



# COVID-19: A guide to maintaining Enterprise Resilience

**COVID-19 : 亞太區企業韌性指南**

May 2020



# 前言

現今，對我們來說是個特別的時刻，新冠肺炎(COVID-19)已蔓延至世界各地，對全球經濟造成前所未有的破壞。在KPMG，同仁及其家人的健康與福祉絕對是我們的優先考量。面對這場異常複雜的危機，KPMG致力於保護我們的客戶及其業務、員工、顧客，並協助他們應對整體經濟。

新冠肺炎從幾個面向影響業務，例如：從供應鏈的穩健性到金融市場的穩定性、勞動力的可用度、客戶需求快速下降所造成的威脅等。KPMG會員所與各產業的客戶共同作戰，期盼能從中協助客戶了解疫情對整體營運的潛在影響，並評估企業的準備程度，以及協助制定相關因應策略。

在這不可預測的環境中，業務生存與未來成功的關鍵來自企業的韌性，包括財務韌性、營運韌性及商業韌性，使得企業能隨著時間及環境的發展不斷改變。

本指南提供KPMG維護企業韌性時的專業觀點及實務方案，除了協助客戶解決當前全球所面臨的公衛危機，更能據此因應幾年之後可能面臨業務發展上的快速變化。

 [點擊連結即可評估企業因應COVID-19的準備完善度](#)



**Honson To**

亞太區  
主席

[honson.to@kpmg.com](mailto:honson.to@kpmg.com)



**John Teer**

亞太區  
行政營運長暨專業策略長

[john.teer@kpmg.com](mailto:john.teer@kpmg.com)

# 前言

新冠肺炎(COVID-19)至今仍持續衝擊著全球經貿的運轉，不僅是企業的需求、供應鏈、金融市場、勞動力和日常業務等各個面向均受到了影響。過往企業可能面臨過不同的危機，但這一次的危機更加複雜且不可預測。

KPMG安侯建業深知企業對於這種未知所帶來的不確定感，因此根據KPMG亞太區出版的《COVID-19：亞太區企業韌性指南》，結合KPMG安侯建業各管理顧問專家提供在地化的觀點及企業具體因應措施，並協助企業擬定復原計畫，期盼將這次疫情危機化為轉機，成為企業不斷優化的契機。

隨著疫情的發展，KPMG將持續更新相關資訊。亦歡迎瀏覽KPMG安侯建業官方網站，[挑戰與韌性 - 企業防疫因應專區 \(www.kpmg.com.tw\)](http://www.kpmg.com.tw)，即時更新台灣各產業專家及全球觀點、短中長期因應措施、產業防疫攻略、稅務管理建議、財報揭露及審計程序之因應方針，協助企業保有韌性、攜手抗疫。

 [點擊連結即可評估企業因應COVID-19的準備完善度](#)



于紀隆

台灣所  
主席

[wyu@kpmg.com.tw](mailto:wyu@kpmg.com.tw)



曾國揚

台灣所  
執行長

[ttzang@kpmg.com.tw](mailto:ttzang@kpmg.com.tw)

# 企業韌性

## 財務韌性

財務壓力測試及預測

流動性及融資議題

財務危機處理及因應計畫



## 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

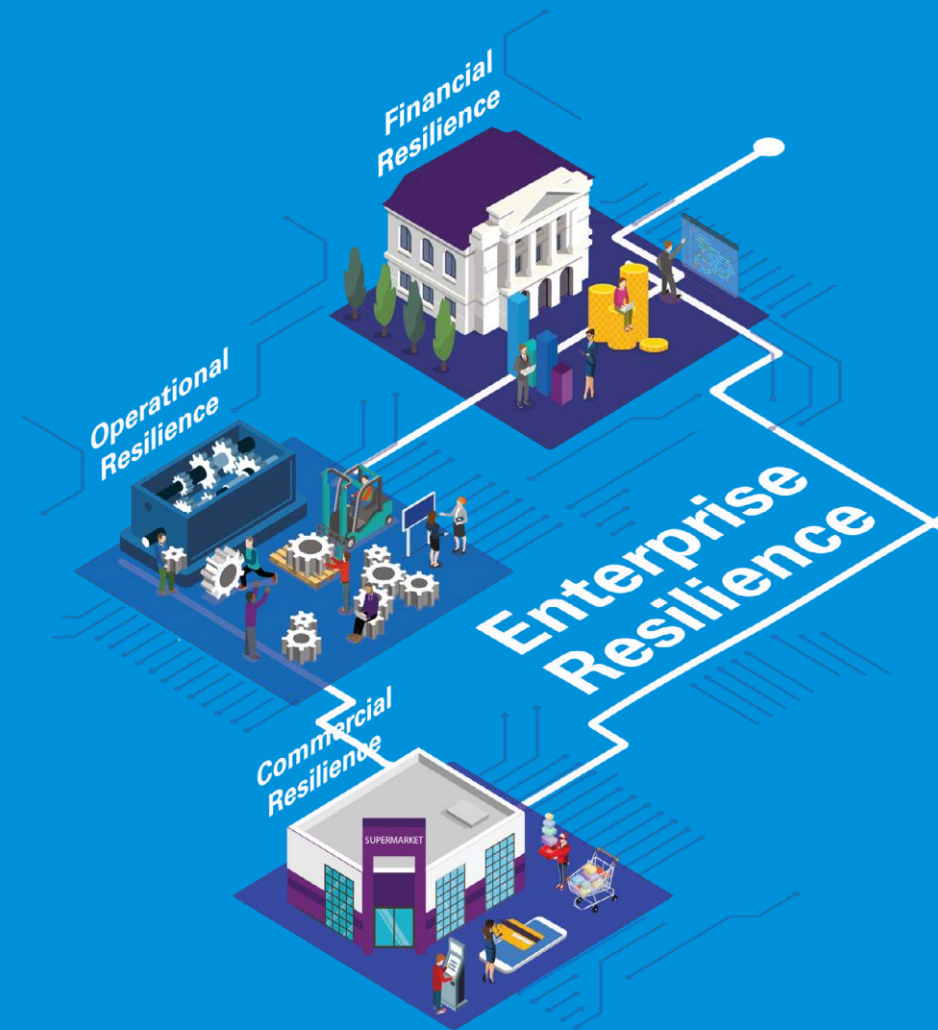
資安與欺詐風險



## 商業韌性

市場、商品和服務

客戶體驗與行為



# 企業韌性

新冠病毒疫情(COVID-19)大流行對我們的生活及全球經濟造成了前所未有的破壞。此疫情發展的速度是無法想像的，包括公共衛生危機與政府的應對，都對我們日常生活以及經濟造成了衝擊，不僅是客戶的需求、供應鏈、金融市場、勞動力和日常業務的各個面向均受到了影響。過去，企業可能面臨過不同的危機，但這一次的危機更加複雜且不可預測。許多企業將制訂其危機管理計劃，然而現階段的挑戰是如何日以繼夜維持運作以因應未來的不確定性。

面對其他快速發展的趨勢，企業已經努力保持彈性，包括技術不斷的創新、供應鏈的擴展與面對客戶不斷變化的期望。面對新冠病毒疫情，企業現在必須緊急評估各面向之韌性，研究問題所在，並進行確認，以確保企業續航力及成功的可能性。

## 支撐企業韌性的三大支柱：財務韌性、營運韌性與商業韌性

這三個支柱彼此互相依賴，並受到不同因素的支撐，例如訊息管理和壓力測試，這些因素將企業結構更加緊密結合在一起。

我們的指南列出了企業面臨的挑戰、提供各行業最佳實務之見解，並概要了KPMG對企業應採取的短、中、長期之看法。我們分享經驗並探索實

用作法，為客戶提供各階段性的因應措施，支持其業務復甦。

KPMG所提供的企業彈性作法，適用在各組織，並隨時間不斷調整，讓我們能夠快速且有效率地分享相關洞察觀點。

### 財務韌性

承受金融衝擊影響  
資金流動、收入及  
資產保全的能力。



### 營運韌性

承受營運衝擊並  
保持核心業務的  
能力。



### 商業韌性

承受面對不斷變化的  
市場及消費者壓  
力的能力。



# 財務韌性

這次疫情可能對財務面的衝擊讓人聯想到了2008年的金融海嘯，但隨著疫情不斷蔓延，此次影響層面更全面擴及了每個不同的經濟領域，以往體質健全的企業亦突然面臨巨大的財務壓力，若財務韌性不足，就無法支撐企業於商業上及運營上所需的韌性。企業現有的財務系統將面臨更加不利且不穩定的環境，獲利能力、現金流量及融資渠道都將同時面對挑戰。以下我們將透過三個主題來分享提升財務韌性的議題：

## 1. 財務的壓力測試及預測

## 2. 流動性及融資議題

## 3. 財務危機處理及因應計畫

各方齊來的壓力，例如一些客戶開始不願結清款項，而供應商則要求更快地付款等，使許多不熟悉財務困難狀況的經理人手忙腳亂地想透過提升預測現金流量

的層級、建立模組來找出經濟下行時可能的流動性風險等，將其日常的財務活動提升至「戰時狀態」。有些經理人則開始擔憂違反借款財務承諾，若狀況更差時，甚至要開始煩惱立即將產生的資金缺口。更糟的狀況是，此次衝擊可能不單是一次性的考驗，在未來的12至18個月內，企業在財務上有可能將需反覆面臨著沉重的壓力。

為了因應變局，企業開始透過各種管道尋找融資方案，並嘗試爭取世界各國政府宣布的一系列支持計畫，以自己的步調來保留及提升現金部位。但部分公司儘管採取了因應措施或等不及支持計畫降臨的公司，仍可能難以渡過馬上面臨的財務危機，而開始必須評估可能的重整或破產清理程序。

KPMG的企業抗疫韌性指引，可以幫助企業識別和管理COVID-19蔓延所帶來的威脅，在接下來的幾頁中，我們概述了一些即將面臨到的挑戰，以及KPMG成員所於實務上用以協助我們客戶的觀點，希望能協助所有企業們共同面對此次嚴峻的考驗。



如何確保您的公司有足夠的財務資源在商業和運營中斷的情況下保持穩定？



# 財務韌性

## 財務的壓力測試與預測

## 流動性及融資議題

## 財務危機處理及因應計畫

### 將面臨的挑戰

- 客戶們也開始囤積資金，而關鍵的供應商開始要求加速付款
- 「暫停鍵」的啟動將使收入下滑，但像是薪資及維持費用等固定開支卻仍持續發生
- 燒錢的速度加劇，但以往例行的財務管理數據卻不能充分反映短期現金流量
- 防禦性的現金保留策略十分重要，但卻不容易掌握每項行動採用的時機
- 企業雖想尋求融資及投資方，但卻可能無法清晰說明企業的現況
- 需針對可能面臨的財務違約風險開始進行「超前部署」

### 產業界普遍的作法

- 適當地調整現有的現金流量計算模組，並持續檢討更新
- 利用短期現金流量預測，去制定及規劃提升財務彈性的策略
- 透過短期現金流量預測的分析及量化資訊，爭取融資及投資方的諒解及支持

### 具體的實行措施建議－短期

- 編製公司別或集團別層級13~17週的短期現金流量預測，並針對實際狀況每週進行檢討與更新
- 分析可能影響短期現金流量結果的因素，以協助辨識各項可能之風險，針對短期現金流量預測進行情境分析
- 界定出能快速降低成本保留現金的方法，並將其區分為：
  - 綠燈等級：一般性且不影響日常營運的做法。例如將現有供應商的付款天期最大化
  - 黃燈等級：影響適中的戰術運用(可能會導致短期商譽受損)。例如推遲成長/擴張類的資本支出、重新議定長期合約條件
  - 紅燈等級：最終手段。例如關閉或縮減營運
- 於每週實際檢討時，須留意各項保留現金措施的執行，對不同情境下現金流量產生的影響，並針對可能觸發財務違約的風險預做準備
- 藉由短期現金流量預測、各項現金流量的情境分析，以及每週審視檢討的結果，作為與融資方及投資方協商時，一項具有說服力的量化工具

# 財務韌性

## 財務的壓力測試與預測

## 流動性及融資議題

## 財務危機處理及因應計畫

### 將面臨的挑戰

- 客戶們也開始囤積資金，而關鍵的供應商開始要求加速付款
- 「暫停鍵」的啟動將使收入下滑，但像是薪資及維持費用等固定開支卻仍持續發生
- 燒錢的速度加劇，但以往例行的財務管理數據卻不能充分反映短期現金流量
- 防禦性的現金保留策略十分重要，但卻不容易掌握每項行動採用的時機
- 企業雖想尋求融資及投資方，但卻可能無法清晰說明企業的現況
- 需針對可能面臨的財務違約風險開始進行「超前部署」

### 產業界普遍的作法

- 適當地調整現有的現金流量計算模組，並持續檢討更新
- 利用短期現金流量預測，去制定及規劃提升財務彈性的策略
- 透過短期現金流量預測的分析及量化資訊，爭取融資及投資方的諒解及支持

### 具體的實行措施建議－中長期

- 將13週的短期現金流量預測，搭配最近4週實際現金流量狀況以及差異分析之說明，納入每月定期之重要管理資訊中，並提交至董事會層級的月會中進行報告，以推動財務部門以外其他單位應落實達成的現金流量目標。
- 編製預計於休眠過後，重啟部分或全部營運階段完整的損益表、資產負債表及現金流量狀況
- 若各項現金流量預測及分析結果顯示可能出現資金缺口之風險提高時，則應適時啟動與融資方及投資方之籌資計畫
- 需要針對疫情過後客戶以及供應鏈的配置進行重新檢視，是否需要調整彼此間相互依存的「安全距離」以及改變交易條件



# 財務韌性

## 財務的壓力測試與預測

## 流動性及融資議題

## 財務危機處理及因應計畫

### 將面臨的挑戰

- 需求端和供應鏈的不確定性將對企業造成流動性的壓力
- 以往體質健全的企業突然面臨資金可能於數週或數個月內用盡的難題
- 多數公司的財務主管並沒有面對企業財務危機的經驗
- 能否快速取得政府財政紓困政策的支持
- 如何在逆境中取得融資部位以滿足流動性的需求

### 產業界普遍的作法

- 暫時性凍結付款，樽節開支。裁員是經常見到的手段
- 運用尚未動用的信貸融資額度
- 展開與債權人針對新增額度或修改融資條件的協商
- 參與政府的紓困融資計畫
- 向稅務機關爭取延遲繳稅

### 具體的實行措施建議 – 短期

- 快速針對資產抵質押狀況及現有融資額度進行全面性盤點清查
- 儘可能動用現有融資額度將可用現金最大化
- 提高對債權人的財務透明度，適當地呈現公司所面臨的流動性風險及因應的策略，以利進行債務條件之協商
- 善用政府的融資及稅捐支持方案
- 評估各項籌資策略及資本市場之籌資工具可能取得之資金及取得時程
- 分析主要固定現金支出項目與特定債權人進行協商，例如與地主協商減免或調整租金負擔
- 凍結部分開支並限縮支出面之核決權限
- 跨部門共同制定有助提高資金水位的自救計畫，全體動員防堵可能的資金流出破口

# 財務韌性

## 財務的壓力測試與預測

### 將面臨的挑戰

- 需求端和供應鏈的不確定性將對企業造成流動性的壓力
- 以往體質健全的企業突然面臨資金可能於數週或數個月內用盡的難題
- 多數公司的財務主管並沒有面對企業財務危機的經驗
- 能否快速取得政府財政紓困政策的支持
- 如何在逆境中取得融資部位以滿足流動性的需求

## 流動性及融資議題

### 產業界普遍的作法

- 暫時性凍結付款，樽節開支。裁員是經常見到的手段
- 運用尚未動用的信貸融資額度
- 展開與債權人針對新增額度或修改融資條件的協商
- 參與政府的紓困融資計畫
- 向稅務機關爭取延遲繳稅

## 財務危機處理及因應計畫

### 具體的實行措施建議－中長期

- 開始建立現金重於獲利的企業文化（例如接到急單時要思考：是否可能採購備料後被緊急取消、客戶本身是否也面臨財務壓力的風險導致帳款回收風險增加、會不會因為供應鏈突然斷鍊造成無法履行合約之賠償等等）
- 思考更有彈性的交易模式因應疫情衝擊
- 建立總處等級的現金管理團隊負責制定現金最大化之流程
- 與供應商充分合作，了解他們的資金壓力及可能對公司營運的影響
- 嘗試建立一個不論於平日或戰時都可保有足夠流動性的長期營運資金策略
- 擬定長期融資/籌資計畫以因應疫情過後恢復正常交易狀態時之資金需求

# 財務韌性

## 財務的壓力測試與預測

### 將面臨的挑戰

- 當已採取了必要的現金保留措施後，短期現金流量預測分析的結果很可能仍將產生營運資金缺口
- 無法及時獲得政府提供政策支持的效益
- 其他再融資的選項將開始會受限

## 流動性及融資議題

### 產業界普遍的作法

- 加速調整付款政策，僅針對關鍵項目進行支出
- 部分企業試圖尋找於財務危機狀況下可能的休眠方式，透過與營運基地/場所的出租方重新議約以及政府勞工支持政策的應用，期望透過營運的封存，撐過這段財務艱困期
- 部分無法執行休眠策略的企業甚至已開始啟動重整及破產機制，尋求在法律保護傘下渡過此次危機

## 財務危機處理及因應計畫

### 具體的實行措施建議

- 執行休眠策略及重整破產選項時應尋求專業的法律諮詢
- 準備執行重整及破產選項時，避免僅單一採行法律意見，融入專門財務顧問，才能更清晰地將財務面臨的困境以商業專業的角度，向法院進行陳述
- 採行封存策略的模式(保存可能價值期待未來復工、出售或退場)
  - 僅保留低度商業交易活動。例如僅保留線上交易通路
  - 停止所有營運活動，以等待進入重整程序或進行加速出售
- 如果休眠及重建更生均不可行，則需全面關閉，此時通常必須站在保護所有債權人角度，開始準備應變計畫，透過破產或清算程序清理處分。
- 於企業財務困難的情況下亦須留意管理當局的職責，例如
  - 主要的利害關係人將從股東轉換成債權人
  - 應更加留意善良管理人之責任
  - 應避免進行非常規交易及不當交易
  - 確保勞工健康及安全的責任將持續存在(包含採行合理的措施防範疫情感染)

# 在地觀點 — 「超前部署」亦為企業抗疫最佳良策

文 / KPMG安侯國際財務顧問副總經理 方偉倫

COVID19的蔓延，短短數月已對全球造成前所未見的衝擊，而且此次浩劫最終將使人類生命及經濟環境造成多大的損失，迄今仍難以估計。台灣的疫情，因憑藉過往慘痛的經驗，仰賴具有實際抗疫經驗的專家，以專業判斷進行「超前部署」，才得以有目前較為穩定的局面，等待解藥的來臨。

KPMG財務重組團隊從亞洲金融風暴到08年金融海嘯直至今日，數十年長期協助面臨財務困境客戶的經驗，我們看到過不少企業家憑著毅力，在困境中咬牙苦撐，但在缺乏專業協助下，經常錯失最佳時機延誤部署，而致最終資源耗竭；或是無力在景氣反轉時掌握新的商機，最終被其他原本實力相當甚至落後的競爭對手一舉超前而被迫退場。

亦有一些案例，因缺乏財務危機經驗的管理當

局，面對資金缺口，僅不斷的急於尋找新資金填補，卻忽略緊急填補資金流出的破口為更立即之關鍵。這些面臨財務危機的失敗案例，其實主要都是因為缺乏經驗，而未適當地提前部署所導致。

由於此次危機的不確定性太高且影響層面太廣，我們也關心一向財務體質健全的優良企業，希望能即早做好應變計畫，甚至超前部署。

根據企業一般歷史經驗建立的預測基本假設，於現況可能已無法適用，尤其在進行壓力測試時，可能您必須做出從未思考過的最壞情境假設。KPMG希望透過此次經驗的分享，期待於防疫的同時，也能與所有企業一同守護台灣經濟的健康，讓大家都做好萬全準備，等待風暴過後，迎接黎明的曙光。



如同台灣抗疫的成就，  
相信專業、超前部署、  
全體總動員



# 營運韌性

當企業面對營運危機（無論是重大的IT中斷，網絡攻擊，地緣政治事件還是諸如惡劣天氣，火災或洪水等任何危機事件），已理解到營運韌性的根本重要性。幾乎在一夜之間，COVID-19已成為許多企業持續性營運，甚至生存的最大威脅。現在，組織營運韌性的成熟度對於企業是否可以生存，已扮演關鍵角色。

COVID-19造成前所未有的營運危機，組織無法有效地部署人力；供應鏈正處於極端惡劣環境中，辦公處所及營運資產，如工廠等營運已達嚴重危害程度。此危機以及對遠端工作方式的依賴，導致了對科技技術，數據，法律事務，收入及稅收等抵禦能力的連鎖衝擊。

COVID-19正在嚴重破壞組織勞動力，確診者及需要自我隔離和照顧他人者，將導致大量工作者失去工作；在未來幾個月中，維持組織員工的身心健康

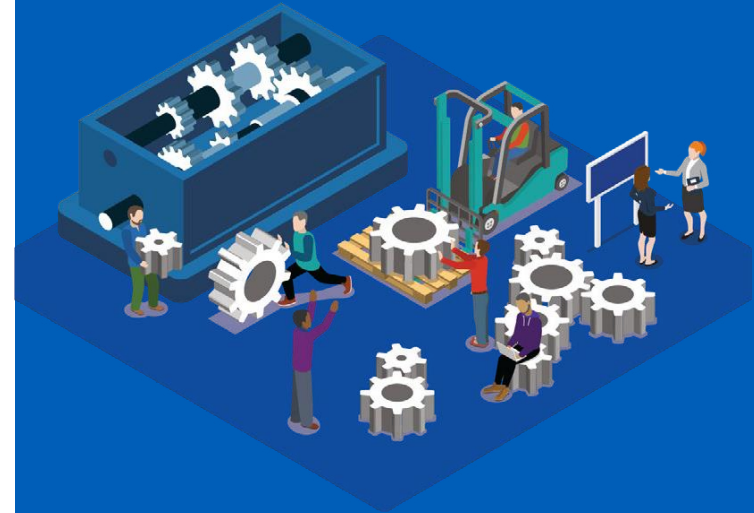
將是企業領導人的當務之急。

組織領導人正在透過靈活的工作安排做出回應，並將有限資源按重要優先度引導至正確方向(通常用於新的，關聯性強的或替代方案的營運活動)，以滿足新出現的營運需求。最好的領導者也在思考他們的個人應變能力，並採取因應措施確保營運安全和關鍵職位代理人安排，確保所有人的身心健康。

上下游供應鏈的韌性對於持續有效地管理業務營運至關重要。COVID-19的影響可能會導致合約無法履行，並援引不可抗力條款。這可能對商品取得和服務提供產生更廣泛的影響。

由於電話服務中心遇到人員缺勤和停工，造成數據中心的運營和工程技術服務變得充滿挑戰，託外管理服務提供商可能會面臨壓力。

**“企業如何將COVID-19疫情衝擊降到最低，並保持因應市場需求可出貨及提供商業服務的營運能力？在這場疫情危機中生存下來，並於疫後營運快速復甦。”**



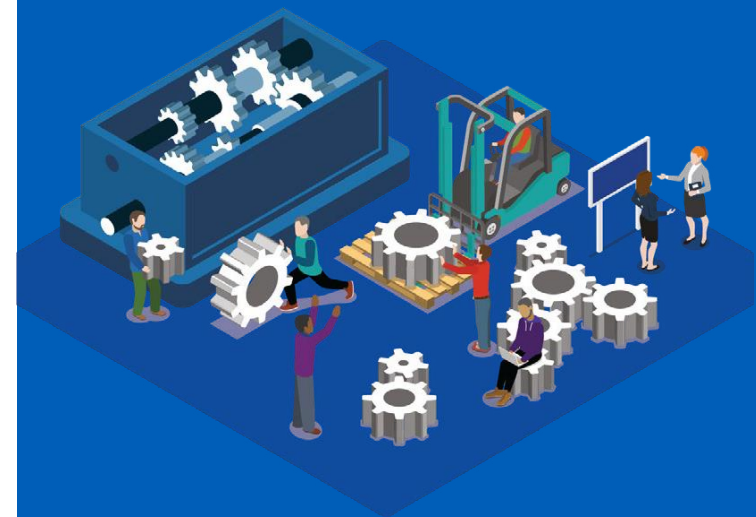
# 營運韌性

在嚴重的營運壓力下，組織將需要進行重要優先度安排，以決定哪些產品、服務和流程應保持正常運行。在這種情況下，企業需要了解其優先度劃分標準，構成最基本的可行業務營運模型，並制定可行的營運韌性策略。這些將對組織員工產生影響，包括與客戶和供應商的討論恐變得困難，以及面對可能關閉的工作場所和設施，法律和法規方面的影響也是很明顯的。

此外，在COVID-19危機期間，因具有組織性的犯罪分子大肆利用網絡攻擊，使網絡攻擊的威脅越來越大，企業的運營難度可能會受到全面考驗。



點擊連結即可評估企業因應COVID-19的準備完善度



# 營運韌性

## 營運危機管理

## 人員管理

## 供應鏈管理

## 技術與資料

## 資產及廠房

## 資安與欺詐風險

### 將面臨的挑戰

- 未來可能會因疫期改變現行的工作模式，需要提早佈局因應的措施
- 辨識關鍵的客戶與產品，並建立機制來因應可能改變的需求
- 評估最符合成本效益的商業模式，其架構與財務可行性
- 辨識出資源分配的方式，決定我們如何彈性應用非核心和核心團隊的成員
- 為了企業生存，評估哪塊事業體或是部門應暫時停止運作或轉去其他單位支援
- 考量未來與股東、投資人、政策制定者和員工的決策溝通方法與機制
- 降低企業聲譽與財物損失的機率

### 產業界普遍的作法

- 需要紀律來運作「金牌」與「銀牌」危機管理模式 - 讓「金牌」團隊專注於策略性與長期性的議題，授權「銀牌」團隊管理日常營運活動和照顧關懷同仁
- 專注與保護事業的核心，並準備好隨時調度其所需之資源、資金與人員
- 建立穩定的溝通機制 - 內部與外部都需要。在這充滿不確定性的時間，員工需要一個可信賴與充足資源的環境
- 確保所有人對資料都有相同的理解，讓大家在處理事件上的歧見與紛爭能夠降到最低
- 時時注意供應商的供貨狀況，確保自己在營運上不會遇到重大的斷貨，導致業務嚴重損失
- 對於員工的流失要有心理準備，適時適量的分配、補償與關心才是長遠之道
- 建立健全的回饋與精進機制，因為類似的疫情與情況可能再持續發生

### 具體的實行措施建議 - 短期



- 審視關鍵的風險因素、模式與其短期對於營運資金與流動性的影響，並制定優先順序處理的計畫
- 設計一個可供高階主管與董事會成員提出策略性與跨部門危機管理決策的治理架構
- 辨識出最符合成本效益的商業模式、其核心工作流程與客戶族群、產品與供應商
- 決定營運關鍵崗位同仁、及他們的職代與他們需要的支援
- 建立一個與客戶、供應商、媒體、員工與政府機構的溝通辦法和機制
- 指派一位專責的發言人和決策者
- 運用社群媒體與員工溝通並建立及時反映的管道
- 規劃一個臨時的跨單位控管機制，從人員、危機和事件管理原則制定開始，擴展到資安風險，並逐步擴展到財務、供應鏈、IT和其他的營運部門
- 決定哪個部門，在危機發生時，將提供統一的內部資訊

# 營運韌性

## 營運危機管理

## 人員管理

## 供應鏈管理

## 技術與資料

## 資產及廠房

## 資安與欺詐風險

### 將面臨的挑戰

- 未來可能會因疫期改變現行的工作模式，需要提早佈局因應的措施
- 辨識關鍵的客戶與產品，並建立機制來因應可能改變的需求
- 評估最符合成本效益的商業模式，其架構與財務可行性
- 辨識出資源分配的方式，決定我們如何彈性應用非核心和核心團隊的成員
- 為了企業生存，評估哪塊事業體或是部門應暫時停止運作或轉去其他單位支援
- 考量未來與股東、投資人、政策制定者和員工的決策溝通方法與機制
- 降低企業聲譽與財物損失的機率

### 產業界普遍的作法

- 需要紀律來運作「金牌」與「銀牌」危機管理模式 - 讓「金牌」團隊專注於策略性與長期性的議題，授權「銀牌」團隊管理日常營運活動和照顧關懷同仁
- 專注與保護事業的核心，並準備好隨時調度其所需之資源、資金與人員
- 建立穩定的溝通機制 - 內部與外部都需要。在這充滿不確定性的時間，員工需要一個可信賴與充足資源的環境
- 確保所有人對資料都有相同的理解，讓大家在處理事件上的歧見與紛爭能夠降到最低
- 時時注意供應商的供貨狀況，確保自己在營運上不會遇到重大的斷貨，導致業務嚴重損失
- 對於員工的流失要有心理準備，適時適量的分配、補償與關心才是長遠之道
- 建立健全的回饋與精進機制，因為類似的疫情與情況可能再持續發生

### 具體的實行措施建議 - 中期



- 隨時提供與更新重要的資訊、決策與計畫給重要的利害關係人
- 制定進度報告的格式與內容，說明已發生、正在發生與即將發生的事件
- 建立一份危機管理團隊的核心成員名單與職責說明
- 分析供應商與第三方合作夥伴，如客服中心、雲端服務商等，是否在危機時能持續提供服務，並評估必要時其他合作廠商的名單
- 紀錄關鍵的決策與行動，提供監控進度資訊給利害關係人並取得他們的回覆
- 持續關注員工的士氣
- 關注內部與外部利害關係人在社群媒體上面所發布的訊息



# 營運韌性

## 營運危機管理

## 人員管理

## 供應鏈管理

## 技術與資料

## 資產及廠房

## 資安與欺詐風險

### 將面臨的挑戰

- 未來可能會因疫期改變現行的工作模式，需要提早佈局因應的措施
- 辨識關鍵的客戶與產品，並建立機制來因應可能改變的需求
- 評估最符合成本效益的商業模式，其架構與財務可行性
- 辨識出資源分配的方式，決定我們如何彈性應用非核心和核心團隊的成員
- 為了企業生存，評估哪塊事業體或是部門應暫時停止運作或轉去其他單位支援
- 考量未來與股東、投資人、政策制定者和員工的決策溝通方法與機制
- 降低企業聲譽與財物損失的機率

### 產業界普遍的作法

- 需要紀律來運作「金牌」與「銀牌」危機管理模式 - 讓「金牌」團隊專注於策略性與長期性的議題，授權「銀牌」團隊管理日常營運活動和照顧關懷同仁
- 專注與保護事業的核心，並準備好隨時調度其所需之資源、資金與人員
- 建立穩定的溝通機制 - 內部與外部都需要。在這充滿不確定性的時間，員工需要一個可信賴與充足資源的環境
- 確保所有人對資料都有相同的理解，讓大家在處理事件上的歧見與紛爭能夠降到最低
- 時時注意供應商的供貨狀況，確保自己在營運上不會遇到重大的斷貨，導致業務嚴重損失
- 對於員工的流失要有心理準備，適時適量的分配、補償與關心才是長遠之道
- 建立健全的回饋與精進機制，因為類似的疫情與情況可能再持續發生

### 具體的實行措施建議 - 長期

- 不能抱有危機已經快要結束的心態
- 持續發展與更新危機的管理辦法與架構
- 準備好危機管理團隊成員隨時會被指派新的任務
- 評估如何維持員工士氣的做法
- 保持和法務團隊的合作，確保公司有跟進因危機而改變的法規或條例
- 設計和執行公司整體營運恢復力架構，並借助同行或他行業的領導典範作法
- 確保因危機而轉變的商業模式，在轉換過程中能順利執行
- 辨識與深化因危機發展出的各項最佳實踐做法

# 營運韌性

## 營運危機管理

## 人員管理

## 供應鏈管理

## 技術與資料

## 資產及廠房

## 資安與欺詐風險

### 將面臨的挑戰

- 未來可能會因疫期改變現行的工作模式，需要提早佈局因應的措施
- 辨識關鍵的客戶與產品，並建立機制來因應可能改變的需求
- 評估最符合成本效益的商業模式，其架構與財務可行性
- 辨識出資源分配的方式，決定我們如何彈性應用非核心和核心團隊的成員
- 為了企業生存，評估哪塊事業體或是部門應暫時停止運作或轉去其他單位支援
- 考量未來與股東、投資人、政策制定者和員工的決策溝通方法與機制
- 降低企業聲譽與財物損失的機率

### 產業界普遍的作法

- 需要紀律來運作「金牌」與「銀牌」危機管理模式 - 讓「金牌」團隊專注於策略性與長期性的議題，授權「銀牌」團隊管理日常營運活動和照顧關懷同仁
- 專注與保護事業的核心，並準備好隨時調度其所需之資源、資金與人員
- 建立穩定的溝通機制 - 內部與外部都需要。在這充滿不確定性的時間，員工需要一個可信賴與充足資源的環境
- 確保所有人對資料都有相同的理解，讓大家在處理事件上的歧見與紛爭能夠降到最低
- 時時注意供應商的供貨狀況，確保自己在營運上不會遇到重大的斷貨，導致業務嚴重損失
- 對於員工的流失要有心理準備，適時適量的分配、補償與關心才是長遠之道
- 建立健全的回饋與精進機制，因為類似的疫情與情況可能再持續發生

### KPMG 成員企業可提供以下協助

- 提供危機管理實務的顧問服務
- 提升危機管理團隊的能力與特殊技能
- 提供危機管理的工具，包含方法論、工具包與檢核清單
- 建立社群分享的平台，使得企業間能互相學習與成長

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 同理心：最重要的一點，公司必須考量新冠肺炎對於個人與家庭所帶來的影響。在家工作與工作夥伴隔離所帶來生理與心理的壓力
- 能力與能量：遠距工作、工作排程與工作產能將變得較難評估。企業將需要一套有效的工作管理辦法來優化資源，包含較彈性工時與服務項目
- 成本：許多工作模式的改變將可能變為常態，因此必須要有策略性的評估並視為投資
- 連結力：每個人將需要感受到與工作和同事有持續的被連結與被激勵，而這些都將需要數位工作的輔助
- 合規：所有的營運與管理上的改變，務必同時符合人事、稅務與法務上的規定，高階主管們也必須了解他們所賦予的責任和義務

## 產業界普遍的作法

- 公司須建立能學習新技能的團隊，將多樣化的需求注入關鍵新產品與服務項目中
- 因工作內容，當在家工作無法適用於每個員工時，切割工時、執行輪班、調派駐地的機制需要被建立
- 鼓勵彈性工時與視情況關懷員工的狀況，如提供更完善的健保服務或是降低需要在家照顧小孩的員工的工作時數

## 具體的實行措施建議 — 短期



- 透過經理與團隊主管的回饋，確保每位員工身心靈的狀況
- 透過網路或社群媒體來播放來自高階管理層的關懷溝通視頻
- 透過點子郵件、內部網路或是聊天室等管道，主動與員工傳達公司的關心與期待
- 辨識出重要的工作職責與規畫職代
- 立即解決會影響員工工作效率的科技議題與工具
- 提供專業的人資諮詢管道，來解決員工可能有的疑問
- 審核人資政策，確保一切合規且有跟上政府改變的政令
- 成立新冠肺炎因應委員會，協助董事會進行決策判定
- 避免規劃不周詳且會影響工作士氣的決定，如資源配置、成本控管等
- 持續對員工與利益關係人傳達公司的價值主張與文化

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 同理心：最重要的一點，公司必須考量新冠肺炎對於個人與家庭所帶來的影響。在家工作與工作夥伴隔離所帶來生理與心理的壓力
- 能力與能量：遠距工作、工作排程與工作產能將變得較難評估。企業將需要一套有效的工作管理辦法來優化資源，包含較彈性工時與服務項目
- 成本：許多工作模式的改變將可能變為常態，因此必須要有策略性的評估並視為投資
- 連結力：每個人將需要感受到與工作和同事有持續的被連結與被激勵，而這些都將需要數位工作的輔助
- 合規：所有的營運與管理上的改變，務必同時符合人事、稅務與法務上的規定，高階主管們也必須了解他們所賦予的責任和義務

## 產業界普遍的作法

- 公司須建立能學習新技能的團隊，將多樣化的需求注入關鍵新產品與服務項目中
- 因工作內容，當在家工作無法適用於每個員工時，切割工時、執行輪班、調派駐地的機制需要被建立
- 鼓勵彈性工時與視情況關懷員工的狀況，如提供更完善的健保服務或是降低需要在家照顧小孩的員工的工作時數

## 具體的實行措施建議 — 中期

- 持續確認員工有得到專業的人資諮詢
- 建立對員工定時定期的溝通計畫與疫情相關的Q&A機制
- 建立員工在工作上所需要的溝通工具與技術，以優化工作效率
- 了解哪個服務項目的需求有增加或減少，並適時地進行工作調整或替代方案
- 監控疫情擴散的狀況與地理位置
- 持續更新資源管理 - 並適時調整成本結構與工作模式
- 評估可能被影響到的員工體驗與顧客體驗
- 考量與管理可能遇到的營運與商譽風險、可能被影響的稅務和法務上的挑戰

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 同理心：最重要的一點，公司必須考量新冠肺炎對於個人與家庭所帶來的影響。在家工作與工作夥伴隔離所帶來生理與心理的壓力
- 能力與能量：遠距工作、工作排程與工作產能將變得較難評估。企業將需要一套有效的工作管理辦法來優化資源，包含較彈性工時與服務項目
- 成本：許多工作模式的改變將可能變為常態，因此必須要有策略性的評估並視為投資
- 連結力：每個人將需要感受到與工作和同事有持續的被連結與被激勵，而這些都將需要數位工作的輔助
- 合規：所有的營運與管理上的改變，務必同時符合人事、稅務與法務上的規定，高階主管們也必須了解他們所賦予的責任和義務

## 產業界普遍的作法

- 公司須建立能學習新技能的團隊，將多樣化的需求注入關鍵新產品與服務項目中
- 因工作內容，當在家工作無法適用於每個員工時，切割工時、執行輪班、調派駐地的機制需要被建立
- 鼓勵彈性工時與視情況關懷員工的狀況，如提供更完善的健保服務或是降低需要在家照顧小孩的員工的工作時數

## 具體的實行措施建議－長期

- 仿效全球的趨勢，從「職位為基礎」組織轉型成「技能為本」的組織設計
- 建立內部工作管理的能力
- 投資在家上班所需要的科技與技術
- 依工作模式的改變，重新設計員工體驗

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 同理心：最重要的一點，公司必須考量新冠肺炎對於個人與家庭所帶來的影響。在家工作與工作夥伴隔離所帶來生理與心理的壓力
- 能力與能量：遠距工作、工作排程與工作產能將變得較難評估。企業將需要一套有效的工作管理辦法來優化資源，包含較彈性工時與服務項目
- 成本：許多工作模式的改變將可能變為常態，因此必須要有策略性的評估並視為投資
- 連結力：每個人將需要感受到與工作和同事有持續的被連結與被激勵，而這些都將需要數位工作的輔助
- 合規：所有的營運與管理上的改變，務必同時符合人事、稅務與法務上的規定，高階主管們也必須了解他們所賦予的責任和義務

## 產業界普遍的作法

- 公司須建立能學習新技能的團隊，將多樣化的需求注入關鍵新產品與服務項目中
- 因工作內容，當在家工作無法適用於每個員工時，切割工時、執行輪班、調派駐地的機制需要被建立
- 鼓勵彈性工時與視情況關懷員工的狀況，如提供更完善的健保服務或是降低需要在家照顧小孩的員工的工作時數

## KPMG 成員企業可提供以下協助

- 了解因疫情而快速改變的政令與商業趨勢
- 管理者規劃與設計激勵員工的溝通內容與管道
- 優化企業的資源配置與服務項目
- 依商業環境的改變，對員工進行新技能的訓練
- 提升內部工作管理的能力
- 提供雇主、高階與員工的稅務、法務和規範的顧問服務

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 因供應鏈失效所造成的營收下滑與負面的客戶服務
- 對於原物料或組裝零件的供應商的了解有限
- 有限的時間和資源去開發新的供應商和評估成本
- 對於營運與後勤資源的了解有限
- 管理合作廠商的風險提高
- 對於庫存周轉的了解有限
- 可運用的員工與資源有限

## 產業界普遍的作法

- 進行供應商風險評估
- 評估現行供應鏈和供應商狀況
- 與供應商合作模式的改變
- 持續與合作廠商和供應商溝通，以降低受影響的程度
- 許多客戶是依賴於經常提供利基或壟斷服務的供應商，但這將被改變
- 需要檢視供應商風險評估，且不要假設評估結果與COVID-19疫情前相同
- 關注合作廠商是否因疫情而受到進出口限制與旅遊禁令的影響

## 具體的實行措施建議 – 短期

- 成立執行供應鏈評估和風險管理的小組
- 與供應商溝通並了解他們對於疫情影響的計畫
- 盡快動員多餘的人力來滿足人員不足的部門
- 辨識出對於營收影響最大的原物料或是零組件
- 建立來自客戶需求的優先順序機制
- 評估與在地廠商合作的可能性
- 重新設計跨國與地域性的供應鏈流程
- 確保原物料的來源不會影響到獲利最好的產品
- 確認與重要供應商的合約內容 - 包含貨品短缺的因應辦法、報關與稅務責任
- 積極評估鄰近的供應商以縮短供應鏈流程
- 審視受影響的關稅和VAT / GST
- 指派可運用的人力至第一線的支援

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 因供應鏈失效所造成的營收下滑與負面的客戶服務
- 對於原物料或組裝零件的供應商的了解有限
- 有限的時間和資源去開發新的供應商和評估成本
- 對於營運與後勤資源的了解有限
- 管理合作廠商的風險提高
- 對於庫存周轉的了解有限
- 可運用的員工與資源有限

## 產業界普遍的作法

- 進行供應商風險評估
- 評估現行供應鏈和供應商狀況
- 與供應商合作模式的改變
- 持續與合作廠商和供應商溝通，以降低受影響的程度
- 許多客戶是依賴於經常提供利基或壟斷服務的供應商，但這將被改變
- 需要檢視供應商風險評估，且不要假設評估結果與COVID-19疫情前相同
- 關注合作廠商是否因疫情而受到進出口限制與旅遊禁令的影響

## 具體的實行措施建議 - 中期



- 與重要的供應商制定合約，確保擁有緩衝的庫存與避免受到臨時報價升高的風險
- 評估會造成成本上升與庫存不足的風險因子
- 建立整合式的營運機制，確保各部門都能及時同步
- 與供應商建立透明且互信的合作模式與溝通平台
- 重新修訂現金流、工作管理流程、供應鏈、庫存與需求預測
- 審核替代供應商的狀況
- 藉由運營關稅倉至店面庫存，考量在供應鏈中執行免稅鏈 (duty free chain)



# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 因供應鏈失效所造成的營收下滑與負面的客戶服務
- 對於原物料或組裝零件的供應商的了解有限
- 有限的時間和資源去開發新的供應商和評估成本
- 對於營運與後勤資源的了解有限
- 管理合作廠商的風險提高
- 對於庫存周轉的了解有限
- 可運用的員工與資源有限

## 產業界普遍的作法

- 進行供應商風險評估
- 評估現行供應鏈和供應商狀況
- 與供應商合作模式的改變
- 持續與合作廠商和供應商溝通，以降低受影響的程度
- 許多客戶是依賴於經常提供利基或壟斷服務的供應商，但這將被改變
- 需要檢視供應商風險評估，且不要假設評估結果與COVID-19疫情前相同
- 關注合作廠商是否因疫情而受到進出口限制與旅遊禁令的影響

## 具體的實行措施建議－長期

- 蒐集即時的供應商數據來協助更有效的管理
- 重建與強化供應鏈機制，包含尋找替代供應商的機制
- 制定更彈性的合約，使生產基地更靠近購買點
- 為客戶創造更多的市場價值
- 執行穩健的銷售與營運計畫
- 優化預測模型與客戶行為分析
- 評估長期額外營運能力之需求
- 辨識現行外包業務，可在內部建立 / 成立團隊的工作內容

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 因供應鏈失效所造成的營收下滑與負面的客戶服務
- 對於原物料或組裝零件的供應商的了解有限
- 有限的時間和資源去開發新的供應商和評估成本
- 對於營運與後勤資源的了解有限
- 管理合作廠商的風險提高
- 對於庫存周轉的了解有限
- 可運用的員工與資源有限

## 產業界普遍的作法

- 進行供應商風險評估
- 評估現行供應鍊和供應商狀況
- 與供應商合作模式的改變
- 持續與合作廠商和供應商溝通，以降低受影響的程度
- 許多客戶是依賴於經常提供利基或壟斷服務的供應商，但這將被改變
- 需要檢視供應商風險評估，且不要假設評估結果與COVID-19疫情前相同
- 關注合作廠商是否因疫情而受到進出口限制與旅遊禁令的影響

## KPMG 成員企業可提供以下協助

- 執行供應商風險評估，包括供應鍊間之資料交貨能力
- 供應鍊流程重建
- 合約與法務分析、發展、擬定與談判的顧問服務
- 執行供應鍊風險評估
- 開發臨時的替代供應商，包含成本估算、合作時機點、供應路線和廠房評估
- 營運資金與庫存分析之情境計畫與模擬
- 使用可被管理的各項可為客戶傳遞價值且基於IT科技的日常營運活動
- 提供因供應鍊改變而變動的稅務、支付方式、廠房地點、報關；進口VAT / GST的顧問服務

# 營運韌性

## 營運危機管理

## 人員管理

## 供應鏈管理

## 技術與資料

## 資產及廠房

## 資安與欺詐風險

### 將面臨的挑戰

- 協作工具及遠距工作方案是否能夠應對指數成長的需求
- 交付之團隊是否能適應新營運模式及動態性的工作交付
- 企業能否保持營運之連續性；修復大規模技術故障；滿足策略性業務需求；在人員減少和遠距工作之情況下，有效地進行營運管理
- 短期策略的快速轉換及長期技術策略的停滯，將對公司造成甚麼影響
- 驗證主要供應商和合作夥伴的營運持續計畫，並評估是否需變更合作協議及連帶之業務風險
- 您是否可以透過數據獲取專業意見，並對當前之快速變化做出反應，同時確保這些數據之安全性
- 了解預期的維護活動以及是否應繼續進行

### 產業界普遍的作法

- 確保原為現場支援資訊人員具備遠端故障排除之能力，以維護核心服務並提高技術韌性
- 重新分配資訊資源，以支援現場資訊服務，提高組織彈性並維護核心服務
- 調動硬體及工作場所資源，支持供應商以確保遠端工作者擁有所需之工具及支援，並可管理高鋒時之工作量
- 重新調整全權委託活動，以將資源及投資集中在更廣泛的業務類別上

### 具體的實行措施建議 – 短期



- 能夠遠距工作並結合資料中心，協助資訊事件服務台和系統經理滿足修訂後之業務需求
- 依情況審查資訊治理、風險及控制，確保工作有效進行並辨認弱點
- 與公司商定資訊內容之優先事項，以快速調整並增加韌性
- 審查及傳遞對數據安全之影響
- 確認供應商維持其服務之計畫
- 審查積壓之計畫變更並辨認其優先程度，以提高彈性、容量和性能，並限制非關鍵的資訊資產變更
- 擴展自助服務功能，特別在密碼重置、多重身分驗證管理和應用程式供應面
- 提供企業社交協作平台以促進員工參與
- 優先考慮營運持續和聯絡中心之容量管理
- 測試資料中心恢復程序，確保不間斷之電源系統(UPS)和發電機之檢修、測試、使用
- 審查雲服務計畫和其他第三方關鍵服務，包含法律合約、容量、可擴展性和財務可行性

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 協作工具及遠距工作方案是否能夠應對指數成長的需求
- 交付之團隊是否能適應新營運模式及動態性的工作交付
- 企業能否保持營運之連續性；修復大規模技術故障；滿足策略性業務需求；在人員減少和遠距工作之情況下，有效地進行營運管理
- 短期策略的快速轉換及長期技術策略的停滯，將對公司造成甚麼影響
- 驗證主要供應商和合作夥伴的營運持續計畫，並評估是否需變更合作協議及連帶之業務風險
- 您是否可以透過數據獲取專業意見，並對當前之快速變化做出反應，同時確保這些數據之安全性
- 了解預期的維護活動以及是否應繼續進行

## 產業界普遍的作法

- 確保原為現場支援資訊人員具備遠端故障排除之能力，以維護核心服務並提高技術韌性
- 重新分配資訊資源，以支援現場資訊服務，提高組織彈性並維護核心服務
- 調動硬體及工作場所資源，支持供應商以確保遠端工作者擁有所需之工具及支援，並可管理高鋒時之工作量
- 重新調整全權委託活動，以將資源及投資集中在更廣泛的業務類別上

## 具體的實行措施建議 – 中期

- 優化資料中心和雲服務平台，以強化效能及可擴充性，達成最大化投資效益
- 持續審查安全性威脅以修補風險
- 對風險管理協議進行壓力測試
- 監視系統上的額外負載並調整存儲要求
- 持續評估關鍵之客戶體驗，並排定資訊回應的優先程度
- 評估機器人流程自動化技術的使用
- 審查並調整數據中心之備用庫存，以確保備件可用
- 與供應商發展緊密合作關係
- 採取更敏捷的工作方式以快速為客戶提供服務
- 審查資訊投資價值，以確保業務成果具有韌性和緩解風險之能力
- 增強智能自動化技術，以推動對大數據應用
- 持續檢視並評估對第三方組織之依賴性

# 營運韌性

## 營運危機管理

## 人員管理

## 供應鏈管理

## 技術與資料

## 資產及廠房

## 資安與欺詐風險

### 將面臨的挑戰

- 協作工具及遠距工作方案是否能夠應對指數成長的需求
- 交付之團隊是否能適應新營運模式及動態性的工作交付
- 企業能否保持營運之連續性；修復大規模技術故障；滿足策略性業務需求；在人員減少和遠距工作之情況下，有效地進行營運管理
- 短期策略的快速轉換及長期技術策略的停滯，將對公司造成甚麼影響
- 驗證主要供應商和合作夥伴的營運持續計畫，並評估是否需變更合作協議及連帶之業務風險
- 您是否可以透過數據獲取專業意見，並對當前之快速變化做出反應，同時確保這些數據之安全性
- 了解預期的維護活動以及是否應繼續進行

### 產業界普遍的作法

- 確保原為現場支援資訊人員具備遠端故障排除之能力，以維護核心服務並提高技術韌性
- 重新分配資訊資源，以支援現場資訊服務，提高組織彈性並維護核心服務
- 調動硬體及工作場所資源，支持供應商以確保遠端工作者擁有所需之工具及支援，並可管理高鋒時之工作量
- 重新調整全權委託活動，以將資源及投資集中在更廣泛的業務類別上

### 具體的實行措施建議 – 長期

- 利用疫情大流行期間汲取之經驗，於業務恢復至常態時調整營運模式
- 審查資訊風險及管理框架
- 審查並重新確定策略技術投資資源的配置，聚焦支援以持續復原和新興成長為優先的計畫
- 審查成本優化計畫，以將技術解決方案優先聚焦於於新興業務
- 記錄對基礎架構，安全性和應用程序的更改
- 嵌入災難恢復手冊和情境改善計畫
- 審查和重新確定策略技術投資的資源配置，並加速支持恢復的計畫
- 嵌入數據驅動之文化，以應對動態之客戶需求
- 審查對第三方組織的採購策略和服務績效，並調整新興業務之優先事項

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 協作工具及遠距工作方案是否能夠應對指數成長的需求
- 交付之團隊是否能適應新營運模式及動態性的工作交付
- 企業能否保持營運之連續性；修復大規模技術故障；滿足策略性業務需求；在人員減少和遠距工作之情況下，有效地進行營運管理
- 短期策略的快速轉換及長期技術策略的停滯，將對公司造成甚麼影響
- 驗證主要供應商和合作夥伴的營運持續計畫，並評估是否需變更合作協議及連帶之業務風險
- 您是否可以透過數據獲取專業意見，並對當前之快速變化做出反應，同時確保這些數據之安全性
- 了解預期的維護活動以及是否應繼續進行

## 產業界普遍的作法

- 確保原為現場支援資訊人員具備遠端故障排除之能力，以維護核心服務並提高技術韌性
- 重新分配資訊資源，以支援現場資訊服務，提高組織彈性並維護核心服務
- 調動硬體及工作場所資源，支持供應商以確保遠端工作者擁有所需之工具及支援，並可管理高鋒時之工作量
- 重新調整全權委託活動，以將資源及投資集中在更廣泛的業務類別上

## KPMG 成員企業可提供以下協助

- 提供遠距工作中容量擴充和改進工作流程的建議
- 協助辨認新興科技服務與安全控制要求
- 通過雲服務轉換協助組織提高敏捷性和自動化
- 與我們的雲服務聯盟夥伴合作以快速部署解決方案和數據分析能力，以支援客戶需求
- 針對預期變化之技術需求進行模式建立和成本核算，以將資源和投資集中在關鍵復原行動、服務改善和數據管道
- 提供第三方風險管理協助，以審查關鍵資訊服務供應商
- 協助客戶自動化和事件、變更和服務目錄工作流程的改善
- 評估系統架構、安全性和資訊作業流程的韌性
- 提供非功能性測試服務以優化性能和系統
- 使用數據提供如財務模型、業務和零售客戶脆弱性預估之分析，以及客戶聯絡中心或資訊服務台資源評估等重要營運活動之效益分析
- 分析網路效能和容量問題，包括障礙和升級要求
- 利用工作流程分析了解用戶行為和生產力的變化，並著重在復原和實作
- 為客戶評估安全的資訊機房(或資料中心)，以共享資訊

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 在低使用率或持續封鎖的情況下保護建築物
- 保護廠房和貴重資產免受犯罪活動侵擾
- 如何對使用中的廠房進行深度清潔，以應對COVID-19的大流行
- 透過人員維護持續核心營運活動，並為現場工作人員提供安全的作業環境
- 達成健康和安全管理需求並保護公司資產
- 是否由於過度集中在COVID-19的應對措施，而忽略其他緊急業務及持續性協議
- 保持不間斷的能源供應

## 產業界普遍的作法

- 審查不同建築之服務目錄，以辨認其關鍵韌性服務
- 確保房東、內部團隊和服務供應商的能力，以維護建築物基礎設施及功能性
- 評估並確保設備管理供應商目前能夠繼續提供服務
- 考慮在疫情封鎖期間增加保安
- 能遠端監控封閉廠區的建築物管理系統
- 確保能夠管理並遠端監控 資料中心和技術設備
- 為未使用設施制定封存計劃，並確保其安全
- 審查第三方合約中的規定，以按比例衡量服務需求並縮減成本

## 具體的實行措施建議 – 短期

- 針對營運中廠區之公共區域制定定期之深度清潔計畫
- 確保有足夠的物資和設備來維持所有員工和訪客的健康和安全
- 在人少或封鎖期間進行額外的組織防護措施，以維護建築物安全，並考慮應暫停或推遲原定之維護計畫
- 確保可以遠端監控建築管理系統
- 測試並確保能夠遠端監視並管理所有技術中心
- 檢查保險涵蓋範圍，以最大程度地減少資產損失

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

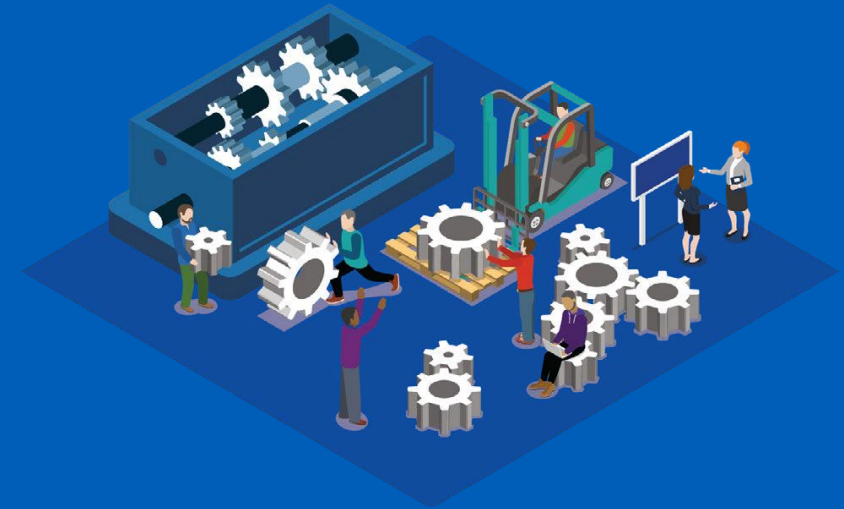
- 在低使用率或持續封鎖的情況下保護建築物
- 保護廠房和貴重資產免受犯罪活動侵擾
- 如何對使用中的廠房進行深度清潔，以應對COVID-19的大流行
- 透過人員維護持續核心營運活動，並為現場工作人員提供安全的作業環境
- 達成健康和需求並保護公司資產
- 是否由於過度集中在COVID-19的應對措施，而忽略其他緊急業務及持續性協議
- 保持不間斷的能源供應

## 產業界普遍的作法

- 審查不同建築之服務目錄，以辨認其關鍵韌性服務
- 確保房東，內部團隊和服務供應商的能力，以維護建築物基礎設施及功能性
- 評估並確保設備管理供應商目前能夠繼續提供服務
- 考慮在疫情封鎖期間增加保安
- 能遠端監控封閉廠區的建築物管理系統
- 確保能夠管理並遠端監控 資料中心和技術設備
- 為未使用設施制定封存計劃，並確保其安全
- 審查第三方合約中的規定，以按比例衡量服務需求並縮減成本

## 具體的實行措施建議－中期

- 在可能延長停機時間的情況下，專注維護資產及設備的狀況
- 定期檢查和測試實體空間
- 考慮到經濟不確定性，與後勤設施主管合作以維護資產





# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

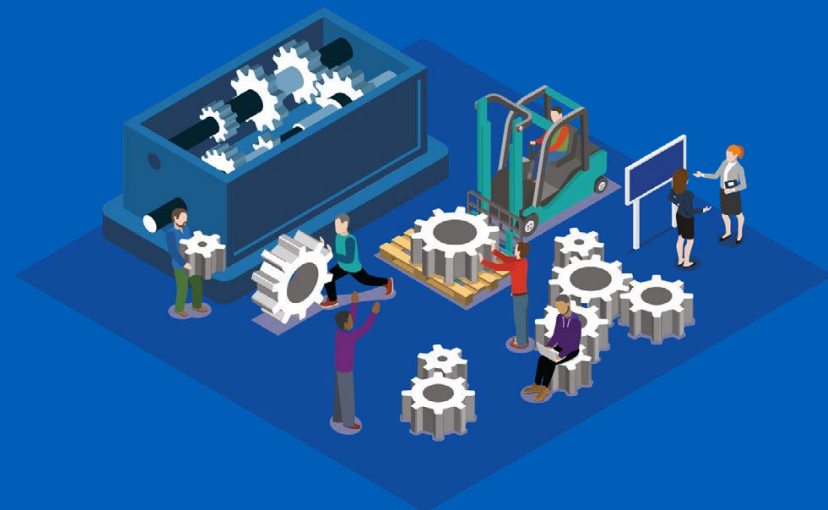
- 在低使用率或持續封鎖的情況下保護建築物
- 保護廠房和貴重資產免受犯罪活動侵擾
- 如何對使用中的廠房進行深度清潔，以應對COVID-19的大流行
- 透過人員維護持續核心營運活動，並為現場工作人員提供安全的作業環境
- 達成健康和需求並保護公司資產
- 是否由於過度集中在COVID-19的應對措施，而忽略其他緊急業務及持續性協議
- 保持不間斷的能源供應

## 產業界普遍的作法

- 審查不同建築之服務目錄，以辨認其關鍵韌性服務
- 確保房東，內部團隊和服務供應商的能力，以維護建築物基礎設施及功能性
- 評估並確保設備管理供應商目前能夠繼續提供服務
- 考慮在疫情封鎖期間增加保安
- 能遠端監控封閉廠區的建築物管理系統
- 確保能夠管理並遠端監控 資料中心和技術設備
- 為未使用設施制定封存計劃，並確保其安全
- 審查第三方合約中的規定，以按比例衡量服務需求並縮減成本

## 具體的實行措施建議－長期

- 若資產已達到或將達到其使用壽命，應執行替換或更新計畫



# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

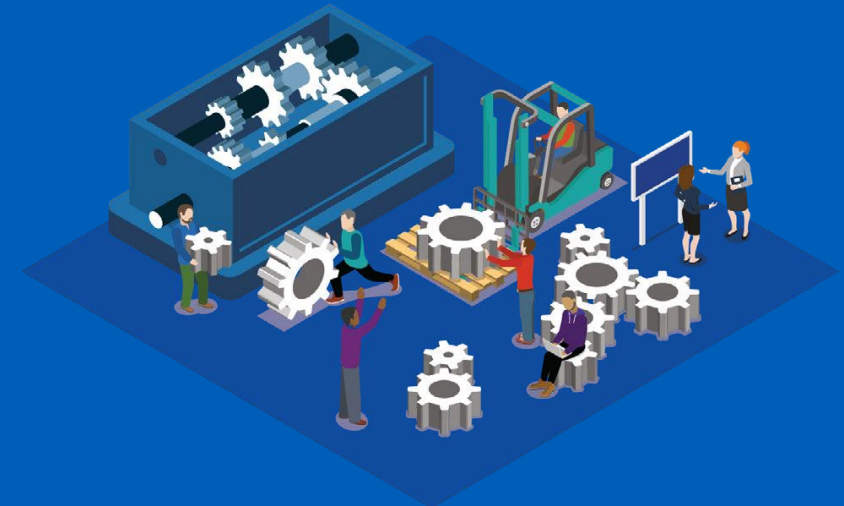
- 在低使用率或持續封鎖的情況下保護建築物
- 保護廠房和貴重資產免受犯罪活動侵擾
- 如何對使用中的廠房進行深度清潔，以應對COVID-19的大流行
- 透過人員維護持續核心營運活動，並為現場工作人員提供安全的作業環境
- 達成健康和需求並保護公司資產
- 是否由於過度集中在COVID-19的應對措施，而忽略其他緊急業務及持續性協議
- 保持不間斷的能源供應

## 產業界普遍的作法

- 審查不同建築之服務目錄，以辨認其關鍵韌性服務
- 確保房東，內部團隊和服務供應商的能力，以維護建築物基礎設施及功能性
- 評估並確保設備管理供應商目前能夠繼續提供服務
- 考慮在疫情封鎖期間增加保安
- 能遠端監控封閉廠區的建築物管理系統
- 確保能夠管理並遠端監控 資料中心和技術設備
- 為未使用設施制定封存計劃，並確保其安全
- 審查第三方合約中的規定，以按比例衡量服務需求並縮減成本

## KPMG 成員企業可提供以下協助

- 提供緊急應變管理和及資源調整建議
- 營運持續性規劃
- 各產業專業諮詢



# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 了解COVID-19對網際服務韌性的影響
- 處理以COVID-19為議題的網路威脅。越來越多的會議和協議將通過電話和電子郵件處理，增加網路釣魚及電子郵件詐欺的風險
- 在預算有限的情況下管理遞增的資訊安全成本
- 關鍵人員(如：財務等部門)的缺席，增加無法維持標準控制措施的風險，大量的遠程工作可能降低授權管理及現有詐欺偵測流程的有效性
- 由於企業尋求擴大或提高業績，財務和營運壓力增加會計控制及財務報告錯誤的風險
- 隨著企業迅速調整運營方式，缺乏精力進行常規之完整性檢查，可能增加供應鏈欺詐和不當行為之曝險

## 產業界普遍的作法

- 組織型犯罪集團透過精心設計的大規模活動，欺騙客戶及企業
- 組織正推動新的遠程工作和雲服務基礎架構，並實作新的臨時性安全模型和方法以保護該基礎架構
- 若能快速、便宜地完成，企業願意對電子郵件安全性及網頁瀏覽實施更好的控制，以應對不斷增長的欺詐威脅
- CIO和CISO擔心委外服務供應商面臨壓力時的安全性和可行性
- 迫切需要為員工提供有關如何在家安全工作的訓練和建議

## 具體的實行措施建議 – 短期

- 採納實用的遠程工作安全控制措施及員工教育，以應對以COVID-19為議題的威脅
- 測試備份和回復程序，以確保具備處理勒索軟體事件之能力
- 採取行動保護雲服務和其他臨時協作環境的安全，包括推動使用多重身份驗證
- 審查您對託管服務供應商的依賴性，並尋求安全控制方面的保證
- 確保安全性營運團隊能夠遠程工作
- 對供應鏈更動之新供應商進行盡職調查
- 運行異常偵測與回報以識別異常行為。對於有即時交易需求之客戶，考慮是否可以通過增強數據分析來減輕風險，以加強監對新型詐欺之風險
- 當企業進行遠程營運時，維持基本之控制措施如職責劃分、支出簽核等
- 重申並提醒您的員工及客戶關於企業欺詐協議之內容，包括網路釣魚電子郵件和舉報程序

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 了解COVID-19對網際服務韌性的影響
- 處理以COVID-19為議題的網路威脅。越來越多的會議和協議將通過電話和電子郵件處理，增加網路釣魚及電子郵件詐欺的風險
- 在預算有限的情況下管理遞增的資訊安全成本
- 關鍵人員(如：財務等部門)的缺席，增加無法維持標準控制措施的風險，大量的遠程工作可能降低授權管理及現有詐欺偵測流程的有效性
- 由於企業尋求擴大或提高業績，財務和營運壓力增加會計控制及財務報告錯誤的風險
- 隨著企業迅速調整運營方式，缺乏精力進行常規之完整性檢查，可能增加供應鏈欺詐和不當行為之曝險

## 產業界普遍的作法

- 組織型犯罪集團透過精心設計的大規模活動，欺騙客戶及企業
- 組織正推動新的遠程工作和雲服務基礎架構，並實作新的臨時性安全模型和方法以保護該基礎架構
- 若能快速、便宜地完成，企業願意對電子郵件安全性及網頁瀏覽實施更好的控制，以應對不斷增長的欺詐威脅
- CIO和CISO擔心委外服務供應商面臨壓力時的安全性和可行性
- 迫切需要為員工提供有關如何在家安全工作的訓練和建議

## 具體的實行措施建議－中期

- 將臨時遠程工作方案合理制度化
- 繼續監控財務狀況並運行異常報告，以識別不正常的行為並定期對賬
- 運行常規資料之修改報告，尤其關注銀行帳戶更改，薪資數據更改，供應商/員工聯繫信息查現有的欺詐風險管理框架並找出差異
- 辨認資訊供應商不履行工作對業務的影響
- 維持危機管理和事件管理行動
- 增強和發展營運持續管理協議
- 測試資訊韌性的強化程度，包括對網絡釣魚，勒索軟件等的回應
- 優化安全控制措施並降低擁有成本
- 舉辦有關欺詐和網路安全意識的線上研討會

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 了解COVID-19對網際服務韌性的影響
- 處理以COVID-19為議題的網路威脅。越來越多的會議和協議將通過電話和電子郵件處理，增加網路釣魚及電子郵件詐欺的風險
- 在預算有限的情況下管理遞增的資訊安全成本
- 關鍵人員(如：財務等部門)的缺席，增加無法維持標準控制措施的風險，大量的遠程工作可能降低授權管理及現有詐欺偵測流程的有效性
- 由於企業尋求擴大或提高業績，財務和營運壓力增加會計控制及財務報告錯誤的風險
- 隨著企業迅速調整運營方式，缺乏精力進行常規之完整性檢查，可能增加供應鏈欺詐和不當行為之曝險

## 產業界普遍的作法

- 組織型犯罪集團透過精心設計的大規模活動，欺騙客戶及企業
- 組織正推動新的遠程工作和雲服務基礎架構，並實作新的臨時性安全模型和方法以保護該基礎架構
- 若能快速、便宜地完成，企業願意對電子郵件安全性及網頁瀏覽實施更好的控制，以應對不斷增長的欺詐威脅
- CIO和CISO擔心委外服務供應商面臨壓力時的安全性和可行性
- 迫切需要為員工提供有關如何在家安全工作的訓練和建議

## 具體的實行措施建議－長期

- 轉移至能更大幅度自動化的安全營運模型
- 強化雲服務及網路韌性
- 將網路安全視為疫情大流行後併購和重組策略的一部分
- 增強網路與系統回復計劃和詐欺風險管理框架
- 審查有關遠程存取的安全協議，確保系統使用者存取安全
- 重新執行詐欺、業務及誠信之風險評估，以找出與最佳實務間的差異

# 營運韌性

營運危機管理

人員管理

供應鏈管理

技術與資料

資產及廠房

資安與欺詐風險

## 將面臨的挑戰

- 了解COVID-19對網際服務韌性的影響
- 處理以COVID-19為議題的網路威脅。越來越多的會議和協議將通過電話和電子郵件處理，增加網路釣魚及電子郵件詐欺的風險
- 在預算有限的情況下管理遞增的資訊安全成本
- 關鍵人員(如：財務等部門)的缺席，增加無法維持標準控制措施的風險，大量的遠程工作可能降低授權管理及現有詐欺偵測流程的有效性
- 由於企業尋求擴大或提高業績，財務和營運壓力增加會計控制及財務報告錯誤的風險
- 隨著企業迅速調整運營方式，缺乏精力進行常規之完整性檢查，可能增加供應鏈欺詐和不當行為之曝險

## 產業界普遍的作法

- 組織型犯罪集團透過精心設計的大規模活動，欺騙客戶及企業
- 組織正推動新的遠程工作和雲服務基礎架構，並實作新的臨時性安全模型和方法以保護該基礎架構
- 若能快速、便宜地完成，企業願意對電子郵件安全性及網頁瀏覽實施更好的控制，以應對不斷增長的欺詐威脅
- CIO和CISO擔心委外服務供應商面臨壓力時的安全性和可行性
- 迫切需要為員工提供有關如何在家安全工作的訓練和建議

## KPMG 成員企業可提供以下協助

- 協助企業進行危機管理
- 提供安全性管控改善及恢復的建議
- 提供資安事件回應協助
- 進行業務影響分析及企業營運持續規畫的評估
- 提供公司數據洩露的法律審查程序的建議
- 提供資產負債表完整性審查
- 對供應商和對手公司的盡職調查回應
- 進行欺詐風險評估

# 在地觀點 — 將斷鏈視為鍛鍊，化危機轉為商機

文 / KPMG安侯企業管理執行副總經理 劉彥伯

全球新冠病毒疫情(COVID-19)的發展，在各國政府努力執行各項防疫措施下，呈現逐步趨緩現象；歐美、中國大陸及東南亞主要經濟體已開始著手規劃逐步恢復經濟活動各項計畫。

企業面對此次難以預測的全球性危機，除持續調整營運策略並制訂危機管理計劃外，需同步提升企業營運復甦能力，隨時與客戶及供應鏈保持溝通與關心，以因應疫情過後，能夠快速滿足客戶或市場對產品、服務創新或彈性生產營運模式的新需求，為公司創造新成長。

疫情期間，正是組織鍛鍊提升未來競爭力體質之時，KPMG建議企業組成跨功能核心團隊，面對疫情帶來全球經濟活動的新變化，同步擬定防疫營運風險與企業成長策略，加速推動人才能力的轉型、服務與生產模式的調整，整合可提升生產力與優化營運成本之新科技元素。

面對新變化，應加速啟動組織數位化轉型，使組織更具韌性並快速因應新的變化；KPMG建議可從優化管理系統六大構面著手 - 策略校準、建構任務導向新的組織結構與敏捷式文化、數位人才的培育、服務流程優化、資訊科技的治理及整合，與智能化製造創新技術應用，帶領企業將危機轉化為商機。

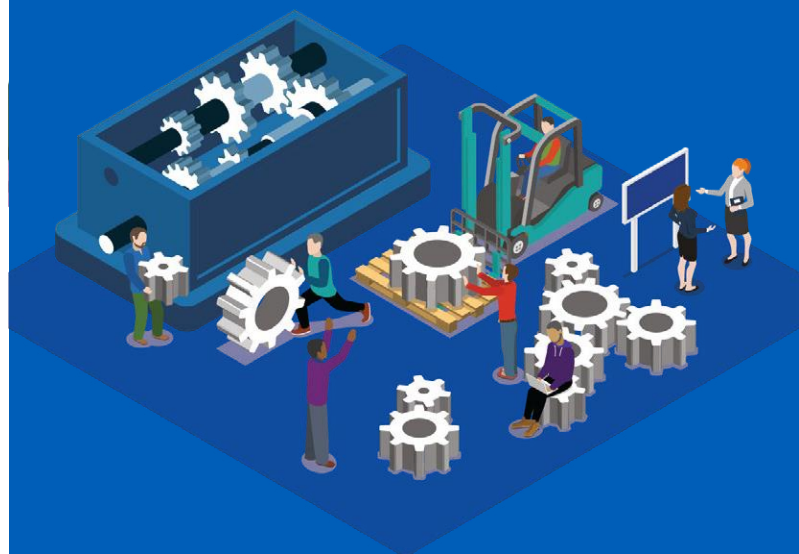
未來疫情過後，KPMG建議企業應該重新評估供應鏈與存貨政策，降低對特定區域供給之依賴，維持供應鏈的多樣性，並儘可能接近主要銷售市場；打破世界是平的迷思，用區域經濟的彈性、敏捷與速度，應付全球化稅務藩籬與壁壘的復辟，才能夠避免斷鏈危機重演，降低企業永續經營的風險。



點擊連結即可評估企業因應COVID-19的準備完善度



應用管理系統優化的六大構面，協助企業在防疫期間將斷鏈視為鍛鍊，疫情過後能夠V型反轉，化危機轉為商機



# 在地觀點 —— 企業優勢資訊五力 決戰疫期生存、奠定疫後優勢

文 / KPMG安侯企業管理執行副總經理 謝昀澤

在疫情發生滿三個月後，KPMG從「技術與資料」及「資安風險」等面向觀察全球企業的營運韌性，發現企業在評估將面對遠距工作方案、第三方合作對象等問題，將面臨如何分配既有資源、確保服務能量又兼具安全性的險峻挑戰。以先前的知名遠端會議工具ZOOM發現的資安議題為例，顯然是企業為先確保工作有效進行，但未先辨認系統弱點並審查資訊應用妥適性所導致的風險。另外，KPMG也察覺疫情期間犯罪組織與駭客集團也蠢蠢欲動，提醒企業更要測試備份和回復程序，確保具備處理勒索軟體等事件能力；並強行異常偵測與回報以有效識別異常行為，以加強監對新型詐欺之風險。

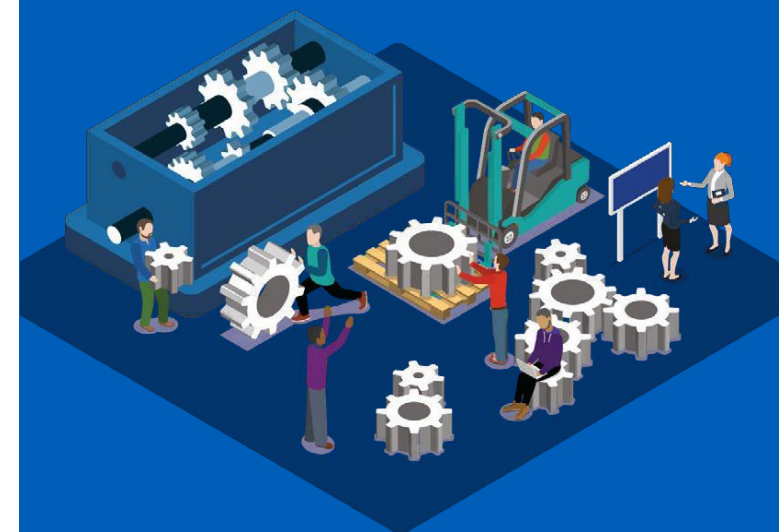
## 資訊五力是生存關鍵

1. **遠距力**：應用視訊會議、虛擬教育訓練軟體等工具，可以突破實體環境與工作時間限制。
2. **延展力**：應用雲服務等機制，可以延伸實體機房範圍。
3. **智慧力**：企業如配合RPA(流程機器人自動化)等工具，可以大幅減少對人力或委外作業的依賴，亦相對可減少疫情對於人力作業的衝擊。
4. **恢復力**：建置適當的資料備援機制，可以在損害發生時，最短時間回復正常營運。
5. **防護力**：建置資安防護機制，並做好疫期反資訊詐騙等措施，將能確保各項資訊技術應用成功，並降低可能的風險損失。

完成短期疫期應變計畫後，企業更不能鬆懈，必須藉防疫期間累積的寶貴經驗，積極進行中、長期的轉型規劃，特別是針對組織營運韌性的實質提升，達成「化權宜之計為超前動力」的目標。



企業優勢資訊五力  
決戰疫期生存、奠  
定疫後優勢。





# 商業韌性

隨著新冠肺炎的流行以及各國管理措施的日趨嚴格，消費者行為也產生了前所未有的變化。過去習慣的賣場購物、實體通路消費，在一夕之間被迫迅速轉往虛擬通路，消費者對於產品、服務、購買渠道的需求也同時產生了質變，也形塑了企業在經營管理上的新挑戰。

因此，企業在商務模式上必須更加敏捷與具備彈性，並針對市場回饋有效蒐集與即時因應，有兩個重點主題可進一步探討：

## 1. 市場、產品和服務

## 2. 消費者體驗與行為

面對高度的不確定性，此時企業最重要的是站在消費者的角度，用「同理心」來思考他們的想法，並與其建立情感上的新連結。因此，若能建立有效的洞察機制，協助決策者掌握客戶的期待並迅速調整決策以符合市場需求，將會使消費者體驗得到更大的滿足。

同時，企業在此時也更應思考員工體驗，讓員工清楚感受到品牌在艱困時刻想要傳遞的價值。我們相信，能做到這一點的企業將順利渡過此疫情難關，並為未來發展奠定絕佳基礎。

另一方面，許多政府針對邊界封閉，強制性監管措施(例如關閉酒吧、咖啡館和餐廳、非民生必需品之零售店等)，因應疫情的新立法與政策等措施的直接干預，也造成了商務上的極大衝擊。



客戶對於產品、服務、購買渠道的需求及喜好快速變遷，該如何有效進行衡量、掌握並快速調整商務模式以掌握商機？



# 商業韌性

同時，也帶來了消費者行為模式的改變，並同步造就了一些新的需求領域，例如對於食物、民生必需品以及零接觸服務等的需求提升。然而，企業卻也不得不接受業務模式與市場的一夕瓦解，同時，又必須面對在不熟悉的情況下，迅速將核心服務轉移到數位渠道上的巨大壓力。

這段期間，我們也看到了許多企業盡其所能的採取緊急應變措施。例如：產品線快速精簡化、調整產能轉向需求量較大的新服務上、商務資源重新配置至數位渠道上；滿足快速變化的消費者行為、需求和期望從未顯得如此重要。我們甚至可以看到公司之間加強合作關係，以共享有限的銷售網絡。

於此情況下，KPMG所設計的Enterprise Resilience Framework 可幫助企業識別和管理 COVID-19 新冠肺炎大流行所帶來的威脅。在接下

來的幾頁中，我們概述了一些組織可以採取的自我保護措施以及實際步驟，協助企業共同度過難關。

 [點擊此處取得KPMG COVID-19即時專業回應](#)



# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 因疫情所造成的隔離以及商家歇業，改變了顧客的需求與購買行為。服務及產品提供方式的改變，也影響了供應鏈的生態
- 新的政令與法規可能對產業帶來市場端與供需端的劇變
- 顧客的需求兩極化，某些商品可能會大規模的衰退；而某些商品可能也會大規模的成長
- 新產品與新服務需求的快速成長，也迫使商務模式須更快速、彈性因應

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 由於疫情帶動需求，某些產業的產品需求管理有機會更單純化及聚焦
- 許多的產品與服務項目將會轉變成在線上完成交易
- 因應紓困以及政府相關補助措施，相關金融商品，像是信貸、融資與保險類商品需求將進一步
- 因需求面的轉變，線上服務與零售業將產生一波新的人力需求，也將帶動勞動市場的結構轉變
- 因為需要更多的資源與供應鏈共享，將來會看到更多的異業結合

### 具體的實行措施建議 - 短期

- 每日關注現行與未來可能改變的旅遊法規，如邊境管制和新的政策，都會改變市場端、供應端和顧客的需求與行為。隨時與供應商同步及更新狀況，並適時調整合作的模式
- 辨識疫情下商品的需求增減趨勢，並思考是否新增管理流程即時關注此現象
- 分析與監控市場、產品、服務和顧客族群與行為的改變
- 審核定價、業績與服務需求是否需要改變
- 決定哪項業務應該終止、啟動或是延續，並評估資源該如何重新分配
- 建立跨部門的資訊、溝通與決策流程，確保公司營運能順暢
- 辨識出快速增加的成本費用與風險
- 盡可能出清及處理既有存貨，降低庫存成本
- 評估其他或是相關產業可能合作的機會，來增加市場的需求

# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 因疫情所造成的隔離以及商家歇業，改變了顧客的需求與購買行為。服務及產品提供方式的改變，也影響了供應鏈的生態
- 新的政令與法規可能對產業帶來市場端與供需端的劇變
- 顧客的需求兩極化，某些商品可能會大規模的衰退；而某些商品可能也會大規模的成長
- 新產品與新服務需求的快速成長，也迫使商務模式須更快速、彈性因應

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 由於疫情帶動需求，某些產業的產品需求管理有機會更單純化及聚焦
- 許多的產品與服務項目將會轉變成在線上完成交易
- 因應紓困以及政府相關補助措施，相關金融商品，像是信貸、融資與保險類商品需求將進一步
- 因需求面的轉變，線上服務與零售業將產生一波新的人力需求，也將帶動勞動市場的結構轉變
- 因為需要更多的資源與供應鏈共享，將來會看到更多的異業結合

### 具體的實行措施建議 - 中期

- 建立清楚的溝通管道與治理的流程，確保能及時跟進政令法規與顧客行為的改變
- 辨識新的市場需求，並評估現行可以轉移的營運資源
- 辨識可能合作的廠商與異業結合等跨域合作的機會，共同分享市場資源或是提升專業能力

# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 因疫情所造成的隔離以及商家歇業，改變了顧客的需求與購買行為。服務及產品提供方式的改變，也影響了供應鏈的生態
- 新的政令與法規可能對產業帶來市場端與供需端的劇變
- 顧客的需求兩極化，某些商品可能會大規模的衰退；而某些商品可能也會大規模的成長
- 新產品與新服務需求的快速成長，也迫使商務模式須更快速、彈性因應

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 由於疫情帶動需求，某些產業的產品需求管理有機會更單純化及聚焦
- 許多的產品與服務項目將會轉變成在線上完成交易
- 因應紓困以及政府相關補助措施，相關金融商品，像是信貸、融資與保險類商品需求將進一步
- 因需求面的轉變，線上服務與零售業將產生一波新的人力需求，也將帶動勞動市場的結構轉變
- 因為需要更多的資源與供應鏈共享，將來會看到更多的異業結合

### 具體的實行措施建議－長期

- 思考疫情過後，可能因顧客需求與行為而改變的業績、供需和行銷策略
- 重新思考及定位顧客關係經營策略
- 建立更細緻的產品與服務規劃機制，及時掌握市場和顧客族群的需求和改變
- 進行核心流程、治理與營運控管的調整，確保公司的資源能因應市場與需求的變化有效重新配置

# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 因疫情所造成的隔離以及商家歇業，改變了顧客的需求與購買行為。服務及產品提供方式的改變，也影響了供應鏈的生態
- 新的政令與法規可能對產業帶來市場端與供需端的劇變
- 顧客的需求兩極化，某些商品可能會大規模的衰退；而某些商品可能也會大規模的成長
- 新產品與新服務需求的快速成長，也迫使商務模式須更快速、彈性因應

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 由於疫情帶動需求，某些產業的產品需求管理有機會更單純化及聚焦
- 許多的產品與服務項目將會轉變成在線上完成交易
- 因應紓困以及政府相關補助措施，相關金融商品，像是信貸、融資與保險類商品需求將進一步
- 因需求面的轉變，線上服務與零售業將產生一波新的人力需求，也將帶動勞動市場的結構轉變
- 因為需要更多的資源與供應鏈共享，將來會看到更多的異業結合

### KPMG 成員企業可提供以下協助

- 提供企業快篩，迅速評估與診斷公司弱點，並建議可及時改善的業務流程
- 協助分析特定市場需求及競爭者趨勢
- 協助組織及人才調整，因應市場快速變化
- 協助企業發展新興商務模式，打造第二曲線
- 針對顧客族群的情況、需求與期待，提供定價、業績與服務需求的建議
- 重新校準營運策略，協助規劃營運發展新藍圖，確保長期發展性
- 導入新興科技，提升內部流程自動化與智能化
- 協助企業媒合及尋找新合作夥伴，開拓新商機
- 建立與其他國家 / 地區KPMG分所的連結，得到最新因應疫情的資訊、協助與做法

# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 顧客的情緒、需求與行為正在快速的改變供需、購買模式與購買的管道
- 企業與顧客連結的模式將劇烈演化，而數位化將扮演關鍵角色
- 如何快速了解疫情而帶來的市場變化是一大挑戰
- 如何透過服務與銷售渠道的創新與差異化來滿足新的顧客需求

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 企業正快速的改變營運流程與重新分配資源和人力，以因應越趨客製化的溝通與銷售模式
- 回到服務的初衷，重新審視顧客的體驗與更加重視誠信與同理心的服務
- 企業也快速的重新設計顧客體驗旅程，增加更多的數位元素來提供更好的服務
- 企業正透過訓練與新增工具來協助員工能更快的順應新的服務模式

### 具體的實行措施建議 - 短期

- 辨識與分群顧客來因應快速的需求和行為轉變
- 發展一套因應新冠肺炎的顧客計畫，確保各部門與各業務流程與顧客體驗的關聯性
- 運用顧客體驗的六大支柱來審視現行的顧客體驗是否到位
- 運用同理心來了解顧客與他們立即性的需求
- 將第一線的員工納入顧客計畫的制定過程，充分讓他們了解到最新的顧客體驗趨勢與資訊
- 確保員工體驗與顧客體驗都同樣地在公司內被重視
- 辨識顧客的分群並了解不同族群的需求與行為轉變
- 將流失客戶指派給能力好的業務專員，降低顧客流失率
- 辨識出對公司最有利的quick wins，如異業結合

# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 顧客的情緒、需求與行為正在快速的改變供需、購買模式與購買的管道
- 企業與顧客連結的模式將劇烈演化，而數位化將扮演關鍵角色
- 如何快速了解疫情而帶來的市場變化是一大挑戰
- 如何透過服務與銷售渠道的創新與差異化來滿足新的顧客需求

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 企業正快速的改變營運流程與重新分配資源和人力，以因應越趨客製化的溝通與銷售模式
- 回到服務的初衷，重新審視顧客的體驗與更加重視誠信與同理心的服務
- 企業也快速的重新設計顧客體驗旅程，增加更多的數位元素來提供更好的服務
- 企業正透過訓練與新增工具來協助員工能更快的順應新的服務模式

### 具體的實行措施建議 - 中期

- 審核顧客體驗旅程 - 辨識出應被自動化與降低成本的環節。迅速地做出改變來因應顧客新的溝通管道與需求
- 將顧客的社群行為與情緒並呈報給領導階層，做為決策判斷的依據
- 考量暫停較不緊急的業務，將資源分配給對顧客較有價值的工作項目
- 增加資源在新型的顧客溝通平台，如WhatsApp、WeChat或是像Facebook這樣的社群媒體
- 建立敏捷式的創新團隊，集思廣益來滿足顧客在這個階段的需求，或是提出需要被解決的問題的方案



# 商業韌性

## 市場、產品和服務

## 客戶體驗與行為

### 將面臨的挑戰

- 顧客的情緒、需求與行為正在快速的改變供需、購買模式與購買的管道
- 企業與顧客連結的模式將劇烈演化，而數位化將扮演關鍵角色
- 如何快速了解疫情而帶來的市場變化是一大挑戰
- 如何透過服務與銷售渠道的創新與差異化來滿足新的顧客需求

### 產業界普遍的作法

- 企業正快速的改變營運流程與重新分配資源和人力，以因應越趨客製化的溝通與銷售模式
- 回到服務的初衷，重新審視顧客的體驗與更加重視誠信與同理心的服務
- 企業也快速的重新設計顧客體驗旅程，增加更多的數位元素來提供更好的服務
- 企業正透過訓練與新增工具來協助員工能更快的順應新的服務模式

### 具體的實行措施建議 - 長期

- 重新制定品牌定位、元素與顧客策略，確保在新的競爭中能持續且長期成長
- 審視通路策略與發展新的計劃來確保公司能順應新的商業模式、IT能力、後勤資源、治理辦法與管理流程
- 發展新的數位行銷與溝通平台，讓顧客可以更直接與感受到更客製化的服務中與我們互動
- 評估長期客戶的需求與行為轉變，對公司所帶來的影響
- 重新設計顧客體驗旅程和流程，以因應改變的需求與行為
- 建立強大的市場資訊蒐集與監控的機制，深化對於市場改變的敏感度與控制力

# 商業韌性

## 市場、產品和服務

### 將面臨的挑戰

- 顧客的情緒、需求與行為正在快速的改變供需、購買模式與購買的管道
- 企業與顧客連結的模式將劇烈演化，而數位化將扮演關鍵角色
- 如何快速了解疫情而帶來的市場變化是一大挑戰
- 如何透過服務與銷售渠道的創新與差異化來滿足新的顧客需求

## 客戶體驗與行為

### 產業界普遍的作法

- 企業正快速的改變營運流程與重新分配資源和人力，以因應越趨客製化的溝通與銷售模式
- 回到服務的初衷，重新審視顧客的體驗與更加重視誠信與同理心的服務
- 企業也快速的重新設計顧客體驗旅程，增加更多的數位元素來提供更好的服務
- 企業正透過訓練與新增工具來協助員工能更快的順應新的服務模式

### KPMG 成員企業可提供以下協助

- 提供針對新冠肺炎所制定的顧客體驗量表與KPMG顧客六大支柱方法論
- 協助企業導入KPMG Connected Enterprise 顧客經營框架，發展以客戶為中心的企業數位轉型新藍圖
- 重新設計員工體驗，強化員工體驗與客戶體驗的連結性
- 提供每周社群媒體上的熱門顧客議題與行為洞悉報告
- 協助建立新的顧客經營機制與管理技術
- 協助評估及導入新興科技技術，提升整體營運績效
- 建立跨市場的顧客行為與消費模式的監測及預測機制
- 協助降低短期的成本費用並同時確保長期的成長
- 提供商業合約與法務諮詢的顧問服務

# 在地觀點 —— 企業保持韌性將是未來獲客的關鍵要素

文 / KPMG安侯企業管理執行副總經理 賴偉晏

新冠病毒 (COVID-19) 疫情考驗了企業對緊急事況的反應力。KPMG 觀察到三大持續發生的趨勢，分別為 (1) 終端客戶轉向數位渠道進行消費與體驗的機率大增、(2) 企業自動化的加速與員工縮減、及 (3) 法規對數位世界的開放度將加速。面對這些大趨勢，在在都考驗著每個企業的彈性與韌性。疫情下的企業角色，我們可大方向分為受惠企業與受災企業，這兩個角色個別在產品與服務的提供模式上，以及客戶體驗的滿足上，皆需要思考不同面向的處理方式。

受惠企業主要為數位渠道的先行者，在生態系中掌握絕對的數位優勢，疫情時，不論在客源量或是營銷面皆有大幅提升，故關鍵的思考點將會落在疫情過後如何讓這些新客源能夠持續的留下？KPMG 建議可在數據面更積極了解客戶的需求與期待，並從數據面去延伸與思考未來數位創新的互動模式，來讓這些客源黏著度增加，達到長期的客源經營。

受災企業主要為實體渠道的擁有者，此波疫情中客源被大幅的導流至受惠企業。當這些流失的客源都逐步習慣與享受數位服務時，這些企業如何去面對被不斷墊高的期望值？KPMG 建議可在此階段養精蓄銳，積極拓展與營造未來數位渠道的策略與經營模式，並在實體通路擴大OMO的經營策略。我們認為人與人的服務，終究不會消失。

另外每個企業都需要思考的面向是，企業內部的流程如何智能化，以及人員能力的培養方向為何？當我們對外以及對內的行動都到位時，企業的彈性與韌性才有被極大化的可能，進而提升整體品牌永續力。KPMG 在這過程中將扮演數位轉型推手的角色，從創新商業模式、數據經營、智能企業、組織能力等面向來輔助台灣企業。



[點擊連結即可評估企業因應COVID-19的準備完善度](#)

客戶將與反應最靈敏的企業深耕關係，故企業保持彈性與韌性將是未來獲客的關鍵要素。



# Contact us

## KPMG in Taiwan

### 曹坤榮

KPMG安侯建業顧問部營運長  
[erictsao@kpmg.com.tw](mailto:erictsao@kpmg.com.tw)

### 賴麗真

安侯國際財務顧問總經理  
[janicelai@kpmg.com.tw](mailto:janicelai@kpmg.com.tw)

### 劉彥伯

KPMG安侯建業顧問部執行副總  
[abelliu@kpmg.com.tw](mailto:abelliu@kpmg.com.tw)

### 謝昀澤

KPMG安侯建業顧問部執行副總  
[jasonhsieh@kpmg.com.tw](mailto:jasonhsieh@kpmg.com.tw)

### 賴偉晏

KPMG安侯建業顧問部執行副總  
[wlai1@kpmg.com.tw](mailto:wlai1@kpmg.com.tw)

## KPMG Asia Pacific

### Head of Advisory

Ken Reid  
[kenreid@kpmg.com.au](mailto:kenreid@kpmg.com.au)

### Head of Audit & Assurance

Takuji Kanai  
[takuji.kanai@jp.kpmg.com](mailto:takuji.kanai@jp.kpmg.com)

### Head of Tax & Legal

David Linke  
[davidlinke@kpmg.com.au](mailto:davidlinke@kpmg.com.au)

**home.kpmg/tw**

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 endeavour 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.

© 2020 KPMG, a Taiwan partnership 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.

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