

掌握趨勢 順應未來

資誠2014 CEO大調查

資誠通訊

台灣企業必須將全球趨勢帶來的改變，轉化為企業發展的有價值資產，同時進行組織的調整及回應，創造一個可以迎接未來市場與客戶需求的模式。

2014年5月號 第278期



目錄

編輯室報告	01
台灣企業準備好了嗎?	01
焦點企劃	02
掌握趨勢 順應未來 資誠2014 CEO大調查	03
台灣企業需提高發展視野與戰略格局	05
專業焦點	08
產業創意、創新、創業三部曲	09
台灣的競爭力 將每況愈下	11
台灣也需要製造業的復興	14
穩健的創新成長策略	15
善用科技創新 創造共享價值	16
全球化挑戰下的企業永續經營策略	18
全球化趨勢下 培育獨特人才的重要性	19
資誠動態	20
資誠論壇盛大舉行 公布企業領袖調查報告	21
兩岸稅法研討會 揭曉最佳稅法判決評選	22
公司治理評鑑即將推動 企業應擬訂因應策略	23
法令解析與輯要	24
台灣租稅及投資法令	25
中國租稅及投資法令	27
國際租稅及投資法令	29
勞動法令(台北市勞動局提供)	33
資誠通訊錄	34

《資誠通訊》月刊第 278 期 中華民國 103 年 5 月 1 日出版 中華民國 79 年 9 月 30 日創刊
發行所：資誠企業管理顧問股份有限公司 發行人：張明輝
地址：台北市基隆路一段 333 號 27 樓 電話：02-2729-6666
行政院新聞局出版事業登記處局版台誌字第 8344 號

版權所有，非經同意不可轉載

版權聲明：本資誠通訊僅提供參考使用，非屬本事務所對相關特定議題表示的意見，閱讀者不得據以作為任何決策之依據，亦不得援引作為任何權利或利益之主張。其內容未經資誠聯合會計師事務所同意不得任意轉載或作其他目的之使用。若有任何事實、法令或政策之變更，資誠聯合會計師事務所保留修正本資誠通訊內容之權利。

台灣企業 準備好了嗎？

編輯室報告

面對全球趨勢快速變化，如何因應隨之而來的挑戰，已成為企業必須共同面對的課題。有鑑於此，資誠持續依據PwC 17th Annual Global CEO Survey的全球規範，第3年進行台灣企業領袖調查(Taiwan CEO Survey)，和《經濟日報》、中華經濟研究院及7位台灣知名大學商管學院教授合作，深度訪談12家台灣標竿企業領袖，同時對116家台灣上市櫃企業領袖進行問卷調查，將所有結果彙整成為《2014資誠台灣企業領袖調查報告》，以探討企業家願景及經營管理策略。

本期資誠通訊和各位讀者分享這份得來不易的成果。資誠張明輝所長撰文指出，台灣企業領袖面對的挑戰，不僅要思考拋棄「追隨者」的包袱以聚焦於全球化布局的競爭，也要在中國企業挾雄厚資金的大戰略中尋找突破空間。不論是中國的內需商機或者東南亞新興市場，台灣的企業領袖要如何將資源投注於以全新的方法或模式來創造價值，抓住新的消費族群，制定靈活應變的發展策略，適度放下低成本的思維，或者開發新興市場的中低階產品商機，都將決定未來台灣企業在國際舞台上的視野與格局。

資誠吳德豐副所長暨策略長與中華經濟研究院吳中書院長撰文認為，未來5到10年，對全球經濟影響最鉅的三大趨勢包括：科技進步的加速、人口結構調整與經濟力量轉移。台灣企業要突破現況，最重要的就在於需要透過企業領袖與學者的國際化視野，眺望未來企業的發展前景，以制定有效的成長策略。

因此，企業須聚焦及關注下列挑戰：1.善用科技在全新的方法或模式中創造價值 2.獲得或發展適應未來所需的人力資源 3.抓住新的消費趨勢。

另外，資誠邀請台灣大學管理學院院長郭瑞祥教授、政治大學財務管理學系周行一教授、清華大學科技管理學院副院長金聯舫教授、交通大學EMBA執行長鍾惠民教授、成功大學EMBA執行長蔡東峻教授、台北大學商學院院長蔡建雄教授及東吳大學商學院院長詹乾隆教授共同參與深度訪談，從學者的角度探討企業的因應策略與台灣經貿環境的前景發展，本期資誠通訊刊登7篇精闢的學者觀點文章。

資誠於2014年5月7日盛大舉行2014資誠論壇，發表《2014資誠台灣企業領袖調查報告》，邀請副總統吳敦義第3年蒞臨致詞、中經院院長吳中書進行專題演講，並邀請政治大學財管系教授周行一主持座談，經濟部次長杜紫軍、PChome董事長詹宏志、永信國際投控董事長李芳全、東森電視董事長范瑞穎、資誠聯合會計師事務所人資長林瓊瀛與談，現場吸引300多位企業高階主管共襄盛舉。資誠期望能做為企業經營策略與政府政策制定的重要參考依據，持續為企業、政府、學界與社會各界帶來價值，共同提升台灣的國際競爭力。



焦點企劃

掌握趨勢 順應未來 資誠2014 CEO大調查

03

台灣企業需提高發展視野與戰略格局

05



文/ 張明輝

資誠聯合會計師事務所所長

dexter.chang@tw.pwc.com

掌握趨勢 順應未來 資誠2014 CEO大調查

自2008金融海嘯以來，全球經濟市場逐漸從震盪餘威中緩步復甦，雖然期間歐債危機一度削弱復甦力道，但是步入2013，全球經濟與企業成長動能逐漸開始加溫，顯見經過過去幾年調養生息，國際大型企業已經蓄勢待發，開始準備迎接下一波成長。

進入2014，儘管全球經濟逐漸往成長和復甦邁進，但CEO最關注的議題仍是如何把經濟成長轉化為企業成長，特別是幾年前的大熱門「金磚四國」逐漸出現各自經濟體質面對長期發展所浮現的問題，造成資金撤出、轉向成熟經濟體的現象，企業面對全球經濟的再平衡，要如何因應，進而規劃有效的成長策略？政府又該如何制訂有效的產業發展與租稅相關政策，幫助企業發展？

不可諱言，面對全球經濟現況，企業家要如何掌握趨勢，進而帶動企業的永續成長，絕對是全球企業不分區域或產業類別的共同挑戰。

三大趨勢 影響企業未來發展方向

根據2014PwC全球企業領袖調查(PwC Global CEO Survey)，未來影響企業最

重要的三大趨勢，包括科技進步的加速、人口結構的改變和全球經濟力量的轉移，企業領袖要如何衡量自身的競爭優勢與資源，進而制訂有效的成長策略，創造企業的下一波成長，首要就是能夠掌握正確的資訊與趨勢走向，並從具有國際化高度的管理視野，從中找到企業的成長機會——這正是PwC全球聯盟所多年來透過各種產業調查、企業領袖調查以及參與多項重要國際經濟會議(如APEC、WEF)不斷匯聚、分享各種管理智識的目標。

企業領袖需要掌握正確資訊 快速回應

PwC全球聯盟所(在台灣為資誠聯合會計師事務所)所進行的全球企業領袖調查(PwC Global CEO Survey)至今已經進入第17屆，報告除了呈現企業領袖對經濟趨勢的觀察，同時也體現企業領袖面對經濟局勢變動中的策略思維，以及他們在企業營運端所採取的因應行動，這份調查報告每年在瑞士Davos舉行的世界經濟論壇(WEF)中發布，透過嚴謹的問卷調查、數據分析與深度訪談，呈現了來自世界不同地區、國家、產業類別之「企業領袖眼中的未來與因應策略」，

給予企業領袖中肯且務實的策略建議，因此受到各國政府與企業的高度重視。

以今年第17屆PwC全球企業領袖調查為例，共計來自68個國家、1344位企業領袖參與問卷訪談，產業別包括資訊、零售、傳播、通訊、傳產製造等等，另有34位企業CEO參與深度訪談，觀點兼具深度與廣度。而這份報告所達成的目標除了與公眾分享、創造價值，更進一步則是啟發政府的政策部門並吸引更多企業領袖匯聚交流管理智識、落實企業社會責任。而從PwC全球企業領袖調查17年來累積的資料，對照同年度或前後全球經濟重大事件（如：2008金融海嘯）對企業發展之影響，這份調查報告亦給予經濟、財稅與管理研究極高的參考價值。

台灣企業如何掌握趨勢 迎向未來

全球跨國企業CEO所見的趨勢與未來，在台灣企業領袖的眼中，又是呈現怎樣的機會與挑戰？資誠教育基金會有著於台灣企業面對的發展環境，還加入了兩岸關係等複雜的政治與經濟因素，因此自2012年開始，參考PwC全球企業領袖調查之研究方法與架構，開始進行台灣企業領袖調查，至今已經第3年。

這項調查報告的進行有相當嚴謹的標準，除了問卷內容參考PwC全球聯盟所的架構，涵蓋全球經濟趨勢觀察、景氣預期、企業成長策略、因應行動、企業社會責任等等面向，亦針對台灣企業所面對的發展環境特性，對不同產業進行深度訪談，共計今年116家台灣企業接受問卷調查，12家企業參與深度訪談，進行這項專案的資誠團隊，也特別針對今年初發布的PwC全球企業領袖調查結果，觀察、訪談台灣企業對幾項主要趨勢的看法與因應策略。資誠也同時邀請7位管理學院學者、EMBA執行長參與這項調查計畫，從學者的觀點，對企業與政策提出建言，今年更邀請中華經濟研究院一同參與，提升報告的視野高度與水準。

2014 台灣CEO大調查 透露了哪些重要訊息？

近年台灣許多重要的經濟與企管議題，不論是人才、薪資或者全球化布局，都與世界的重要經濟趨勢緊密連動，台灣企業領袖所面對的挑戰，還加入了複雜的兩岸關係所造成的各種效應，資誠2014台灣企業領袖調查報告，呈現了台灣CEO面對全球三大驅動企業轉型與成長的趨勢——科技進步的加速、人口結構的改變和全球經濟力量的轉移——所真正關注的機會以及發展的隱憂。

當全球的CEO都已經蓄勢待發，準備迎向下一波的成長，台灣的企業，真的準備好了嗎？，台灣企業領袖面對未來的樂觀，除了實質的信心，其實也包含了「企業領袖沒有悲觀的權利」的無奈。

從今年度的問卷調查與深度訪談，台灣企業領袖面對的挑戰，不僅要思考拋棄「追隨者」的包袱以聚焦於全球化布局的競爭，也要在中國企業挾雄厚資金的大戰略中尋找突破空間。不論是中國的內需商機或者東南亞新興市場，台灣的企業領袖要如何將資源投注於以全新的方法或模式來創造價值，抓住新的消費族群，制定靈活應變的發展策略，適度放下低成本的思維，或者開發新興市場的中低階產品商機，都將決定未來台灣企業在國際舞台上的視野與格局。





文/ 吳德豐

資誠聯合會計師事務所副所長暨策略長

steven.go@tw.pwc.com

台灣企業需提高發展視野與戰略格局

在政府不斷宣示全力拼經濟、推動企業走向國際化之際，中華經濟研究院從過去國際經濟發展趨勢與台灣經貿發展的研究角度，認為在台灣出口占國內生產毛額比重已達 7 成以上，且長期扮演帶動經濟成長火車頭的現象可瞭解，國際經濟結構與產業發展趨勢會深刻的影響我國經濟成長的動能與產業結構發展。

針對未來國際國際經濟結構的發展，台灣企業需要注意的重要趨勢，首要就是中國大陸政經影響力逐年上升。中國大陸預計 2025 年左右可取代美國成為第一大經濟體。在國際舞台上的政經影響力也將隨之增加。此外，東協經濟體日益崛起，特別是東協十國於 2012 年提出區域全面經濟夥伴關係協定 (RCEP)，估計在 2015 年年底前可完成。外資持續挹注並重視基礎建設的東協區域發展將在國際經濟發展的版圖上更為耀眼。

面對近日服貿等議題再度聚焦台灣經貿該如何突破困境的議題，全球貿易協定合縱連橫時代已經開始。至今年 1 月底，向世界貿易組織通報且已生效的區域貿易數目已達 377 個，若將所有貨品與服務貿易相關之區域貿易協定納入計算，更高達 583 個，此發展將使各國間的貿易益加多元化，台灣應積極思考要如何打開經貿往來之門，避免被邊緣化的危

機成為現實。根據資誠 2014 台灣企業領袖調查，有相當高比例的企業領袖，認為台灣經濟前景將與中國大陸有密切的關係，而東南亞市場，亦因人口紅利等因素，成為繼金磚四國之後，跨國企業的兵家必爭之地。

回到政府與產業政策的面向，以歐洲主權債務問題為例，歐洲各國已生警惕，持續保守的財政支出政策將使各國政府在經濟發展上所能扮演的角色逐漸式微。而資產價格膨脹，財富分配惡化，則是另一個迫切的危機，為避免妨礙經濟的復甦，應課予的稅或是抑制房價政策卻緩慢推動，形成財富分配不均更形惡化，社會壓力上升，容易帶來社會與政治的動盪，這一點值得台灣政府在思考財政健全方案時予以深思。

而在產業的層面，中經院的研究調查顯示，「綠色經濟」將繼續發燒，原因在於能源進口國致力於降低能源價格波動所造成的影響，以及減少對石油與天然氣的依賴，各種替代能源不斷推出。此外，綠色永續概念逐漸深入社會與產業，此趨勢不僅影響企業的生產製造與發展服務貿易的概念與型態，企業的經營思維也逐漸從全力追求獲利轉向綠色永續、落實企業社會責任的概念。



將全球趨勢改變，轉化為企業發展的有價值資產

根據資誠 2014 全球企業領袖調查，新科技將成為產業變革的主要動能，網路科技透過新形式的通訊、產品銷售、行銷管理、物流、消費型態、規格與監理機制等，將推陳出新，並與國際服務業的興起將牽動創新的服務與模式而雲端與大數據科技的應用也將為產業發展帶來嶄新的一頁。

未來隨著國際自由貿易協定的廣泛簽署，再加上網路科技的發展與生產、服務的多元化，將使企業更加脫離國家的藩籬。企業生產與服務鏈的布局、人才的流動、租稅與成本的規劃、乃至營運與風險的控管，將發展成多元化的面象。台灣目前的競爭優勢來自於長期注重人才培育、資本豐富、資訊科技發達、且整體經濟開放程度高，因此在國際經濟體系中能維持相當好的競爭力。但人口老化、財政困窘、能源不足以及政治不協調等不確定性，也替未來的發展添加隱憂。

中經院與資誠攜手進行 2014 台灣企業領袖調查，主要的目的在於透過與企業領袖交流、訪談找到台灣企業未來發展的有利方向，提供產業與政府明確的策略建言。他強調，如何順應國際經濟與產業發展趨勢，提升我國競爭力，增進全民福祉，是當前重要的課題。政府與國人應以更卓越的高度與更寬廣的國際觀來規劃未來，以繼續保有豐碩的發展成果。

不論是從國家展委員會所發布的台灣景氣對策信號、近年輿論的關注焦點或其他社會議題探討，不難發現，台灣正面

臨競爭力下降的危機。面對全球化，企業領袖還要因應來自政治、社會等經營環境中的各種阻礙，都大大提高企業營運的挑戰。企業領袖不僅要有短中長期的多維視野，更要建構具高度的戰略思維，以因應全球局勢。

根據資誠 2014 全球企業領袖調查，未來 5 到 10 年，對全球經濟影響最鉅的三大趨勢包括：科技進步的加速、人口結構調整與經濟力量轉移。台灣企業要突破現況，最重要的就在於需要透過企業領袖與學者的國際化視野，眺望未來企業的發展前景，以制定有效的成長策略。

有鑒於台灣企業轉型創新需要提升視野與戰略格局，強化產官學的智識交流，放下政治角力的偏見，才能真正為台灣創造強盛、永續的未來。資誠今年度台灣企業領袖調查，集合多位管理學者、116 家問卷受訪企業與 12 家深度訪談企業，從趨勢與決策的思維激盪中，找到台灣企業應有的視野與格局。

除了競爭力與策略，台灣企業要如何落實企業社會責任並從中找到新競爭力，亦是另一個重要的議題。追求國家與產業的共好未來，是所有企業落實企業社會責任的終極目標。正因為著眼於國家與產業的未來競爭力需要注入正面的動能，這份調查報告在過去兩年，不僅有數百位企業領袖透過問卷與訪談發表意見，對政策部門也逐漸形成影響力。

（本文由中華經濟研究院吳中書院長共同完成）

專業焦點

產業創意、創新、創業三部曲	09
台灣的競爭力 將每況愈下	11
台灣也需要製造業的復興	14
穩健的創新成長策略	15
善用科技創新 創造共享價值	16
全球化挑戰下的企業永續經營策略	18
全球化趨勢下 培育獨特人才的重要性	19

產業創意、創新、創業三部曲

■ 郭瑞祥教授 國立台灣大學管理學院院長

隨著市場和生產的全球化，企業間的競爭也越趨激烈，過去的生產方式或服務模式已經無法滿足現在的顧客，科技發展的速度也已經令人難以跟上，這是企業領導人無法避免的挑戰，要在這個全球舞台中獲得勝利，持續不斷的創新是不二法門，而創新來自於創意，並且要以創新為手段來進行創業。

首先，我們知道人類的文明之所以能夠進步，主要是來自於創意的累積，有些人認為創意要靠天才，因為聰明的人才能想出凡人所想不到的偉大構想，但是創意其實是可以被設計出來的，因此我們可以利用設計化思考的方式來產生創意，企業領導人如果能夠在創新流程的每個階段都納入設計化思考，成效會非常的高，而設計化思考的特質有哪些呢？第一，設計化思考的方法是以人為本的設計精神，也就是徹底了解人們日常生活中的行為、需求與偏好，接著，要讓團隊成員快速進行實驗與製作原型，在這過程中也要尋求與顧客及消費者合作創造機會，必且要融合大小專案，此

外也要依照創新速度編列預算，不要讓預算編列限制了你的創新速度，最後則是要求才不遺餘力。

創意可以被創新放大價值，而商業模式創新更是企業決勝的關鍵，一個好的商業模式最重要的一點是你能夠知道顧客需要什麼，可以比其他企業提供給顧客更多的價值。商業模式創新可能來自價值鏈上的改變，也有可能來自於商品或服務，甚至是流程改變，而創新商業模式除了上述說的改變以外，也要能夠創造利潤，知道營收從何而來，成本如何被消耗，所以一個好的商業模式要能夠提出假設、測試與修正等步驟，進行財務預測與市場分析，並且隨著時空環境的演變，隨時調整自己的商業模式，才能找出獨一無二的商業模式，甩開競爭對手。

最後，創意與創新活動必須落實於創業活動才能發揮創意與創新的價值，每個人都可能創業成功，重要的是有沒有創業家精神，是不是把心中的夢想和熱忱

付諸實現，台灣神隆總經理馬海怡歷經中年失業，就是因為憑著製藥熱情與其它舊同事創立台灣神隆生技公司，如今台灣神隆已經有生技台積電之稱，神隆能夠積極進軍全球，布局兩岸，關鍵人物也就是馬海怡，她能夠將創新與創業家精神結合成功創業，其中重要的一點是她的領導力，馬海怡採行美式領導，對她而言員工就是客戶，這讓員工向心力更加凝聚，也願意長年跟隨，而真心關懷也為她帶來豐富人脈與客戶，最後她甚至有接班人計劃，而不是等到員工退休或離職才找人，也就是這樣的領導力讓神隆得以成功。

經由本次調查所觀察之趨勢，也可對台灣產業有些建議。台灣產業結構過於集中，並且在品牌建立上較少著墨，容易在產業環境競爭中遭到淘汰，未來勢必要進行產業升級轉型，朝向創意、創新、

創業三部曲的新藍圖。綜合而言，可以採用下列方式：

- (1) 找出利基市場，集中發展
- (2) 了解產業與技術趨勢
- (3) 進行全球佈局
- (4) 規劃中長期投資計畫
- (5) 善用人力資源
- (6) 發展以人為本的產品與服務
- (7) 強化商業模式與創業精神

商業模式的創新是 企業決勝關鍵



台灣的競爭力 將每況愈下

■ 周行一教授 國立政治大學財務管理學系

世事難料，短期經濟表現難以捉摸，就像台灣的冬天一樣，忽冷忽暖，說不出個道理來。但是長期的經濟表現反而較容易掌握，就像是台灣的天氣，冬天過了夏天還是要來的。俄羅斯入侵烏克蘭克里米亞，讓今年的景氣突然罩上了一層陰霾，中國大陸的工業生產成長率低於預期、金融商品及企業債券陸續出問題，讓全球投資人心情七上八下。當然還有許多其它影響經濟的因素，但是今年景氣究竟會如何發展，就要看哪些因素會持續存在，對經濟有長期的影響，哪些因素是短暫的，走了之後就像雪化了，連足跡也隨著消失。

克里米亞的問題不會很快解決，但是應會保持在一種區域衝突的範圍之內，北約與俄國都沒有長期作戰，或者動用毀滅性武器的本錢；中國大陸政府的總負債占 GDP 尚未超出 60%，中國共產黨仍牢牢控制社會，因此這些都不是影響今年景氣的最關鍵因素，最關鍵的還是美國與中國大陸的整體經濟表現，但是我們還是必須密切觀察這兩個因素的發

展，畢竟俄國與中國都是全球舉足輕重的大國，如果情勢失控，就有可能烽火燎原。

美國與中國大陸的總體經濟表現，將是今年全球經濟的關鍵決定因素，台灣會隨著起舞，但是不會有太讓人興奮的表現。美國正在溫和成長中，下方風險不高，企業及個人的槓桿持續下降，金融體系風險低，房價迅速上升中，房屋被銀行沒收的比率為金融危機以來的新低。美國的問題是失業率仍維持在 6.7%，遠低於金融危機前的高點 5.5%，通貨膨脹率低 (1.6%)，五年期的定存利率還比通膨低，表示美國的經濟還有許多進步空間，因此雖然聯準會已開始減緩量化寬鬆的幅度，步伐應當會非常緩慢。

中國大陸的經濟已從過去的高速成長減緩，2013 年 7.7% 的成長率已經替未來幾年定調。短期風險不高，政府仍有財政擴張的空間，今年的信用調控重點之一是抑制投機性的投資活動，對實體經濟活動不會有大打擊。大陸最正面的發

展是長時間工資成長率超過生產力成長率，促成經濟體逐漸從外貿驅動轉型成內需驅動，去年服務業佔經濟的比重首次超過工業，顯示消費基礎有草根性支撐，如果這個趨勢持續下去，大陸將可以不必依賴國際貿易，靠自己的十四億人口健康成長。但是大陸的長期風險高，政治轉型過程中是否能克服環境污染問題，矯正貪腐、太子黨和智財權的保護問題，是需要觀察的。

台灣的競爭力正快速消失中，1996 年以來，實質生產力增加 47%，類似新加坡和南韓，但是實質工資僅成長 4%，遠低於新加坡的 36% 與南韓的 28%。實質消費能力停滯，加上同期間政府支出與民間投資的成長有氣無力，造成貿易順差與民間消費成為經濟產出的主力，現在民間消費已經占經濟的 60%，但是國民儲蓄佔可支配所得的比率已從 1986 年的 37% 降至 18%，所以百姓已無多餘的消費能力。停滯的實質工資成長表示我國的國際貿易競爭力主要依賴低勞工成本，而非高產品價值，當其它新興國家的生產成本比我們更具優勢時，就算國際景氣好轉，台灣的出口還能否占得了便宜，是頗令人存疑的。

台灣的問題是多年來藍、綠兩陣營對國家重要經濟發展方向的反向拉扯，所造

成企業無所適從的惡性循環，不僅表現在對中國大陸的經貿政策上，也出現在環境保護與經濟發展的權衡、核電與傳統發電的取捨等等，幾乎任何嚴重影響國家經濟發展的重要議題，台灣都缺乏有效決策的機制，更遑論決策品質了。這種情形造成國內私部門不敢大量投資，政府支出也多偏向社會福利的增加，畢竟社福支出是政治人物共同的合法買票工具。因為懼怕既得利益者受到影響，法令鬆綁也牛步化，事實上立法院通過的法案，目的在加強更多的管制，遠比目標為減少規範的多得多。因此，簡單的說，台灣已經變成了一個動彈不得的社會，競爭力只能每況愈下了。

台灣的希望是滯留在海外的資金與人力，這些是真正有能力在世界市場上與別人一爭長短的。台灣的內部條件雖然無法吸引他們回來工作與投資，但是應該努力讓台灣的生活條件舒適、安全，資金匯入方便，使他們願意落葉歸根，以中華民國為母國。只是不曉得我國的政治人物是否具備這種基本的認知與能力，有共識把這件事情做到。以他們過去的表現觀之，連這個也是無法樂觀的。

掌握趨勢 順應未來

2014 資誠台灣企業領袖調查報告



資誠聯合會計師事務所今年再度依據PwC國際規範，與經濟日報合作進行「2014 資誠台灣企業領袖調查」(PwC Taiwan CEO Survey)，深度訪談 12 家台灣標竿企業，並邀請 7 位台灣知名大學商管學院院長或資深教授共同參與；同時針對 116 家台灣上市櫃企業進行問卷調查，參照 1344 位來自全球 68 國 CEO 意見，完成《2014 資誠台灣企業領袖調查報告》。

報告主題

- 全球經濟再平衡
- 台灣企業 準備好了嗎？
- 順應趨勢 驅動轉型
- 以信任為基礎：關注利害關係人與企業社會責任

出版：財團法人資誠教育基金會

總策劃：張明輝、翁得元、吳中書

總召集：吳德豐、李潤之

出版日期：2014 年 5 月

頁數：55 頁

下載報告：<http://www.pwc.tw/ceosurvey>

索取書籍：資誠聯合會計師事務所圖書室 邢郁文小姐 (02-2729-6666 #21631)



台灣也需要製造業的復興

■ 金聯舫教授 國立清華大學科技管理學院副院長

2012年1月，美國歐巴馬總統在白宮召集了19位CEO及企業領袖，討論一個對美國很有利的趨勢：Reshoring。也就是有些美國公司計畫將在海外（尤其在中國大陸）的製造基地搬回美國。這個趨勢的產生有幾個重要的驅動力：

1. 中國大陸製造成本大幅度的提昇
2. 新科技的發展（如3D Printing及先進機械人）
3. 美國能源成本的降低（如頁岩天然氣）

許多著名的公司如Apple、Caterpillar、DuPont都開始將部分在海外生產的產品搬回美國生產。這對美國當然是一個很令人振奮的發展，也可幫助改善最大的經濟難題：失業率。但兩年後的今天，產業搬回美國製造的成績並沒有預想中的理想。其中最主要的兩個原因是供應鏈的不健全及專業技術人才的不足。這是因為多年荒廢製造而產生的後果。

台灣產業這幾年由於中國大陸成本的提高及勞工的缺乏，也遭遇類似挑戰及機會。我們許多企業都面臨是否要留在大陸或搬回台灣或搬到第三國的選擇。當下台灣面臨經濟蕭條，產業結構必須提

升或轉型，我們的製造業到底應該何去何從？

我今年參與資誠年度企業領袖訪談的兩位企業董事長：永信集團的李芳全董事長及群創光電的段行建董事長。兩位在不同產業的企業領袖對台灣產業的提升有雷同的看法。李董事長提到，永信的策略是整合台灣及中國大陸的資源，利用台灣供應鏈的優勢進行製造的垂直整合。將產品從台灣的市場擴大到美中日市場。段董事長強調台灣產業要「再工業化」，呼籲政府支持「一條龍」自動化製造的升級，進而掌握台灣經濟反轉的契機。他指出台灣供應鏈是全球最完整及最有效率的，但專業技術人才的不足可能是個隱憂。

我非常同意這兩位企業領袖的看法，一個國家產業的提升及轉型必須考慮外在市場環境及科技發展的趨勢，更重要的是要看自身核心的競爭力。適合美國、歐洲、日本或中國，並不一定適合台灣。台灣是個中小型海島經濟體，內需市場不大，也不容易主導世界市場消費的走向，再加上我們基礎科技不夠紮實及全面，很難去創造世界級如Apple或Samsung或甚至聯想B2C品牌。

但在B2B的製造領域台灣有深厚的經驗，技術及人才，又擁有最完整及有效的供應鏈。過去這幾年的迷思是：認為B2B代工製造業是低利潤沒有前途，製造業是在所謂「微笑曲線」的最低點，台灣產業提升必須創造自有名牌。這是錯誤的迷思，代工及B2B製造業不等於低利潤。關鍵是我們的製造業必須提升及擁有技術及附加價值。台積電的成功就是一個最好的例子。台積電沒有自己的產品，但它擁有先進的技術，最佳製造的能力，為客戶提供無比的附加價值，因而可以得到超過30%的淨利。台灣需要更多像台積電有先進技術B2B的企業，而不是想創造與Apple或三星競爭的B2C品牌。

哈佛商學院兩位教授Gary Pisano及Willy Shih合寫一本在美國很有影響力的一本書：《Producing Prosperity: Why America Needs a Manufacturing Renaissance》在書中他們警告美國政府及企業：「一個國家如果失去製造的能力，它也終究會喪失創新的能力。」我們台灣也應以此為戒。

穩健的創新成長策略

■ 鍾惠民教授 國立交通大學EMBA執行長

2008年金融風暴後，全球高科技產業一直面臨在需求鏈端與供應鏈端的許多挑戰。2010年景氣才剛回升，不料2011年3月日本東北卻發生強震海嘯，相關產業之供應鏈因日本海嘯而遭受重要衝擊。在此同時，以平板電腦與網路通訊平台等為主流的新興科技產業也正衝擊著全球許多相關產業之發展。

而後在2012-2013年的歐債危機對於全球科技產品的需求也產生重要的影響，有些國家從宏觀總體經濟角度，使用激進的總體經濟策略以創造為產業提升競爭力的環境。在企業端也有不少公司因應市場變化與革命性的破壞性創新，必須進行許多創新與轉型，思考著新產品開發策略與商業模式該如何調整，進而希望創造企業另一波的成長。

為了迎戰競爭對手的破壞式創新，企業可以考慮轉型的方式來提升企業的競爭力，可以藉由創造一個破壞式的獨立事業，作為公司未來成長的來源。或者可以重新定位核心事業，讓目前核心事業的商業模式隨著市場變化而調整，以維持原來核心事業的競爭力。

然而，3C產品市場因為技術進步快速，客戶需求改變大，普遍有產品壽命週期較短的現象，同時也面對著規格與價格變化快等等的問題。因此，現今不管在總體環境與企業面都充滿著動態變化非常劇烈的市場環境中，如何避免決策失敗之風險，能夠建立一個穩健的創新成長策略是非常重要的。

創見資訊面對記憶體價格劇烈的波動，創見和主要記憶體供應商保持密切而穩定之合作，藉由品牌行銷、技術創新及產品創新，能夠創下連續50季都連續獲利的佳績，這是一個掌握穩健的創新成長策略的公司之最佳代表。建立已超過25年的創見資訊，能夠在動態改變非常劇烈的市場中持續維持很好的獲利，絕對是需要仰賴非常好的制度，這些制度包括採購與庫存管理、財務與內控、人員栽培、海外市場開發等等，特別是在全球品牌行銷上，創見已有和國際級大廠競爭的實力。

創見資訊多年累積之制度，已經特別注重優勢資源之運用與組合，特別是在能夠掌握在地供應鏈如之台灣IT產業叢聚的優勢，善於運用海外當地人才銷售優勢，而能更著重於培養優秀的人才，在最好的時機去尋找優良人才，以建立充沛的創新動能。

面對產品市場與全球環境的快速變化，束崇萬董事長特別提到「把錯誤降到最低，把資源充分運用，少走錯路，少走冤枉路，將經營導引走正確方向，這是創見經營團隊一直努力的事」。而創見資訊的穩健創新成長策略正是希望將資源集中在最有機會成功且更有競爭力的產品，相信這是非常值得許多正在進行創新轉型成長的企業參考。

善用科技創新 創造共享價值

■ 蔡東峻教授 國立成功大學EMBA執行長



因應時代改變

史蒂芬·柯維在其「第八個習慣」一書提及人類文明發展的五個階段：狩獵採集時代、農業時代、工業時代、知識時代、智慧時代。而當前一時代的人看到後一時代的工作方式與所得時（如：獵人看到農夫；農夫看到工廠生產；工業時代思維的人看到知識工作者），常是既嫉妒又感威脅。嫉妒是因看到後一時代的人工作方式較輕鬆，所得又多很多；威脅則是因自己未擁有新時代所需的技能、工具、資源與思維方式，所以無法與時俱進而恐遭淘汰。其實企業經營亦然，未能跟上時代腳步，而以舊思維舊模式來面對環境改變，常會是先嫉妒、再感威脅、而後面臨企業存續的挑戰。柯達公司與Motorola即是如此。日前海爾電器董事長張瑞敏在中國科學院大學演講，以「沒有成功的企業 只有時代的企業」為題，即在闡明企業之所以成功是因為能因應時代改變，無法因應時代改變的企業是無法成功的。如今企業所面臨的是一個變化快速又多元的新時代，必須具有新的思維方式與機制、培養新的人才、擁有必須的資源，發展創新的經營模式來因應時代的變化，才能永續生存發展。

善用科技創新

根據PwC公布的全球科技產業研究報告，未來將影響人類生活的重大科技趨勢包括破壞式創新 (disruptive innovation)、巨量資料的關鍵應用 (data is core)、智慧行動裝置 (smart devices)、急速改變的生態系統 (turbulent ecosys-

tems)、虛擬世界的興起 (rise of virtual planet) 以及資訊科技的個人化 (consumerisation of IT) 等。可以想見這些科技趨勢的發展對於企業經營的重大影響，因此企業必須瞭解並善用這些科技，來進行各項的創新。此外，這些重大科技的發展，對於社會經濟發展以及人民之生活與思維的影響，皆遠超越當時之預期，所以它們將不只是會帶來漸進性創新，而是帶來破壞性創新。大陸去年光棍節所創造的驚人銷售額以及支付寶所引起的風潮就是實例。

在網路時代，訊息愈來愈透明也愈容易獲得，所以過去基於資訊不對稱而能獲得超額利潤的產業，將因網路所造成的資訊對稱而被打破。而此現象也將因行動通訊的方便普及與低價，而更為突顯。因此企業要及早思維，在這些重大科技的快速發展下，會帶動政治、經濟、社會、人們生活的哪些變化，企業要如何瞭解並善用這些科技，來進行各項的創新。而這些企業創新，應不只是產品與服務的創新，更需要商業模式的創新，乃至生態系統的創新。

創造共享價值

企業存在的目的是為了股東、或是員工、或是顧客、或是整個社會？一直是大家所關心的議題。過去由於資訊與資源的不對稱，常使得擁有較多資訊與資源的一方獲得較多的利益，甚至損害到擁有較少資訊與資源一方的利益。不過在目前與未來的經營環境下，我們將可發現企業經營所需要的關鍵資源，將不只是公司或股東所提供的資金、技術、廠房

設備，而是還要員工樂意積極的參與和付出（研發、創新、執行等）以及顧客對公司、產品或服務的喜愛與忠誠（承諾、推薦、回饋）。而在資訊方面，網路時代資訊不對稱（資方或賣方擁有較多的資訊）的情況將逐漸消失，勞方與買方將可透過網路等途徑擁有和資方或賣方一樣或更多的資訊。在此資源與資訊平等的情境下，企業經營將不易獨厚某一方，其所創造的利益與價值必須要能大家公平共享，否則必會引起受到不平待遇一方的消極回應或是積極反抗。許文龍先生在所著的「零與無限大」書中，提及：若你和幾位朋友一起開車前往釣魚，結果你滿載而歸，其他人卻一無所獲。許先生問說如此情境，當大家開車回家時有人會和你說話嗎？因此，如何能讓企業創造價值很重要，而如何能讓大家共享所創造的價值則是更重要。

小結－建構經營哲學

企業要能因應時代變化、善用科技創新、創造共享價值，需要人才的培養、也要組織的變革。而更需要的是經營者要有正確的經營哲學，來引導經營者的思維與行動，乃至經營團隊甚至擴及全體企業。當前與未來的企業經營環境，在空間上，經營的範圍與地區愈來愈大，所要考慮的利益關係人也愈來愈多且彼此觀點常是不一致的；而在時間上，常需要經營者在極短的時間內，面對分雜眾多的資訊做出決策。所以若經營者沒有一個經由整體與長期觀點下所建構的正確經營哲學來引導，企業將很難看出時代變化的衝擊、不易運用最新科技來進行創新、也很可能傷害某一利益關係人

的價值。因此一個成功且能基業長青的企業，後面必有一正確的經營哲學在引導。也就是一個好的經營者，必也是一個好的經營哲學家，日本京瓷的稻盛和夫先生就是如此的一位經營者。

全球化挑戰下的 企業永續經營策略

■ 蔡建雄教授 國立台北大學商學院院長

一、全球化挑戰下的企業競爭環境

世界貿易組織掀起世界貿易自由化的風潮，在關稅與非關稅貿易障礙持續降低的過程中，國際間不僅產品的貿易劇增，而在生產成本考量下，生產因素的貿易、國際布局和移轉，也變成國際企業競爭重要的關鍵因素。

一般而言，歐、美的國際企業具備全球化策略競爭視野，且已經成熟地結合生產的供應鏈與全球的行銷策略，在不同的國家採購或建立生產的基地，並且能夠行銷多個國家。除了日、韓之外，大陸在經濟發展崛起後，興起的大陸廠商具備充沛的資金和巨大的規模，且獲得大陸政府的支持，在進行全球化發展策略上，多採取積極進取的發展策略，例如透過併購公司和品牌，快速地成長。相對地，台灣廠商受限於國內市場規模狹小、從代工到發展自有品牌的困難等，使得台灣廠商發展受到威脅。

在國際化的企業競爭環境下，政府的政策與執行力攸關乎廠商的競爭力。質疑與遲疑都是政府施政的大忌。特別是國際大型的企業競爭，個別廠商若無政府政策支持，在國際間競爭相對地艱難。明確的政策與果斷的領導，企業才能夠與世界各國的企業競爭，而能夠立足於劇烈競爭的環境中。

二、企業競爭策略

現代的企業競爭環境，最大的變化是國際網路興起後，各項軟硬體產品設施的增加，從以往硬體主導企業競爭力到軟體主導的競爭態勢，企業間的競爭與合

作關係，不僅包括產品與品牌，也包括專利的研發。因為專利的互相牽制，專利戰往往必須採取聯合次要敵人打擊主要敵人的戰略；或是在某些方面合作，在某些方面競爭的「與狼共舞」的策略。商場上，敵我的分際已經模糊。

在錯綜複雜的國際競爭環境中，重要的是如何建立一個永續經營的企業。在永續經營的企業策略上，代工與發展自有品牌，多元的產品線與網路時代的社群經營等，都是新的挑戰。在企業CEO訪問中，企業主的腦中自然建構了公司的競爭策略，這些戰略思考，從管理的理論來看，往往有不謀而合的巧思。瑞軒科技吳春發董事長，在代工生產的本業中，透過投資通路廠商，成功地發展品牌，這一發展品牌的策略，也以因地制宜的策略繼續延伸到不同國家的市場。且為了尋求下一代的公司利潤金牛產品，致力研發新興的科技產品。霹靂布袋戲黃強華董事長，將傳統布袋戲的文化元素，加入現代化的影音3D特效，成就新穎的戲劇說書媒體。其古典詩詞的文學詣趣，武林中鬥智鬥力的管理競爭策略，每每給與身為管理者的戲迷心靈的啟發與「英雄惜英雄」的契合。

三、永續經營策略：建立產品發展策略

在產業競爭的環境中，持續研發創新產品以維護長久競爭力的產品策略，是企業永續發展的關鍵。除了保有當前金牛產品的競爭優勢，達成企業良好的報酬率目標之外，尚必須未雨綢繆，將金牛產品所創造的利潤投入維持或增強明日之星的市場佔有率，以及投入研發與培

育未來的金牛產品。如此持續不斷地發展金牛產品策略，使公司可以有營運收入，以保障公司的永續經營。

歐洲奢侈品家族利用併購策略建立精品管理顧問公司，對於顧客名單產生交互利用的綜效，對於顧客提供一系列量身訂做的產品，更延伸到各人風尚與家居生活用品等。美國迪士尼從米老鼠、唐老鴨卡通、迪士尼樂園，創作卡通電影。併購賈伯斯的皮克斯，以3D卡通能夠持續維持公司營收。日本Hello Kitty在沒有利用故事情節的運作下，發展一系列產品獲得兒童和女性的喜愛，開設專門店和與異業結盟合作行銷。文化創意產業之產品線策略，將文化元素應用在產品創新上，並提升附加價值，再以行銷策略建立社群，凝聚消費者忠誠度。將文化創意元素延伸到各種產品時，必須檢視產品線擴增的過程中，避免組織人力成本的增加。部份產品採用外包的方式，或是適時篩選淘汰營運貢獻較低的產品，以維持公司的競爭力並建立明確地市場定位。

顧客的經營，粉絲團社群的建立是文化創意產業最重要的工作。唯有顧客的忠誠度可以實現產品的附加價值。而顧客意見的回饋，也常常啟發產品發展的概念。而文化創意企業在企業文化元素的價值與尊重顧客意見間的拿捏，避免呼應粉絲的意見而失去企業的特色也是考驗企業經營者的智慧。

全球化下的競爭策略無遠弗屆，且瞬息萬變。企業必須持續的創新，尋求具有競爭力的產品，以維持公司營收的持續成長來達到企業的永續經營。

全球化趨勢下 培育獨特人才的重要性

■ 詹乾隆教授 東吳大學商學院院長

新興國家的崛起與區域整合的變化

在可見的未來，國際的秩序仍然掌握在世界的強權國家手上。然而新興國家挾著年輕的國民成員、快速的人口成長以及生產技術的後發優勢，正快速地在經濟與文化上挑戰逐漸失去動力的舊有開發國家。規模龐大的經濟強權們如何將這些新興國家的動能納入並轉換成自己的利益，將是其控制全球權力布局的重要課題。各種透過區域整合的結盟團體，將是尋求利益平衡的最適媒介之一。

全球化網絡的便利與脆弱

在逐漸全球化的世界裡，以國家或種族的傳統疆界將逐漸模糊。像是韓國的明星成為美國超級盃的代言人，台灣的消費者瘋狂地搶購日本的國民巧克力，一個日韓混合的公司開發出全亞洲最大的手機通訊軟體。這些例子都說明了在全球化的世界中，任何商業或技術的舞台都不再受限於過去既有的框架。

不過同時過去世界所習慣的穩定與秩序也將隨著更大的競爭與更複雜的不確定性逐漸喪失。2005 年的 H5N1 禽流感，2010 年的索馬利亞海盜，都是以局部事件在全球網絡中迅速擴散而造成巨大損害的例子。

環境與人類的爭鬥與共生

人類對地球的污染已經到達可容忍的臨界線。在人類自私的天性上所建立的市場分工與自由意識必須在納入外部性的代價後重新做出修正。否則社會上將出現一方面對能源發展汙染全然不願忍受，一方面卻對使用行動電子裝置所造成的電力擴張需求完全忽視的矛盾性格。人類社會未來在評估任何行為對自然環境與不同世代影響的比重將拉高，同時也將原有寄望於道德的高貴情操開始轉化為依賴法律為懲戒的社會制約。

對於台灣的企業，這三個趨勢代表了企業將來對市場選擇的標準。在投資市場上，尋求能提供要素品質價格比最具優勢的環境，才能持續地強化生產的競爭條件。利用更方便有效的方式，讓自己在消費市場建立起小而有力的優勢差異利基，就能逐漸擴張而形成世界級的需求。培養對環境友善的企業文化，才能建立起長遠永續的經營方針。能呼應反映這些趨勢的台灣企業在未來將如魚得水般的順勢而為，建立起自己的企業版圖。

對於受教育的台灣年輕世代，這三個趨勢將影響未來的選擇可能性。在歐洲許

多年輕人都可以說好幾種鄰近國家的語言，而在台灣年輕人對學習法語或德語的興趣可能更勝學習泰語、印尼語或越南語。如此註定了我們在語言文化的版圖上將不比歐美國家更貼近東南亞，我們也將沒有優勢爭取東南亞將來在整合過程中呈現的許多機會。

全球化彰顯了教育獨特性的 중요

在過去可能一個特別人才可能是跟十萬個人不同，現在可能得跟一千萬個人不同。缺乏想法跟創造力的人，將是最容易被取代的一群。而人類必須與環境共生的思維在未來將會滲透到每一種層面的社會理念中。唯有擁有宏觀視野的知識背景與懂得全盤思考的解決問題模式的人才，才能比別人獲得更多的機會與尊重。



資誠動態

資誠論壇盛大舉行 公布企業領袖調查報告	21
兩岸稅法研討會 揭曉最佳稅法判決評選	22
公司治理評鑑即將推動 企業應擬訂因應策略	23

資誠論壇盛大舉行 公布企業領袖調查報告



(左至右)資誠李潤之副策略長、愛爾達電視陳怡君總經理、資誠吳德豐副所長、經濟日報翁得元副社長、經濟部杜紫軍政務次長、吳敦義副總統、資誠張明輝所長、中華經濟研究院吳中書院長、永信國際投控李芳全董事長、台北大學商學院蔡建雄院長、資誠林瓊瀛人資長

資誠聯合會計師事務所於 2014 年 5 月 7 日在台北君悅飯店舉行資誠論壇，公布 2014 台灣企業領袖調查報告，這份報告共計台灣 12 家企業接受深度訪談，116 家企業參與問卷調查，同時參照 PwC 全球企業領袖調查之重要趨勢，整合台灣企業領袖觀點，呈現具有台灣在地特色的經營思維與成長策略。

這項調查報告活動今年由資誠教育基金會、經濟日報主辦，中華經濟研究院與愛爾達電視協辦，共計邀請國內 7 位管理學院院長級教授共同參與深度訪談，資誠聯合會計師事務所所長張明輝指出，分享專業智識是資誠最重要的企業社會責任面向之一，台灣企業領袖調查的前身是資誠全球企業領袖調查，這項大規模調查每年在瑞士達沃斯所舉行的世界經濟論壇(WEF)發布，資誠台灣企業領袖調查，除了透過國際聯盟豐沛的智識資源以及對重要社會、產業趨勢的長期議題倡議，也積極邀請企業界、學界加入這項重要的調查計畫，透過集思廣益與經驗的分享，創造產業與社會價值。

今年度的全球企業領袖調查發現，未來 3-5 年影響企業發展布局的三大趨勢分別是：科技進步的加速、人口結構的改變以及全球經濟力量的轉移，資誠今年度的台灣企業領袖調查報告也聚焦這三大趨勢對企業帶來的衝擊與機會，透過深度訪談與問卷調查，剖析台灣企業領袖如何看待未來的發展前景。資誠聯合會計師事務所副所長暨策略長吳德豐指出，在因應未來挑戰的前提下，台灣企業要如何將趨勢轉化為未來發展、創造成長的基礎，是所有企業領袖最關心的事情。

根據今年度的台灣企業領袖調查，許多企業正從金融海嘯後掙扎求存的「生存模式」轉換到蓄足動能的「成長模式」，但是尋求成長的方式已經越來越複雜，吳德豐指出：「三大趨勢將帶動創新與機會，企業須聚焦及關注下列挑戰：1.善用科技在全新的方法或模式中創造價值 2.能否獲得或發展適應未來所需的人力資源 3.能否抓住新的消費趨勢。」他認為要將趨勢轉化為轉型或成長的動能，企業的領導者需要具備複合型的領導能力 (Hybrid Leadership)，同時對企業的營運、人才傳承、全球組織管理、新的消費者需求等議題，也須注入短中長期的多維視野，以因應各種商業威脅或政策所帶來的挑戰。而國家政策部門亦需權衡趨勢走向，找出真正能夠幫助產業發展的有效政策。

面對近日服貿等議題再度聚焦台灣經貿該如何突破困境的議題，中華經濟研究院院長吳中書認為，全球貿易協定合縱連橫時代已經開始。此發展將使各國間的貿易益加多元化，台灣應積極思考要如何打開經貿往來之門，避免被邊緣化的危機成為現實。根據資誠 2014 台灣企業領袖調查，有相當高比例的企業領袖，認為台灣經濟前景將與中國大陸有密切的關係，而東南亞市場，亦因人口紅利等因素，成為繼金磚四國之後，跨國企業的兵家必爭之地。

發表會邀請副總統吳敦義致詞，中經院院長吳中書進行專題演講，也邀請政治大學財管系教授周行一主持座談，經濟部次長杜紫軍、PChome 董事長詹宏志、永信國際投控董事長李芳全、東森電視董事長范瑞穎、資誠聯合會計師事務所人資長林瓊瀛與談，現場吸引 300 多位企業高階主管共襄盛舉。



兩岸稅法所研討會於台灣大學霖澤館舉行

2014兩岸稅法研討會 揭曉最佳稅法判決評選

由資誠教育基金會、台大財稅法學研究中心與中華產業國際租稅學會共同主辦之 2014 台灣年度最佳稅法判決於 2014 年 4 月 21 日在台大霖澤館國際會議中心揭曉，今年台灣最佳稅法判決由最高行政法院 102 年度判字第 816 號判決以及最高行政法院 102 年度判字第 714 號判決並列。

今年獲選的 816 號判決主要原因是判決重點在於法官認為「營利事業帳證不足補稅，不必然為處罰逃漏稅之依據」，判決明確指出稅捐補徵與裁罰，有其本質之差異，而法官基於憲法保障人民財產權的角度，闡述稅捐稽徵機關關於做成稅捐罰鍰處分，該處罰要件事實，應由其負擔客觀舉證責任，且該證明程度應以「高度蓋然性」為原則。而 714 號判決是配偶遺產稅的案件，判決主旨強調調節爭點主義之濫用，保障納稅人權益，這兩例判決皆為符合活動三大指標之優良稅法判決：第一，此判決在判決發展歷史中，是否有開拓性與原創價值，對租稅法學與實務之發展有重要貢獻。第二，判決具有人權保障之高度，體認稅法為憲法之具體化，秉持稅法解釋應有之準則，透過合憲解釋與合憲補充，發揮保障人權之功能。第三，此判決是否對長久以來傳統概念，提出創造性之理念並具說服力者。

稅務判決對一般民眾而言雖然較為陌生，但其實對社會民生卻有相當大的影響力，今年入選的十個判決，每個案件各有不同的案情原由，其中桃園地方法院 102 年度簡字第 2 號判決，明確指出政府部門從交通違規停車資料，提供稽徵機關作為查稅證據的目的外使用，又未給予當

事人事前陳述意見的機會，這個作法明顯違反個資法與正當法律程序，連續三年擔任評選委員的蔡朝安律師就指出，過去稅務訴訟，法院很少觸碰證據取得的合法性與違法取得證據的法律效果，但是這個判決的法官將二者分別予以探討，值得肯定。

台灣年度最佳稅法判決評選至今已進入第三年，評選委員會召集人、前財政部長顏慶章指出，這項活動推動台灣租稅法學的成長，台大法學院院長謝銘洋教授認為，台灣司法體系的健全，除了學界必須積極與實務界對話，判決的透明化、判決水準可供全民監督，也是關鍵因素。謝銘洋認為，台灣社會輿論已經開始有恐龍法官、恐龍判決之類的負面詞彙，學界應該站出來釐清民眾對司法判決的不滿，究竟是法律適用或法律制度的問題，推動體制改進，評選優良判決，有助於激勵法官們提高判決水準，從而帶動社會的正面力量。

這項活動舉辦三年以來，評選委員會不斷有來自學界、會計師界、律師界的菁英加入，資誠聯合會計師事務所副所長吳德豐指出，這項活動每年選擇在兩岸稅務研討會中發布評選結果，對於提升兩岸租稅環境、強化兩岸專業交流、刺激產官學界對稅法及司法體制改革的思考，都有長遠的目標與努力的決心，未來除了繼續舉辦這個活動，也將彙編具有代表性的優良判決，作為實務界人士與學術研究的重要參考。

公司治理評鑑即將推動 企業應擬訂因應策略



資誠聯合會計師事務所在台北舉行公司治理評鑑研討會

公司治理的觀念與實務，自安隆案之後引起全球企業與政府的重視，台灣近年企業較為積極關注公司治理的議題，在近年許多食安、汙染事件新聞頻傳下，政府主管機關亦開始強力推動公司治理相關政策。

但是，在亞洲公司治理協會的亞洲地區公司治理調查排名中，台灣從 2007 年的第四名，一路倒退到 2012 年的第六名，甚至落後於泰國和馬來西亞。從正面解讀這個排名所顯示的訊息，代表亞太地區國家皆已經開始重視公司治理的重要性、提升公司治理的水準，但是直觀排名所代表的意義，臺灣企業與主管機關應開始有所警惕，並思考該如何提升台灣公司治理的實務品質。

去年底，金管會正式提出「強化我國公司治理藍圖」，作為今後五年提升台灣公司治理表現的長期計畫，其中最重要的就是公司治理評鑑制度，希望藉著透過市場機制，鼓勵企業健全公司治理。根據證交所於三月底公布之「公司治理評鑑系統」作業手冊，評鑑指標涵蓋股東權益之維護、股東平等對待、董事會結構與運作、資訊透明度、及利害關係人利益之維護與企業社會責任等五大構面。

資誠聯合會計師事務所於 2014 年 4 月 10 日在台北舉行公司治理評鑑研討會，活動邀請台灣證交所副總經理簡立忠針對即將推動的公司治理評鑑之內涵、評鑑系統、評鑑指標以及評鑑方式等細節進行簡介，希望透過制度化的評鑑機制，讓台灣企業公司治理之水準能與先進國家等量齊觀。

公司治理評鑑，企業究竟應該如何看待？資誠聯合會計師事務所審計部營運長周建宏會計師建議，因應公司治理評鑑制度的推動，企業應該先思考本身對於公司治理及企業社會責任的態度，是希望成為引領潮流者、主動遵循

法規者或者被動遵循法規者。他強調，這三種態度沒有對錯優劣之分，但是企業再決定如何因應之前，應該要先釐清自己屬於哪一種類型，再依據以擬定後續因應策略，才能獲得符合期待的結果。

周建宏也指出，企業因應公司治理評鑑，現階段企業可以即刻著手進行的項目舉例如下：

於提升董事會職能方面，建議立即執行董監選舉全面採候選人提名制，每年至少召開六次董事會，設置審計委員會，並開始規劃獨董席次自願多於法規，設置提名委員會，及訂定董事會成員多元化政策。

於促進股東行動主義方面，建議立即執行股東常會議案採逐案票決制，股東常會採電子投票，並開始規劃五月底前召開股東常會。

於公司治理資訊揭露方面，建議立即執行同步提供英文版本的資訊揭露（如股東會年報，議事手冊等），並開始規劃二月底前公布年度財務報告，30 天內公布季報，及自願公布四季財務預測。

在社會責任方面，建議立即執行設置企業社會責任推動單位，設立環境管理專責單位或人員，制定節能減碳、溫室氣體減量、減少用水或其他廢棄物政策，並開始規劃編製並揭露企業社會責任報告書，揭露二氧化碳或溫室氣體年排放量，及獲得 ISO 14000 或類似之環境管理認證。

資誠聯合會計師事務所所長張明輝指出，公司治理評鑑不是強制性的法規，主管機關也不會因為排名好壞而給予獎勵或者處罰，但是，他也提醒企業：「這項評鑑報告結果一旦公布，必然會對投資人產生一定的影響力。」

法令解析與輯要

台灣租稅及投資法令

導入 IFRSs 之保留盈餘淨減少數，致 ARE Tax 產生重複課稅之處理最新進度

據了解，目前因「導入 IFRSs 之保留盈餘 (R/E) 淨影響數對於未分配盈餘加徵 10%(ARE Tax) 計算」可能產生重複課稅之情形，財政部係傾向除了所得稅細則草案所規定之情況外，其他個案視實際情形個別處理。

現行所得稅法及其細則草案之規定：

- (一) 大原則：「加不加，減不減」
- (二) 特例可以列為「減項」之情形：首次採用 IFRSs 致期初 R/E 有淨減少者，於加計其截至上一年度決算日止之帳載累積 R/E (扣除 102 年實際盈餘分配案之各項分配及提列數) 後為負數者，應以該負數為得彌補以往年度之虧損數

項目	情況一	情況二	情況三	情況四
101.12.31帳載R/E (ROC GAAP)	100	(100)	100	100
102.1.1首次採用IFRSs調整	(140)	(150)	(70)	(60)
加計首次採用IFRSs調整數後之R/E	(40)	(250)	30	40
102.6分配101年度盈餘	(80)	-	(80)	(25)
盈餘分配後之R/E(可以作為彌補虧損)	(120)	(250)	(50)	15

法令摘要：

- 所得稅法修正草案第 66 條之 9
- 所得稅細則草案第 48 條之 10

資誠觀察：

企業導入 IFRSs 若期初 R/E 淨影響數為負數者，雖然有部分情況得以引用細則規定彌補以往年度之虧損，但仍可能出現 ARE Tax 重複課稅之情形。建議企業針對實際數字設算可能重複課稅之影響數，向主管機關證明重複課稅之事項。

放寬具獨立職能監察人得選任獨立董事之規定 (103 年 4 月 1 日金管證發字第 1030005881 號令)

法令摘要：

依「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第 3 條第 1 項第 2 款規定，公開發行公司之獨立董事於選任前二年不得為公司之監察人。但如為依民國 101 年 11 月 12 日修正前「財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心證券商營業處所買賣有價證券審查準則第 10 條第 1 項各款不宜上櫃規定之具體認定標準」第 8 點規定擔任公司之具獨立職能監察人者，不在此限。

資誠觀點：

依「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」第 3 條第 1 項第 2 款規定，公開發行公司之獨立董事於選任前二年不得為公司之監察人。金管會考量財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心先前對於具獨立職能監察人之規範與獨

立董事之資格條件差異不大，為擴大上市（櫃）公司獨立董事參與之基礎，並減輕公司尋覓獨立董事人才之困難，故開放前依財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心規定擔任上櫃公司之具獨立職能監察人，其前二年均未曾擔任公司或關係企業之董事或其他監察人者，得參與選任該公司之獨立董事。

放寬因股份轉換而上市（櫃）之新設公司得延後設置獨立董事之規定（103 年 4 月 1 日金管證發字第 10300058811 號令）

法令摘要：

民國 102 年 12 月 31 日金管證發字第 1020053112 號令第一點有關「已依本法發行股票之金融控股公司、銀行、票券公司、保險公司、證券投資信託事業、綜合證券商及上市（櫃）期貨商，及非屬金融業之所有上市（櫃）公司，應於章程規定設置獨立董事，其人數不得少於 2 人，且不得少於董事席次五分之一」規定，其屬依企業併購法第 31 條規定進行股份轉換而上市（櫃）之新設公司，得自現任董事、監察人任期屆滿當年始適用之。

資誠觀點：

金管會考量依企業併購法第 31 條規定進行股份轉換而上市（櫃）之新設公司，因於股份轉讓日即上市（櫃），於設立當時確實無法符合「公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法」有關候選人提名制之規定，故給予緩衝期間，依上開企業併購法規定進行股份轉換而上市（櫃）之新設公司，得自現任董事、監察人任期屆滿當年始設置獨立董事。

修正「證券發行人財務報告編製準則」第九條（103 年 4 月 24 日金管證審字第 1030013142 號令）

法令摘要：

為配合開放企業持有投資性不動產後續後衡量得採公允價值模式，考量投資性不動產公允價值之評估，涉及國際財務報導準則與不動產估價之專業，為擴大財務報告中專家意見採用之範圍，以提供企業多種選擇，金管會修正證券發行人財務報告編製準則第 9 條，增訂會計師對發行人委外估價或自行估價之合理性出具複核意見之規定。另為確保會計師執行複核之品質，爰明定會計師辦理不動產估價複核業務應具備之積極資格及消極資格條件，及承接不動產估價報告複核業務前應評估之事項、執行複核時應遵循之複核程序及複核報告之內容。

資誠觀點：

自民國 103 年度起，投資性不動產之後續衡量開放得採用公允價值模式。選擇採用公允價值模式者，其公允價值得採自行估價或委外估價，惟持有投資性不動產單筆金額達實收資本額 20% 或新臺幣 3 億元以上者，原條文規定須取得專業估價師出具之估價報告，本次修正企業亦得自行估價，再請會計師就合理性出具複核意見；持有投資性不動產單筆金額達總資產 10% 以上者，原條文規定應取具二家以上專業估價師出具之估價報告，或取具聯合估價師事務所二位估價師出具之估價報告，本次修正企業亦得取具一位專業估價師出具之估價報告，並請會計師就合理性出具複核意見。

若企業請會計師就投資性不動產之公允價值合理性出具複核意見，要特別注意不得為該企業財務報告之簽證會計師，且該會計師必須符合一定資格條件。

中國租稅及投資法令

中國 CN413- 國家稅務總局關於簡化增值稅發票領用和使用程式有關問題的公告

為提高辦稅效率，提升納稅服務品質，提供守法納稅人更多的辦稅便利，國家稅務總局發佈了《關於簡化增值稅發票領用和使用程式有關問題的公告》（財稅[2014]19號，以下簡稱「19號文」），自2014年5月1日起施行。其主要內容如下：

- 簡化納稅人領用增值稅發票手續

19號文施行以前，納稅人領用增值稅發票（包括增值稅專用發票、貨物運輸業增值稅專用發票、增值稅普通發票和機動車銷售統一發票，下同）前，需憑發票開具清單及已開具發票的最後一份存根聯，透過人工檢驗舊發票後才可領用新發票（驗舊供新程序），耗費時間較長，19號文取消了此一人工驗舊程序，改採資訊化方式，即稅務機關採用一般納稅人發票稅控系統報稅資料執行增值稅發票驗舊工作。

- 簡化專用發票審批手續

19號文施行以前，增值稅專用發票（包括增值稅專用發票和貨物運輸業增值稅專用發票，下同）實行最高開票限額管理，最高開票限額由一般納稅人向主管稅務機關申請，主管稅務機關根據納稅人的需要進行實地查驗後予以審批，但事前實地查驗工作影響辦稅效率。19號文規定，一般納稅人最高開票限額不超過十萬元的，主管稅務機關不需事前進行實地查驗。各省國稅機關可在此基礎上適當擴大不需事前實地查驗的範圍，實地查驗的範圍和方法由各省國稅機關確定。

- 簡化丟失專用發票的處理流程

19號文簡化一般納稅人丟失已開具專用發票的「發票聯和抵扣聯」的處理流程如下：

- 若丟失前已認證相符：購買方憑銷售方提供的相應專用發票記帳聯影本及銷售方主管稅務機關出具的《丟失增值稅專用發票已報稅證明單》或《丟失貨物運輸業增值稅專用發票已報稅證明單》（以下簡稱《證明單》），作為增值稅進項稅額的抵扣憑證，以專用發票記帳聯影本和《證明單》留存備查。
- 若丟失前未認證的：購買方憑銷售方提供的相應專用發票記帳聯影本進行認證，認證相符的可憑專用發票記帳聯影本及銷售方主管稅務機關出具的《證明單》，作為增值稅進項稅額的抵扣憑證，以專用發票記帳聯影本和《證明單》留存備查。

上述抵扣憑證不需再經過購買方主管稅務機關審核同意，即可作為進項稅額的抵扣，減少辦稅環節。

一般納稅人丟失已開具專用發票的「抵扣聯」，如果丟失前已認證相符的，可使用專用發票發票聯影本留存備查；如果丟失前未認證的，可使用專用發票發票聯認證，以專用發票發票聯影本留存備查。

一般納稅人丟失已開具專用發票的「發票聯」，可將專用發票抵扣聯作為記帳憑證，以專用發票抵扣聯影本留存備查。

- 簡化紅字專用發票辦理手續

稅務機關已透過紅字專用發票通知單管理系統對紅字專用發票進行監控管理，故19號文規定一般納稅人發生銷貨退回或銷售折讓，按照規定開具紅字專用發票後，不需再將該筆業務的相應記帳憑證影本報送主管稅務機關備案。

- 實行分類分級規範化管理

為提供守法納稅人更多的辦稅便利，解決目前發票領用工作環節多、辦稅效率不高的問題，19 號文對增值稅發票領用實行分類分級規範化管理：

- 以下納稅人可以一次領取不超過 3 個月的增值稅發票用量，若納稅人需要調整增值稅發票用量，且手續齊全，可按照納稅人需要即時辦理：
 1. 納稅信用等級評定為 A 類的納稅人；
 2. 地市國稅局確定的納稅信用好，稅收風險等級低的其他類型納稅人。
- 若納稅人 2 年內有涉稅違法行為、移交司法機關處理記錄，或者正在接受稅務機關立案稽查的，則無法適用上述規定。
- 輔導期一般納稅人專用發票限量限額管理工作，按照《增值稅一般納稅人納稅輔導期管理辦法》之規定執行。

- 建立高效聯動的風險防控機制

稅務機關在提高辦稅效率，提升納稅服務品質的同時，將充分利用取得的資訊，建立高效聯動的風險防控機制，設立風險防控指標，加強日常評估及後續監控管理，跟蹤分析納稅人發票使用及納稅申報情況。對納稅人發票使用異常且無正當理由的，稅務機關可重新核定發票限額及領用數量。

資誠觀點：

19 號文簡化了增值稅發票領用和使用程式，提高辦稅效率及納稅服務品質，同時透過資訊化手段提升稅務機關監控管理的及時性及針對性。企業在採用簡化的增值稅發票領用和使用程序的同時，可注意稅務機關透過資訊化手段建立的風險防控機制相關發展，以及時的檢視與修正可能產生的議題。

國際租稅及投資法令

香港 HK038- 香港立法會通過印花稅（修訂）條例，生效日期回溯至 2012 年 10 月 27 日

印花稅（修訂）條例已刊登在 2014 年 2 月 28 日的香港政府公報上，值得注意的是該條例的生效日期回溯至 2012 年 10 月 27 日。凡 2012 年 10 月 27 日之後，香港稅務居民有不動產交易者將適用該條例。

該條例的回溯，給予香港政府落實兩項重要措施，亦即：

1. 提高特別印花稅稅率（特別印花稅是對香港稅務居民於取得不動產後，於某段期間內再出售不動產，所課徵的稅），從 5%-15% 提高到 10%-20%，及持有不動產的期間從 24 個月，延長為 36 個月。
2. 引進 15% 的“買方印花稅”，適用的買方不再僅限香港永久稅務居民，所有買方（包括香港公司及國外公司）亦包括在內。

資誠觀點：

香港政府引進以上兩項措施，期能有效遏制香港過熱的不動產，因這些措施不僅將增加不動產買方的取得成本，也增加不動產賣方在短時間內（例如 36 個月內）再賣出的成本，香港政府期能將經濟導回至正常的軌道運行。

韓國 KR078- 韓國與印度同意修改兩國的租稅條約

韓國與印度同意修改兩國的租稅條約，主要修改的重點如下：

- 利息及權利金扣繳稅率從 15% 降為 10%。
- 在相互協議程序 (mutual agreement procedures) 條款上，增訂允許雙方解決移轉訂價爭議的新規定。
- 為防止欺詐或逃漏稅，在原兩國金融機構交換持有資訊範圍條款上，增訂新的規定。
- 增訂反濫用租稅協定購買 (anti-shopping treaty) 條款，使租稅協定不適用於某些疑似有獲取避稅利益的交易上。
- 增訂允許兩國擴大蒐集所得稅負債 (tax liabilities) 的合作條款。

資誠觀點：

本次韓國與印度兩國的租稅協定修訂，納入了許多反避稅條款，顯見跨國反避稅風潮正逐漸漫延。跨國投資者應審慎面對此一跨國反避稅風潮的興起，調整跨國組織架構與營運模式，以應付跨國反避稅風潮的變動。

新加坡 SG035- 一則與一般反避稅法規有關的判決

最近，新加坡最高法院上訴庭 (the Court of Appeal) 就融資安排是否違反一般反避稅法規 (the general anti-avoidance)；及在交叉上訴辯論中，所得稅審計長在處理反避稅，是否依一般反避稅法規，合理和公平地行使其權力，抵消已取得的稅收利益。對上述兩點之爭議作出判決。

最高法院上訴庭同意高等法院 (the High Court) 對有問題的融資安排構成避稅。但僅部分同意所得稅審計長的主張。

資誠觀點：

此判例為新加坡反避稅法規的首次判決，無疑地對新加坡來說是一個里程碑，因為它闡明了一般反避稅法規的規定，

及釐清了所得稅審計長在監理反避稅時的權力範圍，以及釐清是否構成安排避稅所應具有之主要內容，值得跨國企業參考與留意。

英國UK045-英國 2014 年財政預算部分稅務措施

英國財政大臣於 2014 年 3 月 19 日提出了 2014 年的財政預算，主要在傳達“保持穩定的英國稅收制度，活絡英國經濟”。

2014 年的英國財政預算在企業所得稅率稅方面，並未有所改變，仍依原依計劃在 2014 年 4 月 1 日起降為 21%，及在 2015 年 4 月 1 日起降為 20%。另與稅務有關的重點如下：

解決一般避稅和逃稅的措施

- 推動加速納稅的立法

2014 年的財政法案，對有爭議的稅務糾紛將推動加速 法案的立法。法案主要的內容為，當納稅人被核准加速納稅的申請時，納稅人應將稅務糾紛的金額交給稅務及海關總署。稅務及海關總署將保留此款項，直至糾紛解決為止。加速納稅之作法，將待 2014 年財政法案通過之日起生效。

- 防止企業轉移利潤避稅計劃

即日起，禁止英國集團內藉由公司利潤的移轉，取得租稅利益（特別須注意的是，這裡指的是實際利潤轉移。不是指集團公司間，有利潤公司和有虧損公司之間互抵之“集團減免”，有關“集團減免”之機制，不受影響）。

- 防堵利用有限責任合夥降低稅負

正如先前所宣布的，引進對抗有限責任合夥偽裝僱傭關係的法規，及防止有限責任合夥人利用有限責任合夥 (Limited liability partnerships) 規定，於利潤分配後，實際負擔的合夥有效稅率低於個人負擔的有效稅率之法規，新法規於 2014 年 4 月 6 日起生效。

- 增值稅及時付款折扣之處理

當供應商提供及時付款可享折扣優惠時，增值稅如何計徵？2014 年的財政預算明確表示係依貨物或勞務提供時之實際金額，而不是係依貨物或勞務折扣後的金額計算。此項作法將於 2014 年 5 月 1 日生效。

其他徵稅及反避稅的進一步諮詢

除了上面提到的租稅變動外，對英國未來的稅收制度改革，政府持續進行諮商。包括：

- 稅基侵蝕與利潤移轉：為打擊稅基侵蝕與利潤移轉，政府已經發表了一篇報告，列出英國將優先執行的順序，惟仍待進一步諮商。
- 銀行徵稅：除了一些技術變化外，政府在 2014 年 3 月 27 日發表了一份諮詢文件，列出銀行徵稅改革。政府仍將持續進行諮商，以利能在 2015 年 1 月 1 日及之後開始生效適用。

資誠觀點：

雖然一如原先之預估，2014 年英國的財政預算，並沒有讓投資英國的跨國公司有任何的驚奇。但仍須注意的是，反避稅仍是本年度續推的稅務重點，跨國公司仍須留意後續之相關變動。

葡萄牙 PT009- 葡萄牙企業所得稅改革自 2014 年 1 月 1 日起開始適用

葡萄牙新修正之企業所得稅法令已於 2014 年 1 月 16 日，正式公布在政府的公報上，並自 2014 年 1 月 1 日起開始適用。此次企業所得稅改革修正，主要內容簡述如下：

- 降低企業所得稅稅率：從原先的 25% 降為 23%。另引進對中小型企業，在第一級 15,000 歐元應納稅所得級距，課徵 17% 之稅率。
- 引進參與免稅制度 (participation exemption)：對直接或間接持有投票權股份至少 5% 以上，及持股達連續 24 個月以上之葡萄牙母公司，其子公司分配之股利、資本利得及資本損失適用參與免稅制度。
- 葡萄牙公司股利免扣繳稅：國外母公司直接或間接持有葡萄牙公司之投票權股份至少 5% 以上，及持股達連續 24 個月以上者，獲配葡萄牙公司之股利免除扣繳稅。
- 延長國外稅額扣抵年限：抵減經濟上重覆課稅的國外稅額扣抵，可後抵 5 年。
- 無形資產之攤銷：無形資產 (例如商標、執照、製程、模型及其具無限壽命的工業產權等)，及因組織架構重組所取得之商譽，稅上允許可攤銷的年限超過 20 年。

資誠觀點：

此次葡萄牙企業所得稅的修正，主要在重建葡萄牙之經濟，以吸引國外投資，及厚植葡萄牙企業國際化基礎。跨國企業於進行全球化布局，可納入加以考量。

歐盟 EU056- 歐盟聯合移轉訂價論壇同意補償性調整之一般性準則

在 2014 年 1 月，歐洲聯合移轉訂價論壇 (JTPF) 確定其關於補償性調整 (compensating adjustments) 的報告 (文號：JTPF/009/FINAL/2013/EN, 「報告」)。

該「報告」針對年底常見的補償性調整議題，提供歐盟稅務機關及納稅義務人切實可行解決方案。

補償性調整的議題經常出現在集團內部交易訂價採交易淨利率法 (TNMM) 的情況。

在實務上，這類調整通常應用於有限功能及風險的公司。從移轉訂價角度來看，這一個類型公司維持目標淨利率是適當的。(例如：有限配銷活動的目標淨利率)

「報告」中引用 OECD 移轉訂價指導原則中有關補償性調整的定義：

“調整係指納稅義務人基於稅務申報目的申報一個移轉價格，由納稅義務人的觀點來看，這個申報的移轉價格，是受控交易符合常規交易原則的價格，即使該價格不同於關係企業間實際收取的金額。這個調整應於稅務申報前完成。”

儘管有上述 OECD 指導原則的見解及實務上補償性調整常被使用，JTPF 認為這項議題可參考的指導原則仍不足夠。故於 2011 年，秘書處對各會員國進行問卷調查，以了解目前主要的狀況，並決定 JTPF 對這項議題更深入分析的範圍。

依會員國回覆的問卷調查，各會員國採用不同的方法進行調整，例如：是否接受年終的向下調整及對補償性調整常見的時程觀點。這一觀察結果讓 JTPF 決定提出實際的方法來解決因為使用不同方法調整而產生的問題。

在 2013 年熱烈討論後，該份「報告」現已定稿。雖然該文件篇幅較短 (僅 5 個頁次)，其中仍有些值得注意的事項。

首先，「報告」的範圍及其中的建議，適用於已入帳並在移轉訂價文件內已做解釋的補償性調整。這表示，不符合上述要求的補償性調整，不會被包括在「報告」同意的通用方法中。

其次，「報告」指出了一些處理補償性調整時常出現的問題。包括：

a. 若在會員國間進行受控交易，納稅義務人對需提出佐證移轉訂價常規交易的時間採用不同的方法，將會使問題複雜化

這是指“事先”辦法（關係人交易進行時文件的可取得性）相對於強制性的“事後”辦法（測試關係人交易，以證明符合常規交易原則）。在這種情況下，是否可進行補償性調整會存在爭議。

b. 若二個會員國皆遵循“事後”辦法並要求納稅義務人進行補償性調整，將會有雙重課稅/雙重不徵稅的風險。

調整的時間（如：年終、關帳、稅務申報）、調整的數據資料、向上或向下調整可接受度、價格該如何調整（位於四分位數區間）都存在著不確定性。

即使通常可透過雙邊協議程序（‘MAP’）或仲裁公約（‘AC’）解決潛在的衝突，但這兩項機制的介入都嫌稍晚。

此外，根據實務經驗，透過上述雙邊協議程序或仲裁公約解決的時程通常較久。同時考慮到討論的頻率及主管機關在執行時的資源限制，這兩項機制是否真為可行的解決之道不無疑慮。

最後，為解決上述相關問題，會員國已經同意納稅義務人可進行補償性調整的情況如下：

1. 在進行關係人交易前，納稅義務人應盡力符合常規交易原則。這個通常會在移轉訂價報告中描述。
2. 納稅義務人在二個會員國間進行帳上相對應調整。
3. 納稅義務人持續使用同樣的方法。
4. 納稅義務人在稅務申報前進行調整。
5. 如果是由至少一個涉及的會員國的國內法律要求，納稅義務人可以合理解釋為何實際結果與預測不同。

除了一些相對簡單的情況，「報告」還規定納稅義務人有義務證明並解釋有盡可能的努力達成常規交易原則，若情形適用，說明為何預測與實際的結果不一致。在實務上，納稅義務人有可能將面臨對於‘合理’一詞的解釋存在不同看法與挑戰。

除了可接受補償調整的情況清單，該「報告」還澄清一點，向上及向下的調整皆應被會員國的稅務機關所接受。

接受以上述方式做調整，應視為解決進行補償性調整所產生問題的可行解決方案，不該被誤解為限制稅局在之後階段（例如：查核階段）作調整或對雙邊協議程序有任何影響。

資誠觀點：

會員國成立一套共同的標準進行補償調整顯然是合於趨勢的，並將可能有助於避免或甚至解決有關的衝突。但「報告」中接受補償調整的條件尚待討論的空間。

此外，鑒於JTPF的權限，「報告」僅為參考文件，對稅務機關與納稅義務人並沒有拘束力。雖然這樣，「報告」仍代表歐盟內部對這個問題最詳細且一致的見解。

對於納稅義務人而言，同意向上或向下調整的確有助減少不確定性。在另一方面，「報告」的範圍僅限於對已帳上進行調整並在納稅義務人的移轉訂價文件內做解釋的補償性調整，納稅義務人有時所選用的最佳實務方法來遵循常規交易原則，卻不一定在「報告」的範圍內。

勞動法令

1. 身障人才多 企業好助力

根據「身心障礙者權益保障法」規定，目前私人企業只要僱用員工人數達 67 人，就應僱用身心障礙者，其立法目的在使身心障礙者得以獲得穩定的工作，參與生產與經濟活動，共同為台灣的經濟打拼！

臺北市目前應僱用身心障礙者的義務機關（構）有 3 千多家，共進用約 2 萬餘名身心障礙者，但尚有 2 成的機關（構）未符合法定義務進用足額的身心障礙者。而未能進用主要的原因來自於企業對身心障礙者認識不足，因而限制了身心障礙者可擔任的職類，此外，對於部分障別身心障礙者需要使用輔助器具，但企業部門不知如何提供這些協助。勞動局提醒各企業，如果未能符合法令要求進用足額的身心障礙者，必須繳交進用不足額的差額補助費，按月計收至僱用足額為止，甚至定期向社會大眾公布企業名稱，影響商譽，企業實應審慎思考。不論企業需求為何，勞動局都能專案為企業評估及提供必要協助，有關定額進用相關業務，可至勞動力重建運用處官網查詢，或洽詢勞動力重建運用處身障管理科，電話：2559-8518 轉分機 258-261。

2. 職務再設計 輔導有獎勵

(1) 職務再設計 提高身障者工作效能

考量身心障礙者的個別差異及特性，營造協助無障礙的工作環境，以提升並展現其工作能力，針對企業進用身心障礙者所需的職場環境改善、工作設備、工作條件、工作輔具或是工作方法的改善與調整，皆提供免費的服務與專業評估，甚至提供部分費用補助，每一申請單位每年最高可享受有 20 萬元的補助額度，透過專業評估建議再加上企業雇主的積極配合，絕對能夠增進身心障礙者就業能力，促進其適性就業、提高產能，進而成為企業不可或缺的人力。

有關企業申請職務再設計相關訊息，可上勞動力重建運用處官網查詢，或洽勞動力重建運用處身障輔助科承辦人宋先生、謝先生，洽詢電話：2559-8518 轉分機 301、303。

(2) 職場訓用留，專人輔導搭配獎勵金

不同障別的身心障礙者，各有不同的就業挑戰要克服，對於需要較多支持的身心障礙者，如經重建處的专业人員評估符合一定條件或資格，需要專人支持服務、年齡在 40 歲以上、或非自願性失業，經媒合至本市具營利事業登記證、公司登記統一編號、工廠登記證或其他經核定之民營事業機構，就可獲得僱用初期 6 個月期間的補助，且會有專人在職場協助訓練或輔導，降低雇主初期用人成本，並訓練身心障礙者成為雇主的好幫手，每案最高可以補助 4 萬 5,000 元。

相關訊息可上臺北市勞動力重建運用處官網查詢，或洽臺北市勞動力重建運用處身障管理科承辦人孫小姐，洽詢電話：2559-8518 轉分機 262。

(3) 超額僱用享進用獎勵金，最長 2 年

為了鼓勵企業僱用身障好人才，私人企業如超額僱用身心障礙者 1 名，每月即可獲得獎勵金 7,000 元，獎勵期間最長達 2 年，不但可降低企業用人成本，更可讓身障人才被看見！即便員工數未達 67 人的私人企業，如有僱用身心障礙者的事實，也有獎勵金！

有關企業申請獎勵金相關訊息，可上勞動力重建運用處官網查詢，或洽勞動力重建運用處身障管理科承辦人陳小姐、鄧小姐、黃先生，洽詢電話：2559-8518 分機 263~265。

PwC Taiwan 通訊錄

客戶服務專線 0800-729-666

投資理財顧問服務

普華國際財務顧問股份有限公司

11012 台北市信義區基隆路一段333號26樓
26F, 333 Keelung Rd., Sec. 1
Taipei, Taiwan 11012
Tel: +886 2 2729 6666
Fax: +886 2 2757 6529

稅務法律服務

11012 台北市信義區基隆路一段333號23樓
23F, 333 Keelung Rd., Sec. 1
Taipei, Taiwan 11012
Tel: +886 2 2729 6666
Fax: +886 2 8788 4501

管理顧問諮詢服務

資誠企業管理顧問股份有限公司

11012 台北市信義區基隆路一段333號27樓
27F, 333 Keelung Rd., Sec. 1
Taipei, Taiwan 11012
Tel: +886 2 2729 6666
Fax: +886 2 2729 7538, +886 2 8789 1388

中壢

32070 中壢市環北路400號22樓之1
22F-1, 400 Huanbei Rd.
Chungli, Taiwan 32070
Tel: +886 3 422 5000
Fax: +886 3 422 4599

新竹

30075 新竹市科學工業園區工業東三路2號5樓
5F, No.2 Industry East 3 Rd.
Hsinchu Science Park
Hsinchu, Taiwan 30075
Tel: +886 3 578 0205
Fax: +886 3 577 7985

台北

11012 台北市信義區基隆路一段333號27樓
27F, 333 Keelung Rd., Sec. 1
Taipei, Taiwan 11012
Tel: +886 2 2729 6666
Fax: +886 2 2757 6371, +886 2 2757 6372

普華智財管理顧問股份有限公司

30078 新竹市科學工業園區力行一路一號E-1
E-1, 1 Lising 1st Rd.
Hsinchu, Taiwan 30078
Tel: +886 3 500 7077
Fax: +886 577 3308

台中

40309 台中市西區台中港路一段345號31樓
31F, 345 Taichung Port Rd., Sec. 1
Taichung, Taiwan 40309
Tel: +886 4 2328 4868
Fax: +886 4 2328 4858

台南

70151 台南市東區林森路一段395號12樓
12F, 395 Linsen Rd., Sec. 1
Tainan, Taiwan 70151
Tel: +886 6 234 3111
Fax: +886 6 275 2598

資誠南部科學工業園區辦事處

74147 台南縣新市鄉南科三路17號2樓之2C室
Room 2C, 2F-1, 17 Nanke 3rd Rd.
Tainan, Taiwan 74147
Tel: +886 6 234 3111
Fax: +886 6 505 0808

高雄

80048 高雄市新興區民族二路95號22樓
22F, 95 Mintzu 2nd Rd.
Kaohsiung, Taiwan 80048
Tel: +886 7 237 3116
Fax: +886 7 236 5631



Follow PwC Taiwan on Facebook for the latest on our professional insights and events

© 2014 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

PwC Taiwan helps organizations and individuals create the value they're looking for. We're a member of the PwC network of firms in 158 countries with more than 180,000 people. We're committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.tw