

封面故事

- 國際合作 加速邁向淨零
共創全球去碳永續生態圈

稅務面面觀

- 營利事業認列企業併購所
取得之無形資產攤銷爭議
有解方?!

管理顧問服務專欄

- 從員工敬業度看企業的
留才能力與人才吸引力

私人暨家族企業服務

- 家族公司傳承之利器—
閉鎖型公司面面觀



發行人:柯志賢
編輯顧問:李東峰
林宜信
吳佳翰
鄭興
潘家涓
林鴻鵬
洪惠玲
鄭旭然
吳美慧
邱盟捷
林政治
曾棟崑
郭麗園
法律顧問:陳彥勳
總編輯:姚勝雄
責任編輯:李紹平
張雅雯
吳品儀
鄭嘉慧
美編:呂冠漢
張育琦
張家華
編輯組:范麗君
郭怡秀
林家禾
杜嘉珮
李佳蓉
賴靜儀
祁靜芬
洪莉婷
吳家瑄

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。

編輯聯絡人

吳品儀小姐
(02)2725-9988#2691, elawu@deloitte.com.tw
張芝瑄小姐
(02)2725-9988#2662, glchang@deloitte.com.tw
鄭嘉慧小姐
(02)2725-9988#2645, hacheng@deloitte.com.tw



接收所有財稅、產業、活動
訊息，歡迎加入勤業眾信官
方Facebook粉絲團 (搜尋
Deloitte (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)



人才招聘、節慶活動及員工福
利等軟性議題，歡迎追蹤勤業
眾信Instagram 官方帳號



持續針對關鍵議題推出數位影
音內容及線上研討會，歡迎訂
閱勤業眾信YouTube 頻道

目錄



封面故事

06

國際合作 加速邁向淨零
共創全球去碳永續生態圈



稅務面面觀

11

BEPS 深入解析
馬來西亞移轉訂價動態(下)－無形
資產興起與移轉訂價分析影響



法律諮詢服務專欄

14

跨國稅務新動向
新加坡一稅局針對非居民企業活動
之課稅方式發布預先核釋

16

中國稅務與商務諮詢
英屬維京群島商業公司法案重大修
訂注意要點

18

中國稅務與商務諮詢
中國大陸台商退場趨勢下之土地增
值稅實質課稅風險探討

21

營利事業認列企業併購所取得之無
形資產攤銷爭議有解方?!

24

MBO私有化 助攻企業創新局

26

數位化財務平台可能拯救你的公司

29

從員工敬業度看企業的留才能力與
人才吸引力



私人暨家族企業服務專欄

33

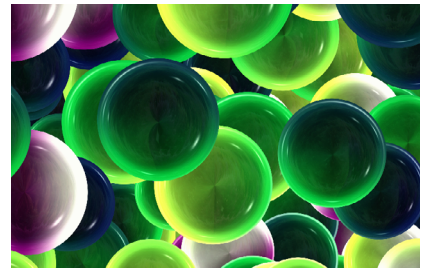
家族公司傳承之利器－
閉鎖型公司面面觀



驅動永續新視界

36

ESG的浪潮下，企業面對的不只是一場
永續戰爭，也是一場數據競賽



專家觀點

41

勤業眾信發布《數位領域：董事會的
科技落差》報告

43

2022 Meet Taipei－勤業眾信春芽
新創專館登場

45

2022年12月份專題講座

封面故事

國際合作 加速邁向淨零
共創全球去碳永續生態圈



專家觀點



柯志賢

總裁
勤業眾信聯合會計師事務所

勤業眾信獻策三招助企業淨零轉型 搭上ESG列車

①深化供應鏈議合②提升透明度③優化治理績效

全球淨零指標的第27屆聯合國氣候變化峰會 (COP27) 近期於埃及召開，呼籲各國展現更高的參與度與行動來預防氣候災難；同時，不論從短期政治面向或長期淨零目標，各國齊心研議系列政策和措施以推動能源轉型。勤業眾信聯合會計師事務所舉辦「GCSF全球企業永續論壇Deloitte Taiwan ESG Forum邁向淨零 - 共創『去碳與永續生態圈』」，探討台灣企業淨零轉型，並發布《永續轉型應變之道：新世界秩序下的氣候政策》報告，深入了解企業與政府如何應對地緣政治變化，並同時解決氣候變遷問題。勤業眾信提出「深化供應鏈議合、提升透明度，及優化治理績效」三建議，呼籲各界不只深化國際或在地供應商之間合作、提高供應鏈韌性，也應增加投資並及早評估供應鏈資源配置的效益，期盼攜手去碳與共創永續生態圈。

台灣永續能源研究基金會董事長簡又新指出，根據勤業眾信今年在COP27前針對國際商業領袖的《#2022氣候變遷行動總盤點》(Deloitte's 2022 Climate Check Survey) 調查顯示，超過八成以上領袖認可投資永續確實具備長期的經濟效益；近七成正在執行氣候減緩或調適策略；近四成組織正持續加速企業永續發展相關作為，可見氣候議題確實已經成為當今全球企業關切的焦點，台灣企業要更努力跟上全球趨勢。

雖然全球多數地區已積極邁向淨零，但若目標2030年全球碳排放量減少一半，保持升溫不超過攝氏1.5度，情況仍不樂觀。淨零排放目標是相當艱難的，但為確保全球、國家與社會的永續發展，必須即刻行動，全人類攜手共創去碳與永續生態圈，發揮永續影響力。

勤業眾信聯合會計師事務所總裁柯志賢指出，正視氣候危機與低碳轉型議題，是企業實踐永續經營最佳競爭力的不二法則。面對「新綠色經濟」環境，建議企業善用財務工具與內部碳定價並加速數位治理，以完備永續供應鏈的根基與發展。

勤業眾信聯合會計師事務所永續長姚勝雄資深會計師表示，Deloitte永續發展中心 (Deloitte Center for Sustainable Progress, DCSP) 六月於世界經濟論壇 (WEF) 發布《The turning point - A Global Summary》報告，分析亞太、歐洲、美洲等15個地區氣候變遷對經濟的影響；今年COP27以《巴黎氣候協定》為基礎著重討論控制升溫1.5度，除了重申減碳目標並逐步淘汰化石燃料，也提供資金給易受氣候變遷影響地區建立「損失和損害」補償機制。期盼各地政府企業攜手執行重建珍貴大自然資源等「氣候正義」、致力解決氣候變遷、留給下一代美好的生活環境。

勤業眾信聯合會計師事務所永續發展服務團隊負責人陳盈州資深會計師指出，世界經濟論壇 (World Economic Forum) 將氣候行動失敗列為首要風險與威脅，各國政策方向也朝碳中和目標前進，包括歐盟碳邊境調整機制 (CBAM)、



姚勝雄

永續長
勤業眾信聯合會計師事務所



陳盈州

永續發展服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



李介文

永續發展服務風險諮詢部資深副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

美國清潔競爭法案 (CCA)、及台灣氣候變遷因應法等。同時也在2022年，台灣溫室氣體相關的揭露時程規定也正式啟動，並發布2050淨零排放路徑，規畫能源配比目標。然而，在自然界反撲的挑戰下，人為的影響也使全球遭受新一波的衝擊。俄羅斯入侵烏克蘭帶給歐洲乃至全球整個供應鏈中斷的影響，也使全球氣候變遷行動及淨零碳排的目標雪上加霜。

勤業眾信《永續轉型應變之道：新世界秩序下的氣候政策》報告針對地緣政治之影響（例如：烏俄戰爭）進行分析，更進一步指出政府和企業最緊迫需面對的問題。在新的地緣政治和能源秩序下，國際間必須合作加速能源轉型與強化供應鏈韌性，當中能看見政府和企業若能發揮關鍵合作與努力，將有望加速淨零及增進地緣與政治上的韌性。

COP27氣候大會觀察與台灣淨零因應展望

台北大學自然資源與環境管理研究所教授李堅明表示，2022年於埃及舉行COP27攸關2030年全球減排40-50%目標，將著重於各國提出雄心的「國家自定貢獻」(Nationally Determined Contributions, NDC) 成果。此外，全球淨零金融聯盟將提出如何藉由金融機構的投融資力量，促進實體經濟淨零策略，此將成為全球金融機構的指引；國際碳關稅發展攸關台灣出口競爭力，由於碳成本的提升將衝擊產品在價格上的競爭力，形成碳風險，因此，企業應加強產品碳排放強度的管理與碳足跡的監控，以因應碳風險。零/負碳科技的

進展，例如氫能以及碳捕集、利用和封存(Carbon Capture, Utilization and Storage; CCUS)等，則是使用「科技為本」解方來做為淨零的策略，而2021通過的「巴黎協定」第六條規則，期待對全球減碳合作或碳市場發展產生重大影響，「自然為本」解方則可望成為國家與企業縮短淨零距離的有效方式，也是最具成本效益的方法。

從光電產業轉進能源事業與用電轉型

友達光電股份有限公司能源事業總部副總經理林恬宇指出，在2050淨零碳排路徑藍圖的趨勢下，台灣擁有全球重要供應鏈與聚落優勢，減碳行動刻不容緩。友達光電自2008年起，從太陽能面板出發、跨足能源事業，2015年延伸業務觸角，自建太陽能電廠打造一條龍服務，並於2017年成立電力公司，投入電廠的長期持有與經營。友達除了專注太陽能建置的硬體表現，亦同步整合軟硬體解決方案，其中，硬體方面包括：一站式購足之太陽能模組系統套件通路銷售、太陽能電廠與儲能EPC能力；軟體開發與銷售部分則有：太陽能電廠維運、儲能軟體與微電網能源管理系統。在軟硬兼備的太陽能解決方案全盤到位後，更於2022年與中油公司合作，進行地熱電廠工程、設計與建置。透過友達豐富、多元及靈活的能源事業團隊力量，可望挹注產業在用電轉型之路更顯從容，期響應國家能源轉型政策，帶動產業供應鏈邁向綠電永續未來。

投資循環經濟 落實淨零碳排

日勝生集團鼎勝綠能科技副董事長劉佳鈞表示，2021年11月於蘇格蘭格拉斯哥 (Glasgow) 舉行的聯合國氣候變化綱要公約第26次締約方會議 (COP26) 上，45個國家矢言要共同努力，在電力、交通和農業等領域部署綠色科技。在能源價格飆升和全球糧食危機威脅的背景下，國際能源總署敦促各國在埃及召開的COP27會議中應提到-「在未來幾十年加速實現淨零排放、降低能源成本，並為全球數十億人提升糧食安全」。因應全球追求2050淨零碳排，基於以下四大因素，企業應投資投資循環經濟，落實淨零碳排：一、台灣氣候變遷因應法，促使企業降低碳足跡；二、企業力拼淨零排碳，亦可將碳權轉賣；三、隨著國際大廠的未來規畫，找到相關產業的商機；四、未來商機將能開啟能源轉型、新興產業與嶄新商業模式。未來商機將為發展創電、節電、儲電與智慧微電網、電動車與資源循環等事業。

打造具有韌性的永續供應鏈

勤業眾信永續發展服務團隊風險諮詢部門資深副總經理李介文觀察，國際淨零趨勢興起，台灣於今年亦發布多項政策因應，然當減碳從宣導提升至法規，台灣企業減碳壓力日漸增加。企業碳排放量有90%來自供應鏈，如何梳理繁雜的供應鏈結構並掌握其永續風險衝擊。李介文提出三大建議為企業獻策：

一、深化供應鏈議合

透過分析採購實務建立符合企業發展的低碳採購策略；

二、提升透明度

建立跨境溯源機制，鑑別風險機會與開拓供應鏈資源共享，創造減碳效益；

三、優化治理績效

加強對供應鏈的ESG治理強度與深度，動態調整策略與國際永續趨勢齊驅。

若企業將綠色、透明、循環等概念深植於供應鏈中，串聯供應鏈營運與永續數據，便能打造供應鏈韌性，在全球低碳轉型浪潮中穩健發展。



勤業眾信舉辦GCSF全球企業永續論壇
Deloitte Taiwan ESG Forum邁向淨零



勤業眾信聯合會計師事務所總裁柯志賢



台灣永續能源研究基金會董事長簡又新



勤業眾信聯合會計師事務所永續長姚勝雄資深會計師



日勝生集團鼎勝綠能科技副董事長劉佳鈞



台北大學自然資源與環境管理研究所教授李堅明



勤業眾信聯合會計師事務所永續發展服務團隊負責人
陳盈州資深會計師



友達光電股份有限公司能源事業總部副總經理林恬宇



勤業眾信永續發展服務團隊風險諮詢部門資深副總經理李介文

稅務面面觀

BEPS深入解析



張宗銘

稅務部資深會計師
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

馬來西亞移轉訂價動態(下)－ 無形資產興起與移轉訂價分析影響

近幾十年來，商業環境中之無形資產以各種樣態不斷增長，進而使得如經濟合作暨發展組織(Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD)和其他智庫團體關注其對全球稅收與移轉訂價(Transfer Pricing, TP)之影響，並促使稅基侵蝕與利潤移轉計畫(Base Erosion and Profit Shifting, BEPS)之誕生。依OECD、其他智庫團體、各國政府與法院發布之TP指導原則及案例，在在提醒跨國企業應重新審視企業之思維與營運模式、評估無形資產在企業營運中扮演之角色及重要性，以及未於財報中顯現但對實際營運具重大影響之關鍵活動。

Deloitte Malaysia以一案例為例說明跨國企業集團在疫情期間面對無形資產興起、技術成為最終產品/服務、技術與產品/服務結合、技術與企業營運整合等等議題對移轉訂價之潛在影響，如何應對並採取彈性措施。

案例分析：大數據分析_數據診斷業務

透過數據分析，瞭解客群流量並藉此決定資訊蒐集中心及實驗室之位置、規模與商品。

總部位於A國之A公司於許多國家設置據點（關係企業），A公司之主業係透過投入輻射型供應鏈網路判斷其資訊中心與實驗室之最佳位置、規模與商品，藉此與競爭對手做出差異化之業務，並使各資訊蒐集中心與實驗室獲利能力提升並占有一定之市場份額。

A公司蒐集有關普遍診斷需求(頻率高低)、一天中患者人數增加之時段、特定地區之人口統計數據、附近醫院與診所網絡、最高資本使用報酬率測試與競爭對手變動等資訊。A公司接著透過內部數據分析平台進行資訊分析，決定可設立資訊蒐集中心、實驗室之可能區域，並可提供數個資訊蒐集

中心相關服務，如最適化設備使用與產能、特定地區人口統計數據與特定測試。舉例來說，放射相關測試之需求相對較低，但需投入大量資本採購英配醫療器械與設備，因此辨認此項服務所需設置地區可將產能最適化並帶來持續獲利。

經過多年，A公司(總部)於A國之專業技術已取得高度發展成就，可從全國數千個地點採集樣本後快速生成診斷報告，因此取得巨大競爭優勢與成功建立市場進入障礙，並透過特許加盟商(關係企業)擴張全球版圖，使集團成功於海外之經營業績複製A國經驗並取得亮眼之銷售表現。

特許加盟商主要負責確保營運維持高效能並遵守A公司制定之品質管理政策，A公司對於各中心之設立地點具備控制力，設立於B國之加盟商B僅需投入有限資本就能產生高營收與獲利。此外，特許加盟商將設立資訊蒐集中心與實驗室後之剩餘之資本投入及保留盈餘繼續使用於設立境內其他之資訊蒐集中心與實驗室，使A公司與加盟商利潤提升且避免資本報酬率被稀釋。

A公司向特許加盟商B收取B營收18%之授權費。根據線上資料庫之搜尋結果顯示，可比較未受控協議之授權服務費約落在營收之6%至12%。然而即使特許加盟商B向A公司支付較市場慣例更高額之授權服務費，B之利潤水準仍落於(或高於)採用交易淨利潤法計算之四分位距區間。

此外，隨著A公司多年來獲得越來越多之數據，其專業分析平台預測準確度將不斷提高，可提供資訊蒐集中心與實驗室更準確之設立地並產生更高產值。

案例分析之TP考量

A公司之營運模式並非是銷售以技術為導向之最終產品/服務，而是將技術與業務高度整合，並透過其擁有之無形資產—業務流程與精確觀點—創造顯著之競爭優勢。

雖然我們了解判斷任何受控交易之常規交易價格應取決於其交易實質及移轉訂價分析，實務上可能尚需考量以下因素：

- 該業務應定性為數據診斷服務或技術服務？
- 若可比較未受控價格法適合作為授權使用費之可比較分析方法，於搜尋可比較未受控協議時是否僅針對診斷行業相關之協議或是應同時採用一般技術授權協議？
- A公司使用之無形資產並未完全消除而是在一定程度上減輕市場風險(維持客流量一致性與減少競爭對手進入之威脅)與財務風險(減少業務中需投入資本)。
- 若加盟商利潤水準與可比較公司一致(或高於)，稅務機關是否會否決較高的授權使用費？是否適合申請單邊/雙邊預先訂價協議？
- 若A公司之無形資產有機會再度擴大獲利可能性，不論是從資本報酬率或利潤絕對值方面，可否作為A公司收取更多授權使用費之合理理由？這些考量因素可依實際情況探討。

從上述例子可看出，即使是看似銷售一般最終產品之企業仍可能透過業務流程與技術整合創造競爭優勢，進而最大限度降低成本並產生更高營收與報酬。

案例2：軟體開發與資訊解決方案提供商

供應鏈數位化、新市場途徑、與價值創造轉變

案例中提及之跨國企業，其關係企業遍布全球，並依據各客戶專案與各地之業務需求，在地關係企業之角色逐漸從純粹的產品配送中心轉變為直接面對客戶之銷售商。

該集團的目標在於：在疫情期間維持供應鏈穩定，達到客戶供應鏈數位化及自動化、與離岸資訊服務之大量需求。為達到前述目標，集團執行的項目包括留才、透過最大化遠端工作實現供應鏈數位化、於全球範圍完成服務與创新中心之高度整合、員工靈活性培訓、並擴大與雲端供應商之合作關係。

該跨國企業使用人工智慧(AI)建置整體策略流程，自動匹配具備必要專業技能之個人與服務機會(不考量人員所在地)，進而獲得更大之人才庫並提供更適合且更快速完成專案配置與成果交付。在推廣客戶數位化服務期間，此跨國企業透過將具備必要技能之個人與銷售團隊相互匹配並開創新的市場進入途徑。

上述業務活動成功維持了集團的業務成長、客戶滿意度與市場份額提升，並建立了一個可靈活應對未來的數位商業模式之企業(例如：A公司可以是A專案之銷售商、同時為B專案之發想者及C專案之交付者)。

總結

跨國企業需要投資時間與業務、財務、稅務及移轉訂價人員訪談，因為受控交易一般係與企業業務及營運現況高度相關，若無法取得對於受控交易之完整的瞭解，可能導致企業在面臨移轉訂價專案審查時其提供之移轉訂價分析被視為不完整或無效，拉長查核時間或產生額外爭議。

此外，隨著未來OECD「雙支柱方案」(Pillar One&Pillar Two)日漸明確與具體規定出台，跨國企業財務與稅務人員可能會因此疲於評估相關影響以及因應措施，因而未有足夠精力去關注並辨認集團之營運模式、產品、供應商、客戶、供應鏈的變化與最重要之跨國企業中無形資產發展、價值提升與開發利用之狀況。因此，建議企業應掌握先機，趁現在採取行動並重新審視集團之營運、供應鏈與相關的無形資產。

資料來源：[【Deloitte Malaysia, The rise of intangibles and the impact on TP analysis】](#)。

稅務面面觀

跨國稅務新動向



陳光宇

稅務部資深會計師
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

新加坡一稅局針對非居民企業活動之課稅方式發布預先核釋

新加坡稅局(Inland Revenue Authority)於2022年6月1日發布第2022/10號預先核釋(Advance Ruling Summary No. 10/2022)。該解釋令係釐清是否非居民企業會因其在新加坡之活動而產生新加坡來源所得(根據新加坡所得稅法第10(1)條以及第12(1)條之規定),及決定新加坡居民給付技術服務費予非居民企業之扣繳相關處理。

新加坡稅局發布此預先核釋旨在增進納稅義務人對於稅局在特定情況下對稅法之解讀及應用。該類解釋令所針對案件之交易內容已重新編寫,申請人、相關交易安排、與交易安排相關之其他個體名稱、交易日期,或是該交易之金額等資訊皆已去識別化。

案件背景事實

A公司為非居民企業,與新加坡當地客戶直接簽訂合約,並就其銷售予該客戶之產品以及技術服務開立發票予該客戶,產品所有權則由A公司直接移轉至該客戶。A公司將提供銷售支援及技術服務予其新加坡當地客戶之業務下包於其新加坡之關係企業B公司。

B公司提供予A公司之銷售支援服務包括開發潛在客戶、維繫顧客關係、介紹新產品,以及與客戶訂單相關之行政事務。在提供潛在客戶相關產品之報價時,B公司需遵循A公司事先同意之指引及與訂價、合約條件等相關之報價限制。

B公司提供銷售支援服務予A公司時,B公司不得從事以下行為:

- 1.代表A公司於新加坡境內經常性簽訂合約;或
- 2.代表A公司定期維持A公司在新加坡境內之產品庫存量以滿足A公司之訂單需求。

B公司亦提供技術服務予A公司新加坡當地客戶。該項服務係由B公司之員工在新加坡單獨執行,A公司並未提供任何實質性監督作業。新加坡當地客戶支付予A公司技術服務費,該服務費並不包括支付予A公司之權利金。

除了委託B公司在當地提供服務，以及與位於新加坡之第三方倉儲業者簽署合約以供儲存並運輸產品及零件予客戶外，A公司在新加坡當地並未從事其他活動。除了B公司就承包合約提供之服務外，A公司在新加坡並不執行任何功能、使用任何資產或承擔任何風險。B公司就其提供予A公司之服務，按照常規交易基礎收取相對應之報酬。B公司自A公司取得之服務報酬將納入B公司之應稅所得，並於新加坡依法課稅。

稅局針對前述案件之解釋

依據新加坡所得稅法第10(1)條(同時參照第12(1)條)，A公司在新加坡所從事之活動毋須在新加坡納稅。

但由新加坡當地客戶支付予A公司之技術服務費屬於新加坡所得稅法第12(7)(b)條規定之範圍。因此，A公司在新加坡當地之客戶需依據其給付予A公司總金額，按照現行企業所得稅率（解釋令公告日當時稅率為17%）扣繳稅款。

若A公司擬主張與該筆技術服務收入之相關費用支出，則A公司需提供經查核之費用科目金額以及稅額計算表供稅局審查。待稅局確認其淨利及相關稅額後，任何溢繳之扣繳稅款將由稅局退還予A公司。

本案之觀察及看法

依據營運測試(operations test)之規定，因交易或業務活動所取得之收益及利潤通常被視為在該活動或交易發生地產生。倘若在新加坡境內有營業活動，則該營業活動產生之所得將視為新加坡來源所得，因而須繳納新加坡所得稅。是故，在新加坡境內由企業之員工或企業委任之代理人實際執行之活動性質及其規模係為適用營運測試之關鍵考量因素。然而，這些活動亦可能完全自動化且無需任何人員參與，但在本次發布之預先核釋中並未針對此點提出相關說明。

就本案而言，稅局認為除了技術服務費外，A公司所取得之所得非屬於新加坡來源所得，特別是稅局之看法似乎基於一項事實，即A公司在新加坡當地並未有任何員工從事任何服務

或活動。至於B公司，其在新加坡當地之業務活動並不被認為是A公司業務在新加坡之延伸，且依據目前案件背景及事實，B公司被視為以其通常之營業方式與A公司進行交易之獨立代理人。

新加坡稅局重申其觀點，若非居民企業僅是將其產品置放在新加坡當地倉庫且未在新加坡當地執行業務活動者，並不會導致其在新加坡產生納稅義務。

另外，若新加坡居民與非居民供應商簽訂在新加坡提供服務之合約，且非居民供應商再下包委由新加坡居民供應商提供服務，從扣繳觀點而言，稅局認為這些服務還是由非居民供應商所提供。因此，新加坡居民給付予非居民供應商之服務費仍落入扣繳範圍，故A公司在新加坡之客戶仍需就其給付A公司之服務費扣繳稅款。

在特定情況下，稅局有可能同意在由非居民供應商下包委託新加坡居民供應商執行當地服務之情況時亦可豁免扣繳。故建議納稅義務人可向稅務顧問或稅局針對其相關交易應採用之適當扣繳處理方式尋求建議或釐清相關規定。

稅務面面觀

中國稅務與商務諮詢



廖家琪

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



游逸芳

稅務部資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

英屬維京群島商業公司法案重大修訂注意要點

英屬維京群島金融服務委員會於2022年8月12日正式公佈《2022年英屬維京群島商業公司法案(修正)》和《2022年英屬維京群島商業公司條例(修正)》(以下簡稱「新法案」)，並預計於2023年一月一日生效。新法案內容有多項重大修訂，以期能符合國際標準。對於較常使用境外公司的台商而言，需留意相關修訂內容，以維護自身權益並提早因應新法案可能帶來之影響。以下彙總主要修法方向與關注重點：

一、全面落實財報提交規範

現行法令下，符合一定條件之英屬維京群島公司需提交年度經濟實質申報，惟尚無需同時檢附財務報表，而是未來有被抽查並被要求時才需提供。然自2023年起，註冊處要求公司需以年度申報表的形式向其註冊代理人提供特定的財務申報表及相關憑證，並須於企業實體會計年度結束後的九個月內向註冊代理人提交，惟提交形式及財報是否需要經過審計等細節則尚待金融服務委員會進一步公布，由此看來，BVI已將全面落實財報提交規範。

若未能及時提交，註冊代理人有義務在年度申報期限後之30天內向金融服務委員會報告，致使該公司將無法維持良好存續狀態，故註冊處亦無法繼續核發良好存續證明書，且公司需面臨最高美金五千元之罰款。罰款事小，但未能維持良好存續狀態將嚴重影響公司正常運作。另外值得注意的是，若註冊代理人收到金融服務委員會的特別要求，有可能年度申報表須提交予BVI當局或供公眾查閱。

二、公司除名制度結束

英屬維京群島公司可能因未支付年費、未任命註冊代理人或註冊代理人辭職而未進行替換等原因遭除名，但並不會即時解散，而是進入「暫停」狀態，最長可達七年且其法律責任並未完全清除，公司或其董事成員、接管人或清算人均不得對公司的資產採取任何行動，但公司可透過支付以前年度年費與罰款，或任命新的註冊代理人來恢復公司。若公司連續被註銷七年後即視同自動解散。

新法案將取消維持七年的已除名狀態，自2023年一月一日起除名的BVI公司，將在註冊處刊登除名公告當日即宣告解散，且公司的任何財產將歸屬官方所有。

而新法案針對2023年一月一日前已除名公司訂有過渡期條款，過渡期間為2023年七月一日或除名日起算七年，兩者較早的日期為準，舉例來說，若公司於2018年一月一日除名，起算七年的到期日為2025年一月一日，但就新法的過渡期間為2023年七月一日，故以較早日期為準，因此，該BVI公司若無復名，將自2023年七月一日起即自動解散。

三、簡化已解散公司恢復程序

現行規定下，若英屬維京群島公司已正式解散，未來欲再恢復公司型態，只能透過申請法院命令並經法院判定後才能恢復存續狀態。而依據新法案規定，解散公司得在解散日起五年內向註冊處申請恢復為正常存續公司，且若符合特定資格要求，經其註冊代理人聲明該公司符合BVI反洗錢法規定，並能掌握公司、董事和所有者之最新資訊者，可簡化僅需向註冊處申請復名即可，而無需進行法院辦理程序。

四、董事名單可供查閱及引入重大控制權人名冊立法框架

目前英屬維京群島公司之董事名冊僅需歸檔至公司註冊處，董事資訊尚無法公開查閱。然而，依據新法案內容，金融服務委員會線上歸檔平台系統之註冊使用者，例如持牌的註冊代理人、律師等，可向註冊處提出申請查閱公司現任董事會成員名單，但尚未開放一般大眾查閱，而可供調閱之資料僅限公司現任董事之姓名，至於其他董事資訊尚不會公開。

另外值得關注的是，英國政府先前曾表示，最晚擬於2023年開放公眾查閱最終受益人資訊，雖本次新法案未明確規範公開查閱事項，但已先行引入重大控制權人名冊資訊需提交到註冊處的相關法律框架，以便後續可以制定相關名冊內容與要求，建議可再持續關注未來修法動向。

結論

綜上，因應BVI新法案的年度財務申報要求及台灣受控外國公司(CFC)法案亦將在2023年一月一日開始施行，建議BVI公司，尤其台商個人持股者，過去甚少進行帳務處理與憑證保存，需儘早完備財務報表，以利後續合規化提交作業，避免公司落入非良好存續狀態。此外，雖然新法案針對在2023年之前已為除名狀態的公司提供過渡性條款，但建議公司若有復名需求者，宜儘快在2023年新法案生效前辦理恢復為良好存續狀態，以避免新法案未明確規範細節處理之不確定性。最後建議台商仍需持續關注BVI開放公眾查閱最終受益人資訊之法令變化，以提前綜合評估在進行集團或家族股權調整時，整體可能的影響面向與議題。

稅務面面觀

中國稅務與商務諮詢



陳建霖
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



李祐頤
稅務部資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

中國大陸台商退場趨勢下之土地 增值稅實質課稅風險探討

近年因中國大陸推展共同富裕政策、中美貿易戰與台海局勢升溫等因素，加速中國大陸台商企業的外移與退場，而過往多年來隨中國大陸經濟起飛，內需及內地企業的飛速成長，常有當地房地產開發商相中台商持有的精華地段不動產，而不動產的處分方式，已成台商退場中無可避免的議題，若對不動產處理稍有不慎，將可能使台商企業承受巨大的稅負損失。一般中國大陸不動產處分交易時，須申報所得稅、印花稅、增值稅、土地增值稅(以下簡稱「土增稅」)以及契稅等，惟對股權轉讓行為卻僅涉及所得稅及印花稅之申報，其中差異最大的莫過於土增稅的申報與否，土增稅係按土地的增值額實行累進稅率(30%-60%)徵稅，若處分之土地增值幅度巨大，土增稅稅負也會隨之水漲船高，本文將探討中國大陸台商退場趨勢下，土增稅實質課稅之稅務風險。

中國稅務總局及各地稅務機關對於土增稅實質課稅之規定

透過股權交易模式達到不動產轉移的方式，可使個人或企業藉以規避鉅額的稅務申報，對此稅務總局過去曾出台三個個案批覆，分別為國稅函[2000]687號(以下簡稱「687號函」)、國稅函[2009]387號(以下簡稱「387號函」)以及國稅函[2011]415號(以下簡稱「415號函」)，支持實質課稅穿透課徵土增稅的案例。

而各地稅務機關實務上缺乏統一及明確的做法，下列表格彙總各地區稅務局對於土增稅實質課稅之規定：

支持穿透課徵土增稅		不支持穿透課徵土增稅	
地區	文號	地區	文號
廣西	國稅函[2000]687號	青島	青地稅函[2009]47號
	國稅函[2009]387號	廣東	粵地稅函[1998]65號
天津	國稅函[2011]415號	重慶	渝地稅發[2016]20號
湖南	湘地稅財行便函[2015]3號	陝西(註)	國稅函[1997]700號

註：陝西案例因轉讓股權行為為「部分股權轉讓」，故暫不徵收土增稅；

土增稅實質課稅之不利因素(課徵) vs. 有利觀點(不課徵)

1. 不利因素(應課徵土增稅觀點)

(1) 國家稅務總局的支持：687號函、387號函以及415號函等三個文件，均明確個案中透過股權轉讓實質轉讓不動產之行為，需穿透課稅，而2014年蘇州工業園案判例及2015年湖南-湘地稅財行便函[2015] 3號，亦引述了687號函之判例，作為穿透課徵土增稅之依據。

(2) 交易實質課稅：多數實質課稅案例，其可能轉讓100%的全數股權且其中不動產佔公司股權大部分之價值，交易實質角度已實現對不動產所有權的移轉，故構成了實質課稅要件，中國大陸稅局有權依其經濟實質穿透課稅。

2. 有利觀點(不應課徵土增稅觀點)

(1) 股權轉讓性質認定：依據《中華人民共和國公司法》第三條規定：「公司是企業法人，有獨立的法人財產，享有法人財產權。公司以其全部財產對公司的債務承擔責任。」，故在股權移轉的行為上，公司資產之財產權並未發生改變，承擔之責任也並未發生變化；

而國家稅務總局除687號函外，對於該案也發佈了國稅函[2000]961號，明確該案不穿透徵收營業稅，其理由為：「目標公司的獨立法人資格並未取消，原屬於目標公司各項資產，均仍屬於目標公司這一獨立法人所有」，此說法除呼應公司法第三條定義外，亦與687號函之判斷產生矛盾。

(2) 納稅義務人角度：承第(1)點所述，因股權轉讓行為中，不動產的土地使用權轉讓前後並未發生改變，故依據《中華人民共和國土地增值稅暫行條例》第二條規定：「轉讓國有土地使用權、地上的建築物及其附著物並

取得收入的單位和個人，為土地增值稅的納稅義務人，應當依照本條例繳納土地增值稅」，轉讓股權並不構成土增稅徵稅條件，即便穿透課稅，納稅義務人也應是被轉讓之目標公司(不動產持有公司)，而非轉讓股權之個人或企業。

(3) 實質課稅原則不應逾越稅收法令原則：687號函、387號函以及415號函等三個文件，係針對個案作出之批覆，僅針對特定之人或事給覆裁決意見，且均未經法定程序升格為規範性文件，實質課稅原則是否適用於普遍性之判定仍有待商榷。

避免土增稅實質課稅應注意之要點

承前段所述，中國大陸主管稅務機關對於土增稅實質課稅原則，仍存有許多爭議，建議台商企業在考量併購或退場議題時，除留意各地主管機關法令及態度外，亦應就下列幾點事項進行確認與評估：

1. 課稅權所屬機關

當台商透過境外公司投資中國大陸公司，轉讓其中國公司(目標公司)股權交易時，因納稅義務人(賣方-即境外公司)在海外地區，買方身為扣繳義務人，有責任向其當地的主管機關申報稅負，若目標公司與買方所在之稅務管轄區不同，將導致目標公司所在地稅局流失鉅額稅款，而引發當地主管機關不滿，進而增加實質課稅風險；

2. 目標公司之資產組成

股權轉讓交易行為係為一般常見之交易模式，惟稅局也會檢視被處分之目標公司的資產組成，若目標公司價值來自於不動產比例過高，且無其他有價值之資產，較易依實質課稅原則穿透課稅。

3. 目標公司之資產評估

若目標公司處分股權時持有不動產，應向當地主管機關確認，是否需委託專業第三方認證機構出具之相關資產評估鑑價報告，以正確反應該目標公司之現況淨值。

4. 事前充分之稅務溝通與確認

任何涉及不動產之股權轉讓行為，建議於送報主管機關前，都應與相關權責單位或相關辦理人員充分溝通與確認，避免類似蘇州工業園判例，穿透認定課徵土增稅外，同一土地還被課徵了兩次土增稅。

綜上所述，因股權交易涉及複雜及專業之稅務處理與判斷，其交易規模、資金交付地點、資產組成成分、直接與間接轉讓模式、扣繳義務人規定以及實質認定課稅等因素，均可能會影響最終中國大陸主管機關的裁定，建議中國大陸台商在考量退場計畫採用公司股權處分交易架構時，應審慎進行評估，或委由專業機構協助分析，除可有效降低稅務風險外，也可確保相關交易流程或資金交付環節順暢，順利完成交易。

稅務面面觀



陳惠明

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



蕭卓翎

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

營利事業認列企業併購所取得之無形資產攤銷爭議有解方？！

企業併購向來是企業為拓展組織規模、考量營運綜效及因應市場競爭下所採取之必要商業手段之一，尤其近年來在中美貿易戰爭、新冠疫情肆虐、全球貨幣政策急轉彎等不確定因子充斥，黑天鵝滿天飛下，企業更將透過併購以加速企業轉型，從而加強競爭力以期在資本市場大洗牌之洪流中穩固扎根，甚或逆流而上。

然而，縱使企業併購具備合理之商業目的，其因合併、分割或收購他公司業務所取得之無形資產，在所得稅法第60條無形資產之估價規定及營利事業所得稅查核準則第96條各項耗竭及攤折規定下，被限縮解釋為營業權、商標權、著作權、專利權及各種特許權方能適用，而商譽也是因為企業併購法定後，近10年來逐步放寬其認定，然而伴隨商譽而來的可辨認之無形資產，仍舊為徵納雙方存有歧見且屢生爭訟之難解議題。

無形資產攤銷爭議伴隨商譽而來

論企業併購之無形資產攤銷爭議，簡言之，因企業併購之收購方應就其併購之公司或收購之業務的資產及負債逐項辨認其公允價值，其併購成本超過所取得之可辨認淨資產公允價值之部分，依國際財務報導準則第3號說明即屬「商譽」之範圍，按企業併購法第40條第1項規定得於15年內平均攤銷之，然而實務上卻往往不盡然如此認定，商譽與無形資產認列爭議往往攜伴而來，例如：

1. 以往企業如在併購當下未委請外部獨立專家就擬取得之淨資產逐項辨認並評估公允價值，逕以自行評估或採用帳面價值入帳下，就其所因此計算出之商譽金額易遭稽徵機關質疑有高估之虞，所攤銷之費用亦將因此大打折扣。
2. 又以往企業如有委請獨立專家出具可辨認淨資產價值之收購價格分攤報告，就所併購之公司或收購之業務中所包含之無形資產予以辨認及評價，則亦可能因所辨認之無形資產項目非屬所得稅法規定之營業權、商標權、著作權、

專利權及各種特許權，而未有得於稅上攤銷之適法依據。

並且，因該部分無形資產項目業經辨認，則不得歸屬於商譽範圍一併攤銷，形同因企業因併購所取得之可辨認無形資產公允價值，於稅上將無實現認列費用之可能。

3. 商譽既非為可辨認之資產，其價值當認定不易，企業併購他公司或收購他公司業務之溢價金額是否合理，是否確係因被收購方或其業務之商譽而來，亦因舉證難度高而遭稽徵機關拿著放大鏡細細檢視。

財政部陸續發布及修正營利事業列報商譽之認定原則，惟無形資產之攤銷認定爭議仍在

為解決企業併購下徵納雙方對於商譽之認定疑義，財政部於107年3月30日發布台財稅字第10604699410號令，核釋營利事業列報商譽之認定原則及證明文件，並檢附商譽核認檢核表，對稽徵機關實務上要求公司提供各項審查文件，逐項檢視訂定具體、明確且具必要性之文件，以建立一致性審認原則。其後，財政部又於今年(111年)3月30日以台財稅字第11004029020號令重新修正核釋，更進一步明訂商譽認定之審認文件細節，使企業於盡客觀舉證責任提示審查文件時得以適法遵循，亦使稽徵機關於審查時得有客觀之審認標準得以參照，給予企業併購之商譽認定更明確的指引及方向，以期降低徵納雙方爭議、減輕徵納雙方之作業負擔。然而商譽認定原則雖然日趨明確，卻無助於其他無形資產之認列，由於商譽係採剩餘法認定，即併購成本扣除可辨認淨資產公允價值得之，相關認定要件及文據詳如下表，而其中所示需填列的「可辨認無形資產檢查表」多數均非所得稅法規定之營業權、商標權、著作權、專利權及各種特許權，在法令未修正前，為符合商譽認定原則下，併購成本中將因有部分辨認為其他無形資產而無法認列，而併購後所生之利益卻須依法納稅，實與所得稅法第24條收入成本費用配合原則完全違背，亦不符合所得稅法量能課稅原則。

項目	認定要件/應備文件
商譽	收購方應提示下述併購相關之證明文件，由主管稽徵機關審酌資料完備程度核實認定之。 但依會計處理規定不得認列商譽、無合理商業目的、藉企業併購法律形式之虛偽安排或未提供相關證明文件者，不予認定。
	併購之合理商業目的 <ul style="list-style-type: none"> ·併購之商業目的說明。 ·決策歷程相關議事錄及被併購公司或事業之營運背景分析。 ·併購過程之交易流程、集團組織變化圖、持股比例變化、參與併購公司主要股東名冊及關係人聲明。 ·目的事業主管機關核准文件。
	併購成本 <ul style="list-style-type: none"> ·獨立專家出具之被併購公司價值評估報告或實地查核報告。 ·獨立專家出具之併購價格或換股比例合理性之意見書。 ·前2點之評估價值有差異者，應提出差異調整之理由、合理說明及形成意見之依據。 ·併購契約。 ·對價支付證明；以發行股票為合併對價者，並應檢附決議合併之董事會議事錄及該董事會議決議日之股份對價價值證明文件。 ·併購交易相關會計紀錄。
可辨認淨資產公允價值 <ul style="list-style-type: none"> ·評價報告或收購價格分攤報告應包括下列項目： <ol style="list-style-type: none"> 1. 評價標的、評價目的、價值標準、價值前提、評價基準日、報告類型、評價方法及評價執行流程、所使用之資訊及其來源、評價人員及所屬評價機構之獨立性、評價報告日等整體資訊，並評估與事實發生當時評價準則公報規定是否相符。 2. 有形資產之評價及無形資產之辨認與評價：可辨認資產性質、選用之評價方法、使用之假設參數、耐用或效益年限及評價結果等之合理性，與遵循評價基準日所適用之評價及財務會計相規範，並填列「可辨認無形資產檢查表」。 ·評價準則公報所列收購價格所隱含之內部報酬率等比率，以及對於難以評估事項之事實說明及對價值評估可能之影響，有無列為限制條件，並說明承辦評價案件相關工作底稿是否依照相關評價準則規定設置之綜合評估資料。 ·公司收購他公司之業務，依財務會計處理規定採收購法認列商譽者，應檢附組成業務之投入、處理過程及產出3要素之證據資料。 	

企業併購法修正助攻無形資產之認列

此次企業併購法修正，除通過修訂第40條第2項明訂納稅義務人應提示足資證明併購之合理商業目的、併購成本、取得可辨認淨資產公允價值及其他相關審查項目之文件資料，由主管稽徵機關認定，以完善企業因併購認列商譽的相關租稅法令外，另增訂第40條之1有關併購而取得無形資產之攤銷規定，明文將營業權、著作權、商標權、專利權、積體電路電路布局權、植物品種權、漁業權、礦業權、水權、營業秘密、電腦軟體及各種特許權等列入無形資產之認定範圍，並得按規定之無形資產攤銷年限據以計算攤銷，以改善目前企業部分併購成本，無法自課稅所得額減除的不合理現象，落實量能課稅原則，亦將可有效降低徵納雙方對此企業併購無形資產攤銷之認定歧異。

前述企業併購法修正將於今年12月15日開始施行，有關無形資產之認定要件及攤銷規定簡要彙總如下，建議企業於併購前應充分了解新法規定及前述函令要求之應備文件內容，備妥相關文件並據以主張併購交易成本之合理攤提。

項目	攤銷年限	
企業併購法所稱可辨認之無形資產	營業權	10年
	著作權	15年
	商標權、專利權、積體電路電路布局權、植物品種權、漁業權、礦業權、水權、電腦軟體及各種特許權	公司併購取得後雖餘法定享有年數；法未明定享有年數者，按10年計算。
	營業秘密	同上；惟如稅捐稽徵機關有疑義，得向收購方之中央目的事業主管機關徵詢意見。

綜上所述，透過財政部建立商譽認定之一致性審認原則及企業併購法之修訂，使企業於併購交易認列商譽及辨認無形資產能有所依循，稽徵機關亦得就納稅義務人所提示之證明文件據以審酌核認，以期降低徵納雙方因應備文件不明確所導致之資訊不對稱以及以前年度因法令未臻完善所生之稅務爭議。

法律諮詢 服務專欄



陳盈綦

合夥律師
德勤商務法律事務所



林孟衛

合夥律師
德勤商務法律事務所

MBO私有化 助攻企業創新局

近期上市櫃公司股價，受總體經濟環境快速變化與地緣政治緊張影響，未能反映公司的真實價值，大股東或管理階層實可考慮與私募基金等財務性投資人合作，進行私有化，將公司終止上市櫃後調整體質與經營策略後重新上市櫃，以獲得更好的估值。

上市櫃公司與私募基金合作進行管理階層收購 (Management Buyout, MBO) 下市後，在投資決策與經營管理上可更有彈性，不須遷就投資人對短期股價的期待，可專注發展長期策略目標，運用私募基金提供的豐沛資金投資高階人才及開發關鍵技術，優化企業組織及財務體質，待業績成長規模擴大後，選擇適當時機重返資本市場。

私有化交易應遵循繁複的《公司法》、《企業併購法》及證券法令及交易所規章執行，同時需考量融資成本及稅務影響。

在交易架構面，大股東（或管理階層）與私募基金通常須先設立特殊目的公司作為收購人，接著可以考慮直接進行股份轉換或合併（一階段併購），或先公開收購後再辦理股份轉換或合併（二階段併購），最終目標是收購人完全持有標的公司。

主要考量為收購人評估能不能在前階段就掌握併購決議所須之表決權數，以及收購融資安排的進度（公開收購須更早確保具備足夠資金）。股份轉換或合併的差異在於股份轉換不會造成標的公司消滅，不須辦理標的公司資產的過戶，而合併則會由存續公司繼承消滅公司的全部資產負債。

如果上市櫃公司是註冊於開曼群島的外國企業，尚應依循當地法令決定交易架構。開曼群島公司法實務是以反三角合併方式，達成收購人以特殊目的公司完全持有標的公司的結果。決定收購對價時，應注意股東平等原則、收購價格一致性及異議股東收買請求權行使等議題。若先進行公開收購，也不失為提供少數股東提前出場之選擇，以降低日後異議風險。

私有化實務上須安排與磋商一系列交易文件，主要有股份轉換契約或合併契約、新股認購契約、股東協議、融資相關契約、關鍵人才留任合約等。除商業條件由當事人協商合意外，也應注意法定應記載事項及可執行性，並遵守證券法令及交易所規章要求的揭露義務。

如採取公開收購，尚須特別注意法令要求不得藉由協議或約定使特定股東於參與應賣後得取得特別權利，致生股東間實質收購條件不一致之情事，且若與標的公司之內部人在二年內有任何相關協議或約定者，也應揭露於公開收購公開說明書。

標的公司若因私有化而將終止上市櫃，應有已發行股份總數三分之二以上股東同意，比《公司法》的特別決議門檻更高。

私有化交易具有潛在的利益不一致問題，即具備董事身分的大股東及管理階層對標的公司負有善良管理人注意義務及忠實義務，應為股東爭取最有利的交易條件，但同時也持有收購人的權益。

大股東及管理階層宜借重法律、財務及稅務顧問的專業建議，考量個案情形與權衡私募基金、融資銀行及經營團隊的不同需求，順利完成私有化交易，再創企業新局。

管理顧問 服務專欄



朝中瑾
管理顧問服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



黃楷茶
管理顧問服務資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

數位化財務平台可能拯救你的公司

後疫情時代，人們體悟到大環境災難及黑天鵝事件，在未來可能會層出不窮，而大多企業的應變之道，很多都是請財務單位找出可能降低企業營運成本的機會，縮減營運流程，以渡過困難的時期。但是艱困的時刻似乎永遠沒有止歇，永無止境的節流，停止發展，對企業陷入惡性循環，並無實質的幫助。

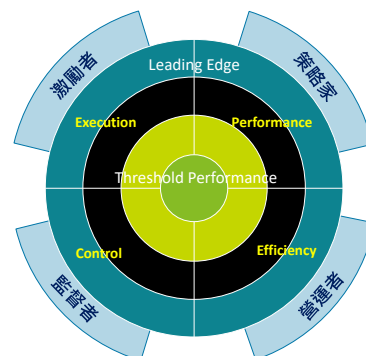
管理高層都指望自己的財務團隊能提供快速又有效的解決之道，以對抗永無止境的衰退時期。這份期待現在不只是應付眼前短暫財務危機，更希望能透過財務的專長，找到積極有效成長措施，以因應長期經濟衰退停滯。

財務團隊也因為這次疫情影響而加速角色轉變，過往對於財務團隊角色定位為營運者與監督者，提供可靠而正確的歷史數據，並做為營運流程內部控制的最後把關者。

自從疫情之後，執行長等營運高層更需要財務團隊轉型成為激勵者及策略家，身為激勵者及策略家能給組織帶來新的啟

示，激勵者促進跨組織變革並推動跨部門專案，讓各單位更緊密連結；策略家則是從財務觀點出發，引道策略性營運方向，並提供財務資訊校準策略擬定。

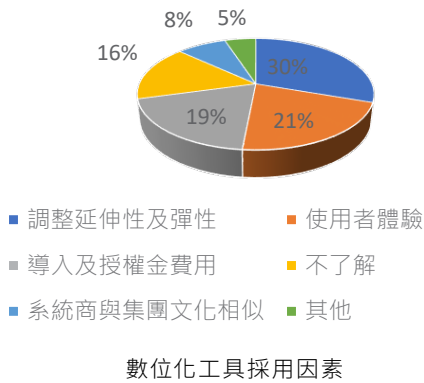
在大環境不確定的情況下，財務單位以自身做為所有營運單位價值移轉作業的資訊統合者，可派任種子員工，從中串連，「隨時反饋各單位的成效」；而更甚財務單位因為「及時反應企業的績效及價值」，透過資源分享及整合外部資源，做為未來營運方向的提供者。



Deloitte CFO management framework

要做到「隨時反饋各單位的成效」及「及時反應企業的績效及價值」，高科技數位化工具的採用及數據分析，對於轉型後的財務團隊，幫助公司從長期經濟衰退停滯中恢復過來的公司至關重要，不但能使企業保護自己，更能在競爭中脫穎而出

疫情迫使很多公司變革，變得更精簡、更具移動性，即使在干擾下也要能繼續前進，同時財務團隊也要能配合公司改變而迅速調整，引導公司成長，提供有利的數據。越來越多公司基於此原因，找尋能配合公司發展靈活敏捷之數位化財務工具，以下為Deloitte Global，於疫情最嚴重時期，對財務主管針對數位化財務工具建置，詢問他們在選擇工具上對他們而言最重要的因素為何？



根據以上問卷結果，可以歸納出全球財務主管對於財務工具的需求，期望運用高科技工具，能彈性擴張靈活使用，自動即時反應變化，提供更有效的管理資訊，快速變通的數位化財務工具係為目前全球財務主管認為最能因應變局的工具，使用數位化財務工具也是財務界的趨勢。

大多數公司在承平或是富裕時代，讓各單位能各司其職，自負盈虧，雖有管理高層的期待，因為很賺錢，更多讓各單位努力達成自己的目標，主要為由下往上的管理方向。但在危機頻傳的時代，更多直接由上往下指示，先生存，之後再想著如何讓各單位能負責並自我成長，所以財務單位在環境變更的影響之下，就要能配合著營運單位營運方向的轉變，快速改變提供精準數據。

以下案例公司的故事說明，如何在變動時代，財務單位利用數位化工具協助他們成為不同於以往定義的監督者跟營運者，而成為對企業帶來更多價值的激勵者與策略者，快速轉變角色。

第一個案例為汽車零組件公司，原為汽車品牌之零組件部，後分割為獨立零組件生產公司，配合大廠生產各式各樣各種型號之汽車零組件，其原材料成本佔總成本九成，銷售價格與直接材料成本變動主要受兩個因素影響，其一銷售價格為爭取更好銷售產品組合，會與大廠協調各產品折讓比例，其二也會受到國際鐵價與鋁價波動影響。

在過往銷售狀況好的時候，公司會做日常的定期績效管理報表，做預實比的分析，汽車大廠生意好，零組件廠也雨露均沾，銷售產品的組相比，銷售價格、數量都表現很好，都能達標，各地區的總經理也沒有需要更多細節營運資料做太大改變。

時局改變，汽車大廠舉步為艱時，零組件廠更是夾縫中求生存，總經理要求財務單位提供靈活變通模擬的產品組合差，以供他與汽車大廠談判所需，比方，反正利潤都很低，總公司對各地區業績要求也有緩衝，是否趁機低價爭取未來車型之零組件以取得有未來性之零組件之生產?以此策略應可讓利多少? 總經理需要各情境之比較結果。

這點需求讓財務單位同仁忙的人仰馬翻，每次任何一個計算因子變動就需要留存一個分析比較版本，報表留存了一大堆版本，還不能即時提供總經理資料，讓總經理在執行他的策略方針上，滯礙難行，如果數位化工具到位，其實所有交易因素都在前端帳務系統裡，能通過自動串連，將交易因素建立於模擬模型中，當任何因素變動時，數位化工具即可以自動產出組合差等等差異分析，在時效上及正確率上就能提供執行單位有利的資訊，明確解決總經理需要的談判資訊，以贏得對公司情勢最佳的訂單。

第二個案例，一家保險公司的新任管理階層覺得公司營運停滯，為了促使公司內各單位皆能以最有效率的方式運用資源，展開流程最適化之改善行動方案，完成擷節成本目標，透過了解與分析各單位的作業投入與產出，尋求有效的方式來進行資源重分配，採架構性方式，規範作業活動粗細程度不一、分析重點如何掌握...等方向，有效地蒐集與分析作業活動資訊。

其實管理階層就是希望可以採用「作業基礎成本制」(ABC, activity-based costing) 把每個產品或服務，拆解成一個個最基本的作業活動，再利用精確的成本追溯及成本分攤方法，釐清成本的組成，並透過追溯成本的過程，檢討作業活動是否有效率，找尋改善的可能性，也達到成本改善的目標，但是像作業、活動或是資源如何灌注到活動服務上，財會單位手上一點資料也沒有，管理階層需要的改善資訊，可能要曠日廢時才能取得合理及正確的資訊，取得的資訊也因過多人工介入及未能於前端系統取得，而無法做靈活變化，甚至資料正確性也會被畫上問號。

另外，管理階層希望能瞭解各作業活動中關鍵/非關鍵業務的投入比例，並將非關鍵業務的部分往下展開，尋求提高生產力之機會；再來也希望瞭解各項工作by skill level，並檢討各項作業之人力結構，以進行適當的調整；針對各項作業之重要/價值性去分析，如，作業細項可區分為「有價值」、「維持」及「浪費」等。

這些所有的數據收集之後，需要建立於數位化模型，以方便管理階層進行不同單位比較，同作業不同單位執行比較，同作業不同 skill level執行比較等，並且因情況改變，適時調整模型以反應最新的情況，再做服務活動的調整。

以上二個案例說明數位化財務工具對公司在應變或是尋求改善的方向有決定性的幫助，更多的公司開始急於建立數位化財務工具，也擔心不知道應該要如何建立或是選擇何種工具來協助公司，問題可能有千百種，建議可以用全面盤點的方式，以Deloitte營運模式矩陣，就人力資源及最有價值的面向，找到短中長期的改善方案，以選擇最適的工具。

Deloitte營運模式矩陣可以用來說明未來財會功能轉型的策略選擇方向與轉型重點



短期的改善方案，對於業務連續性和恢復至關重要，大多數企業以12個月的預算週期運作做為短期方案，並以更長的時間框架規劃戰略性計劃，重點必須轉移到眼前的優先事項上。

通過轉換流程和建立數位化技術，財務團隊要能夠「保持原有業務發展並對不斷變化的環境做出快速反應，並幫助管理階層在不確定性中引導方向」，而這件事情現在比以往任何時候都更重要，建立一個清晰的可見性的框架，隨時可以調整變通，保護現金流及讓客戶滿意，並揭示企業領導者可以用來推動未來業務發展多元的和創新的選擇。財務領導者及其團隊將成為這些戰略措施的核心，財務單位也要做好轉型的準備。

當不確定的風暴來襲時，財務部門可能承擔了更多任務，財務的角色在未來幾個月和幾年內只會變得越來越重要，所以財務單位絕對需要更有力的工具來協助完成任務，各企業也都開始思考最適化的數位化財務工具，協助營運管理。危機營造出財務單位的重要性，財務單位應把握轉型機會，以數位化技術完成公司營運中重要的責任，在公司內達到新的崇高地位。

管理顧問 服務專欄



苗德荃

管理顧問服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



陳俞蓁

管理顧問服務資深顧問
勤業眾信聯合會計師事務所

從員工敬業度看企業的留才能力 與人才吸引力

人才無疑是企業最重要的資產之一，一個企業的成敗往往與其能否適當地留任、吸引、激勵優秀人才高度相關；因此，企業的留才能力或人才吸引力可說是一個組織極需具備的重要優勢，然而企業在嘗試留任高績效員工或吸引優秀人才的過程中往往遇到諸多挑戰。且自新冠疫情衝擊全球以來，人們在大環境的劇烈變動下開始重新審視自己的生活、對於佔據人生大半時間的工作有更多的覺察與意識，因此也開始對於所任職的企業以及工作持有更高的期待。2021年起發生於美國的「大離職潮 (The Great Resignation)」即印證此現象，台灣雖並無顯見如美國的大量離職人潮，台灣企業仍應以此為警惕，因人才針對工作的省思趨勢是相同的。此外，台灣的少子化現象使勞動市場逐漸偏向賣方市場，人才將較以往擁有更大的選擇權，使企業要獲取合適人才愈發困難、面臨前所未見的徵才瓶頸。

欲克服此趨勢與權力轉移，企業主應重新思考如何使組織具備足夠吸引力。當工作已不僅是一種維持生活所需的要素，而是一種「生活方式」，人才將更注重在工作中的體驗與感受；因此企業必須重新聚焦，帶著「以人為本」的思維重新想像並建構組織環境，成為令人才「無法抗拒」的企業。

員工敬業度 (Employee Engagement) 即是協助企業檢視組織對於人才「無法抗拒」程度的重要指標。員工敬業度衡量員工對工作、同事以及組織的依附與聯結程度；敬業的員工 (Engaged Employees) 對組織有高度的情感投資，除了對工作有熱情、能與同事建立深厚的情誼外，亦願意加倍努力幫助組織取得成就，因此也擁有更高的留任意願。

欲有效提高員工敬業度，企業必須投注心力於優化員工生命週期中所有環節體驗，而非僅關注單一或少數面向。藉由分析讓各方人才皆趨之若鶩的企業，Deloitte總結出影響員工敬業度的五大面向，分別是「工作」本身、組織塑造之「管理風格」、「工作環境」、「人才發展」、對組織的「信任感」，以及「跨部門溝通協作」此環境要素，此5+1面向將決定員工對組織之敬業程度。

工作	管理風格	工作環境	人才發展	信任感
意義感	具支持性的管理	積極正向性	成長與發展機會	領導層的信譽
自主性	清楚明確的目標	彈性	培訓與工作支援	願景與使命
人盡其才	教練式輔導	以人為本	人才活化	持續性人才投資
精實賦能的團隊	對管理者的培育	認可與獎勵	自發性的動態學習	公開透明與誠信
非制式化的工作時間	敏捷式績效管理	平等、多元與共融	積極高效的學習文化	啟發與激勵性

跨部門溝通協作

除綜觀整體人才需求轉變，企業尤其必須留意Z世代人才之需求與動向。Z世代已陸續在近年湧入職場，在職場上的人數占比也將越來越高。這群人極具創造性思維、喜歡有挑戰性和開創性的工作；他們崇尚個人主義，但也較其他世代人才更在意企業的價值觀是否自身相符，更期望看到企業對社會的正面影響力以及對ESG的承諾與實踐。因此，如何使組織對於Z世代人才來說一樣具有吸引力，將是企業展望未來、邁向下一步的關鍵課題。

人才期待什麼樣的企業？— 影響員工敬業度的5+1面向

「工作」：能夠讓員工著實感受到工作的價值與意義

人們之所以投身於工作早已不僅止於對於金錢或頭銜的追求，而是期望能夠發揮所長、並在自己隸屬的群體中有所貢獻。企業以往的工作設計皆圍繞於組織的需求：組織需要哪些技能的人才、需要何種工作流程與工作方式，並在人才市場上找到適當的人才進行「媒合」，然而這樣的思維往往限縮了人才潛能。若企業能夠轉而聚焦於「如何完整發揮個別員工的價值」，或是給予員工足夠的自主性能決定想要如何、在哪裡、與誰一起創造價值，員工將能被激發全部潛能並在組織內發光發熱。此外，員工心理層面

對於價值與意義感的需求亦能有效獲得滿足，驅策員工更加投入於工作及組織。

「管理風格」：能確實引領員工成長茁壯的管理方式

員工的工作體驗大幅取決於組織中的管理者們（無論是初階、中階或高階管理者）；根據蓋洛普研究，造成團隊間敬業度差異的原因中有70%是來自於管理者的管理與領導品質。管理者是企業在組織內的代言人，他們協助推動企業文化、塑造團隊氛圍、代表企業開啟與員工的對話，也最能具體向員工展現企業的核心價值。因此企業應尤其著重於針對管理者的培育，協助管理者擁有足夠的專業性、溝通技巧、情緒成熟度、給予有效反饋的能力，確實借力管理者的力量幫助企業帶來更敬業、更依附於組織的員工，亦讓員工在有效的領導下發展茁壯。

另外，在當前的VUCA時代下，一年一度的績效考核已無法滿足組織與員工需求。員工需要透過更頻繁、持續進行的敏捷式績效管理體系，即時快速地獲得針對工作的具體回饋，以立即採取改善行動、並確實感受到自己的成長與進步；而此種短而速效的績效管理方式亦能創造更多對話的空間與機會。

「工作環境」：讓員工們擁有最佳表現且感到舒適自在的企業組織

工作環境包含實體的辦公空間、設備與工具，亦包含非實體的企業文化、管理制度、人際網絡等。員工在工作中眼睛所及、身體所觸、情緒所感的所有事物皆是企業在構建工作環境時可使力之處，而在疫後時代下，工作場域更延伸至實體辦公環境以外，不再僅指涉狹義的企業實體據點。當工作與生活漸趨密不可分，企業必須擴展自己的視野，以「人性體驗」的設計思維打造組織環境，真正為員工帶來最佳的工作體驗。

企業必須捫心自問，組織是否有確實地觀察員工的習性與行為，順應員工的需求設計工作環境裡的各項措施？若員工時常需臨時外出參加會議，公司是否提供存放正裝的空間甚或是衣物乾洗服務？若公司的業務性質高度仰賴創新，組織是否提供額外輔助鼓勵員工在工作之餘嘗試新事物、從新刺激中激發靈感？

當所有人性要素皆被納入環境設計的考量範圍中，員工能在企業打造的環境中帶來最亮眼的表現，員工亦無理由把能如此讓自己感到萬般自在的工作排除於他們的人生之外。

「人才發展」：成為能夠輔助員工成就職業目標的孵化器

現今世代的人才渴求成長與自我實現，故企業提供的學習與發展機會已成為人才在挑選工作時的重要篩選條件之一（對於年齡介於20-35歲的人才來說更是首要考量）。企業除需在工作中提供足夠的支援，協助員工無阻礙地執行工作任務，也需重視員工對於自身的職涯發展想像，輔助員工在組織內實現職涯目標、而毋須向組織外部尋求機會。因此，企業可透過提升組織內部的人才流動可能性，確保提供足夠多元且可及的職涯路線機會，或考慮為每位員工量身制訂個人的學習發展計畫，透過將員工的個人成長路線可視化，使其具體看見自己將獲得的發展機會，創造更強的工作動機與更高的留任意願。

企業也應給予員工足夠豐富的學習資源進行自我探索，除確保各項學習資源的可取得性、精準性與多元性，並輔以營造鼓勵持續參與的學習文化，讓學習成為企業文化的一部分。

「信任感」：讓員工感覺能安心地將自己交付出去

在高速變動且充滿不確定性的環境下，對組織有高度信任感的員工才能堅定跟隨並支持組織。然而，信任感的培養著實不易且絕非一蹴可幾。組織領導層必須展現十足的誠

信與可靠性，透過公正透明的處事與決策方式使員工感受到自己真正被視為組織的共同成員。企業需向員工展現組織對人才資產的高度重視，主動尋求員工的反饋及意見，持續投注資源於提升員工在組織內的工作體驗；訂定能讓員工有所共鳴的願景與使命，使全體成員皆能清楚看見組織描繪的未來理想樣貌。此外，企業亦須留心，員工與企業價值觀的相符程度實為影響員工投入程度的關鍵要素，當人們所貢獻之處與自身價值觀相合，更願意為了相同的信念而全心投入，因此企業若想提升留才能力，應自選才過程中即重視評估候選人與組織價值觀的相符程度。

「跨部門溝通協作」：能夠強化組織中所有正向要素的活化劑

跨部門溝通協作是創造更高效、正向工作環境的輔助要素，能使組織內各項正向要素更順利運行，並促進組織內知識傳遞、成長創新、團結互助以及目標達成。當員工透過良好溝通協作共同達成目標時，員工將強烈感知自己隸屬於一個更大的群體並加深與群體的聯繫，因而展現對所屬群體更高的參與度與黏著度。隨著混合辦公模式逐漸成為新常態，維持良好的跨部門溝通協作品質將是企業需克服的課題。企業應善用遠端辦公以及實體辦公各自的優勢，想像各種員工間／員工與組織間溝通協作方式的情境與可能性，並提供能便利運用各種溝通協作方式的必要工具、環境、場合，確保企業在享受混合辦公帶來的益處時，仍能維持員工間／員工與組織間的緊密連結。

結論

許多企業在試圖改善人才吸引力不足、留才成效不彰等問題時，僅著眼於少數影響要素（如薪酬競爭力）、為少數要素或特定人才祭出單點式的解決方案。然而影響員工留任與否的絕不僅限於單一要素，而是員工針對多重面向幾經思量後的結果。當企業僅透過極為單點式的解決方案進行留才，往往僅能在短期內將人才留任於組織，或留下懷有「在職離職 (quiet quitting)」心態而非真正擁有高敬業度的員工。企業必須真正深入了解人才重視的要項、對組織

的期望，針對人才的實際需求對症下藥才是真正有效的留才方法。因此建議企業提高對員工敬業度之重視，將之納入企業關鍵績效指標之一，頻繁且持續的關注組織內員工敬業度變化。而企業在衡量員工敬業度時亦應確保衡量面向足夠完整，且能涵蓋組織內不同世代人才的需求。透過全面且持續關注員工敬業度，並針對敬業度各個面向進行工作體驗的優化，企業方能漸將自己打造成從裡到外皆充滿磁性、對各方人才皆具有吸引力的企業組織。

Deloitte的敬業度衡量工具：Engage+

針對Deloitte所歸納影響員工敬業度之面向，Deloitte開發了針對此框架的敬業度衡量工具「Engage+」。透過Engage+，企業可全面地了解自身組織在高度影響員工敬業度的面向上的表現，據以優化工作體驗，成為讓人才們無法抗拒的組織。Engage+除通過信度與效度的檢驗確保問卷品質外，並於問卷設計中涵蓋Z世代人才的觀點，有助企業評估組織對未來勞動市場主力之吸引力。Engage+亦設有趨勢脈動調查 (pulse check) 機制，可協助企業頻繁檢視員工敬業度脈動，使企業可隨時敏捷地實行快速即時的改善方案，確保員工時刻保持高敬業度狀態，為企業提供更優異的績效表現。

私人暨家族 企業服務專欄



陳建宏

私人暨家族企業稅務服務資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林育葶

私人暨家族企業稅務服務資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

家族公司傳承之利器— 閉鎖型公司面面觀

政府為了扶持新創公司的發展，遂於民國104年間新增了閉鎖型股份有限公司（以下簡稱閉鎖型公司）之態樣，給予中小型公司更有彈性的自治空間，也增加了多樣性的出资方式及股份轉讓限制特點，使得新創公司可兼顧籌資管道及經營權之主導；這些特色除了讓閉鎖型的新創公司蓬勃發展外，也十分適合運用於家族公司的傳承，本文謹就常見的傳承議題進行分析，如何利用閉鎖型公司的特點來達到運用及規劃之目的。

台灣有許多中小企業為國際產業之隱形冠軍，由第一代辛苦打拼創立，第二代進入企業快速成長期，台灣有許多中小企業為國際產業之隱形冠軍，由第一代辛苦打拼創立，第二代進入企業快速成長期，到了第三代往往面臨許多家族股權及財富傳承之議題，筆者也常常接到客戶或親朋好友對於家族公司股權如何順利傳承給下一代而進行諮詢，以下舉例為常見的議題及如何搭配上上述閉鎖型公司之特點來運用操作。

閉鎖型公司之特點

法令規定	說明
股東人數受限制	股東人數不得超過五十人，股東結構單純，可限縮於家族成員之中。
股權轉讓受	公司章程得載明，限制股東股份轉讓，可避免股權分散至家族成員以外之手中。
股東表決權多元規劃	每股一表決權，但得發行複數表決權及特定事項表決權的股票（俗稱黃金表決權），以確保決策權之掌握。

情境一、第二代對於家族公司經營尚未熟悉，導致第一代父母遲遲無法放心將股權轉移給第二代，以致無法有效的進行家族財富傳承，而於百年之後繳納高額遺產稅。

閉鎖型公司可同時發行發行普通股及特別股，依家族需求客製化的將投票表決權利設計在普通股或複數表決權特別股上，普通股或複數表決權特別股由第一代父母持有，由誰掌握了前述股權即掌握了全公司，故公司重大投資議案、股利發放決策最終仍需經過第一代拍板後才能決定，

如此可有效減少第一代因持股轉讓之不安定感以及降低第二代接班初期因經驗不足而產生的經營風險，讓公司仍可在接班期穩定之經營；家族傳承部分則可將公司發行之無表決權的股票透過逐年贈與的方式交棒給第二代或第三代，以達到有效節省贈與稅或遺產稅之目的，更可獲得家族財富順利傳承之效果。

情境二、第二代成員紛紛邁入成家立業的年紀而各自組成家庭，但第一代父母對於第二代之配偶仍有些許不放心，擔心子女未來婚姻生變或是健康情形發生意外，則原有家族財產是否會隨著第二代配偶繼承而拱手讓人？

在現代社會中離婚率逐年增加，父母往往希望財富能在傳承給子女的同時，也設立更強大防火牆機制，以避免突發狀況之發生。此時也可利用閉鎖型公司表決權多元化的方式來設計，在發行閉鎖型公司股票時，可發行零表決權之特別股，第二代子女逐年受贈的股票僅享有領取股利的權利，但無法對家族公司有實際的決策控制權，以確保第二代子女婚後經濟無虞，但若不幸發生離婚或意外事件，第二代配偶因繼承或受贈而取得之家族公司股權亦僅有零表決權之特別股，第一代父母則可利用發放特別股股利之方式，讓第二代配偶有足夠的資金來源藉以照顧未成年的第三代家族成員。

情境三、防杜第二代子女對於公司經營權策略意見相左，或是等待集團分紅之不確定性，而有萌生出售家族股票予外部人之念頭。

針對此種議題，可利用閉鎖型公司股份轉讓受限制的特點來進行規劃，可於章程明訂股份轉讓限制條件，限制投資公司的股東人數、轉讓、出售予外部人之條件，藉以穩定家族公司的經營權，舉例如下：

股權轉讓限制設計	說明
其他股東同意為限制	需經全體股東或一定股權比例以上股東同意，才可進行轉讓，不同意的股東則可行使優先受讓權，以化解僵局。
受讓人需具備特殊身分	若家族成員確實無心參與家族治理而欲出售家族公司股票，則可設計轉讓對象須符合特定條件之家族成員，例如二親等關係人，才可獲得購入持股之資格，避免家族公司股權外流。
轉讓事由(特定條件)之限制	家族公司永續經營的過程中，可能會發生因繼承或股份被法院強制執行程序等因素，使得原有之股權結構改變，甚至因股東人數超過上限而改為非閉鎖型公司，因此可事先在章程中約定此特定事件發生時，其他股東有優先受讓權、指定受讓人或買回等機制。

閉鎖型公司之設立方式

在了解了閉鎖型公司的特點之後，進一步說明閉鎖型公司可行之成立方式，常見可分為下列三種

- 1.以實質營運公司進行轉換：若原有的實質營運公司股東結構單純，符合家族治理的規劃，可直接修改章程改組為閉鎖型公司，但需注意若未來實質營運公司若有轉上市櫃的計畫，則會因閉鎖型公司的股東人數限制，而無法推行。
- 2.利用原有的控股公司進行轉換：台灣中小企業主多已設立控股公司持有實質營運公司，未來可考慮將現行已存在之控股公司進行修章，變更為閉鎖型公司的型態，惟需注意閉鎖型公司的公司型態需為「股份有限公司」，若原控股公司為一人的有限公司，需先進行公司型態的改組，才可轉換為閉鎖型公司。
- 3.以股作價新設一閉鎖型公司：當現行架構為個人股東直接持有實質營運公司，且股東結構較為複雜時，最適宜用此種方式進行調整，利用個人原先持有實質營運公司的股票作為出資額，設立一新閉鎖型公司，則可調整為個人股東—閉鎖型公司—實質營運公司三層公司之投資架構，再搭配上閉鎖型公司之特點，藉以達成股權集中及家族財富傳承之雙重目的。

另外需特別提醒，依「所得基本稅額條例」修正後之規定，自民國110年1月1日起，個人因處分未上市櫃且未登錄興櫃股票(簡稱未上市櫃股票)交易所得計入個人基本所得額課稅，故個人股東若將持有的未上市櫃家族股票進行買賣或以股作價方式成立閉鎖性公司，需特別注意於移轉過程中可能產生之所得及應繳納之各項稅捐。

家族財富永續傳承及經營，一直是華人社會的重大課題，善用閉鎖型公司的各種特色，不失為穩固家族股權結構的一大基石，在規劃的同時也應及時的諮詢外部專家的建議，例如章程設計方式、轉讓價格所產生的稅負、限制型股票的行使程序、爭端解決機制等細部配套措施，經由外部專家的全盤考量，也可讓家族成員在進行資產分配及傳承時，除了達到最適化的租稅管理外，可更加和諧的理性溝通，達到家族企業永續發展之目的。

驅動永續 新視界



黃志豪

管理顧問服務資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



余政遠

管理顧問服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所

ESG的浪潮下，企業面對的不只是一場永續戰爭，也是一場數據競賽

近年來，ESG(環境、社會、治理)這個關鍵字總是在各類報章雜誌、企業/學術研討會、企業活動等被提及。根據Google資料顯示(圖1)，全球ESG的搜尋熱度自2019年以火箭移動的方式飆升。然而，ESG究竟表達了甚麼意涵，以至於迅速成為市場話題新寵？



圖1：ESG全球搜尋熱度 (資料來源: Google Trends)

ESG最初源自於2004年聯合國「Who Cares Wins」報告中，闡述了ESG如何影響企業長期財務表現，進而建議一系列ESG框架作為經營指標。爾後，在一連串國際組織的推波助瀾下，如：聯合國於2015年宣布的「2030永續發展目標(Sustainable Development Goals,SDGs)」、聯國195個成

員國於同年簽署的「巴黎氣候協定(Paris Agreement)」，逐漸拉高了各國官方對於ESG的關注程度。國際金融穩定委員會(Financial Stability Board)與全球永續報告協會(Global Reporting Initiative)先後於2015與2016年推出以「利害關係人」為主的永續資訊揭露框架，以及2018年於美國舊金山成立的永續會計準則委員會(Sustainability Accounting Standards Board)更是制定出一套「以投資人為主」質化與量化並行的企業永續資訊揭露準則，把ESG從概念性的框架推向具體的量化衡量指標，加深了對於企業長期經營績效與發展方向的重要性。

自2019年底Covid-19疫情爆發、極端的氣候變遷、變動的政經情勢、消費者意識崛起等，無一不考驗企業的經營韌性。以快時尚產業為例，大量時裝垃圾所造成的環境汙染、剝削底層員工、設計抄襲等負面消息層出不窮，造成消費者反感，傷害本身營利與市場規模。反之，以台灣來說，台積電引進全球唯一可持續水管理標準(AWS Standard)，建立一套良好的水管理制度，降低因極端氣候造成的水資源風險，以及

一系列對於水質、環境等保護制度等，更成為全球第一家連續獲得兩年AWS白金認證的半導體企業，提升企業品牌，加深投資人的信心。綜合上述案例，不難看出ESG直接影響了企業的無形資產(如:品牌形象、風險管理等)，進而影響本身的市場價值與獲利表現，投資人與主管機關意識到「此類非財務數據的收集與分析」對於「評估企業經營狀況」的重要性。

動業眾信認為在ESG浪潮的推進下，企業往往始於探索產業相關的ESG議題著手，針對不同面向的表現及影響層面，挖掘出關鍵議題，從而規劃相應的發展策略與行動，並建立量化的績效指標作為評估、改善、追蹤的管理利器，最終思考如何與市場、客戶、利害關係人進行訊息的揭露與溝通，如圖2所示。

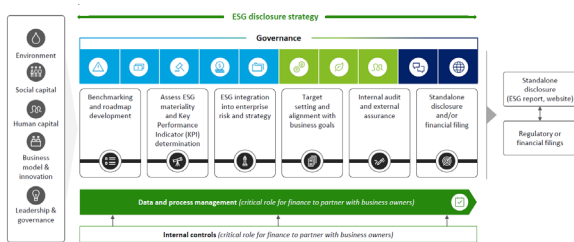


圖2：ESG Landscape - 強化內外部 ESG 的整合、分析、揭露

然而，任何的分析與策略始於「資料」。直至今日，國際金融穩定委員會、全球永續報告協會、永續會計準則委員會、歐盟等都有推出一系列針對各項永續議題的詳盡評估方法，但依舊缺乏一致性的資料與明確的指標規範，儘管市面上有許多的第三方的數據提供商或評分機構(如: MSCI、Sustainalytics、ISS、RobecoSAM等)，卻因各家評級的方式不盡相同，難以取得一致性的結果。

在缺乏統一數據的情況下，大多數公司仍須仰賴內部永續經營策略團隊，從盤點內部數據、向供應商索取資訊、收集多面向的外部數據(如:評分機構或大眾媒體等)，摸索出一套適用於自家的數據整合與分析模式，進而檢視企業永續績效、擬訂永續發展策略、監控自身及供應商的市場聲譽等。因此，如何透過快速有效的收集、整合、分析ESG資訊亦成了當今企業在永續發展上的顯學之一，本文章將會針對此部分加以分享與建議。

ESG 評級分數

最直觀的ESG數據應用即為「企業 ESG 評級分數」，對特定公司在環境、社會和治理 (ESG) 三個面向的表現，進行客觀地衡量與評估，ESG評級可視為公司在永續表現的標準量化程序，進而與競爭對手、特定產業、整體市場進行比較，適時地調整發展路線。

ESG評級人員會基於一套公認的框架，如:全球永續報告協會 (GRI)、聯合國責任投資原則 (PRI) 和永續會計準則委員會 (SASB)，取得關鍵調查問題，並從不同的資料源著手調查，包括 (1) 公司ESG 報告/網站 (2) 非政府組織資訊 (3) 企業社會責任(CSR)報告 (4) 股票交易 (5) 相關新聞等，進而對環境保護、氣候變遷、物種多樣性、公平和包容及人權等議題進行「權重」評分，整體架構如圖3所示。

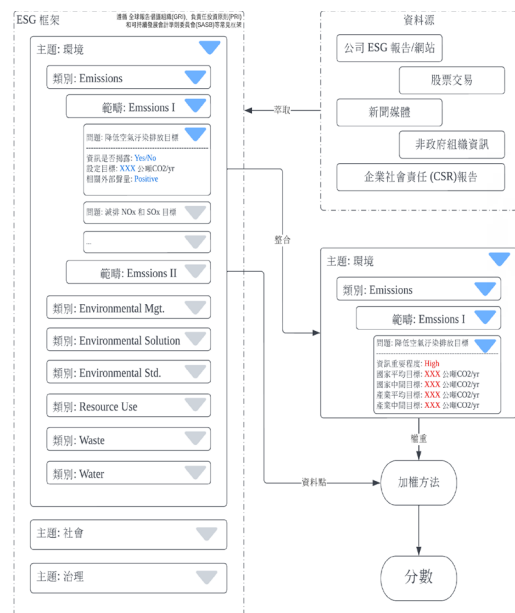


圖3: ESG評級分數流程

從ESG評級流程，會衍伸出三個關於資料的問題:

- 1.如何有效地萃取ESG資訊
- 2.如何有效率地驗證ESG資訊的公正性
- 3.如何將ESG資訊與商業表現進行界接

1.如何有效地萃取ESG資訊

在ESG評級過程中，主要仰賴企業的ESG報告，因為多數的上市公司被要求（股票市場和政府機構）提供年度報告以揭露相關ESG訊息，為了維持訊息的一致性，報告必須符合國際公認框架並通過第三方認證機構審核才得以發佈。

常見的ESG報告仍是以非結構化檔案(如:pdf檔)為主，需要花費ESG分析師大量的時間閱讀，從中取出評級所需的資訊。

人工智慧與自然語言發展至今，理論和技術日益成熟，利用電腦取代人力閱讀文章、獲取關鍵資訊已是大家耳熟能詳的應用案例，大幅減少資訊萃取的人工成本。

2.如何有效率地驗證ESG資訊的公正性

針對ESG報告資訊的公正性，ESG分析師需要透過收集大量外部資訊來佐證，如:媒體、新聞、利益相關者消息等，了解企業是否在環境、社會、治理等方面有重大之爭議與弊端。

透過利用自動化網路爬蟲，快速收集大量的企業的ESG相關報導，藉由自然語言技術檢視每一篇報導是否有與其ESG報告內容有所不符，進而佐證企業「是否Do better than Talk」以及「是否有使用誤導性或虛偽的報告內容誤導大眾之嫌」。

在公民意識抬頭下，民間有公民團體統整開放資訊，提供另一種資訊的驗證方式，大幅減少了收集第三方稽核素材所需的時間成本，如:綠色公民行動聯盟釋出免費的公開、透明的企業ESG資料庫。

3.如何將ESG資訊與商業表現進行界接

運用機器學習串聯ESG指標與其公司商業表現（如:風險價值 Value-At-Risk)的相關數據，探討兩者之關係，進而提供綠色投資標的選擇與組合。企業亦可透過此等關聯性，決定發展永續的關鍵議題，並以科學計量的方式評估後續的預期效益。

圖4展示了將上述1-3點的範例整合流程，藉由數據中台以及機器學習微服務，進行各種資料處理及分析，不斷地重複著資訊的萃取、推論、驗證與比較。

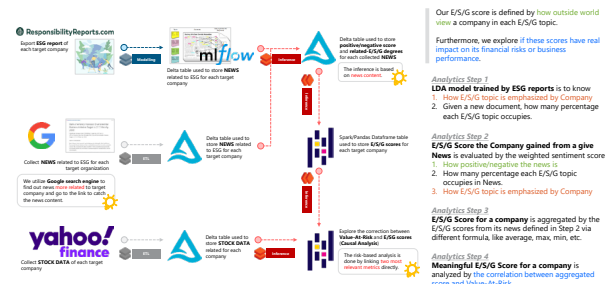


圖4: 萃取/驗證/分析架構示意圖

不難發現ESG評級乃是竭盡所能地收集公司相關資訊，基於豐富的數據進行關鍵資訊的萃取與整合，利用人工智慧或機器學習等技術進行推論、驗證、評分，進而分析發展方針或投資策略；這與行銷領域的客戶360有異曲同工之妙，盡可能地收集客戶的內/外部數據，透過數據科學模型進行推論、貼標、分群、評估生命價值等，進而運用在行銷活動、廣告投放等。有鑑於此，ESG數據議題是否也會類似行銷數據應用的發展模式，透過一個全視圖的數據服務延伸出各種不同的應用情境？

ESG全視圖數據服務

「ESG全視圖數據服務」主要賦予企業從永續策略願景的角度，建構出ESG相關的數據整合平台，從資訊的萃取、收集、整合、驗證，直至後續的分析與應用。

勤業眾信認為建構「ESG全視圖數據服務」涵蓋了三個主要領域，由11項關鍵元素組成，如圖5所示。

1.策略Strategy

明確地定義整體ESG目標運營模式與願景以及一套相對應的運行政策與數據的交付/應用模式。

2.流程Process

發展出一套全面的數位化流程，確保相關的ESG數據可有效地被捕獲、驗證、維護、以及利用。

3.啟用Enablement

透過正確的組織結構，確保報告和分析能力來釋放ESG數據的價值，使其與整體ESG營運願景一致。

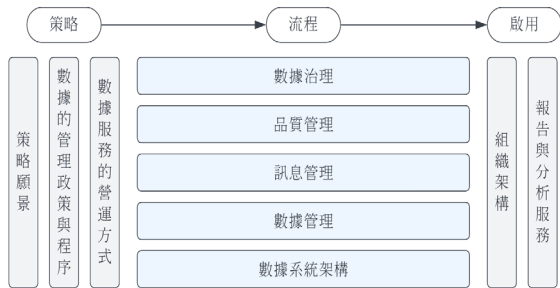


圖5: ESG全視圖數據服務的組成

1.策略Strategy

明確定義整體ESG的目標願景，並深入了解業務領域的ESG需求，確定關鍵業務驅動因素、目標、範圍優先級、數據設置和KPI。透過審查現有的管理政策以及相關內部數據/技術能力與痛點，塑造ESG數據使用的程序與數據產品的交付模式。

2.流程Process

基於業務ESG數據的需求與管理/交付模式，設計出相對應基礎數據系統架構，確保後續的實際應用，如圖6所示，包含

1. 系統化地記錄數據的管理訊息，包含:主結構、意義與用途、數據流/譜系(data lineage)。
2. 自動化程序於ESG資料的捕獲，並基於不同的ESG框架下，進行原始數據的轉換、創建、儲存。
3. 嚴謹資料品質驗證程序，確保後續交付給業務單位的ESG數據是可信賴的。
4. 一套用於有效獲取、管理、利用ESG數據的實踐方法，確保ESG數據在組織內盡可能多的價值。

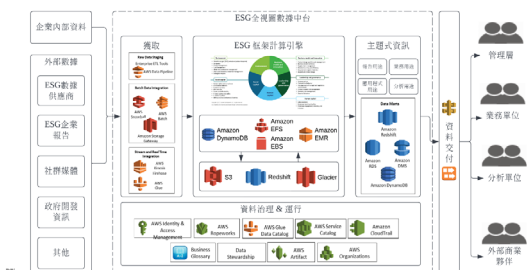


圖6: ESG全視圖數據服務流程架構

3.啟用Enablement

在運用ESG數據前，必須建立明確的團隊結構、角色、管理責任，確保整體的數據運用情境與使用方針與組織發展策略一致。

開發出與業務目標一致的數據模型，支援有效發展策略；另外，企業也可結合這些可信賴的ESG數據來推動各個領域的投資決策流程，例如發展議題探討與評估、基金產品開發、外部經理選擇、資產選擇、績效跟蹤、客戶報告、監管報告、供應商管理等，見圖7。

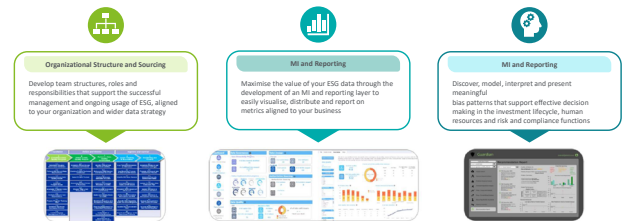


圖7: 啟用ESG全視圖數據服務的三大面向

ESG全視圖服務應用 - 碳數據管理平台

在眾多ESG數據議題下，「碳」的討論度最為之高。以台灣而言，政府承諾2050淨零碳排，並於2022年3月發布「臺灣2050淨零排放路徑及策略總說明」，為了邁向「淨零碳排」，金管會於同一時間要求2027年全體上市櫃公司必須完成溫室氣體盤查，進而了解「碳足跡」。以產品的原物料、製造過程、運輸、使用以及廢棄處理之一系列的活動下，計算出各階段的直接或間接的溫室氣體排放量，以分析「減碳」的機會點。藉由評估各機會點之相關效益，企業可針對其永續策略進行佈局。此外，隨著國際環保規範的日益增加，為確保在國際供應鏈中的角色，企業也必須思考其永續管理與相關績效是否符合國際、政府、客戶等所要求的規範。

「淨零碳排」不只挑戰企業的永續管理能力，也考驗著企業在碳數據的處理能力。目前市面上已有許多系統工具，賦予企業有系統性地完成碳盤查、管理碳數據、產出合規報告(如:GRI、CDP)。然而，要如何達到更細緻的碳足跡分析、探索減碳的機會點、效益評估與追蹤，進而動態調整企業永續策略仍是一大議題。

動業眾信認為將作業成本分析法框架運用在碳盤查之數據上，透過作業與活動因子將碳排數據階層式地分配到產品，對產品生命週期進行碳排溯源。更進一步地，透過內部碳計價模型找出邊際減量成本，結合產品碳足跡，找出最有效益的減碳機會點，勾勒出企業的永續策略、行動目標與相對應之KPI；在數據的迭代更新與一系列的運算框架下，企業也可以掌握實際效益與預期效益間的差距，為淨零路徑的策略目標進行動態調整與管理。

如上所述，碳數據管理平台除了數據的歸納、整理、盤查計算外，應當涵蓋一套能真正了解產品碳足跡的計算框架、機會點的分析架構，幫助策略規劃與效益管理，透過數位化的方式減少企業在淨零道路上的阻礙，見圖8。

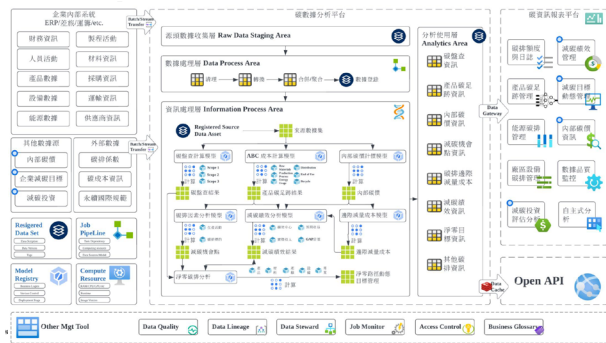


圖8: 碳數據管理平台 - 應用架構

結論

疫情、極端氣候、動盪不安的全球政經情勢促使著企業對於永續經營的重視，儘管落實ESG、強化風險管理、及早因應永續轉型已是多數企業意識到的重點，缺乏相關數據的彙整與分析佐證，易導致整體的永續方針流於形式或隨波逐流。對於「ESG數據的彙整」與「分析應用流程的建置」仍屬「下水道工程」，絕對比不上「舉辦更多員工教育訓練」或「企業投資社會關懷專案」的立即見效，但對於長期的發展方向，惟有透過「可靠數據」與「針對命題的分析」才能確保企業走在正確的永續道路上。以「碳中和」為例，早期企業因應的解決之道，無非是採用更環保的材料、替換老舊設備、調整辦公室冷氣溫度等直接做法，但隨著時間的流逝，大多企業與政府機構意識到惟有確切了解本身企業的碳排源頭，才能落實有效率的「減碳」，在營運成本與永續發展上取得平衡；因此，碳排數據的收集與盤點乃是現今各大企業執行的重點項目。地球只有一個，唯有落實可靠的數據與分析，才能確保企業經營的永續、人類生存方式的永續。

專家觀點



邵志明

董事會專案負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



溫紹群

數位轉型團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

勤業眾信發布《數位領域：董事會的科技落差》報告

勤業眾信：歸納董事會關注之轉型四大議題 盼提升彼此共識

①數據生態圈、②數位安全暨人才發展、③雲服務推動、④雙軸轉型

根據IDC預測，2022年全球數位轉型相關科技投資支出將成長17.6%，達1.8兆美元，並將在2022-2026五年間以16.6%年複合成長率（CAGR）的持續增加；而董事會之於企業扮演了監督經營團隊的角色，需確保企業發展策略之方向。勤業眾信聯合會計師事務所發布《數位領域：董事會的科技落差》報告，採訪全球500多位董事與CxO，探討未來三年數位轉型首要關注議題，歸結出「數據治理驅動生態圈、數位安全暨人才發展、雲服務推動以及雙軸轉型」四大主題。

同時，也點出目前仍有許多董事會成員欠缺所需知識，無法確保企業轉型是由策略推動科技，而非科技推動策略。就目前董事會的現況而言，需求和參與之間存在落差。面對未來高度競爭的產業態勢，董事會須協助管理階層，在近期成果與長期的成長和競爭優勢間取得適當平衡。

勤業眾信聯合會計師事務所董事會專案負責人邵志明指出，董事會的角色需要著重於在競爭日趨激烈的數位世界中，長期確保企業未來競爭力。然而，風險與資安議題不斷，且重大系統的建置與更新升級涉及各個業務與技術，從策略到執行須要許多時間、金錢與人力。為構建緊密結合科技與永續發展的長期經營策略，仰賴董事會更積極的參與公司內部數位相關議題。

Deloitte 2022年的「全球董事計畫」（Deloitte Global Boardroom Program）調查顯示，受訪的董事會中參與科技事宜的程度與過去無太大差別；許多董事會成員仍欠缺相關概念，但有超過八成的受訪者對本身能力有一定程度的信心，認為自己能夠瞭解、審核及質疑組織的科技策略和議題。期許此報告的調查發現，能藉此減少雙方在數位議題上的資訊落差，讓企業轉型的過程更加順利，搶先

布局未來所需要的競爭力，在波動與挑戰不斷的時代持續創新與成長。

勤業眾信聯合會計師事務所數位轉型團隊負責人溫紹群指出，數位轉型是企業長期發展、取得競爭優勢之關鍵。根據Deloitte Global統計，全球70%價值創造是透過數位創新所達成的；然而，卻有73%的企業在數位轉型過程中面臨失敗，導致企業經營中斷風險。

數位轉型不僅是導入新興科技，還會對公司的營運策略與服務產生重大影響，須由整體視角跨業務進行規畫與推動。衡量數位發展策略時要符合組織業務運作特性，考量長短期目標，並審慎評估各面向的風險，以有效運用數位技術，提升效益，搶先布局企業競爭力。

《數位領域:董事會的科技落差》五大挑戰與四項關注焦點，弭平認知落差

八成以上的董事會受訪者認同自身的能力及對所屬企業組織之策略判斷與審核掌握度；在看待公司運用科技實現競爭優勢的進展時，高達2/3的受訪者抱持樂觀態度。但勤業眾信報告點出，有四成的董事會成員抱持仰賴高階主管團隊及外部專家進行決策的態度，僅部分認為董事會需擬定計畫，以加強有效參與能力。對於事實有出入的樂觀偏差陷阱，勤業眾信歸納出受訪者提出的五大挑戰：

- 一、過度仰賴管理階層進行決策。
- 二、董事會對科技不夠瞭解。
- 三、沒有明確的治理架構處理科技問題。
- 四、科技事宜的管理資訊並未妥善定義。
- 五、科技與策略之間的連結不明。

同時，提出四個主題建議，期許董事會即使面對各種瞬息萬變的領域，仍可督促企業兼具成長動能與競爭優勢。

- 一、善用數據治理驅動生態圈之建立，藉科技投資衍生企業價值與實現企業成長目標。

二、董事會亦需肩負資訊安全責任，保護資料資產的流程缺口。提升討論層級，有助投資人感到放心。此外，隨著組織的多元發展，董事會的技能組成也需改變。精通科技的董事會成員成為必備，相關領域人才發展不可缺。

三、雲服務推動可視為商業投資，導入相關流程與標準，協助企業將整體服務品質與效率綜效極大化，藉以獲取更高的市佔率。同時，雲端基礎架構有助取代過時的資料中心，或是投入充足預算處理網路及安全事宜，建構更隱密的安全管理機制。

四、連結科技與永續，透過數位賦能加速數位與永續的「雙軸轉型」。

專家觀點



陳蓓旬

新創事業服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

2022 Meet Taipei— 勤業眾信春芽新創專館登場

勤業眾信：區塊鏈、ESG逆勢成長 國境解封後尋找”台灣+1”解方

勤業眾信聯合會計師事務所於日前參與「2022 Meet Taipei創新創業嘉年華」，延續「春芽精神」的核心概念，為新創企業量身打造「春芽新創專館」，今年更增添Web3及綠色永續的意象點綴，希望在世界產業脈動的趨勢上，一站式提供新創最豐富的輔導沃土、扶植創業種子發芽。勤業眾信指出，儘管貨幣緊縮政策使VC整體投資表現下滑，但區塊鏈與ESG題材逆風而上、表現突出；顯見，在「數位轉型」不可逆的趨勢外，「綠色永續」亦是各地積極扶植的發展方向，新創企業須在雙軸轉型的全球新常态，尋求「台灣+1」的最佳立足點。

在2022 Meet Taipei，勤業眾信春芽新創專館精心安排「Morning Pitch Pre-Select」活動，透過會展現場快速面談交流，協助創業家精準擬定商業營運計畫，亦有機會直接進入Morning Pitch種子邀約名單，成為與大型企業及創投對接的最佳捷徑。另外，深受新創企業歡迎的「有

問必答」，由勤業眾信新創事業服務團隊中專精財會、稅務、顧問服務等顧問業師，與新創企業進行一對一深度交流、分享財會等專業觀點。

ESG、區塊鏈逆勢成長 兩大黑馬迎戰資本市場寒冬

勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務團隊負責人陳蓓旬會計師指出，根據台經院FINDIT整理Crunchbase News所發布《Global VC Pullback Is Dramatic In Q3 2022》趨勢分析，2022年第三季由於世界主要地區緊縮貨幣政策，VC投資金額與去年同期減少908億美元，下降約53%，較上一季減少407億美元，下滑幅度為33%。另一方面，全球股市大跌，促使非傳統投資人調整投資策略，VC資金湧向早期案件，排擠後期階段的鉅額投資，ESG、區塊鏈兩大黑馬則不畏市場寒冬，持續獲得投資人青睞，逆勢成長表現亮眼。

Morning Pitch年度鉅獻登場 尋找”台灣+1”新興商機

除了雙軸轉型的驅動力，面對”Cookieless”時代正式來臨，如何透過數位變現精準投放潛在消費者，快速放大企業獲利儼然成為新課題。勤業眾信新創事業服務團隊援引Deloitte全球 (Deloitte Global) 資源，定期舉辦Morning Pitch活動，即時鏈結市場最受熱議的智慧移動、教育科技及金融科技等議題，為台灣新創企業、大型企業客戶及投資者三方建立商業聯盟網絡，加強對接資金資源與促進媒合。今年Meet Taipei勤業眾信特別於11/18與主辦單位合辦「Morning Pitch#36年度特別場」，精選歷屆Morning Pitch十家代表企業，聚焦「智慧製造與綠色永續」與「行銷科技與生活服務」兩大主軸，分享其基於產業與市場洞察，所發展的創新觀點與解決方案。

延續2022大南方展會的參展主軸，勤業眾信將持續鏈結Deloitte全球超過150個會員所，聚焦深耕亞太區創業者生態圈資源，除加強對接資金資源與促進媒合，亦邀請日本、新加坡及泰國等地重點客戶參與，吸引累積超過150家新創企業參與Morning Pitch活動；在臺灣推出「財會管理進階計畫」(Deloitte Entrepreneur Education Program, DEEP) 課程，協助在地新創企業塑造財報概念、商業法律、管理會計與日常稅務等企業經營須知，輔佐台灣在地新創能在國境解封之際，快速搶占亞太市場商機。



勤業眾信聯合會計師事務所參與「2022 Meet Taipei 創新創業嘉年華」



勤業眾信新創事業服務團隊與新創企業進行一對一深度交流、分享財會等專業觀點



勤業眾信新創事業服務團隊與新創企業進行一對一深度交流、分享財會等專業觀點



勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務團隊負責人 陳薔甸會計師



勤業眾信新創事業服務團隊與新創企業進行一對一深度交流、分享財會等專業觀點

2022年12月份專題講座

【線上課程】採ZOOM會議視訊軟體

代號	日期	時間	課程名稱	講師	時數/ VIP扣點
OCT12	12/08(四)	09:30-16:30	利潤中心運作與績效衡量實務	黃美玲	6 / 8
DEC02	12/09(五)	09:30-16:30	成本會計在產品生產與存貨管理分析相關實務運用	彭浩忠	6 / 8
DEC03	12/09(五)	13:30-17:30	財會人員常犯營業稅錯誤類型實務解析	詹老師	4 / 6.5
DEC04	12/12(一)	09:30-17:30	HOT~勞保、健保與各類所得扣繳申報之稅賦關聯解析	張淵智	7 / 9.5
OCT10	12/13(二)	09:30-16:30	出納作業與金融往來實務	李進成	6 / 8
DEC05	12/14(三)	14:00-17:00	NEW~商務契約談判技巧與授信、徵信實務	李宜容	3 / 5
OCT13	12/14(三)	14:00-17:00	NEW~集團治理與績效管理	吳品均	3 / 5
DEC06	12/15(四)	14:00-17:00	NEW~跨境跨界的新型態資安威脅與資訊安全治理	簡宏偉	3 / 5
OCT04	12/15(四)	14:00-17:00	HOT~氣候變遷相關會計議題	方涵妮	3 / 5
OCT05	12/15(四)& 12/16(五)	09:30-16:30	*上課須帶電腦(Excel 2007以上或365版本)* 合併報表工作底稿VBA設計	陳政琦	12 / 16
DEC07	12/16(五)	14:00-17:00	NEW~ESG下的企業法遵議題	林瑞彬	3 / 5
OCT07	12/19(一)	14:00-17:00	NEW~如何發揮內稽內控功能以強化ESG 推動效能	許晉銘	3 / 5
OCT08	12/20(二)	14:00-17:00	NEW~薪酬大解密	莊于葶	3 / 5
OCT11	12/20(二)	14:00-17:00	NEW~財稅人員輔佐企業經營管理決策之必備專業技能	張曉芬	3 / 5
DEC08	12/21(三)	14:00-17:00	NEW~營運風險控制與異常管理決策的數位轉型	蘇盈誠	3 / 5
DEC13	12/21(三)	14:00-17:00	NEW~公報新知及財報應注意缺失事項	江美艷	3 / 5
OCT01	12/22(四)	09:30-16:30	管理會計與決策分析實務	黃美玲	6 / 8
DEC01	12/22(四)	14:00-17:00	NEW~永續報告書的揭露與確信	陳盈州	3 / 5
OCT09	12/23(五)	09:30-16:30	企業融資策略與營運資金管理實務	彭浩忠	6 / 8
DEC09	12/23(五)	13:30-17:30	統一發票開立及申報扣抵實務精解	詹老師	4 / 6.5
DEC10	12/26(一)	09:30-16:30	現金流量表的12項關鍵解讀	李進成	6 / 8
DEC11	12/26(一)	14:00-17:00	NEW~個人受控公司制度(CFC)與海外所得申報解析	張淵智	3 / 5

- 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
- 細課程及報名資訊請至【勤業眾信官網】>【人才招聘】最左邊選擇【講座與企業內訓】>【查詢最新課程列表】勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988 分機 3980 杜小姐、1187 蔡小姐

2022年12月份專題講座

【實體課程】

代號	日期	時間	課程名稱	講師	時數/ VIP扣點
OCT06	12/13(二)	09:30-16:30	NEW-國際租稅變革對企業的衝擊與因應	陳衍任	6 / 8
DEC12	12/27(二)	09:30-16:30	NEW-從納稅者權利保護談稅務行政程序與救濟	陳衍任	6 / 8



《課程查詢及報名》

- 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
- 細課程及報名資訊請至【勤業眾信官網】>【人才招聘】最左邊選擇【講座與企業內訓】>【查詢最新課程列表】勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988 分機 3980 杜小姐、1187 蔡小姐

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

台中

40756 台中市西屯區惠中路一段 88 號 22 樓
Tel: +886(4)3705-9988
Fax: +886(4)4055-9888

新竹

30078 新竹市科學園區展業一路2號6樓
Tel: +886(3)578-0899
Fax: +886(3)405-5999

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

中國大陸台商(專業)服務團隊

Taiwanese Service Group
200002上海市延安东路222号外滩中心30樓
Tel: 862161418888
Fax: 862163350003



Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”), 以及其一家或多家全球會員所網絡及其相關實體 (統稱為“Deloitte組織”)。DTTL (也稱為“Deloitte 全球”) 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, 彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責, 而不對其他的作為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊, 請參閱www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司, 也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員, 皆為具有獨立法律地位之個別法律實體, 提供來自100多個城市的服務, 包括: 奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)、其會員所或其相關實體的全球網絡 (統稱為“Deloitte組織”) 均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或採取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前, 請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性, 不作任何陳述、保證或承諾 (明示或暗示), DTTL、其會員所、相關實體、僱員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。