

封面故事

· 企業財務功能轉型的策略

稅務面面觀

· 投資抵減優惠創新高!

法律諮詢服務

· 股東會雙胞與經營權爭奪

風險諮詢服務

· 洞燭機先 內部稽核不得不知的資訊科技議題



發行人:柯志賢
編輯顧問:李東峰
張宗銘
吳佳翰
殷勝雄
潘家涓
林鴻鵬
莊瑜敏
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:林淑琴
張綺凌
胡爾珈
編輯組:范麗君
郭怡秀
林家禾
余治儀
杜嘉珮
李佳蓉
魏奕欣
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



稅務面面觀



法律諮詢服務專欄

06

封面故事
企業財務功能轉型的策略

11

BEPS深入解析
OECD公布打擊有害租稅慣例進程更新

13

跨國稅務新動向
紐西蘭 - 食品課徵消費稅之稅務考量

16

中國稅務與商務諮詢
台商企業進行集團內的合併或分割，切莫忘了大陸投資投審會申報議題

18

中國稅務與商務諮詢
中國大陸粵港澳大灣區明確適用優惠政策實質營運之標準影響

20

平均地權條例9項子法草案已完成預告 - 包含預售屋換約轉售限制及私法人買受供住宅使用之房屋許可辦法

22

投資抵減優惠創新高!

25

永續報告書新篇章-人權盡職調查

27

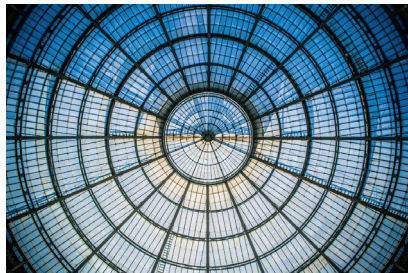
股東會雙胞與經營權爭奪



管理顧問服務專欄

29

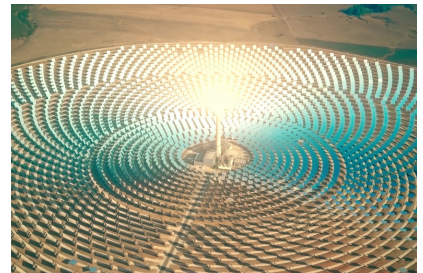
企業如何因應不誠信風險爆發危機



私人暨家族企業服務專欄

31

洞燭機先 內部稽核不得不知的資訊科技議題



驅動永續新視界

36

誠信經營系列-從ESG角度看企業誠信經營關鍵之道

39

台灣家族企業財富傳承與治理的兩大關鍵

41

由永續人才管理落實企業永續經營

45

淨零漂綠行為零容忍：承諾，不能是一場大型公關活動

47

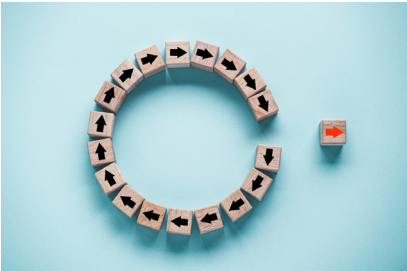
有序傳承·永續未來

52

4/26世界智慧財產權日

54

保發中心X會研X勤業眾信 透析IFRS 17稅務關鍵議題



專家觀點

57

2023年06月份專題講座



勤業眾信講座訊息

59

聯絡我們



聯絡我們

封面故事

企業財務功能轉型的策略



封面故事



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



辜卓洋

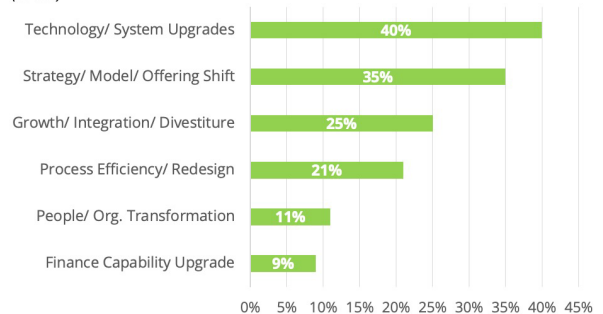
管理顧問服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所

從財務長的視角看企業與財務的發展：科技、速度、與決策參與相互關係的熱化

在現今多變而競爭的商業環境中，企業的反應速度與決策力動見觀瞻，變革也成為了企業發展的新常態。其中，財務擔負著決策支援的重要策略地位，因此財務功能的變革也一直是企業基礎建設的首要環節。在以財務長為對象的 Deloitte CFO Insights 意見調查顯示，從財務長的視角來看，科技、速度、與決策參與相互關係的熱化，已經成為了企業與財務發展的首要關鍵。

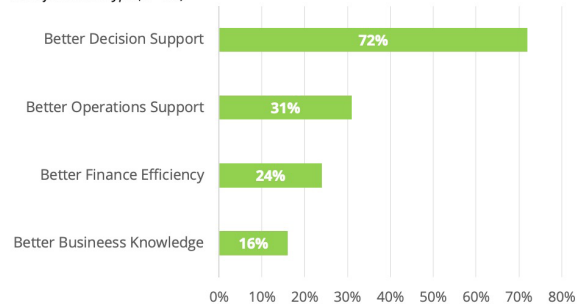
首先，科技是現代企業發展的重要催化劑。商業科技如雲端運算、自動化、人工智慧等技術，來改善企業的運作效率和生產力。這些科技的發展，使得企業的業務範圍更廣，產品和服務更具多樣性，企業發展得到更多的想像與可能。在這樣的背景下，CFO 被賦予了更高的期望。CFO 需要透過科技的協助，能夠更精準、快速地從財務的角度掌握關鍵的資訊，並對商業決策做出洞見預測與判斷。換言之，CFO 需要發揮更積極的作用，不僅僅是財務的管理者，更是企業的決策者和戰略領袖。決策參與也是現代財務功能的變革。在過去，決策通常只由企業高層進行。先在，這種決策參與不單只是財務對企業的單向，透過資訊透明以及可視化等科技的幫助，決策參與也可以是部門與財務之間的雙向互動來回的過程。

What is the most important enterprise transformation your company is undertaking or plans to undertake? % of CFOs selecting each transformation type (N=131)*



*131 (95%) of 138 respondents answered. Numbers in parentheses sum to more than "N" because some respondents named more than one transformation type.
Q2 2021 CFO Signals Survey by Deloitte → Participation by 138 CFOs (70/30% Public/Private Companies) from US, Canada, & Mexico with annual revenue > \$1B

As a result of the transformation, what new/expanded services and capabilities will Finance have to provide going forward? % of CFOs selecting each transformation type (N=107)



Numbers in parentheses sum to more than "N" because some respondents named more than one Finance implication.
Q2 2021 CFO Signals Survey by Deloitte → Participation by 138 CFOs (70/30% Public/Private Companies) from US, Canada, & Mexico with annual revenue > \$1B

財務轉型的思維 – 從可見的未來聚焦現在

8個未來財務功能的面貌

財務工廠(Finance Factory)

財務功能是以數據為基礎的科學判斷、解讀、驗證及預測的財務管理方式。科技及管理的複雜度讓企業收集越來越多的典型及非典型的財務及非財務數據，這些數據猶如原材料，而決策的產出之前，必須透過分析、驗證數據、來對未來做出合理的預測（利用與製造）。財務透過大數據、分析和預測模型等工具來進行決策支援，財務人員更加專注於分析和解釋數據的含義。

資料(Data)

承接財務工廠的概念，企業資料就是關鍵的原材料。以決策支援以及績效管理的面向來看，交易及營運為主軸是企業資料的核心範疇，除了例行的交易及營運資料之外，以終為始的角度盤點、收集、整理、定義資料，確保資料品質的一致性及可利用性是財務工廠能夠有效運作的基礎。資料的架構、儲存、利用機制的設計與政策，也產生了企業資料長(Chief Data Office)的需求，帶領企業資料戰略的制定和實施，幫助企業實現全面數據化做打底的工程。

財務循環(Finance Cycles)

月結、定期報表的型式仍在，針對結帳流程以及報表產出的效率不斷透過系統及自動化的方式精進，其他如銀企直聯的資料對接的應用發展，直接解除了人工對帳沖帳的需求，加速關帳效率與整體結帳時間。平台化、可視化的專案管理工具也幫助大型集團掌握結帳的進度。更進階了來說，有了更及時的資訊、更高的效率，更多的管理活動會在非循環頻率的及時資訊分析與討論。

ERP

以上述銀企直聯為例，大型ERP對集團企業的服務提供更多更完整的解決方案，對於集團財務管理中心化的目標提供了可延展的基礎建設的平台。以端到端商業流程為視角（而非單純帳務流程）的功能模組的優化，對應更多商業場景，搭配雲端部屬，始企業能夠更彈性的運用最新的管理功能。

自助服務(Self Service)

搭著資料完整、資訊通透及時的特性，針對不同的管理目的、頻率、維度、對象所整理的管理資訊（報表），透過手機、平板、電腦等方式與使用者資訊同步；互動式的報表使用（維度的切換、欄位的選擇等），優化了使用者的體驗，也加速判讀與觀點形成。自助服務的價值體現在減少（財務與功能部門間）資訊整理的來回溝通、及時(real time and on demand)而非反應式的資訊提供、以及充分事前理解的討論，讓會議討論更具交、決策時間更短。

財務部門的角色(Role of Finance)

結合目前為止的財務功能樣貌，財務長及財務部門的角色轉型成為掌理財務及持續深化決策支援的總管，並同時轉交並管理營運的工作給財會中心、卓越中心、或轉包給外部服務提供商。財務功能的彰顯不再透過一個蘿蔔一個坑的組織單一組織發展模式，而是一個目標導向、動態調整的合作形式。

營運模式(Operating Model)

以決策支援為終極目標、財務管理為範疇，重新盤點財務各功能，思考調整集中及分散、能力分布及功能、管理及營運方式（內部或外包）。如前述，營運模式的選擇，不再是部門功能的發揮，而是商業目的的達成；不再是人治組織的漸進發展，而是基礎建設整備之後的快速規模化；不再是幾十年不變的功能組織，而是不斷演進變革的合作組織。

人才庫及工作模式(Workforce & Workplace)

有了目標、基礎工程的完備、營運模式的選擇，人才的選任的目的、規模、及能力的需求就會變得明確。我們會看到越來越多非財務或是非典型財務人員的加入到財務營運管理的功能別裡；舉凡策略、專案管理、資料科學、系統顧問等功能背景的專業人才，更有銷售、供應鏈管理、總務功能等兼具專業職能領域實務經驗的財務人加入到財務功能的人才庫中。不同的功能需求、衍生出不同的工作方式、透過科技工具的幫助，使這些人能夠選擇最適合的工作以及互動方式，共同為企業提供價值的服務。

4個現在就該開始聚焦的發展面向與策略意義

第一：專注在資料的發展，打通企業內部溝通的語言

未來人工智慧以及機器學習的商業應用將會加速，結合現在數據為基礎、科學化管理的財務功能特性，資料將會是未來企業是否能夠搭著科技趨勢跳躍式規模化營運的重中之重。舉凡資料的定義、收集、倉儲、管理、應用，都是在財務管理的重要功能(紀錄、控制、分析、預測)息息相關，完整的資料架構、定義、管理模式，使得企業內溝通的語言更加統一、迅速、輔以資料廣度及深度的累積、以及資料科學的應用，對於企業決策的品質、準度、以及效率至關重要。

第二：透過流程的持續優化，繼續自動化的腳步，使財務營運更具彈性

流程系統化及自動化對現在企業來說已經不是新聞，但也有很多企業自動化的進程停留在局部實施持續、跟不上變化的窘境。原因就是在選擇系統化及自動化之前，對於流程的理解及梳理下的工夫不夠，造成許多「新工具老方法」或是「同一目的但五種自動化劇本」的實施。系統化及自動化的採用，都必須以「規模化、規則化」為前提，否則局部實施、盲目自動的結果，對企業流程效率化的目的貢獻有限，甚至會造成額外的管理時間與成本。流程的優化，不論是透過管理指標的追蹤、議題式的發想、專案式的探討及執行、或是專門流程管理部門(卓越中心等)的設計發想，都必須是一個持續關注的重點。如果說資料室企業內的共同語言，那麼流程就像企業內的行為模式，自動化前的簡化與標準化，就是優化行為模式的必要手段。

第三：聚焦人才，但不只是典型的財務人

如前述，財務功能的彰顯是方方面面的動態進行的過程。在科技的演進發展下，更多的非典型或非財務人才都會成為未來財務功能發展的關鍵能力。但在延攬資料科學、專案管理、策略等人才之前，也必須打破一個蘿蔔一個坑的職務職能人才晉用的方式。瞭解企業自身財務功能發展的進程與願景、知道哪些要素是進入下一階段的必須、有能力判斷人選是否具備這些要素關鍵的能力、以及確認能夠管理及帶動這些能力獲得該有的發展及貢獻，都成為新一代財務長必須具備的非典型軟實力，更是未來財務功能發展模式的縮影。

第四：投資，尤其是在基礎工程及能力的發展上

數位轉型、系統、工具、以及能力的培養等，尤其在跨國的企業發展上，顯得比過去任何一個時間更加重要。對於未來企業的發展，財務功能決策支援角色的深化，不論是哪一個策略方向，都不能把數位轉型、系統、工具、能力培養這些基礎工程當成單一事件或標的來獨自投資發展，否則無法排序、聚焦、衡量投資的上限以及報酬(財務上或是經濟上)。綜合考量企業總體發展以及財務功能支援的深度，再來考慮這些基礎建設之於未來目標的關係與距離，量化投資的目的、金額、以及具體化希望的效果(質化或量化)，跟上科技與商業應用的腳步，實屬必須。

The infographic is divided into two main sections. The left section, 'WHAT WILL FINANCE LOOK LIKE', is further divided into several categories: 'THE FINANCE FACTORY' (increased focus on big data, analytics, and predictive modeling), 'THE ROLE OF FINANCE' (creation of dynamic partner networks), 'FINANCE CYCLES' (off-cycle insights and reporting), 'SELF-SERVICE' (self-service analytics and reporting), 'OPERATING MODELS' (access to global talent pools), 'ERP' (Big ERP players will continue to segment), 'DATA' (enterprise data strategy), and 'WORKFORCE & WORKLACE' (sharpened value proposition). The right section, 'WHAT SHOULD CFOs BE FOCUSED ON TODAY', is titled '...as Future Finance approaches' and lists four key focus areas: 'Focus on data' (Data is foundational to Finance), 'Focus on automation' (Build automation's value case), 'Focus on talent' (War for talent will only accelerate), and 'Focus on capital' (Develop a war chest).

寫在最後 — 財務轉型的策略開展

任何轉型策略的起點，必定始於對未來的想像、及對現實的認知，終於對未來的形塑、及選擇欲採取的手段及時機。財務轉型也不例外。從未來財務的樣貌、及聚焦現在能力的重點開始，面對未來財務功能的發展策略，財務長可以開始與經營層、顧問等展開對話，確立自己的立足點、闡述對未來發展的願景、以及如何具體完成這些願景的實現。財務轉型當然也會有短期效益，但更重要的是與長期的目標有緊密的聯結，與企業的發展能夠相符相成。

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

OECD公布打擊有害租稅慣例 進程更新

經濟合作暨發展組織 (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) 於今 (2023) 年1月5日公布對防止稅基侵蝕與利潤移轉 (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS) 包容性架構 (Inclusive Framework) 成員進行同儕評鑑 (Peer Reviews) 之最新結果, 此結果係依據與BEPS計畫5舉辦之有害租稅慣例論壇 (Forum on Harmful Tax Practices, FHTP) 作成。FHTP於2022年12月22日納入包容性架構中, 評鑑範圍涵蓋租稅優惠制度與「不徵稅或僅徵收名目稅率」之稅收管轄區, 並指出打擊有害租稅慣例之實施進程。

租稅優惠制度

依據同儕評鑑結果, 最新一輪之評估涵蓋8處稅收管轄區之租稅優惠制度, 並達成以下結論:

- 宏都拉斯就業與經濟開發區制度及巴基斯坦「資訊技術出口制度」遭廢除。

- 牙買加經濟區制度與北馬其頓科技產業發展特區制度依據FHTP之標準重新修訂, 因此不致產生有害影響。
- 亞美尼亞自由經濟區與資訊技術專案正在研擬修訂案。
- 阿爾巴尼亞軟體生產/開發產業獎勵制度被認為可能產生有害制度, 將於下次FHTP公布最後評估結果。
- 維德角 (Cabo Verde) 之Maio經濟特區與香港船舶代理商、船舶管理商和船舶經紀商之利得稅優惠不構成有害租稅制度。

自OECD/G20 BEPS計畫啟動以來, FHTP已對 319項制度進行審查及評估。

不徵稅或僅徵收名目稅率之稅收管轄區

對於不徵稅或僅徵收名目稅率之稅收管轄區，「實質營運」要求將被納入評估標準項目之一。2022年，FHTP對12處不徵稅或僅徵收名目稅率之稅收管轄區執行第二次年度檢查程序，評估當地之實質營運規範是否確實施行，相關結果如下：

- 向4處稅收管轄區(安圭拉、巴哈馬、巴貝多與特克斯及凱科斯群島)提出實質改進建議。
- 指出4處稅收管轄區(巴林、百慕達、英屬維京群島與開曼群島)需重點監控之區塊。
- 4處稅收管轄區(根西島、曼島、澤西島與阿拉伯聯合大公國)未發現潛在議題。

依據OECD之公告，2023年下半年將啟動下一年度之監控工作。

資料來源：

[【Update on further progress in countering harmful tax practices \(January 2023\)】](#)

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
稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

紐西蘭

食品課徵消費稅之稅務考量

鑒於生活成本及食品價格節節攀升，而飲食為民生之必需，紐西蘭引發探討如何使食品價格更加實惠之聲浪，而民眾常見之看法即為建議政府取消徵收「食品」之商品及服務稅（Goods and Services Tax；以下簡稱「消費稅」）。

取消徵收食品之消費稅無疑地能暫時降低部分支出，但從稅收角度，情況較為複雜。儘管取消徵收食品之消費稅或許能帶來部分成效，從財政角度，一般咸認此非為運用政府資金解決當前危機之最佳方式。

經濟合作暨發展組織（OECD）成員國，如英國、澳大利亞及加拿大等國家之法規對特定食品不予徵稅，然而，從紐西蘭的角度，實施該措施在本質上相當複雜，且可能非為最終且能快速降低紐西蘭食品成本之有效方式。近期有關海外增值稅（VAT）稅率變動之研究報告亦指出，最終消費者未受惠於大部分消費稅稅率之調降。如再考量消費模式，任何對於消費者之減稅方式，其中受益最大的族群多為花費更多之高收入家庭。

紐西蘭之商品及服務稅

紐西蘭消費稅課徵範圍相當廣。除了少數例外，絕大多數之商品及服務均須課徵15%消費稅。值得注意的是，紐西蘭之消費稅稅基屬全球最廣泛的國家之一，其於1986年引入消費稅，並同時調降個人所得稅稅率及特定消費稅（excise duties）。由於稅基廣泛且課稅原則簡單，消費稅佔紐西蘭稅收之一大部分。2022年消費稅稅收為247億紐西蘭元，佔紐西蘭總稅收之25%。根據2018年稅收工作小組（Tax Working Group）公告之資料顯示，食品及飲料之消費稅稅收高達26億紐西蘭元（當時政府徵收之消費稅總稅收為187億紐西蘭元），該數值突顯出任何消費稅變動可能帶來重大之潛在成本。

倘若消費稅稅收降低，政府須考慮其他稅收來源以補足缺口。政府可能需削減等額之政府支出、自其他稅收增加等額之稅收，或增加借款。

各國經驗對特定食品徵收商品及服務稅

若取消針對所有食品與飲料之消費稅將帶來重大財政影響，因而全面取消不可行，則下一個要提出探討之問題就是是否僅取消「健康食品 (healthy foods)」所徵收之消費稅，如麵包、奶油、雞蛋、牛奶、水果及蔬菜。然而，所謂健康食品之適用範圍須待進一步之定義解釋。舉例而言，如果牛奶得免徵消費稅，奶粉或牛奶替代品是否也應納入免徵範圍；同理，若水果得免徵消費稅，新鮮果汁、罐頭水果、冷凍水果或果醬是否也比照免徵。

對政府而言，擬訂具連貫性之框架來區分各類「好食品 (good foods)」之消費稅課徵方式為一項艱鉅任務，且可能需不斷地滾動更新名單，以致於可能消弭個人因取消課徵食品消費稅所省下之花費。

許多國家（如澳大利亞及英國）就消費稅稅制進行修訂以實現政策目標，例如政府鼓勵人們購買健康產品，惟該政策卻可能導致課稅與免稅間之界線模糊難定。在英國，曾有判例決定Jaffa Cake是餅乾或蛋糕，以及Pringle是否為薯片；在愛爾蘭，曾有Subway使用的是否為「麵包」之判例。

如將這類規則應用於紐西蘭，巧克力豆餅乾可能免徵消費稅，因巧克力豆係於烘焙前添加至麵團中。然底部蘸有巧克力的餅乾則需課徵消費稅，因該巧克力為裝飾用途。因前述課稅範圍定義不明，倘若實施該項政策，最終將可能間接增加整體之遵循成本。

議員Rawiri Waititi近期提議取消徵收所有食品及非酒精飲料之消費稅草案。理論上，此方式就分類角度來說較為容易，惟仍存在許多潛在問題。首先，「食品」之定義與《食品法2004》(Food Act 2004)一致，而該法就食品之解釋範圍甚廣。此外，該草案僅取消對消費者徵收之消費稅，故可能排除適用於供應商，如餐廳及超市，這將可能致超市需自行判斷顧客為消費者（免徵消費稅），或是替咖啡館/餐廳採購牛奶或雞蛋之員工（需課徵15%消費稅）。

取消徵收食品之商品及服務稅的最大受益者

消費稅被視為一項累退稅 (regressive tax)，即對於較低收入家庭具更大之影響。

稅收工作小組於2018年指出，食品及飲料支出佔收入最低十分之一家庭之每周家庭支出約20%，而佔收入最高十分之一家庭之每周家庭支出約14%。

雖取消徵收食品消費稅有利於所有家庭，惟受惠更多的卻是那些花費較多金額在食品上的富裕家庭（即使食品支出佔其所有支出比例較低）。

如取消徵收所有食品之消費稅，雖免徵一瓶牛奶之消費稅所帶來的價格變動並不大，但空運進口的魚子醬或松露等因免徵消費稅將造成較大的價格影響，且其非屬生活必需品 (essential food)。

取消食品之商品及服務稅不必然會降低食品價格

取消徵收食品之消費稅一般咸認為個人省下約15%（紐西蘭消費稅標準稅率）之支出，但實際上未必如此。

研究顯示，取消徵收消費稅或增值稅通常不會使價格相應降低。當英國取消衛生棉條之增值稅時，消費者之整體支出僅降低1.0%至1.5%，而當時增值稅率為5%。

其他考量因素包括：

- 如果市場持續支付較高價格，生產商/製造商之降價意願
- 是否有能力於取消徵收消費稅前，阻止人為通貨膨脹，而使價格有降溫跡象
- 有關常見訂價策略之「價格點」(price point) 之影響，如：訂價紐西蘭幣0.99元(而非1元)

- 降低徵收食品之消費稅是否導致民眾增加政府壓力去降低/取消徵收其他商品及服務之消費稅，如：藥品、教育及公共交通
- 民眾因消費稅變動而降低食品支出，實際上是否會間接對整個總體經濟產生通膨影響

取消徵收食品之消費稅對於降低紐西蘭個人及家庭之食品支出可能非為一有效方式。同時，一旦取消徵收所有食品之消費稅，將可能導致紐西蘭稅收大幅減少，而需另謀稅源。若參考其他國家之做法，針對特定食品免徵消費稅之措施，則可能因課稅範圍定義模糊而導致遵循不易，進而可能辜負了政府欲就此舉協助較低收入家庭度過當前經濟情勢之美意。

稅務面面觀

中國稅務與商務諮詢



林淑怡

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



李靜秀

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

台商企業進行集團內的合併或分割，切莫忘了大陸投資投審會申報議題

台商目前在中國大陸的營運，除面臨外在劇烈的經濟環境變動及中美貿易摩擦，內在亦有如企業市場競爭激烈、成本增加、勞動力成本上升、人才難尋、風險擴大及資金調度等諸多問題，對台商在中國的經營帶來了許多突發的狀況及不確定的因素，台商現已無法如往日單打獨鬥，必須改變企業型態，以符合時代的需求，藉此提高市場佔有率、降低成本、分散風險及減少資源浪費，因而規畫將現有的國內公司或中國大陸事業規劃進行合併或分割方案，以便提高企業的應變能力，例如營運與資產的分割為了減輕營運的負擔，也作為處分或傳承之準備；另外為了節樽營運成本，有效的運用人力及供應鏈的整合，因而考慮進行企業間的合併。

近期台商因為當前經濟環境的改變，必須將國內公司或中國大陸事業進行合併或分割時，所要考量的因素非常多，稅務成本、資金流安排、人員調整成本、合併分割所面對

的複雜程序等等，多數的合併分割案例均著重於相關法律程序與財務帳上的呈現考量，往往忽略了中國大陸投資涉及台灣經濟部投資審議會(以下簡稱「投審會」)的審查必要性，本文將從企業的調整涉及中國大陸投資者須向投審議會申請程序應該注意的議題提供說明與建議。

當企業計畫確定後，無論事涉及中國大陸企業的分割或合併時，首先須向中國大陸相關機構申請核准，同時也須向投審會提出申請，以下五點為向投審會提出申請時應注意的相關流程：

一、相關法令規定：

台商因《臺灣地區與大陸地區人民關係條例》第35條第一項規定，對中國大陸投資或技術合作時，須經投審會之事前許可或事後申報，當台商於國內執行合併及分割作業

時，亦須遵守《企業併購法》相關規範，而中國大陸事業擬進行合併及分割時，則須依據《在大陸地區從事投資或技術合作許可辦法》第4條第一項：本辦法所稱在大陸地區從事投資，係指臺灣地區人民、法人、團體或其他機構在大陸地區有下列行為之一者：

1. 創設新公司或事業。
2. 對當地原有之公司或事業增資。
3. 取得當地現有公司或事業之股權。但不包括購買上市公司股票。
4. 設置或擴展分公司或事業。

因合併及分割程序都較為複雜，宜預留充足的時間事先向投審會提出申請，避免未能及時提出申請取得核准，卻已完成中國大陸企業的變更程序，或因提交不符實際案件情形的文件，致使無法取得投審會核准，上述情況均可視為觸犯《違法在大陸地區從事投資或技術合作案件裁罰基準》，進而可能發生罰鍰事件，故台商應詳細了解相關法令及申請規定，確保自身應遵守的規範，以符合主管機關要求。

二、投審會申請類型分析：

針對台灣境內公司或中國大陸企業之合併或分割須向投審會申請的個體與類型說明如下：

合併/分割	需申請類型
台灣公司合併，致中國大陸事業股權移轉	1. 台灣公司（存續公司）提出事先申請案 2. 國內公司（消滅公司）申請撤銷原經投審會核准案
中國大陸企業合併	台灣公司提出對中國大陸（存續）公司事先申請案暨申報撤銷原經投審會核准之中國大陸（消滅）企業的核備案
台灣公司分割，致中國大陸事業股權移轉	1. 台灣公司（承受中國大陸企業）提出事先申請案 2. 台灣公司（未承受中國事業）申請撤銷原經投審會核准案
中國大陸企業分割	台灣公司提出事先申請案暨撤銷原經投審會核准之中國大陸（原有）事業核備案

三、申請前的準備工作：

向投審會提出申請前，台商應會有內部完整的審核流程，就整體的財務、稅務及法律等多方面做評估，進行風險分析，

制定合理的投資方案，並撰寫完整的投資計畫書。惟因分割或合併的過程本就較為複雜，送件後將會有不同的政府單位個別審核，審查程序亦較一般案件複雜許多，為避免誤觸相關法律規定，建議可向專業顧問、團隊諮詢，確保向投審會提出的申請書符合審查法規要求，以降低風險，確認申請的時程，同時提高核准的確定性，避免時間浪費而無法及時完成合併或分割計畫，進而造成可能的損失。

四、申請書的內容要求：

包括台商的基本資料、中國大陸企業分割或合併的基本資料、歷年投資額度及明細、投資方式、經營計畫及預期評估效益等。此外，台商應提供相關的證明文件，如營業執照、財務報表、稅務證明、專利證書、相關合約或協議書等，取得投審會事前核准後，仍有事後核備案須提交申報，提交之文件為經由中國大陸政府核准分割或合併後的最新公司執照，切記務必提交正確、真實、完整、有效的資料，並確認內容無誤。如有不實或隱匿事項，可能造成投資許可被撤銷，或衍生出其他法律責任。

五、申請書的提交方式：

台商可透過「線上」或「書面」的方式向投審會提交申請書，線上提交需登入投審會網站完成，書面方式則需將申請書遞交給投審會；一般而言，線上申請雖較為便捷，惟合併或分割的應備文件數量繁多，且須被分送不同的政府機構審核，故建議仍以「書面」方式遞交予投審會為宜。

綜合前述，中國大陸投資事業如擬透過合併或分割的方式改變營運型態，進而能讓企業改革振興，建議必須進行嚴謹的規劃，並制訂項目流程，將關鍵點特別標註確實執行，控管項目進行的時程安排，避免單一項目未能完成而影響整個重組流程，也建議企業需有專案團隊進行各項分析，掌控進度，若有需要委託專業團隊協助，可讓集團的重組案順利執行，也可減少不確定性的發生進而影響集團的營運風險。

稅務面面觀

中國稅務與商務諮詢



陳文孝

稅務部資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



關月玲

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

中國大陸粵港澳大灣區明確適用 優惠政策實質營運之標準影響

今年4月15日的廣交會上，商務部國際貿易談判代表王文受表示，商務部出台支持粵港澳大灣區建設的政策措施，將推進內地、香港、澳門三地共建單一自貿區工作，並推動粵港澳深度融入共建「一帶一路」，推進「與區域全面經濟夥伴關係協定（RCEP）」市場對接合作，並會積極加入「數字經濟夥伴關係協定（DEPA）」、「全面與進步跨太平洋夥伴關係（CPTPP）」，希望粵港澳大灣區引領新經濟的潮流，開創新的外向發展空間。2022年，大灣區經濟總量已超過13兆元人民幣，規模已超過韓國、澳洲、巴西等國家。

而橫琴、前海、粵港澳大灣區、海南自貿區等區域性經濟特區，係透過不斷更新之租稅優惠來吸引外商企業進行投資，租稅優惠項目包含了企業所得稅、個人所得稅及關稅外，並強調試點放寬物流、吸引人流與金流管制並將接軌國際各區域經濟體。對此，台商企業為享受其租稅優惠，亦陸續思考並運用區域性經濟特區之優勢進行投資規劃，由於為了符合租稅優惠條件之適用，勢必需要移動人員以

及事業功能之重組與拆解，改變了原本在中國大陸境內之布局與集團價值鏈的配置。有鑑於中國大陸稅務機關已開始透過大數據資料蒐集與分析並積極發展數位化查核，因此，適用租稅優惠之實質性將會是台商企業下一階段要關注的議題。本文將說明今年2023年2月中國大陸發布，《關於橫琴粵澳深度合作區符合條件的產業企業實質性運營有關問題的公告》(以下簡稱1號公告)之影響。

1號公告之政策重點

考量《關於橫琴粵澳深度合作區企業所得稅優惠政策的通知》(財稅[2022]19號)就企業享受橫琴粵澳深度合作區(簡稱合作區)企業所得稅優惠政策提出實質性運營的要求，1號公告更進一步明確了「實質性運營」的生產經營、人員、帳務和資產等四項要素的具體判定標準。

(一)具體判斷標準

具體判斷標準	
生產經營 (二者皆須符合)	1. 企業在合作區擁有固定生產經營場所和必要的生產經營設備設施等，主要生產經營地點在合作區，或對生產經營實施實質性全面管理和控制的機構在合作區； 2. 以合作區內企業對外訂立相關合同。
人員 (二者皆須符合)	1. 企業有滿足生產經營需要的從業人員在合作區實際工作，從業人員的工資薪金由企業在合作區開立的銀行帳戶發放； 2. 根據企業規模、從業人員的情況，一個納稅年度內至少需有3名(含)至30名(含)從業人員當年度在合作區繳納六個月(含)以上基本養老保險等社會保險。
帳務 (二者皆須符合)	1. 企業會計憑證、會計帳簿和財務報表等會計檔案資料存放在合作區，基本存款帳戶和主營業務結算銀行帳戶開立在合作區； 2. 紙本會計檔案資料應存放在合作區；採用電子形式保存者，應能夠在合作區提供查閱。
資產 (二者皆須符合)	1. 企業為生產經營活動而擁有所有權或使用權的財產在合作區實際使用，或對該財產實施全面管理和控制的機構在合作區； 2. 該資產需要與生產經營項目相匹配。

^(註) 從業人數：包括與企業建立勞動關係的職工人數和企業接受的勞務派遣人數，按企業全年的季度平均值確定。

(二)明確不符合之標準

1. 不具有生產經營職能，而僅承擔對合作區外業務的財務結算、申報納稅、開具發票等功能；
2. 註冊地址與實際經營地址不一致，且無法聯繫或者聯繫後無法提供實際經營地址。

適用優惠政策之確定性

承前段所述，1號公告自2023年1月1日起執行，符合條件的企業，自申報2023年度所屬企業所得稅起適用相關規定，而中國大陸主管稅務機關對於租稅優惠適用目前採用自行判定、申報承諾、相關資料留存備查的管理方式，但考量中國大陸不定時之抽核檢查與數位化查核力道加強，建議台商企業在區域性經濟特區適用其租稅優惠時，除留意稅務機關隨時更新之法令通知與定期檢查外，亦應就下列幾點事項進行確認與評估：

一、稅務管理合規性

由1號公告的發布可知，中國大陸稅務機關對於實質營運已加強關注，其為稅務機關核查企業享受優惠政策合規性

的重點，隨著1號公告明確之判斷標準，相關監管將趨於嚴格。台商企業應該更審慎評估營運流程、功能職能和人員/資產配置等因素，配合事前合理規劃補足在合作區實質性運營安排。

二、文件憑證之整理

觀察中國大陸之查核趨勢，得知稅務機關將根據「新增必查、存量抽查」的原則進行事後核查，因此，對於享受企業所得稅優惠稅率等稅務優惠的企業以及在經濟特區投資之企業，查核機率相較一般企業高，故後續的稅務管理就非常重要，除了事先評估實際情況是否滿足實質性運營標準外，留存相關文件憑證記錄，與及時進行備查資料的彙整整理為重要課題。

三、後續追縱與實踐

有鑒於中國稅務機關之查核趨勢，持續性關注實際經營操作面是必要的，對於實質性經營、業務真實性及備查資料等要求要隨時留意與管理控制，並重視和完善年度的企業所得稅匯算清繳工作。

根據《粵港澳大灣區發展規劃綱要》，中國大陸定位粵港澳大灣區為主要國際科技創新中心，因此提供了許多優惠政策為台商企業增加投資意願，台商企業在享受租稅優惠措施的同時，接踵而來的查核事項將無法避免，建議中國大陸台商在進行投資規劃時，應審慎進行評估，考量其所涉及組織調整、價值鏈配置與實質營運合規性，由於涉及範疇相當廣泛，一般企業員工難以負荷，加上中國大陸稅務機關後續的追縱與查核繁瑣且不確定性高，故隨時觀察稅務機關查核追溯之實務操作以及透過專業機構之輔導將會是重要關鍵。

稅務面面觀



陳建宏
稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



翁婷蓁
稅務部資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

平均地權條例9項子法草案已完成預告一包含預售屋換約轉售限制及私法人買受供住宅使用之房屋許可辦法

平均地權條例已於112年2月8日公布實行，內政部在2月至3月間並完成4項子法規修法預告，於4月25日再增訂5項子法，分別為私法人買受住宅許可制、限制預售屋、新建成屋換約轉售及檢舉獎金制度等規範，該草案預告至5月15日，謹將政策重點與完成預告之子法整理如下：

其中大家比較關注的政策重點項目包含限制預售屋、新建成屋換約轉售以及私法人買受住宅許可制的相關子法，茲將該兩項重點項目之子法彙整如下：

限制預售屋、新建成屋換約轉售

子法研訂原則係限簽約後發生重大事故才可換約，避免變相炒作，分為公告得申請讓與或轉售情形以及無須申請情形：

一、公告得申請讓與或轉售情形

- 本人因非自願離職且逾6個月未就業
- 本人或其家庭成員罹患重大傷病或特定病症須6個月以上全日照顧

政策重點	已完成預告子法
1. 限制預售屋、新建成屋換約轉售	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 預售屋買賣定型化契約應記載及不得記載事項 ◆ 成屋買賣定型化契約應記載及不得記載事項 ◆ 預售屋及新建成屋買賣契約讓與或轉售審核辦法 ◆ 預售屋及新建成屋買賣契約得讓與或轉售情形
2. 檢舉獎金制度	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不動產銷售買賣與申報登錄資訊案件檢舉獎勵及罰鍰提撥運用辦法
3. 私法人買受住宅許可制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 私法人買受供住宅使用之房屋許可辦法 ◆ 內政部依平均地權條例第79條之1第1項公告私法人免經許可情形
4. 預售屋解約申報	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不動產成交案件實際資訊申報登錄及預售屋銷售資訊備查辦法
5. 地價評議專業化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地價及標準地價評議委員會組織規程

- 本人或其家庭成員之房屋，因災害毀損而不堪居住，須另行租屋
- 本人或其家庭成員發生意外事故，致第三人重傷或死亡
- 買受人死亡，繼承人無意保留
- 共同買受人間之轉售或讓與

二、無須申請情形

- 配偶、直系血親或二親等內旁系血親間之換約
- 簽約後死亡，其繼承人依法繼承之換約
- 私法人因合併依法承受，或解散清算後財產歸屬之換約

私法人買受住宅許可制

該條列規定已考量私法人執行業務需要，分為「免經許可」及「需經許可」2種，其中「需經許可」之住宅，在取得後應受5年不得移轉限制，子法研訂規則原則係依照實務上私法人買受住宅的目的與用途，再作進一步的周延規範，私法人買受住宅有公益性、必要性，且具共識者，列為「免經許可」，而私法人為正常經營需要買受住宅，列為「需經許可」。

一、公告免經許可情形

- 公(國)營事業或受政府捐助之財團法人
- 買受不良債權擔保品政府公開標售之住宅
- 經紀業買受瑕疵物件
- 法院拍賣
- 文化資產
- 優先購買權

- 都市更新
- 危老重建
- 合建

二、需經許可項目

- 宿舍使用，但不得超過員工人數
- 具規模之出租經營使用，持有同一使用執照內5戶以上
- 衛生福利機構場所使用，例如長照機構等
- 合作社買受住宅，供社員共同使用
- 合建、實施或參與都更、危老
- 其他經內政部公告之用途

未來購買預售屋的時候，因預售屋交屋期長，所以在簽約購屋前需要理性審慎評估付款能力與風險，以避免因新制施行而受到影響，至於私法人購屋買住宅的限制，本次草案亦考量私法人執行業務需要以及實際上私法人買受住宅之用途進行規範，未來私法人若有購買住宅需求，應檢視其是否符合規範，並建議諮詢專家以通盤考慮自身的實際需求、資金運用情形、投資策略、稅務影響等，以作全面性的綜合評估。

稅務面面觀



徐瑩瑩

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



蔡尚潔

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

投資抵減優惠創新高！

全球經濟因為COVID-19起了蝴蝶效應，尤其疫情最嚴重時各國的封城措施使得在家辦公及線上學習逐漸成為常態，市場對電腦及遠距通訊設備的需求遽增，在疫情與天災的壟罩下晶片市場供需失衡，全球市場高度關注半導體產業的供應鏈問題，繼美國晶片法案後，台灣於今年初通過有台版晶片法案之稱的「產業創新條例第10條之2」，並於112年5月1日預告其子辦法「公司前瞻創新研究發展及先進製程設備支出適用投資抵減辦法（以下簡稱前瞻創新研究發展支出投資抵減辦法）」之草案，為鞏固並提升台灣關鍵產業在國際供應鏈之地位與競爭力，前瞻創新研究發展支出投資抵減創下台灣史上投資抵減優惠新高度！符合申請資格之公司應密切關注投資抵減辦法草案之動態，以爭取適用最有利的租稅優惠待遇！

前瞻創新研究發展支出投資抵減辦法草案重點整理

一、適用對象：

- 公司：係依公司法設立之公司，是以總公司在境外之在台分公司不得適用。

- 在我國境內進行技術創新且居國際供應鏈關鍵地位之公司：不限定產業，由公司於申請時提供說明及佐證資料（例如公司產品、服務於國際市場占有率、排名、進出口貿易、其他可供佐證其影響力等），經中央目的事業主管機關成立之審查小組予以審查。

二、資格條件：

- 最近三年內無違反環境保護、勞工或食品安全衛生相關法律且情節重大情事；且
- 同一課稅年度內研究發展費用（經會計師查核簽證之當年度個體綜合損益表金額）達新臺幣（以下同）60億元；且
- 同一課稅年度內研究發展費用占營業收入淨額比率（經會計師查核簽證之當年度個體綜合損益表金額）達6%；且

- 當年度有效稅率（係指公司當年度實際在台灣繳納的營所稅額占全年所得額之比率。前述分子係當年度依所得稅法第71條第1項規定計算之應納稅額減除減除境外及大陸地區所繳納之可扣抵稅額以及相關投資抵減稅額後之餘額認定，並以稅務機關核定數為準。）未低於下列比率：

- 民國（以下同）112年度為12%。
- 參考經濟合作暨發展組織推動全球企業最低稅負制，以有效稅率15%為標準，自113年度起為15%（但由經濟部會同財政部審酌國際間施行狀況，得報請行政院核定調整為12%。）。

三、抵減規定：

- **前瞻創新研究發展之支出（產業創新條例第10條之2第1項）：**

- 得按支出金額25%抵減當年度應納營利事業所得稅額，並以不超過該公司當年度應納營利事業所得稅額30%為限。
- 申請核准適用上述前瞻創新研究發展之支出抵減規定之公司，其當年度全部研究發展支出，不得適用產業創新條例（以下簡稱本條例）第10條、第12條之1第1項及其他法律為鼓勵研究發展目的提供之所得稅優惠。

- **機器設備投資抵減（產業創新條例第10條之2第2項）：**

- 公司同一課稅年度購置自行使用於先進製程之全新機器或設備之支出總金額達100億元者，得按該支出總金額5%，抵減當年度（指公司購置自行使用於先進製程之全新機器或設備之交貨年度）應納營利事業所得稅額，並以不超過該公司當年度應納營利事業所得稅額30%為限。

- 申請核准適用前述機器設備投資抵減規定之公司，其當年度全部購置機器及設備支出，不得適用本條例第10條之1及其他法律規定機器或設備投資之所得稅優惠。

- **合計投資抵減上限：**

公司於同一年度申請核准適用前瞻創新研究發展支出投資抵減辦法之投資抵減，或與本條例或其他法律規定之投資抵減合併適用時，其當年度合計得抵減總額，以不超過當年度應納營利事業所得稅額50%為限。但依其他法律規定當年度為最後抵減年度且抵減金額不受限制者，不在此限。

四、更正時限：

公司經中央目的事業主管機關審查當年度不符資格條件規定，且欲改適用本條例第10條、第10條之1投資抵減者，得於中央目的事業主管機關審查結果送達之次日起一個月內向公司所在地稅捐稽徵機關申請更正並副知中央目的事業主管機關，其逾期未申請更正者，稅捐稽徵機關應不予受理。

前瞻創新研究發展支出投資抵減辦法草案僅限當年度抵減，不似本條例第10條及第10條之1可選擇較低抵減率、3年內抵減的彈性規定，公司應審慎評估選擇何種投資抵減對公司最有利。此外，該草案自5月1日起預告一個月，納稅義務人須留意預告期後經濟部是否會針對該草案之內容進行調整。

產業創新條例主要投資抵減優惠比較

主要內容	第10條 (公司或有限合夥事業研究發展支出適用投資抵減)	第10條之1 (智慧機械、第五代行動通訊系統或資通安全產品或服務投資抵減)	第10條之2 (前瞻創新研究發展支出投資抵減辦法)
適用對象	公司或有限合夥事業	公司或有限合夥事業	公司
適用期間	106年11月24日至118年12月31日	<ul style="list-style-type: none"> 108年1月1日至113年12月31日 資通安全產品或服務：111年1月1日至113年12月31日 	112年1月1日至118年12月31日
得申請抵減之限額	無	支出金額在同一課稅年度內合計達100萬元以上、10億元以下之範圍	機器設備投資抵減：同一課稅年度支出金額達100億元者
抵減方式	<ul style="list-style-type: none"> 二擇一，擇定不得改變： <ul style="list-style-type: none"> 於支出金額15%限度內，抵減當年度應納營利事業所得稅額 於支出金額3%限度內，自當年度起3年內抵減各年度應納營利事業所得稅額。 	<ul style="list-style-type: none"> 二擇一，擇定不得改變： <ul style="list-style-type: none"> 於支出金額5%限度內，抵減當年度應納營利事業所得稅額 於支出金額3%限度內，自當年度起3年內抵減各年度應納營利事業所得稅額。 	<ul style="list-style-type: none"> 前瞻創新研究發展之支出得按支出金額25%抵減當年度應納營利事業所得稅額 機器設備投資抵減得按支出金額5%抵減當年度應納營利事業所得稅額
抵減上限	各年度投資抵減金額以不超過當年度應納營利事業所得稅額30%為限		
抵減總額上限	無	於同一年度合併適用本條之投資抵減及其他投資抵減時，其當年度合計得抵減總額以不超過當年度應納營利事業所得稅額50%為限。但依其他法律規定當年度為最後抵減年度且抵減金額不受限制者，不在此限。	於同一年度申請核准適用本條之投資抵減，或與本條例或其他法律規定之投資抵減合併適用時，其當年度合計得抵減總額，以不超過當年度應納營利事業所得稅額50%為限。但依其他法律規定當年度為最後抵減年度且抵減金額不受限制者，不在此限。
重複適用租稅優惠限制	<ul style="list-style-type: none"> 已依其他法規享有租稅優惠者，不得就同一事項重複享有各條之獎勵。 申請核准適用本條例第10條之2第1項 (前瞻創新研究發展之支出) 規定之公司，其當年度全部研究發展支出，不得適用本條例第10條、第12條之1第1項及其他法律為鼓勵研究發展目的提供之所得稅優惠。 申請核准適用本條例第10條之2第2項規定 (機器設備投資抵減) 之公司，其當年度全部購置機器及設備支出，不得適用本條例第10條之一及其他法律規定機器或設備投資之所得稅優惠。 		

法律諮詢 服務專欄



陳盈蓁
合夥律師
德勤商務法律事務所

永續報告書新篇章—人權盡職調查

當ESG從環境面到社會面：著重人權評估

金管會2020年8月啟動「公司治理3.0永續發展藍圖」以來，今年3月進一步發布「上市櫃公司永續發展行動方案」，預告2025年起實收資本額20億元以下之上市櫃公司亦應編製永續報告書。

證交所及櫃買中心公告之編製與申報永續報告書作業辦法，均規定編製永續報告書應參考全球永續性報告協會（GRI）發布之通用準則、行業準則及重大主題準則，揭露公司所鑑別之經濟、環境及社會重大主題與影響、揭露項目及其報導要求，以供投資人做為衡量企業環境（E）、社會（S）、公司治理（G）表現等非財務性資訊之依據。

今年初甫生效之新版GRI通用準則，規定應將人權評估納入永續報告書之重大主題，並執行人權盡職調查（Human Rights Due Diligence），審視公司內部相關管理措施是否周全。歐盟執委會2022年即發布之《企業永續盡職調查指令》草案，亦要求公司對內部及其供應鏈進行人權與環境盡職調查，且公司有責任採取適當措施以改善其商業活動所造成之人權影響。日本亦於2022年發布《供應鏈尊重

人權指導方針》，要求公司制定人權政策、進行人權盡職調查，並提供救濟管道。

人權評估之具體實踐方法：人權盡職調查

伴隨ESG發展進程從傳統之環境面，逐漸擴展至以人為主軸之社會面時，人權評估益發重要，且有從全面揭露升級為強制推動之趨勢。

聯合國工商企業與人權指導原則（UNGPs）揭示「國家保護人權義務」、「企業尊重人權責任」及「人權侵害救濟管道」為人權評估之三大指導原則。GRI通用準則即係以UNGPs為藍圖制定有關人權評估之相關內容。

目前就人權盡職調查作為人權評估之具體實踐方式，雖無統一標準流程，但實務上多以UNGPs、GRI通用準則作為參考，並依公司所屬產業特性進行調整。通常分為六大步驟：人權保護政策之制定、人權侵害風險之辨識、風險評估與結果分析、相關管理措施擬定、向利害關係人揭露重大資訊（即編製並公布人權盡職調查報告），及定期追蹤與缺失改善。

關注對象包含員工、供應鏈廠商，亦可擴及客戶、社區群體；重大議題除職場健康、勞動條件、人身自由、孩童及國際移工保護、性騷擾防治、救濟申訴管道等傳統事項外，亦有涵蓋科技包容性、社區居住品質、個資與隱私保護等新面向，並可有供應商行為準則、要求協力廠商符合其人權政策。

ESG意識抬頭，永續發展已成為全球共識。臺灣企業多為勞力密集產業，經營思維應從勞動法令遵循、降低違法受罰風險，提升至人才價值、人權管理意識，實現「人才永續」目標。

法律諮詢 服務專欄



陳盈蕓

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

股東會雙胞與經營權爭奪

從去年底備受矚目的泰山處分持有的全家股份引起大股東龍邦質疑，到今年即將到來的長榮航空與海運的董事改選，經營權爭奪一直是資本市場的重要話題。市場派與公司派運用各種法律與商業手段，目標在於取得董事會過半數席次，掌握公司經營權。近幾年備受矚目的經營權法律爭議，是雙方各自透過獨立董事召集股東臨時會解任他方董事或進行董事全面改選，形成股東會鬧雙胞的僵局。

《公司法》第220條賦予監察人有「得為公司利益，於必要時」召集股東臨時會的權限，現行《證券交易法》第14條之4規定上述公司法條文對審計委員會之「獨立董事成員」準用之。所以，個別獨立董事就有權單獨召集股東臨時會，不需審計委員會合議，也無須符合事先請求董事會召集或經主管機關許可的前提條件。立法本意是讓獨立董事比照可得單獨行使監察權的監察人，如今卻成為公司派與市場派各擁獨立董事爭奪經營權的法律工具。近幾年耳熟能詳的經營權爭奪戰，如永大、聯光通及友訊，市場派均以此為手段取得召集股東會的主場優勢；兩派陣營各自透過不同獨立董事召集股東臨時會更不乏其例，如光洋科、東林，及中福。

去年（2022）6月30日，中福市場派及公司派獨立董事，各自宣布將於同年8月17日召集股東臨時會解任他方董事並進行補選；少數股東向法院聲請定暫時狀態處分，請求法院禁止兩場股東臨時會之召開。智慧財產及商業法院裁定禁止公司派獨立董事召開之股東臨時會，對類似案件的法律結果具有重要啟示。

法院見解表明：「獨立董事分別同時召集股東會解任及補選董事，雖對公司經營運作有重大影響，而非公司治理之常態，惟仍應視具體個案本於公司利益審慎裁量後，判斷獨立董事有無召集各該股東會之必要，尚非僅因獨立董事分別同時召集股東會，可能導致股東無法同時參加各該股東會，即謂各該股東會均侵害股東權益，而無召集之必要。」投保中心對本案發表之新聞稿：「投保中心強調，中心對於經營權之爭一向秉持中立立場，不涉入其中，然要求雙方遵守法令，投保中心將持續關注後續股東會開會情形，以維護投資人權益並促進市場健全發展。」可見不論是法院立場或是主管機關立場，並未禁止公司短期內召開多次股東臨時會改選董事，而係嚴守個案事實是否具有「為公司利益」及「必要性」兩大要件。

鑑於實務亂象，金管會去年公告證券交易法修正草案，獨立董事不再有單獨召集股東臨時會的權限，改以審計委員會決議為必要，避免此召集權淪為經營權爭奪的手段，也藉此避免雙胞股東會對股東參與表決的不便利。此次修法預計於今年（2023）通過。惟於通過前，獨立董事仍有單獨召集股東臨時會權限，不管是市場派或公司派都應該注意，若要以獨立董事召開股東臨時會解任他方董事或全面改選，必須證明「為公司利益」及「必要性」兩項法律要件事實實際存在，並應儘速尋求律師專業意見；他方或是少數股東如認為自身權益將因獨立董事召集股東臨時會解任董事或全面改選而受損，可以委任律師向法院聲請定暫時狀態處分禁止股東臨時會召開。上述商業法院見解，於修法通過後由審計委員會決議召集股東臨時會時，仍將同樣具有高度參考價值。

(本文已節錄刊登於 2023-04-24 經濟日報 經營管理)

財務顧問 服務專欄



范有偉

舞弊偵防服務資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



楊怡芳

舞弊偵防服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

企業如何因應不誠信風險爆發危機

近年來，全球發生許多不可預測的事件，不論是COVID-19疫情或者是中美貿易大戰、經濟緊縮、地緣政治等黑天鵝或灰犀牛事件，對企業營運造成了巨大的衝擊，也加劇了不誠信風險，也讓我們發現到台灣涉及貪汙、賄賂、回扣、利益衝突等案件層出不窮。

誠信經營是企業永續發展的基石，企業在面臨外在環境詭譎多變的挑戰之外，如何既落實企業誠信經營理念又追求企業永續發展，更是企業主需要重視的議題。畢竟要建立一個值得信任的企業形象，並不是一朝一夕可成，但要毀掉則是件非常容易的事情。

企業如何形塑誠信經營的理念與文化，並且確保同仁能夠落實於日常作業中，是非常重要且深具挑戰性的工作，雖然目前大多數的企業均已建立內部控制制度，但對於可能涉及企業內部與外部人員共謀的不誠信行為，目前尚未有較完整的控管。筆者建議可借鑒國際認證標準「ISO37001反賄賂管理制度」的實務參考，從風險評鑑著手，從企業作業流程面，進行不誠信行為風險評鑑作業，找出企業本身較高的不誠信風險點，再依據作業流程與風險情境，增加適當的控管機制，以降低該不誠信行為

可能帶來的風險。再者，依據企業所處產業與情境，設計適當之管控程序並輔以教育訓練，將可提高員工的風險意識，降低不誠信行為發生之可能性。

為強化企業對外的潛在風險，建議針對企業的商業夥伴均應進行適當的風險評估與盡職調查程序，強化企業對於客戶、供應商的了解程度，而商業夥伴的盡職調查方式，實務上也非常多樣化，除了由企業主動調查、要求商業夥伴提供相關資料外，針對高風險商業夥伴亦可直接委由專業顧問公司提交盡職調查報告，以強化盡職調查的完整性。

建立有效且值得信賴的舉報機制，可以讓企業的利害關係人，包含：員工、供應商、客戶等，均可以透過這個機制及時反映所發現的潛在違法或違規事項，搭配事先規劃的通報與調查程序，可以協助企業及早掌握潛在風險，及早因應且避免風險或損失擴大。然而，許多企業目前提供的舉報機制，仍以內部特定信箱或特定專線為大宗，但其有效性，以及是否取得利害關係人的信任等仍有待檢驗，若能採用委外舉報機制，將能更有效防治企業潛在經營風險；此外，企業對於舉報管道的宣傳是否到位，也是非常值得注意的部分。

綜上所述，筆者建議企業應可從不誠信行為風險評鑑著手，針對高風險項目進行控管強化，並搭配盡職調查程序與舉報、調查機制，將可有效強化企業誠信經營之根基，並提升企業對於不誠信風險的因應能力，並持續累積企業的整體信任度。

(本文已節錄刊登於 2023/05/19 經濟日報 經營管理)

風險諮詢 服務專欄



吳志洋

風險諮詢服務資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



許懷文

風險諮詢服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所

洞燭機先 內部稽核不得不知的 資訊科技議題

延續前一期文章內容，我們提出2023年前十大資訊科技議題及內部稽核面臨之挑戰後，下方我們參考Deloitte UK發布之《Riding the wave 2023 Hot Topics for IT Internal Audit》針對資訊稽核重點議題進行分享，說明各議題發展趨勢及內部稽核應關注之重點。

資訊科技議題與發展趨勢

資訊安全 (Cyber Security)

- 勒索軟體仍然對所有產業構成重大風險，除了造成營運中斷外，還會洩露機敏資訊。一般係透過加密受害者網路後，透過多重威脅，以進行勒索。包含 (1) 威脅公開竊取之資料 (2) 中斷訪問連線 (3) 將事件告訴受害者之客戶、員工、合作夥伴或供應商
- 利用人工智慧技術以協助監測與及時識別身分詐騙、身份盜竊和其他可疑活動之情形顯著

- 社交工程仍然是常見的滲透方式。員工、客戶和供應商越來越容易成為攻擊目標
- 人們越來越關注深度偽造技術 (Deepfake) 的潛在用途，以進行身份盜竊
- 近幾年許多公司已有很大程度係依賴遠端工作技術和能力，包括使用 BYOD (Bring Your Own Device)，但公司對於這些設備之管理，並非使用與企業資產相同之安全標準限制，因而增加遭受駭客和其他威脅的風險

數位轉型和變革 (Digital Transformation and Change)

- 轉型計劃的主要驅動力不僅是為了降低營運成本，而是通過新的數位化服務以吸引新客戶並增加現有客戶之黏著度

- 由於人才的高度競爭，公司正在尋求與最佳合作夥伴（包括具有新技術、靈活度高之非傳統服務廠商），以支持內部所需之專業知識和技能
- 引入和使用數據分析工具，以擁有解讀數據之能力並可基於數據做出決策

數據管理和治理 (Data Management and Governance)

- 受限於傳統系統之功能，許多公司已經採用雲端和大數據平台等機制
- 遠端工作之需求持續增加，尤其是使用者從不同國家連線存取公司資料，使得資料之使用、存儲和安全成為更普遍的關注點
- 除政府機關透過法規之訂定以驅使公司重視數據治理，管理階層也已意識到數據隱私和安全的重要性，而不再僅係採用標準以確保符合法規要求
- 企業（特別是金融服務業）正在努力透過流程自動化以降低人為錯誤之可能性，且透過平台之建立，允許對數據異常或問題進行即時監控，提高資料品質、安全性和法規遵循性

雲端虛擬主機環境 (Cloud Hosted Environments)

- 雲端服務已經被廣泛應用於各個行業；與此同時，雲端服務之使用也面臨主管機關之監管壓力
- 一般在採行新的雲端服務前，已對於雲端環境中面臨之風險及應有之控制進行充分評估，卻忽略在資訊系統遷移之過程中所暴露之風險

營運和IT韌性 (Operational and IT Resilience)

- 情境壓力測試、第三方風險管理及如何將營運韌性嵌入至日常營運活動中，將是董事會和高階管理層未來三年的關鍵重點和挑戰。其中，對於第三方之依賴，將對公

司之韌性構成了重大威脅。因此，充分瞭解和管理第三方及委外服務之風險，至關重要。董事會和高階管理層不能外包其對於營運韌性之最終責任。

企業營運關鍵IT控制 (Business Critical IT Controls)

- 許多公司已開始規劃強化內部控制機制，並由內部稽核單位啟動評估活動，以辨識及分析流程自動化甚至是業務及系統整合之可能性
- 除執行主題性之IT內部稽核評估，更是發展與關鍵業務相關之IT控制，並透過IT控制之執行，及時發現問題並解決，避免潛在業務失敗
- 採用業界標準框架例如COSO、COBIT、ITIL、ISO27001和NIST，來推動其關鍵流程和控制之設計及執行，並進行報告

第三方風險管理 (Third-Party Risk Management)

- 公司已認知需要提高供應鏈的韌性，尤其是針對關鍵第三方和第三方之生態圈，如何確保若發生重大營運中斷事件，公司可以立即採取因應措施而不影響日常營運，以提升管理第三方的韌性
- 管理階層和董事會期待建立全面性之管理機制，以有效利用第三方之間的協同效應
- 管理階層仍持續表達對於TPRM之關注，並透過投資以推動數位轉型

IT策略和治理 (IT Strategy and Governance)

- 因IT和具備數位技能的需求增加，公司吸引和保留資訊人才變得困難，卻也驅使市場上需要IT支援之需求
- 公司已將數位化及資訊科技之支持視為策略發展之重要核心元素之一

- 越來越多公司正在重新審視現行企業營運架構，以確保IT建立在與營運活動一致之基礎上
- IT風險整體管理，包括「shadow IT」、關鍵風險指標 (KRI) 和報告，以及IT相關之控制權責劃分等，仍然存在挑戰

身份和存取管理／特權存取 (Identity and Access Management/Privileged Access Management)

數位轉型正在擴大特權被攻擊之面向，涵蓋物聯網 (IoT)、DevOps和雲端環境等。例如：

- **儘管IoT已普及，但IoT裝置通常存在嚴重的安全缺陷，如默認密碼以及無法更新韌體**
- **DevOps帶來許多特權管理挑戰和風險，例如缺乏對於部署工具之瞭解而不熟悉相關密碼管理之機制，或是過度授權**
- **AWS、Microsoft 365、Google Cloud等提供超級使用者權限，用戶能夠自由地配置和刪除伺服器**

數位風險：人工智慧 (Digital Risk: Artificial Intelligence)

- 採用AI技術之情況增加；AI演算法也變得更加複雜
- AI技術之使用，可能降低成本並增加系統之可用性。但卻也可能產生或存在「Shadow AI」
- 大眾對於AI相關的道德風險意識增加
- AI的監管環境已逐漸成形。歐洲預計在未來一年內定稿《AI Act》，可能將成為AI監管的新全球標準

資訊科技議題與內部稽核關注領域

資訊安全 (Cyber Security)

- 檢視公司針對資安事件之緊急應變能力
- 評估公司偵測及降低發生重大資安事件或違規行為之能力
- 評估並提出管理階層和董事會整體對於資訊安全之意識及態度
- 檢視公司之網路安全策略及政策
- 檢視公司現行是否執行適當且足夠之網路安全相關之盡職調查，並且應考量納入其合作之代理商和供應商（即子承包商或「第四方」服務）
- 評估公司執行網路安全事件演練之應對能力，持續追蹤必要之改善活動

數位轉型和變革 (Digital Transformation and Change)

- 主動檢視公司提出之創新和數位化轉型策略及方法，而不僅限於單個產品或交付品之討論，以確保其對公司長期發展有顯著之效益
- 評估敏捷式交付之適當性，除評估公司之控制環境外，需確認是否針對敏捷式之計畫交付，已建置適當之控制措施
- 密切地與風險三道模組中之第一和第二道風險角色合作，並從轉型計劃之初期開始參與，帶入相關風險管理意識

數據管理和治理 (Data Management and Governance)

- 檢視評估現有之數據策略基礎，瞭解數據將如何實現業務目標，且是否有與之相應的治理和管理流程
- 確認公司建立適當之資料治理文化 (Data Culture)。公司應提供教育訓練以確保同仁對於關鍵資料之使用原則進行理解，進而設計相關控制措施
- 發展資料治理框架，清楚定義資料之內容、擁有者及責任、存儲位置、存取權限等，並提出提升資料品質之管理機制
- 隨時注意既有系統是否需升級或是更換，以適當地管理和留存關鍵資料

雲端虛擬主機環境 (Cloud Hosted Environments)

- 應將雲端服務視為持續進化之技術與資訊環境，而不僅是單獨查核之應用系統或模組
- 納入定期稽核計畫以對雲端之資訊環境或議題進行評估
- 應針對雲端服務之使用情況及服務提供之流程或方式進行評估
- 應全面評估使用雲端服務可能產生過度依賴委外服務機構之風險以及公司如何管理系統營運之韌性和相關相容度之潛在影響
- 完整瞭解在雲端環境中面臨之風險，進而評估應如何設計有效之控制。例如，評估擁有存取正式環境權限之合理性係透過檢視對雲端管道的配置以及相關存取代碼之管理機制

營運和IT韌性 (Operational and IT Resilience)

- 對情境測試之方法及結果進行檢視，以評估是否完整識別漏洞進行修復
- 評估管理階層管理及監督之能力，包含重要業務服務表現及可容忍範圍之評估及決定
- 檢視及評估韌性文化之實現程度

企業營運關鍵IT控制 (Business Critical IT Controls)

- 參酌法規要求或業界最佳做法以識別應納入評估攸關控制有效性之IT系統有哪些，並進行IT環境複雜性評估，如是否存在「shadow IT」、系統仰賴度及對於第三方服務之依存度等
- 有鑑於現行多數業務流程高度仰賴IT，作業流程之自動化或自動控制之建立，如設計放行門檻、透過權限設計完善職能分工等，內部稽核除檢視相關控制機制之有效性外，應檢視公司資訊短中長期計畫，以確認IT發展計畫已將關鍵業務流程之設計及整合納入考量
- 建立風險基礎之內部稽核計畫，以確保涵蓋完整之企業關鍵系統

第三方風險管理 (Third-Party Risk Management)

- 檢視公司是否已經在商業活動中辨識相關風險並設計相應之控制活動以遵循第三方風險管理 (TPRM) 框架
- 評估公司是否定期審視第三方業務連續性計劃並評估其與公司業務連續性之一致性；如有異常狀況，是否能及時獲取訊息以評估是否需啟動其他因應計畫
- 檢視公司是否建立及執行完善之盡職調查，並且建立穩健之監控機制

IT策略和治理 (IT Strategy and Governance)

- 持續檢視IT策略之實踐和相關治理及監督機制，是否與業務需求相符
- 評估IT是否擁有穩健的基礎架構，以支援業務需求和變化

身份和存取管理／特權存取 (Identity and Access Management/Privileged Access Management)

- 檢視PAM (Privileged Access Management) 政策及相關控管流程
- 檢視並評估所有特權帳號之管理，且針對閒置之帳號必須瞭解是否有可能成為潛在攻擊入口
- 評估公司是否定期監控特權帳號之使用情況。且若有可疑活動時，是否立即提出警訊

數位風險：人工智慧 (Digital Risk: Artificial Intelligence)

- 檢視公司是否發展AI策略，並確認是否有適當之治理機制以識別和管理相關風險，並符合監管要求
- 與AI技術單位和風險單位合作，針對AI之使用及相關用於支持AI之任何基礎工具和技術，設計適當之控制
- 若公司評估AI屬於高風險範疇者，內部稽核應開始將此議題納入稽核宇宙。透過定期稽核以評估AI之使用是否符合業界標準與倫理標準

隨著數位時代的來臨，商業模式、工作方式以及數據環境產生巨變，而越趨保守之監管態度及法令規定，都使得企業所面臨之的風險日益加劇，因此，內部稽核身為風險三道模組之獨立角色，要如何在最低標之法令遵循前提下，向管理階層和公司治理單位提出客觀之確認及建議，以支持公司目標之達成，進而充分展現內部稽核之價值，則係內部稽核不得不面對的課題。上述列示之議題，希望有助於快速掌握應關注重點並及時反饋予管理階層及公司治理單位進行討論。

風險諮詢 服務專欄



江榮倫

風險諮詢服務執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



張晨威

風險諮詢服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所

誠信經營系列一 從ESG角度看企業 誠信經營關鍵之道

在淨零的壓力之下，一般企業如何運用誠信經營的基礎來迎接自身ESG挑戰？

在去年年底的聯合國第27屆氣候變遷大會（COP27）上，聯合國反漂綠高階專業小組所發布的「誠信至上」（INTEGRITY MATTERS: NET ZERO COMMITMENTS BY BUSINESSES, FINANCIAL INSTITUTIONS, CITIES AND REGIONS^{註1}）報告，對於漂綠行為（greenwashing），該小組認為企業除了應該採取更高強度的識別與管理原則之外，其實也透露另外一個管理重點：企業對於永續經營的承諾，如何能夠展現更具體的實質效果與行動方案，而不是流於形式或是紙上談兵？

當然，不可否認的是，在淨零時限急迫壓力下，加上其他外來因素（如：俄烏戰爭、整體經濟局勢變化、通貨膨脹惡化等），企業在永續報告書的揭露過程中，雖然可以略窺見其管理意識有所提升，且對於環境（E）、社會（S）、治理（G）皆有基本論述，但是如果更進一步深究，從策略、組織、治理、

目標、具體行動、效果監測、外在法規或內部限制盤點等層面逐一檢視，仍然有許多企業僅能先透過一定模式分別因應個別挑戰，而未能從更宏觀的治理角度出發，進行管理上的整合活動以讓其ESG可以發揮綜效，而此類情況不僅在台灣可見，也是其他全球企業普遍情況，也因此凸顯了如何以誠信經營為基礎去更有效的達到淨零目標，同時避免落入漂綠的陷阱之中。

以誠信經營與反貪腐賄賂為例，有些企業配合自身產業特性，會在永續報告書中結合GRI準則^{註2}中的「GRI-205：反貪腐準則」進行誠信經營與反貪腐賄賂管理架構的論述，以及對於賄賂貪腐風險的管理，但部分企業除了說明自身設有誠信經營政策、定期執行教育訓練、已經建立檢舉機制之外，卻未能再以行為風險管理（Conduct Risk Management）的整體角度，去評估誠信經營與貪腐賄賂管控活動的有效性；我們常常可以看到在永續報告書中，企業會揭露在該年度中未有任何與貪腐賄賂相關之舉報案件（多半會揭露自身數量為零），但是如果退一步思考，檢舉機制實屬落後指標，企業往往

面臨的挑戰是可能有賄賂或是不誠信活動正在進行中，自身卻渾然不知；因此，企業本身在主動管理行為風險的角度上，是否有採取更積極的作為去維持誠信經營文化，甚至結合永續供應鏈管理機制，讓自身的誠信經營管理要求，也能夠影響到與自身合作的供應商或利害關係人，進而展現出更強烈的社會影響力，亦是具體呼應ESG治理架構並防止漂綠行為持續擴大的表現之一。

因此，企業可以有效運用過往建立誠信經營管理架構的成功經驗，來控制不當行為(如貪腐、賄賂、漂綠等)的相關風險，讓永續治理的路途可以更順遂，勤業眾信建議可從以下六點出發：



圖一、誠信經營與永續治理管理重點

一、型塑實質誠信文化：

由於企業在淨零減碳的過程中，會涉及到許多複雜層面的問題，包含製程、行銷通路、商品設計等多元活動，因此建議企業應鼓勵同仁以誠信面對問題的角度，來細部逐一檢視減碳與淨零過程中所遭遇的挑戰與問題，而避免流於形式或是單純僅就表面議題去進行回應，一來可以讓團隊更加切入永續治理的問題核心，也可以避免少數部門利用巧門來達成窗飾效果。

二、高階主管當責機制：

一個成熟的誠信經營管理架構，高階管理人員的當責機制是非常重要的關鍵成功因素，如何將永續治理的權責進行細部區分，包含高階管理人員間如何相互分工，釐清自身管理範圍，同時對於淨零的具體成效與自身管理績效產

生連接，都是過往企業在發展誠信經營管理架構時，已經有類似相關經驗可以借鏡的地方；在過往，部分大型企業會將企業反賄賂的具體成果(如避免不當餽贈)作為高階主管的非財務績效指標之一，讓高階主管在追求高效業績之際，也能夠同時兼顧誠信活動，企業可以此經驗作為永續發展類比之處，以避免高階主管為了追求業績，而以漂綠活動來欺瞞大眾。

三、釐清策略發展目標：

由於永續治理與誠信經營都需要中長期投入並且具有一定明確之目標，因此建議應在高階主管在釐清自身責任區塊後，透過討論與凝聚共識的方式，來讓企業在ESG的中長期發展目標上能夠更清晰；同時輔以誠信與漂綠風險評估活動，針對自身業務活動中可能發生不誠信風險或是漂綠風險的熱區，在進行風險辨識活動後進而採取對應的風險抵減活動。

四、建立整合管理架構：

由於不當行為往往會發生在企業不容易發現的地方，也跟自身的內部控制制度有很高的關聯性，因此如何發展一個好的誠信經營架構來控制行為風險(包含貪腐、賄賂、洗錢、漂綠、不當競爭等)，是值得企業投入資源進行重點管理的方向。勤業眾信建議企業可以先從自身相關法規開始進行盤點，並且透過內部控制制度的設計來引入良好的風險抵減機制；同時適當引入相關的國際標準，例如ISO 37001反賄賂管理國際標準，ISO 37301合規管理國際標準，都是可以用來證明自身誠信經營架構具有一定成熟度的有力證據，也可以讓投資人與監理機關更加具有信心。

五、善用科技提高誠信與永續效率：

由於生成式AI的崛起，加上雲端服務逐漸成熟，因此建議可以善用新興科技力量來提高誠信經營的資訊透明度與管理效率，同時可以輔以人工智慧或是機器學習，來主動偵測異常的不當行為或是供應鏈中是否有異常的行為風險，來具體讓企業有更明確的控制效果，也能夠展現出自身對於永續承諾的力道。

六、效益評估保持透明：

所謂「陽光就是最好的防腐劑」，因此除了持續透過培訓和教育提升來提升員工的道德素質和法律意識之外，建立完整的員工獎懲制度與檢舉機制，並且適當的進行誠信經營管控效益評估，讓不誠信行為風險與漂綠風險的風險管理資訊揭露保持透明，自然也能夠讓高階主管確認前五大項目之管理成效，同時也提高相關利害關係人與投資大眾之信賴程度。

企業在達成淨零的永續目標之際，如何能夠以誠信經營的角度來進行不當行為或漂綠行為的管理，並且持續發揮自身影響力來影響供應鏈中的其他夥伴，勢必是在接下來這幾年中需要各企業持續關注的重點之一，也期待台灣企業能夠透過透過完整的ESG治理架構，除了符合國際評鑑的相關期待之外，也能夠實現永續治理的管理目標。

註1：INTEGRITY MATTERS其原始報告可參考：
【https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/high-level_expert_group_n7b.pdf】

註2：GRI（全球報告倡議組織）是一個國際性的非營利組織，主要目的在於幫助企業、政府和其他組織理解和溝通他們對重要的可持續發展問題的影響。GRI提供了一套世界上最廣泛使用的可持續發展報告標準。

私人暨家族 企業服務專欄



陳彥勳
主持律師
德勤商務法律事務所

台灣家族企業財富傳承與治理的 兩大關鍵

家族企業在台灣占有相當重要的地位，隨著台灣家族企業的蓬勃發展，於台灣及世界各地均累積不少財富。然而，如何把家族財富、價值觀及家族治理模式能夠代代相傳，也成為家族企業領導人關心的重要課題。依據投資銀行瑞士信貸銀行報告統計，台灣擁有100萬美元資產淨值的富豪約有869,000人，而依據德勤商務法律事務所觀察，越來越多高資產淨值客戶，準備或已開始制定家族憲章以及運用家族辦公室兩項重要工具，以達成家族企業財富傳承與治理之目的。

一、家族憲章之制定

家族憲章是由專業律師協助家族成員製作一份明確的文件，描述家族企業的核心價值、家族成員的定義、家族成員在企業和家族中的角色與責任。家族憲章是家族治理的基礎，必須是規範化、透明、穩定的家族企業管理機制，並且是具有拘束力與執行力。在家族憲章中，家族成員必須訂立共同的家族目標與核心價值觀，並建立明確的權力和

責任分配，減少內部的矛盾與衝突，以確保家族企業的長遠發展。此外，家族憲章也包含了家族成員的教育養成計畫、職業發展計畫、婚姻計畫、繼承計劃和財富分配計畫等重要內容，確保家族成員之間建立信任、減少爭端、增進合作，並能驅動家族成員執行與遵守。

常見的家族憲章內容，除了家族核心價值、家族成員定義與行為準則以外，尚包括家族資產與利益分配原則、家族企業持股政策、家族資產繼承、遺囑與婚前協議、家族辦公室規劃與運用，設置家族董事會報告家族企業營運狀況與執行家族議會決議事項等，以及教育政策、慈善基金會與鼓勵參與公益活動等規範。除了以合理的家族利益分配作為促進家族成員遵守家族憲章的原動力外，對於無意遵循家族憲章或危害家族整體存續之家族成員，亦須依照家族企業現有或調整後的持股架構或相關法律上之工具，建立明確且具有執行力之退場機制，方能維護家族成員間公平原則。

二、家族辦公室的運用

家族辦公室的主要功能在於協調家族企業中的相關事務，通常由家族成員與專業人士組成，負責家族企業之戰略制定、稅務規劃、財富投資、資產管理、法令遵循、教育接班以及慈善事業等多項工作。家族辦公室不僅可以有效率的協調家族企業各部門間的關係，同時也可以擔任家族成員與企業間的溝通橋樑，增加家族企業管理之效能與透明度，為家族企業創造更多的價值。家族辦公室亦可以防範家族財產遭受不法侵占、圖利私人等行為，維持家族企業和諧與公平。

常見的家族辦公室類型，除了為單一家族服務的單一家族辦公室外，亦有同時為複數家族提供服務的聯合家族辦公室，而家族辦公室又依據其管理資產之規模大小或管理目的，必須進行客製化調整與規劃，家族辦公室通常會設置家族辦公室執行長，除了運用本身家族企業之資源外，亦能善用各項外部資源，以定期或不定期方式，向家族董事會成員提出說明報告。

家族企業財富傳承和治理問題向來都是家族企業所面臨的重要挑戰，然而透過制定家族憲章與運用家族辦公室等方式，家族企業可以建立規範化、穩定和透明的管理機制，在財富傳承與企業治理方面取得最佳的成效。在此過程中，家族成員應持續加強專業知識與管理技能的學習，並確定共同的家族價值觀與理念，以實現家族企業的長期發展與成功。

驅動永續 新視界



苗德荃

副總經理
勤業眾信管理顧問股份有限公司



黃暉婷

資深顧問
勤業眾信管理顧問股份有限公司

由永續人才管理落實企業永續經營

ESG自2004年首見於聯合國報告《Who Cares Wins》，提倡在投資經營決策中納入對環境 (Environment, E)、社會 (Social, S)、公司治理 (Governance, G) 之評估可為企業長期表現帶來正面影響，並在過去二十多年間逐漸躍升為最熱門的管理關鍵字之一。隨著永續發展觀念持續發酵、政府法規政策陸續要求企業揭露ESG資訊，如今落實ESG已不僅是企業用於吸引投資人的加分項目，更是獲得大眾青睞、提升國際競爭力的必備條件。

當談及永續發展，最直接影響人類生活的「環境」議題及被視為企業營運核心的「公司治理」議題往往備受矚目，相較之下「社會」議題則通常非企業首先關注的焦點。事實上，永續發展的重要精神在於追求三面向的均衡發展，而「社會」著重於衡量所有受企業影響的利害關係人面向，意味著企業在追求股東最大利益的同時，也要擔負起對員工、顧客、供應商等其他利害關係人的責任，才能在不同內外群體的支持下實現永續經營。

其中，員工作為企業的營運根基，在企業永續經營中扮演了相當關鍵的角色，因此許多常見的ESG評鑑指標皆會檢視企業在人才資本各面向的作為，藉以衡量企業的永續經

營能力。以目前國際上最具公信力的企業永續評比指標道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability World Index, DJSI) 為例，社會面評比指標即涵蓋人力資本發展 (Human Capital Development)、人才吸引與留任 (Talent Attraction and Retention) 等面向。以下我們將從DJSI在社會面所評量的三項人才資本議題，探討企業應如何實踐永續人才管理、穩固營運基礎，進而達成永續經營。

員工發展計畫：實現以員工為主體、以技能需求為核心的人才發展機制

作為企業的最基本構成要素，員工本身的素質、能力水準及工作表現高度影響企業價值及營運績效，因此員工培訓與發展一直是企業人才管理中的重要關鍵。有效實踐的培訓與發展計畫除應協助員工取得充分發揮潛力和最佳績效所需的知識和技能，更需因應企業的策略方向演進及員工本身在組織內的角色變動持續協助員工提升關聯能力，使員工能確實發揮所屬角色價值、達成員工與企業績效的同步增長。

近年來，隨著新技術快速發展、市場愈發瞬息萬變，許多工作都正以前所未有的速度不斷進行重塑，即使是身處相同職位的員工也經常需要面對不同於以往的新型態任務。這樣的趨勢不僅凸顯了員工培訓的重要性，也意味著企業必須重新檢視既有的人才發展設計是否足以協助員工敏捷應對不斷演化的工作內容。

為了靈活適應加速變化的商業環境及衍生的工作任務需求，我們建議企業跳脫以「職位」對應培訓項目或發展路徑的思維，將重點聚焦於執行任務的「人」及其實際所需技能。在當前VUCA時代下，針對各職位訂定的標準化職責往往已無法準確體現完整的工作樣貌，因此建議企業能由員工在組織中實際扮演的角色出發，拆解「人」在各任務中必須應用的技術及能力、識別員工技能與實務需求之差距，以更有效地鎖定具體技能差距提供相應的發展計畫。此外，無論是在分析培訓需求、選定培訓型態，或是在規劃培訓資源、評估培訓效益等，都應謹記發展的主體在於員工本身，唯有充分融入員工意見及反饋、提供符合員工能力水平及需求的培訓發展工具，方能確保所投入資源能確實為員工及企業帶來實質效益。

人力分析：善用人力資源數據價值，發揮人才管理的策略性角色

身處數據高速運轉的時代，許多企業早已相當熟悉透過數據分析提高決策準確度。正如同營運數據分析能在業務營運相關領域提供重要洞察，依據人力分析得出的見解在人才管理議題採取行動可以幫助企業實現更好的經營成果和有意義的變革。例如，在招聘與任用方面，企業可以透過分析員工技能、經歷、績效等數據理解當前組織能力與未來營運需求的缺口，從而更好地預測招聘需求；透過分析各招聘管道、面試篩選成效提高招聘品質，確保企業能及時獲取滿足需求條件的人才。除此之外，在勞動力規劃、績效、獎勵、員工技能評估、員工留用等方面也能藉由提出分析適當數據並採取行動帶來正面影響。

目前企業普遍擁有相當可觀的人力資源數據，包含人口特徵(demographic)及績效數據、薪酬、培訓、團隊關係等，然而多數企業的人力分析仍僅限於被動性地依據管理者要求整合相關數據報告。事實上，要確實獲取人力資源數據的最大價值，企業應能投入資源於循序提升人力分析成熟度：首先使人力資源部門具備主動分析之能力與角色，能結合與其他組織標竿比較、趨勢分析等資訊主動為決策者提供多面向的洞察報告；其次將分析內容提升至策略性分析層次，能透過資料分解及統計分析識別問題根因、提出可行的解決方案；最終以實現預測分析為目標，藉由情境規劃及分析建構預測模型，提前為企業預測降低人力資源面向的潛在風險、將相應的人力資源管理舉措整合於整體營運規劃與策略。

而在著手建構人力分析體系時，我們建議企業留意以下幾項關鍵成功因素：

一、確立明確的領導者：

在企業開始建構人力分析體系的初期階段，指派明確的領導者及負責團隊有助於確保組織持續投入足夠心力於提升人力分析能力、集中資源於首要任務，避免建構目標淪為口號。

二、重視分析後所採取的行動：

分析團隊必須將人力資源數據轉化為行動方案、而不僅是發現事實，且利益關係人必須確實採取相應行動，才能使人力分析真正發揮價值。

三、整合來自不同來源的數據：

與人相關的數據通常散落在許多系統，因此要將現有數據有效應用於人力分析的一大關鍵即是確實匯集所需的數據來源。並且，進階人力分析亦會更加依賴同時運用來自人力資源、組織營運、外部來源的數據，故企業必須鼓勵集成運用來自組織內外部的結構化與非結構化數據。

員工敬業度：關注員工需求及工作體驗，成為讓人才熱愛並投入的企業

在當今動盪的全球商業環境下，人才永續之於企業永續經營的重要性不言而喻。尤其新冠疫情大幅改變了人們長久以來習慣的生活及工作樣貌，促使人們開始重新思索工作的意義與價值，連帶考驗著企業是否仍能吸引並留住優秀人才；即使邁入後疫情時代，人才對工作的期望仍在持續改變：薪資不再是人才選擇工作的最主要考量，雇主本身及所能提供的工作內容、工作彈性、工作氛圍等都是影響人才留任意願的重要因素。面對這樣的人才需求及工作價值觀變化，愈來愈多企業已經意識到關注員工需求與感受、創造讓員工願意全心投入並且保持熱情的工作環境將是當務之急，方能成為令人才「無法抗拒」的企業。

員工敬業度即是協助企業具體檢視組織讓人才「無法抗拒」程度的重要指標。員工敬業度衡量員工對工作、同事及組織的依附與聯結程度，高敬業度員工對所屬組織存在歸屬感、為自己的工作感到自豪，意味著他們通常更願意主動付出額外努力幫助組織取得成就、也有更高的留任意願。依據Deloitte長期觀察發現，員工敬業度主要受到以下五大面向影響：

一、有意義與價值的工作：

聚焦於如何讓個別員工發揮價值，提供所需資源與工作自主性使其能發揮所長、對隸屬群體有所貢獻

二、能引領員工成長的管理風格：

管理階層應具備足夠的專業能力、溝通技巧、情緒成熟度，能夠給予必要指導及有效反饋幫助員工成長

三、能使員工發揮最佳表現並感到舒適自在的工作環境：

打造以人為本的工作環境，提供因應員工需求設計的實體辦公場域，並形塑積極正向且多元共融的非實體工作環境

四、能支持員工實現職涯目標的發展機會：

提供豐富的學習發展機會，支持員工有效完成工作任務，並重視員工自身的職涯規劃，輔助員工透過多元職涯路線機會、個人發展計畫等在組織內實現職涯目標

五、員工對組織具備高度信任：

領導階層必須具備足夠的誠信與可靠性，透過公開透明的行事與決策方式令員工信服，同時企業也需向員工具體展現組織對人才的重視、持續投注資源於幫助員工前行

由於員工敬業度是多重因素交互作用下的結果，企業若要提高員工敬業度，必須完整考量員工生命週期的每一環節設計，而非透過單一方案即可實現。我們建議企業定期調查員工敬業度，依據調查結果分析敬業度變化、現況與目標之差距，即時辨識採取改善方案，確保企業能有效針對員工所在意的面向進行提升。以Deloitte提供的員工敬業度衡量工具Engage+為例，能協助企業全面評估自身組織在上述高度影響員工敬業度的五大面向上的表現，進而識別企業應著手優化工作體驗的起點；並輔以趨勢脈動調查(pulse check)機制，協助企業持續追蹤執行改善方案後的員工敬業度變化，以即時調整行動方向、識別新的優化需求及行動方向。

結語

一場新冠疫情除了帶來全球性的巨大衝擊，也讓大眾意識到「不確定性」或將成為後疫情時代的常態。如此充滿不確定性的環境彰顯了企業具備永續經營能力的重要性，使得ESG不再只是紙上宣誓的願景，更是企業為了在諸多難以預測的變動因素中持續站穩腳步的勢在必行。

欲有效透過ESG強化自身營運韌性及風險應變能力，企業首先必須認知到ESG實踐是一段需要長期投入、不斷修正的任務，過度追求短期成效反而容易使企業忽視ESG能帶來的長期價值。永續人才管理亦是如此，當企業願意開始重視並投入於提升組織內的人才資本，雖然未必能在短期內立即見效，然長遠而言必然將有助於企業鞏固人才基礎、使員工能更有效率地支持企業達成營運目標，進而為企業創造良好的永續經營條件。

驅動永續 新視界



陳盈州
永續發展服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



陳世婷
永續發展服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所

淨零漂綠行為零容忍： 承諾，不能是一場大型公關活動

永續發展號召起的正向影響力，加速了企業轉型也改變了利害關係人對企業價值解讀與選擇的方式，廣泛的關注促使企業更多主動或被動式參與，永續發展激起的浪潮底下亦開始醞釀起「漂綠(Greenwashing)」的質疑及擔憂。尤其當環境風險已從對氣候變遷發生與否的懷疑提升至是否將迎來可預見的抵抗失敗，2050淨零排放的承諾不能淪為窗飾漂綠的口號，必須是企業誠信的責任與決心。為此，聯合國在COP27發布「誠信第一(Integrity Matters)」反漂綠報告，建議企業於推動淨零計畫時，應詳細說明計畫內容，並對揭露的資訊負起責任，及進行外部驗證或制定問責程序。

防漂綠不僅是國際關注的議題，台灣金管會於2022年12月亦公告「永續經濟活動認定參考指引」，訂定企業衡量

營運之主要經濟活動或專案項目是否符合永續經濟活動的標準，依照是否對六大環境目的「氣候變遷減緩」、「氣候變遷調適」、「水及海洋資源的永續性及保育」、「轉型至循環經濟」、「污染預防與控制」、「生物多樣性及生態系統的保護與復原」之任一項具實質貢獻，且未對其他項環境目的及社會保障造成重大危害進行篩選，指引企業了解現行永續作為是否真正符合永續活動的認定範疇、以防止無意識的漂綠。

2023年將實施的台灣第一屆永續金融評鑑，內容亦包含要求受評機構需就所提供之綠色商品與服務，訂定避免漂綠的措施並建立內部機制管控，顯見主管機關在淨零轉型對防止漂綠的重視。

勤業眾信建議企業可透過三項作為防範漂綠的情形發生：

一、建立強韌的公司治理

依照「永續經濟活動認定參考指引」企業評估重大危害之方式包含是否違反共通適用法規而受重大裁處，例如：企業於執行循環經濟措施時是否符合《資源回收再利用法》與《毒性及關注化學物質管理法》。而為有效防範違法情事發生，法律遵循程序應包含定期與管理階層溝通適用法規，並由董事會督導永續發展相關專案的執行，落實風險管理及內部稽核，由上而下確保公司的永續發展措施皆遵守各項法規。

二、透過外部確信增加可信度

企業應定期發布永續報告書，透過可量化的評估指標，追蹤永續方案的目標執行進度，例如：以科學基礎減碳目標 (Science based target, SBT) 制定溫室氣體減量目標，或參考企業社會影響力 (Business for Social Impact, B4SI) 評估結果訂定社會績效指標等，再委由第三方機構進行指標數據確信，提升品質增加可信度。

三、檢視產品與行銷

企業應確保其行銷、品牌和公關工作中的永續聲明與實際績效一致，且永續發展策略與營運策略具連結性，例如：成衣服飾及紡織業者透過發起舊物回收再製新衣活動，建立衣物循環系統。讓永續行動方案也成為新商業模式，達成永續與經濟績效雙成長之綜效。

呼應聯合國秘書長在COP27提出「承諾不能是有毒的掩飾 (Promises cannot be a 「toxic cover-up」)」，企業應將淨零承諾之落實視為誠信責任，積極公開具體計畫與目標執行資訊，並審慎防範漂綠發生。

(本文已節錄刊登於 2023-04-28 工商時報 名家評論)

專家觀點



柯志賢

總裁

勤業眾信聯合會計師事務所

有序傳承・永續未來

勤業眾信2023「卓越管理企業」評選獲獎名單揭曉！

勤業眾信2023「卓越管理企業」得獎企業：川方企業股份有限公司、清展科技股份有限公司、華夏玻璃股份有限公司、鐳洋科技股份有限公司



圖一：(左起) 勤業眾信私人暨家族企業財務顧問服務團隊副總經理邱立成、勤業眾信聯合會計師事務所法律諮詢服務主持律師陳彥勳、一零四資訊科技股份有限公司人資學院事業群總經理花梓馨、國立台灣大學管理學院專任教授郭瑞祥、富蘭克林證券投顧股份有限公司研究部資深副總經理羅尤美、勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) 負責人李紹平資深執行副總經理、勤業眾信聯合會計師事務所財務顧問服務副總經理陳柏諭

由Deloitte Private所舉辦的第三屆「卓越管理企業」(Best Managed Companies, BMC) 評選於台灣展開。

勤業眾信聯合會計師事務所根據策略、能力和創新、企業文化與承諾、公司治理和財務等四大理論框架，2023「卓越管理企業」評選出「川方企業股份有限公司、清展科技股份有限公司、華夏玻璃股份有限公司、鐳洋科技股份有限公司」四家新晉得獎企業。勤業眾信指出，因應大環境的變遷，家族企業更應定期進行企業體質的診斷與健檢，有系統地梳理現有策略架構及營運方針，從審視資產配置現況出發，對外規畫未來的投資方向與海外布局；對內部署家族辦公室、家族憲章等工具，作為促進家族成員的溝通與治理效率的橋樑。

勤業眾信聯合會計師事務所總裁柯志賢表示，隨著近年的疫情、地緣政治、烏俄戰爭，原物料的漲幅等環境變動，台灣大多數的企業經歷了震盪與起伏。伴隨著全球化競爭與科技創新浪潮，傳統的市場認知與競爭模式常被迅速顛覆，家族企業在其基業傳承的基礎上也應提前布局轉型升級的契機。而卓越管理企業體現了企業從多元角度進行策略布局的精神，在制度化管理系統之基礎上，建議企業把握關鍵優勢，進而推動創新轉型，並創造永續經營價值。



李紹平

私人暨家族企業服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



陳彥勳

法律諮詢服務主持律師
勤業眾信聯合會計師事務所



邱立成

財務顧問服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



陳柏諭

財務顧問服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) 負責人李紹平資深執行副總經理表示，家族企業最大的價值之一，係家族成員為了共同的利益和一致的目標，而團結努力累積個人與家族資產與價值；其獨特的治理結構和長期的家族文化傳承，使其在台灣企業界扮演著不可替代的角色。卓越管理企業探討的不僅是家族成員與其企業的權責和接班議題，更希望引領台灣的隱形冠軍透過企業策略、能力和創新、企業文化與承諾、公司治理和財務等四個指標面向，架構審視自身企業營運現況與制度化管理實施的框架，有系統地邁向永續成長的最佳實踐。

疫後時代的不穩定性加速市場改革和國際情勢的變動，許多不同以往的跨境商業模式與新興科技應運而生，勤業眾信《家族企業的資產配置規劃與未來策略藍圖調查》發現，雖然台灣家族治理的模式順應華人地域性的文化仍趨保守，逾八成參與調查的家族皆尚未建立家族辦公室及家族憲章等規章與制度，但家族辦公室除了在整合家族成員及企業間的溝通與意見整合，以及在評估策略架構及發展藍圖與目前執行方向的一致性上發揮了關鍵決策；也有近

20%的受訪企業表示，在面對多元挑戰市場環境下，期盼透過家族辦公室的資源與專業建議，建立一個量身定制的體系來滿足家族需求和目標，同時保留靈活性、積極協助自身企業完善成熟的風險管控流程。

從投資面上看，越來越多年輕世代企業領導人加入，除持續以傳統的股票、現金及債券形式作為資產配置及長遠發展的基礎，面臨近期高通膨與全球經濟衰退的壓力，但對於未來五年跨境及海外投資的布局仍抱持著彈性樂觀的態度，分別有25%及30%的企業在未來五年預計擴大創業投資和綠能投資的配額比重，顯示市場對於轉型創新及永續議題的重視也逐漸反應在家族企業對於投資選項的考慮上。勤業眾信提醒，外部資源的導入與生態系的合作是家族企業邁向專業化成長里程碑的重要驅動力，家族企業的領導人應從策略與企業願景即早融合部署，方能掌握前緣變化，在挑戰中站穩先機發展長期實質的優勢，進一步成為領域的典範。

家族企業的資產配置規畫與未來策略藍圖

富蘭克林證券投顧股份有限公司研究部資深副總經理羅尤美表示，在海外資產的配置應用上，銀行信用緊縮帶來的經濟衰退和高通膨下央行施行的鷹派政策大幅影響著市場表現，且近幾年永續投資資產的大幅成長不僅是單一區域的現象，至2022年底，全球永續基金規模將近2.5兆美元；自2016年至2022年期間，除了在亞洲指標性的717%成長外，在歐洲與北美也分別增長了326%與257%。家族

企業在策畫海外投資藍圖時應把握「納入相關性低的債券與另類資產、布局可對抗通貨膨脹的基礎建設等實質資產、關注趨勢商機和政策受惠題材」等三大原則；在盤點資產配置與擬定未來的投資規畫同時，仍應注意並分析企業治理、環保及社會等新興議題的發展與走向，並綜合考量「目標與成果、投資期限、配置、流動性、費用」等五大面向，以財富長期穩健增長為目的來建構確保家族基業長青的投資模組。



勤業眾信聯合會計師事務所法律諮詢服務主持律師陳彥勳表示，家族企業是企業家創造財富的來源，而家族和諧和價值觀是家族財富順利傳承的關鍵。對高淨值資產家族代際傳承來說，家族辦公室可提供量身定制方案，有組織、系統地提供家族企業運作之模式及制度，綜合考慮家族未來的需求之虞，根據外部環境變化隨時調整，並以發展為全方位專業服務機構為目標，同時搭建起家族成員之間溝通的橋樑和平台，通過家族信託和就業創業諮詢等，防範家族人脈資源與財富濫用情況發生。陳彥勳也提醒，家族企業較上市集團更具市場靈活度和彈性，但仍須將規章制度化，朝向企業永續發展目標前進。透過家族憲章之建立與約定，增加家族間的承諾執行力。

家族企業診斷室，提前掌握布局拓展與機會



勤業眾信私人暨家族企業財務顧問服務團隊副總經理邱立成表示，依據Deloitte「家族企業診斷室」架構，家族企業可就「競爭力、資本、成長、財富、治理、接班、風險」七大指標，檢視營運彈性延續與文化價值傳承。在資源有限成長階段的「營運管理與資源配置」，應塑造營運擴大或資源建置之風險管理思維及機制，並因應國內外遵循趨勢建立企業價值及文化配套措施；發展中「財富管理與治理接班」計畫，應留意家族合議架構機制，以宏觀思維盤點輔助資源，針對爭議分歧建立防護機制；至於轉型期「永續經營及策略擴展」，則須考慮管理成員多元設計與回饋，形塑長期願景與轉型管控。

最後，邱立成歸納，在診斷台灣家族企業體質過程中，因應數位轉型、ESG轉型及封館轉型的議題趨勢，有三項最常見的核心重點：一、管控企業核心能力與投資平台資源，以推展與檢視創新能量的規畫；二、透過治理機制達成特定範圍管控優化；三、盤點及規劃不同階段的人才需求，並可考量利用顧問團隊作為資源空缺的過渡期人才因應方案。期望藉由階段性的診斷與剖析，助攻台灣家族企業釐清營運現況、思考轉型契機、形成更穩固的家族企業發展脈絡。



勤業眾信聯合會計師事務所財務顧問服務副總經理陳柏諭

表示，當前已屆台灣家族企業接班的關鍵時期，而二代、三代在接班的經驗傳承中，往往面臨企業內部過去大量資訊斷層和無法量化的知識經驗傳承而斷鏈。善用數位化科技管理系統，透過5G、AI、雲端、區塊鏈等科技應用，數據的獲取 (Acquisitions)、分析 (Analyses) 和應用 (Applications) 將成為永續產品、服務及商業模式設計的一環。通過AI反覆訓練模型使用新的數據進行企業專業知識領域的學習，透過數據應用的可觀性創造出一個有效的策略循環，保留企業珍貴的技術經驗與文化底蘊並達成企業賦能與永續承諾。接下來，創建、優化企業獨有知識庫生成企業創造更有價值的商業機會與成長策略，為企業必須思考布建的核心能力。

國立台灣大學管理學院郭瑞祥專任教授表示，中小企業面臨許多全球化大型企業沒有的限制與挑戰，企業生命曲線被高度壓縮。而企業的核心技術與優勢的建立，須從製造、產品公平台和服務循序漸進，逐步累積，同時，企業領導人對於市場觀察的遠見和意志也是關鍵之一。過去許多台灣中小企業為增加競爭力，以加入已存在的價值鏈，緊跟該領域龍頭的腳步讓資源運用最大化，在數位競爭的生

態下，建議台灣的中小企業在尋求成長突破的歷程中，掌握「WIN」三點策略創新的關鍵，分別是掌握利基市場開創令消費者驚嘆的體驗創新 (WOW Experience)；深耕智慧科技應用以加值商業應用並延伸技術基礎 (Intelligent Technology)；重視網路效應與平台連接生態創新，發揮其與產品的互補效應提供更好的曝光機會 (Network and Platform)。

一零四資訊科技股份有限公司人資學院事業群總經理花梓馨

表示，外在地緣政治、全球經濟前景的挑戰使2023年對台灣產業而言是一個相對不穩定的開始。根據104人力銀行統計，2023年3-4月，國內仍舊有高達近60萬的人力資源缺口。面對人口負成長、嬰兒潮世代的退休，加上零工經濟崛起，求職者追求更多的彈性與自由度，以及受疫情影響，許多人提早考慮退休、或對工作考量的改變。花梓馨指出，台灣家族型中小企業從傳統產業發跡，逐漸走向數位化與專業化的同時，面對人才缺口與育才、留才的挑戰，建議大多數企業領導人開始思考未來人才及職場趨勢，工作型態的轉變及創造並強化員工歸屬感，也是後疫情時代企業新課題。花梓馨建議，企業在人才的招募應該強化行銷思維，透過人才庫的資訊更新與數據分析，來找到自身企業的招募亮點，並建立定期與潛在求職者互動的機制，化被動為主動，另一層面，從ESG的角度來看，員工福祉也是企業持續精進的面向，近期流行的安靜離職 (Quiet Quitting) 潮也代表員工更加重視工作生活平衡及更好的學習發展機會，特別是伴隨轉型必須的數位及永續等專業技能發展，通過定期審視績效和獎酬制度符合公平、優質的管理環境更是協助台灣企業奠定未來發展的重要基石。

勤業眾信2023「卓越管理企業」新晉得獎企業介紹：

一、川方企業股份有限公司

1975年創立迄今已半個世紀，擁有逾150項專利，以自有品牌COMEUP行銷五大洲、逾60國，是全球知名電動捲揚機、絞盤專業製造商。業務涵蓋自有品牌產品研發製造、吊掛工程顧問諮詢及系統整合，秉持「穩健創新，誠信經營」為精神，提供客戶最高品質的產品與服務。

二、清展科技股份有限公司

創立於1987年，總公司座落於高雄，以誠信 (Honest)、創新 (Innovation)、服務 (Service) 及永續經營 (Sustainability) 為企業理念，發展出自有品牌「HISS喜室清展」，期許成為家與環境連結最佳提供者，在隱形紗窗及通風門領域不斷推陳出新，解決消費者痛點，帶來生活空間的「喜」悅及宜「室」宜家的幸福感受。

三、華夏玻璃股份有限公司

位於新竹市，創始於1925年，至今已有98年悠久歷史，為台灣最大的日用玻璃製造商。除了技術創新，華夏玻璃更秉持「信任」、「創新」、「回饋」之理念，為客戶創造價值，並致力落實ESG永續經營，據此打造基業長青的百年企業。

四、鐳洋科技股份有限公司

成立於2015年，為國內指標型低軌衛星用陣列天線系統整合商及射頻測試廠商，是國際知名手機品牌、衛星服務提供商之指定供應商。榮獲經濟部小巨人獎、新北企業精典獎及鄧白氏中小企業菁英獎等殊榮，並於2021年獲選為低軌衛星國家隊。

專家觀點



熊誦梅

法律科技創新服務負責人
德勤商務法律事務所

4/26世界智慧財產權日 (WIPO IP Day)

勤業眾信：智慧財產女力崛起 迎向多元共融職場

Deloitte舉辦「亞太科技女性大獎」，拔擢具「創新力、科技新星、科技女力盟友、客戶影響力、產業影響力、社群影響力、顛覆科技女力、卓越科技」女性

自2001年起，世界智慧財產組織 (World Intellectual Property Organization, WIPO) 將每年的4月26日訂為「世界智慧財產權日」，每年以不同主題響應世界智慧財產權日，今年主題為「女性與智財」(Women & IP)，希望能夠表彰且鼓勵女性在智慧財產創造和保護方面所做出的貢獻，不僅是對女性的肯定和支持，也是對整個智慧財產權領域的重視和關注。

德勤商務法律事務所法律科技創新服務負責人熊誦梅合夥律師表示，智慧財產是現代經濟發展的重要支柱，涵蓋各項創意和創新的產品及服務。然而，在這個領域中，女性的貢獻和地位仍然需要更多的關注和支持，且持續加強對女性友善之教育及職場環境，透過促進女性在科技領域之職涯發展機會，進一步帶動女性參與相關領域。WIPO的

世界智慧財產權日透過「Women & IP」主題提醒社會關注此議題，並鼓勵更多女性參與，使得在此領域發光發熱的女性能夠被看見。期盼所有在智慧財產權領域不斷探索和創新女性，能攜手於智慧財產權日引起更多人對智慧財產女力崛起的關注，為智慧財產的發展和保護而努力，以創造多元與共融的職場環境為職志。

另一方面，據經濟部智慧財產局性別統計，自104年以來，台灣專利新申請案之自然人申請人，女性所占比例持續維持在15~16%，可見教育端之性別失衡延續至產業，研發端因科系間性別差異，使申請人亦有性別比失衡之影響。又自金管會公開發行公司董事性別統計，台灣110年女性董事占比不到14%，可見台灣在高階職位上仍有性別比例失衡之現象，如何使女性在職涯發展中持續嶄露頭角成為未來應努力之方向。為此，金管會特別規範2023年申請掛牌的公司需有女性董事；2024年董事任期屆滿的上市櫃公司須補選女性席次；2025年所有上市櫃公司的女性董事席次須達總人數的1/3。

Deloitte一向重視性別平等，致力打造具有多元與共融的工作環境，在2021 TCSA 台灣企業永續獎中榮獲「性別平等領袖獎」。自2022年開始，Deloitte亞太 (Deloitte AP) 更在會員所內舉辦首屆「亞太科技女性大獎」，從來自全亞太地區的參與會員所超過530位的提名，並經專家所組成的評審群，從32位決選名單中選拔15位不凡的得獎者，包括：「創新力獎、科技新星獎、科技女力盟友獎、客戶影響力獎、產業影響力獎、社群影響力獎、顛覆科技女力獎、卓越科技獎」8個獎項，表揚在科技領域擁有貢獻卓越的女性。Deloitte認為科技是一切行動的核心基礎也是營運成長的關鍵驅動要素，藉由獎項與評選為女性專業人士提供展示才華的平台，將激勵更多女性同仁追求在科技領域的職涯機會，同時也能夠對女性參與科技、智財領域等產生貢獻。

附錄：大專院校各科系學生男女比例

年及性別	法律學門	數學/電機/工程學門
106年		
男	48%	82%
女	52%	18%
111年		
男	48%	79%
女	52%	21%

(資料來源：教育部統計處)

專家觀點



洪國田

董事長

勤業眾信聯合會計師事務所

保發中心X會研X勤業眾信

透析IFRS 17稅務關鍵議題

勤業眾信：IFRS 17新制2026年生效 把握接軌準備期迎向新局



今年國際間有許多國家與地區的保險公司正式接軌IFRS 17，台灣則預計於2026年實施。由於適用IFRS 17將重大變更保險負債的計算與財務報告的呈現方式，未來勢必會產生許多實務上及稅務配套措施的討論與議題。有鑑於此，**勤業眾信聯合會計師事務所與保險事業發展中心、會計研究發展基金會攜手舉辦「IFRS 17稅務相關議題研討會」**，邀請專家共同研商IFRS 17接軌之影響，為業者獻策提前因應管理與對外溝通機制，以降低接軌所致的衝擊。



勤業眾信聯合會計師事務所董事長洪國田致詞時表示，儘管台灣仍有一段準備時間以接軌IFRS 17，但IFRS 17將改變保險業者財務會計的處理原則，進而影響相關稅務申報等原則，且使保險業者所面臨之挑戰更顯複雜。因此勤業眾信建議，保險業者可參考目前已正式接軌IFRS 17國家的經驗與實施狀況，輔以產、官、學界共同討論，以尋求最佳稅務申報因應之方式。



李惠先

稅務服務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林旺生

保險產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



陳惠明

稅務服務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

借鏡國際經驗 看IFRS 17對台灣業界之影響



勤業眾信聯合會計師事務所稅務服務部資深會計師李惠先表示，導入IFRS 17會帶來各種稅務議題和挑戰，包括對保險業既有的課稅規定如何調整因應等問題，建議業者及相關主管機關可參考新加坡、香港、韓國與澳洲等地經驗，進而思考台灣稅務面可能會面臨的問題及因應方向，例如：適用IFRS 17對壽險業與產險業分別可能造成的財稅影響模擬、稅務遵循與稽徵成本、降低稅上一次性影響與衝擊之可能方式，以及稅務法規的調整。



勤業眾信聯合會計師事務所保險產業負責人林旺生資深會計師表示，從現行IFRS 4到未來IFRS 17下的會計準則，在

保險負債計算將有重大變化及影響，需考量不同的負債衡量模式，且在現行保險公司以所收取之保費為認列保費收入及提存法定準備金，但IFRS 17下所收取之保費係認列為保險合約負債，未來保險收入認列會取決於衡量模型的收入釋放方式。此外，因為IFRS 17規定於首次適用前所發行之保單有三種開帳方式，而不同開帳方式將可能影響保險合約負債之開帳金額。

從IFRS 4與IFRS 17綜合損益表變動 看稅務申報因應之道



勤業眾信聯合會計師事務所稅務服務部資深會計師陳惠明表示，IFRS 17開始導入後，保費收入並非直接認列為營業收入，取而代之，是基於精算假設所認列最佳估計負債、非財務風險之風險調整及合約服務邊際(CSM)的攤銷或釋放，對於稽徵機關查核課稅方面可能會來很大的挑戰。

陳惠明說明，針對稅務申報的因應，目前多數已導入IFRS之變動，基於稽徵簡便多維持財稅一致的申報方式，而導入所產生的一次性差異要如何處理，便會是維持財稅一致

所面臨的重要課題。按過往的財政部函令，對於已發生尚未完成的交易，是同意在合約期間內按原申報方式申報到合約結束；但以保險業而言，不單是保單數量，以合約期間都可能長到幾十年後，如果按已發生尚未完成的交易，即使同意在合約期間內按原申報方式申報到合約結束，也同樣面臨兩套處理，對於簡化稽徵程序幫助不大，但一次性認列，如果是收入，則納稅負擔將過大，即使是損失，稅法只准予後抵10年，對於合約期間可能長於幾十年的保險業而言，亦不符量能課稅原則。

因此，陳惠明表示，不論是導入時的一次性調整、或是導入後未來的申報方式，IFRS 17導入因財務會計的處理與現行所得稅申報的原則或有不同而更顯複雜，其所面臨的影響亟待產官學一起來討論，並可參考國外做法尋找因應方式。

112年6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
APR05	06/09(五)	09:30-16:30	越南台商勞動人事管理實務解析 (含中國勞動法令規定差異比較)	陳彥文
APR08	06/09(五)	09:30-16:30	全面預算與營運績效管理新策略關聯運用	彭浩忠
APR01	06/12(一)	09:30-16:30	境外公司與國際貿易運作實務解析	張淵智
JUN01	06/13(二)	13:30-17:30	統一發票開立及申報抵扣實務精解	詹老師
JUN02	06/13(二)	14:00-17:00	NEW~國際永續揭露準則之介紹與因應	施俊弘
JUN03	06/14(三)	09:30-16:30	出納作業與金融往來實務	李進成
APR07	06/14(三)	14:00-17:00	NEW~迎接國際租稅新時代來臨~ 國際租稅變動趨勢及對企業之影響	李嘉雯
JUN04	06/15(四)	09:30-16:30	財會人員協助企業主經營管理應有的角色作法與技能	彭浩忠
JUN05	06/15(四)	14:00-17:00	各類稅務調節表重點實務解析	王攀發
JUN06	06/16(五)	14:00-17:00	NEW~企業併購財會人員應注意事項	林孟衛
APR04	06/16(五)	14:00-17:00	受控外國公司及實質管理處所重點解析及企業因應策略	張瑞峰
JUN07	06/19(一)	09:30-16:30	支付外國企業與外國人扣繳應注意事項	張淵智
JUN08	06/19(一)	09:30-16:30	營運資金管理與融資決策實務	侯秉忠
JUN09	06/20(二)	09:30-17:30	如何從財務報表數據全面檢核企業營運績效	彭浩忠
JUN10	06/20(二)& 06/21(三)	09:30-16:30	*上課須帶電腦(Excel 2007以上或365版本)* 合併報表多期編輯實務	陳政琦
JUN11	06/21(三)	13:30-17:30	NEW~近期營業稅解釋函令解析	詹老師
JUN12	06/21(三)	14:00-17:00	NEW~員工薪資扣繳暨勞健保法令規定及申報實務	胡雅如
JUN13	06/26(一)	09:30-16:30	現金流量表的12項關鍵解讀	李進成
JUN14	06/27(二)	09:30-16:30	管理會計與決策分析實務	黃美玲

【實體課程】

代號	日期	時間	課程名稱	講師
FM13-5	06/08(四)	09:30-17:30	第十三期 企業財務主管實務研習班— 如何透過經營分析提升企業競爭力	黃美玲
APR02	06/20(二)	14:00-17:00	NEW~盈餘分配應考慮之稅負	王昭悌
FM13-1	06/28(三)	09:30-17:30	第十三期 企業財務主管實務研習班— 財務報表解讀與財務體質分析實務	黃美玲



《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
- 詳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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本內部通訊及其任何附件僅供Deloitte、會員所及關聯機構之同仁使用。本內部通訊可能包含機密訊息, 僅提供收件者本人實體使用。如果您不是為預期之收件者, 請立即回覆此電子郵件予我們, 並請刪除此文件及任何相關副本, 不可將此文件用任何方式通信。

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。對於本出版物中資料之正確性及完整性, 不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。

