



计划管理数字化转型实施指南
提升转型成功率的经验教训和致胜五招

目录

前言	2
计划管理转型契机	3
计划管理挑战	5
计划管理数字化转型路径	6
转型误区总结与借鉴	7
数字化转型指南	9
德勤服务	11
结语	12
联系我们	13

前言

新冠疫情的爆发，造成大量企业供应链中断，严重影响企业正常运营。在后疫情时代，疫情起伏将持续影响各国防疫政策的制定，全球市场仍将面临诸多不确定性，导致供应链风险持续提升，企业必将更加关注供应链管理，特别是供应链的韧性。在重大干扰的情况下，如何提前通过计划予以应对，将成为决定企业发展的关键。另一方面，在过去几年的数字化浪潮中，中国市场借助互联网力量实现了在商业模式上的世界领先：品牌通过加快的产品创新、无缝的消费体验、多元化的服务和更具性价比的价格，为市场和消费者提供着越来越高的服务水平。这一表象的背后，是企业供应链管理复杂度的与日俱增，如何通过计划管理的持续创新有效应对复杂性，亦成为企业管理者亟需解决的难题。

计划是供应链运营的指挥中枢。计划并不止是通常所理解的需求预测、产销协同或者生产排程，而是针对端到端供应链资源的预先规划和分配以更好满足市场的需求。广义的供应链计划涵盖了长期战略层规划（如供应链网络布局、产能规划），中期运营层计划（如 S&OP、库存目标），及短期执行层计划（如采购计划，配送计划）等。

曾经一度，供应链计划是一个非常依赖于人员经验的工作。但随着市场和供应链双方的复杂度提升，传统电子表格为基础的计划管理模式已经无法适应，数字化成为必然选择，借助数字化实现端到端的信息可视、突破人脑限制、基于数据洞察提升决策的有效性和准确性。计划管理数字化转型是一项体系化工程，需要企业首席运营官的决心和方向指引，同时也离不开基础运营能力的搭建和持续优化。德勤通过大量的行业观察与项目实践，就当前的转型挑战、误区和成功经验进行了总结，希望通过本白皮书为企业计划管理数字化转型提供思路和借鉴。



计划管理转型契机

1. 服务要求日益增长，利润压力倒逼企业优化运营成本

中国消费市场日趋成熟，消费者对于服务水平要求不断提升，如全渠道融合、即时配送到家、个性化产品和服务体验等，意味着企业需要搭建更复杂的交付网络和更精准的库存储备以应对需求、避免缺货损失销售。在 B2B 行业，企业也将生活消费习惯映射到商业活动中，期望更高的服务水平与灵活性，如定制产品与服务、快捷下单、追踪和退货流程等。这种挑剔的服务水平要求正在影响各行各业，直接提升了企业履约的成本与困难度。

供应链计划管理，作为对接产销协同的关键职能，指引着企业端到端的行为和资源规划，在匹配供需之外更越来越被管理层寄予了降本增效的要求。

2. 全渠道运营，需实现供应链细分以打造差异化

为追寻进一步发展，企业不断探索全渠道业务模式，进而带来更高的产品复杂度、渠道复杂度和供应链管理复杂度。以某家装品牌零售商为例，受国家政策对房地产项目精装修交付的影响，需要及时提高项目制业务比重。这意味着企业同时需要管理传统的订单（MTO）和库存驱动（MTS）的供应链，以及定制化合同驱动（ETO）的供应链。

针对多模式共生并存，企业需要先明确所需的供应链模式和能力。并在此基础上进行业务流程和业务规则上的针对性调整，如合同、订单和预测的优先级如何制定，响应速度/周期如何承诺等。通过这些计划运营与管理细节，打造差异化供应链能力。

3. 经济与行业周期波动，借力计划管理实现错峰平谷

行业周期波动和国际贸易震荡倒逼企业正视长期规划的重要性，通过借助供应链计划管理能力协助其进行长远布局以顺利渡过动荡周期。当变化成为常态，企业需要培养自下而上的计划管理能力，作为其战略决策依据，并通过不断的调整以快速适应、攻克市场的不确定性。

以生猪养殖行业为例，过去数年，我们见证了猪肉行业的大涨大落。前瞻性的中长期计划管理能力可以协助企业踩准节奏进行产能的扩张，应对周期性波动，提升从猪苗投放到肉猪宰杀的价值最大化，为下一轮行情波动后的行业竞争布局奠定基础。

4. 企业兼并成发展常态，关注运营整合创造协同效益

随着资本市场的成熟，中国企业在海内外的并购浪潮汹涌。兼并后整合为运营管理提出了挑战和需求，计划作为运营整合的重要部分，是决定并购后能否实现 1+1>2 的关键。

需求端，应要打通不同产品、市场、客户的需求，并结合企业经营目标进行联合的管理和规划。针对不同的需求进行优先级排序和政策倾向，进而拟定一致性需求计划以指导后续供应链活动。供应端，涉及到资源的可视、整合与共享。例如基于现有的产品系列进行生产的合并，在提高原有工厂产能利用率的同时也实现供应链灵活性提升。并购的整合是对原有资源和需求的重组，而信息的对齐和计划链路的整合是成功的基础。

5. 供应链运营模式创新, 持续挑战供应链响应与敏捷

互联网技术的大步发展推动零售市场创新, 驱使企业不断调整以应对新的运营模式。

电商大促, 平台每年调整活动规则, 对于后端供应链运营上调灵活性提出极大的挑战。如何实现短时间的供应提升, 如何评估大促对后续需求的影响, 成为品牌商和零售商需要不断培养的计划管理能力之一。再比如直播带货快速发展, 如何优化运营模式, 如何平衡直播渠道与其他线上、线下渠道的需

求, 如何在直播红利退去后持续获得销量和利润, 是企业需要开始思考的话题。

此外, 产品迭代不断加速, 以服装行业为例, 传统的期货模式库存风险巨大, 需逐步被多轨模式替代。如何缩短从商品企划到上市的周期, 如何根据市场热度快速调整选品, 如何掌握终端销售并进行补货, 如何规划促销并进行库存再分配, 将决定鞋服品牌商的利润表现。

供应链计划管理在多元的市场环境下面临着更高的复杂度, 但也意味着更多的可能性和优化空间。

正是上述契机推动下, 我们看到了越来越多的企业开始思考企业计划管理能力的价值, 并开始探寻端到端供应链计划管理数字化转型之路, 以助力进一步发展。

计划管理挑战

尽管当前越来越多的企业开始投资于供应链计划能力的建设，但基于德勤咨询的观察，当前相当一部分国内企业的供应链计划管理成熟度，较之其他供应链运营环节而言，仍有待提升。正视并解决现存的管理短板是数字化转型的先决条件。

1. 战略层面缺乏对计划取向的指导

首先，企业缺乏对于供应链计划战略的清晰定位——利润导向或服务导向。不同的供应链定位是后续一系列运营规则制定的指引，如产销对接模式、不同职能部门的 KPI 设置等。只有自上而下的一体化设计才能避免战略和执行的脱节。

供应链计划管理依赖于整体供应战略指引进行决策。如果企业缺乏达成决策共识的底层规则，例如客户优先级/渠道优先级，就会导致一事一议，因人决事的情况，降低计划决策机制的效率。

2. 缺乏独立的计划管理部门进行集中管理

计划管理能力尚未得到足够重视，最典型的体现就在于绝大部分中国企业并没有设立专门的计划管理部门，而且将计划管理职能分散、依附在销售、供应链，甚至物流部门之下。

这一架构设置直接影响了计划决策的权威性，缺乏中立部门进行全局的统筹和分配，势必成为企业价值实现的桎梏。

3. 计划管理流程信息化程度普遍较低

不同环节数据分散在不同的系统或手工报表中，存在信息孤岛，缺乏端到端可视性。同时，计划管理严重依赖手工测算，导致计划更新效率低下，需要耗费大量的时间进行数据收集、刷新、扣减、分析

和测算。当面对内外部突发情况时，需要耗费长时间由手工分析相应的场景和解决方案，严重制约了供应链的响应速度和质量。

4. 业务部门对于计划规则的遵从性有待提升

企业重视销售和库存表现，但普遍缺乏对于供应链计划执行情况的关注和维护。计划管理更多被视为内部辅助职能，业务部门往往以经营收入达成为由，打破业务规则和计划决策。最常见的挑战在于对冻结期、最小批量等基本原则的遵守。

5. 与计划相关数据管理能力薄弱

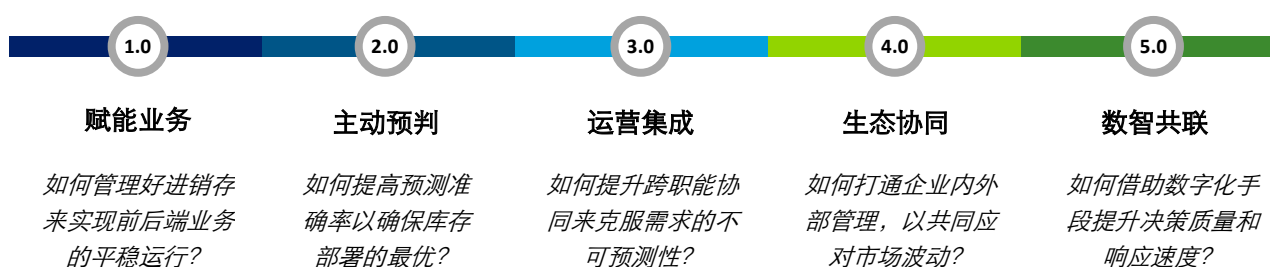
由于缺乏对业务规则的重视和信息系统的使用，供应链计划管理严重依赖人为经验判断，因而导致计划相关参数和数据易被忽视，系统数据和实际业务管理渐行渐远，理应相配套存在的数据管理机制和流程也因不合时宜而日渐被荒废。

6. 计划与执行的脱节

计划决策停留在表格上，未能与执行系统打通，使得计划与实际的单据执行存在脱节——不知道计划有没有被执行。有些企业，即使对计划进行追踪，也大多仅停留在事后的绩效回顾和考核落实上，缺乏对于计划和执行环节的预先约束和管控，无法实现有效提升。

计划管理数字化转型路径

在过去几年，德勤咨询就供应链计划数字化转型这一课题，与行业领先企业携手实践，并针对国内外成功转型案例进行了详实的研究。我们认为，数字化赋能下的供应链计划转型主要遵循以下路径：



1.0 时代--能业务

实际业务的运营数据得以在系统内落实、可追踪，意味着计划管理团队可以及时了解到当前的供需变化，并就此进行被动响应，通过资源的再调配以最大程度缓解供应中断所带来的销售损失。

2.0 时代--主动预判

借助先进的工具和模型识别需求变化轨迹，并结合对未来关键市场活动及供应约束的掌握，就未来的运营计划进行数量层级的预判。然而需求预估的准确性永远无法达到 100%，主动的计划预判并不能避免不时的被动救火。

3.0 时代--运营集成

打通独立的系统工具，实现企业内各关键环节的可视与联动。计划管理可以掌握端到端的运营信息，并进行全局的统筹和调整；并通过仪表盘及时反馈当前的运营绩效和挑战，指导进一步优化提升。

4.0 时代--生态协同

计划链路外延，借助物联网、云技术等手段实现生态圈的信息透明和决策共享。打造数据中台和控制

塔，进一步提升数据质量与可视性，辅助业务决策优化。

5.0 时代--数智共联

利用人工智能等领先技术，加之业务运营和决策流程的优化，实现人机互动、决策和自我学习的闭环。通过数据和智能化工具，优化业务流程、运营和决策，实现生态圈内各商业实体从战略到运营的联动，优化配置生态产业资源。

落实到具体的计划管理层面，可以实现：

- 端到端信息串联，消除孤岛以提升数据可视化、时效性和准确性
- 通过对结构和非结构化信息的提炼和分析洞察，逐步改善预测能力
- 跨职能计划并行推进，打破传统链条式的计划流程和节奏
- 打造数字孪生，通过供应网络动态调整以进一步优化资源匹配
- 借助智能技术建立计划引擎，实现自动化业务决策

转型误区总结与借鉴

供应链计划管理是基于对未来的需求预判，就有限的资源进行分配。计划管理能力的提升，不能孤立于其他运营能力的优化。长期以来，由于对供应链计划职能缺乏重视和能力培养，导致很多企业在推进计划管理数字化转型时，出现以下五大误区：

误区 1：过于强调需求预测准确率的提升，而忽视对计划管理机制的优化

当提到供应链计划管理优化，企业的普遍关注点都在于需求预测。然而预测永远无法达到 100% 准确，如何提升供应链可视度和反应能力以更好应对变化的市场，才是计划管理的真正核心。

误区 2：过于关注局部单点课题的优化，缺乏针对供应链整体的调整

频繁地开展针对单项课题的优化，治标不治本。以单点进行调整时往往存在局限性，一方面难以从本质上改变现有运营能力短板，另外一方面也不利于产生协同效应，更甚至可能存在不同优化提案间的彼此冲突、内耗。

例如，有企业试图通过减少 MTS 产品占比以降低库存，但供应链无法提供具竞争力的 MTO 交付能力，导致错失销售机会。因此，计划管理转型与数字化进程都需要从全局的高度进行思考和规划，确保方案的可落地性和可持续性。

误区 3：过于期望依靠数字化工具解决问题，而忽视管理因素的作用

企业对于计划信息工具的实施难度存在一些认知误区。比如认为可以像实施 ERP 软件一样，套用所谓软件标准功能解决自身的运营挑战，殊不知计划管理并无公认的“标准逻辑”或“最佳实践”。

因此，企业实施计划信息系统时，常见的风险或失败原因可以总结为（1）系统方案设计时低估业务复杂度，希望用一套标准化的计划流程和系统逻辑覆盖不同业务运营模式，结果发现业务适应性不足。

（2）系统上线后忽视业务、市场变化对于计划系统所提出的迭代、更新需求，导致系统逐步过时而弃之不用。

误区 4：对于自身管理成熟度认识不足，操之过急实施系统工具

部分企业在管理成熟度不足以支撑数字化应用时，即匆忙上马计划系统实施项目，简单地认为这会是一个“从 Excel 到系统工具”的升级。因此（1）在前期系统选型时片面关注软件功能列表和成功案例，而忽视了对自身准备程度的评估（比如是否有可靠的数据基础）进而误判软件的适配性。（2）在系统实施过程中，因无法跳脱出现有模式框架，片面强调系统定制化开发，而忽视对计划流程、规则、制度的匹配调整。（3）在落地推广阶段缺乏对业务变革管理的重视和投入，对业务用户的变革抵制轻易妥协。于是最终结果，劳师动众在先进计划软件平台上“复现”了原先的 Excel 逻辑，既丧失了 Excel 的灵活性，又无法改善计划的效果，导致计划人员对系统的进一步抵制，企业仍在原有的管理能力基础上运行，系统实施和转型失败。

误区 5：缺乏可清晰定义且内部达成共识的指标来衡量计划转型收益和回报

数字化转型是一场持久战，意味着长远能力的提升和运营模式的转变。正因如此，企业需要理性分析转型的投资与收益。比如，相对于预测准确率提升，计划管理工具的价值更在于提高人效、提高决策可视性和计划更新反馈速度等。如果能将抽象的收益与具象的指标相结合，将极大提升企业变革的士气与决心。不过，如过于激进地将计划信息系统的上线与定量指标（如销量、库存）的提升相挂

钩，企业往往会发现效果不尽如人意，因为任何计划系统，都离不开人的参与。

“数字化转型的核心是企业全价值链重塑。借助转型契机，进行内部自我审视和能力再造，以此奠定未来竞争基础”

龚戈亮

德勤管理咨询 中国核心业务运营事业群总裁

数字化转型指南

德勤咨询基于过往的项目实践和对成功、失败案例的深入研究，总结出了企业在推进计划管理数字化转型过程中的致胜“五招”。

第一招

规划为指引，凡事预则立

对企业运营现状、未来发展方向及能力缺口的认识不足，是导致计划管理数字化转型失败的最主要原因。在转型开始前如能明确未来 3 至 5 年的能力搭建路线图，可以极大程度避免前文所阐述的误区。

战略规划第一步需要管理高层明确企业发展战略，以此为基础思考供应链的运营模式和定位，进而明确所需的关键计划能力。以某挂车制造商为例，随着数字化营销和电商直播的兴起，企业开始转变过去单一的 2B 销售模式，通过搭建社交媒体矩阵来直接触达终端用户（如司机），开展定制和团购等新业务模式。战略的变化，对于企业意味着所需计划能力的转变，即从传统经销商渠道模式下，侧重于订单管理与供应交付计划，转变为 2C 销售模式下，与营销运营团队的深度融合，以适应全渠道营销、多 SKU 小批量生产和散单销售的供应计划模式。

最后，战略规划还需基于当前的“起点”和未来的“终点”，明确规划达成路径和关键里程碑，逐步推进。在关注需求预测、产销协同、计划排产等传统话题外，还需要考虑：1. 如何与内部其他职能协同，实现成本与盈利可视；2. 如何与外部供应链进行协同，如实现价值链信息共享。

企业转型举措示例

- 评估自身成熟度，通过内部诊断，全面了解端到端运营现状
- 评估当前能力与差距
- 优化路线图设计，包含跨职能优化举措分析、收益评估、优先级排序等

第二招

基础建设保落地，磨刀不误砍柴工

明确了战略规划路径后，下一步就是将战略愿景落实到运营细节中，这一阶段要回答：具体的业务流程、业务规则、组织架构、协作方式、系统工具分别需进行怎样的调整与优化。

方案的详细设计需要充分考虑当前现状，切忌照搬照抄其他企业的做法。不同的企业在运营管理成熟度、决策执行机制和企业文化上存在巨大的差异，即使是同一集团在其不同的业务单元的运营上都可能存在不同。以某跨国精细化工企业为例，因市场份额和竞争地位不同，其中国分支的计划模式包容更大的调整空间，即习惯于配合前端销售调整计划。因此，在推行计划管理的全球数字化方案时，这一差异就会体现为来自中国销售部门的更大的变革抵制情绪。

数据的准备与管理也是数字化转型的一大挑战。以某跨国多品牌服装企业为例，不同区域/品牌对于主数据层级和关键数据口径定义不一致。为实现计划管理的标准化和数字化，该企业设置了专门的数据团队，在转型过程中，负责确认和梳理分散在各系统的数据，并借助转型项目对关键数据定义进行规范化，确保了计划系统的推进。

企业转型举措示例

- 梳理与优化端到端计划流程，如产销对接机制、总部与区域对接机制等
- 梳理与定义关键业务规则/参数，如需求优先级

第三招 重视管理因素，三分靠技术，七分靠管理

企业管理离不开人，计划管理数字化转型的落地也离不开人才保障。企业在转型项目中，既需要对当前业务有深刻理解的“老法师”，又需要对新模式、新方法有想法、并欢迎变革的“新人”。

某成功转型案例中，企业一方面指派了业务骨干为转型项目提供业务经验和行业门道，另一方面还专门招聘了有咨询背景的“新人”参与项目充当变革先锋和知识转移的第一梯队。两类人员与外部咨询顾问相辅相成，在项目过程中全程参与。以此，该企业在项目过程中培养了更多的数字化人才，上线后自然成长为“关键用户”和“产品经理”，负责后续方案落地和持续性优化。

此外，还可以通过 KPI 调整，更好地激励团队利用数字化工具实现运营效率和管理成熟度的提升。

企业转型举措示例

- 成立复杂转型项目管理专职组织（PMO）
- 针对数字化的课程和人才培养体系
- 优化组织，成立专精管理团队，如分析团队

第四招 目标指引下持续迭代，小步快跑，持续见效

绝大部分企业的计划管理数字化转型，是无法一蹴而就的，必将经历先信息化，而后智能化的过程。我们建议企业循序渐进，树立“分阶段实施”的意识，通过持续迭代优化逐步实现成熟度提升。

初期的信息化，主要关注现有管理逻辑的还原，即将当前经验证的业务决策逻辑落实到系统流程和参数配置中，比如将各种供应资源抽象化，将计划优化目标和约束条件量化为公式和函数等。在系统应用过程中，还需持续投入，由一线计划管理人员清理数据、调试参数，使得系统计划结果更接近人为规划结果。我们曾协助一家化工客户在计划系统上

线后，持续调优，达到业务用户信任系统“黑盒子”而核心计划人员熟知内在逻辑的效果。这一过程需持续数月的努力，但却是计划管理系统得以落地应用的关键所在。

在成功信息化的基础上，高阶智能化阶段是借助先进的系统和技術，优化业务逻辑或算法模型以突破人的能力界限，进行更优的业务决策。人的事后评价，再结合数据分析、前瞻预判以及调整举措可以形成一个自我学习的闭环，不断内生循环、优化。要实现这一智能化愿景需要解决数据质量、决策机制、系统信任和授权等关键挑战，因此我们强调数字化转型离不开第一步战略指引和第二步能力搭建

企业转型举措示例

- 成立复杂转型项目管理专职组织（PMO）
- 针对数字化的课程和人才培养体系
- 优化组织，成立专精管理团队，如分析团

第五招 持续开展变革管理，相信能，所以能

业务变革管理需要贯穿始终。一方面，由于长期对手工操作的依赖，国内企业在系统方案设计时会需要花更长的时间进行熟悉以逐步适应新的思维和工作模式。因此从设计阶段就需要定期与相关团队对齐进度和未来变革点，鼓励业务人员转变工作方式，并持续就预期进行沟通，对系统上线后的实施阻力进行事前管理。

最后，变革管理需要自上而下的坚定支持，才能引起自下而上的重视。管理层的变革决心直接决定了用户对新计划系统工具的应用接受程度。只有坚持治理数据、坚持优化逻辑、坚持对系统的计划结果进行检查和反馈，帮助计划系统学习，才能最终实现计划系统为我所用。

企业转型举措示例

- 建立业务变革管理专职组织（OCM），指定业务代表作为变革先锋
- 成立推动转型落地的敏捷组织，持续迭代优化

德勤服务

为协助企业顺利推进供应链计划管理数字化进程，德勤咨询可以提供以下专业服务来协助客户更好地评估、准备并开展转型工作：



01. 端到端计划能力诊断

通过对标、指标分析等手段评估当前端到端的计划管理能力，识别当前现存痛点和短板，并设计未来的能力需求蓝图。

02. 计划运营模式设计

基于战略定位，设计一体化的计划管理运营模式，针对当前计划管理组织架构和管控模式进行评估与调整建议，提高组织协同效率和效果。

03. 计划管理流程优化

设计端到端的计划管理流程体系，串联战略目标、财务预算和运营指标，打通从预测、主生产计划，到执行层生产排程、物流配送等端到端业务流程。

04. 供应网络与库存优化

搭建最具效益的供应网络和库存部署方案，实现仓储、物流的可视化和自动化，结合成本、服务水平等因素的综合考量，协助企业提高库存与交付绩效。

05. 计划业务建模、数据分析及其代运营

设计科学的数据分析模型，针对例如需求预测、订单承诺、库存目标、生产排程等关键议题进行量化测算而给出建议，基于数据改善业务决策，提供数据和报表分析代运营服务。

06. 计划信息系统实施与运维

利用领先的数字化交付方法和工具，助力企业开发、部署并稳健运营领先的数字化计划管理与数据洞察平台/工具，实现计划运营的信息化和智能化；通过与市场领先软件合作伙伴建立生态联盟，为企业客户提供多元化一站式的数字化解决方案。

结语

随着市场的成熟发展和全球化管理的推进，中国企业获得了更大的舞台来展现实力。得益于科技的发展，我们获得了大量的数据，解锁了高效分析、解读数据的手段。正因如此，我们更需要积极地改变固有的操作模式和习惯，以释放这些技术所能带来的价值。面对海量的信息和苛刻的效率要求，数字智能的计划管理能力是应对变化的不变之术。德勤咨询基于过去几年的行业观察与项目经验，总结出了计划管理数字化转型的实践指南，希望助力企业在变革的路上明确目标、树立信心、循序推进、斩获桂冠。

联系我们



周小良 Bryan Zhou
brzhou@deloitte.com.cn
德勤管理咨询中国
供应链与网络运营领导合伙人



金涛 Samuel Jin
sajin@deloitte.com.cn
德勤管理咨询中国
合伙人



王华 Salas Wang
salwang@deloitte.com.cn
德勤管理咨询中国
系统集成服务领导合伙人



刘陈 Chen Liu
chenliush@deloitte.com.cn
德勤管理咨询中国
合伙人



关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球 500 强企业约 80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约 345,000 名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过 100 座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于 1917 年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。