

商場往來，到處充滿著不確定性，對於這樣的經營環境，企業其實可以透過良好的客戶掌控機制，減低交易風險，突破經營困境。

危機客戶總動員 如何建立客戶風險管理

文／葉益成·魏紫陽* 攝影／王有森

今年除夕的前一天，是業德公司董事長張正良全家四口最難忘的日子。這一天，債權銀行對業德宣佈退票並凍結銀行授信額度。其實在這之前，業德的營運一向很好，只因為了提振業務成長，給予客戶較寬鬆的交易條件，因為對客戶掌握度不夠，終於在不景氣中，造成不良債權增加，又加上缺乏流動資金週轉，終至爆發財務危機。

商場往來，到處充滿著「不確定」，對於這樣不確定的經營環境，可以透過建立良好的客戶掌控，以減低交易風險，並突破經營困境。

商業交易，小心警覺

當往來客戶屢次變更付款條件，或是拜託展延到期支票時，對企業來說，就應該特別小心提高警覺，因為這可能是對方瀕臨破產的警訊。

當往來廠商破產或倒閉時，首先受到影響的當然是企業本身的營業額。其次，如果不良債權不斷累積的話，當然也會影響到企業本身的生存。

企業的經營需要隨著經營環境的變化而調整，充分利用企業資源，活用業務行銷手法，有效率推展營運，追求利潤成長。但是往往

認為周詳可行的計畫，卻事與願違，敗在無法掌握危機客戶的產生，反而造成料想不到的損失。

為了保障企業獲利，企業應熟悉市場變化與市場參與者的脈動，快速找出經營風險與潛在問題。尤其是隨時對客戶的現況進行掌握，才能及早找出往來客戶的經營困境，並加以因應。

客戶的財務危機徵兆

站在經營者的角度，每個人都希望企業能夠長長久久地經營，然而往往天不從人願，企業有時中途因為經營不善等原因而結束。對於這些瀕臨倒閉的企業，負責與之交

易往來的企業、單位或人員，須審慎評估交易對象。

而臨破產或倒閉風險的企業，在財務方面通常會出現以下徵兆，當事人必須注意這些現象，進一步評估判斷決定是否進行交易。

一、財務赤字累積超過自有資金，而且債務不斷地持續增加，完全沒有改善的可能性，或是債務保證、貸款過多時。

二、當企業開始要求一部份的債權人更改，或重填支票的兌現日期時。

三、可轉讓票據的開立愈來愈頻繁，破產的謠言開始傳開，年年進行帳面粉飾手法。

四、由於過份勉強進行銷售活動的結果，產生太多不良債權而壓迫到公司的資金調度，甚至造成必須向高利貸籌措資金。

五、所開立的票據或支票遭到第一次退票的下場。

當客戶的財務狀況到了第四或第五階段時，如果沒有企業或個人提出資金援助，第二次退票將隨之而至，或是破產，一旦落至如此下場，可能變成長期債權，更可能連回收都遙遙無期。



建立長期評估危機企業指標

企業對其往來的交易對象狀況應具備長期評估與掌握的能力，甚至需擁有預知的敏感性，以便隨時做出立即判斷與應變。一旦有任何不尋常徵兆，應該對客戶營運狀況與信用做立即評估。下列是長期觀察往來客戶經營狀況指標，可供企業參考。

一、了解往來客戶對所處產業經濟和法律環境變化的應變

掌握往來客戶面對通貨膨脹，整體經濟成長率、個別產業成長率、利率匯率變化、政治、關稅與非關稅障礙等環境變化的應變能力。

如建立客戶經營風險測試機制，一旦經濟成長率、匯兌風險或股票指數，所產生的變動會對客戶的經營造

成危機，如經濟成長率低於3%，美元兌台幣匯率變動超過10%，股票指數一個月內降二千點或20%，客戶是否能和往常一樣正常經營，就是評估的重點。

二、了解客戶產品的市場需求

誰需要這項產品，產品需求的穩定與持久性，客戶所處產業的成功要

主要變遷、經營歷史、往來客戶歷史。

- 金融關係，包括往來金融機構、個別銀行額度、銀行往來關係。

- 產能狀況，包括產品為何、產品的供應商、產品與業務比重、往來交易對象比重、產能、損益平衡點、淡旺季產能、市場品質認同、與

重、放帳交易比重、內外銷比重、關係人交易、主要顧客所佔比重、市場評價（品質、及時性、服務）。

四、了解客戶的組織管理狀況

企業組織管理的良窳，是企業經營成敗與否的關鍵因素，一個成功的組織管理通常應具有以下特點：

- 優良的企業文化：企業文化代表企業的形象，是企業無形的資產，良好的企業文化具有追求卓越的使命、組織內部擁有高度共識與凝聚力，且組織的經營理念可為內外部顧客所接受。

- 明確的目標與策略：組織以目標導向進行管理，並定訂明確的短、中、長期策略以達成企業目標。

- 完善的風險評估機制：組織管理之目的在於使企業經營風險降至最低，透過內外部完善稽核制度，進行風險評估與管理，可以及時洞察產業的變化，並予以因應，當面臨競爭與威脅時，亦能及時掌握。

- 合理的人力政策：配合組織目標發展，在招募、任用、培育與人力發展等方面，建立策略性的人力資源規劃與專業經理人制度，並透過明確的權責劃分與授權，充分發揮組織人力管理的綜效，以創造組織最大效益。

- 健全的績效評估制度：建立有效的組織及個人績效指標，定期檢視組織目標的達成率，並及時回饋績效評估之結果，以為組織改善與檢討

客戶的財務能力重於盈餘能力，資產負債表比損益表重要，換而言之，領導階層要把財務能力放在盈餘數字之前，必須了解企業要繼續存在，所需最少的流動資金為何？也就是假設在沒有外力的支援下，若為了支撐六個月的慘澹經營，平常就必須保有維持繼續營運的流動資金。

件，客戶所處產業獲利潛力，主要競爭對手，需求是否可量化，產品可否被替代，需求相對價格的敏感性，價格訂定的機制，產品品質與需求的重要性，外銷或內銷取向或內外銷並重，相對強勢與弱勢，市場最大產能。

三、了解客戶的營運

- 法律上的公司資本結構（所有權為獨資、合夥、有限公司、股份有限公司等），主要股東與股權分佈，未公開發行、公開發行、上市櫃，或股權限制，獨立公司或集團組織，集團組織架構與相互關係。

- 公司沿革，包括產業歷史及

競爭者之比較。

- 設備狀況，包括設備位置與充足性、租賃或自有、設備年齡與性能、維護能耐、設備殘值、抵押設定情形。

- 員工數、保險狀況、勞資關係與契約。

- 供應商狀況，包括主要供應商與比重、主要供應商位置（國內或國外）、原物料品質、對外匯的需求與依賴、對主要供應商的依賴、供應商關係企業、交易條件、交易實績與徵信。

- 銷售與行銷管道，包括直接銷售或經由經銷商銷售、現金買賣比

之依據。

五、了解客戶的財務狀況

可從財務報表及其附註、現金流量表、應收帳款、銷售目標與預估、集團整合性報表、徵信資料、拜訪所得資訊等。先就往來客戶的基本財務狀況先行了解，如營運資金需求為何？以往如何取得？是否收入足以支付債務？有多少營運資金需求可被預期，可由企業收入取得？若所獲資料充足，可進一步就其獲利、資金流動性進行了解。

■ 獲利性：包括銷售成長、淨收入成長率、淨利÷銷售（評估獲利狀況）、淨利÷淨值（評估獲利狀況）。

■ 資金的流動性：在動盪的時代裡，企業資產的變現能力遠比盈餘數字重要。足夠的現金流量和健全的財務結構是企業永續生存要件，且是衡量企業最合理且可靠的工具，報表上的盈餘並不具備此特點。

客戶的財務能力重於盈餘能力，資產負債表比損益表重要，換而言之，領導階層要把財務能力放在盈餘數字之前，必須了解企業要繼續存在，所需最少的流動資金為何？也就是假設在沒有外力的支援下，若為了支撐六個月的慘澹經營，平常就必須保有維持繼續營運的流動資金。

此外，營運資金、流動比率（流動資產÷流動負債）、應收天期、存貨天期、應付天期也可視為重要檢視

客戶財務風險檢測表

根據過去評估「企業風險控管」實務經驗，如果往來客戶有下述十二項以上情形發生，則為「不良企業，須小心謹慎應對」；若有下列七項至十二項情形發生，則為「需高度警戒與選擇交易的企業」；若有下列三項至七項情形發生，則為「需觀察再評估的企業」；若少於三項，則為「需關心了解的企業」。

1. 客戶是否常無法聯絡上？例如常不接聽電話。
2. 客戶不願或遲延提供相關資訊。
3. 無法合理解釋所提的資料與手邊所獲得可信的資料差異性。
4. 來自供應商的負面評價。
5. 常變換往來銀行。
6. 經常被照會查詢。
7. 平常不信風水者，卻因故改變辦公室擺設。
8. 財務長、主辦會計與經營領導階層的離職或變換。
10. 法律訴訟與私下和解事件頻傳。
11. 關係企業發生倒閉、破產。
12. 或有負債與其他擔保增加。
13. 利息或款項支付不正常。
14. 以債養債。
15. 持有契約違反之情事發生。
16. 低活儲金額。
17. 短期債務增加迅速。
18. 產業中往來客戶對其評鑑不佳。
19. 錯誤財務規劃，如以短支長（短期借款支付長期使用或需求）。
20. 無充足現金流量。
21. 合夥人或企業主成員有重大問題事件發生。
22. 企業主健康狀況變差。
23. 無節制的企業多角化經營、業務過度集中於少數客戶（Concentration risk）。
24. 快速業務成長。
25. 內控能力不足，如成本控制鬆散、員工流動性大（人員數減少、勞資關係不良）。
26. 產業前景不再、市場萎縮。
27. 缺乏市場策略。
28. 經營決策者投入不深，且無良好繼承人員計劃。
29. 不具有因應市場變化而彈性改變的經營能力。
30. 當財務出現虧損，不能提出有效改善的具體策略。

當對方的付款條件愈來愈差，或開始出現各種不利的傳聞時，便應該立刻針對對方財務狀況進行切實的了解。主要關心內容應著重於付款條件的改變是否為臨時狀況？票據兌現日期的延展究竟是什麼理由？

指標。

■ 生產力：如何使生產資源發揮最大功效是領導階層的職責，只有領導階層的努力才能使企業各種資源更有生產力。提高各種資源的生產力並不是件困難的事，了解客戶的現有產能與最大產能，並透過對產業的研究，確實掌控所往來客戶相對於市場的競爭力。

■ 重大變動：對於交易對象有關重大事項變動需保持關心與注意，如投資、銀行負債、其他收益、其他費用、股利發放、固定資產、股東與關係企業往來、對非銀行的借款金額與條件、槓桿比率（負債+淨值）等重大財務變動。

隨時掌握客戶風險五部曲

企業可透過以下方式建立對往來客戶的長期了解：

一、往來客戶習性：首先，從一

開始與客戶往來時，就進行有系統的記錄與追蹤，並建立客戶資料，舉凡對象的企業沿革、產品特性與種類比重、最大產能、損益平衡產量、產品品質與市場接受度、市場地位、淡旺季差異性、股東結構、經營團隊、交易對象與比例、銀行往來、組織架構、關係企業、經營風格、信用狀況等。企業可就此發展往來客戶的交易行為模式，與違約付款情形。

二、付款情形：需建立客戶付款檔案資料，包括歷史與習性，期間任何付款行為的改變即為風險徵兆。

三、定期或不定期察訪：經由定期與不定期對辦公地點與生產廠房的察訪，透過業務人員與客戶的關係維護，及在市場的走動和調查，並對財產或擔保物進行了解，常能及早發現負面訊息，立即回報經營階層分析處理。

四、交易異常追蹤：任何對企業不利的情形含付款遲延、交易臨時變更、支票退補、銀行拒往、交易條件變更等交易異常。

五、其他重要相關資訊建立：從經濟趨勢、產業變化、客戶往來供應商、交易對象、同業、市場專家、公會等，可以客觀判斷客戶即將面臨的經營危機。

當客戶出現財務警訊 該如何因應

當對方的付款條件愈來愈差，或

開始出現各種不利的傳聞時，便應該立刻針對對方財務狀況進行切實的了解。主要關心內容應著重於付款條件的改變是否為臨時狀況？票據兌現日期的延展究竟是什麼理由？

還有，當對方要求重開付款票據時，也是注意的重點。直接與對方公司負責人員見面，並要求其說明原因，或是藉由徵信機構與第三者進行調查，收集資料，以進行更精準的分析判斷。

此外，如果往來客戶擁有不動產，可藉由了解其不動產抵押權情形，確認是否有被假扣押、查封或抵押權設定增加不尋常。如不動產已設定多次的抵押權時，表示該客戶財務狀況極有可能已經惡化到非常嚴重之地步，資金籌措能力有限，經營已經顯露困境。

如果往來客戶有以上現象，最好立刻評估其未來經營展望與生存機率，並儘速做出是否停止往來或有條件與限度的往來。同時，應該設法取得其他個人或企業的保證、增加擔保品，確認其行為誠懇實在、交易配合意願高，以求將來債權確實回收。

* 作者曾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教授於大學院校；魏崇陽為中華毅業副理，前台灣經濟研究院助理研究員