

## 封面故事

- 美中科技冷戰開打，  
全球半導體業即刻備戰

## 稅務面面觀

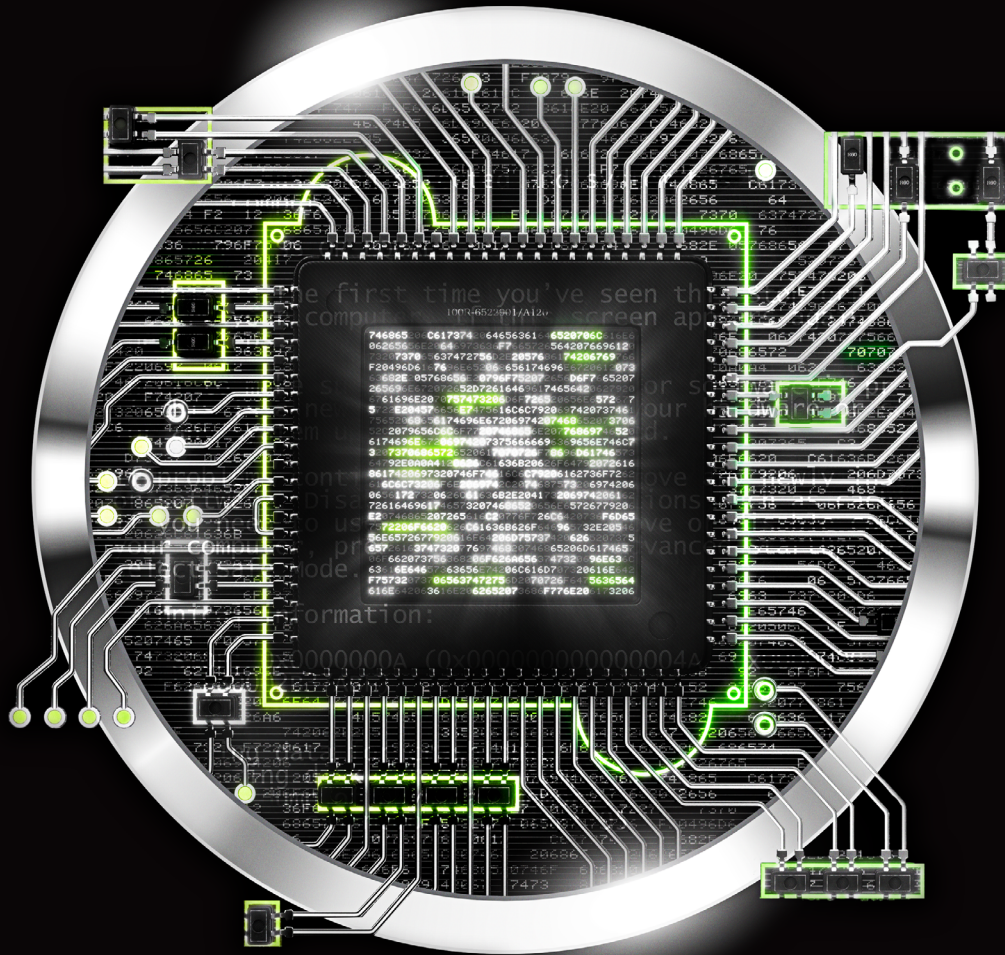
- 疫情後台商企業全球布局  
思維 - 中國大陸vs.越南

## 法律諮詢服務專欄

- 企業併購、改組或轉讓時  
之員工移轉適法性議題

## 產業觀點

- 2030 電動汽車趨勢展望：  
四大成長動能助產業復甦



# 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  
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

## 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：

後疫情時代，消費振興與高科技出口支撐台灣經濟復甦



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

# 美中科技冷戰開打 全球半導體業即刻 備戰

Deloitte  
Monthly

## 目錄

## ■ 稅務面面觀

- 06 BEPS 深入解析  
BEPS 國際動態
- 08 跨國稅務新動向  
英國：發布與歐盟間貨物進出口準則
- 09 中國稅務與商務諮詢  
後貿易戰與疫情時期，中國大陸外銷型台商增加內銷市場的機會與風險
- 11 中國稅務與商務諮詢  
疫情後台商企業全球布局的思維 - 中國大陸 vs. 越南

## ■ 法律諮詢服務專欄

- 13 企業併購、改組或轉讓時之員工移轉適法性議題

## ■ 私人暨家族企業服務專欄

- 14 家族企業與新創企業連結

## ■ 產業觀點

- 16 2030 電動汽車趨勢展望
- 18 美中科技冷戰開打 全球半導體業即刻備戰

## ■ 專家觀點

- 20 勤業眾信《全球人力資本趨勢報告》十週年
- 22 全球永續稅務管理與透明揭露新趨勢
- 27 客製人性化體驗，加速營收成長

## ■ 勤業眾信講座訊息

- 29 2020 年 10 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：財政部預告無形資產移轉訂價新規即將上路

財政部於 2020 年 8 月預告《營利事業所得稅不合常規移轉訂價查核準則修正案》(以下簡稱「修正案」)，預計 2020 年底前正式上路。本次修正案重頭戲為「無形資產」，主要有「無形資產之定義、按經濟實質及風險配置檢視利潤分配及收益法之運用」三大變革；另外，短漏報之處理要件與外部可比較未受控交易適用條件亦有調整。

集團企業若有較多無形資產，且於集團內移轉或使用，或持續提供專利或技術給關係企業使用，須特別留意新規，並檢視個別關係企業 DEMPE (係指無形資產之發展 Development、價值提升 Enhancement、維護 Maintenance、保護 Protection 及開發利用 Exploitation) 功能與風險配置，是否符合集團利潤配置情況，無形資產移轉訂價將使目前「使用者付費」的概念在未來加上「使用者分潤」之概念。

本次修正案銜接國際間反避稅趨勢，依照國際經合組織 (OECD) 稅基侵蝕與利潤移轉 (BEPS) 行動計畫 8 - 10 成果報告及移轉訂價指引進行修訂。無形資產就像一隻「看不見的手」，但卻對現代經濟發展扮演關鍵角色，掌握集團企業的經濟命脈，本次三大變革重點如下：

#### 一、調整無形資產的定義

「無形資產」是有形資產外可被擁有或控制使用於商業活動，且非關係人間運用或移轉該項資產，將獲得相對報酬之專利權、商標權等具有財產價值之權利。修正案的定義，已超脫一般財務會計所定義的範圍，舉凡「客戶資料、行銷網路及專門知識」等，皆被認定為無形資產，因此影響性相當廣泛。

#### 二、按經濟實質及風險配置檢視利潤分配

企業進行移轉訂價分析時，應以受控交易之實質經濟事實關係，以及其所生實質經濟利益之歸屬與享有為依據；評估無形資產利潤分配時，應就無形資產之 DEMPE 活動、使用之資產、承擔之風險之貢獻程度而定。若受控交易參與人僅提供資金，但未實際控制相關風險，則其僅能獲得無風險報酬。

#### 三、新增「收益法」為評價方式

修正案將「收益法」新增為分析移轉訂價無形資產常規交易方法之一。收益法即是按照無形資產，估計未來產生之現金流量折現後計算無形資產價值；修正案中明訂，須按會計研究發展基金會之評價準則公報第七號 - 「無形資產之評價」規定之收益法，並參照該公報而規定評估評價方法適用性應考量之相關假設條件。

最後，修正案新增收益法為常規交易方法之一，未來若受控交易中有涉及無形資產，傳統常用的可比較利潤法可能不再是萬靈丹，包含收益法在內的其

他方法，皆需要被逐一檢視，而決定最適之常規交易方法。此外，無形資產移轉訂價分析除了財會面及稅務面外，集團企業未來亦須擴及法務與評價等面向，建議可透過資訊系統之建置，進行即時並有效之稅務風險管理。

資料來源：

參考【勤業眾信聯合會計師事務所：《稅務快遞》無形資產移轉訂價新規重磅登場】。

## 行動計畫 9：澳洲頒布資本弱化測試指導原則

澳洲國稅局 (Australian Taxation Office, ATO) 於 2020 年 8 月 12 日發布了 TR 2020/4 及 PCG 2020/7 二篇獨立交易債務測試 (Arm's length debt test, ALDT) 指導原則。此次的指導原則分別係針對 2019 年發布的 TR 2019/D2 及 PCG 2019/D3 法規草案進行的最終修訂。

### TR 2020/4

此次法案內容幾乎與草案時期相同，因此內容同樣聚焦在闡明 ATO 在資本弱化議題中尚存的部分爭議之立場，其中包括明確區分 ALDT 及當地移轉訂價法規間對於資本弱化的不同要求。

### PCG 2020/7

在 PCG 2019/D3 中，ATO 便提出了關於納稅人須提供可信的分析及證據以佐證其 ALDT 結果，在此次法案中，ATO 進一步揭示了 ATO 目前認為合適的分析方法供納稅人參考。

此外，本次法案亦針對過去草案時期提出的風險分級制度提出了更精細的分類方式。

## 觀察與解析

自從去年 ATO 頒布 ALDT 相關草案以來，已逐漸有納稅人轉向採用 ALDT 作為自我評估的方法，並且隨著本次二篇指導原則的頒布深化了 ALDT 合規性測試的概念並且提供了更明確的分析及佐證要求，也再次表明了 ATO 對於推行相關法案的決心，我們建議已經採用 ALDT 的納稅人可根據本次指導原則評估其當前適用的 ALDT 方法，並考慮其在未來新的風險評估框架下的定位。目前採用其他資本弱化測試方法的納稅人，也不妨嘗試確認採用 ALDT 的方法下能否取得更理想的結果。本次法案的完整內容可詳「[TR 2020/4](#)」及「[PCG 2020/7](#)」，未來 Deloitte 亦將持續追蹤相關後續動態，並即時為納稅人提供相關資訊。D

資料來源：

Deloitte: Tax@hand “Guidance issued on thin capitalization arm's length debt test”

稅務  
面面觀

陳光宇  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

## 英國：發布與歐盟間貨物進出口準則

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

英國政府於 2020 年 7 月 13 日發布了英國與歐盟間之貨物進出口管制相關準則 (The Border with the EU: Importing and Exporting Goods)，內容旨在說明 2021 年 1 月 1 日起英國 (不包括北愛爾蘭) 與歐盟之間貨物進出口之流程。

自 2021 年 1 月 1 日起，因脫歐過渡期已結束，英國將以主權國家之立場進行邊境貨物管制，所以其與歐盟間之貨物進出口將進行控管，並將以分階段方式加以實施，預計於 2021 年 7 月 1 日完全落實。

有關貨物進出口通關作業、關稅及進口營業稅申報，以及進出口安全性申報等相關主要流程皆已列示於英國此次公布之 206 頁準則內容。該準則詳列了企業應即刻因應採取之行動，因為不論英國與歐盟協商結果如何，貨物進出口之管制將持續進行。

就歐盟方面而言，近期亦持續提供受影響之相關人士及企業 (stakeholders) 在過渡期結束後之相關更新規範，包括提供海關及原產地規定等更新。**D**



陳文孝  
稅務部執行副總經理  
勤業眾信聯合會計師事務所



蘇奧迪  
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》

## 後貿易戰與疫情時期，中國大陸外銷型台商增加內銷市場的機會與風險

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

中美貿易戰持續至今，許多過往立足於中國大陸專營外銷市場的台商均受到嚴重衝擊。加上新冠肺炎疫情衝擊全球消費市場，海外市場也受到強烈影響，連帶造成傳統外銷市場情況雪上加霜。在今日全球面臨第二波疫情高峰，惟台灣與中國大陸相對較於趨緩情況下，台商企業應當在逐步恢復正常化營運同時，一併尋找營運環境的嶄新切入方向。

在5月份的中國大陸國新辦發布會上，中國大陸商務部部長鐘山表示，外貿企業原來多數是單一做出口的，現在出口受阻之後，中國大陸政府支持他們出口轉內銷。可以看見中國大陸政府將著手主導外銷型企業轉供內銷之相關政策作業，面對這樣的政策契機，台商企業正好能夠審視自身於市場、供應鏈中的定位與未來方向。

### 一、重新思考公司定位，評估內需供應鏈潛在機會

隨著中國大陸防疫措施出現良好成效，國內疫情趨於緩和，市場需求可望逐步回升，為電子家電、輕工業、紡織服裝等出口行業提供了內銷市場。除此之外，中國大陸政府亦著眼於加快新型基礎設施建設，由政府主導推進新型基礎設施、新型城鎮化和重大工程建設，為機械設備、電機電氣設備、精密儀器等行业帶來嶄新機遇。

台商企業以往在各項外銷產業供應鏈中占據重要地位，但自中美貿易戰與新冠疫情爆發以來，外銷市

場面臨重大挑戰，台商企業應當重新評估，中國大陸國內內需供應鏈的切入契機。而在後疫情時代，能否抓住內需回溫及政策利多的關鍵時機，成為出口轉內銷轉型的重要轉捩點。

### 二、中國大陸出口轉內銷稅收優惠政策出台，抓緊轉型時機

今年4月15日，中國大陸財政部發布一項關鍵通知決定，自2020年4月15日起至2020年12月31日，暫免徵收加工貿易企業內銷稅款緩稅利息，同一時間，財政部、海關總署、國家稅務總局聯合發布《關於擴大內銷選擇性徵收關稅政策試點的公告》（財政部公告2020年第20號），決定自2020年4月15日起，將《財政部海關總署國家稅務總局關於擴大內銷選擇性徵收關稅政策試點的通知》規定的內銷選擇性徵收關稅政策試點，擴大到所有綜合保稅區。

過往加工貿易企業將保稅進口料件或製成品內銷時，除按規定繳納進口環節稅收外，還需要繳納緩稅利息，而上述暫免緩稅利息政策正是著眼於降低企業轉型內銷成本，加大外轉內誘因並同步緩解企業轉型之資金壓力。

另外，過往法律規定，在海關特殊監管區域內，加工貿易企業申請內銷時，須按規定繳納進口環節的增值稅或消費稅，企業可以自主選擇進口關稅按其進口料件或製成品項目來進行繳納。自4月15日起，




適用範圍從 40 個海關特殊監管區域擴大至全國 113 個綜合保稅區，有利外銷企業合理地降低稅負。

在外銷轉內銷稅收優惠陸續出爐的狀況下，台商企業可以盡快檢視自身企業是否能夠適用相關優惠政策，並藉此抓緊擴大內銷市場的關鍵時機。

### 三、評估新設貿易公司的可行性

由於外銷型台商大部分在中國大陸有工廠以進行外銷，當內銷市場興起或擬切入紅色供應鏈，原製造工廠若同時包辦外銷與內銷，將會形成關務管理上的困難。成立新工廠專門進行內銷或新設貿易公司進行內銷，是台商可考慮的模式。

未來世界將可能形成兩個系統，原本進行外銷的台商現在因為中國大陸內銷市場的興起以及紅色供應鏈的強盛轉而耕耘內銷市場，應開始思考有利的交易模式，並應關注資金流與稅務合規性的遵循。



林淑怡  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



李祐頤  
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》

## 疫情後台商企業全球布局的思維 - 中國大陸 vs. 越南

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、李祐頤經理

近年隨著中國大陸經濟發展，勞工薪資水平上漲，台商過往在中國大陸低廉的勞動成本優勢已不復存在，在面臨中國大陸勞動結構轉變與中美貿易戰的影響下，在中國大陸經營多年的台商，近年最關心的議題就是如何進行企業轉型及安穩退場；而在這個時空背景下，位於在東南亞的越南，卻因中美貿易戰而受惠，在全球訂單大幅湧入的情況下，加上地理環境及與多國簽有自由貿易協定(FTA)的優勢，越南的投資情況越趨熱絡，也逐漸成為外資及台商在中國大陸之外，最受青睞的設廠地點。

### 中國大陸 vs. 越南之股權調整稅負及規劃考量

無論撤出大陸、進行轉型或投資越南，在投資架構調整中往往會涉及股權的變更，其可能涉及稅負問題甚至需要資金流轉，以下將簡單彙總比較中國大陸與越南股權異動時，涉及處分股權的稅率區別：

#### 非居民(境外)法人處分股權：

項目	中國大陸	越南
直接轉讓股權 (轉讓當地標的公司)	資本利得 10% (2009 - 59 號文)	資本利得 20%
間接轉讓股權 (轉讓上層控股公司)	資本利得 - 10% (2015 - 7 號公告)	NA (註 1)

註 1：雖越南現無具體間接轉讓規定，但實務經驗上仍可能被穿透認定資本利得；如公開發行公司處分子公司股權之公告或因越南當地公司之法定代表人有所變動，從而引發稅局關注，依據實質課稅原則，穿透認定資本利得。

#### 非居民(境外)自然人處分股權：

項目	中國大陸	越南
直接轉讓股權 (轉讓當地標的公司)	個人財產交易所得 20%	交易價款之 0.1%
間接轉讓股權 (轉讓上層控股公司)	個人財產交易所得 20% (2020 - 3 號公告) (註 2)	NA (註 3)

註 2：若處分之境外公司股權，其資產公允價值來源超過 50% 為中國大陸不動產者，將被穿透視為非居民在中國大陸境內的所得，而此境內所得是否會被視為個人轉讓中國大陸不動產之所得，目前法令並無進一步明確，但依據實質課稅認定原則，仍可能存有被中國大陸稅局視此間接轉讓股權實質為轉讓中國大陸不動產之行為；

註 3：雖越南現無具體間接轉讓規定，但實務經驗上仍可能因法定代表人變更，而被發現有轉讓之事實，進而穿透認定所得。

目前中國大陸因 2020 年 COVID-19 疫情影響，企業獲利能力普遍受到衝擊，若公司現階段營運狀況不若以往或許是轉變的最佳時機，台商應藉此時機開始思考及籌備退場計畫，進一步降低處分時的資本利得稅負成本。

而越南則因受惠於中美貿易戰影響，多數外資大廠已將訂單調整至越南，台商應趁訂單及利潤尚未全數轉移至越南前，及早因應調整，此外由於 2017 年 8 月，越南已有提出稅改革草案，雖現因全球 COVID-19 疫情影響，法案尚未通過，但若將來修法完成，依據法案內容，不論是境外法人或境外自然

人處分其持有之越南標的，也不論其是否有利得，都可能須按交易價款之 1% 申報資本利得稅負，故未來重組上的稅負成本都均是向上攀升。

### 外匯管制一緊一鬆，牽動集團全球資金調度規劃

中國大陸在 2020/5/13 發布了《中國人民銀行關於開展大額現金管理試點的通知》(銀發 105 號文)，雖目前僅在河北、浙江及深圳等地方試點實施，但也顯示了未來中國大陸在涉及大額現金的提領及匯兌時，不論法人或自然人都將受到嚴格監控的趨勢，此也代表未來中國大陸的外匯管制將會更進一步的緊縮，並更加限縮了外匯管制環境，也將使得未來台商的退場規畫變得越發艱難。

而另一方面的越南，卻是進一步放寬了非居民(境外)間對越南標的之股權移轉資本金帳戶 Direct Investment Capital Account (以下簡稱「DICA」)規定，以往非居民(境外)企業在進行越南標的間轉讓時，須先將交易價金存入越南政府指定之境內 DICA，待申報繳納完成相關稅負後，才能將此資本金移出 DICA，惟有時會因越南當地工商變更時程拉長，而大幅限制集團現金之自由度與規劃並可能造成資金流轉的限制，但在 2019 年越南中央銀行頒布了第 06/2019/TT-NHNN 號施行細則，對於非居民(境外)的企業、個人間移轉越南公司股權的情況下，取消了收購資金須進入越南境內 DICA 之規定，此無疑對有計畫進一步重整集團架構又涉及越南境內標的的公司係為一大利多，大幅提升企業資金運用的靈活度。

### 全球反避稅環境，把握架構黃金調整期

在國際經濟環境的快速變遷，全球面對反避稅的壓力下，企業迫使合規經營的必要性已越趨重要，為了提升企業競爭力並朝合法合規目標前進，都應及早進行架構優化，並且隨時關注經濟環境的變遷與全球稅務法令的改變，以便達到企業永續經營之目標。

而不論是有中國大陸退場意願亦或是有意重整越南架構的台商，目前在稅負成本的考量及外匯環境的轉變下，都是最佳的黃金調整時機，但須注意的是，股權變動常涉及不同地區之法令規範及專業判斷，且會因匯率、土地增值、工商變更等諸多因素影響，企業若未經審慎規劃而貿然進行股權的異動或重組，恐引發鉅額稅負風險與成本，建議集團若考量未來企業的整併、調整及變更等事項時，都應尋求專業團隊進行縝密的評估與規劃，以期順利達成集團之目標。D



陳盈綦  
合夥律師  
德勤商務法律事務所



游意中  
律師  
德勤商務法律事務所

# 企業併購、改組或轉讓時之員工移轉 適法性議題

德勤商務法律事務所 / 陳盈綦合夥律師、游意中律師

企業併購風潮盛行，伴隨所有權、經營權變動，更牽動人力資源配置、勞雇關係維繫，及員工權益如何保障等議題。

## 一、企業併購法規定

依企業併購法，公司進行併購時，併購後之存續公司、新設公司或受讓公司應於併購基準日 30 日前以書面載明勞動條件通知新舊雇主商定留用之員工；該受通知之員工，應於受通知日起 10 日內以書面通知新雇主是否同意留用，留用員工於併購前之工作年資，併購後之存續公司、新設公司或受讓公司應予以承認。未獲留用或拒絕留用之員工，則應由併購前之雇主向其預告終止勞動契約及發給勞工退休金或資遣費。至於被併購公司所有之台灣銀行勞工退休準備金帳戶，存續或新設公司得據此承接消滅公司之勞工退休準備金，或依勞工移轉原則，按比例受讓勞工退休金。

## 二、跨國企業集團重組

然跨國企業進行集團重組整併時，若無涉及台灣公司，則不適用企業併購法前述規定，而應另就員工留用、年資承認、退休金移轉等個案處理，視其是否屬於勞動基準法第 20 條所稱之「事業單位改組或轉讓」，而得由新、舊雇主商定。勞委會 77 台勞資二字第 12992 號函曾解釋，所謂「事業單位改組或轉讓」係指事業單位依公司法之規定變更其組織型態，或其所有權（所有資產、設備）因移轉而消滅其原有之法人人格；或獨資或合夥事業單位之負責人變更而言。但此等要件甚為嚴格，若非重大組織型態變化，恐難符合。惟近來企業併購型態趨於多樣，基於保障員工權益，實務上逐漸探討開放適用類型

之可能性：

### 1. 企業於國外併購導致在台分公司整併

勞動部 107 勞動福 3 字第 1060136515 號函說明此情況不適用企業併購法，惟於支付新、舊雇主商定未留用勞工之退休金或資遣費後，如有賸餘時，新、舊雇主得協商舊雇主提撥勞工退休準備金專戶之退休金移轉至存續公司或新設公司設立之勞工退休準備金專戶存儲。

### 2. 外國企業在台分公司間或分公司與子公司間進行整併

此時交易架構多採營業讓與模式，亦無法適用前述函釋，實務上須視個案個別申請認定是否符合勞動基準法第 20 條所稱之「事業單位改組或轉讓」。若新雇主可與員工協商達成合意，且對員工權益無較不利影響，勞動部基於保障勞工權益立場，一般均肯認有勞動基準法第 20 條之適用，而可累計年資、承接勞工退休準備金等福利。

員工良窳為企業成長關鍵，亦為併購重要評估因素。如何於人事成本及留才效益間取得平衡，攸關企業永續經營發展，更仰賴政府推動勞動法令與時俱進、兼顧勞工工作權及企業友善投資環境，以創造共好優勢。D

## 私人暨家族 企業服務



潘家涓  
執行副總經理  
Deloitte Private私人暨家族企業服務



黃俊榮  
執行副總經理  
Deloitte Private私人暨家族企業服務

# 家族企業與新創企業連結

勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 / 潘家涓執行副總經理、黃俊榮執行副總經理

Private sector 在企業中佔著舉足輕重的角色，目前台灣家族 / 私人企業隱含的資金與能量，能撼動所處產業的發展。Deloitte Private 是針對所有私人事業所成立的部門，服務的對象包含企業主、高淨值客戶、新創公司、家族企業及私募基金，我們透過專業的顧問團隊，提供客製化的服務，涵蓋審計、法律、稅務、投資、募資、併購、資產評價、風險評估、財務管理等面向，從這些專業的服務裡面，我們能夠整合不同角度之觀點協助客戶克服挑戰，結合各會員所的網絡，幫助客戶國際資金與平台。

## 家族企業二代的新生命力

台灣許多歷史悠久的家族企業，目前有半數以上仍掌控在第一代手上，他們正面臨著傳承的抉擇：交由第二代接班，亦或委託專業經理人經營。經營者必須「超前部署」，才能確保企業的永續經營。而規劃由第二代接班的企業，為確保接班者有能力接手家族企業，許多家族鼓勵企業二代開創新事業，藉此磨練與評估其接班能力。家族企業二代普遍接受歐美教育，在鼓勵創新、多元見解的環境下成長，加上人脈及各方資源充足的優勢，不少二代加入新創行列，展現自己的企圖與決心。他們不但在新創事業獲利可觀，累積人脈，建立經營思維，培養管理能力，並在接手家族企業後，打破傳統思維，加入創新元素，為家族企業增添許多附加價值。可寧衛第二代楊永發創立中衛環保科技，將 AI、大數據帶進傳統產業，就是一個很好的例子。

## 新創企業帶來轉型升級之動能

世代交替，再卓越的企業，如果不能與時俱進，終究要面臨被淘汰的命運。創新除了增加企業價值、培養核心競爭力和提高效率外，更可以降低企業成本，創新的重要性是不容小覷的。全球也不乏新創公司，運用顛覆傳統的科技、概念、商業模式，於短時間內竄起成為超越百年家族企業的新領導者，Uber、Airbnb、SpaceX、Strip、Compass 是近年來大家耳熟能詳的名字，台灣則有 Gogoro、Appier 在國際間打開知名度。各國政府均非常重視新創事業，美國與以色列的成效無庸置疑，日本政府在 2018 年成立了 J Startup 的計劃，由官方來尋找業界投資者，提供新創公司所需資源。而在台灣、行政院國家發展基金會為了改善及健全創投的市場與環境，創立了創業天使投資方案，以及經濟部所推廣之「5+2」產業創新、新南向、地方創生等上位政策，都是政府重視新創的例子。

## Deloitte 協助新創企業連接 Deloitte Private 五部曲

不論是家族企業二代或白手起家的創業者，除了本身的技術、想法，還須配合人脈、資金、商業模式建立、建立通路與專業人員的協助。Deloitte 運用不同的平台、提供不同的網絡與資源，陪伴、協助新創公司一步步成長，成為高資產客群。Deloitte 新創服務團隊能夠針對新創公司規模提供階段性的服務，從草創初期的財務、稅務、法律、公司組織架構等創業基礎課程，到成長時期的提供平台讓公司能夠

連接相關大型企業資源與外部資金，Deloitte 新創服務團隊能一路協助新創公司，提供其發揮的平台與資源，當新創公司達到一定的規模後，運用 Deloitte 網絡鏈結國際資金與市場，擔任新創公司成為業界的獨角獸路上的最佳夥伴。

#### 第一部曲：

Deloitte 新創服務團隊與台灣主要加速器、育成中心都擔任輔導顧問之角色，透過定期性的課程與座談，提供新創企業財務、法律、稅務、人員、評價等顧問諮詢服務，協助新創企業站穩創業的第一步。

#### 第二部曲：

Pitch Program 是 Deloitte 在初步募資期提供的服務，Taiwan Morning Pitch Event 每個月依產業別舉辦一次，每次邀請 5 家新創公司與天使基金、創投、產業、CVC、家族辦公室等投資人共同參與活動。Deloitte 也會在活動前為新創公司提供專業的輔導

#### 第三部曲：

DEEP Program 是 Deloitte 在新創初期提供的服務，這項服務提供財務、稅務、法律、公司組織架構等創業基礎課程。總共 12 堂課，為期三個月。參與學員採推薦制，由 Deloitte 會計師、新創育成中心、新創加速器或企業 CVC 推薦。2018 舉辦第一屆 DEEP Program，學員給予高度肯定。

#### 第四部曲：

Deloitte 於海外如日本具 Deloitte Venture Support (DTVS) 業務，連結美國矽谷、以色列與日本提供優質新創企業連接世界舞台以及投資人，當台灣新創公司到達一定規模，需要鏈結國外資源與資金時，可透過此平台進一步增長。此平台於日本頗具規模，大型商社、產業、投資人以及新創企業皆會出席，是接觸亞太資金的重要平台。

#### 第五部曲：

為創業家高峰會 (Deloitte Entrepreneur Summit)，為 Deloitte Private 年度盛會，由亞太地區各國會員所輪流舉辦，結合日本、韓國、中國大陸、新加坡、澳洲、紐西蘭、台灣以及東協各國資源，參與此高峰會的新創公司均透過嚴格的篩選，受邀的對象也包括超過 200 個全球領先的私募基金、家族企業、銀行、創投公司、退休基金、主權財富基金，除了有新創公司簡報時間，還會安排公司與該產業投資人一對一的交流機會，其創造的動能與價值，是各界新創公司與投資人引頸期盼的活動。

台灣產業結構以中小企業為主，在當前國際化及產業轉型的關鍵時刻，若能充分運用新創企業的活力、創新結合舊經濟所累積的豐富資金與能量，將再造台灣下一世紀的未來競爭力。Deloitte Private 的豐富經驗、知識素質及國際平台，相信可成為台灣家族企業完美結合新創企業的最佳夥伴。D



鄭興  
汽車產業負責人  
勤業眾信聯合會計師事務所



辜卓洋  
副總經理  
勤業眾信管理顧問(股)公司

## 勤業眾信發布 2030 電動汽車趨勢展望

# 消費者信心、政策支持、汽車原廠經營策略、商用車隊市場成熟 組成四大成長動能

勤業眾信聯合會計師事務所汽車產業 / 負責人鄭興執行副總經理  
勤業眾信管理顧問(股)公司 / 辜卓洋副總經理

- 台灣的車用電子產值預估在 2020 年將突破 2,700 億
- 截至 2019 年止，全世界銷售的電動車數量即占所有汽車銷售總數的 2.5%
- 預估全球電動汽車的總銷量將從 2020 年的 250 萬輛增長到 2025 年的 1,120 萬輛

當全球環保永續意識逐漸抬頭，搭上智能化、電動化等數位科技興起，電動車發展已成為全球關注的熱門議題，崛起的速度和市占成長率甚至衝擊傳統汽車。勤業眾信聯合會計師事務所發布《2030 電動汽車趨勢展望》報告 (Electric vehicles · Setting a course for 2030) 指出，全球電動車市場在過去兩年內快速成長，截至 2019 年為止，全世界共銷售超過 200 萬輛的電動車，占所有汽車銷售總數的 2.5%。儘管 2020 年的新冠疫情 (COVID-19) 造成產業短期衝擊，但整體而言，2020 年電動車產業成長趨勢仍然強勁。勤業眾信歸納，「消費者信心指數改變、政策與立法因素、汽車原廠經營策略、商用車市場成熟」為電動車產業四大成長動能，期望協助業者快速從疫情衝擊中恢復，並建立未來發展藍圖。

勤業眾信聯合會計師事務所汽車產業負責人鄭興執行副總經理表示，由於消費者偏好改變和各國政府的法規與政策誘因，提供許多電動車相關的配套政策和措施，電動車的發展更加快速。2019 年的電池電動車 (battery electric vehicles, BEV) 銷量自 2018 年起即增加六成，占全球電動車的 74%，主要原因在於歐盟制約來自汽車的碳排放量與時間，

汽車原廠必須調整旗下內燃機及電動車的比率；而中國大陸電動車市場接受度高、市場大、成長快速，也是推動電動車發展的因素。全球 2020 年雖因 COVID-19 導致上半年全球電動車的銷售成長減緩，但勤業眾信預測，在市場需求仍蓬勃且政策鼓勵的驅動下，產業未來的復原力仍強勁，而台灣市場在此復原期間內，則需在政策推動、關鍵技術、及基礎設施等議題上做出更多努力。

勤業眾信管理顧問股份有限公司副總經理辜卓洋指出，面對電動車的成長趨勢，台灣的車用電子產值預估在 2020 年即將突破 2,700 億，未來在電動汽車成為主流的過程中，可望為台灣在汽車供應鏈中扮演重要角色；其他供應鏈業者也應掌握建立電動車整車技術的改變與需求、加強關鍵技術開發能力，發展自身具備競爭優勢的領域。

勤業眾信報告預估，BEV 至 2030 年的銷售量將達 2,530 萬輛，占整體電動車的 81%，而插電式混合動力車 (plug-in hybrid electric vehicles, PHEV) 的銷量將達到 580 萬輛。疫情過後，傳統汽車 (internal combustion engine, ICE) 將恢復成長，直到 2025 年將達 8,170 萬輛，市場滲透率預估也將開始下降。全球電動車的未來十年複合年成長率預估將達到 29%；電動汽車的總銷量將從 2020 年的 250 萬輛增長到 2025 年的 1,120 萬輛，2030 年達到 3,110 萬輛。不過，即便電動車需求強勁，因疫情緩解後的傳統汽車銷量成長預估較為緩慢，可能至 2024 年才能回復疫情前的水平。

## 四大驅動因素協助業者邁向產業復甦

即便 COVID-19 造成產業製造中斷及銷售量下降，產業的長期趨勢仍然看好，BEV 和 PHEV 在 2030 年的銷量料將大幅提升。勤業眾信歸納四大成長因素，協助業者一同邁向疫情後的復甦之路。

### 一、消費者信心指數改變提高購買意願

消費者信心是電動車市場快速成長的關鍵因素。行駛距離、電動車性價比、充電時間、缺乏充電設施、電池科技的安全考量等因素，是過去消費者不願從 ICE 轉換電動車的主要原因。隨著科技逐漸克服這些技術障礙，消費者對電動車的接受度也提高。

勤業眾信報告指出，從 2018 年到 2020 年，消費者對電動車的態度有了顯著的改變，各國消費者對電動車性價比的憂慮明顯下降，僅中國大陸市場反增加 2%；行駛距離仍是消費者的重要考量之一，認為目前缺乏足夠充電設施的消費者比例上升，同時亦是消費者最為在意的一點，其中又以中國大陸增加的比例最多，從 22% 增加至 31%。由此也可見，消費者更願意考慮購買電動車。

### 二、政策與立法加速電動車普及

在電動車的銷售上，政府扮演了重要的角色，除了財務上的獎勵外，對環境的保護措施與降低碳排放的政策也加速電動車的普及，勤業眾信歸納出三大助益政策，包括：燃油經濟和排放目標、城市行駛限制與電動車的購車資金的補助，均有助提升電動車銷售。調查顯示，歐洲的新碳排放目標將於 2021 年正式實施，全球預計五成的車廠可能面臨懲罰性罰鍰，估計全球汽車產業在 2020 至 2021 年將損失超過 390 億美金。面對可能的高額罰金與可預期的商譽損失，將促使全球汽車原廠商加速發展汽車電動化，以降低整體碳排放。

### 三、汽車原廠推行多元電動車策略

許多汽車原廠也紛紛表示，未來在電動車的生產與銷售目標也將呈現倍數成長。然而，受疫情影響，汽車原廠商短期內仍聚焦持守現金，並將投資分散至事業內的其他領域，暫緩原先設定的電動車生產與銷售目標速度；但就長期而言，勤業眾信預期，汽車電動化仍然是汽車原廠的優先目標。值得一提的是，全球電動車車款的數目明顯上升，歐洲預計 2020 年將新增 33 個新電動車款，而美國於 2026 年將提供 130 款的電動車可供消費者選擇。勤業眾信預期，未來 10 年內，將會出現平價款的電動車。

## 四、商用車市場成熟

勤業眾信觀察到，商用車市場在電動車發展過程中的角色將越趨重要，過去 Deloitte 全球 (Deloitte Global) 曾預測，2021 年全西歐地區的汽車銷售總數中，企業採購占 63%。然而，疫情造成的衝擊，企業紛紛減少相關的支出並考量轉投資其他項目，企業所需的電動車甚至電動車隊的需求暫時停滯。

勤業眾信提醒，尋求與競者間的差異化、降低成本與提升員工滿意度、政府針對商用車的稅務計畫，將加速進企業汽車電動化。即便短期內，受新冠疫情影響，企業用車的電動化過程會放緩，企業可藉此機會重新思考推動汽車電動化的藍圖。D





陳明輝

高科技、媒體及電信產業負責人  
勤業眾信聯合會計師事務所

## 美中科技冷戰開打 全球半導體業即刻備戰

# 勤業眾信提四建言 助企業度過產業危機

勤業眾信聯合會計師事務所高科技、媒體及電信產業 / 負責人陳明輝會計師

- 台灣、中國大陸、日本與韓國的半導體總營收占全球的 40%
- 亞太區是全球最大的半導體市場，占全球銷量的 60%
- 全球前十大 OSAT 企業，台灣即佔五成
- 勤業眾信四建議：製供應鏈圖表並實現數位化、建立彈性供應鏈備援能力、實現多元發展及實施回流策略

美國對華為的禁令，無疑為全球半導體產業投下震撼彈，根據 IDC 資料顯示，源於需求下降及美中貿易戰重挫產業信心，2019 年收入下降 12% 至 4,180 億美元，新冠疫情 (COVID-19) 的爆發恐致使全球半導體市場再次萎縮。勤業眾信聯合會計師事務所發布《亞太四大：半導體市場的崛起》報告 (Rise of the "Big 4": The semiconductor industry in Asia Pacific) 並指出，「美中科技冷戰」將使中國大陸加速發展半導體產業，並調整產業結構及制定進口代替策略，連帶影響到全球半導體製造，在生產、設計和銷售等環節可能分化為多個發展陣營，許多大型企業也開始採取搬遷工廠等應對措施；另一方面，由於美國許多半導體企業來自中國大陸的營收佔大多數，採取貿易制裁也可能影響這些跨國公司的收入。勤業眾信提出「繪製供應鏈圖表並實現數位化、建立彈性供應鏈備援能力、實現多元發展及實施回流策略」四建議，以面對複雜多變的政經局勢。

勤業眾信聯合會計師事務所高科技、媒體及電信產業負責人陳明輝會計師表示，2020 年第一季末，智

慧型手機、雲端運算、網通和記憶體表現出現反彈，而智慧型手機對於半導體產品的需求依舊最大，且部分亞太地區的智慧型手機銷售量開始回升，但消費者行為的變化仍影響今年下半年的消費支出和企業支出。

全球 15 家最大的半導體企業中，出售至中國大陸的產品銷量甚至超過美國。由於目前全球疫情已逐步趨緩，預計在最壞的情況下，資本支出僅小幅下降，記憶體供應商則可能降幅最大，而漲幅最大的是晶圓代工。陳明輝表示，一旦經濟復甦，聯網產品和應用市場將保持可觀成長。此外，疫情可能加速低附加值製造業移至距離中國大陸較近的東南亞。整體而言，中國大陸受惠於其龐大的內需市場，仍是亞太乃至全球的重要消費市場。

### 亞太四大半導體市場剖析 留意消費型電子市場

受益於政府支持和市場需求，台灣、中國大陸、日本與韓國的半導體總營收占全球的四成；亞太地區亦是全球最大的半導體市場，占全球銷量的 60%，其中，中國大陸市場的占比就超過 30%。在經濟環境充滿不確定性的時期，全球消費者將更加謹慎，加上零售商店倒閉導致需求減少，衝擊智慧型手機等消費電子產品的銷售，根據 IDC 2020 年第一季度統計資料，第一季的全球智慧型手機出貨量同比下降 11.7%；中國大陸市場的出貨量同比下降 20.3%，降幅最大。

美中貿易戰對上游半導體企業的影響相對較小，但對原始設計製造商 (ODM) 和原始設備製造商 (OEM)

產生較大影響。短期來看，上游半導體企業依然能從 OEM 和 ODM 獲得訂單；若長期的消費者需求無法回升，新產品開發可能延遲。

在疫情影響方面，初期由於供應鏈斷鏈、封城和海外需求急劇下降等影響，亞太地區經濟體的歐美訂單受到延遲或取消。例如，日本因無法採購材料而受影響，中國大陸約有 10% 至 20% 的訂單被取消，部分訂單則是即使已製造產品，訂單仍被取消。

台灣可謂全球製造巨頭，擁有雄厚的晶片生產和積體電路設計實力，由台積電主導成為全球最大的代工地區，預計該公司的資本支出將在 2020 年達到 170 億美元。全球前十大封測代工 (OSAT) 企業，台灣即佔五成，加上擁有最先進的半導體生產流程技術和封裝測試，形成完善且成熟的半導體產業集群，供應鏈兼具深度廣度，為台廠帶來高度市場競爭力。因應美中貿易戰，大量人才和企業陸續回流，為台灣的半導體產業帶來持續發展的動能。

中國大陸著重封裝測試，過去五年中，其積體電路設計能力逐步趕上台灣和韓國，成為亞太地區積體電路設計領域的核心市場，但在技術層面仍落後全球的領先者，尤其缺乏半導體設備、電子設計自動化 (EDA) 和 IP 等上游領域人才。即使可大量生產 14 奈米晶片，但相較台積電和三星等已轉向發展 5 奈米以下的產業龍頭仍有差距。

韓國半導體產業中，整合元件製造商 (Integrated device manufacturer, IDM) 及代工廠的價值最高，市場和企業數量眾多且龐大，已超越日本和台灣成為繼美國之後的第二大半導體強國。日本在半導體產業的優勢領域主要是原材料、設備和小型有源和無源元件，亦是過去五年併購交易額最高的市場；而中國大陸是過去五年半導體產業併購活動最活躍的市場，交易數量達到 137 筆。

#### 四點建議 助半導體企業度過美中科技冷戰

中國大陸企業已然成為許多全球領先的智慧型手機的供應商，也同步推動半導體產品的消費，勤業眾信報告指出，預計 2020 年底，中國大陸將完成建設約 100 萬個 5G 基地台和生產約占全球 70% 的 5G 智慧型手機。然而，為因應 COVID-19 導致的供應鏈斷鏈，勤業眾信提出四點建議，協助業者構思與發展建立替代貨源的方式：

#### 一、繪製供應鏈圖表並實現數位化

繪製供應鏈圖表可提升供應鏈可見度，以精確找出面臨斷鏈風險的供應商、地點、零件和產品並制定應對策略，緩解庫存壓力，確保替代產能。

#### 二、建立供應鏈備援能力與靈活性

企業應投資供應鏈備援建設，除核心供應鏈外，再加上供應鏈網路支援，藉此在核心網絡崩潰時發揮立即作用。同時，以彈性生產提高供應鏈的韌性，以便若某一座工廠出現問題時，其他工廠可即時協助。

#### 三、開拓全球視野，實現多元發展

有鑑於當前的國際政經局勢和疫情所帶來的風險，若企業過度依賴單一特定區域，恐降低其永續經營的能力，勤業眾信建議，企業應重新規劃其全球價值鏈以降低並預先實行風險管理。首先，應評估其供應鏈風險，透過建構平行網路，實現供應鏈多元發展，以分散價值鏈且嚴格管控與分攤風險。

#### 四、採取回流策略

受到大環境影響，企業紛紛重新思考實施回流策略，或選擇接近其地區市場的地點，將其高價值製造部門遷移回流本地，縮短供應鏈與終端市場的距離。



※ 完整報告請參閱：<https://deloit.t/3maTYf7>



苗德荃  
副總經理  
勤業眾信管理顧問(股)公司

## 勤業眾信《全球人力資本趨勢報告》十週年

# 三特性、五轉變 助企業建立韌性 朝「社會企業」邁進

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 苗德荃副總經理

- 94% 的受訪者指出，幸福感亦有助推動企業的績效發展
- 建立幸福企業需具備「使命、潛能和展望」三特性
- 企業可藉「培養解決問題的能力與技能再提升、強化自我競爭力、做中學習機制、績效獎酬分配制、和打造健康職場，建立企業社會責任」五大關鍵重塑企業韌性。

突如其來的公衛事件，為企業帶來營運衝擊和供應鏈斷鏈危機，在人才領域上，也為在職中或甫畢業進入職場的學生族群，帶來一定程度的影響。勤業眾信聯合會計師事務所發布《2020 全球人力資本趨勢報告》與《2020 年千禧世代趨勢調查》，針對本次疫情帶來的整體衝擊進行分析和提供人才及企業發展的建議。內容指出，四月底到五月初之間的調查發現受到新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情影響，三成的 Z 世代和四成的千禧世代表示處於失業、待業中或留職停薪，預估疫情可能促使近兩成的千禧世代面臨失業危機。同時，亦有約三成的 Z 世代和千禧世代表示有信心未受疫情影響。

勤業眾信建議，企業在危機時期可利用「培養解決問題的能力與技能再提升、強化自我競爭力、做中學習機制、績效獎酬分配制，和打造健康職場，建立企業社會責任」五大關鍵，鍛鍊企業韌性。此外，呼應《2019 全球人力資本趨勢報告》中提到的「社會企業」概念，企業應秉持「使命、潛能和展望」三目標，在科技快速變遷的社會中打造健全的「幸福企業」。

疫情雖影響部分的勞動市場，但根據今年千禧報告，約三成的 Z 世代 (38%) 千禧世代 (33%) 表示，其工作及收入未受疫情而影響。不過，這場公衛危機也影響了他們的觀念和日常生活，例如：疫情之前，Z 世代 (近 50%) 及千禧世代 (40%) 備感壓力，但隨著遠距或在家辦公趨勢崛起，焦慮指數反而下降 8%；同時，「封城禁令」等措施，也促使年輕人養成儲蓄的習慣，約五成的受訪者因而較有能力支付臨時性大額帳單；此外，七成五受訪者表示對整體的社會議題關注度亦提升，疫情使其更加留意所處社區和外部的需求。

勤業眾信管理顧問股份有限公司副總經理苗德荃指出，研究結果指出，約 45% 的受訪者表示，疫情爆發前從未遠距或在家辦公的經驗，即便如此，許多企業仍在疫情來臨時，即時透過 IT 平台和技術人員協助，搭配彈性工時和休假政策等，在危急之際提供員工維持穩定的工作機制和企業營運方案，進而影響員工留任意願；同時，53% 的受訪者表示，其組織有近半的員工亦須重塑和改變既有的工作能力及培養新的技能。勤業眾信持續呼籲，企業應隨著科技變遷重塑企業競爭力以面對未來，2020 年受到疫情影響，也印證了此觀點。面對未來的不確定性，建議企業掌握「組織文化、領導力和人際關係」三大關鍵，同時，唯有勇於創新轉型才可接軌未來快速發展的工作模式。

### 展現社會企業的三大關鍵 創造企業的永續價值

《2020 全球人力資本趨勢報告》指出，有八成企

業認為員工的幸福是企業成功的重要且優先的因素，根據 BetterUp 2019 年的調查，職場的歸屬感可提高 56% 的工作績效、離職風險降低五成，也減少 75% 員工請病假的情況。勤業眾信建議，企業應秉持「使命、潛能和展望」三特性，建立幸福企業、創造永續經營之價值。

### 一、使命：協助員工發揮各自優勢，培養歸屬感

受到人口結構的改變，職場逐漸形成多世代員工的結構，據統計，八成的受訪者認為，在工作中營造「歸屬感」，可能是影響企業未來 12 至 18 個月的成功關鍵。為使員工可有效發揮各自的優勢，企業可協助員工在工作中運用才能並連結企業目標，從工作中獲得成就感，培養對公司的歸屬感和幸福感，增進個人的貢獻價值並使企業獲得更多元的績效。

### 二、潛能：在企業重塑中建立安全感

科技持續改變工作型態，未來人工智慧 (AI) 也將融入工作團隊中，組織超級團隊，通過科技實現知識管理轉型機制，培養和投資彈性的未來勞動力市場。

### 三、展望：勇於面對未來的不確定性

為建構一個可兼顧所有利益相關者的社會企業，勤業眾信建議，企業可從「薪酬、勞動力策略、道德與未來工作模式」三方向著手改變，重新審視既有的發展規劃，將關注點從員工、組織和整體勞動力，延伸至整個業務生態系統，為個人、企業乃至社會創造永續價值。

## 五大思維 展現韌性與轉型企圖心

科技的進步和疫情帶來的變動局勢，動盪企業、勞動力結構和工作機會，唯有積極的技能重塑及展現韌性，方能化危機為轉機。勤業眾信提出五大思維，協助企業在危機下重新思考如何面對與處理未知的問題。

### 一、培養解決問題的能力，技能再提升

快速變遷的大環境，使企業更需要能不斷學習新技術的人才。能力可使其維持競爭力，技術可協助迎接科技帶來的挑戰。勤業眾信報告中有 53% 的受訪者表示，其組織中一半以上的員工未來三年內需改變既有的技術和能力；五成以上的企業目前的員工聘僱策略已轉向尋找能培養、發展和適應多元工作和未來需求的人才，無法與時俱進的勞動力，可能

在數位浪潮中遭到淘汰。

### 二、強化自我競爭力

超過五成的受訪者認為，個人應該對自己的能力發展負責。透過員工自我探索新的領域及主動學習，可縮短員工和市場的認知落差和專業技術差距，激發自主學習意願並保持自我價值和競爭力。同時，也減少企業內部強制性且制式化的內訓需求，創造更符合市場期待的人才價值。

### 三、建立做中學學習機制

學習是獲取技能的重要關鍵工具，也是企業面臨的最大挑戰之一。超過九成受訪者認為，所屬企業已將學習作為優先發展事項，然而，實際落實並表示已有所準備者卻僅佔六成。勤業眾信認為，目前許多企業仍無法滿足員工對於學習的需求，未來應從實際的日常工作中為員工提供指導方針，並製造臨場的學習機會，藉成功的培訓和工具成就未來人才。

### 四、採績效獎酬分配制

薪資不只是數字，更可反映企業對員工價值的重視和突顯組織價值。約四分之一的受訪者認為，當員工感受到自己受到公平的對待，才可展現真實的自我價值，進而從工作中找到歸屬感並創造更高的效益。勤業眾信建議，基於企業重塑和永續發展的目標，獎酬應依照員工的表現分配，但根據調查發現，僅有 45% 參與調查者表示，其公司係根據個人的能力和技術發放獎酬。

### 五、打造幸福職場，建立企業社會責任

員工的幸福是企業成功的重要依據和優先事項，調查發現，幸福感較高的員工表現更加敬業且享受工作，亦增加員工對外推薦企業的機會，有助企業徵才。另外，也有 94% 的受訪者指出，幸福感亦有助推動企業的績效發展。而幸福職場亦須將企業社會責任納入考量，隨著組織的勞動力結構變化，企業需建立更多元的社會連結，以打造健康的生態系統。D



陳盈州  
企業社會責任服務會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



李惠先  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所

# 全球永續稅務管理與透明揭露新趨勢

勤業眾信聯合會計師事務所 / 企業社會責任服務陳盈州會計師、稅務部李惠先會計師

## 前言

國際公共服務協會 (Public Services International, PSI) 助理秘書長 Daniel Bertossa 指出，避稅將導致高昂的社會成本，因為這破壞了政府提供優質公共服務和促進經濟發展的能力。缺乏公平且適當的稅收制度，我們就無法解決最緊迫的全球性問題，如減少貧窮、氣候變遷，並落實全球永續發展目標。由此可知，企業稅務治理在實踐聯合國永續發展目標 (UN Sustainable Development Goals, SDGs) 的旅程中扮演了關鍵角色。

## 全球及台灣稅務治理新趨勢

過去跨國企業集團常透過利用不同領域間租稅規定不一致、錯配情形或徵管漏洞，進行國際稅務規劃，將利潤移至低稅負地區，甚至創造雙重不課稅情形，以試圖達到稅負最小化、股東利益極大化之目標。在這種稅務規劃操作下，縱然形式外觀並無不合乎各國當地稅法，然而，詳觀其實質，稅負之負擔卻與其資源耗用及價值創造之經濟實情顯有不合。根據經濟合作暨發展組織 (The Organization for Economic Co-operation and Development, 以下簡稱 OECD) 之統計資料，該等稅基侵蝕與利潤移轉之刻意租稅規避作為，每年為全世界帶來了高達一千億至兩千四百億美元的稅收損失與短少，約佔全球企業所得稅總稅收之 4 - 10%。由於企業集團係跨國營運，若要防杜並打擊該等刻意避稅的國際稅務規劃，自當有賴各國之間通力合作，共同建構一個具有一致性、實質性與透明度的國際稅務規範與環境，始有可能達成，此乃 OECD 發動「稅基侵蝕

與利潤移轉 (Base Erosion & Profit Shifting, 簡稱 BEPS) 計畫」之緣由。

OECD 針對其所觀察彙整之各種造成稅基侵蝕與利潤移轉之國際租稅缺失與議題，發布了以下 15 項 BEPS 行動計畫：

行動計畫	名稱
1.	數位經濟時代之租稅挑戰
2.	消除混合錯配安排之影響
3.	強化受控外國公司規則
4.	限制因利息及其他金融支付之扣除所產生之稅基侵蝕
5.	有效打擊有害租稅競爭，並納入租稅透明及實質課稅原則
6.	防止租稅協定之濫用
7.	防止人為規避常設機構之構成
8.	確保移轉訂價結果與無形資產之價值一致
9.	確保移轉訂價結果與風險及資本價值一致
10.	確保移轉訂價結果與其他高風險交易價值一致
11.	蒐集分析稅基侵蝕與利潤移轉資料及執行計畫之方法
12.	要求納稅義務人揭露不當稅務規劃
13.	重新檢視移轉訂價文據
14.	提升爭議解決機制之效率
15.	建立執行相關計畫之多邊工具

這 15 個行動計畫係對於如何防杜稅基侵蝕及利潤移轉之漏洞與缺失作出建議，然而，要達到效果，實有賴世界各國採納該等建議進一步修改各國法規；經過幾年的時間，諸多國家或租稅領域，不論是 OECD 會員國及非會員國 (例如台灣)，均配合該等行動計畫予以評估並進行當地稅務法令之修正。

目前已有超過 135 個租稅領域以此方式落實並響應 BEPS 計畫或其精神，例如 BEPS 第 13 號行動計畫所建議之三層移轉訂價文據架構、暨其對國別報告與交換之相關指引等等，已廣泛為全球所採納。

BEPS 行動計畫及全球協力合作響應，帶來了一個全新的稅務時代與環境 - 一個強調實質與形式一致、課稅結果與價值創造一致、並且透明度更高的稅務新紀元。即使是身處於台灣，在這數年間也可以清楚感受到稅務趨勢的變化，諸如反避稅條文的立法、移轉訂價法規的增修完善及與國際接軌、共同申報準則及國別報告的資訊交換、租稅天堂經濟實質法規等等，台灣企業也持續面臨不斷因應調整的壓力。新時代及環境之下，稅務治理觀念也與過去截然不同，在諸多國際知名集團的稅務規劃受到歐盟等領域挑戰質疑，而造成稅務風險與集團聲譽負面影響的殷鑑不遠下，現今集團稅務管理策略，非僅一味追求高股東報酬，而是強調應將對各種利害關係人之影響納入考量，除了合規、合法以外，更要合理、合於道德、合於社會與永續發展的期望，也因此，Responsible Tax 已成為新顯學與趨勢。

## Responsible Tax 相關框架及規範

鑒於 Responsible Tax 日益受到關注，無論是政府、投資人乃至社會大眾，也開始關心企業對於其稅務管理之作法與實踐情形，並期望企業於其公開報告中揭露相關資訊，以下整理目前較常見之 Responsible Tax 相關框架及規範，可提供企業做為資訊揭露之參考。

### 一、GRI Standards 207 稅務準則

#### 簡介

Global Reporting Initiative (GRI) 為獨立之全球性組織，其自 1997 年起即發展企業社會責任報告 (Corporate Social Responsibility, 以下簡稱 CSR) / 永續報告相關框架，並於 2019 年首度將稅務主題納入其最新版本的 GRI 準則 (GRI Standards) 中，其目的在於協助組織瞭解與溝通稅務相關的管理方針，並以國別為基礎報告其收入、稅務和業務活動。該稅務揭露準則包含兩大部分，分別為管理方針揭露及特定主題揭露，前者著重於企業對稅務管理做法說明，後者則著重於稅務數據之透明揭露。整理其重點要求如下：

#### 管理方針揭露

##### • 207-1 稅務方針

此項重點內容包含稅務策略、治理單位、法規遵循及永續策略連結等四大面向。此項顯示了 GRI 對於稅務策略的重視，目前台灣已有多家上市公司 (如：玉山金控、台灣水泥、日月光等) 公布其稅務政策，與此一揭露項目精神相符。

##### • 207-2 稅務治理、管控與風險管理

此項重點內容包含稅務管理架構、風險評估機制及內部控制等三大面向。此項顯示 GRI 對於稅務管理方式的重視，另外 GRI 也鼓勵企業揭露是否對稅務進行確信，以提升稅務揭露的可信度。目前稅務確信實務上多以於 CSR 報告書揭露稅務政策，並對 CSR 報告書進行確信為主。

##### • 207-3 稅務相關議題之利害關係人溝通與管理

此項重點內容為企業如何跟利害關係人溝通。利害關係人是企業 CSR 的重要一環，此項考量點除了蒐集利害關係人觀點之外，GRI 還特別要企業關注如何跟稅務機關溝通以及如何參與稅務公共政策，以了解潛在法規變化的趨勢，有效面對稅務風險。

#### 特定主題揭露

##### • 207-4 國別報告

此項報導要求包含依稅務轄區揭露組織實體、主要活動、員工人數、第三方銷售收入、與其他稅務管轄區的集團內部交易收入、稅前收益 / 損失、現金及約當現金以外的有形資產、以現金支付的企業所得稅、應計企業所得稅的收益 / 損失、所得稅收益 / 損失與應付稅款差異的原因等。

除了報導要求之外，此項也有多項建議事項供企業提升稅務透明度，包含其他納稅額 (產業稅、代收代扣稅款)、稅務轄區別薪酬總額、重大稅務不確定性等。如聯合利華就有針對其納稅額之類別、佔比等進行更詳盡之資訊揭露，並聲明其納稅額如何促進聯合國永續發展目標，以展現其期望透過納稅實踐企業社會責任之績效 (如圖 1)。

# Supporting sustainable development through our tax contributions

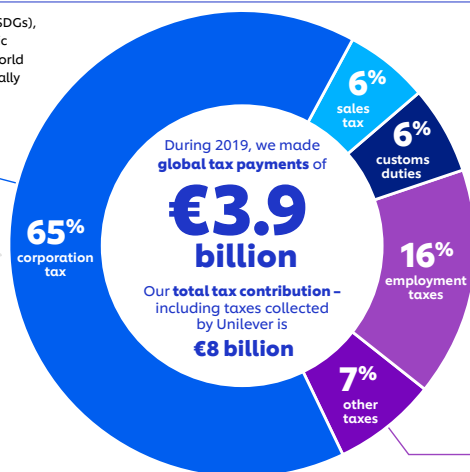
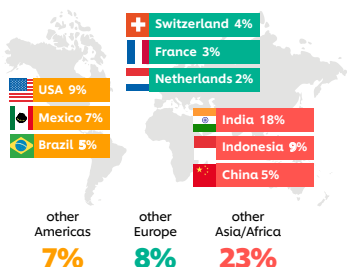


The tax we pay is a critical part of our commitment to grow in a sustainable, responsible and socially inclusive way for the benefit of all stakeholders.

The United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), are the established global framework for the economic and social transformations needed to help create a world that is socially fair, environmentally secure, economically prosperous and more inclusive. Taxes are a critical financial resource to help reach these goals.

## Corporate tax paid by region

Showing the three largest tax payers per region



Governments use taxes to incentivise investment in critical infrastructure, research and development, employment and training. They can also use taxes to encourage positive social or environmental outcomes, such as encouraging healthy eating or the adoption of more sustainable technologies, or as a means to redistribute resources.



'Other taxes' includes sustainability taxes which represent 3% of our total taxes paid (€106 million), such as: environmental, packaging, energy and green taxes. It also includes food & beverage taxes and excise duties levied on specific products such as sugar, ice-cream and soft drinks.

**Endorse** We endorse the **B-Team Responsible tax principles** which were developed by leading companies (including Unilever), civil society, investors and representatives from international institutions.

### THE B TEAM

**Support** We support the **OECD international tax reform work** on Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) and urge tax policy makers to implement international tax reform in a coherent, co-ordinated way.



**Act** We are transparent about our approach to tax. We help tax authorities develop expertise and understanding of our industry and in partnership with the OECD Tax & Development team have run business sector knowledge sessions for tax authorities in Africa and Latin America.



圖 1：聯合利華稅務報告文件

資料來源：聯合利華官方網站

<https://www.unilever.com/sustainable-living/what-matters-to-you/tax.html>

## GRI 207 與 OECD 國別報告之比較

GRI 207 與 OECD 國別報告在多方面皆有所不同。規範範圍上，GRI 207 是完全自願的揭露準則，OECD 國別報告則是強制年營業額超過 7 億 5 千萬歐元的跨國企業必須申報，且必須在每個財務年度結束後 12 個月內申報，國別報告之資訊會於各國 / 領域間進行交換。

對企業來說，GRI 207 可以提供一個比起 OECD 國別報告更適合大眾閱讀的溝通工具。實務上，遵從 GRI 207 之要求並進行國別報告有助於資訊之揭露，可以協助企業檢驗自己的稅務體質，進而在永續稅務上有更好的表現。

表 1：GRI 207 與 OECD 國別報告之比較

	GRI 207	OECD 第 13 項行動計畫之國別報告
適用性	自願揭露	年收入超過七億五千萬歐元的跨國企業須揭露
資料整合性	根據各稅務轄區別報導	

	GRI 207	OECD 第 13 項行動計畫之國別報告
計算基礎	根據相應指導原則	整合各稅務轄區資訊
報導期間	最近一期經會計師查核之合併財務報表	會計年度
報導時點	組織被預期能定期整合揭露其對經濟、環境、社會之影響	在會計年度終了後 12 個月內申報該會計年度之資訊

資料來源：GRI 官方網站

<https://www.globalreporting.org/standards/media/2537/comparison-gri-207-tax-2019-oecd-beps.pdf>

## 二、其他非財務績效報告書框架趨勢

除了企業熟稔的 GRI 準則外，尚有其他與企業永續資訊揭露相關之框架，如 2012 年成立的美國永續會計準則委員會 (Sustainability Accounting Standards Board, SASB) 於 2018 年制定完成的產業特定 (industry-specific) 的永續會計準則 (SASB Standards)、以及國際整合性報導委員 (International Integrated Reporting Council, IIRC) 於 2013 年發布的國際整合性報導架構 (Integrated report ; <IR>) 等。

其中，值得注意的是 SASB 準則於 2018 正式發布後，即有多家企業隨即採用其框架，如投資者關係雜誌 (IR Magazine) 去 (2019) 年 12 月的文章中提及已有超過 100 家公司使用 SASB 準則，而 SASB 準則竄起的原因是針對產業特性，制定專屬的量化指標 (accounting metric)，以利投資人能快速掌握企業重大財務影響 (financial materiality) 的資訊揭露。SASB 準則基於五大永續層面評估各產業的重大永續議題，五大永續層面分別為領導與治理 (Leadership & Governance)、環境 (Environment)、社會資本 (Social Capital)、人力資本 (Human Capital) 與商業模式創新 (Business Model & Innovation)，其中領導與治理 (Leadership & Governance) 層面，辨識之永續議題已有相關指標涵蓋稅務揭露之描述，請詳表 2。

表 2：SASB 準則稅務有關之揭露描述

議題摘要	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業與公眾利益有潛在長期不利的直接或間接之環境或社會影響，企業與主管機關議和的方式</li> <li>企業對主管機關政策或貨幣激勵制度 (例如：補助與稅務) 的依賴程度與其合規能力</li> </ul>	
揭露類型	量化	質化
指標描述	透過政府計畫獲得的補助總額	解決影響產業的環境和社會因素相關之政府法規或政策中企業的立場
揭露摘要	所謂政府計畫涵蓋所有國家、州、地方及計畫，補助包含但不限於稅收減免、競爭產品關稅、投資稅收減免等。	應鑑別與企業有關環境與社會之法律或相關立法案件的風險與機會，包括但不限於法遵成本增加、財務政策導致失去稅收減免、與主管機關長期策略不符等。
與該重大永續議題攸關產業	再生資源與可替代能源產業 (Renewable Resources & Alternative Energy)	採礦加工產業 (Extractives & Minerals Processing)、再生資源與可替代能源產業 (Renewable Resources & Alternative Energy) 與資源轉化產業 (Resource Transformation)

資料來源：勤業眾信聯合會計師事務所整理

另一方面，<IR> 框架則是提供企業整合財務與非財務資源的工具，使投資人能了解企業如何整合內部資源並維持獲利，<IR> 框架中的內容要素 (content elements) 中提及整合性報告應描述組織的關鍵營運內部及外部結果，其中外部結果包含稅賦 (tax payments)、企業需考量投入的各種資本、對於稅賦的產生之影響，並辨認及描述其對資本增加或減少的結果。目前國內企業進行永續報告書編製時，也已有各家依循 <IR> 框架，例如：國泰金融控股股份

有限公司、太平洋崇光百貨股份有限公司、遠傳電信股份有限公司等。以遠傳電信為例，其 2018 年出具之整合性報告書中，說明了因當年度利潤減少造成稅賦減少的情形，並且將稅賦細分為利潤稅、產品稅、人力稅等，揭露更詳細的稅務資訊。

目前 SASB 準則及 <IR> 框架皆對於企業稅務資訊揭露皆有相關的內涵及考量，雖不及於 GRI 準則的完整性，但全球永續報告準則使用比例最高的 GRI 準則已經開出了永續稅務第一槍，相信同為永續報告框架準則的 SASB 與 IIRC 夥伴，在未來亦可能依據其報告框架準則不同的角度，完善企業永續稅務揭露的議題，建議企業應持續關注。

### 三、國際稅務倡議 - The B Team Responsible Tax Principle

由於 Responsible Tax 為近來逐漸受到重視之企業永續發展議題，目前國際針對該主題之相關倡議並不多，其中，以 The B Team 提出的 Responsible Tax Principle 為相較完整之國際性倡議之一。The B Team 是由維珍集團創辦人 Richard Branson 爵士和哈雷摩托車總裁 Jochen Zeitz 於 2012 年共同創辦的非營利組織。其後數年，多家世界五百強 CEO 以及數位頂尖非營利組織主席陸續加入 The B Team 的領導團隊。

2018 年，The B Team 發表了永續稅務框架「The B Team Responsible Tax Principles」。第一批簽署者包含聯合利華、安聯、BHP、殼牌公司等世界知名企業。此一框架著重於三大面向：稅務管理、稅務關係及稅務報導，並據此延伸出永續稅務的七大準則 (如圖 2)。



圖 2：Responsible Tax Principle 七大原則

資料來源：勤業眾信聯合會計師事務所整理



有關 The B Team Responsible Tax Principle 七大原則如下：

面向	原則	原則描述
一、 稅務 管理	一、可信度及治理	稅務是公司治理及企業責任的核心要素，因此必須受到董事會的監督。
	二、合乎當地法規	合乎所營運地區稅務法規並在創造價值的地區納稅。
	三、正常商業結構	只使用合乎商業實質的企業結構，不濫用稅務結構。
二、 稅務 關係	四、聯繫稅務機關	尋求跟稅務機關互相尊重、透明且信任的合作關係。
	五、稅務獎勵透明	接受政府提供的稅務獎勵時，只接受合法且透明的稅務獎勵。
	六、有效稅務系統	不管在當地或國際上，皆積極與政府組織、商業及公民團體溝通，支持一個有效的稅務運行、立法及監理系統。
三、 稅務 報導	七、整體稅務透明	定期向利害關係人公開所納稅款及稅務策略，利害關係人包含投資人、立法者、員工、公民團體、大眾等。

資料來源：勤業眾信聯合會計師事務所整理

此一框架與其他框架 (如 GRI 207、OECD BEPS) 相比有一些共通之處，但出發點更接近商業實務，且由一群強而有力的企業支持。企業遵循此一框架，可以在商業上提供更高的永續稅務說服力，亦為企業實踐永續稅務提供了一個框架性的指引。

## 結語

「稅」對於建立一個更美好的世界來說，是基本、重要且不可或缺的。各國政府需要稅收來支應公共建設及提供公眾福祉，企業則從於該等公共建設及發展的環境中獲益，得以獲致享有優質健康的員工以及各種完備的基礎設施；換言之，「稅」是對於建立一個更美好的世界與企業經營環境的投資。企業應該透過永續的稅務管理與透明負責的揭露、報導與溝通策略，向全世界傳達自身為一良好世界公民義務並已克盡社會責任的訊息。雖然在永續稅務治理方面，諸多企業仍處於前期或起步階段，我們建議可從下列面向著手，評估檢視並調整企業的稅務策略與稅務管理政策：

- 稅務策略與稅務管理政策之建立應有領導階層及董事會層級之參與。

- 稅務策略與稅務管理政策應呼應企業長期永續發展目標，反映各種不同利害關係人的需求並於其間取得平衡。

- 建立明確的標準。例如評估稅務策略的面向與標準、稅務立場或情況 (tax position) 的揭露標準、與稅務機關應對互動的指導原則、企業可承擔與不可承擔的稅務風險有哪些、相關的內部控制等等。

- 針對不同稅種及涉稅事項明確訂出其管理單位及權責。

- 承諾進行透明負責的稅務揭露與報導，並訂定相關追蹤指標。

讓我們一起透過永續的稅務策略與管理，來為建立更美好的世界盡一分心力。D

(本文已刊登於《會計研究月刊》第 417 期 p.92-98)



溫紹群  
執行副總經理  
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

## 客製人性化體驗，加速營收成長

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理

當您下班後開了很長一段路的車回家，裝在汽車中的感測器如攝影機、麥克風等可以蒐集您的臉部表情、聲音以及開車方式等資訊，運用人聲辨識、電腦視覺 (computer vision) 以及深度學習技術，判斷出您已經非常疲勞，而且注意力不集中，這時候，汽車的人工智慧會調高音樂的音量，並建議您在前方三公里處停車，到旁邊的餐廳休息一下。場景換到某個時裝表演的現場，參加的貴賓可以下載一個 App，App 會根據使用者的情緒，製作專屬的飲料以及香水。這些都是人性化體驗 (human experience, HX) 的範例。

過去我們常常看到感測器在蒐集機器或產品的資料，將資料數據化之後，進行分析、預測，進一步優化現有的製程的案例。透過機器學習，機器的 IQ 越來越高，分析、預測的能力也越來越強。同樣的，這些科技也可以用來衡量人的情緒，利用機器學習，機器可以學會如何解讀感測器回傳的資料，判讀人的情緒，配合上設計好的符合人性的互動方式，機器也有了 EQ，可以創造人性化體驗。

人性化體驗可以帶來可觀的商業價值，Deloitte 全球 2019 年八月的 We're only human: Exploring and quantifying the human experience 調查發現，注重人性化體驗的公司在三年的期間內營收成長比同業公司更好的機率是其他公司的二倍，而且平均來說，注重體驗的公司的營收成長速度會比其他公司的 17 倍。

試以美國健康保險公司為例，該公司在數位助理、預測模型、人聲辨識、自然語言處理的科技上做了可觀的投資，讓公司可以在各種銷售管道中及時分析並預測客戶的情緒。其數位助理會讀取客戶的健康保險資訊，提供客製化的協助幫忙客戶完成行政作業，也會辨別顧客是否感到沮喪，並適時將客戶轉接給真人客服。這些科技幫助公司提高客戶滿意度，客服中心首次通話就解決問題的比例也大大提高，平均案件處理時間也顯著下降。

瑞銀 (UBS) 為了高資產客戶開發了一個新的 App，這個 App 會詢問客戶一些問題，讓客戶分享興趣、長期需求、顧慮等資訊，加上個人目標、重要關係人、慈善捐款意願等資訊，透過演算法，App 會送給每位客戶經過篩選的客製化財富管理與投資訊息。

瑞銀發現客戶希望能給公司的財務顧問多一點訊息，讓財務顧問提供更客製化的服務，但不知道有什麼適合的管道。新的 App 可以讓財務顧問得到更多的客戶訊息，財務顧問可以根據這些訊息，與特定客戶討論財富累積、個人目標與投資策略等議題，增進財務顧問與客戶的關係。

瑞銀發現，在 App 推出之後，有一半的使用者分享了興趣與顧慮，四分之一的使用者分享了投資中的重要里程碑，相較於網站，使用 App 的高資產客戶人數也有顯著的增加。

以往我們需要面對面和客戶接觸才能建立真正的人與人關係，但是如果每個螢幕上的聊天機器人都能

創造人性化體驗，建立關係的人數將會是倍數成長，這也說明了創造人性化體驗平台的價值。我們相信人性化體驗平台會為企業帶來持續的優勢，也鼓勵企業開始思索相關可能性。D

(本文已刊登於 2020-09-11 FUTURE COMMERCE  
[未來商務 產業焦點](#))

延伸閱讀：

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

## 2020年10月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
AUG17	10/13(二)	14:00-17:00	面對數位轉型，企業如何因應法令遵循超前部署	鄭淑芬
OCT01	10/14(三)	09:30-16:30	成本分析與控管具體方案分享	李進成
OCT02	10/14(三)	09:30-17:30	策略性提問 & 調適領導力	林聖修
OCT03	10/15(四)	14:00-17:00	人才招聘甄選與面試技巧	戴師勇
OCT04	10/16(五)	09:30-16:30	企業的年度預算編製與差異分析控管	彭浩忠
AUG06	10/16(五)	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	張瑞峰
OCT05	10/19(一)	09:30-17:30	非財務主管必備的財務技能增強實務	彭浩忠
OCT06	10/19(一)	09:30-17:30	經驗案例萃取 & 個案撰寫技術	林聖修
OCT07	10/20(二) & 10/26(一)	09:30-16:30	* 上課須帶電腦 (Excel 2007 以上版本)* Excel 合併沖銷實務演練	陳政琦
OCT08	10/20(二)	14:00-17:00	績效管理與目標設定	戴師勇
AUG15	10/21(三)	14:00-17:00	從新修正公司治理評鑑指標看智財管理	鄭淑芬
AUG16	10/22(四)	14:00-17:00	數位科技與人工智慧的趨勢與風險管理	許梅君
OCT09	10/23(五)	09:30-16:30	經營團隊靈活運用數據測試風險及掌握利潤	李進成
OCT10	10/23(五)	09:30-17:30	越南台商勞動人事管理實務 (含中國大陸勞動法令規定差異比較)	陳彥文
OCT11	10/26(一)	14:00-17:00	未雨綢繆談企業韌性	田嘉雯 陳威棋

- 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](http://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。