

封面故事

- 新變局下重構的供應鏈，
智慧製造產業四大關鍵

風險諮詢服務專欄

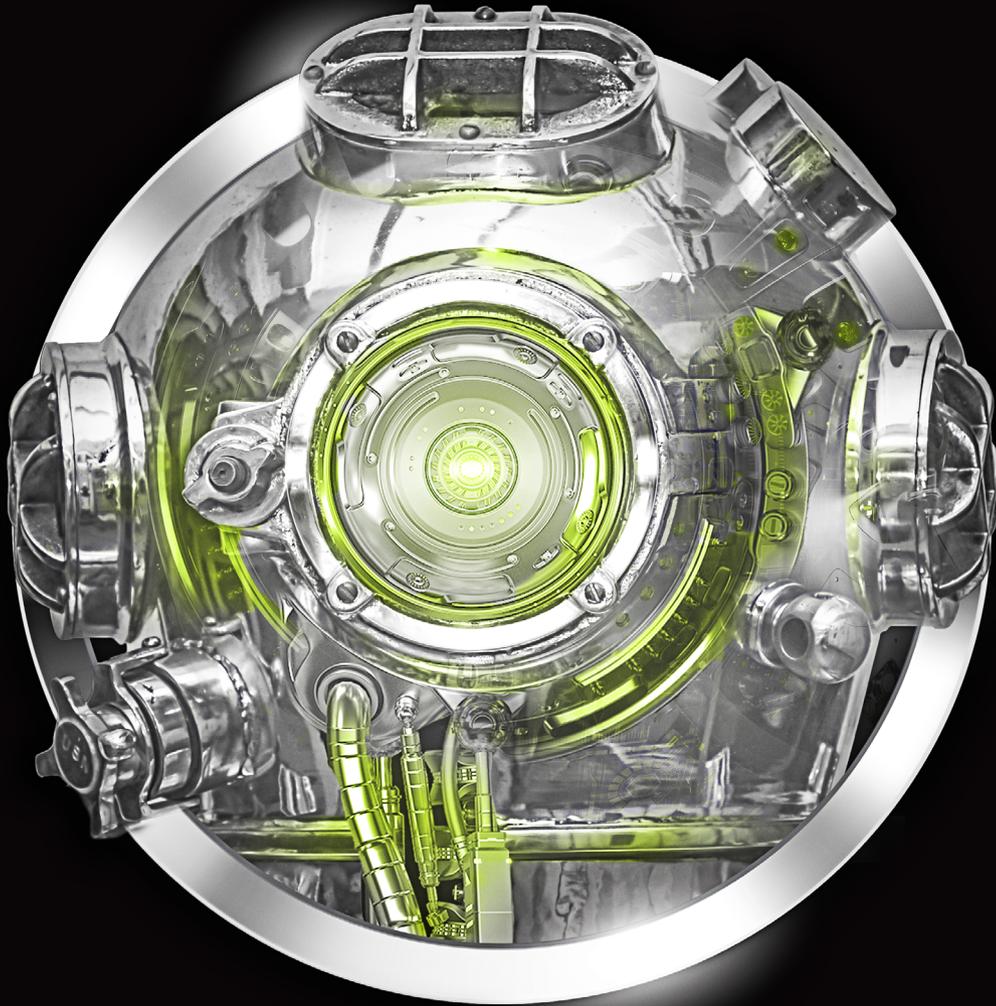
- 銀行新核心轉型的風險
與策略

管理顧問服務專欄

- 銀行業顧客獲利貢獻管理

專家觀點

- 大企業與新創合作案例 -
五星級酒店x多樣化場地



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



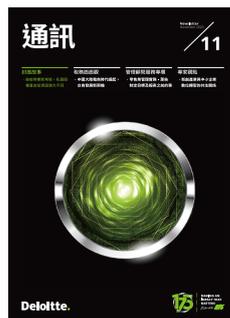
吳品儀小姐

(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：

後疫時期新常態

私募股權基金投資

面貌大不同



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

新變局下重構的供應鏈，台灣智慧製造產業四大關鍵！

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
南非：稅局關注關稅估價及移轉訂價調整議題
 - 10 中國稅務與商務諮詢
兩岸無形資產移轉訂價新規範與相關案例解析
 - 13 中國稅務與商務諮詢
高資產人士兩岸不動產贈與及繼承稅負大不同
- 法律諮詢服務專欄
 - 15 從審計準則公報第 72 號看企業在法令遵循的成熟度 (上)
- 風險諮詢服務專欄
 - 16 銀行新核心轉型的風險與策略
- 管理顧問服務專欄
 - 18 銀行業顧客獲利貢獻管理
- 私人暨家族企業服務專欄
 - 24 迎向家族信託 2.0 新時代
- 產業觀點
 - 26 新變局下重構的供應鏈 台灣智慧製造產業四大關鍵
 - 28 金融女力大爆發 躍上 CXO 舞台
- 專家觀點
 - 30 大企業與新創的合作案例 - 五星級酒店 x 多樣化新創場地平台
 - 31 疫情時代的零售數位轉型策略
- 勤業眾信講座訊息
 - 33 2020 年 12 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：馬來西亞移轉訂價前瞻指引更新

馬來西亞自 2003 年正式推出移轉訂價指導原則以來，經歷了數次的更新，其中包含於 2017 年修訂版之移轉訂價指導原則中加入 BEPS 行動計劃 8 ~ 10 及 13 之規範，並依據當地情形增減了部分內容，後續亦將關係企業定義中的持股比例門檻由 50% 降至 20% 等，進而擴大關係企業的適用範圍。

此外，目前馬來西亞當局已計劃將 OECD 移轉訂價指導原則 (OECD Transfer Pricing Guideline) 中已經新增的金融交易及預計推行的數位經濟課稅議題等納入該國之移轉訂價指導原則中。

以下就目前馬來西亞當地之特殊移轉訂價議題進行重點性介紹。

專案審查及爭端解決機制

馬來西亞國稅局 (Inland Revenue Board of Malaysia, IRBM) 目前執行之專案審查項目分為案頭及實地審查二種，二者的選用係基於案件的風險因素，惟目前對於判定的標準尚未對外公布。此外，IRBM 會針對過去經歷過專案審查之納稅人持續進行後續追蹤，移轉訂價案件的法律追溯期間共為 7 年。

納稅人亦可透過簽署提前定價安排 (APA) 或自願性揭露以規避潛在的稅務風險。

當地查核實務

馬來西亞作為 OECD 之觀察國，積極推動國內相關法規以符合 OECD 之規範，然而仍有部分規範會依據當地情形進行特殊調整，茲列舉如下：

- IRBM 傾向採用淨利率分析法進行測試，並且鼓勵納稅人使用當地的受測個體及可比較公司進行分析；
- 針對移轉訂價調整部分，IRBM 原則上會將納稅人之淨利率調整至常規交易區間之中位數；
- 當地報告 (Local File) 之揭露中額外新增了包含當地管理人員資訊、集團投資架構圖及具備佐證文件之訂價策略細節等。

除上述有關常規交易分析之部分外，馬來西亞對於關係人間之合約更新或罰則等亦有特殊的規範，建議納稅人於評估稅務風險時應留意相關細則。

觀察與解析

目前 IRBM 在遴選審查案件時，會持續追蹤在馬來西亞當地呈現虧損或營業利益率較低的公司，從產業別的角度來講，目前醫療設備、藥品、快速消費品 (FMCG)、食品原料、物流、電子產品及數位服務等相關領域屬於審查方面的重點行業。另，IRBM 近期也開始針對納稅人在無形資產的開發、價值提升、維護、保護及開發利用等功能中所扮演的角色進行檢視，未來納稅人亦應留意集團之無形資產交易策

略是否合規，以規避潛在的稅務風險。

此外，馬來西亞採用 BEPS 多邊工具並預期能由 OECD 認可。IRBM 亦增加仰賴大數據與資料分析藉以尋找查核對象及完成特定議題之選案，以增進核查的力度及速度。前述工作皆由 IRBM 透過取得 CbCR 及集團主檔報告並加強與外國稅局交流等方式落實。**D**

資料來源：

[【World Transfer Pricing - "Malaysia's evolving transfer pricing landscape"】](#)。



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》

南非：稅局關注關稅估價及移轉訂價調整議題

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

南非稅局 (South African Revenue Service) 近期對移轉訂價調整可能存在之不合規行為提高關注。對於進口貨物至南非之進口人而言，了解關稅估價原則及移轉訂價調整之關係，及與跨境交易攸關之關稅法規，將有助於進口人遵循相關法規。

關稅估價之背景

關稅完稅價格係用以決定貨物於進口時申報之經濟價值 (economic value)。進口貨物之完稅價格係決定進口貨物間接稅三要素之一，其他兩項要素則分別為進口貨物之原產地及關稅。

南非 1964 年第 91 號關稅法 (Customs and Excise Act, No. 91 of 1964，以下簡稱「關稅法」) 乃依據關稅暨貿易總協定 (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) 第七條之相關法規訂定。關稅暨貿易總協定第七條規定決定正確完稅價格時必須嚴格依序採用六種估價方法。

交易價格 (Transaction Value)

交易價格法為關稅估價之第一順位適用之估價方法。南非關稅法第 65 條述明交易價格係為計算關稅進口貨物之價格基礎。

同法第 66 條則定義進口貨物之交易價格係指進口貨物自輸出國銷售至南非時實付或應付之價格。

當交易價格在特定情況下使用受限時，「關係人」

及「常規交易」則為考慮是否使用交易價格作為完稅價格之兩樣關鍵要素。

關係人

關稅法第 66 條第 2 項第 a 款 (Section 66(2)(a)) 規定關係人之定義。若可證明交易雙方間之關係並不影響實付或應付之貨物價格，即該交易符合常規交易原則，則交易價格將可被接受作為決定正確完稅價格之依據。

常規交易原則 (Arm's length Principle)

位於不同租稅管轄區之集團關係企業可能經常相互買賣貨物及提供勞務。在進行前述交易活動時，這些企業須遵循經濟合作暨發展組織移轉訂價指導原則 (OECD Transfer Pricing Guidelines)，使所有集團關係企業間之交易價格皆符合常規交易原則。

常規交易原則旨在確保與關係人間跨境交易之交易價格及條件皆如同雙方為非關係人間之交易價格及條件。

由於常規交易原則之原因，企業應定期制定、檢視及調整移轉訂價價格以確保正確利潤率。在會計年度結束時，公司應檢視財務情形，如有必要，公司應將進行移轉訂價調整，即開立借項通知單 (debit note) 或折讓單 (credit note)，以符合年度評估時所設定之目標營業利潤率。

在會計年度終了時點所進行之調整皆被視為追溯調

整，而此步驟係為確保交易係符合常規交易原則。

移轉訂價調整

移轉訂價調整儼然已為南非稅局和南非關務署 (South African Customs Administration) 極度關注之領域。南非稅局近期採取一項新計畫，其中包括利用所得稅申報書 (ITR14) 之揭露資訊，進以確認公司是否揭露其會計年度結束時進行相關移轉訂價調整。

據了解，南非稅局藉由所得稅申報書來檢視公司是否正確地遵循關稅法之法規規範。

為確認公司是否合規，南非稅局特別考量關稅法第 41 條第 4 項第 b 款第 i 及 ii 目 (Section 41(4)(b)(i) and (ii))。相關內容摘錄如下：

「進口人應於一個月內向主管機關提示更正之商業發票、憑證、折讓單或借項通知單，並進行相關申報。」

因此，若進口人收到與先進口貨物有關之折讓單或借項通知單，該進口人應於收到單據之日起一個月內通知南非稅局。

在通知南非稅局相關折讓單或借項通知單後，上述進口人必須針對受影響年度之所有進口貨物交易按照比例進行調整。這些調整將更正當時進口申報之完稅價格，並計算出是否有溢繳或需補繳之相關關稅和進口營業稅之情況。對進口人而言，為了準備及遞交相關憑證或更正數予南非稅局，必須將這些移轉訂價調整數調節至特定進口申報資料，該調整對進口人而言著實是一項挑戰。

值得注意的是，關稅法第 41 條提供進口人主動向南非稅局自行揭露年度移轉訂價調整之機會。若南非稅局藉由所得稅申報書注意到此類調整，而進口人並未依法於一個月內完成通知南非稅局，南非稅局將會對進口人進行查核。

公司應銘記關稅核課期間 (liability period) 係自貨物進口之日起兩年。而關於低報進口營業稅之案件，南非稅局可追溯過去五年之申報案件。

南非稅局亦將可能依據關稅法以及 1991 年第 89 號營業稅法 (Value-Added Tax Act, No. 89 of 1991) 相關條款，進而對進口人加計罰款及利息。

結論

綜上所述，進口貨物完稅價格至關重要，交易雙方之關係及常規交易原則皆為決定進口至南非之貨物其完稅價格之關鍵考量因素。

南非稅局正積極找尋新方法用以辨識任何不合規之情況。因此，公司必須持續地確保其已具備適當內控流程，使其減少任何潛在申報不合規之風險。D



林淑怡
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林世澤
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

兩岸無形資產移轉訂價新規範與相關 案例解析

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、林世澤協理

國際間對於無形資產移轉訂價議題持續發酵，各國為因應無形資產移轉訂價發展，分別以 BEPS (Base erosion and profit shifting, 稅基侵蝕和利潤轉移) 行動計畫 8 - 10 作為立法參考。台灣已於 2020 年 8 月發佈移轉訂價查準修正條文草案 (以下簡稱「查準修正條文」)，而中國大陸更於 2016、2017 年分別發佈了《關於完善關聯申報和同期資料管理有關事項的公告》(國家稅務總局公告 2016 年第 42 號，以下簡稱「42 號公告」) 及《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」)。

在 BEPS 行動計畫 8 - 10 規範下，台灣與中國大陸發布之無形資產移轉訂價法規內容異曲同工，相似度極高。首先皆對無形資產種類給予明確定義外，更認為無形資產利潤分配應以經濟實質和各參與者執行功能和承擔風險為依歸，契約規範和法律所有權並非決定該所有權人應享有無形資產報酬依據，當無形資產移轉或授權他人使用所獲取收益時，若其他企業在無形資產創造時投入發展、價值提升、維護、保護及開發利用等活動，法定所有權人須將收益按其他企業在無形資產貢獻比例予以分配，以達無形資產產生之利潤在經濟活動地與創造地繳稅目標。

另外，兩岸法規在無形資產交易移轉訂價允許使用之評價方法中，台灣過去允許使用「可比較未受控交易法」、「可比較利潤法」及「利潤分割法」作為訂價方法，而此次查準修正條文考量 OECD 更允

許採用收益法作為輔助方法，明文增加「收益法」之使用，並得以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」為準則，透過估計無形資產使用所賺取之利益流量與折現率，進而計算無形資產的價值。而中國大陸在已發布相關移轉訂價公告中，可適合作為無形資產移轉訂價分析方法與台灣相當，只是在 6 號公告中，額外開放使用市場法及成本法予以評估。

中國大陸發佈無形資產移轉訂價法規已多年，經觀察目前已存在數個無形資產移轉訂價查核案例，因無形資產可比資料欠缺，且無形資產存在獨特性與差異性，難自公開市場中獲取同類無形資產交易之市場價格資訊或報酬利潤資訊。所以，中國大陸稅務機關一般並不對無形資產交易之價格進行評價、或執行相關之利潤分配與調整，而是在被調查主體同時存在貨物、服務以及無形資產關聯交易時，透過觀察企業營運利潤水準與實際職能配置，間接實現調整無形資產關聯交易的定價政策。例如，中國大陸稅務機關對無形資產移轉訂價之調查案例中，常見稅務機關關注企業使用無形資產所支付特許權使用，是否為重覆支付、或價值貢獻程度等特徵，進而執行無形資產移轉訂價調整。

以下列出兩個中國大陸稅務機關調整無形資產收付之案例(註)。另外，以台灣稅務機關移轉訂價調查觀點，進一步探討在中國大陸稅務機關調整之結果下，企業可能之潛在移轉訂價風險。

案例一：重覆支付

某集團為專業汽車軸承製造廠商，中國大陸境外母公司投入高度研發後，生產高技術性汽車零部件，並轉售給中國大陸子公司。而中國大陸子公司將該汽車零組件再予以組裝成軸承，並將軸承直接銷售中國大陸汽車廠客戶。在該等交易中，中國大陸子公司另外與母公司協議，由中國大陸子公司按最終銷售金額 5%，再支付母公司技術服務費。稅務機關在調查時發現，中國大陸子公司僅為組裝業務，不須投入過多研發職能，而自母公司採購原料金額，佔整體產品成本 80%。中國大陸稅務機關先行對中國大陸子公司採購之零件予以採樣，並比對市場價格，發現中國大陸子公司採購之原零件價格與市場價格相當，且母公司毛利率與競爭對手相當，即推斷母公司已將研發成本已注入銷售零件銷售價格中，最終國稅局判定，中國大陸子公司支付零件價款中，已包含技術服務費，中國大陸子公司再行支付之技術服務費，實屬重覆支付，最終中國大陸稅務機關進行特別納稅調整，剔除歷年技術服務費用。

假設該境外母公司為台灣營利事業，在中國大陸稅務機關調整後，台灣稅務機關對母子公司間未收付技術服務費用結果上，台灣稅務機關首先會關注母公司提供研發成果以供中國大陸子公司使用，卻無收取相對應報酬情事是否合理性，按中國大陸稅務機關調整觀點是否被台灣稅務機關接受，值得關注。經觀察過去一般調查實務，台灣稅務機關可能認為銷售汽車零部件與技術服務收入為兩項截然不同的交易，縱使銷售汽車零部有高度報酬，但仍難證明該報酬與技術服務收入具關聯性，可能判定母公司存在提供中國大陸子公司研發成果，而未獲取相對應報酬為不合理情事，母公司須另向子公司收取服務收入，遂而進行移轉訂價調整，此將引發兩岸重覆課稅情事。

案例二：價值貢獻特徵

中國大陸境內製造公司負責內銷市場特定品牌商品之產銷活動，並按照銷售收入的固定比例向境外母公司支付商標使用費和技術特許權使用費。因為中國大陸境內製造公司所生產的產品穩定性較強，境外母公司的研發在其進入中國大陸市場的最初 5 年已完成，之後 10 餘年不再承擔研發職責，僅享有無形資產的法律所有權，後期由境內子公司負責品牌及技術的當地語系化以及市場推廣。稅務機關認為，隨著集團產品、品牌的當地語系化發展，母公司對

原有的商標、技術的價值貢獻逐漸薄弱，而當地子公司執行語系化發展，對無形資產在中國大陸境內的增值提升以及對經濟利益的貢獻遠遠大於母公司。因此判定該製造公司後期支付的特許權使用費並沒有考慮子公司對無形資產之貢獻程度，且境外母公司現況僅作為無形資產的法律所有者，不應獲得無形資產開發帶來的收益，最終對該製造公司近年支付之商標使用費和技術特許權使用費實施特別納稅調整予以剔除。

該案中，若該母公司為台灣營利事業，近年來母公司未提供技術服務，理所當然應免再收取特許權使用費，但是在母公司做為商標權所有者與開發者的角度，母公司授權中國大陸子公司商標權使用之事實下，縱使中國大陸子公司已投入本地化行銷職能，台灣稅務機關調查母子公司無收取商標權金合理性時，台灣稅務機關可能認為母公司在過去年度與目前年度對於商標權執行職能未曾改變，但是過去年度曾收取使用費，而目前年度卻無收權權利金之結果為不合理，認為母公司應持續收取商標使用費，遂進行移轉訂價調整。

中國大陸發佈無形資產移轉訂價法規已存在多時，由於無形資產進行評價與價值分配不易，且中國大陸企業利用權利金使用費支付以降低稅負情形較多等因素下，所以少見中國大陸稅務機關直接對無形資產進行評價與利潤配置調整，反而中國大陸稅務機關特別關注無形資產使用費支付之合理性，故中國大陸企業在安排無形資產使費支付時須特別注意移轉訂價合理性分析。今年底台灣財政部將按 OECD 指導原則，將相同無形資產移轉訂價指導原則導入移轉訂價查核準則中，由於台灣與中國大陸經營環境不同，屆時台灣稅務機關對無形資產調查角度將可能不同，勢必會發展出新調查方向、思考方式與判定，因此兩岸重覆課稅案例有可能更為頻繁。故在台灣立法後，台商將面對兩岸無形資產移轉訂價稅制夾擊，勢必將會有新的一波衝擊。

近期兩岸政府為挽回 COVID-19 疫情對經濟的影響，各自對境內企業提供財政與稅務巨額補貼，目前兩岸財政已見捉襟見肘情況下。相信後續疫情穩定後，兩岸將可能發動移轉訂價調查而無形資產之轉讓定價調查將可能為首要工作。建議兩岸台商應審慎以待，須持續關注新法令的發展與及未來實際操作情況。若中國大陸企業有對外支付無形資產相關費用者，建議宜先檢視關係企業在無形資產之職能與利潤配置合理性，必要時應立即改正相關供應鏈與價值鏈

之安排，另外，企業尚須對無形資產予以盤點，引用合理之評價方式決定價值，再評估關係企業在無形資產之貢獻程度分配合理利潤，進而修正移轉訂價策略。**D**

註：

案例來源 - 北京市金杜律師事務所 無形資產關聯交易轉讓定價調查焦點(作者：趙炎、白雪嶸)。



徐曉婷
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



陳建霖
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》

高資產人士兩岸不動產贈與及繼承稅負大不同

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 徐曉婷會計師、陳建霖協理

前言

華人社會傳統的財富觀念，跳脫不出有土斯有財的框架，不動產投資無疑是重要的財富積累方式之一。隨著近期兩岸情勢的變化，稅務法規日新月異，在兩岸經營之家族企業於成長轉型過程中，也衍生企業永續經營及家族傳承計畫之需求。如何在調整家族財富配置上，取得合理稅負效率並保有未來營運、投資規劃彈性實為一重要核心關鍵。

不動產移轉常見的方式有買賣、贈與及繼承三種型式，在家族傳承的角度下，多以贈與及繼承兩種方式移轉下一代，故本文將針對個人贈與及繼承不動產在兩岸所產生的稅負進行說明與彙總，期望提供

在兩岸同時配置不動產的高資產人士可初步了解基本稅法規定，得以順利完成家族傳承計畫。

一、兩岸不動產贈與及繼承稅務議題

在台灣如以贈與或繼承形式移轉不動產，將納入遺產與贈與稅法規定之課稅範圍，其以差額累進稅率方式 10% 至 20% 計算稅額，而贈與稅免稅額為每年新台幣 220 萬，遺產稅免稅額則為新台幣 1,200 萬；相對言，中國大陸目前尚未有完整之遺產與贈與稅法規，但對於直系親屬間之贈與或繼承行為如何課稅，係散落於其他相關稅法之通知中。下表彙總兩岸相關稅法基本規定，供進一步比較參考。

表 1：贈與及繼承不動產在兩岸所產生的相關稅負比較

地區	台灣	中國大陸
移轉方式		
贈與	<ul style="list-style-type: none"> 贈與稅：差額累進稅 (10% ~ 20%) 免稅額NTD 220萬元 土地增值稅：配偶間贈與不課稅 其他稅種：契稅 (6%)、印花稅 (1%) 	<ul style="list-style-type: none"> 未有規定 個人所得稅：直系親屬免徵 增值稅：直系親屬免徵，除外增值稅5% 土地增值稅：免徵 其他稅種：契稅 (3% - 5%)、印花稅 (5%)
	繼承	<ul style="list-style-type: none"> 遺產稅：差額累進稅 (10% ~ 20%) 免稅額NTD 1,200萬元 土地增值稅：免徵 其他稅種：契稅 (非課稅範圍)、印花稅 (書立遺產分割協議書，課徵1%)

二、在中國大陸贈與及繼承不動產之應注意事項

如上段所述，雖目前在中國大陸未有贈與及遺產稅法規定，惟高資產人士計畫在中國大陸進行不動產出售、贈與或繼承等安排，可進一步關注以下重大事項以完成預設之不動產傳承目標。

1. 贈與及繼承不動產之免稅條件：

首先，若無償贈與不動產予直系親屬或贍養人或因不動產權所有人死亡而依法取得不動產之法定繼承人、遺囑繼承人或受遺贈人，除對當事雙方免徵個人所得稅外，土地增值稅、增值稅，城市維護建設稅、教育費附加和地方教育附加隨增值稅一併免徵。而除上述對象，若無償取得不動產之受贈所得，須按照其他所得項目繳納個人所得稅 20%，並須要視同銷售不動產繳納增值稅 5%。

2. 出售不動產之稅負規定：

- (1) 土地增值稅：依據財稅 [2008] 137 號規定，自 2008 年 11 月 1 日起，對個人銷售住房暫免徵收土地增值稅。而若屬非住房，中國大陸之土地增值稅實行四級超率累進稅率 30%、40%、50% 及 60%，依照《中華人民共和國土地增值稅暫行條例》轉讓不動產取得的收入扣除取得土地使用權所支付的金額或舊房及建築物的評估價格等扣除項目後之增值額計稅。
- (2) 個人所得稅：若個人轉讓唯一自住房屋產權，依照《中華人民共和國個人所得稅法》及其實施條例規定，房屋所有人轉讓自用 5 年以上、並且是家庭唯一生活用房取得的所得，免徵個人所得稅。
- (3) 增值稅：按財稅 [2016] 36 號營改增試點通知規定，個人出售持有 2 年內的住房，按照 5% 徵收率全額繳納增值稅，個人出售持有 2 年以上（含 2 年）的住房，免徵增值稅。另外政策特別規定在北京市、上海市、廣州市和深圳市，個人將購買 2 年以上（含 2 年）的非普通住房對外銷售的，以銷售收入減去購買住房價款後的差額按照 5% 的徵收率繳納增值稅。

3. 贈與及繼承中國大陸不動產之台灣申報規定：

依據遺產與贈與稅法，經常居住中華民國境內之中華民國國民，就其在中華民國境內或境外之財產為

贈與者或死亡時遺有上述財產者，應依規定課徵贈與稅或遺產稅。而依同法之施行細則規定，被繼承人在國外之遺產或贈與人在國外之贈與財產，得由財政部委託遺產或贈與財產所在地之中華民國使領館調查估定其價額，其無使領館者，得委託當地公定會計師或公證人調查估定。故當贈與或繼承中國大陸不動產事實發生時，可進一步了解上述規定，並於贈與行為發生後 30 日內申報贈與稅或於被繼承人死亡之日起 6 個月內申報遺產稅，避免漏報或申報錯誤，而產生補稅及罰款等後果。

結語

家族傳承規劃而言，須評估的面向較多，更重要的是如何延續家族財富，非僅思考如何減少當前移轉稅負成本，亦須綜合考量不動產是否為適用台灣舊制房地合一稅制、未來使用目的及日後是否再次移轉等。中國大陸地區不動產尚須考量未來出售獲利如何安全匯出境外，在中國大陸外匯管制規定及各國洗錢防制法日趨嚴格，早期透過地下匯兌方式已不可行，若未能及早安排，日後將可能引發許多無法預知的風險，對於高資產人士都是迫在眉睫須早日突破的課題，故建議在兩岸配置不動產投資之高資產人士，可初步了解兩岸基本稅法規定，並尋求相關專家的意見，盡早重新評估在兩岸之配置與持有模式是否合理，以順利完成家族資產傳承之目標。

D



張憲璋
資深律師
德勤商務法律事務所

從審計準則公報第 72 號看企業在法令遵循的成熟度 (上)

德勤商務法律事務所 / 張憲璋資深律師

審計準則公報第 72 號 (下稱 72 號公報) 係規範查核人員查核財務報表時對法令遵循的考量，並自 2020 年 1 月 1 日起施行，雖非直接針對企業進行規範，但依該號公報意旨，企業如有對財務報表有重大影響之法令未遵循事項時，將有可能導致會計師查核時出具保意見或無法表示意見，縱然法令未遵循事項對財務報表影響並不重大，但如因此可能質疑經營階層之誠信時，會計師仍應考慮是否終止委任。換言之，企業有未遵循或疑似未遵循的事項，其影響可能不容小覷，且相較前身審計準則公報第 29 號，本次修正變動幅度極大，亦可能進一步檢驗企業在法令遵循上的成熟度。

72 號公報有六章五十七條的條文內容，其規範內容頗多，本文認為 72 號公報有三大面向可以進一步加以剖析：一、管理階層 / 治理單位之責任，二、對法令之辨識，三、未遵循事項及疑似未遵循事項之對應。

關於管理階層 / 治理單位之責任部分，管理階層應確保企業之業務經營符合法令，治理單位則應監督之。管理階層應確保企業符合之法令可區分為三類，企業應辨識出應用於財務報導架構或應於財報做特定揭露之法令 (如：證交法)、法令規定的權利義務可能將認列於財務報表 (如：土地法或專利法)、企業未遵循而可能導致裁罰之法令 (如：環保法令)。而企業為防止及偵出未遵循法令事項，應訂定之政策及程序至少包括：1. 應追蹤法令變化；2. 應保存被投訴紀錄。以此觀之，辨識法令及追蹤法令更新變化似乎係管理階層 / 治理單位在法令遵循的一項最基本職責，因為企業如果連所屬產業別所應遵循的法令都未有充分認識時，實難期待企業可相對應制定適當且有效的法令遵循機制，特別是對於法令變更

時，可能與企業原本執行的控制措施產生相當的落差，例如 2010 年 5 月立法院三讀通過的個人資料保護法，即與原本的電腦處理個人資料保護法有相當程度的差異，以致行政院遲至 2012 年 10 月始正式公告施行，實務上亦有包括金融業在內的諸多企業在個資法施行之初就去取得國際個資保護認證，以避免在個資法上發生未遵循或疑似未遵循的狀態。

另一個值得注意的是，企業應訂定之政策及程序包括管理階層 / 治理單位應保存被投訴紀錄，亦與「上市上櫃公司誠信經營守則」要求完備具體檢舉制度之規範相呼應，但僅備置投訴紀錄並不足以防止及偵出未遵循法令事項，企業似乎宜有完整的法遵計畫，亦即規範面的設計與實際執行成效的控管，茲就過往財報不實的案例來進一步分析：B 公司負責人 A 為解決 B 公司財務問題，透過名下 D、E、F 股份有限公司以收購股權之方式，取得 C 公司經營權，進而以下列方法掏空 C 公司：1. 於 C 公司董事會，決議通過高價投資購買 B 公司；2. 以 C 公司得標之工程案轉包給 B 公司並先支付工程預付款；3. 將 C 公司資金貸與 B 公司。以各項交易觀之，似乎都有會計憑證或法律契約，但其實質上是否遵循法令，宜另外有監控程序及檢核表，例如併購、工程或借貸他人等交易的法遵控管流程，避免無實質經濟目的之交易或關係人交易等，或交易本身並不符合商業判斷法則，甚或違反相關證券交易法或公司法等規範，而成為舞弊交易的一環。(待續) 

風險諮詢 服務專欄



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



岩宗漢
經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

銀行新核心轉型的風險與策略

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理、岩宗漢經理

銀行核心系統趨勢與發展

在純網銀大軍即將進入銀行市場之時，對實體銀行而言也感受到潛在威脅，觀察著這新型態的經營模式，會對原本的生態帶來甚麼樣的衝擊，2020 純網銀業者尚未開業，倒先面臨一場全球天翻地覆的新冠病毒風暴，因應疫情下「口罩 2.0」、「紓困方案」、「振興三倍券」一連串的服務上線，銀行資訊系統須跟上業務發展不斷變化，而過去幾年許多的外在驅動力，也促使著銀行開始評估核心系統及整體系統架構的轉型（參考下圖 1），在疫情蔓延不散下，數位轉型突然變得更加急迫。

回顧台灣銀行業歷史，每家銀行進行核心系統轉換的主客觀因素不盡相同，有因為銀行的合併，現存

的任何一個核心系統，無法滿足不同銀行間系統整合的需求；也有因舊系統廠商退出市場，須面臨更新週期；又或者是舊系統開發、維護人才逐漸流失，借新系統開發培養新一代技術人才；但有更多原因都是業務發展連帶驅動著科技架構跟著做轉換。

千禧年時因為 Y2K 問題，促使部分銀行著手轉換核心系統，到 2005 年左右當時銀行業務重心從存、放、匯轉向財富管理時，各家銀行也思考著如何強化新的核心系統建置來滿足營運目標。時間拉到今日，金融科技浪潮下銀行業者也思考著如何轉換核心系統以加速業務發展取得競爭力，無論時空背景如何，科技架構始終從業務面及以客戶為中心的思維去重新建構。



圖 1：銀行尋求新核心建置的外在趨動力與關鍵考慮因素

註：

銀行的核心系統主要以存放款業務、會計核算、帳務主機、交易核心等應用系統為主體，其定位為整個銀行體系結構中最關鍵的組成部分之一，只要核心系統的任一部分有更動，便會對日常營運及資料傳輸渠道造成影響。

銀行新核心轉型的關鍵要素

去年某保險公司斥資新台幣上百億元、歷時3年多的核心系統升級計畫，帶給金融業許多的轉型啟示，此事也讓業界更了解核心系統轉換的高複雜性，須更謹慎面對。核心系統建置是一個巨大的系統工程，往往透過核心系統的更新，也帶動周邊各業務系統的升級和優化，其中不只是技術問題，甚至牽涉到組織中包括營運、IT 資訊、人力資源、領導等各面向的不斷改變與優化，以下歸類幾個核心轉型的關鍵要素：

一、思維上的轉型

新核心系統架構，須組織內業務和資訊精英參與，從業務特性規劃轉型的策略到技術架構，過程中在設計、開發、測試、維運及管理上須要有不同的思維和技術能力，這對現有團隊的思維觀念和工作模式造成巨大的衝擊，須經歷一段轉變過程。

二、領導者的支持

由於核心系統專案工程浩大需協調內外部資源眾多，除領導者定義推動核心轉型所需的領導策略外，更須要具有強而有力的領導小組指揮和推動，透過由上而下來推動核心轉型專案計畫。

三、專案團隊的職責定位

除了資訊單位外，更需業務單位的參與，從業務流程梳理、需求確認、到資料核對驗證等，有架構的定義專案執行方式，包含明確的團隊成員角色、權責及產出，定期對專案風險進行分析和評估，有效控管問題對專案的影響範圍。

四、專案團隊的經驗與能力

銀行核心系統專案建置除了應用系統本身建置的問題，更多須面對的是對業務的梳理和優化以及業務和技術的結合問題，牽涉許多跨部門協調溝通，除了對銀行本身業務有經驗的專案經理與團隊，也須透過專業的諮詢公司協助對未來發展的模式做更透徹的分析。

五、核心系統技術架構的決策

如今銀行核心系統架構面臨到技術上的問題，像是系統間耦合性問題、基礎架構本身擴展性要求、散落在各應用系統間的數據如何做應用整合？在思考技術架構轉換時，須做好深入的差異分析，基於當前的基礎設施、市場動態、客戶需求和組織能力等一系列關鍵決策點來作出明智的決策。

六、治理面與監管合規要求

去年底金管會發函要求保險公司，未來若要換核心資訊系統，至少應包括成本效益分析、風險評估、需求分析、設計規劃、功能測試驗證、轉換決策評估及平行測試等控制作業。銀行未來若執行核心系統轉換，更須注意系統轉換不同階段的作業程序。例如：系統轉換（前），應規範審查機制，評估上線機制和風險；系統轉換（中），驗證各項變更作業之完整性與正確性；系統轉換（後），成立應變小組負責應變處理，持續系統監控，確保資料正確、功能正常。治理上落實內部稽核並定期向董事會回報執行狀況。

結論

核心系統的建置涉及銀行內各個業務，關聯的技術議題廣，整合度複雜，從策略、願景的確定，到專案啟動至正式上線、維運等各個環節（參考下圖2），環環相扣，須要花上相當長的時間，所需人力、物力等資源投入也多，銀行更須做好核心轉型的戰略決策及找到的最佳方法，讓數位轉型的發展過程中有更精準的判斷及未來藍圖呈現。D



圖 2：銀行核心系統轉型方法

管理顧問 服務專欄



賴靜儀
副總經理
勤業眾信管理顧問(股)公司



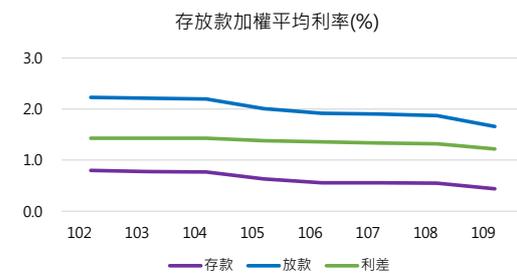
吳品均
經理
勤業眾信管理顧問(股)公司

銀行業顧客獲利貢獻管理

勤業眾信管理顧問(股)公司 / 賴靜儀副總經理、吳品均經理

銀行業經營方針暨績效管理架構趨勢

根據金管會統計資料，台灣現有海內外銀行共計為 65 家，尚不包括 2019 年 7 月底正式核准之 3 間純網銀機構（將來商業銀行、樂天國際商業銀行與連線商業銀行），是全世界金融據點密度最高的地區之一（請參考表 1）。過多銀行共同競食台灣市場，加上存放利差持續偏低（請參考圖 1），已難以如過往單靠存放款類產品即能持續維持亮麗的獲利表現，銀行業須調整管理思維，並更加積極地經營顧客。



資料來源：中央銀行全球資訊網

圖 1：存放款加權平均利率年度變化

表 1：台灣金融機構家數統計

機構別	109年6月底 End of June 2020	
	總行Head Office	台灣分支機構Branches
總計	425	6,197
一、貨幣機構	371	4,579
中央銀行	1	-
本土銀行*	36	3,402
外國銀行在台分行**	26	35
中國大陸地區銀行在台分行**	3	3
信用合作社	23	284
農會信用部	283	812
漁會信用部	28	43
二、其他金融機構	54	1,618
中華郵政公司儲匯處	1	1,299
證券金融公司	1	2
產物保險公司	21	167
人壽保險公司	22	120
票券金融公司	8	30
存款保險公司	1	-

* 此份數據之本土銀行不包含全國農業金庫，故與表2之數據有所差異。
 ** 外國及中國大陸地區銀行在台分行之「總行」係指其在台灣之代表行，已包含於其「台灣分支機構」（係指其台灣之營業據點）內，故不再重複計入「總計」。
 資料來源：金融機構申報資料及中央銀行「金融統計月報」。

此外，近年來的數位金融浪潮大幅提升顧客對金融科技之需求，期望透過線上平台、行動支付、數位帳戶等管道完成交易，促使銀行積極提高虛擬通路服務靈活性。隨著網路 / 行動銀行交易種類日趨多元，各銀行來自虛擬通路的業務量比重逐年攀升，亦使各銀行更嚴格檢視旗下各實體分行的存在角色與營運績效。此一趨勢亦反映在實體分行數量，根據中央銀行統計資料，2020 年台灣本土銀行分行數相較 2014 年已減少 55 家（請參考表 2）。

表 2：台灣本土銀行總行 / 分行數變化

民國 (年月)	本土銀行			
	總行數	分行數	相較上期變化	
			總行	分行
103 12	40	3,460	/	/
104 12	40	3,444	0	-16
105 12	40	3,434	0	-10
106 12	39	3,421	-1	-13
107 12	38	3,407	-1	-14
108 12	37	3,411	-1	4
109 9	37	3,405	0	-6

資料來源：中央銀行金融統計月報

此一趨勢亦呼應《勤業眾信通訊 2020 年 11 月號》中《[銀行業財務績效管理與系統](#)》文章內容。過往多數銀行採用分行制績效管理架構，以分行為營運主體切割績效，將各分行視為獨立之利潤中心，惟隨著銀行規模日益壯大並擴及海外市場，分行制績效管理架構常遭遇分行各自為政、客戶體驗下降(不同分行推廣同一客戶之方式不同，導致客戶資訊混淆)、中央策略無法有效落實至每家分行……等管理挑戰。部分銀行開始透過事業群之設置，將產品/全行資金來源與運用進行統一規劃，避免各分行為競逐同一筆資金或顧客而內耗，亦可透過統一產品規劃促使 PM (產品業務) 與 RM (客戶業務) 合作，提高全行營運綜效¹。當然，事業群制管理架構亦非完美，其仍會面臨 RM 與 PM 之主導權劃分，各事業群跨售收益分配等管理議題。惟近年來台灣多數大型銀行之經營重心為積極發展海外分子行業務、提升客戶體驗及達到規模經濟，因此，相對適合規模化營運、協同合作與策略執行彈性高的事業群制，會比分行制更符合現今銀行績效管理實務之需求。

導入顧客獲利貢獻之驅動因子

因應實體分行轉型、事業群制績效管理興起之趨勢，如何主動掌握顧客資料、辨識重點顧客、提供客製化服務成為銀行業於數位化浪潮下面對競爭市場之重要發展機會點。銀行須要及時辨認優質顧客並積極提升顧客體驗以滿足顧客需求，反轉過往單向推銷產品之思維，深化與顧客之雙向互動關係，進而提升顧客長期經營價值；同時亦須透過系統化方法尋找有發展潛力之顧客以達成擴展新客群之管理目標。

為了在競爭且瞬息萬變的市場環境中達成上述顧客經營管理之目標，台灣不少大型銀行皆已認知到顧客獲利貢獻資訊對銀行之價值，並導入顧客獲利貢獻分析資料模型以有效衡量顧客貢獻，基於量化數據制定可行且有效之顧客暨產品發展策略。

在勤業眾信過往輔導的企業中，提升經營策略有效性與強化管理細緻度與能力，是引發銀行產生顧客獲利分析需求的兩大根本原因。通常會驅動銀行導入顧客獲利貢獻分析資料模型之四大需求如下：

一、差異化：

於資源有限情況下，如何有效辨識並集中資源於 20%² 關鍵顧客。

- 例：所有信貸額度相同的顧客，對銀行的價值都一樣高嗎？

二、顧客導向：

各產品線各自經營顧客的方式，是否為銀行創造最大價值？

- 例：針對持有大額定存的顧客，應如何協銷以擴展該顧客往來產品線之廣度？

三、資源配置：

現行針對各客群/產品線之資源配重，是否為最適化配置？

- 例：提供特定信用卡顧客大量特殊優惠，是否為正確之資源配置決策？

四、客群定義：

應如何合理劃分不同顧客群以進行市場區隔與設計合適的行銷方案？

- 例：傳統以 AUM(資產規模, Asset Under Management) 劃分客群之方式，是否適用於數位世代之年輕族群？

顧客獲利貢獻資訊組成

圖 2 為顧客獲利貢獻重要組成示意。會計利潤為一般公司損益表揭露之損益項目，其計算方式為收入減除會計成本(顯性成本，包含資金成本與營業費用)；經濟利潤為會計利潤減除機會成本(隱性成本，包含風險成本與資本成本)後之結果。因經濟利潤完整考量顯性及隱性成本，較會計利潤能更真實反映實質顧客獲利貢獻之指標。

以下說明顧客獲利各項組成之元素，以及顧客獲利貢獻分析資料模型常見的設計挑戰：

收入：

銀行業主要收入包含利息收入及手續費收入。

- 設計挑戰：雖多數收入皆可明確歸屬至個別顧客，惟仍有少數例外，如保險獎勵金 (Rebates)，通常須額外設計分攤規則以將此類收入合理分攤至個別顧客上(請參考圖 3)。

資金成本：

籌集與使用資金之成本，其為銀行業金額最重大之成本項目，常見的資金成本定價方式係資金移轉訂

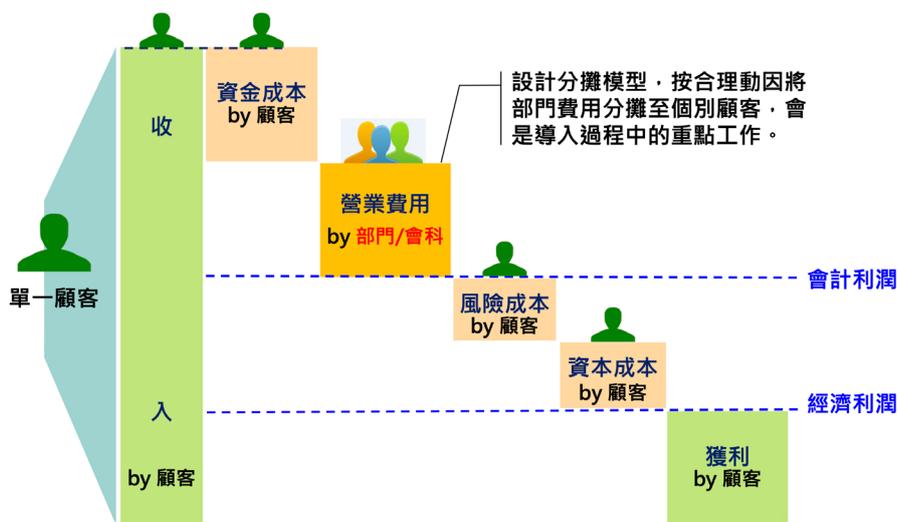


圖 2：顧客獲利貢獻度組成

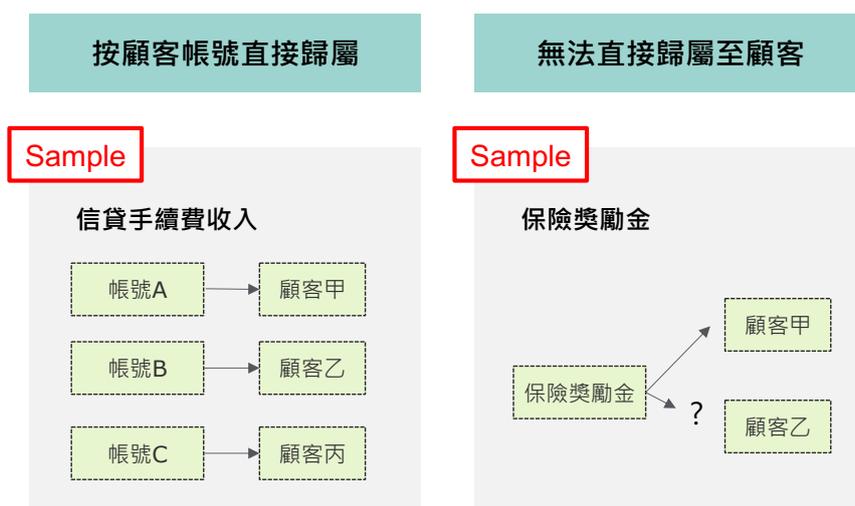


圖 3：收入歸屬方式示意圖

價 (FTP) 機制，由簡單到複雜可大致區分為四個階段，詳見下圖 4。

- 設計挑戰：各家銀行就 FTP 之細部計算方法皆不相同，須依據各家銀行實際狀況進行客製化設計，尤其是部分仍採傳統內部聯行息之銀行，因尚無法細化逐筆交易之資金成本，須視管理需求額外設計合理之資金成本分攤規則。

營業費用：

與業務經營有關之支出項目，主要包含用人相關費用、折舊及攤銷費用、其他業務及管理費用等。營業費用係按部門 / 會科別入帳，與個別顧客的關係並不直接，須透過二階段分攤方式 (成本池設計) 以有效連結投入資源與顧客間之關聯性，故通常是導入

顧客獲利貢獻分析資料模型過程中，花最多時間設計之項目 (請參下圖 5 示意)。

- 設計挑戰 1：須於分攤細緻度與應用價值 / 維運難度間取得平衡。細緻之分攤因子雖更可反映資源實際運用狀態，惟可能須耗費大量人力蒐集，導致不符成本效益之情況，此部分需要有豐富導入經驗的顧問才能協助銀行拿捏得宜。
- 設計挑戰 2：因計算最小單位為顧客，而銀行交易數據資料龐大，常會面臨系統計算效能不佳之狀況，此部分亦需要有導入經驗的顧問透過好的計算引擎架構設計以有效解決。

風險成本 / 資本成本：

此兩項目屬於顧客因潛在風險 / 使用資本而產生之隱

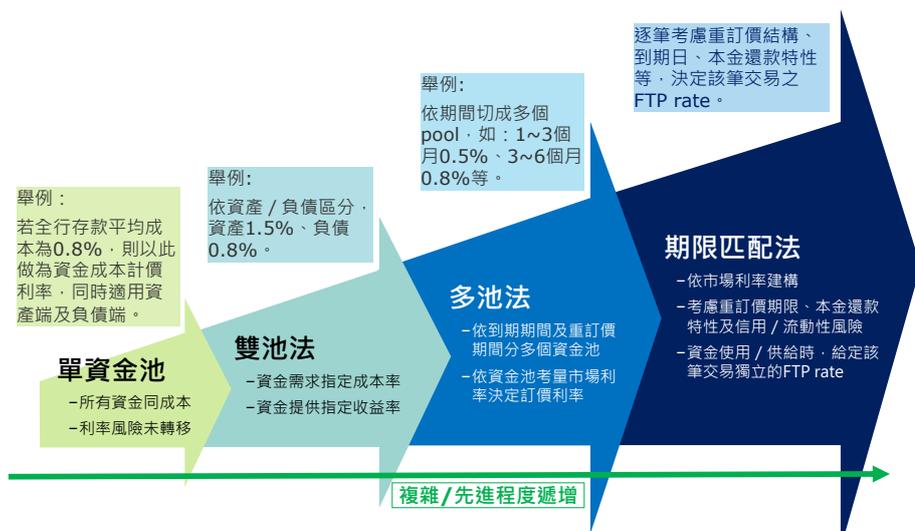


圖 4：內部資金移轉訂價 (FTP) 之發展與趨勢

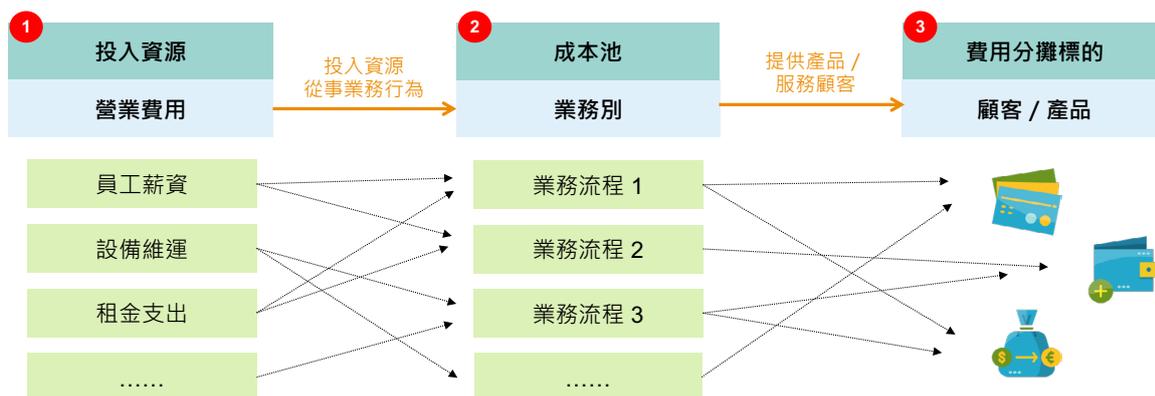


圖 5：營業費用分攤設計精神

性成本，通常規模較大之銀行內部皆會設立專責單位負責建立模型進行設算。此部分處理原則如同資金成本，顧問會依據各家銀行實際資料情況進行相關設計。

顧客獲利貢獻資訊分析價值與應用

顧客獲利貢獻資訊能清楚掌握每位顧客於銀行內之往來產品及其獲利狀況，有助於提升顧客管理決策品質。依據勤業眾信過往之輔導經驗，顧客獲利貢獻資訊分析主要價值有三：

1. 持續追蹤顧客別貢獻度趨勢以落實「顧客汰弱留強」策略。
2. 資源配置最適化以實現「將珍貴資源投入在珍貴顧客上」策略。

3. 客群重新定義，以達成「精準行銷」之目標，並作為未來「客群組織轉型」之基礎。

為能達到以上價值與目標，須定期分析顧客獲利貢獻資訊並有效應用，作為管理者擬定顧客經營決策之參考依據，普遍之三大應用主軸如下：

一、整體顧客獲利輪廓分析：

- 掌握全行顧客獲利貢獻度輪廓，針對不同獲利族群，擬定合適之顧客關係經營策略。
- 辨識能對銀行帶來高貢獻的優質顧客，並集中資源於此類顧客避免被同業侵蝕。
- 針對目前獲利狀況較不理想的顧客，可思考是否有降低成本機會點，或是設法擴大往來產品之深度及廣度以提升營收。

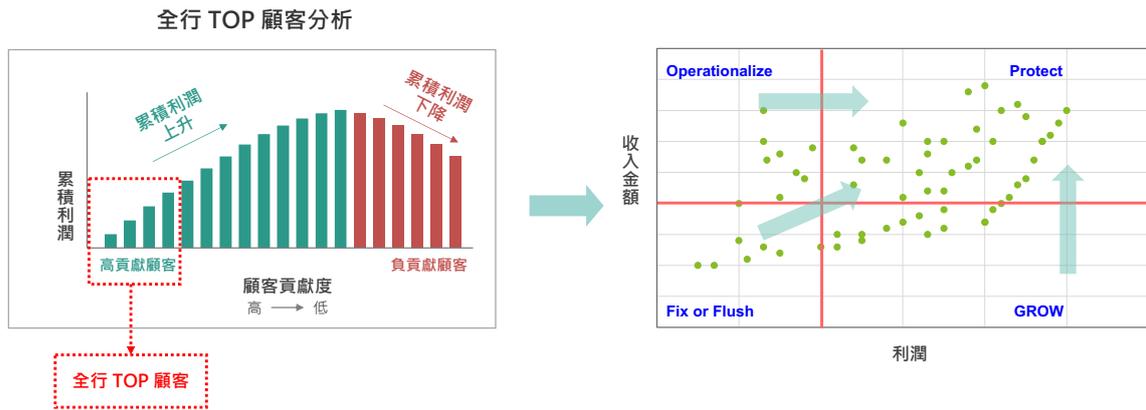


圖 6：整體顧客獲利應用示意

二、顧客別獲利組成分析：

- 拆解顧客獲利資訊至產品別，分析顧客往來產品增減及其獲利貢獻度趨勢，作為顧客經營策略調整之參考依據。
- 檢視顧客既有往來產品，搭配事業群協銷機制設計，從中發掘產品跨售商機，最大化顧客對銀行創造之價值。

三、營業費用組成分析：

- 理解營業費用的發生是來自於銀行提供顧客哪些業務服務及相關投入部門，以掌握費用發生原因，找尋擰節成本機會點，提升顧客貢獻度。
- 依據銀行所關注之管理重點進行合適的成本池設計(如：業務流程別)，可瞭解各項業務流程之資源配置合理性，針對不合理處進行資源配置調整，並累積多期結果觀察趨勢以作為成本改善衡量依據。

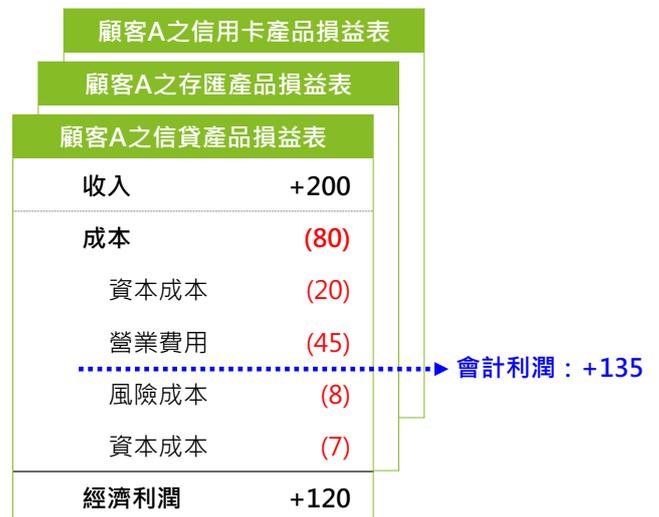


圖 7：顧客產品別獲利組成示意

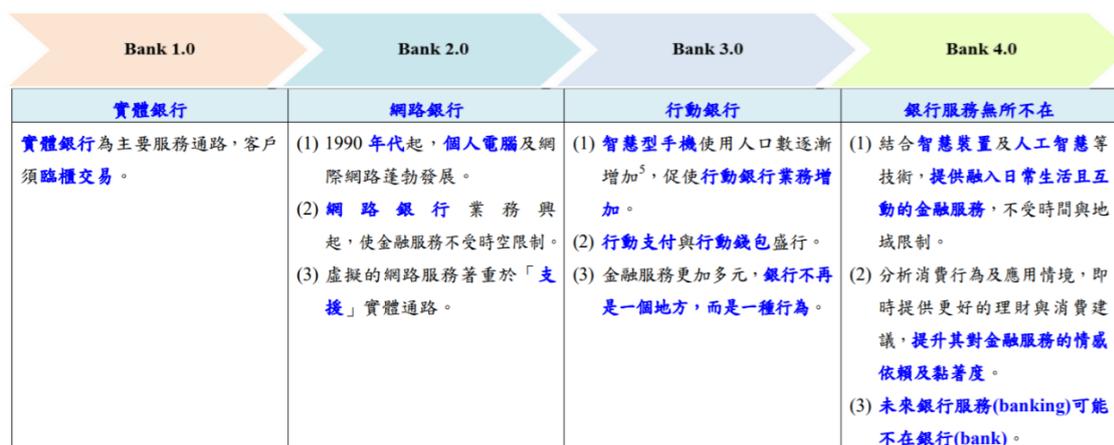
顧客別		顧客A			顧客B		顧客C		全行合計		
		信貸	保險	存匯	信貸	保險	信貸	存匯	信貸	保險	存匯
營業收入	淨利息收入	80	成本池		費用	21	46	132	94	39	
	利息收入	100	產品規劃		4	23	56	158	111	45	
	資金成本	20	顧客行銷		6	2	10	26	17	6	
	手續費淨收入	100	徵信審查		2	25	相關投入部門		費用		
營業費用	營業費用	45	審查		10	4	北一區營運中心		7		
風險成本	風險成本	8	交易作業		8	4	授信審查處		3		
資本成本	資本成本	7	貸後管理		5	3	1	6	2	1	
稅前淨利	稅前淨利	120		10	9	42	182	111	50	

圖 8：營業費用組成分析示意

結語

數位化浪潮促使銀行業面對更快速變化之競爭環境，銀行創新教父布雷特·金恩 (Brett King) 表示，Bank 4.0 時代已來臨 (請參考圖 9)，金融常在而銀行不再 (Banking Everywhere, Never at a Bank)，銀行須要強化數位轉型力道，結合行動裝置、大數據運算等科技加速創新，爭取來自全通路³之顧客，才能化危機為轉機，開創領先同業之新局。

其中，導入顧客獲利貢獻分析資料模型並有效應用於顧客經營策略擬定與管理，亦是不可或缺之重要環節。其能引導銀行將關鍵資源投入於優質顧客、針對不同屬性客群提供差異化服務、具體衡量資源配置效率等，以促使銀行化被動為主動，顯著提升顧客體驗，並持續增加顧客往來產品深度及廣度以提升顧客黏著度，協助銀行於變動市場環境中維持核心競爭力並持續提升銀行價值。D



資料來源：King (2018)；中央銀行整理

圖 9：銀行型態進化示意：由 Bank 1.0 到 Bank 4.0

註：

- 雖然事業群制相較分行制績效管理制度晚出現，惟兩者無絕對優劣，各具有優點及挑戰。
- 根據義大利經濟學者Vilfredo Pareto提出之「80 / 20法則(The 80/20 Rule)」，推導企業80%的利潤來自於20%的關鍵顧客。
- 全通路(Omnichannel)：結合虛擬與實體的「線上到線下」(Online To Offline, O2O)、或是「線下到線上」(Offline To Online, O2O)之商業模式。



陳盈蓁
合夥律師
Deloitte Private 德勤商務法律事務所

迎向家族信託 2.0 新時代

Deloitte Private 德勤商務法律事務所 / 陳盈蓁合夥律師

信託架構作為家族傳承工具之重要性與日俱增，金管會亦於 2020 年 9 月 1 日發布「信託 2.0 計畫」，推動全方位信託業務，希冀未來 2 年內提升信託法制及稅制環境。就觀察當前法規實務適用於家族信託之幾項待決議題說明如下，供研議思考：

一、受託人型態

依信託業法，經營信託為業應向主管機關銀行局申請特許營業項目，且名稱須標明專業，營業項目限專業經營，並以股份有限公司型態經營為限。目前實務多由銀行等金融機構兼營，而金管會信託 2.0 計畫發展專營信託公司，兼營者亦將引導逐步提升信託部門職能及組織架構、調整機構內部評核中信託業務所佔比重及 KPI 考核指標，提升信託部門於整合性金融商品之貢獻度及重視程度。金管會並考量放寬行銷推廣信託業務之限制。

實務上亦有委由律師、會計師擔任受託人，但通常非普遍性擔任，亦不得對不特定人宣傳廣告。然由個人擔任即有死亡、終止疑義。未來能否開放由律師或會計師事務所或金融機構以外之一般公司為受託人，以增加彈性，似值得探究。

二、信託存續期間

信託法規定信託關係因信託行為所定事由發生，或因信託目的已完成或不能完成而消滅。依法規意旨，信託關係應可永久存續，並無期間限制。然實務上，信託契約範例會約定一定存續期間，通常係基於稅負考量。蓋信託成立時，稅捐機關將就個案核課，

且因自益或他益信託、受益人人數等不同架構而有差異；若信託期間拉長，更可能面臨第一代受益人死亡、受益人變更等複雜因素，導致稅捐計算更加困難。惟家族信託即肩負永續傳承目的，理應有較長存續期間，參考外國知名案例如洛克斐勒家族，自 1934 年起設立一系列信託，迄今已逾 80 年、傳承六代成員，值得借鏡，容許百年、永續之信託期間較符合實務需求。

又若以個人為委託人時，縱使信託期間長久，仍存在委託人死亡、信託契約得否繼承，及繼承人是否有權變更或終止信託契約等疑義。學理探討上有認為終止權為委託人基於信託設定人之地位而為一身專屬性、不得作為繼承標的，然亦有認為取得受益人同意時即得變更或終止信託。若未來修法，似可考慮明定委託人得於信託契約中限制繼承人、受益人變更或終止信託契約之權利，較能實現永續傳承目的。

三、信託監察人

信託關係主要存在於委託人、受託人及受益人三者，但有信託監察人參與，更能保護受益人利益、減少信託運作爭議。信託監察人即英美法下所稱之 Trust Protector。可於信託契約中約定，亦可由法院基於保護受益人之利益，依利害關係人或檢察官之聲請而選任。依現行信託法規定，信託監察人具有以自己名義，為受益人為有關信託之訴訟上或訴訟外之行為之權，故應於選任前確保其品行、專業及經驗足以適任執行職務。實務運作上有第一代企業主於

子女成立信託時，為保留相當控制權，仍由其擔任信託監察人，以確保信託運作符合其傳承意旨。

信託 2.0 計畫亦推動「家族信託規劃顧問師」認證制度。透過與既有信託監察人制度搭配，期能使信託運作貫徹傳承使命。

四、信託架構選擇

為解決信託存續期間限制、委託人為個人仍有繼承等議題，實務上有以閉鎖性公司為委託人設立之家族信託。然閉鎖性公司受限於股東人數不得超過 50 人，且最終股東仍有個人，即無可避免繼承議題。就此，或可藉由遺囑指定，將股票設立信託，惟信託業者擔任股東此身分之妥適性仍有待商榷。

台灣邁入高齡社會，企業亦面臨二代接班傳承之迫切議題。第一代企業主辛勤奮鬥，為自己、家族及社會均締造輝煌佳績，值此關鍵時刻，仰賴政府跨部會協力、放寬調整信託財稅法規範，俾信託業者得量身規劃多元化信託商品，使其偉業得以傳承、實現精采無憾人生。D



顏曉芳
能源、資源與工業產品產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

新變局下重構的供應鏈 台灣智慧製造 產業四大關鍵

勤業眾信聯合會計師事務所能源、資源與工業產品產業 / 負責人顏曉芳會計師
勤業眾信風險管理諮詢 (股) 公司 / 溫紹群執行副總經理

「區域全面經濟夥伴關係協定」(RCEP) 對台灣製造產業影響重大，過去已有多家製造業者在東南亞布局，成為企業因應 RCEP 的解方之一。然而，面對供應鏈從過去集中在中國大陸，漸漸分散到東南亞等地的趨勢，如何提高各國據點的生產資訊串流與決策效率，便成為製造產業在跨國供應鏈管理上的一大挑戰。勤業眾信聯合會計師事務所發布與科技部人工智慧製造系統研究中心共同完成研究之《智慧製造數位轉型關鍵能力》報告，剖析台灣製造產業數位轉型的機會與關鍵能力。勤業眾信建議，製造產業推動數位轉型應關注「人才培育、資訊安全、創造鼓勵創新的環境、系統整合與數據治理」四大議題，評估轉型路徑應由單點、流程、體系、價值鏈或整體營運模式著手，以推動整體策略藍圖和方向。

勤業眾信聯合會計師事務所能源、資源與工業產品產業負責人顏曉芳資深會計師指出，台灣製造產業受到美中貿易戰及新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情影響，加速了數位轉型的進度。台灣製造產業與中國大陸和美國市場都有相當深厚的連結，新變局下供應鏈轉移的重構效應，即便在美國大選之後依舊為新常態。因此，受惠供應鏈移轉及智慧工廠的建置，市場對製造產業機械設備的需求增加；而 5G 垂直應用快速發展及遠距商機的強勁需求，亦帶動訂單持續成長。整體而言，勤業眾信觀察，面對 2021 年台灣製造產業仍保持樂觀發展的局勢。

勤業眾信聯合會計師事務所風險諮詢服務部資深執行副總經理溫紹群指出，隨著台灣 5G 相關基礎建設逐漸完整，政府推出的智慧機械或 5G 設備投資抵減

辦法也增加企業投資智慧製造與數位轉型的誘因。面對供應鏈重組的新變局，台灣製造產業數位轉型應考量「人才培育、資訊安全、創造鼓勵創新的環境、系統整合與數據治理」四大議題。

一、人才培育 (Talent First)

勤業眾信報告發現，根據數位轉型成功的受訪廠商經驗，成功的數位轉型有兩種實務做法：第一、在生產與業務單位內納入資訊與數據分析的人力，以業務單位常態績效目標驅動數位轉型專案；第二、建立跨功能團隊：由業務單位負責數位轉型專案之成效，並由專責團隊進行轉型事務之整合與推動。製造產業應專注於將內部優秀的理工 (STEM) 人才，與其他專業部門的產業經驗整合，並以不同角度協助決策者擬定發展策略。整合跨部門經驗便可將人才專業及經驗留於公司內部，解決製造產業持續面臨之專業人才斷層問題。

二、資訊風險無所不在 (Cyber Everywhere)

智慧製造可藉由新式機台、感測器與物聯網設備即時取得資訊與應用，並串聯供應鏈資訊平台化，經由機器學習或資料建模分析工具，提供即時而完整的決策分析資訊。由於需串接外部資訊，且內部製造、採購、生產等各部門也需整合，因此也衍生出許多不在傳統邊界範圍內的風險，使得資安風險管理變得更難以掌控。製造產業可思考建立符合國際標準的資安機制，掌握最新資安情資，提升風險管理意識以及加強資安應變等措施。

三、創造鼓勵創新的環境 (Innovation & Reinvention)

製造產業的數位轉型經驗若日漸成熟，將可聚焦於資產、能力及價值鏈上的配置，以便使用不同的方式服務顧客和創造獲利，例如：半導體製造業藉由數據分析優化內部數據治理，進而成立 AIoT 公司服務其他客戶或同業，創造新興商業模式並開闢新收入來源；另外，也可將焦點放在技術或商品的重新發明、重新結合，或是找尋新的關聯，藉此為客戶創造新的價值，例如：輪胎製造廠收購車輛資料與管理科技公司，為下一步輔助自動駕駛系統的事業奠定基礎；業者也可以思考以獨特的方式連結員工、服務員工、吸引員工，以增進工作效能和跨部門溝通合作。

四、系統整合與數據治理 (Data Governance)

智慧製造是創新的供應鏈網絡與產線升級過程，對製造產業而言，是與過往經驗截然不同的新型態。企業須建立跨系統 / 跨業務端到端的數據治理，將數據生命週期做完整的規劃與管理，依資料架構、保存與歸檔、品質、所有權、法遵等，建立完整的數據治理制度，藉由管理制度與流程、技術架構與治理組織，確保數據能夠正確、一致且有效率地在企業內外部應用，讓數據的價值變現 (Data Monetization)，以滿足業務需求和策略目標。

勤業眾信與科技部人工智慧製造系統研究中心共同發起研究，於 2020 年 2 ~ 4 月對台灣製造產業進行問卷調查，聚焦於電子、半導體、金屬製品、機械設備、化學製品等五類產業共回收 139 份樣本，並於 2020 年 6 ~ 8 月進行企業深度訪談。彙整台灣製造產業的數位轉型個案經驗後，將台灣製造產業數位轉型現狀分為：「產業標竿者 (轉型準備度高且數據資產品質高)、坐擁金山者 (數據資產品質高)、蓄勢待發者 (數位轉型準備度高) 與潛力挑戰者」四大類型，以瞭解台灣製造產業數位轉型的現況與關鍵能力。

勤業眾信建議，企業啟動數位轉型可參照成功企業的實務經驗，思考四大成功策略之助益：一、短期先建立有感戰果：由數位化成熟度與投資成本較低的解決方案開始實施，成效有感後再逐漸擴大規模；二、流程合理化先於數位化與系統化：流程管理是應優先推動的基礎工作，資料數位化後，可再反饋

進行流程優化；三、聚焦單一製造策略推動數位轉型：鎖定與產業定位有直接連結的關鍵策略，單一目標提升後將可帶動其他指標；四、設計協作方式擴大組織內的參與程度：短期先成立數位轉型小組，規劃各需求單位的數位轉型目標與藍圖，中長期規劃成立數位轉型辦公室，逐步建立「以數據驅動營運」的營運模式。

整體而言，台灣製造產業有持續推動數位供應鏈平台網絡的意識，對於數位轉型的期望則回到營運效益的根本目標。企業導入智慧製造相關解決方案前，若能針對目標流程進行梳理與盤點，評估轉型路徑應為單點、流程、體系、價值鏈甚或整體營運模式，同時運用已累積之既有的數據資產並加以運用，才能真正往智慧製造邁進。D



吳怡君
金融服務產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



苗德荃
副總經理
勤業眾信管理顧問(股)公司

金融女力大爆發 躍上 CXO 舞台

勤業眾信聯合會計師事務所金融服務產業 / 負責人吳怡君會計師
勤業眾信管理顧問 (股) 公司 / 苗德荃副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所發布報告，匯總三篇 Deloitte 全球 (Deloitte Global) 調研結果，分析近期金融女力崛起及金融業女性工作趨勢。勤業眾信報告發現，每增加一名女性 CXO，女性高階主管人數就增加三倍；部分新興的 CXO 職位可能自與傳統人資的相關領域演變或衍生而來，重塑新組織架構可為女性帶來新領導機會。勤業眾信建議，應運用「重設性平制度、落實性平文化和建立跨領域學習制度」三大策略，打造性別多元與共融環境，以期台灣金融業者再創永續發展新境界。

勤業眾信聯合會計師事務所金融服務產業負責人吳怡君會計師表示，隨著社會變遷和數位化崛起，過往金融業的外勤、收款等具安全性疑慮之工作，已不再是阻礙女性任職的問題。加上近來台灣金融女力崛起，無論公股或民營行庫皆有女性出任高階管理職位或女性二代接班的消息。根據金管會統計，108 年底台灣的銀行及信用合作社之女性受僱員工占近 60%；各家金控的 CSR 報告書亦指出，多家金控的女性員工占比達六成以上、外勤的女性主管也逾五成，估計未來女性職員或高階主管占比亦會持續增加。

根據 2015 年聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)，「性別平等」已被納入其中，強調「提升女性政治參與暨領導力」及「女性經濟賦權」兩項核心工作項目，而台灣金管會亦將此列為「公司治理 3.0」中的關鍵指標；此外，「兩性平權」也是外資實踐 ESG 投資的重要評估面向。吳怡君提醒，金融機構需留意各領域女性高階主管的人力狀況，並設法提升該比例，以落實職場性別

平等藍圖。

勤業眾信聯合會計師事務所管理顧問服務部副總經理苗德荃指出，根據 2019 年哈佛商業評論 (HBR) 上的一項學者發布的研究顯示，女性在 19 項領導能力中，有 17 項表現勝過男性，包含：善於建立關係、團隊合作、良好溝通及創新力等未來領導能力的特徵，並且在自我發展與持續學習上常有突出的表現。儘管目前許多企業已制定性別平等計畫，但並未實際提高女性在領導職位中的比例。建議金融機構應重新思考各領導階層所需具備的條件，同時檢視企業員工的性別、背景和能力的評估，以多元化發展的可能性，以增加企業長期的競爭力及提升盈利能力。

剖析金融業女性 C-suite 趨勢 擁抱多元與共融的企業價值觀

Deloitte Global [《共創金融領袖的性別平等藍圖》報告](#) (Achieving gender equity in financial services leadership) 分析指出，儘管目前美國金融業女性勞動力超過五成，擔任「領導階層」者卻僅約 22%，預計 2030 年將提升至 31%，但仍遠低於男女比例均等 (50%) 之目標。其中「領導階層」又分為「高階管理階層 (C-suite)」及「高階主管」，但二者女性占比之成長速度及差距將持續擴大，預估到 2030 年，女性 C-suite 可能達 34.1%，而女性高階主管僅為 24.8%。

此外，[《金融女力崛起，躍上 CXO 平台》報告](#) (Women in the C-suite) 發現，每增加一名女性 C-suite，女性高階主管的人數就會增加三倍。與

CEO、CFO、COO 等「傳統 C-suite」職位相比，近年開始出現跨領域的「新興 C-suite」職位女性占有更高比例，例如：多元與共融長 (Diversity and Inclusion) 及學習與發展長 (Learning and Development) 等；2019 年的女性新興 C-suite 階層即達 32.5%，傳統 C-suite 則為 27%。且部分新興 C-suite 職務係與傳統人資的相關領域演變或衍生而來，可見重塑新的組織架構，可為女性帶來新的領導機會。

另一方面，Deloitte《擁抱多元與共融 - 金融業 CEO 接班之路》報告 (Diversifying the path to CEO in financial services) 指出，截至 2019 年止，受訪的 111 位金融業 CEO 只有 6 位是女性；而現任的 CEO 因過去曾擔任業務 (Lines of Business Officer)、財務 (Finance)、營運 (Operation) 部門的領導階層，故較易升任為 CEO。相對地，女性比例較高的人資 (Talent)、行銷 (Marketing and business development)、行政 (Administration)、法律 (Legal) 等部門領導階層，則較少有晉升為 CEO 之機會。

提升性別多元與共融之三大關鍵策略

勤業眾信長期關注「多元與共融」議題，發現女性在金融業高階管理階層中的重要性逐漸增加。展望未來十年，企業應關注女性員工及領導階層占比的成長率，亦應思考提升性別平等的方法，包括：女性人才招聘、提升女性相關福利制度、鼓勵二度就業婦女，及教育訓練或響應活動建立組織文化等。勤業眾信提出三大策略，期待金融業能落實職場「性別平等」，響應國際永續經營之理念。

一、重新評估領導角色及性別平等制度

董事會和經營團隊應掌握企業內部的性別平等狀況，訂定領導階層與 CEO 的任用計畫，及討論領導階層的角色和資格，例如：為因應趨勢或目標，是否需要增加新興 C-suite 職位等；並由上而下推動策略落實，加速性別平等成效，例如：由多元與共融長 (Chief Diversity and Inclusion Officer) 發起，確保可直接向 CEO 及董事會報告，並擁有預算、人力和執行的權限。

二、落實企業性別平等的文化

透過招募、培訓至績效評估等面向措施，邀請員工擔任導師、加入社團等活動，及建立完善的留職停薪或二度就業等性別友善措施，增加員工參與度以積極落實性別平等工作，並內化至企業文化中。

三、建立跨領域學習制度

建立完善的輪調計畫，鼓勵所有性別和背景的專業人員發展更多技能，並提高 C-suite 的性別平等比例，增加更多女性高階主管，進而擴大成效至全公司。D



張鼎聲
新創事業服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

大企業與新創的合作案例 - 五星級酒店 x 多樣化新創場地平台

勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務 / 負責人張鼎聲會計師

先前參加好友的婚禮，整個婚禮的流程還有場地令人印象深刻。婚禮的地點在淡水的一棟獨棟古宅，外面有游泳池可以在池畔舉辦證婚儀式，古宅內有大客廳可以供賓客休息與享受茶點。婚禮的進行在庭院中，由滿滿花束圍繞的場地溫馨迷人，現場氣氛熱絡也充分感受到新婚雙方的喜悅。這場婚禮的整體規畫及執行是由知名飯店業者提供，希望可以給新人及賓客「沉浸式宴會體驗」，經過實際參加好友婚禮，整個活動的氛圍會讓所有人隨著音樂一起在舞池中跳舞。

傳統在飯店內的婚宴模式已慢慢轉變，許多飯店業者也開始思考轉型。有別以往新人及給予婚宴祝福的參與者都在期待新的模式及體驗，場域的選擇會越來越多元，而非僅止於封閉的空間吃著制式的料理。而此業者有了這想法後，積極想建立起一套線上系統以應付多型態的需求，與原先單純的宴會廳訂位不同，新的系統需要可以清楚看到場地的狀況，也要配合預約及後台的安排。剛好在調查系統的時候，發現有一家目前全台最大場地平台新創公司可以配合開發相關系統，因而建立起「君品 Collection x Pickone」的合作的契機。

觀察這個例子，最一開始的合作是簡單的希望借助新創公司的專業協助開發平台，而且需要有效率的在短時間內開發完成。對於這間自 2014 年成立的新創公司來說，因為是全台最大的場地資訊平台，擁有最豐富的場地方案資訊，不論會議需求、課程講座、聚會餐敘、活動派對的場地需求，都可以協助快速又便利的挑選到適合的場地。所以當飯店業者與新創公司開會後，發現應該有更多的業務合作，

而非僅止於協助系統開發而已。

該新創公司協助知名飯店業者尋找新的案源，開發一些新的場地作為宴會或是婚宴使用，並提供場地與空間擁有人的刊登租借資訊，目前共有一千個以上場地可供一般民眾選擇，共累計有數百萬次進站次數，20 萬場活動透過新創公司舉辦，服務人數高達 10 萬人。由於有足夠的流量及作為場地平台的優勢，飯店業者可以將流量轉換成商業模式，也可以藉由平台推播吸引更多擁有特殊場地的擁有人加入。

大企業與新創公司的合作已經愈來愈多元，而且可能在討論的過程間可以激發更多合作的火花。新創公司除了可以提供快速的開發能力外，大企業也可以思考新創公司目前已經有的商業模式，看看是否可以藉由這既有客戶群一同合作產生收入。

對於新創公司來說，跟大企業合作的過程是辛苦的，尤其企業內部有許多不同部門及階層，不像新創公司很扁平又較集權的經營。大企業每個部門及階層都有不同考量點，需要比較多時間討論甚至意見會反覆。與大企業合作有許多面向要照顧到，但是可以有大手牽著一同往前走，也是培養自己往更制度化更細節化的方向邁進。已經有越來越多新創與大企業的成功合作案例出現，也很期待這變成台灣產業轉型的其中一個契機。D

(本文已刊登於 2020-11-16 工商時報 A6 名家評論版)



張益紳
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

疫情時代的零售數位轉型策略

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理

馬雲在「2020 線上中國國際智能產業博覽會」表示，數位化在過去只是讓一些企業活得更好，但該技術現在已是企業活下去的關鍵。年初爆發的新冠病毒(COVID-19)疫情，對於全球所有消費產業業者而言，無疑是一記沉重的打擊，加之中美貿易戰等地緣政治問題所產生的紛擾尚未淡化，消費者的信心受到了顯著的影響，變得更加保守且敏感。

新冠病毒(COVID-19)疫情下的轉型契機

令人振奮的是，台灣企業在面對新冠病毒(COVID-19)挑戰時，在營運策略、商業模式及通路經營上皆採取多元靈活的因應措施，不只快速投入數位資源防守疫情期間的業績低谷，進而進攻疫後的報復性消費回升。我們發現許多業者正採取積極的作為，試圖建立消費者的信心並確保企業在面臨挑戰下仍可以持續正常營運；除此之外，如何因應加速成形的數位供應鏈網絡也迫在眉睫；遠在疫情影響前，線下與線上零售之間的版圖就已經開始移轉，業者紛紛積極建構核心能力，並審慎看待自身的數位轉型進程，以面對日新月異的多元消費模式。

這次的疫情對大多數企業來說都是個危機，但對永續穩健或想開拓新局的企業而言，也是個脫胎換骨的數位轉型契機。在勤業眾信《[新型冠狀病毒對消費產業的影響](#)》調查報告中，我們了解到：

消費者需求及購物習慣正快速變動，企業應該適時調整既定營運策略及方針

消費者越來越重視產品與服務的獨特性，以及人性化體驗，價格已不再是消費者的唯一考量。另一方面，電子與行動商務的興起，也對許多零售業者的

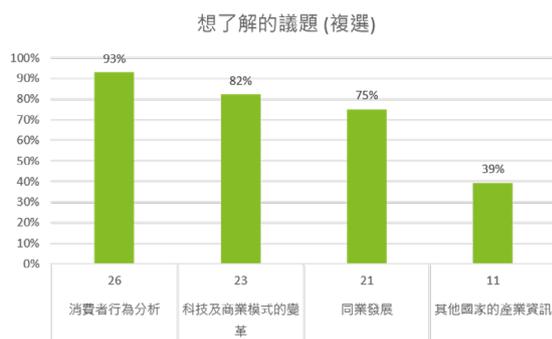
營運策略造成挑戰。

零售產業數位轉型的時代已經來臨，業者應積極但穩健發展數位業務與管理體系

零售產業數位化的時代已經來臨了，除了通路與銷售手法之外，在組織流程、供應鏈管理、產品與服務設計，也必須進行數位轉型。不過，企業也需審慎關注數位轉型的投資是否會對於原本的營業淨利率有所影響。

後疫時代下的數位策略藍圖

93%企業想了解更多消費者行為分析

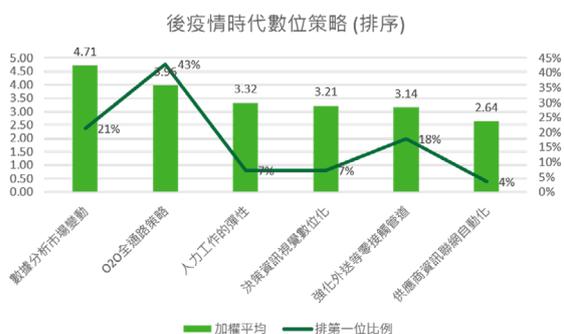


資料來源：勤業眾信《[新型冠狀病毒對消費產業的影響](#)》

關於後疫時代的數位策略，以市場面而言，企業最希望透過數據瞭解市場需求面並進行消費者行為分析，同時投入 O2O 全通路策略以因應快速變動的市場。在未來的消費產業競爭中，強化洞察與增加通路都有賴於數位化及數位轉型的投資。消費者要求更多的體驗、更便利的服務以及更多元的購買管道，顧客忠誠度以及顧客終生價值將會較過去更難取得，

因此，如何藉數位力洞燭先機並快速佈局，將會是疫後時代的企業主需要重視的課題；而是否有前瞻且完整的數位轉型策略規劃及藍圖計畫，則是在競爭態勢中勝出的關鍵因素。

市場洞察與全通路策略對企業最有幫助



資料來源：勤業眾信《新型冠狀病毒對消費產業的影響》

建構數位轉型新思維，提升企業整體價值

然而，即使大環境的趨勢如此，業者仍應審時度勢，考量自身條件作出對企業最有利的選擇，避免落入「只能被市場潮流推著走」的困境，而陷入無利可圖的迴圈。投入電子商務，或是「全通路」業務，是一個涉及企業各部門與營運系統的改革工程；若在沒有妥善規畫的情況下貿然行事，可能會導致企業內部營運系統效率不彰，必需性的內部改革也可能會因此被迫遞延。

對此，勤業眾信認為，成功的數位轉型應藉由是否提升客戶體驗、打造競爭優勢、最終創造反應於 ROI 的經濟價值來衡量；其心法係將數位轉型的思維融入企業文化，並提出以下五項建議：

一、設定明確轉型目標，並藉企業內部由上而下的帶動，整合專業資源。

二、挑選真正了解數位轉型的合作夥伴，例如：

- 擁有豐富的數位轉型相關諮詢、系統建置與導入經驗與成功案例的企業。
- 具備企業流程改善與優化的能力，不只是系統與技術導入的企業。
- 能進行應用系統評選與績效評估，確保用對的解決方案正確地達成目標。

三、在明確計畫目標下先選定小規模 PoC (Proof of Concept)，再擴展至大規模推行。

四、藉由階段性 KPI 逐步檢視轉型前後的差異，視表現及需求持續調整方向。

五、數位轉型非單一任務，而是需要持續進行優化的企業策略。D

(本文已刊登於 2020-12-01 FUTURE COMMERCE 未來商務 產業焦點：<https://fc.bnext.com.tw/retail-digital-transformation/>)

2020年12月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
DEC02	12/08(二)	09:30-16:30	外匯市場、匯率風險及企業避險策略： 兼論肺炎疫情暨美國總統大選對經濟之衝擊及企業因應之道	李宏達
OCT02	12/09(三)	09:30-17:30	策略性提問 & 調適領導力	林聖修
DEC03	12/10(四)	14:00-17:00	建立誠信經營與賄賂防制機制，強化公司治理	楊怡芳
DEC04	12/10(四)	09:30-16:30	採購循環與談判策略實務要領	姜正偉
DEC05	12/11(五)	09:30-16:30	企業徵信及呆帳預防有效留住營收利潤	李進成
DEC06	12/14(一)	14:00-17:00	人才招聘甄選與面談技巧	戴師勇
OCT01	12/15(二)	09:30-16:30	成本分析與控管具體方案分享	李進成
OCT06	12/15(二)	09:30-17:30	經驗案例萃取 & 個案撰寫技術	林聖修
DEC07	12/16(三)	09:30-16:30	從現金流量表掌握企業經營的趨勢變化	彭浩忠
OCT07	12/17(四) & 12/24(四)	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
OCT05	12/18(五)	09:30-17:30	非財務主管必備的財務技能增強實務	彭浩忠
OCT10	12/18(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
DEC08	12/21(一)	09:30-16:30	營運資金管理與融資決策實務	侯秉忠
DEC09	12/21(一)	14:00-17:00	數位時代的內部控制與內部稽核智能轉型	黃亦淨
DEC10	12/22(二)	09:30-16:30	運用管理會計協助企業有效經營	李進成
DEC11	12/22(二)	14:00-17:00	公司治理與董事會之規劃與運作實務	陳錦旋
OCT08	12/23(三)	14:00-17:00	績效管理與目標設定	戴師勇
DEC12	12/23(三)	14:00-17:00	提升 IFRSs 財務報告自編能力實務解析	許晉銘
DEC01	12/24(四)	09:30-17:30	管理報表設計與數據分析實務	黃美玲
DEC13	12/25(五)	09:30-17:30	從財務三表連動關係與案例分析增強閱讀財務報表能力	彭浩忠

- 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。