

薛明玲所長於 2008 年 3 月 在淡江大學財務金融專題講座演講實錄

主持人林蒼祥教授開場致詞

薛所長、今天晚上的貴賓以及財金系的同學，大家晚安。今天很榮幸能夠邀請到四大會計師事務所之一，資誠會計師事務所台灣區的負責人 – 薛所長。

薛所長除了本身專業很有成就之外，從他的履歷中也可以讓我們得到很大的啟示，那就是一個領導人本身的特質、熱情及果斷。在學術方面，除了清華大學邀請他之外，同時也是國立台灣科技大學EMBA的教授及高考的典試委員、全國財務會計準則委員會的委員及顧問和台北市政府訴願審議委員會委員、全國聯合會會計師查核業務評鑑委員會的主任委員，這些資歷都相當的不容易。

薛所長的著作及專長也非常的多，在業界最出名的就是薛所長對高科技產業的財務策略非常的專精，且不但在稅務的領域是國內頂尖的高手，對企業購併也是行家中的行家。更得到過經濟部中小企業處的金書獎。這次有機會請到薛所長至此與大家結緣，又利用今晚寶貴的時間與大家分享一些策略性的議題，請大家用熱烈的掌聲感謝歡迎薛所長。

薛明玲所長專題演講【變動時代下財金人士之管理思維】

林教授、各位同學大家晚安，很高興有機會來向各位報告。今天報告的主題是「變動時代下財金人士的管理思維」，在報告中我也會跟各位分享自己的工作經驗。

科技改變世界，知識創造未來

我們處在一個快速變革的時代，現代人的生活比古代的皇帝還要好，以前的皇帝下江南，雖然有很多人護送，可是他要坐馬車，但現在您從北京到深圳坐的是飛機；以前夏天有人幫皇帝搨風，但還是比不過現在的空調。所以說現代人的生活比以前

的皇帝過得還要好。

我舉一個自己實際的例子，二十年前，我到德國法蘭克福開會，德國同事到機場接我時，我跟他說等一下進辦公室之後，讓我撥個電話回台北。德國同事馬上問了我電話號碼後，就拿出一個手提東西把電話號碼輸進去，就把東西交給我。我一聽，是台北辦公室的總機。讓我很驚奇，因為我坐上車後，就在高速公路上，沒有電話線拉著，那個神奇的機器是什麼？就是現在連幼稚園小朋友都在使用的「行動電話」。但在二十幾年前，手機是一個不可思議的東西。所以說「過去十年科技的進步、超過了過去的一百年」，未來十年的科技，也是無法想像的。

「科技就是科學加上技術」，世界上最早發明火藥的是中國人，可是後來美國人跟前蘇聯卻率先登上太空，可見科學需要加以運用。技術是「在商業社會裡，可以產生收入」的科學。科技讓現在的驚奇在以後變成理所當然，讓現在的知識成為常識。以會計為例，像以前在學校學的如何編製合併報表、怎麼算EPS，現在這些都是電腦的工作。也就是說許多會計的專業知識，現在是電腦輕易就能產生的常識。

會計是什麼？會計是借方跟貸方。那什麼是借方、什麼是貸方？我舉個例子：「聰明的太太管借方，不要管貸方」，因為資產負債表裡的借方是資產，所以聰明的太太管資產；而損益表的借方是成本、費用，貸方是收入。所以聰明的太太管賺錢還是管花錢呢？當然是管賺錢（借方）。

科技會讓現在的驚奇在未來成為理所當然，我到現在還未學會用鍵盤中文輸入，因為我很早就想到，中文應該可以用手寫來輸入，手寫功能現在有了；後來我又想說，應該可以用講的，現在也有了。我又認為將來應該也可以用“想”的，我“想”什麼電腦就顯示什麼。大家認為我太會幻想？其實這就證明，現在你覺得不可思議的事情，在未來都會變成可能。再舉個例子，高速公路上為什麼會有車禍，如果每部車子都安裝GPS做定位偵測，當車距過近時自動減速，就不會有撞車發生，這也是科技可能做到的事。

知識的演進經過能力、自覺跟財富。中國字是很有智慧的，貧窮的“貧”跟“貪”差在哪裡？只差了一「點」，所以如果人貪得無厭就會變貧。我們再來看“窮”是

什麼意思？窮是指一個人弓著身體躲在洞穴下面，用現在的話來描述就是叫「宅男」。租稅的「稅」是什麼意思？是指以前的政府要人民拿稻穀（禾）去繳（兌），叫「稅」。那利息的「利」是什麼？「利」是指有個人每天拿刀子割你的稻子（禾）。

知識並不等於常識。現在大家要找資料很簡單，用電腦搜尋引擎去搜尋就可以了。我剛從學校畢業時，要找資料的方法是到圖書館去找圖書目錄，然後借出來影印。現在已經不需要再用這樣的方式去尋找資料了。

對專業人士而言，最重要是如何將資訊轉成智慧，以會計師為例，如果會計師每天抱著會計、審計去找客戶，客戶會需要一個專業會計師提供如此呆板的服務嗎？好公司的董事長會需要會計師去教他們會計處理或談調整分錄嗎？這些是不具價值的服務。所以會計師需要探討客戶需要什麼？我昨天去拜訪一家目前不是資誠客戶的上市公司。其他事務所的負責人已去拜訪過那家公司之董事長。拜訪之前，同仁製作出來的簡報被我退件了好幾次，因為我認為那樣的內容只是資訊，跟報紙剪下來再貼上沒有差別。我要同仁從客戶決策者之思維去做簡報，那位董事長聽完簡報很滿意。各位覺得我向那位董事長簡報的內容是什麼呢？我向他報告的是，一、同業的競爭力分析，二、公司在大陸的營運據點，現在跟未來可能會遇到的問題，及三、資誠是提供此一專業服務的最好選擇。我最近看了一本書，書名是「一公分的輸贏」，我跟同事說，我們同業也不是木頭人，你要贏得一個案件，關鍵就在那位日本作者所寫的「一公分的輸贏」，我們去做別人沒有想到，而我們想到的事情，或者別人花了二天做到90分，而我們只要一天就能做到91分，才有機會。

再談到知識的力量是「打破階級及未來命運」，以及知識是「永遠不會錯失的財富」，我以最近討論很多的「遺產贈與稅」為例，在古代如果有個人賺了一百億，那他的後代子孫都會是有錢人。因此，為了避免經濟的世襲，才会有「遺產贈與稅」。但那是在古代封閉社會之產物，因為當時人很難離開所居住的村落或是國家。現在國際化之後，避免經濟世襲的理論背景已改變了，所以我們可以看到新加坡、香港政府或是美國政府將「遺產贈與稅」降低甚至取消。

「智識＝加值的知識」。有人說：如果不是知識的力量，佃農之子就沒有機會成為總統！如果不是教育的普及打破種族，現在美國總統初選的民主黨候選人Barack

Obama有可能會成為美國總統嗎？各位都是企業裡的一份子，如果有一天你覺得你的薪水太低了，這就代表你工作上有危險。大家要想一想，為什麼你覺得你的月薪應該值十萬，但公司只肯給你五萬？問題出在那裡？答案應該是對自己的認知及貢獻不夠。換個角度看，如果我們看到一家上市公司的負責人說：我們公司的股價很委曲，通常是該公司這一波股價的高點。因為該公司的經營者不知道，公司期望股價與市場價格中間存在的gap，也就無法針對問題改善，所以這家公司不會有前景。

台灣的會計師公費在全球算是低的，我們現在的公費跟香港大陸比較，金額一樣，只是幣別不同。大家覺得關鍵在那裡？回到我昨天去拜訪那家公司的例子，在準備簡報時，我就跟我同仁說，我們要讓決策者聽完簡報後，覺得資誠會計師事務所跟其它家事務所不一樣，但這只是第一要件。第二要件是要讓決策者看到資誠的服務是有價值的，而且願意付「合理公費」給我們。會計師事務所需善盡社會責任，如果沒有收入，就沒有辦法有很好的教育訓練、也無法給員工很好的待遇。所以事務所要創造收入，而創造收入的關鍵不是在每天抱著會計及審計，也不是以降低公費來維繫客戶，更不能喪失獨立性。會計師要做的是社會公正的第三者，讓企業的財務報告經過會計師簽證後，更具有公信力，同時，也要讓客戶尊重專業的價值，給付合理的公費。

再來談智識的創新跟變動的平衡。知識要如何成為有價值的「智識」，它要不斷的創新變動。至於平衡？未來科技可能複製人類。可是我們能不能做？如果我們的社會道德及法律規範還未能有效規範，複製人可能讓整個社會都亂掉了。所以，智識要創新、變動跟平衡。

企業致勝的關鍵在「快速掌握智識」，而不僅限於學習「知識」，現在大學考試是60分及格，研究所是70分。可是在拳擊場上，留在場上的只有勝利的人。幾年前證交所甄選簽證會計師時，資誠也去參加，報告十五分鐘、Q&A十五分鐘。簡報之前，我跟同事說，如果您是證交所的獨立董事，坐在那邊聽四大會計師事務所簡報，都是全球四大會計事務所有多好的描述，你覺得證交所的獨立董事會怎麼想？這樣的簡報就沒有競爭力。我請同仁去找全世界第一流的證券交易所跟台灣證券交易所比較，並提出我們的建議。另外，一樣是查帳，交易所重視的是那個方面？我們要提出我們查帳的邏輯及交易所重視的問題，甚至提出交易所在內控上之重點，如此資

誠與其他三大才有區隔性，也就是與眾不同（Distinctive）。結果，資誠被選為台灣證交所之會計師。

證交所只要一家會計師事務所，所以第二名跟第四名是沒有差別的。這就是競爭，也凸顯「智識」與一般知識的價值是不同的。

資訊之運用與管理

科技不是解答，而是推手，推動組織運用人類智慧，創造新財富。所以在智識管理的過程後面階段，有資料的收集、資訊的分類及知識的吸收，然後變成智慧的領悟、策略的應用及決策成果。

趨勢大師 托佛勒（Alvin Toffler）說：「二十一世紀的文盲不是不能讀和寫的一群，而卻是不能學習又無法拋棄弊習不願重新再學的人。」這裡的文盲，指的不是像非洲落後國家的人，而是不願意學習及無法拋棄弊習的人。我們可以從這次台灣參加奧運棒球資格賽觀察到，如果教練團及選手還是以前那批人，你們覺得台灣有可能打進前三名嗎？答案是不一定。在一個組織裡有一個90分的人及80分的人，如果我們老讓那個90分的人一直做下去，這個組織最多就是90分，而且會慢慢退步。若90分的人階段性任務完成後，換80分的人來做，如果他可以維持住那個90分的優點，並補足90分沒有的地方，這個組織就有機會朝100分前進。

一個組織的好壞只要跟老闆開過幾次會就知道了。我去客戶那邊一定會去上廁所，因為如果一家企業的洗手間是不乾淨的，這家企業的存貨與應收帳款一定不會好。因為企業的經營者如果能夠容忍洗手間不乾淨，那他一定管不好存貨與應收帳款。

如果老闆開會常遲到，這家公司的長期投資一定很差。有的公司股價100塊，有的公司股價10塊。關鍵在那裡？答案是：負責與執行力。像我們去查帳，通常我們只要問幾個問題，就會知道這家公司好不好。我舉個例子，如果查帳時，問甲單位，甲單位跟我說這個要問乙單位，乙單位說：這個問題要問我們這個單位的某個人，然後我再去問那個人，那個人說，這個事情我知道，可是這件事情現在已經轉到丙單位去了。這種單位互相推來推去的文化，就是所謂朝九(酒)晚五(舞)的心態，我戲稱為「早上喝酒，下午跳舞」。

我也常跟上市(櫃)公司的董監事說，你看一家公司有沒有執行力很簡單，只要在開董事會時，問他「上次董事會決議」是什麼時候執行的。如果是昨天才開始執行的，表示執行力差，應付了事。如果是上次開完董事的後當天就執行，這一家公司一定很有競爭力，董監事之風險就很低。

學習成功者之智慧

鴻海的郭台銘，是從一家小公司起來的，郭董事長的學歷只是專科畢業，但郭董事長看過很多書，而且很有策略及執行力。各位可以閱讀天下最近出版的「解讀郭台銘語錄」，應該有一些收穫。

價值與價格

我的客戶很少跟我談公費，因為他們如果跟我講公費，我就會開玩笑的向客戶講一個故事：有一個人有兩顆蛀牙需要拔掉，去看牙醫時，醫師問他要健保，還是要自費無痛拔牙，那個人就說我用健保，結果第一顆蛀牙拔了一個小時，拔完後牙醫師再問他第二顆要拔什麼的？那個人說我要自費無痛拔牙，貴一點沒有關係。這表示客戶要的是價值，而不是便宜。所以各位在職場上要創造價值，而不是以低價取勝。我常跟同仁說，資誠只能提供客戶租稅的風險管理，而不能去做租稅規劃，因為所有的租稅規劃的風險都很高，而且法令的解釋在稽核機關。同時，企業經營之目的，在創造股東稅後利益之極大化（也就是創造價值），並不是繳最少的稅。公司要不繳稅的唯一方法就是不要營業。

以上是我今晚的演講內容，希望對各位同學在職場有所幫助，謝謝大家！