

# 台商如何做好「合理」「有效」的資金運作管理

文／蔡卓勳

全球經濟這幾年來的表現，如同氣候環境的轉變，詭譎多變難以預測。但聚光燈下的大陸內銷市場卻仍不斷擴張，吸引著相對保守的小型台商企業擎旗而進，更有諸多在大陸經營多年加工貿易的台商，不甘旁落於此絢麗的舞台而增加或擴大進行大陸內銷。然而由於不同區域市場的扣聯緊密，歐美市場的低氣壓也隨著影響中國大陸。

值此經濟態勢，大陸台商企業更該深入理解「資金管理」的核心價值與執行技巧，因為「現金流」是企業經營的動力源流，要能有效掌握資金計劃的運作與執行，企業氣血循環才能旺盛，不僅單從生產、營銷方向來開源，更該從企業內部挖掘隱藏的現金，以「現金為王」之盾護體，繼而披荊斬棘跨越障礙，使企業經營得以屹立而壯大。

## 解析企業進行內銷成本與售價之關聯規劃：

### ▶企業設定產品定價的認知

#### 一、成本加成定價法

是傳統的保全定價法，思惟主軸在於「我得高出成本多少來定價，才能至少保本呢？」注意！這是一種安全的定價方式，但卻不一定是正確的定價。

#### 二、競爭導向定價法

也是一種保全定價法，思惟主軸在於確認競爭對手的定價後，比較本身產品與對手的優劣性再做定價。

#### 三、消費者導向定價法

此種方法係以調查消費者需求意願，佐以評估消費者對企業產品之評價而進行定價。

### ▶企業如何精確計算產品毛利

#### 一、在進行毛利計算中，首先就得明確計算中的各要項名詞：

1. 「毛利」是商業企業商品銷售收入減去商品原進價後的餘額。又稱「商品進銷差價」。

2-1 在大陸，工業品「進銷差價」指的是同種產品的出廠價與批發價之間的差額；「批零差價」指的是批發價與零售價之間的差額。

2-2 農副產品「進銷差價」指的是同種農副產品的產地收購價格與產地批發或零售價格之間的差額。

3-1 若毛利不足以補償流通費用和税金，企業就會發生虧損。毛利率一般分為綜合毛利率、分類毛利率和單向商品毛利率。

3-2 商品銷售毛利率直接反映企業經營的全部、大類、某種商品的差價水準，是核算企業經營成果和價格制定是否合理的依據。

3-3 因為增值稅是價稅分開的，所以毛利是商品實現的不含稅收入剔除其不含稅成本的差額。

#### 二、毛利率計算的基本公式：

1. 毛利率 = (不含稅售價 - 不含稅進價) ÷ 不含稅售價 × 100%
2. 不含稅售價 = 含稅售價 ÷ (1 + 稅率)
3. 不含稅進價 = 含稅進貨成本(含運費) ÷ (1 + 稅率)

要較準確的計算毛利率，只需按商品之屬性，換算成不含稅進價和售價即可，因為增值

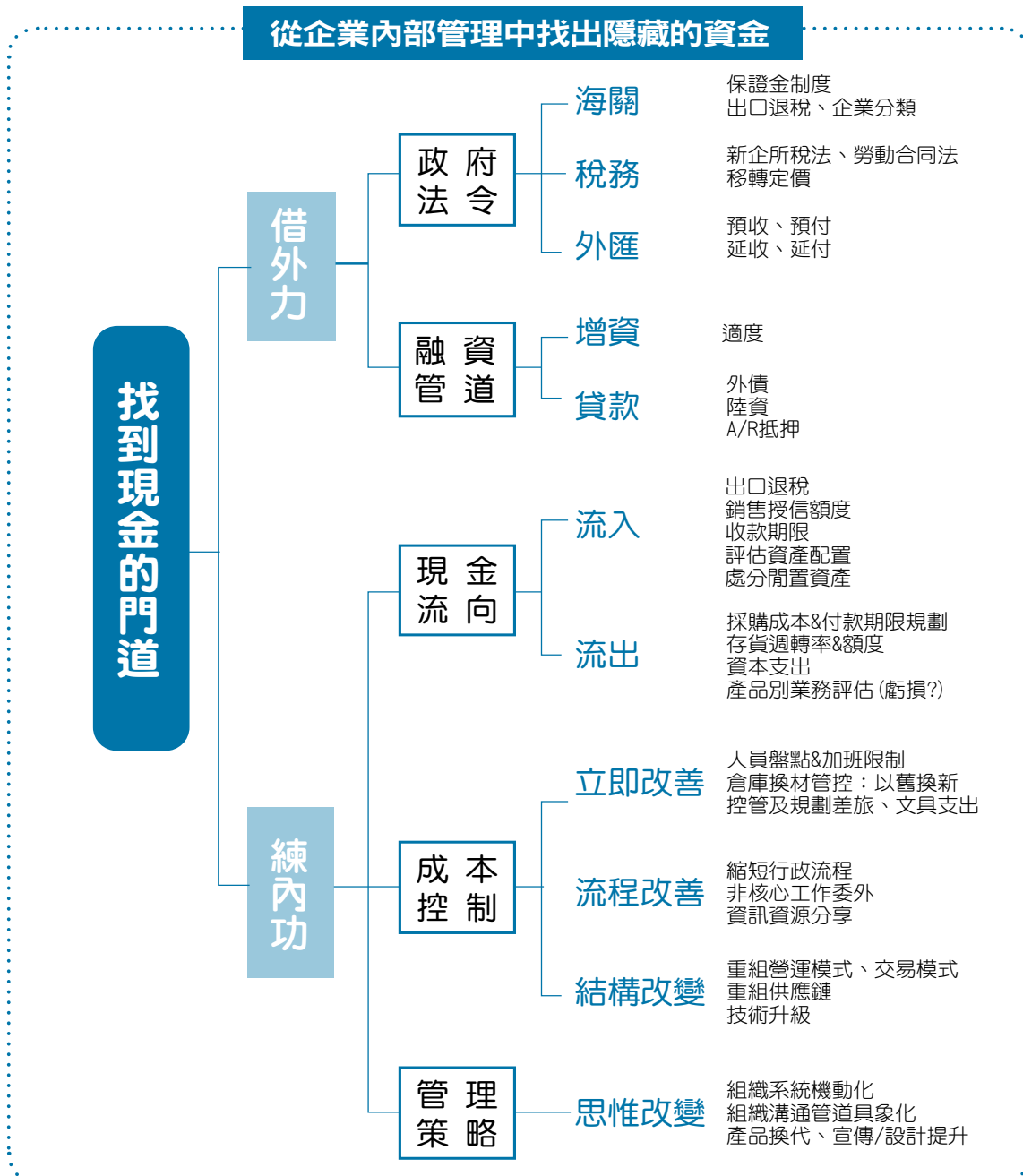
稅是一種價外稅，不影響毛利率。

## 為何企業明明帳上「賺錢」 卻老是資金週轉要調錢？

### ▶如何從企業內部管理中找出隱藏資金的技巧？

「現金流」是企業經營的動力源流，加

速現金流轉的關鍵在於「知道哪裡可以找到現金」。我們分別從現金流的流入與流出方向予以分類：企業現金流出主要包括購買固定資產、購進原物料等存貨、償還債務、利息與股利支出、繳納稅金及支付各項營業成本及費用等；現金流入則主要包括銷售收現、收回應收帳款、利息與股利收入等。企業以兩者間的淨值來呈現現金流的流速。



## ▶ 企業進來的錢，究竟跑到哪裡去？如何做出真實的現金流量分析？

### 一、為什麼現金流量表是經營管理的好工具？

在現實的經濟環境中常見不少企業縱有盈利能力，但在現金週轉不順、調度不濟下，而嚴重的影響生產的正常運轉，甚而因償債能的弱化顯示損及信譽而使企業難以存續。

過去企業經營管理中重視反映企業一定期間經營成果的損益表，及反映企業期末資產和負債狀況的資產負債表，而使管理執行中運作的機動性及客觀性產生缺陷。現金流量表是以收付實現制為編制基礎，反映企業在一定時期內現金收入和現金支出情況。

尤其在大陸經營中隨著人民幣資金的情勢變化現金流量資訊在管理工具中更趨受重用：要能得以準確預估企業未來資金需求，才能早規劃因應的調度運用策略；對應收帳款回收狀況的及時關聯警覺；甚至可有效協助庫存的加強清理，降低庫存佔用資金率等，現金流量表的揭露都能利於資金調度的靈活性，及間接降低因結匯不易所帶來的資金緊張狀況發生。

所以在企業經營管理中結合損益表、資產負債表、及透過掌握現金流量表的結構特點，分析其中揭露訊息的構成，才能客觀的評估企業的盈利及支付力，進而全面性的規劃出不同期間的財務、產銷策略。

### 二、資產負債表(B/S)中關於資金的分析重點

諸多企業財務主管囿於宿習慣例，從B/S表中未能深刻的意識到企業的現金資源遠多於自己讀報表後的推估，究竟資產負債表能在資金上分析出甚麼？又該如何從表中評估出企業資金到底佔用在哪裡呢？茲剖析如下：

(一) B/S表能在資金上分析出甚麼？：

1. 手頭上可自由運用資金有多少？
2. 資金的運用情形如何？
3. 營運資金的收支均衡狀態如何？
4. 支付能力是否有餘力？
5. 借款是否過多？
6. 借款的償還能力如何？

7. 不良債權及滯銷存貨狀況如何？

8. 設備投資是否不當？

(二) 如何從B/S表中評估出企業資金到底佔用在哪裡？

1. 現金不足：企業財務危機紅燈，企業流動現金不能太緊
2. 應收帳款過多：錢放給客戶用了
3. 存貨過多：錢壓在商品裡
4. 固定資產過多：錢壓在設備、廠房裡
5. 計提的各種準備過低：資產需估，風險準備不足
6. 短期借款用於長期用途：「短貸長投」企業短期償債風險高
7. 應付帳款到期的不正常延長：資金鏈可能斷裂
8. 長期借款用於短期用途：企業要承擔較高額的利息支出
9. 舉債過度：資本金不足，長期償債風險高

## 如何善用外匯政策做好水庫式的資金管理？

### ▶ 企業資金管理如何結合外匯政策，有效掌握資金來源？

#### 一、常見外資企業增加資金的途徑

規劃增加資金原則：採貨款結匯為理由，早點收進人民幣，然後晚點把人民幣付出去。

(一) 運用預收貨款額度以充實資金

如為提早取得人民幣資金運用，依預收貨款允許結匯的額度規定(前12個月收匯金額的30%)，先將自己境外美元資金匯入大陸進行收匯核銷。

(二) 運用「延期付匯」允許結匯額度

按「延期付匯」進口設備和貨物本來規定必須在90天內把貨款付至海外進行付匯核銷，而外管局也會允許前12個月付匯金額的30%作為延期付匯的額度。所以，超過90天進行付匯核銷者，在延期付匯額度內依法申請就能晚點付匯。

### （三）運用外債結匯

若為緩解人民幣資金不足的問題：由境外分公司或子公司向境外關聯方借入外幣資金，或以大陸境內對外擔保、或直接於境外銀行取得信用融資。除可緩解資金問題外，兼可享受境外美元資金較低的銀行貸款利息(境外美元貸款利率在2.5%~3.5%間，境內人民幣貸款利率在5.0%~6.5%間)。

### （四）向大陸銀行貸款

實務上不少企業外匯作業與大陸銀行貸款掛鉤，外商投資企業得以透過增資後的註冊資本結匯人民幣資金是拿去償還銀行的人民幣貸款。但特別要提醒的是：若以外債結匯後所得的人民幣資金，則絕對不能用於償還大陸銀行貸款，以免陷入誤區。

## 二、匯出資金前要有的認知

不論運用何種途徑匯出資金，務必要將箇中環節所產生的「稅」納入評估！

### （一）出口傭金

一般企業支付傭金可稅前扣除的比例，不超過與具有合法經營資格的仲介服務機構或個人簽定合同或協議金額的5%。2009年起以出口傭金匯出資金必須繳交5%的營業稅。

### （二）權利金

商標或專利等權利金名義匯出資金，這部份是5%的營業稅再加上10%的所得稅，但若是取得官方科技部門審批同意，以專利或專有技術為由匯出資金，則有可能免除5%的營業稅，

### （三）盈餘分配

台商將人民幣結匯為美金匯往境外，盈餘分配必須繳交5%;10%;20%的所得稅。

例如台商透過第三地

投資大陸公司，大陸公司盈餘匯出時，若無租稅協定之適用，將面臨10%的所得稅負。而2007年度以前之盈餘於2008年以後分配，將免征企業所得稅。

### （四）勞務支出

以勞務費為由匯出資金，例如境外到大陸輔導所產生的顧問費、培訓費等勞務支出，除了5%的營業稅外，所得稅部份還得由地方稅務局依25%企業所得稅稅率的10%、20%、30%三個檔次進行利潤率核定，利潤率若被核定為最高的30%，那就得繳交5%的營業稅再加上 $25\% \times 30\% = 7.5\%$ 的所得稅，總計就有12.5%的納稅成本。

### （五）外籍個人結匯

外籍個人在結匯上要先注意一年內不用附任何合同或理由，憑個人有效身分證（台胞證），直接在外匯指定銀行辦理。一個外籍居民一年只能自由結匯累積5萬美元不受管制；若年結匯額在等值五萬美元以上，有超過部份就必須檢付合同、發票或其他憑證作為結匯理由，像是買車、買房、看病、學習等；大陸居民，現在允許每人每年5萬美金額度，不需審批就可以直接拿著等值人民幣去銀行兌換成美金匯出境外。

大陸外管局近期嚴控企業將美元結匯為人民幣的換匯行為。現階段除了從境外收到的外幣貸款結匯不需理由或檢附合同，對外債名義或註冊資本等結匯，都須付上合同說明結匯原因，其中監管最要項的環節是要求美元結匯所拿到的人民幣還不能進入自己公司的帳戶，必須直接由銀行撥款至合同對方的帳戶上，這對資金的調度靈活性不利，也間接





增大台商在大陸的人民幣資金與營運壓力，台商在作資金運轉期間的推估時應納為參酌重點。

## 做好有效益的倉儲管理 不要把資金存貨當垃圾

### 一、台商企業倉庫管理實務上常存在的問題

- (一) 存貨雜亂：原料及成品庫存過高，半成品堆積如山，分類困難。
- (二) 無帳有料：呆料數不清，存貨不正確差異高。
- (三) 有帳無料：待料停工，產銷失衡，客戶及訂單流失。
- (四) 帳目不清：料帳不符，常因尾數不足，延誤出貨。
- (五) 管理不當：失竊嚴重，盤點耗用大量人力查料找料。
- (六) 責任不明：倉管人員責任不明確，賞罰執行也不明確。

### 二、如何做好有效益的庫存管理，提高企業利潤？

- (一) 建置的前行作業一定要作到：先徹底一次性的清理，才能管理上軌道。
- (二) 制度建立
  1. 每日切實執行原物料、在製品、半成品及成品，進、銷、存作業，一切入庫憑單入賬，一切出庫憑單銷賬。
  2. 落實update動作，每日結存異常追查更正。
  3. 庫存管理藉由電腦帳為「三帳一卡」的基準，供企業內部單位查詢有一致性的最新庫存數據。如企業中各單位既有手工帳、儲位卡、電腦帳、會計帳等，於單位查用時各有各的無統一之依循。

### ▶大盤點：每年擇一適合時段，進行全廠清倉大盤點，執行流程建議如下：

- 一、由各倉管員自盤職責區域：區分出良品、不良品、廢品，除全面清理外還要做好退庫或繳庫相關清單及手續。再由監盤員作確認。
- 二、各倉管員按入庫季別以不同顏色字體填寫

「進料標籤」黏貼於每箱送檢的貨箱上。

- 三、呆料及滯貨商品經相關單位(主管)判定短期無法處理者，應設置特定存放區域入帳列管，並應列冊定期追蹤研討限期予以清理。
- 四、責成倉管員維護料(貨)帳相符，建議不妨設立倉管員賠償責任切實執行。盤點後按實際盤點述入帳，並應注意稅法盤盈虧之規定。
- 五、切實執行進、銷、存，隨時逐筆入帳，每日由會計人員複核即時糾正疏失。
- 六、生產車間應落實結單的執行作業，不良品能隨線完修，結單後多餘原物料、零組件、半成品應於限期內進行清理做退庫繳庫。
- 七、可採行電腦協助簡化倉管帳務及相關作業手續，例如採行一套電腦帳納入整批發料定時段的設立、授權一標準進行出貨等，使倉管員瑣碎降低而能專心於管理及異態追蹤。

### ▶抽盤：分類設立不定時盤點

- 一、倉管員最好每日定盤，在不影響出入庫作業下逢低必盤。
- 二、以電腦帳庫定最低庫存限，並依庫存屬性將抽盤期分類為每日盤點、每月盤點、隨意(不定期)盤點。
- 三、由會計人員隨後進行覆核性的確認抽盤。

## 結論

企業對現金流速的運作規劃應兼顧安排時間與空間的整合，務求財務上收益與風險的均衡，藉由市場導向，運用科學方法，讓管理的執行手段能盡可能的於過程中達到動態性、系統化及全方位的操作，如此才能將企業內生產經營的各體系進行有效率的價值管理，進而充分掘發企業內的資金潛力，大幅提升與實現企業的利潤目標。

(本文作者為蔡老師企業經營顧問團隊總顧問師、海基會台商財經法律顧問)(本文不代表本會立場)