

封面故事

- 後疫時代觀光旅遊業再創高峰？人性化體驗是關鍵

Deloitte Private

- 未上市櫃股票交易所所得重啟課稅

產業觀點

- 從生活零售產業近期併購看新零售時代的變革

專家觀點

- 數位時代到「數位分身」時代正爆炸性成長之應用



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。

編輯聯絡人



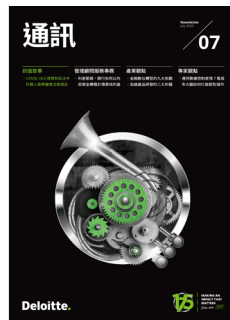
吳品儀小姐

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



朱家齊小姐

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



上期回顧：

因應 COVID-19 所發布之入境管制及法令 陸籍及外籍人員聘僱應注意之相關規定



接收所有財稅、產業、活動訊息，歡迎加入勤業眾信官方 Facebook 粉絲團 (搜尋 Deloitte (TW))



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



人才招聘、節慶活動及員工福利等軟性議題，歡迎追蹤勤業眾信 Instagram 官方帳號



持續針對關鍵議題推出數位影音內容及線上研討會，歡迎訂閱勤業眾信 YouTube 頻道

「後疫情」時代觀光旅遊 業再創高峰？人性化體 驗是關鍵

Deloitte
Monthly

目錄

■ 稅務面面觀

- BEPS 深入解析
- 06 BEPS 國際動態
- 跨國稅務新動向
- 08 澳洲：稅局關注特定型態之跨境交易
- 中國稅務與商務諮詢
- 10 中國大陸關聯企業間跨境服務提供查核議題探討
- 中國稅務與商務諮詢
- 12 提高中國大陸企業通關效率，掌握外銷先機

■ 法律諮詢服務專欄

- 14 從誠信經營守則修訂談反貪腐政策之落實

■ 風險諮詢服務專欄

- 15 RPA 導入成功的第一步 - 自動化流程評估
- 17 面對數位轉型企業如何因應不同市場的法令遵循需求超前部署

■ 管理顧問服務專欄

- 19 製造業的績效管理報表建置實務

■ Deloitte Private

- 22 未上市櫃股票交易所得重啟課稅
- 24 財政部預告修正「所得基本稅額條例」擬自 110 年 1 月 1 日起恢復個人未上市櫃股票交易所得計入個人基本所得額

■ 產業觀點

- 26 「後疫情」時代觀光旅遊業再創高峰？人性化體驗是關鍵
- 29 從生活零售產業近期併購看新零售時代的變革

■ 專家觀點

- 31 從數位時代到「數位分身」時代！哪些應用正在全球爆炸性成長？
- 大成台灣法律專欄
- 33 大同公司股東會爭議評析

■ 勤業眾信講座訊息

- 38 2020 年 8 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：阿根廷國稅局發布新移轉訂價規範細節

阿根廷國稅局於 2020 年 5 月 14 日發布 2020 年 General Solution 第 4717 號 (GR4717)，內容旨在針對 2018 年 1 月 1 日以後之財務年度訂定提交移轉訂價文據之規範，包含新增的第 2668 號表格、當地報告及集團主檔報告。

申報期限

關於第 2668 號表格、當地報告及集團主檔報告的申報期限，請詳下表：

財務年度截止於	申報期限
2018 年 12 月至 2019 年 5 月	2020 年 6 月 10 至 14 日
2019 年 6 月至 2019 年 11 月	2020 年 8 月 10 至 14 日
2019 年 12 月至 2020 年 4 月	2020 年 10 月 10 至 14 日

針對財務年度截止於 2020 年 5 月以後之年度，申報期限如下：

- 第 2668 號表格及當地報告：該財務年度截止後 6 個月內；
- 集團主檔報告：該財務年度截止後 12 個月內。

提交門檻及應揭露資訊

針對第 2668 號表格，納稅人若滿足以下條件，應詳細揭露交易內容：

- 若納稅人年度進、出口金額加總超過阿根廷比索 1,000 萬元 (約當新台幣 420 萬元)，則須針對其跨境第三方交易揭露交易對象之名稱、地址、交易金額及收、付款方式等；
- 與關係人及位於低稅率或稅務不合作地區的實體間當年度交易金額超過阿根廷比索 300 萬元 (約新台幣 130 萬元) 或個別交易金額超過 30 萬元 (約新台幣 13 萬元) 者，應詳細揭露其交易內容。

即便納稅人無符合上開情況之交易或與前期申報內容一致無變化，也必須在當年度及以後連續 2 年度提交第 2668 號表格，並在表格中標明「不適用」。若連續 3 年未達提交標準，則可免申報第 2668 號表格，惟若未來達到門檻後仍須進行申報。

當地報告

若納稅人達到以下門檻，則須備妥當地報告並附於第 4501 號表格中進行申報：

- 當年度關係人交易金額超過阿根廷比索 3,000 萬元 (約新台幣 1,300 萬元)；
- 納稅人所屬之跨國集團須提交國別報告或集團主檔報告，並且納稅人當年度之關係人交易金額超

過阿根廷比索 300 萬元 (約新台幣 130 萬元) 或個別交易金額超過 30 萬元 (約新台幣 13 萬元)；且

- 納稅人與位於免稅或稅務不合作地區之實體間當年度跨境交易金額超過阿根廷比索 300 萬元 (約新台幣 130 萬元) 或個別交易金額超過 30 萬元 (約新台幣 13 萬元)。

集團主檔報告

若納稅人符合以下門檻，則無須提交集團主檔報告：

- 前一年度集團合併收入未超過阿根廷比索 20 億元 (約新台幣 84 億元)；且
- 當年度與海外關係人交易金額未超過阿根廷比索 300 萬元 (約新台幣 130 萬元) 或個別交易金額未超過 30 萬元 (約新台幣 13 萬元)。

根據 GR4717 之附件二，阿根廷當局對於集團主檔報告之揭露資訊與 OECD 的標準基本一致，惟報告內容必須經過公司法務代表或其他有權代理者之簽證。

資料來源：

參考【Deloitte: Tax@hand "Details of new transfer pricing documentation requirements, filing deadlines released"】。

行動計畫 13：以色列重申對移轉訂價查核舉證義務之立場

以色列國稅局 (ITA) 於 2020 年 6 月 2 日發布了 2020 年第一號稅務法案 (Tax Circular 1 / 2020)，內容旨在澄清 ITA 對於當納稅人提交移轉訂價文據予 ITA 後，將視為已履行稅務遵循的義務，則舉證責任於後續評估過程中將轉移給 ITA，但也有一些限制情況。

背景

以色列稅務條例第 85A 章節及相關法規指出，納稅人應就其跨境關係人交易向官方審核人員提供交易相關資料，內容包含各式移轉訂價文據以及海外關係人基本資料與採用之移轉訂價方法等。並且，第 85A 章節中提到，相關文據一經提交予審核人員，未來若審核人員就關係人交易之訂價結果與原先的結論有異議時，相關之舉證責任應由審核人員承擔。

Tax Circular 1 / 2020

本次法案取代了 2008 年第三號稅務法案第 2.5 章的

內容，並且著重說明了移轉訂價文據的審核標準供納稅人參考，然而，隨著本法案就納稅人須提交的文據以及審核過程中的考核標準提出了新增額外文件的要求，也同時增加了稅局舉證責任的要求。

本法案中強調，移轉訂價文據中的資訊應要足以佐證納稅人在移轉訂價分析過程中採用的分析方法及結論，並且前述資訊的正確性應由納稅人負責確保。此外，納稅人應知悉僅憑移轉訂價文據的提供並不足以保證稅務遵循的落實，應隨時備妥相關補充說明文據以佐證自身的移轉訂價分析結果。

即便本法案中並未明定何種情況下會需要提供哪些補充說明文據，但官方亦提供了以下清單供納稅人做參考：

- 受控交易之帳載與稅務申報方式及其證明；
- 選用移轉訂價方法之合理性說明；
- 可比較公司之搜尋邏輯說明；
- 遭剔除之潛在可比較公司名單；及
- 差異性調整原因說明。

本法案中強調當審核人員因為移轉訂價文據的完整性不足而不採用時，該人員也不須為納稅人提供額外的分析進行佐證，審核人員有權獨立判斷是否採用納稅人提交的結論並且根據自身的判斷提出不同的結論，惟該結論亦必須建立在合理的評估基準上。

觀察與解析

本法案的立意旨在提升未來納稅人提交的移轉訂價文據之品質，並且明確當納稅義務人無法提示稅務人員要求之文件時，稅務人員則可免除其舉證責任及義務並據其最佳判斷進行核實。對此，納稅人應盡早諮詢專業顧問，除了提前確保移轉訂價文據之備妥外，亦須檢視自身常規交易分析過程中的資料佐證是否足夠完整，以規避未來可能面臨的潛在稅務遵循風險。D

資料來源：

【Deloitte: Tax@hand "ITA reaffirms position regarding burden of proof in transfer pricing audits"】。



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》

澳洲：稅局關注特定型態之跨境交易

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

澳洲稅局 (Australian Taxation Office) 於 2020 年 5 月 25 日發布稅務新聞稿 (Taxpayer Alert 2020/2; TA 2020/2)，針對外國投資人藉由不當安排之跨境交易投資澳洲公司闡述其疑慮及考量。澳洲稅局發布此類稅務新聞稿主要係讓納稅義務人了解目前澳洲稅局關注哪些被標記為高稅務風險之特定交易，同時也概述此類安排所採取之方法。

依據新聞稿 TA 2020/2，此類相關交易通常顯現下列一種或多種特徵：

- 澳洲居住者公司無法藉由一般傳統對外舉債籌資方式取得資本；
- 外國投資者早已參與此澳洲居住者公司之管理、控制、投入資本於此澳洲公司，或者剛開始參與管理、控制或投入資本作為其投資之一部分；
- 此項投資之特性和純債權 (vanilla debt) 或股本投資並不相同；
- 此項投資提供外國投資人使其可直接從該特定澳洲公司之資產或其業務中取得經濟報酬 (economic return)，不論該報酬屬於未來賺得之利潤或處分所產生之利得。

新聞稿 TA 2020/2 內容包括兩個特殊交易之範例：

範例一係關於澳洲居住者公司自境外第三方投資人 (不論直接或間接經由與澳洲簽署租稅協定之國家成立之子公司) 取得資金之交易安排。此類安排將給第

三方投資者帶來比傳統借貸更高之報酬，當該澳洲公司出售其資產時，除可產生額外之報酬外，此類出售交易根據澳洲稅法更毋須課稅。同時，相關應付利息亦可遞延至澳洲公司出售上述資產之時點認列，意即該澳洲公司出售資產時，可藉由給付予境外投資人之支出而降低其應稅利潤，不論上述支出是納入計算資本利得之減項或是藉由認列費用扣除而減少該澳洲公司之課稅所得。

範例二係為澳洲居住者公司擁有採礦權且自境外第三方投資人取得資金之交易：

1. 出資方式係藉由新創設之權利出資，該權利係按出售或處分天然資源總收入之比例計算收入；
2. 境外投資人母公司持有之美國子公司 (本身為美國稅務居住者) 取得此項權利並向澳洲居住者公司收取權利金，該權利金可適用美國及澳洲租稅協定中之相關優惠；
3. 境外投資人並未獲得澳洲公司採礦權之法定利益 (legal interest)；及
4. 給付予境外投資人之報酬依據澳洲稅法毋須課稅。

澳洲稅局認為此類安排之目的可能在於規避澳洲稅負，因為藉由此項安排，既可避免給付予境外投資人之投資報酬需負擔澳洲稅負，同時，該項給付亦可認列費用扣除從而降低澳洲公司之課稅所得。

新聞稿也特別指出澳洲稅局關注此類安排相關稅務

法令之遵循程度，包括債權股權比例、資本利得、扣繳稅款、反資本弱化法令、租稅協定之適用、移轉訂價、及反避稅條款(包括是否適用移轉利潤稅法)等規定。

澳洲稅局同時也思考上述交易安排是否符合外國投資審查局 (Foreign Investment Review Board) 之規定。納稅義務人及稅務顧問涉及此類特殊安排可能引起澳洲稅局加強審查之力道，特定情況下甚至可能產生罰鍰及適用相關促進人處罰法規 (promoter penalty rules)。

下一步

澳洲稅局表示參與或考慮參與此類交易之納稅義務人應思考其交易是否具備上述新聞稿提及之特徵。澳洲稅局鼓勵受影響之納稅義務人尋求獨立且專業之建議，並與澳洲稅局接洽及討論該交易安排之適法情況。D



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



關月玲
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

中國大陸關聯企業間跨境服務提供查核議題探討

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 / 林淑怡會計師、關月玲協理

中國大陸近期發展系統化與智能化數據庫之趨勢下，是以移轉訂價查核工作也開始採用數據比對方式進行選案調查。某台資集團公司正因為其各項稅務數據指標在大數據庫中呈現異常，其中包含服務費用支付計價方式不明確、個體利潤率和稅收貢獻率明顯低於集團整體水準，另相較於同業企業亦顯著低於當地的平均利潤率等，因此被選案並立案調查。

以下列舉數個關聯交易中常見之費用支付案例，分析中國大陸稅務機關可能會實施特別納稅調整之原因：

一、額外受益支付之服務費用

境外母公司 A 以集中採購、整合內部資訊系統、集中化管理、提升借款能力等方式提升集團營運效率，關聯子公司 B 公司因此獲得較好購買條件，並取得較優惠的借款利率等，A 公司以此名義向 B 公司收取服務費用。由於 A 公司無法具體說明提供中國大陸境內 B 公司的具體服務項目內容，故稅務機關因此實施特別納稅調整，調增稅額。

二、一般性投資管理費用之支付

境外母公司 A 為保障投資利益對中國大陸境內 B 公司實施的控制、管理和監督等勞務活動，如對 B 公司的經營、財務、人事等事項進行策劃、管理、監控等活動，並向 B 公司收取服務費用，此項支付行為可能被稅務機關認定為了保障投資方自身利益而產生的活動性質，中國大陸境內 B 公司未有任何效益，因此該費用將不予認列。

三、利息費用支付必要性之認定

中國大陸境內 B 公司和境外母公司 A 簽訂借款合同，規定 A 公司向 B 公司提供之借款其利率按境內金融機構同期同類貸款利率收取，惟限制該借款僅能用於 A 公司指定的新產品生產作業，且 B 公司將生產的產品全部銷售回 A 公司。由於 B 公司借款及生產產品的最終受益者是境外關聯方 A 公司。稅務機關認為 A 公司提供借款所產生之利息費用，已經在低價購買回 B 公司生產產品交易中得到了補償，故不予 B 公司認列該利息費用進行抵稅。

四、與承擔風險無關的服務費用支付

中國大陸境內 B 公司從事全功能製造職能，其主要功能是研發、銷售與製造生產。境外母公司 A 主要為專利技術所有權人，註冊於第三地免稅地區，其雙方簽訂合約規定，B 公司須向 A 公司支付技術顧問費用。由於 B 公司執行了生產技術的維護及改良，但 A 公司並未有相對應之協助與支援，故 B 公司所支付的技术服務費用容易受到中國大陸稅務機關挑戰。

五、未有直接或間接經濟利益的服務費用支付

中國大陸境內 A 公司是一家單一功能的加工型電子合約製造商，其產品產製購銷環節無相關特殊技術使用之情況，但根據合同規定，A 公司仍向其境外關聯方 B 公司支付技術許可使用費。由於 A 公司支

付了與其實際經營活動不相匹配的勞務費用，導致其盈利能力明顯下降，因此稅務機關對於 A 公司向境外關聯方 B 公司支付技術使用費進行了調查，並剔除該支付的費用，調增稅額。

上述之各項情況，依據國家稅務總局發佈的《特別納稅調查調整及相互協商程式管理辦法》（國家稅務總局公告 2017 年第 6 號，以下簡稱「6 號公告」）第 34 條規定，企業與其關聯方發生勞務交易支付或者收取價款不符合獨立交易原則而減少企業或者其關聯方應納稅收入或者所得額的，稅務機關可以實施特別納稅調整。且第 35 條規定，企業向其關聯方支付非受益性勞務的價款，稅務機關可以按照已稅前扣除的金額全額實施特別納稅調整。

台資企業在中國大陸隨著內外經營環境的嚴峻，為因應此變化在營運流程的規劃上考量亦更多、促使關聯交易日趨複雜的現實情況，以及稅務機關稅收監管善用系統化與智能化數據庫能力日益強化，相關企業的涉稅風險也越來越受到關注，鑒於全球稅務環境逐漸透明，加上今年受新冠肺炎 (COVID-19) 疫情的衝擊影響，建議台資企業的內部交易應儘量做到獨立與公允。台資企業需高度關注交易合同、發票或同類交易價格資料等證據的收集和整理，作為面對各地區稅務機關之說明文據。以因應未來面對稅務機關查核時已有具備的佐證資料與其抗辯，降低補稅的風險或金額。D

以上參考：

- 〈非受益性勞務支付實施特別納稅調整的六種情形〉，王開智、楊瀟。
- 〈抓住關鍵點，防控利潤移轉稅務風險〉，華稅律師事務所。



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》

提高中國大陸企業通關效率，掌握外銷先機

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

許多中國大陸台商企業都有過這樣的疑問：海關三五時來稽查，自家公司的海關稽查頻率是不是比其他公司高？自家公司貨物進出口查驗率高，拉長通關時間，有什麼方法可以提高通關效率？國外客戶催交期，能早一天是一天，要怎麼爭取優先通關？以上這些問題的答案，可能都在海關信用等級。

中國大陸海關將企業區分為「高級認證企業」、「一般認證企業」、「一般信用企業」及「失信企業」等四類，對不同信用等級的企業，分別進行相應的

管理措施。在「誠信守法便利、失信違法懲戒」的原則下，中國大陸海關將根據企業內部控制、財務狀況、守法規範及貿易安全等四個方面，給予高信用企業享受便利措施（例如在通關、查驗方面給予便利），一般信用企業適用常規管理措施，失信企業將受到海關嚴密監管。

下表列舉了不同信用等級的企業，在海關便利措施下的差別比較：

海關便利措施	高級認證企業	一般認證企業	一般信用企業	失信企業
較低的進出口貨物查驗率	○	○	X	X
優先辦理通關手續	○	○	X	X
適用彙總徵稅措施	○	○	X	X
互認國家(或地區)給予通關便利	○	X	X	X
海關設立企業協調員	○	X	X	X
適用原產地自主聲明措施	○	X	X	X
向海關申請免除擔保	○	X	X	X
減少稽查、核查頻次	○	X	X	X
出口貨物運抵海關監管區之前向海關申報	○	X	X	X
因不可抗力中斷國際貿易恢復後優先通關	○	X	X	X

在進出口貨物查驗率與通關時間方面，依據海關總署 2017 年發佈的公開數據整理如下表，從統計數據可以明顯看出，信用等級較高的認證企業，不論是查驗率或是通關時間，都遠低於其他信用等級較低的企業。

除了透過降低查驗率提高通關效率外，高級認證企業還可以在出口貨物運達海關監管區前即向海關提出申報，讓海關提前審核，待貨物運抵監管區後即可在最短時間內獲海關放行；此外，高級認證企業還可享受中國大陸與 AEO 互認國家（或地區）海關提供的通關便利，這相當於獲得一張在全球有關國家（或地區）快速通關的 VIP 卡。

企業要取得認證資格享受便利措施，得先符合認證標準並通過海關審核，這些審核分為內部控制、財務狀況、守法規範及貿易安全等四個面向，各個面向均有具體的認證標準，以海關高級認證為例，企業需符合 31 項通用認證標準與 14 項單項認證標準，這些標準包括了企業組織機構、進出口業務流程、單證管理、內部審計、資訊系統、法規遵循、場所安全、危機管理及運輸工具安全等各方面，簡單來說，就是海關要求企業必須建立關務內控機制並落

實執行。申請認證的難點主要有二：一是海關對各項認證標準進行評測時，是按「達標」、「基本達標」或「不達標」進行判斷，而在所有認證標準中，不能有任何一項被評判為「不達標」，這就要求企業必須確保各項認證標準均被落實執行，不可廢弛任何一個項目；第二個難點則是海關進行認證工作時若發現企業存在缺失而無法通過認證，則企業必須等一年後才能申請重新進行認證，依規定企業將無法通過立即修正這些缺失再讓海關進行複查以通過認證。因此，中國大陸企業若想取得較高的海關信用等級，除了加強自身的關務管理力度外，更有效率的方法是導入外部專家，除了透過外部專家的經驗進行整改並建立管理制度外，還可以在適當時機實施模擬海關來廠認證，藉由實戰演練提高公司人員應對海關認證的能力。

企業進行認證準備工作或多或少會發生額外的整改成本，但若從長遠的角度來看，企業建立制度取得認證後，在享受低查驗率與通關便利措施之外，更重要的是透過制度管理強化了自身的關務合規性，不僅可減少海關的稽查頻率，還能有效降低關務風險。D

	高級認證企業	一般認證企業	一般信用企業	失信企業
平均查驗率	0.79%	3.51%	7.26%	93.98%
進口通關時間(小時)	7.56	14.05	22.46	94.32



張惠瑋
資深律師
德勤商務法律事務所

從誠信經營守則修訂談反貪腐政策之落實

德勤商務法律事務所 / 張惠瑋資深律師

自從台灣證券交易所在 2019 年 5 月 24 日修改「上市上櫃公司誠信經營守則」要求上市上櫃公司董事會通過以誠信為基礎的政策，建立不誠信行為風險的評估機制，管理階層出具遵循誠信經營政策的聲明，設置誠信經營專責單位至少一年一次向董事會報告，建立稽核機制及完備具體檢舉制度等措施。企業反貪腐機制的規範似乎已略見雛型，但具體上應如何落實，卻是仍由各公司自行發展，在實務上常見的是企業於其官網上公告其反貪腐政策或誠信經營的聲明，相較於國外企業規範內容的詳細程度，似乎仍有可再優化的空間。

參考國際上反貪腐的參考指引，一般反貪腐的遵循架構會包括 1. 高階主管支持與承諾、2. 發展計劃、3. 監督計劃、4. 政策明確、5. 特定風險、6. 商業夥伴、7. 內部控制與紀錄留存、8. 溝通與訓練、9. 推動與獎勵、10. 檢測與舉報、11. 違規處理、12. 定期審查與評估等項目，其中最複雜的工作當屬反貪腐法遵計畫的發展與監督，亦即規範面的設計與實際執行成效的控管，必須考慮到不同國家的法規要求，設計一套可資適用的規範，有時候必須考慮不同國家的共通適用需求。在監督方面，董事會的涉入程度可能是一個重要指標，包括指派董事指派法遵、道德委員會人員負責監督法遵計畫，專責單位負責執行法遵計畫，董事會並定期接受彙報，並評估反貪腐法遵計畫之執行與持續改善績效，如果事涉高階主管的舉報案件，董事會亦有負責處理違規行為之職責。

依照聯合國、世界銀行與 OECD 聯名發布的反貪腐、道德與法遵手冊所列舉的案例，某公司因主管在國外投標行為涉及賄賂案件而遭檢察官調查，公司董事會因而暫停所有涉案的高階經理人職務，委託外

部顧問建立防範賄賂之機制，對賄賂高風險的部門進行訪談，被訪談人員從基層員工至高階管理人員，董事會並積極參與顧問之各項專案會議，同意顧問依公司商業模式與實際運作制定，部分董事亦積極參與討論與審視相關規範條文與反賄賂機制，而董事會的支持正是該公司可以將反賄賂機制迅速上線與實行的重要因素。

再者，就利益衝突的風險控管，也是反貪腐法遵計畫應辨識的特定風險，包括員工及商業夥伴要揭露給公司可能的利益衝突，尤其是針對公司內的財務、銷售、行銷、採購及人事部門人員，另高階主管及其家屬之收入與財產也有揭露予公司的議題，公司對於利益衝突的風險也宜進一步進行風險評估，採取適當控管措施以將低利益衝突所帶來的負面影響。

本文試著藉由國際反貪腐遵循計畫的指引文件及實務案例，對於目前台灣上市櫃公司常見的反貪腐政策或誠信經營的聲明，初步探討反貪腐法遵計畫之落實有較具體的指引方向。D



張益紳
執行副總經理
勤業眾信



韓世偉
經理
勤業眾信



羅巧怡
顧問
勤業眾信

RPA 導入成功的第一步 - 自動化流程評估

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、韓世偉經理、羅巧怡顧問

近年來，在自動化的趨勢下為數眾多的企業加入了自動化的行列，其中 RPA (Robotic Process Automation 流程自動化機器人) 的導入更成為熱門的議題，從線上的研究報告到線下舉辦的研討會，RPA 軟體的選擇、RPA 的導入以及 RPA 預期會帶來的效益皆有許多討論與文獻，但相對而言卻較少將討論的重點投注在自動化流程的選擇上。所謂的「流程自動化」，顧名思義，應是以正確的流程選擇為基礎，邁出第一步，後再以自動化機器人作為實現的方式，才能夠迎來 RPA 導入的成功，客戶常提出在 RPA 導入後效益不夠顯著，或不能達到投資效益的回數，常與未正確適當的進行自動化流程的評估選擇有關。

自動化流程的評量核心

企業在規劃 RPA 導入計劃時，經常遇到的困難在於如何評量合適的流程，依照勤業眾信的專業經驗，我們彙整了兩個維度作為評量的核心依據，其一為自動化價值，另一則是 RPA 自動化合適度：

一、自動化價值

就自動化價值的定義上，除了該流程對商業的價值，實行此自動化流程的成本，亦包含在自動化價值的評估之中，說明如下：

- 自動化後流程的增值幅度：隨著整體商業大環境的推進，部分流程的執行方式或許有更進一步優化的空間。此項目會依據流程的本質進行評比，如經由流程自動化的調整，可以大幅提升作業的價值或執行效率，此流程導入自動化的價值越高。
- 流程執行時間成本的降低幅度：針對作業性高且

耗時的流程，流程執行的時間越長，則代表自動化之後，可以為原本的流程負責人員節省更多的時間，轉而進行分析性、決策性等需要更多人為判斷的高產值工作項目。

二、RPA 自動化合適度

此評量基準以 RPA 技術作為限定範疇，評量 RPA 執行的合適度。RPA 在企業應用情境下的自動化成本、執行穩定度皆是考量點，決定是否適合以 RPA 工具實現自動化，主要細項評比如下：

- 是否具備電子化資料來源：電子化資料來源，如 Excel、Word、非掃描的 PDF 檔案等，對於 RPA 的資料讀取較容易，如為紙本資料源，則往往須要輔以字元光學辨識 (OCR) 等工具，且受限於筆跡的辨識度變異大，穩定性較不足。
- 邏輯是否規則化：RPA 模擬人的操作行為，故在何種流程執行情境下，須要進入何種頁面，點選哪一個按鈕、輸入何種類型的資料，都須要在 RPA 程式開發腳本中逐一釐清，如存在需要有經驗的人來進行的判斷程序，則較難以由 RPA 執行。
- 流程執行情境重複性：流程情境的複雜度越低，則整體腳本的撰寫與維護成本較低，且多數情況下 RPA 的執行效率(資料比數 / 單位時間)亦較高。
- RPA 執行資訊環境穩定度：RPA 的特性為被動抓去系統環境的物件，故當系統環境經常性變更，則 RPA 的執行錯誤率亦隨之提高。
- IT 建置成本多寡：傳統的 IT 開發建置成本較高，且 IT 單位需要處理的資訊需求往往無法滿足業務單位使用者對於需求的急迫性，透過 RPA 的工

具，簡單的指令拖拉，輔以流程圖的使用介面，讓 user 可以立即驗證需求。

自動化流程的評量象限

結合前述「自動化價值」與「RPA 自動化合適度」兩項評量維度，交互分析後形成四象限，可作為流程選擇依據的參考，協助企業選擇更有自動化價值之作業流程：

一、自動化價值高、RPA 自動化合適度高

此類型的流程複雜度高、End-to-end 的流程長度長、涉及的系統環境種類多，需較強的資訊專業能量協助進行流程需求訪談、需求設計，並且標準化 RPA 機器人的流程輸入資料與格式、輸出資料與格式，雖須投入較多專業資源，但導入的效益也較顯著，是自動化的首選。

二、自動化價值低、RPA 自動化合適度高

此類型的流程複雜度較低，流程執行情境單純、重複性高，涉及較少的執行判斷，適合內部使用者單位在外部廠商進行教育訓練或是 RPA 技術移轉後，進行流程自動化的推展，亦是能展現流程自動化效益的重點項目。

三、自動化價值低、RPA 自動化合適度低

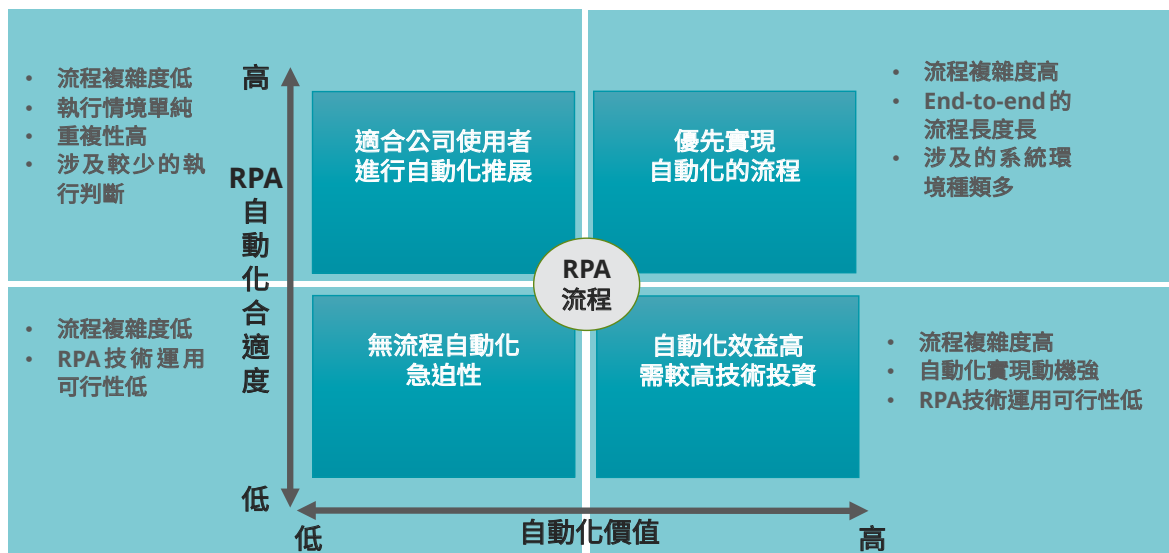
此象限的流程自動化的適合度較低，建議暫不考慮進行流程自動化。

四、自動化價值高、RPA 自動化合適度低

此象限的流程複雜度偏高、自動化實現的動機亦強，但是由 RPA 技術來實現的可行性較低，可能須要納入其他自動化的工具，如 OCR、AI 等工具方能實現，可結合其他資訊科技的輔助達成自動化，此類流程亦為自動化效益較大的流程，但實現的技術投資可能較高。

結語

在自動化的潮流之下，多數企業對 RPA 皆有一定的認知以及一定的目標與憧憬，然而，當多數企業著眼於 RPA 軟體的選擇、RPA 的導入以及 RPA 預期會帶來的效益時，現實狀況下企業時間與資源的投入未必能帶來對應或甚至是加乘的效益與產出，此成果的背後，最關鍵的，即是在導入之前流程選擇已經大方向決定了 RPA 導入成功的效益，唯有更多的重視自動化流程的選擇，RPA 的導入才能真正符合企業對於自動化的想像和期待。D



自動化流程的評量象限



鄭淑芬
副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

面對數位轉型企業如何因應不同市場的法令遵循需求超前部署

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 鄭淑芬副總經理

最近鬧得沸沸揚揚的廣明與惠普 (HP) 就先前反托拉斯案達成和解協議，這讓兩端纏訟多年的官司告一段落，惠普將撤回訴訟，廣明光電的危機也宣告解除。對於此類跨越國境、蔓延全球的法規遵循問題，已升溫成為另類的商業競爭手段。尤其在友達光電的反托拉斯案件後，台灣企業雖對於全球法令遵循提高了警戒，但是在細部操作上，常因經驗不足而無法建立有效的法規遵循機制。面對數位轉型「萬物聯網」的數位時代，物聯網與區塊鏈、AI、5G 等技術的結合，將帶來許多創新，其背後隱藏的法令遵循 / 合規 (Regulatory Compliance) 風險特別是資安風險將會成為創新服務不穩定的變數。所謂法令

遵循 / 合規主要是在控制「合規風險」，當公司未遵循法令規範、公司內部政策及程序時，可能產生法令遵循事故的風險。而法令遵循風險領域，依據公司攸關之風險不同，會有不同之法令遵循風險領域攸關順位，列舉參考示意如下。

以 5G 服務為例，5G 帶來新商機同時也帶來資安和智財權風險，台灣的 5G 通訊製造或代工業者面臨此波 IoT 商機更應該瞭解各國通訊標準及資安要求，才能確保自己的物聯網相關產品及方案可順利進入市場，鑑此企業應思考如何因應不同市場的法令遵循 / 合規需求而調整布局超前部署。



首先歸納出企業面臨法令遵循風險的六個挑戰

1. 企業無法掌握法令法規的更新。
2. 企業未能正確解讀法令法規的內容。
3. 法令法規要求，未能內化至營運流程之控制中。
4. 員工不清楚法令法規要求及其影響。
5. 企業缺乏即時偵測與防阻違法風險之機制。
6. 跨業或跨國經營時，企業未能及時注意相關法規影響。

推行法令遵循機制的三大目的

一、維護市場競爭力：

確保公司營運確實遵循外部法令與公司內部程序及政策，降低公司的經營風險與責任。

二、保護公司名譽：

員工的守法及道德意識，為法令遵循最重要的根本，防止違法行為有助於保護公司聲譽及品牌形象。

三、降低裁罰風險：

公司建立遵法制度有助於降低違反法令的機率及衝擊，企業履行善良管理人責任，降低裁罰風險。

因應不同市場的法令遵循 企業應有的作為

勤業眾信建議更具體的實務操作方式，企業應就法令遵循風險建置屬於自身的法令遵循機制，首先就法令遵循評估、法規遵循風險改善、控制設計與導入控制自評；再透過專案導入進行適法性識別，並且評估各領域之風險程度，最後決定對公司法遵風險順位及辨識法規責任單位。其中，就法規規範公司應遵循之事項，應包含明確規範控制點，與未明確規範控制點，透過專案導入將法規控制進行解析，以 PDCA 循環規劃法令遵循風險評估與控制導入可以更有效作遵法性評估。此外，更可佐以法令遵循管理系統，例如：法遵人員儀表板藉由專案執行，持續改善、強化公司作業流程與內部控制，並加上作業單位之參與，可將遵法意識、內部控制之理念內化於公司各單位之人員。法令遵循制度屬內部控制制度的一環，有關內部控制三道防線（第一道防線：自行查核制度；第二道防線：法令遵循制度、風險管理機制；第三道防線：內部稽核制度）功能。企業建立良好之法令遵循機制，以之作為維護誠信經營核心價值的方法之一，並將其納為組織文化之一環，建立整體性的法令遵循文化。D

（本文已刊登於 2020-07-24 經濟日報 B5 經營管理版）



蔡沛成
協理
勤業眾信管理顧問(股)公司

製造業的績效管理報表建置實務

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 蔡沛成協理

耗時費工編製的績效管理報表，老闆總是不滿意？

長期以來，企業致力於提升營運績效與核心競爭力，隨著資訊科技日新月異，企業為更有效率的進行營運管理、績效監控及決策支援，紛紛導入商業智慧(Business Intelligence, 簡稱 BI) 分析工具，來協助更有效率的產出績效管理報表(如下圖 1 所示)。不過，在公司投入大量資源建置後，是否真的能達到預期的效益？我們在過去接觸的企業，常看到一些不順遂的案例：財會單位與資訊單位等專案人員，投入大量人力、物力與時間建置績效管理報表，蒐

集過去既有經營管理會議所討論的績效衡量指標、研擬教科書上建議的管理指標，將各項指標一一列入後，花費大量的時間進行資料收集及驗證、調整各項指標及儀表板的呈現方式(長條圖、圓餅圖、折線圖……)、美化版面配置及配色等各種視覺化內容……等，最後一刻提報給高階主管確認時，得到的回饋卻是「這不是我要看的管理報表」、「我想看的資訊都沒有在上面」、「這個數據的表達不合理」，甚或高階主管可能不置可否，但又無法明確說出需要甚麼指標……，於是專案成員的一切努力又回到原點，必須重新設計及建置符合主管需求的績效管理報表。

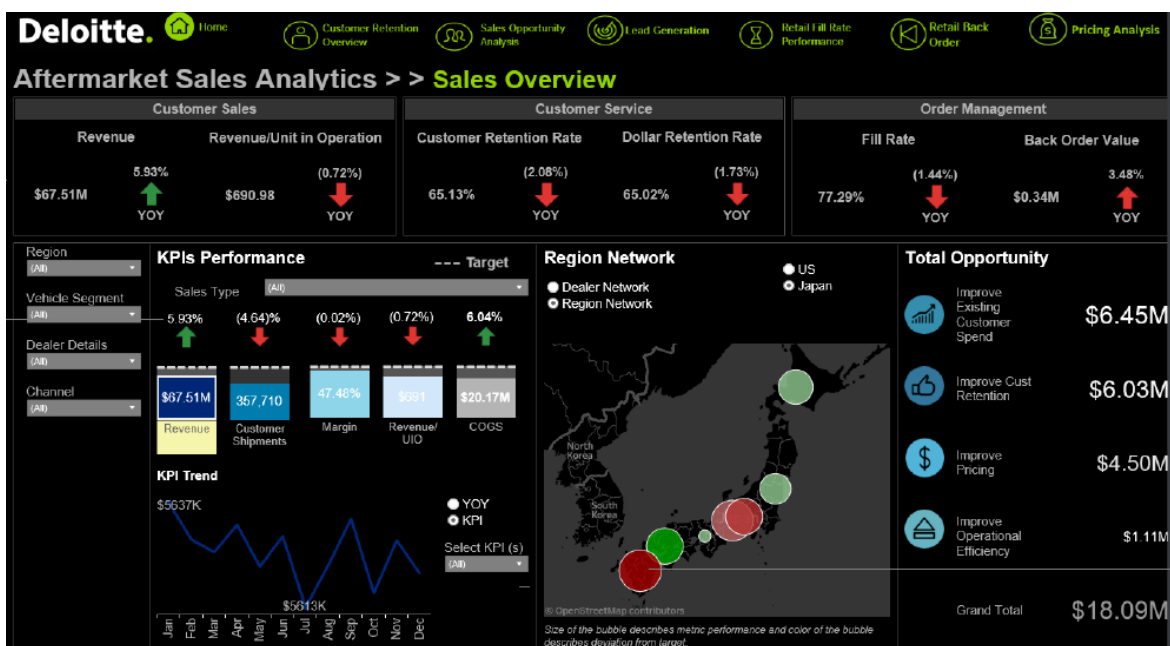


圖 1：Deloitte 協助汽車製造商產出的 BI 報表範例

為了避免以上的問題，我們必須先探討績效管理報表的目的是什麼？使用者是誰？初步我們可以這樣定義：

- ✓ 績效管理報表是為了理解企業營運績效，發覺企業面臨的潛在問題或機會，以即時判斷應採取的行動決策。
- ✓ 其主要使用者應為須對營運績效成果負責的人員，包括董事長、總經理、事業群主管……等。

因此，為確保所產出的營運績效報表內容，能夠有效協助主要使用者作出營運決策，我們建議，在營運績效報表的設計階段就應該及早與報表使用者進行對焦，確認績效管理指標相關內容。事實上，所有的商業智慧分析系統都只是輔助工具，協助提升報表產出的效率與品質、加強報表的視覺化呈現效果等，但最重要的是如何定義出符合企業自身關鍵需求的績效管理指標。而在報表開發階段應採用敏捷式開發 (agile development) 的方式推展，及早且定期與主要報表使用者對焦，持續修正開發方向以確保產出的績效管理報表符合需求。

製造業應該關注哪些管理指標？

台灣的製造業係以代工為主的產業型態，高度依賴出口貿易，包含金屬機電、資訊電子、化學工業、民生工業四大類型，無一不受國際供應鏈及全球產經環境的影響。企業憑藉擴大價值鏈的服務、掌握客戶需求、提升技術與成本競爭力等面向，強化核心能力以達成穩健的營運績效。然而，在這麼多的重要面向當中，必須瞻前顧後、兼顧內外部環境變化、定期關注的管理指標那麼多，究竟對企業本身最關鍵的是甚麼？是否有所遺漏？我們根據多年來在製造業服務的經驗，歸納出製造業績效管理報表的三個設計基礎：

績效指標應與企業策略連結

企業基於所屬產業、業務發展階段、營運議題與挑戰有所不同，並無一套標準的管理指標適用於所有企業，故在尋求最適合企業本身的績效衡量標準時，最關鍵的部分在於與公司本身的中長期營運策略、年度營運目標進行連結與細化。例如：某公司年度營運目標是拓展北美市場，則在績效指標的設計就不僅僅以常見的方式 - 切分業務單位別、內銷 / 外銷別或產品別績效，而是應更加關注北美市場的相關營收及獲利情形，甚而細化至北美市場各別客戶的營收及獲利貢獻等資訊，才足以支援管理者做出相關決策。

確認評估 / 比較的維度，作為目標、預警或激勵的校準基礎

績效指標本身的內容是「某件營運活動的結果」，只能正確、忠實表達營運的成果，若需要進一步衡量是否做的好，就必須建置相當的比較基礎與維度。比較維度的設置通常可以用來解釋企業主常常提出的問題：「實績是否做的比預期好？」、「比預期好但是比整體市場差？」、「企業整體營運實績達標，但細分各項產品 / 利潤中心都有達標？」、「現階段比預期落後但未來幾個月是否更加惡化？」等等。企業依據現行資料的齊備程度、管理的細緻程度，可以考量建置以下幾個層次的比較維度：

- 企業內部歷史資訊比較，如上期、去年同期、或營收規模 / 產品組合等營運情境相近之特定期間比較。
- 企業內部資訊下鑽 (drill down) 進行比較，如客戶別、廠區別、產品別……
- 企業外部資訊比較，如與競爭者、整體產業、或整體市場進行比較。
- 與預算進行比較，同時搭配預測數進行年度分析或未來四季度分析。

審慎評估各項績效指標的整合性

企業中各項績效指標可能分屬不同單位負責，或基於不同面向考量而設置，因此往往會有績效指標衝突的情形，例如「生產良率」與「交期準時率」- 工廠拼命改生產出貨，卻不注重良率而造成更大的損失；「營收成長率」與「呆帳金額」- 業務人員拼命接單，卻不重視客戶信用額度狀況，不追討逾期的帳款，反而影響企業的現金流並增加呆帳風險。美國哈佛商學院 (HBS) 教授 Robert S. Kaplan 於 1992 年提出的績效平衡計分卡 (BSC) 工具，即是以財務、顧客、內部流程與學習成長等四大構面衡量企業績效，建置一套更「平衡」的衡量標準。

為確保績效指標的整合性，我們依據過去服務製造業的經驗，搭配 Deloitte 全球產業資料庫的資訊，建議企業可根據製造業主要商業流程，完整檢視各項管理指標，包括銷售、生產、採購、研發等四個循環 (如下圖 2 所示)。此外，再納入後勤單位的相關面向，包含財會、人事、資訊等職能的相關指標，以強化非財務指標的考量，更能綜合各個面向、均衡的評估企業營運績效。

	細部作業流程	營運分析重點	常見營運管理報表
銷售循環	<ul style="list-style-type: none"> • 訂單/報價處理 • 出貨/發票 • 客戶關係管理 • 售後支持支援 • 產品結構分析 	<ul style="list-style-type: none"> • 訂單內容正確性、異動原因與頻率分析？ • 交貨正確性、時效性如何？ • 客戶、產品訂單結構(營收/獲利)分析。..... 	<ul style="list-style-type: none"> • 年度銷售目標達成狀況 • 月銷售額分布圖-By實績/預算/去年 • 各客戶產銷平衡(產品訂單量)績效明細 • 各產品類別產銷平衡(產品訂單量)達成狀況 • 交貨服務績效 • 應收帳款/帳齡分析 • 產品品質問題衍生費用分析 • ...etc.
採購循環	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商開發 • 採購流程分析 • 供應商整合與協作 • 供應商績效管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 主要進料項目、頻率及金額數量分析？ • 供應商交期、品質分析？ • 應付帳款分析？ • 費用(Spend)分析？ • 	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商品質客訴筆數 • 採購金額降價金額 • 採購作業程序完成率 • 採購單交期異動實績 • 快速運輸方式總採購金額 • 採購成本增減統計及收料分析 • 請購單數量頻率分析 • ...etc.
生產循環	<ul style="list-style-type: none"> • 生產和庫存計劃 • 生產績效管理 • 精益生產 • 工廠評估 • 庫存管理 • 倉庫運作管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 生產基礎資料正確性分析？ • 生產效率分析(產出/時間)？ • 生產良率、報廢分析？ • 人力使用分析？ • 原物料半成品庫存分析？ • 	<ul style="list-style-type: none"> • 單位成本(單位成本及毛利、三大要素分析) • 產品良品率 • 產品損耗率 • 生產績效(單一生產指標績效月報/單一生產基地績效月報/生產績效週報) • 負荷分析(包含稼動率及負荷率) • 批量統計 • 存貨管理績效(存貨金額/數量/客戶別存貨/庫存原因等) • ...etc.
研發循環	<ul style="list-style-type: none"> • 可行性評估管理 • 開發專案管理 • 量產移轉及圖文管理 • 產品變更管理 • 產品績效管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 研發專案開發時程與成本效益分析？ • 試產、小批量生產投入成本分析？ • 工程變更影響分析？ • 	<ul style="list-style-type: none"> • 新產品開發績效 • 開發週期 • 樣品開發成功率 • 樣品開發準時率 • ...etc.

圖 2：製造業的關鍵績效指標

我的公司也需要導入商業智慧分析工具嗎？

若依照前文介紹的相關原則，合理設計了令報表使用者滿意的績效管理指標與管理報表後，報表的產出過程與使用狀況，也並非就此一切順利，在企業運作的實務上，我們常看到以下的問題：

- ✓ 主管質疑報表數字的正確性，或是沒耐心看完所提供的報表。
- ✓ 依照不同層級的使用者，需要產出不同的分析報表。
- ✓ 報表資訊不夠及時，無法迅速回覆主管。
- ✓ 報表資訊蒐集後，需要額外投入大量人力及時間編製簡報或進行報表加工。
- ✓ 光是資料蒐集就佔據大半時間，根本談不上資料分析。
- ✓ 無法主動收到異常報告或即時警示，導致營運決策慢半拍。
- ✓

尤其在前文提到的三個設計基礎中，當報表使用者需要看到的比較維度複雜、資訊下鑽(drill down)程度細緻、又或為了考量績效間的整合性做比較分析(如派工達成率與良率做交叉比較)時，若仍使用傳統的 Excel 或 Access 工具來產出報表，將顯得事倍功半而捉襟見肘。因此，企業可以根據上述的問題

自我檢視，目前對績效報表的需求及營運管理的成熟度，是否已到了需要進一步投資相關輔助工具的門檻。若經過適當的評估、衡量，確實有產出更有效率、更有品質、更細緻的績效管理報表需求，企業應著手考慮導入商業智慧分析工具。我們預計在後續月份的《通訊》中，另行撰寫專章針對績效管理資訊科技實務做細部的分享與說明。

總結與建議

在本文中我們不斷強調，績效管理報表的關鍵在於協助報表使用者做有效的決策，故相關指標的訂定應優先與使用者對焦確認。然而，在營運績效管理方面，更重要的是透過指標的監督過程中不斷的檢討與修正，亦即 Deloitte 整合性績效管理系統強調的 PDCA 循環(Plan / Do / Check / Action)。實務上，所有績效卓越的企業並非一步成功，無非是透過持續的學習、嘗試與錯誤後調整修正，方能突破瓶頸而持續進步，而其中財會單位能否恰如其分扮演激勵者(Catalyst)的角色甚為重要。

現代大多企業中，財會單位已脫離單純後勤支援的角色，我們認為，財會單位應該更加強化激勵者(Catalyst)的功能：協助釐清公司策略目標、訂定關鍵績效指標(KPIs)，運用系統工具產生各項營運管理分析報表。透過建置適宜的績效管理報表，搭配大量資料與進階分析技術，協助企業清楚預測及控制未來風險，並及時做出差異化決策，進一步影響企業的獲利表現，引領企業持續成長。D



莊瑜敏
會計師
Deloitte Private私人暨家族企業服務



謝秉璟
協理
Deloitte Private私人暨家族企業服務

未上市櫃股票交易所得重啟課稅 審視家族企業股權傳承良機

勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) - 家族稅務諮詢 / 莊瑜敏會計師、謝秉璟協理

財政部於109年6月29日預告「所得基本稅額條例」(即最低稅負制)第12條、第18條修正草案,擬自110年1月1日起,恢復個人未上市、未上櫃且未登錄興櫃股票(簡稱未上市櫃股票)交易所得計入個人基本所得額,以健全稅制,維護租稅公平。

上市櫃股票交易所得課稅變革

最低稅負制自95年1月1日起施行,當時證券交易所得停徵所得稅,因此將個人出售未上市櫃股票之交易所得納入基本所得額課徵基本稅額,使得適用租稅減免而繳納較低稅負或完全免稅之個人,仍須繳納基本稅額(即最低稅負)。嗣後因102年至104年間實施個人證券交易所得課稅制度,未上市櫃股票交易所得回歸課徵所得稅而刪除其計入個人基本所得額課稅之規定。

惟自105年1月1日起,個人證券交易所得再度停止課徵所得稅,而未上市櫃股票交易所得卻未同步恢復納入個人基本所得額課稅,財政部為落實個人所得稅負擔對財政基本貢獻之目的,擬修法重新將個人未上市櫃股票交易所得計入個人基本所得額課稅。

及早審視把握黃金半年實現未上市櫃股票交易所得

無論是大股東個人考慮透過股票買賣方式達成家族傳承或資產重新配置之目的;家族企業成員考量以股份轉換或以股作價方式成立閉鎖性公司,個人持股控股化,達成股權集中控管,維持家族核心領導;家族成員評估併購方案,出售家族企業股權以實現獲利;原始經營團隊擬進行企業上市櫃前股權架構

調整等等交易,皆涉及未上市櫃股票所得實現。倘修法通過,110年起個人出售未上市櫃股票之稅負極可能大增,持有未上市櫃公司股票之個人應趁著修法通過前的這黃金半年,及早審視最低稅負影響,以考量是否在109年底前實現未上市櫃股票交易所得,節省潛在稅負。

除加速審視最低稅負影響,及早於今年年底前因應以節省相關稅負外,個人進行股權移轉,亦須評估及留意下列事項:

修法後未上市櫃股票交易所得最低稅負影響

由於最低稅負之免稅額為670萬,且個人最低稅負採20%單一稅率,而綜合所得稅(簡稱一般所得稅)之最高稅率為40%(股利所得分開計稅之稅率為28%),如個人須繳納之一般所得稅額已大於基本稅額,則無須再繳納最低稅負。也就是說,原本一般所得稅額已經很高的個人,即使出售未上市櫃股票所得超過670萬元,亦可能不須要多繳納最低稅負。反之,如果一般所得稅額很低之個人打算出售未上市櫃股票,就要特別留意出售未上市櫃股票交易所得對於最低稅負之影響,因為其基本所得額扣除670萬免稅額後,可能須繳納20%最低稅負。

倘於短期內無法一次移轉股權,個人亦可考慮各年度自身一般所得額,於無須多繳納最低稅負之情況下,分年出售未上市櫃股票,實現未上市櫃股票交易所得。

二等親間未上市櫃股票交易

依遺產及贈與稅法規定,二親等以內親屬間財產之買賣應以贈與論,除非能提出已支付價款之確實證

明，且該已支付之價款非由出賣人貸與或提供擔保向他人借得者。

許多第一代家族成員考慮以出售家族企業股票之方式傳承予家族成員，須留意二親等以內親屬間之未上市櫃股票買賣，必須向稽徵機關申報此股票交易係屬二親等間買賣，並取得「非屬贈與財產同意移轉證明書」。因此個人除先檢視是否有足夠之自有資金能購買股票外，亦須留意股票交易價格應與時價相符，且能提出已支付價款之確實證明，以免被視為以顯著不相當之代價讓與財產，而有課徵贈與稅之虞。

無實體股票於交易前仍須印製股票

關於未上市櫃公司股東轉讓股份，屬於「證券交易所所得」或是屬「財產交易所所得」，判斷標準係股東轉讓其所持有之股份是否有依公司法第 162 條規定辦理簽證，並完成法定發行手續，如未發行股票之股份有限公司之股東轉讓股份轉讓證書或股份過戶書等，其非屬證券交易稅之課徵範圍，轉讓時屬「財產交易所所得」。

現行公司法雖已放寬非公開發行公司可發行「無實體股票」，然而為避免非公開發行公司股東轉讓無實體股票時，對於所得屬性究為「證券交易所所得」或「財產交易所所得」有所疑慮，於股份交易前，仍建議依公司法規定印製股票並辦理簽證。

此外，由於有限公司並非股份有限公司，無發行及印製股票之規定，個人出售轉讓有限公司出資額之所得，屬於財產交易所所得，而非證券交易所所得，非屬本次預告修法所稱之未上市櫃股票交易所所得，不受此次預告修法之影響。

實質課稅議題

謹提醒注意，依所得稅法第 14 條之 3 規定，個人如有藉股權移轉之安排以減少納稅義務，稽徵機關得按實際交易事實依法予以調整。

因此個人股東如有調整投資架構之需求，為避免新法實施而考量在 109 年底前作股權移轉以減少最低稅負之際，股權交易仍應具備合理必要性，且宜同時考量稅務機關有可能會援引實質課稅來認定股權移轉事實之風險。建議先分析在新舊稅制情況下，對基本所得稅、股利所得稅之可能影響，再決定合適的時機點及方式進行投資架構調整，以妥善管理稅務成本及稅務風險。**D**



莊瑜敏
會計師
Deloitte Private私人暨家族企業服務



賴永發
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

財政部預告修正「所得基本稅額條例」 擬自 110 年 1 月 1 日起恢復個人未上市 櫃股票交易所得計入個人基本所得額

勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) - 家族稅務諮詢 / 負責人莊瑜敏會計師
勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 賴永發會計師

財政部日前預告「所得基本稅額條例」(即最低稅負制)修正草案,擬自 110 年 1 月 1 日起恢復個人未上市、未上櫃且未登錄興櫃股票(簡稱未上市櫃股票)交易所得計入個人基本所得額、計算最低稅負。

勤業眾信聯合會計師事務所 Deloitte Private 家族稅務諮詢負責人莊瑜敏會計師表示,若修法通過,個人出售未上市櫃股票之所得稅負可能劇增,對於家族企業股權傳承之影響甚鉅。勤業眾信提醒家族企業股權安排注意事項如下:

一、二親等間未上市櫃股票交易注意事項

倘第一代家族成員考慮以出售家族企業股票之方式傳承予家族成員,則需考慮二親等以內親屬間之未上市櫃股票買賣,仍需向稽徵機關申報此股票交易係屬二親等間買賣,並取得「非屬贈與財產同意移轉證明書」,此外,亦需留意股票交易價格應與時價相符且有實際價金支付,以免被視為以顯著不相當之代價讓與財產,而有課徵贈與稅之虞。

二、考量運用閉鎖性控股公司

由於閉鎖性控股公司可靈活訂立公司章程,運用限制股權轉讓、發行「黃金股」等方式,解決日後股權分散、家族成員爭奪經營權等問題,因此閉鎖性公司亦成為近年來家族企業重要傳承工具之一。家族企業可趁此機會評估是否運用閉鎖性公司,達成傳承及永續經營之目的。

三、未上市櫃公司倘發行無實體股票, 於股份交易前仍需印製股票

關於未上市櫃公司股東轉讓股份,係屬「證券交易所所得」或是屬「財產交易所所得」,判斷標準係股東轉讓其所持有之股份是否有依公司法第 162 條規定辦理簽證,並完成法定發行手續,如未發行股票之股份有限公司之股東轉讓股份轉讓證書或股份過戶書等,其非屬證券交易稅之課徵範圍,轉讓時屬「財產交易所所得」。現行公司法雖已放寬非公開發行公司可發行「無實體股票」,然而為避免非公開發行公司股東轉讓無實體股票時,對於所得屬性究為「證券交易所所得」或「財產交易所所得」有所疑慮,於股份交易前,仍建議依公司法規定印製股票並辦理簽證。

此外,由於有限公司並非股份有限公司,無發行及印製股票之規定,個人出售轉讓有限公司出資額之所得,屬於財產交易所所得,而非證券交易所所得,非屬本次預告修法所稱之未上市櫃股票交易所所得,不受此次預告修法之影響。

四、夫妻間贈與未上市櫃股票嗣後出售 之股票成本

依「個人證券交易所所得或損失查核辦法」規定,出售因配偶相互贈與而取得之股票,以該股票第一次贈與前之成本計算證券交易損益。目前由於出售股票之證券交易所所得停徵所得稅,可不考慮成本之影

響，然若修法實施後，個人股東需留意出售受贈自配偶之股票時，需以該股票第一次贈與前之成本計算損益，成本可能較低，而有較高之所得及最低稅負。

五、考慮分年出售未上市櫃公司股票以降低最低稅負影響

若個人所須繳納的一般所得稅額高於基本稅額，則不需再繳基本稅額。因最低稅負之免稅額為 670 萬元，且個人最低稅負制之單一稅率為 20%，一般所得稅的最高稅率為 40%，如個人須繳納的一般所得稅額已大於基本稅額，則不需繳納基本稅額。因此於修法通過後，個人股東仍可考量在不增加最低稅負的情形下，分年轉讓股份達到傳承之目的。

六、實質課稅議題

依所得稅法第 14 條之 3 規定，個人如有藉股權移轉之安排以減少納稅義務，稽徵機關得按實際交易事實依法予以調整，因此提醒個人股東如有調整投資架構之需求，為避免新法實施而考量在 109 年底前作股權移轉以減少基本所得稅負之際，仍宜同時考量稅務機關有可能會援引實質課稅來認定股權移轉事實之風險。建議個人大股東應諮詢專家分析在新舊稅制情況下，對基本所得稅、股利所得稅的可能影響，再決定合適的時機點及方式進行投資架構調整，以妥善管理稅務成本及稅務風險。

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部會計師賴永發亦指出，由於消息發佈突然，對於預計有未上市（櫃）股權交易之個人影響重大。勤業眾信針對重要股權交易類型影響說明如下：

一、家族傳承目的之股權交易

舉凡家族個人股東將營運公司股權以股作價成立或增資投資控股公司，或採現金買賣將個人持股移轉至投資控股公司，有此傳承規劃之家族宜盡快於新法實施前完成交易。惟此類型之股權交易正是本次修法防範之目的，提醒注意，投資公司須具備實質之營運功能，有實際之辦公處所、聘任專職之員工、股本結構應與資產規模相當或具合理比例、投資標的宜多元等，方符合投資公司營運之經濟實質或家族傳承目的。

二、上市櫃前之釋股或股權調整

此類股權交易對象通常非關係人（創投、策略股東或員工等），或係因應上市櫃規定而進行之集團公司投資架構調整，具備合理之商業目的。有此規劃者，

應加快腳步，於新法實施前完成相關之股權轉讓，若交易時間點與新法實施日接近，應留意股款之交付，避免被國稅局認定於新法實施後才完成交割。

三、企業併購之股權交易

企業併購通常涉及投資人盡職審查、價格協商、股東會議及主管機關（例如經濟部投審會）審查程序，過程較為冗長，已進行接觸者，併購交易雙方應加快腳步進行，若無法於新法實施前完成交易者，賣方應將稅負納入交易成本中考量。

四、主要資產為不動產之公司股權交易

少數家族公司由於本業不繼續經營，公司僅存主要之不動產出租獲利，此類型公司持有之不動產通常年代久遠，取得成本很低，惟市價很高，若公司將不動產處分不僅需繳納鉅額土地增值稅，其獲利分配給個人股東尚須繳納股利所得稅或不分配需繳納未分配盈餘稅，因此，股東可能選擇將公司股權出售，節省稅負。有此計畫者，應儘速與買方洽商，完成必要之盡職調查及價格協商。此外，提醒注意，此類股東出售股權之交易，與公司出售不動產後將其獲利分配給股東，股東終究取得現金落袋，其經濟實質相同，於個人證券交易所得免稅期間，仍有被國稅局依實質課稅原則核課稅捐之風險。

賴永發表示，有所得就需課稅符合租稅公平原則，財政部此次修法之目的有其正當性，惟考量信賴保護原則，建議財政部可以參考 99 年實施海外所得納入基本所得額課稅時，海外股權成本之認定方式，以實施前一日之淨值或實際取得成本孰高，認定為成本，計算證券交易所得。

此外，提醒納稅義務人注意，個人取得股權時應紀錄股票之取得成本及保留相關憑證，作為日後處分股權計算證券交易所得之依據，切勿心存僥倖，以為國稅局無法掌握取得成本資料，可以以標準之利潤率申報課稅，目前網路資訊透明，資料交換鉤稽容易，若被國稅局掌握實際取得成本，除了補稅外，還會被課處一定倍數之罰款，納稅義務人不得主張推計課稅免罰及無法減除以前年度之證券交易損失。

D

延伸閱讀：徐碧華（2020年7月3日）。《未上市櫃交易所得稅假期只剩半年，投資人要先做些什麼？》。經濟日報。取自：<https://money.udn.com/money/story/6710/4677131>



簡明彥
交通餐旅與專業服務產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

「後疫情」時代觀光旅遊業再創高峰？人性化體驗是關鍵

勤業眾信聯合會計師事務所交通餐旅與專業服務產業 / 負責人簡明彥會計師

對於觀光旅遊業者來說，2020 年最大的挑戰，莫過於新冠疫情的全球爆發所帶來的影響。根據台灣交通部觀光局統計，2020 年 1 月，因觀光、商務、求學等各種不同原因，從全球各地入境台灣的旅客有 81 萬人次。然而，隨著新冠疫情的爆發，入境人次轉眼間就大幅衰退至 35 萬人次，減少了五成以上。將眼光移轉至世界各國，也呈現相同的低迷景況，在勤業眾信《航空與旅遊產業：顧客忠誠度如何在危機中展現價值》報告中提到，2020 年全球旅館業的住房率預估減少達 42%；在航空業方面，2020 年全球航空旅遊的需求預計將銳減 48%，並帶來 3,000 億美元的損失。

公衛危機衝擊觀光旅遊市場

若進一步分析新冠疫情對觀光旅遊產業的「跨國旅遊」及「本土旅遊」兩個市場的影響，在跨國旅遊市場方面，伴隨新冠肺炎的盛行，各國紛紛於 2 - 3 月之間開始實行邊境管制，是產業遭受衝擊的主因。以台灣而言，隨著各國陸續施行鎖國政策，4 月份全台的入境人次大幅衰退至 2,559 人次，以觀光旅遊目的入境旅客僅有 10 人，與疫情爆發前接近 50 萬人次的規模呈現鮮明對比。隨著跨國人流移動被迫停止，曾經佔據旅行社業者收入相當大比重的跨國旅遊業務停擺，航空業及郵輪業者也失去了客戶基礎，受創慘重。另一方面，對於本土旅遊，新冠肺炎所帶來的公衛危機則是主要挑戰。在疫情爆發的初期，大部分民眾選擇避免出入群聚場所，為觀光遊憩區、飯店、百貨等傳統旅遊景點與相關業者帶來顯著的衝擊。根據交通部的統計數據，2020 年 4 月，全台觀光旅館的住用率僅有 15.13%，是 1 月份

住用率 58.90% 的四分之一，公衛疑慮對台灣旅遊所造成的衝擊可見一般。所幸，隨著台灣疫情逐漸受到控制，台灣本土旅遊市場已經呈現逐步復甦的態勢。

至於近年來大行其道的線上旅遊服務機構 (Online Travel Agency, OTA)，在本次疫情中，疫情的影響來的又快又急，許多 OTA 業者來不及調整自身的經營策略，遭受重創。分析其原因，主要是因為 OTA 已經習慣於過去快速擴張的旅遊市場型態，面對整體旅遊市場在疫情影響下快速緊縮，轉型不及所致。線上 OTA 業者如 Airbnb 及 TripAdvisor，過去的主要客群都是在各國之間穿梭的自由行旅客、背包客，並沒有為可能發生的意外事件預先建立可行的替代商業模式。隨著各國施行邊境管制，兩家業者都無法負荷突如其來的市場快速緊縮，相繼宣布將裁減 25% 的人力，可見受影響之深。

疫情中展現韌性 - 人性化體驗創造新價值

不過，即使在疫情衝擊之下，我們仍然看到許多業者展現韌性，從困境中逆勢突圍。這些成功突圍的業者，投入許多心力，深刻的瞭解其客戶的需求，並透過分眾服務提供深度體驗，趁機鞏固顧客忠誠度，也吸引新客上門。以位於南投日月潭的涵碧樓為例，涵碧樓在 2020 年 3 月，配合全球健康旅遊 (Wellness Travel) 的風潮，推出結合管家服務、飲食、瑜珈等身心靈課程的養生之旅專案。涵碧樓看準健康旅遊這個分眾市場，主動出擊建立了自己獨特的市場定位，在疫情影響之中仍維持八成以上的住房率。另外也有業者展現魄力，快速調整經營策



深刻瞭解客戶的需求，並透過分眾服務提供深度體驗，能夠鞏固顧客忠誠度，協助業者從疫情影響中突圍(圖片來源:勤業眾信)。

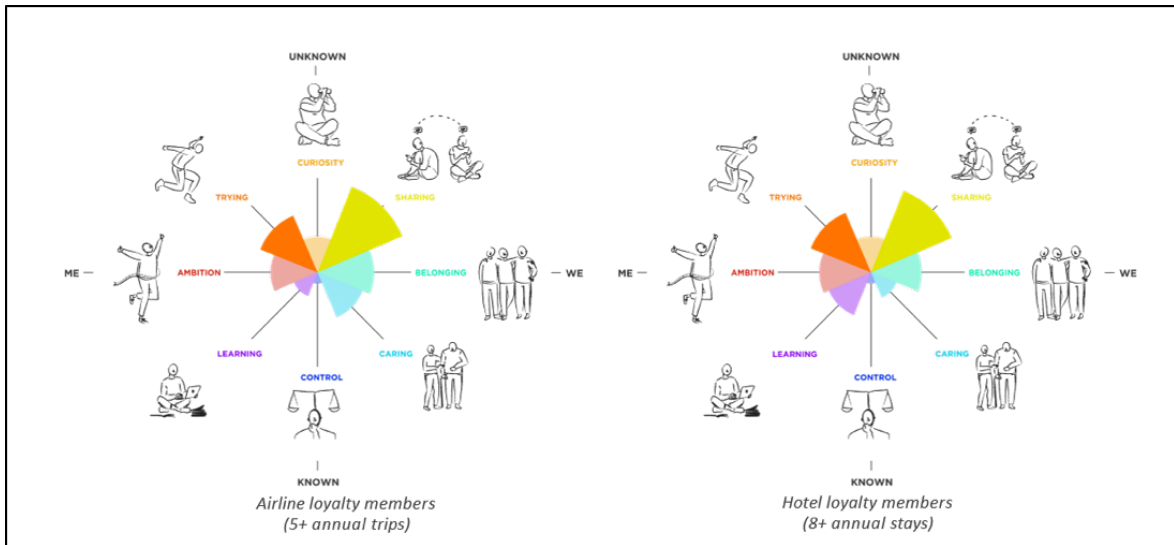
略，預備在市場從疫情中復甦後，大舉反攻。台灣龍頭旅行社雄獅集團將出境旅遊部門人員轉入本土旅遊部門，部門人員數從 280 人一舉擴增至 1,500 人，全力搶攻內需旅遊的商機。同時，也宣示進行策略轉型為「生活集團」，改變行銷與品牌定位，並發行 7 億元無擔保公司債，為轉型過程所需的資本規劃做好準備。

勤業眾信長期倡導「提升人性體驗 (Elevate the Human Experience, EHX™)」的主張，並提出價值羅盤 (Values Compass) 的工具，以協助業者建立自己的品牌價值，並與顧客在人性體驗上建立深度連結。勤業眾信堅信，當企業能夠掌握並適當表述對於消費者有重大意義的基本價值，這些連結最終會創造深厚的顧客忠誠度，為企業永續成長創造動能。綜觀疫情期間，各家旅遊業者針對疫情衝擊所做出的回應及其成果，我們發現「人性體驗創造更多顧客忠誠」這個準則，並沒有因為疫情而有所改變，反而變得更加重要。以礁溪老爺酒店為例，在疫情期間，礁溪老爺酒店緊盯每個防疫細節，不只大廳、走道、門把、溝槽、遙控器以每小時為頻率頻繁消毒，在飯店的用餐區，也把座位間距加大、餐點加蓋，細心照顧消費者對衛生的需求。在勤業眾信報告指出，能夠讓顧客感受到人性體驗的飯店業者，每售出一晚住宿所帶來的收益，比其他同業還要高

出 30%。礁溪老爺酒店掌握客戶的需求，給予其有溫度的體驗，使礁溪老爺酒店在疫情期間屹立不搖，1 - 3 月間的住房率達 65.83%，遠高於全台觀光旅館平均值的 37.19%。

人性化體驗的關鍵要素 - 「分享」與「嘗試」

在勤業眾信的價值羅盤 (Values Compass) 之中，我們標示了人性體驗的 8 個價值，分別是：好奇 (Curiosity)、分享 (Sharing)、歸屬感 (Belonging)、關懷 (Caring)、掌控 (Control)、學習 (Learning)、企圖心 (Ambition)、嘗試 (Trying)。以旅遊產業而言，經常旅遊，且對於特定品牌或企業有高度忠誠的顧客，顯然會是旅遊市場中最快復甦的一塊。因此，勤業眾信以價值羅盤中的 8 個價值為出發點，分析參與航空業者與旅館業者「忠誠計畫」(Loyalty Plan) 的會員 - 那些最常旅遊、最有忠誠度的客戶，以了解這些忠誠客戶最關注的價值有哪些。不令人意外的，兩個產業的顧客分析結果有著驚人的相似性，並指向兩個最重要的特質：「分享」與「嘗試」。分享，讓忠誠顧客能夠將他們於旅遊中所感受到的尊榮體驗，移轉給其他有重要意義的他人 (可能是家人、朋友)，並創造人與人之間的連結。而嘗試，則是所有旅行之中，不可或缺的獨特體驗。



航空業與旅館業者共享了相當相似的客群，兩個產業也因此共享了非常相似的核心價值，其中最重要的兩個價值為「分享」與「嘗試」（資料來源：勤業眾信）。

想要滿足顧客「分享」與「嘗試」的需求，並在疫情後快速復甦，勤業眾信建議業者可以重新調整其「忠誠計畫」的內涵，以更創新的方式提供消費者動機重回旅遊。以航空業而言，業者可以導入更加數位化、社群導向的回饋計畫，在新的回饋計畫中，不僅僅是關注於該會員個人，而是關注如何替「團體」或「家庭」創造效益與美好的體驗；另一方面，旅館業者則可以嘗試將其所在地的地區特色，與其忠誠計畫緊密連結。如果這個目標能夠成功達成，不只能夠帶動當地經濟與地方企業的發展，更重要的是，也能讓其會員享受到只有當地獨有的，完全獨特的體驗。

結語

對觀光旅遊產業而言，人流即是金流。新冠疫情爆發促使海外旅客大幅減少，也為台灣的旅遊產業帶來一波寒冬，不少旅行社與飯店業者，甚至被迫裁員。在「後疫情」時代，旅遊產業業者是否能快速復甦，將與它們能否正確傳達「人性體驗」予其客戶有高度的相關。透過價值羅盤 (Values Compass) 工具，業者可聚焦人性體驗的兩大關鍵，將其「忠誠計畫」與顧客所關注的核心價值緊密連結，在「後疫情」時代乘風破浪，再創高峰。D

資料來源：

- 交通部觀光局統計處
- 交通部統計查詢網
- 《航空與旅遊產業：顧客忠誠度如何在危機中展現價值》
- 疫情衝擊下，住房率竟近九成！這三家旅館怎麼做到的？- 遠見雜誌
- 【安心消費】紧盯防疫細節 礁溪老爺逆境中穩住業績 - 蘋果日報
- 疫情迫使他按下「企業暫停鍵」 王文傑：雄獅回不去了
- 【FC 100】疫情期間爆紅的「抹茶山」，如何成了礁溪老爺酒店的新商機？
- Airbnb 執行長看後疫情時代，稱旅行文化可能永久改變
- TripAdvisor 全球裁員25%，並將進行業務重組
- 商業週刊1700期，P.51



黃俊榮
財務諮詢服務執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

從生活零售產業近期併購看新零售時代的變革

勤業眾信聯合會計師事務所財務諮詢服務 / 黃俊榮執行副總經理

台灣家樂福於今年 6 月宣布將以約新台幣 32 億元收購台灣惠康股權，交易包括 199 家頂好超市及 25 家 Jasons 超市。無獨有偶，7 月 1 日，家電品牌商台灣夏普宣布將收購美妝連鎖通路美華泰，並擬利用其會員基礎轉型為美妝電商。這兩筆交易除了宣告台灣超市產業的競爭態勢進入新紀元，亦映照著整體生活零售業數位轉型、產業界線模糊化的進程。

超商超市快速成長，產業界線模糊化

家樂福與頂好的交易實為台灣生活零售業光譜位移下的一個鏡頭。根據台經院 2019 年 12 月的統計，綜合商品零售業之下，分為百貨公司業、超級市場業、連鎖便利商店業、零售式量販店業、其他零售業等五個細分類。綜觀各產業自 2016 至 2019 年之相對發展，可略見超市與便利商店在台灣通路產業的重要性漸增，超商的產值已超越百貨，不斷透過異業合作增加商品與服務的多元性，而近年成長性則以超市業最佳，其因應不同地點的客群需求，彈性調整超市的規模與樣態，反映零售光譜兩端的量販店與便利商店往光譜中間發展的趨勢。量販龍頭家樂福自 2009 年開設第一家便利購超市，至今展店近 70 家；超商近年也屢見複合大店的出現，除了結合咖啡、座位區、冷凍的大店，7-11 開展包含烘焙、烤雞、健身的複合店，而全家則有與大樹藥局、天和鮮物之結合，以及包含自助洗衣的複合店。此外，美廉社自 2006 年異軍突起，成功切入超市與便利商店間的需求缺口、深入台灣巷弄之間，至今展店逾 700 家。綜上而言，除了細分零售行業內的整併，近年看到的是產業競爭界線的模糊化。

超市等產業整併態勢成形，競爭進入下一個階段

在現代化與數位化浪潮的推動下，零售通路業成為一個對規模與資本要求甚高的產業，近年不論於台灣或全球都屢見種種整併。以台灣的超市產業為例，2000 年以前，隨都市化生活漸成形，國外廠商如裕毛屋、頂好，台灣廠商如丸久、興農紛紛進入市場。2000 年至今則為主要廠商的整併期，包括頂好併購易利購、惠陽、全日青等；全聯併購全買、楊聯社等；味全整合旗下松青、丸久，而後又賣予全聯。直至今年的家樂福併頂好，十幾年來種種整併可被視為因應超市網點鋪設、營運效率及便利性競爭的結果。台灣超市產業發展至此，全聯、家樂福、美聯社三強分立的時代已然成形；在超商產業，則見兩強對立的態勢明顯；在美妝通路產業，寶雅在與關係企業美華泰、名佳美的競爭中脫穎而出。可以預見的是，除了網點與營運的擴張，台灣生活零售產業未來的競爭核心將會在營運能力的基礎上轉移至其他戰場，例如數位轉型的賽跑。

數位轉型將引領下一波產業及生態鏈競合

數位轉型引領生活零售產業投資及整併的現象已顯現於全球各地。在中國大陸，看到的主流趨勢是線上線下整合。例如，阿里巴巴於 2017 年以美元 28.8 億收購中國大陸大潤發的母公司「高鑫零售」36% 股份，隨後導入「以店為倉」的新零售模式，即以大潤發實體店為中心，推廣鄰近區域送貨服務；阿里巴巴旗下的另一個新事業「盒馬鮮生」亦是以類似模式在生鮮食品市場快速崛起。

檢視台灣市場，線上交易比例持續提升，侵蝕實體通路銷售，但相對而言，實體通路的規模與需求仍比虛擬來得強，我們看到的是另一種以店為核心、以會員為基石的數位轉型。台灣消費者更注重整體通路體驗，各大生態系，包括百貨業的新光、遠東，或超商業的 7-11、全家，亦是以此為主軸發展而成。在這樣的轉型樣態中，全家便利商店是個成功的例子，其自 2016 年實施會員制、APP、Fami Pay 等策略，有效分析利用會員數據，改變會員的消費模式，導入附加價值較高的商品與服務，不但營收成長迅速，同時增加營業利潤，帶給產業龍頭 7-11 頗大壓力。然而統一作為台灣家樂福的大股東，現已藉由家樂福壯大在超市產業的發展，未來跨通路的數位整合可期。另一方面，目前，不論是百貨、超市、便利商店、美妝通路，會員 APP 與支付系統百家爭鳴，PX Pay、Open 錢包、Happy Go Pay、Hi Pay、Poya Pay 等不勝枚舉，可預見會員 APP 與支付系統間合作或整合的需求。整體而言，實體通路營運及消費體驗的提升與會員制度及數位轉型的發展係相輔相成，生活零售產業下一波的競合關鍵也必將圍繞於此。

應尋找利基，迎接更多不同型態的整合

產業界線的模糊化、傳統型態的產業整併進入成熟期、數位轉型的加速推展，展望台灣生活零售產業的未來，將出現也需要更多跳脫原有框架的變遷。過去一段時間，我們看到細分產業內的整合，例如美妝零售龍頭寶雅瞄準尚未整合的五金零售市場，2019 年成立「寶家」五金百貨；我們也看到各式線上、線下廠商開始整合或合作，包括 Amazon 收購美國連鎖生鮮超市 Wholefood、台灣家樂福攜手 Foodpanda 推出外送服務；而夏普與美華泰的跨行業整合更是一個新鮮但也值得細思的例子，夏普收購美華泰後擬引進日本美妝及生活產品，整合美華泰會員基礎，轉型為「日系時尚生活百貨」的線上購物平台。

資本密集的傳統通路產業大者恆大，在數位轉型加速賽跑的時候尤其顯著。然而在這樣的趨勢下，通路業作為各產業價值鏈中整合與傳遞最終價值的區段，仍有許多潛在需求尚未被滿足，而網路與社群的時代實則不乏「去中心化」的機會。從線下店鋪延伸至線上服務、從電商平台開設實體消費觸點、從商品品牌發展自有通路，乃至種種跨行業、跨地區、跨平台的整合，不論是主流或非主流廠商都應根據自身優劣勢，並借力於合適的策略夥伴，在新零售的時代中取得利基。D



舒世明
資訊長
勤業眾信聯合會計師事務所



高碩圻
產業研究團隊專案經理
勤業眾信聯合會計師事務所

從數位時代到「數位分身」時代！ 哪些應用正在全球爆炸性成長？

勤業眾信聯合會計師事務所資訊長 / 舒世明副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所產業研究團隊 / 高碩圻專案經理

當一個城市碰到交通阻塞問題，傳統的解決方式可能是拓寬道路，除此之外，建造輕軌系統或是捷運也是可能的選項，但如何確保民眾會使用這些設施，進而達到舒緩交通阻塞的目的？

對此，美國聖地牙哥政府協會 (San Diego Association of Governments) 導入數位分身 (Digital Twins)，建立城市的數位模型，模擬不同情境下的交通狀況。透過數位分身，政府協會可以在幾個小時或幾天就得到上述三個方案的模擬結果，而不是像以前一樣需要幾週的時間，有利於縮短專案的時程。

未來當無人車成為常態的時候，聖地牙哥的數位分身也會將無人車納為交通選擇之一。

聖地牙哥的數位分身也可以幫忙處理即時的交通資訊，每三分鐘分析道路交通流量，並可以在事故發生的時候導引車流到其他替代道路。現在，聖地牙哥政府協會正在研究如何運用人工智慧更快速地發現事故，及時在尖峰時刻導引上萬名通勤者避開交通阻塞。

同樣在運輸的領域，普利司通輪胎運用數位分身發展出以公里計價 (price per kilometer, PPK) 的輪胎訂購商業模式，顧客不再需要購買一條條的輪胎，而是向普利司通購買讓車輛行駛的公里數。普利司通已經成功將此商業模式推給車隊經營者。

這個商業模式難推動的原因，在於訂出有競爭力又能獲利的每公里訂購費率非常困難。主要原因是輪

胎的壽命會受到相當多的因素影響，包含道路狀況、汽車負載量、車速、駕駛習慣等。

然而，數位分身正好是一個可以考量許多變數的技術，透過在車輛或輪胎上安裝感測器，蒐集數據並不斷地模擬測試，普利司通找出對自己的車隊經營者客戶合適的費率，並運用蒐集來的資訊向車隊經營者提供使用的輪胎型號建議，以及減少輪胎磨損及汽車停駛情況的建議。

未來，普利司通也希望能運用蒐集來的資料參與自駕車安全規範的制定，讓自己在未來有一席之地。

在全球數位化浪潮席捲之下，許多台灣業者已經開始進行數位轉型，但很多業者在資料分析、預測的領域還在起步階段，導入能夠模擬、預測的數位分身技術的業者可能也還是少數。

當我們放眼全球，數位分身的應用卻已經開始出現爆炸性成長。相關的應用不再只存在於生產高級跑車的智慧工廠中，也不再只是被應用在高單價、高安全要求的客機引擎上。

市調機構 MarketsandMarkets 預估，數位分身的市場會從 2019 年 38 億美元成長到 2025 年的 358 億美元，年複合成長率達到 45.4%。勤業眾信發布的《2020 科技趨勢報告》也將數位分身列為今年最重要的五大科技趨勢之一。主要的原因是數位分身比簡單的數據分析更能滿足企業需求，加上導入數位分身的成本已經不再像以前那樣令人望而卻步。

數位分身需要透過蒐集歷史與即時數據資料，建構一個完整的模型，模型涵蓋眾多面向及變數，以及變數之間相互影響的機制，這樣的模型能夠更貼近現實情況，幫助決策者掌握複雜且相互連結的真實世界。此外，感測器與資料分析的功能不斷提升，成本也不斷下降，讓數位分身逐漸普及。我們相信假以時日數位分身在台灣的应用也將越來越多。

我們身處一個科技快速發展的時代，顛覆市場的新科技應用範例，將如雨後春筍般不斷出現，但只要能以開放的態度面對新科技，在符合成本效益的情況下進行數位轉型，相信也會創造前所未有的商業機會。D

延伸閱讀：勤業眾信《2020科技趨勢報告》(2020 Tech Trends) <https://deloitte/3eJVEHL>

大同公司股東會爭議評析

大成台灣律師事務所 / 謝文倩律師、孫碩駿律師



壹、前言

近日市場上最熱門的事件，無非是大同股份有限公司（下稱大同公司）於民國（下同）109年6月30日召開109年度股東常會時，公司派以市場派未依企業併購法第27條第14項

申報併購目的，並另有違反臺灣地區與中國大陸地區人民關係條例、中國大陸地區人民來臺投資許可辦法及其他相關法令為由，直接將包含市場派股東之超過五成以上之表決權剔除，使得公司派雖僅有四成多之股權，仍然取得全部董事（含獨立董事）之席位。雙方人馬為取得經營權，在股東會前即全力操作，但市場派卻遭大同公司排除表決權，使其提名之董事人選無一當選。

大同公司於本次股東會引發爭議過於重大，使金融監督管理委員會（下稱金管會）於會後隨即發布新聞稿譴責大同公司於股東會未發給部分股東表決權票及選舉票之行為，已經影響股東權益之保障，並與公司治理股東行動主義有違。財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心（下稱投保中心）、臺灣集中保管結算所（下稱集保公司）亦發布新聞稿譴責此事，臺灣證券交易所（下稱證交所）更因大同公司於當日晚間之重大訊息說明記者會之說明未能釐清疑點，基於保障投資人權益認有必要，決定自109年7月2日起將大同公司之股票列為全額交割股。投保中心於109年7月6日率先表示¹，將依證券投資人及期貨交易人保護法第10條之1²之規定，對大同公司董事長提起解任訴訟；經濟部於109年7月9日亦以「公司本次扣除股東會股數部分，顯然缺乏依據並與法令有違。前開股數既不應扣除，則依公司股東會議事錄記載，實際出席股數已有未達已發行股份總數過半數股東出席之情形，顯與公司法規定不符且無再為補正之餘地。」³為由，駁回

大同公司董事變更登記之申請案；金管會於109年7月9日以涉犯違反證券交易法第171條第1項第3款之特別背信罪罪嫌為由，亦將相關資料提供檢調單位，依法告發⁴；金管會並於109年7月14日以違反公開發行股票公司股務處理準則為由，依證券交易法第39條規定，對大同公司糾正處分並命其不得再自行辦理股務事務⁵。

由於本次大同公司股東會之爭議頗多，本文僅就大同公司排除市場派表決權所引用之企業併購法規定加以說明。

貳、台灣公司法就股東所持股份無表決權之規定

以下先說明台灣公司法就股東所持股份無表決權之規定如下：

一、特別股股東

按公司法第157條第1項第3款規定⁶，若公司有發行特別股，得於章程中訂定該特別股股東無表決權。

二、非信託事業或經證券主管機關核准之股務代理機構而受其他股東委託代理出席股東會

按公司法第177條第2項規定⁷，若非由信託事業或經證券主管機關核准之股務代理機構代理者，其他人於同時受二人以上之股東委託時，其代理之表決權超過已發行股份總數表決權之百分之三之表決權，將會無表決權。

三、股東就股東會會議事項，有自身利害關係致有害於公司利益之虞時

按公司法第178條規定⁸，若股東就股東會會議事

項，同時具備有自身利害關係，且將致有害於公司利益之虞時，該股東就該事項無表決權。

四、有公司法第 179 條第 2 項⁹之情形之一者

按公司法第 179 條第 2 項規定，只有在公司依法買回庫藏股等而持有自己股份、從屬公司所持有控制公司之股份、或控制公司與從屬公司共同持有他公司之股份達可控制之程度時，該他公司之股份，均無表決權。

五、公開發行公司董事將其當選時所持有公司股份設質超過二分之一

按公司法第 197 條之 1 第 2 項¹⁰規定，在公開發行公司之董事將其當選時所持有公司股份設定質權達二分之一以上時，超過的部分即無表決權。

六、相互投資公司超過被投資公司已發行有表決權股份總數或資本總額之三分之一部分

按公司法第 369 條之 10 第 1 項¹¹規定，因公司與他公司相互投資各達對方有表決權之股份總數或資本總額三分之一以上者，即為相互投資公司，此時任一方持有超過此範圍之股份總數或資本總額者，即無表決權。

參、大同公司為何按企業併購法排除股東表決權？

首先，本次大同公司股東會產生爭議之企業併購法第 27 條第 14 項¹²及企業併購法第 27 條第 15 項¹³規定，立法院 104 年 6 月 15 日三讀通過增訂該條文時，並未詳細記載立法理由，僅有「增列第十項至第十五項，照黨團協商條文通過。」等語。因此，於查閱該會期經濟委員會之會議紀錄¹⁴後，立法院原係要增訂企業併購法第 27 條之 2，最後卻將該條文修訂文字後，再移至企業併購法第 27 條第 14 項及第 15 項，由企業併購法第 27 條之 2 當時的部分說明：「…二、依證券交易法第四十三條之一之規定，取得公開發行公司已發行股份總額百分之十以上股份之人，屬該公司大股東，此時應予揭露其併購目的，以維護有價證券交易市場之公平性及公正性。三、現行法有關違反持股申報義務行為，僅有證券交易法第一百七十八條第一項之罰錢規定，致規範成效不彰，為落實本條有關併購案件之資訊揭露規定並保獲投資人權益，爰參考金融控股公司法第十六條之規定，增訂第二項，明定取得公開發行公司股份超過百分之十而未依法申報者，其超過部

分無表決權，加重其違反揭露規定之處罰，以收成效。」可知，增訂理由係為維護有價證券交易市場之公平性及公正性，使取得公開發行公司已發行股份總額百分之十以上之大股東，不但應依證券交易法第 43 條之 1 規定申報，如係為併購目的，更應於申報時揭露，以遵守「完全公開」原則。此外，立法院認為違反「為併購目的」之持股申報義務時，僅有罰款仍嫌不足，若將大股東所持有超過公開發行公司已發行股份總額百分之十部分排除其表決權，應較能強制大股東盡其申報義務，故方於企業併購法第 27 條增訂此二項條文。

再者，雖企業併購法第 27 條第 14 項規定若係「為併購目的」應申報並揭露之，惟大同公司為何會認為市場派本次取得公司股份之行為屬企業併購法之併購行為？本文推測，其可能係按企業併購法第 4 條第 2 款及第 4 款規定：「本法用語定義如下：…二、併購：指公司之合併、收購及分割。…四、收購：指公司依本法、公司法、證券交易法、金融機構合併法或金融控股公司法規定取得他公司之股份、營業或財產，並以股份、現金或其他財產作為對價之行為。」而認定無論市場派股東係依企業併購法或公司法或證券交易法等規定，只要有取得大同公司之股份並以股份、現金或其他財產作為對價，且係為取得經營權，即屬併購態樣中之收購行為。

綜上，因大同公司認為市場派股東取得大同公司股份之行為屬企業併購法所規定之收購行為，應於向金管會申報持有超過公開發行公司已發行股份總額百分之十時，依企業併購法第 27 條第 14 項之規定揭露其係「為併購目的」而取得股份，無法僅依證券交易法第 43 條之 1 申報，方自行依企業併購法第 27 條第 15 項之規定排除市場派股東之表決權。

肆、大同公司依企業併購法規定排除股東表決權是否有理？

按金融監督管理委員會民國 108 年 10 月 9 日金管證交字第 1080360509 號令¹⁵，若有企業併購法第 27 條第 14 項之「應行申報之事項」，應準用「證券交易法第 43 條之 1 第 1 項取得股份申報辦法」之規定辦理。又按「證券交易法第四十三條之一第一項取得股份申報辦法」第 8 條¹⁶規定，取得人向主管機關申報時，應同時以副本通知被取得股份之公司。因此，本案市場派股東無論係依證券交易法第 43 條之 1 第 1 項規定或企業併購法第 27 條第 14 項規定申報，大同公司均會得知其是否係以「為併購目的」而申報。

然而，金管會所制定之「取得股份應行申報事項申

報書」後之填表說明卻記載：「若應行申報事項未載明或申報錯誤，經限期通知補正，逾期未補正者，視同未申報。」可知若股東有應行申報事項未載明或申報錯誤之情形，仍須先經主管機關限期通知補正，卻仍逾期未補正時，始會視同未申報。因此，於本案之情形，若市場派股東未於主旨欄勾選「為併購目的」，復未詳述其取得股份之目的屬併購者，仍應先由主管機關通知其補正，而逾期仍未補正者，始會構成企業併購法第 27 條第 14 項未申報之情形，並生企業併購法第 27 條第 15 項無表決權之法律效果。

再者，大同公司於本次股東會將數名個別取得已發行股份總額未達百分之十之股東，自行認定其係共同基於併購目的而持有股份，並將這些股東所持有之股份合併加總後，以超過已發行股份總額百分之十以上為由，認定該批股東未依企業併購法第 27 條第 14 項規定申報，逕自依企業併購法第 27 條第 15 款之規定剔除其超過百分之十之表決權。大同公司是否已經查證全部股東是否均有同一「為併購目的」之決議而屬相同「集團」或是購股之資金來源均相同？其是否可以依市場派股東於記者會之宣示即逕自認定這些股東屬於同一「集團」？甚至認定這些未達申報標準之股東均未依規定申報而應無表決權？

綜上，大同公司能否依市場派於記者會之宣示等，即認定市場派股東屬同一集團。就算其確實屬於同一集團，主管機關依法本得命其補正申報，大同公司是否有權自行依企業併購法規定，直接於股東會排除市場派股東之表決權，尚留待司法認定。惟大同公司 109 年 7 月 2 日於公開資訊觀測站發佈重大訊息指出：「本公司前於 5 月間就前述涉及違法之法人股東及自然人股東，向台北地院聲請確認股東權不存在之訴，依法不得行使表決權、選舉權，同時為聲請假處分保全程序之考量，故在法院迄未做出裁定之前，本公司暫未對外公告發布重訊。」，可證大同公司已明知應向法院提起訴訟方能由法院審理以確認股東權不存在，日後仍自行認定市場派股東無表決權，恐會遭主管機關考量其主張是否亦有前後矛盾之處。

伍、結論

股東會排除股東表決權所引用之企業併購法、臺灣地區與中國大陸地區人民關係條例、中國大陸地區人民來臺投資許可辦法等法令，依主管機關目前之見解及解釋之趨勢，恐非屬公司可自行解釋及適用並加以執行者。

綜上所述，上市公司自行引用法令以排除市場派股東表決權所引發之爭議，係屬公司治理之重要問題，仍應妥善處理，以避免後續引發之其他效應。D

（本文之智慧財產權屬於大成台灣律師事務所所有，未經同意請勿轉載、引用。）

1. <https://www.sfipc.org.tw/MainWeb/Article.aspx?L=1&SNO=Kb8u+jg5nT1m2gamjzKETA==>
2. 證券投資人及期貨交易人保護法第 10 條之 1 第 1 項：「保護機構辦理前條第一項業務，發現上市、上櫃或興櫃公司之董事或監察人，有證券交易法第一百五十五條、第一百五十七條之一或期貨交易法第一百零六條至第一百零八條規定之情事，或執行業務有重大損害公司之行為或違反法令或章程之重大事項，得依下列規定辦理：一、以書面請求公司之監察人為公司對董事提起訴訟，或請求公司之董事會為公司對監察人提起訴訟，或請求公司對已卸任之董事或監察人提起訴訟。監察人、董事會或公司自保護機構請求之日起三十日內不提起訴訟時，保護機構得為公司提起訴訟，不受公司法第二百四條及第二百零二十七條準用第二百四條之限制。二、訴請法院裁判解任公司之董事或監察人，不受公司法第二百零七條及第二百零七條準用第二百零七條之限制，且解任事由不以起訴時任職期內發生者為限。」
3. https://www.moea.gov.tw/Mns/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=40&news_id=90519
4. https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202007090001&dtable=News
5. https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202007140002&aplistdn=ou=news,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=News
6. 公司法第 157 條第 1 項第 3 款規定：「公司發行特別股時，應就下列各款於章程中定之：三、特別股之股東行使表決權之順序、限制或無表決權。」
7. 公司法第 177 條第 2 項規定：「除信託事業或經證券主管機關核准之服務代理機構外，一人同時受二人以上股東委託時，其代理之表決權不得超過已發行股份總數表決權之百分之三，超過時其超過之表決權，不予計算。」
8. 公司法第 178 條規定：「股東對於會議之事項，有自身利害關係致有害於公司利益之虞時，不得加入表決，並不得代理他股東行使其表決權。」
9. 公司法第 179 條第 2 項規定：「有下列情形之一者，其股份無表決權：一、公司依法持有自己之股份。二、被持有已發行有表決權之股份總數或資本總額超過半數之從屬公司，所持有控制公司之股份。三、控制公司及其從屬公司直接或間接持有他公司已發行有表決權之股份總數或資本總額合計超過半數之他公司，所持有控制公司及其從屬公司之股份。」
10. 公司法第 197 條之 1 第 2 項規定：「公開發行人股票之公司董事以股份設定質權超過選任當時所持有之公司股份數額二分之一時，其超過之股份不得行使表決權，不算入已出席股東之表決權數。」
11. 公司法第 369 條之 10 第 1 項規定：「相互投資公司知有相互投資之事實者，其得行使之表決權，不得超過被投資公司已發行有表決權股份總數或資本總額之三分之一。但以盈餘或公積增資配股所得之股份，仍得行使表決權。」

12. 企業併購法第27條第14項規定：「為併購目的，依本法規定取得任一公開發行公司已發行股份總額超過百分之十之股份者，應於取得後十日內，向證券主管機關申報其併購目的及證券主管機關所規定應行申報之事項；申報事項如有變動時，應隨時補正之。」
13. 企業併購法第27條第15項規定：「違反前項規定取得公開發行公司已發行有表決權之股份者，其超過部分無表決權。」
14. 立法院中華民國104年4月23日第8屆第7會期經濟委員會第8次全體委員會議紀錄，參<https://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lypdfxt?xdd!cecac6cbcefccecccce81cecfcbcfcccbcfcec4cfccbccec4cfcbcecf>
15. 金融監督管理委員會民國108年10月09日金管證交字第1080360509號令
 - 一、依據企業併購法第二十七條第十四項規定，為併購目的取得任一公開發行公司已發行股份總額超過百分之十者，取得股份應行申報之事項，準用「證券交易法第四十三條之一第一項取得股份申報辦法」規定。
 - 二、訂定證券交易法第四十三條之一第一項及企業併購法第二十七條第十四項取得股份應行申報事項之申報書格式與其附表如附件。
 - 三、本令自即日生效；本會中華民國一百零四年十一月十日金管證交字第一〇四〇〇三八七七二號令，自即日廢止。
16. 「證券交易法第四十三條之一第一項取得股份申報辦法」第8條：「取得人向主管機關申報時，除應同時以副本通知被取得股份之公司外，被取得股份之公司之股票已於證券交易所上市者，並應以副本通知臺灣證券交易所股份有限公司；於證券商營業處所買賣者，並應以副本通知財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心。」

2020年8月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
IFR01-2	08/07(五)	09:30-12:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班【附註揭露篇】 「無形資產」及「生物資產」常見實務問題暨相關附註揭露	詹老師
IFR01-3	08/07(五)	13:30-17:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班【附註揭露篇】 「金融工具」常見實務問題暨相關附註揭露	彭浩忠
AUG02	08/07(五)	14:00-17:00	外籍專業人士各類所得扣繳暨個人綜合所得稅申報說明	江美艷 王儀雯
JUN04	08/10(一)	09:30-16:30	NEW~ 營運循環之風險管控與內控內稽實務	許晉銘
AUG03	08/10(一)	09:30-17:30	* 上課須帶電腦 (Excel 2007 以上版本)* Excel 函數與樞紐分析在帳務處理與財報編製及預算比較運用	李進成
AUG04	08/10(一)	14:00-17:00	家族企業傳承稅務大小事	詹老師
AUG15	08/11(二)	09:30-12:30	NEW~ 從新修正公司治理評鑑指標看智財管理	張青霞
AUG05	08/11(二)	13:30-17:30	營業稅違章行政救濟之爭議與規定解析	許嘉銘
AUG06	08/11(二)	14:00-17:00	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	陳彥文
AUG07	08/12(三)	09:30-16:30	如何閱讀現金流量表與財報整合運用	李嘉雯
AUG08	08/12(三)	14:00-17:00	NEW~ 數位經濟的租稅挑戰	李新發
AUG16	08/13(四)	14:00-17:00	NEW~ 數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理	彭浩忠
AUG01	08/14(五) & 08/27(四)	09:30-16:30	* 上課須帶電腦 (Excel 2007 以上版本)* NEW~ 年度預算編製與差異分析實戰班	彭浩忠
AUG09	08/14(五)	09:30-16:30	NEW~ 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)	黃美玲
AUG10	08/14(五)	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	王瑞鴻
AUG11	08/18(二)	09:30-16:30	掌握財報中應做出的決策指標與營運事項的分析管理	許晉銘
JUN02	08/18(二)	14:00-17:00	境外電商最新營業稅及營所稅解析	朱光輝
JUN05	08/19(三)	14:00-17:00	跨境交易之稅務處理及節稅探討	王昭悌
IFR01-4	08/21(五)	09:30-12:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班【附註揭露篇】 「不動產、廠房及設備」及「投資性不動產」 常見實務問題暨相關附註揭露	胡雅如
IFR01-5	08/21(五)	13:30-17:30	第一期 提升財務報告編製能力專業培訓班【附註揭露篇】 「採用權益法之投資」及「子公司」常見實務問題暨 相關附註揭露	李進成
AUG12	08/21(五)	09:30-16:30	出納作業與金融往來實務	李宏達
AUG13	08/25(二)	13:30-17:30	統一發票開立及申報扣抵實務精解	張淵智
AUG17	08/25(二)	14:00-17:00	NEW~ 面對數位轉型，企業如何因應法令遵循超前部署	張淵智
AUG14	08/27(四)	14:00-17:00	中國大陸個人所得稅新變化影響	張淵智

- 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。