

與其等到現金流量失衡、業績大量滑落，才懊惱警覺性太差，不如在企業營運正常時，就建立風險管理、內控稽核，並發展有效的預警反應機制。

測一測你的 經營風險 預警能力

文/葉益成、簡秀芬* 攝影/王有森

當經濟景氣不佳，企業因為未能預先建立「風險預警機制」，無法及時應變，因此受到外在競爭環境相當大的衝擊，造成關廠倒閉的實例屢見不鮮。

國內某家廚具製造公司原本預計不久後上市，由於生產技術凌駕同業，每六秒鐘就可以製造出一具一體成型的廚房水槽，在市場上享有領先地位，而且在經營者帶領著

員工多年勤懇、務實的經營下，獲利情況持續性穩定成長，也因為長期穩居龍頭，讓他們失去對市場變化的警覺性，直到業績大量滑落，才力圖挽回，但為時已晚。

近年由於房地產市場逐漸萎縮，造成公司獲利逐年下滑，原本已達上市公司要求標準，卻在前一刻面臨盈餘成長下降的事實，這種情況下，鐵定無法上市，更糟糕的

是，未能在財務狀況已出現警訊時，提出有效的因應對策，最終卻落得走上倒閉一途。

當企業為了財務紓困，向銀行尋求融資時，已經進入財務危機階段，即使銀行願意釋出貸款，也會造成企業負債比率提高，未來要再創佳績，恐怕命運多舛，如果這時候銀行又抽銀根，命運更是凶多吉少。





然而，企業如果能預先建立「經營風險預警機制」，至少可以降低40%至60%的風險，其餘的，則可以經由事後補償來解決。

預警能力測試

過去在處理企業融資案例時，常發現客戶未能及時反應產業的變化、現金流量失衡、疏忽費用成本控制、經營管理鬆散，甚至介入非熟悉的產業等因素，因此

造成財務與經營危機。

事實上，如果在企業營運正常時，就能建立風險管理、內控稽核，並且發展一套有效的預警反應機制，這些你不當初的情況就不會發生。

建議企業可以從下列幾個方向進行預警能力的檢測：

一、財務風險測試

以利潤貢獻（價格與變動成本之差）來涵蓋固定成本及費用，超過部

份即為利潤，不足則為虧損。

企業可以運用損益平衡分析來了解數量、價格、成本、費用等因素，並測試獲利和虧損的風險。如當價格發生變化時，獲利和虧損會隨之產生什麼變化？當成本或費用發生變動時，獲利和虧損又會產生什麼影響？銷售量有變化時，獲利和虧損情形又會如何？

此外，「現金流量」所指的現金的流出與流入，也是重要的測試指標，營業的收入不等於現金的收入，營業的盈餘不等於現金的剩餘。分析現金的流出要注意現金流出的用途，分析現金的流入要注意現金流入的來源。把現金流入的各項來源及現金流出的各種用途確實辨認，一一分類並掌握。如收入可能發生拖延，營業額可能減少，景氣會變壞，借款被要求清償，甚至提前還款等，以定期或不定期來區分，依可能發生時間排序計算現金流入與流出的淨累積，即可看出相對資金與現金缺口。

二、競爭力測試

分析企業成長性與穩定度。成長性包含銷售成長、市佔率、獲利、產品開發、市場區隔、行銷手法與成效等。穩定度包括銷售量的季節性、產能的季節性、收益的季節性、產品良率等。

如何測試企業競爭力並不是件困難的事，企業只要對員工所指

定的工作內容進行了解，並掌握現有成效狀況，設定一個比較對象，和企業的過去與未來競爭力進行比較；此外，和同業與競爭者比較，另外輔以對相關行業、經濟體系或區域的研究進行分析與了解，整體流程下來，企業將能找出領先群論者與被淘汰出局者或不具競爭力者，藉由分析競爭環境的優劣與風險，以做為學習或警惕的實例，最重要的是訂下實現的目標與執行方案。

三、管理效能測試

判斷企業管理效能首在領導團隊的素質，企業必須了解領導團隊花了多少時間在風險預防與處理上，領導團隊是否穩定度高而非經常改組、變動，甚至流失？領導團隊成員決策能力與速度感如何？

此外，分析財務報表，包括企業銷售利潤率、銷售與資本的週轉次數、存貨與銷售的週轉、財務槓桿、流動比率、應收帳款品質與天期、可用資金和舉債能力、研發能力與費用、設備耐用性與效能、員工技能、行銷企劃、組織領導、內控稽核等自我評估檢視。

企業可藉此審視公司績效制度是否公平完善，並達到激勵員工的目的？資源是否作最有效率的運用？公司是否持續改進中？公司資訊是否完整清晰？

四、壓力測試

「壓力測試」是提供預警微兆的

管理工具，特別是當企業面對各種不利的商業環境下，如整體經濟與特定產業狀況劇烈變動、政府法令改變與組織變遷、競爭或市場發展迅速、企業內部制度變化等，用以評估其應變與生存能力。

如美伊戰爭之際，石油價格可能急遽上漲，相關產業成本也隨之上漲，在不反應原物料成本下，企業將

從積極的角度來看，爲了減少損失發生，所採行的對策就是損失的預防，也就是預警機制，例如企業內部需確認風險管理負責人員與單位。

獲利大降。假設石油價格每桶上漲美金四元，企業可否承受連帶的原物料成本增加？若石油價格持續上漲，企業又要如何因應，以求安然無恙度過？

又如二〇〇二年底美國西岸港口卸貨工人封港事件，導致以美國西岸港口爲主要卸貨港的產業經營一度陷入困境，假設封港爲期一個月、二個月、三個月、甚至更長，企業將面臨怎樣的生存危機？

以上在不同壓力點下，企業有不同的損益與生存分析結果，可透過設立「壓力測試」機制，並進行啓動點的設計，一旦啓動時機符合時，壓力測試將隨即進行，以防範可能風險，危及公司生存。

如何建立企業預警機制？

一、發現並確認風險的存在

■ 檢視公司資產：含才庫管理 (Talent inventory) 和物的資產。造冊建檔，隨時審視調查。

■ 了解人員與物的潛在風險：了解人員與物品設備有哪些潛在事故發生與風險。

■ 認識損失型態與結果：預估危機風險發生時，會造成什麼結果與損失？最糟糕的情形將如何？

■ 善用內部與外部資源：可藉由財務報表、產業狀況、與競爭對手比較、年度報告書、流程圖、檢核表、歷史資料與案例、市場調查、合約書、公司制度規章、業界專刊、參加專題演講與研討會、顧問公司協助、系統分析等，發現並確認企業風險。

二、分析與評估危機與風險的方法

用正確的分析、評估來發現及確認危機。具體而言，即根據以往的損失與發生紀錄，利用機率或統計，預測未來發生事故的機率或損失，企業可按照其發生頻率和強度做分類管理。如果機發生災難的頻率或機率比

其他交通工具低，但是一旦發生事故，所造成損害卻是相當的高。

三、危機與風險的控制

應該防範事故發生於未然。從消極面來說，不冒險去做一切有可能帶來風險的活動，杜絕預測的危機發生。如當需要搭乘交通工具出差拜訪客戶，為避免事故，縱使視訊或其他替代方式皆不可取代，仍選擇不要出差。不過，這些對策雖然可以去除相關風險的損失和發生，但也同時失去相當的業務機會，因此這一類的風險避讓是消極的。

從積極的角度來看，為了減少損失發生的頻率或是排除其發生的可能性，所採行的對策就是損失的預防，也就是預警機制。

■ 企業內部需確認風險管理負責人員與單位。

■ 針對不同危機風險，編製實行細則與規定。

■ 正確理解危機與風險管理，建立共識與重要性。

企業建立預警機制後，同時也能強化應變能力與生存能力。早日建立預警機制，發現並確認風險的存在，進行有關分析評估與控制，企業生存能力將大大提高，並能實現永續經營的目標。倘若不能掌握風險，發覺並確認之，就無法預測企業危機，當然也就無法擬定適當對策建立預警機制。

容易被忽略的「成本費用控制」預警機制

每個公司的經營哲學及組織目標皆不相同，然而，不論何種企業，管控支出以完成企業目標的概念則是相同的。

經營者常常將追求業務成長、控制市場佔有率、主導產品研發技術視為首要目標，然而對支出的管理以求降低成本，卻付出極少心力，因此費用金額相較於銷售金額，往往被視而不見，甚至被合理化，如通訊、差旅、能源、貨運、快遞、郵件、辦公室用品、影印、文具、辦公室清潔、餐帳卡、維修契約及文件管理等上百種營業費用項目。

試想，如果企業由於沒效率的費用控制，因此多花費 15% 的費用，甚至相對其他競爭者支出更多的營業費用或非策略性成本，對公司的利潤會有怎樣的影響？

企業長期在不良的費用成本控制下，勢必對企業的經營產生極大的負面效應與生存危機。

在這種情況下，企業一方面要積極地建立「競爭力」預警機制，一方面也要建立「成本控管」預警機制，才能讓企業在未來十年內成為產業的優勝者。

成本費用當然需要良好的內部控制管理機制及強勢的企業管理，但是最常見的情形卻是企業管理不當，或者根本就忽略了架構預警成本控制的重要性。發展一套清楚的企業費用預警機制，是任何組織建立有效成本管控的基礎，這

需要仔細地研討，適當地定義，並與整個組織溝通。

在審視費用成本及制定機制時，必須要考量幾個因素以求能成功地達到長期的成本節省。這些因素包括：

一、改良及檢討現行採用的管理。

二、善用成本分析及管理工具。

三、遵守企業規章與交易契約。

四、注意員工一般只專注於策略性任務之事實，灌輸員工費用管控的急迫性。

五、考量替代性或新選擇以帶來新的想法、技術及趨勢，並幫助企業提高競爭力優勢。

六、確實執行並追蹤檢討。

企業最簡單、快速的獲利提升方法就是降低費用成本，找出隱藏於企業費用項目被忽略的原有利潤，若能以費用項目、部門、專案、產品及對公司獲利度為單位，設立成本監控機制及費用上限，輔以施行細則與執行稽核企業內控風險徵兆，將能被有效指出並改善。相反的，企業如果沒有正視建立成本費用預警機制的重要性，這種鬆散的內控，將造成其他費用成本的增加與連帶損失，進而引發企業生存危機。□

※作者葉益成為毅業國際組織 (Expense Reduction Analysts Group, ERA) 台灣區負責人暨中華毅業 (ERA Taiwan) 總裁，前花旗銀行副總裁，並任教於大學院校；簡秀芬為中華毅業協理