



海外工程拓點運作實務 — 拓展海外工程市場實務

高銘堂
泛亞工程建設(股)公司

大 綱

- 一、業務定位
- 二、市場選擇
- 三、申請登記實務
- 四、從個別海外工程市場可能遭遇的障礙與風險，
探討設點的可行性
- 五、爭取海外工程業務，設點前的準備



一、業務定位

1. 技術顧問(consultancy)
2. 營造施工(Construction)
3. 專業分包(Specialty Subcontractor)
4. 相關建材、機械、工具、設施買賣
(Trading : related material, machinery, tool, facility for construction)

二、市場選擇

短、中期內能爭取到有利可圖的業務、資金及利潤進出無障礙、人員進出、工作、安全保障沒問題、稅負及其他工商准證許可申請准駁清楚合理—經濟成長、財政強度、工程產業與台灣業者知互補及競爭性、政治穩定性、稅制合理性、法令完整性、法治程度、對外開放程度、治安、風俗民情。

三、申請登記實務

1. 以印尼對外商顧問及營造業對特許准證的限制為例
 - 營建業在印尼稱為Enterprises for Construction Service，外國營建業印尼文簡稱BUJKA (A為印尼文Asing 外國的意思)，至於印尼國內之Enterprises for Construction Service則稱為National BUJK。
 - 外商在印尼承包營造業需設立Representative of Foreign Enterprises for Construction Service簡稱設立RO，在公共工程部登記。在印尼需參與高難度高技術等工程，故為保護印尼本國公司，登記Constructing service之RO需參與Rp 100 Billion(台幣3億)以上標案，登記Consulting service之RO需參與Rp 10 Billion(台幣3千萬)以上標案。

三、申請登記實務

- 登記Constructing service則只能做contractor，登記Consulting service則只能做consultant。
- 印尼政府規定RO在印尼參與之任何工程(不論國營或私人企業)，都需與當地公司合作，可以用JO (JOINT OPERATION)或JV (JOINT VENTURE)方式，JO雙方無股權限制，而JV則是另須向LPJK (National Construction Services Development Board) 登記成立之另一家合資公司，若是Constructing service JV則RO最高股權55%；若是Consulting service JV則RO最高股權49%。

三、申請登記實務

- 目前在印尼之RO已經超過300家，為因應ASEAN與WTO衝擊，印尼政府將逐步趨嚴管理，例如JO/JV之印尼當地廠商不能太差太小，需取得LPJK認可之QUALIFICATION A，RO若三年無實際業績，申請延長准證將被嚴格審查。
- RO准證每三年收費USD 10,000 FOR Constructing service；USD 5,000 FOR Consulting service。
- RO參與工程之預扣稅(PPH final): Constructing service 為2%~4%，Consulting service 則為4%~6%，工程並不分土木電廠石化而不同，PT與RO均依此稅則繳稅。

三、申請登記實務

- 稅務方面，每月代扣所得稅，每季/半年投資報告，每年審查。
- RO若需銀行保證時需外國資金實際到位方可開出保證。
- RO在未拿到工程或實質業務前，其駐當地外籍代表人士可申請居留及工作證，現資格審查漸嚴，且效期只有半年。
- 泰國對外籍營建廠商的登記，大致上與印尼相同。也規定承攬工程須有本國廠商的參加。
- 馬來西亞在承包民間工程較無限制，商業登記亦為寬鬆，但公共工程是否接納外國廠商，完全由政府決定。

三、申請登記實務

2. 建材、機械、工具、設施買賣，仍以印尼對外商的規定作為介紹：
 - 外商投資有限責任公司PMA：外國公司、外國人直接或間接投資印尼最多可擁67%，可從事經營範圍內，不牴觸印尼政府”負面表列清單”，的各種業務。其餘33%需分由兩名印尼人或印尼公司控股。只能從事買賣業(不能作施工、安裝、租賃)。投資額最低印尼幣10億，實收資本額不少於25%。
 - 董事、股東、監事都可申請工作簽證，為期一年；但與本國員工人數有比例之限制。
 - 稅務方面，每月代扣所得稅，每季/半年投資報告，每年審查。
 - 可與印尼公司/人，一起購買土地、廠房與不動產。

三、申請登記實務

3. 在印尼，國外公司如要從事民間工程施工，或以專業分包廠商身分擔任印尼政府規定應由當地公司施工工程的下包，必需依附在百分之百印尼公司，或所謂用”人頭”，有相當的風險。

三、申請登記實務

4. 在新加坡，有較嚴格的等級及升等制度，但最重要的是登記時即要聘請規定數目的工程師，未拿到工程即要付出相當的投資；當然其政府可視國際工程市場的景氣與招標單位的需要，作局部，大概是屬於程序性的放寬。

再往南進，也看看較先進的澳洲怎麼處理外國籍營造廠商的公司登記？基本上並不複雜，略掉合夥企業(partnership)，投資合作(joint-venture, unincorporated)，信託(trust)等，最常見的兩種型式為澳洲註冊公司(Australian registered proprietary company)及外國公司分支機構(foreign company branch)。

三、申請登記實務

- 外國投資者在澳洲投資或收購澳洲公司股權須經其外資投資審查委員會(FIRB)核准，但除非是牽涉到機場、港口、銀行、廣播、報紙、通訊或購買現有公司金額超過五千萬澳元或新投資一千萬澳元，FIRB認為影會響國家利益者，不會去否決或限制投資百分比。
- 如以澳洲註冊公司方式設立，無資本額限制，股東在1~50人間，但至少需一名澳裔董事及一名祕書。設立時向稅務局申請營業登記號碼(ABN)，申請並完成公司所得稅、商品及服務稅(GST)、代扣個人所得稅(PAYG)及員工福利稅等稅籍手續。整個申請過程可以在3~4個星期完成，每年的維持費用應在50萬~70萬澳元。

三、申請登記實務

- 外國公司分支機構則可將母公司之經營績效、名譽及財務實力等帶澳洲，但若有風險發生，尤其是面對簽約對象以外的第三者，則母公司必須全部承受，不像有限公司只在註冊資本額以內負責（簽約對象要求母公司保證者除外）。
- 營造業不需任何特許，只有在公共工程投標中，需提出該公司競爭及履約時能遵行聯邦政府所頒營造業執業準則 (National Code of Practice for Construction Industry) 之認定資格，以及施工中可嚴格執行職業健康安全復健守則 (Occupational Health, Safety & Rehabilitation) 之證明，前者為籠統性、道德性如不准圍標等規定，須由負責人作宣示聲明。

三、申請登記實務

- 施工因管理牽涉到工會等，我們的營造業也許沒有機會到澳洲承包工程；但技術顧問業做為澳洲國際顧問公司的下包，或建材、機械、工具、設施買賣業也許有機會。

四、從個別海外工程市場可能遭遇的障礙與風險， 探討設點的可行性

1. 差異與障礙：

- 1) 語言障礙
- 2) 文化與認知差異
- 3) 技術規範差異
- 4) 安全與環保限制
- 5) 稅務法規差異
- 6) 勞務管理差異
- 7) 人員出入、工作准證障礙。

14

四、從個別海外工程市場可能遭遇的障礙與風險， 探討設點的可行性

2. 不可控風險：

- 1) 政治風險(政權輪替、戰爭、內亂、國有化、禁運、封鎖)-國家保險
- 2) 匯率風險-付款幣別、遠期外匯、應收及應付帳款管控
- 3) 經濟風險(通貨膨脹、生產及運輸體系劇變)
- 4) 自然風險(洪水、颱風、地震、海嘯、山崩...)-保險
- 5) 法律風險-政商關係-
- 6) 文化風險-地主國人民思維模式及行為模式之了解

15

四、從個別海外工程市場可能遭遇的障礙與風險， 探討設點的可行性

3. 可控風險：

- 1) 工期風險
- 2) 物料供應風險(質量)
- 3) 契約風險(承攬範圍、計價辦法、業主提供設計圖說義務、指定分包商)
- 4) 安全風險(人身、財產、意外)
- 5) 資金風險

五、爭取海外工程業務，設點前的準備

1. 海外工程業務中人的因素：

- 1) 公司中，或至少在本國工程業中應有足夠具海外工程經驗的幹部
- 2) 公司管理階層應具海外工程知識，並有發展海外工程的意志與熱忱。
- 3) 公司的員工亦能認識到台灣工程業以及工程師個人如不放眼海外，即無前景，因此願配合海外工程的需要，在語言、專業及工作態度上做最大的調整。
- 4) 當地的代理：了解各項事務醞釀過程並給予正確解讀、熟悉人脈、能安排各項拜會、及早取得工程相關消息、適時取得當地資源及服務、掌握業主需求及想法。不會為了賺傭金，或取得生意機會而報喜不報憂。
- 5) 贊助人 (sponsor)、合作廠商：某些國家規定外國廠商在當地營運必須有當地贊助或保證人；在許多國家，亦規定外國廠商在當地承攬工程必須要有合作廠商，許多情形下並非徒具形式，而是可承擔實質營造工作或在財務盈虧上可與國際廠商共同分擔。
- 6) 具向心力，並經訓練而有生產力的當地幹部及員工

五、爭取海外工程業務，設點前的準備

2. 公司制度與政策目標的調整：

- 1) 無論是業務或工程執行，海外派駐人員需在駐在國長期適應，其薪酬待遇、是否攜眷、子女照護與教育問題等，應特別考慮；海外人員調回本國，常有不能融入既有建制情形，應預為規劃，否則難有人願意投入海外業務。
- 2) 各單位，部門多有本位主義，海外工程挑戰性高，派赴人員應為一時之選，但在原部門都為挑大樑者，主管不容易答應調離，故在績效目標上應設計讓擁有人才資源單位成為海外工程成敗Stakeholder
- 3) 承接海外工程，涉及與本國業務不一樣之稅務、匯兌、財務、會計、法律、合約管理、採購、不同技術規範熟悉度等，無法因其金額少或占公司營收比重小，而只作局部性的資源配置或教育訓練。

五、爭取海外工程業務，設點前的準備

2. 公司制度與政策目標的調整：

- 4) 台灣工程業者零碎化(fragmentation)的結果，就算是大公司，亦無儲備業務開發人力，派員海外駐點人才選任更是不易，常需向外徵求，對爭取海外工程不利；但分支機關若決定要設立，人員一上陣即要發揮作用。
- 5) 套用「外交是內政的延長」這句話，本國工程業務能蓬勃發達，公司才有足夠的人才、實績、資金、生產力來支持海外工程。但往往國內市場繁榮成功時，各單位主管並不認為有需要，有餘暇去爭取海外工程。

五、爭取海外工程業務，設點前的準備

3. 海外業務人才的選任：

- 1) 選派海外業務人才：性格比語言重要，衝勁比經驗重要，尤其考慮台灣工程業者可能在非典型工程的承接較有機會。
- 2) 業務突破需要時間，除非有很好的代理，仍需派員長駐；決策者及單位主管 必須有前人種樹的認知，對一時業務未能突破的單位和個人，在年度業績考核上應有特殊考量。
- 3) 日本商社駐外的人事、組織、情資搜集、同異業合作等，值得台灣廠商學習。

簡報結束