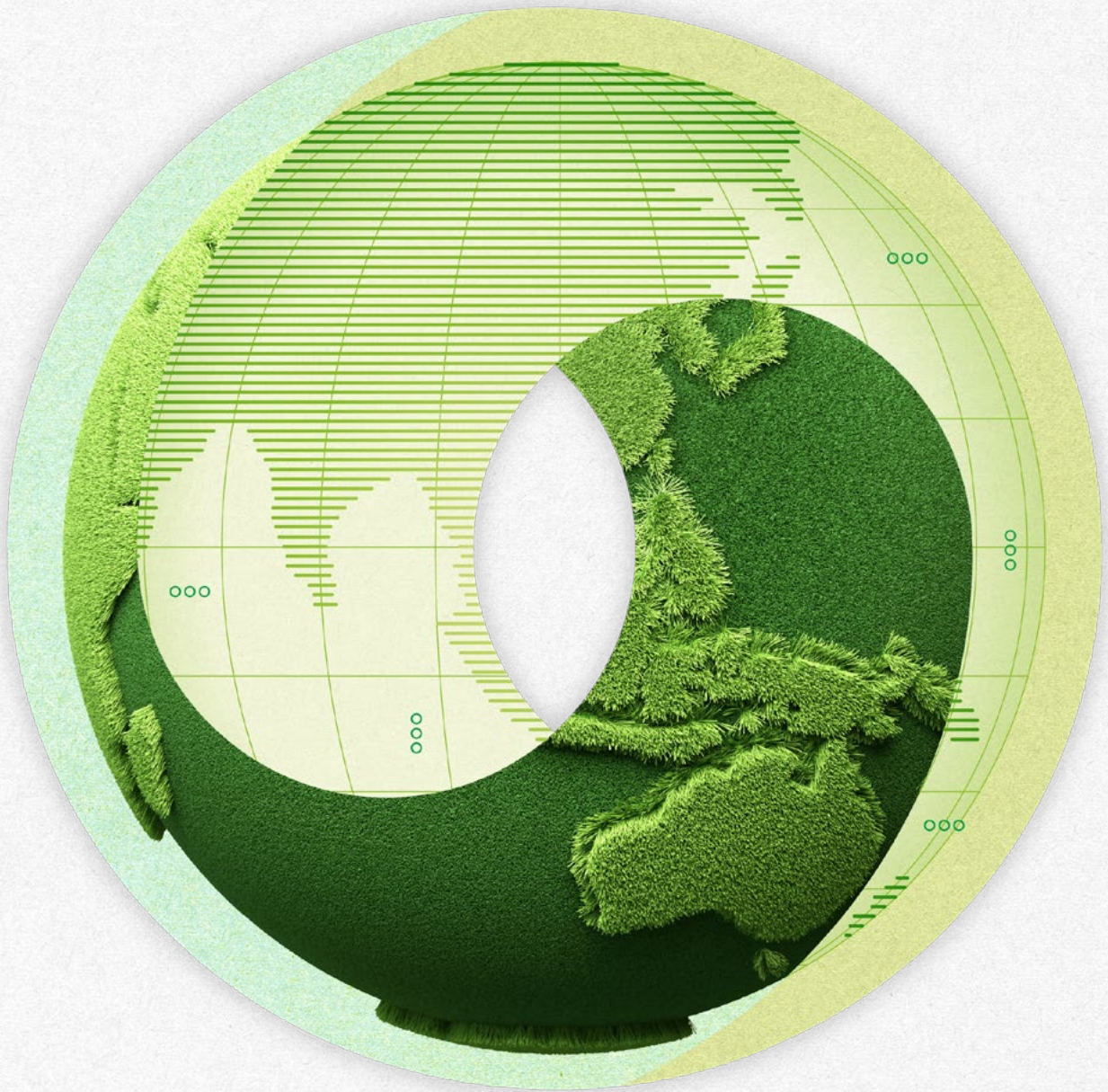




首席财务官的 可持续发展数据指南

可持续发展报告的数据基石

亚太强制性可持续发展报告系列：第五篇

纵观亚太地区，随着强制性可持续发展报告的推行，有效的数据管理成为企业的战略要务。

报告质量的核心在于数据支撑。然而，这仍是众多企业面临的挑战：德勤《2024 ESG报告对标调研》显示，四分之一的受访者坦言缺乏可持续发展数据的分析与管理技能，近半数受访者更指出数据本身存在关键缺口ⁱ。

数据质量，利益攸关。输入数据的质量不仅直接决定了报告输出的准确性与合规性，更影响着企业能否从可持续发展洞察中创造价值。因此，筑牢数据基础至关重要。

关于本系列

本报告为强制性可持续发展报告系列的第五篇，聚焦有效的可持续发展数据管理。下一篇报告将探讨如何调整控制措施以实现符合鉴证标准的报告。

- 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](#)

可持续发展数据的特有挑战

可持续发展报告的核心要求在于，就一系列广泛的新兴议题、风险和挑战，进行高质量且经鉴证的信息披露。与财务报告不同，可持续发展报告更侧重于对战略和风险的前瞻性及定性评估。

对于已经进行可持续发展报告的企业而言，新的强制性要求带来了更广泛的数据需求和更高的鉴证标准。而首次进行报告的企业则面临更为艰巨的挑战。

报告团队必须统筹一个前所未有的复杂数据格局——涵盖碳排放、价值链影响以及物理气候风险——同时还要协调内外部的数据所有者。报告过程常常需要依赖估算和替代数据（例如排放因子），而目前可用于比较的基准又十分有限。与此同时，许多企业在数据管理和新兴可持续发展领域正面临技能短缺和能力缺口（参见本系列第四篇报告《首席财务官的运营蓝图》）。

对于大多数企业而言，首次实现报告合规涉及广泛的跨部门协同、能力提升和流程统筹工作。考虑到在数据和能力方面的缺口，企业可能将近期重点放在合规上。随着披露截止日期的临近，责任正逐步转移到首席财务官身上，而有时未能与企业更宏大的可持续发展目标或利益相关方的期望保持一致。



i. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》

首席财务官应考虑什么？

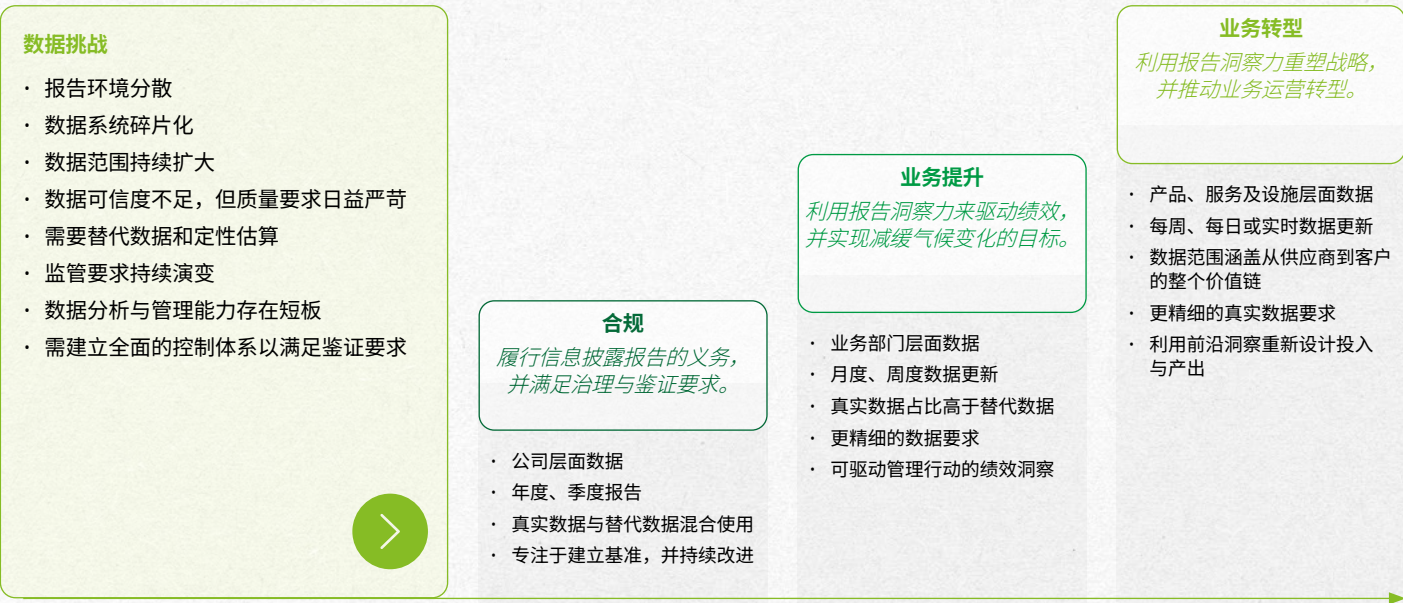
确立报告议程的第一步是精准理解报告义务，并明确企业的可持续发展目标。这两点共同阐明了需要哪些数据，以及这些数据将如何被使用。合规性要求准确、管控严格的数据。而要驱动绩效或实现转型，则需要更频繁、更精细、更广泛的数据（图1）。

建立全面系统的数据管理计划至关重要，不仅有助于克服数据挑战，而且可通过报告驱动前沿洞见和商业价值。为此，首席财务官应聚焦以下四个关键议题：

- 我们的可持续发展目标是什么？这对报告提出了哪些要求？
- 哪些数据对于合规和战略目标是必不可少的？哪些必须被优先处理？
- 我们如何通过更深刻的洞察与更有效的行动，让报告创造更大的价值？
- 需要投入多少精力、能力和资金？



图1：可持续发展报告数据成熟度



资料来源：德勤分析

为报告筑牢数据基石

可持续发展数据管理错综复杂，涉及众多利益相关方。大多数企业的基础都较为薄弱，具体表现为：数据可用性和质量有限、流程与文档记录不一致，且数据负责人对报告管控或鉴证要求也缺乏了解（参见本系列第六篇报告《首席财务官如何夯实信心和控制》）。

这并非总是需要进行大规模的数据转型或引入新的技术解决方案。其真正的关键在于明确数据需求并制定切实可行的计划来满足这些需求。有些企业可以利用现有系统与工具；另一些则可能依赖电子表格和规范化的流程，以满足初期的报告需求。

无论起点如何，高昂的数据管理投入与不断变化的报告需求，都决定了构建稳健、可复用的数据管理基础已是当务之急。

在数据管理方面，许多企业对何为“最佳实践”已有共识，这些实践并未在可持续发展数据领域得到一贯执行。此外，就可持续发展报告而言，数据管理的每一个构成环节都面临着独特的挑战（图2）。首席财务官们应评估其企业的具体情况，并就如何有效管理可持续发展数据，为所需行动排定优先级。

图2: 可持续发展数据报告模式

可持续发展报告数据/架构		主要挑战	具体行动
数据基础	可持续发展报告与洞见 - 整合报告数据与洞察 - 监管报告与管理报告	- 错报风险高 - 重要性判断与披露决策 - 多份报告间的一致性	- 从报告风险评估入手 - 理解报告关联性（例如与财务报告的关联） - 建立清晰的治理与问责机制，以管控信息披露内容 - 逐步实现报告的自动化与一体化
	数据分析绩效与风险管理 - 生成可持续发展洞察 - 融入风险与绩效管理体系	- 分析人才储备与能力 - 新兴且复杂的模型要求 - 依赖不完整的数据或替代数据	- 保障和/或开发分析师资源 - 制定明确的关键绩效指标与衡量标准 - 优先对新模型进行测试、验证并记录存档 - 就透明度、问责制和流程文档提供明确指引 - 利用人工智能、分析与可视化工具
	数据汇集、整合与洞察 数据整合、集成与转换	- 数据不完整且多变 - 新兴且不成熟的数据源 - 缺乏数据标准与流程	- 建立可持续发展数据中心 - 专注于质量检查与验证 - 利用外部标准与基准 - 识别整改需求 - 建立并记录数据流程、控制与治理机制
	数据生成与采集 内外部系统数据源管理	数据源质量与可靠性的波动	- 建立数据收集与责任归属流程 - 对数据负责人进行报告与披露要求培训 - 优先针对重大议题进行数据源采集与收集 - 主动应对数据缺口与质量问题 - 逐步实现数据收集自动化
	可持续发展数据平台 确保数据可用、安全且高质量的底层系统	现有系统与新兴数据源可能无法满足报告、安全或质量标准	- 从需求评估入手 - 针对新系统需求采取相匹配的解决方案 - 为新系统建立安全与数据标准

资料来源：德勤分析

提前明确报告范围

首席财务官应首先清晰理解监管要求及全面的报告主题范围。在此基础上，可在整个业务范围内传达数据需求，并启动结构化差距评估。当面对新的风险与机遇，且支持性数据、系统与模型未经验证时，此项工作尤为重要。若在识别需求或界定重大议题上出现延误，将导致大量返工与临阵突击：

- 明确全面的报告要求范围，尤其适用于涉及多个司法管辖区的情况。
- 开展重要性评估，以界定需报告的可持续发展议题、风险与机遇。
- 将这些议题转化为指标、KPI与目标，以明确所需的基础数据及必要的分析。
- 针对关键决策建立治理机制——不仅限于重要性评估，还包括方法论、假设前提及最终披露内容。

大型企业面临的数据挑战

跨国企业及集团型企业在准备可持续发展报告时面临独特挑战。报告体系在范围、时间与要求上各不相同——对于总部位于亚太地区、且子公司受欧盟《企业可持续发展报告指令》（CSRD）管辖的集团而言尤其如此，该指令的要求超出了以气候为重点的国际财务报告准则（IFRS）标准。在某些情况下，集团层面的报告优先，子公司可能被忽视，从而带来下游风险。尽管集团合并报表对财务团队来说是熟悉的领域，但可持续发展报告引入了新的复杂问题，需要予以重视：

- 对报告主体及监管要求进行盘点。重大议题可能因地区及披露制度而异——及早评估对于避免集团与子公司报告不一致至关重要。
- 对关键绩效指标和数据颗粒度设定统一的定义与标准，特别是在涉及第三方或采购数据时。
- 针对集团实体间的数据延迟与缺口制定规划，特别是在首个报告周期。在时间线与工作流程中纳入应急方案。
- 以此为契机，把握战略机遇。首席财务官可率先推动集团内部早期协调，降低复杂度；子公司则可借此过程构建能力、加强协作，并积极参与集团报告的顶层设计。

探寻技术或流程加速路径

报告团队常常需处理碎片化的数据源和系统，例如外部提供的价值链数据，同时需执行复杂的、往往是全新的分析，如碳排放核算与物理风险建模。尽管许多企业在核心业务中推进数字化、自动化与人工智能能力建设，但可持续发展报告的成熟度往往相对滞后。采用适当的技术或流程加速路径，可以让专家团队从繁杂工作中解放出来，专注于高价值活动，例如填补数据空白、制定缓解策略，以及识别成本或绩效的改进机会（见“重点聚焦”）。为实现这一目标，企业应：

- ✓ 评估现有能力，明确哪些环节可借助外部解决方案来加速提升准备度。这些解决方案可以是碳排放计算器，也可以是端到端报告平台。
- ✓ 建立可持续发展数据中心，以整合输入、执行通用标准并管理控制流程。
- ✓ 对高成本的人工流程进行简化与自动化，例如数据收集、验证与整合。

重点聚焦

德勤数据服务

德勤致力协助全球各地的客户高效管理可持续发展报告数据、减轻合规负担，并释放超越法规合规的深层价值。当前，众多企业正面临起步难、重点不明以及数据管理能力不足等挑战，德勤可助您加速报告准备的进程。

无论贵企业需要针对特定问题的解决方案，还是为可持续发展数据管理与报告寻求端到端支持，德勤凭借在可持续发展报告、数据管理咨询以及技术解决方案领域的整合优势，将在报告流程的各个阶段助您化繁为简。德勤解决方案涵盖：

- **简化合规**
提供循序渐进的解决方案，助力从容应对可持续发展披露要求、开展重要性评估，并识别底层数据需求。
- **符合鉴证标准的报告**
利用人工智能工具赋能专业的可持续发展与鉴证咨询服务，简化数据收集与验证流程，并生成带有审计追踪功能的报告，以加速提升鉴证准备度。
- **针对复杂可持续发展报告挑战的专项解决方案**
包括基于人工智能的对标报告、价值链图谱绘制、温室气体排放分析、物理风险与转型风险评估，以及气候相关风险与机遇的识别。

尽管每个企业的起点和目标各不相同，但通过测试计划以及识别快速见效的机会，可以有效缓解合规压力。



优化管理决策

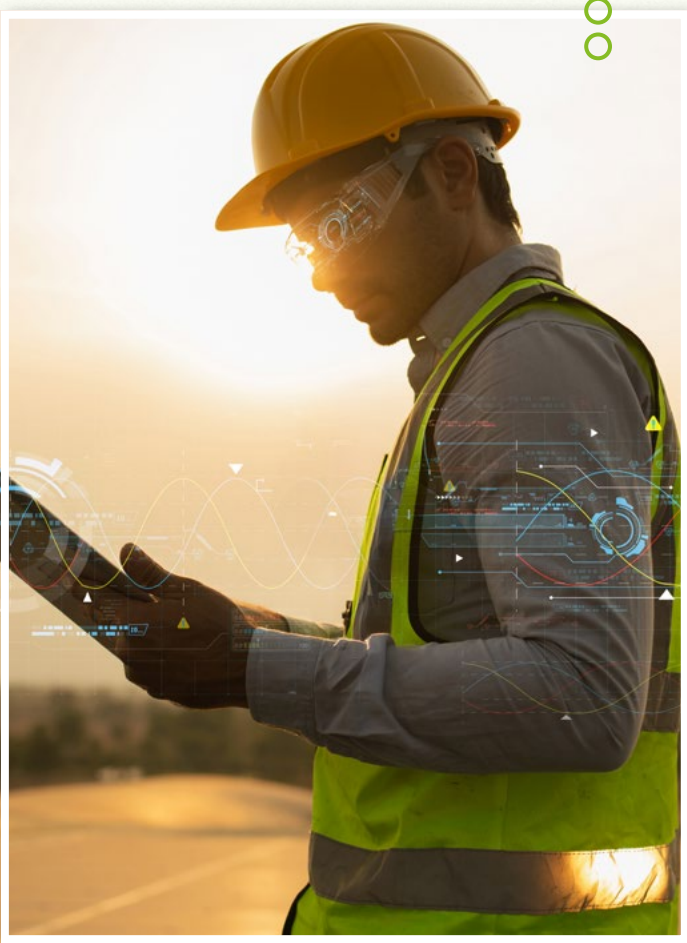
无论计划如何周全，可持续发展数据固有的不完整性或不一致性问题依然存在。鉴于此，首席财务官与报告团队需做出务实的决策，明确工作重心，并制定策略以应对数据与分析层面的挑战。建立清晰的治理框架与决策机制是尽早识别问题、高效解决问题的关键。稳健的判断力不仅可提升鉴证准备度，还有助于获得领导层与利益相关方的信任：

- ✓ 梳理关键数据流程、职责和决策点，包括计算方法、关键假设，以及在何处可以使用替代数据来填补数据缺口。
- ✓ 确保报告团队充分理解数据、方法和假设，从而有效识别缺口、评估风险并预见潜在问题。
- ✓ 构建主动化审查流程，旨在检验假设、验证模型，并在问题萌芽阶段即予以识别与解决。
- ✓ 确保决策及其制定过程均需有据可查、有章可循。

从哪里开始行动？

数据管理仍然是建立可持续发展报告体系中最复杂的环节之一。它不仅涉及技术系统，更需要领导层的支持、周密的规划以及跨职能部门的协同。虽然初期合规是当前的重点，但首席财务官应制定一份清晰且务实的计划，以构建坚实的数据基础，从而为可持续发展报告提供强有力的支撑：

- ☒ **高层共识，顶层驱动**——董事会及领导层需要充分了解新的披露义务、风险归属以及数据的核心作用。领导层的承诺对于确保投资到位、调动资源及推动企业层面的支持至关重要。
- ☒ **务实匹配，循序渐进**——根据企业的可持续发展目标，合理设定数据需求和方法。这并非要求一蹴而就、追求完美，而是要理解挑战所在，并为持续改进设定路径。
- ☒ **模块驱动，重点突破**——聚焦优先领域，分阶段进行改进。采取务实且有针对性的举措，例如先在单一品类中提升供应链透明度，即可形成一套可应用于其他领域的方法论。



固本强基

首席财务官深知，高质量数据是驱动信任、洞察与绩效的关键。

为满足可持续发展信息披露标准，企业须尽快提升数据管理与报告能力。若缺乏专有的体系、明确的责任归属和技术专长，企业将难以达成报告预期——面临报告延迟或信息披露不一致的风险。因此，建立清晰的责任机制、界定明确的职责边界，并前瞻性地规划报告议程和数据方案，是刻不容缓的战略要务。

对于许多企业而言，当务之急是确保合规。然而，可持续发展数据的意义远超监管本身，它是驱动洞见、规避风险、创造价值的根本基石。

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



谈亮
中国可持续发展服务主管合伙人
kutan@deloittecn.com.cn



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@tohmatu.co.jp



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



Kyu Mann Huh
韩国合伙人
kyhuh@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



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@tohmatu.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（“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-008CN-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。