

封面故事

- 後疫時期新常態，私募股權基金投資面貌大不同

稅務面面觀

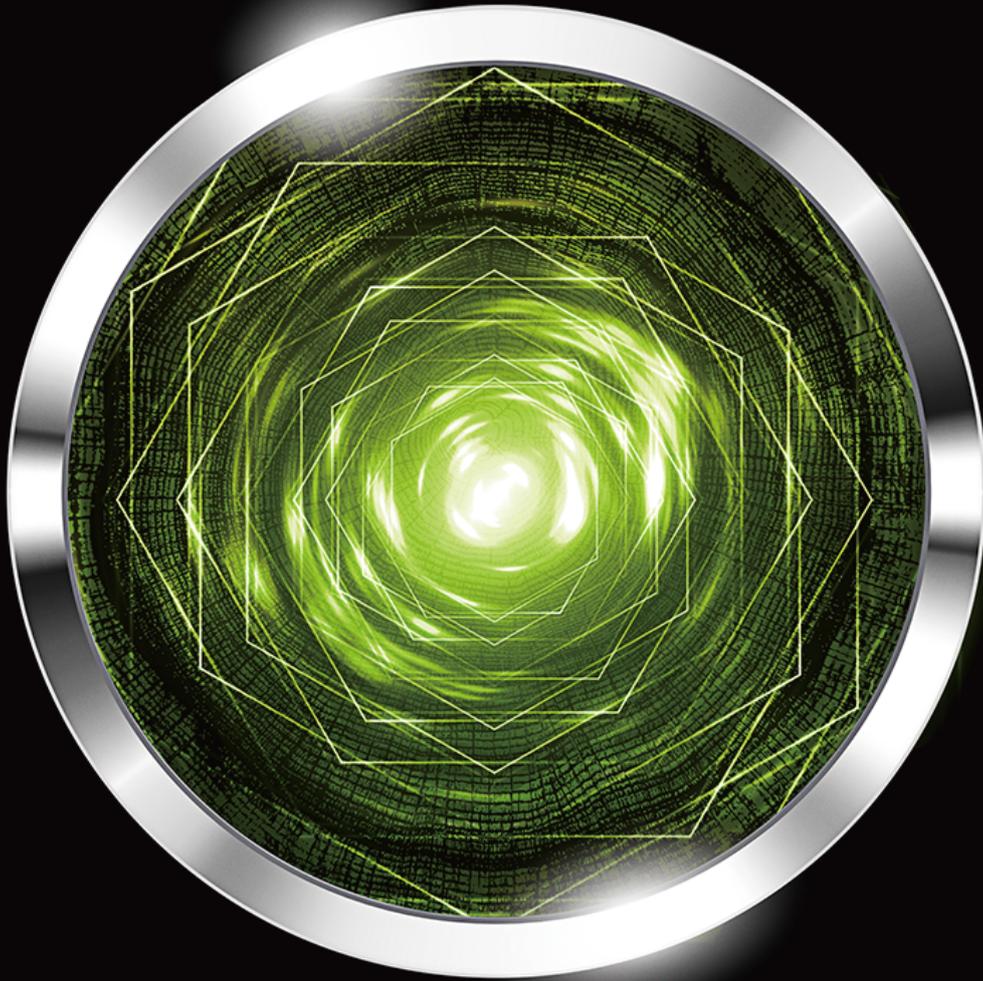
- 中國大陸電商時代崛起，台商發展新契機

管理顧問服務專欄

- 零售業管理實務 - 那些制定目標及報表之前的事

專家觀點

- 新創產業與中小企業數位轉型的共生關係



通訊

發行人：賴冠仲

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

法律顧問：林瑞彬

總編輯：姚勝雄

責任編輯：李紹平
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：

美中科技冷戰開打 全球半導體業即刻備戰



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

後疫時期新常態 私募股權基金投資 面貌大不同

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
 - 07 義大利：最高法院裁定歐盟利息及權利金指令之受益所有人定義
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 09 中國大陸電商時代崛起，台商發展新契機
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 11 中國大陸企業間借貸應注意之議題
 - 中國稅務與商務諮詢
 - 13 關於開曼群島經濟實質法施行細則 3.0 之「總部業務」定義對在台掛牌 KY 公司之影響
- 法律諮詢服務專欄
 - 15 淺析商業事件審理法之當事人查詢制度
- 管理顧問服務專欄
 - 17 零售業的管理實務 - 那些制定目標及報表之前的事
 - 20 銀行業財務績效管理與系統
- 財務顧問服務專欄
 - 25 數位鑑識 防杜資訊危機最後防線
- 私人暨家族企業服務專欄
 - 26 家族企業轉型新思維 - 談財務健全及稅務風險管理
- 專家觀點
 - 28 後疫時期新常態 私募股權基金投資面貌大不同
 - 31 新創產業與中小企業數位轉型的共生關係
- 勤業眾信講座訊息
 - 33 2020 年 11 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』



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：香港開始實行移轉訂價文據審查

香港國稅局 (Inland Revenue Department, IRD) 於 2020 年 9 月起正式就納稅人提交之移轉訂價文據進行合規性審查，並且根據香港稅務條例第 51(4) (a) 條及第 51 (4A) 條所授予之權利，要求納稅人提供包括移轉訂價文據在內的相關資料。目前 IRD 主要聚焦之對象係須繳交 2018 / 19 年度 (會計年度截至 2019 年 3 月 31 日) 移轉訂價文據之納稅人。

IR 1475 表格簡介

納稅人於接獲 IRD 之審查通知後，須填妥並提交 IR 1475 表格，茲以下就 IR 1475 表格進行介紹：

- IR 1475 表格中要求之資訊極大程度的涵蓋了香港移轉訂價法規及稅務條例釋義及執行指引第 58 號之附件二中要求集團主檔報告及當地報告所揭露之資訊；
- IR 1475 表格應於納稅人接獲 IRD 通知後 1 個月內填妥並提交；
- 納稅人雖無須於提交 IR 1475 表格時一併提交集團主檔報告及當地報告，惟 IRD 於評估 IR 1475 表格之揭露情形後仍可要求納稅人另行提供上述二者；
- 除集團主檔報告及當地報告須揭露之資訊外，IRS 1475 表格中仍包含諸多額外要求揭露之資訊，

茲列舉如下：

- 資本支出 / 收入性質之受控交易細節；
- 受控交易是否適用境外利潤豁免香港利得稅 (Offshore claim)；及
- 有關受控交易免稅或適用低於香港法定稅率之交易細節。

觀察與解析

IR 1475 表格中涵蓋之內容十分廣泛且詳盡，我們建議納稅人應重新檢視當前的法律遵循流程以及移轉訂價文據當中所揭露之資訊是否完備。此外，納稅人亦應確保自身移轉訂價政策之落實成果係與移轉訂價文據中所揭露之內容相符。D

資料來源：

Deloitte - tax@hand: Tax authorities commence transfer pricing documentation compliance reviews



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》

義大利：最高法院裁定歐盟利息及權利金指令之受益所有人定義

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

義大利最高法院於 2020 年 7 月 10 日公布關於義大利適用「歐盟利息及權利金指令 (the EU Interest and Royalties Directive)」之相關判決。該判決係針對依據「歐盟利息及權利金指令」中適用利息扣繳免稅之受益所有人之定義提出解釋。最高法院並就系爭案件作出結論：盧森堡公司為集團內從事各類資金調度及財務功能之次級控股 (sub-holding) 公司，且為義大利納稅義務人給付利息之對象及利息所得之受益所有人，因而該義大利納稅義務人毋須就其給付之利息進行扣繳。

義大利最高法院在作出判決時運用「丹麥案件 (Danish cases)」所確立之原則；該案件係包括一系列 2019 年 2 月歐盟法院 (Court of Justice of the European Union) 所公布之關聯案件 (C-115/16、C-118/16、C-119/16 及 C-299/16)。根據歐盟法院之判決，義大利最高法院認為作為適格之利息所得受益所有人，其極為重要之條件在於，該利息收受方就法律上或事實上並無義務將收到之利息所得再行給付予收受方之股東。

案例背景

本案納稅義務人係為一家義大利公司，該公司向其股東盧森堡公司借款，並支付利息予盧森堡公司，但那些已支付之利息並未扣除相關扣繳稅款。此關係企業間之借款，最初之資金係由集團母公司從第三方貸款人取得，以作為融資槓桿方式收購義大利公司及其他公司，上述借款於該集團內部藉由轉移借款 (push down) 之方式轉至義大利公司。

義大利稅務機關 (Italy Tax Authorities) 質疑此項利息給付不能適用扣繳免稅，義大利稅務機關認為依據「歐盟利息及權利金指令」適用扣繳免稅之受益所有人必須符合相關資格規定，然而該盧森堡公司基於下列原因，並未符合受益所有人之規定：

- 盧森堡公司提供予被投資公司 (義大利公司) 之貸款條件係與盧森堡公司從其股東取得之貸款條件相同；
- 盧森堡公司所收到之利息將再支付予其股東，且盧森堡公司本身並不能利用此利息所得；
- 盧森堡公司僅單純持有義大利公司之股份，並未從事實質營運活動；
- 盧森堡公司自義大利公司收到利息後，不久即給付予其股東，兩者時間間隔不長；以及
- 基於該貸款之性質而言，盧森堡公司在此交易中保留之利潤比率相對偏低，僅 0.125%。

據此，義大利稅務機關認為盧森堡公司並未符合受益所有人之資格，並否准適用利息扣繳免稅之規定。納稅義務人不服義大利稅務機關之處分，故上訴至義大利最高法院。

最高法院之判決

義大利最高法院不同意義大利稅務機關之看法，並作出有利於納稅義務人之判決，義大利最高法院之看法如下：

- 公司若為此項所得之受益所有人，且非為另一家公司之中介公司 (intermediary)、代理人 (agent)、或受託實體 (fiduciary company) 時，則符合受益所有人之觀念；
- 國際租稅所謂受益所有人之觀念旨在避免租稅協定之濫用 (treaty shopping)，即在所得來源國及受益所有人之居住者國間，加入第三國導管公司，以達到適用租稅優惠之目的。在適用此原則下，為符合受益所有人之資格，中介公司必須同時對於該所得具有法律上及經濟上之合法權利。代理人、代名人 (nominees) 或導管公司 (conduit companies) 因對該所得之運用決定權使用受限，但卻擔負將該所得移轉予他人之義務，因而不符合受益所有人之條件。此類導管公司架構一般而言不具有任何經濟商業目的，純粹僅是為了取得租稅利益；
- 中介公司並不符合受益所有人之資格，因為從法律觀點而言，即使它依據所得相關契約或法律義務而取得此項所得，但由於其僅僅只是扮演受託實體之角色，事實上享有該所得權利非常有限；
- 在利息收受方無任何法律或合約義務必須將該所得移轉予另一公司之情況下，此事實即係作為決定是否有受益所有權之基礎。不論是契約約定或實際情況都不會限制所得收受方具有利用該所得之權利；
- 公司實質活動之程度將作為決定該公司主要活動之考量因素；控股公司不能被要求與營運公司具有相同之結構。純控股公司本身不該因為其控股公司之身分而被排除適用受益所得人之資格；及
- 當公司之唯一活動僅為收取利息後再轉付另一方利息時，此類架構將被視為「租稅協定之濫用」。

義大利最高法院認為本案盧森堡公司係為控股公司，並負責財務調度及其他財務功能。盧森堡公司並無義務支付股東相關利息，並具有決定如何使用所得之權利。該盧森堡公司從上述活動中獲得利潤，故具有作為這些所得受益所有人之資格。因此，由義大利公司支付予盧森堡公司之利息，依據歐盟利息及權利金指令應適用扣繳免稅之規定。**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



林世澤
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》

中國大陸電商時代崛起，台商發展新契機

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、林世澤協理

中國大陸幅員廣大，消費水準不斷提升，中國大陸政府為健全與發展跨境電商業務，歷經多次立法規範，最終於 2018 年出臺「電子商務法」，並分別於 2018 年發佈《關於完善跨境電子商務零售進口監管有關工作的通知》(商財發 [2018] 486 號)，財稅 [2018] 103 號與 2020 年 1 月 17 日發佈《關於擴大跨境電商零售進口試點的通知》(商財發 [2020] 15 號)，將中國大陸 87 個城市納入跨境電商零售進口試點範圍，以及今年開始實施的《國家稅務總局關於跨境電子商務綜合試驗區零售出口企業所得稅核定徵收有關問題的公告》(國家稅務總局公告 2019 年第 36 號)使得中國大陸跨境電商業務瞬時蓬勃發展。

跨境電商企業可採以下方式通關，並將貨物遞送中國大陸境內消費者。

一、網購保稅進口 (海關監管方式代碼 1210)

俗稱「備貨模式」，跨境電商企業或其代理人將進境網購商品整批報關存入海關特殊監管區域或保稅物流中心(B型)，待銷售的貨物先行存放至保稅倉庫，再於網上平臺銷售。銷售時才清關，未銷售之商品仍留滯保稅倉，無須報關，並可直接退回國外。

二、直購進口 (海關監管方式代碼 9610)

俗稱「集貨模式」，為「清單核放、匯總申報」模式辦理通關手續的電子商務零售進出口商品。跨境

電商企業或其代理人將多個已售出商品統一打包，通過國際物流運送至國內的保稅倉庫(未報關，置入暫存區)，銷售時，跨境電商企業或其代理人拆包(單個訂單包裹)逐個申報，為每件商品辦理海關通關手續，經海關查驗放行後，再由國內快遞派送至消費者手中。

跨境電商零售進口經過幾次改革後，除了相關部門明令暫停進口的疫區商品，和對出現重大品質安全風險的商品啟動風險應急處置時外，對跨境電商零售進口商品按個人自用進境物品監管，不執行有關商品首次進口許可批件、註冊或備案要求。對於已購買的跨境電商零售進口商品，不得再次銷售。

跨境電商零售進口在對跨境電商零售進口清單內商品，完稅價格未滿人民幣 5,000 元，年度完稅價格總額未滿人民幣 26,000 元者，其關稅率暫設為 0%，進口環節增值稅、消費稅暫按法定應納稅額的 70% 徵收。若超過單次限值、或累加後超過個人年度限值的，均按照一般貿易方式全額徵稅。

至於對跨境電商綜合試驗區電子商務出口企業的稅務優惠包括對於符合條件的實施「無票免稅」，即對於出口未取得有效進貨憑證的貨物，試行增值稅、消費稅免稅政策。對於綜試區內的跨境電商企業，同時符合下列條件的，試行核定徵收企業所得稅辦法，綜試區內核定徵收的跨境電商企業應準確核算收入總額，並採用應稅所得率方式核定徵收企業所得稅。應稅所得率統一按照 4% 確定。

1. 在綜試區註冊，並在註冊地跨境電子商務線上綜合服務平臺登記出口貨物日期、名稱、計量單位、數量、單價、金額的；
2. 出口貨物通過綜試區所在地海關辦理電子商務出口申報手續的；
3. 出口貨物未取得有效進貨憑證，其增值稅、消費稅享受免稅政策的。

自上述說明，台商可以引此跨境電商零售進口之法令規範，以正規方式進口商品並遞運銷售予中國大陸消費者，且該銷售商品過程中，符合條件者，可實現免繳關稅，並降低消費者進口環節增值稅、消費稅負擔。另外，若台商在跨境電商綜合試驗區經營國際電商出口業務，將中國大陸境內產品運銷境外，在符合一定條件下更可享受相稅務優惠，此亦無疑為台商注入活水。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



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》

中國大陸企業間借貸應注意之議題

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

中國大陸台商常有這樣的疑問：公司缺錢，可以向其他關聯企業借款嗎？聽說中國大陸企業間不能私下借貸，都要透過銀行委託貸款？若我借錢給關聯企業會被處罰嗎？上述種種疑問都來自於 - 中國大陸企業間能否直接從事借貸行為？

中國大陸企業間借貸之法令規範

企業間借款是指無金融經營權的兩個企業之間互相拆借資金的民事行為。中國人民銀行於 1996 年發佈了《貸款通則》，規定一般企業間不得進行借貸，若有資金往來需要，則必須透過銀行辦理委託貸款，企業之間若擅自進行借貸（或者變相借貸）的，將由中國人民銀行取締，並對出借方按違規收入處以 1 倍以上至 5 倍以下罰款。在此規定下，許多台商企業難免對企業間借貸的合法性存有疑慮，除了可能遭受的罰款外，最主要是擔心借出之款項將來收不回來時，其債權可能不受法律所保障。

中國大陸企業間訂定的借款合同是否有效，我們首先可以從《中華人民共和國民法典》¹ 與《中華人民共和國合同法》來看，《民法典》規定「依法成立的合同，受法律保護」，同時又規定「違反法律、行政法規的強制性規定的民事法律行為無效」。可見，企業間訂定的借款合同，只要不違反法律或是行政法規的強制規定，合同本身是受法律保護的。那麼，《貸款通則》禁止企業間借貸的規定，是否與《民法典》產生矛盾？

這個問題可以從中國大陸法律（令）位階的觀點來討論，《貸款通則》由中國人民銀行制定，屬「部門規章」；而《民法典/合同法》則是全國人大通過的「法律」，在層級上《民法典/合同法》高於《貸款通則》。進一步從規範內容細究，《民法典/合同法》雖有「違反法律、行政法規的強制性規定的民事法律行為無效」之規定，但《貸款通則》屬「部門規章」，並非全國人大通過的「法律」或國務院制定的「行政法規」，因此企業間借貸雖違反《貸款通則》之規定而可能有遭人民銀行罰款的可能，但並不影響借貸行為本身在民事法律上的有效性，因此貸出方的債權可依《民法典/合同法》受保障。

中國大陸最高人民法院審理民間借貸案件的實踐規定

上述觀點在司法審理上也得到了印證，根據中國大陸最高人民法院發布的法釋 2020 年 6 號文件（以下簡稱「6 號文」），其立場為支持並保障因生產或經營需要而發生的民間借貸行為，只要企業間借貸不涉及套取資金轉貸、經常性放貸、犯罪活動或高利放貸等違背公序良俗等行為，則借貸合同有效。此外，6 號文以「一年期貸款市場報價利率（LPR）」的四倍為標準確定民間借貸利率的司法保護上限；簡單來說，借貸合同約定的利率在 15.4%（以 2020 年 9 月發佈的 LPR 3.85% 的四倍計算）以內，則利息受司法保障，超過該標準的部分則屬無效。

值得注意的是，若企業間借貸不是基於生產經營需要，而是以營利為目的，經常性地向社會不特定對象發放貸款，則會被視為擾亂金融市場秩序，可能被認定觸犯非法經營罪並涉及刑事責任。

中國大陸企業借貸之稅務考量

一般關聯企業間進行借貸，貸出方取得利息收入應履行納稅義務，但借入方通常是因為營運困難而有資金需求，在借入方為虧損的情況下，相關利息支出並沒有稅前扣除的效果，且亦無進項稅額可供抵扣，因此關聯企業間的借貸有可能存在集團總體稅負不利的情況。在此考量下，許多企業可能會安排無償（或低利）借貸，但這將涉及關聯企業間的轉讓定價問題。

在企業間借貸之外，另一種常見的情況則是個人股東向企業借款（或以其他名義使用企業資金），若該個人股東取得資金在年終前未歸還，且未用於經營活動的，將會被視為企業對個人股東分配利潤，個人股東則須要繳納個人所得稅。

結語

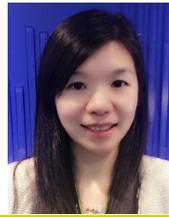
中國大陸企業間（或企業與個人間）的借貸行為並不少見，隨著《民法典》與 6 號文的出台，分別從法律與司法層面進一步釐清了中國大陸民間借貸的法律效力與合規的利率標準，總體來說，企業間基於生產經營需要而發生的非經營性借貸行為，只要不存在法定合同無效之情事，則該借貸行為是受中國大陸法律所保障的。但由於《貸款通則》現行依然有效，雖然目前在實務上很少發生，但人民銀行仍有權力對民間借貸進行裁罰，再加上前述的稅務相關議題，建議企業在安排借貸行為時，宜做通盤考量。**D**

註：

1. 《民法典》於2021年1月1日起施行，《合同法》同時廢止，故本文所爰引之規定將以《民法典》為主。



廖家琪
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林佳苗
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》

關於開曼群島經濟實質法施行細則 3.0 之「總部業務」定義對在台掛牌 KY 公司之影響

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 廖家琪會計師、林佳苗經理

自 2018 年底起，開曼群島及英屬維京群島等免稅天堂因應 OECD 要求，持續發布與更新經濟實質相關規定，其中，對於已掛牌 KY 公司及預計送件之 KY 公司均非常關切此經濟實質法規可能帶來之影響。自主要法規及施行細則公布後，前述 KY 公司為求符合經濟實質法令遵循，大多先行檢視自身 KY 公司所從事活動是否列於法令規範之相關活動，惟法令字面定義較為籠統，尚無法進一步明確判定是否落入「相關個體」從事「相關活動」而有聲明及申報義務，以及該如何符合所從事「相關活動」之經濟實質測試條件等，而這些問題於多次發布的新法案和修正案中陸續獲得較明確之指引。

隨著歐盟於今年二月公布稅務不合作地區清單，將開曼群島從灰名單（觀察名單）移入黑名單後，開曼群島亟欲擺脫黑名單之列，而於 2020 年 7 月 13 日又發布經濟實質法施行細則 3.0（以下簡稱「細則 3.0」），針對九大類「相關活動」的定義、「核心活動」及經濟實質要求做出更具體的說明，並以案例方式進行闡述。其中，針對「總部業務」之定義與解釋更為已掛牌或預計送件 KY 公司所關注。

以下針對細則 3.0 中對於「總部業務」之具體指引進行說明：

案例 A：

甲 KY 公司是一家集團企業下的其中一家公司並轉投資實體事業：

- 該集團內的每個實體公司皆有各自董事會，董事會為該些實體公司作出管理決策並決定執行方向。
- 甲 KY 公司與集團企業內任何關係企業間並無簽立服務合約、亦不向關係企業提供其他服務。

關鍵判斷因子：集團實體企業自行管理及決策。

結論：甲 KY 公司無進行總部業務之相關活動，僅須辦理年度聲明。

案例 B：

乙 KY 公司為跨國集團總部：

- 主要功能為決定集團經營策略與風險管理，且聘僱高階管理團隊定期與集團各關聯公司就集團策略的實施及風險管理提供意見。
- 乙 KY 公司從事上述活動並無向關聯企業收取服務費，但受益自對關聯企業之股權或債權而收取之股利、資本利得或利息。

關鍵判斷因子：(1) 聘僱管理人員且定期協助管理及決策。(2) 雖未收取服務費但受益自對關聯企業之股利或資本利得視為賺取利潤。

結論：乙 KY 公司符合從事集團總部業務並賺取利潤，須符合經濟實質測試並辦理年度聲明與申報。

案例 C：

丙 KY 公司是集團關係企業之一：

- 該集團的最終母公司是美國公司，美國公司董事會為集團制訂了廣泛的戰略方向和公司政策。
- 丙 KY 公司聘僱了相關高階管理、法律、風險及資訊科技等專業人員，並提供集團關聯企業管理、法律、風險及資訊科技等服務。
- 丙 KY 公司根據服務協議內容向集團關聯企業收取服務費。

關鍵判斷因子：(1) 聘僱管理人員提供服務及收取服務費。(2) 非集團總部公司，僅為集團關係企業之一。

結論：丙 KY 公司符合從事集團總部業務並賺取利潤，須符合經濟實質測試並辦理年度聲明與申報。

綜合以上三個案例，彙總判斷「總部業務」之定義及類型如下：

1. 提供高階管理及實質建議。
2. 承擔或控管集團所營業務的重大風險並提出指導或意見。
3. 聘僱相關管理人員定期與集團各關聯公司就集團策略的實施及風險管理提供意見。
4. 總部業務活動是否發生與高階管理活動相關之支出？是否獲得任何形式之收入來支應該些支出？而收入不限於收取相關服務費或分攤相關費用成本，也可能從子公司股權或債權投資中取得股息、資本利得及利息。
5. 是否從事總部業務活動，是參照其向集團關聯企業提供之服務內容來判斷，非由其在集團架構中的位置而定。

由於掛牌 KY 公司通常為符合當地主管機關要求而須定期召開董事會進行一定程度之管理或提供意見等，且可能每年為分配股利而自關係企業子公司收取股息之情況。早前 OECD 認為若公司無取得收入而僅作為成本中心，應無衍生有害租稅競爭之疑慮，故去年細則 2.0 做出若相關個體從事相關活動但無相關所得者，無須符合經濟實質測試之規範。惟本次細則 3.0 對於總部業務及相關收入擴大解釋之範圍可能帶來一定之衝擊，惟仍有部分議題尚待釐清如下：

1. 定期提供服務：目前僅能從案例判斷為認定條件之一，但是否為必要條件未能明確，則將存在申報時的解釋空間。
2. 雖未收取服務費但受益自對關聯企業之股利視為賺取利潤：若掛牌 KY 公司無收取服務費或分攤成本費用，且長期未獲配子公司之股息是否可判定為無從事總部業務活動？抑或視實際收益自子公司股息當年度始符合申報義務？
3. 細則 3.0 也指出，於從事其他相關活動（銀行業務、融資租賃業務、基金管理業務、智慧財產業務、控股業務及保險業務）時，可能也涉及總部業務活動，故為避免重複申報，前述活動不視為該實體從事總部業務。據此，則是否可以主張從事前述相關活動（已排除總部業務）若無取得收入即無須符合經濟實質測試？或所取得的全部股利或資本利得為從事控股業務取得的收入而僅須符合較低限度之經濟實質測試？因細則 3.0 未以案例方式進一步說明前述避免重複申報方式，亦可能存在申報時的解釋空間。

因增訂細則 3.0 等因素，開曼群島已獲歐盟認可於 2020 年 10 月 6 日正式自黑名單除名，惟開曼群島稅務資料管理局 (Tax Information Authority, TIA) 表示未來仍將持續更新法令細則，建議在全球不同市場掛牌之 KY 公司須提早審視是否落入從事「總部業務」之定義及分析可能衍生之影響、留意申報表格出台後之內容及申報方式，並持續關注相關法令更新資訊，以即時因應。若確認係屬從事「相關活動」者提醒應於 2020 年 12 月 31 日前完成經濟實質申報 (ES Return)，若未按時申報者 TIA 將以書面通知處以罰鍰開曼幣 5,000 (須於 30 天內繳清)，屆時仍未申報則每延一天多罰開曼幣 500。D

熊誦梅
律師
德勤商務法律事務所

淺析商業事件審理法之當事人查詢制度

德勤商務法律事務所 - 法律科技創新服務 / 負責人熊誦梅律師

繼 2018 / 民國 107 年公司法全盤修正後，商業事件法制於明年將再次迎來重大之變革，為因應各界呼籲設置商業法院之聲浪，司法院已公布商業事件審理法將自明年 / 民國 110 年 7 月 1 日施行，並將現有智慧財產法院改制為智慧財產與商業法院，且屬高等法院層級，以建立重大商業案件的專業審判體系，可見「智（慧財產）商（業）高（等）法院」的新時代即將來臨。

為使商業紛爭之裁判符合專業、迅速、妥適之需求，商業事件審理法引進諸多促進訴訟之程序，其中之一即為當事人查詢制度。依照商業事件審理法之規定，當事人得列舉有關事實或證據必要事項，向他造當事人查詢，請求對造具體說明，若被查詢當事人無正當理由拒絕說明時，法院得審酌情形對拒絕說明之當事人為不利之認定。

當事人查詢制度係為解決證據偏在一方，而為確保訴訟武器實質對等，參考英美法證據開示 (Discovery) 程序所制訂，新增當事人為準備主張或舉證，得於法院指定期間或準備程序終結前，列舉有關事實或證據之必要事項向他造查詢或請求說明。其立法理由表明：為使當事人在訴訟前階段，即有機會蒐集相關資訊，據以妥適決定後續事實及證據之提出，並加速訴訟程序之進行，減輕法院審理之負擔，明定當事人為準備其主張或舉證，得於法院指定期間內，如法院未指定期間者，於準備程序終結前，向他造查詢有關事實或證據之必要事項，請求為具體之說明。

當事人查詢制度和目前民事訴訟法既有之文書提出義務有些許不同，因該制度主要參考英美法證據開示程序所制定，當事人可發通知要求他造回覆，藉由向他造查詢或請求說明，使兩造儘早知悉彼此掌握之訴訟資料。因適用商業事件審理法之案件，如公司股東行使股東權之爭議，證據資料大多由公司掌握，並受公司嚴密控管，股東幾乎無取得證據之可能性，為讓當事人獲得對造說明事實與證據之機會，故新增此程序制度，預防證據突襲導致訴訟延滯或當事人未能充分攻防之弊病，且有助於後續事實判斷和爭點整理，使審判程序更為集中流暢。此外，亦有助於當事人於審前評估其勝訴可能性，進而促成和解以節省司法資源之功能。

於當事人查詢制度尚未於法院實際運作下，針對目前法條規範預測可能產生部分適用上之問題簡述如下：雖被查詢當事人無正當理由拒絕說明時，法院得審酌情形認為請求查詢當事人關於該事實之主張或依該證據應證之事實為真實，然而基於法院不一定會對拒絕說明之當事人為不利之認定，可能導致被查詢當事人抱持僥倖心態，制裁效果尚不足以促使被查詢當事人據實說明。且除拒絕說明外，不實說明更可能因誤導請求查詢之當事人而延誤訴訟程序，相關法律卻未針對不實說明給予制裁效果等等。因此，當事人查詢制度之成效，尚須視新制施行後，商業法院之專業法官的衡量。

商業事件審理法雖號稱係以重大商業事件為核心，但除規定新台幣 1 億元以上之訴訟外，其餘屬公司日常執行業務所常發生的商事爭議，例如公開發行

股票公司之股東會或董事會決議效力等等，均會由新的商業法院審理，故雖尚未正式施行，但已可預見對台灣的商業行為紛爭解決機制將產生重大變革。尤其，當事人查詢制度係新增民事訴訟法上所未曾運行過之制度，其影響將不僅及於商業訴訟事件，亦會影響其他民事訴訟事件，公司負責人或股東等潛在商業事件當事人，實應密切觀察商業法院針對該等新制度之發展及商業法院的審理方向，以利妥適應對未來之商業紛爭。D



辜卓洋
協理
勤業眾信管理顧問(股)公司

零售業的管理實務 - 那些制定目標及報表之前的事

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 辜卓洋協理

數位時代下，零售業正不斷面臨各種改變與自我革命。因為面對的是已經被數位工具包圍的時代，網路購物、行動支付、各種導購及交易的互動應用程式 (Apps)、結合擴增實境根虛擬實境科技的體驗式購物……，消費者的購物習慣 (選擇、媒介、頻率、交易方式) 已經大幅的被改變，致使零售業者無不想方設法透過科技創新來滿足各種消費體驗及需求，試著在科技導向、消費者強勢的時代中，迎合或引導體驗及消費，產生了例如 O2O 以及 OMO 的商業模式應用，甚至被定義成了新零售。企業的內部，似乎也吹著數位轉型、數位工具的風向，舉凡數據分析 (Data Analytics)、營運的流程自動 (Robotic Process Automation)、乃至視覺化管理報表的商業智慧 (Business Intelligence)，都成為經常被討論的顯學話題。為了避免科技及應用面的工具凌駕於零售管理的本質，喧賓奪主的被點狀應用，本文試著回歸行業本質，討論零售業到底在乎的應該是什麼。

不管是新零售還是舊零售，零售的本質，就是服務人的一門生意

不論是純實體店、全通路、或是純電商，零售業的本質從來就是一個以顧客為中心、重視服務體驗的行業。在任何企業的 GTM (Go-to-market) 策略形成或調整之前，都必須從「人」或「顧客」與企業的關係連結做思考。這也是零售業在品牌及服務定位上非常重要的一環，從辨識目標客群開始，透過基礎建設 (Foundation，通路、市場、產品、特長、服務) 的深化，提供給顧客在產品與服務的功能認知 (Functional Brand Perception)，促成與顧客的情感連結 (Emotional Connection)，進而引導顧客的消費行為 (Behaviors)，達到忠誠與推薦的目的，這些都是零售業從過去到現在都在研修精進的課題 (圖 1)。著名的運動品牌 Nike，在特定店鋪內設置小型籃球場，供顧客隨意使用，並設置攝影功能為場上



品牌要素構成圖 (以高級服飾為例)

圖 1：品牌要素構成

的顧客捕捉各種角度的鏡頭，姑且不論科技上的應用，其目的還是希望能夠透過實際的產品體驗，增強功能認知、建立情感連結、產生顧客認同；其道理，與過去我們熟悉的食品提供試吃、洗髮精的試用包的道理並無二致。

我們將零售業的本質及淺顯的例子放在最前面，就是希望強調在市場的許多聲音試圖把能處理複雜龐大的資料分析工具當成水晶球般使用、或是商業智慧工具能讓人一機在手，隨時可見各種面向、花花綠綠分析圖表之前，再次強調以顧客為中心這個簡單但又極其核心的概念，才是所有零售業策略、目標、及行動開展之前必須切實認知及實踐的。

先系統性的瞭解零售管理，而不是光想著得到所有事不分大小的資訊

有了核心的概念之後，若要瞭解零售業的管理到底在「管什麼」，我們可以用系統性的、發展及營運循環的週期來解構零售管理的原理原則以及實務，以下我們一樣以「提供顧客產品與服務」為目的的發展營運週期來解構零售業管理的面向，分別為規劃與行銷、採購與商品移動、銷售與服務三大階段（圖 2）。

規劃與行銷 (Plan & Market) - 變大還是變強的抉擇

這裡我們說的規劃，有兩個層面：一個是與產品服務相關的事業規劃，第二個則是擴張 / 展店規劃。以產品及服務來說，商品構成、商品生命週期、及定價策略都是零售業關注的重點；以零售服飾業來說，

一個完整的商品構成，首先要先定義產品提供對象為主導的產品線（部門別），這也是決定品牌定位及通路的重要分野；舉例來說，我們可以明確區別以高消費力、實用主義男女裝的 Isee Miyake、以及以全年齡層、平價生活服飾為主的 Uniqlo。商品構成的另一個維度，就是主力、次主力商品的品項及比例，商品的構成比例的訂定是決定銷售及定價策略的重要關鍵。

第二個與產品服務相關的層面是擴張 / 展店，展店無疑是另一個驅動零售商銷售成長的途徑，必竟既存店的成長，不論是以需求的角度（固定商圈的購買人次及需求）或是以供給的角度（固定店鋪面積可增長的坪效、商品構成比例及平均單價的調整），都會有不可避免的限制與甚至是反效果。展店雖然是發展的途徑，但也帶來比較高的資本及固定成本，所以商圈的選擇、消費人口的屬性及消費習慣、乃至店鋪的類型、大小、商品的構成、都會影響新開店帶來的長期成長效益。因為嘉年華效應（新開店的新鮮感所導致的銷售利多影響），零售商一般會對新開店的銷售表現進行至少一至三季的觀察，才能夠比較持平的比較及預估該店未來的發展，或將該店與相同類型店鋪、同商圈的異類店鋪銷售表現做對標分析。也正因如此，來自既存店的銷售成長與新開店的銷售長必須分開看待，並做出詳細的績效及根因分析，以避免在企業錯將擴張當中的業績成長當成營業績效的進步，而做出過於樂觀的採購或發展行動。



圖 2：零售發展營運週期

採購與物流 (Buy & Move) - 經驗法則與應變能力的交互運用

以零售業的商業模式來說，採購的精準與物流的效率，決定了獲利表現與客戶滿意度。這裡所說的精準，指的自然是「在顧客需要的時間、備齊顧客需要的品項、並確保產品及服務的品質」。要做到這個標準，零售商必須掌握許多關鍵環節，但其中最重要的，莫過於確保供貨的來源及供貨的效率。舉例來說，今年因為新冠疫情的影響，造成製造斷鏈、國際物流的中斷，許多進口商品因此延遲供貨或是斷貨，使得零售業者反應不及，消費者也直接受到影響。與商品構成規劃意義類似，零售商也必須有主要供應商及次主力供應商的貨源通路安排，以應變突發狀況的產生。另外，不論是以採購成本、供貨效率、或是商業風險的考量，以零售通路為首的短鏈能力培養，發展區域化、在地化的供應體系，也可將節省的成本及供貨的應變效率回饋給顧客。

我們以在台發展的大型連鎖超市的運作實例來說明，該企業以歷史銷售數據推估的銷售目標、安全庫存的計算、促銷及行銷的檔期及期間的商品構成及銷售目標為基底，進行年度及滾動式的採購的規劃與供應商協同計劃；生鮮及雜貨的部分，除了特殊品項須要以進口的方式採購，滿足商品品項的充足性，其他就以發展在地農業及供應商的合作模式，透過明確的品質檢驗標準及審核程序把關，提供消費者更新鮮、高品質、具價格競爭力的在地選擇。在台灣疫情最嚴峻的三月至五月間，民生必需品需求激增的變化下，該企業透過網路團購的促銷方式，釋放了非民生必需的雜貨類庫存，疏解了供應商的壓力，更拜生鮮雜貨類的短鏈供貨來源及供貨模式，成功在疫情中突圍，繼續提供給消費者新鮮而充足的產品。

銷售與服務 (Sell & Service) - 現場管理決定了一切，也可能否定一切

知道了目標的客群、有了對應的產品、規劃了通路，最後決戰的關鍵就是銷售了。雖然現今許多零售商以全通路（線上及線下、網路及實體）的發展為目標，但所有與消費者體驗相關的觸點 (Touch Point)，都不能離開以實體現場與客戶互動關係的模式與服務的精神。換句話說，一個具零售魂的人，都會以吹毛求疵的態度看待銷售與服務體驗，並以「銷售的賣場就是零售商決勝的戰場」來看待實體銷售與服務的重要性。

正因如此，店鋪的管理與績效是零售商至關重要的管理重點。在最高的意涵上，一個好的店鋪體現是創造「隨時能夠待客的環境」，不論是動線的安排、貨架商品的鋪貨 / 排列邏輯、架上產品的充足率、環境的整潔、以及顧客服務的品質，都是店鋪管理上的關鍵環節，致力於優化這些環節的因子及做法有很多，我們舉正反兩個實例來說明。

實例一是全球前五大的服飾零售商。該企業因為商品平均單價在業界屬於中間偏低，所以業績或坪效的提升必須由相對較高的銷售件數來堆積而成。這個特性隱含的意義是賣場銷售人員的配置必須精準（且較高單價零售企業的配置人數多），才能對應高銷售頻率、件數的商業活動下，仍能維持待客的高品質服務。基於這個目標，該企業盤點了各種頻率、目的的賣場活動項目，並依據賣場人員的職位與職務做出盤點表；依據這些項目，制定服務的效率標準，並搭配銷售計劃的趨勢，來安排並招募賣場人員，以確保銷售高峰期的服務水準、以及低谷期的基本人員稼動。

實例二是全球前五大的連鎖量販零售商。該企業有非常嚴謹而完善的採購計劃管理及庫存管理，銷售業績更是不在話下，但顧客滿意度調查的結果，卻經常性的缺貨，卻是顧客評分最低的一個項目；也就是說，在所有的管理報表都顯示供貨無虞、庫存在健康水位、店鋪需求庫存也都到貨的狀況，顧客仍然反映缺貨。透過顧問的分析與協助，發現店鋪普遍有假性缺貨的狀況，也就是「貨到未補、補太慢、或是銷貨與補貨頻率不對襯」的狀況，造成架上缺貨。這背後牽涉的原因當然很多，諸如人員不足、商品構成及排面構成不合理、作業項目目的彼此不銜接、新增網購揀貨業務造成例行業務干擾等，但體現在賣場及服務品質的，就是堆積的貨倉、凌亂的走道、缺貨的排面、以及最致命的，顧客體驗的負評。

日本服飾零售巨擘快銷集團的創辦人柳井正先生曾說：「行業是過去，顧客是未來，不要過分關注競爭對手，而是要全心全意地以顧客為中心展開經營。」本文試圖以簡單的結構來一窺零售業管理的實務，並且強調這個以服務人為本的行業特性中，許多在財務、管理、或績效報表不會出現但卻刀刀致命的關鍵環節。唯有確實瞭解零售實務，走入現場，以顧客為中心為使命，才能再談目標、管理、以及績效的衡量。D



黃志豪
執行副總經理
勤業眾信管理顧問(股)公司



吳鴻志
協理
勤業眾信管理顧問(股)公司

銀行業財務績效管理與系統

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 黃志豪執行副總經理、吳鴻志協理

銀行管理架構

銀行的業務型態是透過金流賺取價差及手續費，並將其形成各式產品與服務提供給客戶。金流控管的議題包含獲利與風險兩大考量，風險的部份大至BASEL II，小至各國監管法規都有其限制，非本文討論重點；而就獲利而言，簡單將金流之進出做出分解，即「資金來源」與「資金運用」，以及各自的組成。

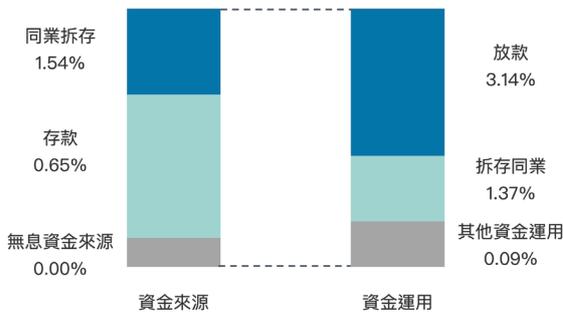


圖 1：資金來源 & 資金運用

資金的流進流出可以是不同天期、不同幣別、不同業務單位(例如分行)，當一個最小個體可以執行此資金收放、配置之功能時，可認定其具備銀行最基礎之業務功能，再搭配具備規模經濟之後勤功能擴充，「分行」的概念就此成形，因此，分行成了一個可以進行檢視業務、績效管理的單位。

某些銀行即採用所謂分行制的績效管理方式，以分行為營運主體切割績效，搭配部份總處功能型單位控管特定業務(如金融市場相關業務、信託部、財富管理等等)，將各分行視為獨立之利潤中心。

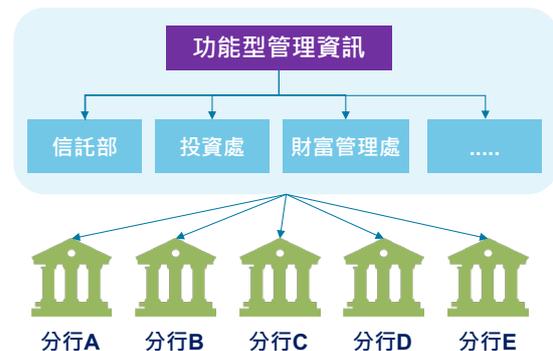


圖 2：功能型管理資訊

隨著銀行規模日益壯大，甚至擴及海外市場，無論增設分行或收購子行，規模之擴張將使管理議題日趨受到重視，以往分行各自管理的形式可能導致內部競爭(服務區域重疊)、顧客體驗下降(同銀行不同分行推廣同一客戶使資訊混淆)、無法達到規模經濟等。實務上已產生之解決方法為，透過事業群之設置，將產品統一規劃，亦將全行資金來源與運用統一規劃，可以避免各分行為競逐同一筆資金或客戶而內耗，亦可透過統一產品規劃、使產品端 PM 與通路端 RM 合作，提高全行營運綜效。

雖然事業群制相較原先分行制晚出現，但兩者與經營管理上並非絕對優劣，而是有各自之優點與挑戰。分行制之挑戰如不屬分行(如總處)之收入與費用之劃分、分行間合作之議題等；事業群制之挑戰有 RM 與 PM 之主導權劃分，收益之分配等。惟近年來配合海外發展，促使較適合規模化營運、合作與管理的事業群制為現今銀行績效管理實務上之趨勢。

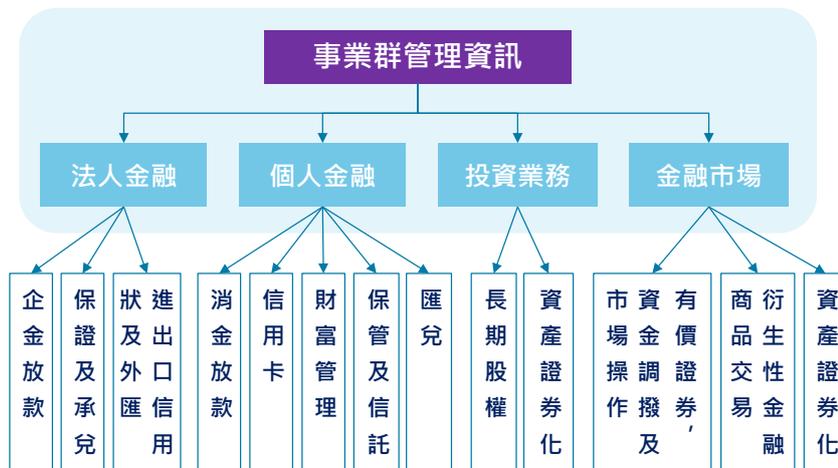


圖 3：事業群管理資訊

績效分析之要點

在了解績效架構後，績效管理相關單位可依此架構產製績效報表，提供予管理層峰參考、做為決策之用。

然而，單純僅就報表之呈現，有時無法快速看出營運之癥結，透過數字之拆解、比較、分析，萃取出有用之資訊，為績效管理人員之首要職能，以下列出十大分析主題，做為透過系統性架構於財務上分析績效之起點，其中或有全數銀行皆十分重視之項目，也有具部份業務特性銀行相對重視之項目，端看銀行之發展決定細部數據之分析呈現。

損益分析

淨利息收入、手續費收入、交易與其他收入、費用、提存、稅前損益等常見之銀行損益項目皆屬基本分析，透過不同維度如時間、幣別、產品、通路之拆解與比較，進而細部檢視營運狀況。

收入 / 業務量 / 毛利分析

藉由各存放業務，如放款均額、存款均額等之兩期變動，透過解析差額之原因；亦可比較幣別 / 通路 / 產品間之消長。

手續費收入分析

掌握持續性手續費收入（一般存匯等）與一次性手續費收入（聯貸等）狀況；就通路面亦可由手續費佔營收之佔比檢視通路 / 分行之法個營運狀況。

資產品質與風險分析

藉由檢視 provision、allowance、NPL、delinquent

等各項指標及其組成之各項比例，初步檢視資產品質議題，再藉由深入分析案件分佈情形簡單預測未來可能損益。

費用分析

費用之檢視與分析是除了整體損益之外，各家銀行會重視之項目，分析樣態不勝枚舉，基本的九大類或十大類費用分析、與預算比較、前後期實際數比較、各項佔比分析、C/I ratio 等；進一步更有費用分攤議題，包含 SU 分攤給 BU、整體費用分攤至產品 / 客戶等，不同進階分析之面向與欲討論之議題各有不同，端看分析重點來定義。

大型專案財務分析

研究資本支出對未來費用之影響、實際專案效益等，現金流及對未來損益之衝擊為分析重點。

市場與顧客分析

面向多元，自內部之銷售、費用分攤至資金成本計算可取得顧客獲利貢獻度；自外部之同業調查、比較解析市場狀況與定位；其餘分析面向如單一產品市佔、顧客滿意度等，亦屬於經常分析之項目。

關鍵財務指標分析

各項數據、比例，包含一般績效分析較少使用的資本類指標之衡量，關鍵財務指標較像是一張綜合儀表，將管理高層關注之項目清楚呈現，除彙整功能外，也較常存放一些需全行一同檢視之資料。

協銷狀況分析

部份銀行有建立完整之協銷機制，透過該機制建立

各績效單位之合作關係。協銷之分析無一定規則，端看該行之協銷規則訂定，核心精神仍為檢視重要指標，促使業務單位朝對全行最有力之發展目標前進。

現金流與資產負債平衡分析

檢視資金來源與運用之狀況，各類部位佔比與利率，可細分至幣別或各通路等，最後藉由檢視 NIM 及各部位佔比對 NIM 之影響做為整體檢視，其他細化與拆分之方式亦視使用需求而定。

銀行不同業務發展的不同階段，各有其適合或須著重之分析要點，如何運用不同的分析面向、不同的資料輔助，進而採取正確決策，為分析的價值所在。

突破現況問題

普遍台灣的銀行已發展成熟，具有完整的績效管理流程並落實於輔助經營團隊，但在執行過程中，深受以下問題所擾：

人工資料源多，自動化程度低

投入大量人力進行資料收集、整理，常面臨人工失誤，須事後調帳；無法支援自動化分攤，都是仰賴人工計算調整。

欠缺彈性，無法快速反應業務變動

績效管理需求建置在會計系統及交易系統中，無法回應業務管理之彈性及效率要求，也增加會計系統的複雜度及不穩定性。

會計帳總數與交易明細數核對耗時

部分收入因產品系統未提供對應交易及欄位，無法歸屬客戶或產品，影響資料分析品質。

例行作業無法順利進行，對該銀行而言已是一種內耗的成本，期許能突破障礙。經評估，主要的瓶頸受制於原流程已經無法應付績效作業成長的規模，在工具的配置上與資料的權屬上都有可以改善的空間。可採取的落地策略為以下：

建立全行共用之績效處理規則及自動化平台

盤點全行績效報表之處理規則，由單一平台運作，並實現自動化介接、運算、驗證、檢核，大幅度的降低人為錯誤，降低績效人員負擔並釋放人力至分析環節中。

重新劃分財會與管會系統分工

將績管系統自會計系統分離，資源可以集中在所屬的作業上，不僅提升核心系統的穩定度，也能因應績管的需求進專屬的調整。

建立資料勾稽機制

當財會與管會的角色釐清後，確保數據在轉置的邏輯過程中保持一致，避免管會與具有實際數的財會脫鉤，影響績效報表的可信度。

提升績效管理效益

普遍台灣的銀行快速成長中，在提升的過程裡，兢兢業業的思考著是否有能精進的方向。可借鏡其他發展較為成熟的同業經驗，提前布局，採取下列調整以強化績效管理的體質：

- ✓ 明確定位產品 / 財會 / 管會系統
- ✓ 建立財會帳與績效帳勾稽設計
- ✓ 建立全行績效系統

除此之外，更進一步的做了整體架構調整，達到維持解決方案的活性、發揮系統強項等效果：

建立全行財務相關維度主數據管理流程

為資料治理的一環，財務相關維度主數據時常變動，透過管理流程吸收變動帶來的衝擊，由於正規化的效果，增加現行 / 歷史資料的穩定性及可比性。

更新銀行企業資料彙總架構及效能

重塑資料結構為多維度資料框架，享受快速向上彙總至各層級的系統優勢，並交集出嶄新的資料視野。

可行的解決方案

勤業眾信管理顧問公司認為績效管理解決方案系統架構由兩大部分組成：明細計績平台與績效彙總平台。

明細計績平台處理由前端來源提供的明細資料，經過清理、檢核、轉換後，提供給績效彙總平台進行多維度方式的處理與呈現。

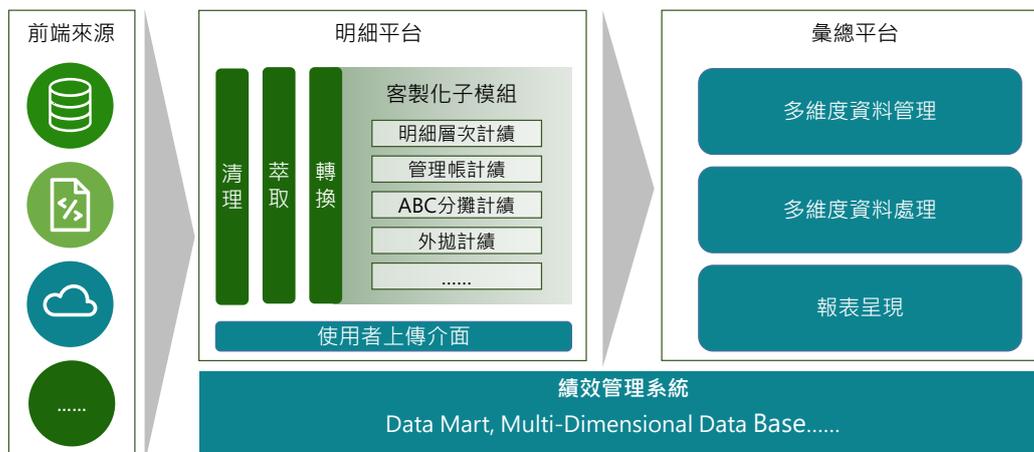


圖 4：解決方案系統架構示意

明細平台

隨著前端活動而記錄的資料筆數可觀，如交易明細帳，蘊含著豐富的線索。明細平台為解決方案架構接觸到前端資料的第一層架構，處理自前端來的詳細資料，主要以財務會計帳與存放款交易明細帳為主，這類型的資料讓系統面對於大量的資料處理，包含清理、萃取，並轉換為管理帳。

轉換的方式是根據企業需求，透過不同的功能模組：分攤、計績等，以及豐富的子模組：明細層次計績、管理帳計績、ABC 分攤計績等，打磨出資料的光澤。

在明細平台完成計績作業後，將此階段的計績結果提供給彙總平台，進行多維度資料處理；除了提供給彙總平台外，也提供給其他需要的外部系統交接。

實務上，自動化有效的提升了效率及品質，但其中仍有些時機，適當的人為參與將創造更好的運作品質。例如，部分資料經由線下人工簡易處理後，將省去後續系統運作的負擔，或是有時資料內容有輕微的錯誤，由人工簡單修正後即可讓處理流程繼續運作等等。

明細平台搭配了使用者上傳介面，在系統中設計了人工介入的途徑，在實際作業上實現更彈性的方法。

彙總平台

相較於明細平台探索最細節的資料所帶來的訊息，彙總平台接續明細平台萃取轉換的資料，專注於績效報表相關的運算，並產出最終報表。

績效報表通常是多層次的呈現，不管是報表項目架構的堆疊、或是分析面向的堆疊，都是由最底層的項目、根據定義的階層關係向上層的项目聚合數據而得。

在一般的資料庫中並不適合進行具階層關係的向上彙總，不僅資料架構會變得極其複雜，為了記錄資料間的關聯還得重複存放資料，最值得注意的，是運算效率顯著不佳。

然而，向上彙總作業是多維度資料庫的一大強項。藉由維度的建立，定義每個獨立的資料象限中隱含的階層關係，透過原生的資料庫運算邏輯，靈活的計算出各個階層層級的數據，所有底層的變動都能以良好的效率向上反應，一次性完成所有層級的報表產出。

多維度的另一個強項則是翻轉資料分析面向，得益於多維度資料結構的特性，透過 Point of View 的設定，便可快速提取指定維度項目的資料，例如原以月份為主，看各個組織的績效表現，改以產品為主，看各個組織的本月業績，都能在一瞬間完成轉換。

多維度資料結構的特性亦非常適合用以做版本的留存。績效作業的過程中，會產生不同的版本，不管是一開始的初始化版本、經過計算後的工作版本、或是經過監督單位確認完畢後的最終版本，逐期存放，都是重要的資料狀態節點，也是數據品質把關的常見流程，均可在彙總平台透過多維度資料庫的原生功能實現；除了例行性作業的版本留存外，有時企業在營運規劃上，會須要知道不同的假設下績



圖 5：資料項目由底層向上彙總

效邏輯的試算成果，這些試算成果也能視為不同的版本於多維度資料庫進行存放，也能進行版本間的差異分析。

彙總平台具原生的報表工具，運算完成後可零延遲的完成報表呈現，除了網頁版之外，也可透過 Excel 的擴充工具連結平台報表，有效輔助績效管理人員的作業效率。

結語

銀行透過績效管理報表觀覽營業活動的縮影，確保企業整體的驅動朝向策略目標前進。報表的分析面向和數據精細程度都會帶來不同的分析效果，應根據企業本身的需求及展望，以規劃其專屬的績效管理解決方案，不管是人為作業或是建置系統，只要配置得宜，均可為企業提升層次，讓資源達到更妥適的分配。D



范有偉
總經理
德勤財務顧問(股)公司



宋子莉
協理
德勤財務顧問(股)公司

數位鑑識 防杜資訊危機最後防線

德勤財務顧問(股)公司 / 范有偉總經理、宋子莉協理

內控資源投入與成本控制究竟孰輕孰重，總在台灣企業主的決策思維裡拉扯，因成本考量而犧牲內控的狀況相當常見，然而現今進入全面資訊化環境的時代，對於稽核與內控帶來了更嚴峻的挑戰。在資訊與稽核人員配置不多的企業中，遭遇內外部事件時常會措手不及而錯失蒐證良機，而精簡控管帶來的侷限性，導致可能面臨的數位證據困境，包含：駭客變臉詐騙、員工不當行為所衍生的營業秘密外洩或背信。若善用數位鑑識科技，將可協助企業減少危機發生機會且掌握先機，面對法律訴訟時亦可取得優勢，減少企業損失。

企業常見證據困境：數位跡證不足難以追查

駭客變臉詐騙最典型的情境，即穿插混雜在與海外公司貿易往來的英文對話中，待時機成熟時冒充對話對象通知匯款帳號的變更，導致自身或海外公司付款到錯誤帳戶，並被迅速轉走，此時可能因為公司郵件方案容量有限而毫無備份機制，或是郵件伺服器無法留下任何跡證，難以追查過去潛伏的偽冒行為。

而員工不當行為也是常見的情境，例如當員工離職一些時日後，公司才經由客戶或廠商告知發現，新出現的競爭同業竟然有完全一樣的報價資訊或產品規格，甚至變成整批員工的跳槽據點。往往企業欲追溯員工在職期的資訊軌跡，才發現種種因為擷節成本，像是離職時電腦直接交由其他人開始使用，或使用免費信箱收發公司信件，甚至鼓勵補貼員工自購電腦上班等措施，反倒使數位證據陷入容易滅失或缺乏之情境，進而對企業舉證造成重重阻礙。

以數位鑑識為企業做好證據準備優勢

對於駭客詐騙或員工不當行為情境，若公司人員不知該如何在現有環境下嚴謹地運用數位鑑識完成證據保全與協助調查舉證，以達成損失調查或事件自清之目的，對於後續可能面臨的訴訟甚至跨國求償等，都將有嚴重的影響。因此，企業應建立雙重面向的防護措施，在面對可能訴訟時得以突破數位證據困境，更積極地管理法律風險。

第一種面向是內部證據環境的完備，企業應自我檢視重要系統主機，如財務 ERP 系統、郵件主機與帳號管理系統等，以及關鍵人員電腦是否都具備一定期間可供追溯的數位證據，例如系統的存取連線紀錄、人員的使用紀錄等。最簡易的自我評估基準即模擬某種情境發生後，公司是否能找出足夠資料可供佐證，若無法通過自我評估，表示須強化證據環境的完備性。第二種面向是對於證據保全的正確認知，如何在事件發生時做到正確且基本的數位證據保全，端看企業是否有對應的資源可協助，如具備參與過基礎證據保全訓練的人員，或有基本數位鑑識證據保全工具可使用，或已有掌握內部資訊環境的外部專業鑑識人員配合進駐處理。

企業在資訊化的浪潮下，應警覺資訊犯罪手法會隨著科技發達而更難提防，數位鑑識是資訊危機應變的基本及最後防線，若能良好運用就能使企業得以鞏固數位證據環境並完整證據保全，且在面對各類內部事件時能做好準備，擁有充分證據優勢以因應法律訴訟風險，減少企業商業損失。D

(本文已刊登於 2020-08-07 經濟日報 B5 經營管理版)



賴永發
會計師

Deloitte Private 私人暨家族企業服務

家族企業轉型新思維 - 談財務健全及稅務風險管理

勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 / 賴永發會計師

台灣企業大部分都是由中小型家族企業組成，這些家族企業隨著技術的成熟，經過數十年的業務拓展而逐漸成長。很多企業經營者由於是技術或業務背景出身，缺乏財務方面的專業，往往不重視財務會計制度，通常把會計人員侷限在「出納」的角色，將會計工作簡化成紀錄資金收付及整理憑證之對內帳務功能，對外申報之帳務，例如營業稅及營所稅之會計紀錄及報表，則委由外部會計師或記帳業者記帳，形成所謂的兩套帳制度。

兩套帳公司常見之租稅規避態樣為成立多家公司分散收入或虛列成本費用，依「營利事業所得稅結算申報案件擴大書面審核實施要點」（以下簡稱過大書審制度），全年營業收入淨額及非營業收入（不包括土地及其定著物 [如房屋等] 之交易增益暨依法不計入所得課稅之所得額）合計在新台幣 3,000 萬元以下之營利事業，其年度結算申報，書表齊全，自行依法調整之純益率在前揭標準以上（目前為 6% 或 8%），並於申報期限截止前繳清應納稅款者，國稅局即以書面審核核定。擴大書審制度係為簡化稽徵作業及推行便民服務，惟許多企業經營者利用擴大書審制度採書面核定，抽核查帳比例低之特性，隱匿真實之營業獲利，規避稅負。

財政部表示智能稅務服務四年計畫已展開，將優先從營業稅查審做起，預計 2022 年營業稅就可導入智慧查審，成功之後再慢慢延伸到其他稅目，預計四年過後，到 2024 年即可完成各稅目系統建置，預計未來查核中小企業所得稅及營業稅的力度將加重，一旦被國稅局查核發現逃漏稅，除了補稅之外，還

會佐以倍數計之罰款，若企業無穩定獲利，往往補稅加計罰款之金額可能便會消耗掉以往的積累，影響企業的永續經營。此外，法律風險方面，近年來檢舉案件增加，上述帳證不全之公司涉及以明知為不實之事項，而填製會計憑證或記入帳冊，及隱匿獲利所得之資金等違反商業會計法、稅捐稽徵法及洗錢防制法，企業負責人、主辦及經辦會計人員可能因此負擔刑責。

對於跨境營運之台商，自從巴拿馬文件曝光後，全球反避風潮也襲捲而來，過往台商企業以境外公司為工具進行三角貿易，將利潤藏在免稅天堂之營運模式，因應部分免稅天堂國家地區實施的經濟實質法案，未來將不再可行。遵循 OECD 的國際共同申報及應行注意標準 (CRS)，台灣已於 2019 年實施 CRS，2020 年首次與已經簽定交換協定的國家（目前為日本及澳大利亞）進行跨國資訊交換。此外，2016 年 7 月通過受控外國公司 (CFC) 及實質管理處所 (PEM) 等反避稅條款，最快預計 2022 年開始實施，很多家族企業之營運模式及個人資金操作都將無所遁形，企業主也應體認，沒有免稅的資金避風港，稅捐為企業營運之必要成本，合理規劃節稅之道才是正確的觀念。

台灣企業現正面臨二代接班的關鍵時刻，二代接班者，無法適應過去之財務管理模式，上述因租稅考量設立多家關係企業，造成家族投資過於分散，資信無法累積，需要銀行融資時往往無法取得足夠之額度，若有策略投資人評估投資或併購時，公司之價值無法合併計算而被低估。此外，面對網路數位

經濟時代，資訊的快速流通，中小企業經營已經無法像過去一樣賺取資訊不對稱之機會財，未來企業主的經營思維更應著重於財務管理及租稅風險的控管，降低資金使用成本及集團稅負，完善內部控制制度，減少不必要之舞弊浪費及提升營運效率，才能在微利的競爭環境下，永續長青。D



賴冠仲
總裁
勤業眾信聯合會計師事務所



潘家涓
執行副總經理
德勤財務顧問(股)公司

後疫時期新常態 私募股權基金投資面貌大不同

善用國際經驗與資源 借助外力加速多角化布局

勤業眾信聯合會計師事務所 / 賴冠仲總裁
德勤財務顧問(股)公司 / 潘家涓執行副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所和台灣併購與私募股權協會共同發表《2020 台灣私募股權基金白皮書 - 台灣私募股權基金市場回顧與展望》，透析「私募股權基金在台灣之熱門議題」與「COVID-19 對私募股權基金的影響」兩大主軸。勤業眾信發現，新常態市場下私募股權基金將針對「投資策略、數位轉型、債務資金調度、專業聚焦與策略聯盟」等面向，應對未來投資評估及協助被投資企業的發展；而為促進產業發展及轉型，業界亦期望政府能全力支持相關併購投資活動，並期待私募股權基金能成為引導市場資金投入國內實業的有效管道。

勤業眾信報告指出，2019 年全球私募股權基金募資總額，達 6,240 億美元，美國強勁募資表現，有效彌補亞太地區募資金額之減少；至於台灣的部分，2019 年私募股權基金交易案 18 件、交易總額 18 億美元，雖較 2018 年為低，但截至 2020 上半年，交易案已達 16 件、交易總額 9 億美元，更有多起私募股權基金全資收購案，維持投資活動熱度。

德勤財務顧問股份有限公司執行副總經理潘家涓表示，2019 年台灣私募股權基金在投資產業的選擇，和交易目的之擬訂出現多樣化趨勢。在「投資產業」方面，私募股權基金跨足化工及能源產業，例如：KKR 和中華開發資本亞洲基金，分別投資李長榮化工及福盈科技，而 Stonepeak 則以約 1 億美元，收購上緯新能源 95% 股權；而在「交易目的」的部分，李長榮化工和福盈科技希望藉由私募股權基金的產業經驗和管理知識，來協助企業轉型和接班，並透過私有化加速整併過程。

潘家涓進一步分析，在 Stonepeak 投資上緯新能源一案中，Stonepeak 除了看中台灣風力發電產業的發展潛力，更期望協助上緯新能源成為亞太地區離岸風電技術的輸出企業。在重新洗牌的全球產業鏈中，台灣企業除了可善用私募股權基金的國際經驗和優勢資源，以達到轉型成長的長期目標外，也可借助外部力量更快速地尋找優質投資標的，以加速全球化及多角化布局。

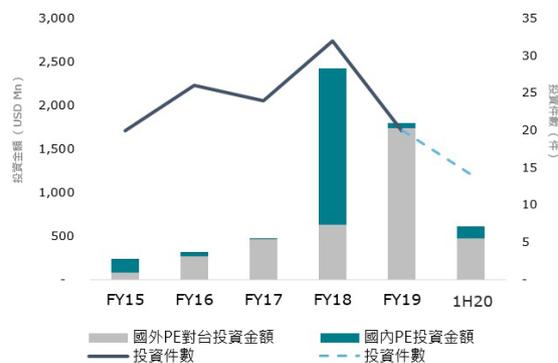


圖 1：私募股權基金在台灣地區投資金額及件數 (2015 - 2020H1)

主軸一、台灣私募股權活動三大熱門議題

勤業眾信報告指出，「開放投信業及證券商從事私募股權基金相關業務之現況、私募股權基金作為引導機構投資者投入國內實業的角色、私募股權基金的監管議題」為台灣私募股權的三項重要議題。

一、開放投信業及證券商從事私募股權基金相關業務之現況

金管會於 2017 年 8 月開放投信業跨足投資私募股權基金，目前為止已有四家投信申請核准其轉投資子公司擔任私募股權基金的普通合夥人。其中，國泰私募股權除已募集設立國泰永續私募股權基金，鎖定投資台灣永續發展關鍵產業，並另外完成以餐飲和環保設備為主題的兩筆專案基金投資，未來將針對位於成長期的智慧科技主題標的進行傳統私募股權基金募集，期望能協助台灣產業升級並走向國際舞台。金管會更進一步開放券商直接參與經營私募股權基金，及開放券商引介專案投資機構投資私募股權基金。此項轉變預期將增加券商和私募股權基金的緊密合作，有助於吸引台商資金回流，並可吸引引導資金藉由私募股權基金投入國內實體產業。

二、私募股權基金作為引導機構投資者投入國內實業的角色

近年受惠於政策鼓勵，投資領域以政府 5+2 產業為主的私募股權基金，如台杉投資及國泰永續私募股權基金，皆做為引導機構投資者投入國內實業的積極角色。台杉投資自成立以來，透過投資具前瞻性或技術領先之公司，與台灣產、學、研各界密切合作，秉持的一大投資原則為投資標的須具備台灣元素，同時考量藉由投資帶動台灣產業升級，並促成台灣優質人才及技術的國際連結，不堅持採取傳統私募股權基金持股集中並掌握公司經營權的投資方式打造台灣新創、創投與私募股權基金的生態圈，並協助台灣成為國際投資人進入亞洲市場的敲門磚。

三、私募股權基金的監管議題

國發基金為台灣推動產業投資的主要平台，國發會日前表示，政府將全力支持私募及併購產業發展，並希望祭出更多對企業併購更友善的措施，將法規鬆綁。雖然私募股權基金目前並未確立專責之主管機關，使得保險業等資金不易投入，但國發會有意願成為台灣私募股權基金的主管機關，並將盡力提供協助。

主軸二、COVID-19 對於私募股權基金三大影響

潘家涓表示，COVID-19 蔓延帶來全球政經局勢的不確定性，使國際間的商業活動大幅減緩。全球經貿環境正進行結構性的轉變，亦同步帶動全球供應鏈重整，促使台灣企業主重新思考未來布局策略。勤業眾信報告觀察，「疫情後的新常態下私募股權基

金的應對之道、新常態下的企業併購策略與私募股權基金的合作、私募股權基金對於國內新能源事業發展的持續投入」為 COVID-19 對私募股權基金的三大重要影響。

一、疫情後的新常態下私募股權基金的應對之道

疫情的衝擊促使企業進行轉型及重組，隨著疫情影響的時間拉長，一個疫情後的「新常態」也將因而確立。新常態的出現將改變併購交易市場的特質與趨勢，也將促使擅長以其專業能力協助公司進行重整或併購的私募股權基金調整腳步。在新常態的併購市場中，併購交易的環境與條件將產生變動，如併購交易目的、市場展望和綜效評估方式、交易風險的角度和評估、以至於國際局勢和各國政策對併購交易的影響等。因此，企業在進行併購交易前，應謹慎評估新常態下併購交易與疫情前的差異。以往被認為風險極低的變數或較不被重視的條款，未來都可能影響交易的結果，建議企業應當重新審視。

二、新常態下的企業併購策略與私募股權基金的合作

雖然疫情為企業併購帶來諸多不確定性，但不確定性亦可望帶來潛在機會。依據勤業眾信統計，在經濟環境較為動盪的期間所執行的併購案，可帶來更高的潛在報酬。面對疫情對企業併購帶來的影響，勤業眾信提出新常態下的企業併購策略架構，而在企業堅守核心市場及加速企業轉型的過程中，防禦型及攻擊型的企業併購策略可望興起。此外，企業亦須積極思考更大範圍的成長策略，例如與同業結盟、與私募股權基金共同投資、投資於創新科技及與專家或政府機構合作等。

三、私募股權基金對於國內新能源事業發展的持續投入

目前新能源產業朝向四大主題發展：太陽光電、風力能源、氫能與燃料電池及智慧儲能。其中，風力能源和太陽光電的大幅成長，主要受惠於可預見的市場需求和更趨開放的法規環境，使各方看好台灣新能源事業後續成長機會。然而，台灣仍面臨發電量能不足、躉購制度下價格偏高、銀行融資困難等三個面向的挑戰。在全球能源轉型及政府積極投入發展再生能源的背景下，台灣新能源產業可望吸引更多國際資金的投入。

潘家涓總結，為促進產業發展及轉型，期望政府能全力支持相關併購投資活動，並期待私募股權基金成為引導市場資金投入國內實業的有效管道。其中，金管會開放投信業及證券商從事私募股權基金相關業務、境外資金匯回並透過私募股權基金進行投資之稅賦優惠、保險業自律規範開放投資國內私募股權基金等政策，皆顯示政府鼓勵私募股權基金投資及參與實業轉型發展的政策方向。歷史數據顯示，在動盪期間執行的併購案可帶來更高的潛在報酬。勤業眾信提出，「新常態」下的企業併購可運用「剩餘價值、鞏固市場維持競爭力、企業轉型延續未來發展、改變市場機制」四種情境，並分析相關策略及與私募股權基金的可能合作模式，提供予國內企業參考。D



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



楊之奇
經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

新創產業與中小企業數位轉型的共生關係

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理、楊之奇經理

新創動能正衝擊全球市場，並藉此重塑其與企業的共生關係

根據勤業眾信研究指出，企業的數位化程度每提高1%，其生產力就可增加0.7%，顯見數位轉型雖非驅動企業生產力的唯一要素，卻已成為不可忽視的一環。近年數位轉型議題受到重視的程度直線上升，源自新型態的新創企業UBER、AIRBNB等已然改變產業的樣貌。近期眾多新創早已是建立在行動服務、雲端運算、社群網絡的發展與應用上，運用大量數據提供小規模化、精準的產品或服務。另根據美國調查機構STARTUP GENOME統計，新創產值在2018就已達到2.8兆美元的產值，可見得新創經濟已創造更多的市場影響力以及動能。

中小企業打造與新創整合的「商業生態圈」藉由數位轉型提升競爭力

面對新創企業的衝擊，一些企業已經擁抱趨勢，如福特汽車化身為製造汽車的平台，讓數百家小公司在平台上設計創新的新型運輸工具、P&G採取了連結和開發方案，成為利基型產品的發展平台，邀請發明人提案。

然而，中小企業規模小、資源較缺乏，面對新創產業帶來的新挑戰，必須深思如何加快產品及服務速度、重新定位爭取客源、增加競爭價值等議題。突圍之道，是否可透過新創企業驅動中小企業數位轉型呢？

中小企業應將商業生態系視為一個透過不斷融合新舊元素，重新組合、突破創新、再擴大發展的重複

過程，在這樣的過程中重建品牌價值，提升業務績效，提升消費者購買意願與保持消費者忠誠度的正向循環。有別於傳統產業結構，中小企業商業生態系將會為其中各角色重新定義競爭優劣勢，當中小企業將新創動能放入此生態系統的一環時，便可藉此補足自身劣勢，並與新創共享利益、共同成長，降低彼此互相摩擦的可能性藉此達到單一企業無法達到的競爭優勢，提供更優異的顧客價值，藉此擴大市占率，建立品牌價值，在競爭激烈的市場中勝出。

數位轉型不等於高成本投入，而是須要精準解決所面臨的問題

目前台灣中小企業普遍面臨到數位能力不足的情況，也因此無法自行開發適合企業本身的解決方案，而國際原廠所提供的客製化方案價格高昂，會導致其無法判斷未來效益時面對數位轉型駐足不前，因此應積極尋找與新創合作的可能性，藉此找到數位轉型的契機。如和明紡織與AI新創CloudMile合作，藉由CloudMile的AI開發能力整合和明紡織自身的產業經驗，共同定義問題並進一步設計演算法、訓練數據模型，讓機器學會辨識布料，研發流程可縮短至兩天到三天，新設計進入市場的時間由原先12個月縮短至9個月。

而中小企業所憂心的數位轉型得投入大量經費的問題，事實上中小企業應該更專注於找尋出迫切需要藉由數位轉型可解決的問題，並與新創共同探討是否有較為輕量且無痛導入的數位方法，並藉此降低導入成本以及提升解決問題的效率，例如台灣張榮

森實驗室所研發的「智慧貼紙」物聯網感測器，統計機台的震動規律，只要偵測到異常震動，便可事先安排停工修復，可提升品質和產線管理，且建置成本不高，卻又可有效解決問題。

藉由數位轉型提升行銷效能，讓品牌與消費者零距離

數位時代的發展讓消費者與品牌間的互動越來越頻繁，整合消費歷程的數據，也在為品牌創造價值。過去，傳統銷售透過行銷去塑造品牌形象，單向告訴消費者品牌定義及價值。但在數位化時代，大部分消費者可於網路上獲取相對應的資源，面對多元且複雜的消費者行為，如何藉由數據洞察消費者行為，透過數據找到最合適的溝通角度，在對的市場找到對的消費者，唯有透過數據發揮最大價值，才能創造商業的契機。

例如在行銷價值活動方面，很多中小企業已透過電商平台或跨境電商方案，開拓海內外市場。但真正能夠做到接近客戶、客製化訂購，以及像滾雪球一樣靠客戶推薦，是屬新領域。台灣新成立的 iStaging 愛實境公司，將 AR / VR 技術運用至家居產業上，創造客戶實境的體驗，讓客戶依需求下訂單，互動的數據也可成為家居產業商品開發和行銷的參考。

精準比盲目更重要，解決問題方能掌握數位時代商機

最後，即便數位轉型以及新創動能皆可協助中小企業備妥面對數位化時代的能力，但仍須瞭解未必每家中小企業都須要或適合走向數位轉型。例如須考量在數位應用創新流程上，是否可提高研發速度爭取訂單？進行數據驅動的研發合作，是否能掌握切入新興產業與高成長商機的契機？能否承受導入數位方案後的心理及資金壓力？營運模式是否適合直接面對消費者等相關因素。而在正式制定數位轉型策略前經理人必須採用精實 (Lean) 與敏捷 (Agile) 系統化的方式，整合新創所提供的創新能力，融入已有的經營知識與產業經驗，才能在競爭激烈的環境下不斷地保持市場的競爭優勢與突破困境。

(本文已刊登於 2020-09-29 FUTURE COMMERCE
未來商務 產業焦點)

2020年11月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
SEP08	11/09(一)	09:30-16:30	存貨成本減量暨盤點運作實務	李進成
SEP07	11/10(二)	09:30-17:30	非人資主管之人事管理技巧	戴師勇
NOV01	11/19(四)	09:30-17:30	NEW~ 財務數據解析與活用實務	黃美玲
NOV02	11/11(三)	09:30-16:30	年度策略推演與動態預算編製	李進成
NOV03	11/11(三)	09:30-16:30	NEW~ 團隊領導學—有效賦能與任用	林聖修
NOV04	11/12(四) & 11/19(四)	09:30-16:30	* 上課須帶電腦 (Excel 2007 以上版本)* NEW~Access 基礎與稽核應用	陳政琦
NOV05	11/17(二)	14:00-17:00	NEW~ 如何善用股權獎勵留住人才— 以股份做為員工獎勵之法令及財稅處理解析	張青霞
NOV06	11/18(三)	09:30-17:30	NEW~ 系統思考與多維研判	林聖修
NOV07	11/20(五)	09:30-16:30	HOT~ 合併財務報表編製重點暨常見缺失解析	陳文香
NOV08	11/20(五)	09:30-16:30	掌握產品製造成本的彙總計算與生產績效差異的分析實務	彭浩忠
NOV09	11/23(一)	14:00-17:00	HOT~ 退休三寶：勞退新制、勞保年金、國民年金	葉崇琦
NOV10	11/23(一)	09:30-16:30	NEW~ 採購量價分析工具與降價技巧實戰班	姜正偉
NOV11	11/24(二)	09:30-16:30	財會人員協助企業主經營管理應有的角色作法與技能	彭浩忠
NOV12	11/24(二)	09:30-16:30	客戶信用風險評估與應收帳款管理實務	侯秉忠
NOV13	11/25(三)	09:30-16:30	出納作業與金融往來實務	李進成
NOV14	11/25(三)	14:00-17:00	NEW~ 會計主管法律責任規範與財報不實查核實務	施汎泉

- 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。