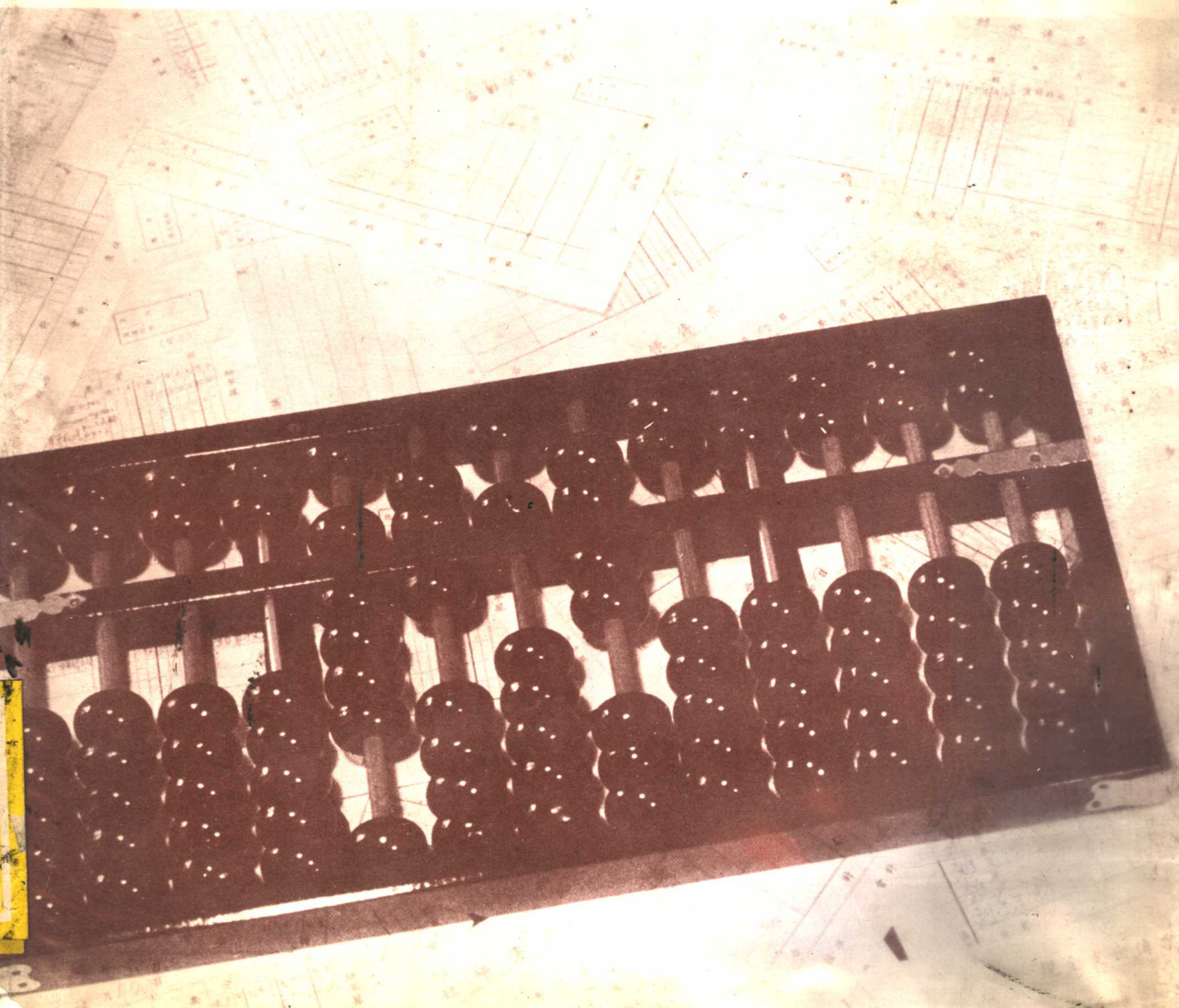




永慶出版社印行

企業財務改善對策



企業財務改善對策

目 錄

1. 拉開企業跳票悲劇的序幕·····	3
2. 不倒人也不被倒的經營法(一)·····	27
3. 不倒人也不被倒的經營法(二)·····	33
4. 企業財務病症的診斷與藥方·····	41
5. 如何健全財務管理制度?·····	54
6. 國內會計環境的畸型現象·····	95
7. 如何設立會計制度?·····	101
8. 具體有效的開源辦法·····	119
9. 執行貸款完全回收的策略·····	122
10. 成功的借款術·····	133
11. 如何做好資金管理及資金調度?·····	167
12. 企業負債的管理·····	204
13. 如何編製合理的現金預算?·····	218
14. 具體有效的節流措施·····	225
15. 如何推行反浪費運動?·····	228
16. 降低成本的原則及方法·····	234
17. 如何着手降低成本最經濟有效?·····	251
18. 如何正確精簡人事?·····	259
19. 如何控制間接人員的費用?·····	262
20. 節省財務費用的技術·····	267
21. 如何節省一般管理及銷售費用?·····	273
22. 管制業務人員費用的原則·····	282
23. 如何解決企業的經營困境?·····	289
24. 企業解困的五大歪招·····	298
25. 經營惡化時的財務措施·····	301
26. 掙脫困境成功範例·····	309
27. 企業危險管理之研究·····	314

財上加智如虎添翼

本書16開精裝(塑)厚三百餘頁
優待特價250元
合購三本以上每本220元計

財富堆積啓示錄

- 成爲「巨富」如何着手？
- 高竿的「錢滾錢」技術
- 使財產堆積如山的要訣
- 如何培養金光閃閃的「生意眼」？
- 如何獲取「進財機會」的情報？
- 「妙計所至，金庫爲開」法
- 如何發揮資金生產力？
- 種錢生錢的養錢法
- 「積少成多」的穩當投資出路
- 如何創造「以少賺多、財星高照」的事業？
- 招招出奇的營商致富點子
- 企業稱霸者啓示金言
- 現金管理策略分析
- 勾勾珠幾金錢訓
- 精打細算的理財原則

玩弄支票五大罪刑
債權帳款確保實務

本書16開(塑)精裝厚三百餘頁
※現書供應優待特價250元
合購三本以上每本220元計

支票使用與收受須知

- 您真的會使用支票？
- 問題支票的認識及其處理對策總解說
- 支票案例問答
- 票據騙術大觀
- 如何從收取票據着手預防呆帳？
- 支票遺失、退票怎麼辦？
- 支票、本票和借據在法律上所產生的效果和應注意事項
- 最新支票存款戶處理辦法
- 介紹幾種鑽營法令漏洞的歪路
- 如何討債 • 倒帳倒閉對付辦法
- 標倉倒倉法律問題解析
- 催收訴訟方法及撰寫告狀實例
- 玩弄支票觸犯那些罪名？

本書十六開精裝厚三百餘頁
一、二、三、四版已售完目前供應

最新增修第五版

部屬員工皆忠心
心腹班底自然成

本書16開精裝(塑)厚三百餘頁
優待特價250元
合購三本以上每本220元計

企業精英培養

- 如何錄選所需的員工
- 如何讓新進員工熟悉工作情況？
- 如何系統化訓練出優秀的員工？
- 如何發揮員工的才幹？
- 如何使員工對公司充滿向心力？
- 員工缺勤的原因及預防方法
- 對員工的考核及經理幹部選任的方法
- 如何培植和留住優良的幹才？
- 如何處理工廠作業員的疑難雜症？
- 如何提高員工的生產力？
- 如何當一位出色的工廠管理者？
- 如何成功的培養繼承人才？
- 現場工作改善的途徑
- 工廠巡迴應作的工作

觀念領導 力量無形

本書16開平裝共厚三百餘頁
現書供應優待特價250元
合購三本以上每本220元計

中國式 經營哲學與管理藝術

- 中國式觀人、識人、用才及愛才大秘
- 姜太公、管子、諸葛孔明、李克的選才論
- 陶朱公致富秘訣 • 綜觀古今得人術
- 中國人對計劃、組織、領導、控制和訓練採取的模式
- 工商企業常用的吉祥標語
- 把缺點變優點的原則
- 企業家與生意人的分水嶺
- 我國的管理哲學是什麼？
- 厚黑學在經營管理上的應用
- 論語式的企業經營哲學
- 中日大亨顯要的迷信與信仰
- 企業高階層管理之研究

拉開企業跳票悲劇的序幕

悲劇序幕的開始大略可分為三種不同的情形。

第一是發生支票不兌現的情形。

第二是公司的業務不振，利潤低落。

第三是公司被臨時發生的困難絆住腳。

一旦序幕打開，一切已來不及挽救。

悲劇已無可避免。

剖析導致悲劇的經緯可警惕世人。

為什麼發生支票不兌現

公司露出破綻的最直接的癥候是開出了不兌現的支票。在一九五四年銀根緊縮時有許多大大小小的公司開出了不兌現的支票，波瀾所及，發生許多悲劇。

到底什麼叫做不兌現的支票呢？就是支票軌進銀行後，被退回并附上一張註明退票理由的紅單的支票。公司採購資材、機器、或支付營建工作價款時，開很多支票給廠商、批發商、衛星工廠、或營造廠等。用現款立即付款最簡單，但事實上因有各種原因，即以三個月期的支票等來代替現款支付，這支票等於一種借用證。

可是這種借用證不同於我們私人日常

所寫的借用證。因為它是買賣東西的付款憑據，它有金錢價值。持票人可把支票做擔保向銀行借資金，或請銀行貼現：即未到期支票的預先兌換。假使支票兌現日期是三個月後，那麼銀行從票面金額扣除三個月的利息兌換支票。供應資材給公司的商家可以預先獲得資金以便週轉。

銀行保存該支票到兌現期日，期日一到即由該公司存款帳戶扣除該支票金額。假使該銀行裏沒有該公司的存款帳戶，那麼與同業連繫，從該公司設於其他銀行的存款帳戶中抵除，於是支票兌現了。

有時候雖然無意開出空頭支票，但是銷售製品貨款的收回不理想，或當初所預料的貨款收不回來，結果致使存款額少於支票額，發生存款抵除不了應兌現的現象，這就是空頭支票。銀行即毫不客氣地貼上存款不足不能兌現的字條。

支票不兌現情事即將發生時，每天被送來銀行兌現的幾個月前開出的支票的總額超過每天存款的速度，於是存款帳戶的存款額日漸減少，終於有一天存款枯竭的兌現不了支票，接著被送來兌現的支票即成為空頭支票。

在這個時候，已經有幾百張幾千張的前已開出的支票在別人手裏，一旦發生不

兌現支票，被銀行停止支付時（到此步驟係經銀行或支票交換所的若干手續與約定），前已開出的支票全部不能兌現了。

銀行最怕受牽累而虧損自己所保管的款以致連累存款客戶。通知單立刻送達全國所有銀行，持有該公司支票的人，在銀行窗口被拒絕兌現，持票人因領不到款，所以他自己亦無法清付他自己前已開給人家的支票，於是空頭支票的連鎖反應的波及越來越廣。

被貼上不兌現紅單而成為悲劇序幕的支票，一年間到底有多少呢？根據經濟部統計，去年元月至十月底為止，我國全國企業倒閉的數字，共有四萬七千餘家，這個數字是從金融機構公佈的退票紀錄統計而成，其核計的數字比較保守，若加上十一、十二兩個月再倒閉的企業，則總數業已超過五萬家以上，創下光復以來最高紀錄。

不兌現支票在開支票人存款枯竭時發生。

雖然處於銀根緊縮的時期，但公司裏面有經營專家的經營者，為什麼會輕易發生這樣的事情呢？為了解答這個疑問，我們應該從資金方面來檢討公司裏面的活動。絕不是只要經理部門的人員確實把持金錢就可以解決的問題。

公司的活動簡言之，即「製造產品推銷之」，但其機能相當複雜。

為使易於瞭解，現在讓我們來說明一個較單純的例子。假定日本有一個資本一百萬元的公司。為了生產需機器設備，以

二十萬元充原料費用，另以十萬元做人事費用。

所製造出來的產品究竟花了多少成本呢？原料費用與人事費用計三十萬元。假定銷售這些產品獲得了五十萬元，那麼等於賺了二十萬元。惟我們還要考慮生產用機器設備會消耗磨舊，將來總有一天會告廢，另需買新機器更換的。

假定花七年時間積蓄買新機器的款，那麼原有七十萬元的設備費，每年須分攤十萬元，在每半年一期的結算週期中約消耗了五萬元的機器設備，這叫做機器折舊費。這個費用亦屬於製造產品的成本費。現在把原料費、人事費與折舊費合計計算，則可算出三十五萬元為這產品的成本。因以五十萬元銷售故淨利為十五萬元。

公司每半年（或每一年）結算一次，把股紅利分配給股東，把稅款繳入國庫。資金一百萬元的公司每半年獲利十五萬，年盈餘額則為三十萬，似乎每年可分派三成的股紅利，但事實上並不如此。

需向國庫繳納的稅金（法人稅）約佔盈餘額的百分之三十五，向地方都道府縣繳納法人事業稅約百分之十二，另外還有市民稅等，算起來總共需繳納百分之五十的稅款。因此從這十五萬元的利益額扣除稅款後的款，才是公司可分派給股東的利潤淨額。

把稅金總額當做百分之五十計算，那麼盈餘淨額只有七萬五千元。如果把該金額做為福利分派股東，一百萬元之資本額，每半年有七萬五千元之分紅，即每年十

五萬元的股紅利，那麼股紅利的分派率為百分之十五。不過事實上，不可以全額分配絲毫不積蓄。永遠以原有資金，由物變款，由款變物的循環週轉並不是辦法，這樣的公司，風一吹就要倒下來的。公司必須多多少少積蓄一點資金。

雖然如此，但如股紅利的分配太少，以後增資時，股東們不會踴躍來支持，使公司籌不到所需資金，所以股紅利的分配也非想辦法不可。本來很想積蓄公積金，但亦需對股東酬以較豐的股紅利，所以股紅利分配率定為年率一成，每半年分紅五萬元。

從十五萬元盈餘額扣除七萬五千元的稅金與五萬元的股紅利後，公司內部所能保留的公積金為二萬五千元。就股東來說在他們還沒有受配股紅利之前，以公司應繳納稅金名義被拿去了利潤淨額之一半，受配股紅利時又被扣繳百分之十的稅款，股紅利額超過某數額的股東，另以綜合所得被徵稅。

決定公司盈餘的處置法稱之盈餘分派。稅金、分股紅利等流出公司外面稱為外部流失，這等於向體外放血一般。如分派超過體力的股紅利，即易患貧血症。如少算折舊費以增多盈餘計算的話，公司即自動衰弱。

剛完成一循環後，公司的運轉資金即為由銷貨收入五十萬元扣減外部流出額：稅捐七萬五千元及股紅利五萬元合計十二萬五千元後所剩餘的三十七萬五千元。這個資金也就是下一個循環期開始時的資金

。這種在公司裏面始終變形循環的資金被稱為週轉資金，花在設備方面的資金在公司裏一直不變形，這叫做固定資金。

大體上公司的全資金數額是一定的，除非利潤增加或由公司外面輸血。所以設備方面花過多的資金即容易引起貧血。週轉資金與設備資金的關係，對於不兌現支票的發生有極重要的影響。

在第一次循環期，週轉資金計有三十萬元：內開資材原料費二十萬元及人事費十萬元。在第二次循環期計有三十七萬二千元，即增加了七萬五千元，這七萬五千元到底是從什麼地方來的呢？這是分派利潤時所留下的公積金二萬五千元和設備的折舊費五萬元，這是資本累積部分。

這個儲蓄在公司失業時或患病時，可防備萬一，也可以充為積極方面的資金。如同一個家庭需孩子們升學、結婚、蓋房子等費用。這種儲蓄相當於家庭儲蓄。

有的公司，即使發生任何災變，不賺錢仍可以維持一年，但多半的公司儲蓄不多，一旦有事立即舉手投降。不用說儲蓄越少的公司越有陷入悲劇漩渦的可能性。

避免開出不兌現支票的秘訣是儘量不開支票。不開支票，即無從發生不兌現情事。一切均以現款支付，不告貸，以這種方式經營的公司，在這個世界上也不是全沒有。

不過所製造產品能夠全售出，且貨款全部立刻獲得現款清付的公司畢竟是極少的。一般地說，免不了多多少少的期末庫存，售出部分也無法獲得全額現付，總有

些應收帳款。入款部分通常大部分是期票。如果想不告貸，應付款均以現款即付的話，必須先有相當豐富的內部儲蓄。

必順長期的勤儉儲蓄始能擁有豐富的內那儲蓄。

利潤多，員工們要求底薪的調整，紅利分派增加，經費膨脹，董監事酬勞金和員工獎金也提高，結果幾乎被大家分光，所剩不多。「反正過半數將被扣去納稅」大家心裏有這種潛在意識，所以內部儲蓄不大增加。當然付款方式，照一般常例開出支票。

公司銷貨結果收進來的期票，可送去銀行貼現。可是銀行對於每一個公司的貼現或貸款訂有限額，因此無法將全部期票悉數貼現。

前已貼現的期票一到期，立刻再把新的期票送去銀行貼現，這些錢用以支付自己開給人家的期票。資金尚充裕時還無所謂，景氣惡劣時經理部門每天需計算在銀行允許公司的貼現限額內還可以送多少支票去貼現，以便領些現款去支付自己前已開給人家的支票。

如果入款速度慢，只好想法子去盡量借錢。

不過事情偏偏不那麼好辦。一九五四年的銀根緊縮，一九五七年的景氣惡轉等都是由金融界的緊縮造成人為的不景氣以便渡過外匯不足的國家收支上的困難。在這種情況下，銀行拒絕給與任何新的貸款。對於經營不善的公司，銀行考慮降低貸款限額。

在這個時期，想由外面借款輸血，實在是一件很不容易的事情。不得已把能拖延的支付儘量拖延，開給資材供應商的期票，儘量把兌現日期往後延展。

這種措施總有限度，只好另外再採取必要措施，即儘量減少公司內的原料、半製品或製品等的庫存量以減少公司內滯留的資金。

假使還不能夠渡過危機，即拖欠員工的薪資，停付經費，東挪西用，終於陷入窘境，連一分錢都無法籌到，最後，為支付前開支票當天必須繳入銀行的款額也無法籌到。

銀行多多少少會幫忙使公司渡過難關，惟前途看不出一縷光明，反覆地發生危機，那麼就是最慈悲的銀行也不敢再給支援。上有中央銀行或財政部的嚴格監督，下有千千萬萬的存款顧客，於是銀行停止支援。

經營者和經理部門負責人緊張慌忙，為繳付當天到期支票的款，到處奔走，甚至不惜借入高利貸，不顧常識動員一切可施辦法。倒閉的公司多半都是以非常手段渡過反覆幾次的危機，最後終於有一天窮盡萬策走上窮途末路發生支票不兌現的情事。

支票不兌現事立刻被宣佈，持有這個公司支票，而等這一筆款去繳付自己開給人家支票的人，獲悉這個消息愕然知道財源被虧空，驚恐慌張到處奔走。以往業已萬分拮据，今又受到意外打擊的企業，陷入病態危彌，其中有些終於受牽累走上倒

閉命運。長期患貧血症，病症日益嚴重，最後心臟再也負不起沉重負荷，終於停止搏動。而連鎖反應逐漸擴大其圈。

為什麼會發生貧血

公司內部的構造好比人體。

週轉資金好比血液，通過經理部門即心臟，清付支付支票。支付支票變成資材。資材在工廠裏變成半製品，再經過人工及設備，成為製品被發送出去，變成應收帳款暫時滯留，其中一部分以現款一部份以期票收回來，期票經過貼現後又回到心臟。

資金的週轉如果不能配合需要，心臟中的血液空下來的時候，心臟即停止搏動，發生支票不兌現的情事。

不過公司的循環系統稍為複雜。公司定期性地把稅金和股紅利向外部放血。

銀行好比輸血管，好比是心臟開刀時所需用的人工心臟，始終連結於公司的血管。

另外還有資金輸送管，即公司債的募集，股東繳款增資等的血管。不過這些輸血管常因景氣之好壞，股紅利分配之多少，金融狀況，金融政策的變化等原因，或暢流無阻，或阻塞不通。

另外還有一種不能週轉循環的資金，這叫設備資金。

設備好比造血劑，花長時間逐漸增加週轉資金，所以大量資金的固定會帶來急

性貧血？在景氣不佳時可能成為致命傷。

然而吝惜這方面的資金，易於在激烈的設備合理化競爭中敗下來。自己公司以舊設備製造因而成本不降低別公司以新設備合理地降低成本，結果無法對抗，銷貨急減，因此還流心臟的血液量減少，發生嚴重的貧血。

原料、半製品、製品的庫存、應收帳款的數額、入款票據等的持有額等會凍結週轉資金，所以越少越好。如果資金被凍結在這些方面，容易引起貧血。

在小酒店，老板因怕顧客不再光顧，常給顧客賒帳，同理，應收帳款為零也是一種令人憂慮的事。因此我們不能肯定地說「被凍住的錢」越少越好。

預防貧血，健全經營是財務負責人最深刻關切的問題。

只關切預防貧血，那麼可儘量減少設備投資和庫存品、儘速收回應收帳款，所收受的期票日期儘量縮短，儘量迅速兌現以便增加金庫裏的存款，並極力防止現款由金庫外流，增加內部儲蓄。

節省經費，減少人員，壓抑加薪速度，標榜「不借錢」口號，不向銀行或任何機關借款，以自己的儲蓄進行投資與設備的合理化。

因利潤額之半，必須被徵收為稅金，所以計算利潤時，儘量少算利潤。一增資必須負擔更多的股紅利，所以儘量不增資。廣告費、研究費等無可捉摸的巨額經費，毫不猶豫地削減。比別的公司先產銷新製品是一種冒險，必須慎重考慮……等，

這是古典派經營者的主要經營方針。

穩重是經營上極其重要的事。

可以增加外部的信用。一旦有事需借款時，可以較順地借到款。惟只如此辦理，還不能經營。在二十年前的社會，也許這樣還可以行得通。在今日「穩健經營」的基本態度的重要性，可以說是仍然日益增加，不過這樣的「穩健經營」的具體方法，可能隨著時代的變化，反而包含了極大危險因素。

黑字倒閉

維持黑字的經營却開出了不兌現支票而倒閉的公司不乏其例。

「黑字倒閉」這個辭語，細想之，實在有點莫名奇妙。黑字——產生利潤——的意義即身體內循環的週轉資金，每一循環即增加，那麼照理不應該發生貧血的。雖然這麼說，我們在我們的薪水範圍內生活，經常儲蓄一點錢，仍會發生生活的破綻。

不過公司的活動和我們的生活不盡相同。

現在讓我們回到剛才討論的簡單的例子。當初把一百萬元資金全部用在設備、人事費、資材費，結果收回來的款是銷貨代款五十萬元。在我們家庭會計中，買家庭設備的錢為經費。在公司經營上開支的資金未必全部都是費用。設備是一種儲蓄，不過是現款所變形的。設備以降低製品

成本方式生利息，所以開支的錢未必全部都是經費。

也有相反的情形，款並沒有開支出去，但仍算是經費。設備的折舊費屬於這種。

我們的薪水一個月領一次。以月俸形式入款，惟公司的收入，不一定是出貨時一次收到全額貨款。有時可收到現款，有時候收到支票，有時候一個月後始能收回，好像是月薪分成數期繼續發放，收款既然這麼複雜，實在很難看出到底是不是賺了錢。

假定我們家庭碰到這種情形，我們應怎樣去處理呢？雖然分期支付難看出盈虧實況，我們可算出一個月的大略的總收入，並可略算一個月的生活費用。公司也用同樣方法去算出收支究竟是黑字或紅字。

可以計算一個月的銷貨總收入額，然後再計算製造該貨品所需要的費用，把兩項金額一比即可決定其差額為黑字或紅字。

因此儘管結算是黑字，如果所銷貨品沒有迅速變成現款回來而成為呆滯的應收帳款，或者所接受的期票未獲兌現，那麼資金發生週轉不靈，無法支付前已開給人家的支票。

突然發生資金拮据的情況，或忽然有了一大批未曾預料到的銷貨退回時，雖然這些貨品早晚可現款化，然而前些日子採購資材時開始人家的支票期日，毫不留情地屆滿。於是帳面上雖然是黑字仍免不了舉手投降的厄運。這種黑字倒閉的情形一

點也不爲奇。

黑字經營未必不倒閉。逆定理亦爲真，即使現款極爲豐富，未必是黑字經營。在小工廠或小商店，銀根一鬆，應收帳款陸續收回，常誤會爲利潤增加，毫不保留地揮霍掉，結果沒有錢可付商品或資材價款。發薪日，酒店特別熱鬧，口袋裏裝滿錢時特別慷慨樂觀，這是人情之常。

那麼黑字、紅字經營是不是與不兌現支票沒什麼重大關係？當然有很密切的關係。以兩萬元的月收，來維持每月三萬元的生活，當然無法維持得久。赤字經營即自己吃掉自己的循環血液，結果貧血症日益嚴重，一染感冒即臥病不起。

無論是公司經營或家庭生計，赤字經營，無法維持得久，因爲違背了事物的道理。

自食其腿的章魚症

俗語說「有了命，始可做事」，就公司來說，「有了利潤始可維持」，有了利潤即可以充分分派股紅利以酬勞股東，增加員工薪水，提高他們生活水準，也可以以減價方式把利潤分給顧客使他們滿足，同時以價格低廉可以更增加銷貨額。內部儲蓄亦逐漸豐厚，可以隨時應付意外的緊急情況，也可以用於設備合理化和研究以便培養強健的體力。前面所述的貧血症，在這種造血作用之下，不致於發生任何危險。

公司的利潤額是經營者才能手腕的最好的測量計。經營者的工作是經常使公司獲取需要的利潤，且安全確實地導航公司前進。

每期均有一般水準以上的利潤，水準以上的股紅利的分派，而股東、員工均深信公司在順利發展，然而突然發生幾億幾十億虧損而轟動一時的大公司，戰後至今，年年不斷出現。

在同業們都獲得相當利潤時，唯有該公司利潤低落，結果經營陣容更換，公司組織被開刀的公司真是不勝枚舉。

雖沒有開出不兌現支票，但發生了如此悲劇的公司更不乏其數。

爲什麼會如青天霹靂一般的突然發生嚴重的虧損呢？要了解這個秘密，首先必須知道公司的結算常可以不需歪曲數字自由自在伸縮自如地計算利潤。

折舊費的計算可以變動利潤額的大小，國稅局所訂的折舊基準有是有，不過它是課稅時候的計算基準，公司可以多算折舊費，也可以不算折舊費。

應收帳款裏面，難免發生一些倒帳或呆滯帳。顧客衆多，所以不可能毫無倒帳。倒帳應算爲虧損從利益額扣除。不過這個呆滯帳到底是否完全不能收回的壞帳，這很難判斷，樂觀之，可說非虧損，悲觀之，則爲虧損。

公司裏面還有諸如原料、半製品、土地、房屋、機械等各種財產。而這些財產遍及公司裏面各角落。已不能使用的老舊材料或零件，屬於損失，應該從利益額扣

除，可是這方面的判定困難，或這方面的調查沒有做得完善。

在公司裏有很多如此「模稜兩可」的東西。在會計上，根據保守主義的原則，收入帳下模稜兩可者不把它算做收入，在支出帳下模稜兩可者即算為支出，結果利益額儘量保守地少算，這是往昔一般所採取的計算法。如果相反地以極端樂觀的看法來計算，可以把利潤額儘量地多算。稅金的課征與所算出的利潤額成比例，於是被扣去了一大筆款額，公司失去血液發生危險。

惟結算書好比是經營者的成績表。成績不好沒有面子，甚至被撤換，其他另有各種「家裏的事情」。經理部門的人員未必是經營學的老師，於是成績欠佳時期，常常做出表面利潤超過實際利潤的結算。

一旦做了這樣結算不管實際利潤如何，政府照樣課征結算表上所列利潤之半的稅金。

雖然沒有真正收益，股紅利必得支付。

員工們以為公司景氣好，不客氣地要求提高底薪，要求獎金，於是鬭爭、罷工迭起。公司當局有口難言，就是把真實情況告訴他們，也難獲得他們諒解。各種捐款也需要比照人家支出，經費無法節約。原來有的少許利潤，變為紅字，不但如此，稅金、紅利等等循環血液不斷地流出體外，於是發生資金的短缺。

不得已再告借，借來的錢只不過是堵塞暫時的困難，並沒有另外產生利潤，利

息負擔越來越增加，虧損情況越來越嚴重。

如此惡性循環反覆不息，經營者心想「再等一期大概有辦法克服虧損吧。」把希望寄託於下一期，一期又一期地陷入深淵，不能自拔。

現在的經營者中，如往昔的資本家經營者較少，所以不致於那麼極端，惟股息紅利的滾滾而來，總給他們一種滿足感，結算利潤額多，始可獲得較多的董監事酬勞金。

不久，到處借不到錢，實際財產和帳簿上財產之間的距離越來越大，無法週轉，被迫只好把以往積下的虧損照實記帳，以便遏止稅款股紅利等放血……於是發生青天霹靂。

這種情形如同章魚自食其腿，自從有了公司制度以來至今連綿發生，成為倒閉公司的共通病症之一。

往昔曾有過如同騙子的經營者，他們存心吃掉公司，所以沒有利潤也分派股紅利。在今日像樣的公司，這種的騙徒不可能有機會坐上經營者的把椅。雖然他們已被棄絕於門外，但仍時常發生同樣的情事，雖然經營者並不是存心欺騙。

這樣公司只不過是以樂觀態度來觀看情況而已，可說是「善意的柔弱」。不過悲劇却由此發生。俗語云「意志柔弱的人是惡人」，這句話適用於公司。

為了避免發生這樣情事、股東蒙受損失，一向有監事制度。這樣仍怕無濟於事，所以現在有會計師制度來執行實質上的

監查工作。超過某種規模的大公司在結算時必需檢具監查專家即會計師的監查證明始可結算。

會計師的立場亦甚微妙。把一向表面上平安無事的一流企業的缺陷予以暴露，即等以成爲惹起社會悲劇的放火者。

事實上，在病症還沒有嚴重化的初期，應該可以恢復，常可以使一切困難變成既往的笑話。會計師當然辦理他們應該辦理的事，惟只能期待充分的牽制效果。至於要滅絕這種公司還有許多的困難問題。因柔弱引起的這種悲劇，其根本原因爲業務不振，無法達到所預期的利潤額。

維尼爾廠商的競爭

爲什麼沒有利潤？爲什麼會虧損？這個問題倒不難答覆。可能是銷貨金額太少，成本過高，或是銷貨又少成本又高。銷貨額是售價與銷售數量的相乘積，所以銷貨金額的低落，如非售價跌落即爲銷售量減少。公司的利潤可以說是由

製品售價

製品銷路

製品成本

三條腿所支持。

因此業務不振不外乎售價跌落，銷路不好，或者是成本過高。

如爲了增加利潤而提高公司產品的售價，那麼甚至你自己也不願意買自己公司的產品，而去光顧別家公司的產品。提高

了售價後大家都不願意買，結果銷貨額大減，收入更少，利潤更談不到。這三個因素之間還有其他各種的複雜關係。

維尼爾塑膠最近在水管或其他方面被大量使用，是最受人歡迎的最時髦的商品，在日本到了一九五一年始國產化，當時全國年產僅有五十噸。

製造塑膠的公司自從一九五五年逐漸加強生產，在一九五五年底到一九五六年（神武景氣的初期）銷路特佳。

因此各廠商從一九五六年夏天開始擴充設備，另有六家新廠商亦參加生產塑膠的行列。競相擴充設備。於是到了一九五七年五月全國維尼爾塑膠廠商的生產能力達到月產一萬噸。

從這個時候起，各公司的產品庫存陸續增加，因數量太多在國內消費不了，又因金融緊縮政策的關係銷路不易，庫存數量直線上升。惟已進行一半的擴充工程無法擱置，到了八月全國維尼爾塑膠廠商的設備達到月產能力一萬七、八千噸之譜。售價稍便宜些無所謂，庫存如不早一點現款化，資金週轉即將失靈。

於是其中有一個大廠商開始削價，其他各廠商亦看齊，競相削價。一九五七年初一噸三十萬日元的維尼爾塑膠，到了同年六月跌到二十四萬元，到了年底由二十萬日元大關落至當初的半價十四、五萬日元。

這種惡性競爭實在沒有辦法，無論如何，成本需要二十萬日元。各廠商在擴充設備方面凍結了大量血液。本來打算以該

設備賺回更多環流的血液，結果售價暴跌到半價，反而成爲放血，家家廠商都面臨了貧血危險，轟動一時。

這種情形無異於自己扼緊自己脖子。售價與銷路的關係很複雜，如不以出血價格勉強推銷，照理是不會危及公司的生存，可是你不降價，別的廠商還是繼續削價，結果售價仍然不斷地下降。如果儘量少銷，無異於抑住環流的血液，等於自殺行爲。如同戰後人人都買黑市貨品一樣，家家廠商都不願意獨自束手待斃，挺而走險。不過無限制地繼續做削價競爭，最後仍免不了大家餓斃。

不但維尼爾塑膠工業界有了這種惡性削價競爭，任何種產業界都有。戰後一九四九年的不景氣，五十二年（韓戰景氣的反動），五十四年五十七年等每次不景氣時，均發生這種現象。

每次剛完成擴充工程，新設備可以完全開始操作時，被迫削減產量，使得新設備沒有用武之地，花了一大筆資金所完成的設備幾乎等於裝飾品。

爲什麼會發生這樣的現象呢？原來，各家廠商都沒有自己的儲蓄，必須借款始可擴充設備。銀根緊縮時各廠商寂然無聲。景氣一好轉能夠借款時，競相擴充。不久因增產關係，供給量增加，售價迅速降低。不景氣再度來臨時又寂然無聲，景氣好轉時即忘光前車，競相向前亂衝。可以說是景氣一好轉大家又在努力促成不景氣。惟最近這種現象比以前減少得多。

這種「不可思議的故事」另有機會時

再談，現在話歸正傳，支持公司利潤的三條腿彼此之間的關係是極其微妙複雜。前面剛敘述的故事不過是證明其複雜關係的一個例子而已。

對於成本的降低和銷路的擴張不認真的公司不是沒有，不過大部分的公司都熱心考慮這個問題。惟不如意的事常常發生；爲了降低成本拼命努力時，常不知不覺中出現了一些劣質製品，影響銷路。爲了謀取降低成本採購新式合理化設備，結果爲此計劃所借貸款的利息負擔太重拖跨利潤，但爲了獲得週轉資金陷入惡性循環等等。

這種情形有點像與身輕如燕的少年武士「牛若丸」，打鬪的彪形大漢「辨慶」，對方閃避動作敏捷，不可捉摸。要贏得利潤實非易事。

不過也有一箭雙鵰的妙手，恰當的一個措施既使銷貨增加又使成本降低。現在如旭日般地發展的公司多半是採取了這種妙技，另外還有許多可以增加銷貨而不致於對其他因素給與壞影響的措施。

是否知道這種措施，有沒有推動這種措施的勇氣？這是公司命運的分岐點。有些公司走上紅字虧損之途，另有些公司積蓄巨額黑字向前邁進。

經營的最大問題是如何去贏得預期的利潤。因長期的業務不振及「章魚自食其腿」式的股紅利分配而倒閉的公司不少。同業們業務順利而自己却困難重重，結果經營陣容更替的公司也爲數不少。

突然倒閉

悲劇的序幕差不多都是以不兌現支票的發生和業務不振方式啟開。以往倒閉的公司多半都是如此。

然而資金充裕，每期獲得很大利潤的公司忽然倒閉的事情偶而會發生。前幾年，有家製造乳酪品等的廠商惹起製品中毒情事，大家議論紛紛，說輸出品的器皿有毒。這件事情一發生，那一家廠商的銷路立即斷絕。

因主力工廠發生火災而倒閉的公司……，一向全靠董事長個人的信譽而維持的公司一旦董事長突然逝世立即發生動搖……，一向把產品專供給某一公司的廠商，因該公司倒閉，受牽累而倒閉……等事例也有，其結果波動所及總導致不兌現支票的發生、虧損、或業務不振。這樣因意外災禍陷入悲劇的事例不算稀奇。

「公司」看起來，似乎像銅城鐵壁那樣的穩固安然。居於高樓大廈，支付很高薪水，工廠裏擁有最新式設備，天天生產供應大量貨品。一出公司外面人家款待備至以羨慕的口吻稱「○○公司的員工」。

公司好像是一個絕對安全、穩固可靠的東西。人們都這麼想：有點不滿倒無所謂，反正這是塵世之常，公司業務不振，當然是可憂慮的，不過不會永久風雨失調的。公司業務發展，即萬事順利，人們常深信公司是一個具有絕對力量的城堡。

惟觀察以往倒閉的公司情況，我們覺

得公司絕不是那樣堅固不拔。

在一個家庭裏，往常精神很好的家長突然去逝，使家眷生活無着，這樣的事情不稀奇。同樣，堅固不拔的公司突然倒閉，這也是常有的現象。雖然這是很不吉利的話，不過對於事實上發生的事，不能閉著眼，裝不知道。我們不是偶而會想到「如果我死的話，不曉得家裏的人怎麼辦？」員工、其家眷等需要依靠公司，所以不能夠毫無考慮以「死了也就算了」的乾脆的態度來答覆這個問題。公司的「突然發生意外災禍和前述兩項：支票無力兌現和業務不振一樣，是拉開悲劇序幕的一個因素。

「突然暴斃的先生」必有其原因，同樣地公司的突如其來的災禍也必有其因。惟其原因來自何處，遇到災禍的公司平常毫無所悉。

「老是喝那麼多的酒！」雖然早就覺得這是不對的，但並沒有人以為這將成為他的催命符。事後才知道其因，惟為時過晚，無法挽救，一齣悲劇業已開演。以前與自己毫不相干的事降臨身上，陷入悲劇漩渦。

公司就是這樣一個地方。

真正原因何在

經營破綻的具體方式多半是支票不兌現、業務不振和突然發生災變的三種。

凡是當經營者、部課長的人都知道這

三項是經營破綻的三大方式。因發生這樣的事而被迫退下來的舊經營者也知道得很清楚，惟他們却未能防範於未然。

爲什麼呢？這三個方式不過是顯露在表面的現象。還沒有到達這個地步之前，還沒有到達這個地步之前，還有許多真正的原因，而因未能治癒於未然，結果越來越嚴重，終於成爲不兌現支票發生的原因。

不過真正的原因，並沒有那麼簡單。

「因不景氣公司倒閉了」，這是我們常聽的一句話。

是不是所有的公司都同時倒閉呢？爲什麼只有這家公司陷入悲劇漩渦？不錯，在不景氣時倒閉的公司的數目增加，不過在景氣好的時候，照樣有倒閉的公司，雖然數目少一點。

不景氣並不是真正的原因。在景氣的時候病症早已嚴重的病人，因不景氣的到臨，提早了死期而已。公司倒閉的原因絕不單純。因不景氣或因設備太舊，或因擔任推銷工作的零售店不好，所以倒閉……這都是太淺薄的解釋。

公司實在太複雜了，不是這樣簡單一兩句話就解釋得了。

那麼公司倒閉的真正原因是什麼呢？

在人家不覺之間侵蝕公司使公司陷入病危的真正原因到底是什麼呢？現在讓我們來研究這個問題。

企業倒閉的各種原因

(1)「業績差勁」起因於：市場的蕭條致使銷貨停滯、萎縮；季節變動引起銷貨減少；因市場萎縮以致利益減少、入不敷出、外銷停頓、訂貨減少等。

(2)「耐不住同業惡性競爭」起因於同業激增引發惡性競爭，致使無利可圖之訂貨亦不得不接受，虧本生意亦不得不做。

(3)「需求趨勢之變化」表示不能適應起因於技術革新、生活方式變化、嗜好改變之需求趨勢及消費趨勢之變化。

(4)「被巨大企業侵佔」起因於巨大企業參與競爭，誕生了直接銷售機構、百貨公司、超級市場，以致衆受損益。

(5)「被新產品淘汰」起因於產品壽命越來越縮短，新陳代謝，被新產品及代替品淘汰而代替。

(6)「事業上失敗」起因於經驗不夠、不熟練於經營、經營失敗、缺乏必需的文書傳票帳簿、事業計劃及資金計劃欠妥，不精通於事業概況。

(7)「事業以外之失敗」起因於投機失敗、董事監察人不合作、老板與員工對立、老板之經營觀念差勁。

(8)「融通票據之破綻」起因於財務管理欠妥、銀行抽緊銀根、彼此互換財務融通票據而鬧出破綻。

(9)「發生債權」起因於往來顧客、關係企業倒閉以致連累了倒帳。

(10)「缺乏週轉資金」起因於創立當初缺乏資本、資本過少、過份擴張，致使缺乏週轉金、財務結構不健全。

(11)「負債利息增加」起因於高利貸之

榨取壓迫、負債過多以致利息負擔過重、經費過多。

(12)「業績虧損累累」起因於長期經營業績欠佳、舊債過多負荷過重、銷售地盤未穩固致使經營困難、過去之債弊成疾、經營方針失敗。

(13)「缺乏人才」起因於缺乏人才及技術者、薪水工資升高，及缺乏勞力。

(14)「清算條件惡化」起因於賒銷貨款收回期間長期化、發生壞帳等不良債權、難於收回應收債權、清算條件惡化。

(15)「設備與技術之缺陷」起因於新設及增設辦公大樓、工廠、機械設備致使資金固定化；因開設分公司、購買車輛以及資金枯竭。

(16)「偶然發生的意外突變」起因於企業代表人逝世、火災、水害、震災、交通事故、詐欺、盜難、挪用公款等無從意料之偶然發生的突變。

(17)「資本自然化與特惠關稅」起因於外區資本，及外區資本侵入本區、來自特惠國之進口激增、缺乏競爭力。

(18)「被金融機構不理睬」起因於：往來銀行緊縮融資、拒絕往來、停止往來。

(19)「被往來顧客不理睬」起因於素來往來不錯之顧客改變初衷，應提高警覺，莫使交易因為傾銷或背信行為，而喪失了對外信用。

(20)「存貨商品之銷貨條件變壞」起因於存貨商品跌價、廢除契約、商品較遜色致使退貨激增、交易清靜以致存貨增加、買賣新商品失敗、其他存貨交易條件變壞

企業倒閉可否預測

「倒閉的前兆」與「倒閉的發生」

要明確定義企業倒閉是件不容易的事，但可以這樣說：乃是企業的「業績」惡化，各項支付發生困難，而不能繼續進行「營業」之狀態。

一企業有以銷貨收入為首的各種收入，又有以材料費支付為首的各種支出，而收支可分為經常收支與非經常收支。

(1)經常收支

①收益的收入……銷貨收入與營業外收入。

②費用的支付……材料（在買賣業是商品）費支出，人事費支出，其他費用之支出。

(2)非經常收支

①決算關係（利益關係）支出……「營利事業所得稅等」支出，紅利支出，高級職員獎金支出。

②固定資產關係收支……固定資產的出售收入與設備費用等固定資產費用支出。

③財務關係收支……由借款、公司債、股票（資本）發行的收入與借款償還，公司債償還。

④其他雜收支。

經常收支普通情形是超收，但有時也會超支。經常收支如果變成超支時，如沒有固

定資產（含長期投資）的出售收入，財務關係收入（借入款收入等）等非經常的收入，則不但不能進行決算關係的支付，紅利支付等，及設備費用支付等非經常費用的各種支付，連材料（在買賣業是商品）費支付，人事費支付等費用的支付也不能進行。亦即如沒有非經常的各種收入，則變成各種支付的不能進行。

因而在倒閉企業，可認為在倒閉的年度，是沒有借入款或固定資產出售等收入，即經常收支成為超支。換言之，「經常收支超支，非經常收入（借入款等）無」可說是「倒閉的發生」。

又倒閉企業不但在倒閉當年度，在倒閉前的年度，通常是從相當久以前，經常收支早已成為超支。經常收支的超支，尤其超支的繼續發生數年，可說是「倒閉的前兆」。

經常收支的超支有時是由於對客戶的授信以及存貨投資。這種情形的超支是一時性的，不會直接導致企業倒閉。相對的，特別是實質利益〔不產生支付的費用（折舊等）計算前的經常利益〕的缺少或微小造成的經常收支之超支是構造上的難治性超支，通常是繼續幾年後直接導致企業的倒閉。構造上難治性的超支實為企業倒閉的前兆。

經常收支的超支是「倒閉的前兆」，而問題是在於什麼時候發生倒閉。在倒閉年度是「經常收支超支，借入款收入無」。「下年度」（倒閉年度）的經常收支盈虧可以用收支分歧點分析來預測。把「下

年度」的借入之可能性加以酌量，可說能夠相當準確的預測是否在「下年度」會倒閉。

以下，首先以S工廠的實例，檢討「倒閉的前兆」，並以收支分歧點分析預測「下年度」的倒閉。

S工廠的「倒閉前兆」

S工廠在民國68年6月「倒閉」了（即宣告破產）。該廠倒閉前各年度的財務報表（一年決算一次）及資金籌劃表如表一所示。又這些表是屬於67年度，66年度及65年度。

（甲）倒閉前的67年度之經常收支是相當大幅度的超支

資金流動表通常是從資產負債表、損益表等財務報表分離編製而成，所以沒有列示真實的經常各收支。在財務諸表，倒閉前的年度（67年度）之經常諸收支等是計算如下（以「間接法」的收支計算）。

（表四）

①銷貨收入＝銷貨額 222,300千元－〔期末銷貨債權（應收票據 135,900 千元，應收票據貼現 10,300 千元，應收票據背書額 1,600 千元，應收帳款 8,600 千元，備抵呆帳目的使用 1,600 千元，計 158,000）－期初銷貨債權（應收票據 105,700 千元，應收票據貼現 3,000 千元，應收帳款 30,700 千元計 139,400 千元）＋（期末預收款 2,300 千元－期初預收款 1,000 千元）＝ 205,000 千元。

②營業外收入＝營業外收益 4,900 千元－（期末未收收益 1,100 千元－期初未收收