

以經營者的立場看 —

企業的「變」、「不變」及「不確定」

百騏會計師事務所
主講者：孫初偉 會計師

報告綱要

- 一、預測未來的方法 P. 3
- 二、如何專注不變以應萬變 P. 4
- 三、現金保存之銀行往來篇 P. 5
- 四、實際案例研討 P. 6
- 五、結論 P. 10
- 六、快樂心、快樂行 P. 11

一、預測未來的方法

美國紐約州立大學教授Dr. Fred Phillips

演講題目「The Future and How to Deal with It」

- (一)、趨勢外推法(Trend Extrapolation)：根據過去外推「未來」；
- (二)、德爾菲法(Delphi)：專家調查法，徵詢專家意見，彙總預測「未來」；
- (三)、情境分析法(Scenario Analysis)：分析幾種可能發生的情境進而預測「未來」；
- (四)、策略規劃法(Strategic Planning)：制訂目標，設定策略去達到目標；
- (五)、創新傳道法(Entrepreneurial Evangelism)：創造新的未來。

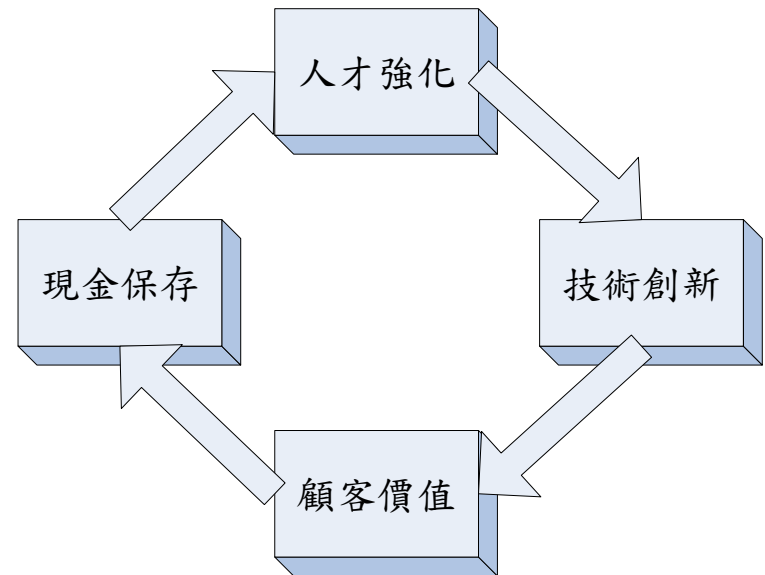
二、如何專注不變以應萬變

(一)、人才的培養及全球化

(二)、技術的創新

(三)、顧客價值的創造

(四)、現金的保存



資料來源：「清華大學科技管理學院
金聯舫副院長-專注不變應萬變」/2013
資誠台灣企業領袖調查報告



三、「現金的保存」之銀行往來篇

中小企業應如何與 銀行往來

四、實際案例研討

台灣的金磚奇蹟

- (一)、 「鎖定成長機會」
- (二)、 「聚焦客戶價值」
- (三)、 「提升營運效能」

四之一、鎖定成長機會

(一)、生產製造業者：

反思改變商業模式、提高附加價值的對策，無論是站在製造的基礎上添加服務的元素、尋求同業合作以升級產業在價值鏈的地位，或是轉型自有品牌，都有值得參考的範例；

(二)、品牌行銷業者：

則是著墨台灣文化、人文精神，務期在本土特色之中納入在地元素，成功行銷。

四之二、聚焦客戶價值

(一)、生產製造業者：

客製化產品與服務，能在海外關鍵市場取得客戶與營運基礎，善用在地人才與通路資源、運用巨量資料、社群媒體等新科技創造獨具差異化、個別化的顧客價值主張，成為首要目標；

(二)、品牌行銷業者：

更強調客製化產品與服務的重要性，尤其要兼顧民情所需，才能做出真正貼近市場需求的產品。

四之三、提升營運效能

- (一)、除了從最快顯現效益的降低成本著手，更體認到，「創新成長」才是永續經營的正道；
- (二)、特別是做好人才管理才能確保營運政策執行到位，計劃在當下或未來調高員工薪酬，讓薪資更具市場競爭力；自力開辦企業學院或培育儲備幹部」，除了提高人才留置率，更可望在未來的接班經營產生偌大作用。
- (三)、此外，調整組織結構，尤其強調簡單操作、聚焦經營，以便穩固基本營運系統的原則。



五、結論



六、快樂心、快樂行



~謝謝大家~

聯絡方式

百騏會計師事務所 孫初偉會計師

電話(02)2567-1028

傳真(02)2567-1029

行動電話:0935-234-972

E-mail:alex@bfteams.com

地址:104台北市中山區長安東路1段25號3樓

中小企業如何與銀行往來

作者：律翰知識科技

一、銀行授信與評估標準

1. 選擇融資往來銀行之評估要件

- 公司的規模、類型是否與銀行專長業務契合？
- 是否提供企業各成長階段所需之商品？
- 是否有配合政府各種政策性的低利貸款？
- 各項授信條件之比較
- 服務品質佳態度親切的銀行
- 電子化程度高具便利性的銀行

2. 銀行評核融資的原則為何？

銀行審核貸款的主要原則影響一個企業在一家銀行能不能貸到錢的因素很多，其中以信用狀況因素的影響最大，銀行評估企業信用一般均用「5P」原則來衡量，它的內容是：

1) 借款戶 (PEOPLE)

- 借款戶信用、銀行往來紀錄
- 負責人學經歷、銀行往來信用
- 經營團隊的穩定性、企業的沿革、

- 營業及財務狀況的評估

2) 資金用途(PURPOSE)

資金用途可分為週轉性貸款及資本性貸款，運用計劃應明確且具體可行。

- 週轉性貸款係屬臨時性或長期性所需，其申貸合理性。
- 資本性貸款、特定用途之貸款應詳述計畫內容、資金需求、申請融資比率、是否具自籌資金能力、計畫合理性、可行性等。

3) 還款來源(PAYMENT)

- 評估還款財源之合理性
- 評估履約之能力

分析借款戶是否具有還款來源，可說是授信原則的重心，也是考核貸放主管能力指標，它和借款用途有關，因其資金用途，如是依經濟景氣及實際所需資金加以評估，則借款戶履行還款的可能性極高。

4) 債權保障(PROTECTION)

- 擔保品(不動產、動產)
- 連帶保證人
- 信保基金保證

5) 借戶展望 (PERSPECTIVE)

- ◆ 計畫執行能力評估
- ◆ 發展性
- ◆ 行業前景

3. 如何增加企業取得融資的機會？

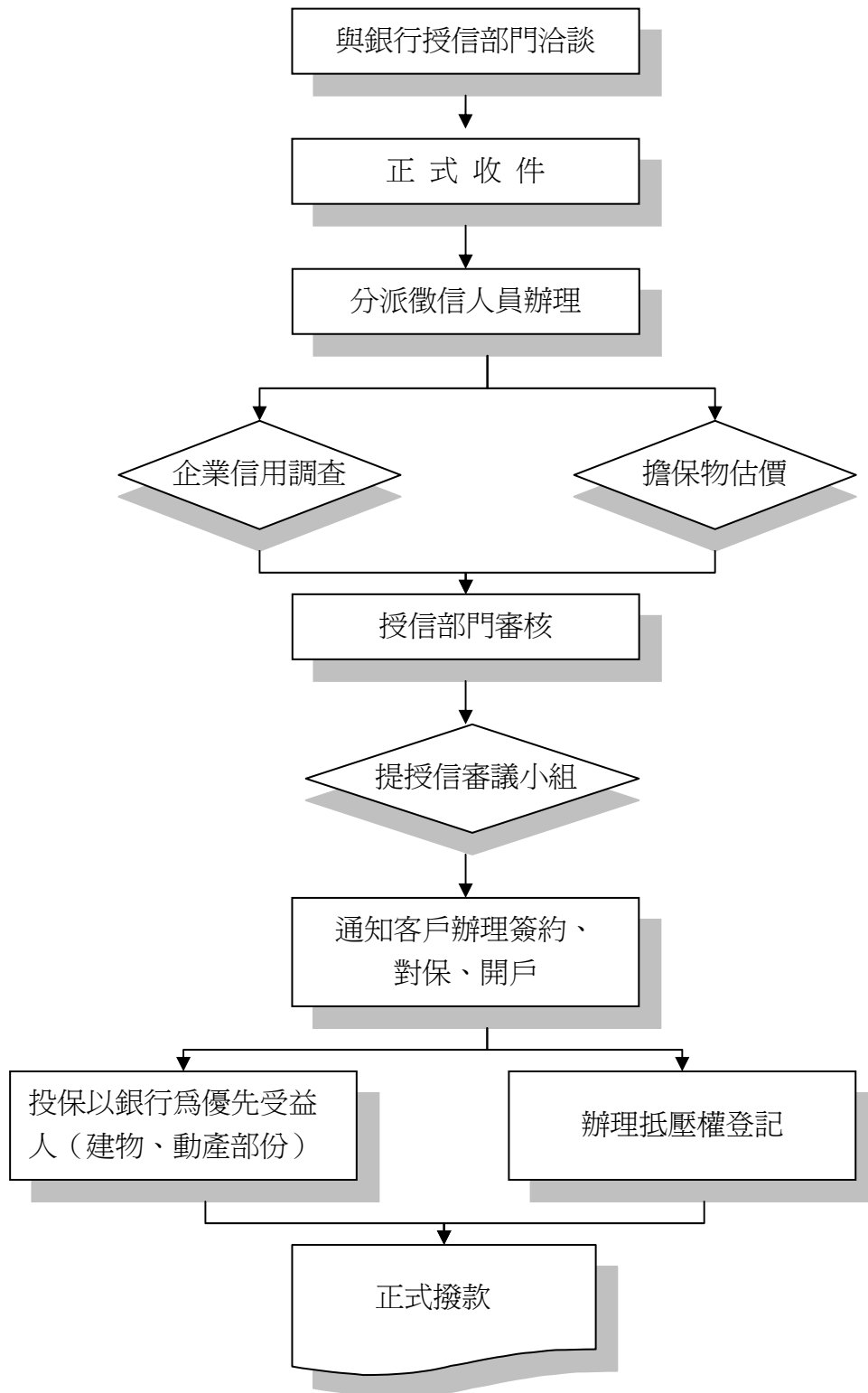
- 選擇優質銀行，建立主力往來銀行。
- 較佳的營運狀況
- 強化財務結構：自有資本維持適當比率，即負債比率不要太高（負債比率過高可請員工、朋友認股或請工業銀行、中小企業開發公司、創業投資公司參與投資，以改善財務結構。）
- 健全會計制度，使得財務報表能真實反應公司的營運狀況。
- 營業狀況欠佳，應先有改善計劃，待有盈餘把握時，再向銀行洽商貸款並提出償債來源。
- 與銀行往來可先從擔保放款、自償性放款先行往來，往來日久，與銀行建立互信關係後，向銀行借無擔保放款就比較容易或取得有利條件。

- 邀請銀行徵信人員參觀作業場所，俾作實地瞭解。
- 盡量將對情勢有利的業務、財務資料提供銀行授信人員參考。
- 運用財務報表上優勢項目爭取融資：
如資本性貸款、應收帳款融資、產銷旺季、購料週轉金、
配合政策推動各項專案性貸款
- 經常參加財經單位舉辦的融資座談會，與銀行人員面對面溝通。
- 要善用信用保證制度，以彌補擔保品不足。
- 善用政府各項輔導資源，提升經營管理能力及獲利能力，
加強銀行融資意願。
- 隨時準備銀行所需的報表資料提供銀行授信參考，以免影響核貸時間。
- 珍惜公司或負責人、負責人配偶、負責人或配偶擔任負責人之關係企業信用，不能有退票及借款逾期等不良記錄，
不動產也不要被假扣押、假處分、禁止處分情形。
- 請勿以短期借款購置固定設備(以短支長)。

4. 何謂公司較佳的營運狀況

- 公司財務營運狀況正常，無營收衰退 10% 以上，或營收連續衰退。
- 公司無本期損益呈虧損、本業或業外虧損、本期損益衰退 20% 以上之情形。
- 在同業或上、下游往來廠商之生產、銷售及履約情形。

5. 銀行辦理融資的作業程序



二、善用信保基金之保證

1. 中小企業信保基金保證項目

保證項目	保證內容摘要	最長保證期限
一般貸款	<ol style="list-style-type: none">1. 短期週轉融資。2. 中期週轉融資。3. 購置機器、設備、土地、廠房及營業場所等資本性支出融資。	<ol style="list-style-type: none">1. 短期週轉融資：憑票據、信用狀辦理者，每筆授信期間最長以 180 天為限；其他短期週轉融資之案件，授信期間最長以 1 年為原則。2. 中期週轉融資：最長以 5 年為限。3. 資本性支出融資：依照授信期間。
商業本票保證	由中小企業發行，票券金融公司承銷之商業本票經金融機構予以保證。	依每筆本票保證期間為準，最長以 365 天為限。

保證項目	保證內容摘要	最長保證期限
外銷貸款	<p>憑下列書件辦理之外銷貸款及其出口押匯：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國外銀行簽發之商業信用狀。 2. 國外廠商購貨訂單或契約(付款方式為 L/C、D/A、D/P、T/T 或 O/A 者)。 3. 國內貿易商採購外銷產品之訂單或契約。 4. 合作外銷或委託加工外銷之合約。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 出口前外銷貸款： 依照授信期間，惟超過 9 個月者，應先報經信保基金同意。 2. 出口押匯： 自扣償之日起至國外銀行付款(承兌)之日止。
政策性貸款	<p>配合政府單位核定之各項專案貸款要點辦理如輔導中小企業升級、振興傳統產業、協助中小企業紮根及獎勵觀光產業升級等貸款。</p>	<p>依照貸款期間，如涉及開狀者並加計開狀之授信期間，貸款期間應符合政府專案輔導措施有關貸款期間之規定。</p>
履約保證	<p>金融機構提供預付款保證、履</p>	<p>依授信單位每筆保證期</p>

保證項目	保證內容摘要	最長保證期限
	約保證、押標金保證及進口稅捐記帳保證。	間。
小額簡便貸款	<ol style="list-style-type: none"> 1. 短期週轉融資。 2. 中期週轉融資。 3. 購置機器、設備或修繕改良等資本性支出融資。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 短期週轉融資：授信期間最長1年。 2. 中期週轉融資：授信期間最長5年。 3. 資本性支出融資：授信期間最長5年。
知識經濟企業融資	週轉及資本性支出授信。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 短期週轉融資：授信期間最長1年。 2. 中期週轉融資：授信期間最長5年。 3. 資本性支出融資：授信期間最長7年。
青年創業貸款	依行政院青年輔導委員會「輔導青年創業要點」辦理之青年創業貸款。	最長6年，含寬限期1年。

保證項目	保證內容摘要	最長保證期限
電影事業及廣播電視節目供應事業優惠貸款	貸款用途以申請人為製作、發行國產電影片、我國電視節目、錄影節目帶，取得有形資產、無形資產及作為營運週轉金為限。	最長 7 年，含寬限期 2 年。
中小企業新創事業貸款	依中小企業發展基金支援辦理「中小企業新創事業貸款要點」辦理之貸款	1.資本性支出：貸款期限最長十年，寬限期最長二年。 2.週轉性支出：貸款期限最長五年，寬限期最長一年。
小店家貸款	本項貸款信用保證之用途、期限、利率、還款方式、抵押權設定及連帶保證人等，悉依承辦金融機構相關規定辦理。	
重點服務業融資	本項貸款信用保證之授信用途、條件、額度、期限及償還方式等，悉依推動機關組成審議委員會通過之內容辦理。	

資料來源：整理自信保基金

2. 信保基金申請資格

■ 創業個人

係指在國內設有戶籍，年齡在 20 歲以上 65 歲以下之中華民國國民，且為所創或所營中小企業之負責人或出資人。

■ 創業青年

符合行政院青年輔導委員會所訂「輔導青年創業要點」及辦理青年創業貸款手續說明等規定者。

■ 創業婦女及中高齡創業者

符合行政院勞工委員會訂定之「微型創業鳳凰貸款要點」規定之創業者。

■ 更生保證人

符合財團法人臺灣更生保護會訂定之「更生事業甘霖專案貸款實施要點」第三點貸款資格之創業個人並完成第四點申請手續者。

■ 臺北縣弱勢民眾

3. 申請方式

信保基金與全國 39 家主要金融機構簽約辦理信用保證貸款，營業單位總計約 3,000 多個，中小企業可直接就近向往來銀行申請，申請手續相當簡便，企業申請貸款額度在信保基金授權範圍內，銀行可以依規定先行貸款給企業，再移送信保基金追認保證(此即「授權保證」)

4. 保證項目及手續費計收標準

信用保證項目	適用對象	最高 保證成數	手續費/ 年費率
一般貸款	中小企業	8 成	0.75%~1.5%
商業本票保證			
外銷貸款			
購料週轉融資			
履約保證			0.85%~1.6%
小額簡便貸款			
政策性貸款			
促進產業研究 發展貸款	符合「促進產業研究發 展貸款辦法」規定並經 審議合格之民營企業 (不限中小企業)	9 成	0.75%~1.5%
知識經濟企業 融資	應具備 2 項基本資格	8 成	0.75%~1.5%
批次保證	中小企業	10 成	0.25%~1.25%
中小企業災害	中小企業	9 成, 授權額度	0

信用保證項目	適用對象	最高 保證成數	手續費/ 年費率
復舊專案貸款		內一律 9 成。	
青年創業貸款	創業青年	8 成，若經青輔會審議通過並推薦者，保證成數為 9 成	0.75%
電影事業及廣播電視節目供應事業優惠貸款	相關事業	9 成	0.75% 以上
中小企業新創事業貸款	依法辦理公司或商業登記未滿 3 年且經經濟部獎(補)助、輔導(不含諮詢)之新創中小企業，並檢附相關證明文件。	9 成	0.5%
小店家貸款	符合「商業登記法」第五條免辦商業登記	6 成	0.5%

信用保證項目	適用對象	最高 保證成數	手續費／ 年費率
	並辦妥營業（稅籍）登記之小規模商業		
重點服務業融資	符合中小企業認定標準之企業，並經經濟部各重點服務業推動機關審議推薦者	9 成	0.5%

資料來源：整理自信保基金

老板真是一個善變的人

很多上班族都抱怨說，老板上午才講要這樣做，下午又變掛了，明明照著他的意思做了，沒多久又說這不是他要的，運氣不好還要被說教一番，真是猜不透老板心，所謂伴君如伴虎。好像老板都是這種善變之人，不知道是只有這種個性的人才適合作老板，還是我不懂老板的心。心想，要是有一天我做上了老板，我一定不會這樣的。

老實說，上面這段話是客氣的了，很多員工表面上好好的，在老板背後罵得有多難聽，說老板不懂管理，不知如何處理事情，不能堅持己見，不守信用，說老板笨的也有，說老板無能也不少，說公司要倒閉了因為老板如何如何爛的絕對少不了。好像公司裡的人個個都是諸葛亮，只有老板就是一個無能的阿斗。

對，老板就是善變

不過，上面這段補充，又太超過了，並不是每個員工都會這樣想的，除了少數工作只是混口飯吃沒有意見的員工之外，罵老板也代表的是希望公司好，有恨鐵不成鋼的心理，如果是這樣，雖然罵，本質上還是正向的。但是，一個團體裡，總會有一兩個人，能充份了解老板的心態，支持他，理解變化的原因，幫助老板執行、修正、再執行。這種人，有適合創業的特質，就算不創業，在公司也會是好幹部。

我希望你了解，一個團體裡，有問題發生了，大部分的人都是不知所措的，不過罵聲絕對不絕於耳，只有很少數的人能試圖釐清事情的真像和原因，找出解決問題的“真正”方法並執行它，因為真像並不清楚，沒有人有把握這一秒的決定是百分之一百正確的，常常需要修正，因此善變就成了原罪。

但，為什麼老板會善變？

當你自己創業，或做上某公司總經理後，你就會發覺，這個原罪，還有其他幾個，就像蒼蠅一樣，揮之不去。早上做了一個決定，下午就變了；早上講這樣，下午想一想，又變成那樣，讓不了解原因的員工或朋友，覺得困惑不已。最大的原因，就是沒有人知道正確的決定到底是什麼，這個“沒有人”，也包含了總經理。另外，你真得了解老板的意思嗎？如果自己沒聽懂原意，執行錯誤，再怪老板善變，也不對吧。

前面有一章講好的事永遠和壞的一起來，我們做決定時，有那一次是百分之一百確定的？如果下了錯誤的決定，知道錯了，不改才不對吧？被員工罵至少比公司倒大楣好吧。不過，有時候員工報怨的，也不是什麼公司重大決策，很多小事例如印名片，都可以為了要印幾盒

而改來改去，是不是太龜毛了。Well，這我也說不清楚，不如我們把這個善變的狀況，用科學的方法來分析一下吧：

-外在變因，情資有變：最常見的狀況，就是又得到一些新的訊息，不管是正面或負面的，公司外還是公司內的，例如某經銷商有意搞亂市場，當然立刻要做動作，結果發現是誤傳，當然要修正了。有時候只是很簡單的小事，不過因為資訊沒有透明，所以以訛傳訛，員工們亂猜，也會增加決策的複雜性。

-內部條件，資源限制：曹操官渡之戰對戰袁紹，軍中之糧只剩數日，若不是奇襲袁紹快速獲得大勝，如果被士兵知道軍糧不足，恐怕還沒打勝前，軍隊就散逃了。創業家的心中，永遠有大志，但在站穩腳步之前，也一直被資源不足限制著。所以，是的，印張名片都要省，要龜毛。中午看看存款簿，下午決定上午要買的白板暫緩，是的，會發生。

-人的因素：人的問題本來就複雜，有各種矛盾。我有一次，因為某員工表現很好，決定加他薪水，不料隔天，他的另一位同組同事就向我提辭呈了，當然是因為不公平。然而就在前幾天，因為搶快，我幾乎犯了和當時同樣的錯誤，決定加薪某員工，但未考慮其他同組員工的薪資水平，下完決定後才猛然回想起這件事，當下又收回命令，等

到確認無慮才又重新下令。如果這個員工的主管不了解我的思慮轉折，可能又要暗自詛咒一番了吧。

-**錯誤的決定**：如果因為昨晚睡的不好，早上頭腦不清楚，做了一個傻逼的決定，後來清醒了，立馬後悔，收回成命，這事就算是頭腦清楚時，也會發生的。當下覺得OK，後來想來想去，覺得不妥，又變掛了。Well，雖然有點遜，不過至少好過下錯決定。

我想應該還有其他原因造成這種“變變變”的結果，不過我們回頭來看，有時候“變 Change”聽起來也蠻酷的，有熱血的感覺，其實人人都不滿現實，想要改變，Obama就是靠著Change這個字，贏得選舉。但是Change完要有results，其實大多數的人都想改變別人，自己卻不想被改變，變的快OK的，執行力跟上來才能解決問題。

變與不變

這章前面講的一大堆，好像都是在為創業家易變的個性或風格，找理由將它合理化。其實不是的，我真正想和創業者說的是，從創業第一天起你就要學習處理矛盾，所有的決定都是有高度的不確定性，沒有完美的解決方法，況且別否認了，你也是新手，跌跌撞撞的亂做計畫和決定，一定有錯的，錯了就改，這是變。如果有客戶要你接不是公司目前主業的案子，你接不接？公司還有錢，為了理想，才不接這種可能會干擾公司主力的事情呢，這是不變；但資源不足了，公司要生

存，還管什麼理念，能活下去才是王道，接了吧，這是變。新客戶要你放棄舊客戶，他們才和你作生意，你因為公司利益而說 Yes，這是變；為了信用而說 No，這是不變。變是常態，不變是運氣，只要不要出賣靈魂，不要忘了基本的 Integrity，什麼都是有可能變的。不過要注意的是，說出去的話，收回來是有代價的，而且通常很昂貴。

做決策時，用變與不變來看問題，也是一個參考的方法。一個問題出現，和外在的原因有很大的關係，那些是不變的，例如公司生產線人力狀況；那些是變的，例如產業景氣回溫，但公司現金不足。那麼如何能在不變的人力條件下，創造出更大的產能，去迎接那變動的市場，就是你的執行力了，祝好運。

作者簡介：

陳正翔 曾任甲骨文公司矽谷總部研發部門與大中華區協理，台積電 IT 部門技術經理。2006 創立 Goosean Media Inc, 擔任執行長，於 2010 年被圓剛媒體科技(Avermedia Inc)成功收購，現任台灣未來事件交易所股份有限公司執行長。