

首席财务官的运营蓝图

将可持续发展报告纳入运营模式

亚太强制性可持续发展报告系列: 第四篇

亚太地区正加速推行强制性可持续发展报告

随着各项新规的落地，各企业正面临双重考验：既要首次达到可持续发展信息披露经鉴证的标准，又要持续深化报告与商业洞察能力。尽管大多数企业可借鉴其在财务报告领域的坚实基础，但可持续发展信息披露的复杂性仍带来了前所未有的独特挑战。

针对当前普遍存在的技能与资源瓶颈，本报告旨在阐述实现有效的可持续发展报告所必需的人员、流程及运营模式。

关于本系列

本系列报告为亚太地区的首席财务官量身打造，深入剖析企业为满足合规要求、构建长效报告能力所必须关注的核心要素。

1. 首席财务官需要了解什么
2. 首席财务官如何奠定成功基石
3. 首席财务官如何驱动影响和实现价值
4. 首席财务官的运营蓝图
5. 首席财务官的可持续发展数据指南
6. 首席财务官如何夯实信心和控制

[点击此处获取系列报告](#)

揭开运营模式的神秘面纱

相关预期和外部审查的持续升级，正迫使企业加速响应新的报告要求。这已远非简单的合规议题。对于监管机构、投资者和董事会而言，可持续发展报告正推动一场深刻的变革——从边缘议题跃升至战略和治理的核心。

德勤《2025亚太首席财务官调研》显示，超过50%的首席财务官已将可持续发展纳入财务决策ⁱ。然而，多数企业表示刚开始构建标准化的报告团队和流程，40%的受访企业表示正着力将可持续发展流程纳入运营模式，但只有6%的企业表示已经完成ⁱⁱ。

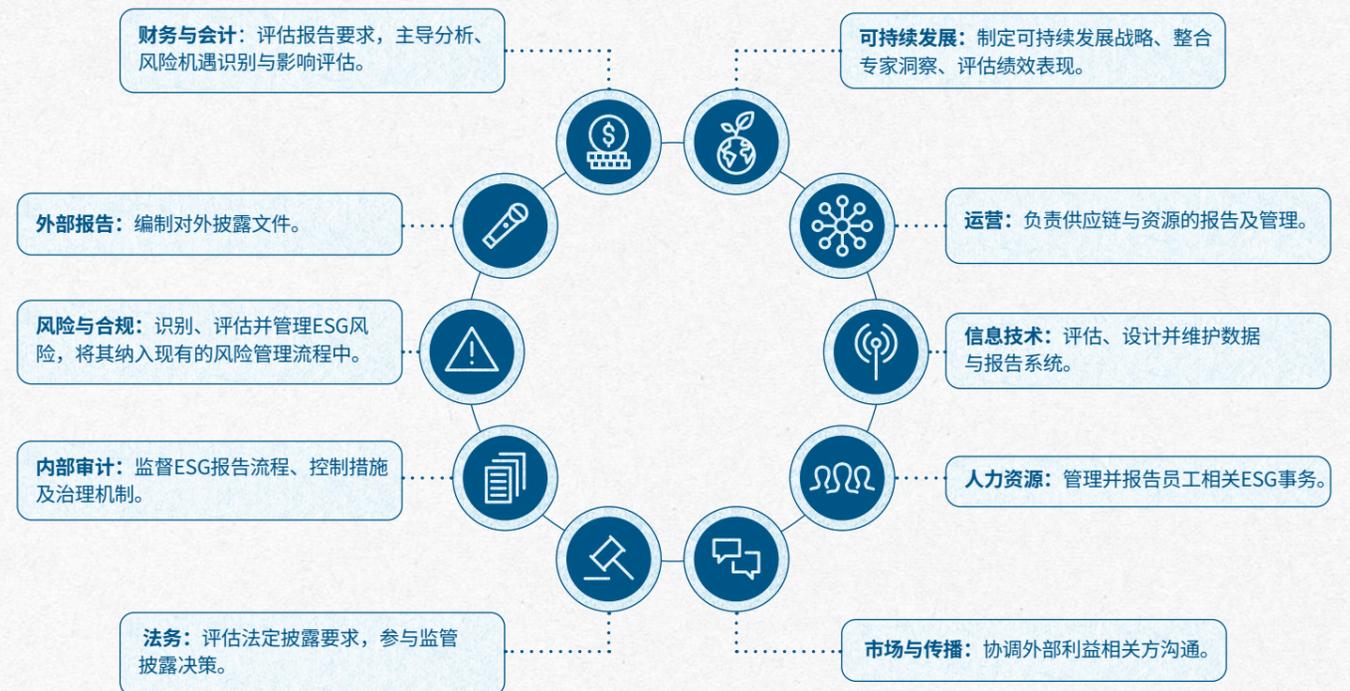
财务报告模型已相当成熟且广为人知，但可持续发展报告带来了诸多前所未有的全新要求。可持续发展信息披露的范围广、复杂性高，特别是对于在多个司法管辖区报告

的企业而言，挑战更加严峻。为此，清晰界定报告内容至关重要。同时，新的数据类型、分析方法和报告议题，对于本就存在缺口的专业技能、能力和工具提出了更高的要求。数据收集范围扩大并延伸至业务部门和供应链，这要求具备强有力的跨部门协调和变革管理能力（图1）。鉴于强制性披露和鉴证的高标准以及对重大错报的处罚，对数据、流程和报告进行严格控制尤为关键（参见本系列第六篇报告《首席财务官如何夯实信心和控制》）。

因此，许多企业在首个报告周期内，将实现合规作为首要目标。然而，随着各方期望的提高和监管要求的升级，构建一套可复制、可靠且高效的报告模式，是确保企业行稳致远的必然选择。



图1: 可持续发展报告需要跨部门协同



i. 德勤，《2025亚太首席财务官调研》

ii. 德勤，《2025亚太首席财务官调研》

建立问责机制是头等要务

可持续发展报告已经从自愿的利益相关方沟通，演变成为财务治理的核心问题。因此，首席财务官及其财务团队承担了更大的责任。由于报告要求涵盖可持续发展、财务和风险领域，明确领导职责和问责机制变得至关重要。

德勤《2024 ESG报告对标调研》显示：32%的企业由首席财务官对可持续发展报告承担主要责任；16%的企业中，这一责任由首席可持续发展官承担；另有16%的企业由首席财务官和首席可持续发展官共同承担报告责任ⁱⁱⁱ。

首席财务官在领导此项工作上具有得天独厚的优势(图2)。他们及其团队了解如何生成可靠的披露信息，并且擅于和外部审计师合作：

图2: 强制性可持续发展报告的责任划分



资料来源：德勤分析

iii. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》

可持续发展报告模式的基础要素

不少首席财务官坦言，他们仍在努力适应新的报告要求。面对优先事项冲突和职责范围的不断扩大，首席财务官们首先着眼于达到合规目标不足为奇。但信息披露是一个持续的过程，企业对可持续发展的追求也在不断提高，放眼长远才能为企业创造长期价值。

然而，首批报告机构的经验表明，这是一项复杂且投入巨大的工作。随着管理可持续发展风险与机遇的需求日益增长，建立有效的报告模式对于持续提升绩效至关重要。

运营模式本质上是人员、资源和能力如何组织以实现目标。一个有效的报告运营模式需要：相应的资源支持；贯穿全公司的清晰界定的角色与职责；更强的可持续发展知识与能力；以及与支持性数据、控制措施和系统能力的协同一致(图3)。

构建可持续发展报告运营模式，不仅仅是编制组织架构图和更新流程——首席财务官需要仔细考量具体要求，并确保这些要求能与公司的实际情况及目标愿景相匹配。

图3: 解析运营模式



资料来源：德勤分析

厘清报告责任所涵盖的内容

分配可持续发展报告的领导责任可能会引起争议，尤其是在职责和责任跨越组织界限的情况下。这通常反映了企业内部的动态博弈——例如优先事项的冲突、资源归属权，或是领导层的话语权。然而，对披露风险和报告工作量的清晰认知表明，强制性披露工作与可持续发展战略的制定及执行应当分离。为有效管理这一问题，企业必须在责任归属、决策机制与治理框架三者之间实现统一协调：

- ☑ 明确目标和关键决策——将报告哪些重大风险和议题，将披露什么内容，达到何种详细程度，以及采用哪些方法论。
- ☑ 确定需要董事会层面关注和治理的领域——并在必要时，赋能董事会，使其能够有效监督新兴的可持续发展议题。
- ☑ 界定各职能部门的角色和决策权——确保职责分明、权责到位，执行便水到渠成。

重点聚焦

制定战略化可持续发展议程

可持续发展问题是当今最紧迫的议题之一，也始终是首席执行官、领导层和董事会关注的首要问题^{iv}。然而，许多领导者在围绕其战略抉择进行权衡与取舍时，仍面临巨大挑战^v。

短期利润vs.长期愿景	追随跟从vs.开拓先行	竞争vs.合作	循序渐进vs.转型变革	聚焦核心vs.兼顾广泛
提前投资以应对可持续发展风险和机遇，同时确保短期利润不受影响。	权衡高风险开拓举措与可持续发展领导力，同时采取成熟且确定性高的措施。	与同行共同应对行业变革，或建立竞争优势。	通过颠覆现有战略与运营来加速进程，或是采取更为审慎、循序渐进的变革。	是针对部分利益相关方采取精准的主动变革，还是推行能吸引更多群体支持的、更具基础性的系统性变革。

这个问题并无简单答案。抉择之所以艰难，在于不同选项都可能带来同样可观的结果。要确定前进方向，领导者必须对其可持续发展战略建立全局视野，并清晰认识这些取舍所带来的影响。然而，可持续发展战略不能是孤立的——企业必须考虑其相关性、契合度和一致性，将其与整体战略相融合，而这一战略也应反过来指导其可持续发展报告。

iv. 德勤，《2024首席高管可持续发展报告》

v. 德勤，《CEO与气候行动：驾驭五大核心矛盾》，2022年

界定新的角色与职责

构建新的信息披露框架是一项艰巨的任务。首席财务官须统筹推进实施落地和报告工作——首先要组建一支以财务信息披露为核心的专业团队，从一开始就确保合规性，并为外部鉴证提供助力。

可持续发展议题贯穿企业的各个职能部门，其成功的关键远不止于分配报告任务，更在于重塑跨职能职责、明确责任归属、并构建全新能力。为此，首席财务官在统筹资源的同时，还须确保各方凝聚共识、提升全员意识并强化跨部门协同：

- ☑ 首先，组建核心报告团队——确保团队成员兼具可持续发展、财务、数据、风险及报告等领域的专业知识，共同负责报告方法与流程的顶层设计。
- ☑ 全面协调各职能部门、子公司及团队的资源与能力——明确并更新所有相关方的角色与职责，确保权责清晰、沟通顺畅。
- ☑ 提升业务领导层的认知，并为初次参与报告的员工（特别是运营与支持岗位）提供系统性培训，赋能其有效执行。
- ☑ 将实施过程视为一项变革管理项目，争取高层领导的支持，并建立强有力的跨职能协同与统筹机制。

人岗精准，技能致胜

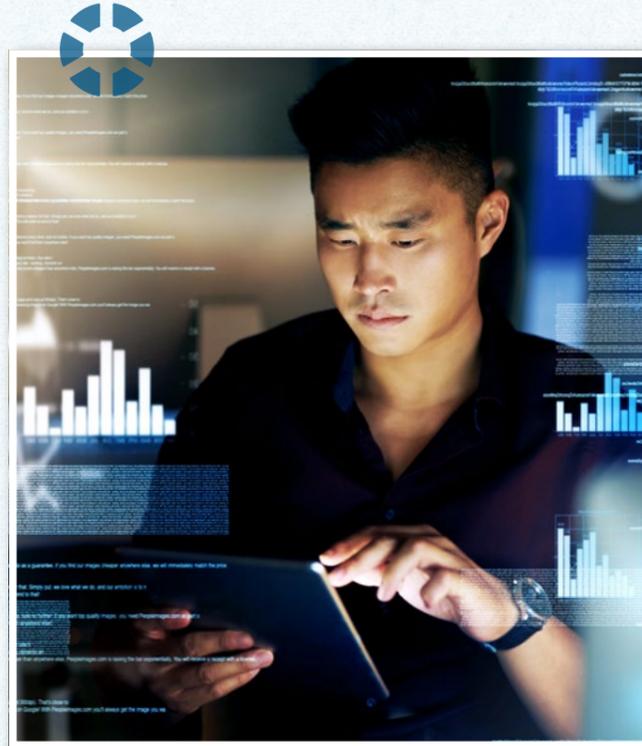
高质量的可持续发展报告需兼具可持续发展专业知识与报告能力。然而，纯粹的可持续发展专家往往缺乏报告所需的专业技能，而经验丰富的财务、数据及报告专业人士又对可持续发展议题知之甚少。这种复合型人才稀缺导致许多企业的报告能力存在短板，严重制约了报告的质量与效率。为此，首席财务官须采取战略性举措，系统性地配置资源，无论是人才引进还是工作设计，都需进行前瞻性布局：

- ☑ 明确报告需求并评估现有能力，从而在端到端报告流程中精准识别现有技能与短板。
- ☑ 推动高负荷任务的流程优化与自动化，尤其是在数据管理方面，以减轻专业人士的负担（参见本系列第五篇报告《首席财务官的可持续发展数据指南》）。
- ☑ 加大投入内部能力建设，创造机会提升技能、开展跨部门培训并促进人才流动。
- ☑ 根据企业的成熟度和内部能力，制定一个资源策略来弥补能力缺口，包括寻求外部专家支持、采用托管服务等多种方式。

从哪里开始行动?

无论企业是刚刚起步，还是在可持续发展报告领域已经经验丰富，构建一个稳健且可重复的运营模式都是确保报告成功的关键。首席财务官应秉持战略远见，制定一个既能满足当前合规要求，又能逐步与企业风险管理和战略流程相融合的计划：

- ☑ **立足现状，全面诊断**——深入评估现有的报告、治理与控制、数据管理与系统，包括识别出哪些领域可以满足新要求，以及哪些领域有待加强。
- ☑ **以人为本，打破壁垒**——成功的报告需要将可持续发展理念融入不同的职能部门和团队。
- ☑ **务实笃行，兼顾文化**——推动有效的运营模式变革，其关键不仅在于组织架构和能力的建设，同样也在于员工的参与度和工作方式的转变。



执掌全局

信息披露的质量正日益成为衡量企业治理与风险管理能力的清晰标尺，更是释放长期价值潜力的重要支点。

鉴于可持续发展报告的重要性日益凸显，董事会与投资者普遍期望首席财务官能就其相关风险、机遇及财务影响发挥核心领导作用，并承担最终责任。

对于旨在满足合规要求、创造长期价值的首席财务官而言，构建一个稳健的报告运营模式是首要任务。在此基础上，团队便可专注于减轻合规负担、创建高效、可复制的流程，并提升报告洞察的价值。首席财务官应统领全局，将可持续发展深度融入企业战略，构筑持久的竞争优势。

联系人



Will Symons
亚太可持续发展主管合伙人
wsymons@deloitte.com.au



Darren Gerber
亚太审计及鉴证可持续发展主管合伙人
dgerber@deloitte.com.au



胡建宇
中国合伙人
mhu@deloittecn.com.cn



马啟龙
中国合伙人
frankma@deloittecn.com.cn



文启斯
中国合伙人
bman@deloittecn.com.cn



Jiunhung Shih
中国台湾合伙人
jiunhungshih@deloitte.com.tw



Paul Dobson
澳大利亚合伙人
padobson@deloitte.com.au



Shin Takenaka
日本合伙人
shinichi1.takenaka@tohatsu.co.jp



Masakazu Kitagata
日本合伙人
masakazu.kitagata@tohatsu.co.jp



Kyu Mann Huh
韩国合伙人
kyuhuh@deloitte.com



Rikki Stancich
新西兰合伙人
rstancich@deloitte.co.nz



Pratiq Shah
南亚合伙人
pratiqs@deloitte.com



Josette Soh
东南亚合伙人
josoh@deloitte.com

主要供稿人



Katherine Wannan
运营模式
澳大利亚合伙人
kawannan@deloitte.com.au



Yusuke Miura
数据
日本合伙人
yusuke.miura@tohatsu.co.jp



Benoy Shankar
控制
澳大利亚合伙人
bshankar@deloitte.com.au

作者

Will Symons, 亚太可持续发展主管合伙人
Darren Gerber, 亚太审计及鉴证可持续发展主管合伙人
Anna Shelton-Agar, 亚太可持续发展总监
Anton Pichler, 亚太编辑总监

其他联系人

Satoshi Iizuka, 日本合伙人
杨燕, 中国合伙人
Tae Ho Park, 韩国合伙人
Wenda Gumulya, 亚太可持续发展总监

Deloitte.

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。

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。

CQ-007CN-25

© 2025 Deloitte Asia Pacific Services Limited

研究方法

德勤ESG报告对标调研

本调研中，我们对全球范围内19位客户开展调研，透过企业在ESG报告方面的实践、采取的举措和面临的挑战，重点分析关键市场趋势。此外，我们还对14个德勤项目团队进行访谈，全方位了解企业在ESG报告方面所面临的挑战。

本报告聚焦企业面临挑战的六个ESG信息披露主题和四个重点领域。

德勤2024首席高管可持续发展报告

本报告基于2024年5月和6月期间KS&R公司代表德勤对2,103名首席高管进行的调研。调研采用双盲方式进行，确保对受访者与研究者的公正性和保密性。调研涵盖来自27个国家的受访者，其中46%来自欧洲/中东/南非，17%来自北美，9%来自拉丁美洲，28%来自亚太地区，并覆盖所有主要行业领域。此外，KS&R和德勤还对全球行业领导者进行了一对一访谈。

局限性

尽管我们尽一切努力确保数据的可靠性和有效性，但也必须承认存在某些局限性。客户和高管的选取固然严谨，但可能无法完全覆盖每个行业或地区的多样化视角。此外，虽然调研严格遵循了双盲过程，但可能仍然存在固有偏见，导致研究结果受到影响。我们已在数据分析和解释中充分考虑这些局限性。