

# 安永人才服務手札 PAS Newsletter

2023年10月23日



# 2023 跨國調派 新思維

## 上集

根據安永全球 2023 Mobility Reimagined Survey，跨國調派在全球人才競逐中扮演了策略性和營運上的重要角色。受訪者普遍認同跨國調派計畫能夠促進員工個人職涯發展以及組織價值成長。

安永人才服務手札以本期及下期解讀 2023 Mobility Reimagined Survey 之調查結果，彙整關鍵資訊提供有跨國調派需求的企業參考。

安永聯合會計師事務所  
人力資本諮詢服務



劉惠雯  
稅務服務部  
營運長



林鈺芳  
執行總監



黃稚淇  
資深經理





2023年10月20日

根據安永全球 2023 Mobility Reimagined Survey，跨國調派計畫在全球人才競逐中扮演了策略性和營運上重要的角色。

該調查的對象包含在企業內負責跨國調派規劃的專業人員以及近期開始執行外派任務之員工，共計1,000多名受訪者。受訪者普遍認同跨國調派計畫能夠促進員工個人職涯發展以及組織價值成長。高達92%的受訪者相信將跨國調派策略與企業發展目標結合，有助於攬才與留才。

**2023 Mobility Reimagined Survey** 之調查結果可彙整為六大關鍵面向如下：



### 關鍵面向1 - 擴展跨國調派計畫範疇

根據安永全球 2023 Mobility Reimagined Survey 的調查數據顯示，在企業內部專責規劃跨國調派的從業人員在組織的營運策略及成長中扮演關鍵性的角色。他們可運用這個角色獨有的機會權衡員工需求、商業環境變動及組織發展目標，為組織規劃合適的跨國調派策略，達成企業成長與攬才留才的目標。

### 跨國調派計畫擴展範疇

受訪者認為將跨國調派策略與組織營運目標連結可產生的效益如下：

- 91% 確保企業永續經營
- 90% 推動企業營利發展
- 88% 與企業接班人計畫結合
- 88% 引導市場擴張策略
- 85% 達成環境、社會和公司治理(ESG)目標
- 84% 風險管理
- 83% 達成多元共融(DEI)目標



#### 跨國調派

93%  
的員工表示跨國調派是改變人生的  
體驗

90%  
的員工願意接受單身赴任的短期外  
派安排

#### 人才

88%  
的雇主考慮以跨國調派因應全球人  
才短缺的危機

89%  
的雇主認為將跨國調派策略與組織  
營運目標結合可以保障員工的安全

#### 策略影響

76%  
的雇主認為人員跨國調派對組織整  
體營運策略有巨大的影響

74%  
的雇主認同人員跨國調派是企業永  
續營運的關鍵因素



## 重新思考跨國調派的目的

在現今充滿挑戰的商業世界中，各領域的企業皆在重新思考跨國調派的目的。有別於傳統的派駐型態與及營運模式，企業現在更著重於規劃以員工為中心的跨國調派計畫，並期望更有效率的將科技與運作流程結合，以達成企業成長及招攬人才的目標。

### 跨國調派的目的

人才培育

組織發展

專案執行

表彰績效

流程改造

科技運用

資訊分享

## 啟動跨國調派計畫

全方位的跨國調派計畫應該同時滿足企業及員工的需求，而以目標為導向兼顧多元選擇的跨國調派需求正持續增加。

### 啟動跨國調派計畫的5個步驟

#### 參考業界實例



## 提升專責人員之相關技能

規劃與執行跨國調派計畫的專責人員必須從不同角度輔助企業，小至行政工作大至策略諮詢等。相關專責人員所需具備的技能應與時俱進，企業也須為其安排專業且有效的訓練。

兼顧法規遵循及營運效率

聚焦人力資源規劃

運用多元調派型態

善用科技

軟技能(如跨部門協調)



## 關鍵面向2：人才發展

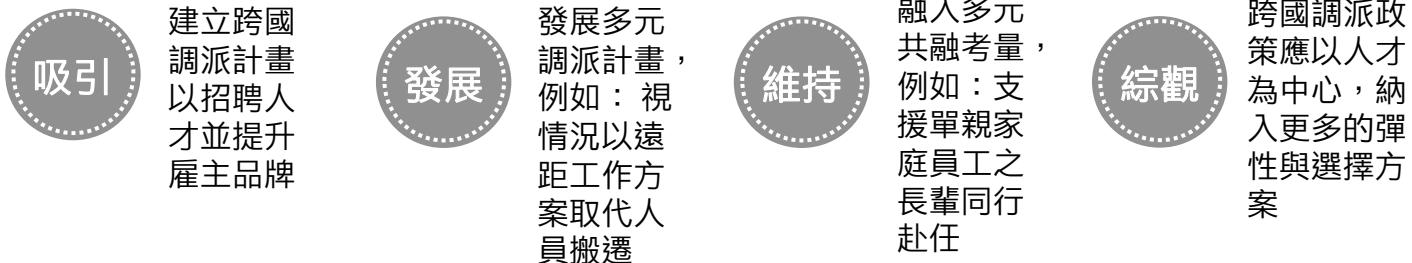
海外工作經驗是員工個人職涯的一個重要里程碑，對其同行之家屬也是一個擴展人生經歷的機會。企業於實施跨國調派計畫時亦需建立完整的人才選拔、培育和激勵機制，並於外派前和員工清楚說明外派與其職涯發展的願景，使外派人才能在派駐地充分展現專業技能並更快地適應工作。

### 跨國調派與人才發展生命週期

- 藉由更多元的跨境工作方案來達成延攬人才的目標，例如：  
聘用非本國籍人才、採行虛擬跨境工作、長期商務差旅
- 在跨境工作方案中提供員工與事業單位更多的彈性，藉以提升雇主品牌



### 連結跨國調派及人才發展的常用工具

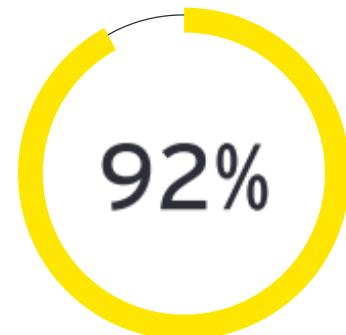




## 關鍵面向3：風險管理

安永全球 2023 Mobility Reimagined Survey 顯示了解跨國調派中的風險對跨國調派計畫與組織營運策略的整合非常重要。

透過提高風險意識同時減少員工必須執行的相關申報程序，才能充分發揮跨國調派的益處。如企業及員工皆不具備風險意識，較難轉型成具未來前瞻性的跨國組織。



跨國調派領域從業人員同意數位化流程有助於減輕及管理風險

受訪企業亦指出跨國調派潛藏下述風險：

資安風險

管理功能無法落實

個資保護

回任後的工作安排

個人所得稅法令遵循

公司常設機構稅務風險

移民法規遵循

勞動法規遵循

人力資源政策遵循

調派成本管控

關鍵人才留任

### 關鍵數據

**29%**受訪者同意其所服務的組織有能力因應地緣政治環境變動，採行應變措施，惟僅 **49%** 跨國調派從業人員表示其組織定期追蹤員工跨境工作的情況

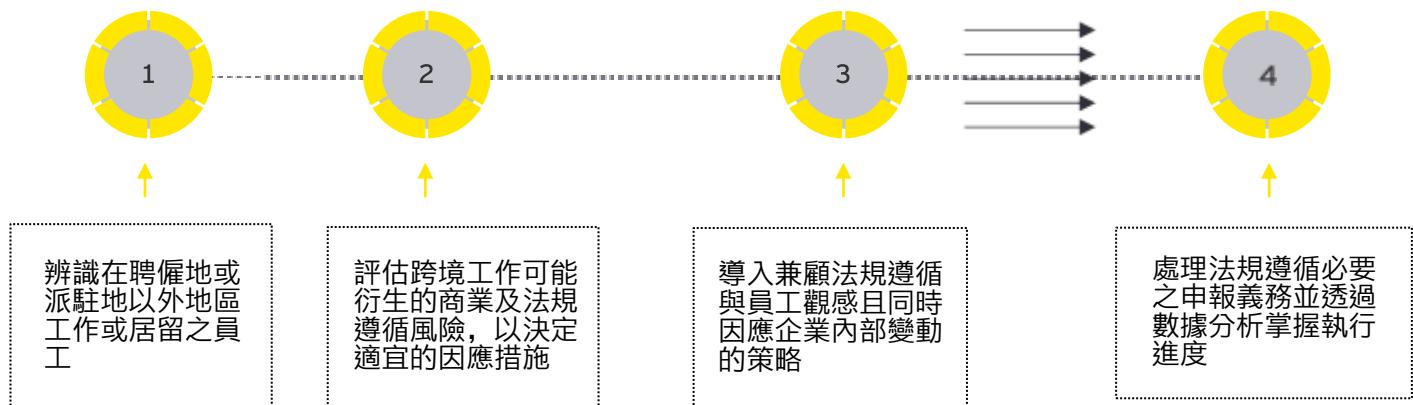
**76%** 跨國調派從業人員表示其所服務的組織已導入混合型外派 (hybrid mobility)\* 政策以因應變動的政治或商業環境，惟僅 **47%** 表示該組織能全球一致地落實混合型外派政策，且其中只有 **41%** 受訪者曾與管理階層討論混合型外派可能衍生的風險

\*混合型外派概念上包含暫時性或長期的跨國遠距工作、虛擬外派或全球游牧民族





## 管理跨國調派法令遵循風險的4個步驟



### 跨國調派風險管理的意義

- 1 導入兼顧員工需求與風險管理的運作模式有助於提升員工的外派體驗
- 2 透過持續的法規遵循及高效率的申報流程以避免風險控管的漏洞
- 3 運用科技完善全球各地的法規遵循申報義務，以工作管理及成本控管為中心，同時與員工體驗取得平衡

以上係為2023 Mobility Reimagined Survey 總結六大關鍵面向的其中三項，本刊將於下期繼續分享另外三大關鍵面向：跨職能協力合作、數位化工具導入及政策和流程制定。





## 安永人力資本諮詢服務

### ► 跨國調派人員服務

安永專業團隊協助客戶瞭解最新法規變化、計算相關稅負成本，並協助規劃、執行跨國調派人員計畫，依照雇主及外派人員之需求提供相關服務。公司方面包括所得稅及社會保險之計算與申報、工作證及大陸居民入出境申請等；個人方面如綜所稅申報、各類稅負計算及居留證之申請等。

### ► 人力資源系統導入實施

安永協助客戶釐清人力資源服務模式與流程架構，再進行結合流程優化的HRIS人力資源系統建置，包括人事/組織/考勤/薪資/線上招聘/數位學習/線上績效考核/薪酬規劃/人力規劃/接班人計畫/人資決策等模組，並搭配員工/主管自助服務，提升企業整體人力資源之效率、效能與管理決策品質。

### ► 人才管理規劃諮詢

為確保企業掌握核心知識技能關鍵人才，並開發員工潛能以持續對企業做出貢獻，安永協助客戶基於企業文化訂定人才管理整體制度，包括職能模型、人才九宮格、接班人制度、人才晉升管道、高階薪酬激勵計畫等，並提供相應之培訓輔導，協助企業提升人才競爭優勢。

## 安永聯合會計師事務所 人力資本諮詢服務

**電話 : +886 2 2757 8888**

**電子郵件**

**劉惠斐** 稅務服務部  
營運長

分機 88858

[Heidi.Liu@tw.ey.com](mailto:Heidi.Liu@tw.ey.com)

### 簽證諮詢

<b>黃品棋</b>	資深協理	分機 67005	<a href="mailto:PingChi.Huang@tw.ey.com">PingChi.Huang@tw.ey.com</a>
<b>李中鈺</b>	資深經理	分機 67039	<a href="mailto:Wendy.CY.Lee@tw.ey.com">Wendy.CY.Lee@tw.ey.com</a>
<b>陳千惠</b>	資深經理	分機 65121	<a href="mailto:Grace.Chen@tw.ey.com">Grace.Chen@tw.ey.com</a>
<b>王思婕</b>	經理	分機 67075	<a href="mailto:Sylvia.SC.Wang@tw.ey.com">Sylvia.SC.Wang@tw.ey.com</a>

### 稅務諮詢

<b>林鈺芳</b>	執行總監	分機 67001	<a href="mailto:Evelyn.Lin@tw.ey.com">Evelyn.Lin@tw.ey.com</a>
<b>陳人理</b>	資深協理	分機 67002	<a href="mailto:Woody.Chen@tw.ey.com">Woody.Chen@tw.ey.com</a>
<b>黃品棋</b>	資深協理	分機 67005	<a href="mailto:PingChi.Huang@tw.ey.com">PingChi.Huang@tw.ey.com</a>
<b>陳千惠</b>	資深經理	分機 65121	<a href="mailto:Grace.Chen@tw.ey.com">Grace.Chen@tw.ey.com</a>
<b>黃稚淇</b>	資深經理	分機 67671	<a href="mailto:Angela.Huang@tw.ey.com">Angela.Huang@tw.ey.com</a>
<b>葉議方</b>	經理	分機 67052	<a href="mailto&gt;Gavin.Yeh@tw.ey.com">Gavin.Yeh@tw.ey.com</a>



## 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。

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](https://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](https://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](https://ey.com/zh_tw)。

© 2023 安永聯合會計師事務所。  
版權所有。

APAC No. 14007543  
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](https://ey.com/zh_tw)



加入安永LINE@好友  
掃描二維碼，獲取最新資訊。