



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：林中和
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
中華民國一一二年十二月十五日出版

焦點主題

- 2 從經濟部中小及新創企業署的組改，
看臺商企業的發展商機 林中和、林耀欽
3 社會信用體系建設下，臺商企業經營策略分析 許源派
4 中國大陸臺商的供應鏈應變管理與
東南亞政經環境應有評估 黃謙閔
6 因應 ESG 臺商如何搶先布局加速永續轉型 謝永祿

法律服務實務

- 8 兩岸預售屋交易制度的比較與建議 林清汶

產業服務實務

- 9 中國大陸臺商因應美中貿易戰的硬戰 林森福

經營管理實務

- 10 心法與方法：淺談人工智慧對企業的衝擊 陳振祥

人力資源實務

- 12 中國大陸病假與醫療期的規定與特色 蕭新永

諮詢解答

- 14 如何以更大的彈性和空間處理企業傳承的問題 石賜亮

- 15 臺商法人負責人死亡應如何辦理繼承登記 吳明哲

- 16 臺商在中國大陸訂立「仲裁協議」的法律須知 李永然

- 17 臺灣人在中國大陸境外常碰到的理財問題及建議 邱顯樹

- 18 中國大陸配偶如何跨海聲請改定成年子女親權 鄭瑞崙

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（一月份）

地點	日期	類別	地點
北部	01/02	財稅會審類	臺北企業經理協進會會議室 14：00～16：00
	01/04	法律服務類	
	01/09	法律服務類	
	01/11	產業服務類	
	01/16	產業服務類	
	01/18	法律服務類	
	01/23	人力資源類	
	01/25	海關物流類	
	01/30	財稅會審類	
北區	01/24	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 廬小姐，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）

從經濟部中小及新創企業署的組改，看臺商企業的發展商機

■ 林中和、林耀欽

經濟部的組織調整方案，自 2012 年行政院組織改造方案的推動，直到 2023 年 9 月 26 日終於掛牌底定。其中中小企業處調整成為經濟部中小及新創企業署，開始了中小及新創企業政策、輔導與推動的任務。對一國的社會及產業基礎，影響應為深遠。筆者長期以來關切中小企業的發展，對於未來臺灣的中小企業發展及成長的挑戰及機會，臺商朋友們商機應如何掌握，有以下觀察，謹供大家參考。

首先，機關名稱由中小企業處調成中小及新創企業署。這其中最大的意義是，將新創企業的發展納入到經濟發展的政策框架中。依中小企業發展條例中的規範，係以輔導中小企業調查或開發市場，對中小企業提供資訊服務、建立自有品牌、佈置行銷管道或開發市場有關之指導及協助；同時，促進中小企業經營之合理化，鼓勵中小企業相互合作，協助中小企業取得及確保生產因素與技術的能力。這次的改變係將新創企業納入輔導範圍，雖然以往也投入資源在協助新創的發展，但將它放在署的名稱中，代表著在可見的未來，如何將新創企業的發展需求，在本土育成，並向外加速發展，將是一個重大的挑戰。

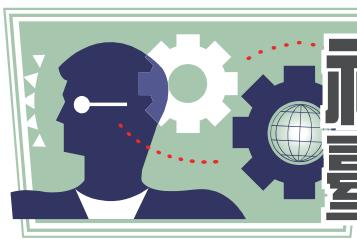
第二、中小及新創企業的發展上，將資訊科技的應用當成是企劃政策、經營管理、財務發展及新創育成的基底；意即未來中小及新創企業是數位式的企業，運用最合適的數位技術來協助中小及新創企業的發展，未來的輔導政策，是將數位科技納入在各樣的功能業務之中，而不是將數位科技的應用單獨做輔導。這是一個相當大的轉變。

第三，鼓勵新創及創業家精神，讓新型態的臺商，面對新的市場，提供新產品，新服務及滿足新的需求。臺商朋友們面對外界產業環境的挑戰，有敏銳的市場嗅覺，對於各項新的或潛在的市場需求，充滿了創業家精神的熱情能耐。未來這方面的資源應有機會成長，應能符合臺商及新創朋友們的需求。

第四，深耕城鄉產業及加強中小及新創企業的商機媒合、行銷與出口。城鄉產業的發展在近十年以來，透過各種不同的輔導措施與資源的投入，已逐漸建立一個產業發展生態圈，不僅吸引一些年青朋友及新創的事業體，更有許多臺商朋友帶著國外的經驗與服務，投入到城鄉產業鏈中，協助小企業們的出口，加速城鄉產業鏈的運作成效。

第五、輔導淨零轉型促進綠色成長的企業，成為重要的工作項目之一。由於全球暖化，各國將淨零減碳及永續發展列為共同發展的重要議題，中小企業如何因應，新創企業應有極大的發展空間。臺商朋友們應重視這個產業化的需求，如何發展出永續發展的產品或服務，解決中小企業的排碳與更精進的生產與技術發展需求，它是一個極大的市場空間。

企業的發展不外是靈敏的因應外在環境的變化，快速提出產品與服務以滿足市場的要求。臺灣中小企業的表現在全球屬一屬二，政府的政策與主管機關的輔導動向值得我們重視。（本文作者林中和現為多國籍外商亞太執行總監、臺商張老師，林耀欽現為元智大學資訊管理學系副教授、臺商張老師）



社會信用體系建設下， 臺商企業經營策略分析

■ 許源派

根據中國大陸 2014 年頒布的《國務院關於印發社會信用體系建設規劃綱要（2014-2020 年）的通知》，「社會信用評級系統」計劃要在 2020 年全面覆蓋中國大陸地區實施。

社會信用評分體制的基本目的在於「使守信者處處受益、失信者寸步難行。」似乎是強調於制度下可以讓人民向著更守信、更有規則的方向生活。

2022 年 10 月 28 日，中國大陸海關總署發出《關於公布〈海關高級認證企業標準〉的公告》(2022 年第 106 號)，以深入貫徹落實中國共產黨中央及中國大陸國務院關於推進社會信用體系建設的決策部署，進一步深化「放管服」改革，推動外貿保穩提質，並根據《海關註冊登記和備案企業信用管理辦法》(海關總署令第 251 號)，對《海關高級認證企業標準》(海關總署公告 2021 年第 88 號發布)進行了修訂。修訂後的《海關高級認證企業標準》(包括通用標準、單項標準)予以公布。

新標準要求 AEO (Authorized Economic Operator) 認證規則高級認證企業。而修訂後的《海關高級認證企業標準》包括通用標準以及針對不同企業類型和經營範圍制定的單項標準。

一、關於認證結果

認證結果選項分為「達標」、「基本達標」、「不達標」及「不適用」，分述如下：

1. 達標：企業實際情況符合該項標準。該項標準中有分項標準〔用(1)、(2)、(3)等表示，下同〕的，也應當符合每個分項標準。
2. 基本達標：企業實際情況基本符合該項標準。該項標準中有分項標準的，也應當符合或者基本符合每個分項標準。
3. 不達標：企業實際情況不符合該項標準。該項標準的分項標準中如有不達標情形的，該項標準即為不達標。
4. 不適用：企業實際經營不涉及相關海關業務的，海關不對該項標準進行認證。

二、關於通過認證的條件

企業同時符合下列三個條件並經海關認定的，通過認證：(一)所有認證結果選項均沒有不達標情形；(二)通用標準基本達標不超過 3 項；(三)單項標準基本達標不超過 3 項。

三、關於時間計算

“1 年內”，指連續的 12 個月。申請成為高級認證企業的，自海關接受企業申請之日起倒推計算。高級認證企業覆核的，以最近 1 次海關行政處罰決定作出之日起倒推計算；其中，海關最近 1 次接受企業申請之日倒推 12 個月前的行政處罰決定不參與計算。

也就是未來中國大陸海關可以根據企業信用管理辦法進行認證企業標準，對臺商而言，未來除了企業經營者需要配合社會信用制度，進行社會信用評等外，連企業整體海關稅務，都必須納入企業信用標準規範。

而臺商在此信用體系日益嚴密的趨勢下，臺商經營策略要如何因應，底下提出幾項建議：

1. 透明化：未來企業經營策略必須透明化，不能有家族經營思維，視企業為個人或家族資源，要轉化成為專業經理人經營模式，讓企業經營透明化。
2. 法制化：未來臺商經營策略必須法制化，讓企業經營符合中國大陸政府規範，其中要兼顧中央及地方的法律規章規定，不要忽略中央執行政策的決心及規範，要從以往重地方輕中央，轉為中央與地方並重，並確認並深化法制精神到企業的基層勞動者。
3. 加強內審監管機制與海關通報機制：建立改進機制和違法行為的責任追究機制。發現有不符合海關企業認證標準事項，主動及時向海關報告。而且建立海關通報機制，建立並執行與海關溝通聯繫和合作的機制，發現異常及時通知海關。
4. 深化企業信用體制：整體企業經營，包括上中下游採購制度、公司內部組織架構、稅務會計制度、甚至行銷策略…，都必須強化社會信用體制觀念，成為守信企業及個人。
5. 多元經營思維：中國大陸企業信用制度是回不去的路，臺商經營策略通常習慣非制度化交易行為模式，必須深化調整經營模式，確實執行企業信用標準，同時，若有必要，須建立在其他國家如東南亞的經營據點或生產基地，以因應中國大陸母公司若受到企業信用未達標之風險，可以快速轉移，畢竟，企業經營涉及層面比個人廣，而中國大陸政府對企業信用評等很難做到完全透明化，臺商也就有企業經營風險。（本文作者許源派現為派博國際有限公司
品牌行銷企劃總監、臺商張老師）



中國大陸臺商的供應鏈應變管理與東南亞政經環境應有評估

■ 黃謙閔

壹、對於供應鏈應變管理，臺商企業們應大破大立的『格、局、勢 三 P』考量

隨著進入新冠後疫情時期，美國在國家資安及科技安全方面等種種考量，明示要求各大半導體企業需配合「美國在地製造」，相對地中國大陸也陸續將國內國外「雙循環」的戰略思維，擴展成刺激內需成長和執行「新基建」政策。美、中兩大國從貿易壁壘到科技冷戰的長期紛爭已為全球供應鏈帶來許多的不確定性影響。如同全球學者們所觀察，鑒於美中的貿易壁壘及科技冷戰等保護主義以及疫情時各種管制措施，世界各國的生產供應鏈將從「全球化」轉變為「區域化」，製造競爭力從過往的專業分工、降低成本與生產運籌效率等思維，將調整為本地製造價值、生產供應鏈韌性與彈性回應需求等。

臺商企業長久以來所見長的研發、設計、中間財生產、組裝等「一條龍式」的完整生產服務中，中國大陸企業已經逐步取代其中低階的產業鏈。臺商企業所要面對的創新價值提升、技術轉型升級、市場競爭力擴大等挑戰已刻不容緩，然則綜觀臺商企業多年來在中國大陸地區所扎根累積的產業群聚效益，例如消費性電子產業、電腦及其周邊產業等，成果豐碩實不容輕易放棄，應可深耕佈局開拓中國大陸市場商機。臺商企業們面對美中貿易大戰的情勢與現象，應有大破大立的思維來審慎評估各生產基地移轉汰留的各種可能性，或可運用下列格、局、勢三 P 法則重新審視及規劃自身企業的短、中長期發展階段的因應策略。

一、Position – 定『格』（持續深耕中國大陸市場）

鑒於臺商企業在中國大陸現有已投資的生產基地，早已是該企業在全球布局的重要環節之一，為求持續深耕長久以來的投資成果、供應鏈地位，或可考量向產業鏈下游整合建立自有品牌，藉以擴大產品附加價值，因應當地消費型態

爭取中國大陸潛在市場商機。例如，早期亞洲光學與日商企業合作，在杭州地區成立相機零組件生產工廠。或者為了因應中國大陸市場需求與產業競爭，如聯電公司、力晶公司與當地政府及陸資企業集團合資共組企業，抑或是工程技術服務業的亞翔公司在中國大陸上市等等模式。

二、Public – 布『局』（開展全球產業鏈趨勢）

臺商企業們除經由整併上下游企業以穩固產業供應鏈之外，同時也應考量未來 10-20 年的區域發展，評估轉進其他國家地區布局策略。例如中、韓、大陸等國正汲汲營營爭取世界第六大河流、中南亞最重要的跨國水系湄公河大經濟圈。該湄公河流經中國大陸、寮國、緬甸、泰國、柬埔寨和越南等國家，是匯聚了將近 3 億人口的經濟精華區。例如先前已在中國大陸華東、華南等地區都有據點的長興材料因其中國大陸的經濟結構轉變，當地環保意識提升後，評估自身化學材料產業發展有限，且展望東南亞人口背後的商機相當龐大，因而決定投資馬來西亞樹脂廠，以開展其未來 10-20 年的長久佈局。又如食品業中的味丹工業為取得原物料考量就近在越南設立據點，亦或是光陽工業與印尼當地企業合組公司，以印尼做為拓銷東協市場基地。更甚者，臺灣的美律實業經由董事會決議通過以美金 1,224 萬與中國大陸的立訊集團聯滔電子有限公司，合資赴越南設立美律立訊（越南）有限公司，以因應美中貿易壁壘的影響。

三、Policy – 乘『勢』（響應臺灣、美國招商投資政策）

現階段臺商企業更應該響應臺灣政府倡導許久的臺商回流招商政策，運用臺灣既有的優質人才與研發能力，往高附加價值產品與提升技術能量發展。例如紡織業中儒鴻企業除將生產重心規劃至東南亞區域外，同時也在臺灣成立了數位印花廠以及興建新企業總部。同樣地電子零組件產業中的可成科技在臺灣成立前瞻技術研發總部，加速金屬（鋁、鎂、鋅、不鏽鋼）機殼及內構件



與散熱模組的研發創新。

同時也有不少臺商企業著墨美國市場的商機、當地招商政策、資源取得等因素，多重評估後決定赴美投資。美國現行的招商優惠政策中，例如美國麻州支持再生能源企業設立研發中心提供高額租稅減免，伊利諾州支持綠色產業發展計畫，奧勒岡州鼓勵再生能源企業投資，德拉瓦州鼓勵汽車、化學、保險金融服務、生技等產業聚落。臺商企業前往美國投資最具代表者，當屬臺灣積體電路股份有限公司（台積電）前往美國亞利桑那州設廠最受矚目與關注。再者，也有為了切入美國的新興消費需求，就近取得技術與人才，而進行併購或投資美國現有公司，如研華企業購併美國工業網通公司 B+B SmartWorx，群聯電子投資美國 Liquid 以求建立下一代高速儲存網路介面標準，布局未來雲端市場。如運動器材業的喬山健康科技公司初期在美國併購 TREK 健身器材部門並創立 VISION 品牌，以就近服務在地客戶。或者金屬加工業者中的成霖企業為了深入美國市場進而在當地設立服務據點。

然則，評估投資美國企業時應整體考量美國的生產條件，總體來說若是勞力密集、標準化、大規模生產之產品應仍以中國大陸及東協等國家為主要生產基地較為適宜。反之，若是可採自動化、客製化、小批量生產的高單價產品則可評估在美生產。

貳、東南亞政經環境評估，臺商企業們應大開大闔的『策略、策劃、策動』思維

就筆者多年輔導臺商企業的經驗中，供應鏈應變管理確有眾多千頭萬緒的因素需要縝密考量，臺商企業們大破大立評估生產基地移轉的可能性之際，可先參考東協各國於 2022 年間的經濟成長率：中國大陸 3.3%、印度 6.7%、越南 8.62%、印尼 5.31%、馬來西亞 8.71%、菲律賓 7.2%、新加坡 3.6%。就此不難理解東南亞各國的經濟表現正與中國大陸並駕齊驅中。

筆者就其全球總體經濟趨勢面、產業分析面、企業架構面等因素，將其總結為『策略—全球總體經濟研判』、『策劃—產業價值鏈分析』、『策動—企業架構重組規劃』，並佐以『投資.法務』、『外匯.財務』、『會計.稅務』、『跨境.關務』、『人資.勞務』、『智財.商務』、『供銷.業務』再加上『政府.公務』等八大環

節的實務運用，方無掛萬漏一之憾，如下表簡易說明之。

考量項目	簡易說明	舉例
投資法務	1. 新設生產基地、流水線廠房的整體效益。 2. 採取併購當地上下游現有企業的可能性。	✓ 如美國各州所提及的優惠政策。 ✓ 如日本、德國針對半導體業的優惠政策。
外匯財務	1. 該國的外匯政策是否穩定？ 2. 該國申請貸款融資程序？ 3. 財務預測停損點	✓ 如 1997 年亞洲金融風暴的泰銖事件。 ✓ 各國亞元貨幣匯率的穩定性。
會計稅務	1. 當地政府是否有投資獎勵或是租稅減免來吸引外資投資。 2. 該國各式稅負評比。	✓ 如美國 2017 年調降企業所得稅率 35% 至 21%，臺灣營利事業所得稅調整至 20% 等。 ✓ 如中國大陸調整增值稅率或不定期有調整稅率的政策等。
人力勞務	1. 當地勞工素質。 2. 研發人員素質。 3. 招募員工難易。 4. 員工社會保險負擔高低。	✓ 如各國的勞動人口數。 ✓ 各國為吸引外來人才的技術移民政策等。 ✓ 如中國大陸的社會保險負擔等。 ✓ 如日本、韓國、新加坡的技術人才政策等。
智財商務	1. 該國對智慧財產權的維繫與保護。 2. 該國居民對商務行為的評比。	✓ 如美國的智慧財產保護機制。
供銷業務	1. 該國原物料、半成品的取得。 2. 該國供應商的配合程度。 3. 該國產品銷售的接受程度。	✓ 如中國大陸產業供應鏈等。 ✓ 如清真文化的民俗風情。
跨境關務	1. 該國與全球各區域是否有優惠關稅、最惠國國民待遇。 2. 該國關稅政策評比。	✓ 如越南關稅政策等。
政府公務	1. 基礎建設是否充足。 2. 公務人員清廉度。 3. 公務人員素質。 4. 政府承辦效率。 5. 政治影響因素。	✓ 如泰國、印尼、緬甸、柬埔寨政黨政治輪替等。

（本文作者黃謙閔現為曜華會計師事務所執行副總、臺商張老師）



因應 ESG 臺商如何搶先布局 加速永續轉型

■ 謝永祿

隨著氣溫持續攀升，2023 年料將成為人類史上迄今最溫暖的一年。對於全球「未能控制住」氣候變遷，聯合國正式呼籲希望即將登場的 COP28 氣候大會能成為「轉捩點」，為飽受洪水、熱浪與風暴侵襲的世界能帶來轉機。無疑地，環境、社會、公司治理（ESG）理念的崛起已成為全球企業永續經營的主流趨勢。尤其對於臺資企業而言，面對 ESG 的挑戰與機會，如何搶先布局並加速永續轉型成為當務之急。本文簡單探討 ESG 的重要性，試分析臺商所面臨的挑戰，並提出相應的策略，以期在 ESG 浪潮中順應變局站穩腳步。

首先，了解 ESG 的核心價值是至關重要的。ESG 代表環境（Environment）、社會（Social）、公司治理（Governance）三大層面，企業在這三方面的表現不僅影響到公司的形象，更直接影響到長期價值的創造。在環境方面，臺商應該注重減少碳足跡、提高能源效率，甚至參與綠色能源的研發和應用。社會層面則關切企業對於員工、供應商、顧客以及當地社區的影響，推動企業社會責任（CSR）的實踐。對臺資企業來說，這方面顯然是特別重要！在公司治理方面，透明度、道德標準和高效的內部經營結構是構建 ESG 良好形象的基石。

然而，臺商在 ESG 轉型過程中面臨諸多挑戰。首先，是文化與觀念的轉變。許多企業在傳統經營中注重短期獲利，ESG 的永續理念需要企業放眼長遠，這需要企業家「文化」的根本轉變。其次，資金投入成本增加也是一大阻礙。推動環保、社會公益項目需要大量的資金，而這往往對

於企業來說是一項龐大的投資。最後，法規與監管的不確定性也加劇臺商在 ESG 轉型中的困難。因此，臺商需要以積極的、不畏橫逆的態度應對這些挑戰。

對於法規的遵從顯然是最重要！臺商應該持續關注 ESG 相關法規的變化，積極遵從各項規定。透過建立健全的法規合規體系，企業能夠減少法律風險，同時也能夠適應不斷變化的法規環境。這需要企業加強對法律事務的管理，確保在 ESG 領域的運營是合法、合規甚至於是前瞻的。

今（2023）年 10 月，歐盟碳邊境調整機制（CBAM）開始試行，對進口產品徵收二氧化碳排放關稅，這顯然為「淨零戰役」掀起了開端！因 2015 年巴黎氣候協議通過，在 2050 年達到淨零碳排成為國際共識，歐盟將碳定價制度從境內延伸到境外，進一步推出綠色新政也許會略有遲延但不會停止。面對減碳競賽，大企業多半開始因應，但更多的中小企業還在觀望！

隨著國際永續準則理事會（ISSB）於今年（2023 年）6 月發布兩套國際永續揭露準則：IFRS S1「永續相關財務資訊揭露之一般規定」及 IFRS S2「氣候相關揭露」，並將於 2024 年上路。9 月底，聯合國宣告了自然相關財務揭露框架（The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures，TNFD），企業除了原本的氣候相關財務揭露（TCFD）外，必須更關注自然風險，同時評估製程中對自然生態的影響。顯然，維護「生物多樣性」已經成為大家的共識，也是企業 ESG 的重要指標，做好維護生物多樣性負起社會責任，更有利外銷。對企業來說，執行 TNFD 是

不得不的做法，短期或許得付出更多成本，卻也是回饋地球的好機會。

提前因應這場變局，台泥首先參與了 TNFD 試行計畫，投入工作包括礦區復育、工業港水域珊瑚營造，並和利害關係人、學術機構、倡議組織合作，推動生物多樣性的復育、保護與永續利用。是臺灣以實際行動呼應聯合國生物多樣性公約的首家傳產製造業者。最近又宣布攜手土耳其 OYAK 集團，投入鉅資擴大投資歐亞非低碳水泥市場。其他如信義房屋購買馬來西亞沙巴外海的無人島，打造為「零碳島」、台達電投入成功復育珊瑚成果等。可以預期的是，隨著 TNFD 上路，要求揭露自然財務風險，企業競相投入淨零碳排已經是不可逆的浪潮。而且，產業從上游到下游都必須做出承諾，清楚理解和覺醒。

因應 ESG 世界性潮流和變局，臺商可以採取多層次的策略。首先，建立完善的內部管理體系。這包括透明的公司治理、強化風險管理體系，以及建立環境、社會、公司治理的考核指標。透過提升內部管理水準，企業能夠更好地因應外部壓力，維護長期發展。其次，加強與利害關係人的溝通與合作。與員工、顧客、供應商、社區甚至是銀行融資渠道等形成緊密聯繫，共同推動 ESG 的實踐，這有助於構建企業的社會形象，增強企業的可持續競爭力。同時，透過積極參與行業公協會、學術圈、政府部門等多方面的合作，協助塑造產業生態的永續發展。

再者，臺商應該重視科技創新與環境友善技術的應用。透過科技創新、數位優化，企業可以降低能源消耗、提高生產效率，同時也有助於降低對環境的影響。投入研發和應用環保技術，不僅有助於企業擴大市場份額，更能夠因應未來更加嚴格的環保法規，實現綠色轉型。在科技創新和環境友善方面建議臺資企業能採取以下做

法：

1. **投資研發環保技術**：臺資企業可以增加對綠色技術的投資和研發，開發出更環保、節能、低排放的產品和生產方式，以降低對環境的影響。
2. **採用替代能源**：太陽能、風能等再生能源的使用，已經是時勢所趨，長期而言企業應設法、提前準備以減少對傳統能源的依賴，也同時降低碳足跡。
3. **AI 智慧生產與物聯網技術**：憑藉著 AI 技術協助導入智慧製造和物聯網，除了能提高生產效率，減少浪費，同時也有助於資源的有效利用。
4. **推動循環經濟**：提倡產品的再生利用，降低使用一次性材料，減少廢棄物產生，以達到更可持續的生產和消費模式。
5. **建立綠色供應鏈**：與供應商合作，要求符合環保標準，推動整個供應鏈的永續發展，進一步擴大 ESG 影響範疇。
6. **碳中和目標**：設定碳中和目標，透過植樹、碳抵換等方式彌補企業的碳排放，以實現永續發展。
7. **建立風險管理體系**：透過科技的協助和數位創新，建立更強大的風險管理體系，預防潛在的環境、社會和治理風險。

總的來說，ESG 已經不再只是一個企業的選擇，而是趨勢中的必然。臺商應該積極回應這一挑戰，通過提升內部管理水準、與利害關係人合作、科技創新以及法規遵從等手段，加速永續轉型。僅有在 ESG 的全面實踐下，臺商才能在永續發展的浪潮中立於不敗之地，為未來創造更持久的價值。（本文作者謝永祿現為亞太 ESG 永續經營管理學會理事長、臺商張老師）



兩岸預售屋交易制度的比較與建議

■ 林清汶

中國大陸房地產業原本預估疫情後欣欣向榮，未料經濟復甦不如預期，特別是火車頭指標房地產業率先連環爆，不只是恒大、碧桂園引起之風暴，房地產危機似乎在亞洲以外區域市場也陷入泥沼，對全球房地產市場造成連環衝擊，不動產開發商要如何度過此波景氣寒冬，各國政府恐怕也嚴陣以待。而中國大陸恒大於 2023 年 9 月公告公司執行董事及董事會主席許家印因涉嫌違法犯罪，已被依法採取強制措施，多名高階主管紛遭調查，象徵著自 2021 年開始外界稱之「大到不能倒」的中國恒大，官方對許的債務重整已失去耐心，因而採取嚴峻法律整頓行動。

過去，中國大陸開發商輕易取得預售屋開發資金後，部分開發商卻未專心在房地產本業，如恆大財報 3 大「驚嚇」 2 年虧損超過八千億元人民幣，公司資金擴張領域涵蓋體育、娛樂和電動汽車製造等多個產業，及控股廣州足球俱樂部，隨著新資金注入，該球隊實力甚至晉級足球頂級聯賽。但 2020 年中國大陸開始管控大型房地產公司借款新規定，房地產業即遭受到嚴重打擊，直至 2021 年恆大錯過關鍵的最後期限，以致未能償還 12 億美元國際貸款利息。造成開發商形成此種局面，乃長久以來預售屋制度獨厚於開發商所致；中國大陸商品房預售屋之買賣抵押，係指預購屋人在房屋簽訂合同時，即由貸款銀行代其正在興建屋抵押貸款支付予開發商；而此際預購屋人尚未真正取得房產屋之所有權，卻仍能將其所預購正在興建未成型之商品房抵押給銀行，且由購屋人擔任債務人並完成抵押登記，開發商立即輕易取得貸款資金，一旦發生狀況開發商撒手無策，購屋人卻仍要負擔銀行債務；此即為現今爛尾樓之成因。

反觀，臺灣預售屋有長久歷程，即預購屋人簽約後依工程進度分期付款，預售屋抵押須自建築物完成所有必要設施，如水、電證明及建造結構等取得使用執照，完成建築物總登記，並取得所有權登記始由預購屋人向金融機構申請辦理抵押權登記手續，取得貸款支付賣方充當尾款。而主管機關基於保護消費者立場，對於預售屋買方可能發生風險有多種保護機制，如：買賣差額超過原預定貸款金額百分之三十者，買賣雙方得選擇其他方式辦理或解除契約；又可歸責於賣方時應補差額部分，賣方應依原承諾貸款相同年限及條件，由買方分期清償，否則買方有權解除契約；而對預購屋人解約沒收之款項以百分之十五為限；有關金融機構核撥貸款後之利息，始由買方負擔；但於賣方通知之交屋日前之利息，應由賣方返還買方等措施，以及定型化契約預審制度，等對預購屋人多重保障機制。臺灣大部分建商並有履約保證措施，將預購屋人所支付款項先存入銀行，暫時性不能支用，待雙方完成交屋手續，確保預購屋人權益無誤，確認後再結算、交付餘款。

由於中國大陸預售屋引起之風暴，中國大陸部分地區已經注意到風險之所在，開始規範銀行抵押需在預售屋建築物成型使可進行抵押，勵行資金信託監管。總之鑑此，購買中國大陸預售屋應詳加審慎、研判；臺灣預售屋制度由來已久，各項法制較公平、合理，對購屋人權益較有所保障，預售屋買賣衍生糾紛相對減少，尚未發生如中國大陸全面性不動產市場風暴。（本文作者林清汶現為世新大學法律系兼任副教授、臺商張老師）



中國大陸臺商因應 美中貿易戰的硬戰

■ 林森福

中國大陸臺商經過三十多年的發展，有很多抓住中國大陸快速成長的機遇發展的很成功，後來影響發展比較大的則是新冠疫情及美中貿易戰；近年新冠疫情逐漸降溫後，大家都渴求恢復正常生活，搭車、走路或工作是否需要戴口罩，已變成自由選項！

許多企業以為疫情過了，企業可以快速恢復元氣，但處在美中貿易戰持續的情境下，外銷美國為主的企業，面對還持續高關稅；在中國大陸製造就難有獲利機會，反而面臨能否生存的威脅。

許多顧問或學者都會指導企業主儘快撤離中國大陸，到東南亞設廠！這或許是企業存續的方式；但企業搬走原物料、機器還容易些，如要搬走已投資在中國大陸的廠房不動產、供應鏈及還清貸款可就沒有那麼容易！所以有許多中小型企業舉步維艱，不知所措，甚者只好關閉退場！

很多企業還想有作為，只能一方面設法讓中國大陸廠縮編，降低產能，尋求軟着陸，另方面朝轉移市場，設法讓中國大陸公司生存下來；但在全球景氣還未復甦的情況下，大多臺商思維是一致的，都擠破頭想轉移製造基地和轉進美國以外市場！所以想法容易，但要短期間順利轉換也沒有哪麼輕鬆達陣！只能逐步進行，畢竟企業比的是氣長！

中國大陸工廠要縮編，有許多工作要做且付出相當代價，諸如：

1. 生產設備處理：移出、轉售或報廢都要仔細盤算；
2. 人員資遣進行：依規定給予金錢補償，主管幹部外派東南亞協助建廠；
3. 廠房：退租、賣掉或水電處理（這時機賣地沒有那麼容易）；
4. 材料、原物料及包材 --- 處理；
5. 稅務、海關、合同、工商證照 --- 處理。

這些工作既瑣碎又都必須付出相當的代價及

時間來進行。

新冠疫情這幾年，中國大陸或東南亞交貨到美國普遍不順利，主要是東南亞原物料供應鏈不完整，要先把中國大陸原物料、半成品、包材 --- 裝櫃運往東南亞加工廠，加工後再裝櫃運往歐美各國；這和以前中國大陸一條龍製造裝櫃就直接出貨到美國不一樣，運貨時間拉長很多！一時間造成缺貨櫃、缺船，緊跟著運費大漲 --- 等等困擾。

還有美國塞港，結果客戶端進貨不順利，於是北美客戶提前訂貨、重複訂貨、超量訂貨的比比皆是。造成疫情解禁後，工廠已生產未出貨的，海上漂的貨櫃，塞港的貨櫃都陸續到貨，弄得客戶塞倉庫，更有客戶把未到貨的訂單取消，也造成供應廠商營運秩序大亂，偏偏疫後美國通膨嚴重，銀行多次升息，購買力沒有之前熱絡，造成電商、通路商、供應商品庫存都堆積滿山滿谷，大家都受到積壓資金的痛苦。只好不斷促銷，搞了一年多，價是降了，買氣還是沒有起來，庫存還是超標，嚴重影響現金流！

兩三年來許多到東南亞設廠的公司問題還是很多很多；員工效率差、產品良率低、用料超標，距理想目標都還是很遙遠！最大問題在於原物料配套鏈非常不足，大多還是仰賴中國大陸進口，少數來自臺灣，只好提高原物料安全庫存，製造交期也變長，東南亞各國船班相對中國大陸少而運費變貴，到美國航運時間變久，製造成本變高，但在中國大陸商品有高關稅的環境下，表面上還是有利可圖，但長久而言，競爭力變弱，還要一段時間來調整！

總之，企業要能順利發展及獲利還是要政局穩定，大環境如果不斷動盪不安是很難投資及經營的！臺商只能自求多福，不斷調整不斷應變！（作者林森福為岳豐科技股份有限公司副總裁、臺商張老師）



心法與方法：淺談人工智慧對企業的衝擊

■ 陳振祥

如果回顧 2023 年的最重大事件：「ChatGPT 開放給一般大眾使用」引發人工智慧熱潮，應該是其中的一件大事。不論是資訊領域的發展進程、或是企業經營管理的新考驗，人工智慧都將扮演相當重大的影響。

人工智慧，是否如同預期般的能夠取代許多人力？沒錯，的確如此。然而，沒有人工智慧的相關資訊科技之運用，是否人力就不被取代？顯然不是。究竟人工智慧的浪潮，將對企業產生哪些衝擊？沒有跟上的企業，又將受到什麼樣的影響？許多企業主應該在這個議題上，不斷地討論分析或猜測，進而找出正確的作為。

日前到日本旅行，看到許多賣場引進自動結帳系統，由顧客自己刷商品的條碼進行結帳，結帳區只留下一位員工，視需要來協助顧客結帳。結帳自動化，有否人工智慧系統的概念在裡面？狹義的說，是透過商品條碼啟動結帳機制，顧客自己刷條碼結帳的措施，與原本由服務人員結帳的機制是完全相同的，背後的資訊系統並沒有太大的差異。但是，廣義的說，如果有套系統來分析顧客採購項目與關聯性，連結現場即時推播廣告之方式來刺激消費，將有助於提升銷售。此一機制背後，就需要有特定的資料分析機制，或許人工智慧所代表的相關資訊工具，就可能被深入有效的運用。

透過資訊系統的規劃，的確可以達到節省人力的作用。如果沒有有效的資訊系統的運作，大多數企業都需要運用大量的人力來處理各種交易資料，不但不夠即時、且容易出錯，這類企業應

該不可能存續在當前的環境中。過去數十年裡，多數企業都已經大量運用資訊系統來協助企業運作，不論是結帳、或是採購進貨、生產規劃、訂單管理等，都已經由各式的資訊系統來處理，只要使用得宜，都能夠發揮相當大的助益。加上網路科技的運用，能夠及時處理多方多地區的訊息，並且快速整合而提供決策者所需的決策資訊。

資訊系統的功能，已經不是當年的一部大型主機時代所處理的事項；現代化企業功能中，資訊功能將成為最不可或缺的項目。不論是企業規模大小，都需要運用資訊系統來進行資訊交換、運算、與提供相關的決策資訊。愈來愈龐大的資料量，使用各式分析與管理工具，需要事前的整合規劃與開發，才能達到有效、準確、即時的資訊處理與分析之效果。實際上，在資訊科技的持續發展之下，資訊工具逐漸多元化、細微化，介面也變得愈來愈方便而多元。想像一個沒有現金的社會，任何想要營商的企業，都需要與整體社會的資訊系統連結，不然就成為社會孤島，想要大肆擴張企業經營規模與範圍是不可能的。

所以，當資訊量大到人類無法有效掌握的時代裡，不能沒有資訊、又不能掌握整體樣貌時，人工智慧的技術「橫空」出世，似乎成為未來的「救世主」。難到人工智慧的技術，將超越人類的想像，能夠獨立運作而不受支配？難道有了人工智慧的概念與相關技術之後，就能夠解決企業面對龐雜的資料、難以及時分析、無法正確支援決策的困境？



完整的紀錄企業的每項作業，的確每天所要產生的資料量是相當龐大的。規模愈大的企業，愈需要面對此種愈來愈龐雜、有效處理又能協助營運的資料。而問題的重點不在於資料多少，而在於如何有效分析與協助決策制定。要分析資料，就需要資訊工具；要成為決策輔助，就要善加分析與運算。這些都需要透過程式開發來進行，而開發何種功能的資料處理工具，是由決策者來制定的。決策者制定的資料分析與擷取的決策輔助資訊，決定了程式開發人員的工作方向，也決定未來能夠發揮資訊效能的空間。

運用資訊系統，重點在於處理與分析日常營運活動所產生的各式資料，化為可以協助制定決策的資訊。為了達成這樣的目的，許多資訊分析工具就被開發出來，熟悉的 MRP、ERP 等名詞，都是這些工具的代稱。有些資訊廠商，就將企業可能用上的所有管理系統開發出來，包裝為企業整體資訊工具，來滿足各種不同企業的需要。而多數企業為了快速引進資訊系統，來協助營運管理，多數企業都耗費巨資添購軟硬體，尤其相當昂貴的整套資訊管理系統，且投入大量人力與經費來維持系統的運作。但是，多數企業引進此種套裝式系統，往往都會發生水土不服的現象，公司特有的運作方式無法在此種套裝系統中被融入進去，而需要透過管理系統的調整、或加入更多的客製化程式，才能解決問題。所以，企業資訊系統的導入方法，決定系統能夠產生的效能高低。為了充分結合企業的營運方式，也有企業直接建立資訊團隊，開發專屬的資訊系統，避免上述問題發生。

過去使用資訊系統的方法，產生諸多資訊系統與實際管理作業之間水土不服的問題，其根本問題在於只看到方法、工具，沒有看到應該如何使用的用心之處：心法，也就是用心使用資訊系

統來協助經營的基本概念，並沒有將之具體化所致。欠缺用心思考新科技如何用在企業活動上，就等於欠缺一份使用新的資訊工具的靈魂。這樣的景況，是否會在人工智慧時代中再度重演？這個答案應該是非常明顯的。沒有一份正確使用資訊工具的基本態度與認知，而只看到某些資訊工具可以帶來某些效益，就急著引進使用，必然就是再一次的發生水土不服，不僅喪失先機，更是徒耗高昂的引進代價。

人工智慧究竟能夠產生多大的效能，試想像、還是實際？還是需要決策者所建立的基本想法。的確，使用資訊工具來協助人類從事各種活動，只要程式端正確規劃，必然會產生具體的影響。透過影像科技來分析產品品質，只要所給予的參數正確，系統程式就會依據所取得的影像，毫不費力、且完全精確的分析該品項是否符合標準，這一效能完全超越人工檢視的效果。但是，決策者要懂得最基本的人工智慧工具之開發與運用邏輯，這是最關鍵的思路。任何工具的開發與運用，都需要有一套完整的思路為依據。沒有完整思路為基礎，只是為了引進某些資訊工具而努力，往往徒勞無功。或許人工智慧可以替代人力，協助做出更多的決策；但是，使用人工智慧的起點，還是決策者所制定的決策。決策者用心探討該如何使用人工智慧，進而決定使用方式與途徑，人工智慧就能夠提供非常有效的協助與執行。如果決策者在「人云亦云」的狀態下做出決定，等於沒有自己完整的想法，引進任何資訊工具的結果就令人擔心。

看到過去許多企業引進資訊系統，所引發的問題；期望不要在人工智慧的工具被更廣泛開發之後，企業引進就能帶來真正的效益，不要再複製過去曾經發生的問題。（本文作者陳振祥現為銘傳大學企業管理學系教授退休、臺商張老師）



中國大陸病假與醫療期的規定與特色

■ 蕭新永

一、前言

最近有位臺籍幹部詢問有關中國大陸的病假規定，提出與病假有關的「醫療期」、「病假工資」、「解除勞動合同」等問題，直言與臺灣的病假規定大異其趣，困擾著這位即將赴陸接任人資主管的諮詢者。

他的擔心不無道理，有關醫療期及病假工資的計算標準、病假員工的勞動合同解除條件等核心問題處理不好，會衍生出勞動糾紛，這些是人資管理的難點。

二、有關醫療期、病假工資、解除勞動合同等等與病假相關的法律規定

主要體現在醫療期計算、病假工資的計發標準與方式、勞動合同的有因解除條件等等法律對職工的保障層面，涉及到非因工負傷（普通疾病）職工的疾病保障權益，企業不能等閒視之。

（一）醫療期的法律規定

根據勞動部《企業職工患病或非因工負傷醫療期規定》的規定，企業職工因患病或非因工負傷停止工作治病休息不得解除勞動合同的時限。主要是以職工實際參加工作年限以及在本企業的工作年限作為確定醫療期的依據；另外根據《企業職工患病或非因工負傷醫療期規定》第3條規定，員工因患病或非因工負傷，需要停止工作醫療時，根據本人實際參加工作年限和在本企業的工作年限，給予3個月到24個月的醫療期，詳看下列附表。

員工實際工作年限X (含本公司年限)	員工在本公司的工作年限	醫療期	醫療期計算週期
X<10年	Y<5年	3月	按6個月內累計病休計算
	Y≥5年	6月	按12個月內累計病休計算

X≥10年	Y<5年	6月	按12個月內累計病休計算
	5年≤Y<10年	9月	按15個月內累計病休計算
	10年≤Y<15年	12月	按18個月內累計病休計算
	15年≤Y<20年	18月	按24個月內累計病休計算
	Y≥20年	24月	按30個月內累計病休計算

附表顯示職工的病休時間依照年資條件，可以連續或累計，給於3個月到24個月的醫療期的保障期間。例如，某員工依照年資條件，可以享受醫療期3個月，如果他從2008年3月5日起第一次病休，那麼該員工的醫療期應在3月5日至9月5日之間確定（醫療期計算週期是6個月）。由於醫療期是循環計算，醫療期3個月就按6個月內連續或累計病休計算，如果在6個月內累計病休不足3個月的，那麼從第7個月起，醫療期重新計算。其他的醫療期計算方式也是一樣的計算方式。

（二）醫療期滿是解除勞動合同的條件

不管什麼階段的醫療期，總會牽涉到醫療期滿或未滿的問題，重點是只要病休職工的醫療期已滿，且滿足某些條件時，企業就可以解除該職工的勞動合同，這與臺灣的法律規定，符合留職停薪的生病員工，當留職停薪期限已屆滿但未痊癒者，企業可以預告終止勞動契約的法律規定，程序與內涵不一樣。詳看三之（一）說明。

根據《勞動合同法》第40條第（一）項規定，勞動者患病或者非因工負傷，在規定的醫療期滿後不能從事原工作，也不能從事由用人單位另行安排的工作的，勞動合同可以解除，唯程序上須提前30日以書面形式通知勞動者本人或者額外支付勞動者一個月工資後，可以解除勞動合同。

從實踐立場而言，這是讓臺商企業頭痛的人資問題，為何有些職工一直處於醫療期內，企業卻動彈不得，不能解除他的勞動關係？原因就在於大陸所設計的醫療期制度是循環性質的，造



成一些存心泡病假的職工可乘之機，讀者可以回頭仔細研究上述的醫療期內涵說明就會恍然大悟的。

(三) 醫療期內病假工資的規定

1995年施行的《企業職工患病或非因工負傷醫療期規定》第5條規定：「企業職工在醫療期內，其病假工資、疾病救濟費和醫療待遇按照有關規定執行」，原勞動部《關於貫徹執行中華人民共和國勞動法若干問題的意見》規定，病假工資或疾病救濟費按有關規定支付，但不能低於最低工資標準的80%。

職工生病時請病假期間是要支付工資，這個工資稱為病假工資，且該病假工資不能低於當地最低工資標準的80%，這與臺灣的規定，病假期間在一年內未超過30日部分給付一半工資的規定有很大的差異。至於具體的支付標準與方式，各地規定很不一致。總的來說可區成三種類別，如下解析：

第一類：根據職工工齡和工資，按一定的計發比例支付

例如上海市的規定，是根據職工病假工資的計算基數支付。¹ 病假工資的計算公式：「勞動合同所約定的病假工資基數（或未約定時按職工本人正常出勤月工資【不含加班費】的70%為基數）×計發比例 ÷ 21.75天 × 病假天數」，但不得低於最低工資標準的80%。

公式中的「計發比例」是指職工病休，連續休假在6個月內的，企業應支付病假工資的計發標準，即連續工齡（本公司年資）不滿2年的，按本人工資的60%計發；連續工齡滿2年不滿4年的，按本人工資70%計發；連續工齡滿4年不滿6年的，按本人工資的80%計發；連續工齡滿6年不滿8年的，按本人工資的90%計發；連續工齡滿8年及以上的，按本人工資的100%計發。

另外，連續休假超過6個月的，企業應支付疾病救濟費，其計發標準，即連續工齡不滿1年的，按本人工資的40%計發；連續工齡滿1年不滿3年的，按本人工資的50%計發；連續工齡滿3年及以上的，按本人工資的60%計發。

公式中的「21.75天」是指計薪工作日。計算方式：「(365天 - 104天) ÷ 12個月」，也就是職工平均每月應到職工作日數。

第二類：按勞動合同約定或企業規章制度支付

按照勞動合同約定或規章制度規定的規則

或國家有關規定支付，有北京、江蘇、浙江、安徽、遼寧、江西、吉林、廣東等省市的規定。例如北京市的規定，病假工資計算基數為勞動合同約定，或者規章制度規定的「病假工資基數 ÷ 21.75天 × 病假天數」，但不得低於最低工資標準的80%。

第三類：按職工工資一定比例支付

以深圳市為例，病假工資為工資基數（本人正常工作時間工資）×60%，但不得低於最低工資標準的80%。

三、兩岸病假規定的差異性

1. 病假規定的差異：臺灣是就病假論病假，在住院或未住院情形下分別給於不同的病假天數。如果病假超過規定之期限，經以事假或特別休假抵充後仍未痊癒者，得予留職停薪。但留職停薪期間以一年為限。如果留職停薪期間屆滿未痊癒者，企業可以預告終止勞動契約，符合條件者可以申請退休或強制退休；大陸並無規定病假的日數條件，是以醫療期的法律概念處理病假作業，但醫療期不是病假期。如果醫療期屆滿，企業可以解除勞動合同。

2. 病假工資計算方式的差異：臺灣是以一年內未超過30日部分工資折半，超過不給薪；大陸是以員工在企業的不同年資為條件，支付病假工資，但不能低於當地最低工資標準的80%。

四、結語

從上述的敘述中了解兩岸有關病假規定的差異性，直有天壤之別。面對之道就是依照兩岸各自的法律規定，分別實施病假請假制度於兩岸各自的企業。臺籍幹部自應學習大陸的勞動法律，不能以臺灣的法律思維與實踐經驗用之於大陸的員工管理上，這其中涉及到跨文化（含勞動法律）的差異性，大陸的醫療期規定可說是具有中國特色的HR管理制度。（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）

註 1：病假工資的計算基數為勞動者所在崗位相對應的正常出勤月工資，不包括年終獎，上下班交通補貼、工作餐補貼、住房補貼，中夜班津貼、夏季高溫津貼、加班工資等特殊情況下支付的工資。（上海市企業工資支付辦法 9）

如何以更大的彈性和空間 處理企業傳承的問題

■ 石賜亮

■ 臺商諮詢問題摘要

本公司為中小企業的規模，在中國大陸經營二十多年，面臨經營者交棒給第二代傳承的問題。由於過去重視第二代的教育成長，都在細心照料培養下，在國外完成研究所的學業，已經具備了很好的就業能力。對於在中國大陸的中小企業經營，反而未能提起興趣，甚至有點排斥，使經營者感到相當苦惱。尤其近年來受到疫情的影響，即使在疫情過後，已經有幾年整體經濟產生下滑的現象，使經營更加困難。雖然過去的耕耘有積蓄了資產的實力，勉強維持還不是問題。但是因為年歲已大，傳承是必然的趨勢，請教如何完成順利的處理方式。

■ 臺商張老師諮詢解答

企業的傳承目前已經是時代變遷的問題，不僅在中國大陸，即使在臺灣或世界其他地方，也都有同樣的問題發生。第二代願意傳承的比率偏低，是個普遍的現象。其中最大的原因，是因為時空背景的不同，他們的成長環境，生活條件，資訊科技的吸收和運用能力，以及受到教育的程度都已經完全不同於上一個世代。這些因素影響了他們的觀念和價值觀。要把幾十年前的傳統產業一成不變的交給他們，絕對有很大的觀感落差和困難。以下有幾點企業傳承的建議提供參考：

1. 企業培養第二代接班，除了有計劃性的安排在企業內歷練之外，要啟發第二代的轉型創新能力，有更大的鼓勵和寬容，讓他們嘗試改造變革，這樣才能引起他們類似創業的動機和興趣。臺灣有知名的老牌食品業，兒子媳婦都在美國名校的研究所畢業，雖然在美國的工作生活的條件優渥。為了繼承家業，毅然決定回臺，將企業形象及產品行銷方式整個改造，創造了跨越上一代的佳績。這期間，最重要的，是創業者願意放手讓下一代按照他們的理想去發揮。雖然會有風險的存在，但是突破現狀，往往才是進步的動力。
2. 企業傳承的接棒者可以擴大範圍，包括子女的配偶，以及經營者自己的親屬，如甥姪女等旁系血緣關係的人。只要忠誠可靠，願意接受栽培，也是可以考慮的理想人選。臺灣和日本有些知名的企業，企業傳承給女兒或女婿，成功的例子也很多。把範圍擴大之後，相對的可以選擇的對象，就會更有彈性和機會。
3. 用自己所累積的資產，協助第二代，以他們的理想和志趣，協助他們創業。一方面讓他們有事業的方向去發揮，培養新事業的發展。另一方面讓他們繼承原有產業的股權，將經營管理延攬專業經理人或授權資深幹部。不必將第二代局限在原來家族產業的範圍，這樣也可能達到枝葉茂盛的效果。

每個世代的開創和成長，必然會到達必須傳承的終點，而這個終點也就是新世代的起點。雖然創業者都有「連貫」性的觀念，認為接棒者是以延續舊業為目標。但事實上，時代的巨輪牽動著產業的創新和改變，以及新創事業的孵化和發展。創業者以全新的觀念，用更大的彈性和空間來處理企業傳承的問題，是一項功德，也是推動新世代進步成長的最大貢獻。（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）

臺商法人負責人死亡 應如何辦理繼承登記

■ 吳明哲

■ 臺商諮詢問題摘要

請問臺商張老師，臺商法人之負責人／董事死亡，應如何辦理在中華民國之繼承登記事宜？

■ 臺商張老師諮詢解答

一、依據臺北市政府商業司揭示，辦理有限公司董事死亡及繼承登記事項應依《公司法》規定：

- (一) 依《公司法》第 101 條規定，有限公司股東姓名，係公司章程必要記載事項，是以，有限公司股東死亡，應檢送有關死亡繼承之證明文件如遺產稅證明書（或繼承系統表）、分割協議書或其他辦妥繼承之證明文件，向公司登記主管機關辦理變更登記，若尚未辦妥繼承，則將該死亡股東之姓名變更為遺產戶，不列入修章次數亦無須檢附股東同意書。
- (二) 復依《公司法》第 108 條第 1 項規定：「公司應至少置董事 1 人執行業務並代表公司，最多置董事 3 人，應經三分之二以上股東之同意，就有行為能力之股東中選任之。」準此，有限公司之董事係經由選任產生，董事之地位尚無繼承之問題。又具有行為能力之股東，始得被選為有限公司之董事。

二、公司法人商業上之繼承登記，應於繼承開始後六個月內，由全體合法繼承人檢具下列文件申請：

1. 申請書。
2. 被繼承人全戶之戶籍謄本。
3. 繼承系統表。
4. 繼承協議書。
5. 合夥組織者之合夥契約書。
6. 由監護人申請者，應附具監護人之證明文件；由遺產管理人代為申請者，應附具遺產管理人之證明文件。
7. 稽徵機關核發之稅款繳清證明書、稽徵機關核發之同意移轉證明書、核定免稅證明書或不計入遺產總額證明書之影本。
8. 其他證明繼承文件。

綜上所述，臺商法人於接到法人之負責人／董事死亡通知之後 15 日內，應辦理繼承變更登記或股東變更登記，需檢附申請書、繼承系統表或遺產稅完稅證明、繼承協議書、股東同意書（辦理繼承變更者免附）、公司章程、變更登記表、繼承人身分證明文件、死亡證明文件及繳納規費新台幣 1,000 元，以上說明亦適用一般公司法人之商業繼承登記應注意事項。（本文作者吳明哲現為兆豐國際商銀總行襄理兼任成功大學兩岸與華人治理研究中心副研究員、臺商張老師）

臺商在中國大陸訂立「仲裁協議」的法律須知

■ 李永然

■ 臺商諮詢問題摘要

上海臺商王先生因為與中國大陸企業訂立「合同」，雙方打算日後因該「合同」履行發生爭議時，運用「仲裁機構」的仲裁方式解決，而不想上「法院」打官司，訂立「仲裁協議」，須注意那些法律問題？

■ 臺商張老師諮詢解答

臺商在中國大陸發生民事爭議，如果不喜歡上「人民法院」打官司，可以考慮運用「仲裁」的方式。依中國大陸《仲裁法》的規定，合同糾紛和其他財產權益糾紛可以仲裁（中國大陸《仲裁法》第2條）。

運用仲裁方式解決糾紛，因本於雙方「當事人自願原則」，所以必須由雙方當事人達成「仲裁協議」（中國大陸《仲裁法》第4條）。

訂立「仲裁協議」須瞭解應具備的要式。依中國大陸《仲裁法》第16條第1項規定：「仲裁協議包括合同中訂立的仲裁條款和以其他書面方式在糾紛發生前或者糾紛發生後達成的請求仲裁的協議」；依前述規定可知「仲裁協議」應採用「書面方式」，當事人達成「口頭」仲裁協議，不發生法律效力。至於「書面」形式，依中國大陸《合同法》第11條的規定，指合同書，信件和數據電文（包括電報、電傳、傳真、電子數據交換和電子郵件）等，可以有形地表現所載內容的形式。按仲裁協議採用「書面」形式的原因有二：(1)因仲裁排除了法院的管轄，所以必須運用書面證明雙方當事人確實有協議存在；(2)有了書面，較能減少當事人間對於仲裁協議是否存在的爭議（註1）。另外，「仲裁協議」具體應約定那些內容？依中國大陸《仲裁法》第16條第2款規定，至少有下述內容：(1)請求仲裁的意思表示；(2)仲裁事項；(3)選定的仲裁委員會。另外，如：運用的仲裁規則、仲裁裁決的效力、仲裁地點、仲裁運用的法律、仲裁使用的語言…等（註2），都可以在「仲裁協議」內約定。

除瞭解仲裁協議應具備的形式及約定內容外，也須對於「仲裁協議的獨立性」有所認識。其乃指「仲裁協議」應按照其適用的法律單獨判斷有效性，至於仲裁協議所附屬之合同的變更、解除、終止或無效、均不影響「仲裁協議」的效力。法律之所以必須讓「仲裁協議」具獨立性，目的乃為防止當事人以主合同無效、未生效、解除、終止等理由，而主張「仲裁協議」無效，致當事人間的糾紛無法透過仲裁程序解決。中國大陸《仲裁法》第19第1款規定：「仲裁協議」獨立存在，合同的變更、解除、終止或者無效，不影響「仲裁協議」的效力。

又如日後一旦正式進入仲裁程序，仍應注意仲裁人的選定、委任律師的專業性及其他《仲裁法》規定、仲裁規則…等。（本文作者李永然現為臺北企業經理協進會理事長、臺商張老師）
註1：孫巍編著：中國商事仲裁法律與實務，頁26，2011年9月第1版第1刷，北京大學出版社出版發行。

註2：高言、劉璐主編：仲裁法理解適用與案例評析，頁55，1996年9月第1版第1刷，最高人民法院人民法院出版社出版發行。

臺灣人在中國大陸境外常碰到的 理財問題及建議

■ 邱顯樹

■ 臺商諮詢問題摘要

臺商因工作轉移，家庭生活，就學等因素返臺常住後，對於中國大陸境內所得及資金在運用上因證件過期，或無居住證或無工作所得而產生困擾。

■ 臺商張老師諮詢解答

售房購匯：賣出境內持有之房產的售房款如欲匯出須取得〔完稅證明〕及〔服務貿易等項目對外支付稅務備案表〕，向金融機構申請境外匯款，才能將售房款匯出。一次售房收入可分次申請對外支付備案表，但金融機構僅能依備案表內的金額及有效期限內辦理境外匯款。也就是完稅後最好一次匯出，如果部分留作境內理財資金，超過期限要再匯出就不符售房購匯的作業要求。

投資理財：內地對境外人員購買理財產品的資格要求在境內工作，居住滿一年，用來源於境內的收入購買人民幣理財產品。因此首次辦理需要提供境內工作及居住滿一年證明，和收入證明，由本人臨櫃辦理。如已離境超過一年，即使仍有境內存款，也不能購買理財產品，只能做結構性存款或債券型基金，通常利率低，風險也低。

境外收付：一般境內存款在境外每年可領人民幣 10 萬元的等值現金，如果超領就會被鎖卡，無法領現。也可用境內銀行的信用卡在境外有銀聯服務的商家刷卡消費，綁定境內帳戶扣款。如果有開通網銀，微信支付，支付寶，仍然可透過 APP 在境內交易。

銀聯卡或信用卡過期：可以透過網銀辦理卡片更新，但因內地辦卡都需要透過原留電話號進行認證，因此必須保留辦卡時的電話（如中國移動），並維持在有效使用狀態。銀聯卡（信用卡）期限到期，銀行會寄新卡，可以用電話或網銀開卡，驗証碼會發到原預留的手機上。要注意的是証件到期必需臨櫃辦理，但可委託他人代為辦理。網銀 U 盾証書到期更新，則需本人持有效証件臨櫃辦理。

臺胞證更新：疫情過後，很多臺灣人的臺胞證有效期限都屆期，內地金融機構會透過網銀提醒，需要攜帶新臺胞證臨櫃辦理臺胞證效期更新後，原金融帳戶才能繼續使用。此項更新工作，不需本人親自辦理，可委託第三人臨櫃辦理。

境內支付：因為境內電子支付非常普及，商家及出租車普遍只接受微信支付，及支付寶。近來很多人到內地消費，持人民幣無法搭計程車，小賣店消費，非常不方便。要解決這問題，可先申請微信或支付寶帳號，再轉入適當金額或綁定境外信用卡作為計程車或小額消費扣款使用。（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）

中國大陸配偶如何跨海聲請 改定成年子女親權

■ 鄭瑞峯

■ 臺商諮詢問題摘要

我是中國大陸人，與臺灣籍的前妻有一名小孩，離婚時約定小孩的監護權給前妻，幾年後發現前妻再婚後沒有好好照顧小孩，繼父甚至對小孩有家暴行為，請問我該如何爭取小孩的監護權？

■ 臺商張老師諮詢解答

- 一、根據您的描述，您與前妻離婚後，由前妻擔任小孩的親權人，您享有小孩的探視權。根據臺灣民法規定，父母行使、負擔未成年子女權利義務的一方，如果未盡到保護教養的義務，或是對未成年子女有不利的情事者，他方、未成年子女、主管機關、社會福利機構或其他利害關係人可以為子女的利益，請求法院改定小孩的親權人。法院在審理改定親權的案件時，會委託社工或是家事調查官先對案件當事人跟關係人進行訪視，並依據「子女的年齡、性別、人數及健康情形」、「子女的意願及人格發展需要」、「父母的年齡、職業、品行、健康情形、經濟能力及生活狀況」、「父母保護教養子女的意願及態度」、「父母子女間或未成年子女與其他共同生活之人間之感情狀況」、「父母之一方是否有妨礙他方對未成年子女權利義務行使負擔的行為」以及「各族群之傳統習俗、文化及價值觀」等標準，來判斷由哪一方擔任親權人對未成年子女最有利。
- 二、如果您擔心訴訟程序過於冗長，如果不予以立即性的處置，例如先安置小孩、把小孩帶離前妻家裡等等，唯恐對小孩造成難以挽回的損害，此時可以向法院聲請核發暫時處分，例如，請法院命令前妻「給付未成年子女的生活、教育、醫療或諮商輔導所需的各項必要費用」、「交付未成年子女生活、教育或職業上所必需物品及證件」、「協助完成未成年子女就醫或就學所必需的行為」、「禁止前妻攜帶未成年子女離開特定處所或出境」、或是請法院核發在本件結束前，小孩的戶籍及就學事項由您單獨決定的暫時處分。法院在收到暫時處分案件後，會優先處理，聲請人只需要提出相當證據讓法官產生薄弱心證、大致相信主張為真即可，還不用達到使法院產生完全確信聲請人主張為真實的證明程度。
- 三、依照法律規定，您必須向未成年子女居住地管轄的法院聲請改定親權人，起訴前要準備您與小孩的戶籍謄本等身分、證件資料，假設您提出的證據是在中國大陸作成，則要先找中國大陸當地有辦理涉臺事務之公證處辦理文書公證，中國大陸省公證協會將以公函將公證書副本寄送海基會，再由在臺灣的受任人將公證書正本送交海基會申請驗證，經過驗證後的文書，您便可拿到法院上作為證據使用。（本文作者鄭瑞峯現為瑞瀛兩岸法律事務所所長律師、臺商張老師）

兩岸經濟統計交流速報

12年10月份

大陸委員會經濟處製表

112年10月份

兩岸重要經濟統計指標

大陸委員會經濟處製表

兩岸資訊站

兩岸資訊站

項目		當月統計數	當年累計數	歷年累計數	資料來源	臺灣	中國大陸	備註
兩岸貿易(億美元)(註1)		112年10月 172.0 (-1.1%)	112年1-10月 1,375.0 (-21.6%)	814年~112年10月 790.4 (-23.1%)	16,339.1 9,533.6 6,805.5	60,930.17 (億元新臺幣) 1,922.69 (億美元) 2.32%	319,992.3 (億元人民幣) 44,568.4 (億美元)* 4.9%	* 註 2
貿易總額		97.6 (-6.6%)	794.6 (-19.3%)	584.6 (-32.2%)				
對中國大陸出口		74.4 (7.2%)	596.8 (-13.5%)	665.1 (21.2%)				
自中國大陸進口		23.2 (-33.9%)	205.8	66.3				
出(入)超								
兩岸(含港)貿易(億美元)		112年10月 217.3 (-0.1%)	112年1-10月 1,858.7 (-19.8%)	814年~112年10月 37,880.2	37,880.2 27,808.3 10,072.0 17,736.3	112年10月 704.6 (-8.3%) 1,261.9 (-4.5%) 75.5 (7.1%) 66.3 (-13.5%)	112年1-10月 6,505.2 (-15.8%) 3,550.9 (-12.9%) 323.4 (-12.3%) 57.7 (91.2%)	112年1-10月 4,931.3 (-2.5%) 2,748.3 (-6.4%) 2,954.3 (-19.0%) 565.3 (39.3%)
貿易總額		141.8 (-3.6%)	1,261.9 (-3.6%)	596.8 (-19.0%)				
對中國大陸(含港)出口		75.5 (7.1%)	596.8 (-13.5%)	665.1 (21.2%)				
自中國大陸(含港)進口		66.3 (-13.5%)						
出(入)超								
企業赴中國大陸投資		112年10月 29 (7.4%)	112年1-10月 278 (-6.1%)	814年~112年10月 45,473	經濟部投資審議 委員會	112年1-10月 1,864 (-8.2%) 84.0 (27.4%)	41年~112年10月 68,629 2,164.5	112年1-10月 4,931.3 (-2.5%) 2,748.3 (-6.4%) 2,954.3 (-19.0%) 565.3 (39.3%)
投資件數		1.1 (-90.1%)	26.4 (-36.6%)	205,968.2				
投資金額(億美元)(註2、註3)								
參數彙整:中國大陸方面發佈(註4)		110年 6,595 (29.2%) 9.4 (-6.0%)	111年1-11月 5,470 19.2	截至111年11月 129,251 732.6	中國大陸「商務 部」	項目(個數) 實際利用金額(億美元)	— —	41,947 (32.1%) 1,424.9 (-15.4%) 9,870.1 (-9.4%)
投資項目(個數)								
實際利用金額(億美元)								
兩岸人員往來		—	108年 613.4 (-0.0%)	76年~108年 11,155.0	中國大陸「文化 部」及旅遊部 「CEIC資料庫」	112年10月底 5,610.79	112年10月底 —	31,012.24 —
赴中國大陸旅遊人數(萬人)(註4)		—						
中國大陸人民來臺人數(萬人)		112年10月 2.2 (806.5%)	112年1-10月 16.5 (982.4%)	764年~112年10月 3,182.5	內政部移民署			7,1779

註：1. 依上表中兩岸貿易金額，112年1-10月臺灣對中國大陸貿易占我外貿總額比重21.1%；其中，出口占我總出口比重22.3%，進口占我總進口比重19.8%。有關兩岸貿易估算，配合經濟部國際貿易局100年8月起，不再發布以估算方式統計的兩岸貿易統計，自101年1月起按財政部每月發布之「海關進出口貿易統計月報」統計。財政部自105年起由廣義特殊貿易制度改採一般貿易制度，新制資料暫不統計，請參照100年1-10月臺灣對中國大陸貿易占我外貿總額比重21.1%。

另108年9月19日發布，配合聯合國「國際商品貿易統計」相關規範，溯自90年1月起修正資料。

自10年起，中國大陸商務部公布《外商投資性公司管理暫行規定》，並同於2月1日實施。

江省資料來源：中國人壘商務部公報卷之二，臺灣方面統計：(1)行政院主計處(2)財政部總稅利局(3)經濟部統計處(4)農業委員會農業統計處。

2. 中國大陸方面統計：(1)中國大陸「國家統計局」(2)中國大陸「海關總署」
(3)中國大陸「商務部」(4)中國大陸人民銀行

2. 2010年6月起，經濟部審覈會公布赴陸投資統計均含備辦案件。
3. 2011年10月底止，公營部中國大陸赴陸投資額計為50 800。

2010年1月1日-2011年1月1日止，正宗處士在年滿60歲時，可申請免役，但須到戶政機關辦理。

3. () 你指教王平的翅膀減比半。

■ 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

部門規章

● **銀行業金融機構國別風險管理辦法**

中國大陸國家金融監督管理總局 2023 年 11 月 24 日公布，共五章 43 條，自 2024 年 1 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、國別風險及類型：本辦法所稱國別風險，是指由於某一國家或地區政治、經濟、社會變化及事件，導致該國家或地區債務人沒有能力或者拒絕償付銀行業金融機構債務，或使銀行業金融機構在該國家或地區的商業存在遭受損失，或使銀行業金融機構遭受其他損失的風險。
- 二、國別風險暴露：本辦法所稱國別風險暴露，是指銀行業金融機構因境外業務形成的所有表內外風險暴露，包括境外貸款、存放同業、存放境外中央銀行、買入返售、拆放同業、境外有價證券投資和其他境外投資等表內業務，以及擔保、承諾等表外業務。
- 三、風險轉移：本辦法所稱風險轉移是指境外債務人通過風險轉移手段將銀行業金融機構持有境外債權的國別風險部分或全部轉移的行為。具體包括由第三方提供的有法律效力的保證、保險、信用衍生品、合格抵質押品等。國別風險轉入方所屬國家或地區的國別風險評級必須優於轉出國別風險境外債務人的國別風險評級。
- 四、國別風險準備：本辦法所稱國別風險準備，是指銀行業金融機構為吸收國別風險導致的非預期損失、在所有者權益項下計提的準備。
- 五、國別風險管理：銀行業金融機構應當按照本辦法要求，將國別風險管理納入全面風險管理體系，建立與本機構戰略目標、國別風險暴露規模和複雜程度相適應的國別風險管理體系。

地方性法規

● **武漢市企業和企業經營者權益保護條例**

中國大陸湖北省武漢市人大常委會 2023 年 9 月 27 日公布，共 36 條，自 2023 年 12 月 1 日起施行，其主要內容如下：

- 一、企業經營者：本條例所稱企業經營者，是指依法行使企業生產經營管理職權並承擔相應責任的企業主要負責人，包括企業的法定代表人、董事長、執行董事、執行事務合夥人、廠長、經理，以及擁有企業經營權的承租人、承包人等。
- 二、市場准入：本市按照國家規定實施市場准入負面清單管理制度。對市場准入負面清單以外的行

業、領域和業務等，各類企業均可以依法平等進入。

- 三、拖欠貨款：國家機關、事業單位、社會團體不得違反合同約定拖欠企業的貨物、工程、服務等賬款。國有企業、大型企業不得利用優勢地位拖欠民營企業、中小微企業賬款。
- 四、禁止侵權：任何單位和個人不得有干擾企業依法自主決策、洩露企業技術秘密及商業秘密、強制或者變相強制企業提供贊助及捐贈、非法侵入或者搜查企業經營者的工作場所和住宅等侵害企業和企業經營者合法權益的行為。
- 五、代行經營權：企業經營者涉嫌違法犯罪，被依法採取限制人身自由的強制措施的，有關國家機關應當允許企業經營者依照法律、法規或者企業章程的相關規定，臨時委託他人代為行使經營權。
- **上海市實施《中華人民共和國土地管理法》辦法**
中國大陸上海市人大常委會 2023 年 11 月 23 日公布，共 41 條，自 2024 年 1 月 1 日起施行，其主要內容如下：
 - 一、農用地使用權限：建設佔用土地，涉及農用地、未利用地轉為建設用地的，應當按照國家和本市規定辦理轉用審批手續。永久基本農田轉為建設用地的，依法報國務院批准。
 - 二、建設用地取得方式：建設單位使用國有土地，應當以出讓、租賃、作價出資或者入股等有償使用方式取得。但是，法律、行政法規規定可以以劃撥方式取得的除外。
 - 三、農民住宅基本規定：農村村民建住宅，應當符合國家有關規定，農村村民一戶只能擁有一處宅基地，其宅基地的面積不得超過市人民政府規定的標準。
 - 四、土地交易平臺：國有土地使用權出讓、國有土地租賃和集體經營性建設用地使用權出讓、集體經營性建設用地出租等，應當按照國家有關規定通過公開的交易平臺進行交易，並納入統一的公共資源交易平臺體系。
 - 五、社投專案用地清單：本市推行社會投資專案用地清單制度。土地供應前，相關行業主管部門、區人民政府按照規定開展地質災害、地震安全、壓覆礦產、氣候可行性、水資源論證、水土保持、防洪、考古調查勘探發掘等評估，對文物、歷史建築保護物件、古樹名木、人防工程、地下管線等進行現狀調查，並將評估和調查結果提供給規劃資源部門。（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）