

亚太首席财务官 新一轮要务

2023亚太首席财务官调研洞察

引言

德勤《2023亚太首席财务官调研》发现，71%的受访者表示由于承担带头转型责任他们需要肩负起更多职责。

这一趋势呼应了目前的宏观形势。当前，全球范围各类组织需要应对商业环境中的各类问题，包括经济波动、增长放缓、通货膨胀、利率攀升等。与此同时，数字化策略和主动应对气候变化的要求又迫使它们迎战时代的深刻变革。“变”将是未来几年的主旋律，如何适应变化将决定组织能否在不确定变局中韧性发展。

面对前所未有的变局，应对持续的变化成为新常态，现代首席财务官（CFO）成为企业的关键引领者，发挥着日益重要的作用，着眼于新的优先事项。全球各地有关环境、社会和治理（ESG）的监管要求不断新增，带来财务报告的持续变化。如今，巨大影响和不确定性与各种机遇复杂交织，首席财务官需要审慎配置资本，确保可持续运营和增长目标达成，同时持续重新评估基础假设。

首席财务官正努力应对各类紧迫问题，如落实推进可持续发展目标（SDG）和ESG举措，采用先进信息技术（IT）和管理地缘政治风险等。在巨变叠加的关键当口，首席财务官及其财务团队须通过调整和优化系统及架构强化能力，为未来有效履行新的职责做好准备。

职责的改变是必然的，然而，亚太各地运营环境的不同自然决定了首席财务官优先事项和准备状态的差异。此次调研中，我们将目光锁定澳大利亚、中国、印度、日本和东南亚（SEA）五大市场，聚焦分析财务部门的地域特定变化趋势，目的在于了解首席财务官优先事项，判断各种变化对其角色和职责产生了何种影响，从而评估其迎接未来要务的准备状态（请参阅边栏“调研方法”了解详情）。

调研方法

德勤亚太首席财务官调研是年度调研，旨在探究亚太地区首席财务官的观点与看法。在本次首期调研中，我们对亚太地区276名首席财务官展开调研，深入了解他们面临的挑战、关注的优先事项以及采取的应对措施。调研于2023年6月至7月在澳大利亚、中国、印度、日本和东南亚进行。72%的受访首席财务官来自收入超过1亿美元的企业，所涉行业包括金融服务、生命科学与医疗、制造、公共服务、科技、传媒和电信、能源与资源以及消费行业。

国家经济和企业前景展望

对话先行者：受访的亚洲首席财务官中，30%对经济前景表示乐观。其中，印度最为突出，有多达76%的受访首席财务官对国家经济前景充满信心。

然而，在这种乐观情绪之中，仍有不少受访者持有中立态度。以日本为例，71%的受访首席财务官认为经济状况近期将不会出现较大变化。而澳大利亚和中国情况类似，均有约半数首席财务官对前景持谨慎态度。

从行业来看，首席财务官信心状况也各有不同。例如，科技、传媒和电信（TMT）行业有39%的受访者对国家经济前景表示乐观，而能源与资源行业的乐观者却仅有17%。

总体而言，乐观和中立态度高于悲观情绪（图1）。亚太各地首席财务官对经济前景看法迥异，也折射出亚太地区的差异化和多样化。

图 1

亚太地区首席财务官大多对国家经济前景持乐观或中立态度

首席财务官对未来一年国家经济前景所持态度

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
非常悲观	1%	3%	0%	0%	0%	1%
悲观	38%	21%	2%	10%	33%	23%
中立	51%	49%	4%	71%	30%	40%
乐观	10%	20%	76%	19%	33%	30%
非常乐观	0%	7%	18%	0%	4%	6%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

针对所在企业未来一年的商业前景，从整个亚太来看，前景乐观者（41%）要比悲观者（12%）多（图2）。首席财务官对企业财务前景的信心也是其对国家经济前景态度的密切反映。例如，在印度，乐观占据显著优势，分别有65%和20%的首席财务官对企业财务前景表示乐观或非常乐观。类似的，日本（67%）和中国（57%）大多数首席财务官则对企业财务前景持中立态度。同时，46%的澳大利亚首席财务官对企业财务前景表示乐观，多于持中立态度的受访者。

图 2
亚太地区首席财务官大多对企业财务前景表示乐观

企业未来一年财务前景

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
非常悲观	1%	1%	0%	0%	0%	1%
悲观	19%	10%	2%	5%	17%	12%
中立	29%	57%	14%	67%	33%	38%
乐观	46%	26%	65%	24%	43%	41%
非常乐观	4%	6%	20%	5%	7%	8%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

主要外部风险：全球经济放缓是首要威胁

- **亚太整体情况：**全球经济放缓或衰退是亚太受访首席财务官眼中最大的外部风险（57%），紧随其后的分别为地缘政治问题（48%）和国内经济放缓或衰退（45%）。
- **市场特定情况：**尽管亚太其他市场的首席财务官一致认为上述风险最为突出，澳大利亚的首席财务官关注的风险点却有所不同：有51%表示对通胀担忧，另有39%密切关注监管或政府政策变化。43%的日本受访者将汇率波动视为重大风险，27%的中国首席财务官密切关注监管或政府政策变化，27%的印度首席财务官认为数字和技术变革是企业面临的重大外部风险。在东南亚地区，80%的受访首席财务官担忧全球经济放缓或衰退，另有33%担心资本外逃（图3）。

另外，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。

图 3

亚太地区首席财务官将全球经济放缓或衰退以及地缘政治问题视为企业面临的首要外部风险

主要外部风险

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
地缘政治问题	26%	52%	53%	62%	63%	48%
新兴国家的资本外逃	1%	9%	6%	0%	33%	10%
全球经济放缓/衰退	42%	56%	59%	62%	80%	57%
本国经济放缓/衰退	47%	64%	24%	24%	41%	45%
数字和技术变革	13%	23%	27%	5%	9%	17%
法规或政府政策变更	39%	27%	24%	5%	11%	25%
汇率波动	6%	15%	25%	43%	15%	17%
网络安全	21%	2%	8%	5%	4%	9%
大宗商品价格上涨	6%	13%	24%	5%	9%	12%
通货膨胀	51%	13%	18%	29%	13%	25%
利率变动	28%	8%	12%	29%	15%	17%
供应链中断	11%	16%	14%	10%	4%	12%
气候变化影响	0%	1%	6%	19%	2%	3%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

主要内部风险：人才留用首当其冲

- **亚太整体情况：**关键人才聘留是亚太受访首席财务官眼中最大的内部风险（59%），其次分别为服务或产品需求变化（46%）和战略执行力不足（38%）（图4）。



- **市场特定情况：**日本和中国受访首席财务官中分别有43%和34%将团队效能未达预期视为内部风险。在澳大利亚，强调数据管理、网络安全、分析能力相关风险的首席财务官有39%，高于亚太均值18%。35%的印度首席财务官将技术实施或数字变革视为内部风险。

首席财务官对经济前景看法各异，关注的风险点也不同，反映出其侧重点的不一样。就管理运营环境风险而言，51%的亚太受访首席财务官表示会采用技术自动化，其中，印度和东南亚更分别有多达78%和74%的首席财务官将其作为优先手段（图5）。

图 5

亚太地区绝大部分首席财务官倾向采用技术自动化管理运营环境风险

管理风险以保护/提升公司价值

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
采用技术 自动化	36%	40%	78%	29%	74%	51%
提高预测能力	11%	42%	22%	10%	59%	30%
开展财会人员能力培训	21%	20%	22%	14%	46%	24%
完善内部人员监督制度	1%	27%	12%	19%	17%	15%
改进业务程序监控	36%	44%	45%	38%	22%	38%
监督会计信息质量	15%	15%	6%	19%	4%	12%
聘用优质中间商（供应商、分包商）	6%	15%	10%	14%	0%	9%
建立专门的风险管理团队	35%	15%	14%	29%	11%	20%
积极开展情景分析	28%	7%	18%	14%	9%	15%
对当前商业模式进行压力测试	32%	10%	12%	19%	13%	17%
拓展收入来源	15%	14%	18%	14%	13%	15%
加强成本管控	40%	38%	35%	24%	13%	33%
加强投资组合及投资决策监控	22%	13%	10%	52%	20%	19%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

此外，38%的亚太地区首席财务官表示，正在通过改进对业务程序的监控来管理运营环境风险，中国和印度均有较大比例的首席财务官持这一看法。另有33%的亚太地区首席财务官提出应加强成本管控，其中，澳大利亚有40%的首席财务官将此作为首选方法。有趣的是，52%的日本首席财务官称会通过加强对投资组合和投资决策的监控来管理运营环境风险，与亚太均值19%形成鲜明对比。

未来一年业务重点

调研发现，亚太受访首席财务官未来一年将重点聚焦增长收入（62%）、控制成本（56%）和提高生产力（37%）（图6）。在除澳大利亚以外的多数市场，不少受访者一致表示实现收入增长是第一要务。澳大利亚则有75%的首席财务官称控制成本是其首要任务。优先事项的确存在地域差异。例如，日本受访首席财务官除强调收入增长（48%）外，还将人才问题（48%）作为工作重点，这似乎是日本独有的。又如，尽管实现收入增长（70%）和控制成本（49%）是中国首席财务官的重中之重，仍有35%的首席财务官称未来一年将着力增加现金流，其次为拓展市场和专注核心业务，二者各占33%。

图 6

实现收入增长、控制成本和提高生产力仍是亚太地区首席财务官未来一年的首要业务重点

企业未来一年业务重点

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
实现收入增长	39%	70%	73%	48%	78%	62%
控制成本	75%	49%	47%	19%	65%	56%
提高生产力	40%	21%	37%	43%	59%	37%
拓展市场	10%	33%	24%	10%	15%	20%
专注核心业务	35%	33%	16%	5%	26%	27%
推出新产品和服务	8%	16%	27%	0%	7%	13%
治理风险	7%	14%	6%	24%	2%	9%
管理投资组合	17%	6%	6%	38%	7%	11%
增加现金流	25%	35%	31%	43%	22%	30%
通过收购或合营企业进行扩张	11%	5%	10%	5%	4%	7%
降低杠杆率	8%	5%	6%	0%	2%	5%
增加资本支出	6%	1%	6%	0%	0%	3%
处置资产	3%	1%	0%	0%	2%	1%
提高股息或扩大股票回购	3%	2%	0%	19%	0%	3%
招揽人才	10%	10%	8%	48%	11%	13%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

职责变化

如今，首席财务官正从控制者变为影响者，¹并且他们还发现其职能意义更少关乎下达指令，而更多体现于针对激励和优先事项在各利益相关者间凝聚共识。但这并非意味着需要变得更为被动，而是需要重新研判如何在影响和控制上达到平衡。此外，首席财务官整体认为财务部门在思考问题上需要更加全面，实现这一文化转变很有必要。他们还特别提到需要帮助和激励财务人员学会战略思考。为此，可根据具体情况，选择调整人员职务、鼓励财务人员参与跨职能项目或帮助他们更好的将日常工作和企业战略结合。

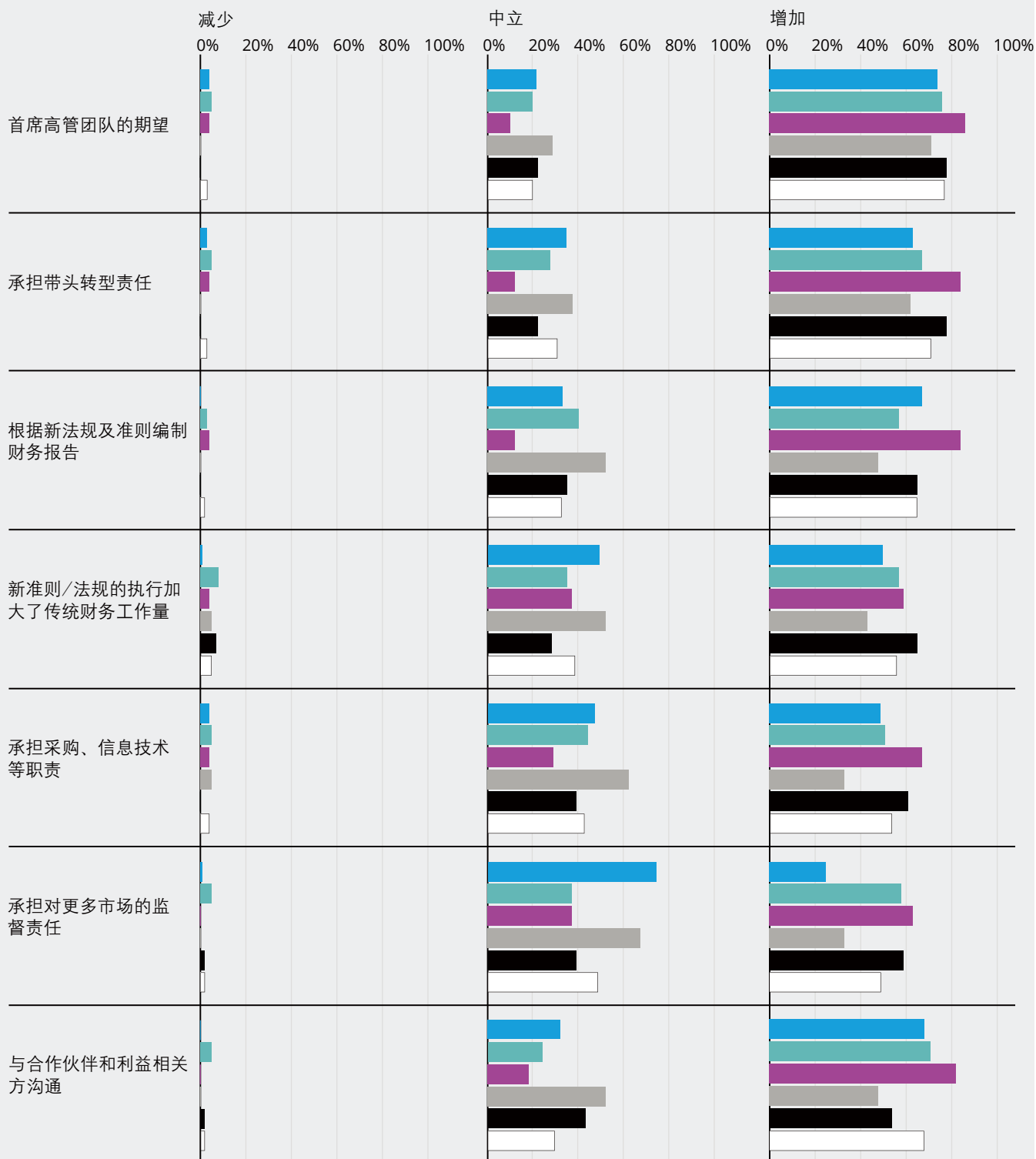
亚太受访首席财务官中，77%提到在过去两年肩负起更多职责原因在于首席高管团队对其期望的提升（图7）。值得注意的是，持这一看法的印度首席财务官比例高达86%，对亚太均值有极大影响。从各行业来看，大量受访首席财务官也持有相同观点。

图 7

首席财务官职责在过去两年因以下因素所受的影响

请说明您作为首席财务官的职责在过去两年发生了哪些变化？

● 澳大利亚 ● 中国 ● 印度 ● 日本 ● 东南亚 ● 亚太地区



注：“减少”包括“显著减少”和“略微减少”；“增加”包括“略微增加”和“显著增加”。

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

亚太各地企业正着力实施各类转型以实现快速增长，巩固市场地位，推动未来发展。与此同时，受访者均广泛认同：要想实现转型成效，包括首席财务官在内的高管层须在前线指挥，协调推进各项工作，为各路团队指明前进方向。

在此情况下，首席财务官在带头转型上能够发挥关键作用。多达71%的亚太受访首席财务官认为过去两年因牵头转型举措其职责范围均有不同程度扩大。印度更有84%的受访首席财务官表示情况如此。各行业受访者均认为承担带头转型的责任日益增加，其中，消费行业以84%的高比例表明所受影响最大。

从监管维度来看，65%的亚太受访首席财务官称：受新法规及准则影响，其职责近两年均有增加。就报告责任增加一项，上市公司比例（69%）略高于非上市公司（62%）。从行业来看，能源与资源行业以及金融服务行业各有78%和76%的首席财务官认为根据新法规及准则编制财务报告的职责在过去两年有所增加。这并不奇怪，因为这两个行业需要在政府气候变化相关目标上发挥关键助力。

56%的亚太受访首席财务官表示：由于实施新的标准及准则，传统财务工作量在过去两年有所增加。其中，东南亚最为明显（65%）。在这一点上，各行业趋于相似。金融服务行业、消费行业和TMT行业各有66%、65%和61%的受访者持同样看法。

就职责范围扩大而言，54%的亚太受访首席财务官表示涉及采购、IT等领域的财务职责在过去两年出现增长，有43%的受访者表示没有变化。针对财务职责增加一项，非上市公司比例（62%）高于上市公司（46%）。各行业首席财务官均表示涉及采购、IT等领域的财务职责在过去两年显著增加，以生命科学与医疗行业（62%）和TMT行业（61%）最为明显。

就管理新兴或新增市场一项，近半数首席财务官表示职责出现增长，也有约半数受访者表示没有变化。非上市公司受访者的职责压力似乎更大，有56%的受访首席财务官提及职责增加，而上市公司的这一比例仅为41%。针对此项的行业差异也较大。生命科学与医疗行业和消费行业分别有62%和61%的首席财务官认为职责增加，能源与资源行业和TMT行业则分别有67%和50%的首席财务官表示职责没有变化。

针对与合作伙伴和利益相关者沟通带来的影响，68%的亚太地区首席财务官称相关职责在过去两年出现增长，以消费行业所受影响最大（86%）。

这些发现并非不同寻常。受企业期望推动，财务部门正从传统会计职能向价值创造职能转变。在这一背景下，现代首席财务官势必需要承担起更大的责任，实现从成本管理者向战略业务合作伙伴的角色转变。财务部门的数字化转型将带来企业业务与财务职能的深度融合，这将需要财务部门和其他部门有效协作与互动以确保目标达成。

要务聚焦

人才

世界瞬息万变，当不变的只有变化和不确定时，人才仍是支撑企业未来发展的基石。各行各业的传统职业正在经历变迁，技术发展将对各类职业造成巨大影响。尽管如此，重要的是要明白技术的根本作用在于赋能，包括促进创新和增强人的能力。它代替不了人。按照这一逻辑，人的思考能力和领先理念将是助力企业驾驭技术、迈向高效未来的催化剂。

许多企业正在重新评估财务运营模式，预测未来业务需求并识别关键人才缺口。填补缺口意味着放眼传统财务领域之外，引入数据收集、分析和建模专业人才。首席财务官意识到将传统会计技能与专业技术能力相结合非常重要。

首席财务官还认识到改变领导方式很有必要。针对职业倦怠和加班现象引发的社会反响，他们开始积极采取更加以人为本的方法，更好的促进情感共鸣。亚太地区首席财务官在应对远程办公、混合办公等新的工作模式外，还需努力着手两大关键要务：

1. 吸引并留用顶尖人才
2. 对现有员工进行技能培训、技能重塑和技能提升

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。

关于吸引并留用顶尖人才的主要见解：

- **职业发展：**多达73%的亚太地区首席财务官指出，缺乏职业发展机会是最主要的人力资源挑战（图8）。

图 8

亚太地区首席财务官正努力应对员工缺乏职业发展机会、技能提升两难问题等一系列人才挑战

各行业人才吸引和留用的影响因素

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
对手公司的价值主张更具吸引力	42%	16%	63%	52%	70%	43%
价值观、期望和文化契合度的不一致	33%	52%	33%	43%	70%	46%
缺乏职业发展机会	69%	83%	63%	76%	72%	73%
员工训练有素后，流失风险更高	28%	17%	24%	33%	11%	21%
薪酬待遇	65%	64%	63%	24%	37%	57%
工作环境与工作灵活性	31%	14%	25%	14%	15%	21%
工作缺乏激励或乐趣	15%	38%	2%	24%	13%	20%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

- **薪酬：**57%的亚太地区首席财务官认为缺少有竞争力的薪酬方案是第二大挑战，澳大利亚、中国和印度的受访者看法趋于一致。
- **地域差异：**针对吸引并留用人才，东南亚（70%）、印度（63%）和日本（52%）的首席财务官认为“对手公司的价值主张更具吸引力”具有重要影响，中国（52%）的首席财务官则认为“文化契合度”非常关键。
- **行业视角：**各行业受访首席财务官均表示缺乏职业发展机会是影响人才吸引和留用的主要因素。其中，缺乏职业发展机会是消费行业的首席财务官（84%）尤需努力解锁的困局；制造业和生命科学与医疗行业的受访者也深有同感。
- **技能提升两难问题：**有趣的是，经过技能提升培训的员工流失的风险在消费行业最低（10%），在金融服务行业和TMT行业最高（32%）。
- **价值观和文化：**在除消费行业以外的其他行业，相较于对手公司条件更优厚这一因素，“价值观、期望和文化契合度的不一致”的影响更大。

关于对现有员工进行技能培训、技能重塑和技能提升的主要见解

所有首席财务官在用人方面都想适当平衡通用会计技能和专业技术能力。²59%的亚太地区首席财务官表示他们正着力为员工提供实战演练机会，确保员工掌握适当技能（图9）。在澳大利亚和日本，这一策略完胜其他方法，83%的澳大利亚首席财务官和90%的日本首席财务官专注于为员工提供实战演练。此外，71%的日本首席财务官表示会为员工提供学习进修机会，与亚太均值45%形成对比。有趣的是，使用内部人才市场和购买新兴培训技术都不是广泛采用的技能提升策略。

图 9

亚太各地首席财务官对员工进行技能培训、技能重塑和技能提升的策略

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
提供学习进修机会	32%	52%	35%	71%	52%	45%
优化现有培训技术	19%	20%	41%	43%	43%	29%
购买新兴培训技术	1%	8%	18%	24%	13%	10%
实战演练	83%	30%	55%	90%	63%	59%
使用内部人才市场	3%	22%	14%	24%	22%	16%
制定技能导向的员工职业发展路径	42%	37%	47%	43%	37%	41%
细化岗位职责，做好工作分类	18%	34%	16%	10%	22%	22%
员工奖励和表彰计划	63%	70%	67%	38%	63%	64%
辅导、伙伴计划等支持举措	35%	28%	29%	29%	52%	34%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

亚太受访首席财务官中，64%表示他们正采用员工奖励和表彰计划以激励员工提升技能。从行业来看，74%的金融服务行业首席财务官着力提供实战演练（图10）。有趣的是，优化现有培训技术似乎并不是许多行业的首选办法，金融服务行业则有45%的首席财务官正积极采用这一方式对员工进行技能培训、技能重塑和技能提升。

图 10

亚太地区各行业首席财务官对员工进行技能培训、技能重塑和技能提升的策略

	消费行业	能源与资源	金融服务	生命科学 与医疗	制造业	科技、传媒 和电信	其他
提供学习进修机会	45%	44%	47%	58%	57%	21%	42%
优化现有培训技术	29%	28%	45%	27%	25%	21%	28%
购买新兴培训技术	10%	6%	8%	8%	12%	14%	11%
实战演练	48%	61%	74%	46%	49%	61%	66%
使用内部人才市场	10%	14%	21%	15%	20%	11%	16%
制定技能导向的员工职业发展路径	23%	39%	42%	54%	39%	57%	38%
细化岗位职责，做好工作分类	32%	19%	24%	35%	24%	11%	17%
员工奖励和表彰计划	61%	64%	55%	85%	63%	71%	59%
辅导、伙伴计划等支持举措	26%	17%	53%	19%	33%	29%	47%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

Deloitte
Insights | deloitte.com/insights

为应对这些现状，首席财务官应调整和升级有关人才招聘和技能提升的策略，努力吸引和留住高水准人才，确保提供有竞争力的薪酬和职业发展机会以持续激励团队。平衡通用技能和专业能力，利用生成式人工智能技术，以及加强数据治理以增强信任和提升效率，将是财务部门转型并为企业管理层提供战略支撑的关键。

技术

亚太各地的首席财务官均认同技术赋能是必然趋势。数字化正成为实现长期价值的关键途径。财务部门数字化转型是构建数字化和智能化企业的重要一环。推广自动化或数字技术赋能已成为财务部门的重点工作。面对经济不确定性，财务部门纷纷优先采用更强的预测技术，同时加强成本管控。

此外，亚太各地的首席财务官还利用技术提高工作质效（图11）。53%的受访者表示已采用电子发票，这在中国、印度和东南亚等地已广泛推行。48%的受访者称已使用机器人流程自动化，还有47%的受访者提及财务管理数据中台的运用，这主要体现在中国和澳大利亚等地。

图 11
亚太各地首席财务官利用技术提高工作质效

亚太各地首席财务官如何利用技术提高工作质效

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
电子发票	38%	55%	57%	43%	74%	53%
机器人流程自动化	46%	34%	55%	62%	63%	48%
智能文档识别和电子档案	22%	33%	29%	19%	57%	32%
智能客服	7%	13%	22%	10%	4%	11%
共享运营/服务平台	49%	29%	47%	86%	35%	43%
财务管理数据中台	54%	55%	37%	48%	30%	47%
流程挖掘和数据导向的流程分析	25%	28%	22%	5%	13%	22%
人工智能、机器学习与算法	11%	9%	6%	14%	9%	9%
整个财务部门的大数据分析与处理	39%	45%	25%	14%	15%	33%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

我们还发现一个有趣的现象：只有相对较少的首席财务官提及使用人工智能和机器学习算法提高工作效率。考虑到生成式人工智能在降低成本、提高效率和生产力以及增强预测能力方面的巨大潜力，该技术在财务领域的运用值得更多的关注。

然而，技术赋能仍然具有地域差异。74%的东南亚首席财务官表示已采用电子发票，与亚太均值53%形成对比。类似的，86%的日本首席财务官称已使用共享运营和服务平台，而亚太均值仅有43%。另外，52%的消费行业首席财务官正着力推动整个财务部门运用大数据分析和处理。例如，总部位于印度的全球领先汽车制造企业塔塔汽车公司（Tata Motors）表示，数字赋能策略助其克服了疫情带来的业务挑战。从中不难发现，数字化转型的意义远不止于解决企业的生存问题，它还能为企业带来全新的发展机遇。塔塔汽车公司计划利用客户车载数据和路径优化数据以及政府法规信息来持续优化运营。³

可持续发展和ESG

亚太许多企业正面临一项紧迫挑战：应对气候变化。地区监管局势正在经历深刻变化，政府和政策制定者的态度从自愿披露逐渐向“不遵守就解释”的强制披露过渡（图12）。

图 12

强制性气候报告新规实施已对亚太企业的财务报告造成显著影响

对企业未来2-5年的财务报告产生影响的程度

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
完全没有影响	0%	7%	8%	0%	2%	4%
有限影响	17%	44%	29%	19%	17%	28%
中等影响	61%	33%	41%	62%	46%	46%
重大影响	19%	8%	20%	19%	30%	18%
不清楚	3%	8%	2%	0%	4%	4%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

为应对各自地区的气候变化挑战，澳大利亚、中国和新加坡已采取分阶段推进的方式实施强制披露。例如，实施之初，首先要求特定行业和上市企业遵守强制披露规定，允许其他行业暂缓。

46%的亚太受访首席财务官认为强制性气候报告新规在两到五年内会对组织财务报告构成中等影响，18%预计这一影响会十分重大。调研结果表明：澳大利亚和日本均有很大比例（分别为61%和62%）的首席财务官预计组织财务报告会受中等影响，44%的中国首席财务官则认为影响有限。值得注意的是，较大比例的上市公司首席财务官（54%）预测会受到中等影响，而仅有37%的非上市公司首席财务官持同样看法。

各行业对所受影响的想法也存在差异：相比其他行业，能源与资源行业（56%）和金融服务行业（55%）的首席财务官均预测财务报告会受中等影响。

合规计划：弥合差距

随着强制披露与企业气候变化和可持续发展相关的新规实施，考虑到遵守要求所需的合规性准备程度，调研结果表明在预期披露义务和充分实施流程之间还存在差距。就气候报告合规流程实施而言，当前亚太仅有27%的首席财务官表示已实施相关流程，其中，东南亚以46%的高比例领先（图13）。

图 13

大多数亚太地区首席财务官计划实施必要流程以遵循强制性气候报告新规

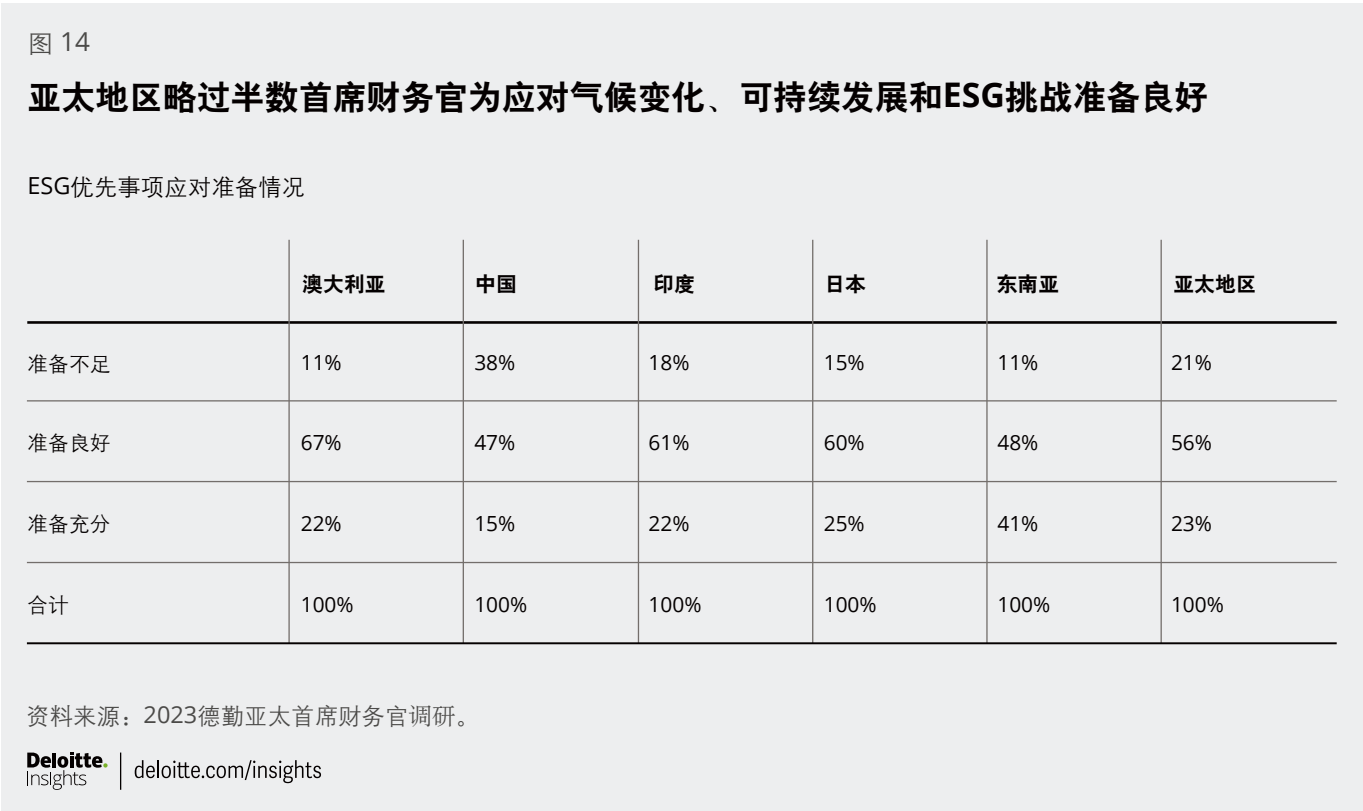
企业实施相关流程的程度

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
公司并无计划实施相关流程	4%	27%	4%	10%	4%	12%
公司计划在未来实施相关流程	93%	45%	59%	52%	50%	62%
公司已实施相关流程	3%	28%	37%	38%	46%	27%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

亚太地区有62%的首席财务官表示计划在未来实施必要流程，其中，澳大利亚有93%的首席财务官持有相同观点。上市公司首席财务官中，有9%称并无计划实施相关流程，30%表示已实施相关流程。非上市公司的对应数值分别为14%和23%。生命科学与医疗行业有31%的首席财务官表示已实施相关流程，各行业大多数首席财务官均计划在未来实施相关流程。

针对企业在可持续发展、气候变化或ESG优先事项的准备情况，调研结果呈现较大差异。例如，亚太地区有超过半数（56%）的首席财务官称准备良好（图14）。此外，中国有38%的首席财务官称准备不足，而地区均值为21%；41%的东南亚首席财务官表示准备充分，而地区均值为23%。



从行业来看，金融服务行业就绪度可能最高——该行业有34%的首席财务官表示已准备好应对气候变化、可持续发展和ESG优先事项。但另一方面，生命科学与医疗行业似乎是准备最不足的——该行业有38%的首席财务官表示准备不足。

相关举措已经落实，如今亚太地区首席财务官的关键问题在于自身是否已准备好满足强制报告新规，并主动采取措施实现气候变化和可持续发展的目标。调研结果表明在这些新增职责领域，首席财务官还有较大的提升空间。

主动采取的可可持续发展举措

亚太地区首席财务官日益明白自身肩负的可可持续发展职责。多达67%的亚太地区首席财务官正积极倡导促进可持续发展和气候变化行动的公共政策（图15）。这一主动支持的做法在日本（86%）和东南亚（85%）尤为明显。不少企业正在推行可持续实践。过半数亚太受访者表示会使用更可持续的材料并鼓励或要求供应商及业务合作伙伴满足特定环保和可持续发展标准。

图 15

亚太地区首席财务官日益明白自身肩负的可可持续发展职责，有67%支持促进可持续发展和气候行动的政策

亚太各地企业的气候变化行动

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
采取应对气候变化、促进可持续发展的公共政策与行动	68%	55%	65%	86%	85%	67%
鼓励或要求供应商及业务合作伙伴达到特定的环境可持续发展标准	43%	58%	53%	24%	63%	51%
使用更可持续的材料	36%	57%	55%	29%	74%	52%
开展董事会和高管层的气候变化教育	46%	23%	41%	10%	35%	33%
设立一个负责推动环境可持续发展计划的高级职位或职能部门	39%	15%	24%	38%	26%	26%
鼓励远程办公，减少日常通勤	4%	17%	18%	14%	4%	12%
支持员工开展环保公益活动	4%	44%	22%	10%	7%	21%
直接/间接或通过“绿证”采购可再生能源	33%	21%	18%	52%	4%	23%
将高管薪酬与环境可持续发展目标挂钩	24%	7%	4%	29%	2%	12%

注：该题为多选题，各项比例加总后可能不等于100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

然而，各地的做法依旧各不相同。例如，52%的日本首席财务官表示企业会直接采购可再生能源或购买绿色可再生能源证书，而地区均值为23%（图16）。这一趋势在能源与资源行业以及生命科学与医疗行业尤为明显，各有33%和31%的首席财务官称采用这一做法。同时，44%的中国首席财务官表示支持员工开展环保公益活动，而地区均值为21%。从行业来看，有较大比例的消费行业和制造业企业使用更可持续的材料并鼓励或要求供应商和业务合作伙伴满足特定环保和可持续发展标准。同时，58%的金融服务行业首席财务官表示企业正在开展针对董事会和高管层的气候变化教育，而亚太地区仅有33%的首席财务官优先采取这一行动。

图 16

亚太企业的可持续发展举措具有显著的行业和地域差异

首席财务官在气候和可持续发展优先事项中的主要职责

	澳大利亚	中国	印度	日本	东南亚	亚太地区
提高与可持续发展有关的财务数据的透明度	33%	65%	45%	29%	52%	48%
推进公司绿色投融资	17%	9%	10%	24%	4%	12%
核算公司碳排放	10%	10%	4%	10%	11%	9%
评估和管理供应链中的气候变化风险	10%	6%	10%	10%	0%	7%
将气候风险考量纳入预算、财务报告和资本配置	17%	5%	20%	19%	20%	14%
加强气候风险建模和压力测试能力	10%	2%	6%	5%	2%	5%
其他	4%	2%	6%	5%	11%	5%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%

资料来源：2023德勤亚太首席财务官调研。

受气候报告监管环境持续更新的影响，企业纷纷采取行动应对气候变化和可持续发展。首席财务官势必将承担新的职责，扮演更多角色，尤其是一些新的职责比较特殊，适合由首席财务官来主导。就应对气候变化而言，48%的亚太地区首席财务官表示其首要职责在于提高可持续发展相关财务数据的透明度。中国（65%）和东南亚（52%）的多数首席财务官均认同这一观点。另有14%的亚太地区首席财务官认为其首要职责在于将气候风险考量纳入预算、财务报告和资本配置，还有12%称推进公司绿色投融资是其首要职责。

从各行业应对气候变化要务的态度来看，生命科学与医疗行业和制造业分别有77%和55%的首席财务官称其首要职责在于提高财务数据透明度。另外，17%的能源与资源行业首席财务官表示其首要职责在于推进公司绿色投融资，而金融服务行业和制造业各有18%的首席财务官认为需要将气候风险考量纳入预算、财务报告和资本配置。

信任与治理

信任与治理是前三项要务（技术、人才以及可持续发展和ESG）的基础。为确保流程或系统转型取得成效，就必须以信任为基础、以可验证数据为依据。建立信任的关键在于实现健全的数据治理，尤其是在财务报告和财务数字化方面，可持续发展报告需要以数据为支撑进行验证，以提高可信度和证明力。

由于气候报告相关法规仍在不断变化且可能存在较大地域差异，因此全面达到透明度要求对于首席财务官而言极具挑战。目前，各辖区可持续发展报告框架和指南数量众多，加之数据收集、验证和报告方式也不一致，造成信息披露工作难度大、ESG数据可比性差。

此外，亚洲地区的首席财务官必须利用数据建立相互理解和合作的公共平台。⁴鉴于首席财务官历来扮演着财务信息守护者的角色，有东南亚的首席财务官受访者表示，财务部门有时可能表现出过度保护数据的倾向。然而，随着首席财务官寻求在变革时期提升信任和创造价值，对数据共享采取更加开放的态度或将有助于在各业务部门之间建立相互理解和合作的公共平台。

例如，在有些企业，业务部门因认为无法从财务部门获得所需的数据支持而自行建立“内部”财务团队，与这类“影子财务”打交道的首席财务官认为，改进数据共享流程可以推动“影子财务”与财务部门增进联系和信任，从而提高业务和财务数据的一致性和执行力。

亚太各国已然意识到技术、人才和ESG要务需要建立在稳固的信任和治理基础之上，为此纷纷采取立法措施以期筑牢根基。以新加坡为例，2022年其上市公司在企业治理方面的整体可信度达到新高。2022年新加坡治理与透明度指数⁵显示，自2009年该指数首次发布以来，新加坡上市公司两个维度的得分均有提高⁶。

此外，新加坡正在行业层面开展多项工作，以提高企业可持续发展信息披露的可信度。⁷例如，新加坡金融管理局和新加坡交易所集团联合推出ESGenome。这是一个数字化信息披露门户，可供企业以结构化的方式高效披露ESG数据，并为投资者提供格式统一且便于比较的数据资料。与此同时，日本监管机构正努力落实多项有助于建立信任的举措。例如，日本于2021年修订《公司治理守则》（Corporate Governance Code）和《投资者和公司参与准则》（Guidelines for Investor and Company Engagement），一项主要变化就是纳入“促进多元化”的规定，要求企业披露有关政策，鼓励企业制定自愿目标，通过委任女性同仁、非日籍人士和职业中期专业人士来促进高管层多元化。⁸

应对未来挑战的建议

技术和法规的变化影响着亚太地区首席财务官的工作重点，财务部门转型势在必行。实现财务、业务和技术之间的深度融合对于企业发展至关重要，这将推动首席财务官从传统的数据和会计信息守护者转变为价值创造者。我们分享以下四条建议，希望能够助力亚太地区首席财务官强化举措、夯实基础，推动企业引领变局、稳健发展。

1. 加强情景分析能力，提升企业战略敏捷性

调研结果显示，亚太地区仅有15%的首席财务官积极开展情景分析。虽然首席财务官可能并非风险管理的第一道防线，但作为企业财务健康的守护者，他们可承担起将战略风险管理和机遇识别相结合的职责。瞬息万变的环境需要高度的战略敏捷性。为适当平衡风险和机遇，首席财务官需加强情景分析和压力测试执行能力。为了在必要时成功调整战略方向，首席财务官应考虑建立专门的情景分析团队来应对以下风险：

- **财务风险：**作为企业资本结构的主要监督者，首席财务官必须不再满足于单一情景分析，转而采用多情景分析来评估财务风险对投资组合和整体收益的影响。调研结果显示，亚太地区只有17%的首席财务官积极开展商业模式压力测试。为分散财务风险，在全球各地建立区域资金池已势在必行。
- **战略风险：**定期开展业务组合压力测试和对中间商和分包商进行审查正变得愈发重要，因为这两项工作都会对实现战略目标和业务可持续发展产生影响。调研结果显示，亚太地区仅有9%的首席财务官聘用了优质中间商和分包商。有鉴于此，首席财务官应以提升企业战略敏捷性为目标，开展压力测试以评估潜在不利因素影响并加强尽职调查，为迎接变革和挑战的关键时刻做好准备。

- **气候风险：**随着ESG和气候变化等优先事项纳入首席财务官的职责范围，加强气候风险建模将成为当务之急。与履行传统职责相比，开展气候风险评估需要一些特定技能，因此需要招募适用人才或培训现有人才来掌握新技能。
- **治理风险：**调研结果显示，亚太地区只有9%的首席财务官将治理风险视为首要业务重点，其中日本以24%的比例居首。随着首席财务官着力挖掘技术（尤其是生成式人工智能）的潜在效用，全面提升市场和行业对技术的信任度和治理水平变得至关重要。

首席财务官应当意识到其在整个生态系统中具有不可或缺的作用，并主动与法律顾问、风险管理团队和业务部门领导沟通合作，与各方协力在管理风险和把握机遇之间取得平衡。

2. 加速推进可持续发展举措

如今，气候和可持续发展问题备受关注且位列企业重要议程。随着亚太地区企业加大投入推进可持续发展举措，首席财务官将意识到自己肩负着独一无二的职责——在盈利能力和气候影响之间取得战略平衡。就可持续发展而言，其职责主要包括披露气候风险相关信息、开展环境影响评估以及核算企业碳排放。例如，中国绿色金融市场的扩容和企业碳排放核算需求的不断增长将拓展首席财务官在可持续发展领域发挥的作用。

职责拓展将会带来双重影响：其一，这意味着首席财务官需要提升现有技能或学习新技能（尤其是数据治理和数据整理）以更好为气候相关要务贡献力量；其二，这可能会推动首席财务官兼任首席可持续发展官，为首席财务官开辟崭新的职业发展路径。⁹首席财务官兼任首席可持续发展官的情形目前还相对较少，其重要性却与日俱增。这一职务常见于拥有完善可持续发展举措和承诺的企业。较首席财务官和首席可持续发展官单一职位而言，同时兼任两个职位需要站到更高的战略维度，负责监督财务以及可持续发展与企业业务战略的融合。因为将可持续发展融入业务运营需要具备深厚的财务知识，这使会计和财务专业人员在领导企业的可持续发展议程和同时兼任两个职位处于有利地位，也为今天的会计和财务专业人员提供了一个潜在职业选择。

3. 赋能财务团队，推行不仅限于薪酬的协同激励机制

随着企业规模扩大，组织结构日益复杂，首席高管的传统职责不断扩大，职能界限也变得更加灵活。为了应对复杂多变的经济和商业环境，同时充分利用技术赋能，首席财务官必须招募顶尖人才，这意味着人才吸引和留用不再只是人力资源部门的职责。

首席财务官应继续致力于了解团队人员需求，推行不仅限于薪酬的协同激励机制。他们必须重视人才培养、人才指导和领导力发展，并帮助团队成员明确职业发展方向，确保与企业战略目标保持统一。除了人员继任规划和安排外，首席财务官还须对团队关键角色进行筹划，确保团队中的技术、分析和领导能力达到最佳平衡。

4. 推广并有效管理数字技术赋能

对于希望在未来几十年蓬勃发展并保持领先的企业而言，及时获取准确的数据以及利用生成式人工智能提高财务工作效率和决策能力变得至关重要。调研结果显示，只有小部分首席财务官真正利用大数据和分析技术或积极寻求人工智能和机器学习解决方案来提高工作成效。然而，尽管技术的重要性日益凸显，首席财务官须注意，技术应用的成效取决于两个因素：

1. 数据的准确性、可用性和一致性
2. 完善、敏捷和集成的技术基础设施

具备上述要素后，企业将更有能力应对充满不确定性的商业和经济环境并提升竞争优势，而首席财务官将在其中发挥不可或缺的作用。投资数字技术，尤其是生成式人工智能技术，对于协调转型推进、管理复杂性和提高生产力至关重要。为满足各项期望，首席财务官必须培养数字化思维，着力提升能力，适时适当进行技术投资，并充分利用技术为企业创造最大价值。

附录

从自愿到强制披露：亚太各国的气候与ESG监管模式正从自愿披露向强制披露过渡，以下是监管动态和最新举措：

- **澳大利亚：**澳大利亚将自2025财年起在三年内逐步实施强制披露制度。该制度将以国际可持续发展准则理事会（ISSB）气候报告标准为依据，要求披露的范围较广，因此企业将需在基础系统和流程方面做大量准备工作。
- **新加坡：**新加坡交易所已根据气候相关财务信息披露工作组（TCFD）建议，分阶段实施强制披露制度。¹⁰按照这一趋势，企业合规义务料将增加，披露范围也将扩大。遗憾的是，在实施自愿披露的市场中，由于披露与否仍主要由发行人自行决定，因此强制披露制度推行进展缓慢。
- **中国：**中国已从自愿披露转向强制披露，以加强对上市公司、金融机构、国有企业和高污染行业企业的监管。例如，2022年4月，中国证监会发布了新版《上市公司投资者关系管理工作指引》，其中重点强调了ESG信息披露要求。该指引已于2022年5月生效。此外，香港交易所宣布将着力调整气候披露标准，强化与TCFD建议及ISSB标准的一致性。
- **印度：**商业责任和可持续发展报告（BRSR）框架旨在帮助企业将可持续和负责任实践融入业务运营。印度证券交易委员会于2012年推出商业责任报告（BRR）框架，并规定印度市值排名前100的上市公司必须提交BRR。到2021年，BRR演变为BRSR。这一全面的ESG报告框架，适用于印度市值排名前1,000的上市公司。此外，从2023-2024财年到2026-2027财年，将逐步要求企业对BRSR框架下的指定关键绩效指标（“BRSR核心指标”）进行鉴证，以提供合理保证。BRSR将为企业提供可持续发展评价指标，从而提高企业披露信息的可比性。
- **日本：**日本可持续发展标准委员会依照国际财务报告可持续披露准则（由ISSB发布）制定了本国标准，并计划在几年内实施。此外，随着可持续发展强制披露范围日渐扩大，例如要求上市企业在年度报告中阐述可持续发展观点和举措等，财务部门需要为与日俱增的披露工作做好准备。

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了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）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。

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。

© 2023 Deloitte Asia Pacific Services Limited

BY Sanjukta Mukherjee
美国

Porus Doctor
印度

尾注

1. Deloitte's CFO Program, [SEA CFO perspectives: Insights from the SEA CFO Vision 2022](#), April 25, 2023.
[View in Article](#)
2. Ibid.
[View in Article](#)
3. Harvard Business Review, "[Positioning the finance office to champion a truly data-driven organization in Asia Pacific: India](#)," October 5, 2021.
[View in Article](#)
4. Deloitte's CFO Program, [SEA CFO perspectives: Insights from the SEA CFO Vision 2022](#).
[View in Article](#)
5. Sue-Ann Tan, "[Singapore-listed firms, trusts improved their corporate governance: Study](#)," Strait Times, August 3, 2022.
[View in Article](#)
6. **Singapore Governance and Transparency index:** Companies are scored based on their corporate governance practices and disclosures, as well as the timeliness, accessibility, and transparency of their financial results. The index is the result of an annual study conducted by CPA Australia, the National University of Singapore (NUS) Business School's Centre for Governance and Sustainability, and the Singapore Institute of Directors.
[View in Article](#)
7. Monetary Authority of Singapore, "[MAS and SGX Group launch ESGenome disclosure portal to streamline sustainability reporting and enhance investor access to ESG data](#)," media release, September 12, 2022.
[View in Article](#)
8. Deloitte, [Progress at a snail's pace: Women in the boardroom: A global perspective](#), January 1, 2022.
[View in Article](#)
9. Institute of Singapore Chartered Accountants, [Sustainability: Jobs and skills for the accountancy profession](#), accessed November 2023.
[View in Article](#)
10. Singapore Stock Exchange, "[Sustainability reporting](#)," accessed November 2023.
[View in Article](#)

致谢

感谢**Oguri Srinivasan**和**David Levin**协助进行调研数据的标准化处理、编程计算亚太地区平均值以及开展各种双变量分析，感谢**Jennifer Wright**和**Rupesh Bhat**提供专业编辑服务，同时感谢各地首席财务官菁英中心团队为开展亚太首席财务官调研和编制本文做出重要贡献。

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 8520 7147

电子邮件: kxu@deloitte.com.cn

杨颖
合伙人

德勤中国管理咨询

电话: +86 10 8520 7822

电子邮件: megyang@deloitte.com.cn

杨莉
合伙人

德勤中国财务咨询

电话: +86 10 8512 5588

电子邮件: lishyang@deloitte.com.cn

梁瑾
合伙人

德勤中国税务与商务咨询

电话: +86 21 6141 1453

电子邮件: liliang@deloitte.com.cn

曹梁
合伙人

德勤中国中国风险咨询

电话: +86 21 2312 7154

电子邮件: hencao@deloitte.com.cn

首席财务官菁英中心

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

电话: +86 10 8512 5888

电子邮件: 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 8512 4866

电子邮件: 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>