

南華大學

106年教學卓越計畫-教學創新試辦計畫

企業危機處理與企業價值之研究

財務金融學系

系所主管：廖永熙主任

計畫撰寫人：趙永祥

E-mail：ed5097@gmail.com

TEL：0937-314569

目 錄

壹、活動目的	1
貳、活動摘要	2
參、執行時間	3
肆、具體規劃及策略	3
伍、預期執行成效	3
陸、活動時程表及經費預算總表	7
柒、活動議程、經費明細	8

106 年教學創新試辦計畫企業見習

企業危機處理與企業價值之研究

壹、活動目的

近年常會聽聞台灣上市上櫃企業經營者當局將企業盈餘調控挪用、掏空資產以及炒作公司股票而釀成企業危機事件發生。根據過去五年個人在中小企業擔任財務或是經營管理顧問階段，也常發現台灣企業的公司治理還有待加強，也是本人在親赴該企業進行見習之期間所要瞭解之項目。根據個人過去的觀察，上市上櫃企業發生危機事件原因主要可歸納為以下三原因：

1. 財務結構不良；
2. 經營效率不彰；
3. 內部稽核與控制流程出現弊端

過去學者及研究人員在建立企業危機預警模式時，多半只考慮到公司的財務比率或總體經濟變數，而忽略董事會結構與監管機制不健全對於企業發生危機的影響。故過去研究焦點多放在失敗與正常企業的區別正確率或是估算企業危機之機率，而對「正常經營企業」轉變為「危機企業」之時點卻無法進行正確預測。這種只能「診斷」危機而不能「化解」危機的研究，降低預測模型在先前防範及處理企業危機預測問題的功用上失效。本文考慮台灣特殊的企業生態與公司董事會結構監管機制，建構企業存活率函數，判斷企業所面臨的危險率，或失敗危險函數是否繼續存活，或發生經營失敗之危險率之大小與企業長期經營績效所發生之累積作用是呈現負期間相依性或是正期間相依性，希望能藉由本企業見習矯正過去研究不足，除了能判斷影響企業危機之影響因素及預測危機危險率外，其更能直接對企業失敗時點進行預測。

貳、活動摘要

本次企業見習主要有以下四項進行重點，活動摘要說明如下

一、對股權結構與企業價值之關連性進行實際訪視研究

「經營權」與「剩餘利益請求權」之分際是導致決策系統中「決策管理」與「決策控制」分離之必然性，為有效解決代理問題，更預將決策管理與決策控制權分離以收相互制衡與內部控制之效。董事會是公司內部監管之重要因素代表股東利益的一個統制機構，董事會是資金提供者（股東）與資金運用者（管理者）之間的溝通橋樑；它賦與董事會掌握企業經營權之最高權力的機構，不但是企業經營之最高機關，同時亦負有保護股東利益之責任。

二、對法人董事與企業價值之關連性進行實際訪視研究

台灣基於公司治理，設置「法人董事」蔚為風潮，原因是公司法修正規定後，公司資金可藉此鬆綁，貸與其它企業用途，或轉資其它企業，且不受金額限制。以機構投資人名義投資，可指派自己的人擔任其他公司董、監事，進行幕後操控，特別在家族性董事會的公司更形嚴重。

三、對高階管理者更迭與企業價值之關連性進行實際訪視

高階管理者更迭的主要原因有

- （一）股權結構及任期；
- （二）內部監控；
- （三）外部監控及市場管制；
- （四）董事會結構及席次等等。

[Schwartz & Menon \(1985\)](#) 發現失敗公司較易作出一些會計變更或盈餘操控，以粉飾財務資訊，中間與高階管理者更迭有關係，亦可能因不滿意簽證報告與會計師意見起爭執，而會計師是否能堅孚獨立性與謹孚最高審計品質，會減少董事恣意妄為。

四、對董監事持股質押成數與企業價值關連性進行實際訪視研究

[張峻萍 \(1999\)](#) 與 [陳渭淳 \(2001\)](#) 指出，當董監事持股質押成數愈高時，則代表其實際持有之股數愈少，對公司的向心力愈低，是會影響董事會監督之意願，使得公司發生失敗事件之機率升高，亦可能因個人財富問題，以職務之便，進行損害公司權益之行為，造成公司失敗損失。在企業見習過程中，能有機會與該企業董事長及總經理交流互動，藉由上述所提四項明確主題作為主要見習活動之執行重點。

參、執行時間

自 2017/9/20 至 2017/11/20 為期兩個月

肆、符合之教卓分項計畫

本計畫進行符合分項計畫 F：推動管理學院往實體化方向發展，能積極與企業接軌，提供本系所師資與學生資源，利用財金實習課程進行企業與系所資源交流與統合，達到三贏策略。符合教卓分項計畫 F

■ 分項計畫 F：推動管理學院實體化發展

伍、具體規劃及行動方案

一、具體規劃

先以本人赴企業見習為第一階段，瞭解該企業整盤運作模式及相關法規，待與主要經營階層關係熟絡之後，在適當時機進行訪查研究。

◇ 使用輔助工具

◇ 讓所有相關人員瞭解實施的程序或可能面臨的問題

◇ 執行風險控管之注意事項

1. 在企業文化之內發展風險控管
2. 不能忽略該方法與企業之組織文化的相容性
3. 要讓受到風險控管影響之人員有最大可能的參與
4. 發展支援工具或指南，以協助操作人員執行風險控管
5. 仔細計算執行風險控管工作所需之時間

二、行動方案

◇ 將執行計畫實際參與者〔5-8 人〕集合至會議室，面對白板

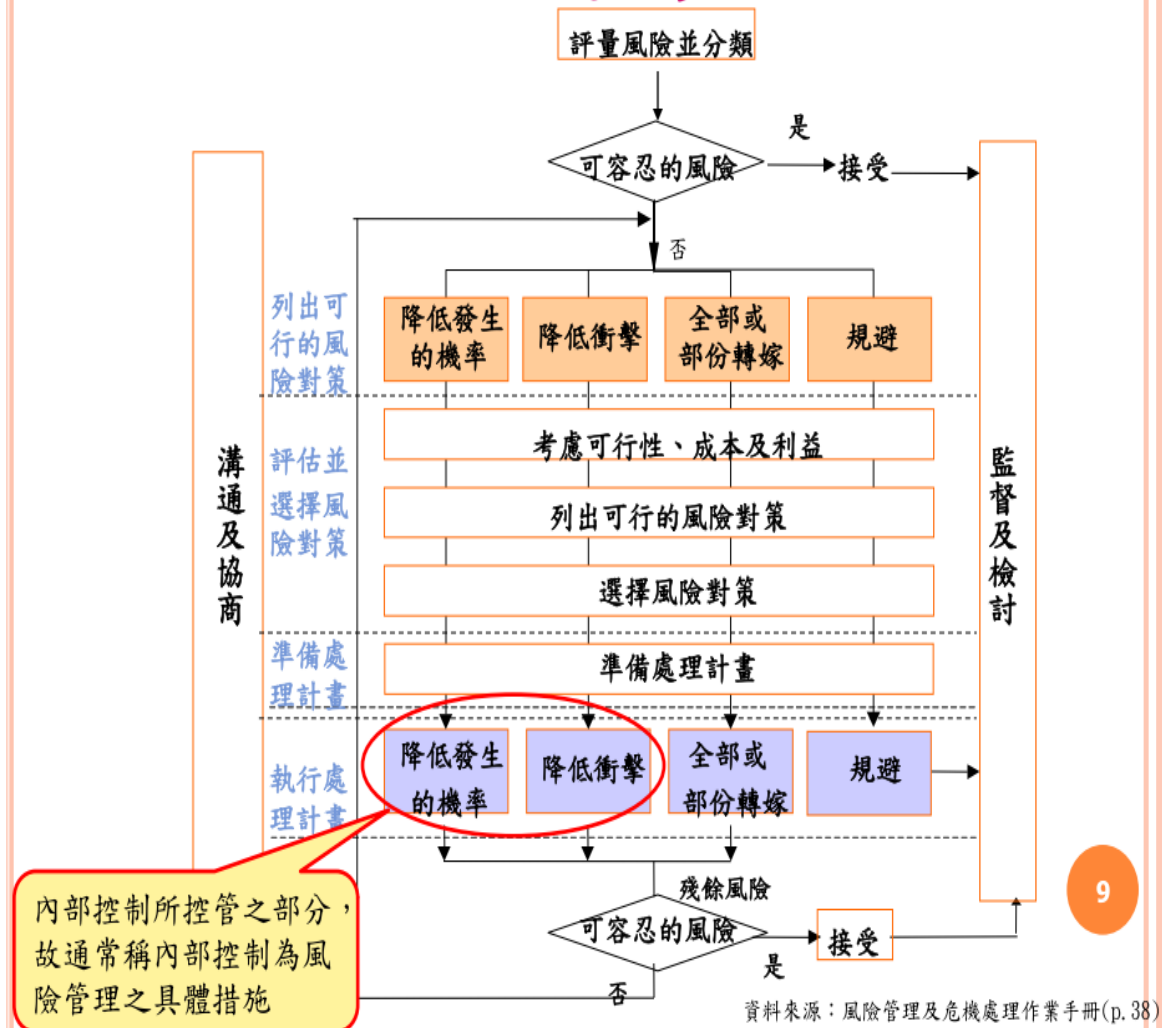
◇ 協調促進者(facilitator)說明問題及遊戲規則

1. 不得批評和爭論所提的主意
2. 創新創意沒有限制。(歡迎有創意、瘋狂的主意)
3. 創新創意的量要勝於質
4. 歡迎利用他人的主意加以變化和組合

◇ 將主意記錄在白板上

◇ 依現實限制篩選適用的主意

風險處理步驟



◆ 財務風險控管小組需建立責任制度

責任歸屬是執行風險控管工作不可或缺的議題

每項風險或工作都應有風險主屬(risk owner)

必須由正確的人來擔任裁定風險控管方法決策之人

正確的人：真正瞭解風險事件之人

企業為促進確實之責任，必須發展有效的責任制度，以及明確執行「賞罰分明」並傳達賞罰行動。

企業進行財務風險控管之腦力激盪行動方案

專案範圍	設施與設備	個人
<input type="checkbox"/> 委託人增加範圍	<input type="checkbox"/> 無法取得	<input type="checkbox"/> 度假/病假
<input type="checkbox"/> 無法正確地定義工作	<input type="checkbox"/> 可靠度不足	<input type="checkbox"/> 家庭/其他問題
<input type="checkbox"/> 低估範圍	<input type="checkbox"/> 與現存者不相容	<input type="checkbox"/> 利益衝突
<input type="checkbox"/> 專案目標改變	<input type="checkbox"/> 競爭用途或使用者	<input type="checkbox"/> 外務分心
	<input type="checkbox"/> 排他限制	<input type="checkbox"/> 倫理問題
專案時程	<input type="checkbox"/> 彈性或接納性不佳	<input type="checkbox"/> 道德問題
<input type="checkbox"/> 低估專案期間	<input type="checkbox"/> 地點不對	
<input type="checkbox"/> 專案截止日改變	<input type="checkbox"/> 空間不足或形式不對	人員/人際
<input type="checkbox"/> 截止日是不合理的		<input type="checkbox"/> 績效/生產力
<input type="checkbox"/> 專案核准延遲	資源	<input type="checkbox"/> 人際衝突
<input type="checkbox"/> 上級的審核延遲進度	<input type="checkbox"/> 團隊成員變動	<input type="checkbox"/> 發展與成長
	<input type="checkbox"/> 資金轉移或凍結	<input type="checkbox"/> 不良動機與態度
行銷	<input type="checkbox"/> 不確定成本/費用	<input type="checkbox"/> 技能不適用
<input type="checkbox"/> 不實際的使用者期望	<input type="checkbox"/> 無法取得	<input type="checkbox"/> 健康與安全問題
<input type="checkbox"/> 市場需求改變	<input type="checkbox"/> 優先順序錯誤調整	<input type="checkbox"/> 多元性議題
<input type="checkbox"/> 定價點改變		
<input type="checkbox"/> 銷售量下滑	組織性	外部影響
<input type="checkbox"/> 銷售量上升	<input type="checkbox"/> 角色/責任不清	<input type="checkbox"/> 天氣、自然疾病
	<input type="checkbox"/> 指揮失序	<input type="checkbox"/> 政府法規
物料	<input type="checkbox"/> 各單位間關係不良	<input type="checkbox"/> 健康/安全
<input type="checkbox"/> 來源與取得性	<input type="checkbox"/> 缺乏正確的協調	<input type="checkbox"/> 專利、著作權問題
<input type="checkbox"/> 與現存者整合不良	<input type="checkbox"/> 潛在的暗鬥	<input type="checkbox"/> 文化障礙
<input type="checkbox"/> 不良的供應商可靠度	<input type="checkbox"/> 政策限制	<input type="checkbox"/> 政治壓力
<input type="checkbox"/> 不良的物料可靠度	<input type="checkbox"/> 溝通不良	<input type="checkbox"/> 經濟趨勢變遷
<input type="checkbox"/> 次級品	<input type="checkbox"/> 直線與幕僚議題	<input type="checkbox"/> 企業形象不佳
<input type="checkbox"/> 高價	<input type="checkbox"/> 認知議題	<input type="checkbox"/> 處於不利的法律位置

三、預期執行成效

1. 監理者可以增訂新規定—可能涵蓋衡量、報導 或提列資本—協助其監控與減輕風險衝擊。
2. 市場參與者對於風險如何管理產生新的預期。
3. 機構必須控制風險以維持績效。
4. 資訊與技術的進步造就更為精密的管理技巧。
5. 藉由財務風險管理的方式將風險作最適當的控制與消除，進一步達到以下成效
 - (1) 了解企業內部的環境、組織缺失與關鍵營運。
 - (2) 辨識自然及潛在衝擊事件對於營運持續的影響，其中包括明確與可忽略的事件。
 - (3) 企業須了解在一段時間內所發生的風險事件可能會帶來的危機。
 - (4) 建置應變策略，以減少風險所帶來的衝擊。
6. 根據風險分析的結果，忽略風險值低的事件；並須維持營運持續計畫的高適應性。

活動時程表及經費預算總表

日期	時間	活動名稱	費用
9/29	14：00-16：30	企業風險管理之概念與基本流程研習	2,000 元
10/23	14：00-16：30	高階管理者更迭與企業價值之關連性研習	2,000 元
11/6	14：00-16：30	企業風險管理模型與產學合作提案研習	2,000 元
共 計			6,000 元

【備註】：配合教卓計畫結案時程，各項活動應於**106年11月10日前辦理完畢**、繳交成果報告至管理學院並完成經費核銷。預算項目僅能編列業務費及雜支，且**雜支應控制於總經費之6%以內**。活動經費各項明細，說明如下。

陸、活動議程、經費明細

一、活動議程

時間	主題	主持人
14:00~14:10	報到	
14:10~14:20	開場致詞	見習企業機構負責人 趙永祥老師
14:20~14:30	課程簡介	趙永祥老師
14:30~16:20	研習課程	趙永祥老師
16:20~16:30	Q&A	趙永祥老師

二、經費項目

經費項目	說明	單價	總價	教卓核定
業務費	會場佈置	500*3	1,500	
業務費	海報、邀請卡 (文宣製作)	一批	1,000	
業務費	膳食費	150*8人*3次	3,600	
業務費	研習手冊	250*8人*3次	6,000	
業務費	交通費	高鐵嘉義-台北 1080*2(來回1 趟)*3次	6,480	
業務費	活動成果製作與印刷	300*8人	2,400	
雜支	電信費、影印費與文 具用品等		1,300	
小計	22,280			