

以系統軟體輔助合併報表編製實務

國際潮流不得不為 全面整合提升效益



一、合併報表將成為與國際接軌的主流報表

企業往往透過合併或轉投資，來達到企業多角化經營的佈局。然而複雜的投資架構也相對提高了企業利害關係人，如：投資者、債權人、政府機關等等，對企業經濟資訊透明化的疑慮。尤其經歷國內幾件重大經營舞弊案件後，如何適時地反映集團整體財務狀況，更再度成為資本市場關心的議題。近來來無論是會計準則公報第七號的修訂或是金管會的各法令函示皆彰顯了合併報表在未來對於企業財務報導的重要性，並進一步研擬由目前每半年公告一次，增加為每季及縮短年報公告期限的趨勢。目前多數國家，例如美國、新加坡及香港等，早已要求公司需按季公告合併財務報表，個別公司的報表僅僅為合併財務報表的補充資訊。故為期與國際接軌活絡資本市場，此一趨勢已屬必然，尤其對於未來有計畫於海外 IPO 的公司，更應及早審慎規劃。

由上述可知，對於企業最大的衝擊，在於如何能在急迫的時限內，完成法令規定的報表及附註揭露，進而能每月編製符合內部需求之合併管理報表，以加強對轉投資公司之即時績效控管，將是企業需未雨綢繆先行規劃之要務，以避免將來面臨法令修改應變不及的風險。

二、檢視合併報表編製能力迎接未來衝擊

公司可從下列四個構面檢視是否目前足以應付這樣的趨勢：

1. 標準會計科目與收集合併資訊之統一平台

(1) **標準會計科目**：會計科目為編製合併報表的組成要素，用以收集並呈現最終財務與非財務資訊。各個聯屬公司的會計科目分類及報表格式往往不盡相同，故編製合併報表時需先進行集團會計科目的標準化，讓各聯屬公司先將會計科目轉換到一致的基礎上進行，合併結果才能正確表達。

(2) **收集合併資訊之統一平台 (Web Form or Excel 形式)**：如何從各聯屬公司“一次”取得“正確”的合併資訊是常困擾公司的議題，這部份使用 ERP 系統且集團會計科目已標準化的公司而言，這部份所需的額外工作雖然會較會計科目尚未統一者少一些，但其他如現金流量表、附註揭露(如：所得稅、退休金、部門別...)、財務比率分析、聯屬公司間交易及員工人數等資訊，一般並不存在於會計系統中，則需仰賴另行設計收集方法來取得。設計合併資訊內容除了需先釐清為了產出最後的財務報告，需包含那些資訊外，資訊間相互的對應關係與自動勾稽及偵錯警示設計，才能有效杜絕人為填寫錯誤，因為當勾稽驗證功能不足時，往往造成資料多次往返修正的時間耗費，延長合併的編製時程。

2. 聯屬公司間交易的一致處理原則

各聯屬公司間的發票開立時點、入帳方式、入帳科目、會計原則、匯率、交易截止時點、估列計算方式及錯帳等皆是造成聯屬公司間對帳

差異的主要原因。故公司當前應先釐清造成公司對帳差異的所有原因，召集集團主要負責人員討論一致性的解決方式，藉由不斷溝通協調及藉由集團對帳政策的制定以減少差異發生的原因。

3. 人員、流程與組織

(1) 人員：檢視公司內是否有具備合併報表編製能力的人員，初期應以專人負責成效較佳，若又要兼負日常帳務工作，很難做好合併編製工作。此外，對於子公司提供資訊的人員，亦要不斷進行政策宣導與教育訓練，才能縮短編製時程及確保資料之準確性。

(2) 流程：將編製程序流程化且制度化，直接影響著合併的進行，完善的組織溝通與流程設計，可減少過程中出現的意外及錯誤，各聯屬公司亦可有所遵循。透過對編製流程管理的有效控制，才能保證資料的完整性和準確性。

(3) 組織：明確的定義合併報表流程中母子公司各環節職責人員的角色和責任。管理階層的明確支持，將合併報表的編製表現結合人事考績的評等都是協助制度推行的方式。

4. 合適的編製系統或工具

目前最常見係以 Excel 工作表協助人工編製；或是套裝軟體系統，例如 Hyperion, Cognos 等，效能上從簡單的合併加總到精細的貨幣轉換、自動沖銷、彈性的組織變動、即時的報表產出、附註揭露的編製等各有不同；亦有自行開發軟體者。

利用 Excel 工作表的編製方式，是傳統會計人員最採用的方式，因為最熟悉且不需額外花費成本購置。但是利用工作表進行編製有其先天性的限制及缺點，如：

- 資料處理量有其限制
- 大量人工處理公式計算、維護及分錄鍵入
- 缺乏版本控管及存取控制易衍生錯誤
- 資料缺乏彈性存取分析，難以符合管理上多維度需求
- 額外複核與驗證工作，無法快速產生合併報告

相較於 Excel 工作表的方式，套裝軟體在正確性

及報表產出的即時與彈性上的確佔有優勢，最明顯的便是在編製時程上的顯著縮短。雖然系統一次性建置成本較高，但在日後使用的方便性及即時資訊的取得無價的考量下，愈來愈受到國內集團青睞。

三、實例分享-----某集團合併報表系統導入

本案例將實際探討某集團於進行海外 IPO 前，建置合併報表系統的導入方式與內容：

1. 背景需求

以租賃為核心業務的某集團，經營據點包含台灣、美國、泰國、大陸、香港及越南等，轉投資子公司約四十多家，投資層級約五層。由於近年來業務穩定快速成長，全球化佈局需求相對提升下，集團規劃一年後（2007 年）於新加坡掛牌上市，如此急迫的時程規劃令集團財會人員憂心。更大的挑戰在於新加坡交易所只接受以 IFRS、SinGAAP 及 U.S GAAP 為編製基礎的合併報表，就已習慣國內 R.O.C GAPP 編製之財務人員而言，除了部份會計原則的適用不同需調整外，許多附註揭露要求或報告的格式不僅陌生且迥異於國內的現行規定，更增添了執行的困難程度。為達成 2007 年於新加坡上市的期望，集團需自行編製下列報表：

- 以 IFRS 為基礎重編過去三年度的合併財務報告
- 最近期兩年度的半年及第三季比較合併報告
- 兩年度的合併財務預測

然而集團考量目前的狀況，要能於時限內順利產出報表，尚需解決下列問題：

- 集團內各聯屬公司的會計科目皆不相同
- 針對現金流量表及附註揭露資料，如所得稅、退休金、地區別等，未訂定標準提供資料格式、編製方法與科目。
- 未設計收集合併資訊之平台或 Package:
- 聯屬公司間交易經常出現對帳差異
- 集團除 Excel 外，無任何系統編製工具
- 集團並無統一作業守則來規範合併作業

集團管理階層除了增加專職 IPO 的財會人員外，為加速合併作業的完成及提升數字正確性，更決定採用 Hyperion Enterprise 為合併輔助工具。而與系統環環相扣的會計科目標準化、設計資料收集 Package、聯屬公司對帳機制及整個集團合併基礎性架構則由會計師事務所專業顧問協助設計規劃並完成系統導入。

2. 專案進行內容

整個專案係以合併報表系統導入為核心，故相關程序設計，皆考量未來系統得以相容處理並產出正確報表為原則。藉由顧問團隊對系統本身功能的熟稔與應用程度，及對合併報表流程的豐富經驗與會計知識，不斷與集團專案成員溝通確認需求與對產出結果的期望，大幅降低因客戶認知錯誤或需求不完全，造成系統設計及設定內容偏差之風險。並透過集團合併作業規範的訂定，減少聯屬公司交易對帳差異，得以使所有合併元素更縝密地與系統運作結合產生最大效益，茲將專案導入內容及效益，分述如下：

● 會計科目標準化：

依將來 IFRS 報告格式，融合集團內各公司使用之會計科目設計統一會計科目表，包含了試算表會計科目、附註揭露科目(ex: 所得稅、退休金、部門別資訊...)、非財務性資訊科目(ex: 利率分析、人數...) 及其他輔助科目等。科目之設計宜盡可能周延，避免將來因原始資料不足，無法分類出明細之窘境；但亦無需將所有最細項科目全設計於 Package 及系統，不僅造成各填表公司提供資料之耗時，亦容易導致將來系統運算效能之降低。集團統一會計科目表確立後，各聯屬公司即可進行各自會計科目之對應整合。

● 設計 Financial Package：

由於各聯屬公司會計系統資料並無法滿足合併報表之需求，例如：會計科目無區分各關係人交易之金額、複雜的現金流量表、匯率及附註揭露資訊等，故以設計 Financial Package 提供各聯屬公司輸入方式，一次性收集完整資料。相關會計科目的勾稽關係亦已同時設定連結，並不允許相關科目出現勾稽邏輯不一致的情形。當填寫錯誤出現時，亦會自動產生錯誤提醒訊息，例

如：當股本於股東權益變動表的餘額不等於試算表之股本金額時，Package 將自動提示正確數額或當公平市價填寫超過一合理百分比值時，會自動提示警訊等等。

● 聯屬公司間交易處理原則的一致化：

事先定義出聯屬公司交易可能產生之會計科目及合併子公司與關係人名單，由各聯屬公司提供交易金額。將來進入合併系統時，將自動執行相互沖銷或加總，若有對帳差異者，系統將列出報表，提示係為哪些聯屬公司及相關科目所產生、雙方個別金額(含原幣及換算後金額)及差異之金額。在核對對帳調整的過程中，顧問團隊分析差異形成的原因，提供可行解決方案與相關權責部門或聯屬公司多次討論後，制定集團作業規範，做為爾後集團處理相互交易時之依循，有效解決公司間交易對帳不平之問題。

● 合併報表系統之建置：

本專案係選定以 Hyperion Enterprise 為合併輔助工具，顧問於系統設計上，以實踐客戶 One-button solution 的期待為目標，同時考量日後移交給客戶維運之困難程度，整體建置設計力求簡單易懂、彈性與自動化。茲將部分重點舉例如下：

➢ 合併現金流量表與附註揭露

除基本產出之資產負債及損益合併科目結果外，顧問團隊於系統中設計合併現金流量表與附註揭露之精密計算公式及科目，以達到自動產生合併結果之報表，可大量減省將合併後損益與資產負債擷取至 Excel 另行編製之重工耗時。

➢ 匯率建立，自動外幣轉換：

除了特殊的歷史匯率外，只要維護一個匯率轉換表即可，所有外幣單位聯屬公司之會計科目將會自動依期末或平均匯率轉換；而各幣別間轉換匯率系統也會自動計算，無需另行輸入，有別於一般 Excel 編製方式，需於各層級聯屬公司逐次個別鍵入匯率。針對股東權益需適合特殊歷史匯率轉換之科目，系統亦可維護各期各層聯屬公司之歷史匯率並進行換算。

➤ 合併架構可彈性變動

合併組織可能因併購、新設、處份或組織重整等因素不斷變動，在本系統中只要拖曳組織圖，相關計算將自動完成，變動前後合併架構之結果亦仍會正確地呈現於各應存在之期間。

➤ 支援多合併版本

除了應用於各期間組織架構下實際數之合併外，亦可進行預算數之合併版本，這對需提報合併財務預測之集團，無疑提供了最佳的工具。此外，尚可模擬可能之組織架構改變時，對集團績效之潛在影響之合併版本，以擬定購併或轉投資管理決策。

➤ 合併計算分層自動執行

包含各層級聯屬公司間交易的沖銷、長期股權投資與子公司股權沖銷、少數股權的計算以及最終合併科目的加總，透過系統設定或公式的客制化撰寫，讓計算過程得以自動執行，有別於傳統上需大量人力進行加總計算、沖銷及分錄建立等過程，實踐客戶 One-button solution 的期待，在最短的時間內，即可完成四大報表及附註揭露之編製。

➤ 彈性的報表與分析功能

為滿足會計師審計及協辦券商各式財務分析的需求，所有合併前原始資料，過程中的計算以及合併後的最終結果，皆可即時提供具審計軌跡之驗證報表及多維度之財務分析報表。本系統提供強大的報表功能，且無須借助 IT 人員程式撰寫，完全可由會計人員自行拖拉產生，符合即時資訊之提供要求。

➤ 系統編製邏輯易於理解

系統的合併邏輯，從個別原始資料、貨幣轉換、股權沖銷、聯屬公司交易沖銷、調整分錄的建立，由底層逐層合併至最終集團合併的完成，符合一般人工編製邏輯，使用者易於理解，尤其對過程中計算的結果有疑慮時，系統的邏輯亦方便驗證及分析數字的正確性。

● 編製人員、流程及組織結構

在本案例中，集團成立專責 IPO 之會計人員負責系統導入事宜，由於人員專業度極高，對各聯屬公司交易及報表編製熟悉，透過與內部單位、各聯屬公司間交易政策的協調訂定，與會計師、顧問團隊充分需求溝通，即時回應集團決策，成功將需求及結果實現於系統中。在流程與組織方面，集團透過對聯屬公司不斷的教育訓練，不僅使得整體集團會計人員專業提升、資訊提供的品質更準確，更強化集團對編製流程及時程的掌控，形成相當組織化的團隊工作。

四、結論

以系統工具協助合併報表編製已是國內外集團的趨勢，集團於評估系統功能或成本因素外，更應該考量其他關鍵成功因素的配合，才能與系統工具緊密結合，發揮系統功能於極致。故合併報表系統的導入，不僅是加速報表產生的工具，更是集團自結帳流程、交易處理、人員績效衡量乃至投資架構重整的絕佳機會，及早完善的集團規劃與系統工具及導入顧問的慎選，才能確保專案的成功。

(本文刊登於會計研究月刊，民國 96 年 05 月)

- 如欲獲取本服務更多的資訊，請洽：

Benson Cheng 鄭興 Partner 副總經理 Deloitte & Touche Consulting Co. 勤業眾信管理顧問公司 Contacts: (886) 2-25459988 #7843 (O) or (886) 0910-685-004 (M) Email address: bensohcheng@deloitte.com.tw	Blenda Wang 王怡文 Senior Manager 協理 Deloitte & Touche Consulting Co. 勤業眾信管理顧問公司 Contacts: (886) 2-25459988 #7836 (O) or (886) 0910-685-016 (M) Email address: blendaywang@deloitte.com.tw	Carson Lee 李威陞 Manager 經理 Deloitte & Touche Consulting Co. 勤業眾信管理顧問公司 Contacts: (886) 2-25459988 #7838 (O) or (886) 0928-558-606 (M) Email address: carsonlee@deloitte.com.tw
---	--	--

- 關於勤業眾信財務長服務 (CFO Services)：

財務長的角色從未如此的重要及被廣泛的定義。今日，財會組織必須轉型成為能夠主動支援決策、提供更高價值的策略夥伴。決策者會要求能夠更快速的得到支援企業決策的關鍵資訊，以及經過分析後的管理資訊。財務長及財會部門應藉由建立一個整合性的績效管理架構以有效地管理企業的重要管理資訊，達到持續不斷改善企業整體效率的目的。財務長服務主要提供財務長及財會主管的需求，協助財務長轉型為監督者與決策者兼具的角色，並提供一套完整的管理諮詢服務。勤業眾信過去十幾年在大中華區各產業領導公司與財務長或執行長密切合作，在**成本獲利管理 (ABC/M)**、**企業流程優化**、**預算制度**、**管理報表與商業智慧 (BI)**、**合併報表**、**企業風險管理架構**、**內部控制/稽核**等方面顧問諮詢服務，均協助客戶獲致相當的效益。相信，藉著勤業眾信的專業與經驗，必能與您共同邁向下一世紀的成功。