

封面故事

- 體驗為王！
金融業全通路轉型新時代

管理顧問專欄

- 流程機器人(RPA)全球
現況調查

創業心法

- 創業必修課 -
新創公司日常稅務停看聽

產業觀點

- 智慧製造 帶動新商業
模式



通訊

發行人：賴冠仲

編輯顧問：洪國田
林宜信
吳佳翰
鄭興
范有偉
林鴻鵬
劉水恩
洪惠玲
何瑞軒
江美艷
許晉銘
曾棟壘
郭麗園

法律顧問：林瑞彬

總編輯：虞成全

責任編輯：黃之千
吳品儀
朱家齊

美編：林淑琴
呂冠漢
張綺凌

編輯組：李佳蓉
李威陞
祁靜芬
范麗君
郭怡秀
曲壽珍
杜嘉珮

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。每月底出刊，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5,000字以內，並在每月10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



朱家齊小姐

(02)2545-9988#2678, echu@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』

體驗為王！

金融業全通路轉型新時代

Deloitte
Monthly

- 稅務面面觀
 - 06 BEPS 深入解析
BEPS 國際動態
 - 07 跨國稅務新動向
歐盟
 - 09 中國稅務與商務諮詢
從大陸查稅案例了解移轉訂價查核 -
價值鏈分析
 - 11 中國稅務與商務諮詢
中國大陸增值稅之稅率下調，企業應注意
之重點與影響
- 法律諮詢服務專欄
 - 13 外國人聘僱及跨國併購勞工退休金制度之
最新發展
- 風險諮詢服務專欄
 - 15 2018 全球內部稽核調查：創新，勢在必
行！
 - 20 IFRS 16 將上路！「營業租賃」者之挑戰
與解決方案
 - 23 體驗為王！金融業全通路轉型新時代
- 管理顧問服務專欄
 - 26 流程機器人 (RPA) 全球現況調查
- 創業心法
 - 30 創業必修課 - 新創公司日常稅務停看聽
- 產業觀點
 - 32 2018 全球零售趨勢與展望：翻轉零售 重
現新商機
 - 36 智慧製造 帶動新商業模式
- 專家觀點
 - 38 聚焦重要風險並加強查核深度 - 談銀行業建
立風險導向內部稽核制度
 - 40 理仁法律專欄
僱傭關係中試用期概念之介紹
- 勤業眾信講座訊息
 - 43 2018 年 7 月份專題講座

稅務 面面觀



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 - 荷蘭發表新的移轉訂價準則

2018 年 4 月 22 日，荷蘭國務秘書處 (the Dutch State Secretary of Finance, SIF) 發布更新之荷蘭稅局採行之移轉訂價準則。新準則列出荷蘭國務秘書處對常規交易原則之解釋並反映出對 2017 年 OECD / G20 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) 行動計畫的修正意見，新的指導原則包括：

1. 闡明辨別關係人交易的過程；
2. 闡明特定移轉訂價方法適用情況；
3. 對在評估時無形資產價值高度不確定時早期準則之修定；
4. 列入難以評價的無形資產的新段落；
5. 列入關於進行業務重組而收購第三方公司股份的新段落；
6. 列入關於所稱之低增值服務的薪酬中的新段落；
7. 進行文本修改以利用荷蘭移轉訂價準則中使用的文字與 2017 年 OECD 之移轉訂價準則更具一致性。

新準則於 5 月 12 日起生效，但財政部指出，如準則的修改和補充係對常規交易原則的解釋和闡述，則此部分應追溯適用。但目前仍沒有說明界定「新準則」及「進一步解釋」。

資料來源：

【The new Dutch transfer pricing guidance, what has changed?, DLA Piper, Amsterdam (2018/05/16)】。

行動計畫 2 - 澳洲混合錯配新立法明年正式實施

澳洲政府為打擊跨國公司利用混合錯配之安排在澳洲進行相關之避稅動作，已在 2018 年 5 月向澳洲議會提交相關立法以明確防範混合錯配之安排。此立法將於 2019 年 1 月 1 日正式開始實施，其中之重點係為阻止跨國公司透過關係人之受控交易之結構性安排 (Structured Arrangement) 做相關之支付。除混合錯配之立法外，澳洲政府亦搭配轉移利潤稅 (Diverted Profits Tax) 及跨國反避稅法 (the Multinational Anti-Avoidance Law) 並同時成立反避稅特別工作小組 (Tax Avoidance Taskforce) 以打擊國際反避稅之安排並防止澳洲租稅之漏洞 (Tax Loopholes) 擴大。去年以來，澳洲政府採取了上述多項打擊跨國公司漏稅和避稅之相關措施，這些措施之實施已將 70 億澳幣之銷售收入納入澳洲稅務系統。

澳洲政府未來亦會同時檢測並保持稅收系統之完整性，另，增加相關交易之透明度並深入了解納稅人經營的模式，改善稅務相關風險和情報能力以識別和管理避稅風險，以確保適量的稅款在澳大利亞支付。D

資料來源：

【Ensuring multinationals pay their fair share of tax, 澳洲財政部 (2018/05/24)】。

稅務 面面觀



陳光宇
稅務部會計師
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》

歐盟

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇會計師、洪于婷副總經理

歐盟法院針對移轉訂價調整計入完稅價格作出判決

歐盟法院 (Court of Justice of the European Union) 於 2017 年 12 月 20 日就 Hamamatsu Photonics Deutschland 移轉訂價調整計入完稅價格乙案作出判決。

Hamamatsu 為一個已簽訂預先訂價協議之集團子公司。Hamamatsu 根據前述預先訂價協議，申報自母公司購入進口貨物之關稅完稅價格。依據移轉訂價方法 (在此係指剩餘利潤分配法)，集團各參與之關聯公司均可分配到其歸屬之營業利潤，並保有至少一定比率之收益。若實際利潤率未落入預設之利潤率區間，則必須按此預設區間之上限或下限調整利潤，而將導致關聯交易賣方產生銷貨折讓或關聯買方產生進貨折讓之情況 (即移轉訂價調整)。

Hamamatsu 採用移轉訂價方法以決定進口貨物之完稅價格，然而最終之實際利潤低於預設之利潤率區間。因此，為使最終之利潤率落入預設之利潤率區間，Hamamatsu 須透過移轉訂價調整，追溯調高利潤，也就是賣方給予 Hamamatsu 銷貨折讓之情況。但是，在此期間進口貨物之完稅價格申報係基於先前之利潤率。因此，Hamamatsu 主張由於移轉訂價之追溯調整，當初向海關申報之交易價格過高。在該案送交歐盟法院裁決前，該案在德國海關及德國國家法院之爭點在於移轉訂價之追溯調整是否可計入進口貨物之完稅價格。在此案，若

Hamamatsu 之主張 (當初申報交易價格過高) 成立，則德國海關將須退回原先溢繳之關稅。德國海關及德國國家法院不同意 Hamamatsu 之主張，認為該項價格追溯調整並非與個別商品價格相關，而是與 Hamamatsu 之整體利潤相關。該項價格調整並未反映貨物之真實價值或進口貨物之應付價格，而是虛構價格。

歐盟法院之後對此案作出判決，但其判決內容對於如何處理類似案件並未提供明確的指引，而是說明關稅法規並未要求進口人在交易價格被上調之情況下有義務進行交易價格之調整，也未要求海關需面對價格向下調整之風險。因此，吾人無法自判決內容得知歐盟法院做出該判決是否係因價格調整為整體利潤調整，而非調整至個別商品之事實；或者，歐盟法院根本不接受價格調整機制。簡言之，究竟該判決是否闡明下列任一情況，至今仍不明確：

- 關稅之完稅價格可視為「交易價格」，從關稅估價目的而言，此價格不允許後續之移轉訂價調整。
- 根據移轉訂價制定之完稅價格應被視為虛構價格，從關稅估價目的而言，此價格非為交易價格，而應使用其他關稅估價方法。

可能的影響

該判決對企業及海關當局帶來許多挑戰，包括適用移轉訂價調整之情況下，如何處理與進口貨物相關的關聯交易進入歐盟關稅區之相關議題。

為了評估歐盟法院判決的影響，如果公司的進口交易使用移轉訂價估算完稅價格，則建議此類公司審視及評估目前之移轉訂價及移轉訂價調整政策。

從營業稅之角度來看，歐盟法院的判決亦十分攸關。一般而言，進口營業稅之應稅基礎為進口貨物之完稅價格。

任何必要之行動將取決於德國海關和歐盟海關當局如何進一步解釋此判決及德國國家法院是否會要求歐盟法院做進一步之釐清。

歐盟委員會營業稅改革提案

2017年10月4日歐盟委員會宣布一項立法提案，欲從根本上改革歐盟營業稅規定。目前已公布之措施係針對歐盟課徵營業稅方式進行全面性改革，如獲通過，將對企業有重大影響。新制下最重大之改變為歐盟內跨境銷售貨物之營業稅課徵方式將等同於國內銷售，即營業稅將以貨物目的地（即貨物消費地）課稅原則，對企業間之跨境銷售（目前豁免營業稅）進行課稅。

在考量全球化及數位經濟下，該提案旨在改善相關營業稅制度，使之就政府及企業面之應用而言，能與時俱進，並減少跨境之營業稅詐欺，特別是用於資助犯罪活動及恐怖主義之詐欺行為，以符合2016年歐盟公布之營業稅行動方案。歐盟委員會估計此一改革將使因跨境而造成的「營業稅短徵」（即預期營業稅收入與實際徵收金額間之差額）詐欺事件減少80%，同時，該改革亦降低企業從事跨境貿易之相關遵循成本。

基本原則

歐盟委員會欲就下列新制之基本原則達成共識：

- 於歐盟內銷售貨物採「目的地課稅」原則；
- 於歐盟內銷售貨物，原則上供應商有義務徵收及收取營業稅，惟若買方為「經認證之納稅義務人」（certified taxable person），則買方將有義務直接支付營業稅予位於貨物目的地之歐盟成員國；及
- 延伸適用原已適用於電子服務之一站式服務（One-Stop Shop）線上門戶（portal）。採用一站式服務之企業得於其設立營業據點之成員國並使用設籍地的語言完成跨境之營業稅申報等相關義務，並得直接繳納營業稅予各歐盟成員國（目前部分電子服務之提供已採用此方式），一站式服務亦得允許扣除企業設籍地以外之進項稅額。

經認證之納稅義務人

目前公布的措施引入「經認證之納稅義務人」機制。經認證之納稅義務人使適格企業受益於更簡易及省時之營業稅申報及繳納規定，並獲所有歐盟成員國共同認可。符合特定條件之企業得向其設籍地之稅務機關申請取得經認證之納稅義務人身分。一旦符合資格，企業將取得認證為營業稅可信賴之納稅義務人（reliable taxpayer）之證明文件。非歐盟成員國所設立之企業則不適用該規定。

提案概要

提案內容還包括在新制取得各國完全同意及獲准實施前之短期過渡措施，以簡化及改善現行營業稅日常運作，但下列前三項措施僅適用於經認證之納稅義務人：

- 簡化有關企業將貨物從一成員國運送至另一成員國儲存以待已確認之買方提貨之營業稅規定（call-off stock arrangements）；
- 簡化不涉及貨物實際運輸之連鎖交易情形（例如，貨物透過多個貿易商出售，但該貨物僅由原始賣方所在地直接運送至買方所在地）；
- 建立使貿易商更容易證明貨物已從一成員國運輸至另一成員國之新規定，該證明係為申請豁免歐盟成員國間銷售貨物而課徵營業稅（即零稅率）所需；及
- 除運輸證明外，需取得商業夥伴之營業稅號碼以豁免現行跨境營業稅，且該號碼須已記錄於歐盟建立之營業稅號碼電子驗證系統（EU VAT-number verification system）中。

評論

在尋求歐洲議會及歐洲經濟社會委員會（European Economic and Social Committee）之意見後，歐盟委員會將於2018年發布詳細之歐盟營業稅準則修正案。該提案必須取得歐盟理事會所有成員國之一致通過才得以生效。受影響之企業應開始考量該項改革對營業稅稅負，營業稅登記及遵循程序造成之影響，包括建立相關之會計及營業稅申報系統。D



徐曉婷
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林世澤
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》

從大陸查稅案例了解移轉訂價查核 - 價值鏈分析

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 / 徐曉婷會計師、林世澤協理

在移轉訂價分析過程中，當集團營運活動具高度整合，或是多數交易個體均創造獨特且有價值的貢獻，若僅以單邊交易個體作為受測個體之驗證方法，容易出現利潤配置與價值創造貢獻不一致情況。從以下的查稅案例中，可以看出移轉訂價查核的躍進。

大陸查稅案例 - 利潤高於同業，是否就可避開反避稅查核？

大陸境內 S 公司為一電子製造廠，產品約 90% 外銷予 P (母) 公司，P 公司再銷售給境外客戶，另外 10% 則直接內銷給境內客戶。S 公司為驗證該受控交易之合理性，係以可比較淨利潤法、以 S 公司外銷交易之營業結果為受測個體。測試結果，該受控交易之利潤率高於可比較公司利潤率之中位數，故 S 公司作出該受控交易係屬常規交易之結論。

大陸國稅局對 S 公司執行初步移轉訂價分析，發現該集團是該行業的全球領軍企業，S 公司近年來營收平穩增加，且其毛利率和利潤率也處於高水準。但是，進一步分析發現 S 公司內銷價格及毛利遠高於同類產品外銷價格及毛利，故再深入進行價值鏈分析，發現下列情況：

1. S 公司利潤在集團偏低：

S 公司之利潤雖然較同業為高，但在集團利潤占比中偏低。

2. P 公司為價格決定者：

S 公司未參與產品的營銷活動，產品內銷及外銷價格由 P 公司決定。

3. S 公司使用 P 公司無形資產：

S 公司僅執行有限的生產和售後服務職能，P 公司則負責研發及行銷職能，P 公司從 S 公司收購產品之價格，隱藏 S 公司使用 P 公司之技術和工藝設計之應付費用。

根據《特別納稅調查調整及相互協商程序管理辦法》(國家稅務總局公告 2017 年第 6 號) 第 29 條規定，企業與其關聯方之間抵消關聯交易直接或者間接導致國家總體稅收收入減少的，稅務機關可以通過還原抵消交易實施特別納稅調整。

綜上，國稅局透過價值鏈分析認定，S 公司在產品生產中應用了 P 公司的專利技術，故內外銷價差的一部分應屬於特許權使用費，因此還原交易，最終採用利潤分割法調整所得及補繳企業所得稅。

最新法令及因應

以價值鏈分析 (Value Chain Analysis) 方式全面了解跨國集團 (從產品研發至銷售之整個價值鏈創造過程與活動)，進而評估集團移轉訂價利潤配置情形，已成為趨勢。在經濟合作發展組織 (OECD) 行動計畫指導下，各國陸續發布了相關法令，要求符合一定條件的企業，需自主做價值鏈分析。例如：大陸

於 2016 年「關於完善關聯申報和同期資料管理有關事項的公告」(42 號公告)中，要求企業於編製主檔報告與本地文檔時需做價值鏈分析；台灣於 2017 年 11 月修正「營利事業所得稅不合常規移轉訂價查核準則」，要求企業編製主檔報告時須執行集團價值鏈分析。

對於營運活動具高度整合，或是多數交易個體均創造獨特且有價值的貢獻的集團，可參考下列步驟執行價值鏈分析，以利找出集團營運過程中，創造價值的關鍵，進而分析其利潤配比是否適當。

第一步：展開集團的基本活動及支援活動，基本活動涉及採購、生產、銷售、售後服務等；支援活動涉及研發、人事、財務、計劃等。

第二步：分析集團營運上執行的職能、重要的資產及承擔的風險，辨識由哪些集團個體承擔或擁有，並了解其關聯情形。

第三步：辨認集團營運主要關鍵價值之驅動因子，該驅動因子可能是一個或數個，若為數個驅動因子需要另給予權數。

第四部：若利潤分割法為最適移轉訂價方法，可按「營利事業所得稅不合常規移轉訂價查核準則」第 19 條計算各參與人應分配之營業利潤。

價值鏈分析已成為移轉訂價分析的重要工具，透過價值鏈分析可辨識企業價值驅動因子、確定交易參與者之經濟貢獻配比。隨著營運高度整合，跨國集團應先行檢視本身價值鏈並進行分析，評估合理利潤配比，進而修正集團移轉訂價策略，以因應稅局查核趨勢。D



陳文孝
稅務部執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



林志偉
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》

中國大陸增值稅之稅率下調，企業應注意之重點與影響

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 / 陳文孝執行副總經理、林志偉協理

增值稅減稅政策，降低企業稅負壓力

中國大陸於3月28日國務院常務會議中，議定了「增值稅深化改革和降低市場主體稅負」之施政主體方向。鑒於上述決議，財政部和國家稅務總局在4月4日發佈了財稅2018-32號文，明令自5月1日起，原適用17%和11%稅率之增值稅應稅行為各調降1%稅率，改依16%和10%稅率計徵應納稅額。

另針對農產品方面，納稅人購進農產品，原適用11%扣除率的，扣除率調整為10%。納稅人購進用於生產銷售或委託加工16%稅率貨物的農產品，按照12%的扣除率計算進項稅額。

依《增值稅暫行條例》、財稅2016-36號和財稅2018-32號文之規定，增值稅應稅行為及其適用調整前後稅率彙整如表1。

何時依新稅率開立增值稅發票？

財稅2018-32號文自5月1日生效。5月1日後發生之交易，按新稅率開票自無疑義；而在4月30日前已發生但仍未開票之交易，其新舊稅率適用判斷，

則應依「納稅義務發生時點」為依據。

舉例來說，現銷交易不論貨物是否發出，均按「收現日」為納稅義務發生時點；合約未明訂收款日期之賒銷交易，則以「貨物發出日」為納稅義務發生時點。故交易型態的不同，在新舊政策銜接時間點，直接影響其適用稅率。建議企業應特別注意過渡期間之未開票交易，依交易類型個別判斷適用稅率，避免發生因法令理解錯誤少繳稅之風險。

減稅政策應合規享受，不宜人為操作

財稅2018-32號文發佈後，很多企業可能採用延遲開票或延遲出貨等方式，將納稅義務發生時點延至5月1日後，而適用較低稅率。須提醒此作法除了違反增值稅法外，還易發生企業「內部控制」和「客戶爭議」問題。

已導入內部控制制度的企業（特別是上市櫃企業），銷貨及收款流程之出貨、開票及收款作業均有控制點和SOP規章，刻意繞過內部控制程序之銷貨，不僅後續追蹤管理困難，更易產生稽核盲點，提高負責人員舞弊可能性。

表1：增值稅應稅行為及其適用調整前後稅率

增值稅應稅行為	舊稅率	新稅率
銷售貨物、提供加工、修理修配勞務	17%	16%
有形動產租賃服務	17%	16%
納稅人銷售特殊貨物(註)	11%	10%
提供交通運輸、郵政、基礎電信、建築、不動產租賃服務，銷售不動產，轉讓土地使用權	11%	10%

註：特殊貨物包括農產品（含糧食）、自來水、暖氣、石油液化氣、天然氣、食用植物油、冷氣、熱水、煤氣、居民用煤炭製品、食用鹽、農機、飼料、農藥、農膜、化肥、沼氣、二甲醚、圖書、報紙、雜誌、音像製品、電子出版物

而對企業之客戶而言，下調之增值稅率代表可抵扣進項稅額下降。若銷售企業執意延後開票至 5 月 1 日後，可預見將引起客戶極大反彈，衍生後續交易爭議。

17% 和 11% 之出口退稅率即將到期，把握最後申報期限

伴隨增值稅率調降，原 17% 和 11% 出口退稅率亦調降為 16% 和 10%。財稅 2018 - 32 號文明訂舊出口退稅率最後適用期限為 7 月 31 日，建議外銷企業應加快進項稅票取得和認證程序，在上述期限內申報出口退稅，爭取較高額退稅款。

進項稅額亦下降，宜重新計算交易價格

在含稅交易價格不變的情況下，增值稅率的調降代表企業採購成本上升和可抵扣進項稅額減少。舉例來說，原本 117 元之含稅商品 (未稅價 100 元，進項稅額 17 元)，在 16% 新稅率下，未稅價由 100 元上升至 100.86 元，可抵扣進項稅額則由 17 元下降至 16.14 元，造成企業產生 0.86 元的毛損並增加 0.14 元稅負成本。

為避免上述情況，建議應重新檢視採購合約，5 月 1 日後發生之交易，應依新稅率重新計算含稅交易價格，降低稅率變動造成之交易和稅負損失。

持續追蹤新法出台時程，掌握增值稅深化改革脈動

中國大陸 3 月 28 日國務院常務會議之決議，除了下調增值稅率外，亦提出統一增值稅小規模納稅人標準，和特殊行業 (符合規定之先進製造業及現代服務業) 留抵進項稅額退稅等施政方向。建議企業應密切注意相關法令發佈時程，新舊政策銜接期之具體規定及影響，必要時亦需諮詢專業會計師意見進行營運流程之整體評估，以收最佳經營成效。D



陳月秀
資深律師
德勤商務法律事務所

外國人聘僱及跨國併購勞工退休金制度之最新發展

德勤商務法律事務所 / 陳月秀資深律師

聘僱外國人士來台灣工作法令有重要變動，今(2018)年2月8日《外國專業人才延攬及僱用法》修正施行，受聘僱從事專業工作且取得永久居留之外國專業人得適用勞工退休金條例(俗稱「勞退新制」)。但你知道嗎？修正施行前已適用勞退舊制之外國專業人士，得在2018年8月7日前或其取得永久居留六個月內，以書面向雇主表明是否自願選用勞動基準法的退休金制度(即「勞退舊制」)。亦即，外國員工決定改選勞退新制後，將保留舊制工作年資(得與雇主合意結清)，雇主亦需為選用不同勞工退休金制度的外國員工為不同提撥作業。

因我國獨特的勞工退休金舊制，在2005年勞退新制施行後，台灣公司或外國企業在台營運單位仍有為選擇舊制或保留舊制工作年資之勞工提撥退休準備金，就算只剩一人有舊制年資亦同。常見跨國公司誤會勞工已選擇勞退新制就無須設立勞退準備金專戶，或忽略勞工有保留舊制工作年資而未設置準備金專戶和按月提撥，不但遭主管機關裁罰，甚且影響併購交易。

勞工工作年資究竟適用勞退舊制或舊制，以及舊制工作年資是否曾合法結清，常滋生退休金和資遣費糾紛。由於勞工選擇何種退休金制度是由雇主負舉證責任，建議跨國企業應積極清查在台營運單位保有舊制年資(尚未結清)台灣勞工及外國勞工，以書面確認適用勞退舊制之工作年資，並保存該等資料至勞工離職為止，以杜糾紛，特別是曾進行企業併購、改組或關係企業調職的雇主應當留意此重要風險。

跨國企業進行併購、改組或營業轉讓時，若需調整台灣營業組織(子公司或分公司)人力資源，應遵循我國法對於勞工留用、資遣或終止以及大量解僱程序相關規定。我國《勞動基準法》第11條、第12條及第20條、《企業併購法》第15條至第17條、《大量解僱勞工保護法》等規定，限制新舊雇主的勞工留用權、契約終止事由及應遵循程序，基本精神在於留用權限於法定事由，被留用之勞工在舊雇主之工作年資應被新雇主承認，而雇主不留用或勞工不願留用者，由舊雇主依法資遣或給付退休金。

在跨國併購法律盡職調查中，常發現台灣營業單位勞退舊制準備金專戶內金額甚低，原因即《勞動基準法》第56條僅要求雇主在勞工每月薪資總額2~15%範圍提撥退休準備金，導致跨國併購交易條件談判時常低估台灣營運單位之退休金負債或資遣費，衍生買賣價金爭議甚至破局。2016年我國修法要求雇主每年年底估算準備金專戶餘額是否足以支付次一年度內預估符合退休要件之勞工(無論是否實際申請退休)，並應於隔年3月底前補足差額，違反者可處新台幣9萬至45萬元罰鍰後，此問題已顯著改善。

在企業併購時二家公司之勞工退休準備金專戶雖得依我國《企業併購法》移轉到新雇主，但適用要件需一方主體為我國股份有限公司，且限合併、收購或分割全部或一部營業情形，若屬於二家外國公司台灣分公司間即無適用。其次，《勞動基準法》第20條所稱「事業單位改組或轉讓」限於雇主人格已經消滅時方有適用，若A外國公司轉讓其台灣分

公司全部營業予台灣 B 公司，台灣分公司雖需清算消滅，但 A 總公司法人格仍存在，亦無勞基法第 20 條適用。

就此，勞動部在今年 2 月最新解釋，放寬若二家外國公司在國外進行併購，其在台灣之二家分公司彼此間亦進行整併，消滅分公司所提撥之勞工退休準備金，雖不適用企業併購法第 15 條，但在支付新、舊雇主商定未留用勞工之退休金或資遣費後，新、舊雇主可協商將舊雇主提撥勞退準備金專戶之退休金餘額全數移轉至存續公司或新設公司設立之勞退準備金專戶。

勞動部前揭解釋僅同意二家外國公司在台分公司間勞退舊制退休金專戶餘額得移轉，但，工作年資是否應由新雇主承認？以及分公司沒有獨立法人格，非新雇主，若僅屬於公司機關內部改組，原公司繼續存在，是否即無新雇主繼續承認年資？以上問題仍有待釐清，跨國企業在進行台灣分公司間整併時，應當審慎規劃。D



吳志洋
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



薛如倩
協理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

2018 全球內部稽核調查： 創新，勢在必行！

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳志洋執行副總經理、薛如倩協理

Deloitte 全球於 2018 年 5 月 10 日發布今年度之「全球內部稽核研究調查」結果，此份研究探討目前全球各地內部稽核單位所處狀態之數個關鍵面向，其中最顯著的發現為，對於組織具有強大影響力與衝擊力之內部稽核單位，較願意接納內部稽核之新方法與工具。他們採用先進的分析工具與新科技，拓展工作內容至新領域，如文化評估，或是採用替代性人才資源模型來解決人才需求的問題。簡言之，這些內部稽核單位正在嘗試不同的工作模式，也正在創新。

在與來自世界各地四十個國家，超過 1,100 位內部稽核領導者的進行調查後，此份調查報告顯示各產業中之企業正不斷在創新，而這也是驅使內部稽核單位必須不斷創新的理由。大部分的組織正不斷在導入新的企業模型與科技、發展出新的工作流程與方法，並與第三方團隊合作來實現新方法。同時，組織中之內部稽核單位為了跟上企業不斷演進的需求，也必須在各項挑戰下嘗試創新。

此份研究報告同時也指出「內部稽核單位需藉由提供更有效率之稽核服務，以及給予管理階層更有前

瞻性的建議，才能增強內部稽核單位在組織中的影響力與衝擊力」；另外，由於組織以及整個企業環境都持續在演進，內部稽核單位也將更積極預測風險以提升服務效果。

以下為 2018 年「全球內部稽核研究調查」結果之重要發現項目：

一、內部稽核單位之影響力與衝擊力比以往增強許多，但組織各部門對於該單位之認知與觀點仍有進步空間

在 2016 年的調查中有 28% 的稽核長表示，他們所領導的單位對於組織具有強烈的影響力與衝擊力，而這項數據在今年的調查中已攀升至 40%。然而，雖然有 46% 的稽核長相信整個組織對於其所領導之稽核單位非常有意識，卻僅有 33% 的稽核長認為該組織對於其單位之認知是正面的。此項發現可能提供部分內部稽核一個改善的方向，包括更加專注於相關人員認為最重要之風險與議題，或更多投入於教育訓練以及塑造該單位團隊之品牌形象 (見圖 1)。

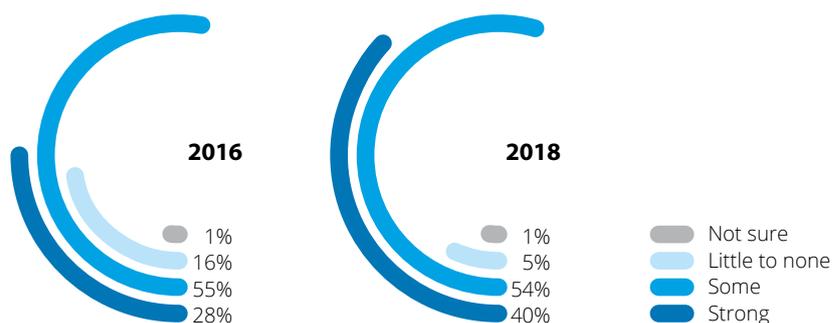


圖 1：Impact and influence of the Head of Internal Audit and broader Internal Audit function

二、內部稽核單位所面臨的最大挑戰為人才資源或技能不足，特別是在分析工具之應用領域上

超過 40% 的稽核長皆表示目前所面臨的關鍵挑戰為技能與人才缺乏；同時，大約 50% 的稽核長表示目前首要執行的關鍵策略為增強並穩固人才管道、與外部組織合作，並提升品質 - 這可能從有超過 60% 的稽核長認為植入分析工具為稽核單位的首要任務可以看出原因 - 雖然植入分析工具後能夠讓人才釋出，並更專注於與外部組織合作，然而，具備分析工具技能的人才卻短缺。針對工具技能的人才卻短缺的問題，我們建議組織或許能考量替代性的方式，例如，內部稽核外包 (offshoring) 或與外部廠商協力合作 (co-sourcing) (見圖 2)。

三、內部稽核創新帶來較強大的影響力與衝擊力

此份調查顯示，採用創新方法的內部稽核單位在組

織內具有較大的影響力與衝擊力。超過三分之二在組織中具有影響力與衝擊力的受訪者表示，他們的單位已投資於特定的創新方法。在 2018 年的問卷中其中一項問題「受訪者認為未來三至五年間會影響內部稽核的主要創新發展為何」，大多數的受訪者均認同：資料分析工具、機器人自動化 (RPA) / 認知科技、預測分析工具，以及採用敏捷式方法為最具影響力的幾項創新工具。這也顯示，許多內部稽核單位對於創新科技已有初步的認同，且他們很可能在未來接受創新所帶來的改變。

四、人才資源模型正在演進，但仍不夠快速

在有使用替代性人才資源模型的內部稽核單位中，80% 的團隊使用此模型來獲取專項技能之人才。此替代性模型包含人才外包或共享人才 (超過半數的受訪者皆採用)，能夠幫助填補人才空缺、創造有效之知識移轉，以及增進預算規劃的彈性。這同時也顯示出獲取最需要的專項技能是目前內部稽核單位想

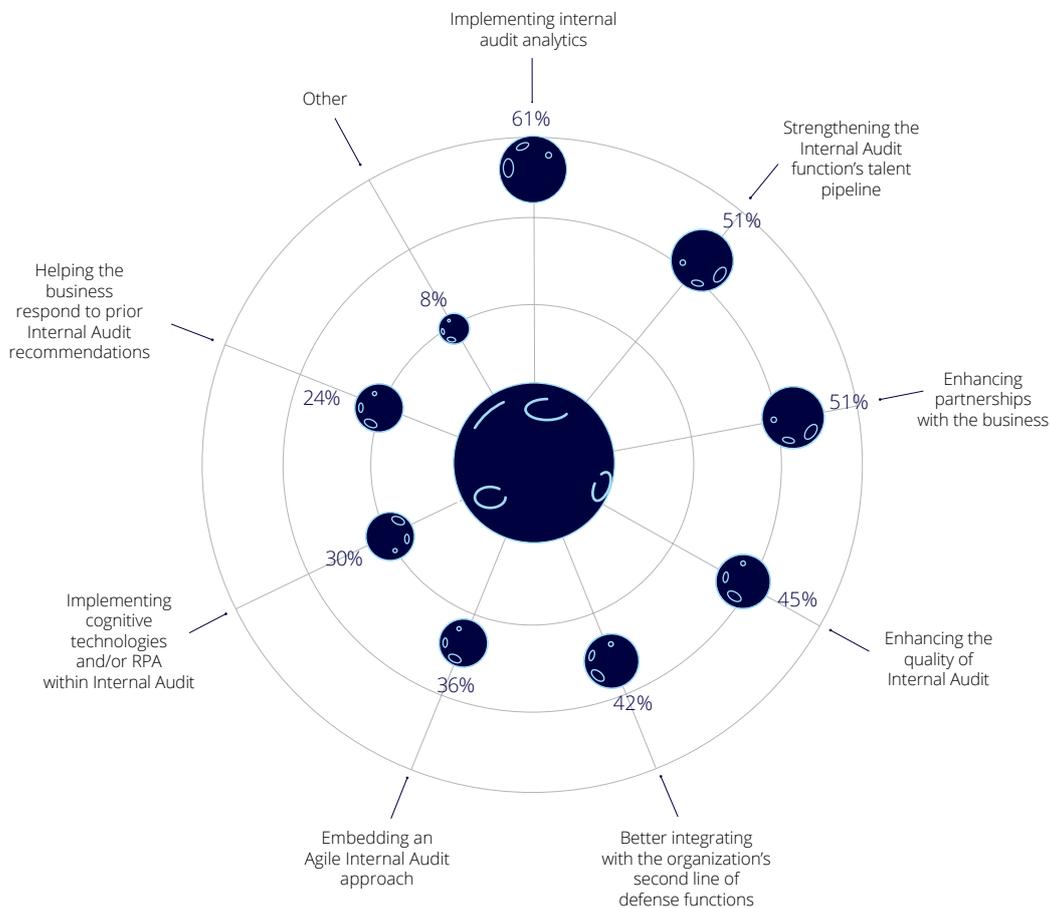


圖 2：Key strategic priorities for the next 3-5 years

要提升組織內影響力的最大挑戰。然而，目前仍有近五分之一的內部稽核團隊並未採用替代性人才資源模型，外請稽核以及輪調稽核計畫皆少被使用（見圖 3）。

五、進階分析工具已被更廣泛的採用

在 2016 年相同的調查中，僅有 7% 的受訪者表示其內部稽核團隊使用進階分析工具。然而，此數字在今年的調查中大幅增長至 21%。雖然此項發現令人雀躍，且進階分析工具的使用是提升稽核效率、自動化稽核與風險預估的一大關鍵，此部分之應用仍有很大的進步空間。同時，84% 的內部稽核原則上仍採用資料查詢與分類、分析之方式，56% 使用基本資料分析工具。缺乏資料分析工具之技能與訓練，被認為是採用新科技的最大障礙。

六、敏捷式的內部稽核方式，已開始獲得動能

採用敏捷式內部稽核方法使稽核從規劃、執行到報告都更有彈性。調查報告顯示，有 55% 的內部稽核團隊皆正採用或考慮未來採用敏捷式方法進行稽核工作。這是一個令人鼓舞的發現，因為敏捷式方法對於內部稽核算是相對新穎的應用。目前已首次採用敏捷式方法進行稽核的團隊，所得到的效益包含：更即時的稽核、底稿紀錄的精簡、受查對象更參與稽核，以及產出具洞察力的結果。

七、機器人自動化 (RPA) 已經來襲

機器人自動化 (RPA) 藉由掃描閱讀功能和使用軟體處理，取代人類必須不斷重複的工作，讓它成為內部稽核單位著重考慮要使用的工具。研究調查中僅有 2% 的內部稽核單位已使用 RPA 作為稽核工具 - 他們是走在稽核創新最尖端的一群。其他則有 21% 的團隊正在考慮或研究如何使用 RPA，且同時，內部稽核單位也需要協助整個組織了解 RPA 將能如何被應用。這項科技已經不是未來化的夢想，而是一個在此時此刻正在被執行的現實狀況（見圖 4）。

八、僅有大約半數的內部稽核單位會執行網路安全風險評估

隨著應用程式、數位化流程、物聯網設備，以及雲端服務在企業內擴大使用，網路風險也隨之遽增。然而僅有大約半數的內部稽核單位會執行網路安全風險評估。然而有五分之四的受訪者表示，網路風險在稽核計畫所佔篇幅低於 10%。擴大網路風險的查核，將是一個備受矚目且大幅提升內部稽核單位影響力與衝擊力的決定（見圖 5、圖 6）。

九、僅有少於 30% 的內部稽核單位會執行組織文化稽核

大約有七成的內部稽核單位並未執行組織文化稽核，而有執行文化稽核的另外三成，其所處之產業主要為金融業。事實上，無論處於哪一個產業，所有組

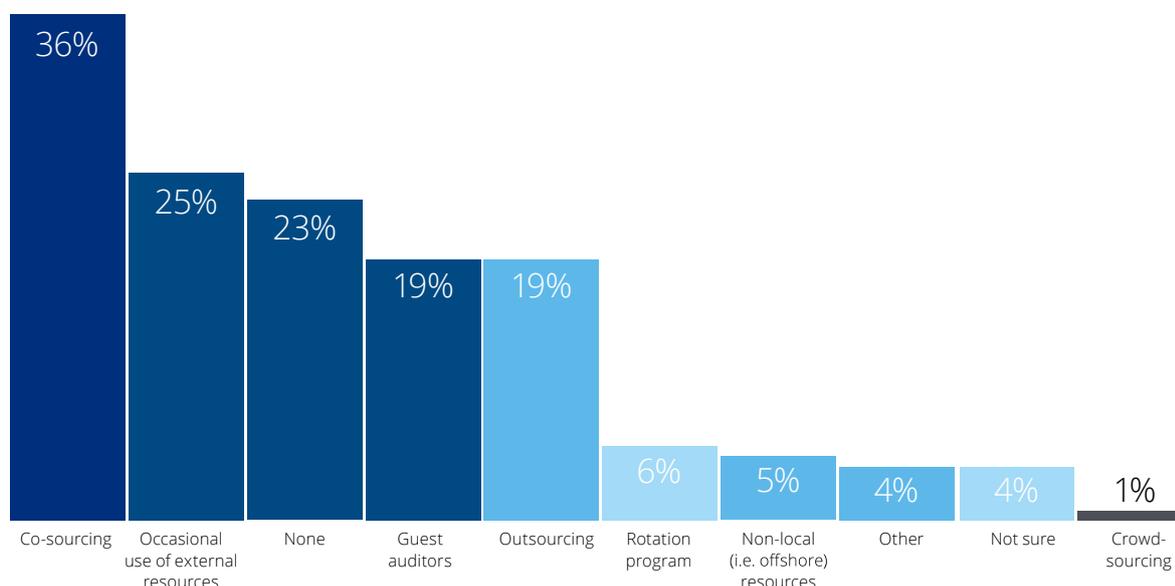


圖 3：Alternative resourcing models used by the Internal Audit function

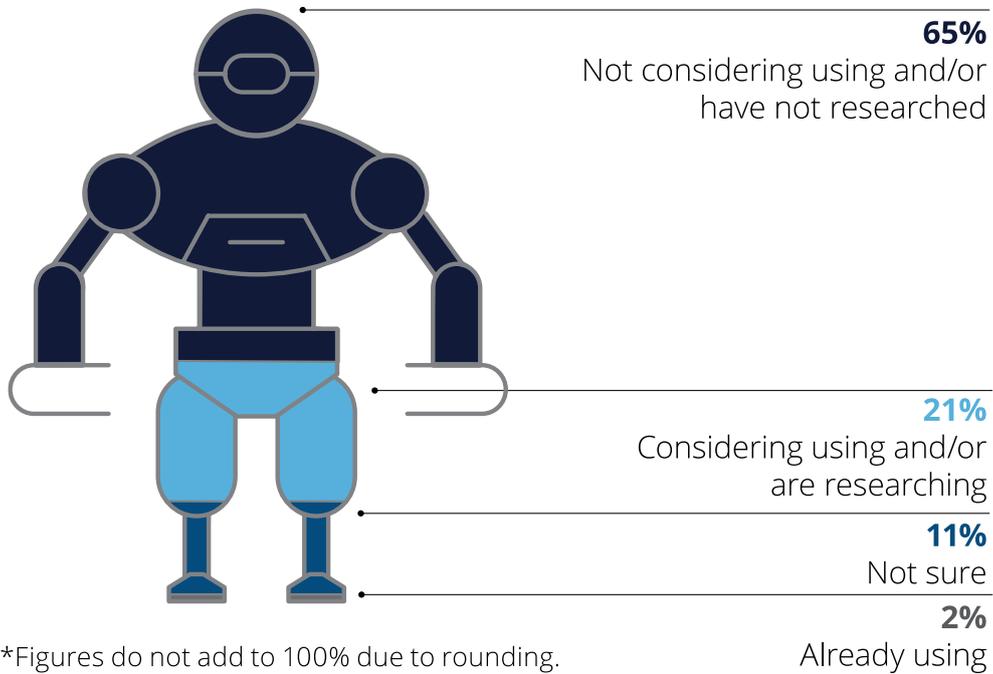


圖 4 : Use of RPA as an enabling technology in Internal Audit

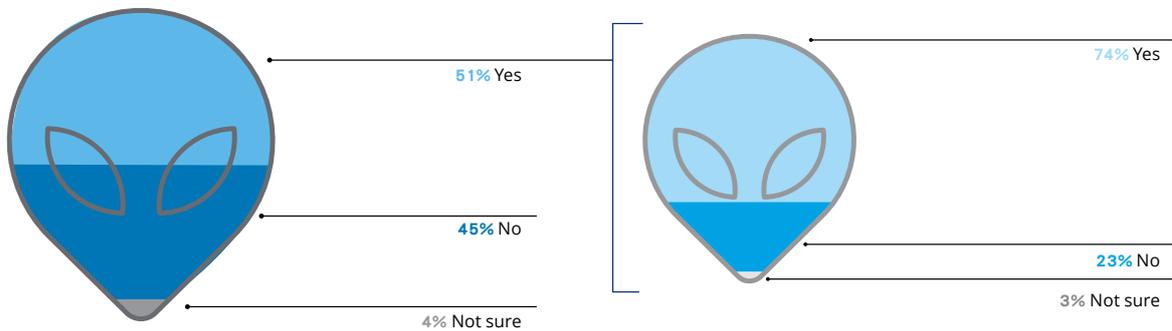
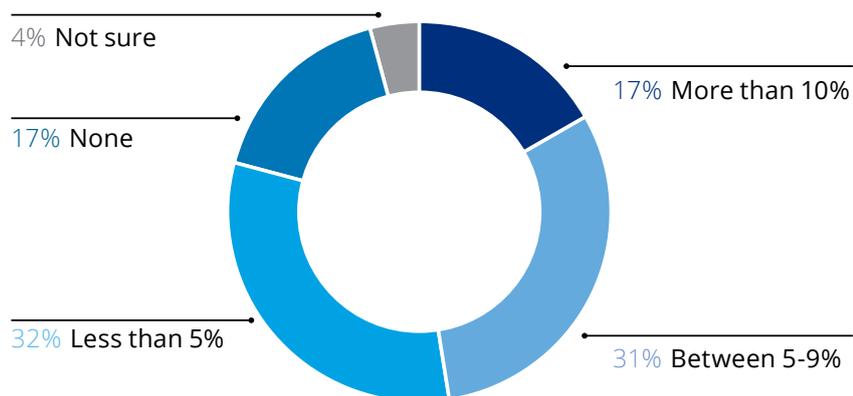


圖 5 : Conducted a cyber-focused risk assessment / Developed a cyber Internal Audit plan based on the results of the cyber risk assessment



*Figures do not add to 100% due to rounding.

圖 6：Percentage of Internal Audit plan related to cyber risk

織皆面臨組織文化崩解的風險，且建立文化能夠幫助組織有效執行策略並達成目標，因刺針對組織文化稽核實為一不可或缺的規劃。

具有創新能力並不代表要改變內部稽核單位的每一個面向，也不代表要追逐新科技。具有創新能力所

指的是「了解所處之組織正如何演進，且如何最大化新方法與科技之應用，來滿足組織之需求，同時有效率地使用資源」。我們深信任何一個內部稽核團隊，無論單位規模大小或是預算多寡，都可以打造一個創新的方法來回應不斷改變的組織需求！**D**



陳嘉祥
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



許筱梅
經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

IFRS 16 將上路！「營業租賃」者之挑戰與解決方案

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 陳嘉祥執行副總經理、許筱梅經理

一直以來，企業為求財報的輕盈及活力，多傾向以租賃方式取得土地、建物、設備等生財器具，此舉不僅可以節省維護養顧之成本，若屬「營業租賃」者，企業僅需在支付租金時，於帳上將其費用化。但是，因為資產取得方式之差異(購置或租賃)，對於財報的影響亦有不同，例如：一企業若以舉債購置生財器具，財務報表上會呈現相關之負債及資產；但另一企業若以租賃方式取得相同之生財器具，其財務報表僅有租金支出之揭露，而不會有相關之資產或負債之資訊。如此差異造成財務報表比較上的基準不一致，於是新租賃準則(IFRS 16)於2016年初發布(詳圖1：IFRS 16 實施進程)，目的在增加不同公司間財務報表的可比較性。IFRS 16 將於2019/1/1 生效，企業面臨把過去這些表外的營業租賃項目認列為「使用權資產」及「租賃負債」，並定期認列「折舊費用」及「利息費用」，為了計算出正確的入帳金額，企業勢必重新檢視、整理及判斷相關租賃合約內之資訊，並據以計算入帳金額。IFRS 16 的實施，對出租方的作業和會計處理雖沒有影響，但是對航空業、運輸業、物流業，以及「營業租賃」方式承租營業據點的銀行業、零售業、電信業……等大量使用「營業租賃」於營運活動的承租方將產生巨大的衝擊。

勤業眾信調查受影響的企業，在適用 IFRS 16 新租賃

會計過程中，常面臨以下的問題和挑戰：

1. 租賃合約資料量龐大，須以人工方式維護資訊及計算，耗費相當的人力及時間成本。
2. 現行合約記載項目收集細度不足，未能符合 IFRS 16 計算時所需資訊。
3. 因資料量持續增加以及會計公報改變，現行系統功能須做改善。
4. 不動產租賃合約管理方式與動產租賃合約管理方式不同，仍須仰賴人工作業。
5. 現行租賃合約新增、處分及變更流程，有不符標準流程之情形，導致實體資產與系統資訊有出入。
6. 應變時間太短，2018 年 Q2 前須於董事會報告因應 IFRS 16，公司採取之系統規劃，且新系統須於年底前上線。

為順利導入 IFRS 16 新租賃會計準則，降低作業、系統和會計處理轉換的風險，避免影響財務報表表達的正確性，企業可以採用以下循序漸進的方式進行作業和系統的轉換。

1. 合約之盤點和判斷

依據 IFRS 16.B13 之判斷流程圖，辨別現有合約是否包含租賃。



圖 1：IFRS 16 實施進程

如：是否有已辨認資產、是否取得來自使用該資產之幾乎所有經濟效益之權利、誰有權主導該資產之使用方式及使用目的……等。

2. 租賃資訊之專業判斷

檢視租賃合約內容，並依據公報定義判斷及整理相關資訊。

如：租賃期間、租賃給付、折現率……等。

3. 系統功能的評估

依 IFRS 16 準則之規範，評估現有之合約管理系統或租賃資產管理系統是否能夠提供正確、完整和即時的資訊。

4. 符合 IFRS 16 之帳務處理

- 確認符合會計政策之計算邏輯。
- 計算每月應提列之折舊費用及應攤銷之利息費用。
- 產出每月入帳分錄 / 調整分錄。

5. 產出資訊查詢

透過產出報表查詢租金或利息之攤銷表、每月應付租金明細表……等與使用權資產及租賃負債相關之資訊，確認資訊正確性。

6. 即時的改善與優化

持續優化合約管理、租賃資產管理及帳務處理等作業流程，降低內控風險，提升作業效率。

在進行系統功能的評估時，企業決定採用何種解決方案，應先評估資訊發展策略、資訊系統架構及業務需求，使用者單位和資訊單位亦必須共同參與討論和確認解決方案的實施計畫。

勤業眾信建議企業可以思考以下四種解決方案 (詳圖 3：IFRS 16 解決方案)：

1. IFRS 16 新租賃會計計算引擎

透過獨立的 IFRS 16 租賃會計引擎，負責新租賃會計相關分錄 (使用權資產、租賃負債、折舊費用、利息費用等) 的計算和報表的產生。

優點：導入時程快速，不用修改帳務系統和合約系統。

缺點：獨立的外掛系統，缺乏整合性。

2. 修改現行帳務系統，以符合 IFRS 16 新租賃會計的需求

修改現行帳務處理系統的合約模組、固定資產和總帳的模組。

優點：透過整合的系統確保從合約新增作業開始和帳務處理一致地符合新準則規範，具備較佳的控管。

缺點：現行帳務系統均需要大量客製才能符合 IFRS 16 新租賃會計，投入時間、人力和成本較高。

3. 修改或導入合約和租賃資料庫，整合租賃資訊和 IFRS 16 新租賃會計計算引擎

除了 IFRS 16 新租賃會計計算引擎，企業透過集中的資訊平台，整合所有合約和租賃資訊。

優點：整合合約和租賃資訊，可以強化租賃資訊的管理，提升正確性和完整性。

缺點：租賃資訊的整合，可能在企業組織架構或營運據點較多的情況下，較難統整。

4. 修改或導入合約和租賃管理系統

合約的新增、異動和處分等作業，合約和租賃資訊的管理、租賃會計的處理，均有一個整合的管理系統支持。

優點：確保作業的控管和資料的正確性和完整性。

缺點：如帳務系統，現行市售資訊系統 (如：合約管理系統、租賃資產管理系統) 均需要大量客製方能滿足 IFRS 16 新租賃會計的需求。



圖 2：IFRS 16 轉換步驟

除了以上四個解決方案外，企業亦可以思考透過流程自動化機器人 (RPA, Robotic Process Automation) 協助簡化大量且重複的人工作業，縮短 IFRS 16 解決方案轉換的時程，提升作業的正確性避免人工錯誤。

在導入 IFRS 16 新租賃會計的轉換過程，不單單是系統的問題，必須從流程、科技和資源三個面向評估

應改採用哪一種解決方案 (詳圖 4：重要決策點)，並注意在適用前，留有足夠的時間進行流程的改善和系統的導入 / 修改，並注意主管機關對會計處理和揭露事項的新公告，確保企業能夠在 2019/1/1 成功地完成新會計準則的導入。D

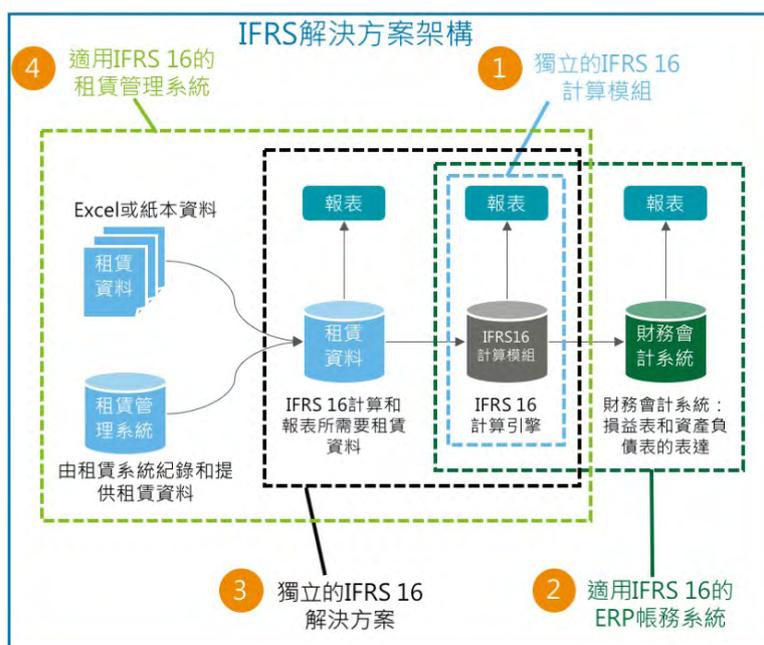


圖 3：IFRS 16 解決方案架構

	資料的取得	IFRS 16相關的計算和入帳
流程	<ul style="list-style-type: none"> 租賃資料由內部或外部單位負責資料的收集和紀錄 租賃會計計算邏輯修訂的處理程序(修訂的頻率) 自動化或人工方式拋轉租賃資料進行租賃會計的計算 	<ul style="list-style-type: none"> 集中集團或總部財務會計單位或分散式的方式，進行IFRS 16租賃會計的計算和入帳 對現行會計帳務(如：分攤計算)和成本計算的影響
科技	<ul style="list-style-type: none"> 租賃資料紀錄在現行租賃管理系統，或是維持EXCEL或紙本作業 是否另外導入IFRS 16解決方案 是否有使用機器流程自動化(RPA)的可能性 是否對現行帳務系統對於IFRS 16適用的客製化 	<ul style="list-style-type: none"> 獨立的IFRS 16計算引擎 客製租賃管理系統，以進行IFRS 16租賃會計的計算 客製ERP帳務系統，以進行IFRS 16租賃會計的計算
資源	<ul style="list-style-type: none"> 使用內部IT或委由外部資源進行IFRS 16適用的開發 	<ul style="list-style-type: none"> 使用內部IT或委由外部資源進行IFRS 16適用的開發

圖 4：重要決策點



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信



林茵薇
協理
勤業眾信



張晉睿
顧問
勤業眾信

體驗為王！金融業全通路轉型新時代

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理、林茵薇協理、張晉睿顧問

隨著行動網絡與社群媒體的浪潮興起，傳遞資訊的媒介與方式不但多元且複雜，伴隨著應用技術的成熟，結合虛擬與實體的「線上到線下」(Online To Offline, O2O)、或是「線下到線上」(Offline To Online, O2O)的全通路(Omnichannel)轉型模式，成為數位時代趨勢下的熱門顯學。

在《行銷 4.0》裡，菲利普·科特勒(Philip Kotler)點出國際數據資訊公司(International Data Corporation)的一項調查，全通路購買者的終身價值(customer lifetime value)比單一通路購買者高出 30%。據此而知，全通路模式提供多樣化通道與顧客接觸，讓消費者不因時、地限制，享受穩定且一致的服務體驗，揮別以往單一扁平的服務模式，並能帶來相當大的效益回報。而近年來，數位科技(Digital Technology)的應用成熟到位，全球金融產業亦持續不斷進行創新變革，如何運用全通路體驗思維，打造滿足客戶期待的金融商品與服務，是各

大金融業者都積極關注之議題。

為顛覆以往金融產業的傳統服務體驗，勤業眾信數位轉型團隊協助客戶打造一個具有「線上便捷服務，線下充滿溫度」的全新金融服務體驗。於全通路定位策略的奠基之下，透過年輕化的副品牌識別與個性化的 IP 人物，打造耳目一新的體驗店舖「LIFE Lab. 人生設計所」(如圖 1)，其副品牌宣言「Your life, Designed by yourself」的理念亦從一貫徹並落實於整體客戶旅程體驗中；此外，於場域建構的過程中，也適當地將不同特性的數位互動科技融合實體服務設計，藉以吸引潛在客戶注意力，有效且有趣地傳遞簡單易懂的保險理財資訊，另以遊戲化方式蒐集客戶相關資訊，據此為參考資料以客製諮詢規劃或投其所好成功銷售商品；不僅如此，實體店舖內提供生涯規劃 APP 與自主售後服務，如此創新的設計，讓台北市長柯 P 都在開幕的前一天親自來體驗，做為未來翻轉城市的政策參考。



圖 1：新光人壽 LIFE Lab. 人生設計所

歸納上述落地案例，勤業眾信數位轉型團隊透過以下全通路創新方法，推動客戶的全通路轉型：

1. 品牌先決思考創新通路

在數位科技與社群經濟的浪潮下，品牌存於如此競爭激烈的環境下，品牌社群生態系的建構應當優先考量 (Brand Social Ecosystem)。團隊認為，以維持品牌形象一致性的基礎下，首先從各式各樣的社群溝通平台裡，盤點出三大媒體通路：自有媒體 (Owned Media)、付費媒體 (Paid Media)、宣傳媒體 (Earned Media)，透過品牌與媒體通路的互動與對話，進而建立起獨特且完整的生態體系。

2. 全通路策略規劃與擬定

團隊運用「Cascading Choices」方法論 (如圖 2) 進行創新通路的策略規劃，依序規劃願景、場域人流分析、訂立致勝策略、資源與人力投入要點以及流程與系統配置等關鍵策略，以此發展全通路策略計劃，並研擬各關鍵點投入之相對應目標與技術。

3. 虛實通路整合奠定基石

隨著線上與線下的界線逐漸消泯，並且講求體驗一

致的全面服務，因此團隊透過品牌策略、設立地點、地區客群與主打商品等四大考量面向，進而採以場域形式、科技因子、增值服務與異業結盟等四大創新設計元素，奠定全通路策略基石 (如圖 3)。

4. 規劃數位工具並產生黏著

團隊透過「成癮模型 (The Hook Model)」 (如圖 4) 規劃數位運用工具，其中結合顧客旅程 (Customer Journey) 概念，思考「觸發機制 (Trigger)」的設計如何使顧客「獲知 (Aware)」資訊，以及利用「行動 (Action)」的設計引導顧客完成相關任務，即為「完成旅程」，藉由完善且一致的服務體驗建立顧客對該品牌的信心與黏著。

5. 建構實體場域與數位服務體驗

為協助客戶驅動全通路轉型的動力，團隊透過 D.THINK 工作坊的舉辦與客戶共創場域原型，並且接續打造原型、回饋蒐集與迭代調整等開法與驗證服務；此外，團隊亦提供相關商業模型建立、營運上線與管理規劃、成效評估與 KPI 測量、品牌策略與設計服務與數位行銷策略制定等整合全通路轉型服務 (如圖 5)。



圖 2：Cascade Choice 方法論



圖 3：全通路策略基石



圖 4：成癮模型 (The Hook Model)



圖 5：勤業眾信全通路轉型服務

綜觀國際金融產業及泛 B2C 行業 (面對直接顧客) 發展動態，值得注意的是，新一代的服務體驗主要以客戶體驗為出發點，而金融業者開始重新思考其品牌定位、未來目標客群變化，並檢視各通路現況，深入了解各顧客接觸點與自主服務方式，確認哪些流程需要改變與優化，以因應數位化浪潮下的消費習慣改變。結合品牌形象再造與數位科技策略的發展方式，從客戶初次接觸、需求理解、商品銷售至售後服務，評估並導入適當的數位科技運用，以優化現有服務或者是推出創新服務，除了為現有客戶打造最佳客戶體驗，也提早為下一代客戶進行佈局。D



鄭興
總經理
勤業眾信管理顧問(股)公司



劉禮賢
協理
勤業眾信管理顧問(股)公司

流程機器人 (RPA) 全球現況調查

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 鄭興總經理、劉禮賢協理

前言

流程機器人 (RPA, Robotic Process Automation) 於協助企業提升數位生產力 (Digital Workforce) 扮演著關鍵的角色，現行全球超過約 3000 家的企業採用 Automation Anywhere 應用軟體建置流程自動化的作業。勤業眾信管理顧問在 2017 年 9 月針對全球四百多家，總市值超過一兆五千億英鎊的企業，進行流程機器人導入過程的調查¹，探討流程機器人在企業內部的運用狀況。本專欄摘錄此份報告的分析結果，並以台灣企業導入的經驗進行說明，希望能協助大家對流程機器人有進一步的理解。

策略面調查：流程持續改善是沒有終點的

沒有最好，只有更好。流程持續改善是經營管理者無時無刻不思考的議題，圖 1. 企業營運關注的議題所列出的前三大的議題，反映出企業透過流程優化與標準化，輔以流程資訊化與自動化，該流程導向的數據分析結果才能釐清問題的根源，作為下一次持續改善時，擬定行動計畫的依據。

流程機器人真的能成為協助企業提升流程效率的工具？調查的結果顯示，流程機器人正逐漸進入企業

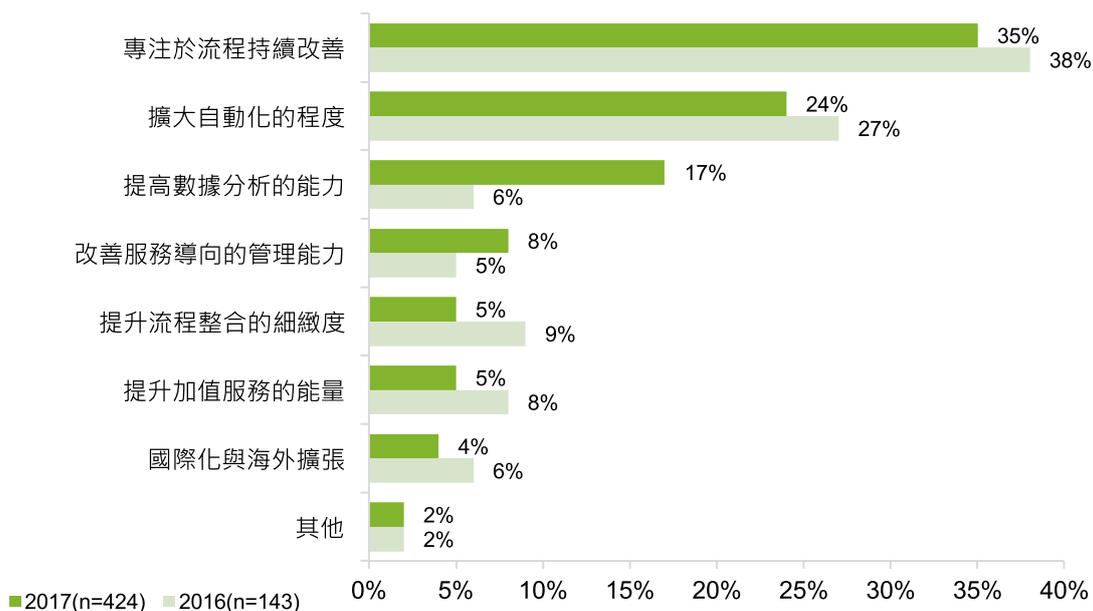


圖 1. 企業營運關注的議題

人員的辦公室，有 53% 的企業表示已經導入流程機器人，這包含了已經拓展流程機器人的企業，也包含正在實驗性導入的企業部門 (圖 2：企業導入流程機器人的普及程度)，而勤業眾信美國研究機構表示這比例將會在未來兩年內達到 72%，依照成長速度，流程機器人將會在五年後成為全球企業普遍採用的解決方案。

勤業眾信管理顧問在全球協助許多企業導入他們的第一位流程機器人，顧問通常建議企業優先選擇有明確定義、並擁有完善支援的部門當作立足點，例如財務會計部門、人才資源部門或是供應鏈管理中心等等，這些部門的日常業務中，有許多表單與報表製作的作業具有很高的自動化潛力，導入成功後，企業便可以將成功的經驗擴展到其他合適的目標。

顧問在輔導企業導入流程機器人的同時，發現許多企業在制定計畫時，會因為導入流程機器人具有快速回收投資的效益 (平均小於 12 個月)，過於強調節省成本的特點，這可能來自於人力的縮減或工作輪調；然而我們也發現，導入流程機器人所帶來的非財務的價值與效益往往會超越單純的成本效益，有 86% 的受訪企業表示，流程機器人所提升的作業效益遠高於他們原本所預期的。也因此我們建議企業在規劃流程機器人的導入藍圖時，不要僅僅強調成本效益，而應同時思考流程機器人可以為企業帶來什麼樣的優勢，例如提升流程的穩定性、可靠性與即時性等等 (圖 3：導入流程機器人的效益分析)。

實施面調查：魔鬼藏在細節裡

DHL 供應鏈公司財務轉型副總 Tanja Küppers 表示：在流程機器人的導入過程，企業將探索過去從未檢視過的最細緻化作業流程，修正偏離標準流程的作業，是專案執行過程中最大的挑戰。機器人必須建構於具有邏輯規則的標準化作業流程之中，才能夠有效的學習該工作。我們發現，即使企業內部有詳盡的標準流程手冊，但也常常年久失修，或是在執行時因人而異。也因此，協助導入的顧問必須與企業內部團隊共同合作，詳細紀錄與學習整個流程，彙整與分析關鍵差異，微調流程或是重新設計流程。這樣的合作模式，也凸顯出企業員工參與建置流程自動化的重要性 (圖 4：企業員工對流程機器人的接受度)。

資訊部門 (IT) 的參與則是另一個影響導入過程順利與否的重要關鍵，調查發現，許多企業的資訊部門在導入流程機器人的過程中鮮少提供充分的支援，這或許是因為 IT 部門必須處理那些相比流程機器人顯得更急迫的應用系統任務。但在我們與企業合作的經驗裡，與 IT 部門緊密合作的企業在建置過程所花費的時間與成本都遠低於未取得 IT 支援的企業；也因此我們建議，當企業決定導入流程機器人時，要在專案初期就將 IT 人員納入團隊中，藉由 IT 人員對大型應用系統所支援營運流程的理解，將有助於釐清細部工作自動化的可行性，同時避免流程機器人的工作與現行資訊系統之間互相干擾。

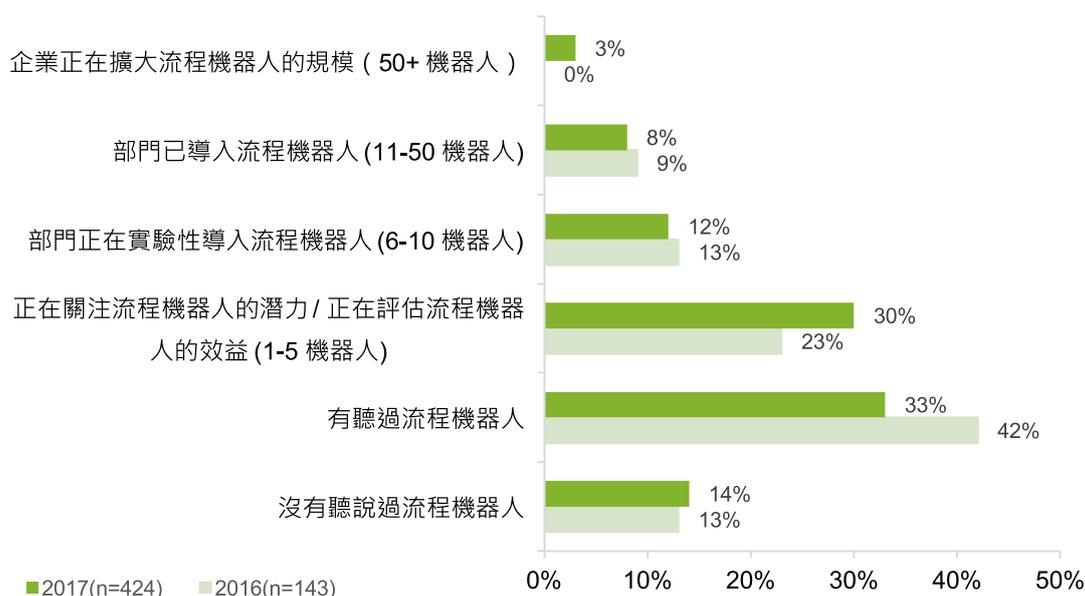


圖 2. 企業導入流程機器人的普及程度

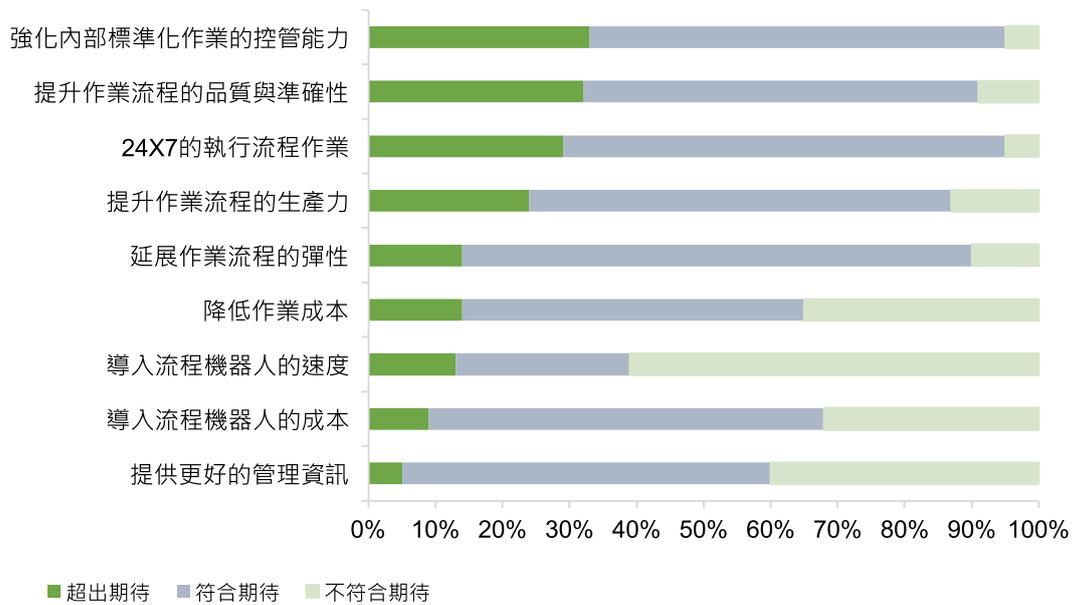


圖 3. 導入流程機器人的效益分析

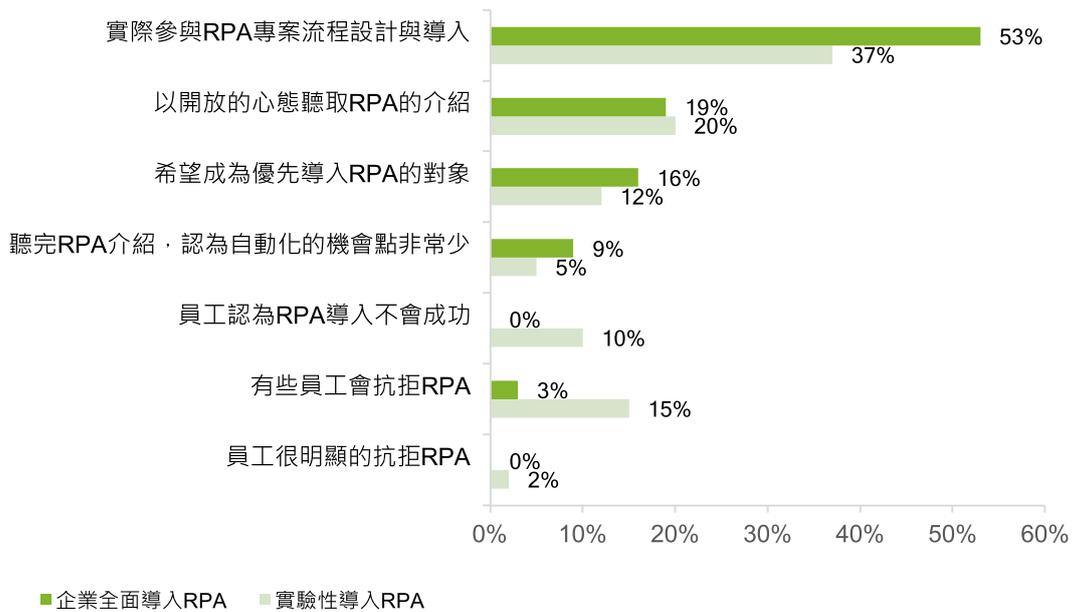


圖 4. 企業員工對流程機器人的接受度

展望未來：流程機器人是流程改善的最後一哩路，也是企業數位轉型的開端

UBS 投資銀行主持企業內部流程精簡計畫的負責人 Karolina Mikolajow 告訴我們：企業導入流程機器人軟體工具，比以前使用其他工具和傳統的開發方式更靈活和快速，且將獲得更多的信息和數據。這開創了新的契機，例如利用認知和 AI 類型技術的信息。隨著流程自動化規模的擴大和擷取更多可用的數據，這種聯繫將越來越強大。勤業眾信 2018 年

年初所發表的《人工智慧商業價值勢不可擋：AI 發展的現在與未來》，也發現流程機器人是企業最常使用的 AI 技術之一（圖 5：企業現在運用哪些 AI 技術？）²。

流程機器人的出現，開啟了企業數位轉型的開端，並提供企業深入檢視現有作業流程的機會，使企業有機會發掘並定義數位化流程與傳統流程的差異，而這些經驗在未來數位轉型的過程當中都將成為重要的指標。前面我們提到，精準與詳盡的標準化作

業流程是導入流程機器人的重要基石，而數位轉型同樣需要嚴謹且詳細的計畫，企業應從現在就開始重視並規畫未來的數位勞動力 (digital workforce)。我們建議，企業們應該要打造一個精益 (lean) 的數位勞動力，這樣的機器人架構 (robot architecture) 必須做到快速反應、易於擴展並且 24 小時運作，而

在未來，這樣的勞動力將會是企業們在爭取競爭力時最大的優勢。D

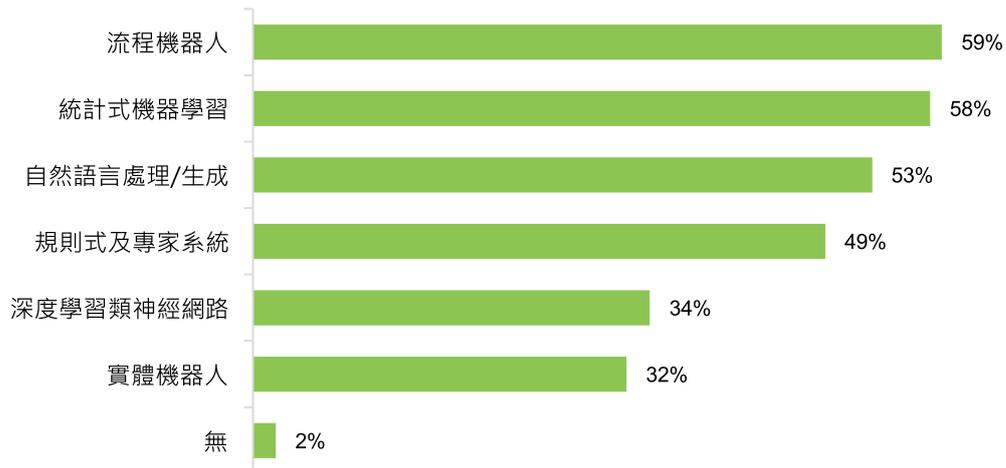


圖 5. 企業現在運用哪些 AI 技術？

註解：

1. The robots are ready. Are you? Untapped advantage in your digital workforce, 英國勤業眾信管理顧問公司, 11/2017。

2017年9月勤業眾信管理顧問邀請全球企業透過線上問卷的方式，進行流程機器人使用調查，最後收到超過400家企業所填寫的問卷，製作此份分析報告。

2. 《人工智慧商業價值勢不可擋：AI發展的現在與未來》，台灣勤業眾信, 2018。



張鼎聲
新創事務服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



許嘉銘
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

創業必修課 - 新創公司日常稅務停看聽

勤業眾信聯合會計師事務所 / 新創事務服務團隊負責人張鼎聲會計師
勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 許嘉銘協理

對創業家而言，除了籌資、產品研發外，對日常稅務的瞭解也是不可輕忽的領域，若稍有處理不慎而發生短漏報之情事，很容易遭國稅局補稅並處以罰鍰，此一財務負擔可謂不輕，故本文將簡扼說明新創公司日常營運常遇到之稅務問題並提點應注意事項，以協助新創團隊克服創業過程面臨的可能稅務挑戰。

一、帳簿設置及憑證處理

新創公司應依稅捐稽徵機關管理營利事業會計帳簿憑證辦法設置帳簿及保存相關憑證，且帳簿應於會計年度決算程序辦理終了後，至少保存十年，而各項會計憑證應於會計年度決算程序辦理終了後，至少保存五年。未依法設置帳簿者，最高可被處新臺幣 7,500 元以上 15,000 元以下罰鍰，期限內仍未依法設置者，將受停業處分，直至依法設置帳簿時，方能復業。此外，新創公司若有應給與他人憑證而未給與（例如：漏開統一發票），應自他人取得憑證而未取得（例如：應取得統一發票未取得），應保存憑證而未保存者，稅務稽徵機關可依查明認定之總額，處予 5% 之罰鍰（最高上限新臺幣 100 萬元）。

二、統一發票使用

統一發票的使用為臺灣特有的規定，除了符合特定情況（例如：銷售貨物每月銷售額未達 8 萬或銷售勞務每月未達 4 萬的小規模營業人、經營外銷貨物或勞務等）免用統一發票外，原則上新創事業銷售貨物或勞務時皆須依開立銷售憑證時限表開立統一發

票（例如：貨物買賣為發貨時；勞務承攬為收款時）。發票開立時須注意之事項如左：(1) 按時序開發票；(2) 區分應稅、零稅率、免稅；(3) 載明交易日期、品名、數量、單價、銷售額、課稅別、稅額及總計；(4) 空白未使用者應截角作廢；(5) 非當期不得開立。另，若新創公司之營業人擬開立電子發票，應事先向稅務主管稽徵機關申請電子發票專用字軌號碼，經核准後可於整合服務平台取號並使用。未依規定開立統一發票則會有最高新臺幣 100 萬元之罰鍰。

三、每 2 個月之營業稅申報

公司日常運作最常遭遇到就是營業稅問題。目前臺灣的營業稅稅率為 5%。凡在臺灣境內銷售貨物或勞務，應依規定申報及繳納營業稅。不論新創公司有無銷售額或賺錢與否，應以每 2 個月為 1 期，每單數月 15 日前（即 3 月 15 日前申報 1 月及 2 月之營業稅，餘此類推），向國稅局申報上期銷售額、應納或溢付營業稅額。若有未依規定申報銷售額之情況，將會有滯報金新臺幣 1,200~12,000 元的處罰。此外，若有短報或漏報銷售額的情況，稅局更將處漏稅額五倍以下之罰鍰，並得停止營業。

若新創公司為加值型營業稅人，更應妥善保存可扣抵之進項稅額憑證（例如統一發票），藉由按期申報進項扣抵銷項稅額，以降低新創公司應繳納之營業稅額。進項稅額憑證之申報扣抵期間，最多可於十年間申報扣抵，所以千萬不要認為當期無法扣抵就疏忽了憑證的保存。另外，也需要注意並不是所有的統一發票全部都是可以拿來扣抵，如果是取得下

列發票是無法扣抵稅額的：

1. 非新創公司業務使用之貨物或勞務 (例如：購買紀念品於股東會中贈送股東之發票) ；
2. 交際應酬用及酬勞員工之貨物或勞務 (例如：給付員工康樂活動費用、員工旅行費用、員工生日禮品、員工婚喪喜慶之禮品) 及
3. 自用乘人小汽車的發票 (但公司因業務需要而租用乘人小汽車，如非屬融資租賃，其之進項稅額應准扣抵) 。

四、年度營利事業所得稅結算申報

我國現行營利事業所得稅率自 2018 年開始為 20%，然新創公司全年課稅所得額未超過五十萬元者，於 2018 及 2019 年得享受較低營利事業所得稅率，分別為 18% 及 19%。新創公司與一般營利事業相同，應於每年 5 月底前向所屬稅務稽徵機關辦理完成營利事業所得稅申報，9 月底前完成暫繳申報。若未依限辦理年度結算申報，國稅局除可依其調查結果核定補稅及處漏稅額三倍以下罰鍰外，另將加徵滯報金 (新臺幣 1,500 元至 30,000 元) 及滯納金 (最高 15%)。值得注意的是，若新創事業於營運初期遭遇營業虧損，若符合四項要件：(1) 為公司組織；(2) 會計帳冊簿據完備；(3) 虧損及申報扣除年度均使用藍色申報書或經會計師查核簽證；(4) 如期申報營利事業所得稅者，則該營業虧損可於往後 10 年內自新創公司純益額扣除後再計算所得稅。虧損扣除的規定適用將讓新創事業無後顧之憂，努力打拼公司業務。

公司日常稅務項目多且繁雜，但新創事業若不時刻注意，一旦遭遇國稅局的處罰，往往悔不當初。所以新創事業在努力打拼事業的同時，建議仍應持續瞭解日常稅務的影響以避免潛在的稅務損失。D



柯志賢
審計部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

2018 全球零售趨勢與展望： 翻轉零售 重現新商機

勤業眾信聯合會計師事務所審計部 / 柯志賢會計師

科技演進一日千里，亦改變現今消費者行為，加上跨產業與創新商業模式的競爭者持續加入，使得今日零售業市場競爭更加激烈且變化頻繁。根據 Deloitte 長期追蹤調查，全球前 250 大零售企業的營收年複合成長率在近十年已逐年呈現下滑，營收與獲利成長儼然成為零售業者的一大挑戰。在變動的市場中，企業面臨趨勢帶來前所未有的挑戰，然而趨勢背後亦可能隱含創新的成長契機。2018 年將是全球零售產業變革的一年，台灣的零售業者必須掌握最新市場趨勢，才能把握成長與獲利的契機。以下分享對零售產業的觀察與未來趨勢分析：

一、全球前 250 大零售企業評比

Deloitte 歷年根據企業營收對全球零售業者進行前 250 大排名，今年的評比中，沃爾瑪持續穩坐全球最大零售業者的龍頭。受惠於更全面的產品與創新的服務，今年亞馬遜排名躍升至第 6 名，相較於 2002 年度入榜的第 157 名位置，近 15 年來亞馬遜的成長幅度驚人，其表現亦反映電子商務逐漸侵蝕線下零售通路的狀況。

前 10 大零售業者在全球布局程度較高，國外營收比重將近三成 (27.3%)，相較之下，前 250 大業者平均國外營收比重則為 22.5%。企業積極向海外市場布局也反映出業者在既有市場的營收及獲利已達瓶頸，

因此積極尋求其他的潛在市場。以本次前 10 大零售企業而言，其總部皆設立於已成熟發展之歐美市場，但近年來已發現不少企業看準新興市場的人口紅利優勢，陸續布局中東、非洲、亞太地區等地。

綜觀整體排名可發現，目前的前 10 名零售企業中，僅有四家同樣出現在 2002 年度的前 10 名排行榜中，顯示出受惠於網路服務進步與消費者習慣改變，近 15 年來零售業的通路已逐漸被重整。除 2002 年列名前十大之實體通路業者西爾斯 (Sears) 在去年宣布破產外，今年前十大企業多正積極布局線上通路，電商興起對傳統零售通路的影響不言可喻。

本次台灣唯一擠入前 250 大之企業為統一超商，其今年營收達 62.9 億美元，較去年 (60.8 億美元) 成長 3.4%，近年來名次亦逐步提升。至於中國及香港的部分，中國企業共有 10 家上榜、香港則為 4 家，其中以積極整合線上及線下通路「新零售布局」的中國企業排名上升尤其明顯，例如，京東商城、蘇寧雲商及永輝超市公司。在中國「阿里蘇寧系」與「騰訊京東系」持續的競爭及追求版圖擴張情勢下，中國新零售相關企業後勢預期看漲。

二、零售業未來發展趨勢

全球零售產業正處於轉變中，未來零售產業面貌將與目前大不相同，預期虛實整合與科技將帶來價值

【表 1】2018 年全球前 10 大零售業者名單

前 250 大排名	排名變化	公司	總部所在國	2017 零售總營收 (百萬美元)	2017 營收成長率	2017 淨利率	2017 資產報酬率	2012-2017 營收年複合成長率	國外營運分布國家數	國外營運營收比重
1	-	沃爾瑪 (Wal-Mart)	美國	485,873	0.8%	2.9%	7.2%	1.7%	29	24.3%
2	-	好市多 (Costco)	美國	118,719	2.2%	2.0%	7.2%	6.0%	10	27.1%
3	-	克羅格 (Kroger)	美國	115,337	5.0%	1.7%	5.4%	5.0%	1	0.0%
4	-	施沃茨 (Schwarz)	德國	99,256	5.3%	n/a	n/a	7.3%	27	61.7%
5	-	沃爾格林博姿聯合 (Walgreens Boots Alliance)	美國	97,058	8.3%	3.6%	5.8%	6.1%	10	13.7%
6	4	亞馬遜 (Amazon)	美國	94,665	19.4%	1.7%	2.8%	17.6%	14	36.8%
7	-1	家得寶 (The Home Depot)	美國	94,595	6.9%	8.4%	18.5%	6.1%	4	8.5%
8	-	阿爾迪 (Aldi)	德國	84,923 ^e	4.8%	n/a	n/a	7.7%	17	67.0%
9	-2	家樂福 (Carrefour S.A.)	法國	84,131	-0.4%	1.1%	1.8%	-1.1%	34	53.2%
10	2	CVS 藥局 (CVS Health Corporation)	美國	81,100	12.6%	3.0%	5.6%	6.4%	3	0.8%
前 10 大 ¹				1,355,656	4.5%	3.0%	6.4%	4.5%	14.9 ²	27.3%
前 250 ¹				4,410,828	4.1%	3.2%	3.3%	4.8%	10.0 ²	22.5%
前 10 大佔前 250 大零售營收比例				30.70%						

¹ 銷售加權及貨幣調整後之綜合² 平均

e= 估計值

n/a= 無資訊

【表 2】2002 與 2017 全球前 10 大零售業者名單

2002 年前 10 大排名	公司	2017 年前 10 大排名	公司
1	沃爾瑪 (Wal-Mart)	1	沃爾瑪 (Wal-Mart)
2	家樂福 (Carrefour S.A.)	2	好市多 (Costco)
3	阿霍德 (Ahold)	3	克羅格 (Kroger)
4	家得寶 (The Home Depot)	4	施沃茨 (Schwarz)
5	克羅格 (Kroger)	5	沃爾格林博姿聯合 (Walgreens Boots Alliance)
6	麥德龍 (Metro)	6	亞馬遜 (Amazon)
7	目標 (Target)	7	家得寶 (The Home Depot)
8	艾伯森 (Albertson's)	8	阿爾迪 (Aldi)
9	凱瑪 (Kmart)	9	家樂福 (Carrefour S.A.)
10	西爾斯 (Sears)	10	CVS 藥局 (CVS Health Corporation)

【表 3】2018 年全球前 250 大零售業：台灣、中國與香港 15 家進榜名單

台灣 1 家				中國 10 家				香港 4 家			
2018	2017	2016	企業	2018	2017	2016	企業	2018	2017	2016	企業
154	158	160	統一超商	28	36	58	京東商城	51	51	50	屈臣氏集團
				44	46	57	蘇寧雲商	85	85	92	牛奶國際控股
				60	54	71	華潤萬家超市	150	128	124	周大福珠寶集團
				81	69	67	國美電器集團	157	145	156	百麗國際控股
				121	157	246	唯品會				
				136	121	128	上海百聯集團				
				137	146	169	永輝超市公司				
				228	192	196	重慶百貨大樓				
				235	195	191	大商公司				
				239	214	212	農工商超市集團				

創新。零售業發展之重要趨勢可歸納為以下五大項：線上及線下整合的新零售浪潮、實體通路搶攻差異化體驗、消費持續升級、先進科技帶來創新商機、及智慧物流為升級關鍵

線上及線下整合的新零售浪潮

當數位化腳步跨越通路界線，「虛實整合」的通路型態蔚為趨勢，由於消費者並不忠誠於任何通路，因此業者提供線上與線下無縫接軌的購物體驗已是勢在必行，這也是全球零售業者積極投資線上及數位體驗的主要因素之一。以全球零售龍頭沃爾瑪為例，目前已投入數十億美元資本導入線上雜貨店 (Grocery Online)，並結合廣大的實體店面網絡，提供顧客線上訂購線下取貨之服務。同時，為擴充其在電商領域之能力，近年來沃爾瑪已陸續進行併購，買入如 Jet.com 等諸多知名電商。

實體通路搶攻差異化體驗

全球高達 90% 的零售銷售仍產生自實體店面，自前 250 大排名亦可看出，儘管電商發展迅速，實體通路仍主導目前的零售產業，然而，未來的實體通路將從提供商品的角色轉變成服務及生活解決方案的供應者。以蘋果電腦門市為例，其實體店面除帶給消費者理性上產品資訊或商品販售功能，亦帶來感性層面的品牌風格體驗、專精於產品操作的店員親身介紹、並提供維修或使用教學。店面服務人員協助及實際體驗產品為實體店面不可取代的優勢，實體店的零售業者應思考自身在線上線下界線日漸模糊的生態系中，如何帶給消費者獨特的價值，打造出差異化體驗，才是在市場中勝出之關鍵。

消費持續升級

隨著千禧世代或 Z 世代等年輕族群漸成消費主力，

這些族群的消費習慣和觀念亦逐漸擴展至各世代。現今消費者要求與眾不同的個性化體驗與商品，跨越線上線下全通路無縫連結的消費旅程，更講究在產品價格與品質外，更偏向精神或價值層面，更高層次的物質與體驗。包括品牌或產品是否符合環保或健康訴求、具社會責任意識、有創新價值、或帶來新的體驗。這樣的消費升級趨勢為零售業帶來挑戰，也帶來了新的商機。從越來越多消費者追求有機、無毒食品等消費趨勢即可發現，未來具更高附加價值的品牌與產品將獲得消費者更多的青睞。

先進科技帶來創新商機

消費者對創新科技，以及透過科技輔助升級的金流、商業模式逐漸習以為常。數位化已擴及消費旅程各階段，且影響程度正持續上升。單以零售交易成交的媒介為例，從過去實體店面、到電腦線上購物、到手機購物、至目前已出現內建人工智慧、如 Amazon Echo 等僅憑語音即可協助消費者完成交易的智慧音箱。科技的進展可望帶給消費者更創新的消費體驗，同時協助企業消弭目前消費者購物旅程中未能滿足的期待、提供更全面且深入消費需求的體驗。未來零售業可善用物聯網 (Internet of Things)、人工智慧 (Artificial Intelligence)、擴增及虛擬實境 (AR / VR) 與機器人，強化零售價值鏈帶給消費者的購物體驗。

智慧物流為升級關鍵

電商發展、新零售、消費者對工廠直購 (C2M) 等新商業模式，以及消費者需求轉向個性化與差異化，使企業與消費者對物流服務皆有更高的需求，期待更高的物流效率及更好的服務品質。科技進展如大數據、物聯網、機器人等使物流各環節有機會大幅提升效率，如倉儲盤點、需求量預估、運輸進程監

控分析、包裝出貨速度等方面效率的提升等。領導企業如阿里巴巴、亞馬遜皆已投資鉅額於智慧物流升級，預期未來智慧物流將成為串聯線上與線下，企業達到實際轉型升級的關鍵。

因應科技、市場與消費趨勢快速的轉變，零售業者將獲益於與價值鏈夥伴之間的合作。透過結合自身與在價值鏈上不同角色夥伴的長處或優勢，整合不同來源的大數據並深入挖掘分析，以獲得更靈活的供應鏈調度與更精準的消費者分析，進而得到更高的顧客滿意度與忠誠度。零售企業應思考自身在現今全方位的消費價值鏈中所扮演角色，以及能帶給消費者的獨特價值並加以最大化。在未來的零售產業，掌握最新消費趨勢變化，透過價值鏈的整合，投資於發掘其他競爭者未能觸及的消費者需求，將是企業未來成長的主要動能。D



胥傳沛
副總經理
勤業眾信管理顧問(股)公司



高碩圻
專案經理
勤業眾信產業研究團隊

智慧製造 帶動新商業模式

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 胥傳沛副總經理
勤業眾信產業研究團隊 / 高碩圻專案經理

您上次去車行看車是什麼時候？過去的汽車銷售方式，消費者到展示地點看滿意了，坐下來跟銷售人員議價，重點集中在能拿到多少折扣以及銷售人員送些什麼配備。現在一個新的汽車銷售模式正在成形：顧客選出滿意的車型以後，還可以選擇引擎、顏色、配備內裝等。買一輛汽車，選擇可以有數萬種，甚至到十兆種不等。

這樣的改變會有什麼影響？汽車的許多零件都要開模，模具所費不貲，需要靠大量生產來分攤模具的費用，一台車如果有數萬種到十兆種選擇，需要多少的模具來製作這麼多種類的零件？每個零件最後會賣出多少個？能否有效分攤模具成本？部分零件是否可以利用 3D 列印的技術來製作，以降低開模的成本？又需要掌握多少的消費者資料，才能預估某項零件需要生產及備貨的數量？

這個新的銷售模式，從策略的擬定、作業的細節、到資訊科技的升級運用，都是嚴峻的挑戰。

這個例子並不是特例，它反映了整體製造業未來的轉變方向，雖然在競爭力的本質與要素上不會有太多的變化，核心仍然不脫離品質、成本與效率，但是消費者的行為與價值體會方面會有很大的轉變。業者需要以消費者的需求為導向，在品質、成本、效率上精進，並利用新的科技，讓新的商業模式成

為可能。能否克服過程中的種種挑戰就是下一波決勝的關鍵。

「巨大的量」是業者轉型首先需要面對的問題。不論是提供給客戶選擇的量，或是需要分析的資料量，都有顯著的提升，完全使用人力來應對已經是極端困難，這也是為什麼近期大家都在探討數位轉型或是智慧製造等議題。雖然說這些議題已經討論許久，透過國際的連結，我們瞭解到智慧製造與數位化在全球仍然是現在進行式，相關發展可以說是風起雲湧—很多曾經是概念的存在，都已經開始看到成功的應用案例；很多初期的嘗試，也都開始比較廣泛地被應用。我們也觀察到現在的創新概念與既有業務策略的關聯越來越清晰，可以清楚地看到某些項目確實可以改善公司整體營運。此外，從小規模的應用開始試運行，驗證概念成功之後再進行推廣的方式也廣為全球企業所接受。

與一、二年前相比，臺灣企業在這個領域也有非常大的進步。除了幾家起步較早的企業，一些並不是那麼廣為人知的中型企業也在智慧製造的領域交出亮眼的成績單。我們接觸了幾家隱形冠軍型的客戶，他們做了很多創新，做法和我們對於製造業未來趨勢的看法不謀而合，體現台灣中小企業的生命力。只是可能在新技術的投資幅度較小，或者走得速度較慢，稍有遺憾。

然而，我們也看到臺灣企業比較多仍只是在智慧製造的領域開發出更多的附加價值產品，對於自身的應用上反而著力較少。此外，還在觀望的企業依然可觀，還缺一把火讓其向前。

時至今日，我們能很肯定地說智慧製造與數位化已經不是「nice to have」，而是更嚴峻的「do or die」。大家應該如何跨出您的腳步呢？還是那句老話，千里之行，始於足下。D

(本文已刊登於 2018-06-22 經濟日報 A16 經營管理版)



張益紳
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



徐潔茹
協理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

聚焦重要風險並加強查核深度 - 談銀行業建立風險導向內部稽核制度

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

壹、前言

金融機構為因應日趨嚴謹之金融監理法規要求，於風險管理、法律遵循及內部控制需投入之成本及心力日增，惟國內外金融機構因人員舞弊、外部欺詐或內部控制失當等原因而蒙受損失或受主管機關裁罰之事件依然頻仍。為與國際稽核潮流接軌並提升稽核彈性與價值，銀行公會於前(2016)年公布「銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則」，敘明金融機構除應具備明確之內部控制三道防線架構，並應建立內部稽核風險評估之程序與方法，及內部稽核品質評核機制，以期透過風險導向內部稽核制度，將有限之稽核資源配置於較高風險之業務或作業，提升內部稽核執行效益並使銀行業之內部控制更臻完善。

貳、風險導向稽核制度

風險導向稽核制度著重風險之辨識、評估與管理，透過風險評估之方法，審慎評估稽核範圍內各個受查主體之風險，對於各受查主體量身訂做查核作業及查核頻率，與傳統稽核制度著重於現行內部控制制度之運作有效性，對於不同風險項目採取齊頭式之查核頻率及查核深度顯有不同。以存匯業務為例，如存匯業務包括支票存款、活期存款及定期存款，傳統稽核制度對上述存款作業每年均進行例行稽核，縱使活期存款作業之洗錢風險較高，惟因每年之稽核人力有限，故無法就活期存款作業投入更多之稽核資源；而風險導向稽核制度即除了例行稽核外，針對風險較高之作業項目，將再行安排較為深入之稽核計畫，且其稽核頻率亦會較例行稽核為高，同

時亦會針對稽核結果提出建議，以逐步降低活期存款作業之洗錢風險。由此可知，導入風險導向稽核制度因不再受限於每年均需對現行內部控制制度之所有項目進行稽核，可針對風險較高的項目投入較多稽核資源，故可增加稽核作業之彈性，並由事後稽核轉為事前防範，除提升稽核價值外，亦可增進公司整體內部控制制度之有效性，並強化企業經營體質及管理能力。

一、風險評估之程序與方法

建立風險導向稽核制度之最大挑戰在於建立內部稽核風險評估之程序與方法，包括確認風險評估範圍、擬訂風險評估因子與風險評估方法。延以存匯業務為例，即首先必須要確認應該要列入稽核之作業有哪些，列入稽核之作業應如何評估其風險，及其判定為異常之標準為何。銀行業為確認風險評估範圍，應就其單位組織所經營業務範圍及主管機關法令規範，辨識應辦理風險評估之受查主體，以確保風險評估範圍能完整涵蓋銀行業整體營運範疇。受查主體可以是單位組織、產品、業務、作業流程或依其他構面訂定受查主體¹，端視銀行業對於受查主體風險評估之整體性及其與查核頻率連結之相關性，並考量自身對於風險管理之需求及查核計畫安排之可行性，以訂定適當之受查主體。

決定受查主體後，銀行業應就各受查主體進行風險評估，風險評估應包括評估該受查主體所面臨之固有風險及對該風險施行之控制措施有效性，以確認受查主體之剩餘風險，並據以決定年度稽核計畫。固有風險之評估，即是評估尚未採取任何行動來改

變風險發生的可能性或其影響之情況下之風險²。再以存匯作業為例，固有風險係該作業性質所生之風險，如：現金密集度高，被作為洗錢工具或管道之風險較高。銀行業針對受查主體所面臨之風險特性，應擬訂適合之固有風險評估因子，風險評估因子之訂定可參酌巴賽爾委員會 (Basel Committee) 所列舉之主要風險類型，並可依自身對於風險評估之需求訂定細部之風險類型。受查主體之固有風險可依據發生可能性及嚴重程度展開為一風險矩陣，並依發生可能性及嚴重程度將固有風險評估結果區分為高、中、低等三個風險等級，銀行業並可依自身需求劃分更多風險等級³。

評估受查主體之固有風險後，應繼續評估對受查主體施行之控制措施有效性。以存匯業務為例，如其洗錢風險較高，是否可施以某些措施降低其被用於洗錢之機率，如：調查客戶資金來源及其合理性，控制措施之有效性即是評估該措施對於改變風險發生的可能性或其影響之有效程度。控制措施有效性評估可根據受查主體之內部控制運作情形評量，其評量基礎來源包括但不限於主管機關及會計師等之外部檢查意見及追蹤改善事項、內部稽核、二道防線遵循測試及一道防線之自行查核結果等內部檢查意見及追蹤改善事項，並可依缺失之改善情形及重複發生頻率評估控制措施有效性，利用前述資訊評估控制措施有效性時，並應注意相關資訊與銀行業目前所營業務及風險情況之關聯性與及時性，以避免錯估控制措施有效性之現時情況⁴。

銀行業評估受查主體之固有風險及控制措施有效性後，應確認各受查主體之剩餘風險，並應將評估結果至少區分為高、中、低三個風險等級。內部稽核應訂定受查主體之綜合風險評估結果與查核頻率連結之標準，就風險等級為高者，應至少每年執行一次或一次以上查核；就風險等級為低者，至少每四年執行一次查核⁵。

內部稽核單位應依據受查主體之風險評估結果，並參酌主管機關要求年度辦理之查核範圍，或依公司管理需求需針對特定風險進行加強查核，以彙總訂定年度稽核計畫⁶。以存匯業務為例，即依存匯業務之稽核結果、存匯業務近年常見之缺失項目及內部稽核單位綜合判斷後認為可能發生之缺失項目，規劃適合存匯業務之稽核計畫，以降低發生該缺失項目之風險。內部稽核單位除每年至少一次對於受查主體進行風險評估外⁷，若整體外部環境或內部業務發展發生變化時，如：國內外主管機關監管重點與重要法令及金融環境變化、經營策略目標與重要政

策變化、業務營運管理資訊與重要監控指標、主要利益關係人意見，以及重大風險事件發生情形等，亦應檢視其是否會影響風險評估結果，以即時並適切反應受查主體之風險現況，並據以決定是否需修訂年度稽核計畫⁸。

二、內部稽核品質評核機制

內部稽核應訂定品質評核機制，以定期確認內部稽核業務執行是否確實遵循有關內部稽核制度與程序，並符合主管機關法令規範⁹。

內部稽核品質評核內容應涵蓋：稽核策略與目標之訂定與執行、稽核制度及程序之設計與運作、組織編制與稽核資源配置、人員專業之適足性及持續訓練、稽核方法與工具之持續精進與研發、對主管機關法令規範遵循情形，以及前次品質評核應改善事項¹⁰。

內部稽核辦理品質評核，得採內部自我評核或外部機構評核方式辦理，並依據評核結果，就可能影響內部稽核整體運作事項擬訂改善計畫，總稽核應負責督導改善計畫之確實執行。

內部稽核品質評核結果與改善計畫應以書面交付監察人 (監事、監事會) 或審計委員會，未設審計委員會者，應送獨立董事。內部稽核品質評核結果與改善計畫並應提報董 (理) 事會備查¹¹。

參、結語

銀行業實施風險導向內部稽核制度可強化其風險辨識、評估及管理的能力，不僅是為銀行業施行量身訂做的稽核計畫，並可增加稽核價值及提升稽核效率，亦是健全銀行業之營運體質與經營績效之道。D

(本文已刊登於 2018.06 月旦會計實務研究 第六期 p.98-102)

附註：

1. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第5條。
2. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第6條第2項。
3. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第6條第2項。
4. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第6條第3項。
5. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第6條第4項。
6. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第10、11條。
7. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第7條。
8. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第14、15條。
9. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第16條。
10. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第17條。
11. 銀行業建立風險導向內部稽核制度實務守則第18、19條。

僱傭關係中試用期概念之介紹

理仁法律事務所 / 謝文倩律師、梁育璋律師



在現今職場實務上，大部分企業對於新聘雇之員工，多半會在勞動契約中訂有所謂「試用期間」或簽訂「試用契約」，約定一定期間為試用期，若該員工於試用期間的表現皆能達到公司預期，則期滿後該員工即可成為正式員工；反之，若其無法符合公司要求，則公司得與其終止勞動契約。這是因為通常於錄用時僅有對該員工自述的學、經歷為形式上審查，實際上並未能真正瞭解該名員工是否能勝任工作。此種以試用期觀察員工是否有能力勝任工作之做法，早已行之有年，然而試用期約定之法律依據為何？雇主是否真的可以以員工在試用其中表現不佳為由，與其終止契約？又是否需踐行勞基法資遣或解雇之程序？本文接下來將介紹司法實務對這些疑問之見解，以歸納出可遵循之做法。

一、約定試用期之法律依據

在民國(下同)86年6月12日勞基法施行細則修正前，施行細則於第6條第3項規定「勞工之試用期間，不得超過四十日。」，明確揭示勞動關係中得約定試用期間。惟勞基法施行細則在86年6月12日的修正中，刪除了第6條第3項規定，亦即勞基法及施行細則中已無試用期之相關規範，則勞動關係中是否仍得約定試用期，即產生疑問。

主管機關行政院勞委會遂於86年9月3日發布台勞資二字第035588號函釋指出「二、查勞動基準法施行細則本(八十六)年六月十二日修正前，原有『試用期間不得超過四十日』之規定，是時，對法定試用期內或屆期時因『試用不合格』為僱主終止勞動契約之勞工，應否發給資遣費，法無明文，而得由

勞資雙方自由約定。三、至該法施行細則修正後，有關『試用期間』之規定已刪除，勞資雙方依工作特性，在不違背契約誠信原則下，自由約定合理之試用期，尚非法所不容…」

臺灣高等法院105年度勞上字第104號民事判決亦認為「又我國勞基法並未就試用期間或試用契約制定明文規範，而一般企業僱主僱用新進員工，亦僅對該員工所陳之學、經歷為形式上審查，未能真正瞭解該名員工是否能勝任工作，因此，在正式締結勞動契約前先行約定試用期間，藉以評價新進勞工之職務適格性與能力，作為僱主是否願與之締結正式勞動契約之考量，而勞工於試用期間內，亦得評估企業環境與將來發展空間，決定是否繼續受僱於該企業，基於契約自由原則，倘若勞工與僱主間有試用期間之合意，且依該勞工所欲擔任工作之性質，確有試用之必要，自應承認試用期間之約定為合法有效。」

由此可知，在現行法下雖已無適用期之相關規範，但基於「契約自由原則」及「誠信原則」，主管機關及司法實務皆認為倘若勞工與僱主間有試用期間之合意，且依該勞工所欲擔任工作之性質，確有試用之必要，應肯認試用期間之約定為合法有效。

二、試用期之法律性質

由上可知，目前勞基法及主管機關對於勞雇關係中約定適用期之做法，並未有所限制，勞雇雙方自可於契約中約定。不過，在契約中約定試用期，其法律性質又是如何，在司法實務上是這麼認定的：

臺灣高等法院101年度勞上字第90號民事判決認為「按勞雇間關於試用期間之約定，其法律上性質，學說上有所謂預約說、停止條件說、解除條件說或

附保留終止權契約說等不同見解，而從國內企業界僱用員工之初，通常定有試用期間，使雇主得於試用期間內觀察該求職者關於業務之能力、操守、適應企業文化及應對態度，判斷該求職者是否為適格員工，本院認為試用期間約定，應屬附保留終止權之約定，即雇主於試用期間內綜合判斷求職者對企業之發展是否適格，如不適格，雇主即得於試用期滿前終止勞雇契約，而勞工於試用期間內，亦得評估企業環境與將來發展空間，決定是否繼續受僱於該企業，若勞雇雙方於試用期間內發覺工作不適於由該勞工任之，或勞工不適應工作環境，應認勞資雙方於未濫用權利情形下，得任意終止勞動契約。」

臺灣高等法院 103 年度勞上字第 58 號民事判決則認為「至於試用期間之約定，其法律上性質為何，學說上有所謂預約說、停止條件說、解除條件說或附保留終止權契約說等不同見解，而從國內企業界僱用員工之初，通常定有試用期間，使雇主得於試用期間內觀察該求職者關於業務之能力、操守、適應企業文化及應對態度，判斷該求職者是否為適格員工，本院認為試用期間約定，應屬附保留終止權之約定。」

臺灣高等法院 105 年度勞上字第 117 號民事判決亦認為「另約定試用期間之目的，既在於試驗、審查員工是否具備勝任工作之能力及對於所司職務之適應與否，故在試用期間屆滿後是否正式聘僱，即應視試驗、審查之結果而定，且在試用期間因仍屬於締結正式勞動契約之前階（評估、試驗、審查）階段，是雙方當事人原則上均應得隨時終止契約，並無須具備勞動基準法所規定之法定終止事由；且除當事人另有約定外，原則上亦無給付資遣費相關規定之適用。準此，除非雇主有權利濫用之情事，否則，法律上即應容許雇主在試用期間內有較大之彈性空間，得以所試用之員工不適合為由而行使其所保留之終止權。」

由此可知，司法實務多認為約定試用期間之目的，既然在於試驗、審查勞工是否具備勝任工作之能力，因此，當試用期間屆滿後是否正式僱用該新進勞工，即應視「試驗、審查勞工是否具備勝任工作之能力」之結果而定，且在試用期間因仍屬於締結正式勞動契約之前階（評估、試驗、審查）階段，故應得隨時終止契約，並無須具備勞基法所規定之法定終止事由；且此保留之終止權並非僅由雇主所擁有，勞工亦享有之，因此若勞工在試用期中認為自己並不能適應企業環境，亦得行使終止權終止勞雇

關係。因此，雇主與勞工間若有試用期之約定，則雙方皆保留有終止契約之權利。

三、雇主與試用期勞工終止契約應否具備法定事由

在確認了試用期約定之合法性以及法律性質後，就會需要討論，若雇主真的認為員工在試用其中的表現不盡理想、未能達到公司要求時，要與其終止契約時，是否需依照勞基法第 11 條或第 12 條規定辦理，亦即，是否須具備勞基法第 11 條或第 12 條所規定資遣或解雇事由，方可與試用期員工終止契約。

在司法實務上，大部分判決皆認為試用期之法律性質應屬附保留終止權約定，因此當雇主經評估、審查後認為試用期勞工無法勝任工作，則自得依勞工未通過試用期審查逕與其終止契約。例如：

臺灣高等法院 105 年度重勞上字第 1 號民事判決認為「另約定試用期間之目的，既在於試驗、審查勞工是否具備勝任工作之能力，故在試用期間屆滿後是否正式僱用，即應視試驗、審查之結果而定，且在試用期間因仍屬於締結正式勞動契約之前階（試驗、審查）階段，是雙方當事人原則上均應得隨時終止契約，並無須具備勞基法所規定之法定終止事由，且亦無資遣費相關規定之適用。準此，除非雇主有權利濫用之情事，否則，法律上即應容許雇主在試用期間內有較大之彈性，以所試用之勞工不適格為由而行使其所保留之終止權。」

臺灣高等法院臺中分院 106 年度勞上字第 7 號民事判決亦認為「按試用期間因仍屬於正式勞動契約之前階試驗、審查階段，極具主觀性及雇主與受僱人間之信任度。故雙方當事人原則上均應得隨時終止契約，並無須具備勞基法所規定之法定終止事由，則被上訴人於上訴人試用期間內，依其審查上訴人之工作之態度、操守、品行、能力結果，既認上訴人不具備擔任被上訴人員工之適格，即得以試用期間考核不合格為由，終止兩造僱傭關係，並無須就是否具備勞基法上開法定終止事由舉證證明。」

因此，雇主若認為試用期勞工有不能勝任工作之情形，依上開多數實務見解，雇主應可隨時終止契約，而無需具備勞基法第 11 條及第 12 條所規定之法定終止事由。

四、雇主行使終止權之限制

上開實務見解雖肯認雇主於試用期中終止契約上不需具備法定事由，但僅是認可雇主在經過正式評估、審查後，而判斷試用期勞工有不適任情形，方得終止契約。但對於雇主之終止權並非毫無限制，司法實務仍要求對試用期員工行使終止權，仍應不能有「權利濫用」情形。

最高法院95年台上字第2727號民事判決即認為「按試用之目的，旨在評價受僱人之職務適格性及能力，作為試用期滿後僱用人是否繼續維持僱傭契約之考量。觀之系爭勞動契約第七條所載內容，被上訴人考核上訴人能否勝任，亦係以上訴人試用期間之表現為依據，則所謂上訴人不能勝任，是否包括試用期間因職業災害而在醫療中不能工作之情形在內，即非無疑。況造成上訴人在醫療中不能工作之職業災害，原審亦認定因可歸責於被上訴人之事由而發生，則被上訴人以上訴人因此職業災害而在醫療中不能工作為由，終止系爭勞動契約，能否謂無權利濫用之情事，亦有疑義。」

而在實務上通常會被認為屬於雇主有權利濫用的情況為：雇主故意考評不及格、一再延長試用期間仍考評不及格、考評不及格出於打壓工會會員的動機、考評不及格和勞工曾合理申訴或檢舉勞動檢查之間在時間上密切相關等。故當雇主終止權之行使時，有任何不正當、不合理之情形，將很可能被認定為在法律上構成「權利濫用」而無效。

因此，雇主雖得對試用期勞工終止契約，且無須具備法定事由，但仍應係出於勞工在工作表現上有未通過考核，或有其他因勞工本身因素而不能勝任工作之情形，否則仍有遭認定為權利濫用，而使終止行為被認定為無效之風險，實不可不慎。**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。

2018年7月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
JUL01	7/12(四)	13:30-16:30	IFRS 9 未上市櫃公司股權評價	李紹平
JUL02	7/13(五)	13:30-16:30	國際與兩岸反避稅新制剖析暨企業因應策略	闕月玲
MAY04	7/13(五)	13:30-16:30	資訊安全治理的趨勢與挑戰	陳鴻棋
JUL03	7/17(二)	13:30-17:30	IFRS15 客戶合約之收入	黃逸定
JUL04	7/20(五)	13:30-16:30	企業績效管理暨獎勵機制運作實務分享	彭德全 卓筱琳
MAY02	7/18(三)	13:30-16:30	中國海關稽查實務暨環保稅新制說明	陳文孝
JUL05	7/19(四)	13:30-16:30	企業如何因應歐盟新資保法	林彥良
JUL06	7/19(四)	13:30-16:30	如何節省支付國外費用之扣繳稅款	陳宥嘉
MAY06	7/20(五)	13:30-16:30	企業申請租稅優惠及政府補助實務介紹	朱光輝
JUL07	7/20(五)	13:30-16:30	營所稅查準重點實務解析	戴群倫
MAY07	7/24(二)	14:00-17:00	審計委員會運作實務	陳月秀
JUL08	7/24(二)	13:30-16:30	移轉訂價查核及未來趨勢	張宗銘 周宗慶
JUL09	7/25(三)	13:30-17:30	各類稅務調節表重點實務解析	張瑞峰

- 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)2725-9988 分機 3980 杜小姐

連絡 我們

台北

11073 台北市信義區松仁路 100 號 20 樓

Tel : +886(2)2725-9988

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 上海市延安東路 222 號外灘中心 30 樓

Tel : 862161418888

Fax : 862163350003



About Deloitte

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited(即根據英國法律組成的私人擔保有限公司, 簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多有關 Deloitte及其會員所。

Deloitte為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中, 超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所, 以世界級優質專業服務, 為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解 Deloitte約245,000名專業人士如何致力於“因我不同, 惟有更好”的卓越典範, 歡迎瀏覽我們的 Facebook、LinkedIn、Twitter專頁。

About Deloitte Taiwan

勤業眾信(Deloitte & Touche)係指Deloitte Touche Tohmatsu Limited("DTTL")之會員, 其成員包括勤業眾信聯合會計師事務所、勤業眾信管理顧問股份有限公司、勤業眾信財稅顧問股份有限公司、勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司、德勤財務顧問股份有限公司、德勤不動產顧問股份有限公司、及德勤商務法律事務所。

勤業眾信以卓越的客戶服務、優秀的人才、完善的訓練及嚴謹的查核於業界享有良好聲譽。透過 Deloitte資源整合, 提供客戶全球化的服務, 包括赴海外上市或籌集資金、海外企業回台掛牌、中國大陸及東協投資等。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。