

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 中國大陸研究出國考察計畫 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 95-2416-H-004-044-  
執行期間：95年06月01日至95年07月31日  
執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：金成隆

計畫參與人員：此計畫無參與人員：無

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 95年11月16日

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

中國大陸研究出國考察計畫

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC95-2416-H-004-044-

執行期間：95年06月01日至95年07月31日

執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：金成隆

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 95 年 11 月 1 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

九十五年度赴大陸參訪考察計畫

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC95-2416-H-004-042

執行期間：95年7月1日至95年9月30日

執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：吳安妮

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 95 年 10 月 20 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

九十五年赴大陸參訪考察計畫

計畫類別：出國補助計畫

計畫編號：NSC95-2416-H-004-042

執行期間：95年7月1日至95年9月30日

執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：吳安妮 教授

報告類型：完整報告

處理方式：本計畫可公開查詢

## 壹、前言

近年來中國大陸在經濟、社會與政治方面快速崛起，值得研究的議題正與日俱增，為加速台灣中國研究學界之前端研究議題的開發、累積、與整合，本計畫藉由對此領域有深入研究的香港科技大學陳建文教授（Professor Kevin Chen），帶領國內在財務會計、稅務會計、管理會計與管理等不同會計領域之學者，組成中國大陸研究團隊於中華民國九十五年七月一日至七月八日赴大陸參訪考察。本次參訪最主要的目的在於了解大陸之經營環境現況，目前存在之會計問題，比較台商、外資、與大陸本土企業的經營模式，及台商在大陸的經營管理問題；也期望使參訪成員每個人均具有 basic knowledge，促進國內台商研究與實務結合之議題，並能於日後將研究成果發表於國際上之重要期刊。

本次參訪的人員共計十一位，包含：(一)財會組—1. 香港科技大學會計學系 陳建文教授、2. 國立政治大學會計學系 金成隆教授、3. 國立中央大學財務金融學系 陳慧玲助理教授；(二)管會組—1. 國立政治大學會計學系 吳安妮教授、2. 國立政治大學會計學系 梁嘉紋助理教授；3. 國立中正大學會計與資訊科技學系 尤隨樺助理教授；(三)稅會組—1. 國立政治大學會計學系 陳明進教授、2. 私立實踐大學會計學系 汪瑞芝副教授；(四)管理類老師—國立彰化師範大學會計學系 王曉雯助理教授；及(五)協同研究人員—國立政治大學會計學系博士候選人 郭翠菱助理。

此次赴大陸參訪考察共計八天，其中五天停留於上海、昆山、蘇州、吳江地區，主要參訪對象包含管理顧問公司（富蘭德林事業群、致遠投顧），會計師事務所（上海安永），高科技業台商（神達電腦），中日合資企業（日立光電），及代表性大陸國營企業（寶山鋼鐵）。深圳與東莞地區停留三天，主要參訪對象包含傳統產業台商（成霖），高科技業台商（友訊網路、台達電子），與代表性大陸本土企業（金蝶國際軟件）。茲就此次參訪的心得分述如下。

## 貳、富蘭德林事業群參訪心得

- ◆ 時間：95年7月2日上午9:00至12:00
- ◆ 訪問對象：劉芳榮總經理

### 一、公司背景

透過今周刊陳邦鈺先生，使得這次國科會贊助台商研究參訪大陸團隊，能夠於上海訪問到富蘭德林諮詢有限公司劉芳榮總經理，這位年輕有為的台灣人，每天已習慣晚上一點半下班，早晨六點半起床，一天十八小時的工作量，體力驚人，意志力更是堅定。靠著意志力及努力，在上海闖出一番天地，實在

不佩服他。

「站在巨人的肩膀，看中國大陸市場的變遷，視野更為遼闊。」，十年前劉芳榮總經理隻身到中國打拼，很幸運地在年營收八十億台幣的旺旺集團總裁蔡衍明身邊做事，劉芳榮把握機會拿出當學徒的精神，跟著蔡衍明走遍大江南北，見識到陸資企業的霸氣，中國政商名流的豪氣，同時細心記錄每個經營環節與市場動態，認真的態度讓蔡老闆相當欣賞，四年內從特別助理、總部財務經理、專案經理，一直升任為上海區的總經理。

2000 年上海的投資顧問公司處於萌芽階段，劉芳榮總經理觀察到這股趨勢，也憑著之前打下的紮實人脈基礎，成立了富蘭德林事業群，為上海市府批准的第一家台灣獨資諮詢公司，也是唯一經由上海外資委核准，取得「外商項目代理資格」的台灣公司，可合法為外商在上海辦理營業執照及開設公司，同時兼具代理記帳資格。顧問公司乃屬於「腦力密集」產業，無法做大，因此成立三年多的上海富蘭德林公司顧客鎖定在外資企業，目前已累積了三千多個台商諮詢案例以及數家日資企業為輔導對象。

富蘭德林事業群於 1995 年成立，目前主要營業項目包括：外資營業執照工商設立，其中台商佔約 60%~70%；在財務方面，主要提供法律及會計(稅務)諮詢服務，其中台商佔約 1/6；目前手上正輔導三家台商在大陸 A 股上市。

## 二、Q & A

茲將訪談過程中老師們所提的問題與劉芳榮總經理之回答彙整如下：

### ■ 問題一:台商在大陸投資利潤不匯回台灣的原因為何?

A：大部分台商的心都是留在台灣，但台灣泛政治化的環境，加上台灣資金匯出有 40%上限以及資金匯回須課徵 8%的稅，使得台商只得選擇留在大陸深耕，並將盈餘轉增資或投資在大陸，長久下來，必將造成根留大陸，債留台灣的現象。因此，若要鼓勵台商將資金匯回台灣，增加台灣的資本投資，最好的方式，就是開放資金流動，資金匯入(出)不課稅且沒有資金上限，會使得台商資金匯回台灣的資金增加。目前大陸對於台商給予很多租稅優惠，適用稅率有 0%、15%及 24%不等，未來大陸將統一內外資稅率為 33%時，將降低投資意願。

### ■ 問題二:台灣未來的競爭優勢為何?

A：台灣與大陸同文同種，在語言溝通上，台灣相較於其他國家更具優勢。但由於大陸市場大，內資企業在通路上較具優勢，加上大陸教育勞資對立，不重視人的價值，使得台商經營上步步為營。但是目前台灣中文採用繁體字，在大陸人民心中是上流社會的人所採用的，在富蘭德林事業群內，所有員工都是用繁體字書寫。再者，台灣在媒體傳播業、觀光服務業、娛樂業、廣告業、金融保險業以及企業管理等，相較於大陸仍具有競爭力。台灣學生普遍較無國際觀，未來台灣大學教育應著重國際化、自由化及創意化的教育。

### ■ 問題三：台商赴大陸投資最常面臨租稅問題為何？(1)如何得知台商是在五年三減半的優惠措施？以及(2)如何得知台商在大陸的投資地及適用稅率？

A：台商在大陸所享有的租稅優惠，視投資地區及投資項目而定，沒有一定的稅率，即使同一條街，所適用的稅率可能也不同。目前針對出口型企業，有兩免三減半的租稅優惠。先進技術型企業，有兩免六減半的租稅優惠，但在認定先進技術型企業在人為上的解釋，由大陸科委會認定。

■ 問題四：台商在大陸投資，需特別注意的節稅會計處理有那些？亦即台商在大陸所面臨逃漏稅查緝或補稅的項目為何？

A：

- 1、 匯率調整：有外幣業務的企業，年末若不進行匯率調整，在外幣餘額較大時，對損益會有較大影響。大陸財務制度規定，貨幣性資金，應採用資產負債表日之即期匯率折算。而匯兌損失和收益，可列於稅前費用扣除。
- 2、 資產與費用劃分：常見外購的電腦軟件，直接計入當期費用、計入固定資產或是無形資產。但如果購入的軟件，金額較大，且收益期超過一年，則計入費用有稅務風險。
- 3、 資產減值準備之計提：制定有資產減損準備的企業，應按照企業政策對期末資產發生減值的部分，計提減值準備，以反映真實的企業狀況。雖然減值準備稅法規定不予稅前列支，但能真實反映企業的資產狀況，並將財產損失在發生當年，具實計入當期損益。大陸八項減值項目：應收帳款、存貨、長(短)期投資、固定資產、在建工程、無形資產及委託貸款。
- 4、 境外採購的計價問題：發票是境外供應商開具的合法收款憑據，完稅憑單上註明的完稅價格，是海關征繳進口關稅和進口增值稅的依據，但不一定是現在債務的金額，如果存在發票和完稅價格不一致時，按照完稅價格計帳，會導致計價的債務金額不實，以致成本不實。
- 5、 捐贈和促銷贈送的區別：企業對外捐贈，必須與生產無關，其次要滿足一定條件(需通過境內國家指定的非營利社會團體或國家機關向教育、民政等公益事業和遭受自然災害的地區，貧困地區的捐贈或是資助非關聯科研機構和高等學校研究開發經費等)才能稅前列支。再者，促銷贈送，必須與生產經營有關的項目，有兩種形式：(1)樣品贈送~與本企業產品一致；(2)外購品贈送~與本企業產品不一致，作為禮品贈送，而若記帳時僅憑贈送，而不加區分，則有納稅調整風險。
- 6、 境外借款利息：若企業向境外借款，並支付利息，對該部分利息費用，不管支付與否，只有在預提所得稅後，才能稅前列支；否則，有納稅調整風險。
- 7、 支付境外傭金：稅前列支的條件包括：(1)雙方簽訂的傭金合同；(2)銀行的付匯紀錄以及(3)國外收取傭金出具的發票或是收據。當單據不全時，且屬無合法憑證入帳時，有納稅調整風險。

- 8、代交稅金(營業稅、個人所得稅)：企業代繳房東應繳納的稅金以及代繳個人所得稅且計入當期費用，皆屬於與企業本身經營無關的費用，有納稅調整的風險。
- 9、發出商品的核算：在期末須注意增值稅的納稅申報問題。分期收款發出商品，應有銷售合同、契約等為依據，可按照合同約定收款日確定納稅時間。若為了延期繳納稅款，將已售商品計入發出商品，或藉口發票未開，對帳未完成，而將已售商品，計入發出商品，不計入增值稅，則有納稅調整風險。

### 參、安永會計師事務所參訪心得

- ◆ 時間：95年7月3日上午9:30至12:00
- ◆ 訪問對象：鄭戊水會計師、徐憶芳會計師；湯雲為會計師

#### 一、公司背景

Ernst & Young 是全球四大會計師事務所之一，至今已有一百多年的歷史，提供審計、稅務、諮詢等服務，其服務據點遍佈全球—共計 100,000 名執業會計師及助理人員，分佈在 140 個國家，透過全球專業服務網及技術密切支援的配合，讓客戶不論身在何處都可以得到 Ernst & Young 的服務。

Ernst & Young 在台灣是致遠會計師事務所，在大陸是由兩個法律實體出現，一個叫安永華明，一個叫安永大華。1973 年，Ernst & Young 建立了它的香港辦公室，並於 1981 年在北京成立辦事處（由於當時中國政府不允許國際所在中國設置事務所），1992 年 7 月，Ernst & Young 與北京的華明會計師事務所在北京合作開辦了中外合作會計師事務所--安永華明會計師事務所，並於 1998 年 4 月在上海設立了上海分所（在中國和香港都叫做安永會計師事務所，是同一個團隊）除了北京、上海和香港之外，大連、蘇州、武漢、成都、深圳、廣州還有澳門都有設立據點。2001 年 2 月 11 日安永會計師事務所宣佈與中國最大的會計師事務所之一“上海大華會計師事務所”進行合併，更名為安永大華會計師事務所，並以安永的商標在中國經營，總部設在上海。合併後，除了原香港及中國安永主席胡定旭，出任新公司主席一職外，原大華會計師事務所董事長湯雲為，擔任管理合夥人，七名大華的高層管理人員也加入成為安永大華的合夥人，2006 年 1 月 1 日則由孫德基接任安永中國區主席。

安永會計師事務所目前大約有 4,000 多位員工，提供稅法服務、人力資本、法律和交易諮詢服務等工作，根據中國會計視野協會發佈的 2004 年會計師事務所全國前百家資訊資料統計，安永華明和安永大華的 2003 年業務總收入分別處於中國大陸第四位和第十二位，達到 32926 萬元和 5887 萬元，合計 38813 萬元，



排列第三。平均總收入 128.5 萬元（合計），排名中國大陸第四。

业务总收入排行	CPA人数排名	每CPA创收排行	业务收入增长率排行	事务所名称	2003年度业务			分所数	业务收入增长率(%)	总所在地	CPA人数	年龄结构			学历结构				
					总收入	其中:分所收入	每CPA创收					中国	会计	视野	网站	硕士以上	大学	大专	其他
1	1	3	50	普华永道中天	90233	29443	194	5	17.75	上海	464	252	209	3	26	425	12	1	
2	7	5	30	毕马威华振	43176	26355	184	2	29.12	北京	235	133	99	3	20	197	18		
3	11	2	31	德勤华永	37636	18596	197	6	29.10	上海	191	82	103	6	23	146	21	1	
4	16	4	25	安永华明	32926	12292	188	1	33.67	北京	175	92	81	2	11	157	7		
5	5	22	58	上海立信长江	11360	870	45	4	12.60	上海	252	40	170	42	6	98	140	8	
6	2	86	73	岳华	8619	5574	21	7	3.32	北京	409	40	267	102	19	170	181	39	
7	6	41	28	信永中和	8473	1070	35	1	31.08	北京	243	41	165	37	18	178	42	5	
8	4	65	49	中审	7459	3877	27	7	17.95	北京	275	27	152	96	2	120	137	16	
9	14	26	70	中瑞华恒信	7368	0	40	**	4.05	北京	182	17	116	49	9	136	35	2	
10	28	16	16	江苏公证	6833	3517	51	4	43.49	无锡	134	17	90	27	1	44	79	10	
11	13	39	78	北京京都	6573	545	35	3	1.15	北京	187	35	129	23	9	114	61	3	
12	34	21	67	安永大华	5887	0	46	**	6.57	上海	127	65	53	9	11	76	40		

## 二、參訪實況

上海安永會計師事務所的參訪主要分為兩個階段，第一階段是和台灣致遠會計師事務所派赴在大陸安永會計師事務所執業的鄭戊水會計師和徐憶芳會計師進行訪談，訪談內容著重在討論台灣會計師在中國市場面臨的競爭與問題；第二階段則是和安永會計師事務所的管理合夥人湯雲為會計師進行訪談，湯雲為會計師曾任上海財經大學校長，亦擔任中國會計準則委員會委員，訪談過程中，湯會計師對中國的會計業務及中國採用國際會計準則的過程提出許多見解。訪談內容摘要整理如下：

Ernst & Young 在台北事務所叫致遠，但是在中國和香港都叫做安永，中國和香港是一個團隊，中國安永合作團隊主要還都是原來香港的合夥人。目前致遠跟安永主要是朝向一個互相合作的方向發展，也就是先在中國上海這邊成立一個台灣部，由台北派人過來，這個團隊基本上能跟安永合作的部分，主要還是台商在海外上市的部分，過去致遠沒有派人進來，所以有些案子，台商在和香港合夥人和中國團隊接觸的時候，常常因為文化或是工作習慣的差異，一直銜接得不是很順暢。兩年下來，確實有很大的幫助，就是說先把台商在中國的業務作一個有效的整合跟延伸。由於大陸台商眾多，因此在溝通和文化背景上臺灣的致遠相較於香港和中國的團隊是較具優勢的。

此外隨著各國企業大量在中國投資，不論是日本或韓國的 Ernst & Young 也都有人派駐，日本的企業在中國大陸，其實範圍也是非常的廣，而且時間非常的早，所以日本的 Ernst & Young 基於這樣的考慮，很早就派人進來。但他們最大的障礙在於語言方面，不像我們普通話可以跟中國的單位，各方面聯繫，但是他們有企圖心，派進來的每一位合夥人跟經理都很願意去學習普通話，而且成果也相當不錯。除了日本部以外，還有德國部，德商在中國的投資，以上海這個區域來講，最大的就是福斯汽車在這邊設置的大眾，其他還有很多的德

資企業在這邊，所以德國部在這邊其實很早就有的，但是他們的規模不是很大，服務也沒有那麼全面。今年的五月份，韓國部也設立了，他們是先派一位合夥人進來，同樣的都是基於原來母國的客戶在中國經營的規模愈來愈大，也基於服務客戶的想法跟現實面，所以才會跟著成立。台灣相對來講算是成立的比較晚，但是事實上，大部分台灣的上市公司在中國大陸都有很多的投資，合併報表的部分，在中國這邊定義叫做臨時審計，就是由台灣派人直接過來查核，以因應台灣母公司合併報表的需要，所以這邊台灣部的主要目的不是在解決台灣那邊合併報表的問題，而是台商在海外上市的部分。其他業務的需求則由致遠在昆山成立的管理顧問公司和台商合作，但是致遠管顧不能出正式的審計報告，人力分派上面也是由中國的安永部分來做實際的查核，所以業務多是提供台商或外商做一些工商登記、公司設立這些程序跟法令的服務；或是公司設立初期可能有一些會計人員還沒有到位，人員的素質還沒有達到一定的水準的時候，可以些協助他們做代理記帳，以及稅務面和整個地方上的連結。

### 三、Q & A

茲將訪談過程中老師們所提的問題與受訪者之回答彙整如下：

- 問題一：您剛剛提到的海外上市，現在以香港最多，那如果一個台商現在在香港上市，那牽涉到致遠，牽涉到上海安永、香港的安永，我知道目前香港聯交所規定是要香港的會計師簽證，那麼這三個地方目前除了香港會計師出面簽證之外，那實際上的查帳工作，這三方面是怎麼分工法？

A：如果以現在台商在中國大陸的佈局跟他的上市地點優先考慮在香港的話，現在業務幾乎由我們的香港團隊一手負責。那麼，致遠目前希望盡快跟中國安永談的是由我們的查核，因為這一兩年大概台商在香港上市的模式，有兩大的議題，一個是台商在中國大陸的經營，原本在台灣是中小企業，慢慢的把所有營業中心都移到大陸之後，幾十年下來，不僅沒有陣亡，而且愈做愈大，他在跟資本市場連結上面，只有兩個選擇，不是在 A 股全球上市，就是要想辦法到海外發行，考量到國際版圖的問題，當然也有討論要回到台灣上市，但是我們對於台灣的國際版圖一直都不是很好看。這一塊台商海外上市的部分，過去幾年在台灣也都會有一些個案在香港出現，但是去年年初鴻海集團的富士康在香港上市之後，這一年多幾乎另一類的台商反而是香港上市的主力，這一類的台商其實他在台灣是上市上櫃公司在中國大陸他的業務跟生產基地，可能原來分工非常明確，只是生產這個功能，可是慢慢他也做內銷，他也將 R&D 的工作慢慢移到中國大陸，就近讓他的生產效率更提高，所以台灣 40% 的限制沒有辦法解決的情況之下，他在中國的業務怎麼樣去讓資金跟財務方面更順暢，這是大家迫切需要去解決的，所以富士康的例子之後，我最近手頭上有幾個案子，都是台灣的上市櫃公司，在大陸有業務，要在香港掛牌，這個反而是主流。這一塊其實我們在分工上，就是他原來在台灣就是有人直接派人進來查核他在大陸子公司、工廠的情況，跟應有既有的事情，所以我們在銜接的部分，同一

個案子要怎麼去跟客戶做協調，包括過去幾年在台灣的查核，怎麼跟國內的團隊去銜接，還有以後上市之後，大家怎麼去分工，因為在香港上市之後，他還是台灣的上市公司，投資比例上還是有可能要用權益法去評價認列，所以上市之後大家怎麼去切割台北合併報表的需要，我覺得這一塊在最近這半年反而是工作重點。

■ 問題二:你剛剛提到投資上限 40%的限制，就我所知實務上好像也不怎麼受到這個限制，那個到底，就是說那個真的是一個限制？還是台商其實有很多管道讓那個形同虛設？還是那個真的對台商來講是一個很大的限制？

A：到底 40%這個限制是不是造成台商工廠、子公司資金上的限制，我覺得非常弔詭。如果以我目前手頭上這幾家想要上市的公司來講，40%的限制應該不是他們主要的一個問題，我的理解是這樣，應該說 40%的限制其實已經行之有年，有很長的一段時間，那大陸的這些台商，尤其他在台灣是上市上櫃公司的，他跟這邊的銀行，包括是本地的大陸銀行或是外資銀行已經可以在中國大陸做貸放業務的外商銀行，其實都有很大程度的接觸，所以就間接融資這一塊來解決他們財務面的問題，應該不會立即受到 40%限制的影響。但是就長遠面來講，還有更多剛從台灣出來，要在大陸投資的一些台商，他進來的時間比較短，所以他的營業規模跟營業量還沒有拉大的時候，他很難在本地這邊立即拿到有效的資金，所以台灣 40%投資額度的限制已經快接近滿載了，這是比較真正受到 40%影響的，可是這些客戶他們不會有立即上櫃的需要，是否非得要海外上市才能解決他在大陸資金面的安排，我覺得這一段要保留，是不是能百分之百正確我不敢把握。

■ 問題三:香港公司在大陸的業務主要還是由香港這邊派人到大陸去查，那台灣目前是不是也是這樣？就是說在台灣上市的公司，就臨時審計的部分還是由台灣派人來查，就人力來講，使用大陸當地的人力好像還不是那麼普遍？

A：其實第一個原因就是成本，我要告訴你們一個數字，你們聽了應該會感到太驚訝，他們這邊經理人的薪水比我們台灣的合夥人薪水還高，這邊的一年級新生（level one，大學畢業生）價格是人民幣一萬塊，所以如果我們請他們的人來出查核報告的話其實很不划算，如果上市公司在台灣，有一些子公司在大陸的話，臨時審計其實台灣是有做分級的，如果你是重要子公司的話可能會查的比較詳細，如果規模比較小的話，審計程序是比較少的。所以相對價格，台灣會計師報價的時候會把整個集團報一個價格，主要價格報給母公司，所以大陸子公司這邊的價格不是很高的。那為什麼上海這邊的人力會比台灣貴？其實中國大陸的審計公費也高，而且四大會計師事務所招募人才也只招上海前幾所的大學，那整個市場是爆發性的成長，就是他要的 auditor 很多，其實我們這邊員工除了很多是大陸本地的之外，有很多是從馬來西亞過來的，台灣進來的

反而比較少，有的話也是大學到國外去唸書，然後畢業就直接進到安永（要求英文），因為這邊用的是國際準則，台灣學生是最近才接觸國際準則，大陸新修訂的在 2007 年 1 月 1 日實施的國際會計準則，大原則是會跟國際會計準則接軌的，香港、新加坡也都是國際準則。

如果台灣上市公司在大陸的子公司不是上市公司的話，那就是台灣致遠派人過來，致遠不在大陸設 office，而是直接從台灣飛過來查核。我聽說當初 PWC（資誠會計師事務所）有在蘇州設立一個，專門服務台灣上市公司在大陸的子公司審計服務，但是只有兩年就回去了，我想也是牽涉到審計權的問題，因為如果是致遠派人過來查的話，他們出的報表只能簽致遠，不能簽安永。在這邊設立的事務所，當時也是需要跟這邊合作要依照一定的程序去查，要依照一些條件。所以致遠在大陸的客戶是由台灣的會計師直接飛過來，價格也是依照台灣的價格，跟這邊的安永沒有關係。如果大陸子公司愈來愈大，很可能會因為這樣而導致母公司客戶流失，大陸子公司若不習慣查帳服務觀念而由他家查核，台灣母公司可能因此而跟著更換，例如大陸子公司要在大陸上市，因為價格的問題而改由德勤查核，台灣母公司可能跟著轉由其他家查核。

■ 問題四：大陸需不需要將發佈的國際準則先翻譯成中文再採用，還是直接英文採用？

A：大陸目前還沒有採用國計準則，只有 B 股先實施，報表也是英文，所以不需要翻譯成中文。

■ 問題五：中國說 2007 年要開始改用國際準則，您覺得時間上是不是太匆促？還是有什麼背景讓中國那麼早實施國際會計準則？

A：中國接受國際會計準則可能有多種原因，第一個原因就是中國公司國際化的過程受到障礙，就是按照中國會計準則編的東西，可能除了香港之外，沒有其他的國家接受，現在整個趨勢就是大家覺得將來依照國際會計準則看起來，在跨國財務報表的表達與接受上，對自己也是挺好的，所以大家願意接受，也願意朝財務的方向去努力。第二個原因就是，中國現在面臨許多海外、國際貿易傾銷的問題，反傾銷的過程當中都是以國際會計準則來判斷問題在接受國際法庭審判時，如果不是以國際會計準則編的話，他們就不接受，目前甚至有些國家不承認中國的財務地位，部分也是跟會計準則有關係，這個部分是外在的壓力。如果我們想要在國際上有發言權的話，還是要往國際會計準則方向靠。

國際會計準則的採用是箭在弦上不得不發，但是必須考量當初俄羅斯的經驗，當初俄羅斯也是從國際會計準則，所以中國在開放與否仍須審慎。

#### 四、參訪心得小結

就審計市場而言，台灣的會計師相較於其他國家，如日本、韓國、甚至香港，原本有同文同種及語言上的優勢，應該是很容易打入中國大陸的市場，但

種種的限制，卻讓台灣的會計師事務所逐漸地喪失了機會，而由香港的會計師事務所搶得了先機，在全球化的過程中，台灣的會計師事務所似乎有被邊緣化之虞。

在這樣的情況下，台灣的會計師事務所的業務只能提供給台灣的公司，並彼此進行審計公費價格上的競爭，為降低成本便只能降低查帳員的薪資，因此台灣會計系的畢業生就業市場上的薪資水準是低於其他國家的會計系畢業生的；就會計教育而言，台灣會計系的學生似乎對大陸的市場仍非常陌生，學校應適當地讓學生們瞭解自己的優弱勢與自己面臨的機會與威脅。

### 五、公司背景之參考資料

\* 致遠會計師事務所網頁 [http://www.ey.com/global/content.nsf/Taiwan/Home\\_C](http://www.ey.com/global/content.nsf/Taiwan/Home_C)

\* 永安會計師事務所 [http://www.ey.com/global/content.nsf/China\\_E/Home](http://www.ey.com/global/content.nsf/China_E/Home)

\* Ernst&Young 全球網頁

<http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Home>

\* 中國會計視野協會

<http://www.esnai.com/news/showdoc.asp?NewsID=17180&uchecked=>

## 肆、寶山鋼鐵參訪心得

- ◆ 時間：95年7月3日下午14:00至16:00
- ◆ 訪問對象：寶山鋼鐵解說人員張小姐與劉學仁小姐

### 一、公司背景

寶山鋼鐵股份有限公司（BAOSHAN IRON & STEEL CO.,LTD）成立於1977年12月，是中國最大也是最具現代化的鋼鐵聯合企業。其一期工程於1978年12月23日動工興建，1985年9月15日建成投產，創造年產鐵300萬噸、鋼312萬噸的生產規模，1991年6月寶山鋼鐵二期工程的冷軋、熱軋、焦熱系統建成投產，帶來了年產鐵650萬噸、鋼671萬噸、鋼材422萬噸的生產能力。寶山鋼鐵則於1993年7月由“上海寶山鋼鐵總廠”更名為“寶山鋼鐵（集團）公司”，1998年11月與上鋼、梅鋼合併，成立上海寶鋼集團公司，2000年2月成立寶山鋼鐵股份有限公司於年底在上海證券交易所掛牌上市，並向上海寶鋼集團公司收購三期工程，展開一連串的重大工程合約。2005年10月寶鋼開展董事會試點工作，“上海寶鋼集團公司”更名為“寶鋼集團有限公司”，成立第一屆董事會。

寶山鋼鐵公司專業生產高技術含量、高附加值的鋼鐵產品。在汽車用鋼，

造船用鋼，油、氣開採和輸送用鋼，家電用鋼，電工器材用鋼，鍋爐和壓力容器用鋼，食品、飲料等包裝用鋼，金屬製品用鋼，不銹鋼，特種材料用鋼以及高等級建築用鋼等領域，寶鋼股份在成為中國市場主要鋼材供應商的同時，產品出口日本、韓國、歐美四十多個國家和地區。寶山鋼鐵公司全部裝備及技術建立在當代鋼鐵冶煉、冷熱加工、液壓傳感、電子控制、電腦和資訊通訊等先進技術的基礎上，具有大型化、連續化、自動化的特點。通過引進並對其不斷進行技術改造，保持著世界最先進的技術水準。在品質方面，寶山鋼鐵公司採用國際先進的品質管制，主要產品均獲得國際權威機構認可。例如通過 BSI 英國標準協會 ISO9001 認證和復審，獲美國 API 會標、日本 JIS 認可證書，通過了通用、福特、克萊斯勒等世界三大著名汽車廠的 QS 9000 貫標認證，得到中國、法國、美國、英國、德國、挪威、義大利等七國船級社認可等。

## 二、參訪實況

此次參訪由寶山鋼鐵派員陪同參觀廠區並於參觀過程中進行介紹及回答參訪學者的問題，內容整理如下：

寶鋼分寶鋼集團跟寶鋼股份，寶鋼股份主要是將寶鋼內部的生產完成，經過上市之後成為寶鋼股份。寶鋼集團主要是單純的一些公司以及貿易公司，就是放在寶鋼集團下面。生產這一塊則是屬於寶鋼股份，共分成三塊生產，一塊是碳鋼生產基地，一塊是不鏽鋼生產基地，另一塊則是特殊鋼生產基地。鋼廠區採用現代化管理，用顏色標示系統。綠顏色廠房表示熱軋廠，藍顏色表示冷軋廠，紅顏色表示煉鋼廠。冷軋廠的技術比熱軋廠高，主要產品是在汽車、家電以及一塊錢人民幣，廠房內不同的人員也有不同顏色的安全帽用以區別。廠區總共有三多，即管線多（將近兩百公里的長度），綠化多，馬路多；廠區總共有三少：污染少、人員少（電腦化操作）、標語口號少。

寶鋼內部有自己的自備電廠，有三台 35 萬千瓦的發電機組，還有一組熱力裝置，每小時發電 120 千瓦，也有幾個電廠煙囪屬於政府的煙囪，是屬於華東電廠的煙囪，寶鋼的電網跟政府電網是並網的，當寶鋼的電網有不虞時，就輸入他們的電網以供急用，此外寶鋼原料主要是鐵礦石和煤，鐵礦石 95% 以上是進口，主要是從南非、巴西和澳大利亞進口，只有少部分是從印度進口。因為中國是富煤的國家，所以煤都是從國內供應。由於近年來鐵礦和煤的價格都不斷上漲，因此寶山鋼鐵有相當大的價格壓力，但是由於寶鋼兩年前已經跟國外（巴西、澳大利亞）的鐵礦石公司有聯手投資，煤在國內跟其他煤礦公司也有聯手投資，總體來說，因為合作投資的關係，這個環節要比大陸其他的鋼鐵廠好一些。寶山現在在國內是最大的鋼鐵企業，這麼大規模也是最新的一家，我們生產的冷打汽車版大概是 51% 左右，家電也有 50% 幾。去年碳鋼生產量達到一千八百萬噸。寶鋼不斷的擴建，還有新的項目也正在建設，寶鋼股份是在 1998

年通過 ISO14001 環境認證體系，當時在冶金行業當中是第一家，2000 年成為上市公司，而且成功上市在中國的股票市場上。

在政策上，國家是比較大，再加上一開始投入的資金也很充足。寶鋼從自身的發展上也跟中國的大企業合作，比如說管理方面專門請麥肯席集團進行策劃過，還有其他的投資諮詢公司，也跟大學進行產學聯合，有寶鋼設置的獎學金，專門對各個大學裡優秀的人才進行資助，有些大學設置跟鋼鐵產業比較有關係的，也予以資助，進行產學聯合研究。所以從科技上面，我們近三年來已經有一千多項專利申請成功。我們有一座技術研究中心，裡面是專門研發的，比如說汽車之所以會有 51% 的產量，這是我們跟汽車廠的聯合，我們也有派技術專員到汽車廠去培訓，在他們生產過程中，我們進行研究，譬如說他們碰到什麼難題，我們來研究交流，對於汽車版銷路的打開，還有我們寶鋼的發展都是有好處的。而且我們領導這個領域也比較新，經常跟國外的一些企業進行交流，所以我們每年都要接待很多參觀團體，比如說我們今年有一個寶鋼學術研會，我們是每兩年舉行一次的，我們就是一些鋼鐵尖端的研究所或是大學，我們專門聘請他們當我們的技術專家，給我們技術指導，所以他們每年都要來我們寶鋼好多次進行技術交流的，在課業上我們是投入非常非常大的。我們現在就是說有在進行一個 six sigma 進行管理。

寶鋼主要著重在中國國內市場，因為國內的需求實在太多，各項機電設施的基礎建設，還有漁村西部開發，發展農村，都需要鋼材。只有 10% 到 15% 是外銷，這是為了跟國際上的接軌，因為國外市場客戶要求比較高，如果我們可以滿足他們的要求，就可以提升我們的基礎，順便提高我們的管理。此外，進口鐵礦石需要外匯，出口鋼鐵可以增加外匯儲備，我們出口的国家有日本、韓國還有歐洲國家跟美洲國家。

### 三、Q & A

茲將訪談過程中老師們所提的問題與受訪者之回答彙整如下：

■ 問題一：為何會選在上海建廠呢？

A：廠房據點的設置通常有兩個觀念，第一個是站在原料（鐵礦石）地旁邊，就是原料產地旁邊，第二個觀念是則是站在下游消費地，寶鋼當時主要是站在第二個觀念，雖然當時大家都不認同這個觀念。歷史經驗告訴我們，我們站在消費性產品這邊是正確的，發展比較快，而且我們站在長江口，這是比較便宜的水運，如果你是站在原料產品的觀念，在鐵礦石旁邊設廠，那麼這個陸路運輸，那運費成本就很高了，所以經驗表明我們站在交通便利的消費地旁邊是明智的選擇。

■ 問題二：你們現在是股份公司，那股份是哪些人持有？哪些人是股東？

A：我們的股份 75% 都是集團持有，集團是我們最大的股東，而集團股份百分之百都是國家佔有。那麼還剩下 25% 的股份是機構，比如說瑞銀集團、Morgan Stanly，他們有很多的投資者透過 Morgan Stanly 來買我們的股票，還有其他的證券券商、證券投資機構、執行公司。

■ 問題三:是什麼因素讓你們在品質管理方面感到有優越感？

A：我覺得是科技。我們的研發還是有很多人員，我們在過去三年已經申請到一千多個專利，相當於平均下來每天有一項專利，所以我覺得科技對我們幫助最大，所以我們的品質會提高主要還是因為科技。

■ 問題四:寶鋼公司相對於其他公司的，工資、福利如何？員工是否可持股？

A：相對於其他鋼鐵廠，待遇是比較高的，但是相對於整個上海地區，如果跟外資企業相比，算是還可以。十幾萬應該是有一定職位，如果是一般生產工人達不到這個水準。福利就是有一些貨幣補貼，購買汽車補貼，如果到達一定的職位就會有購車補貼，每個月還有油錢補貼一部份。員工可以透過市場買公司股票，但是不是透過政府。公股是不流通的。但是到一定的期限之後，也可以流通，只是期限蠻長的。

■ 問題五:之前有提到你們有導入麥肯席的管理，那主要是在哪一方面？是管理制度的建立還是哪一部份？

A：管理制度可能還是最主要，在他們的幫助之下我們在推行 six sigma 的建立。我們也有請麥肯席幫我們的管理層員工做一個綜合評價，還有培訓也是請他們來進行。

#### 四、參訪心得小結

寶山鋼鐵在中國政府有計畫的關掉高污染的小鋼鐵廠的政策及現代化的管理下，規模不斷的成長，為中國最大的鋼鐵廠，並在上海交易所掛牌上市，其綜合競爭力排名世界第三。從寶剛的參訪中，可以看出由於中國的市場大，中國政府的決策可以很容易地讓一家公司成為大規模且有競爭力的國際企業，此外，中國企業在追求管理上與研發上的進步也是不遺餘力，在管理上願意重金請國際級的企管顧問公司進行企業的改造與現代化的管理；在研發上強調產學合作，並常邀請國外的知名學者技術指導。

#### 五、公司背景之參考資料

\* 寶山鋼鐵股份有限公司網頁 <http://baosteel.com>

\* 寶山鋼鐵股份有限公司 2005 年宣傳手冊



## 伍、致遠企業管理顧問有限公司參訪心得

- ◆ 時間：95 年 7 月 4 日上午 10:00 至 12:00
- ◆ 訪問對象：陳宏鎰 副總經理

### 一、公司背景

致遠企業管理顧問(昆山)有限公司乃致遠會計師事務所關係企業，致遠會計師事務所創立於 1960 年代，為台灣第一家以聯合形式成立之事務所。致遠會計師事務所於 1986 年加入 Ernst & Young International (EYI) 國際會計師事務所聯盟，成為世界四大會計師事務所之一員，為台灣四大唯一在大陸設立管理顧問之事務所。

致遠企業管理顧問(昆山)有限公司係於 2000 年開始籌備，由致遠會計師事務所關係企業致遠管理顧問股份有限公司，於英屬維京群島(BVI)成立 Sun Top Consultants Group Limited，再以此公司轉投資致遠投顧公司，2001 年 5 月正式取得設立批准證書，由致遠會計師事務所獨資於中國成立之管理顧問公司，並於中國蘇州和東莞設有辦事處，以就近為客戶提供兩岸三地投資諮詢顧問等各項服務。

致遠企業管理顧問(昆山)有限公司秉承致遠會計師事務所之專業、服務之經營理念，結合大陸當地之優秀專業人才，以合理之服務成本為客戶提供專業、高效率服務，並配合致遠會計師事務所過去建立的良好業務及 Ernst & Young International 的積極配合下，必能充分發揮團隊精神，讓客戶不論身在何處都可以獲得致遠最完善的服務。

致遠企業管理顧問提供全方位服務專案，包括：

#### (一)大陸工商代理服務

- 1、第三地及大陸公司設立登記服務。
- 2、大陸公司變更登記服務(經營範圍變更、股權轉讓、增資、名稱變更、法定代理人變更等)。
- 3、大陸公司清算及註銷登記服務。
- 4、商標及專利的代理服務。
- 5、外債登記、新技術企業認定等服務。

#### (二)大陸代理記帳服務(目前約 10 多家)

- 1、針對公司業務規模較小，不需要配備專門會計人員的公司。
- 2、公司管理屬非會計背景，無法對會計工作進行控制者。
- 3、會計人員不穩定者。
- 4、會計工作混亂，短期內無法改善。

#### (三)大陸帳務輔導服務

- 1、客戶到大陸設立工廠未能立即派遣財會幹部，需對會計工作進行監控者。
- 2、客戶到大陸設廠雖能立即派遣財會幹部，但帳務處理尚未完善者。
- 3、可能有稅務與海關風險者。
- 4、其他為公司長遠發展之目的，以求帳務規範與合法安全，達到準確編製會計報表者。

#### (四)年度會計稅務等諮詢服務

- 1、就客戶所遇到的有關會計、稅務、外匯、海關、工商、勞動人事等方面問題，並設立台商張老師(每星期三上午九點至十二點予以解答台商問題。
- 2、提供客戶需要的以及我們認為對客戶有影響的相關法規及資訊。
- 3、提供對最新之相關政策、法規方面的釋疑解難。
- 4、提供免費會計、稅務知識講座。
- 5、定期提供<致遠月刊>、<台商月刊>等雜誌。

#### (五)租稅規劃等專案服務

- 1、企業各種稅種<增值稅、營業稅、企業所得稅、個人所得稅、城市房地產稅、土地增值稅等>之租稅規劃。
- 2、企業稅務、會計、關稅之診斷、檢查、評估與整理。
- 3、企業成本核算制度的設計。
- 4、各種加工貿易方式之交易模式分析測試與評估。
- 5、技術轉讓服務之交易規劃。
- 6、協定執行程式之執行。
- 7、大陸設立外資公司之投資諮詢顧問及投資洽談。
- 8、僱金規劃、遷廠規劃。
- 9、其他專案服務。

## 二、Q & A

茲將訪談過程中老師們所提的問題與受訪者之回答彙整如下：

### ■ 問題一:台商在大陸投資應注意事項為何?

A:

- 1、設立什麼公司？需確立公司的營業範圍。
  - 鼓勵類、允許類、限制類及禁止類
  - 生產型、貿易型、生產+貿易型、服務型
  - 特許經營：電鍍廠、建築業、廣告業
  - 外商獨資、中外合作、中外合資、個體戶、辦事處等
  - 是否設立分公司，或是無經營場所
- 2、要設立的規模？
  - 註冊資本與投資總額的關係
  - 增資時投資總額的計算
  - 批租土地與註冊資本的關係
  - 出資時限
  - 外債的運用(中國以外的舉債)
  - 免稅額度
- 3、錢如何進來？出資方式與投資方式？
  - 機器,現金,無形資產出資的考慮要點
  - 全部進來(China)或是截留一部分在外(OBU)
  - 開辦費用之認定
  - 審慎選擇投資方(涉及再投資退稅)
  - 開曼(未來在香港上市),維京群島,薩摩亞,爪哇

4、人如何派遣?台籍幹部的選用?

- 台籍幹部的薪資所得稅(為在台灣薪資 1.5 倍)與福利政策的規劃
- 台籍幹部在台薪資如何轉撥計價
- 台籍幹部的行前教育訓練與後續教育訓練

5、技術如何輸入與計價?

- 建廠設計與機器安裝技術
- 製造技術的計價
- 技術服務費如何匯出

6、公司的交易型態?

- 採購型態：內購、一般貿易進口、免稅進口(來料,進料)
- 銷售型態：內銷、一般貿易出口、轉廠(來料,進料)、物流園區出口,保稅區出口

7、了解大陸稅法的位階

稅收法律	全國人大	外所,各所,征管
授權立法	國務院	增值,營業,消費,資源,土增,內所
行政法規	國務院	外施細,征管施細
地方法規	地方人大	海南省自治區
部門規章	財政部國稅局海關總署	增施細,稅務代理試行辦法
地方規章	省人民政府	地方稅施細:城建,房產,車船
中央	消費稅,車購,關稅,海關代征	
地方	城鎮土增,房產,車船,城市房地產	
共享	中央	地方
增值稅	75%	25%
營業稅,城建	鐵道部,銀行總,保險總	
企所,外企	鐵道部,銀行總,海洋石油	
個人所得稅	儲蓄存款利息	
資源稅	海洋石油	
印花稅	證交 94%	
		證交 6%,其他

8、如何與招商局(仲介)談判?

- 投資協議的法律地位(中央稅制>工商局>招商局)
- 不要忽視工商局
- 土地如何談?幾通幾平?怎麼通?如何平?付款進度?
- 地方政府海關與稅務政策的權限?
- 與中方合資合作時,章程的擬定?

■ 問題二:大陸與台灣稅務環境之比較?

A:

台灣	大陸
新法令少,解釋完備	法令出台快,解釋不完備
稅務人員法令素養較高	稅務人員解釋混亂
核課年限 7 年	核課年限 10 年,無限期追繳
會計責任小	會計責任大

■ 問題三：台商在大陸經營的地方差異性的問題？

A:

- 工商/稅務/會計
- 海關/外匯
- 勞動用工
- 投資/土地談判
- 徵信/應收帳款

■ 問題四：台商在大陸經營的管理性問題歸類？

A:

- 財務會計的『統一』
  - 併表還是併帳
  - 台灣會計師查帳的盲點
- =>以台灣 GAAP 查大陸的帳，若查錯，國稅局會找 CPA
- 大陸會計師查帳的問題
- =>約三天查帳完畢，因未無責任，故幾近不查帳
- 香港會計師查帳的觀念
- =>守法

■ 問題五：台商財務主管面臨的問題？

A:

- 面臨的問題多樣性-稅務,海關,外匯,會計
- 自負的心態
- 會計師,與稅務機關支援不足
- 當地專業財會人員供給不足
- 專業的教育訓練機構有限
- 錯誤的觀念,法令不全，倚賴公關

■ 問題六：台商在大陸經營的後勤支援

A:

1、公司方面：

- 台灣總部的角色  
監督？支援？遙控？
- 台籍幹部的角色  
專業？公關？自負？
- 陸籍幹部的角色  
信任度？地緣關係？專業化國際化？
- 老闆的角色  
投資者？管理者？支援者？

2、外部支援

- 兩個行業沒來  
律師？會計師？

- 政府的支援  
積極管理,有效開放?  
更積極的作法?取消境外所得課稅,讓資金回流台灣;多從事支援台商的措施

■ 問題七：學術界如何在西進大陸策略下幫助台商?

A:

- 1、多開設有關於大陸稅法相關的課程(最好是在 EMBA 課程開設)。
- 2、大陸 2007 年始採用國際會計準則,師資需多投資此方面的了解。
- 3、鼓勵台灣會計師考大陸會計師執照。
- 4、鼓勵學生用功讀書,具國際觀。

### 陸、神達電腦昆山廠參訪心得

- ◆ 時間：95 年 7 月 4 日下午 14:00 至 16:00
- ◆ 訪問對象：昆達電腦 黃秀玲 副總經理

#### 一、公司背景

神達電腦設立於民國 71 年 12 月 8 日,公司共有三大主要核心業務,分別為個人電腦產品系列、伺服器產品系列及行動通訊產品系列。個人電腦產品系列包括桌上型電腦與數位家庭產品等。伺服器產品系列包括工作站、伺服器及儲存裝置。行動通訊產品系列包括掌上型電腦、掌上型衛星導航系統、智慧型手機、無線網路卡及上述產品相關技術支援與服務等。

為降低生產成本,神達電腦於民國 82 年赴大陸投資,神達首先在廣東省佛山市成立順達電腦廠。順達電腦佔地 25 萬平方公尺,主要生產機殼、主機板、繪圖卡、電源供應器。為因應全球策略佈局及擴大生產規模,神達電腦於民國 89 年在昆山市成立昆達電腦。昆達電腦佔地 20 萬平方公尺,擁有完整的垂直整合系統,包括模具 (Tooling)、沖壓(Stamping)、射出(Injection)、成型、產品包裝等。昆達電腦主要生產產品為無線通訊相關產品,例如:掌上型電腦、掌上型衛星導航系統、智慧型手機、無線網路卡等。因目前 ODM、OEM 代工產業已進入「微利時代」,使公司毛利大幅萎縮。因此,昆達電腦除代工外,並生產及銷售自有品牌之 PDA 產品(即宇達電通, MIO)。目前順達電腦榮獲大陸電子出口百強之第 25 名,昆達電腦則榮獲大陸電子出口百強之第 100 名。

為提升整體競爭力,神達電腦除了在佛山市及昆山投資設廠以外,於民國 94 年間接投資環達電腦有限公司,以強化研發能力。同時間接投資蘇州漢揚精密電子有限公司,以加強垂直整合能力。

#### 二、Q & A

茲將訪談過程中老師們所提的問題與受訪者之回答彙整如下：

■ 問題一：請問 貴公司是否已建立完整產銷供應鏈？

A: 昆達電腦已經建立完整的垂直整合模式，其垂直整合/模具製造主要由神達機構旗下漢達精密負責，漢達精密使用先進電腦科技，對產品及模具結構做深入分析，並透過 CAD/CAE/CAM 等軟體使用，確保模具品質符合客戶要求。此外，漢達精密引進先進的高速 CNC 加工技術，使加工精度提高，使開模具的時間由 30 至 45 天縮短為 15 至 20 天，使昆達電腦產品上市時間大幅縮短，產品競爭力大幅提昇。

以往昆達電腦在大陸生產產品全部外銷，於 2005 年取得中國手機製造權後，生產製造自有品牌之 PDA 產品 MIO 內銷至中國各省。在中國內銷時，昆達電腦係利用宇達電通或當地通路代理商進行行銷，而未以聯強國際作為通路代理商。目前在大陸行銷所遭遇之困難為，中國各地路名不斷地更新，內建衛星導航系統之掌上型電腦需不斷地更新其地圖，才能符合客戶需求。

■ 問題二：請問 貴公司在大陸設廠，其管理會計技術（例如：標準成本制；差異分析、作業制成本制、平衡計分卡等）是否與台灣母公司相同？

A: 因許多製程已標準化，昆達電腦管理會計技術採標準成本制。然而，基於收集資訊成本考量，昆達電腦目前並未採用作業制成本制（即 ABC 制）。此外，因應代工客戶要求，昆達電腦導入 ERP 系統，透過企業網路資訊系統，昆達電腦可以在這個平台進行客戶關係管理，供應商關係管理及員工關係管理。無論昆達電腦員工、供應商或客戶均可以利用此系統取得所需資訊。

■ 問題三：請問 貴公司是否進行研發活動？或僅為台灣母公司之海外生產基地？若 貴公司投入研發活動，其研發投入比重與研發策略為何？

A: 目前研發仍以台灣母公司為主，然昆達電腦已經在大陸設有研發部門，目前共有約七百位研發人員。昆達電腦亦積極與大陸學校進行產學合作，預計未來在大陸的研發活動將日趨重要。

■ 問題四：請問 貴公司在機器汰舊換新，擴廠等資本支出決策，係由母公司或大陸子公司主管擬訂決策？其資本支出資金來源係由母公司匯入、子公司營收，抑或其他資金支應？

A: 在機器汰舊換新或擴廠等資本支出決策，係由母公司與大陸子公司高階主管共同擬定。在大陸投資初期所需資金，係由台灣母公司支應，近幾年則由昆達電腦向外資銀行或中資銀行以不動產做抵押品進行貸款。

■ 問題五：有關績效評估與薪酬給予，請問 貴公司與母公司或與其他子公司是否有所差異？其差異為何？

A: 在績效評估部分，每一位直線或間接員工均有主要績效指標，直線員工

主要根據其製程標準工時衡量其績效，而間接人工部分，則以其工作性質建立績效指標。以財務人員為例，其主要績效指標包括：每月報稅目標、每月結帳品質、廠商收款等。目前大陸籍員工績效由昆達電腦高階主管評估，而台籍幹部績效則由母公司進行評估。對於表現佳的員工，公司會給予紅利，台籍幹部可以獲得公司配股，而陸籍員工則因台灣法令限制，無法持有台灣母公司股票。昆達電腦乃以內部「擬制」持有母公司股票方式，根據未來某一特定日之台灣母公司股票價格，換算成等值現金給予陸籍員工。在員工升遷部分，目前在製造、品質管制與銷售此三項功能，已有陸籍員工擔任主管，而財務、關務、人力資源、倉儲、採購等主管仍由台籍幹部擔任。

■ 問題六：大陸的勞工政策日趨嚴格，勞工成本將會上升，請問 貴公司將如何因應以維持其競爭優勢？

A: 因大陸勞工政策日趨嚴格，人工成本不斷地增加，為維持公司競爭優勢，昆達電腦採取下列策略以降低成本：

1. 從研發設計開始，昆達電腦即對產品、零組件及製程做深入分析，以調整成本結構。此外，昆達電腦逐步將製程自動化，以降低人工成本。
2. 利用教育訓練提升員工能力，進一步提升員工的附加價值。例如：(1) 人力資源部門每個月固定提供訓練；(2) 針對已標準化之作業流程，編製作業手冊供員工參考；(3) 建立 e-learning 互動學習模式，以彙集員工智慧，並將資訊分享給其他神達員工；(4) 定期派工程與財務人員至台灣母公司訓練。
3. 在大陸其他內陸省或其他勞工成本較為低廉國家設廠。

除了人工成本增加，能源成本增加及人民幣升值均使昆達電腦的營運成本增加，進而影響公司淨利。昆達電腦因應方式為，由母公司統一採購生產所需原料，提高對零件供應商議價能力，以降低原料成本。此外，透過零件資料庫管理，使供應商能參與昆達電腦設計研發。當研發人員設計產品時，即取得供應商所有型錄與可供應之零件規格，研發人員即可配合供應商零組件規格而設計產品。

■ 問題七：大陸目前仍屬外匯管制國家，對於資金匯出有諸多限制，請問 貴公司如何因應資金匯入與匯出所受限制？此外，大陸目前匯率政策係採釘住一籃子貨幣而進行些微調整，因此上下波動幅度不大。然而，人民幣一直有升值壓力，請問 貴公司如何因應匯率風險？

A: 人民幣升值部分，因大陸目前仍屬於外匯管制國家，利用衍生性金融商品進行貨幣幣值變動避險較為困難。目前昆達電腦因應人民幣升值策略，包括：

1. 由母公司接單，則銷貨收入實現在母公司，再由母公司在台灣統籌做匯率規劃。
2. 因取得大陸內銷權，昆達電腦成立一家公司負責內銷，內銷所賺得人

人民幣可用以支應昆達電腦部分費用。

3. 利用遠期外匯進行部分避險。

- 問題八：大陸加入世界貿易組織後，二免三減半等稅賦優惠可能全面取消，請問 貴公司應如何因應以維持競爭優勢？

A: 昆達電腦會將部份盈餘匯回台灣母公司，其餘則留在大陸作為研發或擴廠之用。其原因係大陸法令規定，若研發工作符合研發投資抵減條例，可以降低稅賦。而留在大陸的盈餘，則可以利用盈餘轉增資方式申請退稅，使其稅賦成本降低。

- 問題九：請問 貴公司如何制訂移轉價格？

A: 目前三角貿易方式係採台灣接單，大陸生產。此時，會有移轉價格決定問題。有關移轉價格，原則上採成本加成法，亦即根據最大或標準產能，先計算損益兩平時應有之價格，再加上營運成本及利潤即是移轉價格。

- 問題十：目前台灣與大陸的會計制度仍有差異，貴公司財務與會計部門如何編製報表？

A: 雖然目前台灣與大陸財務會計準則不盡相同，且大陸為財稅分制。昆達電腦會計制度係以母公司為主，當昆達電腦在大陸申報所得稅時，再根據大陸稅法規定，調整財務會計準則與稅法間之永久性差異與暫時性差異，編製所得調整說明，進行稅務申報。在稅簽部分，昆達電腦聘請大陸當地會計師事務所進行稅務簽證，而台灣會計師事務所則負責財務簽證。目前台灣規定上市櫃公司之半年報及年報需為合併報表，為查核合併報表，台灣會計師事務所會派遣查核人員由台灣至大陸昆達電腦進行查核，查核期間通常為一星期。

- 問題十一：請問台灣與大陸投資環境差異為何？

A: 台灣與大陸投資環境差異：

1. 法令規定：

以往大陸多屬人治社會，無法規可以遵循，然目前華中地區地方官員已具有法治觀念。此外，因在昆山設廠之台商（如：昆達、緯創、捷安特等）對於當地稅收有極大貢獻，因此，台商會定期與當地官員開會討論關務等方面問題。

2. 員工誠信：

相較於台灣員工，大陸員工較無誠信，許多大陸籍員工會因些微薪資差距而離職。目前昆達電腦因應方式為，給予員工優厚福利條件，定期派遣大陸員工到台灣培訓，進行知識移轉，以留住人才。

3. 管理能力：

相較於大陸員工，台灣員工具國際觀及管理優勢。



### 三、參訪心得小結

此次參訪昆達電腦，有下述心得：

1. 因國內人工成本增加，加上人工短缺，迫使神達電腦在成本及人工需求考量下，利用第三地轉投資大陸子公司進行生產與製造。
2. 雖然到大陸設立子公司使生產成本降低，然而毛利並未增加。其主要原因係昆達電腦以代工為主，代工客戶瞭解昆達電腦生產成本降低，即要求昆達電腦調降產品銷售價格已反映生產成本之降低。使得 ODM 與 OEM 之代工進入微利時代。對於以代工為主的昆達電腦為一嚴酷考驗。因此，昆達電腦積極地研發生產並銷售自有品牌，希望降低代工比率，轉而生產製造自有品牌，以提高公司毛利。
3. 目前因法令限制，台商利用設立境外子公司，再由境外子公司在大陸投資設廠或子公司。目前三角貿易採台灣接單，大陸生產及出貨，雖然台灣與大陸均有移轉計價制度，但其資金流動透明度仍低。
4. 審計品質：  
如同昆達電腦，目前許多製造業其生產據點已經全部移至大陸，台灣母公司實質上成為控股公司。基於審計公費或與大陸/香港會計師溝通問題之考量，台灣母公司仍委託會計師查核母公司所編製半年報及年報之合併報表。雖台灣會計師事務所派遣查核人員赴大陸子公司進行查核，然而因查核時間僅一個星期，時間極為匆促。此外，台灣會計師對大陸相關法令並未十分了解，若客戶有未揭露之訴訟事件，均會使審計風險大為增加。因此，審計品質令人擔憂。

### 柒、日立光電（敦吉吳江廠）參訪心得

- ◆ 時間：95 年 7 月 5 日下午 14:00 至 16:30
- ◆ 訪問對象：張安隆董事和李經理

#### 一、公司背景

敦吉企業成立於民國 69 年，主要經營項目為代理 Hitachi 的光學讀取頭、冷陰極管、手機背光模組；Renesas 的 Mosfet、MCP、RFIC；Fujitsu 的 connector 等 IC 零組件。近年來，敦吉積極轉型為電子零組件製造廠，目前於中國大陸轉投資設立三個子公司—信華科技有限公司、友華精密電子有限公司與日立光電有限公司。信華科技為敦吉 100% 轉投資成立，友華精密電子為敦吉與日本友和企業合資成立，而日立光電則為敦吉和日本日立企業合資成立。

日立光電為敦吉和日立企業合資成立，其中敦吉持股 49%。日立光電（敦

吉吳江廠)位在吳江經濟發展區運東分區江興東路 1289 號，其主要的營業項目為冷陰極管、平面顯示器及相關零組件、模具之設計製造與銷售。

## 二、Q & A

台商經營管理與會計研究教授參訪團訪問日立光電（敦吉吳江廠）的參訪內容共包含 1、與日立光電接待人員之座談會，和 2、參觀冷陰極工廠。以下為座談會之相關記錄。

日立光電（敦吉吳江廠）由張安隆董事和李經理負責答覆參訪團提出的各項問題。茲將訪談過程中老師們所提的問題與受訪者之回答彙整如下：

### （一）與日立合資之相關問題

報載（2006 年 4 月 13 日，中國時報）：「敦吉近年來積極轉型為電子零組件製造廠，目前在中國的廈門及吳江分別轉投資成立背光模組及冷陰極燈管工廠，轉投資效益並在去年起開始顯現。」。

- 問題 1：敦吉本業電子零組件的市場佔有率並不高（0.47%；由 93 年年報獲知）。敦吉經營策略為何會由“代理”產品轉變為“製造”產品？敦吉企業在台灣有工廠生產冷陰極管？如果沒有，為何會選擇切入生產製造冷陰極管？
- 問題 2：敦吉與日立合資並於第三地（中國）設廠。合資的動機為何？敦吉為何不自行在大陸設廠而選擇與日立合作？又合資的條件為何？
- 問題 3：敦吉和日立在合資關係中，各自扮演什麼角色（負責何種業務）？截至目前為止，在合資關係中，敦吉遇到最大挑戰與困難為何？

張董事答覆 A：

- 1、敦吉以 IC 通路商起家，透過代理日本日立公司的產品，逐漸與日立建立合作關係。敦吉藉由合資跨入生產製造，如此可以降低風險。台灣工廠目前沒有生產冷陰極管，日立公司目前於日本亦無生產線。生產 Know-how 的累積則須視產品而定。
- 2、日立光電（敦吉吳江廠）為日立出資 51%，敦吉出資 49% 共同成立。日立光電會選擇設在吳江的主要原因為成本低，因為引入日資進入吳江經濟開發區，所以獲得吳江市政府給予較佳的設廠條件，如吳江市政府保證工廠不會有缺電問題。日立光電所需的廠房由敦吉出錢建造，而由日立支付租金承租，生產冷陰極管所需的技術則由日立提供。
- 3、日立光電生產的冷陰極管約有 80% ~ 90% 出口，10% 左右則銷售至大陸內陸市場。生產冷陰極管中最重的成本為技術（授權），這部份完全由日方掌握。日立光電冷陰極管產品的市場定位為針對利基高的客戶來接訂單，並非一味 focus 在市場佔有率上。
- 4、資本大才能拿到免稅額度，但日方目前不願意繼續投入資金。敦吉企業於日立光電分配到的盈餘全部轉增資，並不匯回台灣。

## (二) 經營、管理與會計相關問題

### ■ 問題 4：日立光電目前面臨到哪些經營與管理問題？

張董事答覆 A：

- 1、在大陸經營只要能夠找到產品、技術，經營風險便不高。但在 local 授信和收款上，本公司則受到許多教訓。目前針對不同顧客有不同的授信和銷售政策。
- 2、人員僱用困難。目前管理工作主要是由台籍幹部擔任，希望後續能由陸籍幹部接手。大陸國營企業和台商文化差不多。
- 3、員工流動率很高。員工可能為了些微薪資差異就離職。目前公司有採取一些降低員工流動率的配套措施，例如分配宿舍給員工。相關福利措施則逐步建立。

### ■ 問題 5：日立光電目前的財務報表委由哪一家事務所查核？

張董事答覆 A：

- 1、日立光電的財務報表查核由日立指定 EY 日本組來查核，報稅部份則委由 EY local 來處理。
- 2、敦吉的財務報表則委由大陸清華 local 事務所及台灣 EY 來查核。由於大陸規定外商企業財報須要年檢，因此本公司才委由 local 事務所來查。

## (三) 研發、生產活動和供應鏈相關問題

### ■ 問題 6：敦吉吳江廠是否有投入研發活動？如果有，研發投入比重與研發策略為何？如果吳江廠沒有進行研發活動，產品升級時所需之技術來源為何？

張董事答覆 A：

敦吉廈門廠設有研發部門，並且和成都大學有產學合作關係。日立光電（敦吉吳江廠）所須要的技術均來自日立公司。台商的研發總部大多留在台灣，因為台灣研發人員的素質較好。此外，企業的研發創新活動有些必須要政府支援與協助。

### ■ 問題 7：敦吉吳江廠目前產能利用情況為何？產能利用率如何決定？如果面臨產能過剩，如何解決？如果產能不足，如何因應？敦吉目前是否只有吳江廠生產 CCFL？如果吳江廠產能不足時，是否考慮擴建新廠或增購機器設備？又擴建新廠時，是否繼續與日立合作？

張董事答覆 A：

- 1、敦吉 89 年來大陸，92 年開始投產，藉由適當的品管技術，目前冷陰極管的產能已由每月 40 萬支提升到 80 萬支。日立公司目前於日本並無生產線。
- 2、冷陰極管產品目前尚未標準化。本公司目前採取的策略是有訂單才進行生產，但是會多準備一些原料以縮短訂單來時才生產時的前置時間（lead

time)。

- 3、由於市場波動大，本公司並無特定的產能規劃。一般而言，本公司最多準備 10 條生產線來供生產冷陰極管。

#### (四) 績效評估制度與獎酬制度相關問題

- 問題 8：煩請簡介敦吉吳江廠之績效評估制度？敦吉吳江廠的績效評估制度是否與母公司敦吉企業一致？若不一致，差異為何？績效評估制度的制定是否參酌平衡計分卡之原理、概念？
- 問題 9：煩請簡介敦吉吳江廠之員工獎酬制度？敦吉吳江廠是否採用員工分紅制度？若有，能否說明員工分紅制度之內容與目前實施概況。敦吉吳江廠的員工分紅制度是否與母公司一致？若不一致，差異為何？經濟部決議近期內將實施「員工分紅費用化」會計制度，能否談談該制度對貴公司的影響？

張董事答覆 A：

外商公司不會將母公司的政策完全移植來大陸。大陸員工獎酬主要為固定薪水，紅利部份則很少見。本公司僅會針對少數優秀大陸員工給予紅利，每個部門大約只有 1 或 2 個人可以領到紅利。台籍幹部的獎酬則完全按照台灣母公司制度來給予。

### 三、參訪心得小結

(一) 此次大陸參訪時看到的現象與問題，有下述心得：

- 1、大陸既是「世界工廠」，也是「世界市場」。

大陸勞工工資低廉（最低工資折合台幣約為 4000 元），因此吸引全球眾多勞力密集產業，以及為降低生產成本之台灣電子代工廠商到大陸設立生產基地。另一方面，大陸由於消費人口眾多，因此亦為各大跨國企業垂涎三尺之新興潛力市場。

- 2、睡獅終於醒了——大陸經濟超高速崛起。

大陸政府當局善用外力來協助快速發展大陸經濟。例如，大陸政府當局給予到大陸投資設廠之高新企業相當優惠的租稅制度。大陸各大企業、學校以高薪吸引人才到大陸發展亦時有所聞。

- 3、竹科成功經驗不斷在大陸複製。

台商投資規模不斷增加，對於大陸資訊硬體產業的發展帶來許多助益，例如製造能力的提昇、產業結構和勞動人工就業情況的改善。在大陸低廉生產要素吸引下，台灣資訊電子業現均將勞力密集之生產活動移往大陸工廠。資訊電子業廠商從 1990 年代珠江三角洲的深圳、東莞，已逐漸往長江三角洲之蘇州、崑山、吳江、上海，與北京、天津迴廊地帶發展。此外，資訊電子業之產業群聚現象明顯。

4. 經濟與人文發展失衡。

高樓林立的城市內，大陸人民的人文素養卻未隨著經濟快速發展而同步提昇，處處可見令人難以理解的現象。此外，大陸各省分與各城市間的貧富差距相當大。

5、資金快速外流對於台灣經濟造成負面影響。

根據經濟部投審會資料，截至 2005 年，台商到大陸投資金額累計已經達到 472 億美元，其中以製造業為投資大宗（約佔 90%）。若僅以製造業觀之，電子及電器產品到大陸投資的比重最高，基本金屬及金屬產品則次之。近二十年來，資訊電子業對於台灣經濟發展貢獻良多，資訊電子業大量、快速將資金外移至大陸，對於台灣稅收創造、經濟發展造成的影響與衝擊，不容忽視！

6、資金外流對於台灣資本市場造成潛在威脅。

生產基地外移促使企業將經濟資源大量流向大陸。目前，為數不少的企業只將總部和研發中心留在台灣。此舉對於企業繼續在台灣資本市場籌措資金有何影響？台商現在多傾向到香港、新加坡市場上市，此種資金募集策略會造成何種影響？上述問題與現象值得觀察。

7、錢進大陸，多數企業選擇將盈餘留在大陸而不匯回台灣。

參訪企業過程中，我發現大多數台商企業是有賺錢的，但是台商企業多數選擇將盈餘留在大陸再行投資，而不匯回台灣。經由詢問參訪企業後得知，台商企業不是不願意將盈餘匯回台灣，而是政府的政策迫使台商企業選擇將盈餘留在大陸。

8、台灣核心能耐與競爭優勢逐漸消失—研發人才與研發中心開始外移至大陸。

許多國際大廠視大陸為海外研發的重要基地，台灣資訊電子代工廠商為取得訂單必需配合國際品牌大廠之全球佈局策略；因此，除了將生產工廠移至大陸地區，電子廠商現在亦積極開始在大陸各地設立研發據點培養研發人才。研發人才、研發中心逐漸搬移至大陸將導致台灣整體競爭優勢喪失！

9、兩岸廠商甚少合作經驗與合作成功例證。

兩岸人民雖然同文同種，但台商企業在大陸投資設廠，絕大多數採取獨資經營方式，少有台商企業與大陸企業合作或合作成功之例證，其中原因，值得深究之。

10、兩岸未來商業發展究竟呈現合作契機？還是競爭態式？

台灣目前對大陸之貿易依存度相當高，未來兩岸商業發展究竟是各司其職，朝向垂直分工發展，或是兩岸廠商彼此將成為強勁之競爭對手，值得觀察。

11、多數台商在大陸單打獨鬥、單兵作戰。

台商於大陸投資設廠，須要許多有關會計、稅務規劃、法律與金融服務，政府兩岸政策應該要大幅調整，以協助並滿足台商企業於大陸的發展需

求。

## (二) 教學及會計學界之影響:

### 1、兩岸教育、學術界之競合新關係正逐步成形。

大陸蓬勃經濟發展帶動教育與學術環境的迅速改善。身處在台灣的莘莘學子與教師已經不能忽視大陸學生與研究者對我們造成的競爭威脅與帶來的合作契機。若能拋開本位主義，與大陸教育、學術界進行緊密交流，相信將可助於兩岸教育與學術界共生共榮。

### 2、加強學術研究交流，避免學術邊緣化危機。

因為垂涎大陸的低廉工資與廣大市場，台灣各行各業皆興起赴大陸投資、設廠熱潮。這種為因應生存、獲利目的之產業移動除了對台灣經濟發展將帶來嚴重衝擊，對於台灣本土（會計）研究勢必亦將會產生不小之影響。

## 捌、成霖福永廠參訪心得

◆ 時間：95年7月6日下午14:00至16:00

◆ 訪問對象：深圳成霖潔具股份有限公司福永廠 齊瑞樑執行副總

本訪問團在深圳參訪台商企業成霖潔具股份有限公司福永廠，此部分為成霖福永廠訪問內容及心得彙整如下：

### 一、公司背景

台灣成霖企業股份有限公司為了擴增海外據點，於1997年轉投資深圳成霖潔具股份有限公司。成霖潔具於1993年在設立深圳，註冊資本額\$RMB15,033萬元。主要從事水龍頭、衛浴配件、與花灑等產品的設計、生產及銷售。目前，公司主要採用自主設計製造（ODM）和貼牌（OEM）業務模式。產品約有95%以外銷歐美市場為主，目前的主要客戶多為國際知名的大型家用五金連鎖店，以及北美五金加盟銷售商。歷經十多年的發展，公司員工近6000人（含投資子公司），佔地7萬平方米。主營業務收入年增長率33%，淨利潤年增長率50%的績效。歷經十年的發展，已經成為中國大陸最大的水龍頭生產商。

2005年5月31日，成霖潔具股份有限公司在深圳股票交易所掛牌上市，成為第一家在深圳上市的台資企業，也是繼國祥製冷之後，在大陸A股上市的第二家台資企業。同時也是第一家在海峽兩岸均先後上市的台資企業。目前，該公司已成為亞洲最大的水龍頭專業生產廠商，年出口額達1.5億美元，連續

三年佔有中國水龍頭當年出口額的 25% 以上。2005 年主營業務收入將達 15 億元人民幣(2005 年)。

就公司主要瞄準的目標市場，水龍頭等高檔潔具市場目前仍然集中在北美、歐洲。目前成霖在北美市場業績佔營業收入的 94%，主要經營客戶是量販店。這些客戶採購量非常大，銷售中低價位產品。他們的賣場很大，需要的產品有幾千種，對供應廠商有很強的依賴。所以有 ODM 能力的生產廠商很容易與它們維持良好的生意關係。在北美，成霖也做五金加盟店和會員店的生意，這部分數量不多，但價格好，毛利高。歐洲市場業務目前僅佔營業收入的 3%。過去，公司的市場佈局以北美為主，近兩年開始開拓歐洲市場，進展順利。今年的營業收入可達 2000 萬美元。

目前公司 96% 以上的經營業務以 ODM 模式完成。ODM 指的是產品結構、外觀、工藝均由生產商自行開發和設計，產品開發完成後供客戶選擇，生產商根據客戶選擇後的訂單情況進入量產，產品生產完成後貼客戶品牌出售。為保持市場活力，成霖在所有產品中，保持 30% 為創新產品，每年都將開發 500 多種新產品。目前，成霖已擁有 300 多人規模的技術研發中心，並被深圳市評為“先進技術企業”。一組資料可看出成霖對研發的關注度，2002 年的研發投入為 2492 萬元，2004 年便增至 4139 萬元。恆溫裝置、電子感應等成為該公司產品的核心技術。此外，該公司還擁有亞洲水龍頭製造行業設施最完備、技術最先進的實驗室。

## 二、Q & A

茲將訪談過程中老師們所提的問題與受訪者之回答彙整如下：

- 問題一：貴公司是第一家同時在台灣與中國大陸 A 股掛牌的企業，目前在大陸轉投資成霖潔具(深圳 A 股)公司，為亞洲最大衛浴五金製造商。這對貴公司來說，不論在接近市場及籌資方面都有積極正面的影響，據了解貴公司當初係以轉投資的方式取得該公司經營權，之後再進行上市，這可能是因為當初中國法令等限制。首先，請問貴公司在 2001 年進行股份制改組，於 2005 年 5 月上市的過程中面臨哪些問題？另外，若能直接在中國或香港申請上市，而不透過轉投資的方式，成本是否較低？

A:

上市過程中面臨的主要問題是獨立性(業務獨立/機構獨立/財務獨立/人員獨立)，包括關連交易和同業競爭，公司需要按照管理層的要求對公司在各方面進行規範。其次，是政策多變。2001 年以前國內上市是實行行政審批制，後來改為保薦制、核准制；發行定價以前是 20 倍市盈率，後來改為詢價制等等。公司面對政策變化，都得調整策略。

成霖股份在香港上是仍須經過中國證監會審批，目前國內好像沒有特別知

名的外商投資企業到香港上市的案例。如果台灣成霖要用部分資產到香港上市，法律形式上不一定會用成霖股份。據說香港上市的門檻會低一些，但籌資成本肯定會比國內高，因為要聘請國際仲介機構，他們的收費是國內機構的若干倍，而且發行市盈率會很低。作為成霖股份在國內上市而言，籌資成本約5%。

- 問題 2：有關公司赴大陸投資，該被投資公司財務報表為依照我國一般公認會計原則編制時，貴公司針對成霖潔具公司的財務報表應如何處理？大陸需合併的公司，相較於其他地區應合併的公司，有哪些比較特殊的地方（當然也包括會計處理的困難度）？

A:

中國會計準則與國際會計準則接軌，差異主要在資產減損方面的核算和投資業務方面的核算。所以對於日常業務核算中國與台灣應該沒有什麼差別。而對於資產減損等，主要在年度報告核算時，所以中期報告是不影響台灣成霖合併報表的。在年度報告時，兩地會計師會分別按照兩地的準則進行調整，調整後亦不會影響合併報表。

另外，台灣與大陸會計師並沒有合作的關係，因此對於他人的審計報告並不採信。所以，成霖委託台灣的會計師前來審計，以便台灣母公司編制合併報表，而成霖為了向深圳交易所及證監會申報財務報表，也委託當地的會計師進行審計。

- 問題 3：貴公司是屬於五金製造商，主要銷售對象為建設公司。由於其收帳期間較其他民生必需品產業較長。因此，在中國信用交易制度不盡完善的環境下，貴公司銷售給中國廠商所產生之應收帳款，其收帳可能性是否較低？其應收帳款的政策為何？其現金及應收帳款的內部控制是否有因應上述之情況特別之控制？當然，其他內部控制方面是否有一些特殊的地方？

A: 由於該公司在中國大陸的銷售比率較低，大多以現款銷售為主，只有少數信譽良好的客戶才給予賒帳的額度，且這些客戶都是大賣場如 B&Q 或好美家（給予 40 天的欠款）。另收款採取收支兩條線，內部控制嚴謹，台灣母公司上市時即按台灣證管會的要求，導入了較嚴格的內部控制及稽核的制度，故近年來未發生大的壞帳情況。

- 問題 4：貴公司因為產業特性，可能會有較多的存貨，試問貴公司在生產製造上，是否有導入較為彈性的生產方式，以降低存貨積壓，同時，公司銷售與生產的系統如何適當的搭配，以減少可能有存貨積壓或是跌價損失的情況？

A: 公司以訂單式生產為主，故雖有訂單取消等異常時會造成部分存貨積壓，但由於可以回收利用，故整體造成的損失不大。且由於基礎材料銅鋅持續漲價，故尚未有大的跌價損失的情況。



- 問題 5：貴公司以外銷為主，北美為主要市場，除了美國當地最大之水龍頭進口商，亦為加拿大水龍頭第二大品牌；國內出口的 100 支水龍頭中，就有將近一半為成霖的產品。因此匯率的波動應該也會影響著公司的獲利，因此，貴公司不知是否有進行匯率避險的操作，同時針對財務會計準則公報 34 與 36 號金融商品之會計處理及揭露，不知貴公司如何因應？

A: 公司以外銷為主，收到的外匯中，有 50% 用來購買進口材料，另外 50% 用來採購國內材料及支付一般日常費用，因此，即使是變動想到的僅為其中一半。又公司理財保守，不操作金融商品，在財務操作上僅採取融資美元以防人民幣升值。

- 問題 6：貴公司 90% 以上的產品出口到美國與加拿大，存在著出口關稅上調、人民幣升值，出口國進口政策的調整及產品銷售市場過於集中等諸多方面的風險。

A: 公司主要財務風險在出口退稅率下調及人民幣升值，這兩方面公司有通過外商投資協會等民間團體積極向政府反映面臨的困難，以現狀來看政府出台政策時會充分考慮區分投機資金與正常生產經營的不同狀況，將在企業在一定壓力下又能通過降低其他成本的狀況下進行政策調整，應不會出現大起大落的局面。

- 問題 7：成霖公司產品出口採取 ODM 模式，即由生產商自行開發與設計，完成後遊客戶選擇，但是沒有自己的品牌，在一定程度上缺發銷售的自主性，沒有與中間貿易商簽訂有細化條款的商務合同，存在無合同約束導致的經營不穩定風險。針對這個部分公司有何因應？

A: 全世界的大賣場如 Home Depot, Cost co, B&Q 等都是我們的客戶且往來已久，商務糾紛機率極小，而對於新客戶我們都請徵信公司做信用調查，因此風險性極低。

- 問題 8：成霖公司目前享受外商投資企業的優惠租稅政策，但中國加入世貿後，如果所得稅優惠，進口關稅、進口企業增值稅政策發生變化，將對公司業績產生較大的不利影響。貴公司應如何因應，以減少對公司的衝擊？

A: 預計公司面臨最大的稅收政策變化是所得稅率在大陸兩稅(內資企業所得稅，外資投資企業所得稅)合一時，會有大幅提高(約 9 個點)，但以現在網上討論的方向來看，主要有兩點過渡政策:(1)老企業老政策，新企業新政策，使企業有充足的過渡時間，故公司可以考慮在新政策未出台前註冊新公司來適應稅法變化;(2)網綁優惠政策同時出台兩稅合一政策，以在實際稅賦上減輕外商企業的壓力，如同時出台增值稅抵扣政策，將購入固定資產的進項稅納入抵稅退稅的範圍。

- 問題 9：根據瞭解成霖公司在深圳市有一技術中心，該中心擁有研究人員 300 多人，每年均有 500 多個研究開發案。目前，貴公司正在進行產品設計標準化體系的基礎研究，研究成功後，將使研發設計工作向標準化、模組化邁進，從而進一步提高新產品的開發速度。試問該中心所有的研發投入支出，應如何由各分公司分攤？同時根據瞭解研發支出之專利權所有人大部分係屬於母公司所有，此時，貴公司整體全球的專利權佈局為何？

A: 作為成霖股份而言，研究開發公司為成霖股份服務，研發投入支出發生在成霖股份，所以由成霖股份承擔，不存在由各公司分攤的問題。成霖股份開發出來的專利權根據需要可以在國內申請，也可在台灣或國際申請，產權歸申請。

### 三、參訪心得小結

此次參訪成霖廠，有下述心得：

1. 由於國內人工成本較高，因而且迫使台灣成霖企業股份有限公司直接在中國大陸投資。如何發會台灣研發，大陸生產，行銷世界，的垂直整合分工，為政府應該考慮的重點。
2. 深圳良好的投資環境及高效率的當地政府服務等，成為台商眼中的亮點。成霖當年選擇深圳落腳，就是看中了這一點。其他台資企業最大之同之處，就是在於他們跳過了嘗試投資的階段，腳一踏進深圳就鐵心在這片土地紮下“營盤”。在廣泛培養本土人才的同時，堅持不斷地將利潤盈餘用於企業擴大發展上。10 多年的發展中，成霖不斷在深圳增加投資，也創造了可觀的利潤。台灣如何營造一個更適宜的研發環境，為未來的政策重點之一。
3. 公司主要採用自主設計製造（ODM）和貼牌（OEM）業務模式。且以“企業成長的動力在不斷地創新與發展人的價值”的經營理念下，有不錯的研發成果。
4. 擁有自己的品牌(GOBO, DANZE)，此為該公司成功的另一因素。
5. 中國上市的公司，必須要找當地的會計師簽帳，因此，台商一旦在大陸上市後，公司就必須要找當地的會計師查帳，而非台灣的會計師。因而原來的會計師事務所就會丟掉這一個客戶。因此，會計師界如何未雨綢繆，因應未來台商到大陸會是香港投資所帶來的客戶損失，為一個重要課題。

### 玖、金蝶國際軟件集團有限公司參訪心得

- ◆ 時間：95 年 7 月 6 日下午 17:30 至 19:30

◆ 訪問對象: 金卓君 高級副總裁

此次參訪大陸行程，原來並未列入金蝶國際軟件集團有限公司(簡稱金蝶軟件)，而是該公司負責人在大陸學術發表會中，熱情邀請吳安妮老師，因而促成此次的參訪姻緣。有鑒於此，該公司的參訪心得，主要是公司的介紹與心得。

### 一、公司背景

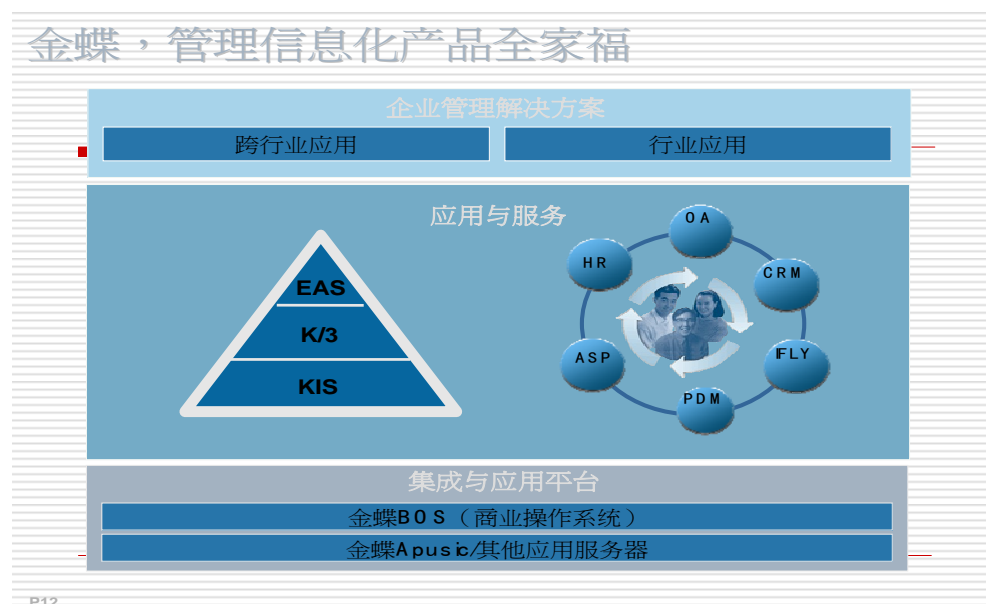
金蝶國際軟件集團有限公司是亞太地區領先的企業軟件及電子商務應用解決方案的供應商，也是目前全球軟件市場成長最快速的獨立軟件廠商之一。目前也是中國大陸軟件的領導廠商。金蝶軟件主要是在發展與銷售企業管理與電子商務應用軟件，或是幫助政府或是企業建立電子商務平台的中間軟件。同時該公司也向全球相關客戶提供相關的管理諮詢服務。金蝶軟件秉持著“快速配置、快速實施、快速運用、快速見效”的產品服務與定位常常能幫助客戶面對動態的環境的挑戰。

金蝶國際軟件集團有限公司總部設於深圳，創始於 1993 年 8 月，於 2005 年在香港上市(股票代碼 268)，該公司擁有三個主要的子公司，第一是以大陸市場為主的金蝶軟件中國有限公司，第二是專注於大陸以外的亞太地區的金蝶國際軟件集團香港有限公司，第三則是專注於中間件軟件的深圳金蝶中間件有限公司。金蝶軟件的發展歷程可以圖式如下：



金蝶軟件的 ERP 軟件，連續三年佔有率為中國第一位(約為 21%)。中國 ERP 軟件商知名度排名第一(AMT 研究院 2006)，中小企業 ERP 市場份額第一

名( IDC,2005)，中國企業管理軟件產品的首選品牌(IDC,2004)，全球中間件市場的領先者。金蝶軟件針對企業不同規模與運用層次，推出了中小型企業適用的 KIS，中型企業適用的 K/S，以及中大型企業適用的 EAS (Kingdee enterprise application suite)三大管理軟件產品系列。體現了 3A (anyone, Anytime, Anywhere) 的運用模式。



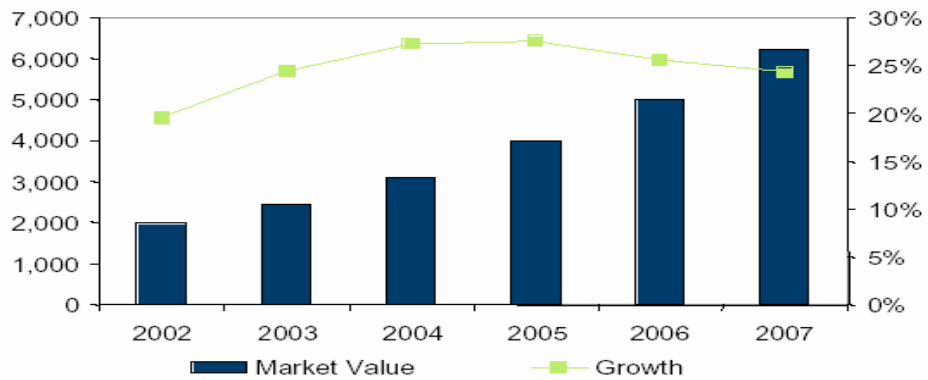
金蝶軟件也是中國第一家獲得 ISO9001 認證的軟件公司，在中國深圳、上海、與北京涉有研發中心。金蝶軟件在中國擁有 40 家以上的經銷或服務的分支機構，以及 1000 餘家諮詢、技術、分銷等合作夥伴，遍及 221 個城市與地區。該公司擁有 3200 員工與 700 名研發人才，客戶約 40 萬，遍及亞太地區，包括台灣地區。

### 三、參訪心得小結

此次參訪金蝶軟件，有下述心得：

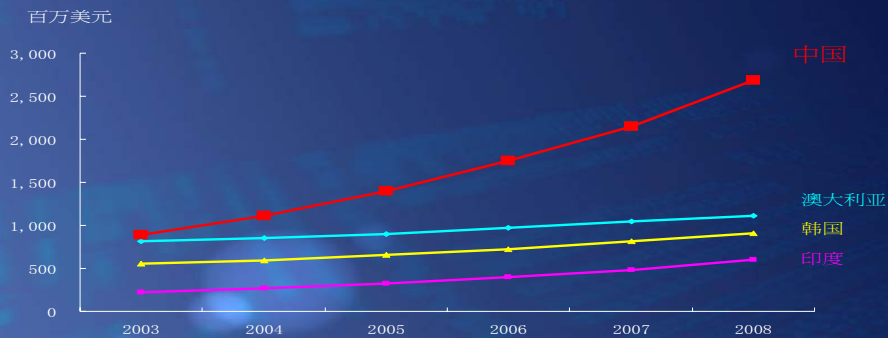
1. 此次參訪的金蝶軟件中國有限公司，員工平均年齡約為 28 歲，原因是上一帶技術人才的短缺與斷層，但這一代年青人積極進取的活力與企圖心。對於台灣地區的青人而言，是一項警惕。
2. 中國大陸軟件市場成長迅速，如下所示。此一成長率仍在快速的持續成長當中。對於台商而言，這是一個值得注意的極大市場，因為台商已經有相當的軟件技術與人才。

CHINA PACKAGED SOFTWARE MARKET VALUE AND GROWTH FORECAST, 2002-2007 (US\$M)



Source: IDC, 2003

亞太區中小企業套裝軟件市場 2003-2008



来源: IDC, 2004年8月

**Kingdee**

Kingdee International Software Group Company Limited  
金蝶国际软件集团有限公司

- 由於市場相當大，案研發人才仍有限，因而有許多軟件的其他市場仍有待開發，這也是該公司負責人希望吳老師能參訪金蝶軟件的原因，以便吳老師可以提供相關建議。由參訪過程可以了解，金蝶軟件目前較缺的是管理會計方面的軟件，例如如何納入平衡計分卡的建構與應用。

### 拾、友訊網路東莞長安廠\_明泰科技(深圳)參訪心得

- ◆ 時間：95年7月7日上午10:00至12:00
- ◆ 訪問對象：龔志富 廠長

#### 一、公司背景

友訊集團 (D-Link) 為國際著名網路設備和解決方案提供商，成立於1986年，並於1994年10月在臺灣證券交易所掛牌上市，為臺灣第一家公開上市的

網路公司，以自創 D-Link 品牌行銷電腦網路產品遍及全世界 100 多個國家。董事長為高次軒先生，總經理為廖志誠先生。員工人數 236 人，目前友訊產品線涵蓋交換器(Switch)、集線器(Hub)、網路卡(NIC)、網路語音產品(VoIP)、xDSL、家庭網路產品(Home Networking)、網路連接器、無線網路(WLAN)設備、乙太網路到家(ETTH)、光纖到家(FTTH)及網路管理軟體。友訊作為世界領導品牌的網路設備製造商，著重於局域網、寬帶網、無線網、語音網及相關網路設備的研發、生產和行銷。目前已在全世界 50 個重要國家設立分公司，產品銷售遍布 170 餘國，2005 年的全球營收超過 11 億美金，為全球前三大專業網路公司。

友訊科技在國內不但是網路產業的龍頭企業，也投資上中游關係企業，如：明泰、友勁等上市公司，協助設計代工，每年的採購金額超過新台幣 200 億元。20 年來，在台灣培育了許多優秀的研發、製造與行銷人才，奠定了台灣網通產業的基礎及在全世界舉足輕重的地位。

關於友訊集團在大陸的經營始於 1994 年，友訊進入中國大陸市場，自主主導 D-Link 在中國大陸的品牌經營。在廣東東莞，江蘇吳江設有製造工廠，在成都、北京設立了研發中心，並於 2002 年 5 月開始實施將大陸作為“Home Market”的“網路中國，縱橫全球”戰略。

友訊設在東莞的工廠供應 D-Link 全球市場 80% 的產品。友訊在大陸投資主要有 16% 在技術研發；34% 在營銷和服務；50% 在生產製造。2002 年 D-Link 的銷售較去年同期成長了一倍，其中銷售各類網卡達 110 萬片，交換機以端口數計達 240 萬口。就品牌知名度而言，D-Link 品牌已經達到用戶認知度和接受度前三名，成為大陸市場中最具影響力、聲譽度的網路設備品牌之一。

經過多年的技術累積和市場經營，友訊 D-Link 的全線網路產品正日益廣泛地服務於大陸市場各行業的資訊化建設之中。在中小企業網，政府，電信，教育，金融等行業，D-Link 產品及解決方案為資訊化建設發揮著積極的推動作用。在中小企業網領域，D-Link 憑藉卓越的產品品質和出色的技術服務成為首選品牌之一。在對產品品質要求嚴格的電信行業，友訊 D-Link 量身定做的、具有客制化特點的一系列特色整體解決方案在全國電信行業得到了全面認可和成功應用。作為全球第一家推出面向教育系統的“校校通”工程專用產品的廠商，友訊靠著其在產品品質、技術研發、服務、性價比等方面慣有的優勢和“定制化”的產品服務特性，一系列專為教育行業用戶量身定做的交換機設備及特色解決方案在全國教育的資訊化建設中得到了成功應用，並在大陸最大的教育採購專案——天津市中小學資訊技術教育的行業資訊化配置專案採購中拔得頭籌，獨攬網路設備大單，且連續兩年入圍北京市“校校通”工程並已完成北京市 400 所中小學校園網。

隨著 Home Market 戰略在大陸市場的全面深化，友訊網路（D-Link）已在北京，上海，廣州等地設立了九大辦事處平台，轄下 300 多家代理商隊伍，為全國各地的用戶提供全面、快速、積極、有效的技術支援和服務回應措施。隨著網路設備技術的不斷發展和普遍，軟性的服務支援顯得越來越重要。在售後服務方面，D-Link 承諾“隨送隨修，立等可取”，寄件送修方式保證 24 小時內完成。在技術支援方面，保證隨時隨地服務，並實現多路互通，如技術支援熱線、800 免費電話以及網上全方面支援等等。在培訓認證方面，D-Link 認證與培訓以完善的認證體系、真實的網路環境和經驗豐富的培訓講師，來保證學員的培訓質量，並為透過認證培訓計劃的學員頒發全球認證證書。

## 二、參訪實況

Alpha(明泰科技) 目前在大陸成立 8 年，是在 2003 年由 D-Link 分離出來的公司。針對友訊集團，此次大陸參訪對象為明泰科技東莞長安廠，參訪接洽主管為龔志富廠長。明泰科技主要專注於製造業務。此次討論的議題主要著重於明泰科技在大陸經營管理的問題，包含當初選擇到大陸投資主要考量，以及前進大陸所應具備的競爭優勢、所面臨的風險、遇到的問題、影響經營績效的關鍵因素...等，並且談及友訊採用自有品牌與代工雙主軸策略主要的考量因素，以及對本身、供應商、研發的管理制度的設計。

據明泰科技表示，當初到大陸投資的主要考量是成本，因為大陸的勞工成本低，零組件廠商提供的價格也較優惠，所以在大陸生產可以降低公司整體的生產成本。然而，之前在台灣新竹設廠的經驗，對於到大陸設廠的幫助十分寶貴，個案公司主要將台灣成功的經驗在中國複製，並藉由台灣資深主管的經驗派至大陸建立制度。

相較於同業，明泰目前為大中華廠主要的供應商，進入大陸市場之前已有和中國客戶合作的經驗，在大陸生產不但就近了解客戶，亦了解當地市場需求，這是明泰的競爭優勢。但由於兩岸關係之不穩定，所以到大陸投資有可能面臨風險，加上人員與外包廠商的管理、人員的思考模式和台灣有差距，教育訓練十分重要，目前是調派台灣優秀的生產管理到大陸，從基層開始訓練以解決此問題，對當地人才的管理方式和台灣不同是他們影響經營績效的關鍵因素。

友訊採用自有品牌與代工雙主軸的策略想法來自於偉創與宏碁的分家。為了避免公司內部銷售、生產及研發對自有品牌與代工的錯亂，不知如何取捨。也為了避免客戶的疑慮，所以進行分割。此策略的實行使內部資源不易有衝突，客戶不會有困擾，顧客也回流，由明泰分割後成功拓展大陸客戶的實績可以證明此項策略的成功。

在管理方面，管理制度都是由台灣所決定。由於大陸與台灣勞工的生活模式不同，所以目前積極培養大陸幹部，減少對台灣幹部的需求。對於供應商的管理，明泰認為價格不一定是最重要的，品質才是關鍵，所以會有一套模組追蹤供應商產品的品質。目前兩岸透過培訓的方式訓練大陸的研發人員，但長期研發的基礎還是在台灣。

目前在大陸地區的子公司屬於成本中心，主要是製造與配送。而台灣是負責研發、行銷以及售後服務。但大陸目前規劃成立內銷廠，以服務內地客戶為主，屆時此內銷廠將包含以上所有的功能，就長期而言會轉變成為潤中心

### 三、參訪心得小結

經由本次參訪，吾人發現：台商企業中大陸職工的比例急遽上升，台灣管理人員被取代的危機逐漸浮現，如何加強台灣學生未來在大陸或是國際市場的競爭力是教育的當務之急，另一方面，儘管大部分台商最初是為了爭取較低人力成本而跨足大陸，但逐漸也為大陸的內銷市場所吸引，試圖搶先佈局，未來營運中心轉移至大陸是必然的趨勢，台灣總部如何定位？主要價值何在？是需要思考的重要問題，雖然目前大部分台商是將研發中心設在台灣，但也逐步在培養對岸的研發人才，台灣如何在這樣的趨勢與潮流中取得立足之地、維繫競爭力是需要深思的重要課題。

### 四、公司背景之參考資料

1. 友訊科技網頁：<http://www.dlinktw.com.tw/about.asp>,  
<http://www.dlink.com.cn/>。
2. 羅弘旭，2000年，台灣友訊大陸聯想合資千萬美元組網路公司，新聞報導。

## 拾壹、台達電子東莞石碣廠(深圳)參訪心得

- ◆ 時間：95年7月7日下午15:00至17:00
- ◆ 訪問對象：曾紀堅 總經理

### 一、公司背景

台達電子集團為世界第一大交換式電源供應器廠商，同時也是世界級之電子零組件產品供應商，成立於1971年，在1999年營業額突破一億美元並成為股票上市公司，目前該公司是全球第三大、台灣第一大SPS(Switching Power Supply；交換式電源供應器)廠商，每年營收複合成長率達30%以上，主要產品為資訊用SPS及通訊與網路用SPS產品。所生產之零組件產品廣泛應用於各



產業，而台達所擁有的微型顯像技術，已成為視訊產品的先驅。

台達電積極佈局全球，於台灣、中國、美國、泰國、日本、歐洲與墨西哥皆有銷售據點及專業的研發中心，所憑藉著不斷的發展與進步，台達電持續開發出更有價值，性能更好的產品。台達電 2001 年合併大陸廠後營業額達新台幣 426 億元(約有 70%的營收來自大陸)，其中 SPS 佔總營收比重的 45~48%，且資訊用 SPS 比重由 2000 年的 80%降至 75%以下，至於通訊用 SPS 方面，目前除已開始少量出貨北美通訊大廠 Nortel 與電源供應器廠 Emerson 外，已接獲日系廠商工作站試產訂單，之前想要跨足手機組裝事業，卻由於目前行動電話市場有低價化的趨勢，承接的代工訂單價格也在下滑，毛利偏低之故，已經宣告暫停。

近幾年台達電在國際投資方面，除了 2000 年曾擬以 28 億美元購併朗訊 (Lucent)SPS 部門，但最後由美商 Tyco 以 30 億美元得標失之交臂外，首推 2002 年年初董事長鄭崇華以 5,000 萬美元買下全球第五大 SPS 廠美國的 Artesyn 大約 15%股權成為該公司最大單一持股股東購併案。未來兩家公司若策略聯盟與合作，則雙方在 SPS 產品生產線、客戶及市場上，可望形成完整供應鏈，例如以高階伺服器等網路設備用 SPS 為主要產品的 Artesyn，在所欠缺的資訊用 SPS 產品線方面，可由台達電的產能來補足，且大陸的業務可整合到台達電的吳江廠生產，充分利用台達電吳江廠的產能外，以資訊用 SPS 為主要產品的台達電未來在網路設備用 SPS 產品線上，亦可獲得 Artesyn 奧援，而美國市場也可由 Artesyn 供應，雙方達成全方位產品線供應商及區域分工的綜效，並將台達電由目前的全球第三大 SPS 廠，推升成為第一大 SPS 廠。

## 二、參訪實況

本次大陸參訪的對象主要是針對台達電子的東莞石碣廠，主要參訪對象為曾紀堅總經理。討論的議題包括了:個案公司投資大陸的考量，在大陸發展的競爭優勢、績效評估制度及主要面臨的經營管理問題等。目前台達電子的電源管理占六成以上，為全球電源供應器的領導廠商，製造能力優越，且產品種類多，由於該公司與 Intel 合作時間長，歷史悠久，所以領導廠商均會選擇台達電，這是他們主要的競爭優勢。在管理制度上，目前由於在大陸重視學習，員工也重視個人績效獎金、年中獎金、年終獎金，所以每個人都有績效評分卡，工廠主要是看品質、時間、成本、產出來衡量績效。但是由於各廠的產品組種類差異大，所以主要和員工過去表現的歷史資料相比較，而不作跨廠比較。此外他們也重視預算制度與供應商管理，由於台達公司規模大，所以可及早簽定原物料供應的合約，避免價格波動的影響。在銷售部分，該公司的產品都在專賣店販賣，這樣容易掌握價格。目前公司每年對於財務預測而言，舊產品財務預測很準確，新產品較不準確，但新產品只佔了約 2%~3%，所以整體而言，財務預測

的精確度達一定的水準之上。

目前公司在大陸的管理上遇到較大的困難是，員工的流動率太高。由於戶口的移動不易，所以希望與政府洽談，使得大學以上畢業的職工可以辦戶口，並且分配房子給他們，以解決員工流動率太高的問題。台達電實施環保為公司節省了極高的成本，且每月回顧管理報表。現在人工成本的優勢已不復存在，在高科技產業，技術才是關鍵。

台達電的企業文化重視顧客滿意、品質、創新、合作、敏捷。要能充分了解並滿足客戶需求，並要求一次就把事情做對，這是他們所堅持的信念，若能在錯誤發生前即加以預防，將比事後的修正更節省成本，更有效率，他們堅信優良的產品品質奠基於開發設計階段，在最初的產品設計階段以「統計流程管制(SPC)」及「全面品質管理」等方式改善流程，以達到高品質的要求。透過「線上統計流程管制(in-line SPC)」，所有的測試成果都可即時取得。

在產品創新部份要能洞燭先機開發具競爭力的產品。產品是依據「產品生命週期管理」進行設計流程，以在嚴謹、快速的設計要求下，同時兼顧產品優良品質與高信賴性。此外無論是在內部或外部都追求有效溝通，充分授權，合作無間。在台達電，不斷的求進步是每日的例行任務。追求「零缺點」與「客戶完全滿意」，更是使他們得以成為全球許多電子與資訊產業主要廠商之指定供應商的主因，他們期許能敏銳的掌握及因應瞬息萬變的市場及環境變動來達成企業的目標。

### 三、參訪心得小結

經由本次參訪，吾人發現由於文化、環境或生長背景等因素，大陸員工流動率普遍高於其他國家，因此，如何留住員工、降低離職率是大陸台商所關注的重要課題。另一方面，台商在大陸的經營規模有日益提升的趨勢，甚且當經營規模愈大時愈容易對當地政府取得協議能力(bargin power)，而獲得較多的優惠或較佳的經營條件，但截至目前為止，大部分製造業的台商都是以轉出口為主，僅將大陸當作是一生產基地，因此，所面臨的環境不確定性因素較低，加以生產規模擴大所帶來的規模經濟往往使廠商在國際市場上更具競爭力，故而經營績效普遍較優。最後，目前台商在大陸廠房的主要管理制度均移植自台灣，顯見管理能力是台商目前最大的競爭優勢，但如何強化並維持之是需要思考的重要議題。

### 四、公司背景介紹之參考資料

1. 譚小金，2002，台灣 SPS 廠商巡禮(一)--台達電子，工研院經資中心產業分析報告。
2. 台達電子集團網頁：

3. [http://www.delta.com.tw/ch/company/about\\_overview.asp](http://www.delta.com.tw/ch/company/about_overview.asp)  
台達電子集團的簡介目錄。

## 拾貳、結語：台商經營管理與會計研究未來的研究方向

此次參加大陸參訪考察之訪問行程，以下整理未來在台商經營管理與會計研究上可能的方向

### 一、財務會計領域在台商研究可能方向

(一) We observe the following issues from the visit to different types of Taiwanese firms in the Mainland :

1. How to measure the proportion of operations from the Mainland for a Taiwanese listed firm:
  - ✓ Sales from Mainland/total sales
  - ✓ Revenue (losses) from investment/total income
  - ✓ Income from Mainland/total income
  - ✓ Investment/total assets
2. How to measure the post-investment performance of Taiwanese firms' Mainland operations?
  - ✓ Firms' performance may vary with the types of operations
  - ✓ How to measure the improvement or deterioration in post-investment operating performance due to Mainland operations
    - Mean or median industry-adjusted accounting ratios
  - ✓ Can investors recognize the changes in post-investment operating performance?

(二) From the visit to Ernst & Young's Shanghai International branch, we observe the following issue :

1. Big 4 in Taiwan cannot follow the expansion of Taiwanese companies in the Mainland.
  - ✓ Limitation of jurisdiction
  - ✓ Limitation of audit capability
  - ✓ Limitation of audit fee
2. Audit quality may have eroded for firms with Mainland operations

(三) 公司治理議題

企業基於降低成本及分散風險考量，進行海外投資。然而，股東卻不易監督海外營運。特別地，目前企業運用三角貿易方式，公司利用移轉計價將盈餘及資金留在境外公司，而未將盈餘匯回給台灣母公

司，使得母公司的股東並未因公司海外投資營收增加而增加其股利分配。因此，當投資人或潛在投資人給予公司評價時，會產生價值減損效果 (discount effects)。特別地，當公司治理愈差的公司，其大股東會利用海外投資而剝削小股東，預期其 discount effect 較大。因此，擬研究下列課題：

1. 檢視公司治理與海外投資公司之價值的關連性。
2. 檢視公司治理與母公司股利分配政策關連性。

#### (四) 審計議題

由此次參訪可知，上市櫃公司雖將生產工廠全部移至大陸，而台灣母公司僅負責銷售或研發。當母公司編製半年報與年報之合併報表時，基於審計公費考量，台灣母公司仍委請台灣會計師事務所對於大陸子公司進行查核。因查核時間不長，且台灣會計師對於大陸相關法令並不熟悉，其審計品質及公司盈餘品質是否因此低落是一值得探討議題。因此，若能取得台灣上市櫃公司審計公費資料，擬探討審計品質、盈餘品質與審計公費之議題。

台灣審計公費為兩岸三地最低，然所提供審計服務最多。若能取得台灣上市櫃公司審計公費資料，並收集在香港上市公司及大陸 A 股公司所揭露審計公費，即可進行兩岸三地相關審計議題之研究。

## 二、稅務會計領域在台商研究可能方向

### (一) 兩稅合一制對企業投資決策的影響

探討兩稅合一制下，股東所享有的股利所得可扣抵稅額，是否提高企業在國內(台灣)的投資，並減少國外(大陸)的投資。

$$RDomeI_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 ITC_{it} + \gamma_2 RUDIS_{it} + \gamma_3 DInvRev_{it} + \gamma_4 ETR_{it} + \gamma_5 DEBT_{it} + \gamma_6 GROWTH_{it} + \gamma_7 SIZE_{it} + \gamma_8 DOIL_{it} + e_{it} \dots \dots \dots (1.2)$$

$$RChinaI_{it} = \beta_0 + \beta_1 ITC_{it} + \beta_2 RUDIS_{it} + \beta_3 CInvRev_{it} + \beta_4 ETR_{it} + \beta_5 DEBT_{it} + \beta_6 GROWTH_{it} + \beta_7 SIZE_{it} + \beta_8 DOIL_{it} + e_{it} \dots \dots \dots (1.1)$$

$$RINV_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 ITC_{it} + \alpha_2 RUDIS_{it} + \alpha_3 ETR_{it} + \alpha_4 DEBT_{it} + \alpha_5 GROWTH_{it} + \alpha_6 SIZE_{it} + \alpha_7 DOIL_{it} + e_{it} \dots \dots \dots (2)$$

RINV: 國內投資金額/國外投資金額

ITC: 稅額扣抵比率

RUDIS: 未分配盈餘比率

### (二) 租稅誘因及政策對企業投資決策的影響

探討中國對外資租稅誘因(租稅優惠及稅率)或租稅政策的改變，對於外資(台商)企業在大陸投資程度(金額)之影響。

$$FDI_{it} = \beta_0 + \beta_1 YEAR_{it} + \beta_2 ZONE_{it} + \beta_3 YEAR_{it} \times ZONE_{it} + \sum_{j=1}^n \beta_{j+3} ControlVar_{it}$$

FDI: 國外直接投資金額

YEAR: 若為 1991 年, 其值為 1; 若不為 1991 年, 其值為 0。

ZONE: 若投資地為經濟特區或是稅率為 0%, 15%, 24% 者為 1, 其餘則為 0。

Control: 公司特性控制變數。

1991 年前:

=> 中國法定稅率: 40% (30%+10%)

=> 外資(台商)租稅優惠: 投資 10 年之後, 兩免(或一免)三減半

1991 年後:

=> 中國法定稅率: 33% (30%+3%)

=> 外資(台商)租稅優惠: 兩免三減半; 特區稅率

15%, 24%; 盈餘再投資不超過五年者, 退稅 40%;

出口導向(佔 70%) 在任一年皆退稅 50%。

### (三) 租稅誘因對企業資金運用之影響

探討國內(外)租稅誘因的不同, 對於企業資金(利潤) 匯回程度及再投資的影響。

$$FUND_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 WAY_{it} + \gamma_2 ZONE_{it} + \gamma_3 RINV_{it} + \gamma_4 WAY_{it} \times ZONE_{it} + \gamma_5 WAY_{it} \times RINV_{it} + \sum_{j=1}^n \gamma_{j+5} ControlVar_{it}$$

FUND: 資金匯回比率(投資收益除以投資金額)

WAY: 投資導向虛擬變數, 若為出口導向, 其值為 1; 其他為 0。

ZONE: 租稅誘因之虛擬變數, 若在租稅假期或是稅率 15% 或 24%, 其值為 1; 其餘, 值為 0。

RINV: 投資金額比率

=> 由於台商在大陸融資不易, 政府為了解決將放寬投資上限所帶來的資金外流的問題, 希望建立資金回流機制, 除了減緩資金外流的現象, 並可提供管道引導台商盈餘匯回台灣, 避免債留台灣, 錢進大陸的情況惡化。

=> 台商將境外公司設置在具有租稅天堂的第三地區, 採取全部免除外匯管制, 且有極低稅負或免稅措施, 使資金進出更為容易。

如: 香港, 新加坡, 巴哈馬及英屬維京群島。優點:

1. 未分配盈餘可無限制保留

=> 台商可將其投資盈餘保留在境外公司, 可使台灣母公司延緩繳稅, 且此盈餘亦可自由地做為其它之轉投資之用。

2. 合法節稅

=>租稅天堂之稅率大都低於台灣地區，或對境外所得，股利匯回免扣繳之優惠，使台商有很大節稅空間。

### 3.方便資金調度

=>把盈餘保留在境外公司，只要大陸子公司需要時才匯入，避免匯兌損失。

## 三、管理會計領域在台商研究可能方向

### (一) Performance pay

Literature suggests that performance pay is desirable in performance improvement and incentive alignment. However, from our interviews with the managers, it seems that performance pay may not work in China.

Other MNC employers also struggle with introducing performance-based pay to Chinese employees (used to a seniority-based pay system).

#### ► Potential research issue:

1. What are the consequences of introducing performance pay to Chinese employees?
2. Does the use of performance pay increase turnover?
3. Does performance pay help to retain productive employees?

### (二) Executive Compensation

China is in the midst of a transformation that is both fast-moving and far-reaching. MNC managers in China are exposed to extensive risks, such as ongoing economic reform, regulatory changes, etc.

#### ► Potential research issues:

1. Whether/How the incentive scheme of MNC managers in China is designed 1) to reduce their risk exposure and 2) to provide incentives?
2. What is the relationship between the strategic role of a subsidiary in China and the compensation policies?

### (三) Retain Employees

Most companies we interviewed pointed out that high turnover is a major concern in managing Chinese employees.

#### ► Potential research issues:

1. What are the effective means to prevent turnover in China?
  - 1) competitive salary
  - 2) stock compensation
  - 3) provide professional development
  - 4) oversea training

#### 5) benefit plans

#### 6) workplace as family

### (四) 員工流動率之影響因素及其與公司績效之間的關連性

經由本次參訪發現：

1. 大陸員工忠誠度低、流動率高，只要些微財務報酬的提高即可促使員工離職，因此成為台商最關心的管理議題。
2. 台商致力於本土化，營運及製造以僱用陸籍幹部為主。

►可探討的議題包括：

1. 從以下幾方面分析員工流動率的差異：
  - (1) 產業間的差異
  - (2) 中高階主管 vs 基層員工間的差異
  - (3) 台商總部 vs 大陸子公司間的差異
  - (4) 台籍幹部 vs 陸籍幹部間的差異
2. 分析員工流動率的影響因素？例如：組織文化、工作環境、薪資水準、獎酬制度、升遷制度、教育訓練等。
3. 比較不同職位的員工、總部 vs 大陸子公司、陸籍幹部 vs 台籍幹部之流動率的影響因素是否不同？例如：陸籍幹部是否較重視薪資等物質報酬而台籍幹部是否較重視升遷及教育訓練等？
4. 分析員工流動率對產業內的知識擴散與公司績效之影響為何？又具備何種特質的員工流動對公司績效的影響最大？

### (五) 知識移轉、組織學習與績效

經由本次參訪發現：

1. 管理能力是台商最主要的競爭優勢。
2. 大部分台商在大陸子公司的管理制度都是直接由台灣移植過來，完全由總部控制。
3. 大部分台商會試圖透過各項途徑讓陸籍員工認同並融入與台灣總部相同的組織文化中。
4. 受訪的台商多採垂直整合，以大陸為製造基地，研發與行銷留在台灣，但隨著大陸人才的培養，未來研發也可能逐漸轉移至大陸。

►可探討的議題包括：

1. 台商主要透過哪些途徑將管理制度及知識移轉至大陸的子公司？
2. 針對不同種類的知識，移轉途徑有何不同？
3. 教育訓練、績效評估、升遷與獎酬制度如何影響大陸子公司員工吸收知識的動機、能力及知識移轉的程度？
4. 內部溝通機制如何影響大陸子公司之員工吸收知識的動機、

能力與知識移轉的程度？

5. 母公司之知識移轉對大陸子公司之組織學習與績效之影響為何？

#### (六) 大陸台商競爭優勢之決定因素

經由本次參訪發現：

1. 台商在大陸各地區分布的地理位置與其進入大陸市場的先後順序、稅率差異、鄰近供應商、接近優秀人才/大學等考量有關。
2. 台商高階主管的領導風格影響企業使命及組織文化極深，同時領導者的遠見也是決定企業績效的關鍵因素。
3. 大部分高科技產業如神達、台達電都是以大陸為製造基地，以尋求生產規模的擴大及生產成本的降低，同時透過接近大陸市場搶先佈局。而台灣總部的高階主管則擔任台灣分公司的董事，由總部直接控制。
4. 台商透過與日本合資可取得較佳的投資條件同時可掌握技術的優先權。
5. 部份台商累積多年代工經驗後逐漸發展自有品牌，採用代工與自有品牌雙軌制。

►可針對以下幾方面分析大陸台商的經營績效與相對競爭優勢：

1. 高階主管的特質，例如：領導風格、人際網絡等。
2. 公司治理機制，例如：董事會特性。
3. 與交易夥伴(trading partners)之間的關係，例如：是否鄰近供應商？赴大陸投資時點是否與顧客及供應商十分接近？
4. 國際化程度、國際化經驗、合作夥伴
5. 管理能力、知識移轉程度
6. 投資規模、融資方式
7. 進入大陸市場的時點

►此外，可進一步分析致力於代工的台商與兼營自有品牌的台商在經營模式上有何差異？相對於其他外資企業之經營績效如何？

#### 四、管理領域在台商研究可能方向

##### (一) 企業大陸投資宣告之資訊內涵與資訊移轉研究議題

本研究計畫旨在探討企業大陸投資計畫宣告對於股東財富的影響效果；本研究計畫同時檢驗資本市場是否會將企業具有的產業、組織特性與資本投資計畫特性等因素納入考量後，再給予宣告企業適當的股價反應。此外，本研究計畫亦延伸探討企業大陸投資計畫宣告對於同產業競爭者之影響效果。具體而言，本研究計畫欲探討下列問題：

1. 企業宣告大陸投資計畫是否具有資訊內涵？



2. 資本市場是否會將企業投資計畫的投資規模與投資類別納入考量並給予宣告企業適當股價反應？
3. 資本市場是否會將企業具有之產業特性(如企業面臨的產業競爭程度與所屬之供應鏈位置)納入考量後，再給予宣告企業適當之股價反應？
4. 資本市場是否會將企業具有的組織特性(如企業擁有的未來投資機會、專利權數、企業所屬之生命週期階段與公司治理良窳)納入考量後，再給予宣告企業適當的股價反應？
5. 企業宣告大陸投資計畫對同產業競爭者是否具有資訊移轉效果？

## 附錄：九十五年度赴大陸參訪考察活動花絮

### 1. 參訪富蘭德林事業群

- ◆ 時間：95 年 7 月 2 日上午 9:00 至 12:00
- ◆ 訪問對象：劉芳榮總經理





## 2. 參訪安永會計師事務所

- ◆ 時間：95 年 7 月 3 日上午 9:30 至 12:00
- ◆ 訪問對象：鄭戊水會計師、徐憶芳會計師；湯雲為會計師





### 3. 參訪寶山鋼鐵

- ◆ 時間：95 年 7 月 3 日下午 14:00 至 16:00
- ◆ 訪問對象：寶山鋼鐵解說人員張小姐與劉學仁小姐





#### 4. 參訪致遠企業管理顧問有限公司

- ◆ 時間：95年7月4日上午10:00至12:00
- ◆ 訪問對象：陳宏鎰 副總經理

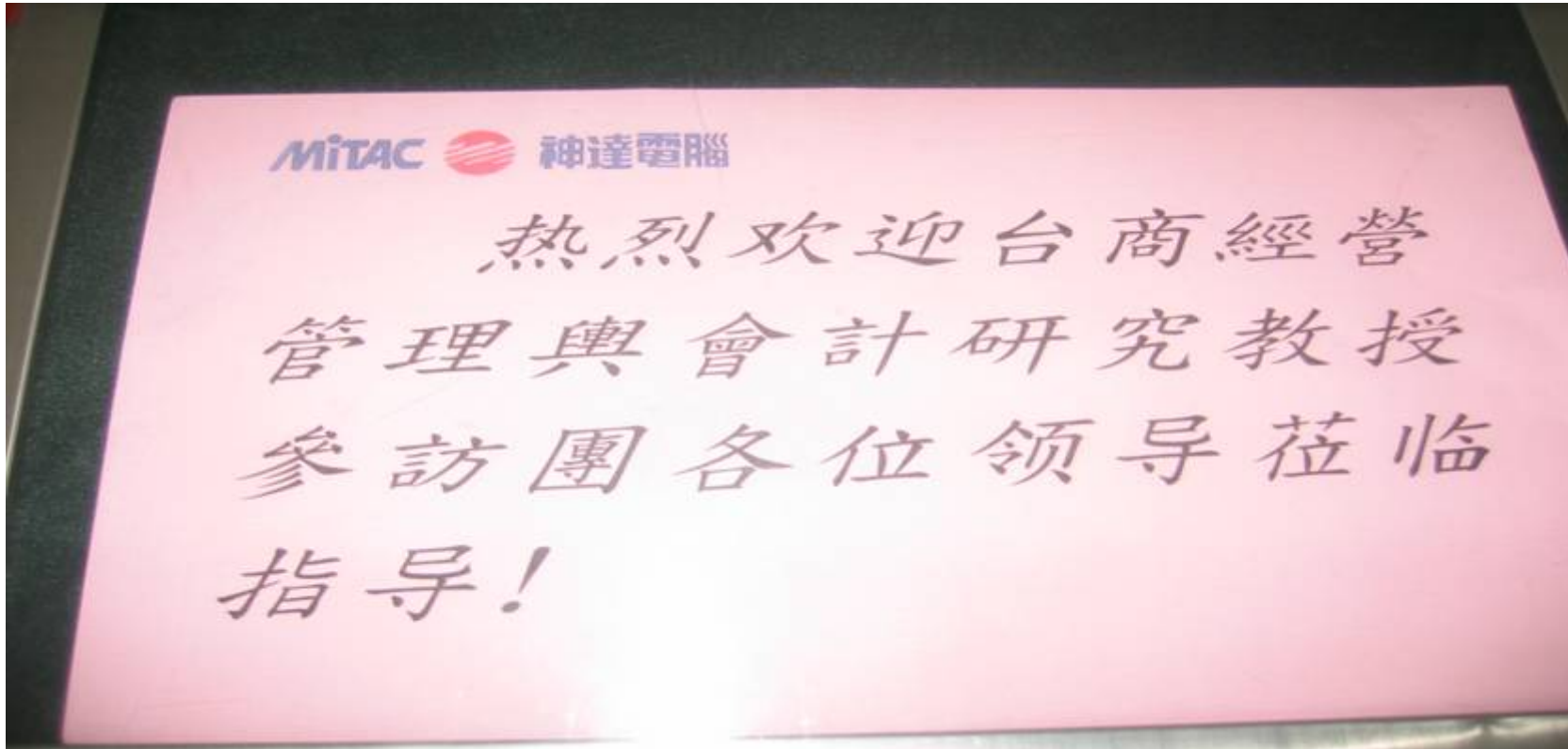






5. 參訪神達電腦昆山廠

- ◆ 時間：95年7月4日下午14:00至16:00
- ◆ 訪問對象：昆達電腦 黃秀玲 副總經理





## 6. 參訪日立光電（敦吉吳江廠）

- ◆ 時間：95年7月5日下午14:00至16:30
- ◆ 訪問對象：張安隆董事和李經理

熱烈歡迎

台灣教授訪問團一行  
蒞臨指導！



## 7. 參訪成霖福永廠

- ◆ 時間：95年7月6日下午14:00至16:00
- ◆ 訪問對象：深圳成霖潔具股份有限公司福永廠 齊瑞樑執行副總



## 8. 參訪金蝶國際軟件集團有限公司

- ◆ 時間：95年7月6日下午17:30至19:30
- ◆ 訪問對象：金卓君 高級副總裁







## 9. 參訪友訊網路東莞長安廠\_明泰科技(深圳)

- ◆ 時間：95年7月7日上午10:00至12:00
- ◆ 訪問對象：龔志富 廠長





## 10. 參訪台達電子東莞石碣廠(深圳)

- ◆ 時間：95年7月7日下午15:00至17:00
- ◆ 訪問對象：曾紀堅 總經理



