



**The CFO Program**  
**首席财务官菁英中心**

2023中国首席财务官战略要务

# 致首席财务官

2023年是极具挑战性的一年。自今年一季度起，中国经济稳健回升，经济复苏呈现逐步加速的态势。尽管如此，宏观形势依然严峻，经济放缓的担忧仍然存在，通货膨胀和地缘政治的影响仍在蔓延。企业面临市场需求不足、产业链重塑、数字化转型、可持续发展、人才聘留等诸多内外部挑战。

我们深知在不断变化的商业环境中时刻准备好应对风险的重要性，而首席财务官通常是企业风险预判和敏捷性管理的核心，是协调各部门革新的推动者。他们不仅是履行财务部门核心职责的经营者，同时还是支持业务拓展，发挥财务领导作用的战略家，以及面向内外部利益相关者汇报企业财务与运营状况的管控家。

《首席财务官战略要务》旨在协助首席财务官运筹帷幄，在变革中把握机遇，在竞争中保持领先地位。通过全面分

析企业财务负责人所面临的挑战和机遇，以全球视角的调研发现和领先理念，为首席财务官提供较为全面的参照，帮助他们把握市场趋势，在变化中体现首席财务官的价值。

今年首席财务官战略要务的七个关键驱动因素是诸多首席财务官关注的焦点。它们推动着财务高管超越传统的职能边界，在某些情况下，这些驱动因素正在重塑首席财务官的角色。期待本期内容可以为您带来一些启发和思考。

施能自

施能自

德勤中国副主席

德勤中国首席财务官菁英中心主管合伙人

# 2023首席财务官战略要务

回顾今年以来的宏观商业环境变化，首席财务官将继续面临新的挑战。他们往往需处理新问题——有时是难以预见的问题。他们的处理方式也有所改变——更需要权衡取舍，迅速做出决策。地缘政治紧张局势迅速蔓延，迫使企业及时应变，确保供应链的稳定和安全，并调整市场布局策略。货币政策收紧亦带来资金成本的上升。利益相关者和投资者对企业提出了更多要求，在提高业绩的同时积极应对气候变化。技术变革方面，生成式人工智能等颠覆性技术正以令人瞩目的速度出现和发展。

当然，所有高管均须能够应对突发事件并准备好应对策略。但对于首席财务官而言，情况可能更为复杂。过去数年间，随着首席财务官职责范围的进一步扩展，职责内容也变得愈加复杂。董事会层面的各种考量事项，包括战略规划、价值创造、气候与可持续发展、数据与技术、人才等，往往都需要参考首席财务官的意见。

上述内容和另外两个主要议题（企业风险与监管、敏捷性与韧性）构成了今年首席财务官战略要务中探讨的关键驱动因素。虽然这七大驱动因素通常要求首席财务官从大局出发并着眼长远，但同时仍需确保其团队能够熟练处理财务职能的日常核心工作。正如德勤美国首席财务官菁英中心独立顾问、常驻首席财务官 Frank D'Amelio所言：“长期目标离不开短期目标。”

我们期待您阅读本报告并与团队及同行分享。



**Steve Gallucci**

德勤全球首席财务官菁英中心领导合伙人





# 首席财务官战略要务驱动因素



## 价值创造

为股东及利益相关者创造价值



## 数据与技术

利用数字技术从信息中获取洞察



## 气候与可持续发展

应对气候变化的不利影响



## 战略

成为首席执行官、业务部门和董事会的“军师”



## 企业风险管理与合规

为股东权益保驾护航



## 敏捷性与韧性

预测和应对突发事件以获取成功——而不仅仅是被动承受



## 人才与领导力

引领财务团队迎接变革和创新



# 价值创造

## 为股东及利益相关者创造价值

### 如何评估重大举措对员工、客户和社群的潜在影响？

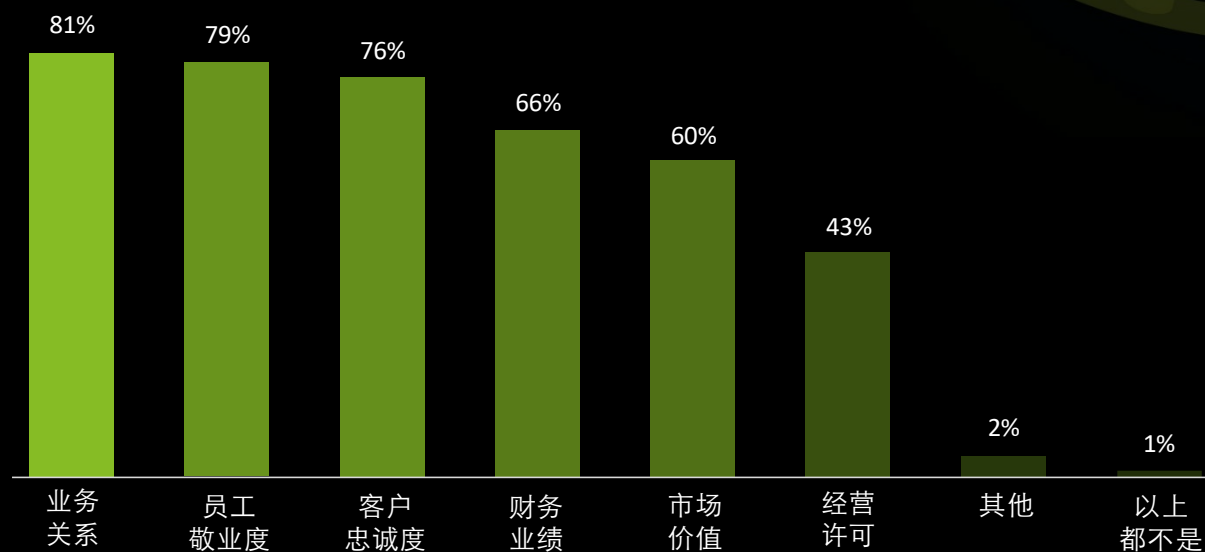
首席财务官通常使用可量化基准来衡量价值创造，如股本回报率、投资回报率和股东总回报等常见衡量指标。这些衡量指标均可体现公司为股东创造的价值。

但是首席财务官必须面对更广泛的利益相关者——从员工、客户到公众和环境倡导者——在制定公司未来战略以创造竞争优势及收益的过程中融入其诉求。因此，首席财务官需要了解这些利益相关者所重视的问题。

另一复杂问题是：如何准确衡量品牌、信任度和气候影响等概念？这些未来价值的驱动因素无法在电子数据表中找到对应指标。对于首席财务官而言，若要在多方利益相关者生态系统中发挥有效作用，认识到各利益相关者群体之间衡量指标和价值创造的相互依赖性至关重要。

### 您与利益相关者间的信任度是否会对以下方面造成影响？

认为受到影响的受访者比例（受访者人数：177名）



资料来源：《德勤全球董事会信任度调研报告》（2022年12月）

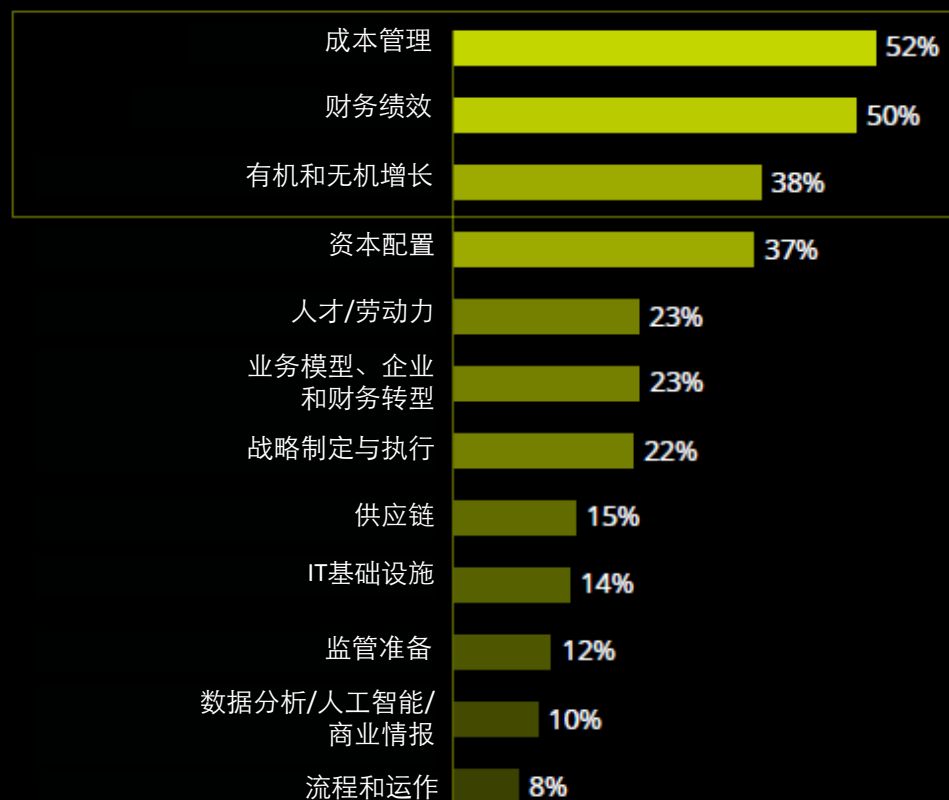
## 价值创造：为股东及利益相关者创造价值

同时，平衡计分卡可能需要更新，以提出新的价值衡量指标来体现对非股东利益相关者至关重要的成果。举例而言，这些衡量指标可能包括用于追踪人才、社会和自然资源可用性的关键资源和投入，以及用于识别在价值创造绩效和资源可用性中潜在问题的关键风险指标。

首席财务官需向管理层和董事会呈报总结，提出包括资本配置、收入增长和成本管理等方面的建议。在经济增长放缓、通货膨胀率高于预期、利率不断上升的情况下，提供此类分析可能会变得更加复杂。随着融资成本不断上升，现金管理将变得至关重要。营运资金可能是首席财务官需要重新审视的一个领域，包括把控资金流转速度。企业若寻求扩张，首席财务官往往还需要保持强劲的资产负债表，以便为潜在的并购提供资金。

德勤2023年亚太首席财务官调研结果显示，面临经济增长放缓的压力，收入增长和成本控制也是中国首席财务官的工作重点。除企业的财务表现之外，业务转型、治理风险和人才招揽也受到重视。

## 首席财务官2023年的三大工作重点\*



\*来自八个行业的126名受访者作出回复（回复率为100%）。

资料来源：2022年第四季度CFO Signals™调研



# 战略

## 成为首席执行官、业务部门和董事会的“军师”

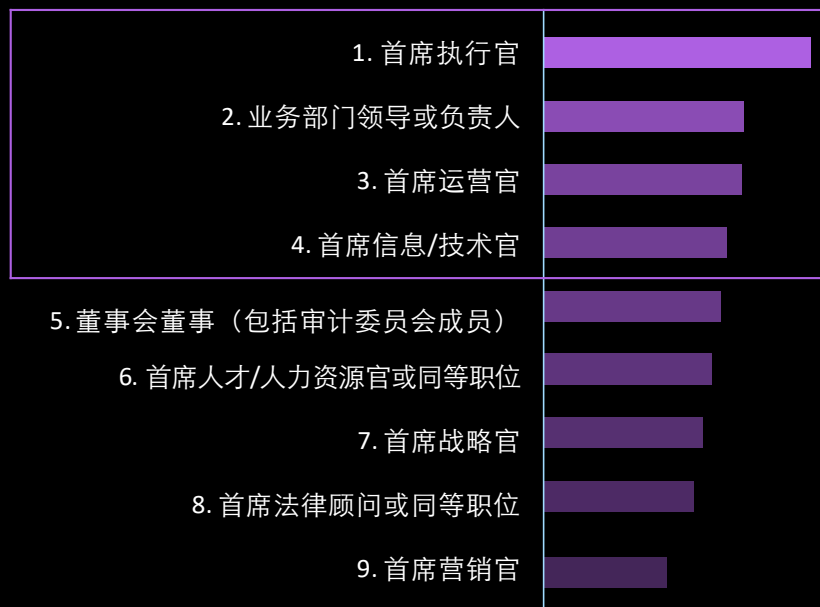
### 您在哪些方面为确定公司的发展方向做出贡献？

教科书上通常把首席财务官的职业范畴狭义地定义为财务、报告和记账。虽然这些事项对企业运营至关重要，但并不一定给公司带来直接收入。借用电影业的行话，首席财务官站在幕后而非镜头之前。

然而，这种非黑即白的观念正在迅速改变。越来越多的首席财务官被要求扩大其在企业中的影响力。如今，部分首席财务官有望成为首席执行官战略制定及执行的“军师”。此外，首席财务官应培养叙事能力，清晰且引人入胜地讲述企业故事。

此外，越来越多的首席财务官正与业务部门领导合作，共同实施旨在提高收入的举措。德勤2021年第四季度CFO Signals™就首席财务官与其他业务领导人之间关系的重要性进行了调研。结果显示，当首席财务官被要求列举对其成功而言最重要的高管时，首席执行官名列榜首。其次是业务部门领导。

### 首席财务官按照对其个人成功的重要性，将以下职位进行排序\*



\*123名受访者作出回复（回复率为95%）。请注意受访者进行排名的职位数量各不相同。

资料来源：2021年第四季度CFO Signals™调研



## 战略：成为首席执行官、业务部门和董事会的“军师”

在《财富》/德勤2022年冬季首席执行官调研中，当首席执行官被问及哪些职位对其成功最为重要时，66%的首席执行官认为首席财务官最为重要，其次是业务部门/区域领导。

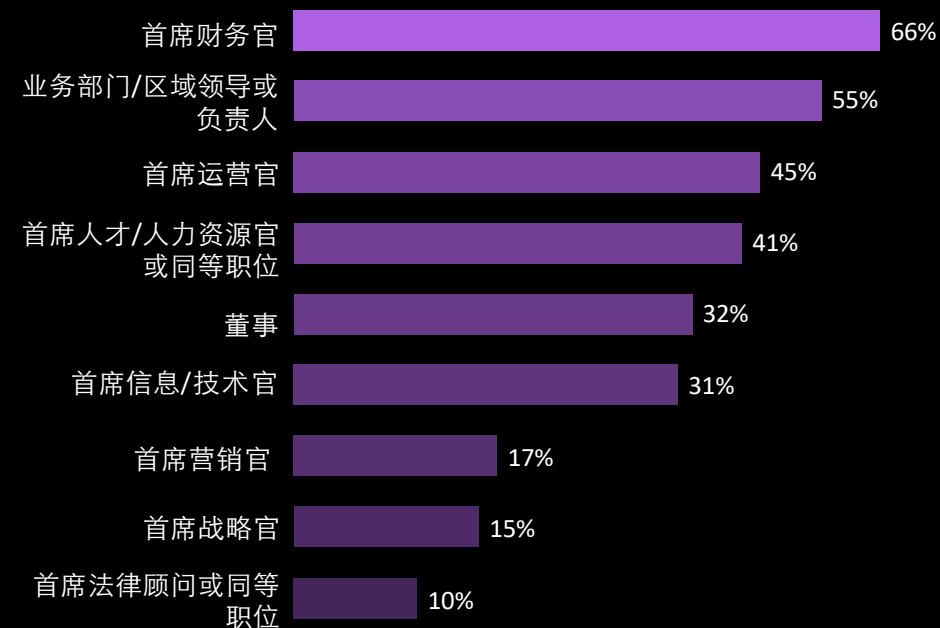
首席财务官职责范围的扩展也带来巨大挑战。首先，这提高了对首席财务官自身领导能力的要求，并要求财务部门具备相应能力及思维模式，与其他部门合作开展有关战略及转型的举措。例如，几乎任何战略举措的关键都是确保有足够的资金来应对竞争需求。为协助实现这一目标，财务部门需具备现金管理和情景测试方面的技能。在当前经济和政治形势下，首席财务官必须能够做出艰难决定，延迟某些战略举措的推进。

诸多董事也希望首席财务官能够帮助确定公司发展方向，并为董事会制定总体战略——为战略决策提供信息和指导，使之与企业文化和社会目标保持一致。同时，首席财务官需要具有长远的视野，为公司未来5年或10年的价值驱动因素提供见解。

职责范围的扩展提升了首席财务官的形象，但同时需注意：当展望未来的时候，首席财务官不应忽视财务部门在幕后的基本、日常运作。

## 首席执行官按照对其个人成功的重要性，将以下职位进行排序\*

将以下职位列入排名前三的首席执行官比例



\*首席执行官被要求对所有职位进行排序。

资料来源：《财富》/德勤2022年冬季首席执行官调查



战略：成为首席执行官、业务部门和董事会的“军师”

## 您是否属于战略型首席财务官？

询问自己以下七个关键问题：

1. 贵公司计划采取哪种增长策略：企业并购？有机增长？或同时采取这两种增长策略？
2. 阻碍贵公司增长的主要限制性因素是什么？您可以如何克服这些因素？
3. 贵公司面临的最大的不确定性是什么？您能采取什么举措来解决或应对这种不确定性？
4. 在回报极为不确定的情况下，您最大的投资领域是什么？
5. 贵公司财务和发展目标是否足够宏大？
6. 什么事件可能对贵公司带来颠覆性影响，而财务部门能够采取何种行动来防御这种影响？
7. 您希望贵公司停止实施哪些策略？



# 人才与领导力

## 引领财务团队迎接变革和创新

### 要成为业务部门高效的合作伙伴，建立一支具备相应技能的财务团队关键是什么？

在公司的职位越高，就越依赖于他人的协助以完成工作，这句话至今仍是至理名言。然而，对首席财务官和其他领导而言，建立并领导高效、可持续的团队受到诸多因素的影响。

对诸多首席财务官及其所在企业而言，疫情期间出现的新型劳动力模式仍是未知因素。三年后，部分企业仍在试图摸索现场办公和远程办公如何合理搭配，以及如何衡量人才绩效和生产率。用于员工考核的典型关键绩效指标可能无法适用于混合办公模式。同时，混合办公模式对员工敬业度或产出以及公司整体财务状况造成的影响通常仍未可知。因此，不少首席财务官聚焦人才问题，这些问题覆盖广泛且与其自身密切相关。

由于财务团队领导分布在全国和世界各地，首席财务官面临一系列自身挑战。举例而言，部分财务专业人员目前可能缺乏专业知识，无法满足人们对财务部门日益复杂的需求。财务计划与分析技能的缺乏似乎一直困扰着许多首席财务官。事实上，德勤2021年第一季度和2022年第三季度的CFO Signals™调研发现，首席财务官已将财务计划与分析技能列为其最希望在整个团队中提高，以及最需要加大投资力度的能力。

此外，绝大部分首席财务官表示，其所在企业将更好地利用自动化和数字技术开展业务运营（德勤2022年第四季度CFO Signals™调研中，持有这一观点的受访者比例为79%），此类技术将取代以前人工完成的部分工作（持有该观点的受访首席财务官比例为61%）。与此同时，财务专业人员可能缺乏新技术和新工具方面的培训，而掌握新技术和工具能彻底改变财务状况。

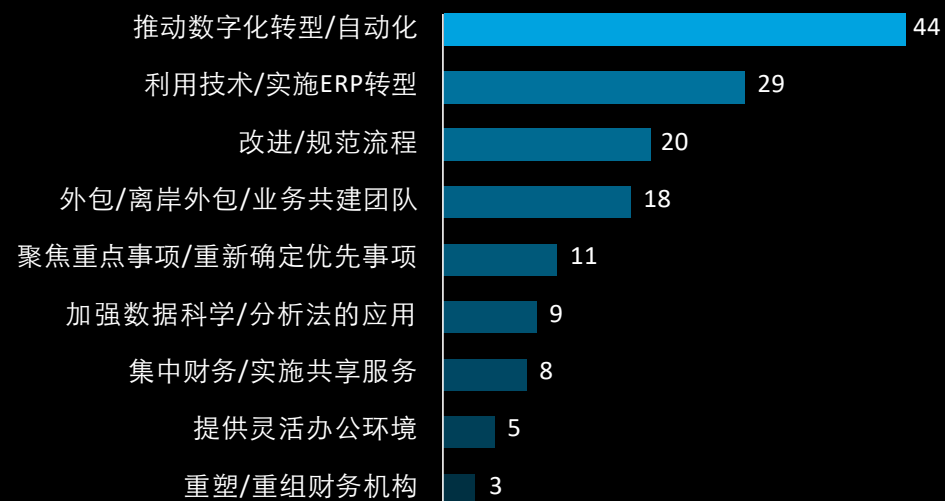
## 人才与领导力：引领财务团队迎接变革和创新

此外，为满足不断增长的要求，首席财务官通常须改变、减少、精简甚至重塑其团队开展的工作。其中的挑战在于以更智能的方式开展更高价值的工作，而非必须以更少投入完成更多工作。首席财务官可能需要与人力资源部门合作，制定发展计划以解决技能方面的差距。德勤2022年第三季度CFO Signals™调研显示，近三分之二受访的首席财务官将提供职业培训和明确成长机会列为留住人才最有效的三项举措之一。其余两项举措分别是：实行灵活办公和加薪。

同时，德勤2023年税务转型趋势研究调查显示，企业从合规工作中获取的数据驱动型洞见以及与其他部门进行更灵活合作的需求正日益增长。为此，首席财务官以及税务领导人需要管理更具多样性的团队，进一步整合技术手段以获取所需数据，并实时评估其运营模式以发挥企业内部团队能力与外包服务（专业知识和技术能力）的优势互补。

如您在过去一年中采取了任何措施来改变、减少或精简您所在财务机构开展的工作类型，请描述您所采取的措施\*

采取的主要措施（采取各类措施的首席财务官人数）\*\*



\* 89名受访者（占总受访人数的80%）。由于部分首席财务官提出了多项措施，因此措施总数超过总受访人数。

\*\* 注：上述分类基于开放式文本问题的反馈。

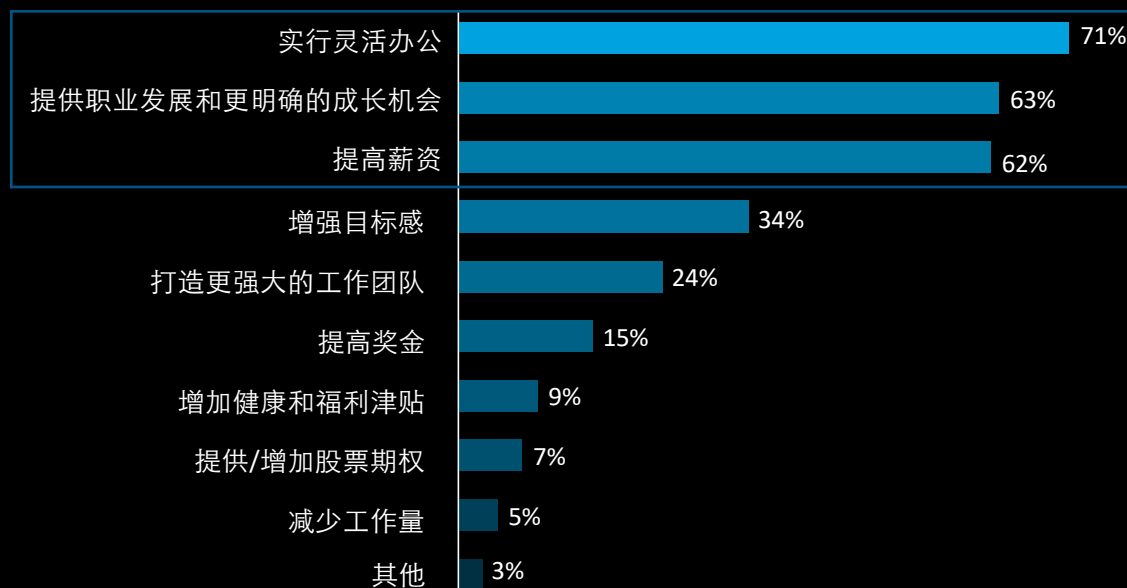
资料来源：2022年第三季度CFO Signals™调研

## 人才与领导力：引领财务团队迎接变革和创新

除了提升财务机构的技术水平和财务计划与分析能力外，首席财务官或需招聘新员工来填补空缺。然而，由于经济放缓，很难有理由提出增加人员。在高通胀和劳动力市场收紧的情况下，首席财务官可能被迫提高新员工的起薪。这反过来又会造成现有员工的不满，甚至导致现有员工另谋高薪工作。

因此，首席财务官在德勤CFO Signals™调研中通常将人才列为最大内部风险也就不足为奇。此风险压力得到缓解的可能性不大。鉴于当前环境不明朗、跳槽现象屡见不鲜，首席执行官和董事会期望首席财务官建立韧性部门，提供足够的后备力量。首席财务官的平均任期长达3.5年（根据Datarails调研）到5年（根据Crist Kolder发布的《2022年人员波动率报告》），因此后备力量还应包括在任期间培养一位能力出众的继任者。

### 您认为企业留住人才最有效的三项措施\*



\*110名受访者（占受访者总人数的98%）

资料来源：2022年第三季度CFO Signals™调研





# 数据与技术

## 利用数字技术从信息中获取洞察

### 哪些制约因素阻碍您提供数据驱动分析以助力关键业务决策的制定？

在与首席财务官、首席执行官、董事和其他人员的讨论中，财务部门通常被赋予提供洞察力这一任务。此类洞察力可帮助企业制定和实施增长战略，涉足新的竞争领域，抵御风险，乃至将其转化为机遇等。但若缺乏合适的数据、流程、技术和人员，一切均无法实现。财务部工作繁忙，跟上技术突破的步伐就已举步维艰，更遑论进行技术部署。以元宇宙为例：去年，单一、沉浸式虚拟世界的概念几乎被普遍吹捧为下一个大事件。人工智能或将成为今年社会关注的焦点。

技术有望助力财务部为企业提供更深入的洞察力，提高企业绩效和效率。例如，元宇宙中的虚拟场景建模和人工智能提供的实时数据分析可助力财务团队更快地评估各种方案及其对关键决策的影响。凭借其处理大量数据和快速生成新颖内容的能力，生成式人工智能有望带来颠覆性改变。生成式人工智能还可以增强财务操作的自动化，并协助生成财务报表和管理报告。

依据数据提供洞察见解，首席财务官必须应对几个挑战。公司收集的数据往往不能直接用于提供洞察见解。此外，在应用数据和技术提供洞察见解助力业务方面，部分财务团队可能缺乏相关经验。因此，首席财务官或需围绕数据、讲述企业故事和可视化三方面制定人才战略。

数据格式标准化可帮助首席财务官及其团队获取和分析来自不同网络的信息，但一直以来其实现颇具难度。此外，首席财务官可考虑制定数据治理战略。根据该战略，企业将数据视同企业资产（即具有生命周期、货币价值和投资回报）。这样的严谨态度有助于公司投资于合适的技术，而非仅仅那些被大肆宣传的技术。

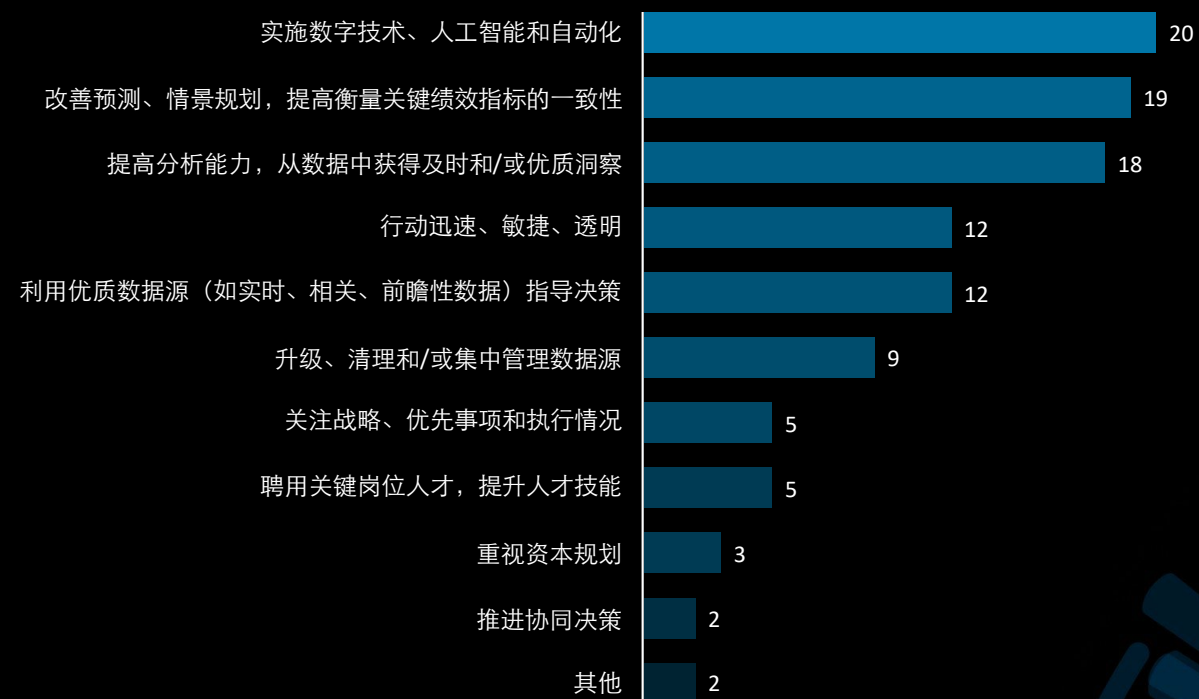
进入“数字中国”时代，中国企业的数字化转型迎来了制度层面的支持和创新。数据资产交易的外部环境和立法正日渐完善，数据资源入表的指导意见已于2023年8月发布，给企业正在进行的数字化转型带来实质的推动作用。企业可以从数据资产化战略、数据驱动业务经营与决策、数据资产管理与运营、数据资产价值评估、数据资源会计处理与信息披露等方面着手准备并开展试点实践。

## 数据与技术：利用数字技术从信息中获取洞察

此外，近期德勤一项研究发现，数字化转型行动的正确组合可为财富500强企业释放高达1.25万亿美元的额外市值。根据一项针对全球4,000多家企业近10年财务报表披露的研究显示，市值较高的公司通常在其信息披露中提及了特定技术，如数字化战略或技术与战略的结合。该细节可以让投资者和分析师们更切实地了解企业技术赋能的战略，以及企业的资金投向。

作为首席财务官，您建议在2023年剩余时间和2024年采取哪些改进措施（如有），以提升公司的决策能力\*

建议采取的主要改进措施（建议采取各类改进措施的首席财务官人数）\*\*



\*82名受访者（占总受访人数的74%）。由于部分首席财务官提出了多项措施，因此措施总数超过总受访人数。

\*\*注：上述分类基于开放式文本问题的反馈。

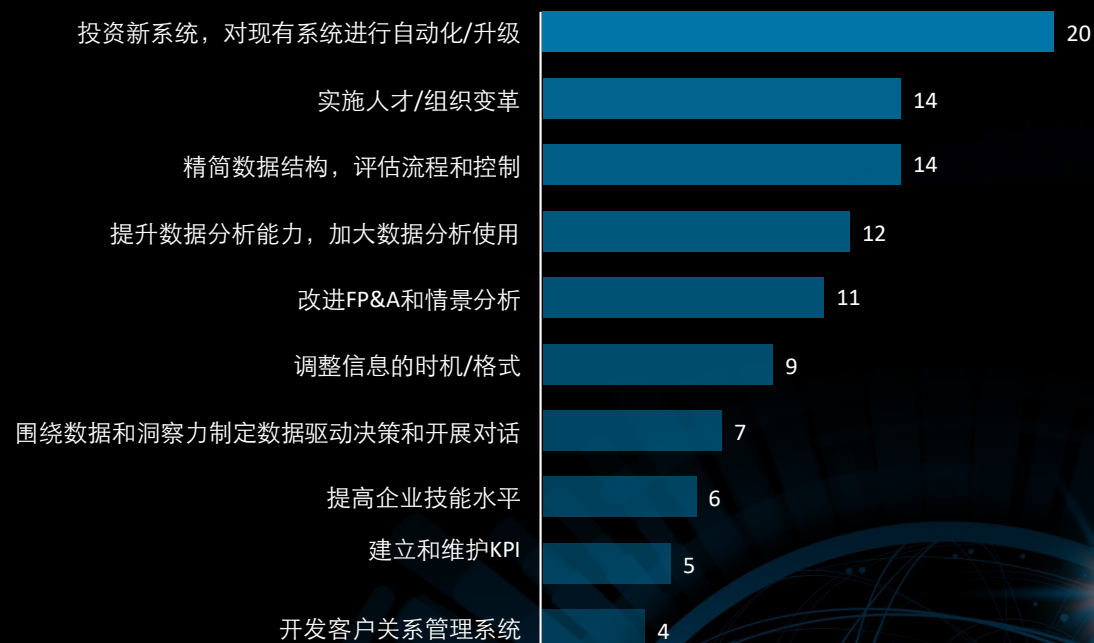
资料来源：2023年第一季度CFO Signals™调研

## 数据与技术：利用数字技术从信息中获取洞察

相较在发达经济体，运用数字技术提高决策质量和数据洞察已成为主流的改进措施，新兴市场的企业大多仍在积极探索更高效智能的运营模式，利用数字技术提炼业务洞察和提升竞争力。德勤2023年亚太首席财务官调研显示，中国首席财务官在财务部门推动数字化的过程中，电子发票的应用较为广泛（55%的受访者）。超过一半的受访者反映，财务管理数据中台协助财务部门有效沉淀数据，从而更好地提供价值。此外，随着数据发挥的作用不断凸显，大数据分析处理与机器人流程自动化的渗透率也有所上升，分别达到45%和34%的受访回馈。

### 为改善财务团队提供给业务部门的数据和洞察力，您采取的最有效措施是\*

采取的主要措施（采取措施的首席财务官人数）\*\*



\* 85名受访者（占总受访人数的77%）。由于部分首席财务官提出了多项措施，因此措施总数超过总受访人数。  
\*\*上述分类基于开放式文本问题的反馈。

资料来源：2023年第一季度CFO Signals™调研



# 企业风险管理与合规

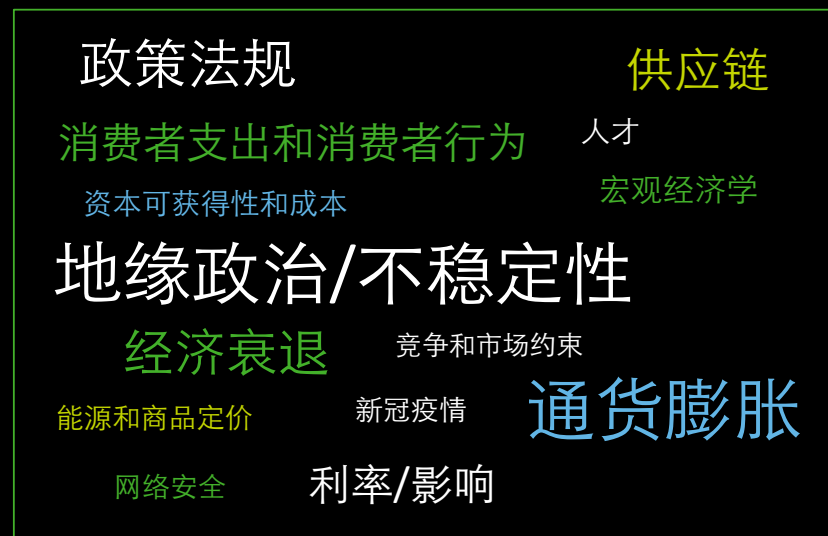
## 为股东权益保驾护航

### 作为企业的管控家，您如何洞悉企业的风险？

2023年让我们清晰地意识到企业风险管理至关重要。受到企业内部、国内和全球多方面因素的影响，及时地感知风险、识别风险并确保企业为最好和最坏的情况做好准备是首席财务官的另一项艰巨任务。

当然，近期地缘政治问题对财务部门的潜在影响不容忽视。德勤2023年第一季度CFO Signals调研显示，首席财务官往往将地缘政治问题列为最令人担忧的外部风险之一。俄乌冲突导致供应链中断、投入成本上升，地区以外亦充满不确定性。德勤2023年亚太首席财务官调研结果显示，除经济放缓和衰退、地缘政治和通货膨胀外，中国的首席财务官还关注法规变更、数字和技术变革以及汇率波动。

最令您担忧的外部风险（受访者数量：99）



资料来源：2023年第一季度CFO Signals调研

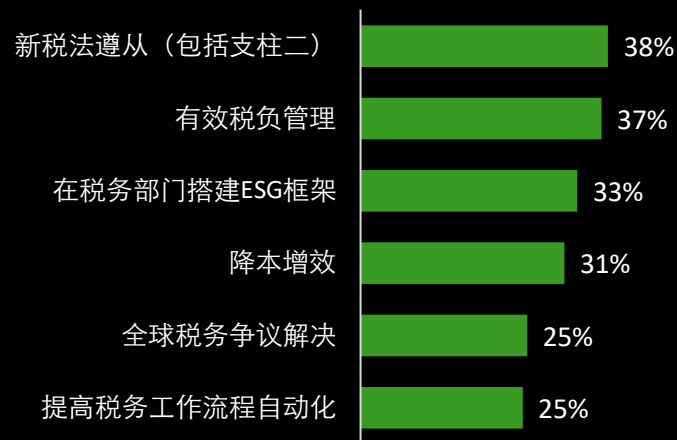


同样，通货膨胀、利率上升和经济衰退威胁等经济变量或是令诸多首席财务官担忧的风险。首席财务官需与其财务部门紧密合作，力求对冲商品价格波动和其他投入成本波动带来的风险。

随着政策法规不断健全，首席财务官有望解决会计和税收以外的问题，例如第三方风险、数据共享和隐私、气候变化和网络完整性。网络安全通常属于IT领域。然而，美国证券交易委员会关于披露网络事件和加强注册人风险管理的规则或将使首席财务官进一步参与其中。美国证券交易委员会关于气候报告披露的拟议规则亦是如此。

首席财务官们还将面对“支柱二”下全球最低税（GMT）所带来的挑战。这项规则对大型跨国公司设立了15%的最低有效税率要求，受影响企业的财税部门需要在遵守相关税务规则的同时，尽力降低由此产生的各类风险。

### 例如，财务人眼中未来3至5年的税务优先事项是什么？



资料来源：德勤 2023年税务转型趋势研究调查



# 气候与可持续发展

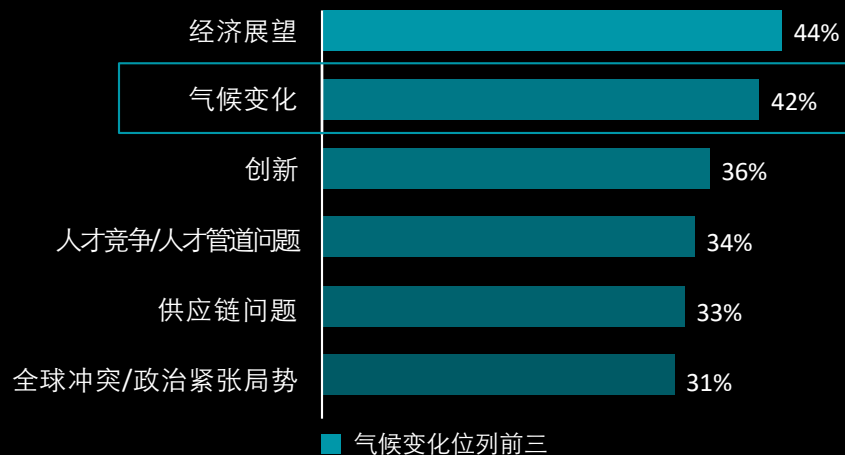
## 应对气候变化的不利影响

### 影响企业气候与可持续发展议程的驱动因素是什么？

近年来，全球监管机构以及证券交易所对ESG信息披露的要求均不断提升。美国证券交易委员会提议要求所有上市公司自2024年起披露碳排放和气候风险信息，以及温室气体减排计划。上海交易所和深圳交易所已要求部分上市公司进行环境信息披露，特定行业或性质的企业已负有环境信息披露义务。香港联合交易所在2020年7月第三版ESG报告指引中新增了强制披露ESG信息的内容，并于2021年11月刊发了《气候信息披露指引》，要求上市公司识别及评估气候风险对企业财务的影响。这一指引拟于2025年或之前强制实施。首席财务官需要参与到气候与可持续发展问题中，应对投资者和越来越多的其他利益相关者对此的不同诉求。

首席财务官在应对气候与可持续发展问题方面可能还缺乏经验。部分企业或将ESG投资视为为股东和其他利益相关者创造价值的一种方式，但部分企业或仍缺乏与该等利益相关者群体沟通协作的治理框架。在气候与可持续发展方面存在分歧的双方均需考虑各种风险。公司若对分歧处理不当，可能引发舆情危机带来经济损失。

### 贵公司认为明年需关注的最紧迫的问题是什么？（按重要性排序）

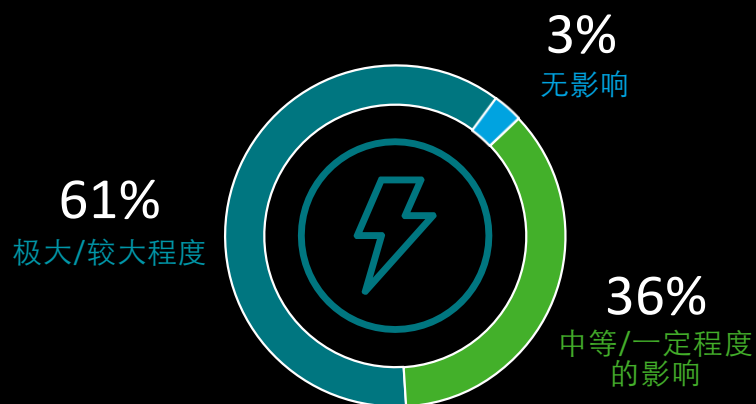


资料来源：德勤全球2023年首席高管可持续发展报告

## 气候与可持续发展：应对气候变化的不利影响

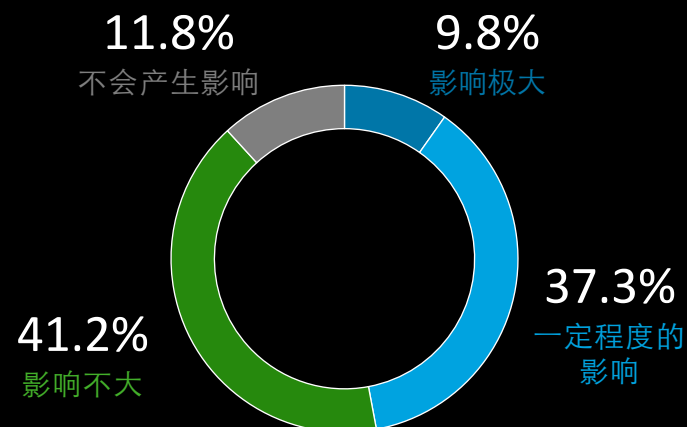
首席财务官对于气候变化影响的想法较为分化。德勤2022年第1期中国首席财务官调研结果显示，仅有9.8%的中国首席财务官认为“3060”双碳目标对其企业的发展战略有很大影响。对比全球过半首席高管认为气候变化将带来较大/极大程度的影响（德勤全球2023年首席高管可持续发展报告中，持有这一观点的受访者比例为61%），中国首席财务官对气候变化的关注和参与度仍有待提高。

未来三年，您认为气候变化预计会对公司战略和运营产生多大程度的影响？



资料来源：德勤全球2023年首席高管可持续发展报告

中国首席财务官评估中国“3060”双碳目标对其所在企业发展战略产生的影响？

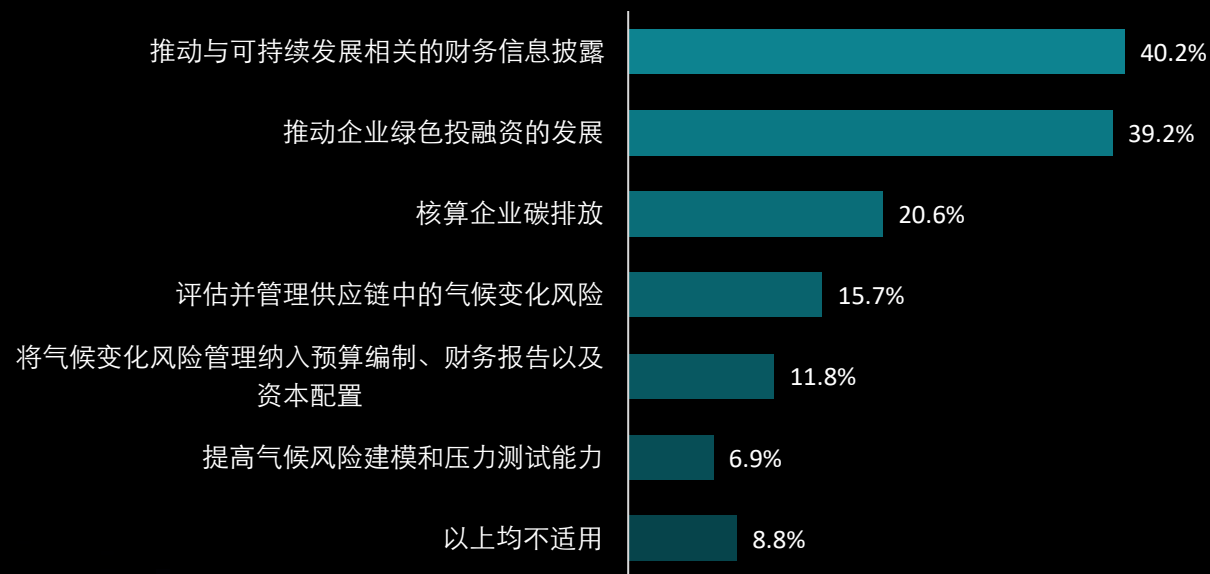


资料来源：2022年第1期中国首席财务官调查报告

## 气候与可持续发展：应对气候变化的不利影响

德勤2022年第1期中国首席财务官调研发现，中国首席财务官正运用专业技能确保信息披露的合规（受访者比例约40%），并积极推动企业在绿色投融资、碳排放核算方面的探索。中国初步形成的绿色金融政策环境也促进该市场快速扩容。在绿色金融机制逐渐完善的进程中，推动企业绿色投融资的发展也成为了首席财务官的一大工作重点（受访者比例为39%）。

### 中国首席财务官在可持续发展领域参与哪些工作内容？



资料来源：2022年第1期中国首席财务官调查报告





# 敏捷性与韧性

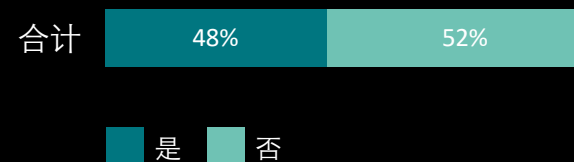
预测和应对突发事件以获取成功——而不仅仅是被动承受

## 企业如何为应对突发事件做好准备？

在新冠疫情引发动荡的期间，企业对灵活性和敏捷性的需求日益明显。例如，供应链中断和居家隔离限制措施考验了公司是否有能力保持业务平稳运营。解决此类不可预见的问题需要高层领导快速决断地作出响应。简而言之，高层领导需要迅速作出转变以保持韧性。为此，他们需要稳健的资产负债表、流动资金和现金流——这些均在首席财务官的职责范围内。

当前，地缘政治和经济形势给企业带来了新的压力。尽管企业在疫情期间汲取了教训，但韧性仍是一个被诸多企业忽视的主题。造成这一问题的部分原因是：在许多情况下，战略举措可能优先于防御措施。此外，部分公司对韧性的真正含义缺乏清晰的认识。事实上，根据《德勤全球2022年韧性报告》，在700名高管、董事和高层领导中，仅52%的受访者表示企业对韧性有充分了解并开展跨职能协作。

## 企业内部对韧性是否有统一的理解/定义？



资料来源：德勤全球2022年韧性报告

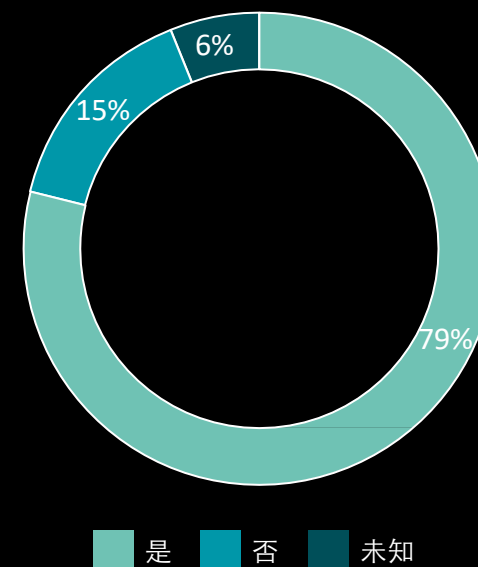
## 敏捷性和韧性：预测和应对突发事件以获取成功——而不仅仅是被动承受

同时，行业颠覆——往往由拥有突破性技术、新商业模式或其他创新商业方法的竞争对手推动——使敏捷性得到了重视。随着公司愈发关注敏捷计划，首席财务官或需在融资成本上涨的情况下制定新的资金分配框架。同样重要的是，首席财务官需寻求新的商业伙伴、扩大生态系统，并考虑此等举措在财务、风险和监管方面产生的影响。

另一方面，首席财务官或需以不同敏捷性应对职业挑战。如前面六大驱动因素所述，首席财务官的工作性质正在发生巨大变化。因此，首席财务官必须拓宽其专业知识，满足新的需求。走出舒适圈可能十分艰巨，从预算编制、报告等首席财务官的传统职责转向跨业务合作和价值创造，将是一个巨大的飞跃。

然而，这是大多数首席财务官应承担的职责。首席财务官正从幕后走向台前。

## 未来五年内，您认为贵公司是否应设立首席韧性官的职位？



资料来源：德勤全球2022年初性报告

# 联系我们

## 首席财务官菁英中心专家团队



**徐斌**

合伙人

德勤中国审计及鉴证

电话: +86 10 85207147

电子邮件: [kxu@deloitte.com.cn](mailto:kxu@deloitte.com.cn)



**杨颖**

合伙人

德勤中国管理咨询

电话: +86 10 85207822

电子邮件: [megyang@deloitte.com.cn](mailto:megyang@deloitte.com.cn)



**杨莉**

合伙人

德勤中国财务咨询

电话: +86 10 85125588

电子邮件: [lishyang@deloitte.com.cn](mailto:lishyang@deloitte.com.cn)



**梁瑾**

合伙人

德勤中国税务与商务咨询

电话: +86 21 61411453

电子邮件: [liliang@deloitte.com.cn](mailto:liliang@deloitte.com.cn)



**曹樾**

合伙人

德勤中国中国风险咨询

电话: +86 21 23127154

电子邮件: [hencao@deloitte.com.cn](mailto:hencao@deloitte.com.cn)

## 首席财务官菁英中心



**施能自博士**

德勤中国副主席

德勤中国首席财务官菁英中心主管合伙人

电话: +86 10 85125888

电子邮件: [normansze@deloitte.com.cn](mailto:normansze@deloitte.com.cn)



**孙博**

高级经理

德勤中国首席财务官菁英中心

电话: +86 10 85124866

电子邮件: [bsun@deloitte.com.cn](mailto:bsun@deloitte.com.cn)

## 关于德勤中国首席财务官菁英中心

德勤中国首席财务官菁英中心汇集德勤领导合伙人与深富经验的专业人士，组成跨领域团队，旨在协助首席财务官有效应对日益转变的挑战和需求。凭借德勤广泛的专业能力，我们为首席财务官职业发展的各个阶段提供前瞻思维与崭新洞察，协助其处理复杂工作，应对公司的严峻挑战，并适应市场的战略性转变。

如欲了解关于德勤中国首席财务官菁英中心的更多信息，敬请访问：

<https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/finance/topics/china-cfo-program.html>

## 致谢

感谢以下人士对编制《2023首席财务官战略要务》的支持：Patricia Brown, Jessica Day, John Goff, Dean Hobbs, Mike Licata, Alexandra Pace., Stephanie Veljacic, Ryan Ventura, 陈岚和徐宜冰。

因我不同  
成就不凡

始于1845

## 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。