

## 《2011 產業系列 04》管理階層於導入 IFRSs 所扮演的角色

勤業眾信聯合會計師事務所

IFRS 專業服務團隊

江美艷會計師

### 產業系列文章版本更新(2011 年版本 vs 2010 年版本)

勤業眾信為提供 IFRS 專業服務，特別重新檢視 2010 年發布之產業系列文章，並參照目前國際財務報導準則最新發展更新文章內容，藉以協助各產業讀者在導入 IFRSs 過程掌握最新動態。

台灣預計在 2013 年以一次到位之方式改採用國際財務報導準則(IFRSs)編製財務報告，但依 IFRSs 規定，必須比較兩個年度的財務報表，等於 2012 年的財報就要開始適用 IFRSs，企業規劃趨同的時程也要跟著提前一年。

管理當局，你們準備好了嗎？

- 導入 IFRS s 之專案應由董事會主導。
- IFRSs 轉換計畫執行負責人在企業內部應有足夠權限及影響力，以確保各部門全力配合。
- 成立專案小組，負責規劃導入細節並向執行負責人彙報進度。
- 加強教育訓練，並聘用各界專家協助。
- 定期追蹤導入進度。

因安隆(Enron)事件等重大弊案陸續爆發，以細則基礎(Rule-Based)的美國會計準則無法反映交易實質，讓許多財務報表使用者大失所望，反之，此時以原則基礎(Principle-Based)的 IFRSs 逐漸抬頭，並取得優勢。

就在世界各國紛紛與 IFRSs 趨同之同時，台灣身為全球金融市場之重要一員，當然也不能例外。金管會於 2009 年 5 月 14 日宣布台灣採用 IFRSs 之時程表。依據該推動架構，上市、上櫃、興櫃公司及金融業(不含信用合作社、信用卡公司、保險經紀人及代理人)屬第一階段適用之公司，自 2013 年開始即應依國際會計準則編製財務報告。在有限的

時間裏，公司管理階層要如何因應這突如其來的衝擊和挑戰？如何在 IFRSs 導入過程中做好角色之扮演？如何妥為規劃各項預算並確實執行..等，是本文要探討之主題。

## 導入 IFRS s 董事會應居於領導地位

從歐盟導入 IFRSs 的經驗可知，IFRSs 導入所影響的範圍絕不僅限於公司的財務會計部門。為免讓公司內非財務會計部門之人員有類似的錯誤觀念而置身事外，公司內各高階主管應及早開始進行相關的溝通。首先，筆者認為公司董事會應以最高管理者(Lead from the top)的身份，首先了解：(1)IFRSs 與目前台灣財務會計準則之重大差異(由公司財會部門提供)；(2)對導入 IFRSs 後，會計處理將可能包括較多經營者判斷應有的認知；(3)公司對 IFRSs 的認知及準備程度；(4)估計導入 IFRSs 所須之時間；(5)編製導入 IFRSs 所須成本及如何對成本的有效管理。待董事會對以上問題有深入了解之後，再就 IFRSs 導入對公司各部門所造成的影響，抑或是需要哪些部門之配合，各部門應如何配合等，促請公司內部訂定 IFRSs 之因應計畫暨預計執行進度，並要求公司內部至少應按季將執行情形提報到董事會控管。

此外，公司管理當局應準備要如何與投資人溝通採用 IFRSs 對公司各項績效指標的影響，及可能對財務報表帶來的波動性，以確認投資人皆了解相關議題；同時也要避免因 IFRSs 之採用而帶來市場上對公司股價造成未預期到的調整。對投資人而言，他們通常比較歷史資訊以作為評估投資績效的依據，首次採用 IFRSs 的財務報表與他們過去之習慣會有很大不同，財務趨勢也可能有很大轉變。若公司未將採用 IFRSs 的影響透明化或未經有效溝通，將導致投資人在評估投資績效時不易區別績效是由市場惡化或是因導入新會計準則所產生，因而可能影響公司股價及信用評等。為了確定財務報表使用者能夠正確的瞭解 IFRSs 之財務資訊，提早及有效的與使用者溝通首次採用 IFRSs 產生的一次性調整及後續造成財務報表波動的因素將非常重要。

## 選任執行負責人

審慎地選擇 IFRSs 轉換計畫執行負責人，是導入 IFRSs 成功與否的重要因素之一。選擇一個在企業內部有足夠的權限與影響力的負責者，以便其在轉換 IFRSs 過程扮演重要的溝通角色，並使各部門在導入過程中能密切合作。一般而言，此執行計畫負責人通常為公司的財務(或會計)長。

## 組成專案小組有效執行導入計畫

有效率的專案小組，將所編列的預算達到最佳的利用，是在導入 IFRSs 規劃過程相當重要的一環。此專案小組直接向執行負責人報告並負責規劃導入 IFRSs 之細節，且負有最後於 IFRSs 轉換日成功導入 IFRSs 之責任。在規劃專案小組同時，應先與預期會影響的部門溝通，要求各該部門指派 IFRSs 專員參與 IFRSs 專案小組工作之執行。按各企業特性或組織架構不同，導入 IFRSs 工作時將影響之部門亦有不同，但專案小組成員應包括來自公司組織內相關於財務、會計、稅務、資訊、採購、銷售及人事部門等，且其中需至少一位成員擁有專案管理及統籌能力。小組成員需要加強 IFRSs 專業課程訓練，但不至於每位成員皆需為 IFRSs 專家。

筆者建議公司在組成專案小組時，成員陣容亦應兼具內部人員與外部專家。充分利用內部及外部人員之專長及優勢(例如：內部人員因對公司內部流程及相互關係相當了解，故應負責迅速取得 IFRSs 轉換時所須資料，並快速地将資訊傳達給各部門；而外部專家可以協助內部人員完成技術性較高，內部人員無法短期完成之工作)。專案小組中外部專業人員的聘用，除了講求具備專業知識外，該專業團隊對公司的了解程度也對 IFRSs 導入的效率有重大影響。公司與其服務團隊應有密切的聯繫以避免雙方對會計政策等有不同看法，導致系統或流程等於導入後期需重新修改造成資源的浪費和時間的拖延。

同時，企業之內部稽核人員應同時扮演好監督的角色：確定專案時程及細部目標、協助專案小組評估 IFRSs 轉換影響、協助各項作業流程、資訊系統、人員之協調、定期與管理當局報導專案進程，以及確保轉換計畫順利實施。附表提供專案小組組織架構之範例以供參考。

## 考慮導入 IFRSs 的幾個問題

依金管會發布國內公司採用 IFRSs 之時程表，暨考慮第一階段適用公司需要具備兩年度之歷史資訊看來，2012 年 1 月 1 日即應準備好能依 IFRSs 編製財務報告是必要的，故 IFRSs 之導入計畫應及早規劃及執行。計畫內容應包含時間的規劃、資源的配置及預算的考量。公司應避免在最後一刻才在找尋適當的 IFRS 團隊，倘能及早開始，將可從容的進行導入計畫並控制相關成本，降低因來不及修改相關配合作業而可能導致的錯誤。

筆者建議擬訂導入 IFRSs 的計畫，至少應考量以下項目：

- (1)釐清 IFRSs 與目前會計政策之重大差異及財務報表揭露與表達之不同。
- (2)擬訂評估規劃、執行及系統轉換、維持與修正，及正式啟用等時程規劃。
- (3)評估可能影響之部門，溝通並尋求合作。

(4) 尋覓需求人員，包括內部人員及外部專家。

(5) 規劃預算項目，並評估可行性。

尚未開始進行任何與導入 IFRSs 相關計畫或資源配置之公司，應儘速將此議題列為高階會議之重要討論項目，也讓公司營運長及經營團隊了解 IFRSs 涵蓋之層面、範圍及急迫性，並開始啟動相關作業。相對的，若公司已考慮在近期改變其資源管理系統計畫者，建議應將 IFRSs 將造成之影響一併考慮進去(例如：是否應建置同時產生依台灣會計準則編製之財務報告及依 IFRSs 編製之財務報告的作業系統，以便滿足日後實務作業上的可能需求。)

### 聘用各業專家協助 將能事半功倍

如前面所提，導入 IFRSs 雖不全然都是財務或會計部門的工作，但在分析國內一般公認會計原則與 IFRSs 差異，會計部門應有其義務。會計部門人員應加強充實 IFRSs 知識，辨認、評估及彙總所有會計差異，而公司除在會計方面需聘請會計專業團隊予以協助外，在稅務方面、內部控制及相關 IT 系統的影響等，亦皆須各領域的專業人員提供相關最新資訊及有效率的服務。利用專業人員的經驗及資源，可在規劃階段即將導入時可能遇到之困難加以事先考量。

英國會計師協會(ICAEW)對歐盟 94 個上市櫃公司之一項調查指出，外部專家對他們在導入上提供的幫助是非常有價值，外部專家的提供幫助包括：在會計政策選用給予專業意見、提供 IFRSs 財務報表範例、提供專業刊物、提供導入指引、提供訓練課程與教材。

### 加強內部訓練 以知識為後盾

為使專案小組對 IFRSs 有相當程度的認識，管理當局應先評估員工對 IFRSs 之了解程度，並設計相關訓練課程。此外，人力資源部門亦應考慮是否進一步協助規劃 IFRSs 導入後內部人員所需之訓練或補足適當的人力配置。訓練課程規劃應針對不同需求，例如：高階主管對 IFRSs 基本認知及財會人員的專業訓練內容應分別設計；而在人力規劃調配上，應先確認未來財務報表製作流程是否有相應適合的人員負責，對於所需人力應適時補足。另外，可考慮成立 IFRSs 知識小組來支援公司內部或集團間之諮詢，以確保日後作業能通暢無阻。

### 控管預算規劃與執行 把握進度績效

編列導入 IFRSs 預算應全面考量，由需要改變之會計政策為起點，考慮相關營運流程之調整，包括系統新增與修改，或是人員的重新配置。然後針對公司的文化特質將所需之人力資源做出適當的規劃後，預算也就呼之欲出。

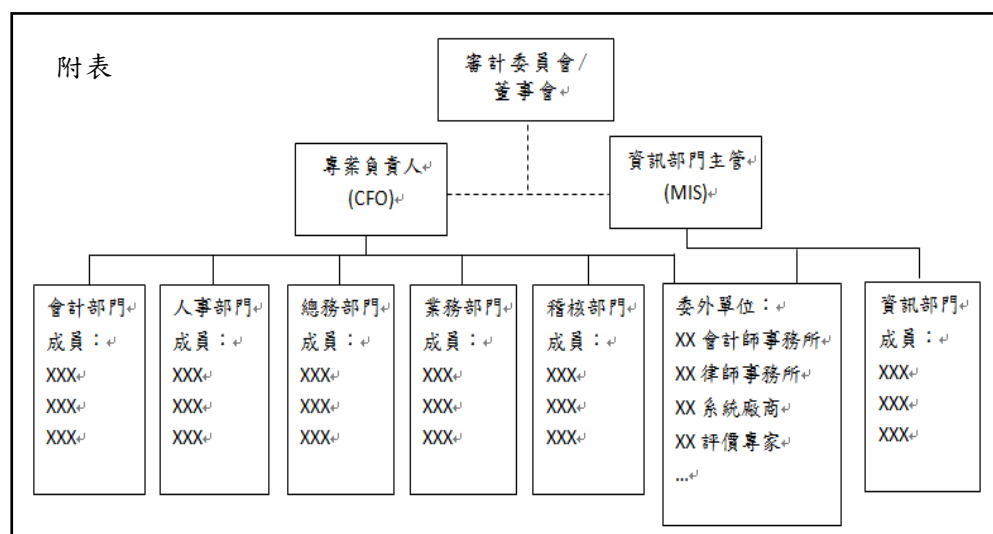
編列預算時，公司管理當局應同時考慮系統轉換所須之時間長短，對在 IFRSs 轉換過程中因 IASB 會計準則的修改而需調整的事項，預留彈性之規劃。預算之控制與管理反映 IFRSs 轉換時之執行效益，建議管理當局應定期與 IFRSs 轉換計畫執行負責人了解實施進度，及是否合乎預算，並確認是否有任何重大未預期事件對預算產生之可能影響。

### 對尚未啟動 IFRSs 轉換之公司管理者建議

最後，對於尚未啟動或不知如何開始導入 IFRSs 計畫之管理者，建議可先從網站取得初步的導入介紹。台灣證券交易所網站有開闢 IFRSs 專區，除了提供 IFRSs 介紹、台灣企業採用 IFRSs 之推動架構、採用 IFRSs 之實務運作應注意事項、及轉換計畫參考範例外，更提供線上影音課程與晉級測驗，企業可多加利用該等資源，再從會計政策差異分析著手，了解對企業之影響範圍。

### 結論

導入 IFRSs 之工作，影響層面深遠，但若管理階層及早全面的考量並做好事前的準備，建立專案小組並選擇適當之團隊提供協助及支援，並編列合理的預算規劃，同時建立公司內部由上到下及由裡對外的良好溝通管道，管理當局並定期評估執行績效與預算，將使整個具有效益之 IFRSs 導入工作能一次到位。



關於本出版物

本出版物中的訊息是以常用詞彙編寫而成，僅供讀者參考之用。本出版物內容能否應用於特定情形將視當時的具體情況而定，未經諮詢專業人士不得適用於任何特定情形。因此，我們建議讀者應就遇到的特別問題尋求適當的專業意見。本出版物並不能代替此類專業意見。勤業眾信在各地的事務所將樂意對此等問題提供建議。

儘管在本出版物的編寫過程中我們已盡量小心謹慎，但若出現任何錯漏，無論是由於疏忽或其他原因所引起，或任何人由於依賴本刊而導致任何損失，勤業眾信或其他附屬機構或關聯機構、其任何合夥人或員工均無須承擔任何責任。

©2011勤業眾信聯合會計師事務所版權所有  
保留一切權利