

2018工程產業全球化人才實務培訓班 拓點風險管理實務

台灣世曦工程顧問股份有限公司
海外中心 黃文鑑
2018.8.15

簡報內容

- 海外工程產業機會與威脅
 - 趨勢、挑戰及市場環境
- 工程產業海外拓點基礎
 - 定位、市場需求、機會、限制、選點
- 拓點尖兵
 - 業務人員、在地員工、法規、網絡、薪水
- 據點設立與股東風險控管
 - 股東組成、外籍股東管理
- 拓點點滴
 - 實務與經驗分享

海外工程產業機會與威脅(1/4)

- 經濟全球化發展，帶動基礎建設持續蓬勃，尤其以發展中國家之需求逐年擴大。
- 台灣基礎建設逐漸成熟，人力資源充足，且對於環境變遷所引起之災害重建有豐富經驗。
- 台灣服務軟實力、創新能力及友善應對，深獲國際信任。
- 而中國大陸工程產業一條龍服務方式，從資金、人員、技術、機具及跨各工程領域，已使發展中國家無法就專業或永續經營面選擇他國廠商服務，不過從近來馬來西亞東岸鐵路計畫，可看出改變端倪。

海外工程產業機會與威脅(2/4)

- 台灣工程廠商拓點所面臨的挑戰
 - 缺乏ODA操作經驗 (如中日韓ODA)、英語溝通能力待全面(民)提升、當地工程環境適應(英國規範 vs 台日美規範)、國際工程經驗不足(特別大型工程)、國內保守工程思維(不輕易挑戰難度高的工程)、不願意精進(算)獲利模式(利薄不做)、簡化財務及法務需求(常有複雜的結果)、喜好小型短期工程、缺乏團隊模式(企業內部也常推卸責任)、沒有商業行銷及發展策略。
 - 對於當地財稅、法令及風俗(潛規則)不熟悉、常有揹客兜售工程或計畫、營造業於國內外融資障礙、政局不穩定(政黨輪替)、當地員工聘用(忠誠度及工作態度)、執照取得困難、需融入當地產業。

海外工程產業機會與威脅(3/4)

- 台灣工程廠商拓點所面臨的海外市場環境(1/2)
 - 開發中國家資金缺乏，外債已累積到臨界點，國際貨幣金融組織IMF多次警告相關國家謹慎操作。
 - 由於台灣廠商對當地法令、稅務及財務運作不熟悉，需聘用當地秘書公司、會計師、律師及記帳士等處理，間接管理費用較國內工程為高，其利潤估算應採保守方式；此外國內行政支援，不因有當地聘用專業人員而減少，反而需處理匯款、稅金折抵及派駐人員報稅所衍生費用。
 - 惟國際標價格較當地國內標為優，也較台灣本地人月費用高，故以台灣人員執行海外業務，仍有獲利空間。

海外工程產業機會與威脅(4/4)

- 台灣工程廠商拓點所面臨的海外市場環境(2/2)
 - 開發中國家貨幣穩定性低，但是存款利率高，考驗外商如何有效操作外匯，能達到最佳化。
 - 海外計畫所需特殊專家：環境永續、居民遷移、性別平等、防止貪腐、PPP及採購專家。其中採購專家需熟悉各國際金融組織(IFI)採購方法及規則，並且能夠規劃最佳採購模式。台灣雖有政府採購專業人員，但是熟悉FIDIC國際工程採購又具有實務經驗人員，數量不足，而能夠就採購爭議提出專業判斷猶如麟毛鳳角。
 - 台灣專業證照不能在其它國家執行簽證，惟申請成亞太工程師或是國際工程師，能為專業上加。

工程產業海外拓點基礎(1/4)

- 拓點需求 (名稱與定位)
 - 聯絡處(業務代理)
 - 以Agent 方式執行，簽約仍在台灣母公司
 - 代表處(辦事處)
 - 派遣台籍員工，可直接接洽業務，簽約仍在台灣母公司
 - 分公司
 - 視為母公司延伸，由台籍及當地員工組合而成，簽約仍在台灣母公司
 - 當地仍為境外公司(外商)，部分稅負無法減免
 - 子公司(獨立公司)
 - 為當地公司，台籍職員為外籍員工，可執行簽約，享有當地稅負減免(折抵)
 - 當地業主可能因稅負折抵，要求而成立，亦方便業主管理

工程產業海外拓點基礎(2/4)

- 是否有業務機會？
 - 開發國家
 - 香港、新加坡、澳洲及紐西蘭，基礎建設成熟，不易打入市場。
 - 商機可以轉換成利機？
 - 開發中國家
 - 接近已開發國家(泰國、馬來西亞)：國際工程公司已投入多年，競爭激烈。
 - 初期開發國家：機會多，但是風險高。
- 當地是否有合作夥伴？
 - 可以學習當地工作習慣及做事方法
 - 先當分包商，再成為主包商

工程產業海外拓點基礎(3/4)

- 是否有開業限制？
 - 工程(顧問)業多半為特許行業(須有技師並加入公會？)
 - 併購(購買)既有公司？承擔既有計畫，需承擔債務及訴訟。
 - 挖角當地技師或借人頭成立新公司，是否有主導權？股權分配？資本額籌措？
 - 逕自成立新公司，困難且幾乎不可行。
 - 營造業亦需有許可權？
 - 資金來源：與當地廠商合作，由台灣母公司投資。
 - 業績轉移：或購買當地營造廠，繼承業績。
 - 材料供應：當地供應商是否有能力供料，如高品質鋼構產品
 - 工廠場地：拌合場、預鑄場、材料堆積場
 - 進口關稅：公共工程是否給予材料與機械關稅優惠？

工程產業海外拓點基礎(4/4)

- 開業城市？
 - 距離工地近？或是商業中心？
 - 新公司建議在市中心，能加深業主印象，待業務成熟再移往便宜的郊區
 - 公司位置在市中心能便於拜訪客戶及招募員工
 - 營造廠可採廠辦分離(國外常見模式)
 - 是否在首都城市？
 - 仍視業務機會之地點，若有相當業務，則應就近設立辦事處或工務所，能就近服務業主。
 - 台籍員工宿舍
 - 初期旅館(公寓式酒店)，中期能尋求長租住宅，長期能購入或有投資獲利機會。員工宿舍能安定外派人員，可增加工作效能。

拓點尖兵(1/6)

- 業務人員先於技術人員
 - 工程產業一向以技術掛帥，技術雖強，卻難延攬業務
 - 國內業務因業主對於各家公司熟悉，接洽業務多以技術人員(經理)為主
 - 海外業主對於我國工程產業比較陌生，因此拓點業務人員先以業務人員為主
 - 業務人員：能以流利英文介紹公司業績、對於公司強項能夠闡明、對於當地產業(時事)能了解，若不足可搭配當地業務人員。
 - 技術人員：當業主需要有技術對談時，再派遣技術人員前往。技術人員亦需具備優良英文能力，並且能夠就專業論述。
 - 向業主(高階)人員報告
 - 海外計畫常需向首長、CEO或是國際投資上簡報
 - 勿僅簡報細節或是過於陳舊經驗
 - 需有大方向、整合性及創新概念報告能力

拓點尖兵(2/6)

- 聘僱當地員工
 - 詢問同業，了解當地行情。
 - 注意法規
 - 健康保險、社會福利、年終獎金、考績制度、特別獎金
 - 出差費用、上下班交通費用、行動裝置通訊費用、醫療補助
 - 休假(病假、年假、照護假、宗教假)、國定假日(回教、基督教、印度、中國假日)、彈性休假(重要節日連假)
 - 加班規定、最低工資、報稅工資(當地外籍員工)、臨時人員、外委工作
 - 跳槽、挖角、兼職規定
 - 退休金提撥、核薪、加薪
 - 建議以當地人員管理當地員工，可發揮最大效能。

拓點尖兵(3/6)

- 拓點人員常見問題
 - 拿不到工作證(沒有報稅紀錄)，以觀光簽證駐點？
 - 建議能先申請商務簽證，可進行商務訪問 (有酬勞工作仍禁止)
 - 儘速申請工作(簽)證，並隨時注意法規更改，在即將到期前申請延長或換發工作(簽)證，換發期間切忌出入工作國。
 - 使用觀光簽證僅准參加會議，不得到工地拜訪，以免被誤認違法打工，或遭遇驅逐出境。若觀光簽證期滿，建議返回台灣，不要因省錢與時間，僅進出鄰國，反而在返回派駐國，遭受移民官員刁難。
 - 醫療保險及旅平險，絕對必要
 - 避免自行負擔當地昂貴醫療費用(外國人通常無法享受當地國民待遇)
 - 能儘速返台灣治療(能立即安排機位)，若嚴重可考慮應用SOS資源
 - 重病時，家屬能儘速陪伴

拓點尖兵(4/6)

- 加入台商會、校友會、宗教團體、公會？
 - 有其優點：能迅速建立人脈、融入當地生活環境
 - 缺點是：認識新朋友時，常成為被欺騙的對象
 - 在未知所有狀況前，不簽署MOU、保證信、貸款書、授權書等，以免受騙
 - 勿相信表象，金碧輝煌辦公室、亮麗員工、豪華餐廳接待、高級轎車接送等
 - 徵信工作務必到位，勿相信夥伴推薦徵信公司(可能一併被收買)，至少趁其不備時能輕裝簡從拜訪
 - 勿輕易相信某人跟當地政要、企業巨擘、國際投資集團等關係，特別出示合照、臉書連結、LINE社群軟體往來資訊，有可能是造假，或是浮誇
 - 若有人號稱能打通關、幫忙送禮疏通、撤銷處罰等，多為不實之詞
 - 也有困難解決時，忽然出現邀功，困難解決或許是法規更改
 - 切勿心存僥倖，若有問題應該循正常(法律)管道解決

拓點尖兵(5/6)

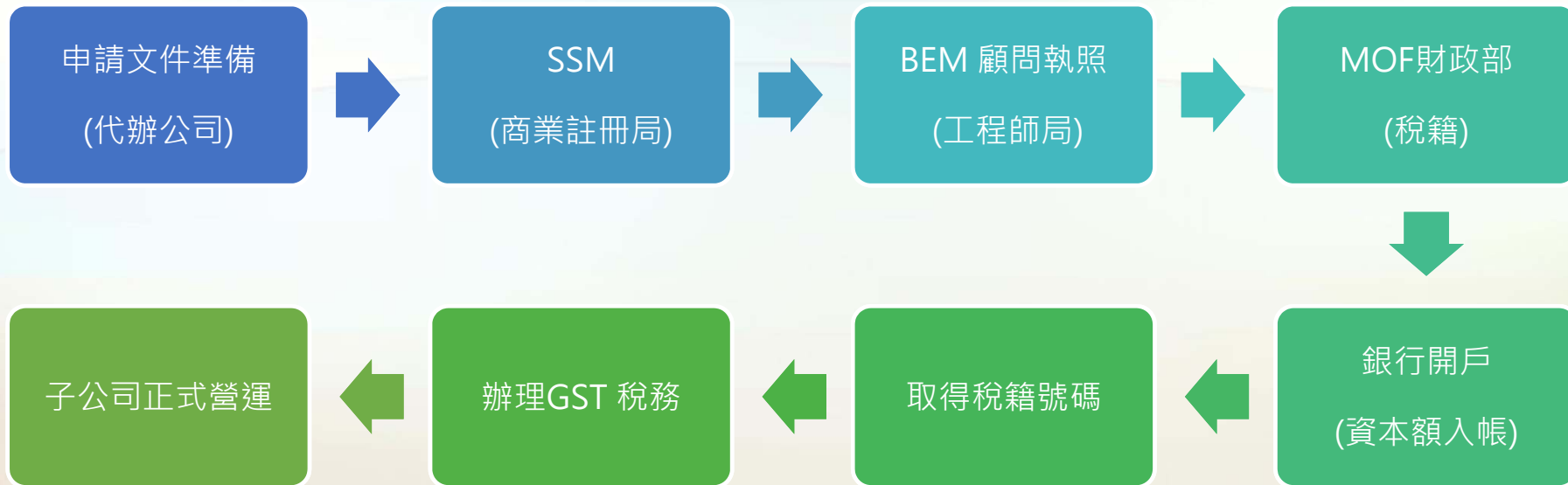
- 除了商務能力強，還需要什麼？
 - 吃苦耐勞，不怕問題，能夠永往直前
 - 初期資源有限，又難有具體成果，需擔負極大重擔及壓力
 - 可能缺乏團隊、需單打獨鬥，對工作負完全責任
 - 朋友有限，生活孤單，離鄉背井，不免喪失鬥志
 - 若公司可以給予最大資源，或是在一段時間後准許攜眷，或可解思鄉之情，並且在健康與心理上能幫助事業發展
 - 需要有些語言天分，並且對於當地歷史、風土、人情、文化感興趣
 - 英文流利是必要，能聽說當地語言則加分
 - 雇用僑生、來台留學生或新住民二代子女，能迅速投入市場發展，惟須觀察是否與母公司同仁有溝通問題或觀念差異

拓點尖兵(6/6)

- 了解海外員工薪水
 - 由於開發中國家工資不斷上升，幾乎每年需要調薪 (印尼INKINDO工程產業協會報價) NTD:IDR = 1:0.0213，實際薪資：工程約0.7，行政約0.5。

	土木大學畢業(無經驗)	增加比例	土木碩士(無經驗)	增加比例	雙語秘書(無經驗)	增加比例
2017	17,750,000	104%	29,250,000	104%	10,400,000	110%
2016	17,250,000	103%	28,000,000	103%	9,450,000	104%
2015	16,750,000	114%	27,250,000	149%	9,100,000	113%
2014	14,700,000	108%	18,300,000	104%	8,400,000	108%
2013	13,650,000				7,850,000	

馬來西亞設立工程顧問公司作業流程



The DDC hereby warrants that (本捷運設計需具備以下資格)

Section 2.4.1 registered with Board of Engineers, Malaysia (**BEM**)

Section 2.4.2 registered with Ministry of Finance (**MOF**) as an Engineering Consultancy

SSM : Suruhanjaya Syarikat Malaysia商業註冊局

GST : Goods and Services Tax

馬來西亞子公司設置

- 依馬國規定：工程顧問公司需為馬國當地公司。
 - 董事可為1人(2018更改)，必須在馬來西亞境內擁有主要或唯一之居所。
 - 股份有限公司或其附屬公司的董事，不得超過70歲。
- 馬籍董事(簽證技師)至少70%以上股份，餘分配外籍董事。
- 資本額：至少馬幣5萬元(約新台幣40萬元)。

風險管控

- 為確保掌控100%子公司經營及管理權，可與馬國技師簽訂掛名股東協議(TRUST LETTER)、並要求簽署空白股東會代理書、股權轉讓書及離職信。
- 銀行帳戶大額動支依規定須由台籍及另一位馬籍董事(股東)共同簽署，若馬籍董事不願執行則立即更換，臨櫃取款亦同。
- 母(分)公司需商標註冊，可用商標權禁止子公司於馬國之不當活動。
- 初期馬國子公司與分公司共用一套資源及人員，以擷節管理費用，以創造最大利潤，同時子公司由台籍經理直接管控，與母公司行政接軌，確保無縫及一致運作。

拓點點滴(1/9)

- 人員派遣與駐點人員

- 近來東南亞國家對於工作證管理日趨嚴格，申請流程繁複，母公司須有專人負責協助，申請文件常需大學英文畢業證書及成績單(需駐台單位認證)。
- 派駐人員得到工作證後需離境，再持工作證進入。
- 工作證逾期前一個月以前需申請新一年度工作證，若逾期前得到新證，毋須出境，否則「一定」要出境，等候新工作證。若利用觀光簽證再入境時，移民官會質疑「非法打工」，除非有少於1個月回程機票，並且有觀光行程佐證。切記觀光簽證(免簽)，不得參與有酬勞或義務工作，僅能參加會議、訪友等非商務活動。
- 違反工作規定，除罰款、拘留外，可能永久不得進入該國。

拓點點滴(2/9)

- 避免租屋糾紛

- 拓點首要工作-安頓辦公室及宿舍

- 辦公室尋找較為容易，宿舍則建議透過租屋仲介協助，因常有出租物件為外國人投資，房東長年不在當地，需透過仲介處理各種問題，以及繳納租金。
 - 房東(仲介)提供必要家具，亦有新屋不提供家具，但是租金較為便宜，若長期租賃採購家具較划算，若短期又需添購家具，離開時新家具只能丟棄。
 - 一般租屋規定有限制居住人數，一旦違規可能解約，沒收押金，惟「短期」訪客可以向房東解釋。
 - 房東有權隨時收回出租住宅，若租期未滿，房仲需付賠償責任，並另尋適合物件，支付搬家費用，通常賠償可達1-2月房租。
 - 詳閱停車位規定，房仲可能將車位分開出租，簽定契約時應詳閱。一般租屋都包含停車位租金，甚至大房型有2個停車位，但是房客不允許轉租停車位或分租房間給第三者。

拓點點滴(3/9)

• 銀行往來

- 東南亞國家防治洗錢，對於銀行開戶設下多重限制，拓點人員往往無法申請帳戶成功，導致攜帶現金，易遭歹徒覬覦。
 - 可向台籍銀行申請開戶，惟需注意是否能夠執行當地金融服務，因部分台籍銀行只能進行國外金融服務(如融資與匯款)。
 - 申請第三國銀行，如新加坡華僑銀行、英國匯豐、渣打銀行或美國花旗銀行，透過全球帳戶管理，能達到資金流動目的，惟海外交易需申報，並有進出帳之佐證資料(如契約或是PO)。
 - 使用台灣信用卡支付，憑帳單在台灣請款(含手續費)。
- 儘速取得工作證，辦理銀行開戶，解決金流問題

拓點點滴(4/9)

- 交通議題

- 東南亞國家幅員較台灣為大，大眾運輸又不若台灣普及，故搭乘計程車機會頗多，然而當地計程車數量不多，叫車不易，需有不同思維才能順利拜訪客戶或參加會議
 - 善用Uber、Grab等叫車，並且保留等待時間彈性
 - 向租車公司預約整天或某時段用車，偏遠地區可請司機等候，以免回程無法招呼到車輛
 - 公司購車，並請當地同仁或聘請司機駕駛
- 若充滿駕駛信心，可自購車輛駕駛，但長期駐點需考(換)當地駕照，使用國際駕照雖可上路，若發生車禍仍將視為無照駕駛，除受罰外，需負起100%肇事責任，即使違規，警察常有差別待遇(處罰較本地人重)

拓點點滴(5/9)

- 治安問題

- 東南亞外籍移工多，常成為犯罪人口，外國人常成為肥羊
 - 2018.4.20 一名獨自在馬來西亞旅行的台灣女子，昨天中午在吉隆坡遇到機車搶匪，企圖搶奪她斜揹的皮包，拉扯間女子摔倒，頭部撞到人行道，送醫手術後尚未清醒。
 - 同仁在晚餐結束後，準備利用HTC手機叫Uber，瞬間機車竄出，騎士一把抓住HTC手機，轉眼消失在人群中。
 - 同仁住宿旅館享用早餐時，將平板電腦帶到餐廳，準備看新聞兼檢查電子郵件，哪知在取餐後，平板電腦不翼而飛，經調閱監視器，看到一名陌生男子，順手牽羊，事後查詢，該男子並非旅館住客，也非工作人員。
 - 捷運車廂人潮洶湧，同仁下車後發現錢包遺失，報警後仍未尋回，目前東南亞捷運車廂缺乏監視器，警察對於此類案件，也不積極辦理，破案機會渺茫。

拓點點滴(6/9)

- 移民官的權威
 - 對於移民官需重視，這是國家法律的代表，前往時不要輕蔑以待。
 - 2017.3.9 一名台灣女子前往馬來西亞旅遊，出關時因為護照內頁有破損，遭到海關刁難，扣留長達35個小時才被遣返回台灣，她在臉書上控訴遭到不人道的對待。
 - 2018.10.18 公司同仁女兒再度進入吉隆坡，因出境時移民官撕下簽證資料，造成護照破損，為避免重蹈前例，緊急聯絡台灣駐吉隆坡代表處製作臨時護照，並請長榮航空公司駐地主任送達當事人手上，得以順利入境。
 - 雖然台灣人民獲得多國免簽待遇，惟他國給予免簽是希望我們去觀光消費，可不是希望我們去賺錢撈好處，故在通關時應給予尊重，亦不要違反海關辦法與規定 (如超量免稅品、鉅額現金及攜帶違禁品)

拓點點滴(7/9)

- 多變的稅法

- 2018.5.17 走了“消費稅”，卻來了“銷售稅”。為了彌補取消消費稅所帶來的稅收減少，馬來西亞財政部表示，將重新徵收銷售和服務稅。在前首相納吉在任期間徵收的消費稅，其目的是用以抵消石油價格下滑等問題。由現任首相馬哈迪為首的希望聯盟政府，昨天則表示將從6月1日起，取消消費稅。前首相兼財長納吉在2014年提呈財政預算案時，宣佈從2015年4月1日起徵收6%的消費稅，以取代之前的10%銷售稅和6%服務稅。根據希盟的競選宣言，它主張以1970年代落實的銷售及服務稅（Sales and Service Tax, SST）取代消費稅（GST）。根據其說法，消費稅的徵稅物件幾乎涵蓋所有人，只要有消費就必須繳稅。換言之，從生產商、批發商、零售商、進出口商到最終的消費者，每個層面都必須繳稅。但銷售及服務稅只針對特定物件，如生產商或進口商及一些服務業者。

拓點點滴(8/9)

- 難預測的政治轉變
 - 大馬5月選舉變天後，新總理馬哈地就承諾，要檢討前總理納吉任內通過的重大計畫，馬哈地上任後果然立刻叫停連接馬來西亞和新加坡的星馬高鐵計畫，2016年提出的東海岸銜接鐵道，則是中國在大馬第一個鐵路計畫，工程喊停等於重挫中國深入東協市場的野心。
 - 連帶進行中吉隆坡MRT2計畫進行瘦身、MRT3計畫延期，各大基礎工程重新檢討其財務是否能平衡？

拓點點滴(9/9)

- 發揮台灣優勢
 - 創新與科技自動化 (BIM、e化監造、雲端管理)
 - 開發台灣在地品牌 (子公司)
 - 增加文化、教育及人文附加價值
 - 上下游整合 (現在缺乏當地台灣廠商在海外產業鏈)
 - 長期與當地夥伴及開發商合作 (帶入台灣資金或ODA協助)
 - 維持優良設計品質，高水準及合理價格
 - 注重環境保護，有效能源應用

結語

- 海外拓點風險除檢驗業主付款信用與時程外，對於當地證照與營運許可申請也需考慮。另政府清廉程度、法規更改、工作環境、語言使用、環境熟悉、薪資與消費、交通便利、緊急醫療、駐外單位支援及市場發展等均是拓點應納入風險考量。
- 為降低拓點風險，廠商要有靈活的第一線人員及後方不斷的即時支援，當有臨時況發生時，不是究責，而是能善用資源，在第一時間內解決問題，以防止擴大或產生更大傷害。
- 台灣品牌在國際間不若歐美公司之地位，對於爭取業務或是執行業務時之工程保險及營運成本，得多付出代價，加上缺乏國外上下游結合(如測量、鑽探、地工及營造商)，常無法伸展手腳。政府利用拓點計畫，補助國內廠商向外發展，已有初步成效，若能增加ODA融資協助，以及增加上下游廠商拓點誘因，國內工程產業必在海外業務上大顯身手。



分享完畢
敬請指導

wenjing@ceci.com.tw