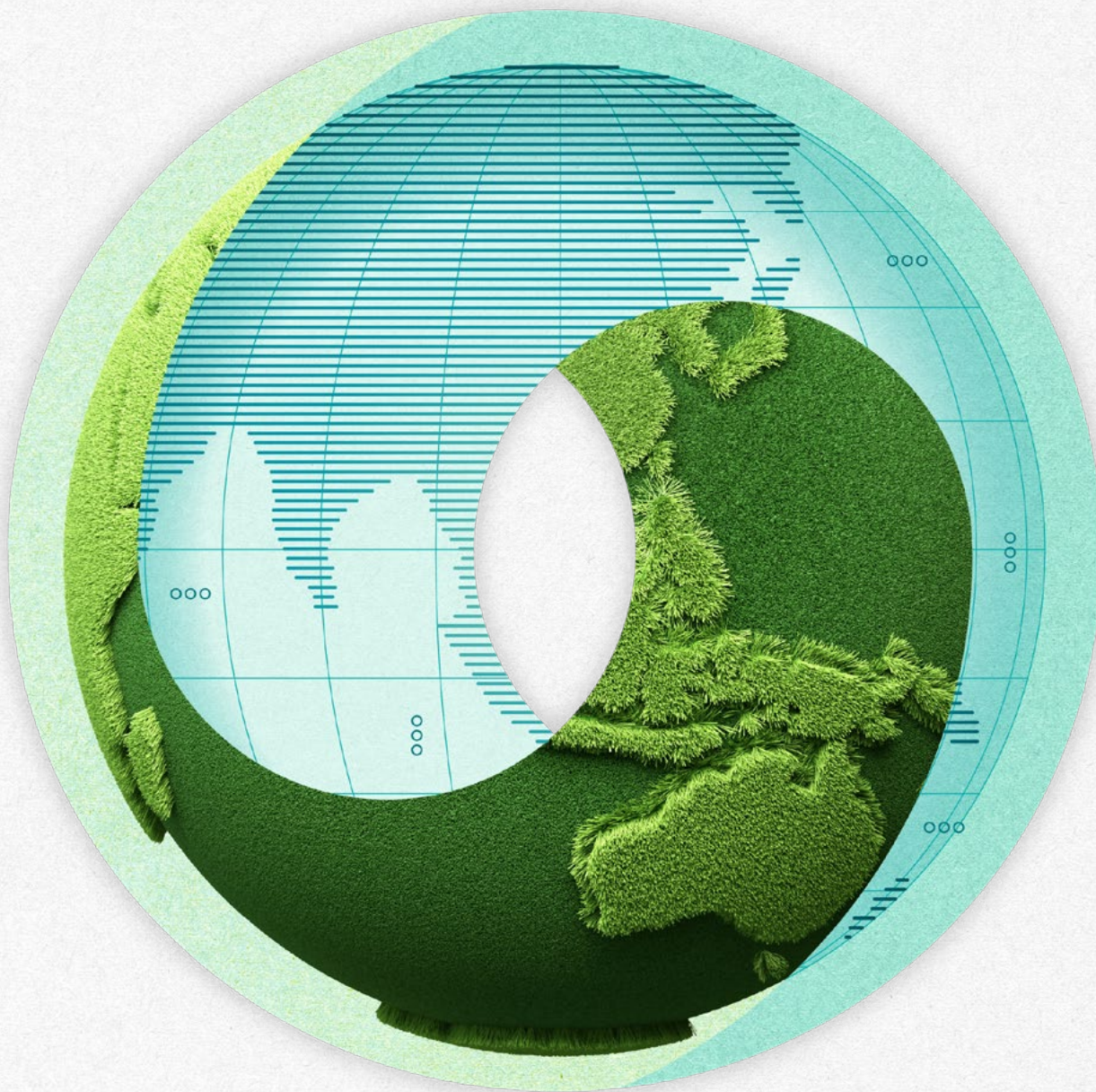




首席财务官如何 夯实信心和控制

可持续发展报告的控制及治理

亚太强制性可持续发展报告系列：第六篇

尽管亚太地区多数企业已开始熟悉新的可持续发展报告要求，但真正着力于构建相应控制与风险管理体系的企业却寥寥无几。

这是一项艰巨的挑战。企业需要将全新的标准应用于陌生的领域和数据，以满足复杂的披露要求。加之监管机构与利益相关方的期望持续攀升，能否妥善应对已成为制胜的关键。

随着对符合鉴证标准的可持续发展信息披露的需求日益迫切，财务领导者正被推向舞台中央——其职责不再局限于编制可持续发展报告，更要为报告的可信度提供坚实保障。

关于本系列

本报告为强制性可持续发展报告系列的第六篇，探讨了高效的可持续发展治理与控制。前序报告已为高质量报告奠定坚实的数据基石。

- 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](#)

加强治理与控制势在必行

根据德勤《2024 ESG报告对标调研》，仅有不到半数的受访者对其自身的可持续发展报告控制措施充满信心。对于许多企业而言，当前可持续发展数据与报告流程的成熟度尚且不足，难以达到强制性信息披露的严格要求。可持续发展报告要求所涵盖的范围之广、复杂度之高，也对现有的控制方法构成了挑战（图1）。

报告团队必须处理质量参差不齐的全新数据，并采用新的分析模型，全面覆盖碳排放数据、物理风险建模等。许多必需数据来源于不同的业务部门或外部渠道，而这些数据源往往缺乏稳健的标准或成熟的控制机制。在许多情况下，相关负责人员在可持续发展或报告治理方面尚缺乏经验。

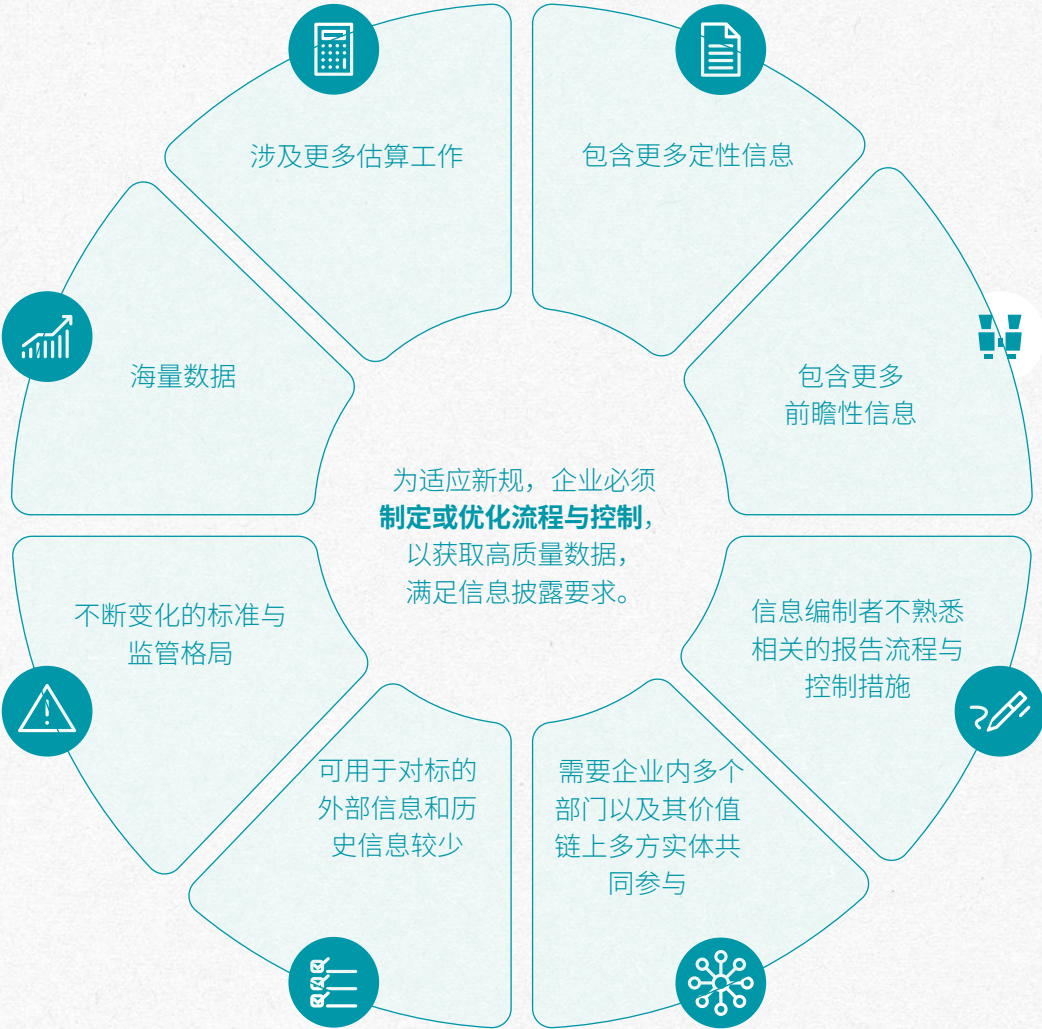
信息披露标准将日趋成熟，其严谨度有望向财务报告看齐。初期标准侧重于有限鉴证，即审计师就未发现重大错报提供保证。然而，澳大利亚、新西兰、新加坡和中国台湾等地区正在向合理鉴证迈进——这要求审计师通过测试和取证，积极证实信息的准确性。尽管这些更高阶的标准可能尚需数年才能全面实施，但加强内部控制是一项耗时多年的系统工程，必须即刻行动、未雨绸缪。

因此，董事会和领导层正越来越多地寄望于首席财务官来发挥领导作用。凭借其在财务报告、鉴证与控制领域的专业知识，以及与外部审计师合作的经验，首席财务官在满足可持续发展信息披露要求方面所承担的责任也日益重大（参见本系列第二篇报告《首席财务官如何奠定成功基石》）。

i. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》



图1: 可持续发展报告面临的挑战



资料来源：德勤分析

首席财务官应考虑什么？

面对紧张的交付时间、不断提高的要求和复杂的落地挑战，企业往往会陷入“合规至上”的惯性思维。这可能导致控制措施流于被动、治理流程壁垒森严，可持续发展报告更是与公司战略和财务报告严重脱节。

领先企业往往制定了更高远的目标。健全的报告控制与治理体系不仅能够驱动高效的合规实践，还能赋能更卓越的风险监督和更具洞察力的战略决策。因此，首席财务官在制定可持续发展报告计划时，应关注那些将塑造其控制与风险管理方法的关键决策。

理解鉴证准备度

财务领导者深谙管控之道，许多为财务与监管报告开发的实践方法可延伸应用于可持续发展信息披露。其复杂性在于，如何将这些实践方法扩展至新的数据源、陌生的业务领域，以及广泛的报告合作方，同时将新洞见整合至更广泛的业务流程中。这一切都始于对当前状况的清晰理解：

- ✓ 以端到端的视角，审视从数据收集到最终信息披露的全过程，对照可持续发展报告的要求来评估现有控制措施，以判断这些控制措施是否行之有效（图2）。
- ✓ 调整或扩展当前的风险与控制框架，使其与已有的、行之有效的财务报告方法保持一致（图3）。
- ✓ 优先更新基于流程的控制措施、风险登记册和报告监督机制，同时制定计划，以逐步将可持续发展考量因素融入核心管理与治理体系。

图2: 理解鉴证准备度



资料来源：德勤分析

聚焦核心：无需面面俱到

可持续发展报告扩大了企业须收集和管理的范围，并为报告与鉴证带来了新的风险。在数据管理和报告能力尚未成熟的情况下，为满足要求和优化控制而付出的努力将是巨大的。企业应通过明确界定报告要求、利益相关方期望和重大议题来进行优先排序。这些因素决定了数据和范围——并有助于将控制工作集中在最需要的地方。鉴于无法对所有事项同时进行控制，因此应首先从清晰的风险评估入手，并将资源集中于最重要的事项上：

- ✓ 识别重大错报的主要风险及其来源，并设立明确的控制目标和有针对性的、基于风险的控制措施。
- ✓ 制定端到端的报告流程——从数据溯源到分析与报告生成——以识别质量与控制方面的缺口，尤其要关注新模型或底层系统。
- ✓ 承认数据质量和完整性存在差异，并重点关注最重大的缺口。在适当情况下使用替代数据或第三方标准，但应制定计划以系统性地提升数据质量和流程（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》）。

图3: 建立可持续发展报告风险评估与内部控制流程



资料来源：德勤分析

就地取材

推行可持续发展报告，并不意味着要将现有的控制与风险管理体系推倒重来。在多数情况下，通过调整现有实践与资源，便足以应对新的要求。在首席财务官们面临繁复优先事项和有限预算的当下，这无疑是最有效务实的路径：

- ✓ 借鉴来自风险管理、战略规划和财务领域的成熟实践，如企业风险管理（ERM）、风险登记册、控制框架及文件归档等，适当调整后用于支持可持续发展报告。
- ✓ 识别可持续发展报告所带来的新要求，例如前瞻性披露、情景分析或新模型的使用，并相应地更新控制措施和治理结构。
- ✓ 将可持续发展议题纳入现有的“三道防线”（即运营管理、风险与合规部门、内部审计），在报告流程的各个环节中建立起有效的制衡与监督。
- ✓ 借助外部标准与新兴技术工具来加速进程，例如采用成熟的报告方法、部署新兴的报告平台，或运用生成式人工智能来强化数据验证、质量控制及审计追踪能力。

重点聚焦

德勤可持续发展计量与控制方法论

为广泛的可持续发展数据建立有效的报告控制，离不开系统性的规划。德勤所采用的可持续发展计量与控制方法论，正是以业界公认的权威框架为基础，例如发起人委员会（COSO）发布的《内部控制——整合框架》等，精准聚焦可持续发展报告的非财务指标。基于这一方法论，我们可根据各企业的报告实践和现有控制框架，量身打造控制方案。

对于寻求更强有力支持的企业，德勤提供市场领先的工具与系统，旨在精简可持续发展报告与控制流程，并将分散在多个系统的数据整合为单一可信的数据来源。这些工具与解决方案能够全面管理报告流程、智能化分配任务、实时追踪进度，并链接至原始数据，从而自动生成完整的审计轨迹。这不仅显著加速了控制体系的构建与实施，更能助力企业高效实现符合审计标准的报告。

将可持续发展纳入企业风险管理

随着可持续发展报告日趋成熟，新的控制要求也将接踵而至。在德勤《2024 ESG报告对标调研》中，58%的受访者将可持续发展视为一项具有广泛业务影响的跨领域风险ⁱⁱ。例如，物理气候风险会影响企业的整体业务韧性，而转型风险则可能冲击企业的收入、资产价值或市场定位。首席财务官们正积极将这些因素纳入企业风险管理流程，但要全面量化新兴风险及其财务影响尚需时日。为此，可采取以下策略：

- ✓ 在必要时，可建立独立流程来识别和评估可持续发展风险与机遇，但应借鉴现有的企业风险管理和治理最佳实践，为未来的整合奠定基础。
- ✓ 调整现有的企业风险管理框架，以纳入独特的可持续发展考量——要认识到，传统的企业风险管理往往侧重于下行风险，而可持续发展则要求对风险与机遇同等重视。
- ✓ 将可持续发展报告与财务报告对齐，确保在风险与机遇、财务影响以及前瞻性陈述等方面保持一致性。

重点聚焦

设立“控制办公室”：时机已至？

对于许多企业而言，促使其重新思考控制方法的，并不仅仅是可持续发展议题。不断扩大的监管监督和日益增长的期望，正推动着现有控制体系的演进，并催生了新的需求（包括ESG和人工智能治理）。这无疑带来了复杂而严峻的挑战。

为应对这些挑战，核心技能与框架亟待升级。但许多企业正因职能重叠的多个指导委员会和工作组而陷入困境。在变革持续深化、对统一记录系统的需求日益迫切的背景下，有必要反思这种分散化的方法是否还能满足当前的需求。一些企业已经开始探索设立“控制办公室”——作为专业化的中枢机构，旨在确保企业能够以统一、高效的方式，整合并应用适宜的技术技能、框架、流程和自动化工具。



ii. 德勤，《2024 ESG报告对标调研》

从哪里开始行动？

各企业在可持续发展报告的准备程度上参差不齐，而其在控制方面的成熟度差异则更为悬殊。有些企业正在优化现有流程，有些则从自愿报告向强制性报告过渡，还有许多企业尚未起步。无论处于哪一阶段，制定一份清晰的计划都至关重要：

- ✔ **集结精锐，夯实根基**——组建一支兼具控制与治理经验的报告团队。从一开始就设定清晰、一致的指导方针，并确保这些方针得到企业内各相关方的理解与支持。
- ✔ **规划路线，分步推进**——很少有企业能在第一个报告周期内就做到全面精准。应制定一份控制路线图，明确最终目标以及分阶段实现的路径。
- ✔ **拥抱变革，筑牢信任**——在实际执行中，需要在数据完整性与资源投入之间做出取舍。公开披露数据的局限性、关键假设和数据缺口，保持透明度是建立信任的核心基石。



胜券在握

本系列报告立足首席财务官视角，凸显了可持续发展信息披露对董事会和外部利益相关方的重要性。

可持续发展报告的重要性正与财务报告看齐，相关的流程与标准也亟待加速成熟。

可持续发展报告不仅限于满足合规要求——更能创造价值。高质量的报告能够深化运营洞察、增强企业韧性，从而驱动长期业绩。这一切潜力的实现，都离不开透明且可信的数据与洞见。（欲了解更多价值创造机遇，参见本系列第三篇报告《首席财务官如何驱动影响和实现价值》）

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@tohmatsu.co.jp



Masakazu Kitagata
日本合伙人
masakazu.kitagata@tohmatsu.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@tohmatsu.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-009CN-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。