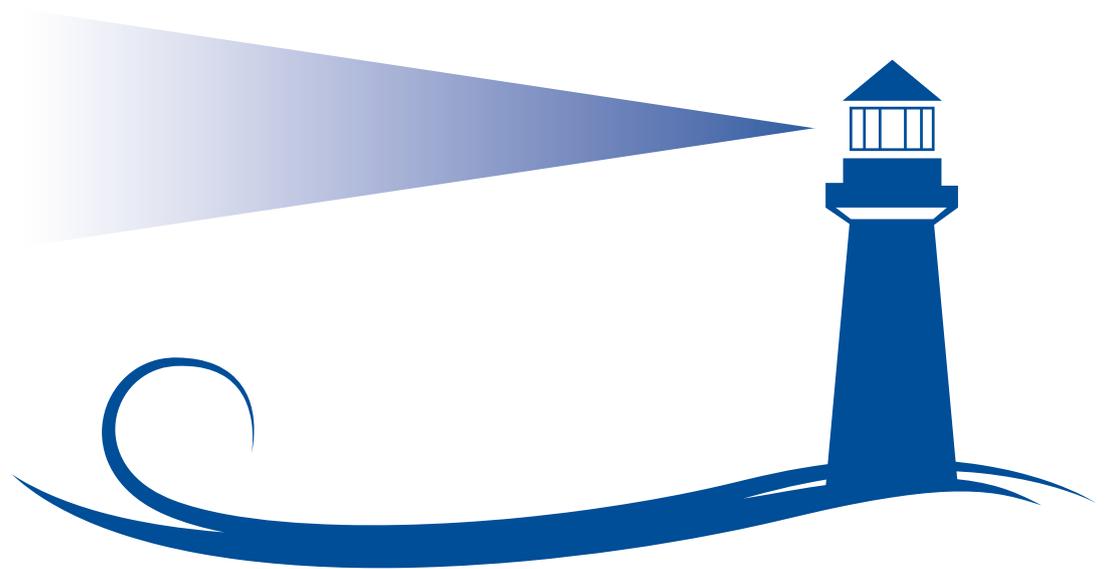




# 特殊時期的 企業管理

穩健的業務連續性規劃指南



# 目錄

簡介

3



業務連續性檢查清單

4



制定穩健的現金管理策略

6



建立敏捷而富於彈性的營運模式

8



處理好稅務問題

10



慎重對待僱傭事宜

12



關注合約及其他法律義務

14



關於畢馬威中國

16



聯繫方式

18

# 引言

## 在特殊時期，董事會、高管層和風險管理人員應該採取哪些行動，在保護企業順利渡過危機的同時發現機遇？

許多企業在制定應急計劃時，關注重點往往是小環境內發生的中斷，例如停電，員工無法達到工作地點，以及機器故障。但是，此類計劃可能不足以應對我們目前正在經歷的大環境動盪，因為其影響波及企業生態系統中的大部分（甚至全部）利益相關者。這導致影響進一步加劇，也使得大環境動盪造成的破壞更加嚴重。

企業當前面臨的外部環境極具挑戰，對於某些企業而言不啻於一場危機。企業必須具備堅強有力的領導，以及靈活適應和隨機應變的能力，才能克服挑戰。短期成功首先體現在確保員工的安全和法律合規上，其次是品牌保護和業務連續性。

對於企業而言，解決好以下問題雖然不易，但至關重要：

- ✔ 貴公司是否針對危機做足了準備？
- ✔ 貴公司是否瞭解所有潛在風險？
- ✔ 貴公司是否跳出到盒子外面來想問題來考慮風險和應對措施？
- ✔ 貴公司是否將所有的應對措施記錄在案？
- ✔ 貴公司是否有合適的資源可以隨時為貴公司提供協助？

眼下的大環境對大多數企業在危機之中的營運和管理能力是一大考驗。有效的應對措施必須透明、責任明確，最重要的是要有堅強有力的領導。企業應該明確規定誰負責決策，誰負責定期向董事會通報情況，以及誰負責保持董事會的獨立性。

企業還必須快速識別近期和長期風險，並據此制定應對計劃。

在制定計劃時，企業應該考慮以下問題：

- ✔ 誰擔任內部負責人？對於每類危機，他們的後備支持人員是誰？
- ✔ 危機管理小組各個成員的角色
- ✔ 應該聘請哪些外部顧問加入危機管理小組？
- ✔ 誰負責與不同群體（例如監管機構、投資者、員工、客戶、媒體和公眾）進行溝通？
- ✔ 董事會相對於管理層的角色

畢馬威製作了《業務連續性洞察》系列報告，針對困難時期的經營管理為各行各業的企業提供指引。本報告概述了企業在制定有效的業務連續性策略時應該重點關注的領域。

關於進一步指引，請進入：<https://home.kpmg/cn/en/home/topics/business-continuity-insights.html>



# 業務連續性 檢查清單

## 制定快速應對措施的基本原則

### 組建並啟動危機管理團隊

在不確定的時期，堅強有力的領導是一顆定心丸。無論企業是否制定了危機應對計劃，啟動專門的危機管理團隊是成功的危機管理不可或缺的。危機管理團隊類似於企業的高級領導層，在危機應對中承擔明確的角色和職責。當然，企業可以組建多個團隊。但是，無論組成人員是誰，最重要的是危機管理團隊切實發揮領導作用，並建立渠道供員工直接反映問題，這有利于危機管理團隊及時做出明智的決定。

### 實施業務連續性和韌性規劃

在危機期間，企業通常要與時間賽跑，而且做出的重要決策將直接影響企業的穩定。企業應該進行持續的業務連續性和韌性規劃，以便迅速應對最迫切的挑戰。同時，企業應該不斷跟踪事態發展，以確保迅速響應各種事件，同時積極針對未來可能發生的情形做好規劃。

### 員工的福祉

員工及其家人的安全和福祉至關重要。企業應該制定有關員工溝通、消息傳達和工作期望的明確規定，並確保此類規定與現行的相關地方應急法規保持一致。在家辦公或靈活的辦公方式可能給企業帶來不同的挑戰，如技術能力、管理層期望等。

### 溝通反饋機制

企業應建立清晰穩定的溝通渠道，持續與員工、供應商、客戶及其利益相關者保持溝通，還可以建立反饋機制，收集上述利益相關者的見解和觀點，並在日常管理計劃予以考慮。

### 第三方風險管理

除正常的供應鏈外，企業的營運還依賴不同層面的第三方，包括技術供應商、服務式辦公室提供商、公用事業公司、專業服務機構、物流企業甚至監管機構。所有這些第三方都不同程度地受到當前事態的影響。企業應該對此類依賴關係形成清晰的認識，並重新評估與關鍵提供商簽訂的服務水平協議（SLA）。

### 管理對企業的經濟影響

儘管企業在危機期間通常重點關注業務連續性，但瞭解危機可能對企業造成的經濟影響，實施戰略來應對此類影響，並制定業務恢復計劃也同樣重要。

# 保持敏捷 — 靈活適應，隨機應變

## 現金管理

清楚地瞭解並控制現金流，對於企業而言非常必要，尤其是在充滿不確定性的時期。這可以通過準確的現金流量預測以及限制不必要的支出來實現。企業應該做好現金收款工作，推遲大額現金支出，還應該評估是否有充足的流動性來滿足短期和中期資金需求，並與供應商、客戶和融資機構協商來緩解現金短缺。

## 供應鏈管理

瞭解危機對供應鏈的破壞程度。你的供應商和他們的供應商受到了怎樣的影響？企業可能需要尋找替代供應商，改變運輸路線，採用不同的運輸方式，和/或確定替代的製造原料。部分企業需要採取方法，根據需求下降的情況減少成品庫存，而其他企業則需要迅速提高原材料庫存來滿足增加的需求。在貴公司的資產負債表允許的情況下，貴公司可以評估是否有能力聯合第三方融資機構，為關鍵提供商的營運資本需求提供支持。瞭解整個供應鏈的情況，並確保各部門之間決策迅速至關重要。

## 與客戶保持密切聯繫

無論企業從事何種業務或處於哪個行業，在充滿不確定性的時期，企業有必要與客戶保持聯繫，以確保他們可以繼續依靠貴公司為他們提供商品或服務。向客戶承諾，貴公司將與他們共克時

艱，是建立客戶信任的有效方法之一，對加強未來的客戶關係也大有裨益。同時，在向客戶提供商品或服務方面，企業應該確定可能無法履行義務的領域，並積極與客戶溝通，以減輕潛在風險。企業還應密切監視市場環境，並據此為未來的業務營運做好規劃。

## 財務規劃

修訂財務計劃，實施情境規劃，與貸方溝通。企業在進行財務規劃時應該考慮各種情形，包括全球經濟反彈、總體放緩以及發生衰退。企業應該基於此類情形對財務計劃進行壓力測試，考慮可能違反借貸協議的情形，並儘早與貸方溝通以尋求豁免。對於危機可能給企業造成的損失，企業應該進行成本預測，並將所得出的數據用於制定業務恢復策略。

## 評估和重新評估

靈活適應，隨機應變。在制定最初的計劃時，企業可能不瞭解未來的市場需求和經營環境。部署持續的溝通反饋機制，有助於危機管理人員調整自己的方法。企業還應該以危機為契機，確定未來的經營方向，例如：是否應該考慮增強員工的遠程辦公能力，並建立資訊科技和雲技術能力來創建更靈活的工作環境。



# 制定穩健的現金管理策略

在當前的市場環境中，現金是企業賴以生存和發展的關鍵。在全球經濟持續面臨挑戰之際，實施有效的現金管理，以維持穩定的營運資金來源，其重要性正在日益凸顯。

無論從事何種行業，企業都可以主動採取措施來控制局勢，掌握現金管理的真諦。此類措施包括瞭解現金流，管理營運資金需求，開展全面覆核以釋放流動性較差的現金，以及確保業務模式充分考慮現金需求。

政策、流程和系統效率低下，或企業文化和員工效率低下，可能會影響現金管理的效果。透徹瞭解企業的現金狀況，可以增強管理層在危機時期看清並掌控局勢的能力，故而至關重要。

## 目前需要採取的行動

### 清楚地瞭解並控制現金流

確保現金流預測的準確性對於實現營運資金績效目標和瞭解企業的現金流非常必要。為了提升預測的準確性，企業需要在進行為期13週的滾動現金流量預測的基礎上，制定條理清晰的報告，並根據預期的收款和付款金額，按照業務部門和司法轄區編製報告。這意味着企業需要安排所有職能部門負責人參與定期覆核和質疑現金流假設，並調整關鍵績效指標（KPI）。現金流量管理不僅是財務部門的職責。企業應該儘早與融資機構溝通，以解決預測現金流量的缺口，並採取適當的措施來重新掌控局勢。



## 積極主動管理營運資金

清楚地瞭解營運資金周期至關重要。貴公司應該全面考慮營運資金策略。例如，修訂與供應商商定的付款條件可能影響服務質量，從而影響庫存水平，進而影響貴公司向客戶提供的服務質量。對於應收賬款，企業應該確保建立了適當的流程，及時根據合約條款向客戶開具費用賬單，並建立穩健的信用控制措施。

企業還可以採用存貨管理方面的最佳實踐。例如，解決滯銷、老舊過時的存貨，並定期分析最小存貨單位（SKU）的盈利能力，有助於避免將現金浪費在不能產生收益的存貨上。

在經濟特殊時期，做好現金管理更加重要，因此每一分錢都應該花在刀刃上。企業應避免每日或臨時付款，合併為每周或每兩周付款一次，利用供應商融資計劃，更早地向供應商釋放現金，並確保供應及服務水平的連續性。

## 營運資金以外的考慮因素

過去的支出計劃通常以市場持續增長為假設。企業應該考慮不斷變化的經濟狀況和相關風險增加的現實，對此類支出計劃進行重新評估。企業還可以在集團架構和資本支出策略中重新評估滯留的現金以及流動性較差的現金，轉而以租賃作為替代方案。這些措施可能有助於推遲大額資本支出，或通過售後回租釋放現金。開展有效的稅收籌劃，利用任何機會通過潛在的退稅來推遲或減少納稅支出，在一定程度上有助於減輕企業的營運資金負擔。

## 以戰略眼光思考問題

對於全球領先的企業，現金管理應該始終是董事會的優先事項。為了確保貴公司的業務模式充分滿足現金需求，董事會應該評估貴公司業務所在的市場，所銷售的產品和服務，以及此類產品和服務的分銷渠道。此外，企業應考慮制定現金管理策略，明確現金和營運資金管理的指標。

在經濟困難時期，企業必須建立可持續的現金和營運資金管理實踐。在市場劇烈動盪之時，企業可以憑藉這方面的優勢來提高自己的競爭地位。

關於更多信息，請進入：<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/improving-cash-and-working-capital-management.html>。

## 主要考慮因素

- 該組織是在努力滿足短期融資要求，還是在提出意外的額外融資要求？
- 企業是否在自身的現金已經緊張之時收到客戶提出的延長信用期限的請求？
- 貴公司的營運資金需求預測是否準確可靠？
- 貴公司是否與商業往來客戶訂立了付款計劃？
- 管理層是否對當前業務模式發生成本的方式有清楚的瞭解，並瞭解可以提取多少成本？



# 建立敏捷而富於彈性的營運模式

為了成功渡過危機或經濟衰退，企業必須能夠適應快速變化的市場環境。在困難時期，最高管理層必須獲得準確可靠的數據，確保及時做出明智的決策。

建立敏捷而靈活的營運模式可以幫助企業在困難時期保持競爭力。為了變得“靈活”，企業需要打破部門各自為政的局面，並在各個職能部門建立行動敏捷的團隊。這也意味着企業需要擁有適當的技術能力，在大規模交付複雜產品的同時孵化和開發新產品和服務。

作為整體數字轉型戰略的一部分，通過實施適當的技術架構和解決方案，企業可以獲取關於業務營運的有價值的深入信息，並消除分歧。調整前臺、中台和後臺，提高三者之間的一致性，使它們更加以客戶為中心，有助於增強它們應對市場動盪或局勢混亂的能力。

## 目前需要採取的行動

### 建立更加敏捷的資訊科技職能

通過強調技術的價值，並加大對資訊科技部門的投資，借助自動化流程促進業務發展，企業可以在市場突變之時立於不敗之地，並做出更明智的決策，保持業務平穩運行。

這意味着企業需要建立互聯互通的資訊科技生態系統，摒棄過去賦予資訊科技職能的“企業”思維，例如完全專注於企業資源計劃（ERP）系統、內部資訊科技開發和支持團隊。企業不應該完全依靠一家供應商或內部資訊科技團隊，而是應該實施一流的技術戰略，建立覆蓋規劃、構建、測試和監控等方面的技術資產和合作關係。在特殊時期，由於企業的注意力轉移到確保充足的現金流上，企業還應仔細評估與第三方技術供應商的合作關係，以確保此類投資對於企業仍然具有長期意義，並且在企業的業務模式不斷調整之時仍然可以滿足企業的需要。



## 制定遙距工作應急計劃

面對危機，企業是否有能力遠程獲取決策所需的關鍵信息，以維持企業正常營運，對於業務連續性至關重要。在眼下的關鍵時期，通過建立“雲辦公室”，在不同地點參與企業營運的管理人員之間可以進行更有效的合作。當員工受到影響而無法上班時，企業還可以借助機器人流程自動化（RPA）工具來確保業務連續性。

為了應對將來的緊急情況，企業應在總體業務連續性計劃中納入遠程辦公計劃和方案（其中應包括基於雲的解決方案），還應注意確保遠程辦公系統上的數據安全，並與員工分享關於如何保護機密信息的指引。企業還應對員工進行培訓，確保他們瞭解與數據或信息系統相關的潛在網絡威脅（例如網絡釣魚），因為在危機時期，網絡攻擊的頻率有加速之勢。

## 利用數據的力量

要想成功地利用數據，企業不僅需要擁有收集數據的手段，還必需擁有適當的工具來匯總、合併、分析並以有意義的方式呈現數據。

為了充分利用數據，企業必須投資於相關計劃，提升員工的數據分析技能，並在整個企業範圍內針對數據分析技能的熟練成熟和使用情況設定基本預期。企業應該建立基礎能力框架，並輔以適當的培訓計劃（例如黑客馬拉松、分析訓練營），更大程度發掘數據分析的潛力。

## 維護客戶信任

維護客戶信任的核心在於保護客戶數據。作為第一步，企業可以將安全措施嵌入用於與客戶互動的數字平台，保護客戶與企業分享的數據。始終以客戶數據安全和隱私為先，視數據為資產，並建立動態事件響應機制，這三大技術能力有助於保護客戶數據。資訊科技職能可以幫助實施數據治理計劃，保護客戶數據免遭盜竊、丟失和濫用，還可以使客戶瞭解誰在使用他們的數據以及相關用途，並確保數據收集遵循所有相關隱私法規。

## 主要考慮因素

- 貴公司的業務連續性計畫是否包括長期遠程工作和基本運營的遠端系統管理？
- 貴公司是否已採取有力措施提高資訊科技職能的敏捷性，確保在貴公司受到市場環境影響之時，資訊科技職能有能力滿足貴公司快速變化的業務需求？
- 貴公司是否評估了通過採用新技術，建立新的業務合作夥伴關係，來提升貴公司數據供應鏈的現代化程度，確保貴公司可以持續向客戶提供有價值的實時見解？
- 貴公司是否倡導在全公司範圍內提升員工的數據分析能力，而不僅是局限於資訊科技專業人員？
- 貴公司是否已採取措施，確保貴公司的平台（尤其是面向客戶的平台）將數據安全視為重中之重？
- 在發生危機之時，貴公司是否擁有可擴展且靈活的資訊科技/雲基礎設施？



# 處理好稅務問題

稅收是企業審視流動性和盈利能力之時應予以考慮的重要因素。在發生危機或經濟突然衰退之時，企業有必要瞭解潛在的動盪（例如異常虧損，保護員工安全和福祉所需的額外成本，現金流量變化以及意外的人事變動）可能對企業整體納稅狀況產生的影響。

在面臨財務壓力之時，有效且高效的稅務管理可以在一定程度上減輕企業的負擔。實施有效的稅務籌劃，調整納稅時間，對企業而言大有裨益。對於業務遍布多個司法轄區的企業，更積極的稅務管理有助於改善現金管理和稅務效率。

## 目前需要採取的行動

### 採用與稅務相關的現金管理策略

稅務管理應該成為企業總體現金管理策略的重點之一。這有助於抵銷利潤下降的影響。企業需要考慮的領域包括：非現金形式的員工福利；壞賬沖銷；商品和服務稅（GST）或增值稅（VAT）管理；貿易和海關；提交納稅申報表，把退稅提前；儘早確定扣稅額。企業應評估業務營運的稅務效率，利用任何機會推遲繳稅或降低納稅額。此外，企業還應該確保利用任何潛在的退稅機會。



## 改進納稅狀況

企業可以實施資產負債表策略來提升納稅狀況。此類策略可能包括管理有效稅率和監管資本要求。企業可以考慮遞延稅項資產對納稅狀況的作用（例如，如果貴公司在存在資本弱化規定的司法轄區經營業務）。在適當情況下，企業還可以考慮將支持性證據較弱的遞延稅項資產轉換為支持性證據更強的遞延稅項資產，並儘快確定遞延所得稅負債。

## 次要風險與機遇

部分司法轄區可能出現一些次要風險和機遇，例如股息收入已繳稅金，資本弱化，所有權變更和併購重組問題，轉讓定價（確保在全球範圍內沒有損失扣稅機會）以及可能相關的特殊行業問題。管理好此類風險，並利用好此類機遇，可以在中期為企業節省成本。

## 資產出售策略

評估資產出售策略的稅務影響，有利於企業更加謹慎地管理納稅狀況。這可能包括減記過時老舊的交易性存貨，弄清楚未實現的納稅狀況（例如外匯敞口），並對年終準備金和應計費用進行更詳細的分析。另外，企業還應確保資本管理計劃的執行方式能夠滿足所有權測試以及類似業務測試需求的連續性，以在未來幾年彌補稅項損失。

## 集團內部融資安排

重新評估貴公司的跨境融資活動，以確保債務/權益組合適合當前經濟特殊時期。另外，企業還應確保稅務機關對債務、擔保費和管理費徵收的稅率是適當的，並遵守代扣代繳稅義務，以避免罰款和/或懲罰性的滯納金。

## 利用稅收優惠和稅收抵免

企業應考慮自己有資格獲得哪些稅收優惠和稅收抵免。例如，中國地區為研發活動提供的稅收優惠大幅上升，可以為企業節省大量稅款。企業還應該瞭解和利用中央和地方政府在危機期間提供的特殊減稅和免稅措施，因為這有可能改善企業的現金狀況。這還可能包括稅務機關針對向公共救災工作捐贈錢款、商品或服務的公司提供的稅收優惠。

關於更多信息，請進入：<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/china-tax-alert-05.html>。

## 主要考慮因素

- 稅務是貴公司現金管理計劃的組成部分嗎？
- 貴公司是否優化了資產負債表策略，以確保高效管理有效稅率和監管資本要求？
- 貴公司是否考慮過資產出售策略和資本管理計劃對貴公司當前和未來納稅狀況的影響？
- 貴公司是否考慮過在發生緊急情況或經濟衰退之時意外人事變動在稅務和移民方面的影響？
- 貴公司的集團內部融資安排的結構是否合理？
- 貴公司是否考慮過在稅務部門實施相關技術，確保企業有能力在危機期間保障業務連續性，並保持與稅務部門的溝通？



# 慎重處理僱傭事宜

無論企業採取何種業務模式，或位於何地，或提供何種服務或產品，員工始終是企業最重要的資產之一，因為員工是推動創新、維護企業文化和聲譽、創建解決方案的中堅力量。因此，企業在應對危機事件和/或業務放緩時必須慎重對待僱傭事宜。

在特殊時期，確保業務連續性是企業的主要目標，員工安全乃重中之重。人力資源團隊和財務團隊應該協助企業高層確定員工當前所在地點以及員工需要轉移至甚麼地點，以確保員工安全並業務連續性。在解決這一點以後，企業繼而需要考慮成本管理，以確保企業順利渡過接下來的經濟困難時期，並保住員工的工作。

## 目前需要採取的行動

### 確定員工當前所在地點以及員工需要轉移至甚麼地點

在發生危機之時，企業首先需要考慮評估員工當前所在地點以及他們是否安全，下一步是確定對業務連續性至關重要的人員和團隊，並評估他們是否可以繼續在當前所在地點有效地參與企業營運。

如果員工在辦公室辦公不安全，第一個可以考慮的選項是遠程辦公。管理層應評估企業是否具備必要的遠程辦公基礎設施、政策和機制。員工可以借助電子郵件、虛擬專用網絡（VPN）和雲計算等繼續為客戶提供服務。對於不適合遠程辦公的行業，企業可以採用其他工作安排（例如彈性工作時間和輪崗），以保障員工的安全。



## 主要考慮因素

- 貴公司是否制定了應急管理計劃，確保貴公司有能力和在發生危機或經濟衰退時保障員工的安全和業務連續性？
- 貴公司是否有能力在危機期間向員工提供清晰有效的溝通和指引？
- 貴公司是否考慮了節流措施將對員工關係產生的影響，並建立了明確的渠道供員工向管理層提供反饋意見？
- 貴公司是否仔細已評估各類人力成本節流措施在稅務、移民和法律方面的影響？
- 貴公司是否考慮了各類技術應用程序對員工遠程辦公以及公司遠程管理職能部門和業務運營的作用？
- 貴公司的員工能否在其當前所在地點或偏好的地點合法有效地開展工作？員工在相關地點工作會不會增加企業的移民、個稅或雇主報告義務？

第二個可以考慮的選項是遷移員工。在考慮這個選項時，企業應考慮並記錄“遷移員工”是屬於將員工借調至當地的其他實體，還是歸類為“遠程辦公”，因為處理方式會大不相同。跨境遷移可能會對移民、個稅和僱主稅以及企業稅產生影響。在決策過程中，企業應從員工那裡瞭解他們是否願意遷移，並根據業務需要權衡員工的偏好。企業還應考慮員工在可以開始工作之前所需的準備時間。例如，如果工作地點不是員工的母國，則需要從當地政府獲得工作許可，完成簽證手續所需的時間可能會推遲員工重新開始工作的時間。企業還應確保僱傭或薪酬條款的修訂符合當地的相關勞動法律。

### 考慮成本節流措施的影響

在艱難時期，企業可能會面臨艱難的決策，或安排員工無薪或降薪休假，或推遲新員工錄用，以節省成本。在極端情況下，企業可能不得不延期支付工資及其他報酬，或被迫裁員。所有這些措施都可能存在稅收（包括個稅和企業稅）、企業代扣代繳及報告義務、移民和勞動法等方面的影響。

安排員工無薪或降薪休假，既可以暫時降低成本，又消除了裁員的必要。但是，根據員工休假地點的不同，企業可能需要考慮稅務或移民方面的影響。在某些司法轄區，企業只有在獲得員工同意的情況下才可以利用無薪或降薪休假，因此企業應該核實此類措施是否符合當地的勞動法。此外，企業在選擇安排休假的員工時應注意避免歧視。

推遲錄用新員工或延期支付工資可能影響公司在個稅和企業稅方面的義務。此外，在某些地方，除非事先與受影響的員工達成一致，否則企業可能存在違反當地勞動法的風險。

對於面臨困境的企業，裁員通常是迫不得已的選擇。從稅務的角度來看，企業應該妥善記錄終止僱傭合約協議書，以確保採用正確的稅務處理。對於外籍員工，企業應考慮終止僱傭合約對此類員工及其家人移民身份的影響。企業應採取謹慎措施，避免被裁員工（包括尚未通過試用期的員工）以不正當解僱為由提出索賠。最後，企業在裁員時應始終嚴格按照僱傭合約條款，並應考慮當地勞動法有關遣散費或其他義務的規定。

### 避免輕率決策

企業在解決僱傭問題時應該始終考慮實際情況，因為不存在放之四海而皆準的解決方案。在設計解決方案時，企業必須考慮所有相關法律、員工關係、稅務和移民問題，以確保取得合規的最佳解決方法。最重要的是，企業應該尋求專業人士的協助，切忌輕率決策，以避免不必要的糾紛和/或法律後果。

關於更多信息，請進入：<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/employment-issues-in-the-spotlight-during-turbulent-times.html>



# 關注合約及其他法律義務

合約是企業經營的關鍵部分，因為合約規定了商業合作雙方的預期並約束雙方之間的關係。在危機或金融衰退時期，對於履行合約義務，企業可能心有餘而力不足。不管是設法履行合約，還是應對商業合作夥伴無法履行合約引起的問題，企業可能面臨重重困難。

在特殊時期，企業在做出法律上負責任的決策的同時，還應該盡力履行自己的義務。董事會成員和管理層應該評估情勢之下做出的決策能否經受時間的考驗，還需要考慮法律之外的長期影響，例如社區和監管機構的期望。

## 目前需要採取的行動

### 確保合約審批的連續性

企業在經營過程中可能需要緊急簽訂合約。重大合約可能需要公司董事會甚至股東的批准。但是，旅行限制導致現場會議無法舉行，可能會造成合約審批發生延誤。

對於一般商業合約，可以選擇以電子形式簽署。企業應該複查當地的合約法，以確定以電子形式簽署合約是否合規。此外，企業應該與商業合作夥伴討論採用哪種形式的電子或數字簽名。最重要的是，雙方應該能夠證明電子簽名是適當且可靠的，並且可以證明雙方均已同意受合約約束。

### 對於董事會和股東會議，考慮採用遠程形式

不可預見的情況可能導致企業無法現場舉行董事會或股東會議。為了確保合約審批的連續性，企業應該檢查組織章程，瞭解關於企業營運的規定。在遵守此類規定的前提下，企業可以舉行電話或視頻會議，也可以通過書面決議代替現場會議。在任何情況下，企業均應認真遵守組織章程規定的程序。



## 瞭解合約規定的時限的含義

許多商業合約對通知方式、付款條件、合約終止、行使選擇權的期限或延期進行了時限方面的規定。許多合約使用“工作日”的概念來計算履行特定義務的時限。企業應複查“工作日”的定義以及合約中使用“工作日”這個術語的所有條款，並考慮是否仍然有能力滿足相關合約時限。

企業應該在可能違反合約時限之前，主動與其他締約方接觸，這樣協商的結果可能更理想（尤其是對於融資安排），而不應該任憑合約時限過期。

## 瞭解合約條款

危機或經濟衰退可能會擾亂供應鏈，導致客戶取消訂單，並影響投資和消費的經濟氛圍。面臨財務壓力的企業在嘗試履行合約時可能面臨重重挑戰。如果確定無法繼續履行合約，他們可能想辦法中止或終止合約義務。商業合約通常包含不可抗力條款，以涵蓋極端情況下雙方的義務。根據中國內地法律，“不可抗力”是指不能預見、不能避免並不能克服的客觀情況。同時，香港特別行政區的法律強調合約的確切措辭。根據香港法律簽訂的合約通常將不可抗力定義為超出締約方合理控制範圍的事件，然後列示某些屬於不可抗力的情形。在危機期間，企業應該檢查合約的確切措辭以及相關司法轄區的法律判例，以確定哪些事件構成不可抗力，哪些事件不構成不可抗力。如果不可抗力條款適用，企業應該仔細權衡適用不可抗力條款的影響，將所有情況納入考慮。

## 主動應對違約情形

儘管商業合作夥伴充滿誠意，但是企業仍有可能無法履行合約規定的義務，因此發生技術性違約。這種情況是任何一方都不願意看到的。雙方應該積極務實地尋找解決方法，不必立即訴諸法律。

當企業認為自己可能無法履行合約時，除了考慮是否適用不可抗力條款（如上所述）外，還應該考慮何時有能力恢復履行合約。管理層應該複查合約，評估無法履行合約義務對企業的影響，還應本着誠意儘早與對方進行溝通，以求找到解決方法，並考慮是否仍有可能履行部分合約。

如果可能違約的一方是商業合作夥伴，則企業應該仔細複查合約，評估可用的選項，並採取一切合理措施來減輕損失。企業還應該考慮商業合作夥伴違約是否可能繼而影響自己履行其他合約的能力。

與訴諸法律解決爭議相比，雙方本着誠意進行協商始終是更加可取的方法。保持長期的業務關係對於企業而言非常重要。企業還應該認識到，沒有哪個企業能夠在危機或經濟衰退時期獨善其身。話雖如此，如果有迹象表明合作關係正在破裂，企業應該考慮是否需要就自己的法律權利諮詢專業人士的意見，以便更好地與商業合作夥伴進行討論。

## 主要考慮因素

- 貴公司是否已複查公司組織章程，為制定董事會和股東會議應急計劃掃清障礙？
- 貴公司是否已探討在無法舉行現場會議的情況下，是否可以採用電子形式簽署各類合約？
- 貴公司是否瞭解在當地司法轄區哪些事件構成不可抗力事件，以及此類事件對合約義務的影響？
- 貴公司是否已考慮如果商業合作夥伴發生違約，這將對貴公司自身的義務產生何種影響？
- 貴公司是否已充分探討本着誠意與商業合作夥伴就合約條款進行協商是否有助於降低在危機之時發生爭端的概率？

關於更多信息，請進入：<https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2020/02/how-the-coronavirus-outbreak-might-affect-your-business-contracts.html>.



# 關於 畢馬威中國



畢馬威在中國21個城市設有23家辦事機構，合夥人及員工約12,000名，分布在北京、長沙、成都、重慶、佛山、福州、廣州、海口、杭州、南京、青島、上海、瀋陽、深圳、天津、武漢、廈門、西安、鄭州、香港特別行政區和澳門特別行政區。在這些辦事機構緊密合作下，畢馬威中國能夠高效和迅速地調動各方面的資源，在客戶所在地提供高質量的服務。

畢馬威是一個由專業服務成員所組成的全球網絡。成員所遍布全球147個國家和地區，擁有專業人員219,000名，提供審計、稅務和諮詢等專業服務。畢馬威獨立成員所網絡中的成員與瑞士實體——畢馬威國際合作組織（“畢馬威國際”）相關聯。畢馬威各成員所在法律上均屬獨立及分設的法人。

1992年，畢馬威在中國內地成為首家獲准合資開業的國際會計師事務所。2012年8月1日，畢馬威成為四大會計師事務所之中，首家從中外合作制轉為特殊普通合夥的事務所。畢馬威香港的成立更早在1945年。率先打入中國市場的先機以及對質量的不懈追求，使我們積累了豐富的行業經驗，中國多家知名企業長期聘請畢馬威提供專業服務，也反映了畢馬威的領導地位。



符莎莉律師事務所  
SF Lawyers  
In association with KPMG Law



上海睿威律師事務所

## 關於符莎莉律師事務所

符莎莉律師事務所是一家獨立的律師事務所，與在澳大利亞的KPMG Law屬聯營關係。符莎莉律師事務所是KPMG Global Legal Services網絡的成員，該網絡擁有2,400餘名法律專業人士，在79個司法轄區設立了法律服務網點。符莎莉律師事務所不僅立足香港提供優質法律服務，同時幫助企業成功應對在全球各地遇到的業務難題。





# 聯繫我們

## 陶匡淳

畢馬威中國及亞太區主席  
電話: +852 2522 6022  
電郵: honson.to@kpmg.com

## 韋安祖 (Andrew Weir)

畢馬威中國副主席及香港區  
首席合夥人  
電話: +852 2826 7243  
電郵: andrew.weir@kpmg.com

## 劉麥嘉軒

畢馬威中國香港區管理合夥人  
電話: +852 2826 7165  
電郵: ayesha.lau@kpmg.com

## 詹美臣 (Grant Jamieson)

畢馬威中國香港區諮詢服務  
主管合夥人  
電話: +852 2140 2804  
電郵: grant.jamieson@kpmg.com

## 張穎嫻

畢馬威中國香港區審計服務  
主管合夥人  
電話: +852 2978 8136  
電郵: ivy.cheung@kpmg.com

## 譚培立 (John Timpany)

畢馬威中國香港區稅務服務  
主管合夥人  
電話: +852 2143 8790  
電郵: john.timpany@kpmg.com

## 麥尚雅 (Stephen Mercer)

畢馬威中國審計服務副主管合夥人  
電話: +852 2826 7264  
電郵: stephen.mercer@kpmg.com

## 廖潤邦

畢馬威亞太區及中國資產管理  
主管合夥人、中國資本市場  
主管合夥人及香港區金融服務  
主管合夥人  
電話: +852 2826 7241  
電郵: bonn.liu@kpmg.com

## 行業領導層

### 馬邵輝 (Paul McSheaffrey)

畢馬威中國香港區銀行服務聯席主管  
合夥人及中國內地銀行業主管合夥人  
電話: +852 6354 2237  
郵件: paul.mcsheaffrey@kpmg.com

### Erik Bleekrode

畢馬威中國香港區保險業聯席主管合  
夥人及中國內地保險業主管合夥人  
電話: +852 2826 7218  
電郵: erik.bleekrode@kpmg.com

### 袁文正

畢馬威中國香港區工業製造  
主管合夥人  
電話: +852 2978 8173  
電郵: derek.yuen@kpmg.com

### 徐明慧

畢馬威中國香港區資產管理服務主管  
合夥人  
電話: +852 2978 8128  
郵件: vivian.chui@kpmg.com

### 李樂文

畢馬威中國保險業聯席主管合夥人  
電話: +852 2140 2282  
郵件: walkman.lee@kpmg.com

### 朱雅儀

畢馬威中國香港區科技業中國合夥人、  
新經濟市場及生命科學主管合夥人  
電話: +852 2978 8151  
郵件: irene.chu@kpmg.com

### 包迪雲 (Darren Bowdern)

畢馬威中國香港區私募行業  
主管合夥人  
電話: +852 2826 7166  
電郵: darren.bowdern@kpmg.com

**方思穎**

畢馬威中國香港區私營企業服務  
主管合夥人  
電話: +852 2978 8227  
電郵: sylvene.fong@kpmg.com

**利安生 (Anson Bailey)**

畢馬威中國香港區消費品與零售行業主  
管合夥人、亞太區科技、媒體及通訊行業  
主管合夥人  
電話: +852 2978 8969  
郵件: anson.bailey@kpmg.com

**葉嘉明**

畢馬威中國香港區消費品與零售行業  
主管合夥人  
電話: +852 2978 8152  
電郵: alice.yip@kpmg.com

**何偉明**

畢馬威中國香港區政府及醫療行業  
主管合夥人  
電話: +852 2143 8609  
電郵: patrick.ho@kpmg.com

**Michael Camerlengo**

畢馬威中國香港區基礎設施行業  
主管合夥人  
電話: +852 2140 2822  
電郵: michael.camerlengo@kpmg.com

**邱毅麟**

畢馬威中國香港區房地產行業  
主管合夥人  
電話: +852 2143 8600  
電郵: alan.yau@kpmg.com

**梁思杰**

畢馬威中國香港區運輸行業主管合夥人  
電話: +852 2143 8549  
電郵: roy.leung@kpmg.com

**諮詢****歐小恒 (Giuliana Auinger)**

畢馬威中國香港區戰略主管合夥人  
電話: +852 2140 2383  
電郵: giuliana.auinger@kpmg.com

**歐偉德 (Peter Outridge)**

畢馬威中國香港區人才事務和變革管  
理主管合夥人  
電話: +852 2847 5159  
電郵: peter.outridge@kpmg.com

**盧安邦**

畢馬威中國香港區人力資源轉型諮詢  
及人才事務和變革管理合夥人/亞太區  
人力資源轉型諮詢主管  
電話: +852 2913 2986  
電郵: jonathan.lo@kpmg.com

**Adam Stuckert**

畢馬威中國管理諮詢服務合夥人及  
首席信息官  
電話: +852 2847 5163  
電郵: adam.stuckert@kpmg.com

**鮑華 (Fergal Power)**

畢馬威中國管理諮詢服務合夥人  
電話: +852 2140 2844  
電郵: fergal.power@kpmg.com

**文雪賢 (Rani Kamaruddin)**

畢馬威中國管理諮詢及風險諮詢服  
務合夥人  
電話: +852 2140 2815  
電郵: rani.kamaruddin@kpmg.com

**Christopher Ball**

畢馬威中國管理諮詢服務總監  
電話: +852 2140 2835  
電郵: christopher.ball@kpmg.com

**沈嘉灝**

畢馬威中國管理諮詢服務總監及  
首席信息官  
電話: +852 2143 8808  
電郵: stanley.sum@kpmg.com

**稅務****王磊 (Lachlan Wolfers)**

畢馬威中國間接稅服務主管合夥人  
電話: +852 2685 7791  
電郵: lachlan.wolfers@kpmg.com

**施禮信 (Murray Sarelius)**

畢馬威中國香港區個人服務  
主管合夥人  
電話: +852 3927 5671  
電郵: murray.sarelius@kpmg.com

**許昭淳**

畢馬威中國大灣區稅務服務合夥人  
電話: +852 2685 7815  
電郵: daniel.hui@kpmg.com

**梁愛麗**

畢馬威中國企業稅務諮詢服務合夥人  
電話: +852 2143 8711  
電郵: alice.leung@kpmg.com

**何家輝**

畢馬威中國企業稅務諮詢服務合夥人  
電話: +852 2826 7296  
電郵: stanley.ho@kpmg.com

**符莎莉律師事務所****符莎莉**

符莎莉律師事務所 (與KPMG Law 屬  
聯營關係) 合夥人  
電話: +852 2685 7828  
電郵: shirley.fu@kpmglegal.com.cn

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



特殊時期的企業管理



如需獲取畢馬威中國各辦事處信息，請掃描二維碼或登陸我們的網站：  
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本文件所載資料僅供一般參考用，並非針對任何個人或團體的個別情況而提供。雖然本所已致力提供準確和及時的資料，但本所不能保證這些資料在閣下收取時或日後仍然準確。任何人士不應在沒有詳細考慮相關的情況及獲取適當的專業意見下依據所載資料行事。

© 2020 畢馬威會計師事務所 — 香港合夥制事務所，是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織（“畢馬威國際”）相關聯的獨立成員所網絡中的成員。版權所有，不得轉載。在香港印刷。

© 2020 符莎莉律師事務所是一家提供法律服務的香港律師事務所，與KPMG Law屬聯營關係。符莎莉律師事務所和KPMG Law均未控制另一方，未擔任另一方的代理人，也不對另一方的行為或疏忽承擔任何責任。符莎莉律師事務所及KPMG Law均是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織（“畢馬威國際”）相關聯的獨立成員所網絡中的成員。

畢馬威的名稱和標識均屬於畢馬威國際的商標或註冊商標。

符莎莉律師事務所、KPMG Law和畢馬威名稱及標識為註冊商標。

刊物編號：HK-ADV20-0001tc

二零二零年三月印刷