



前言

本書係針對創業者的實際需求，並以重要的經營管理領域及作者實際輔導企業心得而擬定。其緣由有以下幾點：

1. 中小企業創業初期人才組合多為家族式或合夥經營，其經營之重心往往是生產製造與行銷業務這兩大課題，以往管理之重心亦多著重於這兩大機能之強化，而對於財務規劃及會計帳務缺乏關注。因此，以往的企業亦多著重於製造方面之生產、物料、品質等管理方法的改善、制度的建立。對於運用財務及會計的功能來協助企業經營管理，較少為業者所重視。
2. 根據金融專家的分析，中小企業業者在創業前普遍未有詳細的投資可行性分析，加上自有資金偏低，往往將短期借款挪供中長期投資之用，使得財務風險大增。此外，中小企業最頭痛的問題是因為資訊的不對稱，而未能從金融機構中取得足夠的低利資金，再加上缺乏良好的資本預算，一旦景氣和接單情況稍有變化就很難支撐下去。此亦凸顯財務管理對中小企業的經營，實扮演相當重要的角色，應予以正視。
3. 會計是管理之工具與樞紐，公司要興利防弊，尤有賴於良好之會計制度，如生產成本之計算、產品售價或服務費率之訂定、預算之控制、人工物料費用之節省

及合理使用、工作效率效能之考核、業務方針之制定及正當稅捐之負擔等，均需藉正確之會計處理方法，以達成其目的。會計制度，為會計事務處理之準繩，亦為企業管理工具之靈魂。一個企業必須有完善之會計制度，企業管理當局始能對業務作全面性之控制與配合，可見會計制度在企業管理上之重要，故建立良好的會計制度與管理報表系統實屬刻不容緩。



第 1 節

中小企業業主的特性及想法

根據作者多年在創業諮詢及輔導領域，對企業及業主的觀察，中小企業固然與大型企業有所差異，中小企業業主亦有其特性及想法，而這些特性及想法有些反映了中小企業面臨的困境，有些則似是而非，茲將其整理如下，供讀者思考。而本書也會針對這些想法，在適當章節提出作者之見解、看法及建議（下列各項，於其後以括號附註可參閱之章節，以為讀者快速索引之用），供讀者借鏡參考。

1. 很多中小企業以及傳統產業的負責人、創業者大部分都是技術、業務出身，對財務大多缺乏基本概念。單純認為企業生存命脈有二，一是業務，一是技術。有業務才能賺錢，沒賺錢，就算帳目做得再認真、再清

楚仔細，也無法發揮實際效用。等企業一步一步地長大後，才發現財務及會計的重要。(第 1 章第 4 節 創業者對財務及會計應有的認識、第 2 章 創業財務與會計相關流程)

2. 經營者本身的自我成長、學習及企圖心，相當重要，如係非財會領域之理工科背景，與財會人員溝通時，則會遭遇問題。例如：在財會人員給予建議時，自己不清楚，或自己所期待的，無法傳達給財會人員知道。(第 3 章 創業財務管理、第 6 章 財務報表編製、第 7 章 財務報表分析)
3. 中小企業多以節稅為導向，錯誤地認為如把帳拿回來自己記，可反應實際狀況，其結果卻可能是繳的稅更多，花的成本更高，所以不願建立會計制度。(第 3 章第 5 節 企業稅務規畫與管理、第 5 章 設計適宜的會計制度)
4. 多數中小企業在一開始，係把會計制度及稅務完全委外(記帳業者)來處理(含記帳)，因其多從稅務的觀點考量而有內外帳之分，導致報表的透明度降低。中小企業的帳務處理，讓中小企業融資面臨極大的問題，又如中小企業想上市上櫃時，也會面臨較大的挑戰。所以，中小企業在有融資的需求或有因其他目的，需與外部第三單位做結合時，才会有比較大的動機去改善財務結構，或追求報表透明化。(第 4 章 企業融資實

務、第 5 章 設計適宜的會計制度)

5. 基本上，帳務是中小企業的夢魘。很多中小企業業主根本沒有記帳，甚至沒有內帳，只有報稅的這一套帳，而這套外帳的金額不是真實的。(第 5 章第 1 節 兩套帳的省思、第 5 章第 2 節 如何做好兩帳合一工作)
6. 中小企業營業額很少，人也很少，怎會有時間把帳做好？又不需要對別人負責，做多少生意，自己知道就好。假定公司沒有專任會計人員，要從內部健全會計與二帳合一，實在很困難。(第 5 章第 2 節 如何做好兩帳合一工作、第 6 章 財務報表編製、第 6 章第 4 節 中小企業財報編製 DIY)
7. 擴大書審，是營業額 3,000 萬元以下、純益率達到每年財政部所訂標準之公司可適用。用擴大書審，抽查比率相當低，基本上算不查帳。所以，現況是很多企業利用財政部所訂的擴大書審，過度依賴擴大書審，使得帳記得不明確。如果一家企業的營業額超過 3,000 萬元，即把一家變成兩家，造成會計無法透明化。(第 5 章 設計適宜的會計制度、第 6 章 財務報表編製)
8. 當企業的規模很小時，如營業額幾十萬、幾百萬元，而要求它有一個專業會計人員來記帳，則違背規模經濟的考量，並不實際。中小企業不願一個月花 2、3 萬元請一個專業會計，而一個月花 2、3 千元去委外記帳，仰賴記帳士或會計師幫忙他們記報稅的帳。(第 6

章 財務報表編製、第 7 章 財務報表分析)

9. 內部會計人員做的是財務，每天管收支，只要把財務管好，不要發生退票就好，根本沒有記帳，他們也不知道自己真正賺多少錢。甚至有些業主拿出很多票來申請票貼，但從財務報表看，連一張應收票據都沒有。(第 6 章 財務報表編製、第 7 章 財務報表分析)
10. 稅務導向記帳的後果，係將存貨在當期以費用做掉。例如，實際毛利為 30%，因稅務導向，所以今年的進貨在報稅時就已列為成本，毛利變成 15%，而實際並沒有用那麼多原料，這樣會變成帳上沒有這麼多存貨，而現場有，發生料帳不符的情況。(第 8 章 會計作業電腦化、第 8 章第 5 節 會計資訊系統之管理與內部控制)





第2節

財務與會計的定義與功能

在企業管理與內部控制中，我們常聽到：「管帳的不管錢，管錢的不管帳」這句話。簡單地說，管錢的是屬於財務管理行為範疇，管帳的則屬於會計機能行為。茲將財務管理及會計的定義與功能分別說明以下：

(一) 財務管理的定義與功能

財務管理之定義，在於如何尋求最具獲利性的投資方案，如何籌措最低成本的資金組合，支援企業活動，創造企業最大的價值，以及如何分配經營利潤，以使股東財富達到最大化。其主要內容（請詳見圖 1-2-1）包括：

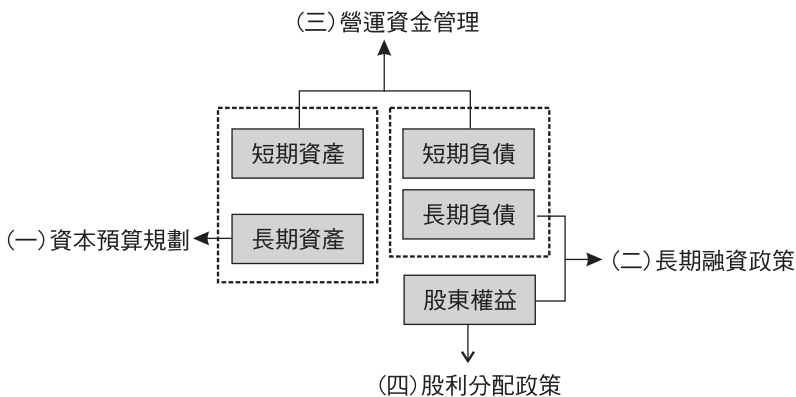


圖 1-2-1 財務管理的主要內容