

封面故事

- 展望後疫時代
重塑未來供應鏈

稅務面面觀

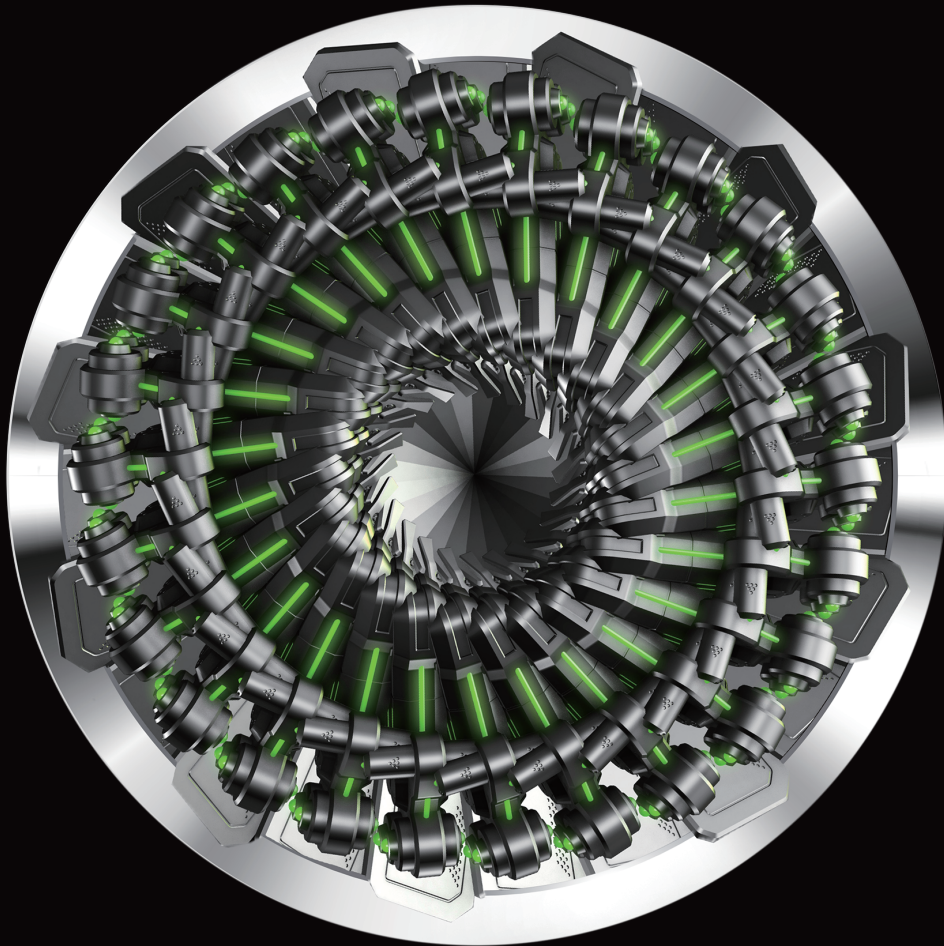
- 中國大陸境內資金對外
投資攻略

管理顧問服務專欄

- 建置完善的預算管理制度
協助企業超前部署

專家觀點

- 5G與後疫時代電信業者
新角色－智慧城市營運商



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
曾棟壘
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



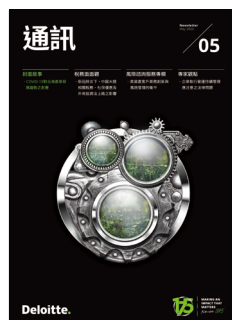
吳品儀小姐

(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)

展望後疫時代 重塑未來供應鏈

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
盧森堡：給付位於歐盟黑名單地區之關係
企業費用可能無法認列扣除
- 11 中國稅務與商務諮詢
中國大陸境內資金如何對外投資之攻略
- 13 中國稅務與商務諮詢
面對全球反避稅趨勢及新冠肺炎疫情衝
擊，中國大陸台商企業重組變革因應之道
及應關注議題探討

■ 法律諮詢服務專欄

- 16 異議股份收買請求之公平價格如何決定才
是公平？

■ 風險諮詢服務專欄

- 18 金融犯罪防制系列 - 金融機構應如何強化
貪腐賄賂之風險管理
- 21 新冠肺炎 (COVID-19) 防疫後，對契約義
務與企業生態圈的影響

■ 管理顧問服務專欄

- 24 建置完善的預算管理制度，協助企業超前
部署

■ Deloitte Private

- 30 生死關頭您應該有的稅務觀念

■ 產業觀點

- 32 展望後疫時代 重塑未來供應鏈
《2020 不動產業趨勢展望》報告
- 35 建立具未來感的互動管道 布局後疫情的
起飛商機
《創新生態發展》報告
- 37 2019 年 CVC 創歷史新高 美國 79 家獨角
獸居全球第一！

■ 專家觀點

- 39 5G 與後疫時代電信業者的新角色 - 智慧城
市營運商
眾達法律專欄
- 41 商業事件審理法下非訟事件審理概覽

■ 勤業眾信講座訊息

- 42 2020 年 6 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：美國國稅局釋出移轉訂價調整相關說明

美國國稅局 (Internal Revenue Service, IRS) 於民國 109 年度 4 月 14 日於官方網站上釋出了一份問答集 (FAQs)，說明納稅人提交移轉訂價文據時，為避免產生移轉訂價調整相關的罰則所應注意之事項。

根據美國內地稅法 (Internal Revenue Code, IRC) 第 6662 條，當納稅人之移轉訂價調整金額高於門檻 (500 萬美金或納稅人該年度總營收之 10% 取較低者) 時，即會適用 IRC 6662 條中所載之罰則，納稅人若欲避免罰則，便須滿足 IRC 第 6662 條及美國聯邦稅法 (Code of Federal Regulation, CFR) 第 1.6662-6 條所載之文據要求。

FAQs 簡介

此次 FAQs 共針對六個問題提出相關應答，茲如下逐一說明。

問題一：除了免於潛在的罰則之外，移轉訂價文據之備妥還能為納稅人提供那些方面的稅務優勢？

IRS 表示，提交完整的移轉訂價文據將有助於提升稅局及納稅人更有效率地評估暨檢視移轉訂價風險。然而納稅人在編製移轉訂價文據時，應完整地說明公司所遭受的非預期情況對公司財務結果所帶來的影響以及該影響與關係人交易價格間是否有關聯。

相反地，若納稅人在發生虧損時未針對虧損原因進行說明，而是透過將可比性不足的公司納入可比較公司名單中來使得公司的財務結果位於常規交易區間內，則該納稅人將必須配合額外的審查流程及歷時更長的可比較公司之可比性審查。

問題二：透過自我評估促進稅務遵循情形的效果如何？

針對納稅人就自身的常規交易結果進行自我評估的情形，IRS 提供了以下幾項分析時的要點：

1. 常規交易結果受個別選入可比較公司之敏感程度；
2. 常規交易結果受選用之利潤率指標之敏感程度；
3. 評估集團獲利在關係人間的分配情形並且是否依照各公司的貢獻程度妥善分配。

問題三：IRS 在關係人交易之常規交易價格制定上有何參考原則？

IRS 表示其對於常規交易條件的認定均係依據 IRC 第 482 條及其下之相關規定，在常規交易情形下，關係人間的價格應與在非受控情形下其他非關係人所願意接受之價格相當。

當無法找到理想的可比較對象時，可以針對可比較對象進行可比性調整，然而該調整之進行必須符合 IRC 第 482 條中所載明之規範。此外，IRS 亦強調該調整必須建立在完整的分析基礎之上。

問題四：針對現已提交之移轉訂價文據，IRS 有何建議改進之處？

針對現今取得之移轉訂價文據值得優化之處，IRS 提供了一份摘要清單供納稅人參考，內容主要包含以下幾點：

一、產業及公司簡介

該段落的內容應包含關係人交易之資訊揭露及納稅人之公司簡介，並且納稅人應在報告中針對產業未來的預測情況與當前實際情形的差異進行說明。舉例而言，當納稅人所屬的產業經歷衰退時，IRS 認同該納稅人得針對該因素產生相應效果進行合理之調整。

二、功能分析之敘述應精準且切合實際情況

功能分析之敘述應明確且能夠將移轉訂價分析的結果與關係人交易之營運情形進行結合，該段落必須說明各功能環節對價值產生的貢獻以利後續進行利潤分配的分析。

三、風險分析之內容應與關係人合約所載相符

交易過程中的風險必須充分被揭露並且進行分配。此外，風險的分配情形應與關係人合約所規範之權利義務分配情形相符。

四、最適移轉訂價方法之選用無論採用與否皆應出具詳盡之原因

IRS 於 FAQs 中強調最適移轉訂價方法之採用必須有詳盡的原因說明支持，對於不採用的方法亦必須要提出相關的說明，如果報告中指出並未有合適之移轉訂價方法，則必須要在報告中說明原因以及做出判斷的依據。

五、利潤率指標之選用

IRS 指出在選用利潤率指標時，應同時出具選用該利潤率指標的分析背景進行說明。

六、可比性分析之內容應盡可能完整

針對受控及非受控交易之可比性，IRS 列舉了潛在獲利能力及經濟條件等值得優先參考的指標。舉例而言，針對權利金交易無法明確估計潛在獲利前景時，只要有明確的條件足以說明該受控交易未來的獲利能力與可比較未受控交易相似，便能有效提高該分析的參考性。

七、功能及風險差異所產生的影響應明確揭露

當受測個體與可比較公司在功能及風險上存在差異時，IRS 建議納稅人應於報告中予以揭露。舉例而言，若納稅人採用可比較利潤法進行分析時，受測個體並未承擔存貨風險而可比較公司卻有時，納稅人應說明該差異是否可忽略不計或是針對該差異進行移轉訂價調整。

八、功能及風險之可比性調整

IRS 強調針對如何選擇及適用可比性調整之方法，應有詳盡且徹底的分析過程加以背書。

問題五：關於移轉訂價文據之內容揭露，官方最重視哪些資訊？

針對移轉訂價查核時的考核要點，IRS 提供以下資訊供參：

一、資料之說明

使用拆分後的財務數據時，應針對資料的結構進行說明，並且提供完整的財務報表資料作為參考。

二、風險情形之描述

風險情形之描述除包含總體業務上的風險外，亦必須詳細的分述風險是如何在各公司之間進行分攤。

三、利潤之分配

IRS 強調檢視利潤分配時不應只聚焦在整體獲利的分配上，亦必須依據貢獻度逐一檢視各公司於相關業務上的利潤率是否符合常規。

四、其他

- 針對各受測交易進行功能及風險的分析；
- 針對可能對獲利能力帶來衝擊的特殊情形進行分析；
- 針對分析過程中的困難點亦可敘述說明。

問題六：可否提供風險評估情境下之關係人交易敘述範本？

根據 IRS 所提供之回覆，在閱讀上更為友善的報告內容將有助於提升移轉訂價查核流程的效率。舉例而言，若能在報告的開頭便提供關係人交易之彙整說明，便能有助於審查人員解讀公司的關係人交易內容及辨識出關鍵的交易項目。

結論

透過 IRS 提供的 FAQs，納稅人可以針對自身未來在提交移轉訂價文據時所揭露之內容進行優化，以避免潛在的移轉訂價調整及罰則，並降低未來在審查上的成本。D

資料來源：

【Global Transfer Pricing Alert 2020-010 - IRS releases transfer pricing documentation “frequently asked questions”】。



陳光宇
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

盧森堡：給付位於歐盟黑名單地區之關係企業費用可能無法認列扣除

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇會計師、洪于婷會計師

盧森堡政府於 2020 年 3 月 30 日提出法規草案，內容說明自 2021 年 1 月 1 日起，若盧森堡公司給付利息及權利金予位於歐盟稅務不合作國家名單（或稱歐盟黑名單）所列地區之關係企業，則其費用不得認列扣除。對於 2021 會計年度而言，若議會通過此法規草案，則將影響自 2021 年 1 月 1 日起給付或應計之利息或權利金費用。

此項措施內容與歐洲理事會在 2019 年底發佈之新準則大致相同。該準則鼓勵所有歐盟成員國實行相關立法措施，針對列入歐盟黑名單之稅收管轄區處以相關懲罰性措施。根據此準則，歐盟成員國必須至少採用以下一種稅收措施：

- 受控外國公司法則；
- 費用扣除受限或不得認列；
- 與利潤分配相關之控股免稅優惠將受到限制；或
- 扣繳稅款。

目前草擬之不得扣除規定將適用於下列情形：

- 利息或權利金所得受益所有人係為盧森堡所得稅法第 159 條所稱之集合事業 (collective undertaking)，但並不包括穿透個體 (look-through entities)。一般而言，款項收受方通常為所得受益所有人，但若款項收受方非為所得受益所有人，則此扣除額受限規定將適用於所得受益所有人。
- 集合事業係盧森堡所得稅法第 56 條所稱之關係

企業，亦為經濟合作暨發展組織稅約範本 (OECD Model Tax Convention) 第 9 條第 1 項所定義之關聯企業，即指任何直接或間接參與企業經營管理、具控制力或資本投資者都可能導致其被視為關聯企業；或

- 集合事業係位於歐盟黑名單內之國家或地區。

雖然如此，但納稅義務人能夠證明交易產生之應計或支付之利息或權利金係基於健全商業理由並反映相關經濟實質，則其費用仍可被認列扣除。惟在此情況下，該項費用之扣除仍可能受限於其他稅法規定（例如：利息限制規定之適用）。

倘盧森堡公司無法針對特定交易提供合乎經濟原則之理由，則實際支付或應計之利息或權利金將不能被認列扣除。此草案說明盧森堡公司在考慮所有事實及情況下，除了交易所取得之稅務利益以外，應可提出其他足夠之經濟效益理由以支持其交易之合理性。

此法規草案仍參照歐盟利息和權利金指令 (EU Interest and Royalties) 之第 2 條（指令 2003/49/CE）關於「利息」及「權利金」之定義。利息被定義為與各種債權相關之實際支付或應計之利息或欠款（即使該債權係有抵押擔保，或具有參與債務人獲利之權利），以及因使用或有權使用法規所規定之權利或貨物而支付或應計之費用。

權利金則被定義為針對使用或有權使用任何文學、藝術或科學作品，包括電影、軟體、任何專利、商標、設計或模型、計畫、秘密公式或流程，或與工

業、商業或科學經驗相關之資訊，而支付之任何形式之對價。權利金也包括給付使用或有權使用工業、商業或科學設備之費用。

此草案也提到政府可根據最新版之歐盟黑名單向議會提議自 2021 年 1 月 1 日起受影響國家之名單。

目前歐盟黑名單上列有 12 個法定管轄區：美屬薩摩亞、開曼群島、斐濟、關島、阿曼、帛琉、巴拿馬、薩摩亞、塞席爾、千里達及托巴哥、美屬維京群島，以及萬那杜。該清單預計將於 2020 年 10 月再次修訂。

開曼群島政府已與歐盟官員合作著手進行其自歐盟黑名單移除之程序，而其對於投資基金之相關修訂後之法規亦已生效。開曼群島預計將於 2020 年 10 月移出歐盟黑名單。

後續歐盟黑名單將每年更新一次。因此，依據此草案，盧森堡政府必要時可在 2021 年下半年向議會提出一份新名單，而該清單則將在更新後之次年 1 月 1 日起生效。

依循正常之立法程序，此草案預計將在 2020 年年底前於議會進行最終投票決議。**D**



徐曉婷
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



葉芷英
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》

中國大陸境內資金如何對外投資之攻略

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、葉芷英經理

前言

早期投資中國大陸的台商享受中國大陸政府給予的稅賦優惠、廉價的土地及勞動力，在中國大陸境內累積了不少的盈餘，但隨著中國大陸經濟發展、GDP 成長及人民生活水準普遍提升，造成在中國大陸的經營成本不斷提高，台商已逐漸將生產基地移轉至低生產成本的國家。近期受新冠肺炎 (COVID-19) 疫情的影響，引發各產業的斷鍊危機，讓台商更積極地思考加快全球投資布局。

中國大陸境內資金匯出境外之常見方式

中國大陸是外匯嚴格管制的國家，特別是資本項目外匯收支的監控與管理，例如：直接投資、各類貸款、證券投資等。下表是台商將中國大陸資金匯出境外的常見方式：

方式	A. 盈餘分配	B. 減資退股	C. 放款至境外	D. 內保外貸
說明	<ul style="list-style-type: none"> 盈餘匯出徵收預提所得稅，境外法人股東須扣繳 10%，若為稅收協定國家則另依其規定 企業完稅後盈餘匯出，當地備案審批相對簡便 	<ul style="list-style-type: none"> 若為原始投資資本減資，無須課稅 當地審批相對困難，須有合理原因 (營運計畫改變、產能減縮等) 	<ul style="list-style-type: none"> 須符合境外放款條件、企業放款額度限制及申請程序 應計收利息，增加稅負成本 還款後，資金仍留在境內 	<ul style="list-style-type: none"> 以中國大陸企業資產向中國大陸分行提供擔保，境外分行提供借款 存在匯率風險 受到外管局嚴格監管

上述四種方式中，最常見資金匯出至境外的方式，是以盈餘分配並扣繳稅款後匯出；其餘方式在實務上都有一定作業程序需要事前溝通，案例相對較少。

打破對外投資受限的新思維

許多台商想把中國大陸境內的盈餘轉作其他海外投資的本金，但又不願負擔中國大陸公司盈餘分配的預提所得稅，這個想法有機會隨著中國大陸政府開放企業「走出去」政策而實現。台商可以轉向思考，以實質營運的中國大陸企業為控股公司向其他海外地區投資，除了能活用中國大陸境內資金外，亦無預提所得稅之稅負成本。

中國大陸企業對外投資審批流程的關鍵單位主要為商務部、國家發展和改革委員會及外匯管理局，根據商務部令 2014 年第 3 號、國家發展和改革委員會令 第 11 號，投資主體可以通過「境外投資管理和服務網路系統」履行核准和備案手續、報告有關資訊。

境外投資根據項目性質分為核准管理及備案管理。實行核准管理的範圍是投資主體直接或通過其控制的境外企業開展的敏感類項目，包含涉及敏感國家和地區的項目，以及涉及敏感行業的項目。實行備案管理的範圍是投資主體直接開展的非敏感類項目，也即涉及投資主體直接投入資產、權益或提供融資、擔保的非敏感類項目。

獲得備案或核准的企業頒發《企業境外投資證書》，實行統一編碼管理。若兩年內未在境外開展投資，該證書自動失效。

享受企業境外稅額抵免政策，避免重複課稅

若大股東不擬將海外投資收益分配回台，直接透過中國大陸企業轉投資海外，除了可享有中國大陸與一百多個國家之租稅協定優惠外，還可以享受企業境外所得稅收抵免，避免重複課稅。

根據財稅 2009 年 125 號、財稅 2017 年 84 號及國家稅務總局 2010 年第 1 號公告，符合條件的中國大陸企業，其股息、紅利等權益性投資所得，除了在境外被源泉扣繳的預提所得稅可直接抵免外，對於境外企業分配股息、紅利前所繳的外國所得稅，可按其取得股息占全部稅後利潤之比例，享受間接抵免，最多可計算五層轉投資公司。

結語

台商在中國大陸境內經營成本不斷提高與國際間反避稅趨勢下，應提早評估全球布局及分散風險，除了考量投資地點外，對於投資路徑安排、投資架構建置、營運流程調整與資金回收規劃等各大面向，應進行整體評估。D

註：

所謂敏感國家和地區包括：

1. 與中國大陸未建交的國家和地區；
2. 發生戰爭、內亂的國家和地區；
3. 根據中國大陸締結或參加的國際條約、協定等，需要限制企業對其投資的國家和地區；
4. 其他敏感國家和地區。

所謂敏感行業包括：

1. 武器裝備的研製生產維修；
2. 跨境水資源開發利用；
3. 新聞傳媒；
4. 根據中國大陸法律法規和有關調控政策，需要限制企業境外投資的行業。



廖家琪
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



陳盈盈
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》

面對全球反避稅趨勢及新冠肺炎疫情衝擊，中國大陸台商企業重組變革因應之道及應關注議題探討

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 / 廖家琪會計師、陳盈盈經理

自 2018 年初中美貿易戰開打，中國大陸台商面臨關稅加重之衝擊侵蝕訂單利潤，爾後 2018 年底開曼群島及英屬維京群島陸續發布經濟實質法案，迫使企業開始評估是否應調整投資及營運布局以落實經濟實質規範，嶄新的 2020 年又無預警遭受新型冠狀病毒全球肆虐，因中國大陸復工延宕導致製造業等原物料短缺產生斷鏈危機。綜上，面對近幾年全球反避稅趨勢成形加上此次疫情蔓延帶來之危機，皆使中國大陸台商加速思考重新調整供應鏈或投資布局，甚至自中國大陸撤廠之決策。

以下將分別探討企業供應鏈重組及投資布局可能面向及調整需留意事項：

一、評估重組供應鏈方案並重新檢視集團移轉訂價政策

由於疫情導致中國大陸部分城市延後復工，進而影響供應鏈生產進度，以主要為製造產業之中國大陸台商來說，可能須評估尋找替代供應商以分散關鍵零組件來源，另整體供應鏈流程調整面向可為將原本在中國大陸產線挪至其他國家以避免太過仰賴單一市場，或將研發、製造、銷售及後端服務完整功能集中單一個體，降低各關聯企業間高度依存關係以阻斷鏈危機。其中，分散型供應鏈若早期有透過境外免稅天堂轉單者，亦可趁此機會重新檢視移轉訂單至實體營運個體可行性，包括客戶供應商重新認證需求、轉換時程、營銷功能調整至哪一主體及未來集團整體稅負影響等，以同時因應境外經濟實質及反避稅相關規範。再者，供應鏈調整勢必觸發

關係人交易異動，無論集團重新定位無形資產所有權應集中或分散管理、研發及製造功能整合或剝離等，皆須重新檢視移轉訂價政策。特別留意的是，關係人交易中屬於無形資產部份為未來移轉訂價查核趨勢，無法僅就專利或商標等登記地點作為價值判斷，應將 DEMPE 活動 (包含 Development 發展、Enhancement 價值提升、Maintenance 維護、Protection 保護及 Exploitation 利用) 之貢獻度作為價值評估，並予以保留相對之利潤為宜。另若企業於各國配置發貨倉庫配送產品者，亦應留意倉庫地點構成常設機構之稅務議題。

二、投資布局調整方式及影響

全球反避稅趨勢及不斷提高的中國大陸經營成本無疑讓企業經營面臨更大挑戰，早期赴中國大陸投資之台商目前大多已屆退休交棒年紀，若二代無意接手可能尋找出場機會，加上此次疫情影響，部分企業考慮自中國大陸撤出部份生產基地轉至東南亞或回台設廠，財務狀況不佳者評估出售非核心部門或尋找合作策略夥伴，手上現金部位充足者亦觀望透過併購合適企業或收購不動產以強化及布局更具彈性之供應鏈。

於中國大陸進行併購交易除了留意可能之稅負議題外，因外匯管制之故，若買方為中資企業，亦須審慎評估台商出場能否順利收回款項。以下擬針對於中國大陸出售或併購不動產及股權，以及台商擬回台投資布局應關注議題：

1. 中國大陸不動產交易

早期台商於中國大陸購置之土地目前漲幅可觀，若企業擬出售不動產須評估交易方式及相關稅務影響。依據中國大陸土地增值稅規定，按出售土地增值額實行四級(30%~60%)累進稅率，另亦會產生25%企業所得稅、9%增值稅(營改增後)、以及印花稅等稅費，整體稅負成本可能超過一半出售價款，再者，出售土地後價金仍留在大陸企業，必須另外評估以盈餘分派、減資、償還借款甚至清算方式始能匯出資金至境外，除了課稅議題外亦須留意實務操作上是否能順利匯出。

2. 中國大陸股權交易

(1) 稅務議題

因不動產交易面臨高額稅負，多數企業轉而評估將擬繼續經營部門剝離分立至其他個體後，再出售擁有不動產之標的公司進而降低整體稅負，若以台商常透過境外公司轉投資中國大陸為例，資本利得稅負僅10%(另亦須考量企業分立衍生之稅務議題)，若為台籍個人直接出售中國大陸企業除中國大陸課徵個人所得稅20%外，該所得亦應併回中華民國個人綜合所得課稅，一般個人股東較常忽略此部分納稅義務。若非居民企業改以間接方式出售中國大陸公司，依據中國大陸國家稅務總局[2015]7號公告規定亦須課徵資本利得稅，例如某台灣上市公司於2018年間透過出售轉投資香港間接移轉中國大陸企業，而被稅局認定有來自於中國大陸境內股權轉讓所得追繳近人民幣7000萬稅額。另早期對於個人間接移轉中國大陸企業並無明確法規是否課稅，惟財政部稅務總局公告2020年第3號已正式規定，若轉讓對中國大陸境外企業以及其他組織投資形成的權益性資產於被轉讓前三年內的任一時間，被投資企業或其他組織的資產公允價值50%以上直接或間接來自位於中國大陸境內的不動產的，取得的所得為來源於中國大陸境內的所得。綜上，透過股權轉讓方式看似無土地增值稅之納稅義務，惟實務上仍可能被主管機關實質認定應補課徵土地增值稅、滯納金與罰款，造成所得稅及土增稅重複課稅問題。

(2) 外匯管制議題

中國大陸為外匯高度管制國家，針對非居民企業或個人轉讓中國大陸股權予境內居民，經常面臨移轉價金能否匯出境外之不確定性，目前外匯之匯入操作安排已下放至各家銀行審查及執行，另實務上比較特別的是，股權移轉交易必須先完成企業投資

方變更登記及其他相關工商程序後始能交付價金，若前置法律變更登記文件已完成，惟後端不被銀行審核得匯出資金或買方惡意違約，將影響企業甚鉅，故確保交易安全應是台商處分中國大陸公司之首要課題。目前實務較常見作法為買賣雙方共同透過銀行先開立託管帳戶留存價金，待工商登記變更完成且銀行也確認得以交割後再從託管帳戶匯出交易款項，惟若最終無法順利完成交易，除價金返還買方外，須特別留意如何再重新辦理工商程序回復股東登記原狀？賣方已支付資本利得稅應由誰實質承擔？若順利完成交易惟未來被實質認定應繳納土增稅亦將由誰承擔等？因交易過程不確定性較高，也建議於股權轉讓合同明訂若無法順利完成交易或未來稅務風險產生之權利義務歸屬，以保障雙方權益。另依據2020年1月1日生效之中華人民共和國外商投資法第21條規定：外國投資者在中國大陸境內的出資、利潤、資本收益、資產處置所得、特許權使用費、依法獲得的補償或者賠償、清算所得等，可依法以人民幣或者外匯自由匯入、匯出，故未來台商可多關注外匯管理政策發展與銀行實踐法案例，以期順利進行資金調度或交易安排。

(3) 收購標的選擇

若台商企業預計收購不動產，亦須謹慎評估收購標的選擇，從稅負角度通常賣方希望直接出售中國大陸企業且僅須關注資金如何回收，惟買方可能須一併收購其他現金、存貨及機器設備等資產而提高價金部位，甚至可能承擔或有負債等，再者賣方可能希望交易過程及未來一段時間仍保持公司營運，買方須承擔未來資遣員工產生勞資糾紛等風險，此外，股權轉讓前，買方須投入時間與成本進行財務、稅務及法律層面之盡職調查以進一步與賣方談判交易價格，綜上，若選擇以股權交易程序相較不動產買賣複雜許多，因此如何兼顧賣方交易安全與買方利益始能提高交易成功之可行性。

3. 回台投資優惠適用評估

受中美貿易戰及近期疫情影響，企業可能考慮分散風險將部份產能移回台灣，若欲以過往於海外投資或其他所得支應回台投資相關營運支出，可評估申請適用「境外資金匯回管理運用及課稅條例」(以下簡稱「資金回台專法」)，且若同時符合「境外資金匯回投資產業辦法」規定之實質投資要件，將能有效降低稅率自20%至4%(或5%)。其中，台籍個人直接投資中國大陸獲配盈餘之所得應併計綜合所得課徵，若以目前最高稅率40%來看，若能適用上述

資金回台專法實質投資要件，可享有之優惠幅度更大，惟須特別留意專法規範個人應由其海外戶頭始能匯回資金，故須提早評估開立海外帳戶時程及可行性。另適用資金回台專法除符合投資項目外，匯回資金 95% 須在外匯存款專戶綁五年，第五年期滿始能於每年底提取 1/3，且不可投資房地產等限制，將限縮非投資使用外之資金運用彈性，故台商企業應審慎評估是否申請適用專法之需求及利弊，並留意實施期限至民國 110 年 8 月 14 日止。另外，為協助台商順利返台投資，行政院已推動「歡迎台商回台投資行動方案」，實施期程為 3 年（民國 108 年至 110 年），以企業需求為導向，整合土地、水電、人力、稅務與資金等政策，並提供土地租金優惠及專案貸款等協助措施，供中國大陸台商評估申請需求。

無論面對已知的經營環境變動及全球反避稅趨勢，或未來可能面臨新的衝擊與挑戰，台商企業在後疫情時代更應盡早重新審視目前經營模式並評估供應鏈是否須因應調整，亦應考量目前資金水位、控管方式及未來投資布局方向，不論係透過併購繼續深耕中國大陸市場，或出售不動產、股權甚至轉向回台投資等，皆須整體考量經營模式調整帶來之影響、資金流動與回收及稅務風險與管理等議題。D



陳盈綦
合夥律師
德勤商務法律事務所

異議股份收買請求之公平價格如何決定才是公平？

德勤商務法律事務所 / 陳盈綦合夥律師

一、104 年新企業併購法

104 年企業併購法修正反轉異議股東之股份收買請求程序，改由公司於股東會決議日起 90 日內，以全體未達成協議之股東為相對人，聲請法院為價格之裁定，以期降低異議股東行使股份收買請求權之程序門檻及費用負擔。歷時 5 年來，依新法聲請法院為公平價格裁定案件已逾 30 餘件，而法院就公平價格裁定之趨勢也牽動企業併購決策，值得注意。

異議股東請求收買股份並不影響併購案進行，即經公司股東會合法決議通過後，併購案於基準日生效，異議股份所有權亦移轉予公司，異議股東亦與其他股東一樣可先獲付經股東會決議通過之價款，只是公司須另與異議股東就收買股份之價款差額進行協商。若協商無法達成合意，公司即須向法院聲請裁定，再依法院裁定支付差額予異議股東。

二、最高法院 71 年台抗字第 212 號民事裁定

實務上，法院經常援引最高法院 71 年台抗字第 212 號民事裁定，採用股東會決議日之市場價格，並參考公司依法委任之獨立專家所出具之合理性意見書作為所謂「公平」價格之判斷。

以上市櫃公司而言，其股票於集中交易市場交易，買賣具有競價特性，故成交市價一般認為具有一定公信力，於無其他事證足認該成交市價存在非合理事由之情況下，法院多採成交市價作為公平價格。惟興櫃、公開發行或未公開發行公司，因其股票無集中交易市場、缺乏競價，或流動性不足，故法院於認定公平價格時，採用標準較為分歧，有依公司

或依異議股東主張，更常見不採公司或異議股東主張，而另選任第三方檢查人進行鑑定、以其鑑定結果做為依據。

因此，最高法院 71 年台抗字第 212 號民事裁定所採「公平價格，係指股東會決議之日，該股份之市場價格」之原則，實則不僅於非上市櫃之興櫃、公開發行公司或非公開發行公司之適用上有所扞格，於上市櫃公司適用時亦容有違法疑義。

三、企業併購時應踐行法定程序

公司進行併購時，就交易價格等重要事項均應踐行法定程序。例如依企業併購法第 6 條，公司應委請獨立專家就換股比例或配發股東之現金或其他財產出具合理性意見，並經獨立董事組成之特別委員會審議，再經董事會、股東會特別決議通過，即不太可能是股東會決議日之市場價格。但過去法院多認為此已考量公司財產狀況及其他類似上市櫃企業市場價格，而傾向維持公司所提出的收買價格。

惟近期法院實務有少數案例，認為公司委任之獨立專家所出具之合理性意見書，其評價基準日非股東會決議之日，與最高法院 71 年台抗字第 212 號民事裁定所稱「當時公平價格，係指股東會決議之日，該股份之市場價格」之見解不符，而拒絕採納該獨立專家之合理性意見書。若依此見解，不僅顛倒時序，公司更無所適從，反而違反其依企業併購法應踐行程序。蓋公司依企業併購法第 6 條規定，應於召開董事會決議併購事項前，設置特別委員會，就本次併購計畫與交易之公平性、合理性進行審議，並將審議結果提報董事會及股東會。特別委員會進行審議前，即應委請獨立專家協助就換股比例或配

發股東之現金或其他財產之合理性提供意見。準此，再加上公開發行公司召開董事會、股東會等時程安排，應遵守「公開發行公司應公告或向本會申報事項一覽表」，早於股東會開會日前 2 至 3 個月，即須完成獨立專家出具合理性意見書，以供特別委員會及董事會審議，則評價基準日即為特別委員會及董事會決議日之前。如此適法遵循委任獨立專家所出具之合理性意見書，卻遭法院以其評價基準日非股東會決議之日、與最高法院 71 年台抗字第 212 號民事裁定不符而拒絕採納，將導致公司須置現行法定程序於不顧。

四、多數股東對程序正義之公平期待應予維持

最高法院 71 年台抗字第 212 號民事裁定距今已約 40 年前，時空背景與現今社經環境大相逕庭，不待言企業併購法自 91 年公布施行以來，已歷經多次修正，法院實務見解實宜與時俱進。解釋上，經股東會特別決議通過之併購價格，不啻為代表最多數股東所認同之公平價格；若就獨立專家出具合理性意見書之評價基準日早於股東會決議日之前仍有疑義，權宜之計或可請獨立專家於股東會決議當日再出具聲明函，確認公司自評價基準日至股東會決議日之間，除系爭併購外無發生重大情事變化，故其合理性意見書應予維持，俾供股東參酌。

再者，若法院依其裁量權擬另選任第三方檢查人進行鑑定，亦應遵循企業併購法第 6 條、公開發行公司併購特別委員會設置及相關事項辦法，就獨立專家要求符合法定資格，即應為會計師、律師或證券承銷商，且不得與併購當事人為關係人，或有利害關係而足以影響獨立性。此一致性資格要求至關重要，雖企業併購法未明文規定出具收買股份合理價格意見之鑑定人所應具備之資格，亦未限制審理法院於判斷公平之股份收買價格時所採用鑑定報告之鑑定人資格，但若法院可恣意以裁量權為由，選任或採用不具企業併購法所要求之獨立專家資格者之意見做為檢查人鑑定結果，無疑否定企業併購法對公平價格決定應踐行法定程序之嚴謹要求，亦無視企業適法性遵循或經特別決議通過之絕大多數股東對程序正義之公平期待。

政經局勢瞬息萬變，併購始終為企業轉型、策略佈局、跨國整合、邁向公眾市場、籌資過程等不可或缺之重要手段。保障少數股東權益固然不容忽視，惟尊重多數股東之選擇、標準化公平價格之決定機制，以降低併購交易過程中之不確定性及對企業併購後無法預知須多付差額之突襲，不僅為立法者之重要課題，更希冀司法能成為企業掌握併購良機、再創價值之推手。D



劉曉軒
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



毛武揚
副理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

金融犯罪防制系列 - 金融機構應如何強化貪腐賄賂之風險管理

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 劉曉軒執行副總經理、毛武揚副理

隨著 2019 年成績揭曉，台灣防制洗錢與打擊資恐於亞太防制洗錢組織 (Asia-Pacific Group on Money Laundering, APG) 第三輪相互評鑑中取得「一般追蹤」的佳績，證明台灣公私部門的上下齊心，已獲得國際認可；然而對於金融機構而言，相關的挑戰尚未結束，參酌國際間大型外商銀行的發展趨勢，「防制洗錢與打擊資恐專責單位」將逐漸蛻變為「金融犯罪防制中心」，亦即舉凡洗錢犯罪、稅務犯罪、詐欺、制裁武擴以及貪腐賄賂均落於其範疇，此即為本系列文章所強調之重點，而本篇文章則是闡述金融機構如何面對反貪腐反賄賂 (Anti-Bribery and Corruption, ABC) 之議題，儘管它是一個存在已久的議題與風險，然而如何協助金融機構在風險管理上能夠更加落實並展現效率是在 2020 年的重要課題。

金融業反貪腐反賄賂之挑戰

儘管貪腐與賄賂議題是古今中外常見之弊病，惟國際間重視程度已日益提高，例如：金融同業的盡職調查問卷 (Wolfsberg CBDDQ) 已納入 ABC 部分，作為金融機構整體內部控制評估的一環，並要求機構進行全面之貪腐與賄賂風險評估，了解機構之固有風險與剩餘風險。

台灣近年亦已訂立相關法規，且規範對象不再僅限於公部門，例如：《上市上櫃公司誠信經營守則》，即明訂上市櫃公司應禁止一切不誠信之行為，並應進行風險評估，分析營業範圍內具較高不誠信行為

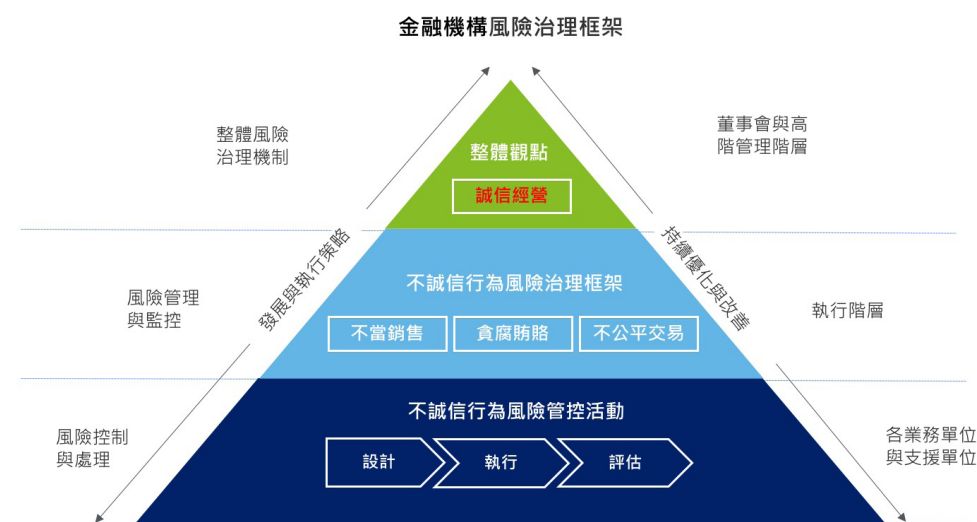
風險之營業活動，包含行賄及收賄、提供非法政治獻金、不當慈善捐贈或贊助、提供或接受不合理禮物、款待或其他不正當利益、侵權行為、從事不公平競爭之行為與消費者保護等面向。

綜上所述，針對反貪腐反賄賂的觀點，國際標準與台灣法規要求均認為訂立相關政策與辦法僅是第一步，接下來如何要透過風險之辨識與評估，以風險為導向，擬定後續之管控措施，包含組織規劃、盡職調查及教育訓練等才是重點。

金融機構該如何因應內外之法規要求？

上述內外法規要求，不外乎要求金融機構進行「風險評估」，但對於金融機構而言風險評估絕不陌生，面對日益趨嚴之法令規範，包含：洗錢與資恐風險、法令遵循風險、資訊安全風險、網路犯罪風險等，金融機構均已建立一套嚴謹之風險評估與管理機制；惟未來面對接踵而至之風險議題，如：貪腐賄賂風險、詐欺風險、制裁風險等，倘若均以不同的方法論或風險管理框架進行風險評估，則不僅執行單位容易混淆，對於管理階層，亦將難以掌握其管理意涵。

有鑑於此，我們企圖建構統一的風險評估框架，面對非財務風險類型，以誠信經營之觀點出發，搭配不同的內容設計，讓評估方式得以貼合風險之本質以及業務之生命週期。



金融機構該如何執行貪腐賄賂風險評估？

金融機構在執行貪腐賄賂之風險評估執行步驟，與其他風險評估並無不同，主要係可分為以下五大步驟，以下將分敘各步驟之執行重點：

一、定義評估範圍

在具體辨識貪腐賄賂風險前，應掌握對應的產業流程或產品別、相關涉及部門以及相關的法令法規要求之後，再具體針對貪腐賄賂風險的本質進行盤點與辨識。言雖如此，惟金融機構部門龐多，組織分工精細，如評估對象多達數十個，將造成作業冗長進而失去效率，故建議以部門業務性質加以分類，將業務性質相近的部門進行綜合評估。以銀行業貪腐賄賂風險評估為例，建議可將受評對象初步分為業務單位、規劃單位與行政單位，主要係著眼於上述三類單位面臨之貪腐賄賂形式大相逕庭，故須加以區分。

二、評估固有風險

固有風險之評估係以金融機構各部門為單位，藉由分析該單位各項常見之貪腐賄賂手法發生之可能性與嚴重性，評估該單位之貪腐賄賂風險。而貪腐賄賂之固有風險應至少可分為六類：行賄與收賄、餽贈與招待、利益衝突、捐贈與贊助、政治獻金、交易特性。

上述風險分類應逐步展開更細部的風險指標，指標之選用應盡量以量化指標的概念蒐集數據，而非僅以詢問是否曾發生相關之風險事件，如此方能使風險評估更加細緻化，利於後續風險抵減計畫之研擬。例如：評估業務單位之行賄與收賄風險，可透過了解客戶之職行業或所屬國家，如屬於高貪腐賄賂風險之行業或國家，則較易發生貪腐賄賂之行為；評估業務單位之餽贈與招待風險，應可透過分析該公司VIP客戶之數量與獲利占比，了解機構潛在之餽贈與招待風險。

上述之指標屬於領先指標，透過相關數據之蒐集，機構得以了解其風險本質，並得以預測未來可能發生貪腐賄賂之部門與形式為何。反之，如果在固有風險階段，僅被動地了解過往的風險事件始末，作為風險評估的項目，則未來只要犯罪的手法有所改變，機構將無從偵測其潛在風險，導致風險評估失去風險偵測之作用。

三、評估管控有效性

金融機構針對管控措施的研擬，建議可搭配上上述風險面向之分類，針對不同的風險本質，擬定不同的管控措施，同時須制訂共通的管控項目，例如：組織職掌與權責、吹哨者機制、獨立稽核審查等。此外，在設計管控活動時，可以「規劃」、「執行」、「評估」三階段擬定不同的管控點，並參酌國際組織之建議內容，如國際標準ISO37001等。

定義評估範圍

評估固有風險

評估管控有效性

評估剩餘風險

發展風險抵減計畫

四、評估剩餘風險

由於係首次進行風險評估，在剩餘評估的部分，建議可以矩陣對應法進行，換言之，即為經過各項管控措施抵減後之風險即為剩餘風險，可透過矩陣對應法對應出各部門之剩餘風險等級。

五、發展風險抵減計畫

透過上述的剩餘風險評估，機構應可瞭解組織內高風險之業務為何，在本階段，即應針對高風險之業務進行針對性的管控強化，亦可參酌國際標準內容ISO37001 擬定風險抵減計畫，此外，金融機構亦須多注意風險抵減的效果是否能夠讓貪腐與賄賂的剩餘風險回到金融機構可忍受的水準之內，才能確保其改善效度。

結語

金融機構進行風險評估之方式繁多，上述方法僅為眾多分析角度之一，其優點在於架構簡單明瞭，但整體風險評估活動之設計不僅可有效使各單位辨識出蘊藏之風險，並且得以主動偵測單位內部潛在的風險議題。「預防勝於治療」，這不僅是防疫的核心觀念，亦是風險評估的重要意涵。D



吳志洋
執行副總經理
勤業眾信



薛如倩
副總經理
勤業眾信



陳怡君
專案協理
勤業眾信

新冠肺炎 (COVID-19) 防疫後，對契約義務與企業生態圈的影響

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳志洋執行副總經理、薛如倩副總經理、陳怡君專案協理

我們的觀察

隨著 COVID-19 的影響遍及全球，政府和企業的首要考量都在於人民的健康安全。於此同時，大多數企業面臨著數週、數月，甚至全年不穩定的貿易狀況。無論是企業自身、或是整體企業生態圈都受到干擾、在貿易關係上帶來壓力，增加契約無法履行的風險。無論在何種情況下，企業都必須應變任何危機所帶來的挑戰，或在有爭議的情況下保護企業與其企業生態圈的未來。

契約義務的索賠與爭議剖析

辨識、評估與管理風險

無論您的首要任務是維護商業關係、實現有益的商業結果，或僅是減少企業的財務損失，從我們的經驗顯示，成功的企業往往擁有相對應的控管機制。

- 建立一個風險應變團隊，評估關鍵性議題、規劃和評估可能的結果，並適當分配資源。
- 決定如何保存、維護當與未來契約與相關訊息往返的資料。
- 提供員工明確的通信約束，避免不正當的郵件溝通，對企業造成不利的影響。

深思熟慮的企業，可主動的對應挑戰，並以最佳的步調全力以赴。

防疫後值得關注的檢視表

待履行的契約關係

- 除 COVID-19 外，若有非人為重大因素的影響是否對當前或將來造成契約的無法履行可能性？
- 契約中是否明確規範出違約或存在違約風險的具體指標？
- 契約相對人是否可能尋求協議的變更、重新談判或終止約定？
- 契約相對人是否可能以 COVID-19 或是未來非人為因素的影響作為依據，提出契約終止的請求？
- 是否能預先評估終止契約的直接和間接財務影響？
- 是否能採取緩衝措施，並準確識別與提出相關的內部和外部成本？
- 若企業績效不佳屬於短期性的，還是長期性的，是否有必要與合約方重新審閱合約？
- 有關契約履行的證據、電子郵件的通信紀錄和相關資料存證。

無法履行契約內的「供應義務」

- 未能在規定的時限內履行契約特定數量的貨物或服務，對自身企業以及供應鏈的其他部分有什麼財務影響？
- 能否能夠透過付出額外的成本或更換供應商解決

或減少當前問題，或是後續對企業營運造成常態性更複雜的影響？

- 是否會對企業聲譽或品牌造成損害？如果「是」，企業將如何應對並且量化對應的損失？
- 企業是否有針對「失去主要供應商等原因造成的業務中斷」投保對應的保險？而且當下可辨識出失去該供應商所造成的經營和財務影響，並出具強而有力的索賠請求？

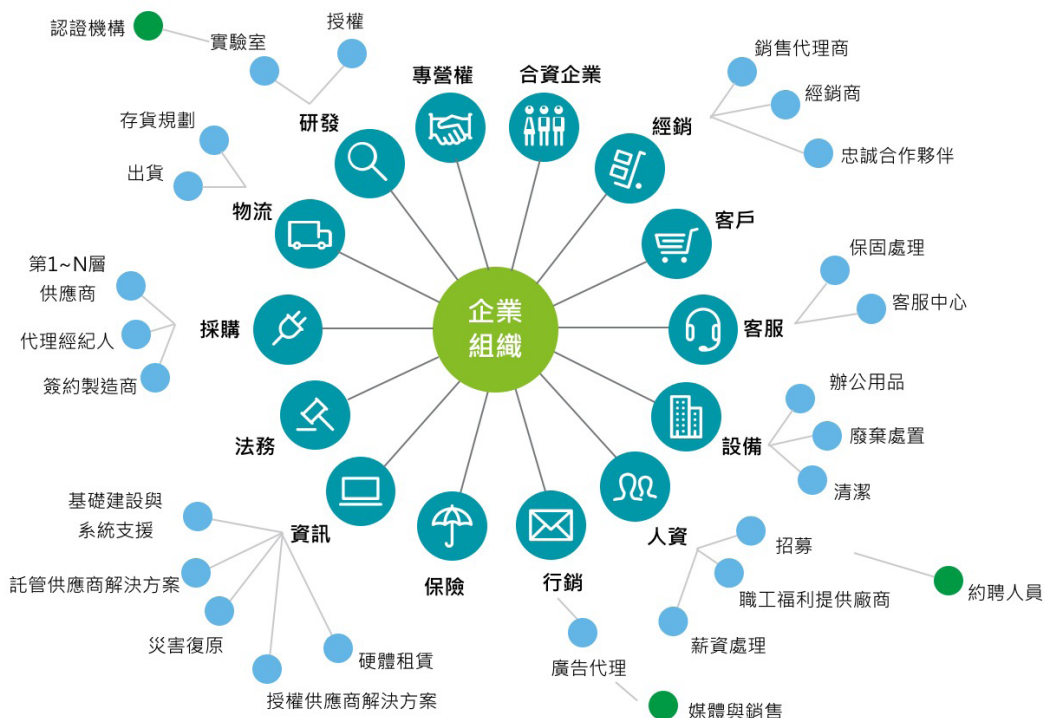
情境變遷對「交易合約」之影響

- 企業所簽訂併購、收購或資產處置之合約，是否因 COVID-19 導致情境改變而存在財務影響？
- 企業能否辨認及評估財務方面短期或長期的影響？
- 企業所簽訂之合約是否允許因 COVID-19 而能重新修訂？對企業是利還是具有破壞性？
- COVID-19 或潛在非人為重大因素是否會改變企業的財務狀況？如果契約中所制定的盈利能力支付期間尚未到期，是否能採取對企業有利的行動？
- 是否已提供為交易合約擔保、但因疫情或財務表現的變化而受到索償要求？

企業生態圈的識別

許多全球性組織都有成多方合作關係。任何時刻進行風險管理都需要將重心放在高風險部分，尤其著重在時間和資源有限的部分，必須透過採用系統性的方法快速而有效地專注於風險真正存在的地方：

1. 識別企業中的關鍵業務活動、產品、服務、業務流程和系統。
2. 確定合作關係的角色，企業對哪一個第三方有高度仰賴、或哪個延伸性企業是關鍵或不可或缺的？
3. 可透過內部的資料庫，加以辨識潛在的風險部分(例如：過度集中供貨供料、何處的庫存水準較低等)。
4. 利用外部資源以填補內部資訊的短缺，特別針對以下方面：
 - 供應商的位置(供應商的總部以及與其生產位址)。
 - 是否過於依賴轉包商或分包商？確認轉包商或分包商其位置。
 - 供應商的財務健全狀況；供應商是否有足夠能力應對危機？



預防與管理

經初步評估後確定主要關注的部分，針對相關延伸性企業，需要與該廠商或集團直接進行溝通以了解實際的接觸情況，並確定需要在哪些方面採取行動。在緊迫的情況下，傳統方法（如使用供應商調查問卷等），難以無法及時的反映現況。因此，需要採取實地觀察的方式，與關鍵的延伸性企業進行直線溝通，並充分了解其情況。與此同時，針對高風險之延伸性企業一同檢視應急方案；若尚未有應變方案，則須加速擬定。

應對與行動

對於急迫的風險危機需要採取立即的行動，而當出現意外問題時則可能需先行暫緩。應對的策略會依問題的根本不同而有所變化，例如：如果純粹是與財務狀況有關的挑戰，解決方案可從付款條件著手（即獲得預付款）或是到收購供應商等；若根本原因是無法從特定地區獲得服務或產品，則可考量應採取替代性的策略。

保持穩定

對於擁有全球供應鏈的組織而言，COVID-19 這樣的非短期災害可能會對業務產生實質上的負面影響。若能在危機中積極應對，且有進行妥善的危機處理，將能使企業持續穩健發展並從中脫穎而出。企業應對危機的過程的規劃與對應能力，亦可確保為員工帶來更好的結果、優化可能面臨的財務風險，並使企業更具有彈性以應對未來的危機。D



蔡沛成
協理
勤業眾信管理顧問(股)公司



吳品均
經理
勤業眾信管理顧問(股)公司

建置完善的預算管理制度，協助企業超前部署

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 蔡沛成協理、吳品均經理

前言

全球政經環境與產業發展變化迅速，企業原已面臨高度激烈的競爭，加上 2020 年以來發生新型冠狀病毒疫情在全球擴散，劇烈的衝擊世界經濟，未來的景氣復甦狀況仍不明朗。在此前所未有的挑戰下，企業因應市場局勢變化，須具備快速的調整應變能力 - 「將有限資源進行最佳配置」，此外，若能進一步針對未來不同的景氣變化情境做不同的營運損益狀況預估，預擬不同情境下的營運計畫 - 「預見未來而進行超前部署」，企業將有機會把危機化為轉機，開創領先同業之新局。

因此，企業若能透過有效的預算管理制度，驅使管理當局進行規劃並促進內部溝通協調，將企業之經營計畫數據化 / 金額化，協助管理當局以量化數據進行資金管理及績效追蹤，更進一步可以依據外在環境的變化，模擬試算不同情境下對企業損益的影響，進而擬定最迅速、最適當的應變調整。

掌握最佳實務的關鍵要素 建置符合企業需求的預算管理制度

完善的預算管理制度，係包含計畫、預算及預測三個步驟，亦即應承接並支援公司的營運計畫進行推展預算，並持續關注內外部的環境變化進行預測，係屬於企業整體績效管理的一環。我們認為，預算管理制度的最佳實務，如下圖 1 所示，應搭配適當的應用系統執行，並應注意七個關鍵要素：程序 (Process)、情境 (Scenario)、動因基礎 (Driver-Based)、滾動式預測 (Rolling Forecast)、模擬 (Simulation)、實績差異分析 (Gap) 等。企業可按照目前公司的管理制度、系統資訊環境、管理需求，逐步建置各項預算管理制度的關鍵要素。以下將圍繞在這七個要素，分享我們接觸過的企業案例，探討完善的預算管理制度如何協助企業解決管理議題。

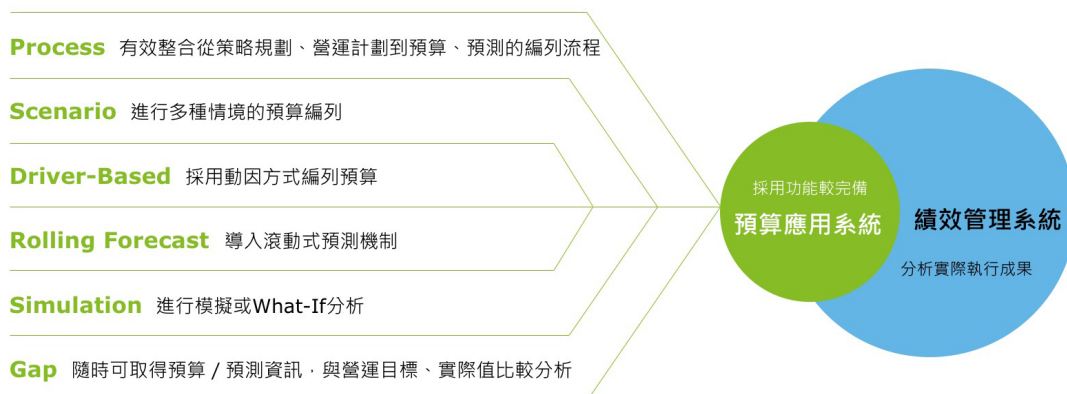


圖 1：預算管理制度最佳實務

預算編制總是耗時耗力，而且反覆調整難以定版？

在我們過往接觸的企業中，有幾個預算編制程序 (Process) 相關的管理議題可供分享：

- 案例 1：傳統製造業 A 公司，近年持續擴張布局不同市場與產品，在公司年中進行的策略會議中，執行長會大刀闊斧的核准各項新投資計劃，而後直接指派財會單位彙整編制預算，在整體預算初版編製完成後，執行長才發現各項投資計劃同時進行將影響年度損益的目標，必須做適當調整而召集預算會議並進行重編，延誤了整體預算產出時程……。
- 案例 2：電子製造業 B 公司，每年預算編列的過程十分簡要，主要是執行長依據市場及客戶狀況訂定公司目標營業額及損益，再按前一年度營業額比重分配給三個事業群 (BU)，並要求使命必達；事業群會分別以此「死」目標推展到各月份營收及損益預算進行紙上作業，但實際上對此目標並無依據也無把握，結果在來年的營運實績與預算產生極大的差異……。

企業應該如何避免以上預算編制問題？我們建議能先建置適當的預算編制程序 (Process)，確認合理的預算管理循環及編制流程：

1. 預算管理循環：

預算編制最核心的任務係與公司策略目標相互呼應，如下圖 2 所示，公司由年度經營計劃推展到銷售計劃、生產計劃……等，具體規劃計算應有的銷售預算、生產預算……，將各項可支持營運目標的計劃

落實為具體的預算金額；相對地，根據預算初步的編制結果、甚或後續的達成狀況，將回饋提供策略面做適當的修正調整，以避免資源錯誤配置或營運策略失衡的狀況。在案例 1 的狀況，年中策略會議完成各項營運目標及投資計劃後，就應迅速推展因應的預算計劃，彙整全年度的損益預算交付高層評估，即時回饋予營運目標做適當調整，整體的預算程序應與年度的策略會議做緊密的搭配，故在執行的時程規畫應一併考量，才容有寬裕的預算調整時間。

2. 編製流程設計：

過去企業係從由上而下 (Top-Down) 或由下而上 (Bottom-Up) 中擇一進行預算編製，惟此兩種方式皆易產生一些盲點而無法達成預期成效，例如：

- 自上而下：基層缺乏參與感，故預算易缺乏整體組織支持及認同，如同案例 2 的狀況。
- 自下而上：預算可能無法達成組織的既定策略方向和財務目標。

因此，為能編制較為公允且獲得共識的預算，實務上會將上述兩種方式進行結合，如下圖 3 所示，即 V 型預算編製流程 (Top-Bottom-Top)。此架構係由管理當局先提出策略方向並定義當年度財務 / 營運目標，接著交由各營運部門依據上述目標編製細部預算與營運計畫，最終，彙總各營運部門結果並向管理當局呈報以進行檢視調整與最終核准確認。透過此架構可促進內部充分溝通，使公司從上到下對策略目標達成一致共識並清楚各單位所應盡之責任，且可改善預算編列流程過長的問題。

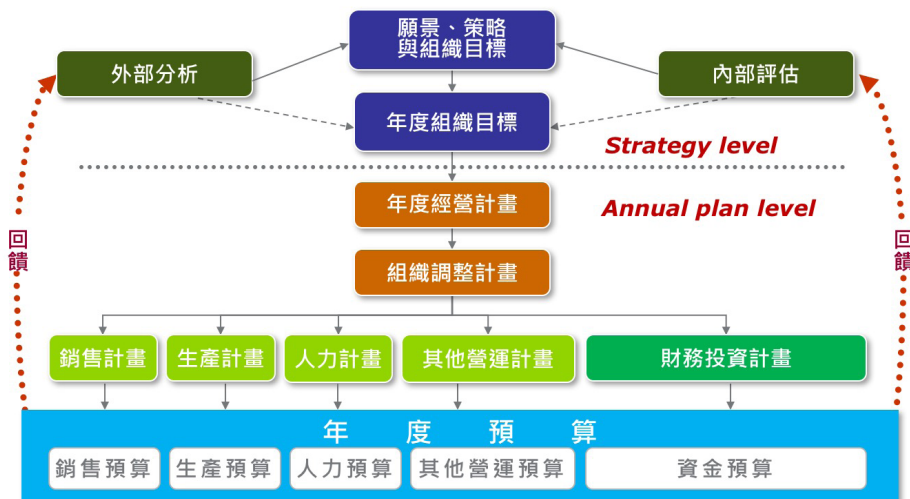
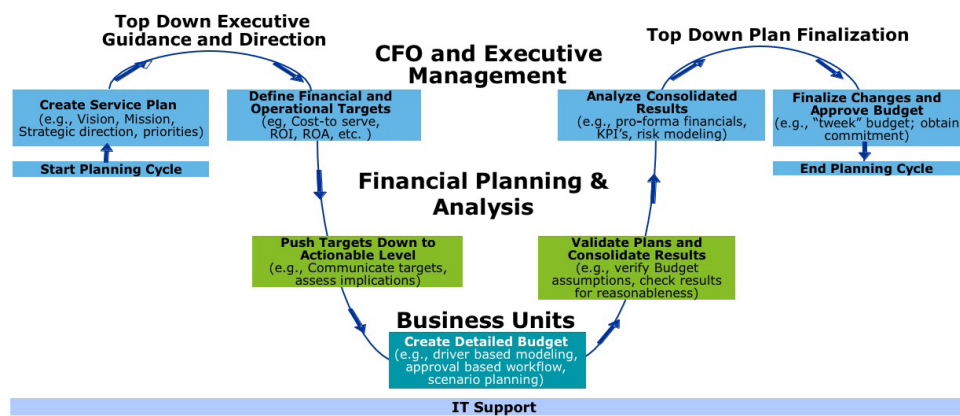


圖 2：預算管理流程



Source: Aberdeen Planning, Budgeting & Forecasting Survey 2008- 2012 (cross-industry, 300 enterprises) / Deloitte Research

圖 3：V 型預算編製流程

各單位編列的預算總是天馬行空，毫無依據？

當企業實際著手編列各部門收益及費用項目的預算，時常面臨到編列的困難 - 按照去年的費用加成計算就好？比照去年的投資金額一致？營業額低估一些比較不擔心未能達標？費用預算先編列多一點以免後續要再申請？實務上，由於各項收益及費用項目的性質不同、交易的形式不一，故依據不同的情境建議應有相應的預算編列方式：動因基礎、專案基礎、固定基礎，如下圖 4 所示。

1. 透過動因基礎有效剖析預算 / 實際數差異原因並引入模擬分析：

所謂動因基礎 (Driver-Based)，是利用 (量 × 價) 的概念，透過找出影響預算的因子以合理推估未來的結果，如下圖 5 所示。最常見之實務係用於銷貨收入編製，亦可應用於成本費用項目，例如：依據客戶未來新產品銷售預算編列各月份的銷貨收入、或利用廠辦坪數預估水電 / 租金等費用，其重點精神為

投入與產出間有正向關係，故有以下兩個優點：

- 進行實際數差異 (Gap) 分析比較時，搭配動因量資訊，能有效發掘改善機會點。
- 透過改變動因數值對預算之影響程度，可模擬外部環境變化對企業之預期影響。

值得注意的是，鑑於企業面臨全球化發展的挑戰，經營決策所需的資訊需求日益精緻化，相對在動因基礎預算編製的細緻程度越高，將越可提供適當的決策支援。以我們過往接觸的某電子零件通路商 C 公司為例，在全球各地區之銷售對象、主力銷售產品、經濟環境好壞皆有顯著差異，單純以歷史數據為基礎之編製手法已不敷使用，當每月進行差異分析發現實際銷售數字與預算有落差時，管理當局無法掌握落差之背後原因以進行必要之補救措施；因此 C 公司藉由導入動因基礎預算編製手法，且編製細緻度展開至各地區 / 客戶 / 產品別，管理當局每月 2 號透過銷貨收入差異分析報告即可第一時間清楚得知當月整體銷售狀況、落差係發生於何地區 / 客戶 /

預算項目	常見編製管理工具		
	動因基礎	專案基礎	固定基礎
企業經營 例：營業收入與直接材料成本	✓		
投資及裁決性支出 例：資本支出與資訊科技專案		✓	
企業後勤支援 例：財務分析、管理費用			✓

圖 4：預算編制方式說明

基本資訊			一 銷售量													
內外銷	客戶	車型	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	%
基本資訊			二 單價													
內外銷	客戶	車型	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日	11日	12日	平均	%
基本資訊			三 營業額													
內外銷	客戶	車型	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	%
	東南汽車	DE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	東南汽車	LS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			P × Q(Driver)													

圖 5：動因基礎編製案例

產品、發生落差之可能原因，另外，當預期某地區之外部環境有變化時，亦可透過調整動因量預先模擬下月之銷售狀況，此舉大幅提升該企業之管理效率及品質，達到洞燭機先、決策有所本之目標。

2. 透過專案基礎有效控管資本支出並落實投入產出分析：

針對投資及裁決性支出類，其性質為涉及資本支出且有特定之執行期間，故建議採用專案基礎進行控管，專案基礎之編製流程如下圖 6 所示。

以台灣某大型金控 D 公司為例，已高度應用專案基礎編製預算管理機制，協助管理當局進行資源配置最適化決策，其管理效益包含：

- 預算編製期間落實各專案成本及效益預估，以產出各專案之預期淨價值及投資報酬率兩個維度資訊，接著將當年度所有專案依據此兩個維度產出專案評估矩陣，管理當局即可依量化數字作為專案是否執行之判斷依據，亦可協助管理當局客觀進行專案執行優先順序排序，優化組織資源配置，如下圖 7 所示。

- 各項專案啟動後應落實投入產出分析，透過每月分析專案效益達成率等關鍵指標，持續追蹤實際效益是否符合預期，並針對不如預期之項目及早採取因應措施，同時，透過持續累積各類專案效益轉換成果建立內部資料庫，以作為後續開展相似性質專案之決策參考。

3. 透過固定基礎持續要求後勤支援單位提升效率：

針對企業後勤支援類，其多數情形下之費用使用狀況相對穩定，建議採用固定基礎，原則上可依歷史資料為基礎進行編製。管理當局進行預算檢視之管理重點應為持續優化執行效率及品質，應定期檢視關鍵績效指標並設定年度目標持續追蹤，例如：費用佔營收比重、人均處理案件量等，另外，亦可搭配內外部標竿比較分析做為年度優化目標設定基礎。

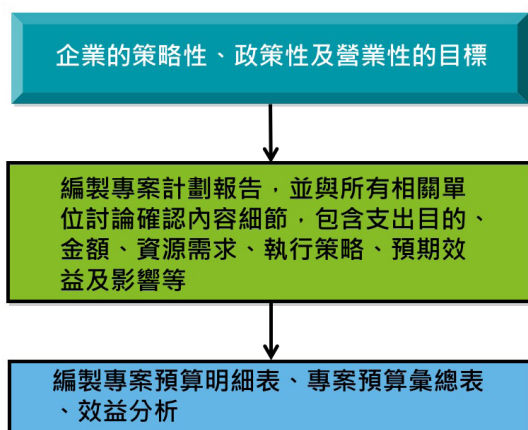
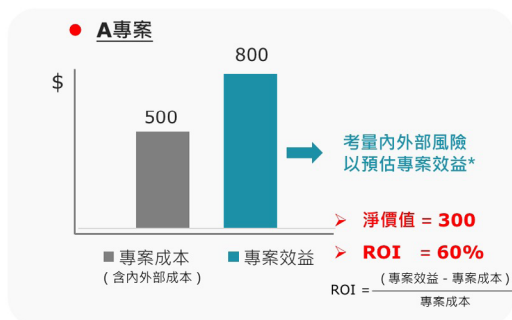


圖 6：專案基礎編製流程

Step 1 考量內外部風險因子，進行各專案效益評估



Step 2 依專案排序評估矩陣，進行專案執行決策

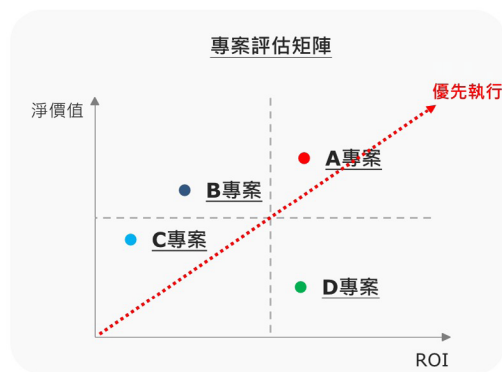


圖 7：專案執行排序決策

進階的預測管理搭配模擬分析才可因應環境變化，進行超前部署

如前文提到，在現今全球景氣受到疫情影響而尚未舒緩的情勢下，內外部環境大幅變化難以預期，若未能按照原計畫前進，將導致原編製之預算數字無法有效推測未來期間，使管理當局難以達成其管理目的，因此，領先企業已紛紛開始導入預測管理，即依據現實狀況重新評估年度預算和實際營運狀況之間的差距，並對年度預算進行必要調整，以驅使管理當局不斷地因應內外部環境變動情況，隨時評估企業策略目標、調整行動方案並重新配置資源。

過去，大多企業進行預測時，其方式為與預算期間拉齊，針對當年度剩餘月份進行預測 (Year-End Forecast)，惟此預測方式之結束時間鎖定為當年度為止，當執行預測時間接近年底，因預測期間很短，容易事倍功半，不但效果大打折扣，且容易產生管理上的盲點。因此，現今領先企業多數改採滾

動式預測 (Rolling Forecast) 方式，其係透過實際發生的數據與資料，以更貼近現實的角度持續地檢視未來的一段期間，因其預測期間固定，不受預算年度限制，故 Rolling Forecast 相較於 Year-end Forecast，如下圖 8 所示，能提供更多對未來預期狀況之資訊，更能反映真實營運情況以協助管理當局針對快速變遷的環境做出反應。

至於預測管理手法，企業應依據所處產業、管理需求、甚至考量不同部門性質選擇合適之預測模型邏輯及編製頻率，例如：

- 業務部門每週更新銷售預測，並展開至最小的業務單位或銷售人員，以作為生產規劃、產銷協調的基礎。
- 財會部門每月根據最新的銷售預測，模擬調整特定動因 (Driver) 變數產出現金流量預測以有效掌握未來資金需求。

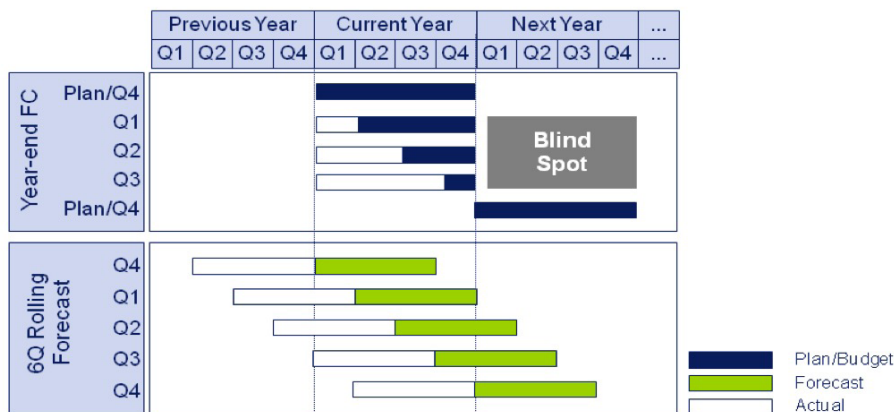


圖 8：Rolling Forecast vs. Year-end Forecast

以我們過往接觸的某高科技產業 E 公司為例，其雖已建立一套完整的預算編製流程，惟未同步建立預測管理機制，當外部環境有顯著變化時，受到自身的客戶集中且閒置成本很高之特性，管理當局將難以提早進行因應而蒙受損失，且亦會因此外部因素而無法以客觀數據檢視組織真實表現。有鑑於此管理困境，E 公司積極導入以六季為週期之預測管理機制，管理當局可於當年度第三季依據業務接單狀況、供應商供應情形等因子，推估來年整體業績之方向，如此將提供管理當局進行增加資源投入或強化資源控管之重要決策依據。

此機制持續運作成熟後，E 公司每兩週即進行一次未來六季之預測，但卻帶來了另一個議題 - 因參與人員變多、規則亦趨複雜，導致大量人工資料整理過程耗費許多時間及人力、跨部門資料傳遞彙整難以控管版本、資料源眾多難以理解相關公式連結等，此時，E 公司導入建置合適之工具 / 系統搭配，透過提升自動化程度解決前述議題，同時，因相關的預算編制流程、資料細緻程度、差異檢討程序都已有一定的成熟度，E 公司更積極的進行營運預測及模擬分

析 (Simulation)，透過敏感度分析 (What-If) 進行情境模擬 - 針對不同營運情境模擬可能的損益情形，如此一來，管理階層可充分了解瞭解外部環境變化對營運損益數字之影響程度，預先設定不同「劇本」下應有的行動計畫，大幅提升決策效率與企業的執行力。

總結與建議

透過本文之實務與案例介紹，可清楚理解完整的預算預測管理機制絕不僅僅是有效連結策略方向及選擇合適手法完成預算編製，這只是關鍵第一步，更重要的係年度執行中透過營運管理報告反映實際狀況後，依據結果積極進行資源配置最適化調整，並透過預測管理有效預估未來以及早布局因應，最終，結合前述做法並年復一年的持續執行優化，以建立一個「Plan / Do / Check / Action」(如下圖 9 所示)的整合性績效管理系統，正向良性循環機制持續提升創造價值。D

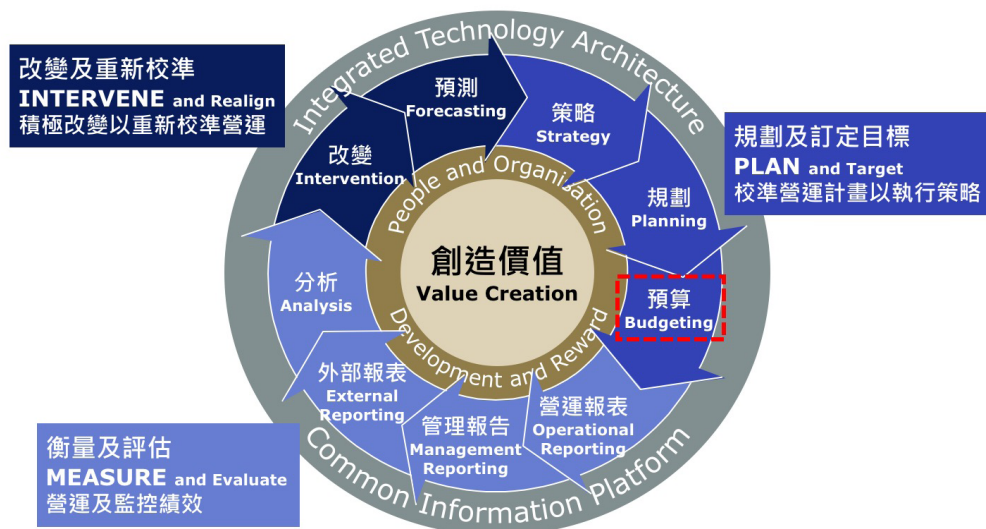


圖 9：整合性績效管理系統



陳建宏
會計師
Deloitte Private私人暨家族企業服務

生死關頭您應該有的稅務觀念

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

李先生父親常年重病，尤其最近醫生對病情並不樂觀，更讓李家三兄妹開始想到長輩於過世時可能要面對的稅務與繼承問題，親朋好友也開始七嘴八舌提供一些建議，包括夫妻間贈與免稅，所以建議爸爸趕快把財產贈與給媽媽以節省日後遺產稅，或是要李先生趕快把父親銀行存款提領出來以降低日後遺產總額，更有從事保險業務的親戚建議趕快購買躉繳保險將原本應稅財產轉換成免稅保險給付，然而人在生死關頭時為了節稅所做的動作，有可能不僅不會減少稅負，甚至還會多繳到許多冤枉稅。因此謹臚列在重病期間應該要知道的稅務觀念以供參考。

一、及早規劃

「時間」永遠是租稅規劃最好的朋友，在家族財富傳承過程中若是想要節省稅負，一定要把握「及早規劃」的基本原則，若是等到重病時才有的任何動作，都容易被國稅局拿著放大鏡檢視，就過往的經驗來看大多無法達到原先想要的效果。更重要的是，由於民法針對繼承有一定的限制與規定，也唯有透過及早規劃生前移轉，上一代才能完全貫徹自己意志將其財富傳承給真正想要傳承的人。

二、夫妻贈與應考慮剩餘財產分配請求權

雖然夫妻間之贈與免稅，但依現行法令規定，於死亡前兩年對民法各順位繼承人的贈與會被併回遺產總額計算遺產稅，故以前例來說，李爸爸如將財產

贈與給李媽媽而未滿兩年即過世者，該贈與仍須計入遺產課稅而無任何節稅效益，然而讀者可能會問，如果贈與後撐過兩年就無需拉回遺產課稅，那是不是還值得賭一下？但更重要的是必須考慮民法第1030-1條規定之夫妻剩餘財產分配請求權效果。

什麼是民法第1030-1條夫妻剩餘財產分配請求權呢？簡單的說，在婚姻關係消滅時，夫妻兩人在婚姻關係存續中所增加財產較少的一方，可以跟另一方請求兩者在婚姻期間所增加財產差額的一半，經過請求後，兩方在婚姻期間所增加的財產就會一致，是民法對於夫妻共同財產制的具體實現，且這部分的請求權是可以作為遺產總額的扣除。然而前述財產必須排除特有財產（如繼承或受贈而來的財產），因此，在前例中，如果李爸爸贈與給李媽媽未滿兩年即過世者，不僅該贈與須併回遺產總額課稅，且由於該財產已經從李爸爸名下贈與移轉給李媽媽（李爸爸婚後財產減少），此舉即有可能因此減少夫妻剩餘財產分配請求權之金額，反而更得不償失。

三、重病期間提領現金

另外，依據現行稅法的規定，被繼承人死亡前因重病無法處理事務期間舉債、出售財產或提領存款，而其繼承人對該項借款、價金或存款不能證明其用途者，該項借款、價金或存款，仍應列入遺產課稅，因此死亡前密集提領現金也是稽徵機關的重點查核項目，若無法證明現金提領用途者，該提領之現金仍須拉回遺產總額課稅。

四、躉繳保險

過往許多人會利用保險給付不納入遺產課稅的規定，透過購買鉅額保險商品來規避遺產稅，但近年稽徵機關多會援引實質課稅原則，主張保險的定義是當事人約定，一方交付保險費於他方，他方對於因不可預料，或不可抗力之事故所致之損害，負擔賠償財物之行為。然而老人家如帶病投保、高齡投保甚至是貸款投保都與保險法所規定的保險定義不符，因此將該等保險給付併入遺產總額課稅。以前例來說，若李爸爸在重病期間投保躉繳保險者，未來將存有遭稽徵機關將該保險給付併入遺產總額課稅之風險，若於遺產稅申報漏未申報該等保險價值者，甚至存有遭稽徵機關課以違章罰鍰之風險。

以上是過往大家在重病期間容易犯的錯誤，生離死別是大家都不可避免的一堂嚴肅的課題，然而在過程中若因為對稅法的一知半解，將有可能做出錯誤的決策進而導致多繳稅或是被違章罰鍰的結果，納稅義務人不可不慎。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

展望後疫時代 重塑未來供應鏈

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

從一月疫情爆發以來，企業談的多半是如何反應疫情帶來的即時衝擊，包括供應鏈斷鏈、缺工、交通中斷等影響。隨著疫情發展至今，已蔓延全球 120 多個國家和地區，影響擴大至整體消費與經濟的衰退。此時面對終端市場的蕭條，企業則必須思考在這過程中恢復正常營運狀況，並在市場從谷底反轉的過程中，尋找生存空間。

預計第三季全球疫情趨緩，台灣經濟成長率預估 0.8%

當疫情比預期更快消退時，雖然返回正常狀況，但產業已與以前不同。越來越多的商業和社交活動轉移到網上，並成為不可逆的變化。也許人們越來越尊重公共機構和醫療專業知識，並且對生活有了新的認識。隨著病毒的消散，經濟活動在 2020 年末反彈。最初的恢復速度很慢，但是隨著消費者變得更有信心，到 2021 年下半年恢復速度將加快。

假設北美和西歐的 COVID-19 疫情將於 2020 年第三季度初得到緩解，並且積極推動經濟紓困措施，我們預計亞太地區經濟體有望在第三季開始復甦。當然，經濟衰退風險仍然存在；除了潛在經濟衰退風險之外，新一輪的貿易戰也可能發生，因為中國大陸不太可能兌現其未來購買更多美國商品的承諾（2020 年和 2021 年將再增加 2,000 億美元）。即使在沒有貿易戰的情況下，中美之間的貿易緊張局勢也很可能是一個長期議題，兩國地緣政治因素都會使情況更加複雜。

目前亞洲各國政府已宣布了各項貨幣及財政措施，以減緩疫情帶來的影響，並防止經濟下滑。各國金融主管機關多已通過大幅降息作出了有力的回應。

另外，在財政方面，各國政府已經意識到，鑑於全球需求急劇下降，財政政策將必須投入更多來支持經濟成長。根據這些措施，整個亞洲經濟在 2020 年上半非常疲軟的情況下，可能會在下半年出現強勁表現，為 2021 年的強勁復甦奠定基礎。目前 Deloitte 經濟專家預測，2020 年中國大陸 GDP 成長率約 3.5%，日本約 -2.1%，台灣 0.8%，新加坡 -0.4%，泰國 -3.5%，越南 5.5%，馬來西亞約 0.8%。

供應鏈持續震盪，物流風險增加

當今全球企業比以往任何時候都更加依賴亞太地區的製造產業。中國大陸占全球製造業的 30%，全球有 50,000 多家公司在中國大陸擁有一級供應商。但是，3 月亞太各國的採購經理人指數 (PMI) 表現則呈現相當明顯的差異。高度依賴中間產品出口的南韓，PMI 指數從 2 月份的 48.7 降至 3 月份的 44.2，為 11 年來的最低水平。同樣在 3 月，日本經歷了有史以來最快的製造業活動萎縮，東協 (ASEAN) 的 PMI 跌至歷史最低點。

中國大陸、印度和台灣是罕見的亮點。中國大陸製造業又恢復了正常運轉，大多數工廠再次營業。自從大多數封鎖措施取消以來，製造業已強勁反彈。同時，台灣儘管採取了大規模的防疫措施，製造業表現仍十分良好，而印度製造業活動仍停留在擴張階段。

物流方面挑戰也不小，例如對許多跨國公司而言，交貨時間與運費增加了一倍。根據航空貨運費率 TAC 指數，由於工廠試圖採購關鍵零組件，從中國大陸到東協的航線空運價格飆升了 200%。飛往歐洲

和美國的空運價格也增加了 100% 以上。同時，各國往來的許多航線都在短時間內取消，空運和海運選擇短缺。另外，隨著疫情擴散到其他各國，對全球供應鏈的衝擊可能會比中美貿易戰更為廣泛，並且影響時間比以往更長。以下彙整高科技產業、汽車產業與藥品產業的亞太供應鏈影響狀況。

高科技產業

COVID-19 疫情預期在 2020 年將使全球智慧手機出貨量減少 10%。Apple 警告，由於供應緊張，該公司預期 2020 年第二季將達不到預期收入。除了中國大陸以外，供應鏈影響持續蔓延到其他亞洲經濟體，如南韓的 Samsung 不得不暫時停止工廠的生產；日本的半導體材料採購也受到供應鏈衝擊而面臨挑戰。

值得慶幸的是，南韓、日本、中國大陸和台灣的半導體製造產能正在恢復正常，可望降低對全球高科技產業供應鏈的衝擊。惟第一季出現的供應鏈連鎖問題可能仍會延續到第二季，終端產品需求減少可能會使復甦的時間往後延遲。

汽車行業

中國大陸汽車產業在 2 月停工，使半數以上的全球汽車企業不是暫停生產，和由於中國大陸的零組件短缺而發出警告。在東北亞、日本和南韓的汽車產業與中國大陸息息相關。如現代汽車的生產由於線束的短缺而完全停產，主要因線束是汽車組裝的關鍵用料。近年南韓對中國大陸生產的零組件依賴程度持續增加，目前約有八成線束進口來自中國大陸。隨著西方疫情加劇以及中國大陸的產能恢復，若疫情仍維持高峰，將可能因下游歐美汽車業者訂單減少，而為汽車零組件業者帶來第二波衝擊。

藥品

全球藥品供應鏈約占 80% 的原料或半成品來自於中國大陸和印度，自從 COVID-19 疫情快速擴散，製藥產業預測中國大陸原料藥產量下降將導致藥品短缺，也使各國藥品市場須注意供需情形，以免在一些基本藥品面臨無藥可用的窘境。

重塑未來供應鏈的七大趨勢

跨國公司長期以來在亞太地區已建立穩定的供應鏈系統；但是只有一小部分公司仔細評估了供應鏈風險。目前因應疫情帶來的危機，可以發現對供應鏈而言，是各團隊之間層層依賴的關係亦增加了風險。從長遠來看，未來供應鏈有七大趨勢：

供應鏈往東南亞國家轉移

Deloitte 最近對日本、南韓和台灣跨國公司中高層管

理人員進行的一項調查顯示，由於貿易緊張局勢，三分之一的受訪者已經將部分或全部製造或組裝工廠遷至中國大陸境外。例如，日本有 55% 的跨國公司已經或計劃將部分或全部業務移出中國大陸，在南韓和台灣跨國公司中，比例更分別達到 78% 和 75%。隨著中國大陸政府希望進入高價值的高科技產品（例如 5G 和半導體）的生產，COVID-19 的爆發可能會加速低附加價值之製造業從中國大陸長期轉移到東南亞。

越南、印度尼西亞和泰國為受益者

美國政府的統計數據顯示，2019 年從越南進口的商品成長了 35.6%，而從中國大陸進口的商品萎縮了 16.2%。由於關稅增加，許多製鞋業者也將其供應鏈分散到中國大陸境外，例如 Nike、Under Armour 和 Puma 等公司一直穩步轉移資源到越南等地。Apple 的委託製造商則已擴展到其他國家。2019 年，由於在東南亞建立了供應鏈，Google 將其 Pixel 智慧手機的生產從中國大陸轉移到了越南。

中國大陸的角色難以被替代

中國大陸的生產人力多，供應商聚落集中且生產技術仍高於部分東南亞國家，因此並非所有製造業都可以轉移至東南亞。因此在疫情影響造成供應鏈風險增加的情況下，企業應立即考慮方案來提高其供應鏈網絡的彈性。需要立即採取的措施包括尋找短期的替代供應來源、考慮供應鏈的可視性、安全儲備措施等。

開始描繪數位供應鏈

數位供應鏈可使整體供應鏈透明化，指示哪些供應商、網站、零組件和產品是有風險的狀況下，可避免潛在的損失發生。這使企業能夠制定因應策略來減輕緊縮的庫存並確定供應鏈的替代能力，因此大多數公司會發現獲利超過投入成本。資源有限的企業可以先聚焦於與最核心收入相關的關鍵部分切入。企業也應該尋找其他供應鏈數位化的方法，如服裝製造商可以在線上建立 3D 服裝樣本，而不必親自在海外買家和製造商之間來回查看樣品。

建立備援能力和靈活性

企業還應該通過「隱藏」其核心供應鏈中的一個或多個支持供應網絡來投資備援能力。如果核心網絡已關閉，此備援網絡將能夠立即作用。如在 2011 年地震後，豐田重新分配了其標準零組件的製造，因此其供應網絡的多個節點具有相同的生產能力。同時，靈活的製造可以提高供應鏈的彈性。通用汽車公司在阿根廷、波蘭、泰國和巴西的工廠採用相同的設計、模板和製造流程，因此，如果一個地區遇

到問題，其他工廠可以立即提供支援。

在分散供應鏈的同時保持全球視野

企業還應該考慮對一個地區的過度依賴可能會損害他們繼續發展例行業務的能力。除此之外，世界各地發生越來越多不可預見的災難的風險，而且很明顯，公司需要重新配置其全球價值鏈以預先減輕和管理風險。企業應首先評估其供應鏈風險，並透過建立並行網絡來分散其供應鏈，這些網絡更加分散但受到嚴格管理。這就需要對風險和機會進行長期分析，而不是簡單地轉移到工資較低的國家。

對於某些人來說，「重新配置外包」是一個選擇

企業還可以考慮不同策略，透過外包或類似外包的方式，使供應鏈更接近需求。例如，南韓和台灣的製造商計劃將其一些高價值製造業「重新配置」。在「台商回流」的政策驅動下，台灣企業遷回總部的趨勢最為普遍。該政策主要係以低成本貸款吸引公司回國，以支付搬遷費用。日本和美國政府也有類似的誘因，以吸引跨國公司回到本土。

即使無法保證 COVID-19 或其他類似流行病不會在某個時候出現，當下一次危機到來時，面對高度不確定性的未來，唯有汲取經驗並進行投資，以提高供應鏈彈性的企業將做好完善的準備。D



楊清鎮
不動產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



張益紳
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

《2020 不動產業趨勢展望》報告

建立具未來感的互動管道 布局後疫情的起飛商機

勤業眾信聯合會計師事務所不動產業 / 負責人楊清鎮會計師
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所發布《2020 不動產業趨勢展望》報告(2020 Commercial Real Estate Outlook)，內容指出，新型冠狀病毒(COVID-19)疫情改變了既有的生活與工作型態，不動產業傳統的行銷和銷售方式，亦受到消費模式變化、遠距辦公等因素影響。根據台灣不動產投資協會《2020 年第一季台灣商業不動產投資信心指數調查》，疫情衝擊商業不動產投資信心，「土地開發、辦公室、經濟環境、店面和旅館」五指標表現均下降。勤業眾信建議，業者應藉此機會思考轉型策略，善用「數位科技、個人化服務、強化資安與隱私」，精準掌握「地點、體驗與分析」致勝關鍵。

勤業眾信聯合會計師事務所不動產業負責人楊清鎮表示，美中貿易戰促使企業思考供應鏈重組和台商回流，工業區開發、辦公廠房市場需求看漲。然而，新冠疫情延燒造成不動產上游營建業，面臨進口建材原料斷鏈、人力短缺等問題，而企業面臨經營困境或因實施遠距辦公，使得商辦租賃需求減少，進而導致開發商推案進度延遲、租售業未來交易表現不如預期等衝擊。可預期的是，疫情期間「線上看房」意願將大幅上升並可能成為長期趨勢，建議不動產業者強化數位技術來提升客戶體驗，以因應疫情過後的市場需求回溫和避免在轉型浪潮中被淘汰；同時，面對勢必迎接的「後疫情」時期，建議業者「提前開發與尋找合適地點、強化體驗與分析技術」，精準掌握不動產業的致勝關鍵。

勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司執行副總經理張益紳指出，系統化的資訊整合，有助業者與消費者間建立良好且即時的溝通管道，不動產業者可利用自動化行銷和客戶服務平台，整合與消費者的多元溝通管道；在購屋階段，藉由自動化行銷平台傳

遞物件訊息給消費者，方便消費者看屋及購屋；而在售後階段，透過客戶服務平台，可隨時提出問題或需求，以便業者即時提供售後服務，創造具附加價值的客戶體驗。

2020 不動產業三大發展趨勢

一、數位化提升消費者體驗之附加價值 建立未來感的多元互動管道

隨著疫情與全球經濟消費型態改變影響，消費者期待有別以往的實體環境互動方式，不動產業者應展開從純提供空間的功能，提升到可提供有價值的客戶體驗之層次。具備分析和預測的能力，應用在選擇開發地點、找尋目標客群及辨識客戶需求偏好等，以因應不斷改變的客戶期待並提供相應的服務。勤業眾信報告發現 64% 的受訪者表示，其公司在近兩年內增加了提升使用者體驗相關的技術投資；受訪者一致認為，諸如智慧操控電燈或空調、建築指引或服務導覽 APP 等物聯網技術與行動應用程式，將成為提升客戶體驗的重要元素。而數位實境(Digital Reality, DR)有助於提供使用者充滿未來感的體驗。然而，真正使用相關技術的受訪者仍不到三分之一，使用者亦以亞洲地區的比例居多，尤其是日本與新加坡。

二、善用科技工具掌握數據與分析 優化內部流程

科技的進步，使得人們開始思考如何借助工具優化既有的流程。物聯網感測器或行動應用程式蒐集而來的大數據，可運用於改善決策、提升營運績效、創造差異化客戶體驗等面向上，不動產業者應更重視對於資料的控管、存取與分析。然而，有六成的

受訪者表示，其公司尚未開始蒐集物聯網感測數據。原因可歸咎於多數不動產公司尚無法掌握數據擁有者與授權者之來源；同時，也由於數據資料涉及個資，因此受到歐盟的一般資料保護規則 (General Data Protection Regulation, GDPR) 等各國監管規範的限制保護。

人工智慧 (AI) 技術則可應用於數據分析，有助於各項業務流程，包括提升營運效率，快速辨識風險和機會等。然而，多數不動產公司尚未深入瞭解與使用此技術，目前使用人工智慧的不動產公司家數不到三分之一。若以地區與產業型態進一步分析，日本、新加坡、香港、中國大陸等地區，及收益高於 50 億美元之大型不動產仲介商使用比例相對較高。

三、加強網路安全與隱私保護

數位科技使消費者不再只透過傳統的報紙、電視、路口看板廣告等得知建案訊息，更可透過線上網站及社群平台，隨時隨地查詢及掌握相關訊息及經驗分享，有助增加賞屋及購屋意願。為提供完整的服務，多數不動產公司具備多重管道以取得消費者的位置、通訊方式、偏好、行為與意見等資訊；然而，隨著不動產公司展開與物聯網感測系統商等外部公司合作，網路安全與個資隱私的風險也隨之增加。

勤業眾信報告指出，41% 的受訪者認為，最大的資料安全風險來自不動產公司與第三方服務供應商系統連接的漏洞，而隱憂則因缺乏管理支援與資金的、網路安全性策略的不足而起；同時，四成受訪者認為對網路風險與安全認知不足，亦影響相關策略推展。勤業眾信建議，不動產業者應加強管理系統，制定資安防護策略與風險辨識的工具及相關人才，建立安全防護網。趁 2020 年疫情帶動各產業轉型之際，可參考上述不動產公司導入及策略調查，及早掌握先機、展開布局。D



張鼎聲
新創事業服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

《創新生態發展》報告

2019 年 CVC 創歷史新高 美國 79 家獨角獸居全球第一！

勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務 / 負責人張鼎聲會計師

勤業眾信聯合會計師事務所發布《創新生態發展》報告，內容指出，在變革中所誕生的「科技新寵」，因具有競爭價值備受全球關注，新創事業也積極應用創新思維打造解決方案。美國、中國大陸、德國、以色列等地區，以蓬勃的新創發展聞名國際；2019 年單一年美國以擁有 79 家 (52%) 獨角獸企業，榮登全球第一名寶座，其次是中國大陸 28 家；而累計至 2019 年為止，美國獨角獸企業總家數達到 246 家，中國大陸為 191 家。對台灣而言，如何將優異的科技創新能力進一步商業化，並檢視目前創新創業市場環境、創投資金以及人才培育，才是得以加速整體創新生態系成長的關鍵。

勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務負責人張鼎聲表示，台灣具備強大的科技創新能力和技術，根據 2020 年《德溫特全球百大創新機構》報告 (Derwent Top 100 Global Innovators 2020) 公布結果，台灣共有鴻海、宏達電、工研院、廣達四家機構入榜，而台灣總獲選機構數也與德國並列全球第四，顯見台灣具備蓬勃的創新發展能量。值得注意的是，美國、以色列創投的出場機制以併購為主，台灣亦可強化其創投機制、提供誘因促成企業併購，加速新創出場。

儘管新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情，影響創業融資、投資風向、商業投資組合、投資觀望時程等，但「危機就是創新的契機」，意外扶植許多創新商業模式萌芽，鼓勵各方邁開創新步伐，提升公司的創新體質。勤業眾信建議，台灣創新生態系應著重「商業化成熟度、投資環境走向、增進人才培育」三大面向，以具韌性的面貌迎接未來挑戰，克服創新技術與產品的市場潛力能否充分發揮的問題，構築完整的創新生態系。

全球新創聚落大不同 援引成功經驗邁開創新步伐

據統計，2019 年當年度獨角獸企業共有 151 家，美國以擁有 79 家獨角獸，占比超過全球五成 (52%)，位居全球第一；其他則分布於中國大陸 (28 家)、德國 (5 家)、以色列 (3 家) 和其他 (36 家) 等 20 個國家及地區。

一、美國：創新聚落主導的生態系統

「創新聚落」是美國推動創新發展的主體。以名聞遐邇的「矽谷」為例，其由大學、政府和企業共同主導，為美國典型的創新聚落代表。隨著當地創新生態系逐步成形發展，矽谷成為天使投資人及創投的天堂，大型跨國企業亦成為其核心支柱。因此，許多世界知名的孵化器及加速器大多來自美國。美國加速器代表 Y Combinator 已投資超過 1,500 家新創事業，總投資金額超過 800 億美元，並成功幫助 Airbnb、Stripe 等公司。

此外，美國以單一年度擁有 79 家獨角獸企業，占全球超過五成 (52%) 比重，位居全球第一名。美國獨角獸企業主要集中在金融科技、電子商務、健康醫療、人工智慧以及汽車科技領域。

二、中國大陸：投入創新研發與人才培育

根據《全球創新指數》報告調查結果，中國大陸在專利、工業設計、高科技淨出口及創意商品出口等創新指標有所進展，從 2016 年的第 26 名、攀升至 2019 年的第 14 名，是唯一入榜前 30 名的中所得經濟體；隨著通訊和消費物聯網產業的發展，華為、中興通訊、百度、阿里巴巴、騰訊和京東等代表性的企業，挾創新商業模式快速崛起；中國大陸網路

新創事業於 2015 年達到巔峰，共成立了 16,239 家企業；2016 年起數量開始和緩，2017 年成立數量為 2,900 家，相比 2016 年下降 64.9%。

截至 2019 年止，中國大陸獨角獸企業總數高達 191 家，其中，新創事業「今日頭條」市場估值達 750 億美元。人口紅利創造出中國大陸「以消費者為主」的服務模式，近十年美國雖在獨角獸家數領先群雄，但中國大陸獨角獸企業總體募資、估值均領先美國。而截至 2018 年止，中國大陸共有 4,849 家孵化器、6,959 個共創空間，成為創業生態圈的催化劑與養分外，中國大陸亦將創新視為核心發展優先策略，持續開放市場，致力強化人才和技術的投入，推動其技術創新能力穩定成長。

三、德國：關注穩定而持續的創新基礎

身為老字號工業發展強盛國家，德國經濟發展穩健，於歐洲和世界版圖占有一席之地。然而，德國並沒有在製造業強勁的光環下停滯不前，更持續在「創新領域」保持穩定表現。在《全球創新指數》中，德國於 2016 年重返世界前十名寶座，至今仍維持第 9 名的佳績；在全球競爭力排名中，德國憑藉成熟的創新生態系，於「智慧財產權、企業投資與創新」兩大面向展現創新能量，在 2019 年全球競爭力排名第 7。德國創新產業快速成長，2018 年約有 1,500 多家新創事業，累計至 2019 年德國孕育出 12 家獨角獸企業，主要分佈在電子商務、醫療、旅遊、汽車和運輸、金融科技以及數據分析管理產業。

四、以色列：政府主導創業投資體系

以色列憑藉其優質的人才、企業家文化、勇於創新的精神及政府長期對科技研發的大力支持，在技術創新地位上屹立不搖，於通訊、網際網路、醫療、農業、生物科技、資安、海水淡化等產業，具有多元的突破性技術。據統計，其人均創新企業數量、高科技公司皆位居世界第一；人均專利數量為全球第五，僅次於日本、瑞典、瑞士和韓國。儘管土地面積、人口數量、天然資源和位居局勢複雜的中東地區等條件，以色列依舊是世界領先的創新中心，並喻有「創新創業之國」和「矽谷第二」之美名。

截至 2019 年止，以色列共有 10 家獨角獸企業，以及 392 家孵化器和加速器機構。以色列發展出成熟的創新投資環境，主要來自政府主導的創業投資政策，以及創業文化之結合成果，激發企業投入研發、促進大學高科技研究，帶動整體創業精神。2018 年以色列高科技的投資金額高達 64.7 億美元，較 2017 年成長 17%、為 2013 年的兩倍之多。目前，以色列約有 8,400 家高科技新創事業，每年約有 600 多家公司設立，成為全球最高人均科技新創公司數之地區。

台灣創新生態系面臨之挑戰

張鼎聲指出，「商業化成熟度、投資環境走向、增進人才培育」三大面向，為產官學界須齊力思考並擬定長期計畫的目標。

一、商業化成熟度

為加速發展初期到上線營運的時效，新創事業經常發生創新技術與產品市場潛力無法徹底發揮，以致商業化成熟度不高的問題；同時，也因未精準進行市場調查分析，導致無法順利量產與接軌市場。就回歸商業本質的角度分析，台灣新創事業須面對內需市場小、市場規模受限的現況，於創新創業的第一天起，採取國際市場思維、放遠目標市場，並在商業模式驗證過程中，釐清事業藍圖樣貌、價值主張以及產品優勢。

二、投資環境走向

根據各大調研機構公布結果，2019 年「一般企業與企業創投機構」(Corporate Venture Capital, CVC) 投資金額與件數持續攀升，投資金額達 571 億美元 (VS. 2018 年 +3%)、交易活動 3,234 件 (VS. 2018 年 +8%)，創下歷史新高！反觀，2019 年「創業投資」(Venture Capital, VC)，其中，美國投資熱點矽谷投資熱度降溫，亞洲地區則受中國大陸資本寒冬影響，投資金額約在 2,130 ~ 2,530 億美元之間，投資件數則 14,500 ~ 21,000 件。

然而，近期新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情蔓延，導致旅遊、醫療保健及供應鏈等發生大規模影響，加劇全球金融市場動蕩，並牽動創業融資、投資風向、商業投資組合、投資觀望時程等，可預期 2020 年亞洲地區私募市場投資將受重創。根據數據指出，2020 年第一季中國大陸投資動向與 2019 年第一季相比，已公布的投資事件衰退 39%，已揭露金額衰退 10%；與上季相比，投資事件衰退 38%，已揭露金額衰退 35%。

三、增進人才培育

新興科技於產業端的垂直整合應用持續發酵，促成更多顛覆性的新創事業商業模式崛起。綜合 CB Insights、Crunchbase 統計數據，2010 ~ 2019 年全球計有 579 家獨角獸企業，跨足「電子商務、金融科技、社交 / 娛樂 / 媒體、健康醫療、大數據 / 商業分析 / 雲端、汽車科技、人工智慧」等領域。其中，人才是推動科技創新、提升產業動能的關鍵。面對白熱化的人才爭奪戰趨勢，部分企業採取投資收購或策略聯盟，加速人才引進與健全創新生態。人才培育已成為企業、國家和城市所關注的議題，建議從「發展性、吸引力、培養力、留才力、全球化」五大面向出發，強調以開放的態度吸引創新創業型人才進駐。D



溫紹群
電信、媒體及娛樂產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

5G 與後疫時代電信業者的新角色 - 智慧城市營運商

勤業眾信聯合會計師事務所電信、媒體及娛樂產業 / 負責人溫紹群執行副總經理

隨著這次 COVID-19 疫情改變了人民的生活與工作型態，政府需建立具備韌性 (resilience) 的城市治理因應措施；而偕同智慧城市生態系夥伴，運用科技解決城市治理問題與提升人民生活品質，將是發展智慧城市的一個重要契機。由於全球邁入 5G 與後疫情時代，未來智慧城市場景的背後，將由多種通訊技術與物聯網裝置組成，電信業者可進一步思考定位，積極發揮戰略角色。

事實上，在這次 COVID-19 疫情中，電信業者除了必須維持關鍵基礎設施的保護與營運，更扮演著重要的抗疫戰略角色。例如，政府與電信業者合作開發防疫追蹤系統，透過電信基地台訊號掌握病毒足跡，以減少感染的發生。在危機與疫情期間協助員工、企業、民眾、城市與政府的應變與韌性。

未來，電信營運商在推動智慧城市發展上，亦然具備得天獨厚的優勢，它不僅能為城市提供通訊網路基礎建設，更將逐步串連起城市的各種智慧設備，進而掌握雲端及大數據等重要資源。另一方面，電信業者與智慧城市生態中的夥伴合作，一起開發與建設城市中的智慧應用，在產業中扮演重要的平台角色。

根據 Deloitte《5G 賦能智慧城市白皮書》中指出，綜合電信業者所擁有的技術資源、整合能力與產業地位，電信營運商在智慧城市中適合扮演以下三種角色：

一、網路基礎設施建設者

在不久的未來，5G 網路將提供全球智慧城市穩定的連線，它不僅是實現城市萬物聯網的重要基礎，並為城市大數據的蒐集和傳輸提供管道。而電信業者身為 5G 網路的建設和營運者，具有天然的資源，及網路營運與管理優勢。當智慧終端裝置普及後，城市居民的衣

食住行，將與無所不在的手機或物聯網裝置產生互動，此一趨勢將使未來智慧城市產生的資料量與日俱增，且在海量資料的採集和處理上佔據先機，掌握巨大的商業和社會價值。

二、解決方案提供商

電信業者善用其網路基礎設施，結合雲端運算、大數據等資源，可透過與下游應用結合，與垂直領域業者進行合作，提供智慧城市應用場景的解決方案。

電信營運商作為通訊網路的服務提供者，不僅服務一般用戶與消費者，也具備服務政府及企業客戶的完整服務能力。同時，經過專業的培育及經驗累積，電信營運商的服務團隊累積大型專案執行的經驗和能力並具備資訊安全意識，可確保客戶 IT 系統安全、穩定運行。

三、平台營運服務商

近年來電信營運商一直致力於推動各產業的轉型升級，聚焦智慧醫療、智慧交通、智慧製造等重點領域，相繼與垂直領域及新創公司聯盟合作，並在實驗場域內持續推動應用落地。智慧城市涉及居民生活和產業活動的各種面向，只有實現城市資訊整合共用、資料開放、集中管理並多單位協作，才能將智慧城市的優勢發揮最大化。

在各城市營運單位的作業與資訊互通後，智慧城市的營運管理複雜程度將上升，此時可由電信營運商設立智慧城市營運平台，並對其進行專業化管理，以數位城市營運管理平台為核心，向政府和企業提供智慧城市營運、支援和維護等增值服務。

例如，營運商可通過開放 API 介面，將智慧城市合作

廠商之應用智慧整合至城市平台，為廠商開放網路資源、數據資料及其他營運服務。

然而，在 5G 時代，電信營運商將加速轉型以鞏固其在產業中的領導角色。首先電信業者需更深入參與垂直領域，培養和開發 5G 與各產業相關的應用場景，並透過發展垂直領域平台或提供解決方案來創造新獲利模式。

在《5G 賦能智慧城市白皮書》中指出，電信業發展解決方案有兩種方式：一是將提供網路切片給垂直領域合作夥伴。合作夥伴將 5G 網路與自身產品或服務結合銷售給下游客戶，再將營收與電信營運商分成；二是營運商通過收購、合資或合作的方式將垂直領域的專業能力與自身網路資源進行結合，並直接向終端企業客戶提供解決方案。

礙於智慧城市將面臨投資巨大、技術整合複雜等一系列挑戰，由單一政府機關單位或企業單獨進行建設和營運都顯得不夠完善，因此，產業鏈中跨領域合作共建智慧城市將會是未來的趨勢。電信營運商可以善用本身資源以及產業地位優勢，結合產業合作夥伴，共同推動智慧城市建設，電信業者才能逐漸成為「智慧城市運營商」，與政府攜手推動智慧城市的永續發展。



(本文已刊登於 2020-05-06 FUTURE COMMERCE 未來商務 產業焦點：<https://fc.bnext.com.tw/smart-city-5g-network-provider/>)



商業事件審理法下非訟事件審理概覽

眾達國際法律事務所 / 王懷宇律師、蔡杰玫律師



2019年12月17日立法院三讀通過商業事件審理法(下稱「商審法」), 規範由商業法院統一管轄爭議金額新台幣一億元以上重大商業訴訟及特定商業非訟案件, 此為台灣首次設立商業專業法院, 堪稱近年最重大法制建設。商審法預計於兩年內正式施行。

過往重大商業案件最為人詬病者, 莫過於法院缺乏有效處理商事案件之機制及經驗, 導致重大商業訴訟嚴重延滯, 使當事人紛爭多年懸而未決, 影響當事人權益至鉅。不僅商業「訴訟」案件對商業活動具重大意義, 商業「非訟」事件如公開發行股票公司之裁定收買股份價格, 因事涉少數股東重大權益, 亦須交由講求效率、專業之商業法院統籌。本文以下聚焦說明商審法下商業非訟事件審理之規範。

商審法明定管轄兩項非訟事件, 包括公開發行股票公司裁定收買股份價格、公開發行股票公司選任及解任臨時管理人或檢查人, 且因商業環境與時俱進, 為因應將來發展需求, 往後若依法或經司法院指定, 商審法管轄範圍亦得包括其他非訟事件。

有關裁定收買股份價格, 源自於少數股東因不同意公司重大事項之決議而請求公司收買其股票, 過去實務上常發生股東與公司間對於收買價格認定不一而爭訟。

商審法除將收買價格之審理及裁定納入規範, 並特別針對由數位股東分別提起聲請裁定收買股價, 規範應準用民事訴訟法有關選定當事人或公告曉示併案請求等規定, 由多位有共同利益之股東選定一人或數人為全體進行程序, 或由法院公告曉示其他共同利益之股東併案請求, 以節省司法資源並加快審理速度; 另法院選任檢查人鑑定公司財務實況, 協助評估收買價格時, 有關檢查人報酬, 改變過去由聲請之股東及公司負擔各半之規定, 而規範公司不僅須全數負擔檢查人之報酬, 亦須負擔聲請程序之費用。

此外, 若董事會不為或不能行使職權導致公司有受損害之虞時, 有關選任及解任臨時管理人之問題, 因嚴重影響公司股東及其他利害關係人(例如債權人)合法權益, 故商審法規範法院在裁定前, 須徵詢被選任人之意見, 免除被選任人不欲擔任此一職位, 而無心為公司最佳利益管理公司的風險; 且法院得命公司酌給報酬, 並由法院徵詢主管機關、檢察官或利害關係人意見後, 決定報酬多寡, 以免使公司給付金額流於恣意, 降低被選任人擔任此職之動機。至於在法定特定情形下應選任檢查人檢查公司業務或財務有關之簿冊、文件及財產之事項, 大致準用上述臨時管理人之規定。

總結來說, 由於上述非訟事件皆有關公司經營及股東權益, 涉及相關方權益重大, 故商審法將部分公司法、證券交易法及企業併購法下之非訟事件一併納入, 統一交由商業法院管轄, 並給予較為詳細之程序指示、建立有效率之制度, 期能提升經濟發展與產業競爭力, 建立台灣企業、司法良好形象。D

(本文已刊登於 2020-05-21 工商時報 A6 名家評論版)

2020年6月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
LIVE6101	06/10(三)	09:30-12:30	【直播】年度預算編製與控管實務	黃美玲
LIVE610	06/10(三)	14:00-17:00	【直播】從現金流量表掌握企業的經營管理	彭浩忠
JUN01	06/11(四)	14:00-17:00	中國大陸個人所得稅新變化影響	闕月玲
TX11-3	06/11(四)	13:30-17:30	第十一期 營業稅實務精修班 營業稅進項稅額申報扣抵實務	詹老師
GF01-1	06/11(四)	09:30-16:30	第一期 企業高階經理人財務策略運用培訓班 高階經理人經營管理的財務策略運用	彭浩忠
HFM11-4	06/11(四)	09:30-17:30	第十一期 企業財務主管實務研習班【進階篇】 如何透過經營分析提升企業競爭力	黃美玲
JUN02	06/12(五)	14:00-17:00	境外電商最新營業稅及營所稅解析	戴群倫
BFR01-5	06/12(五)	09:30-16:30 (共 18 小時)	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班【報表篇】 集團間關係人交易沖銷暨會計處理實務解析 · 需沖銷之關係人交易之辨認 · 合併財務報告關係人交易沖銷技巧 · 關係人交易特殊問題及沖銷實務探討	江美艷 王儀雯
JUN03	06/23(二)	09:30-16:30	外商投資法生效後台資企業因應對策實務解析 (含組織形式與權力機構之調整)	陳彥文
JUN04	07/10(五)	09:30-16:30	NEW~ 營運循環之風險管控與內控內稽實務	李新發
JUN05	06/15(一)	14:00-17:00	跨境交易之稅務處理及節稅探討	許嘉銘
LIVE616	06/15(一)	14:00-17:00	【直播】從資產負債表分析掌握企業營運風險	彭浩忠
JUN06	06/16(二)	14:00-17:00	2020 國際 BEPS 13 更新對台商 TP 新挑戰	林信佑
LIVE617	06/16(二)	14:00-17:00	【直播】家族企業傳承稅務大小事	王瑞鴻
LIVE6171	06/17(三)	09:00-12:00	【直播】企業如何因應疫情所衍生之營運衝擊	黃帥升 洪志勳 黃正欣
LIVE6172	06/17(三)	14:00-17:00	NEW~【直播】外匯市場、匯率風險及企業避險策略： 兼論肺炎疫情對經濟之衝擊及企業因應之道	李宏達
JUN07	06/17(三)	09:30-16:30	NEW~ 新冠疫情衝擊下企業勞資糾紛處理實務	周志盛
LIVE618	06/17(三)	14:00-17:00	【直播】資金匯回管理運用及課稅條例適用解析 及落日後 CFC 生效之影響	張瑞峰
JUN08	06/18(四)	14:00-17:00	台商在中國大陸營運可能涉及的刑事責任問題	陳彥文
HFM11-1	06/18(四)	09:30-17:30	第十一期 企業財務主管實務研習班【進階篇】 管理報表設計與數據分析實務	黃美玲
LIVE619	06/19(五)	09:00-12:00	【直播】未雨綢繆，談企業韌性與營運持續管理	田嘉雯

- 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。DTTL 全球每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, DTTL 並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

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

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte 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。