



Think Ahead

报告联合发布机构: 普华永道



**财务职能：把握机遇**

# 关于ACCA

ACCA全称为特许公认会计师公会。作为一家蓬勃发展的国际专业会计师组织，我们秉承严格的专业要求与道德标准，在全球178个国家和地区拥有233,000名会员与536,000名未来会员。在中国，ACCA拥有28,000名会员及167,000名未来会员，并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有11个办公室。

ACCA为世界各地、各行各业的有志之士创造机遇，使他们在财会、金融和管理领域成就卓越的职业生涯。ACCA专业资格旨在培养战略商业领袖，以及兼具前瞻性思维，集财会、商业和数字专才于一身的专业人士，实现组织可持续发展和社会繁荣。

自1904年成立以来，ACCA始终秉承为公共利益服务的使命。我们坚信：财会行业是社会发展的基石，对促进经济、组织和个人的发展与繁荣意义重大。强健的全球财会行业能够造福社会，因为它能够建立坚实可信的财务和商业管理，打击腐败，确保组织恪守商业道德，推动可持续发展并提供出色的职业机会。

通过广受认可的前沿研究，ACCA剖析当前议题，洞察未来趋势，引领行业发展。

**了解更多资讯，敬请访问ACCA网站：**

**英文：[www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)**

**中文：[cn.accaglobal.com](http://cn.accaglobal.com)**

---

# 关于普华永道

普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及156个国家和地区，有超过29.5万名员工，是世界领先的专业服务机构之一。

我们与利益相关方携手合作，共同解决重要问题，营造社会诚信——从开发新型技术解决方案来应对客户遇到的挑战，到帮助人们获得数字技能、提高我们的服务质量，不一而足。

普华永道旨在与各方群策群力，通过营造诚信的方式，助力解决当今世界面临的最严峻的问题。对普华永道而言，这意味着在日常行为中坚守着我们的目标。当今最紧迫的挑战之一，便是人们所拥有的技能与数字世界所需的能力之间日渐错位。我们致力于弥合这一差距，并希望与大家一起并肩努力。

我们正在数字化转型之旅上向前迈进，不断针对技术进行关键性的投资，并且聚焦于提升员工技能。我们的目标是：利用人员与技术的结合，成为对利益相关方而言最有价值的企业，并且是世界上最有效利用云技术来赋能的机构之一。

本出版物仅针对受关注议题提供通用指引，并不构成专业建议。在未获得特定专业建议的情况下，您不应根据本出版物中包含的信息采取行动。我们不对本出版物中所含信息的准确性或完整性作任何（明示或暗示的）声明或保证，并且在法律允许的范围内，因依赖本出版物中所含信息、或基于本出版物所做之任何决定，从而由您或其他任何人采取或未采取行动所造成的后果，普华永道及成员机构、员工和代理商均不接纳或承担任何相关责任、义务或职责。

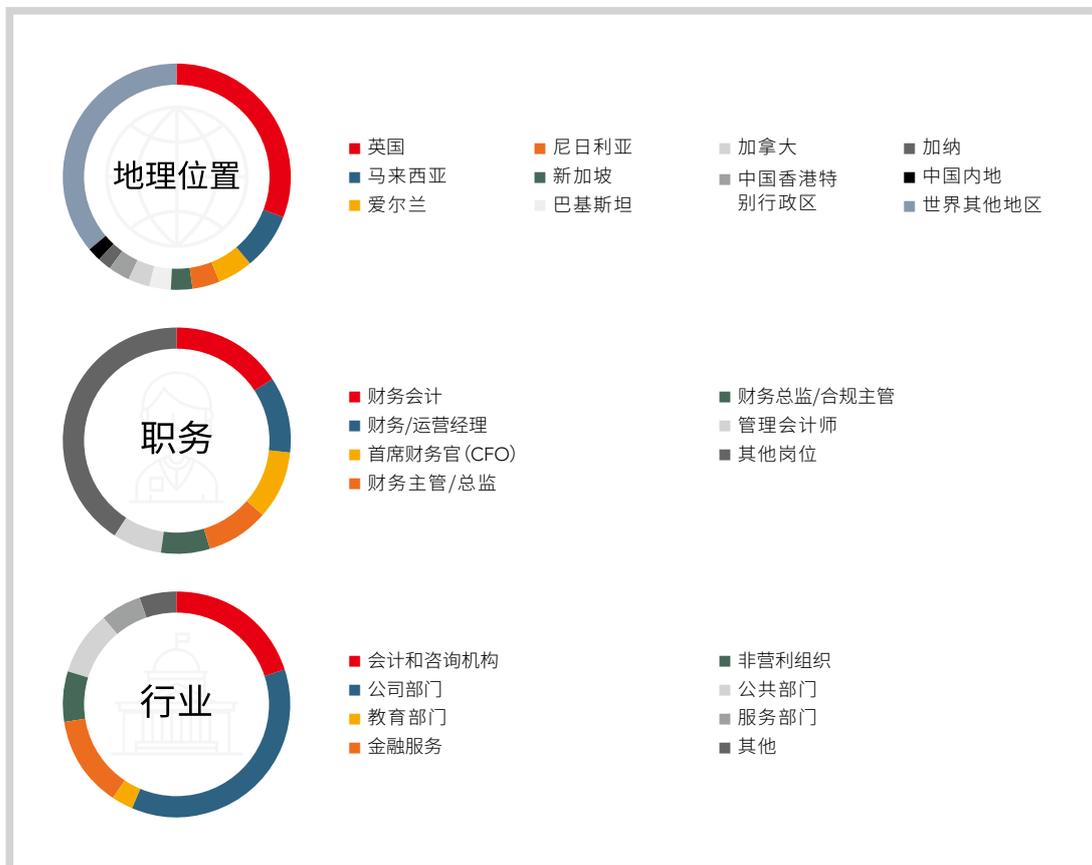
在本文中，普华永道系指普华永道有限责任合伙事务所（位于英国），是普华永道国际有限公司的一个成员所，与其他成员所一样，具有独立法人资格。



## 财务职能：把握机遇

2019年和2020年，ACCA曾两度携手普华永道，共同发布了展望财务职能未来发展的调研报告。首篇报告《财务的未来之路》聚焦财务职能本身，以及处于其变革前沿的数据和技术。第二份报告《重塑财务洞见》在此基础上进一步展开，指出获取深刻洞见和战略决策是财务职能在企业中发挥的根本作用。在这第三篇联合报告中，我们将考察财务职能部门的变革之旅，分析疫情是否为其发挥宝贵作用，从而带来了机遇。

本报告基于2021年4月开展的若干访谈和在线圆桌会议，以及对ACCA会员及准会员、普华永道联系人和多名首席财务官(CFO)的调研。这些调研活动均在疫情期间开展，因此，这成为本报告分析的大背景。附录则提供了2021年3月12日调研启动时各地的疫情状态，以供参考。



# 前言



**白容 (Helen Brand)**  
ACCA行政总裁

**当前, 新冠疫情全球蔓延给我们所有人都带来了巨大挑战。这些挑战既存在于个人生活之中, 也体现在工作层面: 我们需要适应新的工作方式, 培养新的技能, 同时应对波及各行各业的动荡经济和贸易环境。疫情带来的影响和由此引发的变化, 或许短时间内不会完全显现, 但未来几年我们必将产生切身感受。**

过去18个月里, 财会专业人士的工作在很多企业里已变得愈加重要。财务团队从未像现在这样需要对任职企业具备深刻理解。很多财务团队已积极行动, 着手满足这些要求, 并在企业应对疫情的过程中发挥着重要作用。

唯有凭借这种了解, 财务团队才能将相关洞见用于成本、收入及现金流的规划与预测, 并帮助业务部门知晓中长期投资方向。财务部门的确已在领导层会议中占有了一席之地, 从首席财务官到初级会计师, 团队各级人员都为此付出了非凡努力。



**布莱恩·弗内斯 (Brian Furness)**  
普华永道财务咨询服务全球  
主管合伙人

现在, 我们需要认真总结从疫情中汲取的经验教训, 财务部门如何继续保持这一新的关联性, 以及自身在企业中的地位, 财务职能又当如何进化, 才能充分应对目前所面临的各种机遇? 毫无疑问, 随着“新常态”逐渐成形, 财务专业人士务必继续培养新的技能。他们应充分认识到继续自我投资的重要性。财会职业生涯未来的成功将有赖于掌握多重技能, 并始终以技术、数据和战略作为基础; 此外, 能够有效地互动和协作也十分关键。

因此, 财务团队必须适应新的工作方式, 积极拥抱新兴技术, 不断扩展焦点, 从传统的财务报告范畴, 延伸至可持续性、包容性和多元化, 以及社会影响等领域——关心环境、社会及治理 (ESG) 报告的利益相关方群体日益增加, 而财务部门在这些领域发挥着重要作用。因此, 具备相关技能和知识对财务专业人士来说不可或缺。此份联合报告表明, 疫情给企业和员工均带来了不容忽视的挑战和考验, 但诸多机遇也由此萌生。现在, 财务职能可以认真研究, 吸取经验教训并加以充分利用, 进而投资、发展和巩固自身所扮演的核心角色, 支持企业准确定义未来制胜之道。

# 目录

<b>执行摘要</b>	<b>6</b>
财务部门与新冠疫情	10
<b>1. 财务部门不断变化的职能</b>	<b>13</b>
1.1 把握机遇	13
1.2 业务洞见、合规及业务处理效率	14
1.3 数据与技术:关键助推因素	15
1.4 技能演进:未来的财务团队	17
1.5 财务职能部门的美好未来	17
<b>2. 疫情和财务职能部门</b>	<b>20</b>
2.1 背景	20
2.2 直接应对疫情	20
2.3 现状	20
2.4 已变与未变?	28
- 错失良机?	29
- 实现工作平衡	31
- 持久变化	33
- 技术应用	33
- 敏捷文化	36
- 对既定改革的影响	36
2.5 财务部门发生了何种变化	37
- 远程办公和居家办公	37
- 疫情期间的内部控制	38
2.6 报告和洞察:更大的影响?	39
- 外部报告	39
- 预测	39
- 规划与预算	42
2.7 建设未来	43
<b>3. 财务职能部门现状</b>	<b>44</b>
3.1 应对未来挑战	44
3.2 重申组织目标	45
3.3 职能转变:日益成熟的财务部门	46
3.4 不断演变的运营模式	48
3.5 环境、社会及治理:依然缺失?	52
3.6 企业融资	55
3.7 规划、预算和预测:新的现实情况	55
3.8 数据与技术:最基本的要素	58
3.9 人力资本:财务部门新的技能组合	62
- 组织设计	64
- 单纯依靠专业技能的时代已然终结	64
- 缔结业务伙伴关系是一项关键活动	65
- 对职业的影响	65
3.10 构建新型财务职能部门	66
<b>结束语</b>	<b>68</b>
<b>附录</b>	<b>69</b>
<b>鸣谢</b>	<b>73</b>
<b>参考文献</b>	<b>75</b>
<b>进一步联络信息</b>	<b>77</b>

# 执行摘要

“疫情使我们充分认识到,作为财务部门,我们必须保持稳健。我们需要立即做出有效响应。”(一位加拿大CFO)

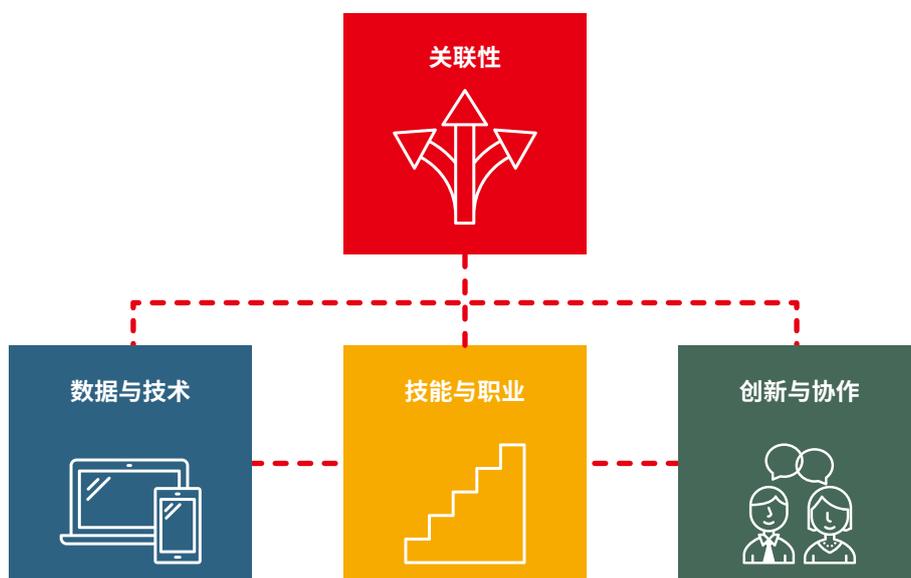
过去18个月的经历改变了我们生活的很多方面。其中有些变化已经非常明显,而随着疫情持续演进,以及企业依然需要应对瞬息万变的环境,其他一些改变将逐步浮现。访谈中,我们常常听到受访者用“度月如年”来描述过去一年中面临的困境,这充分体现了转型变革对许多企业带来的影响。对财务团队而言,这意味着需重新关注以下四个领域:

- 与企业的整体关联性;
- 获得的数据和使用的技术;
- 制胜市场所需掌握的技能组合;
- 如何与企业内其他团队共同创新和协作。

2021年3月和4月,ACCA和普华永道联合举办的圆桌会议上许多参与者都提到,财务部门在很多领域与企业的关联性已日益提高。但作为该研究的一部分,在2021年3月开展的调研中,只有34%的受访者认为这一变化将具有长期性。因此,如果不能清楚说明财务职能关联性提高所带来的益处,则面临失去这一显著优势的风险。

在本项研究中,ACCA和普华永道还考察了财务职能部门迄今为止应对疫情的情况。

图ES1: 疫情导致财务职能部门产生了四个方面的变化



如第一节所述,疫情暴发前,人们主要讨论的是如何扩展财务部门职能。数据和基于云的应用程序可用性为实现提高洞察力创造了机遇。财务部门中的业务合作伙伴(即“财务业务合作伙伴”)对战略决策的支持作用受到了前所未有的重视。他们越来越多地依据财务和非财务数据源,提供更有价值的建议。进行前瞻性思考、而非仅仅评估过往取得的成绩,这种关联性至关重要。一位CFO指出:“将销售额从100增加到120的原因简单阐释为销量上升了20%,这已不再具有说服力。”

新冠疫情的暴发,导致财务团队分身乏术,并对其工作的各个方面都提出了更高的要求。很多财务人士表示出现了疲惫和精神紧张等症状(参见2.2节)。但是,很多财务人士同时也看到自己在企业中的地位有所提高。“各方从未像现在这样急切寻求财务部门的观点”是我们频繁听到的描述。对许多财务人士而言,这一变化建立在数据可用性、及其分析技术基础之上。那些正转向使用云应用程序的受访者指出,其团队能够更好地应对疫情(参见2.4节)。此外,投资发展财务团队的技能,确保其具备必要的能力来完成企业交给的任务,该工作极为必要。这也越来越多地涉及到与其他团队的合作:财务团队是当之无愧的超级联系人。

调研和圆桌会议表明,财务团队往往无法利用这种以数据为中心的方法推动洞察力,并缺乏进一步应用洞见的技能。即便具备数据技能,财务团队还必须能够以相关业务知识解读数据,唯有这样,才能将其转化为实际行动。

一位中国内地的CFO对此表示:

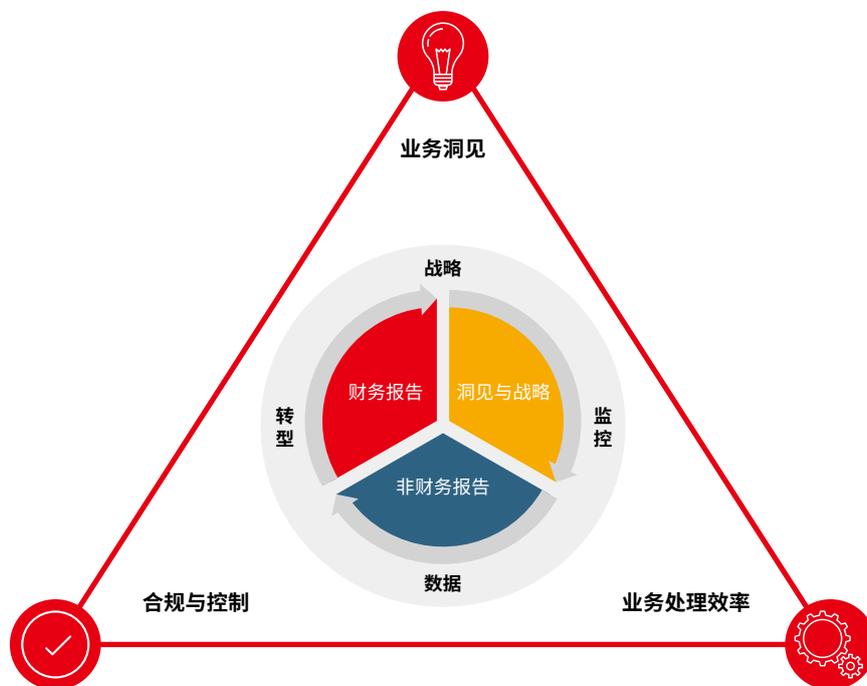
“在财务组织,尤其是在中国,你不仅仅是会计师,还必须与拥有技术或业务背景的人员打交道,从而起到互补作用。在这种组织结构中,我们需要掌握各种技能的员工互相辅助。我听说国外企业中有‘全才’,但在中国似乎并非如此。我们的方式是打造团队,成员具备不同能力,并且相互协作。”

人们渴望“重建更美好未来”。圆桌会议上,参与者常常表示“不要浪费每一场危机”。但是,很多财务团队并没有充分抓住机遇。如第3节所指出,目前只有34%的调研受访者表示财务职能部门的声誉有所改善,显然,这方面还有很大提升空间。很多受访者认为实施云应用程序是近期的重要工作(参见第3.8节),紧随其后的是建立新的绩效观(参见第3.7节的讨论),即充分考虑非财务要素。跨职能协作不可或缺。财务团队被视为超级联系人,就充分凸显了该职能非常重要,而创新、增长型思维方式同样非常重要(参见第3.9节)。这些因素连同所需要的其他技能组合,将继续确保财务部门的演变及其职业发展道路。

本项研究旨在阐明,已经充分利用当前机遇的财务职能部门可以在哪些方面保持、乃至提高与利益相关方的关联性。得出的结论似乎是,在这方面疫情并没有引发太大的变化。有些财务职能部门比同行更好地抓住了机遇,但整体来看,他们错失了更广泛的可能性。诚然,所有财务团队都面临着重大挑战。人们经历了远程工作和混合作模式的不确定性,发展新技能的必要,以及生产效率的极端化。过去一年中,这些问题一直在困扰企业。

虽然当前企业的注意力主要集中在有关疫情的紧迫问题上,但其他事项不会就此停下脚步。净零碳排放要求日益临近,监管机构和其他相关方亦要求披露更多信息。企业内部决策需要关注决策对人力资本和自然资本同时产生的影响。随着CFO越来越多地被重新定义为“首席绩效官”或“首席价值官”,其职能部门也需要积极拥抱关联性、数据与技术、技能,以及创新与协作等四大要素。新的财务职能部门需要熟悉业务绩效的各个方面。

图ES2: 财务职能部门的未来?



财务团队要想获得更加深入的洞见、保持对合规与控制的重 视，其唯一办法就是继续对运营方式进行提质增效。为了实 现这一目标，财务部门必须改革运作模式、引入全新工作方 法、积极拥抱新技术，以推动流程效率和洞察力的同步增强。 这就需要投资培养技能、重构组织结构。

财会专业人士的职业道路正在改变，财务职能的整体技能组 合亦是如此。

虽然疫情已迫使财务部门加快了进步速度，但如果不 想错失良机，就必须展开一场彻底革新。

**步入后疫情时代, 财务部门应考虑通过以下六项关键行动, 充分利用当前契机:**

1. 重新定义财务焦点, 纳入更广泛意义上的自然资本和人力资本绩效指标;

2. 投资开发可用于创建和支持企业级数据模型的技术;

3. 使用基于此模型的预测分析来推动更全面的业务决策;

4. 强化业务伙伴关系和分析技能, 以确保财务部门能够在整个企业范围内履行这一新职能, 并持续改善与内部人员协作以及外部各方的协作;

5. 推动各流程和通用平台提升效率、生产效率和标准化水平;

6. 通过上述行动将财务部门确立为企业内部的中心点, 实现可持续、负责任的增长, 同时提高企业声誉。

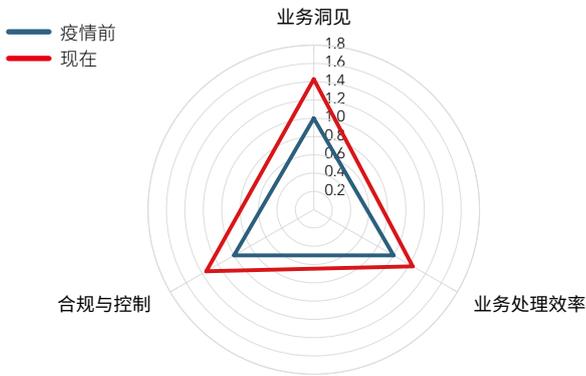


## 抓住机遇:疫情后的财务职能部门

和很多企业职能部门一样,财务部门也经受了此次疫情的考验。是否可以从中吸取经验教训,财务团队如何将其转化为可以实现的机遇?了解适当的经验教训对财务职能部门的生存或许至关重要。

### 财务部门的职能变化

财务职能部门将继续向更加重视业务合作伙伴的方向转变。

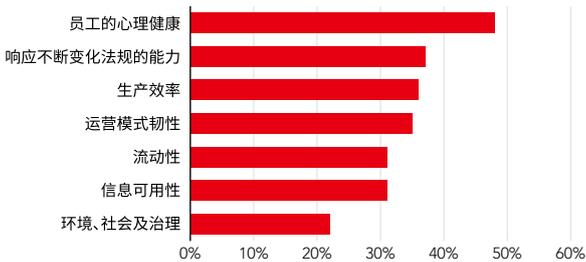


### 后疫情时代财务部门的行动计划

- 重新定义财务焦点,纳入更广泛意义上的自然资本和人力资本绩效指标;
- 投资开发可用于创建和支持企业级数据模型的技术;
- 使用基于此模型的预测分析来推动更全面的业务决策;
- 强化业务伙伴关系和分析技能,以确保财务部门能够在整个企业范围内履行这一新职能,并持续改善与内部人员以及外部各方的协作;
- 推动各流程和通用平台提升效率、生产效率和标准化水平;
- 通过上述行动将财务部门确立为企业内部的中心点,实现可持续、负责任的增长,同时提高企业声誉。

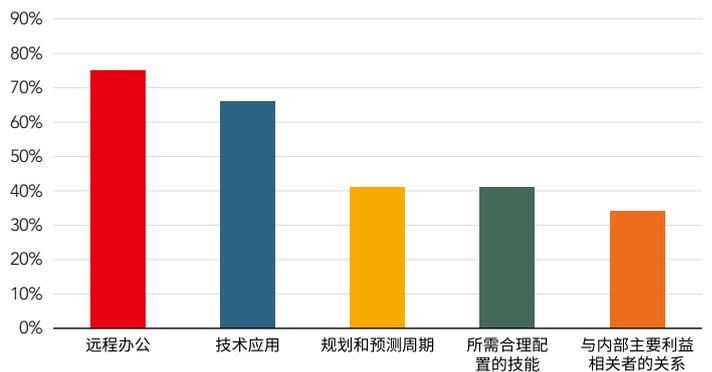
### 财务职能部门面临的问题

财务职能部门面临着诸多问题。对很多财务部门来说,其首要任务是保证员工身心健康。



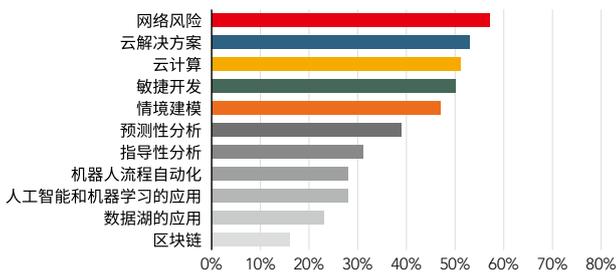
### 持久影响

此次疫情已对财务职能部门产生一些持久影响。



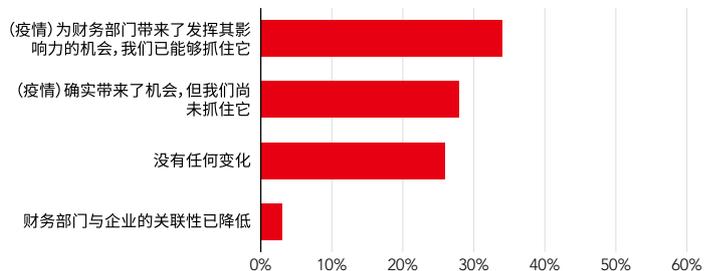
### 技术发展

疫情业已改变了技术版图的侧重点。



### 财务部门关联性

由于疫情影响,财务部门对利益相关方来说已变得密切相关,且拥有更多机会。



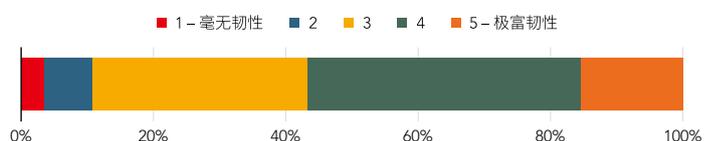
### 预测期不断变化

情境建模已成为很多财务部门疫情应对的关键词。截止目前的情形如何?

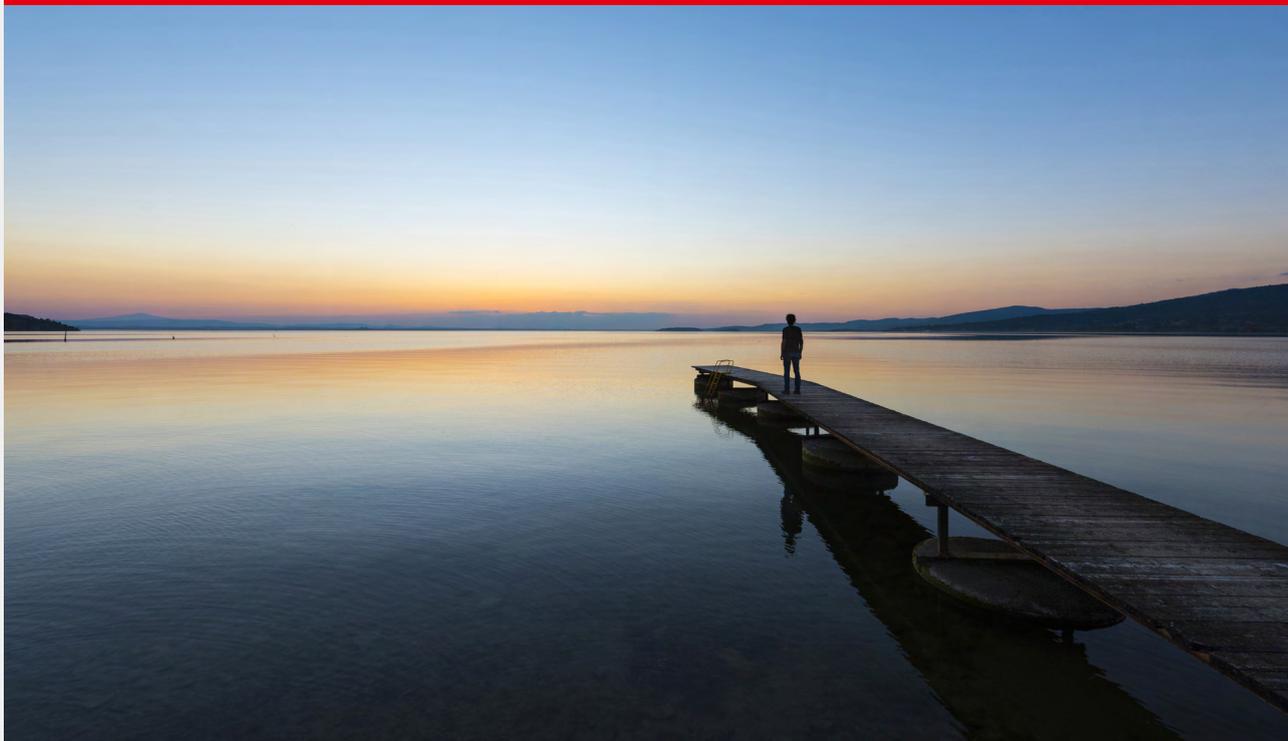


### 对内部控制的影响

企业已能够保持对内部环境的控制。



## 财务部门与新冠疫情



**新冠疫情给我们所有人的工作和生活都带来了诸多挑战。从商业角度看,很多企业面临生死难关,或者需要从根本上改变向客户和顾客提供商品和服务的方式。财务部门在企业中的职能对于组织存续至关重要。随着我们逐渐走出疫情,面向未来,财务部门将继续发挥关键作用。**

在为本报告举行的圆桌会议上和访谈中,我们听到很多与会者和受访者表示,在过去18个月里,其财务团队在企业里的重要性已日益提高。规划与预测、现金流和流动性分析、成本控制和收益管理都受到了极大关注,财务团队普遍能够迎难而上,从而获得了更大的尊重,并已在董事会议中争得一席之地。

财务团队目前的挑战在于,继续发挥其与业务的关联性,巩固疫情期间取得的良好发展势头,并扮演核心角色,帮助企业制定经营战略和发展方向。随着经济不断发展,人们的生活逐步回归“常态”,财务部门很容易重返过去“记账员”的职能。但是财会专业人士,乃至其所服务的企业,都不应浪费这一难得良机。

后疫情时代,世界已将无法回到过去我们所熟悉的“常态”:变革的步伐已然加快;其影响或许比以往任何时候都更加难以把握;此外,我们的工作方式已受到技术的颠覆性影响,办公室+远程办公的未来混合工作模式令团队组建与配合变得更具难度。

在充满不确定性的时期,财务部门开展的战略分析和决策支持活动对企业而言日益重要。财务团队应继续以更加迅速而果敢的行动,把握这些新出现的机遇。财务专业人士则需要更加习惯于处理新的、多样化的数据集,积极拥抱云端企业资源规划(ERP)、自动化工具和分析,以及可视化应用程序等新技术;此外,还务必适应新的工作方式,确保在混合办公或远程办公环境下仍可维持提质增效的良好态势。

财务部门还需要以前瞻视角看待风险和控制,并且必须帮助企业改善支出与投资。提高运营效率不仅仅意味着削减成本:还意味着做出更好的支出和投资决策,确保实现支出价值最大化。在此方面,财务部门扮演着极为关键的角色。

财务团队不仅需要适应新的工作方式,还务必拓宽眼界,并做好准备适应新型财务职能。关注企业绩效的利益相关方群体正日益增加,而疫情也告诉我们,他们不只关心财务绩效——更全面的绩效观已逐步形成,纳入了环境、社会及治理(ESG)报告,其中涵盖气候变化和可持续性、包容性和多元化、社会影响、人力资本报告,以及许多其他方面。这要求财务职能部门超越传统的财务报告职能,帮助制定并实施用于外部和内部报告的全新绩效管理框架。

但另一方面,疫情也为财务专业人士创造了机遇,有助其展示对企业的重要性,及其职能角色的发展潜力。现如今,我们只需要抓住这一机遇,继续培养人才并提升技能,在整个企业组织中创新工作方式。如果财务团队和CFO能够做到这一点,他们将拥有光明的前途和令人振奋的未来。



**布莱恩·弗内斯(Brian Furness),**  
普华永道财务咨询服务全球主管合伙人

## 概括而言,我们应当采取哪些行动?

下表总结了本次研究中凸显出的一些关键考量。本报告将完整考虑其中的每一条建议。

短期	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 设法确保财务团队的努力和贡献在所有“吸取经验教训”的活动中都能得到认可。</li> <li>■ 对吸取的经验教训和获得的效益,开展与财务部门相关的具体评估。</li> <li>■ 考虑到实施心理健康和身体健康计划的长期性,应充分认识到这并非暂时性问题,而是疫情长期影响的一部分。</li> <li>■ 短期内,员工的身体健康仍是一项重要议题。企业需为员工制定强有力的健康计划。</li> <li>■ 确保企业拥有强健的流程,识别可从疫情中吸取的经验教训,以及可推进的行动。虽然疫情影响仍在继续,但或许有必要考虑定期开展这一行动,从而保持企业记忆不会丢失。</li> </ul>	
关联性	数据与技术
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 培养敏捷的企业文化,特别是在财务部之中。</li> <li>■ 理解并采用建立在数据模型基础之上的业务模式,确保恰当的数据管理和治理。</li> <li>■ 利用团队成员和利益相关方的反馈,确定进一步改进的机会领域。</li> <li>■ 考虑传统的规划和预算周期是否适合自身企业。</li> <li>■ 考虑从这些流程中获得的管理信息是否能增添价值。</li> <li>■ 根据不断变化的业务模式,重新评估运营衡量指标。</li> <li>■ 考虑传统的规划周期能否创造与所付出努力相当的回报,抑或是是否可以采用更加敏捷、基于情境建模的方法。</li> <li>■ 根据调整后的运营指标和所要求的业务敏捷性,重新评估(包括流程和人员相关的)绩效管理流程。</li> <li>■ 培养适合当前所处动态环境的职场文化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有效利用技术离不开所有人平等地获取数据。企业应制定计划,通过提供更好的互联网设备,来改善居家办公的条件,为员工给予帮助。</li> <li>■ 充分认识到实时获取交易数据的重要性。</li> <li>■ 专注于尽可能干净利落、一次到位地捕获数据的技术与流程。</li> <li>■ 确定能够改善数据质量的技术应用程序并采取相应行动。</li> <li>■ 不断改善(内外部)数据质量和来源,以及分析能力,从而增强对预测范围的信心。</li> <li>■ 确保财务团队拥有适当的战略来满足非财务报告要求。</li> <li>■ 确保数据采集活动充分体现内部和外部报告所要求的数据。</li> <li>■ 根据绩效模型,重新评估绩效管理衡量指标。</li> <li>■ 考虑绩效报告过程如何体现可持续性和人力资本。</li> </ul>
技能与职业	创新与协作
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 尽可能实现基本流程自动化,从而支持重点投资具有增值价值的活动。</li> <li>■ 提供更好的家用办公设备,支持大部分时间可能都需远程办公的员工。</li> <li>■ 不断改善财务职能部门的业务洞察技能组合,以及与运营部门的联系和协作。</li> <li>■ 重新评估财务职能部门的运营模式,以体现对技能和人才的动态需求。</li> <li>■ 培养适合当前所处动态环境的职场文化。</li> <li>■ 为所需开展的活动分配充足的娴熟资源。</li> <li>■ 重新评估财务团队的技能组合和职业发展道路。</li> <li>■ 投资恰当的技能组合,包括技术能力和“软”技能。</li> <li>■ 确保财务团队拥有合适技能,以充分把握自然资本和人力资本所提供的诸多机遇。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 利用团队成员和利益相关方的反馈,确定需要进一步改进的机会领域。</li> <li>■ 制定改进路线图,使财务职能部门向与企业战略相一致的既定目标转变。</li> <li>■ 充分认识到未来持续进行动态规划和情境建模的必要性。</li> <li>■ 重新评估月度结算周期的方式,以及实时提供信息的必要性。</li> <li>■ 调整流程,最大限度减少记账条目,确保尽可能干净落地捕获数据。</li> <li>■ 着力解决经常出现的记账问题。</li> <li>■ 思考从敏捷应对疫情中吸取的经验教训,以及如何持续应用。</li> <li>■ 充分认识到ESG议程的重要性,以及这些问题不能等到疫情结束后再解决。</li> </ul>

A middle-aged man with a grey beard and hair, wearing a white collared shirt under a dark sweater, is looking out of a window. The background is a blurred industrial or office setting with metal beams and windows. The lighting is soft, coming from the window he is looking out of.

虽然疫情已迫使财务部门加快了进步速度,但如果不想错失良机,就必须展开一场彻底革新。

”

# 1. 财务部门不断变化的职能

## 1.1 把握机遇

新冠疫情的余波或许还会延续若干年。当我们回望疫情,所记录的历史中将展现整个社会的诸多改变,以及作为个人和企业团队,我们工作方式的变化。这个故事的主题是机遇和变革,以及人们因此失去生命和/或遭受苦难。能够在何种程度上把握其中的机遇,取决于我们自己。我们所有人都应当以建设更美好的社会为目标。而财会界在建立和实施相关变革方面需要扮演非常明确的角色。虽然短期内,他们已发挥了其中大部分作用,但围绕着支持全球公共健康服务等议题,财会界的发展演变征程仍在继续。

正如意大利政治理论家安东尼奥·葛兰西 (Antonio Gramsci) 所言,

**“危机恰恰在于,旧的状态已然消亡,但新的模式尚无法诞生。在这种空白时期,会出现各种各样的反常现象。”**

**葛兰西, 1930年左右**

因此,重要的是要把握新的方式,而非感伤已经逝去的旧方法。

与社会中所有翻天覆地的改变一样,这些革新将继续演变。本报告探讨了疫情之下财会专业人士吸取到的经验教训。这是一个积极向上、关联性不断提升的过程:财务团队“挺身而出”,在企业生存方面起着关键作用。如同每一次的突然变化,我们需要考虑财务部门这种更有力的贡献能够长久持续,或者当我们过渡到更加可持续的状态时,他们的职能是否会恢复为固有常态。

疫情暴发前,财务部门在很多企业的职能业已发生变化。ACCA和普华永道此前联合发布的两份报告已对此进行了探讨。联合报告《财务的未来之路》(ACCA/普华永道,2019年)探讨了财务部门的未来职能,分析了数据、技术和所需技能的重要性。该报告得出的结论是,财务职能部门有机会日益提高与自身企业的关联性,但是为了确保这一点,他们需要了解很多其他领域并培养各种新的技能。第二份联合报告《重塑财务洞见》(ACCA/普华永道,2020年)则探讨了财务业务合作伙伴这一职能的重要性,特别是在决策方面,以及包含非财务信息的更广泛背景下,如基于国际综合报告委员会(IIRC)《综合报告》框架提出的要求(IIRC,2021年)。

本报告正是在这一变革进程的背景下编制而成。财务部门沿着我们建议的道路前进到了何种程度?疫情是否成为进一步变革的催化剂?可以吸取哪些经验教训,并应用于在哪些其他领域?财务部门的工作是否确实发生了改变、甚至是一场革命?能否抓住这一机遇?

## 1.2 业务洞见、合规及业务处理效率

报告《重塑财务洞见》(ACCA/普华永道, 2020年)探讨了财务部门在企业中不断演变的职能,认为其可以分解为三个不同的活动领域(参见图1.1)。

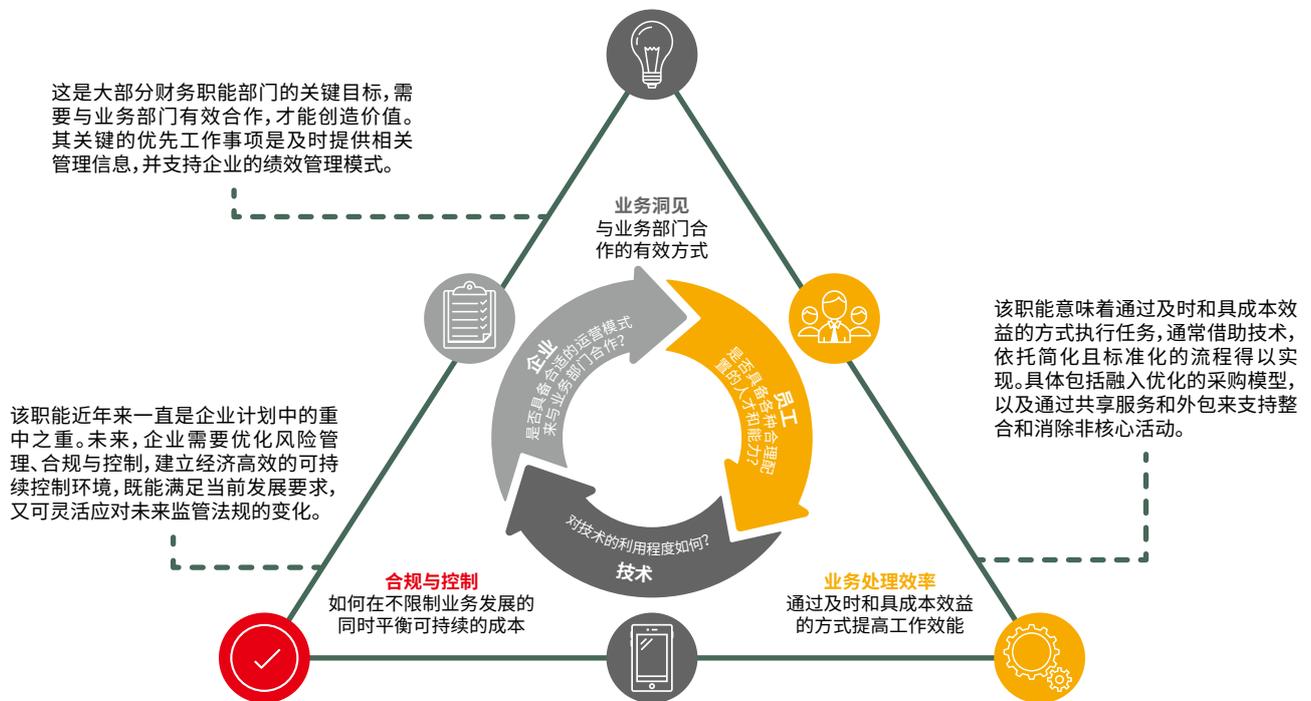
首先是**业务处理效率**。财务职能部门在捕获整个企业的数 据方面发挥着重要作用。数据捕获需要有效、干净利落且一次到 位。为确保有效的数据管理和恰当编码,需要对捕获的数据进行 有效治理。这项工作已日益实现自动化,并从财务部门转移 至首次接触的其他部门。这些数据需要实时提供给有需要的 员工。这种效率可能与财务部门的工作重点不断变化息息相 关,因为相关人员需要掌握一定技能,日益侧重于及时解决不 可避免的异常值和错误交易,而不是将这些问题拖到最后、甚 至可能无法解决。企业的客户,无论是机构还是个人,都越来 越不能容忍冗长迟缓的响应。在社交媒体推动下,声誉受损 的传播速度可能极为迅速,这使得及时回应变得更有必要。此 外,声誉受损的风险也增加了捕获非结构化数据的必要性,如 电子邮件、视频和社交媒体帖子,因为这些数据来源对决策过 程越来越密切相关,而不只涉及传统的业务处理。

**合规与控制**仍然是财务部门的基本职能。该领域不仅包括外 部财务报告,也包括关联性日益增强的领域,如报告自然资 本<sup>1</sup>和人力资本的利用情况,因为许多辖区的监管机构和利益 相关方对这些领域越来越感兴趣。同时,还包括诸如风险管理 等其他越来越受重视的职能。<sup>2</sup>

此外,《重塑财务洞见》(ACCA/普华永道, 2020年)总结指出, 获取业务洞见将成为未来财务部门的基本职能。财务业务合 作伙伴提供的深刻见解应有助于为制定战略提供参考信息, 且必须专注于确保决策基于来自整个企业不同来源的完整 信息,同时应密切关注这些决策产生的影响并反馈给各相关 利益相关方。

一位CFO将财务部门的职能总结为“保证引擎正常运转的润 滑油”。与此类似,一位来自中国内地的圆桌会议参与者也指 出,“[作为职能部门,]我们的价值不在于财务报表,而在于分 析和提供商业洞见,以及我们的专业知识。”

图1.1: 财务部门不断演变的职能



1 ACCA 2020a报告考察了和自然资本相关的一些报告要求。

2 ACCA 2021a报告考察了企业风险管理的重要性,特别是在应对疫情的变革背景下。

### 1.3 数据与技术:关键助推因素

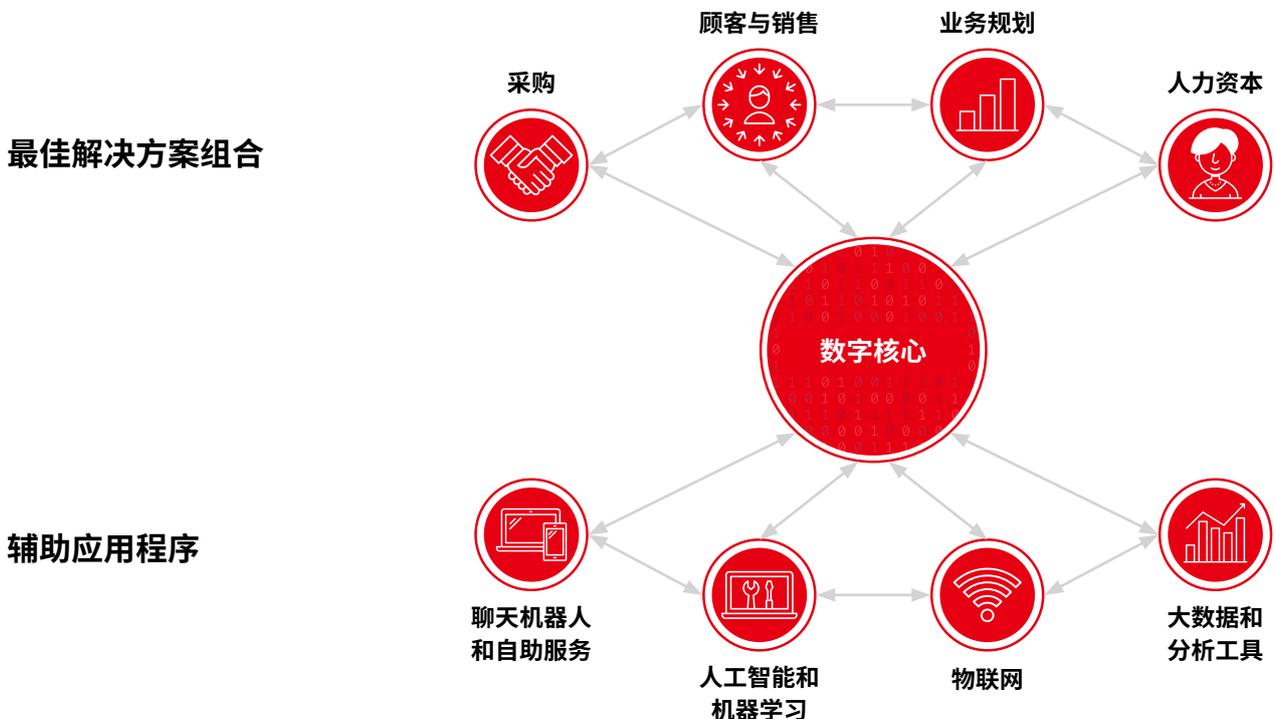
显然,我们不应低估数据与技术促进财务职能部门发挥更大作用方面的重要性。报告《财务的未来之路》(ACCA/普华永道,2019年)提出了**数字核心**这一概念(参见图1.2)。

数字核心代表了企业技术和数据架构的视角,由基于云的应用程序提供支持。这些应用程序被称为“最佳组合”,是一套分享共同数据架构的综合工具,通过一系列应用程序编程界面(API)联系在一起,这些界面可以促进不同应用程序之间的实时信息交换。财会系统往往是其核心组成部分。随着向基于云的应用程序迁移,企业将在云储存提供商支持下定期更新软件。这有助技术选择转变为以运营问题为基础,而不

再取决于资本支出,因为投资争论和不确定的升级周期可能会扰乱资本支出。此外,数字核心还改变了企业技术负责部门和财务部门之间员工的动态关系。这对企业来说大有裨益,因为它能实现应用程序之间的实时数据传输,同时根据安全考虑,为用户访问数据提供便利。信息的随时可用性使数据分析、人工智能和机器学习成为可能,进而促进情境建模和决策。

这种应用程序模式并非大型企业的专属。很多规模较小的企业也能够收获此类平台架构带来的效益。ACCA报告《满腔热情的践行者》(ACCA,2019年)对此作了具体阐述。

图1.2: 数字核心



对部分企业而言，挑战在于找到从原有系统向云应用程序迁移的办法，这往往需要采用更一致的业务模式，因为特定的定制化范围变得更加有限。10年代末，当企业投资开展数字化转型项目时都面临着该挑战。其中一些利用“数字孪生”的概念，实现了企业重塑的可视化，不再受过去遗留系统的束缚（见ACCA/阿里云，2019年）。

技术有时被单纯视为企业的“管道系统”。这或许会降低机器学习<sup>3</sup>和边缘计算<sup>3</sup>等新兴技术在促进数据处理方面的重要性。与人的血脉相似，这些管道中流动的也是宝贵资源——在这里，我们所指的是数据。财务职能部门通过分析和解读数据获取深刻洞见的能力，是企业做出合理决策的核心所在。

传统上，财务职能部门侧重于回顾性的数据解读。就像开车一样，驾驶员通过后视镜关注已经发生的事情。虽然这可以提供很多信息，但只有通过挡风玻璃向前看，才能发现未来可能的道路（或机遇和选择），以及各种潜在的危机和风险。ACCA与澳大利亚及新西兰特许会计师公会（CA ANZ）在其联合报告《财会分析工具》（ACCA/CA ANZ，2020年）中，探讨了分析工具对发展这些洞察力的作用。该报告探讨了如何使用更具前瞻性的分析工具，包括预测性分析工具和指导性分析工具（参见图1.3和表1.1）。

图1.4显示了《财务的未来之路》（ACCA/普华永道，2019年）、《重塑财务洞见》（ACCA/普华永道，2020年）和《财会分析工具》（ACCA/CA ANZ，2020年）这三份报告之间的关系。

图1.3: 四种分析类型

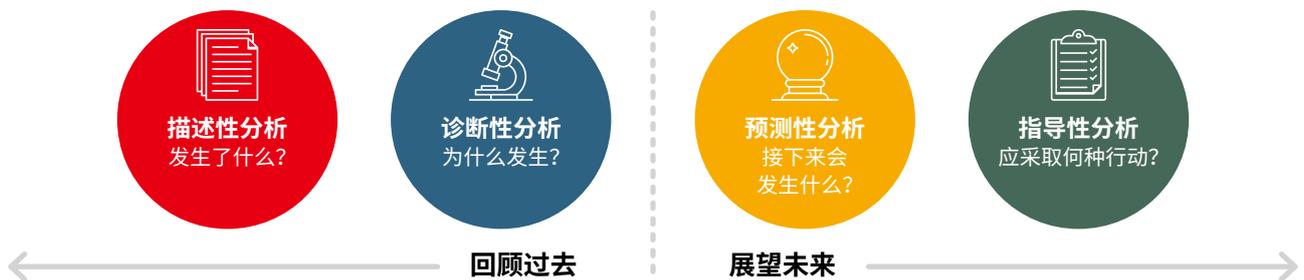
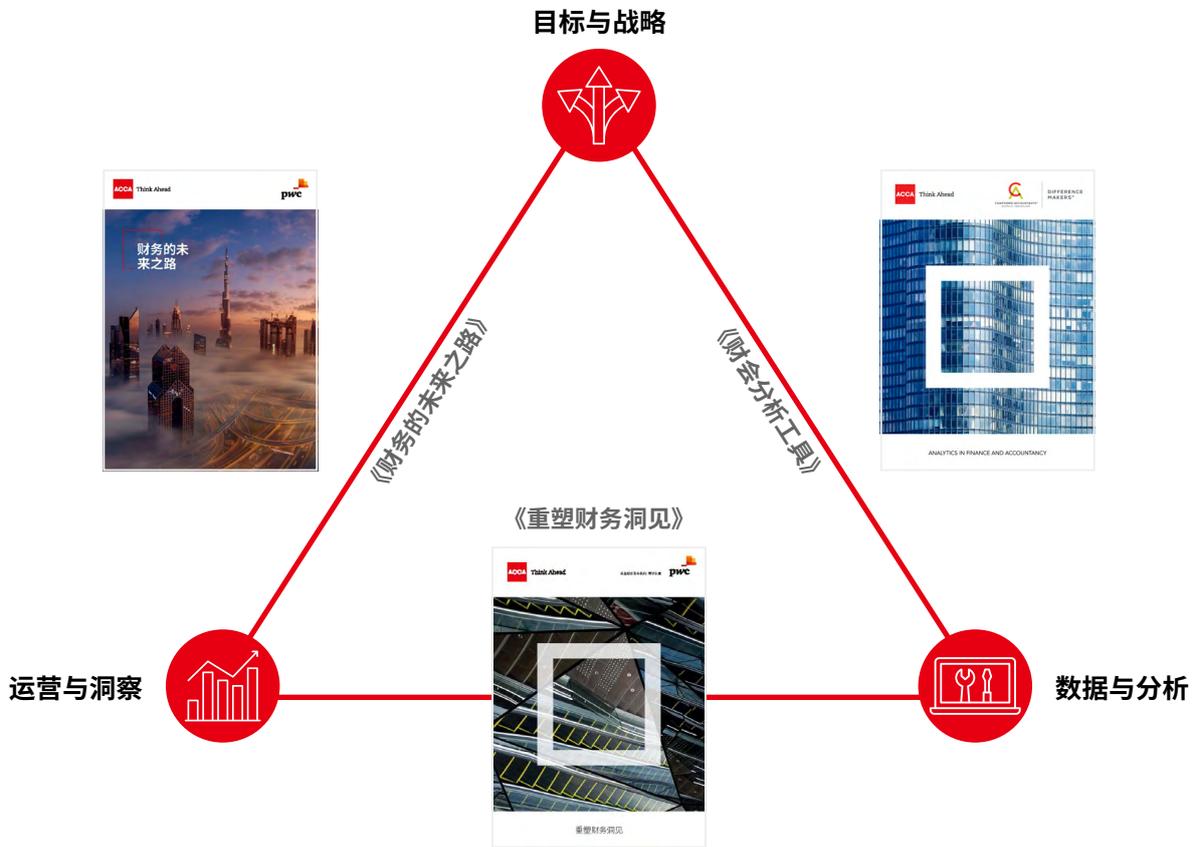


表1.1: 四种分析类型

分析类型	解释
描述性分析	使用传统的商业智能工具，描述或总结现有数据，以更好地了解目前正在发生的事情或过往发生的事情。
诊断性分析	通过关注过往表现，确定发生的事情及其原因。分析的结果往往是分析仪表盘。
预测性分析	强调使用统计模型和机器学习技术来预测可能的结果。
指导性分析	属于一种预测性分析，通过数据分析，推荐一个或多个行动方案。

3 技术趋势在ACCA《数字化会计师》报告中有所阐述（ACCA，2020b）。

图1.4: 了解未来的财务职能部门



### 1.4 技能演进:未来的财务团队

这项讨论涉及到对财务职能部门的各种技能组合要求。为了打造未来的财务团队,财务部门需提升很多领域的技能。充分认识到数据的重要性,以及利用技术分析数据,对于许多职能都至关重要 (ACCA, 2020b)。

ACCA和普华永道的联合报告(2019年)《财务的未来之路》,讨论了财务部门需掌握的合理配置的各种技能、及其需要如何演变才能满足未来利益相关方的各种需求。持续学习是其中的重要方面,财务部门必须顺应这种改变。

其核心任务是需要在企业中建立更直接的人力资本管理方法。正如ACCA在《引领包容性》报告 (ACCA, 2021b) 中强调指出,多元包容的团队和企业决策质量之间有着密切联系。这是人力资本的核心方面。

上述研究报告的很多受访者都表示,专业能力和道德水平仍然是财会专业人士的核心能力。尽管如此,通过解读数据,提供有意义的信息和令人印象强烈的见解,这种能力亦非常重要。这一观点得到了可信赖合作伙伴<sup>4</sup>的大力支持,这些合作伙伴能够产生战略影响力并支持业务运营。

### 1.5 财务职能部门的美好未来

上述报告得出的总体结论是,财务职能部门有着光明的发展前景。但为了把握机遇,他们需要投资于团队成员的技能、数据与技术,以及同企业其他部门的关系。

这种模式具有普遍适用性,因此美好未来等待的不仅是大型企业,也包括小型企业和初创企业,甚至后者成功的可能性更高一筹。对此而言不可或缺的是,获取建立在强有力洞察力基础之上的关键建议,并且掌握稳健的风险管理技巧。

一位来自南非的圆桌会议参与者将财务职能部门不断发展的本质比作赛跑,他认为,“我们现在正进入接力赛时代,需要跑上两圈。第一圈是财务部门,只提供信息,确保落实恰当的问候和控制。现在业务部门表示我们应该多跑一圈,做出实际决策,以满足长远业务需求。这将产生很大影响。”

疫情暴发时,一些财务团队已经开始了变革之旅,而有些则尚未启程。部分企业已在拥抱数据与技术变革,而另一部分则可能错失这一良机。为本报告所做的研究旨在了解疫情暴发一年来的影响,并厘清对于这种极有可能使财务部门持续具备关联性的模式,企业是积极接纳,还是冷眼旁观。

4 ACCA和普华永道在2020年联合报告中参考了梅斯特 (Maister) 等人“值得信赖的顾问”模式,并详细介绍了在这些情况下信任的概念 (2002年)。



财务职能部门有着光明的发展前景。但为了把握机遇，他们需要投资于团队成员的技能、数据与技术，以及同企业其他部门的关系。

”

## 2. 疫情和财务职能部门

### 2.1 背景

为确立财务职能部门应对疫情的背景，ACCA和普华永道于2021年3月联合开展了一项调研。调研以论文《新冠疫情影响调研结果：疫情过后财务部门是否会变得更加强大？》中提出的若干初步结论为基础，该论文作者为弗内斯(Furness)和希尔德里斯(Hildreth) (2020年)，发表于2020年11月。联合调研共收到了3086位ACCA成员和准会员、普华永道联系人和多名首席财务官(CFO)的回复。这些受访者来自不同规模的企业和地区。除问卷调研外，还在10个地方举办了12场圆桌会议，参会的高级财务领导者为ACCA会员或普华永道联系人。此外，我们还进行了多次访谈。

这些活动帮助我们清楚看到疫情暴发之后一年来财务职能的运作，以及该部门遭遇疫情首年中的风险抵御水平。

### 2.2 直接应对疫情

疫情暴发导致企业及其财务职能部门发生了重大转变。在讨论最初几周远程办公的工作量时，一位CFO指出，“其关乎管理我的团队，以及他们是否具备独自工作的能力。我应该如何管理这些职能，保持工作顺利开展？与此同时，我们需要妥善管理主要供应商，确保他们拥有适当的业务连续性计划。我们需要联系主要客户使他们放心，告知其我们拥有适当的业务连续性计划，并且反复向员工保证我们的工作一切照常。”

在疫情暴发的最初几个星期，财务部门立即采取了行动，确保工作能够继续开展。很多圆桌会议参会者指出，随着居家办公成为多数财务团队的常态，企业开始想方设法为员工提供切实帮助。例如，一位英国CFO指出，“我们甚至提前向供应商支付了一部分款项，以帮助他们渡过难关。协作真的非常重要。”随着财务部门关联性的日益增强，协作和创新帮助

财务团队在短时间内实现了巨大飞跃。现如今，重要的是应充分认识到，要想保持这种更强的关联性并进一步提高，财务部门必须继续大力开展协作和创新。

一位爱尔兰CFO对财务部门应对疫情的反应变化进行了评价。他指出，“过去，只有当出错或者有问题的时候，人们才会听取财务部门的意见。而2020年，突然之间，人们变得非常在意现金流、工资和对供应商的付款等。能够掌控这一点，对我们顺利度过[疫情]难关非常宝贵。”

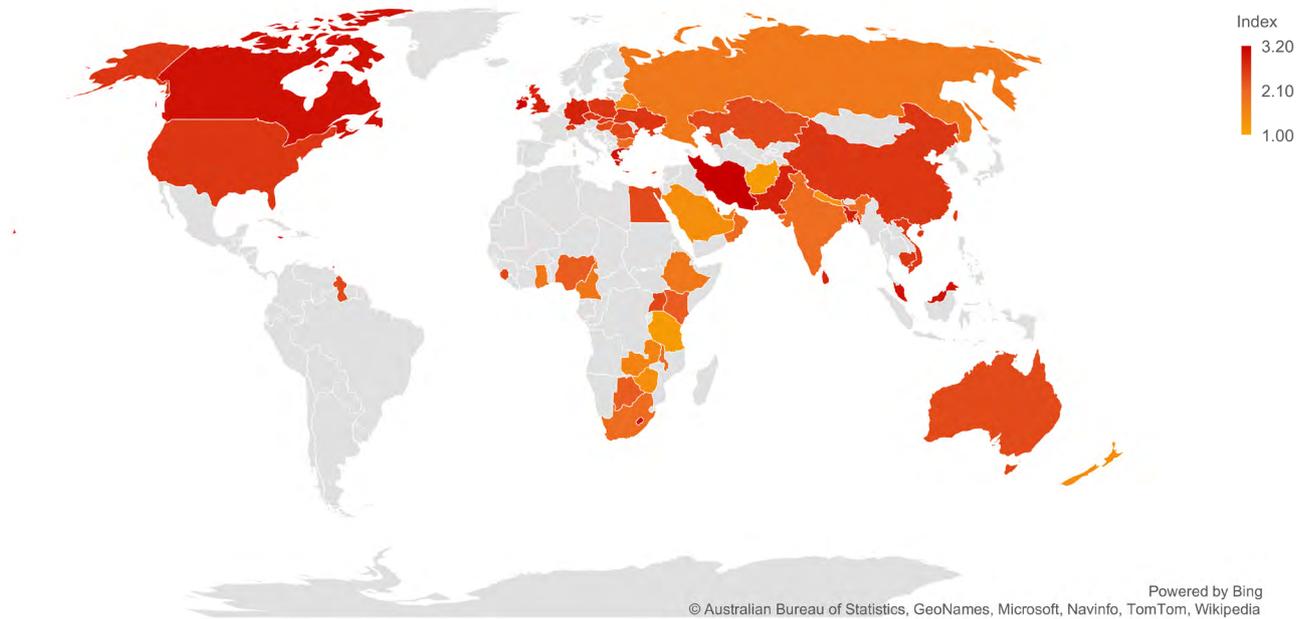
一位印度CFO表示，“疫情已真正改变了业务部门对财务部门的看法。”

一位来自澳大利亚的普华永道合伙人指出，“感觉大多数财务职能部门都在全力以赴，而且比以往任何时候都要努力。他们必须妥善管理疫情应对措施，而且除此之外，其自身团队也一直在向线上办公转型，并要指导如何出色完成这一工作。因此，总体来看，每个人都感到很疲惫，而财务部门的作用比以前显得更为重要，受到高度重视。”某财会类猎头公司的高级合伙人表示，“我这一年来接触的多数高级财务人员，在过去12个月里，他们比以前任何时候都更加努力地工作，这虽然有助于积累巨大的经验价值，但同时也让人感到疲惫不堪。”

### 2.3 现状

要想有效评估疫情对财务部门的影响，首先需要了解本报告开展调研时企业所处的环境。附录通过“用数据看世界”(Our World in Data) (Ritchie等人，2021年)于2021年3月12日汇总的一系列衡量指标，简要介绍了疫情状况，本次调研的启动正是基于这些数据。

图2.1: 截至2021年3月12日, 调研回复数量较多地区的疫情相对状况



注:相关指数由ACCA计算, 以提供截至2021年3月12日可获得的“用数据看世界”中汇编数据的可视化表示。

如图2.1所示, 到2021年3月12日, 疫情对世界很多地区产生了严重影响。疫苗接种项目虽然开始产生一些积极效果, 但仅仅局限于少数地区。此次最新调研之前不久, ACCA和美国管理会计师协会 (IMA) 共同推出了《全球经济状况调研: 2021年第一季度》(ACCA/IMA, 2021年), 报告指出, 财会行业的信心开始逐渐恢复, 但经济表现较疫情前仍有大幅下降。现状仍然很不明朗, 第二、第三波疫情必然会产生经济影响, 而何时出现, 在未来一段时间内尚无法确定。

多数受访者仍在思考针对疫情的长期应对之策。他们被问及的第一个问题是, 从哪些方面可以看到企业在积极应对疫情。为此, ACCA在《新冠疫情全球调研: 透视商业影响与应对措施》(ACCA, 2020c) 中提出的模型可能有所帮助。因此, 受访者被问及以下三种选项哪一个表述最准确地描述了企业目前的疫情应对情况:

- 以可持续发展的方式**行动**和应对;
- **分析**不同的信息来源, 以此确保企业安全;
- **预测**业务所受影响和未来发展趋势。

图2.2: 以下哪个阶段最准确地描述了贵企业的疫情应对现状?

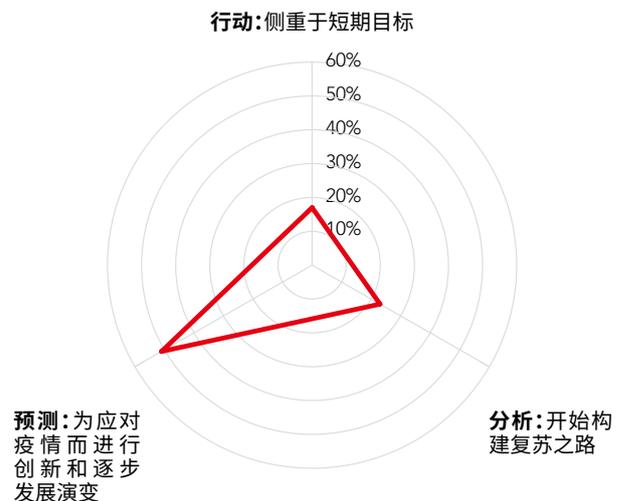
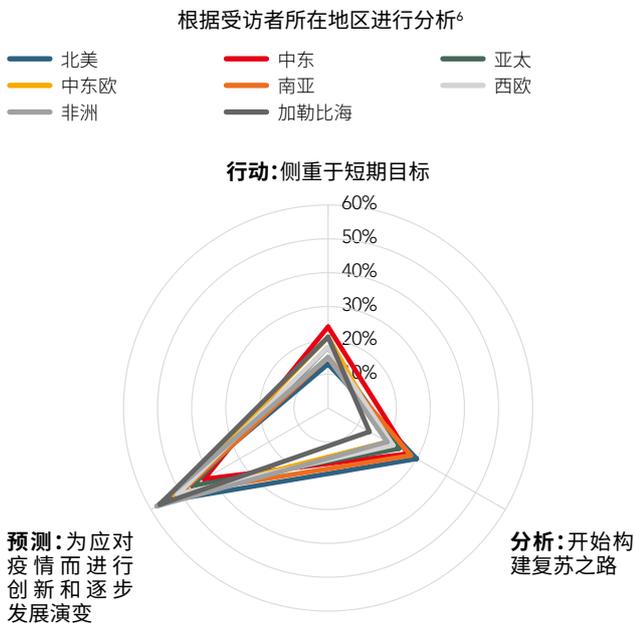


图2.2表明，虽然刚刚超过一半的受访者（51%）表示所在企业处于预测阶段，正逐步走出疫情，但也有近一半的受访者认为尚未达到这一阶段。事实上，17%的受访者表示仍处于“行动”阶段，这一阶段也可被描述为初始响应阶段，往往由危机管理团队提供领导力，要求进行战术响应。

虽然该模式存在一定地区差异（如图2.3所示），但整体上仍然很准确，即超过一半的受访者表示处于更具前瞻性的响应阶段。只有中东地区（42%）和南亚（46%）不属于此种情况<sup>5</sup>。考虑到疫情现状（如图2.1所示），以及当时阿联酋地区疫苗接种项目的相对进展，中东地区这一结果或许令人感到有点意外。

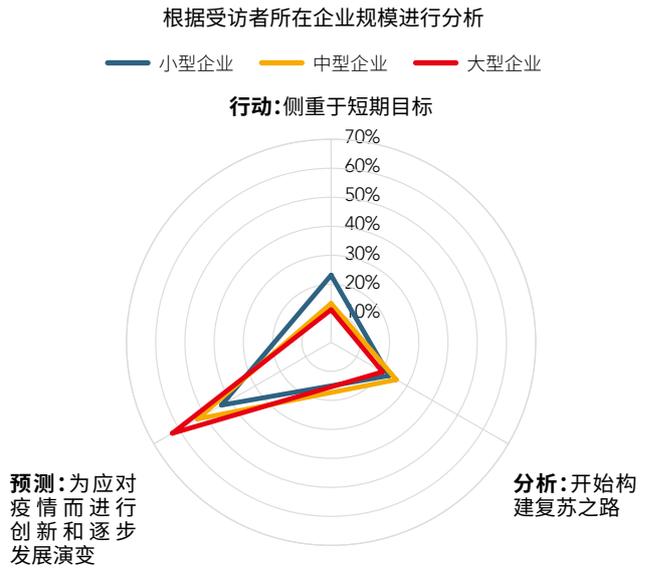
**图2.3:** 下列哪个阶段最准确地描述了贵企业的疫情应对现状？



根据受访者所在企业规模进行的分析（参见图2.4）显示，小型企业<sup>7</sup>更有可能处于初始响应阶段。这一结果并不意外，因为很多小型企业一直都在努力应对不断变化的形势，而帮助他们适应不断变化市场形势的资源却相对较少。另一方面，小型企业的优势在于比大型企业更容易调整业务模式。很多政府当时也为小型企业提供了一定资源和支持。在很多经济体，小型企业代表着最基本的增长引擎，因此其相对较差的表现令人担忧。

中型企业往往是供应链的中坚力量，但他们却面临着缺乏灵活性的挑战，且相对较难获得技术和数据。很多这类企业的营运资本受到严重挤压。

**图2.4:** 下列哪个阶段最准确地描述了贵企业的疫情应对现状？

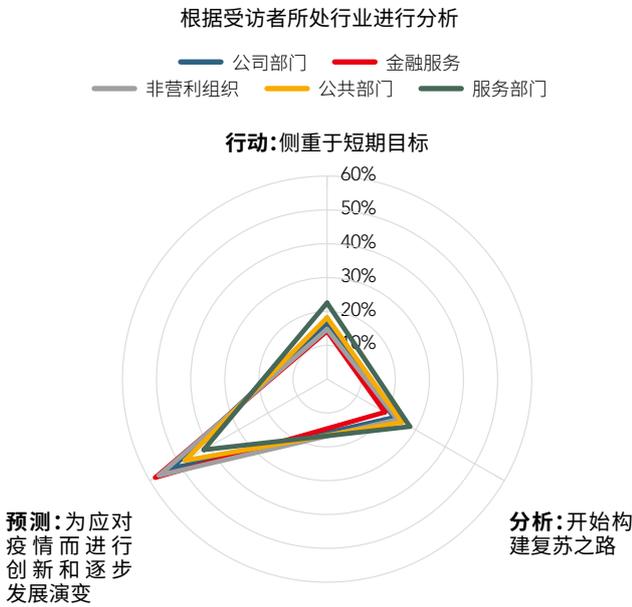


对这个调研问题的最后一项分析（参见图2.5）是根据受访者所处行业进行的。我们可以看到，通常被认为受疫情影响最严重的服务行业，认为处于“行动”和“分析”阶段的回复数最多。从受访者的回复可以看出，在调研时，非营利组织和金融服务机构似乎更具前瞻性。

从受访者的回复可以看出，在调研时，非营利组织和金融服务机构似乎更具前瞻性。

5 本报告随附的一系列图表中介绍了几个主要地区更详细的数据，同时还包括对这一问题以及其他主要问题的调研回复数。这些数据可以在获取本报告的同一网站下载。  
 6 本报告的地区分析中，未包含中南美洲的回复，因为回复数不具统计显著性。  
 7 本报告分析调研回复数据时，根据受访者表示所在企业的员工数，249人或以下的企业被定义为“小型”企业、250-999人为“中型”企业、超过999人为“大型”企业。

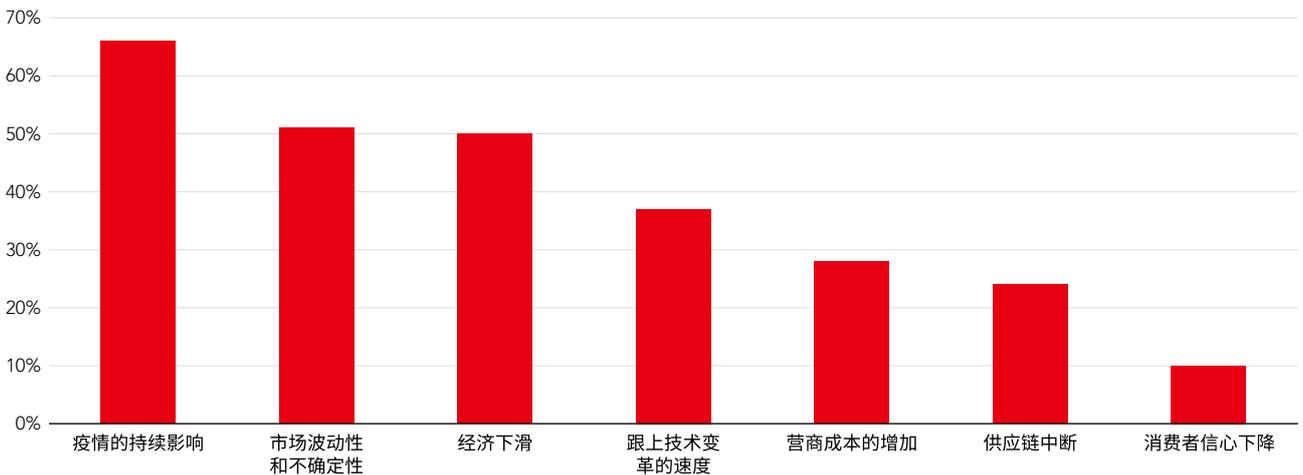
**图2.5:** 下列哪个阶段最准确地描述了贵企业的疫情应对现状?



第二个调研问题侧重于了解受访者目前所受到的宏观和微观经济因素影响(参见图2.6)。66%的受访者表示,疫情本身的不确定性程度是最重要的因素;略超过一半(51%)的受访者选择市场波动性和不确定性作为重要问题。50%的受访者则认为潜在的经济下滑是一大问题。疫情前对很多企业曾面临的技术挑战,在这里排名相对靠后,成本压力问题亦是如此。人们认为全球供应链受到的干扰或许没有最初预判的那样严重,因此该因素的受重视程度也低于设想。

根据受访者所在企业规模分析这一问题,也呈现出类似的规律,即大型企业受访者将经济下滑排在略靠后的位置。而根据受访者所处行业进行分析(参见图2.7)则出现诸多差异,非营利组织和公共部门的受访者更加重视疫情的持续影响,而相对忽视市场波动性。这充分体现了这些机构的性质,同时也反映出不同行业部门的财务团队面临的问题有所差别。由此可见,没有放之四海而皆准的统一成功路线图,企业需根据自身所处行业和规模采取不同的应对措施。

**图2.6:** 考虑到宏观和微观经济因素,请从下述列表中选出三个目前对贵企业影响最大的问题

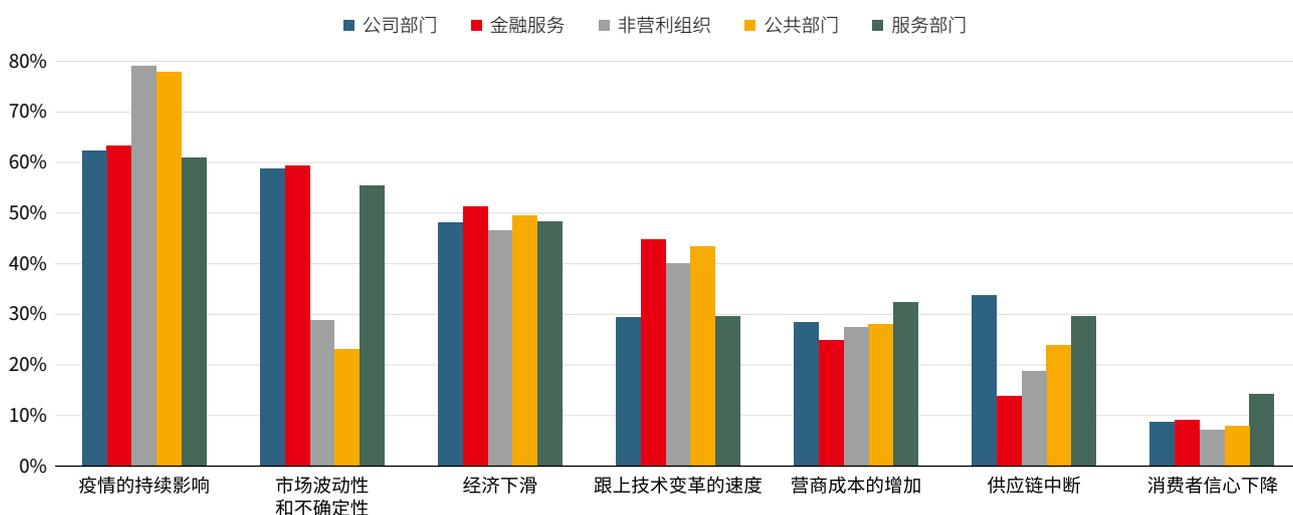


有66%的受访者认为疫情本身的不确定程度是最重要的因素,略超过一半(51%)的受访者选择市场波动性和不确定性作为重要问题。

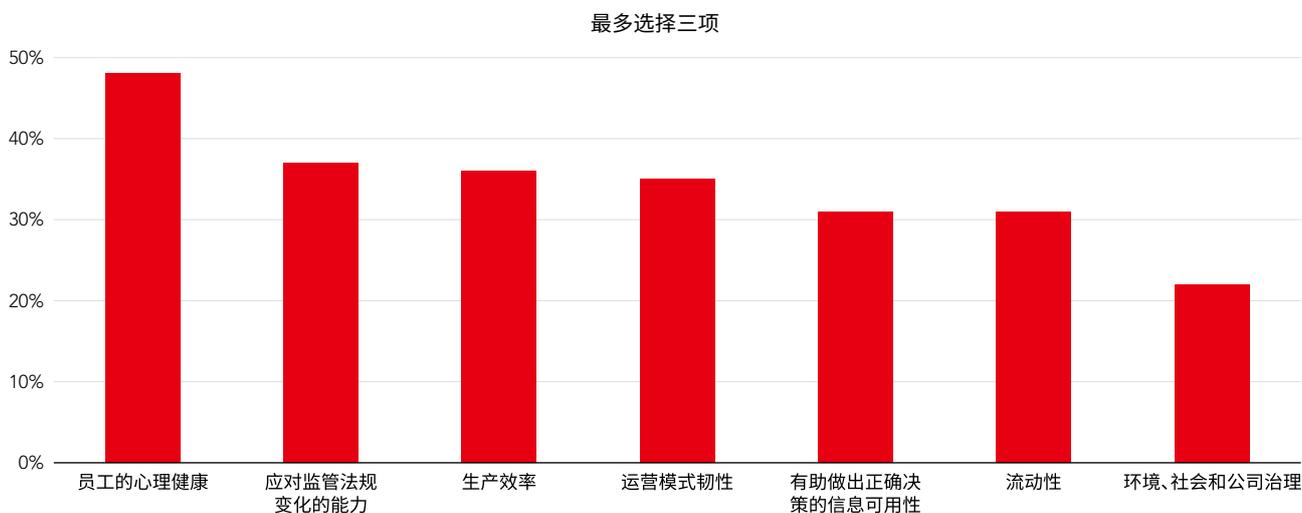
问卷调研的最后一个问题是,请受访者思考所在企业当前面对的最大问题(如果存在)。调研受访者和圆桌会议参与者反复提到了对员工心理健康的关注。总体来看,调研结果显示(参见图2.8),48%的受访者认为这是重要事宜。随着疫

情不断肆虐,很多企业仍继续完全或部分采用远程办公模式,加上疫情本身的压力,以及对财务职能部门越来越高的要求(参见第2.4节),疲惫感也被普遍提及。显然,这在很多职场中都引发了担忧。

**图2.7:** 考虑到宏观和微观经济因素,请从下述列表中选出三个目前对贵企业影响最大的问题  
根据受访者所处行业进行分析



**图2.8:** 以下哪些问题(如果存在)目前对贵企业最重要?



## 洞察：心理健康、疲惫和职场



世界卫生组织和国际劳工组织基于疫情前数据开展了一项联合调研，并指出，估计“长时间工作导致74.5万人在2016年死于中风和缺血性心脏病，比2000年增加了29%”（Pega等人，2021年）。疫情对职场的影响之一是增加了员工压力。随着疫情不断肆虐，疲惫感也在持续加重。

很多企业在经理层中开展了心理健康和情感健康项目，帮助员工在疫情期间排解压力，保持心理健康。海利·亚美·梅尔哈特（Haley Yamane Melhart, 2021年）的一份报告指出，美国中层管理人员感受到在这种情况下领导的压力，因此辞职率比其他员工群体高出11%。

乔石·博森（Josh Bersin）在该领域的研究提出了“以人为本的领导”（Bersin, 2021年）。他解释道：“领导者不仅需要具有好奇心、创造力和执行力，如今还需富有同理心、包容性和高度灵活性。这就好像我们正在学习新的领导原则，这些原则影响着每家企业、每个行业和每个地区。”企业要想制胜市场，领导者在保持员工心理健康方面的作用就变得至关重要。领导者需要充分认识到激励员工在企业中蓬勃发展的因素、推动企业创造力和问题解决能力的因素，以及他们如何支持员工从容应对变革、压力或颠覆性影响。

博森还指出，我们需要确保员工压力得到妥善管理。他认为，疫情期间，有些员工可能会出现某种形式的创伤后压力心理障碍症。为管理这一潜在风险，领导者需要：

1. 通过关注安全和防护来**预防创伤**；
2. 通过促进对未来的积极看法来**创造积极态度**；
3. 通过体会乐趣来**动员团队**，以此**营造愉悦感**。

ACCA理事会成员莎伦·克里奇洛（Sharon Critchlow）在2020年的一篇博客里分析了最后一点。她指出，“积极情绪，比如喜悦、自豪和感激，不仅在一瞬间让人感觉良好，还会影响我们的长期健康。弗里德克森（L Fredrickson）的研究表明，3:1的积极情绪和消极情绪比，似乎是一个分水岭，使我们能够更从容、更富有韧性地面对逆境，并能够更好地实现目标。有趣的是，现实中，将乐观积极态度和长寿联系起来的证据，说服力超过了肥胖与寿命缩短的关联证据。”（Critchlow, 2020年）

任何向原有职场规范体系的回归都可能带来压力。虽然很多人都在谈论部分重返办公环境，但这需要仔细规划，确保每个人都能感觉自身得到了充分支持。很多团队感到疏离，需要调整情绪，才能完全发挥职能。因为无法规避的外界因素，很多人都在设法适应居家办公的突然之需。相反，无论是完全、还是部分回归职场，都不具备同样的推动力。人们已经适应了不同的工作方式，并且可能有着不同的职业期望。因此，在不增加压力和疲劳感的情况下应对这些挑战，本身就是一大挑战。

重要的是，企业领导者应当明确重返办公室的潜在回报。麦肯锡调研（Alexander等人，2021年）指出，“疫情期间，生产效率增长最快的企业支持并鼓励了员工之间的‘互动瞬间’，即指导、辅导、分享点子和共同工作的时刻。通过管理者远程领导力培训、重塑流程、重新思考如何帮助员工在各自岗位上茁壮成长，这些企业正积极准备以适应混合型工作模式。”不过，另一方面，他们的调研也发现，68%的受访者没有回归职场的计划。能够确保团队成员之间“微连接”的企业，在保持生产效率增长方面有着更好的表现。

员工的心理健康问题很可能是疫情的持久影响之一，并且将在未来几年逐渐显现，因此，企业现在就需要开始未雨绸缪。



克莱夫·韦伯（Clive Webb），  
ACCA企业管理主管

最初对生产效率的担忧已基本得到缓和。圆桌会议参与者普遍认为,生产效率问题没有最初预想的那样严重。只有36%的受访者将此视为难题,而认为运营模式韧性是一大问题的受访者比例则更低。总体而言,企业的疫情应对情况好于预期。圆桌会议参与者还列举了企业认为生产效率有所提高的例子。显然,当所有人基本上都居家办公时,企业在新员工入职等方面遇到了一些挑战。<sup>8</sup>最初很多企业担忧的流动性问题(参见ACCA研究报告《新冠疫情全球调研:透视商业影响与应对措施》(ACCA, 2020c)),似乎重要性已大幅降低。

“重建更美好未来”的问题聚焦于环境、社会及治理(ESG)事宜,但这在六大问题中排名最为靠后。如第3.5节所讨论,应对疫情同时未能认识到气候变化的影响,或许会导致这一重要议题被边缘化,因此受访者担心,以有效的方式应对气候变化的时间窗口在不断缩短。

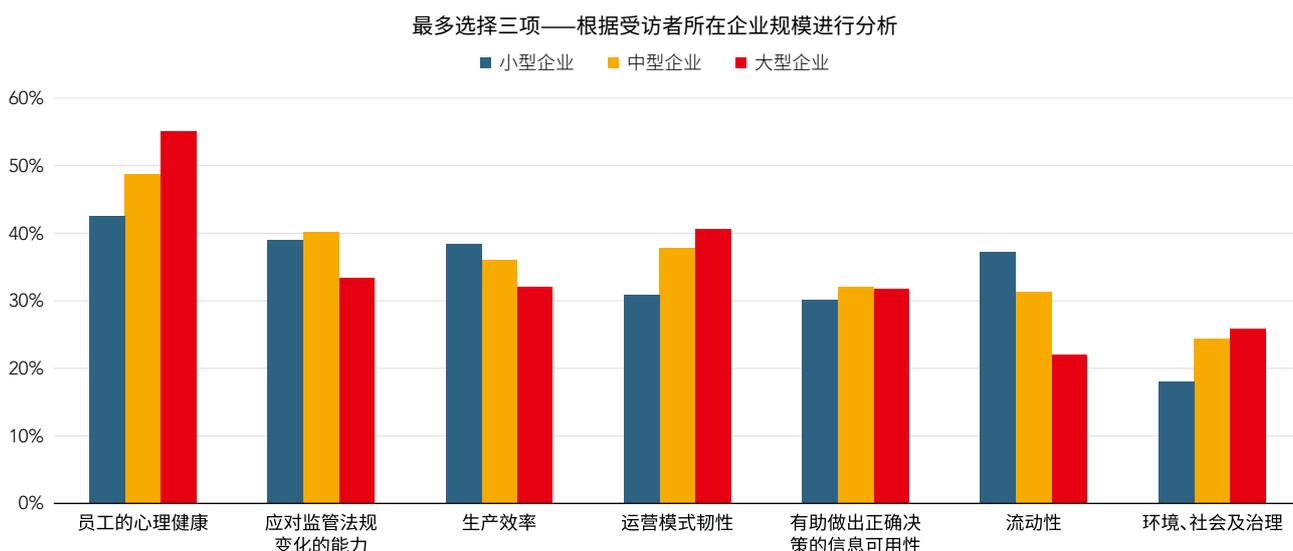
根据受访者所在企业规模分析这一问题可见(参见图2.9),相比流动性,大型企业和小型企业对心理健康重要性的认识存在一定差异。这或许与企业所面临挑战的性质紧密相关。

同样,根据受访者所处行业分类的回复模式,与对此前调研问题的回复基本一致(参见图2.10)。

值得注意的是,对ESG最为重视的是金融服务部门和公共部门。这两个部门受远程办公的影响相对较小,而公共部门也不像其他行业部门面临着市场挑战。

最后,按受访者所在地区进行的分析显示,流动性问题在中东和加勒比海地区较为显著(参见图2.11),而心理健康在西欧和北美地区相对更受重视。生产效率在非洲和加勒比海地区则是一大问题。非洲圆桌会议参与者则强调了远程办公不可或缺的互联网连接。其中部分企业已采取具体行动,设法帮助员工解决这一问题,确保他们能够有效地远程工作。

**图2.9: 以下哪些问题(如果存在)目前对贵企业最重要?**

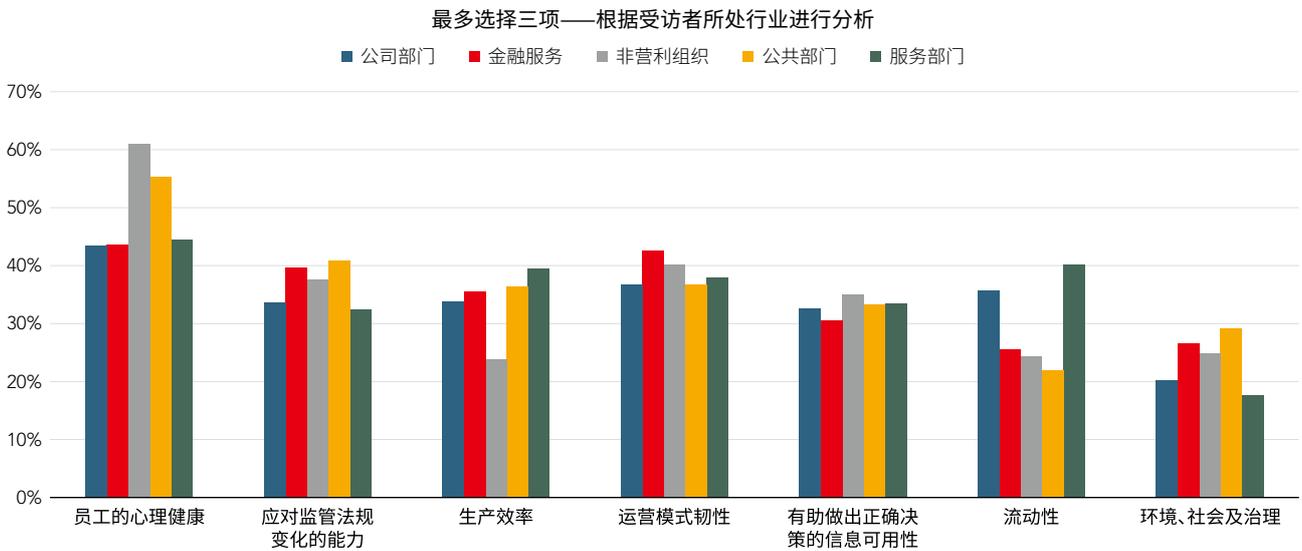


8 ACCA的文章《远程入职指南》对此提供了一些指导 (ACCA, 2020f)。

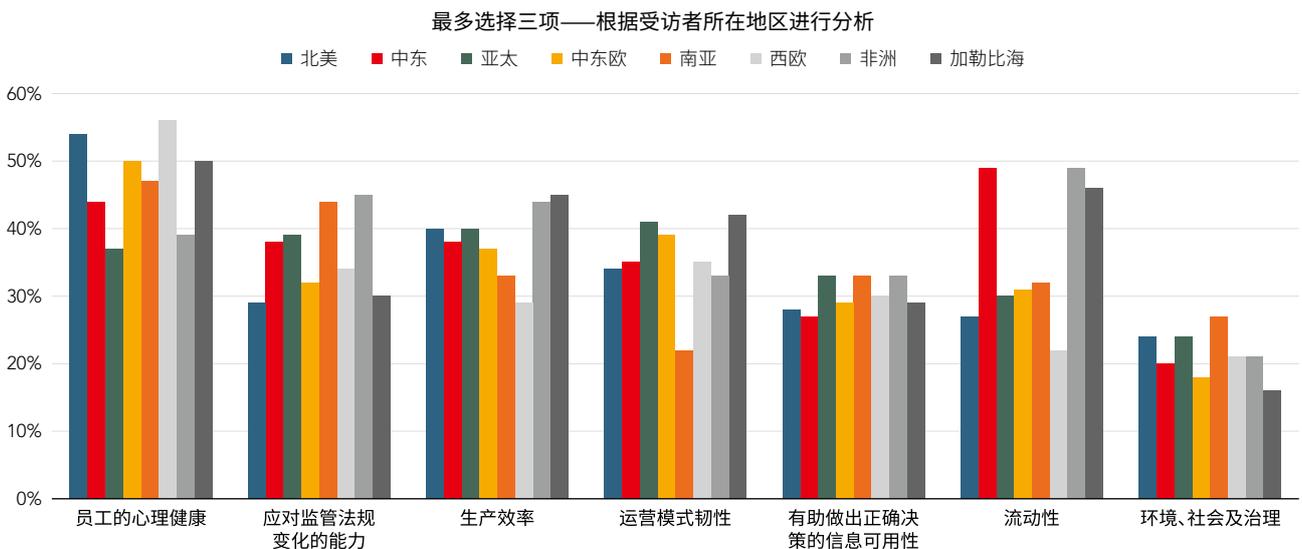
这些调研问题所凸显的许多事项可能都是已知挑战。我们整体社会若要克服一些根本性的挑战，就必须从员工的福祉健康和技术普及着手，某种程度上讲，发达国家和发展中国家面对的态势十分相似。

我们关于未来财务职能的愿景可否实现，必须依靠数据获取和基于云的应用程序，使我们能够掌握深刻洞见。虽然需要采取的一些行动基于政策层面——充分重视从疫情中吸取的经验教训，但财会专业人士仍应采取其他一些行动。

**图2.10:** 以下哪些问题(如果存在)目前对贵企业最重要?



**图2.11:** 以下哪些问题(如果存在)目前对贵企业最重要?



### 那么，应采取何种行动？

- ✓ 确定如何确保财务团队的努力和贡献在任何“经验教训”的汲取中都能得到认可。
- ✓ 对吸取的经验教训和获取的效益，开展与财务部门相关的具体评估。
- ✓ 短期内，员工的健康福祉仍然是重要问题。企业需为员工制定稳妥的身体健康计划。
- ✓ 有效利用技术离不开所有人能平等地获取数据。企业应制定计划，通过提供互联网接入以改善居家办公条件，或通过提供更好的设备，为员工提供帮助。
- ✓ 提供更好的家庭办公设备，支持大部分时间可能都需远程办公的员工。
- ✓ 考虑到实施心理健康和身体健康计划的长期性，应充分认识到这并非暂时性问题，而是疫情长期影响的一部分。

## 2.4 已变与未变？

第二组调研问题考察了疫情对财务职能部门的影响。首先询问财务部门的声誉是否因疫情而得到改善。拥有良好声誉是进一步发展有效财务职能的基石。

中国内地某消费品公司的财务副总裁指出，“疫情给我们带来了测试成本弹性的良机。我们需要调整视野，由此发现‘黑天鹅’。关于疫情有两项问题需要考虑：一是成本弹性的范围，另一个则是如何建立对更大市场和世界的长远眼光，从而决定为潜在的‘黑天鹅’做何种准备。”

“抗击疫情是一场持久战。它会误导我们有关传统投资的内部思维。我们的投资最初符合经济周期，但现在，疫情会导致大规模的暂时性反弹。作为财务从业人员，我们需要调整心理状态和思维方式。”

疫情给我们带来了测试成本弹性的良机。我们需要调整视野，由此发现“黑天鹅”。

”



### 错失良机？

调研中，34%的受访者（参见图2.12）认为疫情是提高财务部门影响力的大好机会，并且已充分利用了这一机遇。一位来自东南亚的CFO表示，她所在企业中，疫情“完全将财务部门推向了所在企业的最前沿”。来自同一地区的另一位CFO（其所在企业在很多地区设有子公司）表示：“紧急措施之一是危机管理。这有助解决现金储备和预防倒闭的问题。疫情改变了企业中的很多平衡。企业[将]面临很多风险，或者如果其中一个分支机构停业，就可能造成数百万美元损失，甚至陷入违约困境。”

但如果34%的受访者看到了机遇，这也意味着约有三分之二的受访者认为财务部门没能抓住这些机遇。尽管如此，很多圆桌会议受访者感到，财务团队已变得更具关联性，参与决策的程度明显提高。

财务团队面临的挑战在于，如何确保他们能充分利用已经建立起来的优势和不断提高的声誉。在评估所带来的增值价值时，财务团队有时候可能是自己“最大的敌人”。ACCA和美国管理会计师协会（IMA）2020年6月在疫情期间开展的联合研究表明，在考虑给企业带来的增值价值时，CFO通常比首席执行官（CEO）更悲观（ACCA/IMA, 2020年）。

一位CFO评论指出：“财务组织需要意识到，我们的存在是为了保障利益相关方的利益。这些利益需要得到保护，而很长时间以来，财务团队都没有发言权。现如今，越来越多的人要求我们为此做出贡献。我认为这令人耳目一新，也非常积极正面。”

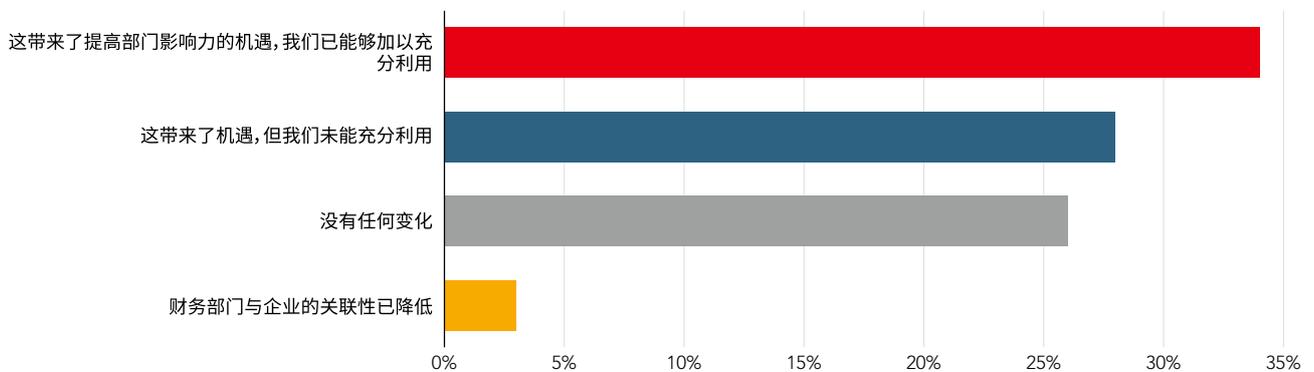
报告中（ACCA/IMA, 2020年）的另一项观察是，CFO和CEO之间保持密切关系的重要性，以及对企业成功的重要性。这种关系的特点可以用“挑剔的朋友（critical friend）”来描述。一位圆桌会议参与者就疫情对这一关系的影响进行了反思，并指出：“这两种关系应当紧密结合在一起，这样一来，作为CFO，就可以透过数字，为CEO提供战略性的建议和指南。”

一位东非某银行的CFO解释说：

“从CEO的角度来看，他们更多地关注财务部门，也更依赖我们提供数字。财务部门成为了所有数字相关信息的唯一来源。我也发现自己更受重视，参加了许多过去无法参加的会议。”

一位来自中国内地的CFO反思道，“我想知道CEO为什么愿意将这个职能部门交给CFO？是被迫的吗？还是CFO在CEO的帮助下，成功完成了任务，让董事会重新构建了未来数字化企业的边界和框架。CFO在这一过程的责任是什么？有人说CFO已成为首席运营官（COO）或首席体验官（CXO）。如果在这一点上有意见冲突，也主要是涉及利益、偏好或选择的争议。我们需要在未来的企业框架中对此进行明确定义，以便激励CFO。这种动力的核心并非在于赋予使命或驱动力，而是为了消除所有障碍。”

图2.12: 疫情期间，要求财务部门开展的工作性质不断变化，这产生了何种影响？



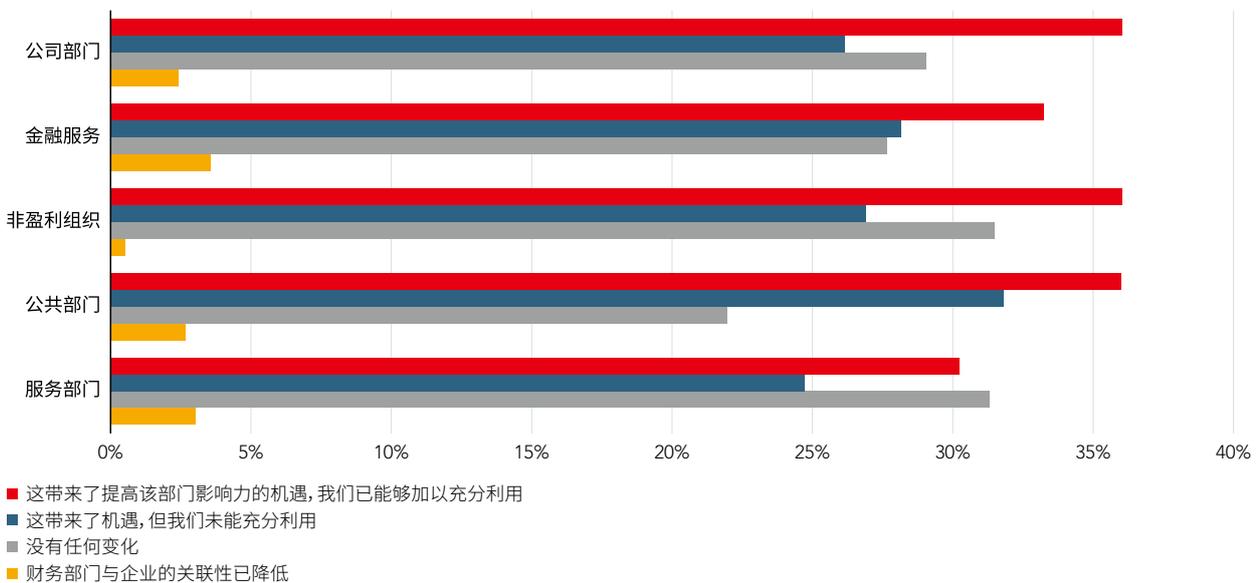
根据受访者所处行业分析受访者回复(参见图2.13),结果显示存在一定差异。除服务部门外,其他所有行业部门受访者都表示财务部门能够成功抓住疫情影响这一机遇,提高财务职能部门的声誉。尽管如此,赞同这一观点的各行业部门受访者比例均不到三分之一。在非营利组织,31%的受访者表示财务部门的声誉没有任何变化,持此观点的服务部门受访者比例亦类似,这进一步凸显出该行业面临着更艰巨的挑战。

大型企业的财务职能部门承担了不同的工作,并且能够比小型企业(参见图2.14)更好地利用疫情这一机会,所以明显受到更积极的影响,有40%的受访者持这一观点。

从调研结果和圆桌会议讨论中可以看出,已经投资数字核心概念等技术、并具备规模韧性的财务职能部门处于有利位置,极大地提高了自身在企业中的影响力。如果他们愿意接受,其利益相关方已准备好赋予他们具有影响力的地位。对一些财务部门而言,这意味着产生短期影响力(例如,直到现金流挑战得到缓解为止),而有些财务部门则逐渐进入此前由CFO或首席信息官(CIO)负责的领域,并借助综合数据和技术架构获得更全面的深刻见解,为战略决策提供支持。

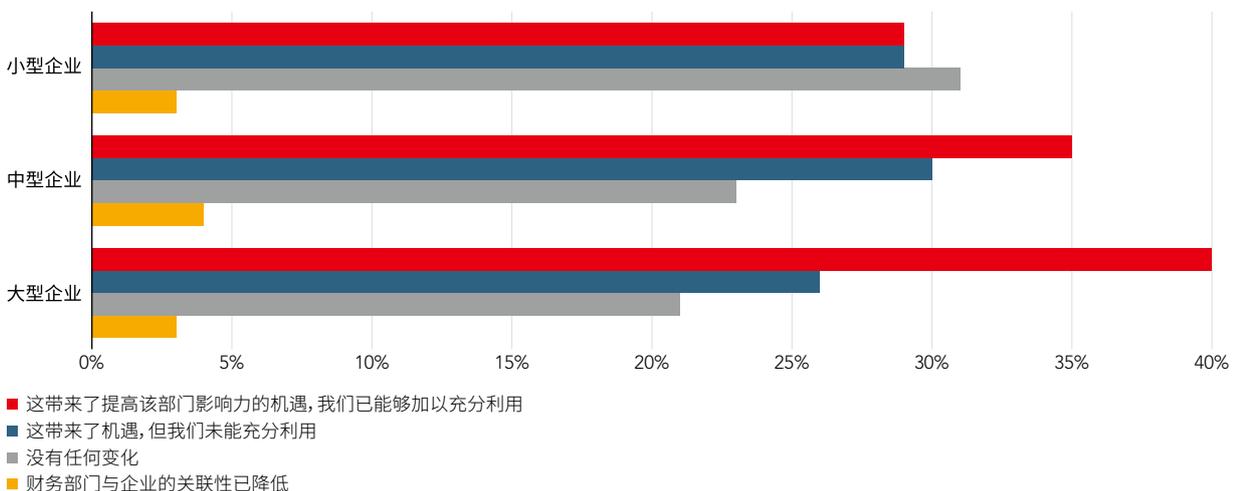
**图2.13: 疫情期间,要求财务职能部门开展的工作性质不断变化,这产生了何种影响?**

根据受访者所处行业进行分析



**图2.14: 疫情期间,要求财务职能部门开展的工作性质不断变化,这产生了何种影响?**

根据受访者所在企业规模进行分析



### 实现工作平衡

上文第1.2节指出，财务职能部门承担的工作平衡已悄然发生变化。图1.1引入了财务部门三个维度的概念。调研中，问及调研受访者如何看待疫情对其部门这三方面工作带来的影响。如图2.15所示，总体的印象是，财务部门在所有三个领域的工作都有所增加，正在承担更多的工作。

相比其他两个方面，业务处理效率的提升幅度略小。与其他两个要素相比，业务洞见的提升幅度较大，这或许在意料之中。但许多圆桌会议参与者指出，政府在疫情期间实施了支持企业的财政措施，实际上施加了更大的监管负担。一位来自加拿大的CFO解释道：

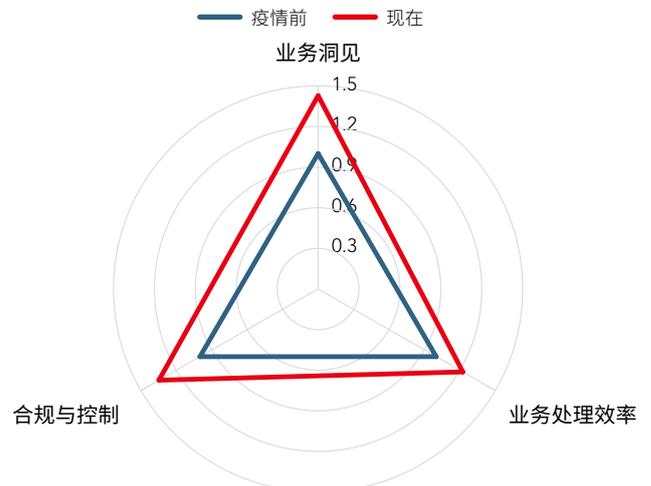
“今年有很多额外的工作。有金融机构提出贷款延期，我们必须处理补助金申请、政府项目等。我们必须设法应对所有这些问题，如何进行追踪，如何向监管机构报告，他们有‘101个问题。’现实情况是部门人员在全天候工作。你要求什么他们都会回应。而每个人都感到非常疲惫。”

根据疫情期间各企业的经验，一位普华永道合伙人指出，“疫情迫使人们面对现实，真正关注可以增添价值的领域。成为更好的业务合作伙伴已成为财务部门努力实现的目标。”一位CFO对此回应道：“危机中，你需要有好的合作伙伴。”

一位澳大利亚圆桌会议参与者指出，疫情已然：

“凸显了财务部门可以带来的价值主张……即通过数据提供深刻见解。工作需求的形式多种多样，但都需要我们的团队将其整合起来，为企业提供情境规划和发展方向。在年底，我们也得到了CFO和CEO的高度认可。”

图2.15: 财务部门员工在三个方面的时间投入因疫情发生了怎样的变化?



注：该图根据综合调研回复而编制，是一个指数。从图中无法推断工作量变化的绝对值。

一位CFO指出，“每个人都同时需要处理很多额外工作。同样明显的是，并没有更多的资源。人们想知道企业的前进方向，并意识到财务组织是唯一可以就企业发展方向，以及潜在风险提供透明洞见的团队。我们应该怎么做？没有更多资源，所以唯一的方法就是简化流程并实现自动化；通过从没有增值价值的重复工作中释放资源。但风险是会让人感到压力过大而不知所措。我们是否拥有足够的培训？”

一位东非某跨国公司的CFO指出，“我们正在开展更多业务合作伙伴的工作，而非业务处理。这也意味着一定程度的提升技能。”

一位英国CFO对此表示了担忧:

“我最感到兴奋的是业务合作伙伴的工作,能够支持业务部门,并展示出对企业驱动因素、企业绩效和效率的充分理解。能够参与并推动这些讨论,有助于将财务部门提升到应有的地位,但我认为这是我们今后面临的挑战,因为当你远程工作时,将很难有机会受邀参加你都不知道正在举行的会议。”

如图2.16所示,在不同规模的企业中,这一变化非常显著。大型企业和中型企业在合规与控制业务方面的活动均有类似增加,业务洞见方面也有几乎相同的增加,但小型企业却达不到类似程度。

**图2.16:** 财务部门员工在三个方面的时间投入因疫情发生了怎样的变化?



根据受访者所处行业对调研回复进行的分析(参见图2.17)显示,自疫情暴发以来,财务部门用于合规与控制的时间比以前、或是比其他两个方面都要多。所有行业部门在所有三个方面的活动都有所增加。

**图2.17:** 财务部门员工花在三个方面的时间因疫情发生了怎样的变化?



自疫情暴发以来,财务部门用于合规与控制的时间比以前、或是比其他两个方面都要多。所有行业部门在所有三个方面的活动都有所增加。

### 持久变化

疫情期间，财务职能部门经历的哪些变化可能永久存在（参见图2.18），这一问题突出表明，远程办公可能是最根本的转变，这在某种程度上或许并不令人意外。很多圆桌会议参与者认为这是最大的变化。事实上，许多财务职能部门以远程办公的方式成功完成了至少一个年终工作，这也证明了其潜力；尽管一位圆桌会议参与者指出，团队的疲惫感让他们对完成即将到来的第二个年终工作有所犹豫。很多圆桌会议参与者也指出，原本因为对员工缺乏信任或担心生产效率下降，而对远程办公的可能性感到怀疑的企业领导者，如今发现这些担心毫无根据。

### 技术应用

技术是受疫情影响最持久的第二个因素，66%的调研受访者强调了这一点。我们进一步探讨了财务职能部门的技术有效性问题（参见图2.19）。总体而言，大多数受访者对自身部门的技术配置，以及疫情期间对企业的支持感到满意。只有13%的受访者声称其核心财会系统没能很好地应对这一状况，而17%则表示无法获得所需的数据。

图2.18: 财务职能的哪些方面（如果存在）会因疫情期间从运营中吸取的经验教训而永久改变？

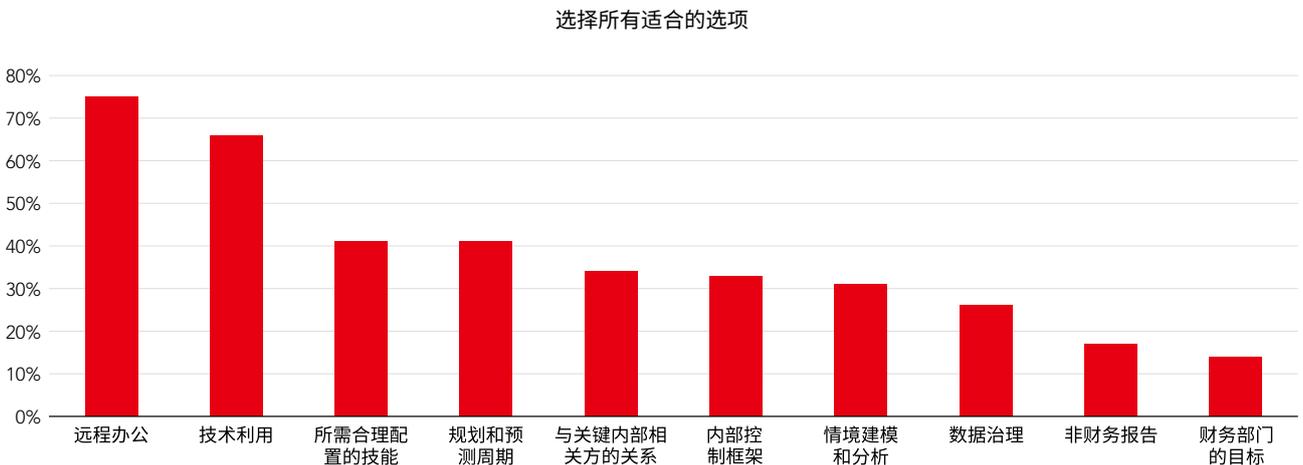
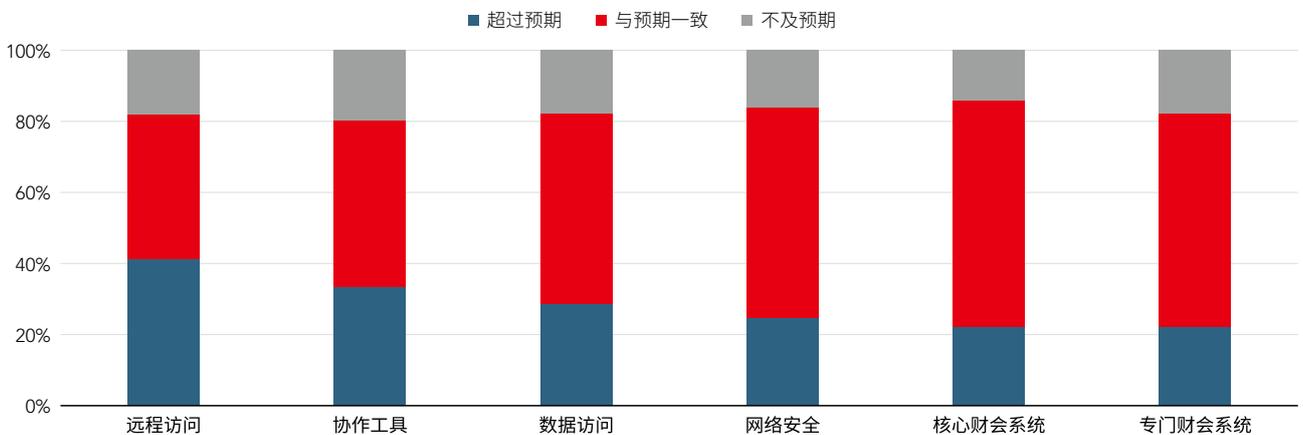


图2.19: 贵企业技术在支持财务职能部门远程办公方面的效果如何？



一位东非某跨国公司的CFO指出，他们比同行更早开始了技术转型之旅，因此应对疫情带来的各种挑战“对我们而言相对简单”。在中国香港特别行政区举行的圆桌会议上，一位CFO指出，“因为我们一直在使用基于网络的财会系统，所以只受到轻微的影响。”

一位来自澳大利亚的CFO深有同感。他表示其所在企业：

“属于一家已经完全实现财务部门数字化的公司。我认为新冠疫情是对这一点的最终考验。我们发现，它考验了财务运营的每个环节，我认为我们很好地经受住了这一考验。”

另一位澳大利亚圆桌会议参与者指出：“蓬勃发展的企业，其财务部门可能会因预测新收入和未来需求而不堪重负。而对于受到不利影响的企业，则侧重保持正常运转并缩减成本。问题在于，‘你的数据有多好？’‘能够根据它多快做出合理的决策？’如果在尚未数字化、没有良好数据且拥有大量人工流程的传统模式下运营，财务职能部门将感到非常吃力。当我们最终度过危机，我们将需要转变。如何将财务部门放在首位？”

下文，我们将详细考察每一个方面。

### 远程访问

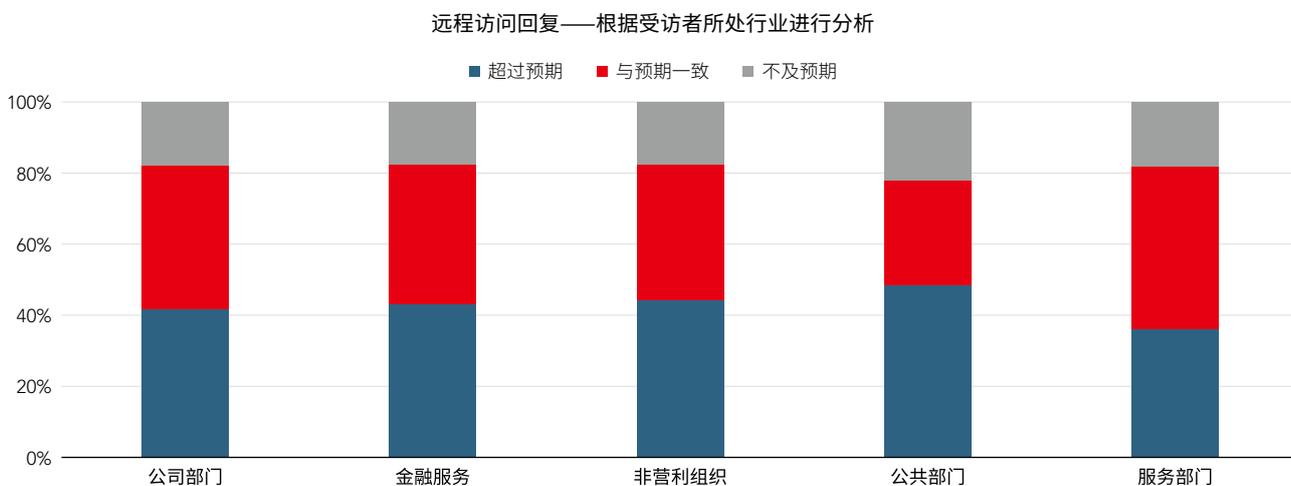
疫情期间，远程访问数据及相关应用程序，对财务职能部门具有至关重要的意义。调研显示，80%的企业掌握了远程访问技术，其实际表现与预期相符、甚至超过了预期。改善这一基础设施的必要性显而易见，试想如果疫情发生在十年前，会出现怎样的状况。不难判断：要么会造成愈发严重的经济影响，要么更多人不得不前往办公室工作，从而极大地增加感染率。很多国家将“封城”作为最初的传染病预防策略。实践证明，使用基于云的技术和应用程序行之有效，但不同企业的优化程度各不相同。

如前文所述，很多圆桌会议参与者提到了自身企业为帮助员工居家办公所做的各种努力。其中一些方案提供资金以帮助员工购买必要设备，还有一些则范围更广。部分圆桌会议参与者指出，需要提供具有很强适应力的互联网接入来帮助员工。图2.20根据受访者所处行业分析了受访者对这一问题的看法。

### 数据访问

圆桌会议参与者普遍认为，数据和系统访问情况好于预期。很多参与者提到了复工计划让他们有所准备。一位银行业受访者提到，从之前一场冬季风暴中吸取的经验教训，使他们意识到需要确保有效的远程访问到位。有些受访者表示，最初存在一些问题，比如企业是否有足够的带宽支持远程连接，不过大多数企业都很快解决了这类问题。

图2.20: 贵企业技术在支持财务部门远程办公方面的效果如何？



参加圆桌会议的一位普华永道合伙人指出，企业已认识到有必要获得“更好的数据。每个人都很开诚布公，表示需要建立数据仓库”，这说明企业已开始认识到数据访问的重要性。

### 网络安全

由于疫情，很多企业已将网络安全视为一项关键漏洞。工作方式的变化改变了企业安全漏洞的构成。威胁源起方也根据这些变化改动了攻击活动，但整体攻击程度并未显著减弱。调研受访者（参见图2.21）似乎对所在企业财务职能部门的整体网络安全保护水平感到满意。

### 核心财会系统

财务职能成功的关键在于财会系统，尤其是能够实现高效业务处理的系统。图2.22和图2.23显示，受访者认为核心财会系统对企业的支持总体上达到了预期。不同规模企业的受访者也表达了类似的看法，不过不同行业受访者的回复存在一定差异，其中17%的公共部门受访者和12%的金融服务部门受访者认为系统效率不及预期。

只有少数圆桌会议参与者出于需要而保留了部分办公室员工。不少参与者表示，这一需求主要集中在应付账款流程方面。在财务团队无法使用电子发票登记或电子转账进行支付的地区，此过程引起了特别关注。总体而言，应付账款似乎已成为财务部门面临的巨大挑战。一位来自尼日利亚的CFO指出，“应付账款处理人员必须提交发票，而我们尚未做好这一准备。我们没有一个平台可以让大家在专门的平台上提交发票并获得付款。因此，我们不得不去办公室。”

圆桌会议参与者指出了加大与供应商和客户互动的必要性。他们谈到了在整个供应链建立对企业流动性信任的重要性。一位来自东南亚餐饮业的CFO指出，“在疫情这一特殊时期，营运资本预测变得非常有用。我们需要有效应对瞬息万变的情况，在这种情况下，现金流管理至关重要。我们学会了预测每天、每周、每月的现金流。此外，我们还需要预测在餐厅的时间。”

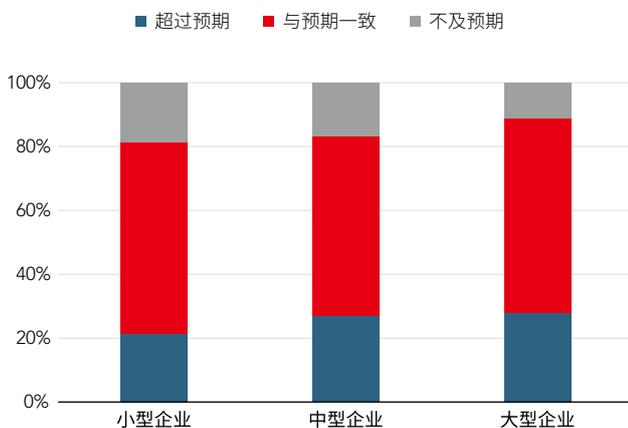
一位小型企业的CFO表示，在疫情暴发之初，“我们抓紧实施了很多以Xero为基础的数字化解决方案。该方案有助我们快速了解情况，思考未来可以如何转型并实现数字化。”一位来自尼日利亚某非营利组织的CFO对此表示赞同，他说：

“拥有基于云的应用程序，是我们在疫情中生存下来的唯一原因。”

尼日利亚一家专注服务小型企业的事务所负责人表示，同其他方面所反映的一样，随着小型企业充分认识到近乎实时获取数据的必要性，疫情期间事务所的业务有所增长。这意味着事务所获得了大量从未面对面接触的新客户。

**图2.21:** 贵企业技术在支持财务职能部门远程办公方面的效果如何？

网络安全回复——根据受访者所在企业规模进行分析



**图2.22:** 贵企业技术在支持财务职能部门远程办公方面的效果如何？

核心财会系统回复——根据受访者所在企业规模进行分析

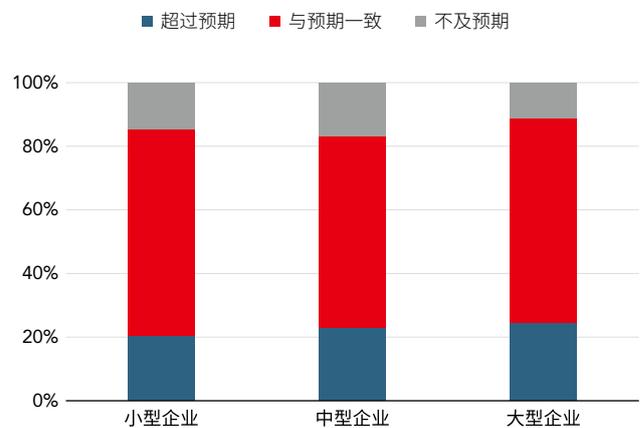
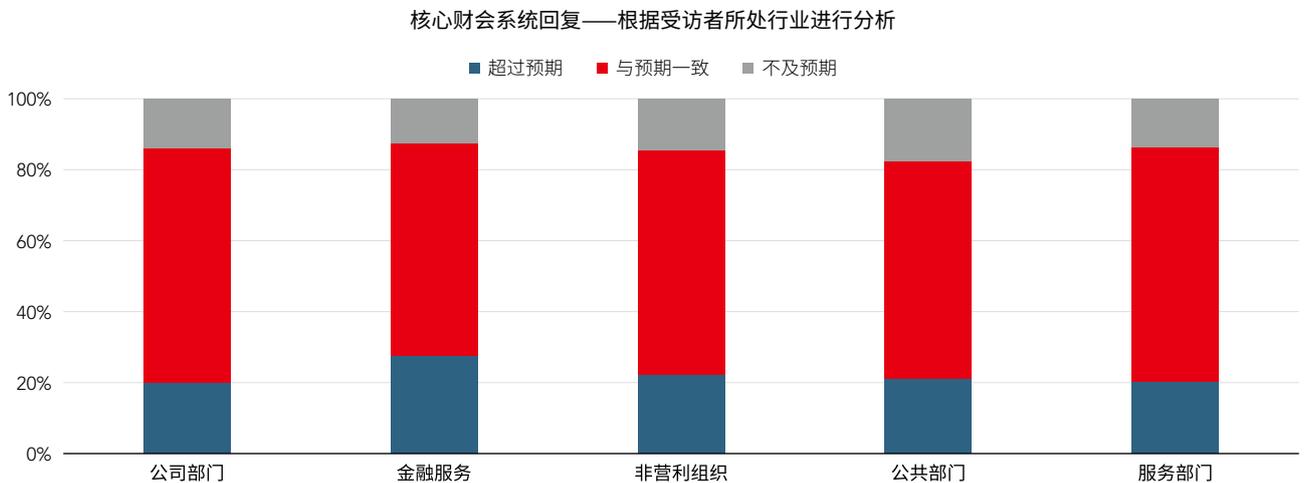


图2.23: 贵企业技术在支持财务部门远程办公方面的效果如何?



**敏捷文化**

许多圆桌会议参与者认为,如果没有强大的企业文化,技术基础设施和优化数据流将无法充分发挥作用。

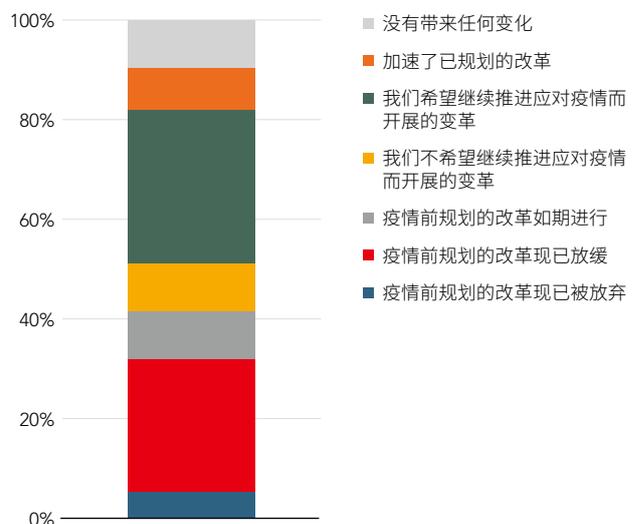
在爱尔兰举行的圆桌会议上,一位CFO表示:

“文化是我们拥有的最重要资源之一,也是迄今我们能在很多方面成功应对疫情的重要原因。我们拥有非常好的成长型思维文化;这意味着,我们在不断学习和形成新的想法、新的方式,挑战自我以不同方式行事,进而提高生产效率和成果。这是根本所在。”

**对既定改革的影响**

过去一年,很多企业在疫情前已在着手实施一些变革项目;疫情暴发后,需要引入其他项目来应对新的挑战,如应付账款方面的挑战。图2.24汇总了对这些变革项目是否会继续推行,以及额外项目是否会产生持久效益这一问题的回复:超过90%的受访者表示在疫情期间已目睹某种形式的变革:其中25%表示变革速度有所放缓,而只有8%表示得到加速。即使在正常情况下,有效的变革管理对很多企业也是一道难题;更不用说在过去一年的特殊情况下开展这一工作,可谓具有双重挑战。

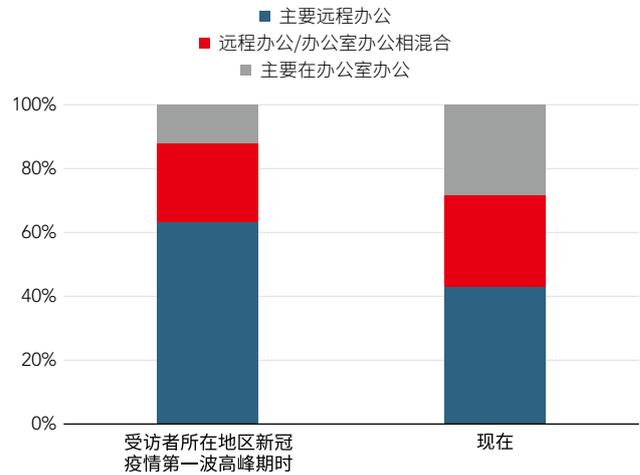
图2.24: 以下哪项表述体现了疫情对贵企业财务职能部门带来的变化?



**那么,应采取何种行动?**

- ✓ 培养敏捷的企业文化,特别是在财务职能部门当中。
- ✓ 侧重于尽可能干净利落、一次到位地捕获数据的技术和流程。
- ✓ 充分认识到实时获取交易数据的重要性。
- ✓ 确定能够改善数据质量的技术应用程序并采取相应行动。
- ✓ 尽可能实现基本流程自动化,从而支持重点投资于增值活动。
- ✓ 理解并采用建立在数据模型基础之上的业务模式,确保恰当的数据管理和治理

**图2.25:** 如何最贴切地描述您所在财务部门的运作情况?



**2.5 财务部门发生了何种变化?**

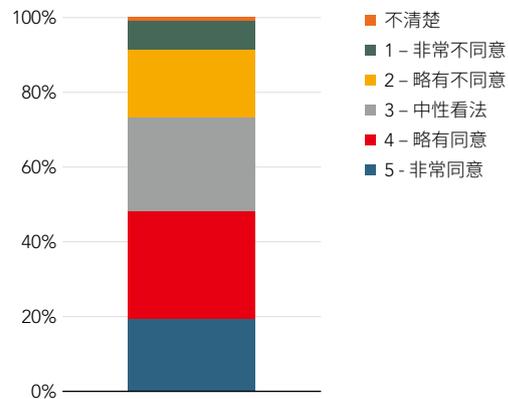
概括来看,财务职能部门的运作似乎比疫情暴发之初预期的更有效。圆桌会议参与者强调指出了一些挑战,但对很多企业来说,这些困难都很容易克服。

**远程办公和居家办公**

随着我们经过一波又一波的疫情,居家办公的人数必然会出现波动。图2.25显示,第一波疫情高峰时,在实行本地封城的地区,62%的受访者在远程办公,但自那以后出现逐步调整,仅42%的受访者表示目前在远程办公。在办公室工作的比例已从12%上升到28%。对这一问题的回复范围非常广,调研期间,73%的英国受访者表示在居家办公,而印度、中国内地、加纳和巴基斯坦表示居家办公的受访者比例则分别为31%、27%、10%和7%。

对很多企业而言,远程办公或许是一项重要试验,但在这方面,企业本身也已加大投资力度,确保员工拥有必要的设备和设施来履行其职责。例如,一位来自尼日利亚的CFO解释说,他们“会给每位员工一定预算,以解决居家办公和网络连接问题。我们每月会给每位员工提供上网补贴”。一位圆桌会议参与者也描述了提供备用电源、消耗品甚至宠物的类似计划。

**图2.26:** 您在多大程度上同意或不同意以下说法?  
“远程办公对财务职能的效力产生了积极影响”



总体而言,只有26%的受访者不同意“远程办公提高了财务职能的效力”这一说法(参见图2.26)。考虑到人们对有关远程办公和疲惫感的担忧(参见图2.10),这一结果或许令人感到宽慰。

一位CFO在谈到远程办公时解释道，从远程办公中吸取到的一个重要经验教训是“沟通。过去人们习惯于在办公室工作，这就是我们的沟通方式。如今人们感到越来越疲惫，因为始终在回复邮件，或者在Slack、Zoom或Hangout上面处理工作上的事务。我现在面临的挑战是和人力资源部门合作，培养远程文化，以缓解这种倦怠感”。

一位来自中国内地的财务副总裁指出，“问题不是居家办公是否可行，而是如何改善。工作地点对部分员工而言至关重要，但对所有员工并非如此。在远程办公模式下，员工之间仿佛陌生人，无法面对面社交往来，一切都将扰乱。当协作不涉及相互的社会情感时，僵化的公司流程系统能被称为桥梁吗？答案是：不可能。”

“居家办公并非节约成本的问题，而是信任问题。如果为了省钱而采取远程办公模式，实际上是本末倒置。如果要追求工作与生活的平衡，那么绝不应该选择居家办公。在实现工作与生活的高效协调之前，不要考虑居家办公。”

另一位来自中国内地的圆桌会议参与者补充道：“未来，人们外出工作，首先是为了寻求，也就是说，如果同一群人一起工作时感到更加快乐，他们就会与人交往。换言之，他们来办公室并非为了工作而是为了社交。他们需要与人打交道，需要一个群体，别无其他。”

在对远程办公的影响、特别是长期影响盖棺定论之前，社会科学家可能会将我们目前所处的阶段描述为“阈限期”（liminal phase）。所谓阈限期，实际上是一个充满模糊性或迷失了方向的阶段，它通常发生在某种“仪式”的中间阶段，是一个过渡，参与者不再具有之前的地位，但尚未取得仪式完成之后的地位（Turner, 1974年）。事实上，一位来自南非的圆桌会议参与者告诫道，我们应当仔细区分远程办公和居家办公，特别是在被迫执行居家办公时。企业要想长期成功地采用远程办公模式，所要求合理配置的各种技能，将不同于强制封城期间的技能需求，也需要做出与近期不同的调整。或许已经改变的是，人们应当认识到，有些人更适合远程办公，而且会表现得更好。

远程办公的未来发展趋势尚不明朗。虽然接种疫苗是一种有用的防疫手段，但在全球人口大部分成功接种之前，病毒仍有可能继续传播，尽管传播速度会有所放缓。这对员工队伍的影响也将非常显著。虽然未来远程办公的时间可能会增加，但研究人际互动的哈佛商学院教授艾米·艾德蒙森（Amy C. Edmondson）告诉《纽约时报》，“很多高管都寝食难安，担心因缺乏灵活性而失去最优秀的人才。”但是她表示，有些管

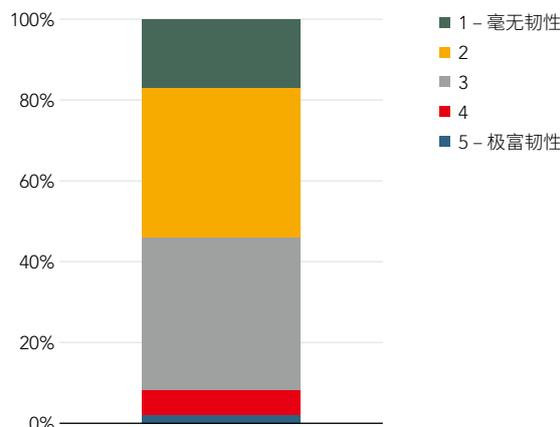
理人员可能做得有点太过。各个团队需要团结起来才能完成任务。艾德蒙森表示：“不能仅仅因为我们成功度过了这场风暴，就认为它是最佳的工作方式。如果遭遇灾难，漂来一个钢琴盖，我们可以将其作为救生筏。但是，我们不能以这种方式来设计救生筏。”（Creswell和Eavis, 2021年）

在接受麦肯锡的访谈时（Kostopoulos, 2021年），作者采黛尔·尼利（Tsedal Neeley）指出，要想满足员工的愿望，就必须重新审视企业的文化规范。她认为，企业文化已发生转变，重要的是必须接受事实：这一改变具有恒久性质。

### 疫情期间的内部控制

鉴于远程办公的程度和可能出现的系统与数据问题，一个潜在的担忧是企业内部控制环境的有效性。调研受访者中，只有6%担心所在企业的系统毫无韧性或者韧性不足（参见图2.27）。

图2.27：鉴于远程办公的程度日益提高，贵企业内部控制的韧性如何？



一位印度某跨国公司的CFO指出：

“敏捷性正成为财会专业人士一项非常重要的素质。他们必须在尽可能短的时间内做出评估和反应。”另一位来自印度的CFO表示：“敏捷性主要是展示变化和你的准备程度，即能否审视当前情况，进行自我调整，以适应各种可能出现的情况。”

**那么，应采取何种行动？**

- ✓ 确保企业拥有稳健的流程，以确定从疫情中吸取的经验教训，以及可以推进的行动。虽然疫情影响仍在继续，但或许有必要考虑定期开展这一行动，从而保持企业记忆不会丢失。
- ✓ 利用团队成员和利益相关方的反馈，确定进一步改进的机会领域。
- ✓ 制定改进路线图，帮助财务职能部门向与组织战略相一致的商定目标转变。

**2.6 报告和洞察：更大的影响？**

很多圆桌会议参与者都反思了疫情对内部和外部报告的影响。

**外部报告**

事实上，在疫情环境下，大多数企业都能够完成外部审计，很多圆桌会议参与者认为这是一项重大成就。对于迫于情况不得不额外关注持续经营等问题的企业尤其如此，他们表示受到了外部审计师的强烈挑战。与很多会计师一样，外部审计师迅速适应了远程办公，并能对自身的技术投资加以充分利用。

调研中，受访者被问及其外部报告时间表是否已发生变化（参见图2.28）。大多数受访者表示没有变化，但24%表示报告期已延长，3%表示已推迟，而与此形成对比的是，9%的受访者表示其报告时间表因疫情而得以加速。

**预测**

疫情影响的一个主要方面是，财务部门有能力进行更多基于情境的建模，帮助企业领导者了解潜在的选择，并确定恰当的行动方案。

图2.29概述了财务团队在调研受访时采用的现金流预测期。不到一半（49%）的受访者表示预测期不到六个月。这或许体现了疫情局势的持续不确定性。

图2.30显示了根据受访者所在企业规模对调研回复进行的分析。结果显示，“大型”企业能够采取更长远的视角，与此相一致的是，认为所在企业为“小型”企业的受访者表示他们仍处于被动应对模式，即“行动”阶段（参见图2.4）。对很多企业而言，目前尚未摆脱疫情困扰，仍在奋力挣扎。

根据受访者所处行业对回复进行的分析（参见图2.31）显示，非营利部门似乎采取了更长远的视角，而服务部门和公司部门仍采取的是较短期模式。

**图2.28: 贵部门是否为应对疫情而改变了外部报告时间表？**

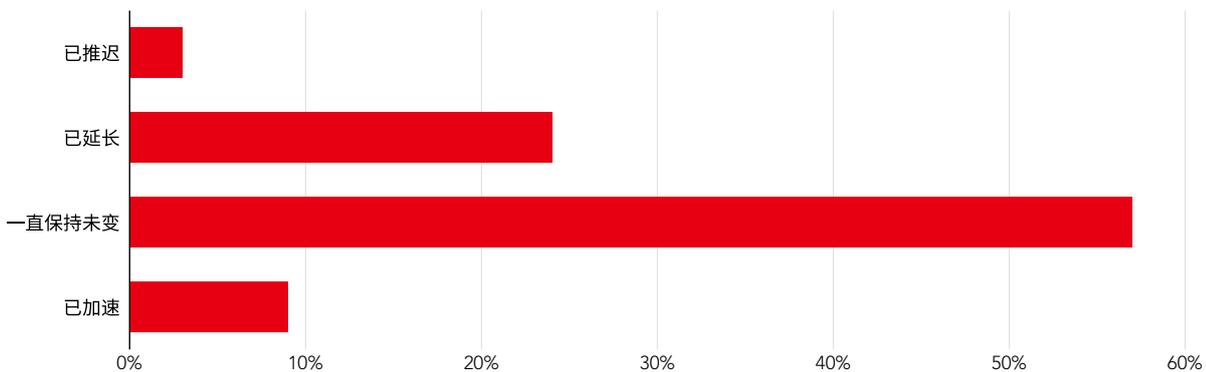


图2.29: 贵部门目前所进行现金流预测的时间覆盖范围是多久?

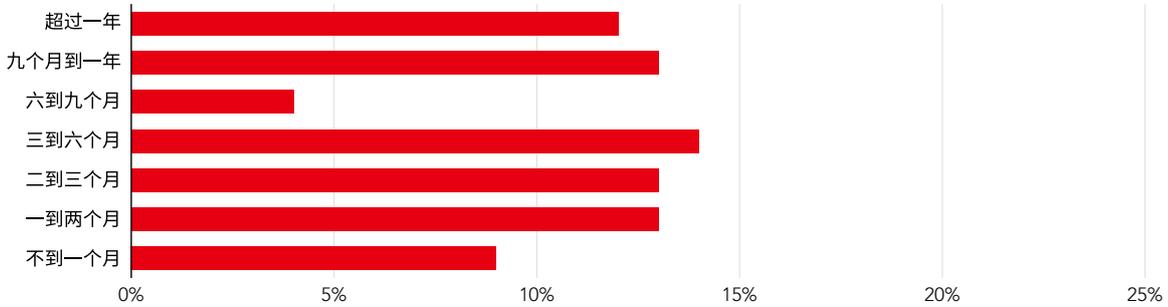


图2.30: 贵部门目前所进行现金流预测的时间覆盖范围是多久?

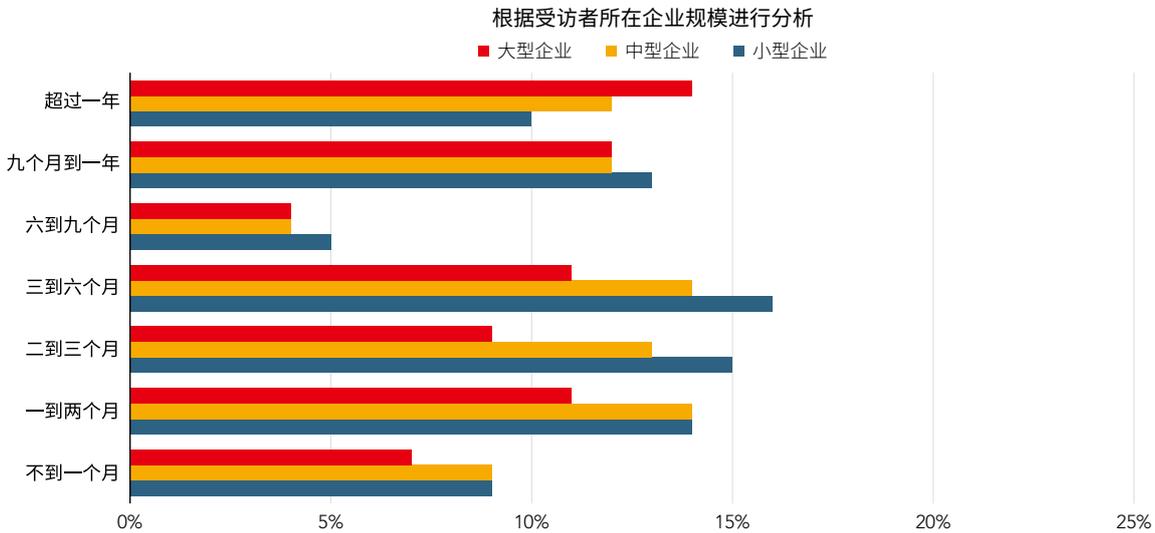
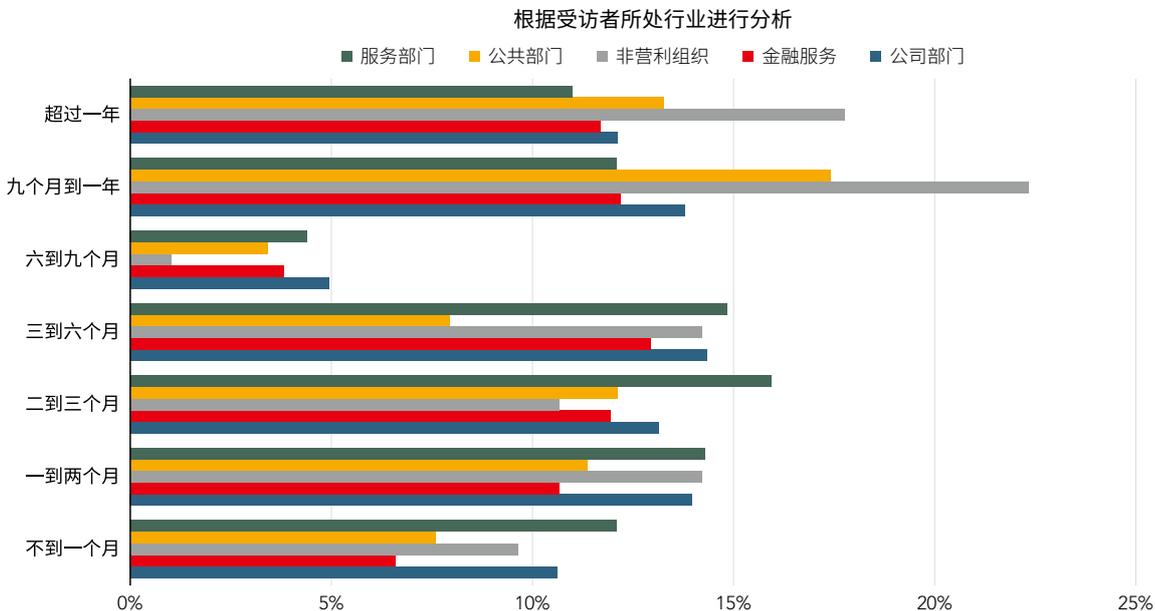


图2.31: 贵部门目前所进行现金流预测的时间覆盖范围是多久?



一位负责东南亚业务的普华永道合伙人在圆桌会议上指出：

“财务团队过去认为，每周预测是相当稳健的流程，但疫情证明，这完全不够。即使每天预测也不够，记得有一次，我在深夜12点完成预测，结果早上7点醒来就已过时，因为整个国家已开始实施封城措施。这充分表明我们需要改变行事方式。”

几位圆桌会议参与者指出，除了处理不断变化的现金预测周期外，他们还需要重新考虑绩效衡量指标。一些参与者表示，这体现了一种转变，管理议程从主要关注损益情况，转向更加关注资产负债表（即营运资本）。但是，也有一部分参与者对此表示怀疑，认为企业长期以来采取墨守成规的经营，而当下这种再平衡可能是非常必要的。

一位来自东非的CFO表示，对她来说，“报告和预测的增加就是变化之一。疫情暴发之初，我们习惯于按季度预测。随后要求我们几乎每周对不同关键绩效指标的不同参数都进行预测。这显然增加了我们的工作量。”

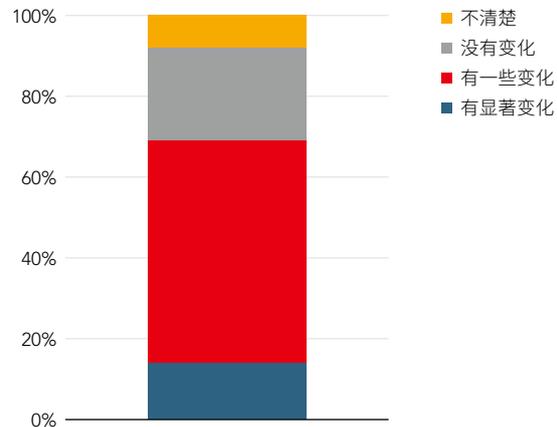
一位来自加拿大的CFO指出：“当新冠疫情暴发时，每个人都在预想无数情境，试图了解可能产生的各种影响。我认为，我们应当明白，自身无法单打独斗、孤军奋战。在这一时期，没有人可以进行切实规划，我记得我制作了一张图表，展示了[董事会]规划的不同情境的极端程度，并且背后有一个很庞大的团队。最主要的是应与运营部门密切合作，了解痛点所在。”

一位来自爱尔兰的CFO简要介绍了帮助其企业更有效管理局面的行动。

“在2018年底和2019年初，我们转为采用单线负责制；分别有专人负责收入、总分类账和应付账款。疫情暴发时，我们都居家办公，但是非常清楚各项工作的负责人是谁，这样就非常容易完成任务。”

图2.32表明，大多数受访者（69%）认为企业的绩效衡量指标发生了一些变化、甚至显著变化。毫无疑问，很多企业的运营模式业已发生重大变化，而这些变化必将要求财务团队重新评估其绩效衡量方式。

图2.32：由于疫情原因，贵企业在多大程度上改变了运营衡量指标（包括评估非财务信息的指标）？



毫无疑问，很多企业的运营模式业已发生重大变化，而这些变化必将要求财务团队重新评估其绩效衡量方式。

### 规划与预算

圆桌会议参与者还强调了规划、预算和预测周期的变化。显然，对很多企业而言，他们所准备的2020年预算是基于尚未在实践中得到证实的各种假设。然而，也有一些参与者指出，他们超出了预算预期，重要的是不应对这一状况进行完全否定。

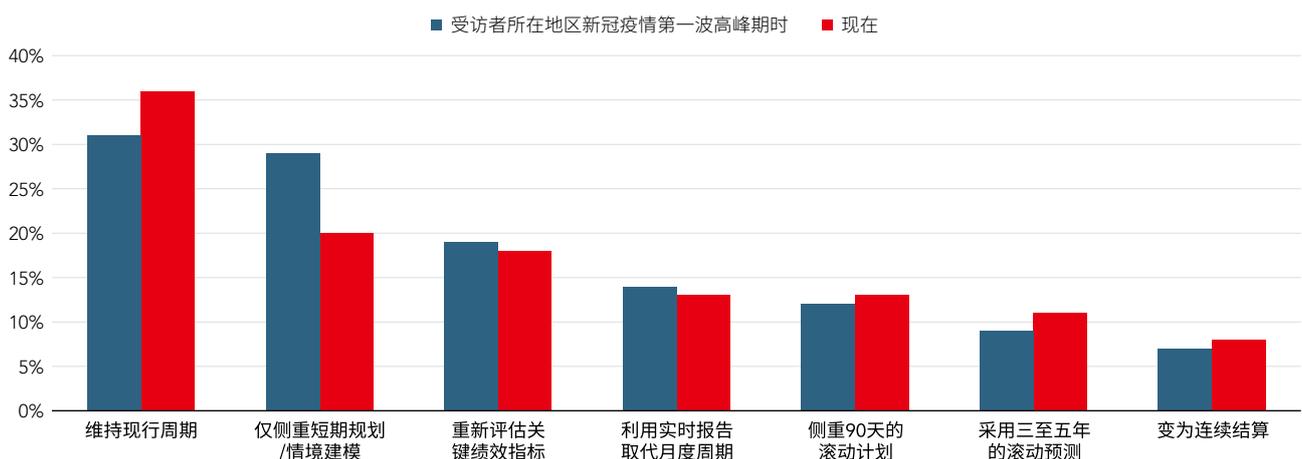
一位来自中国香港特别行政区某零售企业的CFO表示，她认为“高层管理人员如今期望财务部门对某些促销、宣传和产品发行开展预测分析。作为财务部门，我们对绩效分析有着更高的预期，如在店铺层面。这就是财务部门的未来发展趋势。”

一些圆桌会议参与者指出，他们已经做出改变，开始开展更多的滚动预测，并将在2021年继续这个实践。

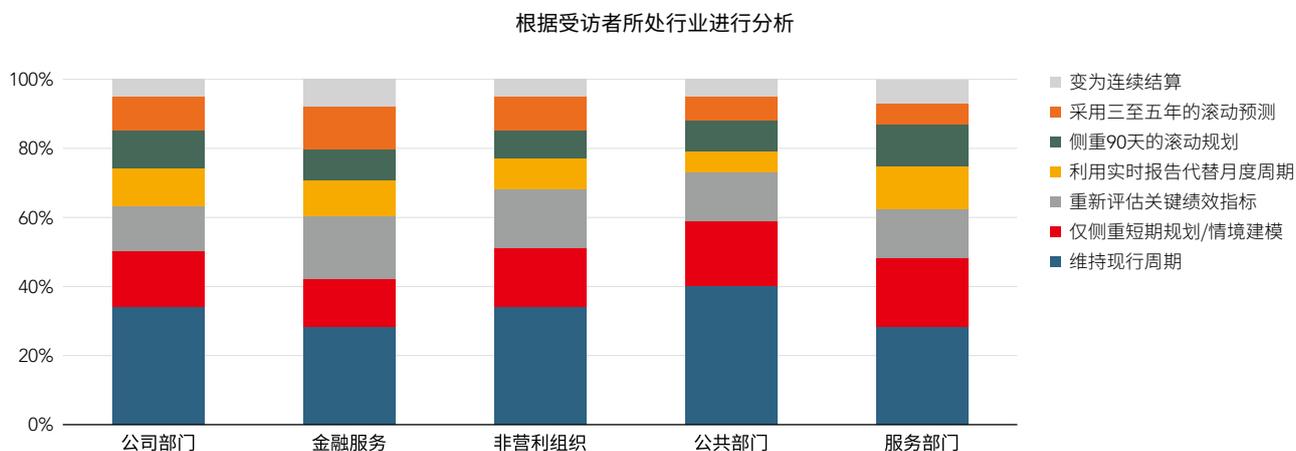
图2.33表明，随着疫情的持续，一些企业开始缓慢回归到之前的规划周期。只有少数企业似乎转为采用更加灵活的规划过程。这预示着可能存在机遇，我们将在第3.7节中进一步探讨。

图2.34根据受访者所处行业分析了受访者的回复。结果显示，公共部门通常维持了现行的规划、预算和预测周期，这或许并不令人意外。

**图2.33:** 回顾过去，与2019年相比，(1) 在所在地区新冠疫情第一波高峰期时和(2) 现在，贵企业的规划、预算和预测周期因疫情发生了哪些变化？



**图2.34:** 回顾过去，与2019年相比，现在贵企业的规划、预算和预测周期因疫情发生了哪些变化？



### 那么，应采取何种行动？

- ✓ 考虑传统的规划和预算周期是否适合自身企业。
- ✓ 考虑从这些流程中获得的管理信息是否能增添价值。
- ✓ 根据不断变化的业务模式，重新评估运营衡量指标。
- ✓ 根据调整后的运营指标和所要求的业务敏捷性，重新评估(包括流程和人员相关的)绩效管理流程。

## 2.7 建设未来

在很多方面，财务职能部门的声誉因疫情而得以改善。在很多企业，疫情暴发前或许已被边缘化或并不存在的岗位，如今已在决策层面拥有一席之地，成为战略职能。

然而，财务职能部门也面临诸多挑战有待克服，特别是在中短期，需要解决团队成员的心理健康和疲劳问题。技术和财会系统经受住了考验，或许甚至超出了部分预期。在许多情况下，年终往往意味着更严格的审查，但财务部门都按时完成了这一艰巨任务。

虽然疫情暴发时，财务部门最初可能关注的是实现远程办公的平衡，以及如何在未来的运营模式中体现这一工作方式，但这仅仅只是财务职能部门未来发展的一个方面。然而，随着目前拥有更稳健的平台，财务职能部门可以在此基础上不断增强自身能力。



# 3. 财务职能部门现状

## 3.1 应对未来挑战

虽然在本报告中分享观点的很多财务专业人士都强调,财务职能部门在疫情期间发挥了更具关联性的作用,但如何确保财务职能部门做出更大贡献、并增进这种关联性,仍是一项颇具挑战性的任务。本次调研的受访者中,仅有34%(参见图2.12)认为这些变化将一直持续下去,这一事实表明很多人已预见到挑战规模之大。数据与技术、技能与职业,以及协作与创新都在加速发展,可谓“五个月内完成了五年的进化”,在这种助推力度下,财务职能要想保持跟进,就需要不断适应环境来加强自身作用,本节将对此予以具体阐述;若非如此,不仅会导致财务职能倒退,甚至可能导致整个企业陷入“滑坡”风险。

一位来自中国内地的圆桌会议参与者指出:

“为了定义财务部门的未来,我们必须着眼于产业的未来发展。无论是从需求还是工作性质来看,现在都与一个世纪前相差无几。唯一会经受挑战的是业务边界,因为可靠的信息来源和可穿戴设备将确保所有交易都真实有效。目前,财务部门在这方面并未发挥作用。”

如下图3.1所示,后疫情时代财务部门的相关机遇主要分布于八个领域。

图3.1: 后疫情时代财务职能部门的八大机会领域



### 3.2 重申组织目标

财务职能的存在依托于企业的整体背景，即服务的企业、及其设法实现的目标。

在探讨未来的财务职能部门前，我们不妨先仔细思考一下新冠疫情对各类企业的整体影响。从经济上讲，增长水平不可能在几年内恢复到疫情暴发前的水平。随着新冠疫情的反复，我们必将继续保持“进二退一”的方式螺旋式发展。最终，随着全球群体免疫达到令人满意的水平，病毒及其各类变种的发病率将会降低。虽然有些地区可能已拥有相当先进的疫苗接种计划，但遗憾的是，某些地区却尚未开始此类计划。随之产生的“过山车”式影响将成为未来几年的主要经济特征，而我们已然见证了高涨的乐观情绪在新冠肺炎病例数上升后遭受冲击的实例。因此，韧性对所有企业都将至关重要。

企业的存在是为了服务其客户，这些客户既包含企业，也包含消费者。正如本报告前文所引用的部分圆桌会议参与者所言，新冠疫情促进了贯穿供应链上下游更具紧密性、互利互惠性的关系。这是企业道德目标日益凸显的一项实例。利润

不再是衡量成功的唯一标准：在之前的报告中，我们已就目标、人员和利润（简称“3P”）进行了分析，这是对“绩效”一词在更广义层面上的定义。但正如我们在报告《重塑财务洞见》（ACCA/普华永道，2020年）中强调指出，随着我们走出新冠疫情的阴影，这一点很容易遭到忽视。一位负责印度共享服务中心的区域财务主管指出：“财务部门必须能够更有力地描述[企业]为世界人民带来了怎样的价值。”

新冠疫情的影响是如此之大，以至于我们显然无法完全回归到以前的工作方式、或使用的技术。无论地理位置或履行的职能，我们所做工作的性质及方式都已发生变化。我们面临的挑战是如何敏捷应对组织和商业环境方面的不断变化，而财务团队是应对这一变化不可或缺的力量。

在有关未来的讨论中，我们有可能将两件事混为一谈：一是远程办公这一简单观点，二是技术与数据、人力资本、敏捷性和协作等方面的经验教训，后者是新冠疫情给我们上的很重要一课。只关注前者将会导致无法从后者中吸取经验教训。



**那么,应采取何种行动?**

- ✓ 充分认识到未来持续进行动态规划和情境建模的必要性。
- ✓ 不断提高(内外部)数据质量和来源以及分析能力,从而增强对预测范围的信心。
- ✓ 不断改善财务职能部门的业务洞察技能组合,以及与企业运营部门的联系和协作。

**3.3 职能转变:日益成熟的财务部门**

新冠疫情使我们明白了,财务职能部门可以更具战略性,从而与其企业建立更紧密的关联性——随着我们越来越倾向于更广义层面上的绩效定义,这一点也愈发清晰。图1.1探讨的财务部门三要素之间的平衡已发生明显转变。我们可以看到,在过去一年中,三大要素的重要性都有所提升,但随着事态的不断发展,在商业洞察上投入的时间很可能会继续增加。

一位受访的CFO解释说,该模型需要演进。他认为,财务职能部门的演变可以用图3.2所示的模型来表达。

涉及分析和洞察的工作模块日益重要,而专注于事务处理的工作模块则应最小化,总分类账中的日记账尤其应如此。这位受访者解释了自己与所在团队分享的观点:每笔总分类账日记账都代表一次数据捕获未能正确执行的情况。财务部门不应专注于每月处理此类日记账,而应在数据捕获阶段(无

论在企业何处)尽最大努力改进流程,并首先确保数据记录的正确性。他认为,随着时间的推移,此举不仅有助于提高数据可靠性,还可提升财务部门从中获取深刻洞见的能力。

同时,这能减少在传统月度周期上所花费的精力和时间,使团队能够专注于持续获取深入洞见、编制内部财务报告。

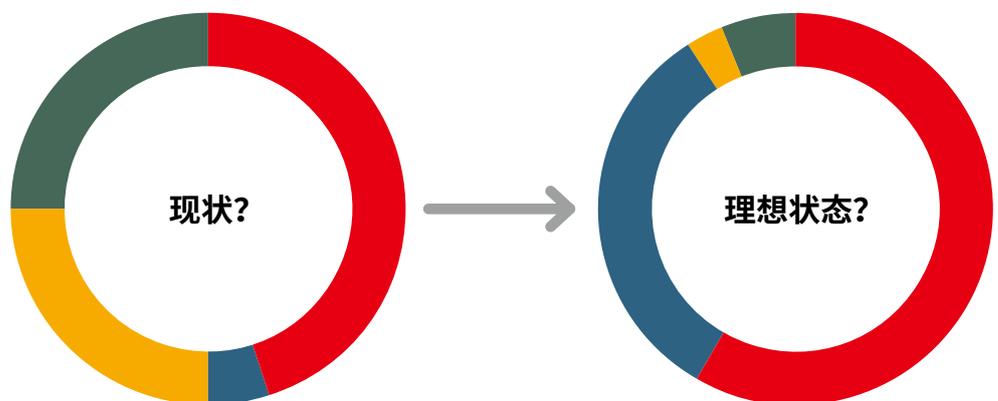
一位来自印度的CFO对此提出了不同看法:

“我们大约有30%的时间都[花在了]向他人传递信息的事情上。所以实际上,我们只用了70%的精力来开展业务……理想情况下,我们可以重新调整自身的员工队伍,提高效率。技术变革将成为我们重新调整人力资源的关键驱动力。”

一位来自南非的CFO则总结了所在企业在疫情期间取得的进展。其观察到的第一点是,关于提高业务处理效率的重要性,以及必须确保财务职能的合规性和控制要素。一旦上述这些方面都得以保障(受访者认为这通常是一项需要数年、但在疫情压力下必须在几个月之内完成的任务),就可以开始将注意力集中到业务洞察上。一项关键的经验教训是,疫情后的企业不会再停滞不前。能否在动态环境中准确报告信息,已成为企业制胜的关键。这对传统的财务周期提出了挑战。鉴于此,实时报告信息的能力必不可少。

**图3.2: 财务部门活动的未来模型**

- 业务关系管理
- 预测性分析
- 日记账簿
- 描述性分析



在同一届南非圆桌会议上，来自一家小型业务咨询公司的创始人，从小型企业的角度表达了同样的观点，他解释说：“我们的职能不再只是生成一组财务数据，我们的存在是为了表达‘我如何才能获得实时信息’，帮助他们做出业务决策。我们不能一直干等，想着‘我到了月底再处理’；当利益相关方来电询问时，我们需要向他们提供这些信息。”

新冠疫情强化了摆脱传统财务周期的必要性，并根据需要准备增添价值和报告信息。之所以形成了许多这样的周期，是因为存在不同的系统（如人工系统和计算机化系统），系统之间需要对账。如今这一问题已不复存在，而系统进化的需求也是前所未有的强烈。

连续结算（或“连续会计核算”）的概念已被讨论了数年时间。许多财务职能部门在月末对账项目上花费了大量时间，而现实情况则可能是，当完成对账过程，已经过去了相当长的一段时间，这足以导致所产生的信息过时。过去一年半的经历已充分展示了最新信息在决策支持方面的价值，而在关键时刻往往更加凸显。信息展现了资源密集型特性，汇编了大量的财务信息和越来越多的非财务信息。数字核心（参见图1.2）等技术平台有助财务团队专注于数据流。流程中的人工干预越少，出错的几率就越低。

这种架构提供的一体化水平，意味着它可以从月度结算周期转变为自动化的日常例行程序。实现这一目标显然代表了一场文化变革，即财务职能部门的传统支柱之一正在演变。不过，这一机遇亦可用来提升业务洞见的价值——这或许是一个不容错过的大好契机。

采用这种方法可以带来一系列优势，其中包括：

- 在任何需要支持决策制定的时刻（而非周期中的某一时点）提供可靠信息；
- 释放财务部门的资源，通过更深入的分析 and 洞察为企业提供支持；
- 提高可用数据质量，从而增强财务部门的影响力；
- 提升数据完整性；
- 降低人员工作量峰值；
- 随流程适应性增强而促进持续改进。

除连续结算外，实时获取数据的能力也使持续监控和审计交易成为了可能。

#### 那么，应采取何种行动？

- ✓ 重新评估结算周期方法以及实时提供信息的需求。
- ✓ 调整流程，尽量减少日记账分录，同时确保捕捉尽可能干净的数据。
- ✓ 专注于解决经常性日记账问题。

**新冠疫情强化了摆脱传统财务周期的必要性，并根据需要准备增添价值和报告信息。**

### 3.4 不断演变的运营模式

在图1.1中，我们分析了财务部门的三大核心职能。但几位圆桌会议参与者进一步解释了一个问题：由于需要更多实时数据，如何促使所在企业在更广泛的企业整体大背景下，重新思考财务职能部门的设计方法？

传统的财务职能部门设计与地理位置息息相关。从上世纪60年代后期开始，财务部门一般普遍靠近于部署了运行分类账的大型计算机的位置。进入21世纪后，我们看到共享服务中心不断发展，特别是在大型企业当中。其部分原因在于“卓越中心”这一概念的驱动，但也与希望将业务处理活动转移到成本较低地区的企业成本意识相关。然而从本质上讲，这些共享服务中心仍然侧重于定期业务处理和对账。而在圆桌会议讨论中，许多与会者都强调了业务实时处理能力。

在考虑运营模式时，我们或许可以假设，将会出现脱离办公室主导工作模式的趋势。无论是大型企业还是小型组织，都在重新评估自身的资产组合，以及工作场所的配置方式。这给领导者带来了诸多挑战，我们在疫情期间已经充分见证了这一点。

而企业文化则是一切转型的核心。如果工作场所的地理分布更广、更加灵活，各场所的文化也将是迥然不同的。虽然这在许多方面对员工和雇主都有好处，但实际的运营管理亦很重要。例如，邻近偏差 (proximity bias) 可能就是需要解决的问题。所谓“

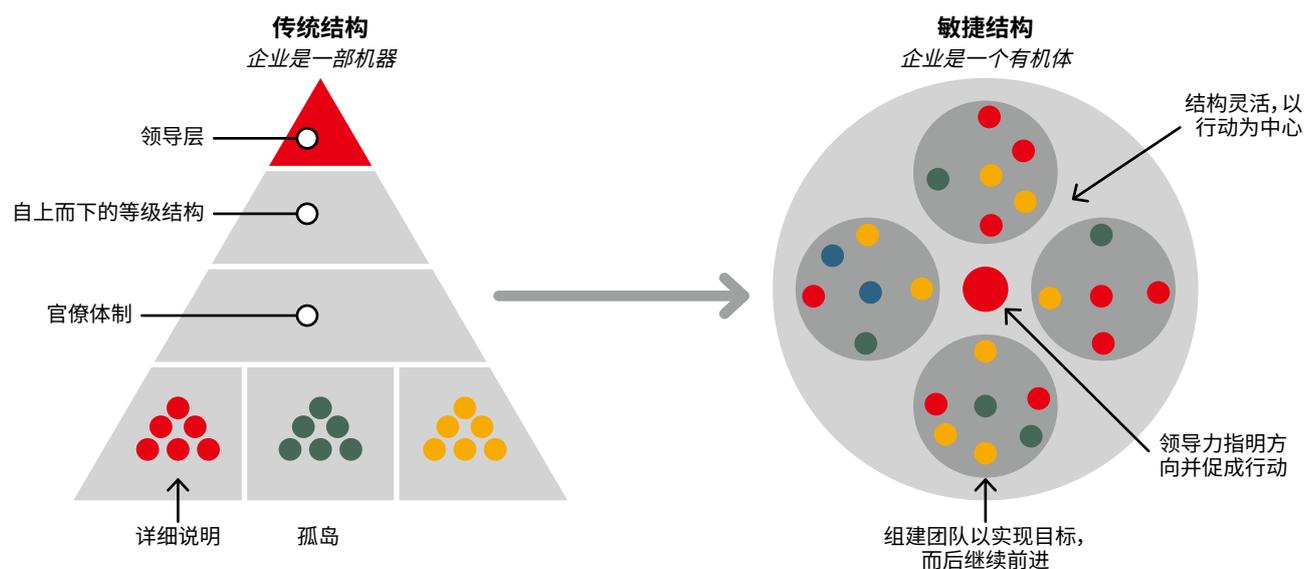
邻近偏差”实际上是指一种大脑决策方式上的“捷径”，使得我们的决策更有利于身边的人，而相对远离我们的人则很容易遭到忽视。这只是制定全新领导力议程的一个方面。

许多圆桌会议参与者还收获了一项重要的经验教训，指出成功的企业往往都采用了更加敏捷、更具协作性的组织结构。图3.3显示了不同组织类型之间的不同特征。在传统模型中，采用的是一种基于孤岛式的命令和控制结构，其工作的重点在于团队。在第二种模型则存在一种更为灵活的工作方法。团队将根据所需的专业知识临时组建而成。与传统的组织结构相比，这些团队只是暂时性的，且专注于项目成果。此举旨在鼓励部门内合作。圆桌会议参与者表示，财务部门在这些协作团队中充分发挥了作用，并因此提升了该职能部门的声誉，在某些情况下，这也被视为团队成功的重要因素。

敏捷企业具有几大特征，其中包括：

- 明确关注共同的组织目标，以及目标的衡量方式；
- 拥有由授权团队组成的网络，通常采用扁平结构，具有明确的责任职能分工和强大的实践人员社群；
- 快速决策和学习周期，支持通过实验快速吸取经验教训；
- 以人为本的动态模型，其核心为具备灵活性的资源分配和持续发展；
- 应用前沿技术促进协作。

图3.3: 不断变化的企业性质



一位来自中国内地的圆桌会议参与者就转型趋势进行了反思，他说：“在过去两三年里，CEO往往把这个问题留给CIO，显然他们走了很多弯路。自今年年初疫情暴发以来，我发现越来越多的CEO开始要求CFO去处理这些事情，就好像这是CFO应有的责任。”

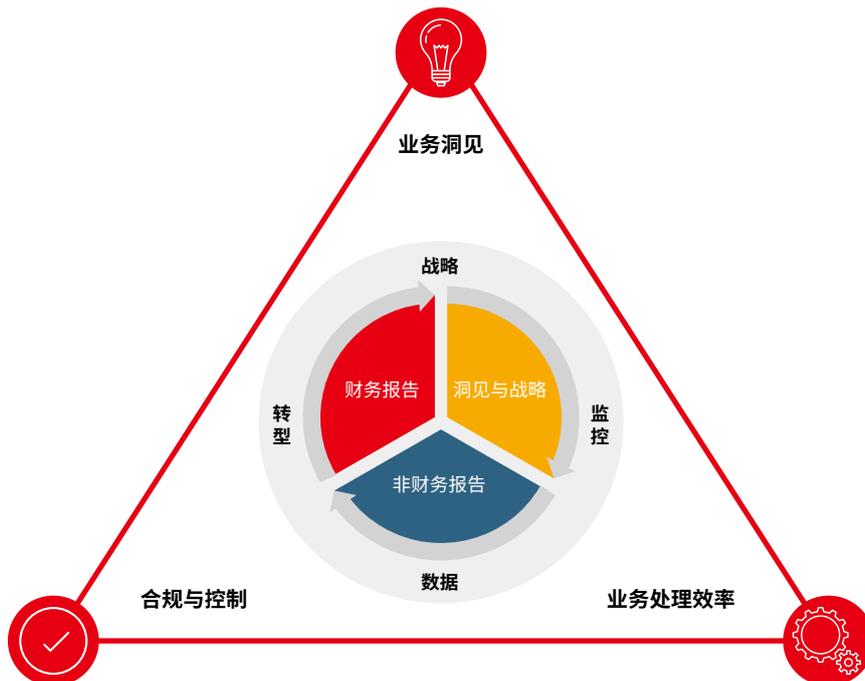
圆桌会议的部分参与者还谈到了疫情期间重新调整财务职能部门组织结构的必要性。一位来自南非的圆桌会议参与者解释说，如今税务和报告等领域的深厚专业知识愈发宝贵。作为财务部门的核心部分，业务伙伴关系以及与企业进行知识性互动的能力都受到了额外关注。伙伴关系职能需要深刻理解商业模式，但同时也需要与技术职能开展更紧密的合作。此外，其所在企业还设立了风险审查官和电子资产负债表经理等职位。技术关联性也得到了进一步重视，两个新职位应运而生，分别支持优化项目和财务项目。在这位与会者

眼中，未来的财务部门是一个涵盖更多专业领域、所有领域互联协作的扁平化组织。

在财务职能部门的演变过程中，图1.1所示的基石（即产生业务洞见、业务处理效率以及合规与控制）仍然存在，但要想让其成为现实，财务团队的核心职能必须与图3.4密切保持一致。

在CFO圆桌会议上，一位来自中国内地的参与者将这些变化与整体技能发展联系起来，他指出：“无论是从事O2C[订单到收款]还是P2P[采购到支付]工作，都可以把它视为一个学习平台。你的真正优势和能力在哪里？流程再造和流程优化是你的强项，即使你离开财务部门，未来也可以在其他部门发挥作用。我们的外部世界，包括业务边界、业务模式和客户群，都在不断变化。”

图3.4: 定义未来的财务职能部门





## 洞察:为何生产率如此重要,而时间如此紧迫?



**在过去一年半时间里,新冠疫情全球蔓延,扰乱了所有行业、所有地区企业的正常生产秩序,并将在未来一段时间内继续影响我们。在此期间,许多企业不得不在几乎一夜之间被迫转向远程办公。对于大多数人来说,这种远程办公模式(或办公室与远程办公混合模式)很可能会成为常态。**

新冠疫情对业务的影响也对大多数企业现有的生产率提出了进一步挑战。很多企业正面临越来越不可持续的成本挑战,也就是说,如果不采取行动,这些企业就将面临生存威胁。这种生产率挑战并非由成本驱动,而是人们越来越关注员工的健康福祉。

在远程办公模式开启初期,很多人认为生产率会受到影响。在为编制本报告而开展相关研究时,我们审视了圆桌会议上大多数财务领导人的发言,发现事实并非如此。在现实中,生产率依然保持着较高水平,并基本上满足了最后期限的要求。不过,现在人们担心的是:实现这一较高的生产率水平,是否仅仅因为人们的工作时间延长,而非的确提高了工作效率。

一系列因素凸显了优先考虑生产率的必要性,这些因素既包括成本和福利等,也包括向未经测试的混合办公模式转型,在这种模式下团队可能将一半的时间用于远程办公。不过,今天的对话可能已比两三年前更全面,覆盖了更多旨在提高生产率和员工参与度的主题,其中包括如何有效利用办公空间、改变工作方式、增进协作、利用技术以及重新审视管理和领导风格等等,不一而足。

新冠疫情同时也为提升生产率创造了诸多机遇。例如,有财务领导者强调指出,由于健康问题,关闭实体办公场所,确实有助于加速企业的客户转向数字渠道;就企业内部而言,数字转型也触及到了之前在嵌入和采用新技术上一直存在困难的群体。从参与度和幸福感的角度来看,根据普华永道《2021年全球职场调研:期待与忐忑》的结果显示,72%的受访员工现在

更青睐于“面对面+远程办公”的混合模式,只有9%的受访者表示希望回归到传统的办公模式。这种新的混合办公模式同时带来了更进一步的机遇,有助于建立更有效、更投入的财务团队。

另一个值得关注的机遇是降低风险。一般来说,如果财务团队人手紧张、工作时间较长、流程运行中人工环节较多,出错的风险就会较高;若能在提高生产率的同时改进支持财务部门的底层流程和技术架构,就能有效降低出现错误的风险。在混合办公环境中,此举更为重要,因为相较传统办公模式,混合办公模式下进行有效监察和实时团队监督的难度更大。

在提高生产率方面,财务部门面临的第一项挑战通常是如何衡量生产率。我们采访过的许多企业都无法对其进行有效衡量,因为这些企业的流程要么过于分散,要么属于人工密集型,从而导致衡量成为“不可能完成的任务”。衡量员工生产率的技术的确存在,但这可能会涉及一个敏感话题——有些人认为收集这些数据与企业文化背道而驰,又或者让员工觉得被监视,因此不适合企业采用。这些担忧大多集中在数据的应用方式上,同时也涉及企业希望通过提升生产率来实现的目标和成果。

用于衡量生产率的最新数字工具也在进步,这有助财务团队在工作中学会运用智慧,而不是一味地埋头苦干。生产率衡量工具依托一套激励用户对其主动加以改进的框架,助力释放每一名员工的潜能。但如果缺乏稳妥的赋权,这一工具很可能会变成监视手段,因此恰当使用十分重要。



## 洞察：为何生产率如此重要，而时间如此紧迫？



财务部门应建立围绕生产率的目标衡量指标，其价值在于能够助力财务团队始终如一地聚焦和衡量实施计划取得的收益。当企业希望改变、并尝试新的工作方式时，重要的是要知晓这些变革是否产生了积极影响，以及是否从变革支出中获得了价值。企业范围的生产率提振计划将提高士气、提升质量、缩短周期时间、修正首次衡量指标，并以较以往低30%-40%的成本实现这一切。此外，这还有助于降低运营风险，因为员工面临的时间压力更小，而参与度在提高。不过，为了推动实现这些可持续收益，财务部门必须拥有适当的技能、工具和文化。

虽然36%的受访首席执行官正专注于通过自动化来提高生产率，并将技术视为所在企业的三大优先事项之一，但也有72%的首席执行官对技能的可用性感到担忧。新的混合数字运营模式需要多种不同的财务技能和财务行为，其中包含数字智商、更深入的技术与数据技能、更高的敏捷性、能够创造性思考如何完成工作，以及创新、测试和重新评估工作方式的能力。传统的财务团队成员可能并不具备这些技能，但当前这些技能的需求程度却非常之高，因此不仅现有人员应提升技能，更有必要为团队引入新型人才，全力推进行为和工作方式的改变，从而提高团队思维和技能的多样性。

在未来的财务部门运营模式中，我们的员工队伍有望获得一系列经过增强或全新的技能，而且这些新技能将与规划、预测、合规、业务处理等传统技术技能以及管理、影响和协作等软技能有机结合起来。显然，增强的技术能力纳入了一些全新技能，如虚拟劳动力管理、数据科学等，还包括诸如故事讲述和建立关系之类更为柔性的技巧，这些都将成为财务部门制胜的基石。

确保自身拥有合适的财务技能只是要素之一，如想吸引并留住最优秀的人才、推动有意义的变革，企业文化至关重要。77%的受访员工均认同：文化是个人决定是否加盟企业的一项关键因素。

变革从来都并非易事。70%的数字化转型均以失败告终，最常见的原因之一是来自员工的抵制。财务职能部门要想成功实现变革，就必须清楚了解当前的哪些行为有助于加速希望看到的改变。此外，还应想方设法平衡和减少阻碍自身进步的其他文化元素。他们可以用更少的精力、时间和费用，来启动、加速和维持有益的变革，而这通常会取得更好的成果。

无论是为了衡量生产率还是测定文化行为改变带来的影响，衡量指标的选取非常重要。这些指标可能包括多方面内容，如启动倡议、通过员工调研采用特定行为、随着时间的推移衡量行为对战略愿景的影响，等等。归根结底，财务业务合作伙伴的责任便是衡量本部门对财务绩效、员工实践、目标和价值观的影响力。

那么，财务领导者现在应该关注哪些事项？

- **衡量生产率：**确立研究并设定关键绩效指标(KPI)，以了解特定工作任务需要哪一级别的生产率，并通过以人为本的分析进行补充；
- **建立卓越绩效文化：**专注于识别和嵌入正确的文化和行为，从而提高生产率、参与度、敏捷性和韧性；
- **投资提升财务团队的技能：**提供核心支持和平台，提高数字智商和团队的软技能，助力人们做好充分准备，以便在技术辅助型混合工作场所中有效工作；
- **构建敏捷且富有韧性的运营模式：**优化人员、流程、技术和治理，以创建能够抵御干扰、支持部署快速变革的敏捷业务。



达伦·霍默(Darren Homer)，  
普华永道生产率服务合伙人

### 那么，应采取何种行动？

- ✓ 重新评估财务职能部门的运营模式，以体现对技能和人才的动态需求。
- ✓ 思考从敏捷应对疫情中吸取的经验教训，以及如何持续应用。
- ✓ 培养适合当前所处动态环境的职场文化。

### 3.5 环境、社会及治理：依然缺失？

虽然财务职能部门已想方设法解决了新冠疫情带来的紧急状况，但气候变化带来的更大风险仍然存在，并且需要制定更全面的环境、社会及治理（ESG）议程。以此为契机，许多国家政府和企业重申了在不同时间跨度上实现净零碳排放的承诺，并将其纳入自身日程，目的在于使世界能以更好的状态摆脱疫情阴霾。全球新冠肺炎流行期间，气候变化并未停止，但由于碳燃料的消耗速度略微放缓，气候变化程度可能略有减弱。现实情况是，人们的关注焦点已经转移达一年时间，而这很可能也是未采取有效行动的一年。

监管机构和贷款机构也越来越关注与气候相关的信息披露。在报告《重塑财务洞见》（ACCA/普华永道，2020年）中，我们概述了该议程对于企业决策过程的关键意义。<sup>9</sup>对外部风险的关注可能会增大，因此主动出击解决环境、社会及治理问题就变得至关重要。财务团队不能忽视、也绝对不应忽视这一点。

“爱德曼信任度晴雨表”每年会在全球选取27个国家和地区，衡量其社会对机构的信任程度，2021年该晴雨表得出的结论是，“企业[是]目前唯一被人们视为同时具备能力和道德的机构”（Edelman，2021年），在入选的27个国家和地区中，有18个目标对象境内的企业都比政府更受信任。记录显示，72%的受访者担心气候变化，40%的受访者对此感到恐

惧，而63%的受访者表示信任所在企业的首席执行官，与此形成鲜明对比的是，对首席执行官群体的总体信任度为48%（今年下降了3%），对政府领导人的信任度仅为41%。

处理这一议程需要信任各国政府和其他领导人所代表的机构，这进一步增强了企业在这些领域有效行动的重要性。ACCA和IMA关于首席财务官职能的联合报告（ACCA/IMA，2020年）指出，65%的调研受访者都支持“该职能正在向首席绩效官或首席价值官演变”这一观点。这些受访者纷纷表示，这种演变即将、甚至已经发生（ACCA/IMA，2020年）。

企业界广为传播的流行语“所测即所得”，凸显出了这一议程的重要性。随着财务职能部门及其领导者越来越注重从衡量维度上改善不断演变的披露框架，<sup>10</sup>通过收集结构化和非结构化数据来帮助衡量就变得愈发重要。虽然只有22%的受访者认为这是财务职能部门的问题（参见图2.8），但正如ACCA在《重新思考风险》（Rethinking Risk）报告（ACCA，2021a）中所指出，基于非财务报告目的而收集数据的需求，正在推动财务职能开始关注这一问题。尽管如此，圆桌会议参与者的态度却基本一致：虽然意识到了这一问题，但对可用数据缺乏信心，并且不确定应从何处入手，特别是在非财务数据方面尤其如此。

如果要实现全球设定的目标，财务职能部门必须掌握这一议程并充分发挥其作用。虽然许多人可能会辩称这是董事会层面的问题，但现实情况是，与包容性议程一样，只有将整个企业的驱动力和高层领导力相结合，才能实现必要成果。财务团队责无旁贷，必须坚守在推动这一议程的最前沿。如果仅由外部报告统计数据来推动，即使取得了可衡量的成果，也未必有助于整个企业实现切实有效的改进。只有以可靠数据和洞见为依据、双管齐下做出明智决策，方能实现该目标。财务团队需要制定相应策略，识别和收集适当数据，不仅将其用于外部报告目的，还应支持内部决策。虽然对许多财务部门而言这是一大挑战，但也是机会所在，而且这种需求正日渐紧迫。

9 ACCA 在其他报告中也考虑了这一点，参见 ACCA 2020d 和 ACCA 2020a。

10 例如，欧盟委员会于2021年4月21日发布了一项关于《企业可持续发展报告指令》（CSRD）的提案，意在增加披露要求（欧盟委员会，2021年）。美国证券交易委员会也在进行类似的征询（Lee，2021年）。其他披露要求则涉及社会治理和公司治理领域。我们在ACCA 2021a报告和ACCA 2021b（人力资本要素部分）中进行了更全面的讨论。



## 洞察：抓住机遇，拓展财务职能



**我们的研究表明，疫情期间，财务部门的职能已成为很多企业制胜的核心，甚至在某些情况下决定着企业的生死存亡。对某些财务组织来说，危机时期出现了“回归本源”的模式：成本控制、现金管理、规划与预测，以及应收账款管理都成为了重点领域。**

然而我们也看到，广大利益相关方对企业提出的要求已发生变化。除传统的财务绩效衡量外，利益相关方还开始关注一系列更广泛的绩效指标。

随着利益相关方和投资者寻求了解企业对社会各个方面的影响，环境、社会及治理报告——更具体地说是气候变化、包容性与多样性、社会影响和人力资本报告，正成为董事会议上日益重要的话题。

这为财务职能部门提供了绝佳机遇，有助于将其职能范围扩展到新的领域，通过广泛的视角，从整体上阐明业务绩效观点；同时发挥顾问职能作用，帮助确保在关键业务决策过程中，将这些环境、社会及治理因素纳入考量。

**财务部门最直接的机遇**在于同投资者、监管机构、准则制定者和其他利益相关方通力合作，了解每个领域当前和即将到来的披露要求。一旦充分了解了这一基本情况，这就会变成一项数据挑战，即评估哪些数据目前可用于支持履行与披露相关的承诺义务。

显然，这一机遇远不止于此。以净零碳排放目标为例，很多企业正在做出相关承诺，但其中又有多少企业明确知晓，自身将如何实现这一目标？有些企业甚至可能不清楚减排之路的起点何在，就更不必说怎样衡量实现既定目标的进度。

财务部门的机遇在于，帮助企业了解自身当前状况，制定相应计划，以兑现所做承诺，并随后对照计划衡量进展情况。目前，大部分财务部门都采用定性的方式阐述其计划并解释取得的成果。正是由于这一原因，财务部门的职能才如此重要——可以制定目标框架、关键绩效指标和实现净零碳排放的具体目标，并帮助明确企业在减排之旅中的进度。对财务部门来说，未来更具挑战性的职能或许是扮演业务咨询顾问的角色，为所有业务决策提供意见，确保业务决策与企业目标保持一致，并推动企业朝着净零碳排放承诺目标迈进，避免偏离方向。

当前的挑战是，在环境、社会及治理报告中，有许多领域的报告要求都在随着利益相关方的需求而不断变化，而这些需求本身也在日益变化、且越来越复杂。这给企业提出了定义难题：如何恰当阐述取得的进展及其正在产生的影响。





## 洞察:抓住机遇,拓展财务职能



在此背景下,财务部门需为企业确定新的绩效管理和决策框架,力求在选取绩效指标时进一步拓宽视野。随之而来的另一项挑战则是数据——需要哪些数据来报告和追踪进展情况?这些数据来自何处?如何确保其完整性?财务团队需与整个企业的其他部门,以及外部数据提供者和其他各方通力合作,确定数据来源并对其善加应用,为相关报告提供支持。这意味着财务团队应习惯于使用非传统来源的新数据集。他们需要改变思维,深挖数据并保持好奇心,解读隐藏在数据背后的信息。此外,还应快速发展财务团队内部的技能组合,促进使用新的技术解决方案来完成数据寻索、操作和可视化,从而获取深刻洞见。

为了提高在这些非常重要领域中的关联性,财务团队必须转变思维、流程和技术,不仅在部门中培养更加以数据为中心的文化,更要从更广泛层面上了解对绩效的衡量方法。此前在普华永道和ACCA的联合报告《重塑财务洞见》(ACCA/普华永道,2020年)中,我们探讨了综合报告模式和六大资本类别(即财务资本、制造资本、人力资本、智力资本、自然资本、社会与关系资本),发现大多数财务部门仍将多数时间用于报告财务资本和制造资本。接受调研的企业中,约60%企业的财务部门很少或根本没有从事自然资本、人力资本或社会资本报告——未来几年,环境、社会及治理报告的这些领域将至关重要,因为它们能够为企业带来增长机遇并创造价值。因此,财务部门需立即采取行动,确保自身的持续关联性,以及在业务决策中的核心地位。

为支持这项研究,我们开展了调研活动,并举办了圆桌会议。结果表明,最成功、最具创新性的财务职能部门能够:

- 推动关于环境、社会及治理的讨论,制定与企业环境、社会及治理相关目标一致的全新绩效管理框架;
- 考虑关键决策对气候变化等环境、社会及治理因素的影响,并将其置于业务决策的核心位置;
- 投资培养员工的数据技能,提高其使用以数据、分析和可视化为核心的新兴技术,从而为生成洞见提供支持;
- 与整个企业其他部门、外部数据提供者和业界通力合作,获取数据并提出深刻洞见。

如今,人们对企业与自己互动的目标越来越感兴趣。因此,作为财务专业人士,我们需要抓住上文所述的各种机会。而财务、数据和洞见生成则是这一旅程的核心。



**布莱恩·弗内斯(Brian Furness)**,  
普华永道财务咨询服务全球主管合伙人

**那么，应采取何种行动？**

- ✓ 充分认识到ESG议程的重要性，并认识到这些问题不能等到疫情结束后再解决。
- ✓ 为所需开展的活动分配充足的娴熟人力资源。
- ✓ 确保财务团队拥有适当的策略来满足非财务报告要求。
- ✓ 确保数据采集活动充分体现内部和外部报告所必需的数据。

**3.6 企业融资**

随着各国纷纷寻求摆脱疫情影响、修复疫情对自身经济造成的损害，人们的注意力也日益转向合乎道德的融资。这是净零碳排放议程的具体体现，但也需要说服贷款机构和其他利益相关方，使其相信企业所拥有的相关凭据。在这一领域，财务团队将日益需要扮演证据“记录员”的新角色。

一位来自东南亚的CFO表示：

“如果财务部门可以更好地发挥作用，那么其他职能部门就能把更多精力放在现金的留存上，例如寻求其他贸易融资机会，而不仅仅依赖银行的支持。”

财务团队需要意识到，贷款机构目前采取的方法与疫情暴发前有所不同。合乎道德的可持续贷款正成为重要的考量因素，贷款机构也越来越多地将管理团队的可信度和透明度视为关键因素。

**3.7 规划、预算和预测：新的现实情况**

新冠疫情已引发人们开始质疑，企业是否仍然需要传统的规划、预算和预测方法。对许多企业来说，生成基于情境的预测、展示各种可能结果，已成为新冠疫情下所需的战略驱动力。

正如一位CFO指出，现在已经不适合再做出这样的诠释：“销售额从100上升到120，是因为我们的销量增加了20%”。虽然这一表述极为简单，但它触及到了财务团队在新冠疫情中声誉提升的核心。财务部门的说明需要清楚建立在对业务模式的通透理解，以及对绩效变化原因的深入洞察之上。显然，我们需要反思传统的组织绩效评估方法。ACCA和普华永道在联合报告《财务的未来之路》(ACCA/普华永道，2019年)中，引述了比亚特·伯格斯尼思(Bjarte Bogsnes)的研究工作，他的著作《实施超越预算》(Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential) (Bogsnes, 2016年)就此进行了剖析。财务职能部门是否已站在新的起跑线上，有机会重新考虑更改财务周期，从而释放绩效潜能？关于这一问题，比亚特在著述中表达的观点仍然有效。

一位印度共享服务中心的区域财务主管指出：

“我认为，我们在评估绩效时必须引入一些新的参数。整个世界变化如此之快，未来十年内财务部门必将受到影响。因此，综合报告和可持续发展报告都非常必要”。

财务职能活动的另一传统内容是年度规划周期，这将需要进行文化变革才能有效开展。过去一年半的情况表明：新发生事件往往会使人们对传统方法提出质疑。很多企业发现自己2020年的预算与实际情况完全不符。有些预算超出了预期，有些则面临更大的挑战。然而，许多企业仍不愿放弃传统的规划周期。与月末结算一样，财务部门投入很多时间来开发费用差异分析方法，结果却只是对已知信息进行了整理而已；如果销售额增长20%，那是因为我们卖出了更多产品。正如Netsuite公司的托马斯·萨特(Thomas Sutter)所言，“一旦现金流受到控制，且预算编制得以实时开展，CFO就必须加快预测工作，使用不断更新的业务信息，针对各种可能发生的情况制定相应战略计划。”

一旦摆脱传统的规划周期，财务团队就能够专注于获取业务洞见。

## 洞察:规划、预算和预测的新现实



在过去一年半时间里,各类事件层出不穷,这不仅测试了财务团队的效力,同时也考验了其获取业务洞见的途径。值得一提的是,财务规划与分析和报告团队已然捉襟见肘,因为事实证明,对于很多处于重重压力之下的企业来说,要求财务部门提供快速有效的业务洞见至关重要。对很多企业来说,这段时间也证明了最新一代云工具和技术的灵活性和韧性,并展示了疫情暴发前开发的解决方案可如何扩展、并用于支持预期的全新工作方式。

精心设计的规划和预测流程有望指导业务绩效,并通过在制定的战略决策与其带来的价值之间建立明确的联系,助力实现可改变市场规则的显著效益。然而,根据我们的经验显示,很多企业不得不面对其规划流程与业务脱节的问题,感觉流程的运行更像是为了单纯执行工作,而非帮助指导业务决策。因此不难想见,这样的流程鲜少能产生洞见;可能花费数月时间准备的计划很快就变得多余,毫无用处。

如果认为这纯粹是财务部门的事务,无疑是一种错误想法,而零碎修补只能带来微小的效率提升:在新冠疫情期间,财务部门不得不加速提升自身对绩效的影响力,帮助企业应对不断变化的市场状况。糟糕的预测能力会阻碍管理层“预见未来”,如果导致资本配置无效,价值创造也将受阻;即便在最好的情况下,也可能导致盈利预警、甚至股价跳水等情况。

换言之,即使在更稳定时期,有效的规划和预测也会切实影响企业管理、监控和交流价值创造方式的能力。危机时期,如果企业的运营流程不够正式,且过度依赖直觉,对关键价值驱动因素的理解缺乏共识,那么会导致企业陷入真正的危险境地。近期,我们已经看到,部分企业希望通过部署数据驱动的方法,来衡量自身规划流程的影响、推动绩效改进。通过检视其业务部门投资组合的预测准确性,企业能够系统性地识别出表现不佳的部门,并确定亟需支持的团队。

我们已看到,很多领先的财务组织都在致力于加强战略与预测之间的联系,例如:在动态控制面板工具的支持下,创建资

本分配和预测治理框架,从而持续查看预测准确性。数据的早期可用性则是关键——最终,所有的计划和预测都将出现错误,那么真正的问题包括:错误达到何种程度才需要修正路线;能够以多快的速度确定需要纠偏的环节;以及应当采取的具体应对方式。这种敏捷性至关重要,决定着财务团队如何推动企业创造价值。

从这一示例中,我们得出了一项值得关注的推论:企业经常可以通过减少行动来获得更好的结果。尽管这一推论看似与直觉相悖,但在准备自下而上的损益预测和过度更新非实质差异方面,付出的大部分努力往往都是徒劳;如果能够关注少数重要衡量指标,在事件驱动的基础上更新预测,并强调预先准确假设,那么前述工作就不必再实施。

与之类似,各方也要求财务部门将重点放在提高报告价值方面,同时减少创建人工报告和定制报告的成本及投入。

将技术和组织变革与对最终客户需求的明确关注相结合,可谓该领域最成功的举措。例如,在商业财务的大背景下,想要成功采用自助报告模式,就需要非常清晰地了解基础销售和成本数据集,并对其进行优化。正确的模型可以显著降低报告交付成本,并提供更高水平的洞察力,并与企业有效地共享信息。例如,可通过建立卓越中心来支持报告工具和控制面板的生成与维护,推动实现成本节约,并助力财务业务合作伙伴专注于他们可以增创最大价值的领域,即为高管团队提供专门支持。



## 洞察：规划、预算和预测的新现实



疫情期间，这类方法显然证明了自身的价值：使大多数商业用户能够使用新的控制面板享受自助服务，进而有助决策者迅速获取相关洞见。正如为编制本报告而开展的调研和圆桌会议表明，财务业务合作伙伴发现，在解释财务衡量指标，以及支持预测性分析和指导性分析时，他们对高管的业务运营支持就显得更为重要。由于时间要求日益紧迫，关键决策是否有效取决于财务部门能否快速获取高质量的相关信息，以及辅助性的业务洞见。面对远程工作要求，这些工具已被证明具有强大的韧性。实践经验还凸显出，应当利用所需的数据管理和技术数据操作技能来增强财务职能。我们看到有明确证据展

示，在采用这些模型的环境中，业务合伙人很肯定地认为他们持续、广泛地参与了关键业务会议及决策。这强化了疫情暴发前的观点，即有必要通过这一举措，并聚焦于发展关键性的思维、创新和影响力。

如果财务团队能够像过去一年半那样，在面对全新挑战时继续主动予以应对和适应，并且能够快速顺应新的工作方式和技能，那么他们必将继续保持在业务战略制定和决策过程中的核心位置。但是，如果财务团队无法做到这些，就可能沦为纯粹的运营和控制职能，无法推动业务价值。



**哈利·沙特尔沃思 (Harry Shuttleworth)**，  
普华永道财务转型服务总监



**达尼亚尔·西迪基 (Danyal Siddiqi)**，  
普华永道财务转型服务高级经理

现实情况是：要想实现这一目标，财务职能部门就必须继续加大对数据和技术的投资，从而使企业受益。

**那么，应采取何种行动？**

- ✓ 根据绩效模型，重新评估绩效管理衡量指标。
- ✓ 考虑传统的规划周期是否能够创造与所付出努力相当的回报，抑或是是否可以采用更加敏捷、基于情境的方法。
- ✓ 考虑绩效报告过程如何体现可持续性和人力资本。

**3.8 数据与技术：最基本的要素**

调研中，我们要求受访者在计划投资的一系列技术和数据选项中选择一项或多项。这些选项中同时包括了被认为在疫情暴发前已使投资企业受益的一些技术和工具，以及在过去一年里的战术性投资对象。圆桌会议参与者认为，那些在疫情暴发前就已投资数据和技术的企业，能够在疫情期间更有效地开展业务运营。

在英国圆桌会议上，一位参与者表示，与他合作的很多企业“正准备通过采用最佳软件组合来恢复运营，而不是将一切都寄希望于某一款云ERP解决方案。[企业正在]选择能够像螺栓一样接合的特定工具，以便能够拓展应用，提高敏捷性，并在未来此类情况再次[发生时]做出恰当反应”。

一位参加爱尔兰圆桌会议的CFO指出：“没有人知道财务部门能否在虚拟世界中实现月度结算。[这让我]对未来充满信心。我确实觉得现在财务领导者应当寻求投资，推动应用更多的自动化工作流程工具，进一步推进实现可视化；并在过去一年创造的良好势头基础上，再接再厉，更上一层楼。”

一位来自中国内地的圆桌会议参与者表示：“财务部门将根据其职能和范围提出整体解决方案，未来，所有财务经理都可以担任首席执行官或首席运营官等职务。

“我认为差距可能源于数字化。数字化带来的一个挑战就是过于分散。其相关技术持续涌现，迭代太快。这可以分为三个层级。[另一个挑战]则是，这是否可行，以及财务部门在数字文化中可以做些什么。信息技术部门无法培养数字文化，因为信息技术并非由业务驱动。如果从市场或供应链的角度谈论它，财务部门将会变得目光短浅、眼界狭小。”

受访者的意见结果如图3.5所示，他们认为，最重要的额外投资将会出现在云计算和基于云的软件应用程序领域，网络风险防护也是一个重要领域。这些投资意向似乎表明了受访者对疫情的战术响应，但可能缺乏对其他技术潜能的了解，例如预测性分析和指导性分析，以及人工智能的应用等。此外，自动化技术的得分也低于预期。

**图3.5:** 考虑到财务部门对数据和技术的使用，疫情如何改变了您利用这些领域的计划？



注：图3.5至图3.7中的结果显示了基于受访者对其计划“已改变”看法强度计算的相对比例。正分（大于零）表示投资水平。负分表示计划的投资少于疫情前的投资。

财务团队可能认为现在并非投资的最佳时期，但为了实现更顺畅、更快速的客户互动交流，企业其他部门的数字化必须满足稳健的财务流程要求：也就是说，流程必须能够实时产生准确而完整的数据。

企业内部的数据量将继续增加；特别是随着（基于物联网的）智能设备越来越多地将绩效数据反馈至核心职能部门，这一点将更加明显。例如，运营模式已转变为预测应何时进行维护，并确保在故障发生前部署相应资源，而不是等待故障发生，从而避免可能导致的收入损失。这只是下一代数据的应用场景之一，但作为专业财务人士，我们需要有效管理数据量的激增，并了解其对财务部门工作的影响。

图3.6按受访者所在企业规模总结了对该问题的回复。由于疫情蔓延，相比大型企业，小型企业鲜少改变计划。图3.7显示了按受访者所处行业进行分析的结果。虽然受访者表示，金融服务行业在网络安全方面的投资水平相对较高，但整体而言，各行业的总体投资模式基本相同。

图3.6: 考虑到财务职能部门要运用数据和技术, 疫情如何改变了您使用这些领域的计划?

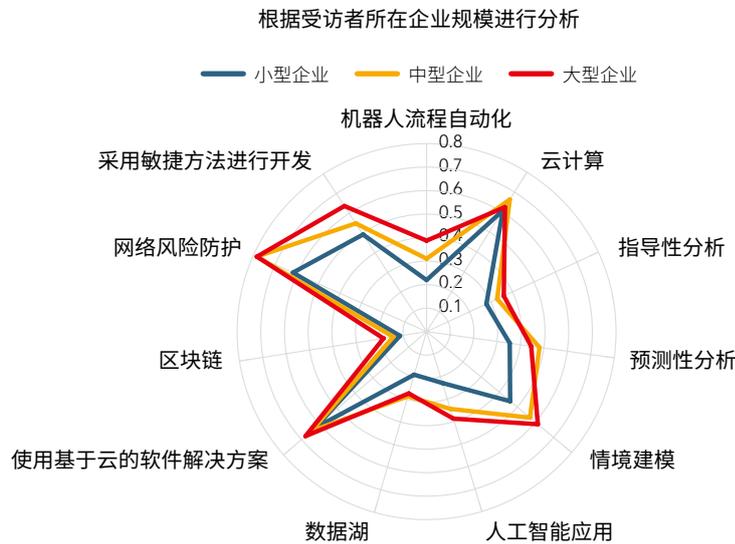


图3.7: 考虑到财务职能部门要运用数据和技术, 疫情如何改变了您使用这些领域的计划?





## 洞察:善用技术,在混合办公环境中实现卓越绩效



**财务领导者经常感到进退两难,不知应当何时,以及如何进行明智的技术投资。技术本身在迅速发展,我们周遭的世界也在快速变化,当商业模式适应的速度跟不上技术和环境的变化步伐时,情况尤为如此。那么,财务领导者应如何进行正确的投资,在助力企业实现业务转型的同时保持足够的灵活性,以适应新的新兴技术?**

当我们试图想象未来几年世界的面貌时,有一幅景象越来越清晰,那就是专注于回归固有“常态”已不切实际。甚至在疫情暴发前,很多企业就已发现保持关联性是一项非常艰巨的任务,因为外部变化的速度超过了企业自身的适应能力。由于环境、社会、监管、贸易和技术驱动因素的冲突,企业迫切需要建立韧性来应付这些干扰因素。新冠疫情让我们看到了组织能力方面的差距,但也给我们带来了采取行动的机会,我们必须迅速启动。

从我们支持本报告的工作中可以清楚看到,成功采用新技术、提升数字化曲线的财务团队,在应对所面临挑战时表现最佳。在转向远程办公以及财务需求增长时,能够更好适应的财务团队都拥有强大数据和分析能力、有效利用数据可视化和协作工具,以及基于云的现代化ERP系统。

在过去十年里,已有越来越多的大型企业被淘汰,因为这些企业的商业模式假设不再适用,流程和工作方式过于标准化,缺乏敏捷性,无法迅速适应快速变化。过去一年半中的赢家往往是新一代“数字原生”企业。本质上讲,此类企业能以客户为中心,具有高效、敏捷和模块化等特点。其商业模式很可能围绕全球技术平台创建,而且事实证明,这类企业也善于通过自我调整来适应本地市场。

在与新一代企业竞争时,老牌企业面临的挑战通常是其全球化、定制化、且成本昂贵的传统技术。相较其他问题,这一挑战对财务部门的影响往往更大。然而,新的备选方案正纷纷涌

现,它们提供了一种方法,有助于重塑财务部门的工作方式,改变财务团队与技术部门的关系,并能在此过程中消弭鸿沟。

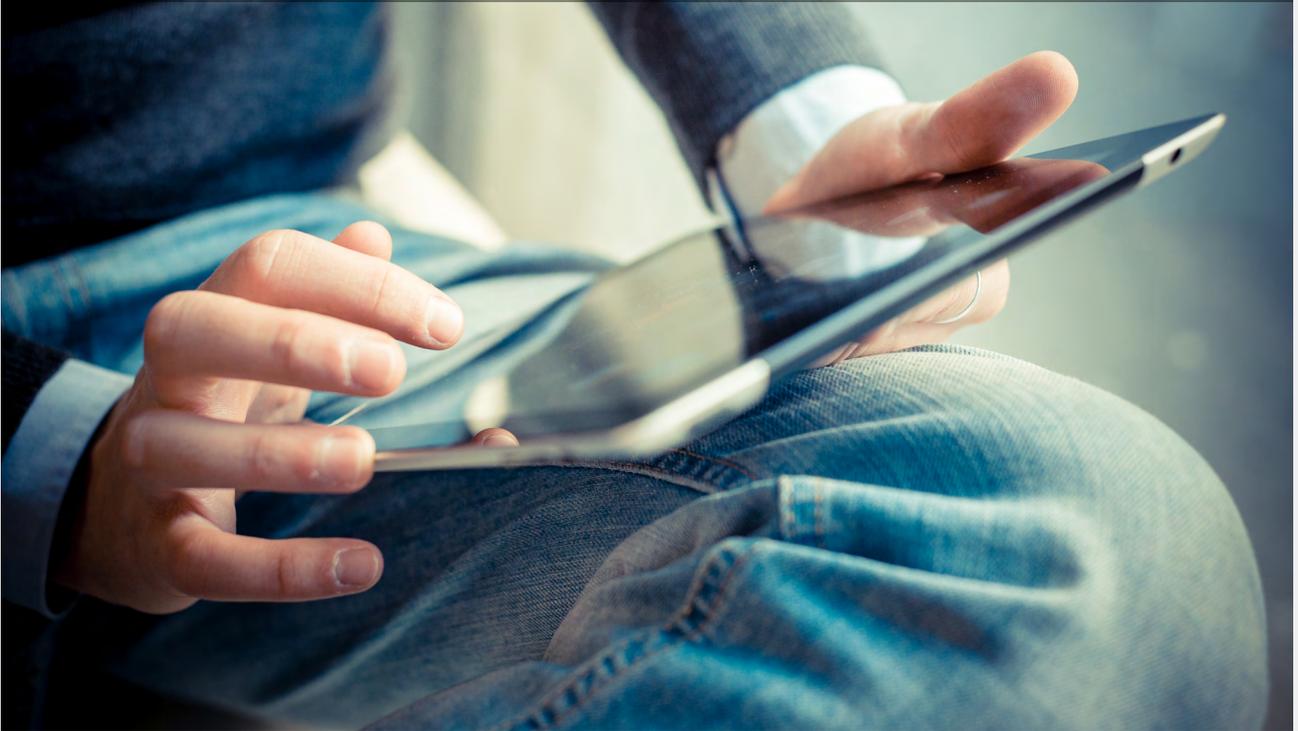
与以往技术模式相对的,是数字工具的分散应用,包括但不限于自动化、数据可视化、协作规划与预测,以及生产率衡量。在这场疫情危机期间,很多在这些领域投入人力物力的“传统”企业,清晰地展示了自身的韧性与灵活性。此类企业还享受了额外的红利:鉴于新的备选方案层出不穷,他们无须完全投入于某一项技术。

尽管其中许多备选方案可以独立运行,但可将这些备选方案视为推动因素,促进企业向“轮辐”架构转变。辐条是指新兴的云平台,往往被称为“解决方案即服务”(SaaS),专注于特定的业务功能(如Salesforce专注于客户运营、Ariba专注于采购等)。它们是“最佳组合”型解决方案,主要针对特定痛点开发,并以“市场标准”流程和数据模型为基础。而且,由于这些备选方案都以云为基础,因此提供的定制范围极其有限;企业别无选择,只能采用标准流程。

与此同时,多年来可谓一成不变的ERP(或称“中心”)角色也发生了巨大变化。新的“数字化ERP”现已成为一种“精简核心”,可在这些以功能为中心的云SaaS解决方案之间进行协调,从而提高灵活性和响应能力,并以前所未有的方式提供实时洞察能力。数字化ERP的基础在于,它也需要向标准靠拢,专注于业务采用而非量身定制。



## 洞察：善用技术，在混合办公环境中实现卓越绩效



当然，这种新架构也面临着一系列不同的挑战：

- 企业必须顶住诱惑，不能将其视为单纯的技术升级。无论是精简业务，还是打造创新创意平台，一旦走入这一误区，就将错失重构业务、释放重要价值的巨大机遇。
- 多年来，许多企业一直在尝试将流程集中到单个的整体ERP中，轮辐架构重新引发了其中部分碎片化问题。目前尚没有可用的行业标准，来帮助连接纵贯这些工具集的端到端流程和数据模型，因此这项工作需要各个企业自行处理。

根据我们的经验显示，财务部门是企业成功转型的起点。原因何在？因为财务部门是企业的一个组成部分，每一笔重大交易都需要他们参与，他们处于最佳位置，可以发挥至关重要的统筹协调作用。此外，该部门还仍然存在着显著的简化机遇。

企业若能采用模块化或“垫脚石”模式进行转型，就可在一系列破坏性较小的阶段进行交付，而不是通过单一的大型项目来交付，这有助分散风险。如果采用这种方法，第一步通常是在传统的ERP系统上构建一个新的精简数字化ERP层，用于处理管理和法定报告等核心财务活动。然后，可以围绕该核心引入更丰富的功能，比如支持业务处理、或搭载供应链或商务活动要素。在过去一年半时间里，我们已充分认识到：传统形式下，采购和验证数据、构建报告和演示文稿在企业内部均通过电子邮件完成交流，周期冗长，导致无法做出实时决策。添加自动化解决方案，以及生产率增强和协作工具，可以进一步提高问题的可见性，改善低效的流程周期、数据可视化和分析工具，从而获取新的深刻洞见，助力企业踏上成功转型之旅。

我们无法准确预测未来，当企业完成转型时，无论是整个世界、还是其自身业务和所在市场，都可能会变得迥然不同。但不管具体情况如何，以下几个方面都值得关注：(1) 数据和强有力统筹协调的重要性；(2) 利用“样板间” (show home) 概念，率先紧跟某特定业务领域的发展，证明解决方案的可行性；(3) 创建热情、信心和早期势头；(4) 打造商业模式，考虑更广泛的收益、助推因素、商业价值、市场标准和企业生态系统，而非只是短期投资回报。

最重要的是，云SaaS解决方案和数字化ERP的出现远比技术升级或成本节约更重要，因为这是一个改变游戏规则良机，可以切实简化业务，将真正的洞察力交到领导者手中，推动创新和提升竞争力，同时增强员工和客户的满意度。面对上述种种利好，时不我待，我们还要错失良机吗？



伊沙·查特吉 (Isha Chatterjee)，  
普华永道财务转型服务合伙人

一位CFO分享了自己的经验，他认为财务部门目前正在与信息技术部门进行更加密切的合作。有很多人在学习高级编程语言Python。我们或许无须知晓如何编写软件，但的确需要知道其工作原理，同时清楚可以使用哪些工具。因此，虽然财务职能部门不应变得不堪重负，但有必要了解新技术的某些方面，以便有效管理合规和控制，并向利益相关方提供准确的报告。

一位零售行业的CFO指出，在她看来，财务团队“不用处理数字，因为可以让‘机器人’来做这件事。我需要的是人员去商店了解其实际运作方式，查看其工作流和流程情况，然后给出建议，指导我们更有效地利用这些信息，以确保满足合规要求，同时不会影响运营。要做到这一点，财务团队就需要具备一定商业敏锐度”。

这不仅是技术与数据的良机，也是这两大要素所支持流程的机遇。一位来自东南亚的CFO表示，自己认为财务部门“需要审视自身的员工和当前流程，以及有望数字化的内容。目前，当我们考虑合规与控制之间的平衡时，会发现所处的监管环境仍然只是纸上谈兵。我们需要教育所在地政府，使其明白这些流程需要更新”。另一位首席财务官则指出，“有些国家在这方面略微滞后。”

一位CFO表示，当我们考虑新冠疫情结束后数字化和转型带来的不可避免影响时，“了解业务处理效率动态不仅仅只是财务部门的义务。一项很重要的举措是，财务部门不再需要支持优先追求业务处理效率。它必须……[更多地]关注业务洞见和创造价值。这样所有其他职能部门都可以不断发展，提高工作强度和效率”。

人们已经意识到，对很多企业来说，疫情加速了技术进步。一位CFO指出，“我们认为，这种技术加速发展的趋势未来肯定会继续下去。比如说，我们应期待自动化领域的进一步创新。”重要的是，考虑到技术赤字的风险将继续增加，并越来越难以克服，财务职能部门必须集中精力，跟上技术加速发展的步伐。

一位来自东非的CFO认为：“毫无疑问，技术将成为企业非常关键的一个方面。但我也认为非常重要的一点是，它必须与我们作为财务团队所需的人力资本和技能关联起来。据我[从圆桌会议其他与会人士那里]听到的……我们在系统方面已经做好了准备。我们需要能够自我驱动、自我指导的人员。”

一位来自印度的CFO表示，“再过十五年，[财务部门领导者]要么是首席信息官，要么是首席财务官。对于CIO来说，学习财务知识较为容易。”随着我们更紧密地整合绩效和运营模式，基于物联网技术的智能设备数据的大量增加，将能够催生出更精细的绩效数据。

#### 那么，应采取何种行动？

- ✓ 使数据模型与业务模型保持一致。
- ✓ 分析研究领先技术的使用情况，以协助实现自动化，并确保业务处理流程中的数据质量。
- ✓ 使用指导性分析和预测性分析来深化前瞻性分析和决策支持。
- ✓ 考虑如何将数字孪生等转型方法应用于财务部门转型。

### 3.9 人力资本：财务部门新的技能组合

我们已在很多方面亲身体会了新冠疫情对人类产生的巨大影响。从疫情本身具备高度传染性这一现实，再到力图控制其传播而采取的应对措施（如保持社交距离、限制人员接触和流动，以及立即让有条件的人员采用居家办公模式等），我们所有人都受到了其切实影响。在充满挑战的这一时期，我们必然会关注维持自身日常生活的基本服务，这或许会使我们对自己的生活和目标有了不同以往的看法。此时此刻，我们最关心的问题就是自己应如何为社会做出贡献，以及在这一过程中将面临怎样的挑战。

重新制定人力资本议程或许是疫情影响的一个因素，而这一影响将需要最长时间才能显现出来。随着我们实现更持久的稳定运行，未来几年内还将会出现一些变化。

“五个月实现五年飞跃”这句话不仅适用于技能，也适用于技术，因为财务团队已主动拥抱需求，力争将自己打造成更具前瞻性的分析团队。本次调研中，我们询问受访者，他们认为明年的关键“人才战略”是什么（参见图3.8）。结果显示，财务部门成员的数字技能提升被视为最重要的短期战略，其次为重新设计职能和职业道路，持此观点的受访者分别为38%

和30%。这一调研结果进一步验证，在整个疫情期间，数据和技术的性质有了显著的改进。

27%的受访者将通过更多采用虚拟团队来加强协作视为一种适当的策略，而14%的受访者则选择了“没有变化”这一选项。

其中一项分析（参见图3.9）显示了不同行业间存在某些差异。在提升数字技能方面，金融服务行业处于领先地位，其中43%的受访者表示将于明年实施该战略，与非营利组织部门的31%形成鲜明对比。

图3.8: 明年您将如何调整财务部门的人员战略?

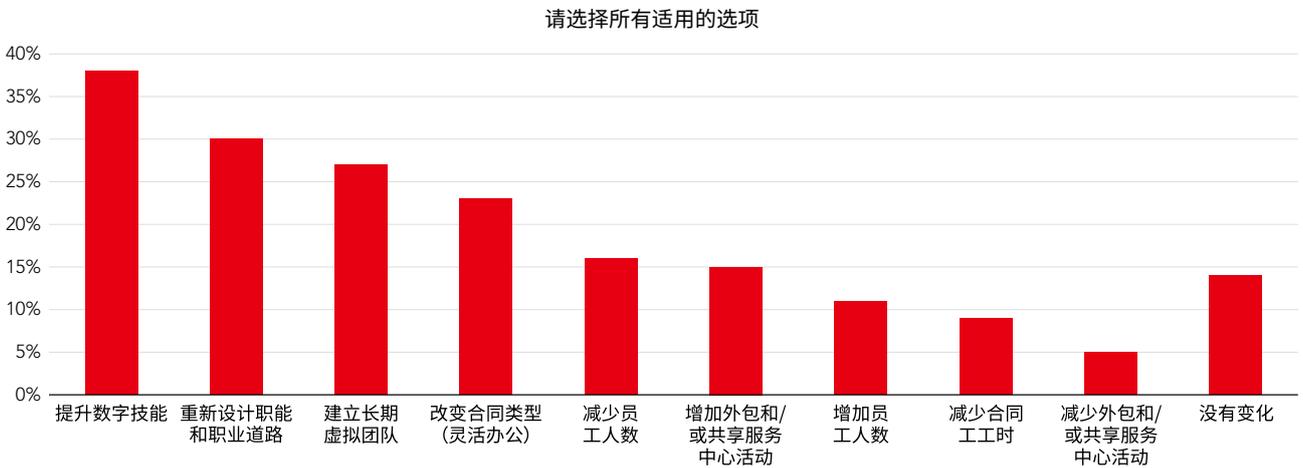
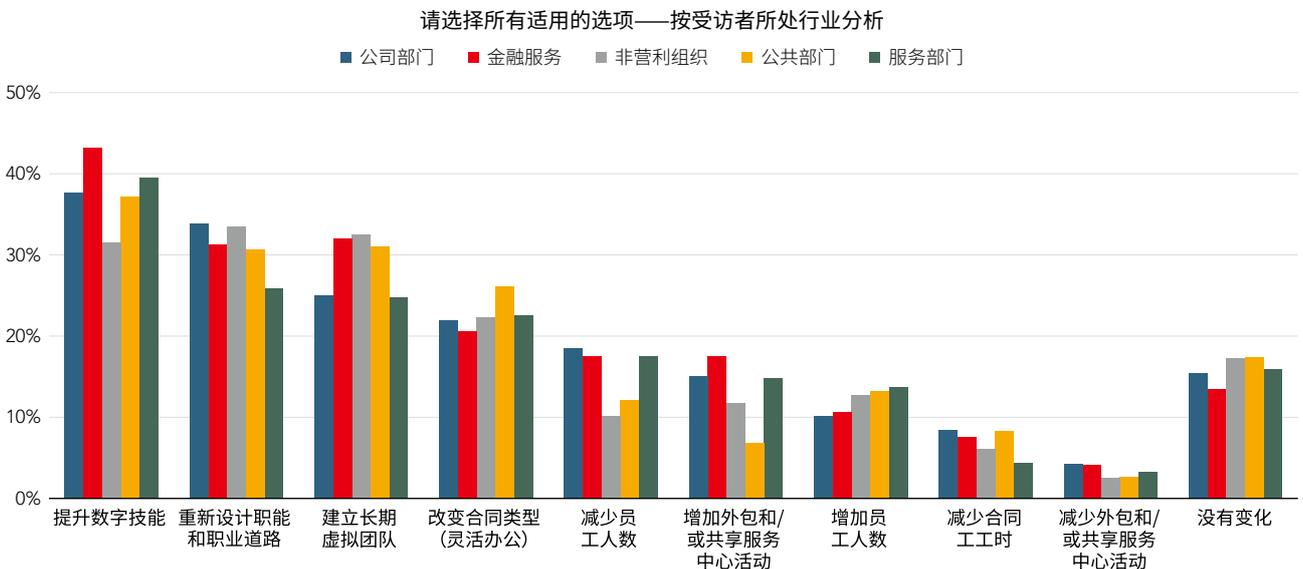


图3.9: 明年您将如何调整财务部门的人员战略?



一位来自中国内地的CFO指出，“财务部门本质上是高度整合的。在某些方面，它没有市场营销部门灵活，往往在一定程度上阻碍了我们的发展。这也是财务人员应该自我反思的地方。”

一段时间以来，职业道路一直在不断变化。传统的阶梯式职业路径已不再是财务部门的基石。通过从新冠疫情中吸取的经验教训，人们对更深入专业知识的呼声日益高涨。圆桌会议参与者指出，许多传统岗位职能的诸多方面已经发生了变化，目前这些岗位需要更深层次的专业知识，在这种情况下，将新进入者引入该行业面临着各种挑战。一位参加圆桌会议的CFO指出，他们将“更倾向于聘请专业的[合格]员工，因为这样的员工对新技术持更加开放的态度，具有很强的适应能力，也非常了解运营模式。[这将优先于]经验丰富的业务处理人员，因为后者还得接受培训，否则无法开展分析工作”。

多利·克拉克(Dorie Clark)和托马斯·查莫罗·普雷姆兹克(Tomas Chamorro-Premuzic) 2021年在《哈佛商业评论》上撰文指出，新冠疫情对人们职业选择的影响主要体现在三个方面：

- 我们的工作方式：过去一年让我们反思了自己的最佳工作方式，以及作为个人，我们是真正的远程办公者，还是仅仅只是在家办公的工作者。我们需要考虑自身的社交需求是什么，以及这些需求与我们的工作和家庭生活有着怎样的关系。
- 我们为之工作的企业和领导者：危机往往能令优秀的领导者脱颖而出，而糟糕的领导者则会变得更加引人注目。许多员工将会看到自己的上级领导如何在危机中进行管理：例如，是否会尊重员工，以及是否优先考虑短期而非长期目标？
- 我们的专业网络：过去一年职场上的人际关系和从属关系均有所加强。作为个人，我们需要依靠这些纽带联结起来。工作场所具备了更大的灵活性，这一转变将会被所有人铭记心中。那些竭尽全力建立联系的人将比不这样做的人更受重视。

此外，一位南非圆桌会议参与者表示，“成为财务专业人士是一段旅程。我认为我们永远无法把控自己的命运。我们需要不断改变和适应。作为一名财务专业人士，这意味着需要灵活运用一系列不同的基本技能。”

一位来自中国内地的圆桌会议参与者指出，在其最近的经历中，“一种新型的员工工种已经形成，我们称其为‘海军陆战队’。该名称最初用于描述一支特种部队，用于此处是指每名成员都具备不止一种能力。他们可能专注并擅长某种类型的能力，也可能发挥先锋带头作用。也就是说，在转型过程中，财务服务一开始就应有一支主导力量来处理赋能理念，也应拥有一批具备这种能力的专业人才。我认为现在是讨论我们的‘海军陆战队’框架的最佳时机。”

重要的是，作为专业财务人士，我们业已认识到职场大环境正在发生变化。我们的职业道路可能经历了一生中最重大的转变之一，但我们却尚未意识到后果。当前不稳定的大环境导致我们的工作充满不确定性，但若能快速适应不断变化的相关因素并在其中充分发挥作用，一定会获益良多。

### 组织设计

一位圆桌会议参与表示：“未来的财务团队将比现在更加扁平化。”<sup>11</sup>

一位参加爱尔兰圆桌会议的CFO指出，“我想说，理解系统以及数据在系统中的流动情况，或许和我们初学财会时要搞清基本的借方和贷方一样重要，甚至可能更加重要。”然而，另一位同席者表示，“此次疫情突出强调了正确处理基础要点的重要性。”

我们正在探索由新冠疫情引起的一项转变是：从生产力的投入或产出观点转变为更加基于价值的系统，并将重点放在预期成果上。

印度圆桌会议的一位参与者指出，“过去我们区分的是企业的大小，但现在说起来却只区分行动的快慢。企业无论规模大小，快是一项基本要求。企业需要培训员工，必须以人为本；如果这方面不成功，一定会被抛在后面。当商业模式变化如此之快时，企业也必须随之改变”。

### 单纯依靠专业技能的时代已然终结

很多圆桌会议参与者都表示，影响力是当今财务专业人士制胜的根本。一位驻印度的CFO指出，“影响力至关重要，我们必须明白自己没法百战百胜，而且可能会只见树木不见森林，所以分清轻重缓急非常重要。问题不在于我们如何证明和坚守自己的观点，而在于如何与其他利益相关方和谐共处”。

11 ACCA 2020e中讨论了该行业更广泛的职业发展趋势。

新冠疫情为财务部门在许多高层会议上赢得了一席之地，但如果我们不能影响决策者，就会白白浪费这一有利位置。

影响力是一项复杂技能。罗伯特·西奥迪尼 (Robert Cialdini) 在其1984年出版的著述《影响力：说服心理学》(*Influence: The Psychology of Persuasion*) 中探讨了影响人们决策的因素，尤其是与销售和采购有关的因素。他指出了影响力的六项原则：

- 互惠原则：人们通常认为有义务回报他人给予自己的帮助；
- 承诺和一致性原则：人们普遍希望自己的行为保持一致，并且通常也很重视他人的行为是否具有一致性；
- 社会认同原则：人们在决策时通常会参考与自己相似的其他人意见；
- 喜好原则：人们更可能同意自己所喜欢的人的提议；
- 权威原则：人们通常会自动对权威人士的命令、甚至权威的象征做出消极反应，即便直觉表明不应遵循这些命令时亦是如此；
- 稀缺性原则：人们往往会因某物难以获得而愈发想要拥有，因此当信息获取受到限制时，人们就想获取更多信息，并且会更加重视这些信息。

### 缔结业务伙伴关系是一项关键活动

一位来自尼日利亚的CFO表示：“作为业务部门的合作伙伴，我们需要展示自己在大力支持每一项必要活动：不仅要为创造价值提供支持，还要起到带头作用。我们将会拥有历史数据，这应该会带来一些优势，比如可以通过分析这些数据，总结过往经验教训、展望未来，并预测和研究市场及宏观经济状况”。

### 对职业的影响

人们早已认识到，二十一世纪的职业道路业已发生根本性的变化。过去基于阶梯式的职业发展路径已经演变为斜格式职业发展路径，注重专业知识，而经验和持续学习是关键所在。<sup>12</sup>

一位澳大利亚圆桌会议参与者指出，“典型财务职业的壁垒[需要打破]。我们都应考虑如何使其对向内和向外的职业道路更具渗透性。我们将看到更多的数据、分析和信息技术技能人才进入财务领域。”

一位来自印度的CFO表示，有必要关注“具备高潜力、能够适应新常态并具有很强适应能力的人才，他们在采用新技术方面更为敏捷。我认为我们的薄弱之处在于软技能，需要进一步发展，但我们也需要围绕财务生态系统进一步发展未来的硬技能。”另一位圆桌会议参与者则声称自己“鼓励[团队成员]重塑自我，因为他们所修的学位和课程并不能让他们走得很远，而企业界对时间的需求则大不相同”。

对很多圆桌会议参与者来说，此次疫情强化了持续发展技能的必要性，因为这是保持和发展上述必要技能的一种手段。遗憾的是，一些评论人士对很多企业提供的学习环境提出了质疑。使用数字交付平台进行培训的必要性，则对许多企业开展的企业学习活动提出了挑战。学习并非千篇一律的活动；我们都在以不同的方式学习，有些人将从远程学习中受益（就像一些人会从远程工作中受益一样），而另一些人则会认为具有一定挑战性。

在职业生涯的发展过程中，我们需要重点关注个人历程，以及培养下一阶段发展潜能的必备技能。正如报告《未来学习》(ACCA, 2018年) 所指出，将职业阶段视为学习体验并专注于职业目标非常重要。

12 这些趋势在ACCA 2018和2020e两篇报告中有所讨论。

一位圆桌会议参与者指出,据美国的招聘人员表示,具备适当技能的专业财务人员严重短缺,这是因为各类企业都已认识到了这些技能在满足业务需求方面有着怎样的重大意义。

一位在该领域工作的招聘专家对此表示赞同,并指出:“这绝对是事实,在高级职位上总是如此,情商比智商重要得多,只不过很多人并没有意识到这一点。现在这一现象已变得越来越普遍。很多优秀人才并没有在疫情中失业,如果说有哪些不同的话,那就是这些员工的雇主比以前更不愿意放人了。与前几年相比,‘四大’在2008年到2011/2012年间只招收了一小部分新学员,这一事实造成目前中高级会计师严重短缺。”这位专家继续补充道,“专业财务人员必须战略性和业务性兼具,并且[成为]行政人员、领导者、维和人员乃至其他一切人员!同时他们需要有能力管理员工、内部和外部利益相关方,以及自身。”

专业财务人员必须确保自身拥有涵盖多个领域的各种技能。图3.10显示了财务专业人士应具备的几项基本技能。正如本报告中所述,除了专业技术和道德技能外,使用数据和技术的能力也日益重要。新冠疫情使得职能部门和项目团队之间的创新与协作重要性日益凸显。如果不想令职能被削弱,财务部门所有人员就不能失去这些技能。专业财务人员的成功有赖于所有这些技能。

#### 那么,应采取何种行动?

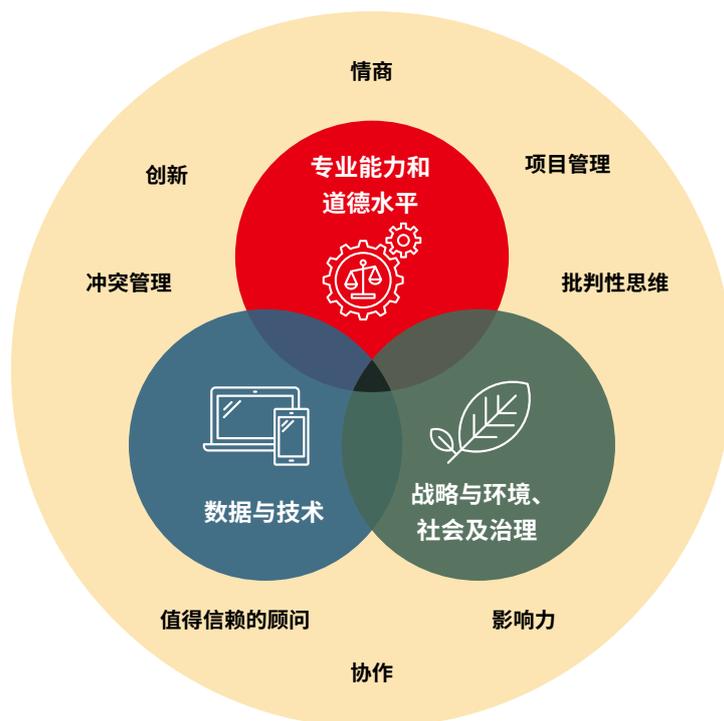
- ✓ 重新评估财务团队的技能组合和职业道路。
- ✓ 投资适当的技能组合,包括专业能力和软技能。
- ✓ 确保团队具备各种技能,能充分把握住自然资本和人力资本提供的各种机遇。

### 3.10 构建新型财务职能部门

新的财务部门将会是比前身更为灵活的组织。疫情期间,财务部门通过向其他利益相关方提供应对之策,赢得了在高层决策中的一席之地,并对此加以充分利用。

此外,新的财务职能部门还将是一个以洞察力为核心的组织。为了促进这一点,他们需要确保自身在收集和分析数据方面高效运营。技术和数据是其不可或缺的组成部分。利用各种流程,该部门能够促进转瞬完成信息报告,以及分析和洞见推导,而不只是在期间结束。新的财务职能部门既需要回顾过去,也应放眼未来。过往绩效可能有用,但这只是故事的一部分,未来的故事将继续动态发展。紧急气候事件可能比疫情更具破坏性,这绝非危言耸听,因此,财务团队需为此做好准备,并充分发挥作用,推动所在企业议程的实现。

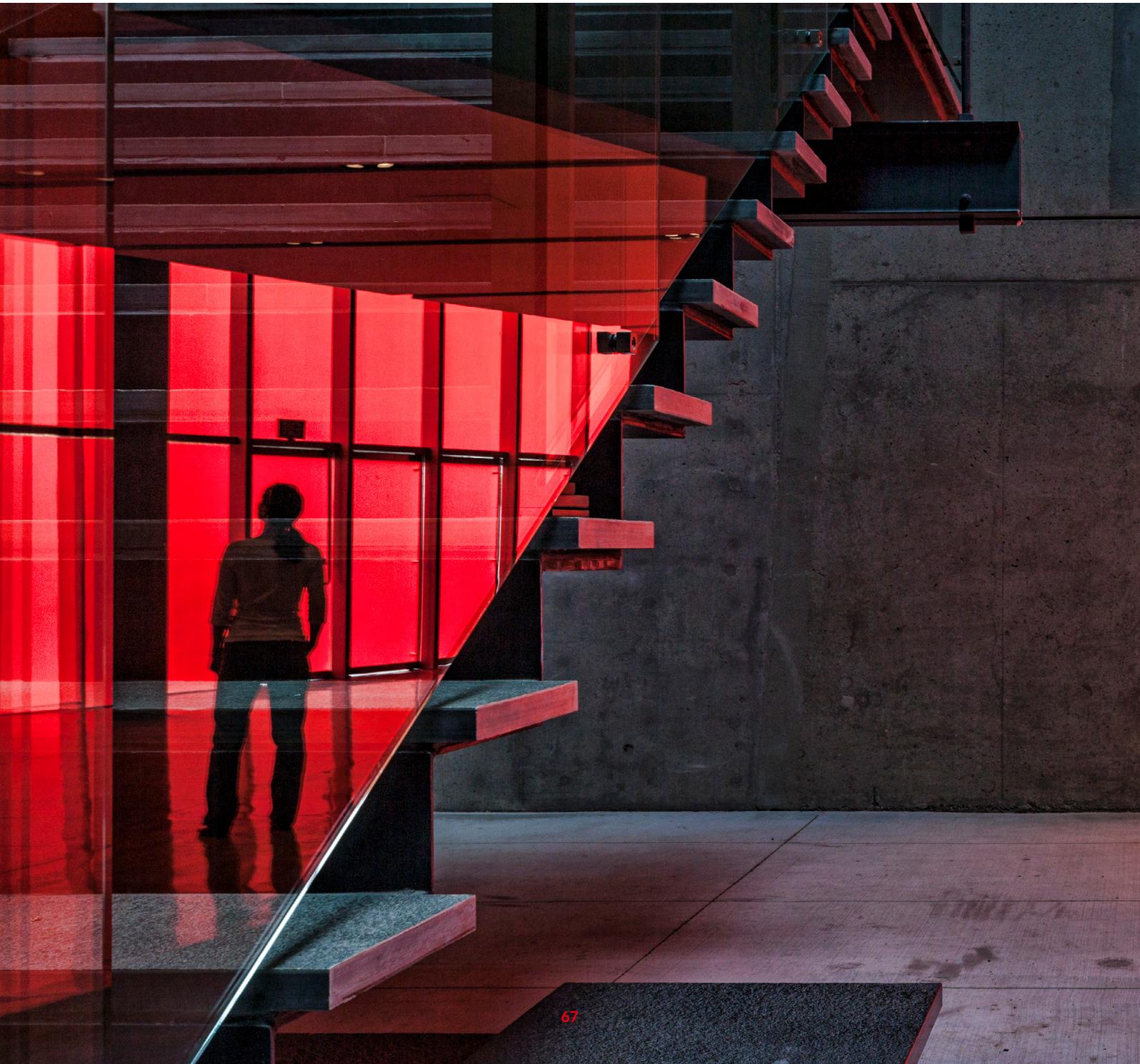
图3.10: 财务部门专业人士应具备的基本技能



一位来自尼日利亚的CFO表示：“我认为财务部门的职能应进一步向顾问转变。”不断质疑我们的行事方式并调整活动的平衡性是十分恰当的举措。

一位南非圆桌会议参与者表示：

“我们必须不断询问这个问题，因为答案也可能会改变。如果明年我们进行同样的讨论，未来的情况又将与现在不同。它可能看起来[只是]有点不同，但有一件事是绝对不变的——那就是，变化一定会发生。”



# 结束语

**这是一篇积极向上的故事。事实证明,面对新冠疫情的“大考”,财务职能部门交出了令人满意的答卷。许多情况下,其声誉已得到显著提升。**

一位加拿大某专业服务公司首席财务官表示:

“新冠疫情对我们产生了重大影响.....改变了人们对财务职能部门的整体看法。显而易见,管理层目前最离不开信息技术和财务这两大职能部门。这一动态引人注目,因为我们一直被视为后端职能部门。”

一位CFO在圆桌会议上指出:

“新冠疫情永久地改变了企业的经营方式。我认为我们需要更加关注利益相关方,无论是员工的期望还是客户的期望,我们都要努力满足。在应对气候变化问题上,企业面临着诸多挑战。”

基于数据、洞见和协作,将有机会构建更富关联性的财务部门。因此,财务团队不能忽视这一良机。最重要的是,如果财务团队继续仅关注财务衡量指标,那么当现金流不再成为问题时,企业就有可能重新采用疫情暴发前的做法。而当前,唯有主动出击,积极拥抱变革并发展技能,方才是正确路径。

在新冠疫情肆虐期间,财务职能部门一直在不断演进。对很多财务职能部门来说,确保其与企业保持关联性所需的革命尚未到来;但冲锋的号角已然吹响。其挑战并非在于避免成为最后一个赶超者,而是如何投身于这场革命,成为新世界的塑造者。气候变化影响巨大,疫情蔓延给人类造成严重后果,因此,时不我待,机会稍纵即逝,财务部门决不能与其失之交臂。

其挑战并非在于避免成为最后一个赶超者,而是如何投身于这场革命,成为新世界的塑造者。

”

# 附录 - 调查背景信息

	严格指数		工作场所关闭		疫苗接种政策		薪酬补助	
		截止日期		截止日期		截止日期		截止日期
英国	82.41	12-Mar	3.00	12-Mar	4.00	12-Mar	2.00	12-Mar
马来西亚	77.31	01-Mar	3.00	01-Mar	2.00	01-Mar	1.00	01-Mar
印度	63.43	08-Mar	2.00	08-Mar	3.00	08-Mar	-	08-Mar
巴基斯坦	50.46	09-Mar	3.00	09-Mar	1.00	09-Mar	1.00	09-Mar
中国内地	61.57	08-Mar	2.00	08-Mar	1.00	08-Mar	1.00	08-Mar
爱尔兰	84.26	12-Mar	3.00	12-Mar	2.00	12-Mar	2.00	12-Mar
尼日利亚	58.33	08-Mar	1.00	14-Mar	-	14-Mar	-	14-Mar
毛里求斯	23.15	08-Mar	-	08-Mar	3.00	08-Mar	1.00	08-Mar
阿联酋	50.00	07-Mar	2.00	07-Mar	3.00	07-Mar	-	07-Mar
津巴布韦	35.19	08-Mar	1.00	08-Mar	3.00	08-Mar	-	08-Mar
赞比亚	36.11	08-Mar	-	08-Mar	-	08-Mar	-	08-Mar
新加坡	50.93	12-Mar	2.00	12-Mar	2.00	12-Mar	2.00	12-Mar
特立尼达和多巴哥	64.81	08-Mar	2.00	08-Mar	1.00	08-Mar	1.00	08-Mar
加纳	44.44	06-Mar	2.00	14-Mar	2.00	14-Mar	-	14-Mar
加拿大	75.46	12-Mar	3.00	12-Mar	3.00	12-Mar	2.00	12-Mar
肯尼亚	50.93	08-Mar	1.00	08-Mar	-	08-Mar	-	08-Mar
中国香港	71.30	12-Mar	2.00	12-Mar	4.00	12-Mar	1.00	12-Mar
俄罗斯	40.28	08-Mar	1.00	08-Mar	3.00	08-Mar	2.00	08-Mar
斯里兰卡	81.94	07-Mar	3.00	07-Mar	2.00	07-Mar	-	07-Mar
塞浦路斯	75.00	07-Mar	2.00	07-Mar	3.00	07-Mar	2.00	07-Mar
南非	48.15	01-Mar	1.00	01-Mar	1.00	01-Mar	1.00	01-Mar
博兹瓦纳	62.04	01-Mar	1.00	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar
孟加拉国	81.02	09-Mar	3.00	09-Mar	2.00	09-Mar	-	09-Mar
越南	64.81	01-Mar	2.00	01-Mar	-	01-Mar	1.00	01-Mar
乌干达	53.70	03-Mar	2.00	03-Mar	-	22-Feb	-	04-Mar
沙特	50.00	21-Feb	-	21-Feb	4.00	21-Feb	2.00	21-Feb

	严格指数		工作场所关闭		疫苗接种政策		薪酬补助	
		截止日期		截止日期		截止日期		截止日期
波兰	73.15	12-Mar	2.00	12-Mar	2.00	12-Mar	2.00	12-Mar
美国	64.35	08-Mar	2.00	08-Mar	2.00	08-Mar	2.00	08-Mar
马拉维	40.74	08-Mar	2.00	08-Mar	-	08-Mar	-	08-Mar
牙买加	74.07	05-Mar	2.00	05-Mar	-	05-Mar	1.00	05-Mar
乌克兰	60.19	08-Mar	2.00	08-Mar	1.00	08-Mar	1.00	08-Mar
澳大利亚	50.46	12-Mar	2.00	12-Mar	2.00	12-Mar	1.00	12-Mar
尼泊尔	16.67	08-Mar	-	08-Mar	1.00	08-Mar	1.00	08-Mar
希腊	88.89	01-Mar	3.00	01-Mar	3.00	01-Mar	2.00	01-Mar
阿曼	63.89	07-Mar	2.00	07-Mar	3.00	07-Mar	-	07-Mar
马耳他	67.59	11-Mar	3.00	15-Mar	3.00	15-Mar	2.00	15-Mar
罗马尼亚	73.15	08-Mar	2.00	08-Mar	3.00	08-Mar	2.00	08-Mar
塞拉利昂	56.48	01-Mar	2.00	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar
圭亚那	60.19	07-Mar	1.00	07-Mar	1.00	07-Mar	1.00	07-Mar
捷克	69.44	07-Mar	2.00	07-Mar	2.00	07-Mar	2.00	07-Mar
阿富汗	12.04	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar
埃塞俄比亚	37.96	08-Mar	1.00	08-Mar	-	08-Mar	-	08-Mar
德国	77.78	13-Mar	2.00	13-Mar	3.00	13-Mar	2.00	13-Mar
巴林	55.56	09-Mar	2.00	09-Mar	5.00	09-Mar	2.00	09-Mar
卡塔尔	65.74	23-Feb	2.00	14-Mar	3.00	14-Mar	2.00	14-Mar
坦桑尼亚	8.33	08-Mar	-	14-Mar	-	14-Mar	-	14-Mar
巴巴多斯	66.67	05-Mar	3.00	09-Mar	3.00	14-Mar	1.00	14-Mar
埃及	54.63	01-Mar	2.00	01-Mar	1.00	01-Mar	1.00	01-Mar
冈比亚	45.37	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar
喀麦隆	35.19	08-Mar	1.00	14-Mar	-	14-Mar	-	14-Mar
哈萨克斯坦	59.26	05-Mar	2.00	14-Mar	1.00	14-Mar	-	14-Mar
柬埔寨	59.26	08-Mar	2.00	08-Mar	1.00	08-Mar	1.00	08-Mar
保加利亚	53.70	07-Mar	2.00	14-Mar	5.00	07-Mar	2.00	14-Mar
新西兰	22.24	24-Feb	-	24-Feb	-	24-Feb	1.00	24-Feb
斯洛伐克	71.30	07-Mar	2.00	07-Mar	2.00	07-Mar	2.00	07-Mar
白俄罗斯	27.78	07-Mar	-	07-Mar	1.00	07-Mar	-	07-Mar
卢森堡	61.11	01-Mar	2.00	01-Mar	3.00	01-Mar	1.00	01-Mar
伊朗	80.09	08-Mar	3.00	08-Mar	1.00	08-Mar	1.00	08-Mar
莱索托	85.19	01-Mar	3.00	01-Mar	-	01-Mar	-	01-Mar
匈牙利	72.22	01-Mar	3.00	14-Mar	3.00	14-Mar	1.00	14-Mar
瑞士	60.18	13-Mar	2.00	13-Mar	2.00	13-Mar	2.00	13-Mar

资料来源:马克斯·罗瑟(Max Roser)、汉娜·里奇(Hannah Ritchie)、埃斯特万·奥尔蒂斯·奥斯皮纳(Esteban Ortiz-Ospina)和乔·哈塞尔(Joe Hasell)(2020年)，“冠状病毒(新冠肺炎)疫情”。OurWorldInData.org在线发布。

检索自:< <https://ourworldindata.org/coronavirus> >[在线资源]

## 数据字段说明

### 严格指数

牛津大学新冠疫情政府响应追踪系统(OxCGRT)持续收集有关政府疫情响应指标的公开信息。这些指标涵盖了学校关闭、旅行禁令等政策,根据一套度量标准加以记录;其余部分是财政或货币措施等金融指标。

### 工作场所关闭

0-无度量

1-建议关闭工作场所(或转为居家办公)

2-规定对某些部门或员工类别关闭工作场所(或转为居家办公)

3-规定除必要工作场所(如食杂门店、医院)以外,关闭所有其他工作场所(或转为居家办公)

### 疫苗接种政策

0-未提供

1-只提供给以下某类人员:关键工作者/临床弱势群体/老年群体

2-只提供给以下某两类人员:关键工作者/临床弱势群体/老年群体

3-提供给以下所有人员:关键工作者/临床弱势群体/老年群体

4-提供给以下三类人员,再加上部分其他人群(选择广泛的群体/年龄层)

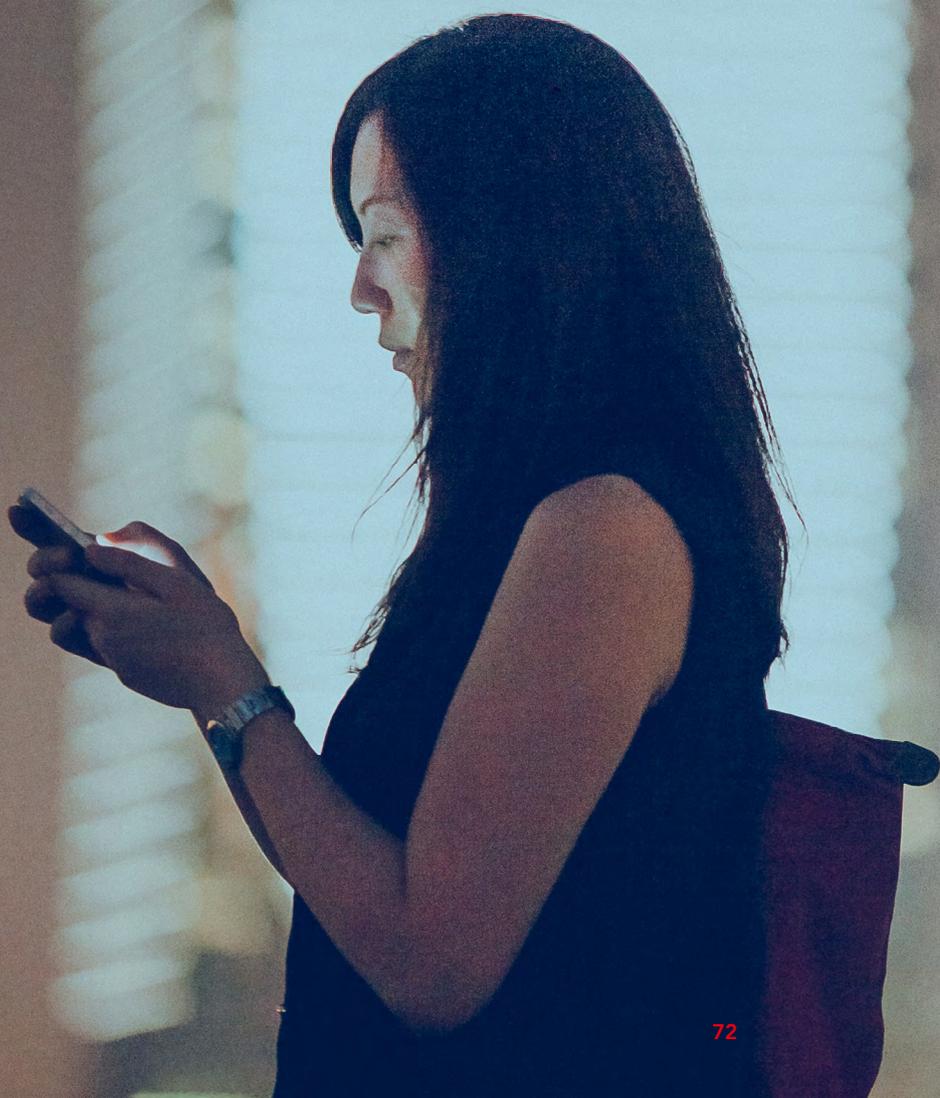
5-普遍提供

### 薪酬补助

0-未提供薪酬补助

1-政府正在代替支付不超过50%的降薪金额(或者如果定额发放,则少于薪酬中值的50%)

2-政府正在代替支付50%或更多的降薪金额(或者如果定额发放,则高于薪酬中值的50%)



# 鸣谢

## 特别感谢以下人员为本研究作出贡献。

Alan Sheehan, ICON plc, Republic of Ireland

Ali Mehfooz, AMP Capital, Australia

Alice Tomdio, Paystack, Nigeria

Alistair Roman, UK

Dr. Amos Njuguna, USUI, Kenya

Andrea Naylor, Namos Solutions, UK

Andy Chan, Kingdom Holdings Limited, Hong Kong SAR

Angella Tubasa, Britam, Kenya

Ashish Shetty, Target, India

Banny So, DHL Global Forwarding, mainland China

Beburey Atako Gospel, Ejovi Dredging and Marine Services Ltd, Nigeria

Brendan Sheehan, White Squires, Australia

Brian Th Li, HSBC, Hong Kong SAR

Cherie Sim, Owndays Singapore Pte Ltd, Singapore

Chioma Ifeanyi-Eze, Accountinghub.ng, Nigeria

Christina Chen, Glaxo Smith Kline (GSK) Consumer Healthcare, mainland China

Chukwukadibia Okoye, Coronation Merchant Bank, Nigeria

Deborah Power, Aramark Northern Europe, Republic of Ireland

Dermot Igoe, Microsoft, Republic of Ireland

Dev Ramnarine, Thrudheim Advisory Services, US

Don Browne, AIB, Republic of Ireland

Dorothy Sagwe, Oracle, Kenya

Edwina Nyhan, Ervia, Republic of Ireland

Ellie Dawson, Empire Communities, Canada

Eoin Donohoe, Stripe, Republic of Ireland

Eric Yang, Bosch China, mainland China

Femi Wright, WYZE Outsource Limited, Nigeria

Fong Lin Hor, NTUC First Campus Co-operative Ltd, Singapore

Fumbani Chiumia, African Society for Laboratory Medicine, Malawi

George Odondi, Centre for Health Solutions – Kenya, Kenya

Helen Morgan, character.com, UK

Hugh Murnane, Omnicom Media Group, Australia

Ian Ng, mainland China

Iqbal Zohaib, Statflo, Canada

James Best, Precision Finance Consulting, UK

Janice Wong, Pacific Coffee, Hong Kong SAR

Jo-Ann Pöhl, iOCO, South Africa

Joerg Ayrlle, IHH Healthcare, Singapore

John English, Irish Distillers, Republic of Ireland

Joseph Owolabi, Rubicola Consulting, Australia

Julius Mojapelo, The Institute of Internal Auditors South Africa, South Africa

Kaleeswaran Arunachalam, Eicher Motors, India

Keith Moore, Emrys Business Advisors Ltd, UK

Kelvin Musana, Standard Chartered Bank, Uganda

Kevin Jones, SA Power Networks, Australia

Kristen Yang, General Mills China, mainland China

Kritsada Khun, Thai Beverage PLC, Thailand

Liz Blackburn, ACCA Council Member, UK

Louis Qian, KONE Great China Area (GCN), mainland China

Ludovic Magic, Infranexus Management Pty Ltd, Australia

Manish Saxena, Adani Enterprises Limited, India

Maura Mulderry, Primark, Republic of Ireland

Moshood Olajide, Arдова Plc, Nigeria

Nafisa Ibrahim, NNPC, Nigeria

Nancy Rendle, Fasken, Canada

Nilanjan Majumdar, Cargill, India

Olayinka Anyachukwu, Partnership Initiatives In the Niger Delta, Nigeria

Pak Budi Legowo, PT Gunung Raja Paksi Tbk, Indonesia

Pamella Marlowe, DNM Consulting, South Africa

Parthasarathy S, Nayara Energy, India

Paula Kensington, Australia

Peng Jian, Renrui HR Tech. Group, mainland China

Peter Fagan, Indeed.com, Republic of Ireland

Peter Sweeney, SmartCentres REIT, Canada

Philemon Kipkemoi, BAT East African Markets, Kenya

Rachael Madziwanyika, Buhler (Pty) Ltd., South Africa

Ramamani Balaji, Nunavut Development Corporation, Canada

Ramesh Kambhampati, Synchrony Financial Services, India

Rashika Fernando, MDG Computers, Canada

Reshma Mahase, Canadian Public Accountability Board, Canada

CHR Boshoff, Drakenstein Municipality, Paarl, South Africa

Rinnqo He, Estee Lauder Companies, mainland China

Ronnie Patton, Ulster University, UK

Sam Ellis, InterWorks, UK

Sameer Madan, Agilent Technologies, India

Sandra Quinn, Barden, Republic of Ireland

Sandy Ni, Siemens GBS China, mainland China

Sanjay Kumar, PepsiCo Global Concentrate Solutions, Republic of Ireland

Sharon Barnes-Simmonds, Action Against Hunger, Canada

Sherylee Moonsamy, Johannesburg Development Agency, South Africa

Sim Siew Shan, Air Asia, Malaysia

Simon Constant-Glemas, Shell, UK

Stephen Co, Canadian Apartment Properties REIT, Canada

Stephen Dowling, ETM, Australia

Suparna Bhattacharyya, Horiba, India

Tania Brown, Amazon Web Services, Australia

Val Baynes, Commonwealth Bank, Australia

Vineet Rastogi, Siemens Energy, India

Yomi Adenson, Promasidor, Nigeria

Yormie Victor, Nigeria

**The authors would also like to thank the members of the Vancouver chapter of Financial Executives International (FEI) Canada and those who took time to complete the survey. They would also like to thank those PwC partners and directors who contributed to the roundtables and provided much local insight.**

**The authors would also like to thank the members of the ACCA and PwC teams in the respective locations for their collaboration during the development of this research.**

#### **Authors**

Brian Furness, Global Head of Finance, PwC

Clive Webb, Head of Business Management, ACCA

Gavin Hildreth, Finance Benchmarking Lead, PwC

# 参考文献

- ACCA (2018), Learning for the Future, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/learning-for-the-future.html>>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2019), The Passionate Practitioner, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/passionate-practitioner.html>>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2020a), Professional Accountants Changing Business for the Planet: A Guide to Natural Capital Management, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/Professional\\_accountants\\_changing\\_business\\_planet.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/Professional_accountants_changing_business_planet.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2020b), The Digital Accountant – Digital Skills in a Transformed World, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/The\\_Digital\\_Accountant.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/The_Digital_Accountant.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2020c), COVID-19 Global Survey: Inside Business – Impacts and Responses, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-economics/Covid-19\\_A-Global-Survey.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-economics/Covid-19_A-Global-Survey.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2020d), Mainstreaming Impact: Scaling a Sustainable Recovery, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/mainstreaming\\_impact.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/mainstreaming_impact.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2020e), Future Ready: Accountancy Careers in the 2020s, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/future\\_ready\\_2020s.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/future_ready_2020s.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA (2020f), 'How to Get Remote Onboarding Right' [website article], <<https://www.accaglobal.com/gb/en/cam/coronavirus/onboarding-covid19.html>>, accessed 18 April 2021
- ACCA (2021a), Rethinking Risk, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/risk/rethinking-risk.html>>, forthcoming June 2021.
- ACCA (2021b), Leading Inclusion, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/diversity\\_inclusion.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/diversity_inclusion.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA / Alibaba Cloud (2019), Digital Leadership: Leading Finance Digital Transformation, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/digital-leadership.html>> accessed 18 April 2021.
- ACCA / CA ANZ (2020), Analytics in Finance and Accountancy, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/analytics\\_finance\\_accountancy.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/analytics_finance_accountancy.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA / IMA (2020), The CFO of the Future, <[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/cfo\\_future.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/cfo_future.html)>, accessed 18 April 2021.
- ACCA / IMA (2021), Global Economic Conditions Survey: Q1 2021, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-economics/gecs-q1-2021.html>>, accessed 18 April 2021.
- ACCA / PwC (2019), Finance – A Journey to the Future, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/finance-journey.html>>, accessed 18 April 2021.
- ACCA / PwC (2020), Finance Insights – Reimagined, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/FinanceInsights-reimagined.html>>, accessed 18 April 2021.
- Alexander, A., Mysore, M., Cracknell R., De Smet, A., Langstaff, M., and Ravid, D., (2021), What executives are saying about the future of hybrid work, <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work?>> accessed 24 May 2021.
- Bersin, J., (2021), Big Reset Playbook Human-Centered Leadership, <[https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/04/Big-Reset-Playbook\\_Human-Centered-Leadership\\_Josh-Bersin\\_2021.pdf](https://joshbersin.com/wp-content/uploads/2021/04/Big-Reset-Playbook_Human-Centered-Leadership_Josh-Bersin_2021.pdf)>, accessed 21 May 2021.
- Bogsnes, B. (2016), Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential, 2nd edn. (Hoboken NJ: John Wiley & Sons). ISBN-13 : 978-1119152477.
- Cialdini, R. (1984), Influence: The Psychology of Persuasion, Harper Business, ISBN-13: 978-0063138797 (revised edition 2021).
- Clark, D., and Chamorro-Premuzic, T. (2021), Reshaping Your Career in the Wake of the Pandemic, Harvard Business Review, 21 April <<https://hbr.org/2021/04/reshaping-your-career-in-the-wake-of-the-pandemic?ab=hero-subleft-1#>>, accessed 22 April 2021.
- Creswell, J., and Eavis, P. (2021), 'Returning to the Office Sparks Anxiety and Dread for Some', [online article], New York Times, <<https://www.nytimes.com/2021/04/02/business/office-remote-work-anxiety.html>> accessed 21 April 2021.
- Critchlow, S., (2020), Why Happiness Is Important To Your Wellbeing During This Pandemic, <<https://www.discoveryourbounce.com/why-happiness-is-important-to-your-wellbeing-during-this-pandemic/>> accessed 21 May 2021.
- Edelman (2021), Edelman Trust Barometer 2021, <<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>>, accessed 22 April 2021.
- European Commission (2021), Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as Regards Corporate Sustainability Reporting, <[https://ec.europa.eu/finance/docs/law/210421-proposal-corporate-sustainability-reporting\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/finance/docs/law/210421-proposal-corporate-sustainability-reporting_en.pdf)>, accessed 22 April 2021.
- Furness, B. and Hildreth, G. (2020) 'COVID-19 Impact Survey Results: Is Finance Emerging Stronger from the Pandemic?' [website article] <<https://www.pwc.co.uk/services/consulting/finance/covid-19-impact-survey-results-finance-emerging-stronger-from-crisis.html>>, accessed 18 April 2021.

Gramsci, A. (circa 1930), quoted in English translation in Selections from the Prison Notebooks, Lawrence & Wishart Ltd, ISBN-13: 978-0853152804.

IIRC (International Integrated Reporting Council) (2021), The International <IR> Framework, <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>> accessed 18 April 2021.

Lee, A. (2021), Public Input Welcomed on Climate Change Disclosures, Securities and Exchange Commission, <<https://www.sec.gov/news/public-statement/lee-climate-change-disclosures>>, accessed 22 April 2021.

Kostopoulos, E. (2021), Author Talks: Tsedal Neeley on Why Remote Work is Here to Stay – and How to Get it Right, downloadable from, <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-tsedal-neeley-on-why-remote-work-is-here-to-stay-and-how-to-get-it-right?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=9228bbe1-1340-4e24-8520-8446ff6fd7df&hctky=11285255&hlkid=c6d12918613c42c298a4be8092de97e7>>, accessed 22 April 2021.

Maister, D., Green, C. and Galford, R. (2002), The Trusted Advisor, (New York: Simon & Schuster, ISBN: 978-0743207768).

Melhart, H. (2021), Resignations and Remote Work, <<https://www.economicmodeling.com/wp-content/uploads/2021/04/Resignations-and-Remote-Work-V4.pdf>>, accessed 21 May 2021.

Pega, F., Náfrádi, B., Momena, N., Ujita, Y., Streicher, K., Arüss-Üstüna, A., Descathacde, A., Driscoll, T., Fischer, F., Godderis, L., Kiiver, H., Li, J., Magnusson Hanson, L., Rugulies, R., Sørensen, K., Woodruff, T. (2021), Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury, Environment International, <<https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>>, accessed 21 May 2021.

Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E., Beltekian, D., Mathieu, E., Hasell, J., MacDonald, B., Giattino, C., Appel, C., Rodés-Guirao and Roser, M. (2021), 'Coronavirus Pandemic (COVID-19)', [website article] <<https://ourworldindata.org/coronavirus>>, accessed 12 March 2021.

Sutter, T., Here's How Finance Teams are Driving Business Priorities, <<https://www.finextra.com/blogposting/19199/heres-how-finance-teams-are-driving-business-priorities>>, accessed 22 April 2021.

Turner, V. (1974), Liminal to Liminoid, in Play, Flow, and Ritual: An Essay in Comparative Symbolology, <[https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/63159/article\\_RIP603\\_part4.pdf](https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/63159/article_RIP603_part4.pdf)>, accessed 22 April 2021.

# 进一步联络信息

## 普华永道中国

孔令戟  
普华永道中国财务管理咨询主管合伙人  
Tel: +86 (21) 2323 2998  
Email: bill.kong@cn.pwc.com

方祎  
普华永道中国财务管理咨询合伙人  
Tel: +86 (21) 2323 3854  
Email: e.fang@cn.pwc.com

舒彬  
普华永道中国财务管理咨询合伙人  
Tel: +86 (21) 2323 2235  
Email: ben.shu@cn.pwc.com

## ACCA中国

钱毓益  
ACCA中国政策和研究总监  
Tel: +86 (21) 5153 5241  
Email: yuki.qian@accaglobal.com



