃、決策等管理性工作，而必須設立各職能部門，這樣的企業，也不

屬於中、小企業。爲了客觀起見，又以僱員人數作爲輔助標準，一道加以考慮。具體如下：

極小企業及手工業	9人以下
小企業	10～ 99人
中企業	100～249人
大企業	250人以上

2. 以統計需要而定的標準

這一標準單純就統計上的需要而劃分，因其注重數字的比較，又稱爲量的標準。這一標準較客觀，並且利於比較。採用這一分類標準，還可就毛生產量、淨生產量、固定資產總值、使用動力數、附加價值、以及僱員人數等方面進行分類。總的來說，附加價值最能顯示出中小企業對國民生產總值的實質貢獻，但由於相關的正確資料不易獲得，計算容易錯誤，而且各國所採用的幣制不同、物價及匯率多變動，所以很難作出正確而迅速的比較。因此，研究人員爲方便起見，經常以僱員人數爲標準。採取這一標準，容易獲得有關的統計資料，分析也比較容易。但只以僱員人數爲標準，也有缺點，因爲企業間技術密集和勞力密集有很大的區別，僱員人數相同的企業，實質上會有很大的差別。就僱員人數而定的中小企業標準如下：

小企業	$\left\{ \begin{array}{l} 1 \sim 4 \text{ 人} \\ 5 \sim 9 \text{ 人} \end{array} \right\}$	極小企業
	$\left\{ \begin{array}{l} 10 \sim 49 \text{ 人} \\ 50 \sim 99 \text{ 人} \end{array} \right\}$	
中企業	$\left\{ \begin{array}{l} 100 \sim 249 \text{ 人} \\ 250 \sim 499 \text{ 人} \end{array} \right\}$	
大企業	$\left\{ \begin{array}{l} 500 \sim 999 \text{ 人} \\ 1,000 \text{ 人以上} \end{array} \right\}$	

二、中小企業的優劣點

和大企業相比，中小企業的企業主因完全擁有企業而受惠，而且本身也因規模小而可享受到競爭上的某些利益，但同時也存在某些固有的缺陷。

1. 對企業主本身的好處

- (1) 企業主因擁有企業而享有充分的自主權。
- (2) 企業主因自我僱用而享有就業的安全感。
- (3) 擁有企業是一種社會經濟地位的象徵。

2. 企業在競爭上的利益

- (1) 中小企業對市場及顧客的反應比大企業靈敏。
- (2) 中小企業因無龐雜的管理階層，因此在人事或工作的安排上更有效率。
- (3) 中小企業規模較小，創建時需要的資金也少，風險也相應減小。

3. 企業固有的缺陷

- (1) 中小企業無法享受大規模生產的好處，在價格競爭上處於劣勢。
- (2) 中小企業人力及物力較弱，無法從事科學研究和新產品開發工作。
- (3) 中小企業資金力量較弱，難以獲得融通資金。
- (4) 中小企業主常身兼經理、廠長與工人等職務，管理效率較低。
- (5) 大企業的僱員福利較好，中小企業在網羅僱員上，無法與其相抗衡。

三、中小企業面臨的主要問題

一般中小企業所面臨的主要問題是：

1. 資金籌措問題

中小企業無法通過資本市場籌措資金，因此必須自籌資金（Self-raised fund）或向銀行借款（Bank loan）。但由於利潤有限，自籌資金非常困難；此外，因為企業缺乏抵押擔保能力和借款金額較小，銀行對其貸款也缺乏興趣。

2. 經營管理問題

加拿大倒閉的企業中80%是因缺乏經營管理能力和經驗。日本每年倒閉的中小企業超過一萬家，大多數也是由於經營管理問題。這裏所指的管理問題主要包括財務管理、人事管理和銷售管理等。

3. 技術問題

中小企業一般均無力在企業內部自行研究有關的業務，因此特別迫切地需要技術情報和訓練等幫助。

4. 在法令制度上待遇不公平

法令規定企業的義務往往沒有考慮企業規模的大小，有時還以大企業的負擔能力作為標準，結果使中小企業難以承擔。

四、香港中小企業概況

在香港一般以僱員人數為標準劃分企業的大小。僱員在200人以上為大企業，人數在50~200人之間為中企業，人數在50人以下則為小企業。香港的中小企業佔企業總數的95%。

香港小企業，在組織形式上，獨資的，估計約佔百分之五十，其資本來源一般都是廠主積蓄，而且多數不超過十萬港元。這些小企業，僱員人數不多，三十人以下的大約佔百分之七十。訂單來源多為進出口商及本地工廠。

香港小企業的產品，雖然大多數都沒有品質管制，但由於競爭的關係，一般產品質量都不錯。這些小企業的僱用人員中，有很多都是家人和親友，很少僱用管理人員，受過訓練的管理人員

就更少，總的來講，這些小企業的管理都比較差。

第二章 組織形式

要創建企業必然會面臨很多問題，如本人是否適合經營企業，選擇哪一行業，需要多少資本，從何處獲得資金等。這裏僅討論企業首先面臨的選擇組織形式的問題，雖然這並不屬於理財的範疇，但解決好組織形式，能給理財提供良好的基礎。

選擇組織形式的關鍵在於組織的結構應能利於企業經營和財務計劃的完成。可以說，並沒有十全十美的企業組織形式，不過企業主可以根據自己的目標選擇最合適的組織形式。一旦選擇了適當的組織形式，企業就能更順利地開展業務活動。

一、管理的類型

企業的成敗往往取決於僱員的能力和工作作風，而僱員能力的發揮和工作作風的好壞又取決於管理的方式。下面是幾種類型的 management 方式：

管理方式	權力支配者	聯系方法
獨裁	經理或廠長	下達命令，很少解釋或徵求別人的意見。
專權	各主管部門負責人	高度指示，可能會為個人的決定後悔，但不會改變。
官僚	已有的規定和程序	依靠嚴密的和預先設定的步驟。
民主	企業內員工組織的大多數	尋求下級反應，討論其他意見，共同作出決定。
分享	經理和員工組織	下級被鼓勵共同作出決定，可看作是領導放權。

放權 員工組織

在緊急情況時，偶然、任意地聯系。

中小企業通過管理要達到的主要目標是效率（Efficiency）。合適的分工是成功的一半，另一半是企業主對企業經營的直接領導。

只要企業不大，就不應對僱員的責任分派得太精細。類似出納員（Paymaster）、銷售經理（Sales manager）、人事部主任（Director of personnel）等頭銜，意味着僵化的管理結構和有限的責任。由於在中小企業中，大多數的工作是靈活的，一個僱員通常要發揮幾種功能，他們必須得到一般的授權和委派，例如管理人員（Supervisor）、領班（Foreman）等。這樣更能接近管理的目標。如果商品或勞務能準時地，在可接受的成本下生產出來，那末企業現有的管理是可行的。當顧客改變需要或愛好；或當僱員的素質和能力改變；或僱員人數出現增減，其管理方式、特別是工作委派（Work assignments）也必須隨之改變。

企業主領導的關鍵是要在企業的實際需要和僱員工作情緒之間取得平衡。為此應做到以下幾點：

1. 僱員應被看作是人，而不是物。
2. 依靠道理和協作達到目的，不要強迫和威脅。
3. 以民主的管理結構取代僵化的或官僚的管理結構。

這樣的管理方式可能不容易實行，實行後也要花時間去完善。然而，這將給企業帶來利益，因為僱員會以參與者的態度帶着獻身的熱情作為回報。要記住，僱員更容易忠實於有個性的企業主本人，而不會是官僚的管理結構。

二、企業組織形式

除了選擇管理方式外，還必須考慮企業的組織形式。可供選擇的企業組織形式很多，其中以獨資企業（Sole proprietor-

ship)、**合夥企業 (Partnership)** 及 **公司企業 (Corporation)** 最普遍。企業主在選擇企業組織形式之前應知道，沒有一種組織形式可以普遍適用於任何企業，也就是說對某企業最有利的組織形式未必適合於另一企業。另外，企業主也應了解，選擇了某一組織形式後並不意味着非長期保持這一形式不可，也就是說企業組織形式是可以改變的，而且在某些情況下，改變是必要的。下面分別介紹各種企業組織形式及其優缺點。

1. 獨資企業

獨資企業是最簡單的一種企業組織形式。顧名思義，獨資企業是一個人的企業組織，因為獨資者擁有企業的全面控制權。實際上，獨資企業是個人的擴展，獨資者和企業是分不開的。企業的收入，就是獨資者的個人收入；企業的負債，就是獨資者的個人負債。當獨資者死亡或退出，獨資企業也就消失了。

獨資企業的優點是：創立、解散都容易；不需雄厚的資金即可經營；業務經營非常靈活，不受任何牽制；所有利潤均歸獨資者享有；租稅負擔極輕，有關法律約束極少。

獨資企業的缺點是：獨資者財力有限，不易擴大經營；獨資者經營能力有限，常導致經營的失敗；企業如遇風險，獨資者負無限責任 (Unlimited liability)；企業的生命有限，缺乏穩定性。

2. 合夥企業

合夥企業是由兩個或兩個以上的人所共同組成的。和獨資企業一樣，合夥企業的組織較為簡易。通常合夥人之間只要情投意合，即可組成合夥企業。多數合夥人在成立合夥企業時均訂立一份合夥協議 (Agreement of partnership)，確定合夥人的工作分配方式、投資額分配方式與利潤的分配方式等問題。

合夥企業有兩種形式：一是普通合夥企業 (General partnership)，各合夥人對合夥企業的債務和義務承擔無限責任。二

是有限合夥企業(Limited partnership),除一普通合夥人(General partner)承擔無限責任外,其餘的為有限合夥人(Limited partner),對企業的債務僅負有限責任(Limited liability),確切地說,他們的償債責任以其投資額為限。有限合夥人又可分為隱名合夥人(Secret partner)、緘默合夥人(Silent partner)、蟄匿合夥人(Dormant partner)和名義合夥人(Nominal partner)。隱名合夥人直接參與企業的經營,但對外不出名,一旦身份暴露,則須負無限責任。緘默合夥人的身份公開,但無權參與企業的經營。蟄匿合夥人不但不公開身份,而且不能參與企業的經營。名義合夥人通常為社會名流,不但不出資,也不參與企業的經營,只以其聲望賺取收入。各種合夥人的比較如下:

類別	償債責任	是否參與企業經營	是否公開身份
普通合夥人	無限	是	是
有限合夥人			
隱名合夥人	有限	是	否
緘默合夥人	有限	否	是
蟄匿合夥人	有限	否	否
名義合夥人	無	否	是

普通合夥企業的優點是:創辦容易;比獨資企業能籌集更大的資本;合夥人能集思廣益,經營效率通常高於獨資企業;租稅負擔較輕,其他法律約束較少。

普通合夥企業的缺點是:合夥人對債務負無限責任;權力分散,容易引起爭執,影響管理效能;合夥企業中任一合夥人死亡或退出,企業則自動解散;合夥企業資金有限,不利擴大經營;除非得到合夥人一致同意,否則股權無法轉讓。

3. 公司企業

公司的組織形式很多,最普遍的是股份有限公司(Company Limited)。公司企業與獨資企業及合夥企業最大的不同點,在