

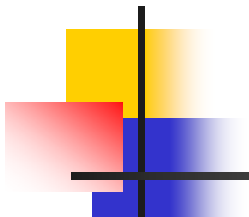
企業診斷與績效評估：平衡 計分卡的運用



第 1 章

企業危機發生前兆

陳澤義與陳啟斌教授著
華泰圖書文化公司出版
中華民國**95**年**1**月



企業診斷與
績效評估：
平衡計分卡之運用

第壹部份
企業危機
管理與預警

1. 危機發生前兆
2. 企業危機管理
3. 危機處理作業
4. 危機反應能力
5. 危機預警模式

第貳部份
企業診斷與
經營績效

6. 企業整體診斷
7. 經營績效衡量
8. 財務比率法
9. 管理功能查核
10. 智慧資本
11. 經濟附加價值

第參部份
平衡
計分卡
之運用

12. 設計理念
13. 四大構面
14. 策略觀點
15. 管理流程
16. 整合式系統
17. 應用實例



企業診斷與績效評估：

第壹部份：企業危機管理與預警

第貳部份：企業診斷與經營績效

第參部份：平衡計分卡之運用

企業診斷與績效評估

目次 -1

- 第壹部份 企業危機管理與預警
- 第一章 企業危機發生前兆
- 第二章 企業危機管理
- 第三章 企業危機處理作業流程
- 第四章 企業危機預警反應能力
- 第五章 企業危機預警數學模式

企業診斷與績效評估

目次 -2

第貳部份 企業診斷與經營績效

第六章 企業整體診斷

第七章 企業經營績效衡量

第八章 財務比率與企業經營績效

第九章 企業管理功能查核

第十章 智慧資本對績效之影響

第十一章 經濟與市場附加價值

企業診斷與績效評估

目次 -3

- 第叁部份 平衡計分卡之運用
- 第十二章 平衡計分卡設計理念
- 第十三章 平衡計分卡四大構面
- 第十四章 策略觀點的平衡計分卡
- 第十五章 平衡計分卡管理流程
- 第十六章 整合式平衡計分卡系統
- 第十七章 平衡計分卡應用實例



故事是這樣開始的

- 突然，傍晚七點半的時候，全部的燈都熄滅了。
- 企業在財務上的危機，有著比我們預期中還大的困難，事情比我們原先想的還要來得糟。
- 企業經營績效評估與診斷就有如人們要做健康檢查一般，在於提早發現疾病，以便及時對症下藥來解決問題。



第一章 企業危機發生前兆

- 第一節 企業危機與財務危機
- 第二節 企業財務危機之意義
- 第三節 企業危機管理理論

當我們個人遵守規則時，就是為整個社會的福利做出了貢獻。間接的，我們是在幫助我們的朋友提升幸福。--- Aristotle



第一節 企業危機與財務危機

- 企業危機(business crisis)
- 企業財務危機(business financial crisis)

企業危機發生的「因」

企業危機發生的「果」

- 平衡計分卡績效評估工具的角色

圖1-1 本書的主題要旨

← 平衡計分卡四大構面 →

顧客構面

內部流程構面

學習與成長構面

(財務構面)

企業財務
危機

企業危機

果

(第二部份：企業診斷與經營績效評估)

因

第三部份：
平衡計分卡

第一部份：
企業危機管理



一、財務危機發生的因素

- (一) 總體經濟環境因素：
- (二) 企業特性因素：
 - 1. 經營階層決策不當
 - 2. 企業監理不佳



(一)總體經濟環境因素

1. 外在環境不景氣，加上企業經營體質未臻良好者。

2. 銷貨收入與營業利潤，咸伴隨著經濟景氣環境的疲軟而下挫。

3. 企業舉債投資的情況下，企業必須背負沈重的利息壓力。



(二)企業特性因素

1.經營階層決策不當

2.企業監理不佳



1.經營階層決策不當

(1).高度
財務槓桿

(2).企業本業
過度擴張

(3).跨業多角化
經營的失當。



(1).高度財務槓桿

負債過巨
負債比率

- 流動資產比率
- 安全償債能力
- 企業存貨周轉週期與應收帳款周轉時間
- 黑字倒閉



高度財務槓桿

(i). 董監事及大股東
質押並介入股市

(ii). 借殼上市，
迅速擴張股本



(2). 企業本業過度擴張

1. 企業本業
過度擴張

2. 企業投資
擴張過速

3. 負債比率
過高

4. 企業盲目擴充
缺乏長期規劃



(3).跨業多角化經營失當

- 多角化經營
- 跨業多角化經營

企業介入與本業不相關的行業，
轉投資失當

- 企業經營者不務正業
- 金融衍生性商品多角化



2. 企業監理不佳

(1). 高階管理者
不當挪用企業資金

(3). 內線交易、
掏空企業資產

(2). 企業交叉持股
偏離一股一權

(1). 管理者不當挪用企業資金

- 違法炒作股票
- 甚至中飽私囊

企業監理機制不彰
企業內部控制疏漏

- 高階管理者兼大股東



(2).交叉持股，偏離一股一權

- 高度交叉持股的股權結構
 - 集團式的企業結構體制
 - 子企業買回母企業股票
- 現金流量請求權
 - 股東投票權



(3).內線交易、掏空企業資產

- 五鬼搬運進行利益輸送
 - 股票融資護盤
 - 違規內線交易
- 董、監事主權不獨立
 - 董、監事自肥



二、財務危機的發生

- 日本日產(Nissan)汽車
- 美國恩隆(Enron)企業
- 安達信(Andersen)會計師事務所
- 台灣國產汽車、台中企銀、中興銀行、東隆五金等



台灣地區發生財務危機的企業

- 1998至1999年發生財務危機的企業
- 2000年至2002年發生財務危機的企業
- 2003年至2004年發生財務危機的企業



第二節 企業財務危機之意義

- 一、企業財務危機之意義
- 二、企業失敗之三階段論述
- 三、實務上的定義



企業失敗之三階段論述

1.財務危機
徵兆階段

2.財務危機
失調階段

3.財務破產
倒閉階段

1. 財務危機徵兆階段

- 管理失敗階段。

企業未能發揮潛力，或已實現的投資報酬率 (rate of return) 業已顯著持續地低於同業，即績效表現不佳

- 資金不足、周轉困難、債務拖延償付。
- 延遲發放員工薪資、延遲繳納銀行利息、延遲清償企業借款等。
- 若上述危機持續擴大，則會演變成結構性的財務危機失調階段。



2. 財務危機失調階段

- 財務失敗階段。
- 指企業遭受長期嚴重的損失，使其可變現資金一時不足以清償其負債時。

暫時性的周轉不靈、
支票退票、債務違約現象。

- 若危機持續無法解決，則企業只有清算、破產或由他人接管，而進入財務破產倒閉階段。

3. 財務破產倒閉階段

- 法律失敗階段。

法律上宣告企業破產，可能肇因於績效不佳而未能有效改善所致。

- 企業的負債總額業已超過資產，淨值為負，現金流量為負，當年度負的營運資金、破產前三年的營運為損失狀態、淨利為負、保留盈餘為負，致企業喪失清償能力。
- 必將導致企業的倒閉與破產。



實務上的企業危機定義

- 財政部之定義

- 公司法的規定

- 破產法的規定

- 證期會及證交所的規定

- 金融機構的角度



財政部之定義明細

- 1.凡貸款金額逾約定期限三個月以上而未辦理轉期或歸還者。
- 2.中長期分期償還放款逾六個月未按期攤還。
- 3.貸款利息超過六個月未繳者。符合以上條件之一者視為逾期放款。
- 4.對借款人採取訴訟流程、強制執行則不受前述三個月到六個月的限制。
- 5.逾期放款戶經法院裁定企業重整、和解、協議分期償還、企業申請紓困，經銀行團同意展期或變更貸放條件者，不列入逾放。



第三節 企業危機管理理論

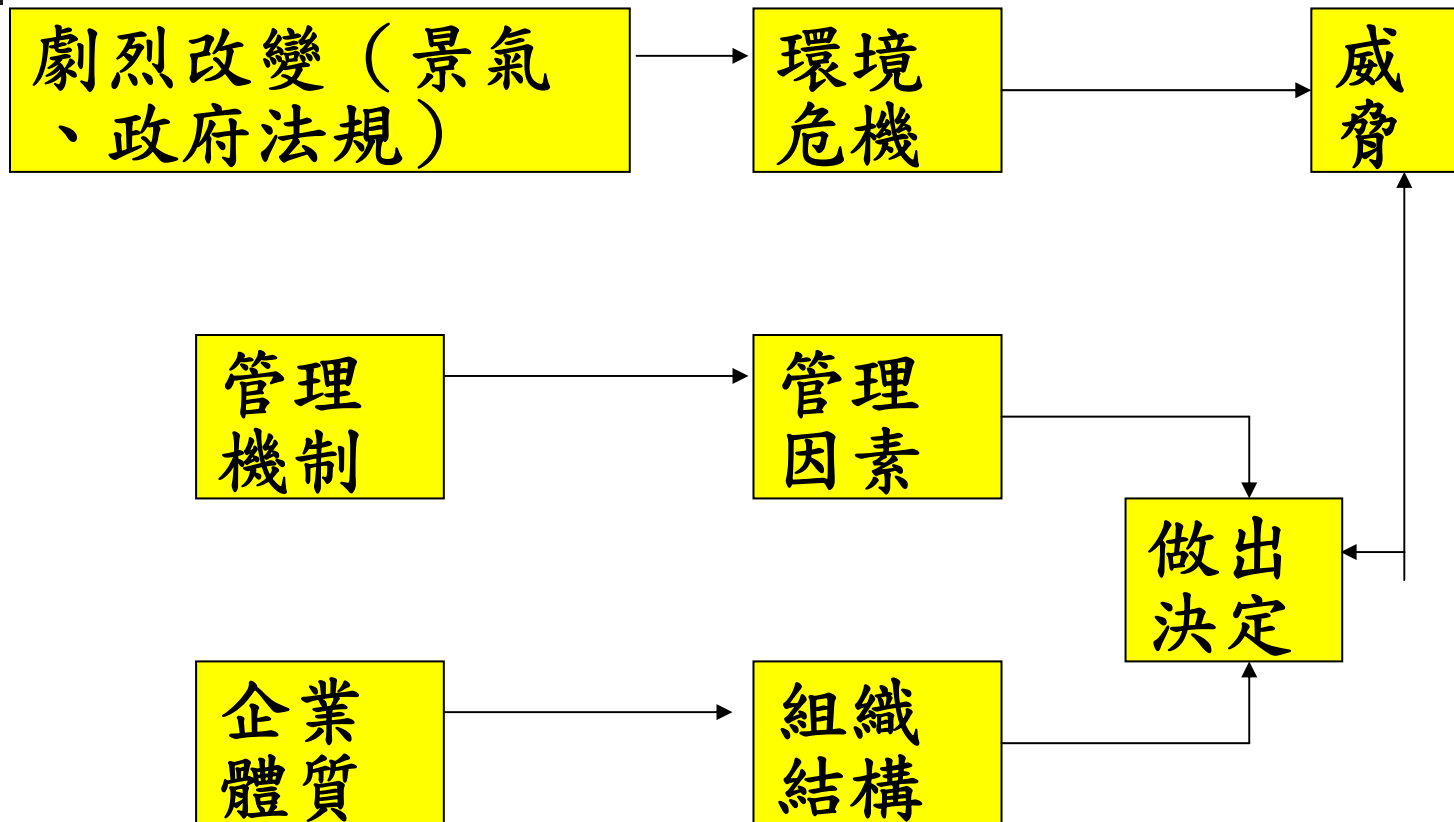
- 一、危機系統論
- 二、危機結構論
- 三、危機生命週期理論
- 四、企業痛苦指數總體模型
- 五、企業危機擴散理論
- 六、危機變化的結構論



一、危機系統論

- 需要納入相互依存分子的系統動態組合，以涵蓋環境具有的動態本質。
- 企業外部環境滋生危機的來源，係企業體重要的威脅。
- 企業危機系統理論，係偏重在威脅企業的危機因子與企業經理人決策能力之間的互動。(Fink, 1986)

圖1-2 企業危機系統圖



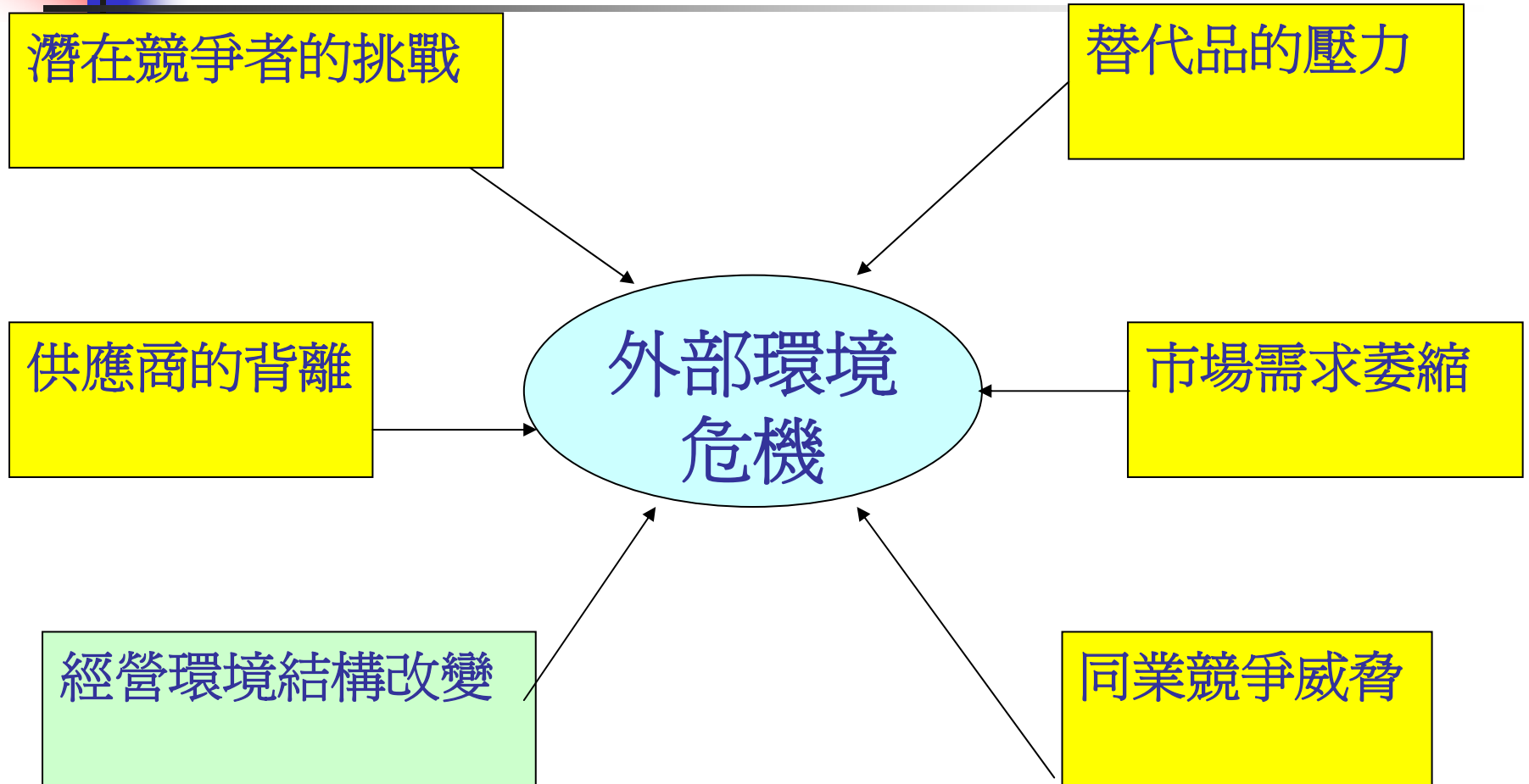


二、危機結構論

- 企業外部環境的急速變遷，誠乃企業危機的最重要來源，咸被視為企業危機發生的不可控制變數。

分析企業外部環境六大危機的主要變數：同業競爭的威脅、潛在競爭者的挑戰、替代品的壓力、供應商的背離、經營環境結構改變、市場需求萎縮等。

圖1-3外部環境「六力」危機結構

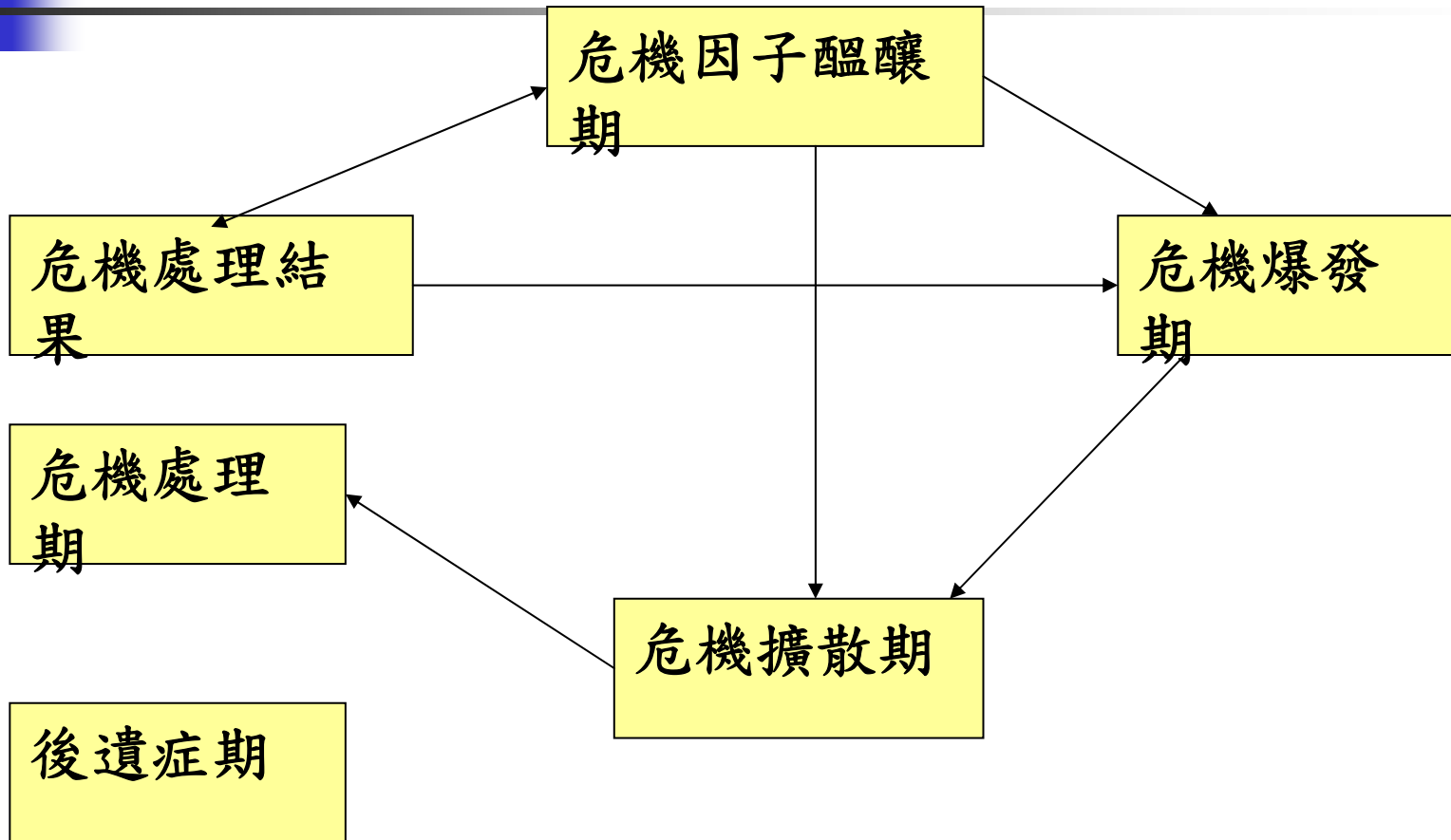




三、危機生命週期理論

- 1. 危機醞釀期：
- 2. 危機爆發期：
- 3. 危機擴散期：
- 4. 危機處理期：
- 5. 危機處理結果與後遺症期：

圖1-4 企業危機生命週期





四、企業痛苦指數總體模型

- 企業痛苦指數指企業經營領域受到外來威脅的程度。
- 三個重要項目：企業、痛苦、指數。

三個重要指標：市場獲利率、
市場佔有率、企業競爭力。

- 九種燈號。



五、企業危機擴散理論

- 企業危機背後的六項擴散動力根源：

- 1. 危機殺傷力的強度
- 2. 傳播效果
- 3. 認知結構
- 4. 恐慌與從眾行為
- 5. 過去企業解決危機的能力表現
- 6. 危機擴散與危機處理間的時間落差



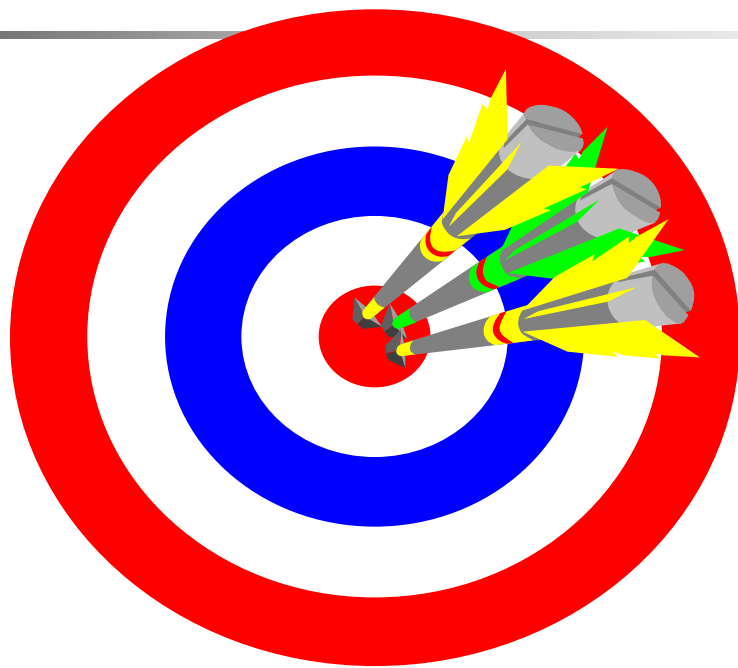
六、危機變化的結構論

- 危機管理最佳模式。
- 四項元素：

危機形態與風險、危機管理機制、
危機管理系統、利益關係人。

- 第五項元素：企業危機處理發展結果。
- 多算勝、少算不勝
- **Mitroff, Pearson, and Pauchant (1992)**

智慧語錄



公義使邦國高舉，罪惡是人民的羞辱。 ---
《所羅門王·箴言》 14：34



本章學習目標

- 瞭解企業財務危機的發生因素。
- 瞭解企業危機與財務危機的異同。
- 瞭解企業財務危機的意義。
- 瞭解企業危機管理的理論。
- 瞭解企業危機生命週期。
- 瞭解企業危機擴散的理論。