

## 封面故事

- 國內金融產業智慧財產管理警訊

## 稅務面面觀

- 移轉訂價管理策略，重新詮釋！

## 風險諮詢專欄

- 零售業多平台的資料管理幫手 - 讓RPA取代人力

## 專家觀點

- 2018台灣CMO洞察報告  
打造絕佳數位行銷體驗



# 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  
曾棟鑿  
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  
何品萱

美編：林淑琴  
呂冠漢  
張綺凌

編輯組：黃詩穎  
范麗君  
郭怡秀  
陳萱凌  
杜嘉珮  
李佳蓉  
李威陞  
祁靜芬

## 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



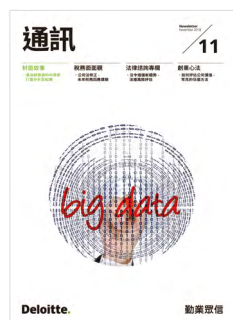
吳品儀小姐

(02)2725-9988#2691, elawu@deloitte.com.tw



朱家齊小姐

(02)2725-9988#2678, echu@deloitte.com.tw



一手掌握最新財會、稅務、產業消息，歡迎加入勤業眾信 LINE 好友 (@deloittetw)

# 國內金融產業智慧財產 管理警訊

Deloitte  
Monthly

## 目錄

## ■ 稅務面面觀

- 06 BEPS 深入解析 BEPS 國際動態
- 07 BEPS 深入解析 重新詮釋移轉訂價管理策略
- 跨國稅務新動向
- 10 德國
- 中國稅務與商務諮詢
- 12 中國個人所得稅改革新動向 - 徵求意見稿正式發布
- 14 海外資金與稅務風險

## ■ 法律諮詢服務專欄

- 16 法規變革對公益團體組織型態之衝擊及調整策略

## ■ 風險諮詢服務專欄

- 18 優質的智財權攻略：國內金融產業智慧財產管理警訊 (2)
- 20 從金融創新談不可不知的智財權布局
- 22 零售業多平台的資料管理幫手 - 讓 RPA 機器人程式取代人力
- 24 IPO 內部管理優化系列 - 集團治理與內控升級

## ■ 專家觀點

- 2018 台灣 CMO 洞察報告
- 28 五大關鍵打造絕佳數位行銷體驗
- 理仁法律專欄
- 30 營業秘密保護之重要性
- 眾達法律專欄
- 32 淺談董事會效能

## ■ 勤業眾信講座訊息

- 33 2018 年 12 月份專題講座

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』

# 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：

#### 泰國國會通過移轉訂價法案

泰國國會 (National Legislative Assembly) 於 2018 年 9 月 27 日正式批准該國之移轉訂價法規草案，並將於《王室公報》(Royal Gazette) 上正式公布。最終法案將會於《王室公報》發布本案消息後釋出，泰國稅務局 (Thai Revenue Department) 則會在最終法案通過後公開相關細則，以協助納稅人盡早掌握具體施行內容。

新法案之內容，將適用於 2019 年 1 月 1 日以後之會計年度，並且要求納稅人出具以下文據：

1. 說明集團間成員關係及受控交易金額之英文版「受控交易申報表」乙份 (本表需於納稅人申報營利事業所得稅時一併提交)；
2. 符合 OECD BEPS 行動計畫 13 規定之移轉訂價文據，包含移轉訂價報告 (Local File)、集團主檔報告 (Master File) 及國別報告 (Country-by-Country Report)，移轉訂價報告及集團主檔報告之內容將會於稅法下部門法規 (Ministerial Regulations) 中詳細規定，國別報告則預計於另一套法規 (Secondary Legislation) 中規定。

此外，稅務局官員在獲得泰國稅務局局長的核准後，可向企業申請調閱自提交日起五年內之上述移轉訂價相關文據。

### 提交規範：

1. 當地報告及集團主檔報告需於稅務局首次發出通知後 60 天內提交，並且有機會獲得 120 天的展延，期間最多可達 180 天。國別報告之提交期限則尚未規定；
2. 對於未在期限內提交相關文據或是提交之內容不符規定者，將處以最低 200,000 泰銖之罰款；
3. 對於總營收未達 2 億泰銖之納稅人，無需提交關係人交易報告及移轉訂價報告。另外，集團主檔報告及國別報告將會另外設立更高的提交門檻，其餘豁免條件則會額外規定。舉例而言，若該集團之成員營所稅率皆相同且沒有虧損，則該納稅人亦可能被納入豁免名單當中；
4. 因為移轉訂價調整而產生退稅情形時，可於申報當年度營所稅起 3 年內或是收到移轉訂價調整之書面通知 60 天內提出退稅申請。

### 觀察與解析：

隨著泰國移轉訂價法規的實施，納稅人應逐步重視如何落實相關稅務遵循之義務，透過同期移轉訂價文據之準備，除可作為納稅人申報營利事業所得稅之提交文件之一，亦能於移轉訂價查核過程降低潛在的移轉訂價風險及罰金。D

資料來源：

[Deloitte tax@hand：BEPS-type transfer pricing documentation rules to be introduced]。





張宗銘  
稅務部會計師  
勤業眾信



周宗慶  
稅務部副總經理  
勤業眾信



賀連堂  
合夥人  
德勤稅務師事務所

《BEPS 深入解析》

## 重新詮釋移轉訂價管理策略

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  
上海德勤稅務師事務所有限公司北京分所 / 賀連堂合夥人

自從 2015 年起國際經合組織 ( 以下簡稱 OECD ) 公布稅基侵蝕與利潤移轉 ( 以下簡稱 BEPS ) 行動計畫 13 ( 以下簡稱 BEPS 13 ) 及行動計畫 8-10 ( 以下簡稱 BEPS 8-10 ) 最終稿後，雖然陸續有公布細部的指引，特別對跨國企業而言，已經正式進入移轉訂價 ( 以下簡稱 TP ) 新紀元了！正式談論本文前，我們發現以下幾個趨勢：

- 被動遵循到積極管理  
過去企業對 TP 報告採取被動消極的做法，甚至等到稅局來函要求後才願意編製報告，現在企業只有做 TP 報告是不夠的，配合著國別報告、集團主檔報告之提交與揭露資訊，企業逐漸轉而積極管理集團 TP 三層架構報告；
- 合規繳稅到利潤合理配置  
過去企業應對當地稅局的查核係為了合規繳稅而努力，現在企業倒過來思考，先分析集團價值鏈，再決定集團合理的利潤配置情況，若發現與過去繳稅之情況有重大差異，接下來則要思考更積極的措施，如單、雙或多邊預先訂價協議 ( 以下簡稱 APA ) 與相互協議程序 ( 以下簡稱 MAP ) ；
- 書面查核到數位查稅  
過去各國稅局在 TP 查核時，主要是透過書面資料的提交與資訊的掌握進行審查，現在已經發展到透過稅局資料庫進行選案，甚至透過風險層級分類加以其他管理方法對企業展開查核；
- 單面向提交報告到多面向資訊交換  
過去企業提交 TP 報告後基本上任務完成，相關資

訊通常不會或鮮少被交換至他國稅局，現在不同了，OECD 訂有遊戲規則 ( 即透過多邊行政互助公約：MCAA、租稅協定下的資訊交換，或稅務資訊交換協定：TIEA )，各國稅局自發性或自動做相關稅務資訊交換。因此，企業開始擔心資訊交換後造成「全都露」，進而提早並主動制定集團 TP 管理策略！

以下分別就我國、中國大陸及未來國際 TP 發展等面向進行說明。

### 我國關注無形資產與集團利潤配置

集團主檔報告雖然沒有基準分析，但是有企業最擔心的供應鏈及成員價值貢獻分析 ( 即價值鏈分析 )。透過了解個別集團成員所執行的功能、承擔風險及擁有的資產，以及從集團的角度個別成員所扮演的角色與定位，若對集團無形資產有所貢獻者，未來須分別判斷個別成員在開發、價值提升、維護、保護與利用 ( 即 DEMPE: Development、Enhancement、Maintenance、Protection 及 Exploitation ) 等功能之參與，進而決定各該成員應分配之合理利潤。價值鏈分析會發揮很關鍵的作用。值得關注的是，我國移轉訂價查核準則預計將納入無形資產之移轉訂價相關規定，企業除了對常見的商標或專利等無形資產有明確的指引外，稅局亦可以有一個法理原則能夠進行查核，將可有效減少徵納雙方耗時且無效率的爭議。

關於集團利潤配置，在國別報告編製後，此議題將

會是另一個關鍵性的議題。在國別報告表 1 中雖然沒有揭露營業淨利，此指標將會是最直接可以就集團成員的功能、風險及資產顯示各該成員應有的利潤水準。各國稅局先透過稅前損益的分布，可以先掌握到一些「端倪」，進而就所得稅相關指標進而篩選「可能」存在稅基侵蝕或利潤移轉之個體，最後透過查核當地 TP 報告之手段來達成一整串的 TP 查核。因此，呼應前頭趨勢，TP 報告只是最終的分析結果，企業應該要在前一個年度先把下一個年度集團利潤配置預先模擬，進而制訂相關 TP 政策。

## 中國轉讓定價新格局

近年，隨著 OECD 發佈了 BEPS 行動計畫的最終成果，中國作為 G20 國家積極回應 BEPS，為落實 BEPS 十五項成果中的第十三項行動計畫，中國國家稅務總局於 2016 年 6 月發佈了 42 號公告，要求符合條件的納稅人需要進行關聯交易的年度申報（含國別報告）、準備主體文檔、本地文檔及特殊事項文檔，從 2016 年度實施。此外，中國稅務機關也陸續分別修訂了預約定價及特別納稅調整調查相關法規，標誌著中國轉讓定價體系的執行力度和複雜程度日益上升，納稅人面臨更為嚴格、複雜的轉讓定價要求。

在新的轉讓定價體系下，中國稅務機關從整體上更加強調以風險管理為導向的稅收管理體系。長期以來，借助於收集的大量資訊，包括企業公開信息披露、合規性申報等，如 42 號公告施行後申報的國別報告等資訊，中國稅務機關正在通過資訊化建設，逐步建立並持續完善企業資料庫，並會參考系統中稅務風險預警提示開展選案工作，通過多管道、多維度的指標分析評價納稅人稅收遵從等級和劃分風險應對等級，發現具有潛在風險的目標企業，並對其開展進一步的詢問檢查。因此，建議企業在滿足合規性的同時，保持統一的對外資訊披露口徑，制定「最低合規性披露」方案，把握資訊披露過程中的必要性、適度性和準確性，在資訊正式披露前進行風險評估，以瞭解潛在影響並最大程度降低或消除風險。

同時，自行調整程式成為稅務機關鼓勵納稅人進行「自查」補稅的重要手段之一，稅務機關通過實施關聯申報審核、同期資料管理和利潤水準監控等手段，對企業進行特別納稅調整監控管理，發現納稅人存在轉讓定價風險的，稅務機關會與企業進行約談或下發稅務事項通知書進行風險提示，要求納稅人進行自行調整。自行調整程式中企業主動性較強，

整體時間較短，稅務機關的態度也相對寬鬆。但自行調整無法取得稅務機關結論性意見，也無法申請磋商程式，可能會產生雙重徵稅，且對於自行調整存在調整不到位的情況，稅務機關仍然保留特別納稅調查調整權。因此，企業需充分瞭解自行調整和正式調查的差異，謹慎考慮關聯交易規模、風險評估結果、潛在補稅金額、人力和經濟成本等多方面影響因素後，以制定適當的策略。

此外，在新的轉讓定價披露及監管環境下，對於一些特定的關聯交易安排，如大額對外支付、無形資產、勞務關聯交易以及股權轉讓安排仍然是中國稅務機關關注和調查的重點。另外，稅務機關會有針對性地開展行業聯查，搜索行業避稅規律，掌握跨國公司利潤流向、發現案源。因此，建議納稅人對於特定關聯交易，如無形資產、關聯勞務相關關聯交易的合理性應及時進行評估，瞭解行業稅務管理動態，結合行業特徵、價值鏈及核心利潤驅動因素，對集團內價值分配是否符合獨立交易原則進行分析，降低被稅務機關關注的風險，當面臨稅務機關詢問檢查或調查調整時，制定合理的應對策略、以儘量掌握主動性。

另外，在後 BEPS 時代，國際稅務環境愈加複雜，預約定價安排逐步成為納稅人降低雙重徵稅風險、以及尋求稅收確定性的重要途徑。新的雙邊預約定價程式中，稅務機關將談簽意向、分析評估前置，以縮短正式談簽的時間、加快雙邊磋商的效率。在正式申請前，稅務機關將進行更多的分析和與納稅人的溝通，因此，正式申請前期階段的策略、方案制定以及與稅務機關的良好溝通、將成為申請被稅務機關接受並得到優先審核的重要因素。企業可以結合自身情況，在進行全方位的分析與評估，和充分瞭解預約定價安排可能對企業經營管理帶來的變化和稅務影響下，通過預約定價安排解決其轉讓定價問題。

## 未來國際 TP 新方向

目前 OECD 已經針對集團財務交易提出新的指引，截至目前尚未有最終稿公布。可以確定的是，配合集團主檔報告之揭露，財務交易的 TP 議題，將會是未來一個重要稅務攻防點。本文認為財務交易 TP 最重要的觀點，係同時從借款人及貸款人之角度進行考量，而非單方面出發。我們看到目前的 TP 查核，僅先從我國的角度（主要是貸款人），雖然有進行相關的差異調整，但可能忽略了，若此方法計算出的

利率若遠高於當地市場(即借款方)利率，若您是借款方的財務主管，您還會跟關係企業進行借款嗎？此部分除了作為 TP 查核之參考外，重要的是提醒企業應該要注意此交易的實際操作及稅務遵循，另若有 TP 背書保證，從現在起也要開始正視了！

此外，2016 年度國別報告之首次交換係今年(2018)6 月，自 2017 年度開始，各國若是透過 MCAA 進行國別報告資訊交換，交換時點是在該會計年度結束後第 15 個月，即 2017 年度國別報告將於 2019 年 3 月份進行交換。以時間點而言，2017 年度相關數字已經決定，2018 年度可能也無法做太多巨幅調整且不建議，唯有儘早擬定 2019 年度之集團 TP 管理政策才是上策！

## 結語

我國 TP 查準已因應 BEPS 行動計畫修法，加上我國各地區國稅局在移轉訂價查核技術上已愈見精進，企業集團未來稅務遵循成本大幅提高。建議企業集團首先應再次確認集團成員所執行功能、承擔風險及擁有資產，擴大範圍至集團供應鏈及價值鏈分析角度，重新檢視集團利潤配置情況。另，配合產經局勢變動頻繁且複雜，得動態擬定短中長期集團 TP 管理方案，就供應鏈面而言，對內可能有產線調整或移轉，甚至建構新產線，對外可能有產業供應鏈調整或重新建立；就 TP 面而言，除既有交易之 TP 政策制定及落實，新或預計交易請務必將 TP 層面納入考量。最後，思考建立集團 TP 管理策略時，亦可配合數位化工具之運用以建構動態調整模型，有效協助集團即時掌控集團之稅務影響數，以降低稅務風險並因應 BEPS 時代之潛在衝擊及風險。D



# 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》

# 德國

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

### 更新反租稅協定濫用規定

德國稅務機關於 2018 年 4 月 4 日頒布了一項新法令，內容說明如何使德國反租稅協定濫用規定與歐盟法律接軌。該法令係德國對歐盟法院於 2017 年 12 月 20 日公佈之兩項判決所作出之回應。在此兩案判決中，歐盟法院認為德國所得稅法 (2012 年之前版本) 第 50d(3) 條第 2 款反租稅協定濫用規定違背歐盟法律。歐盟法院認為該規定違反了歐盟母子公司指令 (EU Parent - Subsidiary Directive) 及歐盟運作條約 (the Treaty on the Functioning of the European Union) 第 49 條設立自由原則。

雖然歐盟法院之決定僅涉及德國子公司於 2012 年之前給予其歐盟母公司之股利，但評論人員解讀法院之理由判斷其應可適用 2012 年以後之所得稅法。同時，目前尚有適用 2012 年以後之所得稅法之待審案件仍待歐盟法院進行審理。此項法令之發布也反映德國稅務機關同意歐盟法院之判決。

該法令說明 2012 年前版本中之反租稅協定濫用規定將不能適用依據母子公司指令 (德國所得稅法第 43b 條) 進行減免扣繳稅款之情況，但依據德國與歐盟 / 歐洲經濟區成員國租稅協定之股利免扣繳申請、及依據租稅協定或歐盟利息權利金稅務指令 (the EU Interest and Royalties Directive) 之權利金免扣繳申請不在該法令範圍之內。就前述兩項申請與母子公司指令德國稅務機關採取不同之作法著實令人驚訝，但似乎並無明確之理由可說明歐盟法院判決原則不

適用於前述兩項申請，以及為何根據歐盟法律原則，反租稅協定濫用規定在此卻發生稅務差別待遇之原因。

該法令還限縮 2012 年後版本之反租稅協定濫用規定對母子公司指令之適用，但對依據租稅協定或歐盟利息權利金稅務指令之申請則無任何限制。

對於依據歐盟母子公司指令之申請案件，該法令說明所得稅法第 50d(3) 條第 2 款之條文不再適用。前述條文規定在分析反租稅協定濫用下之條件時，必須考量到收到款項公司之實質性及營運活動，而該收款公司位於同一國家之集團其他公司之實質性和營運活動則不納入考量。至於是否新法意味著如果德國子公司不具實質營運活動，則吾人可判斷如果與德國子公司之股東位於同一國家之集團公司具備實質性及營運活動時，就可不被認定為濫用租稅協定，目前如欲達成此項結論似乎還言之過早。該法令所使用之文字似乎暗示德國稅務機關將以嚴格方式檢視此類案件，但這種方式是否足以使 2012 年後版本之德國反租稅協定規定符合歐盟法律，仍有待商榷。

該法令適用於所有尚未確定案件，同時並限縮依據歐盟母子公司指令對 0% 股利扣繳稅款之申請案，但後續發展仍需視德國聯邦稅局將如何應用該法令中所概述之原則。目前德國聯邦稅局正處理歐盟法院於 2017 年 12 月 20 日公佈兩項判決後所有暫停處理之申請案。德國聯邦稅局將針對每個申請案件仔

細分析，並做出案件審理結果及立場說明。納稅義務人可參考目前仍在歐盟法院審理且適用 2012 年後稅法版本之案件並提起上訴。而根據新法令，先前被拒絕之扣繳稅款申請或免稅證明申請應可上訴要求就該申請案重新進行審理。最後，受影響之納稅義務人應依歐盟一般法律原則評估是否可針對特定案件就其退稅金額並加計利息以向政府求償。**D**



林淑怡  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



關月玲  
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》

## 中國個人所得稅改革新動向 - 徵求意見稿正式發布

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、關月玲經理

2019年1月1日中國個人所得稅新稅制將開始全面實施，為落實新稅制的推動，中國國家稅務總局於10月20日發布《中華人民共和國個人所得稅實施條例（修訂草案徵求意見稿）》（以下簡稱「實施條例草案」）以及《個人所得稅專項附加扣除暫行辦法（徵求意見稿）》（以下簡稱「專項扣除辦法」），並安排於2018年11月4日之前完成徵求意見，以下將針對五項主要影響進行說明。

### 一、五年規則之延續

實施條例草案中保留了現行個人所得稅實施條例中的五年規則，其在中國境內居住連續不滿五年或滿五年但其間有單次離境超過30天者，來源於中國境外的所得，經向主管稅務機關備案，可僅就中國境內支付部分繳納個人所得稅；滿五年，且未單次離境超過30天，從第六年起，居住累計滿183天的，應就中國境內外所得繳納個人所得稅。此條例之發布無疑對於在中國服務之台籍人員是一大優惠，解除其源自境外所得被課稅之疑慮，但實施條例草案中並未詳細說明備案程序與辦法，故後續仍需多加觀察。

### 二、中國境內所得判定標準

實施條例草案中補充說明不論支付地點是否在中國境內，均視為來源於中國境內的所得：

1. 因任職、受雇、履約等而在中國境內提供勞務取得的所得；

2. 在中國境內開展經營活動而取得與經營活動相關的所得；
3. 將財產出租給承租人在中國境內使用而取得的所得；
4. 許可各種特許權在中國境內使用而取得的所得；
5. 轉讓中國境內的不動產、土地使用權取得的所得；轉讓對中國境內企業事業單位和其他經濟組織投資形成的權益性資產取得的所得；在中國境內轉讓動產以及其他財產取得的所得；
6. 由中國境內企業事業單位和其他經濟組織以及居民個人支付或負擔的稿酬所得、偶然所得；
7. 從中國境內企業事業單位和其他經濟組織或者居民個人取得的利息、股息、紅利所得。

### 三、視同財產轉讓新規定

實施條例草案新增了當個人發生非貨幣性資產交換，以及將財產用於捐贈、償債、贊助、投資等用途的，應當視同轉讓財產並繳納個人所得稅，但存在於親屬間財產捐贈以及用於慈善目的之捐贈行為是否可以豁免於例外規則是在實務操作上要持續關注的。

### 四、增加反避稅條款

實施條例草案細化了反避稅的有關規定，明確了有關概念和判定標準。包含明確了關聯方、關聯關係、獨立交易原則、受控外國企業（10%表決權且50%

共同持股)、實際稅負明顯低於稅率 12.5%、合理商業目的等概念，此部分很明顯是借鏡了企業所得稅法的相關規定，稅務機關未來是有機會參考在企業面查核之經驗而加以運用。

## 五、專項附加扣除徵收管理

1. 在六項專項附加扣除中除大病醫療項目按實報實銷訂定限額外，其他項目採用定額扣除的方式，在中國服務之台籍人員如果符合專項附加扣除條件亦可以與中國個人享有同樣待遇，亦可選擇繼續享受現行有關子女教育費、語言訓練費、住房補貼等免稅優惠。
2. 納稅人取得工資薪金所得時可以向扣繳義務人提供專項附加扣除有關訊息進行扣繳稅款，且納稅人與扣繳義務人應當按照規定的期限留存與納稅有關的資料備查，若個人提供虛假資料則會面臨違規通報納入個人信用紀錄。
3. 稅務機關可以對納稅人提供的專項附加扣除資訊進行抽查，發現納稅人報送資訊不實時，可責令納稅人予以糾正或依法予以處罰。
4. 確定專項附加扣除專案部門協作配合制度，公安、人民銀行與金融監督管理等相關部門應當向稅務機關提供專項附加扣除相關的資訊。

整體而言，在實施條例草案與專項扣除辦法中已有較明確之實行規則以及疑問之解釋，但後續實際操作面仍需持續性觀察。公司方面要開始著手針對外籍員工與當地員工進行個人所得稅新規定之教育與溝通，並思考是否更新薪資福利政策以及扣繳訊息收集辦法；外籍員工最大優惠亮點則是保留了五年規則，但境內天數之記錄工作以及備案規則建議應多加關注；而外籍投資人則應重視中國境內投資以及跨境資產之配置，對於商業目的合理性評估以及查核稅務風險之掌控宜需要時刻注意與關心。

針對台商及台籍幹部必須多注意來源於中國大陸所得報稅之情況，過去常見台灣及中國兩地支領薪資，此種作法是否需要重新檢視，畢竟在新的個人所得法中呈現減稅的利基包含稅率放寬、增設扣除額，但也加強了反避稅的精神以平衡稅基的減少，所以建議稅務申報需回歸來源所得國家，支付薪資地亦需考量，以因應此項變革，避免員工重覆課稅的可能亦可減少台灣企業支付台籍幹部薪資被剔除或加計收入之疑慮。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



陳建霖  
稅務部協理  
勤業眾信聯合會計師事務所

## 海外資金與稅務風險

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳文孝執行副總經理、陳建霖協理

台版 CRS (Common Reporting Standard) 即將於 2019 年 1 月開始啟動既有金融帳戶之盡職審查程序，且預計於 2020 年 9 月開始進行第一波資訊交換，而 CRS 的盡職審查機制，在 AEOI (Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information in Tax Matters) 交換模式下，各地金融機構將收集非當地稅務居民之金融帳戶資訊，並透過金融資訊交換制度將其帳戶資訊交換至帳戶持有人之稅務居民國的稅務主管機關，以落實納稅義務人合規申報其海外資產及所得之目的。台商若過往在海外事業有較積極性的稅務導向之海外資金操作及持股架構，宜儘早考量海外資金安排及重組方案，以因應未來的稅務風險。以下將分別針對海外台商企業兩大核心目標，企業永續經營及家族傳承計畫進行海外重組的說明。

### 一、企業永續經營

過往海外台商企業經常利用境外第三地區貿易公司進行三角貿易，而主要營運地在台灣境內，而依據 2016 年 7 月新修訂的所得稅法第 43-4 條，此境外貿易公司交易模式未來即可能涉及被認定為實際管理處所，進而產生需在台灣申報繳納稅款的納稅義務。

另海外台商企業常利用境外第三地區控股公司，進行海外的投資，而當境外控股公司獲取鉅額的海外投資利潤，通常不匯回台灣境內，在現行的規定下，仍可享有遞延稅負的優勢，惟在 2016 年 7 月修訂的

所得稅法第 43-3 條，相關的受控外國子公司的法規，規定營利事業及其關係人直接或間接持有在中華民國境外低稅負國家或地區之關係企業股份或資本額合計達百分之 50 以上或對該關係企業具有重大影響力者，營利事業應將該關係企業當年度之盈餘，按其持有該關係企業股份或資本額之比率及持有期間計算，認列投資收益，計入當年度所得額課稅。

當台商的海外資金在境外金融帳戶的操作及安排，主要係透過上述兩類境外公司運營架構進行安排，此類傳統海外經營模式是否可達到企業永續經營目標，將遭受重大的挑戰，主係因未來境外金融帳戶的所在國金融機構將依照 CRS 標準，蒐集相關銀行帳戶資訊並透過 AEOI 機制，與台灣稅局進行定期自動資訊交換，一旦台灣反避稅法規實際管理處所及受控外國子公司規定開始實施，上述海外台商若尚未重組為合規經營模式，則可能將成為稅局稽查的重點對象之一。

### 二、家族傳承計畫

上述傳統海外經營模式的相關的資金流量及存量，例如境外公司股利分配，股東往來及私戶公用等安排，除了上述公司實體層級的稅務風險外，亦將延燒至個人股東層級的稅務風險，而對於家族傳承計畫，最主要的影響因素為海外資產相關的遺產及贈與稅。

遺產及贈與稅法第 1 條及第 3 條規定，凡經常居住



中華民國境內之中華民國國民死亡時遺有財產者，應就其在中華民國境內境外全部遺產，課徵遺產稅。而凡經常居住中華民國境內之中華民國國民，就其在中華民國境內或境外之財產為贈與者，課徵贈與稅。

而經常居住中華民國境內，係指被繼承人或贈與人有下列情形之一：

- (1) 死亡事實或贈與行為發生前 2 年內，在中華民國境內有住所者。
- (2) 在中華民國境內無住所而有居所，且在死亡事實或贈與行為發生前 2 年內，在中華民國境內居留時間合計逾 365 天者。

過往，台灣稅局對於海外資產存量或相關資金流量的移轉，例如贈與或遺產並未掌握太多有效的稽徵方式，主係因未能取得境外遺產及財產資訊，故未來可預期未申報之贈與及遺產等家族傳承移轉方案，亦將成為稅局稽查的重點對象之一，故在稅務資訊尚未實際交換前，宜儘早規畫評估家族傳承計畫，以降低未來對於家族傳承計畫的稅務衝擊。

綜上相關 AEOI、CRS 及相關反避稅法令，建議海外經營的台商宜盡快評估目前的海外資金相關的流程及投資架構，在未來稅務資訊透明的情況下，配合考量企業永續經營及家族傳承計畫兩大核心目標，發展並執行可行的海外重組方案，以因應未來的稅務風險挑戰。D



陳盈蒨  
資深律師  
德勤商務法律事務所

# 法規變革對公益團體組織型態之衝擊及調整策略

德勤商務法律事務所 / 陳盈蒨資深律師

臺灣社會投入公益活動盛行，但近期法規重大修正，包含財團法人法於今年 8 月 1 日公布，明年 2 月 1 日起施行，對財團法人持有資產、運用及動用設有諸多限制。而公司法亦於今年 8 月 1 日公布，業於今年 11 月 1 日起施行，對組織架構、盈餘分派等限制有諸多鬆綁。準此，公益團體宜思考組織型態調整規劃，以因應法規變革對受贈或出資財產、營運、投資收益及稅負影響等衝擊。以下就一般常見之財團法人、公益信託及股份有限公司等三種公益團體組織分述之。

## 一、受贈或出資財產

財團法人法開宗明義即規定係以從事公益為目的，由捐助人捐助一定財產，經主管機關許可，並向政府登記之私法人。捐助財產最低總額應足以達成其設立目的。

公益信託亦以慈善、文化、學術、技藝、宗教、祭祀或其他以公共利益為目的之信託，由委託人透過契約或遺囑與受託人成立信託契約，經受託人向目的事業主管機關申請核准後，為受益人之利益或為特定之目的，由受託人管理或處分信託財產。公益信託就受託財產最低總額無特別限制。

股份有限公司係由股東出資設立，固以營利為目的，但得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。除特許業務由主管機關規定外，一般無最低資本額要求，但均需經會計師驗資。

## 二、營運

財團法人應設董事會，政府捐助者置董事七人至十五人，民間捐助者置董事五人至二十五人，每屆任期不得逾四年，連選得連任。政府捐助之財團法人置監察人二人至五人，民間捐助之財團法人得置監察人，名額不得逾董事名額三分之一。

財團法人應以捐助財產孳息及設立登記後之各項所得，辦理符合設立目的及捐助章程所定之業務。若購買股票，財團法人僅得於財產總額百分之五範圍內為之，且對單一公司持股比率不得逾該公司資本額百分之五，且除經主管機關核准，不得購買捐助或捐贈累積達基金總額二分之一以上之捐助人或捐贈人及其關係企業所發行之股票及公司債。財團法人若辦理獎助或捐贈，應以捐助章程所定業務項目為限，且原則上不得超過當年度支出百分之十，並應符合普遍性及公平性原則。

公益信託由受託人依信託本旨，管理或處分信託財產，並受目的事業主管機關監督，亦應設信託監察人。目前有十一個公益信託目的事業主管機關，分別訂定其所屬公益信託之許可及監督辦法（即內政、文化、法務、原子能業務、消費者保護、銀行相關業務、環境保護、體育業務、社會福利、教育，及勞動力發展）。

股份有限公司之董事會負責公司業務之執行，但非公開發行公司得依章程規定不設董事會，置董事一人或二人，且政府或法人股東一人所組織之股份有

限公司得不置監察人。除特許業務須經主管機關核准外，業務經營應遵守法令及商業倫理規範。非公開發行公司亦得為他公司之有限責任股東，且無投資總額限制。

### 三、收益及稅負

財團法人對其捐助財產、孳息及其他各項所得，不得有分配贖餘之行為，應繼續用於財團法人業務。但財團法人若有銷售貨物或勞務之所得，亦應申報繳納所得稅，而銷售貨物或勞務亦應申報繳納營業稅。惟銷售貨物或勞務外之所得，在符合「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」第二條各項條件之情況下（包含用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金之每年孳息及其他各項收入百分之六十），則免所得稅，享有稅負優惠。

公益信託亦無盈餘分派，可保留資金供後續運用。受託人應每年至少定期一次作成信託財產目錄，並編製收支計算表，送交委託人及受益人。若有銷售貨物或勞務之所得，其稅負類似財團法人。

股份有限公司為營利事業，有盈餘時，應申報課徵營利事業所得稅，且於彌補虧損及提列盈餘公積後，各股東持有股份之比例分派股利及紅利。原則上一年分派一次，但亦得以章程訂明盈餘分派或虧損撥補於每季或每半會計年度終了後為之。若有盈餘於次年底前未分配者，並須申報課徵未分配盈餘稅，且就銷售貨物或勞務亦另課徵營業稅。

綜上所述，基於公益性、永續性考量，財團法人及公益信託之組織似較股份有限公司更能符合公益團體之創設目的，有助於保留資金以利後續運用。惟財團法人之財產運用、投資有諸多限制，公益信託亦應謹慎選擇所屬之目的事業主管機關而適用其許可及監督辦法，故於管理層面尚有相當挑戰。並應注意，財團法人及公益信託於解散或信託目的完成時，財產將歸屬於政府，不同於股份有限公司由股東受分配剩餘財產。公益事務種類龐雜，法規修正當前，如何選擇及調整組織為最適架構，並妥善規劃相關法律關係及稅負影響，宜充分諮詢法律及稅務專家意見，以達決策綜效，並控管後續執行風險。





鄭淑芬

資深副總經理及台灣暨中國專利代理人  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

莊玉雯

專案協理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

## 優質的智財權攻略：國內金融產業 智慧財產管理警訊 (2)

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 鄭淑芬資深副總經理及台灣暨中國專利代理人、莊玉雯專案協理

承上一期的內容，因每一種智財權都有它不同的保護客體及法律效力，面對 Fintech 不同的創新元素，金融企業應考量透過不同形式的智慧財產權（專利、營業秘密、著作權、商標）來取得多重保護，以供日後發生爭議時有多種的武器可交互運用在智財權的攻防上。為使智財權能產生最大效能，無論是貨幣性效益（如：提高產品價格或生產量、授權金收入或避免不必要成本等），或是，戰略性效益（如：排除競爭、影響未來市場發展或創造聯盟機會等），智財權本身的品質與智財戰略運用將會是關鍵。

美國最大的汽車保險公司 Progressive Casualty Insurance Company（以下簡稱「Progressive」）就是一個缺乏這兩個關鍵要素的血淋淋實例。2010 年到 2013 年間，Progressive 以 UBI 車險 (Usage-Based Insurance) 專利權，控告多家保險公司 Allstate、Safeco、Liberty Mutual、Hartford Fire、State Farm Mutual 等所提供的線上投保服務侵害其專利權；其中，Hartford Fire 反控 Progressive 的線上服務侵權 Hartford Fire 的專利權，而 Liberty Mutual 則對 Progressive 的專利權提起商業方法專利複審 (Covered Business Method Patent Review, CBM)，最終，美國巡迴上訴法院認為 Progressive 的專利權不具專利性而判定無效。Progressive 不僅權利主張不成，專利權被判無效，甚至還被對方反告，著實成為業界的覆車之鑒。

### 智財權的商戰思維

商場如戰場，智財權布局就有如作戰策略，戰略的好與壞關係到能不能打贏一場勝仗。

《孫子兵法·始計篇 第一》所言：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」在智財權戰

略規劃的階段，企業應先瞭解整體局勢，對所處的環境與資源要進行謹慎地評估，瞭解敵我實力的差異；當前置評估愈詳細，環境不確定性所帶來的風險影響將會愈小，企業甚可務食於敵，取敵之利，善於運用對手的戰力達到目的。簡單說，除了正面與敵人對抗，金融企業也可考量透過併購或聯盟等方式，達到勝敵而益強之目的。因此，蒐集充足的情報是重要關鍵，如此才能知己知彼，百戰不殆。一旦戰略擬定後，企業也必須投入資源，才能支持戰略的落實，進而透過戰略形塑競爭優勢。

### 優質的智財權戰略的創造

這樣的商戰思維，與日本特許廳（日本地區的智財權專責機關）於《朝向戰略的智慧財產管理》中所說：「企業應該要掌握自身及競爭對手的智財權資訊以及研究開發戰略的成果，活用所蒐集的資訊，強化企業內部的營運戰略、研發戰略及智財權戰略，且三個戰略必須互相連動，以避免重覆投資、重覆研究或重覆專利申請，有效率地「選擇和集中」研究開發及事業發展的方向。」有異曲同工之處。

企業想要有優質的智財權戰略，所要思考面向不能只是智慧財產權取得這件事，如圖 1 所示，如何申請專利已是智財戰略生命周期的中段，企業必須想得更早且更深遠，從一開始的智財戰略規劃，就要先洞悉風險與機會直至未來如何運用智財權。對於剛踏入智財權領域角逐的金融業者而言，應先鞏固自身的實力，主要可從企業文化、組織能力這兩個要素著手，透過強化人員對智財權相關的認知、局勢分析、建構有利的聯結關係或自身研發能量蓄積、優質提案的萃取、智財權取得後的維權與運用等資源建構，以達到防策的目標，落實戰略。

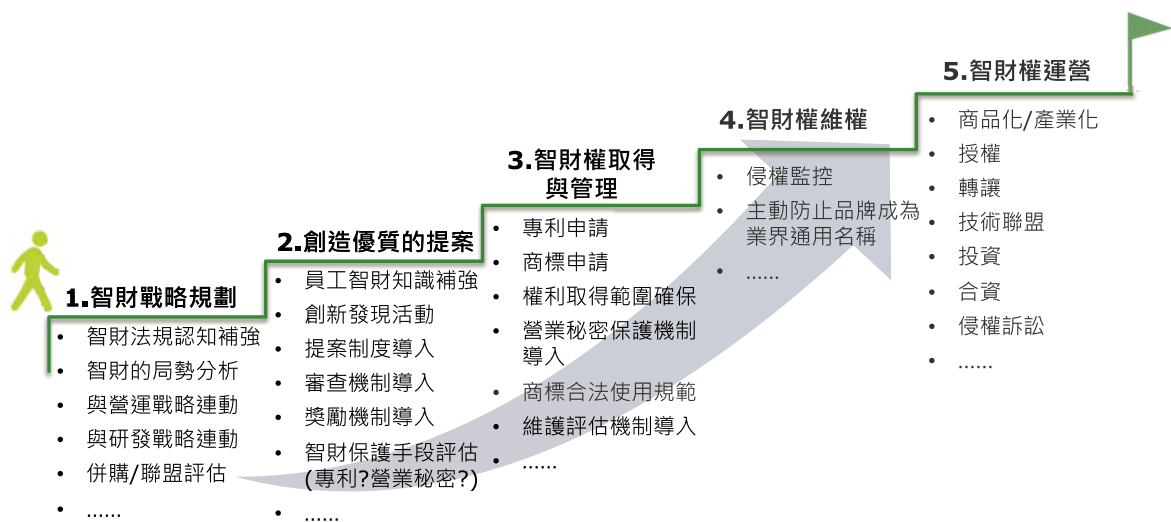


圖 1：優質的智財權攻略

## 金融產業要加快擬定智財權戰略與資源建構

依據台灣智慧財產局於 2016 公布的《FinTech 專利前瞻趨勢與挑戰 金融科技專利現況》，可看見 Fintech 專利近年來都是呈現成長的趨勢，然而，該報告顯示：

- 台灣金融專利申請最多件數的申請人不是金融業
- 國內金融業申請類新型專利多於發明
- 外國申請人專利布局較為集中 (火力集中)，但我國整體布局較為分散

由此可見，台灣金融業明顯在 Fintech 專利布局呈現落後，且擁有的新型專利權因未經過審查，品質的不確性恐是最大的隱憂，風險所在。國外 Fintech 專利大戰已開打，台灣金融業若不加快腳步擬定內部智財權戰略，輔以資源建構，以提升智財權品質與風險防控，強敵來臨時，傳統金融業瞭解自己有多少強兵可用於一時呢？如同孫子兵法：「勿恃敵之不來，恃吾有以待之」平時就要打好基礎，切勿冀望敵人不打過來，而是做好增強抵抗力的準備，實為上上策。D

(本文已節錄刊登於 2018-11-09 經濟日報 B5 經營管理版)





鄭淑芬

資深副總經理及台灣暨中國專利代理人  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

# 從金融創新談不可不知的智財權 布局

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 鄭淑芬資深副總經理及台灣暨中國專利代理人

金融科技的快速興起，涉及金融、保險、證券、租賃、拍賣、投資、行銷、廣告、經營管理等領域的商業模式創新不斷湧現，面對數位金融創新結合金融產業應用趨勢，多數金融服務業者將更加倚賴大型科技公司來延攬關鍵技術能量，透過各類併購、合夥等營運策略，吸取金融科技公司的高技術能量是不可避免的模式。勤業眾信從協助金融服務業智財權布局與管理的經驗中歸納下列重點：

一、智財權布局前首先應瞭解各國法制面的異同，以軟體程式或商業模式創新是否可取得專利的適格性為例，台灣專利審查基準指出，就單純的電腦程式不符合發明之定義，但若電腦程式相關之發明整體具有技術性時，被認定符合發明之定義。

中國大陸新修改《專利審查指南》明確說明「電腦程式本身」不同於「涉及電腦程式的發明」，允許採用「介質+電腦程式流程」的方式撰寫權利要求。解決「技術性」問題的手段或方法的描述，對於軟體程式或商業方法類型的專利能否符合專利適格性是重要因子。


二、投入創新技術研發前應進行風險排查，大部分的金融專利會利用先前基礎專利進行持續的衍生性創新，於研發規劃前的基礎研究階段，企業應先展開先前技術調查分析，以洞悉現在或未來面臨的智財侵權及實施受限等的風險，同時預測技術、挖掘專利或衍生投資交易等機會。未對先前技術進行專利檢索，或者忽略開源碼使用的限制條件，若干實作可能落在一些既有專利演算法的請求範圍內，致使未來進行商業實施時面臨潛在專利侵權風險。

三、金融專利的申請布局策略應配合企業的營運方向，考量點包含申請國家、專利申請類別、申請優先順序等因素：

1. 專利為屬地主義，在不同國家所獲准之專利，其所得行使權利之範圍亦僅限於各該核准專利國家之主權領域，使其在一定的期間內，享有排除他人未經同意而製造、販賣、為販賣的要約、使用或進口的專有權利。
2. 申請專利的類別，由於發明與新型的保護標的及審查時間不同，金融專利通常為了搶得時效而以新型專利布局為優先，但針對創新程度較高的技術，建議可採取一案兩請的接續專利策略。
3. 金融服務業在進行創新研發時，為了迅速取得市場先機，可透過美國臨時申請案(Provisional Application)及國際優先權制度，於符合專利先申請主義原則下，藉此調配申請時間以及控制預算，有效掌握即時的商機。

四、金融專利所揭露的專利技術內容，應考量是否涉及營業秘密的公開以及未來遭受侵權時主張權利的舉證難易程度，金融服務業在進行創新研發時，免不了會利用新興科技的創新技術，如大數據、機器人、人工智慧、區塊鏈等創新科技，往往需要異業結盟開展合作關係，面臨關鍵技術交流及進行專利說明書撰擬時，應同時考慮到專利技術內容無論核准與否都會依法公開，所提出的內容是否涉及企業內部營業秘

密技術的揭露，以及未來遭受侵權，主張權利時舉證難易程度來思考權利範圍的界定。

創新金融科技研發成果除了布局專利及營業秘密之外，重要的軟體著作權應納入企業智慧財產之資產組合並加以管控，建構一套合適金融企業運作的完整智慧財產取得、保護與應用的管理制度，形成多元保護。

(本文已刊登於 2018-11-26 工商時報 A6 政經八百版)



溫紹群  
執行副總經理  
勤業眾信



林茵薇  
協理  
勤業眾信



陳軍帆  
經理  
勤業眾信

# 零售業多平台的資料管理幫手 - 讓 RPA 機器人程式取代人力

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、陳軍帆經理

## 前言：零售業全通路趨勢下多平台的現況與挑戰

依據勤業眾信「2018 零售力量與趨勢展望」分析報告中顯示，零售產業面臨科技發展與消費者行為的改變，已處於全通路與線上線下的服務整合的戰國時代。如何快速且更完整的佈局商品服務使之更貼近消費者生活場景，已經是現在進行式；包含物流、金流、資訊流，皆全面考驗著組織團體戰的服務轉型能力。

然而在勤業眾信服務的經驗中，全通路為一個持續成長的文化塑造乃至與服務轉變的過程。在提供更全面的零售體驗給顧客的同時，相對代表內部員工更多的資料與平台管理；其衍生的整合開發與維運成本亦漸提高。在平台與資料整合尚未完善與成熟前，若沒有適當的工具，多仍仰賴人工來做平台的作業確認、資料品質管理、核對檢查等工作。無形中讓內部人員漸忙於繁瑣的日常作業，進而減緩員工對與全通路服務轉型的熱情、精力甚至是認同感。

## 勤業眾信觀點：多平台與多元支付的趨勢下，可納入機器人程式做多平台間的資料品質管理

勤業眾信專注提升組織與人員的工作價值。透過診斷辨識出最應該被取代的人工作業，並透過彈性的設定作業模擬人工操作後，改由程式來執行這些作業，以將員工從重複性高的作業中釋放出來，專注在更具價值的分析與規劃工作。

這樣的過程為流程機器人自動化 (Robotic Process

Automation，以下簡稱 RPA)，其特別之處在於不同與一般系統以資料規格 (Data Spec) 與介面 (Interface) 的底層整合方式；RPA 以類使用者操作、條件及合理性判斷進行錄製和模擬，直接在使用者畫面作業 (網頁 / Excel / 應用程式) 做操作性的整合。這樣的差異讓 RPA 的整合建置速度比一般系統快速，且使用者容易複製樣板與調整，相當適合在全通路發展時，當系統整合未全自動化完整涵蓋，在其間取代人工進行多平台的維護與管理工作。

以零售業為例，常見 RPA 程式取代人力的作業處理應用場景舉例如下：

- 多元支付方式自動化銷帳：現每日大量來自不同代收機構與金流服務廠商的銷帳資料整合與核對
- 退貨刷退作業自動化：以不同付款與物流方式的退貨之後續對應作業自動化與檢查
- 多平台手續費與服務費自動化計算：全通路策略下多個外部商品平台間優惠檔期、服務費等分潤計算
- 禮卷與紅利點數整合與分析：禮券或會員點數之發放與耗用，可提升自動化協助帳務以及行銷效益分析
- 標價與折扣自動化：大量商品於重要檔期 (雙 11、聖誕節、春節、中元節) 之設定、部屬與驗證
- 多通路庫存管理與更新：除了 POS 外，許多外部的銷售平台，在系統介接尚未自動化到位，可透過機器人做即時管理與更新

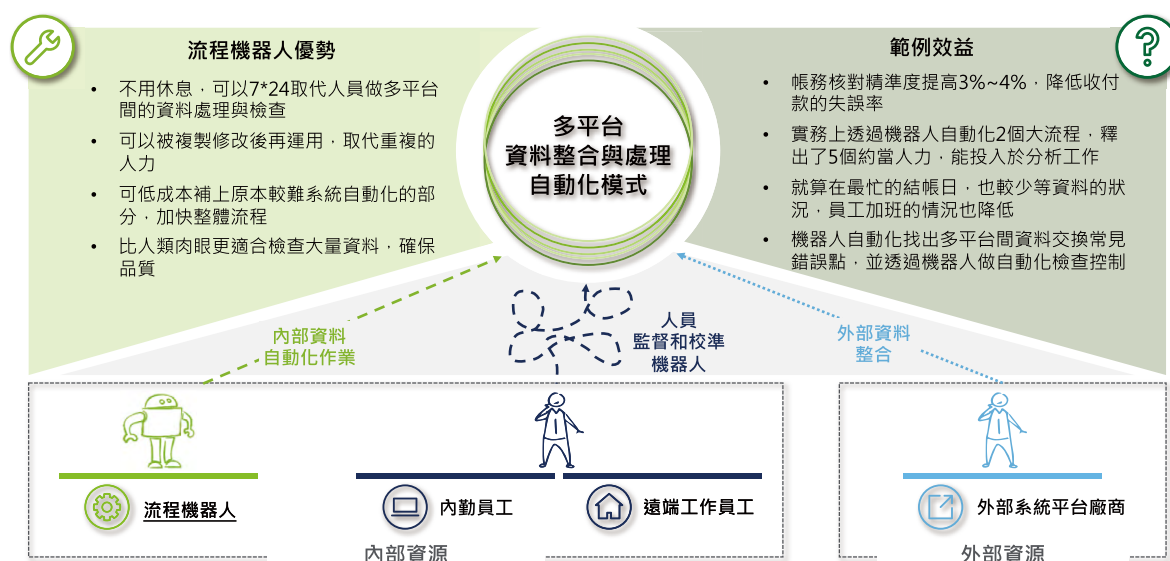
如此透過 RPA 取代重複性較高但尚未被系統自動化

的工作，可幫助員工之心力專注在全通路服務拓展上的規劃、分析研究和決策執行；亦在發展的過程中，透過員工工作價值的提升，提高整體員工對於數位化轉型的認同與支持。

**結語：零售企業的成长是一個組織全體服務文化塑造和轉變的過程**

零售業無論是全通路或線上線下整合等服務發展，打的皆是企業組織的團體戰；勤業眾信的 RPA 服務

因應此一價值而生。透過新興軟體技術，在系統與平台快速成長時，仍能有效的降低員工的工作量，並維持資料和平台的品質；讓組織整體能專注在更重要的策略發展方向上。從實體、電商、社群、行動裝置、媒體廣告以及未來各個與客戶的新接觸點，組織內全員能在各自服務崗位持續尋找、研究、分析客戶體驗流程中可以被優化的環節，是打造一個零售品牌的重要企業價值。D





張益紳  
執行副總經理  
勤業眾信



黃亦淨  
副總經理  
勤業眾信



施妍安  
專案經理  
勤業眾信

## IPO 內部管理優化系列 - 集團治理與內控升級

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、黃亦淨副總經理、施妍安專案經理

集團企業是由母公司及多個子公司集合而成的商業組織，相較於單一公司，其治理規模及結構更為龐大。而集團公司治理健全成熟度體現於明確的內部策略及營運分工，進而擴大集團價值，增進投資人的信心。本文就集團企業內控機制管理所遇到的重要挑戰及克服方向進行探討：

### 一、跨層次且龐大的集團規模導致治理複雜風險

集團下各子公司結構和部門設置環節繁多，缺乏業務和職能方面的統一領導和垂直管理，不同公司受限於先天性人員配置條件而具有不同的管理水準。各家公司內部控制制度的健全和完善需要不斷在實踐中積累經驗。

#### 以集團核心管理策略及強化子公司管理渠道面對挑戰

集團母體企業應與各子公司建立適當的組織控制架構，並由母公司規劃與子公司間整體的經營策略、風險管理政策與指導原則，並訂定政策、重大財務與業務事項的政策和程序，但並非所有子公司均適用於母公司制定的規範，子公司自行制訂或調整之管理規範應視其重大性再呈母公司核准。

集團董監事成員除依相關規定查閱、追蹤集團內公司內部控制執行結果外，如有專業議題或必要時，董監事應確實尋求專家意見，針對議題蒐集充分資訊輔助判斷，同時專家意見也須經董事會仔細評估並分析利弊得失，董事會最終仍需承擔決策的責任。而子公司如有重大議題且影響公司淨值的個案事項，應要求相關負責人對母公司董事會進行即時性報告，

使母公司董監事落實集團監督的義務。

董事會除肩負集團監督重任外，其執行成果及義務落實度同樣可經過自我評鑑及外部專家評鑑檢驗。董事會績效評估針對個別董事、功能委員會及董事會整體等三個層次進行，依據公司治理的國際標準做法，三個層次都須進行評估，評估方向可從遵守相關法令及規定、對公司運營參與程度、董事會決策品質、董事的選任及持續進修等方向進行。針對從未評估的公司，建議由董事會整體評估開始，較容易建立基礎並發展出最適合企業的評估方式。

### 二、跨行業、跨地域、多元化的環境使得內控體系複製困難

大型企業集團通常具有行業多元化及地域分散的特性，不同產業有其特定的產業經營風險，亦有不同國家的法律遵循管理議題。企業推動集團各公司內部控制建置時，如風險控制點設計未和公司個體產業特性以及所在地背景相結合，無法真正實現集團內部控制的有效建立。

#### 以量身訂製內控制度及風險導向稽核制度面對挑戰

由於大型集團企業組織龐大且複雜，建置內控的首要步驟可先確立營運主體各業務流程層面之重要管理原則，將依此建置的內控制度自總部逐步推進各分公司及子公司。其次，可針對不同地域及不同行業特性，將集團公司個體進行分類管理，按不同行業或地域法規特性梳理風險管控點。除集團要求應統一遵循的管理原則，內控制度需因地制宜為各公司量身訂製。最後，透過內部培訓轉化管理者及員



工的思想，並將內控執行評估結果與績效考核連結，明確界定各部門成員對內控制度執行的責任，才能有效落實內部控制管理。

此外，在龐大的集團企業管理環境及有限人力資源運用的考量下，集團稽核部門執行職能時建議以風險為導向判斷投入資源的分配。稽核人員應使用辨認、衡量、監視與控制風險暴露之技術與程序，針對集團不同公司個體的產業背景及交易模式，進行風險辨認進而排定風險的優先順序後，實施差異化監督與稽核規劃。其中屬風險管理適當或風險較小之業務項目可減少稽核頻率；若該業務項目之風險管理或內部控制欠佳，則應加強稽核頻率及力道，以確實掌握公司曝險的情況。以風險為導向的稽核方式能集中稽核資源於具有較高風險之業務項目，而非大量稽核一般例行性交易，相較於傳統稽核制度，將更有助於善用稽核資源和提升公司管理階層對公司異常營運的敏感度。

### 三、組織結構不合理，職責分工不清

以單一公司角度而論，普遍存在部門設置分散，人員跨部門身兼多職，組織管理效率及職能衝突造成的舞弊風險無法取得平衡的情況。以集團角度而言，易發生管理者將所有子公司視為單一公司個體經營，部門配置完整性不足；反之，如集團先存在子公司（例如：主要經營個體），再另行設置母公司（例如：控股公司），較易發生母公司管控子公司之溝通管道未能完整規劃落實的情況。

#### 以有效的組織建置及職能分工原則面對挑戰

集團中各類型組織的設計，需從界定工作任務分配的最佳方式開始。管理階層面臨組織或部門重整劃分時，需思考幾個關鍵問題：其一，組織劃分的目標是否具備執行上的效率及利潤檢討的合理性？例如：以功能別部門、區域別部門、產品別部門或客戶別部門劃分，並視面對問題的複雜度、工作任務需協調的頻率及組織穩定程度等條件，確保組織各層管理者合理的管理幅度範圍。其二，各部門的職能劃分的定義是否明確，且能發揮分工協作的最大效益？一份好的部門職務說明書能明確定義出工作範疇，更甚者應以公司運作角度，統籌確認各部門工作是否有重工、未被納入管轄的工作，及共同協作項目是否有適當連結。其三，企業內的工作任務分配是否有按職能分工原則（Segregation of Duty）檢視？在理想的情況中，交易的覆核及授權、資產的保管、交易紀錄及帳務的調整等四項職能應由不同的員工

來負責。換言之，企業中不應有員工可同時控制其中兩個以上的職能，以確保正常的企業流程能及時地預防或偵測出潛在的錯誤及不正當的行為。

### 四、內部稽核的監督職能較弱勢

內部稽核部門直接向企業董事會負責，多以接受上級指示開展的專案查核為工作方向，缺乏主動以風險導向為目標進行內部稽核工作規劃；其監督職能也多集中於主要公司主體上，未以集團整體管理為考量。因此企業稽核查核程序大多流於形式，內部監督難以發揮效力。

#### 以提升稽核管理價值及稽核轉型為目標面對挑戰

內部控制與營運管理單位過去著重在內部控制之覆核及營運與財務稽核，相較於事後檢討提出建議，事前預測風險並提出控管建議將為組織帶來更高價值，增加內部控制與營運管理單位對於組織的影響力。如果要發展內部諮詢服務提供管理意見，稽核人員必須深化產業知識、溝通及其他專業技能。

此外，高效的資料分析能力可提升稽核人員風險監控的深度及廣度。數據分析能協助辨識出應優先考慮的範圍，更有效率地針對高風險交易進行監控，幫助組織專注未來發展趨勢，而非侷限於過去歷史資料的框架。內部控制與內部稽核團隊應將數據分析技術完整地應用於各作業中，包含稽核方法、執行方式、問題點分析及與受查者有效溝通的方式。

資料分析可針對個案追蹤，或針對高風險交易使用工具進行全檢分析，並運用自動化稽核工具提高分析頻率以達持續性稽核的目的。最終企業應運用持續反饋的分析結果，客製自動化稽核平台之分析指標，增進資料驗證有效性。

集團企業營運總部為瞭解各分公司營運狀況，透過整合風險評估分析模型以利監測與追蹤所屬子公司（圖 1、2），提供子公司風險指標的異常資訊，驗證其異常原因後再擴展至集團內其他子公司、孫公司，並考量不同監測期間分析集團各公司是否產生不同影響之指標趨勢，將有助於預期或提早發現進行管理調整及應變（圖 3）。

### 結語

企業集團經營模式為經營者帶來競爭優勢，能以某一企業的長處彌補另一企業的短處，其組成力量能

締造加乘效果，例如：供應鏈整合，開拓客源，為新創企業奠定市場基礎等。經營版圖與日俱增的情況下，縱向及橫向管理面向亦趨複雜，期許集團治理及內控制度升級管理能成為集團在前方加速衝刺時，鞏固穩定成長的根基。D

- 制定風險管理措施的經驗和知識。
- 通過按月度、高風險和風險的頻率計算綜合包裝 (BS、PL) 的風險管理指標。
- 可以預期或早期發現對於營運對財務報告 (發現控制增強) 產生嚴重影響之情形。

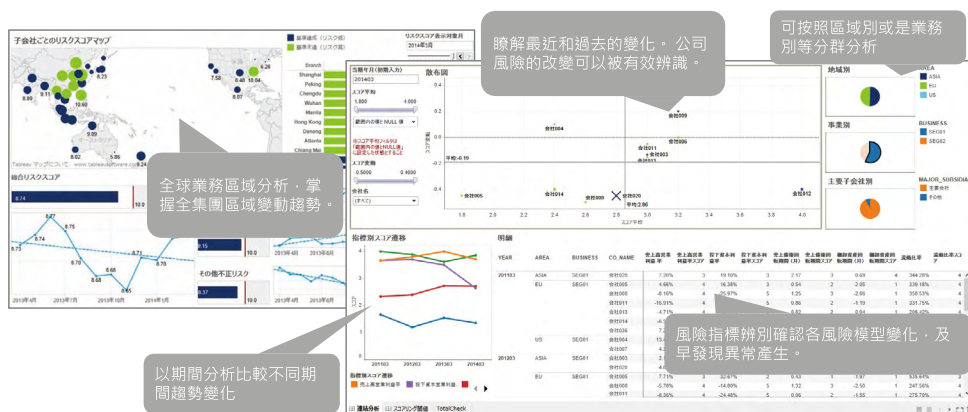
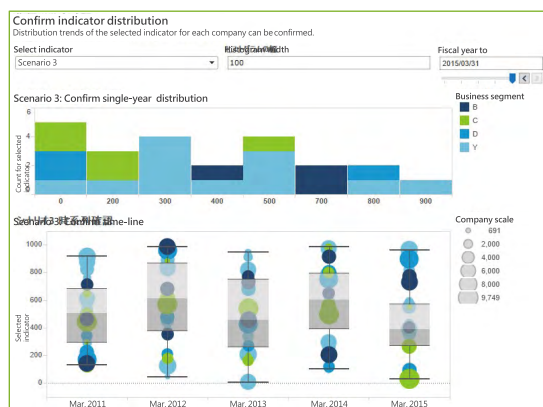


圖 1：對企業進行集團式整合營運評估與分析

### 確認風險指標分布狀態



### 集團所有子公司營運狀況與風險指標評分

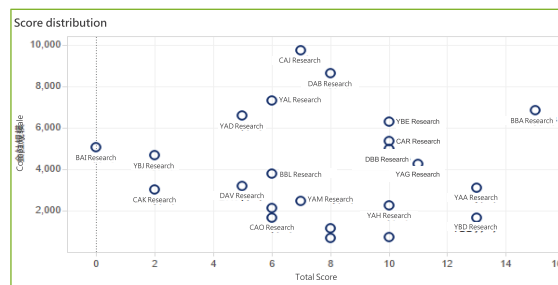


圖 2：子公司財務及營運風險指標分析

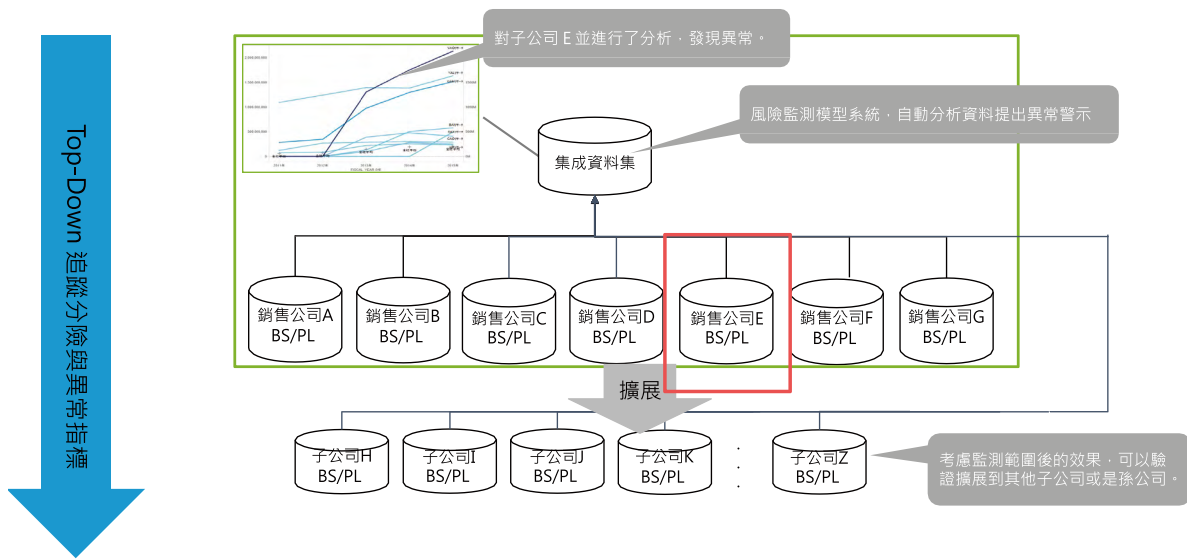


圖 3：建置整合風險評估分析模型以利監測與追蹤所屬子公司



溫紹群  
執行副總經理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

## 2018 台灣 CMO 洞察報告 五大關鍵打造絕佳數位行銷體驗

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所於 11 月 13 日攜手台灣數位媒體應用暨行銷協會 (DMA)，合作發表《數據驅動轉型之路 - 2018 台灣 CMO 洞察報告》。報告指出，科技的運用加速了全球企業或品牌對於數位行銷的想像，加上 AI 人工智慧的持續延燒，預測至 2020 年時，將會有超過五成企業會將投資主力放在聊天機器人的開發上。勤業眾信建議，未來應積極掌握「顧客單一視角建立、行銷內容集中化管理、顧客旅程體驗軌跡分析、精準行銷與行銷自動化及顧客價值轉換」五大行銷重點，打造更佳的數位行銷體驗和成效。

勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司執行副總經理溫紹群表示，服務體驗轉型與結合品牌形象，將是未來數位行銷的發展關鍵。數位行銷的應用發展可視為一場企業內部的小型數位轉型。在策略規畫階段，企業應評估自身的優勢與劣勢，規畫數位行銷階段性目標，聚焦轉型計畫所需的團隊運作模式與培養「質量並重」的人才；在基礎打底階段，應善用數據工具清理企業積累的數據資源，並對應數位行銷應用方向進行完整的數據架構規畫，以解決目前常見的資料多而雜等難以整合之問題。

根據企業「數位行銷成熟度」自我評估結果，近四成企業雖瞭解數位行銷的魅力，但仍處於觀望階段；約五成受訪企業的數位行銷預算僅占總預算一成。儘管如此，仍有超過六成的企業善用數位行銷工具進行分析與研究；而九成受訪企業使用 Facebook 作為曝光宣傳主要管道；高達八成企業使用 Facebook Analytics、Google Analytics、Instagram Insight 等平台採集數據；使用傳統顧客管理系統 (CRM) 的企

業則佔六成。但近六成企業表示在數位行銷數據運用上，最大的瓶頸與挑戰為缺乏數據分析人才，因此衍生其它待解決議題。

### 五大數位行銷趨勢

勤業眾信《數據驅動轉型之路 - 2018 台灣 CMO 洞察報告》，歸納五大數位行銷發趨勢觀察與展關鍵，包括「重視顧客體驗、自動化行銷、開發聊天機器人、多樣態數據與智慧行銷」。

#### 一、從顧客體驗旅程中，挖掘價值創造機會

勤業眾與杜克大學共同發布的《2018 行銷長調查》(2018 The CMO Survey) 發現，「優良的服務」是顧客重視的關鍵項目，且相較 2017 年成長了 6%。由此可知，提高顧客的滿意度與忠誠度為投入行銷機會的關鍵點，企業可藉此分析顧客需求並提供個人化行銷內容。這種「量身訂製」的服務感受，可在滿足客戶體驗的同時，進行蒐集客戶數據與分析個別需求。

#### 二、將行銷自動化納入企業數位策略，提升整體行銷效益

獨立調查研究機構 Forrester《全球行銷自動化技術預測報告》預估，2023 年企業投入行銷自動化工具的預算，將達到每年 251 億美元，遠高於 2017 年的 114 億。今年行銷自動化工具除了 CRM 之外，還增加了人工智慧 (AI) 和機器學習導入技術，期望以更人性化的方式，提供符合顧客需求的訊息與內容。



### 三、聊天機器人與語音助理促進品牌成長

國際研究顧問機構 Gartner 預測，2020 年時將有超過五成企業將投資主力放在開發聊天機器人，舉凡 Facebook、Instagram 和 WeChat 等全球知名社群平台，皆全力跟進該股風潮。聊天機器人可視為 AI 智能介面化的體現，其快速且準確的深度學習，將創造優化顧客服務、降低成本、提高觸及率、自動處理資訊，並有效提升銷售數據等優勢。

### 四、多樣態數據精準描繪顧客輪廓

善用各通路採集而來的「多樣態數據」分析及描繪顧客輪廓，可促進品牌行銷效益精準化，亦是未來數位運用的嶄新方式。企業透過多樣態數據可消除數據獨立性與封閉性，交叉比對分析數據後，亦可了解影響消費者行為與原因、顧客樣貌、身分及族群正確性，達到預測企業未來目標與趨勢的目的。

### 五、AIoT 關鍵技術邁向智慧行銷

整合 AI 和 IoT 兩大技術的 AIoT，將催化行銷市場由「自動化」邁向「智慧化」的機會，藉以提高行銷投遞的轉換率。此外，物聯網突破空間的便利性與智慧運算可更加精準描繪顧客輪廓，帶動「場域行銷」的機會與效益。勤業眾信認為，若能掌握 AIoT 的關鍵技術，實踐智慧行銷的應用藍圖，或許將會成為下一波的行銷新浪潮。

## 五大數位行銷策略重點

勤業眾信《數據驅動轉型之路 - 2018 台灣 CMO 洞察報告》以問卷方式蒐集和彙整企業等行銷相關專業人士觀點，透析未來行銷策略重點。

### 一、顧客單一視角建立

隨著科技發展延伸與演變，與顧客溝通方式由電話、電郵和簡訊等，延伸到社群網站、手機 App、通訊軟體等多平台管道。企業可透過整合不同接觸點採集顧客資料，建立 360 度的顧客視角，以進一步規畫出不同的顧客特徵標籤與分群策略，找出具潛力且高價值顧客，做為更精準有效的行銷活動基礎。

### 二、行銷內容集中化管理

隨著數位行銷通路的多元化，透過集中式的內容管理，除因應不同通路特性外，更能聚焦特定客群或行銷主題進行內容編制與優化。有別於過往各自管理與發布的方式，行銷內容集中化管理可避免顧客重複接收相同內容，更利於行銷人員優化內容、提

升行銷活動效率及掌握品牌形象的一致性與個性化，作為打造全通路良好行銷體驗之基礎。

### 三、顧客旅程體驗軌跡分析

企業可藉由數據基礎與行銷內容管理，進一步運用顧客於各接觸點的行為軌跡資料，量化分析消費者在不同通路上之行為，有效地觀察顧客旅程體驗結果。透過數據分析輔助確認顧客旅程「痛點」後，企業可運用質化研究方式深入了解顧客旅程不同階段情境的體驗與行為原因，並配合行銷內容推播管理機制，優化數位行銷活動方式，以因應不同客群需求推出適切的行銷活動。

### 四、精準行銷與行銷自動化

企業具備 360 度視角檢視顧客的旅程體驗分析與有效的行銷內容管理機制後，可善用數位科技基礎，依據顧客生命週期，進一步設計、發布更精準的顧客行銷內容。企業應規畫所有顧客接觸管道與方式，於不同接觸點引導顧客行為，推播顧客感興趣的行銷內容。精準行銷與行銷自動化除了協助企業深化顧客忠誠度與支持度，也能加強行銷人員工作效率。

### 五、顧客體驗價值轉換

在建立合適的數位行銷機制與打造符合產業特性的獨特顧客旅程體驗後，透過整合企業內部資料，進一步將顧客資料、體驗量化資訊與內部其它事業單位資料交叉運用，並且衡量為顧客所創造之體驗價值如：顧客互動品質、顧客滿意度等，是否有效轉換為企業帶來的商業價值如：顧客口碑、顧客消費、行銷成本等，以確保數位行銷投資的有效性。

溫紹群提到，今年的調查針對「數位行銷之成效」邀請受訪者進行自我評估結果顯示，超過六成的企業成功使用數位行銷工具進行分析與研究，且多能體會到導入數位行銷之成效。企業應以快速、小規模的試行，並適時因應變化調整步調。從領導階層開始實現企業轉型，強化顧客的品牌忠誠度，並確保創新的價值回歸於顧客。定期評估組織數位化成熟度，結合組織改革、人才能力培育與數據導向行銷，才能帶給顧客最佳的創新體驗。

行銷數位化轉型亦是顧客體驗創新的過程，需要管理階層與投資人支持認同及彈性的運作模式。勤業眾信為多元化產業提供數位科技策略相關服務，由顧客與市場觀點出發進行數位科技創新應用。D



# 營業秘密保護之重要性

理仁法律事務所 / 謝文倩律師、孫碩駿律師



## 壹、前言

近年來，我國業者相繼發生多起營業秘密遭侵害之案件，例如台積電、聯發科、中石化、大連化工等知名企業都有相關案例。企業為求在競爭激烈的市場中勝

出，無不卯足全力應戰，而企業的研發與創新能力，即是決定企業具備競爭優勢的重要關鍵。如何藉由研發與創新進而創造附加價值，乃是決定企業競爭優勢的關鍵因素。然若企業耗費大量時間及成本，歷經千辛萬苦得到的專業知識與技術，被有心人士以不正方法取得，並利用該知識與技術發展自己的產品，再進入市場與原創企業競爭，不但將造成不公平競爭，更將使原創企業受到極大之損害，甚至造成企業失去創新的動力，為避免嚴重影響我國產業競爭力，實有必要遏阻這種狀況發生。本文即從營業秘密之要件出發，並提出保護營業秘密之方式，使企業可以從中思考如何保護自家之營業秘密。

## 貳、營業秘密之要件與種類

我國在民國 85 年即制定營業秘密法，目的就是希望能夠有效遏阻侵害營業秘密之案件發生，以強化保護我國產業之營業秘密，並建立公平競爭之市場環境。具體而言，企業之內部資料要被認定係營業秘密，需具備秘密性、經濟性且其所有人已採取合理保密措施。

企業內部之營業秘密，可大略概分為「技術性營業秘密」及「商業性營業秘密」，前者係如研發或創新技術有關之機密，包括方法、技術、製程及配方等，後者係如客戶名單、商品售價、進貨成本、人事管理、成本分析等與經營相關之資訊。依目前實務，要認定屬「技術性營業秘密」，須由主張營業

秘密之企業，提出系爭技術具有秘密性、專屬於該公司所有、其他同業公司均無該技術等具體之證據或說明；至於要認定屬「商業性營業秘密」，企業應具體指出其獨特性與市場區隔度，始能證明其所有之資訊與其他業者不同，而有加以保護之必要。

## 參、如何避免營業秘密外流

營業秘密屬智慧財產權，其必須藉由紙本書面或電子檔案等媒介，方能對外加以表達、運用、傳遞，從而產生經濟價值與效益。營業秘密的具體內容，與專利權不同，常會散見於不同資料中，因此必須透過適當的管理與控制，以達到有效整合企業營業秘密之目的，並明確劃分內部員工的權責範圍。故建立營業秘密保護機制之首要關鍵，係針對營業秘密相關物或資訊，進行有制度的管理。

此外，在實務上侵害營業秘密之相關案例中，曾出現所謂「不可避免揭露原則」或「必然揭露理論」(Inevitable Disclosure Doctrine) 之概念，係指員工於特定領域工作已久，累積了相當深厚豐富的專業知識與技能，但該等資訊都只存在於該員工腦中，其離職後並未竊取或下載任何公司文件資料，且前往有競爭關係之新公司後，亦從事與原公司相同職務，若將腦中具備之智識分享給新公司的成員，是否亦構成營業秘密之侵害？目前我國實務認為，美國聯邦法及州法雖均有關於營業秘密之保護，但並非所有州法均採納不可避免揭露原則，且倘於此類案件，一律適用不可避免揭露原則，恐對員工之工作自由造成不當限制，於此情形，企業唯有訂定周延之競業禁止協議，始得有效保護其營業秘密。

為更具體了解如何管理企業之營業秘密，本文提出實務上較常見之方法如下：

## 一、營業秘密資料應標示或設定密碼

企業應將營業秘密資料依重要性及機密程度區分不同等級，例如紙本文件上以戳印加蓋機密標示。電子文件則應設定密碼，並定時更換密碼，但應縮短更換頻率。

## 二、營業秘密資料應安全存放

企業應將紙本營業秘密文件存放於保險櫃或可上鎖不易破壞之文件櫃內，並由專責人員管理。借閱文件需登記借閱人資料及借出歸還之時間。機密層級更高的，甚至應限制借出、僅能現場閱覽。電子營業秘密文件非經一定層級以上主管之授權，不得登入閱覽或下載，且下載後若需複製、列印等應再經授權。

## 三、營業秘密資料的權限控管

企業應區隔保管營業秘密資料之場所與一般場所。營業秘密資料可閱覽之權限應加以控管，並應留存瀏覽紀錄，以避免遭洩漏，甚至在疑似外流時可加以追查。此外，針對高度機密的營業秘密，其保管場所應加裝高科技的認證系統，例如使用虹膜辨識認證、指紋辨識認證等。

## 四、儲存裝置之控管

企業應管制有機會接觸營業秘密資料之高階主管及員工所使用之電腦設備，使其無法將先前下載或存入電腦硬碟中之營業秘密檔案再行複製或取出，甚至以外接儲存設備將檔案複製或取出。此外，亦可設定該人員之電腦設備只能使用企業內部之雲端硬碟，以避免任何可能產生營業秘密資料外洩之風險。

## 五、內部網路及外部網路使用規範

企業應制定網路連線的管理規則，禁止電子郵件夾帶附檔。再者，登入電腦或網路伺服器時，要求使用認證系統，如設定電腦或檔案之登入密碼，且密碼設定的強度應予以要求，並應設置防火牆及防毒軟體以強化防禦外部入侵，且不可任意安裝不必要的軟體。

## 六、與員工簽訂保密協議

企業為避免員工洩漏企業內部資料，應要求簽訂保密協議，以避免將企業之內部營業秘密洩漏予外部人員知悉。保密協議之範圍不可過於廣泛，必須注意合理性、必要性且符合公序良俗；營業秘密之內容必須是雙方都能理解，且具有客觀認知之可能性。

雙方可於保密契約中載明違反相關規定之罰則，例如違約金或損害賠償等。

## 七、與員工簽訂競業禁止協議

企業為避免曾參與營業秘密內容之研發、銷售、管理等事務之高階主管及員工，離職後前往競爭對手任職，進而將營業秘密帶往該對手處，多會要求企業內位居關鍵重要職務之高階主管及員工簽署競業禁止協議，以限制員工於離職後一定期間或一定區域範圍內，不得任職於同性質或同領域之公司，但必須注意避免過度侵害員工之工作權。

## 八、針對營業秘密進行教育訓練

不論是否為營業秘密的管理者或被授權人，員工均應對營業秘密的價值及重要性有所認知，因此企業必須辦理持續且有效的教育訓練研習，向員工傳授與宣導營業秘密管理的重要性、具體管理規則及機密洩漏後之適當處理方式等內容。

## 九、要求往來客戶或廠商簽訂保密協議

企業在與客戶或廠商商談時，有可能會需要告知對方一些機密資訊，以便進一步的磋商，此時，需將保密範圍擴張到客戶與廠商，以避免成為營業秘密外洩的漏洞。

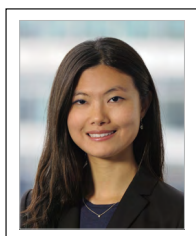
## 肆、結語

世界各國為保障營業秘密，促進產業公平競爭及鼓勵產業創新、避免核心技術外流，因此近幾年來的立法趨勢皆為加重對洩漏營業秘密的處罰，我國為順應此趨勢，亦於民國 102 年 1 月 30 日在營業秘密法中增訂第 13-1 條～第 13-4 條之刑罰條款。然不論處罰再嚴厲，營業秘密一經洩漏出去時，損害即可能已發生，後續進行之相關程序僅能事後補救，仍無法降低已發生之損害。因此，企業除了在日常營運管理中，建立一套保護營業秘密的標準程序與要求外，更須使企業全體人員徹底實施及遵守該保護營業秘密之規定，甚至使其成為企業文化的一部分，以使營業秘密洩漏之風險降到最低。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。

# 淺談董事會效能

眾達國際法律事務所 / 陳泰明律師、李品嫻律師



依我國 2018 年 7 月 6 日修正通過前之公司法，董事會為股份有限公司之法定、必備、常設業務執行機關。為增加企業經營彈性，同年 11 月 1 日開始施行之新修正公司法，放寬政府或法人股東一人所組織之股份有限公司以及非公開發行股票之公司得不設董事會，而僅設董事一人或二人。故除政府或法人股東一人所組織之股份有限公司外，董事會仍為公開發行股票股份有限公司之法定業務執行機關。

公司法第 202 條規定：「公司業務之執行，除本法或章程規定應由股東會決議之事項外，均應由董事會決議行之。」故除公司法或公司章程規定應由股東會決議之事項外，董事會實為股份有限公司一切業務，包括公司日常商業營運之決策執行機關。正因董事會於公司之角色如此重要，董事會之有效運作向被視為完善公司治理之重要指標之一。台灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心為協助上市櫃公司建立良好之公司治理制度，所共同制定之上市上櫃公司治理實務守則，即將「強化董事會職能」列為公司治理原則之一，並明文「上市上櫃公司之董事會應指導公司策略、監督管理階層、對公司及股東負責。」

為健全董事會之監督功能及強化管理機能，OECD 公司治理原則 (The G20 / OECD Principles of Corporate Governance, 2015 edition) 明文，董事會除依忠實義務與善良管理人注意義務，基於充分資訊，平衡考

量公司各利害關係人利益為決策外，並應考慮設置功能性委員會，明確授權其職司如監察、審計或董事、監察人及經理人薪資報酬等事務，以助董事會行使客觀獨立之決策。

我國證券交易法規定，上市櫃公司應擇一設置審計委員會或監察人，行使監察職權，且公司之內部控制制度、涉及董事自身利害關係之事項、重大之資產或衍生性商品交易、重大之資金貸與、背書或提供保證、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券等重大事項，原則上均須經審計委員會全體成員二分之一以上同意，並提董事會決議。審計委員會應由三名以上獨立董事組成，尚不得包括獨立董事以外之人員。

此外，上市櫃公司依法應設置薪資報酬委員會，以善良管理人之注意，忠實履行訂定並定期檢討董事、監察人及經理人之績效評估標準、目標、薪資報酬政策，及訂定其個別薪資報酬等職權，將所提建議提交董事會討論。已依證券交易法設置獨立董事之公司，其薪資報酬委員會至少應有獨立董事一人參與，並由獨立董事擔任委員會之召集人及會議主席。

其他如企業併購法下之併購特別委員會、公開收購時被收購公司之審議委員會等非常設之特別委員會，也均係為協助董事會能更獨立客觀得行使職權、發揮效能。董事會成員身為公司負責人，依法應忠實執行業務並盡善良管理人之注意義務，而藉由功能性委員會之協助，亦得更健全董事會之監督功能並強化管理機能，提升董事會效能。D

本文僅為作者個人意見，不代表事務所立場  
(本文已刊登於 2018-11-21 工商時報 A6 政經八百版)

## 2018年12月份專題講座

| 代號     | 日期                   | 時間          | 課程名稱                                       | 講師  |
|--------|----------------------|-------------|--|-----|
| DEC02  | 12/10(一)             | 09:00-16:00 | 以財會角度進行內部稽核管理                              | 戴冠程 |
| DEC03  | 12/11(二)             | 09:00-16:00 | 企業損益表毛利率解析與管理損益表                           | 彭浩忠 |
| DEC04  | 12/11(二)             | 13:30-16:30 | 生技新藥公司不可不知的稅務議題                            | 陳惠明 |
| DEC05  | 12/13(四)             | 13:30-16:30 | 最新公司法修正施行後 --<br>企業經營應注意事項暨實務運作解析          | 藍聰金 |
| DEC06  | 12/12(三)             | 09:00-16:00 | 目標管理決策與個人工作績效的提升與執行                        | 戴冠程 |
| DEC07  | 12/13(四)             | 09:00-16:00 | 利潤規劃起點 - 認識成本及成本計算概念                       | 李進成 |
| CF02-5 | 12/14(五)             | 09:00-16:00 | 第二期 -- 合併財務報表編製實務班<br>合併現金流量表 Excel 編製實務   | 陳政琦 |
| DEC08  | 12/14(五)             | 13:30-16:30 | 台商申請對外暨對大陸投資法規及案例交流                        | 李靜秀 |
| DEC09  | 12/17(一)             | 13:30-16:30 | 全球大追稅時代 --<br>台版肥咖條款 (CRS) 明年即將上路，您準備好了嗎？  | 李嘉雯 |
| DEC10  | 12/18(二)             | 09:00-16:00 | 企業資金規劃與長短期調度實務                             | 李進成 |
| DEC11  | 12/18(二)             | 13:30-17:30 | 營利事業所得稅查核準則重點解析                            | 戴群倫 |
| DEC12  | 12/19(三)             | 09:00-16:00 | 強化降低成本的對策與 KPI 績效衡量指標                      | 戴冠程 |
| DEC13  | 12/19(三)             | 13:30-16:30 | 職工福利委員會所得稅結算申報                             | 官振進 |
| DEC14  | 12/20(四)             | 13:30-16:30 | 營業稅申報暨統一發票開立實務及常見錯誤解析                      | 胡雅如 |
| DEC01  | 12/20(四)             | 13:30-16:30 | IFRS16 租賃                                  | 張青霞 |
| DEC15  | 12/21(五)             | 09:00-16:00 | 運用財報做決策與分析管理                               | 彭浩忠 |
| CF02-6 | 12/21(五)             | 09:00-16:00 | 第二期 -- 合併財務報表編製實務班<br>合併報表附註及附表 Excel 編製實務 | 陳政琦 |
| DEC16  | 12/25(二)             | 09:30-16:30 | 活用損益兩平分析提升經營績效                             | 黃美玲 |
| CF02-3 | 12/25(二)<br>12/26(三) | 09:00-16:00 | 第二期 -- 合併財務報表編製實務班<br>合併報表關係人交易沖銷情境解析實務    | 陳政琦 |
| DEC17  | 12/26(三)             | 13:30-16:30 | 移轉訂價專案審查及救濟                                | 麥碩芬 |

- 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：<https://deloi.tt/2OQqph6>
- 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](http://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264,000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。