

中小企業經營管理、財務資金與稅務 規劃：以美而美公司為例*

The Operations, Financing and Tax Planning for Medium and Small-sized Companies: Using May & May Company as an Example

張瑞當 *Ruey-Dang Chang*

國立中山大學企業管理學系

National Sun Yat-sen University

曾玉琦 *Yee-Chy Tseng*

台南女子技術學院會計系

Tainan Women's College of Arts and Technology

摘 要

中小型企業數量約佔我國企業總數的百分之九十五，面對市場國際化與自由化的激烈競爭，中小企業的經營環境著實是日愈困難與艱辛。本個案就是完全以研究中小企業所面對的問題為出發點，以一實際的中型電腦及週邊產品的批發公司為例，分為九個核心題綱，逐項論述該公司所面對之經營管理、財務資金與稅務規劃等重大問題，希望透過實例的說明與解析，而能對中小企業的經營有所貢獻與啟發。

* 基於原公司負責人之保密要求，本個案人事均非真實姓名。

公司簡介

美而美公司創立於民國七十六年初，當時成立登記的資本額有 1200 萬元，實收資本額則只有 600 萬元，創始股東有七人，總經理為陳立功先生，其本身亦為股東之一。美而美公司為一電腦資訊批發公司，主要營業項目包括電腦軟硬體設備、資訊系統測試與建立、桌上排版系統及其他相關產品。

陳立功先生接掌總經理之初，斥資 450 萬元在市區買下一層辦公大樓，可用之資金只剩下 150 萬元。一路走來，戰戰兢兢，謹慎細心，同時也全力衝刺，公司目前營運頗佳，民國 85 年的營業額達 5600 萬元，十年來的營收成長幾達 10 倍，公司所擁有之辦公大樓市價也達 1500 萬元，能夠如此順遂，與總經理及其夫人的背景關係頗深。陳總經理現年四十出頭，父親為某大上市公司的創辦人之一，從小耳濡目染，早俱經營企業之條件與雄心壯志。陳總經理本身為大學工科畢業，擔任母校校友會會長，為人豪爽，作風明快，很得人緣；復又在兩個大學設立紀念獎學金，以感念其父親親恩並協助貧困優秀的學生，同時陳總也常提供資金贊助學術及文化活動，可說是一位熱心公益的傑出企業家。

陳立功本人曾自評說：「過去十年來，風風雨雨，應該還算不差，太太的協助，是為最大助力」。陳夫人任教於某高級商校，專長為會計，過去十年來，夫婦兩人鶼鶼情深，相互提攜與扶持，公司的事，不分大小，均共同討論與決定。難得的是陳夫人能夠利用公餘之暇，親赴大學進修最新的財務與會計知識，同時盡可能地將其應用在公司的事務上，為陳總適時的提供寶貴的建議，正如陳總所說：「太太不同意的事，他是不會做的」。

增資 VS. 不增資

前天剛開完內部幹部會議，陳總經理將其企圖心完全顯現出來，他預計今年全年的營業額要衝到 8000 萬元，公司幹部在陳總經理表達了營業目標之後，似乎也認為並非不可能達成，雖然如此高的成長率遠超過同業的平均成長率。陳總設定了目標之後，便著手擬定達成業務目標的策略，他要求各級幹部回去構思，一個禮拜之後提出方案，共同來討論。就在仔細審視去年度的財務報表時，陳總赫然發現，去年度一整年的利息費用竟然高達 90 萬元，顯示對外借貸過多，而自有資金則似嫌不足。陳總與夫人仔細商量借款是否過多，夫

人則抱怨陳總多次拿出自己的錢來為公司週轉，有時陳總甚至於會拿出自己的不動產權狀來設定抵押，向銀行貸款，而其他股東並不清楚此一狀況。陳總則一直對實收資本只有 600 萬元，而營收要達到 8000 萬元，如此的比例不知妥當否？若需增資，因過去十年來致力於公司的擴充，盈餘並未分紅給股東，如今要增資，其他六位股東不知會不會有微詞？可是若不增資，則需繼續跟銀行借錢，利息的負擔，令公司漸感吃不消，尤其現在正是亞洲金融危機風起雲湧之際，若一旦真有風暴襲擊到台灣，後果可能不堪設想。陳總現在正陷入兩難之中……。

銀行

美而美公司現在往來的銀行有兩家，都是民營銀行，事實上以前也曾因好友在某公營銀行擔任經理，而取得高達 1000 萬元的信用保證基金貸款，可是在往來的過程中，陳總及夫人深深感覺公營銀行固有其優點，可是該銀行並未將客戶當成貴賓來看待，陳總及夫人尤其未感受到應有的基本尊重，該行行員服務態度不佳，效率亦差，後來隨著好友轉任他職而逐漸不再往來。令人驚訝的是，過去兩年來，該公營銀行並未有任何人打過任何電話，來詢問為何陳總未再繼續前往申辦貸款。

陳總在與現在的兩家銀行——A 銀行與 B 銀行——往來的過程中發現，銀行之間的差別還是蠻大的，譬如其中 A 銀行的主管有時會跑來公司聊聊天，看看公司是不是真的有在營業？生意如何？另一家 B 銀行的主管則只會偶而打打電話聯絡感情，有的銀行效率較佳，有的銀行則會把貸款人當成貴賓。陳總最近又發現有時銀行的作法又頗相似，譬如當公司有多餘的資金時，陳總想先把銀行的貸款還清，A 及 B 銀行的主管均會適時的“警告”陳總說：如果現在把銀行貸款還清，以後你公司缺資金要借錢時，利率就會比現在的高。尤有甚者，由於貸款利率並非是固定的，當整個貨幣金融市場利率有下降的趨勢時，A 及 B 銀行總是遲遲未調降貸款利率，每次總得要陳總親自打電話去“要求”，銀行才會把利率調降。可是若整個利率是往上漲的，則不勞陳總費心，兩家銀行一定會依時將利率調升，而且通常是不會通知陳總的。面對如此的“銀行實務”，陳總一直很傷腦筋……。而在另一方面，陳總也在猶豫要不要跟多家銀行往來，而不是只限定目前的兩家。針對此問題，陳總自己詳細分析並條列其優劣點，問題是陳總無法決定該如何做。

以批發爲主的經營型態

回想當初公司創立時，陳總基於公司自有資金不足及公司營業面積不大，無法擺放大量的電腦及其他相關週邊的產品，來從事電腦零售販賣業；復又基於產品售後維修的考量，公司便以批發爲主要經營型態。公司典型的客戶爲政府機關學校及其他公民營企業。陳總累積了十年的努力與經驗，確實也在業界建立了極佳的信譽與評價。在一般正常情形下，公司常與機關學校打交道，參與招標，憑實力及敏銳的判斷而得標，復與供應廠商緊密配合地提供產品服務保證，公司本身則省掉存貨資金成本以及一般零售業所普遍存在的維修困難及昂貴的缺失，確實是頗有見地及頗具成效。同時又因業務穩定，一次下大量訂單，可向供應廠商爭取到較佳的數量折扣，同時也獲得惠普、宏碁及倫飛等績優大廠頒給所謂「黃金經銷商」之類的榮譽。

押標金

不過，目前的情況，並非全然毫無問題。首先，公司的客戶有七成是政府機構，根據政府法令的規定，參與招標的廠商須提供報價金額 10% 的款數，無息作爲押標金，而且最後若真的得標，該押標金就會轉換爲履約保證金，等交貨驗收完之後，履約保證金會變成保固金，保固期限通常爲一年。因爲該筆金額爲數不小，全年約有數百萬元之多，而且又是無息的，陳總及夫人時常在討論如此積壓資金會不會太多？但是與政府機構做生意也有一大好處，那就是政府不會倒帳，收款絕對不成問題，而且政府似乎有規定每五年電腦設備應更新一次，如此業務便可持續下去。陳總仔細分析及研究過去三年的客戶付款及獲利情況，發現政府機構確實是較佳的客戶，不過對於龐大的押標金無息地積壓下去，陳總一直想要好好地加以檢討。

租或售

除此之外，陳總也深深被另外一件事困擾了很久。那就是陳總最近接了一筆生意，對象也是某政府機構的部份電腦業務，這次，對方負責人要求以租賃方式來進行交易，而非一般的買賣交易型態。陳總仔細地安排供應廠商來負責產品維修，公司是不用擔心花成本作維修。陳總另外也透過往來銀行取得購買

電腦設備的資金，假設貸款利率為年息 10%，則陳總依合約得加 2 個百分點，即 12%，另外再加成本及預計利潤，所以看起來穩賺不賠，確實是個好交易。不過，在陳總心中還是有些疑惑，那就是“對公司來說，租會比售更好嗎？”政府機構或公營事業有時是為了一些原因，可能會偏好將某些預算編入經常門而不是資本門，這樣該筆預算要在議會或立法院過關可能會較容易。這項生意目前看起來似乎有利可圖，而且不需要押標金，可是總是覺得投資很大而且很慢才能回收，需要好幾年才能把應有的完整利潤賺到，不過若是現在跟該政府機構的負責人說要改變交易型態，對方一定會認為公司是不是出了什麼狀況？對於這個問題，陳夫人認為目前的情況不錯，不需要改變。不過陳總本人則認為有必要找個專家好好地研究一下。

提列折舊

有一天下午，陳總到學校接夫人下班，陳夫人今天上了三小時的會計課程，進度是固定資產提列折舊，她在回家的途中，對陳總略微說明折舊的意義及稅法上的規定。在一個等待綠燈的路口，陳總突然靈機一動，想起一個有關折舊的實際問題。在公司的正常作業下，陳總每次都是把要交給客戶的電腦設備作為期 3 天到 2 個禮拜的測試，在特殊情況下，測試期有時更是長達一個月。要等到技術人員可以確定一切情況正常無誤之後，陳總才會把電腦設備正式運交給客戶。陳總認為這是一個很好的商業習慣，而客戶也都欣然接受由公司自己先作測試之後，再正式交貨的作法。不過，在這段期間，公司卻需要負擔一些可能的額外成本，諸如開發、行政支援、以及維修等等支出，可是公司卻無法另外列報費用。陳總剛聽完夫人提到折舊，此時心裡就在想這些測試的電腦設備，是不是可以列為資產設備，然後提列折舊？夫人也覺得此議甚好，值得討論，可是又直覺地認為需要考慮的因素很多，並不是很單純。

走向零售業？

據前述之理由，基於公司初期資本不足，公司營業面積不大，以及客戶維修的考量，公司不考慮走電腦零售業，而是以批發量販為主。不過隨著過去十年來，努力耕耘所建立起來的形象，以及個人家用電腦逐漸普及，最近公司接到好幾通個人詢問的電話，尤其是在最近資訊展過後，市場上刮起一股低價電腦的旋風，PC 價格大跌，電腦及週邊產品更幾乎快變成是人人付得起的普

及商品，加上網際網路的大鳴大放，觀察力敏銳的陳總，深深感覺到自限於零售業之外，或許不是明智之舉？不過需要考量的相關因素仍然很多，譬如，如何擴充營業面積，以擺放商品，供客戶挑選？人力及資金如何配合？最重要的是如何保持既定的服務品質，而不會提高公司的服務維修成本？另外，陳夫人也提及她在某大學進修課程學到的“零售與批發是兩個完全不同的經營型態，所以需要不同的經營策略”，以公司目前的規模，陳總很懷疑公司如何能兼顧該兩者？

稅務規劃

陳總自幼秉承庭訓，認為企業家應善盡其社會責任，故除了依法納稅之外，對慈善活動、學術及文化活動，均鼎力相助。除此之外，陳總另外在兩個大學設有紀念其父親的獎學金，可說是一位熱心公益的企業家。不過最近兩個月來，陳總收到很多來自各大學的勸募書，仔細瞭解原來是因各國立大學預算改為校務基金制度，各大學需自籌約 30% 的預算經費額度，加上各大學最近一直在提倡學術研究活動，非常需要企業界的實質贊助。陳總了解情況之後，非常有意願來支持學術活動，不過有鑑於公司資金需求情況並非很穩定，有時甚且會發生資金不足的情況，加上龐大的資金積壓為押標金，陳總與夫人討論之後，認為應該成立一個類似基金會的模式來運作，重要的考量層面有三項：1. 資金流量與需求，2. 稅務的規劃，3. 如何充分發揮其效能。他們與其學友某大學企管系林教授談及此事，林教授認為企業家的金錢也是靠勤勞奮鬥而來的，並不是從天憑空而降的，要應付各大學的勸募，事實上也是不勝其擾，財力上的負荷也甚為龐大，所以一定要有一套週詳的計畫，以求得最大的效用。陳總及夫人聽了覺得很有道理，可是他們又無法預測公司資金的需求，稅法對捐贈的規定也不盡清楚，再來對各學術文化單位的募款要求，他們也無法判斷何者才是最能發揮效能……諸如此類的問題很多，令他們覺得縱使有意作善事，還真不知該如何去作才是最有意義的？

兩稅合一新稅制

在與幾位朋友一起打球聯誼的場合裏，陳總聽到多人激烈地辯論即將實施的「兩稅合一新稅制」，批評與贊成者皆有。陳總目前的帳務及稅務皆委由一位朋友會計師來處理，該會計師月前曾告訴陳總：因新稅制對門外漢略為複

雜，你就相信我，一切由我來幫你處理好了。加上陳夫人在晚上的進修班也只學到一些基本概念，教課的老師似乎也曾強調過兩稅合一新稅制確實複雜，所以陳總也就不把這個新稅制放在心裏。而也因為如此，陳總在打球聊天的場合也就只聽不講了。但是聽多了之後，陳總赫然發現這個新稅制並不是那麼地複雜，但影響的層面卻是既深且遠，舉凡對公司的經營管理、資金需求、與稅務規劃等皆有影響。陳總很後悔為何自己就如此地疏忽了，他決定先與夫人研究一下，再去找公司的會計師詳細討論這個新稅制對他個人與對公司的影響，最後才決定該採取的對策。

退休金的提列

幾天前，公司一位待了十年的辦事員李小姐因故要辭職，李小姐跟公司要求要領退休金，因她認為她符合新的「退休金給與辦法」。陳總向夫人請教後才瞭解李小姐所指的新的「退休金給與辦法」，其實就是「財務會計準則第十八號公報」，該公報規定上市、上櫃公司以八十四年十二月底為衡量日完成精算，於十二月底資產負債表按該公報規定揭露，自八十五年一月一日起按該公報規定攤提退休金費用；未上市、上櫃公司則晚一年適用。陳總如今才恍然大悟，自己竟然沒有按照規定來提列公司員工的退休金。陳總與夫人討論過後，決定儘快找公司的會計師來討論。目前陳總心中最想解決的便是李小姐的退休金事宜，有沒有法律的依據？其次，以目前公司的規模，應該如何來因應「十八號公報」？

問題討論

陳總及夫人把前述公司所面對的問題與其摯友林教授討論，林教授仔細閱讀過每一個問題，發現因其本身專業不同，並無法提供陳總最佳的分析，因此建議陳總及夫人尋求專長相符的專業管理顧問王教授的協助。現在假設你是王教授，請就以下幾項陳總所提出的問題，提供你最專業的分析與建議：

1. 以目前公司的資金需求狀況，是否需要辦理現金增資？如果需要，應該如何進行？如果不需要，又該如何配合公司的資金需求？
2. 公司應該如何與銀行交往，以求得最大的效益？是否需要增加往來的銀行家數？

3. 公司是否需要改變目前以批發為主的經營型態，而正式踏入電腦零售業？如果要跨足零售業，那又該如何兼顧批發與零售兩種不同的經營型態？
4. 公司是否值得將開發與測試用的電腦設備列為固定資產—機器設備，以享提列折舊（列為營業費用）之利？有無違法之虞？
5. 關於龐大押標金積壓的問題，公司是否需要調整目前七成客戶是政府機構的業務型態？
6. 有關於「租或售」的困擾，您的專業建議為何？
7. 陳總有意成立「基金會」來統籌規劃其贊助慈善與藝文活動，以公司目前的資金狀況，並考量稅務問題，您有何具體建議？
8. 請舉一實例解釋「兩稅合一」對陳總、其他股東、及公司的影響。
9. 請詳細說明陳總該如何處理李小姐的退休事宜？法令依據何在？公司該如何因應「退休金公報」？