

國立政治大學企業管理學系

碩士論文

指導教授：于卓民 博士

影響多國公司移轉訂價決策因素之研究—  
以高科技公司為例

研究生：林子傑

中華民國一〇一年六月

## 謝辭

能夠順利完成這篇論文需要感謝許多人。首先要感謝指導老師于卓民教授，感謝于老師這一路以來不厭其煩地帶領我進行研究與分析，並在過程中指點迷津，相信沒有于老師的指導，這篇論文無能得以順利完成。除此之外，于老師總是不吝在我遇到各種困難時伸出援手，並如汪洋中的燈塔般為我指引方向，讓我不致迷惘。

感謝兩位口試委員鄺芄羽老師以及簡睿哲老師，因為兩位老師的專業建議與指教，不僅讓我受益良多，更讓本篇論文得以臻於完善。

感謝個案公司中所有幫助過我的同事們。感謝董事長對於此項研究全力支持，並不吝讓我參與公司各項研討會議與活動，以及提供豐富的資源；感謝基金會專案經理，總是盡可能滿足進行研究的各項需求，並迅速提供資訊以及解決問題；感謝財務處管理師，一直以來為我解決疑惑並提供研究所需的各式資訊，除此之外亦總是協助調配開會事宜以及居中聯絡與安排。

感謝一同參與專案計畫的宛平、恩瑋以及如蒂，使我深為自己陰錯陽差加入此項計畫而能與你們共事感到幸運。感謝宛平一直以來擔任我的好夥伴，同進同退走過無數個研究的日子；感謝恩瑋總是不辭辛勞擔任總理大臣，為我們打點大大小小的瑣事；感謝如蒂總是不吝分享各式資訊並周到的提點各項細節。簡言之，  
Life could be a piece of dull toast sometimes, but luckily I've got my JAM.

感謝碩班兩年來帶給我感動與歡笑的精神食糧，因為有你們，才讓這趟旅程變得更加不可思議。

最後感謝我親愛的家人，成為我的動力並讓我能無後顧之憂的完成這篇論文。

## 摘要

隨著全球化思維日漸成熟，公司企業為求有效運用資源以及降低成本等目的而紛紛轉型為全球跨國分工體系。在此種營運模式下，多國公司面對瞬息萬變且錯綜複雜之全球環境變數，該如何有效運用移轉訂價工具，以解決跨國內部交易頻率提升所帶來事業單位資金分配以及績效評比之複雜難題，以及達到公司整體稅後利潤最大化之目的，遂成為一不容忽視之議題。

本論文採取個案研究法，以一家於全球經營多年之多國公司為對象，說明多國公司於訂定移轉訂價政策時，應循序漸進的依循三個步驟，並說明與移轉訂價決策之相關，分別影響決定移轉訂價方法以及移轉訂價水準高低之因素。

本研究提出之研究結論，建議多國公司於決定移轉訂價時，應遵循三步驟：

### 1. 決定移轉訂價目標

根據組織目標決定並確立移轉訂價政策之目標

### 2. 決定移轉訂價方法

以期達成移轉訂價目標，根據全球策略運作與企業內部交易特性兩大類因素決定最適之移轉訂價方法。

### 3. 決定移轉訂價之價格水準高低

以期達成移轉訂價目標，於決定移轉訂價方法後，根據地主國環境因素決定最適之移轉訂價水準高低。

關鍵字：多國公司、移轉訂價、影響因素

## 目錄

謝辭 .....	I
摘要 .....	II
目錄 .....	III
表目錄 .....	IV
圖目錄 .....	V
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 研究程序與章節簡介.....	5
第二章 文獻探討 .....	8
第一節 移轉訂價與移轉訂價方法.....	8
第二節 影響移轉訂價決策之因素.....	16
第三章 研究方法 .....	43
第一節 研究架構與訪談綱要.....	43
第二節 研究方法.....	44
第三節 研究限制.....	47
第四章 個案公司之移轉訂價決策 .....	48
第一節 工業電腦產業與A公司簡介.....	48
第二節 A公司現行移轉訂價制度.....	57
第三節 A公司現行移轉訂價制度中存在之問題.....	74
第四節 個案發現與對A公司移轉訂價制度之建議.....	78
第五章 結論與建議 .....	84
第一節 研究結論.....	84
第二節 研究建議.....	86
參考文獻 .....	90
附錄 .....	95

## 表目錄

表 2-1 內部交易標的與移轉訂價型態.....	8
表 2-2 移轉訂價目標.....	11
表 2-3 OECD 之移轉訂價方法.....	14
表 2-4 移轉訂價方法之計價基礎分類表.....	15
表 2-5 Tang 之影響多國公司移轉訂價決策因素.....	18
表 2-6 林妙雀之影響移轉訂價決策因素.....	19
表 2-7 影響選擇移轉訂價方法之因素.....	32
表 2-8 影響多國公司選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法之因素.....	33
表 2-9 Spicer 之移轉訂價模型.....	34
表 2-10 環境因素對移轉訂價價格水準高低程度影響.....	39
表 2-11 影響移轉訂價決策之因素.....	42
表 3-1 個案公司訪談人員.....	45
表 4-1 工業電腦產業與個人電腦產業之比較.....	51
表 4-2 A 公司海外子公司國家分佈表.....	53
表 4-3 A 公司顧客等級-折扣層級表.....	59
表 4-4 A 公司折扣層級-折扣率表.....	59
表 4-5 A 公司影響產品利潤之因素.....	62
表 4-6 影響A公司移轉訂價價格水準之因素.....	78
表 4-7 影響A公司海外子公司價價格水準之因素.....	78
表 4-8 影響移轉訂價決策之因素.....	79
表 4-9 A 公司適用之移轉訂價方法.....	82
表 5-1 影響移轉訂價決策之因素.....	88

## 圖目錄

圖 2-1 移轉訂價決策模型圖 .....	17
圖 2-2 MAP 理論與四種組織型態圖 .....	25
圖 2-3 組織型態與移轉訂價方法 .....	25
圖 2-4 子事業體自主權能力高低與移轉訂價關係圖 .....	30
圖 3-1 研究架構 .....	43
圖 4-1 A 公司組織結構圖 .....	53
圖 4-2 大陸子公司調整前之組織結構圖 .....	54
圖 4-3 A 公司事業佈局 .....	56
圖 4-4 A 公司產品價格組成圖 .....	61
圖 5-1 研究架構 .....	86



## 第一章 緒論

本章將依序從本研究之背景與動機、研究問題與目的、研究程序以及研究章節四部份介紹本研究論文之內容與架構。

### 第一節 研究背景與動機

自 1970 年代以來，隨著全球化思潮如火如荼的開展，企業經營腳步亦駐足國際。取代了傳統以單一國家為營運區域之模式，企業藉由合資、授權等方式將觸角伸向世界各地。更進一步地，為了降低生產成本、有效運用全球資源以及拓展經營版圖等目的，企業開始廣設海外子事業體，跨國分工體系之多國公司便如雨後春筍般萌然而生，此種經營模式在各產業中也早已司空見慣。在此種營運模式下，供應鏈中成品、半成品之交換行為已由國與國之外部交易轉變為多國公司之內部交易。

對於此種事業體間之交易行為，移轉訂價（Transfer Price）便扮演一重要工具。對多國公司而言，移轉訂價不僅為子母公司間利潤與責任分割之依據，更重要的是，移轉訂價能幫助多國公司達到最大化公司整體稅後利潤之首要目的，藉由調節移轉訂價價格水準高低，幫助多國公司決定全球利潤分配情形，將利潤留在低稅率或零稅率之「避稅天堂」，降低整體稅負支出達到最大化公司稅後利潤之效果。除此之外，移轉訂價更可以幫助多國公司達到降低經營風險與不確定性以及調配全球營運策略等目的。因此，對多國公司而言，如何決定最適之移轉訂價決策以幫助有效運用資金，實為現階段多國公司所不能忽視之議題。

然而不同於傳統國內企業，多國公司在全球化經營模式下所需面對之市場數目隨其經營版圖擴大而增加，其面對之市場情形亦相對較為複雜，對於決定移轉

訂價決策所需衡量之因素亦難以衡量。不同市場不僅意味著不同國家之風土民情，其顧客消費行為、市場特性以及供應鏈結構皆有不同外，其政經體制以及法律規範亦有不同程度上之差異。因此，對許許多多國公司而言，在面對龐大且複雜之全球營運環境下，內部交易所面臨之種種限制與障礙時常造成移轉訂價政策之決定為一無解之難題。

在此環境與限制下，對於多國公司該如何面對全球環境變數所帶來之挑戰，在眾多環境因素中該如何決定最適合之移轉訂價方法以及價格水準遂成為本研究之動機。於此前提，本研究透過個案研究方式，佐以學理之文獻探討，逐一討論各項環境因素對移轉訂價政策之影響，並藉由與實務做法互相印證之過程，期能從個案公司歸納出結論，並針對個案公司存在之問題，提出可能之解決辦法與建議。



## 第二節 研究問題與目的

本研究以一家成立近三十年之多國公司－A公司作為研究對象。A公司為一工業電腦製造商，其營運模式為以台灣母公司進行產品設計、規劃與製造，再交由全球各地之海外子公司進行販售。在此種營運模式下，子母公司間仰賴內部交易方式進行產品交換，因此該如何決定內部交易之產品移轉訂價為一重要議題。除此之外，由於海外子公司據點遍布全球，所面對之地主國環境亦不盡相同，在決定移轉訂價決策時所需衡量之情形亦趨複雜，A公司目前便面臨該如何針對所處不同地域之海外子公司決定最適移轉訂價之窘境。因此本研究以A公司為出發點，藉由其移轉訂價制度內容作為研究主軸，針對其如何訂定內部交易之移轉訂價決策進行分析，並將本研究之重心著重於探討「影響多國公司移轉訂價決策之因素」。

由於各多國公司之組織結構、產品特性與營運範疇等企業特性皆不盡相同，在全球營運模式下，其面對之各地主國經營環境與市場狀況亦有所不同，在面對移轉訂價之決策時，是否有一明確系統幫助多國公司訂定其最適之產品移轉訂價決策，以系統性且全面性的觀點建立參考指標以協助決定最終之移轉訂價？面對此項議題，研究者期能藉由本個案研究找出相關解決之道。因此，本研究之問題為：影響多國公司移轉訂價決策之因素為何？

承接上述之研究問題，本研究期望能從學術探討之觀點，歸納、整理以及探討影響多國公司移轉訂價決策之因素，並藉由從個案公司獲得之資訊驗證學理與實務之異同。最後，針對個案公司所面臨之問題，提出可能之解決辦法。除此之外，本研究期望能歸納出一有系統之移轉訂價系統並建立協助參考之衡量因素與指標，以幫助多國公司在進行跨國內部交易過程中，能系統性的決定移轉訂價決策，藉由最適之移轉訂價方法與價格水準，幫助多國公司達成組織目標。

簡而言之，本研究期望能達成以下目的：

1. 以學理佐證實務之觀點，歸納並整理出影響多國公司移轉訂價決策之因素。
2. 針對個案公司移轉訂價制度面臨之問題，提出可能之解決辦法；針對其他業者，提供一俱參考價值之移轉訂價決策系統以及參考指標。



### 第三節 研究程序與章節簡介

本研究論文以個案方式進行探討，根據研究架構進行相關資料收集及分析，並提出結論與建議。為使能系統性且邏輯性的進行研究，遂遵循以下研究步驟：

#### 一、確立研究主題與目標

決定研究對象及研究主題，並確立研究目的以及期望之結果。

#### 二、閱讀文獻

根據確立之研究主題與目標，進行相關文獻之理論蒐集與歸納，期能為本研究形塑整體分析及討論架構。

#### 三、蒐集個案相關資料

針對研究對象進行相關資料之收集，並根據相關資料擬訂訪談大綱，對個案公司之相關人員進行訪談。除此之外，藉由進入個案公司實習之機會，參與個案公司之內部決策會議，從旁進行個案公司運作資料之收集，紀錄子母公司高層人員對研究主題之相關看法。

#### 四、資料分析

根據訪談內容及相關會議所蒐集之資料進行整理與分析，並參照理論架構，探討跨國企業內部移轉訂價方式以及影響移轉訂價與區域價格決定之因素。

#### 五、結論與建議

針對個案進行整合性觀點分析，並為個案公司提供可能之建議。

本研究共分為五章，各章之內容概述如下：

## 一、緒論

本章簡述本研究之構思流程，分別從研究背景與動機、研究問題與目的、研究程序以及研究章節四大項說明本研究之架構。

## 二、文獻探討

本研究以「影響多國公司移轉訂價決策之因素為主題」，以期能為個案公司提出相關建議為目標進行文獻之蒐集與整理，主要從移轉訂價與移轉訂價方法以及影響移轉訂價決策之因素兩大構面進行探討，逐一進行文獻研究。

## 三、研究架構與方法

本章確立本研究之架構，主要內容分別為研究架構與訪談大綱、研究方法以及本研究之限制三小節。

## 四、個案公司之移轉訂價決策

本章主要介紹個案公司－A公司之移轉訂價政策。第一節將針對工業電腦產業以及A公司背景進行介紹；第二節將詳細說明A公司之移轉訂價制度與決策流程，以及其決定移轉訂價之參考因素；第三節則說明在現行移轉訂價制度下，A公司所面臨之問題；第四節則針對A公司所面對之問題，提出可能之解決辦法與建議。

## 五、結論與建議

本章第一節針對本研究之主題，探討影響多國公司移轉訂價決策之因素並提出研究結論；第二節針對個案公司以及後續研究提出建議。



## 第二章 文獻探討

本章為文獻探討，第一節將簡介移轉訂價以及現行常見之移轉訂價方法。第二節則將以影響移轉訂價決策之因素為主軸，分別針對影響移轉訂價方法以及影響移轉訂價價格水準高低之因素進行文獻回顧。

### 第一節 移轉訂價與移轉訂價方法

#### 一、移轉訂價

根據 Eccles (1985)、Cravens (1997) 以及 Daniels (2011) 等人所提出之定義，移轉訂價 (Transfer Price) 是指在公司內部交易中，其交易標的從一組織個體 (包含海外子公司以及事業體等) 移轉至另一組織個體時之價值或價格。而根據 Tang (1993) 提出之定義，交易標的以及相對應之移轉訂價型態共可以分為以下幾種 (表 2-1)。

表 2-1 內部交易標的與移轉訂價型態

內部交易標的	移轉訂價型態
商品	商品價格
技術以及管理服務	管理費用、服務費用
無形資產	權利金、授權費用
有形資產	建築物或土地租金
貸款	利息
成本攤銷管理	成本

資料來源：Tang (1993), p. 4.

杜慶福（民 71）指出企業使用移轉訂價之目的根據其類型而有差異。以國內企業而言，移轉訂價之目的在於：(1)目標一致目的：追求企業在長期基礎下之利潤最大化目標；(2)自主權目的：建立控制營運之架構；(3)激勵目的：評估各單位及經理人員之績效。

Li & Ferreira（2008）亦提出移轉訂價制度之使用目的在於協助龐大組織將公司整體切割成為數個專業化個別事業體之過程中，將事業體間之利潤做切割，避免各事業體誤判市場形勢進而影響公司整體利益之風險，此外更能減少各事業體間之衝突以及幫助衡量各事業體之個別績效表現。因此對企業而言，移轉訂價並非僅為價格之數字意涵，更為一項協助企業管理之工具。

然而對多國公司而言，其所面對之營運環境變化多端，因此除了要保持原有之三大移轉訂價目標外，更需考慮環境變動帶來之挑戰，因此對多國公司而言，其移轉訂價之目的在於(1)減少稅負，(2)對營運之控制與協調，(3)防止地主國政府之控制以及(4)減少風險（杜慶福 民 71）。

Cravens（1997）與 Dai（2010）等人則以三大類別提出多國公司之移轉訂價目標（表 2-2）：

#### （一）、 稅率目標

稅率目標主要可以分成營利事業所得所得稅、匯出盈利稅、關稅以及增值稅等。關於稅率目標之移轉訂價應用在於遵守各國不盡相同之稅制條件，多國公司利用調整移轉訂價之方式將利潤留在稅率較低、或甚至零稅率之國家，以降低公司整體稅負支出。除此之外，移轉訂價調整策略亦可以幫助多國公司調整產品價值之衡量，用以減少內部交易商品在跨國進出口時的關稅支出等。



## (二)、 內部管理目標

內部管理目標則涵蓋對營運之控制與協調等目標。由於多國公司規模龐大，資訊量亦相對繁雜，因此由母公司透過移轉訂價制度管理並控制公司整體資源才能達到最有效之營運目標。除此之外，移轉訂價亦幫助促進子事業體間之內部交易行為，進而同樣達到貫徹公司政策之目標。而即使在外部交易價格低於內部交易價格之情形，移轉訂價政策亦可激勵子事業體管理人員在績效衡量不會受到影響之前提下，選擇進行內部交易以提高公司整體利益。

然而在三大目標中，由於多國公司移轉訂價之決策多著重在稅負因素以及外部環境差異之因素考量，因此移轉訂價之組織內部管理目標相對較不明顯，反而在國內公司之移轉訂價政策決定過程中較為主要之目標。

## (三)、 環境與外部管理目標

在全球營運下，多國公司面臨的環境變數越趨複雜，因此移轉訂價策略在於幫助防止地主國政府之控制以及降低環境風險。例如地主國政府針對產品設有價格上限時，多國公司可以利用調整移轉訂價之方式調節產品價格，讓產品得以在地主國市場具備一定程度之競爭力。其他影響多國公司營運之地主國政府限制包含反托拉斯法、反傾銷法、外匯管制以及進出口限制等，皆可以利用移轉訂價予以突破。

至於在降低環境風險方面，以提高產品於地主國市場競爭力為例，多國公司可以利用調整移轉訂價之方式，以相對較低之內部交易價格將原料或半製品販售給海外子公司，讓海外子公司生產之最終產品在市場上具備競爭力；以提高母國公司利潤極大目標為例，考慮海外子公司中當地合作夥伴之持股情形，多國公司可以利用調整移轉訂價之方式降低海外子公司之獲利程度，進而達到降低地主國



合作夥伴股利營收之目的；以匯率風險為例，近年來在各國匯率變動程度劇烈之情形下，為了避免資產價值因匯率變動而降低，多國公司必須選擇對公司最有利之幣值進行交易，而透過調整移轉訂價之方式則可以加強消弭匯率風險之效果；以政治風險為例，例如在政治動盪不穩定之國家，若發生公司資產遭到政府凍結之情形，多國公司可以利用調整移轉訂價之方式調節資產價值，以利資產以及設備轉交至其他海外子公司。

表 2-2 移轉訂價目標

移轉訂價目標	重要程度排序 (權重比例)	
1.稅率相關目標	稅負管理	1 (28%)
	遵守稅制規定	7 (7%)
	關稅管理	6 (9%)
2.內部管理目標	公平公正之績效衡量	3 (11%)
	激勵子事業體管理人員	4 (10%)
	確立目標一致性	4 (10%)
3.環境與外部管理目標	維持市場競爭力	2 (17%)
	降低資金移轉之阻礙	8 (4%)
	規避通貨膨脹風險	10 (1%)
	匯率管理	9 (2%)
	管理政治與社會因素	10 (1%)

資料來源：Cravens (1997) , p. 136.

總括來說，多國公司在決定移轉訂價政策目標之過程中，多以稅負管理為首要考量目標，其背後涵意為追求公司整體稅後利益最大化。其次則以依序為達成維持市場競爭力以及公平公正之績效衡量之目標。

## 二、移轉訂價方法

經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）於 1961 年成立，其組織使命在於建立以及執行促進全球經濟與社會發展之政策。多年來，在實現經濟成長之目標下，聯合國經濟合作暨發展組織亦致力於研究移轉訂價之議題並解決相關糾紛，除了提出公平公正之訂價方法外，亦針對全球市場移轉訂價實施情形做實務上的紀錄與討論。

根據經濟合作暨發展組織（2011）所提出，其認為移轉訂價方法應建立在常規交易原則（Arm's Length Transaction）之上。所謂常規交易是指企業進行內部交易時，其相關兩事業體之關係需視為市場上存在競爭關係之獨立事業體，因此其移轉訂價應與市場上非相關企業之交易價格相同，稱之為常規交易價格（Arm's Length Price）。

在常規交易原則下，OECD 將移轉訂價方法分為傳統交易法與其他交易法兩大類（表 2-3）：

### （一）、 傳統交易法（Traditional Transaction Methods）

#### 1. 可比較未受控制價格法（Comparable Uncontrolled Price Method, CUP）

可比較未受控制價格法指的是企業在進行內部交易時，移轉訂價之決定應以市場上相同或相似產品之價格進行比較，若內部交易價格與市場價格有所差異時，則依市場價格為準，由於市場價格為完全競爭型態下決定之價格，所以稱之為未受控制價格。OECD 認為此訂價方法為最佳方法，然而在使用此訂價方法時，必須考量市

場價格之比較產品標的相關因素，包含市場交易之銷售時點、數量、包裝及品牌等，其中由於銷售時點以及品牌效益難以衡量，因此在執行此訂價方法上具備一定難度。

## 2. 再售價格法 (Resale Price Method)

再售價格法指的是企業在進行內部交易時，移轉訂價之決定是計算內部交易買方將產品販售至外部公司之價格扣除內部交易買方合理利潤之結果，其中合理利潤之計算應考量內部交易買方在進行外部交易時之銷售功能以及其承擔之風險等因素。

## 3. 成本加價法 (Cost Plus Method)

成本加價法指的是企業在進行內部交易時，移轉訂價之決定是計算內部交易賣方之產品成本加上內部交易賣方目標利潤之結果。

## (二)、其他交易法 (Other Methods)

### 1. 利潤分割法 (Profit Split Method)

利潤分割法指的是企業在進行內部交易時，移轉訂價之決定是先計算整個產品供應鏈過程中產品對外之淨利潤，再根據內部交易雙方於此次交易中之貢獻比例，依比例將利潤分配給內部交易之買賣雙方，移轉價格便根據內部交易賣方之產品成本加上其依比例所應得之利潤而決定。

## 2. 交易淨利潤法 (Transactional Net Margin Method)

交易淨利潤法指的是企業在進行內部交易時，移轉訂價之決定是以市場上常規交易之產品淨利潤為比較標的，進而決定出產品淨利潤，再根據此利潤使用利潤分割法等移轉訂價方法。在使用此訂價方法時，於考量市場上未受控制之產品利潤過程中，必須考量比較標的之成本以及銷售時機等因素，因此在實行上具有較高之難度。

表 2-3 OECD 之移轉訂價方法

OECD 之移轉訂價方法	
傳統交易法	可比較未受價格控制法
	再售價格法
	成本加價法
其他交易法	利潤分割法
	交易淨利潤法

資料來源：OECD (2011)

OECD 所提出之移轉訂價方法係以傳統法與其他訂價法作為分類標準，而在其他學者提出之文獻中，則以移轉訂價之計價基礎為分類標準，整理於表 2-4。

表 2-4 移轉訂價方法之計價基礎分類表

移轉訂價方法						
以成本為計價 基礎之方法	成本結構					
			全部成本 法	全部成本加 價法	變動成本 法	變動成本加價 法
	成 本 型 態	實際成 本法	實際全部 成本法	實際全部成 本加價法	實際變動 成本法	實際變動成本 加價法
		標準成 本法	標準全部 成本法	標準全部成 本加價法	標準變動 成本法	標準變動成本 加價法
以市價為計價 基礎之方法	可比較未受價格控制法					
	再售價格法					
經雙方協議之 計價基礎	雙重訂價法					
	協商訂價法					

資料來源：吳金好（民 93），頁 44。

## 第二節 影響移轉訂價決策之因素

根據 Borkowski (1990) 提出移轉訂價之決策模型 (圖 2-1)，在移轉訂價目標確認之後，企業依據內部與外部因素選擇能最大化組織目標之移轉訂價方法。並且在決定移轉訂價方法後，企業仍需根據內部交易所面對之內部與外部因素決定最終移轉訂價之價格水準高低，因此接下來之內容將分別探討影響移轉訂價方法選擇之因素，以及影響移轉訂價價格水準高低之因素。Tang (1981, 1993) 針對影響多國公司移轉訂價決策因素提出實證結果，最終提出二十個相關影響因素 (表 2-5)。其將二十個影響因素根據因素分析而歸納為六大構面，並且依各因素對決策影響程度高低給予等級排序，由表 2-5 可以看出在所有因素中，考量子母公司整體共同最大利益對於移轉訂價之影響程度最大，其他亦具備高度影響程度之因素依序為國外海外子公司於地主國市場競爭地位、國外海外子公司之績效評比、地主國政府對利潤或股利匯出之限制以及國外海外子公司對於維持現金流之需求。

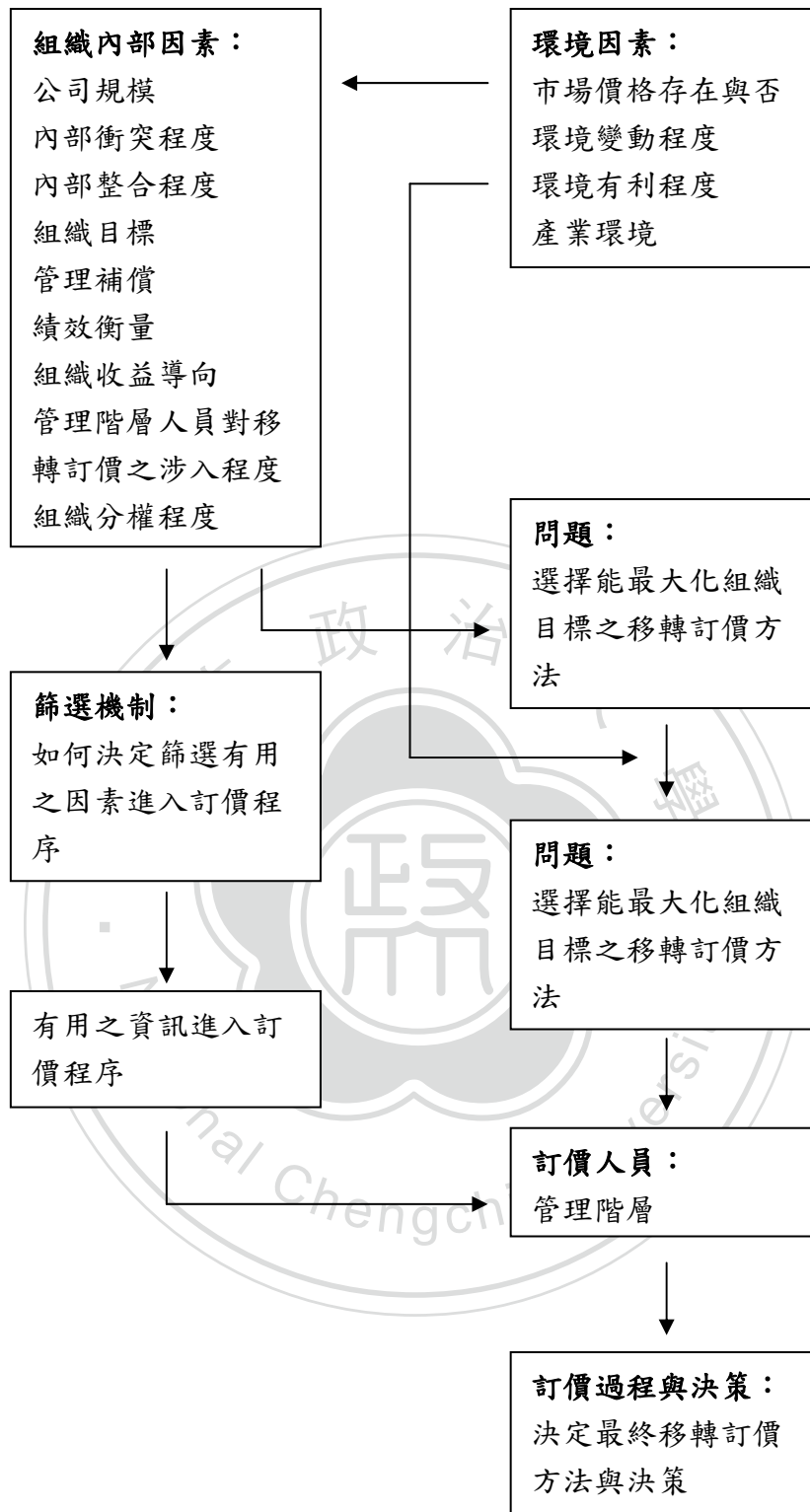


圖 2-1 移轉訂價決策模型圖

資料來源：Bortowski (1990)

表 2-5 Tang 之影響多國公司移轉訂價決策因素

影響多國公司移轉訂價決策因素	等級排序
構面一：政府限制以及國外海外子公司之現金流與資金需求	
地主國政府之進口限制	9
國外海外子公司資產被地主國政府徵收之風險	19
國外海外子公司對當地資金之需求	14
地主國政府對利潤或股利匯出之限制	4,5
本國政府對海外直接投資之限制	20
國外海外子公司對於維持現金流之需求	4,5
構面二：關稅限制、反傾銷以及反托拉斯之法規限制	
地主國政府對於反傾銷相關規定	12
地主國政府對於反托拉斯相關規定	16
地主國之關稅稅率以及相關法令規定	11
構面三：通貨膨脹以及匯率變動程度	
地主國通貨膨脹率	17
地主國匯率變動程度	7
內部交易之交易量	18
構面四：地主國權利金與管理費相關規定以及地主國合作夥伴之利害關係	
地主國政府對海外子公司徵收權利金以及管理費用之相關規定	15
國外海外子公司與地主國合作夥伴之利害關係程度	8
構面五：國外海外子公司於地主國市場競爭地位以及與地主國政府之關係	
與地主國政府維持良好關係	6
國外海外子公司於地主國市場競爭地位	2
地主國政府對於海外子公司財務報告之相關規定	10



子母公司整體之利益	1
各國所得稅率相關規定以及差異	13
構面六：績效管理	
國外海外子公司之績效評比	3

資料來源：Tang (1981, 1993), p. 187.

林妙雀 (民 88) 亦針對影響多國公司移轉訂價決策之因素進行理論與實證研究，並根據研究結果提出多國公司中影響移轉訂價決策之因素 (表 2-6)。

表 2-6 林妙雀之影響移轉訂價決策因素

影響移轉訂價決策之因素		
地主國環境因素	全球策略運作	企業內部交易特性
租稅制度	全球產業驅動	內部交易不確定性
經濟波動	全球相互協調	內部交易頻率
法令管制	全球組織結構	資產專屬性
政治風險	全球管理控制	交易相對規模

資料來源：林妙雀 (民 88)，頁 109。

(一)、 地主國環境因素

1. 租稅制度

在租稅制度中，所得稅為影響多國公司移轉訂價之主要因素，由於企業最終目的為最大化股東暨公司財富，為了達到稅後利潤最大化之目標，企業將盡可能最小化所需支付之稅額，因此對多國公司而言，其做法為利用移轉訂價將利潤移轉至低稅率之地區以降低應付稅額。在考量各地稅額時，針對各國家稅率制度不同，多國公

司亦必須考量關於不同國家稅負扣除額等制度，以避免遭到雙重課稅之情形。

此外對於盈餘以及股利等稅金相關規定亦為考量因素之一，面對盈餘匯出限制高之國家，調整移轉訂價高低有助降低公司匯集盈餘時之阻礙。

其他租稅制度影響因素包含如關稅等因素，根據各國規定不同，若關稅是根據產品價值決定，則多國公司可以降低產品移轉價格以減少關稅支出。

## 2. 經濟波動

經濟波動程度乃指一國家之匯率變動以及通貨膨脹程度等。一般而言企業於高匯率波動、高通膨地區會採取較高之移轉訂價，並在決定價格前增加溝通與協調次數，以有效運用企業全球營運資金。

## 3. 法令管制

法令管制乃指進出口管制、外匯與資本管制以及交易相關法令，如反托拉斯法等。以其他條件不變下之出口補貼法令為例，若母國之出口補貼額度乃根據產品價值訂定，則補貼幅度較大時，母公司在交易過程中便可以訂定高移轉訂價以獲得較高程度之補貼。總結來說，當國家法律體制越複雜時，其影響移轉訂價之程度就越趨明顯。

#### 4. 政治風險

政治風險一般是指地主國社會秩序以及國家戰亂情形等，然而在此政治風險之概念延伸至政治手段之運用，包含藉由遊說等方式創造出更適合進行交易的營運環境之概念對於移轉訂價之影響。

### (二)、 全球策略運作

#### 1. 全球產業驅動

企業在營運過程中，會根據各地市場經濟狀況進行策略之調整，對多國公司而言，其更須以綜觀之角度觀察全球市場動態以及全球顧客需求的變化，因此母公司傾向與各事業體分別討論與溝通，而影響不同事業體之移轉訂價決策。

#### 2. 全球相互協調

全球相互協調意指多國公司在全球營運之過程中資源配置之情形，也就是子母公司在整體供應鏈上之位置以及海外子公司與母公司之合作協調程度。一般而言，若子母公司間之相互協調程度高，其影響移轉訂價之程度亦較高。

#### 3. 全球組織結構

組織結構對於移轉訂價之影響存在於事業體之自主程度。若為企業配合國際化而成立銷售海外子公司之情形，其移轉計價決策傾向由母公司決定。而後若調整組織結構為產品別組織型態時，可能會選擇充份授權產品經理決定，而改變移轉訂價之決策。

#### 4. 全球管理控制

全球管理控制指的是母公司對於海外子公司之管理制度，包含管理海外子公司之人員分配情形以及海外子公司之績效決定方式等。例如在以共有績效做為衡量標準之組織架構中，便傾向以互惠式協商價格做為移轉價格。

### (三)、 企業內部交易特性

#### 1. 內部交易不確定性

內部交易之形成乃是因為海外子公司被賦予銷售母公司產品之任務，或是導因於海外子公司無法找到適當之外部供應商，因而轉向母公司購買產品。在此種內部交易方式中，母公司亦有可能出現如外部廠商因產線停擺、機器受損等情形所造成無法準時供貨之情況，此不確定性亦影響移轉訂價之決策。

#### 2. 內部交易頻率

子母公司間之內部交易情形若為例行性作業，則雙方在交涉過程中會考量未來長期之合作關係，便以較理性之態度決定移轉訂價；反之，若此內部交易情形為一次性或少次性交易，則雙方則可能因為資訊不對稱之情形而產生投機心態，因而影響移轉訂價之決策。

### 3. 資產專屬性

交易產品之專屬程度乃指產品在交易過程需使用特定機器設備、人力資源或事特殊生產、設計流程之程度，若交易資產之專屬性高，母公司為了配合產品專屬性以及降低移轉訂價可能產生之衝突，便會採取互惠式協商之訂價決策。

### 4. 交易相對規模

交易規模指的是交易金額大小。一般而言規模小的交易活動由母公司直接制定訂價規則，然而針對交易規模相對較大之交易，則會透過與各事業體協商、討論，進而決定出價格。



## 一、影響移轉訂價方法選擇之因素

由於移轉訂價最初使用目的在於將龐大組織中個別事業體之利潤切割，並提供衡量個別事業體績效表現之工具，因此目前關於移轉訂價方法選擇之因素中，探討組織結構因素之理論占絕大多數。

Eccles (1983) 提出 MAP (Managers' Analytical Plane) 理論架構，利用兩個個別事業體間之「垂直整合程度」以及「多角化程度」做為座標兩軸，劃分出四種不同型態之組織結構，分別為合作型 (Cooperative)、共同型 (Collective)、協作型 (Collaborative) 以及競爭型 (Competitive) 四種型態 (圖 2-2)。「垂直整合程度」指的是組織內兩事業體所從事之企業活動間，其上下游關係程度高低。以兩個具備完整生產到行銷功能之個別事業體為例，由於兩事業體能夠獨自進行完整商業活動而不互相依賴，因此其間之垂直整合程度便為低；而若以一事業體於供應鏈中從事生產活動，而另一事業體於相同產品供應鏈中從事銷售活動之情形來看，完整商業活動必須倚賴兩事業體之間互相合作，兩事業體間相互依賴程度高且甚至具備因果合作關係，因此其間之垂直整合程度便為高。

另一項區別因素為「多角化程度」，其定義為組織內兩事業體所從事企業活動之產品及市場差異化程度之高低，亦即若組織內兩事業體所販售之產品屬同一區隔，或者其目標市場屬同一區隔，則此兩事業體間之多角化程度為低；反之，則為高。

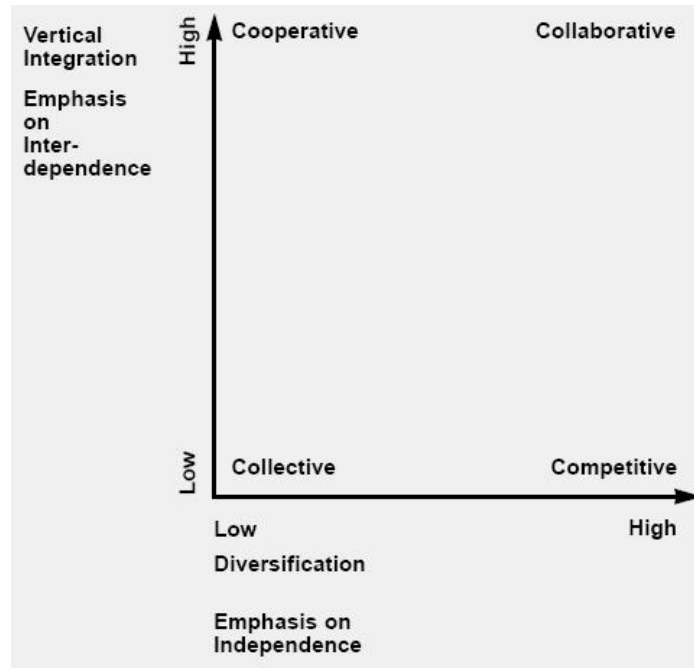


圖 2-2 MAP 理論與四種組織型態圖

資料來源：Eccles (1983), p. 5.

根據上述提及之四種不同組織型態，Eccles 針對其中較具特色之三種型態進行組織架構與移轉訂價方法選擇之探討（圖 2-3）。

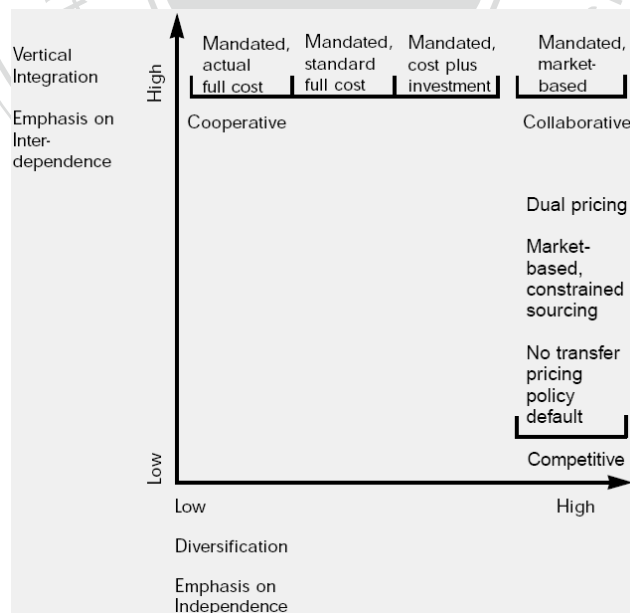


圖 2-3 組織型態與移轉訂價方法

資料來源：Eccles (1983), p. 12.

### (一)、 競爭型組織

競爭型組織之特色為低垂直整合程度與高多角化程度，其中各事業體具備獨立且完整之生產至行銷功能，事業體間鮮少合作或是互動。在此種組織型態中，由於各事業體具備獨自進行決策規劃與執行之能力，從母公司角度來看，其決策權已分權至各事業體主管手中，因此對公司整體政策運作而言，是匯集各事業體決策結果之由下往上的過程，也正因為如此，各事業體必須負擔各自之營運狀況，對母公司在管理及檢視經營績效上，便視個別事業體為一利潤中心進行管理。

對競爭型組織而言，其適用之移轉訂價方法為「以市場為基礎之訂價法則 (Market-based Pricing)」，共可分為兩種：

#### 1. 成本加成法 (Cost-plus-profit Method)

成本加成法是指內部交易之賣方建立接近市場中市價產品之成本，並根據相似產品之平均淨利潤以及資產報酬率決定產品獲利目標。

在此訂價方法中，母公司不介入兩事業體間之價格協調過程，因為若母公司界定了標準與規範，則兩事業體決定出之價格便會難以達到市場價格，因而失去公正性。而在實務上此種訂價規則多發生於專屬資產之內部交易情形中。



## 2. 雙重訂價法 (Dual Pricing)

雙重訂價法是指內部交易買方以產品成本為價格買進產品，至於內部交易賣方在記錄交易資料時，則以產品最終於市場上之價格做為賣出價格，其中發生於內部交易買賣雙方之利潤重複計算部份，則是在報表回報至母公司時由較高階之財務後端進行扣除。

此項訂價方法之用意在於解決成本加成法之缺點。由競爭型組織型態可得知兩事業體間存在競爭關係，因此在成本加成法中容易出現內部交易賣方為了獲得較高之績效而刻意抬高交易價格以獲得較高利潤之現象，但在雙重訂價法中，內部交易賣方在交易後能維持一定利潤之財報數字，而內部交易買方由於能以低於市價之價格購買產品，無形中能有效提高買賣雙方內部交易之動機。值得注意的是，若重複計算之利潤額無法準確扣除，則可能造成公司整體利潤數字出現錯誤之現象。

### (二)、 合作型組織

相較於競爭型組織，合作型組織之特色為高垂直整合程度與低多角化程度。在合作型組織中，兩個別事業體已不復存在競爭關係，而是在同一產品或同一市場供應鏈中扮演上下游合作之角色。在此種組織型態中，公司整體之策略訂定由母公司進行一貫化考量後決定，再交由海外子公司分別執行，其執行過程為一由上而下過程。因此，由於海外子公司管理者之職責為執行母公司所決定之策略，在缺少自主獨立權的情況下，海外子公司之績效便存繫於母公司以及公司整體之表現水準上，由於各事業體之表現考核無法單獨檢視，因此各事業體間之關係為一生命共同體。

在此種組織中，由於兩事業體之間不存在競爭關係而為合作關係，因此在移轉訂價之決定上少了敵意，對此，其移轉訂價是根據成本而定，且以成本為訂價基礎之目的在於使公司產品在同產業供應鏈中，能確實銷售過程中之產品成本，以便能更精準計算公司產品利潤，因而形成所有事業體皆視為成本中心（Cost Center），唯負責銷售之事業體視為收入中心（Revenue Center）之現象。

對合作型組織而言，其適用之移轉訂價方法為「以成本為基礎之訂價法則」，其中成本之計算方式共可以分為兩種：

#### 1. 實際成本法（Actual Full Cost）

實際成本法之計算方法為僅計算單位產品生產時之固定及變動成本，而不考慮存貨成本等難以用精確數字呈現之成本。然而由於固定成本會隨著生產單位增加而減少，因此在交易量下降之條件中，產品成本會隨之變高，進而造成移轉訂價容易出現浮動之現象。

#### 2. 標準成本法（Standard Full Cost）

標準成本法之計算方法為考量產能完全充足之情形下，生產固定單位產品所需耗費之所有成本，因此原料成本及其他製造支出項目皆包含在內。

使用標準成本法的好處在於彌補實際成本法之缺點。在標準成本法中由於成本計算情境為產能完全充足之情形下，因此成本數字不會隨產量大小變動而增減。然而實際運作上標準成本法亦有其缺點，例如發生原料成本無法準確預測之情形，將會造成移轉訂價成本數字與實境情況不符之現象。

### 3. 成本投資加成法 (Cost Plus Investment)

由於在實際成本法與標準成本法中，內部交易賣方以成本賣出產品，因此在收益數字上並無利潤可言，因此成本投資加成法之設計目的在於解決其兩者之缺陷。成本投資加成法之計算方法是將內部交易賣方切割成以對外交易為基準之投資中心以及對內交易之成本中心兩部份，分別計算其營運投資額度與實際成本，藉由此方式讓內部交易買方負擔部分內部交易賣方的營收，以提高內部交易之動機。

然而成本投資加成法亦存在些許問題，例如當環境變動時投資數據亦會隨之變動，因而出現該變動幅度可能無法確切反映內部交易賣方公司其與內外部交易之差距。

#### (三)、 協作型組織

協作型組織為競爭型組織與合作型組織之綜合體，其特色為高垂直整合程度與高多角化程度，因此在競爭機制與合作機制互相牽制下，形成了此種最為複雜的組織型態。

在本類型組織中，其策略決定流程亦結合了競爭型與合作型組織之特色，為一上下溝通協調之方式。此外在此組織中之績效衡量存在衝突，由於競爭關係，因此容易出現個別事業體為求表現最大化而不惜犧牲另一事業體利益之情形，然而為求公司整體利益最大化，個別事業體亦必須加以衡量，因此對此種組織而言，必須仰賴某種程度之信賴關係才能使整體組織運作順暢。

在此種組織中，其適用之移轉訂價方法為以市價為基礎之成本加成法，但由於受到組織中兩事業體之競合關係影響，其移轉訂價之決定實繫於內部交易買賣

雙方之溝通與討論。

同樣以組織結構為出發點，然而與 Eccles (1983) 以兩事業體之競合關係概念不同，Li & Ferreira (1997) 提出以子事業體自主權能力高低與移轉訂價關係之理論 (圖 2-4)。當子事業體具備高度自主權時，其移轉訂價適用經雙方協調之協商價格 (Negotiated Price)，而隨著子事業體所具備之自主權逐漸下降，則適用以外部市場為比較標準之移轉訂價 (Adjusted External-Market Price)，最後當子事業體具備低自主權時，則適用以成本為基礎之移轉訂價 (Cost-based Price)。

Low subunit autonomy		High subunit autonomy	
←		→	
Cost-based price	Adjusted external-market price	Negotiated/internal-market price	
Information on supplier costs is referred to while setting transfer prices.	Prices on the external market serve as the referent for determining the values of internal transfers.	Managers of the trading profit centers establish a price that is acceptable to both the seller and the buyer before the exchange can be consummated.	
e.g., actual full production cost; standard production cost; full production cost plus a mark up; etc.	e.g., market price less a discount; best price to an outsider during a specific period; negotiated price with listed price range; etc.	e.g., negotiated prices between subunits, bidding.	

圖 2-4 子事業體自主權能力高低與移轉訂價關係圖

資料來源：Li & Ferreira (1997) , p. 27.

(一)、 子事業體具備高度自主能力

在內部交易買賣雙方皆具備高度自主能力之條件下，且外部市場上不存在相同或相似產品做為比較價格的情形，除此之外，亦可以做為促進兩事業體間之彈性而使用。協商價格指移轉訂價是藉由內部交易時買賣雙方互相協調與討論所決定出之價格。由於在此訂價方式中移轉訂價已經過內部交易買賣雙方認可通過，因此又將此價格稱之為內部市場價格 (Internal Market Price)。

## (二)、 子事業體自主能力相對較低

在子事業體之自主權相對較低之情況中，移轉訂價是根據外部市場之既訂價格而決定。所謂以外部市場價格指移轉訂價是指價格以外部市場價格為基礎，並搭配扣除折扣額度等微調方式而決定。

## (三)、 子事業體自主能力最低

在內部交易賣方自主能力最低之情況中，適用以成本為基礎之移轉訂價方法。所謂以成本為基礎之移轉訂價方法是以內部交易賣方產品成本為價格計算基礎，並加上合理之營業利潤或其他負擔營業支出之利潤而決定，並且由於內部交易賣方之自主能力最低，因此其肩負必須完全公開成本資料之責任。

Bortowski (1990) 提出影響選擇移轉訂價方法之因素可以分為外部環境因素與內部組織因素(表 2-7)。在環境因素中，環境變動程度以及環境對於企業之有利程度皆對移轉訂價方法之選擇有顯著影響。至於市場上存在可比較之公平市場價格因素，對於移轉訂價方法之選擇雖有顯著影響，但卻不保證多國公司選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法；而產業類型對於移轉訂價方法選擇之影響程度則只在部份分析中存在，一般而言礦業、金屬業以及製造業傾向使用以成本為基礎之移轉訂價方法，而加工業則傾向使用以市場價格為基礎之移轉訂價方法。

在第二類型組織結構因素中，公司規模越小之多國公司傾向使用以成本為基礎之移轉訂價方法，相反地，公司規模越大之多國公司則傾向使用以市場價格為基礎或者是買賣雙方協調之移轉訂價方法；在組織選擇移轉訂價方法之目標因素中可分為三個種類：方便性、決策性以及績效衡量與管理。若多國公司選擇移轉訂價之目標在於提高便利性，則傾向選擇使用以成本為基礎之移轉訂價方法。而若是考量到決策目標，則會傾向使用買賣雙方協調之移轉訂價方法。至於績效衡



量與管理因素由於其意涵存在於所有移轉訂價方法中，因此該因素雖不影響移轉訂價方法之選擇，但多國公司在選擇移轉訂價方法時皆會將此項因素列入考量；在移轉訂價方法決策人員因素中，若移轉訂價方法高度制式化（如成本基礎法與市場基礎法），則越適合高層管理人員參與移轉訂價之決策。反之越複雜且變化程度越高之移轉訂價方法（買賣雙方協調之移轉訂價方法）則越適合採用分權機制，授權一般管理人員進行決策，以確立移轉訂價之效果。因此提出移轉訂價決策人員對於移轉訂價方法之選擇具有影響力；最後在組織分權程度因素中，其概念與移轉訂價方法決策人員因素雷同，若組織分權程度越高，則移轉訂價決策權便分權至一般管理人員，便適用較複雜之移轉訂價方法，反之則適用較高度制式化之訂價方法。

表 2-7 影響選擇移轉訂價方法之因素

影響選擇移轉訂價方法之因素	
1. 外部環境因素	環境變動程度
	環境有利程度
	市場中存在公平市場價格
	產業類型
2. 內部組織因素	公司規模
	組織選擇移轉訂價方法之目標
	移轉訂價方法決策人員
	組織分權程度

資料來源：整理自 Bortowski (1990), pp. 89-97.

Al-Eryani, Alam & Akhter (1990) 針對影響多國公司選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法之因素提出實證研究，根據研究結果指出法規因素、多國公司之公司規模、政治與社會因素、外部經濟因素、內部經濟因素與多國公司於低開發國家營運數六大影響因素中，僅法規因素與多國公司之公司規模兩因素對多國公司選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法具影響力（表 2-8）。其中法規因素包含多國公司於母國與地主國之相關稅率以及貿易規定，其意涵為當多國公司為遵從表列相關法規時，會選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法；而公司規模因素與法規因素相較之下對移轉訂價方法選擇之影響程度較小，但仍具顯著影響，實證為多國公司之公司規模越大時，越傾向選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法。

表 2-8 影響多國公司選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法之因素

影響多國公司選擇以市場價格為基礎之移轉訂價方法之因素	
1. 法規因素	遵守母國相關稅率規定
	遵守地主國相關稅率規定
	遵守財務報告相關規定
	遵守地主國之反托拉斯及反傾銷規定
2. 公司規模	

資料來源：整理自 Al-Eryani, Alam & Akhter (1990), pp. 418-422.

除了與組織相關之因素外，Spicer (1988) 提出之移轉訂價模型則是根據內部交易標的之特定資源投入程度以及內部交易情形而決定（表 2-9）。其中內部交易標的之特定資源投入程度是依照產品類型區分，從必須投入高特定資源投入程度之高特性產品開始，到特定資源投入程度略低的客製品以及特定資源投入程度最低的標準品；而內部交易情形則依交易調整頻率高低做為區分。藉由兩項變數推出三種特色最明顯之市場情形以及其適用之移轉訂價方法。

在產品與資產性質具備高度專屬性以及內部交易調整頻率穩定不調整之情形下，其適用以成本法為基礎之移轉訂價方法；而在內部交易標的之特定資源投入程度略低且價格調整頻率為每年調整一次時，其多國公司在市場上之競爭情形應為達到短期差異化，因而其適用之移轉訂價方法相較其他兩者較具變動彈性，不論是以成本法為基礎之移轉訂價方法或是透過雙方協調決定價格法皆可適用；最後在產品屬性為標準品且內部交易調整頻率頻繁之情形下，反映其產品在市場上面對的是完全競爭情形，因此其移轉訂價方法則適用以市價為基礎之移轉訂價方法。

表 2-9 Spicer 之移轉訂價模型

		內部交易標的之特定資源投入程度		
		高 (高特性產品)	中 (客製品)	低 (標準品)
內部交易價格調整頻率	穩定不調整	以成本法為基礎之移轉訂價方法	以成本法為基礎之移轉訂價方法/ 雙方協調價格法	以市價為基礎之移轉訂價方法
	每年調整一次			
	每月調整一次			
市場情形		市場上無競爭情形/ 資產專屬性高	短期內達到差異化	完全競爭之外部市場

資料來源：整理自 Spicer (1988)。



而不同於以往移轉訂價之研究，Li & Ferreira (1997) 提出以組織與環境因素影響移轉訂價之討論，加入了移轉訂價產品本質以及公司內外技術環境等觀點，補充歷年以公司內外社會化環境之觀點，提出影響移轉訂價決定因素之五大構面。

## (一)、 移轉訂價產品本質

### 1. 產品週期

由於在推出新產品時，市場上並沒有可以比較之商品以及價格，因此在決定移轉訂價時傾向使用以成本為基準之訂價方法；反之，若公司推出之產品為成熟品時，市場上存在眾多相同或相似產品，因此在移轉訂價之決定時傾向使用以市場價格為基準之訂價規則。

### 2. 產品特性

一般而言若公司販售之商品為標準品時，市場上具備相同或相似之比較標的，因此移轉訂價之決定傾向使用以上場價格為基礎之規則；反之，若公司推出之商品為特製品，意即為了符合客戶需求而經過特別改良過程之商品，則在決定移轉訂價時會將特別考量生產此類產品所投入之成本，因而使用以成本為基礎之訂價規則。

## (二)、 內部技術環境

所謂內部技術環境指的是在公司製造過程中，牽涉內部交易之兩事業體之間技術連續性高低之程度，可以分為三個種類：高連續性 (Long-linked)，間接性 (Mediating) 以及密集性 (Intensive)。

高連續性技術是指產品在製造過程中，若要完成Z部分之製造一定要先經過Y部份之製造，也就是在生產製造上具有一定不可逆之流程。在此種技術連續性高之組織下，為了確保產品製造之整合以及便於區別每個事業體對於再製品之貢獻程度，因此在移轉訂價之決定上傾向使用以成本為基準之規則。

間接性技術最明顯的例子為銀行，銀行之存在是為了服務存方以及貸方，屬於將不同客戶連結之角色。在此類型組織中需倚賴標準化機制來控協調組織內之各事業體，且組織內部之競爭情形有助於提升各事業體之績效表現，因此在決定移轉訂價時傾向使用以外部市場價格為基準之規則。

密集性技術是指其技術建立是根據產品規格而打造，並且通常為大幅度客製化之技術投入，其投入成本難以量化衡量。因此在此種技術特性之組織中，其移轉訂價之決定傾向使用雙方協調溝通之規則。

### (三)、 外部技術環境

外部技術環境因素主要在探討多國公司於產業中所面對由產業技術變動所引發之不確定性程度。若於產業技術趨於穩定不變，公司較能根據其資源掌握程度等因素，準確預測其於市場中之定位，同理在不確定性低之情況下，公司可以大量生產標準品，因此在移轉訂價之決定較適用以外部市場價格為基準之訂價規則；反之若產業技術變動幅度大，公司所面臨之環境不確定性亦因而提高，此時儘管市場上存在相同或相似產品價格作為比較標的，但隨著環境因素改變，其市場價格供參考之準確程度亦會隨之改變，因此在此情境下，移轉訂價之決定較適用以成本為基準之訂價規則，或是仰賴交易雙方協調溝通而決定。

#### (四)、 內部社會化環境

所謂社會化程度是指組織兩事業體間之信任程度，當兩事業體信任程度高時，雙方提供資訊之可靠程度亦較高，在此種情形下，移轉訂價之決定便適用協調溝通規則；反之，組織事業體間之信任程度較低時，移轉訂價便需倚賴較為公平公正之決定方式，因此在此種情形下較適用以市場價格為比較基準之訂價方式，至於以成本為基準之訂價規則為較為次級之考量。

#### (五)、 外部社會化環境

外部社會化環境是指多國公司所處之外在環境，其理論大致分為三個部份探討。第一部份為一般廣泛被討論的產業以及政府規定，其內容包含政府對於交易之規定，如進出口管制以及數量配額等，此外亦包含各國政府對移轉訂價之相關直接法令限制；第二部份則探討產業中專業人士所提出之學術理論對於移轉訂價之影響，由於專家學者提出之學理具備一定程度之權威及指標性，因此多國公司若根據理論調整營運方式，其將影響對移轉訂價決定之方式，而直接採用學理之移轉訂價方式的影響程度又更為明顯；在第三部份中作者提出模仿效應亦會影響移轉訂價之決定，當產業中存在龍頭企業時，其他競爭企業便會出現模仿行為，在此過程中便會對移轉訂價之決定有所影響，或甚至出現企業直接模仿成功企業之移轉訂價模式。

除此之外，隨著企業所處產業成熟度不同，對於移轉訂價亦有一定程度之影響。舉例來說，當企業所處產業為新興產業時，由於產業中競爭程度尚不明顯且未有產業領導者之存在，因此各企業在經營上多選擇自己認為最好的方式進行字造成產業中存在多種經營方法，而未有一明顯之遊戲規則。然而隨著產業逐漸成熟，在產業領導者地位逐漸確立的同時，許多失去競爭力之廠商便退出市場，在這樣的過程中，產業內會逐漸型塑出一套無形的遊戲規則，成為各家企業在市場

中生存的法則。因此作者提出，隨著產業制度化成熟度高低以及轉變，對於移轉訂價之決定有一定程度之影響。



## 二、影響移轉訂價價格水準高低之因素

杜慶福（民 71）針對環境因素對移轉訂價價格水準高低程度影響整理出相關表格（表 2-10）。

表 2-10 環境因素對移轉訂價價格水準高低程度影響

類別	因素	目的	移轉訂價	
			入	出
租稅因素	高關稅	利潤極大	低	無關
	高貨物、營業以及印花稅	利潤極大	低	低
	高營利事業所得稅	利潤極大	高	低
政治因素	風險高	確保投資	高	低
法律與經濟因素	盈利匯出受限制	資金運用	高	低
	高匯率變動損失	確保投資	高	低
	高通貨膨脹	確保投資	高	低
	外匯管制	資金運用	低	高
績效評估	績效評估	評估海外子公司貢獻	市價 不定	市價 不定
其他因素	海外子公司外股權益小	利潤極大	低	高
	海外子公司競爭地位弱	市場佔有	低	無關
	母國政府限制	資金運用	高	低

資料來源：杜慶福（民 71），頁 100。

租稅因素可細分為營利事業所得稅、關稅以及出口補貼進行探討。針對低所得稅率之地主國環境，多國公司選擇以低價轉入搭配高價轉出之政策，以確保利潤留在低稅率之地主國。然而隨著各國稅負單位對於避稅以及逃稅等情事之關注程度逐漸增加，因此各國間之稅率差異逐漸縮短，使得多國公司在決定移轉訂價時以逐漸降低考量所得稅因素之比例（Arpan 1972）。

針對影響甚鉅之稅負因素，Grubert 與 Mutti（1991）則認為多國公司考量移轉訂價之稅負因素時亦受到其他相關因素影響，因而進行以多國公司利潤移轉、地主國稅制環境以及稅制政策對於多國公司跨國交易情形之影響三大構面之實證分析，進而提出多國公司分別於高低稅負國家之獲利情形與利潤移轉情形以及反映地主國稅制之投資情形間存在一致性，意即在相同低稅制之兩地主國間，多國公司傾向於投資額度較高之地主國進行交易。

在關稅部分，多國公司會根據產品進出口目的地之關稅稅率進行移轉訂價之調整，以地主國高進口關稅為例，多國公司會傾向使用低移轉訂價以減少稅負支出。儘管關稅因素為影響移轉訂價因素之一，但關稅之稅負支出占公司整體利潤比例較小，因此在實務中多數公司未將關稅列入決定移轉訂價之考量因素中（Arpan 1972）。此外經過實證分析，所得稅率以及關稅這兩項因素為造成多國公司之移轉訂價與市場常規交易價格之間差距存在的主要原因（Bernard 2006）。

在出口補貼政策部份，若母國之出口補貼幅度高，則多國公司會選擇訂定較高之移轉訂價將產品轉出母國。同樣地，於出口所獲得之利潤被課稅程度較低之情形下，多國公司亦會選擇訂定較高之移轉訂價（Arpan 1972）。

在政治因素方面，為了確保企業之投資情形，因此多國公司在高政治風險之地主國選擇以高價轉入搭配低價轉出之政策，以確保資金不會大量存在高政治風險之國家，方便資金抽回。除此之外藉由調降移轉訂價之方式，可幫助降低海外



子公司持有之流動資產以提高政府徵收時回收海外子公司資產之便利性。儘管政治風險仍對移轉訂價水準有所影響，但影響程度相對較小（Rahman 1986）。

在法律與經濟因素部分，為了確保資金之靈活運用，因此在盈利匯出受限制以及高匯率變動損失之國家，多國公司選擇以高價轉入搭配低價轉出之政策，用來操縱資金之流向，至於在外匯存在管制之國家，則以相反之操作模式達到確保資金流通不受阻之目的。除此之外，對於匯率變動造成常規交易價格以及內部移轉訂價之價格調整情形來看，其對於常規交易價格之調整幅度相對較大，意味內部交易價格對於規避匯率變動風險具有一定程度之效果（Bernard 2006）。

在績效評估部分由於各企業之組織結構不同，因此需視組織之自主程度以及定位做調整；至於在地主國外股權益小之情況下，可採取低價轉入搭配高價轉出之政策確保盈利分配，反之在外股權益大之情況下可以逆向操作，避免盈利過度落入外股持有人之手中。

除了上述相關因素外，Bernard（2006）亦提出多國公司在市場中之勢力亦對移轉訂價價格水準有一定影響程度，而所謂市場勢力包含多國公司之公司規模以及產品競爭者數量兩部份。在公司規模方面，除了以多國公司之營運人數為衡量標準外，其出口占公司獲利比例亦為一重要指標，當出口占公司獲利比例較高時，多國公司傾向訂定較高之移轉訂價；在產品競爭者數量方面，當目標地主國同時被許多國外廠商鎖定進行貿易時，多國公司傾向訂定較低之移轉訂價。

綜合以上文獻回顧，研究者根據林妙雀所提出之影響多國公司決策因素為架構並彙整其他文獻討論，整理出分別影響移轉訂價方法之選擇以及影響移轉訂價價格高低之因素（表 2-11）。

表 2-11 影響移轉訂價決策之因素

影響移轉訂價決策之因素			
影響移轉訂價格水準之因素	地主國環境因素	租稅制度	營利事業所得稅、進出口關稅
		經濟波動	匯率變動、通貨膨脹程度
		法令管制	反托拉斯法、反傾銷法、外匯管制、出口限制
		政治風險	政治風險
	其他因素	市場勢力	公司規模、產品競爭者數量
		地主國外股權益程度	
影響移轉訂價方法選擇之因素	全球策略運作	全球產業驅動	產業類型與特性、環境變動與有利程度
		全球相互協調	組織類型（事業體競合關係）
		全球組織結構	公司規模、事業體自主權（分權程度）
		全球管理控制	績效衡量指標
	企業內部交易特性	內部交易不確定性	—
		內部交易頻率	內部交易頻率、內部交易價格調整頻率
		資產專屬性	產品特性、產品週期
		交易相對規模	—
	其他因素	市場中存在常規交易價格	
		訂價人員層級高低	



### 第三章 研究方法

經過上一章文獻探討後，本研究得以確認研究方向與架構，本章內容共分為三節：第一節介紹研究架構與訪談綱要，第二節介紹研究方法，第三節說明研究之限制。

#### 第一節 研究架構與訪談綱要

##### 一、研究架構

本論文之架構旨在說明多國公司於決定移轉訂價之過程中，如何分析各種因素之影響進而決定移轉訂價之方法與價格。

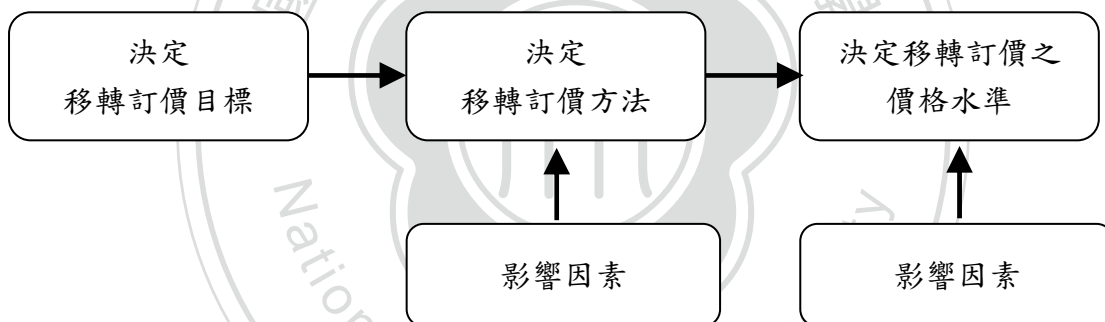


圖 3-1 研究架構

##### 二、訪談綱要

研究者以 A 公司之 IAG 產品線為例擬定訪談大綱（詳細訪談大綱請參照附錄），分別請教 A 公司中台灣母公司以及海外子公司之產品經理。訪談共進行四次，其中兩次之訪談對象為台灣母公司，剩餘兩次訪談對象則分別為北美海外子公司以及大陸子公司。

## 第二節 研究方法

本研究以個案方式進行，研究資料之主要來源為研究者根據研究議題對個案公司相關人員進行深度訪談所得。除此之外，藉由與個案公司產學合作的方式，研究者得以進入個案公司進行實習，貼近企業核心蒐集其他相關資料。更進一步地，研究者有幸參與公司內部高階人員「個案研討會議」以及「菁英領導計畫研討會議」，得以瞭解個案公司內部人員對於現行移轉訂價制度下所面臨問題之看法以及可能之改善方法。

### 一、研究對象選擇

本研究之研究對象為一台灣高科技公司（以下簡稱A公司）。A公司為全球工業電腦領導廠商，自1983年於台灣成立總公司至今近30年來，A公司為了服務全球客戶不斷擴充海外據點，截至目前為止其全球服務據點已遍及20個國家。在A公司以台灣母公司進行產品製造，而後以內部交易方式將產品販售給海外子公司，再由海外子公司將產品販售給各區域之終端客戶之全球營運結構下，A公司於決定內部交易移轉訂價之過程中，必須考量海外子公司所處地主國之條件，以及其他相關決策因素以決定最終移轉訂價。因此本研究選定A公司作為探討影響多國公司移轉訂價決策之因素分析對象。

### 二、深度訪談

本研究進行過程中，為了蒐集個案公司之移轉訂價相關資料，研究者根據主題對個案公司相關人員進行訪談。訪談對象及內容可以分為兩類（表3-1）：

#### 1. 母公司產品訂價人員

本研究首先訪談母公司之產品訂價人員，包含人機介面（Human machine

interfaces, HMI) 產品事業部負責人、無風扇嵌入式工業電腦 (UNO) 產品事業部負責人、可程式化自動控制器 (Programmable automation controller, PAC) 產品經理 (Product Manager) 以及工業自動化事業群 (Industrial Automation Group, IAG) 產品經理。訪談內容主要著重在產品訂價人員於訂價決策過程中之相關因素，包含價格決定因素、調整價格頻率、特殊訂價情形等，此外亦請教各受訪人員對於現行移轉訂價制度之看法。

## 2. 海外子公司產品訂價/銷售人員

本研究第二部份訪談對象為海外子公司之產品訂價人員，包含美國海外子公司之工業自動化事業群產品銷售經理 (Product Sales Manager) 以及大陸子公司之工業自動化事業群產品銷售經理。第二部份之訪談內容著重在海外子公司訂價人員對於影響訂價因素之相關看法，以及對於現行移轉訂價制度之看法。

表 3-1 個案公司訪談人員

時間	訪談對象	訪談主題
2011/06/03	A公司 HMI 產品事業部主管 A公司 UNO 產品事業部主管 A公司 PAC 產品經理	對於移轉訂價決策相關因素以及現行移轉訂價制度之看法
2011/06/10	A公司北美海外子公司 IAG 產品銷售經理	
2011/06/28	A公司 PAC 產品經理 A公司 IAG 產品經理	
2011/07/12	A公司大陸子公司 IAG 產品銷售經理	

### 三、產學合作、企業實習與個案研討會

藉由A公司所舉辦之產學合作專案（Enterprise-Academy Crossover Collaboration, EACC），研究者得以於2011年7月以及8月共兩個月的時間進入A公司實習，以貼近企業實務角度與公司財務人員進行移轉訂價議題之討論。除此之外，研究者於實習過程中協助A公司針對移轉訂價議題進行相關資料之蒐集，並為於2011年8月26日舉辦之個案研討會（EACC Case Study）編彙會議討論素材並全程參與研討會，從旁蒐集公司與會人員針對移轉訂價議題所提出之討論與看法。

### 四、菁英領導計畫研討會議

A公司內部為培養未來高階管理人員，遂針對母公司以及海外子公司現行管理階層人員舉辦菁英領導計畫（Champion program），並於2011年7月7日至9日舉辦為期三天之研討會議營隊。於此期間，研究者有幸參與此計畫中與移轉訂價相關之研討會議，得以蒐集以公司角度為出發點且來自母公司與海外子公司之相關討論與意見。

### 第三節 研究限制

1. 受限於研究對象之個數，本研究僅針對單一個案公司旗下之單一產品線進行訪談與分析，無法與其他產品群以及其他公司進行整合比較，故本研究之發現可能存在限制性。
2. 受限於研究者之身份，本研究之訪談對象對於公司內部資訊可能存在機密外洩之疑慮，而未能完全揭露公司之相關資訊。
3. 受限於研究者之背景與能力，對於高科技產業之相關資訊不甚熟悉，故對於訪談資訊之處理可能存在誤解。
4. 由於時間與資源之限制，研究者僅能利用有限之時間於A公司實習並蒐集資料，而未能長期追蹤更新之資訊。

## 第四章 個案公司之移轉訂價決策

本章主要介紹個案公司之移轉訂價決策。第一節將簡單介紹工業電腦產業以及A公司現況，包含其營運狀況、組織結構以及產品資訊等；第二節將說明個案公司現行移轉訂價制度，包含移轉訂價之訂價方法以及影響移轉訂價之相關因素；第三節將說明個案公司在現行移轉訂價制度中存在之問題；第四節則針對A公司所面臨之問題提出可能之解決辦法與建議。

### 第一節 工業電腦產業與A公司簡介

#### 一、工業電腦簡介

工業電腦（Industrial PC）最初指的是應用在工廠自動化以及機械設備控制核心，具備監視與控制等功能之電腦。隨著時代進步，工業電腦之應用範圍已逐漸延伸至如自動提款機、自動販賣機、醫療器材以及車用電腦等數位化小型產品中。

工業電腦與一般常見的個人電腦除了在規格以及規模上不同，其整個產業供應模式亦存在許多明顯差異（表 4-1）。

#### 1. 客製化，少量多樣

工業電腦應用範圍廣泛，不同客戶對於產品的需求存在許多差異，對製造商而言，其產品必須根據不同客戶之獨特需求量身訂做。除此之外，工業電腦的客戶訂購數量都不大，但是相對個人電腦而言產品單位價格較高。

## 2. 強調穩定性與可靠性

工業電腦用於高溫、高壓、潮濕或溫度變化極端等各種惡劣環境中，因此禁不起一絲差錯，否則就會造成難以計算之損失。除此之外，針對如通訊產業的數據交換機、企業的安全網路伺服器、醫療監視以及生產自動化設備等特殊設備，其電腦必須長時間連續且穩定運作，因此工業電腦客戶對於電腦系統穩定性的要求為購買決策最重要的考慮因素。

## 3. 重視系統相容性與擴充性

工業電腦的硬體架構和個人電腦的差異不大，同樣也是採用 WINTEL (Windows + Intel) 平台，這是由於此系統平台為多數企業所使用，根據此平台進行產品設計可避免系統差異而產生相容性問題。

## 4. 產品生命週期較長

電腦產業中最新技術往往因為相關應用未完全成熟穩定，可能出錯機會相對較高。然而工業電腦客戶的訴求為穩定性與可靠性，因此工業電腦製造商傾向採用市場上成熟之技術，因此工業電腦產品推陳出新的速度較慢，其產品週期亦較長。

## 5. 產品毛利高

由於產品少量多樣且多為為顧客量身打造之產品，因此工業電腦毛利可以高達 15%-50% 不等，遠高於獲利率僅只有 5% 上下之個人電腦產業。



## 6. 顧客忠誠度高

購買工業電腦往往都是三到五年的長期投資，且針對顧客量身訂做的產品具有難以取代之特性，對顧客而言轉換成本亦相對較高。因此工業電腦客戶多傾向使用原製造商之產品。

## 7. 注重技術服務

工業電腦客戶對於廠商是否具備足夠技術能力以設計並提供符合其需求的能力相當重視，因此具規模的工業電腦廠商都會有良好的研發團隊以針對客戶需求提供服務。

## 8. 重視售後服務

工業電腦產品往往用於工廠生產製造或是客戶用來服務其更下游的消費者，若是產品發生故障而不能及時且快速處理的話，往往可能造成很大的損失。因此工業電腦客戶對於廠商能否提供良好的售後服務亦相當重視。

表 4-1 工業電腦產業與個人電腦產業之比較

項目	工業電腦	個人電腦
使用環境	惡劣	安定
應用領域	工業控制、電信網路設備	家庭用、企業用
產品生命週期	長	短
產品規格	客製化	標準化
供貨需求	重視長期供貨與售後服務	不重視
生產訴求	少量與彈性生產	大量與規模經濟
交貨模式	少量多樣	多量少樣
客戶忠誠度	高	低
產業報酬率	高	低

資料來源：潘錫生（2005），頁 45。

## 二、個案公司簡介

A公司為全球工業電腦與自動化設備領導廠商，自1983年於台灣成立總公司至今近三十年來，其致力於嵌入式電腦平台（Embedded Single Board Computers）、工業自動化（Automation Controllers & Software）和智能生活服務領域三大事業群，提供超過一千種以上的產品與解決方案，並憑藉著與企業夥伴密切合作以提供跨產業的多功能應用。

近年來，A公司以「智能地球推手（Enabling an Intelligent Planet）」做為全新企業形象及願景，除深化既有產品的應用之外，也針對公司的經營策略進行調整，推動整合型「物聯網（Internet of Things, IoT）」解決方案為發展主軸，透過不斷地創新應用發展，全力投入提昇智能化生活與確保人類福祉的企業目標。

為了服務全球客戶，A公司近三十年來不斷擴充海外據點，截至目前為止其全球支援服務據點已遍及20個國家（表4-2），總計64個主要城市，全球員工人數總計將近5000人。在此跨國營運模式下，A公司之組織結構可以分為製造部門、產品部門以及營業部門三個單位（圖4-1）。其中製造單位共有台灣及大陸兩個製造廠，以財務角度而言製造單位為成本中心（Cost center），主要財務活動在於降低生產成本而非以營利為目的；產品部門則是以台灣為首之母公司總部，主要活動為負責產品規劃包括產品規格、管控制造成本以及未來產品走向及新產品的推出等；至於分散於世界各地之海外子公司則為營業單位，主要活動為銷售母公司推出之產品。以財務角度來看，母公司以及海外子公司都是所謂的利潤中心（Profit center），兩者皆以營利為目的，每年都會各自規劃銷售目標數量、利潤以及成本預算且各負盈虧。以大陸子公司為例，其組織結構之主要組成單位為產品銷售團隊（圖4-2），意即其僅負責產品銷售功能，而不具產品生產設計等決策能力。

表 4-2 A 公司海外子公司國家分佈表

A 公司海外子公司國家分佈表			
美洲	亞洲	歐洲	大洋洲
美國	台灣	英國	澳洲（紐西蘭）
巴西	中國	法國	
	日本	德國	
	韓國	匈牙利	
	新加坡	義大利	
	印度	波蘭	
	印尼	俄國	
	泰國	荷蘭	
	馬來西亞		

資料來源：A 公司內部資料

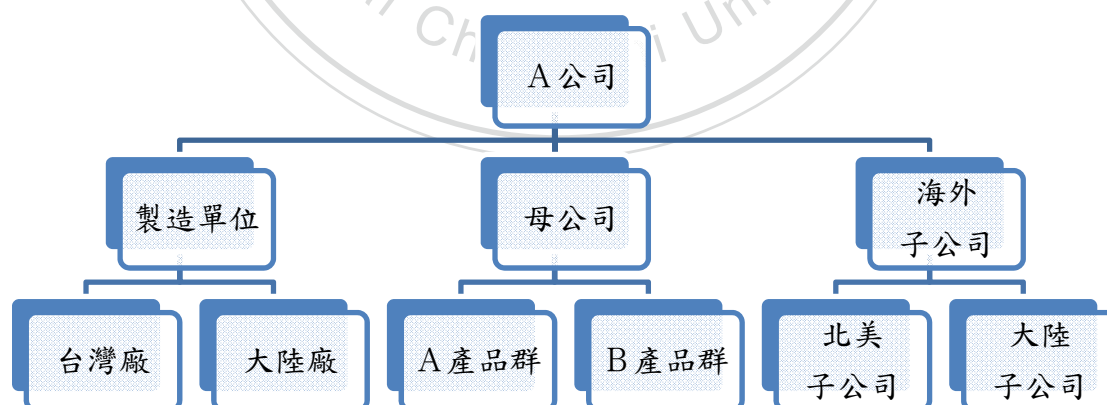


圖 4-1 A 公司組織結構圖

資料來源：A 公司內部資料

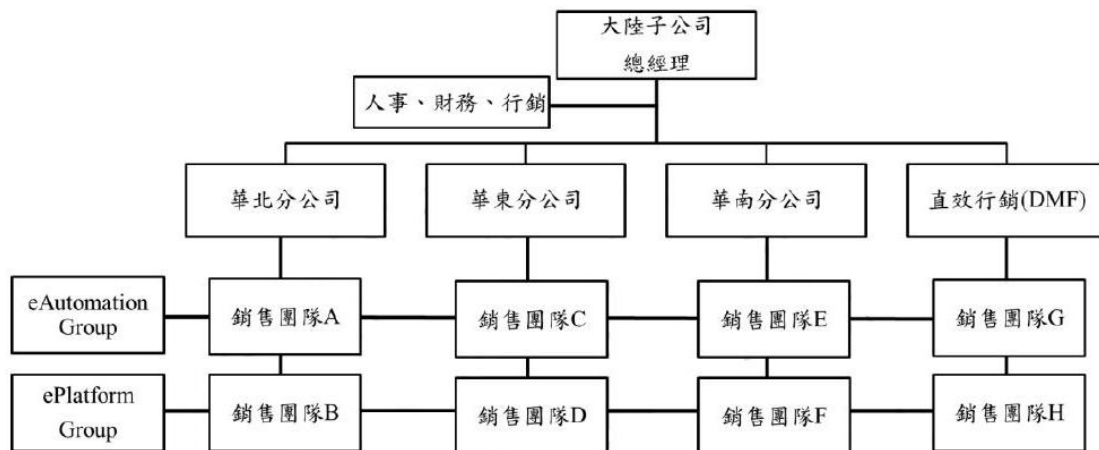


圖 4-2 大陸子公司調整前之組織結構圖

資料來源：林以婷（2011），頁 88。

值得注意的是，為了因應大陸十二五計畫所帶來總體環境之衝擊，A公司為为了提高大陸子公司對於環境變化之反應速度，因而藉由調整大陸子公司之組織結構以提高其應變能力。不同於調整前之組織僅具備銷售功能，調整後之大陸子公司更具備了市場研究以及技術研發等功能，相對其他海外子公司來說，大陸子公司在調整組織結構後獲得較高程度之自主能力。

在海外子公司之銷售團隊中，A公司根據客戶類型制定三種業務模式，依序分別為 DMF (Direct Marketing Force)、CSF (Channel Sales Force) 以及 KA (Key Account)。DMF 是指透過電話以及網站兩種工具進行業務銷售之模式，其鎖定之目標客群為一般小型客戶 (general account)，小型客戶之特性在於數量相對較多但購買規模相對較小，因此對公司整體業績的貢獻並不高。而在當一般客戶之購買潛力提升時便會被移轉至其他業務部門，以提供更完整之服務；CSF 是指透過通路經銷商販售產品之業務模式，其所面對之客戶為市場中之通路商而非市場最終客戶，因此整個產品供應鏈長度相對較長；KA 則代表對公司具有重要貢獻之關鍵客戶，此類型客戶雖然數量較少但購買規模相對較大，因此對公司整體業績貢獻之比例亦相對最高。除此之外，此類型之顧客對於產品要求相對較高，因此A公司必須投入較多資源以服務此類型顧客所提出之客製化要求。

在公司產品方面，現階段A公司旗下之產品共可以分為四大群 (圖 4-3)，包含：DMS 服務模式 (Design & Manufacturing Services)、嵌入式設計服務 (Embedded Design-In Services)、垂直解決方案與電腦應用系統 (Vertical Solutions & Applied Computing) 以及工業自動化作業群 (Industrial Automation)。

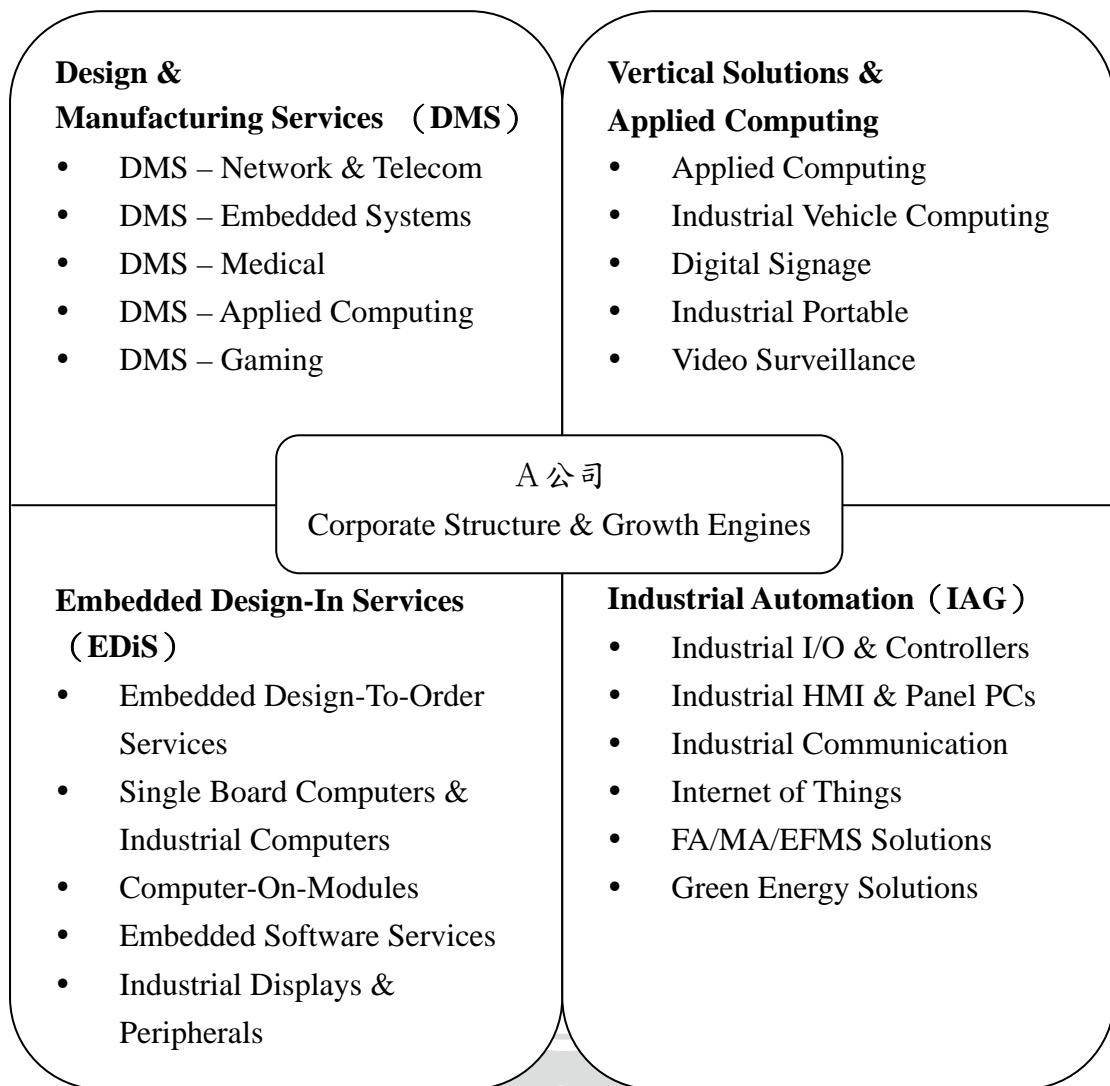


圖 4-3 A 公司事業佈局  
資料來源：A 公司內部資料 (2011)



## 第二節 A公司現行移轉訂價制度

A公司現行之移轉訂價制度係為多年來經不斷修訂與改善之訂價方法，其兩階段訂價模式及影響決策之因素充分反應A公司本身及其所處產業與市場之特性，因而呈現不同一般訂價決策之獨特訂價行為。

本節將根據研究者訪談之結果，詳細說明A公司現行移轉訂價制度之訂價方法與過程、影響移轉訂價決策之因素以及特殊價格申請三大主題。

### 一、產品價格決定方法與過程

A公司在產品販售過程中，其產品價格之決定過程共可以分為兩階段。

第一階段產品價格決定主要是指產品從母公司轉賣至海外子公司的過程。在母公司中，負責各產品業務之產品經理（Product Manager）會根據財務部門提供來自生產及採購部門的各項原料資訊以及價格，也就是BOM表（Bill Of Materials）載列之產品原料成本（BOM Cost），當作計算成本之基礎，再加上其他與製造相關之成本（如包裝、生產時數成本等），進而計算出總產品成本（Target Cost）。接著產品經理會以產品群負責人（Product Group Head）以及產品事業部負責人（Product Division Head）所訂定各產品線以及產品之「最低目標利潤（Min GP%）」作為基準，並參考各產品線以及產品的銷售目標，以及衡量母公司前端銷售人員所回傳的情報與資訊，進而正式決定該產品的目標利潤（Target GP%）。最後產品經理以「成本加成法（Cost Markup）」將產品成本直接加上目標利潤，決定出該產品轉賣給海外子公司的價格，稱之為產品的「內部移轉訂價（Internal Transfer Price, ITP）」。產品經理所決定之內部移轉訂價基本上為全球統一之價格，唯有在海外子公司所屬國家區域發生特殊情形時，才會由母公司財務後端人員做內部移轉訂價的微幅度調整。

第二階段產品價格決定是指海外子公司將產品販賣至終端顧客的過程。海外子公司決定產品價格的產品銷售經理 (Product Sales Manager) 首先會將自母公司接收到的產品價格 (即上述之「內部移轉訂價」) 視為基本成本，接著根據海外子公司產品販售情形，將其他支出項目，如：地主國相關稅負、以及物流成本等相關成本併入計算，進而得到海外子公司的最終產品成本。接著產品銷售經理會以海外子公司訂定最低目標利潤為基準，衡量該產品之目標利潤，最後「成本加成法」計算出產品販售給終端顧客的價格，稱之為「產品牌價」。

除此之外，在現行移轉訂價制度下，海外子公司訂價與母公司不同之處在於海外子公司仍保留舊式「折扣層級表 (Discount Grid)」之作法。折扣層級表的用途在於幫助海外子公司區分顧客類型並給予相對應的折扣 (表 4-3)。以表 4-3 為例，該表縱軸將顧客分成 R0 至 R9 以及 X1 共十一個「客戶等級」，橫軸則為不同產品線下產品給予相對應客戶等級之「折扣層級」，其折扣層級由低至高分為 D0 至 D6 共七個等級。以 R5 等級客戶購買 PL 2 產品線之產品為例，其折扣層級為 D5。

表 4-3 A 公司顧客等級-折扣層級表

Type	Product Division B			Product Division C		Product Division D				
	PL 2	PL 3	PL 4	PL 1	PL 2	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4	PL 5
Customer										
R0	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3
R1	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4
R2	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4
R3	D4	D4	D4	D5	D4	D5	D5	D4	D4	D4
R4	D6	D6	D6	D4	D6	D4	D4	D6	D6	D6
R5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5
R6	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD
R7	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6
R8	D6	D6	D6	D5	D6	D5	D5	D6	D6	D6
R9	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6	D6
X1	D4	D4	D4	D5	D4	D5	D5	D4	D4	D4

資料來源：A 公司內部資料

決定客戶之折扣層級後，海外子公司銷售人員會利用「折扣層級-折扣率表」（表 4-3）查詢給予客戶之實際折扣數字。折扣層級-折扣率表上會詳細載列產品線下各產品之折扣層級所對應之實際折扣數字。以前述 D5 之折扣層級來看，根據表 4-3 便可以查詢該客戶於 PL 2 產品線產品所能拿到的實際折扣數字。

表 4-4 A 公司折扣層級-折扣率表

Year	Quarter	Name	Product Line	Price Lev	Item Gro	Amount	Pricing Type
2011	1		PL 1	D6	A	50	% Discount
2011	1		PL 2	D4	A	44	% Discount
2011	1		PL 2	D4	B	35	% Discount
2011	1		PL 2	D4	C	30	% Discount
2011	1		PL 2	D5	A	44	% Discount
2011	1		PL 2	D5	B	35	% Discount
2011	1		PL 2	D5	C	30	% Discount
2011	1		PL 2	D6	A	44	% Discount
2011	1		PL 2	D6	B	35	% Discount
2011	1		PL 2	D6	C	32.5	% Discount
2011	1		PL 3	D4	A	76	% Discount
2011	1		PL 3	D5	A	76	% Discount
2011	1		PL 3	D6	A	78	% Discount
2011	1		PL 3	D4	A	54	% Discount
2011	1		PL 3	D5	A	54	% Discount
2011	1		PL 3	D6	A	56	% Discount

資料來源：A 公司內部資料

在A公司之舊式訂價模式中，母公司亦使用折扣層級表協助訂定內部移轉訂價，其作法為根據各海外子公司所在地之狀況，將產品依照類別作折扣等級的分類，形成各海外子公司不同之內部移轉訂價。然而在統一全球內部移轉訂價之目標下，母公司已於2011年調整訂價模式，捨棄使用折扣層級表的規則，因此現僅海外子公司仍採取這樣的作法。

海外子公司仍保留此項作法之原因在於各海外子公司直接面對市場端客戶，因此為了維護以及加強與顧客之間的交易關係，需以不同幅度之折扣刺激顧客提高購買量，以及提升顧客再次消費的意願。舉例來說，當顧客為重要潛力客戶或是顧客產品購買數量龐大時，海外子公司在銷售產品時便會給予該客戶相較一般類型客戶更高幅度的折扣，以提高顧客回購率。

在使用折扣層級表之作法下，產品牌價並非顧客購買之最終交易價格，意即經過折扣調整之後的價格才是產品真正的「交易價格」。此項牌價與最終交易價格不一之現象容易造成A公司管理海外子公司績效之困難，這是由於在A公司內部之價格維護系統中，由海外子公司回報之產品售價為產品牌價而非最終交易價格，造成母公司無法確切計算海外子公司之營運績效。

基本上一般產品交易價格之決定過程皆依循上述之訂價流程。然而市場狀況瞬息萬變，顧客亦會提出各式降價要求，在此議價現象下，若海外子公司認定調降產品交易價格有助於公司策略性發展，進而同意提高給予顧客之折扣幅度，造成產品交易價格過低以及海外子公司銷售利潤大幅下降，甚至出現賠本情形時，海外子公司便會啟動「特價申請（Special Price Request）」機制。

特價申請機制設立的目的是在於提供海外子公司在上述議價情形之下，能以標準流程回報產品交易價格調整的管道，此部分相關訊息將會在本章後面有更詳盡的討論。

## 二、影響價格決定之因素

在現行移轉訂價制度中，最終產品價格是由母公司與海外子公司各自之成本及利潤組成（圖 4-4），其中海外子公司之利潤根據給與顧客之折扣層級不同而改變，因此針對影響價格決定因素之探討，以下將分別從母公司以及海外子公司影響成本之因素、影響利潤之因素以及影響折扣層級之因素三方面進行討論。

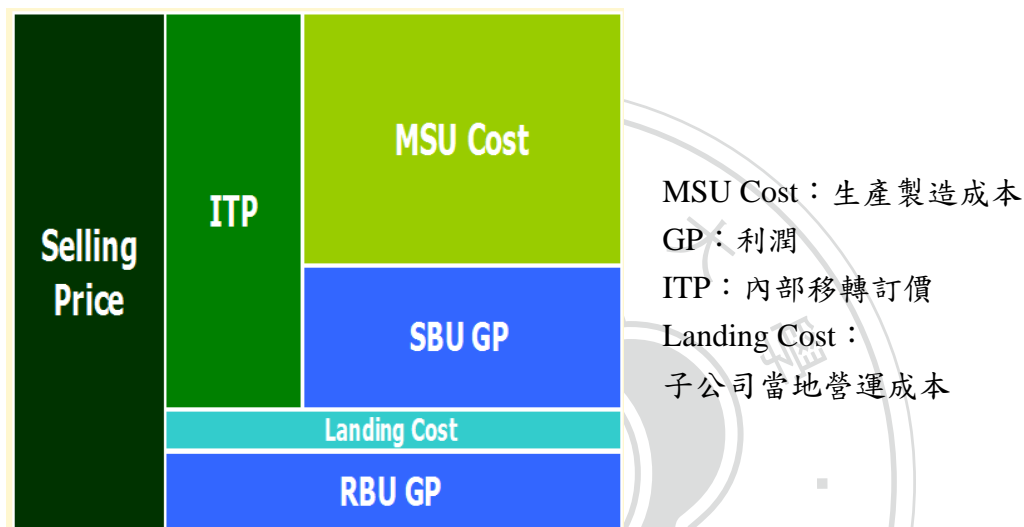


圖 4-4 A 公司產品價格組成圖

### (一)、 影響成本之因素

根據母公司財務人員所提供之資訊，以母公司自行生產的產品而言，最初成本計算來自財務部門提供的產品成本資訊，也就是所謂的原料成本。以 A 公司現行制度來看，原料價格計算之方式為「變動平均成本法」，亦即每一期新增的原料購入成本會與現有原料存貨成本合併計算，再將經合併計算後的總原料成本平均分攤至新增原料及現有原料存貨的總數，以確保原料的成本數字能準確反映平均成本，並降低原料成本數字變動的幅度。除此之外，在產品生產製造過程中亦會產生其他生產相關成本，包含生產所耗費的人工成本以及成品包裝費用等，唯總產品成本中仍以原料成本所占比例最大。至於在外購品的部分，產品(如晶片)

成本則取決於外部採買時的購入成本。

在海外子公司中，現行訂價制度下海外子公司自母公司取得產品內部移轉訂價便為海外子公司產品的成本。基本上海外子公司產品銷售經理對於自母公司取得之內部移轉訂價並沒有決定權，因此其他影響海外子公司產品成本之因素為與當地交易行為以及營運有關之成本。如大陸子公司 IAG 產品銷售經理所提及，大陸子公司在收到產品時須先將價格乘以匯率（6.5RMB）換算成人民幣，並加上中國當地工業用產品增值稅（17%）以及倉儲與物流費用（5%），也就是若以內部移轉訂價為 100 美元之產品為例，經計算後其大陸子公司最終之產品成本便為  $100\text{USD} \times 6.5 \times 1.17 \times 1.05 = 798.525\text{RMB}$ 。

## （二）、 影響利潤決定之因素

在 A 公司現行訂價制度中，母公司與海外子公司在決定產品目標利潤之參考因素存在共同以及差異之因素（表 4-5），以下將分別進行探討。

表 4-5 A 公司影響產品利潤之因素

A 公司影響產品利潤之因素		
	共同因素	差異因素
母公司	最低目標利潤 歷史資料	公司策略 市場特性 供應鏈結構
海外子公司	產品特性 品牌	競爭者狀況



## 1. 共同因素

### (1) 最低目標利潤：

在訂定產品價格時，母公司產品經理及海外子公司產品銷售經理必須先決定該產品推出後所能獲得的目標利潤 (Target GP%)，而其所決定之新產品的目標利潤必須高於最低目標利潤 (Minimum GP%)。根據 IAG 產品經理於訪談中提及，產品最低目標利潤一般而言是由產品群主管以及產品事業部主管所決定，並於發生最低目標利潤之特殊下修情形時，交由總經理與董事長開會決定。

根據 PAC 產品經理所提及，若其產品線最低目標銷售利潤為 20%，且現階段產品獲利率能維持在 35% 以上到 60%，而同樣以獲利率為 60% 的產品來看，其在市場上之價格競爭力雖不敵國外廠商，但相對國內廠商而言其價格競爭力已高出許多，因此能維持現有價格而毋須降價；除此之外，IAG 產品經理亦以 Industrial IO 為例，提到其產品線下目前最高銷售利潤為 50%，並且由於該產品在市場上之販售情形良好，因此不需調降價格仍能維持高獲利率。

### (2) 歷史資料：

由於 A 公司所屬工業電腦的產業型態，除了產品更新速度較慢之特性外，其新式產品與舊式產品之間並不存在很大的差異，多數新產品為現有產品線下的類似產品或是外部規格升級品，因此無論是母公司產品經理或是海外子公司之產品銷售經理皆在訪談過程中提到歷年相似產品的價格區間是一可靠之參考依據，協助他們決定新產品的價格及目標利潤。



### (3) 產品特性：

A公司所生產製造的產品為工業應用電腦，由於工業電腦比個人電腦客製化程度高，因此若A公司生產之產品能符合特殊顧客之產品規格需求，則在訂價上亦可以取得獲利程度較高之數字。根據大陸子公司 IAG 產品銷售經理提及，在大陸地區便發生過必須為電廠製造專門之工業電腦零件，在此項交易中，由於A公司產品之測試報告達到客戶要求，因此便能取得較高交易價格。其他例子則包括運用在採礦業中的防盜產品，其產品特殊的行業特性及特殊規格認證都有助於提高產品價格水準。

### (4) 品牌：

A公司為全球首屈一指之工業電腦供應商，經過多年來其優異產品表現成功幫助A公司在市場中打響品牌。因此在訂價過程中，A公司亦會衡量品牌在客戶心中的價值，當作決定價格的參考因素。舉例來說，若某區域市場中A公司為獨占或寡占廠商，則可訂定較高之產品價格；而即便在競爭狀況激烈之市場中，A公司亦可憑藉其在市場中之品牌效益，即使不加入低價格戰也能賺取相對競爭者較高之產品利潤。

## 2. 差異因素—影響母公司產品利潤決定之因素

### (1) 公司策略：

在A公司中，其同產品線下不同型號產品之間的差異並不大，時常僅為不影響產品運作之規格上的些微差異，因此在推出此類新

產品時，可能會為了顧及市場上同系列產品之銷售情形，而調整產品價格。以 HMI 產品事業部主管所提及之例子，在為了避免既有客戶轉而購買新產品而使舊式產品銷售量下降，此時便會將新產品定在較高價位，以維護整個產品線下產品之銷售狀況。

(2) 市場特性：

儘管母公司產品經理決定之產品內部移轉訂價為全球統一之價格，然而 A 公司之海外子公司遍及全球各大市場，惟各區域市場之市場狀況不同，因此在推出新產品時，母公司產品經理亦會考量此項產品在各區域市場中的產品銷售潛力，以幫助海外子公司做出相對應之目標利潤調整。其中 IAG 產品經理便提及，中國市場屬於價格敏感度高的市場，因此在產品訂價上就必須多方衡量價格可能引起的市場反應；而歐洲市場的話由於價格彈性較低，且價格高低影響銷售數字程度並不大，因此在歐洲市場之最終產品價格就會定在高價。

除此之外在考量此項因素時，母公司產品經理除了自行蒐集市場情報外，亦會與海外子公司產品銷售經理討論以獲得各區域市場之前端情報。如 IAG 產品經理於訪談中透露，母公司產品經理會定期與海外子公司產品銷售經理開會討論，以大陸子公司為例，其產品銷售經理會跟母公司產品經理進行例行性之月會，除了討論中國當地之產品販售價格情形外，亦會探討公司整體未來產品規劃之情形。此外根據雙方之需要，亦會有機動性之特殊討論會議。因此在這種情況下，母公司產品經理所獲得之前端市場資訊便會進而影響母公司財務後端在計算內部移轉訂價時權數之變動，因而出現各區

域內部移轉訂價微調整之情形。

(3) 供應鏈結構：

HMI 產品事業部主管在訪談中提及由於 A 公司中產品銷售管道不同，其參與產品販售關係人之數目亦有不同。以 DMF 以及 KA 銷售模式為例，產品販售過程僅經過母公司以及海外子公司兩個關係人，其產品之供應鏈層級較短；若以 CSF 銷售模式為例，海外子公司將產品販售給當地經銷商，再由經銷商獨自將產品販售給終端顧客，此時參與產品販售關係人之數目便有不同，整體供應鏈層級亦相對較長。

在此種情形下，母公司產品經理會根據不同供應鏈結構調整價格。例如 A 公司在中東市場並無海外子公司直接管理產品販售，而是由經銷商代為販售 A 公司之產品，因此在將訂定內部移轉價格時，會訂定較低之價格以確保經銷商仍有一定之獲利空間。

3. 差異因素—影響海外子公司產品利潤決定之因素

由於在各區域市場中，產品最終交易價格之決定是透過前端銷售人員與客戶協調討論而決定，其決定過程變化程度大且資訊不透明。本節中將根據訪談對象所提出的內容，針對海外子公司產品銷售經理在決定產品牌價之考量因素做討論。

(1) 競爭者狀況：

在各區域市場中，其競爭程度以及市場中對手產品價格為影響海外子公司決定產品價格之最主要原因。如大陸海外子公司 IAG 產

品銷售經理提及，以銷售潛力大且競爭程度相較平緩的產品為例，若市場上沒有競爭者，則會訂定較高之產品牌價，以提高獲利目標；反之若新產品所瞄準的市場競爭情形激烈，此時海外子公司產品銷售經理會與母公司產品經理討論，針對市場上競爭對手的產品價格，以犧牲一定的產品利潤的方式，期望最終產品售價在市場上具有競爭力，因而協調降低內部移轉訂價以期降低產品最終售價之情形。

### (三)、 影響產品折扣決定之因素

現行移轉訂價制度中，僅剩海外子公司仍使用顧客分級表及折扣層級表做為決定給予客戶折扣高低之依據。然而在舊式移轉訂價制度中，母公司所決定之顧客分級表及折扣層級表仍保存做為記錄，並由母公司財務後端提供給海外子公司做參考。因此本節將同時討論母公司及海外子公司影響顧客等級及折扣層級決定之因素。

#### 1. 影響顧客等級決定之因素

根據前述提及，目前海外子公司仍採用顧客等級搭配折扣層級作為調整價格之依據，因此在決定最終交易價格的過程中，折扣因素對於價格之影響占極大比例，因而在此處提出討論。以海外子公司產品銷售經理決定產品折扣為例，影響顧客等級決定之因素共可以分為以下幾點：

##### (1) 客戶規模/潛力：

根據北美海外子公司 IAG 產品銷售經理所提及，海外子公司直接面對各式終端顧客，其中客戶規模不同而影響其購買數量，若客戶購買數量龐大，其交易占整體海外子公司之收入比例高，此時為

了提高客戶的回購意願，便會將其定義在折扣程度較高之顧客等級；反之若客戶規模小，購買數量亦較零散，便會被定義在折扣層級較低之等級。而顧客等級並非一成不變之分類，其等級會隨著客戶購買量之變動而進行調整。

(2) 供應鏈層級：

如前述 HMI 產品事業部主管所提及，A 公司產品販售過程中之供應鏈結構不盡相同，在此種情形下，母公司及海外子公司皆會將顧客在產品供應鏈中所處之地位做為決定顧客等級之參考因素。若考量到 A 公司之顧客為中間商角色，則會將其定義在折扣程度較高之顧客等級，以確保該中間商在販售產品給市場上終端顧客之過程中，仍能有一定程度之獲利空間；反之若 A 公司面對之客戶為市場上之終端客戶，則將被定義在折扣程度較低之顧客等級。

2. 影響折扣層級決定之因素

(1) 歷史資訊：

如同影響價格決定因素之歷史因素中所提及，由於 A 公司所屬工業電腦的產業型態，一般而言海外子公司產品銷售經理會根據歷年之折扣層級當作參考指標，進而擬定出新產品或是相似產品之折扣層級。

(2) 市場資訊：

由於海外子公司直接面對各區域之市場，因此可以直接取得市場相關資訊，包含競爭者數量以及競爭者之產品價格等。以競爭者

產品價格為例，當海外子公司決定出產品牌價後，若該海外子公司所屬市場競爭程度激烈，此時海外子公司產品銷售經理會視競爭對手產品價格為最終交易價格之上限，因而給予終端顧客較高之折扣層級，使A公司產品最終交易價格在市場上具有競爭力。反之若海外子公司所屬市場之競爭情形不激烈，則海外子公司產品銷售經理會訂定較低之折扣層級，在產品能持續售出之情形下，維持較高之利潤。

### 三、價格調整頻率

#### (一)、 母公司價格調整頻率

根據母公司財務人員提及，現行移轉訂價制度下價格調整頻率依規定為每季審核一次，並根據產品種類不同進行不同產品價格維護。標準品價格部份採取人工維護方式，依規定母公司產品經理及海外子公司產品銷售經理每季必須在 ePricer 平台上審核並更新標準品之產品價格；而轉購品以及零組件之價格採取電腦自維護方式，由電腦計算成本後以「成本加成法」直接加上目標利潤，形成產品價格。

除此之外，IAG 產品經理在訪談過程中指出，在實際價格維護及更新情形中，一般而言產品價格經決定後便鮮少調整，其原因為A公司所屬之工業電腦產業，其產品更新速度較慢，終端顧客在購買產品後通常會有持續購買的現象。因此對工業電腦產業廠商來說，決定價格的關鍵主要為產品首度進入市場的時機，而在產品順利取得一定比例市占率後，產品價格便趨於維持固定不變的狀態。在這樣的情況下，產品價格調整為機動性調整機制，其目的在於反應市場狀況或是推展公司企業以及行銷策略。根據 PAC 產品經理以及 IAG 產品經理指出，近年來更動產品價格的時機僅發生過數次：



## 1. 反應市場狀況：

A公司產品可以分為自製品以及外購品。自製品部份由於隨著技術進步，製造成本逐漸降低，因此在獲利空間提高之情況下產品價格便能維持不變；然而外購品如 CABLE 類之產品，由於外部材料供應廠商調漲產品價格，因此連帶A公司亦必須調整自身產品售價，以維持目標銷售利潤。

除此之外，若產品進入市場後逐漸失去競爭力，在銷售數字逐漸下滑的情形下，A公司亦會調降產品價格以刺激銷售量。值得注意的是，此種根據銷售狀況調整產品價格的情形多為突發性且一次性的狀況，也就是在產品價格更動而達到市場競爭力後，產品價格便又趨於維持固定不變的狀態，因此在此視為非例行性之價格調整狀況。

## 2. 推展公司企業以及行銷策略：

在推展企業策略中，轉換客戶購買行為以達到操縱銷售數量為最明顯之例子。由於A公司產品線下系列產品之相似度極高，不同型號產品之間的差異時常僅為不影響產品運作之規格上的些微差異，因此若A公司企圖提高某A型號產品之銷售量，則會採取提高相似產品—B型號產品之價格，讓平常購買A產品之客戶轉而購買B產品，進而達成提高A產品銷售量的目標。同樣的道理亦可以在互補性商品的銷售數量操縱上發現，如PAC產品經理亦提到有時候也會藉由調降某特定產品的價格，以帶動相關配套產品的銷售量。

在行銷策略的部分，IAG產品經理提及A公司近日正在擬定執行一項慶祝產品銷售數量突破百萬的活動，為了慶祝此項佳績，A公司擬調降該產品價格以回饋廣大的客戶族群。



因此如上述所言，A公司產品價格調整頻率並不頻繁，且除特定公司策略或行銷方案外，多為調漲產品價格而鮮少調降產品價格。

## (二)、 海外子公司價格調整頻率

在海外子公司部分，僅管海外子公司產品銷售經理亦須負責例行性回報及維護價格資訊，然而海外子公司產品銷售經理回報至系統中的產品價格為當地牌價，而非產品真正的最終交易價格。

根據北美海外子公司 IAG 產品銷售經理指出，各區域的產品最終交易價格都是透過前端銷售人員與客戶面對面協調與談判而決定，因此其實際交易價格便是根據每一筆交易訂單而有所變動，產品價格之變動頻率亦相對較高。

## 四、特價申請

在本章開始即提到，A公司之訂價流程除了由上至下之例行性流程外，另設有一特價申請機制幫助海外子公司提出特殊價格申請，稱之為特價申請。

一般來說海外子公司啟動特價申請的時機為產品銷售利潤將低於目標利潤或可能之銷售利潤低於 15% 時，其目的在於希望母公司能給予較低之內部移轉訂價，以降低海外子公司的產品成本，期能在給予終端顧客較高折扣而降低終端產品交易價格的情形下，至少維持海外子公司產品銷售的最低目標利潤。

特價申請的流程為海外子公司銷售人員將與終端顧客協議後的特殊產品交易價格回報給產品銷售經理，並由產品銷售經理將此特殊價格經由特價申請平台提出特價申請回報至母公司，內容包含價格需求對象、產品料號、成本、特價毛利率以及其他相關資訊與附件等特價申請事由。母公司產品經理在接收特價申請的要求後，會根據海外子公司此次特價申請中目標銷售利潤之下降程度，分別將

申請文件移交至相對應之批准及審查主管機關。由圖中可以看出特價申請由申請人提出，再經由母公司銷售經理及事業群主管批准，而隨著此次特價申請中目標銷售利潤之下降程度共分為四個等級，分別為：GP<15%、GP<10%以及 GP<0%或是 GP<5%且交易價格大於三十萬美元，依照不同等級其特價申請案須送至相對應之主管機關進行審查。舉例來說，當銷售利潤為負或小於5%且交易金額大於三十萬美元時，須送至 CEO 進行審查。由此可見，特價申請機制亦為一價格與毛利的控管機制。

在訪談過程中，UNO 產品事業部主管提及在母公司經驗中，由於特價申請屬於特殊情況之應對機制，因此在日常訂價作業中特價申請之案例並不多，表示特價申請佔整體收益的比例不高，尚不致影響公司獲利能力。然而近年來發現自海外子公司回報的特價申請案件有逐漸增加的趨勢，在此種現象的背後是否隱含現有移轉訂價制度已不合時宜的意涵，實為 A 公司需要關注之議題。

由於特價申請狀況特殊，因此母公司產品經理在核准特價申請時會衡量較多之因素以進行最終之裁決。其考量因素共可以分為以下幾點：

(1) 特價申請案之潛力：

IAG 產品經理提到，由於特價申請多發生於在重要客戶或大宗交易之情況，因此母公司產品經理會衡量此筆交易是否有利於後續更大的獲利機會，值得犧牲此次利潤以完成該筆交易。在此種條件下，若母公司產品經理核准其特價申請案件，則會要求提出申請的海外子公司在隔年進行業務回報，以確保該案件確實有達到後續利益。

## (2) 市場競爭情形：

由於各地市場競爭激烈程度不同，A公司之產品銷售策略亦有不同，例如歐洲市場難以進入，即便採用低產品價格策略亦難以增加銷售量，此時A公司便會維持產品價格，而以其他市場策略促進銷售狀況。因此在考慮特價申請案件時，母公司產品經理會考量當地市場及競爭者狀況，確保調降產品價格能維持其在市場上之競爭力。

根據PAC產品經理提及，在過去經驗中的確發生過由於市場競爭激烈，為了創造公司的領頭案例（Leading Example）而核准特價申請之情形。

## (3) 前端業務人員之誠信：

由於特價申請之價格為海外子公司前端業務與客戶交涉協調而得，因此前端業務人員的背景及誠信便占了很大影響因素。其原因在於特價申請之理由為前端業務人員填寫，母公司產品經理收到特價申請後會與前端業務人員做溝通與討論，所該業務人員歷年來表現優良且與母公司產品經理互動良好，則其特價申請理由的可信度便會相對增加，通過申請的機會亦會增加。

### 第三節 A公司現行移轉訂價制度中存在之問題

近幾年來A公司持續穩健成長且表現亮眼，儘管如此，董事長仍心繫如何為公司整體創造更多價值，而除了不斷改進技術以降低生產成本與不斷拓展客源外，董事長更思考著母公司直接面對全球客戶，以 End-to-End 方式訂價抬高整體銷售利潤的可能性。在仔細審視現行移轉訂價制度後，董事長發現現行移轉訂價制度中存在部份缺點，容易造成利潤在無形中蒸發而為能達到最大話公司利潤之目標。除此之外，隨著與日俱增的特價申請案件，不禁令他思考著現行移轉訂價制度是否需要一次徹底改革計畫。

關於現行移轉訂價制度存在之缺點，A公司董事長在一次會議中提出以下幾點看法：

#### 一、母公司訂價草率

根據A公司現行移轉訂價制度，母公司採取「成本加成法」決定販售至海外子公司之產品移轉訂價。在訪談過程中，母公司產品經理提到在決定產品價格時其最主要之參考因素為歷年價格區間資料，意味著母公司之產品移轉訂價只滿足於既定之可接受利潤，卻未曾嘗試上探可能之利潤上限。對海外子公司產品銷售經理而言，產品成本幾近固定且變動幅度不大，在沒有成本壓力下海外子公司便容易缺乏試探外部交易產品價格上限之動機。因此，若在市場狀況改變且顧客願付價格提高之狀況下，價格固定不變之產品在進入市場後雖然能因為價格低於顧客心中之願付價格而達到一定程度之銷售數量，卻在無形中犧牲了顧客願付價格與產品實際售價之間的利潤差距，因而未能達到最大化公司稅後利潤之目標。

## 二、 利潤分配衝突

根據A公司董事長指出，A公司之營運目標之一為最大化公司稅後利潤。在現行移轉訂價制度下，母公司從內部交易中能夠獲得一定程度之利潤，然而卻未能完全將利潤最大化。在海外子公司的部分，由於母公司對於海外子公司之訂價涉入程度低，因此海外子公司能藉由議價提高產品最終價格，進而提高海外子公司之利潤。一般情形之下，海外子公司提高獲利對公司整體而言無疑是件好事，然而在考量稅負情形後，若海外子公司所處地主國之所得稅標準高於本國之所得稅標準時，公司整體需繳納的稅金便相對提高，利潤便在無形之中被犧牲。因此，如何運用移轉訂價調撥稅前盈餘分配以達到降低稅負之效果為一重要議題。

此現象亦反應A公司現行之組織架構以及績效衡量方式。對A公司而言，其經營方針為將母公司以及海外子公司皆定義為利潤中心（Profit Center），也就是子母公司兩者須自負盈虧。在此組織結構下，海外子公司之經營目標非從最大化總公司之利潤為出發點，而是著重在最大化海外子公司之利潤，以彰顯海外子公司之經營績效，進而造成高額稅負之議題。因此如何協助解決此項難題亦是移轉訂價所必須考量之議題。

## 三、子母公司競合情形

根據母公司之訪談對象所提及，A公司設立海外子公司之目的在於希望海外子公司負責幫助母公司販售產品，而不具決定價格等決策功能。然而在實際運作情形中，海外子公司對於各區域市場之訂價情形的涉入程度卻比母公司來的高，進而形成母公司訂價人員無法瞭解市場價格機制且無法確實掌握最終產品交易價格的狀況，久而久之更形成子母公司間產生資訊不對稱之情形。



母公司人員認為其在產品價格管理上已漸漸失去控制主導權，且此項衝突在特價申請之案例中更為明顯。由於母公司人員不具備市場資訊且不清楚產品最終交易價格，因此曾經出現海外子公司在能維持產品目標利潤之一般情形下提出特價申請並獲得核准之情形，造成母公司與海外子公司之利潤差距更為明顯，同樣地，此種情形對於公司整體稅負考量之負面影響甚鉅。

除了 A 公司董事長從公司內部觀點所提出之問題，研究者在研究期間亦發現 A 公司之移轉訂價制度存在其他疑慮：

#### 一、A 公司移轉訂價決策缺乏一致性

在研究過程中，A 公司董事長提及 A 公司經營目標之一為最大化公司利益。然而在針對訂價之人員之訪談過程中，研究者發現訂價人員並未將公司目標視為決定移轉訂價之參考因素，形成訂價人員僅根據單位事業體之目標進行訂價決策，因而無法貫徹組織目標，以及甚至出現海外子公司利潤侵蝕之與公司目標抵觸之情形。

除此之外，A 公司之移轉訂價方法與決策並非根據 A 公司之目標與特性而決定，因此出現移轉訂價方法本身出現與公司目標背道而馳之現象。

#### 二、全球統一之移轉訂價

儘管母公司產品經理在決定產品價格時會衡量全球各市場特性以及市場間之差異，然而母公司產品經理所能蒐集到之市場資訊有限，其價格能否完全反應市場狀況仍有待商榷。更重要的是，母公司產品經理所決定之產品內部移轉訂價為全球統一之內部移轉價格，因此對各地市場狀況不同之海外子公司而言，此價格依舊未能完全反應當地市場資訊，容易造成海外子公司成本不一進而影響產品

銷售之情形，間接影響海外子公司必須過度仰賴特價申請機制降低產品成本以反應當地市場狀況之情形。

### 三、訂價方法與組織衝突

在現行訂價制度中，母公司訂價人員為產品線之產品經理，其位階在母公司中相對來說為較低階之人員。然而在海外子公司之訂價人員為產品銷售經理，其位階在海外子公司中相對來說為較高接之人員，因此當內部交易雙方需進行價格協調時，容易出現母公司訂價人員無法與海外子公司訂價人員抗衡之現象。





#### 第四節 個案發現與對A公司移轉訂價制度之建議

藉由針對A公司進行訪談以及相關資訊之蒐集，研究者發現A公司於決定移轉訂價時所考量之因素主要與「最大化各自銷售利潤」有關，包含子事業體之目標利潤、產品以及市場特性等（表 4-6）。除此之外，在公司整體訂價制度中，海外子公司於決定價格、決定顧客等級以及折扣層級之過程，甚至於決定特價申請情形，其考量之因素亦僅與當地市場特狀況以及顧客特性有關（表 4-7）。此項發現與本研究根據文獻所整理之影響內部移轉計價決策因素之結果（表 4-8）出現了差異。

表 4-6 影響A公司移轉訂價價格水準之因素

影響A公司移轉訂價價格水準之因素	
最低目標利潤	公司策略
歷史資料	市場特性
產品特性	供應鏈結構
品牌	

表 4-7 影響A公司海外子公司價價格水準之因素

影響A公司海外子公司價價格水準之因素			
影響利潤之因素	影響顧客等級之因素	影響折扣層級之因素	影響特價申請之因素
最低目標利潤	客戶規模/潛力	歷史資訊	特價申請案之潛力
歷史資料	供應鏈層級	市場資訊	市場競爭情形
產品特性			前端業務人員之誠信
品牌			
競爭者狀況			

表 4-8 影響移轉訂價決策之因素

影響移轉訂價決策之因素			
影響移轉訂價格水準之因素	地主國環境因素	租稅制度	營利事業所得稅、進出口關稅
		經濟波動	匯率變動、通貨膨脹程度
		法令管制	反托拉斯法、反傾銷法、外匯管制、出口限制
		政治風險	政治風險
	其他因素	市場勢力	公司規模、產品競爭者數量
		地主國外股權益程度	
影響移轉訂價方法選擇之因素	全球策略運作	全球產業驅動	產業類型與特性、環境變動與有利程度
		全球相互協調	組織類型（事業體競合關係）
		全球組織結構	公司規模、事業體自主權（分權程度）
		全球管理控制	績效衡量指標
	企業內部交易特性	內部交易不確定性	—
		內部交易頻率	內部交易頻率、內部交易價格調整頻率
		資產專屬性	產品特性、產品週期
		交易相對規模	—
	其他因素	市場中存在常規交易價格	
		訂價人員層級高低	

研究者認為，此項差異之產生在於A公司之訂價制度為保障子母公司各自獲利之兩階段訂價方式，亦即將內部移轉訂價視為切割子母公司利潤之工具，使得子母公司之訂價人員僅考量影響各自銷售利潤之因素。因此，當董事長以公司整體角度審視公司整體之稅後利潤收入時，便會發現如前一節所描述之無法最大化公司整體稅後利益等問題。

因此，針對上述之問題，研究者建議A公司可以藉由調整訂價制度之方式，協助改變訂價人員決定價格時以公司整體利益最大化為出發點，並將地主國環境因素加入決定價格之衡量因素中，以確保價格能確實反應各地主國之狀況。

在決定移轉訂價制度部分，研究者建議A公司根據文獻結果（表 4-8）進行分析。以產業面來說，工業電腦產業屬技術穩定之加工業，相較於採礦業以及金屬業等較適用以外部市場價格為基礎之訂價方法，除此之外穩定之技術發展亦適用此種訂價方法。

以組織類型來說，A公司之子母公司分處供應鏈之上下游，對於產品與市場目標相同，因此屬於高垂直整合以及低多角化程度之合作型組織，因此適用以成本為基礎訂價方法。在自主權部分由於母公司屬產品研發設計之決策型角色，因此具備高度自主性，相較之下海外子公司在產品銷售部份仍具備一定程度之自主權，在此種情形下，較適用以外部市場價格為基礎之訂價方法。值得注意的是，由於大陸子公司之角色已經調整，其自主權程度亦相對提高，在此種情形下，可以採用雙方協調價格方法。

以內部交易情形來看，A公司之移轉訂價調整頻率為每季調整一次，屬於中度調整頻率，加上其產品則為依客戶需求調整標準品之客製品，因此大體來說較適用以成本為基礎之訂價方法。至於在訂價人員層級高低的部分，由於母公司移轉訂價屬於較低階層之訂價人員，因此較適用以外部市場價格為基礎之訂價方法。

然而隨著 A 公司試圖提高高階人員對於移轉訂價之涉入程度，訂價方法亦可隨之調整為以成本為基礎之訂價方法。

其中較具彈性的因素為績效衡量指標。由於現行 A 公司之子母公司皆定位在利潤中心之角色，各自必須扛起產品銷售數量與利潤之業績壓力，因此相對而言較適用買賣雙方協調法。然而若有組織結構調整上之需求，將海外子公司定位在成本中心之角色，則移轉訂價方法亦可隨之調整為以外部市場價格為基礎之訂價方法。

總結以上分析，研究者將結果整理為表 4-9。根據表 4-9，研究者發現以不同影響因素進行分析，其建議之訂價方法未必完全相同，其中甚至出現互相牴觸之現象。因此，研究者以選擇能滿足最多組織特性之方法為出發點，認為較適合 A 公司之移轉訂價方法為以外部市場價格為基礎之訂價方法，例如採用「再售價格法」等方式。

在確立移轉訂價方法後，A 公司必須選擇最適之移轉訂價價格水準。以 A 公司現行之做法來看，其影響訂價之因素皆著重於市場特性以及顧客特性（表 4-6 與表 4-7）等，而忽略本研究中所提及影響移轉訂價價格水準之租稅制度、經濟波動、法令管制與政治風險等地主國環境因素（表 4-8）。因此，研究者建議 A 公司於決定移轉訂價價格高低時，在保留現行參考因素之同時應將地主國環境因素加入決策系統中，以確實反應地主國市場環境所帶來之影響。除此之外，研究者建議 A 公司之移轉訂價應根據不同地主國市場量身打造符合當地狀況之移轉訂價，取代現有全球統一之移轉訂價價格。

表 4-9 A 公司適用之移轉訂價方法

A 公司適用之移轉訂價方法		
影響因素	類型	適用之移轉訂價基礎
產業類型與特性	加工業	外部市場價格基礎
環境變動程度	技術穩定	外部市場價格基礎
組織類型（事業體競合關係）	合作型組織	成本基礎
公司規模	大	外部市場價格基礎/ 買賣雙方協調法
事業體自主權（分權程度）	母公司自主權高/ 海外子公司自主權相對較低	外部市場價格基礎/ 買賣雙方協調法
績效衡量指標	子母公司皆為利潤中心	買賣雙方協調法
內部交易價格調整頻率	每季調整一次	成本基礎/ 買賣雙方協調法
產品特性	客製品	買賣雙方協調法
訂價人員層級高低	中低階層	外部市場價格基礎/ 買賣雙方協調法

總結以上分析，研究者建議A公司採用以外部市場價格為基礎之訂價方式，並於調整移轉訂價水準時將地主國環境因素加入現有之考量因素中，針對不同地主國環境訂定不同之移轉價格水準。

以「再售價格法」為例，A公司之母公司訂價人員首先根據外部市場價格決定產品最終售價，再根據所得稅率等環境因素以及海外子公司之營運成本決定分配給海外子公司之利潤，進而決定出最適之移轉訂價水準。此項作法幫助A公司將子母公司間之訂價一致化，強化母公司訂價人員之訂價權力，同時母公司能以公司整體角度為出發點，有效調節子母公司利潤分配。除此之外，加入地主國環境因素作為決定價格之依據，能改善訂價草率而未能最大化公司整體稅後利益之問題。

然而需特別注意的是，在此種訂價方法下子公司之訂價權力將完全被收回，除此之外，由於子公司之利潤是由母公司進行分配，因此若仍將海外子公司定位在利潤中心，則可能產生子母公司間之衝突。對於此項問題，研究者建議A公司需針對組織結構與子公司定位做出相對應之調整，藉由轉變海外子公司之定位為成本中心，強化海外子公司之銷售功能以及市場資訊之收集與回報，並調整現行海外子公司需自負盈虧之績效衡量方式，以期能降低改善子母公司間之資訊不對稱以及競合問題。



## 第五章 結論與建議

本章共分為兩節，第一節將針對本研究之問題以及目的提出研究結論；第二節則提出建議。

### 第一節 研究結論

本研究以A公司為研究對象，探討之問題為：影響多國公司移轉訂價決策之因素為何？

研究者發現，A公司為了確保子母公司皆能保有一定程度之獲利空間，便將訂價制度設計為子母公司分別訂價之兩階段訂價方式，其中由母公司所訂定之內部移轉價格使用「成本加成法」之方式。然而在此種訂價方式中，子母公司為了達到各自之績效，遂以「最大化各自銷售利潤」為目標進行訂價，因而造成與組織最大化公司整體稅後利益之目標產生衝突之情形，並連帶引發特價申請案件頻繁之問題。

在影響移轉訂價決策之因素部分，A公司現階段之做法為訂定全球統一之內部移轉訂價，對母公司而言只須確保自己能夠獲得一定程度之利潤即可，因此影響其內部移轉訂價決策之因素主要為母公司之最低利潤標準以及母公司認定該產品之目標利潤。此外由於工業電腦產品差異不大以及A公司移轉訂價價格維護頻率為每季更新一次之特性，歷年產品之價格資訊亦是母公司移轉訂價人員參考之依據。唯獨僅在推出特殊產品等情況下，母公司訂價人員才會根據公司政策等因素進行價格之調整。

至於市場面之影響因素，包含品牌、市場特性以及供應鏈結構等，對於A公司移轉訂價決策之影響程度相對較低，唯有在海外子公司之訂價決策中，才會將



當地市場特性以及客戶特性等因素加入考量因素中。至於只有在特價申請案件發生時，母公司訂價人員才會特別衡量當地市場競爭特性以及顧客特性等因素，進而調整移轉訂價之價格。

總結來說，研究者發現在影響A公司移轉訂價決策之因素中，影響程度最重為確保母公司獲利之相關決策因素，至於地主國市場因素雖然有些微影響，但相對來說，其影響程度並不大。除此之外，A公司所衡量之市場因素皆著重在市場競爭情形以及顧客特性等因素上，而未將地主國環境因素，如稅率制度以及經濟波動等風險納入考量因素中。



## 第二節 研究建議

### 一、 針對A公司之建議

針對A公司之建議，研究者認為A公司應重新審視現行移轉訂價制度與組織目標之一致性是否達成，並根據相關組織特性針對移轉訂價方式進行調整，並且檢視移轉制度訂價是否造成組織成員之衝突，進而根據移轉訂價制度之改變，對組織結構進行相對應之調整。

除此之外，在決定移轉訂價之價格水準時，除了A公司現有之眾多參考因素外，應將地主國環境因素加入考量之因素中，以確實反應地主國之特性並達到最大化公司整體利潤之目標。

### 二、針對其他業者之建議

本論文之架構旨在說明多國公司於決定移轉訂價之過程中，如何分析各種因素之影響進而決定移轉訂價之方法與價格（圖 5-1）。

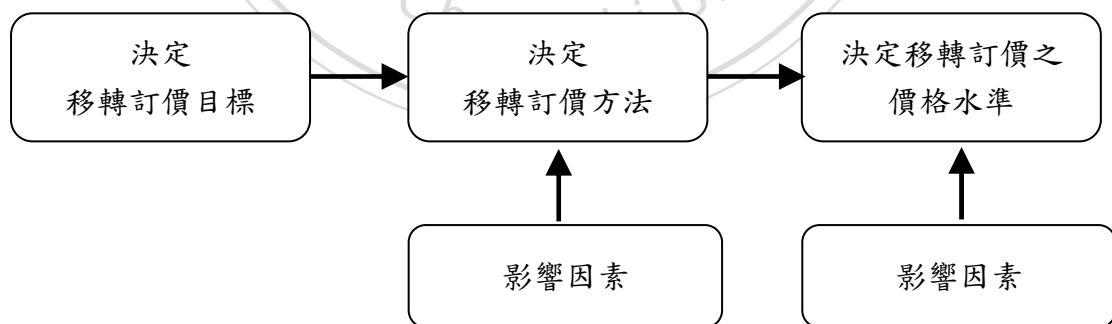


圖 5-1 研究架構

根據此架構，研究者建議其他業者於決定移轉訂價策略過程中，應遵循(1)決定移轉訂價目標、(2)決定移轉訂價方法及(3)決定移轉訂價之價格水準高低三步驟，以一貫化方式決定移轉訂價方法以及移轉訂價價格水準，並維持其與組織目標以及移轉訂價目標之一致性。

決定移轉訂價目標為移轉訂價政策最關鍵之步驟，藉由確立移轉訂價之目標，可以幫助多國公司更有條理的進行移轉訂價方法以及移轉訂價價格水準之因素分析，以便決定最適之移轉訂價政策。除此之外，由於移轉訂價之應用在於除了促進並協助內部交易進行外，更存在協助達成組織目標之功能，因此多國公司必須確立移轉訂價目標與組織目標一致，貫徹組織理念與精神。

在確立移轉訂價目標後，多國公司必須決定最適合之移轉訂價方法。本研究根據文獻整理提出影響多國公司移轉訂價方法選擇之因素分別為全球策略運作與企業內部交易特性兩大類因素（表 5-1）。在全球策略運作類別中，其影響移轉訂價方法選擇之因素著重在與組織結構以及特性相關之因素，包含產業類型與特性、環境變動程度、組織規模與類型以及事業體自主權程度等；至於在企業內部交易特性類別中，其影響因素著重在交易標的與交易本身之特性，包含：產品特型與周期，交易頻率與規模等。藉由這兩類別之因素協助多國公司瞭解其組織與內部交易之體質，以決定最適合之移轉訂價方法。

在決定移轉訂價方法後，多國公司必須根據地主國之環境決定出最合適之移轉訂價價格水準，因此本研究亦整理提出影響多國公司移轉訂價價格水準之地主國環境因素（表 5-1）。在地主國環境因素類別中包含：租稅制度、經濟波動、法令管制以及政治風險四大因素。藉由參考此類因素能協助多國公司了解各地主國之營運環境，以幫助決定移轉訂價價格水準之高低以及移轉訂價政策對於利潤分配與資金運用之方式。

表 5-1 影響移轉訂價決策之因素

影響移轉訂價決策之因素			
影響移轉訂價價格水準之因素	地主國環境因素	租稅制度	營利事業所得稅、進出口關稅
		經濟波動	匯率變動、通貨膨脹程度
		法令管制	反托拉斯法、反傾銷法、外匯管制、出口限制
		政治風險	政治風險
	其他因素	市場勢力	公司規模、產品競爭者數量
		地主國外股權益程度	
影響移轉訂價方法選擇之因素	全球策略運作	全球產業驅動	產業類型與特性、環境變動與有利程度
		全球相互協調	組織類型（事業體競合關係）
		全球組織結構	公司規模、事業體自主權（分權程度）
		全球管理控制	績效衡量指標
	企業內部交易特性	內部交易不確定性	—
		內部交易頻率	內部交易頻率、內部交易價格調整頻率
		資產專屬性	產品特性、產品週期
		交易相對規模	—
	其他因素	市場中存在常規交易價格	
		訂價人員層級高低	

### 三、後續研究建議

研究者建議後續研究可朝以下兩個方向進行：

#### 1. 對影響移轉訂價因素之後續研究

本研究發現影響 A 公司移轉訂價政策之因素與學理之結論不盡相同，推測其可能原因為移轉訂價方法與目之不同，造成影響移轉訂價決策所需衡量之因素有所差異。因此建議後續研究可以針對不同移轉訂價方法以及不同之移轉訂價目的，歸納是否存在相異之影響移轉訂價因素。

除此之外，學理上對於不同影響移轉訂價因素所建議之做法，其可能互相抵觸或存在衝突。因此建議後續研究可以針對不同影響移轉訂價之因素進行影響程度之權變分析，探討在各移轉訂價決策之前提下，多國公司如何決定影響移轉政策最重要之因素，以及如何決定最終移轉訂價決策之選擇。

#### 2. 對移轉訂價制度與組織結構之後續研究

本研究發現移轉訂價制度與組織結構與組織特性息息相關，因此建議後續研究可以針對個案公司修正移轉訂價後之結果進行研究分析。探討配合訂價方法修正之組織結構該如何調整、訂價人員之配置情形以及如何衡量各事業體之績效以維持工作動機、降低組織衝突與達成組織目標等相關議題。

## 參考文獻

### 英文部分

1. Al-Eryani, M. F., Alam, P. and Akhter, S. H., "Transfer Pricing Determinants of U.S. Multinationals," *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No.3, 1990, pp. 409-425.
2. Arpan, J. S., *International Intracorporate Pricing: Non-American Systems and Views*, New York: Praeger Publishers, 1972.
3. Arpan, J. S., "International Intracorporate Pricing: Non-American Systems and Views," *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, No. 1, 1972, pp. 1-18.
4. Bernard, A.B., Jensen, J. B. and Schott, P. K., "Transfer Pricing by U.S.-Based Multinational Firms," *NBER Working Paper*, No. 12493, 2006.
5. Borkowski, S. C., "Environmental and Organizational Factors Affecting Transfer Pricing: A Survey," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 2, 1990, pp. 78-99.
6. Borkowski, S. C., "Factors affecting transfer pricing and income shifting (?) between Canadian and U.S. transnational corporations," *The International Journal of Accounting*, Vol. 32, Issue 4, 1997, pp. 391-415.
7. Borkowski, S. C., "Factors motivating transfer pricing choices of Japanese and United States transnational corporations," *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 6, Issue 1, 1997, pp. 25-47.

8. Boyns, T., Edwards, J. R. and Emmanuel, C., "A longitudinal study of the determinants of transfer pricing change," *Management Accounting Research*, Vol. 10, Issue 2, 1999, pp. 85-108.
9. Chan, K. H. and Lo, A. W. Y., "The influence of management perception of environmental variables on the choice of international transfer-pricing methods," *The International Journal of Accounting*, Vol. 39, Issue 1, 2004, pp. 93-110.
10. Colbert, G. J. and Spicer, B.H., "A multi-case investigation of a theory of the transfer pricing process," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, Issue 6, 1995, pp. 423-456.
11. Cravens, K. S., "Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms," *International Business Review*, Vol. 6, Issue 2, 1997, pp. 127-145.
12. Dai, X., "Study on Transferring Price Problem of Multinational Corporations," *International Business Research*, Vol. 3, No. 3, 2010, pp. 122-125.
13. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P., *International Business: Environments and Operations*, New York: Pearson Education Limited, 2011.
14. Eccles, R. G., "Control with Fairness in Transfer Pricing," *Harvard Business Review*, Nov. 1, 1983, pp. 1-14.
15. Elitzur, R. and Mintz, J., "Transfer pricing rules and corporate tax competition," *Journal of Public Economics*, Vol. 60, Issue 3, 1996, pp. 401-422.



16. Grubert, H. and Mutti, J., "Taxes, Tariffs and Transfer Pricing in Multinational Corporate Decision Making," *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, No. 2, 1991, pp. 285-293.
17. Holmstrom, B. and Tirole, J., "Transfer Pricing and Organizational Form," *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 7, No. 2, 1991, pp. 201-228.
18. Li. D. and Ferreira, M. P., "Internal and External Factors on Firms' Transfer Pricing Decisions: Insights from Organization Studies," *Notas Económicas*, 2008, pp. 23-38.
19. Oyelere, P. B., Emmanuel, C. R. and Forker, J. J., *Environmental factors affecting the international transfer pricing decisions of multinational enterprises: a foreign-controlled versus UK-controlled companies' comparison*, New Zealand: Lincoln University, Commerce Division, 1999.
20. Rahman, M. Z. and Scapens, R. W., "Transfer Pricing by Multinationals: Some Evidence from Bangladesh," *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 13, Issue 3, 1986, pp. 383-391.
21. Spicer, B.H., "Towards an organizational theory of the transfer pricing process," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, Issue 3, 1988, pp. 303-322.
22. Tang, R.Y.W., *Transfer pricing practices in the United States and Japan*, New York: Praeger Publishers, 1979.
23. Tang, R.Y.W., *Multinational transfer pricing: Canadian and British perspectives*, Toronto: Butterworths and Co. Ltd., 1981.

24. Tang, R.Y.W., *Transfer Pricing in the 1990's: Tax and Management Perspectives*, Westport, CT: Quorum Books, 1993.
25. Tang, R.Y.W., *Current Trends and Corporate Cases in Transfer Pricing*, New York: Praeger Publishers, 2002.
26. Tang, R.Y.W. and Chan, K.H., "Environmental Variables of International Transfer Pricing: A Japan-United States Comparison," *Abacus*, Vol. 15, Issue 1, 1979, pp. 3-12.
27. Tang, R.Y.W., "Environmental Variables of Multinational Transfer Pricing: A U.K. Perspective," *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 9, Issue 2, 1982, pp. 179-189.
28. Vaysman, I., "A model of negotiated transfer pricing," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 25, Issue 3, 1998, pp. 349-384.

中文部分

1. 邱有相,「我國移轉訂價制度實施問題之研究」,國立中山大學公共事務管理研究所碩士專班未出版碩士論文,民95年。
2. 吳金好,「國際移轉計價影響因素之研究:台灣企業之實證分析」,中原大學會計研究所未出版碩士論文,民93年。
3. 杜慶福,「多國性企業內部轉撥計價之研究」,國立政治大學會計學研究所未出版碩士論文,民71年。

4. 林以婷，「大陸子公司策略調整之研究－以高科技公司為例」，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民 100 年。
5. 林妙雀，「國際移轉計價決策之影響因素研究：台灣企業之實證分析」，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文，民 84 年。
6. 林妙雀，「國際移轉計價決策制定型態影響因素之研究－台灣企業之實證分析」，*輔仁管理評論*，第六卷第二期，民 88 年 9 月，頁 101-134。
7. 段立如，「多國公司移轉計價問題之探討」，國立政治大學財政研究所未出版碩士論文，民 82 年。
8. 徐永堅，「台商全球化的思維兼論國際移轉訂價租稅問題：以個案公司探討」，國立政治大學經營管理研究所未出版碩士論文，民 92 年。
9. 潘錫生，「工業電腦技術支援服務流程之研究---以研華科技公司為例」，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民 93 年。

#### 其他參考資料

1. OECD, *Transfer Pricing Legislation - A suggested Approach*, 2011.
2. A公司官方網站

## 附錄

### 訪談大綱

- I. 針對母公司訂價人員之訪談大綱
  1. SBU & RBU 每年決定銷售目標參考指標、策略是否互相配合
  2. 何謂各自負責盈虧？RBU 目標是否由 SBU 設定？當營收未達目標時的因應措施及結果？
  3. 訪談對象的工作職責？負責範疇？與定價關係？
  4. 試說明價格制定流程
    - 考慮要素？
    - 是否參考 price grade?
    - 以一特定 PD 或 PL 舉例說明定價流程
    - 如何制定 Item Group?
  5. 對 E2E pricing 制度及目前 ITP 制度的看法
    - ITP 制度的優劣
    - E2E 制度的優劣
    - 對 RBU 而言何者更能提升銷售/獲利

## II. 針對海外子公司訂價人員之訪談大綱

### 1. PSM 職責

- 對定價決定權大小？和誰討論？
- 業績和 selling price 的關係

### 2. RBU 定價流程

- Min GP% 制定參考要素
- Specific example
- 是否使用 price grade 或其他參考依據？
- 市場資訊如何蒐集？是否藉此與 SBU 討論降低 ITP？
- Discount range? D0-D6 分類依據？
- 價格更新頻率？

### 3. 中國（北美）市場情況

- 網站 list price 和 selling price 的衝突
- China RBU & China SBU 關係
- 主要競爭者及研華優勢

### 4. 特價申請

- 何時提出特價申請？頻率為何？
- 是否被拒絕過？拒絕理由？

### 5. RBU 和 SBU 的衝突

- 個人經驗(Daniel 待過台灣的 SBU)
- RBU 業績認定？
- 對 E2E 及 ITP 定價的看法