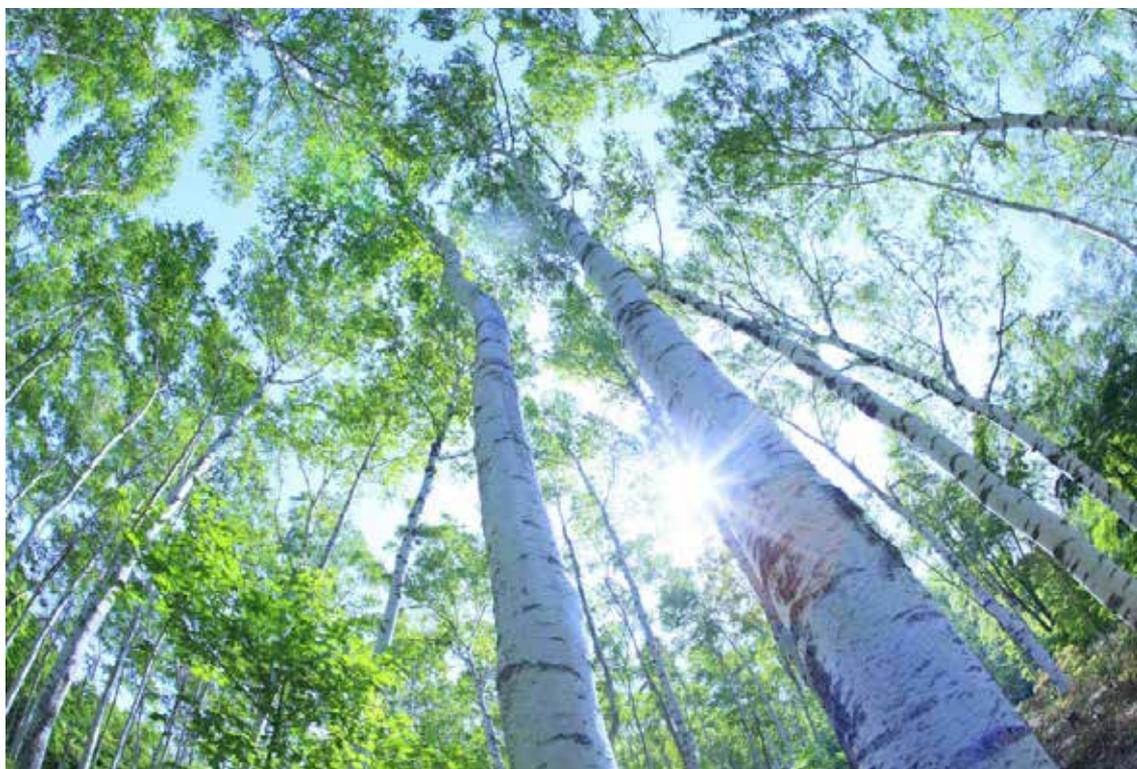


Deloitte.
勤業眾信

管理顧問服務

創新·蛻變·領先

Helping organizations innovate, transform, and lead



策略與營運管理

市場環境瞬息萬變，您的策略清晰嗎？

服務介紹

策略性的洞察力、深厚的產業經驗、精確的分析能力、務實的解決方案，這是您帶領企業往前衝刺所碰到的挑戰嗎？大膽的策略性決策與精準的執行，在瞬息多變的全球經濟與市場環境下格外重要。讓我們協助您將計畫與執行之間的差距縮小。

勤業眾信的服務與優勢

勤業眾信的營運管理服務以德勤系統化的方法論架構，協助企業釐清策略方向、掌握市場先機。協助客戶強化企業各層級的競爭優勢，引導客戶從企業願景、策略方向連結到可衡量的績效成果，針對強化財務長價值與供應鏈管理提供完整的解決方案。

服務項目

策略釐清與校準服務

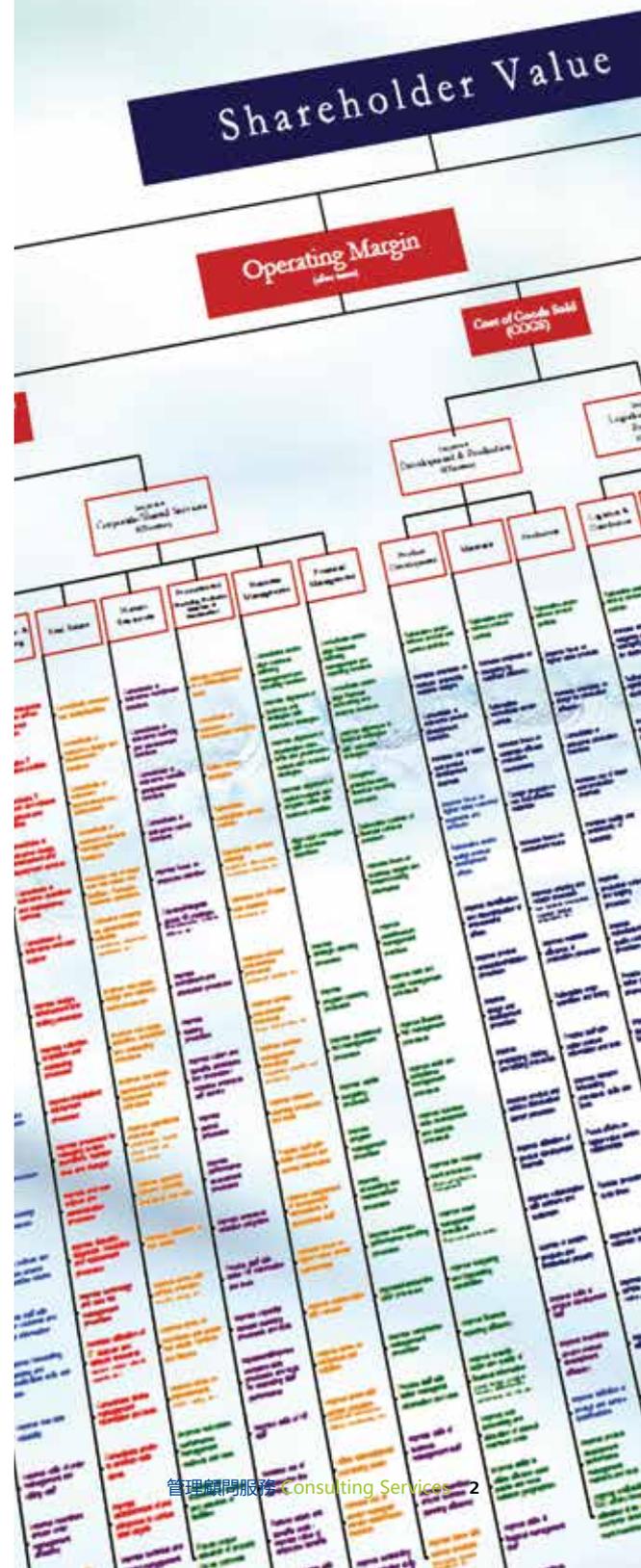
- 公司願景與策略目標釐清
- 績效管理指標建立

財務長服務

- 成本獲利管理
- 集團結帳與合併報表管理
- 計畫、預算與預測管理
- 管理報告設計
- 財務功能診斷與轉型
- 企業診斷與營運流程優化

供應鏈管理服務

- 供應鏈策略規劃
- 供應鏈計畫規劃
- 採購及尋源服務
- 卓越的營運能力提升



策略釐清與校準服務

聚焦讓您實現更卓越的績效

服務介紹

制定公司策略的目的就是要使企業能夠達成並維持卓越的整體績效和報酬，這亦是高階主管的核心責任。多年來我們輔導許多企業透過德勤策略釐清研討會等架構性的技術與方法，讓公司的高階主管透過一系列活動充分溝通，對公司的願景與未來發展策略凝聚共識，確保各層級策略與企業策略接軌，朝著一致的方向集聚能量，面臨複雜與艱鉅的問題也能明確訂出行動方案的優先順序，達成使命！

- 聚焦(Focus)：將資源配置在價值動因與關鍵流程，定義績效管理指標與可衡量的目標。
- 校準(Alignment)：調校組織單位、控管目標和衡量指標之結合。
- 行動(Action)：訂定達成目標與改善關鍵流程的行動方案、持續執行／追蹤／回饋／改善。
- 行為(Behavior)：改變組織態度和行為。

服務項目

- 公司願景與策略目標釐清
- 績效管理指標建立(KPIs)



財務長服務

財會功能轉型創造價值

服務介紹

今日決策者要求能夠更快速的得到支援企業決策的關鍵資訊，以及經過分析後的管理資訊。財會組織必須轉型成為能夠主動支援決策、提供更高價值的策略夥伴。

勤業眾信協助財務長轉型為監督者與決策者兼具的角色，提供財務長全面的管理解決方案，並將解決方案融入客戶的營運管理中，推動企業的策略執行、強化績效管理的體系。

本團隊在財務長服務領域深耕多年，針對財務長及財會主管的需求提供一套完整的管理諮詢服務，充分運用德勤全球知識庫與資源，與客戶分享各產業的最佳實務與成功經驗，並依個別公司的議題與需求提供最適合的解決方案，有效提升財會功能與價值，因而獲得廣大客戶的肯定與好評。

服務項目

- 成本與獲利管理
- 集團結帳與合併報表管理
- 計畫、預算、預測管理
- 管理報告設計
- 財務功能診斷與轉型
- 企業診斷與營運流程優化



【財務長服務】

成本與獲利管理

有效的成本獲利管理制度，帶領企業邁向利潤極大化

服務介紹

勤業眾信能針對不同產業所面臨的各項成本獲利管理議題，透過成本獲利分析手法以及工具(CasCAL™)，協助企業掌握真實的客戶／產品／作業流程成本及獲利現況，並透過成本獲利管理資訊之應用，提升各項決策的有效性。

勤業眾信擁有豐富的成本獲利管理經驗

本團隊有十幾年豐富的成本獲利管理制度導入經驗，例如：

- 協助國內某龍頭高科技業，有效管理產能成本、間接原料成本及研發成本；並透過客戶獲利分析，形成各項客戶維繫、服務策略。
- 協助某高科技組裝業，深化製造廠成本資訊，設計各項成本管理報表，以滿足管理階層對生產直、間接人員成本之管控及執行效率提升之目的。
- 協助某電子材料製造日商，發現生產效率、品質等隱藏性成本，協助改善生產效率；並進行產品獲利模擬分析，調整產品組合，達到利潤極大化。
- 協助某汽機車零件製造商，進行產品別邊際貢獻與損益兩平分析模擬，作為產品down sizing或裁撤的決策依據。

CasCAL™ - 簡單的成本獲利分析工具

CasCAL™為勤業眾信累積十幾年導入成本獲利管理制度經驗後，使用MS SQL Server與MS Access所開發出來的一套成本計算與分析工具，其具備以下特點：

- 在專案試行階段即可運用此工具持續產出成本獲利資訊。
- 使用者介面使用MS Access，操作容易上手。
- 具備檢核機制，檢核匯入資料、模型設計以及運算結果之正確性。
- 可將計算結果匯出至Excel，方便使用者編製各項分析報表。

我們將協助企業運用CasCAL™進行成本獲利管理制度導入，並於導入完成後，免費交接予客戶自行使用及維護。

服務項目

- 成本獲利管理制度設計與試算
 - 作業基礎成本制
 - 邊際貢獻損益
 - 標準成本
 - 目標成本
- 成本獲利管理系統建置導入
- 成本獲利管理制度優化
- 成本獲利模擬設計與模型建置

【財務長服務】

集團結帳與合併報表管理

突破集團決策資訊產出流程的瓶頸

服務介紹

正確、及時及透明的財務資訊，不僅提供管理階層決策的依據，更是投資人評量公司營運的指標。勤業眾信彙整全球知識庫及最佳客戶經驗完成「快速結帳流程地圖」，將結帳流程分類為交易、結帳、合併及報表四大部分，整體評估人員能力、政策、流程、科技各面向。強化財務資訊的品質，減少人工處理，改善流程運作，提升營運效率。另外，隨台灣採用IFRSs，合併報表已成為主流，透過我們「一鍵合併」的解決方案，不僅符合未來揭露量大以及時程縮短的預期，更有利於轉投資績效的快速回饋。

勤業眾信具豐富的結帳流程諮詢經驗

本顧問團隊皆具備帳務流程的實務經驗，帳務診斷評估與導入合併報表系統的技術能力，為目前市場上輔導結帳與合併報表流程優化經驗最多的顧問公司。除了強化日常作業效率外，也同時考量對外法定報表、內部稽核以及轉投資管理的分析，並建置完整財務決策分析平台。多產業的專案經驗，包含製造業、金融業、電信業、零售通路業等，更有助於提供客戶不同產業特性結帳與合併報表管理的專業建議。

服務項目

- 集團結帳循環診斷與評估
- 集團結帳流程優化解決方案
- 財會技能強化訓練
- 集團合併報表編製流程解決方案執行
 - 集團管理政策與編製流程制定
 - 工作職責規劃與人員教育訓練
 - 集團合併報表系統優化或導入
- 財務決策分析平台建置

快速結帳流程地圖



【財務長服務】

計畫、預算、預測管理

全面預算管理引領企業先行於市場變化最前端

服務介紹

全面預算管理的精神在於跳脫過去靜態規劃的預算控管，動態地與企業策略方向、營運計畫連結，著重分析與及時反饋提供營運決策調整。藉由預測的實行，多情境的模擬未來的可能變化，延伸企業對於未來環境前景的掌握，及早進行資源配置與戰略佈署。

勤業眾信的服務與優勢

基於德勤全球龐大的客戶基礎以及顧問服務經驗，本團隊能夠滿足不同產業別客戶對於全面預算管理的需求。從流程、商業需求至系統的導入，提供客戶整合性解決方案。

例如：

- 協助國內某高科技面板業，連結預算流程與經營計畫，訂定其預算管理制度。
- 協助國內某電信業，依動因基礎進行主要分析項目的編製，建立資本支出與特殊專案預算機制。並提供彙總至CXO層級與事業群層級等不同面向的分析資訊。
- 協助國內某半導體製造業每周進行未來三季之銷售生產預測，進行廠別、客戶別、產品別的損益分析，以及對於價量差、產品組合差或匯率變動等不同情形的損益模擬，試算各種情境下的損益兩平點。
- 協助國內某全球防毒軟體公司，建立全球預算管理制度與系統，並協助建立滾動預算與研發、行銷專案預算管理機制，以因應全球變動之經營環境。

服務項目

- 預算／預測制度及流程設計
 - 集團預算政策與管理
 - 滾動預測(Rolling Forecast)設計與執行
 - 預算連結營運實績之管理
 - 模擬分析(What if Simulation)
- 預算／預測系統平台建置與導入

【財務長服務】

管理報告設計

重質不重量，攸關決策才是王道

服務介紹

如何能從公司龐雜的營運資訊中，有效率且有架構地粹取出經營分析的焦點？這是許多公司決策者或是經管單位的大哉問。由於企業多角化經營、交易模式的變化或是組織的經常性調整等因素，其困難與複雜度更是與日俱增。

我們提供的管理報告設計服務，以產業角度思考，釐清管理策略方向以及各層級單位的驅動因子及優先順序，從管理報告內容及呈現、分析模型的建立、流程及運作機制，提供客戶完整的規劃及服務。

勤業眾信的服務與優勢

本團隊具備來自各產業的豐沛人才，深知企業成長各階段所面臨的挑戰及關注議題。德勤全球方法論EVM企業價值地圖(Enterprise Value Map™)，幫助客戶釐清提升企業價值的關鍵績效指標(KPIs)。例如：

- 協助某汽車製造集團，訂定三年策略計畫，由高階需求開始，逐次開展至各事業體，並建立統一資訊平台，提供一致性的分析基礎。
- 協助某傳產製造業，依其組織訂定個別能力權責及目標，執行管理報告的優化，建立集團管理報告維運機制。
- 協助某電子通路商，優化其管理報表，並強化與預算目標的分析與比較。

服務項目

- 管理報告呈現及分析架構設計
- 管理報告資料蒐集流程規劃



【財務長服務】

財務功能診斷與轉型

財務功能轉型引領企業落實策略、提升營運績效

服務介紹

越來越多企業重新定位財務功能在企業內部所扮演的角色，逐漸提高財務功能協助策略制定的比重。勤業眾信能協助企業財務功能除了既有的控制與監督責任外，還能有效幫助企業流程做前瞻性的規劃與管理，發展更適合、更有彈性的公司策略。

勤業眾信擁有豐富的財務功能診斷與轉型經驗

本團隊擁有豐富的財務功能診斷及財會流程改造經驗，並運用德勤全球發展出之CFO Value Map協助企業檢視須強化之財務會計功能與未來之願景，專案經驗包含：

- 協助某跨國零售通路業，透過研討會釐清財務組織未來發展方向與目標，訂定執行策略與時程，促成財務功能之轉型，以滿足業務全球化擴張之需求。
- 協助某外商速食連鎖業，在分店數持續成長的同時，卻能有效降低財會作業的時間及人力，並維持帳款處理的時效。

服務項目

- 財務功能策略釐清與目標制訂
- 財務功能診斷與建議
- 財會流程設計與改造
- 財會組織最佳化設計
- 財會功能共享服務規劃設計



【財務長服務】

企業診斷與營運流程優化

轉型為效率與風險控制兼顧的最佳化營運流程

服務介紹

面對詭譎多變的經營環境，強化營運體質已是企業永續經營所必須面對的課題。勤業眾信能協助企業由營運單位的各個面向進行診斷評估，亦能協助企業進行營運活動效率的改善與風險管理強化，俾使企業的整體營運，能同時兼顧績效成長與風險控制。

勤業眾信擁有豐富的企業診斷與營運流程優化經驗

本團隊擁有不同產業的企業體質診斷及營運流程管理經驗，以嚴謹的方法架構與診斷分析工具，協助企業找到強化與改善的方向以及具體作法，例如：

- 協助國內某大房仲業、銀行、保險、速食連鎖等，從營運效率提升角度，針對各關鍵作業流程進行診斷評估與改善，達到作業品質與效率提升之目的。
- 協助國內某大封測廠、金屬加工製造業、電腦設備製造業等，透過德勤風險智慧地圖 (Risk Intelligence Map) 與風險智識庫，釐清企業經營之風險與弱點，進而建立管理機制，強化企業整體營運體質。
- 協助國內某大型物流業，從健全企業體質的角度評估與強化內控與作業制度設計。
- 協助某跨國IC設計公司，評估既有內控制度與COSO 2013規範之差異，提出控制活動強化建議。
- 協助某信用卡/財金資訊清算中心、衛生研究機構、紡織、保險、電信、面板廠等，進行內部控制制度與稽核工作標準建置與強化。

服務項目

- 營運流程效率診斷與改善
- 企業風險管理機制建置
- 企業風險管理成熟度評估與強化
- 企業風險診斷與評估
- 關鍵風險指標建置
- 企業風險管理自動化系統建置
- 企業風險管理教育訓練
- 內部控制制度建置與強化
- COSO 2013 內控制度遵循
- 內部稽核制度之建置與強化
- 風險導向之內稽制度強化
- 內部稽核協力與委外

供應鏈管理服務

現代企業發展趨勢 - 構建幸福供應鏈

服務介紹

面對多變的供應鏈環境，為達成企業的策略目標如增加效率、降低成本以及改善質量，勤業眾信協助企業在計劃、採購、製造、配送及售後服務的營運活動中，以作業流程、組織與人力、技術與資訊科技以及數據與績效為基礎，將供應商、製造商、倉庫、配送中心和通路商等有效地組織起來成為全供應鏈協同網路，同時搭配長短期的計畫以及強大的執行力以獲得更多的靈活性以及分類支持的彈性，成為企業營運的核心能力，達到企業降低成本、提高效率以及改善品質的策略目標。

勤業眾信的服務與優勢

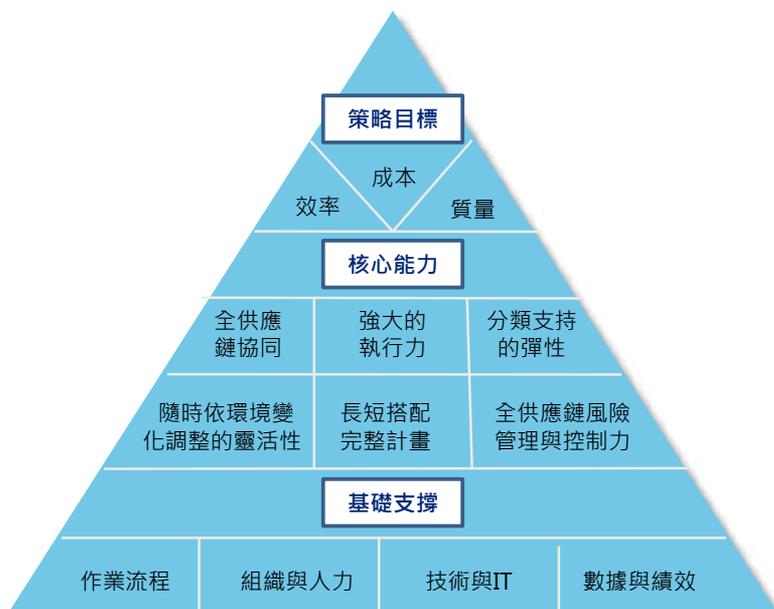
勤業眾信長期深耕供應鏈領域，掌握全球供應鏈的脈動與趨勢；德勤全球知識庫提供不同領域及各行業的成功案例，為客戶在供應鏈的規劃上提供更細緻、更全面的參考及思考點。我們的專業顧問團隊擁有不同產業的專家，累積多年的經營管理經驗，除了對供應鏈架構熟悉及具備高度掌握能力，更深知每種供應鏈策略的關鍵所在，協助企業精準擬定供給與需求規劃，提升未來預測的準確度以有效降低存貨壓力，為企業量身打造最適合的供應鏈。

本團隊在汽車製造與重工業、石化及消費零售業等，擁有豐富的供應鏈管理和優化經驗，例如：

- 協助某跨國消費類電子零售連鎖企業，針對採購及尋源流程，進行成熟度評估，構建完整採購業務管理流程及規範，並縮短海外採購的研發週期。
- 協助某跨國家電品牌，針對生產與計畫協調流程，建構完整的S&OP滾動計畫及定單滾動管理辦法，並制定成套採購管理機制，實現投入產出管控的目標。
- 協助中國某大汽車製造商，針對物流及運輸管理，進行策略目標釐清，評估現況並設計相關業務流程，以提升整車物流運作體系之品質與效率。

服務項目

- 供應鏈策略規劃
- 供應鏈計畫規劃
- 採購及尋源服務
- 卓越的營運能力提升



【供應鏈管理服務】

供應鏈策略規劃

協助企業規劃供應鏈以增加依市場變化調整的靈活性

服務介紹

在全球化趨勢下，整體供應鏈從區域性提升到全球性的規模，如何進行更趨繁雜的供應鏈管理並優化供應鏈是現今企業全球化經營最重要的戰略課題。透過全面性檢視整體供應鏈進行全球供應鏈策略與網路規劃，找出各環節改善機會點，使供應鏈具有彈性成為該企業之核心能力，並擴展新興市場使之成為獲利來源增加營運收入。

供應鏈策略規劃的首要目標，是使價值鏈中各環節的運作皆能與該企業未來的戰略定位及業務形態對焦。然而當遭逢併購、或進入新市場等內外部環境變化時，企業常面臨其商業策略與供應鏈之間無法整合、同步的情形，進而對獲利及市場份額造成負面影響。勤業眾信供應鏈策略規劃服務能協助企業綜觀全局，發掘埋藏在企業組織與價值鏈上下游各節點間的潛在價值，找出未充分發揮效率的環節與關鍵，並使之提昇進而節約成本、創造最大經濟效益，達成全供應鏈協同的目標。

勤業眾信協助許多國際大廠進行全球供應鏈策略規劃，從全球供應鏈網路的設計、營運模型重新規劃到營運績效分析和管理的，為客戶擊劃完整的供應鏈策略，增加企業供應鏈隨環境變化調整的靈活性。

服務項目

- 全球供應鏈策略與網路規劃
- 營運模型改造
- 供應鏈上下游併購策略規劃
- 供應鏈績效分析管理

【供應鏈管理服務】 供應鏈計畫規劃

擬定長短期搭配的完整計畫以降低存貨壓力

服務介紹

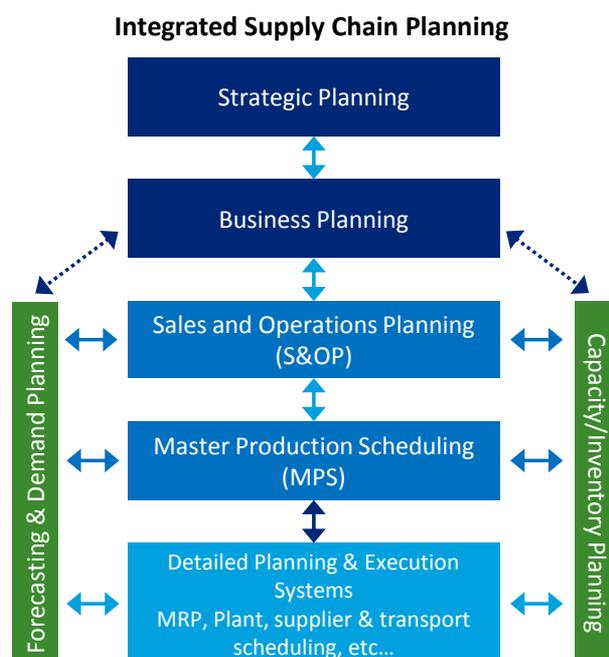
為了讓企業營運更有效率，需要對供應鏈進行完整的規劃。過去無限產能或單廠規劃的生產方式已無法符合實際營運上的需求，而且以往生產系統大多忽略了顧客端的需求變化，配銷系統亦鮮少考慮生產端的行為，導致供應鏈上各環節出現不必要的存貨或是缺貨，過多存貨造成營運資金流動上的壓力，而缺貨則產生流失顧客的損失。本團隊能協助企業由各個面向進行評估以有效改善銷售預測機制，並協助企業擬定長期發展的策略目標，同時設計產銷協調的短期計畫，以優化生產排程與資源分配，降低企業存貨壓力並增加分類支持的彈性，提高企業的營運效率、降低存貨成本與營運資金壓力。

供應鏈規劃能為企業預測未來業務發展的趨勢並計算所需的資源，以期在供需兩端取得完美平衡。從策略面來看，企業必須綜觀價值鏈中各活動環節，精算可用的產能，進而評估自身供應鏈的靈活性與內部組織間的協調性，是否足以應付需求端的變化及未來可能發生的風險，方才能對供應鏈進行通盤考量。同時，在優化成本結構的前提下，應儘可能地將價值鏈各環節中的協作者（供應商、共同生產者乃至於共同包裝者等）完全整合，以發揮可用資產的最大效益與價值；從而發展一套能串連長期策略、產銷計畫、日常營運排程的供應鏈規劃。從管理面來看，企業供應鏈規劃循環的執行效率需要資訊系統和風險管理決策的相互配合，以達成供需平衡和庫存管理最佳化等目標。

勤業眾信透過端對端的供應鏈規劃服務，協助企業處理供應鏈管理策略面和執行面的挑戰，設計出一套高度整合、協調組織內部作業和外部廠商的供應鏈規劃，使企業有效降低庫存水位和銷貨成本、縮短計畫週期、優化顧客服務品質，並提昇預測準度及市場反應能力。

服務項目

- 需求計畫優化
- 銷售預測機制改善
- 產銷協調設計與優化
- 生產排程與資源配置優化



【供應鏈管理服務】

採購及尋源服務

改善採購流程的營運效率及增進全供應鏈協同

服務介紹

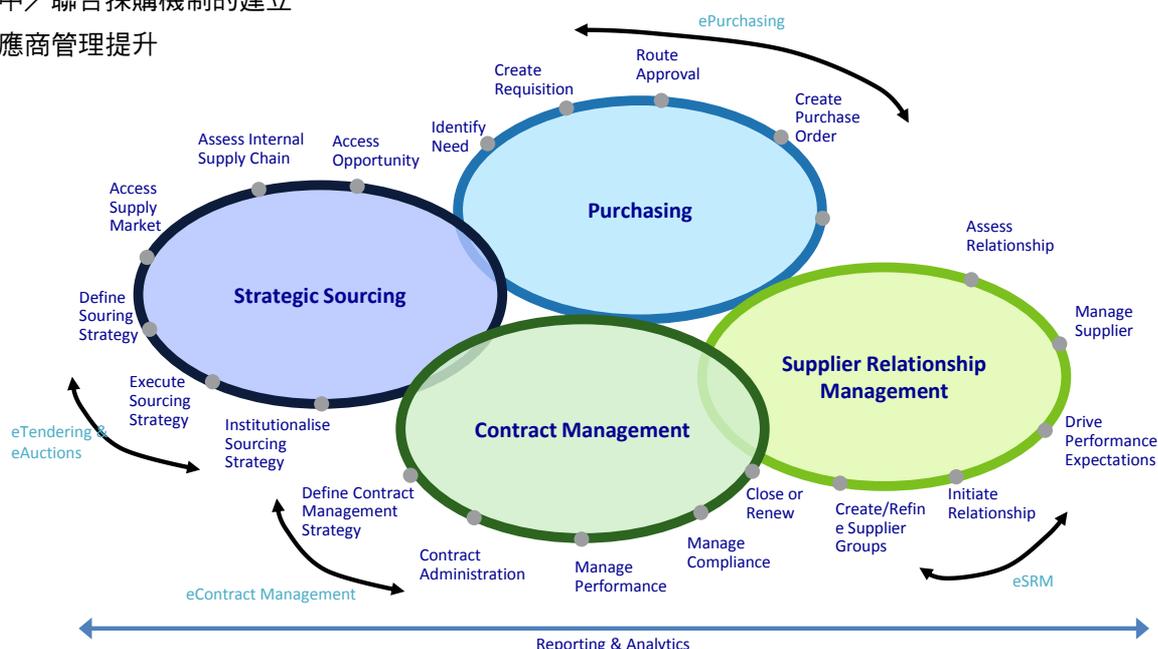
採購可按業務類型區分為四大領域：尋源、補貨、供應商關係以及合約管理。勤業眾信致力於協助企業透過採購轉型提高各業務領域的效率。協助企業加強供應商與次級供應商的管理，並以消費者需求作為協同的重心，培養全供應鏈協同的核心能力，創造最大的消費者價值。採購轉型能從作業流程改造、組織與人力重組、技術與系統整合以及數據與績效評估著手，協助企業培養核心能力與達到目標。

尋源是一連串企業從供應商甄選，到後續與供應商合作等一連串附加價值活動的過程。而企業要提升尋源的效度，就必須儘可能掌握充足的市場資訊並進行縝密的數據交叉分析，以期對供應商績效能有主客觀充分的評比，從而規劃長遠的策略和做法。採購則是指產品交付前後的交易關係和行為，其流程務必儘可能流暢以提升效率。

勤業眾信採購及尋源服務能協助企業確認其品項策略和商品策略，建立多元的供應網絡，評估價值鏈各環節中合適分工、外包的效益與可行性，定義採購單位的策略目標、優化組織作業流程，以提升採購單位績效，為企業創造一個能即時回應市場需求，穩定可靠且具備高成本效益的採購功能，並提升供應源穩定度、降低供應源風險，提升交易效率以達成最大經濟效益。

服務項目

- 採購組織管理優化
- 採購項目類別評估
- 採購流程優化與績效管理
- 集中／聯合採購機制的建立
- 供應商管理提升



【供應鏈管理服務】

卓越的營運能力提升

協助企業提升資產效率減少營運產生的虛耗

服務介紹

隨著競爭越趨激烈，卓越的營運能力就越趨重要，以達到降低成本、提升效率的策略目標。勤業眾信協助企業優化營運，針對價值附加活動，改善流程以最大化利潤。同時，協助企業改善資產運用的效率，提升總資產的變現率以增加企業的營收。另外，針對企業不同的產品分類，給予最適當的規劃以增加營運彈性，進而提升整體效率。

服務項目

- 作業流程優化
 - 訂單到交付週期管理
 - 庫存管理
 - 物流管理
 - 配件管理優化
- 資產效率提升
- 營運狀態可視化
- 全供應鏈風險管理



聯絡我們

管理顧問服務 Consulting Services



李學澄 Scott Lee
總經理
+886 2 2545 9988 ext: 7800
scottlee@deloitte.com.tw



鄭興 Benson H. Cheng
執行副總經理
+886 2 2545 9988 ext: 7843
bensonhcheng@deloitte.com.tw



胥傳沛 Chwanpei Shiu
副總經理
+886 2 2545 9988 ext: 7834
cshiu@deloitte.com.tw



苗德荃 Alvain T. Miao
副總經理
+886 2 2545 9988 ext: 7855
alvainmiao@deloitte.com.tw

For more information, please contact one of our
Consulting Services specialists in the following location:

Taiwan

Deloitte & Touche Consulting Co.,
14th Floor, Hung Tai Financial Plaza
156 Min Sheng East Road, Sec. 3
Taipei 1056, Taiwan, R.O.C.
Tel : +886 2 2545 9988
Fax: +886 2 4051 6888

如需進一步資訊，請與管理顧問服務的專家聯絡：

台灣

勤業眾信管理顧問股份有限公司
10596 台北市民生東路三段156號14樓
電話：+886 2 2545 9988
傳真：+886 2 4051 6888

www.deloitte.com.tw

關於德勤全球

Deloitte (“德勤”)泛指德勤有限公司(一家根據英國法律組成的私人擔保有限公司,以下稱德勤有限公司(“DTTL”)),以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。德勤有限公司(亦稱“德勤全球”)並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 中有關德勤有限公司及其會員所法律結構的詳細描述。

德勤為各行各業之上市及非上市客戶提供審計、稅務、企業風險、管理顧問及財務顧問服務。德勤聯盟遍及全球逾150個國家,憑藉其世界一流和優質專業服務,為客戶提供應對其最複雜業務挑戰所需之深入見解。德勤約210,000名專業人士致力於追求卓越,樹立典範。

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, risk management, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

關於本出版品

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。德勤有限公司、會員所及其關聯機構(統稱“德勤聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。對信賴本出版物而導致損失之任何人,德勤聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.