



創於 1913 年  
Founded in 1913

# 香港華人會計師公會

## The Society of Chinese Accountants & Auditors



# Newsletter

## VOLUME 4 SEPTEMBER, 2013



會長林智遠

超強颱風「天兔」在中秋後撲到香港，對大家的影響尚且輕微，但對彼鄰內地汕頭沿岸的破壞和人命損失卻較嚴重。正如詩人杜甫在《茅屋為秋風所破歌》所慨嘆：「安得廣廈千萬間，大庇天下寒士俱歡顏，風雨不動安如山」，相信這都是大家的願望。

### 兩會同事 盡職盡責

在「天兔」威脅下的星期六和星期日，大家可能在家準備防風之時，本會和香港會計師公會的同事也忙過不停。因為緊接的星期一晚上，就是兩會一年一度合辦的國慶聯歡晚會。同事們一方面忙於籌備工作，另一方面又忙於預備颱風影響下，晚會可能延期的緊急安排。可幸最終晚會能夠如期順利舉行，本人對兩會同事盡職盡責的專業精神，深表讚揚和敬意。

今年的「香港會計界慶祝六十四週年國慶聯歡晚會」，再一次得到十多個會計專業團體的協辦，和各方友好及會員的贊助，本人藉此機會誠心感謝大家的支持和蒞臨。

六十四年的歲月，祖國可以發展至今天的局面，殊不容易。本會在上世紀九十年代初，香港回歸祖國前，已開始團結業界，一齊舉辦國慶晚會，至今接近二十年。而由2006年開始與香港會計師公會合辦至今，也八年了。

今年正值本會成立一百年，在過去一百年，本

會與各華人會計師先進後學都一直本著團結精神，為華人、為同業的改革發展而盡心，為香港、為祖國的和諧及繁榮而盡力。

### 君子和而不同

無論是多少年，香港今天的成就來之不易，我們應該好好珍惜前人為我們種下的田，為我們耕來的地。「君子和而不同」，會計師的日常工作正正反映這君子精神，在獨立自主、不卑不亢中，向同事、對客戶，有話直說，據理力爭；但同時，我們也會保持中庸和諧的態度，慢慢解決彼此之異同，並不會輕易以「一拍兩散」、恐嚇威脅作手段。

歷史是前人寫下，亦是我們這些後學一步一步踏出來的，影響我們的後代。我們務必謹慎思考，小心行事，不負前人努力，不悔後代所望。

### 不經一番寒徹骨 焉得梅花撲鼻香

風雨中，香港今次不受「天兔」嚴重影響，但是否每次也這麼幸運呢？生命中，人的際遇也如是，偶會遇上不幸、不公或不平，就如魯迅當年感懷中所說：「運交華蓋欲何求，未敢翻身已碰頭」。除了可以借鏡魯迅「橫眉冷對千夫指」的做法，或者我們也可以勉勵自己，「不經一番寒徹骨，焉得梅花撲鼻香」，以更積極的態度裝備自己，面對不同的考驗和挑戰。



#### ■ 簡介

香港華人會計師公會成立於1913年，至今已有一百年歷史。當初成立的目的，主要是聯系當時通過學徒制度，經本會考試合格，才能從事審核中文帳目的政府認可中文帳目核數師。

本會會員，必須是領有在香港執業會計師之資格，會員多數自行在本港設事務所公開執業，亦有跨國會計師事務所之股東或受僱於有規模的會計師行的會計師，對本港工商業提供各項有關會計、審計、財務管理、稅務、上市及收購合併等服務。

#### ■ 宗旨

本會成立的宗旨是促進執業會計師的專業造詣，致力培育優秀會計人才，作為會員與政府及其他專業機構的溝通橋樑，積極推動會員及會計行業的持續發展，服務社會，並為香港和內地的經濟繁榮作出貢獻，發揚華人會計師精萃。

#### ■ 聯絡我們

香港灣仔駱克道八十八號六樓  
6/F., 88 Lockhart Road,  
Wanchai, Hong Kong  
電話Tel : (852) 2869 6680  
傳真Fax : (852) 2526 6434  
電郵E-mail : info@scaacpa.org.hk  
網址Web site : www.scaacpa.org.hk



# 企業重組的挑戰及所需的技巧

作者：黎嘉恩  
亞太區主管合夥人企業重組  
德勤·關黃陳方會計師行

當一所企業面臨財務困難時，其往往需要尋找專業人士幫助解決問題。當中問題的起源有著多種可能性，例如現金周轉不靈、投資失利及過度借貸等。若要拯救有財困的香港企業，其中一個方法為對企業進行重組。企業重組可分為債務重組、營運重組及資本重組。

筆者從事企業重組的工作多年，現欲在這專欄跟大家分享一些企業重組從業員所遇到的挑戰及處理有關重組案件所需要的技巧。

## 企業重組的過程

現在先為大家簡介企業重組的過程。基本上，企業重組大致可歸納為下列步驟：

- 企業面對現金流的困難並受到債權人的壓力要求支付拖欠的債項；
- 企業面臨財務危機包括不能如期償還貸款，銀行拒絕批出新貸款，債權人針對企業發出清盤呈請或傳票；
- 企業接觸專業顧問團隊(例如律師、會計師等)尋求專業意見；
- 全部債權人包括銀行參加全體債權人會議並組成督導委員會(Steering Committee)；
- 債權人同意暫止期(Moratorium) 的設立；
- 對企業業務進行分析，進行危機管理，並確定企業財務情況及預期將來的情况；
- 制訂商業及重組計劃；
- 爭取利益方的支持，執行及落實企業及債務重組計劃；及
- 完成債務重組及企業重振(Corporate turnaround)。

## 企業重組從業員所遇到的困難

每個企業重組的個案均有其獨特之處，企業重組從業員所遇到的困難亦有所不同。

一般而言，企業重組從業員在處理企業重組的工作過程之中，其主要工作大致如下：

- 了解各持份者的真正想法及處理好他們的期望，盡量避免令持份者的期望落空；
- 說服主要持份者企業重組將會是恢復財困公司價值的最好方法；
- 引導重組過程及協調其他專業顧問的工作；
- 制定適合企業重組計劃，從而獲取企業貸款者的繼續支持；
- 尋找及代表有關企業與新投資者及有興趣購買其資產及業務的潛在買家商討；及
- 協助有財困的企業籌集資金。

當企業重組從業員評估有財困企業的財務狀況及現金流時，其需確立企業的業務是否可持續及有否盈利能力，這一點在制訂重組計劃上是十分重要的。

另外，在執行上述工作時，企業重組從業員須考慮不同

持份者在財困企業內的利益，以求爭取它們對重組的支持。不同企業有著不同的持份者，一般的企業包括下列持份者：

- 顧客
- 債權人
- 供應商
- 僱員
- 銀行
- 企業股東
- 監管機構

有財困的企業因為資源(包括現金)有限，企業重組從業員須適當地運用該些有限的資源，來平衡各持份者的利益及換取它們對重組的支持，因為一旦某持份者覺得其利益得不到保障時，其可向法院將企業清盤或不支持重組方案，這樣便對企業重組增添不明朗的因素。

## 債權人

一間企業有不同類型的債權人(例如有抵押債權人及無抵押債權人)，其對企業的資產有著不同的索償權利。有抵押債權人(例如銀行)對該些設定押記的企業財產享有優先索償權。有抵押債權人可選擇不受重組計劃所影響，並依靠本身的抵押品維護其權益。這顯然會對重組工作產生不明確因素，因為受制於抵押的資產往往為企業的營運資產，對企業重組的成功起了關鍵的作用。有見及此，企業重組從業員須與債權人(尤其有抵押債權人)進行商討及了解它們的想法及要求。

## 供應商

若企業決定需繼續經營以保存其價值，其需與供應商商議付款的條件。供應商通常在企業有財困的情況下要求以現金支付及追討之前企業拖欠的款項。因財困企業沒有足夠現金滿足上述供應商的要求，企業重組從業員需向供應商因應現在企業現金流的情況說服其接納有利企業重組的支付方案。這方面，企業重組從業員(與企業管理層)須確保所有供應商均接受相同的支付方案，否則，其須找另外一些願意接納該支付方案的新供應商。

## 僱員

若企業決定繼續聘請僱員支持其運作，其需解決僱員問題例如有能力的僱員因企業前途問題紛紛辭退及現有僱





員的士氣問題，這些問題均需企業重組從業員(與企業管理層)盡快解決來穩定企業運作。一個清楚及透明的個人責任及獎勵制度能令重組計劃順利執行。

## 監管機構

### 聯交所及證監會

若企業為上市公司，其須遵守上市條例(例如在適當時候披露其財務狀況、就某些交易刊登澄清公告、就針對其作出清盤呈請刊登公告等)。上市公司的上市地位為企業的重要資產。投資者重組上市公司均希望取得其上市地位及恢復有關股票的交易。為了恢復有關股票交易，企業重組從業員須與投資者簽訂重組協議及擬備復牌建議。這復牌建議須取得聯交所及證監會的批准後方可恢復有關股票買賣，而重組才可說得上為成功。

### 勞工處

若企業僱用大量員工，勞工處會留意其員工有否受企業重組影響。在企業重組的過程中，企業重組從業員會因應企業營運需要而評估那些員工應挽留及其數目。在決定不挽留某些員工時，企業重組從業員需留意該些員工的權利是否獲得充份的保障，以免企業觸犯法例，遭受勞工處檢控。

### 商業罪案調查科

若企業因參與某些違規交易而致使其需進行企業重組，商業罪案調查科會留意企業重組的進程，並會要求企業提交文件資料以協助它們調查該些違規交易。企業重組從業員(與企業管理層)在處理商業罪案調查科上述的要求時須平衡各持分者的利益，以免影響企業重組的成功機會。

### 大陸因素

若企業持有大陸資產，重組的不確定因素會增加。

企業的大陸債權人由於本地保護主義，其不一定受制於或跟隨暫止協議(standstill agreement)的條款。通常來說，大陸債權人很可能會採取法律行動針對企業的大陸資產(例如物業、廠房等)進行查封。若這些大陸資產為企業的重要營運資產，這些查封行為便對重組成功造成不明朗因素，甚至摧毀整個重組計劃。

企業重組從業員在這情況下，通常須與大陸的債權人做好溝通工作，想辦法取得它們的同意，不對有關資產進

行查封，但由於香港與大陸的法例不同，縱使有關大陸債權人(尤其該些有政府背景的債權人)進行資產查封，要它們履行當初的承諾，也是一件十分困難的事。

此外，若企業的重組計劃，須獲得大陸官方機構之批准方可落實的話，其成功機會通常是不確定的。因為大陸的破產法或其它有關企業重組的相關法例，在現時來說，均不是十分完善，在執行起來時均存著不確定的因素。筆者相信香港與大陸政府或相關部門可互相協調及溝通，甚至制訂一些法律框架及實務守則，令企業重組從業員有法可依，以增加跨境重組個案的成功機會。

## 企業重組所需的一般技巧

筆者從事企業重組工作多年，從過往累積的工作經驗，筆者學懂處理企業重組工作大致需要下列條件：

### • 具備良好的溝通及談判技巧

企業重組涉及多方利益包括公司、債權人、銀行、僱員及供應商。企業重組從業員須平衡各方面的利益。為了達致這目標，企業重組從業員需要與各方面溝通，了解它們的想法及顧慮，在合理的情況下平衡各方利益。在這點上，從業員需要擁有一定程度的談判及溝通技巧，才能達致有效的企業重組。

### • 刻苦耐勞的性格

企業重組個案通常需於短時間內完成，否則企業便會因現金流問題或債權人不耐煩地選擇將公司清盤。因此，企業重組從業員需於短時間內評估企業狀況，診斷其問題所在，提供解決方案，尋找投資者等。這些大量的工作對從業員造成一定的壓力，沒有刻苦耐勞的性格是不能的。

### • 具備財務管理及會計知識

因企業重組須了解企業的財務狀況及將投資者的建議擬備重組建議，企業重組從業員須具備財務管理及會計的知識。





7月4日由德勤·關黃陳方會計師行代表Mr. Danny Po 講解  
“Guidance on Secondments and Beneficial Ownership of Dividends under Tax Arrangement”



7月15日由本會稅務委員會顧問陳昌達先生講解  
“Handling Claims for Commission, Subcontracting Fees & Management Fees”



7月24日由羅兵咸永道會計師事務所代表洪宏德先生講解  
“Practical Handling of Tax Audit — Case Study Approach”

# 活動 花絮



7月24日之會員午餐例會由Credit Suisse Private Banking代表 Ms. Irene Chow 分享  
“US QE Tapering and China Growth Risk”



7月30日由RHL代表Mr. Neville Yu & Mr. Derek Tam 一同講解  
“Valuation for Financial Reporting HKFRS 3 Business Acquisition”



8月21日由恆生銀行代表Ms. Susanna Kwan & Mr. Kim Man NGAN一同講解  
“Development and Future of Offshore RMB Market & Improving Cash Flow with Trade Solutions”



8月29日之會員午餐例會由Mouxidea Ltd代表Mr. Raymond Tsang分享  
“Internet Security”

## 新加入會友名單

### New Members

Cheung Tsz Wai 張子為

Keung Yan Kit 姜恩傑

Law Fu Yuen, Patrick 羅富源

### New Affiliates

Lau Wing Sze 劉詠詩

Sum Ka Man 岑嘉敏

## 編印統籌



宣傳事務委員會主席  
楊志偉