

财务的 未来之路



关于ACCA

ACCA(特许公认会计师公会)是全球广受认可的国际专业会计师组织,为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在大中华区拥有25,000名会员及108,000名学员,并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港和澳门共设有11个代表处。

ACCA为全球179个国家的208,000名会员及503,000名学员提供支持,从雇主的技能需求出发,为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球104个办事处和中心,以及全球超过7,300家认可雇主,为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益,提倡适度的会计监管方式,同时,通过开展国际化研究,不断提升财会行业的声誉与影响力。

目前,ACCA的核心——ACCA专业资格正在进行重大创新,以确保我们的会员继续成为全球倍受推崇和青睐、与时俱进的专业会计师。

自1904年成立以来,ACCA一直秉承着独特的核心价值,即机遇、多元性、创新、诚信和责任。

了解详情,请访问ACCA网站: www.accaglobal.com

关于普华永道

在普华永道,我们的使命是解决重要问题以及建立社会信任。这是我们在提供专业服务及作出商业决定时的重中之重。我们各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区,有超过25万名员工,是世界领先的专业服务网络之一。

普华永道致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务,帮助企业和个人创造渴望拥有的价值。

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网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

财务的未来之路

关于本报告

对许多企业而言,财务职能目前都处于发展的关键节点上。它们需要不断进步,创造内部和外部客户所追求的种种价值。那么,该项挑战的本质是什么,财务部门是否已经胸有成竹应对该挑战?在此时此刻讨论财务界将有可能达到的未来形态,究竟有何现实意义?

在本报告中,我们通过六项假设,展示了未来财务职能将会呈现的愿景,帮助那些力争开启并成功推进变革征程的财务人员奠定行动基础。

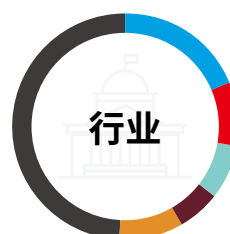
为此,ACCA与普华永道合作,在爱尔兰、英国、中国内地、中国香港特别行政区和印度等地举办了一系列研讨会,并面向约ACCA的1,100位会员和联系人展开调查,对未来的格局进行探讨和论证。调查受访者的分布情况如下所示。



■ 英国, 26%
■ 马来西亚, 5%
■ 爱尔兰, 5%
■ 巴基斯坦, 4%
■ 新加坡, 3%
■ 中国香港特别行政区, 3%
■ 加拿大, 2%
■ 中国内地, 11%
■ 澳大利亚, 2%
■ 世界其他地区, 39%



■ 首席财务官/财务总监, 12%
■ 财务主管, 10%
■ 高级经理, 9%
■ 会计师, 9%
■ 经理, 10%
■ 总监/合伙人, 8%
■ 财务会计人员, 9%
■ 管理会计人员, 5%
■ 内部审计师, 5%
■ 其他岗位, 23%



■ 金融, 19%
■ 制造, 9%
■ 政府, 8%
■ 医疗, 6%
■ 零售, 9%
■ 其他行业, 49%



前言



白容 (Helen Brand OBE)
ACCA行政总裁



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

在当下这个更为迫切需要快速回应的时代中, 财务职能应把握契机, 确保自己走在时代浪潮的前端, 保持高度的相关和灵活性, 以完成自己所肩负的支持业务增长的使命。然而, 面临着如此庞大规模的颠覆浪潮, 新的动态瞬息万变且不断推陈出新, 管理者很容易感到迷茫又无所适从。

在这样的格局下, 成功的企业已学会了如何在变革中奋力发展、适应持续变化的环境、积极把握由于技术创新以及重视有效利用数据所带来的机遇。这些企业正专注于将财务技能和知识整合到企业的各个环节中, 使之成为决策过程中不可或缺的重要组成部分。

对财务领导者来说, 具有正确引领文化变革的能力是他们将要经受的严峻考验。虽然说法各有千秋, 但这一点是明确的——财务职能的未来发展方向具有一定程度上的不确定性。因而, 财务领导者必须及时获悉这些变革的信息; 培养具有相关技能的团队, 并保持不断更新和升级这些技能的开放意识。

普华永道中国风险及控制服务部及ACCA大中华区共同邀请了中国地区业界卓越财务专业人士参与互动研讨会、访谈和调研问卷, 并基于此撰写、翻译了本报告, 分析了有关未来财务职能关键特征的几项共同观点, 并阐述了具有前瞻性的财务团队该如何应对这些问题。许多建议其实都来自那些已积极接纳这一变革的人士。本报告也试图向读者总结出发生在我们身边的和企业息息相关以及如何迈向成功的真实案例故事。

目录

我们的观点：舒适区内危机四伏，机遇存在于舒适区以外的新环境中。	6
执行概要	8
需要采取哪些行动？	9
1. 挑战：展望难以预见的未来	10
1.1 预测充满颠覆的世界发展趋势	10
1.2 建立愿景	11
1.3 未来财务职能的特征：六大假设	12
2. 探讨财务发展的六种假设	14
2.1 可访问的可信数据将推动以客户为中心的实时决策	16
2.2 可信数据将在整个企业内开放和共享	20
2.3 财务团队将专注于助力业务洞察，而非回顾性审视	23
2.4 传统财务的角色、技能和职业发展规划都将会得以改变	27
2.5 财务职能将会趋于虚拟化	31
2.6 传统的首席财务官角色将不复存在，被首席运营官和首席战略官等角色取代	33
3. 目标模式	35
3.1 未来的财务职能	35
3.2 宏观层面的变化：明确目标与文化	37
3.3 微观层面的变化：重新设计组织结构	40
4. 转型之旅	43
4.1 引领变革	43
4.2 实现转型	43
4.3 技术之旅	44
参考文献	45
鸣谢	46
进一步联络信息	47



我们的观点：
舒适区内危机四伏，机遇存在于舒适区以外的新环境中。



假设你可以从零开始，你将会如何设计打造你的财务团队？团队结构会和我们现在看到的有所相似吗？该结构可以在未来运用多久？5年后还会保持不变吗？或者未来还需要这样的财务团队吗？

今天，我们正经历的快速变革跨越技术、数据、技能和文化，由此所创造出的机遇，远远超出了效率提高和成本节约的范畴。这使得我们有机会去设想采用不同以往的方式完成工作，并为业务增添更大价值。这也意味着我们有机会反思目前所做的一切：不仅是如何执行完成工作任务，而是进一步从根本上反思我们究竟是否还有必要继续此类工作。为了迎接挑战，我们需要回归最基本问题：为何设置财务职能？是为了满足哪些业务需求？这些需求是如何发展变化的？

科技与数据的发展

为了紧跟变革潮流，财务职能需要充分利用技术及其带来的所有可能性。基于云环境的企业资源规划（ERP）系统将大大提升数据可用性，从而支持企业有能力挖掘更深的洞见，同时也减少了一部分财务团队工作负荷。我们将如何利用这部分节省下来的财务团队的产能？我们是否应该考虑以此为契机开发新的洞察力，不仅改变财务在企业中的作用，还进一步激发财务行业本身的文化转型？如果只是把财务部的这一“过剩产能”简单狭隘地视为增效节支而不加以充分利用，将会导致领先企业的财务部错失为企业增值以及保护企业利益的重大良机。

需要具备适应能力

财务职能本身也面临着风险——无法应对迅速的变革，从而与业务部门越发脱节。我们的研究表明，与世界其他地区的同行相比，西欧企业的首席财务官可能不太愿意接纳重大变革。这或许是受监管环境、经济前景的影响，甚至源于潜在的文化或代际问题，即与那些刚

刚踏上职场的人士相比，已处职业生涯后期的管理者们积极推动变革议程的可能性相对较小。这不但会削弱财务职能在业务中的影响作用，还将对业务本身造成威胁。迟迟不肯改变的企业势必为潮流所摒弃。而财务部门若想支持企业应对颠覆，首先必须自身转型。

科技的影响

大多企业的财务职能在当初创建时，都承受着与系统和数据相关的压力与限制。然而这些来自于系统和数据的限制正逐渐消失——特别是在增长型经济体和行业当中。由于财务职能主要关注的是季度和月度报告，它们在共享服务、业务合作模式和处理短期问题等方面，无疑变得相当“制度化”。然而，这些现象是由于未充分整合、无法联动的系统所直接导致的，随着我们转向更加连续的财务报告周期，各方越来越期望财务部门能着眼未来、而非过去，并且摆脱战术思维，从战略角度进行考量。

但是，我们也不能错误地设想，单凭技术投资便可解决所有问题：确保技术在企业中得到全面应用，并以此积极提升员工和客户的体验，对于充分发挥技术实施的价值至关重要。

能否建立通用流程模式？

随着我们逐步转向基于云的解决方案，财务流程将越来越需要依靠技术支配。这种财务流程与报告的标准化的，将为企业引入一套通用流程。从单一层面上看，大多数财务流程都相对简单，但由于我们搭建的组织架构增加了报告维度的复杂性和跨系统的数据碎片化，最终导致整个财务体系变得十分庞杂。实际上，我们今天所做的许多事情都不必如此繁琐。我们绝不应设法利用技术对不良的流程进行自动化来欲盖弥彰。





我们的观点：
舒适区内危机四伏，机遇存在于舒适区以外的新环境中。



组织变革的挑战

我们通过研讨会和全球调查了解到，虽然市场对数据和报告方面的变革已经不再陌生，但若是提到有关文化和组织结构的变革，反应就会截然不同。毋庸置疑，受访者深知变化必将到来，不过近半数都认为，变化并不会在未来五年内对其产生影响，这也暗示着他们仍乐于停留在舒适区中。也许，财务专业人员之所以对这一改变不加以重视，是因为他们还不知道自身将受到怎样的影响、或需要如何应对——尤其是就未来所需的技能而言。

很多时候，财务部门在报告和业务支持等领域的表现会被评价为“足够优秀”。但我们务必注意戒骄，并应该始终努力改进。财务部门目前执行的许多职能都可以下放，通过自助服务的方式完成。如果财务职能与业务部门脱节，被认为越来越与业务不相关，只单纯负责外部报告和监管合规事宜，那么财务部门凭借其自身的独立性和能力去助力企业决策的角色就会丧失。

适应业务发展的财务职能

财务职能需要提高其灵活变通性，以帮助企业在瞬息万变的环境下，制定实现利润增长和可持续发展的长期战略。虽然成本和效率依然是财务职能的关注点，但我们必须认识到，与解决业务问题和为利益相关方提供更多价值相比，仅仅改善财务职能的内部运作方式只能产生十分有限的影响力。

这意味着我们要开拓思维空间，更广泛地考量业务需求以及未来的财务运作方式。当交易变得更为实时性，基于最新信息做出快速决策就变得至关重要：企业不可能再等待财务部门用一个月时间来跟上业务进度。许多企业都迫切希望，财务能够超越传统职能领域、有效参与决策。在当今日新月异的业务环境中，企业比以往任何时候都更需要决策支持，尤其是来自财务部门的助力。

进化势不可挡

面对日新月异的市场，企业必须围绕长期战略目标做出决定，并在达成短期绩效和中期成果之间建立妥善平衡。而财务部门因其独特的优势地位，能够提供制定此类决策所需的洞察力。然而，为了发挥这些功能，财务组织必须进一步推动自身发展，发挥更积极主动的咨询作用，同时坚守为企业管治而需履行的监督、内控的职责。

由于科技发展，某些财务部门的职能则有可能在未来被技术代替，这也是新兴技术进化所带来的必然结果。如果至今仍在做“壁上观”、仍在绞尽脑汁分析发展财务团队的技能功能和工具的投资回报率是否丰厚，这样的企业可能会由于缓慢的反应而付出更大的代价。

如此显著的变革节奏既意味着挑战，也蕴藏着机遇。对财务专业人员来说，最大的难点或许在于务必要积极主动地探索，以崭新角度、视野去把握契机、以全新的思维方式来审时度势、放眼未来的愿景，否则我们将很难有效推动财务职能的彻底转型，以及角色的升级换代。■



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



杰米·里昂 (Jamie Lyon)，
ACCA专业洞察总监



执行概要

本文的主旨意在探索机遇而非渲染威胁。为了切实把握契机，财务领导者需要确保自身团队的前进步伐始终与企业奋斗的目标方向保持一致。为此，他们所领导的财务部门必须在当今不断颠覆的环境中更好地完成其使命。事实上，变革即将到来，因此战略性地反思我们是否为转型做了充足的准备便是重中之重，也是本次研究的主要精髓所在。

我们的研究方法

ACCA和普华永道联合举办了一系列研讨会，并与业界领先的财务专业人士、以及那些致力于发展财务职能未来战略的专家们进行了深度访谈。

研讨会、专家访谈以及相关的调研是围绕着项目团队所设定的六项假设而展开。该六项假设源于此前业界就“财务未来发展”这一主题所展开的大量对话和辩论之后的总结与沉淀，也是我们用来质疑、论证未来愿景是否会实现的试金石。

面向ACCA会员和普华永道客户的调查问卷共收到了不同地区及不同行业的1100多份回复。

研究发现

研究结果表明，在迈向未来财务职能的道路上蕴藏着重要机遇。然而，这一契机却涵盖了数据、技术、流程、人员和文化等诸多要素，所有这些需要有机融合在一起，方能为财务部门提供推动全企业积极变革的平台。

虽然研讨会参与者们各抒己见、百家争鸣，但我们将专家们的见解总结概括为以下几个要点：

- 最大的前进阻力在于如何使领导者对于财务职能的传统认知得以根本上的改变，之所以难，部分原因也是因为“代沟”所造成的。
- 有必要专注于提升数据的获取采集以及洞见力——包括内部和外部的各种数据来源。

- 技术知识是开拓未来财务能力的关键，财务领导者需要紧跟技术发展趋势。
- 技术不仅仅事关“节流”，还涉及到如何帮助业务增值；离开技术的支持，实现这项目标将困难重重。
- 企业需要利用技术来精简和优化日常业务运营的流程。
- 员工队伍精简是技术带来的附加效益，而非主要目标。
- 有必要重新衡量传统的基于人工及非集成化系统的流程设计，并考虑是否可以用更灵活、实时的流程予以代替。

这些假设同样对传统的财务文化提出了质疑,并且肯定了灵活变通是迈向成功的关键所在。而传统文化变革的道路犹如“难于上青天”的蜀道,往往让而却步。

报告结构

在第1章中,我们列出了财务职能面临的潜在挑战:我们如何尝试预见未知情况,以及ACCA和普华永道共同归纳的六种假设,我们认为这些假设勾勒出了未来的财务职能。

第2章围绕这些假设,分析了从调查、研讨会和访谈中收集到的各种反馈。在财务领导者的眼中,哪些目标已经/正在实现,而哪些可能在中期或长远来看终会实现?

对于大多数假设而言,超过50%的调查受访者相信每个假设的既定目标是可以实现的。相较而言,受访者普遍认同的是数据和洞察力相关的假设,而对与企业变革相关的假设则认同较少。

这些假设同样对传统的财务文化提出了质疑,并且肯定了灵活变通是迈向成功的关键所在。而传统文化变革的道路犹如“难于上青天”的蜀道,往往让而却步。

第3章则介绍了未来财务运营模式的两项基本要素。在宏观层面,财务目标的改变往往需要整个企业的同心协力;就微观层面看,企业财务团队未来的架构可能会发生翻天覆地的变化。

最后,第4章阐述了企业财务领导人在计划评估如何建立未来财务职能时,可能会采取的主要行动步骤。



需要采取哪些行动?

此表中,我们对所研究的关键考量因素进行了概括。所有这些领域都将在报告正文中进行阐述,普华永道专家运用相关经验为此提供了有力支持。

数据 	技术与流程 	技能 	文化与组织 
<ul style="list-style-type: none">了解推动企业发展的核心数据,并确保对其进行有效管理。	<ul style="list-style-type: none">通过开发系统整合现有源数据,以此作为构建云基础架构的步骤之一。	<ul style="list-style-type: none">确保财务能力成为战略决策的核心之一。	<ul style="list-style-type: none">培养精益求精的学习理念,以确保财务团队成员具备满足业务需求的相关技能。
<ul style="list-style-type: none">用批判性的思维评估关键绩效驱动因素、领先指标和滞后指标,以确保任何矛盾冲突都能被衡量到。	<ul style="list-style-type: none">引入自动化工具并灵活运用先进技术战略的财务领域。	<ul style="list-style-type: none">发展业务合作伙伴技能,并与企业的战略和战术层面双向结合。	<ul style="list-style-type: none">重新评估财务职能的定位战略,确保财务能力成为决策过程不可或缺的一部分。
<ul style="list-style-type: none">建立数据管理战略,以克服历史遗留的系统和流程差异化问题。	<ul style="list-style-type: none">充分利用最佳云系统组合,为企业(包括财务职能)制定技术战略,对支持变革所需要的技能储备提前进行布局规划。	<ul style="list-style-type: none">重新评估职业发展道路,确保充分体现企业所带来的诸多机遇。培养财务团队高管灵活多变的领导力。	<ul style="list-style-type: none">重新评估企业的内部组织结构,使财务职能与战略决策紧密相连。

1. 挑战:展望难以预见的未来

1.1 预测充满颠覆的世界发展趋势

了解我们的目标

或许我们研究的最根本问题在于:财务的目标是什么,以及为企业提供的最终价值是什么?对于参与我们本次研究的众多参与者来说,财务工作的目标正在悄然转变。尽管其传统的“管家”和监督功能依旧处于一个重要的地位,但其仍然会受到诸多挑战,譬如快速变化的经济环境、数据导向型视野带来的诸多机遇、以及来自行业颠覆性力量的现实压力。

因此,财务职能如何在企业实现整体目标的道路上发挥出不可或缺的作用?这是否要求我们改变习以为常的文化?本研究通过访谈和研讨会,对这些重大问题作了深入探讨。

了解变革过程

未来充斥着不可预见性。借用许多评论家的观点,我们正处于一个飞速变迁的时代,其变化速度史无前例,自然也带来诸多不确定性,令我们更加希望前路能受到明确指引。财务职能也无法独善其身。我们已就其未来可能的发展趋势进行了很多探讨——尤其是在ACCA成员和普华永道客户之间。我们

每个人都有着自己的想法和观点,但其中是否存在什么相同之处?哪些证据可以为此提供支持?其中有多少只是乌托邦式的美好想象,又有多少能够成为指日可待的现实?而我们对于财务职能的未来规划是否足以高瞻远瞩?

在调查问卷中,我们询问了受访者关于未来一年、三年(中期)和五到十年(长期),财务职能将发生多大程度的改变?

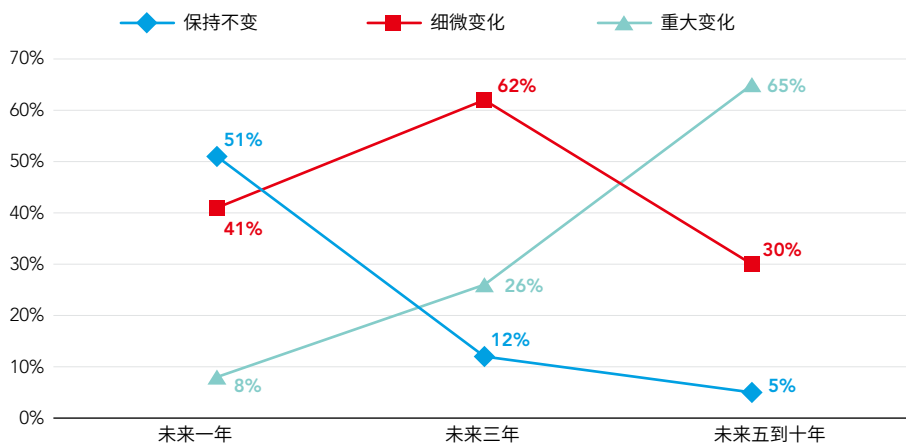
结果显示,受访者普遍认为,财务职能的角色将在未来十年发生重大变化(参见图1.1)。那么,我们又该如何将这些变化进行分类呢?

解读颠覆性力量

我们常常谈论行业颠覆对企业的影响。通过对一些老牌企业(比如柯达公司)的关注,我们可以了解技术革新和消费者习惯变化对商业模式所造成的巨大冲击。但很多时候,企业(包括柯达在内),虽然意识到了环境的变化,却往往选择视而不见。

我们无法停止行业颠覆的脚步,那些应时顺势的成功企业将继续发展壮大,而那些闭门造车、固步自封的企业则会被逐渐淘汰。

图 1.1: 财务角色将发生多大程度的改变——受访者观点比例?



构建未来一直都是棘手的难题,因此在应对变化时,深入了解各项业务的驱动因素并应用财务洞察力,正变得越来越不可或缺。

这并非意味着,这些行业颠覆性的力量对所有市场都会产生同等的影响。比如,技术进步在中国和西欧经济体发挥的作用是截然不同的。在中国,科技的影响力主要是高科技企业的集群叠加造成,并非由颠覆市场的后起之秀的新加盟而造成。

作为财务团队,我们需要更广泛地获取信息,才能更好地预测这些发展趋势。如何构建未来一直都是个棘手的难题,因此在应对变化时,灵活运用财务洞察力深入了解各项业务的背后推动因素,正变得越来越不可或缺。

一则明显的实例就是无人驾驶汽车对整体经济的连锁影响,普华永道的颠覆性趋势研究团队,以机场运营的案例,对此进行了清晰诠释。这些行业的领导人需要反省一些根本性的问题:停车场产生的收入和毛利润是多少?如果消费者转向使用无需停放的共享无人驾驶汽车,机场运营的经济状况是否会发生变化?由此可见,发散性思维是构建未来发展趋势的关键组成部分之一。

1.2 建立愿景

变革管理领域的专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾指出展望未来的风险:“尝试预测未来,就像在黑夜里,驾车行驶在没有灯光的乡村道路上,同时一直望着后车窗。”

如果我们无法确定变革之旅的最终目的地,就很难规划未来之路。作为个人,我们应对

未来的方式通常是寻求社会的认可来确定对未来方向的把握,但技术变革的速度如此之快,甚至于我们很难预判未来三年的发展趋势,更遑论十年之久。我们所能做的,只能是提高随机应变的能力。面对这种迅猛变革的态势,伊丽莎白·库伯勒-罗斯(Elizabeth Kubler-Ross)在其著述《论死亡与濒临死亡》(On Death and Dying, Kubler-Ross, 1969年)中提出的库伯勒-罗斯模型(即悲痛五个阶段)等理论,也似乎即将被淘汰。

财务职能进化的基础维度

本报告中,我们力求运用已知的信息,去预测未知的未来。虽然这是一个极富挑战的任务,但我们可以充分利用现有的专业知识和职业经验,来预测未来可能的职业架构、技术和数据等方面的趋势将引领我们何去何从。

我们可以从五个维度来对财务转型做出定义(如图1.2所示)。传统上,我们一般会谈及人才(技能)、流程和技术对企业转型、以及内控系统构建的重要性。鉴于数据对企业制胜的重要性,应将其列为第四个维度。而为所有这些维度奠定基石的,则是贯穿于企业乃至财务部门的能在转型中灵活适应型的企业文化。

本报告分别针对这五大维度进行了分析,研究基础包括对未来财务职能的各种假设,以及普华永道专业人士在广泛从事相关领域工作的过程中,通过深思熟虑形成的专业意见。

图 1.2: 财务职能进化的基础维度



没有任何两家企业会在发展历程中处于相同位置。行业、地理位置和企业规模都将成为影响因素。

1.3 未来财务职能的特征:六大假设

如上文指出,许多与ACCA成员和普华永道客户的讨论都涉及财务的发展趋势和对未来的预测。这些讨论所面临的困难是,尽管大家也提出了一些框架性的共同假设,但更多的观点却是五花八门的。然而如果从各个行业、企业规模和地域的角度来横向比较,这些想法又显示出了较强的一致性。

ACCA和普华永道将这些观点结合起来,设法识别出人们对财务职能未来发展的共同想法和认知,并向市场反馈、呈现这些观点,以验证其真实性并寻找实际证据支持。

研究团队提出了六种假设(参见表1.1),概括了推动财务职能发展变化的一些重要趋势。每种假设都获得了一系列实例的佐证。在与ACCA成员和普华永道客户检验这些假设的过程中,我们力图分析这些假设的可能性和维度、这些趋势可能带来的机遇和挑





战,以及在何处能够找到领先实践的例证。这些分析结果构成了本报告的基础。

没有任何两家企业会在发展历程中处于相同位置。行业、地理位置和企业规模都将成为影响因素。一家企业的起源、及其历史遗留的流程和系统,也是重要的影响因素。

本报告还纳入了普华永道专业人士的观点,以阐明这些发展趋势带来的相关机遇。

- 云技术如何促进未来的财务职能及其对流程的影响(第二章第2.1节)。
- 开放数据的相关性、财务职能的领先洞察以及良好的数据治理(第二章第2.2节)。
- 发展演变的技能和人才议程(第二章第2.4节)。
- 通过必要的财务文化转型以支持财务职能的变革(第三章第3.2节)。

表 1.1: 推动财务转型的六项假设

可访问的可信数据将推动以客户为中心的实时决策	可信数据将会在整个企业内开放和共享	财务团队将专注于助力业务洞察	传统财务的角色、技能和职业发展规划都将会得以改变	财务职能会趋于虚拟化	传统的首席财务官角色将不复存在,被首席运营官和首席战略官等角色所取代
<ul style="list-style-type: none">• 现有的规划、预算和预测流程将被人工智能(AI)支持的动态建模所取代。• 财务和运营数据将被整合起来,以提供完整统一的“数据真相”。 	<ul style="list-style-type: none">• 人工智能、机器学习和区块链将成为交易处理和改善数据转换质量的基础。• 财务将负责监管数据的质量和解读,确保其安全性和完整性。• 通过技术手段,将内部控制体系嵌入到端到端流程当中。 	<ul style="list-style-type: none">• “纯财务报告”的角色将从财务职能中剥离,改为通过由管理层自助式的数据呈现和问询来交付。• 外部报告将经过整合实时交付。• 监管机构将实时地远程访问数据。• 财务团队将重点面向外部,关注市场、竞争对手并识别颠覆因素。 	<ul style="list-style-type: none">• 需要新的角色,例如设计、配置和维护高度自动化的财务系统和流程,以及管理“生态系统”。• 数据技能将成为新的财务角色和技能的核心。• 随着传统财务职能的转型,职业发展将发生巨大变化。 	<ul style="list-style-type: none">• 传统的财务职能将不复存在。• 核心交易的处理将在很大程度上实现自动化,并且/或者通过按需调用资源、工作外包和自动化的生态系统来交付。• 将通过聊天机器人、应用程序和人工智能进行日常互动。随着分类帐和明细分类帐的整合,以及/或者区块链技术的应用,将不再需要进行财务账调整。 	<ul style="list-style-type: none">• 企业可能将不再要求高级财务主管必须具备公认的会计资格。• 利益相关方的管理将比高层领导的财务敏感度更加重要。 

2. 探讨财务发展的六种假设



通过访谈和研讨会，我们对上述六种假设进行了调查，参与者普遍认为这些假设确实体现了财务领域的主要发展趋势，并且是构筑未来财务愿景的重要组成部分。调查数据为各种观点和探讨提供了有力支持。对众多专业人士来说，主要的挑战在于这一愿景究竟多久可以实现，而一些企业则认为，这些假设很快就会成为现实。

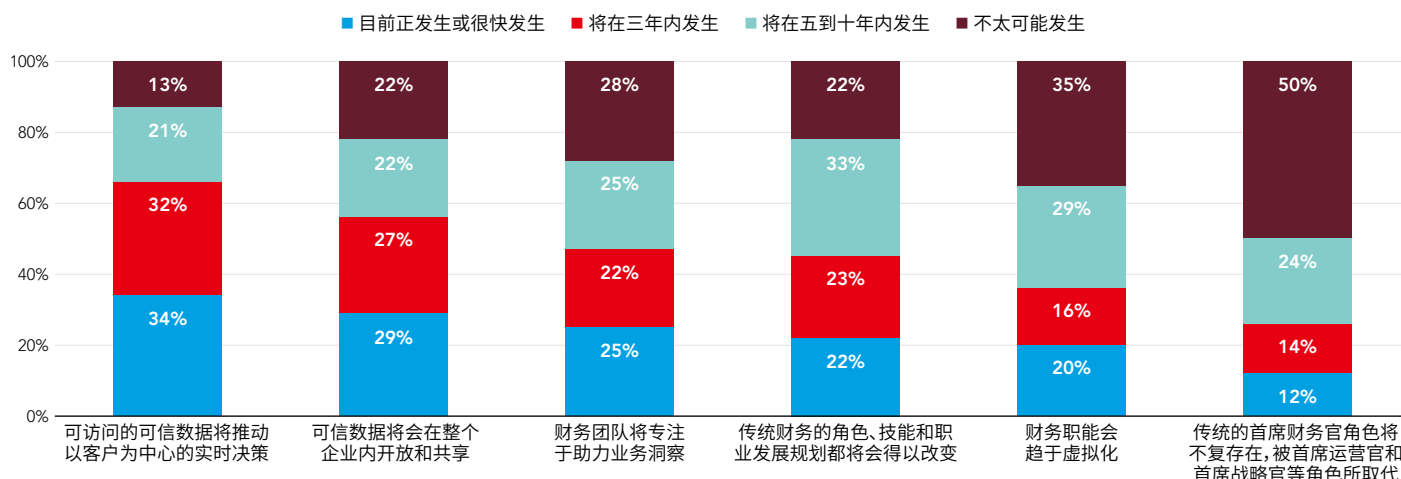
调查中，我们询问了受访者：他们是否相信这些假设会在其企业中成为现实；如认同，那么大致的实现时间是短期（一年）、中期（三年），还是长期（五到十年）。调查结果如图2.1所示。

认同者与质疑者

显而易见，我们可以将受访者和研讨会参与者分为两类：一类称之为“认同者”，他们相信改变终会到来，只是不确定变革造成影响的速度；另一类则为“质疑者”，他们认为重大变化不太可能发生。在对调查结果的分析中，我们将研究这种看法在某种程度上是否与地域和人口构成有关。相比快速发展新兴

经济体（如中国以及整个亚洲地区）的受访者，发达经济体（如英国和爱尔兰）的受访者对变化所持态度相对保守，这或许是因为相对而言，在新兴经济体，变化革新速度遥遥领先。正如我们在第三章第3.2节的观点文章中指出，这一定程度上可能是因为与政府、行业和高等教育之间的紧密联系所导致。

图 2.1: 针对六种假设进行总体评估: 初步比较——根据认为目前正发生变化或很快发生变化的受访者百分比进行排序



备注：在本图及本章后续图表中，已将调查回应中的“目前正在发生”和“一年内发生”合并。我们要求受访者将假设发生的可能性，根据目前正在发生、很快发生、将在未来三年内发生、将在五到十年内发生、以及不太可能发生进行分类。

未来的财务团队不仅需要进行回顾性审视,还需要积极地展开前瞻性思考。有关这一问题的讨论清楚表明,必须重新思考财务的文化和目的。

可预见与不可预见

受访者已达成一致共识,数据的使用不仅正在成为广为接纳的现实,而且是财务变革中非常必要的环节。图2.1中受访者对于前两项假设的反馈也体现了这一点。然而对于后两项假设(财务团队构架更灵活并趋于虚拟化,和领导角色将发生变革),受访者并不确信财务部门所特有的结构化元素会逐步进化。

我们的调查结果显示,澳大利亚、英国和中国之间存在如下明显的地域差异。

- 英国对财务未来发展持有最为“保守”的看法,大多数受访者的回应是“不太可能发生变化”。
- 中国对财务当前和未来状况持最为“激进”的看法,受访者中认为“目前正发生变化”或“将在未来三到五年内发生变化”的人数最多。
- 澳大利亚对六种假设的回应较为“中立”,大多数受访者认为“将在五到十年内发生变化”。

同样,我们的调查反馈也突显了在金融机构与企业内财务部的受访者之间的文化差异:

- 企业受访者对财务未来发展持更为“保守”的看法;
- 金融机构受访者则对财务未来发展持更为“激进”的看法,他们特别关注新的财务技能和角色。

这可能是因为首席财务官固有的保守性致使“财务职能将虚拟化”和“首席财务官角色将变更”两项假设难以被接受,这一特性在

传统的市场中尤为显著。然而,需要引起管理者警惕的是变革终将来临,无视变革的企业将难以实现长远成功的发展。

运用灵活可变的思维模式应对创新和团队领导力建设,才能直面持续变革和快速发展,塑造未来财务职能。

财务的未来之路

研究显示,思维模式转变是众多受访者所面临的首要挑战。大多数受访者表示,传统的财务角色基于手工流程和早期计算机操作流程之上,但这种以月度为周期截取“真相”的传统财务角色工作模式已经不再适用。未来财务团队不仅需要进行回顾性审视,还需要积极地展开前瞻性思考。有关这一问题的讨论清楚表明,重新思考未来财务工作的文化和目的意义显著(参见第三章第3.1节)。

接下来,我们将详细探讨每一种假设,并分析受访者的回应及潜在影响。在本次讨论中,受访者普遍表示,他们正逐渐转向更实时的决策(第2.1节),并充分利用企业数据规模化(第2.2节),从而产生专注于业务增长的财务洞察(第2.3节)。这项工作要求我们应用新技能、发展新角色(第2.4节),从而使财务为企业提供更广泛的作用(如第2.5节的讨论)。最后,我们在第2.6节中还分析了这些假设对财务职能领导力及其整体目标的影响。

对于每种假设,我们都根据受访者的工作地点对调查结果进行了横向地域比较,并在列表中展示了对于研讨会参与者的一些代表性发言。

87%

的调查受访者认为该假设会在自身企业中成为现实。

2.1 可访问的可信数据将推动以客户为中心的实时决策

在我们调查的受访者和访谈对象中，这一假设的接受度最高：87%的调查受访者认为该假设会在自身企业中成为现实，有三分之二的调查者认为将在短期和/或中期实现。

调查结果显示，主要国家间的差异较小，这表明对于大多数财务专业人士来说，以客户为中心的实时决策正在成为现实，或将在中期内实现。

研讨会参与者和受访者也持相同的看法。其关键在于，需要着力借助大数据去制定更妥善的决策。利用机器学习等技术来提高预测能力，将有助财务专业人士继续占据企业决策的核心位置。尽管如此，也有一些参与者指出，人为判断与解读仍有着重要作用——尤其是在处理偏见和风险问题上。

研讨会参与者的发言

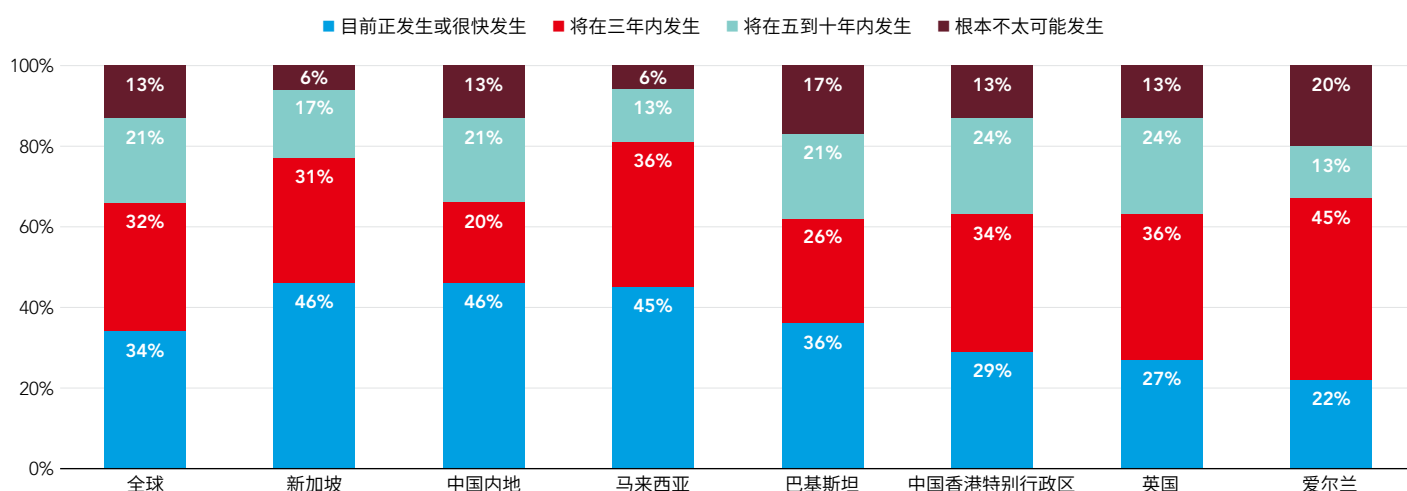


“这已经在零售业和保险业成为了现实……但实时能力并非总是不可或缺，数据本身也未必足以展现问题的全貌。”

“成功的企业需要实时信息；预测性分析法和人工智能将有助于企业更快地识别新的市场行为，更快地支持更好的决策，但只有具备有效的数据获取、管理和控制框架，才能支持这一进步。”

“财务需要从传统‘100%准确’的模式中转变，更好地了解潜在问题的根源所在并寻求解决方案。”

图 2.2: 可访问的可信数据将推动以客户为中心的实时决策——按照受访者的地域进行分析



备注：在本图以及本章后续图表有关受访者对假设的回应中，调查结果均根据受访者认为该假设目前已实现、或很快发生的百分比进行排序。

我们目前面临的一项挑战，是内部流程和控制的设计必须适应云应用程序的功能，而不只是单纯贴合业务本身。

统一的数据真相？

研讨会的很多参与者都指出，企业需要建立数据“统一的数据真相”：即有且仅有一组能够反映企业真实情况的数据，以此支持有效的决策。但作为财务专业人士，我们习惯于追求数据100%的准确性。在研讨会中，我们也对此进行了质疑，如果数据准确性只有80%，做出的决策是否会有所不同？在实现数据准确性之前，我们是否需要推迟决策？

对很多人来说，历史遗留的系统成为了他们最大的绊脚石。因面临着应用程序之间无法实现数据联动的重大挑战，他们无暇顾及数据的重要作用，更不用说要建立一套“事实版本”数据。体现在流程上，不同数据源之间的对账仍然是财务工作的重要组成部分。能否成功应对这一技术难关，很可能会成为决定财务部门未来前景的重要因素之一。但如果缺乏重视、缺少投资开发相应技术工具，可能会引发企业内部的财务职能被逐步边缘化。

云应用程序的影响

我们看待系统的方式也在发生改变。云应用程序的出现意味着，我们无需聚焦在涵盖所有业务流程的全能软件套件，而是选用那些通过应用编程接口（API）连接在一起的，针

对特定领域的“同类最佳”应用程序。例如，SAP推出的新一代商务套件S/4HANA，就是以财务核心应用程序为起点（这一概念被称作“数字化核心”，如图3.2所示）。如果我们实现了这一数据联动，就会降低对账的必要性，同样的，月末结账流程也会相应变得不再如此重要。开放式架构技术使相互竞争的供应商能够开发附加产品，从而增强核心应用程序。这有助于提高核心应用程序的灵活性、功能性、以及潜在使用寿命。

云解决方案的实施带来了颠覆性的转变。对许多企业来说，通过量身定制的企业资源规划（ERP）系统提升流程效率，是拉开市场差距的不二选择。而基于云的“同类最佳”应用程序的实施则意味着，企业将共享基于该最佳应用程序的通用商业模式。因此，市场差异化形成的最主要因素将转变为对客户的响应速度。而企业对客户至上理念的认同，将成为制胜的关键。

内部流程和控制，不应局限于量身定制，而应主动适应云应用程序的功能，这同时也是企业当前面临的重要挑战。此前凭借相对竞争对手较优的流程而取得的商业优势正逐步丧失，取而代之的，是凭借基础数据质量、流程处理速度和洞察程度来占据先机。



基于云的新型数字化ERP平台(或称为“数字化核心”),正推动财务职能迈向技术型未来。这些平台正在形成企业的“数字化核心”,其中很多平台正致力于将其构建为企业转型之路的基石。因此,了解具有变革性且灵活敏捷的ERP“数字化核心”的优势,对于任何希望构建数字化财务职能的CFO来说,都有着至关重要的意义。

随着历史的变迁,财务和业务的需求已发生改变,例如随着报告要求或维度的不断变化(包括客户/渠道/产品盈利能力、可持续性报告等因素的重要性水平的提升),企业围绕其核心ERP开发了诸多定制化系统和工具,从而使ERP系统的承载规模逐年增加。这种策略导致财务职能被迫与多个各自为政的系统合作,从而无法为业务提供快速、精确且可靠的数据。

未来的“数字化核心”模型将强调一个更轻盈、更简洁、更灵活的“核心”平台。“数字化核心”通常只专注于处理最基础的交易型财务数据。必要时,可通过与其他“非核心”职能相连接获取其数据。定制化程度较高、与业务相关的“非核心”系统(如用于销售、财务建模、计划和采购系统)安置于“数字化核心”外围,并顺畅地与轻量化的核心系统连接。流程将产生于定制化系统与轻量化核心之间的自动化接口上,以便为决策提供可靠、值得信赖的辅助信息。

在所谓的“第四次工业革命”中,CFO将能够借助轻量、强大的“数字化核心”,随时汇总业务相关的所有数据,从而随时进行月末结账。事实上,月末结账可能会成为过去式。通过有效利用自动化和机器人技术的力量,财务职能可以探索其他可能性,如根据特定产品的生命周期追踪财务绩效。未来,世界上将存在两类企业:一类企业顺应技术变革调整其财务职能,并利用轻量“数字化核心”轻松掌握数据;另一类企业则仍然严重依赖繁琐的核心EPR系统完成月末结账。

但尽管如此,这一对于未来颇有投资眼光的议题却对未来的财务职能带来了生存挑战。企业管理层可能会绕过数字化核心,直接进入源系统进行决策。例如,数据专家可能与客户关系管理(CRM)系统专家合作(用来追踪从促销活动到实际销售的各种趋势),从而忽略所有核心财务系统,为企业提供所需的决策分析。

如果我们开始依赖非核心财务系统制定决策甚至生成财务信息,那么如何确保财务信息遵照完整性的原则要求?为确保其完整性,财务职能发挥的作用将会急剧收缩,随之而来的,是不良财务报告与决策风险的加剧。

但是,只要能意识到财务规范可以为新技术带来的价值,每个CFO都能够从容应对这些挑战。规范和严谨一直都是财务职能的根本,在拥抱新的“数字化核心”过程中,我们必须仍然将它们始终位于员工思想的核心。这些技能和态度将帮助财务部门构建业务各方对其产生数据的信任度,从而使企业更加信任财务工作,越来越倚重财务职能,由此实现战略目标。

财务部门务必认识到,必须尽快加强数据的有效性、高质和同质性,以减少“数字化核心”中出现失误的例外情况。如若财务部门必须修正编码或在“数字化核心”中手动录入交易数据,财务职能又会恢复至交易型后台的传统角色。

而一旦我们着手消除数据中的模糊性并实施相关基于规则的交易处理模式,便可借助大数据和机器人自动化技术等工具,用来大幅提升业务洞察和信息预测。所以最重要的是,财务规范和现代化工具两者都必须保持并重,始终处于未来财务职能的核心地位。

假设数据的准确性为90%,机器人(工作速度和持续时间均超过人类)负责处理另外的9%的重复性任务,比如根据相关规则验证数据、利用算法确保数据没有任何问题。此外,只要数据具有一定程度的可重复性,我们就可以开始给机器人赋予一定程度的人工智能。“数字化核心”即刻拥有提供预测性输出及数据验证的能力。

综上所述,财务职能必须充分理解其在构建未来财务信任方面的重要作用,因为只有建立财务信任,才能使未来的机器人、人工智能和区块链等技术为企业带来真正持久的商业优势。■



科林·贝赞特, 总监

科林是普华永道总监,负责数字整合服务的交付和开发SAP S/4HANA相关鉴证服务。

从对话中显而易见，
只有改变对待技术的方式，
才能成功发展新一代的财务职能。

以技术为先驱

过往很多技术实施失败，归其原因在于用技术去匹配所存在的问题（“以解求问”）。传统智慧告诉我们，技术只能用来支持企业转型和变革，决不能成为变革的唯一驱动因素。若如此，企业变革往往会问题重重，甚至遭遇失败。

我们是否正处于开始受到挑战经典理论的时代？技术是否已成为先导力量，而非助推因素？我们是否需要具有特定技术，才能成为适应未来发展的财务职能？我们是否需要建立类似数据共享平台或数据湖的架构，才能促进财务转型进入下一个阶段？

我们可以从对话中明显看出，只有改变对待技术的方式，才能成功发展新一代的财务职能。

技术现如今面临的挑战是，需要以可控的方式更快地实现更高的价值。这涉及到众多术语，例如：敏捷行动（Agile）、敏捷开发（Scrum）、精益管理（Lean）、六西格玛（Six Sigma）、开发运营（DevOps）等，不一而足。每一个术语的核心都是需要以满足市场需

求的速度，适应客户（包括内部客户与外部客户）不断改变的要求。如何简化工作，而非使其复杂化，这对所有企业来说都绝非易事。

那么，应采取何种行动？

- 明确定义试图解决的问题以及目标客户。
- 确定能够实时识别客户行为变化的关键指标，并认识到这些指标将包括来自企业内外不同来源的运营和财务数据。
- 为整个企业（包括财务职能）制定技术战略，充分利用同类最佳的云系统组合。
- 优化财务流程，确保它们可以提供尽可能准确的实时信息。

为实现行之有效的实时决策，我们需要对业务各方开放相关、可靠的数据。

78%

的调查受访者认为这一假设将在中短期内成为现实。

2.2 可信数据将在整个企业内开放和共享

数据被视为未来企业的核心，78%的调查受访者认为这一假设将在中短期内成为现实。

毋庸置疑，未来的成功企业将需要密切关注自身所拥有的数据及其使用方式，企业决策也日益聚焦于对趋势的理解（如第2.1节的讨论）。若想有效实现这一过程，企业就必须考虑如何处理数据。我们越来越多地看到，企业使用的数据的方式也在不断发生改变，

并非所有与决策相关的数据都由企业内部生成。因此，我们还需要充分利用来源于其他企业的数据，以支持更加详尽的分析。

如图2.3所示，在数据使用方面，新兴经济体或许比发达经济体的适应能力更强：41%的巴基斯坦受访者和37%的中国受访者表示，这一情况目前已成为现实，相比之下，仅29%的英国受访者持相同看法。

专题研讨会参与者的发言

“

“糟糕的数据质量和遗留的系统正在阻碍这一发展进步。”

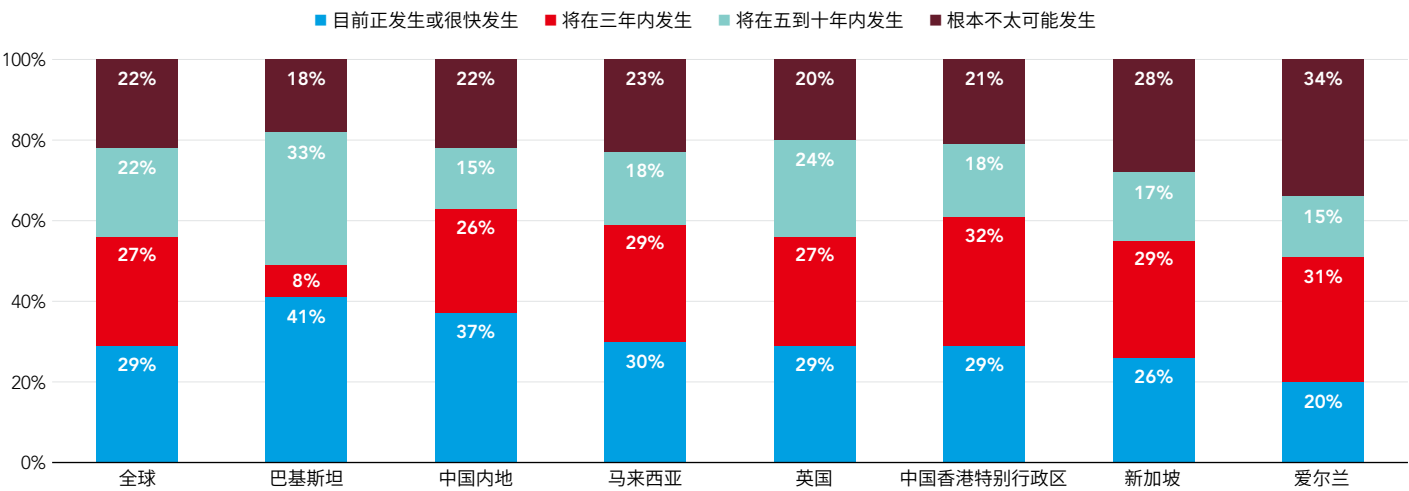
“组织仍然依赖于财务提供数据——因此财务部门应当在确立标准、制定数据控制框架和确保数据完整性等方面发挥主导作用。”

“分享和交流有助获得更好的信息，但数据应当只对被授权的人员开放。”

“人们需要正确认识到他们往往只是数据的保管者，而非所有者。”

”

图 2.3: 可信数据将会在整个企业内开放和共享 ——按照受访者的地域进行分析



如今，运营数据和财务数据之间的界线日益模糊；从技术角度看，财务数据只是具有财务价值的运营数据。

有关信任的问题？

不过，令研讨会参与者最困扰的问题仍在于信任感、真实性、缺乏内部有效配合以及内部的判断标准。一些受访者表示，他们对在整个企业中共享数据持开放态度，但前提是他们可以决定与谁共享。目前我们尚未达到可以“信任”企业所有人员的程度。能否做到这一点，将是财务部门能否成功的关键。但必须认识到，这种数据流并不仅仅来自企业内部，我们应越来越多地获取企业外部的可信数据源，从而充分挖掘分析深度。

我们能否假定，所有数据都可以被公开？显然这一想法不切实际。个人数据显然不在开放之列，因为各国政府越来越重视收集数据的主体，并且严格管控数据使用的方式。组织需要充分并准确地了解，应使用哪些数据来做出有效决策。一些受访者认为，会计师在维护整个企业数据的控制和整合方面发挥着重要作用，因为他们能够从全局视角看待企业，而其他部门很少能做到这一点。

对规划、预算和预测的影响

在第三章第3.1节，我们分析了前两项假设对规划、预算和预测周期的影响。

数据治理

本次研究参与者还提出了这个问题：财务部门是否应当扮演数据治理的角色。但毫无疑问，财务人员在确保数据的条理性和相关性方面发挥着至关重要的作用，这是一个需要持续和妥善管控的过程，也是使用分析法和人工智能工具的先决条件，即务必确保数据的清晰和准确。

受访者普遍认同的是，人工智能、机器学习和区块链技术将构成交易处理流程的基础。

（在《机器学习：科学向左，科幻向右》（ACCA 2019年）和《专业会计师导读：分布式账簿和区块链技术》（ACCA 2017年）系列报告中，ACCA对这些问题进行了探讨）。财务职能的技术演变是其未来转型的核心。

财务部门需要重新审视自身的数据处理方法。如今，运营数据和财务数据之间的界线日益模糊；从技术角度看，财务数据只是具有财务价值的运营数据。因此，财务需要在整体数据治理中发挥更为全面的作用。

这并非意味着，数据如果不开放，其价值就会降低，而是让我们开展交互（cross-correlate）分析，更好地理解数据元素之间的关系，进而利用机器学习等工具改善预测效果。

那么，应采取何种行动？

- 了解驱动企业发展的关键数据，确保对其进行妥善治理。
- 开启企业有关数据所有权的文化变革。
- 确保财务职能得以掌握充足且适当的数据管理技能。

如果能够在企业内部获取更可信、更开放的数据，同时能够认识到外部数据在企业建模方面的价值所在，那么我们就真正获取更深入的洞察力。



企业若想公开可信数据, 面临的最大的挑战之一是, 它们必须担负起保护这项资产的责任。

企业无疑需要在数据的开放性和保密性之间进行必要的权衡。实现恰当的平衡, 在利用数据的同时避免收集、使用甚至披露私人(或涉密)的细节, 是企业面临的持续挑战, 也是必须持续关注的问题。

随着2018年5月25日在整个欧盟国家范围内全面生效的《通用数据保护条例》(GDPR) 的颁布, 当前社会对隐私问题的关注显著增加, 但对财务职能来说, 永远不应低估数据保密的问题。

无论是定价指标等保密或商业敏感数据, 还是用于确定下一个店铺位置的评估参数, 抑或是客户姓名、住址及购物历史等隐私问题, 都需要将数据治理和控制纳入整个数据管理生命周期, 并反复与所有业务相关方进行有效沟通。

企业管理层应设计、实施并追踪适当的治理与控制指标, 这一点至关重要。建立内部控制、及时整改不符合企业内部数据管理政策的问题并加以贯彻, 上述内控举措可以确保员工充分理解: “企业必须妥善管理其数据资产”的理念。

如果未能有效定义和严格实施全面的治理机制(包括清晰制定角色和职责), 则企业内外部对数据的信任度和信心值很快就会被降低, 甚至造成负面的财务影响。这意味着, 应确保外部供应商也充分理解企业对数据管理的相关预期。

建立治理机制并不意味着对数据的使用说“不”, 而是最大限度地减少风险。这相当于给数据库配备“督察员”, 而非“警察”——其目的并非阻止人们使用数据, 而是帮助各相关方更安全地使用数据。就个人而言, 我们需要充分了解数据可能带来的益处和风险, 以及适用于自身所在行业及组织的数据使用原则。例如, 在邮购业务中, 退货量是衡量竞争力一项关键指标, 但它对于业务跟踪和分析报告也至关重要。

治理机制中需要全面覆盖数据管理生命周期的以下四个阶段:

1. **收集:** 如何获取数据, 包括衍生数据;
2. **管理:** 如何确保数据安全并保证其时效性;
3. **使用:** 谁可以访问何种数据, 出于何种目的, 持续时长;
4. **保留:** 数据将保留多久, 保留于何处?

许多企业缺失的一项重要举措是, 明确与数据相关的职责分工(如

通过RACI模型——即执行方、最终负责方、咨询方与知情方)。确定的职责分工应贯穿整个数据管理生命周期。

为了从数据资产中获取最大的商业价值, 企业还应当解决以下几个关键问题:

- 财务无疑是企业业务绩效数据的保管人。但是, “谁是客户数据的所有者?” 往往是数据管理中最具争议的问题之一。不管答案是什么, 财务都需要在确定“谁”是客户方面发挥关键作用。为重要数据项(如客户)建立清晰一致的定義和元数据, 其带来的利益远远超过不良数据规范和标准所造成的负面影响。
- 如今, 由于数据存储的成本非常低, 因此数据量最小化这一原则往往被忽略。企业往往收集和保留他们想要的、远远超过“必要的”数据。其结果常常导致数据冗余和数据重复——同时也导致数据的不准确性。
- 成功的企业在整个数据管理生命周期都会对数据进行有效监督, 并充分理解“不良输入导致不良输出”的概念。无论是通过业务流程自然输出的还是通过发布的信息, 都需要对数据的获取过程进行强有力的控制。通过有效的控制者监督数据的“采集”或“采纳”过程, 以确保不会因为引入低质量、不准确或非法的数据, 而影响外界对企业数据的信任度和信心值。

采用涵盖数据整个生命周期的数据治理方法, 有助企业在竞争中脱颖而出。在数据驱动的当今世界, 有效管理数据资产就相当于掌握了成功的秘诀。如果数据得到有效且一致的管理, 从数据中挖掘出的深刻洞见就会成倍增长。而CFO仅凭从“月末关账”报告中获取数据的状况将不复存在。

在整个数据生命周期实施恰当的管理流程、控制和责任, 可以为企业带来巨大的价值和机遇。CFO应当不断自省是否自己处于企业中不可取代的位置来肩负起对企业所有数据(包括财务数据和非财务数据)的责任。我们不应轻视这一挑战, 因为当前组织所期望利用的数据及数据源规模, 已远远超出了CFO惯于使用的传统“核心财务”的数据范畴。■



费德尔马·古德, 数据保护战略、法律与合规服务总监

费德尔马是普华永道的一名总监, 目前为数据保护战略、法律与合规服务团队的领导团队成员。

72%

的调查受访者认为，
该假设将在未来十年
内成为现实。

2.3 财务团队将专注于助力业务洞察，而非回顾性审视

该假设强调财务职能将把全部精力集中在前瞻性的洞察、而非追溯过往；不会过于强调历史数据和报告，而是更多地寻求有助未来决策的规律。该假设在研讨会上引起了热烈讨论，72%的调查受访者认为，该假设将在未来十年内成为现实。

对许多人来说，该假设代表了其他假设的巅峰状态。很多人认为，这是财务职能从记账员向决策支持转变的一部分（本节接下来将对此进行进一步讨论）。

调查显示，英国和爱尔兰受访者的看法似乎较为保守，但对很多电子零售商、互联网企业和初创企业来说，这是它们成功的关键之一。因此，财务自我重塑的能力是保持相关性的一个重要因素。

研讨会参与者的发言



“财务人员能否超越数字的限制，作为可靠的商业伙伴，以高瞻远瞩提供对于业务的真知灼见？”

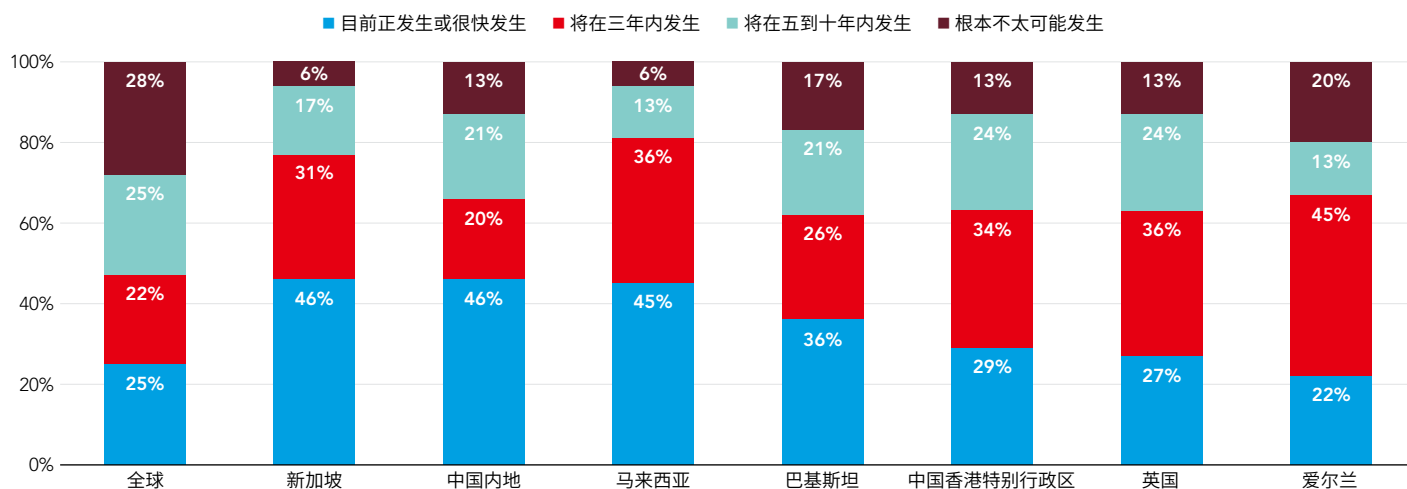
“五年后，财务职能会不会只是专注于战略和市场？”

“财务需要花更多的精力来检查盲点，并找到相关性。”

“降低技术成本将加快变革步伐，但大量未经整合、缺乏结构化的数据将成为变革的巨大阻力”

“下一代将愿意推动这一变革。”

图 2.4: 财务团队将专注于助力业务洞察——按照受访者的地域进行分析



在问责机制日益驱严的大环境下，财务专业人士必须勇于承担，对财务报告的数字负责。

过往经验对未来的借鉴作用

众多研讨会参与者和访谈对象强调，了解过去对预测未来仍有指导意义。人们普遍认为，如果仅仅将目光停留在对于未来的思考与探索上，往往会忽视历史进程中所带来的借鉴与经验。因此，单纯的展望未来可能会适得其反。

但我们不能忽视，当前环境下，企业成功的一个关键因素正是，能够深入理解并充分利用自身所积累的原生数据。如今，消费者愈发注重的是服务质量，其行为越来越变幻无常、难以预测。

为了充分利用数据所带来的竞争优势，组织需要优化并改善其技术战略。财务团队可能抱怨其受制于多个不同系统，而无法有效提供洞察。但这并不是引起问题的关键原因：无论数据的准确率是80%还是100%，决策结果往往都不会改变。而我们应该要做的是投入集成软件，整合各种数据源，从而有效地呈现信息。

这一转变是否会对财务工作产生一定影响？

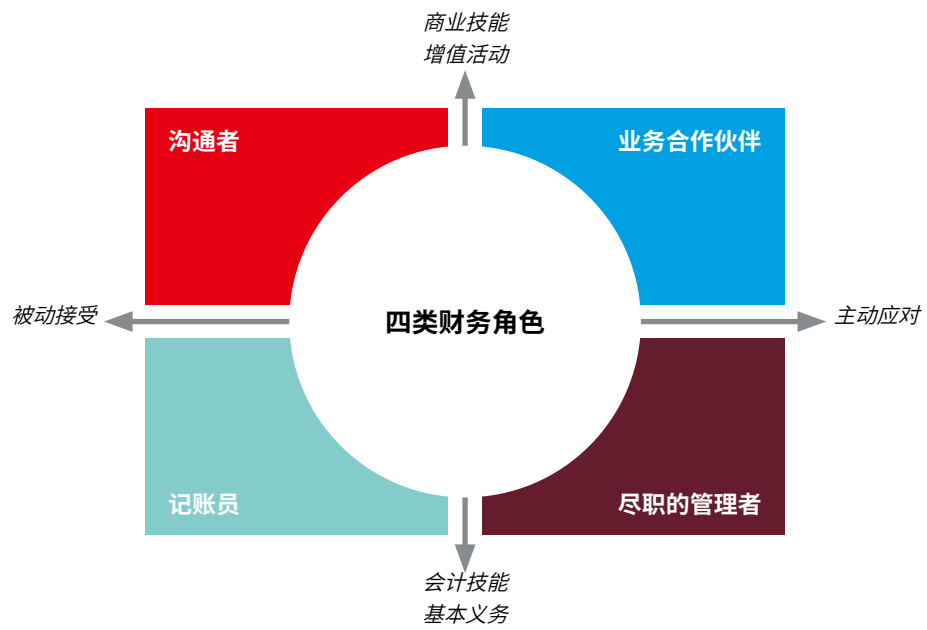
财务活动重心转移

在ACCA和普华永道联合推出的报告《市场变化的速度前所未有：您的财务职能可否胜出？》中（ACCA/PwC, 2016年），我们介绍了四种财务角色的概念（如图2.5所示）。这些概念体现了财务职能潜在的发展方向。

记账员和尽职的管理者：这些角色侧重于核心财会活动，寻求提高流程效率，根据法规和准则进行监督。在问责机制日益驱严的大环境下，财务专业人士必须勇于承担，对财务报告的数字负责。

这意味着**记账人员**必须转变为**尽职的管理者**——即企业相信财务人员能够确保所管理数据和流程的严谨性，同时通过共享服务中心来提高效率和降低成本。记账人员和尽职管理者的角色是否存在被自动化机器人和人工智能取代的风险？多年来，将常规流程整合到共享服务中和/或进行业务外包，已被证明能够显著降低成本。

图 2.5: 四大财务角色模型



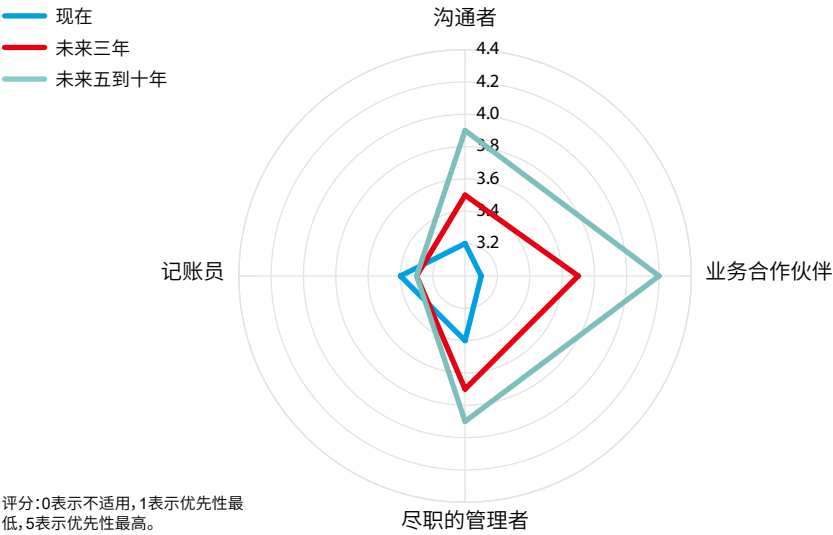
沟通者和业务合作伙伴与商业洞察和战略目标紧密相连，并与实时决策、前瞻性规划的假设有强相关性。

沟通者/业务合作伙伴：这类角色应当从日常的交易结果沟通与账务核对工作中解放出来，并将工作重心转向富有见地的分析和决策过程，从而推动战略的有效实施和落地。这种财务职能向价值链上游发展的过程，需要有效的组织结构作为基础，以充分利用各个团队的能力，并专注于业务相关活动。财务职能发展的最后一步则是成为真正的**业务合作伙伴**——通过协调合作、培养正确的技能、并以业务导向的逻辑和思维进行沟通。

此外作为本研究的一部分，我们还希望探讨：随着财务转型的实现，将如何影响财务角色的转变。

总的来说(如图2.6所示)，调查参与者认为，除了记账人员以外，上述所有角色类别的优先性在未来五到十年都会得到显著提高。沟通者和业务合作伙伴与商业洞察和战略目标紧密相连，并与实时决策(第2.1节)、前瞻性规划的假设有强相关性。

图 2.6: 财务活动重心转移：四大财务角色模型



培养可同时应用于整个企业战略和战术层面的业务合作伙伴技能。

当按照不同国家进行横向比较分析时，我们发现会计师在经济活动中所扮演角色开始出现某些重大转变。为了说明这一点，我们对中国（参见图2.7）和爱尔兰（参见图2.8）的受访者回复进行了比较。

比较结果显示，沟通者和业务合作伙伴这两组角色的优势越来越重要。相比之下，在爱尔兰（参见图2.8），记账员的角色在未来十年将逐渐减弱。

实现洞察需要财务团队具备广泛技能。财务团队如何在企业内部开展工作以获取真知灼见，则是下一项讨论的主题。

- 那么，应采取何种行动？**
- 认同收益递减规律；放弃对100%准确性的过度追求。
 - 制定数据管理战略，以克服系统和流程差异导致的问题，并发展能够整合现有数据源的系统。
 - 对技术战略涉及的财务职能，引入自动化工具。
 - 培养可同时应用于整个企业战略和战术层面的业务合作伙伴技能。

如果财务重心发生改变，将对财务技能和职业发展道路产生何种影响？

图 2.7: 四大财务角色模型——中国

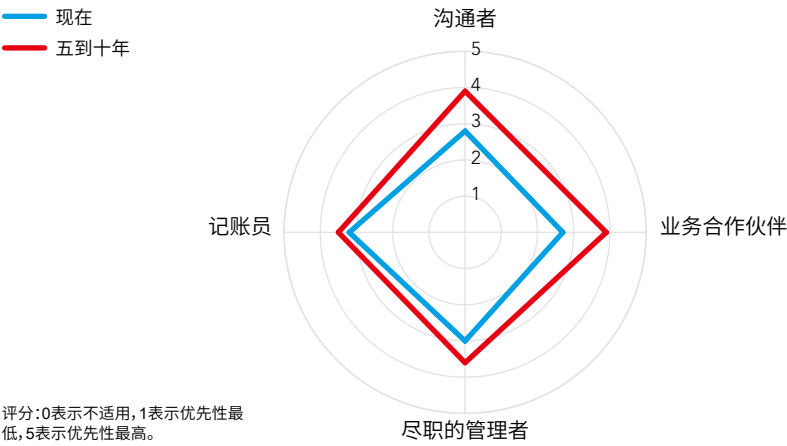
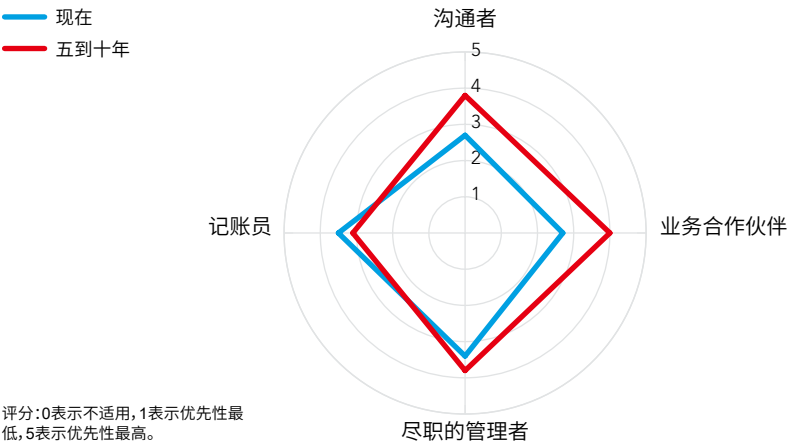


图 2.8: 四大财务角色模型——爱尔兰



22%

的调查受访者一致认为，财务部门在不久的将来可能需要新的角色和技能。

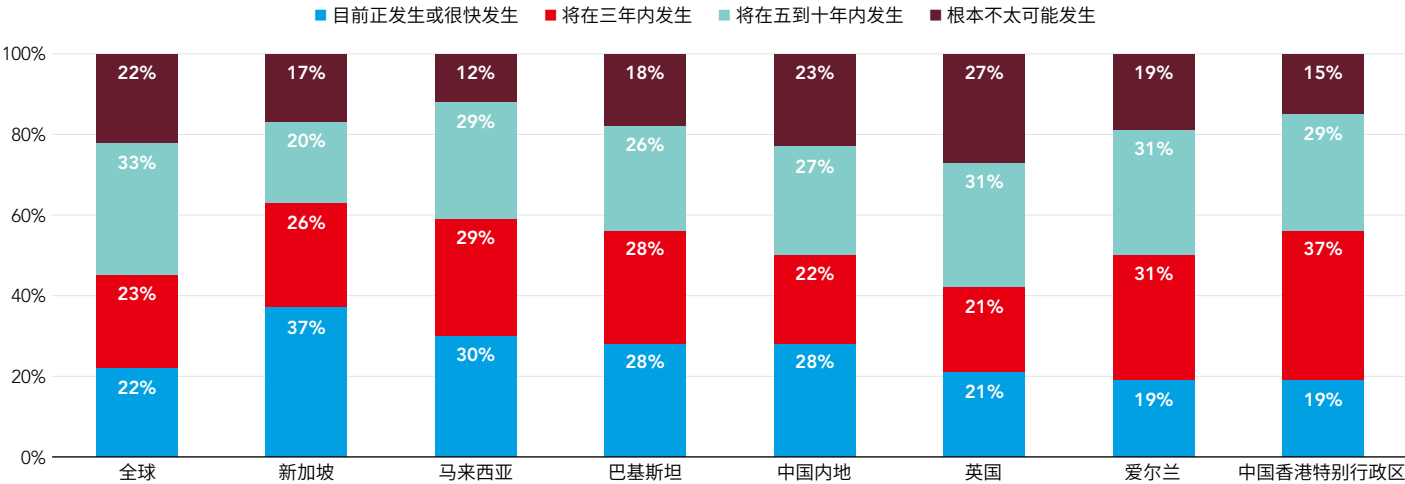
2.4 传统财务的角色、技能和职业发展规划都将会得以改变

如果我们通过加大对前瞻性决策的支持，使得财务技能与业务更为密切地关联，这显然将改变未来会计师所需具备的技能，以及他们未来在企业中的角色。22%的受访者认为，财务组织在不久的将来可能需要新的角色与技能。人们已渐渐认识到：未来成功的会计师不仅需要扎实的专业知识，同时也需要辅以广泛的人际交往能力。

然而仍有23%的受访者认为，即使从长远来看也未必会出现这种情况。(参见图2.9)。因此为实现该目标，财务组织可能需要重新思考其人才储备模式并对人才进行大力投资。同时需要思考组织内是否存在某种不利于达到投资水平的因素；抑或组织只是暂时无法确定在何处进行投资？

从受访者的地域分布可以看出(参加图2.9)，亚洲经济体的受访者对技能的发展规划最具信心。

图 2.9: 传统财务的角色、技能和职业发展规划都将会得以改变——按受访者地域分析



研讨会的参与者在承认财务组织未来需要新的角色及技能这一论点的同时也表示，这些新的角色、技能以及健全的职业发展规划必须能够吸引到初出茅庐的职场新人。

ACCA报告《专业会计师——成就未来：变革驱动因素与未来技能》(ACCA, 2016年)，指出了专业会计师未来成功的七大职商。这些职商体现了专业会计师需要不断拓展包括人际交往能力(即“软技能”)等的各种技能，同时也需要提高其核心的专业能力及道德水平(参见图2.10)。

研讨会的许多参与者对人才培养计划表达了密切的关注。他们在承认财务组织未来需要新的角色及技能这一论点的同时也表示，这些新的角色、技能以及健全的职业发展规划必须能够吸引到初出茅庐的职场新人。有一种强烈的观点认为，专业行业中的新职业机遇必须具有吸引力。

图 2.10: ACCA创建的商业制胜七大职商体系



研讨会参与者的发言



“这肯定已经发生了：我们需要能够‘沟通’的人，能够从过去和现在获取数据，并将这些数据转化为行动。”

“财务部门需要展现出它的能力——很难找到具备影响力的、可以提出具有建设性的挑战意见的人才。”

“财务思维需要转变，优化的风险管理就是其一。”

“我们需要的人才是能够不断学习的人。这与年龄无关。”

“我们需要跨界人才。”

“恐惧正在阻碍变革——必须有人为变革提供支持。”



为了应对识别未来所需技能与人才的挑战,我们首先要明确财务组织的目标。一旦财务组织的领导者明确了清晰的目标或奋斗方向,我们方可以开始特定出未来所需的技能并招聘相应的人才。

雇佣具有正确思维模式、且具备一定技能和才能的人才,对企业成功拥抱未来至关重要。好学不倦、融会贯通、勇于探索冒险以及允许人们学习前车之鉴,这些都将是未来财务组织所拥有的重要特征。我们会发现领导层将激励人们以不同的方式进行思考和行动,即勇于探索冒险并与日俱进。

财务职能在过去被视为是风险规避型人才的职业发展方向,且CEO也总是想要安全的伙伴。但是在未来,许多工作将通过机器人技术和人工智能实现自动化,因此需要对商业洞察力及相关决策支持提供更多关注。其中掌握人工智能、机器人或数据分析等技术的专家固然不可或缺;但更重要的是,我们需要具备正确思维模式的人才。能够从财务组织的数据使用中获取洞察力的企业,将可以获得超越其竞争对手的竞争优势。而这正是由相关技术的推动以及专业人员技能的提高两者并驾齐驱驱动的。

而沟通、合作、教导他人以及项目管理等各种核心技能则维持原状,且不会消失。从财务组织的运作方式以及保持业务相关性等角度来看,随着决策能力和商业敏感度所产生的巨大作用,技术类财务工作和商务类财务工作之间的界限将变得日益模糊。

我们还应当一如既往地提升财务职能的专业性,以此有效把握新技术带来的机遇。并且在建立技能组合时,不只要考量具体的技术,还需着力关注战略、决策和建议——从这个意义上讲,企业未来可能会开始转向更多的兼职人才,通过他们得到特定的税务或资金管理上的临时支持,而长期雇佣这些技能型人才,可能并不符合成本效益。

随着财务领域相关技术的发展,自上而下地设定预期将是促进技能发展的关键。许多从事财务工作的人都难以洞悉其职业生涯中的变

化,因此如果高管能够有效地传达企业和财务职能的战略,那么员工就可以进而知晓应如何扩展自身技能。向员工展示未来可能的财务职能的角色,将促使员工为自己的发展负责。

学习型企业文化也很关键——应促使员工对企业内外的有效战略和方法具有强烈好奇心,进而将其转化为财务职能,助力企业提高绩效。不过,所有这些都离不开企业领导层构建的学习型结构,令员工看到自我发展所带来的好处。由于员工希望体验的多元化培训机制可以不仅限于课堂教学的模式,财务部门可以考虑将员工借调给业务部门、客户或供应商,进一步增强人才的未来发展能力。

就此而言,职业发展规划也将不断演变,与我们在全球范围观察到的其他“宏观”趋势(如弹性工作、预期寿命、终身学习等)同步推进。人们通常很难提前预测其未来两三年、甚至更久以后的职业发展路径。未来,职业发展路径将会与常规发展路线愈发不同,如果能够建立使人们在职业道路上更加灵活发展的机制,那么将能够增强财务职能人才的价值。因此,对于所有部门的员工,企业将会考虑员工应具备哪些更广泛的技能,并支持财务部门和其他部门之间的人才流动。任何特定的新技能都可以通过在职学习获得。

事实证明,企业如果能够向其他部门和职能组织清晰讲述财务职能的具体职业经历——即展现各种发展可能性,那么便可帮助员工确定努力方向。未来,成功的财务人员不一定成长于该部门内部,实际上也可能来自企业的运营或销售部门,抑或其职业生涯主要在财务以外的领域中发展。这些来自业务一线的经验,将为领导未来的财务职能提供必不可少的关键商业洞察力。■



海伦·图德纳姆, 普华永道学习与行为业务部

海伦是负责主管学习与行为业务部的总监。她专注于为包括公共和私营部门在内的广泛企业评估和衡量信任、行为与和文化。

当今世界瞬息万变，我们学到的知识和技能中，有一半在三、四年后就可能变得无关紧要；相比之下，我们在上世纪之交时曾学习的内容却保持了十年或更久。

全新技能与全新挑战

当今世界瞬息万变，我们学到的知识和技能中，有一半在三、四年后就可能变得无关紧要；相比之下，我们在上世纪之交时曾学习的内容却保持了十年或更久。此外，我们不仅需要不断更新和增强专业技术能力，还需要增强人际交往能力。这对个人和财务部门都提出了明确的挑战。因此，我们不仅需要快速学习，还需要更频繁地更新学习内容。

ACCA在《未来学习》(ACCA, 2018年)这篇报告中，探讨了为满足职场需求，持续发展技能、进而持续建立竞争力的必要性。受该问题影响的不仅是那些刚刚加入本行业的职场新人，还包括在财务部门工作多年的老员工——对后者的影响或许更为重要。但是，不断更新技能、每两到三年就完成自我重塑，这一要求无疑是巨大挑战，然而它正是我们所需要的。

更具创业精神

我们经常谈论创业技能，彼得·德鲁克提醒我们：

“创业者总是在寻找变化、响应变化，并把它作为契机加以利用。”

我们的研讨会和访谈清楚表明，企业要想获得成功，企业的各个部门都应具备财务洞察力。

通过这些假设，我们看到了职场结构的一种发展趋势：传统的部门结构已开始瓦解。乔什·伯尔辛(Josh Bersin)在其文章《新型组织：利用设计造就不同》(Bersin, 2016年)中预测，注重培养人类深层次的技能与能力发展的企业未来才可以应对人工智能带来的挑战。员工要想脱颖而出，就需要具备更深入的专业知识，分析和解读深度学习算法的结果，并且更具创业精神——通过跨团队合作，在企业最需要的时间和领域运用专业知识解决问题，进而积极接纳虚拟化、分散化、功能化的概念(参见2.5节)。

数据技能是基础

研讨会重点讨论了财务专业人士关注的两个具体领域：财务与数据的关系，以及业务伙伴关系在未来财务职能中的作用。

在整个研讨会中，参与者表示认同数据的重要性，以及其企业带来前所未有的洞见。然而，找到财务专业人士目前和未来所需技能的恰当平衡才是关键。对很多人来说，实现这一平衡是一个非常重要却还没有答案的问题。财务团队显然需要在数据治理方面发挥一定作用。但是否应由财务团队来单独负责数据治理，很多人仍持怀疑态度。因此，我们需要了解并认识到众多数据源的固有关系。

深度数据分析能力的提高，以及对整个组织都应具备财务洞察力的要求，都已经成为传统的业务合作关系面临挑战。财务专业人士必须成为战略合作伙伴，提升业务伙伴关系在价值链中的作用，参与有效决策。

这可能意味着我们需要重新思考财务职能部门的结构。许多受访者和研讨会参与者表示，财务技能需要覆盖整个企业，这一认识正成为现实并具有重要意义。

那么，应采取何种行动？

- 重新评估成功的财务职能所需的各种技能，充分认识到团队能力胜过个人能力。
- 重新评估职业发展规划，确保发展道路体现企业能够提供的诸多机遇。
- 培养学习型文化，确保财务团队成员具备满足业务需求的相关技能。

65%

的调查受访者认为，企业内部的结构很可能会发生变化。

2.5 财务职能将会趋于虚拟化

然而，这一假设对几个群体提出了诸多挑战。“虚拟职能”的性质受到了质疑。一些人将其解释为，工作将虚拟化或灵活化——但这并非理想的解读。

其实，该假设的目标旨在关注如何在整个企业内更广泛地应用财务技能。对许多企业来说，全面覆盖业务的财务洞察力，是实现战略成功的关键。这是我们的假设更侧重的解读。

总体而言，65%的调查受访者认为，企业内部的结构很可能会发生变化。

如下文图2.11所示，相比西方某些国家，东方财务领导者认为这更可能发生：几乎一半的英国和爱尔兰受访者认为，这一变化根本不太可能发生。

研讨会的许多参与者同意这一假设。他们列举了一些例证，说明随着财务作为跨部门团队不可或缺的一份子，在战略决策的运营中发挥着重要作用，财务技能也在企业各领域不断扩展。这是否会最终导致有形的财务职能退出历史舞台而分散在企业运营各职能中，人们对此展开了激烈讨论。但参与者一致认为，仍然有必要成立维护并强化资金和财务报告等领域的卓越中心或专业人士中心（参见第三章3.3节）。

研讨会参与者的发言

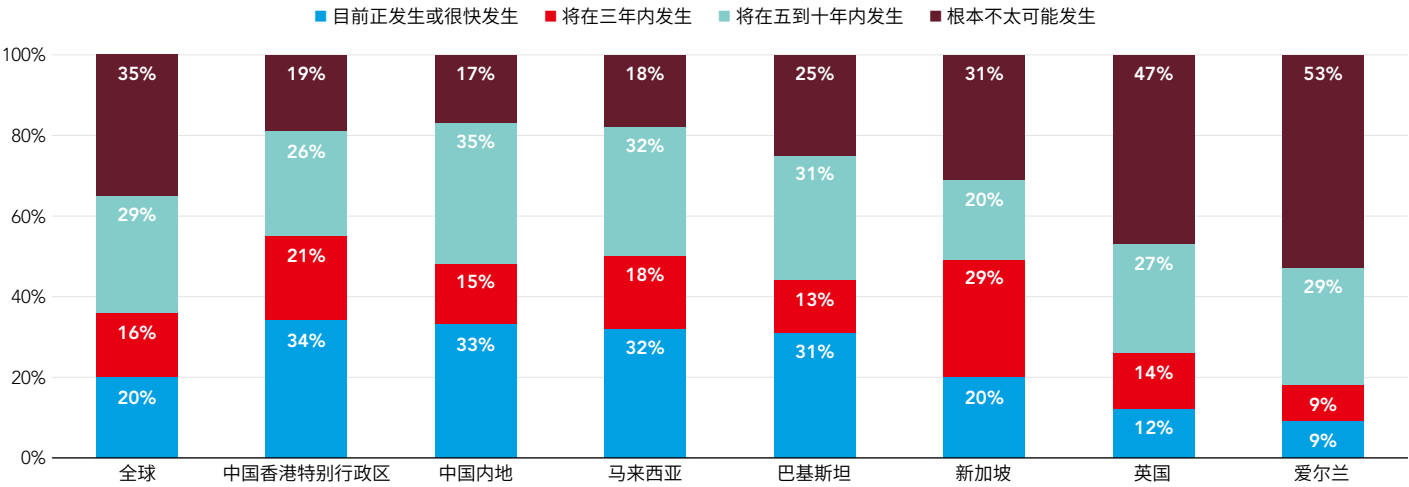
“未来更有可能出现‘更精锐的’财务团队，而非虚拟团队。”

“核心流程将越来越自动化，但财务部门不会消失——我们将需要越来越多的高端、知识层面和法律支持。”

“我们未能在数字化领域对员工充分赋权；我们需要着力于解决如何更好地整合虚拟员工和人类员工。”

“财务无法成为孤立存在的绝缘体——一旦企业发生变革，财务也需随之转变。”

图 2.11: 财务职能将会趋于虚拟化——按照受访者的地域进行分析



这一点始终清晰而明确：财务技能在整个企业中发挥着举足轻重的重大作用，且该作用的增长型趋势益发明显。

不断演变的组织结构

值得注意的是，英国和爱尔兰受访者的回应（如图2.11所示）与新兴经济体受访者的回应存在鲜明差异。尽管在这两个国家举行的研讨会上，受访者表示财务部门的架构获得了一定程度上的发展，但同时也给予强调，多数偏向传统型企业仍面临着严峻的文化挑战，尤其是在改变财务专业人士和企业管 理层的思维模式方面。对变革的消极抵抗态度或许是导致英国整体生产效率低下的症结所在。

这一点始终清晰而明确：财务技能在整个企业中发挥着举足轻重的重大作用，且该作用的增长型趋势益发明显。在各项传统职能中，财务敏锐度成为一股不可或缺的力量，再也无法敛声匿迹。成功的商业决策正愈加依赖于对瞬息万变、错综复杂的商业环境所做出的及时性、前瞻性的反应。

财务评估至关重要，其与商业决策息息相关、紧密相连，根深蒂固地深植于其所属的工作环境中。在未来的企业里，兼具深厚的专业技能和强烈的财务敏锐度的人员才能被称为成功的会计师。

那么，应采取何种行动？

- 评估财务组织架构并创建一种能够因地制宜、适应不同领域专业技能的弹性灵活模型。
- 植入更加灵活的，能够将财务技能应用于多元化、多样化项目中的工作文化理念。
- 重新评估财务职能的定位战略，确保财务能力成为决策过程不可或缺的一环。

60%

的中国及马来西亚受访者表示，未来十年内，CFO的角色必定会发生颠覆性的重大变革。

2.6 传统的首席财务官角色将不复存在，被首席运营官和首席战略官等角色取代

与其他课题不同的是，本节主要探讨的是财务领导者的角色。受访者普遍坚信，CFO仍将在企业组织中发挥核心作用。但是，您也许会惊讶的发现，按照受访者的地域分析，超过60%的中国及马来西亚受访者表示，未来十年内，CFO的角色必定会发生颠覆性的重大变革（参见图2.12），而57%的英国受访者及60%的爱尔兰受访者则表示CFO的角色不太会发生任何变化。最耐人寻味的是，

中国香港特别行政区和中国内地的调查结果形成了鲜明对比。

多数与会者和受访者都坚信改革的浪潮将席卷而来。大部分人认为虽然财务报告的角色仍然保持关键地位，但是角色的演变已经开始体现在了愈发显得重要的，对企业内外部利益相关方的管理。随着财务敏锐度在整个企业内的不断进化，CFO作为战略财务顾问对董事会的影响也将显得弥足轻重、不容小觑。

研讨会参与者的发言



“CFO日益发挥着风险管理作用，并且（这个角色）也变得越来越像首席运营官——未来新生代都将需要提升技术意识，才能担负起不断变化的职责。”

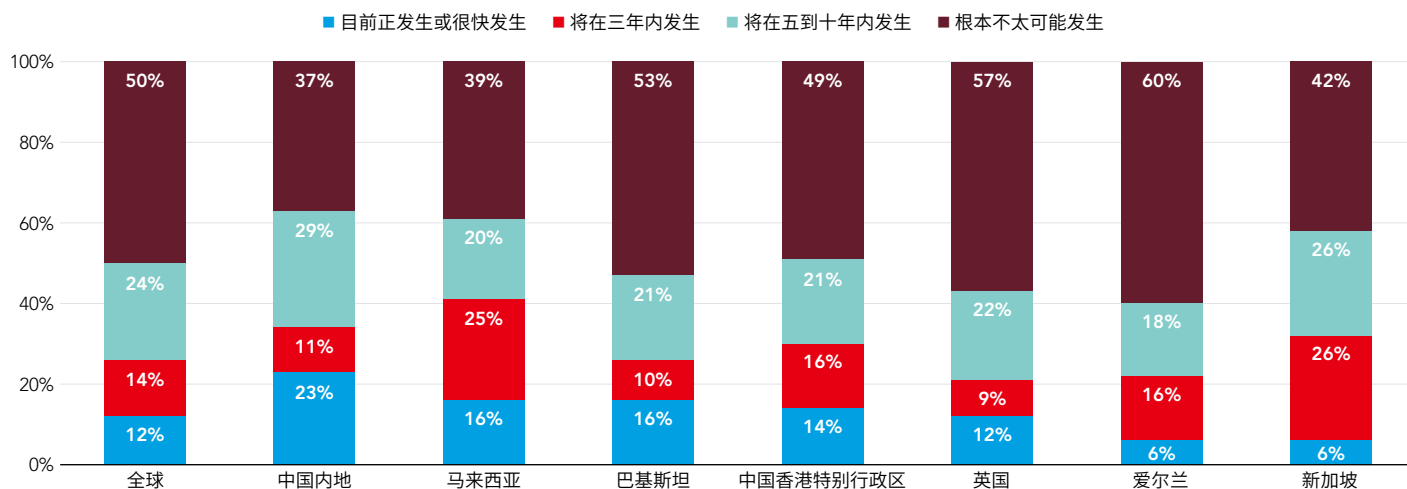
“CFO可以向企业解释复杂的数据；对内、外部的利益相关方的管理和互动能力会成为其工作的核心。”

“变革之旅的方向必定更具战略性，但数据管理职责不会消失；监管机构始终会要求有人‘为账目负责’。”

“职业道德和治理将成为关键的差异化因素。”

“何种类型的培训可以培养未来成功的领导？”

图 2.12: 传统的首席财务官角色将不复存在，被首席运营官和首席战略官等角色取代——按照受访者的地域进行分析



我们的调查数据似乎阐明，受访者期待CFO所扮演的角色能在未来几年内能得到扩展及延伸。

我们通过调研问卷深入探讨这一观点，从三个维度探索CFO的职责，以便更加深刻地、透彻地了解其可能发生的变革。

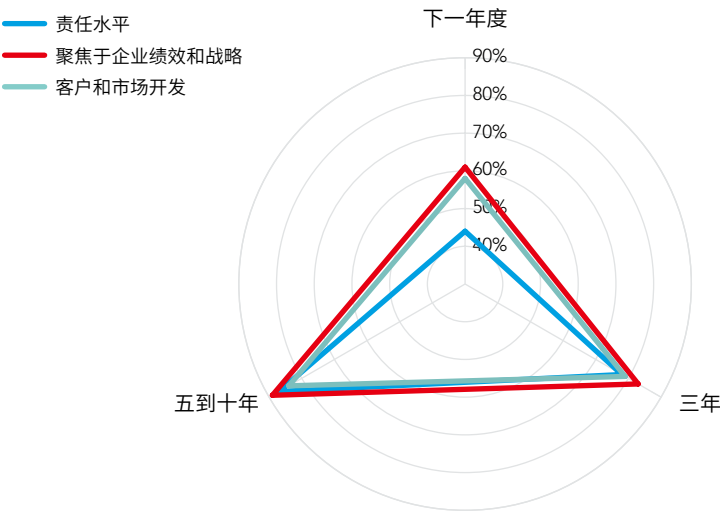
调研问卷中，我们询问受访者，CFO的角色在未来十年中将如何演变(参见图2.13)。我们主要聚焦于三个维度：责任水平(显示出了重大转变)；聚焦于企业绩效和战略(企业绩效有改变但并不明显)；以及客户和市场开发(其与企业绩效相似)。我们的调查数据似乎表明，受访者期待CFO所扮演的角色在未来几年中能得到扩展和延伸。

那么，应采取何种行动？

- 评估卓越的财务专业人士的职业发展方向，以确保未来的财务领导者具有相匹配的技能。
- 为卓越的财务专业人士规划职业发展道路，需同时兼有运营和财务经验。
- 培养发展财务团队高管的灵活变通领导力。
- 重新评估企业的内部组织结构，使财务职能与战略决策紧密相连。

在下一章节中，我们将提出未来财务职能的一种可能模式，并为希望顺利踏上变革征途的人士提供我们的专业建议。

图 2.13: 您认为未来首席财务官的角色将会发生怎样的颠覆性变革?[平均值]



3. 目标模式

3.1 未来的财务职能

综上所述,未来财务职能在组织中将扮演什么样的角色?

图3.1的设计并非标新立异,未来的财务职能将以部署不同的资源而分门别类。未来自动化无疑减少了在核心处理方面的人力要求,并随着系统发展的不断演变,也减轻了不同系统间数据源之间的整合工作。专业技术中心更能够尽其所长,并在协作式的工作环境下,

更能够贴合企业需求,为企业提供深厚的专业技术支持。

财务专业人士应提高数据的解读能力,并且充分剖析数据所传达的信息,以在高层决策中发挥积极作用。这或将会成为人力资源部署的重点领域。

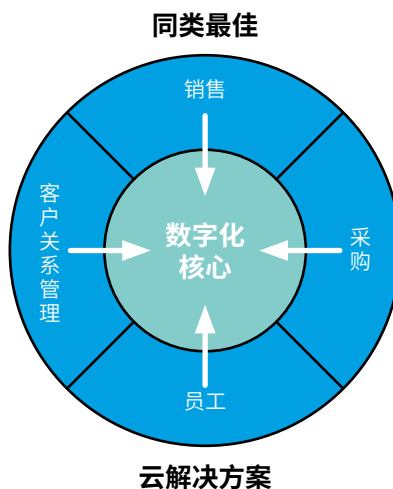
最后,CFO作为战略财务顾问的角色结合业务合作技能将不断演变和发展,并成为财务专业人士能力的关键组成部分。

云应用程序的出现正在改变组织对财务和运营系统的认识。上世纪90年代、20世纪初所部署的诸如ERP解决方案等大型综合应用系统,目前已被基于云的“同类最佳”应用组合逐步取代。后者专注于在某一个流程中实现卓越表现,通过应用编程接口(用于从一个应用程序或系统提取数据、并传递给另一个应用程序或系统的流程)进行连接。这就是数字化核心的概念,如图3.2所示。

图 3.1: 未来的财务职能?



图 3.2: 未来系统架构愿景——以数字化为核心?



传统的关注焦点在于财务会计流程，但如今需要更多地聚焦于管理会计和对运营的支持。

关键挑战在于，财务部门内部控制框架可能也必须做出改变。财务人员无需再对不同系统之间的数据进行逐一校对——基于手工操作的月末关账程序，将演变成一个持续稳定的闭环流程，财务部门可以随时编制到当日为止的过往一个月报告，同时确保报告内容的准确性。

实时规划、预算及预测：下一个前沿？

在本次调研中，我们访谈了比亚特·伯格斯尼思 (Bjarte Bogsnes)，他在《超预期：释放绩效潜能》(Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential) 一书中，就这些发展趋势对制定决策的影响提出了诸多问题 (Bogsnes, 2016年)。他正在思考，目前由财年所推动的年度性财务规划和预算循环，在未来的财务职能中是否变得不再如此重要。

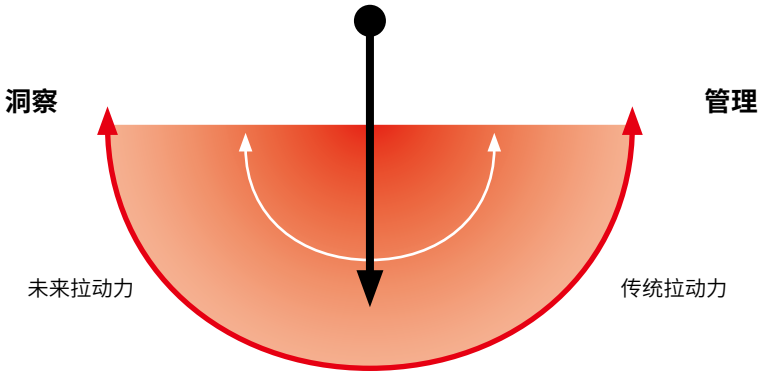
除此之外，伯格斯尼思提出，组织当前是否过于严格地强调某些特定的关键绩效指标，且将其转化为针对个人的绩效管理目标？在这一点上，我们设想的指标管理方法与以往模式截然不同。正如伯格斯尼思在书中指出，关键绩效指标 (KPI) 并非“关键绩效真相” (KPT)，即一个既定现实。在实时决策的时代，我们是否应当开始对传统的绩效衡量

方式和用于评估企业成功的流程提出适当的质疑和挑战？在这个动荡不安、难以预测、扑朔迷离、模棱两可的世界（即所谓的“VUCA”世界，波动、不确定、复杂且模糊）里，我们更加需要文化变革、拓展思维，从不同的角度来考量组织该如何做出决策。

即使建立实时预测机制已迫在眉睫，但也不应忽略理解领先指标和滞后指标的重要性。滞后指标通常侧重于报告产出，相对易于衡量。领先指标则以投入为导向，难以测算，但却有望带来更多机遇，以便组织在快速发展的环境中制定应对措施。哪些指标能真正帮助组织预测未来绩效表现并回顾审视过往趋势？对此，我们需要熟练应用并作出恰当判断。

澳大利亚ETM管理培训公司的史蒂文·道林 (Stephen Dowling) 表示，财务职能的侧重点正在发生不断变化。传统的关注焦点在于财务会计流程，但如今需要更多地聚焦于管理会计和运营支持。为追求并实现卓越绩效和更灵活精益的企业发展，组织必须除旧布新，采用更为行之有效的工作（和思考）方式。因此，组织迫切需要一种全新的管理-财会运营模式，以便能在日新月异的时代潮流中进行控制与决策 (如图3.3所示)。

图 3.3: 未来财务职能侧重点的变化



财务职能的变革速度如此之快,迫使企业需要充分认识并重新定义企业文化,提高企业适应能力和灵活性,是实现未来成功的必经之路。

复杂性不应成为拖延借口

面对种种变化,人们存在着一种“以不变应万变”的侥幸心理,但这绝非明智之举。财务职能的变革速度如此之快,迫使企业需要充分认识并重新定义企业文化,提高企业的适应能力和灵活性,这才是实现未来成功的必经之路。

企业只有顺时应势、把握契机,才能出奇制胜。

那么,应采取何种行动?

- 重新评估财务预算和预测流程,摒弃僵硬的年度周期。
- 批判性地评估关键绩效驱动因素、领先指标和滞后指标,确保它们能够衡量潜在颠覆者进入市场的可能性。
- 确保财务胜任能力位于战略决策的核心。

3.2 宏观层面的变化:明确目标与文化

明确目标

财务职能面临的最重大挑战之一,便是确定自身在企业内的目标。正如调查结果显示,对于财务职能将在企业中扮演何种角色,人们的看法已有所转变。许多受访者和研讨会参与者一致认为,财务职能的角色已开始从记账员,转变为积极主动的财务顾问。

这引发了该如何确定财务目标的问题。当务之急是优先明确企业本身的目标。只有明确这一点,组织才能相应制定准确的财务目标,因为财务目标是企业总体目标的组成部分。我们可以将目标定义为“存在的理由”。

约翰·巴尔多尼(John Baldoni)在其著作《有目标的领导》(*Lead with Purpose*, Baldoni, 2011年)中指出,可以通过了解下列因素来确定财务目标:

- 愿景:我们希望成为什么样的组织;
- 使命:企业的核心业务内容、肩负的责任和义务是什么;
- 价值观:文化,包括职业道德和诚信等行准则。

如果我们在企业层面明确了上述问题,就可以确定财务如何对此做出贡献,以及需要哪些技能和资源来满足这一需求。

通常情况下,财务团队往往会专注于详尽的绩效衡量,例如通过复杂的关键绩效指标矩阵和平衡计分卡进行度量和分析。然而,正如伯格斯尼思所指出,了解关键指标并监测目标的实现过程,有助于财务部门调整关注重点,从而真正对过往业绩和未来绩效建立深入洞察(伯格斯尼思,2016年)。

日益复杂的商业世界同样在动摇我们对绩效的固有理解。传统的激励因素正受到质疑。对很多企业来说,无论是在运营层面(通过关键绩效指标和平衡计分卡进行衡量),还是个人层面(通过年度审查进行评估),绩效周期的关注点都是个人行为。我们普遍通过褒奖表现优异的个人来激励员工。但是,组织绩效大于个人绩效之和。例如,丹尼尔·平克(Daniel Pink)在其著述《驱动力:激励我们的惊人真相》(*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, 平克,2009年)当中,指出了三大激励因素:

- **自主:**我们希望自己做决定,提高参与度而非仅仅遵守规定;
- **专精:**渴望获得更好的技能;
- **目的:**希望做有意义和重要的事情。那些只关注利润而不重视目标的企业,最终只会导致差强人意的客户服务,并降低员工愉悦度。

只完成一个周期的改变已经一去不复返了。我们现在需要提高适应能力，有效管理持续不断的变化，并将其视为机遇。

管理持续不断的变革

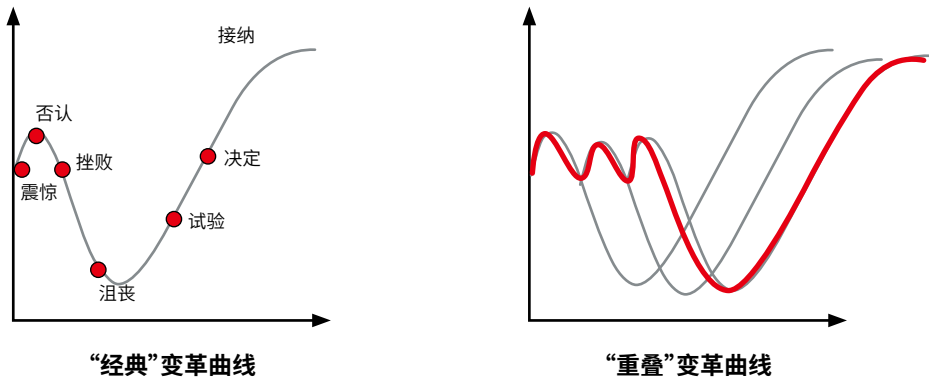
通过上述假设及相关讨论所收集的证据，我们认识到，如今所有企业都处在迅速变革的过程当中。变化的速度或许并不完全由企业自身掌控，而是广泛受到社会和政治因素的影响。我们不能期望，一轮改变完全终止后，新的变革才会开启。重叠的变化周期已经成为现实，我们面临的挑战就包括管理这些重叠期间的组织绩效（参见图3.4）。在这个不断变化的世界中，应如何管理变革？普华永道财务咨询服务部克里斯·博克斯（Chris Box）建议，在财务组织内部积极构建信息框架是至关重要的第一步（参见本节观点文章）。

有效管理这些变化周期的核心，就在于确立财务职能的目标，将其作为企业整体目标的一部分。此外，还需要采用一种全新的方法来创建财务文化，提高灵活性和适应能力。

解决财务文化问题是实现上述财务转型不可或缺的助力。传统账务处理工作和月末结账发展起来的财务文化，已无法满足未来财务发展的需要。未来发展要求我们变得更加灵活，并且随时准备适应持续不断的变化。在某一时间段里只完成一个周期的改变已经一去不复返了。我们现在需要提高适应能力以应对持续不断的变化，并将其视为机遇。

许多受访者和研讨会参与者认为，财务部门往往体现出封闭的思维模式。他们指出，面对变化，财务部门的态度通常安常守故。虽然并非所有企业都是如此，但这种态度的确需要进行改变。在波动、不确定、复杂和模糊（VUCA）的世界中，企业只有提高灵活性和适应能力，才能获得成功。财务团队需要有效地参与并发挥创业者精神。展望未来和回顾过去是截然不同的。

图 3.4: 重叠的变化周期



库伯勒-罗斯理论 (1969年)



未来数十年的技术进步, 将对财务人员、财务部门架构和文化产生直接的影响。

从“宏观”层面来看, 学术界、产业界和政府是推动财务职能文化变革的三大支柱。他们可齐心协力地促进变革, 将影响财务职能未来的发展。

随着未来几年技术的迅猛发展, 员工的风险管理、技术和分析能力将成为财务职能培养的重中之重。我们可通过产业界和学术界的有效结合加深对这些未来技能需求的了解(即敏捷、创新和合作), 并培养发展这些技能。

政府政策通过持续促进学术界和产业界相结合的模式为文化变革带来深远的影响。例如, 税收激励措施的引入, 激励产业界加大学术投资, 从而引领文化变革。政府关于加快不同地区学术发展的战略也将影响文化变革, 比如在英国, 伦敦和英国东南部以外地区的发展已成为政府关注的焦点。

另外, 不容我们忽视的一点在于, 上述三大理论必须以有说服力的商业实例为支撑才能站得住脚。商业案例的影响力将直接影响企业进行改革的意愿, 只有在实际案例中清晰阐明变革带来的益处, 我们才有望看到财务领域的重大文化变革。

而目前在产业界可以影响变革的两类人员, 要么是即将结束职业生涯、更加重视稳定的决策高管, 亦或是虽然积极接纳未来所需的文化变革、但所处职位却无法发挥显著力量的中层管理者。因此, 我们需要从根本上重新评估变革意愿背后的驱动力。如何发现能够推动变革的财务领袖, 将是业界面临的一项关键难题。为了尽可能的避免失败, 我们必须鼓励财务领导者勇于尝试, 并根据他们的努力和业绩给予奖励。

而面对不断变化的人才市场, 财务行业的变革方案普遍以危机感或畏惧心理为推动力。这些通过制造“四面楚歌的紧迫心态”来激发动力的想法往往只能在中短期略显成效。但是未来财务职能的文化变

革唯有借助更宏伟的愿景来引领, 方可赢得长久成功。变革的参考依据不仅仅局限于过往的典型商业案例, 更包括了“持续发展”和“智慧敏捷性”等新的原则。在财务职能中, 不断保持求知欲和学习能力, 才能驱动未来职场文化的顺利转型。

未来财务职能中, “目标”和“道德观”的受重视程度, 将成为实施和推动变革的关键。在这一全新环境下, 即使企业人才流失会给商业实践带来挑战, 企业仍需通过继续投资于未来财务职能的人才建设来实现技术变革。最近在美国出现的有关“公民主导变革”(比如由基层人员发起创建最小可行产品(Minimal Viable Product))的实例更是说明变革能够以自下而上的方式实现。

财务职能必须以营造持续学习的文化氛围为目标, 使人们在推动变革的道路上自主前行。随着在财务领域中, 对于成功这一定义的不断刷新, 人们需要凭借丰富的经验来实现成长。虽然财务行业的职业发展道路通常较为清晰, 但未来的财务主管只有通过经验的积累, 才能使其领导力得到有效发挥。在瞬息万变的世界中, 要想成为一名卓有成效的财务领导者, 除了单纯具备财务敏锐度以外, 还必须舍弃一味刻意求稳的心态, 寻求与不同组织合作的经验。

通过鼓励各级财务领导拓宽思维, 明确自身的远大“目标”, 我们将缩减能力差距、克服惰性, 并最终掀起文化变革的浪潮。

尽管面临重重挑战, 但财务人员绝不能因为过于畏惧技术和即将到来的文化变革而裹足不前。我们应关注如何有效利用技术, 构建由敏捷性、创新和合作所驱动的未来财务职能。



克里斯托弗·博克斯(Christopher Box), 普华永道财务服务部门人力资源咨询业务主管

克里斯托弗是普华永道合伙人兼财务服务部门人力资源咨询业务负责人, 也是负责普华永道与财务服务机构在文化、价值观一致性和行为变革方面合作的联合负责人。

在瞬息万变的商业环境中，创新可能迅速改变一个行业，因此我们需要始终铭记变革的持久性。

3.3 微观层面的变化:重新设计组织结构

只有确定了财务职能的目标，才能对该职能本身做出切实的定义，如图3.5所示。我们在有关财务角色的假设中（参见第二章第2.3节），分析了专业中心和战略伙伴关系的作用。在瞬息万变的商业环境中，创新可能迅速改变一个行业，因此我们需要始终铭记变革的持久性。

此外，我们还分别探讨了变革对团队技能（第二章第2.4节）、技术（第二章第2.1节）和数据（第二章第2.2节）产生的影响。

下面，我们将就这些领域作进一步的思考。

专业中心与卓越中心

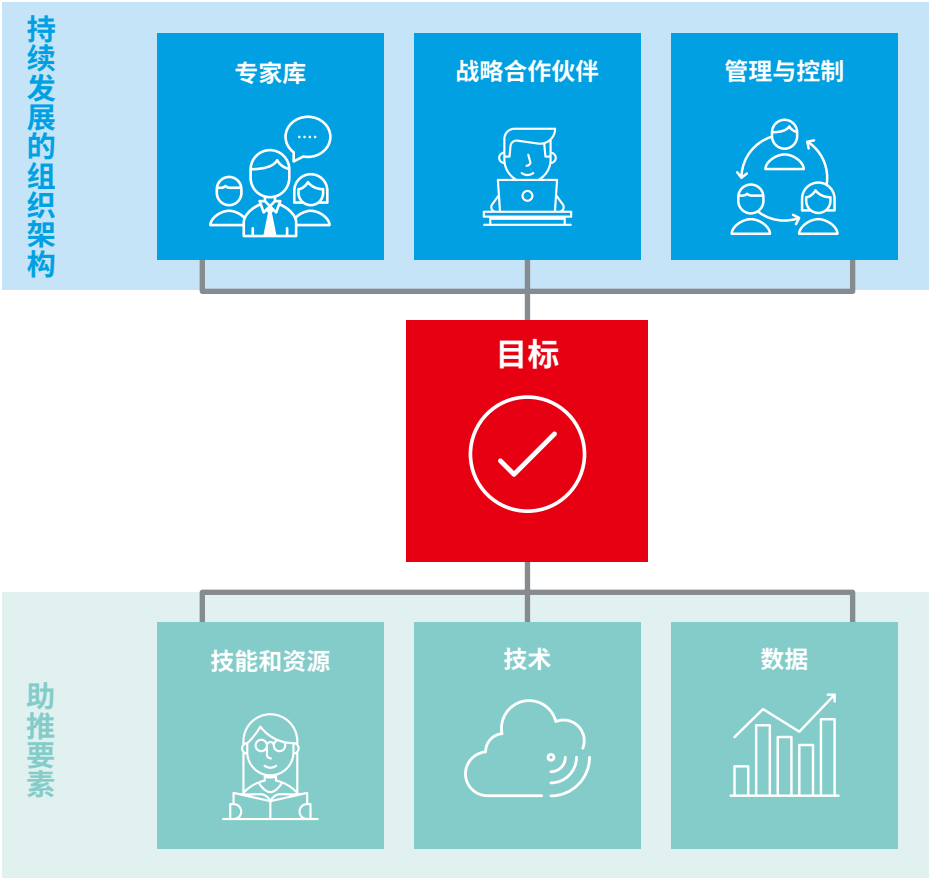
为了使财务部门从边界明显的独立组织，转变为在企业整个业务过程中积极发挥作用的团队，我们需要重新思考应当如何更加系统化地向业务前线团队提供专业技术支持。

这可通过将卓越中心转型为专业中心这一微妙而重要的改变来实现。“专业中心”是一种比“卓越中心”更具流动性的模式。未来，技术领域的专业知识，将日渐成为帮助财务职能发展不可或缺的能力。

未来的财务职能将增加对这些专业技能的需求，并且涉及更广泛的专题领域。从原有的资金管理和税务事项等技术性财会工作拓宽至涵盖数据管理和治理、机器学习、以及预测性分析法等方面。精通这些技能和知识的员工，将协助财务团队在进行前瞻性预测时做出巨大贡献。

会计师现在和未来所必需的数字化技能，将是ACCA以后更加详细探讨的领域之一。

图 3.5: 转型之路



我们鼓励人们学习，但也应当鼓励人们更新学习内容。陈旧的行为模式无疑是阻碍未来财务职能发展进步的一大障碍。

业务伙伴关系的真正价值

但在未来的财务职能中，仅仅依靠这些深度技术知识还远远不够。最迫切需要的，是利用信息和保持企业发展趋势等能力。在支持战略决策的过程中，情商以及对复杂信息进行语境分析的能力，将变得愈发重要。

关于建立和加强商业伙伴关系的技能，已经有众多文献做过此类探讨。正如普华永道《财务有效性基准报告2017》（普华永道，2017年）所指出，许多企业认为自身尚未充分发挥这一关系的潜力。造成该结果的原因很多，但如果我们要想更加密切地关注该领域（调查受访者认为这很有必要），就应当考虑如何有效实现这一目标，需要哪些培训或指导？哪些潜在经验、背景和其他特质最受重视？那些具有远大抱负、希望不断成长并登上财务组织最高职位的人，将遵循怎样的职业发展道路？哪些技能是真正需要的，又当如何获得？

技能和资源

显然，这些转变在一定程度上影响着财务团队获取成功所需的技能与资源。财务团队需要具备多元化特征，不仅应包括充分掌握财务知识的专家，还应引入可带来其他技能、有助实现企业目标的人才。

业务经验与财务智慧相结合，这定义出了未来成功的财务领导者。我们需要建立不同的成长路径，认识到不断变化的职业性质：它能促进并培养我们在职学习的技能，以及从更正式的经历中学习的技能。通过经验实践和指导而掌握未来的重要技能——比如情商，效果将优于正式的培训计划。

虽然我们要鼓励人们学习，但学习者还应当鼓励人们更新学习内容。陈旧的行为模式无疑是阻碍未来财务职能发展进步的一大障碍。

未来的职业发展道路

ACCA在《未来学习》（ACCA，2018年）报告中，分析了斜格式职业发展模式。这种职业发展模式更为灵活，因为未来，个人将会在组织中用更少的时间来发展自己的深度能力。

今天的职业发展道路多种多样。财务人员不再只会抱持成为CFO的传统愿望；相反，CFO角色要求具有独特的技能和品质。我们需要保持适应能力和灵活性。不仅应充分认识到短期内培训员工个人的必要性，同时还要鼓励员工进行自我投资——后者或许更为重要。

工作模式亦在悄然发生变化。未来，我们的职业发展道路将更加灵活；无论是在技术领域还是行为能力方面，专业化程度也将更加深入。届时，全才型会计师已不再适用。

或许，这些变化对中间年龄段的工作者影响最大，由于实现自动化，财务团队中的许多领导角色将不复存在，他们必须更加精通选定的专业化领域。因此，我们需要从不同角度思考，在这个灵活的经济环境中，如何为新进入者及其管理者构建职业发展道路。

这也对未来财务领导者的发展道路提出了挑战。他们将日益需要卓越的运营能力、熟练的财会知识、以及真正的商业洞察力和管理内外众多利益相关方的技能。在不断变化的世界中，能够厘清复杂的环境，将成为未来财务领导者的重要优势。

从商业模式到需要采用的技术，财务组织面临的变革速度可能令人怯步。

数据治理角色

所有研讨会参与者和受访者都强调了数据及其使用的重要性，这是未来财务职能面临的一项关键挑战。显然，在整个企业中建立并保持数据质量，财务部门扮演着主要角色。统一的“事实真相”数据是企业决策工作不可缺少的基本要素。

数据治理是否会成为财务职能的责任，将取决于企业的特征。尽管如此，财务团队只有具备必要的数据管理技能和财务智慧，才能为企业提供更好的服务。

克服转型障碍

调查中，我们请受访者对可能影响财务职能转变的几个领域按1-5进行评分，其中5表示会产生最重大的影响(如图3.6所示)。

图3.6显示了财务职能转型面临的所有重大障碍。我们只有克服这些障碍，财务职能才能取得调查受访者和访谈对象所期望的成功。

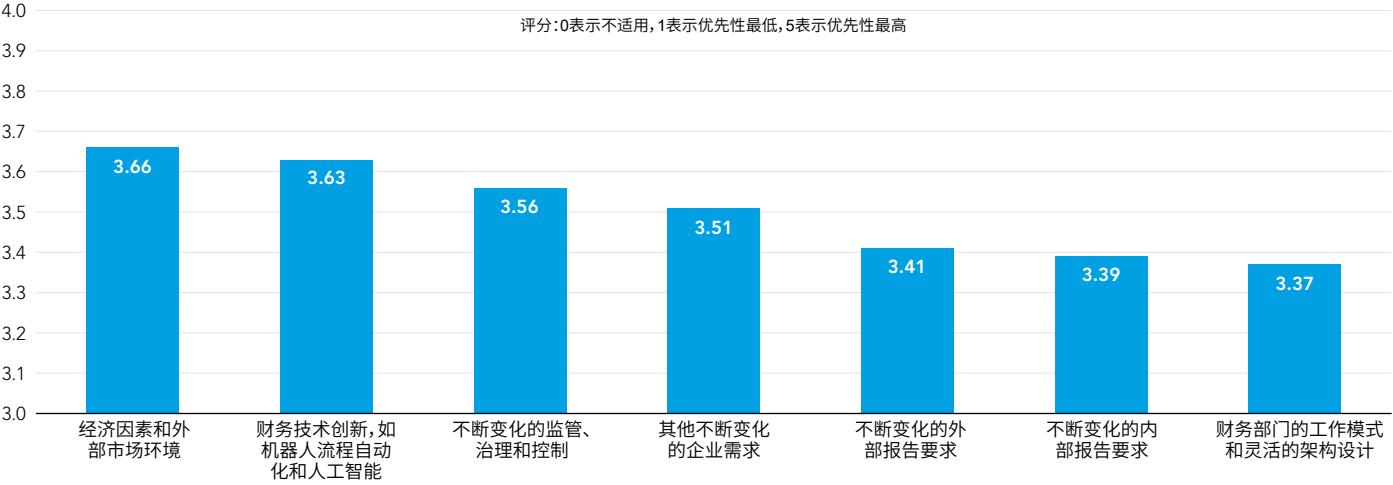
通过受访者的回应可以看出，财务职能在突破传统角色方面存在着一定挑战。从商业模式到需要采用的技术，财务组织面临的变革速度可能令人怯步。但是，如无法克服这些挑战，在企业发展过程中发挥更加积极主动的作用，该职能或将遭遇被边缘化的风险。由此可见，每次挑战都蕴藏着新的机遇。

坦达伊·维基(Tendayi Viki)在《福布斯》杂志上撰文，指出了数字化转型面临的三大人为障碍(维基，2018年)：

- **惰性:**倾向于不作为，保持现状；
- **怀疑:**人们虽然接受变革的必要性，但怀疑是否会发生自身企业；
- **嘲讽:**人们不相信他们的领导，认为转型没有任何价值，从而只会吹毛求疵地紧盯行动中的错处。

因此，充分认识到这些障碍并计划如何克服，是建立未来有效财务团队的关键。

图 3.6: 转型障碍:平均值





4. 转型之旅

4.1 引领变革

财务部门要想充分发挥其真正潜力，就需要有强有力的领导：他们认识到，需要改变以流程为中心的传统财务文化。

未来财务团队的领导者需要具备多项能力。这包括采用更加灵活的管理方法使得团队运作更加快速，而这是传统团队发展生命周期中通常无法实现的。因此，需要做出的改变包括：

- 提供自上而下的支持，与目标保持一致，并创建协作式（而非指令式）、赋权变革团队；
- 培养协作环境，而非自上而下的垂直管理；
- 充分认识持续变化为常态，并习以为常；
- “以人为本”而非“流程为本”；培养人才而非设定步骤，鼓励并激励团队和个人创新；
- 放权而非控制；奖励勇于尝试和获得成功的人，同时也让他们自负盈亏承担风险；
- 采用不同的方法组建团队：如快速动员。

在发展未来的财务文化过程中，需要考虑：

- 通过自上而下和自下而上的双向流程来实现财务职能的创新与可持续发展；
- 如何管理团队的转型；如何让庞大团队反应敏捷；如何推动团队成员的积极性
- 如何着眼于组建团队，而不是建立复杂架构的队伍本身；
- 在整个企业中构建战略合作伙伴关系的各种方法——打破职能孤岛，有效应对业务问题；
- 如何以结果而非单纯预算为导向进行管理；
- 制定同时关注财务指标和非财务指标的绩效流程；
- 如何将预期事件纳入决策制定中，而非仅关注历史情况。

4.2 实现转型

为发展未来的财务职能需要扩大技能基础。这包含更广泛的技能，同时确保整个组织知晓财务原则，以便将这些技能嵌入到各个决策层面，并可寻求建议。参与者需要拥有更多的数据知识并具备深入分析数据的能力，从而建立具有说服力的全局视角。

除了上述更广泛的各种技能外，未来的财务群体还有需要在整个企业中推广相关而深入的专业知识，并且有效地开展其核心流程。

技术之旅

我们在企业中所处的部门和担任的职务将影响我们对财务所需技能的看法，这源于我们的自身视角不同。同样的，我们对技术的认知也受到上世纪起全球对ERP系统加大投资的影响。新兴的应用程序通常以私有云或公有云为载体，这使得我们能够创建更灵活的环境，从而更好地处理并分析海量数据。执行预测性分析需要强大的云服务作为后盾。

如在早期缺乏适当投资，很有可能还是要在将来追加必要的投入来弥补技术落差。当然，这不仅仅是单纯围绕财务系统进行的讨论，而是涉及整个企业的数据和系统架构。财务部门无疑应当参与这一讨论。

精益、敏捷流程

财务一直在寻求实现高效流程的“良方”。多年来，我们以IT系统为支柱，对财务转型进行不断迭代改良，其中大多数侧重于提高现有的月末结账流程和多系统间协调的效率。

我们已经迈入了系统自动化的阶段，进而可以应对新的挑战。未来，我们需要把握好机遇，使得流程变得更加敏捷和灵活。我们不再需要考虑如何管理每月集中的工作量，而是专心管理数据，保持其与业务的相关性。

我们需要采取敏捷的方法来发挥领导作用，从而缩短创业的准备期并促进创业增量。这就要求建立一种更具适应性的管理模式，并且认识到不是所有团队都能在较短的时间内有效地完成工作。我们需要吸取失败带来的教训，这与取得成功一样有受用。

4.3 高瞻远瞩

我们应当思考如何衡量组织和个人绩效，特别是在我们每月查看数据的情况下，仅靠关键绩效指标（KPI）或关键绩效真相（KPT）并不能帮助我们未来有效地管理快速变化的企业。值得注意的是，不要过分强调通过增强型分析获得的日常数据的重要性，而是需要更好地理解商业模式的领先指标，并关注通过掌握更多数据点所揭示的发展趋势。决策不再是一项月度工作，而是一个持续不断的反复事项。对于未来企业而言，财务敏锐性起着举足轻重的作用。

CFO面临的挑战

作为财务团队领导者，CFO面临的最大挑战在于，充分认识团队需要经历的变革程度、以及自身角色的转变。根据研讨会的反馈显示，财务职能或许应当克服固有的保守主义，敏捷领导力至关重要。

财务部门面临着发展健全企业文化的重大机遇，以支持充满活力，不断变革的企业。为此，财务部门必须自上而下开启变革之旅，以应对各种不确定性因素、重大转变以及可能一夜之间彻底改变整个行业的突发颠覆性力量。

在不久的将来，财务将是实时的，财务以客户为中心的，同时具备前瞻性和战略决策效力。

为了实现这种“未来”模式并达成这一愿景，财务领导者必须发挥主导力，阐明财务职能目标，并明确财务团队试图解决的问题所在。同时，必须投入时间和精力来重新思考和制定角色和职责，以及胜任这些角色和职责所需的技能与资源。

如果技术只能起到先导作用，而无助推之力，那么第一步要做的是列出各个流程，明确它们包括和管理的内容，而不是匆忙地求助供应商寻求他们的解决之道。

本报告收录了多项观点和建议，以支持财务团队和领导层在迈向未来的过程中得以旗开得胜、马到成功。重大机遇就摆在财务部门面前，我们必须积极把握，不断使自身与时俱进，助力企业寻找提升盈利、实现可持续发展的无限良机。

参考文献

ACCA (2016), Professional Accountants – the Future: Drivers of Change and Skills <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/drivers-of-change-and-future-skills.html>>, accessed 7 May 2019.

ACCA (2017), The Professional Accountant's Guide to Distributed Ledgers and Blockchain <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/the-professional-accountants-guide-to-distributed-ledgers-and-blockchain.html>>, accessed 7 May 2019.

ACCA (2018), Learning for the Future <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/learning-for-the-future.html>>, accessed 7 May 2019.

ACCA (2019), Machine Learning – More Reality than Theme <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/machine-learning.html>> accessed 7 May 2019.

ACCA/PwC (2016), Market Change is Faster than Ever – Is Your Finance Function in the Race? <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/market-change-is-faster-than-ever.html>>, accessed 7 May 2019.

Baldoni, J. (2011) Lead with Purpose – Giving Your Organization a Reason to Believe in Itself (Amacom: New York).

Bersin, J. (2016), 'The New Organization: Different by Design' <<https://joshbersin.com/2016/03/the-new-organization-different-by-design/>>, accessed 7 May 2019.

Bognses, B. (2016), Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential 2nd edition (John Wiley & Sons: London).

Harris, S.D. (2009/2016), '2009 Q&A: Marc Benioff, CEO of Salesforce.com', Mercury News, 23 October (revised 16 August 2016) <<https://www.mercurynews.com/2009/10/23/2009-qa-marc-benioff-ceo-of-salesforce-com/>> accessed 7 May 2019.

Kubler-Ross, E. (1969), On Death and Dying (Routledge: New York).

Pink, D. (2009) Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (Riverhead Books: New York).

PwC (2017), Finance Effectiveness Benchmark Report 2017 <<https://www.pwc.co.uk/finance/finance-matters/insights/finance-effectiveness-benchmark-report-2017/report-download.html>>, accessed 7 May 2019.

Viki, T. (2018), 'The Three Human Barriers to Digital Transformation' <<https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/09/23/the-three-human-barriers-to-digital-transformation/#7a36fe81164b>>, accessed 7 May 2019.

鸣谢

The thoughts and views of the following people are reflected in this report. Their contributions were gratefully received.

Alan Johnson, IFAC
Alan Sheenan, Icon
Amber Arnhold, Honeywell Aerospace
Anurag Mantri, Jindal Stainless
Bharat Goenka, Vedanta Aluminium
Bjarte Bogsnes, Equinor
Bonnie Chan, IBM China/Hong Kong Limited
Bonnie K Y Chan, Pandora Jewelry Asia-Pacific Ltd
Brendan Sheehan, White Squires
Brian Li, HSBC
Carol Lynch, Bank of Ireland
Catherine Chen, American Bureau of Shipping
Cecile Pan, SciClone Pharmaceuticals China Holding Ltd.
Cherrie Lu, Philips (China) Investment Co., Ltd.
Christina Wang, Meiji Ice Cream (Guangzhou) Co., Ltd.
Christina Zhang, M(Guangzhou) Data Processing Co. Ltd
Christine Dong, Boehringer Ingelheim (China) Investment Co., Ltd.
Christine Jiang, Elizabeth Arden
Claire Snodden, Vodafone
Coco Qiu, Henry Schein
Colin Bezant, PwC
Connie Liang, Danone Waters China PTE. Ltd.
Dan Harris, BT
Debashish Roy, Majorel
Deborah Lim, Chanel
Dermot Igoe, Microsoft
Don Browne, AIB
Dony Mazingaizo, Trócaire
Edmund Lee, PwC Hong Kong, China Consulting, Clients and Markets Leader
Eoin Donohoe, Dropbox
Eva Fong, WELL Health Technologies Corp
Enver Enver, UK Cabinet Office
Fedelma Good, PwC
Gavin Pinto, Chanel
Graeme Wilson, Royal Bank of Scotland
Helen Tuddenham, PwC

Hemant Ruia, Indus Towers
Horace Ma, S. Culture International Holdings
Irendra Chabra, Essel Group
Ita Lehane, Primark
Jackie Callaway, Devro plc
Jens Madrian, Faraday Grid
Joanne Griffin, LinkedIn
John King, Jones Engineering
Jonathan Blanchard, Reiss
Joydeep Datta, Sapient
Judy Zhou, Zhejiang GEELY Holding Group
Kelly Chan, Peony Consulting Services Limited
Kegan Chan, Marsh Risk Analytics
Ken Lam, Volvo Car APAC
Kevin Jones, Sydney Water
Kong Weilai, China Pacific Insurance Company (CPIC), Guangdong Branch
Li Bing, Juneyao Air co., Ltd
Lily Li, Chery Jaguar Land Rover Automobile Co., Ltd.
Loretta Lau, Re:Sources China, Publicis Groupe
Maggie Jia, InterContinental Hotels Group
Marie O'Connor, ACCA – Ireland committee
Mark Corso, Australia Post
Matt Dolphin, Greater Anglia
Michael Binchy, Smurfit Kappa
Morison Chan, Master Dynamic Limited
Nick Katko, BMA Inc
Nikos Kontotasios, Arm
Oliver Colling, embracent
Orpita Mukherjee, Royal Bank of Scotland
Padraic O'Neill, Pfizer
Patrick Sung, Formerly Guangnan (Holdings) Limited
Paul Doyle, Oracle
Paul Marshall, Network Rail
Pete Williams, Penguin Random House
Qiao Yan, Guotai Asset Management Co., Ltd.
Rajeeta Datta, Royal Bank of Scotland

Rajiv Kapahi, Boston Scientific
Rao Jianhui, Kingold Group Headquarters
Rashika Fernando, Scotiabank
Ravi Gupta, Devyani International
Reid Moody, Aer Lingus
Ross Maynard, Ideas2Action
Rupert Haines, Vodafone
Sabrina Mercer, Siemens
Sandeep Bahl, Coca-Cola India
Sanjay Rughani, Standard Chartered
Sarah McGarry, Primark
Sean Yan, AIA China
Shunai Li, Kose Cosmetics Sales (China) Co., Ltd.
Simon Constant-Glemas, Shell
Stephen O'Flanherthy, ACCA – Ireland chair
Stephen Dowling, ETM
Stuart Roseman, Securities and Futures Commission
Stuart Wray, Royal Bank of Scotland
Tony Rogers, DFS Group Limited
Vineet Jain, Medtronics
Vivian Wu, Wanlian Securities Co., Ltd.
Wang Jing, China Pacific Insurance (Group) Co., Ltd
Jingbo Wang, Manulife-Sinochem Life Insurance Co., Ltd.
Winnie Li, Amway (China) Co. Ltd.
Wu Yilun, Sinopharm Group Distribution Co., Ltd.

EDITORS

Brian Furness, Partner, Global Head of Finance Consulting, PwC
Clive Webb, Head of Business Management, ACCA
Daniel Sher, Senior Associate, PwC
Gavin Hildreth, UK Head of Finance Benchmarking, PwC Consulting
Jamie Lyon, Director of Professional Insights, ACCA
Pauline Schu, Professional Insights Manager, ACCA
Sebastian Johnson, Associate Consultant, PwC



进一步联络信息

普华永道中国

Jasper Xu

普华永道中国中区风险及控制服务部主管合伙人
普华永道亚太地区企业管治及内部审计主管合伙人
Tel: +86 (21) 2323 3405
Email: jasper.xu@cn.pwc.com

Claire Qian

普华永道中国风险及控制服务部合伙人
Tel: +86 (21) 2323 3970
Email: claire.qian@cn.pwc.com

ACCA中国

Yuki Qian

ACCA中国政策主管
Tel: +86 (21) 5153 5241
Email: Yuki.Qian@accaglobal.com

