

## 封面故事

- CRM系列 - 掌握經銷商與  
關鍵客戶 提升企業價值

## 法律諮詢專欄

- 跨國併購面面觀 - 交易  
架構之選擇

## 創業心法

- 新創公司之公司治理  
運作

## 專家觀點

- 宅男經濟 點亮電競商機
- 科學化精算落實保險風控



# 通訊

發行人：郭政弘

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

法律顧問：林瑞彬

總編輯：洪國田

責任編輯：龔則立  
黃之千儀  
吳品儀  
申緒芳  
朱家齊

美編：林淑琴  
呂冠漢  
張綺凌

編輯組：楊怡芳  
李威陞  
祁靜芬  
范麗君  
郭怡秀  
曲壽珍  
杜嘉珮

## 勤業眾信通訊

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

## 歡迎各界投稿

勤業眾信通訊歡迎各界專家學者投稿，與讀者分享會計、稅務、法務、財務與企業管理等相關內容；投稿文章字數限5,000字以內，並在每月10號截稿前將文章回傳至勤業眾信編輯組。編輯組保留是否刊登之決定權。

## 編輯聯絡人



吳品儀小姐

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



申緒芳小姐

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



朱家齊小姐

(02)2545-9988#2678, echu@deloitte.com.tw



立即免費訂閱

填寫資料並選擇主題『訂閱勤業眾信通訊電子月刊』

# CRM系列 - 掌握經銷商與關鍵客戶， 提升企業價值！

Deloitte  
Monthly

- 稅務面面觀
  - 06 BEPS 深入解析  
BEPS 國際動態
  - 08 跨國稅務新動向  
俄羅斯 / 泰國
  - 09 中國稅務與商務諮詢  
從外匯案例中了解大陸台商的經營風險
  - 11 中國稅務與商務諮詢  
新一輪的深化增值稅改革 - 調降增值稅率  
與統一小規模納稅人標準
  - 13 中國稅務與商務諮詢  
中國頒布稅收協定受益所有人認定新規  
(下) - 安全港規定及受益所有人要求
- 法律諮詢服務專欄
  - 16 跨國併購面面觀 - 交易架構之選擇
- 風險諮詢服務專欄
  - 18 內部稽核轉型之利器 - 淺談資料分析於內部稽核之運用
  - 20 CRM 系列 - 淺談經銷商該如何管理？
  - 23 CRM 系列 - 掌握關鍵客戶，提升企業價值
  - 27 從風險管理出發，打造企業防範不誠信行為方案
- 創業心法
  - 30 新創公司之公司治理運作
- 專家觀點
  - 31 宅男經濟 點亮電競商機
  - 33 科學化精算 落實保險風控  
理仁法律專欄
  - 34 淺評公司法部分條文修正草案第 210 條  
及第 210 條之 1 - 以股東之股東名簿查閱  
權為核心
- 勤業眾信講座訊息
  - 37 2018 年 6 月份專題講座

# 稅務 面面觀



張宗銘  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



周宗慶  
稅務部副總經理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《BEPS 深入解析》

## BEPS 國際動態

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、周宗慶副總經理

### 行動計畫 1 - 瑞士發表數位經濟課稅之立場

2018 年 3 月 8 日，瑞士國際金融秘書處 (the Swiss State Secretariat for International Finance, SIF) 發表相關文件列出在 OECD 數位經濟課稅框架下之瑞士課稅主張，該文件係過去幾個月瑞士 SIF 針對如何對數位經濟課稅之分析結果，其主要因素如下：

1. 數位經濟課稅方式必須符合於價值創造所在地課徵稅收及避免雙重或過度課稅的多邊方法；
2. 應避免租稅協定範疇外之裁量，例如：可導致過度或雙重課稅之數位交易消費稅；
3. 如因國際間長期及最終解決方案共識仍有待定調，國家希望先施行短期裁量，該裁量方式必須盡可能針對性及限縮性地設計，及同時適用於國內外公司並訂定期限 (落日條款)，以減少雙重或過度課稅並降低對數位經濟的負面影響，尤其是新創公司及中小型企業 (small and medium-sized enterprises, SMEs)，該針對性裁量範例如下：對集團合併年收入超過歐元 7.5 億元之公司之數位廣告課徵消費稅，同時設定落日條款。
4. 長期裁量應符合現有國際租稅規範架構及現有 OECD 數位經濟行動計畫，約束標準通常優先於建議或評論。

針對數位經濟行動計畫之議題，全球尚未建立一個最終版方案，然目前部分國家已先採取各種因應措

施，以面對數位經濟下所面臨的稅收挑戰。

資料來源：

【Report from Andreas Pedelwitz, Principal Associate, IBFD (2018/03/13)】。


### 行動計畫 13 - 印度延長國外跨國企業印度成員實體國別報告繳納期限

印度將總部位於印度境外之跨國企業集團由印度成員實體於印度申報國別報告期限從原 2018 年 3 月 31 日延長，延長日期待定。印度國別報告規範在某些特定條件下國外跨國企業集團印度成員實體需於印度做國別報告次級申報。該特定條件於 Section 286(4) of the Income Tax Act, 1961，如下：

1. 集團母公司在其居住地管轄區 (Residence Jurisdiction) 無申報國別報告之義務；
2. 集團母公司為非與印度有簽署雙邊或多邊自動稅務資訊交換協議之居住者公司；
3. 集團母公司居住地管轄區發生國別報告交換上之系統失效 (Systematic Failure)，且該成員實體已被通知。

如有上述任一情形適用者，國外跨國企業集團之國別報告應由其印度成員實體申報。

The Finance Act, 2018 現明定於特定條件下，由印度成員實體於印度申報之總部位於印度境外之跨國企業集團國別報告將被視為於法定期限內申報。此修正確立於 3 月 23 日印度政府發布的新聞稿中，該新聞稿指出原申報期限 2018 年 3 月 31 日不適用於由印度成員實體於印度申報之總部位於印度境外之跨國企業集團之國別報告，新的申報期限將另行公布。

據此，滿足特定條件的國外跨國企業集團之印度成員實體，其適用之印度國別報告次級申報機制尚未啟動，直至印度稅法明定相關申報期限止。 

資料來源：

【Deloitte Global TP Alert: India delays due date for filing country-by-country reports by Indian constituent entities of foreign MNEs】。

# 稅務 面面觀



陳光宇  
稅務部營運長  
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷  
稅務部副總經理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

## 俄羅斯 / 泰國

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇營運長、洪于婷副總經理

### 俄羅斯

#### 外國電子服務供應商提供服務予法人將須繳納營業稅

俄羅斯於 2017 年 11 月 27 日頒布修正外國電子供應商提供電子服務予在俄羅斯設籍登記之法律實體或個人獨資企業 (B2B supplies, 以下統稱提供電子服務予法人客戶) 之營業稅計算及繳納程序。根據俄羅斯稅法, 外國電子服務供應商提供跨境電子服務時, 將被視為該服務於俄羅斯境內提供。因此, 除非依法由外國電子服務供應商之稅務代理人 (tax agent) 負擔納稅義務, 否則該供應商提供電子服務予俄羅斯法人客戶時, 須計算及繳納俄羅斯營業稅。

前述修正法規將於 2019 年 1 月 1 日生效。提供法人電子服務之外國供應商若尚未向俄羅斯稅局辦理稅籍登記者, 須於 2019 年 2 月 15 日前申請稅籍登記。外國供應商因提供電子服務予俄羅斯個人 (B2C) 而已辦理稅籍登記者, 則亦須於 2019 年 1 月 1 日起針對提供予俄羅斯法人客戶之電子服務繳納營業稅。

處理電子服務相關款項之境內支付系統業者將不被認定為稅務代理人 (中介機構)。境內支付系統業者包含提供轉帳匯款服務業者、銀行付款服務業者、支付代理人、提供現金轉帳之聯邦郵政業者、支付系統營運服務者、及提供付款基礎設施營運服務業者。此條款自 2018 年 1 月 1 日起適用。

### 泰國

#### 移轉訂價法規草案

泰國內閣於 2018 年 1 月 3 日通過移轉訂價法規文據之草案規定。該草案主要特點如下:

- 納稅義務人若與關係人從事交易, 將須備妥移轉訂價報告揭露與該受控交易參與人之關係及每個會計期間之關係人交易金額。移轉訂價報告須按照稅局 (Director-General of the Revenue Department) 要求之格式準備, 並遞交予稽徵機關。公司所得若低於規定之門檻, 則可免除備妥報告之義務。
- 稽徵機關將有權針對納稅義務人未符合常規之受控交易進行所得或費用調整。
- 稽徵機關於評估受控交易時, 將有權於移轉訂價報告遞交後之五年內, 要求納稅義務人提示相關額外資訊。D





徐曉婷  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



傅至真  
稅務部協理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

## 從外匯案例中了解大陸台商的经营風險

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

### 一、近期大陸外匯局通報的外匯案例

根據大陸國家外匯管理局網站通報一批外匯違法違規案件，不難發現企業主要是利用虛假單據或虛構貿易等手段逃匯；個人則是利用「螞蟻搬家」的手段非法轉移資產。台商較少直接利用企業偷逃匯，但利用個人銀行帳戶處理兩帳問題則較常見，茲摘錄一些常見案例：

【案例 A】A 某為實現非法向境外轉移資產目的，將 RMB3,000 萬元分 3 次打入地下錢莊控制的境內帳戶，通過地下錢莊兌換外匯匯至其境外帳戶。

【案例 B】B 某利用本人在境內個人帳戶支付或收取人民幣，同時利用境外帳戶收取或支付對應外幣，為他人非法兌換外匯，交易共計 33 筆，違規金額合計 RMB6,500 多萬元。

【案例 C】C 某為實現非法轉移資產目的，利用本人及其親屬、朋友共計 54 人的個人年度購匯額度（每人每年 USD5 萬），以出國留學費、就醫、境外旅遊等虛假名義將個人資金分拆購匯後匯往其境外帳戶，非法轉移資金 USD300 多萬元。

以上三個案例台商老闆一定不陌生，甚至覺得為了經營企業，這些外匯手段是必要的，否則企業無法運作。

### 二、違法外匯進出之潛在風險

他們為何甘願冒著外匯風險也要偷逃匯？沒錯！台

商老闆都心知肚明，大陸是個嚴格外匯管制的國家，所有的外匯金出必須有相應的交易單證，當企業無法從外帳（稅帳）處理的交易，可能會利用偷逃匯轉移資金。常見將資金移入大陸企業的情況包括：大陸企業出口價格低報、境內採購未取得合法憑證、薪資未全額全員申報。將資金移出大陸企業常見情況包括：內銷不開發票、私下處分邊角料或收取佣金未入帳、支付境外內帳（管帳）費用。

以前大陸稅務機關、海關都是靠抽查或舉報來稽核轄區企業，某一些不想合規繳稅的台商老闆靠著地方關係或窗飾報表來因應，未來此作法恐行不通了。2017 年 4 月 21 日海關總署、國稅總局、外管局共同簽署《關於實施資訊共用開展聯合監管的合作機制框架協定》，以及《海關總署、國家稅務總局關於推進資訊共用實施聯合監管合作備忘錄》和《海關總署、國家外匯管理局關於推進資訊共用實施聯合監管合作備忘錄》作為具體落實機制。簡言之，不久的將來海關、稅務、外匯三部門加強彼此間資訊共用，實施聯合監管措施，透過外管局查核資金進出的資料，進而發現稅務及海關違法議題的風險將大幅提升。

### 三、因應及注意事項

大陸主管機關的稽查工具及資源一日千里，企業必須正視兩帳經營的風險才是根本解決之道，建議台商老闆首先應檢視有哪些資金進出是違法的？再來，了解這些資金進出是為了什麼原因？最後，修正營



運模式將兩帳合而為一。營運模式調整過程中將面臨許多問題，例如：客戶及供應商 (vendor code) 的事前溝通、集團轉讓定價的調整、海關手冊的管理、員工福利的協商、價格或利潤的平滑修正，甚至是集團投資架構的重組。這些工作需要過渡期，提醒企業在過渡期內，應特別注意下列外匯監管的法令：

#### a. 反洗錢法令：

根據「金融機構大額交易和可疑交易報告管理辦法」(2016 年修訂) 規定，金融機構應當履行大額交易和可疑交易報告義務，向中國反洗錢監測分析中心報送大額交易和可疑交易報告。所謂大額交易包含：

1. 當日單筆或者累計交易人民幣 5 萬元以上(含)、外幣等值 1 萬美元以上(含)的現金繳存、現金支取、現金結售匯、現鈔兌換、現金匯款、現金票據解付及其他形式的現金收支。
2. 非自然人客戶銀行帳戶與其他的銀行帳戶發生當日單筆或者累計交易人民幣 200 萬元以上(含)、外幣等值 20 萬美元以上(含)的款項劃轉。
3. 自然人客戶銀行帳戶與其他的銀行帳戶發生當日單筆或者累計交易人民幣 50 萬元以上(含)、外幣等值 10 萬美元以上(含)的境內款項劃轉。
4. 自然人客戶銀行帳戶與其他的銀行帳戶發生當日單筆或者累計交易人民幣 20 萬元以上(含)、外幣等值 1 萬美元以上(含)的跨境款項劃轉。

#### b. CRS (Common Reporting Standard) 法令：

根據「非居民金融帳戶涉稅資訊盡職調查管理辦法」(2017 年) 規定，在大陸境內設立的金融機構依法應開展非居民金融帳戶涉稅資訊盡職調查工作(2018 年底之前應完成清查)。國家稅務總局與有關金融主管部門建立涉稅資訊共用機制，保障國家稅務總局及時獲取本辦法規定的資訊。**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



王集忍  
稅務部協理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

## 新一輪的深化增值稅改革 - 調降增值稅率與統一小規模納稅人標準

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 陳文孝執行副總經理、王集忍協理

比較一下兩岸的稅收結構，就會發現中國大陸近年來對增值稅進行一系列改革的趨勢。根據近三年(2015~2017)兩岸官方公佈的稅收統計數據，中國大陸境內增值稅佔總稅收比重約為 40%，而台灣營業稅佔比則在 16%~17% 左右。在所得稅方面(包括企業所得稅與個人所得稅)，中國大陸所得稅佔比約近 30%，而台灣則在 44% 左右。從上面稅收統計數據來看，中國大陸增值稅佔比高於所得稅，除了增加企業與一般消費者的負擔外，也不易透過稅收來調節所得貧富差距。因此，深化增值稅改革一直是中國大陸近年來的施政重點。

中國大陸繼通過營改增累計減稅人民幣 2.1 萬億元後，李克強於 2018 年 3 月 28 日提出，為進一步完善稅制，持續為市場主體減負，中國大陸國務院常務會議決定，從 2018 年 5 月 1 日起將調降增值稅稅率，預計全年可減稅 2,400 億元；此外，還將統一增值稅小規模納稅人的標準，並在一定期限內允許已登記為一般納稅人的企業轉登記為小規模納稅人，讓更多企業享受按較低徵收率計繳增值稅的優惠。為落實上開政策，中國大陸於 2018 年 4 月初發佈財稅 2018 年 32 號文件與 33 號文件，分別對調降增值稅稅率與統一增值稅小規模納稅人標準做出具體規定。

### 32 號文件要點

在調降增值稅稅率方面，32 號文件規定自 2018 年 5 月 1 日起，納稅人發生增值稅應稅銷售行為或者進口貨物，原適用 17% 和 11% 稅率的，稅率分別

調整為 16%、10%。而原適用 17% 稅率且出口退稅率為 17% 的出口貨物，出口退稅率調整至 16%。原適用 11% 稅率且出口退稅率為 11% 的出口貨物、跨境應稅行為，出口退稅率調整至 10%。

對內銷型企業而言，增值稅率調降將直接受益，但在 32 號文件生效日前，需注意下列兩點：

1. 在過渡期內是否有機會延遲銷售交易，以降低銷項稅額的負擔；或儘早完成採購交易並取得發票，以取得較多的進項稅額；
2. 若採預收款方式銷售貨物(或提供服務)者，需特別注意增值稅納稅義務發生時點所適用的增值稅稅率。例如採取預收貨款方式銷售貨物的，增值稅納稅義務發生時點在貨物發出的當天；企業採預收款方式提供租賃服務的，其納稅義務發生時點為收到預收款的當天。

對出口型企業而言，則需注意出口退稅率相應調降對企業的影響：

1. 對於目前適用 17%(或 11%) 稅率，而出口退稅率亦為 17%(或 11%) 的企業而言，需避免按較高稅率購入貨物，但出口時卻適用較低出口退稅率的情況；
2. 對於目前出口退稅率低於 17%(或 11%) 的生產企業而言，增值稅率調降，將可減少申報出口免抵退稅須轉出的進項稅額，有利於提高銷售利潤。

### 33 號文件要點

中國大陸將增值稅納稅人分為一般納稅人與小規模納稅人兩類，一般納稅人採銷項稅額減進項稅額的方式申報納稅，而小規模納稅人則以銷售額為稅基，按 3% 徵收率計算繳納增值稅。但在現行法規下，小規模納稅人的年銷售額標準依經營業務種類不同，分為人民幣 50 萬元、80 萬元及 500 萬元三類。

33 號文件規定自 2018 年 5 月 1 日起，將增值稅小規模納稅人標準統一為年應徵增值稅銷售額人民幣 500 萬元及以下，此規定除了減少稅務機關的管理成本外，也同時降低了中小微企業的增值稅負擔。

33 號文件同時規定，工業企業與商業企業已依現行法規認定為增值稅一般納稅人的，若其年銷售額低於 500 萬元，可在 2018 年底前，選擇轉登記為小規模納稅人，採用較低的徵收率申報繳納增值稅，但其未抵扣的進項稅額需作轉出處理。符合條件的中小微企業若選擇採用此政策以降低增值稅負，則應充分評估其節稅效果、進項損失，以及客戶是否接受其小規模納稅人之身分。

總體而言，此波增值稅改革對納稅人明顯有利，惟自政策出台至生效日之過渡期間不到一個月，建議企業應把握時間，針對購銷價格之調整、納稅義務與出口退稅的發生時點充分進行評估與安排，以利用在新舊政策過渡期間，為企業爭取最大的改革利益。

**D.**



林淑怡  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



游浚璋  
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》

## 中國頒布稅收協定受益所有人認定新規 (下) - 安全港規定及受益所有人要求

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、游浚璋經理

### 前言

上一篇我們介紹了 9 號公告刪除與修正受益所有人認定的不利因素判定條件，本篇將針對安全港、借助股東的受益所有人身份享受協定待遇與股權連續性等要求進行說明。

### 擴大安全港範圍

原 30 號公告規定的安全港，係申請人限於在自身國家上市或被同為自身國家上市的居民企業 100% 直接或間接持有，且股息是來自上市公司所持有的股份的所得，可直接認定申請人具有受益所有人身份，9 號公告放寬了原 30 號公告規定的安全港範圍，說明如下：

1. 申請人若為自身國家的政府、在自身國家上市的居民企業或是居民個人，直接認定為受益所有人，舉例 (如圖示 1)：如某一香港居民 A 取得中國居民的股息，A 為香港政府、香港上市公司或是香港居民個人，則香港居民 A 可直接認定為受益所有人，享受 5% 優惠稅率待遇。

2. 申請人被自身國家的政府、在自身國家上市的居民企業或是居民個人一方或多方直接或間接持有 100% 的股份，且中間層為中國居民或自身國居民的，無須依據不利條件認定，直接認定申請人具受益所有人身份。舉例 (如圖示 2)：如某香港居民 D 投資取得中國居民的股息，香港居民 D 被香港居民、香港居民上市公司或香港政府合計持有 100% 股權時，D 可直接認定為受益所有人；又 (如圖示 3) 如某香港居民 B 投資取得中國居民的股息，香港居民 A 透過香港居民 C 間接持有 B 100% 的股權，若 A 為香港政府、香港居民且在香港上市或香港居民個人，則可直接判定 B 具有受益所有人身份。

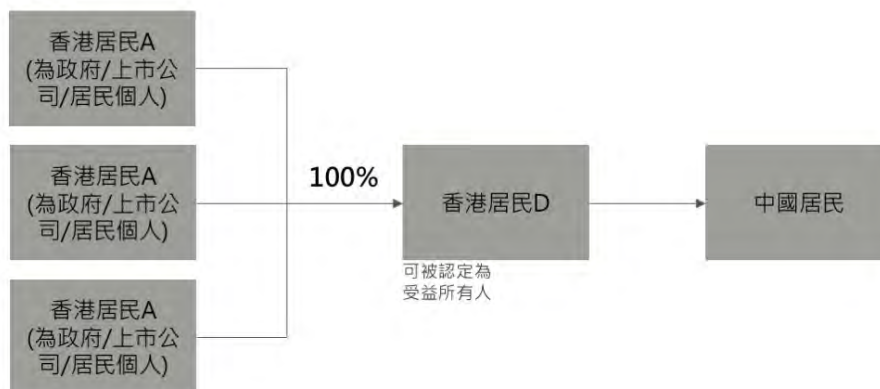
### 借助股東的受益所有人身份享受協定待遇

在過去 601 號文和 30 號公告中，若取得股息的申請人不符合安全港規則，且經綜合判斷本身並無法滿足受益所有人條件時，則無法享受協定待遇；在 9

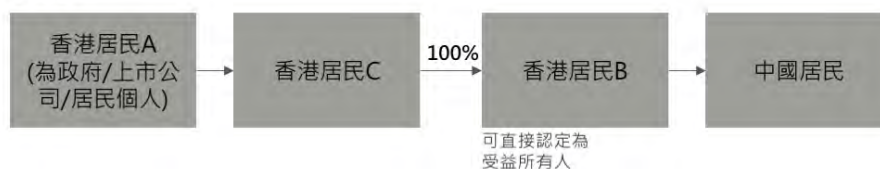
圖示1



圖示2



圖示3



號公告中，如屬於下列兩種情況的，申請人雖不滿足安全港規則與受益所有人條件，且以下之情況雖於投資架構中直接投資者或許不能被認定為受益所有人，仍可借助其股東的受益所有人身份享受稅收協定的待遇。

- 情況一：直接或間接持有申請人 100% 股權的人為申請人所屬居民國居民，且其符合受益所有人條件，舉例 (如圖示 4)：香港居民 E 投資中國居民並取得股息，香港居民 F 直接持有香港居民 E 100% 股權，若 F 符合但 E 不符合受益所有人條件，那麼仍可認定 E 具有受益所有人身份。又 (如圖示 5) 若 E 與 F 中間尚有一家境外公司，只要 F 符

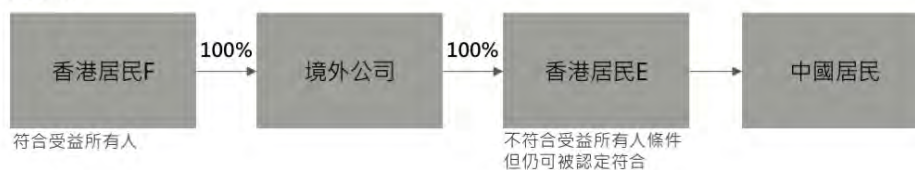
合條件，亦可認定 E 具有受益所有人身份，亦即 9 號公告對中間層股東的具體情況並無要求。

- 情況二：直接或間接持有申請人 100% 股權的人雖不為申請人所屬居民國居民，但該人和間接持有股份的中間層股東均為符合收益所有人條件的人，舉例 (如圖示 6)：香港居民 G 投資中國居民並取得股息，新加坡居民 I 透過投資新加坡居民 H 間接持有香港居民 G 100% 股權，若 I 符合受益所有人條件，且 I 與 H 取得的是股息時，依據中國與新加坡簽訂的稅收協定可享受的協定待遇與 G 可享的待遇相同，故可認定 G 具有受益所有人身份。

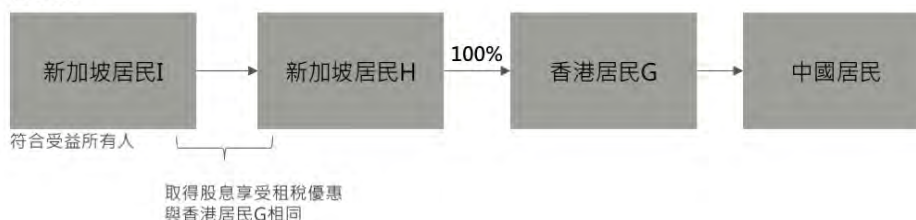
圖示4



圖示5



圖示6



9 號公告規定申請人的持股結構如為多人合計持有 100% 股權的，是可以滿足安全港要求的，但為了防止人為的籌畫取得股息時點達到持股 100% 的限制，9 號公告要求持股比例應當在取得股息前連續 12 個月以內任何時候均達到規定比例，反映了對股權連續性的要求。

### 代理人的新規定

延續了 30 號公告的精神，9 號公告澄清代理人的概念，無論代理人是否屬於締約對方居民，代理人代為收取所得均不影響申請人受益所有人身份的認定，代理人代為收取款項，不包括股東基於持有股份取得股息、債權人基於持有債權取得股息、特許權授予人基於授予特許權取得特許權使用費的情形。

### 應提供證明受益所有人身份的資料

除了原先於國家稅務總局公告 2015-60 號文件第七

條要求的資料外，符合受益所有人身份的申請人，提供其稅收居民身分證明外，還應提供符合受益所有人條件的人和符合條件的人所屬居民國稅務機關為其開具的稅收居民身分證明，值得注意的是，稅收居民身分證必須是能證明申請人取得所得的當年度或上一年度的稅收居民身份。

### 結語

9 號公告的頒布，一方面增加了申請人享受稅收協定待遇的機會，就多項問題提供稅務機關與納稅人更為明確的指導原則與操作規範，另一方面也加強了防範對稅收協定的濫用情況，9 號公告自 2018 年 4 月 1 日起適用，建議企業應重新審視自身的投資架構安排，就新規定即將實施之際，確認公司是否能夠符合享受稅收協定待遇之身份，若有需要針對投資架構部份能再調整或加強，以期能達到最佳的稅務效果。D





陳盈綦  
資深律師  
德勤商務法律事務所

## 跨國併購面面觀 - 交易架構之選擇

德勤商務法律事務所 / 陳盈綦資深律師

2017 年底知名藥廠被日本公司收購下市，溢價超過 100%，交易架構採反三角合併，即收購公司以其 100% 控股子公司（特殊目的公司，簡稱 SPV），與標的公司進行合併，合併後標的公司存續（反之若 SPV 存續，則稱為正三角合併）。此不同於 2016 年企業併購法修正後實務上風行的股份轉換架構。雖三角合併及股份轉換均可使標的公司成為收購公司 100% 持股的子公司，但兩者在踐行程序及稅負方面略有差異。

三角合併及股份轉換的對價都可為股份、現金或其他財產，且均須經標的公司股東會特別決議通過；若標的公司為上市櫃公司，而交易完成後將終止上市櫃者，應有已發行股份總數三分之二以上股東同意。但在收購公司則有所不同，股份轉換原則上須經收購公司股東會特別決議通過，反三角合併實務一般認為不適用企業併購法第 18 條規定而無須經收購公司股東會特別決議，因收購公司並非合併主體，且 SPV 為收購公司 100% 持有，亦無股東會，故僅須董事會決議即可。

企業併購法第 39 條規定的租稅優惠，若以全部現金為對價進行股份轉換，因非以股份為對價，故無法適用。但若以全部股份為對價進行股份轉換或合併交易則可享有租稅優惠，惟反三角合併，消滅公司為 SPV，標的公司未移轉資產予 SPV 或自 SPV 取得資產，故實質上該條租稅優惠適用效果較不明顯。股東稅負通常亦為交易架構選擇重要因素。以全部現金為對價的股份轉換，標的公司股東取得現金對價屬於證券交易所所得；若以全部股份為對價，標的

公司股東取得收購公司股份價值超過其原始取得成本者屬證券交易所所得，惟目前停徵證券交易所所得稅，故除國內法人股東應注意所得基本稅額條例的適用外，個人股東無此議題。但合併時，消滅公司（於反三角合併時為收購公司；於正三角合併時為標的公司）股東所取得的合併對價若超過出資額，股東獲配該超過部分將視為股利所得而課徵所得稅，除國內法人股東依所得稅法規定取得國內轉投資事業的股利不計入所得課稅外，個人股東及外國股東均應課徵。

若為跨國併購，外國公司出資種類亦得為股份、現金或其他財產。惟外國投資人資格應符合下列任一項：

1. 有實際營業活動，指持續營運一年以上，且持有或租用如辦公室、廠房、機械設備等實質固定資產，在註冊國或其他地區有營業處所及正職員工，並從事商品製造、銷售或提供勞務服務之公司，或直接擁有兩個以上從事實際營業活動之子公司或分公司。
2. 已在大陸地區以外之證券市場掛牌交易。
3. 與進行併購之國內事業屬同一集團公司，例如：
  - (1) 直接或間接持有國內事業 90% 股份；
  - (2) 與國內事業超過 90% 股份直接由相同之自然人或法人所持有；或
  - (3) 與國內事業超過 90% 股份間接由相同之自然人或法人所持有，而國內事業本身有實際營業活動，且主要實際經營業務係為行政院「五加二」創新經濟發展方案推動之產業（即



綠能科技、亞洲矽谷、生技醫藥、國防產業、智慧機械、循環經濟及新農業)、最近年度財務報表為累積虧損狀態且外國投資人以現金認購國內事業增資，若為合併，存續公司應為國內事業。

上述外國投資人資格是投審會 2017 年 8 月公告的放寬規定，但審查實務仍待觀察。今年全球併購案增，與各國政府積極推動法制稅制改革密切相關。臺灣政府也應順應潮流，持續開放跨國併購限制，使企業在交易架構選擇上更彈性多元，以利產業版圖佈局、提高企業價值。D

張益紳  
執行副總經理  
勤業眾信徐潔茹  
協理  
勤業眾信羅苡菱  
資深顧問  
勤業眾信

# 內部稽核轉型之利器 - 淺談資料分析於內部稽核之運用

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

## 前言

民國九十一年「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」正式上路，為主管機關行政院金融監督管理委員會（時為財政部證券暨期貨管理委員會）首次引用美國 COSO 委員會發布之「內部控制 - 整體架構」，規範公開發行公司應建立書面內部控制制度，並實施內部稽核，正式將我國公開發行公司內部管理層次提升至與國際公認架構接軌。綜觀前開準則實施近十六年來內部稽核執行情形，多數仍停留於傳統思維與模式，稽核成效未能完全彰顯，或有公司將內部稽核視為雞肋，未予重視。內部稽核之蛻變與轉型並非遙不可及，本文即簡介如何透過資料分析之運用為內部稽核開啟新頁。

## 內部稽核之發展階段

隨著企業管理需求的日新月異，內部稽核不論於理論或實務作法均已有長足的演進，可概依其發展成熟度分為三個階段。基礎階段為一般所認知之內部稽核角色，稽核重點著眼於已發生之交易或事件，並以合規性稽核為主，使用制式之工作底稿且採人工作業，稽核結果常為有關表單填寫或作業流程之缺失，被稽核者易感覺吹毛求疵或行政作業負擔加重；進階階段除作業流程之風險外亦關注較高層級之財務及營運等風險，惟雖已逐漸導入風險概念，仍尚難運用高階分析技術、工具或風險評估方法，故僅能以抽樣方式就所抽樣本進行個案分析，而無法就交易資料做普查式之全面分析；領先階段之內部稽核已轉型為提供企業全方位風險監控及諮詢之顧問角色，從發現問題昇華為預防問題，降低風險發生可能性，同時透過資料分析等技術及工具達成全面查核與即時監控。

	內部稽核發展階段		
	基礎階段	進階階段	領先階段
主要思維	關注於過去：追溯過去所發生之交易或事件	關注於現在	關注於未來：採取主動積極之方式降低風險
角色	為符合法規要求所設置，主要執行合規性稽核	支援組織之內部管理及運作	組織內部之諮詢顧問
風險關注	流程及作業風險	財務及營運風險	組織所有風險
被稽核個體之選擇	採輪流方式決定稽核順序	依據被稽核個體之固有風險排定優先順序	依組織發展策略、經營模式及程序之相關風險擇定被稽核個體
稽核技術	機械式 / 標準化之工作底稿	製作抽樣計劃，並對所抽樣本作個別分析	即時監控
舞弊偵測與預防	並未特別著重	發現與偵測舞弊	預防舞弊

## 資料分析於內部稽核轉型過程扮演之角色

從前述發展階段可知，內部稽核轉型及價值提升仰賴風險監控與高效能資料分析之能力。在資料分析部分，已採用電腦化之作業均為可分析之素材，而資料分析運用成熟度依分析廣度及深度之不同，由淺至深可進一步區分為個案分析、針對高風險交易使用如 ACL 等工具進行全面分析、融入風險概念預擬分析指標並將分析對象擴及所有交易循環、運用自動化稽核工具提高分析頻率與即時性以達持續性稽核等層次。其中，分析結果須持續反饋至分析指標之設定與調整，以客製最適之分析指標，最終搭配自動化稽核軟體或平台，方能極大化風險監控效果。

## 資料分析運用實務

內部稽核轉型初期囿於技術及資源，不易執行完整之風險評估作業，亦難兼顧所有類型交易，爰可依公司特性及過去管理經驗擇定較為關注之交易循環優先進行分析。收支主要來源之銷售循環及採購循環常為首次執行資料分析企業之優先選項，其次則依行業特性為生產循環或存貨管理等。茲就實務作法說明如下。

### 一、釐清交易規則與邏輯

於分析前釐清交易規則與邏輯有助於提高分析效率，避免判斷為異常之分析結果其實乃正常交易態樣，因而耗費查證人力與時間。交易規則與邏輯包括：銷售價格之訂價原則、單據開立與核准規則、付款條件由各採購組織自行設定或須遵循總公司統一之規定、行業專屬之交易特性（如：原料之採購價格每月波動幅度在 15% 以內為常態）、進貨或銷貨折扣比率係依據交易數量或交貨日期、兼職與職務代理規則與權限……等，皆因產業類型、企業規模、營運型態及管理模式而異。

### 二、設定分析項目

參考勤業眾信設計之分析指標，包含資料品質、舞弊、遵循、財務、營運五大類別之分析項目。首次運用資料分析技術於內部稽核之企業在資料品質類別宜分配較高比重，分析項目如：相同供應商是否以不同代碼建立一筆以上資料、客戶主檔之重要欄位是否允許重複或缺漏等，此等資料品質之確認攸關後續分析結果的正確性；舞弊類型之分析項目諸如：特殊時間點執行之授權、放行、核准、付款，或疑似重複之交易、通訊地址異常之供應商等；遵循類別除產業相關法規外，亦包含公司管理制度之遵循，如交易內容、交易條件、信用額度、廠商類型之設定、變更及核准等；財務類別之分析項目如：付款失敗或作廢、提早付款或延遲收款等；營運類別則涵蓋退貨比率、採購或銷售價格之分布與變動、價量關係、交易類型與價量相關性分析等。前述五大類別為橫向分析，進一步輔以供應商別、客戶別、員工、產品別、銷售或採購組織別、子公司或產業別之縱向分類，組成二維度之監控與分析模型，另經配置各類別之風險值及權重之後，企業整體風險值高低之分布便可一目了然。

### 三、分析結果之追蹤與回饋

經前述資料分析可快速有效聚焦異常資料，縮小風

險範圍，協助內部稽核擇定被稽核個體以及時辦理深度稽核。然多數內部稽核將分析結果之追蹤與查證視為資料分析的最終步驟，而忽略將查證與改善結果回饋至分析指標及風險值之設定，據以滾動調整分析項目及風險值之權重。例如：非首次執行資料分析之企業可調降資料品質類別所占比重，另內部控制經改善及補強後，宜提高營運類別之風險權重，發揮內部稽核強化營運效率及效果之積極功能，方能因應企業在不同發展階段之管理需求。

## 結語

常見內部稽核因人力有限及獲配資源不足而難以跨出轉型的第一步，然所謂好的開始乃成功的一半，倘能妥為運用資料分析這項利器，作為內部稽核蛻變及價值提升之墊腳石，必能扭轉普羅大眾的刻板印象，使內部稽核成為企業經營管理之得力助手。





張益紳  
執行副總經理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



邱鈺珊  
經理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

## CRM 系列 - 淺談經銷商該如何管理？

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、邱鈺珊經理

### 引言

談論經銷商管理前，企業應先瞭解代理商、經銷商及貿易商通路類型的差別，不同的通路類型對於企業在通路佈局及管理策略上亦有所差異，管理者應思索企業現在及未來的銷售模式並選擇適合的通路類型，進一步規劃通路佈局，這些策略性的規劃，將會影響企業未來獲利成長的空間。

下述簡易地說明各通路類型的特性，本篇文章是以經銷商為主的通路類型，就企業角度而言，思考該如何進行經銷商管理。

類型	特性
代理商	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場區域上若小客戶太多、出貨地區太遠、客戶要求較多，可選擇代理商作為銷售通路較合適，因為代理商可以幫企業處理瑣碎的財務作業且分擔運輸成本。</li> <li>對新市場開發而言，因為代理商對新市場區域較為熟悉，企業能在新市場快速地取得結果。</li> </ul>
經銷商	<ul style="list-style-type: none"> <li>除了也可以幫忙處理小客戶外，最重要的經銷商需要資金較雄厚，可以讓小客戶放帳，對企業而言，可以降低客戶倒帳風險。</li> </ul>
貿易商	<ul style="list-style-type: none"> <li>無庫存概念，接到客戶訂單後，轉單給企業出貨，中間賺取價差，較適合客戶訂單品項變化多的銷售場景。</li> </ul>

### 首先企業需瞭解經銷商與直接客戶之管理差異

大部份的企業對於經銷商是沒有管理，正確來說，應該是不知道該怎麼管理、或是不清楚該管理什麼。業務人員往往分不清楚或不知道經銷商跟直接客戶

管理上之差異，直覺性認為經銷商也是客戶，差別在於賣給經銷商的产品，經銷商會再轉賣給其他公司。事實上經銷商跟直接客戶有很大的差異點，經銷商對企業而言的確是客戶，經銷商還有另一個很重要的身份 - 「夥伴」，意旨願意跟著我們一起打拼的企業。但並不是所有的經銷商與企業有共同打拼的經營理念，大部份的經銷商還是著眼於「利」與「益」，也就是短期利益，而不是長遠的經營策略。企業在進行經銷商管理前，應先決定企業對於銷售通路的策略方向，接著企業該辨識哪些經銷商可以當作「夥伴」來經營，最後再來討論如何在管理上進行差異化。

### 決定銷售通路策略

銷售通路策略依據企業的營運發展規劃與方向息息相關，且要考量到企業對於區域性市場的熟悉度或區域性市場的成熟度，畢竟經銷商就像企業的手跟腳，如果企業不透過經銷商觸及該區域市場，需要自行投入資源，若市場反應不如預期，則會造成企業較多損失且亦會因資源投入的多寡，影響瞭解該區域市場深淺度；相對地，如果企業偏重於經銷商來經營該區域市場，將影響企業產品的銷售獲利率，另一方面就永久經營角度而言，企業對該區域市場難以深入瞭解，且對於市場的變化及終端客戶需求較難掌握，最終將會影響企業經營發展的空間，因此企業需要決定哪些區域市場需要經銷商來經營，該區域應該要有多少家經銷商，哪些經銷商是可以



圖一：經銷商管理步驟

做為經營夥伴，就長期規劃而言，該區域經銷商與直接客戶銷售佔比率應多少較為合適等等，決定企業銷售通路策略與通路佈局。

## 辨識經營夥伴

企業在選擇經銷商時，首先會考慮的是雙方是否門當戶對，經銷商的規模與企業的規模是否會差異太大，如果某一方的規模太大，在談判與合作空間就會被限縮，而不是以雙方最大利益為考量點；另外，需再考量的是該經銷商是否願意主動與企業分享客戶、市場資訊，甚至主動安排企業與客戶直接接觸的機會，讓企業貼近市場及客戶，開發更多與未來市場發展相關之產品，為彼此創造更多的商業機會，這就從客戶變成夥伴的轉變。當然，在辨識經營夥伴時，盡量應以「量化」指標來客觀評估，除了從銷售量、銷售利潤等財務指標來評比外，對於質化指標應建立標準，在評鑑經銷商時能更具備客觀性。

## 管理差異化

## 1. 經銷商管理基本商業模式

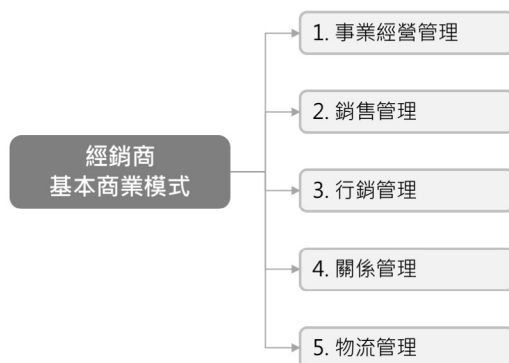
企業與經銷商往來時，要記住經銷商因為不是受益者，並不會主動幫原廠。因此企業在管理時，需從事業經營管理、銷售管理、行銷管理、關係管理及物流管理等五個層面進行管理，讓經銷商願意跟著原廠一起行動。下述針對事業經營管理、銷售管理及行銷管理進行簡單說明。

事業經營管理角度，「對待老朋友要比對待新朋友還要好」管理理念，除了告訴經銷商未來 3-5 年企業經營發展方向規劃外，考量到彼此的投入給予資源，給經銷商信心，讓經銷商看到未來獲利的空間；另外，在人力資源規劃上，有些情況原廠甚至也會影響經銷商人事安排，確認該業務代表性質屬於適合開拓客戶還是維繫原客戶。

銷售管理角度，需考量通路佈局、報價、產品銷售組合、商機管理、經銷商計畫、客戶滿意度、信用額度管理、現金流管理等，其中經銷商計畫內容包含回饋計畫、種子計畫、價格保護計畫、庫存更新



圖二：通路佈局考量因素



圖三：經銷商管理基本商業模式



計畫、經銷商培訓計畫及行銷資源計畫，對於重點客戶可針對價格支援、技術支援、售後服務支援、客製化服務進行服務差異化。

行銷管理角度，從市場分析、行銷組合及促銷管理進行切入，其中促銷管理可以先進市場區隔 / 選擇 / 定位、制定行銷目標、預算編列、傳遞訊息、媒體計劃及執行計劃進行規劃。

## 2. 經銷業務代表的管理重點

在說明經銷業務代表管理重點前，企業應先檢視人員組織分工，業務代表是否同時負責直接客戶與經銷商客戶的業務服務，如果答案是肯定句，在這裡強烈建議將直接客戶與經銷商的業務代表進行職務區隔，簡單來說就是經銷業務代表只負責經銷商業務服務。為什麼會這樣建議，主要是直接客戶與經銷商業務服務特性有所差異、管理的重點也是有很大的不同，例如：如何談業績、如何談價格、交期安排、如何 Review 業績、付款條件與信用額度、合約管理、庫存管理等是經銷業務代表的工作重點。就企業角度，希望能成為直接客戶最大供應商，客戶成長亦帶動企業一起成長；另一方面，希望經銷商成為企業最 Top 業務代表 ( 夥伴 )，企業賺錢同時亦讓經銷商一起賺錢。

經銷業務代表的工作重點之一，合約管理，與經銷商銷售合約的標準化極為重要，畢竟經銷商與直接客戶不同，不是一張 PO (Purchase Order) 就成立買賣關係，而是需要透過合約保障雙方權益，合約內容包括合約主檔、合約標的、合約期間、Annual Commitment、Shipment Schedule Arrangement、Price、Payment Terms & Credit Line、Milestone Review & Incentive Program、

Maintenance & Service、Price Protection & Stock Rotation、Penalty、Termination 等。大多企業並不重視這一點，往往與經銷商只有口頭約定，但若真的發生問題，卻沒有法律約束力可以保障企業權益，該經營風險將轉嫁於企業本身，甚至造成財務上的損失。

每一項工作重點都可以再展開議題樹，例如：經銷業務代表與經銷商要怎麼談業績，經銷業務代表是否對於市場的區隔及定位有一定的了解，企業產品在市場競爭優劣勢分析、是否看得懂損益報表，透過損益表了解經銷商對於企業的投入程度、了解經銷商在意的是業績還是利潤等，這些都是經銷業務代表所需具備之能力。

## 結語

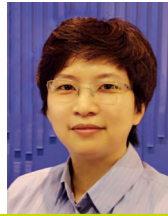
除了銷售通路策略、辨識經營夥伴及管理差異化外，產品策略也是在談經銷商管理時必須被涵蓋討論，當然售後服務也是不可忽視，對經銷商而言，售後服務就像一張保單，怎麼提供經銷商技術支援、怎麼提供產品品質的證明、怎麼解決客戶提出的問題與協助，也是在與經銷商進行商業談判時的一種籌碼。企業與經銷商進行商業交流時，雙方不應僅是以買賣交易關係來看待彼此，而是該思考如果將眾多的資訊進行分享、統整、彙總及分析，以達到夥伴協作關係，創造彼此最大的經營利潤。讀完這篇文章，企業可以選擇不予改變，或者企業可以從此刻開始，思考對經銷商在管理上該如何改變，馬雲語錄中有一句「改變是如此困難，但唯有改變，才可能成功」，因此改變才能突破現狀，才能有機會成功。D



圖四：經銷業務代表的工作重點



張益紳  
執行副總經理  
勤業眾信



邱鈺珊  
經理  
勤業眾信



余柔璇  
資深顧問  
勤業眾信

# CRM 系列 - 掌握關鍵客戶，提升企業價值

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、邱鈺珊經理、余柔璇資深顧問

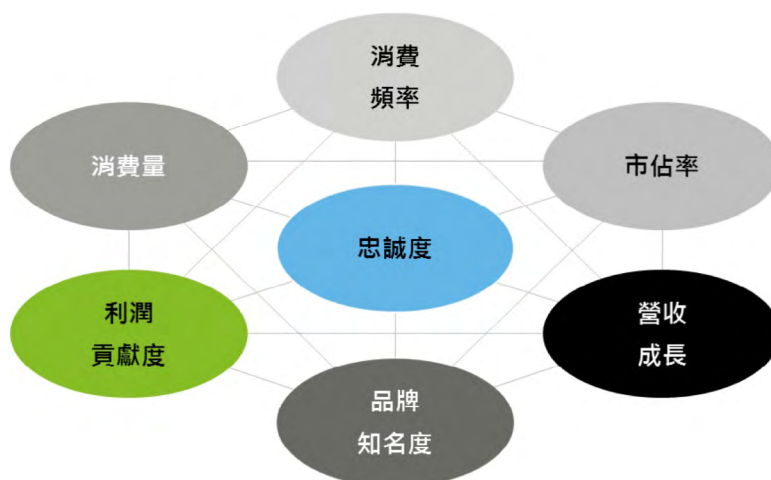
## 引言

根據義大利經濟學者帕列托 (Vilfredo Pareto) 發現的「80/20 法則」，可推論企業 80% 的利潤往往來自少數 20% 的客戶。因此在企業資源有限的情況下，若能辨識並集中資源投入於 20% 關鍵客戶，其效益應會大過於資源平均分配的狀態。過往商業活動與市場特性從原始自給自足的農業社會發展，至工業化投入機器大量、標準化生產，從傳統的推進式生產演變到需求拉動式生產，到今日其銷售服務走向更精緻、細微的分眾化及客製化。如何瞭解每一個客戶、增強與客戶的黏著度，皆為企業所關注的重要議題。完善且成功的關鍵客戶管理不僅對於企業獲利持續成長有重要影響、亦提升企業建立品牌力道，更能讓員工對於自身所屬的企業所提供之產品

或服務產生信心，於企業內部形成正向循環。

## 先談策略，再談定義

較常見定義關鍵客戶的指標分別有消費頻率、消費量、市佔率、營收成長、貢獻度、品牌知名度、利潤等七大面向。然而，企業對於客戶發展策略差異化的基礎下，關鍵客戶的定義會有不同的交叉組合以及詮釋，單一面向的指標將無法精準定義出企業所真正應重視的關鍵客戶，甚至可能將非關鍵客戶誤判為關鍵客戶而投入不成比例資源之風險，例如：客戶購買量多、金額大不一定代表利潤高，或者儘管利潤高，若客戶特性易被價格所驅動，公司亦容易被競爭對手取代等情況，難以辨識該客戶是否為關鍵客戶。



圖一：常見關鍵客戶定義指標



## 辨識關鍵客戶

關鍵客戶的辨別可透客戶分級管理，意即根據客戶對企業的重要性指標多維度進行衡量、檢視與評估，並按照企業未來營運發展策略給予權重比，最終將客戶依評估結果落在其適當之區隔或級別，以針對不同區隔之客戶進行差異化管理和服務。

為了進行關鍵客戶辨別與分類，一方面可從企業角度檢視該客戶對企業的重要性，如：獲利、採購占比、成長率、全球布局、市場潛力等。另一方面，可從客戶角度檢視企業對於客戶的吸引力，相關指標如：技術合作、供應占比、客戶滿意度、客訴案件量。除了現行規模或獲利能力之外，同時也應檢視客戶的未來策略發展方向、營運是否健全、成長潛力是否具備高度量能等條件。

透過客戶區隔與分級管理制度，除了可以辨別企業該投入資源的關鍵客戶為何，也能明確知道那些客戶應致力培養成為關鍵客戶。針對不同區隔之關鍵客戶，應訂立不同的應對方式以符合不同客戶對於企業的需求和期待。舉例而言，依照上述關鍵客戶區隔模型，可將客戶分別定位為關鍵客戶、主要開發客戶、運維客戶、機會客戶等四大類。

- 關鍵客戶：客戶數不應過多，企業應深入了解該客戶的相關資訊，包括客戶短中長期規劃、開發計畫、掌握現行及未來用料需求、市場訊息或相關產業資訊，並給予產品或服務的高度彈性或優先權，提升需求與問題回應效率，讓客戶充分感受到與眾不同的待遇，以「解決客戶問題」為服務主軸，進而成為客戶重要之夥伴。
- 主要開發客戶：雖然尚未達到關鍵客戶的標準，但對企業具備高度價值或擁有成為關鍵客戶的潛力，有些企業稱之為策略型客戶，被列為策略型之客戶也有可能是為了達到特定目的，如擴展市占率、打擊競爭對手、達成經濟規模等。
- 運維客戶：對於企業有一定程度的好感度、需求獲利穩定、大眾化商品，只需投入少許心力即可維持良好關係，可維持最低限度的關係維護、自動化回覆、固定表單。
- 機會客戶：觀望名單，對於彼此都沒有太大的吸引力或重視程度。另須注意關鍵客戶的評斷指標以及標準，應隨市場變化調整，而非一成不變。



圖二：客戶區隔模型

## 瞭解你的關鍵客戶

將客戶定位在正確的位置並辨別出關鍵客戶後，銷售人員除了關注企業產品的供給以及品質是否符合客戶期待之外，也應確實瞭解客戶所處的情境，以客戶的角度模擬並挖掘其潛在需求，力求從買賣關係提升至合作關係。因此對於關鍵客戶，業務人員應更加詳實紀錄客戶相關資訊，包含六大面向：

- 一、背景資訊：如產業類型、商業策略；
- 二、財務：銷售量、營收、市佔率、預算等；
- 三、組織：組織架構、權力關係、決策關鍵人物等；
- 四、客戶的競爭者：客戶所面臨的挑戰與威脅、市場對於客戶的競爭者反應，以及客戶的優勢等；
- 五、供應商：也就是我們的同業競爭者，客戶除了我們是否還有其他供應商、滿意度為何，以及客戶對供應商的策略；
- 六、客戶的下游：客戶的客戶需求為何，客戶對於市場需求的因應方針等。

另外，不同業務同仁間在記錄客戶資訊時最好可以有一致性，確認甚麼訊息對於提升關係是必要、甚麼是非必要，而非單靠業務個人經驗紀錄。

## 關鍵客戶管理差異化設計

為了讓關鍵客戶確實瞭解自己不同於其他客戶，可根據客戶所在意的要素進行強化，或提供有別於競爭者的差異化服務，來提升企業的價值和不可取代性，常見操作模式有四大面向：

- 產品：主動為關鍵客戶提供他們所要求更高的品

質、依照客戶需求提供客製化產品，或是確保供應量等提供產品優先權或是特殊性。

- 價格：可根據不同客戶級別給與定價差異，或是在確保客戶信用良好的狀況下給予更彈性的付款條件。
- 溝通與行銷：此定義為客戶下訂單前與企業的接觸點，如客戶拜訪、產品介紹、詢價等，可以根據客群喜好調整客戶拜訪的頻率、方式等。
- 銷售與服務：提供更快速的交貨時間、承諾更即時的需求反應，或是更靈活的服務流程。

### 如何落實關鍵客戶管理

在設計出一連串的關鍵客戶管理制度和計畫後，企業仍須思考如何確保這些計畫能夠確實執行，成果如何被衡量，以下有三點建議：

#### 一、設置關鍵客戶經理

不同企業對於關鍵客戶經理的期待可能會有所差異，有些企業將關鍵客戶經理定位為關鍵客戶窗口，可以直接選擇最出色、優秀的業務員擔任；但有些企業則冀望關鍵客戶經理可以偕同高階主管開展關鍵客戶管理策略、制定並推行相關工作任務，此時關鍵客戶經理的主要任務為驅動、改變他人的工作方式而非銷售技巧，應具備能夠整合跨部門資源的能力及影響力。企業應審慎思考關鍵客戶經理的條件、選擇適任人選，並進行訓練及培養。

#### 二、設定衡量標準 KPI

根據主管、關鍵客戶經理以及業務窗口制訂相對應的 KPI，將關鍵客戶管理結合作績考評，以展現企業對其重視程度，並提供激勵因子驅動業務人員做出改變。然而，KPI 的設計應盡量以量化指標為主、質化指標為輔，以求客觀；而另須注意的一點是，KPI 的設計若無經妥善規劃，很可能引導企業員工做出預期外的行為，造成企業所不樂見的反效果。

### 三、適當系統輔助

隨著企業應用軟體、電子商務、行動裝置等科技發展，企業得以用更多元的管道以及方式觸及客戶，並從市場以及客戶中獲得相比與以往更大量的資訊。透過適當系統輔助，可收集客戶相關資訊以及購買紀錄，降低部門人工作業負擔，以科學數據為基礎進行計畫方針擬定，並降低職務轉換時對組織、業務所造成的影響，以提升行銷、銷售、客服以及分析等四大方面的效率。

### 關鍵客戶管理成功因素

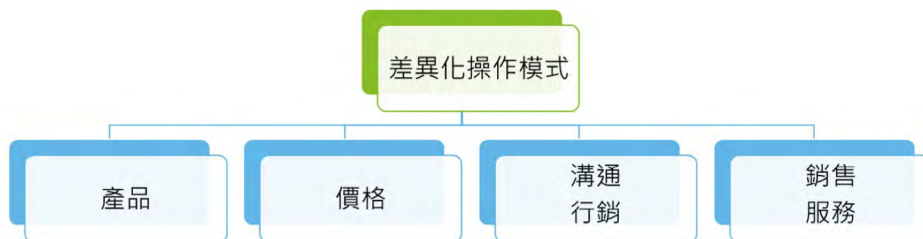
儘管關鍵客戶管理的重要性已被眾多企業普遍所認同，仍然有許多企業在追求成功的關鍵客戶管理上敗興而歸。在定義、策略、規劃、執行中任何一個環節都有可能產生重大的影響，關鍵客戶管理的失敗原因或許有很多種，然而探究其成功因素，往往可以見到一些共通點：

#### 一、高階主管支持

對內，高階主管管理應重視也負擔著傳遞企業文化之責任，從上而下貫徹其政策執行；對外，高階主管可透過定期拜訪，第一線瞭解關鍵客戶想法，並展現企業對關鍵客戶的重視。

#### 二、支援系統完整

有些企業會認為關鍵客戶管理是業務的範疇，然而顧客體驗講求整體性，在設計關鍵客戶差異化服務或產品的過程中，除了第一線接觸的業務之外，其他部門同樣扮演著至關重要的角色。舉例來講，為了提供關鍵客戶更好的品質或更快速的交期，需要品保部門、研發部門、生產部門、物流部門等各方協調與支援。因此成功的關鍵客戶管理，責任絕不會只是在關鍵客戶經理、業務人員身上，而是取決於各部門是否能取得共識以及合作。



圖三：差異化操作模式

### 三、持續調整改善

關鍵客戶管理計畫應隨著策略、市場、內部條件以及實際執行狀況做調整，而不是一次性訂定之後就不再改變。除了關鍵客戶的名單應定期更新之外，關鍵客戶的條件也需定期檢視。除以之外，也可參考客戶回饋、比較競爭者做法進而完善企業的關鍵客戶管理制度，再者許多企業也常進行不同形式的工作坊 (Workshop) 收集內部同仁對於關鍵客戶管理的想法，或是腦力激盪出更多可行方案。

#### 結語

關鍵客戶管理不僅僅是仰賴高階主管的口號、制度的建立、系統的導入、組織的調整、工作方式的改變，而是一種企業變革，需花費數年建立企業文化與培養員工意識，並非一蹴可幾。正確的事情持續做才能產生深遠的影響，企業方向正確與堅持，往往才是成功最重要的關鍵。D



吳佳翰  
執行副總經理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



李介文  
協理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

# 從風險管理出發，打造企業防範不誠信行為方案

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳佳翰執行副總經理、李介文協理

## 壹、前言

近期，巴西石油龍頭 Petrobras 公司的前負責人，因涉嫌賄賂於 2018 年 3 月 7 日遭法院判刑十一年；而德國知名工業公司，亦因賄賂而遭德國國防部列為黑名單。國際間對於反貪、反賄等不誠信行為之打擊力道方興未艾。而在台灣，行政院長於今(2018)年 3 月 12 日主持「中央廉政委員會第二十次委員會議」時，表明定於今年 8 月落實《聯合國反貪腐公約》(United Nations Convention Against Corruption, 簡稱 UNCAC) 的國際審查，屆時台灣將向國內、外說明我國落實《UNCAC》執行情形，因此要求各機關積極推動反貪、反賄等相關廉政作為。而以推動私部門公司治理成熟度的評鑑項目觀之，最新一屆的題目中也要求企業應明定具體作法並揭露防範不誠信行為的方案，顯見此為當今國家公、私部門責無旁貸的議題。

而以企業本身來看，若容忍不誠信行為的發生，可能造成內部風氣不佳、資金無故流失、營運效率低落等狀況；除此之外，貪腐、賄賂、不公平競爭、不當捐獻等，一旦發生且被揭露，將影響客戶、供應商、政府、股東及融資機構對該企業的信任程度，輕則罰款了事，重則禁止營業或喪失營運權利，將對商譽帶來嚴重且長遠的衝擊，不可不察。

為協助企業能有效防範不誠信行為方案，以下提供數項建議。

## 貳、組織設計

制度設計首重組織規劃與責任分派，於防範不誠信行為的設計時，企業必須考慮規劃以下的權責與角色：

### 一、治理層級 (如董事會或功能性委員會)

由於不誠信行為的產生，可能來自於個人的行為習慣或壓力，亦有可能來自於組織的文化或績效目標所帶來的壓力，因此，若要有效地推動防範方案，必須要有治理層級的參與，以提供資源並持續督導。該層級應有的功能包含：

- (一) 核准政策以及行為守則。
- (二) 確保企業經營策略與前述政策、行為守則一致。
- (三) 檢視推動績效。以國際實務而言，負責主管可能透過每半年、每季的會議進行相關成效的報告。

### 二、管理階層

為實際將政策目標落實在營運層面的人員，應有的作為包含：

- (一) 建置政策及行為準則，根據企業可能面臨的不誠信風險，研擬對應的政策、行為準則與要求。
- (二) 提供相關資源，將政策行為守則以及各類防範方案落實於作業流程中。
- (三) 提倡相關文化，並向內外部利害關係角色溝通政策與行為守則，例如：對供應商及客戶進行宣導、聲明，或者對員工進行訓練等。
- (四) 給予態度及行為指示的支持，由於推動防範不誠信行為的措施時，可能對業務層面或營運行為產生影響 (如針對特定行為要求事先聲明、增加限制或實施檢核等措施)，因此管理階層必須在權責人員推動時，在態度與最終指示上，提供相對應的支持。

### 三、權責部門

根據「上市上櫃公司誠信經營守則」要求，需負責推動各類誠信經營行為包含：



- (一) 協助將誠信與道德價值融入公司經營策略，並配合法令制度訂定確保誠信經營之相關防弊措施。
- (二) 訂定防範不誠信行為方案，並於各方案內訂定工作業務相關標準作業程序及行為指南。
- (三) 規劃內部組織、編制與職掌，對營業範圍內較高不誠信行為風險之營業活動，安置相互監督制衡機制。
- (四) 誠信政策宣導訓練之推動及協調。
- (五) 規劃檢舉制度，並確保制度執行之有效性。
- (六) 協助董事會及管理階層查核及評估，為落實誠信經營所建立之防範措施是否有效運作，並定期就相關業務流程進行遵循情形之評估，並製作報告供董事會及管理階層參考。

根據勤業眾信的調查，前述權責部門在國內的中型企業，多數仍由稽核單位擔任及協助；大型企業或者是外資占較高之公司，為因應公司治理評鑑要求，將逐步以工作小組形式，由人資、法務、稽核等單位配合執行。而如需面對美國、英國等對於不誠信行為有專法規範之大型企業，則會設立專責組織負責前述活動，以於發生訴訟時，得以證明公司已盡管理之責。

## 參、行為守則

由於不誠信行為樣態可能分散在不同的層級、領域及作業流程，為了使員工易於了解企業的要求以及行事依據，避免因「事前不知」造成行事錯誤、或「事後合理化」的藉口，因此企業需建立行為守則，並輔以推廣方法，使員工能充分理解。根據德勤(Deloitte)出具的「編寫道德行為守則的見解」(Insights for writing a code of ethics / conduct)，提到重要的原則如下：

- 一、運用簡單、一致，且易於被員工理解的方式陳述內容。
- 二、易用且人性化(user friendly)。
- 三、不以法律性的陳述方式說明(如「不應」)，而是陳述期望員工達到的行為。
- 四、行為守則應可適用於全球各國營運地點的所有員工。
- 五、行為守則應由與內容相關的各部門進行檢視，以確保內容與企業傳達的訊息、政策是一致的，且能夠被員工所接受。相關部門包含：人力資源、企業溝通(或公關)、企業法務、內部稽核、企業安全(包含資訊安全與其他領域的安全)以及相關的業務部門。
- 六、行為守則應隨著業務調整與法規變化加以更新。

行為守則本身，需依據營運的項目以及所在地的法規，納入可能存有的高風險行為。以具有生產行為作為基礎的公司為例，環境、社會及勞動等面向將會是管制要求的重點，而以從事銷售業務相關的公司而言，則可能會注重反托拉斯(Antitrust)、公平交易等項目。根據前述見解的提示，可能涵蓋的領域多達五十項。企業制定行為守則時，應考慮實際的營運情境與可能面臨的風險來擬具。

## 肆、賄賂樣態的預防

「上市上櫃公司誠信經營守則」第7條不誠信行為的樣態中，約有一半與賄賂問題相連結(包含：行賄及收賄、提供非法政治獻金、不當慈善捐贈或贊助、提供或接受不合理禮物、款待或其他不正當利益)，若要防治該類型的議題，則可考慮實施以下的控制：

### 一、盡職調查：盡可能了解往來對象是否有賄賂行為的相關紀錄，或者可能構成賄賂風險的情況，舉例如下：

- (一) 是否有訴訟、新聞等資訊？
- (二) 往來對象是否確實有成立公司實體？
- (三) 該公司之董監事、股東、實質控制人是否可知？相關個人是否曾涉及賄賂的問題？
- (四) 該對象與其他對象往來的情況(包含與政府官員往來的情況)。
- (五) 該對象是否真的有履約資格與能力？
- (六) 該對象的所在地是否為高賄賂風險區域(高賄賂風險區域，可參考世界透明組織相關報告進行評估)？

### 二、設立財務控制方法，舉例如下：

- (一) 費用支付行為必須進行職責分離，發起支付者與實際支付者應不得為同一人。
- (二) 支付核准層級應隨著金額重大性程度而有所不同。
- (三) 應確保支付時已有取得支付憑據，包含服務實際交付的證明，不應僅靠發票或收據等來做判斷。
- (四) 定期檢視重大財務交易的內容。

### 三、非財務性控制方法，舉例如下：

- (一) 支付給該對象的費用是否合理？
- (二) 應制定選商流程，以確保過程允當、透明。在可能的情况下，應有多家同時競爭，且評估對象時至少應有2人以上負責。
- (三) 請購、採購、驗收，必須職責分離。
- (四) 與價格相關的資訊必須加以保護，僅提供予適

當權限的人員能夠取得。

#### 四、建立利益衝突檢查機制

- (一) 界定利益衝突需考量的範圍。
- (二) 可要求員工若有可能產生利益衝突的情況應先行揭露，或設置申報系統以提供管道執行申報作業。

#### 伍、舉報機制

根據杜克大學行為經濟學教授 Dan Ariely 於《誰說人是誠實的！》(The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves) 一書中，提及一名可於一分鐘內開鎖的鎖匠的看法：裝門鎖主要是防範那些大多數時間都很誠實的人，當未上鎖時，可能會產生機會，而使那些大多數時間是誠實的人有嘗試打開門的意圖；但對小偷而言，不見得可有效防範。因此，僅透過行為準則與預防性控制措施，不見得能完全防範有意圖從事不誠信行為的人員。而且對白領犯罪而言，最困難的問題是中高階管理人員逾越管理控制，運用職權指示相關人員配合的共謀型犯罪型態。因此舉報機制一直是用以偵測不誠信行為的重要措施。

各上市(櫃)公司因應現行公司治理制度評鑑的推動，大多已有基本的舉報管道以及處理程序，但若要让舉報管道運作有效，應考慮以下原則：

- 一、明確地受理規定，並回應通報者。後續處理時，應與其持續溝通，以避免舉報者誤以為未處理而直接向企業外部報告，影響其企業商譽。
- 二、除調查所涉及範圍外，組織應以保密方式處理報告，以保護舉報人員和其他相關人員的身分。
- 三、應提供舉報者免於遭受報復或如失去工作權等的保護措施。
- 四、如果遇到可能涉及賄賂的情況，應有適當的諮詢管道可供釋疑，使人員能夠得到適當的建議。
- 五、確保所有人員了解通報程序、管道的使用以及應有的權利與保護。
- 六、若涉及高階人員時，應有繞行機制，以避免利益衝突問題。
- 七、通報資訊的保護：包含資訊共用的程度、關係人與案件運用代號、電子紀錄權限管理、瀏覽紀錄的控制等。

#### 陸、對於跨國企業的實施考量

對於跨國企業，在實施防範不誠信行為方案上，則應注意以下重點：

##### 一、跨境法令遵循

國外於反賄、反貪或不當競爭上，皆已有相關法規對於該類行為有所規範，違反時會有高額裁罰，甚至禁止營業的要求。以美國為例，自海外反賄賂法 (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) 發布以來，皆有企業遭受調查而受罰，以 2017 年而言，有 45 件案件新受理，受影響行業包含基金管理、製造、廢棄物管理、食品行業、電信業、金融業、藥廠及鋼鐵業等，報載其為「最活躍的一年」。除此之外，英國反賄賂法 (UK Bribery Act, 2011 年發布) 以及中國反不當競爭法 (2017 年 11 月修訂版發布)，均已讓各國際企業重新檢視現行防範不誠信行為的方案是否充足。如跨國企業於設計時，應考慮該方案與各國要求的相容性。

##### 二、海外子公司人力配置與機制設計

國外子公司或分支機構，通常因未備有充分的管理資源，而造成職責重疊；又或者因檢查頻率偏低，導致未能及時發現相關情事。因此，子公司或分支機構應考量資源配置，如母公司般設有負責防範不當行為之權責單位或人員，並直接對母公司報告防範制度運作情形；而無論是否有獨立的人力負責監督，皆應設置員工可聯繫並直達母公司之舉報機制，以使母公司得以介入調查，不受子公司管理階層之影響。

#### 柒、結語

在企業規模不大，且營運模式尚未全球化時，職員的不誠信行為可能僅影響少數人；然而隨著企業規模與營運據點的擴大，不誠信行為的發生，可能會影響股東、社會，同時毀壞企業形象，影響營運。除此之外，國際亦定調不誠信行為會造成不公平的競爭，因此各國皆陸續制定法規加以防範與懲治，台灣對此議題也當仁不讓，亦為積極跟進的國家之一。因此，企業應即早規劃，推動相關措施以降低發生機率、維護企業形象，在險峻的景氣及嚴峻的商業環境中避免觸法風險。D

(本文已刊登於 2018.04 月旦會計實務研究 第四期 p.56-61)



張鼎聲  
新創事務服務團隊負責人  
勤業眾信聯合會計師事務所



楊玉青  
審計部協理  
勤業眾信聯合會計師事務所

## 新創公司之公司治理運作

勤業眾信聯合會計師事務所 / 新創事務服務團隊負責人張鼎聲會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所審計部 / 楊玉青協理

新創公司的資本規模較小，若在發展時期有意吸引外部資金投資，應建立完整經營管理及公司治理，才能贏得投資者信賴，同時也可健全企業體質。有適當公司治理之新創公司可增進資訊透明度、發揮監督制衡及有效決策的程序，對投資人而言較具有吸引力，且後續進行對外募資或申請上市櫃時，於盡責調查階段較不會有阻礙募資的問題產生。

公司治理，依照經濟合作暨發展組織 (OECD) 之定義，係指導及管理企業的機制，以落實企業經營者責任，並保障股東合法權益及兼顧其他利害關係人利益。公司治理鮮少被列為新創公司之優先議題，因為創辦人通常為大股東且自己經營企業，享有公司較大部分的權益，但也因此容易忽視其他股東或利害關係人的權益，新創公司若要建立有效公司治理架構之基礎，可以先從健全董事會運作做起。

從公司設立到第一次對外募資階段，董事會實質上為經營策略及管理決策會議，應定期召開，董事會之議事，並作成議事錄，創辦人並可藉此學習如何與利害關係人保持良好溝通，創造有效的決策過程，如有業界前輩擔任外部董事，亦可把握諮詢的機會。

除此之外，亦應留意我國公司法對於董事會之相關規範，例如每會計年度終了，董事會應編造營業報告書、財務報表、盈餘分派或虧損撥補之議案，於股東常會開會三十日前交監察人查核，董事會所造具之各項表冊與監察人之報告書，應於股東常會開會十日前，備置於公司或主動提供予股東審閱，並由董事會召集股東會，於每會計年度終了後六個月

內召開，藉此讓未介入經營之股東了解公司營運狀況及發展方向。**D**

### 董事會

董事會可依公司業務需求，董事長於董事會召開日前七日，以書面通知各董事及監察人開會。開會當日，董監事需親自出席或按公司章程規定委託其他董事代理出席，並於簽到簿簽到，再依議題逐項討論與投票表決。待會議結束，應將議事錄應記載議事經過之要領及結果，由主席簽名或蓋章，於二十日內分送各董事，並永久保存該記錄。

### 股東會

股東常會原則係於會計年度終了後六個月內召開，且每年至少召集一次，並股東會召開前須先進行以下事項：

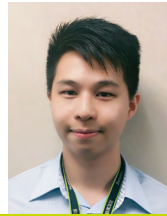
1. 由董事會通過編造之營業報告書、財務報表、及盈餘分派或虧損撥補之議案於股東會開會三十日前，送交監察人查核。
2. 董事會擬定股東常會應討論決議或承認之議案、會議地點、會議時間及召集會議之時程表等事項。
3. 應於停止過戶期間前完成股東名冊的資料整理，並將事前製作好的開會通知書於股東常會開會前二十日以前寄出。

在股東常會開會時，原則由董事長擔任主席，按會議規則進行，並按股東會出席股東股數進行討論與表決，再做成會議記錄。





曾韵  
執行副總經理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



張智傑  
顧問  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

## 宅男經濟 點亮電競商機

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 曾韵執行副總經理、張智傑顧問

遊戲產業正夯！當遊戲電競即將正式被納入亞運、奧運等大型運動比賽項目，電競已經打破傳統對運動的定義，電競產業正在引領一場全新的產業革命。

根據遊戲產研機構 Newzoo 統計，2017 年全球遊戲市場產值已經高達 1,089 億美元，約 3.26 兆元台幣，電競產業前景看好，商機驚人。

電競產業其實是一連串以電玩為中心的產業活動，包含遊戲運營、賽事組織、選手培訓、遊戲直播以及周邊商品等，透過各產業整合，創造產業生態圈。

這個產業生態圈，與觀眾連接性最高的部分非遊戲直播莫屬，遊戲公司透過電競比賽在直播平台播送，創造廣大收視人數，刺激觀眾觀看電競比賽後回到遊戲內消費，同時亦吸引各大產業搶在節目播放廣告，企圖結合電競高人氣，塑造品牌形象，也有數據分析業者看上了這群忠實消費者，鎖定目標客群精準行銷，對於這個新興的產業所創造新的巨大流量及商機，大夥紛紛摩拳擦掌想要加入。

然而，新興產業的商機背後，勢必也會有一定的風險存在，以遊戲直播為例，現在愈來愈多直播平台，彼此之間也有不同的功能，但直播平台的這些功能，很有可能部分業者已經透過申請專利的手段來保護其權利，平台業者在進行功能開發時，需要更小心謹慎，避免侵害到其他平台的專利。

若未能事先做好專利地圖探詢及專利迴避規劃而行生智財權專利訴訟，極可能得不償失。

因此，建議平台業者在開發同時，就應將專利地圖

一併納入考量，事先應做好專利檢索及分析，避免誤踩前人專利，開發中也可同步申請專利，為平台本身加值，並透過完整的專利布局，建立平台的專利地圖，型塑平台業者的競爭優勢和良好品牌形象。

還有一種常見的遊戲直播風險，就是播放時未取得授權，因直播所播送的遊戲本身屬於遊戲公司的著作，遊戲實況主將其遊戲影片上傳，可能有侵害到遊戲公司著作權疑慮。

此外，許多實況主在直播遊戲時會同步播放流行歌手的歌曲，也可能侵害歌曲著作權人的權利。

雖然遊戲直播平台和實況主正在享受這個新興產業帶來的經濟效益，但也要注意勿侵害著作權人的權利，避免潛在的訴訟風險進而造成品牌形象的傷害。

參與遊戲直播平台的使用者甚多，若所有的使用者違法行為都可究責平台業者，對於平台業者來說風險十分巨大。

因此，為了保護文化創新，著作權法第六章提供網路服務提供者(這邊就像是遊戲直播平台業者)「避風港條款」，只要平台業者善盡保護著作權人權利及告知之責(Notice and down)，即可免除可能涉及的侵權責任。

因此，建議平台業者應該要善盡監督之責，例如可經由設立影音版權管理單位，提供合法的授權音樂播送，並建立健全的平台檢舉機制，透過檢舉方式來約束未能守規定的使用者。

當電競產業逐步興盛壯大時期，其潛在的法律風險

也應該一併重視，唯有透過有效的控管手段控制風險，才能使電競產業健全發展，並帶來更高的經濟效益。D

(本文已刊登於 2018-04-27 經濟日報 B5 經營管理版)



劉承宗  
副總經理  
勤業眾信精算諮詢服務

## 科學化精算 落實保險風控

勤業眾信聯合會計師事務所精算諮詢服務 / 劉承宗副總經理

根據行政院主計總處的國情指標，自 2001 年起，國人平均所得已由 1.2 萬美元提升至 2.1 萬美元。這 76.7% 的升值幅度中，以台幣計價實質貢獻約占超過七成，其餘則因美元貶值所造成。經濟成長率普遍不均的情況下，近半數增加的平均人民所得都轉換為儲蓄，金融業蓬勃發展的概況也反映在此統計數字中。

央行資料顯示，自 2001 年起，金融機構資產總額增加了 48 兆元，其中，保險業占金融業資產的比例，以增加 21.1% 的態勢，來到 33.6% 高峰，成長超過 2.6 倍、反映出國民對中、長期投資的期待及對保險業的信賴，也凸顯保險業對總體金融穩定的重要性。

長久以來，精算工作「先科學化，後多樣化」的核心，是保險業 200 多年來的發展基礎。保險業須預留適足的準備金，以因應保戶未來理賠需求與任何緊急情事，並藉由多樣化行銷策略以吸取顧客青睞。

在過去 10 多年來持續低利率的環境下，保險業不得不下調既有業務的非保證給付及新保單的定價利率，配合審慎的產品策略以及有效的資產負債協同管理機制，以壓制「利差損」風險。

未來，全球監管的路線不確定性、資訊與數位科技所帶來流程改造、新型態資訊安全規劃、以及高齡化及氣候變遷所帶來的影響，都將使金融環境的風險更加多樣化，因此，掌握科學化的精算經驗分析、最佳估計、風險量化來反饋管理策略，將是保險業者得以因應風險變化的關鍵。

2015 年金管會保險局順利推出年度保險業自我風險及清償能力評估 ORSA 機制，帶動國內保險業進一

步的 SOP 盤點及整合。儘管改變需要時間，但與國際接軌的同時，須注意外在因素將促使世界金融發展的脚步加速，業者也應提前做好準備，甚至超前向國際發展看齊。

例如，除了透過投資與準備金提存機制，達到保戶對保單給付的合理期望外，如何藉由公司治理提升保戶信賴，是英國與澳洲長期關注的焦點議題。

ORSA 以外，國際資本標準 ICS 公報草案 2.0、國際 IFRS 17 會計準則保險報表與準備金公報、保險科技的創新及監理、台灣人口的遞減、大數據及人工智慧等劃時代改變等，正在挑戰保險業的應變能力。

如同銀行業近年積極面對風險，建置專責的風險委員會、組織高層支持並定期維護的風險管理單位、制定與公司政策一致的風險管理策略、重視風險間的相互破壞關係，是台灣保險業可加強的面向。

除了由上到下的風險管理意識及制度，同時也需要組織中各部門的共同協作，以保險業紮實的精算基礎，發展風險控管之政策，將是管理階層有效提升風險管理深度及廣度的方法。

產業變化與法遵要求將繼續以不同形式存在，保險業需透過優秀的經營團隊，在董事會指定的風險舒適圈裡積極管理，才能借力使力、透過風險創造機會，而優良的風險管理企業文化，將會帶領公司由上而下、由裡而外一致面對並領先外在變化。D

(本文已刊登於 2018-05-11 經濟日報 B4 經營管理版)

# 淺評公司法部分條文修正草案第 210 條及第 210 條之 1 - 以股東之股東名簿查閱權為核心

理仁法律事務所 / 謝文倩律師、楊朝淵律師



## 壹、前言

股東的股東名簿查閱權的行使，除了是併購公司對目標公司遂行進一步併購手段前之重要前置作業之外，同時也是小股東能不能彼此串聯，來透過股東權的行使

去汰換掉不適任經營階層的關鍵之一。我國公司法把它規範在第 210 條第 2 項<sup>1</sup>，過往學說和實務見解對它就有不少討論，而日前行政院經濟部擬具並且在 106 年 12 月 21 日通過送立法院審議的「公司法部分條文修正草案」（下稱「修正草案」），除了略為修改第 210 條的內容之外，並且新增第 210 條之 1 的規定，內容頗值我們加以探討，本文就此部分修正草案試研析如後。

註：

1. 現行公司法第 210 條規定：「除證券主管機關另有規定外，董事會應將章程及歷屆股東會議事錄、財務報表備置於本公司，並將股東名簿及公司債存根簿備置於本公司或股務代理機構（第 1 項）。前項章程及簿冊，股東及公司之債權人得檢具利害關係證明文件，指定範圍，隨時請求查閱或抄錄（第 2 項）。代表公司之董事，違反第一項規定，不備置章程、簿冊，或違反前項規定無正當理由而拒絕查閱或抄錄者，處新臺幣一萬元以上五萬元以下罰鍰（第 3 項）。」

## 貳、修正草案第 210 條的說明與評析

修正草案第 210 條的內容是：「除證券主管機關另有規定外，董事會應將章程及歷屆股東會議事錄、財務報表備置於本公司，並將股東名簿及公司債存根簿備置於本公司或股務代理機構（第 1 項）。前項章程及簿冊，股東及公司之債權人得檢具利害關係證明文件，指定範圍，隨時請求查閱、抄錄或複

製；其備置於股務代理機構者，公司應令股務代理機構提供（第 2 項）。代表公司之董事，違反第一項規定，不備置章程、簿冊者，處新臺幣一萬元以上五萬元以下罰鍰。但公開發行股票之公司，由證券主管機關處代表公司之董事新臺幣二十四萬元以上二百四十萬元以下罰鍰（第 3 項）。代表公司之董事，違反第二項規定無正當理由而拒絕查閱、抄錄、複製或未令股務代理機構提供者，處新臺幣一萬元以上五萬元以下罰鍰。但公開發行股票之公司，由證券主管機關處代表公司之董事新臺幣二十四萬元以上二百四十萬元以下罰鍰（第 4 項）。」針對它修正內容的重點，本文說明並且試評析如下：

### 一、修正草案第 210 條修正重點說明

修正草案第 210 條第 2 項的規定，除了把既有的「查閱或抄錄」改為「查閱、抄錄或複製」之外，並且在它的後面新增了「其備置於股務代理機構者，公司應令股務代理機構提供」這樣的一句話。至於同條第 3 項及第 4 項的規定，則是分別新增了公開發行公司違反同條第 1 項及第 2 項的情形的時候，證券主管機關得對違反規定的公開發行公司所處罰鍰的額度，讓主管機關針對違反規定的公開發行公司，能與規模較小、財力較為有限的非公開發行公司，做出合理的差別對待。

### 二、公司法第 210 條第 2 項「利害關係」的陳年問題

針對公司法第 210 條第 2 項的「利害關係」的內涵，實務和學者對它有不同闡釋，本文試著簡明地說明如下：

（一）實務見解向來都認為，公司法第 210 條第 2 項所稱的「利害關係」，是指「法律上的利害關係」，例如有債權債務關係。而且實務函釋認為，如果



股東是打算徵求委託書的話，那麼並不合乎這裡所謂的「利害關係」<sup>23</sup>。也就是說，在股東為了公開徵求委託書（就是實務上常見的「委託書爭奪戰」）而要查閱或抄錄股東名簿的情形，因為不具備第 210 條第 2 項所謂的利害關係，所以無法行使該條項所規範的權利，也就是無法查閱、抄錄或複製股東名簿。

註：

2. 經濟部97年4月23日經商字第09702045480號函：

「公司法第210條第2項之股東請求查閱或抄錄股東名簿，係指有法律上之利害關係，如發生債權債務關係者。股東依『公開發行公司出席股東會使用委託書規則』之規定行使徵求委託書，主要發生於公司改(補)選董監事為取得董監事席位時，其關係似與公司法第210條規定之意旨有別」，前經本部93年12月日商字第 09302406700號函釋在案。準此，股東依公司法第210條第2項之規定請求查閱或抄錄股東名簿者，須有法律上之利害關係，始得為之。所詢公開發行公司之法人股東得否抄錄公開發行公司股東名簿一節，應以該法人股東是否具有法律上之利害關係為斷，與是否業依「公開發行公司出席股東會使用委託書規則」之規定行使徵求委託書或是否兼任董事，係屬二事。」

3. 值得注意者係，經濟部101年7月17日經商字第

10102090690號函謂：「公司法第163條及第165條規定，股份有限公司採股份自由轉讓原則，股份有限公司股東持有股份之轉讓，僅須按法定程序向公司辦理過戶手續即可，無庸向主管機關申請登記。故就公司股東名冊部分，依公司法第210條規定，係由公司股東或公司債權人檢具利害關係證明文件，指定範圍，向公司請求抄錄。其中「利害關係證明文件」係指能表明自己身分並與公司間有利害關係之證明文件；「指定範圍」乃指股東及公司債權人指定與其有利害關係之範圍(本部92年6月16日商字第09202119150號函參照)。」似僅重申利害關係證明文件係指能表明自己身分並與公司間有利害關係之證明文件，而未再強調須具有法律上之利害關係。主管機關對本項所稱之利害關係之闡釋，仍有日後再加以觀察之空間。

- (二) 對於這個問題，王文宇教授就認為從法理來看，公司提供股東名簿恐怕會和「電腦處理個人資料保護法」的規範相衝突。但是，如果公司以保障股東隱私為理由，完全拒絕他人查閱，也不符合公司法第 210 條的規範意旨，所以或許可以限制股東名簿的抄錄範圍，這樣也不失為一個折衷的作法<sup>4</sup>。
- (三) 另外像是王志誠教授也批評道，這裡所謂的「利害關係」，不應該狹義地理解為必須具有例如債權債務關係的「法律上利害關係」，而應該從公司法第 210 條第 2 項的規範目的和功能出發，解釋成依照股東是否具有「正當目的」而定。例如，股東請求查閱股東名簿的目的，是不是為了

確保或行使股東權利相關的調查這類正當，還是為了妨礙公司的經營、從事競業行為或提供給他人使用這類不正當的目的。由此看來，股東如果依公司法第 173 條的規定取得股東臨時會召集權之後，為了辦理股東會召集相關事宜，自然可以依照公司法第 210 條第 1、2 項的規定，檢具利害關係證明文件，指定範圍向公司或股務代理機構，請求查閱或抄錄股東名簿<sup>5</sup>。

註：

4. 王文宇，公司法論，4版，元照，2008年，頁339。

5. 王志誠，股東名簿之查閱權，月旦法學教室，128期，2013年6月，頁29。

三、公司法第 210 條第 2 項要件過於嚴格的問題，上面提到的這些學者看法，在立法論上都有參考和援引的價值，但是這個問題，在這次的修正條文中，仍然沒有得到根本性的解決，令人感到可惜。

### 參、修正草案第 210 條之 1 的說明與評析

修正草案第 210 條之 1 的內容是：「董事會或其他召集權人召集股東會者，得請求公司或股務代理機構提供股東名簿(第 1 項)。代表公司之董事拒絕提供股東名簿者，處新臺幣一萬元以上五萬元以下罰鍰。但公開發行股票之公司，由證券主管機關處代表公司之董事新臺幣二十四萬元以上二百四十萬元以下罰鍰(第 2 項)。股務代理機構拒絕提供股東名簿者，由證券主管機關處新臺幣二十四萬元以上二百四十萬元以下罰鍰(第 3 項)。」針對它修正內容的重點，本文說明並且試評析如下：

#### 一、修正草案第 210 條之 1 修正重點說明

修正草案第 210 條之 1 第 1 項規定：「董事會或其他召集權人召集股東會者，得請求公司或股務代理機構提供股東名簿。」這和第 210 條第 2 項規定相比，並沒有「檢具利害關係證明文件」這樣的法條文字，所以體系上似乎可以解釋為，只要是股東會的召集權人的話，即使不檢附任何利害關係證明文件，也還是可以查閱、抄錄或複製公司的股東名簿。也就是說，本條項的規定對股東名簿查閱權的有無，是以股東會召集權的有無加以判斷的，這是為了解決解決過往實務上，公司發生經營權爭奪問題的時

候，監察人或少數股東權的股東雖然依照法律的規定取得股東會的召集權，但是卻因為代表公司的董事或是股務代理機構拒絕提供股東名簿，而無法召開股東會的問題，修法說明就這點說明得很詳細<sup>6</sup>。

註：

6.修正條文第210條第1項修法說明：一、「依本法規定，股東會召集權人包括董事會(第一百七十一條)、少數股東權之股東(第一百七十三條)、持有過半數股份之股東(修正條文第一百七十三條之一)、監察人(第二百零二條及第二百四十五條)等。實務上，公司發生經營權之爭時，常生監察人或少數股東權之股東，雖依法取得召集權，卻因代表公司之董事或股務代理機構拒絕提供股東名簿而無法召開股東會，致本法賦予其股東會召集權之用意落空，爰增訂第一項，明定董事會或其他召集權人召集股東會者，得請求公司或股務代理機構提供股東名簿。」

範敵意併購、落實所有與經營分離原則，還有健全公司治理等等數個當代公司法的重要課題中，藉由此次修法在各方面尋求一個相對穩妥的平衡點，這絕對不是容易的事。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。

## 二、修正草案第 210 條之 1 修正內容研議

然而，對於股東而言，上面提到新增的第 210 條之 1，是不是真的有所助益，還值得我們多加思考。這是因為，從少數股東的股東會召集權來說，依公司法第 173 條的規定，股東可以自行召集股東會之情形僅有二種：一種是股東繼續一年以上持有已發行股份總數百分之三以上的股份，並且書面記明提議事項及理由，請求董事會召集股東臨時會之後，董事會不做召集的通知的話，股東才可以報主管機關許可，而在得到許可後，自行召集股東會；第二種則是董事因為股份轉讓或其他理由，而使董事會不為召集或不能召集股東會的時候，才可以由持有已發行股份總數百分之三以上股份的股東，報主管機關許可，並且在得到許可後，自行召集股東會。簡單來說，這二種情形都有特定的要件、時間、情況等等各方面的限制，它的寬嚴程度也讓人很難說是「寬鬆」，所以，以它為標準決定股東的股東名簿查閱權，似乎有點太過嚴苛了。畢竟，在公開發行公司的情形，購買並且持有百分之三以上股份顯然所費不貲，再加上持有時間 1 年的限制，還有請求董事會召集股東會 15 日後董事會仍不召開股東會這兩個要件。因此即使新法賦予股東名簿查閱權，小股東想透過行使股東權，但由於公司法第 173 條的規定之門檻過高，股東欲嚇阻並且汰換掉顯然不適任的經營階層的話，顯然還是緩不濟急的。

## 肆、結論

綜上所述，修正條文對股東的股東名簿查閱權在防

## 2018年6月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
JUN01	6/6(三)	13:30~16:30	IFRS16 租賃	張青霞
MAY03	6/7(四)	13:30~16:30	營業稅與營所稅連結課稅	王瑞鴻
JUN02	6/13(三)	13:30~16:30	聚焦新南向 - 跨境電商稅務平安	洪于婷
JUN03	6/14(四)	13:30~16:30	洗錢防制對於企業經營的影響	劉家全
JUN04	6/14(四)	13:30~16:30	中國實施金稅三期對台商稅負影響及因應	林信佑
APR07	6/15(五)	13:30~16:30	新修勞基法重點提醒暨企業因應對策	戴師勇
JUN05	6/15(五)	13:30~16:30	最新公司法變革之影響及因應	藍聰金
JUN06	6/20(三)	13:30~16:30	非財會背景如何輕鬆掌握財報重點	陳弈翔
APR03	6/20(三)	13:30~16:30	企業併購實務暨案例分享	李紹平
JUN07	6/21(四)	13:30~16:30	員工獎酬工具暨相關財稅處理	張瑞峰 張青霞

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



# 連絡 我們

## 台北

---

10596 台北市民生東路三段 156 號 12 樓

Tel : +886(2)2545-9988

Fax : +886(2)4051-6888

## 新竹

---

30078 新竹市科學工業園區展業一路 2 號 6 樓

Tel : +886(3)578-0899

Fax : +886(3)405-5999

## 台中

---

40354 台中市臺灣大道二段 218 號 27 樓

Tel : +886(4)2328-0055

Fax : +886(4)4055-9888

## 台南

---

70051 台南市永福路一段 189 號 13 樓

Tel : +886(6)213-9988

Fax : +886(6)405-5699

## 高雄

---

80661 高雄市前鎮區成功二路 88 號 3 樓

Tel : +886(7)530-1888

Fax : +886(7)405-5799

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

200002 上海市延安东路 222 号外滩中心 30 樓

Tel : 862161418888

Fax : 862163350003



#### 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245,000名專業人士如何致力於“因我不同, 惟有更好”的卓越典範, 歡迎瀏覽我們的 Facebook、LinkedIn、Twitter 專頁。

#### About Deloitte Taiwan

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

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

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