



發行人：李永然  
社長：張世泰  
總編輯：姜志俊  
顧問：高長  
焦點主題  
責任主編：蕭新永  
編輯委員：石美瑜 林永法 呂榮海  
袁明仁 蕭新永 石賜亮  
林中和 陳文孝 鄭瑞崙  
陳揚傑 洪國基 鄧岱賢  
邱創盛  
執行編輯：巫毓美  
攝影：黃偉遜  
發行所：臺北企業經理協進會  
地址：臺北市信義區基隆路一段  
149號10樓之6  
電話：(02)2756-3266  
傳真：(02)2756-5518  
E-mail：cpmaot@ms22.hinet.net

設計印刷：瑞明彩色印刷有限公司  
地址：新北市新莊區化成路267  
巷13號  
電話：(02)2991-7945  
(02)2991-7529  
傳真：(02)2991-9113  
E-mail：rayming@so-net.net.tw

行政院新聞局登記證局版北市誌字第875號  
中華郵政北台字第6445號執照登記為雜誌交寄  
本刊圖文均有著作權，未經同意不得轉載、翻印

臺商張老師  
諮詢服務申請表



愛滋病防治衛教宣導

ADS 如何預防愛滋病

★避免性濫交及嫖妓

★不與人共用針頭、針筒

★正確使用保險套

ADS 諮詢與檢驗

詳見衛生署疾病管制局

http://www.cdc.gov.tw/

FB : www.facebook.com/TWCDC  
微博 : weibo.com/u/3963161340

如需本刊，歡迎洽閱

## 目錄

本月刊全文均已登上「大陸臺商經貿網」  
網址：<http://www.chinabiz.org.tw>



## 臺商張老師月刊

臺北企業經理協進會發行  
中華民國八十七年五月創刊  
中華民國一一二年五月十五日出版

### 焦點主題

- |   |                          |     |
|---|--------------------------|-----|
| 2 | 後疫情時期臺商如何因應中國人力資源市場變化現況？ | 蕭新永 |
| 4 | 後疫情時期兩岸人力資源之趨勢與因應        | 薛光揚 |
| 5 | 後疫情時期臺商應如何診斷、調整經營策略？     | 魏秋和 |
| 7 | 後疫情時期臺商應如何招聘到合適的人才？      | 鍾芳瑾 |

### 財稅會審實務

- |   |         |     |
|---|---------|-----|
| 9 | 作好三心理準備 | 張明杰 |
|---|---------|-----|

### 企業經營實務

- |    |                     |     |
|----|---------------------|-----|
| 11 | 2023中國大陸營商環境與臺商因應之道 | 洪清波 |
|----|---------------------|-----|

### 產業服務實務

- |    |                    |     |
|----|--------------------|-----|
| 12 | 臺商在中國大陸處理土地常見瑕疵之探討 | 張義權 |
|----|--------------------|-----|

- |    |                         |     |
|----|-------------------------|-----|
| 13 | 臺商如何因應2023年兩岸經濟困局的重大挑戰？ | 徐丕洲 |
|----|-------------------------|-----|

### 諮詢解答

- |    |                                 |     |
|----|---------------------------------|-----|
| 15 | 如何吸引適當的專業經理人，同意擔當海外新設生產基地的執行任務？ | 石賜亮 |
|----|---------------------------------|-----|

- |    |                     |     |
|----|---------------------|-----|
| 16 | 在中國大陸辦理個人綜合所得稅應注意事項 | 何淑敏 |
|----|---------------------|-----|

- |    |                      |     |
|----|----------------------|-----|
| 17 | 從臺灣青年到中國大陸就業與創業的心理建設 | 邱顯樹 |
|----|----------------------|-----|

- |    |               |     |
|----|---------------|-----|
| 18 | 退運深圳復運出口的相關規定 | 童裕民 |
|----|---------------|-----|

### 兩岸資訊站

#### ■臺灣地區資訊

- |    |            |        |
|----|------------|--------|
| 19 | 兩岸經濟交流統計速報 | 陸委會經濟處 |
|----|------------|--------|

#### 兩岸重要經濟指標統計速報

陸委會經濟處

#### ■中國大陸地區資訊

- |    |              |     |
|----|--------------|-----|
| 20 | 中國大陸最新法規動態摘要 | 姜志俊 |
|----|--------------|-----|

### 臺商張老師現場駐診活動時間（六月份）

地點	日期	類別	地點
北部	06/01	產業服務類	臺北企業經理協進會會議室 14:00 ~ 16:00
	06/06	法律服務類	
	06/08	產業服務類	
	06/13	財稅會審類	
	06/15	產業服務類	
	06/20	法律服務類	
	06/27	財稅會審類	
	06/29	產業服務類	
北區	06/14	財稅會審類	台北內湖科技園區發展協會 14:00 ~ 16:00

駐診活動採「預約制」，請先致電本會秘書處(02)2756-3266盧小姐，索取駐診諮詢服務申請單，以利後續安排事宜！（駐診活動將配合中央流行疫情指揮中心相關規定進行調整，相關資訊請參閱臺北企業經理協進會網站）



# 後疫情時期臺商如何因應中國 人力資源市場變化現況？

■ 蕭新永

## 一、中國人力資源服務市場

中國人力資源市場，為用人單位（以下稱為企業）提供人資服務以滿足勞動力或人才需求，由於員工能替企業創造價值，協助企業提升經營效能，但企業須付出人事成本，如果人資市場所提供的才價值大於人事成本，就能吸引企業對人資服務的強烈需求。

人資市場所提供的服務產品，包括線上與實體招聘服務、人才仲介、職業仲介、勞務外包、勞務派遣、新形態用工（靈活用工）、人資管理諮詢（薪酬績效方案、勞動關係管理、國際人資管理（外派與引進）、變革管理諮詢等人資管理諮詢與輔導）、公司治理服務（整體性人資資源戰略、系統性人資政策）、人資軟體系統等等。

## 二、臺商因應中國人資市場變化現況對策

後疫情期間，中國經濟環境情勢有惡化的趨勢，導致臺商將會面臨如何配合人資市場的變化趨勢，規劃最佳的人才對策。如以下的說明，提供因應變化以及對策。

### (一) 勞務派遣

依照中國大陸《勞動合同法》第五章第二節的規定，用工企業與勞務派遣單位簽訂「勞務派遣協議」，將符合需求條件的員工派往用工企業（臺灣稱為要派單位）工作，並由用工企業對其進行現場管理、指揮和監督，這是一種特殊的僱傭模式。根據規定，用工企業只能在臨時性（指存續時間不超過六個月的崗位）、輔助性（指為主營業務崗位提供服務的非主營業務崗位）或替代性（指用工單位的勞動者因脫產學習、休假等

原因無法工作的一定期間內，可以由其他勞動者替代工作的崗位）等等崗位上使用被派遣勞動者，且使用的被派遣勞動者數量不得超過企業全體員工總量的 10%。

由於勞動法律規定的勞務派遣用工極為嚴格，限制用工企業的勞務派遣人數的比率（如上述的 10%），同時又規定勞務派遣工與正常用工必須同工同酬，如此規定，用工企業也就很難達到降低勞動成本的目的。以致一些企業視為畏途，紛紛尋求其他靈活用工方式，例如下述的勞務外包模式。

### (二) 勞務外包

後疫情時期，企業逐步進入正常經營，過去在疫情期間所發展的一些勞動政策也可能新常態化，例如遠距上班模式。因此從目前的整個人資市場發展狀況和企業本身轉型升級來看，勞務外包或人資外包是一個趨勢，將來越來越多的企業把精力放在自己擅長或核心的業務中，將不具核心競爭力的業務，或不擅長的、別人做比自己做更有效率的業務發包給專業的外包機構處理。

因此許多企業在人資服務市場的引介下，思索另外能夠降低勞動成本的服務外包方式，使得以中國大陸《民法典》為法律依據的外包模式廣受企業的歡迎，然卻造成有的企業違法執行假外包真派遣的案例，影響到勞動者的權益。因此 2018 年 10 月起施行的《人力資源市場暫行條例》第 30 條規定，人資服務公司接受企業委託提供服務外包的，不得改變企業與個人的勞動關係。又如《江蘇省勞動合同條例》第 36 條第 3 款就規定，企業將其業務發包給其他單位，卻以



企業的名義提供勞動，以及其他名為勞務外包實為勞務派遣的，其勞動者的人數納入國家規定的比例計算。

茲將勞務派遣與外包模式的差別在哪裡呢？從附表的「勞務派遣與外包模式的差異分析」就可看出端倪。

附表 勞務派遣與外包模式的差異分析

外包形態	勞動關係	現場管理權	用工風險	生產工具	工作場所
勞務派遣	用人單位 (承包方)	用工單位 (發包方)	用工單位 (發包方)	用工單位 (發包方)	用工單位 (發包方)
勞務外包	承包方	承包方	承包方	發包方為主	兩方均可

從勞動法律來講，勞務派遣不是外包型態，因其受《勞動合同法》的調整，針對的是人，而外包用工所依據的是中國大陸《民法典》，針對的是事（項目內容）。這當中最大的差別在於勞務派遣的用工單位（發包方）有現場管理權以及因而產生的用工風險，而外包用工的發包方沒有現場管理權，也沒有有用工風險。如果外包方把工作場所放在發包方公司、工廠裡面，且將現場管理權歸諸發包方，就有可能被認定為勞務派遣的事實了。

### (三) 靈活用工

中國大陸企業靈活用工的人資環境，最近幾年得到很大的發展，提高了人資的配置效率，也為就業者提供了平衡工作和生活的新選擇。其中眾包用工更是突顯於人資市場，例如斜槓族（Slashies），有一間工作室、一部電腦，甚至一支手機，就能完成合作方（雇主）所交付的任務。

經由人資市場（媒合者、平臺）進行雙向選擇已經成為最主要的擇業方式，從而改變雙方的勞動關係成為合作關係。根據自身專業能力與發展，勞動者願意在各類用人單位之間流動，打破了城鄉、地區、行業的界限。這種變化表明經由人資市場擇業是未來的人資發展趨勢。

雇傭模式中表現為一種趨勢，即用人單位

與員工之間，不再是勞動關係，而是合作關係。這種合作關係的本質在於雙方不簽勞動合同，也無社會保險、最低工資、加班、產假、病假、年休假等等基於勞動法律的保障條款。這種用工模式，既符合了用人單位控制人力成本、降低法律風險、實現靈活用工的需要，同時也迎合了不少「九零年代或九五年代（Z世代）」勞動者對獨立、自由工作的嚮往。

具體而言，平臺用工的操作程式，求才企業向用工平臺發布求才條件及任務，自由職業者經由用工平臺媒介承攬業務。企業與平臺之間簽訂綜合服務協議，個人與平臺之間簽訂合作夥伴協議（分包協議），因此雙方是合作關係而非勞動關係，這時企業用工已進入眾包模式，自由職業者與企業係平等主體之間的合作關係。用人企業將眾包費及管理費匯給用工平臺，用工平臺再將眾包費（勞務報酬所得）支付給個人（自然人），並由平臺代自由職業者申報個人所得稅，同時個人應當辦理個人所得稅年度匯算清繳，稅率為3%至45%。如果個人申請為個體工商戶或個人獨立企業，在此種形式下，自由職業者以個體工商戶或個人獨資企業等法律主體形式承接企業發派的任務需求獲取服務費用（經營所得），可向企業開具發票，再減除成本、費用以及損失後的餘額為全年應納稅所得額，按照5%至35%繳納個人所得稅。

企業經由靈活彈性的用工選擇程式，可找到所需要的適當人才，提高用人效率，降低勞動成本。中國大陸《社會保險法》也規定靈活就業者可以自行投保基本養老保險及基本醫療保險。也因此用人單位就可降低勞動成本，包括：社會保險費、住房公積金、殘保金、解除或終止合同的經濟補償金等。（本文作者蕭新永現為遠通國際經營管理顧問公司總經理、臺商張老師）



# 後疫情時期兩岸人力資源之趨勢與因應

■ 薛光揚

2020年2月初，中國大陸新冠疫情持續上升，中國大陸全境被列入二級以上流行區，兩岸人士因暫緩入境或須隔離的要求，相關的商務活動受到相當衝擊。直到2023年初，停運近3年的「小三通」復航後，兩岸交流逐步恢復，自此開啟了後疫情時代。而國內也自2023年4月17日起除醫療院所、長照機構等場所需強制配戴口罩外，多數場域均解除配戴口罩的規定。疫情影響全世界的經濟活動，當然兩岸間的經貿活動也趨近停滯。

過去三年多影響兩岸活動並不是疫情單一的問題，影響的事項非常多元。以往在混沌多變(VUCA)的環境裡受影響的產業雖不是全面性，但在這段期間多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)與混沌不明(Ambiguous)已然困擾全產業。在政治方面因美中對峙，導致兩岸關係趨近冰點；經濟方面，因供應鏈存貨亟待出清、通貨膨脹，導致低需求市場狀況不可預測，行業間差異缺工與裁員並存，總體就業市場趨於衰退；社會方面，AI科技發展ChatGPT、少子化、高齡化、導致勞工作業轉變，延伸為躺平族不願積極工作，安靜工作、安靜離職等管理問題叢生。臺商在這樣的環境下，許多跟科技相關的企業，為避免受到美國的壓力，紛紛將企業遷出中國大陸市場，留在中國大陸的企業許多也沒有訂單，影響在臺灣兩岸接單生產的企業也多愁眉受困。在這樣子的狀況之下，企業紛紛做出留下或遷移的決定。目前多數臺商產業的遷移大多以遷回臺灣或東南亞國家為主，更為長遠避免受政治因素影響，也有越來越多的臺商會將他們的生產安排在不同的東南亞國家，以便有更多彈性的發展。

在此如此多變的環境下，人力資源的領域受到的挑戰是前所未有的。各企業的人力資源工作者要提升工作思維的高度，要能站在企業的夥伴角色，替企業解決這些困境。企業對人力資源的期待和展望也跟以往不同，期望人力資源展現的能力會是具有韌性、學習力、國際思維及開創力等，能帶動企業走出困境的職能。

並且要以經營導向的視野，跟著企業階段性的策略發展。兩地因為政治、經濟環境的改變，必須要有做些重大決策的調整能力，當企業決定做生產線及生產基地的調整時，要能夠馬上考量新的場域是否能夠支持策略的決定？譬如，當地人才供需是否充足？是否具有所需之技術？這些人員是否能夠在短時間訓練之後，就能夠補充所需的勞動力？人力資源部門的同仁對所在地勞工或管理的法規是否能夠充分的了解？團隊中的同仁是否具有當地語言溝通的能力？當企業在變遷生產基地時，所有作業流程，特別是跟人相關的作業，會影響企業在這個變化過程中的成敗。譬如：原有生產部門的人員是否能夠很順利地搬遷？現有人員的技術是否可以應用到新的生產基地所需？在變遷的過程中，對員工遷移造成的一些家庭和生活上的影響是否有配套措施？在新基地裡是否有相關的資源系統能夠讓員工得到相關的支持或滿足？譬如：員工眷屬對當地文化的了解、遷移以後員工孩童念書的問題等等，這都必須要有充分的規劃。遷移以後員工及其眷屬對當地文化的了解是否能夠做事先的教育、新場域員工居住問題的安置、員工搬遷的協助、新場域員工生活以及物價的考量，是否需做兩地的平衡調整、環境的安全等等都是非常重要的。

從歷史來看，臺商具有堅韌的毅力與適應力，無論環境多麼的艱難，臺商都能一一的克服。從過去半年新冠疫情之後，我們可以看得出來兩岸臺商的布局已經更加多元化，企業已經將他們的生產基地跟著他們供應鏈的改變更多元性的佈置在不同的國家，其中多數的佈局以東南亞國家為主，少數的佈局則在美國及其他歐洲國家。由此可以看出兩岸臺商隨著世界新的發展及國際全球的市場趨勢做調整，這樣的調整基本上對過去不十分積極走向國際舞臺的臺商，可能更是一個蛻變的好機會，這樣子的蛻變相信能讓臺灣企業更走向另一個巔峰，在各種產品的領域就更能開創新格局。（本文作者薛光揚現為社團法人中華人力資源管理協會理事長、臺商張老師）

# 後疫情時期臺商應如何診斷、調整經營策略？



■ 魏秋和

## 一、前言

疫情改變了全球、全人類、政治、經濟的生態環境，前所未有的人類遭遇啟發了疫情後的經營管理思維，企業要有無常的心理準備。

經營環境的巨大變動，促使企業每個成長的不同階段，都要進行戰略調整及梳理。每當科技進步變化的速度更快時，經營策略都應跟著調整，企業受到這三年的疫情衝擊，在供應鏈、政治、人才，都顯現出無常的徵兆，這也充分考驗著經營者的經營智慧。

疫情後的經營思維改變，企業家不敢、不願投資或保守謹慎投資，對產品的開發及客戶經營更謹慎，更重視投資品質，中產階級的保守消費、窮人不敢消費，這些市場行為都影響企業經營，只有優質企業才有可能存在。

## 二、後疫情時期臺商應如何診斷、調整經營策略？

從輔導顧問立場，有下列幾點建議：

(一) 選擇優質客戶、產品、服務，分散客戶及供應鏈。這些優質企業在世界各地都有布局，能夠分散風險。

當前的經營環境，人才的取得與參與，顯得比以前更迫切需要，但更要重視各個領域的人才競爭力。臺積電科技掛帥，但也要開始關心政治，招聘政治人才，以前的企業不是很關心的政治領域，如今身為企業的經營者，更要懂得經營政治與企業經營的關係。

國際政治一直強調價值觀，這也是經營者很重要的思考因素。這涉及人生規劃、家庭安排及經營方式。

供應鏈問題是疫情最大的挑戰，從國家及企業安全著想，企業不能只有考慮成本，一直想方設法降低成本。因為經營環境變化無常，最重要的是誰的氣比較長，也就是要有通暢的流動量，現金為王，才能應付詭譎多變的市場環境。

### (二) 家庭與企業經營及傳承的策略性思考

第一代的臺商都約 70 歲上下，年輕時希望子女成龍成鳳，將子女送往歐美教育，如今長大成人、成家，已適應外國當地的工作及生活，不願回臺灣或大陸工作、生活。國人都有強烈的家庭觀念，但年事已高，企業的經營、傳承、接棒、晚年生活都是眼前的問題，因此必須做系統的規劃，一家散佈兩岸三地、世界各地，過年兩老或獨自吃年夜飯，不習慣海外歐美生活，而子女則不習慣兩岸生活，一年能回臺灣探望一次算不錯了，這些問題都必須及早思考規劃。

這方面，我的策略思考是：阿米巴經營模式、目標管理及股權激勵或合夥制，經營成果分享。由於國人此方面的理念比較保守放不開，透過這幾方面的規劃，培養人才，重視核心崗位，提供發展平臺，創造人才紅利，傳承接棒，輕鬆高效。兩岸三地的經營，更應該如此。若子女沒有興趣繼承，則考慮由專業經理人傳承繼承，透過股權激勵，合夥制度、阿米巴經營，往往效果比想像的好，企業長青永續，調整思維吧！是價值的體現。



(三) 從「人口紅利」提升到「人才紅利」的自我診斷。疫情後全世界、各行各業、各國各地，都在缺人、搶人、搶人才，筆者從事 40 餘年管理顧問的經驗與大家分享。

未來的經營環境，通膨又缺工，員工罷工是必然的現象，調薪是主要訴求，經過這個階段，才會得到平衡點，企業要有超前部屬的心理思維，忠誠度沒有免費的，調薪是企業經營的綜合實力考驗，無法提供更高薪水，如何搶人、搶人才？

企業找不到人，除了搶人外，更要思考吸納人才。「搶人」與「搶人才」是兩個概念，至少要思考：什麼樣的薪資福利可以找到人（人口紅利），我的企業能付得了嗎，支付不起，找不到人，這樣的企業就沒有必要再經營，但若只思考「人口紅利」的經營方式很辛苦，此時更要系統超前部屬，進一步策略思考「人才紅利」的條件是否具備？提升到這個層次境界，經營才是一種價值、自我實現與享受。不斷優化企業體質，讓少子化或人工短缺不再是企業的經營問題。

#### (四) 人才紅利的自我診斷與戰略

1. 有吸引力誘人的薪資：一般的工資就是一般的缺工，要有比人更高更有吸引力的工資，前提是企業要有支付高工資的能力（戰略、產品、服務…）。
2. 企業文化：尊重、參與、公平、有平台、有空間、有發展，成果分享。能做到工作與家庭兼顧（彈性上班、在家上班），壓力不要太大。
3. 全球搶人：高素質科技企業提供綠卡，讓居住地子女教育機會，人往高處爬，更進步，更公平、更自由、更和諧友善養老生活、更適合居住、更好的教育、更進步的社會，更好的生活品質…綜合條件的提升。

(五) 從創造機會利潤進步到創造管理利潤，再提升到戰略利潤，戰略決定存亡，戰略決定毛利，管理決定淨利。

1. 戰略利潤：男怕做錯行，女怕嫁錯郎，錯誤的決策比貪汙嚴重，錯誤的戰略再努力也沒用，認識自己優劣勢，瞭解外部機會與威脅，通常自己沒辦法做，最好借助外部專業顧問公司輔導，至少多瞭解外部的經濟、政治環境提昇視野，才能做好正確的戰略，戰略規劃與執行計劃，「目標管理」是很好好的執行力工具。
2. 開發更高附加價值的產品與服務：不是一味做價格競爭，走價格競爭策略的產品或企業，約 2 年就要收攤了，碰到價格競爭，最好的戰略就是提高單價，但前提是提供更高附加價值的產品與服務，如同從人口紅利推進到人才紅利的觀念。
3. 做好管理工作：管理是基本功， $10\% \text{ 的浪費} = 100\% \text{ 營業額}$ ，降本增效，管理利潤很多企業可創造 5%~30% 的利潤，從產、銷、人、發、財、信息…。各方面不斷的改善升級。
4. 成果分享：三年疫情、俄烏戰爭、通膨使得全球貧富差距更大，到處罷工、勞資對立，多年顧問輔導諮詢經驗，經營成果分享透過股權激勵、阿米巴經營、員工分紅提供平臺，共同富裕，員工的潛力得以發揮，以實踐人才紅利，你願意成果分享嗎？這是一個風範格局、高度、胸懷的體現，更贏得員工的尊重，企業經營則更輕鬆高效。企業長青、百年企業、千年企業不是夢。（本文作者魏秋和現為國信企管顧問公司董事長、臺商張老師）



# 後疫情時期臺商應如何招聘到合適的人才？

■ 鍾芳瑾

近3年來，全球爆發的新冠疫情已經對各個國家的經濟和社會產生了巨大的影響。隨著全球疫情逐漸趨緩，各國經濟開始復甦，企業也開始進行招聘。然而，臺灣的企業也面臨著嚴峻的招聘挑戰。臺商在招聘合適的人才時需要注意哪些方面呢？

## 一、加強雇主品牌建設

在後疫情時期，雇主品牌是吸引人才的關鍵因素之一。因為疫情期间，企業形象、信譽和安全保障都成為了求職者考慮的因素。臺商在招聘時，要關注自己在求職者心目中的形象，打造具有競爭力的雇主品牌。這不僅能夠吸引更多的人才，同時還能提高企業的聲譽和形象。企業可以通過以下措施加強品牌建設：

### (一) 借助網路平台提高企業形象

隨著網路技術的不斷發展，越來越多的人透過網路了解企業資訊，而企業的官網、社交媒體平台等都是建立企業形象的重要渠道。臺商可以建立自己的官網和社交媒體平台，並利用這些平台展示企業文化、團隊建設、宣傳企業社會責任、員工福利等方面的信息，增加企業知名度和美譽度。

### (二) 加強對員工的管理和培養

員工是企業的重要資產，他們的素質和能力直接影響企業的發展和形象。臺商可以加強對員工的管理和培養，注重員工的在職規劃和發展，提高員工的滿意度和忠誠度，進而吸引更多的人才加入。

### (三) 打造獨特的企業文化

企業文化是企業的靈魂，能夠塑造企業的形象和特色，為企業招聘提供助力。臺商可以通過打造獨特的企業文化，提高員工的歸屬感和榮譽感。

## 二、制定具體的招聘計劃

制定具體的招聘計劃可以幫助公司更好地了解招聘需求和目標，包括招聘的職位、薪資、工作時間等。通過制定具體的招聘計劃，公司可以更有針對性地招聘符合公司要求的人才，並在招聘過程中更好地掌握招聘進展和結果。

### (一) 精準職位描述和職位需求

在招聘人才之前，臺商應該先制定一個精確的職位描述，包括該職位的工作內容、資格要求、薪酬待遇等細節。這樣可以讓求職者更清楚地了解職位要求，減少不必要的投遞和面試。即明確職位的核心能力要求和應聘者的必要技能和經驗，這樣可以更精準地招聘到合適的人才。

### (二) 利用數據分析提高招聘效率

人力資源數位化，數據資料的分析可以找出影響關鍵人才留任的因素、了解市場趨勢、競爭對手的情況是提高招聘效率和成功率的有效方法，制定更具有競爭力的招聘策略。通過使用AI和機器學習等技術來篩選符合條件的候選人，提高招聘效率和準確性，幫助臺商更快地找到合適的人才。

### (三) 建立人才庫

建立人才庫可以幫助臺商隨時找到合適的人才。在招聘過程中，如果有一些有潛力的求職者不符合當前的職位需求，企業可以將其信息保存到人才庫中，以後有相關職位空缺時可以優先考慮他們。幫助企業建立長期的招聘戰略，提高招聘效率和成功率。

## 三、利用多種管道招聘

在後疫情時期，人才市場的競爭日益激烈，需要利用多種管道尋找合適的人才，擴大招聘範圍，提高招聘效率和成功率。企業可以採取以下措施：

### (一) 利用招聘網站

網上招聘平台是一個方便、快速、低成本的招聘渠道，可以幫助臺商尋找更多的求職者。例如，104 人力銀行、518 人力銀行、1111 人



力銀行等網站，可以讓臺商快速發佈職位空缺、篩選求職者的履歷和面試，簡化招聘流程提高效率。

除上述外，臺商還可以擴大招聘管道，例如通過專業職能的招聘網站、獵頭公司等多種管道同時招聘。

#### (二) 社交媒體招聘

隨著網路技術的發展，社交媒體成為了企業招聘的一個重要管道。臺商可以利用社交媒體平臺發布招聘信息，吸引更多的求職者。例如，利用Twitter、LinkedIn、Facebook、Instagram等平臺，發布公司的職位空缺、企業文化、員工福利等資訊，可以吸引更多有潛力的人才。

#### (三) 參加招聘會

招聘會是企業招聘的一個重要渠道，特別是對於臺商來說，參加當地或國內的招聘會可以有效地吸引更多的求職者。招聘會可以讓臺商與求職者面對面交流，更好地了解求職者的能力和特長，也可以讓求職者對企業有更深入的了解企業形象，吸引更多的人才。

#### (四) 員工推薦和內部招聘

推薦人才和內部招聘是一種節省時間和成本的非常有效招聘方式。提供適當的獎勵建立員工推薦計劃可以激勵員工為公司推薦優秀的人才，或者利用內部資源招聘適合的人才。通過這種方式，也能夠增加員工的滿意度和穩定性。

員工是企業最重要的資產，他們對企業文化和運作有深刻的理解，這種方式不僅可以幫助企業找到更合適的人才，同時也可以提高員工的參與感和歸屬感。

### 四、建立良好的面試流程

(一) 面試是招聘的關鍵環節之一，臺商可以優化面試流程，制定面試指南，明確面試問題、面試流程和評估標準。例如對應聘者進行技能測試、行為面試、文化適合度等多種面試方式，進而更好地了解求職者的能力和適應性。

(二) 面試時可以採用視訊面試或線上筆試等方式。可以節省時間和成本，同時也能讓求職者更加方便地參加面試。透過視訊面試、評估技能、評估工作風格、給予回饋

等方式進行有效的面試，提高招聘效率和準確性。

(三) 面試時間的合理安排、多元化面試方式(如技能測試、案例分析、模擬工作場景等和提供反饋等)，關注面試體驗，尊重求職者的隱私，從而建立良好的面試流程。

### 五、推行靈活的工作制度

(一) 靈活的工作模式：在後疫情時期，越來越多的人希望有更靈活的工作模式，例如遠程工作、彈性工時等。

(二) 靈活的工作安排：由於疫情的影響，許多人希望有更靈活的工作時間，工作與生活的平衡至關重要，靈活的工作安排可以幫助員工實現這種平衡。考慮提供靈活的工作安排，例如兼職工作、工作共用或靈活的時程表，以吸引重視工作與生活平衡的合適人才。

### 六、建立良好的福利制度

#### (一) 健康保險和醫療福利：

由於疫情的影響，員工的健康和醫療保障更加重要。企業可以提供全面的健康保險和醫療福利，包括線上醫療諮詢、檢測和治療等。此外，企業還可以考慮提供家庭成員的保險，以進一步幫助員工照顧家庭。

#### (二) 學習和發展機會：

員工的職業發展非常重要，企業可以提供各種學習和發展機會，包括內部培訓、外部培訓和學術資助等。

#### (三) 優厚的薪酬和福利：

優厚的薪酬和福利可以吸引和留住優秀的人才。企業可以提供有競爭力的薪酬和福利，包括獎金、股票、假期和退休金等。這可以激勵員工提高員工滿意度和工作效率，同時提高員工的福利水平，以表彰員工的貢獻。

綜上，臺商在後疫情時期招聘人才時，應更加注重人性化、靈活和創新，採取多種方式和策略，同時建立完整的人才管理體系和良好的招聘流程，以提高招聘效率和成功率。留住優秀的關鍵人才增強企業的競爭力，推動企業發展。(本文作者鍾芳瑾現為臺商張老師)



# 作好三心理準備

■ 張明杰

自美對中加徵關稅以來，市場泰半聚焦美在岸友岸外包政策對陸世界工廠地位之影響；但實而言之，彼等議題對中國大陸未來經濟發展影響確實深遠，惟金融市場多少已作好心理準備；反倒是，目前正醞釀中的美元霸權地位即將被撼動及大家都想降低對臺供應鏈依賴等黑天鵝風險，值得我們靜心思量、作好心理準備、備妥因應對策。

## 一、作好全球供應鏈不再唯中國大陸是賴的心理準備

受美對中加徵關稅及供應鏈即將移出中國大陸影響，市場無不擔心中國大陸未來經濟增長恐將停滯；惟數據顯示，既便產業外移，陸出口、出超及吸引外資投資依然年年增長；即便美中貿易戰開打、美占陸出口比重從 2018 年的 19.2% 下降到今年 Q1 的 14%，但中國大陸去年出口仍較 2019 年大幅增長 43.6%。主因人口數逾 50 億東南亞及一帶一路等發展中國家，已取代 10 億人口數的歐美英澳等先進經濟體成中國大陸主要出口市場；今年第一季，發展中國家合占中國大陸出口比重 45%，已遠高於歐美英澳等先進經濟體合計的 35.1% 及日韓臺的 19.1%。在此同時，中國大陸國鐵集團數據顯示，今年 Q1 中歐班列開行列數及運送標箱數同比增長 15% 及 28%；自 2020 年 5 月以來，中歐班列已連續 35 個月單月開行至少千列以上。

經濟發展本就是個持續性動態調整過程，近年來，以電動載人汽車、鋰電池及太陽能電池等所謂新三樣已取代服裝、家電及傢具等老三樣成中國大陸出口產品主力；新三樣出口占比從

2021 年 Q1 的不及 2%，躍增至今年 Q1 的 5.2%。人口紅利消失，中國大陸高汙染及勞力密集型產業代工型態幾已被清空；受東南亞及印度崛起影響，中國大陸亦將從原本資通訊產業全球唯一生產基地轉向成最重要生產基地之一；但值注意的是，民營企業、新三樣及新興市場已接棒外資、舊三樣及歐美等先進經濟體成中國大陸未來主力出口企業、主力出口產品及主要出口地區。是以，未來談中國大陸經濟發展時，宜側重觀察，前述備胎方案能否跟上產業移出中國大陸速度及新三樣產業能否即時填補資通訊產業外移時所留下生產與出口缺口。

## 二、作好美元全球霸權地位即將被撼動心理準備

自俄烏戰爭及美聯儲啟動升息循環以來，新興市場國家為擺脫美元箝制，紛紛加入減持美債及增持黃金外匯存備行列。去年 4 月，中國大陸持有美債首度跌破 1 兆美元大關，今年 1 月，中國大陸所持美債不僅續創 2010 年 6 月以來新低，更較 2018 年 4 月貿易戰剛開打時足足少了 30%，2022 年整體外國央行減持美債金額達 6%。受美歐等國凍結俄羅斯美元資產影響，以中國大陸為首的各國央行亦正加速購入黃金、減少對美元儲備依賴；全球黃金需求趨勢報告顯示，去年全球各央行黃金淨購買量來到 2011 年以來最高水平時的 1136 噸、同比增長 152.44%。

近年來，新興市場經濟體為緩解隱身美聯儲貨幣政策背後的美元人為波動風險，紛紛加入非美元貨幣貿易支付行列；包括俄羅斯及沙特等 30 多個國家已開始接受使用人民幣進行貿易



結算及投資；3月底在印尼舉行的東盟財長及央行行長會議，已開始商討如何減少金融及貿易交易進行時對美、歐、日元和英鎊的依賴、改以當地貨幣結算。沙特一直是美國維持石油美元地位最重要合作夥伴，受與美就石油增產一事意見相左影響，沙特開始向中國大陸靠攏；日前沙特財長更直言，擬改變石油美元策略，出售石油賺美元已不再成為沙特未來唯一外匯收入來源。近年來，全球各地不時傳來去美元化風潮、美元全球霸權地位不斷被撼動；影響所及，全球貨幣市場將不再只唯美聯儲貨幣政策是賴，您我都得作好心理準備、迎接即將沒有美元霸權的日子。

### 三、作好大家都想降低對臺供應鏈依賴的心理準備

近年來，政治經濟學明顯超越基礎配套設施成全球供應鏈投資決策新顯學，供應鏈安全凌駕成本最低化成供應鏈管理新思維。逆國際貿易比較利益法則，廣赴不具晶圓製造優勢的歐美日設晶圓廠及基礎配套措施明顯不足的印度布建生產線已成臺企最甜蜜負擔；表面上看，大家都想競邀臺企設廠，實而言之，是想降低對臺供應鏈依賴。為分散晶圓製造過度集中臺灣風險，美要求台積電赴美設廠；為避免手機芯片製造過度集中臺灣，Apple 準備將旗下芯片委由正在興建的台積電亞利桑那廠生產；為力求供應鏈穩定，鴻海等相繼被要求在最短時間內將產品組裝從中國大陸移往東南亞及印度。美日歐競邀設廠、Apple 希望儘早佈建完成印度及東南亞生產線，固然凸顯台積電及臺企等全球生產地位重要性；但司馬昭之心人人皆知，這一切的一切都只是歐美為避免自己供應鏈斷鏈風險，才將所有投資風險強壓在台積電等臺企身上。供應鏈安全一旦取代商業判斷成品牌客戶佈建全球供應鏈首要考量因素，

伴隨而來的必將是台積電等臺企的重複投資、生產效率不足及毛利率遭侵蝕等問題。

Apple 為分散生產環節過度集中臺企風險，近年來對陸企依賴有增無減，2020 年陸港企首次以 51 家超越臺企的 48 家成 Apple 最大供應來源；有別於過往鴻海及大立光等臺企的獨占優勢，從手錶，平板到手機等 Apple 全產品線產品，已至少 2 ~ 3 家紅色供應鏈企業加入組裝代工行列。更值注意的是，臺灣電子業赴中國大陸設廠已逾 20 多年，但直到最近 10 年才看到紅色供應鏈崛起；而今，Apple 供應鏈才剛開始要陸續移往印度，卻見印度塔塔集團已開始為 Apple 生產手機機殼並準備透過緯創印度廠之收購加入 iphone 組裝行列。

2012 年傳統產業開始移出中國大陸時，臺相關產品對中國大陸及東南亞出口呈黃金交叉走勢；塑紡品等對中國大陸出口一落千丈，但臺已備好備胎方案；一來，東協一躍成彼等產品臺第一大出口市場，二來，關鍵電子元件適時接棒成臺出口中國大陸商品主力，以致臺對中國大陸出口依然年年增長。而今，電子產業供應鏈即將從中國大陸移往印度，論者一定會樂觀認為，未來臺電子產品出口也會向當初傳統產業一樣，出現對中國大陸出口下降但對印度出口大幅增長的黃金交叉現象。但值討論的是，不論是印度 2015 年實施的階段性製造計劃、2019 年通過的國家電子產業政策及後來持續推出的生產連結獎勵計劃，無非希望透過高進口關稅方式、保護印度本土電子產業、打造印度自己電子產業聚落；基此，我們不宜過度樂觀認為，未來臺關鍵電子元件對陸出口衰退，一定可藉由對印出口大幅增長來完全彌補與超越。（本文作者張明杰現為富拉凱投資銀行首席經濟學家、臺商張老師）



# 2023 中國大陸營商環境與臺商因應之道

■ 洪清波

## 一、前言

中國大陸京東集團首席經濟學家沈建光於3月1日在英國《金融時報》旗下FT中文網發表題為：「展望2023：如何應對出口下行？」的文章指出，考慮到美歐經濟放緩、外部關係嚴峻、產業鏈外遷等因素，2023年中國大陸出口前景確實面臨很多挑戰。同一天，英國《英國廣播公司》旗下BBC中文網一篇題為：「中國兩會2023：政府換屆、經濟目標、人口政策等四個重要關注點」的文章也針對2023中國大陸提出分析。面對2023中國大陸的變局，臺商該如何因應，謹整理上述兩個媒體內容，並略抒己見，提供臺商參考。

## 二、關於如何應對出口下行方面

自2022年第四季開始，中國大陸出口快速回落，10月份出口同比增速降至-0.3%、為年內首度轉負；11、12月進一步降至-9.0%和-9.9%，創2020年3月以來新低。再就出口國別而言，去年12月中國大陸對美出口降幅達到19.5%，對歐盟出口降幅擴大至17.5%；至於出口下滑的原因，應歸咎於以美國為代表的西方國家正在加快供應鏈「去中國化」。

展望未來，應對出口下行需要將東盟作為主要著力點，發揮東盟對中國大陸出口的支撐作用，強化與東盟產業鏈的協同互補，並透過推進區域一體化合作和堅持對外開放，進一步深化中國大陸與東盟經貿合作。

## 三、關於經濟目標與人口政策方面

過去三年，中國大陸對新冠疫情實施了嚴格的限制措施，沉重打擊了經濟；自去年12月防控政策大轉變以來，生產生活正逐漸恢復。短

期可能拉動消費，但長期復蘇並不樂觀。此外，中國大陸社會陷入了「流動性陷阱」，即居民不斷把錢存進銀行，但這些存款無法轉化為實際投資。再者，官方數據顯示，中國大陸人口出現60年來首次負增長。與此同時，越來越多中國大陸育齡女性不願意生育，初婚、初育年齡再推遲。中國大陸受益於人口紅利的時代已經過去，如何緩解人口急速減少，是中國大陸面對的一個難題。數據顯示，2020年中國大陸65歲以上老齡人口達到1.91億，佔總人口比重為13.5%，全球每4個老年人中就有一個中國人。要解決養老問題，首先要解決中國大陸醫療系統中的資源錯配。中國大陸的基礎非常薄弱，沒有很好的私人資本可以借用。

## 四、臺商的因應之道

中國大陸人民大學財稅研究所於2023年1月8日發布了《中國各地區財政發展指數報告2022》，這份報告隱約點出了地方財政收入、支出、債務、社保、預算管理、公共服務、財政均衡性等面臨的問題，這與FT中文網及BBC中文網兩篇外媒文章的觀點相呼應，正好提供了近期發生的「白紙革命」、「白髮革命」、地方政府債務壓身、中央政府無力支援、房地產崩潰、產業撤出中國大陸及企業倒閉潮等等現象提供了背景資料，也折射出民怨的暗潮湧動及中共政權遇到政治面與經濟及社會的多面挑戰。此外，由於眾所周知的原因，臺海被國際公認是兵禦戰危的高風險地區，身處中國大陸的臺商，面對這樣的「內外交迫」，在加碼投資中國大陸之前更應做好風險管控，這樣才能避免無謂的損失。（本文作者洪清波現為橋投資服務公司執行董事、臺商張老師）



# 臺商在中國大陸處理土地常見瑕疵之探討

■ 張義權

## 前言

臺商在中國大陸處理土地問題常見之瑕疵如下：

### 一、取得土地性質之瑕疵

根據中國大陸法令規定，國有土地才可以出讓給臺商，集體土地是不得出讓的，但部分臺商却是取得集體所有土地，故必須先將土地使用權轉換為國有土地，向縣級以上土地管理部門辦理出讓手續，並且補繳土地使用權期間之租金差額，繳交土地使用權出讓金，才可以辦理國有土地使用權出讓，取得國有土地使用証。

### 二、取得土地對象之瑕疵

根據中國大陸法令規定，只有縣級以上土地管理部門才有權出讓國有土地使用權，但部分臺商却是與鄉、鎮，甚至村委會簽訂土地使用權出讓或租賃合同，一旦縣級以上部門依法查處，則原先與鄉、鎮或村政府所簽訂的土地使用權出讓合同或租賃合同都會被視為無效。臺商必須重新辦理出讓或出租手續，並買回原先屬於自己的建物才能解決。

### 三、簽訂出讓合同之瑕疵

根據中國大陸法令規定，跟縣級以上管理部門取得土地使用權時，必須簽訂土地使用權出讓合同，合同中必須約定土地使用權年限、使用性質、使用開發期間、使用強度、轉讓條件等，但早年臺商跟鄉、鎮或村政府所簽訂的出讓或租賃合同，通常未依照土地管理法令的規定，明確約定土地使用權年限、土地使用性質、租金數額及給付方式、合同到期之處理約定，而這些在重新跟縣級以上政府簽訂新的合同時，都必須按照相關法令明確約定，才取得法律上的效力。

### 四、使用土地之瑕疵

根據中國大陸法令規定，使用土地必須遵守土地使用權出讓合同約定及城市規劃部門相關規定，例如：土地用途是蓋辦公樓、住宅樓、商舖等，另外土地開發的強度，例如：建築的總面積、建物的式樣、建物的用途，都必須在土地使用權

出讓合同中明確約定，而早期鄉、鎮及村人民政府所簽訂的土地使用權或租賃合同，通常都不會對這些土地使用的條件做明確的規範，一旦主管機關認真查處，使用土地的臺商就有違法遭勒令拆除或罰款的處分，所以臺商在簽訂土地使用權出讓合同時，對這些必須明確規範。

### 五、出租土地之瑕疵

根據中國大陸法令規定，國有土地使用權出租時，必須按主管機關規定的租賃合同條款約定租賃期間、租金、計算及繳納方式、租賃物的使用方式、租賃物的轉讓或贈與等模式，而且臺商在承租後再轉租於他人時，若下手承租人在使用租賃物時有違法違規的情事發生，被主管機關查處時，第一手承租人做為出租方必須與下一個承租人連帶負法定責任及義務，這是與臺灣的法規截然不同之處，故到中國大陸承租土地及房屋的臺商，若有意轉租，除了必須遵照與出租方所簽訂租賃合同的內容之外，也要慎選下手承租人，並明確約定相關租賃物的使用條件及內容，以免受到下手承租人的拖累。

### 六、轉讓土地之瑕疵

根據中國大陸法令規定，臺商在取得國有土地使用權而再次轉讓時，除了必須根據相關法令及臺商與土地管理部門所簽訂土地使用權出讓合同之規定外，並報經主管機關核准，再與承受人簽訂土地使用權轉讓合同，除了使用年限必須扣除臺商自取得土地後，已使用年限外，而且用途也要根據臺商跟土地管理部門所簽訂土地使用權出讓合同，若要變更必須經主管部門批准，然後再辦理土地使用權轉讓登記，否則即有違反規定之虞。

### 七、抵押土地之瑕疵

根據中國大陸法令規定，國有土地使用權抵押時，必須遵守相關法令及出讓合同之約定，並報經主管機關核准，簽訂土地使用權抵押合同，辦理土地使用權抵押權設定登記，繳交相關規費，並取得抵押權設定証書才算完備。（本文作者張義權現為台灣大華不動產估價師聯合事務所所長、臺商張老師）

# 臺商如何因應 2023 年兩岸經濟困局的重大挑戰？

■ 徐丕洲

## 一、中國大陸經濟發展面臨 2023 年嚴峻的挑戰

2022 年經濟成長首次跌落全球水準

依據國際貨幣基金 (IMF) 的報導，中國大陸在 2022 年的競技成長可能是 40 年來首次跌落或低於全球水準，預料在全球經濟發展將比去年更加困難，此因美國、中國大陸、歐盟以及日本等全球主要經濟體的相關活動都同時放緩之故。

而在 2022 年 11 月時候，IMF 曾下調 2023 年全球經濟前景，包括俄烏戰爭、通膨壓力以及各國央行推出的高利率措施，與此同時中國大陸則逐步鬆綁清零政策，邁向「與病毒共存」的重啟之路。但是新冠確診病例在短時間內大幅激增，導致中國大陸消費者充滿警惕，即使實施嚴格的控制措施也已經解除，然而經濟活動及勞動力市場卻未見顯著提高。

由是之故，中國大陸在近幾個月來放鬆清零政策後的現象與效應，IMF 開始針對中國大陸經濟成長轉為保守與負面，做出了中國大陸經濟將出現 40 年來首次低於全球水平的判斷。

IMF 對中國大陸經濟的觀點在 3 個月前預估在 2023 年將加速成長 4.4%，而如今卻從正向轉為負向，如此巨大的調整主要是依據中國大陸抗疫調整政策之後，對經濟活動的效應具有密切的關係，但對於 2023 年的中國大陸經濟能否僅從抗疫政策及其產生效應這麼單一的角度做出預判，那就不得而知了。

一般認為中國大陸政策當局必須適當提高通膨的容忍度以助力經濟適度反彈，按照當前中國大陸經濟形勢粗略估算，如果要維持產出並控制產出缺口，那麼全年需要最低 5.5% 經濟增速，如果要實現 2035 目標則需要 6.4% 經濟增速。所以 2023 年的經濟發展目標應該朝著 6% 的經濟成長率向前邁進。如眾所知，以目前全球經濟

低迷的情勢分析，上述論點如期實施必遭重大的阻礙。中國大陸正快速鬆綁，但在初期雖可能出現 IMF 所見因新冠確診病例激增導致消費者充滿警惕，對經濟政策及對生產活動所造成的窒息效應將因鬆綁而獲得充分的解放。

## 二、美國在經濟戰略上的競爭態勢剖析：

過去美國的產業政策在相對優勢上領先全球對手幾個世代，但是現在的戰略環境逼迫美國必須在某些產業盡可能地維持領先幅度。

此因拜登政府所注重的不是貿易逆差，而是在關鍵產業是否居主導地位，這些產業包括半導體、生物科技及綠能科技。美國即將公布的行政命令包括 (1) 限制美國企業不得在中國大陸投資高科技產業；(2) 限制中國大陸的 APP 諸如抖音 (TikTok) 蒐集美國用戶的數據資訊；(3) 國會也將進一步研擬針對來自中國大陸的項目限制以及反對抖音的限制。

美國政府的強力措施包括 (1) 保護面：阻止中國大陸政府取得高階晶片的行政命令，限制凡是美國企業或是使用美國科技的外國企業不得在中國大陸投資生產高階晶片，甚至美國人都不能在中國大陸晶片相關企業中工作；(2) 推廣面：2023 年 1 月起生效的通膨削減法，其中相關的電動車綠能產業必須使用一定比例在北美生產的零件與原料，才能得到政府的補助。

美國針對中國大陸的戰略競爭所受到的重大衝擊，其所形成的要因分析如下：

- (1) 在 3 年前開始蔓延的新冠疫情，美國發現自己不能足夠生產面罩與呼吸器，必須從中國大陸進口，這對國家安全來說是很大的弱點。
- (2) 在 1 年前開始的俄烏衝突由於非常依賴俄羅斯的油氣，歐洲要團結一致支援烏克蘭對抗俄羅斯，此舉誠非易事。如果發生臺海危機，



中國是否會以手上的經貿籌碼阻擋美國出兵？

- (3) 過去 30 年來美國原本期待自由經濟會形成中產階級，最終促成中國大陸社會制度的改變，此舉已經落空。現在中國大陸經濟的「國進民退」趨勢越來越明顯。私人企業越來越受到政府的管控，美國與中國大陸的投資、技術轉移、甚至經貿往來更讓軍工產業得利。所以必須要予嚴格的限制，拜登政府建立以市場經濟為主軸的國家聯盟必將形塑起自己的戰略產業供應鏈，乃為當前刻不容緩的要務。

### 三、臺灣經濟發展業面臨 2023 年的困境：

如眾所知，目前中國大陸仍是臺灣最大了出口市場，約佔總出口值 4 成，其對中國大陸貿易順差高達 1565 億美元（臺灣在 2022 年 11 月外銷訂單金額）。

由是之故，經濟活動在 2022 年極度低成長的基礎上，2023 年成長出現強烈的反彈乃是合理的判斷，尤其是美國針對中國大陸的強大遏制戰略下，中國大陸也提出內外雙循環戰略，尤其是特別注重內需的成長，只要適度提高通膨容忍度將會呈現相當寬鬆的空間。

隨著一帶一路倡議的開展，RCEP 的開始運作，中國大陸主導的上海合作組織及金磚國家組織的擴充，特別是中國大陸與中東國家經貿關係的強化，堅信內外需連動的形勢正在逐步顯現中。

#### 臺灣經濟發展面臨嚴峻形勢：

- (1) 目前中國大陸仍是臺灣最大出口市場約佔總出口值 4 成，臺灣在 2022 年 11 月外銷訂單金額大幅衰退，接單地區則以中國大陸衰退幅度最大，高達 37.3%。由此可見中國大陸經濟情況對臺灣出口影響甚大，必須密切關注。
- (2) 臺灣從 2022 年 11 月自歐洲接單金額衰退 26%，僅次於中國大陸訂單衰退幅度，此因歐洲受到俄烏戰爭的影響，導致能源及食物價格大漲，也成為全球通膨最嚴重地區。歐洲各國家庭經濟迅速惡化，消費與進口必然

大幅下降。

- (3) 由於美國、歐洲集中中國大陸等大型經濟體在全球通膨與升息循環的影響下，今年下半年開始出現消費不振現象，如果升息循環繼續進行，全球消費需求將會進一步緊縮，嚴重衝擊 2023 年的臺灣出口。相關企業在訂單減少、營收下降的情況下，可能被迫實施無薪假或裁員撙節成本。又由於央行持續升息，不斷加重企業借貸成本負擔，增加企業經營壓力與債務違約風險，只要部分供應鏈廠商發生財務危機將連帶影響其他供應鏈廠商，產生系統性金融風險。
- (4) 面臨景氣寒冬時期，臺商急需嚴格控管現金流量與投資計畫，靜待美國通膨顯著下降及聯準會調整貨幣政策方向，帶動全球央行降息，屆時全球經濟才能逐漸復甦，臺灣出口才有機會恢復成長。

#### 臺商必須認清未來的 10 年即將面對下述重大的趨勢：

- (1) 人口結構的轉變（高齡化、少子化）；
- (2) 經濟全球化風潮；
- (3) 網路世界商業模式與分眾行銷；
- (4) 跨領域的科技整合；
- (5) 重視環保與精敏製造；
- (6) 追求資源效益的提升；
- (7) 產業發展不再以經濟成長為唯一指標，尚須兼顧社會公益（失業率及貧富差距）與環境永續（節能減碳及生態保育）。

#### 臺商突破經營困境的戰略思考：

臺商脫離經營困境是要具備敏銳察覺企業風險的能力，以便及早應變，所以臺商面對的難題必將越來越多，必須具有敏銳察覺力以及快速的應變能力。

臺商還要具備多項解決方案，創造多項選擇藉以分散風險，所謂「狡兔三窟」就是這個意思，臺商必須要有多種閃躲企業風險的準備才能看準時機即時採取行動進而獲取經營效益。（本文作者徐丕洲現為榮泰企管顧問有限公司董事長、臺商張老師）

## 如何吸引適當的專業經理人， 同意擔當海外新設生產基地的執行任務？

■ 石賜亮

### ■ 臺商諮詢問題摘要

本公司因為配合客戶的要求，以及上下游協力廠商的需要，正考慮前往亞洲其他國家增設新的生產基地。不過在執行上卻費盡的許多心思，無法適當的找到理想的管理人才，甚至連共事多年的臺籍幹部或中國大陸的幹部，也表示非常猶豫，意願不高。請問有何理想的方法，可以創造誘因，吸引適當的人才前往赴任？

### ■ 臺商張老師諮詢解答

前往亞洲其他國家增設新的生產基地，對於管理幹部來說，由於語言文化的不同，加上家庭環境和親屬的因素，例如自己和家屬對生活上的調適，以及兒女成長和教育的問題，都是需要面對現實和仔細考慮的地方。他們會產生猶豫不決，甚至推辭的態度是很正常的現象。由於增設新的海外生產基地，攸關企業的生存發展，有以下幾點建議，供你們參考，以找到最適當的方法和人才。

- 一、建廠初期是最艱辛的階段，尤其在人生地不熟，法令條款，語言文化及生活習俗不同的地方，加倍勞累可想而知。這時候對於穩定情勢最重要的關鍵，就是經營者本身是否親自帶頭與團隊一起參與，除了有效率的解決所遇到的難題，也會持續到完成建立穩定運行階段的目標。這樣給予隨行的幹部，有一個牢靠的支持作用，消除他們心理上的負擔，提高信心和士氣。
- 二、雖然海外增設新的生產基地，對於企業和幹部的職涯發展關係密切，但是對於目前幹部猶豫不安的原因，需要詳細的懇談和深入的瞭解。除了他們本身的意願，還會有家屬與子女的顧慮，是否能找出合理的解決辦法，讓他們無後顧之憂。他們是階段性的任務或者長期移動，要給一個初期大家可以認同的共識和目標。一般來說，對於隨行家屬和子女教育的安置，或者定期返家探親，給予額外的津貼補助。甚至於從長期的經營角度，在企業獲利有盈餘的時機，開放適當的比例給幹部來入股，讓他們可以從打工的身份調整為合夥股東的心態，這種誘因可能比較實際，也可以更加強化與企業共存共榮的心境。
- 三、另一個務實的做法，就是先到預定增設新的生產基地的地方，招募預計儲備幹部的當地人選，安排到目前運作的工廠進行培訓，與目前的幹部一起在實務上操作，產生將來完成目標的共識和團隊默契。這樣的做法，一方面可以期待未來的工作更加順暢，也讓將遠派海外的幹部增強安心感，對於接下新的任務，有提高就任意願的作用。
- 四、人才是企業發展最重要的關鍵因素之一，用同理心培養共同為企業打拼的經營團隊，將使企業發展更加順利成功。（本文作者石賜亮現為中華企業經理協進會常務理事、臺商張老師）

# 在中國大陸辦理個人綜合所得稅 應注意事項

■ 何淑敏

## ■ 臺商諮詢問題摘要

臺商在中國大陸辦理 2022 年度個人所得稅綜合所得稅匯算清繳事項有什麼應注意事項？

## ■ 臺商張老師諮詢解答

根據中國大陸國家稅務總局於 2 月公告《辦理 2022 年度個人所得稅綜合所得稅匯算清繳事項的公告》（稅務總局公告 2023 年第 3 號文），有以下重點請臺商留意；

### 一、匯算的主要內容

2022 年度終了後，居民個人（以下稱納稅人）需要匯總 2022 年 1 月 1 日至 12 月 31 日取得的工資薪金、勞務報酬、稿酬、特許權使用費等四項綜合所得的收入額，減除費用 6 萬元人民幣（下同）以及專項扣除、專項附加扣除、依法確定的其他扣除和符合條件的公益慈善事業捐贈後，適用綜合所得個人所得稅稅率並減去速算扣除數，計算最終應納稅額，再減去 2022 年已預繳稅額，得出應退或應補稅額。匯算不涉及納稅人的財產租賃等分類所得，以及按規定不併入綜合所得計算納稅的所得。

### 二、需要辦理匯算的情形

符合下列情形之一的，納稅人需辦理匯算：

- (一) 已預繳稅額大於匯算應納稅額且申請退稅的；
- (二) 2022 年取得的綜合所得收入超過 12 萬元且匯算需要補稅金額超過 400 元的。

因適用所得項目錯誤或者扣繳義務人未依法履行扣繳義務，造成 2022 年少申報或者未申報綜合所得的，納稅人應當依法據實辦理匯算。

### 三、可享受的稅前扣除

2022 年新增的二項稅前扣除如下：

- (一) 符合條件的 3 歲以下嬰幼兒照護。
- (二) 符合條件的個人養老金扣除。

同時取得綜合所得和經營所得的納稅人，可在綜合所得或經營所得中申報減除費用 6 萬元、專項扣除、專項附加扣除以及依法確定的其他扣除，但不得重複申報減除。

### 四、辦理時間

2022 年度匯算辦理時間為 2023 年 3 月 1 日至 6 月 30 日。在中國境內無住所的納稅人在 3 月 1 日前離境的，可以在離境前辦理。

### 五、辦理退稅

申請 2022 年度匯算退稅的納稅人，如存在應當辦理 2021 及以前年度匯算補稅但未辦理，或者經稅務機關通知 2021 及以前年度匯算申報存在疑點但未更正或說明情況的，需在辦理 2021 及以前年度匯算申報補稅、更正申報或者說明有關情況後依法申請退稅。（本文作者何淑敏現為智興科技有限公司財務長、臺商張老師）

## 臺灣青年到中國大陸就業與創業的心理建設

■ 邱顯樹

### ■ 臺商諮詢問題摘要

後疫情時代，大陸經濟回溫的情況下，台灣青年到大陸就業與創業，有那些值得關注的事項？

### ■ 臺商張老師諮詢解答

隨著後疫情時代的市場逐漸恢復常態，也期待兩岸關係獲得改善。加上中國大陸市場規模大，經濟成長快，就業及發展機會多，推升後疫情時代臺灣青年到中國大陸就業及創業的意願，但仍有許多值得關注的事項。

由於語言相通，文化相同，溝通無障礙，交流快易通，是外國人所沒有的優勢；加上中國政府針對臺商臺青提供的優惠政策，有利於臺灣青年在中國大陸和外國人競爭。另外臺灣資訊取得較開放，臺灣青年對解決問題的看法較多元，相較內地青年也有優勢。但到中國大陸就業畢竟是出外工作，離鄉背井，要慎重以對。做決定前還是要想清楚。

首先就是家庭照顧事宜，單身前往闖天下就是一人飽全家飽；若是小家庭，就需要兩人一起討論未來，對於隔海相望或是一起奮鬥，要能有共識；若是舉家遷往中國大陸工作，就須考慮另一半的就業機會及子女的教育方式及成本。目前中國大陸主要城市都會有國際學校或雙語學校，但學費都不便宜，需事先規劃，做好安排。

再來就是心理建設，年輕人要有以下的認知：

1. 開放的心態－兩岸文化政治生活模式上還是有許多差異，年輕人要抱持開放的心，接受新想法，新觀點，新文化，從不同角度看待事物，從而提高創造力和解決問題的能力。
2. 學習並理解中國大陸的文化，習俗及政治體制，會讓自己較容易融入新環境，拓展人際網路，建立與當地人的良好互動，開創更多的合作及發展機會，同時避免因政治衍生不必要也不合適的困擾。
3. 要認知臺灣人的優勢不如過往。時代變遷，市場消長，“臺灣錢淹腳目，先進的臺灣人”已不再。年輕，從自己出發。如果是到上海，要當作自己是到跟紐約一樣的世界級城市工作，面對國際競爭，必須更加提升自身能力。
4. 出門在外，要能獨立自主，勇於接受也願意嘗試新事物；要能隨機應變，因為計劃往往來不及變化，也要接受新環境可能不如預期。當然在努力付出後，要積極爭取自己值得也應得的報酬。

第三在專業技能上要：

1. 以英語為基礎，學習第二外語。作為外來就業人員，語言能力非常重要，是和當地從業人員競爭的優勢。
2. 電腦，網路和新通訊軟件，都要能迅速熟悉運用，目前中國大陸互聯網發達，IT ,AI 產品及應用已相當普及，科技創新及應用已成為大趨勢，是不可或缺的基本能力。
3. 對中國大陸經濟，市場，及所要從事的行業特性要多方面了解，培養宏觀視野，見樹也見林，才能面對變化快速的環境。

最後，出發前先了解中國大陸針對台灣青年在中國大陸就學，就業及創業所提供的福利待遇及各省所提供不同的獎勵政策措施。如醫保及住房公積金制度，以及青創園區辦公空間補助等，認識基本福利待遇及制度，留意當地有關單位的政策優惠，以便全心全力投入工作及事業。還是要提醒一下，時時要保持警覺和風險意識，評估可以承受的範圍，量力而為，才是上策。（本文作者邱顯樹現為達欣開發股份有限公司總經理、臺商張老師）



# 退運深圳復運出口的相關規定

■ 童裕民

## ■ 臺商諮詢問題摘要

您好，想請教關於貨物退回到原工廠返修的問題；現在要把貨物直接退運回深圳工廠進行維修、更換零件、更換包裝等。應該如何操作？另外，中檢證（到廠驗貨），中檢局是會到深圳的保稅區進行檢驗，檢驗 ok 才能回深圳工廠進行維修嗎？還是說，可先直接回深圳工廠，然後再請中檢局的人員到深圳工廠進行檢驗才能拆箱維修？謝謝！

## ■ 臺商張老師諮詢解答

### 一、退運返修之定義

退運返修是指出口到國外的貨物在保修期內由於品質的原因要求退運回來返修然後再復出口運往國外，返修無需繳納海關稅款，但須辦理繳納保證金。

適用於：原出口貨物退回中國大陸工廠重新包裝、維修、更換損壞的零件等，再復出口運往國外。優點：無需繳納海關稅款，只需繳納保證金。但申請退運返修比較繁瑣，需提供較多正規審批文件（原出口時全套資料、與外方的維修協議、（未）退稅證明、中檢證等）。而且需在合同期限內復運出境，若實際維修期限超出合同期限，需辦理延期手續。出口後核銷申請退還保證金（一定要復運出境）。

### 二、如何操作退運返修：

#### (一) 退回到原工廠返修：

把貨物直接退運回國內工廠進行維修、更換零件、更換包裝等。

- 適用情況：適合國內的一些超大型的企業，維修工程大、維修設備大、替換零件大且多等。
- 退運返修復出口需要關注點：客戶要求退運回工廠維修，該批貨物已經出口超過一年，不能按退運報回國內維修。進口報關時要出具出口時的報關單並且向海關交納一定的保證金，修補完後貨物出口報關需提供全套資料單據和外方的維修協議等等。
- 交與貨值同等的保證金退回工廠，在海關監管規定的時間內（一般是一個月）復出口，海關退保證金；需要辦理中檢合格證，向海關申請審批，一般需要三個月時間。另對企業會有負面影響，當退運貨物發生後，相對應的海關統計資料，會使企業產生不良的海關信譽和關務記錄。

#### (二) 退運到保稅區保稅倉庫內維修：

把貨物發到碼頭，申報進入附近保稅倉庫，進行維修、更換零件、更換包裝等。

- 適用情況：適合國內的一般工廠，貨物量少、維修工程簡易、替換零件小且少、維修設備簡單等。
- 退運返修復出口需要的關注點：保稅區相當於國外，貨物退運至保稅區檢測維修不需辦理進口申報，只需提供裝箱單及形式發票，以 QP 單備案申報即可入境；所以無需向海關申請退運貨物，也無需繳稅，也無需向海關繳納保證金。是目前處理退運返修最方便快捷的方法。
- 退運保稅區維修流程：
  - 維修貨物的備案：原出口報關單、貨物名稱、品牌、規格型號、用途等，確定商品編碼後，按照申報規範中的內容逐一提供。
  - 維修用設備的備案：所有維修用的設備與工具都需向海關申請備案，同時提供設備與工具的相片。
  - 維修用料的備案：所有維修用的物料也需向海關申請備案。
  - 備案通過後，國外退運貨物到香港，從香港轉關進入保稅區倉庫。
  - 工廠安排維修工人到倉庫對貨物進行產品檢測、更換零件、維修返工等。
  - 維修好的貨物重新發到國外。需要注意的是進出貨物一致。（本文作者童裕民現為開南大學物流與航運管理系所專任副教授、臺商張老師）



■ 中國大陸地區資訊

# 中國大陸最近法規動態摘要

■ 姜志俊輯錄

## 司法解釋

● 關於商品房消費者權利保護問題的批復

有關河南省關於明確房企風險化解中權利順位問題的請示，中國大陸最高法院 2023 年 4 月 20 日公布，自同日起施行，其主要內容如下：

一、建設工程價款：建設工程價款優先受償權、抵押權以及其他債權之間的權利順位關係，按照《最高人民法院關於審理建設工程施工合同糾紛案件適用法律問題的解釋（一）》第三十六條的規定處理。

二、房屋交付請求權：商品房消費者以居住為目的購買房屋並已支付全部價款，主張其房屋交付請求權優先於建設工程價款優先受償權、抵押權以及其他債權的，人民法院應當予以支持。只支付了部分價款的商品房消費者，在一審法庭辯論終結前已實際支付剩餘價款的，可以適用前款規定。

三、價款返還請求權：在房屋不能交付且無實際交付可能的情況下，商品房消費者主張價款返還請求權優先於建設工程價款優先受償權、抵押權以及其他債權的，人民法院應當予以支持。

## 部門規章

● 水行政處罰實施辦法

中國大陸水利部 2023 年 4 月 11 日公佈，共七章 64 條，自 2023 年 5 月 1 起施行，其主要內容如下：

一、處罰種類：水行政處罰的種類：（一）警告、通報批評；（二）罰款、沒收違法所得、沒收非法財物；（三）暫扣許可證件、降低資質等級、吊銷許可證件；（四）限制開展生產經營活動、責令停產停業、責令關閉、限制從業；（五）法律、行政法規規定的其他水行政處罰。

二、處罰機關：下列水行政處罰機關在法定授權範圍內以自己的名義獨立行使水行政處罰權：（一）縣級以上人民政府水行政主管部門；（二）國務院水行政主管部門在國家確定的重要江河、湖泊設立的流域管理機構（以下簡稱流域管理機構）及其所屬管理機構；（三）省、自治區、直轄市決定行使水行政處罰權的鄉鎮人民政府、街道辦

事處；（四）法律、法規授權的其他組織。

三、執行機構：縣級以上人民政府水行政主管部門可以在其法定許可權內委託符合本辦法第七條規定條件的水政監察專職執法隊伍、水行政執法專職機構或者其他組織實施水行政處罰。受委託組織在委託許可權內，以委託水行政主管部門名義實施水行政處罰；不得再委託其他組織或者個人實施水行政處罰。

四、裁罰基準：縣級以上地方人民政府水行政主管部門和流域管理機構可以依法制定管轄範圍的水行政處罰裁量基準。水行政處罰裁量基準應當向社會公佈。

五、裁罰時效：水事違法行為在二年內未被發現的，不再給予水行政處罰；涉及公民生命健康安全且有危害後果的，上述期限延長至五年。法律另有規定的除外。前款規定的期限，從違法行為發生之日起計算；違法行為有連續或者繼續狀態的，從行為終了之日起計算。

● 矿業權出讓收益徵收辦法

中國大陸財政部、自然資源部、國家稅務總局 2023 年 3 月 24 日共同公布，共六章 37 條，自同年 5 月 1 起施行，其主要內容如下：

一、適用範圍：礦業權出讓收益是國家基於自然資源所有權，依法向礦業權人收取的國有資源有償使用收入。礦業權出讓收益包括探礦權出讓收益和採礦權出讓收益。在中華人民共和國領域及管轄海域勘查、開採礦產資源的礦業權人，應依照本辦法繳納礦業權出讓收益。

二、分成比例：礦業權出讓收益為中央和地方共用收入，由中央和地方按照 4:6 的比例分成，納入一般公共預算管理。

三、徵收方式：礦業權出讓方式包括競爭出讓和協定出讓。礦業權出讓收益徵收方式包括按礦業權出讓收益率形式徵收或按出讓金額形式徵收。

四、新舊政策：本辦法實施前已簽訂的合同或分期繳款批復不再調整，礦業權人繼續繳納剩餘部分，有關資金繳入礦業權出讓收益科目，並統一按規定分成比例分成。（本文作者姜志俊現為翰笙法律事務所主持律師、臺商張老師）