

因逢春節假期，《通訊》2、3月號合併出刊

封面故事

- 2020年台灣產業趨勢展望

稅務面面觀

- 109年股東常會注意事項
- 台商稅務居民條件比一比

管理顧問服務專欄

- 財務長數位科技實務運用
- 雲端ERP使用族群與特色

確信諮詢服務專欄

- 氣候峰會後，揭竿而起的金融創新與氣候行動



通訊

發行人：賴冠仲

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

法律顧問：林瑞彬

總編輯：姚勝雄

責任編輯：李紹平
鄭貽斌
吳品儀
朱家齊

美編：呂冠漢
張綺凌
張育琦

編輯組：黃詩穎
范麗君
郭怡秀
陳萱凌
杜嘉珮
李佳蓉
賴靜儀
祁靜芬

勤業眾信通訊

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

歡迎各界投稿

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

編輯聯絡人



吳品儀小姐

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



朱家齊小姐

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



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

2020年台灣產業趨勢展望

Deloitte
Monthly

目錄

- 稅務面面觀
 - 06 BEPS 深入解析
 - BEPS 國際動態
 - 跨國稅務新動向
 - 09 日本：稅務機關加強對外國數位服務供應商之消費稅查核
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 11 台商企業租稅環境大挑戰，常見稅務居民條件比一比
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 13 善用中國大陸海關「預裁定」制度，降低中國大陸企業關務風險
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 15 開曼入列歐盟最新黑名單對台灣 KY 上市公司之影響
 - 17 109 年股東常會召開應注意事項
 - 21 財團法人法議題探討
- 法律諮詢服務專欄
 - 23 智慧財產管理與董監事責任
- 風險諮詢服務專欄
 - 25 金融犯罪防制系列 - 公平待客與理專不當行為管理
- 管理顧問服務專欄
 - 27 數位轉型時代 - 財務長數位科技實務運用
 - 30 雲端 ERP 的使用族群與特色介紹
- 確信諮詢服務專欄
 - 34 氣候峰會後 揭竿而起的氣候行動與金融創新
- Deloitte Private
 - 37 閉鎖性公司在家族股權傳承之應用
- 產業觀點
 - 38 2020 年台灣產業趨勢展望
 - 42 2020 企業轉骨方：5G 網路與企業專網
- 專家觀點
 - 45 強化董事「四危」意識
- 勤業眾信講座訊息
 - 46 2020 年 3 月份專題講座



立即免費訂閱

填寫資料並選擇主題
『訂閱勤業眾信通訊
電子月刊』

稅務 面面觀



張宗銘
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



周宗慶
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《BEPS 深入解析》

BEPS 國際動態

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、周宗慶副總經理

行動計畫 13：巴西計畫依 OECD 標準調整移轉訂價法規

國際經濟合作組織 (OECD) 曾於 2018 年與巴西聯邦稅局 (Brazilian Federal Revenue, RFB) 共同進行一項關於巴西當地移轉訂價法規與 OECD 現行標準差異的研究，旨在評估巴西現行法規之優、缺點以及未來與 OECD 標準趨於一致的可行性，並於 2019 年 12 月 18 日釋出一份針對該研究的詳細報告。

OECD 將研究過程分為以下三個步驟：

1. 針對巴西及 OECD 移轉訂價法規之架構及背景進行初步分析
2. 評估巴西當地法規之優、缺點及管理實務上的適切性
3. 未來調整方向總結

評估巴西當地移轉訂價法規之優、缺點做為此次分析之核心，係以移轉訂價立法的主要政策目標「確保各稅收轄區的合理稅基並且避免雙重課稅」為原則進行考量，此次報告中首先針對巴西現行法規在稅務遵循及稅務當局行政管理上的簡便性給予肯定，但也同時指出存在無法確保各稅收轄區的稅基妥當分配之情況。

在 OECD 的深入分析中明確指出，巴西現行移轉訂價法規存在過於簡化的情形並衍生出了諸多的疑慮，即便現行在決定移轉訂價方法上係以允許納稅人考量實務上的可預期結果為前提，但也為此犧牲了當

初設計制度時的精確性，因而導致了本國稅基減少及雙重課稅的問題，也使得跨國機構在稅務遵循上承擔了更高的不確定性。

根據上述分析結果，此次報告提出了以下二種調整路線：

1. 完全且立即的調整：要求所有納稅人一致遵循巴西新移轉訂價法規，並且該法規須充分切合 OECD 現行移轉訂價標準；
2. 完全且漸進的調整：將前述法規調整及落實依階段逐步進行。

即便在該報告中並未討論到雙軌並行制的情形，考量到現行巴西移轉訂價法規的環境，該調整應會主要體現在避風港條例的設計上。

觀察與解析

目前 OECD 及 RFB 均已就移轉訂價法規標準趨於一致的目標達成共識，並且巴西當局也重申其欲成為 OECD 會員國的意向，故可預期前述移轉訂價法規達成一致的目標僅是時間上的問題，未來仍須持續關注的重點包含 2020 預計釋出的政策藍圖、新制的設計結果及影響評估等，未來如有任何重大議題發表我們也會第一時間為各位追蹤報導。

資料來源：

【Deloitte - Tax@hand : Brazil considers convergence with OECD transfer pricing standards】。

行動計畫 13：德國修訂當地移轉訂價法規

德國聯邦財政部 (German Federal Ministry of Finance, MoF) 於 2019 年 12 月 10 日頒布一項法律草案，內容包含對涉外稅法 (Foreign Tax Code, FTC) 第 1 條及部分稅法通則 (General Tax Code, GTC) 的修訂。FTC 第 1 條不光是德國移轉訂價調整議題的主要法律基礎，其內容也定義了德國當局對於常規交易原則的主要觀點。此次草案旨在針對 OECD 近期於 BEPS 行動計畫上的發展結果，就台灣相關法規進行徹底的改革，以下針對各項關鍵議題進行說明：

功能、風險分析及移轉訂價方法

本次修法中，MoF 期望能藉由導入 OECD 於 2017 年發布的移轉訂價指導原則之內容，使本國法規在常規交易原則的解釋上更為精確，並提出以下幾點修正：

- 取消現行移轉訂價方法選用採優先順序之做法；
- 將優先參考納稅人之實際交易內容而非合約條件進行判斷；及
- 將功能、風險分析之結果作為判斷交易間是否符合比較條件的依據。

本次草案要求納稅人應在考量各種方法的優、缺點後，挑選最合適之移轉訂價方法適用，並且判斷常規交易價格時應以合約簽訂當下可公開取得之資訊為依據。最後，MoF 表示未來將採用四分位區間法作為一般基準分析之結果。

無形資產

在 FTC 第 1 條第 3 段第 5 行中，MoF 首次在法律上賦予了「無形資產」一詞明確的定義，然而目前該定義仍存在許多模糊的部分，未來執行成效仍有待觀察。

本草案中導入了 OECD 設計的 DEMPE (Development、Enhancement、Maintenance、Protection 及 Exploitation) 概念，以針對無形資產所產生的收益依執行之功能及承擔的風險進行歸屬分配，關於未來在何種情況下需要以及各類功能應分配的利潤比重仍有待官方進一步的說明。

集團訂價調整條例

在本次新增的 FTC 第 1-b 條中指出，集團訂價調整條例未來不僅針對涉及無形資產使用的交易，亦適

用於所有交易過程中隱含無形資產價值貢獻的交易。如若前七年的調整造成重大的影響 (超過原先依實際獲利情形制定之常規交易價格 20%)，則會適用預設價格調整條例，在第八年針對影響數額進行等額的所得調整，然而若納稅人有以下例外情形則不適用：

- 初步證據已顯示納稅人之獲利情形存在顯著不確定性；
- 合理證據顯示未來移轉訂價協議發展存在不確定性；及
- 納稅人涉及以營收或獲利報酬為對價基礎的無形資產移轉安排。

功能移轉條例

FTC 第 1 條第 3 段原先允許納稅人在特定情況下可針對移轉的資產進行個別評價，而不必進行移轉資產組合之合併評價，然而本次草案中決定刪除該條例。此舉將使得未來非屬移轉或授權之無形資產的交易改為適用功能移轉條例。

該草案中強調，資產組合移轉的評價須採用符合實際經濟情形之評價方法，未來將不再採用與當前國際標準不符的諸多現行方法。

金融交易

本次增修之 FTC 第 1-a 條強調該條例內容之適用得無視於雙邊租稅協議的內容。依我們的觀點，該條例僅會適用在德國納稅人的利息費用扣抵議題上，利息費用將不再允許稅務扣抵，除非以下條件成立：

- 債務人有能力在貸款期間內確保利息及本金之償還且在合約成立當下便有能力達成；且
- 該貸款須為營運上所必須且該筆資金僅得做營業上之使用。

常規交易利率的選定係以集團自資本市場上籌資所能取得之利率為準，該草案指出，若非在借款人的信用評級高於集團之評級的情況下，不得採用集團本身的信用評級作為衡量依據。綜上所述，納稅人得自由選定常規交易利率，然而過程中將涉及的基準分析等事宜，然而該草案中卻並未進一步說明。

關係人定義

本次草案的備忘錄中提及未來預計將擴大關係人之認定標準，以避免納稅人透過發行無投票權股份等方式規避租稅，未來舉凡企業間密切的策略結盟及

專業合作網絡均可能構成關係人的要件。

然而此項討論目前僅在備忘錄中提及，並未被正式列入草案中。

集團主檔報告

本次草案將集團主檔報告的提交門檻由 1 億歐元調降至 5,000 萬歐元，此舉將大幅增加符合提交門檻之納稅人數量，不過 MoF 並未提及確切的提交期限或是綁定特定事件（例：所得稅申報）等訊息。

預先訂價協議 (Advance Pricing Agreement, APA)

本草案修訂了 APA 案件的申請條件及流程，並且透過增訂 GTC 第 89-a 條為 APA 提供了法律上的基礎。新法案將新增 APA 案件的申請前置條件，並將申請費用自 2 萬歐元提高為 3 萬歐元，然而若該 APA 案件涉及雙邊或多邊的租稅查核（聯合查核），便可減少申請費用。依我們的觀察，聯合查核除了提供前述稅務遵循上的誘因外亦可有效地事先預防稅收衝突及雙重課稅的問題。

觀察與解析

本次草案雖然廣泛地增修了諸多法規內容，然而在立法的過程中針對許多執行上的重大議題仍未能提供充分的解釋。為此，本草案賦予了 FTC 第 1 及第 5 條中的各項條例對常規交易原則規範上的解釋權力。關於本草案的未來動向仍需靜待內閣的投票結果，若能順利通過便可正式進入到下一步的立法程序，惟正式實施前仍可能須再經歷幾次的修正，我們亦會持續追蹤並在第一時間提供最新的資訊與解析。D

資料來源：

【Deloitte - Global Transfer Pricing Alert 2019-037: Germany introduces legislation to enact significant changes to transfer pricing rules】。

稅務 面面觀



陳光宇
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

日本：稅務機關加強對外國數位服務 供應商之消費稅查核

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇會計師、洪于婷副總經理

自 2015 年 10 月 1 日數位服務開始納入消費稅課稅範圍以來，外國數位服務供應商 (Foreign Digital Service Providers) 於日本繳納消費稅 (Japan Consumption Tax) 已超過四年。

日本稅務機關最近加強對外國數位服務供應商之查核力道，以期能極大化消費稅稅收。稅務機關首先向外國數位服務供應商發送問卷，要求其提供基本資料，例如：外國數位服務供應商之實收資本額、註冊地址及對日本消費者之銷售額等。根據媒體報導，若外國數位服務供應商被認定為消費稅之納稅義務人而未回覆問卷或未支付後續經查核確定之消費稅應付稅款，則稅務機關將要求執行扣押外國數位服務供應商之資產 (例如：對日本客戶之應收款)，用以抵繳其所積欠之消費稅。

消費稅納稅義務人之身份認定與遵循義務

在日本，企業必須透過多項測試來自我評估其消費稅納稅義務人身份 (消費稅納稅義務人或免徵消費稅企業)。若認定為消費稅納稅義務人，外國公司必須在課稅期間 (通常與會計年度一致) 結束後兩個月內申報消費稅申報書，並向稅務機關繳納應納消費稅款 (大致按銷項稅額減除進項稅額計算)。即使外國公司在日本沒有實體處所、辦公室或分支機構，該外國公司仍有可能是消費稅納稅義務人。

數位服務納入消費稅課稅範圍

自 2015 年 10 月 1 日起，基於消費稅目的，數位服務提供地已由數位服務供應商所在地改為服務收

受方所在地。在過去，外國數位服務供應商提供予日本客戶之數位服務並不在消費稅課稅範圍，但現在則必須按消費稅一般標準稅率課稅。現行稅率為 10% (自 2019 年 10 月 1 日起由 8% 調整為 10%)。

「數位服務」定義為透過任何經由電信網絡提供之服務，包括：

1. 透過網路提供之電子遊戲、電子書、電子報紙、電子期刊、音樂、影片及軟體 (包括各類型應用程式)；
2. 該服務允許客戶使用網路雲端上的軟體或資料庫；
3. 線上廣告服務；及
4. 透過電信網絡在一定期間內提供之諮詢服務。

分類為 B2B 或 B2C 服務

根據消費稅法對數位服務之相關規定，外國企業提供之服務是 B2B (企業對企業) 還是 B2C (企業對消費者)，適用不同之消費稅規定。

反向稽徵適用於 B2B 數位服務，服務收受方 (而非服務提供方) 需考慮進項稅額與銷項稅額。如果數位服務被歸類為 B2C 服務，則外國供應商向日本客戶收取之服務報酬需內含消費稅。若外國供應商在相關會計年度為消費稅納稅義務人，則此項服務報酬應納入消費稅銷項計算。

因此，如果外國數位服務供應商提供之服務歸類為 B2B 服務，則外國數位服務供應商毋須繳納消費稅，

而由外國數位服務供應商之服務收受方承擔納稅義務。反之，若外國數位服務供應商提供之服務被歸類為 B2C 服務，則即使外國數位服務供應商在日本沒有實體處所、辦公室或分支機構等，也必須繳納消費稅。

消費稅稅務查核

在外國數位服務供應商進行消費稅納稅義務人自我評估之期限屆滿後，稅務機關會遞交問卷予外國數位服務供應商要求其回覆該問卷。如果外國數位服務供應商向稅務機關回覆之問卷內容顯示外國數位服務供應商可能須繳納消費稅，則稅務機關將啟動稅務查核。

針對在日本沒有實體辦公處所、辦公室或分支機構等外國企業之查核通常係透過該外國企業在日本之指定稅務代理人進行，該代理人將代表該外國企業回覆稅務機關所要求提示之資訊及文件。在完成查核之前，外國數位服務供應商通常可以選擇提交消費稅申報書，抑或是等待稅務機關發出核定通知（這兩種做法都需要負擔利息和罰款）。若外國數位服務供應商收到稅務機關之核定通知但不服核定內容，則可以向稅務法庭及法院提出上訴。

根據近期媒體報導，若外國數位服務供應商未繳納應納稅款，則稅務機關將可要求執行扣押其資產。這可能會對外國數位服務供應商之財務狀況和聲譽產生重大負面影響，此舉並顯示稅務機關對不遵守消費稅法規之外國數位服務供應商採取越來越強硬之作法。

評論

外國數位服務供應商透過平台向日本消費者提供遊戲及電子書，可能被視為消費稅納稅義務人，因此，應盡快確認其消費稅納稅義務人之身份狀態與潛在之消費稅納稅義務。

儘管稅務機關調查問卷之正式公文為日文，但亦提供英譯本，外國企業非使用日語之員工應重視此一問卷之重要性，必要時在日本指定稅務代理人，確保及時提供適當之問卷回覆及支付任何應納消費稅額。即使是延遲提交消費稅申報書，只要在稅務查核之前提出，外國企業仍可能可以降低罰款。D



徐曉婷
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



陳欣旋
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》

台商企業租稅環境大挑戰，常見稅務居民條件比一比

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、陳欣旋協理

2017年12月起，歐盟陸續公布及更新稅務不合作國家之黑名單和觀察名單以落實 BEPS 行動方案，黑名單地區可能面臨歐盟祭出的防禦措施，如禁止獲得歐盟資金及揭露更多企業資訊等。部分租稅天堂地區陸續公布經濟實質相關法案，包含開曼群島、英屬維爾京群島及百慕達群島，即係回應歐盟稅務不合作地區觀察名單所作承諾。該法案生效後，除增加申報義務，亦可能引發相關罰則。

隨著各個租稅天堂的經濟實質法規的訂立，顯示了

國際租稅環境的改變，其中值得注意的是，主動聲明稅務居民身分已成為各國經濟實質法要求申報的內容。台商企業因運營需求而多角化跨國經營，在考量投資法令租稅延緩及外匯操作便利性上，大都有使用境外公司，在因應這次租稅天堂公布之經濟實質法申報要求，著實為目前台商企業最關注的議題。

以下針對目前台商較常見運營國家的稅務居民條件進行比較說明：

	台灣	中國大陸	香港	新加坡
法源	所得稅法第 43 條之 4 (註一)	《企業所得稅法》第 2 條及《企業所得稅法實施條例》第 4 條	《稅務條例》(第 112 章) 第 2(1)、第 14(1) 及 68(c) 條	所得稅法第 2 條 (1)
適用對象	依外國法律設立，實際管理處所在中華民國境內之營利事業，應視為總機構在中華民國境內之營利事業，依本法及其他相關法律規定課徵營利事業所得稅。	居民企業，是指依法在中國大陸境內成立，或者依照外國(地區)法律成立但實際管理機構在中國大陸境內的企業。	1. 在香港經營任何行業、專業或業務； 2. 該公司從該行業、專業或業務獲得利潤者； 3. 該公司有關於利潤在香港產生或得自香港者。	「常設機構」指企業全部或部分經營，包括： (a) 管理地； (b) 分支； (c) 辦公室； (d) 工廠； (e) 倉庫； (f) 車間； (g) 農場或種植園； (h) 開採、油井、採石場或者其他自然資源開採場所的； (i) 建築物或工地或建築、安裝或裝配工程。 在不影響上述一般性的情況下，任何人如在新加坡擁有常設機構，則須視為在新加坡設有常設機構。

	台灣	中國大陸	香港	新加坡
條件	<p>A. 決策地： 作成重大經營管理、財務管理及人事管理決策者為中華民國境內居住之個人或總機構在中華民國境內之營利事業，或作成該等決策之處所在中華民國境內。</p> <p>B. 帳冊保存地： 財務報表、會計帳簿紀錄、董事會議事錄或股東會議事錄之製作或儲存處所在中華民國境內。</p> <p>C. 實際經營地： 在中華民國境內有實際執行主要經營活動。</p>	<p>A. 實際經營地： 企業負責實施日常生產經營管理運作的高層管理人員及其高層管理部門履行職責的場所主要位於中國大陸境內。</p> <p>B. 決策地： 企業的財務決策(如借款、放款、融資、財務風險管理等)和人事決策(如任命、解聘和薪酬等)由位於中國大陸境內的機構或人員決定，或需要得到位於中國大陸境內的機構或人員批准。</p> <p>C. 帳冊保存地： 企業的主要財產、會計帳簿、公司印章、董事會和股東會議紀要檔案等位於或存放於中國大陸境內。</p> <p>D. 董事及高級幹部居住地： 企業 1/2 (含 1/2) 以上有投票權的董事或高層管理人員經常居住於中國大陸境內。</p>	<p>A. 事實問題： 確定利潤的來源地須根據有關個案的事實而決定，由利潤性質及產生有關利潤的交易性質所決定。</p> <p>B. 作業驗證法： 納稅人從事賺取有關利潤的活動，以及該納稅人從事該活動的地方。尋找納稅人曾經做過何事以賺取有關利潤，而在何處做出該事。</p> <p>C. 交易所得的毛利： 在確定利潤來源地時，只需考慮直接產生毛利的商業活動，而一般行政管理等活動不在考慮範圍。</p> <p>D. 做出決定的地點： 作出日常投資或業務決策的地點，只是確定利潤來源地時須考慮的因素之一，而在一般情況下，並非是決定性的因素。</p> <p>E. 海外業務辦事處： 利潤來源存在非香港來源所得。</p>	<p>A. 監督管理地： 與建築物或工地或建築、安裝或裝配工程有關的監督活動；</p> <p>B. 決策地： 在新加坡有另一人代表此人行事，其中</p> <p>(a) 擁有並習慣性地行使訂立合同的權力；</p> <p>(b) 為代表該人交貨而保存貨物或貨物庫存；或</p> <p>(c) 習慣性地為該人或該人控制的其他企業全部或部分獲得訂單。</p>
公司所得稅率	20%	25%	16.5%	17%
未分配盈餘課稅	有 5%	無	無	無
股利匯出扣繳	分離課稅 28% 或併入綜所稅申報(二擇一) (外資股東 21%) (註二)	10%	0%	0%

註一：台灣通過的反避稅條款中的第 43 條之 4 (實際管理處所 PEM) 增訂案，尚須待《海峽兩岸避免雙重課稅及加強稅務合作協議》生效後，該條款方能生效執行。

註二：台灣和新加坡有租稅協定，兩方企業的股利匯出扣繳稅率加上在當地所繳營所稅不得高於 40%，此租稅協定是台灣少數有允許間接稅額抵扣的租稅協定。

為因應經濟實質法申報要求及國際租稅公平、透明化及反避稅趨勢，建議台商企業及個人進行以下兩階段之自我檢視：

第一階段：檢查、發掘、評估、因應

台商企業應先自行檢視現有投資架構及交易流程，針對未來營運方向及法令適用進行評估，並與專家討論可能涉及的議題。當進行投資架構或交易流程調整時，應同時考慮供應鏈及資金等非稅務因素，並將企業角色定位逐一確認，評估各面向的可行性，隨時觀察各國法令修訂時程，對於未來集團營運方針保持彈性及空間。

第二階段：現行法令及預計上路的法規遵循之應備文件及早準備

因應目前最新反避稅法令及經濟實質法相關法規，由於申報法規繁雜且提交的文件期限也都不盡相同，台商針對自身法令遵循部分，應早些進行確認是否符合其準備提交條件，估算留在免稅國家的企業設點所衍生的成本，及早著手進行準備文件與蒐集相關資料，隨時注意參考國際間相同或類似法令內容與趨勢，進而達到減低集團與個人稅務風險。■



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》

善用中國大陸海關「預裁定」制度，降低中國大陸企業關務風險

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 / 陳文孝執行副總經理、王集忍協理

在大陸從事一般貿易進口貨物之台商企業，因過去「預歸類、預審價及原產地預確定」之「三預」制度適用上限制較多，往往不會提交相關申請，而逕自委請當地專業代理報關業者協助處理關務事宜；然即便委請報關業者協助處理進口關務申報事項，海關與報關業者雙方仍可能對進口貨物適用關稅稅率判定上存有歧異，致使納稅義務人遭受追溯三年補稅並加徵滯納金之處罰，甚至可能因此遭調降海關信用評等而被認定為失信企業，嚴重影響納稅義務人日後關務作業之行政效率。

即有大陸企業過去委請報關業者代理進口報關，歷年來均以較低之關稅率申報進口，但近來主管海關認定該貨物應按較高之進口關稅率申報納稅，要求該企業按中華人民共和國進出口關稅條例第 51 條與中華人民共和國海關法第 62 條相關規定，追徵補繳三年稅款並加罰萬分之五滯納金，足見實務上此類徵納雙方認定落差可能對企業造成巨大的影響。

為改善「三預」制度之行政效率並減少徵納雙方歧異，中國大陸於 2018 年頒布《中華人民共和國海關預裁定管理暫行辦法》、海關總署公告 2018 年第 14 號公告與海關總署公告 2018 年第 138 號公告等「預裁定」制度之規範，將過往「三預」制度法令分立、申報方式與較嚴格之限制等規範取消，一併以「預裁定」制度進行處理。此預先審核制度即是納稅義務人於進口貨物前先行提交部分貨物，並申請對貨物適用之海關稅則代碼 (HS Code)、貨物價格、貨物原產地或其他海關事項進行預先審核，在

進口貨物前取得與海關之裁定，並於實際進口貨物時填具決定書編號，避免實際進口貨物時徵納雙方認定差異造成納稅義務人產生額外稅負負擔。

「預裁定」制度與「三預」制度之部分差異列示如下：

一、從各自分立之規範整併為同一規範

過去「三預」制度為各自規範，且各制度規範與限制皆有差異，故對納稅義務人來說瞭解較為困難，且較容易產生混用或誤用之情事，對納稅義務人產生額外之風險；現行「預裁定」制度將所有預先審核項目整併為同一規範，較能減少納稅義務人適用法令錯誤之情況，同時新增可預裁定海關總署規定的其他海關事務，將相關可先行與海關確認之事項一併納入。

二、減少對納稅義務人之限制

「三預」制度中如「預審價」規範即要求企業須為舊時 A 類或 AA 類企業方可適用，即要求企業要有較佳之海關信用評等，適用資格較高，且申請通過後僅當次貨物有效並只能透過書面提交申請，繁雜的作業程序導致納稅義務人申請意願較低；「預裁定」制度則不限制企業海關信用評等，所有企業皆可申請適用，且申請通過後效力可達 3 年，並可透過電子口岸海關事務聯繫系統或網路 + 海關方式提交申請，簡化申請流程。

三、明確化海關作業時限

以「預審價」制度來舉例，署稅發 [2011] 419 號中並未明確規範稽徵機關做成決定之時限，納稅義務人申請預審價後可能須等待較長之時間方能取得海關做成之決定書，對納稅義務人來說增加許多不確定性；「預裁定」制度則是明確規範海關收到申請書後要於 10 日內審核決定是否受理此案件，並於受理日起 60 日內製發《預裁定決定書》予納稅義務人並透過網站公開決定內容，減少預先審核制度之不確定性，並提升整體關務處理效率。

值得注意的是，過去如「預審價」制度中，允許納稅義務人於申請進口前 15 日內提交預審價申請書即可，但改為「預裁定」制度後，需於擬進口 3 個月前提交預裁定申請，要求納稅義務人需提早提交申請，但若企業有不可抗力因素、受政策調整影響或是於海關註冊登記小於 3 個月者，則不受此規定限制。此外，如果納稅義務人送交之貨物必須經由化驗、檢測、鑑定、專家論證等專業判定方式方能確定判定結果者，則海關可無須於 60 日內製發《預裁定決定書》，部分行政流程細節改動提醒企業應多加留意。

以上所述，建議台商企業應對公司進口品項的海關編碼、進口價格進行檢查，瞭解是否符合海關法令的規定，以避免補稅加滯納金以及海關評等降級之風險。D



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



廖家琪
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

開曼入列歐盟最新黑名單對台灣 KY 上市公司之影響

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、廖家琪副總經理

在國際反避稅潮流下，避稅天堂成為各國追稅的頭號目標，應歐盟希望降低紙上公司的要求，各避稅天堂國家陸續立法要求註冊在境內的新舊公司需在當地有經濟實質活動，以免會被歐盟列為稅務不合作國家黑名單或灰名單。

據此，歐盟在 2 月 18 日會議決議將開曼、塞席爾、巴拿馬及帛琉列為租稅黑名單，其中，開曼雖於 2018 年底陸續發布經濟實質相關主法及細則，藉此主張已積極配合並靠攏 OECD 打擊反避稅目的，惟可能因投資基金未納入經濟實質規範且第一年度申報內容遲遲未定案等因素影響下，未能通過此次覆檢，而從灰名單直接轉為黑名單，此將衝擊超過 100 家以上已掛牌 KY 公司，和即將規劃回臺掛牌者，未來開曼是否還能成為掛牌主體？是否需要進行調整？主管機關如何看待此一變動之態度？亦需特別關注如何因應後續歐盟針對黑名單國家（地區）可能的制裁措施。

歐盟對於黑名單國家（地區）將祭出以下懲罰性措施，由歐盟各國自行決定實施方案。以下彙總對於台灣 KY 上市主體及集團其他 KY 公司之可能影響如下：

一、針對給付黑名單國家（地區）之款項將適用更高之扣繳稅率（懲罰性扣繳稅）：

若 KY 公司有自歐盟國家收取股利、利息、權利金或服務費用者，其稅務成本可能提高（例如 KY 公司轉投資歐盟國家收取股利、KY 公司資金貸與歐盟關聯

企業計收利息、以 KY 公司登記 IP 而授權集團歐盟國家子公司使用計收權利金、KY 公司提供總部服務向歐盟關聯企業收取服務費者）。

二、歐盟國家將加強監管資金交易，可能規範歐盟國家納稅人支付費用予黑名單國家（地區）於稅務申報不可認列為費用：

為避免歐盟資金涉及洗錢與避稅嫌疑，歐盟已修訂金融法規，要求歐盟資金若透過黑名單國家（地區）進行投資或交易必須進行嚴格審查。金融機構基於反洗錢規定，也可能依據歐盟黑名單提高資金審查要求，因此，若有透過 KY 公司與歐盟國家從事經銷貿易或融資等職能，未來可能因加強資金監管力度恐無法順利操作資金，甚者透過 KY 公司轉投資歐盟國家可能也會面臨無法收取股利等情事，尤其部分歐盟國家已不允許由黑名單國家轉投資。

三、歐盟國家需加強對當地子公司實施 CFC（受控外國公司條款）：

若有歐盟國家股東持有 KY 上市股權，未來須留意 CFC 實施對於該國法令遵循及增加稅務風險議題，惟台灣 KY 上市公司目前應較少由歐盟國家持股超過一定比例（較常見之規定為 50%）而須認列該國 CFC 之情事，影響相對較小。

四、歐盟將禁止豁免自黑名單國家(地區)取得的股利收入(或有限豁免)：

若有歐盟國家股東持有 KY 上市股權，未來獲配股利收入將新增稅務成本之風險。

整體而言，台灣上市主體 KY 公司主要從事控股功能佐以集團總部營運活動，少部分從事非常態性資金貸與關聯企業及登記 IP 等業務，較少直接以 KY 公司作為營運交易及貿易接單功能，故從資金操作面而言整體影響相對較小。針對上述懲罰性措施須特別留意未來 KY 公司自歐盟國家收取股利、利息、權利金、服務費時可能面臨較大之資金操作不確定性、將適用較高扣繳稅率或歐盟國家於稅務申報無法認為費用等情事而增加集團整體稅務成本。另，若以 KY 公司直接轉投資歐盟國家或地區，目前如德國及荷蘭等國家實已不接受其母公司為黑名單國家而要求變更股東，甚或股利匯出卡關情形，故針對 KY 公司有直接轉投資歐盟國家者應優先評估當地是否針對黑名單國家有其特別要求而需更改股東身分，以及可能衍生股東變更相關資本利得稅之風險。

另，若有歐盟國家轉投資 KY 上市公司，須留意該歐盟國家股東可能面臨 CFC 規範，或原享有之股利免稅優惠將全面(或部分)取消之衝擊，進而減少投資黑名單國家掛牌公司股票之意願。

除此之外，黑名單國家(地區)亦須特別關注配合往來銀行是否因應歐盟制裁壓力而增加開立新戶頭難度，另針對已開立帳戶亦可能增加洗錢防制及盡職調查 KYC 等程序，甚或影響銀行帳戶操作，建議 KY 公司提早與銀行了解相關規範及評估其影響。

黑名單及灰名單之轉變是 OECD 按期間檢視的結果，例如百慕達曾從灰名單轉至黑名單，2019 下半年恢復為灰名單，本次甚至直接從名單中刪除。而各國常作為掛牌主體的開曼，未來是否有機會再轉為灰名單甚至從名單移除，仍需視其修法狀況而定。

此外，KY 公司因應開曼經濟實質法案規範，需於今年三月底前首次提出聲明是否從事相關業務、是否從該業務產生收益、產生核心收益之業務發生於開曼群島境內或境外等資訊，而年底申報時更需主張上述相關業務是否符合各項經濟實質測試規範。建議 KY 公司宜綜合考量開曼經濟實質法案及目前被列為黑名單之影響，進而評估是否需盡早調整所從事業務種類，降低各種不利影響及不確定性，並持續關注開曼修法情況及後續金融機構甚或各歐盟國家最終採取之手段對 KY 公司之影響。D



莊瑜敏
稅務部會計師
勤業眾信



藍聰金
稅務部副總經理
勤業眾信



林美莉
稅務部經理
勤業眾信

109 年股東常會召開應注意事項

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 莊瑜敏會計師、藍聰金副總經理、林美莉經理

依公司法規定，不論是上市櫃或公開、非公開發行股票之股份有限公司，均須於每會計年度終了後六個月內召開股東常會。隨者新年度的開始，召開 109 年度股東常會的重頭戲也已展開。為讓企業得以及早規劃因應公司法、證券法規及主管機關近期發布之相關函釋或行政管理措施，可能影響今年的股東常會應列為報告或討論議程需要，本文謹就相關應遵循程序及注意事項重點，提醒企業因應。

壹、股東會召集及提案

一、股東會召集事由應列舉並說明主要內容

公司法第 172 條明訂股東會開會通知應列舉召集事由，並說明主要內容。至於如何列舉並說明其主要內容及以網站揭示主要內容，經濟部認為，原則上，股東會召集通知應說明召集事由之主要內容，如另提供網址將主要內容置於證券主管機關或公司指定網站，並於網站上可查閱得知召集事由之主要內容者，即屬符合規定。

另，為因應電子化趨勢及新修正公司法第 28 條對於公司公告方式，自 108 年 11 月 1 日起經濟部提供「公司依公司法規定公告資訊站」（網址：<https://ipcsa.nat.gov.tw/pap>），公司可在線上完成公告之相關作業，公告內容並提供外界查詢，有助於股東等關係人瞭解公司重要訊息，提升公司治理的透明度。依公司法規定應公告之事項均可在經濟部資訊站進行公告，例如：股份有限公司受理股東提案、股東會列舉召集事由之主要內容及董事、監察人候選人提名

等；惟公開發行股票公司，並不適用該資訊站。

二、股東提案應遵守公司法之規定

公司法第 172 條之 1 規定，公司召開股東常會時，股東得以書面或電子方式提案，受理股東提案方式，可由公司斟酌其設備而決定，採行何種受理方式，應於公告中載明，以利股東使用。依公司法規定，股東提案時，得提出為敦促公司增進公共利益或善盡社會責任之建議性提案；股東所提建議性提案，仍應遵守公司法第 172 條之 1 之相關規定，且以 1 項為限，提案超過 1 項者，則不列入議案。

貳、修正章程

公司法於 107 年 11 月 1 日修正施行後，部分事項須配合於公司章程載明，始得適用相關規定。各公司如擬適用，又未及於 108 年股東會修正章程者，可於 109 年股東會提案修正章程後適用，相關之適用規定如下：

適用對象	公司法條次	修正後適用之規定
非公開發行公司	第 13 條 (刪除轉投資總額之限制)	刪除非公開發行公轉投資總額之限制規定，無須於章程載明轉投資不受實收資本額 40% 限制。
	第 128-1、192 條 (不設董事會，置董事一人或二人)	章程得明訂不設董事會，置董事一人或二人。置董事一人者，以其為董事長；置董事二人者，準用公司法董事會之規定。
	第 128-1 條 (政府或法人股東一人之公司得不設監察人)	政府或法人股東一人所組織之股份有限公司未置監察人者，不適用公司法監察人之規定。
	第 129、156、156-1 條 (發行無票面金額股)	1. 公司章程應載明採行票面金額股者，股份總額及每股金額；或採行無票面金額股者，股份總數。 2. 公司得經股東會特別決議，將已發行之票面金額股全數轉換為無票面金額股。 3. 採行無票面金額股者，不得轉換為票面金額股。
	第 157 條 (發行多元特別股權利義務)	章程得訂明： 1. 複數表決權或對特定事項具否決權之特別股。 2. 特別股股東被選為董事、監察人之禁止或限制、或當選一定名額董事之權利。 3. 特別股轉換成複數普通股。 4. 特別股轉讓之限制。 5. 監察人選舉，複數表決權特別股與普通股之表決權相同。
	第 172-2 條 (股東會開會得以視訊會議為之)	章程得訂明股東會開會時，以視訊會議或其他經中央主管機關公告之方式為之。
	第 204 條 (董事會之召集應於三日前通知)	董事會之召集應於三日前通知，章程有較高之規定者，從其規定。
公開發行以上公司	第 205 條 (董事會得以書面行使表決權)	章程得訂明經全體董事同意，董事就當次董事會議案以書面方式行使表決權，而不實際集會。
	第 240 條 (授權董事會以現金分派股息及紅利)	章程得訂明授權董事會以特別決議將應分派股息及紅利之全部或一部，以發放現金之方式為之，並報告於股東會。
	第 241 條 (授權董事會以現金分派法定盈餘公積及資本公積)	章程得訂明授權董事會以法定盈餘公積及資本公積之全部或一部，按股東原有股份之比例發給現金。

適用對象	公司法條次	修正後適用之規定
非公開發行 / 公開發行以上公司	第 167-1、167-2、235-1、267 條 (員工獎勵給付對象及於控制或從屬公司)	章程得訂明員工庫藏股、員工認股權憑證、員工酬勞、員工承購新股、限制員工權利新股等給付對象得包括符合一定條件之控制或從屬公司員工。
	第 192-1、216-1 條 (董事監察人選舉採候選人提名制度)	1. 非公開發行公司得於章程載明董事監察人選舉採候選人提名制度。 2. 公開發行公司符合證券主管機關依公司規模、股東人數與結構及其他必要情況所定之條件者，應於章程載明採候選人提名制度。
	第 228-1 條 (每季或每半年會計年度為盈餘分配)	章程得訂明盈餘分派或虧損撥補於每季或每半年會計年度終了後為之。
	第 392-1 條 (公司外文名稱登記)	1. 公司得向主管機關申請公司外文名稱登記。 2. 主管機關應依公司章程記載之外文名稱登記。

叁、董事及監察人選舉

一、上市櫃公司應於 109 年股東會完成董事及監察人選舉辦法

依金管會發布之函令，所有上市(櫃)公司之董事及監察人選舉，自 110 年 1 月 1 日起應全面採候選人提名制度，並載明於章程。因此所有上市櫃公司，應於 109 年股東會完成董事及監察人選舉辦法，及修正公司章程董事、監察人選舉應採候選人提名制度。

二、每股之董事選舉權如分配選舉數人以應選出董事人數為上限

公司於股東會選任董監事，依公司法規定在累積投票制下，每股的選舉權與應選出董事人數相同，得集中投給一人或分散投給數人，每一股份之選舉權與應選出董事人數為基礎計算，於選舉時，如分配選舉數人，亦應採相同基礎，須以「應選出董事人數」為上限。實務上，為求公平、公正、公開選任上市上櫃公司董事、監察人，臺灣證券交易所訂有「○○股份有限公司董事及監察人選任程序」參考範例，該範例第 8 條與第 12 條亦明文規範，董事會應製備與應選出董事及監察人人數相同之選舉票，倘不用董事會備製之選票者，選舉票無效。如上市上櫃公司據此訂立董事及監察人選舉辦法，尚無違反公司法之規定。

三、公開發行公司股東為他人持有股份分別行使其「選舉權」，致分散投票不同候選人而逾應選席次之情形，尚無違反累積投票制之規定

公司法第 181 條第 3 項規定，公開發行公司之股東係為他人持有股份時，股東可主張分別行使「表決權」。目的是為使保管機構、信託機構、存託機構或綜合帳戶等專戶之表決權行使，得依其實質投資人之個別指示，分別為贊成或反對之意思表示，為此明定公開發行公司之股東係為他人持有股份時，股東得主張分別行使「表決權」。而累積投票制下選舉權分配，係股東對個別候選人分別表達其支持強度之高低，並未違反對各董事候選人是否同意其擔任公司董事之贊成或反對意思表示之本質，爰公開發行公司之股東為他人持有股份時，就公司董事或監察人之選任行使「選舉權」，得適用公司法第 181 條第 3 項分別行使「表決權」之規定，分別行使其「選舉權」，如因分別行使選舉權致分散投票不同候選人而逾應選席次之情形，尚無違反累積投票制之規定。

肆、盈餘分配

一、公司於 109 年股東會提案修正章程後即可適用期中盈餘分配

公司章程訂明「每季終了後為盈餘分派」或「於每半年會計年度終了後為盈餘分派」(擇一訂明者)，得於章程修正後，分派前一季或前半會計年度之盈餘，毋庸等到下個會計年度才適用。因此，公司如因股利政策需要，擬作期中盈餘分配者，可於 109 年股東會提案修正章程後適用。

二、資本公積及法定盈餘公積並無章程訂定每季或每半年會計年度分配之適用

公司法第 241 條規定資本公積及法定公積之分派與盈餘分派係屬二事，符合公司法第 241 條規定自得為資本公積及法定盈餘公積之分派，並無章程訂定每季或每半年會計年度分配資本公積及法定盈餘公積之適用。

三、法定盈餘公積之提列基礎自 108 年度起變動

公司依公司法第 237 條規定提列法定盈餘公積，實務上依公司章程，法定盈餘公積之提列基礎，有「本

期稅後淨利」或「實際分派數」二種類型。為因應台灣會計準則變革，經濟部以 109 年 1 月 9 日經商字第 10802432410 號函核釋，公司依公司法第 237 條規定提列法定盈餘公積以「本期稅後淨利」為提列基礎者，自公司辦理 108 年度財務報表之盈餘分配起，法定盈餘公積提列之基礎應修正為「本期稅後淨利加計本期稅後淨利以外項目計入當年度未分配盈餘之數額」，但可延至 109 年度財務報表之盈餘分配開始適用；至於過去年度提列之法定盈餘公積，毋須追溯調整。

因應前揭法定盈餘公積數提列基礎變動，公司得依其股利政策需求，選擇於 108 年度或 109 年度財務報表之盈餘分配開始適用。另可檢視章程是否已訂明「法定盈餘公積已達實收資本時，得不再提列」之條文，或考量修訂章程之必要性，則公司於提列法定盈餘公積已達實收資本時，可不受上開新函釋規定之影響。若公司依新函釋規定，致須增加提列法定盈餘公積時，嗣後公司仍可按公司法第 241 條規定，於公司無虧損時，保留實收資本 25% 之數額後，其餘得以現金或新股發放予股東。

四、股息及紅利之分派

公開發行股票之公司，其章程若已授權董事會以特別決議將應派之股息及紅利以發放現金之方式為之時，董事會取得現金股息紅利分派之專屬權，董事會可逕決議為現金之分派，並於股東會報告，無須股東常會表決同意與否；董事會如未決議現金股息紅利分派，則該年度即無現金股息紅利分派，股東會所得決議者僅為股票股息紅利分派；另董事會編造之年度盈餘分派或虧損撥補議案，報告股東會即可，無須經股東會承認。

伍、強制設置獨立董事及審計委員會

一、設置獨立董事

依據證券交易法第 14 條之 2 規定，金融控股公司、銀行、票券金融公司、保險公司、證券投資信託事業、綜合證券商、上市櫃期貨商及非屬金融業之上市櫃公司，應於章程規定設置獨立董事；非屬金融業之興櫃公司，應自民國 109 年 1 月 1 日起於章程規定設置獨立董事。獨立董事人數不得少於 2 人，且不得少於董事席次五分之一，其董事、監察人任期於 109 年未屆滿者，得自其任期屆滿時，開始適用。

另公司之董事長與總經理或相當職務者為同一人或互為配偶或一親等者，其獨立董事人數不得少於 4 人；董事席次超過 15 人者，獨立董事不得少於 5 人，並應有過半數董事並未兼任員工或經理人。全體上市公司及實收資本額達 6 億元以上之上櫃公司，獨立董事人數設置應於 112 年 12 月 31 日前完成符合上開規定；而實收資本額未達新台幣 6 億元之上櫃公司，其獨立董事人數設置也應於 114 年 12 月 31 日前完成，以符法制。

二、設置審計委員會

依據證券交易法第 14 條之 4 規定，金融控股公司、銀行、票券金融公司、保險公司、證券投資信託公司、綜合證券商、上市櫃期貨商及實收資本額達新臺幣 20 億元以上非屬金融業之上市櫃公司，應設置審計委員會替代監察人；實收資本額未滿新臺幣 20 億元非屬金融業之上市櫃公司，應自中華民國 109 年 1 月 1 日起設置審計委員會替代監察人。若其董事或監察人任期於 109 年未屆滿者，得自其任期屆滿時，始適用之。

陸、初次申請上市櫃公司或於海外證券市場申請掛牌

一、初次申請上市櫃公司及股票第一上市櫃之外國發行人之章程

初次申請本國股票上市櫃之發行公司及股票第一上市櫃之外國發行人，應於公司章程載明：1. 將電子方式列為股東表決權行使管道之一，2. 公司董事選舉應採候選人提名制度，3. 公司應設置審計委員會替代監察人，始可申請上市櫃。另，擬申請第一上市櫃之外國發行人應於公司章程訂定：公司上市櫃掛牌後，若參與合併後消滅、概括讓與、股份轉換或分割而致終止上市櫃，且存續、受讓、既存或新設之公司為非上市櫃公司者，應經該上市櫃公司已發行股份總數 2/3 以上股東之同意行之。

二、上市櫃公司之子公司於海外證券市場申請掛牌

上市櫃公司之子公司於海外證券市場申請掛牌交易者，應先設置特別委員會就子公司於海外證券市場掛牌交易目的等重要事項進行審議，並將審議結果提報董事會討論後，提請上市櫃公司股東會決議通過。又台灣證券交易所及櫃買中心另分別於 108 年 9 月及 11 月修正相關營業規則，增訂上市櫃公司因其子公司於海外證券市場申請掛牌交易致上市櫃公

司或其子公司須向該市場主管機關或證券交易所出具承諾事項者，特別委員會應就上開承諾事項對上市櫃公司及子公司之財務、業務或股東權益之影響進行審議，復將審議結果提報董事會決議，並將前項之承諾事項及董事會決議內容，於最近一次之股東會完整報告。

綜上，為因應 109 年股東會議程之擬訂及召開，企業就相關公司法及證管法令之變動，應予以充分瞭解，事先為最適當之安排準備，俾使股東會得以順利圓滿完成。D



莊瑜敏
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林美莉
稅務部經理
勤業眾信聯合會計師事務所

財團法人法議題探討

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 莊瑜敏會計師、林美莉經理

為因應亞太防制洗錢組織於 107 年對台灣進行第三輪相互評鑑、財團法人之資訊公開及財務管理機制為防制洗錢之重要一環，「財團法人法」於 107 年 8 月 1 日由總統公布，並已於公布後六個月即 108 年 2 月 1 日施行。在財團法人立法前，財團法人之設立及管理，係以民法相關規定及各主管機關依職權所訂定之職權命令或行政規則為主要依據，其規範內容已無法因應社會之變遷。因應財團法人之立法後，謹就部分事項，提供參考。

與財團法人法規定不符者應於施行後一年內補正

依據財團法人法第 67 條規定：「本法施行前已設立登記之財團法人，與本法規定不符者，除本法另有規定，或財團法人名稱、捐助財產總額、民間捐助之財團法人董事產生方式外，應自本法施行後一年內補正；屆期未補正者，主管機關得廢止其許可，或解除全體董事之職務。但情形特殊未能如期辦理，並報經主管機關核准延長者，不在此限。前項但書規定之延長期間，以一年為限」。財團法人法對董事任期、資格、董事會之職權、董事會決議方式分為普通決議及特別決議及財產孳息運用方法等條文，均有詳盡的規定。目前財團法人之主管機關亦已因應財團法人法之施行，函請各財團法人檢視其章程，並參考主管機關提供之範例及格式辦理必要之補正及章程之變更。提醒財團法人之章程尚未符合財團法人法之規定者，應儘速於法定期間內辦理修改章程。

財團法人目的主管機關之改隸

財團法人因主要業務性質或受益範圍不同，而有不同之主管機關。財團法人法未實行前，財團法人成立後如需變更其目的事業主管機關時，只能依民法第 65 條規定：「因情事變更，致財團之目的不能達到時，主管機關得斟酌捐助人之意思，變更其目的及其必要之組織，或解散之」。因財團法人變更目的事業主管機關並無明確之法源依據，財團法人於申請變更時亦無所適從。財團法人法施行後，財團法人可依財團法第 4 條之規定，經申請改由變動後主要業務之目的事業主管機關為其主管機關；或由原主管機關經徵得變動後主要業務之目的事業主管機關之同意後，不經申請逕行移轉管轄。另，財團法人因主要業務範圍不同，而區分為全國性財團法人及地方性財團法人。依財團法第 4 條之規定，地方性財團法人若符合全國性財團法人之設立條件，得經申請許可，變更為全國性財團法人；全國性財團法人有正當理由，亦得經申請許可，變更為地方性財團法人。

財團法人合併

過往財團法人因目的理念相同，或無意繼續運作等因素，若擬其他財團法人合併，以期產生更大之業務綜效時，因民法相關法條並未明訂財團法人合併之相關規定，並無明確法源依據。未來有意願合併之財團法人，可依財團法人法第 34 至第 38 條有關財團法人合併之規定，於符合一定條件之情形下，向主

管機關申請與其他財團法人合併。依財團法人法之規定，財團法人若於捐助章程訂明得與其他財團法人合併，或有正當理由需與其他財團法人合併且捐助人並無反對之意思表示時，則可經董事會全體董事四分之三以上出席，出席董事三分之二以上決議通過後，辦理合併；惟合併後存續或新設法人之基金總額須達其合併前各法人基金之合計總額以上，且基金總額須符合擬合併後主管機關所定最低捐助財產總額。因此，財團法人如有合併需求，應於章程訂明上開條文，即可依財團法人法之相關規定，辦理合併事宜。

外國財團法人可設在台辦理事務所設立登記

財團法人法施行前，外國財團法人無法源依據申請認許。財團法人法施行後，外國財團法人符合特定種類、目的及條件者，得依財團法人法第 69 條至第 73 條之規定，向中央主管機關申請認許，並於認許後，向法院辦理事務所設立登記。經認許之外國財團法人，於法令限制內，與同種類之台灣財團法人有同一之權利能力；惟其遵守台灣法律之義務，亦與台灣財團法人同。至於外國財團法人所須符合之特定種類、目的及條件，將由中央主管機關視實際需要定之。D



熊誦梅
法律科技創新服務負責人
德勤商務法律事務所

智慧財產管理與董監事責任

德勤商務法律事務所 - 法律科技創新服務 / 負責人熊誦梅律師

公司治理是公司永續經營的不二法門。而公司治理有兩層意義，一是「興利」；一是「防弊」。如何讓公司更上層樓，要靠「興利」；如何讓公司趨吉避凶，要靠「防弊」。此外，公司要永續經營會面臨許多挑戰，無論是財務問題或法律問題，都可能在一夕之間使公司搖搖欲墜。因此，所謂「興利」或「防弊」，在公司發展順利時很重要，在公司運勢不佳時更為重要。良好的公司治理有賴董監事會的遠見及管理階層的能力。

台灣產業有近八成都是屬於資本額在新台幣 5 千萬元以下的小型企業，雖然小，但卻不可小覷，因為很多企業都是由小型轉中型然後變大型，越早引進公司治理，少走些冤枉路，越有可能使公司更上層樓、趨吉避凶，且可以永續經營轉成中、大型公司。此外，在 1 千多家上市櫃公司中，家族企業就占了 7 成，股權集中於家族控制股東，最容易有決策盲點及發生舞弊的情形，則引進公司治理就更為重要了。

公司要永續經營，就是要了解公司的核心價值，而公司的核心價值就是企業要與別人競爭的基礎。舉凡公司的品牌、技術、產品及文化等等，都是公司的核心價值，也都與智慧財產，包括專利、商標、著作權，甚至營業秘密等有關。因此，公司治理一定會且要包括全方位的智慧財產管理。

經濟部工業局與金管會證期局一直積極且共同地推動公司的智慧財產管理，顯見智慧財產管理對公司治理之重要性。證期局於 2019 年 12 月 24 日推動以工業局之台灣智慧財產管理系統 (Taiwan

Intellectual Property Management System, TIPS) 為依據，將智慧財產管理規範與相關董監事會義務連結納入上市櫃公司治理實務守則。

台灣證券交易所於 2019 年 12 月 24 日公布第七屆 (2020 年度) 公司治理評鑑指標，增加「制定與營運目標連結之智慧財產管理計畫，並揭露其執行情形，構面內可得分，若取得相關驗證 (即 TIPS)，即可額外加分」之規定。此項評鑑指標之增訂，係參考上市上櫃公司治理實務守則第 37 條之 2 規定：董事會對上市櫃公司智慧財產之經營方向與績效，應就智慧財產之管理政策及實施等構面進行評估與監督，以確保公司以「計劃、執行、檢查與行動」之管理循環，建立智慧財產管理制度，以期透過智慧財產之管理，強化公司治理，以保公司得以永續經營。

智慧財產對公司而言，是永續經營的核心價值，但也同樣充滿風險。公司法第 23 條第 2 項規定，公司負責人對於公司業務之執行，如有違反法令致他人受有損害時，對他人應與公司負連帶賠償之責。而依公司法第 8 條第 1 項規定，董事為公司負責人；同條第 2 項亦規定，監察人於執行職務範圍內，為公司負責人。實務上常以此規定，判令公司負責人應與公司同負侵害專利權之損害賠償責任，動輒上億元，甚至十數億新台幣者亦有之，更別提國際專利訴訟判賠之金額更高。此外，侵害商標權、著作權及營業秘密，還有刑事責任，因此公司負責人被起訴，或因而被併同處罰之案例亦所在多有，公司董監事會對於智慧財產管理，實在不可不慎！

再者，公司的營業秘密被侵害，更會侵蝕公司的競爭力。層出不窮的侵害營業秘密案件，正是美中貿易大戰持續加持的要角之一，連美國哈佛大學化學系主任都被起訴，可見營業秘密的管理有多重要，對於兩國間之貿易戰爭如此，對於企業間之公平競爭更是如此。總之，對董監事而言，既是公司負責人，於公於私，都要了解智慧財產管理對公司永續經營的重要性。D



江榮倫
協理
勤業眾信



李祉錡
副理
勤業眾信



許芸瑋
顧問
勤業眾信

金融犯罪防制系列 - 公平待客與理專不當行為管理

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 江榮倫協理、李祉錡副理、許芸瑋顧問

隨著 2020 年到來，綜觀金融犯罪風險管理趨勢，其中一個重點便是如何以更有效率的方式保護金融客戶權益，避免公司的不當行為，並創造更友善的金融服務環境。配合消費者意識抬頭，加上近年來金融商品多元複雜，因此金融服務業更需要秉持公平合理、平等互惠、誠信服務的核心價值，才能夠在競爭的金融產業中創造口碑，脫穎而出。

公平待客評核機制帶來的價值

由金融監督管理委員會所發動的公平待客書面評核機制，今年將邁入第二年，在去年，金管會公開表揚了排名前 20% 的金融業者，包含銀行、證券、壽險、產險業者；透過此定期執行的書面評核機制，除了讓金融業者能夠審視自身對於消費者保護的落實程度，更加強調董事會的積極參與及公司文化形塑，因此建議金融業者應建立整體公平待客管理框

架 (Management Framework)，亦可結合在公平待客九大原則的相關誠信與金融犯罪風險評估活動，透過風險熱區的辨識，讓高階管理階層能夠掌握管理重點，進一步妥善的分配管理資源。

業務人員不當行為案例的反思

近幾年有數起銀行理財專員不當挪用客戶資金、或是保險業務員侵占保費的案例發生，因此也透過公會的力量制定了相關的內部舞弊防範措施(也就是一般所稱的理專十誡)，發生這些案例固然令人心痛，但細部思考案例背後發生的根本原因，除了來自於個人不當誠信的動機或行為外，以公司治理層次，是否建立了完整有效的預防管理與異常偵測機制，亦是目前台灣多數金融業者所面臨的難題；業務人員的不當行為活動，屬於金融犯罪行為之一，由於犯罪者會探測內部控制制度的漏洞，或是沿襲過往

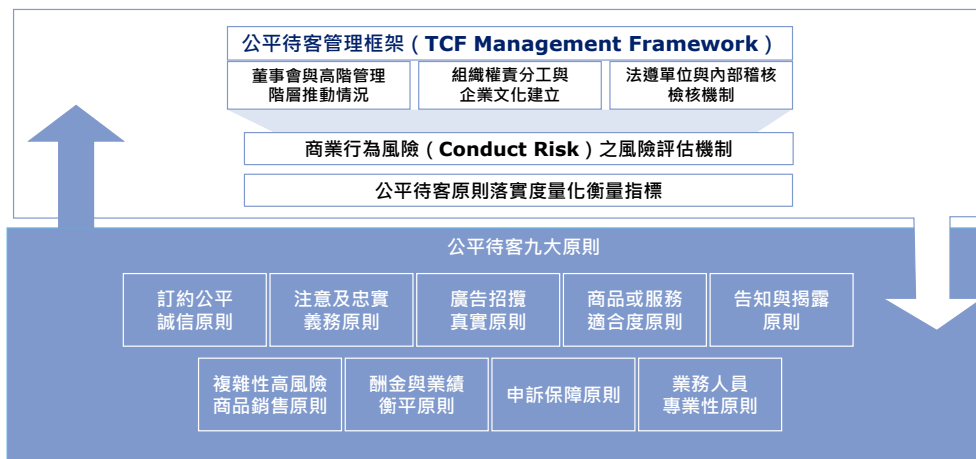


圖 1：公平待客管理框架

陋習美化自身犯罪動機，因此建議金融業者可運用金融科技的力量，發展相關的監控紅旗指標，強化主動監管的力道，一來可維持優秀銷售人員的管理彈性，二來也可以事先發覺異常的銷售或交易行為，進而先進行損害控制，而非等到客戶察覺或是金融主管機關裁罰，才能被動處理。

對公平待客與不當行為的因應重點

根據以上所述，金融業者在綜合考量金融主管機關監管重點，以及所面臨的不當行為實際風險情況，我們建議可先從以下的四項因應重點出發，進而建立更穩健的管理機制：



圖 2：公平待客與不當行為四項因應重點

一、建立橫向溝通，強化高階參與：

由於公平待客九大原則完整地涵蓋了金融商品(服務)的產品生命週期(從訂約公平、商品發展與銷售、告知揭露、客戶申訴保障等)，滲透在各業務單位日常作業的各個環節，因此需要眾多業務單位的共同參與。故建議金融業者可建立良好的橫向溝通機制，逐一確認各單位業務活動中與公平待客九大原則之關聯程度，同時盤點相關的客戶接觸管道，確保在基於公平待客原則下進行流程管控設計；此外，董事會主動參與程度亦是關鍵成功因素之一，高階管理階層除了需要明訂公平待客與保護客戶權益的管理策略之外，亦需要基於對自身組織與文化的了解，建立短期的風險改善方案，以及中長期的公平待客管理框架優化藍圖。

二、建立良善文化，保護弱勢客群：

基於金融服務產業的特性，金融業者必須更積極地

展現客戶權益保護的重視程度，由於經濟規模與資訊的不相稱，金融業者基於對於自身金融服務的設計，如何區分合適的銷售客群、提供透明可證的商品資訊、建立合理的銷售業績平衡考量機制，都是善盡良善管理責任的具體活動之一；此外，在普惠金融的趨勢下，對於友善金融服務環境的建立與有效維持，從硬體設施，例如無障礙空間的設計，到服務提供，例如對於銀髮客群的客製化服務、結合非營利組織的金融到府服務、為偏鄉地區或弱勢族群提供金融服務等，可以表現出金融業者貼近客戶需求與提供有溫度服務的實質活動，從另一個層面來看，亦開創出具有差異化的服務特色。

三、善用金融科技，強化行為監控：

由於金融不當行為的形成原因很多，犯罪樣態也非常多元，因此僅靠過去傳統的監督或宣導機制，能夠收到的成效有限；在金融科技多元發展的趨勢下，如何運用數據分析、異常行為偵測、銷售裝置的適當監控，都是金融業者可持續優化的方向之一，例如在過往，金融業者在銷售複雜性商品時會進行錄音，如遇有雙方爭議時，會做為釐清糾紛的依據之一；而為了化被動為主動，現在國外有業者主動將錄音檔案內容透過語音辨識，解析為文字檔案後，再運用文字探勘主動分析異常關鍵字(例如銷售話術合理性、是否有其他內部舞弊特徵等)，進而達到更好的主動監督效果。

四、辨識誠信風險，深化落實監督：

作為金融產業，由於公平待客涉及到的業務範疇非常大，因此如何基於既有的風險管理基礎，有效地辨識相關誠信風險與公平待客風險，亦是金融產業可以御繁為簡的管理手法；結合過往客戶抱怨與評議案件，加上內部銷售時的實際風險數據分析(甚至是理專績效)與量化管控措施設計，都能夠幫助金融業者以更客觀的角度，掌握高風險的銷售服務活動，有效控制誠信風險；另外，除了結合二道防線與三道防線的檢核機制外，亦可以透過公平待客秘密客服務的客製化設計，針對高風險熱區進行落實程度的監督，確保同仁不是表面遵循規定，而是具體落實尊重客戶權益之公司文化。

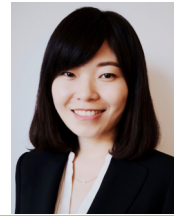
金融業者在創造高額收益的同時，如何維持客戶良好體驗，完整維護客戶權益本就是必須肩負的重責之一，而金融服務產業現今在面臨生態圈重新洗牌的挑戰下，金融業者惟有創造與客戶互利雙贏的商業模式，前方的道路才夠走得又長又遠！**D**



朝中瑾
副總經理
勤業眾信



張臣閻
經理
勤業眾信



黃楷茶
副理
勤業眾信

數位轉型時代 - 財務長數位科技實務運用

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 朝中瑾副總經理、張臣閻經理、黃楷茶副理

一、財務功能數位轉型之全球趨勢

全世界的財務長們現在都在忙什麼？最近財務界的新趨勢為何？

根據 Deloitte Global 於 2018 年的調查，企業財務長們認為其財務團隊於未來三年最應加強發展的兩大技能分別為「資料分析能力」及「數位科技 / 自動化技術」。並且有 54% 的財務長已經規劃好未來三年內以數位科技為技術核心的財務團隊藍圖，以及 63% 的財務長將把未來工作重點放在數據分析、預測及決策支援上 (如下圖)。

此趨勢的形成主要是因為現在全球情勢瞬息萬變，財務長們開始積極尋求運用數位科技改良及提升以往財務團隊的運作效益，進行財務功能數位轉型，以即時因應市場局勢變化進行策略調整，甚至提升企業價值，從而蛻變為新的企業型態。數位轉型的核心精神不僅是新興科技的導入，更是企業思維與組織行為的革新。

二、財務功能數位轉型可達到的效益

現行企業大多全球化發展，集團經營已為趨勢，子公司多遍布各地，分散資訊使母公司鞭長莫及，再者，企業經營日益多元化，不僅產品多元，銷售方式及通路也推陳出新，營運項目逐漸複雜化。沒有好的機制或工具輔助，財務長在進行企業營運管理分析時常感到捉襟見肘。在實務上，數位轉型將如何協助財務長即時掌握局勢，並發揮組織最大效益？以下將以幾個案例說明財務長如何運用數位科技協助企業轉型來達成目標：

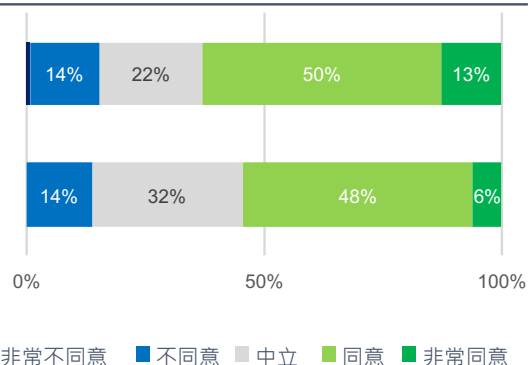
1. 加強掌控度

管理者分析市場情勢時首要講求即時性與正確性，對於自家公司的財務資訊更希望能隨時準確掌握，但隨著企業規模不斷擴張，集團架構也越來越龐大及分散，當組織加入企業文化風格迥異的新成員時，管理者需要更有效的工具對集團所有公司財務狀況進行即時有效的掌握。

財務長預期財務團隊於未來三年將產生的轉變

未來財務團隊的工作重點將著重在數據分析、預測及決策支援上。

我已經規劃好未來三年以數位科技為技術核心的財務團隊人才調整藍圖。



Source : Deloitte CFO Signals

圖 1：財務長預期財務團隊於未來三年將產生的轉變

在我們過往接觸的客戶裡，舉一家業務遍及全球的通路商為例，該公司為達到多角化經營模式，透過不斷併購迅速擴張市場規模與多種產業領域，迄今旗下擁有數個事業群，包括上百家子公司及三千多名員工。但接踵而來的問題是，由於來自外部收購，各事業群間各自擁有獨立的企業文化及營運模式，不易統一控管，資訊亦不夠透明，造成財務長經常無法有效並即時地掌握各子公司的營運狀況。為此，公司決定透過導入集團合併資訊系統，將各事業群之財務資訊集合至統一平台，並利用這個機會統一全集團的報表編製規範及帳務整合邏輯，進而大幅減少母子公司間收集合併資料時因資訊不一致或版本控管等人為因素造成的錯誤，及縮短因分析基礎不同而往返溝通的時間。

上述案例公司，經由建置數位化財務平台，運用數位化技術優化作業流程，現在已能夠在兼具正確性及即時性的要求下，在每月 10 號之前完成原本曠日費時且需要仰賴會計師的上百家集團結帳，並提供完整的相關數據分析資料，這是在導入數位化技術及思維前所不可想像的。而除了在合併結帳流程上節省下為數不少的時間成本外，財務長更透過即時檢視各事業群的財務資訊，達到了強化集團財務管控制力的目標。

2. 複雜決策分析

管理者在分析財務資訊以制訂策略時，分析參數的複雜度經常對預測工作造成不小的挑戰。隨著影響營運決策的變因增加，進行營業預測分析時的計算亦趨繁複。

以下例來說，一家零件製造商的執行長在分析市場趨勢時，發現某幾樣新產品極具發展潛力，希望利用薄利多銷的策略，以低價優勢向品牌業主爭取更多訂單，搶先攻下市場占有率。但於此同時，公司仍須維持一定程度的整體獲利，因此必須考量公司旗下所有規格產品的獲利率，規劃出整體最適產銷組合。由於產品細項多達上千多樣，每樣須耗費的直接材料、直接人工及製造費用不盡相同，再加上原物料價格波動，也會造成不同規格產品的成本差異，導致財務長總需經過一番複雜的計算及表單編製的過程協助規劃策略。

考量未來相關的分析方法將成為接單之決策主力，財務長決定導入分析系統，並搭配管理分析機制，每次產銷組合皆記錄下來，設定綜合評估標準，選擇最佳方案以確認搭配執行長之策略方向。另外，

也減少每期維護表單及計算的人力，並加入過往可能因人工處理過於耗時而無法考量之變因參數，記錄留存也可以檢視過往決策之成果，進一步優化其決策分析。

3. 提升資源運用效益

企業經常需要編製財務預算以規劃公司整體的資源分配及檢討營運績效。由於很多公司所施行的預算報表往往是建立在實際數的基礎上，因此採用的假設基礎也包含了過去在實際數中，可能有的浪費及不具效率的費損，進而影響管理效益。

以一家消費產品製造廠為例，雖然公司策略的方向訂定每年的費用要逐期縮減 10%，但財務長發現公司的年度費用卻不降反升。經過詳細檢討後發現，主要原因是每年預算制訂與策略方向未有一致，各廠仍逐年按去年的實際費用估計來年預算；再者，過往公司實際費用所產生的浪費及不具效率的費用支出，也都沒有進行檢討，想當然爾，當初編列的預算也無法得到進一步的回饋及改善，形同虛設。於是財務長運用了數位科技建置標竿財務模型及趨勢圖，協助檢視預算報表中是否存有不適當預估損益情形；並以各財務指標趨勢相互比較，偵知不合理的預算估計，從而改變了各廠在思考未來資源運用的行為模式，減少預算估計浪費，更加準確地控管公司的資源分配。

4. 因應未來變化

企業不僅僅希望能透過預算監控未來，按照計劃前進，更希望能推演未來，提早因應市場環境變動。而由於預算大多為前一個年度推估下一個年度的產物，在現今全球市場日異月新的情勢下，根據預算定標已無法真實推測未來期間，因此各財務長已紛紛開始利用預測分析進行推估。但目前大多企業僅根據預算同年進行預測，對未來發展產生不少管理上的盲點。

如下圖所示，藍色長條圖為傳統預測，以全年度為一單位，逐期後推。但企業營運週期為 6 季，其實在當年第 3 季時，就可以按手頭上接單狀況、供應商供應情形等等，預估來年第 1 及 2 季的大方向。傳統預測方式會讓管理階層錯失下個營運週期的重要訊息，故已演進為如下綠色長條圖，按時間及資訊更新，不斷往後推移，避免盲點產生，即為所謂的滾動預測。

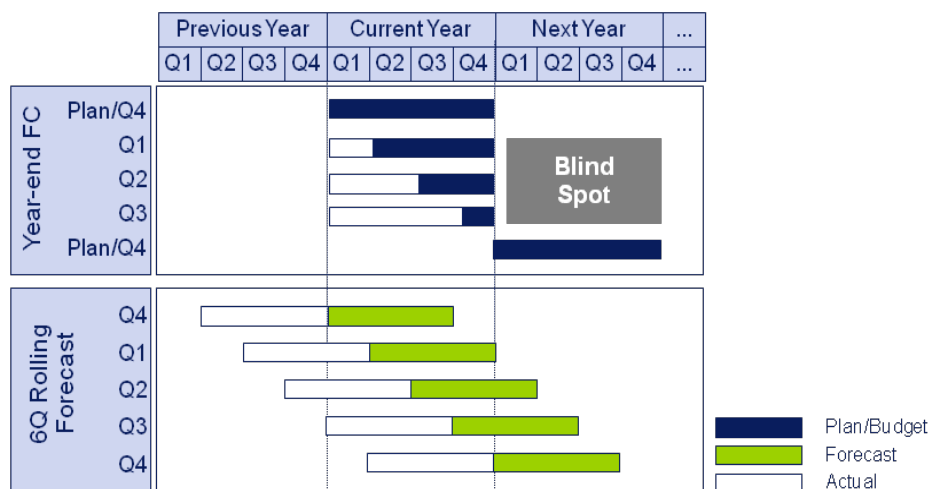


圖 2：滾動預測

舉上述第 3 點案例公司進一步說明，公司通常於秋冬季節就已知來年春季的訂單，不受限於傳統預測，公司以每兩季為單位來推估滾動預測，反應訂單狀況，管理階層可提早確認是否要增加資源或是加強資源控管。更甚者，多家高科技產業公司皆以每月或每週為單位進行滾動預測，如果沒有強而有力的制度、流程規劃及工具 / 系統，這樣的預估方式將會對同仁工作造成很大的負擔。故執行上，公司首先要根據適切的營運預測模式建立預測模型，未來更需逐期更新影響營運預測模型之重要因子，如訂單數……等，並將概念推廣至相關單位。之後亦應與時俱進，隨著環境變化或營運模式改變，不斷檢討、更新現行的模型；再搭配適合的工具 / 系統加以輔助，才能達到具顯著效益的營運預測分析。

投入至高附加價值的資料分析、預測，讓整個財務團隊功能轉型，將得以支援企業進行更完善的營運決策，協助企業提前對經濟市場波動造成的外部風險進行策略規劃，掌握危機中的轉機。D

三、財務功能數位轉型的成功關鍵

透過上述幾個例子，不難看出財務長所期待的數位轉型要能協助企業在更高效率下正確整合各部門資訊，並以此完成複雜的管理決策，同時達到即時性、正確性及攸關性的效益提升。如此規劃將對企業整體有重大的改變，需要公司在政策、流程、人員及科技互相搭配，茲事體大。因此在規劃財務功能數位轉型計畫前，財務長必須先全面瞭解企業現有財務流程的數位化成熟度，依據公司體質分析現況與理想程度的差距，再逐步規劃階段性的策略藍圖，使得相關單位能跟上轉型的腳步。

因應當前科技快速發展及國際政治形勢變化引起的經濟環境動盪，數位轉型勢在必行。若能積極運用數位科技改良財務部門運作流程，將更多時間人力



胥傳沛
副總經理
勤業眾信管理顧問(股)公司



黃筑吟
經理
勤業眾信管理顧問(股)公司

雲端 ERP 的使用族群與特色介紹

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 胥傳沛副總經理、黃筑吟經理

ERP 市場的轉變

世界級 ERP 大廠 Oracle、SAP、Microsoft 近年紛紛推出許多雲端 ERP 服務。Oracle 在保留傳統 On-premise ERP 產品 (如 E-business suite、JD Edwards) 之外，併購雲端 ERP 大廠 Netsuite 並保留其產品，再推出自建的雲端產品 Oracle Fusion ERP；SAP 僅推出一套新的雲端 ERP 產品 SAP Business ByDesign，但是既有的 ERP 產品 SAP S/4HANA、SAP Business One 也可被部署到雲端使用；Microsoft 則跟 Oracle 一樣，在既有 On-premise ERP 產品 Microsoft Dynamics GP、Microsoft Dynamics AX 之外，也推出了 Microsoft Dynamics 365 雲端 ERP 產品。雲端服務儼然形成一種大家需要、技術也能支援的未來趨勢。

運動鞋大廠亞瑟士 (Asics) 從 2014 年開始就為多家海外子公司導入雲端 ERP 系統 Netsuite，2015 年創業家兄弟成功導入 Oracle 雲端 ERP 系統 Oracle Fusion ERP，2016 年台灣哺乳內衣大廠媽媽餵的雲端 ERP 軟體 Netsuite 上線，區塊鏈新創公司奧丁丁也在 2019 年成功導入 SAP Business ByDesign 雲端 ERP，台灣家樂福則是同年對外公告將在雲端環境建置 SAP ERP 系統。觀察這些市場變化，ERP 系統雲端化是一種必然的趨勢嗎？究竟雲端 ERP 與傳統 ERP 有何不同？雲端 ERP 有何特色，為什麼越來越多公司傾向使用雲端 ERP？雲端 ERP 是否有特別適合的使用對象？

傳統使用 On-premise ERP 常遇到的問題

依據我們過往輔導客戶的 ERP 導入經驗，過去，使用 On-premise ERP 的企業經常遇到以下問題：

- 工廠內的觸碰螢幕數量稀少或經常故障，常造成生產移轉資料無法及時輸入，而 ERP 系統的庫存數據不即時 (不正確)，會連帶影響訂單出貨或生產備料的安排。
- 要完成電子表單的簽核，必須先透過個人電腦進行 VPN 撥接連入公司專線網路，但主管出國參加研討會或參加客戶會議時，經常沒有充足的電腦作業時間，電子表單未經簽核，就會造成後續作業流程中斷，運作沒有效率。
- 資訊系統使用多年，資料量過於龐大，系統速度愈來愈慢，擴充系統主機資源也沒有顯著改善。很多功能無法使用，很多新的需求需要找顧問重新配置，但是礙於系統版本老舊，很多系統廠商早已不支援維護該系統版本，也不提供升級服務，逼迫企業只能選擇一套新版 ERP 重新導入。
- 企業在全球不同國家都有生產及銷售據點，但考慮各國子(分)公司的時差、語系需求、網路基礎建設程度、招募 ERP 人才的難易程度等狀況後，最後都選擇導入不同的 ERP 系統，每月在整併集團的銷售、財務資料時，需要耗費相當多的時間與人力在整併、溝通與確認資料。
- 公司內的 ERP 主機偶爾會因為受到攻擊而無法運作，前端使用者無法即時輸入或取得相關資料，怨

聲載道，資訊人員必須加班修復系統，有苦難言。

將來隨著企業用戶將傳統 ERP 汰換為雲端 ERP 之後，這些問題將自動雲消霧散。因為大家只要持有能連上網際網路的個人裝置（如：手機、平板電腦），就可以隨時登入 ERP 系統操作，包括輸入日常交易資料、簽核表單、檢視報表等；不用等待他人解決硬體、網路連線才能登入 ERP；也不需要每隔七、八年後就經歷一次劇烈陣痛，強制大家更換 ERP 系統；企業內的大部分子（分）公司都可以使用同一套 ERP 系統，既方便維護，也方便進行數據蒐集與整併。也鮮少再遇到系統意外掉線（停止服務）的狀況，有些雲端服務廠商甚至保證提供 99.5 以上的 SLA (Service Level Agreement) 服務水準，如果系統意外掉線的頻率超過他們給予的保證，是可以跟它們索賠的。使用雲端 ERP 有這麼多好處，但是，大家都適合使用雲端 ERP 嗎？雲端 ERP 究竟跟傳統的本地 ERP 有甚麼差別？以下是我們的經驗分享。

雲端 ERP (Cloud ERP) 跟本地 ERP (On-premise ERP) 有何不同

以系統部署方式來看，雲端 ERP 跟本地 ERP 差異很大。本地 ERP 是指將 ERP 應用程式安裝在客戶端的機器設備上，企業必須自行準備用來安裝 ERP 系統的所有資源，包括軟、硬體資源與人力資源；雲端 ERP 是指在雲端平台（非客戶端）上建置的 ERP 系統，由資訊廠商提供安裝與後續維運的服務，透過月租費方式向企業用戶收費。企業用戶可以選擇以公有雲 (Public cloud) 或私有雲 (Private cloud) 的方式部署 ERP，但無法擁有該 ERP 系統的硬體設備、資料庫或應用程式原始碼。若以公有雲方式部署 ERP，代表資訊廠商可以自行調度每個 ERP 環境使用的硬體資源（如 CPU 核心數量、硬碟空間、記憶體大小）；反之，以私有雲方式部署 ERP，代表用戶有權決定這個 ERP 環境要使用的硬體資源規格，資訊廠商不能任意調度私有雲中的資源。

但若從使用介面來看，雲端 ERP 跟本地 ERP 差異不大。早期許多傳統 ERP 走 2-Tier 架構，客戶端還需要安裝桌面程式才能登入 ERP，但隨著資訊技術的提升，近年大多數的本地 ERP 都已改成 3-Tier 架構，ERP 系統以 Web 介面呈現（即所謂的 Web ERP），只要透過瀏覽器即可登入並操作 ERP 系統。而這種系統操作模式也是雲端 ERP 的操作方式。

以產品功能來看，雲端 ERP 跟本地 ERP 更是沒有一

定差別。有些 ERP 產品無論選擇安裝在客戶本地端或雲端，都是同一套產品。當然，也有些資訊廠商在雲端潮流上順勢推出了全新的、更容易上手的雲端 ERP 系統。所以，我們只能說，以目前市場上推出的雲端 ERP 服務來跟傳統 ERP 比較，通常會有以下差異（但不是一定）：

- 雲端 ERP 是一種服務 (Software as a service：軟體即服務)，而不單指 ERP 產品本身。



圖 1：ERP 雲端服務示意圖

- 導入雲端 ERP 的建置成本低：若使用本地 ERP (on-premise ERP)，企業必須自行準備用來安裝 ERP 系統的所有資源，包括軟、硬體資源與人力資源，如機房、伺服器、資料庫、防火牆、防火設備、專線網路、資訊管理人員等；如果訂閱雲端 ERP 服務，這些雲端資源是由專業團隊代管，企業原先預計投資的固定資產成本會轉變為變動成本或營業費用，因此保有更多閒置資金運用的機會。本地 ERP 與雲端 ERP 的主要成本分析請參見下表：

成本類別	本地 ERP	雲端 ERP
Capex - 建置 ERP 所需硬體資源	有	沒有 ↓
Capex - 建置 ERP 所需軟體資源	有	沒有 ↓
Opex - 訂閱成本 (SaaS)	沒有	有 ↑
Opex - 維運成本	有	有 (少量) ↓
Opex - 人力資源	有	有 (少量) ↓

表 1：使用 Cloud ERP 與 On-premise ERP 的成本比較表

- 雲端 ERP 具有較好的操作介面與設計：使用者透過網際網路及瀏覽器（不限制瀏覽器）即可連上雲端 ERP 系統，無須額外程式安裝。系統支援關鍵字的大範圍搜尋，簡單的使用者介面 (UI)，更精簡的資料流程、開發方式與系統設定模式，通過影像辨識自動轉換文字，可無縫整合其它的企業解決方案（如 EC、CRM、Supplier Portal、POS、預算規劃）。

- 雲端 ERP 的計價方式更彈性：雲端 ERP 系統通常使用「月租費」來「訂閱服務」，依使用者人數決定月租費金額，有些雲端 ERP 可以完全依據模組獨立拆售，有些雲端 ERP 則是將一些基本功能模組合併為一個銷售的基礎單元；有些雲端服務訂閱後會提供兩個環境（正式環境、測試環境），有些雲端服務則依環境數量分別計價。
- 雲端 ERP 的維運方式改變：傳統 ERP 廠商通常會跟企業簽訂維護額約，企業才能在上線後持續向原廠反應系統問題，取得系統升級版本或補丁程式；但因為雲端 ERP 本身是一種服務，並非產品，企業用戶訂閱雲端 ERP 後，只要有持續在付月租費，就可以持續使用系統，原廠會定期給予系統升級或補丁。也因此，使用者可能會在每次系統升級後，發現多了一些新功能或新問題。另外，如果企業每月的交易數量多，也可以直接向原廠反映調整硬體資源，通常雲端資訊廠商都可以做到在短時間內完成資源擴充（甚至可以做到主機不中斷）。
- 不易取得雲端 ERP 內的資料：過去企業要自行存取本地 ERP 的資料是一件容易的事，因為 ERP 系統後端的資料庫是自行建置的，不用從 ERP 系統介面匯出資料，直接存取資料庫即可獲取完整的資料，但是，大部分的雲端 ERP 服務都不會提供企業存取資料庫的權限。雲端服務廠商為了確保 ERP 系統的資料安全，通常會針對傳輸中或已存在資料庫內的靜態資料加密，也不會對外公開資料庫綱要 (Database schema)。所以，企業通常只能使用雲端 ERP 的應用介面匯出所需資料，或透過內建的 API 存取資料，ERP 系統內通常會有報表檢視工具，但如果企業要在 ERP 系統外存取、應用這些資料，確實較為不易。

以上，是我們觀察目前主流雲端 ERP 跟本地 ERP 的主要差異，但是不同業者對於雲端 ERP 都有不同的解釋，例如將 ERP 產品安裝在第三方的雲端平台（如 Amazon 的 AWS 平台或 Microsoft 的 Azure 平台），也是 ERP 系統雲端化的概念，但跟 ERP 系統廠商自己推出的雲端 ERP 服務比較，ERP 服務方式就完全不同。所以，企業用戶在購買服務前都應該要仔細評估與多方比較，不要因為「雲端 ERP」這幾個字而限制了認知。

雲端 ERP 特別適合中型企業、新創公司 (mid-sized companies or startup business unit) 或位於海外的子(分)公司

依據我們發展雲端 ERP 業務的經驗，若使用雲端 ERP 服務，企業無需一次拿出大量資金建置 ERP，無需雇用 ERP 維運人員，系統介面通常更簡單、直覺，且企業用戶幾乎可以隨時中斷雲端 ERP 的訂閱服務，所以雲端 ERP 很適合中型企業或新創公司使用。當中型企業或新創公司的業務規模或複雜度提升時，財務部門的記帳需求量也跟著提升，但是如果人力沒有增加，月底時會計人員就會忙得焦頭爛額，每月結帳時間至少兩周以上，這時就應該導入 ERP 系統來支撐企業營運了。因為 ERP 系統可以將前端的交易資料與後端的財務資料完整串聯，協助會計人員快速釐清數字的正確性，縮短結帳時間；且 ERP 系統包含的營運流程範疇很大，跨部門流程包括銷售訂單確認、出貨、退貨、收款、採購單管理、收貨、付款、庫存數量管理、固定資產生命週期管理、預算管理等，當各部門使用者透過 ERP 系統來紀錄交易資料時，就可以透過 ERP 系統達到流程標準化、落實內部控制等效益，提高資料正確性與即時性，進而提升企業的管理能力。

然而，要靠企業自己的力量成功建置一個符合需求、即時、正確、安全的資訊系統真的不容易，除了要有錢，還要對跨部門流程都熟悉的專業的人才，且必須投入大量時間才可能客製出一套 ERP 系統。所以，直接選購一套適合的 ERP 系統是相對經濟實惠的決定，如果不需要完整的 ERP 系統功能，也可以只選購雲端 ERP 中的部分模組（如財務模組），再搭配自行開發的業務系統使用。

另外，雲端 ERP 也相當適合要拓展海外業務而設立的子(分)公司使用，這種海外營運據點的使用者人數少，功能需求也趨於簡單，只是因應當地法律關係而有獨立公司帳務的需求，如果可以讓子公司使用雲端 ERP 服務，雲端 ERP 除了能支援子公司的日常業務運作，也方便集團進行帳務資料的蒐集與審查。

除了中型企業或新創公司外，大型企業適合雲端 ERP 嗎？

因為雲端 ERP 與本地 ERP 在產品功能方面並沒有一定的差異，其實只要有 ERP 系統需求的企業，都可以考慮採用雲端 ERP 服務。一般使用傳統 ERP 的公司，使用七、八年後，通常會開始覺得系統老舊，資料量過於龐大，系統反應愈來愈慢，擴充系統主機資源也沒有顯著改善。很多功能無法使用，很多新的需求需要找顧問重新配置，但是礙於系統版本

老舊，很多系統廠商早已不支援維護該系統版本，也不提供升級服務，逼迫企業只能選擇一套新版 ERP 重新導入。更換雲端 ERP 後，理論上不會遇到這個情況，因為原廠會頻繁的更新系統，但是，系統更新後卻可能會造成客製程式無法繼續使用，導致企業的資訊人員需要更多時維護客製程式。當然，如果剛好新的 ERP 系統中剛好有功能模組能取代客製程式，將來就是由原廠維護標準功能了。

整體來說，雲端 ERP 服務中的 ERP 系統只是比本地 ERP 難以開發客製程式，不是不能客製，如果客制程式的範疇很明確、能與標準功能清楚切割，易於維護，一樣可以上雲端。然而，如果企業擔心客製程式的後續維運，本地 ERP 還是比較安全的選擇。如果將本地 ERP 安裝在雲端主機，企業一樣可以享受雲端服務，如實體資源管理、存取權限管理、資料庫管理等，惟不涉及應用程式範疇(ERP 系統)，所以，企業可以自行修改或升級 ERP 系統。

結語

在技術不斷提升、需求又多變的時代，雲端服務看起來就像是一個輕量化、又先進的資訊武器，可以為企業使用者帶來不同層面的改變，例如如果企業內的資訊人員或終端使用者也可以專注在與過去不一樣的事情；財務人員可以更聚焦在財務分析與預測，資訊人員可以更聚焦在需求分析與設計等。雲端 ERP 可能可以給予企業競爭力，又幫助企業保有市場彈性。但是，每個企業的需求都不同，產業情境也不同，ERP 系統的模組功能是否能支撐企業的營運需求還是最關鍵的，畢竟 ERP 系統不是一個業務系統，企業不會因為導入 ERP 系統而直接提升業績。且雲端 ERP 產品其實只是 ERP 市場中增加的一個選項，建議大家平常心挑選，評估產品功能、價格、計價方式、部署方式，也評估每家廠商提供的服務內容，再決定是否採用雲端服務。如果比較清單中的 ERP 產品功能類似，可以再延伸考慮總體解決方案，使用相同廠商的資訊產品整合通常比較容易。D

確信諮詢 服務專欄



陳盈州
企業社會責任服務負責人
勤業眾信



洪莉婷
確信諮詢服務經理
勤業眾信



黃靖涵
確信諮詢服務經理
勤業眾信

氣候峰會後 揭竿而起的氣候行動與金融創新

勤業眾信聯合會計師事務所企業社會責任服務 / 負責人陳盈州會計師
勤業眾信聯合會計師事務所確信諮詢服務 / 洪莉婷經理、黃靖涵經理

《聯合國氣候變化綱要公約》第 25 次締約方會議 (COP25) 於 2019 年 12 月 15 日在西班牙馬德里正式落幕，緊接而來的則是 2020 年 1 月在瑞士舉辦的世界經濟論壇 (World Economic Forum, WEF)，今年的主題為氣候變化和環保。兩大氣候峰會相繼而來，透過眾多研究數據揭示氣候變遷帶來的風險，引領國家代表與企業領導人共同商議全球環境問題的解決之道，如各國政府與企業不採取積極作為，勢必將會為未來全球經濟發展增添眾多不確定性。

據世界經濟論壇日前發表 2019 - 2020 年〈全球風險感知調查〉指出，全球經濟六大長期風險分別為以下，值得注意的是，與氣候變遷相關風險則佔居前五名：

1. 極端氣候
2. 氣候行動失敗
3. 重大天災
4. 生物多樣性喪失
5. 人為環境災難
6. 資料詐騙或盜竊

兩大氣候峰會後，不少國家針對碳定價市場展開一連串的討論與工作坊。例如芬蘭與智利召集總共 51 個國家的財政部首長，共同發表「聖地牙哥行動計畫」(Santiago Action Plan)，希望各國未來能制定合理的碳定價機制，使台灣總體經濟與財務政策能有助於減緩及調適氣候變遷，同時向市場釋放訊號，鼓勵私部門的資金投入氣候減緩 (mitigation) 與調適 (adaptation) 計畫。

或許是接二連三的氣候峰會與非營利組織倡議行動，各國政府紛紛於 2020 年開春宣布相關的立法項目，以呼應全球對於氣候變遷下對政府應有積極作為的期待。

為達碳中和，歐盟提案開徵「碳邊境稅」

歐洲碳市場日趨成熟，不少歐盟會員國企業於商品出口時，依據其碳足跡，先行於碳市場支付碳價；然而因歐盟目前並未強行針對境外進口商品課徵碳稅，使的許多進口商品價格較為低廉，為歐盟會員國境內市場帶來不公平的競爭。

歐盟執委會主席范德萊恩 (Ursula Gertrud von der Leyen) 發表〈歐洲綠色政綱〉(European Green Deal)，宣誓帶領全歐在 2050 年實現碳中和，積極參與全球經濟架構改革，且歐盟會員國「一個都不能少」。歐盟新任氣候專員堤孟思 (Frans Timmermans) 更表示：未來歐盟將會針對沒有採取適當行動對抗氣候變遷的國家產品開徵「碳邊境稅」，以維護歐盟會員國產品的競爭力。

德國逐步淘汰煤炭，歐洲最大經濟體開響關鍵一槍

為達「在 2030 年前溫室氣體排放量降低至 1990 年排放水準 55%」的溫室氣體減排目標，德國總理梅克爾於 2020 年 1 月 17 日與境內產煤的各邦首長達成協議，預計於 2020 年上半年度通過燃煤退場法案，到 2039 年前關閉燃煤電廠，並補貼受影響的地區、勞工及企業共 400 億歐元 (約 450 億美元)。德國展現了強烈決心來因應能源轉型，除與產煤邦首長達成

協議外，後續也將與電力業者協商，對於 2030 年的減碳目標，梅克爾勢在必行。

為求零排放，英國、愛爾蘭 2035 年前禁售汽、柴油新車

2019 年聯合國氣候行動峰會後，全球 66 國相繼承諾 2050 年前達成二氧化碳零排放。據愛爾蘭廣播電視 (RTE) 報導，愛爾蘭行動氣候部長 Richard Bruton 正著手起草法案，於 2030 年前禁止售賣汽、柴油新車。該法案可望於今年初送達國會討論，最快 10 年內便會禁止所有汽、柴油新車的銷售。

為達到零碳排的目標，愛爾蘭積極發展電動車，除了廣建電動車基礎建設、提高公共充電站的密度及易達性外，也提高家用充電站的數量，期望於 2030 年達到 100 萬輛電動車的目標。

不讓愛爾蘭政府專美於前，英國政府也進一步宣布，原訂 2040 年才要全面禁售燃油車的時程將提前至 2035 年前實施，該政策也將於 2020 年 11 月的聯合國氣候峰會上發布，體現英國全面降低空氣汙染與阻止溫室效應的決心。

綜覽以上各國於氣候峰會後的行動，不難發現為因應來勢洶洶的全球氣候變遷風險，政府減碳目標搭配經濟手段已是各國政策趨勢，積極發展取代一次性燃料的替代能源更是各國有志一同的經濟策略。

綠色新政，再生能源投資將為經濟注入創新泉源

諾貝爾經濟學獎得主暨世界銀行首席經濟學家史提格里茲 (Joseph E. Stiglitz) 教授近來鼓勵各國政府推行綠色新政，主張透過大量的綠色投資和規範，帶領經濟前進並刺激創新。透過公共綠色投資銀行拋磚引玉，讓既有的開發銀行願意挹注更多資金，以期逐步完備醞釀綠色轉型的資源，使再生能源成本更容易管理，政府與企業得以更無痛使用再生能源。特斯拉在股票市場的優異表現或許正可以體現史提格里茲教授的論點。

風能和太陽能皆須仰賴天氣，一旦沒風或天候不佳時就無法發電，如果缺乏有效的儲能系統，得來不易的電力便會遭到浪費。隨著國際電池價格大跌，越來越多電力系統業者投入鋰離子電池研發。特斯拉於 2019 年 7 月發表了公用事業等級的能源儲存系統「Megapack」。特斯拉宣稱，1GWh 的 Magapack 組，

電量足夠舊金山所有家庭使用六小時，Magapack 不僅可儲存再生能源產生的大量電力，更可取代「尖峰負載發電廠」功能，於用電需求提高時，作為短時間協助運轉的發電廠。

瑞士銀行 (UBS) 預測，能源儲存成本在未來十年將大減 66 ~ 80%，能源儲存市場更將可能增加到 4,260 億美元的規模，能源儲存市場預計將隨之蓬勃發展。據瑞士信貸 (Credit Suisse) 報告表示，其首選投資題材主要瞄準暴險高的快速成長綠能業者，如 NextEra Energy 作為美國最大再生能源供應商之一，同時也提供儲能系統，便是瑞士信貸投資題材的標的公司。

據英國央行 (BoE) 最新調查指出，英國境內四分之三的銀行已開始把氣候變化風險視為金融風險。國際間許多中央銀行或金融監理組織亦意識到氣候變遷對金融穩定造成之影響，因而籌組綠色金融網路組織 (NGFS)。而金融業因應氣候風險的策略除綠色投資外，也在聯合國不斷呼籲下，許多國際大型金融機構紛紛向綠色金融推展，透過金融嵌入節能與減少環境汙染的環保概念，將綠色金融的精神落實於生活的角落。金管會更於 2017 年核定「綠色金融行動方案」，希望透過政府的登高一呼，帶領金融業者發展更多創新的綠色金融商品，活絡台灣綠色金融市場。

因應綠色金融接軌國際所需，臺灣證券交易所及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心於 2020 年 1 月 2 日公告實施新版修訂之「上市 (上櫃) 公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法」，敦促台灣企業重視 ESG 與氣候變遷風險，盡早擬訂環境、社會、公司治理等風險評估流程與相關因應策略，以維持企業經營之韌性。

金管會帶頭，TCFD 氣候相關財務揭露來了

除上述要求企業應針對 ESG 三大面向擬定之風險評估因應策略外，亦參考國際金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB) 於 2017 年 6 月發布之「TCFD 氣候相關財務揭露建議書」(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)，要求台灣企業針對氣候變遷的風險與機會揭露明確、具可比較性及一致性的資訊，以評估氣候變遷對於公司造成的財務影響。期待透過以下四個面向的資訊揭露，幫助企業於氣候議題上展現其企業責任與營運遠見，建構永續經營的策略：

一、氣候風險與機會之公司治理：

董事會應對氣候變遷產生之相關風險與機會予以鑑別及監督，並透過評估管理情形與績效，展現公司對於氣候相關風險及機會之積極作為。

二、實際及潛在之氣候相關衝擊：


企業應於公開報告中揭露關於其所鑑別之短、中、長期氣候相關風險與機會，對於公司業務、營運策略、財務規劃等構面之衝擊。

三、鑑別、評估、管理氣候相關風險之流程：

企業應於公開報告中敘明其對於氣候相關風險之判別方法，如何評估該風險對公司營運之衝擊，以及如何管理與因應其影響。

四、可用於評估管理氣候風險之指標：

企業應於公開報告中做出相應揭露相關氣候風險管理績效指標，如溫室氣體排放揭露或碳足跡盤查等。

各國政府作為地球公民代表，紛紛採取積極行動，因應氣候變遷風險所帶來的衝擊。自《巴黎協定》至今，各國政府相繼表態減排目標，結合金融業者資源協助企業發展氣候變遷因應策略，使原本理想的減排目標逐步落實。風險即機會，在主管機關大聲疾呼與奔走下，企業面臨氣候變遷風險，勢必須展現相應之氣候行動，無論是依據 TCFD 進行財務揭露、向科學基礎目標倡議組織 (Science-Based Targets initiative, SBTi) 提交減量目標、執行碳足跡與溫室氣體盤查、或其他配合主管機關要求之公司治理政策。企業都應了解自身產業優勢並與氣候風險加以結合，以期透過氣候變遷風險帶來的機會，為企業自身注入產品創新的 DNA，維持營運韌性，持續補充企業永續發展的創新動能。 



賴永發
會計師
Deloitte Private私人暨家族企業服務

閉鎖性公司在家族股權傳承之應用

勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) / 賴永發會計師

近年來台灣企業正面臨二代接班階段，因此家族傳承議題格外受到關注，企業主們也開始思考並向歐美及日本的百年企業取經，學習這些百年企業何以能代代傳承的精神及作法。家族傳承涵蓋的議題繁多，其中核心是股權如何傳承給下一代？家族成員越來越多，股權越來越分散，如何避免家族股份旁落他人之風險？承上述疑問，筆者今日要探討的便是閉鎖性股份有限公司（以下簡稱閉鎖性公司）在家族股權傳承之應用。

所謂閉鎖性公司，指的是股東人數不超過五十人、章程訂有股份轉讓限制之非公開發行股票公司，有別於一般股份有限公司股權自由轉讓，不得以章程禁止或限制之。公司法下的有限公司組織型態，雖然亦有限制出資額轉讓之特性，但相較於閉鎖性公司而言，此轉讓之限制乃法令要求，無法自行訂定其他限制條件，因此較無彈性。閉鎖性公司係公司法原為因應新創公司型態增訂，應用於家族股權傳承，可以解決家族股份旁落他人之風險。

何謂股權轉讓之限制，舉例而言，公司章程可以訂定：「本公司擔任董事或監察人之股東，其股份非得其他全體股東之同意；股東非得其他全體股東三分之二以上之同意，不得將股份轉讓或贈與他人」，此等限制轉讓條款可以保障家族公司之股權不會在未經其他股東同意下旁落他人，但另一方面而言亦將限制股東退場之彈性，公司法雖有將閉鎖性公司變更為一般股份有限公司之規定，惟需經股東會特別決議通過方能變更。若家族股東失和，經營理念無法達成共識，無意經營之股東可能因家族成員間股權轉讓價格無法達成共識，其他股東無意受讓，

而難以退場，長久而言可能不利於家族永續經營。因此閉鎖性公司章程中的限制轉讓條款之設計格外重要，如何設計具彈性又能保障家族股權集中作用之轉讓條件，包括轉讓價格、行使程序、爭端解決機制應審慎討論之。

此外，閉鎖性公司的另一個特性是可以發行複數表決權特別股及對特定事項有否決權的特別股（俗稱黃金股），由於第一代企業主可能因遺產及贈與稅節稅規劃，已分年將家族公司之股權移轉或贈與二代，當父母之持股低於二代時，讓父母親持有複數表決權特別股及黃金股的設計，可讓父母親對該公司依然擁有控制權或重大事項之否決權，可以降低父母親因持股轉讓之不安全感以及二代接班初期因經驗不足產生的經營風險，讓公司可保正常穩健之經營。

綜上所述，閉鎖性公司組織型態之特性，給予正面臨或即將面臨家族接班議題的企業可以善加應用之股權規劃工具，惟家族企業永續經營及傳承仍須依靠家族成員間共同遵守的核心價值並建立合宜的治理機制來運作，此部分可訂定家族憲章並成立家族辦公室，讓後代子孫日後可依制度化的傳承機制運作，傳承創辦人之經營理念，達成代代相傳的永續目標。D



姚勝雄

客戶、產業與市場負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

2020 年台灣產業趨勢展望

勤業眾信聯合會計師事務所 / 客戶、產業與市場負責人姚勝雄會計師

台灣的中堅企業很早就走出國際打世界盃，台灣的經濟也一直和國際密切連動。2019 年全球經濟發展疲弱，中美貿易戰、英國脫歐、香港反送中、台灣總統大選等事件，使經濟不確定因素大增；2019 年下半年，隨著中美貿易戰情勢多變，加上全球原物料與製造業行情疲軟，新興市場成長趨緩，國際上廠商投資相對保守，供應鏈跨國重組布局與技術轉型漸成必要策略。台灣政府同步祭出各項利多政策，吸引台商引資回流，以及中美於 1 月達成協議，緊張情勢緩和，台灣 5G 等投資持續落地，因新冠肺炎疫情影響，行政院主計處發布 2020 年度 GDP 成長率約 2.37%。然而，中美貿易仍有一些關鍵議題尚未取得共識，加上 2020 年年假期間發生新冠肺炎疫情，致使與中國大陸關聯甚深的產業大受影響，都將左右 2020 年台灣產業發展局勢。

後中美貿易戰時代的重點影響

儘管美中兩國已在 1 月 16 日達成了第一階段經貿協議，但「科技戰」仍持續延燒，若兩國在智慧財產權、技術轉移和網路攻擊等領域未能達成共識，禁售令相關紛爭將可能越演越烈，若全球出現中、美兩種不同技術規格，可能打破市場競爭局面。面對諸多的不確定性，中美貿易戰與關稅是許多供應鏈廠商在 2020 年的關鍵議題。

高科技與傳統製造業的供應鏈重組與整合腳步加快

從製造面來說，台灣電子與傳統製造供應鏈長期仰賴中國大陸工廠的生產力，伴隨中國大陸勞力成本上升、Apple 訂單的不確定性、以及中美貿易導致

關稅上漲的三重夾擊下，在難以轉嫁價格至終端市場的同時，要求降低成本的壓力也越來越大，利潤空間因此被壓縮，導致跨國 OEM 原有的議價優勢被逐步削弱。因此，高科技與半導體製造市場上最特別的現象是全球電子產業供應鏈生產基地的快速移動，中美貿易戰使半導體生產基地板塊挪移。例如，位於產業下游的電子製造商（如台灣五大電子代工大廠）紛紛在 2019 年將產能移往東南亞、西進美洲，或是移回台灣生產。

工具機的銷售能作為資本投資的觀察指標之一，根據台灣區工具機暨零組件工業同業公會統計，2019 年台灣工具機出口值下滑 16.2%，其中出口值前五名中國大陸、美國、印度、泰國皆衰退，惟越南成長 13.3%，許多台灣工具機產品的客戶是台商，工具機出口的變化，也反映了台商轉進越南或是其他東南亞國家的情況。工具機業者在東南亞的第二生產基地將持續發酵，預計在下半年帶動工具機市場回溫，廠商同時持續將產品提升至智慧製造規格。東台、友嘉等大廠持續以併購擴增至新產品與新市場，部分家族企業則尋求退場機會，將進一步推動產業整合。

消費產業調整供應鏈與通路布局，汽車新商業模式崛起

另一方面，全球銷售端仰賴美國及中國大陸兩大經濟體，但由於美中互相實施貿易壁壘及懲罰關稅，導致雙方進出口成本上升，大幅影響兩國消費產業。受美中貿易衝突及中國大陸需求減緩影響，台灣對中國大陸多數消費性產業的投資意願下降，更由於關稅範圍在 2019 年下半年擴及消費品，台商也同步分

散供應鏈和提前購置商品，並將供應鏈加速從中國大陸移往其他國家；同時 Z 世代興起，消費行為偏好的改變，不僅線上通路在中美貿易影響下仍持續成長，小流量商店也自市區中崛起，零售業者把店面從銷售性質改為展示之用，以支援線上購物；快閃店因其設備投資與店舖營運更有彈性，可做策略性運用來建立品牌知名度，促進創新及配合旺季高需求的短期優勢，在市區也日漸普及。

2018 年以來車市成長減緩，環保規範越來越嚴，汽車成本及價格越來越高，消費者的汽車購買意願低迷，加上共享經濟興起，汽車租賃產業、共享汽車與大眾交通工具投資持續蓬勃發展，汽車產業面臨衝擊，推動整車廠的商業模式從產品銷售轉變成服務提供者。大型科技公司也大舉投資汽車產業，給傳統汽車供應商帶來了快速創新的壓力，而車聯網、以及無人駕駛技術的應用亦因 5G 的普及而可望落地。

生醫產業受法規監管，受中美貿易影響有限

中國大陸因其生技醫療產業多以台灣市場為主，輸往美國的出口數字偏低，近年來更鬆綁了中國大陸醫材相關政策，加上科創板提供醫藥創新所需資金，扶持了台灣廠商以提升進口替代的能力。預計中國大陸的新藥開發及高階醫材市場將持續成長，為龐大的內需市場注入新的產業能量。

台灣的生技醫療產業鏈結多為與中國大陸間的醫材產業合資、臨床數據合作協議等，另也有部分是與美國市場的新藥開發技術交易，業務型態屬於較單純的一對一關係，與半導體業的技術來自美國、製造在台灣、市場在中國大陸的跨國連動關係有極大差異。又因生技醫療產業在台灣受到高度的管理規範，故相較於其他產業，面對中美貿易戰時所帶來的衝擊較不顯著。然而，全球資本市場的不確定性仍高，投資人的投資意願趨於保守。長期來看，無論是歐美或是亞太市場，業界將傾向尋求併購、合資、授權交易等新業務擴張方式，並提升新興領域的研發技術。

貿易戰與疫情加速供應鏈轉移 法規、投資回流促使新科技落地

因應國際局勢多變，中美貿易戰、香港反送中持續延燒，加上 FATCA、CRS、租稅天堂經濟實質法案相繼實施，台商紛紛著手或考慮轉移營運總部的陣地。為此，2019 年政府陸續推出「資金匯回專法」、

「投資台灣方案」以及「媲美星港新財管方案」，期望活化台灣金融市場與新創投資。2019 年稅務、法規變動，攸關創業家議題多與租稅議題、投資資金環境相關，挹注創新動能。另外，2020 年初年節期間爆發的新冠肺炎疫情，因短期內為供應鏈帶來巨大衝擊。

科技新創崛起，新政策鼓勵資金回台

隨著人工智能、智慧製造、半導體以及 5G 等技術在各產業垂直應用場景持續發酵，並促成更多顛覆性的商業模式，也帶動台灣科技新創企業的崛起。根據 CrunchBase 於「新生獨角獸」報告中指出，2019 年全球共有 142 家新創企業成為獨角獸、新增估值達 216 億美元，以金融科技、消費購物、數據及資料分析、交通運輸、SaaS 軟體即服務以及健康醫療領域備受關注。台灣方面，《台灣產業新創投資白皮書》顯示 2015 年至 2019 年 8 月為止，台灣 792 件新創投資案，高達 52% 台灣企業參與投資，傳統創投則為 48%；多數活躍的企業創投 (CVC) 遍布於美國、亞洲和歐洲，其中亞洲佔比從 2014 年後快速攀升，遠超越歐洲並直追美國，強調、顯現企業對外部創新的重視。

2019 年有多個鼓勵投資創新技術的租稅政策上路，如《境外資金匯回管理運用及課稅條例》鼓勵台商資金回台投資創投或私募資金，增添新創投資的動能；《租稅天堂經濟實質法案》於 10 月頒布細則後，強化企業揭露其全球稅務資訊之義務，新創企業將面臨申報 / 聲明義務增加、接受經濟實質測試及企業資訊透過資訊交換而進一步揭露之風險。此外，台灣在 2019 年 6 月針對《產業創新條例》進行二次修法，展延原本研發與投資人相關稅務優惠之外，並針對智慧機械、5G 系統等投資增訂相關租稅優惠；2019 年 8 月，無形資產融資也有第一批運用技術融資成功的案例，為新創業者別從技術專利、資金融資、信用擔保三大方向，解決其資金問題。

政策與國際接軌，促金融與醫療創新落地

近年政府推動與國際接軌的相關政策，台灣金融科技發展也邁入重大里程碑。2019 年金管會核准了 3 家純網銀執照，預計 2020 年下半年將陸續開業。目前各國純網銀的成功案例，大部分皆以一般消費者的存貸業務為主；然而，台灣的銀行密度高、競爭激烈且數位化普及，純網銀如何創造出目標客群的差異化，以及打造客戶黏著度高的應用生態圈，實為重要課題。2020 年開放銀行將朝第二、第三階段推

動，因涉及消費者個資，故銀行與第三方服務(TSP)業者之間的責任歸屬及監管都是考量重點。因此，「風險治理、安全實施、風險預警、威脅應變」四大管理機制，可協助企業降低開放資料所面臨的潛在威脅。

許多金融機構由於舊核心系統的限制，僅能不斷堆疊新程式或功能於原有架構上，造成維護困難及資料品質不佳等問題，此外，保險業特別面對到在IFRS 17 第一階段的分析及評估後，企業的內部系統與相關作業流程整合的挑戰，台灣保險業者可全面盤點現有系統、人力資源、作業流程及經營績效，以因應IASB(國際會計準則理事會)持續調整與修正，並接軌ICS(國際保險資本標準)。其他金融業者也應整理舊系統，導入新科技，將新科技應用於公司治理、風險管理以及法規遵循等面向，即時應變複雜的法規環境。

在生技醫療產業方面，2019年台灣政府通過醫療器材管理法三讀，顯示醫療器材發展跨入新里程碑。醫療器材之管理理由由過去「藥事法」中抽離，並增訂產品來源及流向資料之建立、彈性核定許可證效期及業者主動通報義務等制度，不僅因應國際醫療器材管理法規的變化，更加速了台灣醫材產品上市的期程，將進一步推動產業健全發展。

5G 促產業智慧化，新冠肺炎疫情為轉型增添柴火

因應科技發展，高科技產業持續增加5G與AI的投資來滿足市場需求。所謂科技始終來自人性，例如消費者在手機上使用指紋辨識和語音控制，以及未來的5G、智慧場景等應用，將持續帶動上游IC廠商研發及創新。台灣各大電信業者在5G的布局在2019年底頻譜招標第一輪結束後也愈見清晰，隨著2020年下半年5G建置陸續完成，將推動媒體、遊戲、製造及醫療等應用的落地；加上雲端運算的發展，將帶動資料中心相關的資通訊產業成長。因應5G將快速推進產業智慧化的實現，廠商須策略性的投資新科技，持續提升技術研發及因應製造成本增加的能力，才能在未來市場快速變動的環境中生存。

在5G、AI、雲端運算等新興科技發展、消費者需求改變以及企業對永續發展的重視，成為各產業轉向數位的基本要素，而2019年中美貿易戰與2020年初發生的新冠肺炎疫情，也加速產業導入創新科技來解決營運上的挑戰，特別是遠端工作、智慧製造、智慧零售與智慧醫療的發展。台灣政府也已提出產

業轉型、支持受衝擊的零售業與旅遊業方案、落實境內投資以及協助產線供需調整方案等因應措施。

以化工產業為例，許多化工業已經開始運用AI等新科技來提高生產效率，此外在減塑與永續發展的潮流下，企業減少碳排放的壓力將隨著使用者、社會和股東積極鼓吹而加劇，永續發展的潮流也催生許多創新商業模式與新產品。短期內可能受新冠肺炎疫情開工延後而導致第一季產能減少，後續影響仍需持續觀察。

未來展望

面對動盪中的2020年，各產業面對未知的機會與挑戰，2020年亦可持續關注掌握其變動，以提早規劃業務發展因應對策，以下歸納幾項重點趨勢。

高科技與傳統製造業：強化供應鏈之營運持續管理與整合

營運持續管理(Business Continuity Management, 簡稱BCM)是當組織萬一發生事故或災害時，急難狀況下仍能確保持續運作；藉由實施營運持續管理作業及營運持續計畫，將事故或災害或管理缺失發生時所帶來的衝擊和中斷時間降至最低。中美貿易戰的不確定性仍高，為降低關稅成本，以及因應疫情所產生的供應鏈風險，企業可思考既有產品供應鏈的替代方案，以取得其他國家原產地證明、整合上下游供應鏈、尋求產業併購機會，甚或與競爭對手合作，將重點產地從中國大陸轉移至東南亞等其他國家，降低生產地風險的同時，也強化供應鏈的彈性。

面對AI及5G技術的成熟與落地應用，以及永續發展趨勢，台灣高科技製造與傳統製造產業已著手布局，預期未來十年還是能有不錯發展及表現。然而一般廠商營運規模較小，需要找到自己的利基市場，在營收上才能有突破，否則很多台灣的中小型廠商將會淹沒在新科技的浪潮中；然而，如何發動併購並思考如何發揮併購後綜效，對台灣中小企業而言是一大課題。

消費與金融服務：線上服務當道，強化資料安全與風險管理

因應消費零售的線上通路持續發展，以及金融科技的落地，新科技可創造新商業模式，但企業也應同步思考數位化所帶來的資料決策與風險管理議題。特別是因應防疫需求，線上消費轉強，虛擬通路策

略的完整性將影響業者能否抓到這波機會，因此強化資料決策系統及安全管理將會是重點任務。

在金融產業方面，建議建立最佳風險管理模式，可藉由重新評估各道防線以移除不必要或重疊之處，以及改善系統架構以有效使用資料，創造能立即偵測與處理風險的新型工具。隨著未來科技能在工作任務上扮演更多角色，建議金融業應重新定義與設計員工的工作內容，賦予高階幹部更多決策權力，並打造能培養人才並發揮所長的环境。

生技醫療：外部創新加速產業跨入國際市場

外部創新是指公司透過授權、併購與合資向外尋求機會，以獲得研發資源。過去數年市場表現當中，亞洲在創投、IPO、授權藥物獲利及臨床實驗均有成長，然而，因台灣的市場規模較小，產業須透過國際合作的方式提升能見度，故對於國際法規、海外合作夥伴與銷售通路的熟悉度，將是重要關鍵。近年醫療照護產業投入許多資源，期透過運用 AIoT 等科技，發展精準醫療、精準健康。台灣在科技與醫療數據的累積上已有優勢，廠商可朝高技術、高附加價值的醫療解決方案邁進，提升台灣在國際市場的競爭力。D



溫紹群

電信、媒體及娛樂產業暨醫療照護產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

2020 企業轉骨方：5G 網路與企業專網

勤業眾信聯合會計師事務所 / 電信、媒體及娛樂產業暨醫療照護產業負責人溫紹群執行副總經理



圖片來源：勤業眾信《2020 高科技、媒體與電信產業趨勢展望》報告

5G 議題近期在台灣風生水起，終於在日前 (16 日) 結束第一階段的競標，總標金來到 1380.81 億台幣的天價，超越 2013 年 4G 頻譜標金 1186.5 億元的紀錄。各界如此重視 5G 網路的原因，不外乎是因為 5G 擁有翻轉目前產業版圖的潛力。5G 的網速最高可達到 20 Gbps，是 4G 最高網速 1 Gbps 的 20 倍，有了如此高的網速，不管是超高畫質 (UHD) 影片串流、遠距演場會即時互動、雲端 AR / VR 遊戲等各種充滿未來感的應用，都將從夢想化為現實。

不過一般大眾可能不知道的是，比起上述的消費端應用，5G 在企業端應用的價值恐怕要高上許多。

功能媲美有線網路，兼具無線網路優勢

2019 年首批上市的 5G 產品，是以消費者作為主要

的客群，不過率先上市的产品未必最有用。消費者或許能夠享受某些 5G 網路的初期效益，然而在速度、便利性與可用性方面，消費者的感受可能會十分細微，許多人根本不會注意到。

然而 5G 在企業端的情況則截然不同，5G 最新版本的標準 - 3GPP Release16，支援眾多企業渴望已久，但無線網路標準 (如 Wi-Fi) 始終無法實現的功能，這些功能包括：

- 超高速資料傳輸
- 99.9999% 的超高可靠度
- 毫秒級的超低延遲
- 網路切片自由分配網路資源

- 於布滿金屬障礙的環境中運作
- 超高密度物聯網裝置連接

5G 強大的性能替許多因條件嚴苛而難以設置網路的環境提供了解決之道，在工業領域尤其如此。舉例來說，工廠即是一個網路環境嚴苛且急需創新解決方案的網路環境：傳統工廠的生產線大多設置大量固定設備，並以實體纜線連接，導致生產線的重新配置耗時且所費不貲，在今日製造業越來越注重「大量客製化」的產業趨勢下，過去的工廠運作型式已經無法再因應未來的產業需求。因此製造業者紛紛在工廠內添加越來越多的移動要素，並盡可能在產線配置上保留更多彈性。

最具代表性的例子，或許是 Bosch Rexroth 於中國大陸西安新建的工廠，該工廠除了牆面、地板與天花板固定不動之外，其餘設施皆可隨意移動。生產線採取模組化設計，相關機器透過 5G 相互連線，可以自行移動並重新組成新的生產線。而要實現如此前衛的應用，就必須仰賴 5G 獨有的高密度物聯網裝置連接，以及在滿佈金屬障礙的環境中順暢運作而不被屏蔽的能力。

當然，5G 的應用情境不僅止於此，舉凡取代老舊建物 (如古蹟) 中的實體纜線、遠端遙控巡檢、AR/VR 輔助維修、零碎資產管理、生產線效率提升，5G 都擔任不可或缺的關鍵角色，替當前企業的運作方式帶來重大的改變。

最新無線網路標準規格比較

	Wi-Fi 6	LTE 專用網路	5G
環境	<ul style="list-style-type: none"> • 辦公環境 • 住家 • 車輛 • 購物中心 • 交通運輸樞紐 	所有環境，包括礦坑、工地等沒有公共 LTE 網路的環境	所有環境，包括工業環境
可用性	Wi-Fi 6 已在 2019 年第三季完成認證	現已可用	第 16 版標準將在 2020 年 6 月定案；可望自 2021 年起逐漸商業化
速度	最高可達 9.6 Gbps	最高可達 1 Gbps (最佳情況)，最低為窄頻物聯網的水準 (速度極慢)	最高可達 20 Gbps
密度	專為數位裝置密度較高的住家與辦公室設計。Wi-Fi 6 的裝置連接密度是前一版標準的 4 倍	可在每平方公里內連接 10 萬個裝置 企業可自行設定上傳與下載連結，亦可自訂使用規範	可在每平方公里內連接 100 萬個裝置
機動性	主要為固定地點而設計	從私人到公共 LTE 網路的漫遊功能。 可高速傳遞資料 (相對值為 350 公里 / 小時)	從私人到公共 LTE 網路的漫遊功能。 可高速傳遞資料 (相對值為 500 公里 / 小時)
延遲時間與可靠性	> 100 毫秒，負載若有增加就可能無法針對「低延遲」提供高可靠度的保證	私人管理並運用 LTE-M 技術時為 40 - 50 毫秒	超可靠低延遲通訊 (URLLC)： • 在私人專網環境中的延遲時間低於 1 毫秒 • 可靠性為 99.9999%
頻率範圍	剛問世時為 2.4 GHz 與 5 GHz，未來可延伸至 1 GHz 與 6GHz	有執照與免執照頻譜，包括美國的 CBRS (3.5 GHz) 與 5 GHz	有執照與免執照頻譜，600 MHz 至 mmWave (24 - 29 GHz 與 37 - 43 GHz)

資料來源：Mark Turner, "Wi-Fi 6 explained: The next generation of Wi-Fi", Techspot, 2019 年 9 月 17 日；Gabriel Brown, 私人 LTE 網路, 2017 年 7 月；Lauren J. Young, "Telecom experts plot a path to 5G", IEEE Spectrum, 2015 年 10 月 6 日；Yongbin Wei, 5G 在工業物聯網私人網路中的角色, 2019 年 5 月 22 日；Sacha Kavanagh, "5G vs. 4G: No contest", 5G.co.uk, 2018 年 9 月 27 日；Wi-Fi 聯盟, Wi-Fi 6：性能卓越的新一代 Wi-Fi, 2018 年 10 月。

表 1：更高的環境容忍度及優異的網路性能，讓 5G 成為企業建置網路時的最佳無線網路標準，在工廠這類的工業環境中尤其如此 (資料來源：勤業眾信整理)


專網或許是更好的選擇

要實現 5G 連網，企業可以透過兩種方式達成：連接公共 5G 網路，或者使用企業專網。儘管前述應用大部分都可以透過公共網路實現，對多數大型企業而言，專網或許是更好的選擇，在工廠、物流中心、港口等工業環境尤其如此。

當然，不是所有企業都會使用 5G 專用網路，然而，在成本可接受的情況下，企業擁有充分的動機選擇使用專用網路而非公共網路。企業專網有別於公共網路，可在設定上配合每個地點的獨特需求，並依循場域的工作類型進行設置，例如用於工廠生產線的專網可能更聚焦於延遲時間及裝置連接數量的效能，而用於遠端巡檢的專網則可能更注重大量傳輸資料的能力。此外，透過專用網路，企業也可以自行決定網路的運作時間及涵蓋範圍，相關網路也能夠由現場人員安裝與維護，加速問題處理與排除，這種特性在演唱會這類有大量連網需求的臨時場域中特別有用。

專用網路也提供企業主更完整的網路控制權與安全性。透過專網，企業可以自行決定哪些使用者可以連線，資料也可以直接儲存於企業的裝置內，而不需流出企業外部產生不必要的風險。企業甚至可以直接購買專屬頻譜，讓專網在專屬頻譜上運行並完全獨立於電信業者的網路架構之外，避免與第三方共用頻譜導致服務水準參差不齊的風險。

在 2020 年底之前，勤業眾信高科技、媒體與電信產業團隊估計全球將有超過 100 家公司嘗試建立 5G 專網，相關的投資支出可望達到數億美元。在台灣，包含台積電、日月光、鴻海等業者，都已經表達 5G 專網專頻的需求；中油與台塑等傳統製造業者，也希望導入 5G 專網（但不一定專頻），用於工安監測服務。我們認為，到了 2024 年時，專用網路所使用的行動網路設備與服務，將創造每年數百億美元的營收，並成為重塑企業經營方式的革命性力量。

欲瞭解更多有關 5G 企業端應用的新興趨勢，歡迎下載 Deloitte 《2020 高科技、媒體與電信產業趨勢展望》報告：<https://deloi.tt/2s7hMt3> 



許晉銘
學習與發展中心負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

強化董事「四危」意識

勤業眾信聯合會計師事務所 / 學習與發展中心負責人許晉銘會計師

2020年新春，新型冠狀病毒(COVID-19)全球肆虐，引發全球恐慌，在極短時間內影響全球經濟，衝擊日常的公司營運，考驗公司是否具備防止此病毒侵害企業營運的「免疫力」。

Deloitte《[新型冠狀病毒疫情人力資源政策調查](#)》報告指出，新型冠狀病毒為企業發展帶來「無法正常服務客戶、無法施行正常管理機制、銷售下滑現金流緊張」等三大衝擊。面對嚴峻的考驗，更凸顯「危機管理」是公司治理非常重要的一環。

公司治理通常僅關注目前或未來「正常」情況下的營運目標，但面對危機時，往往未能即時展現危機管理的彈性策略。

因此，企業應建置有效的公司治理制度，完善風險管理機制及培養風險管理意識，以預應並減緩各種潛在發生的危機。

筆者建議，董事應具備「四危」觀念，建立危機管理意識，增強公司的「免疫力」。

一、策略面要居安思「危」：在策略規劃時，即使是穩定的業績成長時期，亦需同時考量危機的風險，公司是否業已具備相關因應策略及措施。

筆者建議，董事應討論面對何種危機會使公司面臨倒閉，及避免此危機發生的策略。

二、管理面要臨「危」不亂：平時即應擬訂危機管理的相關作業程序或營運持續計畫(BCP)，並確保可即時啟動並能順利運作，包含成立危機管理小組、施行異地備援政策、人員及組織調整安排、管理作業規範及彈性因應措施等。

當危機來臨時，即能臨危不亂。建議董事會中應討論公司相關危機管理的程序、啟動所須的時間與成本，及如何確保能順利運作。

三、風險面要「危」邦不入：當公司進行風險評估時，即需掌握市場及環境變化之潛在風險，落實風險評估，避免進入潛在危機的市場，而董事會更應具備此風險評估之洞察力。

筆者建議，董事應詢問管理階層，公司各部門可能面臨的潛在風險、退場機制和風險發生時可承受損失的能力。

四、營運面要「危」機入市：董事會除具備高度的風險意識外，亦應具備獨到的市場敏感度。以近期新型冠狀病毒為例，雖可能影響部分企業營運，卻也帶動其他商機，如宅經濟、防疫用品或電子商務等，亦可藉此汰弱留強，進行人員及組織的調整。

筆者建議，董事們應討論，面對危機的轉型方向及速度、具備哪些優勢、何項產品可在危機時入市，及應如何調整市場以迎接未來成長的契機。

獨立董事在董事會中兼具董事與監察人的職責角色，同時負責「業務決策」與「控制監督」的雙重任務；在危機下，既要「除弊」，更要「興利」。

因此，董事應強化危機管理能力，培養「四危」概念，增加企業抵禦危機的免疫力。

基於專業董事人才培育的需求與重要性，勤業眾信也藉2020年「勤業眾信董事培訓專班」，以董事所關切之議題為主軸，涵蓋「經濟趨勢及風險評估、危機管理策略與應對、股東行動主義與非合意併購及法律責任」四面向，提供董事精進專業知識及實務經驗，進而提升公司治理能力及因應危機的免疫力。D

(本文已刊登於2020-02-21 經濟日報 B5 經營管理版)

2020年3月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
MAR01	3/09(一)	09:30-16:30	以財會角度進行內部稽核管理	戴冠程
MAR12	3/10(二)	13:30-17:30	稅捐稽徵法實務應用解析	詹老師
FEB01	3/10(二)	14:00-17:00	提升 IFRSs 財務報告自行編製能力之實務說明	江美艷
MAR13	3/11(三)	09:30-16:30	出納作業與金融往來實務	李進成
JAN13	3/11(三)	14:00-17:00	從勞動事件法施行看勞動法令遵循對策	張憲璋
MAR03	3/12(四)	09:30-16:30	掌握產品製造成本的彙總計算與績效差異的分析實務	彭浩忠
JAN03	3/12(四)	14:00-17:00	機關團體(含職工福利委員會)所得稅結算申報實務	官振進
FM11-2	3/12(四)	09:30-17:30	第十一期 企業財務主管實務研習班【入門篇】 客戶信用風險與帳款管理實務	黃美玲
JAN10	3/13(五)	09:00-16:00	如何閱讀現金流量表與財報整合運用	李進成
JAN04	3/17(二)	14:00-17:00	外商在台稅務風險案例探討及國稅局查核趨勢	許嘉銘
JAN06	3/18(三)	14:00-17:00	營所稅申報後就結束?! 你應該知道的補充說明	周正國
MAR04	3/18(三)	09:30-16:30	大陸台商主管應認識的財務行政作業	陳彥文
JAN09	3/19(四)	14:00-17:00	108 年度不可不知的稅務新知	徐瑩瑩
MAR05	3/19(四)	14:00-17:00	109 年董事會及股東會應注意事項	藍聰金
MAR06	3/19(四)	09:30-17:30	非財會(主管)人員如何輕鬆解讀財務報表	彭浩忠
MAR07	3/20(五)	14:00-17:00	全球反避稅興起及租稅天堂 經濟實質法生效, 海外台商的因應對策	葉芷英
MAR08	3/20(五)	14:00-17:00	投資為專業之公司—稅賦解析	張淵智
JAN11	3/20(五)	14:00-17:00	公司法修法後熱門議題實務解析	朱光輝
JAN02	3/23(一)	09:00-16:00	經營績效分析在年度預算控管與發展之運用	彭浩忠
JAN05	3/24(二)	09:00-16:00	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
TX11-1	3/24(二)	13:30-17:30	第十一期 營業稅實務精修班 加值型及非加值型營業稅法規及稽徵實務	詹老師
MAR09	3/25(三)	14:00-17:00	中國大陸商務稅務法令更新及案例分享	陳文孝
MAR10	3/25(三)	09:30-16:30	經營團隊靈活運用數據測試風險及掌握利潤	李進成
FM11-3	3/26(四)	09:30-17:30	第十一期 企業財務主管實務研習班【入門篇】 企業財務策略與資金管理實務	黃美玲
MAR11	3/26(四)	14:00-17:00	營業稅申報暨統一發票開立實務及常見錯誤解析	胡雅如

- 課程如有異動，主辦單位將以 E-Mail 通知，並請以網站公告為主
- 詳細課程及報名資訊請至：<https://deloi.tt/20Qqph6>
- 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

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

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

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



Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所及其相關實體。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。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多內容。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家有限責任公司, 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、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

勤業眾信(Deloitte & Touche)係指DTTL唯一在台灣之會員所, 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、籌集資金、海外企業回台掛牌、IFRS遵循、中國大陸及東協投資等。