



## 風險諮詢服務

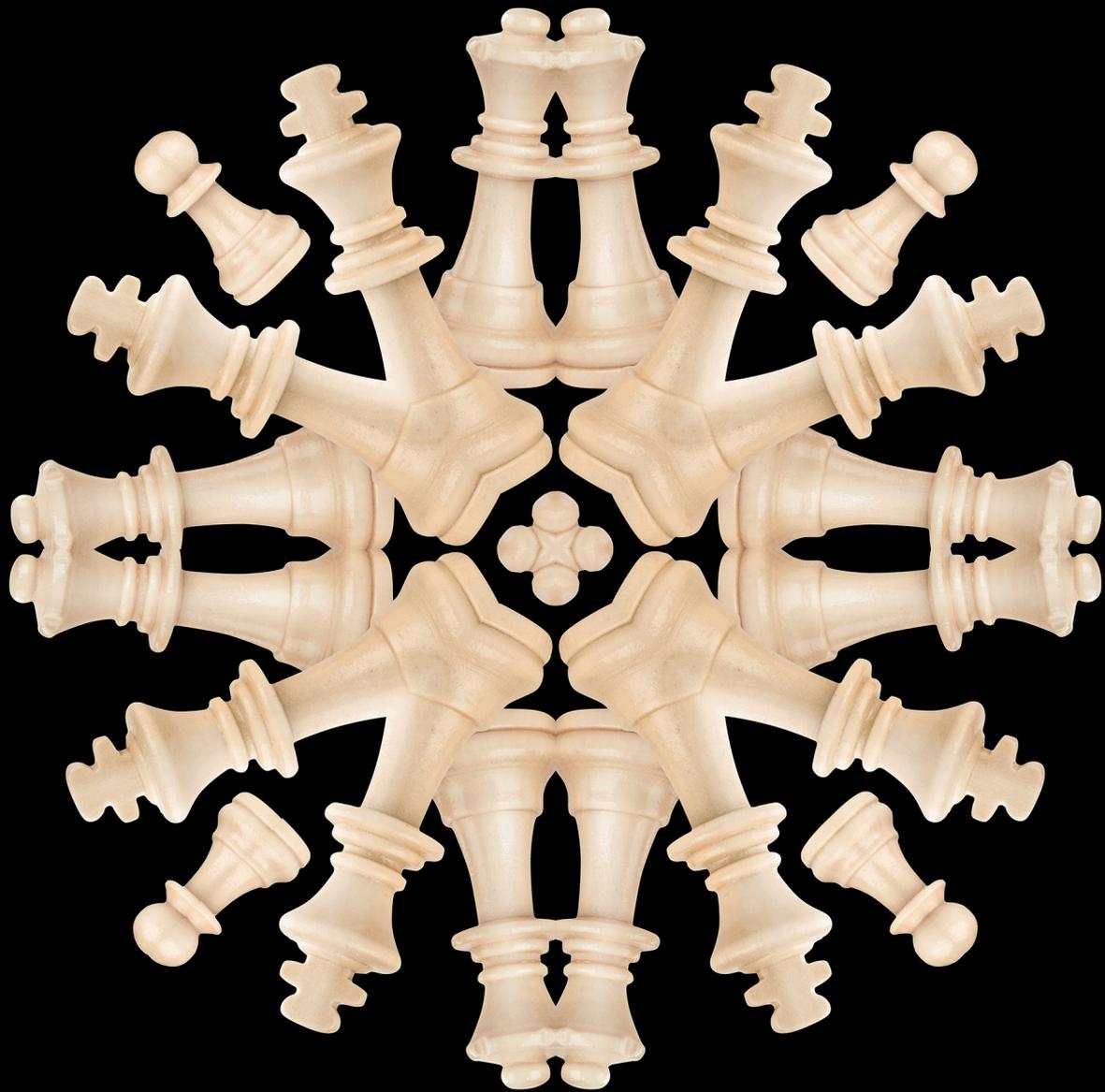
擁抱風險、管理風險  
從風險中勝出



# 目錄

## Contents

|         |    |
|---------|----|
| 策略與商譽風險 | 2  |
| 法規風險    | 8  |
| 金融風險    | 14 |
| 營運風險    | 18 |
| 數位科技風險  | 24 |
| 聯絡我們    | 36 |



# 策略與商譽風險

## Strategic & Reputation Risk

### 策略與商譽風險服務

由於企業營運全球化、資訊流動速度大幅成長，企業所面臨的挑戰已經不僅限於策略、流程、人員、財務等層面，更多時候商譽風險是企業最需要解決的危機，其層面不只涉及消費者的態度、監管態度、投資人信心等。勤業眾信協助企業於高度競爭的環境下，考量大環境趨勢與市場分析，以維護業務成長並保護企業商譽為前提，做出最佳的策略選擇。在策略與商譽風險領域，勤業眾信提供的服務包含：

- 企業治理 (Corporate Governance)：協助董事會及其成員更有效地監控組織的關鍵風險、策略與整體治理結構。
- 策略風險 (Strategic Risk)：協助企業識別、監控與提供趨勢洞見，提供組織服務與工具以建立嶄新的品牌與客戶體驗。
- 危機管理 (Crisis Management)：協助企業提前了解風險，並培養面對危機的回應能力，並搭配大數據分析能力，協助監控企業商譽變化，並為企業建立全方位的危機管理機制。
- 永續發展 (Sustainability)：依據全球的輔導經驗，創建永續經營架構與永續價值地圖，協助企業規劃永續經營策略與藍圖，全面檢視以及發展與推動企業永續經營所需的各類方案。

### 勤業眾信優勢

除了具有各產業的知識與經驗外，亦深耕企業治理、危機管理與永續發展等領域；深刻了解各產業面對策略與商譽挑戰時，需審慎考量與評估的所有要素，除了企業治理基礎、因應市場調整策略方向之能力、關注企業品牌與商譽的培養，也考驗企業是否能落實危機管理，進而奠定永續發展的根基。勤業眾信輔導經驗涵蓋金融、高科技製造業、物流、消費性產業、政府部門、電信產業等；區域範圍涵蓋兩岸三地，且能夠提供全球 Deloitte 顧問之實務經驗，亦多次榮獲國際級肯定，包含：ALM Intelligence 認定為商譽與危機管理顧問服務的領導者，同時也獲得 Kennedy Report 認定為危機管理諮詢服務於金融產業的領導者。

# 策略與商譽風險



## 企業風險管理

隨著科技進步、社會環境變遷及經濟情勢改變，企業所面臨的風險越來越多元，也越來越難以掌握其本質。此外，多數企業過往交由各功能單位以自身營運上的角度進行風險檢視、管理與因應，但是否能在有限的資源下充分考量風險組合，顯然是個挑戰。而且在現今的環境中，風險往往也是創造機會的重要關鍵，如何轉變企業內對於風險的思維，創造積極面對風險的文化，並且能夠以共通的語言，探討風險背後能夠產生的商機，將會是現代企業能夠在時代的洪流中持續前進的重要關鍵。

具備整合式風險管理的企業，具有 5 項特色：

- 自董事會至執行階層皆積極面對風險，並負管理之責
- 具備風險智能文化
- 經營階層能將策略風險納入策略決策中
- 具備管理企業整體風險的系統化流程
- 將風險適切的進行內部溝通與外部揭露

## 服務項目

- 整合性風險管理架構導入服務
- 風險辨識、評估與因應諮詢服務
- 整合性風險監控機制設計

## 危機管理

- 風險資料庫之設計
- 企業風險管理自動化系統建置

## 危機管理

為了協助企業能夠提前了解，並有能力面對危機的挑戰，勤業眾信運用在營運風險、科技風險、永續風險、法遵風險等各領域經驗的積累，搭配大數據分析能力，監控企業商譽變化，為企業建立全方位的危機管理機制。

## 危機因應與監控機制設計服務

為組織規劃危機管理組織、流程、原則、因應策略，並協助危機監控工具的導入。在過程中，勤業眾信會鑑別危機因應過程中的利害關係人，評估其影響力、態度，以建立危機因應原則與利害關係人因應方案等。而危機管理過程所牽涉的資源，如戰情室、監控工具等，勤業眾信也能夠協助提供相關的諮詢與導入服務。

## 企業危機情境模擬演練 - Apollo 13

當發生資料外洩、系統重大當機、重大災害等未曾遭遇之情況時，企業面對政府的關切、媒體緊迫盯人與客戶的抱怨下，短時間內必須能組織團隊、取得即時消息，並做

出正確決策與回應。有鑑於此，勤業眾信依據客戶產業特性，設計危機事件的模擬情境，依據事件的發展拋出各式危機管理的重點議題，讓企業可於逼真且急迫的情況下，演練危機事件的處理及應對。

### 營運持續管理

在現今競爭激烈的市場機制上，具備足夠能力可提前應對經營變數的企業，就是能在商業戰場上勝出的重要關鍵。

#### 供應鏈中斷風險評估與管理服務

在全球化營運的商業環境中，任何環節的中斷皆有可能影響最終服務 / 產品的提供，透過勤業眾信的供應鏈中斷風險管理服務，能協助客戶評估現有供應鏈風險及中斷影響，建立供應商持續營運之評鑑模型，並且以總體擁有成本的角度 (Total Cost of Ownership, TCO) 協助企業發展供應鏈策略，確保供應鏈之穩定以及企業長期利益。

#### 營運持續管理 (BCM) 建置輔導服務

現今企業生存的環境中，比起以往面臨更多複雜又緊急的危機與災害，企業在日常維運中做好萬全準備，當災害事件發生時能有效處理、降低傷害並盡速恢復，為目前企業面臨的重大課題。勤業眾信能協助企業建立營運持續管理體系、業務復原策略及災害應變的機制，並取得營運持續管理國際標準 (ISO22301)。

#### 資訊系統災難復原 (ITDR) 建置輔導服務

流程資訊化及資訊系統的使用已經相當普遍，各項業務對於資訊系統的依賴更勝以往。勤業眾信的資訊領域專業背景，協助企業規劃資訊系統復原的整體策略方案，包含現有機房風險檢視、資訊系統中斷風險辨識、異地備援策略規劃。

### 永續發展

企業營運方針因應經濟、社會、環境之需要進行調適，以獲取永續所需的資源，同時提升企業對於環保、社會議題之重視，並以更有競爭力的產品與營運流程健全企業體質。具備相關條件的企業，將能夠獲得更好的員工、更友善的營運環境、提高企業形象，並能夠取得更多大型投資者的資金挹注。為了協助客戶掌握先機，勤業眾信提供前瞻視野，協助客戶管理永續風險，提升企業價值。

#### 企業永續經營策略與方案實施

勤業眾信依據全球的輔導實務經驗，創建永續經營架構與永續價值地圖 (Sustainability Value Map)，協助企業規劃永續經營策略與藍圖，全面檢視及推動企業永續經營所需的各類方案。協助企業與國際接軌，設定符合聯合國永續發展目標 (SDGs) 之企業目標，並進行道瓊永續指數 (DJSI) 符合性評估，調整企業體質，以取得國際性認可。

| 準備階段   |   |  | 應對階段   | 復原階段  |
|--|---|--|--|---|
|  危機初評 |  危機管理能力<br>規劃與建置 |  危機模擬演練 |  危機應變與回應 |  危機後因應處理 |
| 危機管理<br>成熟度初評  | 規劃與建置<br>危機管理制度   | 辦理桌面模擬演練   | 提供即時<br>危機應變諮詢   | 設計事後檢討<br>與分析機制   |
|  | 規劃與建置<br>危機應變方案   | 辦理危機全景演練   | 規劃與建立<br>危機管理戰情室   | 規劃與建立<br>危機復原辦公室  |
|  |   |  | 規劃危機溝通機制   |   |
| 24X7 監控機制設計 (外部輿情監控、內部軌跡監控)  |   |  |  |   |

勤業眾信亦依據最新版本永續性報告指南(GRI Guideline)及整合報告書國際趨勢，協助企業鑑別關鍵議題，有效回應利害關係人，產出高品質的永續報告，以協助企業規劃與設計永續管理資訊揭露方案。

### 服務項目

- 永續經營策略整合規劃
- 永續方案實施輔導
- 道瓊永續指數 DJSI 問卷填答輔導及改善方案規劃與推動
- CSR 報告書 / 整合性報告書規劃與輔導
- CSR 報告書查證

### 永續供應鏈管理

企業要取得領先優勢，除了自身核心能力的提升外，供應鏈永續管理儼然已成為企業發展的關鍵，企業透過對供應鏈之經濟、環境、社會面的深入了解，進而進行分析與評估，有效規劃並降低風險，同步建立起供應鏈以因應全球氣候變遷的能力與韌性。企業將與供應商攜手合作，最大

限度地提高社會整體的環境和道德影響。透過勤業眾信豐富的全球永續供應鏈規劃經驗，滿足不同產業之供應鏈組成與結構，提供企業國際最新管理實務之整合性服務。

### 服務項目

- 永續供應鏈管理機制規劃與實踐
- 供應商永續評鑑服務
- 供應鏈永續風險評估服務

### 企業社會影響力評估

公益活動 / 社會參與，是許多企業實踐企業社會責任主要方式，然而發展多年，僅部分企業有長期贊助的議題，多半企業仍沒有固定的方針、願景和目標，對於公益投注的方向、金額規模、運作狀態，更缺乏完整的圖像。透過社會影響力評估，企業可了解各社會參與方案對利害關係人的影響程度、為企業創造之價值，進而了解並調整社會參與規劃，以建立企業識別度、提升企業社會形象。



勤業眾信認為企業應避免零散式社會參與，而是盤點企業內部核心職能與專業優勢、善用自身特色，辨識與企業營運相關之利害關係人及其需求，針對其需求投入社會參與，並透過影響力評估找出與核心價值結合之主軸。藉由連結企業核心價值、完整了解利害關係人想法、發展社會參與策略、精確展現影響力，真正落實企業永續實踐。

#### 服務項目

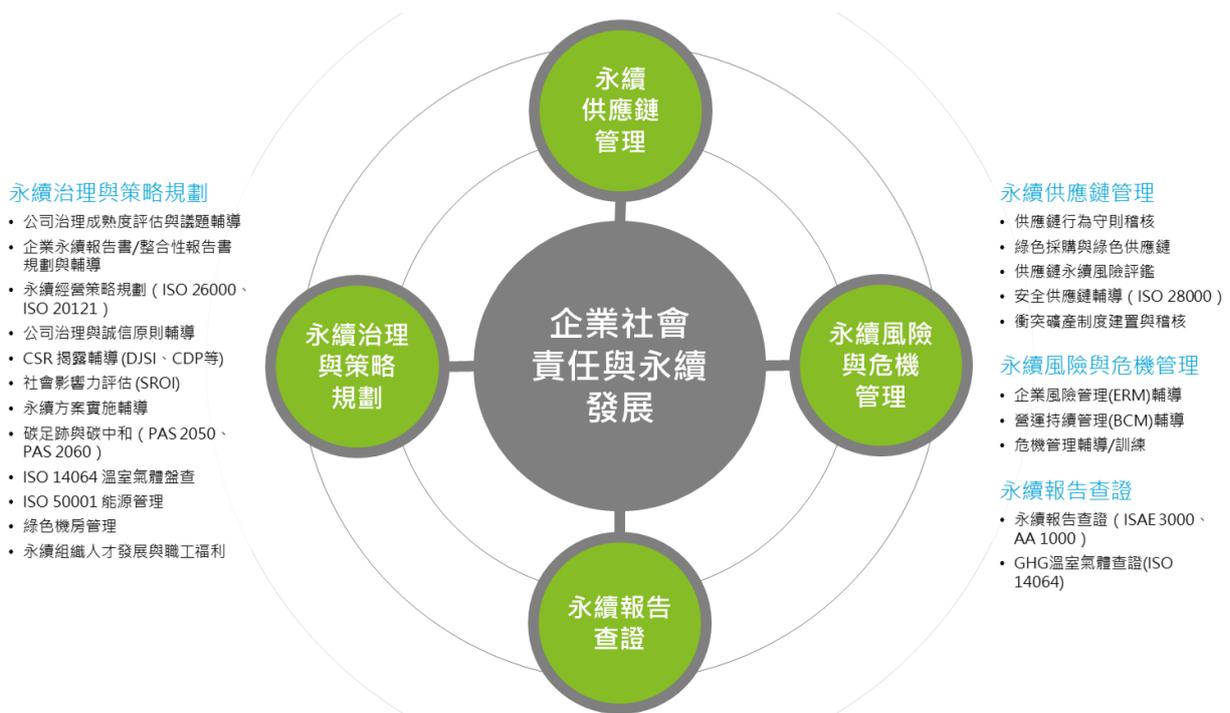
- 社會參與策略規劃
- 社會影響力評估服務
- SROI 計算服務

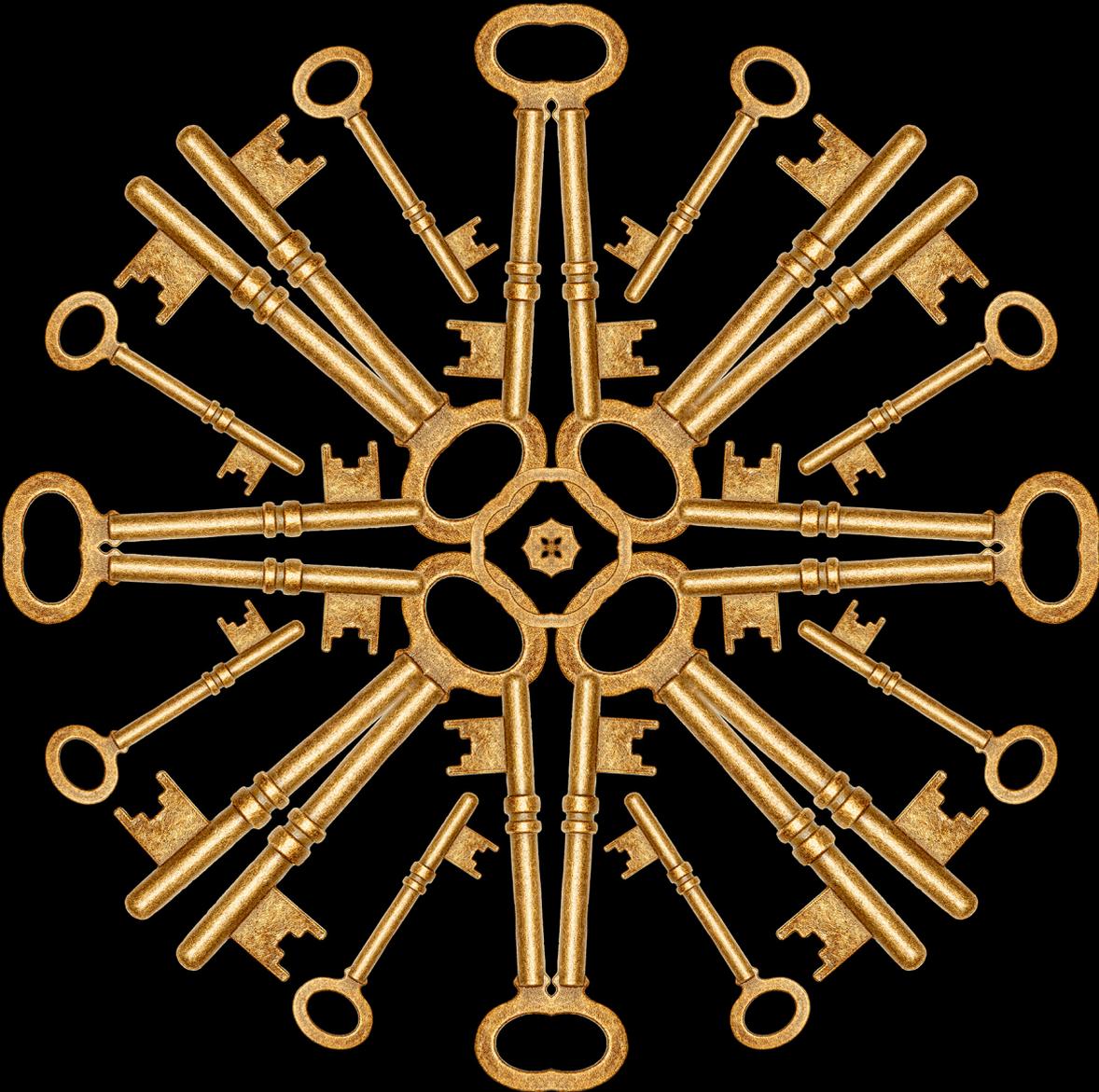
#### 能資源管理輔導與方案實施

聯合國氣候變遷大會多次鼓勵企業應共同面對全球氣候變化挑戰，並努力轉型。企業應更加著重能源效率、資源運用，以因應低碳經營而產生的成本衝擊企業商機。勤業眾信藉由氣候風險識別服務，建立能資源及碳管理制度，協助企業規劃因應之道及可行方案推動。

#### 服務項目

- 企業碳管理策略規劃與實踐
- 循環經濟策略規劃與實踐
- 氣候變遷認知建立教育訓練
- 碳揭露計畫 (CDP) 問卷填答輔導
- 企業碳定價機制規劃與實踐
- 溫室氣體盤查輔導
- 溫室氣體查證





# 法規風險

## Regulatory Risk

### 法規風險服務

有鑑於商業的蓬勃發展與科技的日新月異，企業正面臨著高度競爭與多變的產業環境；為提升產業因應各項風險的能力，主管機關也針對科技潮流與時代趨勢，制定不同的法令與法規，藉以降低企業的營運風險，並保障社會大眾的權益。勤業眾信提供以下服務，協助企業擬訂與因應各項法規要求：

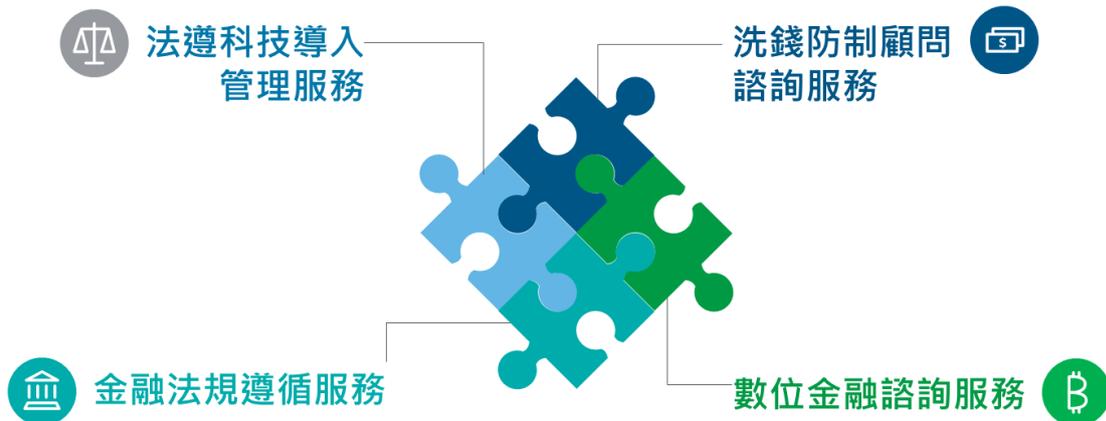
- 法規對策 (Regulatory Strategy)：針對各項法規，發展法規策略、架構與流程，以協助企業評估各項法規要求對於企業營運模式的影響，並協助企業擬訂法規因應策略。
- 法規因應 (Regulatory Response)：協助企業了解各項法規要求，並擬定細部程序以因應法規要求，包含法規遵循相關的政策及制度，如舞弊風險評估、舞弊數據分析服務等。
- 法規遵循 (Regulatory Compliance)：協助企業設計、評估並轉化企業內部遵法機制，以提升組織價值並創造競爭優勢，包含洗錢防制顧問諮詢服務等。

### 勤業眾信優勢

勤業眾信已成功協助國內外多家金融機構完成個人資料保護管理機制之建立、佈建完整且前瞻的洗錢防制機制，不僅熟知金融產業各項業務的法規要求，亦已建立完整之金融法規資料庫，同時積極參與主管機關之各項活動，熟知立法要旨，即時掌握金融產業各項法規動態。

勤業眾信所設立的資訊安全科技暨鑑識分析中心，及為國內第一家取得國際認證的民間電腦鑑識實驗室，因此除了協助企業建立主動性的管理機制外，針對事後的分析與調查，亦有專業團隊，能夠提供企業全方位的服務與解決方案。

# 法規對策與遵循



## 洗錢防制顧問諮詢服務

在洗錢手法日新月異，加上恐怖組織活動猖獗之國際挑戰下，臺灣作為亞洲區域金融一員，亦需具體展現對於防制洗錢與打擊資助恐怖主義之動能，目前台灣為亞太防制洗錢組織之正式會員，金融主管機關亦要求金融機構要全面優化相關管控，且擬訂明確時程表，要求各單位遵循防制洗錢及打擊資助恐怖主義之管控措施。加上洗錢防制與打擊資恐已屬於各國政府監管與合作之重點，因此對於國內金融產業在提供跨區域金融服務或發展數位金融創新業務時，也要謹慎監控相關風險，才能在不影響業務之前提下，同時符合國內與國外的洗錢防制與打擊資助恐怖主義的法令法規要求。

### 服務項目

- 洗錢防制與打擊資恐管理機制設計
- 洗錢防制與打擊資恐管理系統建置輔導服務
- 洗錢防制與打擊資恐管理遵法審查服務
- 洗錢防制與打擊資恐風險評估框架設計
- 客戶交易行為分析與可疑交易情境辨識
- 跨國 / 區域之洗錢防制與打擊資恐法規遵循輔導服務

## 數位金融諮詢服務

金融監督管理委員會(金管會)於 2015 年訂定金融機構可轉投資金融科技業相關規定並設立金融科技辦公室。而台灣各金控 / 銀行亦針對此議題紛紛跟進，部分數位金融單位希望可以開拓新戰局。在行動、雲端、大數據與社群媒體衝擊下，這些趨勢對消費者如何使用銀行、財務與金融服務已產生巨大影響，同時為服務提供者製造了新的機會，使新廠商得以透過提供更優質的服務搶占傳統銀行與財務管理服務之市場。

「Banking is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do」。在全球數位化發展下，撼動了各產業發展並大步前進新紀元，快速的科技變化考驗著企業的創新應變能力與組織的彈性。例如，資訊部門所扮演角色，已從過去較為被動、單純後勤支援，漸漸走向與業務創新相互引領，而在大數據與新興科技發展下，資訊與法遵部門、行銷部門以及業務部門、經營管理部門的協作，也帶入新的管理風險與資訊作業架構改變。勤業眾信相信在這波浪潮下勝出的贏家，將是那些擁有數位金融創新的定製化差異策略、可執行的行動藍圖、可與時俱進的預測風險模型、可衡量投資效益方法的行動領先者。

### 服務項目

- 數位金融創新與商業應用轉型服務
- 數位金融科技導入諮詢服務 區塊鏈、大數據、人工智慧等新興科技
- 數位金融風險暨資安控管諮詢服務
- 電子支付機構籌設暨管理諮詢服務

### 金融法規遵循顧問諮詢

勤業眾信憑藉著對金融產業的高度瞭解與經驗，已協助多家金融機構共同面對與降緩新的法令法規所帶來之衝擊，同時涵蓋業務相關與資訊科技相關之法令異動，並協助金融機構優化既有之內部控制制度管控，並結合第一道至第三道防線，建立完整的法令遵循框架。

### 服務項目

- 洗錢防制 / 打擊資恐相關法規異動之法令遵循諮詢
- 金融犯罪相關法規異動之法令遵循諮詢
- 海外分行資訊委外 / 資訊治理之法令遵循顧問諮詢
- 金融科技相關法規異動之法令遵循顧問諮詢

### 法遵科技導入管理諮詢服務

目前跨國企業在面對眾多業務發展之際，也需要同時掌握各業務所在國家相關之法令法規要求，勤業眾信結合全球資源，運用尖端科技，協助導入智慧法令遵循之科技技術，使企業在產出法令遵循相關報表、驗證法令遵循程度、對於客戶身分核實等議題發揮更大效益，並提供配套之管控機制，確保新興科技導入能與既有之管控優勢無縫接軌。

### 服務項目

- 法報諮詢服務 (IFRS/FATCA/CRS)
- 歸戶管理與身分核實諮詢服務 (Client Onboarding)
- 智慧法遵與自動風險監控中心導入

# 舞弊防治服務



## 舞弊調查服務

作帳、掏空、貪汙、賄賂、資產侵占……，當舞弊事件發生，內部調查工作即勢在必行，但如何在內部調查階段，準確地找出嫌疑人從事舞弊行為之目的、手法及其犯罪結構，確認案件之「犯罪行為」與「犯意」，則是企業面臨的重大課題；據此，勤業眾信提供專業舞弊調查服務及蒐證程序，讓企業遭遇內部舞弊事件之初，能第一時間進行完整蒐證確保證據之有效性，並協助調查事件真相、專業的諮詢服務，並針對訴訟或爭議案件中所涉及會計、財務、稅務、法律及商業等領域，就事證與資訊分析、證據評估、訴訟策略研擬、出具專業鑑定/評估報告及專家鑑定/評估意見表示等，促使案件爭點能迅速歸納釐清，以期法院作出合理判決且兼顧訴訟經濟與審理之時效性。

## 服務項目

- 舞弊事件調查服務
  - 採購/銷售舞弊調查
  - 薪酬/獎金舞弊調查
  - 費用舞弊調查
  - 管理階層/員工/第三方詐欺調查
  - 挪用/侵占公司資產及各種非法行為
- 商業損失計算服務
  - 商業經濟損失計算
  - 懲罰性金額估算
  - 商業保險理賠計算
- 爭議事端與其他糾紛諮詢

## 舞弊風險評估與強化服務

主動且事前預防的舞弊防範機制除了可以大幅減少公司因舞弊造成的損失金額以外，亦能讓舞弊對公司營運與商譽的衝擊降到最低。勤業眾信擁有完整的流程作業與舞弊情境對應知識庫，詳細描述各環節可能發生的舞弊情境、實際案例以及建議控制措施，可協助企業快速辨識各流程作業中可能發生的舞弊，並經由舞弊風險評估方法論與工具，協助企業有系統之排序與回應舞弊風險，將有限資源的效益最大化。

### 服務項目

- 採購 / 銷售舞弊風險評估與控管設計建議
- 薪酬 / 獎金舞弊風險評估與控管設計建議
- 費用舞弊風險評估與控管設計建議
- 道德政策與行為準則設計
- 舉報專線服務
- 商業情資服務

## 舞弊風險數據分析服務

企業日常營運的過程中，有沒有辦法及時發現舞弊行為？透過數據分析的技巧，讓我們在面對大量且異質的各種資料來源，如套裝 ERP 交易資料、自行開發系統資料庫、資訊設備存取紀錄或電子郵件內容等，能夠敏銳地在資料海洋中定位出舞弊行為，將令人費解的破碎細節拼湊成清晰易懂的完整全貌，甚至讓證據在法庭上說出真相。

### 服務項目

- 商業舞弊行為偵測
  - 機敏資料外洩偵測
  - 採購舞弊偵測
  - 銷售舞弊偵測
  - 費用舞弊偵測
  - 薪資舞弊偵測

- 金融犯罪行為偵測
  - 反洗錢偵測閥值諮詢

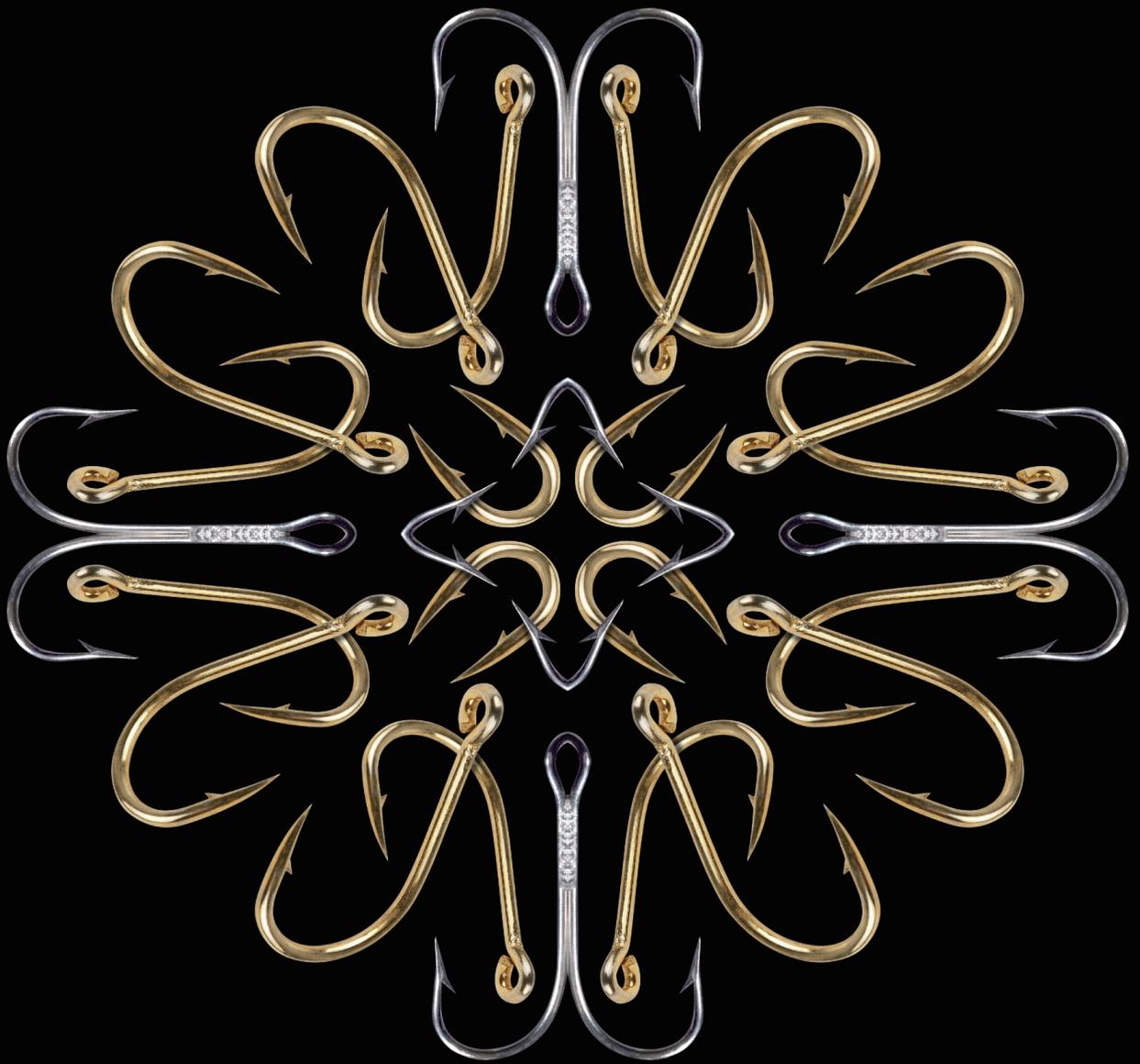
## 鑑識科技服務

鑑識科技服務結合了專業顧問的實務經驗，通過驗證的方法論，依循鑑識原則，協助進行證據保全、蒐集、封存、分析及訴訟支援，且提供符合各國司法單位要求之證據蒐集及鑑識分析機制強化，幫助企業預先規劃建置鑑識法遵環境，以因應涉及電子資訊之各種可能風險與訴訟。

勤業眾信資訊安全科技暨鑑識分析中心，已通過全國認證基金會 (TAF) 國際 ISO17025 鑑識實驗室認證 (實驗室編號 :2918)，成為國內繼法務部調查局資安鑑識實驗室後，第一家取得國際認證的民間電腦鑑識實驗室，可提供企業客戶最高品質之鑑識實驗室專業分析與保存服務，包含證據保全、管理、分析、報告出具與認證輔導、原始碼封存及託管服務。

### 服務項目

- 證據環境強化機制
- 證據保全分析平臺
- 數位鑑識能量養成
- 鑑識委外合約
- 外洩 / 入侵事件調查
- 人員異常行為調查
- 數位證據保全
- 數位鑑識分析
- 囑託鑑定服務
- 跨國 E-Discovery 服務
- 實驗室建置 / 能力試驗
- 協力廠商公正託管
- 數位鑑識軟硬體經銷



# 金融風險

## Financial Risk

### 金融風險服務

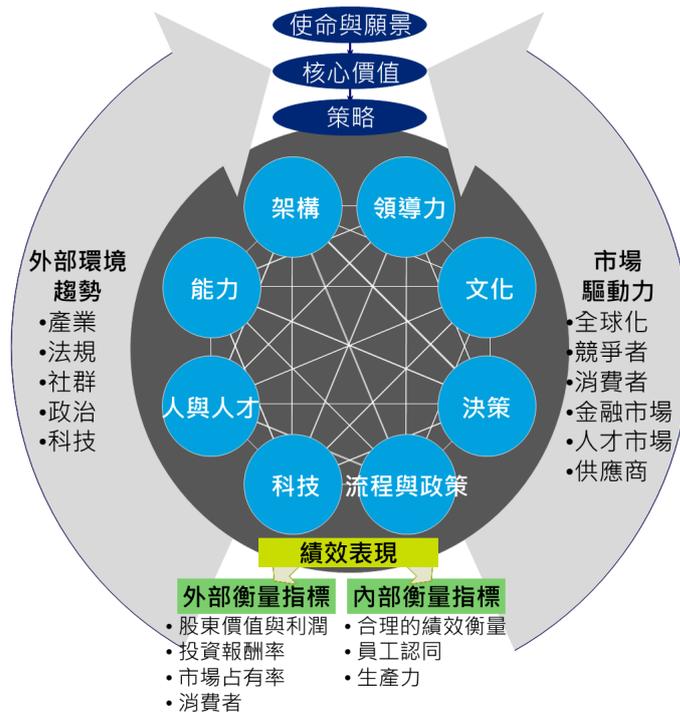
快速變遷的全球化環境促使企業必須保有財務穩定與流動性，而勤業眾信能夠於企業整體財務交易的生命週期中提供協助，從治理、模型、流程至科技與報告面，勤業眾信可協助強化財務透明度、效率、法令遵循面以及財務誠信。勤業眾信提供以下服務：

- 市場與信用風險：我們協助客戶以資產層面進行評估，分析和現金流量化風險模型，結構和文件審查以及後續的合規測試
- 資本管理：我們幫助客戶評估、設計和執行治理、流程、模型、數據和技術，以及與資本、流動性與財務風險管理的相關報告。透過全面性的解決方案，協助客戶實現價值
- 會計與財務資訊風險：我們協助客戶遵循會計與法規要求

### 勤業眾信優勢

透過全球實務經驗及服務網，以高效率及高服務品質的承諾，針對銀行、券商、保險業者，投資管理、不動產業者等提供客製化的服務。除簽證、稅務的專業協助外，尚提供績效管理、風險管理、法規遵循及資訊科技導入的解決方案。

勤業眾信長期深耕台灣金融市場，匯集不同專業背景的顧問同仁，結合金融業的實務經驗，從策略、流程、計量、分析至系統的導入，提供金融業客戶整合性解決方案，有效強化專案期間與客戶之溝通與合作。勤業眾信已成功輔導多家大型金融機構建構更為科學化與精緻化的管理體制，降低準備過程中所面臨的挫折與挑戰，獲得客戶的高度肯定。



Deloitte 集團管理架構

## 合併財務報告編製

企業藉由投資併購發展多角化服務，或是分割事業單位，均是為了快速因應經濟與產業環境的變化而常見的集團組織轉型模式。高階管理人員已無法透過個別會計個體之財務報表瞭解整個集團之經營狀況與營運成果，而需以集團整體架構之集團合併報表，才能提供有效的財務資訊做為管理決策的依據。有鑑於此，公開發行以上公司已全面採用IFRSs以集團合併財務報告作為公開資訊表達之要求。另外主管機關為落實企業編製集團合併財務報告之責任、加強企業財會人員之專業素質，因此推動「協助上市(櫃)、興櫃公司提升編製合併財務報告能力」政策。

集團企業在編製合併財務報告時，常面臨包括缺乏集團合併報告編製政策規範、缺乏適合之合併工具、人員缺乏編製合併財務報告經驗、關係人交易對帳不平等問題，有鑑於企業面臨上述合併財務報告編製的困難與挑戰，勤業眾信提供合併工具評選、集團合併財務報告編製流程建置、

合併附註資訊蒐集與工具應用設計等服務。

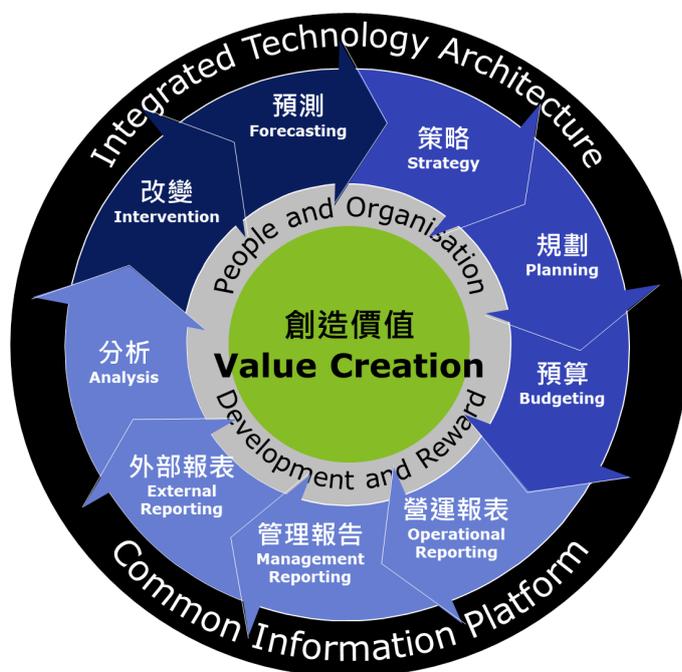
熟練集團合併財務報表編製能力。

### 服務項目

- 各階段合併工具評選
- 制定關係人交易處理及對帳原則
- 合併附註與明細表架構與設計
- 合併報表前置資料蒐集
- 合併報表編製流程建置與優化
- 合併報表編制流程風險評估及內部控制設計

## 財務績效管理

企業面臨外在環境的快速變遷以及市場或消費者力量的影響，需要透過一套縝密的策略擬定過程才能在激烈的競爭中站穩腳步。決定企業勝出的關鍵在於策略是否與組織的使命與願景連結，以及落實在日常營運活動的程度。若剖析企業的運作其實離不開PDCA (Plan, Do, Check, Action)



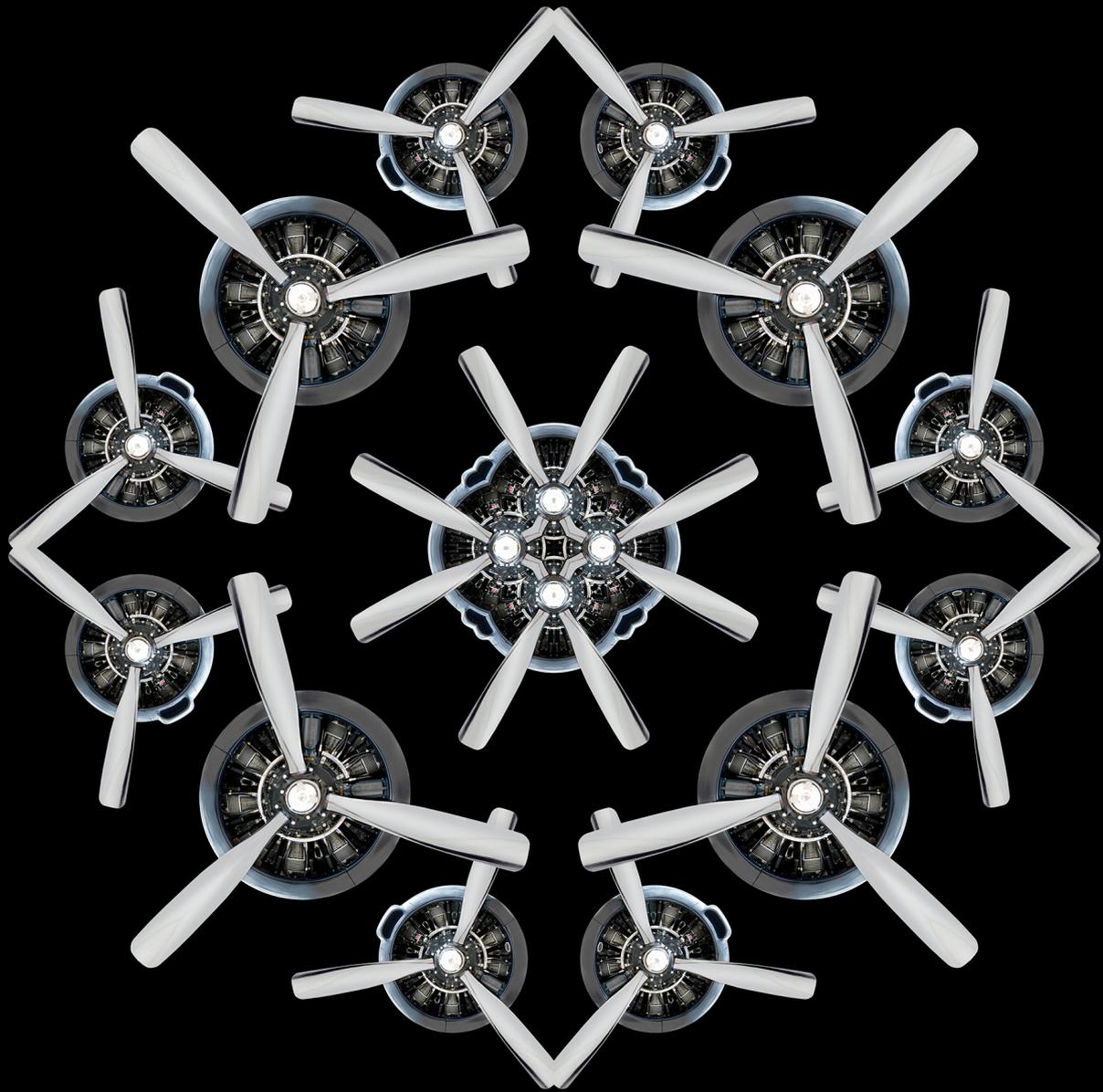
Deloitte 整合性績效管理  
(Integrated Performance Management)

的循環，如何在組織中落實PDCA才是企業績效管理的關鍵議題。

勤業眾信的整合性績效管理模式係藉由整合性規劃及預算來強化策略目標與資源配置的結合，同時改善預算編製流程的效率及品質；並透過建置績效管理資訊平台(如BI)來及時追蹤績效表現，或使用作業基礎成本(ABC/M)進行客戶別/產品成本及獲利分析及管理；最後經由分析現有流程並診斷出根本問題，提出最適的作業流程、改善建議、及績效衡量指標以提升企業營運效能。

#### 服務項目

- 預算編列流程建置與優化
- 制定財務預測機制
- 管理報表之設計與優化
- 成本-獲利分析模型導入
- 績效管理資訊平台(包含BI)建置
- 作業流程優化



# 營運風險

## Operational Risk

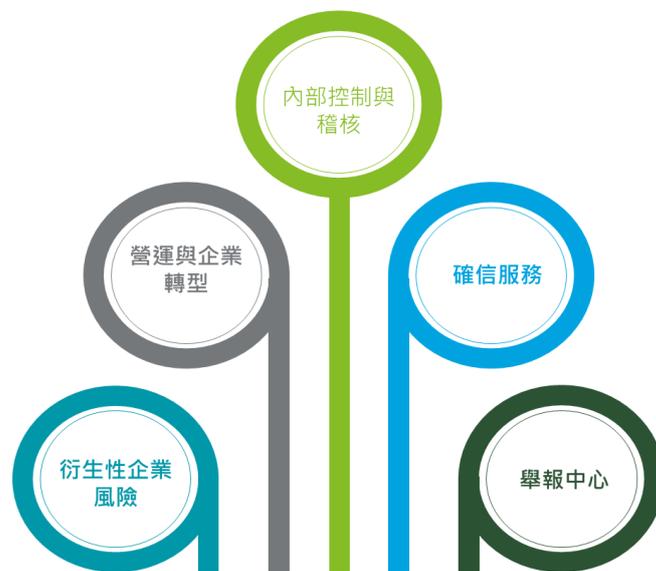
### 營運風險服務

勤業眾信，為高科技業、製造業、媒體業、電信業、消費性產品業、公共事業、銀行金融業等產業提供策略規劃、作業流程設計、資訊系統規劃與諮詢相關的顧問服務。於現今的競爭環境中，資訊科技與資料之運用，已是企業提供客戶體驗、提升決策品質、建立管理能力時必要採用之協助，勤業眾信由企業發展策略與營運模式出發，依據每家企業之情況，提供最適之資訊科技建置策略與規劃，並於過程中協助進行資訊科技解決方案之評估，逐步協助企業將資訊科技與企業營運流程妥善結合，達到導入系統強化公司營運效能與績效之目標。勤業眾信亦協助企業從資料流之管理、資料庫之建置、資料彙整與分析、決策與改善之流程逐步建置，促使企業能夠妥善運用資料分析，提升企業營運品質。

### 勤業眾信優勢

勤業眾信協助企業發掘影響企業營運的根本問題，並聚焦在可行解決方案；著重連結企業策略和各項行動方案以創造 " 可衡量 " 和 " 有感 " 的價值；這項價值融入顧問的每項工作作業之中，以確保知識和技術能夠順利地移轉給企業，成果可以延續和維持。勤業眾信的資訊科技實施方案與企業營運緊密搭配，包括策略校準、設計、導入、管理與營運 (Strategy、Design、Build、Manage、Operate) 等步驟，強調實施方案必須和企業的策略和戰略結合，為企業創新營運模式、簡化管理作業流程、變革產品銷售的方式和通路等，為企業帶來資訊科技創新的實質效益。勤業眾信的策略和營運諮詢服務獲得眾多企業肯定外，更榮獲 Gartner 認可，將勤業眾信列為企業營運諮詢顧問公司的領導者。

# 營運風險



## 內部控制與稽核

企業經營的環境與面臨的挑戰日新月異，企業相關風險評估及內部控制管理之機制，實為公司治理與企業永續經營最重要之一環。

企業經理人應隨時清楚洞悉組織所面臨的風險，與時俱進並確認內部控制機制足以有效地將風險降低至可接受水準，藉由提升企業風險管理，才能持續改進營運效率，強化公司治理。

勤業眾信融合內部控制三大目標（報導面、營運面及遵循面），同時引用參照 Deloitte 全球產業別知識，針對企業各營運流程來審視、追溯與衡量企業風險與流程之關連，協助客戶針對企業之主要風險及流程進行規劃適當之稽核，並運用企業營運績效指標，來衡量及追蹤營運流程改善之結果。

## 服務項目

- 企業風險管理架構導入輔導／暨評估服務
- 沙賓法案相關服務
- 臺灣公開發行公司內控制度建立輔導服務
- 營運流程效率暨效果評估／流程輔導服務
- 法令法規流程設計評估／流程輔導服務
- 美國海外反貪腐法案（FCPA）評估服務
- 內部稽核協力／委外服務
- 內部稽核品質確認服務
- 第三方／委外服務提供者管理服務

## 稽核轉型服務

傳統稽核多採取較為被動的態度，著重歷史交易及事件之查核，偏重在檢查、偵錯及政策法令遵循，扮演企業警察及檢察官的角色；而現代的稽核聚焦在以風險導向為基礎的查核方式，參與業務流程設計及電腦建置作業，著重預

防性措施，扮演企業內部顧問及策略夥伴角色，提供風險管理之建議性意見。

除稽核角色的轉變外，在目前高度競爭快速變化的經濟環境中，內部稽核單位也不斷地被要求增加效率以達到更高的投資報酬。隨著企業高度的資訊化，將資料分析的技術整合在稽核計劃、稽核資源分配及稽核方法中，可提高稽核效率及降低稽核成本，並有效改善管理及稽核品質，擴大資料分析於大數據的稽核應用，也成為近年來稽核方法發展及轉型的趨勢。勤業眾信協助企業建置風險導向的稽核體系，運用大數據分析技術協同稽核工作的執行，及建置持續監控系統，從傳統內控稽核轉型為風險基礎的營運稽核，打造全新稽核品牌及提升稽核價值。

#### 服務項目

- 稽核轉型
- 風險導向內部稽核制度
- 大數據稽核
- ERP 進階稽核
- 內部稽核品質評估
- 第三方風險管理與稽核

### 確信服務

#### 電腦審計服務

勤業眾信憑藉對各產業上作業循環應用系統控制流程的熟悉，及對審計方法論的高度掌握，提供了多元且創新的電腦審計服務，在交易量大、邏輯複雜、多系統整合的 ERP 系統及高度仰賴系統運作進行營運之企業中，運用的電腦審計服務以提升審計品質；透過大數據分析技術以發現及辨認可能存在之風險，並針對所辨識的風險給予建議方案，協助客戶改善資訊內控流程。

#### 服務項目

- 一般資訊環境控制瞭解及評估

- 應用系統自動控制評估
- 系統資料驗證測試及評估
- 日記簿風險分錄分析
- IPO 資訊作業內部控制專案查核
- 各項國外法令要求資訊作業內部控制專案查核 (例如：US SOX 及 JSOX)
- 審計數據分析及系統交易分析

#### 非財務性報告書確信服務

會計師事務所是第三方專業簽證 / 查證機構，專精於財務報告書、內控制度、公司治理與風險管理等專業領域，且具有高度獨立性與公正性；更是因應第一號確信準則公報與國際確信準則 ISAE 3000 (Revised)，執行非財務性報告書之確信工作，並出具確信聲明書，提升報告書可靠度與公信力。

#### 服務項目

- 永續發展報告書確信
- 企業社會責任報告書確信
- 整合性報告書確信
- 企業環境報告書確信

#### 委外服務機構資訊與控制確認服務

在全球化的時代，企業專注在自身的核心競爭優勢，將部份作業委外，但仍需要將委外服務機構在提供服務的流程及控制納入整體企業內部控制的一環，也因此委外合約中往往會要求保留稽核的權利，委外服務機構必需配合及接受來自客戶及合作夥伴的稽核要求。

透過獨立會計師進行相關查核作業並出具的 SOC 報告，不僅有公信力，說明委外服務組織已為所提供的服務建立並實施了有效的控制，更可透過查核發掘內部控制改進的機會，減少和免除來自客戶及其合作夥伴的稽核需求，在引入外部資本時，作為企業內部控制水準的證明，對於客服中心、人

力派遣、資訊服務業、金融服務業、主機代管業、雲端產業等委外服務機構而言，無疑是最有效率及效果的外部稽核報告。

#### 服務項目

- Service Organization Controls (SOC) Report (SOC1, SOC2, SOC3)
- 確信準則公報第一號查核或核閱報告
- 協議程序執行報告

### 延伸性企業風險管理

在企業活動分工越趨精細化、網路流通與開放經濟造成的競爭壓力衝擊下，全球企業營運模式正深陷於一片改革風潮，並準備走進委外分工的新企業時代，而企業委外亦是現今降低成本、專注核心競爭力的最佳策略之一。勤業眾信提供延伸性企業管理服務，協助企業辨識經濟型態所涉及之複雜關係中可能遭遇的風險，並加以管理。在辨識風險的過程中，協助企業檢視公司數位資產管理制度，以建立一個完善的數位資產管理，有效管理軟體資產授權，減少企業成本並降低遵循查核時所可能遭受到的營運風險。

在當今知識經濟年代，企業成長的動力不僅是單純的成本最小化以及銷售最大化，還需審慎檢視組織內智慧財產權可以帶來的效益。另外，公司內部治理等各方面也需確認符合契約規範，使風險控管涵蓋所有層面，進而成為新世代的標竿企業。

#### 服務項目

- 委外廠商監督機制管理服務
- 合約風險與遵循服務
- 軟體資產管理評估與改善輔導

### 勤業眾信舉報中心服務 (ReportNow)

臺灣證券交易所分別於「上市上櫃公司誠信經營守則」及「上市上櫃公司治理實務守則」增修了舉報機制及保護吹哨者的相關條文。此外，舉報制度亦為公司治理評鑑指標之一，為所有受評公司皆適用之題型。而永續性報告指南 (GRI G4) 中，將舉報制度列為需建置且應揭露的項目之一，企業應於企業社會責任 (CSR) 報告書中說明舉報有違倫理或不合法行為的方式為何。

勤業眾信以公正第三方的角色，提供企業可使用之舉報管道與平台、協助受理舉報案件，並如實轉達案件資訊予企業內部合適之調查單位。除了讓舉報者可安心舉報予獨立單位之外，亦協助企業節省建立與維運舉報機制、系統所需之人力與成本。

### 營運風險與企業轉型

#### 策略與營運風險管理服務

企業面臨策略和營運管理上的風險，隨著產業和經營內外環境不同，有不同的成因和影響。勤業眾信具備符合各產業特性的解決方案以及相關的經驗和專家，強調在地化服務以及全球資源整合有效地協助客戶面對各種經營風險和挑戰。勤業眾信著重和企業共同合作的工作方式，連結企業策略和各項行動方案以創造 "可衡量" 和 "有感" 的價值。

#### 企業診斷服務

勤業眾信依據豐富的流程優化經驗及產業知識，以企業策略為基礎進行營運狀況的診斷，針對企業營運的瓶頸進行系統分析並提供建議方案，藉由資訊科技的有效應用、管理制度與流程的合理化來支持企業策略的執行，協助客戶改善營運及執行能力，提升企業價值。

### 流程與系統優化服務

因應全球化經濟競爭，企業需要不斷地引進新科技以支援管理決策及提升競爭優勢。在進行資訊系統投資評估前，不僅要考量技術議題，更要包含商業營運、企業競爭力組織變革。有鑑於企業所面臨的營運流程與資訊系統的各项困難與挑戰，勤業眾信提供協助企業運用資訊科技進行營運及作業模式轉型，健全經營管理體質。

#### 服務項目

- 管理制度與企業營運流程 SOP 建置
- 採購與庫存優化
- 生產製造優化
- 營運資料分析與管理資訊平台建置
- 電子商務資訊系統整合

### 客戶關係管理服務

企業的經營已不是單向銷售商品或服務，而是透過雙向及互動的模式，化被動為主動，掌握客戶資料，提供客製化服務，為企業提升經濟效益及競爭力，客戶為此獲得更多的資訊、擁有更多的選擇，進而創造企業與客戶雙贏局面。勤業眾信以「監督銷售與進度」、「消費者為中心之概念」及「客製化客戶關係管理為新目標」為客戶關係管理發展階段，企業主或業務主管透過系統工具或平台管理業務人員銷售進度及業績達成率之追蹤，即時掌握客戶背景及動態資料，並將客戶資訊整合至 ERP，以分析及估算每個客戶對企業獲利之貢獻度及潛力，辨識關鍵用戶及客戶區隔，並透過大數據分析將行銷與客戶服務功能加以整合，為客戶提供量身之服務，進而提升客戶服務品質，增強企業與客戶之間的信任關係，以達成企業經濟效益之提升。

#### 服務項目

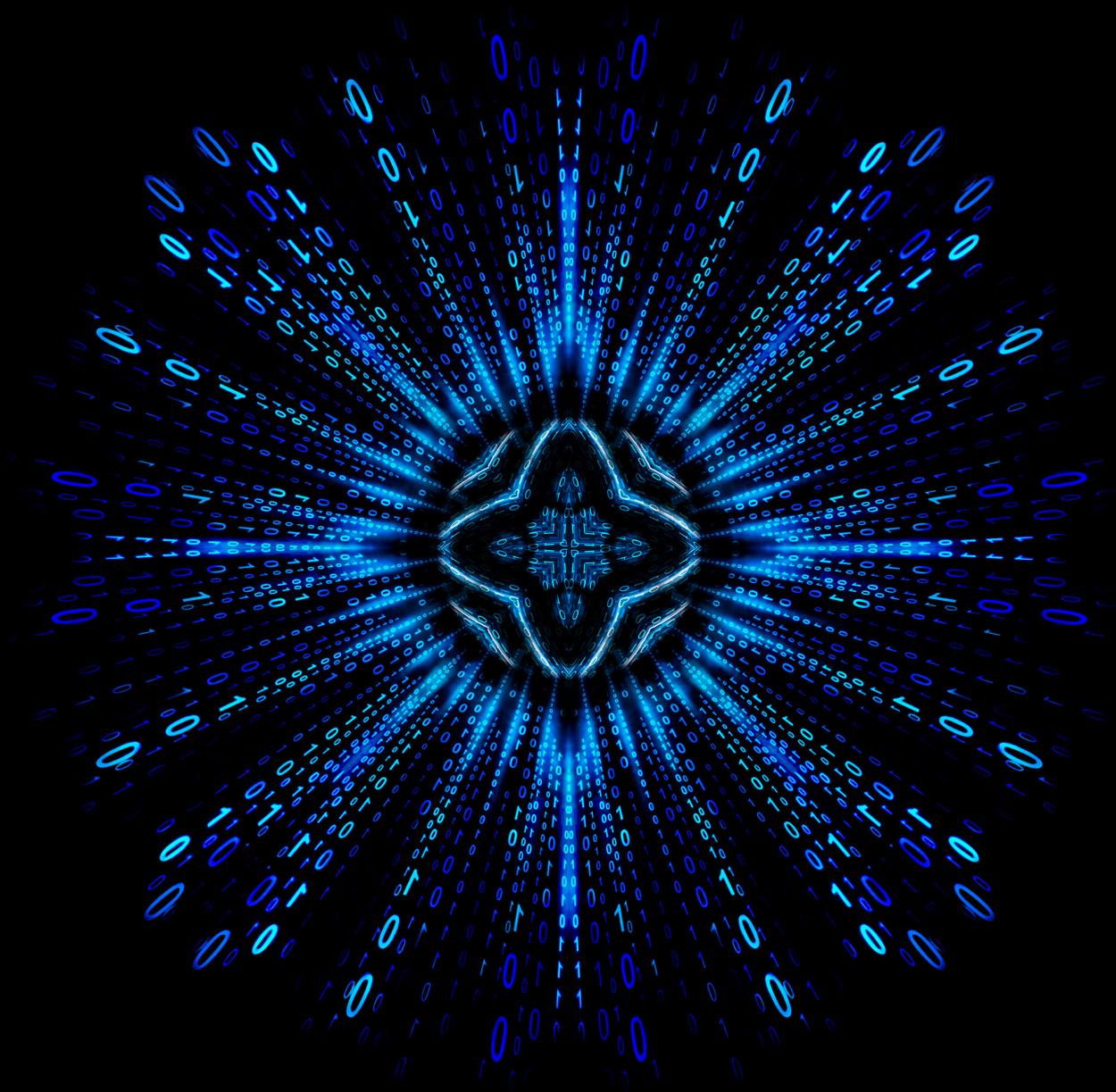
- CRM 成熟度診斷、作業流程優化、系統導入
- 通路管理、客戶管理、定價管理優化

### IPO 與財務長諮詢服務

公司在邁向公開發行 IPO 的路上，需要具備必要的營運管理基礎，包括正確的存貨數字、合理的成本資訊、整合的財務資訊等，讓公司能提供可靠的財務報表，同時需要符合「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」所規範，涵蓋所有營運活動的九大循環內控制度及十八項管理辦法。勤業眾信擁有豐富的帳務與成本系統分析及內控輔導經驗，可協助企業完成 IPO 前帳務與內控制度建立與改善。

### 人才資本風險管理服務

勤業眾信將從以下幾個面向協助企業著手提升組織人力資本的議題；一為依公司願景及業務發展方向，進行組織權責劃分、組織架構設計及管理制度發展，並配合組織成長及轉型需求，量身打造專屬企業文化及運作模式，協助企業進行變革管理，提升其競爭力以積極面對市場風險與挑戰；二為人力資源策略校準，診斷人力資源功能成熟度，優化與提升各項人力資源管理制度與功能，如績效評估與指標管理、薪酬管理機制與工具規劃、招募流程與甄選工具、訓練發展與接班人制度、職能管理、員工關係、人員任用管理等；三為人力資源轉型，包含協助客戶評估人力資源管理系統、人力資源數據分析及職能管理系統的解決方案，提供技術顧問諮詢及系統導入的項目；同時因應現行產業的數位化策略發展，協助客戶進行人力規劃與盤點，調整最適人力結構；四為提供現行或近期更新的勞動法規諮詢服務，包含勞基法、退休金條例、職工福利委員會等各項勞動法令規定。



# 數位科技風險 Cyber Risk

## 數位科技風險服務

全球數位科技應用發展方興未艾，數位轉型浪潮儼已成形，產生革命性的影響，從眾所矚目的金融科技 (FinTech)、工業 4.0 到新零售之發展，透過虛實整合、AI 人工智慧與 IoT 物聯網等新興科技之運用，已不單單是內部作業流程上的優化，亦開展新商業模式的可能性。面對數位化浪潮，企業需要具備不同於以往的前瞻視野，同時面對各式場景與新興科技所帶來的市場機會、互聯網創新、法規遵循、網路攻擊、資料保護與資安事件因應的議題。企業對於數位科技的定位，也需要從策略壁劃到落地執行 (Top-down planning, bottom-up design)，從被動因應轉換為主動防禦，從作業層次提升到治理層次，從符合法規到與風險共存的風險管理文化與安全架構改造。勤業眾信提供數位科技策略、安全防護、風險預警與防禦等服務，以提升營運價值與降低風險為目標，協助規劃、管理與因應數位科技創新與風險之解決方案，俾使順利轉型為數位化組織。

## 勤業眾信優勢

勤業眾信為高科技業、製造業、媒體業、電信業、消費性產品業、公共事業、銀行金融業等產業提供數位科技策略規劃、安全治理控管設計、弱點評估偵測與資安事件因應相關的諮詢服務，為國內最大的數位科技風險團隊。對於數位科技之創新應用，勤業眾信透過引進服務設計思考 (Service Design Thinking)，重新由顧客與市場觀點出發，經由另一個視角檢視既有的服務內涵，重新打造數位通路，將官網、行動應用 APP、平台，搭配敏捷團隊實作，讓想法有效落地驗證並逐步於每個迭代獲得具體成果。勤業眾信深諳數位科技應用與風險管理所規劃之解決方案，以提升企業營運價值為目標，並參考國內及全球最佳產業實務，為企業擘畫長遠之策略藍圖。

除此之外，勤業眾信擁有通過 ISO17025 實驗室品質認證之數位鑑識實驗室，可以協助組織從擷取、保存到作為呈堂證供的數位證據，都具有足夠的證據能力；勤業眾信亦同時為全球資訊安全緊急應變小組 (FIRST) 成員，除具備符合國際標準之應變作業程序與團隊外，更可即時取得全球最新的資安弱點與攻擊資訊，以提早進行風險預警與防禦。

# 數位科技策略服務



## 數位科技治理服務

數位化科技應用已是競爭力關鍵，除了促進作業優化，於產品、通路與客戶等創造價值面向，亦可有所提升。然在數位化轉型過程中，其將涉及策略、業務、組織、流程、資訊與人員發展等多面向議題，更顯得董事會與經營管理階層之支持與參與之重要性，然而如何提升組織之數位化轉型認知、策略協同一致、組織能力與人員發展，將是組織 / 公司治理階層必須思考與面臨之課題。

透過 Deloitte 全球產業研究趨勢資料庫與科技新創之媒合經驗，勤業眾信可協助董事會與管理階層掌握先機，以產業策略地圖釐清數位化轉型之優先順序，並強化組織與能力以推動策略執行，以及變革促動。

### 服務項目

- 董事會 / 經營管理階層數位科技認知課程
- 數位科技應用委員會設置諮詢
- 數位科技組織與人才發展諮詢
- 數位科技治理與風險評估

## 數位科技策略與規劃服務

數位轉型現已成為公部門與民間企業在國際市場上競爭的利器，如何策略佈局物聯網、雲端應用、人工智慧與大數據分析等創新應用，勤業眾信借鏡國內外創新案例，考量其可行性與風險，有效在短中長期達到管理效益並階段落地。勤業眾信擁有全台灣規模最大之數位轉型專案與落地實作之具體經驗，透過獨家開創的 D.THINX 創新設計工作坊與「創新的 10 個原點」，採顧客共創模式，成功擬定虛擬與實體接軌數位通路之營運策略，除了能為企業找到差異化的價值定位，還能協助規劃與建置 APP、VR/AR、人工智慧等數位內容行動整體解決方案，全方位整合資訊流、金流與既有服務，有效提升整體組織效率與提升顧客滿意度及市場增長。

### 服務項目

- 數位化政府規劃諮詢
- 智慧城市應用規劃諮詢
- 公眾服務 / 企業數位科技規劃諮詢
- 智慧製造規劃諮詢
- 全通路發展 Omni-Channel 轉型策略

## 數位科技設計開發與維運服務

因應數位科技如雲端、物聯網、大數據及人工智慧的大量應用，企業面臨產品創新、上市時效及以顧客為中心回應速度的要求，如何縮短產品發展時間同時又能兼顧安全、正確的高品質數位科技服務，為企業提升競爭力極為重要的一環。勤業眾信協助您檢視數位科技的發展、測試、維運及委外策略，打造快速回應的敏捷研發 (Agile)、提升品質的產品測試 (Quality) 與穩固基石的資訊服務管理作業 (Operation)，透過 DevOps 無縫銜接研發到維運的 End-To-End 管理機制與解決方案，營造高效能組織。

在產品快速的迭代過程中，勤業眾信跨領域團隊運用服務設計思考 (Service Design Thinking) 的方法與理念，幫助擁有眾多通路的客戶從真實用戶的角度重新梳理各通路之定位，從數位介面、物聯網產品到實體通路挖掘出全通路中具有潛力和產品創新的機會點，打造符合企業形象的整體服務系統，進而提升用戶品牌忠誠度。有鑑於優秀之全通路尚需要符合因人因工程之虛實場域無縫接軌，方能打造出超出顧客需求之五感體驗 (Five Senses)，勤業眾信提供數位設計、產品設計、室內設計等服務，透過創新設計策略替客戶打造未來服務原型，將服務內容可視化，減少初期開發之溝通成本，精準勾勒出企業未來服務藍圖。

### 服務項目

- 敏捷開發暨應用系統發展諮詢
- 軟體品質與測試管理諮詢
- DevOps 諮詢與工具評估導入
- 資訊服務管理諮詢與工具評估導入
- 顧客體驗 (CX) 及介面設計 (UI/UX) 與諮詢
- 物聯網 (IoT) 應用場域設計與諮詢
- 行動應用 APP 設計與開發

## 數位科技智能與分析服務

數位化轉型將使得資料變成有價值之資產，尤其數位科技的持續突破創新，如雲端運算、物聯網、感測網路、社群媒體與地理資訊等技術快速發展，所能產生與擷取的量、多樣性、速度、價值、真實性都會持續增長，從傳統的交易資料，到影像與聲音等非結構化資料，可做為智慧企業或智慧城市之基礎，更可輔助政府或企業管理階層做出前瞻的預測與更有效的決策，

智能分析應用眾多，如製造優化、客服服務、多通路、數位行銷等，都牽涉到基礎建設、資料管理、分析工具、人員訓練與流程配套等領域。勤業眾信為滿足企業多樣性的智能分析需求，組成跨領域團隊並延攬產業專家，聚焦顧客所累積的數據，搭配質化研究與行為觀察，重新定義流失與未被發掘之潛在顧客痛點，並設計對應改善方案，真正讓數據成為可具體行動的計畫與行為，並能進一步改變未來組織與企業決策模式，逐步達成 Actionable Intelligence (可落地、智能化) 的未來數位企業願景。

### 服務項目

- 智慧城市公眾數據分析諮詢
- 企業智能化決策與分析諮詢
- 資訊中心智能化分析諮詢
- 潛在顧客挖掘與體驗分析

# 數位科技安全



## 資安治理與資安長服務

以往企業的資安人員大多隸屬於資訊單位且大多數非資訊安全相關領域出身，受限於資訊單位及本身認知，無法以公司整體面去看待，這都很可能造成企業的資訊安全盲點。為了因應日新月異的資訊環境所帶來之風險，成立資安長(CISO)及資安專責單位是一條必經的道路，跳脫傳統的資訊框架，以全方位的角度為企業發現可能發生的潛在風險，並規劃符合企業的資訊安全體系，同時培養專業的資安人員提升企業資安防護能力，可降低資訊環境所帶來的風險。勤業眾信熟悉領域涵蓋各產業業務運作、資訊安全、人員管理及法律實務等議題，豐富的產業實務與推動經驗協助企業規劃完善的資安長及專責單位的組織服務及相關人員的教育訓練。

### 服務項目

- 資安組織規劃
- 資安人員教育訓練
- 數位科技安全風險指標
- 資訊安全治理報告

## 360°數位科技風險分析與威脅情資管理服務

面對日益劇烈的資安威脅與弱點挑戰，透過事前預防，事中監控及事後應變，全面檢視內部現有資訊安全防護措施之控管有效性、並強化事件之應變管理，是企業面對外部威脅時最基礎之資安防護能量，唯有透過持續監控管理，方能達到資安防護之綜效。

近年來發生之資訊安全事故多半為透過資訊設備之弱點，進而導致有心人士透過該漏洞允許攻擊者取得企業資訊資產控制權，堪稱重大危機。歷經各類風波，國際上的資安風向球，也不再環繞於防火牆、IPS等資安防護設備的建置，而是高談透過累積企業既有之防護機制，更需蒐集網路威脅情資，接著則應建立資安應變能量，網路威脅情資分享，已達能於強化事前之防護。

### 服務項目

- 360°數位科技風險分析
- 威脅情資訂閱服務
- 整合平台建議服務
- 威脅情資諮詢服務
- 全球法規分析對應

## 數位安全合規遵循服務

企業妥善確保法令遵循，首先需清楚瞭解產業特性與相關數位安全法規要求之變化，以協助企業面對日益艱難的數位安全合規議題。

一個良好的網路安全管理制度除了能夠遵循監理要求外，也應該符合業務發展需要並融合既有之管理制度，才能讓企業在確保遵循規範之同時，兼顧企業及業務發展之需求。勤業眾信協助金融服務業、高科技業等企業檢視數位安全制度合規規劃、企業應管理執行及宣導教育，以豐富的產業實務與推動經驗提供企業完善的數位安全合規遵循服務。

### 服務項目

- 全球網路安全合規諮詢與落實度評估
- 歐盟一般資料保護條例 (GLBA) 合規諮詢
- 金融業雲端安全評估
- NIST 網路安全風險評估
- 產業網路安全 / 資料保護合規諮詢
- 資通安全管理法合規諮詢

## 服務組織控制報告 (SOC 1/2/3)

隨著全球化與專業分工趨勢，企業將業務委由信任之合作伙伴，有助於增加其市場競爭力，而服務供應商與服務使用者間為建立信賴關係，往往需依靠合約、服務水準協議、營運持續要求、委外查核、資訊安全規範與罰則等規範雙方之權利與義務；但對於服務供應商而言，頻繁地接受服務使用者之查核將營運過程中額外需支出之時間與人力成本。SOC Report 為美國會計師協會 (AICPA) 所訂定之報告形式，包含 SOC1、SOC2 與 SOC3 三種不同目的與型式之報告，藉由外部稽核的評估意見，服務供應商（包含：金融服務業、資訊服務業與雲端服務業者等），可透過獨立會計師審查之報告，說明組織所提供服務之安全控管程度及有效性，並可進一步依據不同監理機構之資訊安全要求，

闡述其所提供資訊服務之安全控制現況，讓管理階層、使用者瞭解管理現況，進而建立服務供應商與服務使用者之間的信賴感。

勤業眾信專業團隊成員並擁有會計師、內部稽核師 (CIA)、資訊安全稽核師及電腦稽核師 (CISA) 等專業證照，加上對各營運流程的產業知識及風險控管之多年實務及顧問經驗，能提供企業最有效的整體解決方案。

### 服務項目

- Service Organization Controls (SOC) Report (SOC1, SOC2, SOC3)
- 協議程序執行報告

## 隱私與資料保護服務

因應國內個人資料保護法，以及各國監理單位隱私保護的重視，例如 2016 年歐盟所通過的《一般數據保護條例》，隱私權保護於國內外接受到高度關注，除開放資料 (open data) 以外，有越來越多產業投入大數據 (big data) 的分析與應用。

勤業眾信協助企業辨識企業資料之目的，於資料公開價值與隱私保護之間取得平衡；將此程序結合資料管理生命週期，為企業建立治理框架、風險驗證機制，以強化現行隱私資料保護之強度。

### 服務項目

- 隱私衝擊分析與可識別風險驗證
- 個人資料保護控制設計管理制度規劃與推動
- 個人資料委外蒐集、處理與利用遵循性查核服務
- 個人資料保護解決方案規劃

## 營業秘密保護

此外，隨著產業間的競爭及全球化的衝擊，營業秘密保護已為各企業永續發展與維持核心競爭力的重要基石。唯有捍衛營業秘密資訊，方能成就企業永續經營的目標。然而近年來於國內外接續發生營業秘密侵害事件，使得企業捍衛營運核心與經營命脈的決心屢遭挑戰，除影響原有的產能與技術優勢外，更迫使企業需採取較低的產品報價與其他對手競爭，進而削減了原有的獲利能力，甚至影響企業的營運核心價值。

## 應用系統與軟體開發安全諮詢服務

企業於傳統軟體發展流程為功能性導向，期望在最短的時間與最精簡的人力投入完成應用系統的開發與上線，但往往缺乏安全性考量的設計。依賴外部的安全機制，例如應用程式防火牆 (WAF)、入侵偵測系統 (IPS) 與入侵防禦系統 (IDS) 等並不能解決所有安全問題，尤其是應用系統設計上、邏輯層次的安全瑕疵及缺點。

在新興技術、行動應用及物聯網 (IoT) 應用的發展下，如何縮短應用系統發展時間同時能兼顧具備安全、正確的高品質資訊服務，對資訊單位在開發與測試上面臨極大挑戰。勤業眾信協助企業以安全軟體開發生命週期管理出發，確保系統與行動裝置應用程式安全性，並以隱私設計 (Privacy by Design) 與安全設計 (Security by Design) 等風險導向管理策略為基礎，確保軟體品質提供與風險的有效控管。

### 服務項目

- 軟體安全開發規範導入服務
- 軟體安全開發生命週期制度設計
- 產品隱私設計與安全設計諮詢
- 行動裝置應用程式 (Mobile App) 開發安全管控強化服務
- 敏捷 (Agile) 與 DevOps 開發流程安全強化服務
- 軟體安全開發教育訓練服務

## 新興數位科技應用風險管理服務

面對運用新興科技所帶來的業務模式改變，包含 IoT 設備安全管理、雲端安全管理與安控設計、生物辨識應用安全評估、區塊鏈 (Blockchain) 應用安全風險評估或 AR/VR 虛擬 / 擴增實境應用風險等新興科技之議題，讓企業瞭解到資訊安全必須兼顧使用者體驗情境、使用者接受度、產業特性、法令法規、內部組織作業特性及配套技術解決方案等，才能有效降低潛在的資訊安全風險，並創造新興科技之潛力價值。

勤業眾信搭配在地化之客戶經驗及國際化之資訊安全知識庫，為企業提供具前瞻角度之資訊安全策略、資訊安全架構治理與設計、資訊安全管控設計，亦協助政府單位研擬新興科技議題。

勤業眾信亦有專業法律團隊，協助遵循法令法規，以減低所面對之資訊安全風險與適法性風險。

### 服務項目

- IoT 設備安全管理
- 雲端安全管理與安控設計
- 雲端安全認證輔導 (CSA STAR/ECSA/ISO 27017/ISO 27018)
- 生物辨識科技應用安全評估
- 區塊鏈 (Blockchain) 應用安全風險評估
- AR/VR 虛擬 / 擴增實境應用風險

## 數位科技安全解決方案規劃 / 實施

在數位環境多變與監理要求迅速因應下，如何在合規遵循的基準點上，以自動化控管的方式快速達成相對應的要求，並達成投資平衡，已是資訊單位的重大課題之一。此外，特殊權限管理亦當視為重點管控項目，企業針對被授權之管理人員與使用者，其系統管理與操作權限是否已採最適當及必要性原則，後續再輔以資訊保護與自動化控管機制完善整體資訊環境之管理。

勤業眾信協助金融服務業、高科技業、製造業等企業檢視特權管理機制與資訊技術控管成熟度，並為客戶量身打造技術控管藍圖，透過豐富的產業實務與推動經驗提供企業完善的資訊安全解決方案規劃服務。

#### 服務項目

- 權限配置分析與安全評估
- 特殊權限管理機制建置諮詢
- IAM 解決方案規劃與導入
- 資料加密解決方案規劃
- 資料外洩防護解決方案規劃與實施強化

#### 數位科技安全資料分析

數位科技環境不斷進步，稽核軌跡留存已是不可或缺的資安議題，透過資料分析手法，針對網路連線、資料傳輸、檔案存取等稽核軌跡，從大量稽核軌跡中分析相互關聯，尋找未知的異常行為。其重點包含威脅模型建造、異常線索感知、異常事件分析、真實還原異常事件發生過程並完整追蹤取證。

勤業眾信協助企業釐清安全需求，建立異常分析平台，藉由資料分析的力量化被動為主動，進一步達到事前預防的效果。異常行為分析需熟悉資訊科技環境與業務活動流程，勤業眾信專業分析團隊，熟悉多樣產業之特性、豐富之實務經驗，協助企業建立專屬的客製化異常分析平台，降低事件發生機率。

#### 服務項目

- 稽核軌跡留存分析與佈署規劃
- 風險場景與稽核軌跡盤點
- 異常分析平台解決方案規劃
- 數位科技安全異常分析服務
- 事件還原與數位鑑識服務

#### 資訊安全管理制度強化服務

勤業眾信已成功輔導各產業多家大型企業導入資訊安全管理制度。透過資產蒐集與分析，檢視資訊資產處置規範，建立以計畫 - 執行 - 檢查 - 行動 (Plan-Do-Check-Act, PDCA) 為基礎之管理制度，以符合客戶與法令之要求與達到資訊安全管理制度之目的。

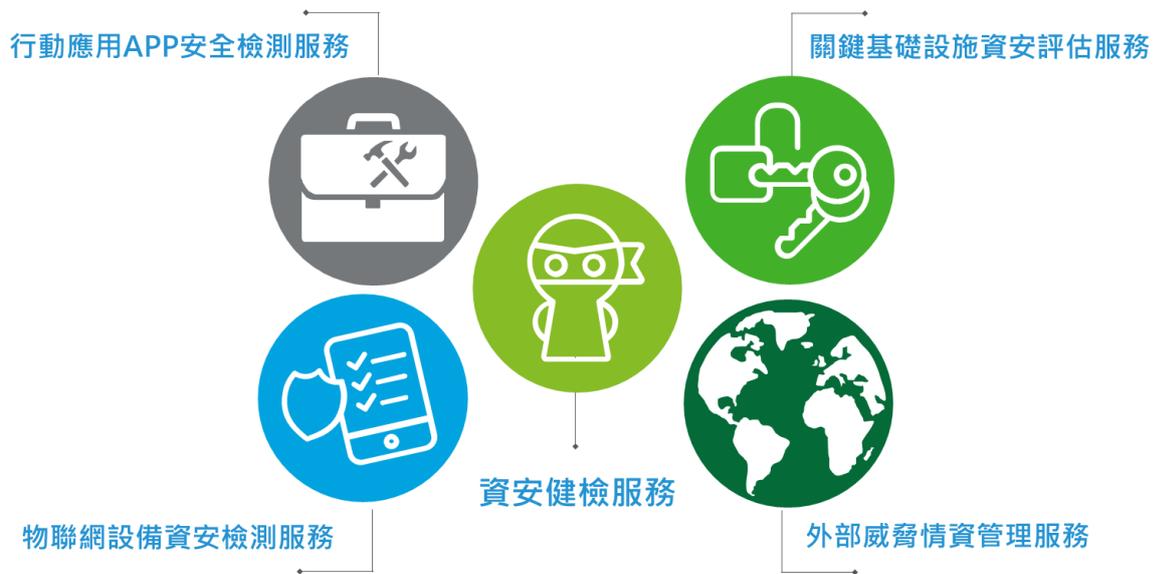
於資訊安全管理制度強化服務範疇中，還包含實體環境安全服務，勤業眾信提供從實體機房安全強化諮詢的各種相關服務，包含選址、機房空間要求、一般環控、電纜分佈、設備備援機制、可靠度等級等。另外，除了實體環境，還有網路安全管理，協助企業針對現有網路架構提出安全防護建議，並也可協助強化系統配置，為企業資訊安全建立穩定及良好基礎。

勤業眾提供資訊安全強化服務以及營運分析與策略規劃諮詢、網路服務與系統配置強化、ISO 管理循環設計、委外機構監管作業等多元服務諮詢。

#### 服務項目

- 企業資訊安全管理制度建立
- ISO 管理循環設計 / 強化
- 網路 / 系統安全管理
- 系統強化與配置管理
- 機房 / 實體安全管理

# 數位預警服務



## 資安健檢服務

面對相關重大的資安威脅，企業如何找出自身的資安弱點並進行必要的強化，已成為當今企業的最大挑戰之一。針對上述議題，勤業眾信能提供一系列完整的資安健檢，協助您發現企業潛藏的資安危機，儘早因應，對症下藥，以最有效的方式，降低資安風險，並節省不必要的過度投資。勤業眾信的資安健檢團隊，成員擁有多種資安技術證照，如資訊系統安全專家(CISSP)、應用程式滲透測試專家(GWAPT)、資安分析專家(ECSA)、認證道德駭客(CEH)、資安鑑識調查專家(CHFI)。

### 服務項目

- 資訊架構安全檢視服務
- 弱點掃描服務與滲透測試服務
- 程式碼安全檢測服務
- 電子郵件社交工程檢測服務
- 系統與網路異常行為檢測服務
- 系統安全設定檢視及強化建議服務

## 行動應用 APP 安全檢測服務

近年來新興科技發展 (行動電商、電子支付、工業 4.0、金融科技 FinTech)，皆可看到行動 APP 在數位化轉型過程中所產生的深遠影響，惟其不可輕忽的資訊安全議題需要特別注意。

勤業眾信已通過經濟部工業局「行動應用 APP 基本資安檢測實驗室認證服務計畫」，成為國內第一家經財團法人全國認證基金會 (TAF) 認可的「行動應用 App 基本資安檢測實驗室」(實驗室編號:2918)，可提供企業客戶高品質及全球互為認可 APP 安全檢測服務。

### 服務項目

- 行動應用 APP 資安檢測服務
- 行動應用 APP 程式碼安全掃描服務
- 行動應用 APP 安全檢測環境建置諮詢服務
- 行動應用 APP 安全檢測教育訓練服務

## 物聯網設備資安檢測服務

勤業眾信提供全方位的物聯網設備安全規劃、導入及部署物聯網設備之架構安全評估以及物聯網設備安全檢測服務，藉由自動化弱點掃描，偵測設備韌體所載嵌入式系統的已知常見弱點 (CVE)，並以駭客思維進行系統入侵檢測，參照國際資訊安全技術檢測指引，找出潛藏的系統弱點及程式商業邏輯漏洞，並提出具體的系統弱點改善與強化建議，以提升物聯網設備及部署架構安全防護能力。

### 服務項目

- 物聯網設備弱點掃描與滲透測試
- 物聯網設備開發安全規劃諮詢
- 物聯網設備導入安全架構評估

## 關鍵基礎設施資安評估服務

關鍵基礎設施遭受駭客攻擊之資安事件時有所聞，ICS-CERT 關於 ICS/SCADA 之資安事件與弱點通報數量，也大幅竄升，顯示關鍵基礎設施安全逐漸受到重視。勤業眾信能針對關鍵基礎設施提供從網路架構設計、網路安全弱點、系統安全設定、模擬駭客攻擊、到實際檢測企業內部網路是否已遭惡意入侵，一系列完整的關鍵基礎設施資安評估服務。

### 服務項目

- ICS/SCADA 關鍵基礎設施架構檢視服務
- ICS/SCADA 網路環境異常活動分析服務
- ICS/SCADA 實體環境安全檢視服務
- ICS/SCADA 設備惡意程式檢測服務
- ICS/SCADA 關鍵基礎設施滲透測試服務

## 外部威脅情資管理服務

全球資安攻擊事件雖層出不窮，但都非針對特定產業攻擊的單一個案，面對難以預測的資安威脅，提高資安策略層級，以凝聚產業眾力聯合防禦是目前政府單位與各產業主要目標。

威脅情資要發揮價值，必須要有足夠且強大的情報網路，藉由勤業眾信與國際各組織間的情資共享網路，建立豐富且多元的威脅情資資料中心，且融合各資安專家及深度資料分析能力，有效分析重要且即時外部威脅情資 (如：弱點管理、攻擊手法 / 型態 / 工具、產業資安情報、外部資產風險評估等)，並且針對企業需求提供 Actionable、Tactical、Strategic 等三大面向威脅情資服務，以達到善用威脅情資，強化資安戰略決策。

### 服務項目

- 外部情資管理機制建置服務
- 外部威脅情資訂閱服務
- 外部威脅情報分析及諮詢服務
- 外部威脅情資分析模型顧問服務
- 公開情資主動偵測服務

# 數位防禦服務

## 資安事件應變管理與調查服務

隨著資訊科技的進步，新興資訊服務如：物聯網、智慧城市、工業 4.0 與金融科技服務等，皆為生活帶來了許多便利。然而，近年來新型態的網路攻擊威脅層出不窮，所引起的全球資安問題，都嚴重影響到企業整體安全。根據相關研究顯示，國內 APT 威脅為全球第一，資訊安全事件、大規模網路攻擊威脅事件頻傳，因此您需要完整的資安事件應變計畫來面對各式威脅。

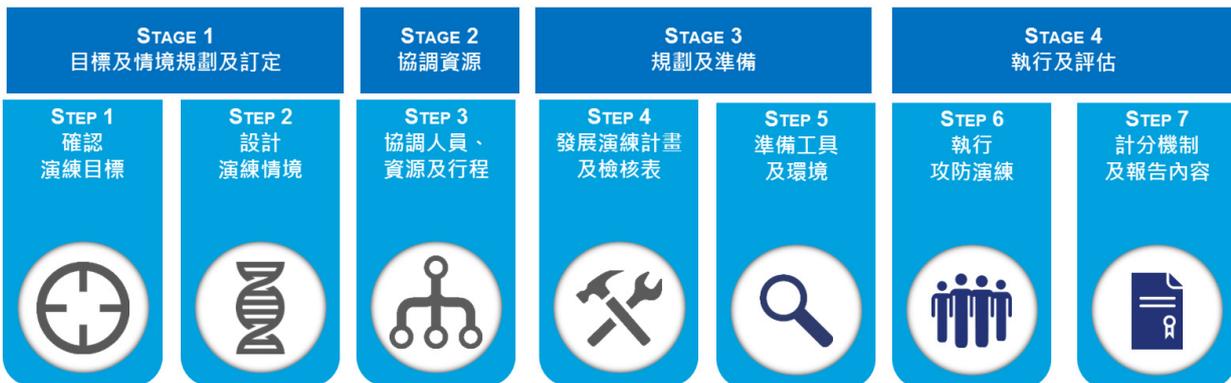
企業可透過有效培育理論與實作兼具的資安應變組織，資安應變機制及組織建立可讓企業明確定義相關權責單位，當事件發生時，人員能依其職務進行處理，並確保同仁皆有遵循的一致性作法及步驟、得迅速通報及進行緊急應變處置。

勤業眾信為全球資訊安全緊急應變小組 (FIRST) 正式成員，除具備符合國際標準之資安應變作業程序與團隊外，更可以取得全球最新的資安弱點與攻擊資訊，協助企業參照 NIST 或 ENISA 等國際組織標準，建立屬於自身的資安事件應變機制，並針對高風險業務活動，考量內外部威脅情資，設計與實施資安攻防演練。

勤業眾信的資安事故應變團隊有多位的道德駭客，具備豐富的各產業實務經驗，且成員皆擁有多種資安技術證照，如認證資安分析專家 (Certified Security Analyst, ECSA)、資安危機處理人員 (Certified Incident Handler)、資安鑑識調查專家 (Certified Hacking Forensic Investigator, CHFI)、認證道德駭客 (Certified Ethical Hacker, CEH)、網路安全封包分析 (Network Security of Packet Analysis, NSPA) 及各種資訊安全管理證照，各成員皆為技術與管理能力兼具，面對各式各樣之資安事故，除了可提供現場應變處理能量，亦能提供符合企業資訊安全之強化防護方向。

## 服務項目

- 資安事件現場應變處理
- 稽核軌跡日誌記錄分析服務
- 惡意程式識別與行為分析服務
- 系統主機異常監控分析服務
- 網路活動監控分析服務
- 資安事件應變團隊 (CSIRT) 建置
- 資安事件應變程序及分析環境建置服務



## 資安事件駭客攻防演練服務

近年來資安事件層出不窮，各國紛紛辦理一系列的網路資安攻防演練活動，以培養政府單位與企業面對網路攻擊時之資安應處能力，例如美國 Cyber Storm 或歐盟 Cyber Europe 等。企業平時應透過模擬真實網路攻防與演練方式，搭配駭客攻防與調查分析演練平台，培育理論與實作兼具的資安人才。

勤業眾信將透過駭客攻防技術平台 (Deloitte Hackazon CTF Platform)，包含相關弱點之弱點模組、可進行系統探測或滲透測試之攻擊模組，以及完成攻擊後所需之蒐證模組，提供弱點驗證、攻擊手法剖析及數位證據分析訓練使用。

駭客攻防技術平台包含資安攻防搶旗賽模組 (CTF)，主要提供逆向工程類型、漏洞分析類型、加解密類型、網頁弱點類型、數位鑑識類型及綜合類型等題目，讓參與學員能於此模擬真實場景中，透過動手實訓方式提升資安技術、應變溝通、協調等各方面能力。

另企業可結合紅隊及藍隊 (Red Team & Blue Team) 模擬方式進行資安事件駭客攻防演練，於所演練的資安事件發生時，紅隊成員主要負責找出企業潛在的威脅，經由各種模擬測試，搭配主動攻擊，以找出企業未知的系統漏洞與風險。而藍隊則依據不同所發生的資安事件，進行後續事件調查，主要找出威脅問題所發生的根源及入侵手法，透過實際資安事件駭客攻防演練，讓參與同仁更能強化實作及應變能量，以確保應變機制的可行性、事中控制災害範圍，盡快排除問題。

### 服務項目

- 資安攻防實際演練服務
- 資安攻防演練平台建置諮詢服務
- 分散式阻斷式服務 (DDoS) 攻擊演練服務
- 資安攻防演練教育訓練服務
- 紅隊與藍隊 (Red & Blue Team) 演練模擬服務

# 聯絡我們

## 風險諮詢服務 Risk Advisory



萬幼筠 營運長  
Thomas Wan  
+886 2 25459988 ext: 6869  
thomaswan@deloitte.com.tw



吳佳翰 執行副總經理暨資訊長  
Chia-han Wu  
+886 2 25459988 ext: 5078  
chiahwu@deloitte.com.tw



陳嘉祥 執行副總經理  
Mark Chen  
+886 2 25459988 ext: 5249  
markchen@deloitte.com.tw



吳志洋 執行副總經理  
Jimmy Wu  
+886 2 25459988 ext: 7558  
jimwu@deloitte.com.tw



曾韻 執行副總經理  
Christina Y. Tseng  
+886 2 25459988 ext: 7887  
christitseng@deloitte.com.tw



張益紳 執行副總經理  
Mike I. Chang  
+886 2 25459988 ext: 5085  
mikeichang@deloitte.com.tw



溫紹群 執行副總經理  
Rick S. Wen  
+886 2 25459988 ext: 5090  
rickswen@deloitte.com.tw



舒世明 副總經理  
Morgan S. Shu  
+886 2 25459988 ext: 7748  
morgansshu@deloitte.com.tw



侯玉輝 副總經理  
Ethan Hou  
+886 2 25459988 ext: 6132  
ethanhou@deloitte.com.tw



陳志明 副總經理  
Jemmy C. Chen  
+886 2 25459988 ext: 7899  
jemmycchen@deloitte.com.tw





#### **About Deloitte**

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](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

#### **About Deloitte Taiwan**

Deloitte & Touche, the only member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Taiwan (“Deloitte Taiwan”), is part of a broader network including Deloitte & Touche Consulting Co, Deloitte & Touche Tax Consulting Co., Ltd, Deloitte & Touche Financial Advisory Corp., Deloitte & Touche Risk Management Advisory Co., Ltd, Deloitte & Touche Real Estate Consulting Co., Ltd, and DTT Attorneys-at-Law.

The professional services provided by Deloitte Taiwan include timely updates on regulatory changes, enterprise risk management, integrated financial advisory services, and solutions to enhance competitive strength. Deloitte Taiwan holds a significant position in the market and provides globalized services and resources to help its clients in overseas IPOs, fund raising, listing in Taiwan by foreign issuers, IFRS compliance, China investment services, etc.

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. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.