

Actima 科技公司-銷貨信用與流程 之管控

Actima Technology Corporation- Internal Control of Credit Sale and Procedures

林金源 *Chin-Yuan Lin*

國立中山大學財務管理學系

Department of Finance,

National Sun Yat-sen University

莊汪清* *Wang-Ching Chuang*

桃園創新技術學院行銷與流通管理系

Department of Marketing and Distribution Management,

Taoyuan Innovation Institute of Technology

徐守德 *So-De Shyu*

德明財經科技大學財務金融系

Banking and Finance,

Takming University of Science and Technology

* 通訊作者：莊汪清

摘要

Actima 科技公司成立於 1997 年，主要產品是光碟機與數位多功能光碟機，前三年獲利不平穩，到了第四年有所好轉，公司計畫申請股票上市掛牌。歐洲方面營收不斷增加，主要經銷商 Kamos 功不可沒，進而，要求公司放寬信用額度與收帳期限，為了維繫與客戶良好關係及公司需要擴大業績考量，遂同意放寬帳款信用條件。然而，就在此時，母公司財務出現危機，公司管理階層有所調整，原總經理與業務部主管先後離職，沒多久就發生 Kamos 應收款逾期，導因於前業務主管竟為了讓第三方 Tisa 公司進入歐倉驗貨，重覆開立銷貨憑證，一份給 Kamos，另一份給 Tisa。Tisa 依 Actima 原銷貨憑證金額外加每單位 0.2 美元的驗貨費轉開發票給 Kamos，致使債權與債務之間關係混淆不明，眼見 460 萬美元的貨款即將變成呆帳。

關鍵詞：信用額度、收帳期限、銷貨憑證、驗貨費、呆帳

Abstract

Actima Tech Co. has been established since 1997, their main products were CD-ROM and DVD-ROM, and its sales revenue had remained unstable the first three years until the fourth year came. Actima Co. would be going to be listed on the stock market in Taiwan as scheduled. The prime dealer of Actima in Europe, Kamos, has much contributed to the fact that revenue was persistently increasing. Consequently, Kamos demanded Actima to extend credit line and credit period for changing sales terms. After deep consideration based upon relationship maintenance and financial performance, Actima accepted the demand that they would extend the credit term of accounts receivable. In the meantime, financial crisis fell on parent company of Actima, resulted in the necessity of adjusting staff of management hierarchy, CEO and sales manager resigned orderly, shortly after

their resignation accounts of Kamos was overdue. The previous sales manager duplicated issuing sales invoices to Kamos Co. and Tisa Co., respectively. The principal reason of doing that was to let staff of Tisa Co. smoothly enter into Europeans warehouse, which is the place Actima has delivered goods to, doing their job to inspect goods from Actima. And then Tisa issued sales invoice to Kamos, the amount of which was the amount of sales invoice from Actima plus \$0.2 per piece of inspection fee. The complicated connection of accounts receivable ended up with confusing relationship of creditor and debtor, as a result, Actima could have rare odds of getting \$4.6 million back from sales to Europe.

Keywords: Credit Line, Credit Period, Sales Invoice, Inspection Fee, Bad Debt

壹、個案本文

一、個案緒論

國內光碟機廠 Long Valley Technology Co. 是母公司 Long Valley Construction Co. 轉投資，2001 年年底公司股權發生了一些變化，子公司改名為 Actima，新的團隊進入 Actima，新任董事長 Benson 站在窗戶旁，不斷地思索，如何讓 Actima 擺開經濟不景氣以及公司本身業務經營推展上所遇到的困境，公司 2000 年每股盈餘 1.07 元，今年 2001 年前三季結算每股虧損 0.72 元。此時，新接任總經理 Jason 與財務經理 Eugene 敲門進入董事長辦公室，神情沮喪，Eugene 開口說：「董事長，歐洲方面 Kamos 經銷商 460 萬美金應收帳款逾期三個月。」董事長驚訝地反問：「公司給 Kamos 放帳額度與放帳期間是多少？」Eugene 回說：「放帳額度 600 萬美元，放帳期間為 120 天。」Benson 內心想：「如果這筆錢收不回來，對公司而言，無異雪上加霜。」隨即回過神後，開口問：「我們跟歐商 Kamos 交易往來多久？」總經理 Jason 回說：「依據內部資料顯示，與 Kamos 生意往來已經 3、4 年之久。」Benson 隨即下令：「總經理明天下午召開緊急管理會議，召集相關部會包括業務部主管及相關人員、財會部門與管

理處主管及相關人員、稽核室主管至會議室開會，針對此事件作專案報告。」 Benson 望著窗外心想，光碟機市場除了競爭激烈外，產品生命週期也越來越短，正苦惱著如何突破市場困境之際，沒想到公司內控也出問題。

二、所屬產業與公司背景簡介

臺灣於 1994 年踏入 CD-ROM 光碟機產業，時至 1996 年，臺灣 CD-ROM 光碟機產業已佔世界 13%強，且持續上升，1999 年臺灣光碟機產量已佔全球市場之 50%以上。然而，以光碟機市場當時發展趨勢分析，DVD-ROM 市場是未來的主流，DVD 不僅資料儲存容量更大，功能更廣泛，可應用於消費性電子產品。當時預估 DVD-player 將會取代 VHS、CD、LD 播放機，是未來家庭必備的產品。DVD 也可應用於電腦週邊，DVD-ROM 未來勢將取代目前的 CD-ROM 型光碟機，DVD 的成長趨勢雖因權利金等問題而不如預期快速。專家當時預測至公元 2002 年時，DVD-ROM 型光碟機應可超越 CD-ROM 成為主流，由此可知 DVD 光碟機的市場潛力。

在 1997 年時，市場普遍預期 DVD 將很快取代 CD-ROM 而成為電腦主要配備，因此，許多日本光碟機大廠於 1998 年遂提供 Total Solution 供台灣一些原本未生產光碟機的電腦週邊廠商加入大量生產 CD-ROM 光碟機，使市場一時供過於求而導致售價快速下跌，造成光碟機生產廠商於 1998 年普遍出現大額虧損，致許多日本廠商亦因不敷成本而於 1999 年初紛紛退出 CD-ROM 之生產，使 CD-ROM 之供給驟減，市場亦逐漸恢復平穩，而 CD-ROM 的主要生產，亦於 1999 年逐漸由日本轉至台灣，使台灣成為全球 CD-ROM 的最大生產國。1999 年下半年，復因台灣於 9 月 21 日發生百年未見的大地震，CD-ROM 的生產受影響而使市場發生缺貨現象，遂使 CD-ROM 之售價上升約 5%~10%，光碟機生產廠商亦逐漸轉虧為盈，而光碟機產業在 1999 年的汰弱留強後，復逢市場景氣回穩，終使整體產業呈現較蓬勃之成長狀況。根據產業技術知識服務計畫(ITIS)資料顯示，CD-ROM 光碟機市場在衰退，DVD-ROM 光碟機及 CD-RW 光碟機市場正在成長，2000 年對全球市場規劃預估如下：

表 1：全球 CD-ROM 光碟機市場趨勢預估

單位：仟台

年度	2000	2001	2002	2003
出貨量	100,800	92,400	83,200	74,900

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

表 2：全球 DVD-ROM 光碟機市場趨勢預估

單位：仟台

年度	2000	2001	2002	2003
出貨量	34,000	50,000	78,000	95,000

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

表 3：全球 CD-RW 光碟機市場趨勢預估

單位：仟台

年度	2000	2001	2002	2003
出貨量	28,314	39,640	44,397	48,837

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

（一）、公司所屬產業概況及其所營業之主要內容

1. 公司所屬產業概況

（1）.全球CD-ROM預估之出貨量將逐年減少

Actima科技公司主要業務為光碟機之製造生產與銷售，其主要產品以唯讀型光碟機（CD-ROM）為主，自1997年成立以來，各年度營業比重合計皆逾90%。然而依據工研院光電所ITIS 計劃2000年預估，全球CD-ROM市場於2000~2003年之出貨量分別為100,800 仟台、92,400 仟台、83,200 仟台、

74,900 仟台，呈下降之趨勢。CD-ROM 預估之出貨量雖逐年減少，但因1999年日本廠商陸續退出CD-ROM 生產之列，以及DVD-ROM 因價格無法有效降低，故在全球低價電腦風潮，以及開發中國家對CD-ROM之基本需求下，CD-ROM 仍會維持穩定之需求量。而公司以自創品牌Actima行銷全球，其產品在市場上已擁有良好之口碑與品牌形象，公司目前積極開發CD-ROM 產品之ODM 與OEM 市場，以期更進一步擴大市場佔有率，為此，除致力於新產品之開發與量產能力之提昇，並充分掌握市場供需狀況，確保關鍵零組件來源之穩定，尋求降低成本之研發及製造能力，期能將製造成本降低並提升讀片能力，使公司能於同業中保持競爭之優勢。預估未來2至3年內，CD-ROM市場需求量雖將持續減少，然仍會維持一定需求量。

(2).公司深耕DVD-ROM、DVD Player Module 市場

CD-ROM 產品預估到西元 2002 年才會被 DVD-ROM 等其它產品所取代。因此，公司在 1998 年起便積極進行 DVD-ROM 及 CD-RW 相關產品的研發。在 1999 年以前，公司 CD-ROM 之營收比重達 99%以上，然隨著網際網路及多媒體產業之蓬勃發展，消費者對資料及軟體之儲存容量需求不斷提高，帶動了高容量 DVD 系列產品之發展，DVD 系列產品因而被視為是取代 CD 系列產品成為次世代光儲存產品之主流，亦成為日本光碟機廠商在 CD-ROM 市場流失後積極發展之利基產品，我國光碟機廠商亦在龐大市場潛力的吸引下，於 1998 年逐步投入 DVD 產品的發展。公司為在市場上取得先機，於 1999 年即領先國內同業率先開發出 6X DVD-ROM，但因 1999 年 DVD-ROM 之售價無法有效降低，使得市場需求未能大幅提升，故公司乃將 DVD-ROM 之研發技術應用在 DVD-Player Module，公司 1999 年 DVD-ROM 佔營收比重 4.43%到 2000 年上半年度 DVD-ROM 及 DVD Player Module 合計佔營收比重已有效提昇至 14.14%可知，公司已成功切入 DVD-ROM 市場，DVD-ROM 仍處於一快速成長期，倍速之演進與成本之降低將是各廠家致勝之關鍵。

過去的主力產品—光碟機(CD-ROM)，在 1997 年時，佔公司營業額的百分之百；在 1998 年時，佔公司營業額的百分之九十以上，並與 Pioneer 合作生產 DVD-ROM，公司主要產品銷售狀況如表 4 所示。2001 年因母公司財務出現危機，避免引起市場不必要的波瀾，正式更名為 Actima 科技股份有限公司。

表 4：Actima 歷年主要產品銷售狀況

銷貨金額：新台幣仟元

主要產品	1997		1998		1999		2000	
	銷貨	%	銷貨	%	銷貨	%	銷貨	%
CD-ROM	40,338	100%	1,702,646	99.62	1,573,172	90.95	2,025,569	80.71
CD-RW			2,577	0.15	60,757	3.51	58,859	2.35
DVD-ROM			1,955	0.11	76,596	4.43	81,893	3.26
2X OEM DVD MODULE							334,847	13.34
MP3							1,527	0.06
原物料、半成 品、維修收入			1,969	0.12	19,154	1.11	7,077	0.28
合 計	40,338	100%	1,709,147	100%	1,729,679	100%	2,509,772	100%

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

DVD-ROM 光碟機的發展，由於有層層專利、高額權利金、關鍵零組件供應不足，及缺乏軟體支援等問題存在，使得 DVD-ROM 光碟機的普及速度未如預期，市場發展時程不斷後延；國內光碟機廠商也因 DVD-ROM 光碟機市場發展的不明確，加上關鍵零組件無法自主，又有高額權利金的關卡阻礙，因而放緩了對於 DVD-ROM 光碟機的投入腳步，轉而發展 Slim-type 光碟機、CD-RW 光碟機等具高附加價值的產品。目前國內光碟機廠商對於 DVD-ROM 光碟機的投入是為了保持技術能力，積極的投入時機則待 DVD-ROM 光碟機市場較明朗化發展後。而目前 DVD 系列產品中發展最為明確的項目則為 DVD-Video 碟機方面，亦因此吸引了國內傳統消費性電子廠商的積極投入，包括宏碁、皇旗、大同、聲寶、歌林及東元等公司亦加入 DVD-Video 碟機的產銷；而國外廠商如 Sony、Panasonic、Hitachi、Toshiba 及 Philips 等亦積極進行促銷活動，使得國內 DVD-Video 碟機市場競爭顯得熱鬧非凡。

2. 公司營業主要內容與營運說明

Actima 之主要產品可分為 1.CD-ROM 光碟機 2. CD-RW 光碟機 3.

DVD-ROM光碟機與DVD Player Module等三類，依產品別概述其營運狀況如下：

(1).CD-ROM 光碟機

Actima於1997年11月正式量產CD-ROM光碟機，其所推出之第一項產品即為24倍數之CD-ROM，由於時值成立初期，量產天數又短，故1997年度營業收入僅40,338 仟元。1998年起公司在研發團隊之努力與生產製造步入軌道後，配合市場趨勢，陸續推出36、40 及44 倍速作為市場主流機種，營業收入隨公司營運規模之拓展而成長。1999年第三季起，CD-ROM 之主流機種逐漸由44 倍數轉至50 倍數，36 倍數與40 倍數光碟機之出貨量開始下降，而44 倍數與50 倍數之光碟機出貨量則不斷增加，由於1999年度CD-ROM 因日商陸續淡出市場，使銷售量較1998年度增加171,969 台，但因CD-ROM 在讀取倍數達50倍速時，其倍速已達極限，市場亦臻成熟，競爭之激烈，單位售價逐年下降，在1999年因其單價18.06%之降幅高於12.69%之銷量成長率，致其銷量與營業額呈現反向變化，營業額較1998年衰退7.60%。2000年度則因日本廠商在1999年年底陸續退出CD-ROM 市場所釋出之訂單而受惠，使其上半年之銷貨量即達1,163,637 台，全年銷貨量則預估可達2,738,290 台，較1999年度成長高達79.33%。

(2).CD-RW 光碟機

在CD-ROM 逐漸成為成熟之產品，而DVD-ROM 尚未完全成為市場主流產品之時，CD-RW 光碟機憑藉其可以重覆讀寫的功能，預計其市場將快速成長，為此，公司在1998年底開始購入CD-RW 半成品，進行部分加工及標示 Actima品牌後，再行銷售，擬先行以自有品牌搶佔市場佔有率與打響品牌知名度。但由於當年度推出時間尚短，故營業額為2,577 仟元，1999年度與2000年之銷售量則呈穩定成長之趨勢，分別為9,443台及13,709台，但隨著市場之日趨成熟，產品單位售價逐漸下滑，致兩年度營收分別為60,757仟元及58,859 仟元，2000年度之營收反較1999年稍低。

(3).DVD-ROM 光碟機與DVD Player Module

由於 2000 年 4 月以前公司有鑑於 DVD-ROM 市場雖廣為各界看好，但因售價居高不下而未臻成熟，且權利金之收取方式尚未明朗，故乃與 PIONEER

合作開發 6 倍速 DVD-ROM 後，以價款內含權利金之方式向 PIONEER 購買全套料件組裝(Total Solution)銷售之方式進入市場，以期建立品牌知名度與市場佔有率，惟此種銷售方式因需於 3 個月前依公司預估市場需求量向供貨廠商下訂單，在無法確切得知未來需求量之情況下，故若市場價格變動，將影響公司之利潤，使得 1999 年度 DVD-ROM 之毛利率出現負值。

(二)、公司營業狀況

Actima 之營收於 2000 年達到高峰，唯公司整體經營尚未平穩，2001 年度之營收淨額為新台幣 2,045,512 仟元，較 2000 年度新台幣 2,509,772 仟元下滑 18.50%，減少約新台幣四億六仟多萬元。因受全球景氣持續低迷之影響，2001 年度前三季雖然全球 PC 市場競爭激烈，Actima 大致仍延續 2000 年度前三季營收平穩之趨勢。第四季原應為傳統旺季，但受美國 911 事件影響，第四季之營收及獲利乃低於預期，致使 Actima 自設立以來營收首度呈現負成長，全年度有新台幣 429,786 仟元之稅後淨損。近四年財務分析如表 5 所示。

Actima 原規劃於 2001 年以二類股上市，唯因整體經濟金融環境惡化及母公司出現財務危機，結果未能正式於二類股市場掛牌，經營團隊轉而積極尋求新投資者投入，以改善公司的經營體質。

表 5：近四年財務分析

分析項目		1997年-2000年財務比率			
		2000年	1999年	1998年	1997年
財務結構 (%)	負債占資產比率	60.58	74.80	87.82	53.36
	長期資金占固定資產比率	1,097.97	410.11	257.58	498.81
償債能力 (%)	流動比率	142.15	102.43	91.45	189.30
	速動比率	63.00	52.70	38.44	72.55
	利息保障倍數	2.52	(1.39)	(12.04)	(56.64)
經營能力	應收款項週轉率(次)	5.84	6.06	6.86	5.95
	應收款項收現天數(天)	63	60	53	61
	存貨週轉率(次)	5.62	5.82	5.68	3.70
	平均售貨天數	65	63	64	99
	固定資產週轉率(次)	43.95	29.23	31.60	1.91
	總資產週轉率(次)	1.58	1.80	1.64	0.21

分析項目		1997年-2000年財務比率				
		2000年	1999年	1998年	1997年	
獲利能力	資產報酬率(%)	9.62	(4.84)	(22.29)	(9.08)	
	股東權益報酬率(%)	19.09	(46.08)	(198.63)	(20.03)	
	占實收資本 比率(%)	營業利益	15.25	0.26	(52.35)	(25.68)
		稅前純益	8.99	(19.47)	(86.32)	(26.31)
	純益率(%)	3.31	(4.92)	(14.74)	(45.50)	
	每股盈餘(元)	1.07	(1.76)	(9.02)	(1.67)	
現金流量	現金流量比率(%)	-	6.34	-	-	
	現金流量允當比率(%)	-	8.61	-	-	
	現金再投資比率(%)	-	17.32	-	-	
槓桿度	營運槓桿度	1.02	77.08	0.37	0.33	
	財務槓桿度	1.63	(0.03)	0.89	0.98	

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

三、專案會議

會議開始，董事長以很沈重的語氣說：「各位同仁，光碟機市場競爭激烈，讀取速度不斷提升，單價卻不斷下滑，毛利一直在萎縮。公司獲利上一直很不平穩，如果公司內控方面，又做得不好的話，對公司未來發展相當不利。現在請總經理 Jasen 針對歐洲經銷商 Kamos 帳款逾期作報告。」

Jasen 接著報告說：「我們跟 Kamos 交易，是從 1998 年開始，一切都正常，歐洲線幾乎就等於是 Kamos，歐洲線業績的成長與銷售比重愈顯重要，相關的資料如表 6 所示，近年來，Kamos 在歐洲代理公司產品 CD-ROM 銷貨量大增，因而，要求放寬帳款的信用額度與授信期間，去年由前總經理 Simon 主持管理會議，會議中業務單位報告對 Kaoms 出貨與應收帳款情形，最後決議額度放寬至 600 萬美元，收帳期限由 90 天放寬至 120 天，並提報前董事長核准。至於收帳問題詳細的資料，請管理處協理 Terry 與財務經理 Eugene 說明。」

表 6：主要產品銷售之分布區域及內外銷比例

單位：新台幣仟元

銷售區域 \ 年度		1997 年		1998 年		1999 年		2000 年	
		金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
內銷		658	1.63	317,167	18.56	145,101	8.39	445,158	14.76
外銷	亞洲	-	-	53,735	3.14	325,706	18.83	800,848	18.72
	美洲	39,680	98.37	872,046	51.02	356,727	20.62	416,929	6.1
	歐洲	-	-	466,128	27.27	902,145	52.16	815,523	59.33
	其他區	-	-	71	0.01	-	-	31,314	1.09
銷貨收入淨額		40,338	100	1,709,147	100	1,729,679	100	2,509,772	100

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

管理處協理 Terry 接著說：「昨天收到指示後，我立即針對此事作調查，歐洲相關銷售事務都是由前業務部協理 Jenny 負責接洽，然而，Jenny 在半年前就已經離職了。昨天我們與歐洲方面已經取得聯繫，Kamos 經銷商表示，他們不是跟 Actima(本公司)進貨，應收款怎麼會由 Actima 負責收款？」董事長聽了以後，更加困惑，打斷 Terry 報告，直接說：「剛才總經理才報告，我們跟 Kamos 交易已經有一段時間了，怎麼會...？」Terry 回答說：「仔細的內容尚未釐清，我不了解為什麼 Kamos 會這樣回覆？根據公司內部資料這些貨，都是出貨給 Kamos，截止目前累積共有 460 萬美元的應收帳款。」董事長接著問財務經理：「我想知道二個問題，第一，為什麼必須放寬信用額度至 600 萬美元以及信用期間？；第二，說明公司的銷貨與收帳政策，這件事情對公司財務的影響程度如何？」財務經理 Eugene 回覆說：「近年來，歐洲方面銷貨量大增，經銷商 Kamos 要求放寬信用額度與信用期間，當時公司為了業績，因而同意 Kamos 的請求，公司業務核決權限表如表 7 所示，平均每次出貨給 Kamos 都不超過 100 萬美元，有 7 次超過 50 萬美元；依據核決權限表如表 7 所示，依前業務部協理 Jenny 層級，即有權直接簽核出貨申請，整個過程一切合乎法定程序。」

表 7：Actima 核決權限表

項目	業務分類項目	核 決 權 限				
		協 理	副總經理	總經理	董事長	董事會
業務管理	售價表之核定			總經理		
	授信額度之核定及變更	B≤US20 萬	US20 萬<B≤US50 萬	US50 萬<B≤US100 萬	B>US100 萬	
	授信期間	B≤30 天	30 天<B≤45 天	D>45 天		
	擔保品之設定與塗銷			B≤1000 萬	B>1000 萬	
收入管理	外銷出貨	B≤US100 萬	US100 萬<B≤US200 萬	US200 萬<B≤US500 萬	B>US500 萬	

資料來源：Actima 公司資料

Eugene 針對公司授信制度為大家做較為詳盡的報告：「公司對於客戶的授信，由業務單位之相關人員實際瞭解客戶營業概況後，填具「客戶基本資料」及「客戶授信額度申請表」，呈權責主管核准，如為經銷商，除經權責主管核准，尚須取得動產或不動產擔保，據以輸入電腦建檔控管後，交由徵信公司徵信或由財務單位作銀行徵信或由財務單位作銀行徵信，合格無誤後存檔備查。一般而言，公司授信條件係依客戶性質、交易頻繁度、放帳期間以及是否為上市上櫃公司等因素而有所區分：收款條件則依銷售地區、交易條件而有所不同，一般而言，公司對國外客戶會以較為嚴謹的收帳方式處理，例如僅收 T/T(Telegraphic Transfer，出貨前電匯款)或 L/C(Letter of Credit，信用狀)，如國內外客戶有需要給予放款期才能交易的個案，亦僅得依公司所訂之核決權限表核定與變更，一般均以不超過 45 天為期限。就 Kamos 而言，於 1998 年度之交易條件為歐洲交貨後 30 天付款，1999 年 9 月開始更改為上海交貨後 120 天付款，Kamos 為公司於歐洲地區積極爭取長期合作之客戶，故予較優惠收款條件，由於上海到歐洲船期加上報關時間約需 50 天，公司對 Kamos 實際放帳期間約增加 40 天。

在應收帳項的管理上，業務單位依交貨日期及收款條件，平時即可經由電腦系統控管每一客戶之應收款項並適時催收與追蹤，另業務單位及會計單位亦不定期提供相關管理資訊予權責主管，適時地反應客戶的收款情形。若有延遲付款之情事，業務單位則視狀況採取停止出貨、降低信用額度及寄發存證信函

等措施，以確保貨款，預防呆帳發生。經抽核應收帳款餘額明細以及帳齡分析表，公司應收款項管理程序係依上述程序執行，並未發現重大異常情事。公司應收款項雖隨業績之成長與對主要客戶—Kamos 之收款期間之增長而增加，然依公司 1999.12.31 應收款項餘額截至 2000.6.30 為止回收比例達 93.97%，其未收回之部份主係因 2000 年上半年度光碟機市場需求增加，公司基於集團整體獲利考量，故優先配貨至利潤高之歐洲地區，而使美洲之銷貨頓時減少，故美洲為應付日常營運所需，故因而有延期還款之情形，惟已於 7 月底全數收回。帳款期後收款情形尚屬良好，且歷年來並未發生重大之壞帳，經與同業比較，公司應收帳款（含票據）週轉率均較同業為佳。

Eugene 接著說：「至於歐洲應收帳款對公司財務的影響方面，毋庸置疑，公司盈餘獲利將再面臨嚴峻考驗，表 8 是近三年來的簡易財務資料。」Eugene 另外補充說明：「每次出貨都在授信範圍內，因此，並沒有會辦財會單位。」董事長提出一個問題表示：「公司是否曾經對 Kamos 作過徵信調查？公司的收帳政策是否曾被變動過？」Eugene 回說：「有，公司曾對 Kamos 作過海外徵信。至於公司的收帳政策一直都沒有變，針對不熟悉的客戶，我們要求事先 T/T 電匯，我們才會出貨；對老顧客才會給予信用額度及較寬的信用期間。」

總經理 Jason 說：「歐洲方面的交易都是由前總經理 Simon 處理，他原由業務部副總升至總經理，後才由 Jenny 接任業務部最高主管，目前這兩人都已經離開公司了。我想必須找他們，才能得到進一步詳細的資料。」業務部出席代表接著表示說：「公司賣給 Kamos 大部分是 CD-ROM，少部分才是 DVD-ROM。」會議至此，大家對這件事情，已經有了初步的了解，但到目前為止，尚未解開最為關鍵的因素，就是為什麼 Kamos 表示不是公司出貨給他們？那是誰出貨給他們？我們出貨單卻顯示確實出貨給 Kamos。董事長 Benson 指示說：「Jason 你負責向前總經理 Simon 和 Jenny 聯繫，以了解他們當時的處理情形；另外管理處協理 Terry 即刻前往荷蘭拜會 Kamos 老闆 Jeffery，了解整個交易問題所在。一週後，等 Terry 回國後，請 Terry 於管理會議中作相關的簡報。有沒有任何問題或建議，如果沒有，今天會議到此為止，散會！」

表 8：歷年來簡易損益表

單位：新台幣仟元

項目	年度	1998-2000 三年度財務資料		
		1998	1999	2000
營業收入		1,709,147	1,729,679	2,509,772
營業毛利		(88,935)	143,126	337,858
營業(損)益		(209,409)	1,567	137,251
營業外收入		47,672	32,681	71,747
營業外支出		183,556	151,069	128,119
繼續營業部門稅前(損)益		(345,293)	(116,821)	80,879
繼續營業部門稅後(損)益		(251,919)	(85,125)	83,015
本期損益		(251,919)	(85,125)	83,015
每股盈餘		(9.02)	(1.76)	1.07

資料來源：Actima 股東會年報（2000）

會後管理處 Terry 與財務部 Eugene 一起走會議室，Eugene 說：「這樣下去，我們的股票可能都會變壁紙了。」Terry 笑笑回說：「不要抱怨，離開的 Simon 和 Jenny，他們股票損失不比我們少。」兩個人只能苦笑著各自回到自己的辦公室。

四、管理會議

Terry 在出國期間一直與董事長與總經理保持聯絡，讓他們了解處理的情形；一週後，Terry 從歐洲回國。週三是公司例行管理會議，Terry 藉由管理會議報告在歐洲了解與處理的情形。Terry 報告說：「董事長暨各位同仁，這趟歐洲行是為了處理 Kamos 逾期帳款事宜，實際了解後，著實讓我嚇一跳，相信也會讓大家嚇一跳。以下是我為大家所作的簡報，為了讓大家清楚過程，簡報順序是從過去與 Kamos 交易情形導入目前異常狀況。」以下是 Terry 的簡報：

(一)、過去公司與 Kamos 交易情形

公司業務收到 Kamos 訂單後，公司營運處隨即下派工單至上海廠安排生產出貨至歐倉。然而，Kamos 反應經常收到的貨品數量不對，常有短少的現象，責任很難釐清。我們進行了解，上海廠人員素質參差不齊，他們要求從歐倉出貨之前，請公司派公正單位協助驗貨。在歐洲公司並沒有在地駐外人員驗貨，公司同意由 Kamos 推薦 Tisa 公司協助驗貨，約定一個產品為 0.2 美元的驗貨費。這家公司我們曾徵信過，它在歐洲成立已有一段時間，無不良信用記錄。

(二)、Kamos 表示 460 萬美元貨款與 Actima 無關

Kamos 表示那是跟 Tisa 公司進貨而非與 Kamos 進貨，貨款只有 Tisa 公司有權向他們請款，Kamos 並拿出 Tisa 所開給 Kamos 的發票作為證明。我轉向 Tisa 公司詢問相關的問題，Tisa 公司承辦人表示 Actima Jenny 出具 invoice 給 Tisa，他們持有 Invoice 才能進入歐倉驗貨，否則，歐倉不允許他們進入驗貨。Jenny 並要 Tisa 再依 Jenny 開具的 invoice 加每個 0.2 美元的驗貨費用轉開 invoice 給 Kamos，差額就是 Tisa 賺取的報酬。我當場表示那就代表你們 Tisa 公司向 Actima 公司進貨，因此，我們有權向你們追索貨款。Tisa 為了避免麻煩，則將帳款收取權限轉給 Actima，現在我們有權向 Kamos 索取貨款，報告完畢。

聽完報告後，大家冷汗直流，怎麼會發生這種離譜的事情？董事長隨即問總經理，你向 Simon 詢問的情形如何？Jason 回答說：「Simon 說他不清楚這件事，所有的出貨情形都沒有呈報到他這邊，可能要問 Jenny。」Terry 在歐洲期間，我們保持聯絡，內部調查後了解 Jenny 開具銷貨憑證(invoice)給 Tisa，但沒有經過財務會簽，曾詢問 Jenny，她表示那是為了讓 Tisa 公司人員可以進入歐倉驗貨。我當場反問 Jenny，妳之前已經開 invoice 給 Kamos，而後又開 invoice 給 Tisa，這樣做無異等同是一次出貨卻開二份銷貨憑證。Jenny 回話說二份各有不同的用途。」董事長聽完大家的陳述後，指示說：「請法務研議相關法律問題；另外，稽核室研議改善相關內部控制制度；管理處蒐集相關事證，研議危機處理方案。業務部積極尋找歐洲新的經銷商，強化亞洲市場的需求，注意美洲市場的萎縮。散會！」Benson 回到辦公室直覺的反應是：今年的冬天會很冷。

Actima 科技公司-銷貨信用與流程之管控

參考文獻

Actima 股東會年報，2000，「Actima 2000 年報」，http://doc.twse.com.tw/server-java/t57sb01?step=1&colorchg=1&co_id=8169&year=89&mtype=F&, accessed on April 11, 2012.

作者簡介

林金源

中山大學財務管理學系博士生，目前於綠晶能源股份有限公司擔任財務長，專業領域為企業財務管理、輔導企業上市上櫃，研究領域為企業財務結構分析、風險管理、投資分析。學術論文曾發表於 The IUP Journal of Risk and Insurance, 管理評論等期刊。

E-mail: jameslin63@hotmail.com

莊汪清

銘傳大學管理博士，目前為桃園創新技術學院行銷與流通管理系副教授。研究領域為績效評估、投資評估、網路行銷、雲端科技創新商業模式。學術論文曾發表於 INFOR, The Journal of Grey System, Journal of Accounting, Finance & Management Strategy, Journal of Statistics & Management Science, Journal of Information and Optimization Sciences, Indian Journal of Economics 等期刊。

E-mail: dchuang@tiit.edu.tw

徐守德

美國阿拉巴馬大學財務管理博士，目前為德明財經科技大學財務金融系教授兼校長。研究領域為國際財務管理、投資學、投資銀行。學術論文曾發表於 Journal of Real Estate Finance and Economics, Economic Modeling, Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies, International Research Journal of Finance and Economics, International Research Journal of Finance and Economics, Journal of Risk and Insurance, Insurance, Mathematics and Economics, Fixed Point Theory and Applications, 財務金融學刊，管理與系統，中山管理評論等期刊。

E-mail: dshyu@takming.edu.tw