



臺資企業轉型面臨的營運 風險及因應之道

安侯企業管理股份有限公司

劉彥伯 執行副總

2016/9/23





劉彥伯

安侯企管企業績效服務
執行副總經理(Partner)

專長領域

- 主要專長服務領域為協助台灣、大陸、越南台商企業策略管理，企業組織設計，平衡計分卡建置，組織績效衡量與管理、ABC/M制度建構、企業流程改造等。

學歷

- 輔仁大學會計系商學士
- 國立中正大學企業管理研究所企管碩士(榮獲管科學會人力資源類碩士論文優等獎)

專業經歷簡述

- 普考經濟行政人員及格
- 國科會研究助理(研究主題：大型組織後應模式之研究)
- 國立台中技術學院會計系兼任講師
- 社團法人中華公司治理總會講師
- 外貿協會講師
- 勤業會計師事務所審計部領組
- 橋樑金屬股份有限公司財務經理
- 顧德生物科技股份有限公司財務暨管理部經理

代表性客戶

- 財團法人國家實驗研究院、財團法人生技中心、三陽工業、太古汽車、明泰科技、輔祥實業、中國華星光電、中國強信機械、中國恒遠化工集團、台灣佳能、台灣之星、全虹通訊、寶成工業、興農楓康超市、上緯企業、台灣櫻花、維力食品、馬玉山食品、三能食品器具、台鹽實業、千葉火鍋、伸興工業、強信機械、深圳信隆實業、順捷公司、野寶科技、新至陞、皇田工業、建國工程、聖暉工程、德昌營造、成霖企業、健樁、皇將科技、榮光機械、中衛科技、台勵福、清湛科技、亞力山卓精品傢俱、台昇傢俱、環球購物中心、老虎城購物中心、台中榮總醫院、新亞東醫院、民康牙醫診所、埔里基督教醫院等。



主題內容

- 公司成長與轉型面臨的挑戰
- 因應對策- SOPPI
 - 策略校準
 - 組織變革
 - 人才到位
 - 流程梳理
 - 資訊成熟

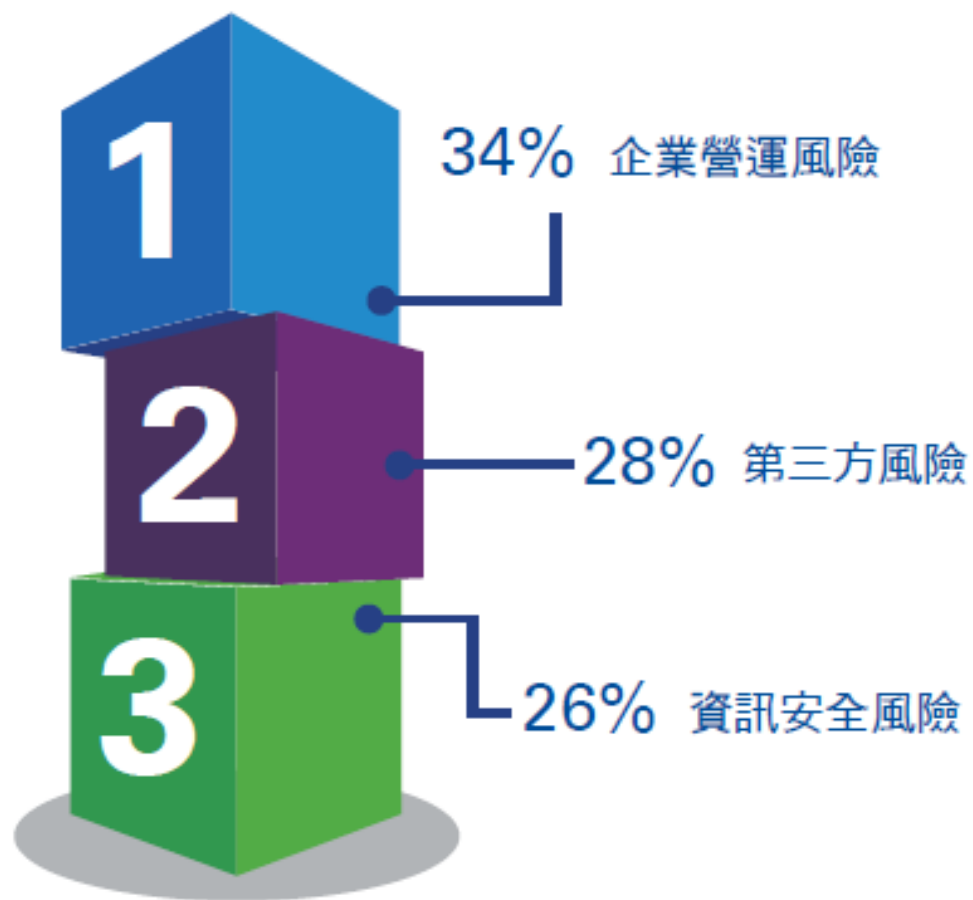


企業成長與轉型 面臨的挑戰

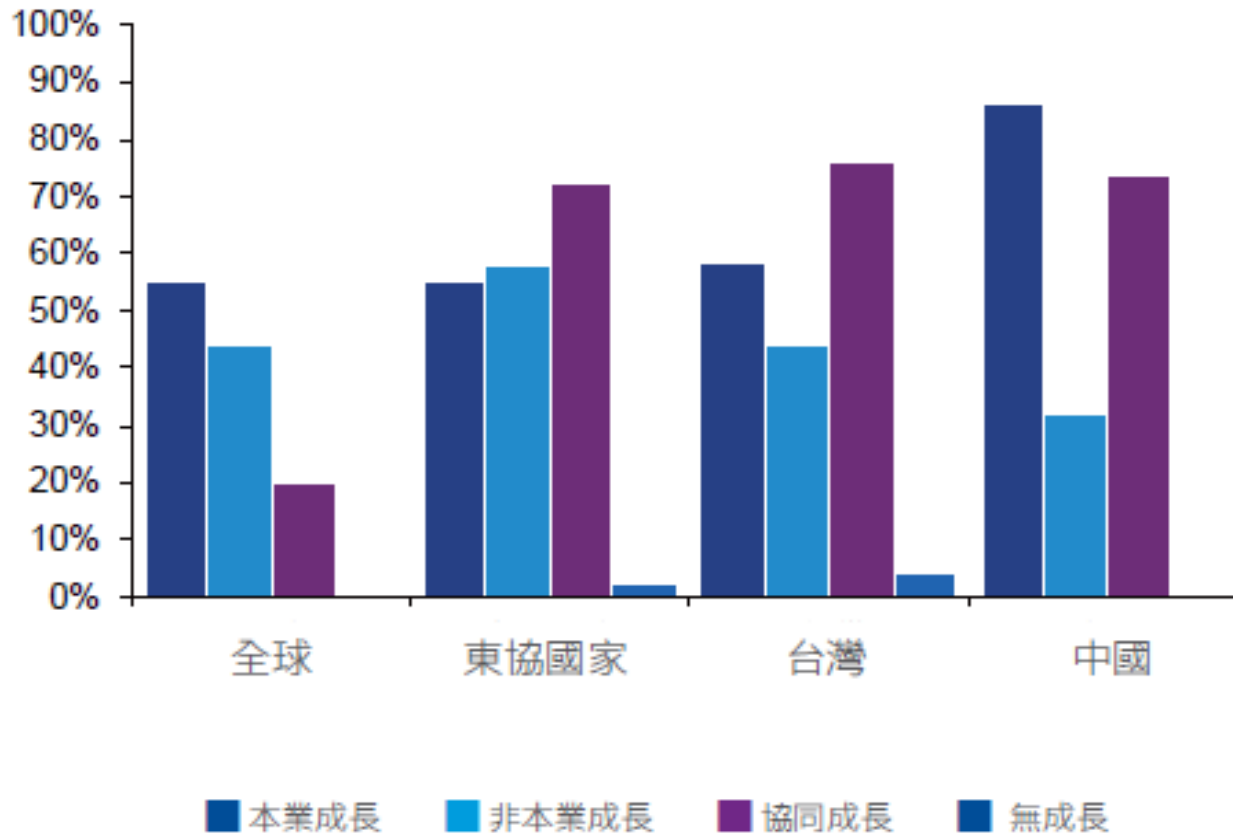
企業整體風險越來越複雜

公司治理		員工正直管理		法規遵循	
<input type="checkbox"/> 授權	<input type="checkbox"/> 激勵	<input type="checkbox"/> 管理舞弊	<input type="checkbox"/> 違法活動	<input type="checkbox"/> 稅務	
<input type="checkbox"/> 領導	<input type="checkbox"/> 限制	<input type="checkbox"/> 員工舞弊	<input type="checkbox"/> 未經授權使用	<input type="checkbox"/> 環境衛生及安全	
<input type="checkbox"/> 績效				<input type="checkbox"/> 法令變動	
營運作業管理					
<input type="checkbox"/> 技術	<input type="checkbox"/> 過時陳舊	<input type="checkbox"/> 績效管理	<input type="checkbox"/> 委外	<input type="checkbox"/> 作業受到干擾	
<input type="checkbox"/> 品質	<input type="checkbox"/> 短少	<input type="checkbox"/> 員工能力	<input type="checkbox"/> 產品開發	<input type="checkbox"/> 資產維護	
<input type="checkbox"/> 客戶滿意	<input type="checkbox"/> 效率	<input type="checkbox"/> 獎勵	<input type="checkbox"/> 產品失敗	<input type="checkbox"/> 保全系統	
<input type="checkbox"/> 產品週期	<input type="checkbox"/> 產能	<input type="checkbox"/> 訓練			
資訊管理		財務管理		人力資源管理	
<input type="checkbox"/> 資訊管理系統	<input type="checkbox"/> 外部IT	<input type="checkbox"/> 預算及規劃	<input type="checkbox"/> 衍生性商品	<input type="checkbox"/> 招募/知人善任/輪調/獎酬	
<input type="checkbox"/> 依賴資訊技術	<input type="checkbox"/> 接近控制	<input type="checkbox"/> 現金流量	<input type="checkbox"/> 籌資	<input type="checkbox"/> 能力管理	
<input type="checkbox"/> 可靠性	<input type="checkbox"/> 完整/確實	<input type="checkbox"/> 投資評估	<input type="checkbox"/> 會計資訊	<input type="checkbox"/> 人力資源管理	
	<input type="checkbox"/> 關聯性	<input type="checkbox"/> 財務報導		<input type="checkbox"/> 績效管理	
				<input type="checkbox"/> 領導能力發展	

台資企業面臨的三大風險



各國強化企業成長模式的比較



KPMG 2016 年 全球製造業展望調查報告

「公司成長」為製造業首要發展目標，主要方向則為提供更多元產品或服務以及進入新市場

亞洲企業比歐美企業更積極透過併購提高成長，特別是中國與日本製造業者已擺脫『中國製造』的策略，取而代之的是『向中國銷售』策略

由於中國內需市場規模龐大，中國製造業者的最終目標是努力收購全球技術和關鍵知識，然後將這些資產從各方面融入國內市場

越來越多的製造業尤其是大型企業集團，將營收來源從原本的短期產品銷售，轉向長期服務合約



因應對策_SOPPI

精準無誤的管理系統_SOPPI

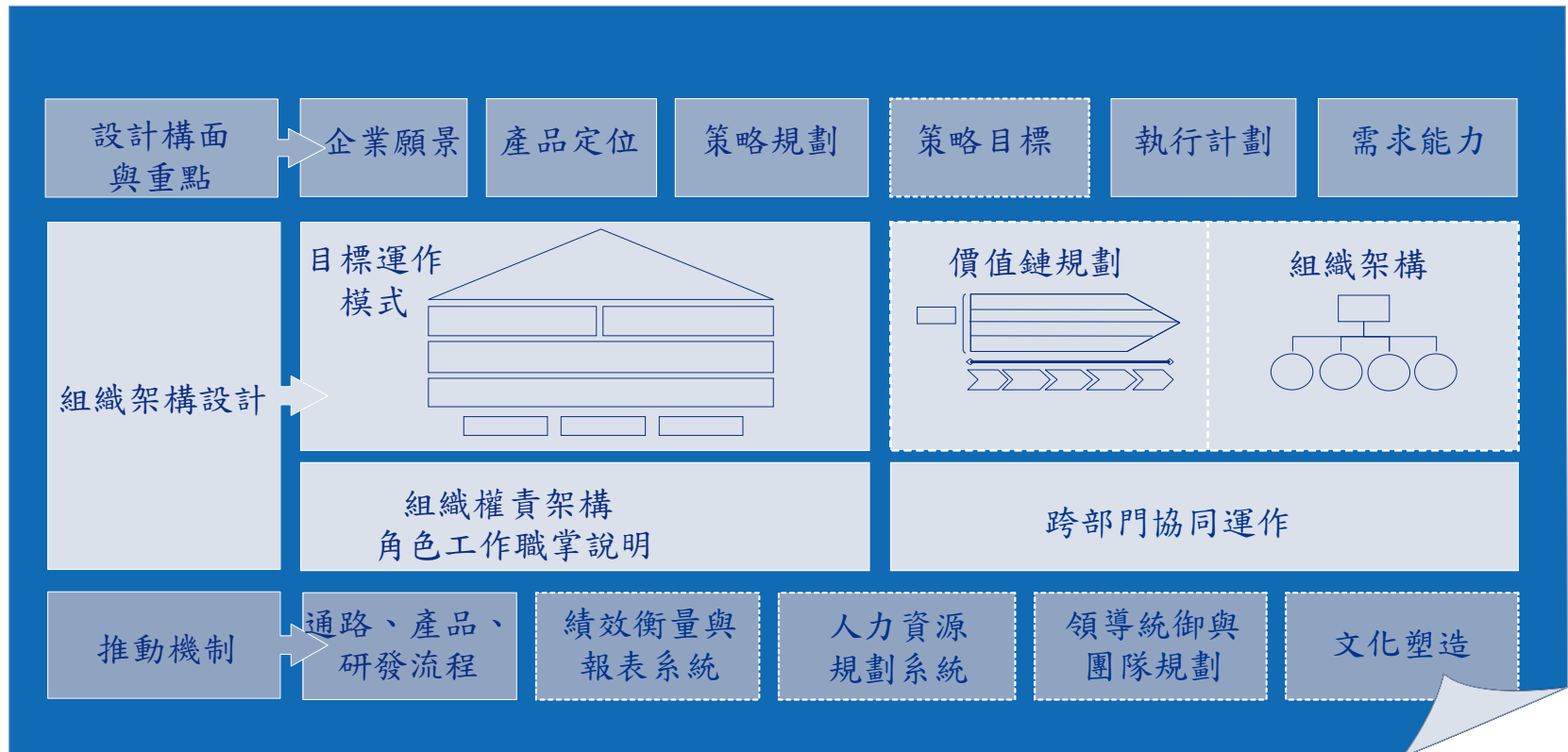
S: Strategy, 策略管理系統

O: Organization, 組織發展與架構

P: People, 人力資源及規劃

P: Process, 營運作業流程

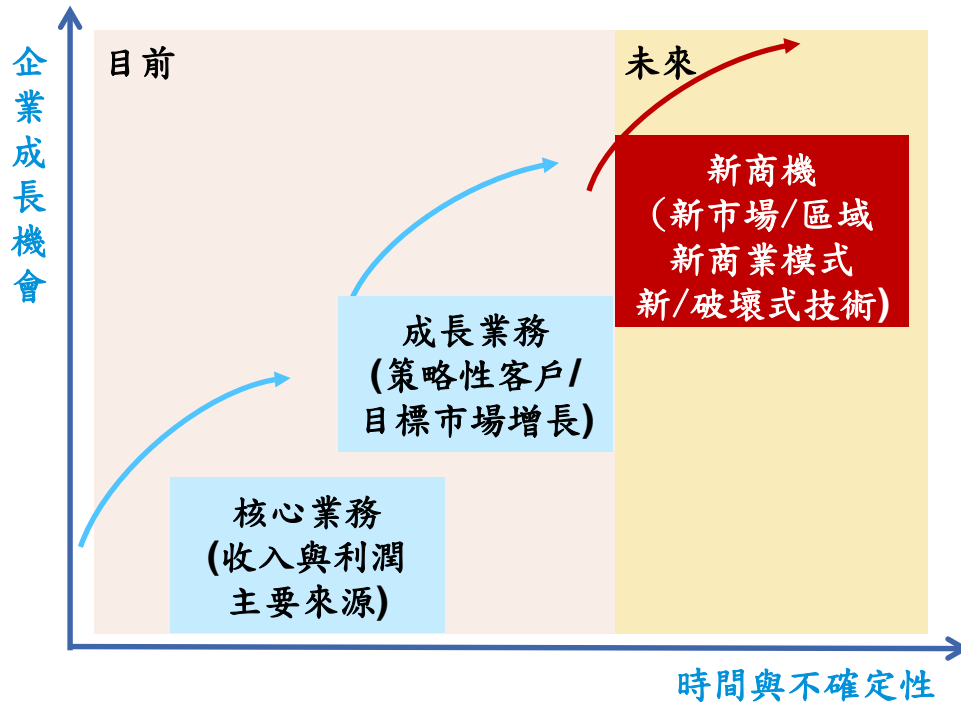
I: Information Technology, 網路資訊技術的運用





策略校準

組織成長力



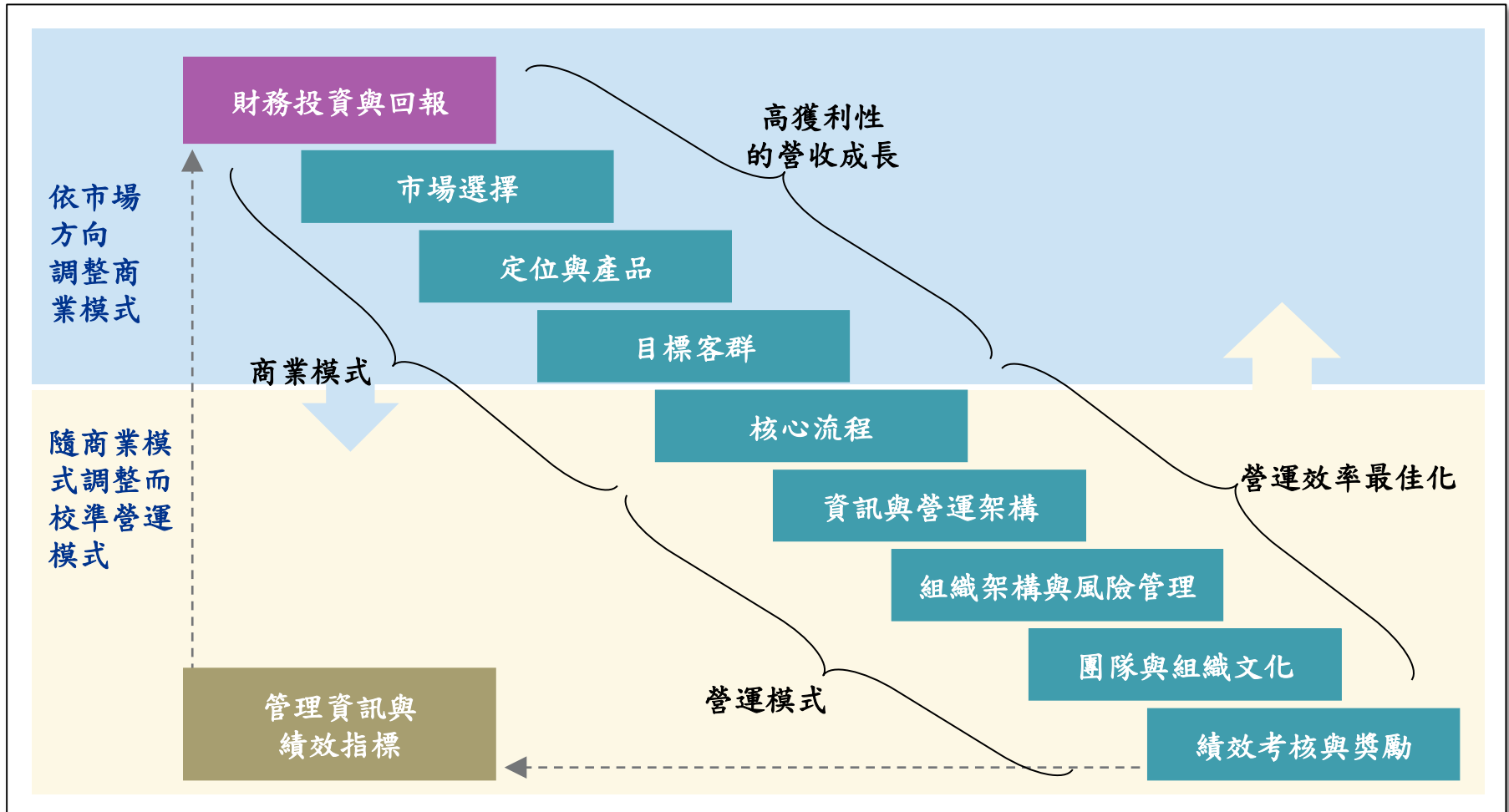
新事業機會評估

- 市場分析/顧客需求/競爭者
- 產業技術發展
- 公司優劣勢分析
- 公司專業領域
- 新事業概念

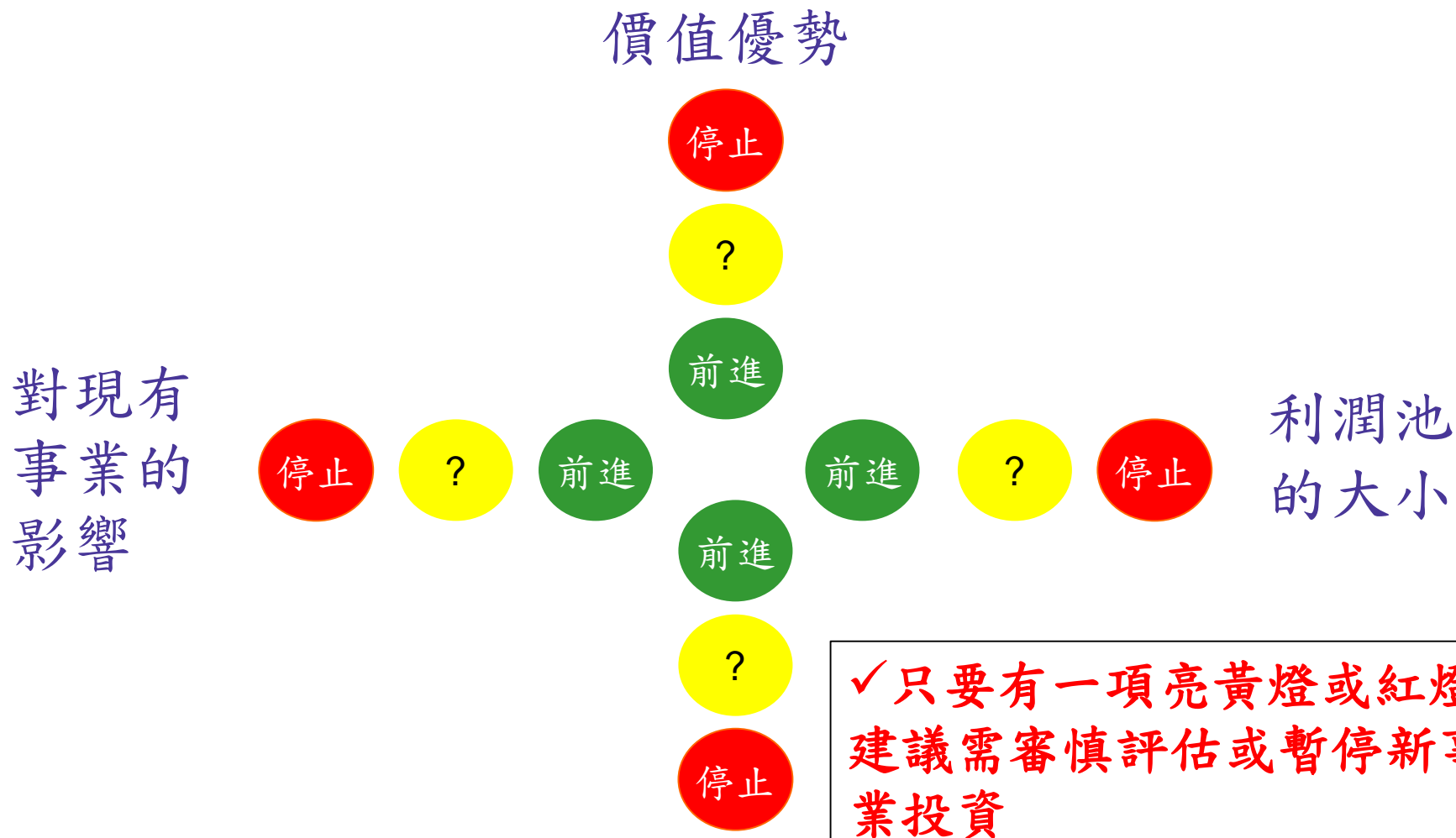
新事業Business Plan

- 目的與目標
- 事業發展藍圖(市場、產品、技術、服務等策略)
- 領導團隊與組織架構
- 執行重點與退場機制
- 績效管理機制
- 投資與財務計畫
- 風險管理措施

創造企業價值的九大策略槓桿



新事業評估標準



新事業領導與管理團隊的能力與素質

領導者及經營團隊評估範例

Example

	優 勢 無 競 爭	並 無 優 勢	競 爭 無 顯 著	中 立 優 勢	競 爭 具 有 尚 可	競 爭 具 有 顯 著	
領導者及經營團隊	0分	25分	50分	75分	100分	計分	
新事業經營團隊相對於競爭者的素養							
<input type="checkbox"/> 一、對該事業有深入的洞察力	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 二、對於該事業的專業能力豐富	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 三、具有執行的技巧與信心	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 四、具備創意的彈性及勇氣	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 五、有足夠的熱情與承諾	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
新事業的主管在母公司的地位							
<input type="checkbox"/> 六、能動員既有的資源挹注新事業，尤其當資源有限時	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 七、能花時間監督及指導新事業	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 八、能說服其他事業部門支持新事業	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="checkbox"/> 九、能為新事業提供遠見，保護新事業不受母公司的影響	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
						平均總分 (小計)	0
						整體(預設) 權重加權	○0.5倍
						整體加權後 總分	0
	0分-24分	25分-49分	50分-74分	75分-89分	>90分		
新事業的領導者及經營團隊是否具有顯著的競爭優勢綜合判斷燈號	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



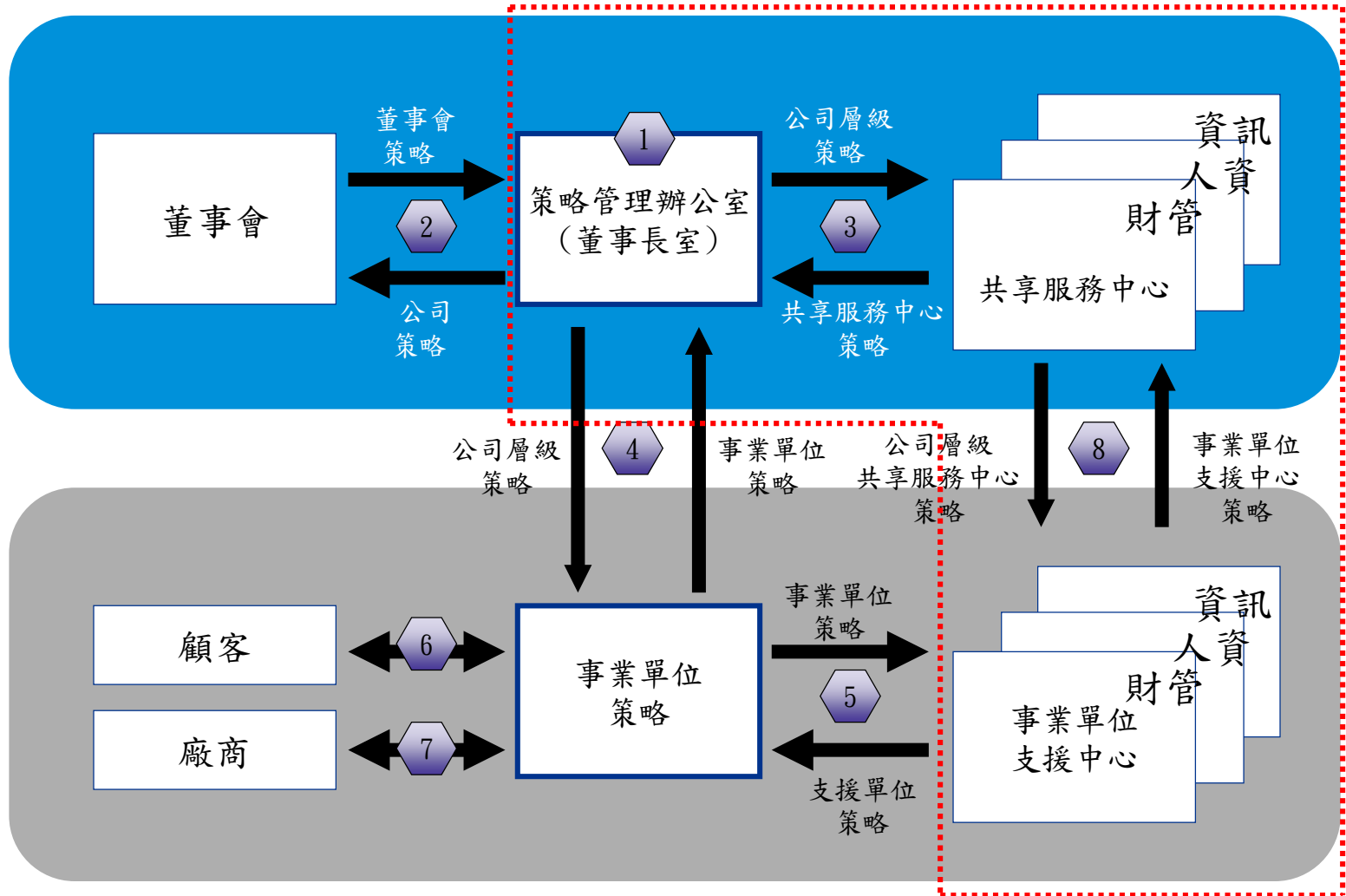
組織變革

組織架構必須配合企業策略

* Design Match to Leading Competitive Business Practices							* Structure Match to Specific Business Requirements							
	整合企業核心能力 和策略聯盟	決策管理成本	快速遞送解決方案	考量市場需求	運用資訊為策略性 的工具	提供優質的客戶服務	利潤中心	不同事業單位區分明顯	支援核心企業的整合	和客戶緊密的結合	產品一致性和策略達成 發展和策略達成	和客戶緊密的結合	達成市場差異化	邏輯\戰略運用標準化
以產品為導向	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
整合流程和客戶為導向	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
以功能性為導向	○	○	●	●	○	●	○	○	●	●	●	●	○	●
以客戶為中心	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●	●	○
以地理區域為導向	●	○	○	●	●	○	●	●	○	●	○	○	●	○

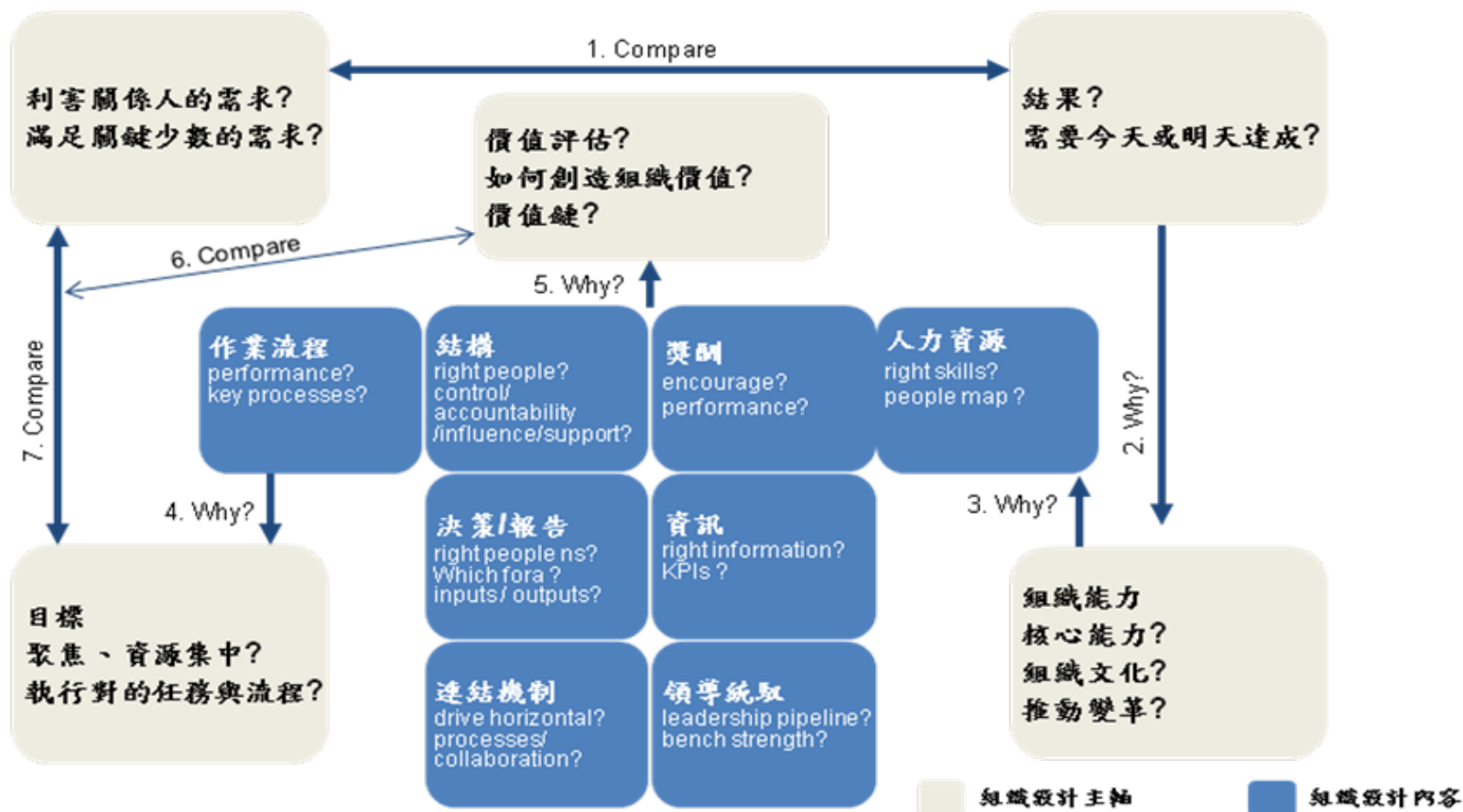
Criteria Match : ● = 高 ● = 適中 ○ = 低

集團組織分工架構示意圖



高績效組織設計

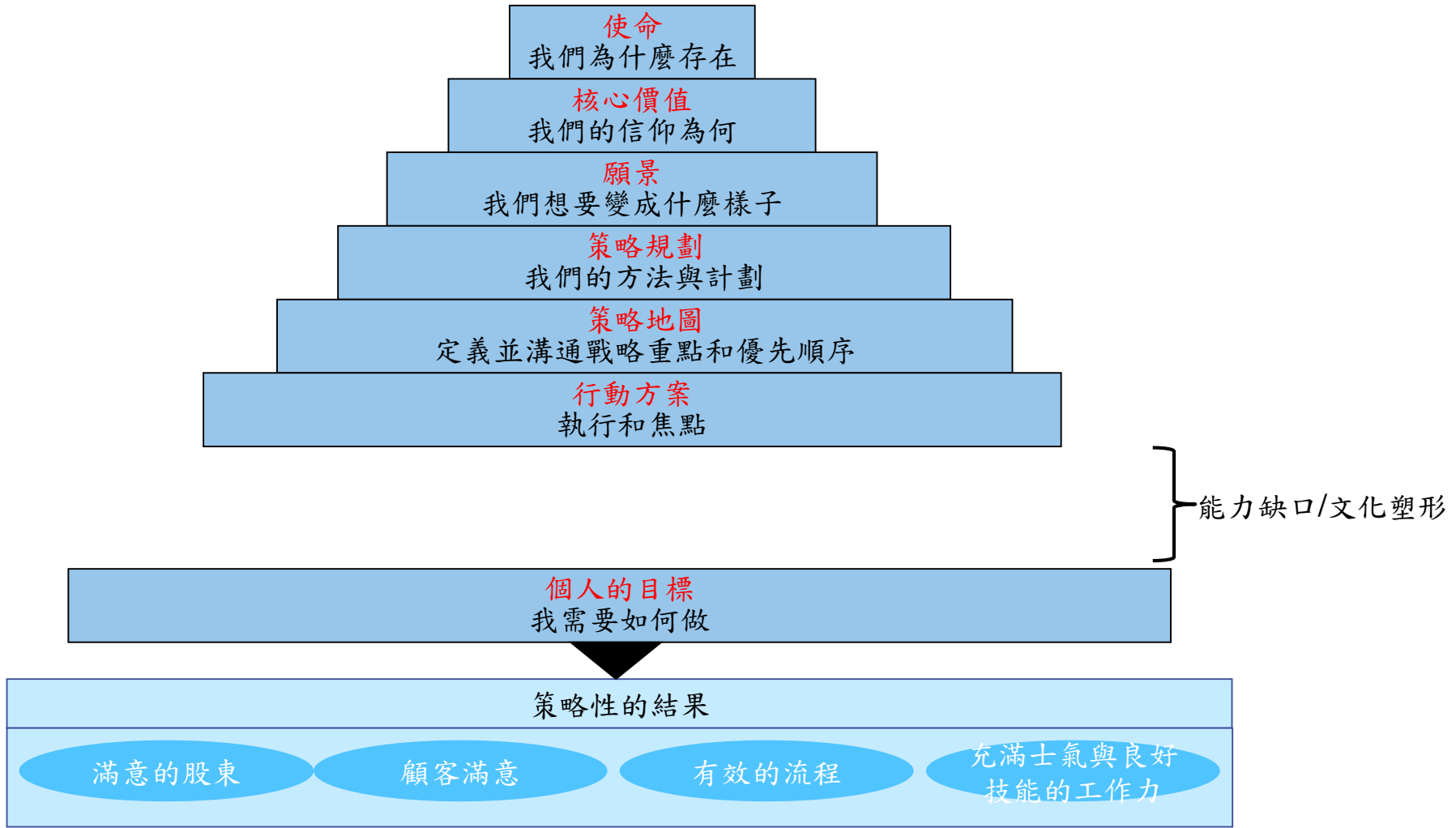
組織結構、價值鏈、決策/報告系統、連結機制等，確認組織設計之優勢、劣勢、議題及改善機會點，定義改善機會的關鍵成功要素，作為組織設計原則。





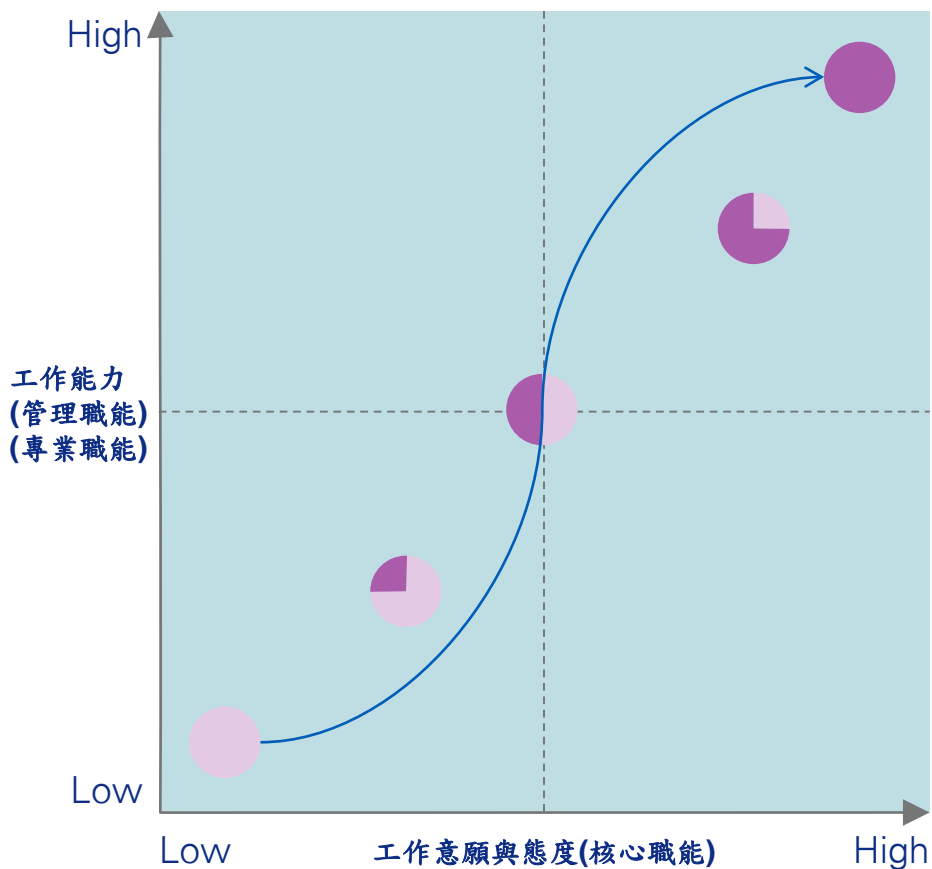
人才到位

為什麼企業老是績效不彰？



(出處: Kaplan, R. and D. Norton, "The Strategy Focused Organization," Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Nov 2000, p.73.)

企業想要的人才在哪？



- A+級人才
- A級人才
- A-級人才
- B級人才
- B-級人才

企業內部必定同時存在左列五種人才，如何讓員工同時具備工作意願態度與良好工作能力，這是許多企業一直在努力的目標。

企業應採取怎樣的職能發展手法以全面提升人員專業素質並增加其工作意願態度？

事業處主管

沒有中階主管的文化

部門主管功能弱化

喪失承上、起下、左右協調的功能

成為橡皮圖章或自掃門前雪的冷漠主管

無法成為執行**創新變革**的主力

部門主管缺乏的危機

缺乏領導接班人

易形成下級共犯結構

高階主管喪失創新能力

- 低階工作高階做

事業處主管的痛：
上令無法下達

部門主管

課階主管

培育 T 型與 π 型跨界人才

公司
策略議題

副總層級

各單位一級主管

行銷

開發

採購

品保

製造

銷售

服務

• • •

建構國際行銷能力

提供多樣化且具附加價值的產品 (含加速量產速度)

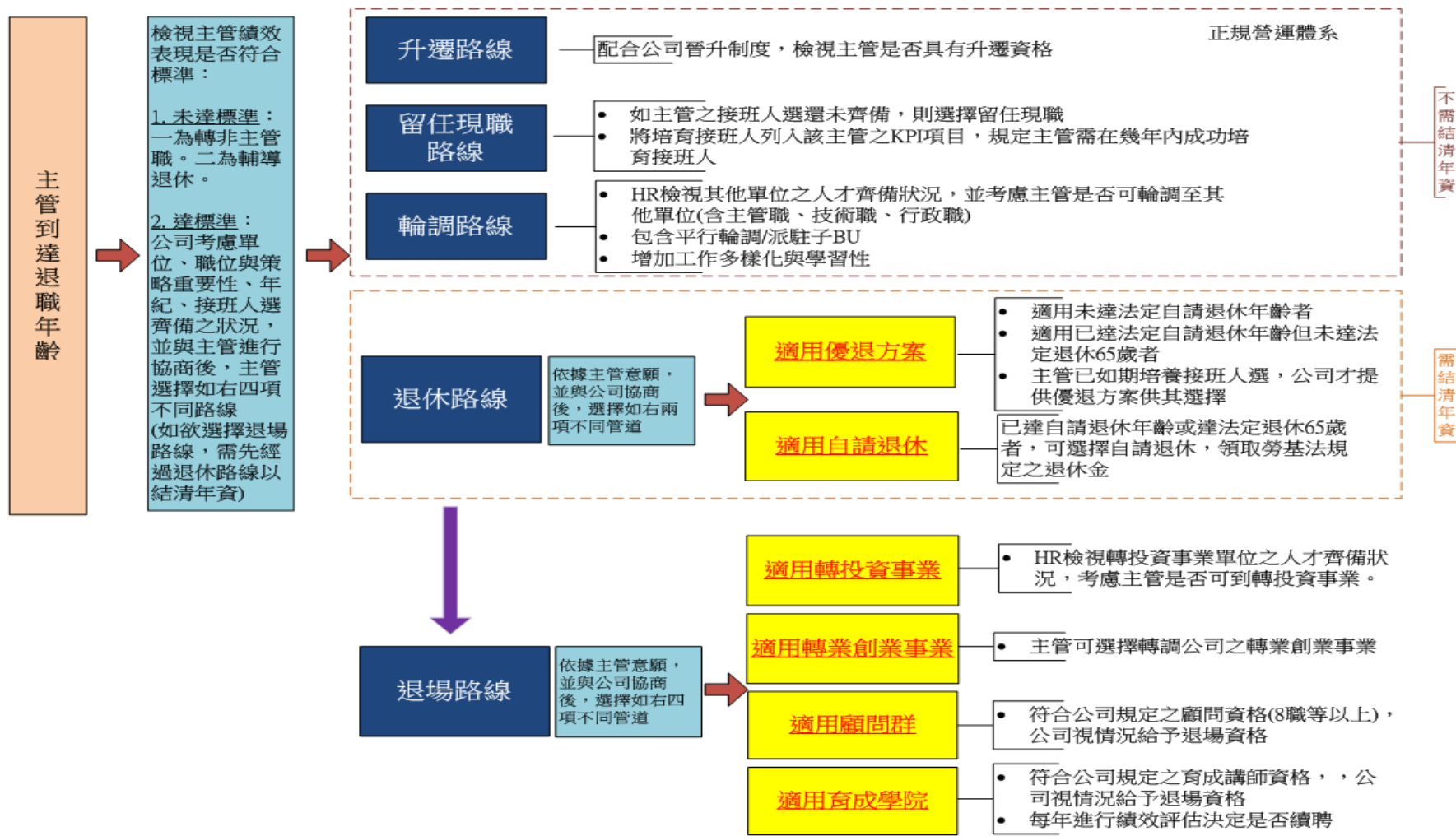
提供完整解決方案

人才發展

策略議題驅動管理

跨事業單位及跨部門合作

退場機制規畫





流程梳理

Office Layout

過去

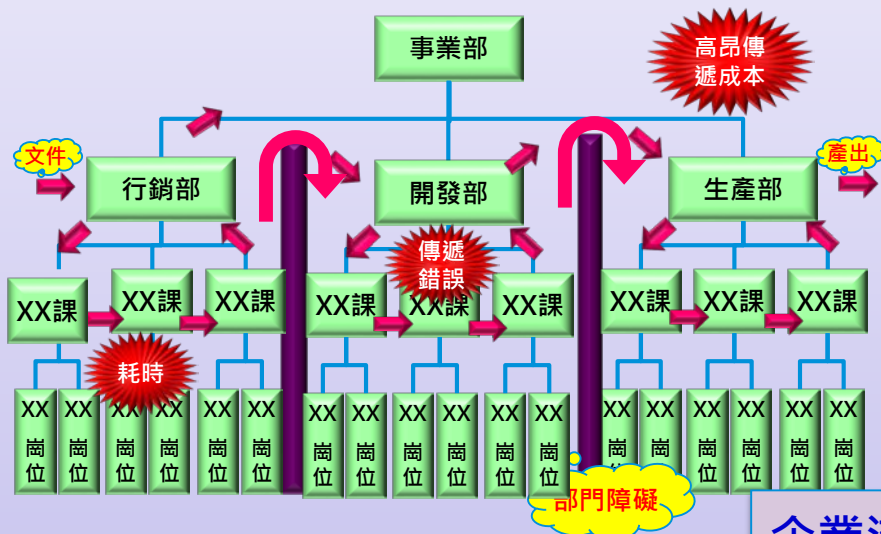


現在



流程的思維改善維度

過去



架構-功能性

- 客戶需求無法於內部傳遞
- 較僵化的組織結構
- 各單位專業功能
- 藉由行政事務做流程控制

企業流程改善

未來



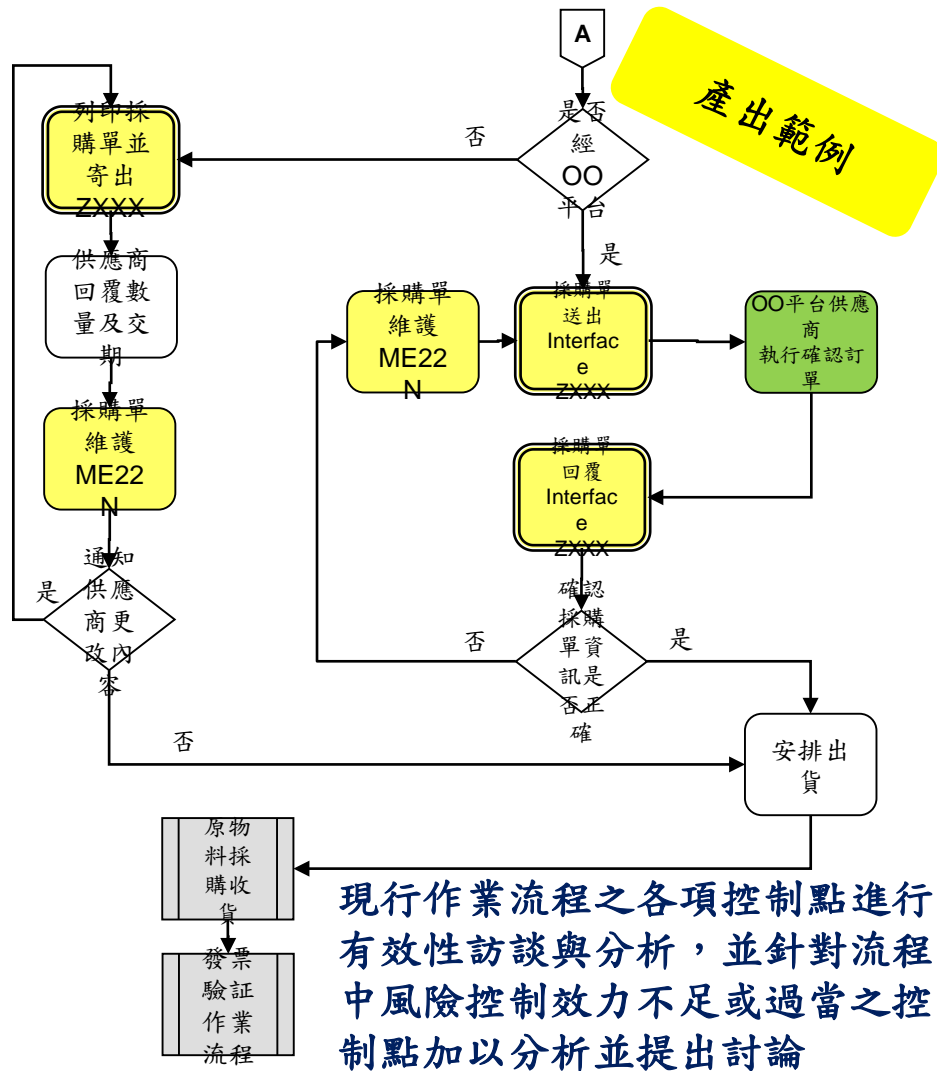
架構-以流程為基礎

- 客戶導向
- 彈性的組織結構
- 強調建立跨部門工作間的網絡
- 藉由工作流程做彈性的流程控制

Brown Paper 方式梳理流程示意圖



關鍵作業流程研討(Brown Paper)



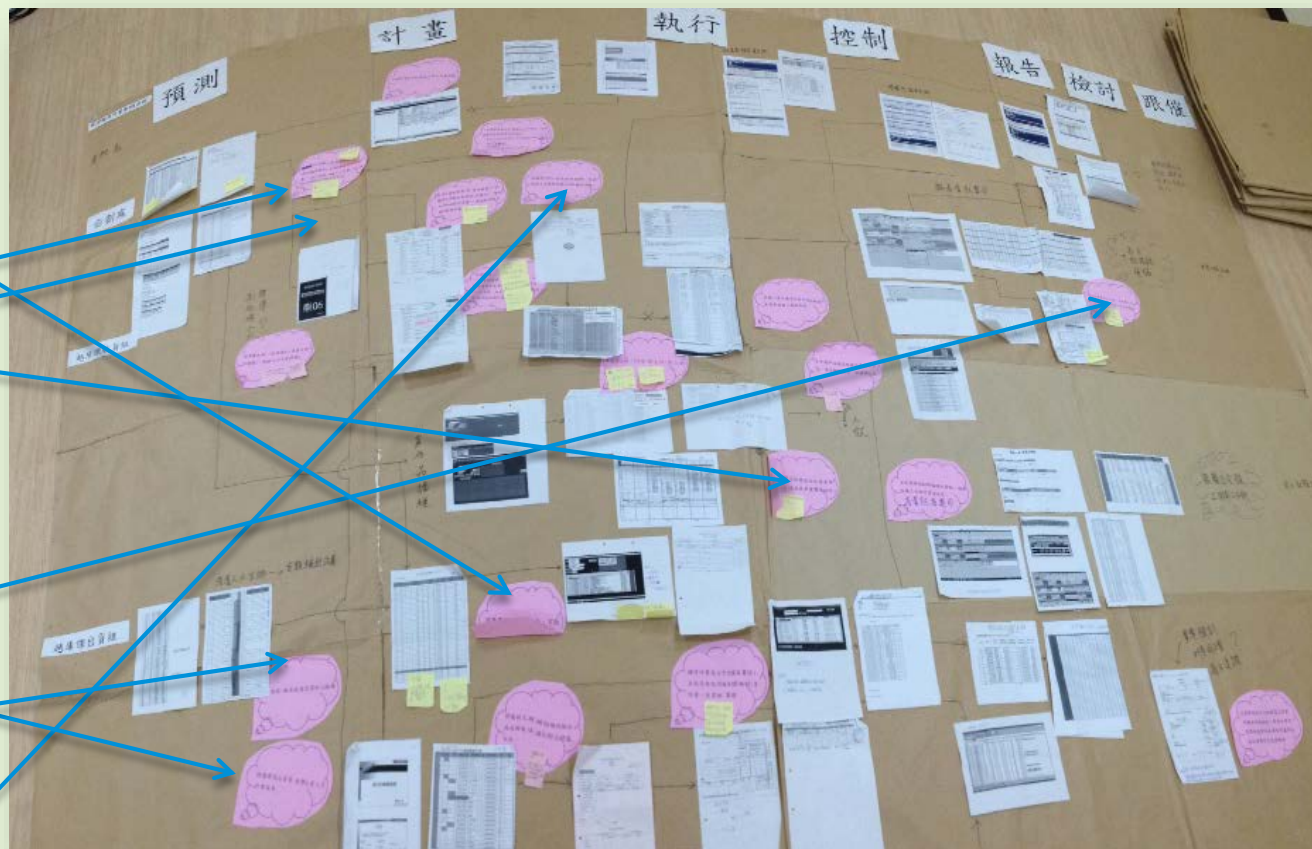
接單管理流程展開(Brown Paper)

Example

LEAN 概念

不良	因製造/產出不良造成的浪費，例檢查、重工或報廢的不良
庫存、堆積	在正常領料流程後，仍有比設定庫存量更多的庫存，造成的浪費
傳輸、搬運	人員、設備、機器、物料/半成品/成品等的不必要的移動或傳輸
流程、處理	過度複雜或過度定義的流程或處理作業
過多或或早生產	比客戶或後工程要求的量、交期、速度還要多、早或快的製造出來。
等待	等待中的人、機、設備或資訊，例：等待設備的修復、等待零件的延遲送達。
動作、行為	過度或過多的無附加價值的動作，例：行走、轉向、蹲、觸及...等。
管理、人才、能力	未有效利用員工的專才、能力或時間。

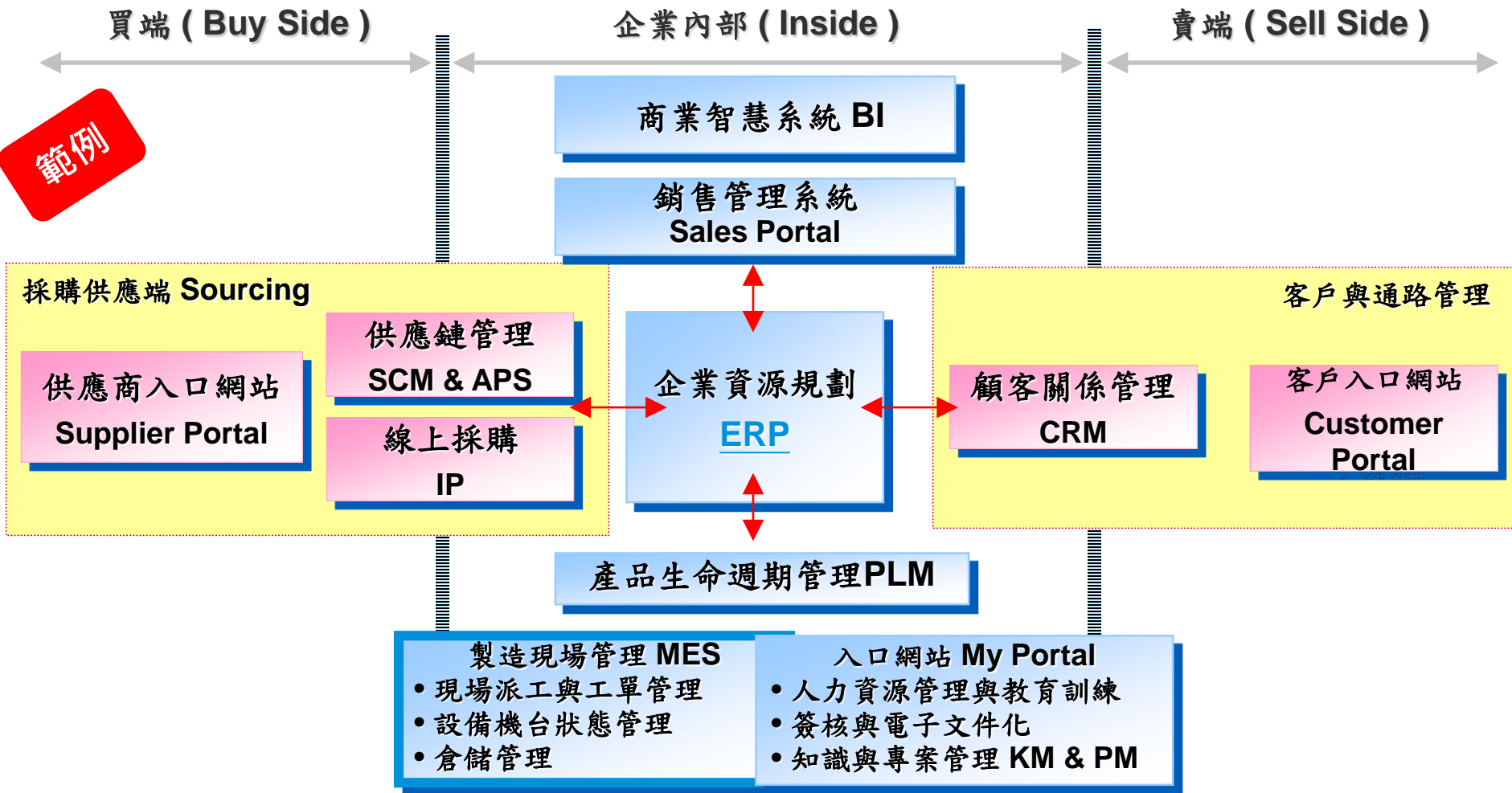
Brown Paper



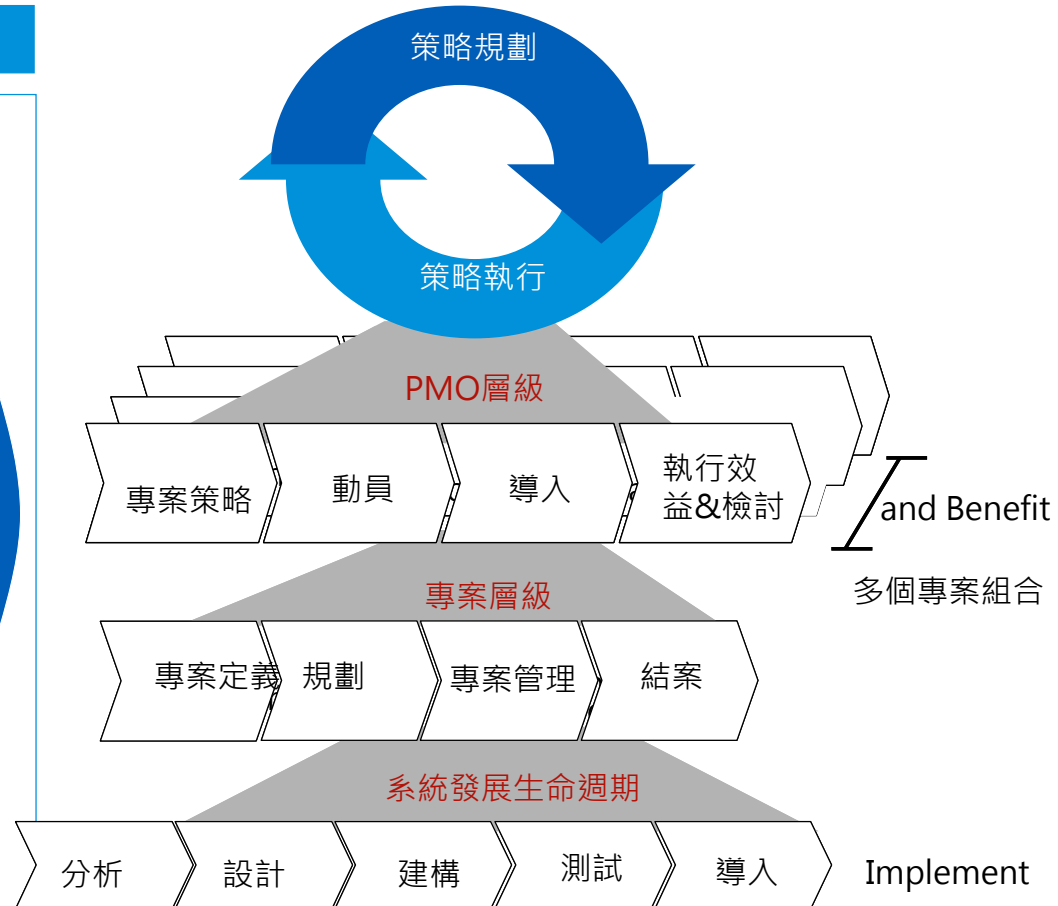


資訊成熟

完整的企業資訊系統藍圖



PMO 包含的範圍/要素



選擇適合的E化解決方案

1. 合適性：選擇適合可以長期合作的軟體廠商，成本符合公司之預算，成本估列合理。
2. 風險性：合適的合作方法，軟體包案風險最高。
3. 規模性：軟體廠商財務，服務人力及相關產業之經驗。
4. 未來性：軟體本身對其他系統的整合能力，整合經驗。
5. 專業性：是否為專業之軟體廠商，服務團隊之專業性。



Q & A



Thank you

© 2016 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.