

关键时刻系列

财务 2025：回顾与展望

德勤管理咨询

“当现实发生变化时，我改变了  
我的想法，你会怎么做呢？”

——约翰·梅纳德·凯恩斯  
英国经济学家、现代西方经济学  
最有影响的经济学家之一

# 财务面临新的现实

新冠疫情加速催化了商业创新，并对100%全天候远程工作这一概念展开了现实压力测试。跨行业的融合持续进行，全球并购活动在2021年前5个月达到创纪录的2.4万亿美元。许多公司在过去一年筹集的资金为近些年之最。截至2021年第一季度结束，标准普尔500指数中的非金融类公司持有的现金储备超过了2万亿美元。

商业世界的变化并无太多新鲜，但今日的实际情况的确令人感觉大有不同。伴随有如此多的潜在投资机会可以刺激增长并提高效率，而且市场上还有如此多的不确定性，首席财务官们都在争先恐后地搞清楚这一切，并决定接下来要做什么。

2018年，随着数字化带来的颠覆推动了财务的变革转型，德勤在*关键时刻*系列报告《财务2025》中预测了8项未来财务趋势。现在我们已经行至中途——一切都变了，然后又再次变化(引自 Tom Petty)——现在是时候重温回顾这些预测了。

近期的市场状况如何修正我们的假设? 对于财务短期的发展方向，我们目前最好的想法是什么? 财务领导者们现在能做些什么以捕捉新出现的机遇并缓释风险?

这些都将是我们在本报告中研究的问题。我们的目标并非针对过往的预测进行评分，而是评估当今的世界，判断对未来的影响，并帮助首席财务官们做好相应准备。基于此，以下是我们对《财务2025》的修订。

8 财务工厂  
自动化向前台进发  
6

2 财务的角色  
新冠疫情迫使人们思考议题：  
前进 或是 出局？  
8

3 财务周期  
对业务洞察力的需求不  
断增长  
10

4 自助服务  
以服务提供商的角度思考  
12

5 运作模式  
远程工作已成为常态  
14

8 ERP 系统  
市场转向云计算  
16

7 数据  
技术不是解决一切的灵丹妙药  
18

8 工作人员与工作  
场所  
争夺精通数字技术人才的战争  
20

# 在我们开始之前

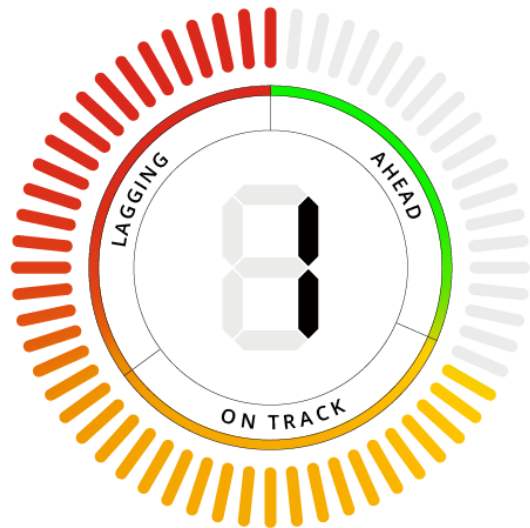
在重新审视我们于2018年的出版物时，脱颖而出的一个观点是：**我们原先的预测要比之前所建议的更为关联交错。**自动化可能伴随ERP的升级而实现，并且支持新的运营模式。自助式服务以及更快速的报告周期能够推动财务角色转型。而这一切都需要良好的数据质量以及熟练的财务工作人员作为基础。

这些对CFO们意味着什么？仅将一两件事情做的特别优异出色或者孤立地工作无法带来组织的成功。未来的财务将围绕跨职能管理为主，通过建立恰当的能力组合以及强大的数据基础，使组织在未来的竞逐中脱颖而出。

在多个领域取得优异的成绩听上去像是一个艰巨的任务，但实际可能比它看上去要容易。在任何一个领域的进步都能够创造乘数效应，加速其他领域的进程。关键是要知道，基于不断发展的业务需求和现有的财务能力，你应该在哪些领域下注，继而进行整体变革管理。随着稳固扎实的前进，你将能如期抵达目的地。

几年前促使我们对财务趋势产生思考的数字化变革已经开始加速，并且所有的迹象显示颠覆将会持续。在不确定的未来，财务的地位仍有待定夺，但前行的道路已经变得越来越清晰。

在多个领域取得优异的成绩听上去像是一个艰巨的任务，但实际可能比它看上去要容易。



# 财务工厂

财务将会持续地自动化，但是焦点将从运营财务转向财务洞察。自动化将针对多个业务领域的端到端流程产生影响，而非影响孤立的活动。区块链不会像之前预计的那样迅速发展，因为其实实施成本较高并且缺乏经过验证的用例，但记录高信任、无接触交易的吸引力将随着时间的推移而增长。

## 2018 预测

随着自动化和区块链深入应用于财务运营中，“无接触”交易将会变得普遍，工作的完成方式将进一步简化，并且释放劳动力以增加更多的价值。由于财务将重点聚焦在设计、配置、以及维护自动化业务实践及治理模型体系上，传统流程将会逐渐消失；

## 2021 现状

标准化流程的缺失以及在数据建设上的投资减缓了自动化的进程，但是它仍将会持续快速发展。有了自动化的离散活动，财务开始关注更为复杂的流程。对区块链的质疑限制了它的使用，但网络安全和自动化带来的收益正促使一些首席财务官接受它。

## 2025 展望

财务工厂将会更多地聚焦于使用大数据、分析以及预测模型等工具来为业务战略及决策提供信息。虽然到2025年，很少有财务职能会拥有一个真正无接触化的后台，但ERP系统以及其他工具将会使常规工作任务变得更加容易自动化，使财务能够将自动化应用于计划、预测以及其他高价值活动。





# 财务工厂 关键启示

为实现更佳的业务洞察，财务工厂正在从基础职责自动化向重构端到端业务流程的方向发展。这也是自动化的创新方向所在。不过，成本及效益配比仍然至关重要。如果你在引入新能力的同时没有持续降低自身服务成本，那么你很有可能冒着风险将自身变为降本的目标。

财务工厂将会更多地聚焦于使用大数据，分析以及预测建模等工具，为业务战略及决策提供信息。

## 采取行动



理想情况下，通过你的ERP或财务应用的非定制化功能来实现非战略性财务流程100%标准化。



确定用例来证明自动化的价值并且展示出它将如何运作。大处着眼，小处着手。



01

02

03

04

05

06

07

08



# 财务的角色

财务将如预测一样更多地聚焦在服务、分析及业务洞察，而所有这些都需提供新的能力。CEO们将继续向财务部门寻求企业业绩的综合评价建议，如同他们在疫情期间所做的那样。财务规划者需要将运营要素融入财务模型，以评估对潜在上限和基线的影响——即使目标一直在发生变化。

## 2018 预测

伴随经营活动大范围自动化，财务将加倍致力于业务洞察及服务，包括情景规划、复杂预测以及数据可视化。业务伙伴团队将处理最复杂的商业问题，并按需要在组织中轮岗流动。需要用于决策的信息将会更及时出现并充分与管理流程相融合。

## 2021 现状

新冠疫情期间，敏捷性及适应性将赢家与败者区分开来。面对疫情带来的巨大挑战，一些财务团队在发展前进，而另一些却没有，但不论如何，保持前进业务领导者们都期望财务部门针对未来多场景做好应对准备。仅制定单一战略并且遵循一条直线道路而不考虑整个宏观世界的方式无法在当今的世界通行。

## 2025 展望

为了增强其能力，财务将下放一些职责给专属地区，卓越中心以及外包供应商，促使其支持型合作伙伴在任何环境下都要履行责任。随着实时信息越来越接近现实，业务分析均是自动生成，技术将帮助财务处理不确定性并执行其价值主张。





# 8 财务的角色 关键启示

财务必须保持敏捷，紧密地同其他职能协同集成，并且知道是什么在驱动业务，否则CEO们将从别处寻求建议。技术能够帮助财务职能在相应领域有所施展，但还有更多的工作需要完成。2019年由新冠疫情带来的自动化进步通常有助于远程工作人员保持工作状态，但却不会促进预测性分析的发展(尽管这种能力已经存在)。

财务规划者需要将运营的要素融入到财务模型中以评估潜在的上限和基线影响——即使目标一直在发生变化。

## 采取行动



确保财务拥有正确的数据基础，技术以及人才以承担更广泛的角色。



创建动态的合作伙伴网络，通过缓和交付问题、处理需求激增和增加专业性等，以加速构建公司的韧性。



01

02

03

04

05

06

07

08



# 财务周期

尽管仍需要一段时间才能获取实时的财务数据，但投资者及管理层正在逐渐抛弃季度报告，他们需要更及时实时的信息以制定决策。投资者及管理层期望财务保持敏捷的能力，在监管周期内发布财务结果的同时满足持续进化的报告需求。

## 2018 预测

财务将会更加实时。当实际和预测数据均能按需即时生成时，传统的财务周期就变得不那么重要了。尽管财务仍然需要满足外部对周期性报告的需求，但是领先的财务组织将以一个新口号运作：永不关账。你不会一个月或一个季度才预测一次，这一切都时实时发生的。

## 2021 现状

许多公司已经在努力加速关账结账，但这充其量也只是一个月一次的流程，关键信息仅能在当时获取并使用。基于连续会计概念下的实时报告，将不存在关账并且所有信息都是实时记录的，迄今为止它的吸引力仍较小。但基于云的ERP与内存计算将使其更接近现实。

## 2025 展望

随着行业的融合，对非周期性报告的需求将加速增长；新的商业模式被创造出来；新冠大流行后的经济解决了供应链、技术和劳动力的限制。财务将需要提供非周期性的洞察见解，并且同时高效地提供周期性报告。技术将帮助财务做到这一点，但要得到预期的结果并非易事。



# 3 财务周期 关键启示

一些财务团队投入到月结中的精力正在变得越来越少，但对大多数公司来说月结仍然消耗巨大。由于平台、数据基础、以及财务惯例通常都不支持，对业绩及预测实时可见的期待仍然较为理想化。近期的关注重点将不再是即时的结果，而是更多关注在为商业决策提供信息的预测及分析领域。

近期的关注重点将不再是即时的结果，而是更多关注在为商业决策提供信息的预测及分析领域。

## 采取行动



识别并追踪驱动业绩的指标，其中许多指标可能存在于上游非财务信息系统中。然后说明为什么财务需要这些信息。



不要在报告策略中忽视环境、社会和治理披露。它们可以影响你的股价且不需要实时报告。



01

02

03

04

05

06

07

08



# 自助服务

财务部门仍然不习惯使用自助服务数据，但将把自助服务作为满足解释型报告需求和定制化报告需求的一种工具。财务部门将投入更多时间与业务协作，统一自助服务工具和记账系统之间的差异。基于触发器的警报和自然语言处理将在自助服务应用中变得普遍。

## 2018 预测

随着从预算查询到报表生成的各种活动的自动化，自助服务将成为规范。业务人员的基础财务问题将在他们的手机上得到快速答复，随着时间的推移，数字化代理商将主动传递信息。电子表格将被直观易懂、易于使用的可视化信息所取代。

## 2021 现状

许多公司现在允许在手机上访问静态报表，但是不能调整定制需求，且你必须确切地知道你在寻找什么。你不能简单地问一个问题(“我怎样才能提高欧洲利润率?”)，并从中获得洞察而为你的决策提供依据。几乎可以肯定的是，你并没有主动地接收到这样的洞察;你必须在不断扩张的信息海洋中跋涉，以决定哪些是重要的。

## 2025 展望

自助服务的未来不是下载更多的固定报表。这是一种在你提出要求之前就知道你需要什么的推送技术，以及帮助你理解复杂数据的可视化工具。它还需要跨交付渠道的共同体验，这得益于桌面系统和智能手机日益强大的功能。聊天机器人仍在地平线上，但到2025年不太可能在财务领域盛行。





## 自助服务 关键启示

自助服务可以帮助减少非增值的工作，但它也可能引起关于数据解释和真相来源的问题，使财务不愿向大众披露未经验证的数据。为了让自助服务成为主流，首席财务官们需要确定在哪些领域需要强大的数据治理和标准化报告，并坦然放弃不符合这些标准的财务数据。

自助服务的未来不是下载更多的固定报表。这是一种在你提出要求之前就知道你需要什么的推送技术，以及帮助你理解复杂数据的可视化工具。

### 采取行动



专注于生产力和业务洞察力。你在哪里制作价值有限的报告？今天有哪些是你想要报告却无法报告的？



试点自助服务功能，以证明其价值并产生一些速赢。这将帮助你建立对这项技术的信心，并吸引其他领导者加入进来。



01

02

03

04

05

06

07

08

“未来早已不是原先预想的  
那样。”

——约吉·贝拉  
美国哲学家

(未完待续……)



01

02

03

04

05

06

07

08

# 致谢

## 作者

---

### Mike Danitz

负责人  
美国财务与企业绩效管理  
Deloitte Consulting LLP  
[mdanitz@deloitte.com](mailto:mdanitz@deloitte.com)

### David Cutbill

负责人  
美国财务控制与卓越领导人  
Deloitte & Touche LLP  
[dcutbill@deloitte.com](mailto:dcutbill@deloitte.com)

### Dean Hobbs

负责人  
美国财务战略领导人  
Deloitte Consulting LLP  
[dhobbs@deloitte.com](mailto:dhobbs@deloitte.com)

### David Kim

高级经理  
美国财务与企业绩效管理  
Deloitte Consulting LLP  
[bonkim@deloitte.com](mailto:bonkim@deloitte.com)

## 特别鸣谢

---

Susan Hogan

Jason Dess

Anton Sher

Adam Berman

Jessica Bier

Derek  
Bradfield

Casey Caram

Chris Chiriatti

Varun Dhir

Andy Fike

David  
Griswold

Kelly Herod

Tony Johnson

Nnamdi Lowrie

Denise  
McGuigan

Eric Merrill

Tadd Morganti

Brian Murrell

Jonathan  
Pearce

Charlie Phillips

Walter Porter

Ranjit Rao

Ahson Raza

Gina Schaefer

Jeff Schloemer

Matt  
Schwenderman

Matt Soderberg

David Stahler

John Steele

Adrian Tay

Sean Torr

Eric Vroonland



01

02

03

04

05

06

07

08

09

# 联系我们

欲了解更多“财务2025：回顾与展望”相关的内容，敬请联系：



**孟晓凡**

德勤管理咨询中国企业技术与绩效事业群总裁  
德勤管理咨询中国财务转型及绩效管理服务领导合伙人  
denmeng@deloitte.com.cn



**黄耿**

德勤管理咨询中国财务转型及绩效管理服务运营管理主管合伙人  
anhuang@deloitte.com.cn



01

02

03

04

05

06

07

08

09

09



因我不同  
成就不凡

始于 1845

#### 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（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及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏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。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)，了解德勤全球约345,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

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座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

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（统称为“德勤组织”）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，您应咨询合资格的专业顾问。

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。德勤有限公司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。

© 2022。欲了解更多信息，请联系德勤中国。