

封面故事

- 保護吹哨者
落實公司治理

稅務面面觀

- 台灣反避稅規範對
資本市場上市選擇之影響

風險諮詢專欄

- 活化閒置資產 共創智慧
國家

產業觀點

- 資訊量激增！IFRS 17構築
保險業資訊管理新世界



通訊

發行人：郭政弘

編輯顧問：施景彬
陳光宇
萬幼筠
鄭興
范有偉
林鴻鵬
成德潤
李東峰
林淑婉
許晉銘
洪惠玲
吳佳翰

法律顧問：林瑞彬

總編輯：洪國田

責任編輯：龔則立
黃之千
吳品儀
申緒芳
朱家齊

美編：林淑琴
呂冠漢

編輯組：祁靜芬
李威陞
侯立仁
范麗君
楊怡芳
曲壽珍
黃麗珊
蔡郁欣
郭怡秀
謝佩紋

勤業眾信通訊

勤業眾信聯合會計師事務所為提供更新更即時的國際議題、產業趨勢、財會稅務及相關法令予各界參閱。每月 10 號出刊，版權所有，非經同意不得轉載。

歡迎各界投稿

勤業眾信通訊歡迎各界專家學者投稿，與讀者分享會計、稅務、法務、財務與企業管理等相關內容；投稿文章字數限 5000 字以內，並在每月 20 號截稿前將文章回傳至勤業眾信編輯組。編輯組保留是否刊登之決定權。

編輯聯絡人



吳品儀小姐

(02)2545-9988#2691,elawu@deloitte.com.tw



申緒芳小姐

(02)2545-9988#2658,shishen@deloitte.com.tw



立即免費訂閱

填寫資料並選擇主題『訂閱勤業眾信通訊電子月刊』

保護吹哨者 落實公司治理
建立良善之企業吹哨機制，
保護吹哨者與企業商譽

- 封面故事
 - 06 保護吹哨者 落實公司治理
 - 08 建立良善之企業吹哨機制，保護吹哨者與企業商譽
- 稅務面面觀
 - BEPS 深入解析
 - 10 BEPS 國際動態
 - 跨國稅務新動向
 - 12 義大利 / 韓國
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 14 大陸赴海外投資新規定對台商所造成的影響
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 16 中國大陸台商撤資系列一、減資方案相關法令及稅務議題探討
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 18 台灣反避稅規範對台商資本市場上市選擇之影響
 - 跨國人力調派新知
 - 20 韓國 - 2018 年稅務法令修正
- 風險諮詢服務專欄
 - 21 活化閒置資產，共創智慧國家
 - 25 第三方風險管理
 - 27 財務報表與大數據分析
 - 29 企業積極瘦身？採用雲端架構後軟體授權管理之挑戰
 - 31 從巴克萊 CEO 追查吹哨人 談揭弊者保護法刻不容緩
- 管理顧問服務專欄
 - 33 設定績效指標很難嗎？（上）
- 產業觀點
 - 35 資訊量激增！IFRS 17 構築保險業財務與精算之資訊管理新世界
- 專家觀點
 - 40 強化家族企業公司治理
 - 41 掌握變革風潮 洞察前瞻觀點
 - 理仁法律專欄
 - 44 職業安全衛生法中「事業單位」之相關民、刑事責任



張振山
副局長
金融監督管理委員會證券期貨局

保護吹哨者 落實公司治理

金融監督管理委員會證券期貨局 / 張振山副局長

鑒於社會大眾關心公司之違法脫序行為會損及其權益，所以會有瞭解公司資訊之需求；政府機關基於執法之工作，亦有蒐集公司情資之需求。然而對於公司之外部人而言，卻也面臨經常無法即時取得公司內部關鍵資訊之困擾，因此在公司內部人與外部人間，就產生了資訊不對稱的問題，所以若能有效鼓勵公司之內部人檢舉不法，以落實公司治理，對於及早阻止違法情事所帶來之損害，相信能有相當之助益。

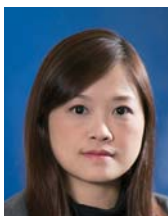
今年以來，老字號之「乳瑪琳」製造商遠東油脂公司及「蝦味先」製造商裕榮食品公司爆發販賣或使用過期商品或原料風暴，震驚社會，這些不法事件都是先透過民眾舉發，主管機關才能夠及早展開調查並就查處結果勒令業者讓有問題之產品下架，儘可能降低對公眾健康之衝擊。

吹哨者保護制度建立之目的，即是在鼓勵公司內部人勇於出面揭發不法，以利公司治理執行或司法機關之追訴究責。我國目前對於鼓勵揭弊，各機關多設有發放檢舉獎金制度，並陸續適時修法提高獎金額度，期望能鼓勵民眾踴躍檢舉，使公司或政府更能及時有效處理弊端。然而，以「蝦味先」案檢舉人並未留下真實姓名，因而無法獲得檢舉獎勵，可見獎金雖為激勵檢舉誘因之一，但吹哨者可能更加顧忌其身分暴露遭受不利，寧可放棄領取獎金選擇匿名檢舉。由此可知，除提供獎金之外，應給予吹哨者更多全面之保護措施，才能讓知情人士能夠無後顧之憂的積極檢舉不法。有鑑於知情之內部人舉發對於發動除弊之重要性，各國紛紛推動吹哨者保護法案之立法與施行，實值我國借鏡。

美國於2002年爆發安隆案後訂立沙賓法案（Sarbanes-Oxley Act），2010年又爆發雷曼兄弟案，促使制定陶德 - 法蘭克華爾街改造與消費者保護法案（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act），訂有通報者得請求命雇主回復職務與地位、補發薪資、最高2倍之懲罰性損害賠償，並應賠償訴訟費用、證人、律師費用之規定。至於日本因2000年以後陸續發生透過檢舉揭發各領域之重大不法經營情事，例如2000年6月三菱隱瞞出廠車輛缺陷、2002年1月雪印食品產地標示不實等，社會各界響起訂立吹哨者保護法案之呼聲，於是自2006年正式施行「公益通報者保護法」，亦訂有解僱無效或派遣契約終止無效之規定。另英國巴克萊銀行2017年4月亦發生其執行長因試圖查出內部吹哨者身份，公司董事會正式公開譴責執行長之行為不當，並決議大幅調降執行長之薪酬。

此外，根據報導外國亦有請警察機關巡守檢舉人居家周邊地區、護送出庭作證或隨身保護等人身保護措施，並且檢舉人自發動檢舉時起即能獲得人身安全之保障。而對於檢舉人因檢舉行為承受重大心理壓力，或可能因為檢舉遭受不利待遇及承擔相關法律責任之困境部分，韓國代表於2017年7月舉行之「APEC 強化貪污案件揭弊者保護措施交流工作坊」中分享實務上政府透過與神經醫學暨精神醫學協會、律師公會合作，提供檢舉人心理疾病治療輔導及訴訟服務、法律諮詢之經驗，透過公私部門合作之方式，給予吹哨者更多後續相關之支持資源，讓民眾不致因舉發弊端後遭遇相關障礙卻求助無門，而視檢舉為畏途。

透過以上國際經驗可知，吹哨者保護制度之立法，能使吹哨者獲得工作地位、人身安全、法律扶助、心理治療等之全面性保障。如透過對吹哨者完善的保護，激勵民眾向權責機關勇於揭發不法情事，讓政府機關能更快速確實地掌握不法事證進行監管、究責，公私部門相互合作之下，必能協助公司落實治理機制，並使政府機關對於各領域之監督管理效能更加有效提升，讓全民共創廉潔、安全之美好社會及確保企業之永續發展。**D**



曾韵
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢（股）公司



李介文
協理
勤業眾信風險管理諮詢（股）公司

建立良善之企業吹哨機制， 保護吹哨者與企業商譽

勤業眾信風險管理諮詢（股）公司／曾韵執行副總經理、李介文協理

近期各類企業內的不當行為的揭發，從冠脂妥偽藥、蝦味先使用過期原料到金融業不當的關係人交易、資產掏空、金融犯罪……等，多數透過吹哨者提供資訊而來。吹哨者本身，可能僅是基層員工或民眾，但吹哨的內容卻往往牽涉較大權力者或集團的利益，因此仍有舉報發生後吹哨者本身遭受報復的情況。因此，揭弊者的保護與吹哨機制的安全性，目前已成為各界關注之焦點。以英國、美國與日本為例，皆已立法，一方面確保吹哨者得受法律保護以外，另一方面要求企業必須設立良好的吹哨機制，強化公司治理與控制環境以外，並保護揭弊者，避免發生報復。

為何必須備有效的吹哨機制

對國際企業而言，吹哨機制是常見的風險管理機制。其對企業可帶來之具體價值包含：

- 法規遵循：歐、美、日各國多有法規要求保護吹哨者，否則將予重罰。因此企業多會積極設置有效之內部吹哨機制。於美國的規範中，若公司已依內部吹哨與調查機制處理，並主動通報主管機關，對於違反事項的裁罰將有極高機會被降低。
- 風險偵測：更多公司視其為營運過程中，即時偵測風險的第一道機制。透過獨立且可信賴的通報管道，員工、供應商與其他潛在通報者，能夠將疑慮、問題以及確實發現的不當行為，透過此類管道直接反應，以利早期處理或回應誤解。
- 承諾展現：大眾及投資人對於企業對誠信與道德

價值的具體承諾非常重視，企業除透過明確的願景、聲明、行為守則以外，亦可透過建立有效的吹哨機制展現對道德價值的重視。

- 商譽保護：根據以往案例，許多人因透過內部舉報管道未取得良善回應後，往往轉而選擇對外舉報來解決疑慮。此情況將會公司產生嚴重的商譽衝擊，傷害品牌與減損股東價值。建立可信賴的內部吹哨機制，將可避免前述風險。

若要让吹哨機制產生前述的價值，將取決於內部舉報管道是否安全、可信、保密。以下將討論建置吹哨機制時需考慮的要件。

建置有效且可信賴的吹哨機制

當提及企業內建立吹哨機制之實務做法時，國際近期以日本平成 28 年（西元 2016 年）由消費者廳所出具之「公益通報者保護法內部舉報制度整備一民間事業運用方針」可為借鏡。基於公益通報者保護法的基礎上，該方針認為企業運用有效的內部吹哨制度，一來能夠強化組織的自清作用，二則對於企業合法營運能夠有顯著的貢獻，進而提高利害關係人的信心。從企業風險管理與企業社會責任的角度上，積極運用通報制度，能夠讓企業提供安定、安全、安心的產品與服務，同時確保社會經濟總體的利益。

針對建立有效且可信賴的吹哨機制的的方法，方針中提出數項具體建議如下：

1. 必須考慮從通報至調查流程的完備性、受理窗口的選任、擴大利用此管道舉報的範圍（員工、供應商、派遣人員、退休人員……等）。
2. 為了確保通報制度的信賴度，必須注意吹哨者、被舉報對象、通報窗口、調查團隊間在各類事件項都能有效分隔。也因此，在接受通報以及事實相關的調查業務下，同時應運用具備中立性、公正性的民間專門機構作為接受舉報窗口與調查執行團隊。
3. 提供安心的舉報環境，並且注意通報管道操作的方便性，以盡速取得營運上的風險狀況。
4. 持續提供說明與訓練，讓所有使用者都清楚瞭解通報管道設置之意義，以及使用方式。
5. 實施調查措施時，必須由受訓過之團隊成員執行；對於結果也應該要反饋給予吹哨者，並可透過感謝等回饋其貢獻度，但過程中仍須考慮匿名性。
6. 舉報資訊必須保密、限制運用範疇，以讓吹哨者相信內部的處理不會對該人員產生不利影響。
7. 為了提高獲得資訊的機率，可運用具有獨立性之民間機構提供之舉報管道完善通報接收窗口。但同時亦須檢查該機構提供之服務是否符合保密性要求。
8. 受理資訊之管理、調查過程的資訊保護。
9. 不可違反公益通報者保護法中，對舉報者不得解雇或執行不利處理之事項；同時，自主通報者若曾參與其中，亦應考慮減免其懲戒。

建置經驗分享 - 導入實務過程之建議

吹哨機制是防止風險的一個關鍵控制，但要做好吹哨機制，並非僅就吹哨管道本身檢視。基於勤業眾信實際的導入與吹哨機制服務實施經驗，企業必須同時考慮其他環節：

1. 建立透明且鼓勵敢言（Speak up）的組織文化：透過管理階層在政策面的宣示、各場合的陳述與傳達以及具體的行動，提高潛在舉報者提出問題或疑慮的意願。
2. 針對員工提供訓練，使其瞭解他們在吹哨機制中所具備的權利，以及相關的保護計畫，並讓員工瞭解運用吹哨機制的管道、使用方法，以及本身的責任。外部潛在舉報對象亦應可透過供應商大會、交流會議等場合使其瞭解吹哨機制計畫內容。

3. 吹哨機制必須足以涵蓋各類型的議題，且按照不同類別分派給予適合處理的單位。而針對高階管理階層逾越控制有關的風險，必須備有獨立管道讓資訊得以透過至董事會或審計委員會。

4. 對於舉報之事件後續調查的標準程序，必須保持透明，以讓潛在舉報者信任。包含執行調查的方式、角色與程序、時間、品質、利益衝突的管理機制、保密機制以及防止報復的機制。

5. 董事會與高階管理階層，應能夠取得吹哨機制的績效數字，包含報告量、解決數量等，檢視吹哨機制運作是否有效。

6. 透過獨立的稽核檢視吹哨機制是否正確且有效的運作；並可透過對員工年度問卷的發放，瞭解員工對吹哨機制的信心程度。

結語

由於社會對於正義的期待，國內企業目前已陸續建立基本的吹哨管道與作業要求。但各公司自設之機制是否設計完善而足資保護吹哨者本身，尚難以被檢驗。從趨勢而言，社會各界對於公義且廉潔的企業已有所期待，因此企業更應積極應對此趨勢，主動強化吹哨者制度的安全、機密以及避免報復等措施，提早知悉問題，積極管理風險，提升公司治理，保護企業商譽。D



張宗銘
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



周宗慶
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《BEPS 深入解析》

BEPS 國際動態

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、周宗慶副總經理

行動計畫 13

馬來西亞修訂移轉訂價準則

馬來西亞稅務局 (Inland Revenue Board, IRB) 為符合 BEPS 行動計畫 8-10 和行動計畫 13 之相關建議，針對馬來西亞移轉訂價準則 (2012 年度版本) 發布第一版修訂。此次修訂涉及到常規交易原則與文件的指導原則，並將無形資產和商品交易分為獨立的新章節，並自 2017 年 7 月 15 日起生效。茲將修訂之重點摘要如下。

常規交易原則

此次修訂重申透過常規交易原則來確定受控交易的訂價並強調達成移轉訂價結果與價值創造並需一致，亦即，若僅為合約下假設之風險或資本之提供，則其報酬將不能高於實際情況下所發生之報酬，如僅做為現金盒 (Cash Box) 公司，將不能有過多利潤之歸屬。此外根據修訂準則，合約安排應能夠反映其經濟實質且合約對於風險分配應能在實際決策下被認定。

無形資產

此修訂包括納入與 OECD 指導原則一致的「無形資產」之定義並同時確認了 DEMPE 概念 (即無形資產之發展、價值提升、維護、保護及開發利用) 以及無形資產的法律上所有權，此與 OECD 的指導原則一致。此外，在決定無形資產受控交易之常規交易價格時，若難以找到可比較未受控交易，則可使用利潤分割法 (profit split method) 或

評價技術 (ex-ante valuation techniques)。此外，關於廣告、行銷和促銷 (Advertising、marketing and promotional; AMP) 之部分而被當地經銷商所創造之當地行銷無形資產，這種無形資產將會獲取高於例行性貢獻之報酬。實際上，當地經銷商執行 AMP 功能應獲得更高之報酬 (補償)，而其獲取補償形式可能為降低購買價格、降低權利金費率或與行銷無形資產價值提升有關的利潤份額。所以本次修訂認為 AMP 功能的補償方法必須是可識別的、可量化的及易於驗證的。該準則認為若僅提到額外回報隱含在購買價格中將不能被接受 AMP 功能已獲得適當之補償。最後，當地製造公司持續支付權利金予海外關係企業，將來亦會受到 IRB 之關注及質疑，尤其是當原來使用之無形資產已多年使用並效用遞減。

商品交易

根據本修訂準則「商品」被定義為實物產品，其中商品報價 (國內或國際商品交易市場獲得的相關期間的商品價格) 將作為非受控交易價格之參考。本修訂準則並以可比較未受控價格法為商品交易中最合適的方法。

集團主檔報告

關於新引入的集團主檔報告要求內容大致符合 OECD 指導原則，該要求同時也適用於跨國集團之母公司已備妥集團主檔報告時，若被稅局要求提供時，集團主檔報告應於提交移轉訂價文件時同時提

供。(相關報告編製門檻請詳本 BEPS 專區 - [各國因應行動計畫 13 之三層移轉訂價報告立法動態之說明](#))

本次移轉訂價準則的修訂反映了 IRB 目前對移轉訂價執行的相關立場，並更明確顯示 IRB 將會執行更高度度的合規性查核動作。

資料來源：

【Malaysia introduces master file requirement, other BEPS recommendation】。

period) 之情況，以致集團申報主體之會計年度開始於 2016 年 1 月 1 日或其後，並結束於 2016 年 12 月 31 日或之前，依此指導原則更新說明，其申報 2016 年度國別報告之時點與適用同年 12 月 31 日會計年度結束的公司相同，後續國別報告進行交換的時點亦比照，因此未完整會計年度之情況並不能免除其申報國別報告之義務。D

資料來源：

【Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting】。

行動計畫 13 提交國別報告指導原則 - 9 月版更新

國際經濟合作組織 (OECD) 於 2017 年 9 月發布有關 BEPS 行動計畫 13 國別報告 (Country-by-Country Report) 提交指導原則。其內說明下列二項主要更新：

關於國別報告各欄位之定義 (新增)

本次討論稿更新提交國別報告之收入欄定義，其中非經常性所得與來自投資活動所產生利益，皆係屬於收入。舉例而言，若損益表依適當之會計準則編製，則銷貨收入、由出售資產所生之淨資本利得、未實現利得、利息收入、非經常性收益等揭露於損益表之科目，需加總後揭露在國別報告表格一的收入欄位。

另本次更新亦提出應計所得稅額與已納稅額之說明，其中應計所得稅額係依應計基礎，無論其是否業經繳納，須揭露申報期間納稅主體依應稅收入計算出之稅額；已納稅額係依現金基礎，為申報期間實際支付之稅額，因此須包含相關會計年度之預繳稅款、逾限繳納稅款、更正稅款等，而無論其是否仍為爭議之款項。

此外，所得稅退稅額通常於入帳後，依現金基礎紀錄於已納稅額欄，但可能有之特例為某些跨國集團依其適當會計準則將退稅額視為收入，其於表格一已將該所得稅退稅額紀錄於收入欄。若此，納稅主體應於表格三揭露「退稅額計入收入欄，而非以現金基礎計入已納稅額欄」。

關於會計期間縮短之國別報告申報規則

若集團處於未完整會計年度 (short accounting



陳光宇
稅務部營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

義大利 / 韓國

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇營運長、洪于婷副總經理

義大利

稅局確認 Skandia 案適用於義大利

一家從事金融服務業之英國公司（隸屬於英國增值稅集團）與其義大利分公司向義大利稅務機關遞交申請適用 Skandia 案例（Skandia 係歐盟法院關於增值稅集團課徵增值稅規定之判決案例，請參照勤業眾信通訊 2016 年 12 月號跨國稅務新動向 - 瑞典增值稅集團成員與海外公司間增值稅課徵指導原則）。

義大利稅局根據義大利法規規定，對該申請案做出解釋令，惟該解釋令僅對於據以申請之案件發生效力，且僅對稅務機關及申請人具約束力。雖然該解釋令並未公開，然而本案之代表意義在於此案為義大利官方首次正式確認 Skandia 案例可全面適用於義大利。

義大利稅局認為若英國總部屬增值稅集團成員之一，則英國總部與義大利分公司間之服務提供係構成增值稅應稅交易。

義大利稅務當局認為歐盟法院 (Court of Justice of the European Union) 對 Skandia 判決所採用之原則將可適用於所有可能之交易。歐盟委員會 (European Commission) 在其第 845 號文 (Working Paper No. 845) 中亦指出，Skandia 案例適用範圍不限於由總部提供服務予分公司，分公司提供服務予總部亦可適用。此外，義大利稅務當

局藉由此解釋令業已確認下列觀點，即總部是否位於歐盟以外地區或位於另一個歐盟會員國，或服務係由總部提供予分公司或分公司提供予總部等因素皆不影響 Skandia 案例之適用範圍。

單就增值稅角度而言，基於隸屬於同一增值稅集團成員之英國公司提供予義大利分公司服務並收取服務報酬，應視為該增值稅集團提供服務，且英國公司和義大利分公司並非被視為單一課稅個體，故該服務之提供將構成應稅交易。

同時，稅局亦指出隸屬於增值稅集團之總部與其分公司不被視為單一課稅個體之其他實務案例如下：


- 當英國總部提供服務予義大利消費者 (B2C)，而服務提供地在義大利時，英國增值稅集團針對該服務應繳納增值稅且須於義大利申請增值稅稅籍登記，並負擔提供該服務所產生之所有增值稅義務；換言之，義大利分公司不能代表其總部（增值稅集團）繳納增值稅。
- 當英國總部提供服務予義大利營業人 (B2B)，且服務提供地在義大利，而義大利分公司亦參與服務之提供時，則上述義大利營業人基於反向稽徵 (reverse charge) 機制負有繳納增值稅之納稅義務，而非協助該交易之義大利分公司。若上述接受服務之營業人並未於義大利設籍登記，則增值稅集團如同 B2C 之情況須由英國增值稅集團於義大利申請增值稅稅籍登記。

韓國

關稅廳允許進口價格反映移轉訂價調整

韓國關稅廳 (Korea Customs Service) 於 2017 年 3 月修訂施行細則，允許跨國企業申報之進口價格得於進口報關時先使用暫定價格，嗣後得以因移轉訂價因素改變之價格進行相應之進口價格調整。該施行細則自 2017 年 7 月 1 日起生效。

上述規定通常適用於價格波動比較大之貨品（例如：原物料），此類貨品在進口時通常採用暫定價格進行海關申報。意即貨物進口時，進口價格尚未能確定，故進口人得於報關時先申報暫定價格，之後再依移轉訂價調整後之價格申報為最終進口價格。

由於進口人所申報之暫定價格將可於進口後依據移轉訂價之常規交易價格進行調整，預期未來海關估價與移轉訂價將可趨於一致。 

九月份《通訊》更正啟事

川普稅改進展與投資美國前的稅務考量
p.14 「赴美投資前的考量」

更正前：

當有限責任公司的業主 (owner) 均負有限責任時，除非選擇被當成合夥組織，否則將被當成公司來課稅；若具有一位或以上的無限責任業主，一般而言會被當成合夥組織課稅，除非業主選擇被視為公司課稅。

更正後：

當有限責任公司具兩位或以上的業主 (owner) 時，除非選擇被視為公司課稅，否則將被視為合夥組織於業主位階課稅。



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



傅至真
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

大陸赴海外投資新規定 對台商所造成的影響

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、傅至真協理

自 2016 年下半年起中國政府對於資金控管趨於嚴密，外匯管控政策亦造成許多企業的資金無法匯出，在美元升值，人民幣貶值的態勢下，市場結匯意願減弱，售匯意願增強，資金大量外流，伴隨大陸外匯儲備的急劇下降，大陸亦收緊外匯政策，大陸外匯管理局以「擴流入、控流出、降逆差」的監管態度，對於大額外匯出境都需要先至外管局溝通，藉以強化外匯的管控。近年中國企業在全球投資與併購方面的增長快速增加，其中對旅遊業與娛樂業的投資更是大幅攀升，與以往中國企業對外投資大多集中在能源業與科技業有顯著上的不同，尤其是中國大型民營企業對海外房地產、酒店、足球俱樂部、娛樂業等產業的投資體現出非常高的興趣，這些企業的共同特徵是：在大陸國內都有數額巨大的負債，投資方向也和企業原主營業務不同。在歐美國家，涉及體育、娛樂、文化等項目的併購項目經常充滿了外界對其洗錢、逃稅等方面的質疑，中國大型民營企業這種十分明顯的投資趨勢必然會引起大陸政府有關部門的警覺，這些企業迅速成交的交易專案下，到底是正常投資還是資金外逃？實際上，對外投資和資金外逃往往是對一個投資行為的不同動機判斷，因而很難界定，但那些投資項目看起來更像中國企業走出去，那些投資項目更可能是企業對大陸境內環境產生擔憂將資產進行轉移是可以有一個大致評判的，尤其對正在試圖對外投資的企業來說，如果所欲投資的項目具有以下幾個特質，估計很難獲得商務部的備案從而獲得外

匯合法出境的准許。

- 一、通過併購不能給中國國內帶來緊缺資源；
- 二、通過併購不能給企業帶來技術；
- 三、不能對大陸國內帶來就業機會；
- 四、企業估值具有巨大的彈性空間。

2014 年 8 月大陸商務部雖有通過《境外投資管理辦法》，並於 2014 年 10 月 6 日起施行。惟該辦法僅規定企業境外投資涉及敏感國家和地區、敏感行業的，實行核准管理，企業其他情形的境外投資，實行備案管理，對企業投資的國家和行業並無界定鼓勵項目或是禁止項目之規定，故存在了一較灰色與模糊的判斷地帶。而近期國務院辦公廳於 8 月發佈了《關於進一步引導和規範境外投資方向的指導意見》，（以下簡稱 74 號文），提供了一系列更清楚的投資方向，74 號文首先開宗名義指出，因近年來大陸企業境外投資步伐明顯加快，規模和效益顯著提升，惟當前內外環境正在發生深刻變化，大陸境內企業開展境外投資既存在較好機遇，也面臨諸多風險和挑戰。為加強對境外投資的宏觀指導，進一步引導和規範境外投資方向，推動境外投資持續合理有序健康發展，有效防範各類風險，總的來說，大陸對大陸企業赴境外投資分類為鼓勵、限制、禁止三大類。

鼓勵開展的境外投資

(一) 有利於「一帶一路」建設和周邊基礎設施的境外投資。

(二) 可帶動大陸提升優勢產能、優質裝備和技術標準輸出的境外投資。

(三) 參與境外高新技術和先進製造業企業的投資。

(四) 在經濟效益的基礎上參與境外油氣、礦產等能源資源勘探和開發。

(五) 參與農林牧漁領域與境外能互利共贏的投資。

(六) 參與商貿、文化、物流等服務領域的境外投資，支援符合條件的金融機構在境外建立分支機構和服務網路。

限制開展的境外投資

(一) 赴與大陸未建交、發生戰亂或者我國締結的雙多邊條約或協定規定需要限制的敏感國家和地區開展境外投資。

(二) 對房地產、酒店、影城、娛樂業、體育俱樂部等境外投資。

(三) 在境外設立無具體實業項目的股權投資基金或投資平臺。

(四) 使用不符合投資目的國技術標準要求的落後生產設備開展境外投資。

(五) 不符合投資目的國環保、能耗、安全標準的境外投資。

其中，前三類須經境外投資主管部門核准。

禁止開展的境外投資

(一) 涉及未經國家批准的軍事工業核心技術和產品輸出的境外投資。

(二) 運用我國禁止出口的技術、工藝、產品的境外投資。

(三) 對賭博業、色情業等的境外投資。

(四) 我國締結或參加的國際條約規定禁止的境外投資。

(五) 其他危害或可能危害國家利益和國家安全的境外投資。

74 號文主要是為了避免中資企業資金外逃之控管規定，未來中國企業對外投資行為受到多個國家部委的監管，僅項目核准即需要經過國家發展與改革委員會、商務部、外匯管理局、國資會、外交部等多部門的審核，且在對外投資過程中，企業面臨著項目核准、外匯管理、資產管理、財務管理、信息管理等多重監管要求，但間接也可能對台商造成影響，例如，在大陸經濟條件改變，台商或考慮上市或考慮改變投資方向而有出售股權或合資之情況，然在外匯管控限縮下，近期有不少台商計劃將其大陸子公司股權全部或部份出售與中資，股權全部出售的主要目的是在於退場，股權部份出售的主要目的則是在於藉助中資的關係與資金拓展大陸內銷市場，惟中方在支付股權轉讓款至境外出售方時，可能會遇上外匯緊縮議題無法匯出而造成交易破局的情況。除此之外，未來 F 股在台上市的台商在與中資談定上市前股權融資或是中方參股時，中資亦可能面臨嚴格的審批而造成資金無法跨境匯出的議題，因此 74 號文的新出台，對於上述交易的完成或許存在更多的不確定性，是以，台資企業宜關注中國大陸新發佈的 74 號文，未來中國大陸主管機關執法的態度，並評估是否會造成未來在進行架構重組與合資併購時的重大阻礙。D



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



陳建霖
稅務部經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

中國大陸台商撤資系列一、 減資方案相關法令及稅務議題探討

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、陳建霖經理

近年來，因中國大陸工資及經營成本全面上漲，全球市場經濟成長放緩等影響，多數台商在中國大陸的營運陷入泥沼式經營，特別是從事生產外銷的製造型廠商，因當地生產經營規模變小，已不復需要當初投入的龐大資本，而當台商想將當初投入的資本撤出中國大陸時，又因各種行政程序及衍生稅務議題而導致撤離方案窒礙難行，故目前已有不少台商選擇將閒置的廠房建築物出租做為過渡性的方案，尋求在適當的時機並以合法的機制退場，常見的退場機制為減資、股權出售及資產出售等方案，本系列文章將逐一討論各方案，並提出應注意事項並探討相關法令及稅務議題。

首先台商在中國大陸進行減資方案，其主要法律依據為外資企業法實施細則第二十一條，其規定外資企業在經營期內不得減少其註冊資本。但因投資總額和生產經營規模等發生變化，確需減少的，須經審批機關批准。而外經貿法發第 366 號也規定對外商投資企業在經營期限內，如確有正當理由，在不影響企業正常經營，且不侵犯債權人利益的前提下，可以向原審批機關提出縮小生產規模、調整投資總額和註冊資本的申請，經原審批機關批准，由原登記機關核准後，辦理變更登記，並報國家工商行政管理局備案。

進行投資總額和註冊資本調整申請時，應向審批機關提交董事會一致通過的決議和董事長簽署的申請

書，在申請書中詳述縮小生產、經營規模的理由及調整投資總額和註冊資本的數額，並附經中國註冊會計師驗證的資產負債表、財產清單、債權人名單和營業執照副本。


值得注意的，若企業有經濟糾紛，且已進入司法或仲裁程序或企業在合同或章程中對生產、經營規模有最低規模規定，其調整後的資本總額小於該最低規模的等規定的事項，均不得申請調整投資總額和註冊資本。

減資程序主要依據公司法第 177 條規定，公司需要減少註冊資本時，必須編制資產負債表及財產清單。公司應當自作出減少註冊資本決議之日起 10 日內通知債權人，並於 30 日內在報紙上公告。債權人自接到通知書之日起 30 日內，未接到通知書的自公告之日起 45 日內，有權要求公司清償債務或者提供相應的擔保。

而外經貿法發第 366 號，提到核准過去投資的原審批機關應當在收到相關減資申請文件之日起 30 日內，以書面形式做出是否同意的初步答覆。企業應當自原審批機關就同意企業調整投資總額和註冊資本做出初步答覆之日起 10 日內，通知債權人，並於 30 日內在省級以上報紙上至少公告 3 次。債權人自接到通知之日起 30 日內、未接到通知書的債權人自第一次公告之日起 90 日內，有權要求企業清償債務或者提供相應的擔保。

取得原審批機關批准後，企業亦需要關注在工商、稅務及海關等單位的辦理流程，依規定企業在取得批准後的 30 日內，需要按規定向原工商行政管理機關辦理變更登記手續，並報國家工商行政管理局備案。而企業原投資總額免稅進口設備、原材料等的金額超過減少後的投資總額的，應報請海關審核是否需要補稅。另外以企業稅務的角度分析，國家稅務總局公告 2011 年第 34 號文說明投資企業從被投資企業撤回或減少投資，其取得的資產中，相當於初始出資的部分，應確認為投資收回；相當於被投資企業累計未分配利潤和累計盈餘公積按減少實收資本比例計算的部分，應確認為股息所得；其餘部分確認為投資資產轉讓所得。惟實務上當企業申請減資作業時，稅務機關很可能嚴格檢視公司過去發生虧損的原因，是否存有收入低報、成本結轉不實、存貨倉庫帳與海關或稅務帳列差異過大、關聯方交易未揭露或存有非常規交易等，進一步引發企業所得稅、轉讓定價或關務等專案查核。

另外值得一提的是，亦有台商利用在中國大陸投資的資源與其他第三方進行合資計劃，在該中國大陸企業呈現大幅虧損情況，若未事先進行減資彌補虧損，恐難吸引合資的投資意願，惟在中國大陸的減資彌補虧損作業的稅務處理仍存有疑義，在國家稅務總局的問答集中曾認為此減資彌補虧損將視為企業將資本歸還給股東，而股東後續捐贈與企業彌補虧損，故企業應在當年度企業所得稅申報受贈所得而調增應納稅所得額，惟此部分目前稅法未有明確規定且各地稅局實務處理亦不一致，故建議企業宜事先溝通以避免徵納雙方的爭議。

綜上相關法令及稅務議題，建議台商在考量撤出方案前，宜事先與專業會計師討論需注意事項並分析相關方案可行性，再進一步實際執行選定方案，以降低相關的風險。 



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



廖家琪
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

台灣反避稅規範對台商資本市場上市 選擇之影響

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、廖家琪協理

台灣政府為吸引台商鮭魚返鄉以活絡台灣資本市場，於 2008 年起推動外國企業回台上市櫃計畫，截至目前為止已有近 100 家成功掛牌之企業，惟近期此熱潮似乎因市場效益或台灣相關反避稅法令通過後所存在之不確定效應而趨緩，多數台商紛紛探詢若未來台灣反避稅條款正式生效後是否重大影響公司或大股東稅負負擔，以至於可能降低回台掛牌意願進而思考轉往其他如中國大陸或香港等地掛牌之計畫。

台灣反避稅條款 - 所得稅法第四十三條之三 - 受控外國企業 (CFC) 與第四十三條之四 - 實際管理處所 (PEM) 已於民國 105 年 7 月通過，個人 CFC 反避稅條款 - 所得基本稅額條例第十二條亦已於民國 106 年 4 月通過，惟目前尚待主管機關認定之配套措施完備後始得正式實行。上述台灣反避稅規範若未來正式生效是否影響 F 股回台掛牌企業可從以下三方面來進行分析：

一、集團公司面：主要影響者為實際管理處所 (PEM) 之規範，法令明定，「依外國法律設立，實際管理處所在中華民國境內之營利事業，應視為總機構在中華民國境內之營利事業，依本法及其他相關法律規定課徵營利事業所得稅；有違反時，並適用本法及其他相關法律規定。」所稱實際管理處所在中華民國境內之營利事業，指營利事業同時符合：(1) 作成重大管理決策者為中華民國境內個人或營利事業

(2) 帳簿、財報及相關董事股東會議事錄製作或儲存在中華民國境內 (3) 在中華民國境內實際執行主要經營活動。當初母法公布後，確實造成已掛牌 F 股企業之恐慌，主要考量在於以外國企業回台掛牌者多以開曼群島等境外公司作為掛牌主體，相關管理職能、帳簿儲存及開會地點多在中華民國境內進行運作，這也是 F 股掛牌型態的特殊性，若該境外掛牌主體被視為實際管理處所在中華民國境內之營利事業，則可能影響集團整體獲利亦須按 PEM 規定課徵台灣營所稅，影響甚鉅，故於增修子法時納入 F 股豁免條款，明定 F 股公司為配合法令在台灣開立股東會等遵法行為可不被視為 PEM 條件，藉此降低衝擊並消除公司及投資人之疑慮。

二、個人股東面：採 F 股掛牌者，其大股東為財務規劃考量，多選擇以境外控股公司持有上市個體股權，若未來個人反避稅條款確定實施後，股東之境外公司若無法符合排除條款 (具有實質營運活動或當年度盈餘在新臺幣七百萬元以下者) 將被視為受控外國企業 (CFC 公司)，則該 CFC 公司當年度盈餘將併計個人股東之基本所得稅額計算相關稅負。前項所稱當年度盈餘，係指受控外國企業以我國認可財務會計準則計算之當年度稅後淨利及由其他綜合損益與其他權益項目轉入當年度未分配盈餘之數額，減除源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業之投資收益 (或投資損失)，加計非低稅負國家或地區轉投資事業決議盈餘分配數按分配基

準日持有比率（或投資損失已實現數按實現日持有比率）計算歸屬金額後之餘額。當個人反避稅法令生效後，若 F 股公司分配股利予各該股東境外公司時，自當回歸個人申報課稅。另目前台灣證券交易所稅停徵下，個人若直接出售 F 股股票暫無所得課徵規範，惟若透過境外公司且該境外公司被視為 CFC 公司出售 F 股股票之所得，反將併計個人基本所得稅額，整體而言，將提高大股東實質稅負負擔。

三、不同資本市場之影響：若台灣反避稅規範正式實施，則不論台商企業選擇回台上市、海外上市或至大陸上市，大股東若透過境外公司持有各國上市股票且該境外公司被視為 CFC 公司，則在獲配股利及出售股票時皆會被計入個人基本所得稅額，另因目前大陸不若台灣停徵證券交易所稅，若台籍股東直接出售大陸上市股票將併計台灣個人綜合所得計稅，若透過境外公司持有並出售大陸上市股票或獲配股利將被扣繳 10% 中國大陸所得稅，故台籍大股東投資大陸上市股票稅後實質利潤本就相對較低，並不因台灣反避稅規範實施與否而有重大差異。

綜上分析，個人反避稅規定若正式實施，對於台籍股東若透過境外 CFC 公司持有 F 股上市櫃股票，其獲配盈餘及出售股票之所得將併計當年度個人基本所得稅額，整體稅負相較個人反避稅規定實施前為高，確實將增加大股東實際稅負負擔，惟若與持有其他海外上市主體股票（例如中國 A 股股票）相較，大股東透過境外 CFC 公司持股同樣皆會被計入個人基本所得稅額來看，其整體稅負負擔並無差異，故若從不同上市地點單純因台灣反避稅影響之稅負成本比較來看，其他資本市場並不會優於 F 股而造成台商企業欲轉換上市地點之情況。D



廖哲莉
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



呂逸雯
稅務部經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國人力調派新知》

韓國 - 2018 年稅務法令修正

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 廖哲莉會計師、呂逸雯經理

概要

韓國企劃財政部於 2017 年 8 月提出所得稅法相關修正，一經韓國國會通過後預計於 2017 年底或 2018 年初公布實施。其中與跨國人力調派相關之法案改革謹臚列於下文。

個人所得稅增加級距及最高稅率之調整

自 2018 年起，依韓國企劃財政部擬新增級距，將全年應稅所得介於 3 億至 5 億韓圓者之稅率訂為 40%，並將全年應稅所得在 5 億韓圓或以上之稅率由 40% 調升至 42%。

稅務居民之認定改為以實際停留天數為基準

原認定係以個人在連續兩個稅務年度中居留達 183 天者視為稅務居民，現將此修正為在一個課稅年度中實際停留天數達 183 天者則視為稅務居民。

外國公司調派至韓國公司之員工薪資扣繳規定修正（自 2018 年 7 月 1 日生效）

1. 外籍員工之薪資扣繳率由 17%（若包含地方所得稅則為 18.7%）調升至 19%（若包含地方所得稅則為 20.9%）。
2. 韓國公司於給付全年服務費予調派來韓工作外籍員工之外國公司超過 20 億韓圓應辦理扣繳（原規定為 30 億韓圓）。

3. 經營造船業及金融服務業新列為須扣繳之行業（包括：航空運輸、建築、專業、科學或工程服務）。

海外帳戶申報門檻之變動

自 2018 年起，於課稅年度任一月份之末日，倘若韓國稅務居民的海外金融帳戶之資產達 5 億韓圓（原門檻為 10 億韓圓）時，須於次年度六月向國稅局揭露。

免除外國短期居民之海外直接投資及不動產收購相關資訊之申報要求

原要求參與外國公司直接投資達 10% 以上或購買持有海外不動產之韓國居民，須於次年五月向國稅局申報；然自 2017 年起，倘若外國人於過去 10 年內在韓國居留期間少於 5 年得免申報。

勤業眾信觀點

- 稅務居民之認定修正，對經常性出差商務人員及短期外派人員較為彈性。
- 公司須留意在韓工作之外籍員工之海外金融帳戶及海外投資申報要求。
- 外國公司調派外籍員工至韓國造船及金融服務公司則須留意是否薪資所得扣繳之相關規定。D



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

活化閒置資產，共創智慧國家

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理

行政院公共工程委員會統計全台灣截至 2016 年底共有 109 處閒置資產，而全民在這些設施上花了 235 億。這個數據還只是列管單位，未包括改善中或尚未列管的閒置資產。在人口逐漸向都市聚集的過程中，鄉村開始出現房子杳無人煙的景象，各地也陸續出現一些如蚊子館般的閒置資產。閒置資產除了讓民眾滿意度下滑，更成為政府、民營機構龐大的財務負擔。若不及早改善，未來這些閒置資產，只怕會多，不會變少。該如何處理閒置資產，已經成為各單位的案頭議題。

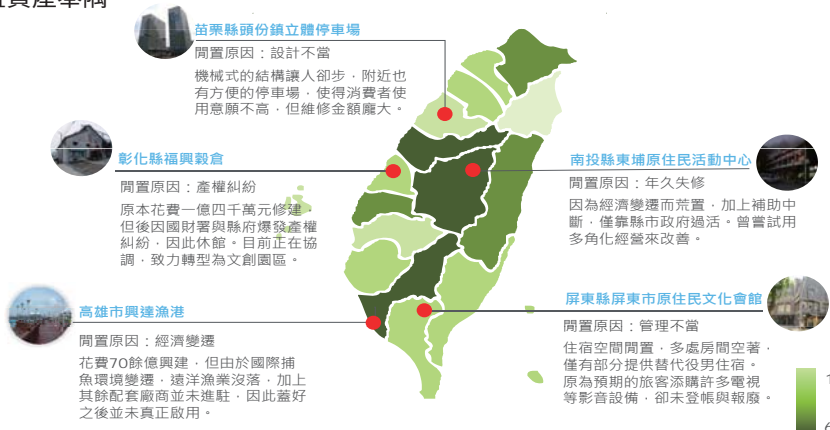
閒置資產問題逐步浮現

從中央部會來看，以農委會下轄的閒置資產投資金額最大，共花費 35 億元的雲林縣則是投入金額最大的縣市。這些閒置資產多集中在鄉村地區，有些人去樓空的傳統市場，有些是乏人問津的文物紀念館。臺灣藝術大學的姚瑞中教授踏訪各處的公共設施，還出了一系列的《海市蜃樓：台灣閒置公共設施抽樣踏查》。除了公部門的蚊子館之外，國內

更有許多民營機構正進行閒置據點裁撤評估，力求降低營運成本。數位化的時代，消費者的交易習慣也產生重大轉變。以往廣設據點、增加曝光度的行銷手法已不受青睞，戰場轉往到網際網路，而付出高額租金的實體店面成為企業的燙手山芋。2017 年某知名外商銀行在一個月內裁撤 6 間分行。雖說與國外母公司的營運政策有關，但也可見分行的經濟效益已大不如預期，企業對廣泛拓點的思維有所改變。少子化的走向、人口集中的趨勢、數位經濟的到來，讓閒置資產問題更加嚴重，也成為當今政府、公司必須解決的當務之急。

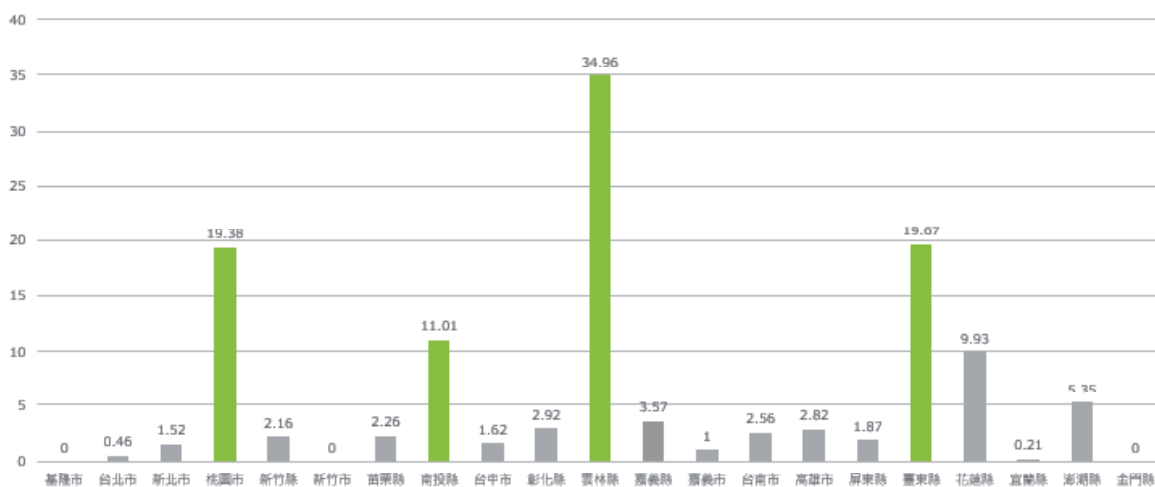
閒置資產主要因為設備功能與使用者需求相差甚遠，政府或企業無法再現價值。為了解決閒置資產的問題，行政院為此設立活化閒置公共設施專案小組，每年稽核列管設施改善情況，督導各權責單位加速設備轉型。但就目前的檢討紀錄來看，政府多採用先輔導、後評估、再拆遷的三階段方法。多數閒置資產在民間監督的壓力下面臨滅頂危機。

圖一、台灣閒置資產舉隅



資訊來源：行政院工程委員會，勤業眾信整理

圖二、台灣各地政府過去投入閒置資產經費排行比



資訊來源：行政院工程委員會，勤業眾信整理

拆遷雖能快速解決問題，但這種方法除了浪費投資之外，也須花費大把復原成本；若碰到產權糾紛，更得費上一筆可觀的訴訟費。以彰化縣福興穀倉為例，縣政府原本規劃為觀光用的農業展覽館，但完工後成效不佳，想要拆除卻發現產權過於複雜，連動都不能動。有些不看好房地產景氣的民間業者，甚至趁著景氣短期回檔，大量出售手中閒置資產，提早認賠了結。然而閒置資產的損益問題仍由納稅人承擔，拆除等於將投資直接歸零。對民間企業來說，原本的據點分散在人口聚集區，若貿然裁撤出售，不免棄之可惜。若能夠善用「提早佈局」的優勢，將能帶來意想不到的競爭力。如果可以找到合適的辦法，活化這些閒置資產，那麼他們就不再是國家治理或機構經營的絆腳石。

利用數位科技達成資產活化

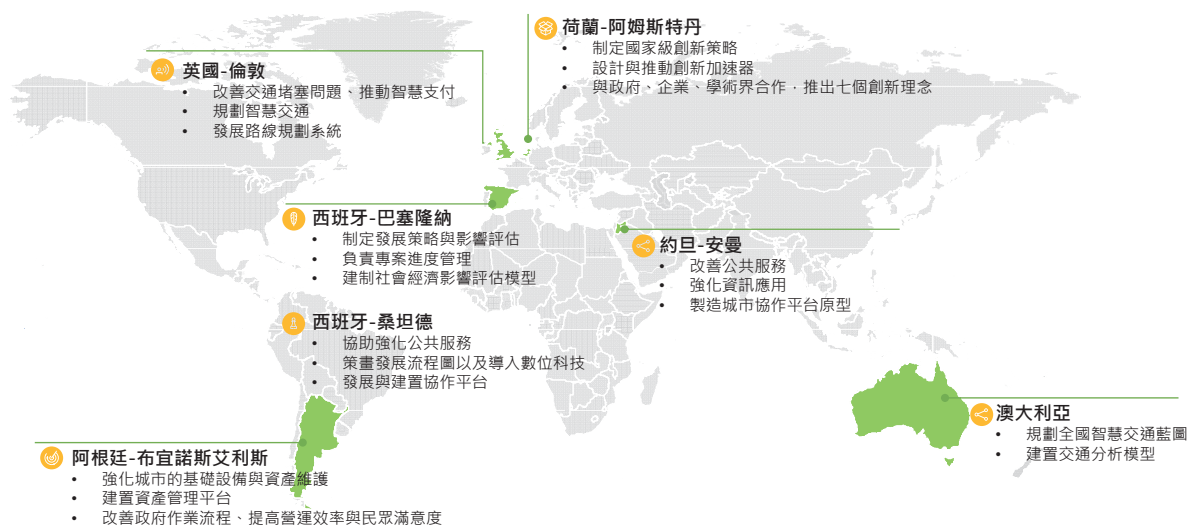
資產活化對國內而言是個較新的概念，將現有的資產、空間帶入創新的概念，利用新的技術，設計出新的商業模式，重現原本消殞的價值。國外活化閒置資產行之有年，而近年來因智慧城市的興起，也替資產活化創造了一個新的解法。

在數位經濟的年頭，在城市各處導入物聯網、大數據的數位轉型已是大勢所趨，也是全球城市競爭力

的象徵。城市資產的有效利用在推動智慧城市時是個關鍵議題。Deloitte Monitor 曾指出十個成功打造智慧城市的元素，其中包括了科技驅動、公民參與、社會向心力等關鍵方法。社會向心力除了有賴公民參與之外，更強調治理單位應該有效利用城市的各個資產，利用新科技與創新概念，提供以往無法想像的服務。

歐洲國家早在 20 年前步入高齡化社會，也先一步遇到閒置資產的問題。英國利物浦的 Granby Four Streets 在 80 年代因產業沒落成為人口嚴重流失區。老舊的街區讓政府幾度想透過強制搬遷將整個街區拆除重建。然而，計畫總是因遺留的居民反對而宣告失敗，該地幾乎成為「鬼城」。所幸情況在一群藝術家組成的創新工作室 Assemble 開始進駐後逐漸改善。他們透過各種創意發想工作坊與活動，加上科技的輔助，與社區委員會一起申請政府補助，與在地居民一起共創自己的社區，重新挖掘老城鎮的價值。其成果也得到英國的設計大獎 Turner Prize。私部門也有許多成功案例。以英國 Centrica 集團為例，旗下的 British Gas 改造部分據點為智能生活的體驗場域，同時教導附近居民智慧電表的基礎知識。不僅成功讓閒置資產轉型，更加強使用者對其品牌的凝聚力。

圖三、Deloitte 執行智慧城市的成功案例

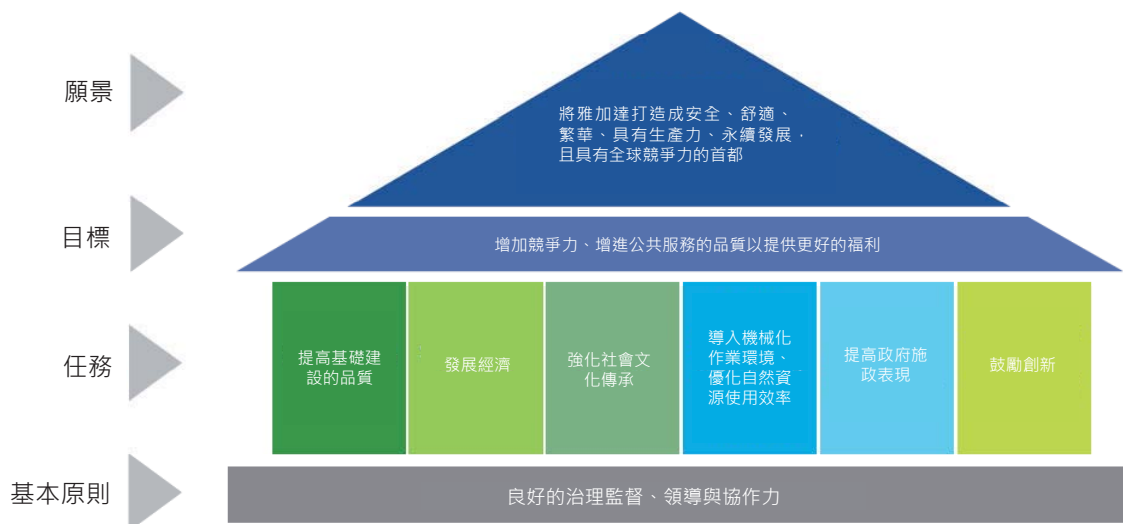


資料來源：Deloitte Smart City, Smart Nation

成功的智慧城市需要精密規劃，主政者得具備宏觀的眼光與遠見，更得將每一分資金花在對的刀口上。印尼的經驗在這方面很值得效法。雅加達有許多傳統市場，但多數年久失修、殘敗不堪。不僅有礙市容，也成為治安死角。按照一般政府的思維，這種破舊的地方只需要全部拆除，但是印尼總統左科威與華裔市長鍾萬學卻宣布：重新翻新這些老舊的傳統市場，並保護傳統市場的特色。印尼政府的如意算盤是：與其改變整個空間規劃，不如重現舊有空間的價值，將資金投入在較昂貴的智慧交通。

在 Deloitte Gov Lab 替雅加達做的智慧城市分析報告中指出：若沒有好的基礎建設，很難將科技導入到城市中，若貿然斬斷社會文化的脈絡，會失去許多無法想像的商機。印尼政府的整新計畫效果良好，不僅獲得市場攤販認同，也吸引到許多觀光客。得到資源投入的智慧交通，也舒緩嚴重的交通問題。印尼的成功經驗證明了：良好的策略規劃、最大化自身的資源利用，再加上科技導入與創意發想，不僅省錢，而且有效。

圖四、Deloitte 雅加達智慧城市規劃藍圖



資料來源：Deloitte, Jakarta's Smart City vision

以勤業眾信觀點看來，在資產活化議題上，可基於智慧城市規劃藍圖，依智慧城市規劃步驟，進行設計 (Design)、建立 (Build)、營運 (Operation) 等階段，發展資產活化策略，進而結合共創活動，讓在地民眾參與設計，讓政府、新創企業與民眾共同合作，打造出符合在地需求的場域，發展新的商業模式，方可收資產活化之效。智慧城市規劃步驟簡述說明如下：

- 設計階段 (Design)：基於城市規劃藍圖，設計資產活化之策略，進而規劃商業模式、相關管理程序、選擇供應商佈建等作業，作業資產活化議題之基礎。
- 建立階段 (Build)：此時，開始實施商業運轉模式，建立合適之業務流程、人力資源、技術方案平台，並致力於開發 IoT/Big Data/AI 等各式解決方案。
- 營運階段 (Operation)：正式運行商業模式，透過蒐集資料進行分析，提供管理者相關決策分析資訊，以作為整體商業模式之量測機制。

台灣的困境與願景

台灣以科技起家，比起其他國家更有資格用數位與創意解決問題，但台灣人口在進入 2020 年之後將急速下滑，整個人口結構將是高齡化、少子化的尖端分布。台灣在思索閒置資產與智慧城市時，更該考量到人口減少與鄉村高齡化的問題。

政府大力推動長照 2.0 的政策，部分鄉村閒置資產空間被規劃為長照、托育的照顧機構。但面臨鄉村地區人口外移、人力資源短缺的情況，機構往往聘不到員工。這樣的狀況原本是無解之題，但科技導入另闢新徑，創造了智慧醫療這樣的新解法。銀髮族若要接受好的長期照護，不需要再大費周章地跑到城市，在自己的家鄉即可頤養天年。

若能夠搭配別的設計，銀髮族能過得更加健康。瑞典與日本將閒置資產重新規劃成安養院，並且導入智慧醫療的技術，讓小朋友陪伴老人家一起共學。這樣的巧思成為妥善運用科技優勢、重新分配人力資源的最佳設計。在更遠的未來，配合智慧交通的上路，台灣可打造更便捷的路網交通，縮短城鄉交際的時間，讓在城市打拼的年輕人能夠更快地回家探親，不必再擔心路途遙遠的問題。那麼長照 2.0 的意義，才能真正落實。

邁向智慧國家

當今智慧城市蔚為顯學，台灣也不落人後，從台北到高雄，幾乎每個城市都提出了屬於自己的戰略計畫。但台灣地狹人稠，可用的土地面積不多，與其他國家相比，更應該妥善運用土地資源。比起過快的科技導入，政府應該先審慎盤點自身資產，做好戰略規劃。

可預期的是，鄉村地區將在未來數十年因少子化與高齡化出現嚴重的閒置資產問題。大批老人需要照顧，大批房子無人居住。此時政府該考量的資源分配規劃就不能僅限在城市地區，而應該包含全國各地。

而智慧國家 (Smart Nation) 的概念亦值得台灣參考，目前城市型國家新加坡率先各國推出 2025 智慧國家的計畫，以連結、蒐集和理解三個概念為主，帶動國家創新。對狹小的新加坡而言，善用土地資源是首要關鍵。台灣的土地面積雖然是新加坡的 50 倍，但多半是山地，也必須重視土地的有效利用、避免浪費。新加坡打算未來在整個國家裝上物聯網感測器，即時蒐集數據做出規劃。

將智慧城市拓展到智慧國家也需要新的思維與創見。智慧國家在技術面上與智慧城市相差不大，但卻更講求區域特色，也更需要在地居民與有關單位一同共創。特別是當活化閒置資產的時候，有關單位必須考慮到使用者真正的需求，需考量到與人相關的各種因素，方能設計出良好的應用場域，才能避免產生下一個蚊子館。

未來，資產活化若能與共創活動，政府資源、企業創新與在地需求相互結合，就能務實的替智慧國家打造基礎，使資產充分活化，將資源花在刀口上。此舉不僅能降低財政負擔，提高施政效益。引入智慧生活，邁向智慧國家，也能打造更好的生活場域，成為國民的一大福祉。D

(本文已節錄刊登於 2017-09-29 經濟日報 A21 經營管理版)



張益紳
執行副總經理
勤業眾信



徐潔茹
協理
勤業眾信



羅孟瑜
資深顧問
勤業眾信

第三方風險管理

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、徐潔茹協理、羅孟瑜資深顧問

前言

今年二月間，某連鎖咖啡店被踢爆將替換原先合作之鮮奶供應商，改與另家隸屬於某食品安全訴訟纏身之集團旗下的供應商簽約，消息一出，輿論撻伐排山倒海而來，全台各地都有網友發起抵制消費的行動，短短一天之內，業者決策急轉彎，緊急宣布停止更換供應商。然而，部分網友對於該連鎖咖啡業者「回頭是岸」的危機處理作法仍然表示「為時已晚」，認為問題的癥結在於將該集團所屬企業納入合作考量，已顯見業者輕忽食品安全之心態，是否真的更換供應商已不再是輿論的焦點。

正所謂「不怕神一樣的對手，只怕豬一樣的隊友」，你的供應商是否可能成為你的豬隊友？它將為你的產品或商譽加值或只是拖累？盡職調查 (Due Diligence, DD) 能給你答案！

盡職調查之涵義

盡職調查係指企業與其他企業(以下稱目標公司)建立或延續特定關係前，對於目標公司內部或外部環境執行之調查與評估，以充分掌握可能影響企業未來營運之潛在風險或藉此發掘合作契機，為重大決策前不可或缺之風險控管機制。特定關係包括投資、合併、收購、成為彼此供應鏈中之一環等，因此盡職調查之範圍並不僅限於財務面向，尚擴及可能影響企業形象及商譽之一切因素，並依特定關係之型態及企業之需求不同而異。

盡職調查之啟動除企業本身風險管理之需求外，亦可能源於法律規範。例如：歐盟自 2010 年起，即要求業者於首次將木材產品販售至歐盟所屬區域之市場時，必須先執行盡職調查工作，內容包括取得有關木材產地、供應商、是否符合供應商所在國家法規之詳細資訊，進一步就其供應鏈中是否可能非法取得木材進行風險評估，並採取相對應降低風險之措施。

盡職調查之構面

盡職調查構面可簡單區分為目標公司內部及外部兩個面向，內部構面包括目標公司之營業登記情形、獲利能力、財務績效、與主要客戶之合約簽訂、重大投資計畫、訴訟紀錄、營運策略及法規遵循程度等；外部構面則如市場規模、法規增修、關鍵競爭者及其供應商等，各構面都可能兼具靜態及動態變數。動態變數中，常以科技進步與法規增修對目標公司風險類型及風險等級之影響程度較劇。以 2010 年個人資料保護法上路為例，企業在個人資料保護面向之法律遵循風險隨之提高，又因駭客技術日新月異，客戶個人資料外洩及商業機密被駭之可能性已不同以往，因此實務上便有企業將目標公司之個人資料保護強度及資訊安全控管機制列為盡職調查之重要構面。

盡職調查之縱深

盡職調查依調查縱深之不同可分為四個層次，最基

礎之層次為利用現有相關資料庫對目標公司進行審視，確認是否有遭國際制裁或列入觀察名單之紀錄、是否屬政治敏感、政府持股或補助之組織；第二個層次係透過人工調查，確認是否有關於目標公司及其重要管理階層之負面資訊，並確認公司登記狀態等，以發掘及追蹤警訊 (Red Flag)；第三個層次以前述兩個層次的調查發現為基礎，針對目標公司股東、管理階層、供應商執行較為深入之全面性公開資訊審查；第四個層次調查之縱深最深，需整合使用多種分析工具及較高程度調查人員之專業判斷，執行方式包括赴目標公司或其供應商處現場訪視、向監管機構、產業內非目標公司之人員或其它產業研究機構諮詢或取得資料等。

省時又省力的第三方風險管理

由於盡職調查之面向廣泛、專業程度極高，且往往涉及市場或目標公司所在地區之法規遵循議題，調查之個體除目標公司外，尚可能涵蓋其重要之利害關係人，例如：擔任目標公司敏感性職務者是否為利益衝突高風險人員，而多數企業受限於人力、經驗、專業及語言之隔閡（當企業與目標公司所在國家不同時），難以獨自有效完成，委由第三方組織進行盡職調查之模式遂日益普遍。透過專業第三方以專案方式執行，針對產業特性及企業需求客製調查構面及深度，集合第三方財務、資訊、法律、經營管理之專業人力進行整體性分析與判斷，提供風險評估結果、建議風險因應作為及追蹤風險控管成效，協助企業與目標公司建立或延續特定關係前有效掌握相關風險，減少可能之財務或商譽損失，降低事後危機處理成本。

結語

多數企業在併購或重大投資前，都有進行盡職調查以掌握併購或投資風險之概念，但在擇定或更換供應商等其他營運決策時，卻容易忽略事前風險管理的重要性，正如本文所舉連鎖咖啡店之慘痛經驗。俗語道：「好事不出門，壞事傳千里」，在現今網路發達的時代，傳千里可能僅在須臾之間，苦心建立之良好企業形象倘因豬隊友而毀於一旦，絕非企業所樂見。透過妥善之盡職調查規劃與執行，有效掌握營運風險，即早擬定因應策略，方為邁向永續經營之道。 **D**



陳嘉祥
執行副總經理
勤業眾信



陳軍帆
副理
勤業眾信



劉俐君
顧問
勤業眾信

財務報表與大數據分析

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 陳嘉祥執行副總經理、陳軍帆副理、劉俐君顧問

前言

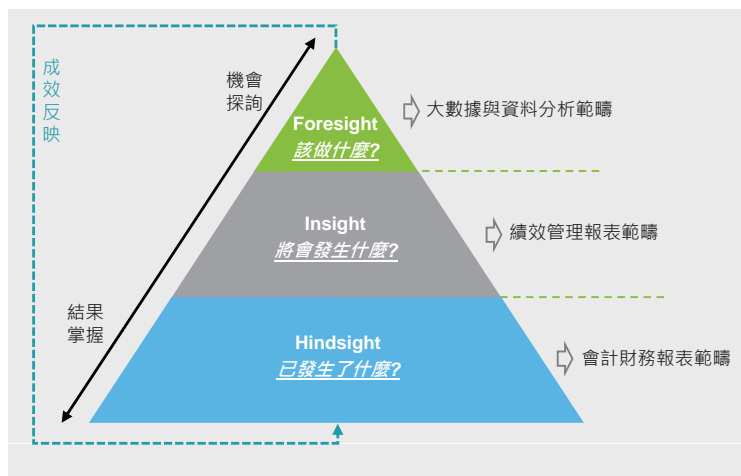
在後數位時代，企業對於整體資訊掌握，已由財務報表漸跨足至大數據資料分析。

其因並非是財務報表漸漸失去反映企業營運狀況的功能，而是財務報表基於一般公認會計原則下表達與揭露的特性，為單一觀點的資訊；為了能掌握更多面向的資訊，一般企業以發展績效管理報表作為補強方式。

但無論是財報(財務報表)或管報(績效管理報表)，

現行皆仰賴內部系統、結構化資料，再透過一連串的彙整與合併作業製作而得；然而這樣的模式面對現今後數位時代的資料特性(來源多樣、非結構性、即時且快速、巨量及雜訊高)已顯捉襟見肘，若企業想掌握更全面的資訊，現有模式即面臨無法有效率地處理成有價值的管理資訊的情況。

因此許多企業投入資源，發展適合上述特性的大數據資料分析方法，嘗試運用環境中的巨量資料歸納出更多資訊，以求比競爭者挖掘更多潛在機會，能夠取得先機在市場上當領頭羊。



從財務報表到大數據資料分析

建立成功有效的企業大數據資料分析方法，不是一蹴可幾的事情；勤業眾信不將其視為單純的系統導入議題，而是結合樹立組織分析文化、資訊科技導入、分析循環建立 - 三環相扣的成果。

【樹立組織分析文化，提升企業分析職能】

傳統的財報與管報分析多仰賴後勤財會相關單位做經營結果的數據統計和佈達；但是在數據分析領域中，由於各分析主題所探詢的議題與前線業務息息相關，因此資料分析的觸角即向前延伸，將會改由財會和營銷單位共同進行。以常見的分析主題有：

客戶消費行為、精準行銷、客戶滿意度與流失率、社交輿情與網路聲浪、服務差異化、銷配成本優化、管理成本優化、風險辨識、市場環境與趨勢……等。相關單位亦將面臨複合型跨界人才的職能需求問題：如何培養在現有專業的基礎上，加強數據分析、機會挖掘之能力。

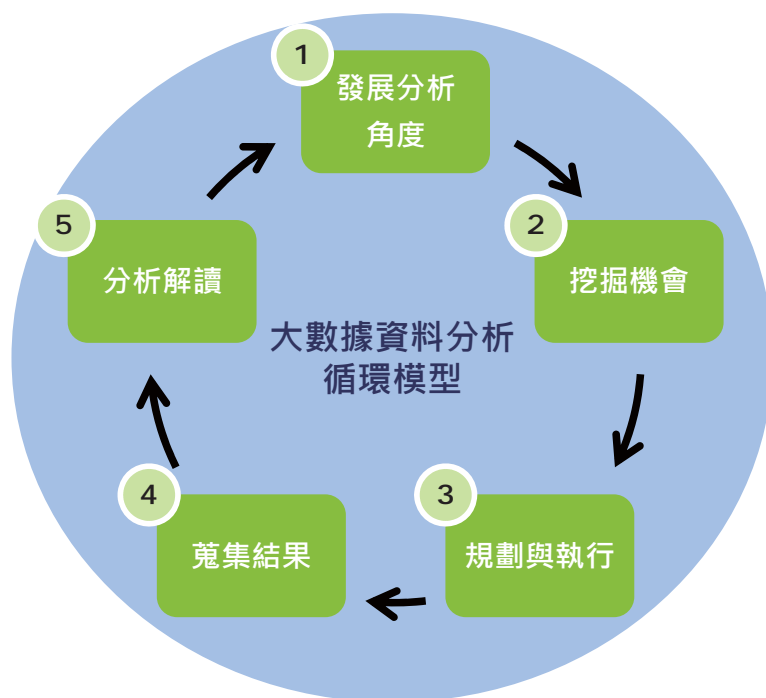
【資訊科技導入，技術與分析體驗並進】

資訊科技部份對於大數據資料分析可以分為資料和呈現兩個領域來思考。相較於財報以 OLTP(On-Line Transaction Processing) 關聯式資料處理、管報以 OLAP(On-Line Analytical Processing) 多維度資料處理；大數據(Big Data) 是針對龐大且頻繁的資料和所其需的運算能力，而新生成的巨量資料

處理技術。而呈現，不同於財報與管報較制式固定的表達，大數據資料分析使用的是更動態、視覺化的互動式操作畫面；透過可自行彈性拖拉的資料欄位/維度，並將其配置在各式視覺化呈現圖表裡，以求能在經處理後的資料中，由分析人員找出有價值與真實的資料關聯，乃至於成為企業管理的資訊。

【建立逐步優化的正向大數據分析循環】

與企業其他作業經營無異，大數據資料分析亦需要一個穩健的流程做為載體，始能結合上述分析能力與資訊科技有效率的執行，其流程大致可以分為以下五個步驟：



類似 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 的概念，但不同的是：在規劃與執行之前，更強調 (1) 發展資料分析角度與 (2) 挖掘機會兩個重點。以交叉銷售 (Cross-Selling) 分析為例，在發展資料分析角度的過程中必須考量許多假設與限制，像是：零售業假設客戶白酒和義大利麵條有高度的正相關、但由受限於陳設與其他因素，客戶不傾向在同一次購買。在許多類似此例的因子堆疊之下，容易造成分析結果的失真，造成潛在優化機會的流失。

因此大數據資料分析的流程強調正向的循環，希望在一個穩定的框架下，透過數次嘗試與檢討的過程

中，逐漸提升分析角度的完善與辨識機會的精準度，以及限縮與簡化關係因子的分析能力，漸漸提升分析的效率。最重要的是組織在過程中能發展出以資料分析的界定範圍與管理基礎，逐漸塑造以數據為基礎的分析型文化。

在後數位化時代，諸多新興的媒體平台與數位裝置潛藏了許多的資訊與可能；企業能夠在基本的財務報表之外，透過大數據資料分析能力的提升，消化和取用更全面的資訊，將會是保持企業優勢最可靠的利器。D



吳志洋
執行副總經理
勤業眾信



陳央庭
資深顧問
勤業眾信



林鼎鈞
資深顧問
勤業眾信

企業積極瘦身？ 採用雲端架構後軟體授權管理之挑戰

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳志洋執行副總經理、陳央庭資深顧問、林鼎鈞資深顧問

近年來不少企業組織逐漸將內部資訊設備採用雲端化的架構，雲端不但能夠節省成本還能夠整合資源及快速部署。其中 IT 設備大廠 Hewlett-Packard Enterprise (HPE) 在 2017 年 9 月 5 日宣布將買下可協助企業管理混合雲的服務方案供應商 Cloud Technology Partners (CTP)，CTP 除了可協助複雜的 IT 組織轉移到雲端之外，也能協助企業於雲端上打造諸如 IoT、大數據與機器學習等新的解決方案，並強調第一天就能讓企業透過雲端進行各式管理，同時梳理出企業的最佳化雲端支出，例如透過 AWS、Microsoft Azure、Google 與 OpenStack 等雲端架構，替客戶擬定公有雲、私有雲與傳統 IT 的發展策略。

整體環境鼓勵企業採用雲端服務

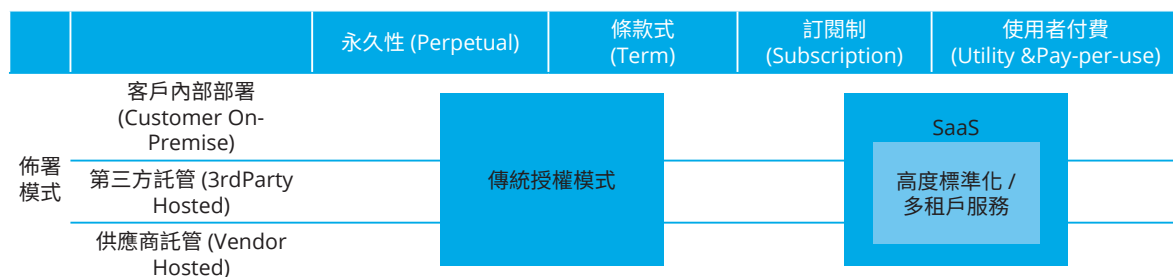
以公司內部的應用程式及軟體部署角度來看，傳統的商業模式主要是企業先向軟體供應商採購軟體永久授權，之後再每年支付一定比例的軟體維護費用或每隔一段時間的軟體升級費用。

而雲端服務 (Cloud Service) 或雲端軟體 (Cloud

Software) 的商業模式則是採取訂閱 (Subscription) 模式，根據每月或每年的使用量支付相對應的訂閱費用，企業可藉此降低 IT 基礎建設的成本。目前產業發展的趨勢顯示，企業雲 (Enterprise Cloud) 與各種即服務 (as-a-Service) 的採用正在穩健增長，根據《富比士》發表之文章指出，各企業的 CIO 們預測，未來 5 年內，內部的應用程式採用軟體即服務 (SaaS) 的比率將超越 50%。整體來說，目前環境相較於過往更鼓勵企業採用雲端服務。

雲端軟體授權模式

其中，雲端架構內的「軟體即服務」(SaaS) 的內容，即為特定的服務提供完整功能的應用程式，如公司內部的電子郵件管理或網路會議系統所需之應用程式與資料庫管理系統，皆可定義為軟體即服務 (SaaS)。採用 SaaS 架構後，其軟體授權的模式勢必與過往傳統的授權模式有相對應之改變，SaaS 的有效性 (Availability) 必然產生新的授權模式的需求，如：傳統的軟體授權是採永久性，而 SaaS 下的授權是採訂閱的方式。



採用雲端授權後的挑戰

1. 使用率 (Utilization) 追蹤：傳統針對使用量進行管理的軟體資產管理 (SAM) 工具尚未跟上 SaaS，因此使用的現況未能自動追蹤；
2. 特殊的採購 (Ad-hoc purchasing)：倘落企業各部門皆可輕鬆購買雲端產品的授權，導致購買產品時忽略了內部 IT 部門，進而企業未能統一管理，難以掌控確切的使用情況。
3. 高額的採購 (High committed spend)：部分產品是基於預付的方式，短期內可能未有對應的使用需求，造成許多資源浪費。
4. 授權合約之下的合規風險 (Compliance Risk)：綜合上述情況，除造成不必要成本的增加，軟體授權的合規性也仍是一大風險。在過往的傳統軟體資產管理，企業往往會忽略要合約中的審計條款、授權模式，以及軟體授權的升級與降級的權利。

然而，在眼前面臨轉換雲端環境之前，首要任務應完成內部的自我評估，並與企業合作之軟體經銷商與預計使用之軟體授權原廠，進行全面性檢視 SaaS 授權方案，以利企業內部軟體佈署達到最優化狀況，讓以雲端為本的軟體授權落實企業瘦身之目標。D



陳清祥
董事長
勤業眾信風險管理諮詢（股）公司

從巴克萊 CEO 追查吹哨人 談揭弊者保護法刻不容緩

勤業眾信風險管理諮詢（股）公司 / 陳清祥董事長

據媒體報導，英國巴克萊銀行內部吹哨人向董事會舉報執行長涉入一名高階員工的聘僱，而執行長試圖查出內部吹哨者身分，違反吹哨者保護法令，正遭受英國主管機關調查，並且可能面臨董事會「大幅減薪」的懲處。國內企業亦出現疑似員工檢舉或欲查核不當交易而遭調職或逼退的情事。

制定吹哨者保護法為反貪腐的重要機制，各先進國家都已制定揭弊者保護法，鼓勵及保護知悉弊案而勇於出面舉發行為者，以達促進國家廉能的目標。以英國為例，訂有「公益通報法」，係於同一法律中同時規範公部門及私部門，較能針對吹哨者制度建構整體性及完整性的規範。另外，為避免吹哨者因揭發不法、不公行為而遭受所屬企業不公平、不利的待遇，甚至報復而失業，並影響未來謀職的機會，亦訂有救濟機制的規範。

我國上市上櫃公司治理實務守則及誠信經營守則都要求上市櫃公司應訂定具體檢舉制度，並建立檢舉人保護制度，惟上述兩項守則屬於「最佳實務」並非強制要求，以致於目前上市櫃公司尚有許多公司未設置完整的舉報制度，有設置舉報管道者又常未廣為宣傳，至於檢舉人保護制度則付之闕如。欣見法務部研擬多年的「揭弊者保護法」草案終於在今年 2 月 8 日上線公開徵詢，期望綜合社會意見修正後，可以儘快送立法院審議通過。

另外本次立法採取「公、私分立」、「公部門先行」的立法策略，更期待影響民間企業舉報之私部門揭

弊者保護法能夠陸續快快立法完成。為展現我國反貪腐決心，我國也簽署「聯合國反貪腐公約」，並由廉政署制定「聯合國反貪腐公約施行法」，自 2015 年 12 月 9 日正式施行，依規定三年內要制定、修訂或廢止不符公約規定者，看來大家要更積極加把勁了。

當談到「揭弊者」時，多著重在防治貪腐行為，而實際上舉報管道所要處理的除了舞弊、盜竊等事件外，包括工安、霸凌、騷擾、歧視、環境危害、違規行為、處理不當及其他不道德行為等。最近炒得沸沸揚揚的勞基法修正案中亦增訂「吹哨者」條款，鼓勵及保護勞工檢舉違法雇主，雇主不可以對申訴勞工有解雇、降調、減薪等不利處分。目前草案明定，若因主管機關或檢查機關洩漏身分，致申訴勞工遭調職、減薪或解僱等，可請求國賠。

依據全球舞弊調查者協會統計，舞弊發現的最大來源約超過四成是舉報，其中 51% 來自員工。然而，很多內部員工檢舉是等到他們離職之後，原因在於舉報者往往心有顧忌而嚴重的壓抑他們的舉報意願，以致於未能及早察覺不法或不公事件。除了，希望適用私部門的揭弊者保護法能快速立法通過外，高度重視公司治理的公司，應思考是否參考台積電或其他公司建立明確的誠信經營政策與從業道德規範，提供員工及外部人士舉報任何財務、法律、誠信相關之不正當從業行為之舉報管道，並對後續調查採取保密與嚴謹的態度進行，同時嚴格禁止對於善意通報或協助調查人員實施任何形式的報復手

段。上述措施都應列入內部規章並廣為宣導及確保落實執行。

另外，獨立第三方公正單位，如勤業眾信，作為受理舉報單位，因具公信力較易取得舉報者的信賴，使得舉報者具安全感，更願意挺身而出，因此在國外許多大企業的委託外部機構處理舉報中心，國內開始有企業率先採取委外機制，勤業眾信以專業團隊協助企業舉報制度建置、維運及溝通等完整運作體系，值得其他上市櫃公司參考。D

(本文已刊登於 2017-05-03 工商時報 A6 政經八百版)



鄭興
總經理
勤業眾信管理顧問（股）公司

韓文彬
經理
勤業眾信管理顧問（股）公司

設定績效指標很難嗎？（上）

勤業眾信管理顧問（股）公司 / 鄭興總經理、韓文彬經理

設定績效指標 (performance indicator) 其實比你想像中的更難

又到了企業準備進行公司中長期策略規劃，或是準備展開年度計劃與預算的時間了。過去在協助許多企業進行策略釐清的研討會中 (Strategy Articulation Workshop)，當與客戶討論到「設定適當關鍵績效指標」時，常發現與會的客戶同仁，會把顧問提問的「要怎樣定義該績效指標？」常被當成在問「你需要什麼資訊來做出該決策？」這兩問題常被搞混在一起思考。

乍聽之下，藉由各種指標所呈現出來的數據，(或多或少)本來就是為了協助管理者做出合宜的決策而生。所以我們的確可以嚐試從「為了決策，需要甚麼資訊」的觀點，去反向推導「該如何以指標的方式」將這些必要的資訊報導出來。

但是，「為了幫助策略決策，而去思考該理解哪些資訊」與「為理解企業營運績效，而去思考該如何表達事實」。這兩者的思考邏輯，是同一件事嗎？

一、以數據的本質來看

先看看「為了幫助策略決策，而去思考該理解哪些資訊」的意思是什麼？

做策略決策所需要的資訊，是很多會影響未來某個結果的現存條件、狀態的實況與預估值，這其中可能存在錯綜複雜而糾結互動，經過模擬推演以決定

是否要做那件事 (策略決策)。

所以管理者做策略決策前所想要得到的資訊，大多不是很簡單的初級資料 (Primary data) (未經運算就能最直接得到營運數據，如銷售額、存貨金額、產品毛利) 所能應付的。

再來看看另一件事：「為理解企業營運績效，而去思考該如何表達事實」的邏輯是怎麼回事？營運績效指的是「某件營運活動 (比方說進入新市場的策略決策) 的結果」，而績效指標的功能是去忠實顯示出這些營運活動的結果實況 (賣了多少產品到新市場)。

若是問營運績效指標該如何設計？這問題就等於這件營運活動的「結果」如何？同樣地，這些結果的實況大多也無法被初級性質的原始數據所單純代表 (例如僅看「一個月、一個地區的銷售收入」不能代表進入新市場這項營運活動成不成功)，反而需要把原始的初級數據，根據某些規則加以運算之後，所得到的「次級數據」(Secondary data)(比方說「個別產品類別在新市場前六個月產生的營收對應總營收之比率」等等)

結論一：從數據呈現本質的這一個角度來看，在思考「決策所需的數據是什麼」的邏輯與思考「績效指標應表達的數據是什麼」的邏輯，的確應該是要相同的：它們都比較需要「次級資料」。

二、另一方面，若以被衡量對象的事前、事後確知性而言。

當我們去思考「策略決策所需的資料該是些什麼」的時候，其實我們並沒辦法清楚地知道，會影響決策內容未來結果的所有因素是什麼。所以在思考「策略決策所需的資訊是什麼的時候」，邏輯重點是，哪一些資訊能夠幫助我降低決策風險？讓我決策時，猜錯的機會變小。比方說，企業主在思考未來三到五年策略時，決定未來要不要將公司的資源轉移到另一個市場區隔（例如銀髮需求）或地區（大陸、印度）或新產品線（輕量簡單化）或新技術（耗能層次）的時候，他需要的資訊除了是公司各產品線下，過去在現有市場裡的波動程度已然呈現出甚麼變化之外，更重要的理解這些變化的原因，也就是要知道「為什麼」；以及各種市場替代性需求（例如說新市場對新介面或工具）的變化預估值，用來推論公司現有產品與技術的生命週期該如何進行調整，也就是要知道「會怎樣？」

但現在如果是叫我去想「績效指標該是什麼」時，狀況就不一樣了。績效指標是在已經知道自己想要衡量的事物是什麼的情況之下，才去設計出一種「最能夠反映這個結果」的表達方式。這是在「確實知道」自己要衡量的對象是什麼之後，才著手去設計其表達方式的。

因此，在思考績效指標該如何設計的時候，重點是考慮其反映事實的能力高下，有沒有扭曲偏誤？（例如所謂銷售額指的是什麼？有沒有扣除返退貨？有沒有把未發生的銷售先算進來？）

也因此，會讓很多人搞混；以為從「為了幫助我們做決策」所標定出來「需要被知道的數據」就應該是...「績效指標」所要表達的數據。

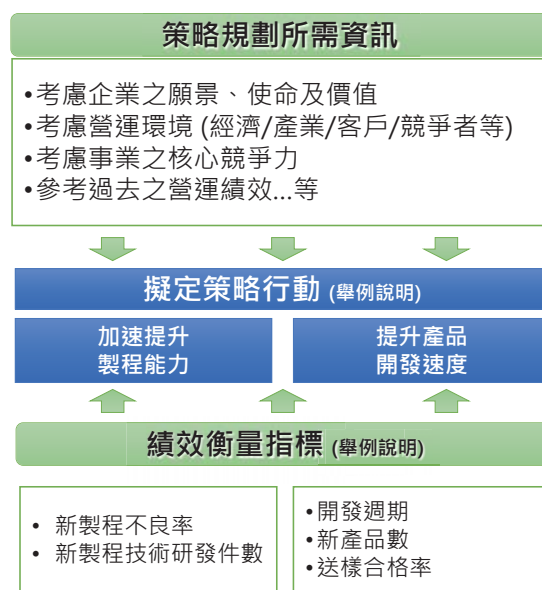
結論二：績效指標能幫助你瞭解：事先已預測的某個營運活動的結果，到底有沒有發生，但它不能，在你自己都搞不清楚（為了決策）該知道些什麼事的情況下，幫助你去決定未來。

三、因此，以這兩種分析角度來看

如下圖所示「為了幫助策略決策，而去思考有那些資訊該被理解」與「為了理解企業經營績效，而去思考該如何表達事實」，這兩者的思考邏輯不同，雖然兩者需要的都是次級資料，但是在設想其應該表達的資訊內容時的根本差異在於，進行策略思考所需的指標數據，絕不僅是每月例行營運報表上的

績效數據 (Operational index)。也就是不要拿既有的每月營運指標（每月銷售額、存貨額、良率、稼動率、管銷費用等），當成決定未來走向的策略指標，更要問「為什麼？」和「會怎樣？」。而設計績效量指標，則是為已確定的重點行動事項，找到其表達效果最好的指標，是為了回答「我怎麼知道行動事項有做？」和「我怎麼知道行動事項做得好不好？」

所以當我們看到很多企業在導入 ERP、戰情中心、



Dashboard、數據分析 Analytics、BI 等等工具時，如果沒有搞清楚上述的差異，不僅可能將資訊人員搞得人仰馬翻，更無法達到預期的管理效益。我們將在下一篇文章進一步說明，並釐清各項資訊工具角色扮演的差異。D



林旺生
保險產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



張益紳
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

資訊量激增！ IFRS 17 構築保險業財務與精算之 資訊管理新世界

勤業眾信聯合會計師事務所 / 保險產業負責人林旺生會計師
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理

國際財務報導準則第 17 號 (IFRS 17) 的技術要求，將大幅增加保險業財務及精算部門的資料量，也加重對正確性且可被稽核的高品質資料之需求，以支持財務報導流程。同時，各地區及國家對保險業清償能力及財務報導監理改革的出現，對也帶來許多資料管理上的挑戰。為支持各類監理規定的遵循需求，大數據伴隨著對細部資料的要求而生，透過大數據，愈來愈多的數位資訊可以被產生及儲存。此外，保險業者須面對更經驗豐富且更嚴格的保戶，這些保戶希望對自身的保險合約有更多了解，同時也希望他們的保險服務提供者可以更清楚他們的需求。

整體而言，監理程度愈趨嚴格、大數據帶來的可能性及保戶期望的不斷提高，為保險業創造了一個絕佳的機會，評估投資於適當的資料管理解決方案 (DMS)，進而全面提升數據整合及自動化程度。一家保險公司如何管理及使用其數據以得到準確且即時的商業洞察資訊，將是它能否長期成功的關鍵。

IFRS 17 預告保險業財務報導的新紀元

2008-09 年的金融危機引發一連串的監理變革，這些更嚴格的監理規定也影響了保險業。新監理規定的共同特性就是要求保險公司對營運及績效報告更為透明。2017 年 5 月新發布的 IFRS 17 預期將對

保險公司財務報導規範帶來有史以來最大的改變。

在 IFRS 17 的規範，各國監管機關已經或即將結合國際保險監理官協會 (IAIS) 發布之國際保險核心原則對風險基礎資本 (RBC) 進行改革。IFRS 17 及新的風險資本架構變革可能對保險公司營運模式帶來重大影響，其中包括管理及使用資料的方式，這些規範也會增加財務及清償能力報導結帳流程的複雜度。因此，為了以合理的成本，在報導截止日的期限內完成作業，結帳流程處理效率將是最重要的關注焦點。例如，有些保險公司或金控子公司須於次月 10 日前完成營業收入或當月損益之公告，未來在 IFRS17 下，保險營業收入不再是現行的保費收入，而是需要透過資訊系統複雜運算來計算當月保險服務收入及費用、財務費用及其他項目，以完成結算當月之損益；因此，資訊系統處理效率將是未來保險公司是否能及時完成結帳程序之關鍵。

增加數據質與量的驅動因子

IFRS 17 的技術要求可能導致財務及精算部門資料量大幅增加，連帶增加了資料儲存的需求。資料量增加主係受下列因素影響：

- 更加要求細部評價資訊

IFRS 17 要求公司採用基本要素法 (Building Block

Approach, BBA) 來衡量及表達保險負債。所謂基本要素包括最佳估計負債 (Best Estimate Liabilities, BEL)、風險調整 (Risk Adjustment, RA) 及合約服務邊際 (Contractual Service Margin, CSM)；因此，相較於現行的 IFRS 4，IFRS 17 中細部評價之衡量及揭露將大幅度的增加。

- 重編以往年度數字

首次適用 IFRS 17 時，為了結合現有及歷史資料，保險公司須進行全面性的資料探勘，方能一次完成對所有保險合約的會計紀錄重編。

- 更加詳細的揭露及報導

相較於現行準則規定，未來保險公司需改變總帳會計帳目及產生新的財務資訊，例如更為詳細之廣泛揭露附註。

- 增加對市場資料的採用

IFRS 17 要求基於現時市場利率衡量折現率，此改變將需要現有國際財務報導準則 (IFRS) 未要求的市場利率資料。若採用於其他綜合損益列報利率波動

的方案，保險公司則須儲存於保險合約銷售時之市場利率，以供損益報導使用，並於資產負債表日與當下現時利率重新評估資產負債表，而其差額將累積於權益項下之其他綜合損益項目。

- 保險合約組合之分群

依 IFRS 17 規定，保險公司需將每個保險合約組合分為三個獨立的、以年度為單位之群組。因每個年度群組須被視為一個獨立的計算單位，故由精算評價產生並由會計系統報導的資料量將顯著大幅增加。

為了提供對市場及內部管理階層用以來指引業務發展的財務報導，IFRS 17 規定也加重對準確且可被稽核高品質資料的需求，以支持財務報導結帳流程。這促使保險公司需要進行資料整合、自動化並擁有強大、可擴充及具彈性的 IT 平台。於良好管理及控制的環境下，此一平台應能夠支持財務及清償能力的報導結帳流程。



現有的財務及 IT 基礎設架構挑戰

多數保險公司目前仍以片斷、未經整合且複雜的財務及 IT 基礎架構進行營運，所以經常因大量的重複資料及處理導致高昂的營運成本。此一情形係由多項因素造成，包括以不同方式滿足多個利害關係人的類似需求，最終將導致公司對關鍵資訊的掌握度下降。

為因應這些挑戰，保險公司應從回答下面三個關鍵問題開始：

一、因應 IFRS 17，保險公司應滿足哪些商業需求？

下列是保險公司導入 IFRS 17 規定時，須滿足的一些關鍵商業需求：

- 效率

因應 IFRS 17 及新的風險資本架構變革，自精算、財務、資產管理及風險部門產出的資料量預期將顯著增加。對保險公司而言，為了以相同甚或更佳效率處理所增加的資料量，找到一個能夠節省資料

處理時間的解決方案是十分關鍵的。為了符合報導截止日的要求，保險公司需要找到一套有效率且受控的結帳流程；而如何確保於妥善的管理環境下，以可接受的成本運作一套新導入的結帳流程及有效的控制機制將會是一大挑戰。為使這些領域的投入資源更為精簡，在國際上，有些保險公司目前正計畫同步進行 IFRS 17 及新的風險資本架構變革的導入。

- 控制架構

IFRS 17 及新的風險資本架構變革中，一個關鍵要求就是對用於財務及清償能力報導的資料及其流程正確性及可被稽核性。此外，保險公司將需提供不同報導餘額的調節資訊給不同的利害關係人，特別是對投資人及分析師。

- 揭露規定

IFRS 17 將增加資訊揭露量。此改變部分係因新準則下保險合約的衡量方法更為複雜，更大的原因是投資人對財務報導數字要求更高的透明度，故須更清楚的說明及揭露相關資訊。由於保險合約會計採

用相同的會計語言表達，IFRS 17 將使全球投資人能夠更輕易地比較不同地區的報導數字。

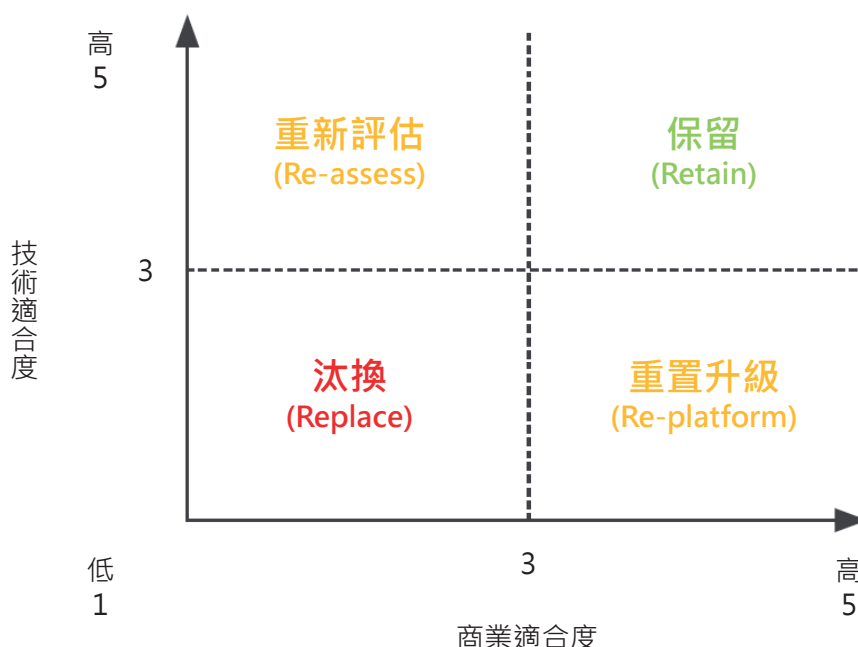
- 管理階層資訊

保險公司須有效地管理他們的風險並提高他們的報酬。了解風險與報酬如何互相影響係資料密集型應用，且需要及時且準確的資料。保險公司應考慮增加以新的 IFRS 17 財務及精算數據來進行資料分析，以提升他們商業洞察的品質，進而改善他們的商業決策流程。

二、保險公司如何利用現有 IT 基礎架構以滿足商業及法令遵循需求？

保險公司關鍵的一步將是執行 IT 評估。只要是構成財務及精算 IT 基礎架構的每一個系統都應經過技術及商業適合度的評估，以確認現有系統符合目前及未來之商業需求，並滿足 IFRS 17 之技術和營運要求。

Deloitte 採用“4R”架構來進行評估，每一系統係將從它的技術與商業適合度做評估。1 分表示不適合，5 分表示非常適合。



左上角及右下角區塊代表系統應重新評估或重置升級，因其分別不符合商業或技術要求。右上角區塊表示系統同時符合技術及商業要求，而左下角區塊表示系統需要被汰換，因其不符合目前的技術要求，且未能滿足公司的商業需求。

執行系統適合度評估後，公司應評估需如何因應不足之處。

三、保險公司可建立或購置何種資料管理解決方案 (DMS) 以同時滿足商業及法令遵循需求？

多數保險公司將面臨的一項挑戰係如何將目前片斷、未經整合且複雜的財務及 IT 系統轉化成強大、可擴充、具有彈性且良好控制的平台，並可處理多項 GAAP 規定（例如：IFRS、經濟資本、隱含價值、新風險資本架構等），及支持公司預期未來成長之需求。DMS 將以此為特色，而公司亦應關注此一領域之投資。

DMS 的選擇應基於下列幾點做考量：

- 保險公司現有財務及 IT 基礎架構的成熟度

擁有較完善基礎架構的保險公司將投資更多在能協助推動公司數位化解決方案之上，反觀較欠缺完善基礎架構的公司則需要先建立正確的基礎，中等成熟度的公司則可能投資於應對特定問題的策略型解決方案。

- 保險公司營運規模、性質及複雜程度

相較於僅於一地或少數地區營運的小型公司，在不同地區提供多樣性產品之大型公司需要在 DMS 上投入更多成本，以增進各地營運的效率。

- 保險市場成熟度及其監管環境

成熟的保險市場中，監管環境已準備反應 IFRS 17 的原則及較大的風險資本架構變革，故相較於其他市場的公司，保險公司在成熟市場中發展則需要在 DMS 上投入更多的成本。在遵循清償能力制度 (Solvency II) 報導的歐盟公司已於資料及系統做巨額投資，這些公司在因應 IFRS 17 所需投入的成本將會大幅少於尚未投入因應 Solvency II 等新風險資本架構變革的保險公司。

目前保險公司可採用的常見 DMS：

1. 數位解決方案

- 財務及精算部門可以使用數項新興科技，以提升它們現有功能或擴展嶄新功能。

下列科技已於其他產業證明其功效，但尚未廣泛運用於保險財務和精算領域。包括：

- 雲端運算

雲端技術讓透過互聯網以可升級且有彈性的科技提供所需服務可行。許多雲端技術使用者已顯著地節

省成本，但在有些保險公司之保險業務相關部門現有的系統高度零散且是特別客製的，要將這些系統移至雲端可能是個挑戰。

雲端技術也能增加生產力及團隊間協同，並允許「虛擬結帳」，使得一些傳統的月結活動及報告可立即完成。此將增加報導結帳流程的效率，而效率提升將是允許保險公司能以可接受成本符合不同報導截止日要求的重要條件。

值得注意的是，監管機關的態度也是很重要的考量之一，目前中華民國金融監督管理委員會對於金融保險業採用雲端解決方案仍有很大的資訊安全及個人資料保護疑慮，保險公司在評估是否採用雲端運算解決方案時，需要與主管機關充分溝通。

- 記憶體內運算

此係將大量資料儲存於主記憶體內以換取更快的反應時間，記憶體內運算可以對前所未見的資料量進行實時分析。

鑒於 IFRS 17 適用後資料量將大幅增加，保險公司應考慮尋求記憶體內運算所帶來的可能性，特別是 IFRS 17 下保險負債的計算，因計算履約現金流量及其對合約服務邊際於個別年度獲利群組層級的影響，需使用非常細部的資料，記憶體內運算機會是一項十分有用的解決方案。

- 進階分析及視覺化的商業智慧工具

IFRS 17 及新的風險資本架構變革下，新的保險負債評價規則讓財務及精算部門在保險業歷史上首次可用共同的規則工作，使其有增加商業洞察價值的機會。

財務和精算部門可以經由投資於優化現有分析流程工具以達到更高層次的商業洞察及生產力，並經由投資在視覺化工具之上，以各利害關係人易於理解的形式，提供保險公司各面向即時且準確的商業洞察。例如，透過投資預測模型工具以提升規劃及預測技術。此科技經常結合記憶體內運算，以大幅提升速度及改善商業洞察能力。

2. 資料自動化方案

因應 IFRS 17 的挑戰，保險公司很可能需要增加自動化程度。解決方案可以是全面性的或僅針對特定領域的挑戰。此類解決方案包括：

- 資料處理技術

透過在於目標領域中運用自動處理解決方案，資料處理技術可使用於現階段仍須經由人工或尚未文件化的各種流程。案例包括標準化企業 ETL 工具及更多運算的解決方案，如 R 及一些 SAS 技術。

- 強大的試算表解決方案

這些解決方案適用於當公司決定維持現有的試算表流程但投資於強大的試算表解決方案，例如：建立工作流程、自動化試算表間介接的機器人類型解決方案，或更簡單地，可以使用嚴謹的軟體工程原則來建立及維護試算表。

3. 資料集中解決方案

若保險公司的 IT 基礎架構成熟度較低，或可能須取代或汰換大部分的系統時，運用資料集中解決方案可能較為理想。現有許多可行方案包括：

- 資料倉儲

此類系統存放來自精算、財務、風險、資產、保單及交易的大量結構化資料。若適當導入，資料倉儲將可以提供極強大的解決方案。但因須將大量的老舊資料轉換至共通結構，並將資料倉儲與相關系統進行整合，此方案通常較為昂貴。

- 非結構化資料庫

非結構化資料庫即是開發一個記憶體空間（或稱「資料湖」），用以儲存僅經有限度轉換的原始資料，並仰賴強力的萃取及分析技術（例如記憶體內運算）來達到資料管理與使用。無須經歷發展全規模資料倉儲的複雜性及高額投資，公司利用非結構化資料庫即可使資料集中化。

- 明細分類帳

此方案係在現有系統中建立一個明細分類帳以應對特定的資料彙整及報導要求。經由發展明細分類帳來儲存及處理依循 IFRS 17 需傳達的數字及揭露所需的相關細部資料，而總帳可在此大規模改變的情況下得到較好的保護。某些資訊系統商現已開發數個特定的 IFRS 17 明細分類帳產品的開發。

結論

為因應財務及 IT 基礎架構之挑戰，保險公司可投資於 DMS，以提升公司的資料整合及自動化。解決方案的選擇將視個別商業需求及現有基礎架構的成熟度而有不同。面對營運及 IFRS 17 和其他相關法令遵循之需求，投資於資料管理解決方案將是保險

公司必要且重大的一步。

市面上可利用的資料管理解決方案很多，然而，並不存在任何單一解決方案可應對所有問題；每家保險公司必須發展自己的資料管理策略，以決定自行建置或購買哪類型套裝解決方案。雖為符合新的監管規定而須增加 IT 支出，但為提高投資報酬，領先的保險業者可利用這些支出作為營運轉型的跳板，以獲取本文所提及的各種營業利益。此 IT 支出須使公司可因應更為廣泛的商業環境，而且每間保險公司皆應該列入策略規劃中。

保險公司必須選擇與其資料管理策略相符的正確解決方案。鑒於導入 IFRS 17 勢在必行，各家保險公司應盡早對所有相關的商業及法令遵循要求進行評估，以選擇最佳解決方案。D

註：原文引自

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/insurance-accounting-insights.html>



陳清祥
董事長
勤業眾信風險管理諮詢（股）公司

強化家族企業公司治理

勤業眾信風險管理諮詢（股）公司 / 陳清祥董事長

新人新政，金管會顧主委表示將啟動第三次金融改革，重點是「公司治理」，要由法規面著手，讓金融業成為公司治理典範。而媒體討論較多的家族化與公司治理問題，顧主委在記者會上答覆，去家族化是指股東有家族化傾向且有可能危害公司治理。其實最後是回歸到公司治理。

依據董事學會家族企業關鍵報告，台灣上市櫃公司家族企業比率高達 73%，總市值占 63%。大多數的控制股東非常努力經營公司，使公司價值持續成長，惟部分控制股東圖利自己，傷害股東權益。但不能因為後者部分公司的行為，而一竿子汙名化所有控制股東或家族。

從公司治理中心 2017 年 4 月公布的評鑑，金融業上市公司有 11 家在前 5%，另 11 家在 6~20%，七家在 21~35%，二家在 36~50%。國泰金、中信金、富邦金與玉山金亦在今年入選道瓊永續指數，其公司治理獲得肯定。足見金融業的公司治理有模範生、也有待改善的業者，未來如何胡蘿蔔與棒子齊下，落實差異管理，例如金檢次數及抓大放小，則考驗著主管機關領導智慧。

另外，依天下 2000 大調查，金控 2016 年股東權益報酬率前五名分別為富邦金、玉山金、中信金、國泰金及第一金，可見家族化未必影響經營績效。依據美國商業周刊研究，家族企業比其他企業表現較佳的原因通常包括強烈的使命感、天生與早期培養的商業判斷、24 小時的決策及長期的承諾等。而部分家族企業為人詬病的則包括家族利益大於公司治理、緊握人事權、傳子不傳賢及家族繼承造成企業管理爭議等。因應之道在於強化家族企業公司治理，逐步轉型落實經營權與所有權分離。

強化金融業公司治理至少包括建置有效的公司治理

架構、強化董事會職能、遵循法令並健全內部管理、保障股東權益及金融控股公司與所屬子公司及其他關係企業間之公司治理關係等。

公司治理首要強化董事會職能，建議家族化金控漸進式自願規劃提高金控及銀行、保險子公司獨立董事所占的比率，以淡化家族色彩。獨立董事扮演替主管機關及小股東監督的角色，其獨立性及適任性很重要，董事提名仍需大股東的支持才能當選，關鍵仍在大股東及董事長是否真心想要落實公司治理，願意指派真正「對」的人才擔任獨董。除了確保組成專業、多元的董事會外，建議應優先推動金融業董事會委由第三方（如公司治理協會）進行董事會效能評估，以確保董事會有效的運作。

其次是落實子公司的監理及對關係人交易管理。主管機關對於銀行、保險、證券等主要業務的管理已經相當嚴格，出問題的可能在租賃或其他海內外子孫公司，對於海外租賃公司從事放款、海外授信的擔保品及貸款後管理都應加強監理。還有，對於關係人的辨識、授信、關係人交易也應強化及落實管理。

風險導向的稽核也應積極推動。強化內部控制及內部稽核，做好風險管理、法令遵循等非常重要，而控制環境極為關鍵，董事會及審計委員會應督導公司落實誠信經營守則、董事及員工道德行為守則，也應建構有效舉報制度及吹哨者保護等。

金管會於 2016 年 7 月即發布並鼓勵推動風險導向的內部稽核制度，期望透過差異化管理提高監督及管理效率，並降低稽核、管理成本，建議應漸進式全面於金融業推動。 **D**

（本文已刊登於 2017-09-21 經濟日報 A4 焦點版）



袁金蘭
會計師
勤業眾信



陳惠明
會計師
勤業眾信



陳建宏
會計師
勤業眾信



徐瑩瑩
會計師
勤業眾信

掌握變革風潮 洞察前瞻觀點

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 袁金蘭會計師、陳惠明會計師、陳建宏會計師、徐瑩瑩會計師

106 年政府推動多項重大稅務新政立法，開始實施後對個人及營利事業的稅負均有重大影響，包括增訂稅捐稽徵法第 5 條之 1 授權財政部推動金融帳戶資訊交換「共同申報及盡職審查準則 (CRS)」、所得基本稅額條例第 12 條之 1 增訂個人受控國外公司課稅規定、訂定納稅者權利保護法及財政部推動股利所得稅改方案及相關配套修法。另行政院推動的前瞻基礎建設計畫，投資金額龐大，營利事業參與投資亦要善用可能的租稅優惠以管理稅務成本，增進投資效益。個人及營利事業應了解各項稅務新政的內容，以評估對投資架構及營運模式的影響及因應方案。

全民稅改方案解析及因應

徐瑩瑩會計師

財政部在 9 月 1 日公布所得稅制改革方案，此次所得稅制改革推動涵蓋不同層面，不僅降低國內個人股東股利所得之稅負及內外資股利所得稅負之差距，同時兩稅合一設算扣抵制度亦將走入歷史。

本次所得稅制改革主要集中在以下三個重點，對個人綜合所得稅申報而言，自 107 年度起調高綜所稅三項扣除額，並廢除最高級距 45% 綜所稅率，藉以減輕薪資所得及中低所得者所得稅負擔；對於營利事業所得稅則採取獨資合夥事業免徵營所稅，轉而歸屬於獨資或合夥人之綜所稅進行課徵，暨考量鄰近國家營所稅稅率，適度調整營所稅稅率至 20%，同時為有助於企業投資創新之需要，將未分配盈餘

稅率降低至 5%；最後為因應世界潮流，將複雜兩稅合一扣抵制度廢除，改採取股利所得課稅新制，以簡化股利所得申報程序，並且降低內外資股利所得稅負差距。

誠如上述，目前稅改草案中將營所稅稅率調增為 20%，未分配盈餘稅調降為 5%，於公司保留盈餘不分配情況下，其稅負將由現制的 25.3% 降為 24%，企業保留盈餘不分配的租稅成本降低，讓企業的資金運用更有彈性。財政部立意應是鼓勵企業進行創新投資及培養人力，蓄積企業競爭力，惟不同性質企業保留盈餘不分配的目的可能不同，財政部是否可進一步考量企業因投入創新研發、增聘員工及為員工加薪、技術及設備投資之支出可列為計算未分配盈餘稅之減除項目，應更能增進企業加強投資力道並且創造就業機會，並提昇企業及台灣的全球競爭力。

針對營所稅稅率擬自 17% 調增為 20%，企業應重新審視於現行課稅所得計算制度下，以往遞延之收入及成本費用究應於本年度實現？或遞延以後年度實現？舉例來說，投資損失以實現者為限；如被投資公司當年度減資彌補虧損，依法得認列投資損失，減少課稅所得，可延後至下年度實現；又被投資境外企業盈餘分配可考量於今年內宣布分配，減輕稅率調增所造成之負擔。

又個人股東股利所得新稅制分為甲案及乙案兩種選擇，甲案採「部分免稅、合併計稅」制；乙案則是股利所得合併或分開計稅二擇一制。稅改後，個人

股東直接投資或透過國內投資公司方式持有，無論採用甲案或乙案，於個人股東階段及國內投資公司階段，稅負較現制為輕；因此，個人透過國內投資公司投資，無需急於 106 年底前分配以前年度未分配盈餘，可留待 107 年度後分配適用新制課稅較有利。同時，個人透過國外控股公司投資者，除了稅負加重暨未來實施 CRS、個人 CFC 等反避稅規範，可能成為各國追稅目標，甚至被重複課稅，故可評估整體投資架構應否調整，例如原由境外控股公司回台投資標的調整為透過國內投資公司進行投資，惟仍須考量調整為國內投資公司持股之相對應成本。

此外，外商在台轉投資企業，若 105 年度盈餘尚未分配者，可評估於 106 年底前召開股東臨時會修正盈餘分配案並分配以前年度盈餘，除可使用未分配盈餘稅抵減稅額扣減應扣繳稅款，亦能降低 105 年度未分配盈餘稅負擔。本次稅改方案於萬眾矚目下出爐，如何顧及各個層面之權益並減少弊端，實屬不易，希望主管機關能考量各方建議，並期待新法早日定案及實施。

境外金融帳戶資訊交換之分析與影響

陳建宏會計師

我國反避稅條款已於 105 年間立法通過，雖未開始生效，但日後影響範圍不僅包含了過往透過在租稅天堂架設控股公司來保留股利之投資架構，同時也影響透過在租稅天堂設立公司以進行接單或金融商品操作之營運模式。此外，立法院業於今年 5 月份立法通過個人受控外國企業之課稅規定，一同將個人也納入反避稅條款之課稅範圍內。此刻追稅的風潮似以山雨欲來風滿樓之勢來襲，所幸為避免實施反避稅制度對納稅義務人短時間內造成重大衝擊，所得稅法第 126 條明定施行日期由行政院考慮 (1) 海峽兩岸避免雙重課稅及加強稅務合作協議之執行情形、(2) 國際間按共同申報及應行注意標準 (Common Reporting and Due Diligence Standard, CRS) 執行稅務用途金融帳戶資訊自動交換之狀況，以及 (3) 完成相關子法規之規劃及落實宣導等三條件後定之，所以雖然目前看似尚未有立即的影響，但納稅義務人仍有必要即早評估相關因應方式。

上述三條件中，CRS 就是所謂全球版的肥咖條款，其係 OECD 組織為建置全球稅務資訊交換機制，於 2014 年 7 月發布金融帳戶涉稅資訊自動

交換標準 (Standard for Automatic exchange of information, AEOI)，其主要內容即包含 CRS，運作模式主要係透過各國政府取得金融機構帳戶持有人資訊，再與帳戶持有人之稅務居住國進行資訊交換，以防堵透過資訊不對稱所進行之跨國逃漏稅。目前全球有超過 100 個國家或地區承諾參與 CRS，台灣日前亦已增訂稅捐稽徵法第 5 條之 1，用以授權財政部得本互惠原則，與外國政府或國際組織商訂稅務用途資訊交換及相互提供其他稅務協助之條約或協定，被視為是為台灣日後參與 CRS 之敲門磚。

一般而言我國民眾若在境外開立金融投資帳戶者，不外乎選擇香港與新加坡等地，然而香港與新加坡業已承諾實施 AEOI，並將於 2018 年進行首次資訊交換，近來想必有許多讀者陸續收到來自當地金融機構傳來的實質審查文件，要求帳戶持有人應誠實聲明其最終受益所有權人稅務居民管轄區域，故一時間內似乎所有「藏」在海外之資產都有可能「全都露」而引起極大不安。CRS 是全球無可避免之趨勢，未來國人在從事境外金融資產操作勢必要更加謹慎考慮我國的稅負影響，且針對過去既已存在之交易模式，亦必須提早檢視相關租稅風險及因應之道，近年來已陸續有稽徵機關將透過境外公司接單所保留之利潤視為境內公司漏報所得之案例發生，又中小企業及個人所設立之境外公司多未設有帳簿憑證，日後一旦境外帳戶資訊被交換回台，相關租稅風險不可謂不大，有類似情況之營利事業更有必要於現階段做好提早因應，另提醒個人亦須更積極評估 CRS 對日後遺產及贈與稅的影響，畢竟在全球反避稅風暴下，萬萬不可心存僥倖。

納稅者權利保護法下對納稅人權利之保障

陳惠明會計師

105 年 12 月 28 日公布之納稅者權利保護法即將屆滿一年，意即納保法將要正式上路。該法係為保障納稅者權利所設之專法，雖按我國憲法第 19 條規定，人民有依法納稅之義務，惟憲法亦賦予人民應有之生存權、工作權、財產權及其他相關基本權利之保障亦不容忽視，立法者為確保納稅人之權利，實現課稅公平及貫徹正當法律程序所設之專法，納稅者應須正視以保障自己的租稅權益。

納保法一共訂有 23 條，雖然過去不論稅捐稽徵法第一章之一已訂有納稅義務人權利之保護專章，或是行政程序法第 9 條要求行政機關對於當事人有利

及不利情形均應一律注意，仍不如納保法之專法設置來的更具體完整。法條中除了要求行政法院有關稅務專業法庭的設置，包括稅務專業法官之認證、財政部納稅者權利保護諮詢委員會之設置，以研擬納稅者保護政策之諮詢意見，以及稅捐稽徵機關應指定專人為納稅者權利保護官，主動提供納稅者妥適必要之協助外，其中尤為重要的是對納稅者的處罰之減輕及免除，及納稅者行政救濟權之保障。

一直以來「租稅法律主義」與「實質課稅原則」時有衝突，雖說主管機關所發布的行政規則及解釋函令不得增加法律所未明定之納稅義務，然而過去數十年來稅捐之課徵偏重於確保國庫收入及稽徵效能，不乏有法律已經修改，相關函釋仍繼續存在而增加納稅者課稅義務之現象，本次立法已要求財政部應定期檢討，並得委外辦理以求公正客觀。而納稅者為獲得租稅利益，在符合法律形式及尚無解釋函令縮限之下，常見以非常規交易模式達成與交易常規相當的經濟效果為租稅規避，過去稅捐稽徵機關多援引實質課稅原則予以調整補稅外另處以罰責，本次納保法亦針對此類處罰予以禁止，惟仍應加計 15% 之滯納金及利息。另外，納保法也要求稅捐機關對納稅者的處罰應審酌納稅者違反稅法上應受責難的程度、並得考量納稅者之資力，按情節減輕及免除其處罰。

此外，基於憲法第 16 條人民有請願、訴願及訴訟之權，本次納保法也納入了許多保障納稅者行政救濟的權利，除了要求行政法院有關稅務專業法庭的設置及稅務專業法官之認證外，納稅者過去只能在行政訴訟階段才能申請閱卷，現在只要納稅者有維護其法律上利益之必要，於申請復查或提起訴願後，即可向稅捐稽徵機關或受理訴願機關申請閱覽、抄寫、複印或攝影與核課及裁罰有關資料。另外，也給予納稅者於行政訴訟言詞辯論終結前得追加或變更課稅處分違法事由之權利，即直接衝擊過去所謂的爭點主義。期待新法實施後能真正落實保障納稅人的租稅權利。

前瞻計畫稅務點滴

袁金蘭會計師

依行政院主計處統計資料顯示，近兩年來年我國經濟成長率為 1% 左右 (104 年度為 0.72%，105 年度為 1.48%)，而 106 年度之預測成長率亦僅為 2.11%；此外，依據「世界經濟論壇」所提出之「全球競爭力報告」，近年我國因基礎建設之不足，致競爭力

評比亦呈現下滑之趨勢。因此，政府於今年提出「前瞻基礎建設計畫」，期以擴大基礎建設之投資，達到提振景氣、厚植經濟成長潛力及促進經濟結構轉型之效益，同時奠定國家未來發展之根基。

為此，立法院已於 8 月 31 日三讀通過中央政府前瞻基礎建設計畫第 1 期特別預算，預算規模高達千億元，而前瞻計畫之項目包含「軌道建設」、「水環境建設」、「綠能建設」、「數位建設」、「城鄉建設」、「因應少子化友善育兒空間建設」、「食品安全建設」及「人才培育促進就業建設」等 8 項，涵蓋範圍甚廣，勢將為各產業創造龐大之商機。然而，有志參與相關建設計畫之業者，除專注於前瞻計畫之內容，亦應同時留意是否有相關之租稅優惠可茲申請，以降低相關之租稅負擔。

從而，觀我國「促進民間參與公共建設法」之規定，該法令所定義之公共建設範圍包含「交通建設及共同管道」、「污水下水道及自來水及水利設施」及「電業設施及公用氣體燃料設施」等 14 項，可知前瞻建設計畫有部分將符合「促進民間參與公共建設法」之公共建設範圍，而可適用相關之租稅優惠。亦即，就參與前瞻計畫之公司而言，如符合該法令之規定，除可享有 5 年免徵營利事業所得稅之優惠外，其所購置之設備或技術，抑或相關之研究發展及人才培訓等支出亦將得以適用投資抵減之優惠，而就其所進口供建設使用之機器及設備等，於一定條件下將免徵進口關稅，另於興建或營運期間所使用之不動產所生之地價稅、房屋稅及契稅等，亦將予以減免。再者，就該公司之法人股東而言，如符合相關規定，更將享有股東投資抵減之優惠。另外，如於執行投資計畫過程中，若有支付國外權利金、利息、技術服務等費用之情形，亦應檢視所得稅法或租稅協定等法令，評估爭取適用相關降低扣繳率之租稅優惠。

目前我國租稅優惠之範圍及規定，雖已減少甚多，然由前述可知，如係參與政府重大公共建設計畫，其可能享有之租稅優惠項目實仍不少。因此，有志參與前瞻建設計畫之業者，除嗅到龐大商機，而持續關注計畫之內容外，更應檢視相關法令規定，予以評估、管理及降低租稅負擔，以提高參與投資計畫之報酬。D

(本文已節錄刊登於 2017-09-21 工商時報 A18 稅務法務版)

職業安全衛生法中「事業單位」之相關民、刑事責任

理仁法律事務所 / 謝文倩律師、陳怡君律師



隨著社會、經濟之發展，各行各業之分工也逐漸精細，若公司有施工、工程之需求而無法全部自行施作的話，則常會去找他人來承攬工程，此時在勞工安全衛生的面向上，有什麼應盡的義務？若未盡義務會有什麼樣的責任？乃公司在將工程發包出去前必須要注重的事情，各公司應進一步瞭解職安相關責任，此不但是保護自己，也是保護勞工之必要措施。

一、什麼是事業單位？

(一) 職業安全衛生法相關人員之責任原則上可以區分為「雇主責任」與「事業單位之責任」，「雇主」之定義為：「指事業主或事業之經營負責人」，而事業單位係指：「指本法適用範圍內僱用勞工從事工作之機構」，乃職業安全衛生法第2條所明定。至於事業單位之明確定義則為：「事業單位將其事業之全部或一部分交付承攬，有關是否屬其『事業』之認定，以該事業單位之實際經營內容、經常業務活動及所必要之輔助活動為範圍，且不以登記之營業項目為限；亦即事業單位本身之能力客觀上足以防阻職業災害之發生，係其所熟知之活動，對於作業活動伴隨之危險性亦能預先理解或控制」（參「加強職業安全衛生法第26條及第27條檢查注意事項」（下稱「注意事項」）第三點）。

(二) 若是事業單位將其生產設施之興建工程交付承攬，而該工程相關作業與其經營內容專業有關，則應屬事業單位，亦或是事業單位將其設備之維修、保養、安裝、清潔及廠房修繕等交付承攬是否認定為『以其事業交付承攬』，應就該事業單位之實際經營內容、經常業務活動及所必要之輔助活動作是否為「事業單位」之個案認定。

自某啤酒廠職安賠償案件可進一步瞭解法院對於事業單位之認定，該案即是某啤酒廠將高壓電氣設備之保養、維護交由甲公司承攬，甲公司之員工乙於某日進行高壓電氣設備之維護時遭電擊而有右手截肢之傷害，乙則請求某啤酒廠與甲公司賠償，法院則進一步認定：「使用電力乃某啤酒廠製造啤酒過程所必需，有關電氣設備乃其必備之設施，苟無電氣設施，該廠實無法製造啤酒，因此有關廠電氣設備之定期維護、保養、檢驗等，雖非其主要之目的事業，惟仍應認為係屬其『事業之一部分』，是某啤酒廠將其事業之一部分交與甲公司承攬，某啤酒廠即應連帶與甲公司負勞工職業災害之雇主補償責任」¹，由上開案例可知，若經認定為「事業單位」則須對於防阻職業災害之發生盡上一定的努力，因此，若公司將工程發包出去，第一步則須要先檢視是否為職安法中之「事業單位」，才能進一步評估是否需負相關之義務、責任。

二、事業單位於職安法上應盡之義務

(一) 職業安全衛生法中「事業單位」所負之義務係與「雇主」有高低之不同而有區別之實益，「雇主」之義務相較於「事業單位」之義務更加嚴密，雇主應在合理可行範圍內，採取必要之預防設備或措施，並應有符合規定之必要安全衛生設備及措施，以使勞工免於發生職業災害…等種種義務為職安法所明定²，謹將「事業單位」最主要之義務分述如下：

(二) 職安法第26條之「危險告知義務」：

1、按「事業單位以其事業之全部或一部分交付承攬時，應於事前告知該承攬人有關其事業工作環境、危害因素暨本法及有關安全衛生規定應採取之措施。承攬人就其承攬之全部或一部分交付再承攬

時，承攬人亦應依前項規定告知再承攬人」乃職安法第 26 條所明定。本條之目的係因事業單位之設備維護與修理、物料吊掛與搬運及工程施工等作業常交付承攬，這些作業因原事業單位較熟悉危險及有害狀況，故其事業單位實施必要之指導及告知，使其承攬人不致違反相關規定及發生職業災害。

2、告知時機則應於以其事業交付承攬時或工作進行之前告知。於作業開始後才告知者，視為違反應於事前告知之規定(參「注意事項」第 3 點第(三)項)。至於告知方式則應以書面為之或召開協商會議並作成紀錄。例如：事業單位於○○工程○○作業前以合約、備忘錄、協議紀錄、工程會議紀錄、安全衛生日誌等任何形式文件書面告知承攬人其作業環境、危害因素暨依職業安全衛生法及有關安全衛生規定應採防災措施者…(參「注意事項」第三點第(四)項)。

3、建議：事業單位應於承攬人作業前告知危害因素，均應要有書面作為佐證，以證明事業單位已盡事前告知義務，事業單位得提供類似「危害因素告知單」等文件予承攬人，以說明本件承攬範圍內有何種危害因素以及面對該危害因素應採取之措施，始得符合本件之告知義務，不僅是保護承攬人及勞工，也是保障事業單位自己。

(三) 職安法第 27 條之「統合管理義務」：

1、按「事業單位與承攬人、再承攬人分別僱用勞工共同作業時，為防止職業災害，原事業單位應採取下列必要措施：一、設置協議組織，並指定工作場所負責人，擔任指揮、監督及協調之工作。二、工作之連繫與調整。三、工作場所之巡視。四、相關承攬事業間之安全衛生教育之指導及協助。五、其他為防止職業災害之必要事項。」、「事業單位分別交付二個以上承攬人共同作業而未參與共同作業時，應指定承攬人之一負前項原事業單位之責任」為職安法第 27 條所明定。本條文之目的係在積極防止共同作業時，因各相關事業單位彼此之作業指揮及連絡方式不一，易造成職業災害，故由原事業單位負此統合管理義務。

2、「共同作業」之認定：「共同作業指原事業單位與承攬人、再承攬人分別僱用勞工於「同一期間」、「同一工作場所」從事工作。作業活動之場所不論施工期間長短或是否經常出入，如有重疊部分均屬同一期間、同一工作場所範疇…同一工作場所原事業單位本身無勞工進行作業時，則不產生職

業安全衛生法第 27 條第 1 項職業安全衛生統合管理義務…」(參「注意事項」第 4 點)。至於原事業單位如僅派員作規畫、監督及指導時，則非該條文所稱之共同作業，此為勞委會 81 年 1 月 11 日(81)台勞安一字第 35197 號函釋所闡明。

3、建議：事業單位若有與承攬人共同作業之情形則須設置協議組織等以統合管理工作場所之相關事宜以避免發生職業災害，若事業單位自己未參與共同作業時，應指定承攬人之一負前項原事業單位之責任，始符合職安法第 27 條之義務。

三、違反事業單位所負義務相關之民事責任

(一) 民事責任：

關於事業單位之民事責任分為「職業災害補償責任」、「民事侵權行為責任」，賠償之範圍、構成要件多有不同，以下分述之：

1、職業災害補償責任：

按職安法第 25 條第 1 項規定：「事業單位以其事業招人承攬時，其承攬人就承攬部分負本法所定雇主之責任；原事業單位就職業災害補償仍應與承攬人負連帶責任。再承攬者亦同。」、勞基法第 62 條則規定事業單位以其事業招人承攬就各該承攬部分所使用之勞工，均應與最後承攬人，連帶負雇主職業災害補償責任，事業單位補償後，則得依照勞基法第 62 條第 2 項規定向最後承攬人求償。

2、侵權行為責任：

按民法第 184 條第 1 項、第 2 項分別規定：「因故意或過失，不法侵害他人之權利者，負損害賠償責任。故意以背於善良風俗之方法，加損害於他人者亦同。」、「違反保護他人之法律，致生損害於他人者，負賠償責任。但能證明其行為無過失者，不在此限」。再按，職安法第 25 條第 2 項：「原事業單位違反本法或有關安全衛生規定，致承攬人所僱勞工發生職業災害時，與承攬人負連帶賠償責任。再承攬者亦同」。

因此，若事業單位違反職安法第 26 條之「告知義務」、第 27 條之「統合管理義務」致勞工受有損害之情事，則應屬違反「保護他人之法律」³，故勞工除得依民法第 184 條第 1 項前段或後段請求損害賠償外，亦得依民法第 184 條第 2 項規定請

求損害賠償，過失則依法予以推定，若經認定有共同侵權行為，則事業單位可能須依民法第 185 條、職安法第 25 條第 2 項與承攬人、再承攬人負侵權行為之連帶賠償責任。

(三) 刑事責任：

職安法僅就雇主責任部分訂定相關刑責 (參職安法第 40 條、第 41 條)，惟若事業單位違反上開應盡之義務導致勞工受傷或死亡，則事業單位之負責人、工地負責人等仍可能會有刑法第 276 條第 2 項業務過失致死罪或刑法第 284 條第 2 項業務過失致傷、致重傷等罪責。

四、結論：

若公司找第三人來承攬工程時，首先應檢視自己是否可能屬於「事業單位」之範疇，若屬於「事業單位」，則必須遵守職安法第 26 條、第 27 條之規定，至於事業單位之認定頗為寬鬆，不以主要營業項目為限，故除非貴公司非常肯定自己非屬事業單位，否則建議應符合職安法相關規定，否則若有違反導致發生勞工受傷、死亡之事件，除了可能要與承攬人連帶賠償勞工之損失、職業災害補償外，甚至可能受到刑事之訴追，應小心為上策！ **D**

本文之智慧財產權屬於理仁法律事務所所有，未經同意請勿轉載、引用。

註：

1. 參台灣高等法院民事判決 90 年度重勞上更 (二) 字第 2 號判決、最高法院 92 年度台上字第 308 號判決。
2. 雇主於職業安全衛生法中之義務諸如：雇主應有符合規定之必要安全衛生設備及措施 (第 5-6 條)、機械、設備或器具要符合安全標準 (第 7-9、16 條)、雇主對於具有危害性之化學品，應予標示、製備清單及揭示安全資料表，並採取必要之通識措施 (第 10-11、13-14 條)、危害勞工健康的作業場所須進行作業環境監測計畫 (第 12 條)、勞工工作場所之建築物，應由依法登記開業之建築師依建築法規及本法有關安全衛生之規定設計 (第 17 條)、發生立即危險之虞場所須停止工作 (第 18 條)、高溫場所工作、異常氣壓作業、高架作業、精密作業、重體力勞動或其他對於勞具有特殊危害之作業之工時限制、雇主於僱用勞工、勞工在職時應施行體格檢查並給予適當工作 (第 20-21 條)、雇主應依其事業單位之規模、性質，訂定職業安全衛生管理計畫；並設置安全衛生組織、人員，實施安全衛生管理及自動檢查 (第 23 條)。雇主不得使未滿十八歲者／妊娠中者從事某些危險性或有害性工作 (第 29-31 條)、雇主對勞工應施以從事工作與預防災變所必要之安全衛生教育及訓練 (第 32-33 條)，惟此非本文之核心問題，茲不多加介紹。
3. 林更盛，「承攬關係中職業災害案例評釋」，法學叢刊，第 174 期，1994 年 4 月，頁 169。

勤業眾信2017年10-11月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
OCT01	10/12(四)	09:00-16:00	存貨成本減量暨盤點運作實務	李進成
OCT02	10/12(四)	09:30-16:30	企業經營目標設定與預算管理實務	黃美玲
TX10-3	10/12(四)	13:30-17:30	<u>第十期 營業稅實務精修班</u> – 營業稅進項稅額申報扣抵實務	詹老師
FM10-4	10/13(五)	09:30-16:30	<u>第十期 企業財務主管實務研習班</u> – 企業財務管理與資金調度實務	黃美玲
OCT03	10/17(二)	09:00-16:00	非財會人員如何閱讀財務報表	彭浩忠
OCT04	10/25(三)	09:00-16:00	企業損益表毛利率解析與管理損益表	彭浩忠
AUG17	10/25(三)	13:30-16:30	洗錢防制對於企業經營的影響	劉家全
OCT05	10/26(四)	09:00-16:00	從公司治理角度談如何靈活運用數據測試風險及利潤掌握	李進成
TX10-4	10/26(四)	13:30-17:30	<u>第十期 營業稅實務精修班</u> – 營業稅申報實務暨違章案例解析	詹老師
FM10-5	10/27(五)	09:30-16:30	<u>第十期 企業財務主管實務研習班</u> – 如何透過經營分析提升企業競爭力	黃美玲
NOV01	11/9(四)	09:00-16:00	運用管理會計協助企業有效經營	李進成
NOV02	11/9(四)	13:30-17:30	財會人員常犯營業稅錯誤類型實務解析	詹老師
NOV03	11/10(五)	09:30-16:30	活用損益兩平分析提升經營績效	黃美玲
NOV04	11/14(二)	09:00-16:00	產品製造成本計算與生產績效分析實務	彭浩忠
NOV05	11/17(五)	09:30-16:30	從財會案例解析企業管理問題	黃美玲
NOV06	11/22(三)	09:00-16:00	如何透過財務三表動能關係輕鬆閱讀分析財務報表	彭浩忠
NOV07	11/23(四)	09:00-16:00	企業資金規劃與長短期調度實務	李進成
NOV08	11/23(四)	13:30-17:30	營業稅外銷零稅率及固定資產申報實務解析	詹老師

- 課程如有異動，主辦單位將以 E-Mail 通知，並請以網站公告為主
- 詳細課程及報名資訊請至：www.dttus.com.tw
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2545-9988 分機 1187 蔡小姐、3980 杜小姐

台北

10596 台北市民生東路三段 156 號 12 樓

Tel : +886(2)2545-9988

Fax : +886(2)4051-6888

新竹

30078 新竹市科學工業園區展業一路 2 號 6 樓

Tel : +886(3)578-0899

Fax : +886(3)405-5999

台中

40354 台中市臺灣大道二段 218 號 27 樓

Tel : +886(4)2328-0055

Fax : +886(4)4055-9888

台南

70051 台南市永福路一段 189 號 13 樓

Tel : +886(6)213-9988

Fax : +886(6)405-5699

高雄

80661 高雄市前鎮區成功二路 88 號 3 樓

Tel : +886(7)530-1888

Fax : +886(7)405-5799

Taiwanese Service Group
大陸台商 (專業) 服務團隊

200002 上海市延安东路 222 号外滩中心 30 樓

Tel : 862161418888

Fax : 862163350003

誠信經營-架起現代企業的「烽火台」

讓企業能夠及時、有效的發現風險信號，強化公司治理、樹立誠信形象、保護企業商譽，防範風險。

熱線(Hotline)是現代企業的「烽火台」

中國古代軍情報警的措施上，「烽火台」佔有重要角色。有敵入侵時，透過烽火訊息的傳遞，能夠有效率的讓相關人員提高警惕，並可即時啟動相應的防護措施。若是把企業視為一個需要被治理的國家，則國際常見的熱線(Hotline)機制，就是企業偵測風險與啟動應變機制的烽火台了！

Deloitte對全球的CCO (Chief Compliance Officer) 進行調查統計，發現企業如欲發現內部的不當行為 (misconduct)，例如洩漏營業秘密、客戶資訊外流、侵占獎金、與供應商有不當往來、騷擾、歧視或職場不公平等，熱線機制為最有效的途徑之一。

ReportNow服務內容

- 使用者可透過至多5種管道，對企業內部有疑慮之行為進行通報。
- 舉報的內容，由具有企業不當行為案件調查經驗的專業顧問接收與記錄案件內容，並傳送給對應的處理單位。
- ReportNow平台同時提供案件管理功能。

誰可以使用？

- 內部：管理階層、員工、股東等。
- 外部：商業夥伴、客戶、外包廠商。

勤業眾信ReportNow服務

作為企業的風險管理夥伴，勤業眾信以協助企業有效捕捉風險信號的角度，提供企業可使用之通報管道與平台、協助受理案件，並如實轉達案件資訊予企業內部合適之調查單位；同時，為讓通報者可安心舉報，因此亦提供資訊防護措施，提高其信任度；案件管理的功能更讓企業節省熱線機制設立之人力與成本。

通報三步驟

Step 1 :

通報者可透過五種管道、7x24服務時間，選擇具名或匿名舉報。

Step 2 :

企業受理窗口可於ReportNow平台中檢視案件詳細內容，與分類分級資訊，亦可進行案件管理。

Step 3 :

企業以ReportNow平台，回饋通報者進度與需要。

有哪些管道

- 網站、專線電話、電子郵件、郵寄及傳真。
- 網站具備中、英雙語。

使用ReportNow，企業可獲得

- 五種通報管道及記錄、保存案件的通報平台。
- 可針對案件進行管理、進度追蹤。
- 案件的安全存取控制，只有相關人員才可讀取案件內容。
- 透過ReportNow回饋意見給通報者。

建立完善的熱線機制

不只「有」，還要「有效」！



- 現在公司治理對於熱線機制等要求越來越高，是否能有一個簡單又有效的方案能夠實施..
- 公司想建熱線機制，但沒有對應的組織權責、受理流程，也沒有任何文件規範...
- 建了熱線機制，公司規模大、員工也多，宣傳推廣起來很吃力...
- 真的有案件進來了！下一步我該怎麼做？

何謂完善的熱線機制？

根據ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) 的統計，全球僅有約54%的企業已設置完善的熱線機制，那麼何謂完善？可由案件發生前的準備及發生後的回應兩個面向進行討論。

案件發生前的準備

在建立熱線機制的同時，即應設計從受理、處理到呈報各階段作業所對應的角色權責、程序與相關控制。而在機制開始運行後，需推動一系列的宣導及教育訓練活動，以幫助潛在使用對象熟悉機制。

案件發生後的回應

當收到通報案件後，企業內部需有能力執行跨部門 (如稽核、法務、人資、資訊等單位) 溝通、協調所需資源並進行案件調查、蒐證。此外，針對具有不當行為風險之流程，應評估其控制的有效性，並加以強化改善。



建立熱線機制常見問題Q&A

Q：公司已有通報管道，但為何沒有案件？

A：沒有收過舉報，不代表公司內部沒有任何不正當行為，應思考通報管道的能見度是否足夠？是否內外部人員知道哪些行為能通報？通報方式是否安全、機密？

Q：家醜不外揚，為何需要委外舉報？

A：現代爆料文化猖獗，若舉報管道不被信任，反而容易讓通報者直接選擇對媒體或公部門通報。勤業眾信作為企業風險管理之夥伴，以獨立之中間人角色，並搭配安全管道，提高通報者意願，反而更能讓企業將事件留在內部處理。

Q：匿名舉報會不會造成黑函問題？

A：據統計匿名舉報者在所有舉報中占一定的比例，部分匿名舉報的內容還是具有可信度，且勤業眾信基於不當行為調查之實務經驗，能協助公司做好判斷。

Q：ReportNow服務，真的安全嗎？

A：除了接聽人員皆為具有保密素養之專業顧問外，相關操作環境已獲得國際資訊安全標準ISO 27001：2013認證。

聯絡我們

風險諮詢 曾鈞 執行副總經理
christitseng@deloitte.com.tw
Office: +886 (2) 2545 9988 #7887
Mobile: +886 933 899 007

風險諮詢 劉婉蓉 協理
anbliu@deloitte.com.tw
Office: +886 (2) 2545 9988 #7655
Mobile: +886 913 011 915





2017 勤業眾信愛心義賣會

匯聚涓滴愛心，給孩子快樂學習的園地！

2017.10.19 (四) ~ 20 (五)

時間：09:30AM~06:30PM

地點：台北市民生東路三段156號10樓 (宏泰金融大樓)



勤業眾信官方網站

義賣所得捐助財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會及社團法人中華民國快樂學習協會

歡迎您分享此愛心訊息，邀請更多人共襄盛舉，讓愛心永續不間斷！



About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

About Deloitte Taiwan

Deloitte & Touche, the only member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Taiwan (“Deloitte Taiwan”), is part of a broader network including Deloitte & Touche Consulting Co, Deloitte & Touche Tax Consulting Co., Ltd, Deloitte & Touche Financial Advisory Corp., Deloitte & Touche Risk Management Advisory Co., Ltd, Deloitte & Touche Real Estate Consulting Co., Ltd, and DTT Attorneys-at-Law.

The professional services provided by Deloitte Taiwan include timely updates on regulatory changes, enterprise risk management, integrated financial advisory services, and solutions to enhance competitive strength. Deloitte Taiwan holds a significant position in the market and provides globalized services and resources to help its clients in overseas IPOs, fund raising, listing in Taiwan by foreign issuers, IFRS compliance, China investment services, etc.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.