

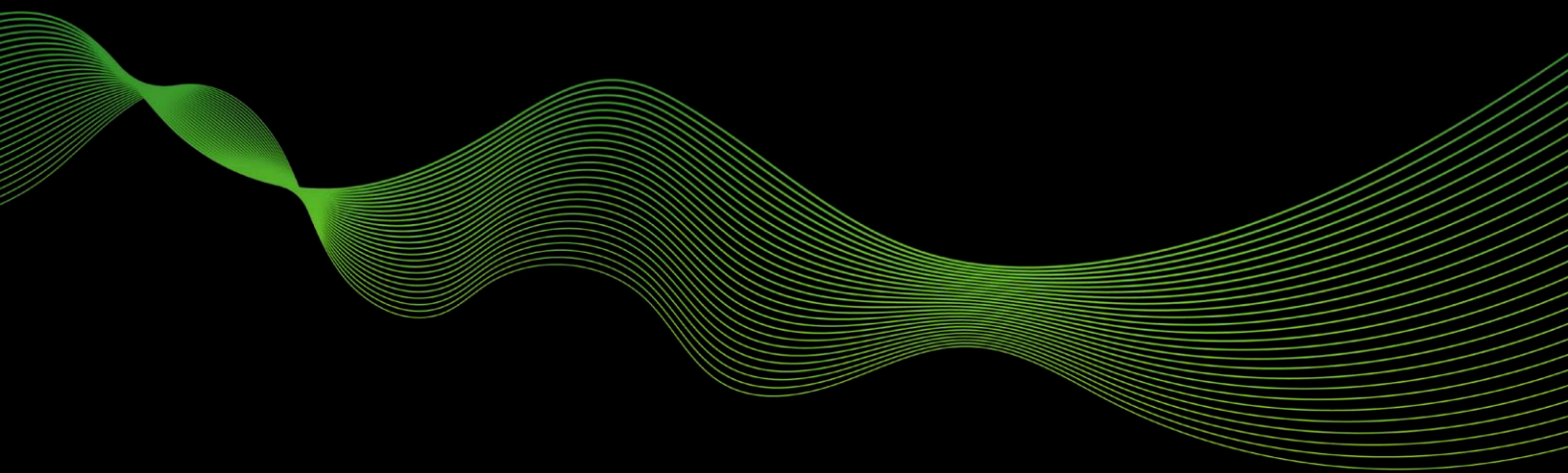
Deloitte.



2023年全球首席采购官调研报告
价值指挥家

目录

简介	3
创造价值	7
“成本节约”还重要吗?	9
如何以更少的资源更好地完成更多工作?	10
• 运营模式设计	11
• 人才策略	15
• 数字化程度	19
• 关键用例	24
• 实施采购转型	27
维护价值	29
环境、社会和公司治理 (ESG)	33
展望未来	26
尾注	39





简介

在近12年里，德勤发布了10次全球首席采购官调研报告，首席采购官们一直在谈论采购的重要性。继新冠肺炎疫情、**史无前例的供应链中断**以及为实现业务增长、缓解通货膨胀/风险和**显著提升价值而日益增长的采购需求**之后，这一天终于到来了。

虽然大家对采购部门的期望明显变高，但几乎没有企业愿意真正扩大其采购部门的规模。事实上，许多企业还以提高运营效率为由，打算精简采购部门。最终导致首席采购官们不得不以更少的资源完成更多的工作。另外，由于顶尖采购人才持续短缺和多年来投资/发展欠缺，使得采购工作更具挑战性¹。

我们研究了来自40多个国家近350名采购高管的分卷反馈，总结出了最成功的采购组织所具备的特点和能力。剧透一下：主要重点在于**创新运营模式**、**人才管理（招聘、培养和留任）**和**数字化供应链（及其他功能）**。更准确地说，我们已经发现了领先的采购组织是如何有效实现更广泛的、且每年都在持续扩大的价值主张的方法。

所幸数字化革命和日益成熟的外包人才模式（如混合管理服务）发展趋势良好，不仅为首席采购官们提供了一线生机，更为他们提供了优化管理的有效手段。**高绩效采购组织能够更充分有效地利用这些发展趋势，在战术性工作中提升自己并实现自动化，形成更灵活、可扩展、和数字化的采购实践。**采购组织主动与利益相关方和供应商交流，以统筹协调创造更大的价值并建立竞争优势。

此次调研展示了**高绩效采购团队如何增强与业务部门领导、职能部门伙伴和供应商合作，成为价值指挥家**，从各方得到业务支持并获取价值。统筹协调能力建立在诸多能力（本次调研已进行了识别）的基础之上，这些能力有助于改善绩效和价值，包括调整运营模式（如更多使用混合交付模式或公开人才网络）、提高数字化程度和制定更高级、精妙的人才培养策略。

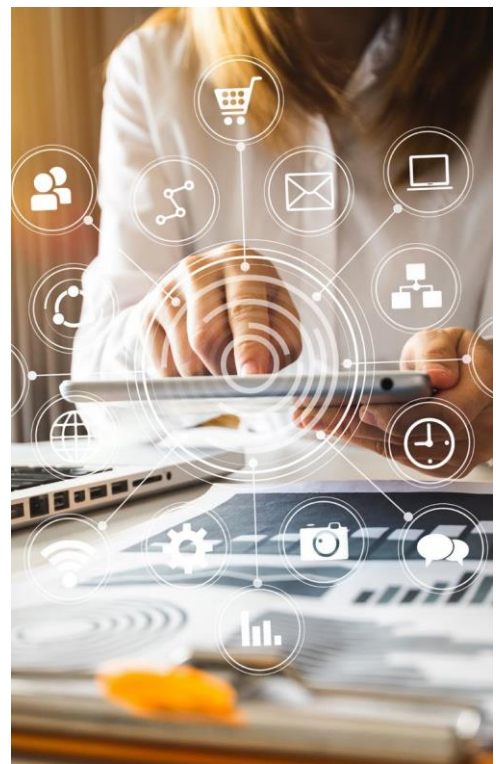
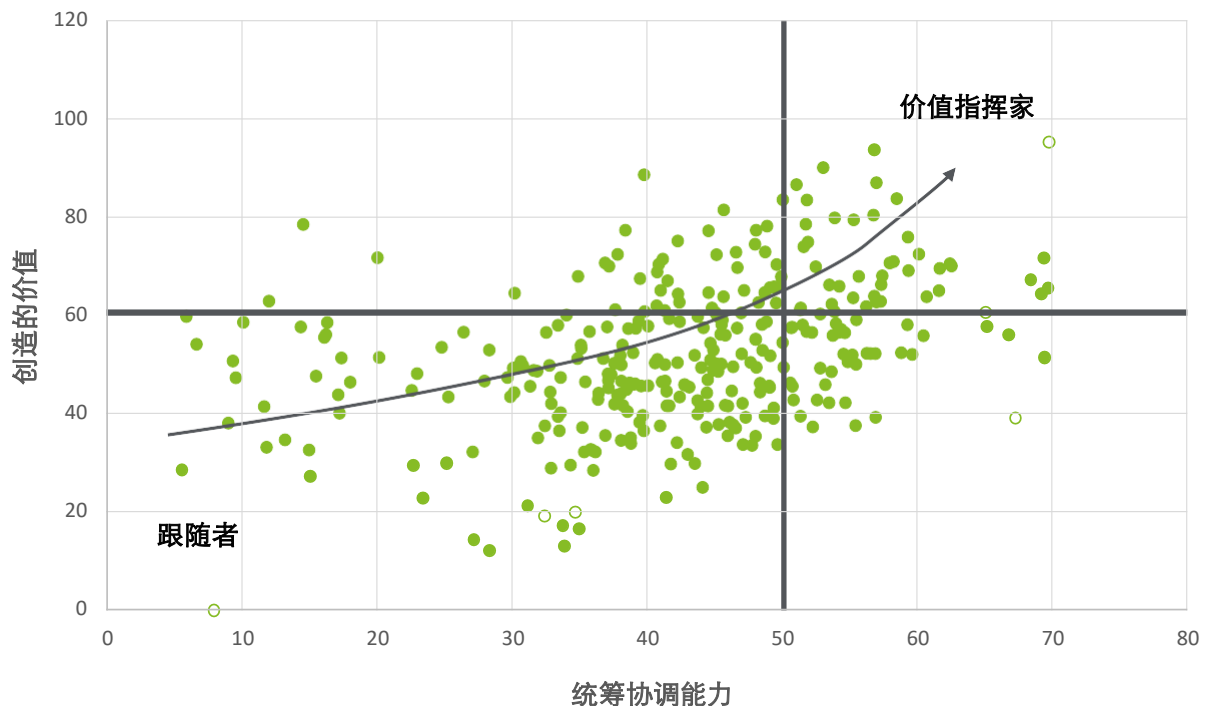


图1为参与本调研的首席采购官们在统筹协调能力和相关价值创造表现方面的排名情况。我们发现，统筹协调者的表现更加优秀，并且数据关联性较强。**处于上四分位的统筹协调者比同行的绩效高25%**。为便于阐述，我们将处于上四分位的统筹协调者（绩效位于上四分位）称为价值指挥家，与之相反的则是跟随者。

图1. 价值指挥家和跟随者创造的价值



优秀的首席采购官和音乐指挥家一样，都是为了统筹协调集体的表现，鼓舞表演者和“观众”（客户、股东、监管机构等）。首席采购官们的目标不止是实现短期财务收益，还要产生更广泛的影响。顶尖的首席采购官们正在学习如何成为卓越的“指挥家”，通过传达清楚统一的愿景，招募最优秀的人才，保持协调，实现高绩效。因此，采购位于一个关键转折点，不仅要实现成本节约和执行采购到付款流程，还要实现更广泛的品牌承诺，创造更大的整体价值。疫情加速了这一进程，现在必须保持甚至加速这一势头。

调研方法

我们采用聚焦的、基于假设的、可量化的视角衡量统筹协调能力和绩效表现，以此评估不同采购组织的相对绩效，并检验统筹能力能否提高绩效。



创造的价值（表现）

- 采购组织绩效达成情况
- 利益相关方影响程度，基于：
 - 在利益相关方决策中发挥的积极作用
 - 利益相关方/“客户”满意度（自评）
 - 影响的质量（高管支持）
 - 采购组织影响程度（基于采购组织主动管理的支出水平）
 - 劳动生产率（基于平均每位人员管理的支出金额）
 - 采购团队的ESG/CSR贡献



统筹协调者（能力）



与利益相关方的目标和指标保持动态一致



灵活的资源配置模式（如混合采购模式）



具备能够帮助提高商业敏感性和预测能力的供应市场情报



改进后的人才管理流程/实践



供应链韧性和风险/合规管理



将敏捷开发用于IT、采购和企业



帮助提高快速决策能力的预测分析能力和先进技术



关注供应商的社会和治理绩效及排放情况



流程导向的采购管理实践（如解决供应风险的采购寻源标准）



供应多元化计划

关于本调研

自2011年以来，德勤全球首席采购官调研报告对影响采购过程的关键挑战和机遇形成了独到的见解，是世界对采购行业的认知基准。多年来，这些洞察帮助董事会成员、首席高管层、采购领导人、业务合作伙伴、供应商并支持技术提供商，推进目标、战略和绩效。

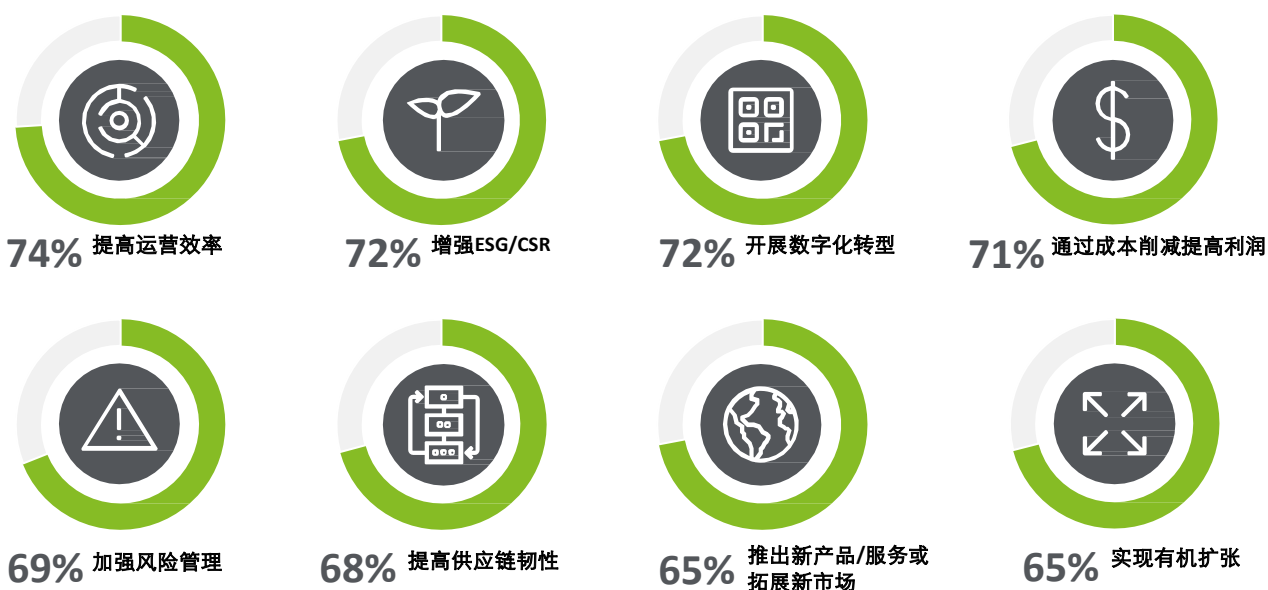
2023年的调研与Odgers Berndtson合作展开，并得到了采购技术公司Spend Matters的支持。在今天的调研中，我们收到了来自40多个国家近350份调研反馈。

创造价值

好消息是采购部门所参与的企业优先事项越来越广泛²，比如，此次位列第二的优先事项——“环境、社会和公司治理（ESG）”（图2）；但坏消息是采购组织的绩效表现出现了下滑（例如，只有69%的采购组织达成或超越了其成本削减目标，而在以前的调研中这一比例为84%）。此外，在与财务、研发和业务运营等其他职能部门的合作中，采购部门的自评绩效下降了11%。这意味着采购团队在应对更广泛的挑战时分散了精力，例如，在疫情期间确保供应连续性，以及最近通货膨胀引发的成本压力。

采购部门需要关注的企业优先事项越来越多，前八个优先事项的重要性几乎没有差距（仅相差约9%）。“成本”仍然是重要支柱（可以说是采购部门达成预期贡献的基本条件），但许多重要的企业问题并未体现或增加在采购绩效评估考量之中。为应对不断变化的合规要求、支持和推动业务转型计划、避免价格上涨（采购的真正影响经常不易估算和传达），整个供应链的风险和韧性通常难以量化和衡量。

图2. 2023年企业优先事项

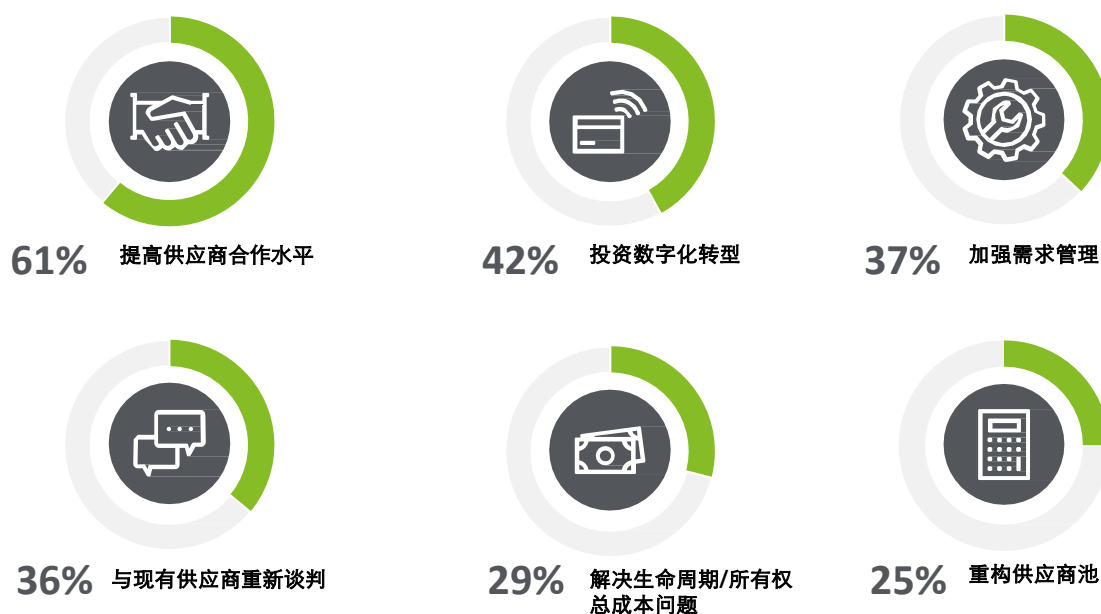


2021年，前四个优先事项分别为“提高运营效率”（78%）、“降低成本”（76%）、“开展数字化转型”（76%）和“创新”（73%）。“ESG”（68%）排名第七。

随着采购部门的“服务组合”范围不断扩大，其利益相关方绩效表现逐渐下滑（供应商绩效也是如此），尤其是节降表现（见第22页“人工智能在采购领域的应用”章节）。采购部门需要根据业务状况迅速做出反应（例如，尽力避免供应商提价或保证供应畅通），但反应力不代表敏捷性（敏捷性需要专门设计），就像速率不代表速度（速度是矢量）。在应对外部压力的同时，要维持实现内部战略优先事项和项目的动力，是此次2023年“统筹协调能力”研究的精髓所在。

需要特别注意的是，价值指挥家与跟随者之间的鸿沟有所扩大，主要体现在两者的关注点上。价值指挥家平均至少关注五个优先事项，而跟随者只关注三个左右，其中主要关注提高运营效率（71%）和数字化转型（70%）。对于采购部门在过去12个月内的表现，价值指挥家在以下领域远超跟随者：成本规避（32%）、成本节约（51%）、内部利益相关方管理（57%）、风险管理（48%）、供应商绩效（109%）和可持续性（58%）。

图3. 2023年能够创造最大价值的战略



为创造价值，首席采购官们应专注于哪些战略优先事项呢？答案很大程度依赖于供应商（图3）。“供应商合作”（第1）和“供应商重新谈判”（第4）都需要强大的品类管理能力、良好的数据透明度和信任度（请关注德勤即将发布的《供应链信任机制》报告），并在很大程度上得益于“高级分析技术”（我们将在报告下文深入探讨）和第2项“数字化转型”战略。

可喜的是，“加强需求管理”位列第3——与内部利益相关方甚至外部客户确定需求可以说是影响成本和控制风险最有效的时机。确定规格、采购数量和采购时机能够产生巨大影响，许多采购组织都需要在该领域发挥更大作用。



“成本节约”还重要吗？

- 本次研究显示，在上次研究中排名第三的企业优先事项（通过成本削减提高利润）的重要性略有下降（下降了7%），在整体排名中降至第四。但与2021年的研究一样，“成本节约”是被提及最多的优先事项（43%的企业提及），也是目前位列第一的组织风险“通货膨胀”（59%的企业将其视为最大风险）的应对之策。
- 通货膨胀导致首席采购官们的成本节约绩效下降了22%。只有30%的采购组织实现了目标（上次研究中这一比例为50%），近20%的采购组织不得不降低其节降目标。根据我们最近的首席采购官访谈，特别是关于市场疲软的部分，该损失预计有望得到弥补。
- 滞胀确实促使首席采购官们在成本规避（或市场绩效达成情况）、收入提升和创新能力方面努力达成绩效要求（对于半数衡量滞胀的企业而言）。
- 展望未来，“提高利润”是被提及最多的企业优先事项（43%的企业提及），40%的企业将“运营效率”和“数字化转型”视为优先事项，以更好地实现品类管理和供应商合作，从而降低总成本，提升价值。

无论您的组织为何，采购部门的核心价值主张都无可争议。如果有任何首席采购官认为“成本竞争优势”在新一波的企业优先事项中可以被搁置，那必将受到冲击。由于不确定的市场在滞胀环境中发展缓慢，成本问题无法避免。随着市场和经济开始复苏，在2023年剩下的时间里，甚至到2024年，将有大量的工作需要完成，包括追回过去12个多月未达成的增长目标，在商品价格回落时重新制定合同，以及与供应商合作（尤其是在困难时期，最好能够赢得“首选客户”的地位），以满足日益增长的需求。我们发现首席财务官们正在严格控制成本，他们一致认为，控制和降低成本仍是未来12个月内的第一优先事项，采购领导者必须始终专注于这个最原始的采购目标。

如何以更少的资源更好地完成更多工作？

在前两次德勤首席采购官调研中，我们研究了“管理采购复杂性”和“敏捷采购”，以了解它们在业务波动加剧情况下是否会影响采购组织的绩效表现。事实上，它们确实对采购绩效有影响，但提升效果正在缩减。其原因包括能力和产能方面的资源缺口影响了执行效果（这是使首席采购官夜不能寐的头号问题，还有在其他职能缺乏可见性），另外，采购的运营模式也难以与利益相关方和供应市场保持同步扩张速度。



除了最基本的帮助削减供应商成本和缓解风险之外，首席采购官在助力价值链转型、加强第三方管理和最大化企业价值时，必须在合作构建企业“统筹协调能力”时发挥**领导作用**。

我们曾与不同国家、不同行业、不同规模的客户共同处理以上问题，使我们在今年的研究中确定了“统筹协调能力”这一特征，以此了解最高效的采购团队如何超越同行。我们发现，为实现承诺，同时应对各种挑战和制约因素，价值指挥家重点关注三个领域：

- 运营模式设计
- 人才策略
- 数字化程度

我们将在以下章节逐一探讨这三个领域，说明我们从调研中了解的情况，并深入探究能够实现采购真正潜力的最重要因素。



运营模式设计

统筹协调能力的最根本之处在于“运营模式”。通常情况下，当我们提及运营模式时，指的是职能部门在不同层面的结构：



就本报告而言，我们将重点关注组织架构设计和整合程度。

组织的关键能力一直呈集中化趋势，例如，业务参与、寻源、签约、风险管理以及数据和分析（自2021年调研以来，这些能力的集中化程度提高了约15%）。但是，集中化程度提高并不意味着成立单个全球中心，还有更多特异性可能存在。首先，我们必须分清政策和流程设计集中化与日常治理或团队位置集中化的区别。其次，我们要明确一个适当的集中化程度，这对于每个企业来说都可能是不一样的，需要考虑的因素包括现有组织结构（不包括采购部门）、业务复杂性/多样性（如业务种类的数量和多样性）、品类和市场复杂性（需要结合市场有效管理支出）、以及所需的关键能力（如全面主动地部署机器人流程自动化（RPA）和其他支持技术，或者更细致、更有针对性的信息技术应用）。

另一个明确的设计战略就是推行标准化。值得注意的是，到目前为止，“实现政策、流程、系统和数据标准化”仍然是管理潜在工作量波动和提高敏捷性的首要战略（自2021年以来进一步提高）。价值指挥家使用标准化策略的频率比跟随者和同行高20%，更灵活的自动化工具和方法的使用率约为同行的2倍，混合管理服务模式的使用率高60%（传统外包/BPO使用率高近2倍）。标准化的重要前提是提升政策和流程设计的集中化程度，不要将其与治理的集中化相混淆（如之前所述）。可以集中制定规则，使业务部门和团队能够更加独立地运营，从而在同一框架下通过结构化的参数/自由度设置内实现敏捷性，并且只有在特殊情况和真正能够增加价值影响力的情况下，允许上报至更集中化的团队介入管理。

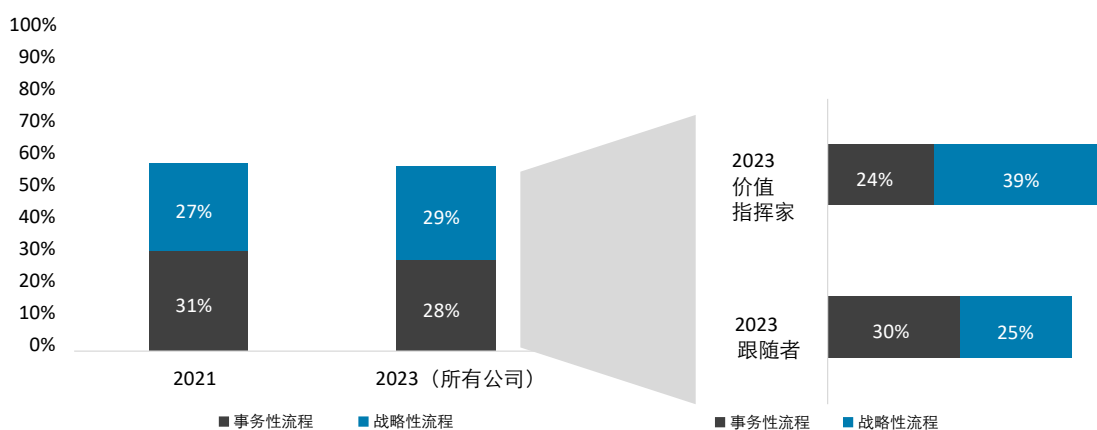
即使是推行了最优战略和运营模式的最佳采购组织，也仍然在资助、获取和使用最佳人才（其次是技术）方面举步维艰，无法完全满足动态变化的复杂业务需求。然而，杰出的统筹协调能力在此情况下大有帮助，应将其直接融入到采购运营模式的设计中，可以着手于初期就获得关键业务利益相关方的认同和参与（这也是为什么我们强调“组织整合”）。有效参与到业务中去（同级职能部门和公司领导层），建立并利用可信赖的业务关系来制定共同目标，以及对实现共同目标所需的支持取得共识，这些能力是解决资金问题和顺利开启转型的决定性因素。我们发现价值指挥家更有效地做到了这几项，因此，他们能够更频繁地参与更多业务优先事项的决策过程，他们也更有能力分享和展示采购对这些优先事项的影响。

企业认为采购部门总是或经常参与的领域

业务领域	价值指挥家	跟随者	决策
ESG	100%	78%	管理外部ESG影响
风险	95%	63%	第三方风险管理
自制与外购	83%	64%	产品/服务采购
外包/离岸外包	95%	60%	流程采购
规划和预算	93%	66%	供应以支持支出

为实现该目标，价值指挥家不断努力，试图摆脱事务性流程（和操作性流程），更加专注于战略性流程（图4）。减少对事务性流程的关注（目前对事务性流程的关注度仍然过高），使采购部门能够将更多的时间倾注于战略活动，包括业务参与、供应商合作、职能转型、数字化，以及价值指挥能力的开发和应用，以实现利益相关方体验“大规模个性化”（如基于支出/供应商的性质，和利益相关方的管理流程或业务情景）。

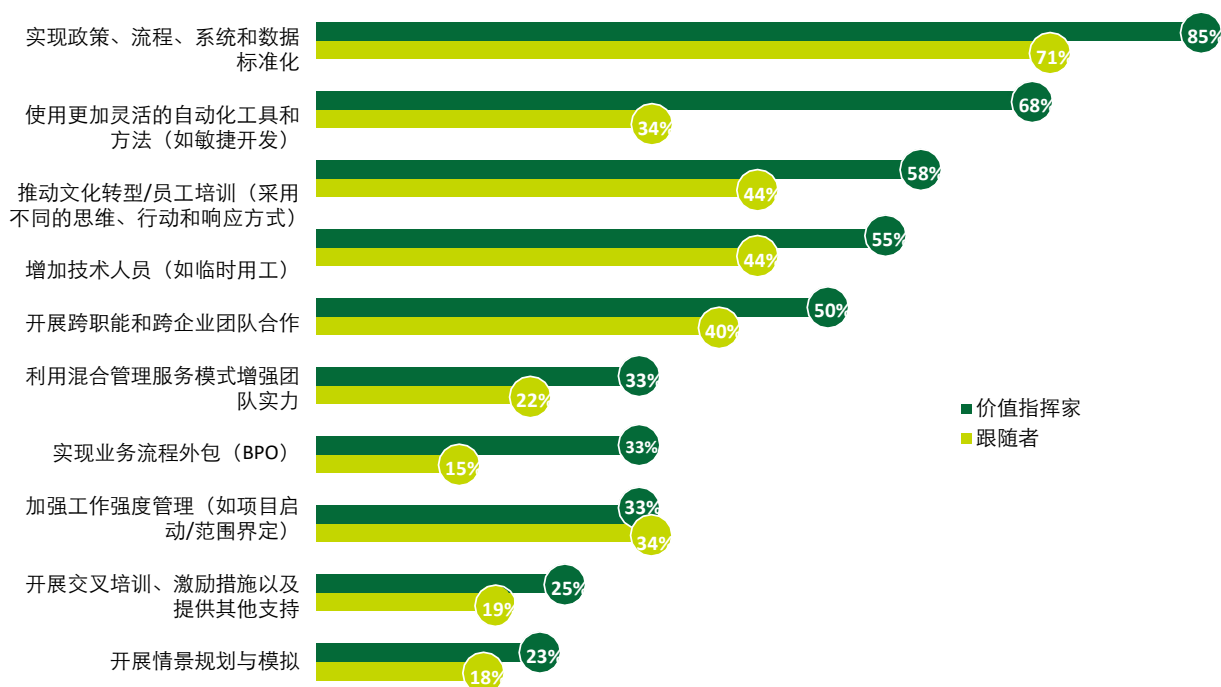
图4. 战略性流程和事务性流程的时间分配（未展示“操作性”流程）



价值指挥家采用的方法包括（图5）：

- 实现政策、流程、系统和数据标准化，使用灵活的自动化工具（如低代码/无代码和自助服务）和方法（如迭代设计/构建/实现的敏捷方法）。
- 建立有明确目标的/有思考力的团队，团队成员包括内外部专家，专注于高效且有效地行执共享服务或卓越中心（CoE）的共同任务（如业务参与、采购、签约、风险管理和分析）。
- 利用外部情报，帮助确定最重要的目标机会（例如，排名第一的首席采购官计划属于洞察——数据和分析运营模式）。
- 在形式上规划/协调各种活动，包括优先考虑能够实现最大价值的重点转型，保持竞争优势，更好地应对持续不断的业务变化所带来的挑战。

图5.工作量管理策略

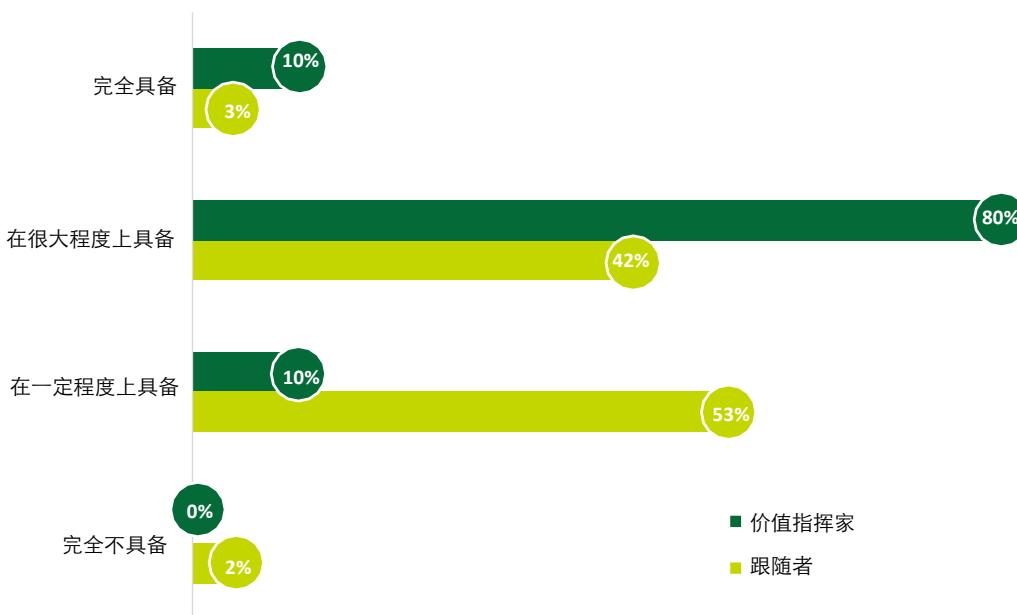




人才策略

首席采购官谈论最多的内部风险，就是人才招聘和留任（比数字碎片化高四倍）。根据我们的研究，超过70%的首席采购官在过去12个月内难以吸引人才（只有4%的公司表示寻找人才的难度较低）。事实证明，劳动力市场的整体收紧已经引起了企业的关注，在2023年冬季《财富》杂志与德勤合作开展的首席执行官调研中，顶尖的首席执行官们将人才列为面临的最大挑战³。通过传统人才招聘渠道（如招聘全职员工）解决人才供应稀缺问题几乎是所有企业的首选战略。采购人才是首席采购官的关键优势之一，90%的价值指挥家认为其团队已经完全或很大程度上具备实现采购战略所需的技能和能力，但只有不到一半的跟随者持相同观点（图6）。

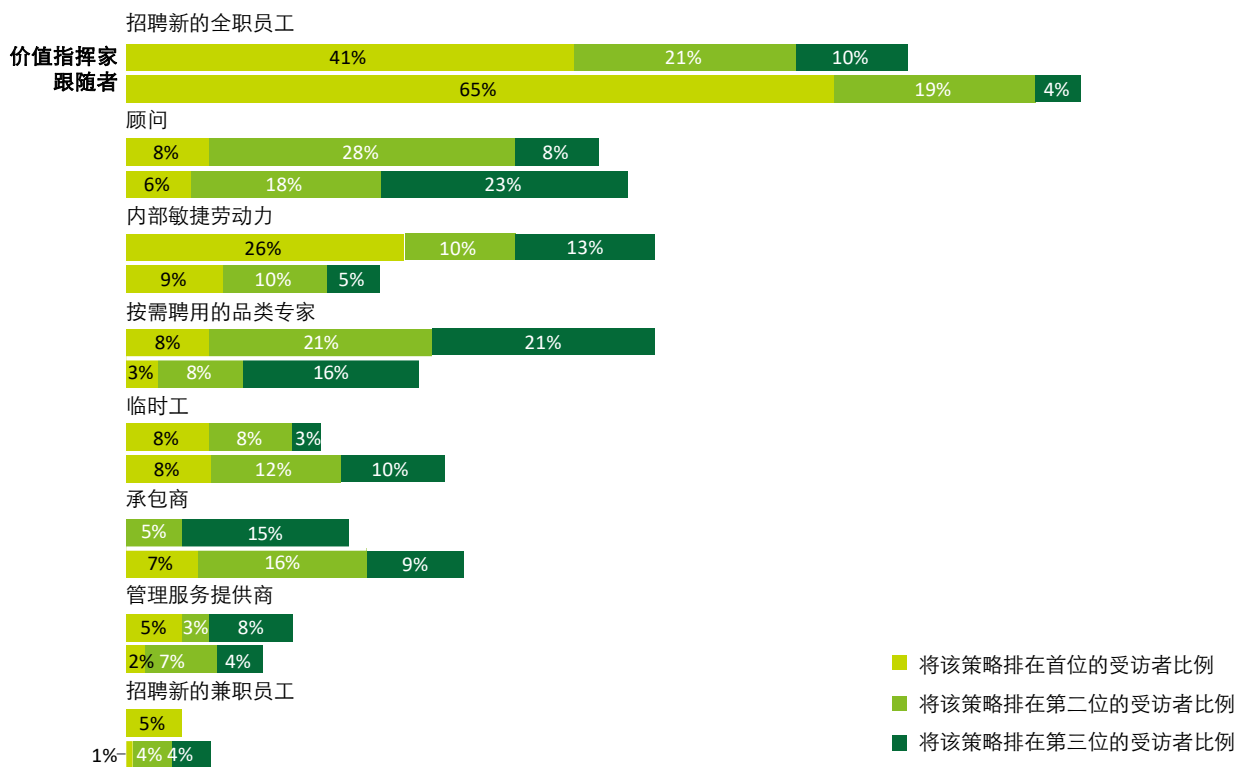
图6. 采购领导层是否认为其团队已经具备实现采购战略所需的技能和能力



问题是为何会出现这种情况？在人才问题上，价值指挥家了解哪些别人所不知道的事情？采取了什么不同的做法？

价值指挥家获得能力的来源更为广泛。他们追求在第一时间获得更多的人才和专业技能，不仅使用传统的人才模式（即全职招聘和临时工，与其他人处于相同水平），而且还会选择外包⁴、混合管理服务和其他类型的开放式人才模式，最终获取所需人才的速度是跟随者的两倍。这不仅有利于缩小能力缺口，还能创造需求波动、质量和成本优化的额外优势。建立这种模式虽然需要更多的前期计划，但最终会使价值指挥家在人才争夺战中获得立竿见影的效果（图7）⁵。随着越来越少的组织采用基于工作的解决方案，组织高效使用基于工作和基于人才的混合策略将更能获得竞争优势⁶。

图7. 首席采购官如何获取和部署人才以实施其采购战略



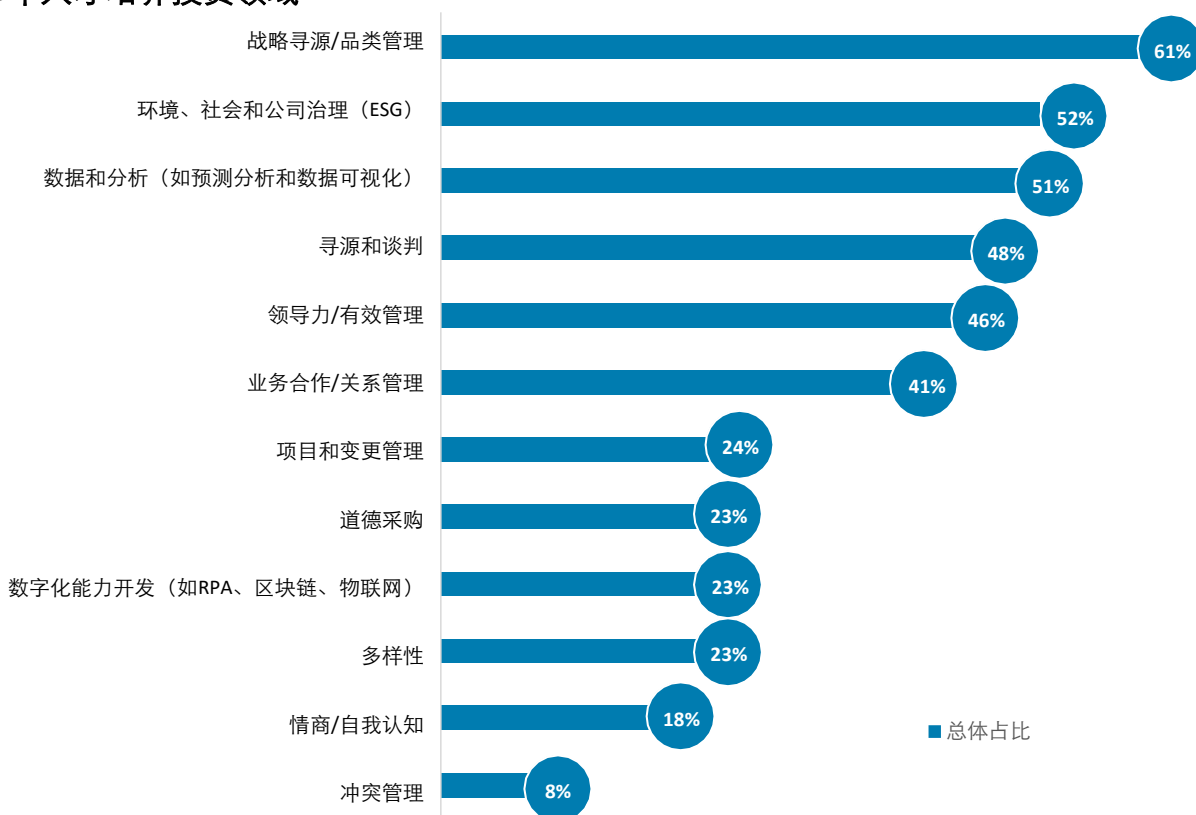
即使你已经拥有了所需的人才，但接下来的挑战是留住人才。员工职业倦怠并非新鲜事（至少已经公开讨论过），但人们将更深地了解它，许多组织正在实施长远的解决方案，以克服职业倦怠带来的挑战并留住优秀员工⁷。如果说新冠肺炎疫情给我们带来了什么启示，那就是促进了人们重新思考工作的含义、地点和方式，尤其注重工作和家庭生活之间的平衡，以满足比传统意义上更广泛、更多样化的劳动力需求⁸。

为解决不同工作模式中员工的积极性和生产率问题，顶尖的企业都在开发新的方法⁹。这些企业协调管理各职能部门，聘请内部和外部人才，支持管理者周全地分配工作，保证劳动力策略符合其企业战略¹⁰。除了“以更少的资源（或更少的时间）完成更多的工作”之外，员工正在逐渐摆脱疫情的影响，进入了一个充满压力、经济衰退的环境——持续的风险、对成本优化的持续需求、以及逐渐重返办公场所办公（三分之二的受访首席采购官计划在未来12-24个月内，每周至少有两到三天转在办公室办公）。由于许多员工在疫情期间发生调动，或重新设定了其对工作内容、工作地点和工作方式的期望，可能会导致员工疲劳、离职和变动。这也是一直以来将“坚韧”作为员工必备的第二个重要特质（“诚信”始终排在第一位）的原因。未来首席采购官们需要具有灵活性，认真倾听员工不断变化的需求。

虽然坚韧的品质有利于渡过难关，但它不像“热情”或“好奇心”（排在第三、四位的特质要求）那样富有进取性。公司也会招聘具有这两项特质的人员，然后再培养“采购业务”所需的能力。这方面的转变就需要软技能（领导力、业务合作、变革管理等）、数字化技能（数据/分析技术——2023年有42%的首席采购官认为这是最大的技能缺口，而在2021年有35%的首席采购官如此认为）、对ESG和企业社会责任（CSR）等有助于企业转型的新兴领域有基本的了解和兴趣。组织向基于技能的人才策略发展和转型有利于根据所需技能规划员工队伍¹¹。

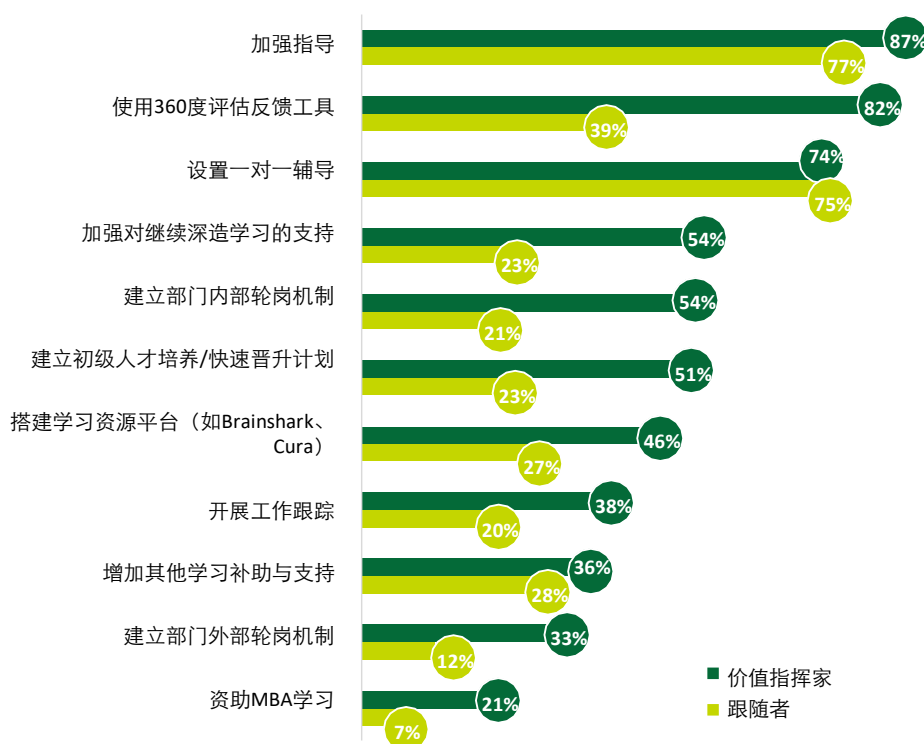
好消息是大多数首席采购官计划将花费更多的预算用于培训（图8）。尽管数字化技能缺口如今通常是人们关注的焦点，但培训的重心是寻源和品类管理（62%），而与数字化相关的数据和分析能力培训（如高级分析，50%）和更高级的数字化技能（如RPA和物联网，23%）则发挥辅助作用。采用基于技能的人才策略的组织，更有可能有效安置人才（可能性高107%）并留住高绩效人才（可能性高98%），获得良好的声誉，成为人才成长和发展的理想场所¹²。

图8. 2023年人才培养投资领域



价值指挥家和跟随者在人才培养策略上形成了鲜明的对比（图9）。价值指挥家懂得获取人才的不易，制定的人才计划更为精妙，使用了更广泛的人才培养技巧。除了加强指导和设置一对一辅导外，他们采用更广泛人才策略的可能性是同行的两倍，包括使用360度评估反馈工具、加强对继续深造学习的支持和建立轮岗机制等。因此，价值指挥家们当然更容易吸引和留住顶尖人才！

图9. 人才培养策略



数字化程度

数字化转型是第三个有助于采购部门处理优先事项的事项，虽然采购部门通常无法影响企业的数字化战略，但价值指挥家参与其中的可能性是同行的三倍。无论采购部门对企业数字化战略是否有直接影响，价值指挥家为实现更广泛的企业目标，在很大程度上受到自身数字化需求的影响。

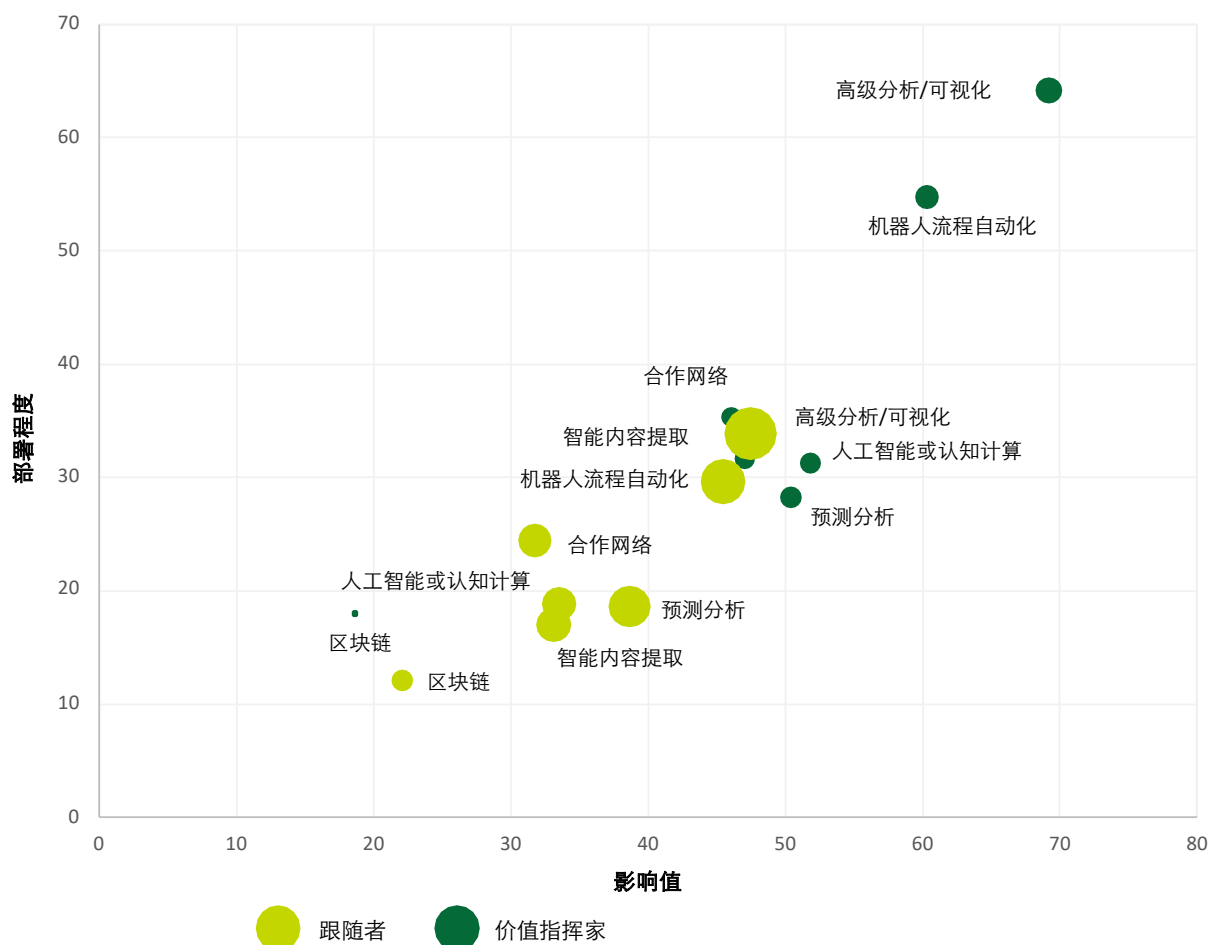
几乎所有首席采购官都明白数字化的作用，这也是为什么数字化转型成为第二大采购战略（仅次于供应商合作），以及55%的价值指挥家（跟随者的这一比例仅为36%）将数字化视为“三大战略之一”的原因所在。事实上，当首席采购官们被问及将如何花费额外的预算时，跟随者表示他们的首选是雇佣更多的全职员工，但价值指挥家由于更全面地实施了自动化（一半以上已经部署或正在扩大RPA和其他下一代技术的规模），他们表示将优先投资分析技术，其次是外部情报能力，全职员工招聘和数据质量改善则并列第三。

制定战略非常关键，但数字核心和数字化转型最终还是要以实施程度来衡量——目前正在进行中。我们采访了许多首席采购官，他们要么困惑和为难于从何处和如何开启数字化，要么更糟——已经尝试过，但却未能从数字化中获益。

绩效（部署与创造的价值）

目前正在部署哪些技术？更重要的是，哪些技术能创造最大价值？分析技术和RPA仍居首位（图10），其中分析技术并未止步于描述性商业情报工具（如可视化和仪表盘），而是朝着基于人工智能/机器学习（AI/ML）的描述性/规定性分析技术发展。价值指挥家应用这两项技术的比例大约是跟随者的3倍（他们全面部署人工智能解决方案的概率是追随者的16倍，部署RPA的概率是追随者的10倍）。智能合约提取技术能够将文件（如合同和发票）解包为可用数据，其应用率比跟随者高近五倍。

图10. 下一代技术的部署程度与影响值



在观察阻碍数字化成功的最大因素时，资金或预算不足是第二大障碍（数据质量一直是第一大障碍，整合不力则降至第三）。但最令人担忧的是，技术资金投入占比（占预算总额的百分比）从2021年的13.2%降至2023年的10.9%。优秀的采购人员如何在准确定义数字技术的价值主张时发挥作用（第四个障碍），以及采购团队应具备以有效方式了解和参与数字化项目的能力（第八个障碍），这些都是关键因素（甚至可能比我们结果所显示的更加重要）。如果技术的价值主张非常明确，将有助于通过更强大、更有说服力的商业案例来解决预算问题。

提高分析技术以改善决策和表现

分析技术是采购的核心，最终目的是改善决策和业务表现。例如，在经济低迷时期，支出管理和价值创造至关重要，因此84%的首席采购官重视支出/节本分析。但鉴于当前的风险环境，80%的首席采购官将加强风险管理作为业务优先事项，其中供应风险分析暴增至51%（2021年为35%）。

尽管支出分析是必备条件，但还需要更复杂的分析技术来模拟风险和总成本，并结合更高级的供应网络情报，使采购部门可以发现、预测、规划、获取和维护价值。这正是价值指挥家开发的更复杂的分析技术：

- 发现价值（如成本建模、分析技术驱动的供应市场情报、预测分析）
- 获取价值（如根据合同和政策通过数字化手段实时衡量合规性）
- 维护价值（如供应风险分析、合规/欺诈监测）



人工智能在采购领域的应用

过去十年，采购领域取得了长足进步，但人工智能正以不可思议的速度发展，势必将颠覆我们的生活。十年后的采购方式将焕然一新，人工智能将简化基础流程、构建自驱型组织，并有利于更明智的数据驱动型决策。

人工智能的表现形式包括模式识别、认知分析、自然语言处理等，我们甚至能根据每种形式写出一篇报告。但现在我们只挑选几个例子来激发一下想象力：

1. 加强需求预测
2. 全球寻源洞察
3. 支出分类与扩充
4. 自动化订购
5. 发票数据提取
6. 合同编制和管理
7. 风险感知
8. 自动化合规监测

在短期内，以上所有工具的影响力都无法越过高级分析。人工智能工具提取并分析海量数据，帮助采购专业人员识别以前无法辨别的趋势和模式，在供应商选择和合同谈判等方面做出更明智的决策。采购专业人员利用人工智能实时更新供应商、采购订单、库存、天气预报、合同条款和批量折扣等信息，进而主动识别和缓解潜在风险。人工智能亦有助于订单处理、发票开具和合同管理等工作流程实现自动化。这将提升利益相关方的响应能力，改善流程处理的质量和准确性，使采购团队有更多的精力开展更具战略性的利益相关方和供应商关系管理活动。人工智能有望提升采购的速度、效率和数据驱动水平。



技术架构

在应用寻源到支付(S2P)策略时，通常以ERP为“主干”，再结合一些最佳应用程序（套装软件和/或单点应用程序等），所以不存在单一的最优应用架构。换言之，价值指挥家更青睐通过API统一集成的最佳套件（而非ERP套件）和最佳应用程序的联合。然而，领先者不仅以约两倍于同行的水平部署应用程序和技术，亦汇集了各种战略、技术和转型支持。就战略和转型而言，推动采购部门数字化转型的最重要因素就是清晰的数字化战略，整体框架不能局限于流程自动化、流程和数据标准化（即，不能局限于实现当前复杂性问题的自动化），还要提供充足的支持和资源（如专业团队、IT支持、变革管理投资）。

关键用例

为加深对“统筹协调”的理解，可参考以下流程和用例：

1

采取积极/战略的方式促进利益相关方参与,而不仅是被动响应式的“工作接收管理”

尽管请购人和预算负责人的用户体验（如精简版CRM）十分重要，但价值指挥家不会坐等后期阶段的申请，而是通过各种渠道及早、深入地与利益相关方接触，以预测和计划需求（例如，在财务和集成业务计划期间规划开支），并智能化引导用户和/或独立自动执行流程。未来将利用灵活的运营模式和资源，赋予利益相关方更多责任、指导以及辅助性人工智能支持（如智能聊天机器人），同时利用由外到内的智能化主动调整流程。根据2023年冬季《财富》杂志与德勤合作开展的首席执行官调研，首席执行官们将人工智能技术视为高级预测分析技术的基础¹³。为实现各类工作（最终用户“购物”、快速寻源、战略寻源、风险识别、合同请求（例如主框架合同下的工作说明书）、承包商导入、供应商审计、新员工配置等）在前期个性化业务交互、工作流程管理、自动化分类和处理、流程指引（例如，通过内部/外部专业团队/卓越中心）以及直通式自主流程协调方面的数字化，技术是关键。

2

采购到付款（P2P）和供应链执行的自动化

当务之急是继续实施P2P和供应链执行的自动化，助力实现自主化“自驱型组织”（如无人驾驶汽车）。采购部门陷于事务性流程，无法大规模、集中化地开展战略活动。因此，价值指挥家希望将其事务性工作的时间占比从24%减至11%。为此，他们将利用智能流程挖掘/设计，以三倍于同行的速度采用（全面部署或扩大规模）RPA技术（包括API集成），并使用更多的下一代技术，从而使这些技术在电子采购中的应用率提高80%以上，在发票到付款流程中的应用率提高70%。价值指挥家正在竭力应对自动化领域的各个方面：利益相关方自助服务、供应商选择、数据质量、基于AI/ML的功能（如智能化发票数据采集/查验）以及低代码等新兴领域。

3

品类管理是流程规模化的核心引擎

品类管理作为流程规模化的核心引擎，主动对以下流程进行数字化设计并在实际过程中加以执行：从品类战略到寻源、合同/商业管理、供应商管理、风险/合规管理和P2P流程（以及系统和治理）。品类经理不仅需要制定或掌握寻源战略并将战略整理成文件或演示文稿，还要将这些战略建模并具体落实到各个流程和系统，使利益相关方能够理解、承担责任和遵守。此外，品类经理需要提供商业服务，甚至促进企业与供应商的互动，并获得所需价值（例如，产品上市速度、流程效率、响应能力、创新、质量）。下一代品类管理专业人士需具备以下特质，方可成为价值猎手：充满活力、意志顽强、坚韧、善于抓住事物之间的联系、富有创造力、说服力强、求知欲旺盛。他们将得到分析专家（数据科学家）、品类及市场专家（按需聘用）的支持，并通过数字化赋能获得最新的知识库和能力。

4

人工智能助力供应商管理

这是2023年及未来释放价值的首要采购战略！包括供应商信息/透明度管理、供应商绩效（如交付、质量、成本）、供应商风险/合规（如ESG要求和法规，包含数据保护）、供应商合作（包括供应商创新、设计协作、供应链计划协同）以及其他面向供应商，类似于现代CRM实践和平台的“全渠道”参与和自动化（如项目、工作流程、个性化仪表盘、预警、自助服务）。该采购战略亦需结合寻源、合同、品类管理以及各种企业第三方供应商管理流程。该领域显然挑战重重，但影响巨大，其重要性不亚于战略寻源，在所有受访企业中，有80%至85%的受访企业计划加强其供应商关系管理（SRM）能力。

5

供应链风险管理提供更细化的情报，以统筹协调供应商风险和合规工作流程管理

风险类型（以及相关数据源和方法）受品类/供应商需求影响，这反过来又驱动了工作流程、数据收集、分析/预测、模拟、预警和恢复活动，因此统筹协调供应商风险及合规监测极具挑战性。价值指挥家的供应商信息共享和协作水平比跟随者高35%，多层级供应链可见性高58%。因此，与跟随者相比，价值指挥家对一级供应商的可视性高 43%（76%与53%），二级及以上供应商的可视性高 130%（40%与17%）。即便如此，价值指挥家仍计划加深对各层级供应信息了解，帮助更好地预测供应风险，有65%的价值指挥家认为已经在很大程度上实现了这一点（而跟随者仅为14%）。将汇集、计算和预测更深层次的供应风险洞察融入更高级别的监测和报告流程中，同时馈送至寻源流程，其中75%的价值指挥家将供应商风险评分作为供应商寻源的核心（而“跟随者”仅为35%）。基于供应商类型和合规性法规，监管合规领域（如ESG）同样存在这种外部数据驱动的工作流程。将其结合在一起就是典型的统筹协调用例。

6

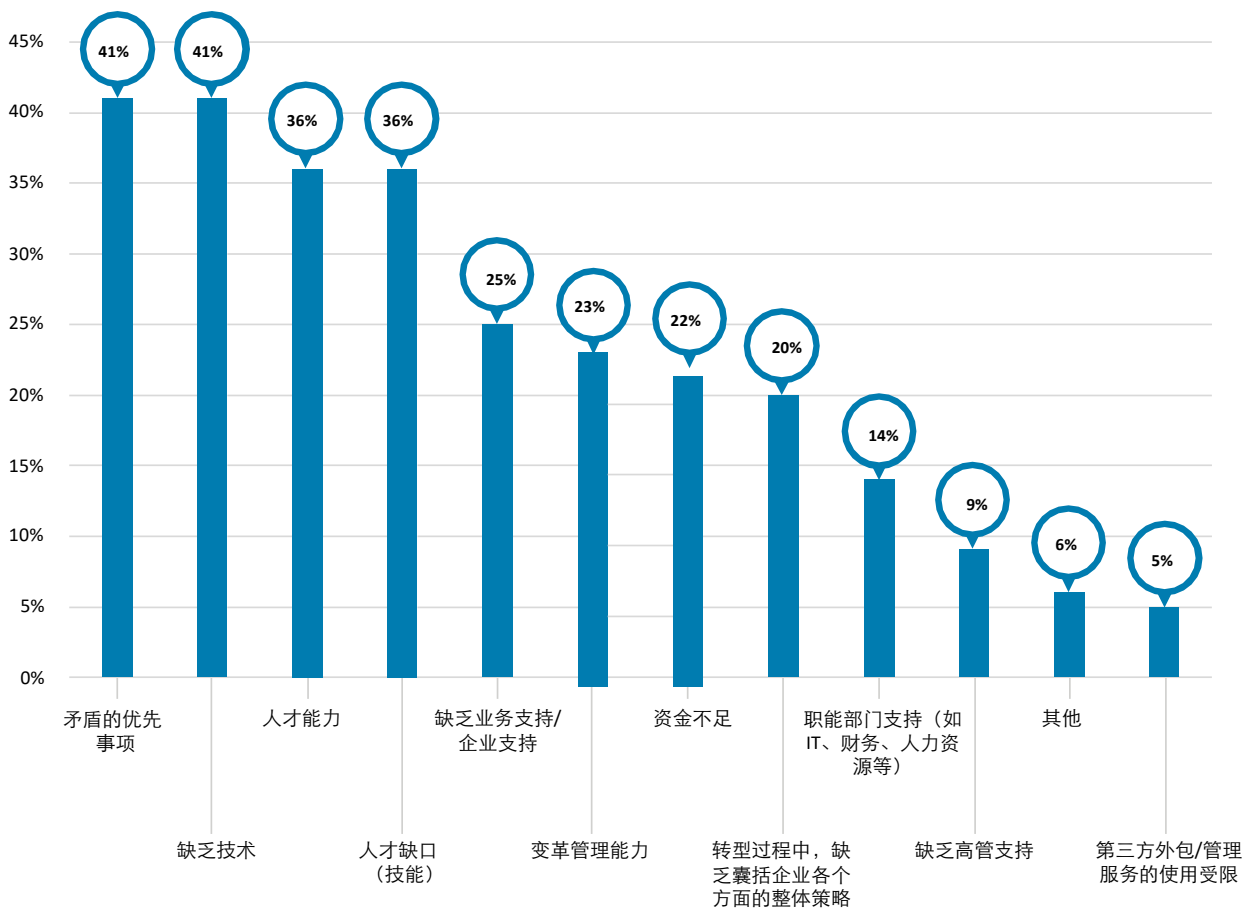
数据驱动的绩效管理和转型

数据驱动的绩效管理和转型流程，及使用高级分析技术和相关数据管道的工具，将持续提供更多机会分析，揭示价值/风险机会（包括自动化基准）、确定机会排序（仅限采购以外）、正式确定项目（并细化优先次序）、设定关键绩效指标/目标、规划资源以及协调实施和跟踪/调整结果。高级分析能力利用AI/ML进行预测性和规范性分析，针对由外到内的情报（例如源于市场情报数据源、供应链风险控制塔、供应商和/或精品内容/服务提供商的情报）和内部系统采取行动。这种以市场为导向的闭环绩效管理系统不仅融合了企业绩效管理流程和系统，还助力卓越中心（CoE）团队积极支持和提升这一战略能力。

实施采购转型

在思考成为领先采购组织（价值指挥家）的各个核心要素（即运营模式设置、人才投资和更主动的数字化策略）时，必须满足转型开启的要求。变革绝非易事，存在许多亟待解决的问题，例如，相互冲突的优先事项（第1位）、缺乏技术（第2位）、人才能力与缺口（第3位和第4位）、缺乏支持、资金不足、组织协调不力或总体缺乏变革管理能力。显然，还有许多方面需要首席采购官们重点关注（图11）。

图11：最大的变革阻碍（选择您认为的前三大阻碍）

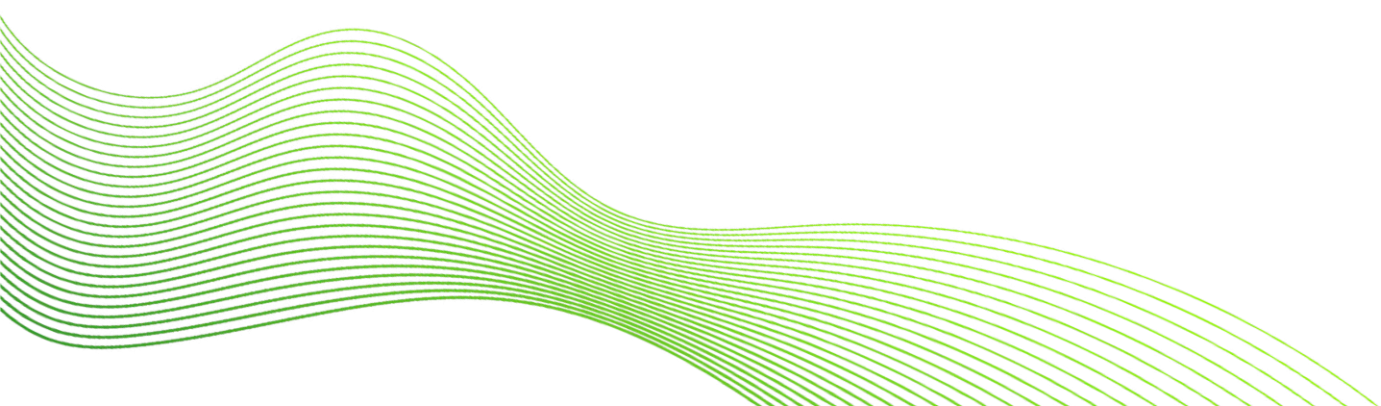


为成功实现变革，需要制定和执行整体转型计划，并将所有关键运营模式纳入考量。采用以下措施将有助于成功地进行变革。成功的变革通常有四大要求（令人信服的愿景、广泛参与、明确影响、和强化期望；图12）。以下措施是成功实现变革所需的特定必要条件，用于评估变革的实现程度。只要满足上述要求，转型成功率将大大提高。

图 12：用于适应变革的措施

		措施 			
变革指标	 令人信服的愿景	明确的项目目标	令人信服的商业案例	具有吸引力的未来成果	清晰的长期路线图
	 广泛参与	透明、包容的项目团队	关键利益相关方的定期参与	充足的项目信息流	建立双向反馈渠道
	 明确影响	定义/了解组织变革	了解技术变化	了解个别角色变化	了解新技能要求
	 强化期望	高管团队的明确支持	确保个别项目合规的明确途径	通过本地领导者加强期望	不配合转型对绩效的影响

最终，首席采购官们必须掌握自身及其团队的命运，设定远大但切实可行的目标，与同级职能部门的领导者和团队携手共进（即寻求盟友），并谨慎引导和实现领导层的期望。如果做不到“长痛不如短痛”，则可分阶段转型，采取模块化方法解决潜在问题可降低风险，但会拖长战线。不过可以肯定的是，低头坐等暴风雨过去的时代已经一去不复返。



维护价值

外部市场格局持续快速变化。因全球爆发新冠疫情而不得不居家的日子似乎就在昨天，但那时，根本无法想象后来发生的所有事情及其对全球经济造成的影响。供应链从未像现在这样成为人们频繁讨论的话题，一位同事最近开玩笑道：“连我的父母都开始了解我的工作。”

首席采购官们明确表示供应风险仍然存在。根据我们的调研，逾70%的首席采购官表示，过去12个月内，尽管供应风险的认知程度以处于高位，采购相关风险/供应链中断风险仍有所增加。整体采购和供应相关风险持续上升。为了理解该趋势，在2023年的研究中，有43%的首席采购官表示，整体采购风险**显著增加**，而2021年研究中仅有20%的受访者持相同意见。

显而易见，在帮助大多数企业解决面临的**最大风险**和问题时，采购部门发挥了重要作用；也就是说，采购部门最适合应对和缓解通胀压力（2023年调研中被提及最多的风险，2023年首席执行官们面临的首要风险因素）¹⁴。人们对经济衰退的担忧和客户及监管机构的要求增加（尤其是有关ESG和国际标准化组织的要求）也一直存在——许多组织仍在研究如何解决并应对这些风险带来的影响。仔细分析，就会发现大量的供应风险问题：

成本/支出风险（通货膨胀）（91%的公司）和供应短缺（81%的公司）是过去12个月内最为严重的两个问题，具有高度或中度影响（图13）。分别有60%和43%的公司表示，物流加急以保证持续供应和库存失衡（例如缺货或库存过多）亦具有中等或高度影响。

通货膨胀风险预计将继续存在，并在未来14个月内跃升至前三大风险¹⁵。在2023年调研中，超过一半的首席采购官提到了这一点（图14），但在2021年该比例仅为4%。他们还表示通货膨胀风险呈现复杂性和多层次。通货膨胀绝不仅仅是价格上涨的问题，亦会影响运营资金成本，甚至牵涉到供应商的金融业务选择。各有37%和35%的受访首席采购官提及了地缘政治问题和经济衰退问题（这两者均对买方和卖方造成影响）。这些问题还导致35%的首席采购官担忧供应商韧性/供应连续性问题。鉴于高利率环境，我们预计未来将有更多的供应商破产（18%的首席采购官认为其会产生中度或高度影响）。

只有22%的企业表示其能够“在很大程度上”及时识别和预测供应中断风险（63%的企业“在某种程度上”识别和预测该风险），该情况与2021年基本相同。部分原因可能在于企业把工作重点更多地放在整体韧性上，而没有深入了解具体的潜在问题及其相关影响。侧重供应保证是一项积极措施，但或导致未来出现更多系统性挑战（例如人工智能的影响）。无论如何，显然每个企业都任重道远。

供应商相关的合规问题亦被认为具有中度或高度影响（40%的企业提及合同违约问题，25%的企业提及更多的供应商违规行为）。

综上所述，“风险”理应是供应商选择的关键考量因素，或至少是应该要有所预计的。83%的价值指挥家认为风险是“核心”因素，而仅有30%的跟随者持相同观点。逾一半（53%）的跟随者认为风险只是“有点重要”。值得庆幸的是，83%的受访首席采购官正计划加强供应商绩效/关系管理等基础能力建设，51%则专注于供应市场情报。仅有28%的企业正在进行多层级供应链透明度构建，事实上仅有约2%的公司表示“高度了解”其一级以上的供应商。

除了管理和缓解短期或更久的已知市场风险和问题外，还需识别和预估未来可能发生的情况：情景规划。许多首席采购官（以及高管和董事会）都在思考，潜在的国际冲突会对他们造成什么影响？¹⁶ 他们的供应链与该地区的关联性如何？哪些材料或将受到影响？可以采取哪些战略？首席采购官们现在需要做好准备，积极应对风险和问题，但亦或需要积极规划未来。扪心自问，您的处境如何？

此外，公司内部也可能出现潜在风险：

- **关键人才流失是内部首要问题**，47%的首席采购官认为其具有高度或中度影响（41%的首席采购官预计其将在未来12个月内将成为第四大风险，与排名第三的供应商韧性/供应连续性风险相差不到一个百分点）。
- 逾32%的首席采购官将企业内部复杂性（如组织孤岛、并购整合、非标准流程等）列入前三大风险，与其他外部风险相比，该风险影响较大，突出了可能发生的内部价值破坏，并且企业可能被琐事分散精力而无法察觉高风险问题。

图 13：过去12个月内影响最大的问题

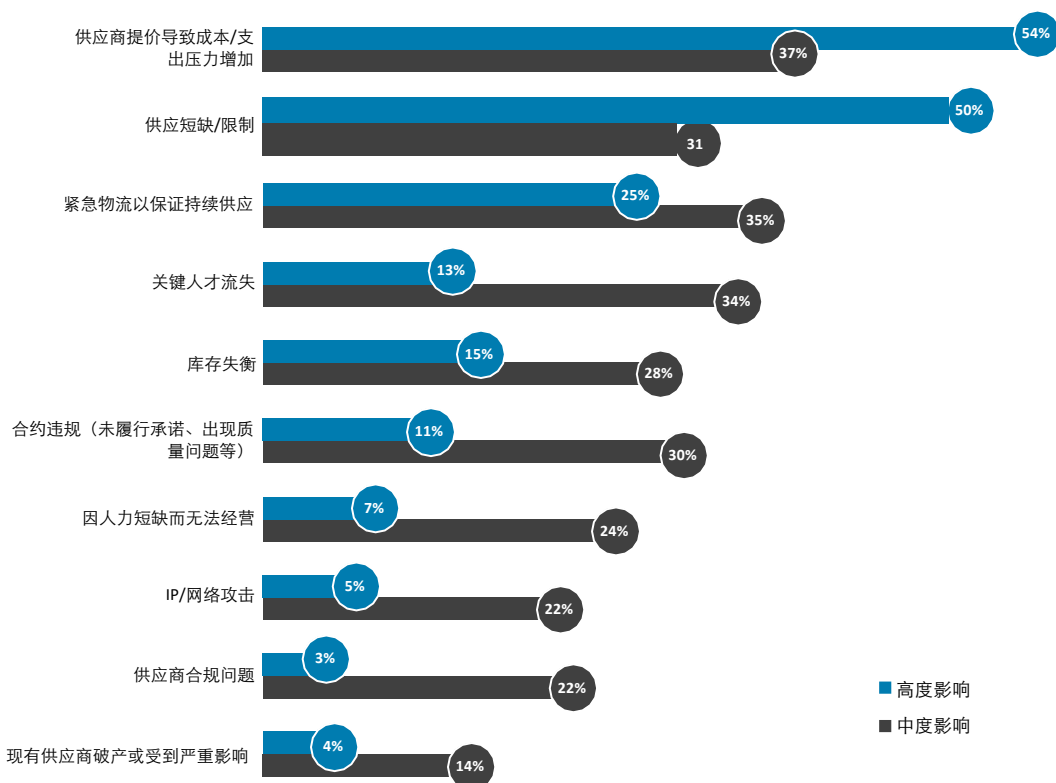
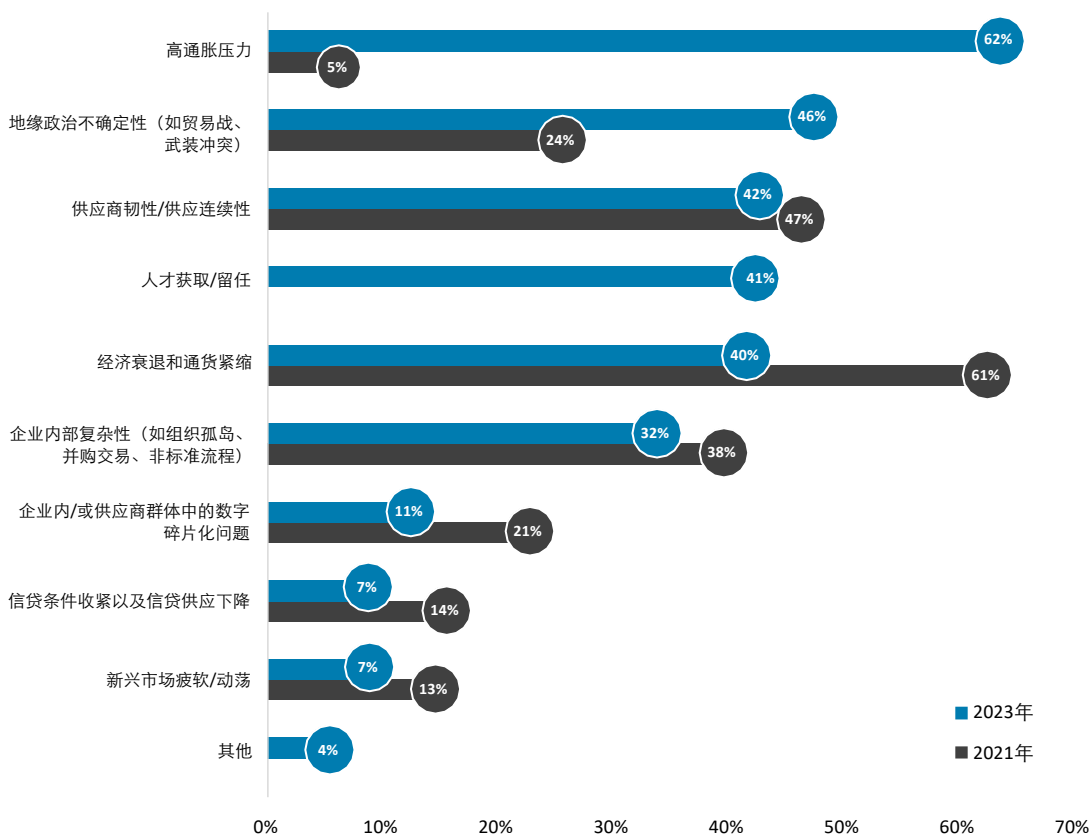
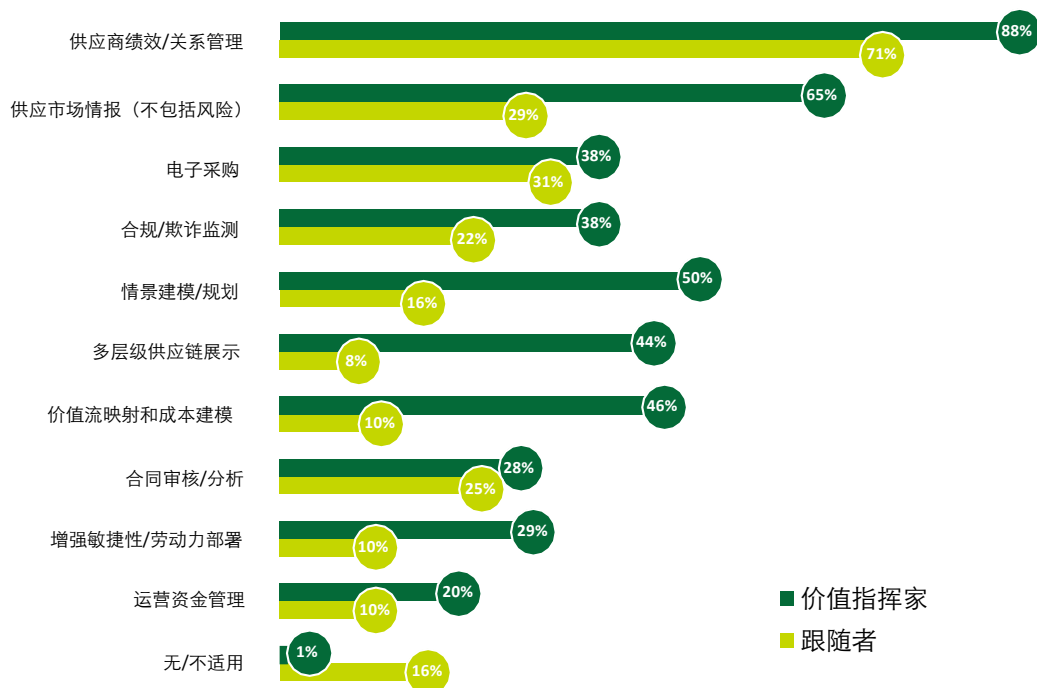


图 14：面临的重大风险



价值指挥家在建立长期韧性方面更加积极主动。价值指挥家计划以远高于跟随者的速度增强多项关键韧性能力的建设：

图 15： 供应商韧性建设投资重点



以上能力为价值指挥家带来了竞争优势，使其能够建立透明度，做到未雨绸缪，并应时而动，更快、更有效地进行灵活调整。

除供应风险外，亦须管理其他企业风险及合规要求（即GRC）。在环境和社会要求以及ESG监管方面，供应管理的合规性显然是首席采购官们最关心的问题。世界经济发展愈发激烈、动荡、复杂、分化，受到严格监管，供应更加受限（且成本高昂）。

好消息是，许多采购组织纷纷致力于解决上述问题——不仅帮助缓解供应风险和对抗通胀风险，还要应对ESG等新的监管要求。ESG目前已成为企业中仅次于运营效率的第二优先事项，逾80%的首席采购官都在关注这两大优先事项。ESG是采购部门在制定决策中最能发挥影响作用的领域（85%的公司如此认为），企业风险管理和财务规划与分析则紧随其后（约70%的公司）¹⁷。鉴于供应商在以上问题中所起的作用，供应商合作自然就成为了首席采购官们首选的价值创造策略。未重点关注供应商合作的首席采购官们或许需要重新探讨如何进一步提升此项能力，并积极思考如何影响需求，将风险降至最低，通过重新审视其全球整体寻源策略来影响产品设计选择并开发合格的替代材料和供应商。

环境、社会和公司治理（ESG）

ESG是高管必须拥护的一个关键事项，首席采购官也是如此，他们甚至可以利用其成为自己的优势。这包括改变与供应商接触和合作的方式，以平衡成本、韧性、ESG等因素。ESG重视地球和人类的可持续发展，而成本节约则明显关注财务利润。对供应商群的投资如果落到实处，则有助于重塑一个品类的经济效益、提升长期韧性，并降低采购成本。短期内确实需要权衡取舍，但有助于实现长期的成本目标。

随着金融监管方式和标准帮助量化了环境相关的科学指标和目标，来自美国和全球的监管压力迫使企业从不同角度考虑ESG。企业需要应对即将到来的SEC裁决、现行欧盟排放法规和上游价值链的人权法规。采购部门在创造价值时发挥的作用虽然有可能仅仅是遵守法规，但也可能更加广义，比如寻找更节能的供应商、了解多层次供应链和“隐藏”的供应风险以提高供应商群的韧性、建立产业联盟以推动创新、改善零部件和产品的长期成本曲线。这绝非是一项简单的合规工作，本质上亦不与成本相悖——如果您认为可持续发展的成本“总是更高昂”，您的组织则可能会过于注重短期利益，而忽视长期价值。

以价值为中心的方法非常适合采购部门，即利用企业战略助力供应转型举措——在这种情况下，可以指围绕供应商合作（63%的公司提到与供应商群在ESG举措方面的合作）和支出品类（如直接材料、运输、能源/公用事业、设施、房地产、差旅、车队）。首席采购官们须主动出击。所有企业都会衡量财务利润，但40%的首席采购官表示其组织从未确定或衡量自身的ESG表现，即使60%的企业在某种程度上会衡量供应商的可持续性。鉴于仅有46%的首席战略官要求供应商满足特定的ESG标准，首席采购官们应始终与首席战略官和董事会成员保持频繁沟通¹⁸。

了解ESG衡量的内容和方式是一个好的开始。从排放的角度来看，这就是《温室气体议定书》的目的，该议定书就如何计算二氧化碳当量提供了具体的指导和规定，是实际意义上的排放标准。此外，MSCI、EcoVadis等众多评级机构均会对ESG足迹进行计算，往往发现特定行业/产品组织会对零砍伐的棕榈油生产商、可持续渔业活动等进行认证。

在ESG的社会影响方面，其中关键之一在于供应商多样性、公平性和包容性（DEI），并非只关注企业内部多样性，而是整个供应商群的多样性（例如，女性或少数群体所拥有的企业），因此在更广义的ESG话题中，监管和地缘政治合规是首席采购官认为采购部门贡献最大的领域。此外，需注意的是，不同国家对DEI和供应商多样性的规定也不尽相同（例如，美国对“供应商多样性”的定义与欧洲不同，而有些国家则根本没有这个概念）。由于法规差异，供应商多样性是由美国主导的重点监管（和/或客户要求）领域。在美洲，仅有14%的受访首席采购官尚未明确供应商多样性对其（及其采购组织）的意义，而在欧洲，这一比例达到了40%。相反，只有近三分之一的美国公司（31%）未参与任何ESG报告计划（欧洲公司为17%）。

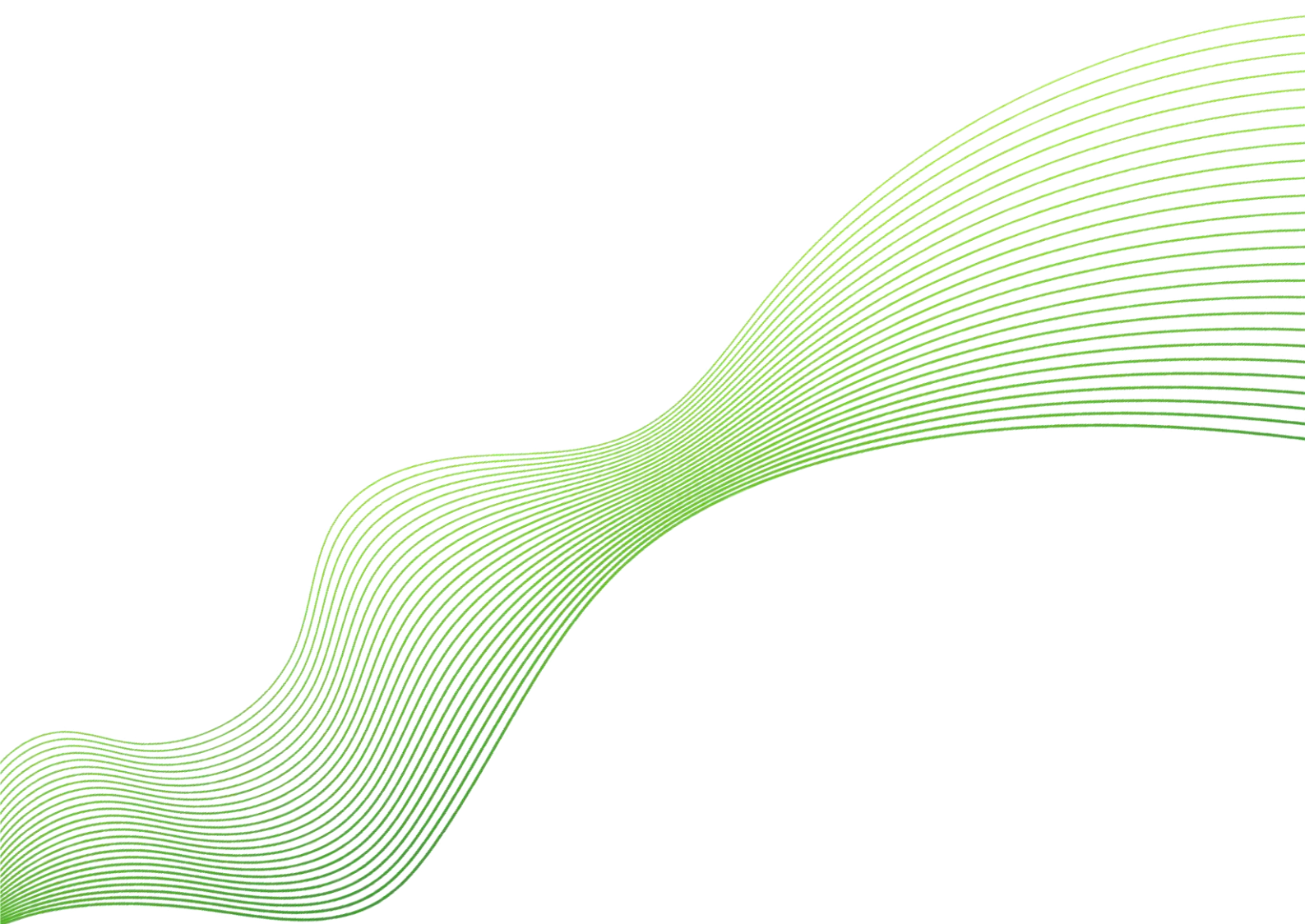


德勤研究和洞察为首席采购官提供跨职能的ESG接触点，使其与其他高管保持一致

- 首席财务官需要了解的ESG洞察：33%的首席财务官并未制定可持续发展指标，但有71%期望“将可持续发展转化为货币价值”¹⁹
- 首席战略官需要了解的ESG洞察：在2,000家受访公司中，46%的公司“要求供应商和商业合作伙伴满足特定的可持续发展标准”²⁰
- 与人才相关的ESG洞察：
 - 德勤的一项研究发现，三分之二的千禧一代认为如果无法满足他们的成就感，或者当前工作除了产生利益之外没有别的目标，他们就会辞职²¹。
 - 根据[德勤全球2022年Z世代与千禧一代调研](#)，逾36%的员工曾因工作或任务与自身价值观不相符而拒绝某份工作。近一半的人曾要求雇主采取气候行动。²²
 - 62%的首席体验官表示，其对积极回馈社会的重视程度不亚于利润增长²³。

采购的重点是可持续性，减少排放和废弃物：62%的首席采购官以缓解气候变化为目标；72%则致力于减少废弃物和循环利用材料，有助于降低成本并满足市场需求。主流的报告倡议组织包括全球报告倡议组织（GRI）（41%）、科学碳目标倡议（SBTi）（41%）、碳披露项目（CDP）（35%）、温室气体核算体系（GHG Protocol）（23%）等。73%的企业承诺实现范围1和范围2的净零排放，44%的企业承诺实现范围3的净零排放。

估算、跟踪和减少温室气体排放，以及支持其他更多与ESG相关的长期目标，目前尚处于起步阶段。然而，各组织愈加致力于践行ESG，包括财务承诺。近28%的价值指挥家表示，他们愿意在未来12至24个月内将3%以上的预算用于ESG，但仅有7%的跟随者持相同态度。据前述讨论，这些预算中，大部分资金将用于评估、开发可见性和报告平台、创建供应商投资基金和联盟，以及将ESG纳入核心人员、流程和咨询/转型支持等领域。



展望未来

我们预计未来全球商业环境将持续动荡，呈现不确定性、复杂性、模糊性。企业只有制定运营模式，投资和获取必备人才，实现数字化能力以助力决策和执行，才能脱颖而出。根据我们的预测，如果采购组织能够积极应对当前拐点并进行必要的转型投资，将拉开与同行之间的绩效和能力差距。为帮助您思考自身处境并制定下一步行动计划，我们制定了以下问题：

- 1 您如何实现工作标准化（流程和系统）？
- 2 您的人才需求和缺口是什么？您缺少什么专业技能？为获取所需的关键技能和能力，您如何增加混合人才模式的使用？
- 3 通过运营模式来转型提高事务性工作的集中化程度和基于CoE的关键能力（如分析能力）会给您带来哪些益处？
- 4 您如何投资内部人才培养计划并扩大人才发展战略的使用范围？
- 5 您是否在整个 S2C 生命周期实现了 CLM 集成？如有，您如何从速度、效率、质量、合规和风险管理中受益？
- 6 您的 SRM 计划是什么（提示：考虑CRM）？您如何通过与关键供应商共享信息和基于平台的工作流程管理工具中提升信任度并从中受益？
- 7 您如何管理工作量的接收和分流（时间和方式）？可考虑契合目标的工作流程解决方案、单个切入点和用户角色，以便为设计提供依据。
- 8 您是否拥有强大的数据战略（与您的目标价值挂钩）？您是否根据该战略制定技术路线图，或反之亦然？
- 9 如何增强分析和AI/ML能力以提高劳动力效率和有效性？可考虑确定两到三个有力的数字用例（从小做起，快速行动，大胆思考）。
- 10 您目前的 ESG 计划是什么？透明度是否达到您的需求？目标是否足够远大？



解决上述问题并非易事，尤其是对于不愿变革的企业而言。然而，突破转型障碍需要不断提高复杂问题的处理水平，因此要关注有利于业务领导力的投资回报，并满足领导者和同级职能部门（包括第三方合作伙伴）的个人期望。此外，还应将采购部门定位为企业领导者，通过设计契合目标的运营模式，共同协调和促进价值创造。

我们从数百名首席采购官那里了解到，即使其采购团队面临的繁杂环境和众多挑战，但仍在过去一年中取得了巨大成就（以转型为中心、深入了解其组织、提升供应商参与度）。首席采购官们深知前路坎坷并深感担忧，他们亟需解决资源问题、提高对市场和业务的了解、以及对大量的潜在全球事件进行整体监测并做好准备工作。即便如此，首席采购官们通常具有坚韧不拔的特质，拥有乐观心态，往往对波动性带来的潜在机遇感到兴奋。他们活力四射，希望为ESG议程做出有意义的贡献，扩大采购的影响，并推动变革向好发展。毫无疑问，现在就是成为一名采购专业人士的最佳时机，而我们接下来的选择将塑造采购行业的未来！

作者：



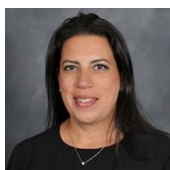
Aaron Addicoat
高级经理
德勤管理咨询
aaaddicoat@deloitte.com



Ryan Flynn
负责人
供应链与网络运营
德勤管理咨询 rpflynn@deloitte.com



Jim Kilpatrick
合伙人
供应链与网络运营
德勤加拿大 jimkilpatrick@deloitte.ca



Jen Brown
负责人
供应链与网络运营
德勤管理咨询
jennibrown@deloitte.com



Pierre Mitchell
Spend Matters
pierre@spendmatters.com

致谢：

感谢德勤专业人士Katerina Berman、Trishit Gehlot、Joel Jacob、Abhishek Singhal、Jesselyn Toufar和Sydney Trezise为本报告作出重要贡献。

尾注

- 1 Jaden Herrin, "[Navigate the talent crisis with contact center outsourcing](#)," Deloitte, December 9, 2022.
- 2 Deloitte, [4Q22 CFO Signals Survey](#), 2023.
- 3 Deloitte, [Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey](#), 2023.
- 4 Herrin, "[Navigate the talent crisis with contact center outsourcing](#)."
- 5 Deloitte, "[Why CFOs are moving toward a more dynamic finance function](#)," CFO Insights, July 28, 2022; Deloitte, "[A new working relationship: Aligning organizations with the workforce of the future](#)," August 11, 2022.
- 6 Deloitte, [4Q22 CFO Signals Survey](#).
- 7 Don Miller, "[How bold will you be in battling burnout?](#)," Deloitte, March 11, 2021.
- 8 Steve Hatfield et al., "[Activating the future of workplace](#)," Deloitte Insights, January 9, 2023.
- 9 Jay Bhatt, Colleen Bordeaux, and Jen Fisher, "[The workforce well-being imperative](#)," Deloitte Insights, March 13, 2023.
- 10 Elizabeth J. Altman et al., "[Orchestrating workforce ecosystems: Highlights from MIT-SMR and Deloitte's third annual study of the workforce](#)," Digital Insights, May 17, 2022.
- 11 Sue Cantrell et al., "[The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce](#)," Deloitte Insights, September 8, 2022.
- 12 Sue Cantrell et al., "[Navigating the end of jobs](#)," Deloitte Insights, January 9, 2023. 13
Deloitte, [Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey](#).
- 14 Ibid.
- 15 Deloitte, "[How CFOs can rise to meet the challenge of soaring inflation](#)," CFO Insights, August 1, 2022. 16
[Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey](#).
- 17 Ajit Kambil et al., "[Reinventing FP&A for the pandemic and beyond](#)," CFO Insights, August 2020. 18
Deloitte, "[How ESG disclosures may expand the nature of the CFO's role](#)," CFO Insights, January 26, 2023
- 19 Deloitte, [The evolving role of finance in sustainability](#), 2023.
- 20 Deloitte, [2022 Deloitte CxO sustainability report](#), 2022.
- 21 Deloitte, [2016 Deloitte Millennial Survey](#), 2016.
- 22 Deloitte, [The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey](#), 2022.
- 23 Deloitte, [The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility](#), 2020.



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。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。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2023 Deloitte Development LLC版权所有。保留一切权利。