

勤業眾信通訊

2026年趨勢解析

- 專業服務趨勢單元

產業大勢

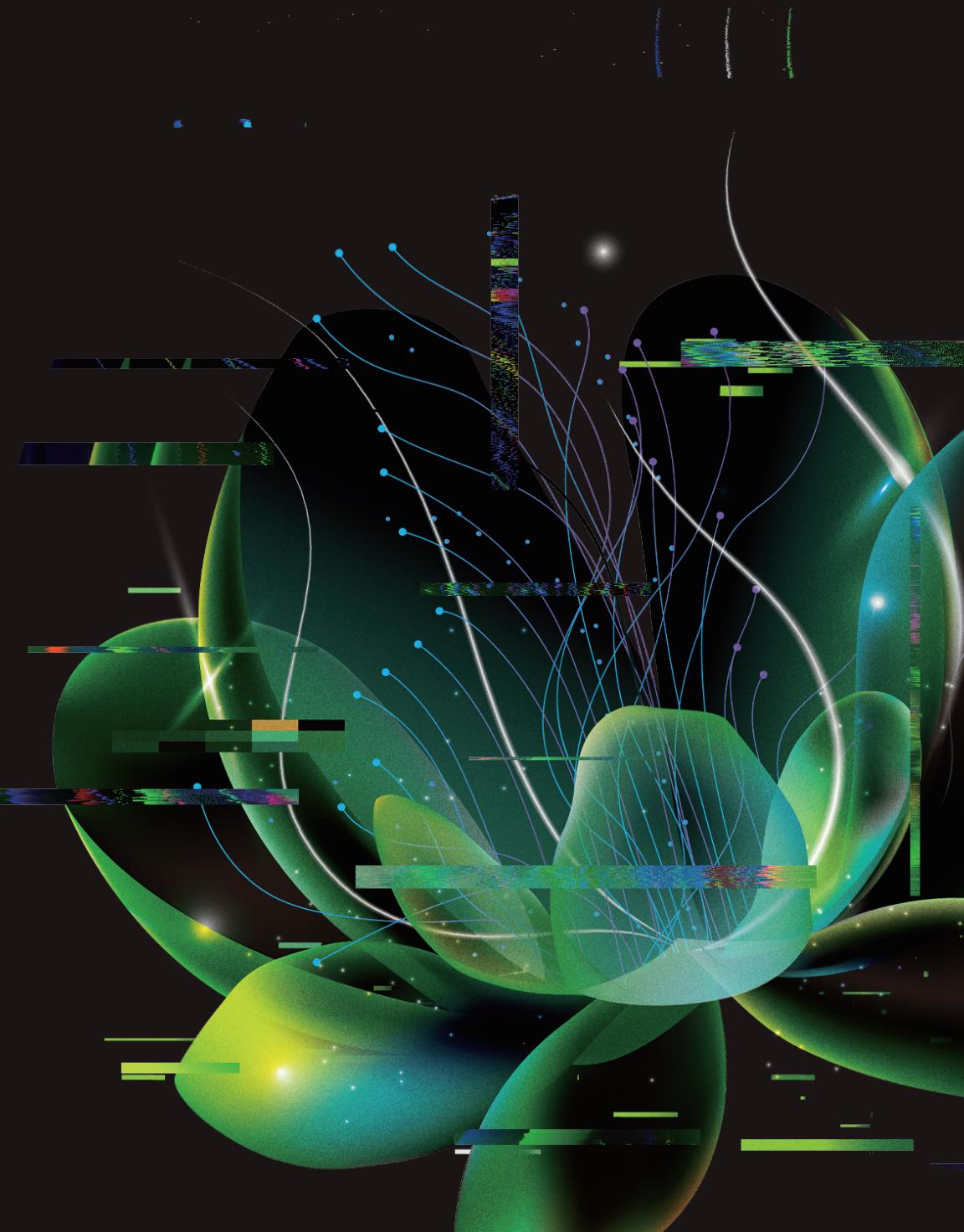
- 2026台灣產業趨勢展望

驅動永續新視界

- 2026年永續與風險管理發展展望

專家觀點

- 勤業眾信榮獲「2025 BSI 數位信任卓越獎」



發行人：柯志賢

編輯顧問：鄭旭然
張宗銘
吳佳翰
潘家涓
林彥良
顏曉芳
林淑婉
吳世宗
殷勝雄
陳薈旬
陳俊宏
林政治
蔣淑菁
郭麗園

法律顧問：陳盈蓁

總編輯：龔則立

責任編輯：張至誼
林淑琴
呂冠漢
鄭嘉慧

美編：張綺凌
胡爾珈

編輯組：范麗君
郭怡秀
李書瑄
杜嘉珮
李佳蓉
魏奕欣
高詩柔
吳家瑄

勤業眾信通訊

勤業眾信聯合會計師事務所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。版權所有，非經同意不得轉載。



官方Facebook粉絲團

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)）



官方LINE好友

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）



官方Instagram帳號

人才招募、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



官方YouTube頻道

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帳號



勤業眾信電子報：提供前瞻商業洞察力

在瞬息萬變的商業世界中，即時、準確的資訊是您決策的關鍵。勤業眾信為您量身打造了一系列專業電子報，助您掌握先機，搶佔領先優勢！

編輯聯絡人

呂冠漢先生

(02)2725-9988#2652 ; chrisklu@deloitte.com.tw

鄭嘉慧小姐

(02)2725-9988#2645 ; hacheng@deloitte.com.tw

陳星豪先生

(02)2725-9988#2714 ; howchen@deloitte.com.tw

目錄

總裁的話	05	總裁的話
封面故事	07	2026年趨勢解析《審計與確信篇》 讓合規成為競爭優勢：SOC 報告為企業開啟全球競爭力新時代
	11	2026年趨勢解析《審計與確信篇》 加密資產新紀元：穩健邁向金融監管與科技治理
	15	2026年趨勢解析《稅務篇》 統一發票開立陷阱，營利事業注意到了嗎？
	18	2026年趨勢解析《稅務篇》 全面掌握以未分配盈餘進行實質投資之節稅技巧
	22	2026年趨勢解析《稅務篇》 從報稅到無感合規：稅務管理 3.0 下的跨國稅務治理風險與因應之道
	25	2026年趨勢解析《稅務篇》 資訊治理是未來移轉訂價之關鍵議題
	29	2026年趨勢解析《稅務篇》 中國大陸稅制新局與台商傳承布局：從逆全球化到內循環
	32	2026年趨勢解析《稅務篇》 關稅、CBAM與電子發票：2026企業面臨的三大挑戰
	35	2026年趨勢解析《稅務篇》 後勤管理新思維，委外服務如何幫助企業突破人力瓶頸開創新局
	39	2026年趨勢解析《稅務篇》 資產傳承新時代來臨：掌握民生減稅趨勢與家族傳承新思維

封面故事

- 43 2026年趨勢解析《稅務篇》**
外籍人士來臺工作與稅務停看聽：政策、優惠與實務挑戰
- 48 2026年趨勢解析《稅務篇》**
E-Invoicing引領新數位稅務時代
- 52 2026年趨勢解析《法令遵循篇》**
連結力的新時代：併購、智財、永續治理，開啟企業新價值
- 57 2026年趨勢解析《顧問業務服務篇》**
策略、風險與交易服務 / 科技與轉型服務
-

產業大勢

- 72 2026 台灣產業趨勢展望**
-

驅動永續新視界

- 76 2026年永續與風險管理發展展望**
- 78 COP30：在挑戰中前行，全球氣候治理邁向「加速落實」階段**
- 80 從合規到韌性：人權盡職調查打造企業競爭力**
- 82 專家揭密！一次看懂IFRS S1S2如何鑑別永續風險與機會**
-

專家觀點

- 85 超個人化時代-掌握零售行銷新局**
- 89 從利差競逐到結構創新：指數型萬能壽險驅動下的壽險經營策略轉型**
- 95 智慧交通新紀元：AI 如何從「實驗室」走向「城市規模化」？**
- 98 專業顧問能量走進國家公園 共築永續治理新典範**

專家觀點	101 勤業眾信榮獲「2025 BSI數位信任卓越獎」
	103 勤業眾信助力金融業 邁向合規新時代
勤業眾信講座訊息	105 2026年1月份專題講座
聯絡我們	107

總裁的話

親愛的《勤業眾信通訊》讀者朋友，大家好！

回顧過去一年，全球政經情勢一地緣政治、通膨壓力，以及國際稅制改革等議題持續牽動企業經營環境。然而，台灣企業憑藉完善的半導體產業鏈與強勁的數位創新能量，再次展現出卓越的韌性與成長動能。尤其在 AI 技術快速演進下，從智能決策、流程自動化到商業模式重塑，皆為產業帶來前所未有的轉型契機。

展望 2026 年，預期全球市場仍將在供應鏈重組、科技突破與地緣政治交織下快速變化。企業唯有在不確定性中保持敏捷，並強化組織韌性，方能掌握成長契機。同時，AI、雲端與生產力科技已成為各產業的基本配備，帶動營運模式、人才結構與核心能力的全面調整，使數位能力成為企業競爭的新門檻。

在永續領域，相關法規與透明化要求正持續升級。碳費制度、碳邊境調整機制（CBAM），以及 ESG 資料揭露規範，將直接影響企業的成本結構與跨境合作條件，使永續議題從附加價值正式轉為企業營運的核心準則。

此外，資訊安全、資料治理與負責任 AI 也在治理面扮演越來越重要的角色。如何在科技驅動的變局中維持「信任」，將是企業邁向永續成長的關鍵。唯有兼顧決策靈活性與管理穩健性，企業才能在挑戰中找到機會，並開創下一波成長動能。

本期通訊由勤業眾信服務團隊共同策畫，深入剖析最新法規、產業趨勢與數位創新應用，並分享資安合規、碳費政策等重要議題的實務洞見，希望能協助企業在新年度制定更周全的策略布局，持續創造商業與社會價值。

在此，謹代表勤業眾信感謝各位讀者長期的支持與信賴。新春將至，祝福大家新年順遂、事業鴻圖大展，健康平安！



柯志賢

總裁

勤業眾信聯合會計師事務所

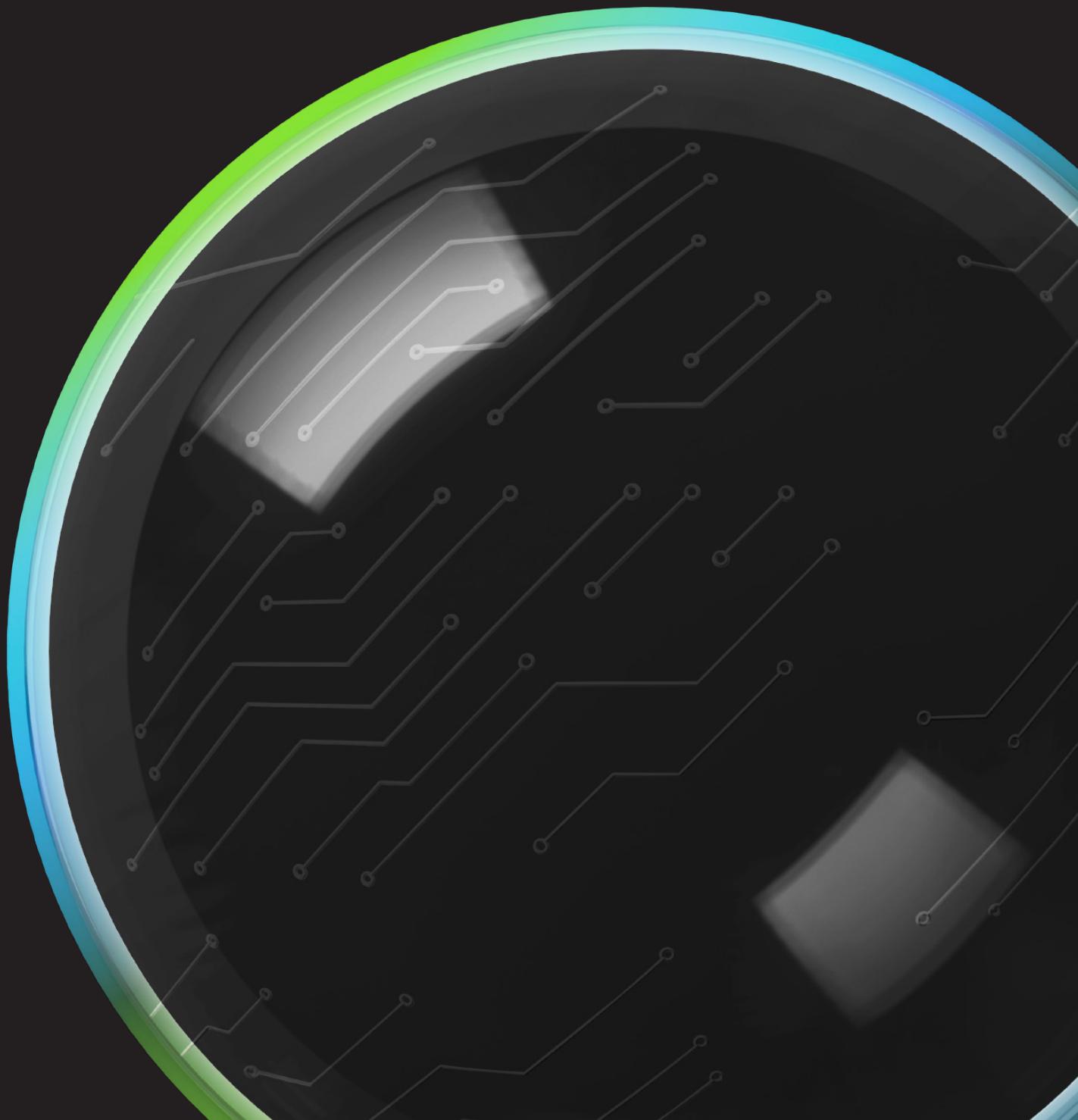
勤業眾信 總裁

柯志賢

Cover Story

2026年趨勢解析

《審計與確信篇》



讓合規成為競爭優勢： SOC 報告為企業開啟 全球競爭力新時代

雲端時代的資安挑戰：SOC 報告為企業打造信任防線

在新興科技快速演進的時代，企業大量採用 AI、雲端運算及物聯網等技術，深刻改變企業及員工的工作模式與生活型態。企業在推動數位轉型時，透過 AI 幫助員工處理重複性、繁瑣的工作，並將內部資料儲存在雲端服務供應商中，不僅能提升工作效率、專注核心業務，更能降低傳統建置地端 IT 基礎建設的成本。

然而，當企業享受新科技帶來的便利與效益時，也面臨一項關鍵挑戰：如何確保在將商業機敏資料、員工資訊、與客戶資料傳輸，並儲存於外部雲端伺服器的過程中，資料的安全性、保密性、與隱私保護能獲得充分保障。這不僅是技術問題，更是企業治理的重要課題。

在此背景下，由美國註冊會計師協會 (AICPA) 所制定的服務組織控制報告 (Service Organization Control，簡稱 SOC)，特別是 SOC 2 報告，成為企業評估 AI 服務與雲端服務供應商安全性的最重要依據與指標，協助企業在創新與風險管理之間取得平衡。

SOC 報告的重要性與價值

當企業將資料交由服務供應商處理時、或是使用服務供應商之雲端平台處理資料時，如何確保這些供應商具備足夠的內部控制來保護資料？這正是 SOC 報告的價值所在。

SOC 報告由獨立的第三方會計師事務所查核，評估服務供應商在資訊安全 (Security)、隱私 (Privacy)、可用性 (Availability)、處理完整性 (Integrity)、機密性 (Confidentiality) 等面向的控制措施是否設計得當，並且有效執行。

SOC 查核必須由具備獨立性的執業會計師事務所執行。審計人員需精通資訊系統控制與風險管理，並嚴格依循美國會計師協會 (AICPA) 之準則進行查核。



鄭旭然

審計與確信服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



侯玉輝

資訊安全第三方確信資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



沈政鴻

資訊安全第三方確信副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



簡町耘

資訊安全第三方確信經理
勤業眾信聯合會計師事務所

對企業而言，取得服務供應商的 SOC 報告不僅能降低風險，更能向客戶及監管機構證明，其合作夥伴具備完善的合規性與資訊安全控制，展現企業在風險管理上的承諾。

對服務供應商而言，擁有 SOC 報告則能提升信任度與專業形象。當服務供應商能出示經第三方查核的 SOC 報告，潛在客戶會更有信心將資料交付給該供應商、或使用供應商的雲端平台處理資料，進而促進合作機會，甚至成為進入國際市場的敲門磚。

事實上，越來越多企業將 SOC2 報告，視為選擇服務供應商的基本門檻，若無法提供 SOC2 報告，服務供應商可能失去參與投標，或合作評選的資格。

SOC 報告的類型與使用情境

SOC 報告依查核目的與資訊類型，主要分為三種類型：

SOC 1：針對可能影響客戶財務報表的控制進行查核，常見於薪資處理、財務外包等服務，適用於金融、會計等領域。

SOC 2：以「信任服務準則（Trust Services Criteria）」為核心，涵蓋五大面向：安全性（Security）、可用性（Availability）、處理完整性（Processing Integrity）、保密性（Confidentiality）、隱私（Privacy），適用於雲端平台、SaaS 業者、資料處理服務等。

SOC 3：內容與 SOC 2 類似，但報告簡化且可公開展示，常用於企業官網，或行銷用途，作為對外信任憑證。

服務供應商可依據自身業務性質、客戶要求與合規需求，選擇最適合的 SOC 報告類型，以強化市場信任與風險管理能力。

需取得 SOC 報告的服務供應商類型

對提供雲端服務的供應商而言，凡是核心業務涉及客戶資料的處理、傳輸或儲存，都應將 SOC 報告視為建立市場信任與合規的重要指標。

常見需取得 SOC 報告的供應商類型包括：

- SaaS 平台與雲端服務商：確保服務環境的可用性與資料安全性。
- 商業智慧（BI）與數據分析公司：保障客戶數據在分析過程中的完整性與保密性。
- 金融服務機構（銀行、證券、保險等）：維護交易資料與客戶隱私的安全。
- 醫療與健康照護服務提供者：遵循 HIPAA (註1) 與其他隱私保護規範，強化病患資料安全。
- 各類託管服務供應商：任何以雲端儲存或處理客戶資料為核心的企業。

醫療產業為何亦需要 SOC 報告？

雖然 SOC 報告並非法律強制要求，但對於處理大量個資與健康資料的醫療產業而言，SOC 報告已成為提升資安治理，與客戶信任的關鍵工具。醫療資料具有高度敏感性，一旦外洩，不僅會造成病患隱私受損，更可能引發法律責任與巨額罰款，甚至影響醫療機構的品牌聲譽。

隨著醫療服務數位化與雲端化，醫療院所需與保險公司、SaaS 平台、支付處理商等第三方供應商密切合作，這使得資料傳輸與儲存風險倍增。SOC 報告透過獨立查核，驗證供應商的控制措施是否設計得當並有效執行，協助醫療機構降低供應商之資安風險。

在 SOC 2 的五大信賴服務準則（TSC）中，安全性（Security）是基本要求，而對醫療產業而言，保密性（Confidentiality）與隱私（Privacy）更是核心重點。這些準則不僅能幫助醫療機構證明其保護病患資料的努力，也能降低潛在資安風險，並強化市場信任。

SOC 與 HIPAA/C5 可同步查核，提升效率、專注研發

雖然 SOC 與 HIPAA 分別由美國註冊會計師協會 (AICPA) 及美國衛生與公共服務部(HHS)制定，但兩者均對資訊安全與隱私保護有高強度的要求。雲端服務供應商若有跨界醫療領域，可以採用整合式查核，同步進行 SOC 2 與 HIPAA，以有效整合審查資源、提升合規效率，並減少重複性作業。

這樣的同步查核模式，不僅能一次性滿足多項法規與市場要求，也讓 IT 與研發團隊能更聚焦於核心創新與產品開發。

根據勤業眾信台灣的專案經驗顯示，雲端服務供應商在同時完成 SOC 與德國 C5 (Cloud Computing Compliance Controls Catalogue) 報告時，透過整合式審查，使整體查核效率提升約 31%。勤業眾信查核團隊不僅縮短了稽查核時間，也同步產出兩份符合國際標準的報告，成功滿足該客戶於美國與歐洲市場對雲端供應商資訊安全的合規需求。

此案例展現整合查核的雙重效益：一方面減輕內部合規負擔、釋放研發資源；另一方面以單一流程達成多市場認可，對加速國際布局創造顯著優勢。

從案例看見趨勢：提前部署資安合規，才能掌握商機

勤業眾信近期案例顯示：AI 雲端服務企業，在海外市場拓展過程中，因遭國際調研機構評等為「表現不佳 (Underperforming)」，而面臨信任與競爭力挑戰。該企業主動尋求勤業眾信的協助，藉由透過取得符合國際標準的 SOC 2 報告，強化其在全球市場的信任基礎。

另一案例企業則在計劃進軍美國教育市場時，因其系統需儲存大量商業資料，為符合當地法規與國際合規要求，也選擇與委任勤業眾信出具 SOC 報告，確保資訊安全並降低跨境營運風險。

這些案例顯示，當台灣企業進軍國際市場時，除了技術與產品力，資訊安全與合規性，已成為評等機構與潛在客戶的重要考量。

及早準備並取得具公信力的第三方驗證，不僅能降低風險，更能在全球市場中建立競爭優勢，避免因信任缺口而錯失商機。

雲端服務供應商並非一開始就主動尋求 SOC 查核，而是因客戶、合作夥伴或監管機構的要求。例如，當雲端服務供應商之商業版圖著眼於國際客戶時，其國際客戶要求提供 SOC 2 Type 2 報告之案例逐年遞增，這也促使越來越多企業提前啟動合規計畫，以提升市場競爭力與信任度。

結語：以信任為基石，打造全球競爭力

在全球市場中，資訊安全與合規不再只是技術議題，而是企業能否贏得信任、拓展商機的關鍵。SOC 報告不僅是一份資安確信標準，更是一張服務供應商對外宣誓的「信任名片」，向其客戶與合作夥伴證明在資安治理上的承諾。

在 AI 與雲端技術快速演進的當下，企業唯有提前佈局、取得具公信力的第三方驗證，才能在激烈的國際競爭中脫穎而出。將「合規」轉化為「優勢」，讓「信任」驅動「成長」。

現在，就是布局資安信任的最佳時刻，抓住新興科技浪潮，開啟國際商機，讓企業在全球市場中脫穎而出。

SOC 1、SOC 2、SOC 3：差異與應用

報告類型	主要目的	評估重點	適用對象	常見使用情境
SOC 1	支援客戶財務報表審計	相關控制是否影響客戶財務報表的準確性	處理財務交易的服務供應商（如薪資、會計、金融服務）	客戶需將報告提供其外部審計，作為財報審計依據
SOC 2	評估資訊系統的信賴服務原則	安全性、可用性、處理完整性、保密性、隱私	雲端服務、SaaS、資料中心、IT外包服務商	客戶要求確認，服務供應商是否具備完善的安全控制
SOC 3	對外公開的信賴聲明	同 SOC 2，但報告內容較為簡化，無詳細測試內容	需對市場主動展示資安控管能力之服務供應商	服務供應商於官網公開展示，提升信任度與市場競爭力

註1：

HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) 中文稱為《健康保險流通與責任法案》，係由美國於 1996 年頒布的聯邦法律。嚴格規範醫療保健相關服務提供者與相關商業夥伴如何處理個人健康資訊 (Protected Health Information, PHI)，旨在防範未經授權之資訊存取與外洩，以落實病患隱私保護。

SOC 報告 Type 1 與 Type 2 差異

類型	評估重點	評估期間	確信範圍特點
SOC Type 1	評估控制設計是否合理	單一時間點	著重「控制設計」層面
SOC Type 2	檢視控制設計與執行是否有效	一段期間，通常為 6-12 個月	包括「控制設計」與「控制遵行」

對於希望了解服務供應商之控制是否有效實施的市場潛在客戶或合作夥伴來說，Type 2 報告更具參考價值。 

加密資產新紀元：穩健邁向金融監管與科技治理

自美國於2025年7月正式通過美國穩定幣創新法案（Guiding and Establishing National Innovation for US Stablecoins, 下文簡稱GENIUS），以及後續推動包含數位資產市場明確法案（Digital Asset Market Clarity Act, 下文簡稱CHARITY）、反央行數位貨幣監控國家法案（Anti-CBDC Surveillance State Act, 下文簡稱Anti-CBDC）的立法進程，以穩定幣為領頭的加密資產產業邁向了新的紀元。

加密資產由於缺乏定錨的因素，再加上容易大起大落的市場波動性，往往被視為是投機性質的高風險商品。在GENIUS等法案通過之前，各國陸續也都出具虛擬資產相關法令法規與監管框架；綜觀來看，如果以積極性和穩健度做初步判斷，可將美國、香港、新加坡與歐盟、日本、韓國分為兩個重點取向不同的監管體制，這也暗喻了這些經濟體對加密資產產業的態度，其餘發達經濟體多數仍持觀望態度。

GENIUS法案通過後，似乎所有關於加密資產的討論都集中到穩定幣上，即便穩定幣在此之前交易量已遠超其餘加密資產，而加密資產也靠此擺脫了炒作的惡名，順利起死回生；然而這也造成了排他效應—其餘非穩定幣的加密資產的關注迅速被穩定幣取代。近半年來國際上針對加密資產的討論議題清一色是穩定幣的清償能力、擔保狀況、流動性議題、在跨境交易供應鏈上的直接應用，以及持有穩定幣的法人如何在財務報表上揭露相關數字。而隨著相關議題的討論，各國的監管措施也日趨一致，變革與立法也逐步被提上議程。

GENIUS帶動的加密資產發展

GENIUS法案係國際間目前迄今為止最重要的穩定幣專法，與此同時金融產業也發生重大變化。摩根大通、渣打銀行認為穩定幣一改市場對虛擬貨幣的疑雲，是目前提供加密資產發展最重要的增長動力，金融業者普遍觀察到GENIUS推出後，美國企業用戶使用



鄭旭然

審計與確信服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



陳威志

審計與確信服務資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



林宣璋

審計與確信服務資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

穩定幣進行B2B的轉帳交易開始瘋狂暴漲。企業的偏好轉移其來有自，多數用戶評價穩定幣的轉帳交易除了區塊練的優勢，舉凡低成本、高效率、審查人力與時間大幅降低之外，GENIUS所規範的監管舉措更讓他們增加持有穩定幣的信心，可以說GENIUS發動的「監管」規範化推高了企業戶的信任。

金融業也針對穩定幣造成的存款型態變化進行因應，穩定幣持有者幾乎都是看重其具備隨時清償、等額兌換、高流通性的性質，這也使得與美元等強勢貨幣綁定的穩定幣成為市場新寵。然而因穩定幣需有近乎100%的儲備，因此是否會對本幣造成排擠效應，仍是尚待時間檢驗的未定之天；更甚者是，目前眾多新型交易的開發都圍繞著USDT、USDC等定錨美元的穩定幣進行，其他發展相關業務較為落後的主權貨幣是否會因此面臨競爭壓力、影響價格，更是國家層級的戰略議題。多數企業級用戶在意穩定幣是否能具有對抗匯率風險的能力，能否有效降低跨國交易中的交易風險，得以滿足現有貿易交易應收應付細節、且以穩定幣為支付工具的交易結清算機制更是領先金融業者投入大量心力的研發課題。

回到消費金融的部分，儘管目前主要使用穩定幣交易仍是以企業用戶為大宗，但打造穩定幣為主的支付生活圈規劃已進行許久，國際信用卡龍頭如Visa、Mastercard推出的穩定幣整合支付解決方案，全方面地擁抱穩定幣的個人用戶。不過在個人金融的層面是否會造成法人金融這麼大的迴響，仍須回歸到持有者的消費偏好與取向以及用戶對持有風險的理解。GENIUS規範禁止向穩定幣持有者支付利息，此點也使穩定幣缺乏一般功能性貨幣應具有的價值儲藏功能，也間接提高持有者的機會成本。至少在穩定幣支付生活圈的打造部分，看似還有幾哩路尚待克服。

全球監理的趨勢

GENIUS雖然大開穩定幣發行的康莊大道，然而也擘劃了美國清晰的監理全貌，從發行方到交易方，

從聯邦政府、州政府、監管機關到傳統銀行機構與非銀行機構。分級控管是GENIUS的核心精神，超過一定數額美元的由FED監管，小型發行者可以由州政府監管。多數的監理要求實際上並不陌生，儘管穩定幣大行其道，但本質上與其他加密資產並無二致。擁抱加密資產時相應而生的是必要的法令遵循與內部控制成本之投入。

「資產分離保管」可以算是最早針對虛擬資產業者（Virtual Asset Service Provider, VASP）量身訂製的監理機制，也幾乎是所有發達經濟體對加密貨幣資產監理的基本套餐。除了要求VASP業者建置資產分離保管之內部控制制度外，也包含了一系列有關錢包管理、餘額驗證等查核要求。中華民國虛擬通貨商業同業公會在2024年通過「資產分離保管自律規範」，細訂相關規範。

另一項不陌生的監理標準是「洗錢防制」。這也是最早期主管機關對所有加密資產（包含穩定幣）業者的管理重點。GENIUS調和了原本的銀行保密法（Bank Secrecy Act），要求相關服務提供商均須維持防制洗錢與打擊資恐的硬性規範，這點無疑地會顯著增加穩定幣服務商的法遵成本。值得一提的是，穩定幣在本質上仍屬於加密資產，因此並不會因為它的價值可以定錨到某個特定商品而降低其洗錢風險；更應思索的是：當以穩定幣為中心的清算機制產生、全球跨境移轉成本大幅下降、傳統審查精簡化的同時，是否會進一步衍生出新的洗錢風險與內控議題？又或現有的洗錢防制查核框架能否因應此番變化，原本按照傳統金融業務模式所識別出的風險弱點是否需大幅更新？各國監管機關能否具備這類型的區塊鏈交易的查核能力？這些問題是未來洗錢防制監理能否有效落實的成敗關鍵。

服務組織控制報告（Service Organization Control Report）在美國也幾乎是所有業者的基礎套餐，以確保組織內部的資訊安全與內部控制符合要求。需要注意的是SOC Report所規範的並非僅有單純的資訊安全議題，其與ISO27001資訊安全管理制度所關注的議題仍有不少差異，前者更看重

內部控制的設計與落實。業者通常均需尋找第三方認證機構，出具SOC2 Type 2 報告（與Type 1的差異是針對已上線運行一段期間的系統提供確信），確保其攸關控制已有效落實，針對提供私鑰保管服務之第三方保管機構（custodian）更是必備文件。SOC2 Type 2 報告也是審計實務中會計師了解業者資訊系統循環的重要參考物，美國註冊會計師協會也建議有相關審計要求的業者應備妥SOC2 Type 2 報告提供查核人員審閱。

其餘監理機制也列示如下，如歐盟的加密資產市場規範（The Markets in Crypto Assets Regulation, MiCA）要求重大資產參考代幣發行者，應按相關可能發生的金融事件與市場變化定期進行壓力測試，並提交壓力測試報告。美國紐約州要求VASP業者應至少每年對其系統進行一次滲透測試、至少每季對其系統進行一次弱點掃描，同時也應建立並維護有效的網路安全計劃，以確保其電子系統的可用性和功能性；在營運持續與災害復原的部分，業者也應制定並維護一份書面的業務連續性和災難復原（BCDR）計劃，至少每年由合格的獨立內部人員或合格的第三方進行測試。這些監理規範也逐漸從建議性變為強制性，業者應及早進行準備與規劃。

財務報表層級的考量

企業用戶也關心穩定幣等加密資產在財務報表的認列、衡量與揭露方式，如能將持有之穩定幣分類於高度流動性的資產，除可滿足交易目的外，亦不至於影響原有資產負債表表達。

國際會計準則理事會（IASB）並未在現行的IFRS針對加密貨幣／穩定幣擬定新準則，最新版的解釋仍是國際財務報導準則解釋委員會（IFRIC）在2019年6月所發布的決議，該決議說明如企業持有加密貨幣／穩定幣係於正常營業活動出售，適用國際會計準則第2號「存貨」（IAS 2），此為大宗；如非上述目的，則應適用國際會計準則第38號「無形資產」（IAS 38）。IASB當年也有討論是否能將加密貨幣／穩定幣分類為現金及約當現金。因加

密貨幣雖可滿足現金定義當中的「預期交換物品及勞務」，然而並未深究討論各種加密貨幣的交換性質，所以當時的結論為所有加密貨幣非屬現金及約當現金。與此同時委員會的決議也判斷加密貨幣／穩定幣非IFRS9所定義的金融資產。當年度並未對穩定幣有其他額外考量，此結論迄今尚未更新。

也因此在IFRS的會計原則下，台灣並未對加密貨幣／穩定幣擬定新準則進行特殊處理。不過金管會已於111年委託證交所及櫃買中心洽會計研究發展基金會出具「加密貨幣交易會計處理之指引」，此份指引仍是目前本國業者處理相關加密資產的主要參考文件。

US GAAP在加密資產的處理方面則較IFRS積極許多。財務會計準則委員會（FASB）針對加密貨幣／穩定幣則有較多的討論，並於2023年推出虛擬資產專門公報（Intangibles—Goodwill and Other—Crypto Assets (Subtopic 350—60)），規範符合特定條件下所持有之加密貨幣／穩定幣應依公允價值計價，其未實現之變動數進入損益表考量。2025年10月FASB針對GENIUS法案中將穩定幣視為現金及約當現金之會計處理進行公開意見稿討論，惟相關討論仍在進行中。

台灣的進度

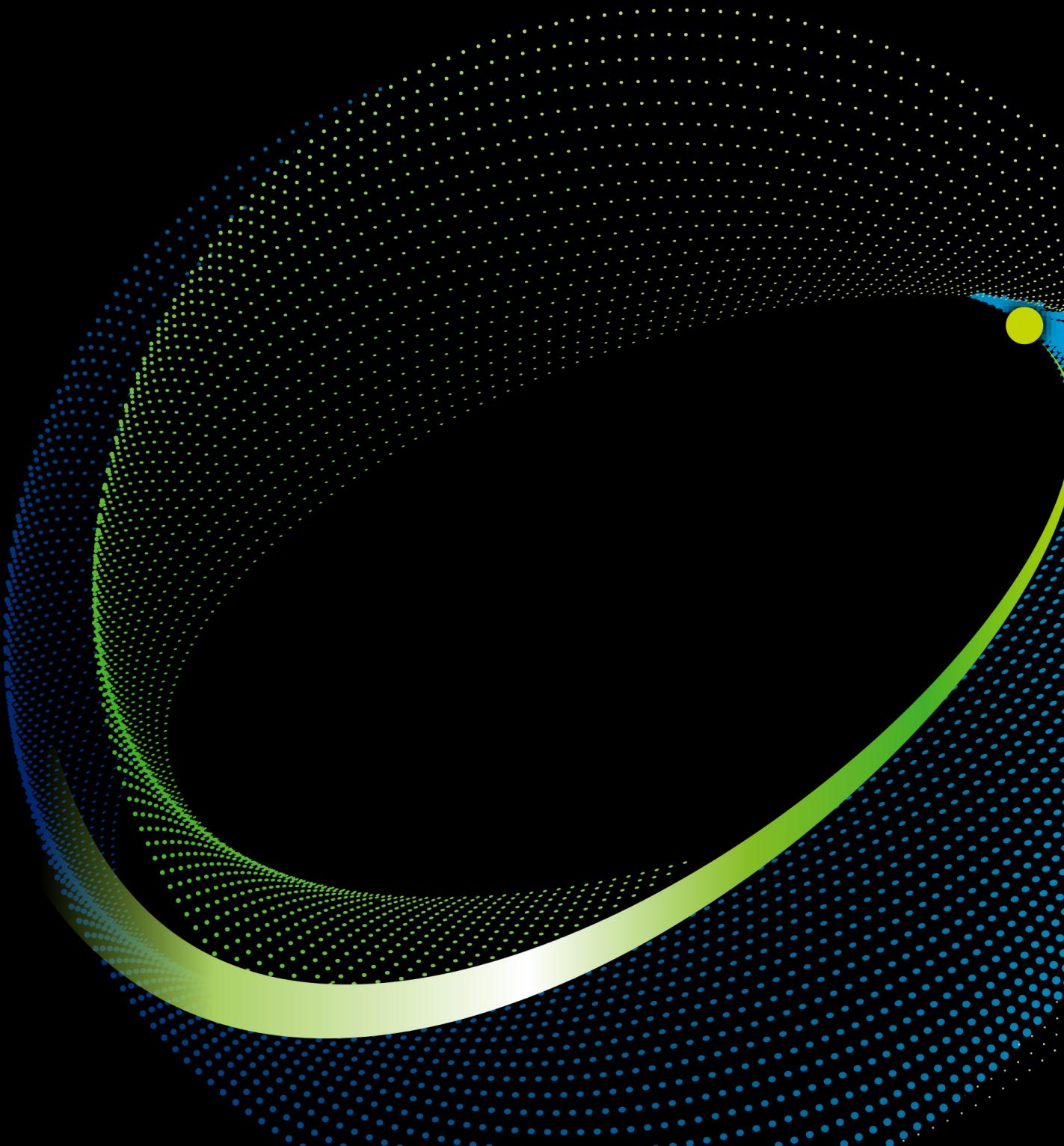
從金管會推出虛擬通貨業者登記制及未來待通過之「虛擬資產服務法」，台灣在這波加密資產的浪潮也未置身事外。近期較大的里程碑應為金管會的RWA代幣化小組完成了驗證技術的可行性，以中央銀行及九家金融機構針對國內債券、國外債券及基金進行分組驗證，並提出未來三大發展方向，包括法規調適、代幣交易平台建置及國際鏈結。此外已交付行政院審查之「虛擬資產服務法」預計2026年年底前上路，屆時除了觀察台灣是否能出現與新臺幣掛鉤之穩定幣，帶動相關服務機會的發展外，業者是否能在正常營運與完成金融監理與科技治理取得完美平衡，都是值得繼續關注的焦點。



Cover Story

2026年趨勢解析

《稅務篇》



統一發票開立陷阱，營利事業注意到了嗎？



李惠先

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



王昭悌

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

營利事業漏開或短開統一發票，除補稅外，可能遭處罰鍰。然而，營利事業所有的收入都一定要開立統一發票嗎？在沒有認列收入的情境，就不需開立統一發票嗎？本文將彙整營利事業常見之開立統一發票陷阱或誤區，以及相關判斷原則與重點。

一、賠償收入或違約金收入

統一發票使用辦法第4條第29款雖然規定「營業人取得之賠償收入」得免開統一發票，但並非所有名為「賠償收入」者都可以免開統一發票。賠償收入或違約金收入是否須開立統一發票，取決於其是否衍生自原始銷售交易之行為。若因銷售行為所衍生者，應開立統一發票報繳營業稅；若非銷售行為所衍生者而與銷售無關，則非營業稅課稅範圍，自無須開立統一發票。謹舉例如下，以便於讀者理解：

舉例	判斷其性質	是否開立統一發票
1.甲公司出租房屋予承租人，因承租人提前終止租約，而向承租人收取之違約金或賠償款	甲公司收取之違約金或賠償款係由其出租交易所衍生，故與銷售貨物或勞務有關	是
2.乙運輸公司承運丙公司的貨物，運送途中發生破損，對丙公司支付賠償款	丙公司收取該賠償款並非丙公司銷售貨物或勞務行為所衍生或取得	否
3.丁公司因災害損失取得保險公司賠償收入	丁公司收取該賠償收入，並非其銷售貨物或勞務行為所衍生或取得	否
4.戊公司與他方簽訂不動產買賣合約，對方因故違約致無法履行該不動產買賣合約，而依約向對方收取賠償金	戊公司收取之賠償金係因其銷售交易行為所衍生	是
5.己公司委由庚公司進行工程，因工程延宕而向庚公司收取之賠償款	己公司收取之賠償款非其銷售交易行為所衍生	否
6.辛公司承攬某工程合約，因對方未依約提供施工場地故解約，對方應給付辛公司損害賠償款	辛公司收取之賠償款係其銷售交易行為所衍生	是

二、補助款收入

營利事業常見自上游廠商取得銷售獎勵或自政府取得補助款，針對取得補助款是否應開立統一發票繳納營業稅，原則也是看該補助款是否與銷售貨物或勞務有關。茲舉例如下供參：

舉例	判斷其性質	是否開立統一發票	處理方式	是否開立統一發票	
				產生利息收入之營利事業	產生原因或交易
1.營利事業因「進貨」達一定數量而自供應商取得獎勵金	與進貨有關	否	以進貨折讓方式處理		
2.經銷商因提供服務而取得之獎勵金	與銷貨貨物或勞務有關	是	屬銷售勞務性質，應開立統一發票		
3.營利事業自政府取得研發補助，研發成果歸屬該營利事業所有	與銷貨貨物或勞務無關	否	該項補助款收入非因銷售貨物或提供勞務而取得，非屬營業稅課稅範圍		
4.自政府取得研發補助，研發成果歸政府所有、或由政府及營利事業公同共有	與銷貨貨物或勞務有關	是	補助款屬提供勞務而取得之代價，應開立統一發票		

三、利息收入

利息收入依在不同情境下，可能因取得營利事業是否屬金融業、以及產生原因，使得是否須課徵營業稅及開立統一發票之結果有所不同。謹列示數種常見情境下之處理供參。請留意，實務上常見非金融業營利事業間因資金借貸往來，而支付利息，卻出具對方開立之統一發票，而未依規定扣繳稅款，交易雙方在營業稅及扣繳處理上均有錯誤，而產生不

利後果。此外，營利事業若有出租財產收取押金，應依規定設算利息收入繳納營業稅，屬四章一節營業人者並應開立統一發票。

是否課徵營業稅	是否開立統一發票等處理方式
是	銀行業除依特定利息收入依規定得免營業稅外(例如拆款交易或存放於境外金融機構之利息等)，其貸放款利息收入原則應課徵營業稅；惟依統一發票使用辦法第4條第23款規定得免用或免開統一發票。
否	非金融業之營業人因同業往來或財務調度之利息收入，應免開立統一發票，並免徵營業稅。而給付人應於支付利息時扣繳稅款。
否	依營業稅法第8條第1項第24款規定，免徵營業稅，亦無開立統一發票問題。
是	應依營業稅法施行細則第24條按月設算利息收入，課徵營業稅；出租人如屬四章一節加值型營業稅之營業人，應開立統一發票。

四、營利事業未有收入仍須開立統一發票情形

營利事業除在境內銷售貨物或勞務可能產生須開立統一發票義務以外，若涉及營業稅法第3條所規定之「視為銷售」情形，雖帳上未有收入之認列，亦可能有須開立統一發票之義務。

例如，營利事業為酬勞員工、交際應酬或捐贈而無償移轉貨物，其又可區分為兩種情況，而有不同處理方式：

1. 營利事業購入或取得該等貨物時，尚非為了酬勞員工、交際應酬或捐贈目的，因此所支付之進項稅額並已申報扣抵銷項稅額，那麼在將貨物轉作酬勞員工、交際應酬或捐贈使用時，應按時價開立統一發票，銷項稅額應納入營業稅申報，而該張發票之進項稅額，應不可申報扣抵銷項稅額。
2. 營利事業購入或取得貨物時，已決定供作酬勞員工、交際應酬或捐贈使用，其進項稅額業已作為不可扣抵之進項稅額處理，則在實際酬勞員工、交際應酬或捐贈而無償移轉貨物給他人時，可免開立統一發票。

此外，營業人解散或廢止營業時所餘存之貨物及資產，不論是由債權人搬走抵償債款，或分配給股東或移轉給他人，應視為銷售貨物，按時價開立統一發票。 



盧在龍

稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



林宜薇

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

全面掌握以未分配盈餘 進行實質投資之節稅技 巧

產業創新條例第23條之3以未分配盈餘進行實質投資之法令已實施數年，此租稅優惠鼓勵企業資本性投資於生產技術、產品或勞務品質，以帶動台灣產業發展及活絡經濟循環，使企業在提升經營效益及轉型升級之同時，也能享有租稅減免優惠以減輕資金壓力。惟由於實務上發現企業在適用此項租稅優惠時，因不諳相關細節規定而遭稅捐稽徵機關否准認列、補稅並加計利息，因此，本文將彙總需注意之法令限制及申報細節，提醒企業多加留意以免喪失得享有之租稅權益。

適用要件及申請程序

投資期限	盈餘發生年度的次年起三年內從事實質投資，例如113年度盈餘，須於114/1/1-116/12/31之三年內完成投資者，始可申報為113年度未分配盈餘之減除項目。
金額門檻	實際支出金額合計數須達新臺幣100萬元。
實質投資範圍	包含營運辦公處所、管理處、分支機構、事務所、工廠、工作場、棧房、倉庫、建築工程場所及其附屬建築物、擴建建築物而增加原有資產價值或效能之資本支出。
	包含機械、設備、工具、儀器、車輛、船舶、飛機、運輸工具、資通訊軟硬體設備及其他供營運用有形資產、增添檢修設備而增加其價值或效能之資本支出。
	包含營業權、著作權、專利權、商標權、設計或模型、秘密方法、營業秘密、專用技術、各種特許權利之資本支出。
限制規定	<ol style="list-style-type: none"> 不包括購買土地及非屬資本支出之器具與設備。 企業將上列適用租稅優惠之資本支出項目，在三年內轉借、出租、轉售、退貨，或變更原使用目的而非供自行生產或營業用的部分，則需依規定補繳已減除或退還之稅款並加計利息。另有關三年管制期間之計算，於法定未分配盈餘申報期間申報者，自未分配盈餘申報期間屆滿之次日起算三年；於法定未分配盈餘申報期間後辦理更正申報者，為申請更正重行計算當年度未分配盈餘之次日起算三年。

申報適用程序	企業依所得稅法第102條之2規定辦理未分配盈餘申報，並應依申報書格式填報暨檢附相關投資證明文件。
退稅申請程序	完成投資日起一年內，填具更正後未分配盈餘申報書，將實際支出金額列為計算未分配盈餘減除項目，申請退還溢繳稅款。
需檢附之投資證明文件	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 興建或購置之契約書影本、財產目錄、統一發票、進口報單或收據等原始憑證影本、交貨驗收完成相關證明、付款證明。 ▪ 興建建築物者，應另檢附工程成本明細表、使用執照或驗收相關證明。 ▪ 自製軟硬體設備者，應另檢附成本明細表、轉供自用帳載紀錄或相關證明。

申報實務停看聽，掌握節稅技巧一點都不難

以下彙總申報應留意之細節及實務上常見之申報錯誤情況，避免因一不留意而喪失得享有之節稅權益！

● 同一筆投資項目不以減除一個年度未分配盈餘為限

舉例來說，甲公司112、113及114年度未分配盈餘分別為800萬元、500萬元及1,000萬元。為增加產能，甲公司於115年6月3日支付訂金400萬元訂購機器設備1台，於115年8月22日交貨並支付尾款1,600萬元，因該設備投資金額2,000萬元之實際支付日係於115年度，而112、113及114年度之盈餘如於115年度進行實質投資，皆符合盈餘發生年度之次年起三年內之規定，故該購置之機器設備支出金額可於112、113及114年度未分配盈餘中減除，甲公司應於完成投資之日（即115年6月3日）起一年內，填具更正後112及113年度之未分配盈餘申報書，分別將800萬元及500萬元列為計算112及113年度未分配盈餘減除項目及申請退還溢繳稅款，嗣後再於116年度5月辦理114年度未分配盈餘申報時，將700萬元列為該年度未

分配盈餘之減除項目，列示如下：

盈餘發生年度	112 年度	113 年度	114 年度
依所得稅法第66條之9計算之未分配盈餘	800 萬元	500 萬元	1,000 萬元
減：以未分配盈餘進行實質投資減除金額	(800 萬元)	(500 萬元)	(700 萬元)
減除實質投資後之未分配盈餘（A）	0	0	300 萬元
未分配盈餘應加徵稅額（=A*5%）	0	0	15萬

● 投資日認定錯誤

投資日認定須符合以下規定：

建築物	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 向他人購買建築物，以完成所有權登記日期為準；無須辦理所有權登記者，以受領日期為準。 ▪ 自行或委託他人興建建築物，以建設主管機關核發使用執照日期為準；無須核發使用執照者，以建築相關證明文件載明之完工日期為準。分期興建者，以各分期興建完竣驗收日期為準。
軟硬體設備	以交貨日為準。分期興建或分批交貨者，以各分期興建完成驗收日期或各批設備交貨日期為準。
技術	以取得日期為準。其所購置技術屬系統整體設備不可分之一部分者，得依前述規定認定之。

營利事業應審慎留意投資日之認定，舉例來說，乙公司以2,000萬元投資興建新廠房，擬主張以113年度未分配盈餘進行實質投資，因此投資期限為114年1月1日至116年12月31日。乙公司雖於116年11月30日順利興建完成，惟俟於117年1月15日始取得建設主管機關核發使用執照，是以，由於投資完成日（117年1月15日）已超過盈餘發生年度的次年起三年內（114年度~116年度），因此乙公司不得將此筆投資項目更正申報為113年度未分配盈餘之減除項目。對乙公司而言，若114年度或115年

度尚有未分配盈餘，則此筆投資項目可列報為114年度或115年度未分配盈餘之減除項目。

除應留意前述「投資日」之規定外，營利事業應留意實質投資之「支付日」亦須符合於盈餘發生年度之次年起三年內之規定。例如乙公司辦理113年度未分配盈餘申報時，列報實質投資減除金額5,000萬元（已扣除前述不符規定之2,000萬元），惟稅局查核發現，其中購置機器設備之交貨日（即投資日）在114年1月10日雖符合規定，惟有部分1,500萬元款項之付款日為113年12月30日，由於支付日未在盈餘發生年度的次年起三年內（114年度~116年度），因此稅局核定此不得列為113年度未分配盈餘之減除項目，而予以剔除補稅。

以下列舉不同情境下得列報為113年度未分配盈餘減除項目之情況：

投資日 (交貨 日)	投資金 額 - 訂 金500 萬支付 日	投 資 金 額 - 餘 款 1,000 萬支付 日	得列為 113年 度未分 配盈餘 之減除 金額	說明
113/ 12/28	113/ 10/9	114/ 1/3	0元	投 資 日 113/12/28 未在114年 度~116年 度
115/ 5/22	113/ 12/20	115/ 5/22	1,000 萬元	訂金500萬 元支付日未 在114年度 ~116年度
116/ 6/30	115/ 3/3	116/ 6/30	1,500 萬元	-
116/ 12/31	116/ 11/15	117/ 1/5	500 萬元	尾款1,000 萬元支付日 未在114年 度~116年 度

● 列報非屬資本支出之投資項目

非屬資本支出之項目，不得適用產創第23條之3租稅優惠。舉例來說，丙公司列報購置軟體設備投資支出300萬元，惟經稅局查核發現發票內容為支付電腦軟體更新服務費用，因非屬資本支出，因此遭稅局調整減列300萬元。除前述軟體更新費用不符規定外，若支出係列為修繕費或其他費用項下之零星雜項購置，由於亦非屬資本支出之性質，故亦無法列為未分配盈餘之減除項目。

● 列報非供自行使用之投資項目

非供自行生產或營業用之投資支出，不得適用產創第23條之3租稅優惠。舉例來說，丁公司列報購置10台機器設備投資支出3,600萬元，惟經稅局查核發現，其中4台設備1,440萬元係送交大陸地區子公司使用，因非供丁公司自行生產使用，因此遭稅局調整減列1,440萬元。

另一實務案例，戊公司列報購置建築物投資支出5,000萬元，惟經稅局查核發現，戊公司購置之建築物坐落地址已有其他營利事業設籍，不符合供自行生產或營業使用規定，因此申報實質投資支出5,000萬元遭全數剔除，不得列為未分配盈餘減項。

● 進項稅額列為投資支出成本

進項稅額不得列報為投資支出成本。舉例來說，己公司列報購置機器設備投資支出588萬元，惟經稅局查核發現，其投資支出金額包含進項稅額28萬元，由於進項稅額會申報扣抵銷項稅額，因此遭稅局核定調整未分配盈餘減項減列28萬元。

● 支出金額未扣除政府補助款

營利事業若有申請政府補助，應留意申報支出金額不包括取得之政府補助款，且申報支出金額扣除政府補助款後之餘額須達100萬元以上，始符合適用產業創新條例第23條之3之要件。

舉例來說，庚公司列報購置機器設備投資支出120萬元，惟經稅局查核發現，庚公司購買此項設備有取得政府補助款30萬元，由於扣除政府補助款後之餘額為90萬元，未達實際支出金額合計數須達100萬元之門檻，因此核定庚公司申報之實質投資支出全數剔除，不得列為未分配盈餘減項。

● 租賃業購置資產後以融資租賃方式出租

以租賃為業之營利事業，出租資產有「單純租賃」與「租售」兩種情形，第一種情形「單純租賃」，係由出租人定期收取租金，而約滿後收回資產，此購置資產後從事出租行為，因未涉及資產所有權、風險及報酬轉移，屬供本業或附屬業務使用之營業租賃，並未變更業務使用目的，因此得申請適用實質投資列為未分配盈餘減項優惠。

第二種情形為「租售」，在租期屆滿後，承租人可以無條件取得所有權或以明顯低於市價承購，因該資產之風險報酬幾乎已全部移轉予承租人，屬融資租賃，其經濟實質同於出售，因此不得申請適用實質投資列為未分配盈餘減項優惠。

● 購置房地未劃分價款，應依規定計算屬不得減除之土地價款

購買土地之支出項目，不得適用產創第23條之3租稅優惠。若營利事業購置房地時未劃分房地個別價款，且房屋無查得時價時，房屋之購置價款應依房屋評定標準價格（含稅）占土地公告現值及房屋評定標準價格（含稅）總額之比例計算，並以不含稅之金額【房屋之購置價款（含稅）/（1+營業稅徵收率）】列為未分配盈餘減除金額，而土地購置價款則依土地公告現值占前述總額比例計算，不得併同列為未分配盈餘之減除金額。

舉例來說，辛公司辦理113年度未分配盈餘申報時，列報向其他營利事業購買不動產供辦公處所使用之實質投資減除金額8,000萬元，

經稅局查核發現，此8,000萬元係房地總價，基於房屋無查得時價，因而稅局乃按土地公告現值1,975萬元占土地公告現值1,975萬元及房屋評定標準價格525萬元（含營業稅25萬元）總額2,500萬元之比例，計算屬土地購買價款為6,320萬元【8,000萬元×〔1,975萬元/（1,975萬元+525萬元）〕】。此土地購買價款依規定不得列為未分配盈餘之減除金額，因此遭稅局核定減列實質投資減除金額6,320萬元，補徵稅額316萬元（6,320萬元×稅率5%）並按日加計利息，一併徵收。

● 列報不符規定之租賃改良物支出

營利事業承租建築物及進行租賃物改良之支出，其中如可個別辨認屬設備性質者（如冷暖氣設備），則得列為未分配盈餘實質投資減除項目；其他租賃物整修支出若非屬設備，亦非自行興建或購置之自有建築物擴建資本支出者，則不得列為未分配盈餘之減除金額。

舉例來說，辰公司向他人承租辦公室，將裝修租賃改良物支出800萬元列報未分配盈餘之減除項目，惟經稅局查核發現，此800萬元無法個別辨認有屬於設備之性質及金額，因此申報實質投資支出800萬元遭全數剔除，不得列為未分配盈餘減項。

政府為提升台灣投資動能、促進營利事業以盈餘進行實質投資，因而訂定產業創新條例第23條之3，對營利事業而言，此法令規定讓企業投入資金不僅能改善經營效益或達到轉型升級之需求，還可享有未分配盈餘稅減免之租稅優惠，此實屬門檻低且易取得之租稅優惠。營利事業在適用此項租稅優惠時，若能針對前述整理之相關細節多加留意，應能確保維護自身之租稅權益，達到投資效益最大化！





徐有德

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



鄭堯文

稅務部資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

從報稅到無感合規：稅務管理 3.0 下的跨國稅務治理風險與因應之道

在 全球稅務環境急速整合的趨勢下，企業面臨的合規挑戰日益加劇。過去多以人工流程與個別電子申報為主的稅務運作模式，正逐步被全流程數位化、資料即時化、平台化生態系所取代。各國稅局透過數位化、即時回報、跨境資料交換等制度，已逐步拉近與企業之間的資訊落差，資料透明化與可稽核性成為新的基本要求。

面對這股不可逆的浪潮，企業若仍以過去的作業模式因應，將在未來的稽查、資料比對及國際規範變動中承受更高風險。相反地，若能提前佈局、整合系統、建立資料治理邏輯、導入稅務科技、並同步調整組織與人才能力，便能在稅務管理 3.0 的新秩序中，將外部壓力轉化為內部治理與競爭力的突破契機。

稅務管理 3.0 與跨國治理新局：風險與機會並存

OECD（經濟合作與發展組織）於 2020 年提出的《稅務管理 3.0》報告，其核心目標是讓稅務管理過程變得「無縫、低負擔、即時」，並透過數位化與系統整合，實現更高的效率與合規性。

OECD 於 2025 年 6 月發布之《稅務管理：從遠景到策略》報告中提出了高階稅務管理人從願景邁向實踐的策略建議，強調稅務管理的變革已不僅止於數位化或自動化，而是擴展至整個「稅務生態系（tax ecosystem）」，涵蓋了政府機關、納稅義務人、稅務專業人士、平台提供者、支付服務業者、雲端與系統開發商等服務提供者，未來的稅務資料流將在交易發生的瞬間即被捕捉、驗證與處理，使稅務合規真正嵌入企業運作，推動從營業稅到所得稅跨稅種跨區域之全球稅務治理的深度整合。

隨著稅務管理 3.0 的推進及技術的發展，對跨國企業而言，若能掌握這一趨勢並提前調整稅務架構及申報方式，不僅可降低報稅時之合規成本、提升報稅資料品質與流程效率，也能在全球透明化及資訊共享更為普及的環境中，建立管理風險與優化稅務營運的長期優勢。

然而，稅務管理 3.0 帶來的並不只是效率提升，在日趨整合之稅務環境下，企業不只面對更複雜的稅務規範，也面臨更即時、更透明度的申報要求以及更難以迴避的風險暴露。稅務機關透過掌握更多即時資料、透過演算法或AI技術能更快速的辨識出跨國集團的全球利潤配置是否合理、稅務申報之資訊是否有遺漏及是否有重大交易，過去可能因資訊不對稱而未曝光的安排，未來更容易成為稽查及挑戰的焦點。若跨國企業延遲轉型、未能同步更新系統、資料架構與稅務治理機制，可能因資料蒐集困難、提供資訊前後不一致而使回覆稅局之過程準備耗時並增加遭受補稅、罰款乃至聲譽損害的可能性。

提高透明度亦放大風險：跨國企業不可忽視的挑戰

一、轉型初期合規複雜度與成本上升

稅務管理 3.0 雖然以降低長期遵循成本為願景，但亦包括自營業稅至所得稅不同稅種申報間之串接。此外，各國的數位轉型仍受限於法律程序、科技成熟度及行政資源，短期內制度與標準將呈現不一致的過渡狀態。因此，以近年來於東南亞多國與歐盟開始推行之電子發票為例，跨國企業在不同市場面對的技術規範、申報要求及資料格式差異，勢必提高在各國導入電子發票時的合規複雜度。

許多跨國企業目前仍採用多套ERP、帳務系統或本地化發票平台，使資料結構難以統一，加上SAF-T、電子發票標準、API 格式在各國並不一致，導致企業在情報整合與跨國資料治理上需投入大量時間與資源。換言之，數位稅務管理的過渡期不僅不會立即降低成本，反而可能使企業在短期內承受更高的整合負擔。對尚未進行內部系統整合或資料治理尚未成熟的跨國集團而言，挑戰將更為明顯。企業必須不斷掌握各國法令動態並靈活調整全球政策，才能在合規要求與營運效率之間取得新的平衡。

二、利潤分配、活動實質及跨境交易將無所遁形

對跨國企業而言，過往依賴書面敘述、功能分析或轉讓訂價報告來支撐集團功能定位與利潤配置的模

式，正因稅務管理 3.0 的推動而受到根本性挑戰。隨著交易資料的全面數位化與即時化，稅務機關可透過跨國資訊交換（如 CRS、CbCR）、金融機構與平台提供的交易紀錄、電子發票與雲端支付資料等多元來源，更加的掌握企業的金流、收費活動、跨境往來與利潤流向。這使得稅務管理從過去以「企業提供資料」為主，逐步轉向「稅局自主掌握資料」的模式。

在資訊掌握能力大幅提升的情況下，任何缺乏實質活動、利潤集中於低稅負地區、或功能與報酬不一致的安排，都更容易被稅務機關提前辨識並納入查核重點。因此，稅務管理3.0 雖提升了透明度，也同步放大了因資料、系統與流程未能一致所產生的合規風險，跨國企業若未及早強化資料治理、整合系統架構並確保交易、合約與功能實質一致，將在新稅務環境下面臨更高的查核壓力。

三、新風險來源：資料不一致與技術脫節

在稅務管理 3.0 的架構下，風險不再僅是法規解釋或申報錯誤引起，而更多來自企業內部流程與技術基礎的脆弱性。若不同國家的 ERP、財報、轉讓訂價文件、電子發票與金流資料彼此無法對應，或資料格式未符合各國的標準化要求，企業將面臨更高的誤報、漏報或查核風險。同樣地，依賴雲端供應商、第三方平台與支付系統也帶來新的資安與技術合規風險，一旦外部服務未達到稅務數位化的要求，企業可能在無意間形成新的合規缺口。

更重要的是，稅務治理已逐漸與企業的數據能力與IT 能力深度綁定，若缺乏稅務科技與資料分析人才，或內部缺乏整合分散系統的能力，即便企業本身無意規避稅負，也可能因技術落差而在新稅務制度下形成弱勢。

對跨國企業而言，這些風險往往因多國子公司、多重系統、多語系、多幣別與跨境資料流動而被放大，其複雜度遠高於單一國家的企業。也因此，稅務 3.0 的風險管理，正從「文件合規」轉向「系統、資料與治理能力」的全方位挑戰。

稅務治理3.0 下的跨國企業因應策略：打造全球一致、科技驅動、韌性稅務治理架構

如何在加速的全球稅務整合趨勢下，打造具韌性的稅務治理架構，將成為企業迎向新時代的關鍵課題。面對上述挑戰與風險，跨國企業若能提早佈局、整合系統、強化資料治理與稅務科技運用，便能把稅務治理3.0 的「威脅」轉化為「競爭優勢」。

1. 建立全球級的資料治理架構

當稅務機關能直接取得或交換交易資料時，企業內部資料的一致性與可稽核性就成為最重要的防線。統一的會計科目表、集中化的稅務資料中心，以及採用符合國際標準的資料格式（如 SAF-T、電子發票、API 規範），能避免各國子公司數據分散與格式不符的情況。同時，定期的資料一致性檢查機制有助於確保資料乾淨、完整並可追溯，降低因資料不一致而被納入查核風險的可能性。

2. 啟動稅務流程數位化，並以科技為核心重新定義營運中的稅務管理

建置全球稅務儀表板，使跨國交易、成本分攤、金流與發票資訊即時呈現，是提高風險可視度的第一步。透過電子發票、自動化金流系統與雲端 POS，使稅務資料在來源端即被正確產生並自動化儲存，能大幅降低因人工輸入或重複作業造成的錯誤。此外，導入 AI 進行異常偵測、利潤分配差異分析或關係人交易風險預警，則能提前偵知稅務風險，避免演變為查核或跨國爭議。

3. 稅務治理為企業整體風險治理架構中的一部分

稅務不再是單一部門的責任，而是財務、法務、IT、營運與供應鏈共同參與的跨部門課題。企業需要依交易實質、跨境架構與業務模式進行風險分層管理，並透過內部控制定期比對系統資料與申報文件，確保所有資訊的一致性與可驗證性。

4. 人才培養及提前布局國際規範

因全球稅務環境之變化，未來的稅務人員需具備資料分析、AI 應用與系統整合能力，透過跨部門合作才能有效管理數位化後的風險。高階管理層亦需建立治理機制，統籌稅務數位轉型的策略、資源與節奏，與國際趨勢保持同步，包括各國電子發票、電子申報、全球最低稅負（Pillar 2）、國別報告(CBCR)、自動資訊交換標準(CRS)/加密資產報導框架(CARF)等規定。

結語

在迎向稅務管理 3.0 所帶來的長期效益之前，企業必須先正視數位轉型的衝擊，並採取前瞻性的治理與技術布局，才能真正將風險轉化為競爭優勢。隨著全球稅務機關加速數位化、即時化，跨國企業將面臨更高的資訊透明度與合規要求。稅局透過即時資料、跨系統串接與先進分析工具，得以更精準辨識集團利潤配置是否與功能與風險相符，過往因資訊不對稱而未被發現的差異，未來都可能迅速浮現。

同時，各國正逐步走向更整合、更即時的稅務制度，企業遵循成本勢必上升，並需投入更多資源以滿足不同租稅管轄區的合規要求。跨國企業亦須能更有效率地提供申報及後續查核時資料之一致性，避免因國別申報、交易資料或營運數據不一致，在跨國資訊交換機制下引發額外稅務爭議與風險。

然而，這也是重塑稅務營運韌性的關鍵時刻。唯有在初期即投入必要的資源，重新設計內部流程、強化資料治理並導入稅務科技，跨國企業才能在加速變動的稅務環境中逐步降低遵循成本，同時實現更高的透明度、效率與合規品質，打造面向未來的全球稅務治理能力。



資訊治理是未來移轉訂價之關鍵議題

世界局勢與法令持續變動是近幾年稅務環境唯一的不變，從稅基侵蝕與利潤移轉(BEPS)開始到近期全球最低稅負制(GMT)的推進，加上歐盟與澳洲陸續發布公開國別報告措施，及開曼群島近期更新的國別報告申報系統，皆說明全球稅務申報遵循機制朝向數位化與更透明的方向，可預期未來跨國企業在移轉訂價政策與資訊治理管理的議題上，將無法一成不變或維持舊有制度進行維護，配合著大環境調整將勢在必行，也將增加跨國集團企業高階主管應變管理的能力。

另外，2025上半年爆發之關稅貿易戰，各行各業的營運供應鏈或多或少有遭受到衝擊，交易訂價該如何及時調整與因應，營運據點的搬遷與否都使跨國集團企業相當苦惱，而此關稅貿易戰的經濟衝擊又將延燒多久，皆存在許多的不確定因素，資訊的匯集、校驗至洞察皆對跨國集團的營運與獲利有關鍵性的影響。

展望2026，提醒跨國集團企業於關係企業接移轉訂價應變策略，應留意以下五個重要面向：

一、資訊透明與資訊交換

自歐盟提出的公開國別報告指令開始，即要求大型跨國企業若符合一定的標準須公開揭露稅收相關資訊，包括但不限於跨國企業在每個歐盟成員國和歐盟稅務不合作名單上的國家所繳納的所得稅。持續發展至今日，澳洲亦於2024年底通過公開國別報告新措施，要求在澳洲有重大營運規模的跨國集團須公開特定稅務與其他指定資訊，並按各租稅管轄區分別揭露，以順應全球經濟一體化及稅務透明化趨勢。

另外，開曼群島近期也更新了國別報告申報系統，該申報系統網站同時為共同申報及盡職審查準則(CRS)、美國的外國帳戶稅收遵從法(FATCA)及經濟實質申報之共同平台，並支援跨國企業集團(MNE)進行國別報告註冊與申報。由此可見，資訊透明程度隨著時間推進逐漸擴大，且資訊交換機制在各國立法強力要求下，也陸續建置完成。



周宗慶

稅務部執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



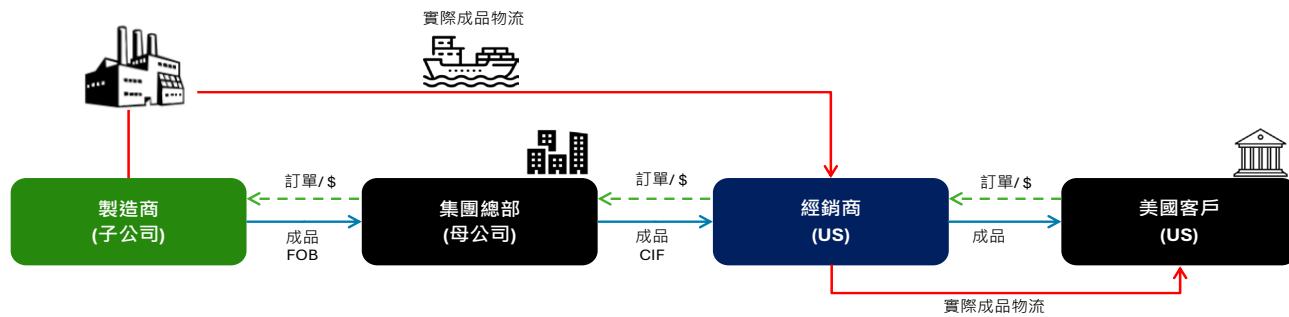
闕月玲

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所



羅仕煒

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所



二、對等關稅下的移轉訂價政策

全球企業持續受到對等關稅、地緣政治衝突及法規遵循等多種因素而處於日益不穩定的商業環境中，已深深影響全球供應鏈和國際貿易，跨國集團企業必須重新思考集團移轉訂價政策之彈性，來減輕影響程度。其中關於對等關稅議題，其最主要的影響在於相關產品成本上升之因應，另從移轉訂價的角度，關於傳統常見的有限責任經銷商或代工職能，有必要進一步評估其所承擔的功能及風險與利潤配置之間的關係。我們可從以下釋例來檢視首次銷售原則(First Sale Rule)之適用關鍵與調整移轉訂價政策之潛在效果。

目前有效因應對等關稅的措施之一是首次銷售原則，該原則主要的目的是要降低計算相關關稅之價格基礎，以有效掌握產品成本與售價。上圖是台商最常見的對美交易模式，即母公司與海外製造子公司皆位於美國境外，透過美國關係企業經銷商銷售貨品予境內客戶。在此模式下，適用該原則有三個條件必須要滿足，即：交易必須是真實、貨品銷售以美國為目的地與需符合常規交易原則。根據我們實務的觀察，要滿足上述三個條件並不難，惟跨國企業在申請過程中常因為被要求提供完整的交易文件並證明每一段的交易價格，不論是關係人或非關係人交易，若交易其中一方不願意提供或揭露不完整，將可能無法適用此原則。因此，資訊透明度與資訊治理係建立首次銷售原則的關鍵因素之一。

其次，若已經符合相關條件並可提供完整且正確的資訊時，集團移轉訂價政策的重新安排將可以進一步將集團之稅務風險與利潤達到新平衡。同上圖，

假設上述產品線，其供應鏈整段利潤率約為10%，而製造商已取得應有的利潤下，若該產品受到對等關稅的影響而加徵10%之關稅，而全部關稅不論由經銷商或母公司承擔，從集團稅後淨利的角度都不是最佳解；反之，透過兩方合理的功能與風險調整，按各自的貢獻程度承擔部分的關稅，除了稅務風險可有效管理，另外從集團稅後淨利的角度更可達到優化的情況。請詳下表彙整說明：

分析面向		經銷商 全部承擔	母公司 全部承擔	各自承擔 部分
稅務風險	經銷商 母公司	高 低	低 高	可管理 可管理
集團稅後淨利		低	中	高

三、移轉訂價可比性分析新思維

跨國集團企業在面對近幾年層出不窮的國際事件，例如疫情、中美貿易、戰爭與關稅爭議，包括但不限於因需求減少、無法取得或供應產品和服務以及非經常性營運成本而蒙受損失。從移轉訂價分析的角度，常規交易原則下如何搜尋到合適的可比較公司與採用可靠的可比數據就是重大關鍵議題。經濟環境發生前所未有的變化時，甚至目前最新的議題ESG，未來面對移轉訂價基準分析時，針對可比性分析有以下三個面向可以進一步思考。

1. 額外財務資料分析輔助

由於重大事件的變化，是無法事先預期，故當受控交易出現重大影響時，適度量化其效果是有必要的，例如評估受控交易中，增加之成本或減少的銷售額的原因和證據，並透過功能、資產和風險狀況檢視其交易中的定位與選擇的

利潤率指標是否合適。另外，針對過去已選擇的可比較公司，亦需檢視在處於上述類似的情境下，是否有公開且合理的外部財務資訊可供調整，以增加基準分析之攸關性與合理性。

2. 虧損可比較公司與同期資料的適用性

一般而言，在進行移轉訂價可比性分析時會排除採用虧損公司，然而在特殊的情況下，適度放寬條件應有討論空間，如整體或特定產業皆處於虧損狀態時，為了搜尋「可比較」公司而納入虧損公司尚不失為合理作法之一。除此之外，同期資料的採用與分析亦可以搭配使用，建構更為貼近企業實際營運狀況的可比性分析。

3. ESG對財報及評價之影響

隨著IFRS S1(永續相關財務資訊揭露)與S2(氣候相關揭露)永續揭露準則與CSRD歐盟企業永續揭露指令的發布，要求企業揭露可能影響現金流、資金成本與資金取得的永續風險與機會。由此可知，ESG不單單僅是非財務的資訊，也會影響企業財務報表、資金成本與市場價值，其將反映於財報與評價報告中，而移轉訂價勢必會受到相應的影響。

以綠能或碳權為例，相關營運將可能產生供應鏈重組，而集團移轉訂價政策將相應制定與調整，需注意的是資訊的透明度亦是ESG(特別是公司治理和稅務責任)的重要一環。可以預見未來在進行移轉訂價可比性分析時，除了資料庫之建立外，得思考採納其可能的影響，將對於可比較公司的選擇與差異調整具有指導性的依據。

四、預先訂價協議(Advance Pricing Agreement, APA)的運用

APA具有稅收確定性的最大優勢，隨著全球經濟環境之不可分割性，跨國集團企業在全球價值鏈佈局中，正面臨著重整海外生產基地或供應鏈之重組，加上國際稅務遵循的觀念不斷被強化，各國稅務機關致力於提升稅務資訊透明以確保租稅稅收，另在經濟環境對企業較不利時，可能稅務爭端發生機率高，或稅務機關查核頻繁或積極查核，跨國集團企業可以更積極思考申請單邊或多邊APA之適用，以在一定程度內控管稅務風險。

然而，APA的申請本身便需要滿足特定的門檻，加上稅務機關的審核單位對於關係企業交易內容、申請文據、財務數據等資料的要求更為細緻與透明。因此，除了申請時機的選擇外，跨國集團企業在申請及未來適用時需要確保所提交之資料之完整性、正確性及可靠性。此外，若遭遇跨國間的稅務爭議時，亦可以運用相互協議程序(Mutual Agreement Procedure ; MAP)，更需要顧及相關年度資料之分析與保存，才能有效避免雙重課稅情事發生。

五、建置與強化資料治理架構

在全球經濟充滿不確定性的環境中，跨國企業需要能快速且精準掌握資訊並制定策略。稅務管理的科技化得以快速掌控集團稅務變動及偵測可能的風險點，於資料治理方法論中提出三步驟流程，將可協助集團企業能將原本零散、品質不一的財務與營運資料，轉化為可追溯、可驗證，並支援稅務與管理決策的高品質資訊。三步驟流程如下：

1. 第一步：匯集與整併，建立資料一致性

在「匯集」與「整併」階段，企業需定義來自



ERP、成本系統、銷售平台等不同來源的資料抽取方式與欄位標準，並同步規劃重新擷取機制與狀態追蹤，確保移轉訂價策略所需的交易與成本資訊完整取得。

2. 第二步：校驗與診斷，確保政策落實

接著進入「校驗」與「診斷」階段，將業務與稅務政策具體化為檢核規則，系統會在跨區域、跨平台、跨期間的彙總資料上自動執行檢核，並標記異常或偏離政策的交易。

綜上所述，跨國集團企業在整體環境不確定、供應鏈調整、稅務透明度增加與國際稅務遵循的複雜要求，除了移轉訂價優化策略外，需要更積極將內部及外部的資訊治理做好，建議運用以資料治理平台的架構，用以協助管理階層能宏觀利用同一組資料，同時進行營運檢討與策略模擬，實現稅務遵循與經營管理的雙贏，全面提升集團控制力與決策信心，以從容應對及管理集團的稅務風險與挑戰。



3. 第三步：洞察與決策，從法遵到前瞻

在「洞察」層面，資料治理平台能視覺化呈現各事業體、產品類別與地區的利潤分布、調整幅度與預警指標，讓管理階層能從同一套已校驗過的資料出發，同時檢視稅務風險與經營績效。

上述架構不僅滿足移轉訂價法令遵循的需求，更能提供即時、精準的管理儀表板，並支援各種假設情境模擬。該平台不再只是稅務遵循作業，而是嵌入企業整體資料治理藍圖與績效管理決策的重要工具。以某跨國製造業為例，過去其移轉訂價主要依賴年度Excel試算，由各地財務團隊手動回報毛利率與調整金額，常出現版本不一致與資料缺漏。導入平台方案後，企業建立標準化資料模型，將銷售與成本資料由各地ERP每日批次匯入集中平台，再由系統自動依政策計算目標毛利與調整金額，並提供例外清單與風險儀表板。財務及稅務團隊將以審閱異常與分析趨勢為主，大幅減少手工整理時間與資料往來溝通，讓集團能更彈性快速因應各種突發狀況。

結語

全球經濟的多變增加了跨國集團企業的經營困難度，不論是遇到經濟蕭條下各國深受稅收不足的壓力時，紛紛祭出多種稅務查核模式及不可預測之政策規定，跨國集團企業若依舊採取維持低度稅務遵循來監控跨國交易之稅務風險，可預見將疲於奔命處理各地區之稅務爭端，甚至導致出現重複課稅的困境。

中國大陸稅制新局與台商傳承布局：從逆全球化到內循環



徐曉婷

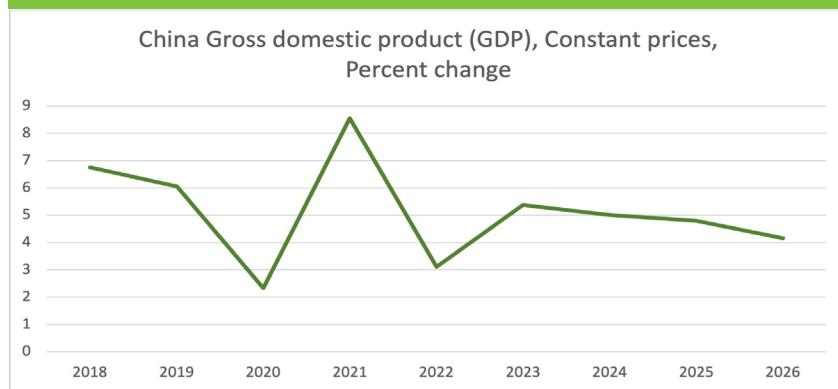
稅務部跨境台商服務組資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

全球化退潮與中國大陸經濟「新常態」的轉折點

過工廠的趨勢而行，中國大陸憑藉著龐大勞動力、便宜土地與完整供應鏈，搭配加入 WTO 後的貿易優勢，成為全球製造與出口樞紐。然而，近年情勢急遽變化，從中美貿易摩擦升級，到關稅戰、晶片管制等，使逆全球化、區域化與在地化成為企業不得不面對的新現實。

從國際機構IMF的宏觀數據觀察，2019 年中國大陸實質 GDP 成長率仍有約 6%，但 2020 年在疫情與外部不確定性衝擊下，成長率驟降至 2.3%，2021 年在防疫與刺激政策帶動下強勁反彈至 8.4%，但 2022 年受房地產調整與外需轉弱影響，又回落至 3.1%，2023 年及2024 年則在出口與政策刺激支撐下約達 5% 左右成長，為疫情後持續修復的一環。2025 年實質 GDP 則預測成長率約為 4.8%，反映出在全球經濟碎片化與內部結構調整下，中國大陸成長已進入「中速、但仍具規模」的新常態。

表一：中國大陸實質 GDP 成長率——從高成長走向「新常態」



從表一可以看出，中國大陸經濟已從「高成長」轉向「約 5% 左右中速成長」，同時IMF 在最新《世界經濟展望》中指出，2025 年全球成長預期約落在 3.2% 且有風險傾向下行，其中包含中國大陸房地產調整、貿易保護主義與地緣衝突等因素。在這樣的背景



顏子軒

稅務部跨境台商服務組資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

下，北京當局不再單純依賴出口與外國直接投資拉動，而是提出「以國內大循環為主體、國內國際雙循環相互促進」的政策定位，試圖透過內需擴張、產業升級與科技自立降低對外部市場的依賴，而稅制改革正是推動這一政策的核心工具之一。

內循環政策與稅制改革之結構轉變

為應對經濟放緩與逆全球化壓力，中國大陸近年在稅制改革上推動轉變產業結構的政策，包括：明確將內需與高附加值產業作為政策重心、透過稅收鼓勵企業留資中國大陸，及加速稅收法制化與徵管數位化。

一、從「普遍減稅」到「結構性減稅」 - 內需與高附加值產業成為焦點

中國大陸企業所得稅名義稅率為 25%，符合條件的高新企業與技術先進服務企業得適用 15% 優惠稅率，對高新技術、先進製造業、新能源車等產業給予稅收減免與加速折舊等支持，2024 年上述稅收優惠規模合計超過數千億元人民幣。另外，在研發支出方面，從 2023 年起將所有符合條件產業的加計扣除比例一律提高至 100%，也就是企業投入 100 元符合規定的研發支出，可在稅前扣除 200 元，這使得大量投入研發企業的有效稅率，相較傳統製造或貿易企業具有顯著優勢。此外，對於集成電路與軟體企業等關鍵行業，國家發改委及相關部門每年發布稅收優惠的企業或專案名單，係以清單方式管理，這意味著稅收優惠不再普遍撒網，而是高度集中於政策所希望扶持的重點或高附加值產業。

二、利潤再投資與名單管理 - 鼓勵外資繼續留資中國大陸

在留資政策上，中國大陸擴大對外商投資企業股息再投資的稅務優惠政策，外資只要將自中國大陸企業分得的利潤用於境內符合條件的再投資，不僅能緩課分配股息的預提所得稅，還能按再投資金額的 10% 抵減未來取得的股息、利息或特許權使用費等的預提所得稅，未抵減額度亦可結轉使用，其目的顯而易見係於鼓勵外資「利潤繼續投資中國大陸」。

三、增值稅法與金稅四期上路 - 稅制法制化與徵管數位化

在間接稅方面，中國大陸於 2024 年底通過《中華人民共和國增值稅法》，自 2026 年 1 月 1 日起正式施行，將現行增值稅暫行條例與相關規章上升為法律階位，新法對農產品、科研設備等部分項目提供免稅或優惠安排，並賦予國務院在特定情況下調整可抵扣範圍的授權，形成兼具「穩定性」與「彈性」的制度設計。在徵管面，則進入以「金稅四期」為標誌的數位化監管新階段，相較於過去以發票為核心的金稅三期，金稅四期透過與工商、海關、金融、社保與電子發票（e-發票）等多方系統連結，形成全方面的數據監管，並廣泛運用大數據風險模型進行風險評估與稽核選案，基本上可以說中國大陸稅務管理已進入「大數據徵管時代」。數位化徵管的推進，使得企業的特殊安排交易更容易被識別，同時也提高了跨境股權架構與關聯交易的透明度，這對於以多層控股、境外平台為常態的台商而言，是一項不容忽視的新變數。

新法對台商跨境架構的影響及挑戰

上述政策與稅制調整，對於在中國大陸深耕多年的台商而言，是實質牽動有效稅率及利潤再投資決策、股權安排，及跨境傳承規畫的關鍵因素。

一、利潤再投資抵免稅：留資中國大陸 vs. 全球分散配置

在當前政策組合下，若企業符合高新技術企業認定、充分享受研發加計扣除，以及再投資底免稅，實際企業有效稅率可能低於名義 25%。對不少製造業台商而言，將利潤留在中國大陸擴產、智慧化升級或切入新能源車、半導體設備等鏈條，從稅後報酬角度確實具有吸引力。

然而，若站在家族資產配置與跨境風險分散的角度，留資中國大陸也意味著下列市場風險，因此在評估時應以綜合考量不同情境下，留資中國大陸或配置再衡量之優勢與劣勢，評估對整體家族資產淨值、風險暴露與現金流穩定性的差異。

- a. 資金暴露於人民幣匯率與中國大陸本地金融市場風險；
- b. 將來透過股利分配、股權轉讓、減資等方式向境外或台灣股東回流時，相關稅負影響與外匯管制程序風險；
- c. 若未來地緣政治或關稅環境再度惡化，資產調整與撤出之不確定成本。

二、主動揭露受益所有人與稅收徵管數位化：多層投資架構透明度大幅提升

在實務上，台商家族企業的中國大陸營運主體上常存在多家境外公司，金稅四期與受益所有人新法的實施，使得過去常見的「多層境外控股 + 名義股東」架構風險顯著提高。

- a. **受益所有人認定及揭露**：受益所有人新法要求企業備案股權結構「層層穿透，直到自然人」，由於相關資訊有機會與其他國家機關共享，對於未來間接股權轉讓、未申報37號文的陸籍持股或股權代持情況，產生稅務風險。
- b. **反避稅趨勢與資訊透明**：隨著 CRS、BEPS 行動計畫與跨國資訊交換的推進，資訊透明化亦提高稅務機關對於缺乏合理商業目的、以稅務規避為目的的移轉訂價安排之風險。

對台商而言，這意味著「看不見的風險負債」正在累積，一旦未來發生股權轉讓、架構重組或遭遇稅務移轉訂價稽查，過去數年的安排可能被一次性攤開檢視。

結論：台商傳承布局的三個步驟

台商家族企業在傳承與長期資產配置上，除了面臨上述中國大陸政策與稅制調整外，尚有台灣 CFC 規範、美國或其他地區稅務居民全球課稅議題，加上全球反避稅趨勢，將家族稅務推向多國稅務綜合議題。面對前述環境及政策的變化，台商家族企業需要將視角聚焦在「跨境、跨世代、跨資產的整體配置」的層次，建議執行下列三個步驟，作為傳承的起始點。

步驟一、檢視家族企業實質功能，重整股權架構

可先以圖示梳理整個家族集團企業，再依投資架構功能分為三層「實質營運地－境外控股－台灣股東」，進而檢視營運上之實質功能：

- a. **中國大陸或其他之營運層**：檢視目前各營運企業狀況，是否申請當地稅賦優惠？是否需要整併？擴張？或清算？
- b. **境外控股層**：原來用以承接境外投資人或作為資本市場退出載具，如BVI／開曼／香港／新加坡等平台，重新檢視是否需要簡化？或調整功能？須同時考慮在台灣CFC 規範下，境外控股層對台灣稅務居民股東的所得稅影響。
- c. **家族控股層**：檢視目前家族成員控股架構是否為實質股東？稅負最適化？

步驟二、檢視傳承工具，遺囑、信託、家族控股公司設計

延續前項分層評估之家族控股層，除考量稅務議題外，亦應同時處理傳承議題，首先要釐清代際間的稅務居民身分，再來檢視家族傳承可使用的傳承工具，例如：遺囑、家族控股公司、閉鎖型章程、基金會、信託、家族憲章及家族辦公室等，避免未來因傳承模式不清引發家族爭議。

步驟三、將傳承視為持續性「動態調整」，而非一次性決定

最後，從 IMF 對全球與中國大陸中期成長預測來看，未來十年將是「中速成長 + 高不確定性」的常態，面對逆全球化與內循環兩大時代浪潮的交會，台商決策者不能再停留於被動應對政策與稅制，應主動持續性評估資金的流向、稅負的歸屬、乃至於股權的傳承，每一個節點都必須在同一幅跨境藍圖上進行規劃，唯有具備「內外整合」思維，方能從容應對未來不確定環境下的各式挑戰。





洪于婷

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



盧國正

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

關稅、CBAM與電子發票：2026企業面臨的三大挑戰

展望2026年，稅務資訊揭露要求已不再限縮於企業財務報表，而是延伸至商品或服務之交易內容，間接稅(如：關稅及營業稅)本質上以交易為基礎課稅，影響尤為顯著。隨著數位經濟及減碳潮流興起，商業發票之開立及接收也逐步電子化，稅務機關對納稅義務人之稅務資訊愈加要求即時且精準。台灣已實施電子發票多年，並要求賣方須於法定期限內，將發票交易資訊以電子方式傳輸至政府平台。其他各國則陸續公布實施電子發票時程。另一方面，歐盟碳邊境調整機制（CBAM）過渡期於2025年結束，2026年正式實施，屆時符合條件的進口商須申報CBAM範圍內之產品數量、直接與間接碳排放量，以及生產國是否已繳納碳稅等資訊，購買CBAM 憑證。同時，2025年美國關稅變革及AI加速發展，也將使供應鏈一方面持續轉型提升交易及生產效率，另一方面布局新產品及新市場，以因應高度不確定之商業環境。本文將從以下幾個面向說明2026年間接稅之發展及重點議題，以協助企業提前了解並因應相關的變革和挑戰。

一、國際間接稅稅務改革趨勢

儘管美國已退出《巴黎協定》，且美國總統川普曾公開否認氣候變遷，市場一度預期全球減碳行動將趨緩。然而CBAM將如期於2026年上路，成為綠色減碳與關稅政策交織的重要推手。綠色減碳政策與美國關稅措施，仍為2026年間接稅改革的雙重觀察焦點。美國對等關稅雖然目前最高法院尚未做出判決，是否得以繼續執行尚有變數，惟美國仍可以依據其他如232條款關稅等高關稅政策，對美國進口人徵收關稅，而轉嫁予外國生產商，因此，企業仍需密切觀察美國關稅政策，並評估對自身供應鏈之影響。相對於美國關稅之高度不確定性，歐盟市場逐漸成為企業分散市場之選擇，歐盟主導的綠色減碳政策除由CBAM扮演重要的推手外，Pepol (Pan-European Public Procurement Online) 則是歐盟推動的電子採購與電子發票交換標準。於歐盟投資或將歐盟作為主要銷售市場之企業需關注CBAM與電子發票數位化相關措施之實

施時程，調整系統以因應新增之申報內容、資訊提供、及對現金流之影響。

二、台灣持續推動數位稅務與綠色轉型

2025年9月，台灣數位發展部正式成為OpenPeppol Authority，加入國際電子發票資料交換標準體系。預期未來實施後與歐盟、新加坡、日本等已經採用Peppol傳輸標準國家之跨境交易成本可大幅降低，並顯著提升資料交換的效率與準確度，進一步加強彼此貿易合作關係。

此外，因應《氣候變遷因應法》相關子法規的規定，台灣將於2026年5月正式徵收碳費，每年碳排超過2.5萬噸CO₂e者適用。符合自主減碳計畫者可享優惠費率。該政策旨在透過市場機制與經濟誘因（如自主減量優惠）推動減碳，同時環境部正研議導入更成熟的總量管制與排放交易（Cap and Trade），邁向2050淨零目標。

三、AI浪潮下跨境合規與新興支付之挑戰

AI浪潮帶來稅務資訊及合規要求的新挑戰，特別是在跨境電子勞務領域，境外電商銷售電子勞務予境內自然人符合稅法規定年銷售額門檻者，須於台灣設籍課稅，已在台灣設籍登記之境外電商必須開立雲端發票給境內自然人買方，繳納營業稅及所得稅，AI浪潮也造就自然人下載及訂購更多跨境電子勞務，AI相關新型態境外電商也應運而生。

同時，穩定幣（Stablecoin）與其他數位支付工具在數位交易逐漸普及，但稅法相關規定尚未明確，可能影響日後稅務申報與金流監管。各國稅務機關正研究如何課稅，確保稅務合規與防制洗錢，故企業須評估跨境數位勞務是否觸發間接稅義務、是否可追蹤支付交易，並強化交易驗證與即時報告能力，避免因資訊不透明而產生稅務風險。

四、建立數位思維

全球政經環境的變化加上稅務資訊和綠色轉型之驅動，培養數位思維已是企業必修功課。稅務交易資料應從交易流程的起始階段即納入建立，並透過ERP系統整合至財務功能，涵蓋稅務行政、即時報

告及資訊透明等領域。企業在稅務資料管理上，需在稅務機關查核前達成預防性、前瞻性及自動化的目標。未來當稅務機關具備存取企業ERP系統或資料庫的權限時，企業應可在稅務機關查核前，由內部IT與財務部門進行全面檢核，並採用客製化資料分析工具及自動化自我檢測機制，以確保資料正確與合規。

此外，目前Peppol雖僅限於已實施Peppol傳輸標準之境內銷售貨物或勞務發票資料傳輸，但因為歐盟成員國間及歐盟與亞洲各國間跨境貨物及勞務交易頻繁，Peppol本身已建構跨境資料傳輸之互通性及未來可能會擴充應用範疇，有機會進一步涵蓋與碳盤查、產品型錄、供應鏈碳排數據交換相關的資訊。若可實現，將可提升碳排透明度與跨境資料互通性，並強化合規性與互認機制。Peppol未來不僅是稅務或商業發票傳輸標準，亦有可能成為「供應鏈碳數據交換」的潛在基礎設施。企業應評估並視需求導入Peppol電子發票傳輸標準，將有助於交易資料自動化整合與預留未來跨境交易發票合規要求同時可藉由資訊傳輸的透明化打擊更多非法行為，保障合規廠商的公平經營環境。

再者，隨著稅務機關擴大監管並強化跨境合作，跨境稅務數據查核將愈加頻繁，電子發票與電子申報的合規工作不應僅由本地財務與稅務團隊負責，企業集中化稅務管理的趨勢將更為明顯。為提升效率、降低成本並強化集中管理，企業需採取全球化思維，建立一致性的系統架構，以實現稅務資訊標準化與自動化，並輔以AI之協助創造更大效益。最終目標為集中管理、多國合規。同時為因應新興支付與跨境電子勞務，企業應確保交易軌跡。除可強化稅務合規的能力外，亦可防制洗錢，避免虛假交易。

最後，企業的減碳能力已成為競爭力的重要指標。隨著各國陸續推動碳交易市場，碳排放成本不斷上升，除了持續提升產品品質，買方與消費者也將減碳表現視為購買決策的關鍵因素。強化減碳技術不僅能降低營運成本，還能獲得市場認可，提升永續

競爭力。因此，將碳排放數據與 ESG 報告整合至稅務流程，不僅可提前因應碳費與 CBAM 要求，更能進一步強化企業的整體競爭優勢。

結語

稅務資訊不對稱的時代已逐漸成為歷史、電子發票標準化以及綠色轉型加速的背景下，稅務機關對稅務資訊透明度之要求與日俱增，企業正面臨數位化帶來的重大挑戰與新興機遇。間接稅由於其以交易為基礎課稅的特性，過去間接稅因為多依賴紙本發票或人工申報，資訊流通慢且容易有漏洞，確實難以做到每筆交易即時追蹤。現在因為電子發票或發票電子化，交易資料可以在發生時，即刻傳送到系統。每筆交易都有唯一的電子憑證，減少漏報或偽造。而企業及稅務機關皆可用大數據與 AI 進行風險控管與稽核，企業應更積極導入數位工具作為營運與稅務管理的核心工具，並建立完善的治理架構，以有效應對數位化浪潮所引發的合規與監管風險。此外，CBAM與Peppol的並肩推進，象徵歐盟在「碳定價」與「數位治理」上的雙軌創新。對台灣企業而言，這不僅是合規壓力，更是推動數位化、低碳化轉型的重要契機。透過建立完整碳盤查、銜接國際電子發票標準、提升減碳技術，台灣企業可增加歐盟市場競爭力，分散美國市場因關稅帶來之不確定性，從而在全球綠色供應鏈中扮演積極角色，並強化永續競爭力。 

後勤管理新思維，委外服務如何幫助企業突破人力瓶頸開創新局

在企業經營的過程中，隨著組織規模擴大、業務線多元化，後勤管理的挑戰也隨之增加。尤其在大缺工的環境下，財務、會計、稅務、人事、薪酬等專業人才難尋，即便已提升待遇也不見得覓得合適人選，而且培訓人才需時甚久，好不容易上手後又要擔心人員跳槽異動的可能。團隊一旦出現異動，任務交接風險與工作品質浮動便隨之而來。因此，企業要維持後勤部門的穩定運作，難度愈來愈高，帶來管理上的壓力與挑戰。事實上，自己養人的成本不只是薪資，還包括退休金、雇主責任、培訓、管理、流動率等各項的隱性成本，總體負擔其實非常高。面對這樣的現實，企業在後勤的布局上，或許可重新思考：一定要自己養人嗎？

後勤管理的現實挑戰

企業與跨國集團在營運過程中，會面臨以下幾項挑戰：

1. 專業人才招募與留任困難

在台灣人力短缺已然成為新常態的狀況下，財務、會計、稅務、人事、薪資等領域可以預期將會面臨長期人才短缺的窘境。即使投入大量資源招募與培訓及留才，團隊穩定性仍難以確保。一旦關鍵人員異動，交接風險、作業品質波動、專案進度延誤等問題隨之而來。

2. 固定成本壓力與資源調度彈性不足

傳統後勤團隊維運，由企業自己用人養人，需承擔高額固定人事成本，資源調度上相較缺乏彈性，財務安排難以最佳化。招募、訓練、交接等隱性成本長期累積，成為營運與管理上的負擔。

3. 法規變動頻繁與合規壓力

國內外法規不斷更新，企業需確保員工即時了解最新法規，並妥適因應，亦即須將其反映於整體後勤職能之運作上，持續調整內部制度與資訊系統，以確保合規。此過程不僅耗時費力，



李惠先

企業商務運營服務資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



胡雅如

企業商務運營服務會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



穆誠龍

企業商務運營服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所



李寶鳳

企業商務運營服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所

亦存在諸多風險。跨國企業更需同時面對多國法規、稅制、語言與文化差異，合規壓力與風險控管難度大幅提升。

4. 例行作業瑣碎且高風險

每逢月底、季底、年底，對帳、算薪、稅表申報、付款排程等例行作業，雖屬日常，卻極易因人為疏忽、不諳法規或流程不順而產生錯誤，進而引發財務損失、勞資糾紛或主管機關裁罰。

企業商務運營服務：企業後勤的專業夥伴

面對這些挑戰，越來越多企業選擇委外服務，將繁瑣但關鍵的營運事務交由專業團隊處理。勤業眾信的企業商務運營 (Business Process Solution，以下簡稱BPS服務)之專業服務，能夠涵蓋財務會計稅務薪資各種工作流程之全方位支援能力、品質與風險管理、機敏資料處理等各環節。專業服務團隊搭配安全的資訊交換與管理平台，可落實權限矩陣、保留稽核軌跡、並以可視性之儀表板協助追蹤管理後勤職能的各項任務工作，確保各項作業能於法定期限前順利完成，相關溝通往來均留存可追蹤的證據軌跡，不僅讓企業能安心將關鍵後勤流程委外，更可增進後勤管理之有效性及效率性。

BPS服務內容簡介

勤業眾信BPS服務內容大致可區分為財務會計運營服務(Finance Operate)、稅務遵循運營服務(Tax Compliance)、薪資運營服務(Payroll Operate)，以及契約人力委外四大區塊。四大區塊中包含各種不同的服務項目與彈性支援方案，企業可以視自身需求選擇需要委外或支援的作業項目，可以單項作業委外，亦可多項或大規模的委外，甚至全方位一站式的解決方案，都可以靈活的設計安排。

一、財務會計運營服務

價值鏈面向	項目
採購到付款 (Procure to Pay; P2P)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 供應商建檔與維護 ■ 供應商請款審核 ■ 應付帳款處理 ■ 協助安排與執行付款 ■ 銀行介接與對帳 ■ 自供應商取得合規憑證 ■ 電子憑證與發票配對 ■ 供應商相關稅處理(例如扣繳)及申報
訂單到收款 (Order to Cash; O2C)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 客戶資料建檔與維護 ■ 應收帳款收款對帳、沖轉及明細製作 ■ 開立紙本發票並寄送 ■ 開立電子統一發票並上傳 ■ 折讓或退回之處理
記錄到報表 (Record to Report; R2R)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 總帳與分類帳紀錄與維護 ■ 月度/季度/年度結帳 ■ 協助整理傳票及憑證 ■ 固定資產明細及變動表暨折舊計算 ■ 費用攤銷 ■ 各種帳務調節 ■ 備抵提列及迴轉 ■ 管理報表 ■ 與國外母公司/總公司間不同會計準則間的調整 ■ 本地法定財務報表之編制

由該表可知，勤業眾信可以協助企業完整財務會計價值鏈的各項工作。

二、稅務遵循運營服務

服務面向	項目
稅務遵循運營服務	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輔導開立電子發票 ■ 協助開立紙本發票 ■ 營業稅申報及繳納 ■ 對居住者及非居住者執行扣繳、申報及繳納稅款 ■ 營利事業所得稅暫繳暨結算/決算/清算申報 ■ 自供應商取得合規憑證 ■ 財/社團法人所得稅申報 ■ 各式稅務調節表編制

外包稅務遵循工作予勤業眾信之最大益處之一，在於能獲取最新的稅務科技技術，除可以享受勤業眾信的平台管理工具，確保各項稅務申報之即時合規

與正確，更有機會結合其他稅務專業領域的團隊，獲得如移轉計價、稅務暨法律諮詢、稅務健檢、跨國員工稅務與薪資扣繳、稅務流程設計等服務，協助客戶解決複雜議題，掌握稅務機會並降低稅務風險。

三、薪資運營服務

服務面向	項目
薪資運營服務	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 薪資資料建置與異動維護 ▪ 勞健保及退休金加退保暨投保級距調整 ▪ 銀行發薪與薪資單提供 ▪ 年度扣繳與非居住者中途扣繳申報等 ▪ 定期提供法令更新與內訓 ▪ 加班與獎金計算 ▪ 請假扣款計算 ▪ 舊制退休金與資遣費 ▪ 代扣薪資所得稅 ▪ 協助企業因應主管機關之勞動檢查 ▪ 薪資(法令及稅務遵循)健檢服務

其中有關協助企業因應主管機關之勞動檢查，在現今企業被勞動主管機關要求執行勞動檢查機率日益增加之際、或者遭勞工檢舉或要求第三方調解的情況下，若能有完整的薪資計算基礎與記錄，以及適當的解釋說明，將是讓企業得以在該情境下中全身而退的重要關鍵。勤業眾信本著相關從業人員自身的專業能力及經驗，加上完整的薪資計算相關基礎資料與記錄，必要時亦可以整合內部其他資源(例如稅務及法律專業團隊)，提供客戶完善的支援，以協助應對主管機關日益嚴格的要求及檢查。

此外，不論企業之員工薪資處理係由內部自行處理或是外包予專業服務提供者，為了確保企業處理員工薪資在勞工法規、稅務、勞健保等各面向上之合規性，並掌握潛在的風險、機會及可進一步優化及改善之處，建議企業可考慮定期規劃執行薪資法令及稅務遵循健檢服務，並將其納入管理控制框架之一環。我們可依據企業之需求，如預算、資源、時程、在意的範圍及優先順序等，與其討論並量身訂作薪資法令及稅務遵循健檢方案，包含檢查的範圍、項目、執行之程序、抽樣的標的、數量及方法等，並於執行各項健檢程序後，針對執行結果提出

報告，將所發現之議題，依據風險程度劃分，說明其可能曝險情形及後果、以及本事務所針對各議題之改善建議，以利客戶進一步擬定改善行動方案並予追蹤。透過定期執行薪資法令及稅務遵循健檢服務，可在被稅務機關或勞動主管機關稽查或發現相關議題之前，自行發現問題並即時改善，可收預防勝於治療之效，避免不合規遭受調整、裁罰及聲譽受損之風險；透過勤業眾信BPS團隊與稅務團隊之合作，設計並執行該等健檢服務，更可協助企業辨認是否有可進一步把握之稅務機會及規劃調整空間。

四、契約人力委外服務

台灣因應高齡化、少子化及低薪等挑戰，已進入一個大規模缺工的時代。在此背景下，勤業眾信企業商務運營服務近幾年來，因應各產業之財會、稅務或人資人員離職或請長假等情況，接獲了許多企業關於人力支援委外服務的詢問與需求，期望能在短期內填補職缺，解決人力不足、甚至因故無法開缺增加聘用正職人力的困境。因此我們多年前即開始提供契約人力委外服務 (Contracted Personnel Service或稱loan staff)，為企業提供短期、中期及長期的人力支援，幫助客戶因應人力不足之情況，及時完成日常作業或特殊專案，並可為客戶在尋找適任繼任人員的過程中提供緩衝，甚至有企業以契約人力委外服務，替代企業自身人力，解除企業自己找人養人的成本、壓力與痛點。

勤業重心契約人力委外服務看似與一般人力派遣相似，然而在本質上卻有重大差異。首先，我們在契約人力委外服務中所提供之人才，係事務所本身在職之員工，並經過相關專業訓練，與一般派遣人員需由用人企業自行培訓不同。在該等人員在正式外派支援客戶前，已在事務所實務案件中累積了相關的專業知識與經驗，因此，當客戶同意接受該人選做為企業人力委外服務之外派支援後，該等人員通常能在較短時間內熟悉工作內容，減少客戶在專業知識技能上的培訓成本，並高效協助客戶完成日常業務，解決人力短缺或因繼任人員於培訓期不熟悉而導致的工作低效問題。此外，契約人力委外服務

可依服務需求方之實際需支援工作及情境，雙方共同討論並合議訂定外派人員人選應具備的資格條件與經驗、服務之期間與時段(未必一定是周一到周五每天八小時全時段)，至於工作方式係採取現場實地、或者遠端工作、或是混合型態，亦可配合客戶需求商定，深具彈性。此外，雖然本所的契約人力外派至客戶企業，但他們仍為本事務所之員工，並可運用其所屬團隊及事務所資源，結合勤業眾信各種專業服務，這也與一般派遣公司提供的人力資源大相徑庭。

勤業眾信的 BPS 服務，提供的不只是外包及人力支援，而是專業、合規、並具彈性的解決方案。企業可依實際需求選擇需要支援的項目，作業流程並可順應各種企業的要求及系統使用進行調整，針對每個客戶在不同的發展階段，提供量身訂做的解決方案。我們具備與不同部門單位及利害關係人溝通之能力，搭配最新科技平台管理工具，確保每個任務皆有進度追蹤、資料交換安全、交付品質可視。流程透明、資訊即時，有效協助企業降低溝通成本，提升管理效率。這種高度客製化與整合能力，讓企業在面對市場變化與成長挑戰時，能獲得更全面、更具前瞻性的專業支援，體現「物有所值」的服務價值。

後勤管理新策略 讓企業更具競爭優勢

在競爭激烈的市場環境下，後勤布局，是企業策略的一環。正視缺人將是台灣未來的新常態，跳脫後勤職能必須由企業自己找人養人的傳統思維，善用BPS外包服務及契約人力委外，省卻諸多管理心力、成本及痛點，維持高品質、高效率、不中斷的後勤運作，更能將資源心力集中於策略與成長重點。簡言之，委外服務是現代企業後勤資源配置的最佳利器。

選擇勤業眾信 BPS，不只是解決缺工問題，更是讓企業擁有彈性、效率與專業的後勤職能的最佳途徑。現在，是時候重新定義後勤，讓它成為企業成長的助力。

我們致力於成為企業最值得信賴的後勤夥伴，期待以專業、創新與責任，與企業攜手共創卓越的營運新局。

資產傳承新時代來臨： 掌握民生減稅趨勢與家 族傳承新思維



王瑞鴻

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

隨著消費者物價指數上漲，稅制改革也步入新時代，政府積極推動多項民生減稅措施，針對免稅額、基本生活費、各項扣除額、課稅級距、退職所得等多項皆有調整，實質減輕民眾日常生活負擔。同時，遺產稅制度也有新的變化，被繼承人死亡前二年內贈與配偶之財產，憲法法庭於民國（以下同）113年10月28日第11號判決認定遺產及贈與稅法第15條第1項及第17條之1部分條文違憲，主管機關須於判決公告之日起2年內完成修法，此項判決將對於日後遺產稅課徵帶來重大影響；目前財政部已於114年7月28日發布過渡性作業處理原則，針對高資產族群與家族企業，這項稅制的變動也帶來更多家族傳承與資產規劃的思維與空間。本文將針對115年個人綜合所得稅報稅及高資產族群之傳承議題，彙整相關的稅務政策及其重要變革說明。

一、減稅大確幸－免稅額、基本生活費及各項扣除額提升享免稅福利

隨著物價與生活開銷上升，民眾生活成本不斷攀高，財政部公告115年綜合所得稅及所得基本稅額相關免稅額、基本生活費、扣除額、課稅級距及計算退職所得定額免稅之金額標準再度上調，此項調整有助於緩和通膨下的稅負壓力，實質提高家庭的可支配所得。相關調整如下：

115年度(於116年5月申報適用) 單位: 新台幣元		
免稅額	一般	101,000
	年滿70歲之納稅義務人、配偶及受納稅義務人扶養之直系尊親屬免稅額增加50%	151,500
標準扣除額	單身	136,000
	有配偶者	272,000
薪資所得特別扣除額		227,000
身心障礙特別扣除額		227,000

項目	115年度(於116年5月申報適用) 單位: 新台幣元		
課稅級距	5%	0~610,000	
	12%	610,001~1,380,000	
	20%	1,380,001~2,770,000	
	30%	2,770,001~5,190,000	
	40%	5,190,001以上	
退職所得	退職所得額為0	206,000元乘以退職服務年資之金額以內	
	半數為所得額	超過206,000元乘以退職服務年資之金額，未達414,000元乘以退職服務年資之金額部分	
	全數為所得額	超過414,000元乘以退職服務年資之金額	
	分期領取退職所得減除金額		894,000
所得基本稅額條例	基本所得額免稅額度(個人)		7,500,000
	基本所得額免稅額度(營利事業)		600,000
	保險死亡給付免稅額度		37,400,000

以下舉例此次調整，各種情境之綜合所得稅年所得免稅門檻：

情境	單身租屋	雙薪租屋	一家三口 ▪ 雙薪 ▪ 非租屋 ▪ 1名6歲以下子女	三代同堂 -4位 ▪ 雙薪 ▪ 非租屋 ▪ 1名70歲以上適用長期照顧扣除額長者 ▪ 1名6歲以下子女
免稅額	101,000	202,000	303,000	454,500
標準/列舉扣除額	136,000	272,000	272,000	272,000
特別扣除額-薪資所得特別扣除額	227,000	454,000	454,000	454,000
特別扣除額-租金支出特別扣除額	180,000	180,000	-	-
特別扣除額-幼兒學前特別扣除額	-	-	150,000	150,000
特別扣除額-長照特別扣除額	-	-	-	120,000
扣除額總計	644,000	1,108,000	1,179,000	1,450,500

綜觀115年個人綜合所得稅報稅修改重點，本次調整仍屬隨物價指數修正，進而調高相關免稅額、基本生活費、各項扣除額、課稅級距及計算退職所得定額免稅之金額，其核心目標在於透過稅制工具回應當前社會面臨的雙重壓力，整體政策方向兼顧通膨下的生活成本上升壓力及少子化與高齡化所帶來的照護挑戰，期望可有效減輕家庭整體稅負壓力、降低跨世代的經濟壓力，提升中低所得家庭的可支配所得，使其在物價上漲與生活成本增加的環境下仍能維持基本生活品質，使更多家庭能實質感受到稅制改革所帶來之紅利，並朝向建構更公平、更具包容性與更友善之稅制環境穩健邁進。

二、遺產稅新規：配偶贈與財產擬制併入課稅，剩餘財產分配請求可適用

另一方面，遺產及贈與稅制度亦有新變化。113年10月28日憲法法庭第11號判決【擬制遺產課稅案】中，判決遺產稅制度部分條文違憲，並指出立法機關應於判決公告之日起2年內，檢討修正遺產及贈與稅法第15條第1項第1款及第17條之1部分條文等相關規定。有鑑於此，財政部已於114年7月28日發布「被繼承人死亡前二年內贈與配偶之財產併計遺產總額課徵遺產稅稽徵作業處理原則」，就配偶未拋棄繼承且未喪失繼承權所涉擬制遺產稅額及配偶剩餘財產差額分配請求權之計算等有一致性準據，簡單的來說，被繼承人於113年10月28日後過世的繼承案件，或是被繼承人在113年10月28日前過世，但稅局尚未核定或繼承人仍在復查或訴訟中的案件，自113年10月28日起至遺產及贈與稅法相關條文配合修正公布施行日之前一日皆適用前開處理原則。簡單的來說，被繼承人死亡前二年內贈與配偶之財產依法應併入遺產總額課徵遺產稅(以下稱擬制遺產)，過往針對這部分的遺產稅額是由全體遺產稅納稅義務人負繳納義務，但在該處理原則下，稽徵機關應以全案遺產稅額按擬制遺產及其他遺產占遺產總額比例計算之遺產稅額，分別對配偶及全體繼承人（包含配偶）繕發遺產稅核定通知書、配偶稅單及全體繼承人稅單，且稽徵機關計算本法第17條之1規定配偶剩餘財產差額分配請求權扣除數額時，擬制遺產視為被繼承人

現存財產，不受配偶依民法第1030條之1規定請求範圍之限制；繼承人應實際給付依民法該條規定請求權金額之財產予被繼承人配偶，不得以擬制遺產充作履行該給付義務之財產。

遺產稅額類別	納稅義務人	計算方式
配偶擬制遺產稅額	配偶	全案遺產稅額* (死亡前二年內贈與配偶之財產/遺產總額)
其他遺產稅額	全體繼承人	全案遺產稅額* (其他遺產/遺產總額)

整體而言，憲法法庭第11號判決，促使遺產及贈與稅法重新釐清規定，明確指出被繼承人於過世前兩年內贈與配偶之擬制遺產併入遺產總額課稅，且該稅款應由配偶負擔之義務，補強了過往稅制執行上的法律漏洞，提升制度之公平性。而此判決所帶來的影響牽動著未來家族財產分配、稅務責任以及傳承架構設計之思維與方向。面對此項稅制變革，建議採取「提前整理、積極審視、謹慎規劃、保持彈性」的策略，藉此降低制度調整對家族造成的衝擊。此外，目前《遺產及贈與稅法》尚未正式修法完成，過渡期間需依相關處理原則審慎因應，同時並應與稅務專家專業保持密切合作，定期追蹤法令修正動向，適時檢視及調整既有架構，確保家族資產移轉都能兼顧法律風險、稅務效率與家族長期利益。及早盤點家族資產現況、掌握可適用權利並彈性調整，將更能因應制度變動，掌握財富規劃與決策的主導權，真正實現財富永續與家族傳承的長遠目標。

三、亞洲資產管理中心開啟家族資產傳承新篇章

面對全球資本版圖的重組與亞洲資產管理需求的快速成長，台灣資產管理環境正加速朝國際化邁進，為強化台灣在區域財富管理市場的競爭力，政府積極推動「亞洲資產管理中心」(以下稱亞資)政策，期望透過制度鬆綁與跨境資金管理機制的完善，吸引更多高資產家族及跨境資金落地台灣。

隨著台灣正朝向區域性的資產管理樞紐發展，高資產家族在跨境投資、法遵管理與世代傳承方面的需

求也日益提升。亞資高雄專區，不僅可為高資產客戶提供全球資產配置建議與市場趨勢分析，協助掌握投資機會，實現資產的全球化布局，同時，面對日益複雜的法遵、稅務與傳承議題時，更可整合跨領域資源，建立專屬家族辦公室團隊：

1. 金融機構提供投資配置、信託架構、保險等跨境資產財富管理規劃；
2. 會計師事務所透過專業的稅務規劃、股權架構設計與傳承制度安排，建立家族資產保全機制，並搭配家族憲章，協助家族建立完整且穩健的治理架構。

透過協同外部顧問，家族辦公室整合了金融、法律、稅務及投資等資源，打造財富傳承與永續治理架構。不僅能提升資產運用效率，更可加強家族治理效果，確保家族價值與資產得以永續傳承。

外籍人士來臺工作與稅務停看聽：政策、優惠與實務挑戰



江育維

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

前言

臺灣工作年齡人口逐年下降，國際人才競爭日益激烈，人才外流與短缺問題愈加嚴峻。為迅速鬆綁外國人才來臺工作與生活的相關規範，國發會及相關部會研擬《外國專業人才延攬及僱用法》，於106年10月31日經立法院三讀通過，107年2月8日施行。該法透過放寬外國專業人才來臺的簽證、工作與居留規定，並優化保險、稅務、退休等制度，打造更友善的工作與生活環境，吸引外國專業人才來臺長期發展，進而促進臺灣產業升級轉型及提升國際競爭力。

為因應國際人才市場的激烈競爭及臺灣產業轉型的發展需求，該法於110年進行二次修正，進一步放寬外國專業人才在臺工作、居留、永久居留、社會保障及退休等相關規定。為持續強化臺灣在全球人才市場的吸引力，並呼應政府推動五大策略產業、人工智能及淨零轉型等政策，行政院於114年5月29日通過《外國專業人才延攬及僱用法》修正草案。本次修法重點包括擴大適用對象、延長數位遊牧簽證停留期間、放寬永久居留申請要件，以及提高勞動及社會權益保障，期望建構更具國際競爭力的法制環境，實現全球人才匯聚臺灣的目標。該修正草案已獲立法院三讀通過，修正後條文將分別於115年1月1日及6月30日施行。

外國特定專業人才租稅優惠的適用及挑戰

依據修正後的《外國專業人才延攬及僱用法》第22條規定，自107年度起，符合資格的外國特定專業人才首次來臺工作者，可享特定專業人才租稅優惠（以下稱「特專租稅優惠」）。自其首次於臺灣居留滿183日且薪資所得超過新臺幣300萬元的課稅年度起算，在連續五個課稅年度內，每一居留滿183日的年度中，薪資所得超過300萬元的部分可享半數免計入綜合所得總額課稅之優惠，且不適用《所得基本稅額條例》第12條第1項第1款有關海外所得須併計課徵基本稅額的規定。



楊俐珊

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所



游逸芳

稅務部資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所



莊惠婷

稅務部資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

另依據《外國特定專業人才減免所得稅辦法》規定，外籍人士適用特專租稅優惠的資格條件及應備文件如下：

一、適用條件

外籍人士須同時符合《外國特定專業人才減免所得稅辦法》第3條所列3項條件，方可申請適用特專租稅優惠：

1. 因工作而首次核准在臺居留。
2. 在臺從事經認定具特殊專長之專業工作。
3. 於受聘僱從事專業工作之日前5年內，未在臺設有戶籍，且非屬所得稅法規定之境內居住者。

二、應備文件

符合上述3項條件者，應於辦理個人綜合所得稅結算申報時，檢附以下文件申請適用特專租稅優惠：

1. 因工作而首次核准在臺居留之證明文件。
如外國特定專業人才於受聘僱從事專業工作前曾經核准在臺居留，且其居留原因並非從事專業工作，應檢附相關證明文件以示其原核准居留原因非屬從事專業工作。
2. 外國特定專業人才工作許可（以下稱「外特專工作許可」）或就業金卡。
3. 聘僱合約及其他足資證明所從事工作內容之文件。

為配合《外國專業人才延攬及僱用法》的修正，財政部已於115年10月31日預告修正《外國特定專業人才減免所得稅辦法》，增訂3項彈性措施，並因應實務需求以吸引更多高階外國專業人才來臺發展，包括擴大專業人才適用領域、放寬一般聘僱許可的銜接規定，以及明定申請期限與補正機制，以使租稅優惠更貼近外籍人士之實際需求。

縱使臺灣相關主管機關歷年來經過上述數次修法，但外籍人士在申請特專租稅優惠過程中，實務上常會遇到以下爭議與困難：

一、申請資格的認定

資格認定一直是外籍人士普遍關注的爭議焦點，其中最常出現的問題為是否符合「因工作而首次核准在臺居留」之條件。此處所稱因工作而「首次」核准在臺居留，是指外籍人士第一次來臺工作時，即以特殊專長身份申請並取得就業金卡或外特專工作許可及居留許可；若外籍人士先以一般工作許可及居留許可來臺工作一段時間，之後才申請就業金卡或外特專工作許可，即不符合上述「首次」的規定。

實務上由於外特專工作許可或就業金卡的審核時間較長，外籍人士為儘速取得合法工作資格，常會先申請一般工作許可與居留證，待取得後再轉換為外特專工作許可或金卡。然而，一旦先以一般工作許可取得居留證，即不再符合特專租稅優惠所要求的「因工作而首次核准在臺居留」之資格，因此無法享受租稅優惠。

針對此一實務困境，近期修法已有明確回應。財政部於前述預告修正的草案中，新增第3條第4項規定：若外籍人士在申請外特專工作許可或就業金卡時，或於其後另行申請一般工作許可，只要於取得外特專工作許可或金卡時，仍依同一聘僱合約從事同一專業工作，即可視為自取得一般工作許可之日起，即符合外國特定專業人才的資格。此項修法將有效放寬既有認定標準，能有效解決過往申請時間差所造成的資格受限問題，並提供更貼近實務、也更友善的資格認定方式。

二、申請特專租稅優惠所需文件的準備

外籍人士的聘僱合約所列薪資所得往往僅包含基本薪資，未涵蓋獎金、津貼或其他補助項目，導致與最終申請特專租稅優惠時的薪資所得有差距，進而引發外僑股疑慮。建議外籍人士於提出申請時，同步檢附公司出具之「所得差異說明函」，說明合約薪資與實際所得之差異來源，藉此降低審查風險，並提升申請效率。

外人聘僱實務議題

為招攬更多國際頂尖專業人才，上述《外國專業人才延攬及僱用法》於114年9月24日經立法院修正，並預計於115年1月1日起實施(部分條文定於115年6月30日起施行)，放寬工作、居留相關規定及強化社會保障制度，以打造更具國際競爭力的法制環境，並實現將全球頂尖人才匯聚臺灣的目標。本次修法重點如下：

- 一、擴大專業工作適用對象，例如：增列「環境」、「生技」領域。另外，放寬於臺灣畢業之僑外生、世界前200名大學之畢業生及外國特定專業人才之配偶得在臺自由工作權利。原現行規定世界前500名大學畢業大學生可免除2年工作經驗，放寬為世界前1,500名大學。
- 二、將數位遊牧簽證停留期間由現行最長6個月，延長至2年。
- 三、放寬申請永久居留之資格規定，例如：針對符合一定條件之外國特定專業人才(如年所得新臺幣600萬元以上者)居留1年得申請永久居留。
- 四、提高勞動及社會權益保障，例如：外國專業人才無須取得永久居留即可適用勞退新制；放寬取得永久居留許可之外國專業人才得適用就業保險；及取得永久居留許可且符合居住滿10年等條件之外國專業人才及依親眷屬，得使用部分身心障礙照顧服務及長照服務。

有別於以往外國人需先在臺灣找到工作，再由雇主向勞動部申請工作許可，外國人始能在臺灣工作，外國特定專業人才擬在臺灣從事專業工作者，可依《外國專業人才延攬及僱用法》第九條規定，逕向內政部移民署申請核發具工作許可、居留簽證、外僑居留證及重入國許可四證合一之就業金卡，無須綁定雇主。內政部移民署許可核發就業金卡前，應會同勞動部及外交部審查。但已入國之外國特定專業人才申請就業金卡時得免申請居留簽證。外國特定專業人才於就業金卡有效期間內可自由尋職、就職及轉換工作。

一、外國特定專業人才資格：

外國特定專業人才係指外國專業人才具有中央目的事業主管機關公告之臺灣所需前述專業領域之特殊專長，或經主管機關會商相關中央目的事業主管機關認定具有特殊專長者。

二、應備文件：

1. 雇主依外國專業人才延攬及僱用法第8條第1項規定申請聘僱外國特定專業人才，除應依申請工作類別檢附應備文件外，應另檢附經中央目的事業主管機關公告之外國特定專業人才資格認定文件之電子檔。(申請就業金卡需另附加以下文件)
2. 所餘效期6個月以上之護照彩色影本
3. 最近6個月內所拍攝之2吋半身脫帽彩色照片。(背景為白底)

然而，雇主於申請工作許可或外國特定專業人才於申請就業金卡時，實務上可能面臨的困境及挑戰如下：

一、特定國家文件驗證需求

依勞動部要求，如申請文件遇有於特定國家(如：阿富汗、阿爾及利亞、孟加拉、不丹、緬甸、柬埔寨、喀麥隆、古巴、迦納、伊朗、伊拉克、寮國、尼泊爾、尼日、奈及利亞、巴基斯坦、塞內加爾、索馬利亞、斯里蘭卡、敘利亞、菲律賓、泰國、越南、馬來西亞、印尼等)製作之文件，於向主管機關申請工作許可或就業金卡時，需先送臺灣駐外館處驗證。然而，臺灣於各地駐外館處對於文件驗證申請要求不盡相同，有些地區申請程序甚至較為繁瑣，與政府想要便利外國專業人才來台覓職或工作之美意有所違背。

二、外國人出生地為中國大陸者

外國人之出生地為中國大陸地區，且原具中國大陸地區人民身分者，於申請居留簽證時，臺灣駐外單位通常會要求申請人除應檢附符合臺

灣地區與中國大陸地區人民關係條例施行細則第七條規定旅居海外四年以上之佐證文件（例如護照入出境紀錄及僑居地之權責機關開立之入出境證明）外，亦應檢附其他足資證明喪失中國大陸地區人民身分之證明文件，例如：未在中國大陸地區設籍證明書或是中國大陸駐外使館發不具中國大陸(國)籍證明書。實務上，多數申請人已旅居海外數年，需至中國大陸申請未設籍證明有一定難度，且只有少數中國大陸駐外使館有提供申請不具中國大陸(國)籍證明書，許多外國人則因此放棄來臺灣覓職或工作的計畫。

中國大陸人士來臺實務議題

中國大陸人士來臺相關規範自疫情後逐步鬆綁，目前屬於相對開放的申請類別，惟在實務操作上，不僅需要掌握現行法規，也須密切留意主管機關對不同類型申請的審查趨勢。

一、目前開放的項目：

目前主要開放的類別包括：依親與探親、商務履約、跨國企業內部調動、商務研習（含受訓、參展及觀展等）。

- **依親與探親**：已有明確的親屬關係規範，只要符合條件並準備完整文件，一般可順利申請。
- **商務人士來台**：須與特定商務目的相關，且活動內容需與主辦單位或邀請單位所述一致。

二、目前限制開放的項目：

部分特定產業的研習活動、短期商務交流或短期專業活動，目前仍屬限制開放類別。此類案件需以專案方式申請，由中央目的事業主管機關評估是否符合專案申請條件。

申請流程分為兩個階段：

1. **第一階段**：先取得目的事業主管機關的核准。

2. **第二階段**：在核准後，方可向入出國及移民署提出入台申請。

主管機關審查時主要著重於：

- 活動的必要性
- 申請人背景的專業性
- 申請人與活動的關聯性
- 對產業的經濟效益

此外，部分短期非商務性質活動，或涉及具敏感背景、敏感領域的申請人，主管機關會採取較嚴格的逐案審查，必要時甚至不受理。因此，在判斷案件可行性時，事前確認申請目的與申請人背景十分重要。

實務上較常遇到的問題包括文件準備不完整、申請人資格認定不明確、行程與核准期間不符、補件要求頻繁，以及審查期延長等。例如，有些申請人提供的證明文件格式與主管機關要求不一致，或未能注意需提交由雇主開立的服務證明及內容要求。移民機構或申請單位宜提前提供標準化的文件清單與範本，以減少因格式不符導致的退件。

另一方面，申請人是否符合法規所列舉的開放項目，也是主管機關最重視的一環。如果申請目的落在灰色地帶，建議先向主管機關窗口諮詢，確定申請方向是否可行，避免送件後被退件。至於行程安排方面，由於核准期間多會依活動實質天數核定，有時規劃的停留天數較長，主管機關可能不予全數核准，這時需要調整行程或提供補充說明。

最後，補件與審查期延長也是常見狀況。主管機關可能因申請內容與申請類別不符而要求追加資料，或因案件量較大而延長審查時間。面對這類情況，移民機構或申請單位應快速整理補件內容，並在必要時向主管機關說明案件急迫性，以確保作業時程不受太大影響。

綜合以上，處理中國大陸人士來台申請需要掌握法規、政策動向與實務操作的綜合能力。透過提前規劃、完整文件準備與積極與主管機關溝通，通常都能有效提升審查效率並降低退件風險。

勤業眾信觀點

一、財政部於今年10月底公告《外國特定專業人才減免所得稅辦法》修正草案中，放寬特專租稅優惠的資格認定。根據此次修正內容，外籍人士在申請外特專工作許可或就業金卡時，若同時或嗣後另行申請一般工作許可，只要是基於同一聘僱合約從事同一專業工作，則其於取得外特專工作許可或金卡時，其資格可追溯至取得一般工作許可之日，視同自該日起即符合外國特定專業人才的認定。

然而，鑑於外籍人士自始即依同一聘僱合約從事相同專業工作，若其在申請外特專工作許可或就業金卡前已先行取得一般工作許可及居留許可，卻因此被認定不符「因工作而首次核准在臺居留」之要件，此做法是否與主管機關原本吸引外國特定專業人才的政策意圖有所偏離，並可能削弱整體政策效益？

二、財政部擬於《外國特定專業人才減免所得稅辦法》第5條第1項增訂規定：「未於各該課稅年度綜合稅結算申報期間屆滿前依規定格式申請，不得適用」，依此規定，若外籍人士未在結算申報期限內同步提出租稅優惠申請，即使日後辦理自動補申報或更正原申報重新申請特專租稅優惠，仍將喪失適用資格。

惟財政部目前尚未明確界定「離境」的判斷基準，實務上仍由各地稽徵機關自行認定，容易造成納稅義務人對離境申報時點理解不同，而未能於「申報期間屆滿前」提出申請，進而影響其享受租稅優惠的權益。若離境前薪資所得尚無法最終確認，納稅義務人該如何完成離境申報，並同時確保能於期限內提出租稅優惠申請，亦為實務上需要審慎衡量的重要課題。





徐有德

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



周恬如

稅務部經理
勤業眾信聯合會計師事務所

E-Invoicing引領新數位稅務時代

短短30年間，全球稅務從紙本作業，電子化自動化，躍進到AI的協作；資訊科技迅速提升對資訊環境的推波助瀾，形成稅務運作型態全面重塑。在交易源頭E-Invoicing電子發票傳輸的引領下，全球稅務管理朝向更高效透明的變化，並顯著減輕納稅人稅務流程負擔，突破稅務管理的侷限性。

間接稅對各國政府而言，向來是主要稅收來源之一；許多國家在逐步實現會計及稅務作業電子化下，政府開始意識到E-Invoicing電子發票的採用相較於PDF電子檔案取代紙本形式，除可整合系統自動化，減輕人工負擔，降低納稅人稅務遵循成本，提升效率，促進電子商務潛力外，尤其提升企業收入成本及收付款結構透明化，從而加速雙方即時了解企業直接稅交易流程與細節，縮短多項徵稅審查週期，促使各國政府積極推動E-Invoicing電子發票稅務政策。

2019年OECD在聖地牙哥的Forum on Tax Administration Plenary會議，清楚定義稅務管理3.0未來的走向：強調即時管理及事前預防。稅局不再被動等待報稅，改採主動掌握資料。企業交易即時串流，並透過API和稅局介接傳輸資訊，引入AI及大數據進行分析預測，判讀異常資訊，偵測洗錢避稅模式。技術層次向上提升，邁入高度數位智慧系統整合，建構預填式（Pre-filled Tax Returns）或零接觸報稅。各國E-Invoicing電子發票法規陸續施行上路，正是引領著新數位稅務時代的來臨。

E-Invoicing的核心概念，在於建立即時化稅務資訊，高度互聯交換保持資訊安全，以提升資訊運用之效率。其中的特徵包括：

結構化格式

使用電子化標準文件格式，助於簡化數據擷取，提升自動化處理，為實現全球電子發票交換網絡鋪路。

與ERP系統深度整合

電子發票平台與企業ERP、會計、供應鏈管理等系統整合，實現「嵌入式稅務管理」大幅減少人工輸入，改以自動化產製、發

送、傳輸交易資訊，並接收稅局回應訊息。在提升效率及減少錯誤降低成本下，提高日常交易流正確性與完整性。

即時傳輸與監管

越來越多國家推行持續交易控制(CTC)模式，要求企業近乎即時向稅務機關傳輸交易資料，由稅局直接從電子發票平台獲取數據進行驗證及監控。

國際標準化與互通性

PEPPOL等國際標準應用範圍不斷擴大，實現不同國家和系統間電子發票的無縫交換，增強稅務管理，打擊避稅行為。

區塊鏈與數據安全

電子發票涉及敏感財務及商業資料傳輸與保存，須有強大可信賴之保護措施，如實施加密措施、進行身分驗證及授權、電子簽章與完整性驗證…等，避免資訊被中途攔截、未授權存取、數據防篡改，並得以追溯應用。

稅務管控整合

電子發票與稅務資料整合，減少人工介入並提升效率，例如：自動報稅、預填稅表，並可在不同稅項做雙向勾稽及各項應用，例如：關稅、永續資訊報告、營業事業所得稅等，稅局也改以數位資訊化方式審查稅務資訊，簡化且加速徵稅流程。

環境永續與數位化轉型

電子發票減少人工行政紙本流程，符合全球節能減碳趨勢，亦為企業及各國政府數位化轉型之重要組成。

E-invoicing的實施，不光是利於稅務機關稅務整合管理及跨國資訊交換；對於企業而言，全球E-invoicing的標準化傳輸實施更帶來諸多益處：

簡化作業流程

消除可能之人工作業，改以程式自動化提升正確率及效率；例：發票郵寄、人工輸入。並在資料傳輸驗證的過程中，提早發現錯誤，減少更正成本。

減少稅局回覆往返

資料傳輸之正確性，減少以往稅局審查及糾正成本，透明化資訊降低稅局審查之疑慮，加速稅局審查及分析解決問題；甚至加快退稅流程。

現金流量管理

電子資料交換，協助企業更快取得發票請款資訊，加速內部驗證及ERP入帳，提升收付款流程效率，更快更精準掌握現金流動。

另外，AI時代來臨的推波助瀾下，除了輔助企業流程優化，於商品交付或服務完成時生成發票資訊，偵測發票狀態及傳輸軌跡，取得稅局回覆驗證與分析，偵測異常文件流，將電子發票資訊趨勢加以運用管理層面；亦能協助企業快速整合法規變更解析，確保電子發票格式結構符合稅務機關最新標準。

而在稅務機關的角度，AI不僅協助偵測驗證發票正確性，更是輔以分析異常交易、大量數據剖析，提早示警，防堵虛假交易、身分詐欺等跨國犯罪。

企業實例分享

近年馬來西亞、新加坡到歐盟各國陸續施行電子發票，對跨國集團而言，集團成員如何在不同國家的法規遵循下達到稅務機關的要求，整合系統節省成本，並進一步擷取運用被結構化之資訊，實為一大挑戰。實際推導電子發票自動化，企業往往以為僅係將現有紙本發票變更傳輸資訊方式給稅局，然而各國稅局從實施多年的營業稅法規出發整合應用電子發票，自稽徵機關角度取得必要資訊。看似各國電子發票結構相似，同樣需提供賣方、買方、總計金額、交易明細等資訊，但其中在各國應用時仍各有不同。

馬來西亞採清算型 CTC (pre-clearance) 模型，在LHDN稅局平台驗證並取得唯一識別號碼後方能成功導入。除收入開立電子發票以做為收入之證明，並取得供應商開立之發票做為公司費用報銷證明(Proof of Income；Proof of Expense)，在某些稅局定義的特殊支付類型交易下，例如：向代理

商、經銷商、分銷商等付款交易，要求須另做自開發票(SELF-BILLED E-INVOICE)之電子發票傳輸方符合相關規定。

新加坡為亞洲首位採用Peppol標準之國家，並在原有四角模型基礎上，引入新加坡稅務局 (IRAS) 做為第五角，將電子發票與GST加以結合。雖亦為CTC模型，但買賣雙方交易時僅將資訊即時將副本傳輸IRAS，稅局接收後給予回應，並非授予發票編號。新加坡電子發票特別之處在於除了收入發票須傳輸至IRAS，預計扣抵GST之進項發票亦須做傳輸，以做為GST申報資料之核對。

做為歐盟國成員之一的波蘭，電子發票在2026也即將上路，和馬來西亞同為清算型 CTC (pre-clearance) 模型，但其電子發票結構獨樹一格採用FA (3) logical structure，並將電子發票結構與可視化發票加以整合運用。同為歐盟成員國之德國採用Post-Audit非CTC模式。亦即稅局並不在開立或傳送電子發票流程中，而是以事後申報與查核為主。

以往集團在不同國家設有子公司、分公司或營業處所，ERP的導入會採用Roll-out的方式，確保集團在不同國家在地化的規範下，ERP等資訊系統能予以整合，操作流程盡量保持一致性，以便於集團內各實體在資訊解讀上是基於同樣的定義，而得以有效整合，並可視集團成長於人力資源流動做適切之安排。

在實際協助集團客戶導入電子發票程序的專案中，同樣採用Roll-out的方式，對集團來說，可以保持不同國家使用者系統操作流程的一致性，但又可因國家制宜，補充稅局電子發票額外要求但不在ERP內的資訊，將這些新增資訊仍保留在ERP適切資料庫內便於對帳查詢。而非以往企業習慣各國採用在地化供應商，管理階層對於各國財務會計與稅務管理，而有著難以一窺全貌的管理議題。

另透過國際化電子發票平台整合商，擁有全球電子發票交換網路，為跨國合規平台，做為文件格式轉

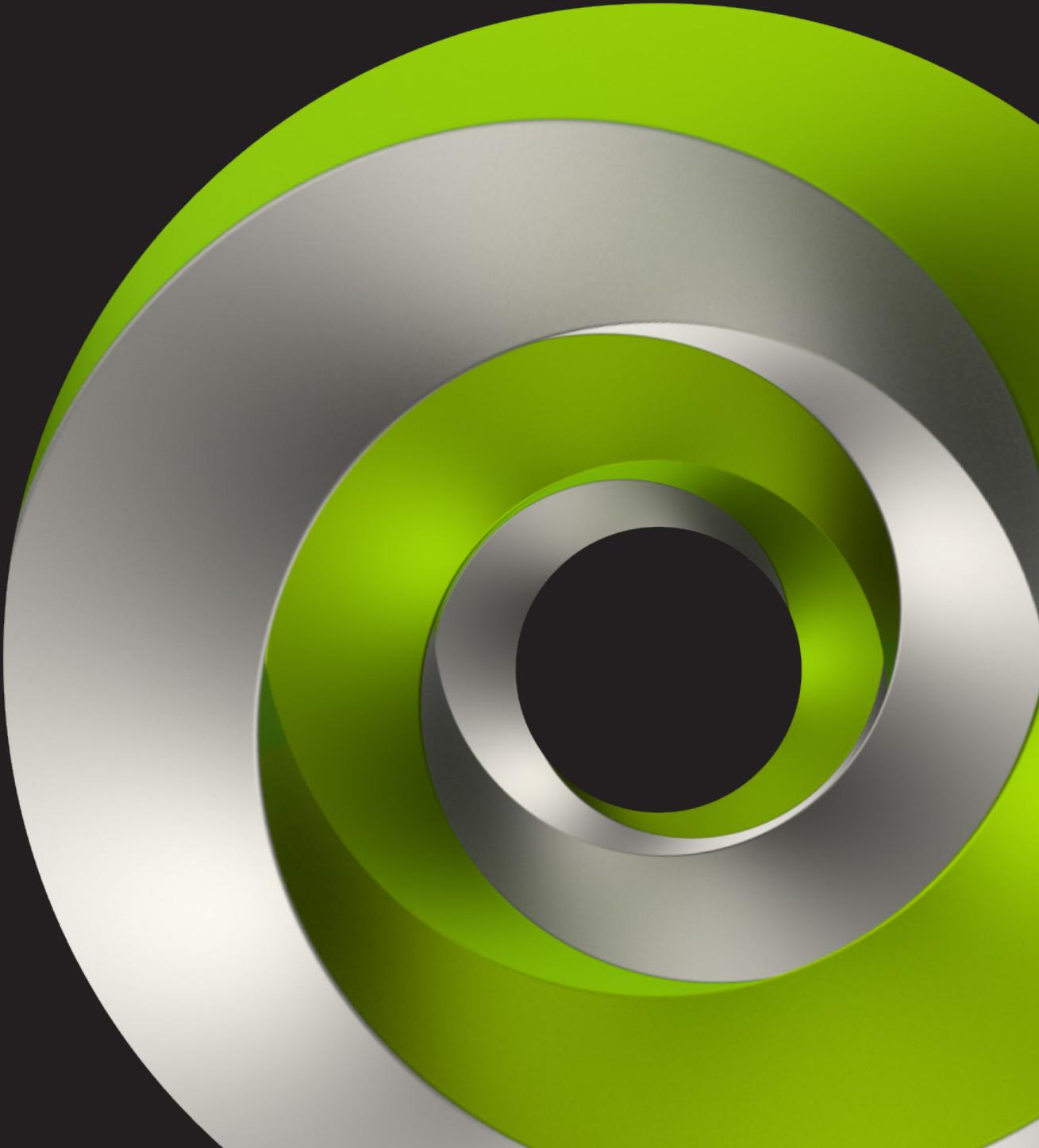
換引擎；集團內不同國家實體成員，僅對單一平台做串接，即可和各國稅局進行資料交換，發送接收合規之電子發票，在平台上做儲存、轉換、格式對應、追蹤狀態、稅局回應接收。通過Peppol網路，除了實現各國電子發票資訊互相交換，對於集團來說亦可使稅務資訊之透明化，得以即時加以運用解析而提升管理分析效益。

在這波E-Invoicing電子發票驅動加速全球資訊數位化自動化之進程，逐步走向實現電子化收付款、自動化入帳、電子資料保存歸檔與企業ERP之結合。各國稅局透過整合之E-filling、E-payment、E-accounting電子資訊實施E-auditing的浪潮，企業如何跟進並善用數位化、自動化及AI判讀，藉以改善流程降低成本提升企業競爭優勢，並藉此預先洞燭先機，勢為不可忽視之議題。

Cover Story

2026年趨勢解析

《法令遵循篇》





陳盈蓁

所長
德勤商務法律事務所



林孟衛

合夥律師
德勤商務法律事務所



林光彥

合夥律師
德勤商務法律事務所



蔡志宏

合夥律師
德勤商務法律事務所

連結力的新時代：併購、智財、永續治理，開啟企業新價值

一、從策略到執行：掌握跨國併購的成功關鍵

展望2026年，隨著產業轉型與全球供應鏈重組，臺灣上市櫃公司預期將更積極透過跨國併購取得新興技術、關鍵人才、市場通路及製造產能，實現企業轉型及高速成長。半導體、光學、智慧製造及新能源等關鍵產業，以及美國、歐洲、日本及東南亞等市場，仍將是併購熱門領域。2025年矚目的跨國併購交易包括瑞儀光電完成收購丹麥NILT、祥碩收購日本Techpoint、群創收購日本Pioneer、東元收購收購馬來西亞NCL Energy，以及環球水泥收購美國Tekscan。

然而，跨國併購的成功與否，取決於企業是否具備明確的併購戰略，於交易初期即導入專業顧問團隊，運用談判策略、盡職調查、契約安排及當地法令分析，儘早取得標的資產並實踐併購目的。

(一) 整合式專業顧問的重要性

跨國併購遠較國內交易複雜，除法律議題外，亦涉及稅務、財務及地緣政治等多重挑戰。企業亟需具備國際併購經驗及能整合跨領域專業之顧問團隊，協助設計交易架構、執行盡職調查以評估標的、設計契約並主導談判，以鎖定標的資產價值。

整合式的跨境併購專業顧問可協助客戶評估及檢視交易架構之可行性，確保收購模式符合當地法規並兼顧稅務效率；同時，結合法律、財務與稅務觀點，與當地顧問協作，揭示標的資產之潛在債務及法規遵循風險，協助企業於交易早期即掌握標的資產之風險及價值。

(二) 從盡職調查到併購交易文件落實

盡職調查的完成僅是併購流程的前置作業，如何將盡職調查中發現的風險轉化於併購交易文件的條款中保障，是確保交易成功的關鍵。具備豐富之跨國併購及談判經驗之律師團隊，可協助企業將盡職調查中的發現的風險具體化為交割前提條件、聲明與保證條款，以及損害賠償機制，並協助企業談判併購法律文件，預先準備交割

後接管作業，確保風險控制落實於併購法律文件中。

（三）應對各國審查機制

此外，於撰擬及談判併購法律文件時，企業亦須同步考量各國結合申報（Merger Control）及外資審議（Foreign Direct Investment）的規範及制度。例如，美國外資投資委員會（CFIUS）即是美國對於外國投資審查的主要機構。具備跨國併購經驗之臺灣律師可以於交易初期協同外國法律顧問，針對各國審查機制進行預判及申報策略之分析，避免因程序延誤或審查駁回影響整體交易時程，或導致擬定之收購策略被迫中止，並將相關法規風險納入契約安排。

面對跨國併購之挑戰，企業唯有透過整合法律、財務及稅務觀點的專業團隊，方能於複雜的監理及市場環境中穩健前行、掌握每一個併購成功的關鍵時刻。

二、併購不只是擴張，而是讓價值被看見

（一）冠軍不能再隱形：掌握競爭優勢

AI數位浪潮下，企業面臨前所未有的挑戰。過往市場地位可藉由豐厚的內容資產、知識技術及品牌歷史而建立；但新興科技、平台蓬勃發展、線上線下整合，造就新型態商業模式崛起及布局，企業為維持成長動能，已不再只依賴規模擴張、上下游垂直或同業水平的結合，而是必須積極鏈結資本市場、打開通路、人才，提高綜效、跨專業合作，走出舒適圈，才能深化長期競爭優勢。

破壞式創新可透過異業合作、多角化經營達成，通常涉及股東間如何合資共治的討論。或可簽署簡單合作協議，僅約定合作模式、供銷貨關係等權利義務，程序及時程均較為簡便；但亦可經充分協商後，簽署完整股權投資或合資協議，就利潤分配、風險承擔、公司治理等各面向個別約定詳細條款。

尤其於跨域併購交易中，過渡期間應訂明權責劃分、決策機制與協力義務，避免治理真空或決策延宕。因此，股東協議亦應同時備妥，就重大議題預

先協商、擘劃日後經營藍圖，包含董事席次安排、高階經理人指派、應取得高度共識的保留事項、出場機制、僵局處理及爭端解決機制等。

而持股比例的安排對於企業得否長治久安更具有重大影響。所謂家和萬事興，倘若股東們不能同心，過往企業經營權爭奪案例層出不窮，不變的結局都是由多數持股、有控制力的一方勝出。然而取得持股超過三分之一且本身即有相當銷售額或市場地位者，應事前落實評估公平交易法結合申報門檻、外國人投資限制、進出口管制等法令遵循議題。

（二）人才留任與反強迫勞動：提升人權保障

重要人才的留任、供應商及客戶的穩固，是併購交易成功至關重要的環節。近年來除性平三法陸續施行後，職業安全衛生法於2025年12月亦三讀通過大幅修正，包含加重罰則（罰鍰最高可達新台幣300萬元，並有5年以下刑事責任及罰金）、定明職場霸凌定義（新增職場霸凌防治專章）及強化雇主預防職場霸凌責任、強化營造工程源頭防災、加強承攬安全管理等，以提升臺灣整體勞動環境。

企業亦應留意外國政府管制措施及當地勞動法令遵循，重視人權保護，宜自主進行人權盡職調查、永續盡職調查，委請專家協助辨識自身有無強迫勞動、人口販賣、霸凌與騷擾、歧視、職業安全衛生等風險，並延伸至供應商、承攬商、客戶、社區及原住民訪談，以瞭解業務對氣候變遷、生物多樣性、碳排放等負面影響，以採行預防減緩措施，並定期追蹤、適當資訊揭露。

三、智慧財產管理與永續發展：企業實踐ESG目標的策略

隨著國際對環境與社會議題的重視，金管會於2023年發布「上市櫃公司永續發展行動方案」，並預計於2026年將「公司治理評鑑」轉型為「ESG評鑑」並將擴展環境面與社會面議題。企業在推動永續發展時，智慧財產（IP）管理不僅是技術競爭力的基礎，更是通往ESG目標的重要策略途徑。企業宜透過智慧財產管理達成ESG目標，深化智慧財產與ESG之連結，以實現永續發展之願景。

（一）全面盤點智慧財產，掌握無形資產

企業須定期盤點專利、商標、著作權及營業秘密，確認權益是否受保護，避免侵權風險。盤點內容可包括但不限於：1.專利與商標件數、公告日期、有效期限、技術領域及規費繳納狀況；2.外部授權與轉讓合約，確保條款合法合規，避免糾紛；3.智財價值評估，作為財務報表與投資決策依據。盤點過程應結構化，採用量化指標與驗證機制，以降低漂綠風險，同時也應避免揭露營業秘密。

（二）智慧財產與環境永續：綠色專利與商標

企業可透過專利與技術創新推動環境保護，例如減碳技術、再生能源研發。世界智慧財產權組織（WIPO）提供「IPC綠色目錄」作為檢索依據，協助企業確認綠色專利範疇。商標亦能展現企業永續承諾，透過綠色商標傳遞品牌責任，吸引消費者與投資者支持。例如，富邦金控「Run For Green」計畫即結合品牌與ESG倡議，創造正向循環。

（三）智慧財產的社會影響力

企業應鑑別與智財相關的利害關係人，並將創新導向社會需求，如環境永續、公共健康、教育普惠等。透過專利授權、品牌聯盟與技術共享，促進創新技術普及，提升社會福祉。在合作過程中，須明確訂立智財權利歸屬與保密義務，並建立透明的授權政策，確保合法性與公信力。

（四）智財治理：永續發展的關鍵支柱

企業在確認其智慧財產治理實務時，應著重於政策落實、績效衡量以及與利害關係人互動機制等三大層面，確保智慧財產管理能與公司永續發展之重大議題相互呼應。此治理機制涵蓋智財研發管理、智財教育訓練，以及營業秘密與資訊安全保護機制等關鍵議題，同時構成企業整體智財治理的制度基礎，也將成為企業永續發展之關鍵支柱。

智慧財產權是企業競爭力與ESG永續目標的雙重基石。企業應整合智財管理與永續策略，透過制度建置、跨部門協作、資訊透明化及綠色創新，提升永續發展能力，實現長期競爭優勢與社會責任。

四、工程契約風險管理：讓轉型投資與永續承諾得以落地

隨著半導體、光學、智慧製造及新能源等關鍵產業快速發展，企業為銜接AI應用、提升效能及企業韌性，勢必投入廠房擴建、設備汰換、資料中心建置等各類工程。而工程契約履約金額高、履約期間長，發生履約爭議之風險亦隨之增加。近年來相繼受到新冠疫情及俄烏戰爭影響，工程履約之風險應由定作人抑或承攬人承擔，此問題於工程實務中更為常見。以下將探討如何透過契約來妥善分配雙方之履約風險，應注意哪些契約條款、以及哪些契約條款可能產生爭議。

（一）調整工程項目及工程款應注意的事項

首先，關於履約中發生需調整工程項目或工程款之情形，通常須經過契約雙方之合意方能進行更動。若能於契約中明確約定調整工程項目及工程款之條件及程序，使雙方有規可循，不僅有利於工程之進行，亦可減少給付工程款之爭議。相同地，於締約過程中，應謹慎看待對方提出的相關條款，因為一旦契約成立，相關條款即成為雙方合意的內容，法院亦會根據相關條款判斷一方所調整之工程項目或工程款項，是否已取得他方同意，進而影響報酬之請求是否有理由。

以臺灣高等法院112年度上易字第522號民事判決為例，雙方就追加工項是否經合意產生爭議。最終法院認定，所涉工程為「包工不包料」，則可推認承攬人施作超過工程標單所載內容之工項，已經過定作人同意，因為如果定作人不同意，承攬人即無從取得材料施工。由此案例可見，雙方若能於契約中明文約定變更追加施作項目之程序，應可避免該筆工程款給付不確定性所生之履約爭議。

另以最高法院112年度台上字第33號民事判決為例，因契約已明確約定，若承攬人於履約過程中認為須追加工費或展延工期，應於事件發生之日起15日內向定作人申請核可，逾期不辦理視同承攬人認為無追加工費或展延工期之必要。最高法院乃據此認定，不得反於契約文義，而謂承攬人縱使

逾期提出申請，仍得辦理追加工程費。此案例顯示，應謹慎看待及評估契約條款約定期限，以避免無從請求給付相關費用之風險。

其次，雖然工程款之調整未經雙方合意，但若有情事變更原則之適用，承攬人仍得請求額外增加之工程款。尤應注意，即便契約中已約定「不依物價指數調整價金」或「不得以任何變更情事要求加價」，仍不妨礙法院判斷個案是否有情事變更原則之適用。實務見解如最高法院114年度台上字第1429號民事判決、最高法院110年度台上字第1072號民事判決均認定，於此情形仍應依客觀之事實，判斷價格變化是否已逾合理範圍、是否為契約當事人於締約時不可預見。

因此，如果在該特定工程領域有一些常見的風險，建議預先以契約條款說明該風險之內容、已納入工期與工程款之考量、雙方風險如何分配及負擔，使締約雙方均能對於這些風險因素有所預見及評估，不致落入「不可預見」之風險而須適用不確定性極高之「情事變更原則」，降低及避免雙方履約之爭議。

（二）透過契約明確約定付款條件以減少履約風險
此外，觀察近年法院判決，亦可看見關於給付工程款之爭議，法院大多根據雙方間之契約約定內容，認定哪一方之主張有理由。此亦顯示締約時應謹慎審閱契約內容，若能於締約時明確約定付款條件，不僅可以更正確評估履約成本與報酬合理性，亦能減少雙方將來就付款條件之解讀產生歧異、紛爭，乃至於進入訟爭程序時，提升獲得有利我方判決之機會。

所謂「付款條件」，指工程款項的計算及支付方式，契約中應載明金額計算與付款方式，通常包括預付款、里程碑款項，及驗收後尾款。以臺灣高等法院111年度建上字第17號民事判決為例，法院即是依照雙方間之契約及所附之詳細價目表，來認定承攬人請求給付工程款是否有理由。

另以臺灣高等法院113年度上字第1316號民事判

決為例，因為契約中已明確約定驗收程序及驗收款之給付條件，法院據此認定個案所涉工程尚未完成契約所定之驗收程序，而依該案件之契約約定，承攬人須於驗收完成後始能向定作人請款，因此承攬人請求給付驗收款並無理由。由此案例可見，當契約當事人所約定之付款條件清楚明確，較能夠掌握何時發生給付報酬之義務。

為掌握工程案件之履約風險，訂定工程契約時，付款條件應盡可能清楚明確地約定，並考慮是否須和對方磋商調整相關約定，條款文義不明時，亦應盡可能釐清。又考量履約過程中可能產生不確定之變數，而有調整工程項目或工程款之需要，應注意原則上須契約雙方合意方可進行調整，若契約中有約定調整工程項目或工程款之條件與程序，亦應仔細檢視、評估是否對我方有利、實際上能否遵守，以避免工程爭議之發生。

五、小結

企業轉型及競爭邏輯，已從「掌握既有資源」轉向「有效連結多元資源」。跨領域合作不再只是選項，而是在變局中持續成長、讓自身價值被看見的必要策略。連結併購、智財、永續等三大關鍵議題、強化韌性供應鏈關係網，勢能建構新時代、新價值的超級版圖。

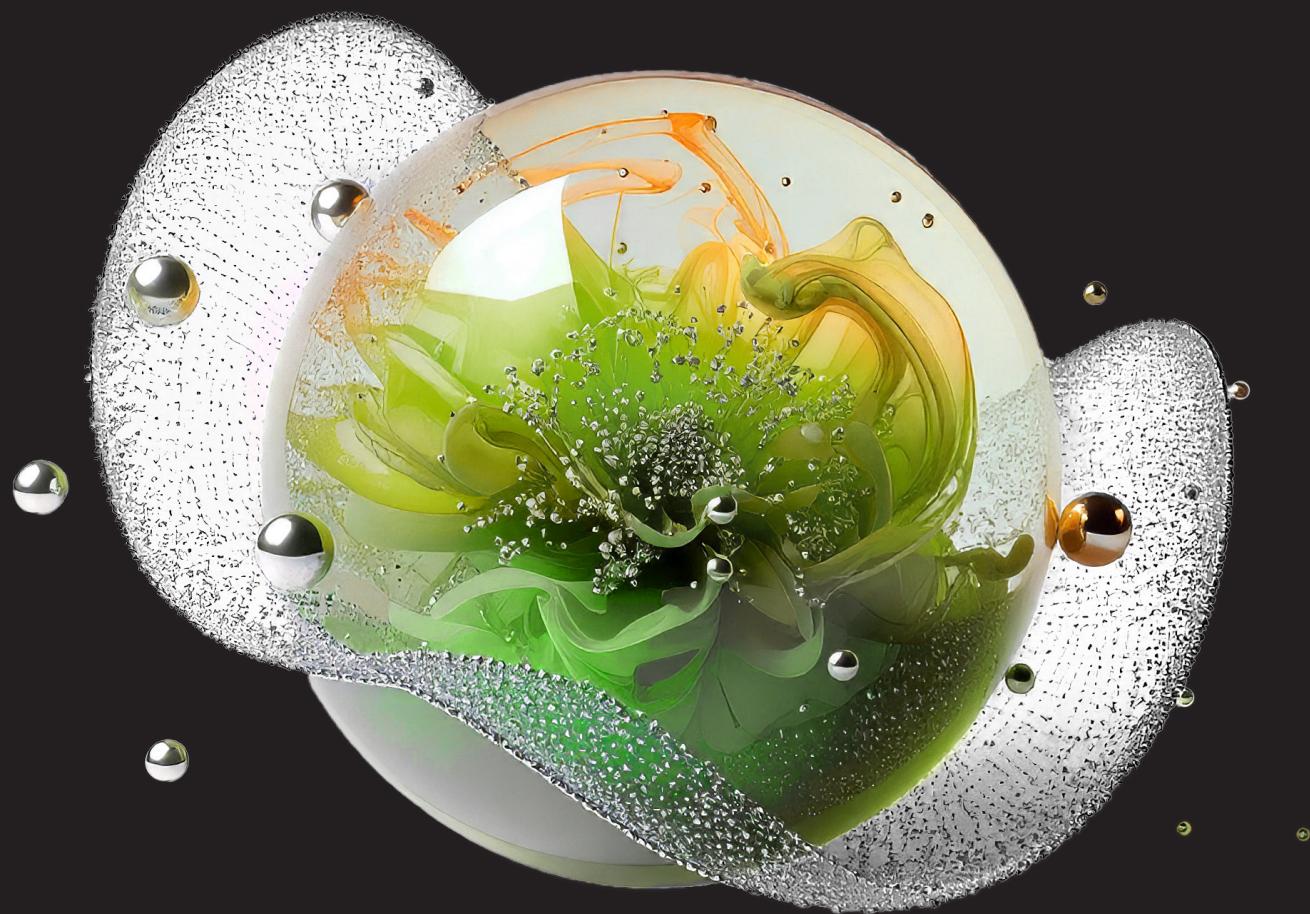
Cover Story

2026年趨勢解析

《顧問業務服務篇》

策略、風險與交易服務

科技與轉型服務



《2026年趨勢與展望》

展望2026年，台灣企業的經營環境仍充滿挑戰與不確定性。全球地緣政治緊張、貿易摩擦與關稅政策頻繁調整，加上部分產業持續將生產或營運重心外移，使供應鏈與資本布局變得更複雜。在這樣的環境下，企業不僅需要提升營運效率，更必須建立靈活韌性與智慧營運能力，才能有效應對快速變動的市場與潛在風險。

勤業眾信顧問業務服務部門將從四個主題分享對2026年企業轉型與營運的洞見，包括如何以AI驅動企業轉型、強化成長動能、建立可延展能力，以及走向長期價值，協助企業在變局中不僅應對挑戰，更實現可延展、可持續且具差異化的經營模式。

I.以AI驅動企業轉型：重塑營運、治理與人才能力

在2026年，AI已不再是單純的技術工具，而是企業營運、決策與治理的核心驅動力。企業必須從理解AI的價值、建立穩健資料治理，到部署過程中的資安與合規挑戰，逐步形成可持續且可控的AI應用模式。同時，人才的培育與引進，將決定企業能否持續釋放人工智慧帶來的競爭優勢。本章節將從四個關鍵面向出發，分享我們對AI驅動企業轉型的洞見，協助企業在快速變動的市場中建立完整、智慧且差異化的AI策略。

《釋放人工智慧的真正價值：AI工程的關鍵思維與實踐》

在數位轉型的浪潮中，人工智慧（Artificial Intelligence, AI）已躍升為企業尋求競爭優勢的核心驅動力。然而，單純的模型開發，或資料科學與軟體工程的結合，並不足以帶來實質影響。真正的挑戰在於如何以綜合性的策略思維，將AI嵌入到複雜的業務流程和場域中。一般而言，企業組織在評估AI工程建置前，可從三個關鍵維度進行深度評估和規劃：

- 1. 技術可行性與模型穩健性：**在AI工程的起點，必須嚴格評估所選AI技術和模型的技術可行性。這包括：資料基礎與品質、演算法於業務場景之準確性與效能，以及模型之可解釋性。
- 2. 系統整合與部署的流暢性：**AI模型與應用若無法有效接軌企業現有的IT基礎設施和營運系統，其效益依舊會大打折扣。因此考量AI工程的第二個核心在於系統整合與部署的流暢性，如：



吳佳翰

顧問業務服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



潘家涓

策略、風險與交易服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



林彥良

科技與轉型服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所

是否採MLOps流程進行開發部署、可調用性（如：API或服務化），以及其後續擴展彈性等。

3. 具體可量化評量的效益：AI工程的最終目標是創造實質的業務價值。因此，定義清晰且具體可量化的效益評量指標成為了實踐AI工程的核心要件。企業可透過技術指標（如：模型準確率、F1 Score等）或業務指標（如：成本降低比例、營收表現、投資報酬率等）來進行評估。而AI部署完成後，企業也應持續監測模型在實際場景中的表現是否有所變化（如：模型漂移、技術迭代等），並根據量化指標進行持續優化。

為解決AI導入過程中的複雜性、技術孤島和能力分散問題，勤業眾信透過「AI卓越中心（AI Center of Excellence, AI CoE）」思維，助力客戶實踐AI工程建置，其主要核心價值在於：

- 1. 組織賦能與技術培養：**透過跨職能的集中式組織或功能單位架構，定義各單位之權責義務，並制定培育組織AI技術人才之行動，以持續凝聚組織AI共識與量能。
- 2. 建立統一標準與規範：**透過制定統一的AI開發、部署、資料治理和道德規範標準。
- 3. AI專案孵化與推動：**識別最具潛力的AI應用情境與方案，並快速孵化、推動其工程化部署，確保專案能跨部門協作，並達成前述的技術、整合與效益目標。

透過AI CoE的策略性指導和標準化流程，企業能夠有效克服AI工程建置過程中的挑戰，確保每一次AI投入都能帶來可預期、可追蹤、且具備可持續性的業務成果。這不僅是技術的勝利，更是將人工智慧轉化為核心競爭力的關鍵一步。

《AI 與企業資料治理：模型準不準，決定於你看不到的那 80%》

生成式AI（Generative AI, GAI）帶來的技術震撼已無庸置疑。許多企業積極展開AI概念驗證

（POC），最先關心的往往是「模型」本身：該選哪一家的大語言模型？算力是否足夠？地端部署還是上雲？然而，隨著專案進入實戰階段，主管們開始感受到一個殘酷的現實：真正決定AI能否從「實驗室」走向「生產線」的關鍵，往往不是模型本身，而是那些藏在水面下、佔了80%的資料治理工程。

這個現象與經典的「冰山理論」不謀而合：企業目光所及的，往往是露出水面的模型效能與應用介面（只佔20%）；但真正支撐AI落地的，卻是底層那80%龐大且複雜的資料基礎建設——包含資料品質、權限管理、流程整合與合規制度。

模型是能力的「放大器」，而非麟資料的「清潔器」

企業初次導入生成式AI，往往驚豔於其強大的語言理解與生成能力。但在導入財務分析、客戶服務或內控合規等高精確度場景時，問題便接踵而至：AI回答不精準、引用過時數據，甚至產生「幻覺」（Hallucination）。許多企業誤以為換一個更強的模型就能解決問題，但事實上，更好的模型，未必能彌補「不乾淨的資料」。我們必須認清一個關鍵事實：AI模型是企業能力的「放大器」，而不是麟資料的「清潔器」。若企業內部的資料生態是混亂的——例如客戶名稱在不同系統不一致、文件版本新舊夾雜——AI的導入非但無法創造價值，反而只會「更有效率地放大這些混亂」。若是底層資料缺乏治理，模型越強，犯錯的速度與自信度反而越高，這對企業決策而言將是巨大的潛在風險。

RAG架構下的新挑戰：非結構化資料治理

為了讓AI更懂企業內部知識，檢索增強生成（RAG）已成為主流架構。許多人誤以為RAG可以跳過繁瑣的訓練步驟，直接把文件丟進向量資料庫即可，但事實上，RAG對資料治理提出了更高的要求。在傳統IT時代，我們習慣治理結構化資料（如資料庫表格）；但在GenAI時代，我們必須治理大量的「非結構化資料」。這帶來了一系列新的檢核清單：

- **版本控制**：文件是否有唯一的最新版本？還是AI會讀到三年前的舊規章？
- **資料切分 (Chunking)**：文件能否被一致地切割以保留語意完整性？
- **中繼資料 (Metadata)**：是否具備清晰的部門屬性與時效標籤？
- **權限控管**：敏感資料是否有適當的隔離？

若缺乏這些治理手段，RAG 系統將難以辨識資料的時效性與權威性，最終導致模型「自信地引用了錯誤的過期資訊」，大幅降低使用者對系統的信任。

不只是 IT 問題，更是組織流程的重整

企業導入 AI 時常存有一個認知誤區：以為這只是「加裝一個新科技工具」，實際上這往往涉及「舊流程的重整」。以保險理賠或供應鏈管理的場景為例，若想讓 AI 輔助判斷，企業首先得面對歷史共業：診斷書格式不一、代碼對應表版本混亂、人為備註缺乏標準欄位。實務經驗顯示，一個成功的 AI 專案，往往有 70% 的時間花在資料清理與跨部門的流程對齊。這不僅是 IT 部門的責任，更需要業務單位的投入。企業需要建立跨部門的資料字典、定義單一資料來源 (Single Source of Truth)，並釐清資料擁有者 (Data Owner)。AI 專案在本質上，其實是一次強迫企業面對資料孤島 (Data Silos) 並進行流程再造的契機。

資料治理是 AI 時代的護城河

資料治理並非一次性的專案，而是如同水電般的營運基礎建設。隨著資料持續生成、組織架構調整，若沒有持續性的維護機制，AI 的準確度會隨時間迅速下降。例如新部門成立後權限未同步、新欄位未納入定義，都會導致系統逐漸失效。模型與演算法會隨著市場技術而不斷演進、甚至標準化，但企業獨有的「高品質資料」與「治理流程」卻無法被輕易複製。在未來的競爭中，AI 導入不再只是比拚誰的模型更大，而是比拚誰的資料更乾淨、治理

更扎實。當主管在評估 AI 專案時，除了問「模型準不準」，更應該先問：「我們的資料準備好了嗎？」那 80% 看不到的冰山下工程，才是企業建構 AI 護城河的真正關鍵。

《GAI的時代來臨，企業數位轉型的方式變了嗎？》

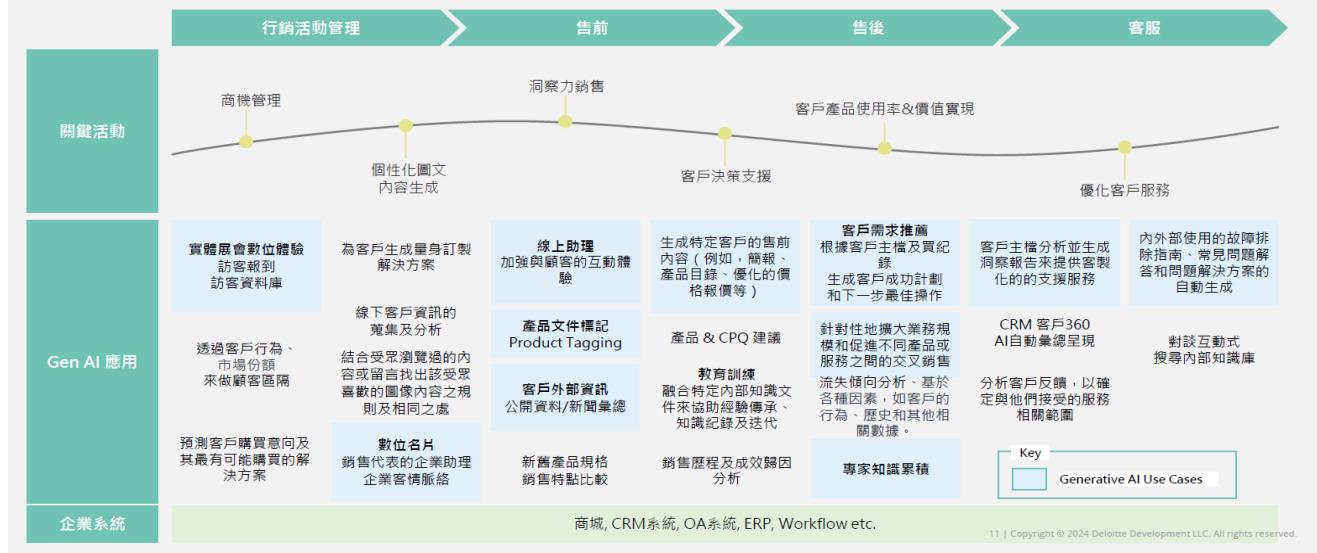
Generative AI從2022年11月30推出以來，席捲了全球的注意力，常見議題從了解GAI的運作原理、能達到什麼程度的智力、能回答什麼問題，能使用在哪些多模態上；再到GPU、半導體產業鏈的蓬勃發展，相關GAI技術與應用的各個角色均被帶動，包含：晶圓製造、算力發展、大模型訓練、GenAI平台等，而這其中的知名企業台積電、NVIDIA、OpenAI、Google、微軟、AWS，更是這三年來全球新聞與科技發展重中之重的焦點。

然而，在這些話題發展了三年之後，我們也注意到一路從個人延伸到企業經營者心中的疑問，我們該如何運用GAI在企業的運營中？廣泛的AI已被運用在各種軟體、硬體、產品功能中，但對於企業運營數位轉型的議題，這帶來了什麼改變嗎？本文將依據與台灣企業對談經驗與Deloitte轉型研究報告，分享三個角度作為企業推行運用AI數位轉型的參考：

GAI已成為科技的一部分，但只有GAI無法做到數位轉型

GAI是企業界最熱門的話題，但我們發現僅有AI並無法促使企業啟動轉型，仍跟過去一樣需要考量的是，企業的數位策略、銷售流程、資料狀態整體的考量與搭配，包含業務面、IT投入、員工的AI素養、資安面等，整個企業才有辦法擬定季轉型計畫。一直以來企業轉型並不是單純資訊科技問題，科技僅是被納入運用的一環；而與過去科技兩個不同之處在於影響到了不分部門的每個員工、並且GAI也突破了一些新的應用與解決方案，如需要純人工識別的單據，GAI加上OCR已是相當成熟之技術，並可以廣泛利用，這在過去是程式化無法很好解決的場景。因此議題變成不是導入哪個系統，而是企業的GAI應用重點能納入業務流程的哪一環？

行銷銷售類AI場景: 在B2B銷售和客戶服務領域，智慧AI化的應用機會



行銷銷售流程的費用報銷，還是物流單據的盤點確認送達客戶端，應用在哪裡才能逐步的提升企業效率？

GAI的應用題目應小不應大，迅速驗證迅速調整才是帶動企業運營優化的契機點：並且同時依據企業價值鏈管理試行點，下圖為Deloitte整理行銷銷售類企業流程AI試行範例與管理做參考：

企業轉型的新發動點：兩向轉為三向

綜觀過去企業數位轉型的發動點，尤其是對企業影響巨大的專案如ERP、CRM專案的導入，方向性通常為企業管理層發起，下屬各部門各員工依循制度盤點配合，較少從個人工作觀點出發，提出優化方向。然而GAI的出現，打翻過去通常由企業高層發動的轉型指示，將科技影響的角度擴散到全體員工，營運流程的每個環節的優化變成依賴最了解現場的員工來提出才能發揮價值。GAI的時代，驅動企業轉型的力量將變為三股：

- 由上而下：**生成式AI應用案例的快速增長，使得建立一套健全的治理框架成為必要。這套框架將引導 GenAI 的開發方向，使相關計畫與投資與組織的策略目標保持一致，並確保GenAI的使用符合責任原則與可信賴性的標準。

- 由下而上：**隨著組織持續強化能力建

構，個人角色方面正在以民主化的方式積極產出並推動新的生成式AI構想與計畫。

- 由外而內：**在接下來的2至3年內，超高速的技術進展將成為生成式AI創新的主要驅動力。然而，這些發展的高度複雜性，將對組織與人員帶來理解與吸收上的挑戰。

企業運用GAI轉型的五階段與策略目標

Deloitte建議企業導入GAI可切分為五階段做規劃與觀察：感知、啟動試點(Pilot)、運營、系統化、業務轉型。

在2025年底剛發布的Deloitte Tech Trends報告中觀察到企業有38%都有在進行試點，然而僅有11%的組織真正將AI投入正式環境的運營，這差距說明了一切，42% 的組織仍在制定策略，而35%的組織根本還沒有策略。Gartner亦預測，到2027年40% 的智慧代理專案將會失敗，這並非因為技術本身有缺陷，而是因為組織在自動化已經失效的流程，而不是重新設計營運模式。HPE的財務長一語道破了成功之道：「我們希望選擇一個能夠真正實現變革的端到端流程，而不僅僅是解決某個痛點。」，重新設計而不是自動化，這才是成功與失敗的關鍵。-Deloitte Tech Trends 2026

2026年GAI科技的成熟，從個人使用邁進企業適用場景的可能性逐漸成熟，企業數位策略能運用的工具與方法將越趨多元、越趨複雜、影響內部運營層面也比過去需要考量的更多；如何對GAI包含既有科技有正確的理解如何應用，規劃納入整個企業的數位策略中，並且有效管理，將是接下來經營層在各自產業、甚至跨產業競爭時，能大幅拉開差距的關鍵。

《AI與人才協同：決定企業能否落地與長期競爭力》

企業普遍面臨「如何落地、如何信任、如何治理」的挑戰，Deloitte 聚焦 AI 議題，正是回應市場對可信任 AI 與價值轉化的迫切需求。

Deloitte 人才資本趨勢報告指出，人工智慧 (AI) 正在從根本改變「工作如何被執行」與「企業如何運作」。在許多產業中，AI 不只是協助決策或產生洞察，而是開始取代傳統、人力主導的任務 — 包括例行性事務、自動化流程、資料分析、預測、後端營運等。這導致許多傳統的 入門級職位縮減。報告指出，有高達 66% 的企業／人資主管認為，最近入職的新員工「並未充分準備好」。這反映出隨著AI自動化普及，以前新人累積經驗、透過「做中學習」的管道正在萎縮。

因此，企業不能再單純依賴過往傳統職涯結構，而需要重新思考「人才價值主張」(employee value proposition, EVP) — 也就是在AI世代，什麼樣的人才、技能、發展機會能讓組織與員工同時共贏。面對AI的落地與生根，真正的關鍵不只是技術，而是「人 + 組織 + 技術」三者協同。唯有從企業文化、組織設計、人才管理、績效評估、治理架構同步進化，才能讓AI成為企業長期競爭力的基石。

然而，要讓AI為企業帶來長期價值，需要的不僅是技術，更是以人為中心 的策略：成立新的價值主張 (EVP)、重塑人才與管理角色、更新績效與激勵機制、建立可信任與有彈性的治理架構。唯有如此，企業才能在這場AI變革中轉型成功，而不是被淘汰。

《從部署到治理：2026年人工智慧 AI 在資安與合規中的新秩序》

企業將從「導入AI」進入「用AI保護AI」，治理能力會變成核心競爭。近年全球技術邁入生成式AI、代理式 AI 與雲端原生架構的整合期，企業對AI的導入目標已從「降低成本」轉向「以資料為中心的營運能力」與「合規安全」。Deloitte 觀察到，AI 技術的滲透並非孤立地進入產業，而是與雲端平台、數據治理和風險控管緊密綁定，其所帶來的產業轉型既擴大效率提升，也加速 Cyber、安全與合規需求的全面升級。這種變化使得 AI 應用不再只是技術議題，而是企業體質與制度化控管的再造工程，直接改寫 2026 年台灣產業的競爭格局。

1. 金融業：治理、稽核與法遵門檻

金融業在高度法規環境下，正將生成式 AI、代理式 AI 與自動化工具應用於客服、交易監控、詐欺偵測與風險量化等流程。然而，AI 導入必然觸發資料主權、模型透明度、演算法公平性與跨境雲端服務使用限制等嚴格的合規要求。

Deloitte 輔導經驗顯示，金融業導入AI的痛點已不在技術，而在於企業內部是否具備足夠的治理架構、稽核軌跡、模型管理制度與資訊安全能力以支撐AI落地。因此，AI的普及反而提升了金融業對第三方顧問在法規理解、模型治理、雲端架構安全與合規文件化等方面的需求，使AI導入與Cyber/法遵能力緊密連動。

2. 製造業：邊緣 AI 的安全與地緣政治風險

台灣作為全球供應鏈的關鍵節點，製造業正透過邊緣運算 (Edge AI) 、智慧感測、預測維修等方式提升彈性與韌性，以滿足「AI 導向的即時決策」需求。

Deloitte 發現，此類應用若缺乏資料分類、權限控管、設備端安全加固、供應鏈資安治理等基礎，AI 系統難以擴大規模，甚至可能形成新的營運風險。在全球地緣政治重塑的背景下，製造業也越來越需要面對跨國客戶的安全稽核

與合規要求，使 Cyber 與合規能力成為進入供應鏈的基本門檻。

3. 醫療產業：敏感資料、責任界定與「合規先行」

醫療產業的AI應用（如影像判讀、臨床輔助決策）能有效緩解人力短缺與高齡化衝擊。然而，醫療資料的敏感性極高，各國監管機關正逐步提高個資保護、演算法透明度與醫療責任界定的標準。

若缺乏清楚的AI使用界線、資料治理制度、跨院資料共享框架與資安控管，AI無法在醫療機構大規模落地。因此，AI在醫療領域的推展，本質上必須遵循「合規先行」的原則。

4. 供應鏈與物流：跨境、多元資料與第三方治理

在高波動環境下，供應鏈與物流業依賴AI提升需求預測、倉儲優化與跨國調度能力。決策速度加快的同時，也意味著資料範圍更廣、來源更多樣、跨國傳輸更頻繁。

Deloitte 指出，這迫使企業重新檢視資料使用、供應商資安、第三方治理與雲端平台的管理政策。同時，由於越多企業依賴雲端平台運作 AI 模型，便越需要導入更高標準的資安控管與稽核制度。

5. 雲端服務產業：AI 發展路徑的基石與挑戰

雲端服務因AI浪潮，重新成為企業的核心基礎設施。AI的訓練與推論需要可擴展、高彈性且符合跨國法規要求的運算平台，使企業普遍選擇雲端作為 AI 的落地環境。

Deloitte 顧問團隊發現，AI與雲端正在形成一種「共同成長的需求循環」：企業的AI專案越多，對雲端的依賴度越高；雲端使用越深，便越需要合規審查、資安控管與第三方治理能力。這使得企業的 AI 發展路徑，不可避免地與 Cyber security、資料治理與合規策略高度綁定。

全球 AI 治理與合規新趨勢

全球AI治理趨勢呈現兩大路線：一是以歐盟《AI Act》為代表的基於風險的強制性法律，透過劃分AI應用風險等級及限制（如不可接受風險），對人權、民主與法治構成重大威脅的應用施加嚴格的合規義務與問責制，確立全球監管的黃金標準。二是以美國、英國和新加坡為代表的務實引導原則，美國著重於行政命令與國家安全，訂立聯邦各部門人工智慧發展的推動任務，促進人工智慧的安全、可靠和值得信賴的發展；英國則採取由各機關驅動的原則式監管，以支持創新模式為主；新加坡則以業界指引和模型治理框架加強AI治理相關面向。整

全球人工智慧監管重點彙整



體而言，國際趨勢的焦點高度集中在AI系統的透明度、反偏見與公平性、資料隱私主權，以及對AI系統以風險導向之管理。

法規挑戰：個人資料保護與跨境資料流動

1. 個人資料保護與高標準問責制：

以歐盟的《通用資料保護規則》（GDPR）為代表，為個人資料保護確立了全球的至高標準。其核心要求包括：合法、公平、透明的資料處理原則；賦予個人資料當事人如存取權、被遺忘權、可攜權等關鍵權利。

對於訓練和部署 AI 模型的企業來說，必須關注所有 AI 系統中使用的資料，確保其蒐集和使用具備明確的法律基礎，特別是針對生物識別、健康數據等敏感性資料。當 AI 系統做出重大決策時，企業有義務確保個人擁有知情、人類審查或要求解釋的權利。任何違規行為可能導致全球營收高達 4% 的鉅額罰款，強制要求企業將隱私保護內建於設計（Privacy by Design）作為 AI 開發的強制性規範。

2. 跨國資料流動與在地化限制的挑戰

隨著 AI 系統依賴全球資料進行訓練和部署，跨國資料流動已成為企業治理的合規障礙。主要挑戰來自各國對於資料主權和隱私保護的立法收緊，例如中國大陸的《數據安全法》與歐盟 GDPR 對資料出境的嚴格要求。

許多國家推動資料在地化（Data Localization），要求特定敏感資料必須儲存和處理在其境內。因應監管要求，迫使跨國企業必須在不同法規管轄區域建立分散的資料基礎設施，此舉顯著增加了企業的營運成本與管理複雜度。對於需要跨國協作開發 AI 的企業而言，這種碎片化的監管環境更阻礙了模型的效率及全球統一性。因此，企業必須投入資源於複雜的資料治理與合規技術，或聘用專業顧問協助，以利在跨國資料流動及在地化要求之間尋求合規的平衡點。

實務風險：內部治理與外部資安威脅

1. 內部風險：決策、公平性與透明性挑戰

當複雜的深度學習模型在缺乏適當治理下運行時，往往會形成難以理解的**「黑箱」。這種模型不透明性導致其決策過程無法被人類追溯和驗證，對法律上的問責制**構成巨大挑戰。

企業可輔以外部專業單位，透過分析工具對模型進行可解釋性檢測，以確保決策流程具備說服力。此外，AI 系統容易將訓練資料中潛藏的社會偏見納入並放大，造成系統性的偏見與歧視（例如在信貸或招募判定中產生偏頗結果）。為維持模型的公平性與準確性，企業必須建立嚴謹的資料治理和公平性分析框架，以避免系統性的誤判風險，並確保決策符合倫理與法規要求。

2. 外部風險：資安、資料洩漏與供應鏈依賴

資訊安全升級：因資料密集，資安挑戰大幅升級，包含權限濫用與資料洩漏。訓練資料中的敏感資料可能使AI模型本身成為攻擊目標，例如遭受對抗性攻擊或針對大型語言模型的提示詞注入（Prompt Injection），導致服務中斷或資料遭竊。企業必須提前識別相關資訊安全威脅（例如：OWASP LLM Top 10），並採用專業工具強化防禦。

供應鏈依賴與治理：現代AI應用高度依賴外部供應商與委外服務（包括雲端平臺、第三方模型或資料集）。這類型的供應鏈依賴構成了重大的供應商與委外治理風險，增加了資訊安全的攻擊面。企業在將模型或資料外包時，必須對委外廠商的資安控制、資料處理能力及合規性進行嚴格規範。一旦供應鏈任一環節出錯，企業將連帶承擔法律與商譽責任。因此，尋求專業顧問協助，執行獨立的第三方風險審計或建立穩固的外部治理框架至關重要。

面對全球AI技術的快速成熟與監管框架的逐步成形，企業必須全面建立跨部門、可稽核與可持續擴展的治理架構。成功落地AI並滿足監管，企業應聚焦於以下四大核心構面：

1. 建立企業AI治理架構：從高階管理層到各單位，確立AI使用範圍、角色責任與模型生命週期管理，確保AI決策具備透明度、可解釋性與問責性。
2. 資料治理與品質管理：建立點到點的治理框架，強化資料主權與在地化能力，並透過偏誤偵測機制，確保資料的合法性、正確性與公平性。
3. 強化資訊安全韌性：將Cyber Security 深度整合至AI開發部署流程，落實「Secure by Design」，並導入零信任或 ISO 42001 等國際標準的安全架構。
4. 第三方與供應鏈治理：建立全面的風險管理制度，對外部供應商進行資安審查、規範資料處理，確保供應鏈環節符合企業安全目標與合規要求。

企業唯有將治理思維從「技術部署」轉向「制度化控管」，同時強化資料、技術、安全、合規與供應鏈的整合治理能力，才能在全球監管新秩序中站穩腳步。最終的競爭力將取決於企業能否打造出：可稽核、可治理、可持續擴張、可信賴的AI系統，真正獲得長期競爭優勢。

2026年度行動清單：企業不可再拖延的 5 件事

AI帶來的競爭優勢已進入治理驅動的成長，無法落實制度化控管的企業，將在2026年面臨被監管與風險淘汰的雙重壓力。為鞏固競爭地位，企業領導者必須立即啟動以下關鍵行動：

1. 正式納入AI治理框架：AI模型治理與風險評估機制正式納入董事會與高階主管的議程，明確界定跨部門的AI應用責任。

2. 強制執行資料主權與在地化盤點：立即盤點所有AI訓練資料的來源、儲存地點與跨境傳輸路徑，確保符合 GDPR 等嚴格的在地化與資料出境要求。
3. 模型公平性與可解釋性義務：針對高風險或涉及重大決策的AI模型，強制導入偏誤偵測與可解釋性(Explainability)工具，提前消除系統性歧視風險。
4. 供應鏈資安合規管理：針對所有提供雲端服務或第三方模型的供應商，執行強制性的資安與合規風險稽核，並將模型生命週期管理納入委外契約規範。
5. 資安架構升級與強化：應用OWASP LLM Top 10 等框架，立即強化針對大型語言模型的防禦能力。

此刻的行動，將決定企業是成為AI浪潮的領跑者，還是被動的風險承擔者。

II. 重塑成長動能：從供應鏈與資本布局回應全球重組

在全球供應鏈持續重組與地緣政治不確定性的背景下，台灣企業正面臨前所未有的挑戰。從AI投資潮到產業升級需求，企業不僅要應對快速變動的市場，更需要思考如何保持長期競爭力與成長動能。本章節將探討企業在2026年如何透過策略性資本布局與併購，從傳統「追求規模」的思維，轉向打造「韌性」的成長模式，使企業能在變局中持續穩健前行。

《AI投資潮及轉型升級需求 台灣產業如何在變局中維持競爭力》

全球經濟高度波動與地緣政治、大國對弈持續升溫的環境下，資金傾向投注具韌性、規模與成長性的資產，在亞洲，特別是台灣，成為這股結構性轉變的主要受益者，從AI產業供應鏈到無人機製造，再到供應鏈外移與跨境併購熱潮，台灣正迎來前所未見的產業重塑時刻。

半導體作為台灣的旗艦產業，從晶圓代工、IC設計到封測構成全球最完整且競爭力最強的供應鏈，當AI應用從雲端推向邊緣運算、企業部署與終端裝置，AI伺服器、GPU模組、HBM高頻寬記憶體與先進封裝需求同步暴增，使台灣廠商在全球供應鏈中的角色更加重要，近期多家國際科技巨頭加碼在台採購與投資併購需求，顯示台灣在「AI基礎建設」浪潮中的不可取代性。

同時，軍工及無人機也在快速升溫，烏俄戰爭與台海局勢使得亞太國防預算普遍提高，台灣的無人機、雷達、資安與工控系統等領域出現大量技術升級與投資需求。例如，台灣無人機公司獲得東南亞與歐洲合作邀請的案例逐漸浮，反映出台灣在輕量化設計、航電整合與複合材料上的優勢已被國際市場看見，台灣市場熱度也隨之升高，不少新創甚至尚未完全量產就已獲得國際買家洽談。

與高成長領域形成對比的是，台灣傳統製造業正在面臨的壓力，美中競爭引發的關稅風險、供應鏈重新分布與地緣政治不確定性，使得過去以「台灣製造、外銷全球」為核心的模式開始鬆動，供應鏈逐漸外移至東南亞、印度與北美，一些依賴中國大陸市場的台商則調整產能，甚至出售部分廠房以減少地緣政治曝險。同時，台灣少子化下的人力短缺，從工具機、塑膠製造到金屬加工，企業普遍面臨缺乏生產線技術人員的困境，再加上能源、土地與物流成本的提升，許多中小型製造企業感受到前所未有的經營壓力。

在這樣的背景下，併購成為企業調整策略的重要方式。因為不確定性升高，企業比以往更重視跨國布局、風險分散以及產業跨界整合的能力，台灣市場出現中小企業想賣、大企業想買、台商持續外移等三股力量同時運作。中小企業主多數面臨接班問題，加上資本支出壓力與成本上漲，使得提前出售成為務實選擇；相對地，具規模的大企業則利用併購擴大產能、取得技術與打入新市場，跨境併購與策略聯盟迅速增加，涵蓋科技、製造、醫療器材、資訊服務、食品與連鎖零售等多個領域。

目前，全球正處於供應鏈再平衡的關鍵點，高科技產業迎來空前的投資與合作需求，而另一方面，傳統製造業在大國對弈的貿易戰中加速轉型或尋求出場機制，併購市場正反映這兩股力量的交錯：成長領域吸引資本追逐，而壓力產業推動資產再平衡，顯示未來數年的產業再分配格局。隨著國際政治與技術變遷持續加速，台灣產業與併購市場的動態將持續牽動全球供應鏈版圖，並成為觀察下一輪經濟重組的重要指標。

《併購新思維：超越傳統綜效，從「併規模」轉向「併韌性」的董事會戰略》

地緣政治不確定性、數位化浪潮以及新市場開發等需求，使供應鏈風險與韌性成為企業董事會的核心關注。企業不僅需要「降本增效」，更需要能應對突發中斷、具備長期競爭力的轉型方案。

作為企業的最高決策單位，董事會正身處一個「動盪已成新常態」的環境。勤業眾信(Deloitte)最新的《Deloitte2025年亞太地區執行長調查》證實，企業領袖已不再被動防守，而是積極為企業打造「擴展型韌性」(expansive resilience)。

在這場根本性的典範轉移中，併購(M&A)的戰略意涵已被徹底改寫。它不再是傳統追求規模經濟或成本綜效的財務遊戲，而是董事會用以「購買韌性」與「購買時間」的核心戰略武器。

一、以併購作為地緣政治的避險工具

調查數據清晰指出，近半數(49%)的APEC企業領袖將「地緣政治動盪」視為阻礙成長的首要威脅。面對此威脅，緩慢的有機增長已不足以應對。

因此，APEC企業正越來越重視透過併購、聯盟等布局，以「針對地緣政治進行避險」。數據顯示，將「擴張地理版圖」視為關鍵成長策略的CEO比例，將在未來三年內從16%飆升至30%。與其花費數年自建產能，不如透過併購，在短期內迅速獲取一個位於安全區域的成

熟產能與市場准入許可。這是在「購買時間」與「購買安全的地理位置」。

二、以併購主動建構供應鏈控制權

另外在報告中強調，供應鏈已是「可實際推動競爭策略的關鍵戰力」。而CEO的首要行動，便是高達52%的受訪者計畫在未來一年內「擴大並多元化供應鏈版圖」。併購是實現此目標最直接的手段。董事會應授權M&A團隊，精準識別供應鏈上最脆弱的「斷點」(Choke Point)，並執行防禦性的垂直或水平併購。這不僅是確保「不斷供」，更是將企業的營運命脈與控制權掌握在自己手中。

以大成集團為例，過去事業版圖以亞洲為主。他們看到近期美國市場對於亞洲食品需求大增，同時也想分散經營風險。於是選擇了一條更具戰略智慧的路徑：在2024直接收購美國德州食品加工廠 (Amy Food)。雖然需要面對美國高昂的成本與法規壁壘，但也讓他們迅速掌握了在地通路與市場知識。成功將地緣政治風險轉化為市場擴張的跳板，也拓展該集團在主要經濟體的事業版圖，創造未來成長的另一條曲線。

董事會的決斷時刻：資本已到位

這場轉型需要果斷的資本配置。調查顯示，CEO們已準備就緒：預期未來三年將積極透過併購推動成長的比例，將從39%大幅躍升至59%。同時，有六成領袖預期未來三年將更容易取得資本。

總結來說，實現成長的關鍵不僅在於是否掌握資本，更牽涉到「企業能否果斷運用現有資源」。而M&A已成為企業應對地緣政治與供應鏈中斷的關鍵解方。

董事會在審視併購案時，其核心提問必須從「這能為我們增加多少營收？」轉變為：「這項併購能為我們消除哪個『單點障礙』？它如何為我們買下應對衝擊的『戰略緩衝時間』？」

III. 驅動可持續競爭力：以新興數位能力與智慧資產延展企業營運

在完成AI驅動轉型與從供應鏈與資本布局回應全球重組的討論後，企業下一步的核心課題是如何將能力延展並落地到日常營運中。透過新興數位能力，企業可以打造韌性、智慧且可持續演進的營運中樞，將策略與資源有效整合。進一步結合Deloitte的智慧數位資產解決方案，企業能將這些能力轉化為可持續的價值，建立可靠且安全的營運模式。

《以新興數位能力打造韌性、智慧且可持續演進的營運中樞》

邁入2026年，全球產業正站在一次深刻的轉折點，地緣政治與全球供應鏈重整持續改寫企業成本結構，ESG永續規範與跨境資料管理逐步強化，生成式AI、雲端原生架構與自動化技術則加速衝擊過往的營運模式。在這個變化遠大於過去十年的年代，企業已無法仰賴單一系統或部門導向的數位化思維，而是必須打造一個具備高彈性、高擴展性、能即時串聯數據與智慧決策的智慧化平台，以支撐未來的市場競爭與創新路徑。

在此脈絡下，Emerging Solutions(新興數位解決方案)逐漸成為企業的新動能。這些解決方案並非單一產品，而是一類基於新興技術、雲端方法論與數據驅動思維所構建的數位生態系，旨在突破傳統ERP、CRM或地端系統的侷限，使企業能以更快速度、更低風險與更高透明度完成轉型。

這種新策略的核心，是將新世代的數位解決方案，尤其是智能代理AI(Agentic AI)及其相關技術，深度整合到ERP此一業務骨幹之中，透過AI自主檢索數據、規畫業務行動並執行交易，例如在無人干預的情況下發起生產訂單、管理庫存等。

Deloitte的實例：AI-enabled SAP導入模式如何加速台灣企業轉型

在落實上述戰略時，專案的實施方法論本身也在經歷一場AI革命，以勤業眾信(Deloitte) SAP 全球實施團隊為例，在近年的大型S/4HANA導入專案中，已全面導入Ascend這套AI enabled專案管理

與交付平台，正是Emerging Solutions在專案實施領域的最佳實證。它徹底改變了顧問交付價值的方式，透過創新工具的輔助加速流程並降低風險。

- **加速藍圖設計與配置：**Ascend 內建了近 35 個行業的最佳實踐和標準化流程模板。AI 助手可以根據客戶的特定需求和現有流程數據，快速生成建議的藍圖和系統配置腳本，顯著縮短設計階段。
- **智慧自動化測試：**Ascend 能夠自動生成測試案例、執行自動化測試並追蹤缺陷。這大大減少了手動測試所需的時間和資源，提高了測試的覆蓋率和準確性。
- **數據遷移輔助：**AI 工具可以協助分析遺留數據的品質、自動識別數據清洗規則，並自動執行數據轉換任務，確保數據遷移的順暢與準確。
- **風險管理與預測：**Ascend 利用機器學習分析專案數據，預測潛在的延遲或問題，並提供預警和建議的緩解措施，實現主動式專案管理。
- **提升文件編寫效率：**生成式AI(Generative AI)可以自動將專案會議記錄、設計文件等非結構化數據，轉化為標準化的專案交付物和培訓材料，釋放顧問資源至高價值活動。

透過這些功能，Deloitte Ascend 將傳統瀑布式的實施流程轉變為更敏捷、更高效的智慧交付模式。

企業數位轉型的核心不再是單一系統，而是能夠支撐未來創新的平台。SAP S/4HANA 與 AI 驅動的工具（如 Ascend）結合，讓 ERP 專案不僅是系統導入，更是企業邁向智慧營運的關鍵一步，以更少的人力、更快地的速度，將人才從重複性勞動中解放，投入更高價值的數據分析與策略優化。

從顧問與客戶兩方面來看，實施 Emerging Solutions 所帶來的不僅是「技術升級」，更是一場「能力升級」與「組織轉型」。機會是顯著的，但若基礎能力（資料、流程、治理、組織變革）未

能同步強化，則風險亦不可忽視，建議企業在啟動專案前先制定清晰的路線圖、能力檢查表、變革管理及風險監控機制。

未來的顧問與企業用戶，需要的是具備AI溝通力與深厚後產業知識的複合型人才，必須有能力判斷AI的產出是否正確，並懂得如何引導AI解決複雜問題。對企業與顧問公司而言，這是一場機會與挑戰並存的革命，唯有擁抱彈性、數據整合與 AI，才能在數位時代中保持競爭力。

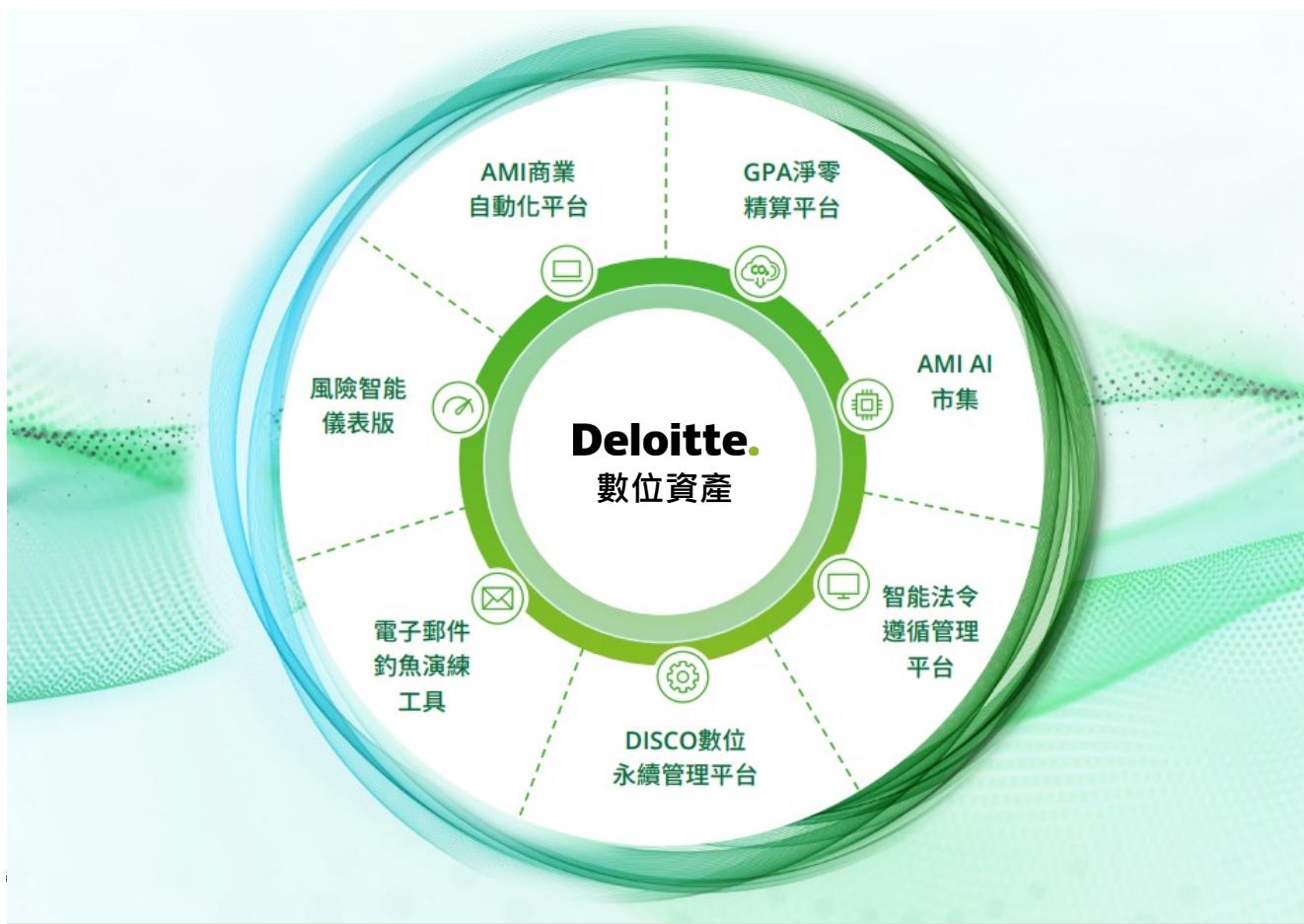
《以智慧數位資產驅動企業價值與營運轉型》

在全球營運環境快速變動的背景下，企業面臨數位化加速、營運效率要求提升、風險與法規壓力增加的多重挑戰。如何以可靠的數據與資訊支撐管理決策、運用智慧工具提升作業效能、並即時掌握營運風險，成為維持競爭力的核心能力。勤業眾信管理顧問透過整合式數位解決方案，協助企業重塑營運模式，提升組織韌性、長期價值與品牌信任。

透過數位資產運用AI整合資訊與自動化流程，企業能高效管理財務、供應鏈及營運資料，建立精準且可追溯的資訊基礎，支援決策、合規、營運優化與績效監控。模組化智慧工具可靈活部署於跨部門流程，包括商業運營、合約管理、行銷及組織發展，幫助企業加速流程自動化、降低錯誤率，並將人力資源投入更具策略性的分析與管理任務。這不僅最大化資產投報，還減少重複投入與資源浪費，推動高品質的商業解決方案。

在風險與安全管理上，企業可運用即時資料與AI資產技術掌握潛在威脅，提前辨識異常活動並快速回應，同時透過模擬訓練提升員工防護意識，降低營運中斷與資安事件影響。對於供應鏈與跨組織協作，數位資產也能提供透明化的績效與風險視角，支援企業有效掌握合作夥伴表現與治理狀況，提升全球與在地資產使用率，強化市場信任與競爭力，同時降低經營風險，維護品牌價值。

面對日益複雜的法規環境，自動化監控與分析資產幫助企業快速掌握外部規範變動對內部制度的影



響，提升合規效率與決策精準度。整體而言，這些智慧數位能力的核心價值在於以資料驅動、流程自動化與前瞻風險管理，打造具韌性與高效率的營運體質，讓企業在動盪市場中持續創造價值，掌握長期競爭主導權。

IV. 走向長期價值：從永續影響到資本風險的整合治理

在全球經營環境高度不確定、法遵與風險要求持續升高的情況下，企業要實現長期價值，已不能僅依賴成長速度或短期績效，而必須建立一套可支撐信任的風險治理能力。

本章從兩個不同的治理面向出發：一是企業如何回應環境、社會與治理（ESG）所帶來的長期影響與責任；二是當資本與交易高度流動，高資產與跨境業務場景下，企業與金融體系如何強化法遵、鑑識與金融犯罪防制能力。

《2026 年永續與風險管理發展展望：打造敏捷、可持續的企業營運》

氣候治理新現實：減碳與韌性並進

2026年，全球氣候治理進入「新現實」。過去三年全球升溫幅度已逼近甚至短期超標 1.5°C ，企業必須面對「OFF TARGET」的現況，調整策略，從單純減碳轉向氣候調適與損失管理。極端天氣、水資源壓力與能源中斷風險加劇，產業需強化氣候韌性，提前盤點供應鏈與基礎設施風險。同時，氣候科技、能源與數位轉型同步發展，包含新能源持續開發與生質燃料如SAF（永續航空燃料）的擴大、基於虛擬電廠、儲能系統與需量反應等大型場域的新型態電力規劃等，將同步推進減碳與韌性。

永續揭露財務化與金融市場新格局

由於IFRS S1/S2的推動，永續已從報告進化為企業策略與財務為核心，與現金流、投資、資產配置高度綁定。企業需將永續目標納入風險

管理與策略規劃，確保永續績效與財務績效並重。除此之外，金融市場行動不斷，2026年櫃買中心將推出「綠色證券認證制度」，鼓勵企業揭露綠色收入並獲得認證，成為資本市場支持綠色轉型的重要機制。同時，金管會發布

「轉型授信審查指南」，協助金融機構評估企業轉型計畫的可信度，推動永續金融與企業轉型深度結合，讓資本流向真正具備永續競爭力的企業。

敏捷風險管理：AI 驅動的決策引擎

2026年的企業風險管理將不以「還有哪些新風險」為主題，而是「企業是否已有夠敏捷、可擴充的企業風險管理架構」的能力。透過 $AI \times \text{數據} \times \text{風險} = \text{Risk Intelligence}$ ，企業能將風險轉化為治理價值與轉型機會。敏捷式ERM Framework將成為標準，從動態感知風險、風險與機會並重，到 AI 驅動偵測與嵌入決策流程，讓風險管理從事後防禦轉為事前設計，成為企業策略的核心引擎。

人權與文化：永續的社會基石

人權議題在2026年不再只是加分項，而是存續的必要條件。歐盟推動 CSDDD，台灣也將推出供應鏈人權指引，企業需進行人權盡職調查與風險管理，降低經營不確定性，同時為未來接軌不平等與社會相關財務揭露（TISFD）預備。同時，文化正逐漸被視為永續發展的第四支柱。聯合國提出 Culture 2030，凸顯文化在實現 SDGs 中的核心角色。企業可透過文化與營運融合，激發跨界創新與新型經濟價值，讓回饋社會不再是成本，而可能成為獲利來源，打造兼具社會影響力與商業競爭力的永續模式。

循環經濟與自然：資源再生與生態復育

歐盟推動電子產品護照、永續產品設計規範等措施，以及仍在談判之全球塑膠公約，會繼續引導企業減廢、材料替代與產品循環設計，並將回收責任納入供應鏈管理。電子零件、織品、塑膠與建材產業將率先面臨資訊揭露與市

場準入壓力。同時，自然與生物多樣性議題全面升級，企業需提出能與風險管理及策略結合之自然友好計畫，從土地利用、水資源管理到生態保護，確保永續行動不再是零散投入，而是整合性的企業承諾。

供應鏈：從成本導向轉向韌性導向

全球供應鏈面臨地緣政治緊張、去全球化與法規碎片化，呈現重組、動盪與退化特徵，也造成供應鏈在地化與進口來源集中上升的情況。這種情況雖因應風險，但也推高成本並削弱彈性。未來企業需敏捷、適應、協同合作，透過多元化布局與數位化監控，打造耐受度高的供應鏈。台灣企業應檢視製造基地與關鍵零組件來源，從單一依賴走向多國、多點、多節點，將供應鏈視為企業策略核心。另外，此外，國際市場仍有將ESG納入選商標準，台灣政府採購亦預期加強相關要求，企業在調整供應鏈時應同步考量其ESG影響。

《高資產與跨境資本流動的新局：亞洲資產管理中心政策下的制度挑戰與市場觀察》

亞洲資產管理中心政策的推動，將逐步優化台灣在跨境資產管理領域的制度環境。透過提升監理透明度、精簡行政程序並擴大業務創新試點範圍，境外資金在台的管理與運用將具備更高的操作便利性與可預測性。在政策方向逐漸明朗之際，市場焦點也從「資金回流趨勢」轉向「資金之有效配置」，使得投資標的篩選、期限結構匹配與資產估值方法成為後續關注議題。

在亞洲資產管理中心政策布局下，主管機關積極推動私募股權基金與基礎建設基金等長天期另類投資的落地，提供多元面向投資之可能性。近期台灣金融機構攜手國際型資產管理公司引入跨境私募基礎建設投資方案，涵蓋再生能源、電網升級與大型儲能等領域，顯示台灣市場正在吸引與國家能源轉型相關的長天期資本。然而，具規模化與可投資性之基礎建設標的仍相對有限，如何逐步擴大可投資之公共建設範圍及提升現有專案之投資可行性，仍是後續市場觀察重點。

整體而言，亞洲資產管理中心的推進讓跨境資產管理在台的制度方向開始成形，但目前仍屬早期階段，相關法制與市場機制多在持續研議與調整。長天期資產的投資工具、估值方法與市場深度仍需時間累積，實際成效尚待觀察。隨著政策討論與試辦範圍逐步擴大，台灣市場可望逐步累積跨境資產管理的能量，未來發展具一定潛力。

《高資產財富管理的風險治理：鑑識科技與金融犯罪防制的關鍵作用》

在高資產客戶（HNW）業務領域中，「鑑識能力」與「金融犯罪防治能力」已成為銀行推動財富管理不可或缺的核心基礎。高資產客戶通常涉及跨境交易頻繁、資產類型多元、投資架構較為複雜等特性，使其在客戶識別、來源查核與交易監控上更具挑戰性。若未能有效驗證資金來源（Source of Wealth / Source of Funds, SOW/SOF）或及時辨識異常行為，不僅可能帶來法遵缺口，更可能引發聲譽損害與重大營運風險。

因此，建立完善且可查驗的財富來源審查機制，已成為國際銀行共同遵循的最佳實務。包含強化最終受益人（UBO）調查、釐清政治公職人物（PEP）相關聯性、落實持續性 KYC 與強化版盡職審查（EDD）等措施，皆能提升對客戶風險的整體掌握。此外，面對高資產客戶跨市場、多渠道的財富部署方式，傳統人工審查往往難以因應其龐大且快速變動的交易特性。

近年來，AI技術已成為強化金融帳戶監控與風險辨識的重要推力。透過人工智慧，銀行可快速進行大規模資料比對、不利新聞即時分析、跨境交易路徑與關聯網絡判讀、深度異常行為模式辨識等工作，顯著提升偵測的準確度與效率。這不僅能減少人工判斷的盲點，也使風險控制更具前瞻性，讓金融機構得以更快速地發現潛在可疑活動。

然而，科技並非單一解方。最有效的模式，是結合鑑識思維、AI工具與專業 RM（Relationship Manager）對客戶的實質理解，形成「人機協作」的完整防線。銀行唯有在積極深耕高資產客戶的同

時，保持嚴謹的法遵品質、強化風險治理架構，方能建立真正長期且穩固的客戶信任關係，並在全球反洗錢與金融犯罪環境不斷升級的情勢下，維持競爭力與永續發展。

結語

站在2026年的轉折點，企業面臨的不只是技術創新與供應鏈重組，更是在全球市場波動、政策規範與永續責任交織下，重新定義長期價值的挑戰。從AI驅動的營運與人才轉型、策略性併購重塑成長動能，到新興數位能力與智慧資產構建的可延展營運中樞，每一項行動皆展現企業將策略、資源與能力整合，打造具韌性、智慧化與可持續模式的必然趨勢。

同時，永續與風險治理已從企業附加選項，升格為核心競爭力。氣候治理、財務揭露、人權與文化責任、供應鏈韌性等因素，將深度嵌入企業決策與日常營運，形成長期價值與策略差異化的根基。在資本與交易高度流動的環境下，高資產與跨境業務場景更進一步放大了法遵、聲譽與治理風險，成為檢驗企業治理能力是否真正內化的關鍵試金石。

勤業眾信顧問業務服務與企業攜手同行，在面對未知的挑戰與快速變動的市場時，共同探索策略與創新解決方案，一步步將不確定性轉化為成長的契機，並共同塑造可持續、可延展且充滿競爭力的未來。 

Cover Story

2026年趨勢解析

《產業大勢篇》





龔則立

市場發展營運長
勤業眾信聯合會計師事務所

2026 台灣產業趨勢展望

去年（2025）在關稅水準上升、全球貿易動能趨緩，以及地緣政治不確定性升高的背景下，國際貨幣基金（IMF）、經濟合作暨發展組織（OECD）認為2025年全球經濟成長約為3.2%。但2026年將進入結構性調整與成長放緩並存的階段，成長率預估3%。而台灣在2025年的經濟受惠於AI投資熱潮與科技產業景氣回升，整體成長動能相對穩健，GDP達約6%-7%；2026年則因基期高，以及外部環境的不確定性，主要預測單位普遍預期成長率將回歸至約2.6%-3.5%。

在整體成長趨緩、產業加速轉型的環境下，AI、半導體、高效運算、雲端及相關產業，持續受惠於科技投資循環，成長動能明確。相對而言，傳統製造業則面臨需求放緩、關稅與貿易政策不確定性升高，以及成本結構上升等多重壓力，因此需加速調整供應鏈配置與成本結構，以維持獲利。此外，美國聯準會主席鮑爾將於2026年中任期屆滿，新任主席的政策取向與貨幣政策走向，將牽動全球資金成本與金融市場波動，並進一步影響企業投資與資本配置決策。在快速變動的環境下，前瞻規劃與策略布局將成為企業兼顧成長與韌性、並持續累積競爭優勢的關鍵基礎。

高科技產業在 AI 新十大建設下的轉型契機

隨著AI加速落地，其不再僅是研發工具，而逐漸成為企業核心營運與基礎設施的一環，全球高科技產業的關注焦點亦逐步轉向算力部署、網路承載與系統穩定性的整體配置，促使國際科技企業重新檢視其經營策略與供應鏈布局。

根據勤業眾信《2026 全球高科技、媒體及電信產業趨勢展望》（Deloitte TMT Predictions 2026）指出，2026年AI推理運算將約佔整體AI運算需求的三分之二，進一步推升算力、資料中心、網路與通訊基礎建設需求。在此全球趨勢下，台灣高科技產業的發展亦需回應算力與基礎設施條件的提升。政府推動「AI 新十大建設」，著眼於補強算力、通訊與資料等關鍵基礎建設，並整合半導體與Information and Communication Technology (ICT) 能力，延伸至製造、通訊與能源等產業。與此同時，台灣正加速推動 6G、衛星通訊與通訊自主化技術。而近期成立的台灣次世代通訊聯盟更是集結橫跨電信、衛星、晶片、製造等領域之50多家業者，聚焦 6G／NTN、衛星直連及國產化，目標打造通訊韌性與長期發展基礎。

在外部環境方面，全球政策的不確定性與供應鏈韌性考量持續影響全球高科技產業布局。雖然台灣半導體與高科技產業仍掌握先進製程、封裝與系統整合等關鍵技術，持續受惠AI與高效能運算需求提升，但在產能配置趨於分散的趨勢下，外部不確定性風險亦同步提高。另外，隨著資料中心用電需求持續攀升，能源供給穩定性與電力基礎設施，亦為支撐高科技產業發展的重要條件。面對AI應用擴散與全球產業環境變動，台灣高科技產業如何在既有優勢基礎上，兼顧基礎設施條件與營運布局調整，將成為未來幾年的重要課題。

成長型韌性：從Agentic AI到Physical AI賦能製造業場景，低碳能源與電力韌性同為關鍵

2025年國際環境的變化掀起了供應鏈重組壓力，台灣製造業從傳統工業到高科技業，除積極因應經營成本壓力推升，更透過海外投資布局、鄰近客戶設廠等策略構面，勾勒出企業的成長型韌性；智慧製造、供應鏈配置與營運智慧化等企業核心能力在2026年將持續影響價值鏈升級。勤業眾信《2026製造產業趨勢展望》報告指出代理型AI (Agentic AI) 不僅提升智慧製造能力與創造營運價值，也同時為機器人 (Physical AI) 奠定發展基礎。此發展預期在2026年帶動更多製造業投資機器人，在搬運、分類與安裝零組件等場景輔助現場作業。

隨著供應鏈持續擴展與各產業深化智慧應用，根據勤業眾信《加速淨零：亞太地區氣候政策的關鍵機會》報告指出，AI和資料中心發展使電力需求到2030年時估計達435太瓦時 (TWh)，約為2023年的2.6倍。從GPU到TPU發展，AI供應鏈與算力應用將帶動用電成長，能源投資布局、電力韌性強化、新興能源解方成為各產業的關鍵考量，勤業眾信《2026電力與公用事業產業趨勢展望》報告指出，虛擬電廠等AI驅動的平台可促進跨區調度，使運算電力需求與再生能源供給相互匹配，或在電力受限時減少用電以支持電網負載；企業同步面臨國際供應鏈淨零要求，勤業眾信《2026再生能源產業趨勢展望》報告進階指出，地熱與水力等分散式能源具備穩定供電能力。由此可見在產能與

算力核心能力以外，多元低碳能源選項與電網韌性將長期影響台灣AI產業與算力應用規模化。

金融創新推動產業升級，布局亞洲資產管理中心

2025年匯率波動對金融業者投資與資本管理帶來壓力，但截至10月，台灣金融業整體年度稅前盈餘仍有望挑戰歷史次高，顯示金融體系在高波動環境下仍具備基本韌性與獲利動能。展望2026年，隨著市場逐步進入降息循環後段，市場情緒可望回穩，金融業重心將由短期防禦，轉向穩中求變的結構性布局。

- **銀行業**：政策試辦深化、資產管理與風險治理並進

亞洲資產管理中心逐步邁向實務推動期。預期將海外資金回流台灣，帶動高資產客群與跨境資金配置需求成長，為私人銀行、財富管理與跨境資產管理業務創造新一波發展空間。

在監理與風險管理方面，銀行業需因應2026年財務報表正式導入的交易簿基礎審查 (FRTB)，強化市場風險衡量能力。同時，數位資產相關應用亦逐步推進，現實世界資產RWA (Real World Assets) 已於今年通過技術概念驗證，目前以銀行業為優先試辦參與對象，後續發展仍將視法規與市場情形循序推進。隨跨境資金流動與企業海外布局需求提升，銀行業亦持續評估透過海外分子行布局，承接台資企業與跨境客戶需求，作為國際業務與資產管理發展的重要支點。

- **保險業**：監理制度接軌、資本管理與科技應用重構

保險業於2025年面臨匯率波動與資本市場起伏，但整體營運仍維持相對穩健。展望2026年，保險業將持續聚焦資本適足、資產負債管理與商品結構調整，以因應監理與市場環境變化。

隨著2028年IFRS 18的銜接，制度面將對財

務表達、績效衡量與管理指標帶來更大影響，推動保險業者持續檢視並強化核心系統、精算模型與資料治理能力。

在經營層面，隨永續金融需求與亞資中心資金回流升溫，保險業於基礎建設與轉型金融的角色將持續受到關注。同時，AI 與資料分析應用正逐步導入核保、理賠與風險控管流程，協助提升營運效率與風險辨識能力。整體而言，保險業未來發展將在監理制度深化、資本管理要求提升與科技應用擴展的多重影響下，需持續調整經營策略與資源配置方向。

2026年消費產業展望：會員經濟與 AI 形塑企業競爭力

在關稅方向未定、就業市場波動，以及消費支出部分轉向海外旅遊等因素影響下，2025年消費者態度轉趨審慎，零售業整體成長動能趨緩。為刺激終端買氣，業者將加強促銷力道，或利用點數回饋機制強化其於不同通路與消費場域間的整合與應用；同時結合聯名商品、主題式或快閃活動與線上線下整合，嘗試將促銷延伸為可持續的互動關係。展望 2026 年，在政府擴大內需政策與公共投資推進下，台灣消費市場整體動能可望維持相對穩健。

在消費需求波動加劇、價格競爭升溫的環境下，單純以促銷驅動成長的效益逐漸遞減，使會員經濟的重要性持續升高。透過深化會員經營，企業得以累積顧客消費行為的第一手數據，提升回購率與顧客終身價值，並支撐更精準的行銷與營運決策。同時，企業亦加速導入AI行銷科技與生成式AI。近期91APP併購iCHEF透過整合零售、餐飲與廣告科技，串聯產品技術、客戶基礎與營運能力，不僅擴大潛在市場與營收動能，亦強化金流與廣告數據規模、促進AI應用落地，並加速實體通路的數位化轉型與整體消費體驗升級。未來零售產業的競爭關鍵，將在於能否有效整合會員經濟、AI 應用，以及跨通路、跨場域的營運能力，並據此建立具韌性和可持續的成長基礎。

汽車產業方面，受美國關稅政策變化影響，整體車

市買氣削弱，汽車整車與零組件製造亦面臨營運挑戰。因應產業環境變化，政府部門持續透過電動車政策推動產業轉型升級，實踐軟體定義車輛 (SDV) 、車用 AI、先進駕駛輔助系統 (ADAS) 及售後服務等具可持續性的長期營運價值。日前，鴻華先進併購納智捷，進一步從硬體與代工，延伸至品牌、平台與服務整合，並透過用戶數據與軟體服務的掌握，加速朝電動化、智慧化與車載資訊通訊整合等高附加價值技術領域發展。藉由軟硬體整合與平台化布局，有望打造具規模化與可複製的營運模式。

2026生醫產業動能：政策、創新、併購與國際策略引領成長

2025 年全球生醫產業處於劇烈變動與整合的關鍵階段。國際情勢動盪、藥價改革推進、科技革新加速，以及客戶需求日益多元，促使企業積極調整國際布局策略，並聚焦於強化數位能力、提升應變韌性、創造長期價值，以因應市場的不確定性與競爭壓力。

展望台灣，行政院於2025 年底公布「國家藥物韌性整備計畫」，再生醫療雙法（《再生醫療法》與《再生醫療製劑管理條例》）亦將於 2026 年正式施行，此將強化台灣藥物供應自主性，並帶動再生醫療產業加速發展。同時，AI 生醫產業鏈逐步成形，涵蓋藥物研發、臨床試驗、智慧製造與智慧醫療等領域，雖驗證與製造能量待提升，但整體發展動能持續增強。在國際競爭壓力下，醫療併購與跨境布局正成為企業加速補強能力與擴大全球市場的重要途徑。在研發成本攀升、法規要求提高及供應鏈在地化趨勢下，企業透過併購快速取得關鍵技術、臨床與製造能力，縮短產品上市時程。併購不僅有助補強臨床驗證、國際藥證與商化能力，也可透過在東協、美國等地建立生產與市場據點，提升供應鏈韌性並擴大國際布局，加速產業升級。

隨著政策支持、資本投入、產業創新成果顯現，以及 AI 應用深化、併購活絡與國際策略靈活調整，台灣生醫產業在 2026 年將穩健成長，全球競爭力

持續提升。

AI賦能的未來政府：以主權AI為核心，強化人才投資、治理與應用

綜觀 2025 年，政府與各產業均加速導入智慧化發展，其中主權 AI 更成為全球科技競逐的重要環節。政府部門除了引領產業升級轉型，也是率先採用新興科技以提升公共服務效率的主要推動者。勤業眾信《AI 賦能未來政府工作》報告指出，智慧工具持續深入公共服務、政策與法規研擬、科研與公部門營運管理，不只是行政流程自動化的變革，更將重塑政府的運作流程與組織架構。

當公部門智慧化應用的轉型效益逐漸擴大，勤業眾信《2025 政府趨勢報告》亦指出，由於公部門資料與工作流程具高機敏性，因此當政府從小規模試點邁向擴大AI應用時，同步管理對應風險成為核心治理議題。2026年公部門需持續深化治理課題以奠定加速發展的穩健基礎，從人才面而言，持續投資公部門人才AI素養，並搭配治理機制授權公部門應用，將促進政府深化智慧轉型。同時，政府的科技應用場景涵蓋公民、國防、關鍵基礎設施等機敏領域，使資安防護與隱私治理成為AI進階規模化應用的關鍵條件，在此背景下，主權AI成為確保安全與國家競爭力的必要策略布局。

在扶持高科技與一般產業發展之外，政府亦透過大型公共建設擴大內需與服務業動能，其中以多功能大型場館（如巨蛋）為代表。目前也有多個城市正在規劃興建巨蛋，期望能像台北大巨蛋結合國際賽事、演唱會與大型活動，帶動台灣經濟。然而，這仍需要跨產業合作，來串聯場館營運、內容策劃、交通、科技應用與在地商業資源，以一併提升城市能見度與觀光吸引力，帶動運動產業、表演娛樂與周邊消費服務的成長，形成跨產業的新興經濟效益，與強化城市發展動能。

資料來源

1. [全球市場大洗牌／川普關稅戰衝擊2026才是關鍵](#) | 全球瞭望 | 全球 | 聯合新聞網
2. [OECD 上修全球經濟成長 預測 Fed 明春前再降息3碼](#) | 國際焦點 | 國際 | 經濟日報
3. [主計總處上修今年經濟成長率至7.37%明年3.54%](#) | 總經趨勢 | 要聞 | 經濟日報
4. [TMT Predictions 2026 | Deloitte Insights](#)
5. [台灣次世代通訊聯盟成立逾50家台廠合攻6G、衛星](#) | 產經 | 中央社 CNA
6. [蕭美琴：AI時代台灣深化國際合作成可信賴夥伴](#) | 產經 | 中央社 CNA
7. [新聞稿-亞洲資產管理中心政策之推動成果-金融監督管理委員會全球資訊網](#)
8. [新聞稿-「RWA代幣化小組」完成驗證技術的可行性，下階段重點在法規調適-金融監督管理委員會全球資訊網](#)
9. 2026年綜合商品零售業景氣趨勢調查報告，台經院
10. [SDV 成為新顯學，規模上看百兆元！VOLVO 以 AI、安全科技，定義未來的移動體驗](#) | 天下雜誌
11. [91APP宣布100%收購iCHEF擴張SaaS暨AI領導版圖](#) | 91APP 新聞中心
12. [鴻華先進7.8億全面接手LUXGEN台灣電動車產業新布局](#)
13. [2025 生命科技產業展望，勤業眾信](#)
14. [國家藥物韌性整備計畫 \(行政院全球資訊網-重要政策\)](#)
15. 全球數位生醫發展現況與趨勢，DCB產資組 ITIS研究團隊



李介文

永續轉型服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

2026年永續與風險管理 發展展望

2026年，台灣企業面對的永續挑戰不再是單一法規或議題，而是一場涵蓋能源結構、營運模式、財務治理與社會責任的系統性轉型，企業須以整合視角重新檢視永續在策略與營運中的角色。

能源與政策趨勢：減碳、韌性與產業轉型的起點

台灣再生能源發電占比預估2026年將達20%，能源轉型正由單一技術走向多元與系統化。除太陽能與風電，地熱與氫能將成前瞻綠能焦點，為高耗能產業與關鍵基礎設施提供中長期減碳解方。隨著能源結構分散化，虛擬電廠整合分散電源、儲能與需量反應的優勢，將成提升電力調度效率與系統韌性的關鍵應用；此外，永續航空燃料（SAF）亦被視為推動減碳與循環經濟的重要策略。

新興能源發展高度仰賴政策引導，並涉及巨額投資與創新商模，企業需同時因應法規、資金結構與營運韌性等挑戰。透過政策法令諮詢、綠能專案融資與交易、策略規劃及稅務與韌性風險管理，結合科技應用，勤業眾信將攜手政府與產業鏈加速能源轉型。

溫室氣體減量管理：從盤查揭露走向經營與財務決策

2026年，企業不僅需計算排放量，更需提供具即時性、可比較性與可驗證性的碳數據，以支撐供應鏈決策與市場準入。同時，淨零承諾已由宣示轉向落實，承諾科學基礎減量目標（SBTi）的企業，正進入減量執行與成本評估階段；而台灣碳費制度將於明年上路，碳排放將直接反映為營運成本。未來若導入總量管制與排放交易制度，碳管理將成企業財務與策略決策的重要變數。

值得關注的是，國際碳市場逐步活絡，歐盟釋出使用高品質國際碳信用額度的政策訊號，G20亦推動共同碳信用數據模型（CCCDM），提升可追溯性與可比性。整體而言，碳權正由邊緣工具，轉向企業中長期減碳與財務策略的選項。

永續進入財務體系：內控制度與資訊系統將成後續重心

隨著IFRS S1/S2上路，永續正式納入企業財務治理體系，象徵永續

從報告責任轉為管理責任；永續資訊需與財務報表具備一致的治理架構與內控制度，並確保其可靠性與可查核性。面對資訊分散於各營運流程，企業需透過資訊化與自動化管理，整合既有系統，自動化計算排放與產品碳足跡，並建立符合準則的永續數據與報表平台，使永續資訊得以納入日常管理與決策。

自然與社會議題升級：永續的最後一塊拼圖

除氣候與碳議題外，自然與社會議題正快速升級。台灣將推出供應鏈人權指引，要求企業進行人權盡職調查與風險管理，降低營運不確定性，並為未來社會相關財務揭露奠定基礎。此外，從土地利用、水資源管理到生態復育，企業需提出與風險管理與策略規劃結合的自然友好行動。循環經濟、材料替代與產品設計，亦將在電子、紡織、塑膠與建材產業率先成為市場準入與競爭關鍵。

2026年的永續關鍵，在於企業能否因應新局勢，整合能源、碳管理、財務治理與自然、社會責任，打造具長期韌性與競爭力的永續經營模式。

(本文已節錄刊登於2026/01/09 經濟日報 經營管理)



李介文

永續轉型服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

COP30：在挑戰中前行， 全球氣候治理邁向「加 速落實」階段

《聯合國氣候變化綱要公約》第三十次締約方會議（COP30）於2025年11月10至21日在巴西貝倫舉行。值此巴黎協定簽署十週年，核心議題聚焦於將承諾轉化為實際行動。雖最終協議未完全滿足各界期待，但在能源轉型、自然保護、加速落實，以及公正轉型方面仍具進展。對企業而言，COP30不僅是掌握國際趨勢的重要參考，更是洞察市場轉型方向的關鍵指標。

能源轉型與自然保護：脫碳路線圖與生態投資並進

本屆會議最受矚目的議題「轉型脫離化石燃料路線圖（Transition Away from Fossil Fuels Roadmap，TAFF Roadmap）」雖未納入最終協議，但已獲超過80國支持，並預計透過自願性平台持續推動，供有意願擺脫化石燃料的國家分享路徑圖。其設置有望協助加速國家減碳步伐，並且有機會將升溫幅度控制在1.5°C以內。

自然環境與生物多樣性保護方面，巴西總統魯拉（Lula da Silva）宣布成立「熱帶森林永續基金」（The Tropical Forest Forever Facility，TFFF），獲得逾50國支持，並募集55億美元。森林不僅是生態系統的核心，更是減緩氣候變遷的關鍵。該基金目標強化熱帶森林保護，防止破壞行為持續擴大，為保護熱帶森林的國家提供長期融資，同時規定至少20%的款項必須分配給原住民和地方社區，確保其在森林保護的過程中發揮核心作用並受保障。

加速落實與社會公正：資金承諾與弱勢保障並重

為回應氣候變遷的急迫性，本次會議正式啟動「全球執行加速器（Global Implementation Accelerator）」自願性倡議，作為新國際合作機制，透過技術援助與知識分享，推動減碳行動加速落地。此外，「調適資金增加為三倍」的倡議也於本年度獲得同意，至2035年融資規模預計達到每年1.3兆美元作為氣候融資新目標。然而，當前僅有22%的氣候融資來自私人渠道，企業可能面臨愈來愈大的壓力，需投入更多資源於氣候變遷調適的相關工作。

值得注意的是，本屆會議首次將「公正轉型」納入最終文本，確保整個社會——所有社區、工人等社會群體都參與到淨零排放的轉型中，同時保障弱勢群體在氣候行動中的權益。然而，關鍵礦物開採人權相關條文因部分國家反對遭移除，顯示氣候與社會正義議題仍具挑戰。

台灣以實際行動強化全球合作：自主遵約，搶占綠色供應鏈先機

隨全球加速低碳轉型，台灣也持續以「自主遵約」方式參與國際氣候行動。本次提出的 NDC 3.0 以 2005 年為基準年，設定 2035 年減碳 36% 至 40%，並於 2050 年達成淨零排放。這些國內外的強化行動不僅展現氣候治理趨勢，更釋放市場轉型的關鍵信號。企業應將能源管理、生物多樣性保護與社會公平納入核心策略，提前布局能源轉型、生態評估及氣候調適計畫，才能降低風險並搶占全球綠色先機，同時為全球氣候發展貢獻企業影響力。



(本文已節錄刊登於2025/12/12 經濟日報 經營管理)



莊于葶

副總經理

勤業眾信永續發展與風險管理顧問股份有限公司

從合規到韌性：人權盡職調查打造企業競爭力

2025年9月，台灣知名自行車品牌因疑涉強迫勞動情事，遭美國海關暨邊境保護局（CBP）發布暫扣令（WRO），隔日股價隨即下跌一成，引發軒然大波。相關國際調查報告鎖定汽車、自行車與電子製造業，所指涉的台灣企業多達十三家且不乏知名國際品牌與代工大廠，台灣各產業掀起一波人權巨浪。

過去五年內，全球與人權及社會議題相關的法規顯著增加。指標性的歐盟企業盡職調查指令（CSDDD）明確要求企業必須進行人權與環境盡職調查，並附帶相應罰則。而由台灣行政院經濟部研擬之「臺灣企業供應鏈尊重人權方案」，最新版的草案已進入意見調查階段，比照歐盟標準，第一波實施對象暫定為年營業額達新台幣500億元之製造業上市櫃公司，需於2026年起執行HRDD，並於2027年永續報告書揭露資訊。種種趨勢皆永續發展的路線上，以人為優先的方向逐漸明朗。

與國際脫鉤的仲介制度存在風險

台灣企業長期面臨缺工挑戰，外籍勞動力已成為維持產業運作的重要基礎。然而，現行法規允許仲介向移工收取服務費，此制度與國際勞工組織（ILO）所倡導的「雇主支付原則」及國際人權標準存在落差。原本應由企業負擔的人員管理成本以服務費的形式轉嫁給員工，長期低估用人成本，忽略仲介制度中的法律與社會風險，對聲譽與營運獲利等恐造成重大損失。

認證或稽核不等於人權盡職調查

傳統稽核（Audit）多著重於合規、屬於事後檢視（retrospective review），目標在於「發現缺失、立即修正」；相較之下，「人權盡職調查（HRDD）」的核心在於「事前預防與持續改善」。

根據《聯合國工商企業與人權指導原則（UNGPs）》及《OECD跨國企業指南》的定義，HRDD 是以風險為基礎的持續性過程，即使風險尚未發生，只要潛在後果可能造成嚴重影響，企業仍有責任及早採取因應措施。

企業應從被動合規回應，邁向主動治理

CBP查驗指涉的強迫勞動風險，僅是人權管理中的冰山一角，若僅回應合規議題，未從根本改善人權風險管理機制，冰山下的隱形成本終將浮現。

目前企業執行HRDD的主要動機以「合規揭露」或「客戶要求」為主，但完善的人權管理制度，能協助企業正確判斷風險、制定合理決策，促進供應鏈的穩定，強化品牌信任與市場競爭力，更能使台灣企業站穩國際市場，吸引重視責任價值的客戶與投資人。

人權盡職調查是投資而非成本

將人權盡職調查系統化的納入日常管理與決策流程，能形成積極正向的治理循環。透過跨部門協作與制度化管理，企業不僅能超前部署以因應潛在人權風險，降低法律、財務及聲譽損失，將人權管理從「合規」提升至「韌性治理」，強化客戶信任與品牌價值，驅動企業鞏固長期競爭力，成為引領全球供應鏈邁向永續轉型的關鍵動能。

(本文已節錄刊登於2025/11/04 經濟日報 經營管理)



蔡宗遠

審計與確信服務會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

專家揭密！一次看懂 IFRS S1S2如何鑑別永 續風險與機會

隨著全球對於環境、社會和治理（ESG）的關注日益增加，企業在經營中面對的風險與機會不僅限於傳統的財務層面，還涵蓋了永續相關議題。在這樣的背景下，國際財務報導準則（IFRS）制定機構IFRS基金會發布了S1和S2準則，旨在幫助企業鑑別、評估並揭露其在永續領域的風險和機會之財務影響。

下面我們將詳細探討IFRS S1S2準則中的要求，並提供如何使用SASB（永續會計準則委員會）準則來鑑別永續風險與機會的建議，最後探討永續風險與機會的有效鑑別對企業的影響，以及導入這些準則的實用建議。

一、IFRS S1S2準則對於永續風險與機會鑑別之要求

IFRS永續揭露準則S1和S2的發布代表著財務報表資訊揭露的進一步深化，不僅要求企業揭露傳統財務風險，還要求對永續相關的風險和機會進行揭露。S1準則主要著重於永續相關財務資訊揭露之一般規定，而S2準則則聚焦於氣候相關的揭露資訊。這兩項準則的目標是確保企業不僅關注短期財務表現，還須考慮長期的環境和社會影響。

(1) IFRS S1準則的核心要求

IFRS S1要求企業全面揭露永續相關的風險與機會，包括企業如何在其經營模式中考量環境、社會和治理等因素。具體要求包括：

- 1.企業需辨認出哪些永續議題會對其財務狀況產生重大影響。
- 2.必須揭露管理階層如何評估、管理及監督這些風險與機會。
- 3.提供未來對於永續相關風險的應對措施。

(2) IFRS S2準則的核心要求

與S1不同，IFRS S2更加專注於氣候對企業的潛在影響。S2準則要求企業：

1. 鑑別與氣候相關的風險（如實體風險、轉型風險）以及這些風險如何影響其經營模式及營運。

2. 需要量化氣候對企業財務狀況、財務績效及現金流量的潛在影響。

3. 提供企業如何減緩及調適氣候風險的詳細資訊，包括因應風險之策略及決策。

這兩項準則相輔相成，幫助企業在其財務報導中提供更透明、更完整的永續資訊，從而提升投資者的信任。

二、企業如何參考SASB準則進行風險與機會鑑別

SASB準則提供了與行業相關的財務重大影響之永續揭露標準，企業可以利用這些行業一致性永續議題進行永續風險和機會鑑別。SASB強調每個行業都有不同的永續議題，因此企業應根據自身所處的行業來制定具體的策略。

(1) 行業特定的風險與機會

SASB準則根據行業的不同，涵蓋五大面向的永續議題，包括：環境、社會資源、人力資本、商業模式與創新、領導力與公司治理。企業可以通過這五大面向來分析和鑑別其特定的風險和機會。例如：

製造業可能會面臨環境污染的風險，而其機會則可能來自於綠色技術革新的應用。

金融業可能更多地關注社會資源與治理風險，因其在金融市場中具有巨大影響力。

(2) 如何使用SASB準則進行風險與機會鑑別

企業可以通過以下步驟來使用SASB準則鑑別永續風險與機會：

1. 分析行業影響：通過SASB提供的行業指引，確認行業中最具攸關的永續議題。

2. 辨認關鍵風險：評估這些議題是否可能對企業的財務狀況造成重大影響。

3. 評估機會：同時，企業還應考慮這些永續議題帶來的機會。例如，發展永續產品或提升資源效率，可能為企業帶來商業優勢。

(3) SASB與IFRS準則的整合應用

SASB準則與IFRS S1S2準則具有互補性。SASB準則能幫助企業更具體地辨認行業風險和機會，而IFRS準則則提供了更廣泛的框架，確保企業全面揭露其風險和機會相關資訊。

三、永續風險與機會的有效鑑別對企業之影響與導入建議

(1) 有效鑑別的重要性

有效地鑑別永續風險與機會對於企業來說至關重要。首先，鑑別出來的風險與機會不僅影響到企業的財務狀況，也會影響到企業的聲譽和市場競爭力。許多投資者越來越重視企業的ESG表現，因此，未能有效鑑別永續風險的企業可能會面臨投資者的質疑，甚至是受到資本市場的排斥。

其次，企業能否充分抓住永續議題帶來的機會，將直接影響其未來的競爭優勢。例如，一些領先企業通過減少碳排放或開發永續產品，成功吸引了消費者和投資者的關注。

(2) 導入IFRS S1S2準則的挑戰與解決方案

儘管IFRS S1S2準則能夠幫助企業更好地鑑別和揭露永續風險與機會，但在實務操作中，企業可能面臨一些挑戰。例如：

1. 資料收集的難度：許多企業在初期面臨著如何收集相關數據的挑戰。這些數據往往分散於不同的部門，甚至涉及外部供應鏈。

2. 內部專業知識的不足：企業內部可能缺乏專業永續或ESG人才，這會影響風險與機會的有效鑑別。

為了解決這些問題，企業可以採取以下措施：

1. 建立跨部門的數據收集機制：確保每個部門

都能夠參與永續數據的收集與分析，並建立中央數據庫進行管理。

2. 培養內部專業知識：通過培訓或招聘專業人才，提升企業在永續議題分析和鑑別方面的能力。
3. 與外部機構合作：企業可以考慮與第三方機構合作，這些機構可以幫助企業進行永續風險和機會的鑑別與分析。

(3) 導入的實用建議

1. 從小處著手：企業可以從較小範圍的永續議題入手，逐步建立其永續數據收集和鑑別系統。例如，先專注於某一特定的環境或社會議題，然後擴展至更多領域。
2. 持續改進與評估：永續風險和機會的鑑別並不是一次性的任務，而是一個動態的過程。企業應定期評估其風險與機會鑑別的有效性，並根據外部環境的變化進行持續改進。例如，隨著氣候變遷的不確定性增加，企業需要不斷更新其風險評估模型，確保能夠應對新形態的挑戰。
3. 內部與外部溝通：企業應定期向內部（如員工、管理階層）和外部（如投資人、供應商）溝通其永續風險和機會。這樣的溝通不僅能提升透明度，還有助於增強利害關係人對企業的信任。
4. 借鑑同業：企業可以參考同業中已經成功導入IFRS S1S2準則的案例，學習他們在鑑別永續風險與機會方面的經驗和策略。例如，對於製造業來說，可以學習領先企業如何通過減排技術來抓住永續發展的機會。

四、勤業眾信的觀點

IFRS S1S2準則的出現，代表企業必須更全面性考量和揭露其永續風險與機會，在導入IFRS永續揭露準則時，應該充分利用SASB準則中的行業指引，來辨認出與自身企業最相關的永續議題。

有效的永續風險與機會鑑別，不僅有助於企業提升財務透明度和風險管理能力，還能增強企業的市場競爭力和提升投資者的信心。然而，企業在導入IFRS S1S2準則的過程中，可能會面臨數據收集、專業知識不足等挑戰，因此，企業應建立跨部門協作機制、培養內部專業人才，並持續改進其永續資訊管理的流程，相信透過持續不斷的努力與精進，企業將能夠更好地應對未來的挑戰，抓住永續發展所帶來的機會，並在未來競爭中脫穎而出。

超個人化時代-掌握零售行銷新局

**張益紳**

全球消費品市場邁向高度競爭階段，各企業如何深化與消費者之間的互動關係、提升顧客黏著度，已經成為品牌致勝的關鍵。近年來，隨著新科技的發展及品牌商轉往經營長期關係為主軸的發展經營策略，市場形塑出「全渠道整合」、「AI加速超個人化推廣」、「以數據驅動決策」等重點趨勢，而在這些趨勢的背後，Deloitte與SAP共同發布的《全球消費品顧客互動報告》^{註1}也觀察到，**品牌商與消費者在新科技應用的重要性認知、互動與溝通渠道，以及數據的實際運用方式等面向，皆存在顯著落差**，而AI技術的有效運用將會成為消弭差距的其中一個關鍵因素。《全球消費品顧客互動報告》中指出的五大挑戰能具體體現品牌商與消費者之間的認知差異，並隨後由Deloitte提供三大觀點，說明AI技術得以如何應用，進而提升顧客黏著度與滿意度：

一、吸引和留住消費者變得越來越困難

在競爭激烈且消費者行為快速變化的市場中，吸引和留住消費者是一大挑戰，有超過50%的行銷人員受訪者認為，消費者的行為變得越來越難以預測及與消費者的互動越來越困難，而也有56%的消費者表明自己已經因為價格因素轉向自有品牌替代產品，可見對消費者而言，價格比對品牌的忠誠度來得更為重要，行銷人員需要適應忠誠度的轉變，訂定能夠加深品牌親和力的策略，而為了更有效率的觸及消費者並與其互動，品牌商需擬定線上線下全渠道整合策略，以數據為基礎、以消費者為中心，深入洞察粉絲喜好。

二、人工智能和個人化需求推動創新

全球人工智能(Artificial Intelligence, AI)技術的發展越趨成熟，正改變零售與行銷的競爭格局，許多國際零售商及品牌大廠也已經開始將AI技術靈活運用在客戶體驗與營運決策中，然而，台灣行銷圈對AI的關注仍相對保守，相比全球的數據顯示有七成以上的行銷人員受訪者認為，AI對於吸引新客戶及留住舊客戶而言非常重要，台灣卻只有五成行銷人員受訪者認同，顯示**台灣與全球的行銷人員在AI技術重要性的感知與應用上仍有認知落差**，而同時，消費者對AI技術應用的期待卻已日益升高，有近六到七成的消費者

科技與轉型服務資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

受訪者表示，希望獲得更多個人化交易和優惠並期待有更多AI創造的產品或內容，他們渴望更即時、個人化的優惠體驗並與AI創造的內容互動。行銷人員與消費者間對於AI技術應用期待的落差突顯出，如果品牌方無法快速補足認知與行動的落差，將可能錯失與顧客建立深層互動關係與差異化體驗的機會，反之，嗅得先機的公司也將在這激烈競爭的局面中脫穎而出。

三、消費通路變得更加多樣化和不穩定

隨著資訊來源越來越多元，消費者的注意力被分散，各平台持續爭奪僅存的曝光機會，根據調查結果顯示，台灣消費者過去最常使用來與品牌互動的管道前三名中，「品牌或產品網站」及「行動應用程式」並未進入行銷商最常與顧客互動管道的前五名，顯示消費者行為與行銷策略(如資源投注方向)之間可能存在著落差，同時，科技正重新定義顧客體驗，並帶來更多發展的可能性，研究報告也指出，有近五成的消費者期待能透過虛擬實境(VR)或其他沉浸式體驗來參與整個購買旅程，雖然這些新興科技可能還在創新階段，但已經透露出消費者對更深層參與與互動式內容的期待，為了回應這個期

待，品牌商也開始思考，如何有效率地將新科技導入公司，並整合入現有的行銷渠道及互動模式中。

四、消費者抵制沒有明確目的或用途的數據

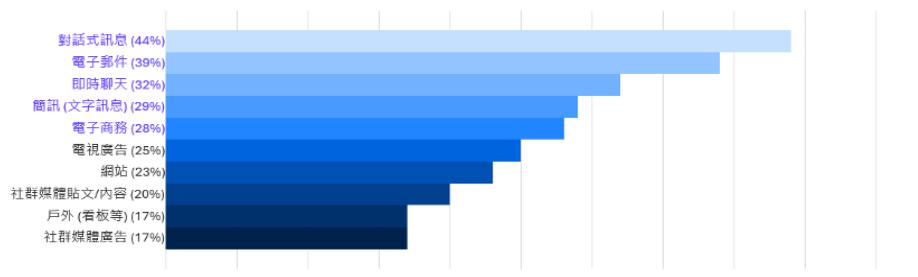
當科技逐漸發展、競爭激烈，品牌商更需要使用消費者數據來做精準的個人化行銷，然而，卻有近半的行銷人員受訪者表示，他們的組織存在「Dark Data」問題，也就是說，組織耗費資源收集沒有明確目的或用途的數據，這些數據的使用方式也無法為消費者帶來好處。

與此同時，消費者對隱私數據保護的意識逐漸抬頭，有近九成的消費者受訪者認為，品牌應該要有明確的數據隱私政策，也有七成認為，如果品牌索取過多個資會感到反感，若企業已投入資源進行資料的蒐集卻又無法妥善且精準的使用資料，不僅無法有效的制定合適的行銷策略吸引或留住消費者，消費者亦會因為品牌不尊重自身的數據離開。

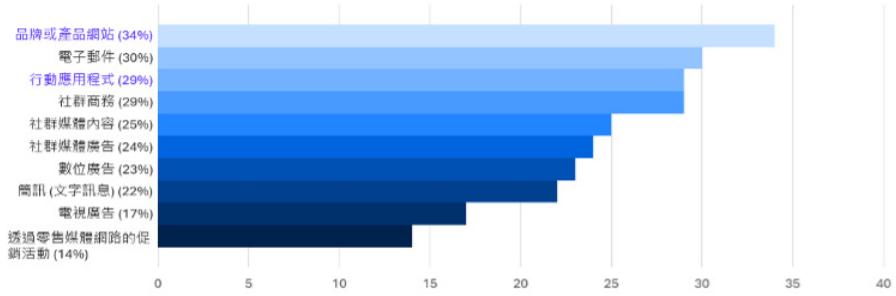
五、Z世代改變了消費者的支出和儲蓄方式

消費者對於價格的敏感度升高，尤其Z世代的消費者已經開始縮減消費品的支出，且他們同時適應許多數位化的平台跟渠道，這也說明消費者越是精打

台灣行銷商與顧客互動的管道



台灣消費者與品牌互動的管道





細算，市場競爭就越激烈，此時，**個人化的溝通與體驗就能成為關鍵差異**，真正影響顧客的購買決策。

現今消費者對品牌的忠誠度已不如以往，他們更關注產品是否能精準回應個人需求，在這樣的轉變下，AI技術將成為關鍵推手，能夠靈活運用AI並提供超個人化^{註2}體驗的品牌，將更有機會在激烈競爭中脫穎而出，贏得消費者青睞。而針對品牌商如何運用新科技來強化品牌與顧客的深層關係，Deloitte也提供三大觀點：

- 一、消費者期待品牌商在對的時機點、對的地方提供對的商品或服務，他們需要的是真正客製化的內容而不是制式的互動過程，**透過AI技術，品牌商更能精準找到合適的時機與管道將客製化的內容推薦給潛在消費者，提升轉換率與顧客滿意度；**
- 二、AI技術能迅速調整傳遞內容，以應對季節、趨勢、甚至突發的情況，**使品牌可以更快速的回應市場需求，以快速吸引或留住消費者；**
- 三、AI能使品牌對外傳遞資訊、商品上市、回應市場的時間有效縮短，然對外傳遞之內容的一致性仍需由員工來把關，才能與消費者有更深層的互動及更好的效果。

過去幾年零售業者都致力於做到個人化的推薦，但隨著AI等新技術興起，市場上逐漸轉往超個人化的方向發展，超個人化策略是**利用數據分析和自動化技術，以較高的精確度對消費者旅程中的個人行為**

進行分析，而非以同一群體為單位進行預測，從而**提供更加個性化的服務和產品推薦**。有許多零售業者已經逐漸利用新技術提供顧客超個人化內容或服務，沃爾瑪長期致力於以科技驅動全通路整合，提供消費者一致性的購物體驗，他們於先前宣布「Adaptive Retail」策略，運用 AI、GenAI、AR 及沉浸式商務技術，提升顧客互動品質，創造「像為每位顧客量身打造的購物旅程」，不論在線上、門市、App 或虛擬平台都能保持一致的高體驗品質，打造超個人化購物體驗，且沃爾瑪也透過專門打造的模型，優化客服助理，自動識別顧客需求，提供訂單追蹤、退貨等服務，同時，沃爾瑪開發 AR 平台 Retina，透過 AI 驅動的平台，他們可精確預測顧客喜好、客製網站首頁與推薦商品，打造如「專屬門市」般的電商體驗。

除了零售巨頭沃爾瑪之外，星巴克也開始聚焦於AI及自動化技術的耕耘以因應年輕消費者對超個人化體驗與數位互動的高度期待，星巴克打造的AI專屬平台不僅可以分析海量數據，推薦商品給消費者、優化門市營運，他們也同時利用AI技術辨識顧客偏好及其行為模式，推出客製化優惠與點數回饋，促使會員活躍度與忠誠度大幅提升，AI 與數位策略成功落地，使得季度營收與會員成長有大幅度的增長，而未來，星巴克將持續深化數位佈局，以維持競爭優勢。

結論：AI 與超個人化的未來：零售業的新競爭力

綜觀而言，AI技術的發展已經悄悄改變零售業的戰場，引領品牌邁向超個人化的顧客體驗新境界，也將促使品牌進行深度的數位轉型， 品牌利用第一

手數據即時分析與運用，精準滿足客戶需求，並在每一個可能的接觸點提供專屬的服務，無論是哪種渠道，AI皆能協同運作，讓消費者的購物旅程充滿驚奇，維持品牌的競爭優勢。 

註1：

這項研究由 Opinium 所進行，為一項全球性研究的一部分，涵蓋英國、美國、澳洲、德國、阿聯酋、台灣與巴西，共蒐集來自 14,000 名一般消費者與 750 名高階行銷人員的意見，於 2025 年 2 月進行資料蒐集。

註2：

超個人化：將每一個消費者視為獨立的消費個體，透過整合數據及使用科技高效地運算，結合品牌內部用戶數據及可能影響消費者決策的外在因素及其數位足跡，量身打造行銷策略。

從利差競逐到結構創新： 指數型萬能壽險驅動下 的壽險經營策略轉型



林昱伶

科技與轉型服務執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

一、指數型萬能壽險(Indexed Universal Life, IUL)的國際保險市場發展趨勢

1.IUL商品發展背景：從被動應對金融市場轉變成主動進行結構性創新

無論是新冠疫情前長達十餘年的全球低利率環境，抑或近年在高通膨背景下美國聯準會政策急轉所引發的高利率循環，壽險公司在經營模式與商品設計上皆面臨結構性的挑戰。

以台灣近年銷售熱絡的利率變動型商品為例，其宣告利率機制雖具備一定程度的市場參與特性，但在低利率環境下，受限於債券配置收益不足，難以提供具吸引力的報酬；反之，於高利率環境中，宣告利率受調整機制影響，難以及時反映市場利率水準，導致商品報酬競爭力下降，並加劇保戶解約行為的發生。另一方面，投資型保單因將市場風險幾乎完全轉嫁予保戶，在金融市場高度波動期間，使保戶風險承受意願明顯下降，進而抑制新契約成長動能。

對高資產客戶而言，長期低利率環境使傳統固定收益型配置，已難以有效支撐其退休規劃、財富傳承及家族資產長期增值的需求；然而，若全面轉向股票或其他高風險資產，則可能承擔超出其風險偏好的風險，違背資產保值的首要目標。

在此兩難之下，市場對於「在不直接承擔市場下行虧損的前提下，仍能保有一定成長潛力」之商品結構需求日益升高，IUL正是在此資產配置失衡的背景下，逐步發展並趨於成熟。

IUL的核心設計特色，在於其具有報酬的下行保護外，同時兼具報酬的上行潛力。實務上，保險公司會將保戶繳納的保費，在扣除保險成本與相關費用後，主要投入固定收益型資產，以確保資金的穩定性與可預期的利息收入。其中一部分利息收入，則被用來購買與股價指數連動的選擇權，作為提供保戶指數報酬的來源。



陳冠宇

科技與轉型服務執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

透過上述機制，保險公司不需直接承擔股市價格波動，便能讓保戶在市場上漲時參與部分投資成果；而在市場下跌時，因選擇權結構與帳戶報酬下限的設計，保戶的保單價值仍能受到保護，從根本上化解傳統理財型保單在報酬競爭力與風險控管之間難以兼顧的難題。

2. 國際市場發展現況：北美領跑與亞洲跨境需求的崛起

作為全球IUL最成熟的市場，美國受惠於其特有的稅務法規，使IUL成為合法的節稅、財富累積和傳承工具，加上其收益保護機制特性，使得IUL廣受美國高資產客戶的青睞。現階段的IUL產品設計已進入高度細分化階段，例如針對高資產客戶的累積型IUL (Accumulation-focused) 與針對傳承的保障型IUL (Protection-focused)。根據2025年第三季的最新統計，IUL新契約保費已佔全美壽險市場比重高達25%，創下歷史新高。

相較之下，亞洲主要金融市場如香港與新加坡，隨著香港保監局(IA)及新加坡金融管理局(MAS)對分紅保單的監管日漸趨嚴，針對紅利實現率、投資配置透明度及銷售演示內容限制的要求大幅提升，壓縮了傳統分紅商品在利潤呈現與設計彈性上的空間。在此制度環境轉變下，保險業者逐步將重心轉向結構透明度較高、且與國際指數連動的IUL商品，以兼顧監理合規與市場吸引力。

至於台灣市場，IUL商品的相關法規制度草案已於2025年底初步確立，在監理機關對於IUL商品於境內銷售的態度趨於開放下，各家保險業者已進入策略佈局的階段，積極透過跨界合作與技術升級以取得市場先行者的優勢。預料2026年後，IUL商品市場將迎來具規模性的成長，呈現百家爭鳴的競爭盛況。

二、IUL保險商品簡介

1. IUL商品設計架構

IUL的主要設計概念是以壽險保障作為基礎，確保即使在市場表現不佳時，仍能獲得基本的保障；同時，透過不同帳戶的投資策略設計，使保單帳戶價值能因參與市場表現而隨時間穩定累積。

IUL的保單內通常設有兩種主要帳戶類型：固定帳戶 (Fixed Account) 與指數帳戶 (Indexed Account)，保戶可以自由選擇投配的比例。透過這樣的設計，讓保戶不必在「完全保守」與「完全承擔市場風險」之間做出非此即彼的選擇，而是能依需求在不同風險層級間配置保費。

IUL商品的設計並非為了追求極端高報酬，而是在追求報酬的同時，避免因市場劇烈波動導致超出可容忍範圍的損失。因此固定帳戶可滿足保戶穩定收益的需求，而指數帳戶則透過Cap (報酬上限)、Floor (報酬下限)、Participation Rate (參與率) 等參數設計，明確界定帳戶的報酬範圍，使得保戶可在風險可控下獲取一定水準的市場指數表現。

此外，IUL多半提供保額調整與彈性繳費的設計，使高資產客戶能隨著事業發展、家庭結構或資產規模的變化，調整保單配置，而不需頻繁更換商品，提升長期規劃的連續性。

2. 固定帳戶與指數帳戶

固定帳戶 (Fixed Account)

固定帳戶由保險公司依其資產收益狀況，定期公告收益利率。這類帳戶的最大特色在於穩定性高、波動低，不會因市場短期起伏而大幅影響帳戶價值。

對高資產客戶而言，固定帳戶可視為保單中的防禦性核心配置，在市場不明朗或風險偏好降低時，提供一個相對安心的停泊選項，有助於降低整體資產配置的波動度。

指數帳戶 (Indexed Account)

指數帳戶則透過保險公司運用選擇權策略，與市場指數（如 S&P 500）連動。在此機制下，Cap 與 Participation Rate 用來限制上檔報酬，而 Floor 則提供下檔保護，避免帳戶出現負報酬。

從風險與報酬角度來看，固定帳戶報酬雖然穩定，但長期報酬空間有限；指數帳戶報酬則具備較高成長潛力，但報酬受到Cap與 Participation Rate的限制。透過不同帳戶間的轉換，保戶可滿足不同時期的風險偏好，進而持續參與市場成長，同時降低市場大幅下跌的風險，因此IUL特別適合用於資產的中長期配置。

3.IUL保險商品之優勢

對保戶的優勢

對高資產客戶來說，IUL的多帳戶設計與帳戶轉換機制，使保單不再是一項靜態商品，而是一個可隨時間動態調整的財務平台。保戶可依市場環境變化，在固定帳戶與指數帳戶之間調整配置比例，逐步提高或降低風險承擔程度，而不需透過解約或重購保單來達成目的。

這種彈性設計的意義在於保單能夠配合人生不同時期的需求持續調節。在資產累積期，可適度提高市場參與；在資產保值或傳承階段，則可轉向更穩定的配置，以降低整體風險。此外，IUL的現金價值通常享有遞延課稅的特性，使資產能在保單內以「未實現課稅」的狀態持續滾存。此一特性，對於資產配置週期長、重視複利效果的高資產客戶而言，具有關鍵意義。相較於需定期認列投資收益並課稅的金融資產，IUL能有效延後稅務發生時點，提升長期累積效率。

對保險公司的優勢

IUL商品型態與非投資型商品比較起來，具有去保證化的優勢；與投資型商品相比，則具有較多樣化的獲利來源。因此對保險公司而言，在風險面與獲利面皆有優勢。

風險面：有別於保險公司需承擔較高利差損風險

與資本計提的傳統保證利率型商品，IUL展現了相對較佳的資本效率。在 IUL的架構下，保險公司提供收益率下限的承諾，並透過購買選擇權來對沖市場波動。這種設計將大部分的投資風險轉化為成本確定的選擇權成本支出，有效減輕了在新一代監理架構（如新加坡RBC 2、香港的HKRBC 或 台灣的TW-ICS）下的風險資本要求。

獲利面：IUL商品具備多元的獲利來源，使保險公司得以在商品規格設計上靈活調節利源結構，包含來自保險成本所產生的死差損益、保費相關費用所帶來的費差損益，以及在投資績效與選擇權預算配置後所形成的利差收益。此一多元化的利源結構，使保險公司即使面臨金融市場波動，仍能維持相對穩定的獲利能力。

此外，利源的多樣性亦賦予保險公司更大的調整彈性，以優化IUL之帳戶機制。除了可藉由連結不同的市場指數來強化產品差異性外，保險公司亦能調整IUL架構下的相關機制與參數，進一步塑造具獨特性的商品吸引力與競爭優勢。

4.IUL保險商品之收益結構與避險機制

對保險公司而言，IUL的運作邏輯類似於「零息債券加買權 (Zero-coupon Bond + Call Option)」的結構型商品。這種結構將保費轉化為具有高度確定性的固定收益資產與具有增長潛力的衍生性工具，實現了控制下行風險與獲取市場成長收益兩大目標。為了達成前述效果，保險公司通常會設計不同收益率條件，每月透過選擇權預算評估各項收益率條件後公告予保戶參考，重要條件分述如下：

- 指數參與率(Participation Rate)：係指數帳戶之指數連結收益率可從實際指數收益表現中獲得的百分比。
- 收益率上限(Cap)：鎖定指數連結收益率最大收益，當實際指數收益率大於此上限時，指數帳戶之收益率仍僅等於此上限。

- 收益率下限(Floor)：鎖定指數連結收益率最小收益，當實際指數收益率小於此下限時，指數帳戶之收益率仍僅等於此下限。

每月公告之收益條件將會受到選擇權預算限制，且不同條件之間會彼此影響。在給定選擇權預算金額下，若要提供較高的參與率給保戶，則收益率上限可能需要調降；或是在維持一定收益率條件下，需降低參與率。

選擇權預算的產生與精算邏輯

保戶繳納的保費在扣除前收費用後，剩餘的現金價值進入保險公司的一般帳戶(General Account)。一般情形下，保險公司並不會採取積極的權益類投資，而是將絕大部分資金投入高品質的固定收益資產(如高信評公司債)獲取穩定收益；首先，保險公司利用一般帳戶產生的預期收益率，優先滿足保單的Floor要求；接著，扣除公司預期保留的利差以貢獻利潤、負擔稅務及營運成本，剩餘的差額即構成「選擇權預算」；最後根據選擇權預算金額及當下市場選擇權成本，決定可提供的收益率條件。

從選擇權預算的決定流程可知，該預算的大小直接受限於當時的市場利率環境。當市場利率上升時，一般帳戶收益增加，保險公司能有更充裕的預算去購買選擇權，進而提升產品的Cap或Participation Rate。

Floor機制管理：衍生性金融工具的對沖應用

IUL的核心優勢在於不直接參與股市，卻能連動市場表現。保險公司透過選擇權預算，在金融市場購買與標的指數(如S&P500、Nasdaq 100)連結的買權。

- 非線性收益的轉化：當標的指數上漲時，選擇權的內含價值隨之增長，保險公司結算選擇權獲利，計入保戶的帳戶價值。
- 下行保護機制：當市場下跌時，最極端的情況為購買選擇權的權利金(即選擇權預算)歸

零。由於保險公司已預留大部分資金於固定收益資產中，這筆資產產生的利息剛好足以支應保單的原始現金價值，從而在可藉由固定收益資產與買權的組合實現了收益率下限的目的。這對保險公司而言，可有效地將市場風險轉化為已知的權利金成本。

Cap及Participation Rate機制管理：應對波動率變動的緩衝閥

選擇權的價格受隱含波動率(Implied Volatility)的影響極大。即便利率不變，若市場預期波動加劇，購買相同收益潛力的選擇權成本將大幅攀升。

- Cap的防禦作用：保險公司透過設定Cap，限制了選擇權的最大獲利金額。這本質上是保險公司在賣出價外買權以回收成本(即Bull Call Spread策略)，確保選擇權預算可控制在可支應之範圍內。
- Cap及Participation Rate的調整機制：當預算有限時，公司可能選擇100% Participation Rate，但設定較低的Cap，或是維持原本的Cap但調降Participation Rate。這種動態調節是保險公司維持財務穩健的關鍵。
- 精算與經營的平衡：對於保險公司而言，上述的參數調節機制不僅是控管風險的工具，更是創造商品差異性的策略考量。在利率下行期間，如何透過優化對沖組合(例如引入波動率控管指數)來維持Cap的競爭力，是發展IUL商品的關鍵策略之一。

三、保險公司發展IUL保險商品之策略建議

1.商品定價：獲利應考慮資本需求帶來的資本成本，並分析在不同情境之下的獲利表現，以確保公司所獲得之利潤與承受之風險匹配

IUL商品定價與一般商品定價流程並無太大差異，公司需先確定採用之定價模型，接著配合模型需求擬定重要假設，最後進行利潤測試。然而由於此商品連結指數報酬且利源多樣，因此如何

選擇適當之定價模型以反映指數特性、如何透過假設訂定捕捉目標客群特性及設計利潤測試確保公司實際獲利不致偏離預期太多就成為重要課題。

首先針對定價模型分析。定價時除了考量單一指數表現情境的靜態模型(Deterministic Model)外，可進一步導入隨機模型(Stochastic Model)以模擬並分析指數連動與選擇權策略對利潤的影響，並結合風險資本的計算，確保商品獲利性與資本運用效率。

其次，配合定價模型進一步探討假設訂定原則。由於商品利潤表現高度依賴經濟與非經濟假設，因此除了透過經濟情境生成器(ESG)設定波動率外，另需針對目標客群的特性精確建模，舉例來說，若係針對高資產客戶開發之商品，則需額外涵蓋高核保成本與專屬服務費用。尤其此商品的獲利十分容易受到保戶脫退影響，故最關鍵的是建立動態脫退行為(Dynamic Lapse)模型，以反映市場波動及利率變動對保戶退保傾向的影響，補足經驗數據之不足。

最後，透過利潤測試以達到多維驗證與橫向競爭力分析。利潤測試應設計涵蓋從商品規格的參數變動(如Cap變化)、指數表現的市場變化及保戶行為相關的情境測試等多維度壓力情境，而利潤指標除關注收益外，可再納入資本成本，以反映每單位資本消耗所貢獻的收益。除商品本身的測試，建議保險公司可透過與分紅、利變及投資型商品的橫向利潤比較，清楚識別IUL的利潤優勢，使其在具備市場吸引力的同時，符合整體風險胃納與獲利目標。

2.投資：指數型商品同時存在固定帳戶與指數帳戶，該特性增加固定收益資產配置之複雜度，不同維度之權衡考驗公司之管理智慧

分離管理或合併管理的模式權衡

保險公司面臨的首要投資議題是投資組合的管理模式。分離管理的優點在於目標明確：固定帳戶資產可針對中長期債息進行配置以穩定宣告利

率，指數帳戶則可針對短中期資金流進行對沖，便於各自評估目標達成率。

相對而言，合併管理則具備規模經濟優勢：能有效降低交易成本，並在資產調度上提供更大的靈活性，適合資產規模較大的公司。

存續期間匹配與收益率的權衡

在資產負債管理(ALM)的方法論上，公司必須權衡風險偏好與收益。若採取存續期間匹配為主，則以中年期資產匹配固定帳戶、短年期資產匹配指數帳戶，能極小化利率變動對淨值的影響；若以收益貢獻為主，則可考慮拉長資產存續期間以賺取長年期債券的風險溢酬，但需承受較大的資產負債存續期間錯配風險。

信用風險與收益率的權衡

信用風險與收益的權衡是另一項重點。配置高信評債券雖能確保資產價格波動穩定，但低利率環境下難以提供具吸引力的宣告利率或充足的選擇權預算；若轉向低信評債券，雖較高的收益能提升選擇權預算、優化產品參數，但公司必須承擔更高的違約風險與資本消耗。因此在公司可承受之信用風險限額中最適化信評與收益率為權衡重點。

選擇權預算控制下的利潤策略

公司需決定保留利差利潤的程度。若選擇保留較多利差，則分配給保戶的選擇權預算將隨之減少，導致Cap或Participation Rate缺乏市場優勢；若選擇減少自身利差獲利，將預算最大化回饋保戶，則能大幅提升Cap或Participation Rate。這反映了公司在短期利潤目標與長期市佔率增長之間的戰略取捨。

3.避險：指數帳戶的宣告利率計算與市場指標報酬率緊密相關，公司須妥善規劃其避險策略，以降低相關之市場風險

避險目標：辨識核心風險

IUL商品的給付結構中，指數連結報酬率為主要

給付依據，目的為參與指數實際表現，若不避險而直接購買指數，則其曝險於指數下行風險，當指數實際報酬率大幅度下跌時，保險公司將要承擔相關損失以提供給保戶最低保證。因此避險的首要目標即為參與市場表現的同時，降低指數下行風險。

避險策略評估：執行路徑的權衡

在制定具體操作方案時，保險公司須在多個維度進行取捨：

- **方法與工具：**選擇靜態避險（如購買選擇權）或動態避險（如 Delta 避險），並依據市場流動性挑選合適的工具。
- **預算與可行性：**在避險預算與對沖成本之間尋求平衡點，同時考量內部避險量能與市場胃納量，確保策略在實務中具備操作空間。
- **會計與監理：**必須同步考量IFRS 17負債衡量模型與避險會計的適用性，以體現避險工具在財報中的避險效果。

避險效果評估：回饋與優化

避險效果需從經濟效果與監理資本兩方面衡量。透過追蹤實際對沖損益與負債價值變動的相關性，評估避險有效性（Effectiveness），並以此作為調整參數（如 Cap 或 Participation Rate）或避險配置的依據，確保公司在提供保戶成長潛力的同時，亦能作為護城河抑制下檔風險。

4.銷售與管理：指數型商品之售後管理將顯著影響

保戶之繼續率，進而影響商品之獲利能力

指數型商品的獲利受保戶脫退行為影響極大，公司應預先建立監控機制，透過情境模擬與管理行為（Management Actions）即時應變。當市場波動引發脫退風險時，應具備調整宣告策略、發行替換商品或引導資產轉換的能力，以確保商品在長達數十年的保單存續期內，仍能維持穩定的獲利水準與客戶忠誠度。

五、結語

指數型萬能壽險（IUL）的崛起，標誌著壽險業已從傳統的「利率被動追隨者」轉化為「結構化風險的精算管理者」。對保險公司而言，IUL不僅是回應高資產客群對「資產保值與增長潛力」雙重需求的利器，更是公司優化資產負債管理的戰略契機。

然而，這項商品的成功關鍵，並不在於前端銷售的熱度，而在於後端經營的深度。從定價階段導入隨機性模型捕捉非線性風險，到投資端配置固定收益資產以支撐選擇權預算，再到避險與售後管理中對市場波動與保戶行為的即時反應，每一個環節都要求保險公司具備高度的專業門檻。未來隨著監理環境與會計準則的日益嚴謹，唯有能將「創新的產品架構」與「嚴謹的風控實務」深度整合的公司，才能在複雜的金融週期中，透過IUL鎖定高價值客群，實現獲利與市佔的長遠增長。



智慧交通新紀元：AI 如何從「實驗室」走向「城市規模化」？

想像一下，無論是每日通勤還是長途公路旅行，所有的移動都變得無縫、安全且靈活。這不再是科幻小說的場景，而是全球公共交通機構正在努力實現的願景。

隨著人工智慧（AI）技術的演進，交通運輸產業正面臨一場關鍵的轉型。根據 Deloitte 與 ThoughtLab 的最新調查，全球城市管理者已不再滿足於單點的技術測試，而是致力於將 AI 從「試點專案」推向「規模化應用」。

本文將解析全球交通 AI 的發展現況、實際應用案例，並深入探討交通運輸機構在數位轉型過程中的挑戰與未來。

全球城市的智慧創新：飛天遁地的應用

在本次針對全球多個城市領導人進行調查，詢問他們在自己城市裡於交通運輸領域中AI應用的場景，我們把相關場景整理成下列六種大類：

AI 應用領域	使用相關AI領域的城市領導者比例
交通管理與交通流量預測	59%
智慧停車管理	57%
智慧公共運輸路線規劃	49%
預測性維護與規劃	48%
交通運輸管理、規劃、分析與預測	43%
大型活動管理（例如：體育賽事）	31%

從上面的圖表中，我們可以進一步按照使用比例將其分為三大面向並進一步探討背後的意義如下：

即時營運優先： 排名前兩名的「交通流量管理 (59%)」與「智慧停車 (57%)」都是解決當下、即時痛點的應用。這顯示目前的 AI 部署主要集中在「讓現有的道路更順暢」，而非長遠的結構改變。



劉怡青

交通餐旅與專業服務產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



錢奕忻

審計與確信服務會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

例子：解決停車痛點 - 瑞典停車系統應用

在瑞典Linköping市，尋找車位不再是運氣遊戲。該市利用感測器即時偵測車位狀況，並透過動態定價策略引導車流。駕駛人可透過App直接導航至最近的空位，不僅節省時間，更大幅減少了車輛在市區繞行所產生的廢氣與壅塞。

大眾運輸與維護緊追在後：「路徑規劃(49%)」與

「預測性維護(48%)」的比例非常接近，顯示公共交通機構正在積極利用AI來優化車隊派遣與資產管理。

例子：聽見故障的聲音 - 紐約大都會運輸署(MTA)的維修服務

紐約地鐵正在進行一項名為「預測性維護」的革命。他們利用裝有感測器的車廂在行駛中「聆聽」軌道的震動與聲音模式。AI系統能在軌道斷裂或故障發生前識別出細微異常，準確率高達92%，讓維修從「事後補救」轉為「事前預防」。

例子：無人機深入地底 - 韓國隧道工程

對於老化且危險的地下隧道設施，南韓土木工程建築技術研究院 (KICT) 採用了AI驅動的無人機。這些無人機可以在沒有GPS訊號的環境下自主導航，檢測隧道內的裂縫與損壞，取代了高風險的人工巡檢。

活動管理的潛力：「特殊活動管理(31%)」，雖然目前比例最低，但這通常涉及複雜的人流預測與跨部門協作（如奧運、大型演唱會疏散），屬於較高階且具挑戰性的應用場景。

例子：數位分身預演未來 - 佛羅里達Broward MPO的預想

在進行昂貴的基礎建設前，佛羅里達州的Broward大都會規劃組(MPO)正在開發一套先進的「數位分身」系統。這不僅僅是地圖，而是整合了住房、分區法規、人口統計與氣候數據的動態模型。透過這套系統，規劃者能預測未來的交通壅塞

與洪水風險，並在虛擬環境中模擬土地使用變更的衝擊。這讓機構能更精準地引導都市更新項目、改善道路設計，甚至找出設置公車站點與路線的最佳位置，確保每一筆預算都花在刀口上。

如何讓AI從實驗走向普世應用

從前一段中，我們可以看到有許多成功關於交通領域的AI實驗專案，但將這些成功複製到整個城市系統中則是挑戰重重。

這並非因為缺乏技術工具，而是因為「實驗環境」與「真實運作」之間存在本質上的落差，在交通運輸的世界裡，有著複雜的人性思考及多變的外部環境影響，如舊金山停電導致自動駕駛車系統失靈，讓整個城市陷入大塞車的窘境。本次報告指出，要跨越這個鴻溝，必須在**策略、治理、人員、技術**這四個維度上進行根本性的體質調整：

1.策略轉型(Strategy)：從「一次性報告」到「動態決策核心」

- **試點階段**：AI策略往往只是一份「發布時參考的文件」，專案啟動後便被束之高閣。
- **規模化關鍵**：策略必須是一個「活的決策過程」。AI的目標與指標必須直接與機構的核心使命（如：減少10%事故率）綁定，並在每一個執行步驟中被反覆檢視與修正。

2.治理升級(Governance)：從「最低限度監管」到「結構化風險控管」

- **試點階段**：為了鼓勵創新，監管往往降到最低，通常只需獲得初步批准即可進行概念驗證。
- **規模化關鍵**：必須建立分層級的治理機構。這意味著要有一套標準化的平台與流程，專門負責優先順序排序、風險管理（如數據隱私、演算法偏見），並持續追蹤從構想到落地的每一個AI應用。

3. 人員賦能(People)：從「少數熱情份子」到「全員AI素養」

(本文取材自 Global Transportation Trends 2025 報告)

- **試點階段**：進度通常是由一小群對新科技感興趣的「自我驅動者」所推動，知識僅停留在這群人身上。
- **規模化關鍵**：機構需要為所有員工提供適合其職位的AI技能培訓。除了技術訓練，更重要的是變革管理與透明度訓練，解決員工對於「AI是否會影響我工作」的疑慮，建立信任感。

4. 技術整合(Technology)：從「拼湊式沙盒」到「企業級平台」

- **試點階段**：技術架構往往是東拼西湊的「沙盒」或測試床，適合單一測試但彼此不互通。
- **規模化關鍵**：需建立一個統一的AI平台。這個平台要能支援快速開發新解方，同時內建數據保護控制，讓成功的案例可以迅速複製並擴展到其他部門，而非每次都要從零開始重建基礎設施。

結語：給管理者的關鍵洞察—從「溫室」走向「曠野」

智慧交通的演進，不僅僅是硬體設備的升級，更是一場管理思維的革命。

如果我們用一個比喻來總結當前的挑戰：早期的AI試點專案就像是在「溫室」裡種花，環境受控、資源集中且備受呵護；但真正的規模化應用，則是將這些花移栽到「曠野」中，必須面對複雜氣候與貧瘠土壤的考驗。

真正的挑戰從來不在於「購買AI技術」，而在於「組織準備好了沒」。唯有建立起強健的數據治理架構、培養全組織的數位素養，交通運輸機構才能真正讓AI走出實驗室，適應現實世界的複雜性。

當我們能成功跨越這一步，那個「無縫、安全、靈活」的移動未來，就不再只是願景，而是城市運作的日常。



李介文

永續轉型服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

專業顧問能量走進國家公園 共築永續治理新典範

勤業眾信攜手金門國家公園簽署合作備忘錄 深化自然資本行動

勤業眾信聯合會計師事務所與內政部國家公園署金門國家公園管理處正式簽署合作備忘錄，在內政部國家公園署署長王成機見證下，雙方結合專業顧問能量與在地保育實務，共同推動國家公園永續治理，深化企業界與自然保育間的合作。本次合作延續勤業眾信於臺中都會公園舉辦「樹造希望・共植未來」植樹活動的夥伴關係，並進一步拓展至國家級自然保護場域，以「環境治理顧問與趨勢交流」為核心，導入國際永續與自然相關治理思維、強化管理與風險評估機制，及促進企業與公部門在自然議題上的實質對話，為永續發展注入跨域合作新動能。

跨界合作 打造國家公園永續治理新典範

為呼應全球生物多樣性保育與永續發展，國家公園署持續肩負自然資源保育與環境教育使命，結合勤業眾信國際視野與專業能量，透過金門國家公園締結合作意向備忘錄，共同深化永續治理及社會對話擴大影響力。



內政部國家公園署署長王成機



內政部國家公園署署長王成機表示，國家公園署以「Team國家公園」理念結合「其他有效在地保育措施」（OECM），迄今已完成51件逾百公頃的物種保育與復育案例，未來更將提出「國家公園、濕地、海岸管理」三大施政白皮書，擘劃中長期治理藍圖。本次金門國家公園與勤業眾信的合作，期待引入勤業眾信專業資源與管理經驗，提升永續治理效能，並促進各界對自然正成長的認同與參與。金門國家公園管理處處長鄭瑞昌進一步指出，此次

金門國家公園管理處處長鄭瑞昌



合作將強化金門國家公園在生態保育與社會責任推動上的整體綜效，金門國家公園不僅是自然保育的重要基地，也是承載文化資產與公共價值的關鍵場域，勤業眾信所具備的國際視野與實務經驗，將協助園區聚焦轄下各場域的關鍵永續治理議題，並進一步深化園區與企業界的交流與合作。

勤業眾信永續轉型服務團隊負責人李介文表示，勤業眾信長期透過整合性的專業服務與跨領域合作，協助公私部門將永續願景轉化為策略與可落實的行

動，同時也以實際行動展現對永續發展的承諾。未來，勤業眾信期望透過公私協力，促進各界能與以具體、可行的方式參與自然保育，並與國家公園署打造兼顧生態保護與社會責任的典範。

勤業眾信永續轉型服務團隊負責人李介文



棲地復育 獲得「SDGs之友-多元夥伴」獎勵肯定

勤業眾信日前獲得國家公園署「SDGs之友-多元夥伴」肯定，展現永續行動的承諾。今年，勤業眾信捐助臺中都會公園推動生態棲地復育計畫，協助移除罹病且有傾倒風險的樹木，並種下具抗病力的19種原生樹種，營造更健康且多樣的棲地環境，為生物多樣性注入力量，回應全球自然資本議題，體現企業對自然風險與機會管理的思維。

勤業眾信不僅以公益行動守護自然，更將專業融入企業服務，攜手企業依循自然相關財務揭露工作小組（TNFD）框架，盤點營運據點與價值鏈對自然資源的依賴、衝擊、風險與機會，規劃自然風險的突圍策略，並為國際永續標準委員會（ISSB）預定推動自然議題的揭露需求預作準備。

落地實踐 勤業眾信永續足跡遍及全台

面對全球減碳趨勢下，企業範疇三排放管理的挑戰，11月份勤業眾信透過支持華航CI100及CI105桃園－東京成田指定往返航班，於單日航班中添加20%永續航空燃油（SAF），以落實低碳差旅，並助力航空業能源轉型與低碳運輸發展。

此外，今年11月，勤業眾信串聯台北、台中、高雄等五個分所，舉辦多場志工服務之「Impact Day」活動，號召同仁以實際行動回應企業社會責

任。活動中，同仁們深入山林步道進行清潔維護，守護自然環境；在玩具銀行與二手衣物整理據點，協助分類與再利用，推動資源循環；更前往多個社福機構，協助清掃場域、整理物資，並與服務對象互動，從餐點製作到運動體驗，傳遞溫暖與關懷，將永續理念融入日常，讓每一個小小的行動累積成改變世界的力量。

勤業眾信榮獲「2025 BSI數位信任卓越獎」

以國際級治理與資安實力 打造產業數位信任標竿



黃麒豪

內部稽核副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

勤業眾信聯合會計師事務所於「2025 BSI國際標準管理年會」榮獲年度「數位信任卓越獎」。在全球 AI 技術快速發展與資安風險急遽攀升的趨勢下，勤業眾信展現深度專業與治理韌性，透過前瞻布局守護客戶信任與機敏資料安全，成為協助產業界推動數位信任生態的標竿。

本屆年會由英國標準協會 (BSI) 於台北圓山大飯店盛大舉行，吸引產官學界與企業高階管理者共襄盛舉。BSI特別指出，數位信任已成為企業在數位生態中競爭力的核心指標，涵蓋資訊安全、隱私保護與治理透明度等面向，亦為企業永續發展的關鍵基石。

勤業眾信內部稽核副總經理黃麒豪表示，在全球法規、國際政策與市場驅動下，資訊安全已成為企業的剛性要求。勤業眾信將持續以卓越的「綜效資安」策略，整合資安、隱私與營運持續管理，應對混合式資安風險挑戰，並以行動引領產業建立數位信任生態，強化組織機敏資料保護及客戶信任。

勤業眾信近年積極導入並整合多項國際標準，包括 ISO/IEC 27001、ISO/IEC 27701 及 ISO 22301，以強化資安治理基礎。

本屆年會由英國標準協會 (BSI) 於台北圓山大飯店盛大舉行



勤業眾信內部稽核副總經理黃麒豪(右)代表出席並受頒「數位信任卓越獎」



同時，透過集團層級推動資安共識與資源共享，打造跨場域的整體資安韌性。此外，勤業眾信積極推動員工資安意識教育與 AI 管理人才培育，以補足轉型浪潮下的關鍵能力缺口，並將「信任」視為核心競爭力，從治理面深化數位信任價值鏈。

此次榮耀不僅肯定勤業眾信在資安治理上的成熟度，更彰顯以「人」為核心的組織文化，將信任內化為企業 DNA，並成功將資安、治理與人才培育深度連結，為台灣推動數位信任與永續發展奠定重要里程碑。



勤業眾信助力金融業邁向合規新時代

勤業眾信攜手兆豐銀行導入ISO 37301合規管理系統 打造國際級治理新標竿

勤業眾信聯合會計師事務所甫於2025年9月協助兆豐銀行通過英國標準協會（British Standards Institution, BSI）之ISO 37301合規管理系統國際認證，成為台灣金融業首家取得此殊榮的金融機構。這項國際認證不僅突顯兆豐銀行在合規治理上的領導力，更彰顯其積極導入國際標準、強化公平待客並推動永續經營的承諾。此舉同時代表台灣金融業在全球合規標準上邁出關鍵一步，進而提升國際信任度與市場競爭力。

此次專案由勤業眾信協助規劃與導入，自2024年啟動專案，歷時近一年左右的時間，結合兆豐銀行業務管理處與多個部門，全面檢視並優化內部制度與流程，導入國際標準架構，強化企業合規文化，確保制度化、系統化的治理機制落實於日常營運。勤業眾信以專業顧問團隊，協助兆豐銀行從高層承諾、風險導向到全員參與，構建完整的合規管理體系，為其在全球監管環境下持續穩健營運奠定堅實基礎。

兆豐銀行長期推動公平待客原則，涵蓋十大核心原則，並採用PDCA循環方法論，確保制度化、系統化的治理架構落實於日常營運。此次取得ISO37301認證，代表兆豐銀行已建立完善的政策、流程與監督機制，並以國際標準打造透明、公平、負責任的營運文化，展現高度的自我要求與治理韌性。

勤業眾信聯合會計師事務所總裁柯志賢表示，全球金融市場正面臨法規快速演進與監理強化的趨勢，合規不再只是遵守規範，更是企業信任與永續經營的核心。對銀行而言，公平待客不僅是監管要求，更是品牌價值與客戶信任的基石。導入ISO37301國際認證，意味著將合規管理從零散的規範提升至系統化、可持續的治理架構，確保公平待客原則落實於日常營運，並強化風險管理與透明度。這項舉措不僅回應主管機關與利害關係人的期待，更展現台灣金融業在國際合規標準上的前瞻視野，為銀行業打造韌



柯志賢

總裁

勤業眾信聯合會計師事務所



陳鴻棋

資深執行副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所



江榮倫

執行副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所

性、提升競爭力，並奠定全球市場的信任基礎。

勤業眾信聯合會計師事務所資深執行副總經理陳鴻棋指出，全球監理正快速邁向「證據導向、數據化與 AI 監管」的新時代。金融機構展現治理成熟度的關鍵，不在於是否遭裁罰，而是能否以清楚的證據鏈說明決策依據、控制設計與文化落實。ISO 37301 的價值，即在於提供一套可查驗、可追溯、可量化的治理語言，使董事會與主管機關能清楚掌握合規運作。

面對 AI、模型化、跨境資料與公平待客指標化等新監理趨勢，金融機構不僅需要制度，更需要「可被驗證的合規証據鏈」。ISO 37301 將政策、流程與控制點全面結構化，強化問責鏈與治理透明度，協助銀行在監理深化環境中保持韌性。導入此標準的核心不在評鑑成績，而在於建立可稽核、可解釋、可持續精進的治理骨幹，讓合規真正成為全員文化，成為金融機構長期穩健與永續發展的基礎。

勤業眾信聯合會計師事務所執行副總經理江榮倫指出，在全球金融監理趨勢日益嚴謹、法規要求持續深化的背景下，銀行業的合規管理應該要結合信任、永續與競爭力的核心策略。透過導入 ISO 37301 國際標準，意味著將合規管理從傳統的組織分工提升至流程面、科技面、落實面、的治理架構，涵蓋高階治理設計、合規義務設計、職能分工、內控制度與文化落實，確保公平待客原則深植於日常營運。此管理架構不僅強化合規風險管理與透明度，更能有效促進跨部門協作與溝通，結合制度及流程優化，讓金融機構在法規快速變動中保持韌性，並展現新世代的合規治理格局。這不只是取得評核佳績，而是打造穩健的內控環境，確保由上而下的合規文化落實，進一步鞏固金融業的國際競爭力與永續發展。

此次 ISO 37301 認證，不僅彰顯兆豐銀行在合規治理與公平待客上的領先地位，更象徵台灣金融業邁向國際標準的重要里程碑。未來，勤業眾信聯合會計師事務所將持續攜手更多金融機構，以國際標

準為基礎、在地實踐為核心，協助金融機構打造制度化、流程化與系統化的合規管理架構，強化風險控管、落實公平待客原則，並提升治理韌性與透明度，讓台灣金融業在全球市場中展現信任、穩健與永續競爭力。

2026年01月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
JAN02	01/12(一) & 01/13(二)	09:30-16:30	*上課須帶電腦(Excel 2007以上或 365版本)* NEW~合併財務&管理報表設計與績效考核分析	陳政琦
JAN03	01/12(一)	14:00-17:00	從財務報表看出公司弊端或營運危機	陳怡潔
JAN04	01/13(二)	09:30-16:30	財務會計部門之轉型及價值發揮	李進成
JAN05	01/13(二)	09:30-16:30	國際貿易業之稅賦規劃與申報應注意事項	張淵智
DEC07	01/13(二)	09:30-16:30	管理會計與決策分析實務	黃美玲
NOV03	01/14(三)	13:30-17:30	最實務的營業稅解釋函令剖析	詹老師
NOV05	01/14(三)	13:30-17:30	NEW~AI時代的績效管理	戴師勇
JAN06	01/15(四)	09:30-16:30	NEW~企業營運攸關的融資策略與營運資金管理實務	彭浩忠
JAN07	01/15(四)	14:00-17:00	簽證客戶2,000/非簽證客戶2,500/VIP扣4點 NEW~智慧財產權交易與資本市場連動	蔡志宏 鄭淑芬
NOV07	01/16(五)	09:30-16:30	改善財務流程提升企業營運績效	侯秉忠
JAN08	01/16(五)	13:30-17:30	NEW~不再手忙腳亂！上班族必備的專案管理入門	簡均伶
JAN09	01/20(二)	09:30-16:30	NEW~企業合法節稅規劃與解析 (含近期稅賦優惠政策說明)	張淵智
JAN11	01/20(二)	14:00-17:00	NEW~AI浪潮下的企業轉型與創新成長策略	張洪碩
NOV16	01/21(三)	13:30-17:30	營業稅外銷零稅率及固定資產申報實務解析	詹老師
JAN12	01/21(三)	14:00-17:00	HOT~IFRS18「財務報表之表達與揭露」重點解析	蔡宗遠
NOV14	01/22(四)	09:30-16:30	財務分析指標判讀及經營風險預防	侯秉忠
JAN14	01/22(四)	09:30-16:30	NEW~客戶信用風險與帳款管理實務	黃美玲
JAN15	01/23(五)	14:00-17:00	NEW~企業常用衍生性商品評價方法實務應用	丁偉儼
JAN16	01/23(五)	14:00-17:00	NEW~泰國投資常見議題解析	洪以文
JAN17	01/27(二)	14:00-17:00	NEW~職場性騷擾防制暨實際案例處理經驗分享	蔡文萱
JAN18	01/27(二)	09:30-16:30	財會及業務銷售人員必知的契約運作實務與法律風險責任	姜正偉

【實體課程】

代號	日期	時間	課程名稱	講師
			上課須帶電腦(Excel 2007以上版本)	
JAN01	01/08(四)	09:30-17:30	NEW~輕鬆操作Excel處理會計帳務 與編製財報及損益預算比較	彭浩忠
JAN13	01/16(五)	14:00-17:00	退休三寶：勞退新制、勞保年金、國民年金	葉崇琦
JAN10	01/20(二)	09:30-16:30	動態預算之目標規劃與執行	李進成
DEC04	01/22(四)	14:00-17:00	所得稅扣繳申報實務	周正國



《課程查詢及報名》

- 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
- 查詢課程及報名請至【勤業眾信官網】→【洞察觀點】最右邊點選【講座與企業內訓】→點選【查詢最新課程列表】
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988分機3980杜小姐、1187蔡小姐

聯絡我們

勤業眾信聯合會計師事務所
Deloitte

柯志賢 Jason Ke
總裁
jasonke@deloitte.com.tw

審計與確信服務

鄭旭然 Vincent Cheng
審計與確信服務 營運長
vincntcheng@deloitte.com.tw

簡町耘 Ting Chien
資訊安全第三方確信 經理
tinchiien@deloitte.com.tw

侯玉燁 Ethan Hou
資訊安全第三方確信 資深會計師
ethanhou@deloitte.com.tw

陳威志 Jumper Chen
審計與確信服務 資深執行副總經理
jumperchen@deloitte.com.tw

沈政鴻 Roy Shen
資訊安全第三方確信 副總經理
royshen@deloitte.com.tw

林宣璋 Aaron Lin
審計與確信服務 資深經理
aalin@deloitte.com.tw

稅務服務

張宗銘 Ming Chang
稅務與法務服務 營運長
mingchang@deloitte.com.tw

林宜薇 Iris Lin
稅務服務 協理
irilin@deloitte.com.tw

闕月玲 Anny Chueh
稅務服務 協理
annychueh@deloitte.com.tw

洪于婷 Christine Hung
稅務服務 資深會計師
christiyhung@deloitte.com.twcom.tw

李寶鳳 Sandy Lee
稅務服務 協理
sandyblee@deloitte.com.tw

游逸芳 Jessica Yu
稅務服務 資深經理
jessicayyu@deloitte.com.tw

李惠先 Susan Lee
稅務服務 資深會計師
susanhlee@deloitte.com.tw

徐有德 Andy Hsu
稅務服務 資深會計師
andyhsu@deloitte.com.tw

羅仕煌 Wade Lo
稅務服務 協理
walo@deloitte.com.tw

盧國正 Gordon Lu
稅務服務 協理
gorlu@deloitte.com.tw

王瑞鴻 Ryan Wang
稅務服務 資深會計師
ryanwang@deloitte.com.tw

莊惠婷 Wenny Chuang
稅務服務 資深經理
wennchuang@deloitte.com.tw

王昭悌 Kelly Wang
稅務服務 協理
chettwang@deloitte.com.tw

鄭堯文 Victoria Cheng
稅務服務 資深經理
victcheng@deloitte.com.tw

徐曉婷 Tiana Hsu
稅務服務 資深會計師
tihsu@deloitte.com.tw

胡雅如 Kay Hu
稅務服務 會計師
kayhu@deloitte.com.tw

江育維 Gilbert Chiang
稅務服務 資深會計師
gilberchiang@deloitte.com.tw

周恬如 Tammy Chou
稅務服務 經理
tachou@deloitte.com.twcom.tw

盧再龍 Jerome Lu
稅務服務 副總經理
jeromelu@deloitte.com.tw

周宗慶 Craig Chou
稅務服務 執行副總經理
craigcchou@deloitte.com.tw

顏子軒 Tony Yen
稅務服務 資深經理
tyen@deloitte.com.tw

繆誠龍 Cary Miao
稅務服務 協理
camiao@deloitte.com.tw

楊俐珊 Leslie Yang
稅務服務 協理
lesleyang@deloitte.com.tw

法律諮詢服務

陳盈蓁 Ingrid Chen
法律諮詢服務 所長
ingridchen@deloitte.com.tw

林孟衛 David Lin
法律諮詢服務 合夥律師
davidmlin@deloitte.com.tw

林光彥 Jones Lin
法律諮詢服務 合夥律師
jonlin@deloitte.com.tw

蔡志宏 Henry Tsai
法律諮詢服務 合夥律師
hentsai@deloitte.com.tw

顧問業務服務

吳佳翰 Chia-han Wu
顧問業務服務 營運長
chiahwu@deloitte.com.tw

潘家涓 Maggie Pan
策略、風險與交易服務 營運長
mpan@deloitte.com.tw

林彥良 Max Lin
科技與轉型服務 營運長
maxylin@deloitte.com.tw

[策略與交易] 服務團隊

潘家涓 Maggie Pan
併購/策略與商業設計 負責人
mpan@deloitte.com.tw

賴柏勳 Nash Lai
併購 執行副總經理
nashplai@deloitte.com.tw

龍小平 Wilson Lung
基礎建設與不動產諮詢 資深執行副總經理
wlung@deloitte.com.tw

近藤晴彥 Haruhiko Kondo
併購 資深執行副總經理
hkondo@deloitte.com.tw

李紹平 James Lee
估值與建模 資深執行副總經理
jamesslee@deloitte.com.tw

范有偉 Peter Fan
基礎建設與不動產諮詢 資深執行副總經理
peterfan@deloitte.com.tw

黃俊榮 Harry Huang
併購 資深執行副總經理
harhuang@deloitte.com.tw

朱孝甫 Sam Chu
估值與建模 資深執行副總經理
samhchu@deloitte.com.tw

李介文 Cathy C. Lee
永續服務 資深執行副總經理
cathyclee@deloitte.com.tw

[風險、法令遵循和鑑識] 服務團隊

陳鴻棋 Chris Chen
風險、法令遵循和鑑識服務 負責人
chrisachen@deloitte.com.tw

李介文 Cathy C. Lee
企業風險 資深執行副總經理
cathyclee@deloitte.com.tw

江榮倫 Tomm Chiang
鑑識和金融犯罪 執行副總經理
tommchiang@deloitte.com.tw

劉曉軒 Kelly Liu
法令遵循與金融風險 資深執行副總經理
kellyliu@deloitte.com.tw

顧問業務服務

[企業科技與績效] 服務團隊

殷勝雄 Daniel Yin

企業科技與績效服務 負責人
dayin@deloitte.com.tw

陳慧智 Siney Chen

財務功能轉型 執行副總經理
sichen@deloitte.com.tw

許哲萌 Jay Shu

SAP/Oracle | ETP即服務/運營 資深執行副總經理
jashu@deloitte.com.tw

楊尚儒 Craig Yang

科技策略與轉型 | 新興ERP解決方案 執行副總經理
crayang@deloitte.com.tw

張益紳 Mike Chang

財務功能轉型 資深執行副總經理
mikechang@deloitte.com.tw

蔡沛成 Patrick Tsai

ServiceNow | 供應鏈和網路運營 執行副總經理
ptsai@deloitte.com.tw

[系統整合、人工智慧與分析] 服務團隊

黃志豪 Casper Huang

系統整合、人工智慧與分析服務 負責人
cashuang@deloitte.com.tw

林昱伶 Fiona Lin

精算和保險解決方案 執行副總經理
fiolin@deloitte.com.tw

溫紹群 Rick Wen

系統整合服務 資深執行副總經理
rickswen@deloitte.com.tw

陳冠宇 Kuanyu Chen

精算和保險解決方案 執行副總經理
kchen7@deloitte.com.tw

許梅君 Mavis Hsu

人工智能與分析服務 執行副總經理
mavismhsu@deloitte.com.tw

[網路安全] 服務團隊

陳威棋 Ike Chen

網路安全服務負責人
ikewchen@deloitte.com.tw

簡宏偉 Howard Jyan

網路安全 資深執行副總經理
hjyan@deloitte.com.tw

廖柏倫 Sharon Liao

網路安全 執行副總經理
sliao@deloitte.com.tw

[客戶服務] 服務團隊

洪吉維 Nick Hung

客戶服務負責人
nickjhung@deloitte.com.tw

[人才資本] 服務團隊

黃于峻 Eugene Huang

人才資本團隊 負責人
eugehuang@deloitte.com.tw

產業大勢

龔則立 Jerry Kung

市場發展營運長
jerrykung@deloitte.com.tw

驅動永續新視界

莊于夢 Gina Chuang

勤業眾信永續發展與風險管理顧問服務有限公司 副總經理
gchuang@deloitte.com.tw

蔡宗遠 Danny Tsai

審計與確信服務 會計師
dannytsai@deloitte.com.tw

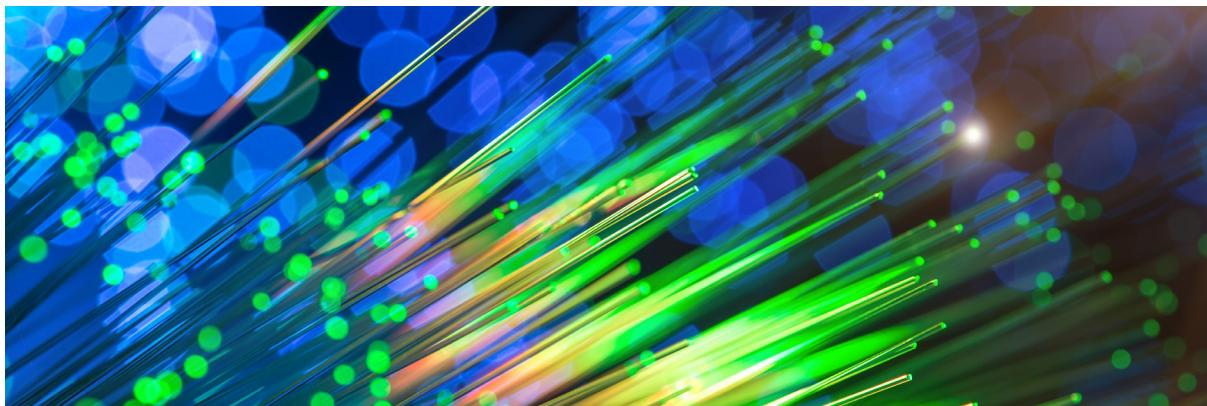
專家觀點

劉怡青 Sabrina Liu

交通餐旅與專業服務產業 負責人
sabrinaliu@deloitte.com.tw

錢奕圻 Eric Chien

審計與確信服務 會計師
ericchien@deloitte.com.tw



台北

110421 台北市信義區松仁路100號20樓
Tel: +886(2)2725-9988
Fax: +886(2)4051-6888

高雄

806618 高雄市前鎮區成功二路88號3樓
Tel: +886(7)530-1888
Fax: +886(7)405-5799

新竹

300091 新竹市科學園區展業一路2號6樓
Tel: +886(3)578-0899
Fax: +886(3)405-5999

亞資創新服務中心

806618 高雄市前鎮區成功二路88號3樓
Tel: +886(7)971-3339
Fax: +886(3)405-5799

台中

407555 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

大陸台商服務團隊

Taiwanese Service Group
200002 上海市延安东路222号外滩中心30樓
Tel: 862161418888
Fax: 862163350003

台南

700019 台南市中西區永福路一段189號13樓
Tel: +886(6)213-9988
Fax: +886(6)405-5699

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte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，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

