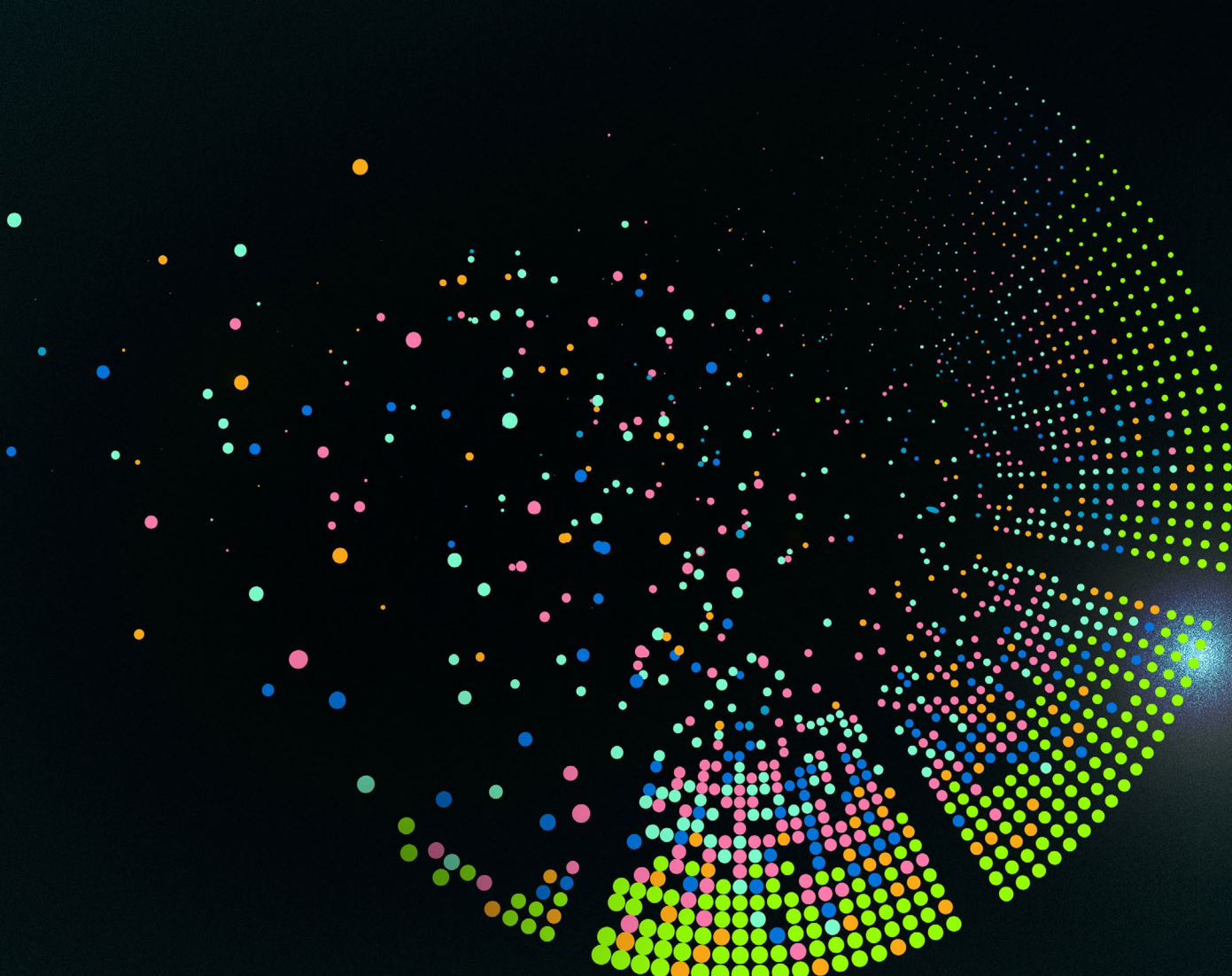


财务趋势2026： 驾驭不断拓展的财务边界

德勤调研显示，财务领导者正在深度参与企业战略、成本优化与技术转型，并组建以技术为驱动的团队来立足当下做出明智决策，推动企业未来长足发展。

首席财务官菁英中心



目录

引言	02
趋势一：速度先行——通过高级情景规划与敏捷治理应对不确定性	04
趋势二：财务领导者正成为战略引领者——在其积极拥抱先进AI与云技术的背景下	07
趋势三：专注、精准、严谨——财务主导的成本管理如何助力实现可衡量的价值	09
趋势四：迈向“智能体洞察”——多数财务团队拥抱AI，但投资回报率与智能体部署仍滞后	11
趋势五：财务领域引进技术人才——数据科学家与财务会计师的融合	15
引领财务迈向未来：受访高管的核心建议	18
尾注	19



引言

在技术高速发展，AI技术深度渗透商业肌理的今天，财务管理正从“事后核算”向“实时智能决策”加速跃迁。传统以记账、合规、报告为核心的财务职能，正演变为融合预测分析、风险智能与战略推演的价值中心。AI不再只是效率工具，而是重新定义财务组织架构、流程逻辑与人才能力的关键变量，推动财务管理向自动化、精准化与战略前瞻性全面转型。

德勤调研显示，财务领导者正在借助新发展的AI技术，思考组织重建，深度参与企业战略、成本优化与技术转型，并组建以技术为驱动的团队来立足当下做出明智决策，推动企业未来长足发展。与以往不同，如今卓越的首席财务官（CFO）在思维方式、运营方式与人才管理上都发生了显著变化。他们正在引领企业开拓新市场、筹备并购与剥离交易、并打造面向未来的人才团队。然而，他们也身处一个高度复杂的增长环境中。

在全球企业实践中，跨国企业与全球财务中心正加速推进“AI+财务”的深度嵌入，从自动化发票处理、智能对账等基础场景，向现金流预测、税务合规分析、合同智能审阅等复杂决策场景延伸。生成式AI与智能体技术的成熟，使得财务系统不仅能“回答问题”，更能主动生成预算方案、模拟并购定价、识别隐性风险。领先企业已开始部署多智能体协作的财务中台，实现实时合并报表与动态滚动预测，逐步构建起“预测即行动”的全球财务管理新范式。

在我国的管理实践中，2026年初国资委先后发布的1号文与2号文明确要求国有企业加快推进世界一流财务管理体系建设，突出“智能友好、穿透可视、风险可控”的建设方向。相关文件同时强调，企业要通过大数据、人工智能与云平台手段，实现全集团财务数据的实时归集、智能分析与在线监督，推动财务从支撑保障转向价值创造，实现“全级次、全链条、全要素”的穿透式财务管理体系，实现对各级子企业财务活动的实时监控与风险预警。不仅国有企业，民营企业也基于整体穿透式监管的要求，通过税务监管与合规引导两条路径实现。税务层面，“金税四期”以“以数治税”为核心，实现企业的“资金流、业务流、数据流”的“三流合一”。整体而言，财务管理的趋势整体向着业财融合加速、系统标准化提升、决策支持从“月度汇报”向“日级预警”演进，AI在预算执行监控、成本异常识别、合同合规审查等环节将逐步成为刚性配置。

财务领导者如何为团队赋能，以积极应对复杂格局，并打造面向未来的财务职能？

为帮助财务领导者更好地了解未来趋势并制定应对策略，德勤发布首期《财务趋势》报告，面向来自全球各地不同行业的1,326位财务领导者展开调研。受访者均为来自全球大型企业（年收入超过10亿美元）的现任首席财务官或潜在继任者。此外，我们还对9位来自全球化企业的财务高管进行了一对一深度访谈，以了解这些趋势在其角色与财务职能中的实际体现（详见[调研方法](#)）。

基于本次调研，我们前瞻性地识别了五项趋势。这些趋势将贯穿2026年对财务领导者、财务职能乃至整个企业产生深远影响。这些趋势不仅勾勒出财务领导者作为核心驱动力的转型路径——在成本优化、创新激发、战略议程制定以及企业增长与价值创造中发挥着不可替代的引领作用，更凸显了其在推动组织可持续发展中的战略价值。具体而言，影响财务领域的五大关键趋势包括：趋势一：速度先行——通

过高级情景规划与敏捷治理应对不确定性，趋势二：财务领导者正成为战略引领者——在其积极拥抱先进AI与云技术的背景下，趋势三：专注、精准、严谨——财务主导的成本管理如何助力实现可衡量的价值，趋势四：迈向“智能体洞察”——多数财务团队拥抱AI，但投资回报率与智能体部署仍滞后，趋势五：财务领域引进技术人才——数据科学家与财务会计师的融合。



趋势一：速度先行——通过高级情景规划与敏捷治理应对不确定性

财务领导者常常需要在两种持续不断的压力之间寻求平衡：一方面要控制成本效率，另一方面又要寻求业务增长的投资机会。从成本优化的角度来看，供应链中断仍是不确定性的主要动因。本地劳动力短缺与跨境挑战相叠加，导致成本上升，并可能使全球战略寻源网络陷入混乱。¹

与此同时，要识别最具价值的投资机会、支持企业增长和创新，财务领导者需进一步加快行动步伐。在受访的财务领导者中，有四分之三表示他们的企业“需要更多资源”，以最大限度地挖掘业务投资机会。

我们的调研结果印证了当前环境的高度不确定性和复杂性。当问及财务领导者最关注的三大优先事项，受访者几乎没有达成共识（见图1）。

应对外部挑战与采纳新兴技术的能力是受访者最关注的优先事项，但仅比排名第五的“通过削减成本来保护资源”（44%）高出四个百分点。这种缺乏共识的情况表明，财务领导者可能需要同时处理多个优先事项，面临“事事皆重要，事事须兼顾”的困境。

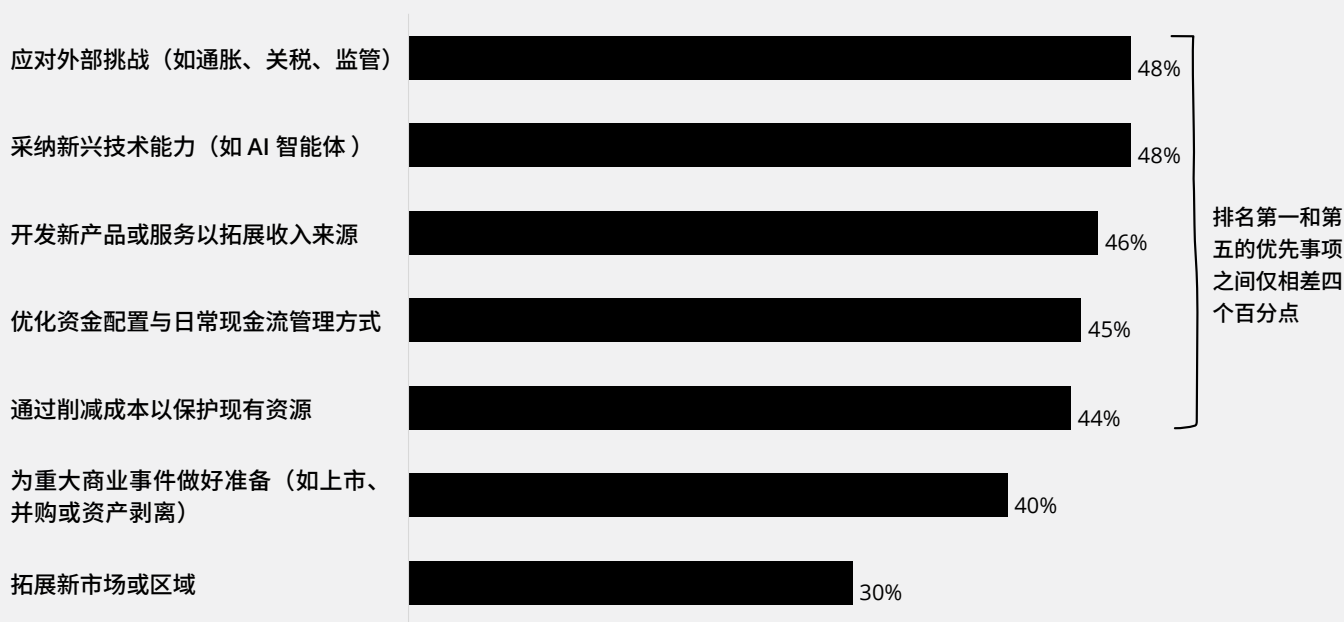
受访者对外部挑战（尤其是可感知的风险）的看法，也充分说明了当前形势的复杂性。当问及其面临的两大首要风险时，经济不确定性以26%的占比位列首位，紧随其后的是财务报告与信息披露要求（25%）、数据隐私法规（24%）和税务法规（22%）。地缘政治风险与供应链中断则并列第六（21%），与第一大风险的差距仅为六个百分点。这说明，财务领导者正在同时应对多项重要的风险事项。



图 1

许多财务领导者正同时聚焦多个优先事项，包括应对外部挑战到成本管理等

持续至2026财年，受访者所述的优先事项（按受访者比例）



注：样本数量 n = 1,326。在调研中，受访者需列出他们认为 2025 和 2026 财年最能推动企业发展的三项优先事项。
资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

如何在多重优先事项下保持专注，将直接影响企业的敏捷性与韧性。我们研究发现，许多财务领导者正在加强情景规划与治理架构，以更好地预测及应对快速变化的环境。当问及受访者管理不确定性的措施时（见图2），30%的受访者表示将加强高级情景规划能力，28%希望建立更敏捷的治理模型以支持快速决策。其他常见策略还包括：25%计划借助AI驱动的洞察以进行前瞻性思考并改善决策质量，18%的受访者预期将投资组建专职风险管理团队。与此同时，高级情景规划与敏捷模型也位列于受访者最希望提升的能力之列，这些能力是其作出更审慎资本配置决策的核心支撑。

实践趋势：更快、更智能的情景规划能力+新兴卓越中心

提升情景规划的频率与复杂程度正成为许多财务领导者的当务之急。沃尔玛的总会计师兼首席会计官David Chojnowski表示：“情景规划我们一直都在做，但当前的环境迫使我们加速这一进程。以往，我们可能每月做一次模拟，现在几乎是每天都在运行模型和分析。AI使这些模型更加复杂，可以整合定价、库存水平、供应商协同与客户趋势等数据。我们现在可以利用AI来理解市场趋势，并将这些趋势与竞争对手的决策进行关联分析，这在过去是无法做到的。”

图 2

受访者计划在财务团队中建立更强的预测与响应能力，以增强组织韧性

应对不确定性的关键行动（按百分比）



注：样本数量 n = 1,326

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

超过半数的受访者（57%）表示，其目前已成为推动组织战略制定的核心决策力量。

一些财务领导者也在建立新的治理架构，以赋能团队更快速地应对所处环境的变化。巴西跨国航空制造商Embraer已设立卓越中心（Center of Excellence），以提供变革方法论、指导和支持专业人才，推动诸如智能自动化等关键能力在整个企业范围内的落地与深化。

设立卓越中心可同时兼顾标准化与灵活性，并满足各业务线的差异化需求。Embraer执行副

总裁兼首席财务官Antonio Carlos Garcia表示：“我们希望鼓励各部门自行开发解决方案，但不希望因此建立第二或第三套IT架构。我们需要让业务部门有能力满足各自在客户、市场和产品的不同需求——从商用航空到公务机再到国防安全，每个板块的需求都各不相同。过去五年，我们通过各项举措实现协同效应，帮助公司在提高部署速度的同时，也降低了IT相关支出。”



趋势二：财务领导者正成为战略引领者——在其积极拥抱先进AI与云技术的背景下

对许多企业而言，财务领导者主要聚焦于传统财务管理工作的时代已经过去。德勤对2024年首席财务官招聘信息分析显示，候选人所需具备的能力在过去五年中增长了19%。同一分析表明，企业对具备较强风险管理能力的首席财务官的需求也翻了一倍，反映出财务领导者在风险治理领域的角色正日益强化。²

随着财务领导者的职责范围不断扩大，其在企业战略制定中的影响力也同步增长。我们发

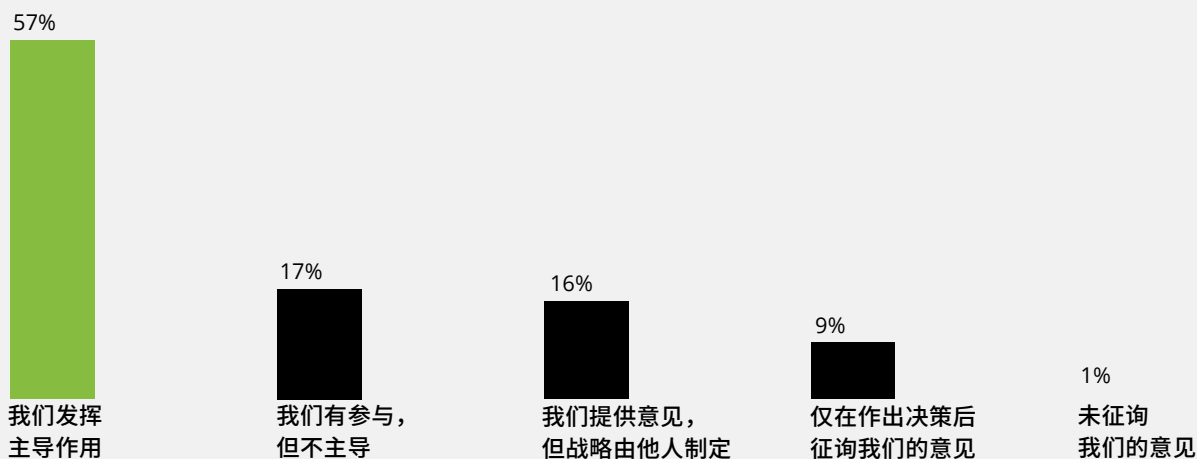
现，许多财务领导者在推动业务成果方面承担更大的责任，他们通过跨职能协作推动变革性增长，并发挥引领作用。

调研显示，超过半数的受访者（57%）表示，其目前已成为推动企业战略制定的核心决策力量（见图3）。值得注意的是，这些在战略上具有影响力的财务领导者，其职责范围也更加广泛：在九类职责中，他们所承担的职责平均比其他受访者多20%。³

图 3

超过半数的受访财务领导者在推动组织战略方面发挥主导作用

受访者对推动组织战略制定的作用（按百分比）



注：样本数量 n = 1,326

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

值得注意的是，对企业战略发挥主导作用的财务领导者正采取截然不同的方式扩大影响力。通过系统性地采用技术和AI驱动的方案，以应对更广泛的责任范畴，其中部分领导者正在推动财务职能的重塑——使其转型为与组织最核心目标高度协同的前瞻性业务伙伴。例如，在这类受访者中，近半数（48%）表示他们正在部署基于云的解决方案，以优化企业的成本结构；相较之下，在扮演战略支持角色的财务领导者中，这一比例为33%（见图4）。

在AI应用方面，具有战略主导力的受访者也明显走在前列。其中43%倾向于使用AI来弥补当前生产力方面的不足，而在战略支持型受访者中这一占比为36%；超过三分之一（37%）具

有战略主导力的受访者表示已从AI中获得了清晰、可衡量的投资回报，仅17%的战略支持型受访者持同样观点。此外，近半数（48%）具有战略主导力的受访者表示，他们已将AI智能体完全融入财务职能的特定领域中，而在战略支持型受访者中这一比例仅为18%。⁴

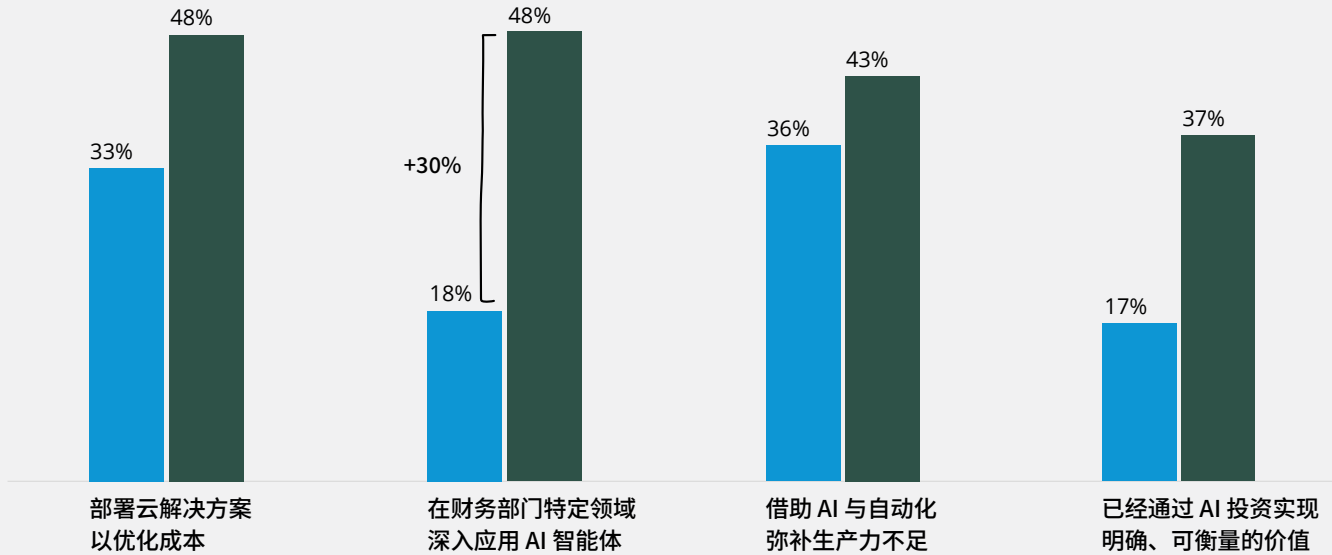
同样，Hewlett Packard Enterprise也在借助AI提升财务部门的战略影响力。该公司执行副总裁兼首席财务官Marie Myers表示：“过去18个月，我们财务部门经历了翻天覆地的变化。我们利用AI提升团队的合作能力，借助数据和技术驱动整个企业的价值增长。我们重新定义了财务角色，从传统的守护者转变为数字化转型赋能的积极领导者。”

图 4

许多战略型财务领导者通过推动云计算、自动化和 AI 应用来提升其影响力

● 战略支持型受访者 ● 战略主导型受访者

受访者表示已实现的举措（按百分比）



注：样本数量 n = 1,326

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

实践趋势：通过自动化与规模化解决方案释放价值

不断扩大的职责范围可能会令财务领导者颇感压力，但他们可借助自动化技术开辟新的路径，提升财务部门的战略价值和成效。

回顾团队多年来推进日常工作（如理赔处理或汇总例行报告）标准化、集约化和自动化方面

所作出的努力，沃尔玛的Chojnowski表示：“这场转型使我们的团队得以聚焦于更高附加值、更具前瞻性的核心工作，包括与监管机构和客户深入互动，从而影响最终结果。此次转型还释放了团队潜能，使其能够为其他跨职能部门提供更有力的支持，为业务合作伙伴提供财务与会计洞察，帮助他们做出更优的商业决策，实现财务职能从“合规保障”向“战略驱动”的跃迁。”



趋势三：专注、精准、严谨—— 财务主导的成本管理如何助力实现可衡量的价值

当财务领导者全面主导成本与费用管理时，决定其卓越表现的关键，在于其推动成本落地的系统性工具与方法论，以及对责任闭环管理的高度重视。超三分之一（36%）的受访财务领导者（以及42%的受访首席财务官）表示，他们主要负责组织的成本与费用管理。与在成本管理中仅发挥支持作用的受访者相比，这些领导者更有可能持续达成甚至超额实现成本节约目标：发挥主导作用的领导者中，47%表示能达成或超额完成目标，而在发挥支持作用的领导者中，这一比例为39%。

实践趋势：整合云计算、AI与专职成本团队

积极主导成本管理的财务领导者，往往通过整合云基础设施、智能自动化能力及专业化内部资源，系统性构建增长与成本管控之间的动态平衡机制。

利用云技术提升灵活性

在拥有成本管理主导权的受访者中，云技术投资是首选的成本管理方式。51%的此类受访者表示，他们正在部署云解决方案以优化成本；而在成本管理方面仅发挥支持作用的受访者中，仅有36%采用该做法（见图5）。

这可能与部分企业对数字架构灵活性的更高需求有关。例如，[2025年德勤MarginPlus调研](#)中，受访者列出的前两大内部障碍分别是：“无法赋能数字基础架构以应对新兴外部商业环境并实现规模化扩展”（49%）以及“现有资产与基础设施应对外部需求的灵活性不足”（45%）。

从本质上讲，云平台为企业提供了财务与运营上的灵活性；企业可以按需扩展或缩减资源，而无需锁定固定的基础设施成本。基于云技术的解决方案还能最大限度地降低前期硬件支出，并提供更具可扩展性的架构，以开展深入分析，识别成本节省机会。⁵



虽然云技术可以提高效率，但若缺乏密切监控与周密部署，云技术的使用则可能引发意想不到的复杂性与成本上升。因此，一些企业开始组建“FinOps团队”（即融合财务与DevOps专业能力、实践方法及策略的跨职能团队），以系统性评估并优化云技术的支出与效益。⁶

利用AI提升效率

许多企业正借助AI降低运营成本，提升速度与准确性。在拥有成本管理主导权的受访者中，AI是仅次于云平台的第二大降本工具。有49%的受访者表示将积极采用AI技术以识别成

本削减机遇，相比之下，发挥支持作用的受访者中该比例为40%。

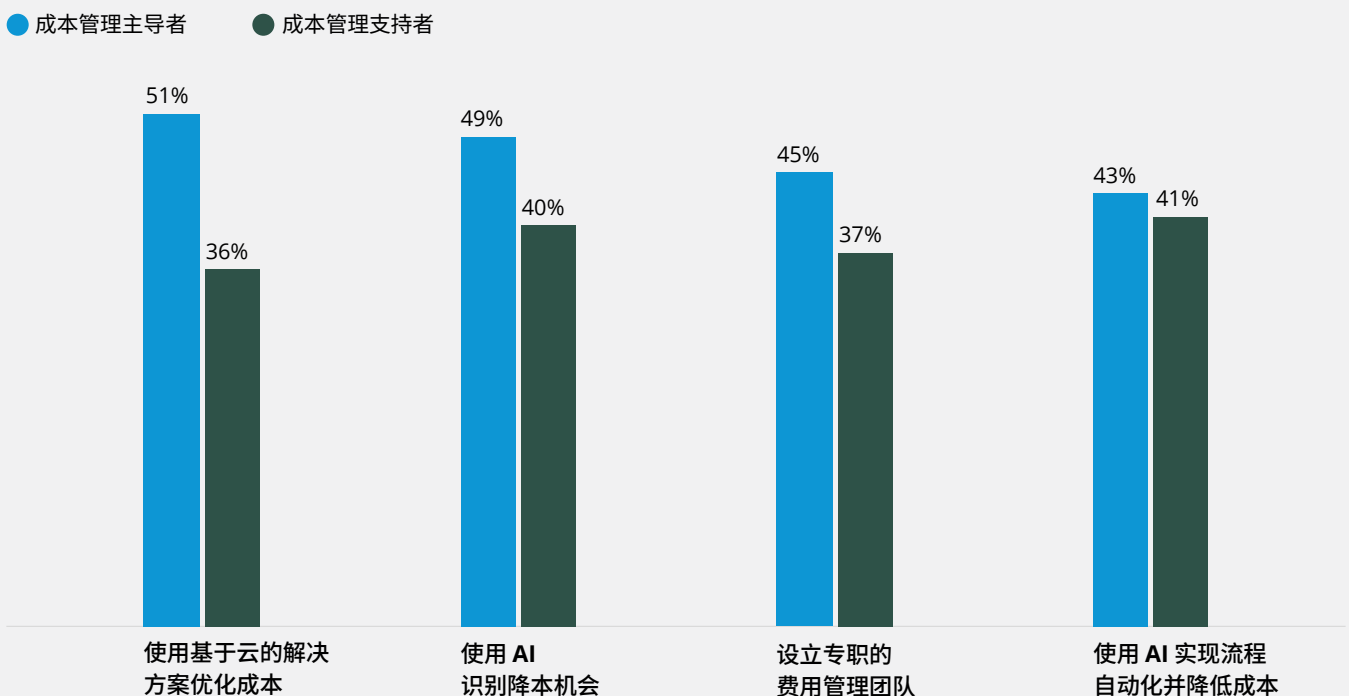
具体应用方面，财务领导者可利用AI简化重复流程，或在某些交易中取消人工审核。例如，有受访高管表示，他们正在使用AI扫描应收账款，并通过主动分析交易数据，识别潜在错误与高风险账户。

德勤全球的其他研究也指出，AI在税务领域尤其具备优势。部分税务领导者正使用AI来提升转让定价文件、企业所得税申报与付款流程的效率。⁷

图 5

相较于在成本管理发挥支持作用的受访者，发挥主导作用的受访者更重视云解决方案、AI 及专业化内部资源

受访者表示已开展的成本管理实践（按受访者回复数量占该类别全体受访者的百分比）



注：样本数量 n = 1,326（其中 477 位为成本与费用管理主导者，849 位为成本与费用管理支持者）

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

设立专业化内部资源，构建严谨、主动的成本管理机制

另一些财务领导者之所以在成本管理方面表现出色，是因为他们将其视为一项持续性、战略性任务，而非一次性举措。他们投资设立专职的费用管理团队，通过跨职能协作与流程优化寻找降本机会。在拥有成本管理主导权的受访者中，45%表示已设立专职的费用管理团队，作为其成本管控策略的一部分。

全球电气化与自动化制造商ABB集团的全球首席财务官Timo Ihamuotila介绍说，该公司在财务规划与分析团队内设立了专职团队，致力于在ABB集团的整个网络中寻找提高效率和盈利能力的机会。他分享道：“我们设立了一个毛利润生产力指标（即每位员工创造的毛利润），这一指标对于我们在整个网络中推动高质量收入与利润行为，发挥了极强的促进作用。”他强调，通过对成本指标设定严格标准，生产力与效率已成为ABB集团企业文化的核心。



趋势四：迈向“智能体洞察” ——多数财务团队拥抱AI，但投资回报率与智能体部署仍滞后

我们的调研显示，几乎每个财务部门均已在不同程度上开展AI应用场景的探索与实践。令人印象深刻的是，63%的受访者表示，他们已在财务部门中全面部署并积极使用AI解决方案。

然而，许多组织在扩大AI投资覆盖面与提升可衡量成效方面仍有很大提升空间。例如，在积极使用AI解决方案的受访者中，仅有21%认为他们的AI投资已带来了明确、可衡量的价值；另外，仅有14%的受访者真正将AI智能体嵌入财务日常工作的方方面面（见图6）。

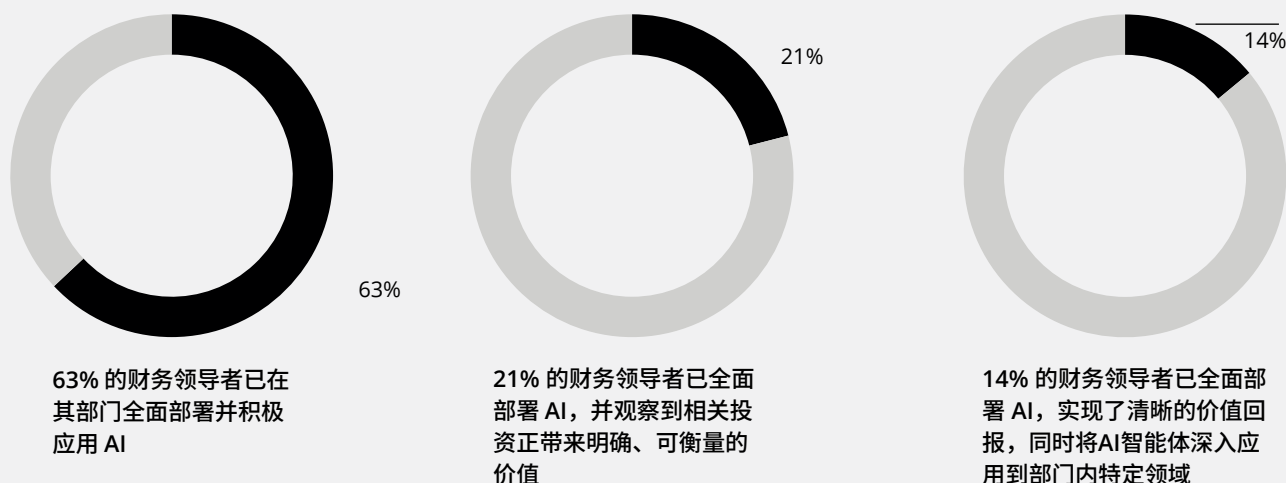
这在一定程度上反映出从概念验证到将AI嵌入日常财务运营的整体挑战，也说明许多行业与职能部门在推动AI智能体落地处理特定任务方面，仍处于相对初期的阶段。⁸

实践趋势：AI应用过程中的挑战与机遇

我们的调查分析表明，AI的部署进展取决于财务领导者在其AI应用进程所处的阶段。以下是关于受访财务团队当前面临的挑战与机遇：

图 6

大多数受访者的团队已在使用 AI 工具，但能够明确投资回报率或深入应用智能体的仅占少数



注：样本数量 n = 1,326

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

初期挑战：遗留系统问题及投资回报不明确

在财务领域，借助 AI 实现转型对许多受访者而言仍是比较困难的目标。处于 AI 应用初期（即仅完成初步部署）的受访者表示，他们正在努力应对遗留系统所导致的制约。

调研显示，41% 的初期应用团队将遗留系统视为 AI 应用障碍；而在“AI 领导者”中（即已部署 AI、实现可衡量价值、并集成 AI 智能体的团队），这一比例为 31%（见图 7）。多位受访财务领导者也坦言，他们正积极推进 ERP 系统的数字化转型，以提高灵活性并拓展洞察。但他们同时也承认，这一过程将耗时数年。

此外，一些受访者表示，在 AI 推广过程中，财务部门要证明投资回报率并非易事。我们的调研发现，在 AI 应用初期，30% 的财务领导者难以论证投资回报率的合理性，而在 AI 应用较为成熟的企业中（即 AI 领导者），这一比例为 21%。

验证投资回报率仍面临显著挑战，且不限于才财务领域。根据德勤 2025 年 1 月发布的《企业生成式 AI 现状》（State of Gen AI in the Enterprise），70% 的面临投资回报率困境的企业表示，他们至少需要一年的时间来解决问题。⁹ 这表明，若财务领导者缺乏强有力的商业论证与管理层支持，AI 转型进程可能会陷入停滞。德勤全球此前的研究¹⁰表明，财务领导者在衡量 AI 投资回报率时，应具有更加全面的考量——不仅仅关注传统的财务指标，也要评估部门壁垒、文化阻力等组织层面的挑战。¹⁰

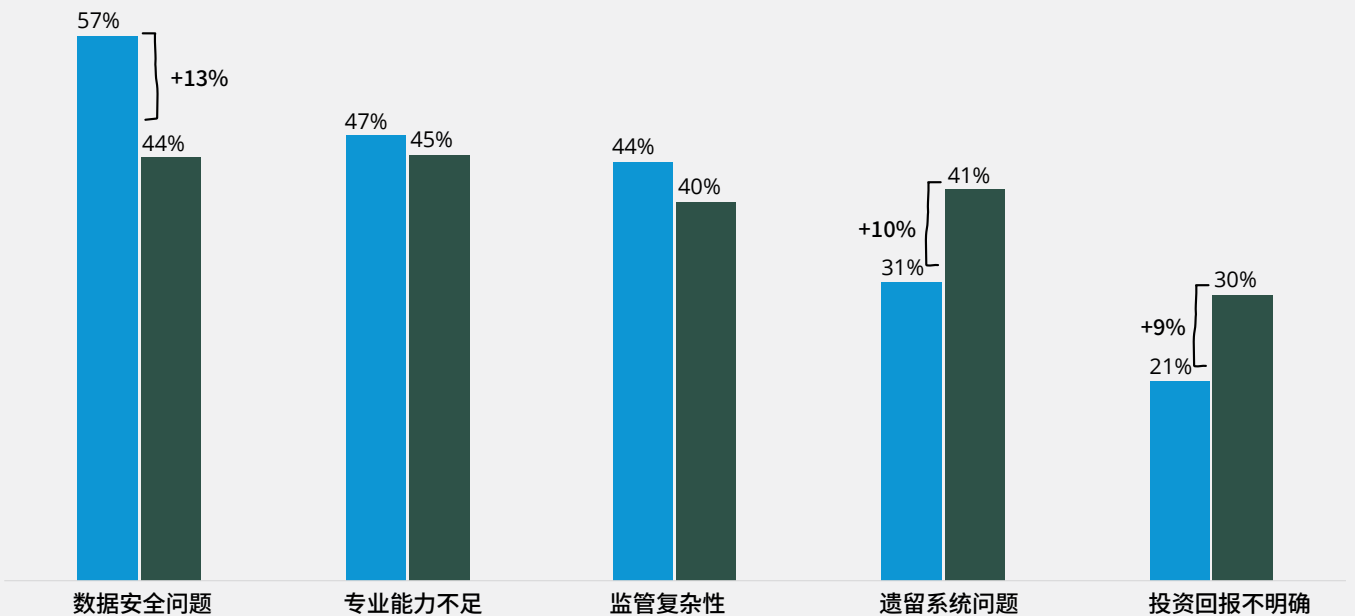
最近，电气设备分销商 Graybar 推动了一项以技术赋能为核心的业务转型。Graybar 高级副总裁兼首席财务官 David Meyer 强调，增强型 AI 与分析能力正在帮助其财务规划与分析团队优化营运现金流与盈利能力。他表示：“我们已经在营运资本方面看到了成效，并正持续深化数据分析、机器学习与 AI 的应用，以增强预测能力、优化库存并增加现金流。此外，我们还将利用情景规划与预测分析能力，为并购和增长目标提供更深入的洞见。”¹¹

图 7

财务领域大规模部署 AI 进程：AI 成熟度高的受访者面临的挑战与初期用户不同

AI 应用面临的主要挑战（按百分比）

● AI 领导者 ● AI 初期用户



注：AI 领导者 (n = 182)：已全面部署 AI、实现可衡量价值、集成 AI 智能体。AI 初期用户 (n = 1,048)：尚未全面部署 AI 或未实现可衡量价值。

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

重点关注财务领域数据隐私问题

从受访者反馈结果来看，数据安全问题在 AI 实施挑战中位居前列。这一情况在“AI 领导者”群体中尤为明显：57% 的 AI 领导者将数据隐私列为首要挑战，而处于 AI 应用早期阶段的受访者中，这一比例为 44%。

多位受访者强调，数据隐私在财务领域尤为重要，由于财务团队通常处理企业最敏感的数据。随着财务团队在敏感工作流程与决策过程中不断加大对 AI 的应用，确保 AI 工具的安全性与合规性将至关重要。

为应对这些敏感问题，医疗健康企业强生正在构建更精细化的治理模型，以确保 AI 解决方案的正确使用与部署。强生 Johnson & Johnson 财务解决方案与技术高级副总裁 Bridgette Link 解释说，在实施新一代 ERP 系统的过程中，他们正在审视财务流程的整个生命周期，确保每一个关键环节都配有一位数据管理员，负责数据保护与使用合规性。“例如，我们的应收账款、应付账款与供应链团队都配有数据管理员，并由更加专业的团队支持其评估各类数据使用场景。”

“AI领导者”眼中的AI智能体未来应用前沿

一些财务领导者认为，AI智能体是最具潜力的未来方向之一。这项技术作为财务规划与分析工具正受到高度关注，其在应对不确定性与指导资本配置方面发挥着关键作用。

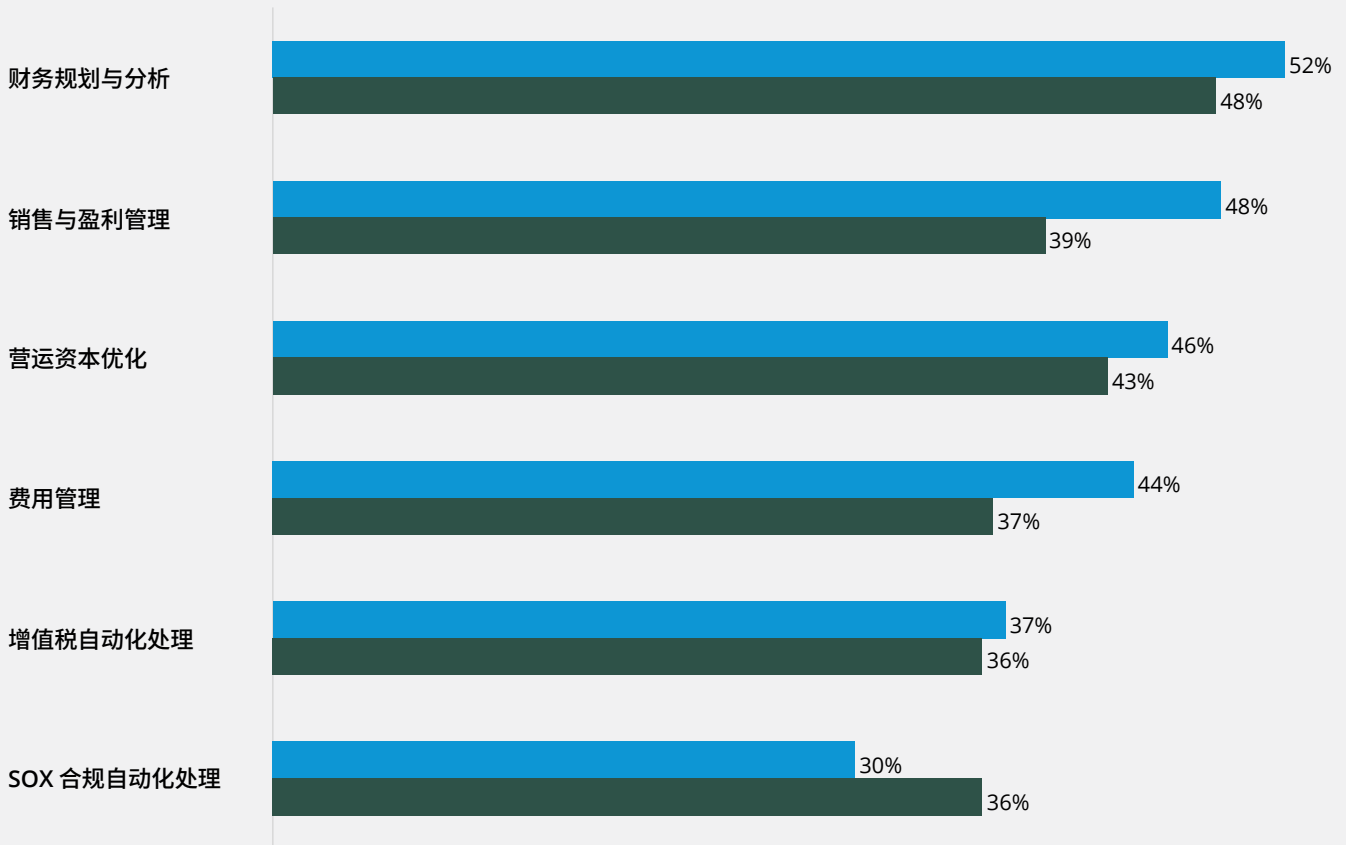
AI智能体可帮助处于高压环境中的财务领导者更高效地推进关键任务。我们的调研显示，受访者认为AI智能体应用潜力最大的三个领域分别是：销售与盈利管理（48%）、营运资本优化（46%）以及费用管理（44%）（见图8）。

图 8

应用 AI 智能体：相较于初期用户，AI 领导者对在财务职能内应用 AI 持更乐观态度

AI 智能体能够发挥最大积极影响的财务领域（按百分比）

● AI 领导者 ● AI 初期用户



注：AI 领导者（n = 182）：已全面部署 AI、实现可衡量价值、集成 AI 智能体。AI 初期用户（n = 1,048）：尚未全面部署 AI 或未实现可衡量价值。

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

超过六成的受访者（64%）表示，他们计划在2025和2026财年内，为所在职能部门注入更多技术技能与能力。

部分企业已经在积极推进相关部署。Hewlett Packard Enterprise的执行副总裁兼首席财务官Marie Myers正在全面推进财务职能领域的AI智能体解决方案，他表示“让AI普及化，意味着让先进工具对每个人而言都可及且可用。我们已向财务团队同事开放了AI智能体解决方案，以实现常规流程和任务的自动化。此外，我们正在构建能够提供预测性分析、洞察和决策支持的AI工具。这些创新举措使我们的团队能够专注于更具价值的工作——与业务领导者合作、制定战略并推动增长。”

巴西电信公司Algar Telecom的财务部门于2024年将一款名为“Billy”的AI智能体投入使用，目前已初见成效。Algar首席财务官Gustavo Matsumoto解释说，在他们所处的行业中，大多数账单错误通常出现在向新客户开具的第一张发票上，因此他们让Billy来负责审核这些发票。“Billy会尝试将合同内容与输入到CRM系统中的信息以及生成的发票进行交叉核查，”他表示。2025年前九个月，Billy审核了公司25%的首张发票，额外贡献了150万美元的利润。



趋势五：财务领域引进技术人才——数据科学家与财务会计师的融合

构建组织敏捷性不仅仅依赖于部署合适的技术基础架构。在我们的调研中，近三分之二的受访者（64%）表示，他们计划在2025和2026财年期间，在其职能部门内部注入更多技术技能与能力。

这一发现与德勤2025年第一季度《CFO Signals™》调研结果一致。在该调研中，财务负责人列出的最大人力资源挑战包括：技术人才短缺、员工敬业度不足、对新技术的抗拒情绪以及工作负担过重，这些都成为财务部门在满足管理层期望过程中所面临的最主要人力挑战。

然而，财务职能正面临劳动力供给两端的压力：过去十年间，注册会计师（CPA）考试报名人数下降了27%，会计专业毕业生数量亦持续走低。¹²与此同时，据国际注册专业会计师协会（AICPA）统计，约四分之三的会计从业人员距离退休不足15年，行业人才断层风险日益凸显。¹³

随着AI日益深度融入财务领域，财务部门的工作方式与能力结构也可能随之同步转型。财务

领导者如何达成日益迫切的人才需求，将对其部门的未来发展产生重大影响，甚至可能重塑未来“财务专业人员”或“财务部门”的定义。

财务部门最亟需的技术技能

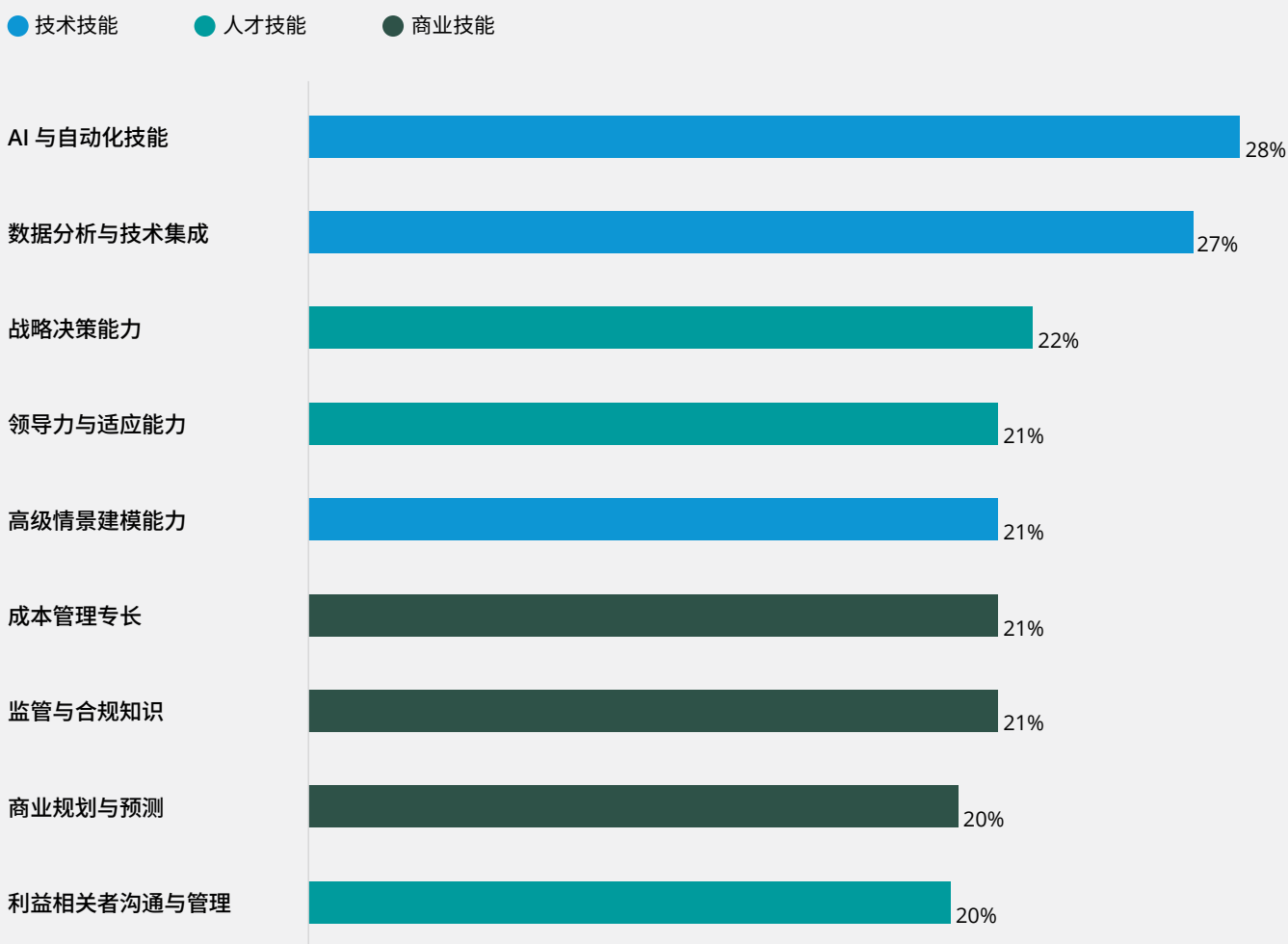
在众多受访的财务领导者中，AI与自动化被列为下一财年优先发展的首要技能，其次是数据分析与技术集成能力（见图9）。在德勤一项针对税务专业人士的研究中，许多领导者也认为AI技能已成为现代税务团队不可或缺的核心能力。¹⁴

许多公司的财务部门都将技术与人才如何融合视为优先议题。当人才稀缺时，技术正在成为可能的解决方案。为应对人才获取与留存挑战，受访者最常采取的措施是：“利用AI和自动化技术来弥补生产力缺口”。这一趋势与《CFO Signals》调研结果相符：许多财务负责人认为，在未来24个月内，他们极有可能采用生成式AI来填补财务部门的技能缺口。¹⁵

图 9

最受欢迎的财务团队技能：64% 的受访者将至少一项技术技能列为至 2026 年的首要发展方向

2025 与 2026 财年财务团队技能发展优先级（按百分比）



注：样本数量 n = 1,326。受访者需选出两项最需要优先发展的技能。

资料来源：德勤 2025 春季财务趋势调研

核心业务与财务技能退居次要位置。战略决策、成本管理、监管与合规管理、以及商业规划与预测等核心业务和财务技能，在发展优先级列表中的位置相对较后。与此同时，“领导力与适应能力”以及“高级情景建模能力”的受重视程度与这些传统财务能力相近。这表明，一些财务领导者正将更多重心放在如何让组织具备更强的敏捷性和快速应变能力上。

我们看到会计专业与工程专业正在融合，共同解决组织面临的重大挑战。

- Bridgette Link
强生财务解决方案与技术
高级副总裁

实践趋势：平衡技术专长与财务专长

许多财务领导者在吸引或培养关键技能人才方面不遗余力。在尝试通过AI与自动化技术弥补生产力缺口（40%）之后，受访者表示，他们正在通过一系列内外部举措培训现有专业人员，为财务团队注入新鲜活力、以及优化团队结构，以更有效地整合数据科学与传统财务专业人士的综合优势，实现最大价值。

整体来看，许多财务领导者致力于在部门传统的会计与财务专长，以及成功整合AI所需的新技术与能力之间寻求平衡。在谈到希望引入团队的技术能力时，Garcia表示：“对我来说，好奇心就是一切。采用新技术需要一支充满好奇心的员工队伍，愿意亲身使用这些工具，并探索它们可能的应用场景。”

这些新兴技能将如何重塑财务职能？

从“自下而上”到“自上而下”：用新技能赋能会计人才

39%的受访者表示，为了在组织内寻找合适的技能，他们正在提供专业化培训，以提升员工技能。以沃尔玛为例，总会计师兼首席会计官Chojnowski表示，他们的AI与自动化培训大多采用“自下而上”的方式：“从使用生成式AI制作演示文稿或撰写邮件等简单任务开始，逐步构建智能体来执行某些类型的合同分析。”他表示，沃尔玛还组织了“头脑风暴”，以寻找将AI融入工作流程的其他机会。

ABB集团的全球首席财务官Ihamuotila强调，最具影响力的内部培训始于高管亲自为其团队提供的培训：“我们开展了一项高管领导力项目，邀请50至60位最资深的财务领导者参与，确保我们的专业人员在技能发展方面与当

前人才市场保持同步。随后，这些领导者将所学内容传授出去，亲自担任培训导师。我们称之为‘培训师培训’项目。这些领导者可以为自己的团队提供培训，或聚焦特定的专业议题（例如在财务转型项目中出现的新工具）。”

融合数据科学与财务能力，并提升治理水平

一些财务领导者正放眼其他领域寻找人才：35%的受访者表示，他们正在考虑招募非传统背景的候选人，另有28%的受访者表示他们正在从其他部门“内部引才”。在2025年第一季度的《CFO Signals》调研中，这一选项也是受访者在应对人才储备问题时，最常提到的人才策略调整方式之一。

当Perry Beberman加入技术导向的金融服务公司Bread Financial担任首席财务官时，他优先考虑引入新技能组合并提升现有财务人才能力。“我们正加大对统计学家与数据科学家能力的投资，以便我们的团队能更好地开展复杂分析。这不仅是招募具备这些技能的人才，更是要提升组织内部现有团队的能力。”

Beberman认为，聚焦这些技能已帮助他们的财务部门从支持职能，转型为推动公司整体增长的战略赋能者。通过优先构建强大的数据基础，他们的财务部门可以“在其基础上部署工具，从而提高战略性与效率”。

同样，强生正在向其财务部门引入新的数据科学与工程人才。Bridgette Link表示：“为了构建能由财务团队部署的更优预测模型，我们将最优秀的会计师与数据科学家配对，组成财务部门内的共享报告与分析团队。我们看到会计专业与工程专业正在融合，共同解决组织面临的重大挑战。”



引领财务迈向未来：受访高管的核心建议

在所有趋势之上，是一个持续变化的外部环境。在访谈中，领导者们一致强调：机遇之门正在以惊人的速度不断开启又关闭。尽管如此，我们发现以下建议持续凸显出来：

- **构建统一的数据基础设施，为未来发展铺平道路**

无论是为了优化成本，还是为嵌入AI打下基础，财务领导者都反复提到，需要整合过去各自分散的数据系统，建立统一的数据平台。

- **将领导价值拓展至传统财务职能之外**

随着财务职能边界不断扩大，领导者需要引入新的技能与思维方式。这意味着要融合财

务、商业洞察、技术能力，并更加注重以人为本，激发好奇心和批判性思维能力。正如多位受访者所言，世界会持续变化，但对批判性思维与好奇心的需求将始终存在。

- **通过高效治理与情景规划驱动敏捷性**

即使拥有合适的基础设施与技能，要真正增强财务部门的能力，仍需依赖敏捷的决策机制。领导者们分享了他们如何重组团队，以确保在给予充分自主的同时，提供恰到好处的支持，从而引领财务走向未来。

变革速度仍将加快。财务领导者唯有主动重塑传统职责，为组织创造新的价值，方可更好地推进战略决策，全方位驱动企业增长。

调研方法

德勤于2025年春季面向全球1,326位财务领导者开展2026财务趋势调研。受访对象包括首席财务官及直接向其汇报的高级财务专业人员。所有受访者均来自年收入超过10亿美元的企业，涵盖23个国家及地区的多个行业。

尾注

1. John Coykendall, Kate Hardin, John Morehouse, and Steve Shepley, "2025 Manufacturing Industry Outlook," *Deloitte Insights*, Nov. 20, 2024.
2. Tim Murphy, Susan C. Hogan, and Andrew Blau, "Designing for growth in the C-suite," *Deloitte Insights*, May 31, 2024.
3. We asked respondents to identify the responsibilities they were primarily accountable for across the organization. Across nine categories of responsibilities, the strategy leaders cited 3.14 responsibilities, on average, versus 2.61 responsibilities for all other respondents.
4. As "AI agents" can take on multiple interpretations, we provided the following definition to survey respondents: "AI agents are autonomous systems that can independently carry out tasks, make decisions, and adapt over time—moving beyond providing recommendations to actively taking actions on behalf of the business to achieve defined goals."
5. Deloitte, "Demystifying the cloud consumption model," accessed Sept. 18, 2025.
6. Ben Stanton, Paul Lee, Gillian Crossan, and Ariane Bucaille, "Cloud gets lean: 'FinOps' makes every dollar work harder," *Deloitte Insights*, Nov. 19, 2024.
7. Deloitte, "Rising to meet the moment: Tax transformation trends 2025," accessed Sept. 18, 2025.
8. Jeff Loucks, Gillian Crossan, Baris Sarer, China Widener, and Ariane Bucaille, "Autonomous generative AI agents: Under development," *Deloitte Insights*, Nov. 19, 2024.
9. Jim Rowan, Beena Ammanath, Costi Perricos, Brenna Sniderman, and David Jarvis, *Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report*, Deloitte, January 2025.
10. 10. Deloitte, "Mapping digital transformation value," Nov. 17, 2023.
11. Excerpt from: John Labate, "Graybar CEO on transformation: 'Leadership needs to own it,'" *The Wall Street Journal*, Jan. 25, 2025.
12. Emma Slack-Jorgensen, "The decline in accounting majors: Is there a path forward?" *The New York State Society of CPAs*, Jan. 9, 2025.
13. Christie L. Comunale, James H. Irving, and Joseph E. Trainor, "The accounting pipeline," *The CPA Journal*, November 2023.
14. Deloitte, "Rising to meet the moment."
15. Steve Gallucci, John Goff, and Hunter Mason, "North American CFOs grapple with finance talent shortages," *Deloitte Insights*, April 28, 2025.

作者

Steve Gallucci

sgallucci@deloitte.com

Steve Gallucci是全球及美国首席财务官菁英中心的负责人，该中心整合事务所的广泛能力，为首席财务官职业生涯的各个阶段提供前瞻性的洞察。他在德勤拥有超过30年的工作经验，致力于帮助首席财务官应对角色中的复杂性，解决紧迫挑战，并适应市场中的战略转变。

Ed Hardy

ehardy@deloitte.com

Ed Hardy是德勤美国财务服务负责人，致力于帮助首席财务官和财务领导者为未来做好准备并应对变革。在这一职位上，Hardy整合德勤在财务领域的产品、服务、合作联盟和技术平台方面的资源，提供更智能、跨职能的财务解决方案。

Justin Silber

jsilber@deloitte.com

Justin Silber是全球及美国财务转型服务负责人，他在德勤拥有超过30年的工作经验，他带领众多财富500强企业等客户应对复杂的增长与优化优先事项。他的专业领域涵盖财务转型、并购与整合、债务与股权融资、企业及股权估值，以及战略替代方案分析。

Dave Turk

dturk@deloitte.ca

Dave Turk是德勤全球财务转型负责人，他在加拿大和亚太地区拥有超过25年技术转型项目的交付经验。Turk与企业管理层密切合作，协助应对变革过程中各类复杂的挑战。

Tim Murphy

timurphy@deloitte.com

Tim Murphy是德勤全球研究中心的高级经理，负责领导支持企业增长与创新的研究项目。作为德勤全球的研究员兼分析科学家，他专注于研究企业如何为其自身创造价值并推动增长。

致谢

衷心感谢以下德勤专业人士对本文的宝贵贡献：**Dave Anderson、Jason Barnes、Kristin Bauer、Laura Bauke、Jessica Bier、Casey Caram、Kristen Cove、Jessica Day、Priya Ehrbar、James Glover、Gigi Gopalan、Whitney Horner、Geoff Kovesdy、Diane Ma、Denise McGuigan、Robyn Peters、Fahad Salah-Ud-Din、Faisal Shaikh、Thomas Klingspor、Kim Tegner、Ryan Ventura、Court Watson、Paul Wensor、Jamie Wiedner**

持续对话

德勤中国联系人



刘俊龙

企业技术绩效管理咨询事业群总裁
财务转型与绩效管理领导合伙人
jliliu@deloittecn.com.cn



黄耿

财务转型与绩效管理
合伙人
anhuang@deloittecn.com.cn



梁樂媛

首席高管菁英中心
主管
emleung@deloitte.com.hk

Deloitte. Insights

注册订阅 Deloitte Insights 最新资讯: www.deloitte.com/insights

Deloitte Insights 撰稿人

编者: Karen Edelman, Hannah Bachman, Arpan Kumar Saha, and Cintia Cheong

创意: Molly Piersol, Govindh Raj, and Sonya Vasilieff, and Jim Slatton

制作: Kelly Cherry

封面插图设计: Jim Slatton

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就非凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

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。

© 2026。欲了解更多信息，请联系德勤中国。