



促進機構應對「資源效率優化計劃」- 業界交流及分享 量身訂做 - 調整財務發展的可參考模式及步驟

歐浩正先生，德勤諮詢（香港）有限公司 諮詢業務總監

2025年5月6日

目錄

1

零基預算簡介

2

成本優化及案例

3

服務發展優次的考慮點

4

儲備運用



零基預算簡介

零基預算

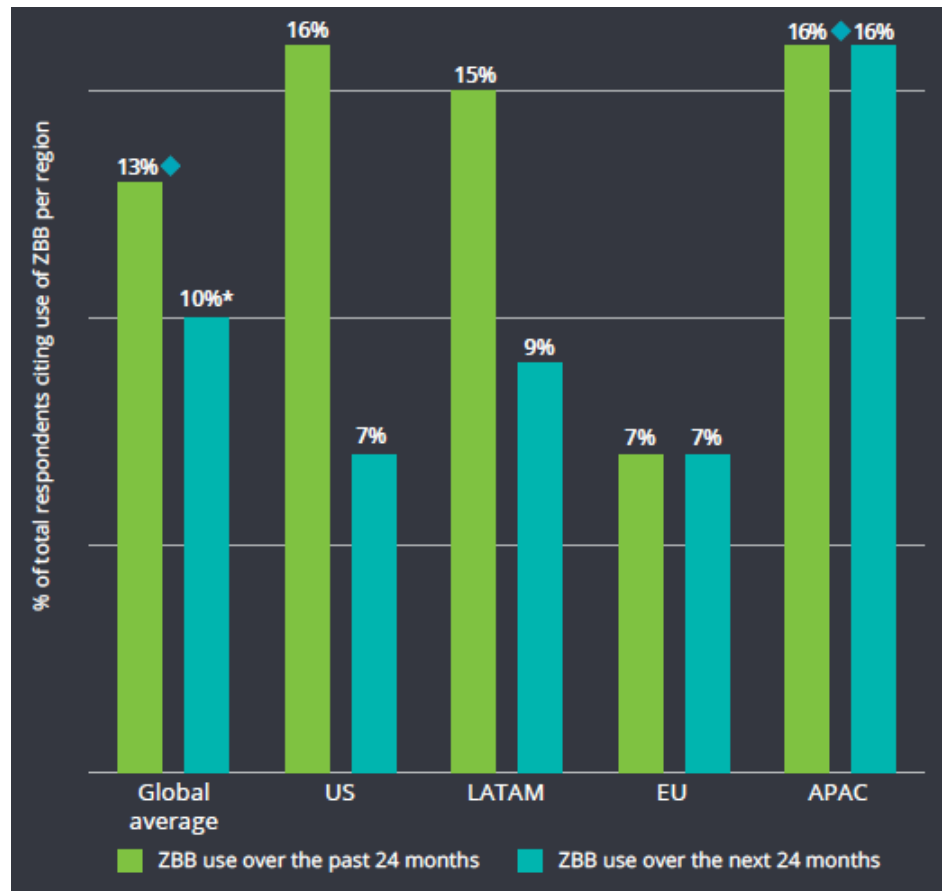
Zero Based Budgeting

簡單來說，零基預算是指機構每一年從“零”開始，全面分析並審視機構每一項費用的目的及所需投入的成本資源，制定新一年的預算，並持續跟蹤實施效果的一種成本管理機制。不同於傳統的預算制定方式，零基預算的制定並不是依據往年資料的進行調整，而是從實際業務需求重新考慮。

零基預算	傳統預算
• 識別那些成本應被保留 • 檢視每一個成本項目，沒有遺漏 • 斟酌那些活動/項目應否進行？及如何更有效率地進行？ • 將重點放於成本真正的使用者，並讓他們對削減成本負責	• 識別那些成本應被保留削減 • 只聚焦檢視某些成本項目 • 斟酌活動/項目應該如何更有效率地進行？ • 與財務上的成本負責人協商評估削減成本措施

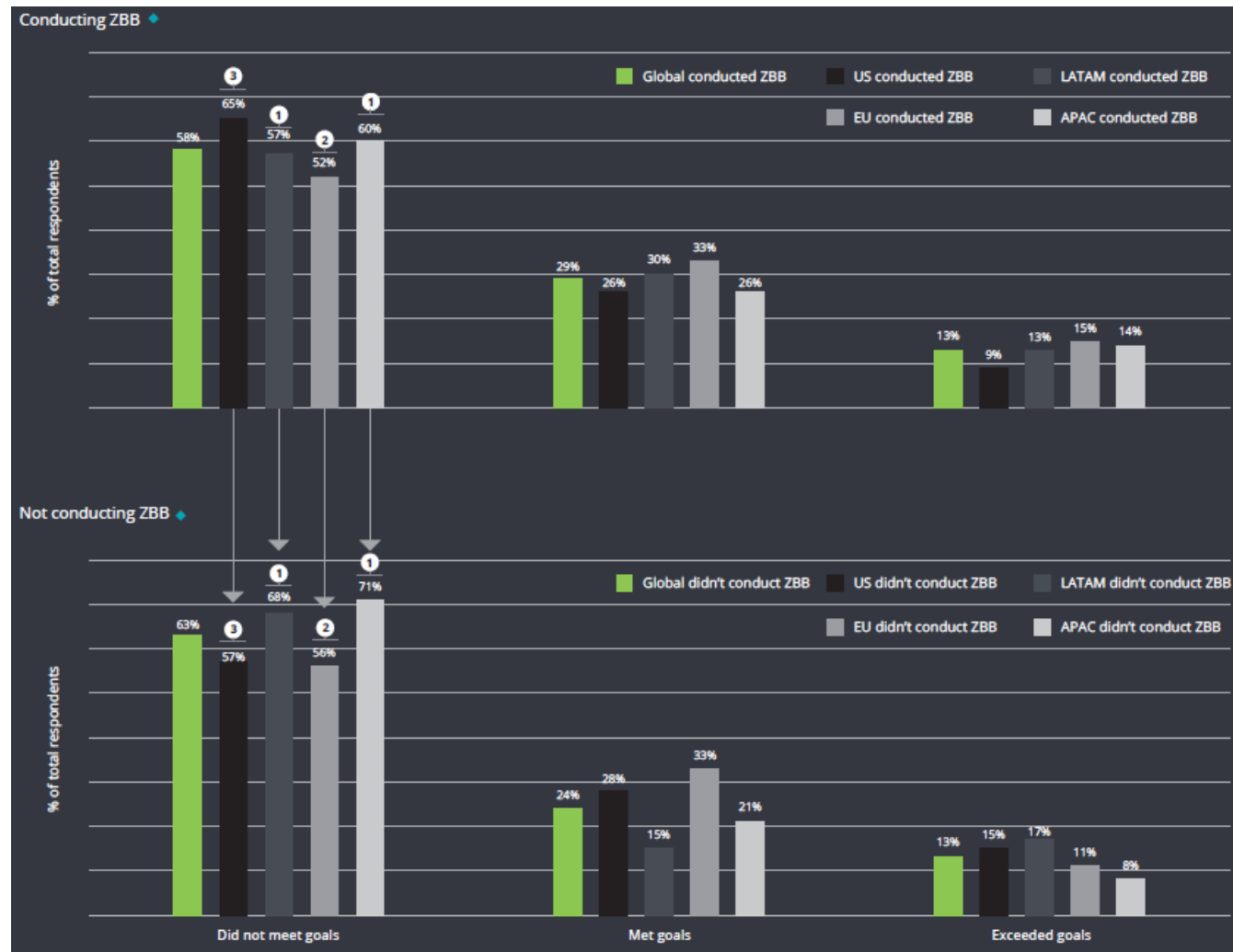
零基預算 德勤調查結果

零基預算的使用情況



Source: Deloitte Global Cost Survey Report 2018

使用零基預算的成功率



零基預算

優點與缺點

優點

- ✓ 通過鼓勵資源配置 (resources allocation)，而非每年自動增加預算來實現成本削減
- ✓ 促使機構內部更緊密合作以排優先項目優次，從而提高機構效率
- ✓ 促使各成本中心 (cost centre) 主張識別其機構使命和優先處理事項 (prioritisation)，令資源配置更能配合與策略目標
- ✓ 間接通過提高機構透明度 (transparency) 和問責 (accountability)，改善機構內部溝通

缺點

- × 零基預算過程流程成本高、複雜且耗時。
- × 在本身資源有限的前題下，實施零基預算潛在成本相對高，且潛在節餘並不能確定，對機構自身存在內耗風險。
- × 社福機構可能缺乏合適人手，以內部推動零基預算。
- × 個別部門的產出可能是無形(intangible) 或長遠的 (例如政策倡議、公眾教育)，導致整體的資源優先排序流程無法有效實現。



零基預算 怎樣做？

服務方面

是否在做正確的事？

需要這項活動嗎？

放棄此活動

服務水平是否適當？

服務質素是否適當？

調整服務質素

服務頻率/數量是否適當？

調整服務頻率/數量

生產力方面

是否在用正確的方法做事？

誰來做？

工作能否合併，產生協同效應？

工作合併，職能重組

能否放權，加快決策？

適度授權/充權

工作是否具規模？

外判

能否被簡化？

有辦法令工作更簡單？

簡化流程

是否存在很多特殊情況？

標準化流程

可以自動化？

是否存在大量低端工作？

自動化工作

人力方面

是否用了正確的人做事？

是否核心任務？

能否重新分配員工？

外判

人手足夠/過剩？

能否提升員工能力？

培訓

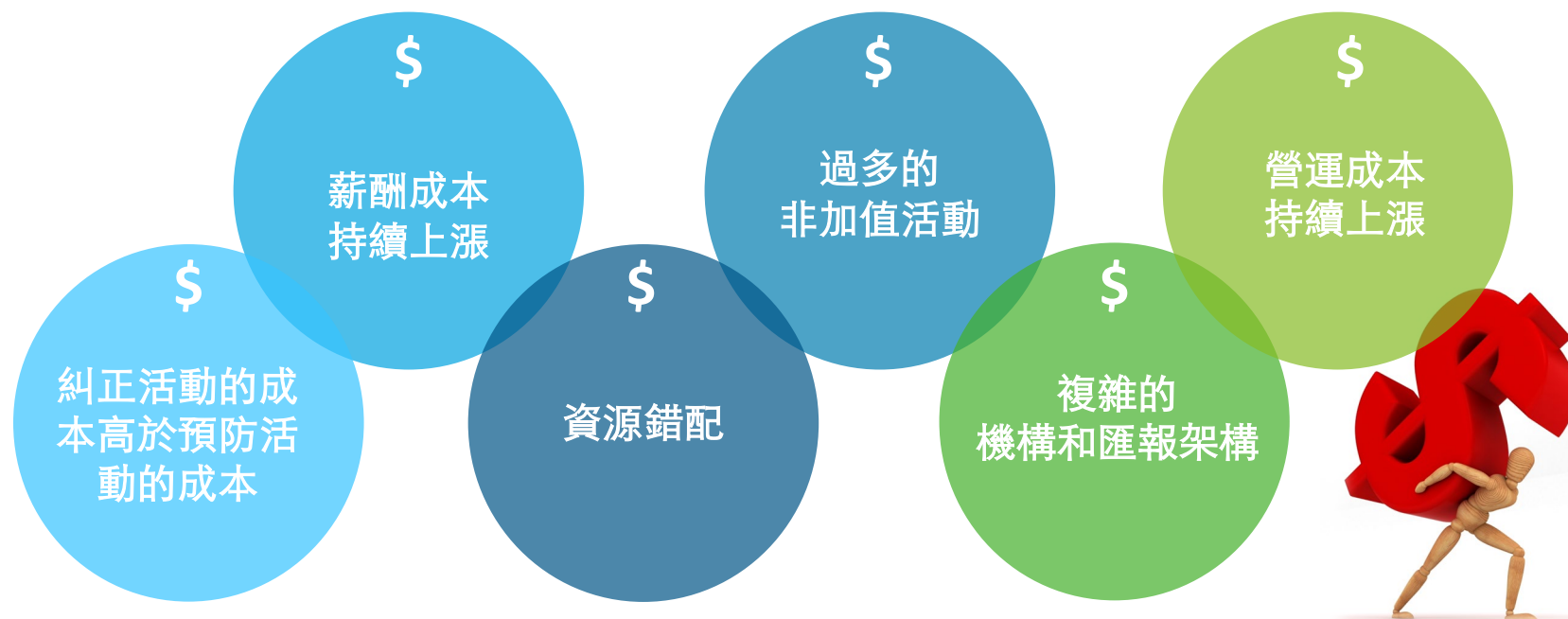
成本優化及案例

成本優化

成本管理中的挑戰

你機構的成本及相關活動是否有助於機構實現其長期目標？

營運效率的常見挑戰：



成本優化

成本管理中的挑戰

為了使成本削減計劃成功，機構需要**充分了解間接費用 (overhead)** 的各個領域是如何支持機構策略及有助於機構實現目標。

成本優化採用廣泛且深入的方法，策略性地觸及機構成本結構的核心。它有助機構符合預算並實現更健康的成本基礎，以創造持久的競爭優勢。

通過分析成本及這些成本由那些活動產生，機構可以識別節省成本的機會，並藉此優化流程。

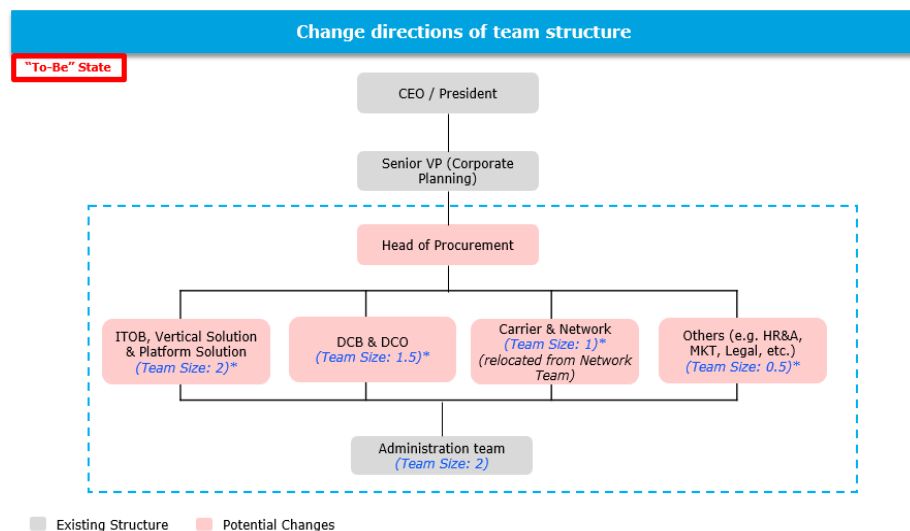


成本優化 案例

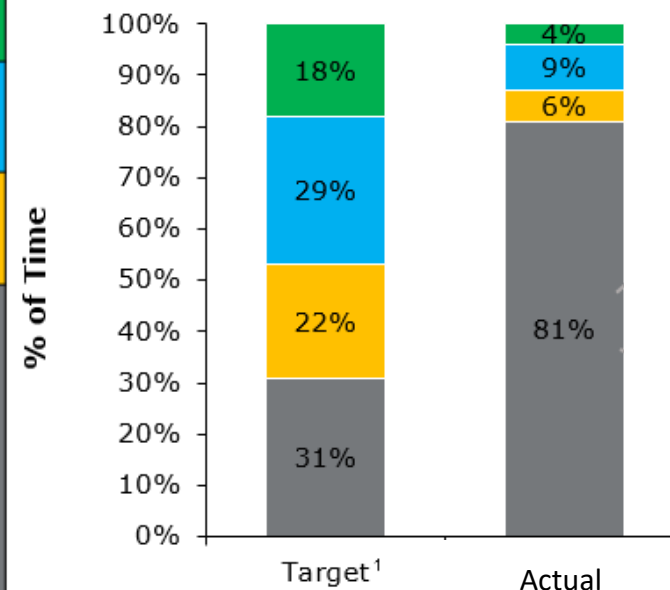
一間全球電信公司駐香港的採購部門

1. 部門架構及人員配置分析：

- 將部門工作細分為「具增值活動」及「不增值活動」
- 對部門人員的工作時間分配作深入分析；
- 減少採購團隊的非增值活動；
- 騰出資源進行高增值活動，例如了解用家需要、協商更佳條款



Value Added	Product Research & Strategy Development
	Sourcing Events & Contracting
	Supplier Management & Cost Improvement
Tactical Tasks	Routine Paperwork (e.g. checking and stamping company chop on PO, updating approved vendor list)
	Expediting Orders (e.g. Issuing PO, PO approval)
	Problem Resolution (e.g. clarification with vendors / departments)
	Other



成本優化 案例

一間全球電信公司駐香港的採購部門

2. 支出分析

➤ 了解向不同供應商購買相同項目的情況：

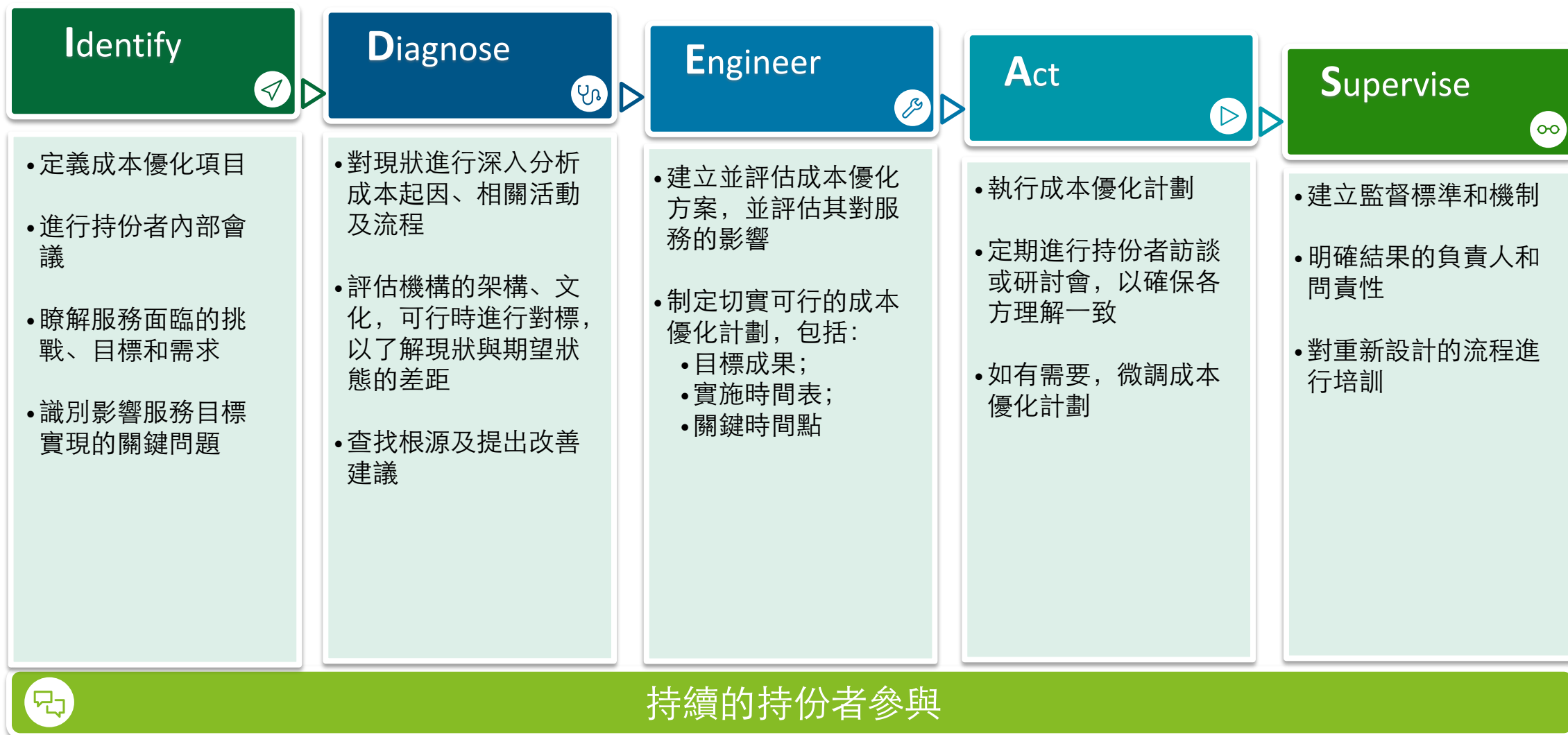
- 購買量;
- 運輸成本;
- 提供的折扣和付款條款;
- 交貨時間及質素

➤ 制定策略性採購計劃，及主動與供應商談判

Vendor name	FY2014 (HK\$)	FY2015 (HK\$)	FY2016 (HK\$)	Grand Total (HK\$)	% in proportion
Supplier A	1,456,201	3,193,953	5,117,056	9,767,210	53%
Supplier B	1,306,365	1,519,038	3,294,426	6,119,829	33%
Supplier C	1,386,370	796,650	365,702	2,548,722	14%
Grand Total	4,148,936	5,509,641	8,777,184	18,435,761	100%

成本優化

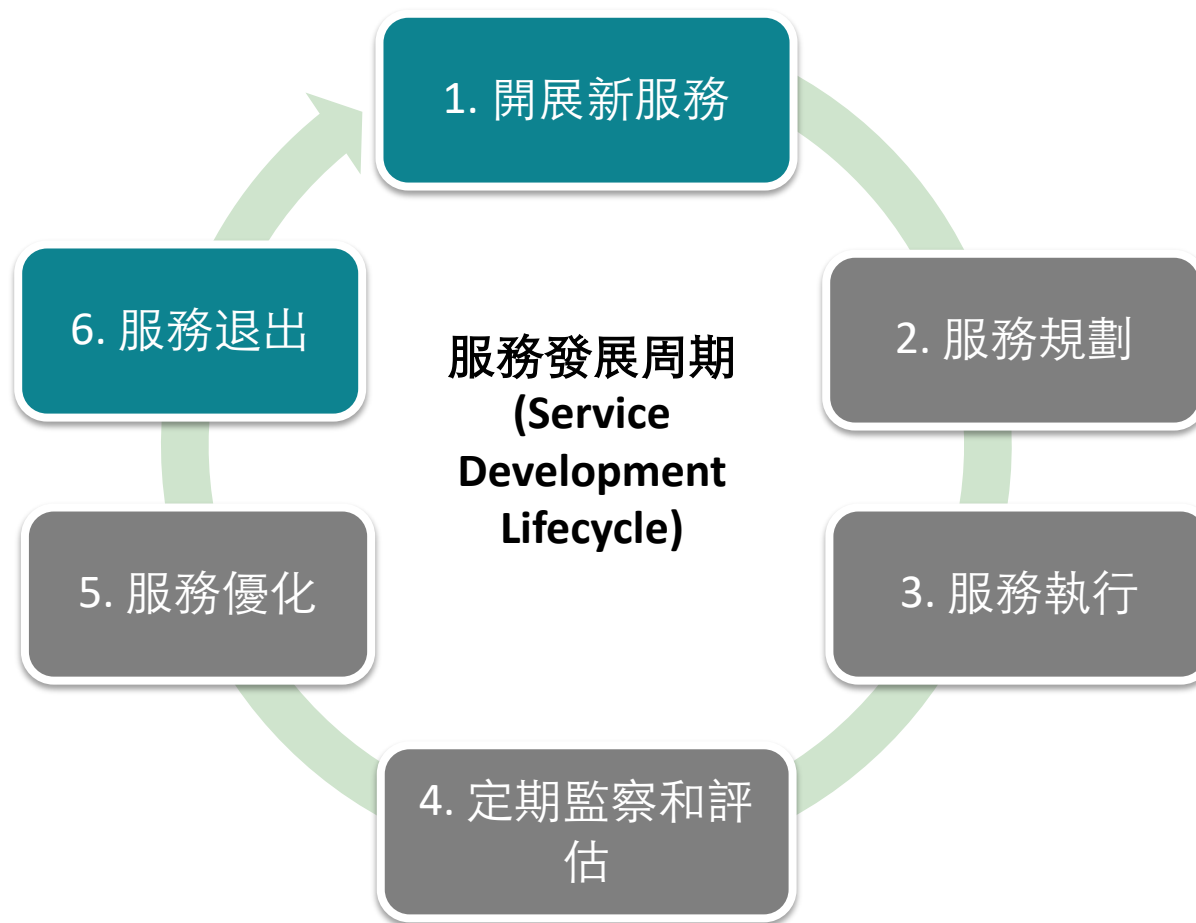
標準的成本優化流程 (IDEAS)



服務發展優次的考慮點

服務發展的考慮點

服務發展 (或項目發展)是一項管理流程，目的在於決定機構轄下服務及計劃的重點和優先次序。這適用於擬推行的新服務或現有服務和項目發展。它其包括6個步驟，是次研討會主要探討「開展新服務」及「服務退出」。

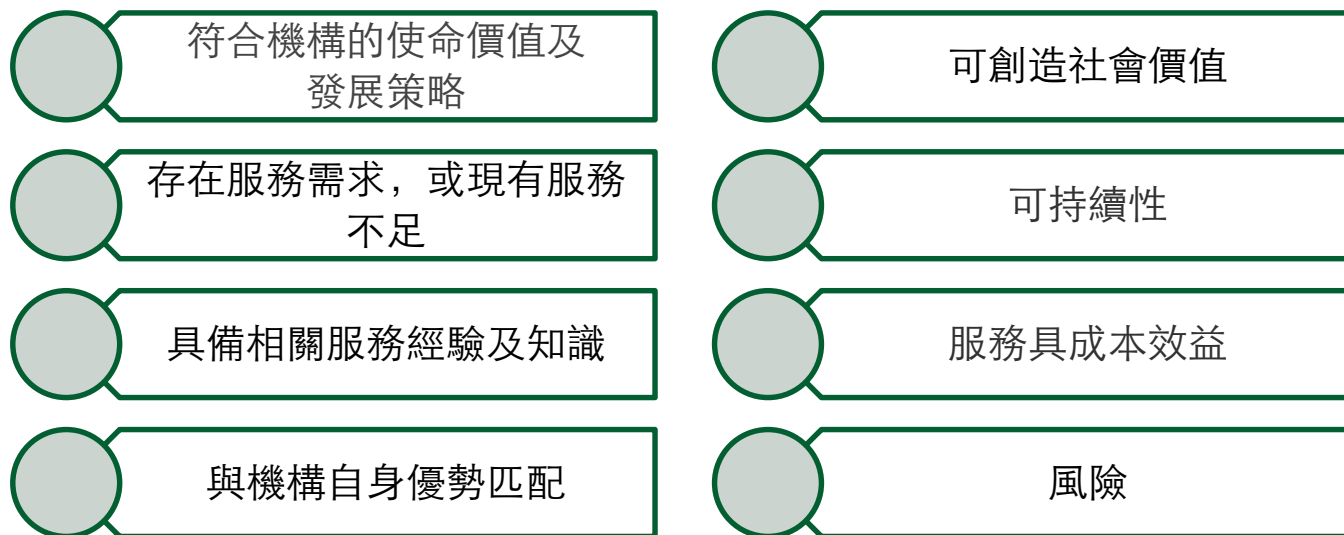


服務發展的考慮點

1. 開展新服務

開展新服務通常從一個概念/提案開始，概述了所提議服務的目標、目的和預期可達的結果。項目負責人員需要：建立評估標準，並確保服務目標與訂立的標準一致：

評估標準示例



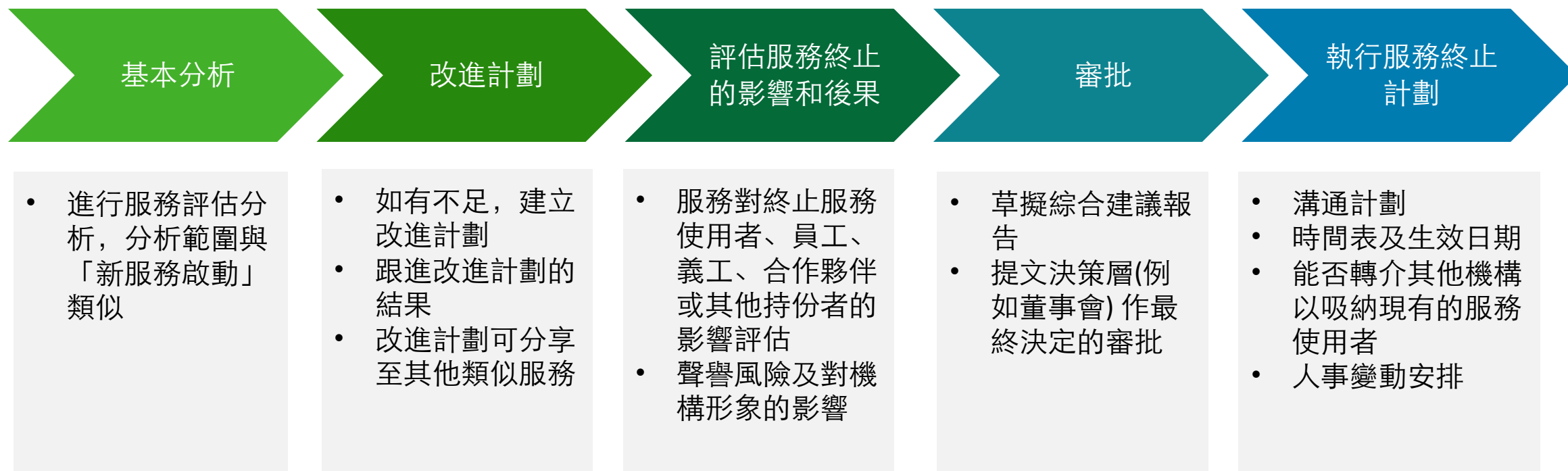
服務發展的考慮點

6. 服務退出

機構可考慮建立關於服務退出/終止的指引，為服務退出流程建立一套客觀的決策原則。



機構可以在服務退出需要分析以下因素：



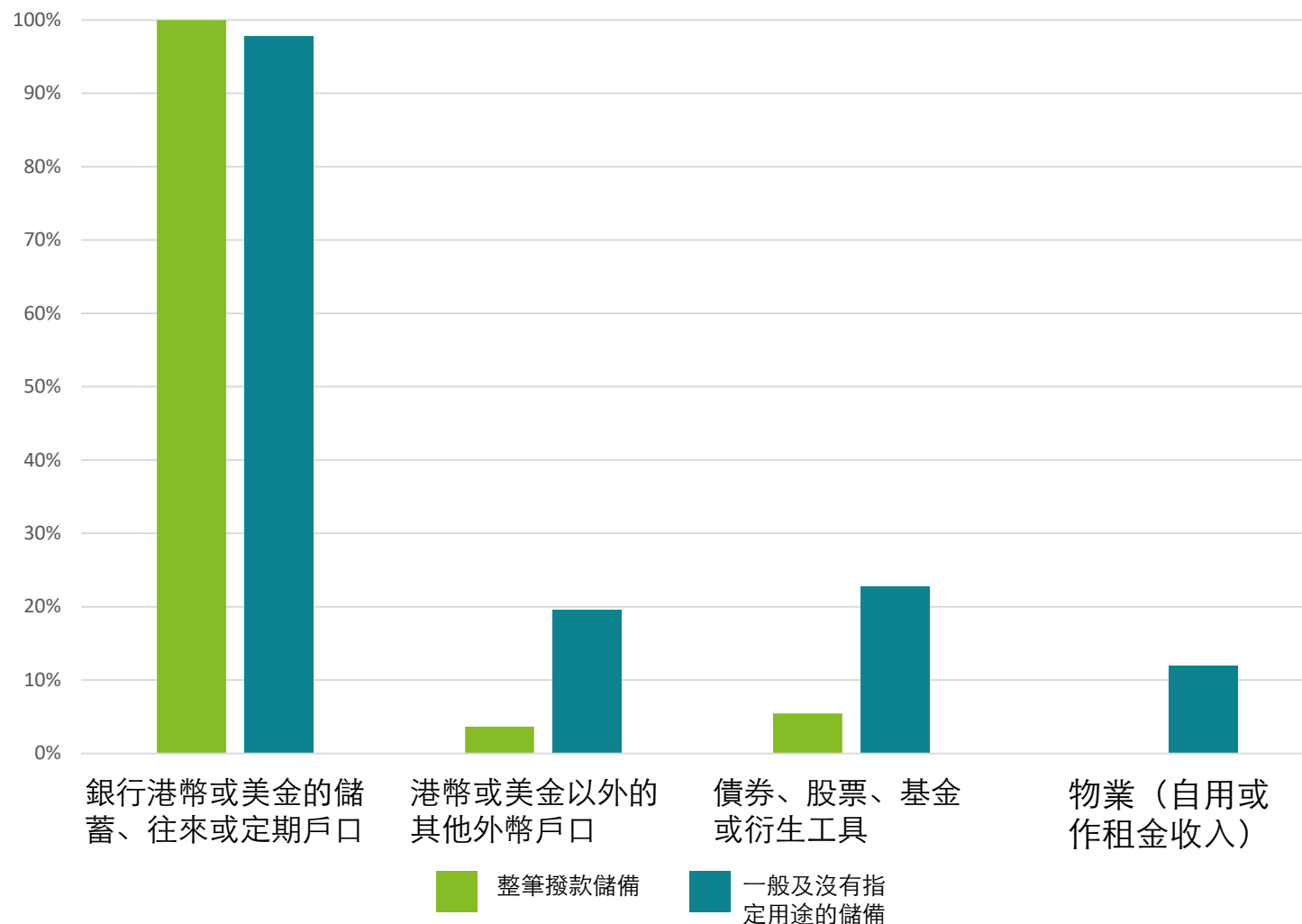
儲備運用

儲備運用 儲備存放在那裡？

絕大部份機構選擇
將儲備存放在銀行
港幣或美金的儲蓄、
往來或定期戶口

部份設有財務或投資
委員會的機構選擇
將儲備存用於相對
高風險的投資

N=95



儲備運用

現有儲備用途

計劃用途	整筆撥款儲備 (機構數目)					一般及沒有指定用途的儲備 (機構數目)				
	0%	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%	0%	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
未來員工薪酬及福利支出及營運支出	10	8	10	3	19	28	12	19	8	23
資本支出（添置固定資產或為了延長固定資產耐用年限而流出的費用，如：裝修工程、添置器材、升級電腦系統）	31	19	0	0	0	49	31	7	2	1
增加中央行政人手支援（如：會計、文書、資訊科技、社交媒體等）	38	12	0	0	0	68	21	1	0	0
作現金流緩衝或應急、或尚未規劃	18	4	9	5	14	21	13	21	3	32



有關德勤



如有疑問，請聯絡：

德勤諮詢（香港）有限公司

歐浩正先生 (Michael Au)

總監 諮詢業務

電話: (852) 2238 7045

電郵: michaelau@deloitte.com.hk

免責聲明

本次演講的所有資料或解釋(包括但不限於投影片)(以下統稱為“材料”)僅供一般指引之用，並非旨在構成任何決策的基礎，且不能被解釋為德勤咨諮詢(香港)有限公司，（以下簡稱“德勤”）的建議、意見或推薦。此外，由於德勤在編制有關材料時受時間及適用的資料所限，可能並未知悉所有的事實或資料，因此該等材料並不應被視為全面完備的材料。而德勤亦不會就材料的準確性、完整性或充分性進行任何陳述。使用者應當自行承擔因應用該等材料的內容而產生的風險。本材料為保密檔。除德勤所授權的人士外，任何其它人士未經德勤事先書面同意，不得以任何方式持有、使用或傳播本材料。德勤不對任何人承擔任何義務和責任（包括但不限於疏忽引起的責任）。德勤保留本材料的著作權及其它一切智慧財產權。為免生疑問，此材料中所含資料乃一般性資訊，故此，並不構成任何德勤有限公司、其任何成員所或其關聯機構（統稱為“德勤網路”）提供任何專業建議或服務。在做出任何可能影響自身財務或業務的決策或採取任何相關行動前，請諮詢合資格的專業顧問。任何德勤網路內的機構不對任何方因使用此材料而導致的任何損失承擔責任。

演講者的觀點、評論、言論是其個人而非任何其他實體的，不構成德勤的立場或意見，不代表德勤、其合夥人、成員、股東、董事、總監或僱員。德勤未為該等以任何形式表達的個人意見背書，亦不應承擔責任。敬請您將相關人士所表達的該等觀點僅視為其個人看法。



外部使用



關於德勤

德勤中國是一家立足本土、連接全球的綜合性專業服務機構，由德勤中國的合夥人共同擁有，始終服務於中國改革開放和經濟建設的前沿。我們的辦公室遍佈中國31個城市，現有超過2萬名專業人才，向客戶提供審計、稅務、諮詢等全球領先的一站式專業服務。

我們誠信為本，堅守品質，勇於創新，以卓越的專業能力、豐富的行業洞察和智慧的技術解決方案，助力各行各業的客戶與合作夥伴把握機遇，應對挑戰，實現世界一流的高品質發展目標。

德勤品牌始於1845年，其中文名稱“德勤”於1978年起用，寓意“敬德修業，業精於勤”。德勤全球專業網路的成員機構遍佈150多個國家或地區，以“因我不同，成就不凡”為宗旨，為資本市場增強公眾信任，為客戶轉型升級賦能，為人才啟動迎接未來的能力，為更繁榮的經濟、更公平的社會和可持續的世界開拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成員所網路和它們的關聯機構（統稱為“德勤組織”）。德勤有限公司（又稱“德勤全球”）及其每一家成員所和它們的關聯機構均為具有獨立法律地位的法律實體，相互之間不因第三方而承擔任何責任或約束對方。德勤有限公司及其每一家成員所和它們的關聯機構僅對自身行為承擔責任，而對相互的行為不承擔任何法律責任。德勤有限公司並不向客戶提供服務。請參閱www.deloitte.com/cn/about了解更多資訊。

德勤亞太有限公司（一家擔保責任有限公司，是境外設立有限責任公司的其中一種形式，成員以其所擔保的金額為限對公司承擔責任）是德勤有限公司的成員所。德勤亞太有限公司的每一家成員及其關聯機構均為具有獨立法律地位的法律實體，在亞太地區超過100個城市提供專業服務，包括奧克蘭、曼谷、北京、班加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、悉尼、臺北和東京。

本通訊中所含內容乃一般性資訊，任何德勤有限公司、其全球成員所網路或它們的關聯機構並不因此構成提供任何專業建議或服務。在作出任何可能影響您的財務或業務的決策或採取任何相關行動前，您應諮詢合資格的專業顧問。

我們並未對本通訊所含資訊的準確性或完整性作出任何（明示或暗示）陳述、保證或承諾。任何德勤有限公司、其成員所、關聯機構、員工或代理方均不對任何方因使用本通訊而直接或間接導致的任何損失或損害承擔責任。

© 2025。欲了解更多資訊，請聯繫德勤中國。