

小型公司的守护法

第一章

利用窍门，
可由资金不足的窘境中脱困



1. 金融机构贷款不易征讨的判断方法

所谓的贷款不易现象，是由于金融机构为因应大霹雳时代的来临，实施防止其自身破产的早期修正措施所导致的结果。

此种早期修正措施，同样可以成为一种用来监督金融机构的基准。1998年4月起，金融机构开始藉由资产（主要是放款金额）的自我审查，以及自我资本之间比率的核算等方式，对于自家之经营内容进行体检的工作。自我资本比率（自我资本在总财产中所占的比率）过低的金融机构，被下达改善经营方式的命令，一旦陷入债务超出的窘境者，便会收到来自政府的监督机构所发布的停业命令，从此自金融市场的舞台消失。

为此，各个金融机构用来作为提高其自我资本比率的手段，首先便是将总资产额减少，换句话说，也就是决心将占其主要部分的总放款金额加以抑制的意思，而这就是引起贷款不易的最大原因所在。

随着泡沫经济翩翩起舞的金融机构，不得不在抱着可称为是其后遗症的巨额不良债权，并苦

思其解决方法的状态下，迎接 2001 年“大霹雳”时代的到来，此种想急迫地一举加以改革的结果，便造成贷款不易的现象。

现今，在贵公司与金融机构进行交涉的过程中，若是有以下的种种现象发生时，就不妨将其视为“贷款不易征兆”：

(1) 劝诱您将定期存款中途解约。

(2) 告诉您总公司所指示的放款范围有许多限度。

(3) 声明高出 2%、3% 的放款利率。

(4) 提出想追加原先担保物品耗损部分意图的声明。

(5) 从中协助转至其他金融机构、人寿保险及损失保险等。

(6) 提出贷款申请之后，经过一星期至 10 天的时间，仍未得到答复。

另外，贵公司所从事的若是不动产、建筑及高尔夫球场开发等，属于与泡沫经济相关连的产业，还有，至今为止与主要往来银行之间，在“存款”等方面的交易往来次数并不多，以及公司内部有不明的金钱开销，或是出现无法交代清楚的资金等情形时，则贷款不易的可能性就相当大了。

虽然任何一家企业都是如此，但特别是对于

小型公司而言，在迫切需要资金时，能否筹措到必要的金额，是一个与公司的存续有关的大问题。

这个问题若能顺利得到解决的话，便能让公司免于陷入破产的境地，并且也能进一步成为将危机化为转机的大型引爆剂。

然而对于企业而言，如同血液一般重要的资金发生贷款不易、融资不顺的情形时，对小型公司来说，并不是单纯地仅止于公司倒闭的程度而已。

其原因何在？因为大多数的经营者已将私人住宅为首的所有个人财产提供给金融机构作为担保，对于这样的人来说，公司倒闭就等于全部财产将遭到没收，更进一步地与生存意义的丧失有关连。

其结果，偶尔就会有想藉由自我结束生命，以便利用身后保险金来偿还债务的悲剧产生。

若想从这种危机当中守住小型公司，从平时开始便得进行由水肿一般的借钱体质完全脱胎换骨的改善体质的努力。

换句话说，唯有摆脱借钱体质，并充实自我的资本，才是小型公司所需要的措施。

2. 贷款不易可以突破

但是，就现实问题而言，能一举就做到充实自我资本的企业相当少。因此，首先应当有策略性地渡过当前资金不足的危机，非得将贷款不易加以突破才行。其手法详如以下所述：

(1) 利用附有信用保证协会所开立之保证的“制度融资”。

(2) 利用政府体系的金融机构（中小企业银行、合作金库），特别是有关伴随着与金融机构之间交易状况的变化而成为必要的流动资金方面，便可以利用“因应金融环境变化资金贷款制度”。

(3) 平时除了主要往来的银行之外，另外与其他金融机构进行交易，以作为不时之需。

(4) 重新修正事业计划乃至收支计划，并与银行进行延长原定偿还期限的交涉。

在采取以上的各种对策之后，要想让小型公司能长期生存下去，接下来便得寻求由公司内部产生资金的窍门了。

在这一方面，“促进赊账款项的收回”、“适当库存量”、“撤去产值不佳的部门、重新评估设

备的投资”及“经费的削减”等都是不可或缺的步骤。在这些措施的实施之下，便可期待自我资本的充实、计划性的增加资本等。

要想增加资本，在列出能为公司担保之人脉一览表的同时，小型公司必须重新修正往往会发生呆账的会计、财务等措施，另外，公司负责人及其家族公私不分的情形也必须加以彻底排除才行。

如此一来，便能将以会计为首的经营全貌予以公开化，未来，若能将公司改善成为实施分红制之企业体质的话，在存款利率超低的时代中，无论是谁都在为资金的运用伤脑筋的今天，应该就会出现响应公司增加资本行动的亲戚、朋友或熟人等。

想要在如此变化剧烈的时代中守住小型公司，最重要的便是在心中抱着计划性地增加自我资本的目标意识，并且按部就班地加以实行。

危机也能变成转机。将贷款不易的现象加以扭转，趁此之际，在实施经营状况公开化、会计及财务情形透明化之后，稳健踏实地增加自我的资本，这可说是守护小型公司的智慧吧！

3. 从危险的交易对象处自我保身的方法

另一方面，要想守护住小型公司，从交易对象的连锁倒闭中自保也是一件相当重要的事。要想继续存活下去，必须将注意力放在这一点上。

在现今景气低迷、不景气长期持续、金融不安、股市行情下滑及贷款不易等的种种现象中，尽管政府已提出好几次用来复苏景气的应对措施，但企业倒闭的件数仍旧逐月增加，就现实问题而言，被称为倒闭后备军的“危险公司”也为数不少。

因此，要想防止因岌岌可危的顾客、交易对象倒闭所导致的呆账，并且由连锁倒闭的危机中守住自身，从平时开始就非得是先对顾客与交易对象进行信用调查，换句话说，就是尽早发现危险的征兆，并加以处理才行。

在顾客与交易对象的信用调查上，虽然向各方面的照会及向银行的探询也是必要的工作，但更重要的是，公司负责人以下，与个人职务无关，公司所有的职员平时就得进行信用调查，并且将所得的情报及资料作为全体员工共同拥有的

资源。

而且，在公司内独自做信用的判定，并迅速判断对方是属于应该积极攻略的交易对象，或是属于应该排除的交易对象等工作受到需求。

在小型公司当中，公司负责人以下，任何一个人都能做到的公司信用调查法，换句话说，也就是岌岌可危的公司的分辨方法如下：

(1) 化妆室不干净的企业中，没有优良企业的存在。

(2) 公司招牌脏污或即将倒塌的企业，正预告着明天的倒闭。

(3) 电话应对礼节不佳的公司，业绩也不会好。

(4) 公司负责人、管理干部的丑闻及不利之事，正是公私不分的温床、混乱经营的前兆。

(5) 经常往来的业者所做的评价不好（付款的情况不佳）

(6) 业务员不易久待，新旧交替频繁。

(7) 有实力者、有权力者的突然辞职（恐怕有内部纷争）

(8) 突然变更经常往来的银行（融资全面撤回、贷款不易的征兆）。

(9) 公司职员的出席状况不佳（士气低落）。

(10) 频频召开会议（小型公司当中必须经

由会议决定的事务应该不多)。

(11) 兼职人员或守卫提出不好的批评(触及核心问题的情形不少)

(12) 朝令夕改, 命令系统不一致。

(13) 付款日当天, 会计部经理及干部经常不在(有为筹措款项到处奔走的疑虑)。

(14) 老板的办公室较公司规模来得大的公司。

(15) 有大笔逃漏税之风声传出。

(16) 年轻职员及主力职员大量辞职。

(17) 乱开空头支票的谣言满天飞。

(18) 传出利用民间高利贷的谣言。

(19) 职员薪资及奖金的核发延迟。

(20) 跳票不断, 赊欠货款的支付大幅度延迟。

(21) 主要销售对象的倒闭是连锁倒闭的危机。

(22) 主要往来银行派遣专人前来(多半担任重建经营的职务)。

(23) 连续推出大拍卖活动。(真正意图是在处分资产吧!)

(24) 赌上公司未来命运的新产品失败。

(25) 公司内部充斥着不公平的人事安排, 以及派系活动的盛行。

(26) 劳资双方关系恶化，并且丝毫没有得到解决的征兆。

(27) 公司负责人经常不在（对其健康的不安）

(28) 关系着公司命运之企业机密外泄。

(29) 多次发生现场事故。

(30) 与相关企业交情不好，并再三产生双方对立情况的公司。

(31) 柜台应对态度不佳的公司。

(32) 股东组织骤然改变的公司（大概有公司合并的危险）

岌岌可危的公司所透露的征兆，公司负责人以下的全体员工若能透过其各自的工作及职位之便，对于对方公司稍加注意调查的话，很容易就能有所发现。

在以上所列举的项目中，若能从对方的公司列举出五项以上特征的话，为了保护自我，小型公司须立即采取中断双方的交易、提早收回对方赊欠的货款及取回已交付对方之商品等紧急处理办法。

处在现今社会变迁如此急遽的时代中，对于提供给顾客及交易对象的信用限度，在信用调查的过程中，非得不断视情况加以修正才行。



交易对象的危险征兆不要看漏了哟！

4. 不安的时代中 將所有的向心力 集中在公司负责人身上吧

面对 21 世纪，本来应该心怀光明希望的时期，现今全国各界、各领域正陷入“闭塞状态”中，并置身于不安的漩涡潮流之中，其绝大部分的主要原因，便是由于发展的各种制度及结构，无法在波涛汹涌的新时代中发挥其功能的缘故。

身处于这样的社会中，领导人的排除不安的明快指挥行动比起任何一件事都来得重要。

在大型公司及团体中，安稳端坐在制度弹性疲乏且一成不变的组织上，却未曾给予属下任何有关未来前景的明确方针的领导者比比皆是。在这样的公司里头，来自现场主管的所谓现场的声音，未被有效地运用在领导者拟定的方针及措施中的不满也相当多。

以往至今，虽然即使不做任何事就已足够了，但是自此以后将迈人身为领导者的人必须确实肩负起“无任何作为之罪”的时代。

这一点在小型公司便不同了，从平日开始干部与职员之间就经常不断接触。在公司负责人当中，将一天巡视一次工厂，一边拨弄着机器，一

边与年轻作业员自在地交谈等行为视为无比乐趣的人不少，对于此种从根本上实行工厂主义的公司负责人，来自员工的信赖感必然也会更加坚定。

对于经常在现场巡视的领导者，以及经常倾听现场人员诉说种种领导者的评价，便反应在全体员工对其心怀“即使在这充满不安的时代之中，也会为大家守护着公司”的信赖感在不知不觉当中向上提高的情形上。因此，想达到让员工一致认定“不管多么不得了的时代到来，只要有我家的老板在，公司就会平安无事”的程度，非得事先提高员工对于公司负责人的向心力才行，而且，此种天赋异禀的特质，追根究底起来多半系在其本人的声望与人格上。

在小型公司的老板身上，具有与被丑闻缠身的大型企业的高级主管及领导人完全不同且特殊的人格特性，此种人格特性，有时会转变为强而有力的个性，并成为产生天赋异禀的原动力。

5. 支撑小型公司的迅速决定

当小型公司面临不得不在“ Yes'，与“ No”两者之间下判断时，其决定之迅速，是大型企业

所无法见到的。

在大型公司当中，同样的情况则必须先称为“组织”的隐身草中加以研讨，原案在干部会议及高级主管会议之间来回穿梭，却迟迟未见结论的提出，此种“公文旅行”的情形相当常见。

特别是该问题一旦同时也成为消极性经营问题时，更是没有人愿意打头阵提出发言。所谓“自己不想弄得满身泥”的“清静无为”主义、无责任主义的心理正蔓延在空气中。

虽然在无可奈何之下由领导者起头，让会议得以进行下去，但在公司组织愈是庞大，就有愈大量的情报资料汇集到领导人手上的情形下，做判断时，不可或缺且高品质的情报却出人意料之外地未纳入其中的例子相当多。这是由于“不合适的情报不可传入领导者耳中”的自我防卫性想法，以及行动正在公司内部卷起波涛的缘故，于是就在有价值的情报短少之下，演变成领导者一面迷惑，一面归纳出大体结论的结果。

小型公司在这一点上便完全不同了，公司负责人对于任何再小的事情都可称得上是“公司排名第一的情报通”的情形相当多。

由于身为领导者的公司负责人以观察者的身份，自己率先搜集情报，因此，一旦掌握到任何有利的线索时，便能即刻付诸行动。

因此公司内部的“通风”良好，即使公司负责人听来会感到刺耳或不合适的情报，也必然“上达天听”。在这种环境当中，对于经营策略所做出的判断，一定是针对问题的适切的决定。

N公司是一家经营与住宅相关的综合公司，在主力商品的销售额上一向都很顺利。在泡沫经济时期，因业绩不断下滑，转而计划在其私人土地上开发高尔夫球场，并以当地的不动产业者为中 心，负责高尔夫球场用地的收购。另外，为了取得县政府的开发许可，将极其慎重的开发计划反复推演了好几次。然而，随着泡沫经济的瓦解，在经济效益上总是不划算的事实也跟着越发明显。

因此，身为 N 公司所有人的 A 老板，坚决放弃高尔夫球场的开发计划，并在高级主管会议上谋求复议。

对于老板的想法，高级主管当中也有人提出：“观察地方公共团体及当地企业的行动，再次进行招募会员活动及增加资本，并依照原本的计划予以实施”的积极方案。然而，A 老板衡量过诸多原因，一来在现今的潮流中，高尔夫球场的开发并不合乎经济效益，同时四周的居民也强烈表示抗议，因此决心放弃原先的计划，并提议转换为“居民的休憩森林”的开发计划。

原本属于高尔夫球场开发计划的积极派人士，并且热爱高尔夫球胜过三餐，让十杆的 A 氏，竟然果断地决定由高尔夫球场开发计划撤手，虽然让所有的高级主管一时目瞪口呆，但是 A 氏之所以提出此种结论，自有其充分的理由。那是由于招募高尔夫球会员的未来发展的预估困难，再加上高尔夫球人口未来将会渐趋凋零之故。

进一步来说，“绝对不能让一起同甘共苦到今天的所有职员因而失业，生活无着落，现在不是应该勉强行动的时候”的想法，促使一向在种种新事业上以强制手段予以顺利推展的 A 氏在此次行动上画上休止符。

像这样，因为在所有事物上都依据自我的责任、自我的决定付诸于实施，就不会将对公司毫无用处的精力视为必要，毕竟此时已没有余裕可让人悠闲地进行事先商量及书面请示的工作。在这种做法之中，也可以说是隐藏了让自己的公司足以与竞争对手的公司及大企业并驾齐驱的经营秘诀。

对于小型公司而言，唯有迅速的应对态度才是得以生存的根本。

6. 领导者负起全部责任，下达经营的判断

在泡沫经济瓦解的过程中所发生的住宅专用金融公司的经营失败，以及随之而起的责任问题，是一个让人对于最高领导人的处身之道加以深思的案例。

在住专（住宅专用金融公司）问题上，经由投入一部分公共资金作为救援之后，目前已获得大体上的解决，然而，却没有一个人将与经营者责任、债权人责任及行政责任等相关的负责人传唤至议院备询，也没有一个人在追究该问题之所在及应有责任的同时，确实负起根本的责任。

这种“住专型领导者”，目前正在大型企业、大型银行与各公家机关之中嚣张、跋扈。

在经营即是资本的小型公司当中，比较起来，就少此种无责任感，迟迟不解决问题之人存在的余地。之所以如此，是由于假如让此种类型的人经营自家公司的话，不久就会自己勒紧自己的颈部，并且不得掉入倒闭的万劫不复的深渊中的缘故。

况且，“失去公司的资产就失去个人的财