

金融產業文摘

2023年1月號

編輯群的話

本期文摘專文延續上期主題，進一步分享未來IFRS 17適用後其與IFRS 9的交互影響及分享保險業在執行資產與負債管理時應持續關注之層面。

本期專文亦提出對國際洗錢防制交易監控的產業觀察與未來展望，藉由觀察到可疑交易監控普遍存在的主要問題，摘要整理市場上的領先案例的技術方法分享，相信能有助於金融機構在面對當前不斷發展與更新支付方式的全球化世界裡，能更有效地掌握可疑交易監控。

最後，特別篩選出近期與金融業相關的稅務新知，衷心期盼透過本期專文，各界先進皆能快速因應及隨時掌握產業正在發展之變革。





Building a better
working world

金融產業文摘

2023年1月號

編輯群



傅文芳 所長



審計服務
黃建澤 營運長



稅務服務
劉惠雯 營運長



策略與交易諮詢服務
何淑芬 總經理



諮詢服務
張騰龍 總經理



審計服務
金融服務產業
張正道 執業會計師



審計服務
金融服務產業
徐榮煌 執業會計師



審計服務
金融服務產業
謝勝安 執業會計師



審計服務
金融服務產業
馬君廷 執業會計師

A background image showing two hands stacking white rectangular blocks, symbolizing building or construction. A vertical yellow bar is on the left side of the page.

金融產業文摘

本期目錄

專文

- ▶ IFRS 17安永洞察 – IFRS 17適用後與IFRS 9的交互影響及應關注之層面
- ▶ 國際洗錢防制交易監控之產業觀察與未來展望

稅務新知

- ▶ 香港被動性海外所得免稅制度（FSIE）草案與行政指南之探討
- ▶ 母子公司依法合併辦理未分配盈餘申報實質投資優惠可分攤計算
- ▶ 安永區塊鏈跨境交易扣繳解決方案介紹 – TaxGrid™

附件

- ▶ 保險公司作業風險管理與韌性提升 – 後疫情時代的因應之策
- ▶ 在世代更替和市場變動中吸引並留住人才 – 金融服務業領導峰會

IFRS 17 安永洞察 - IFRS 17適用後與IFRS 9的交互影響及應關注之層面

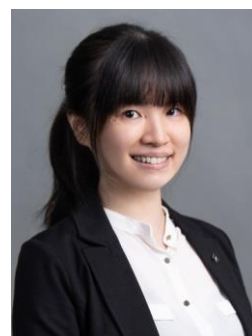
謝勝安 審計服務部 執業會計師
楊弘斌 審計服務部 執業會計師
許芷瑋 審計服務部 資深經理



謝勝安
執業會計師



楊弘斌
執業會計師



許芷瑋
資深經理

背景

我國保險業已於2018年1月1日開始適用國際財務報導準則第9號「金融工具」(IFRS 9) 以公司管理金融資產之經營模式及合約現金流量特性作為分類原則，衡量其所持有的金融資產，並得適用覆蓋法規定，將指定合格金融資產之公允價值變動表達於其他綜合損益。

國際財務報導準則第17號「保險合約」(IFRS 17預計將於2026年1月1日開始實施，我國保險業將遵循IFRS 17之規範衡量符合該準則定義的保險合約負債。

我國保險業在適用IFRS 9時，因IFRS 17尚未適用，故不能完全依照 IFRS 17的負債面來決定投資標的之資產分類，故在適用IFRS-17時如何與IFRS 9互相配合，儘可能保持財務結果的穩定是IFRS-17實施後公司需要重點考慮的問題之一。

本文將分享保險業適用IFRS 17後面臨與IFRS 9的交互影響及應關注之層面，以因應隨之而來的經營轉型與挑戰。

減少會計配比不當 (Eliminates Accounting Mismatch)

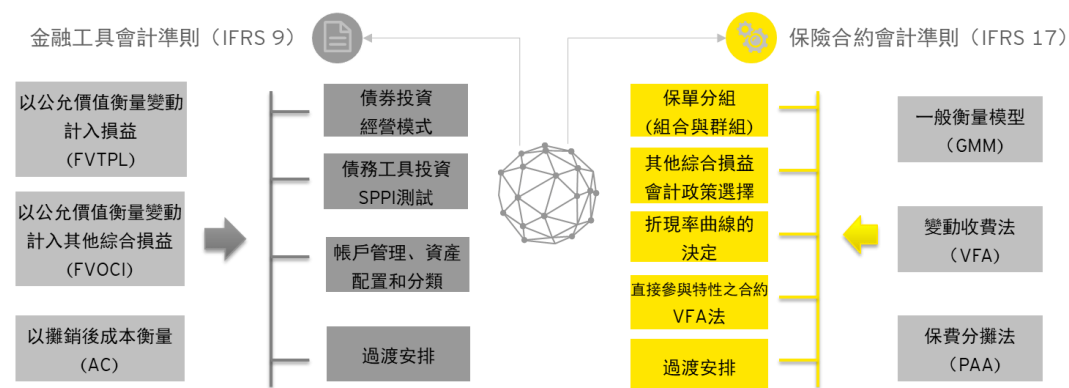
目前我國保險業財務報表，金融資產依照 IFRS 9規定，分類為透過損益按公允價值衡量(FVTPL)、透過其他綜合損益按公允價值衡量(FVOCI)及按攤銷後成本衡量(AC)；保險負債在IFRS 17適用前，係依國際財務報導準則第4號「保險合約」(IFRS 4)及保險業準備金提存辦法規定計提準備金，責任準備金提存利率由主管機關參酌經濟金融情況所訂定，保險業責任準備金提存利率於新契約發行年度即已鎖定並維持不變。

換言之，在適用IFRS 17前負債面主要的保險負債以鎖定利率衡量與表達，而資產面因已適用IFRS 9，資產類別若為FVTPL及FVOCI，帳面金額則已反映公允價值的評價結果。因此在現行的會計制度下，保險業財務報表存在資產負債會計衡量與表達基礎不一致的情形。

IFRS 17對於有關用以消除或重大減少會計配比不當的規定及選擇，在準則中也確立與訂定了相關的處理與選擇，節錄部分選擇如下：

- ▶ 保險財務收益或費用(IFIE)之OCI選擇權:折現率變動對負債的影響要計入損益或其他綜合損益的選擇(IFRS 17、88、89)
- ▶ 金融資產重新指定:得重評估一合格金融資產是否符合國際財務報導準則第9號之分類(IFRS 17 C29)

保險財務收益或費用(IFIE)包含貨幣時間價值及財務風險變動之影響，其應在保險合約組合(Portfolio)層級評估，選擇將當期IFIE計入損益中或將部分計入其他綜合損益。IFRS 17下的保險負債將隨市場利率變動反應負債公允價值，現行資產分類可能需要做相應調整並做適當之重新指定，OCI選擇權的決定及如何搭配資產面的選擇，將同時影響資產及負債面，如果保險合約組合所對應的金融資產在 IFRS 9 下的選擇主要為損益類，負債利率變動選擇也為損益類，資產與負債配置會更為匹配。



下表彙整保險負債在OCI選擇權下對應金融資產分類的選擇與考量：

保險合約負債 (IFRS 17)				金融工具 (IFRS 9)			
執行IFIE之OCI選擇權，細分損益及其他綜合損益 (Disaggregation of IFIE)				金融工具配比 (Matching financial assets)			
		資產負債表	損益表中的IFIE	損益表中的財務收益 (Fin. Income P&L)	資產負債表		
一般衡量模型 (GMM)	合約服務邊際 (CSM)	成本基礎 (Cost basis)	鎖定利率 (LIR)	有效利率 (EIR)	攤銷後成本 (AC)	按攤銷後成本衡量 (AC)	
	未來履約現金流 (FCFs)	現時基礎 (Current basis)	鎖定利率/固定利率/預期宣告利率 (LIR/CR/ CredR)	有效利率 (EIR)	公允價值 (Fair value)	透過其他綜合損益按公允價值衡量 (FVOCI)	
變動收費法 (VFA)	CSM + FCFs	現時基礎 (Current basis)	當期帳面收益 (CPBY)	有效利率+公允價值變動 (EIR + FV change)	公允價值 (Fair value)	透過其他綜合損益按公允價值衡量或透過損益按公允價值衡量 (FVOCI or FVTPL)	
保費分攤法 (PAA)	剩餘保障負債 (LRC)	成本基礎 (Cost basis)	-	有效利率 (EIR)	攤銷後成本 (AC)	按攤銷後成本衡量 (AC)	
	已發生理賠負債 (LIC)	現時基礎 (Current basis)	鎖定利率 (LIR)	有效利率 (EIR)	公允價值 (Fair value)	透過其他綜合損益按公允價值衡量 (FVOCI)	

實務上經濟意義上的不匹配

惟，除前述會計配比之影響需考量，保險業也應關注存續期間及幣別匹配的問題，目前國內外主要投資市場之固定收益債券最長為30年期，另囿於臺灣長年期債券商品市場規模有限，保險業資金除投資國際版債券外，也有相當占比的海外投資市場資金配置；而保險負債存續期間如壽險商品，依合約條款多為中長期或終身險保單，並以新臺幣計價為主。故實務上如何在投資市場搭配最適的存續期間與幣別配置，使其資產現金流與負債現金流達到更緊密的配合，也是保險業應持續關注的議題。

總結

適用IFRS 17後，會計面的處理與表達將更貼近市場脈動與實際營運成果，保險業在積極執行資產負債管理的同時，需同步考量選擇最適當的會計政策與選擇，以降低適用IFRS 17財務報表對公司損益及淨值的波動。■



國際洗錢防制交易監控之產業觀察與未來展望

高旭宏	企業管理諮詢服務	執行副總經理
余庭瑄	企業管理諮詢服務	經理
尹崇安	企業管理諮詢服務	資深顧問
黃秋樺	企業管理諮詢服務	資深顧問



高旭宏
執行副總經理



余庭瑄
經理



尹崇安
資深顧問



黃秋樺
資深顧問

前言

近期的監管行動更加關注可疑交易監控及其在保護經濟方面的作用。在一個不斷發展與更新支付方式的全球化世界裡，犯罪分子正在利用銀行過時的交易監控能力進行洗錢或犯罪行為。跟隨美國和英國監管機構的腳步，澳洲交易報告和分析中心（AUSTRAC）最近向各大銀行開出了合計20億美元的裁罰，而這些裁罰案件中都有交易監控缺失的情況。同樣的，在過往三年中，臺灣亦有多家金融機構因防制洗錢及打擊資恐相關缺失而受金管會裁罰懲處。

我們於業界觀察到可疑交易監控普遍存在兩大主要問題：

- ▶ 當前大部分反洗錢交易監控系統產出結果缺乏實證性

可疑活動報告(SAR)提交後能得到的反饋很少，因此金融機構通常無法得知可疑活動報告(SAR)是否啟動了對洗錢行為的即時調查，同時也缺乏可靠的反饋來評估不同工具和技術的有效性。

▶ 大量無效的警示數量正在推高營運成本

許多金融機構反應多數根據反洗錢交易監控系統所生成的警示名單，最終沒有提交任何可疑活動報告(SAR)。

在監管壓力的驅使下，一些金融機構被迫採取倉促的方法來建立新的交易監控探測和調查能力。這將造成金融機構自身成本增加和效率低下的問題。我們相信藉由觀察市場上的領先技術與案例，並投資於正確且基礎的解決方案，將使金融機構能夠比現在更有效的進行交易監控，亦能更健全地因應未來快速發展的支付世界。

以下摘要整理安永與歐洲金融市場協會(AFME)合作發布的《洗錢防制交易監控市場研究報告》^{註1}觀察到市場上領先案例新興部署的混合式交易監控技術方法，相信能有助金融機構用於解決前述兩大主要問題：

一、組成專責案件調查小組

專責案件調查並非針對以系統運算規則產出結果之案件進行進一步調查，而是組成系統外且常態性的調查小組，根據內部擁有的多種資源進行一系列偵查。這包含了內部防制洗錢團隊的合作、主管機關或執法單位的資訊與回饋、洗錢與資恐個案公開資訊蒐集、歷史案件、風險基礎分析，或管理層資訊等。專責案件調查分析有以下特點：

- ▶ 人工導向：由人工以資料探勘的方法分類資料，而不是透過系統以固定的規則運算產出警示後進行調查；
- ▶ 即時性：可依據案件調查所需資訊蒐集最新資訊；
- ▶ 彙整專家意見：基於專家智慧的分析方法，像是由前臺人員提出可疑的客戶、彙整其他同業的資訊做出的調查分析，或是由主管機關針對先前SAR申報的回饋進行調查；
- ▶ 多維度的風險分析：建構不同面向的分析方法，調查涉及最多風險維度的群體。如當剖析資料時，可根據客戶類型排除低風險的客群；亦可依據涉及多個交易通路與情境進行篩選；或是可根據交易產品類別進一步分類風險程度等，考量多維度/面向的交易行為分析都會讓調查變得更有準確性。

此外，專責小組調查分析可能會關注下列幾項特點，包含(1)客戶類型以及與客戶類型相關之金融商品；(2) 相關金融商品特定觀察期間之交易紀錄；(3)選定多個分析方法進行交易調查，以有效調查是否有不尋常之交易活動。

然而，這種即時且案件導向的方法較無法大量有效率的進行分析與篩查，故仰賴自動化監控系統仍是需要與之並行的解決方案。

二、關聯戶網絡分析(Network analytics)

網絡分析的概念是去觀察客戶與交易對象或群體之間的交易關係(如：調查雙方經常往來交易群體或是辨識兩個法人客戶是否屬於同一個關聯群體)，而非僅就單一客戶或企業實體交易行為進行分析。

另外，與網絡分析可一同應用的是獨立性實體分析，也就是透過演算法去分辨是否兩個客戶實際上是指同一個人，或是兩個企業實體是否實際上是同一個公司或是有共同的母公司。好的獨立性實體分析可以改善反洗錢偵查，因為這些與同一客戶或企業實體相關的行為有更緊密的關聯性。獨立性實體分析與網絡分析在改善偵測方法與輔助複雜的調查時都有顯著的價值。

三、以機器學習方法提升可疑交易監控方法

傳統規則上的交易監控注重在設計「交易金額與交易頻率」的篩選條件，雖傳統交易規則可產出統計上顯著之可疑交易資料，但系統規則設定若過於嚴苛或複雜，則可能無法篩出警示，且對於複雜之交易情境產出有效結果之成效不彰。部分金融機構在可疑交易監控上取用了多種資料源並使用更高維度的分析方法，特別是機器學習演算法。下列摘要彙整幾項使用機器學習改善其產出有效警示並進一步提升傳統規則監控方法的應用方案：

1. 交易行為分析：即便洗錢行為技術上只存在於支付與金流中，但是監控可疑交易行為的最佳風險因子實際上是交易行為本身，建構不同情境之交易行為分析方法，可以優化現有系統依據固定規則篩選警示之結果。
2. 納入更多參數：比起主流的「金額與頻率」衡量方法，增加更多參數(如：交易產品、交易週期、帳面價值、成交價值，客戶類別等)，進到模型當中。
3. 導入分群方法：以前一點的參數進行演算法運算，分析客戶交易的分群，並且定期重新運算更新分群的條件，如：一個月一次或其他條件。

4. 進行離群值分析：指比較同個群體和過往的交易行為，觀察是否有客戶的行為跟同群體的客戶有極大落差。孤立森林演算法(Isolation Forest)往往是這個分析上十分有效的方法。
5. 導入監督式學習方法：建構與累積標籤資料，根據過往的案例去標籤和辨識哪些參數是可以用來辨識可疑交易行徑。

方案3、4和5可以改善模型找出傳統規則篩選方法下較難識別的可疑交易行為。即便透過機器學習方法可能產生偽陽性案件(指雖非可疑交易但被演算法認定為可疑交易案件)，進階演算法對於辨識傳統的「金額與頻率」篩選方法無法偵測到的交易行為，仍有很大的價值。

四、將客戶風險參數維度納入交易監控考量

當與客戶第一次接觸，或是客戶的個人資訊改變，進行KYC是了解該客戶潛在的金融犯罪風險的必要手段。交易監控除了態樣情境考量，亦應將客戶風險等級納入考量，如：針對不同客戶的風險等級給於不同程度的交易監控門檻條件，或是以觸發的警示給予不同警示分數。

通常在監控不同風險等級的客戶僅會有些微的差異，比方說對於高風險客戶如重要政治性職務之人(PEP)給予下調10%或20%的門檻條件。但實際上，客戶會比起他們歸類在的風險程度呈顯更大程度的不同。舉例來說，公司跟一個總部在低洗錢風險國家的優良企業客戶做交易，比起跟零售經紀商或是私募基金來的有較低的洗錢風險。此外，根據情境分析，交易的發生地點或通路也會有顯著的差異。因此將客戶風險維度納入交易情境中進行分析，對於可疑交易監控來說是很重要的。

整體而言，混合式的交易監控方法，如：傳統交易監控搭配機器學習和與專責小組調查並輔以新技術的投資，如：網絡分析等技術，或許是金融機構在建立有效的反洗錢控制或優化現有監控機制更好的解方。有了更準確的模型，更加準確的警示案件轉換比率(警示案件實際轉換為有效申報SAR的比率)會比較高，雖然可能產生較多SAR申報情況，但可以期待看到比傳統模型產生更少但更準確的警示，且降低警示調查而日益增加之營運成本。

結語

隨著市場愈加複雜且新型洗錢行為層出不窮，金融機構在自動化反洗錢交易監控系統中採用固定篩選規則，在時間與資源投入尚無法及時有效到位的情況下，可透過持續對人員技能和技術進行投資，並採用多種混合方法以達到交易監控較佳的防範效果。根據研究(同註1)，交易監控的領先同業採取了下列幾項關鍵措施優化其交易監控機制，包含：

一、建立基礎

1. 獲得管理層的支持，建立穩健的監控框架，並在其中加入績效標準以利後續持續改進監控框架。
2. 制定具體的交易監控方法論並隨業務發展持續精進，以因應可能出現的相關洗錢風險。
3. 建立明確定義的政策與辦法、監督框架和治理架構。

二、提升技術能力

1. 在系統資料庫的權限範圍內整合和連接數據源以取得更多資訊。
2. 考慮單位營運的性質和規模，並建立靈活的分析環境。
3. 在交易監控系統中嵌入清晰的流程規劃，方便管理者能進行添加、修改和刪除等功能，使受監管方針影響的變更能即時生效。
4. 針對獨立性實體金融機構實施跨數據共享並提供功能允許在有價值的情況下進行網絡分析和機器學習。

三、提升團隊技能

1. 建立專業技能團隊，成員具有相關領域經驗和數據分析能力。
2. 培養團隊在市場理解、分析能力和金融犯罪知識方面的專業知識。

四、優化交易監控系統

1. 導入自定義分析與機器學習技術以改進檢測類型。
2. 專注於監控貿易活動的特定產品與客群。
3. 停用長期沒有警示的態樣情境。

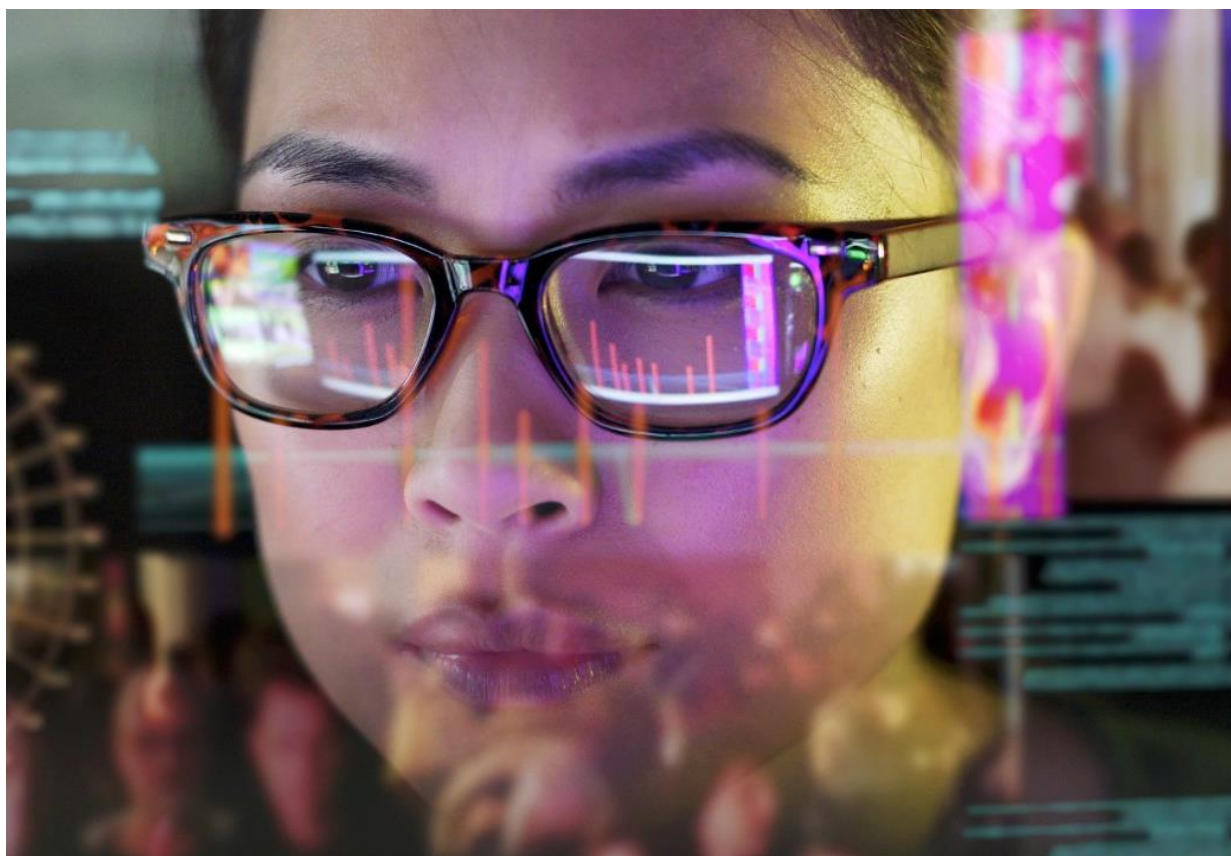
五、進行以專責小組為主導的調查

1. 調查過程應考慮風險的所有維度，包括客戶風險、市場/通路風險、產品風險及地域風險。
2. 調查流程需因應市場環境進行調整，因此在辦法、政策和治理流程應具有靈活性以因應不同等級的風險情形。

六、建立與同業知識和數據分享計畫

1. 支持行業論壇建立，以達成對有效監測的共識。
2. 分享匿名案例和生產類型或方法的相關見解。
3. 基於數據保護和隱私之前提，支持數據共享計畫。

安永是打擊金融犯罪的全球領導者之一。安永團隊由 3,800 多個行業和領域組成。來自全球各地的專業人士帶來豐富的知識並與監管機構建立牢固的關係。我們的反洗錢 (AML) 監控和調查服務有助於提供有意義的、數據驅動的洞察觀點和技能資源，同時更快、更準確地識別可疑的金融活動，並減少誤報的數量及優化反洗錢流程的效率。■



香港被動性海外所得免稅制度（FSIE）草案與行政指南之探討

林宜賢 國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師
傅翔 國際及併購重組稅務諮詢服務 經理



林宜賢
執業會計師



傅翔
經理

摘要

香港政府於 2022 年 11 月 2 日二讀《2022年稅務（修訂）（指明外地收入徵稅）條例草案》，並於11月10日成立立法會法案委員會，依據歐盟的最新意見對《條例草案》進行審議。法案中的條款與2022年7月最初諮詢文件框架基本一致，但參考各方之建議，香港政府進行部分修改（請詳安永稅務剖析第2022026期）。

該法案已於香港立法會通過，並於 2023 年 1 月 1 日生效。香港政府也在其網站上發布包含「常見問題」和「示例」的行政指南，幫助納稅人更容易了解新的 FSIE（Foreign Source Income Exemption）制度。

新FSIE制度範圍

在新FSIE制度下，相關海外所得（即利息、股利、智慧財產權收入和處分股權產生之資本利得）在以下條件下將被視為香港來源所得：

1. 如在香港經營某行業、專業或業務的跨國企業實體在香港收取相關海外所得，不論其營收或資產規模，該收入都將被視為在香港產生；

2. 跨國企業實體不能滿足豁免情況條文的要求，例如：經濟實質要求、關聯性要求和持股要求等。

即使該海外所得係由處分外國公司股權而產生之資本利得，也會被視為FSIE制度下之收入。

此外，該法案採用新加坡法律中有關當地來源所得的定義，亦即符合下列方式之一的款項將被視為「在香港收取」：

- ▶ 該筆款項是匯入、傳送至或帶進香港的；
- ▶ 該筆款項被用於償付在香港經營的行業、專業或業務而產生的任何債項；或
- ▶ 該筆款項被用於購買動產，而該動產被帶進香港。

新FSIE制度之豁免情況

特定實體

以下特定實體獲得之利息、股利或股權處分資本利得（即非智慧財產權收入）將不受新FSIE制度規範：

- ▶ 保險業等受監管財務實體（獲發牌經營任何受規管活動的實體），且該等收入為該實體進行受監管業務產生或附帶產生的收入；
- ▶ 受惠於香港稅務優惠措施的實體，且該等收入是該實體根據各自的稅務優惠措施進行盈利活動產生或附帶產生的收入；
- ▶ 根據海外基金豁免制度和統一基金豁免（UFE）制度獲豁免徵稅的實體，且該等收入為該實體進行產生免稅利潤的活動產生或附帶產生的收入；及
- ▶ 有任何「豁免款項」的船主實體，且該等收入為該實體進行產生「豁免款項」的活動產生或附帶產生的收入。

其他實體

除上述特定實體非智慧財產權收入外，如果跨國企業實體滿足經濟實質條件、參與豁免或符合關聯性條件，則相關海外所得也可免除納稅。

1. 滿足經濟實質要求（針對利息、股利和處分股權資本利得）

非智慧財產權收入之經濟實質規定要求非純控股公司需擁有足夠的雇員，以及在香港開展特定的經濟活動發生足夠營運開支，包括做出必要管理決策以及承擔主要的經營風險。而針對純控股公司，香港政府允許使用較低標準之經濟實質測試（在香港持股及管理持股，以及須符合香港公司法之申報規定）。

在納稅人能夠證明對外包活動進行充分監控，並且相關外包活動在香港進行之前提下，香港政府允許跨國企業進行外包相關活動，以滿足經濟實質要求。此外，即使取得香港居住者證明，並不能證明滿足新FSIE制度下之經濟實質要求。

2. 參與豁免（針對股利和處分股權資本利得）

作為滿足經濟實質要求的替代方案，如果滿足以下持股條件，跨國企業實體針對外國股利或處置股權之資本利得可豁免課稅：

- ▶ 該跨國企業實體屬香港居民，或如該跨國企業實體屬非香港居民，海外股利或股權處分資本利得可歸因於其在香港設置的常設機構；及
- ▶ 跨國企業實體在獲得海外股利或股權處置資本利得之前，連續持有被投資實體不少於5%的股權，且持有時間不少於12個月。

不過，參與豁免之跨國企業實體雖符合上述豁免課稅之持股條件，尚須遵循以下反濫用規則之規範才可適用豁免，包含：

- 1) 切換規則（Switch-Over Rule, subject to tax condition）：須符合「應予課稅」之條件，即取得之海外股利及處置股權之資本利得需在海外至少已依15%之稅率繳納相關稅負。
- 2) 反混合錯配規則（Anti-Hybrid Mismatch Rule）：如有關收入為股利，而被投資公司就從中支付股利之基礎利潤計算應繳海外稅款時，可將該股利以費用扣除者，則不適用豁免。
- 3) 主要目的規則（Main Purpose Rule）：如果香港稅局認為跨國企業實體整體安排目的是為取得稅務利益，則不適用豁免。

3. 符合關聯性（針對智慧財產權收入）

針對海外智慧財產權收入，香港政府會根據關聯性來決定這類收入可獲豁免繳付所得稅之程度。關聯性係參照經濟合作與發展組織在2015年公布的稅基侵蝕與利潤轉移行動方案第五項行動報告中的關聯法。

根據關聯法，只有符合特定資格之智慧財產權收入（即專利和軟體版權）可按發生於該智慧財產權之研究發展費用占納稅人開發相關智慧財產權之整體研發費用之比率（即關聯比率）計算豁免所得稅。然而，新的FSIE制度上路後，與營銷相關的智慧財產權（如商標、版權和品牌名稱）將不符合免稅條件，相關收入將按「在香港收取」的徵稅基礎，即在香港收取該收入時需繳納所得稅。

其他相關規定

對虧損和營運開支做出的處理

跨國企業實體因處置股權產生之損失、智慧財產權產生之虧損或在產生相關海外所得的過程中發生的營運費用，可在跨國企業實體在相應課稅年度與應稅所得抵銷。未能抵銷之虧損可予結轉至往後年度。

單邊外國稅額扣抵

考量如未能符合新的FSIE機制下之例外情況，納稅人可能在香港及非與香港簽定租稅協定地區遭受雙重課稅，修訂草案就相關海外所得向屬香港稅務居民之納稅人提供單邊外國稅額扣抵。任何已繳付的外國稅款可允許扣抵就相關海外所得在香港應繳付的所得稅，但稅額扣抵的金額不得超過就香港所得收入應付之所得稅金額。

在跨國企業實體直接或間接持有被投資公司至少10%的股權權益前提下，股利及其基礎利潤（該筆股利從此等利潤中支付）所繳付的海外稅款皆可獲稅收抵免。稅務局將採用「透視計算法」計算，換言之，控股結構中最多五個層級可就被投資公司已繳納之外國稅額，在香港申請單邊外國稅額扣抵。

納稅人的義務

屬於新FSIE機制納稅人涵蓋範圍內之跨國企業實體有以下義務：

1. 須在相關海外所得的課稅年度在所得稅申報表和指定表格內申報該收入；

2. 須在香港收取相關海外所得的課稅年度在所得稅申報表和指定表格內申報須課稅的相關海外所得的金額；
3. 須在香港收取該收入的該課稅年度的核課期間結束後4個月內，以書面通知香港稅務局局長其應繳付所得稅（如稅務局並無就所涉課稅年度向其發出所得稅申報表）；
4. 如提出的專利申請被撤回、放棄或拒絕，而且該專利符合特定資格智慧財產權收入的例外部分在以前的課稅年度無須繳付所得稅，其須在該課稅年度的核課期間結束後4個月內，以書面通知香港稅務局局長該專利申請被撤回、放棄或拒絕之情形；以及
5. 保留上述有關海外收入的交易、作為或營運的紀錄，為期至少至該等交易、作為或營運完成後的7年屆滿；或該收入收取後的7年屆滿為止，以較遲者為準。

如無合理辯解而未能遵守上述規定，最高可處罰款100,000港元。由於紀錄需要保存更長時間，納稅人還應審查有關紀錄保存的政策和程序。

我們的觀察

- ▶ 修訂草案通過後，在幫助納稅人遵循新的FSIE制度方面，期待香港政府：一、設立專責小組提供技術支援，並回應納稅人的詢問；二、發布特別指引及行政指引，並輔以特定行業案例，以供納稅人參考；三、在修訂草案通過成為法律之前，採取臨時措施，根據納稅人之申請，免費提供稅務局局長的意見。亦即根據納稅人的運作模式，裁定是否符合新FSIE制度的經濟實質要求。
- ▶ 新FSIE制度的草案中亦規定，為適用參與免稅待遇，自海外被投資公司取得之所得中，被動性所得占比不得超過50%的條件已被刪除，改為要求被投資公司須在應計有關收入前被香港公司持有12個月以上。該調整將使參與免稅機制更能中性地適用在不同目的的控股架構，尤其擁有香港實體的跨國集團與海外實際營運公司之間存在多層控股公司。然而，參與豁免之跨國企業實體雖符合上述豁免課稅之持股條件，尚須遵循前述之反濫用規則之規範才可適用豁免須符合「應予課稅」之條件，即取得之海外股利及處置股權之資本利得需在海外至少已依15%之稅率繳納相關稅負及符合反混合錯配規則暨主要目的規則。新的FSIE制度沒有提及處分股權產生之資本利得是否適用相同的方法。

- ▶ 我們提醒，在香港據點有取得被動性海外所得（例如：從再投資的大陸子公司獲得股利收入）的金融企業，梳理並檢視香港公司收入及股東變動狀況，評估香港公司是否符合經濟實質要求。如有需要，可事先尋求香港稅務局局長意見以作事前確認。
- ▶ 由於修訂草案尚在香港立法會審議當中，我們建議在香港據點有取得相關海外所得之金融企業密切留意草案審議進度，關注是否有相關公告提供更多範例和執行細節。本次修訂草案引入了許多新概念，且許多條文十分複雜。因此，金融企業須有效調整其投資控股結構或業務安排的方案，以符合新的FSIE制度規範。 ■



母子公司依法合併辦理未分配盈餘申報實質投資優惠可分攤計算

楊建華 公司稅務諮詢服務 執業會計師



楊建華
執業會計師

摘要

財政部於111年8月8日公布台財稅字第11104009710號令(下稱財政部111年函令)，公司依金融控股公司法第49條或企業併購法第45條規定合併辦理未分配盈餘申報，由母公司以當年度合併盈餘興建或購置供母公司及其本國子公司自行生產或營業用之建築物、軟硬體設備或技術之實際支出金額，於適用產業創新條例第23條之3及公司或有限合夥事業實質投資適用未分配盈餘減除及申請退稅辦法相關規定時，得按該建築物、軟硬體設備或技術實際供合併申報之母公司及其各本國子公司自行生產或營業使用之比率，分別分攤計算歸屬於合併申報之母公司及其各本國子公司之個別投資金額，進而於合併申報未分配盈餘歸屬於各該公司未分配盈餘之數額內，列為當年度合併申報未分配盈餘之減除金額。相關釋例，請詳以下說明。

釋例



母公司A原本在臺北市信義區擁有一棟大樓因大樓經長年使用已不敷使用，故其決定於臺北市大安區花費5億元購置一棟20層樓之大樓，其中1至5層樓出租予國際飯店使用16至20層樓為母公司A使用，6至15層樓為其連結稅制之子公司B所使用。依財政部111年函令，子公司B縱未出資，仍可依照其使用面積(或可採其他分攤基準)設算實質投資金額為2.5億元(5億元 $\times$ 10/20)，可列入未分配盈餘抵稅額。

我們的觀察

- ▶ 財政部111年函令係補充核釋財政部109年5月8日台財稅字第10904502360號令(下稱財政部109年函令)，因依財政部109年函令，若本國子公司若未出資進行實質投資，縱使其與母公司合併申報未分配盈餘，仍無法適用實質投資之抵稅優惠。今財政部111年函令之公布，使未出資之子公司也能依相關分攤基準(如：建築物以員工人數或辦公室使用面積，軟硬體設備或技術以使用時數，或其他合理分攤基準)，享有個別計算之抵稅優惠，補充財政部109年函令之不足。
- ▶ 惟須特別注意，適用財政部111年函令及財政部109年函令之前提為符合金融控股公司法第49條或企業併購法第45條規定之連結稅制子公司，若非屬上述情形之子公司或關係企業，則無法適用相關租稅措施。■



安永區塊鏈跨境交易扣繳解決方案介紹 - TaxGrid™

詹大緯 金融及創新科技稅務諮詢服務 資深副總經理



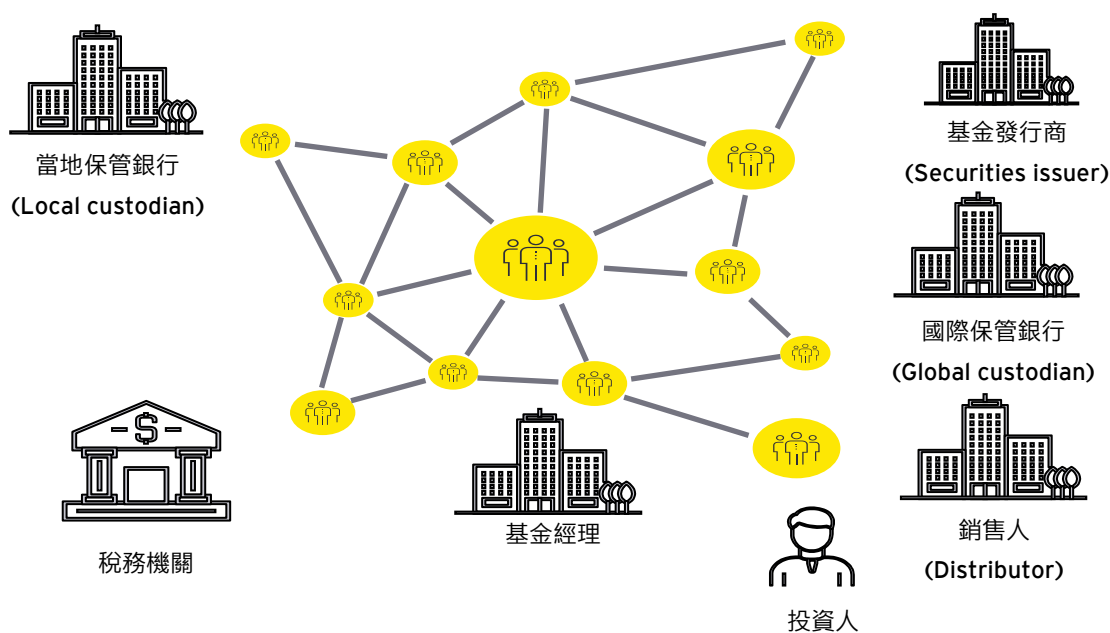
詹大緯
資深副總經理

摘要

扣繳稅款及境外稅額抵減一直是金融業國際租稅的一個重大議題，因為此類交易皆須涉及「扣繳義務人」、「所得人」及「交易雙方國家稅務機關」，如何有效率地滿足四方要求仍是重中之重。本期將介紹安永針對金融商品股利及利息交易所開發出的區塊鏈跨境交易扣繳解決方案，讓金融業對於此傳統議題能有截然不同的想法。

金融業跨境交易扣繳的挑戰

- ▶ 當跨國金融商品發放股利或利息給投資人時，通常都必須扣繳
- ▶ 相關所得的扣繳率必須考慮該國國內稅稅率及交易雙方國的租稅協定優惠稅率(若有)
- ▶ 若想適用租稅協定優惠稅率，相關投資人資訊及文件必須交互分享給多個利害關係人
- ▶ 上述流程需透過大量的紙本作業，本身已相對繁雜，加上COVID-19疫情的影響更是雪上加霜



TaxGrid™解決方案運作方式

圖1 說明

- ▶ 下圖是此解決方案的運作示意圖。圖片裡將金融商品投資交易分成四種模式，由左到右分別為：
 - ▶ 直接投資
 - ▶ 透過銷售人(Distributor)間接投資
 - ▶ 透過基金經理(Fund Manager)間接投資
 - ▶ 透過基金經理間接投資
- ▶ 黃色部分代表該交易的所得人(納稅義務人)
- ▶ TaxGrid™透過區塊鏈智能合約(Smart Contract)，將發放給各投資人的股利紀錄轉換成同質化代幣(Fungible Tokens)再進行傳送。同質化代幣是運用區塊鏈技術，因此代幣在傳送時既有保密效果亦不會發生被竄改的情況
- ▶ TaxGrid™同時也會自動由投資交易中各方的資訊系統擷取關鍵資訊以確認持股情況

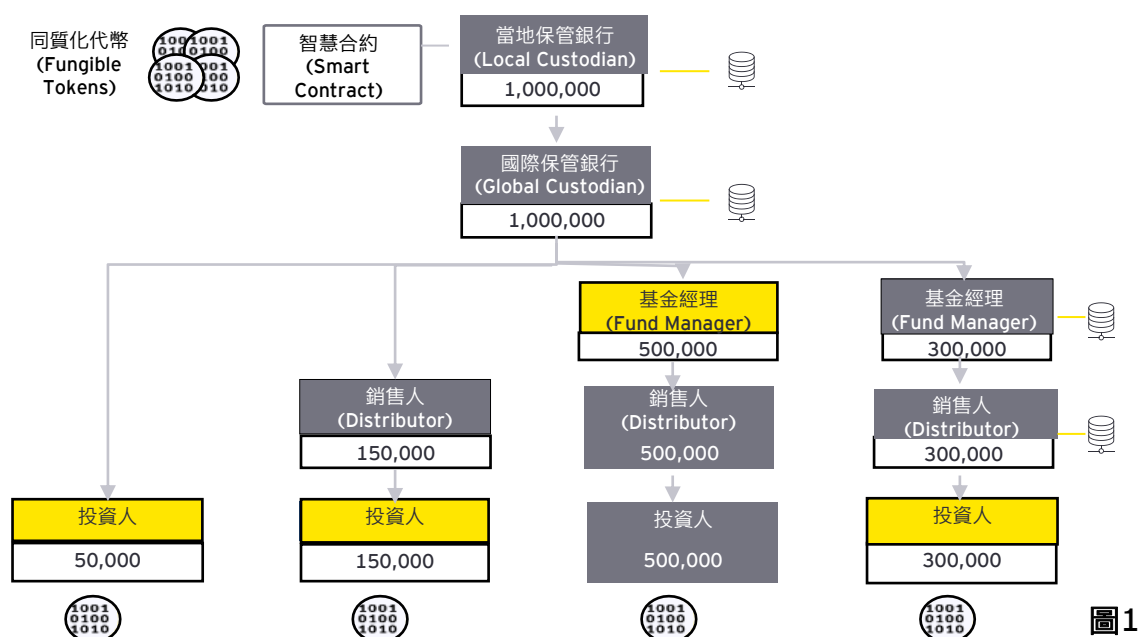
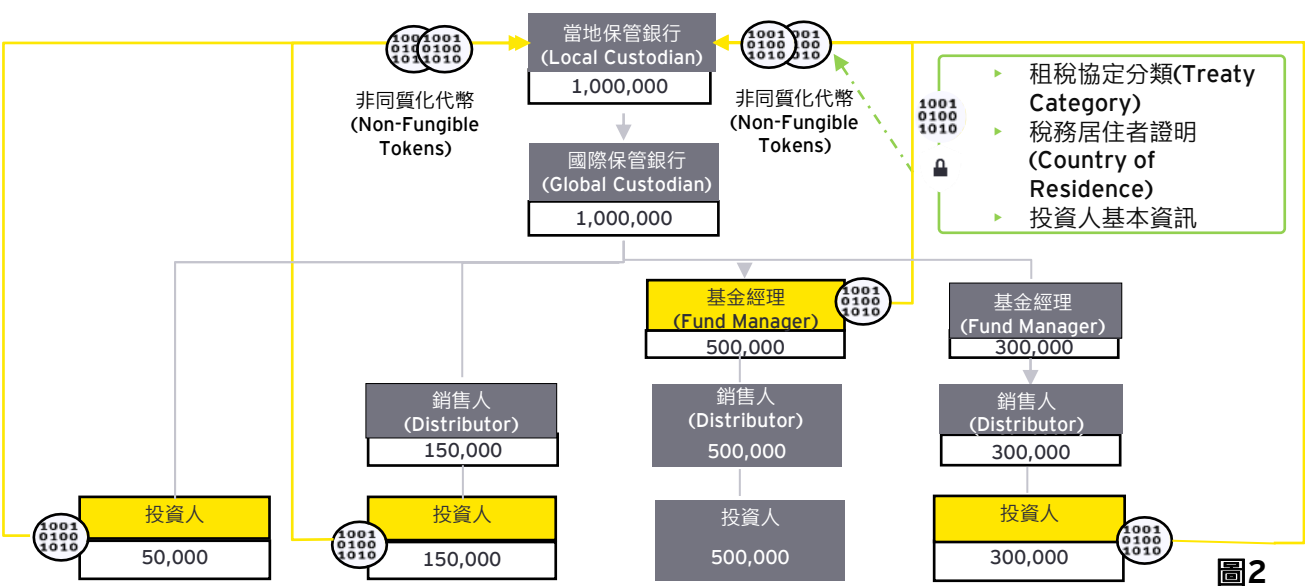


圖1

TaxGrid™ 解決方案運作方式(續)

圖2 說明

- 一旦最終投資人的資訊被驗證無誤，之前發行的同質化代幣會被轉換成非同質化代幣(Non-Fungible Tokens，簡稱NFT)並傳送回當地保管銀行(扣繳義務人)以利其計算各投資人的應扣繳稅款
- 使用NFT的原因是每一枚NFT都是獨一無二的，因此可將每一位投資人的扣繳相關資訊皆存放在各自的NFT內再透過區塊鏈傳送，維持保密效果及避免被竄改的情況。存放在NFT內有關投資人的扣繳相關資訊包括：
 - 租稅協定分類(Treaty Category)
 - 稅務居住者證明(Country of Residence)
 - 投資人基本資訊(不含敏感個人資訊，敏感個人資訊不透過NFT或區塊鏈傳送，以遵循GDPR或其他國家的隱私法令)
- 雖然圖上沒有顯示，但TaxGrid™其實也可與各國的稅務機關做對接，因此上述相關投資人的納稅資訊亦能同步傳送給各國稅務機關，提高效率



TaxGrid™解決方案效益分析

投資人	▶ 可避免被扣繳義務人溢扣或短扣稅額，節省資金成本 ▶ 減少因申請適用租稅協定優惠稅率而須進行繁雜紙本作業程序 ▶ 可極小化後續退稅或補稅作業等時間成本
稅務機關	▶ 增加稅務審核作業透明度 ▶ 減少因納稅人申請適用租稅協定優惠稅率而須進行繁雜紙本作業審核程序 ▶ 降低利用資訊不對稱逃漏稅的情形(註：歐盟近期發生過納稅人在股利發放前，進行短時間內大量頻繁股票處分交易，買賣雙方再用納稅證明騙取退稅高達630億美元)
金融機構	▶ 增加扣繳稅款作業透明度 ▶ 避免因稅務作業缺失導致的財務風險及公司負面形象風險 ▶ 提高稅款繳納正確度並降低稅務稽查程度與頻率

結語

- ▶ 隨著新技術的發展，TaxGrid在金融相關產業的應用旨在提高金融企業的透明度，確保稅收合規，建議金融相關產業稅務部門必須重新檢視傳統的作業方式，思考這些科技的功能可以如何強化現行作業方式，並進一步考慮稅務資料對企業營運的價值為何，終極目標應將稅務資料作為企業營運決策要素之一，亦即由過往的歷史性資料轉為預測性數據為佳。■



附件

1. 保險公司作業風險管理與韌性提升—
後疫情時代的因應之策
2. 在世代更替和市場變動中吸引並留住人才—
金融服務業領導峰會





保險公司作業風險 管理與韌性提升 - 後疫情時代的因應 之策

EY 安永
Building a better
working world

在地緣政治變局和 COVID-19 疫情雙重影響下，國內外經濟和金融環境發生變化，不穩定、不確定和不安全因素明顯變多，金融風險誘因和形態更加複雜。在關注金融韌性以資本及流動性為重點的同時，監理開始強調由作業風險管理體系貫穿的營運韌性。

本篇文章主要分為以下三個方面，針對保險機構作業風險管理能力提升要求，提出因應策略。

1. 市場發展趨勢

隨著資訊化技術應用深入，經營規模進一步擴大，產品也進一步變得複雜多樣，保險機構受益於將技術應用於服務，但日益依賴第三方提供的技術服務造成了潛在風險，相關缺陷不斷增加，作業風險管理的擴大，展現在外包風險、資訊科技風險、業務連續性等方面。新冠病毒疫情加劇了作業風險，為機構營運增加了更多不確定性，良好的作業風險管理可以提高保險機構的營運韌性。

2. 國際監理

- ▶ 金融穩定委員會（FSB）於 2016 年發布《支援處置運行連續性安排之指導》。
- ▶ 國際保險監理官協會（IAIS）於 2016 年、2018 年和 2020 年多次探討保險業的網路風險研究相關話題，包括漏洞案件、實踐經驗和網路風險管理框架、監理考量等。IAIS 於 2022 年 10 月發布保險營運韌性文件草案，聚焦網路韌性、外包風險和業務連續性管理等領域。
- ▶ 巴塞爾委員會於 2021 年發布《作業韌性原則》，根據 2021 年更新的《作業風險健全管理原則》、2003 年發布的《銀行業公司治理原則》，以及與外包、業務連續性和相關風險管理的指南，以推廣採用原則基礎的方法來提出營運韌性原則。
- ▶ 英國金融監理機關於 2021 年發布《作業韌性監理聲明》。
- ▶ 中國銀保監會於 2021 年 11 月發布《保險集團公司監督管理辦法》，要求保險集團公司及其保險子公司應當建立外包管理制度，於 2021 年 12 月發布《保險公司償付能力監管規則（II）》償二代二期監管規定，增加新的作業風險管理要求。
- ▶ 中國銀保監會於 2021 年 12 月發布《銀行保險機構資訊科技外包風險監管辦法》，於 2022 年 1 月發布《中國銀保監會辦公廳關於銀行業保險業數位化轉型的指導意見》。

3. 產業聲音：CRO 觀點

安永於 2021 年調查多位亞太地區保險公司風控長，就保險業風險管理的前景、趨勢和挑戰進行調查。調查結果顯示，由於新冠病毒疫情反覆和外部經濟的複雜變化，風控長們普遍談到以下觀點，反映未來的管理趨勢：

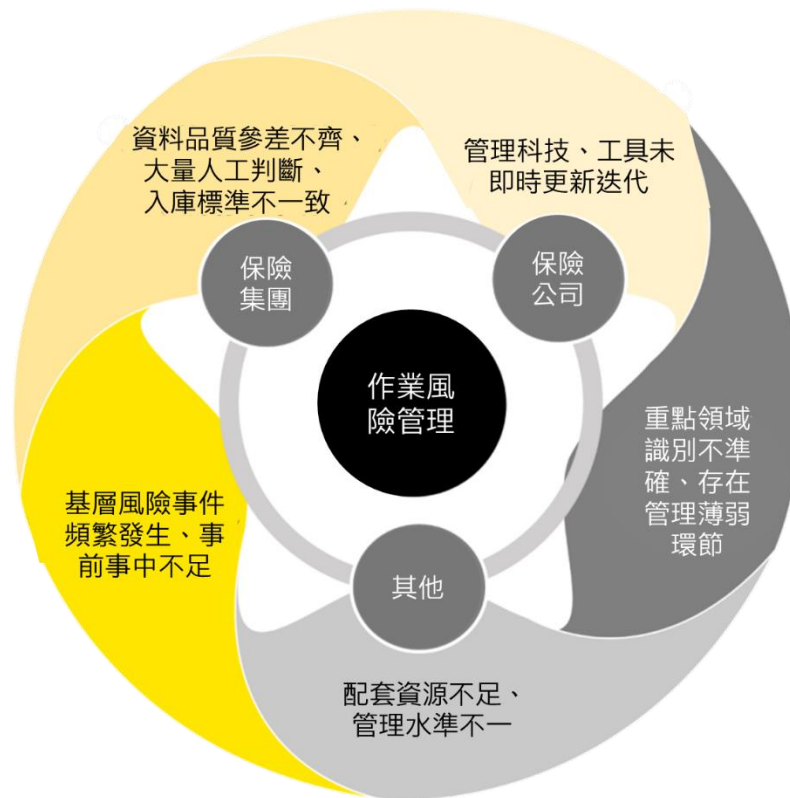
- ▶ 風險偏好體系框架中嵌入作業風險的要求；
- ▶ 業務模式轉型和業務策略執行帶來的新興風險以及挑戰；
- ▶ 對於作業風險等難以量化風險的管理工具及方法；
- ▶ 將作業風險管理前置到業務流程；
- ▶ 加強資料分析能力，以獲取更前瞻性的風險識別視角；
- ▶ 加強資訊科技風險管理，並加強遠距工作的能力建設。

整體框架及難點

1. 建立整合作業風險管理框架



安永建議在新的環境和挑戰下，重新審視和完善作業風險管理框架，加強企業作業韌性和抵禦風險的能力。



2. 聚焦作業風險管理重點與難題

保險公司在一個複雜的生態系統中營運，通常包括再保險人、服務供應商、分支機構/子公司、合作夥伴等，保險業正面臨著一系列變化中的挑戰和加強營運的監理期望，這就要求保險公司將風險管理與業務經營更緊密地連結起來。隨著新管道出現和運用先進技術，向客戶提供產品或服務的管道、流程、所需工具和工作模式也在督促著保險業不斷變革，保險機構應緊密注意作業風險管理、動態融合，並發揮積極作用。

重點領域

1. 操作風險偏好

保險機構在公司整體風險偏好體系的基礎上，建立作業風險偏好、風險容忍度和風險限額三層級架構，針對整體作業風險和關鍵風險領域，明確差異化風險策略。大多數保險公司在三個層級均已明確作業風險管理要求，但未良好的兼顧「質化、量化指標並重」的要求。



產業關注：質化與量化

問題 1：除質化的作業風險偏好要求外，是否已運用模型工具，制定量化的作業風險評估要求？

問題 2：是否形成超逾限額管理循環？

2. 計量方法一直在探討中

國際保險監理機關仍在尋求更為科學準確的作業風險計量方法，當前條件尚不支持明確一致的標準。

IAIS：全球保險資本標準（ICS）

- ▶ IAIS 分別於 2015 年、2016 年、2017 年和 2019 年開展 4 輪量化測試；
- ▶ 作業風險計量規則自 ICS 1.0 發布以來已持續帶來很多國際上的討論，由於各國國情和管理基礎的不同，仍未達成一致標準；
- ▶ ICS 2.0 根據風險因子法計量作業風險，分別對保費、負債、增長幅度設置風險因子。

歐盟保險監理制度 Solvency II

- ▶ 歐盟 Solvency II 充分借鑒銀行巴塞爾協議，建立以風險為導向、全面衡量保險公司各類風險的三支柱監理框架；
- ▶ 在歐盟，一些保險公司已經有較為成熟的作業風險資本計量內部模型，一些保險公司仍處在資料的收集和分類階段。

3. 建立營運韌性

近年來，「營運韌性」一詞不斷被行業提及，營運韌性可以用多種方式描述，並且受到保險公司內部許多因素的影響，被認為是一個廣泛的、不斷發展的管理領域。各地的監理機關關注保險公司的營運韌性，國際上也透過各種指導方針和討論文件提出了對於資訊科技、網路安全、業務連續性和外包等相關重點領域的監理期望。

外部風險事件驅動

- ▶ 為了提升危機應變能力，國際上許多保險公司積極探索提升營運韌性；
- ▶ 實際作為為在管理層層面增加溝通討論，包括營運問題的管理和解決、外包有效性評估、風險管理職能範圍內每個領域關鍵風險指標的監控等。

內部薄弱管理環節

- ▶ 當危機足以引起營運中斷時，可能需啟動恢復計畫；
- ▶ 在危機事件應對期間，有效營運的能力有限，外部服務供應商可能無法滿足持續提供服務的需求。

主要考慮事項

- ▶ 在營運、決策、業務模式和工作方式中建立韌性，使公司能夠經受住未來的干擾；
- ▶ 提高組織防禦和恢復破壞性事件的能力，無論是災難、網路攻擊還是人為錯誤。

行業關注：與作業風險管理系統融合

問題 1：是否理解營運韌性管理理念，並建立配套管理機制？

問題 2：是否可以針對現行營運框架，準確評估管理漏洞？

問題 3：是否能將營運韌性理念融入營運模式變革需求？

4. 操作風險事件管理

重大事件的評估範圍包括可能引發作業風險的公司經營管理重要事項，以及已經達到一定影響的重大作業風險事件，可透過明確量化標準，如風險金額、損失金額，也可透過其他質化標準，如資料遺失、營運中斷、人員重大違法違規等對上述事件進行篩選，從而評估重大事件的影響，支援決策層的決策。



行業關注：重大事件評估

問題 1：是否明確定義重大事件清單及標準？是否建立重大事件評估模型？

問題 2：評估結論是否能有效地支援其他經營管理決策，嵌入系統，即時監控重大事件？

5. 外包風險管理

技術創新快速發展和全球化環境之下，越來越多保險機構將部分非核心業務或職務轉移給第三方服務機構，作為提高營運效率、降低成本和實現策略目標的一種方法。

監理機關也意識到，因為保險公司和受託方對所提供的服務和資料的傳輸負有共同責任，所以對保險業外包的依賴不僅帶來了額外的風險，也影響到公司在發生業務中斷時是否在恢復階段保持關鍵職能和流程業務連續性的能力。

外部風險的管理涉及核保、銷售、理賠、資訊科技服務、資料分析等領域，管理策略需符合業務策略、市場環境、公司自身資源能力以及公司風險管理能力和風險偏好。

行業關注：工具建設

問題 1：是否建立服務供應商管理體系，針對外包類型和重要性程度，規範不可外包業務範圍；是否制定供應商分類、分級原則，並對針對性管控制定要求？

問題 2：是否制定應急管理方案，以即時因應突發事件，從而不影響業務連續性？



在世代更替和市場變動 中吸引並留住人才

金融服務業領導峰會（2022年10月）



在世代更替和市場變動中吸引並留住人才

「人才是第一要務，但所需人才類型與以往完全不同。」

— 與會董事

金融機構如何吸引並留住人才，涉及一系列複雜因素。千禧世代和 Z 世代占勞動人口的比例越來越高，他們向雇主提出的工作條件要求也不同以往，且仍在不斷變化。近年來市場千變萬化，人才也敢更換工作和改變職涯發展道路，而金融機構則陷入被動，對於如何才能找到並留住必要人才感到迷茫。一家大型銀行的與會董事表示：「金融服務業必須進行變革，必須更加深入地思考行業需要哪些技能」。另一位與會董事表示贊同：「我認為人才是第一要務，但所需人才類型與以往完全不同」。金融機構重視的仍是不斷以科技驅動營運和業務模式轉型，吸引並留住頂尖科技人才。

2022年6月8日至9日，來自大型金融機構、監理機關的董事和高階主管及其他產業專家聚首在紐約舉辦的金融服務業領導峰會，共同探討吸引並留住頂尖科技人才面臨的挑戰，以及如何滿足各利害關係人更高期望的廣泛議題。本期《視點》總結峰會會前和會中討論的內容，主要圍繞以下主題：

- ▶ 金融機構在科技人才競爭方面所面臨的特有挑戰
- ▶ 銀行另闢蹊徑因應人才挑戰

金融機構在科技人才競爭方面所面臨的特有挑戰

近年來，金融機構一直在與大型科技公司和新創企業艱難競爭，爭奪頂尖科技人才。金融機構不斷在科技方面投入重金，以實現業務轉型，只有合適的人才，才能抓住新機會，開闢新途徑。人才競爭十分激烈，銀行必須與其他金融機構和來自其他產業的競爭者，共同爭奪數量有限、具備炙手可熱技能的人才，這些人才熟悉雲端原生應用、智慧自動化和資料分析等領域。峰會與會者指出一些在吸引人才時面臨的挑戰：

- ▶ 為舊有技術所累。一位銀行董事說：「人才都希望接觸能代表未來的最前端技術，而金融機構仍然在使用以大型主機為基礎的技術，這樣下去會導致人才流向採用新技術的領域」。另一位與會董事嘆道：「我們流失的人才會說：『因為舊系統的存在，我無法實現我的想法』」。
- ▶ 薪酬缺乏競爭力。儘管金融服務業的薪酬通常優於絕大部分產業，但他們仍然很難滿足領先技術人才提出的薪酬要求，也無法匹配一家有前景的新創科技公司可能提供的福利，譬如，具有快速成長潛力的高額股權報酬。一位與會董事指出：「我們面臨的挑戰是：一旦引進這類人才，就必須提供類似於科技巨擘的薪酬福利」。一位高階主管補充：「過去兩到三年中，所有有趣的技術似乎都源自大型科技公司，而高薪工作則在新創企業」。

「我們面臨的挑戰是：一旦引進這類人才，就必須提供類似於科技巨擘的薪酬福利。」

— 與會董事

- ▶ **組織文化和聲譽不符合新趨勢。**金融機構一向行事謹慎、行動緩慢、厭惡風險。為維持穩定並確保監理合規，銀行無法完全接納最受科技公司和頂尖工程師所追捧的「快速發展、打破傳統」的思維模式。對於職業目標明確的年輕員工來說，金融服務業缺乏吸引力。正如一位董事所描述的：「問題不在於老闆，而在於整個體系，體系的影響大於個人影響。文化變革必不可少，但金融機構很難做到」。
- ▶ **適應職涯發展的世代差異。**大型銀行和保險公司層級明顯，一直以來為員工提供的也是結構化的職涯道路，各金融機構逐漸意識到，這種模式已經不再適合千禧世代和Z世代員工。一位與會高階主管解釋：「他們認為，我們所遵循的縱向職涯道路無法給人成就感，他們喜歡橫向調動，不給工作劃定明顯的邊界」。即使銀行能夠吸引到年輕人才，也會因為無法滿足這類員工想要橫向調動來追求職涯抱負的意願，而很難留住他們。一位與會董事說：「在「大離職潮」(The Great Resignation) 中辭職的員工從一家公司離職後會從事其他工作，而其中一些並不是我們印象中的傳統工作。」
- ▶ **吸引多樣化人才。**欲提高員工多樣性，或向技術部門引入擁有不同經驗的人才，並不容易，且具備必要資質的人才越來越少。一位與會高階主管表示：「關於人才，我發現沒有資訊工程學位或此類背景的人會採用疊加型解決方案，而非工程技術性解決方案。為此，我認為無法引進具有不同背景的人才並取得成功，這令人沮喪，因為擁有資訊工程學位的人才越來越少，技能也越來越單一」。

銀行另闢蹊徑因應人才挑戰

「擁有資訊工程學位的人越來越少，技能也越來越單一。」

— 與會董事

銀行開始探索採用不同的方法以因應吸引、培養和留住科技人才方面的挑戰。其中一些方法已初見成效，例如，向有潛力的候選人清楚說明從事金融服務工作的價值主張、定期思考完成工作的方式，並運用人工智慧瞭解和管理組織內部現有的人才。

▶ 宣傳新的金融服務價值主張

與會者認為，金融機構有機會強化自我宣傳，吸引未來的科技人才，而科技股下跌正是一個良機。一位與會者說：「我認為，科技股正在經歷重新估值，就像1999年科技股泡沫化時那樣」。金融科技估值已經下跌，加密產業面臨壓力，甚至大型科技公司也因經濟成長放緩開始減少招聘，但其所面臨的監管和政策審查卻日趨嚴格。

在充滿不確定性的時期，大型金融機構提供的穩定性和安全感成為人才招聘過程中的一個重要優勢。一位與會高階主管認為：「對於業務模式良好、現金流充裕的公司而言，金融服務業所面臨各種有待解決的技術問題正是他們的機會所在。對於有興趣解決技術性業務問題的人而言，沒有比金融機構更合適的地方了。金融機構很適合樂於解決複雜問題的工程師，因為這裡資源充足，工程師可以專心解決問題」。

► 針對年輕員工調整工作策略

銀行開始調整工作方式，改造工作環境，以迎合年輕員工和經歷疫情後偏好發生轉變的員工。與會者對其所在機構正在採取的一些可行措施進行說明：

「金融機構為引進人才提供的工作環境相當刻板、傳統制度根深蒂固、難以改變，但卻表示說『這就是我們的工作方式』」

— 與會高階主管

- **營造謙遜、靈活的氛圍。**衆所皆知，大型金融機構的工作環境充滿挑戰，工作時間長。一位與會高階主管指出：「金融機構為引進人才提供的工作環境相當刻板，傳統制度根深蒂固、難以改變，但卻表示『這就是我們的工作方式』，對於金融機構來說，這是一個較大的問題」。越來越多的金融機構意識到，改變這種情況，需採取更加人性化的方式。一位與會者說：「降低姿態對吸引人才、留住人才、挽回人才大有益處。我們曾經認為，高層領導需要給出所有對策，而他們的職責可能是指出『哪些問題需要解決』」。
- **鼓勵解決問題和提出新想法。**技術人員和年輕員工願意挑戰難題，而非被告知「這是傳統做法」。一位與會董事詳述滿足這一需求的新方法：「我們吸引到人才後告知他們『這是我們目前的工作方式，這是存在的問題』。我們組建跨職能團隊，並提出『請解決這些問題』，他們提供了一些非常好的想法，我們也在員工工作體驗調查中得到高分，留住了人才，但是我們必須落實這些想法，他們需要看到自己的想法得到實施。」
- **支持遠距工作安排。**遠距工作這一話題已成為疫情後對於新現狀的核心討論事項。雖然一些領先的金融服務機構已鼓勵員工返回辦公室，但《金融時報》報導指出，「Gallup等機構的調查結果一致顯示，目前大多數居家辦公的員工希望在大部分時間繼續居家辦公¹」。技術人員尤其如此，目前有科技巨擘公司要求員工返回辦公室工作。新世代員工作為數位原住民（Digital native），「習慣在網絡上進行社交，程度不亞於現實世界」²。一位與會者表示：「我們要努力建立開放的員工關係，即使這與我們的DNA相違背，我們不應再要求『員工待在辦公室裏沿襲舊俗』。」
- **持續培訓管理人員。**與會者強調，管理人員在混合環境下具備執行卓越管理的能力非常重要。如果價值型人才希望一直居家辦公，處理員工晉升和維護企業文化將尤其困難。一位與會董事表示，需要培訓管理人員，讓他們有效監督定期遠距辦公的員工以及「30%從不在辦公室辦公的員工」，並指出管理人員需要學習「如何激勵員工來辦公室辦公」。

1 Gillian Tett, CEO為什麼強烈反對居家辦公（Why CEOs Are so WTF about WFH），《金融時報》，2022年7月13日。

2 同上。

► 應用新興技術輔助技能評估及職涯規劃

「普通員工具備三十至四十項技能，而員工自己和公司卻都不知道他們掌握這麼多項技能。」

— 與會董事

人工智慧和機器學習有可能對大型金融服務機構的諸多業務和內部應用程式帶來很大的影響。長期以來，銀行和保險公司競相推動客製化服務、信用風險評估或核保流程簡化工作。而如今，高層領導們發現，或許可以運用人工智慧解決在吸引科技人才方面所面臨的挑戰。

與會者討論了潛在案例：

- **識別關鍵技能，促進發展規劃。**員工及其雇主往往大幅低估他們所具備的技能數量。一位與會董事表示：「如果去問任何一個人具備多少技能，人們會回答三到四項，因為人們傾向於只考慮自己擅長的事情。平均而言員工具備三十至四十項技能，而員工自己和公司卻都不知道他們掌握這麼多項技能」。而人工智慧可以「根據公司業務，推斷所需技能。它可以做到：精準識別技能和提高熟練程度，可以生成公司現有的全部技能組合清單，並納入公司所需的技能組合，以及幫助制定更量身客製的員工發展計畫」。
- **為職位空缺匹配內部候選人。**識別技能並歸類後，可以更加輕鬆地在內部尋找人才。一位與會者評論說：「通常情況下，如果失去組織中的關鍵人物，則需要從外部尋找替代者。但有了技能組合清單，往往會發現，最好的候選人就在內部」。一位與會銀行董事表示：「在實施薪酬保護計畫 (Paycheck Protection Program, PPP) 期間，我們表現出色，取得市場占有率，這可帶出一個問題：我們的風險定價是否不恰當？」這位董事所在的銀行發現了一個關鍵成功因素：「我們擁有技能清單。我們當時必須為特定職位招募數千人，而正是因為擁有技能清單，我們才能做到。」
- **為年輕員工提供更廣闊的職涯道路。**人工智慧可以為人才及其雇主開闢潛在職涯道路。一位與會高階主管表示：「我們發現，員工申請的工作職務通常根據該員工在公司內部認識的六個人，而這限制了其他機會。但使用工具來評估技能，則會發現新的選擇」。特別是對於年輕員工來說，相比「升職去做自己老闆的工作」，這提供了更加多樣化的職涯道路，還提升了留任率。

使用人工智慧進行人才管理並非沒有風險，人們仍然擔心金融服務領域的其他人工智慧應用可能存在的偏見。一位與會監理人員表示：「偏見是人類與生俱來的，在開發機器學習模型時，我們會給它設定目標並讓它制定實現目標的路徑。但這些目標是由人類創造的，因此在訓練機器學習時，同樣也存在偏見」。

欲瞭解有關金融機構使用人工智慧和機器學習方面更多的資訊，請參見《視點》刊物「金融機構正在加速科技轉型投資」。

人才爭奪戰短期內依舊激烈。正如一位與會董事指出，確保我們在人才緊缺的領域擁有足夠人才「應成為全國性討論話題」。但是，一位與會監理人員提供了樂觀態度的想法：「聽到『人才』這個詞時，95%的人都覺得與自己無關，因為他們不認為自己有才華。但才華本身不是關鍵，關鍵在於機構能夠讓人感受到自己受到重視，能夠點亮人們內心的希望」。做出必要改變，「點亮希望」將使頂尖科技人員和作為雇主的金融機構共同受益。

關於本文

關於《視點》

銀行治理領導網絡《視點》採用《查塔姆宮規則》（Chatham House Rule）的修訂版本，按照該規則，與會者的姓名及其所屬公司的相關評論不歸屬於個人、公司或機構。銀行治理領導網絡與會者的評論以斜體顯示。

關於金融服務業領導峰會（FSLs）

金融服務業領導峰會每年舉辦，致力於解決領先金融機構面臨的關鍵問題。會議彙集了非執行董事、高階主管、決策制定者、監理人員和其他致力於卓越治理和監督的主要利害關係人，以支持建設強大、長久發展和值得信賴的金融機構。金融服務業領導峰會由Tapestry Networks組織和帶領，安永提供支持。《視點》由Tapestry Networks編撰，旨在反映金融服務業領導峰會討論的內容和相關研究精華。歡迎讀者將《視點》與同行分享。參與這一對話的董事會成員、高階主管、諮詢顧問和利害關係人越多，《視點》為讀者創造的價值就越大。

關於Tapestry Networks

Tapestry Networks 是一家民營專業服務公司，其宗旨旨在提高社會跨部門、地域和地區實施治理與領導的能力。為此，Tapestry建立由公營和民營部門及民間團體參與的多方利害關係人合作機制，這些行動的參與者均為各關鍵利害關係人組織的領導者，他們意識到當前的現狀既無法滿足需要，也無法實現永續發展，因此正在尋找一個超越其自身利益而使所有人從中受益的目標。Tapestry已採用這種方法來解決公司治理、金融服務及醫療保健方面嚴峻而複雜的挑戰。

本文件中提出的觀點由 Tapestry Networks 負責，並不一定反映任何銀行及其董事或高階主管、監理或監督機構或安永之觀點。具體建議請諮詢您的顧問。安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。本文由Tapestry Networks 編製，版權歸 Tapestry Networks 所有，保留所有權利。只能對全部文件內容（包括所有版權及商標圖案）進行轉載或重發布。Tapestry Networks 及相關標識為 Tapestry Networks, Inc.所有，EY 及相關標識為 EYGM Ltd.所有。



安永聯合會計師事務所

審計服務



傅文芳
所長
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88866
電郵: Andrew.Fuh@tw.ey.com



黃建澤
審計服務部
營運長
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88886
電郵: James.C.Huang@tw.ey.com



馬君廷
審計服務部
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88809
電郵: Spencer.Ma@tw.ey.com



張正道
審計服務部
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88881
電郵: Bob.Chang@tw.ey.com



徐榮煌
審計服務部
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88887
電郵: Daniel.Hsu@tw.ey.com



謝勝安
審計服務部
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88857
電郵: Charlie.Hsieh@tw.ey.com

稅務服務



劉惠雯
稅務服務部
營運長
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88858
電郵: Heidi.Liu@tw.ey.com



沈碧琴
工商法令及公司稅務依規服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88877
電郵: Ann.Shen@tw.ey.com



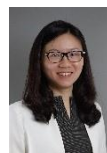
林宜賢
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88870
電郵: Yishian.Lin@tw.ey.com



周黎芳
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88872
電郵: Sophie.Chou@tw.ey.com



楊建華
公司稅務諮詢服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88875
電郵: ChienHua.Yang@tw.ey.com



蔡雅萍
公司稅務諮詢服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88873
電郵: Anna.Tsai@tw.ey.com



林志翔
家族企業傳承規劃及稅務諮詢服務
安永家族辦公室
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 88876
電郵: Michael.Lin@tw.ey.com



林志仁
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: +886 2 2757 8888
分機: 67076
電郵: Sean.Lin@tw.ey.com



詹大緯
稅務科技服務
副總經理
電話: +886 2 2757 8888
分機: 67217
電郵: David.Jan@tw.ey.com

安永諮詢服務股份有限公司



張騰龍
諮詢服務
總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88863
電郵：Tony.Chang@tw.ey.com



謝佳男
諮詢服務-資訊服務
執行副總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88850
電郵：Joseph.Hsieh@tw.ey.com

安永企業管理諮詢服務股份有限公司



黃昶勳
企業諮詢服務-策略績效
總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88862
電郵：Jon.Huang@tw.ey.com



高旭宏
企業諮詢服務-風險管理
執行副總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88811
電郵：Charlie.Kao@tw.ey.com

安永財務管理諮詢服務股份有限公司



何淑芬
策略與交易諮詢服務
總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88898
電郵：Audry.Ho@tw.ey.com



劉安凱
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88806
電郵：Ankai.Liu@tw.ey.com



楊小慧
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88838
電郵：Jessica.Yang@tw.ey.com



馮熾煒
策略與交易諮詢服務
執行總監
電話：+886 2 2757 8888
分機：67528
電郵：ChihWei.Feng@tw.ey.com



王沛
策略與交易諮詢服務-精算服務
執行副總經理
電話：+886 2 2757 8888
分機：88828
電郵：Angelo.Wang@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2023 安永台灣
版權所有。

APAC NO.14007067
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw