**公司重整實務**

目錄

壹、重整：公司法之介紹(公282~314)

一、重整之意義 2

二、公司重整之原因及要件 2

三、公司重整之聲請 3

四、法院對公司重整之裁定 4

五、重整之執行與監督 8

六、重整債權 10

七、重整債務 11

八、關係人會議 12

九、重整計劃 13

十、重整程序之終止 15

十、重整之完成 16

**貳、個案介紹：東隆五金~浴火重生**

一、公司背景 17

二、事件概述 17

三、導致危機的關鍵問題 20

四、東隆五金重整實務 25

五、公司現況 35

六、結論與省思 35

**壹、重整：公司法之介紹（公282 ~ 314）**

**一、重整之意義**

公司重整者，謂依公司法公開發行股票或公司債之股份有限公司，因財務困難、暫停營業或有停業之虞，但其公司具有重建價值，得因關係人之申請，法院裁定准予重整，協調債權人、股東及其他利害關係人之利益，使陷於困境之公司，得以維持與更新其事業為目的之制度。

現代公司除了業務上相互往來外、尚相互投資持股，因此除了大環境景氣循環外，各公司間財務業務其實是彼此影響，因此一間大公司之倒閉，不單只是其股東的股票變壁紙及債權人應受償的權益受損，其衍生的員工失業問題也是相當複雜難解，甚至嚴重時牽累平常往來之連鎖企業倒閉。因此現代立法特別設立公司重整規定，協助一時陷入危機、瀕臨倒閉之公司得以度過難關，達到更生之目的。

公司法就公司重整之管轄、聲請、通知、送達、公告、裁定與抗告等應履行之程序，則明文準用民事訴訟法之規定（公314）。

**二、公司重整之原因及要件**

公司重整之原因有二（公282Ⅰ）：

1. 公司財務困難，暫停營業而有重建更生之可能：公司不能清償債務或已停止支付而有破產原因，且已暫停營業者，得認為有重整原因。
2. 公司財務困難，有停業之虞而有重建更生之可能：公司雖尚未停止營業，但已有停業之危險，例如，公司財務週轉不靈，利息不勝負擔或需變賣重要資產維持公司開銷，而將有停業之危險者，亦認為有重整原因。

有上述二種原因之一外，尚須有下列二要件，方得請重整。

1. 公司營業狀況，依合理財務費用負擔標準，仍有經營之價值者：若無經營價值者，法院應駁回重整之聲請。
2. 公司重整需以公開發行股票或公司債之公司為限者，始得聲請重整：非公開發行股票或公司債之公司。多為家族公司，其股東不多，涉及公眾關係與社會秩序之安寧者較少。自無重整必要。所謂「公開發行」之意義，應指公司曾依本法公開招募股份（公133），或依本法募集合司債（公248），或依本法公開發行新股（公268）者而言，其不以股票債券上市證券市場為必要。

**三、公司重整之聲請**

**(一) 聲請權人**

得為公司重整之聲請者有三（公282）：

* 1. 公司：應經董事會以董事三分之二以上之出席，及出席董事過半數同意之決議，由代表公司之董事檢同董事會議事錄為之。
  2. 股東：繼續六個月以上持有已發行股份總數百分之十以上股份之股東。
  3. 公司債權人：相當於公司已發行股份總數金額百分之十以上之公司債權人。

**(二) 管轄法院**

準用民事訴訟法之規定，應由其主事務所或主營業所所在地之法院專屬管轄（公314）。

**(三) 聲請之書狀**

公司重整之聲請，應由聲請人以書狀連同副本五份，載明下列事項，向管轄法院為之（公283Ⅰ）：

1. 聲請人之姓名及住所或居所；聲請人為法人、其他團體或機關者，其名稱及公務所、事務所或營業所。
2. 有法定代理人、代理人者，其姓名、住所或居所，及法定代理人與聲請人之關係。
3. 公司名稱、所在地、事務所或營業所及代表公司之負責人姓名、住所或居所。
4. 聲請之原因及事實。
5. 公司所營事業及業務狀況。
6. 公司最近一年度依第二百二十八條規定所編造之表冊；聲請日期已逾年度開始六個月者，應另送上半年之資產負債表。
7. 對於公司重整之具體意見。

前項第五款至第七款之事項，得以附件補充之（公283Ⅱ）。

公司為聲請時，應提出重整之具體方案（公283Ⅲ）。

股東或債權人為聲請時，應檢同釋明其資格之文件，對第一項第五款及第六款之事項，得免予記載（公283Ⅳ）。

**四、法院對公司重整之裁定**

**(一) 裁定前之審查**

法院受理重整之申請後，應先審查其形式要件，是否具備，具備後在進而為事實上之審查，其有無重整之原因及必要，其調查方法，公司法設有下列之規定：

1. 徵詢主管機關意見

法院對於重整之聲請，除依前條之規定裁定駁回者外，應即將聲請書狀副本，檢送主管機關、目的事業中央主管機關、中央金融主管機關及證券管理機關，並徵詢其關於應否重整之具體意見（公284Ⅰ）。

法院對於重整之聲請，並得徵詢本公司所在地之稅捐稽徵機關及其他有關機關、團體之意見（公284Ⅱ）。

前二項被徵詢意見之機關，應於三十日內提出意見（公284Ⅲ）。

但法院不受其意見之拘束，仍應依職權自由衡量之。

法院依檢查人之報告，並參考目的事業中央主管機關、證券管理機關、中央金融主管機關及其他有關機關、團體之意見，應於收受重整聲請後一百二十日內，為准許或駁回重整之裁定，並通知各有關機關。前項一百二十日之期間，法院得以裁定延長之，每次延長不得超過三十日。但以二次為限。(公285Ⅰ)

所謂中央主管機關，係指經濟部。至於目的事業之中央主管機關，如藥業公司為衛生署、航業公司為交通部、保險公司為行政院金融監督管理委員會保險局。

2. 通知被聲請重整之公司

重整之聲請如是由股東或債權人為聲請人者，法院應檢同聲請書狀副本，通知該公司（公284Ⅳ）。

3. 選任檢查人

法院為重整之裁定前，除徵詢主管機關意見外，並得主管機關就對公司業務具有專門學識、經營經驗而非利害關係人者，選任為檢查人，就左列事項於選任後三十日內調查完畢報告法院（公285）：

* 1. 公司業務、財務狀況與資產估價。
  2. 依公司業務、財務、資產及生產設備之分析，是否尚有重建更生之可能。
  3. 公司以往業務經營之得失及公司負責人執行業務有無怠忽或不當情形。
  4. 聲請書狀所記載事項有無虛偽不實情形。
  5. 聲請人為公司者，其所提重整方案之可行性。
  6. 其他有關重整之方案。檢查人為調查前述事項，對於公司業務或財務有關之一切簿冊、文件及財產，得加以檢查。公司之董事。監察人。經理人或其他職員，對於檢查人關於業務財務之詢問，有答覆之義務（公285Ⅱ）。

4. 命造報債權人或股東名冊

法院於裁定重整前，得命公司負責人，於七日內就公司債權人及股東，依其權利之性質，分別造報名冊，並註明住所或居所及債權或股份總金額（公286）。

**(二) 裁定前之處分**

法院為公司重整之裁定前，得因公司或利害關係人之聲請或依職權，以裁定為下列各款處分（公287Ⅰ）：

1. 公司財產之保全處分：依民事訴訟法之規定保全處分有假扣押、假處分，於本法均適用之。惟管轄法院，則限於受理重整之法院。
2. 公司業務之限制：所謂公司業務，不僅限於公司之營業範圍。凡依特殊情事，不可認為營業上之行為者，亦在限制之例。例如對外舉債，並非公司之營業行為，自應限制。
3. 公司履行債務及對公司行使債權之限制：所謂對公司行使債權之限制，應指在訴訟外由公司為現實給付行為以履行債務，不包括債權人起訴請求公司履行債務在內。
4. 公司破產、和解或強制執行等程序之停止：所謂中止強制執行程序，須其程序尚未終結前，始有中止可言。惟在裁定前，如為破產宣告裁定或和解之決議已經確定，則重整程序即屬無從開始，當然不適用本項之中止。
5. 公司記名式股票轉讓之禁止：公司重整裁定前，為便利重整程序之進行，公司股東不宜變動，故法院得為此項禁止處分。
6. 公司負責人，對於公司損害賠償責任之查定及其財產之保全處分：法院為公司重整裁定前，得因利害關係人聲請或依職權，對公司負責人為對於公司損害賠償責任查定之裁定，以免負責人隱匿或毀壞不利於己之證據。且為防止該負責人之脫產行為，亦得就其財產，予以假扣押、假處分等保全處分。

前項處分，除法院准予重整外，其期間不得超過九十日；必要時，法院得由公司或利害關係人之聲請或依職權以裁定延長之；其延長期間不得超過九十日（公287Ⅱ）。

**(三) 駁回重整申請之裁定**

法院就重整之聲請在裁定前應為形式上與實質上之審查，其有下列情形之一者，應以裁定駁回之聲請（公283之一）：

1. 聲請程序不合者，但可以補正者，應限期命其補正。
2. 公司未依本法公開發行股票或公司債者。
3. 公司經宣告破產已確定者。
4. 公司依破產法所為之和解決議已確定者。
5. 公司已解散者。
6. 公司被勒令停業限期清理者。

**(四) 准許重整之裁定**

法院認為重整之聲請合法，並有重整原因，應為重整之裁定時，並應就對公司業務，具有專門學識及經營經驗者或金融機構，選任為重整監督人，並決定下列事項（公289Ⅰ）：

1. 債權及股東權之申報期間及場所，其期間應在裁定之日起十日以上，三十日以下。
2. 所申報之債權及股東權之審查期日及場所，其期日應在前款申報期間屆滿後十日以內。
3. 第一次關係人會議期日及場所，其期日應在第一款申報期間屆滿後三十日以內。前項重整監督人，應受法院監督，並得由法院隨時改選（公289Ⅱ）。

**(五) 重整裁定之公告**

法院為重整裁定後，應即公告下列事項（公291Ⅰ）：

1. 重整裁定之主文及其年、月、日。
2. 重整監督人、重整人之姓名或名稱、住址或處所。
3. 第二百八十九條第一項所定期間、期日及場所。
4. 公司債權人及持有無記名股票之股東怠於申報權利時，其法律效果。

**(六) 重整裁定之效力**

1. 重整開始之登記：法院為重整裁定後，應檢同裁定書通知主管機關為重整開始之登記，並由公司將裁定書影本黏貼於該公司所在地公告處（公292）。
2. 公司帳簿之處置：法院於重整裁定送達公司時，應派書記官於公司帳簿記明截止意旨，簽名或蓋章，載明帳簿狀況（公291Ⅲ），以劃分重整前後之情形。
3. 業務及財產之移交：
   1. 重整裁定送達公司後，公司業務之經營及財產之管理處分權移屬於重整人，由重整監督人監督交接，並聲報法院，公司股東會、董事及監察人之職權，應予停止（公293Ⅰ）。
   2. 為此項交接時，公司董事及經理人應將有關公司業務及財務之一切帳冊文件與公司之一切財產，移交重整人（公293Ⅱ）。
   3. 公司之董事、監察人、經理人或其他職員，對於重整監督人或重整人所為關於業務或財務狀況之詢問，有答覆之義務（公293Ⅲ）。
   4. 公司之董事、監察人、經理人或其他職員，有拒絕移交，隱匿或毀損，有關公司業務或財務狀況之帳冊文件，或隱匿毀棄公司財產或為其他不利於債權人之處分或無故對上述之詢問不予答復，或捏造債務或承認不真實債務者，各處一年以下有期徒刑，拘役或科或併科新臺幣六萬元以下罰金（公293Ⅵ）。
4. 各項程序中止：公司經法院裁定重整後，公司之破產、和解、強制執行及因財產關係所生之訴訟等程序，當然停止（公294）。
5. 法院得為各項保全處分：法院在公司重整裁定前，依法所為之各項保全處分，不因裁定重整而失其效力，其未為各項處分者，於裁定重整後，仍得依利害關係人或重整監督人之聲請，或依職權裁定之（公295）。
6. 各種債權行使之限制：對公司之債權，在重整裁定前成立者，為重整債權；其依法享有優先受償權者，為優先重整債權；其有抵押權、質權或留置權為擔保者，為有擔保重整債權；無此項擔保者，為無擔保重整債權；各該債權，非依重整程序，均不得行使權利。（公296Ⅰ）

**五、重整之執行與監督**

**(一) 重整人之設置**

重整人者，公司開始重整後，因原有機關之職權均當然停止，而另選適當之人執行公司業務，進行重整工作之人。公司重整人由法院就債權人、股東、董事、目的事業中央主管機關或證券管理機關推薦之專家中選派之（公290Ⅰ），另公司法第30條有關經理人消極資格之規定，公司重整人亦準用之（公290Ⅱ）。

關係人會議，依第三百零二條分組行使表決權之結果，有二組以上主張另行選定重整人時，得提出候選人名單，聲請法院選派之（公290Ⅲ）。

重整人有數人時，關於重整事務之執行，以其過半數之同意行之（公290Ⅳ）。

重整人執行職務應受重整監督人之監督，其有違法或不當情事者，重整監督人得聲請法院解除其職務，另行選派之（公290V）。

**(二) 重整監督人之設置**

在重整人之上，另由法院對於公司業務具有專門學識及經營經驗者或金融機構，選任為重整監督人，以監督重整人執行職務。重整監督人則應受法院監督，並得由法院隨時改選（公289ⅠⅡ）。。

**(三) 重整人之職權**

重整程序中之重整人相當於重整前之董事，有公司業務之經營權及財產管理處分權（公293Ⅰ）。重整人有數人時，關於重整事務之執行，以其過半數之同意行之（公290Ⅳ）。

重整人之職權如下：

1. 對公司業務之經營及財產之管理處分權（公293Ⅰ）。
2. 在法院審查重整債權及股東權之期日，重整監督人、重整人及公司負責人，應到場備詢（公299Ⅰ）。
3. 關係人會議開會時，重整人及公司負責人應列席備詢（公300Ⅳ）。
4. 擬定重整計畫。
5. 聲請法院認可重整計畫。
6. 執行重整計畫。
7. 公司重整人，應於重整計畫所定期限內完成重整工作（公310Ⅰ前）。
8. 召集重整後之股東會。
9. 報請法院為重整完成之裁定。

**(四) 重整人職權之限制**

公司重整人為下列行為，應於事前徵得重整監督人之許可（公290ⅤI）：

1. 營業行為以外之公司財產之處分：例如將公司生產設備出售。
2. 公司業務或經營方法之變更：例如內銷改為外銷；批發改為零售。
3. 借款。
4. 重要或長期性契約之訂立或解除，其範圍由重整監督人定之。
5. 訴訟或仲裁之進行。
6. 公司權利之拋棄或讓與。
7. 他人行使取回權、解除權或抵銷權事件之處理。
8. 公司重要人事之任免：例如經理人之任免。
9. 其他經法院限制之行為。

公司重整中之重整人為公司之負責人（公8Ⅱ），而重整人為前述各款之行為時，應得重整監督人事前之許可（公290ⅤI）。

**(五) 重整監督人之職權**

重整人執行職務應受重整監督人之監督，其有違法或不當情事者，重整監督人得聲請法院解除其職務，另行選派之（公290V）。對重整人為重要行為時之許可（公290ⅤI）；受理債權及股東權之申報（公297）；通知並公告召集關係人會議（公300）；聲請裁定終止重整（公306Ⅲ後）。重整監督人有數人時，關於重整事務之監督執行，以其過半數之同意行之（公289Ⅲ）。

**(六) 重整人及重整監督人之責任**

在重整程序中，重整人及重整監督人之職權極為重大，故應以善良管理人之注意執行職務（公313Ⅰ）。對於職務上之行為，有虛偽陳述時，各處一年以下有期徒刑、拘役或科或併科新臺幣六萬元以下罰金（公313ⅡⅢ）。

**(七) 重整人及重整監督人之報酬**

檢查人、重整監督人或重整人，執行其職務，其報酬由法院依其職務之繁簡定之（公313），作為重整程序之費用，有優先受償之權，且不因裁定終止而受影響（公312）。

**六、 重整債權**

**(一) 重整債權之意義**

對公司之債權，在重整裁定前成立者，為重整債權（公296Ⅰ）。

**(二) 重整債權之種類**

可分為三（公296Ⅰ）：

1. 優先重整債權：依法享有優先受償債權者為優先重整債權（公296Ⅰ），例如，海商法第二十四條第一項所列各款之債權。
2. 擔保重整債權：有抵押權、質權或留置權為擔保者，為擔保重整債權，例如，破產法第一O八條之別除權。
3. 無擔保重整債權：無擔保之債權為無擔保重整債權（公296Ⅰ），此指一般無擔保之債權而言。

**(三) 重整債權之行使與申報**

重整債權非依重整程序，均不得行使權利（公296Ⅰ）。裁定重整後，公司之破產、和解、強制執行及因財產關係所生之訴訟等程序，當然停止（公294）。

重整債權之申報：重整債權人行使重整債權，首應在公告期間內向重整監督人申報，在申報時應提出足資證明其權利存在之文件（公297Ⅰ）。

公司記名股東之權利，依股東名簿之記載；無記名股東之權利，應準用前項規定申報，未經申報者，不得依重整程序，行使其權利（公297Ⅱ）。

1. 申報之效力

重整債權申報者，有中斷時效之效力，其未經申報者，則不得依重整程序受償（公297Ⅰ）。已申報之債權未受清償部分，除依重整計畫處理，移轉重整後之公司承受者外，其請求權消滅（公311Ⅰ）。

2. 非歸責於已逾期申報之補救

應為申報之人，因不可歸責於自己之事由，例如，天災、事變、交通斷絕等項，致未依限申報者，得於事由終止後十五日內補報之，但重整計劃已經關係人會議可決時，不得補報（公297Ⅲ）。

**(四) 重整債權之審查**

重整監督人，於權利申報期間屆滿後，應依其初步審查之結果，分別製作優先重整債權人、有擔保重整債權人、無擔保重整債權人及股東清冊，載明權利之性質、金額及表決權數額，於審查債權期日之三日前，聲報法院及備置於適當處所，並公告其開始備置日期及處所，以供重整債權人、股東及其他利害關係人查閱（公298Ⅰ）。關於重整債權人之表決權，則以其債權之金額比例定之（公298Ⅱ前）。

**七、重整債務**

**(一) 重整債務之意義及種類**

公司在重整程序中所發生之債務費用，得不依重整程序而優先於一切重整債權而受清償者，謂重整債務。

重整債務之種類如下（公312）：

1. 維持公司業務繼續營運所發生之債務：例如重整人關於公司業務及財產向外借款，及其他行為所生之請求權。重整以後應繳納之稅捐，應屬於重整債務。惟發生在重整裁定前之稅捐，屬於重整債權。
2. 進行重整程序所發生之費用：例如執行重整計劃之費用，重整人、重整監督人、檢查人之報酬及墊付金。

**(二) 重整債務之效力**

重整債務優先於重整債權而為清償，且此等債權人優先受償權之效力，不因裁定終止重整而受影響（公312Ⅱ）。

**八、關係人會議**

**(一) 關係人會議之意義**

在公司重整程序中，由多數利害關係人，以決議方式作為全體意思，而參與重整工作之進行及重整計畫可否決議之會議。

公司重整程序中，重整債權人及公司股東均為公司重整之關係人，出席關係人會議，因故不能出席時，得委託他人代理出席（公300Ⅰ）。

**(二) 關係人會議之任務**

關係人會議之任務如下（公301）：

1. 聽取關於公司業務與財務狀況之報告及對於公司重整之意見。

2. 審議及表決重整計劃。

3. 決議其他有關重整之事項。

**(三) 關係人會議之召集**

1. 第一次之召集：第一次關係人會議期日及場所，由法院為重整裁定時決定之。其期日應在債權及股東權申報期滿後三十日內，並應公告之（公291Ⅰ）。對於已知之債權人及股東，則仍應以書面送達之（291Ⅱ）。
2. 第一次以外之召集：第一次以外之關係人會議，由重整監督人召集，召集會議時，應於五日前訂明會議事由，以通知及公告為之。一次集會未能結束，經重整監督人當場宣告連續或展期舉行者，得免通知及公告（公300Ⅲ）。

**(四) 關係人會議之表決權**

關係人會議之表決權，係依其權利性質分組行使其表決權（公302Ⅰ前），即可為優先債權人組、有擔保債權人、無擔保債權人組，以上係自重整債權而分者。

重整債權人之表決權，以其債權之金額比例定之，股東表決權依公司章程之規定（公298Ⅱ）。

惟公司無資本淨值時，股東組不得行使表決權（公302Ⅱ）。

**(五) 關係人會議之決議方式**

1. 以經各組表決權總額二分之一以上之同意行之（公302Ⅰ）。至於另選重整人之決議，須有二組以上主張另行選定重整人時，得提出候選人名單聲請法院選派之（公290Ⅱ）。

**九、重整計畫**

**(一) 重整計畫之擬訂與提出**

重整計劃之擬訂，專屬於重整人（公303Ⅰ前）。其他利害關係人，自無妨向重整人陳述關於重整計劃之意見，但不得逕行擬訂重整計劃。重整人擬訂重整計劃，除須合法外，應以公平而切實可行為原則。重整人擬訂重整計劃，應連同公司業務及財務報表，提請第一次關係人會議審查（公303Ⅰ）。重整人如經法院另行選定者，重整計劃應由新任重整人於一個月內提出之（公303Ⅱ）。

**(二) 重整計畫之內容**

公司重整如有下列事項，應訂明於重整計畫，而重整計畫訂明執行期限，但不得超過一年（公304）：

1. 全部或一部重整債權人或股東權利之變更。
2. 全部或一部營業之變更。
3. 財產之處分。
4. 債務清償方法及其資金來源。
5. 公司資產之估價標準及方法。
6. 章程之變更。
7. 員工之調整或裁減。
8. 新股或公司債之發行。
9. 其他必要事項。

**(三) 重整計畫之可決與再審查**

重整計劃之可決應於關係人會議，以各組表決權總額二分之一以上之同意行之（公302Ⅰ）。公司無資本淨值時，股東組不得行使表決權（公302Ⅱ）。重整計劃如未得關係人會議有表決權各組之可決時，重整監督人應即報告法院。法院徵詢主管機關、目的事業中央主管機關及證券管理機關之意見後，得依公正合理之原則指示變更方針，命關係人會議在一個月內再予審查（公306Ⅰ、307Ⅰ）。重整計劃經法院指示變更再予審查，仍未獲關係人會議可決時，應裁定終止重整（公306Ⅱ前）。

**(四) 重整計畫認可**

重整計劃經關係人可決者，重整人應聲請法院裁定認可後執行之。其經認可者，並報請中央主管機關備查（公305Ⅰ）。法院據重整人聲請後，應就重整計劃之內容是否適法、公平、有無執行之可能，及關係人會議之召開與重整計劃之決議方法是否合法，加以審查，並徵詢主管機關、目的事業中央主管機關及證券管理機關之意見後，而為認可與否之裁定（公307Ⅰ）。重整計劃未得關係人會議有表決權各組之可決時，重整監督人應即報告法院，法院得依公正合理之原則，指示計劃變更方針，命關係人會議在一個月內再審查（公306Ⅰ），仍未獲可決時，如公司確有重整之價值者，法院經徵詢中央主管機關、目的事業中央主管機關及證券管理機關之意見後（公306Ⅰ），就其不同之組，得以下列方法之

1. 修正重整計劃裁定認可之（公306Ⅱ）：

(1)有擔保重整債權人之擔保財產，隨同債權移轉於重整後之公司，其權利仍存續不變。

(2)有擔保重整債權人，對於擔保之財產，無擔保重整債權人，對於可充清償其債權之財產，股東對於可充分派之剩餘財產，均得分別依公正交易價額，各按應得之份，處分清償或分派承受或提存之。

(3)其他有利於公司業務維持及債權人權利保障之公正合理方法。

1. 法院認可之效力

(1)重整計劃經法院裁定認可後，對於公司及關係人均有拘束力（公305Ⅰ前）。所謂拘束力，即公司及關係人就重整債權或股東之權利義務，均以重整計劃之內容為準，就重整前之權義關係，不得履行主張而言。但對於公司之保證人及其他共同債務人之權利，則不因重整計劃之認可而受影響（公311Ⅱ）。

(2)經認可之重整計劃，其所載之給付義務，適於為強制執行之標的者，得逕予為強制執行（公305Ⅱ後）。

**(五) 重整計畫之執行**

重整計劃，由重整人以善良管理人之注意執行之。公司重整中，本法下列各條規定，如與事實確有扞格時，經重整人聲請法院，得裁定另作適當之處理（公309）。

**(六) 重整計畫之重行審查**

重整計劃之再審查者，係指未經關係人會議可決之重整計劃，加以審查（公306ⅠⅡ）。至於重整計劃之重行審查，係指已經法院認可或係法院變更修正後以裁定認可之重整計劃，因情事變遷或有正當理由，致不能或無須執行時，法院得因重整監督人、重整人或關係人之聲請，以裁定命關係人會議重行審查（公306Ⅲ前）。

**十、重整程序之終止**

**(一) 終止重整之原因**

有下列席因之一者，法院得徵詢中央主管機關、目的事業中央主管機關及證券管理機關之意見後，裁定終止重整程序：

1. 重整計劃未得關係人會議可決，經指示變更再予審查，仍未獲關係人會議可決，而公司又非顯有重整之價值應修正計劃認可者（公306Ⅱ）。
2. 重整計劃經法院為不予認可之裁定確定者。
3. 重整計劃因情事變遷，或有正當理由致不能或無須執行時，其公司又顯無重整可能或必要者（公306Ⅲ）。
4. 關係人會議，未能於重整裁定送達公司後一年內可決重整計畫者；或經法院依公司法306條第三項裁定命重行審查，而未能於裁定送達後一年內可決重整計畫者（公306V）。

**(二) 裁定終止重整之效力**

1. 重整之完成：法院裁定終止重整，除依職權宣告公司破產者，依破產法之規定外，其效力如下：
   1. 所為之各項保全或緊急處分，均當然失其效力。
   2. 因怠於申報權利而不能行使權利者，恢復其權利。
   3. 因裁定重整而停止之股東會、董事及監察人之職權，應即恢復。重整人應將其接收之業務或財產移還與董事會（公308）。
2. 消極之效力：重整人在終止重整前，其因維持公司業務繼續營運所發生之債務與進行重整程序所發生之費用，仍應由公司負責，且此項重整債務優先受償之效力，亦不因裁定終止重整而受影響（公312）。

**十一、重整之完成**

**(一) 重整工作之完成**

1. 重整人，應於重整計劃所定期限內完成重整工作；重整完成時，應聲請法院為重整完成之裁定，並於裁定確定後，召集重整後之股東會選任董事、監察人(公310Ⅰ)。前項董事、監察人於就任後，應會同重整人向主管機關申請登記或變更登記(公310Ⅱ)。2. 經法院為公司重整完成之裁定後，公司重整之程序即告終結。

**(二) 重整完成之效力（公311）**

1. 對債權人之效力：已申報之債權未受清償部分，除依重整計劃處理移轉重整後之公司承受者外，其請求權消滅，未申報之債權亦同（公311Ⅰ）。
2. 對股東之效力：股東股權經重整而變更或消除之部分，其權利消滅，未申報之無記名股東之權利亦同（公311Ⅱ）。
3. 對訴訟程序中止效力：重整裁定前公司之破產、和解、強制執行及因財產關係所生之訴訟等程序，即行失其效力。

對於重整機關之效力：重整完成後，重整人、監督人及關係人會議之任務，均告終了，自應解除其職務。

**貳、個案介紹：東隆五金~浴火重生**

**一、公司背景**

東隆五金工業股份有限公司之前身為「東興加工廠」，在民國43年由創辦人范耀鑫在嘉義後湖地區創立，後其兄范耀琦及其弟范耀彬也加入東興加工廠，三兄弟同心為家族企業共同打拼。公司早年以製造鐵路便當盒起家，並於民國51年設立抽屜鎖製造部門，有鑑於當時國內使用之喇叭鎖多以進口為主，產品單位價格過高，三兄弟與當地員工在經過12年的摸索與奮鬥後， 憑藉著自身之沖壓技術自行研發製造圓柱型喇叭鎖做為當時進口喇叭鎖之進口替代，終於在民國53年時，自創內銷品牌LUCKY，又在民國55年時，自行開發成功製鎖技術，開始研發「圓柱型喇叭門鎖」、而「自行研發的堅持」也未後來東隆五金在製鎖業務的研發能力打下基礎。

當時台灣生產門鎖的公司由最盛期的14家，經過激烈競爭後，到現在只有5家左右公司通過考驗繼續在市場活躍，而東隆五金即是其中一家。東隆五金憑藉其卓越研發能力，不斷研發並製造大量品質優良的門鎖，因而多次獲得國家級的獎章鼓勵，至今東隆五金擁有自己研發出來的162項專利技術，還在民國72年自創EZ-SET喇叭鎖品牌，行銷海內外市場，另亦有接受美國Yale、澳洲Lane及日本Topre等OEM訂單銷售網遍及世界各地，成為世界第一之門鎖公司。

在民國58年，公司名稱改為「東隆五金股份有限公司」，並增加資本額為新台幣六百萬元。在民國83年時上市，在上市之初，由於其公司創新能力極高再加上市佔率大，在本業的獲利一直表現不錯，公司在第一任董事長兼創辦人范耀鑫的領導下，而成為世界知名的喇叭鎖製造商，並且受到政府輔導下跨入小飛機起落架市場，是嘉義地方一大驕傲。

**二、事件概述**

**(一)經營權爭奪戰**

民國80年初期是東隆五金最輝煌的時期，而民國80年中期則是最動盪不安的時期。當時，創辦人范耀鑫去世，公司由其弟主事，但范耀鑫的第二代范芳源早在高中畢業後就進入公司工作。雖然是叔姪關係，但因雙方在相處中有些問題，加上范芳源在台北工作之胞弟范芳魁也返回嘉義幫忙家族事業，所以就產生了經營權爭奪戰，即：第一代（伯父范耀琦和叔父范耀彬）與第二代（范耀鑫之子：范芳源和范芳魁）爭奪東隆五金經營權。

范芳魁從台北回到嘉義幫忙，帶入許多金融市場想法，促使他們的觀點較貼近市場派的人士，而與董事派范耀琦和范耀彬發生理念上的衝突。市場派的范芳源和范芳魁利用以下方法獲得經營權：

* 1. 與國民黨黨營事業的股東結盟，請其支持改組董事會，
  2. 購買股票；及
  3. 收購委託書聘請當時「委託書收購大王」，利用一股500元代價請其幫忙收購委託書。

這些手法的目的在於增加東隆五金之持股數量，使范氏兄弟可以成為公司的最大股東，藉此該組董事會成員，得到公司的經營權。而透過上述方法，范芳源和范芳魁兩兄弟達成其目的，順利趕走伯父范耀琦和叔父范耀彬。也因此媒體報導時，多戲稱兩兄弟如同現代版王子復仇記。

爭奪經營權時，范芳源和范芳魁兩兄弟本身財力並不充裕，而大量購買自家股票靠的都是背後金主支撐，表面上風風光光地贏得經營權，但實際上去背負近二十億的私人負債，因為其借貸之擔保品皆為東隆五金之股票，只要公司股票跌破45元時，范氏兩兄弟即會面臨擔保品不足，慘遭股票斷頭及抽銀根之困境。為了爭奪經營權，導致范氏兩兄弟背負了二十億的私人負債及維持股價之壓力。

**(二)掏空至重整**

范氏兩兄弟企圖解決此一問題，也為追求企業成長，逐進行公司多角化，人面廣泛，經營風格大膽的范芳魁為多角化的主導者，大膽地擴充負債引入資金，進行大規模投資計畫，投資地點從大陸，菲律賓到新加坡，投資領域從製鎖本業到LCD，房地產及股票等，負債比率也因此節節提高。

但多角化投資的效益卻無法彰顯。在房地產方面，當時台灣的房地產價格正在下跌，范氏兩兄弟與其他八家公司共同投資開發台北小坪頂（稱為陽明山莊），又適逢林肯大郡事件，導致完工後的陽明山莊因位於山邊而銷售遲緩，也讓大力促成此投資之范芳魁後悔跨入營建業，並表示陽明山莊結案後東隆五金不再跨入營建業，但為時已晚，東隆五金又積壓了24億資金，這對於資本額只有30億的東隆五金而言，的確是一個沉重的負荷。

在金融市場上，則因范芳魁人脈廣闊，認為擁有許多股市內部資訊，逐利用個人及公司資本進行投資，其包括：中織、和泰、景泰、新織、國產車、華隆和信元等股票，後又增加順大裕、台鳳、聚亨、宏福、駿達等頗受爭議的股票，至87年9月底，東隆列表長期投資的對象就有26家，帳列金額約44.3億元，其中自85年5月10日范芳源擔任董事長、范芳魁擔任總經理投資之公司更多達16家。但在民國87年，東南亞金融風暴，國內股市失去昔日榮景，導致在業外短期股票投資虧損而套牢。

范芳魁慘遭的不順，使他更加擴大其在爭奪經營權時所背負的債務和股價壓力。一方面，范氏兄弟為了避免股價下跌造成賣壓，故利用東泰、東華等投資公司替母公司股價護盤，再用買進的股價向金融機構押借錢，並由東隆背書保證。另外東隆還透過海外公司發行債劵，以幕取資金操作衍生性金融商品或再投入國內股市，取得其他上市上櫃公司大量股權或經營權（如：景泰、駿達），造成高財務槓桿。另一方面，為了清償債務的利息，范芳魁便巧立各種名目或利用職權之便，挪用東隆五金公款進行投機事業，例如：丙種墊款，投資股票，反而落入惡性循環之圈套，再挪用公款進行高風險投資計畫，而無法自拔，總使公司出現財務危機。

民國87年，該公司因故無法如期提供第三季財務報表，證期會依法公告該公司於11月6日起暫停交易。而董事會為維持公司繼續營運及保障員工、社會投資大眾股東及債權人之權益，向嘉義地方法院提起公司重整聲請，但其於87年12月遭法院駁回。然而，為考量公司繼續經營及避免財務問題擴大，遂由債權銀行代表，於88年1月15日提起公司重整之聲請，並於4月28日獲得嘉義地方法院准予重整之裁定。於8月11日召開之第二次關係人會議中，通過重整計畫可決；12月23日重整計劃獲法院認可裁定。民國89年1月6日，重整計畫獲法院裁定認可確定，並於90年5月30日獲法院裁定重整完成。

表一、東隆五金公司大事紀

|  |  |
| --- | --- |
| 民國43年 | 范耀鑫創立「東興加工廠」。 |
| 民國53年 | 一月一日創立內銷自有品牌「LUCKY」。 |
| 民國55年 | 自行開發成功製鎖技術，開始研發圓柱形喇叭門鎖。 |
| 民國58年 | 公司名稱改為東隆五金工業有限公司。  增加資本額為新台幣六百萬元。 |
| 民國64年 | 榮獲中華民國第二屆建材金龍獎。 |
| 民國65年 | 積極推行品質管制，購置精密檢驗儀器，推動自動化作業，三月經商品檢驗局評核為第一家圓柱型門鎖外銷合格廠。 |
| 民國66年 | 3月經評等為圓柱型門鎖外銷分等檢驗乙等工廠，11月並經考核晉升為甲等工廠。  公司體制變更為股份有限公司，並增加資本額為新台幣壹千兩百萬元。 |
| 民國67年 | 七月間圓柱型門鎖產品第一家榮獲中央標準局頒發正字標記。 |
| 民國71年 | 研究開發完成管型鎖，同年第一家榮獲中央標準局頒發正字標記。  並增加資本額為新台幣八千萬元。 |
| 民國72年 | 創立自有品牌EZSET。 |
| 民國77年 | 設立門弓器製造廠並開始製造水平鎖供應市場。 |
| 民國81年 | 增加資本額為新台幣五億元整。 |
| 民國80年 | 公司實施CIS，提昇公司形象。  增加資本額為新台幣壹億九千八百萬元。 |
| 民國83年 | 盈餘轉增資兩億六千四百萬元，資本額增為新台幣九億兩千四百萬元。  七月十九日交易所董事會通過股票上市。十一月十日股票上市掛牌買賣。 |
| 民國86年 | 盈餘轉增資三億五千一百七十九萬兩千元，現金增資七億元，資本額增為新台幣三十億六百一十九萬兩千元。 |
| 民國87年 | 十月爆發財務危機。 |
| 民國89年 | 進入重整階段。十二月底完成重整，董監事改選。 |
| 民國95年 | 由管理股票轉為一般類股重新掛牌。 |

**三、導致危機的關鍵問題**

東隆五金會發生如此嚴重的掏空案，在爆發之前，公司勢必隱藏著許多產生掏空危機的關鍵問題。主要以公司治理問題與公司轉投資兩方面來分析這些問題。

**(一)公司治理問題**

1. 管理當局不當挪用資金是很大的關鍵問題之一，范氏兩兄弟為了爭奪經營權，遂利用與國民黨黨營事業的股東結盟，請其支持改組董事會，購買股票及收購委託書—聘請當時「委託書收購大王」，利用一股五百元代價請其幫忙收購委託書。由於本身財力並不充裕，而大量購買自家股票靠的都是背後金主支持，表面上風風光光地贏得經營權，但在這個過程中卻使得公司背負近二十億的私人負債，因為其借貸之擔保品皆為東隆五金之股票，只要公司股價跌破45元，范氏兩兄弟面臨擔保品不足、慘遭股票斷頭及抽銀根之窘境。爭奪經營權的同時也帶給了范氏兄弟背負大量負債以及維持股價龐大壓力。

2. 東隆五金長期投資有30家，並以子公司交叉持股，且多項關係人交易及背書保證，財務結構與資金流向複雜。范氏兄弟為了避免股價下跌造成賣壓，利用東泰、東華等投資公司替母公司股價護盤，再用買進的股票向金融機構質押借錢，由東隆背書保證。另外東隆還透過海外子公司發行債券，已募集得來的資金操作衍生性金融商品或再投入國內股市，取得其他上市上櫃公司大量股權或經營權(如景泰、駿達)，造成高財務槓桿。

以下將分為三個階段來看公司治理的情況：

第一階段：經營權易主前(85/05/10以前)

第二階段：經營權易主後(85/05/10以後)

第三階段：重整後(89/01/06以後)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 第一階段 | | 第二階段 | | 第三階段 | |
|  | 人數 | % | 人數 | % | 人數 | % |
| 政府機構 |  |  |  |  | 3 | 0 |
| 金融機構 |  |  | 3 | 3.17% | 4 | 0.86% |
| 其他法人 |  |  | **44** | 20.20% | 33 | 2.62% |
| 外國機構及法人 |  |  | 22 | 10.73% | 7 | 71.82% |
| 個人 | 9700 | 100% | 9830 | 65.90% | 19626 | 24.69% |
| 資料來源 | 1994.10上市公開說明書 | | 1997.06現金增資公開說明書 | | 2003.04現增特別股公開說明書 | |

各階段股東結構比較：

由上表可以看出，在第二階段，股東結構中法人由3家暴增至44家，這就是反映母子公司交叉持股，使得股東裡面法人數量大幅上升。而東隆的子公司大部分都是一些專門投資的公司，不幸的是，這些子公司所投資的目標地雷股佔大部分，這也是導致公司發生財務危機的原因之ㄧ。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 第一階段 | 第二階段 | 第三階段 |
| 結構 | 8董3監，范家三大房掌握5董2監 | 10董2監，范芳源兄弟控制5董1監 | 7董2監 |
| 董事 | 范耀彬(董事長兼總經理)、范耀琦、范芳源、范芳嘉、范芳彰、戴紹松、高泉裕、陳芳崑、(范耀鑫) | 范芳源(董事長)、裕台公司代表陳忠信、范芳定、范芳魁(總經理)、范芳沛、范芳享、范芳嘉、永順投資、六緯五金、維力科技、(范耀彬) | 董事長：王鐘渝副董事長：宏偉實業陳伯昌執行董事：林秀玲董事：精確設備、宏偉實業、盛業五金 |
| 監察人 | 范瑛瑜、范芳魁、蔡垂煌 | 鑫智科技、范芳彰、 (光華投資) | 中租迪和、盛業五金 |
| 備註 | \*董事范耀鑫於83.7.9逝世 | \*監察人光華投資於86.6.19辭職 \*董事范耀彬於85.9.11辭職 |  |

交叉持股之利弊討論：

|  |  |
| --- | --- |
| 交叉持股之利 | 交叉持股之弊 |
| 1. 有利於企業之多角化發展   **2. 維持或強化企業間之合作**  **3. 維持公司經營權**  4. 維持或穩定公司股價  5. 靈活集團企業財務操作 | **1.操縱股東會，排除公司監控機制**  2.公司資本空洞化  **3.操縱股票市場價格**  4.增加公司財務風險  **5.不法利益輸送**  6.危害股東盈餘分派之權力 |

東隆五金尚利用交叉持股來護盤，維持公司的股價，讓公司在徵求委託書時訂定的條件不至於違約。上表為交叉持股之利弊，粗體的部份為東隆五金之情況。

東隆五金利用子公司買母公司股份之財務危機模式：

|  |  |
| --- | --- |
| **母公司** | |
| **資金流向** | **資金來源** |

**轉投資子公司藉以買賣母公司股票**

* **向金融機構大額舉債**
* **現金增資募集大量資金**

**利用股票質借或融資交易買母公司或其他上市(櫃)公司股票**

**股市不佳為免斷頭強力護盤**

**股價已被扭曲，有效需求不足，資金被套牢**

**子公司或關係人違約交割股價重挫**

**母子公司相互牽連發生財務危機**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 年月 | 199612 | 199712 | 199812 | 199912 | 200012 |
| 董監質押% | 0 | 62.95 | 37.29 | 44.33 | 0 |
| 董事質押% | 0 | 0 | 40.49 | 44.33 | 0 |

(1)范氏兄弟在經由挪用不當資金而取的經營權之後，所擁有東隆的股權其實並不高，如果公司虧損賠光，經營者並不會受到相當大的影響，董事質押的百分比卻在公司發生問題的這段期間大幅上升(由上圖可以看出)，代表范氏兄弟把持股以質押方式抽回資金，原本擁有的股權已經不高，此時又以質押方式套現，如果公司陷入財務危機，對於所負責的經營者影響其實不大，這樣的經營者應不會以追求所有股東最大權益為目的來經營這家公司。

股權結構各階段比較：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 第一階段 | 第二階段 | 第三階段 |
| 全體董事持股比率 | 40.52% | 21.74% | 54.73% |
| 全體監察人持股比率 | 4.91% | 2.90% | 11.91% |

(2)東隆五金的內部稽核徒留形式，且是家族式管理作風，主要經營者可以輕易調度資金、簽訂契約，甚至隨便要公司撥2.8億元現金，由董監事保管，董監事持股實際上卻僅佔20%，完全沒有公司治理的概念。

(3)東隆五金的財簽報表，原本應有三個章，但其主辦會計的簽章，也是總經理的章，等於財報上只剩下總經理及董事長兩個章，財務報表透明度不高。87年的半年報，東隆五金更換會計師，其中張書成會計師是第一年考上會計師，也是本次財報的主查及覆核的會計師。因為之前的簽證會計師在查核的過程中，早就發現東隆所隱含的問題，因此勉強簽到86年的財報。由於張會計師的經驗不足，才會貿然接手。

(4)85年9月，董事會決議由財務部成本課長接替離職的稽核主任章定成，為新任稽核主任。並且在87年10月10日，總經理改由專業經理人王鴻儒擔任，而四天後就自動請辭。我們認為稽核主任的變更以及總經理短期自動離職，可以看出內部經理人對公司缺乏信心，公司有一些問題存在。

**(二)不當轉投資**

東隆五金在85年進行董監事改選後，取得經營權的范芳源與范芳魁兩兄弟，便一改當初父執輩的穩健經營模式，開始變得比較前瞻與市場化，所以，取得經營權後便進行多項投資，在股票買賣中更是大舉買進中纖、駿達建設、臺鳳、信元、景泰工業、華隆、臺硝…等多檔股票，東隆不管是公司本身或是透過子公司、大股東個人等均參與其中，而投資標的不乏爭議性強、投機色彩濃厚的個股，此外，根據報導（呂絲端，1998）東隆甚至將股票拿去金融機構質押，將借貸款項在進行他種投資或是股票買賣，所以，遇到1997年亞洲金融風暴後，東隆五金一連串財務狀況的引爆便開始了。

東隆五金的總經理范芳魁是投資主導者，地點從大陸、菲律賓到新加坡，領域從製鎖本業到LCD、甚至是航太科技業，在85年的八月投資12億購買淡水附近的土地，建屋出售，在86年6月跨足航太零件業，與美國飛機結構廠商Klune合作生產起落架，在87年7月跨足物流銷售業—投資五金連鎖店，到了87年9月轉投資東賢科技生產LCD原件中之彩色濾光片。，進一步在跨足房地產及股票，至87年9月底，東隆列為長期投資的對象就有26家，帳列金額約44.3億元。再透過子公司東泰、東華等投資公司在非當權派范耀彬、范耀琦在市場拋售持股時替母公司股價護盤，買進的股票又向金融機構質押借錢，由東隆背書保證；另外，東隆透過海外子公司發行債券，募集的資金用來操作衍生性金融商品或再投入國內股市，取得其他上市上櫃公司大量股權或經營權，如景泰、駿達。

**◎不當轉投資：**

|  |  |
| --- | --- |
| 85/08/30房地產 | 范氏兩兄弟與其他八家公司共同投資開發台北小坪頂(稱為：陽明山莊)，又適逢林肯大郡事件，導致完工後的陽明山莊因位於山邊而銷售遲緩，也讓大力促成此投資之范芳魁後悔跨入營建業，並表示陽明山莊結案後東隆五金不在跨入營建業，但為時已晚，東隆五金又積壓了24億資金。 |
| 86/03/12航太業 | 與美國飛機結構件廠商Klune合作生產起落架。 |
| 86/09/26製鎖本業 | 董事會通過赴大陸投資2000萬元，興建月產能200萬組的鎖廠。 |
| 87/09/24 LCD | 轉投資公司東賢科技宣佈生產LCD元件中之彩色濾光片於12月進入量產階段。 |

跨足的轉投資事業會因與本業事務技術、背景知識差異過大、或是其風險較高於一般，而導致因為管理高層的決策失誤，而影響到公司資金運作或是拖垮本業的營運績效，東隆朝多角化經營跨足其他許多事業，包括五金連鎖、飛機起落架等，但管理階層一直由范氏兄弟所把持，未有專業經理人才加入。可以發現東隆公司進行多筆的非本業投資，其各項投資也不過在短短的2年到3年（約85～87年）便開始進行，故所承擔之風險可見一般。東隆五金原本在本業的表現是可圈可點，前景看好。但在經營權易主後，經營風格迥然不同，疏忽了本業的經營，致力於轉投資事業，大量運用財務槓桿，以股票質押借錢。位害怕斷頭，進而利用交叉持股、挪用公款等方式進行護盤，最後資金週轉不靈，爆發財務危機，終究是白忙一場。殊不知專注本業才是護盤的最佳工具。

四、東隆五金重整實務

**(一)重整的法源依據**

法源依據：公司法第294條：「裁定重整後，公司之破產、和解、強制執行及因財產關係所生之訴訟等程序，當然停止。」公司法與重整相關的重要條文整理如下：

|  |  |
| --- | --- |
| 第二百八十二條 | 公開發行股票或公司債之公司，因財務困難，暫停營業或有停業之虞者，法院得依下列關係人之一之聲請，裁定准予重整：   1. 董事會。 2. 繼續六個月以上持有已發行股份總數百分之十以上股份之股東。 3. 相當於公司已發行股份總數金額百分之十以上之公司債權人。   董事會為前項聲請，應以董事三分之二以上之出席，及出席董事過半數同意之決議行之。 |
| **第二百九十四條** | **裁定重整後，公司之破產、和解、強制執行及因財產關係所生之訴訟等程序，當然停止。** |
| 第二百九十六條 | 對公司之債權，在重整裁定前成立者，為重整債權，其依法享有優先受償權者，為優先重整債權，其有抵押權質權或留置權為擔保者，為有擔保重整債權，無此項擔保者，為無擔保重整債權，各該債權，非依重整程序，均不得行使權利。破產法破產債權節之規定，於前項債權準用之；但其中有關別除權及優先權之規定不在此限。取回權、解除權或抵銷權之行使，應向重整人為之。 |
| 第三百十條 | 公司重整人，應於重整計劃所定期限內，完成重整工作，並召集重整後之股東會。重整後之公司董事、監察人於就任後，應即向主管機關申請登記或變更登記，並會同重整人報請法院為重整完成之裁定。 |
| 第三百十一條 | 公司重整完成後，有下列效力：   1. 已申報之債權未受清償部份，除依重整計畫處理，移轉重整後之公司承受者外，其請求權消滅；未申報之債權亦同。 2. 股東股權經重整而變更或減除之部分，其權利消滅，未申報之無記名股票之權利亦同。 3. 重整裁定前，公司之破產、和解、強制執行及因財產關係所生之訴訟等程序，即行失其效力。   公司債權人對公司債務之保證人及其他共同債務人之權利，不因公司重整而受影響。 |

**(二)重整的前提－經濟價值高**

嘉義地方法院依法徵詢上述機關之意見，其意見略為「該公司製造能力而言，擁有優秀開發及技術人才，一貫作業之生產設備及產品品質頗獲佳評，銷售網涵蓋全球，國內市場佔有率領先同業，因此，公司能專注於其所專長之五金產品，則可具發展潛力」及「該公司發生巨額虧損，研判應非其五金製造部門經營不善所致，若能改善財務結構及管理制度，並專注於其所專長之五金產業，該公司可具發展潛力」。

東隆注重產品研發升級，現在的研究開發團隊裡經驗超過15到20年的技師至少有80位以上，公司員工並且在老董事長時期便養成了一種好習慣，也就是在1985年開始研發製造門鎖時便申請各種設計的專利權，至今在台灣有效登記的專利共有162項，再加上在美國、日本及世界其他各國申請的專利，讓公司不管是在喇叭鎖、管型鎖、輔助鎖、大把手鎖、水平鎖、指紋辨識鎖、防盜傳訊鎖、門弓器、排煙窗…等各種鎖類、或是門戶安全系統相關產品之製造銷售上，都可以防止世界上其他競爭對手的模仿以及抄襲。以投入研發之角度而言，東隆五金在經過三十多年的自行研發製造，在製鎖技術上已達世界一流之水準，尤其在沖床加工及模具開發上在國內更位居領導地位。且東隆五金自民國五十幾年即進入此一產品研發設計領域，相較另一同業差距約有近二十年之久。因此公司在沖壓模具技術能力，從模具設計到製作累積了相當豐富之經驗與技術，不僅利用沖床與模具技術之結合使得產品製程由多次加工縮減為一次加工，且沖壓模具產品壽命長，每次製造模具皆有備模，使得相關之模具與零組件得以共用，可有效降低成本，排除對手與之競爭的潛在可能。

東隆五金在八零年代時即向國外擴展市場，當時公司產品有三成供應國內市場，另外七成則外銷至全球各國，其中又以美國為主要市場，公司的自有品牌EZSET約有美國市佔率3%，亦有接受來自美國、澳洲、日本等國際大廠的OEM訂單，顯示公司的銷售網遍佈全世界、並且公司的產品開發技術深受到國際的肯定。

表二、東隆專利權項目

| 編號 | 公告號 | 公告日 | 專利名稱 |
| --- | --- | --- | --- |
| 151 | [86648](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=219432&from=patsearch) | 1987/4/16 | 把手鎖傳動機構 |
| 152 | [86632](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=219416&from=patsearch) | 1987/4/16 | 一種新型管形鎖結構 |
| 153 | [85341](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=218135&from=patsearch) | 1987/2/16 | 一種方形傳動桿管形鎖之多用式鎖閂機構 |
| 154 | [82734](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=258336&from=patsearch) | 1986/11/16 | 二段調整喇叭鎖鎖閂筒構造 |
| 155 | [82243](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=257847&from=patsearch) | 1986/11/1 | 一種管形鎖鎖閂機構之改良構造 |
| 156 | [82239](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=257843&from=patsearch) | 1986/11/1 | 管形鎖新型閉鎖裝置 |
| 157 | [80471](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=256076&from=patsearch) | 1986/9/1 | 雙用型管形鎖鎖閂機構 |
| 158 | [76774](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=252385&from=patsearch) | 1986/4/16 | 雙重安全鎖之聯合啟鎖機構 |
| 159 | [75968](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=251579&from=patsearch) | 1986/3/16 | 一種新型管形鎖結構 |
| 160 | [71470](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=247093&from=patsearch) | 1985/10/16 | 喇叭鎖（管形鎖）握把蓋之改良構造 |
| 161 | [69323](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=244950&from=patsearch) | 1985/8/1 | 具有可變換裝置距離之喇叭鎖鎖閂構造 |
| 162 | [68464](http://free.twpat.com/Webpat/freeZone/patentContent.aspx?pnid=244096&from=patsearch) | 1985/7/1 | 一種「具有複合式母鎖珠組鎖心構造之鎖具，及與其相配合之特製鑰匙」 |

資料來源：經濟部智慧財產局

**(三)重整的關鍵驅動力－重整，「人」才是關鍵**

找到關鍵人物--「東隆五金找對了關鍵人物！」，東隆五金是敗也在人、成也在人的企業啟示錄。過去東隆五金最大問題在於人謀不臧，其餘技術、規模、市場都是最好的；能夠重整成功，除了背後金主匯豐投資全力支持，便完全仰賴深諳財務工具的陳伯昌，及擅長經營管理的王鍾渝。

重整的三大關鍵人物 代表匯豐銀行財務支援主力 陳伯昌

文化重塑與企業運作重返正軌 王鍾渝

堅強法律陣容理律法律事務所 林秀玲



**KEY PERSON 1 陳伯昌**

*銀行家的慧眼*

東隆公司擁有百項專利、出事前毛利率有389％出事後僅下滑到24％、公司一直有現金進入沒有虧欠員工薪水、製鎖業是項進入障礙較高的特殊行業，產品週期、2百年都沒有變化，最大的市場—美國每年也有5～6％的成長，這樣的一個觀察，讓匯豐銀行直接投資公司董事陳伯昌決定介入。

在民國90年底，匯豐投入5500萬美元，搶下東隆72％的股權，開始進行公司重整，另一方面匯豐銀行台中分行經理鄭大榮出面統合債權人，組成銀行團申請重整，鄭大榮認為，「台灣有太多不良債權沒有好好處理，就是因為債權人沒有團結起來，因為這些出問題的公司，資產、淨值都已經是負的了，換句話說，已經不是這家公司欠你錢，而是這已經是你的公司了，要把她當作自己的錢來處理」。也因為在匯豐銀行的陳伯昌、鄭大榮的積極運作之下，東隆五金出現重生的契機。

來自HSBC外商，陳伯昌卻很尊重東隆原有的人才與企業文化，沒有大量引進空降部隊，讓東隆的團隊士氣繼續保留是很重要的成功因素。

**KEY PERSON 2--王鍾渝**

*企管專才+中鋼董事長背景+立法委員身分*

王鍾渝不但提供了中鋼董事長背景的力量，支持公司重整財務的背後力量，也發揮了他的企管長才，是公司文化重整的關鍵人物。

1. 扭正公司企業文化，一改過去家族經營色彩，提高公司效率重返軌道。

* 確實做事不敷衍，誠實，提昇公司效率

2001年成功導入ERP系統，建立電子化商務平台，重建東隆的競爭力。

* 對老闆說實話，對決策的錯誤要敢直言無諱。

導正以前家族企業的惡習，王鍾渝要求大家對老闆說真話，之前公司有許多錯誤的轉投資決策，例如投資美國灑農藥的飛機、以及過時的軍事裝砲彈機器，這些都是老闆在自己不了解的情況下，聽了錯誤的建議，所做出的可笑決定，王董事長在演講時強調，當時他接管時，許多員工反映其實她們當時都知道那些決策是錯誤的，但是他們當時並沒有說出來，王董事長要求員工徹底改掉這個文化陋習，對老闆說真話，共同推動公司的進步。

1. 員工忠心耿耿

東隆員工的忠誠度相當讓人動容，當初在募集資金時，已經過了繳款期3個月，22億元的額度才只募到7000萬元，其中有5000萬元是員工拿出來的；即使在東隆五金最艱困、風雨飄搖時期，這批技術精良的員工也沒有流失，人才的保留，是公司存在的最大價值。

是什麼原因讓員工願意留下來一起奮鬥，有因就有果。大多數的老師傅，都是從年輕時就跟著東隆五金創辦人打拚，受到栽培，因為對公司有很深的感情，願意付出，也因為「有這批身懷絕技師傅們」，東隆五金即使是在台灣生產製造，毛利率還是可以達至35％，這在「made in taiwan」的產品來說，幾乎是在創造奇蹟了，東隆五金做的到，除了透過管理降低成本外，有優良的技術開發高階產品是最主要的原因。

**KEY PERSON 3--理律法律事務所顧問林秀玲**

1.修改重整法，讓重整流程不再窒礙難行

結合林秀玲的專業法律知識，以及王鍾渝董事長的立法委員力量，共同推動修整重整法的內容，讓通過重整表決的過程較簡便。

2.重整，一切計畫法律背書

陳伯昌指出，匯豐銀行的債權其實只占東隆五金的五％。掏空案後，重整人委員會取代舊的董事會，找了律師、財務顧問擬重整計畫，並讓債權銀行通過重整計畫，送到法院批准後生效，陳伯昌才來看這個投資案。「不然我不知道債權有多少，也沒有重整計畫的保障，錢一進來可能就通通被債權銀行拿走了！」

依據法院批准的七年還債計畫，陳伯昌拿到增資的錢，可以優先給公司營運用，再慢慢還債。「現在台灣很多重整企業搞不清楚狀況，重整計畫沒有合理的制訂，投資人錢就不敢進來，公司的體質便一直不斷地消耗到死，很可惜！」

**(四)董事長對重整成功的定義---讓四方族群滿意**

1.銀行：擬定還款計畫，與銀行協商，延遲付款。東隆與有擔保和沒有擔保的銀行兩方一起協商，雖然兩邊立場不同，不容易妥協，但銀行若堅持即刻清償債務的話，東隆也只能用現存固定資產清償有擔保銀行的債務，而無擔保銀行則是一毛錢也拿不到，但東隆的固定資產對有擔保銀行團來說其實效用非常地低，公司提出的還款計畫，也就是本金照還給有擔保銀行，七年內固定支付百分之六的利息，相對於收回固定資產是更有吸引力的，有擔保銀行妥協延遲付款；對無擔保銀行而言，公司保證償還債務的百分之四十二，再加上每年百分之一的利息，與接受公司賴債不還比較起來，無擔保公司在延遲付款協議上也妥協。

2.員工：東隆是嘉義市後湖地區最大的工廠也是最大的雇主，在1998年雇用員工總數大約一千兩百位，在創辦者范耀鑫掌管時期，公司員工對管理者十分信服，因為董事長十分重視員工的福利，例如：公司年終一定舉辦全員工由上至下一起同歡的尾牙、每年員工都有一星期的員工旅遊的機會、公司每年提固定比例盈餘來做為員工的退休金，而無論是製造鎖的技術或是待人處世的態度，范耀鑫老董事長也一直是員工們敬佩的對象，沒有人比老董事長更熟悉製造鎖的過程、沒有人比老董事長更熟悉嘉義鐵皮工廠裡的一草一木，因為當初老董事長就是住在工廠裡以工廠起家的，讓許多當地居民及員工都跟范氏家族一樣對東隆都有存有深厚的感情。東隆掏空弊案發生後，員工們雖然感到不知所措但也無法有應變的對策，只能靜待新的管理團隊應變，王鐘渝董事長與陳伯昌總經理接手處理後便建立新的人事方針，即使公司陷入危機也不隨便開除任何一位員工，只要每位員工抱著誠實以對的態度，公司願意也期待能與員工一起度過難關！

3.客戶：在東隆最輝煌的民國80年代，公司根本不需要任何行銷策略，客戶每天就排隊在工廠門口等著買鎖，由於東隆製鎖的技術居於世界領先地位，再加上擁有多國專利權的保護，其他廠商無法輕易模仿製造，使其產品具高度差異化優勢，故客戶對東隆之議價能力對較低。但在掏空事件爆發後，客戶擔心債權人的求償延遲、甚至是停止東隆產品的出貨，紛紛停止對東隆下訂單，為了解決客戶的擔憂，重整監督人，也就是現任的董事長王鐘渝親自飛到歐美向客戶推銷產品、保證公司準時出貨，也讓國際大廠肯定東隆OEM/ODM的技術。

4.股東：在東隆五金被虧空後無資本淨值下，股東組無重整計畫可決之表決權，即其權益易受輕視。又公司重整制度為藉由法院介入調整利害關係人之權利義務已挽救具重建更生可能之公司，因此，任一利害關係人皆不容受忽視。而在東隆五金重整計畫中，其重整人具股東身份，將能朝向「對股東損害最低下，債權人利益極大化」之原則來擬定重整計畫，以使本身損害降至最低，且能使重整計畫獲關係人會議可決。再者，該重整人亦為公司之經理人，對公司營運狀況熟悉，有益於重整進行。

**(五)重整的步驟**

東隆五金公司的重整步驟主要分為以下四個大方向：

1. 出清閒置資產

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **百萬元** | **資產淨值** | **處分(損)益** | **處分日期** |
| **高雄大樓** | **218** | **(44)** | **2000.12** |
| **台中大樓** | **117** | **—** | **2001.08** |
| **二廠1,400坪** | **37** | **14** | **2004.08** |
| **梅林廠2,100坪** | **49** | **21** | **2004.09** |
| **梅林廠7,500坪** | **170** | **99** | **2005.02** |
| **合計** | **591** | **90** |  |



1. 提高資產使用效率



1. 降低負債比率



1. 專注本業，減少轉投資

東隆五金在進行重整以後，不再像以前一樣有複雜的轉投資情況。目前專注於本業，轉投資情況清楚。

**(六)重整計畫三階段[[1]](#footnote-1)**

* **第一階段：六個月的磨合期**
  + 一、接觸員工，讓員工接納信任他
  + 二、掌握現金流量，避免繼續累積虧損
  + 三、與全球大廠洽談OEM代工製造合作計畫
  + 四、研究組織圖變化，了解組織特性與流程演
  + 五、了解公司幹部
* **第二階段：提升內部管理效率:**
  + 一、全面性組織調整、精簡製造廠編制
  + 二、調動經副理級以上幹部，活化組織
  + 三、解決非營運面的重整法律問題
* **第三階段：財務重整工程**

在第三階段的財務重整工程中，東隆五金必須進行債務協商並公佈償債細節。以下便是東隆五金債務協商內容：

1999年6月9日召開第一次關係人會議，會中確認重整方案，其中償債計劃分為兩個方案：一是由債權銀行以債換股入主成為股東；另一則是分五至八年，協議清償61億元銀行債款。在總計達61億元的銀行債款（此金額已扣除中興銀行接手陽明山莊達10億8900萬元債款），僅有二十多億元屬有擔保債款，其餘40億元款項,則多屬無擔保放款，在東隆聲請重整成功後，信用放款部份已暫緩繳息，至於有擔保放款則僅支付4.5%的年息。

關於中興銀行取得東隆五金在淡水小坪頂開發興建的陽明山莊部份，乃是法院判決中興銀行以債權人的身份取得該建案產權，代價則是中興銀行貸借給東隆五金10億8900萬元，另加上工程款1億8000萬元，但是這1億8000萬元要等該建案完工出售，扣除興建開發成本後有餘額，才會給付給東隆五金，否則以該建案未售出房屋抵償。中興銀行接手陽明山莊後，東隆五金一年可省五億四千多萬元的利息費用。

至於第一次關係人會議中，有關償債計劃的內容中，對於債權銀行的債權，重整方案將允許銀行處分手中持有東隆五金的抵押品以抵債權。至於以無擔保授信為主的銀行及出售抵押品仍不足以償債的銀行，則將在東隆五金提供的三項償債計劃中選擇一項，此三項分別如下：

1.債權銀行將所有債權轉換成七年期長期授信額度，年利率則介於1%~3%之間，此計劃銀行約可取回授信總額五成三的債權。

2.東隆五金立即支付債權銀行授信總額45%的款項,其餘打成壞帳。

3.債權銀行收回53%的貸款，而其它不足債權部份，則溢價折為東隆五金的普通股。

會中約有佔東隆五金總貸款額五成以上的債權銀行，表示願意支持第一項七年期償債方案。要附加說明的是，由於彰化銀行與聯邦銀行手中握有的抵押資產屬於東隆五金的核心事業與廠房，因此這兩家銀行將被排除在可以處份抵押資產的名單之外。至於東隆五金對上述兩家銀行的債務，則可能以較優惠的條件提前償還。根據重整方案的內容，東隆五金將分三年以60%、20%、20%的比率，提前清償彰化銀行與聯邦銀行兩家銀行的債權，借款利息則以年利率4.5%計算。以上即為東隆五金第一次關係人會議中預定的償債計劃。

民國89年8月12日，東隆五金召開第二次關係人會議。會中通過的重整計劃，獲得的支持比率如下：支持重整計劃的有擔保債權人權數有十九億零四百三十萬，佔總權數的92.44%。無擔保債權人贊成的權數則有三十八億五千八百萬，佔總權數的92.44%。

第二次關係人會議通過的重整計劃中，對於有擔保債權人包括彰化銀行、中華銀行及聯邦銀行，在重整期間債權擔保物因營業需要，將不予處分或開發後處分。至於償債方式，兩家銀行都是在重整計劃現金增資繳款完成30日內，償還40%的本金，繳款完成日之次年6月30日再償還30%本金，另30%本金則於次二年6月30日完成清償，預計91年6月30日債權全部清償完畢，利息計算則為重整計劃在獲法院裁定翌日起迄當年底以年利率4.5%計算，次年改依6%核計。

至於無擔保債權人的清償方面，有三案可複選，分述如下：

1.100%償還案，自重整計劃之現金增資繳款完成次年12月31日起分6年11期攤還，利率依前一年度之稅前盈餘彈性調整。

2.立即償還45%債權本金，自現金增資繳款完成日起30日內完成清償。

3.按債權本金53%立即償還，但債權人須參與認購重整計劃之現金增資員工及原股東未認足部份，如因法令限制債權人無法自行認購者，可指定第三人認購。

**(七)重整尾聲－減資與增資**

東隆五金在第二次關係人會議中通過的重整計劃中，預計將30億6100萬元的資本額減至2億元，將虧損金額一次補足，另再辦理13億元的增資案。公司計劃先於民國89年3月進行減資，資本額將由30億600萬元，減至2億41萬元；再辦理13.02億元現金增資，每股以17元發行，預計募集22.13億元，現金增資已於民國89年9月完成。

有關現金增資的部份，由於新股價格絕大多數東隆員工及原股東並不認同，因此認購率只有3.46%。而此次現增後，外資持股比率約60.04%，成為最大股東。中租迪和、新勝合計持有23.59%，原股東持股比率降為16.47%。歷經減資與增資後，股本為15.02億元，股東人數2.5萬餘人。而入主東隆五金的外資為香港匯豐集團。在東隆五金召開89年第一次股東臨時會時，香港匯豐集團旗下五金物業次集團英屬蓋曼群島、宏偉實業、精確設備、盛業五金、光正工業共取得76.9%的股權，因此匯豐集團拿下五席董事，掌控董事會大局，並指派香港匯豐直接投資(亞洲)有限公司投資董事陳伯昌為董事長兼總經理。在成功募集新資金並引進新的經營階層後，東隆五金的重整計劃也將告結束。

**五、公司現況**

在歷經減資及改善財務結構等過程後，東隆五金2006年營收已逾28億元，每股淨值亦由2001年之負1.19提昇至2006年的17.96元。

東隆五金目前有台灣嘉義、菲律賓蘇比克灣兩地生產中心，其中嘉義廠月產能 150萬組，菲律賓廠月產能30萬組。過去東隆五金主要在嘉義廠生產，為因應大陸同業低價競爭，亦開始啟動菲律賓廠生產線；東隆五金將嘉義廠定位為1、2級高級鎖製造中心與研發中心，菲律賓廠以2、3級等低階及組裝生產線為主。

由於東隆五金擁有逾百項的製鎖專利技術，加上多年來打下的良好品牌形象，在重整成功後，即受到特力集團青睞，並於95年透過子公司入主東隆五金，取得東隆五金68%之股權。透過特力全球銷售管道、客戶服務及運籌中心，可望進一步擴大東隆五金門鎖產品在全球之知名度與銷售量。

**六、結論與省思**

由於公司法中重整的規定，公司在遇到危機時候將可暫時免去債務的強制清償，可避免公司淪落到破產的階段，因為破產後所有的利害關係人都將受害。公司的重整，就像是將重病病患推入急診室，並立起『閒人勿擾』的標誌，讓生病的人可以免去外界對他的打擾，好好地休息養病，在逐漸轉好的過程中在加給予營養劑，就如最後的資金注入般，讓公司重獲新生，並有力量繼續經營下去。

1. 重整計畫出自於東隆五金公司董事長王鍾渝政大商學院演講內容 [↑](#footnote-ref-1)