

封面故事

- COVID-19對台灣產業發展趨勢之影響

稅務面面觀

- 新冠肺炎下，中國大陸相關稅務、社保優惠及外商投資法上路之影響

風險諮詢服務專欄

- 高資產客戶業務創新與風險管理的衡平

專家觀點

- 企業執行營運持續管理應注意之法律問題



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
曾棟鑿
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
洪莉婷
高碩圻

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)

COVID-19 對台灣產業發展趨勢之影響

Deloitte
Monthly

目錄

- 稅務面面觀
 - 06 BEPS 深入解析
BEPS 國際動態
 - 09 跨國稅務新動向
德國：財政部公布適用權利金扣除門檻規定之外國稅制清單
 - 11 中國稅務與商務諮詢
台商注意！因應新冠肺炎中國大陸相關稅務及社保優惠
 - 14 中國稅務與商務諮詢
新冠肺炎來襲，對中國大陸外商投資法上路的影響
 - 18 公司盈餘分配之法定盈餘公積提列基礎變動之影響與因應

- 法律諮詢服務專欄
 - 20 因應商業事件審理法及專家證人制度

- 風險諮詢服務專欄
 - 23 金融犯罪防制系列 - 高資產客戶業務創新與風險管理的衡平

- 管理顧問服務專欄
 - 26 透過策略釐清 (SA) 及企業價值地圖 (EVM) 激勵企業轉型

- Deloitte Private
 - 30 善用家族憲章實現家族治理及傳承

- 產業觀點
 - 32 COVID-19 對台灣產業發展趨勢之影響

- 專家觀點
 - 34 企業執行營運持續管理應注意之法律問題
 - 35 無形資產之核心價值如何確認與分配？

- 勤業眾信講座訊息
 - 36 2020 年 5 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：印度延長移轉訂價遵循事項之申報截止日

由於新冠肺炎疫情及印度全面鎖國的影響，印度政府於 3 月 24 日發布新聞稿聲明，原本應於 2020 年 3 月 20 日至 2020 年 6 月 29 日之間完成所有關於移轉訂價申報工作將全數延長截止日期延至 2020 年 6 月 30 日。

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

所有原先應於 2020 年 3 月 31 日到期之新申請 APA 案件，將延長截止日期至 2020 年 6 月 30 日。值得注意的是，在現行規定下，納稅人於提交 APA 申請時亦須同時支付相關申請費用。

針對簽署 APA 後所需執行之法律遵循活動，諸如提交修改申報表、提供 2020 年 3 月 20 日至 2020 年 6 月 29 日之間的年度遵循報告等也已延期至 2020 年 6 月 30 日。

國別報告

在特定情況下要求總部位於印度之跨國集團、被指定為跨國集團報告指定提交實體的印度成員或指定作為次及申報對象之跨國集團印度成員，在印度提交國別報告之時間為集團母公司會計年度結束後的 12 個月內，針對截止日期為 2020 年 3 月 20 日至 2020 年 6 月 29 日之案件亦將期限延後至 2020 年 6 月 30 日。

此外，跨國集團之印度成員提交國別報告通知之截止日期亦延後至 2020 年 6 月 30 日。

上訴

印度最高法院單獨通過一項命令，規定自 2020 年 3 月 15 日起，在任何司法機關提交訴願、申請、訴訟、上訴或進行任何其他程序之期限，將由最高法院進一步發布命令並訂明所延長期限之日期。

資料來源：

【Global Transfer Pricing Internal Alert 2020-002 - India extends due dates for transfer pricing compliance】。

行動計畫 8：OECD 發布金融交易之移轉訂價指導原則 (下)

延續本專區前期之報導，為提供金融交易之評估明確的方向，國際經濟合作組織 (OECD) 於 2020 年 2 月 11 日發布了金融交易之移轉訂價分析的最終指引報告，本期將針對現金池、擔保、自保險公司及風險報酬等議題接續進行說明：

現金池

現金池係指跨國集團透過將多個帳戶的資金整合管理以提升資金管理效率的策略，本報告就現金池交易分別就以現金池主導方為受益主體和以參與方為受益主體二種訂價模式進行討論，以主導方為主體

的模式主要考量訂價規劃的特殊背景及情況，針對如何分配收益與現金池之參與者，本報告提出了以下二種方法（二種方法間並不互斥）：

- 提高資金借貸雙方的利率；
- 針對集團內之現金池收益僅分配予資金貸予方；

報告中指出現金池成員間的交互擔保及債權債務抵消或將成為必要條件，但與此同時也會衍生出應否支付擔保費用的問題，並提出在提供交互擔保的現金池成員實際上無法掌握另一方成員及受擔保之債務是否擁有控制權之資訊的情形下，受擔保之借款方將可能無法享受除其他集團成員提供隱性支援以外的信用提升，此情況下將無須支付擔保費用，另對其中任一集團成員違約所提供之支援都應視為資本性投入。

擔保

本報告針對金融商品之擔保提出準確分類及訂價的方法，當借款方透過貸款方所提供之擔保品而取得超出其原先可取得之借款金額時，必須考量借款方取得增額借款部分是否視為貸款方對借款方之貸款，以及此額外貸款對應之擔保費用是否符合常規交易結果。

另，本報告提到顯性擔保 (explicit guarantees，即具有法律約束力的協議支援的擔保) 及隱性擔保 (implicit guarantees，任何約束力低於前述的承諾)。一般來說，隱性支援的效益來自於被動關聯，而非需要支付費用的服務；顯性擔保中借款方如果預期無法得到適當收益 (即債務融資成本低於經調整隱性支援和擔保相關費用後的無擔保貸款的成本)，那麼可能不會支付擔保費用。

此外，融資擔保交易在進行準確描述分析時亦需將擔保方履行義務之能力納入考量，以確保其在借款方違約時其擁有足夠的流動性支應其擔保，因此必須就擔保方及借款方的信用評等 (包含隱性支援的影響) 及商業上的關聯性進行完整的評估。

本報告提供了以下五種在擔保費用符合常規下的訂價方法：

- 可比較未受控價格法 (Comparable Uncontrolled Price method，CUP 法)；
- 收益法 (Yield Approach)；
- 成本法 (Cost Approach)；

- 預期損失評估法 (Valuation of Expected Loss Approach)；及

- 資本支持法 (Capital Support Method)。

收益法係以借款方的角度，根據借款方所取得之收益對擔保品進行訂價，成本、預期損失評估及資金援助法則係根據擔保方的成本對擔保品進行訂價。除了 CUP 法外，上述其他訂價方法均指針對非關係交易情形下借貸雙方所能取得或願提供之最高或最低擔保金額，但未涉及如何考量若定價超出前述金額範圍時之情況。

自保險公司

跨國集團有時亦會透過由擔當自保險公司之集團成員向其他成員提供保險類型之服務以管理集團內部的風險，在考量自保險交易的移轉訂價議題時，通常需要關注對該交易是否進行準確描述，本報告就評估該公司是否為獨立保險商提供了以下指標：

- 自保險交易中存在風險分散和風險共同承擔；
- 跨國集團各成員之資本結構因風險分散而得到優化，因此對跨國集團整體產生實質性經濟影響；
- 不論保險商與再保險商皆受到相似的法規所規範，並且依監管機關要求維持其風險政策及資本適足率；
- 承保之風險標的會再向非集團成員投保；
- 自保險公司掌握行業相關之必要技能及相關的經驗；及
- 自保險公司確實承擔虧損之風險。

本報告中強調自保險公司對於風險的掌控能力以及其在分攤風險或利潤予集團成員時其自身的財務結構相對其所承擔之風險的健全程度，一旦自保險公司對於承保之風險並沒有履行控制之功能，則依據 OECD 移轉訂價指導原則第一章之認定原則，該風險並非係由自保險公司所承擔，因此日後若產生與該風險相關之收益，則必須分配予實際承擔該風險之集團成員。

針對保費訂價，本報告提供了二種合適的方法，分別為可比較未受控價格法及精算分析法，或者亦可採用將承保利潤加計投資收益的金額做為常規交易利潤。

無風險及風險調整報酬率

若是實際交易過程中，出資方並未具有相應的財務能力或並沒有履行實質的決策功能以掌控與金融交易相關之風險，則其所分配之報酬不應超過無風險報酬率。

本報告中指出無風險報酬率的制定並不只限於政府所發行的有價證券，銀行間拆款利率、利率交換交易或針對政府發行之有價證券的附買回協議等亦可作為參考，並提出以下幾點作為制定無風險報酬率時的考量因素：


- 排除匯率風險因素；
- 受測交易與參考證券利率之期間應相近；及
- 受測交易與參考證券利率之到期日應相近。

本報告中指出對於執行籌資活動過程中掌控相關財務風險的成員而言，在沒有承擔其他特定風險的情況下，其所應分配的報酬應以風險調整報酬率為限，風險調整報酬率係由二個部分所組成，分別為無風險報酬率及出資方所承擔風險所產生之風險溢酬。

對於風險調整報酬率之訂定，本報告提出幾個方法供參考，包含具可比較經濟條件的替代投資回報的方法、資金成本法，或基於市場上類似條件和情況下發行的金融工具得出的風險溢價。

觀察與解析

本次最終指引報告為制定金融交易過程中之常規交易利潤分配水準提供了諸多方法，並且強調對於金融交易的性質進行準確描述分析以確保該交易是否分類得宜。為達到此目的，便需要針對交易的合約內容、執行功能、使用之資產、承擔之風險、經濟環境及集團的營運策略等進行分析。

總結來講，本報告中所提示的各項重點為跨國集團在重新檢視及制定移轉訂價政策（包含關係人合約）上提供了參考，以降低未來跨國集團在財務交易之移轉訂價稅務遵循上可能面臨的潛在風險。

資料來源：

【Deloitte - Global Transfer Pricing Alert 2020-003: OECD releases report on transfer pricing of financial transactions】。



陳光宇
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

德國：財政部公布適用權利金扣除門檻規定之外國稅制清單

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

德國財政部 (MOF) 於 2020 年 2 月 20 日發布關係人權利金費用扣除門檻相關規定 (Royalty Barrier Rule)。此項規定已納入德國所得稅法，並自 2018 年 1 月 1 日起生效。基於適用權利金費用扣除門檻之目的，該法規包括一份德國稅務機關於 2018 年認定為外國有害稅收機制之非排他性清單。依據稅務機關提供之意見，該清單與經濟合作暨發展組織 (OECD) 認定那些不具課稅連結性 (nexus-based) 之智慧財產權 (IP) 優惠稅收制度清單大致相同。另外，該法規亦包含目前尚在覆核中之優惠稅收制度清單，而美國稅改後於 2018 年生效之境外來源無形所得稅制 (Foreign-derived Intangible Income, FDII) 亦包括在此覆核清單中。

2018 年生效之權利金費用扣除門檻限制了關係人權利金費用可認列扣除之金額，此外，由於有些國家實施權利金優惠稅收制度 (例如：IP Box、專利盒 [Patent Box]、License Box 等)，使得權利金收受方可享有低稅負優惠，但該租稅優惠並非基於 OECD 稅務侵蝕及利潤移轉 (Based Eruption and Profit Shifting, BEPS) 第五項行動計畫所述之課稅連結來實施。上述權利金費用扣除門檻規定係適用於 2017 年 12 月 31 日後發生之權利金費用。

權利金費用扣除門檻規定主要適用於不具備課稅連結基礎 (non-nexus-based) 之智慧財產權優惠稅制，一般稅收制度中相關權利金適用低稅率或免稅者則不適用上述規定。同時，該費用扣除上限僅適用於關係人支付之權利金費用，意即支付予非關係人之權利金不受影響。但透過間接支付而受益於不具備課稅連結基礎之低稅率權利金所得亦為此法規所規

範。當權利金之間接收入方受益於前述權利金優惠稅制，且權利金收入方轉付其所收取之權利金予間接收入方 (back-to-back) 時，則給付方認列之權利金費用將受到權利金費用扣除門檻之限制。

所謂「低稅率」在權利金費用扣除門檻規定下係指權利金收入方之有效稅率低於 25%。然而，低稅率並不必然導致全數權利金費用被否准認列，而是採收入方適用稅率與 25% 稅率之差異以計算費用不得認列之比例。

此項規定說明若德國公司給付權利金予清單上之外國收受方，全部或部分權利金費用將無法認列扣除。德國財政部明確地將清單適用範圍限制為 2018 年，並且認為這項清單尚未完備、或尚未能將清單作為「準則」。此項規定亦提及很多國家已廢除不合規之優惠稅收制度，或以納入合規稅制以取代先前稅制。然而，就適用權利金扣除門檻之目的而言，OECD 先前已核准不受新法約束之不回溯條款 (可適用到 2021 年) 應不適用於權利金扣除門檻之規定。

至於法規中提及第二份尚在覆核中以決定外國稅制是否符合課稅連結基礎之外國稅制清單，如果於德國所得稅申報書中出現依據上述外國稅制而認列此類權利金費用時，則德國稅局將先暫以目前申報內容初步核定，而該類案件將於嗣後被審查或進行稅務查核時再決定是否進行調整。然而，上述法規說明在初步核定時，基於權利金費用扣除門檻之目的，此類權利金費用可完全作為費用扣除。

目前在稅收制度清單中進行覆核的稅收制度是著名的美國境外來源無形所得稅制 (FDII)。FDII 制度為美

國境內公司提供稅收優惠，自美國境外獲得有形和無形商品及服務之所得將可適用較低稅率。因此，美國公司可認列特別扣除額，從而降低此類所得之稅負。德國稅務專家對 FDII 制度是否應被視為德國權利金扣除門檻規則之優惠稅收制度仍有爭議。該法規似乎指出德國稅局認為 FDII 制度屬於優惠稅收制度，然而，是否應將其視為有害稅收制度仍在分析且尚未有定論。

此外，上述法規將有助於做為衡量權利金費用是否落入利益受限法則 (Interest Barrier Rules) 及相關費用是否為全部或部分不得扣除風險之評估工具。然而，由於該法規包括之兩份清單未臻完備且僅適用於 2018 年度，故這些清單之參考價值將受到限制。





莊瑜敏
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



藍聰金
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

公司盈餘分配之法定盈餘公積提列基礎變動之影響與因應

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

依公司法第 237 條之規定，公司於完納一切稅捐後，分派盈餘時，應先提出百分之十為法定盈餘公積。實務上依企業訂定之公司章程，該法定盈餘公積之提列基礎，分有「本期稅後淨利」或「實際分派數」二種類型。經濟部歷年函令，就以「本期稅後淨利」為法定盈餘公積提列基礎者，其因首次採用國際會計準則產生之保留盈餘（經濟部 101.6.28 商 10102268370 號）；或因採用國際會計準則產生之確定福利之精算損益暨被投資公司未按持股比例認列以及註銷庫藏股調整保留盈餘（經濟部 102.10.14 商 10202433490 號）；及首次採用企業會計準則公報之規定，無論採用追溯或推延調整所產生之保留盈餘（經濟部 105.12.7 商 10562137880 號）等各類調整保留盈餘事項，咸認其調整之保留盈餘並未經過損益科目，毋須提列法定盈餘公積。

惟為因應國際會計準則變革，經濟部針對前揭以「本期稅後淨利」為法定盈餘公積提列之基礎之相關函令是否合宜，經重新檢討研議後，於 109 年 1 月 9 日經商字第 10802432410 號函核釋有關法定盈餘公積之提列基礎之適用規定。依該函令之規定，以「本期稅後淨利」為提列基礎者之公司，應自辦理 108 年度財務報表之盈餘分配，以「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」作為法定盈餘公積之提列基礎，但亦可以延至 109 年度財務報表之盈餘分配開始適用。另公司過去年度依經濟部相關函令所提列之法定盈餘公積，毋須追溯調整。

依經濟部新函令之規定，公司可自行決定於 108 年度或 109 年度財務報表之盈餘分配開始適用。因「本期稅後淨利以外項目計入當年度未分配盈餘之數額」為正數或負數，將影響法定盈餘公積之提列數額及其後之可供分派盈餘數額（詳如例示）；另公司亦可檢視其公司章程是否已訂明「法定盈餘公積已達實收資本額時，得不再提列」之條文，或考量修正章程增訂之必要性，則公司於提列法定盈餘公積已達實收資本額時，可不受上開新函令規定之影響。又若公司依新函令之規定，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，保留實收資本額百分之二十五之法定盈餘公積後，其餘以現金或新股發放予股東。

綜上，為因應前揭法定盈餘公積提列基礎變動，公司得考量經營及股利政策之需求，選擇於 108 年度或 109 年度財務報表之盈餘分配開始適用新規定，並檢視公司章程是否有修訂之必要性。D

例示

1. 法定盈餘公積提列基礎不加計「本期稅後淨利以外項目計入當年度未分配盈餘之數額」，不論各類保留盈餘調整數為正值或負值，其法定盈餘公積提列數額均相同。

例示一之一	OO 股份有限公司	例示一之二	OO 股份有限公司
	108 年度盈餘分配表		108 年度盈餘分配表
期初未分配盈餘	50	期初未分配盈餘	50
各類保留盈餘調整數	20	各類保留盈餘調整數	(20)
調整後未分配盈餘	<u>70</u>	調整後未分配盈餘	<u>30</u>
本期淨利	150	本期淨利	150
提列法定盈餘公積 (10%)	<u>(15)</u>	提列法定盈餘公積 (10%)	<u>(15)</u>
本期可供分配盈餘	205	本期可供分配盈餘	165
股東股息紅利	<u>(100)</u>	股東股息紅利	<u>(100)</u>
期末未分配盈餘	<u>105</u>	期末未分配盈餘	<u>65</u>

2. 法定盈餘公積提列基礎加計「本期稅後淨利以外項目計入當年度未分配盈餘之數額」，各類保留盈餘調整數為正值或負值，將影響法定盈餘公積提列數額。

例示二之一	OO 股份有限公司	例示二之二	OO 股份有限公司
	108 年度盈餘分配表		108 年度盈餘分配表
期初未分配盈餘	<u>50</u>	期初未分配盈餘	<u>50</u>
本期淨利	150	本期淨利	150
各類保留盈餘調整數	20	各類保留盈餘調整數	(20)
本期淨利加計調整數	170	本期淨利加計調整數	130
提列法定盈餘公積 (10%)	<u>(17)</u>	提列法定盈餘公積 (10%)	<u>(13)</u>
本期可供分配盈餘	203	本期可供分配盈餘	167
股東股息紅利	<u>(100)</u>	股東股息紅利	<u>(100)</u>
期末未分配盈餘	<u>103</u>	期末未分配盈餘	<u>67</u>



陳月秀
資深律師
德勤商務法律事務所

因應商業事件審理法及專家證人制度

德勤商務法律事務所 / 陳月秀資深律師

2017年司法改革國是會議決議「三、打造專業與中立的司法體系」優先設置商業法院、勞動和財稅法院或法庭，至今已進行修法，2019年7月4日施行的立法院制度，將最高法院、最高行政法院統一法律見解的機制轉換為大法庭，強化終審法院統一法律見解的功能；今(2020)年1月1日施行「勞動事件法」為勞工或求職者所生民事紛爭建立特別法官調解及程序，最後一塊拼圖商業法院已於2020年1月15日由總統公布「商業事件審理法」及「智慧財產及商業法院組織法」(智慧財產法庭及商業法庭分流，商業法官得由具有商業專業之律師或公務人員擔任)，施行日期未定，據稱最快兩年內施行。

新法重點摘要

商業事件審理法共81條，為民事訴訟和非訟程序之特別法，僅受理新台幣1億元以上或公開發行公司重大民事爭議，審理程序除採律師強制代理外，並採行專家證人、證據查詢、審理計畫、電子書狀傳送、遠距審理等特別制度，以求商業事件及早定讞，施行後必重大影響當事人對商業爭議處理對策。其主要特色有：

一、專業法院：

智慧財產及商業法院(下稱「商業法院」)為高等法院層級，僅審理特定的重大商業事件，由法官三人合議審判。採二級二審制，其上訴或抗告均由最高法院受理。

二、專屬管轄案件類型限商業民事案件，不含刑事或行政案件：

僅特定商業事件專屬商業法院管轄，以下兩種(§2)，

例如當事人書面合意商業法院管轄的新台幣一億元以上民事爭議、公開收購案件的異議股東收買價格爭議(不限金額)、公司董事監察人或經理人違反公司法第23第1項忠實及善良管理人注意義務事件等。又，商業事件假扣押、假處分或定暫時狀態處分之聲請，專屬商業法院管轄(§63)，但聲請保全證據或支付命令不在此限。

類型	商業訴訟事件 (商業事件審理法 § 2II)	商業非訟事件 (商業事件審理法 § 2III)
案件範圍	一、公司負責人因執行業務，與公司所生民事上權利義務之爭議且訴訟標的金額新台幣1億元以上 二、訴訟標的金額新台幣1億元以上下列事件： 1. 證券交易法之證券詐欺、財報不實、公開說明書未交付或不實、違法公開收購、操縱市場、短線交易、內線交易、不合營業常規交易、違法貸款或提供擔保。 2. 期貨交易法之操縱市場、內線交易、詐欺、公開說明書不實或未交付。 3. 證券投資信託及顧問法之虛偽、詐欺、其他足致他人誤信之行為、公開說明書不實或未交付。 4. 不動產證券化條例之公開說明書或投資說明書不實或未提供。 5. 金融資產證券化條例之公開說明書或投資說明書不實或未提供。 三、公發公司股東基於股東身分行使股東權利，對公司、公司負責人所生民事上權利義務之爭議事件，及證券投資人及期貨交易人保護機構依證券投資人及期貨交易人保護法	一、公發公司裁定收買股份價格事件。 二、公發公司依公司法規定聲請選任臨時管理人、選派檢查人，及其解任事件。 三、其他依法律規定或經司法院指定由商業法院管轄之商業非訟事件。

規定，訴請法院裁判解任公司之董事或監察人事件。

四、公發公司之股東會或董事會決議效力之爭議事件。

五、與公發公司具有控制或從屬關係，且公司資本額在新臺幣 5 億元以上之非公開發行股票公司股東會或董事會決議效力之爭議事件。

六、因公司法、證券交易法、期貨交易法、銀行法、企業併購法、金融機構合併法、金融控股公司法、不動產證券化條例、金融資產證券化條例、信託法、票券金融管理法、證券投資信託及顧問法所生民事法律關係之爭議，其訴訟標的之金額或價額在新臺幣 1 億元以上者，經雙方當事人以書面合意由商業法院管轄之民事事件。

七、其他依法律規定或經司法院指定由商業法院管轄之商業訴訟事件。

三、強制商業調解先行政程序：

商業訴訟事件於起訴前應經商業法院法官行調解程序 (§ 20)，調解程序不公開，另法院得選任商業調解委員先行調解，調解應於商業調解委員選任後 60 日內終結，或法官認為調解不利於迅速妥適解決紛爭者視視為調解不成立。調解聲請費有特別減免優惠，聲請費逾新臺幣 25 萬元者免予徵收。

四、首次採納專家證人制度、當事人證據查詢制度 (§ 47~ § 52)：

- 當事人經法院許可得聲明專家證人提供意見。
- 參考英美法證據開示 (Discovery) 程序，新增當事人為準備主張或舉證，得於法院指定期間或準備程序終結前，列舉有關事實或證據之必要事項向他造查詢或請求說明。他造當事人應於收到查詢聲明後 20 日內具體說明或拒絕提出事由，否則法官得認定對造主張事實或證據為真 (§ 43~ § 45)，使一方得在訴訟前階段即得蒐集對方相關資訊。

五、專業人員參與：

- 採強制律師代理制度，當事人自為之程序行為原則上不生效力。
- 商業法院得命商業調查官 (由具備會計、投資、財務分析、經濟及金融市場等專業人員)，協助法官

蒐集分析專業領域資料及向當事人或證人發問。

六、程序迅速之要求：

- 法院應與兩造訂定「審理計畫」，例如爭點整理、證據調查、言詞辯論等程序進行之順序、期間、期日，以及言詞辯論終結及宣示判決之預定時期 (§ 39)。
- 法院得就特定事項訂出提出攻擊及或防禦方法之期間，若當事人預期提出且對「審理計畫」有重大妨礙者，法院得駁回之 (§ 40~ § 41)。
- 訴之追加變更或反訴之提出時程 (§ 37)：應於準備程序終結前為之；未行準備程序者，應於第一次言詞辯論期日前為之。
- 法院得聘請商業調解委員參與諮詢 (§ 38II)。
- 當事人就訴訟標的、事實、證據等事項得成立書面協議之證據契約 (§ 42)，例如：約定鑑定範圍和鑑定方法、關於一定事實不予爭執，或就一定損害發生之原因或損害額之算定。經雙方成立書面協議者，除經雙方同意變更或有其他不可歸責事由致顯失公平之例外情形外，雙方應受拘束。

七、秘密保持命令：

審理程序中之文書、勘驗物或鑑定所需資料，如涉及當事人或第三人之營業秘密，持有人得聲請法院發秘密保持命令 (§ 55~ § 59)，違反秘密保持命令之人可處最高三年有期徒刑和新台幣 10 萬罰金，對法人亦科罰金 (§ 76~ § 77)。

八、科技審判運用：

所有書狀應以網路系統傳送至法院，否則不生效力 (§ 14~ § 16)，法院得利用網路視訊進行遠距審理 (§ 18)，當事人或專家證人等無須到庭。

九、商業案件聲請定暫時狀態處分特別規定 (§ 64~ § 65)：

聲請人應釋明重大損害或避免急迫危險，不得以擔保補足釋明。聲請人未於自定暫時狀態處分送達之日起 30 日內起訴或敗訴確定，應賠償相對人損害，法院得推定相對人損害數額為擔保金半數或訴訟標的金額半數。此為本法為加重聲請人舉證責任，以及減輕相對人舉證損害責任之特別規定。

專家證人制度

商業事件審理法參酌英美法引進專家證人 (expert witness)，補強現行鑑定人制度，賦予當事人主動提

出專家證人意見的機會。詳細如下：

一、專家證人定義：

為依其知識、技能、經驗、訓練或教育，在財經、會計、公司治理、科學、技術或其他專業知識領域，有助於法院理解或認定事實、證據及經驗法則之人（§ 47III）。

二、專家證人選任：

當事人聲明專家證人，依法雖僅需表明專家證人之姓名、學經歷、專業領域、應證事實及訊問之事項（§ 48），其選任仍需經商業法院許可（§ 47II），但未準用鑑定人迴避 / 拒卻規定。因此，法院是否會要求釋明專家相關經驗、信用度和可靠度？法院是否許可專家證人之具體標準為何？容待施行細則或實務意見補充。

三、專家證人報酬及其他費用：

由聲明之當事人支付（§ 52II）。

四、專業意見提出：

專家證人以書面出具專業意見附具結之結文為原則，前述意見應揭露以下資訊和利害關係（§ 49），作為法院判斷專家意見可信度的審酌因素：

- (1) 學經歷、專業領域及曾參與案例。
- (2) 專業意見或相關資料之準備或提出，是否與當事人、關係人或其程序代理人有分工或合作關係。
- (3) 專業意見或相關資料之準備或提出，是否受當事人、關係人或其程序代理人之金錢報酬或資助及其金額或價值。
- (4) 其他提供金錢報酬或資助者之身分及其金額或價值。

五、對專家證人意見之詢問、回答及到場陳述意見（§ 50）：

他方當事人得以書狀詢問專家證人，專家證人應以書面回答並構成專業意見之一部。專家證人因法院通知應到場陳述意見，若不到場或拒絕回答詢問，法院得不採納專業意見。

六、共同專業意見（§ 51）：

因新法允許兩造可聲請各自的專家證人，為促進程序，新法亦給予法院得命兩造各自聲明的專家證人討論並共同出具專業意見之權限，前述共同專業意見應記載兩造共識、未達共識和意見分歧理由，而法院應於裁判前讓當事人有辯論之機會。

七、專家證人之發問權：

經審判長許可，專家證人得在開庭期日對其他專家證人或鑑定人發問（§ 52I）。

八、專家證人應具結，虛偽陳述者可處 7 年以下有期徒刑（§ 78）。

結語

涉及公司股權投資或股東會、董事會決議效力之民事糾紛，攸關管理功能或經營決策之確定，關鍵在於法院審判的及時性、判決一致和可預測性。建議股權買賣或認購等投資契約、股東間協議或股份表決權契約中，得載明合意商業法院管轄條款，並以證據契約明定鑑定事項、專家證人或損害賠償之原因和數額計算等，以享受新法施行後商業法院新制度的優點。D



江榮倫
協理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



吳宜頻
副理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

金融犯罪防制系列 - 高資產客戶業務 創新與風險管理的衡平

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 江榮倫協理、吳宜頻副理

金融產業創新節奏與經濟活動雖受 2020 年第一季新冠肺炎疫情而有些擾動，然在全球反避稅浪潮下，共同申報及盡職審查準則(Common Reporting Standard, CRS)、經濟實質法案及境外資金匯回專法的實施，海外投資資金正積極尋覓去處，台灣金管會亦積極推動金融理財服務之升級。鑒此，隨著金管會於今年 2 月 20 日預告「銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法」草案，部分符合資格之金融業者正摩拳擦掌，評估如何積極拓展高資產客戶的服務範疇，一來可為台灣發展已臻成熟之財富管理服務帶來新的契機，二來亦可透過服務高端客群來強化銀行自身獲利與競爭力；企圖於當前國際投資理財情勢下，透過業務創新，吸引更多優質的高資產客戶與私人銀行客戶，奠定亞太區域銀行發展之優勢。

高資產客戶服務再進化

面對高資產客戶、家族企業等高端客群，自客群定義、市場區隔劃分、洞悉客戶進階需求，到存款、保險、衍生性產品等既有商品組合與延伸、新創商品研發、客製化服務設計等議題，就銀行角度而言，除了考驗銀行如何快速整合過往財富管理的經驗，亦需結合創新思維，透過運用新興科技及建立新穎的服務模式，才能將服務水平提升到新的檔次。

優化整體的風險管理

由於高資產客戶的需求目的眾多且複雜，上至全球投資布局、稅務規劃、公司發展，下至遺產規劃、家族傳承、下一代教育規劃等多元需求，金融業者

面對這些需高度客製化服務的理財管理需求，衍生之風險管理範疇包含客戶投資部位風險、投資組合風險適合度、洗錢與金融犯罪風險、內線交易與詐欺、貪腐與賄賂風險、公平待客、稅務犯罪風險等，金融業者如何在提供客戶專屬服務之際，結合其自身力量與管理成熟度，同時綜合評估整體風險與考量風險抵減機制，也是讓此創新服務能夠長治久安，穩健前進的關鍵成功因素之一。

創造差異化的溫度服務

相較於一般金融消費者，銀行針對高資產客群的客戶旅程設計，必須更著重在「有溫度的服務」，小自收費機制的創新設計、客戶資產變化的訊息通知方式、大致配合客戶重要的人生階段一同找出其投資偏好與風險接受度，服務客戶不再只是單一部門的權責，而是考驗金融業者如何發展出端對端的服務模式(End-to-end Service)，讓高資產客群接觸到的不單僅是熟悉的業務經理，其背後更是整體專業團隊及區域資源整合下的合作成果。

高資產客戶服務的發展重點

高資產客戶服務的創新發展，在外部商業環境改變，內部相關法規即將鬆綁的情況下，可謂先天條件已經水到渠成，而金融機構如何在這波浪潮中，善用自身優勢與風險管控能力，發展適合台灣與亞太區域交易文化的高資產客戶服務模式，我們建議可從八點進行重點發展：

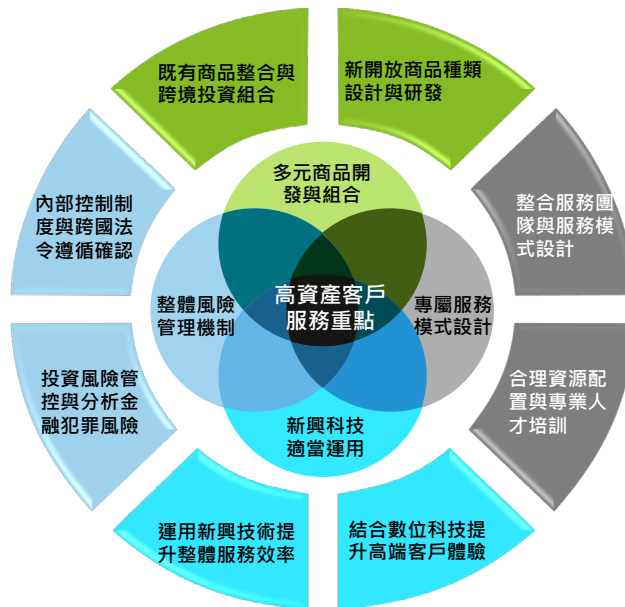


圖 1：高資產客戶服務的八大發展重點

一、整合服務團隊與服務模式設計：

面對高資產客戶的多元需求，金融服務團隊必須從過往的服務產品銷售人員，逐步轉變為高資產客戶之私人管家；高資產客戶與私人銀行客戶，與過往傳統的台灣財富管理客群不同，銀行必須更充分、更主動的了解客戶，為客戶量身打造與提供客製化服務，因此需動員相關部門並進行橫向整合，建立可以快速回應市場變化與客戶需求的高資產客戶服務團隊，進而設計整合的服務模式，讓銀行從過去比較傳統的本位作戰思維，轉換為團隊合作並提供更多貼合客戶需求的服務內容。

二、合理資源配置與專業人才培訓：

針對高資產客群，高階管理階層必須建立新一代的管理思維，包含設定發展策略與中長期藍圖、如何整合銀行現有商品，如何合理分配資源、如何滿足客戶多元需求與財務規劃等，都是大型銀行組織分工必須要思考到的地方，相較於過往財富管理業務多仰賴理專，高資產客戶與私人銀行業務必須仰賴專屬客戶經理與客戶關係管理團隊，才能夠發揮綜效，因此包含金融專業訓練、與客戶互動方式、薪酬設計、管理模式、留才機制都需要思考。

三、新開放商品種類設計與研發：

高資產客戶與私人銀行客戶所對應的商品相當多元，

客戶也具備較高的風險承擔能力，加上政府也正積極地評估合適的商品類型開放，例如：打通國際金融業務分行 (OBU) 和外匯指定銀行 (DBU) 間的商品渠道、放寬外幣結構型金融債發行規定等，讓銀行可以具備更多的空間去發展符合國際趨勢的客製化商品；而新商品設計與研發的能力亦是銀行必須考慮的重點之一，甚至如何協助客戶結合其他業外投資 (如藝術品、古董等)，也是進行產品設計時可以加以著墨及發揮的地方。

四、既有商品整合與跨境投資組合：

台灣高資產客戶的交易習慣與周邊國家亦有些許不同，部分高資產客戶需要配置一定比例在既有商品類型 (如保險規劃、儲蓄存款、股票投資等)，因此銀行在發展高資產客戶服務時，只要充分結合自身策略與鎖定符合銀行特色的高資產客群，善用跨境投資與既有金融商品的組合，也能夠獲得特定客群的青睞。當然，在商品多元化的情況下，從商品定價、風險評估、商品適合度評估、投資風險預告、專屬行銷方式、風險部位管理等，也是銀行在申設高資產客戶業務時，建議需要優先思考與布局之處。

五、內部控制制度與跨國法令遵循確認：

發展高資產客戶服務業務時，銀行在客戶關係管理、商品風險管理、法令遵循、金融犯罪風險、內部控制制度等層面，都必須具備一定的管理成熟度，台

灣金融機構的內部控制制度相對成熟，但在面對特定管控活動，如何在提供高風險資產客戶服務時，落實對應的管控機制，又不傷及客戶體驗，需要進行整體的服務設計；例如：配合洗錢防制要求而衍生的高風險客戶盡職調查活動，就必須依據不同的客戶特性設計專屬的執行方式，例如提供一站式的整體風險評估活動，或是管家式的互動方式，都能夠讓銀行在合規之際，同時維持客戶滿意度。

六、投資風險管控與分析金融犯罪風險：

由於高資產客群多具有隱密性或特殊性需求，因此除了前述的投資風險管控與金融犯罪相關風險（如洗錢、貪腐、賄賂等）之外，配合因應新興服務模式而帶來的特殊性風險，例如資訊安全風險、利益衝突管理等，都需要銀行進一步檢視與強化管控，部分銀行亦會針對高資產客戶發展出專屬的風險監控戰情室，讓高資產客戶能夠更快速的掌握自身風險之外，銀行也能夠針對整體風險有更細緻的掌握。

七、結合數位科技提升高端客戶體驗：

隨著部分新興科技成熟，包含人臉辨識、語音辨識、理財機器人等，銀行可以透過強化科技運用與數位通路，提升高資產客戶的服務體驗，但是相較於一般客戶追求無人化的自助式服務，高資產客戶更需

要「人」的互動，因此一味的運用數位科技，其實不一定能夠讓高資產客戶更加滿意；故銀行在提供服務時，可以讓服務團隊在金融科技的適當幫助下，以更有效率，更快速的掌握到客戶潛在需求；例如：在人工智慧的輔助下，主動分析客戶現行風險屬性與交易習慣，進而快速過濾出適合的商品組合，再讓服務團隊以貴賓級且專屬化的方式向客戶主動說明，更能讓客戶獲得差異化的服務體驗。

八、運用新興技術提升整體服務效率：

相較於服務前台的新興科技運用，綜觀國外經驗，反而在高資產服務的後勤管理與團隊資源整合上，透過新興科技的比例在持續上升中，例如使用流程機器人提高行政活動的效率，透過數據分析快速定位客戶需求、利用金融犯罪風險平台分析客戶交易的頻率密度與潛在風險，都能讓服務團隊在服務高資產客戶時，不再是單兵作戰，而是運用整個銀行的能量去滿足客戶。

期待接下來疫情舒緩，經濟活動逐步回復正常後，高資產客戶服務業與私人銀行業務也能在台灣眾多金融機構的努力下，發展出可以相較於周邊國家或地區更有自身特色的服務內容，共同開創新的一頁！





賴靜儀
協理
勤業眾信管理顧問(股)公司



烏琪
經理
勤業眾信管理顧問(股)公司

透過策略釐清 (SA) 及企業價值地圖 (EVM) 激勵企業轉型

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 賴靜儀協理、烏琪經理

前言

在數位破壞 (Digital Disruption) 的浪潮下，企業組織必須朝著敏捷 (agile)、具洞見 (insightful)、並且高度協作 (collaborative) 三個方向轉型，以便能繼續在這險峻及瞬息萬變的經營環境下乘風破浪地前進，站穩陣腳。但企業該如何朝此目標轉型？首要之務便是要先釐清公司的數位化轉型策略目標，依據該目標層層推展對應之經營策略、策略執行方針及衡量方針執行之績效衡量指標 (KPI)。這個執行過程單靠財會單位是無法完成的，必須與其他部門合作共同討論制定，以激勵 (Catalyze) 企業的優化轉型。

本文將介紹勤業眾信協助企業最常使用的方法論及工具，策略釐清 (Strategy Articulation, SA) 及 Deloitte 全球發展出之企業價值地圖 (Enterprise Value Map, EVM)，並透過實務案例分享，了解如何發展有價值之策略及策略方針，使企業從上到下皆能朝著一致的方向凝聚能量努力，強化企業體質並有效轉型。

策略釐清協助企業產出策略地圖 作為各項管理制度間的核心主體

俗話說「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，而策略釐清就是一個集思廣益的過程。透過研討會方式將企業各層級高階主管聚集在一起，藉由活動設計，透過眾多架構性分析手法 (如：魚骨圖、SWOT 分析等) 及腦力激盪等過程，讓高階主管能對未來經營發展目標達成共識，以確保各層級策略能與企業總體

策略接軌。為何有清楚明確的策略對企業來說如此重要？因為企業之總體策略，對企業商業模式及基礎架構影響深遠，錯誤或不明確的策略，會影響營運流程設計及組織架構設計等層面。策略釐清最終協助企業產出策略地圖，包含從企業整體目標願景、企業策略方向、企業策略性目標，再往下推展到功能層級的策略目標、辨識關鍵流程及關鍵績效指標 (KPI)。這樣才能確保企業各層級的策略目標與績效指標間是連結的、一致的，所訂定的績效關鍵指標也才能有效驅動各功能單位的業務行為能與企業總體策略目標一致。

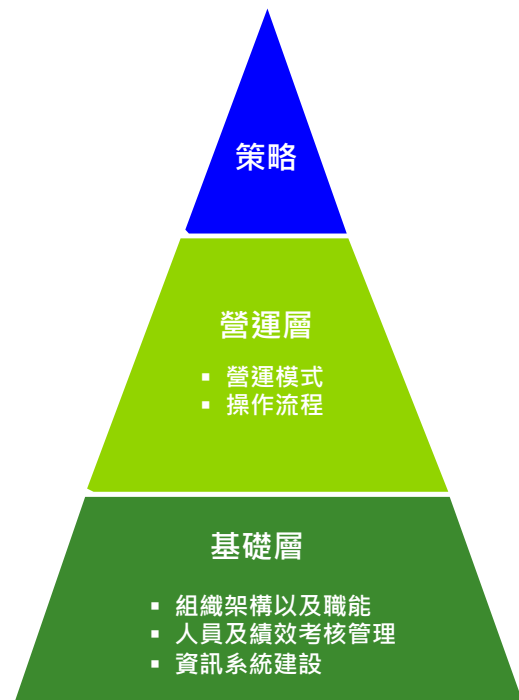


圖 1：策略對企業商業模式及基礎架構的影響示意圖

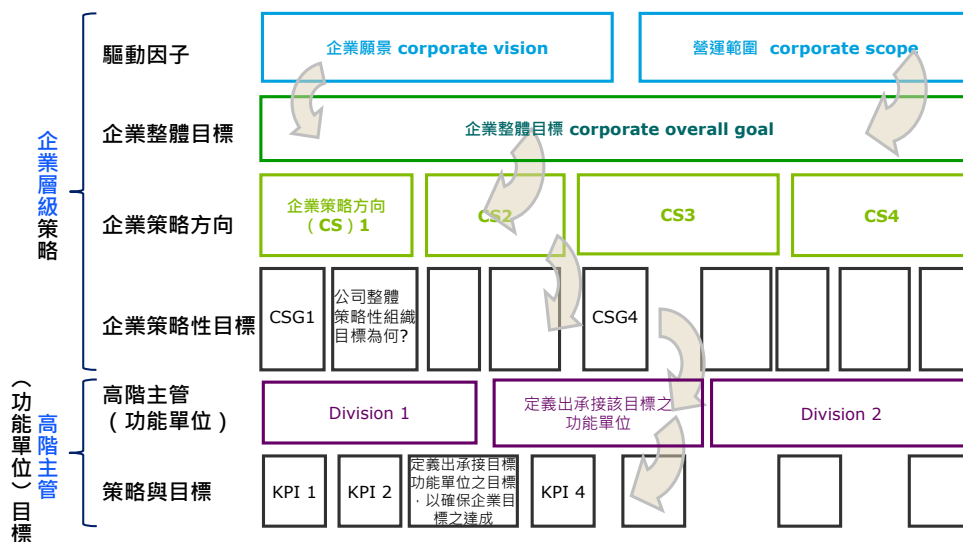


圖 2：策略釐清地圖 - 願景目標、策略釐清與年度目標結合示意圖

以下分享 Deloitte 輔導過之案例，讓大家了解如何透過策略釐清開始組織轉型的第一步。

某速食連鎖餐廳

該公司某年之年度策略地圖，企業整體目標為提高顧客滿意度、提升市占率及提升利潤。對應該整體目標，公司規劃透過組織扁平化及區域化，及透過加速擴張據點等策略方向執行。透過決策資訊優化、組織功能重整及作業流程改造等相關的具體策略性目標之制定，管理高階要求與該目標相關之策略執行方針承接權責單位，能發展該單位之行動方案以協助企業實現總體目標。

以財會單位為例，為了呼應企業總體目標，其功能發展由過去傳統較被動參與管理決策的單位，希望轉變為積極主動參與公司各階層之管理決策，並能提供具決策攸關性且具時效性之財務數據資訊，甚至能針對數據結果提供洞見予相關業務或營運單位，藉此提昇企業之獲利能力與顧客滿意度。因此，財務會計其中一項行動方案便是進行流程改造，針對應收及應付帳款、費用報支及管理報表編製等流程進行優化，範圍除了財會單位內部作業流程外，更涵蓋店內各前台作業流程，從流程角度進行跨單位的工作整合並消除不必要的工作與人力浪費，例如優化既有管理報表，大幅縮減多餘的報表，並提升報表編製效率等，讓財會單位能釋放更多的人力在分析這些管理報表數字背後的意義，逐步強化財會人員的分析能力，以有效輔助其他單位進行業務或

營運相關決策。

某建設業

該建設公司之營運模式及管理制度相對業界其他公司較完善且成熟，每年第四季皆會執行「年度願景策略」作業且行之有年。惟於執行過程中，總經理發現雖已設定明確之企業整體目標、策略方向及策略目標，但對應承接目標之單位並不完整，且各單位內部發展之行動方案也不盡完善。因此，引進了策略釐清方法論，並透過研討會形式加深該公司各部門一級主管對策略之共識，運用活動設計確保各功能單位對於企業整體目標承接的完整性。

高層認為公司無論是業務單位或是後勤支援單位，皆須背負公司營收達成之目標，每個單位都應為公司的表現負責。該公司已陸續升級 ERP 系統及導入商業智慧，後續規畫導入更多能優化管理之系統。公司高層期許新系統之導入，能讓公司的管理資訊更為及時與透明。財會單位於承接公司營收目標後，其所發展之財會年度執行計畫包含了，在前端業務單位檢討銷售及營收目標達成時，財會能提供不同分析面向結果及建議方案，如：銷售通路分析、銷售配套使用效益分析及成交原因分析等，以有效輔助經營策略之達成。另外，除定期檢討績效達成外，也要協同業務單位於公司規畫年度建案產品結構時，對於案件配比能協助評估案量合理比率，包含案量獲利標準設定、計算目標案量比率設算成果及案量配比敏感度分析等。

企業價值地圖協助企業聚焦連結建立共識

在策略釐清的過程中，企業價值地圖 (EVM) 是個非常重要的輔助工具。企業價值地圖係以提升股東價值為最高指導原則，由上而下依序為股東價值、價值動因、改善策略及改善戰術，協助管理階層從日常營運中找出可優化企業績效及增加股東價值的方法。同時，也可由下而上的方式，協助員工了解日常工作如何與企業價值息息相關，進而提升工作動機。價值動因主要包含營收成長、營業獲利、資產效率及企業期望四大項：

- 營收成長 (Revenue growth)：企業如何平衡銷量與價格的影響，創造營收。
- 營業獲利 (Operation margin)：企業如何有效控管銷管費用、銷售成本及所得稅等成本及費用，以求獲利最大化。
- 資產效率 (Asset efficiency)：主要衡量投資效益，展現出公司如何為股東有效地將投資之資源 (現金、設備及房地產等) 轉換成利潤及價值。
- 企業期望 (Expectation)：主要為衡量股東與市場對公司未來發展之信心，包含內部因素 (企業的優勢) 及外部因素。

在 Deloitte 的輔導經驗中，透過企業價值地圖之輔助，可有效協助企業於眾多管理議題中聚焦，並排序出需解決之優先順序，透過探討議題之改善策略及戰術，進行對焦並達成共識。

承前述之建設業案例，便是透過企業價值地圖教育訓練課程，帶領企業高層以至功能單位一二級主管共同討論各項價值動因，思考公司核心價值為何，提出可協助企業提升競爭力之策略。以營收成長為例，因建設業交屋後始能認列營收，多數員工提出加速房屋銷售速度，為公司營收成長主要動因之一。後續聚焦於透過行銷與銷售，是否有那些改變策略可行，例如：擴大代銷通路、鼓勵員工認購或是採租售並進等方式。又以擴大代銷通路之策略，持續探討有哪些細部策略可執行，例如：定期檢視並評估委任代銷公司成效，若於期限內銷售不如預期，則撤換代銷公司而非固守一家代銷公司等。再以財會單位為例，透過該價值地圖，財會單位有哪些策略可行？財會人員可協助進行代銷通路績效分析、計算員工認購比例對營收之影響、分析租售並進下租金計算之合理性等，皆是財會單位可提出之改變策略，偕同其他業務單位一同提升公司營收。透過企業價值地圖的輔助，該公司同仁於策略釐清研討會中，能透過聚焦思考價值動因，有效並積極溝通討論公司年度願景策略方法及營運計畫等，這也是公司高層樂見的化學作用，期許同仁能將該地圖精



圖 3：企業價值地圖示意圖

神內化於每年的年度願景策略作業機制，攜手提升企業價值。

總結與建議

數位化的浪潮，激勵了許多企業兢兢業業求新求變的意志，透過不斷調整並強化企業體質以面對接踵而來的挑戰。許多企業透過企業組織調整優化企業體質，但就像借助中醫調養改善人的體質一樣，需先理解是什麼樣的體質，才能夠對症下藥，逐步調整體質。策略釐清就如同經歷一場探究體質的過程，透過腦力激盪層層抽絲剝繭，由企業整體目標、策略、策略性目標，一路制定到功能層級的目標、策略與績效指標 (KPI)，搭配企業價值地圖的輔助，讓公司管理層共同理解除了衝營收之外應同時兼顧成本、費用、資產投報率及內外部經營狀況等因子，更重要的是管理階層能聚焦達成共識，從上而下朝一致的策略方向及目標前進，才能不斷提升企業價值，在市場持續保有競爭力。D



陳盈綦
德勤商務法律事務所合夥律師
Deloitte Private私人暨家族企業服務

善用家族憲章實現家族治理及傳承

Deloitte Private / 德勤商務法律事務所陳盈綦合夥律師

家族企業安排接班傳承，除成立家族辦公室、信託架構外，善用家族憲章，宣示家族目標及價值觀、建立家族成員行為準則，供後代瞭解先人創始初衷，更能整合家族成員利益、凝聚家族成員向心力，有助於與企業間之互存共榮。

一、家族憲章規範事項

家族憲章為家族公約，為體現公認價值俾日後共同遵守及執行，宜充分瞭解各家族成員想法。此可藉由專家訪談探詢當事人真意，據以撰擬客製化條款。

常見規範事項，首要為家族核心價值、祖訓或家規，此為家族立本根基，並為後世發展擘劃願景。就家族成員行為準則亦有所要求，例如家族資產使用、繼承、婚前協議、離婚程序等。於家族企業經營，明訂持股政策，包含股份轉讓限制、股東資格、出場回購機制；企業經營宜考量董事會成員資格（包含配偶或非家庭成員可否擔任董事、是否設置獨立董事、高階主管任免權限）、要求具備特定學經歷或外部企業工作經驗、聘僱及解任門檻及考評，盈餘保留及分配方式。為達有效家族治理，宜設置家族內部管理組織，例如家族委員會、衝突調解委員會、家族辦公室，並可引進外部專業經理人，協助家族成員投資規劃、稅務、保險、適法性遵循。為促進家族成員感情聯絡、對社會回饋，亦可就家族活動，例如年度家族大會召開，成立家族慈善基金會、公益信託等規劃，加以著墨。

二、因應不同接班態樣妥善處理關鍵議題

家族成員是否接班，攸關企業經營永續。家族憲章

就不同接班態樣預先規劃，有利家族成員適性發展。

倘二代有意接班，應進行接班人培養，盡早啟動養成計畫，明訂接班人適格性及考核標準。進一步就接班態樣，區分繼續自主經營或與他人合資經營。如採繼續自主經營模式，應限制家族企業之股份轉讓自由，由家族成員享有優先承購權，並可強制回購。如考量產業環境變遷，家族企業為求創新，亦可善用外部資源，引進專業經理人、策略性或財務性投資人，以協助企業轉型升級。

於引進專業經理人時，應就企業所有權與經營權分立明確規範。如擬引進策略性或財務性投資人而形成合資事業，則就持股比例、經營管理決策權等重要議題審慎協商，例如發行可贖回、複數表決權或黃金表決權之特別股，以穩固經營權、有效抵禦敵意併購，並就董事會席次、經理人任免、盈餘分派等重要事項衡酌，以符合家族及企業最佳利益。此外，亦應規劃出場機制，例如優先承購權、隨買/隨賣、強買/強賣，或走向公開市場，供大眾股東參與、壯大企業發展。

如二代無意接班，可允許其保留股權但委託經營、收取股利，或運用併購出售股權、收取現金，再交付信託或進行其他投資以持續創造收益。就此情境，建議企業創辦人宜採取開放態度、保留彈性，毋寧勉強家族成員接班，可參考全球知名百年企業前例，並透過由家族核心成員、每個世代代表及每個家族分支代表所組成之家族委員會運作，協助評估當時可選方案，從中做出妥適決策，仍可實現家族傳承。

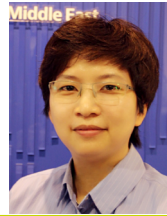
三、搭配有效執行措施

費心制定之家族憲章，固可明示企業經營、二代接

班、家族治理等重要事項，支持家族企業發展有序進行。然家族憲章如何從家族成員間之形式約定，提升至有效執行層次，即對家族成員具有相當拘束力，違反時能有相應處置，以敦促其確實遵守，可就個案情形及預期達成效果，充分諮詢專家意見，建構法律制度性安排，以迎向家族財富及企業經營永續傳承。D



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
協理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

COVID-19 對台灣產業發展趨勢之 影響

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、邱鈺珊協理

從 2019 年 11 月起，COVID-19 疫情在短短三個多月，已蔓延全球 120 多個國家和地區，超過 30 萬人罹病，至今尚未受到控制，各國紛紛採取撤僑、禁航、關閉邊界等措施，在台灣則史無前例地將全世界的旅遊警示燈都列為「紅色」，可見疫情傳播速度讓全世界國家或地區不得不採取一項全球大隔離的行動，進而造成全球經濟嚴重衝擊，各產業的經濟損失已難以估計，各國家或地區積極提出刺激經濟或是紓困方案，減緩經濟惡化的速度。

全球化影響，重創台灣各產業

經濟部在 3 月 23 日公布「109 年 2 月批發、零售及餐飲業額統計」及「109 年 2 月工業生產統計」，顯示受到疫情影響而呈現負成長的產業，包括：

- 機械器具批發業因疫情影響出貨遞延。
- 布疋及服飾品批發業則是影響零售端銷售影響，加上供應來源減少所致。
- 綜合商品零售業中的百貨公司，則因為購物人潮減少。
- 因出入境旅客大幅減少影響免稅店業績。
- 餐館業雖然有部分西式速食業者展店或促銷，營收續增，但對於以聚餐、宴會為主要客源的業者，營收有明顯下滑。
- 外燴及團膳承包業，因學校延後開學及大量航班停飛，致團膳及空廚營收大幅滑落。
- 液晶面板及其組件業，因部分業者的生產進度受

到影響，大尺寸面板呈現減產狀況。

- 部分石化廠，以 ABS 樹脂、環己酮、己內醯胺等產量減少。
- 機械設備業，因疫情干擾市場供需及產銷步調，其工具機、線性滑軌、平面顯 示器生產設備及零組件等產品持續減產。
- 汽車及其零件業，部份汽車製造商受制於零組件短缺而減產，懸吊傳動系統、車用燈組、電氣零組件等亦因中國大陸及北美需求減緩而下滑。

反之，呈現正成長的產業，包括：

- 藥品及化粧品批發類，防疫用品銷售成長加上部分新藥需求。
- 汽機車零售業及電子購物及郵購業增加趨勢，因疫情影響消費者需求轉移到虛擬通路所致。
- 超級市場、便利商店及量販店則因為生鮮食品及民生用品銷售增溫。

觀光客進不來，人民又不敢出去消費，大部份的產業都會受到最直接的影響，就是沒有收入，這段時間企業難道就只能用折扣的方式吸引人潮進來消費嗎？全球性的疫情，迫使人們做了些改變，這些改變加速了數位化應用的腳步，數位化轉型已不能再是口號，而是需要行動，這次危機倖存下來的企業，也必須做好準備面對下一次危機的來臨。

無人化工廠：

需要大量人力的工廠，在這場戰疫中，影響了工廠

生產力，如何透過自動化設備降低人工或是遠距離監控與操作，讓企業保持一定的生產力。全球化的供應鏈，讓整個供應脈絡變的錯綜複雜，工廠生產力的維持成為防疫重點之一。

遠距工作與教學：

企業與學校為了疫情且不中斷工作情況下，逐步布局或採取遠距工作方式，降低人與人接觸的風險，這讓筆電、視訊設備及視訊會議軟體需求量大增，反而帶動企業商機，遠距工作與教學這不僅僅為了這次 COVID-19 而做的因應措施。台積電創辦人張忠謀表示：疫情之後會改變我們的生活方式。這些改變會轉換成需求，讓企業如何跟上或超前準備，才能帶領團隊往企業成長邁進。

自動化 (RPA)：

不少企業導入流程機器人 (RPA) 平台至工廠或辦公室來處理基本事務，能全天候反覆執行瑣碎流程，除了提高企業營運效率外，也可結合感測器、物聯網、人工智慧等強化基礎建設，掌握機台即時運轉情況，進而實現生產線自動化。

新的業務模式興起：

疫情持續蔓延，讓「宅經濟」跟著發燒，而產生新的業務模式，包括外送平台、雲直播、雲展覽等興起，消費者因為調整生活習慣，讓業者不得不改變現行的業務模式，為自己創造商機，例如：日本計程車司機因疫情影響，載客量變小，將業務模式轉換成為無法出門的民眾代採購物品後，送到民眾的家裡，增加業外收入並解決民眾無法出門購物的困擾。新光三越則加速推動美食街外送，與 Uber Eats、Foodpanda 合作搶得商機。

加速電商模式：

前二年在談數位化轉型，數位應用的延伸，許多企業已經開始打造線上商店並與線下進行整合，但成效並不顯著，因為那時候民眾購物的習慣並沒有被破壞，如今卻因疫情，企業必須加速對電商的布局，例如：Nike 電商業績成長 36%、台灣夜市在沒有人流的狀況下，將與電商龍頭合作，走向網路平台。

企業除了對外的業務模式要改變外，對內員工的辦公模式也會打破以往的認知，這些改變迫使企業必須加速投資才能在這次疫情中求生存。為預防疫情蔓延保持社交距離是全人類的共識，時代已經在改變了，全球零接觸產業將支持著大量的遠端工作者，「零接觸」商機之需求開始逐漸升高，例如：某員工在大數據公司上班，客戶在全亞洲，透過雲端就能提供服務，用遠端差勤系統打卡，用線上考核系統填寫工作進度，用微軟系統開會，甚至面試也是利用視訊方式完成，而這趨勢已經在企業裡興起改變。另外，各國政府雖然會透過一些振興或紓困方案，協助企業度過難關，但企業本身還是需要思考這段時間可以做些什麼事情，在疫情緩和或結束前做好準備，重新調整計畫，才能抓緊危機化為轉機的那瞬間，帶領企業進行蛻變，開創市場新局面。





林瑞彬
主持律師
德勤商務法律事務所



張憲璋
資深律師
德勤商務法律事務所

企業執行營運持續管理應注意之法律問題

德勤商務法律事務所 / 林瑞彬主持律師、張憲璋資深律師

近日來全球新型冠狀病毒疫情肆虐，不僅醫療體系面臨嚴峻挑戰，也考驗企業是否做好危機處理及營運持續管理。台灣由於防疫工作處置得宜，備受國際推崇，對於外國公司而言，應可選擇台灣建立跨國備援供應鏈，即使未來發生重大事件，仍能確保企業持續營運。於此前提下，則可能衍生相關法律議題，如台灣分支機構之設立、外國專業人員工作申請、GDPR (歐盟一般個人資料保護規則)、勞資關係之權利義務等，皆須妥為因應。

外國公司若欲於台灣建立備援供應鏈，可視企業需求考量組織型態應如何設立。除了設立子公司、分公司、辦事處外，甚至服務業可以用契約來委託其他公司(事務所)來擔任協作平台、製造業則可用委託代工的方式來達到備援的目的，惟無論何種方式，都應該要建立BCP(營運持續管理計畫)且定期演習，以使事故發生時備援供應鏈可以有效運作。

備援供應鏈之建立，進一步可能有聘僱外國專業人員需求。依目前所開放外國專業人士得申請在台從事之工作項目，包含專門性或技術性工作、履約人員等，對於資格規範設有不同之要求。以履約人員為例，雇主應為在台分公司(代表人辦事處)或訂約事業機構，外國人亦設有相關資格限制，同時應注意履約相關規範，如就業服務法、雇主聘僱外國人許可及管理辦法等。

台灣為防堵新冠肺炎，自3月19日起搭乘飛機起飛來台的外籍人士，除持居留證、外交公務證明、商務履約證明或其他經特別許可者外，一律限制其入境，因此外國公司如能先訂立相關建立備援供應鏈之合約，仍可能來台。

此外，應注意若企業屬在歐盟境內設立據點、無據點

但對歐盟境內人民提供產品或服務，皆屬GDPR之適用範圍，而須符合相關要求。以國際傳輸為例，GDPR採取原則禁止、例外允許，若國家未取得適足性認定，則須透過標準個資保護契約條款、拘束性企業規則、行為守則等作為境外傳輸的依據。目前台灣已向歐盟申請適足性認定，雙方就台灣個資保護自評報告已完成第1輪技術性諮商，待完成全部諮商後將提供正式評估報告。

而就勞資關係之權利義務，企業亦應妥善考量。以現階段而言，許多企業因疫情實施遠距工作，此亦為外國公司常見工作模式。實務上勞動部公布「勞工在事業場所外工作時間指導原則」，為台灣目前對應遠端工作之參考，其亦針對勞工工作時間、出勤情形記載等情形釋疑，如工作時間應由雙方事先約定，實際出勤情形由勞工自我記載；出勤紀錄可由電腦資訊或電子通信設備記載。然當中可能產生問題，如工時紀錄若係由員工自行記載，企業應如何確認員工實際工作時間與紀錄相符？若不相符應如何舉反證推翻？又員工若未記錄工時，企業如何保留完整出勤紀錄？出勤紀錄僅為一例，企業應主動建立相關規範及因應機制，以免日後產生爭議。

綜合言之，營運持續管理已為企業必須面對課題，對外國公司而言，應建立跨國備援供應鏈作為解決方案，確保企業持續運作，而相應而生適法性議題，企業亦應提早準備及規劃。D

(本文已刊登於2020-04-15工商時報A13稅務法務版)



張宗銘
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林世澤
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

無形資產之核心價值如何確認與分配？

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、林世澤協理

時代的變遷，往往隱藏在財務報表背後的無形資產才是企業的真正價值，就以前幾年台灣知名科技大廠願意以高於行情價併購虧損連連的日本老牌電子產品公司案為例，台灣科技大廠看中的可能是隱藏在日本電子產品公司財務報表背後的生產技術與品牌等無形資產。

無形資產樣態很多，非僅限於財務會計科目的無形資產，凡是無形的、具特殊性與排他性，且可應用於商業活動，並可為企業帶來未來現金流量的資產，均可謂為無形資產。就以市場熱絡的 APP 軟體為例，軟體公司投入大量人力於市場研究，創新設計、軟體開發、員工訓練、行銷廣告等工作上，所獲得的消費偏好經驗、軟體著作權、創新概念、員工士氣、商業秘密或商標權等皆可定義為無形資產。

目前台灣移轉訂價稅制對無形資產移轉或使用之訂價上，提出「可比較未受控交易法、可比較利潤法、利潤分割法」，但是按實務觀察，在實際應用時因為難獲取公開市場對比資料、或價值評估時過於主觀判斷，往往造成分析結果欠缺精確。有鑑於此，台灣正在研議修正移轉訂價相關法令，並將引進無形資產評價常用的「收益法」之應用，期許可以在稅務上以未來現金流量折現方式之方式評估無形資產的價值。但在新冠肺炎疫情影響下，產業重新洗牌態勢持續發酵，無形資產的價值亦將會有大的變動，過去以收益法來評估的無形資產價值可能因為未來實際現金流量的改變會有大的變動，無形資產的減損議題也會逐漸浮現，因此用收益法來評估稅務上的無形資產移轉價值仍有可能會因嗣後經濟狀況及假設條件變動而造成徵納雙方的爭議，是否只用單一方法來評估稅務上移轉無形資產價值合理性仍有待討論。

此外，無形資產利益的分配為一關鍵議題，過去類似知名的咖啡連鎖企業或美國手機品牌將無形資產登記於低稅負之公司，由該公司向集團其他企業收取權利金，造成利潤在國際間不當轉移之情況。目前 OECD 認為無形資產利潤分配應以經濟實質和各參與者執行功能和承擔風險為依歸，契約規範和法律所有權並非決定該所有權人應享有無形資產報酬依據，例如無形資產移轉或授權他人使用所獲取收益時，若其他企業在無形資產創造時投入發展 (Development)、價值提升 (Enhancement)、維護 (Maintenance)、保護 (Protection) 及開發利用 (Exploitation) 等活動，法定所有權人需將收益按其他企業在無形資產貢獻比例予以分配，以達無形資產之利潤分配與創造價值一致目標。

無形資產之重大性無可置疑，無形資產具有排他性、獨佔性等特徵，較有形資產更難定性與評估其價值，在稅務調查時，常見徵納雙方面臨不確定性挑戰，目前 OECD 已發布一系列指導原則，近期台灣及其他國家或地區也將依該原則予以修法，此將對企業帶來不小衝擊，建議企業首先應對無形資產予以盤點，引用合理之評價方式決定價值，再透評估關係企業在無形資產之貢獻程度予以合理分配利潤，進而修正移轉訂價策略，以符合無形資產移轉訂價稅制之新趨勢。



(本文已刊登於 2020-04-23 工商時報 A14 稅務法務版)

2020年5月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
HFM11-2	5/07(四)	09:30-17:30	第十一期 企業財務主管實務研習班 【進階篇】活用損益兩平分析提升經營績效	黃美玲
MAY01	5/07(四)	14:00-17:00	108 年度營所稅申報重點暨應注意事項	周正國
GF01-2	5/07(四)	09:30-16:30	第一期 企業高階經理人財務策略運用培訓班 高階經理人企業價值與投資標的物的價值評估	彭浩忠
MAY02	5/08(五)	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
TX11-4	5/12(二)	13:30-17:30	第十一期 營業稅實務精修班 營業稅重要解釋函令實務解析	詹老師
MAY03	5/12(二)	13:30-16:30	以股份做為員工獎酬之法令及財稅處理解析	張青霞
MAY04	5/13(三)	09:30-16:30	存貨成本減量暨盤點運作實務	李進成
MAY05	5/13(三)	09:30-16:30	境外資金匯回專法與海外所得申報解析及風險評估	張淵智
MAY06	5/14(四)	14:00-17:00	新勞動事件法、新冠肺炎疫情衝擊下之企業因應策略	陳盈蓁
BFR01-1	5/14(四)	09:30-12:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班 合併財務報告結構基礎介紹	江美艷
BFR01-2	5/14(四)	13:30-16:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班 合併綜合損益表暨編製技巧實務解析	王儀雯
MAR06	5/19(二)	09:30-17:30	非財會(主管)人員如何輕鬆解讀財務報表	彭浩忠
MAY07	5/19(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
MAY08	5/20(三)	09:30-16:30	中國大陸台商應認識的稅務實務及外匯管理 (含因應疫情相關之稅費減免政策說明)	陳彥文
GF01-3	5/21(四)	09:30-16:30	第一期 企業高階經理人財務策略運用培訓班 高階經理人全面預算管理的新策略運用	彭浩忠
MAY09	5/22(五)	14:00-17:00	中國大陸商務稅務法令更新及案例分享	陳文孝
MAY10	5/22(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
MAY11	5/20(三)	09:30-16:30	企業資金規劃與長短期調度實務	李進成
MAY12	5/22(五)	13:30-17:30	中國大陸台商須知的財務行政作業 (含因應疫情之勞動關係處理說明)	陳彥文
MAY13	5/25(一)	09:30-16:30	稽核主管如何協助董事會及其諮詢性服務	李新發
HFM11-3	5/26(二)	09:30-17:30	第十一期 企業財務主管實務研習班 【進階篇】企業利潤分析與投資評估實務	黃美玲
BFR01-3	5/27(三)	09:30-12:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班 合併權益變動表暨編製技巧實務解析	吳美慧
BFR01-4	5/27(三)	13:30-16:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班 合併現金流量表暨編製技巧實務解析	許晉銘

- 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。