

财务发展趋势调查与案例分享 ——财务工作的重塑之路

从自动化、云计算到ESG和人才管理，
首席财务官正在重新塑造他们的长期角色

目录

03 调查概要

09 重新评估财务技术、转型和
为其提供动力的高级自动化

13 提升ESG战略和报告水平

23 数据安全和隐私的重要性再
次凸显

28 推动人才管理转型

39 甫瀚咨询可为CFO提供的帮助

40 关于甫瀚咨询



调查概要

首席财务官正在调整自己的定位，在企业战略对话以及C级高管和董事会的相关对话中发挥关键作用。

经历了数年动荡之后，企业正经历着广泛的劳动力短缺、过时而低效的供应链模式、因由某些国家被大量商业制裁而对全球供应链造成影响、利率波动及通货膨胀继续加剧等等问题，在这样的局势下，首席财务官（CFO）和财务主管开始率先在企业范围内应对如上业务挑战。如果说全球疫情揭示了有关财务转型的残酷现状，那么后疫情时的影响则为CFO们提供了机会，使他们能够实时建立战略角色，并对这一不断扩大的角色进行压力测试。

甫瀚咨询最新的全球财务工作趋势调查结果显示，CFO正在重塑自己的定位，希望在企业战略对话以及C级高管和董事会的相关对话中发挥关键作用，这一点并不足为奇。调查结果证实，CFO正在持续扩大他们所能为企业提供的价值，这一点远远超出了传统财务和会计活动的界限。CFO在许多方面都做出了重大贡献，例如重塑企业的人才和技术投资、设计和实施供应链转型、指导环境、社会和治理（ESG）战略和报告、加强网络安全以及帮助企业应对飙升的通货膨胀和利率上升等。

这很大程度上源于财务部门在财务报告和数据管理方面扎实的基础知识。如今的CFO和财务主管为他们的企业带来了融合财务管理基础知识、风险情报，以及具前瞻性、数据驱动型见解的独特组合，特别是在与公司的战略、投资和创新有关的洞察力方面，他们不仅开展财务报告活动，还推动着关乎ESG、人才管理、供应链等方面的活动的开展。

详细内容，请浏览我们的调查，您可获得从同行评定的财务优先事项，到他们是如何应对通货膨胀和其他市场趋势，以及ESG报告要求等一系列调研结果。我们希望您能够据此进一步了解，CFO和财务部门是如何帮助推动当今领先企业实现其战略愿景的。



调查方法

全球超过1000位（n=1064）财务领域专业人士参与了甫瀚咨询于2022年6月和7月期间通过在线形式开展的本次全球财务工作趋势调查，其中包括首席财务官、财务部副总裁，以及众多财务总监和财务经理。受访者来自各领域的上市公司和私营企业。此外，我们还请受访者提供了个人信息，如所在企业的性质、规模和业务经营所在地，以及他们的职位或职称等。我们由衷感谢所有受访者为此调查所付出的时间和精力。

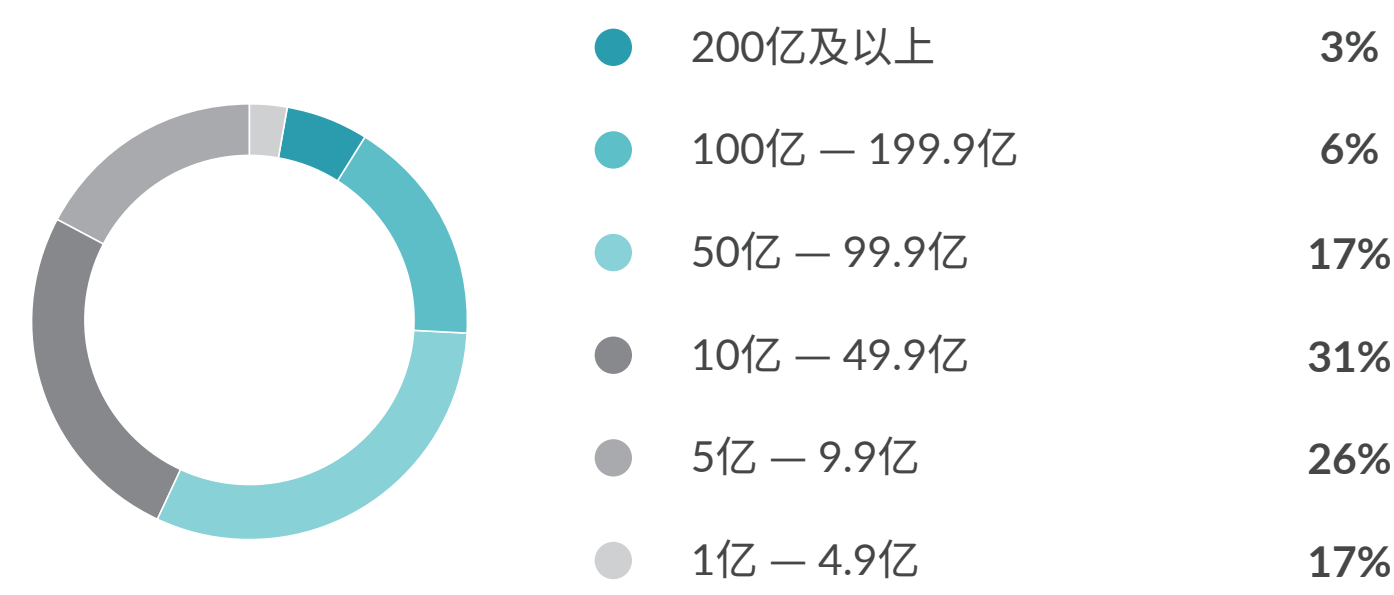
受访者职位分布

首席财务官	50%
财务部副总裁	14%
金融技术总监/经理	10%
财务流程总监/经理	7%
董事长/董事会成员	4%
企业内控官	4%
财务报告总监/经理	3%
财务转型总监/经理	3%
预算/规划总监/经理	1%
总经理	1%
首席执行官	1%
执行副总裁	1%
SEC报告总监/经理	1%

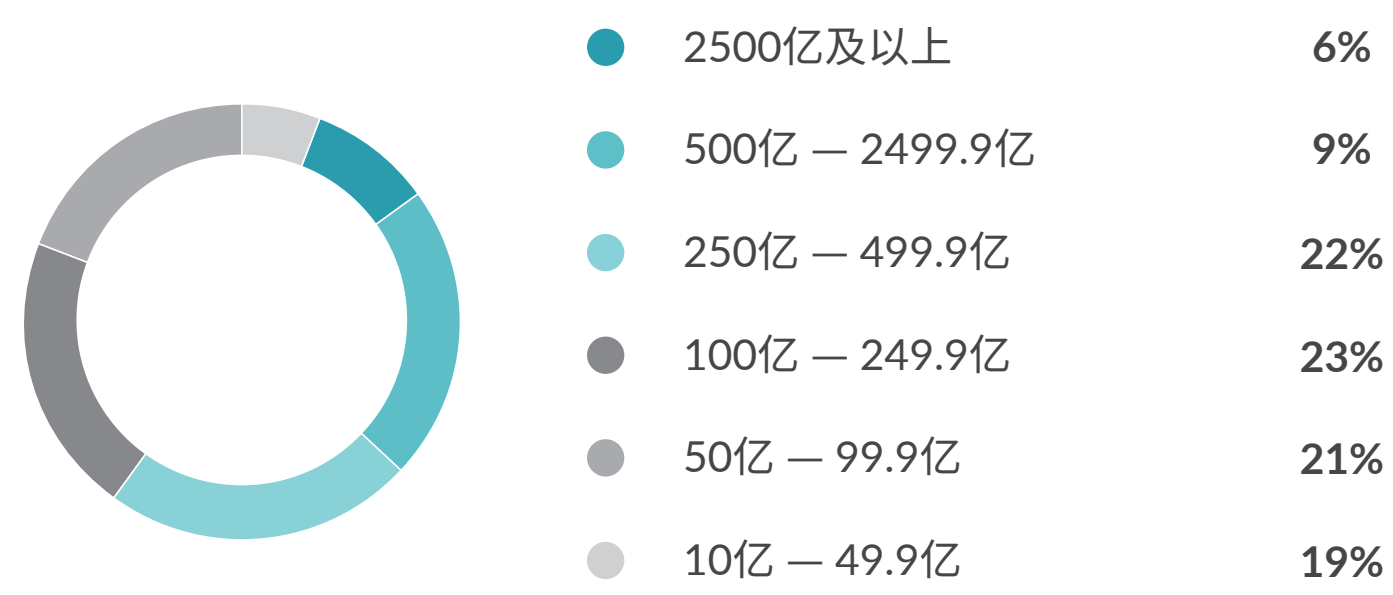
受访者行业分布

金融服务业	31%
零售快消业	15%
能源化工业	11%
电信科技业	10%
生物医药业	10%
制造业	9%
商业服务业	4%
公共服务业	4%
其他	6%

受访企业的组织规模（非金融服务业）— 按年度总收入（以美元计）



受访企业的组织规模（金融服务业）— 按管理资产（以美元计）



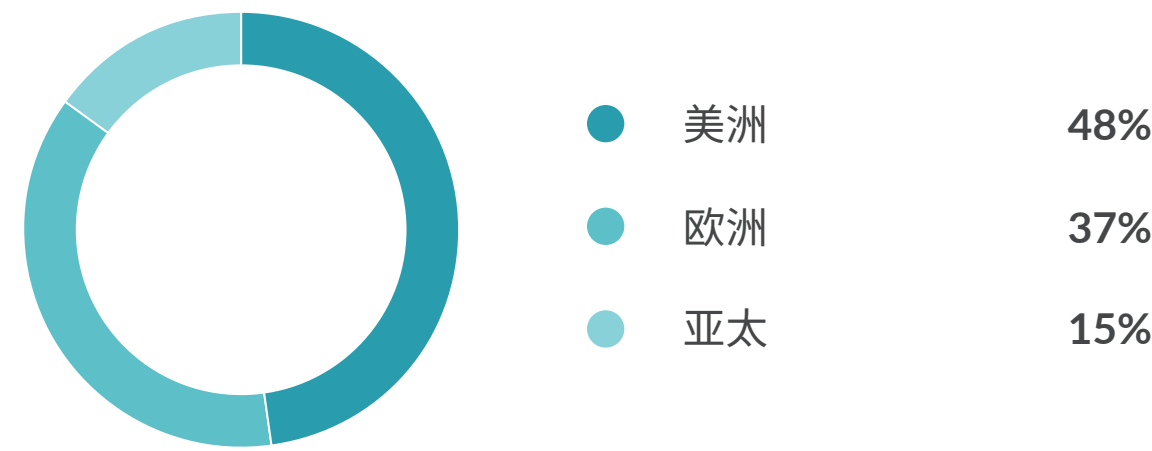
受访企业的组织类型



受访企业的组织范围



受访企业总部所在地分布



受访者评述哪一项亟待解决的财务优先事项对他们的企业于未来12个月内是最为重要的。以下是排名情况。

于未来 12 个月内企业亟待解决的前十大财务优先事项 — 基于 CFO/ 财务部副总裁

1	自动化
2	监管挑战
3	财务规划和分析
4	基于云的财务应用
5	移动财务应用
6	流程改进
7	更新或即将发布的会计和披露要求
8	ESG指标和测量
9	内部客户不断变化的需求和期望
10	区块链/智能合约

于未来 12 个月内企业亟待解决的前十大财务优先事项 — 基于非 CFO/ 财务部副总裁

1	财务规划和分析
2	更新或即将发布的会计和披露要求
3	自动化
4	流程改进
5	区块链/智能合约
6	通货膨胀的影响
7	基于云的财务应用
8	战略规划
9	内部客户不断变化的需求和期望
10	数据安全和隐私

主要调查发现

01 财务领域对灵活人力模式的采用呈上升趋势

伴随着企业对所需人才的持续争夺，越来越多的财务组织正在采用第三方管理服务和外包合作方案，以满足财务报告、应付账款、战略融资和PMO（项目管理办公室）等方面的需求，并获取难以发掘的技能和资源。在当前不确定的市场状况下，利用灵活的人力模式对财务组织尤为有利。

02 数据安全和隐私仍然是重中之重，但或难以维持其首要地位

与往年类似，数据安全和隐私仍然是全球CFO的首要任务，但其他的财务领域事项紧逼其后，包括盈利能力报告和分析、区块链和领导技能。

03 ESG战略和报告占据中心位置

从对ESG报告的关注度和频率的增加，到对多元化、公平性、包容性（DEI）项目的日益正式化和书面化，CFO和财务主管正在将更多的时间、精力和资源投入到企业的ESG计划中。

04 数字化继续保持领先地位，并改变着财务运营方式

CFO及财务主管仍在寻求新兴技术来转变财务运营方式。这不仅是为了提高效率，也是为了改变工作方式，比如利用云计算进行远程办公，采用智能工具来强化分析等。

05 通货膨胀令人担忧——尽管对CFO来说，它不是主要问题

研究发现，通货膨胀的影响（今年调查中新增的一个领域）被列为是最重要的总体优先事项之一，这并不意外，但CFO对其的排名明显低于其他财务主管。这或许表明，CFO对企业正在采取的措施或可能出现的其他趋势有着更深刻的认识和看法。

重新评估财务技术、 转型和为其提供动力 的高级自动化

71% 的CFO和财务部副总裁将“自动化”视为财务组织于未来12个月内的首要任务，而这种观点在其他财务专业人士中的比例为65%。



随着财务部门的战略贡献越来越大，其职权范围也会扩展到更多“非财务”的活动领域（如ESG、人才管理、供应链风险管理和网络安全）。这使得CFO们必须专注于持续转型，并实施先进的自动化和技术工具来推动这一进程。对于CFO和财务主管来说，推广这些工具是他们的首要任务之一。其中“自动化”是今年调查的一项新内容，也是CFO和财务主管眼中更亟待解决的一个事项（相比其他财务专业人员）。与此同时，区块链技术的使用也在最新的财务优先事项列表中明显跃升。

不过要实现这一承诺或较为困难，因此CFO们正在重新评估财务转型的要求，并考量为实现这些目标需要具备哪些推动因素。

成功的数字化转型远不止实施新技术。它还涉及从根本上重新构建企业应如何更有效地利用人员、流程和技术。财务部门需要优化数据、预测分析和技术工具，以生成并不断重新生成预测结果、稳健的情境计划和有效的压力测试——这些都需要下一代财务思维，也需要企业在人才管理上进行投资。

如果能够对数字化转型建立足够全面的认识和执行方案，它将成为推动长期价值创造和持续绩效优化的引擎。利用自动化、高级分析和新兴技术是数字化转型行动的一个重要组成部分。领先企业的CFO已经认识到，要想充分发挥数字技术的潜力，就需要对每一步都投入大量资源，包括从规划到实施，再到此后的财务组织变革管理等。

要知道，数字化转型不是一个目的，而是一个持续的旅程。在这一旅程中，选择正确的举措尤其关键。此外，数字化转型的时机也是一个重要的考量因素。例如，在潜在的经济逆风下，企业是否应该加快或减缓数字化的相关投资？暂停或停止投资是否会消耗成本，包括日后重新启动的成本？

最后，CFO应牢记，成功的数字化转型是基于企业文化的变革，既要促进创新的解决方案和全面优化的业务流程，亦要保持严格的控制，以防止产生运营、合规和财务方面的风险。

致CFO和财务主管的行动建议

将财务转型作为具体的战略目标，并将数字化纳入业务计划，以实现企业的长期目标。

在借助现有的最佳系统和工具来实现自动化或数字化之前，首先确定应取消、增加或重新设计哪些财务流程。

持续监测内部业务伙伴、高管和董事会所需的财务和业绩洞察及分析。

密切关注股东、监管机构、合作伙伴和其他外部利益相关者的数字化成熟度和期望。

甫瀚咨询成功案例一：云核算系统实施咨询服务

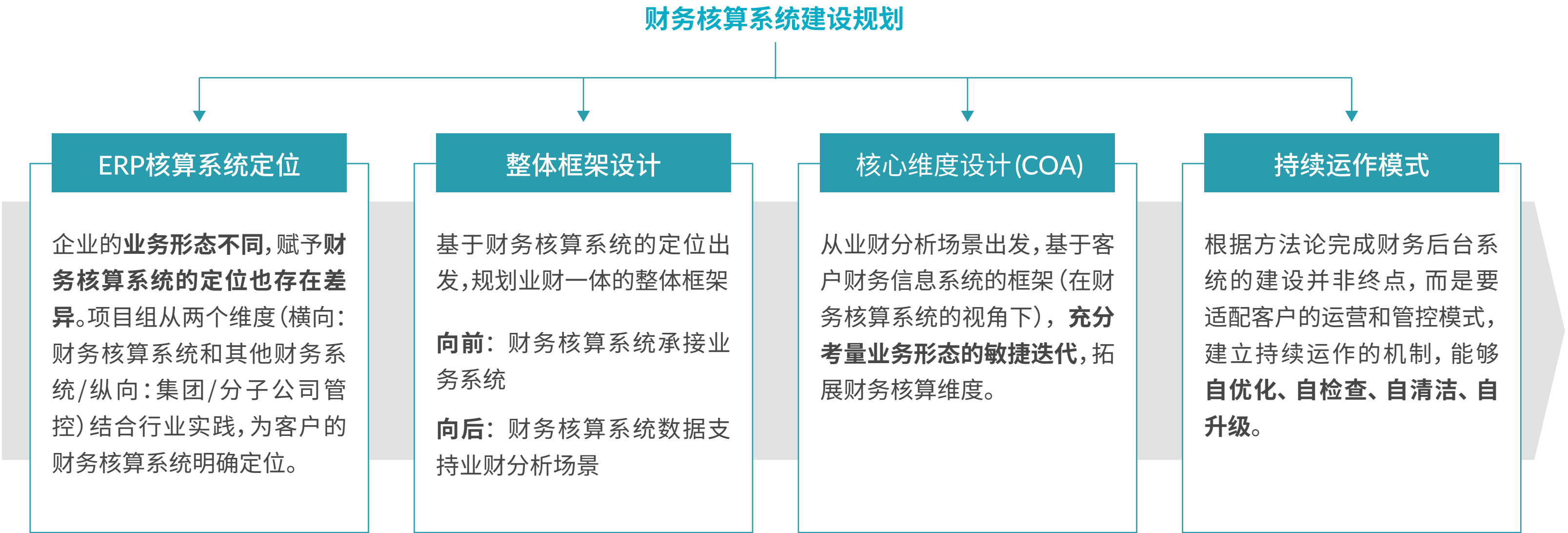
项目内容

甫瀚咨询为一家全球性金融科技公司提供财务核算系统更换相关的财务业务咨询服务。该公司专注于为全球用户提供便捷、可靠的金融服务平台，业务遍布中国、美国、香港、新加坡等主要金融市场，业态涵盖证券经纪、交易结算、数据服务等领域。

甫瀚咨询基于客户核算业务及系统现状，以及企业行业特点，在ERP实施最佳实践的基础上，提供两部分服务：一是系统落地实施前的咨询，服务内容包括ERP核算系统定位分析、业财一体化系统架构设计、核心核算维度设计（COA）、持续运作模式设计；二是系统落地实施中的咨询，服务内容包括核算业务流程设计、测试场景梳理、用户验证及培训。

项目成果

通过系统落地实施前、中的咨询服务，我们为客户设计了兼顾集团管控、合规且灵活的业财一体化系统架构，夯实了核算底层架构（COA），兼顾扩展性并满足基础核算及财务合并诉求，确保新的ERP系统（Oracle Fusion）从规划到落地的一致性及顺畅，满足了业务高速发展过程中的各种核算诉求。



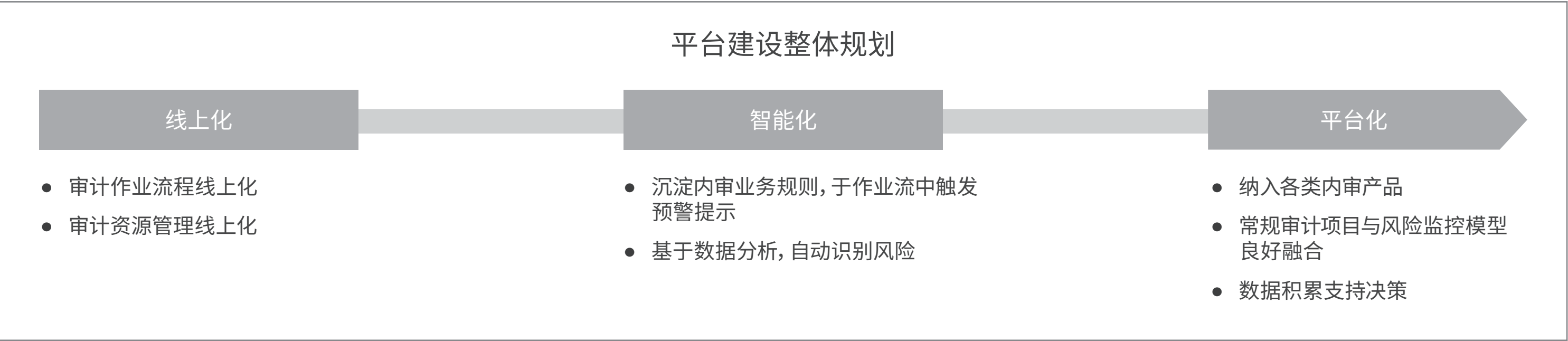
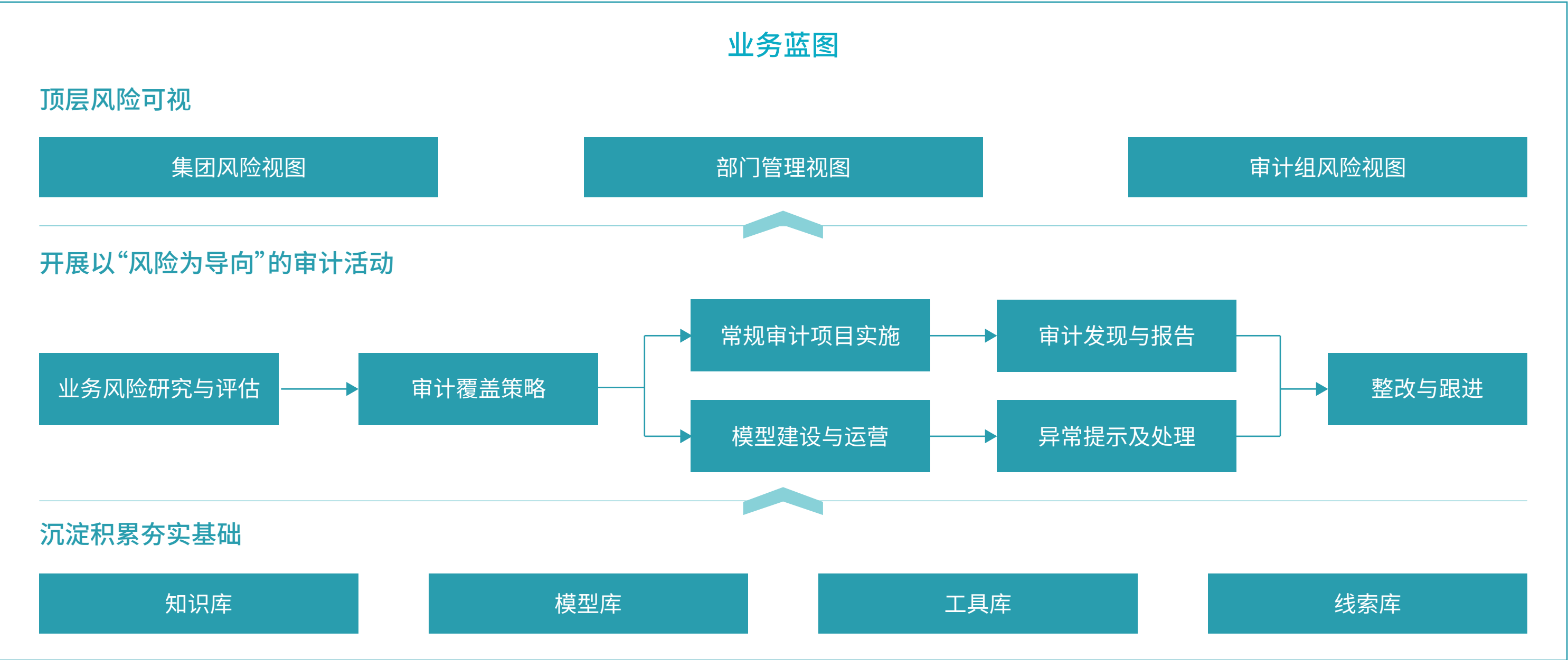
甫瀚咨询成功案例二：数字化审计

项目内容

甫瀚咨询为某领先的跨国企业提供内审数字化转型服务，与客户共同构建数字化审计平台，希望通过整合多源数据资源，利用模型能力持续监控风险、识别具体问题，同时驱动开展常规性审计项目，关注高风险领域。

项目成果

甫瀚咨询重点协助客户进行内部审计运作模式的规划设计，并根据业务运作模式形成平台系统的整体架构规划，支持系统功能实施。通过该项目推动了审计业务运作模式的整体优化。



A high-angle, low-contrast photograph of two workers in yellow hard hats and safety gear standing on the narrow walkway of a large white wind turbine. The turbine's massive blades extend outwards, framing the scene. Below the workers, the dense green canopy of a forest stretches across the landscape, with rolling hills visible in the distance under a cloudy sky. The image is split vertically down the middle, with the left half being a darker, more saturated version of the right half.

提升ESG战略 和报告水平

随着企业继续定义和发展ESG和DEI运营和报告战略，越来越多的政府和监管机构对企业的ESG报告提出了要求。

欧洲首先颁布了与 ESG 相关的报告要求，而其他国家的司法管辖区也正在迅速跟进。无论监管要求如何，企业正越来越多地提供 ESG 披露和数据，以应对利益相关者的询问和要求。

例如，在美国，美国证券交易委员会（SEC）发布了期待已久的拟议规则，要求报告公司加强和标准化登记声明和定期报告（如 10-K 表）中与气候有关的披露。¹ 该提案确认，CFO 需要就公司 ESG 目标的实现、跟踪、报告和业绩改善方面发挥其重要作用，同时为一系列 ESG 报告框架提供补充。

鉴于框架的类型繁杂，且企业对哪些框架最适合特定的 ESG 报告需求缺乏明确的认识，CFO 正在帮助企业选择正确的框架，同时监督标准制定者之间的整合，以及竞争对手和其他基准组织对相同挑战的反应。

以上仅是 CFO 和财务组织加强企业 ESG 战略、运营和报告活动的众多方式之一。由于 C 级高管和董事会几乎都会在战略和规划会议期间以某种形式讨论 ESG 问题，因此 CFO 可以通过以下方式在工作中获得更大的支持和帮助：

- **收集新的 ESG 数据，同时微调数据收集流程：**为披露气候数据和其他新的 ESG 报告要求而进行的初始数据收集，必然涉及并严重依赖大量的电子邮件和电子表格来作为汇总工具。为了避免每季度的重复劳动，CFO 们正在尽快确定流程优化和启用工具。这些改进旨在确保所有 ESG 数据收集活动的准确性、有效性、一致性和高效率，并向前推进。
- **充分利用现有的历史数据：**历史财务报表中包含大量的环境和人力资本数据。财务团队正在尽可能地重新调整这些数据的用途，以产生符合标准报告框架的正式 ESG 指标。
- **帮助气候和其他 ESG 数据的生产者接受严格控制：**财务团队应该认识到，为其提供气候相关数据的商业伙伴和第三方（如有）鲜少会熟悉财务报告所要求的严格控制措施。因此，大多数合作伙伴需要接受相关培训，以令 ESG 数据的质量和标准达到财务报告数据的相关要求。

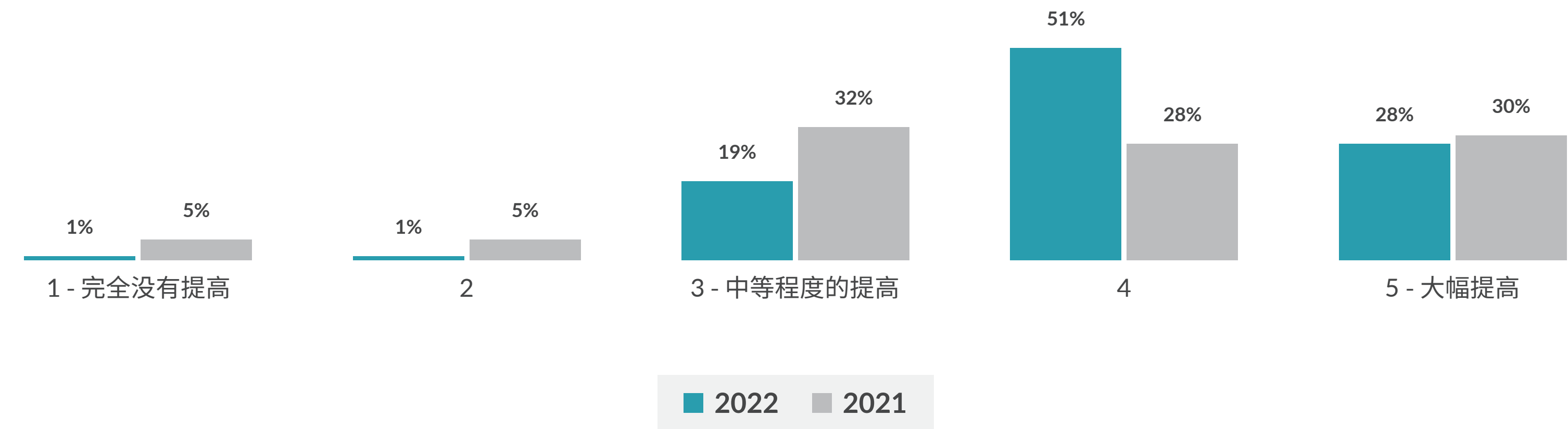
75%

的企业已将ESG风险和问题纳入财务团队的职责范畴。

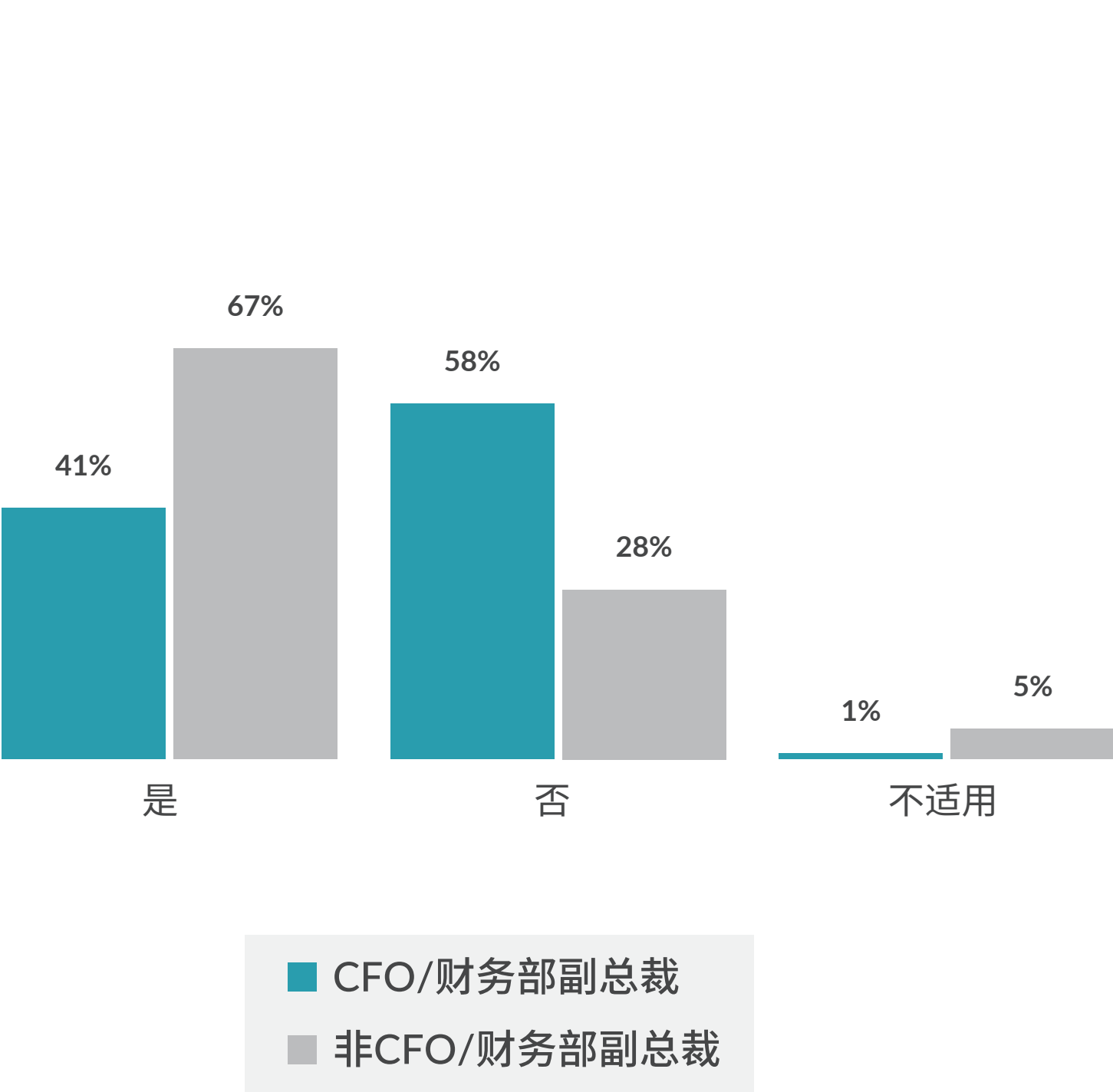
¹ 《美国证券交易委员会发布关于加强和规范气候信息披露的拟议规则》，甫瀚咨询，2022年3月21日: www.protiviti.com/us-en/flash-report/sec-issues-proposed-rules-enhancement-and-standardization-climate-related-disclosures

贵公司在多大程度上就ESG方面的问题提高了相关报告的关注度和频率？

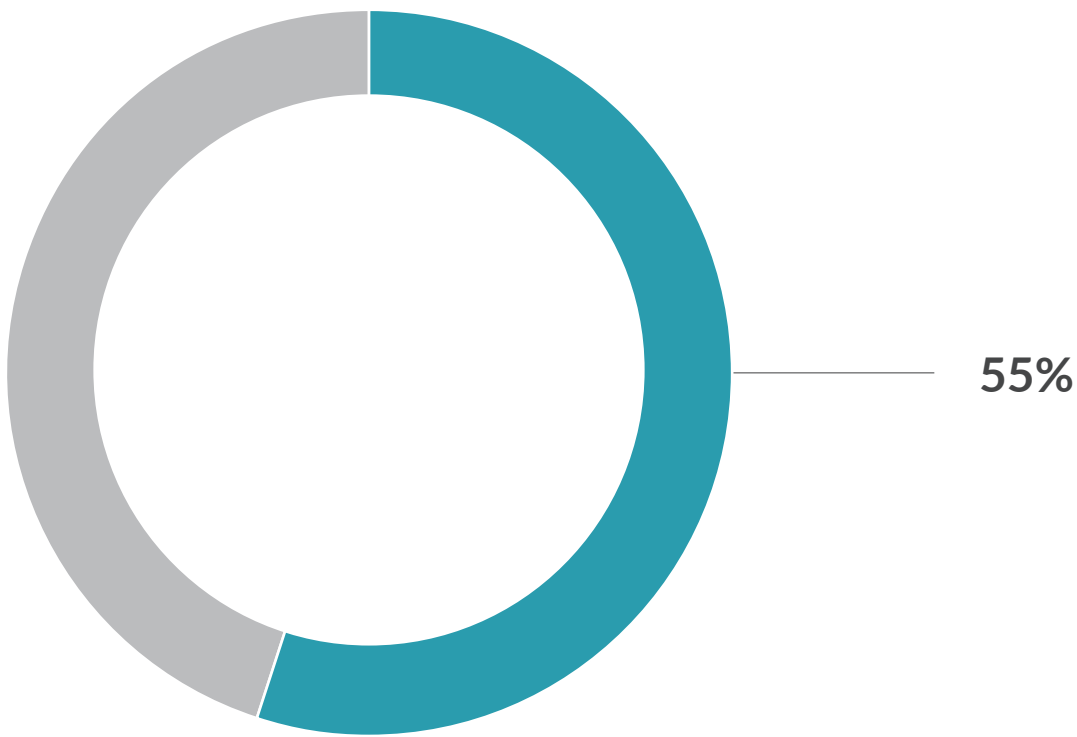
(显示：CFO/财务部副总裁的答复)



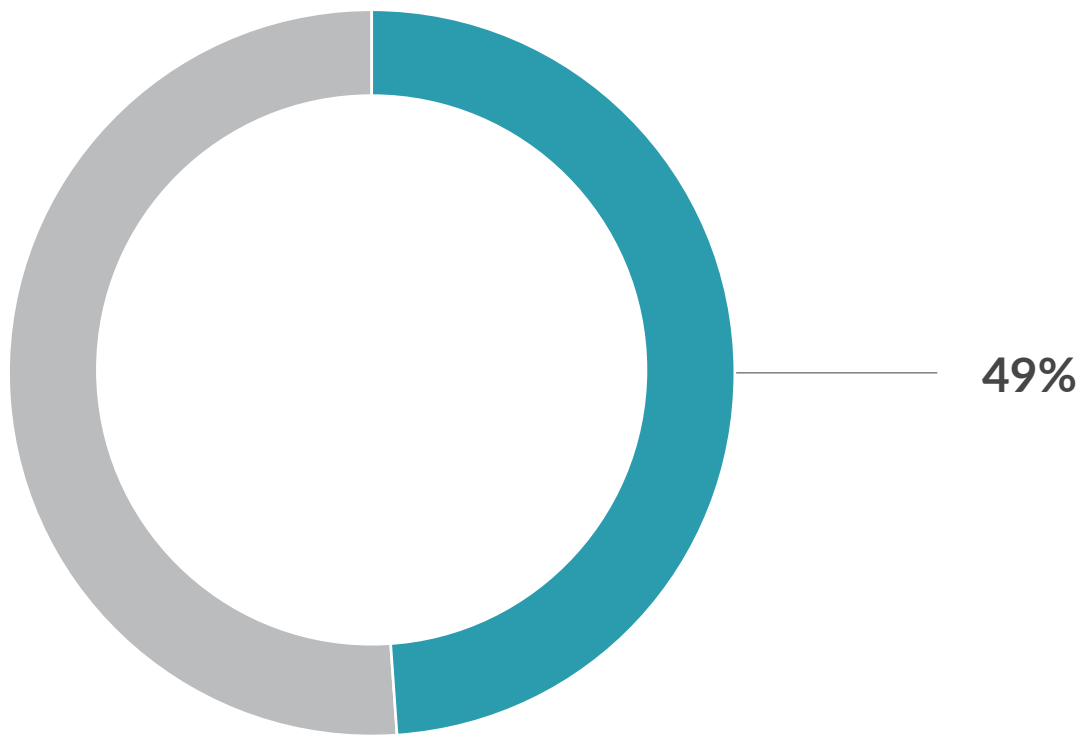
贵公司是否正在投资新技术，以协助衡量和报告ESG风险和问题？



上市公司
(显示：所有受访者中回答“是”的答复)

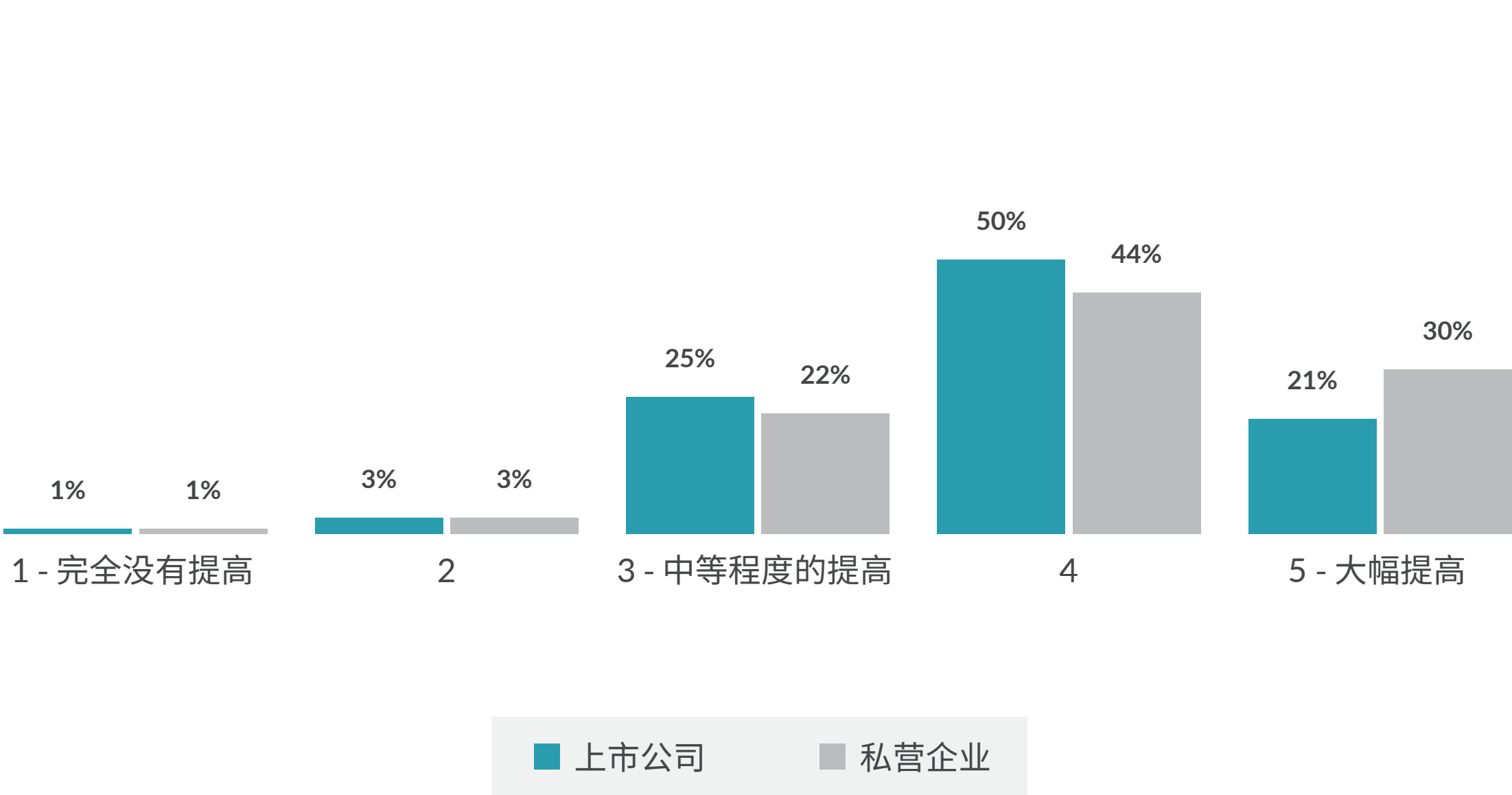


私营企业
(显示：所有受访者中回答“是”的答复)



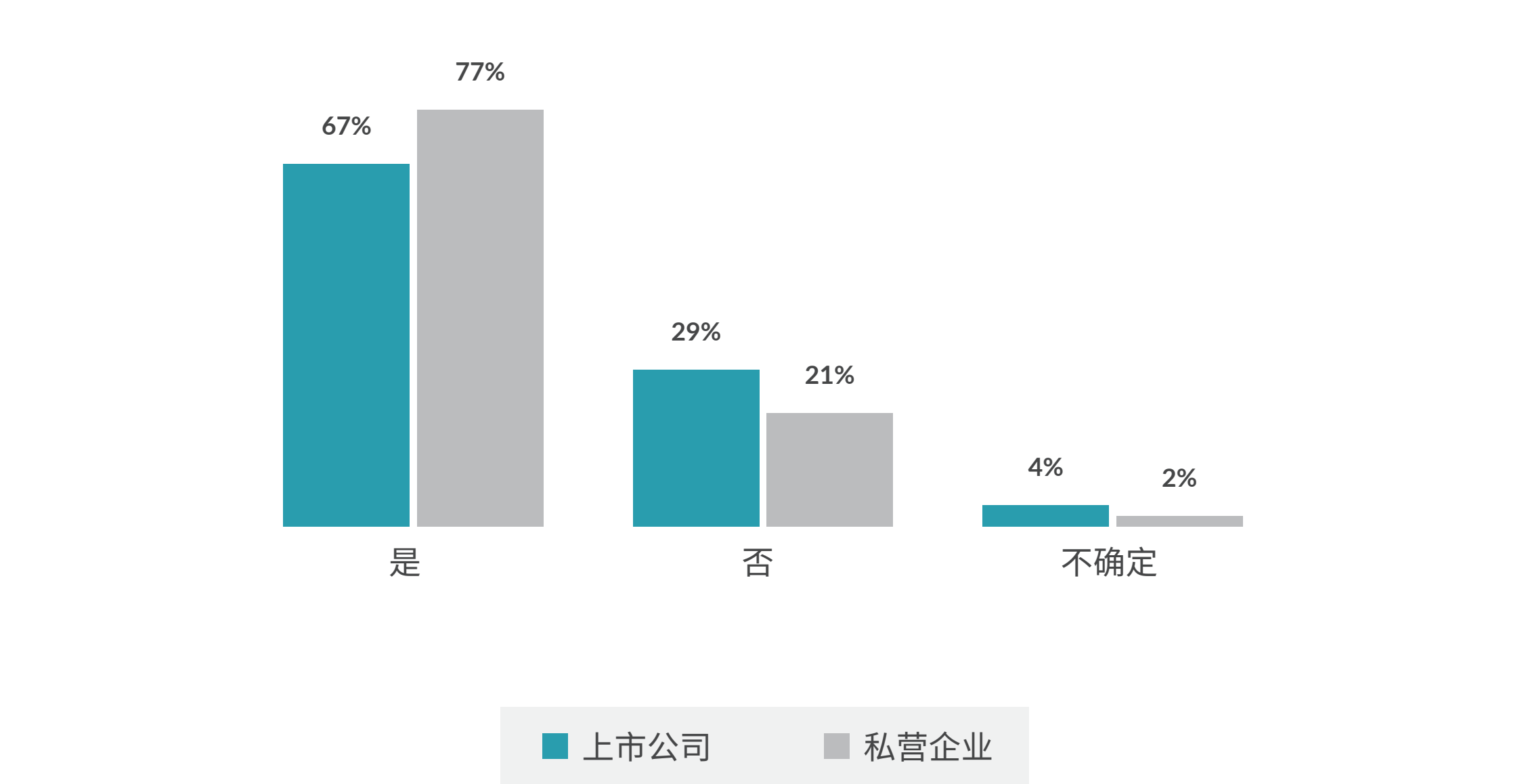
贵公司在多大程度上就ESG方面的问题提高了相关报告的关注度和频率？

(显示：所有答复)



于去年，贵公司的财务团队是否已将衡量/报告ESG风险和问题作为其职责的一部分？

(显示：所有答复)



目前，贵公司通过规定的公开报告、自愿报告或披露方式来报告ESG风险问题的频率如何？

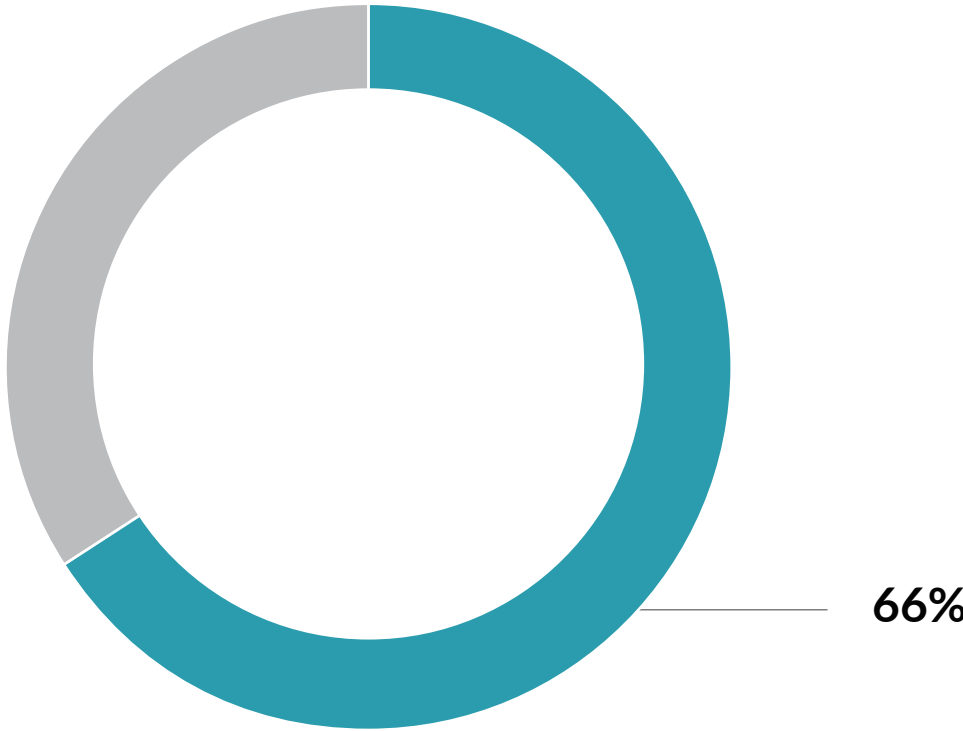
(显示：所有答复)

	上市公司	私营企业
高于每季度一次	11%	12%
每季度一次	43%	41%
每年一次	25%	29%
低于每年一次	11%	9%
我们目前没有关于ESG风险问题的报告，但我们计划在未来12个月内执行	8%	7%
我们目前没有关于ESG风险问题的报告，也没有计划在未来执行	1%	1%
不确定	1%	1%

针对可能提出的新的ESG披露要求，贵公司是否做好了应对准备？

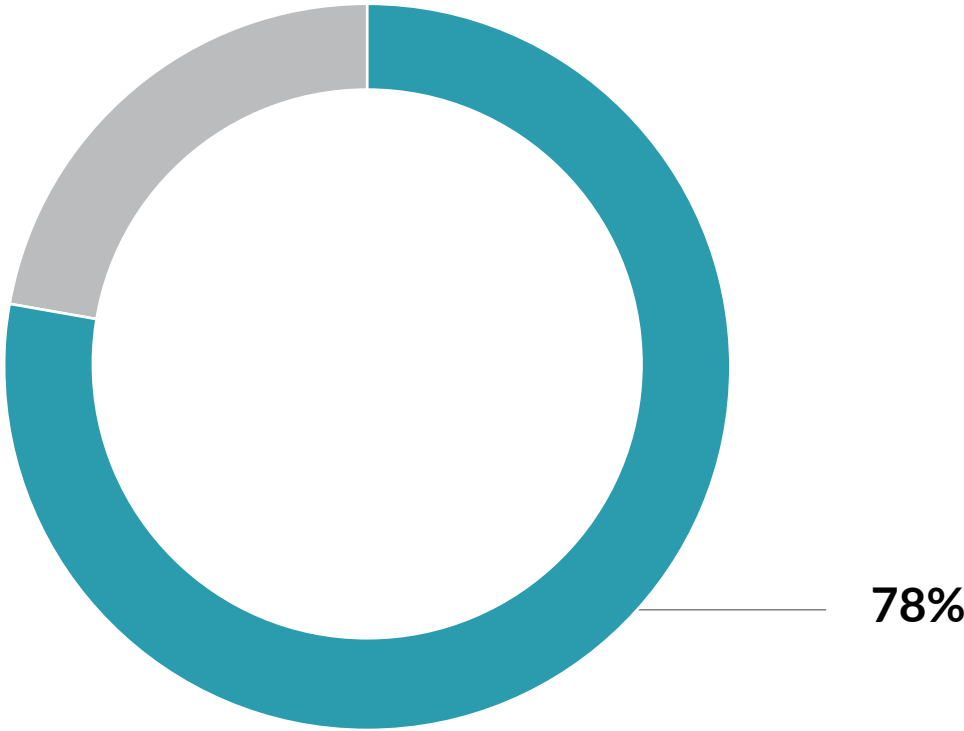
上市公司

(显示：所有受访者中回答“是”的答复)



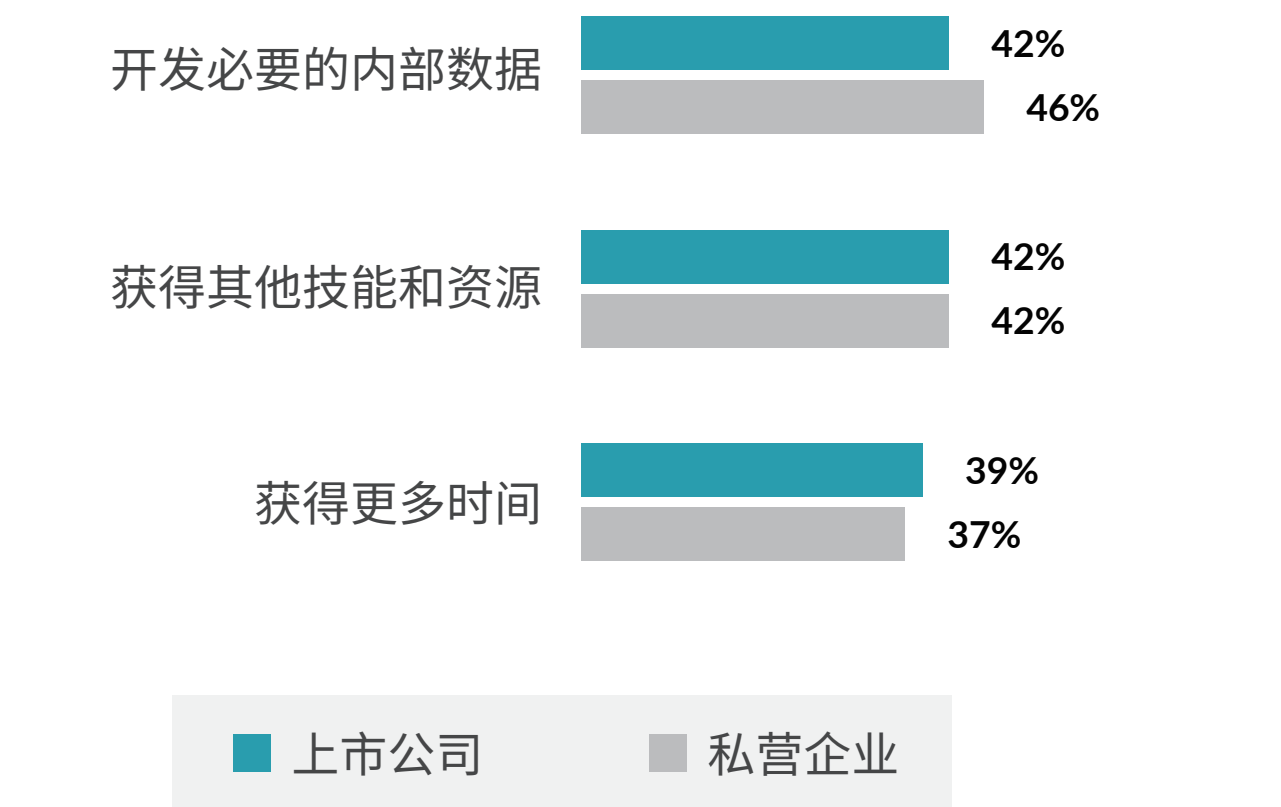
私营企业

(显示：所有受访者中回答“是”的答复)



贵公司需要获得哪些支持以为新的ESG披露要求做好准备？ *

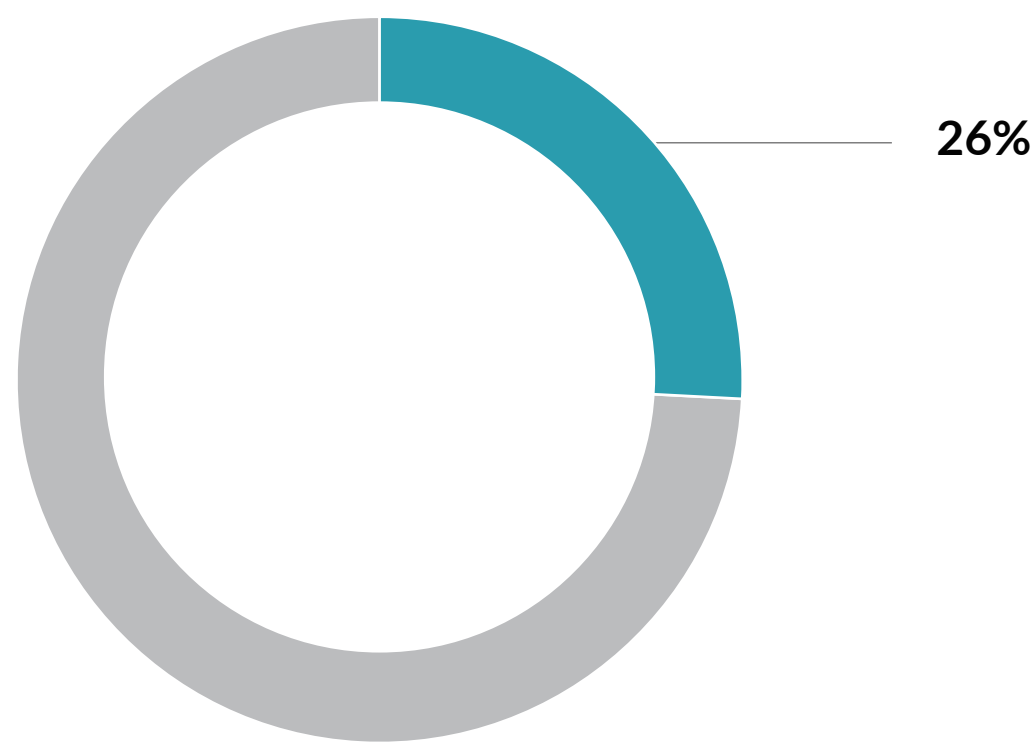
(显示： 尚未对新的ESG披露要求做好准备的受访者的答复)



针对可能面向美国上市公司提出的新ESG披露要求，贵公司是否已经就企业的准备情况做出了评估？

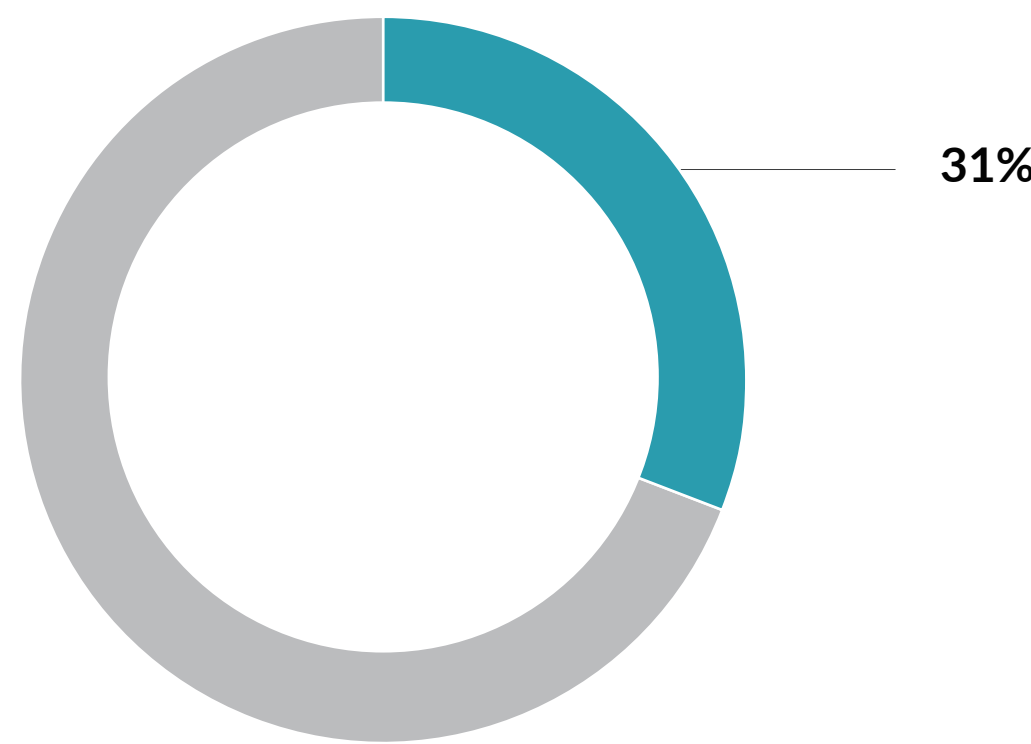
上市公司

(显示： 所有受访者中回答“是”的答复)



私营企业

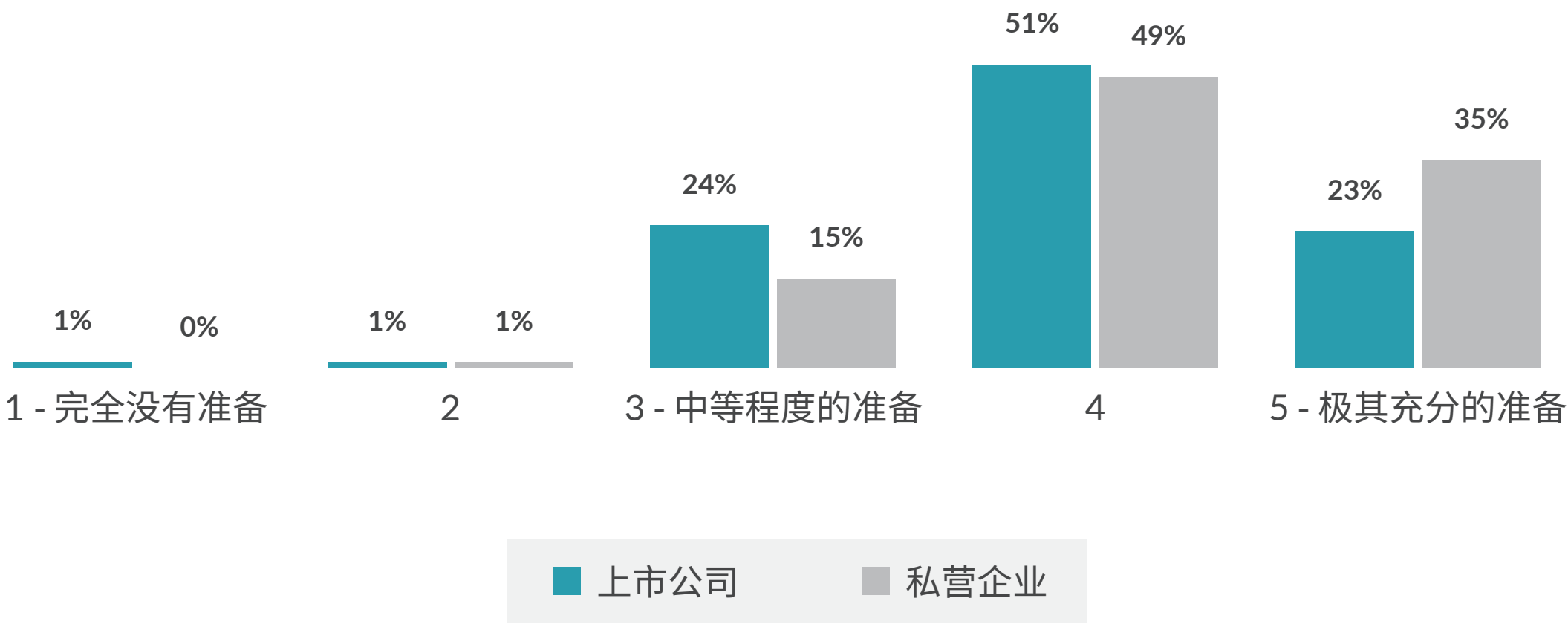
(显示： 所有受访者中回答“是”的答复)



* 可多选

贵公司的准备程度如何？

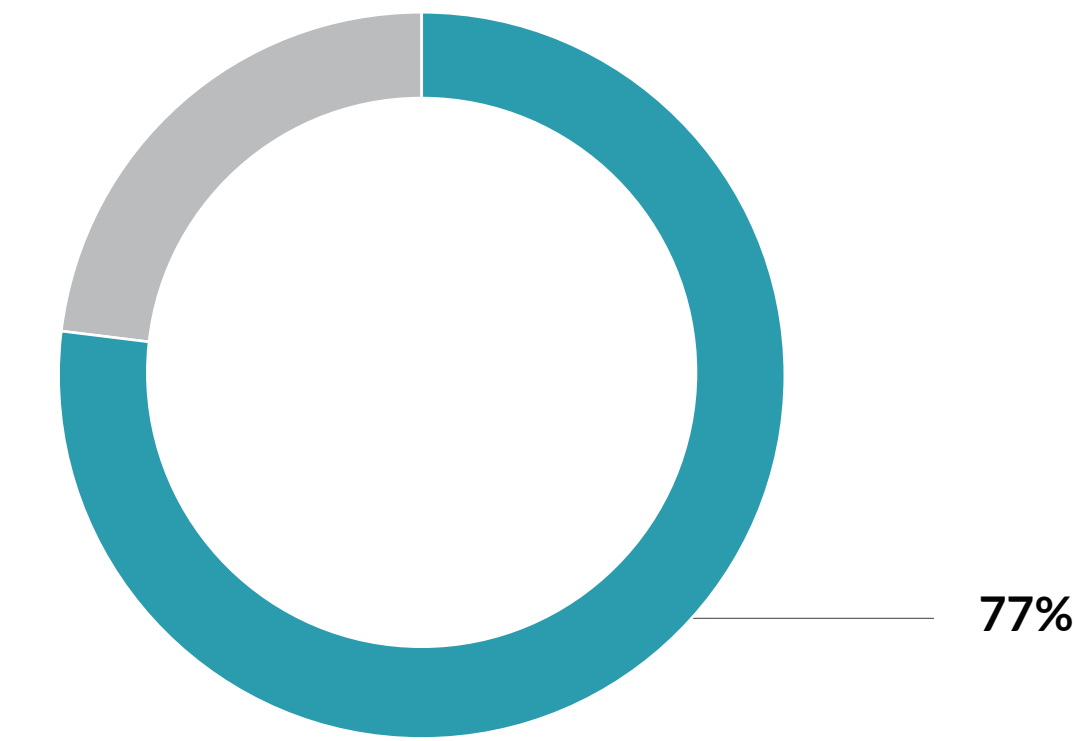
(显示：对新的ESG披露要求已做好准备的受访者的答复)



贵公司的财务团队是否参与了与高层领导/董事会的对话，以确定公司应跟踪哪些ESG指标的进展？

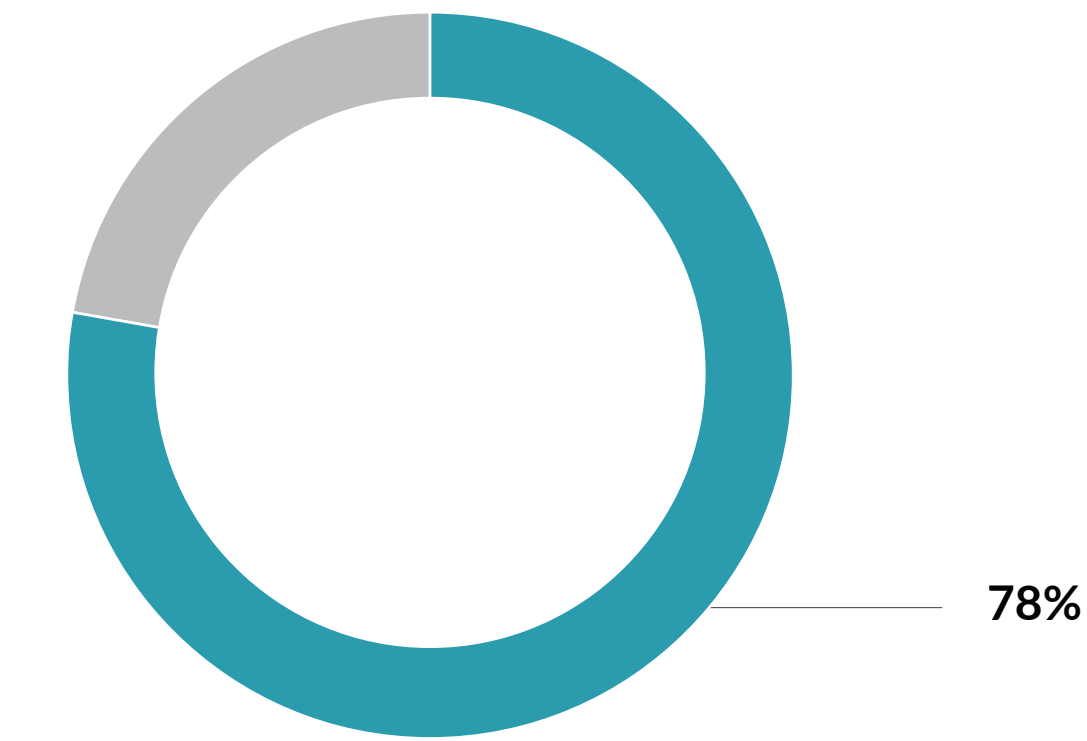
上市公司

(显示：所有受访者中回答“是”的答复)



私营企业

(显示：所有受访者中回答“是”的答复)



致CFO和财务主管的行动建议

应认识到运营和报告方面的期望和需求都可能随着ESG规则和要求以及利益相关者需求的不断变化而变化。

通过确保气候数据的有效性、准确性和适用性来为接受审计做好准备。根据审计师的要求，他们最终将需要确认这些数据与其往常审查的财务数据一样可靠。

确定哪些人员（公司内部或外部）能够访问并提供必要的ESG数据，其中一些数据涉及了复杂的算法并使用了CFO、FP&A小组和其他负责财务报告编制的团队并不熟悉的数据来源。

预计所有利益相关者（包括监管机构、股东、投资者、客户和员工）都将加强对企业ESG报告的审查。

在计划阶段，需让审计委员会、内部审计团队和SEC法律顾问参与到不断变化的气候报告对话中，以便令资源和优先事项能够协调一致。

根据ESG目标评估公司现有的ESG报告能力和技能，确定您的合作伙伴可以在哪些方面进行互补并填补差距。

其他关注要点

- 有趣的是，与其他财务主管和经理相比，CFO和财务部副总裁明显不太可能表示其企业正在投资新技术以衡量和报告ESG风险问题。这样的情况在于，一旦ESG报告要求正式生效，CFO基于现有计划会产生不同的观点。因此在此之前，CFO们可能不会把这些计划视为投资。
- 有些出乎意料的是，与上市公司的财务人员相比，私营企业的CFO和财务人员更有可能将ESG指标和衡量标准列为未来12个月内亟需解决的优先事项。产生这样的结果，或许是因为近年来上市公司因不断遵循不同的监管要求，其财务人员可能在这一领域具有更大的领先优势。而由于没有针对私营企业提出的报告要求，故这些企业的财务主管越来越有可能需要这些数据以应对利益相关者的要求。
- 私营企业（86%）和上市公司（83%）都很有可能推出正式的、书面化的DEI项目。
- 有些企业表示尚未针对可能提出的新ESG披露要求做好准备。令人惊讶的是，在这些企业中，私营企业比上市公司更有可能评估企业的准备情况。

甫瀚咨询成功案例：ESG服务

项目内容

甫瀚咨询为多家不同行业的香港上市企业提供ESG报告服务以及报告所需的管理咨询。协助企业按照《香港联交所有限公司证券上市规则》、《企业管治守则》及《环境、社会及管治报告指引》中的指引，建立ESG管理顶层设计、识别重要ESG议题、分析ESG风险、搭建ESG信息收集流程与模板，以及草拟ESG报告。

项目成果

- 设定ESG目标，奠定公司致力于促进环境保护、承担社会责任的高层基调
- 制定ESG事宜管理决策程序，加强ESG管理及风险控制水平
- 定义ESG信息从收集到披露的角色与责任、流程及模板，为高效地披露ESG信息垫底基础
- 发布符合监管要求和利益相关方期望的高质量ESG报告，加强投资者及其他利益相关方的信心



数据安全和隐私的 重要性再次凸显

73% 的CFO和财务部副总裁将“数据安全和隐私”视为其财务组织未来12个月内的首要任务。

面对众多持续挑战，更多的政府当局和监管机构将网络安全和数据隐私视为CFO的优先事项。例如，SEC在今年早期便针对上市公司有关网络安全风险管理、战略、治理和事件报告的规则，发布了一系列拟议修正案。²

遵循监管要求所需要的专业知识，恰恰是CFO得心应手的工作范畴。例如，财务部门在如下领域正发挥着主导作用：

- 确定网络安全事件是否达到了“重大事件”的程度；
- 确保关注发生漏洞时控制并实施后续补救；
- 向投资者和其他利益相关者报告网络攻击和相关补救措施；以及
- 披露有关风险管理政策、第三方风险管理计划、董事会对网络安全风险的监督，以及管理层在评估和管理这些风险方面的作用。

财务主管应广泛参与到与网络安全和数据隐私有关的活动中。许多领先企业的CFO已经开始以美元量化网络风险，以商业术语阐述风险，对市场上的网络安全支出进行基准评估，评估当前的投资分配，并确保数据安全和隐私活动扩展到第三方。如今来看，此类举措的大多数都很可能成为我们在握的胜券。

² 《SEC对网络安全披露的加强：它们正在以不同的形式到来》，甫瀚咨询，2022年6月3日: www.protiviti.com/us-en/flash-report/060322-sec-cybersecurity-disclosure-enhancements

为进一步支持相关活动，CFO应加强与首席信息安全官（CISO）和数据隐私主管的合作，将他们的活动与业务目标明确联系起来，特别是在与董事会分享信息时。通过这些合作，企业在应对勒索软件攻击、不断变化的监管要求、第三方（和第n方）数据安全和隐私风险，以及不断加强的网络保险市场方面得到了增强。

企业对勒索软件的反应很好地描述了CFO在网络安全方面不断扩大的作用。CFO量化与勒索软件相关的风险，并据此评估和批准资金投入，使企业能够在快速应对这些攻击的同时兼顾成本效益，CFO还帮助解决了是否要向不法分子付费以解锁公司系统和 / 或恢复数据的难题。在桌面演习中，财务主管还主动提出并解决了棘手的勒索软件问题。例如，他们就付费问题的风险和回报予以评估，建立决策标准，并为了确保企业可针对所有情况做好准备，在勒索软件攻击发生之前就完成了加密货币支付程序的制定和测试。

致CFO和财务主管的行动建议

随着企业董事将关注点从检测和预防转移到恢复力上，应确保在他们收到所需要的网络安全数据的同时，引导他们思考“当发生这种情况时，我们该怎么做？”

鉴于保费持续上升而保险限额下降的情况，应需评估网络保单的成本、承保范围和价值。

帮助CISO和数据隐私主管将他们的活动与业务目标联系起来，并通过最具成本效益的方法来遵循复杂的数据隐私和安全规则（同时在成本与企业收集和使用数据所产生的价值之间取得平衡）。

运用所负责的部分ESG议程，帮助数据隐私主管以超越合规范围的方式制定其活动和投资框架，从而符合社会责任及数字道德的相关要求，并满足客户对公司数据使用的期望。

确保采购团队在采购决策中平衡定价优先权和数据安全调查职责。

根据不同的风险等级（涉及不同级别的风险管理审查）对供应商进行排名，以提高第三方风险管理计划的效率和成本效益。

甫瀚咨询成功案例一：紫队攻防演练

项目内容

该客户是一家在全球范围内经营住宿预订和其他旅游产品的在线旅行商务平台。

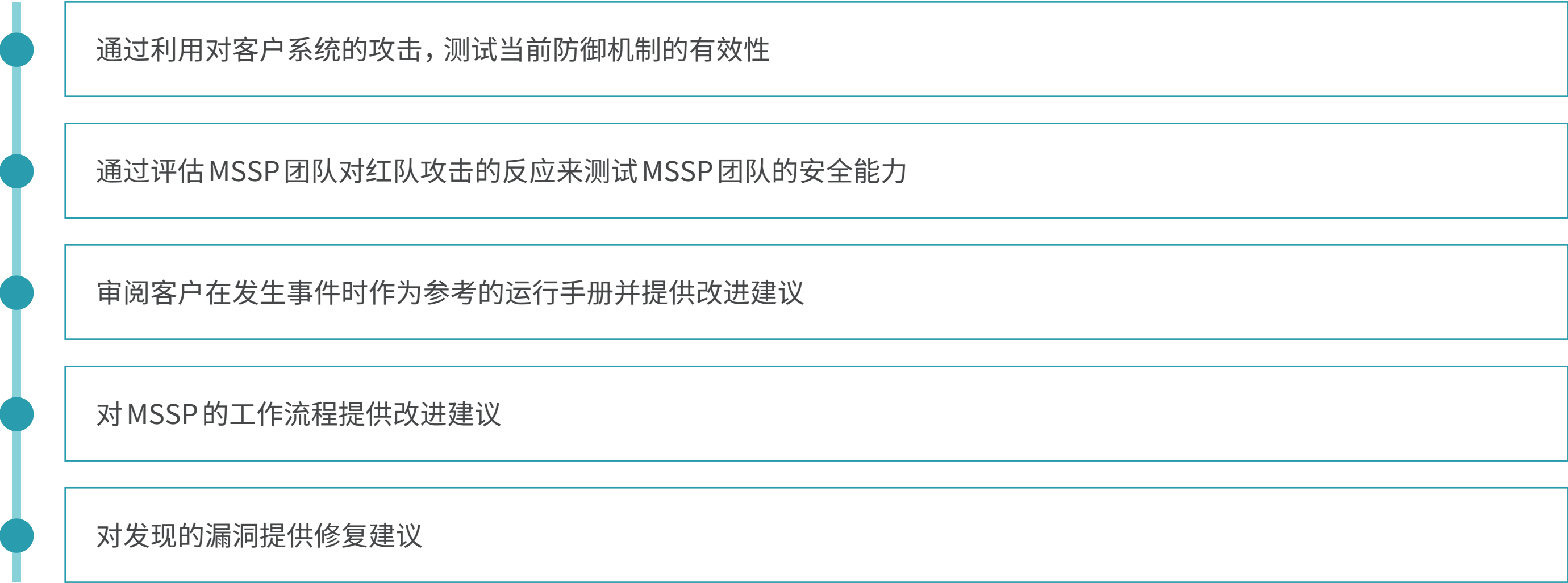
客户希望通过利用紫队攻防演练的方式来评估其安全托管服务提供商（MSSP）的能力。红队将提供攻击和渗透服务以模拟真实的攻击者，蓝队将观察MSSP团队的表现以提供改进建议。

项目成果

通过甫瀚咨询的协助，客户能够：

- 理解其 MSSP 团队的安全能力
- 了解 MSSP 团队是如何识别和防止攻击的
- 识别其系统中的漏洞和相应的整改计划
- 优化 MSSP 团队的工作流程

工作流程



甫瀚咨询成功案例二：基于《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》的合规评估

项目内容

该客户是一家汽车集团的全资子公司，处于自动驾驶研发的前沿。该客户总部位于日本，在全球范围内开展业务。

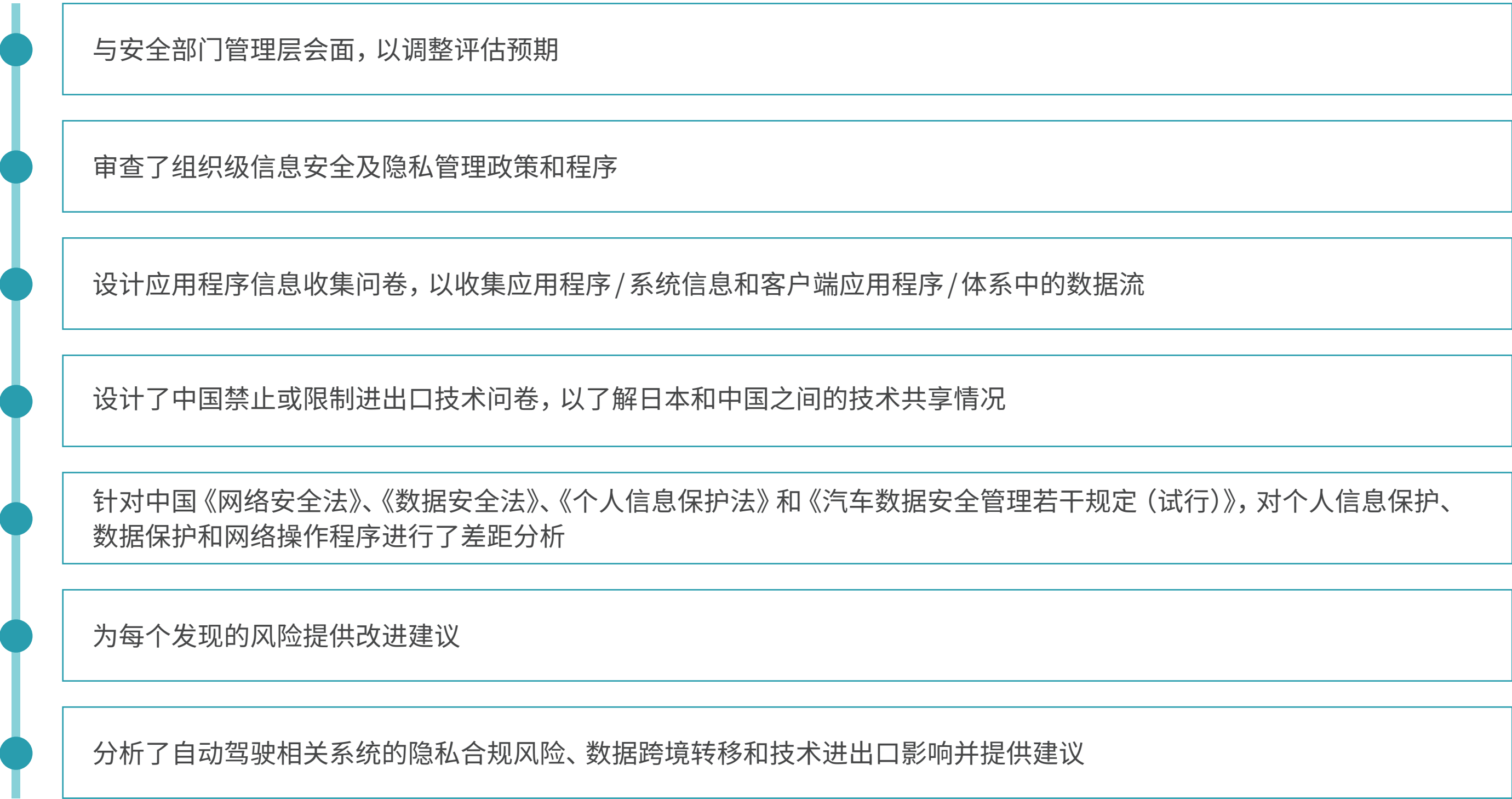
客户计划在中国开展数据处理和自动驾驶相关系统开发活动。为了在中国妥善处理这些情况，客户正在寻求有关遵守《网络安全法》、《数据安全法》、《个人信息保护法》和汽车行业相关法规的建议。客户还希望了解中国的进出口技术管制要求。

项目成果

通过甫瀚咨询的协助，客户能够：

- 理解中国法律法规相关的安全及隐私合规风险
- 修复中国法律法规的数据保护和数据跨境安全漏洞
- 建立安全合规治理结构并制定相关角色职责
- 使用安全评估检查表验证业务流程
- 使用场景库解决了在中国不同的数据和技术处理活动
- 了解中国技术进出口要求

工作流程



推动人才管理转型

与ESG项目和其他传统上的“非财务”领域相同，企业的人才管理同样离不开CFO独道的专业技术、数据驱动型见解和风险管理思维。



全球疫情使企业愈发需要明确的人才管理战略，同时也给董事会和领导团队带来了更大的压力，推动他们在优化员工体验方面进行投资。

一个有效的人才管理流程能否成功，很大程度上取决于CFO与人力资源部门的合作程度。CFO需要根据所要达到的财务目标来确定人才需求；而人力资源部门则需要与业务主管合作，确定所需的人才类型和/或实施何种技能提升计划（技能/经验），以帮助实现业务目标。

最重要的是，人才战略和业务战略的管理和执行应步调一致，这就要求企业对人才评估、董事会报告、人才衡量标准和再培训采取新的方法。此等整合需要企业部署创新的劳动力模式和采购策略——正如我们最新的研究结果显示，越来越多的企业正在追求着这一目标，即通过更多地与管理服务提供商和外包人员的合作，来作为其部分财务活动的扩充。此项工作也恰与企业正围绕员工体验、企业文化、领导力发展、继任计划以及ESG和DEI项目所进行的创新和改革相吻合。

CFO们正在将他们的关注重点和专业技术特别应用于如下三个人才管理转型领域：

1. **可重复的人才计划：**领先企业每季度都会对其团队进行评估，并将评估结果与执行业务战略所需的人才和技能进行比较。他们通常会根据企业的长期业务目标（例如，企业在6个月、12个月和24个月后实现目标所需的技能）的一致性来评估人才库存是否充沛。而当存在差距时，首席风险官（CHRO）、CFO和其他高级主管将会制定战略以消除这些差距。同时，CFO还会帮助CHRO将这些评估结果提炼到他们的董事会报告中。
2. **新的人才衡量标准：**要在人才和企业战略之间建立和保持一致性，需要制定新的衡量标准。CFO和CHRO正在开发新的衡量标准，以确定所应具备的风险技能和提升技能的机会，以及一系列与业务目标和企业文化健康相关的DEI和ESG指标（如福利指标）。
3. **获取人才和技能的新模式：**即使其他人才领域的失业率呈上升趋势，但需求性人才的稀缺，如能够推动数字化转型和使用新兴技术的人才，依然可能会持续多年。为了扩大可用的人力资源，越来越多的企业正在建立灵活的劳动力模式，包括由全职员工、合同制兼职员工、外部专家顾问以及第三方管理服务提供商和外包合作伙伴组成的多元化人才库。这样的方式对企业的价值显而易见，它们能够更快、更好地应对由新冠疫情造成的临时封控、

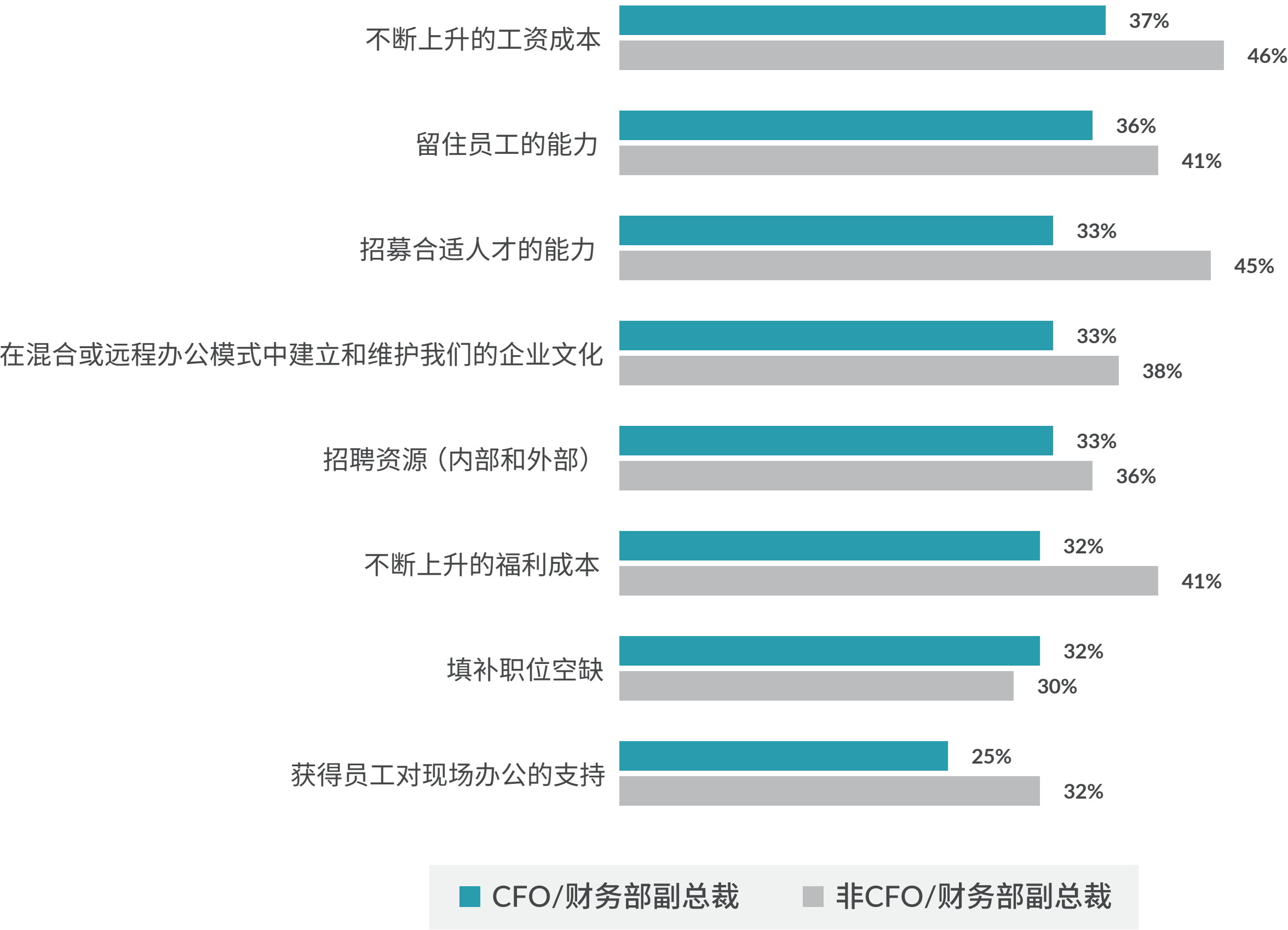
人员短缺、供应链中断和其他外部干扰事件。现在，领先企业已经先行一步，开始利用临时工模式来实现更多的战略回报，这些企业还帮助临时工发展新的能力，而不是将他们简单地分配到离散的项目和子任务上。这一趋势在今年尤其明显，它表明财务组织正在借助第三方管理服务提供商的增援，来支持应付账款、财务报告和财务PMO活动等领域的工作。

请就整个财务流程中的每个关键领域，阐明贵公司是如何进行资源/人员配置的：

(显示：CFO/财务部副总裁的答复)

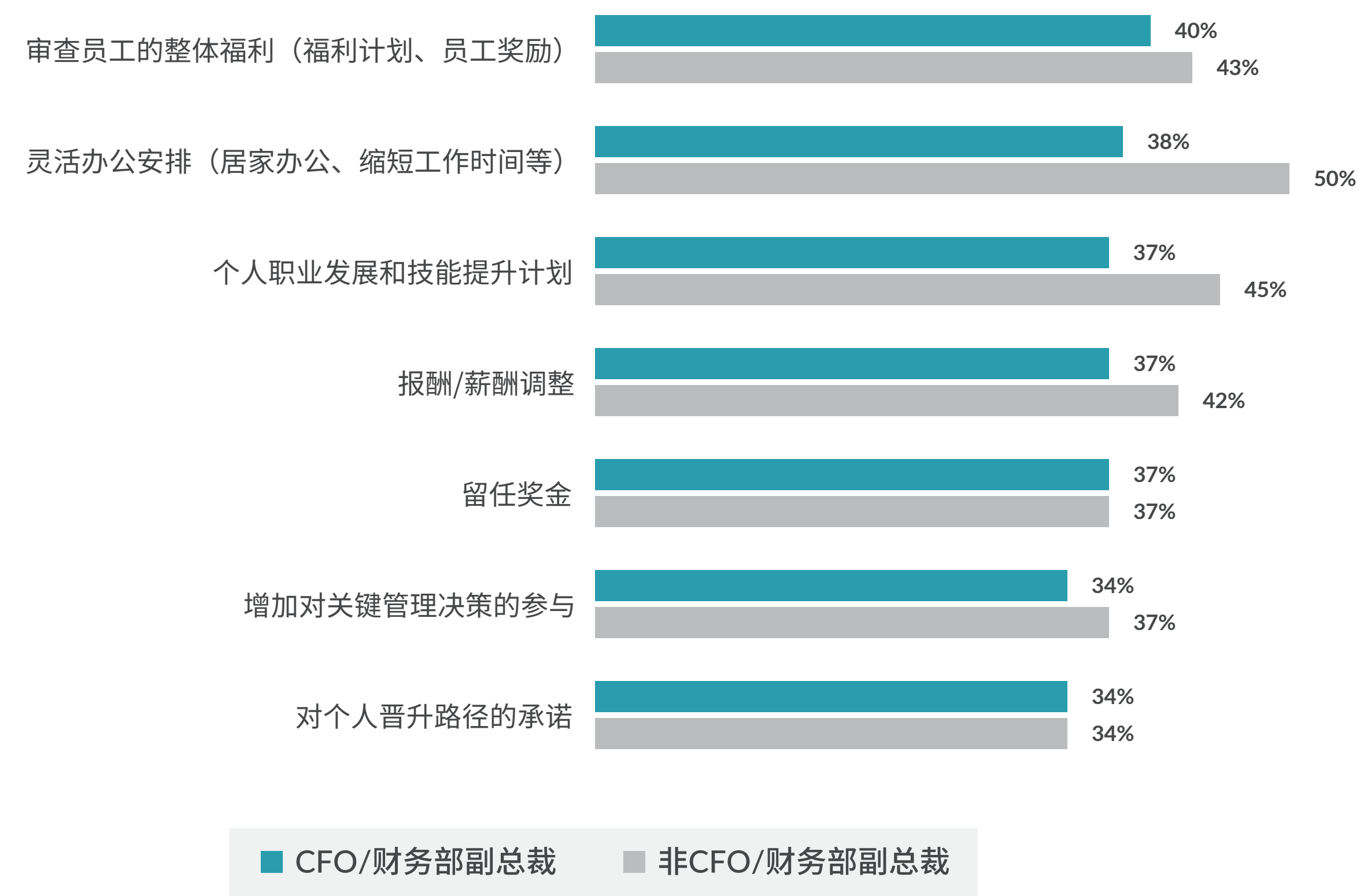
	全职员工		兼职员工（临时合同）		第三方管理服务提供商外派人员 （由贵公司主动管理）		完全外包（仅和第三方签订服务）	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
会计业务 — 应付账款	58%	64%	27%	25%	13%	10%	2%	1%
会计业务 — 总账	48%	55%	35%	30%	13%	13%	3%	2%
会计业务 — 应收账款	44%	54%	35%	23%	17%	20%	5%	3%
财务报告	42%	55%	32%	23%	19%	17%	6%	5%
财务规划和分析	43%	54%	32%	24%	18%	18%	7%	4%
税务	38%	43%	35%	30%	19%	20%	8%	7%
风险管理	40%	49%	34%	25%	20%	21%	7%	5%
战略财务（并购）	39%	48%	34%	26%	21%	20%	6%	6%
资金	41%	53%	34%	27%	19%	15%	6%	5%
财务项目管理办公室（PMO）	38%	56%	34%	23%	22%	16%	6%	5%

财务组织目前关注以下哪些人力资源 / 人事相关领域？ *



* 可多选。

您正在采用以下哪项策略来提高贵公司财务人员的留任率？

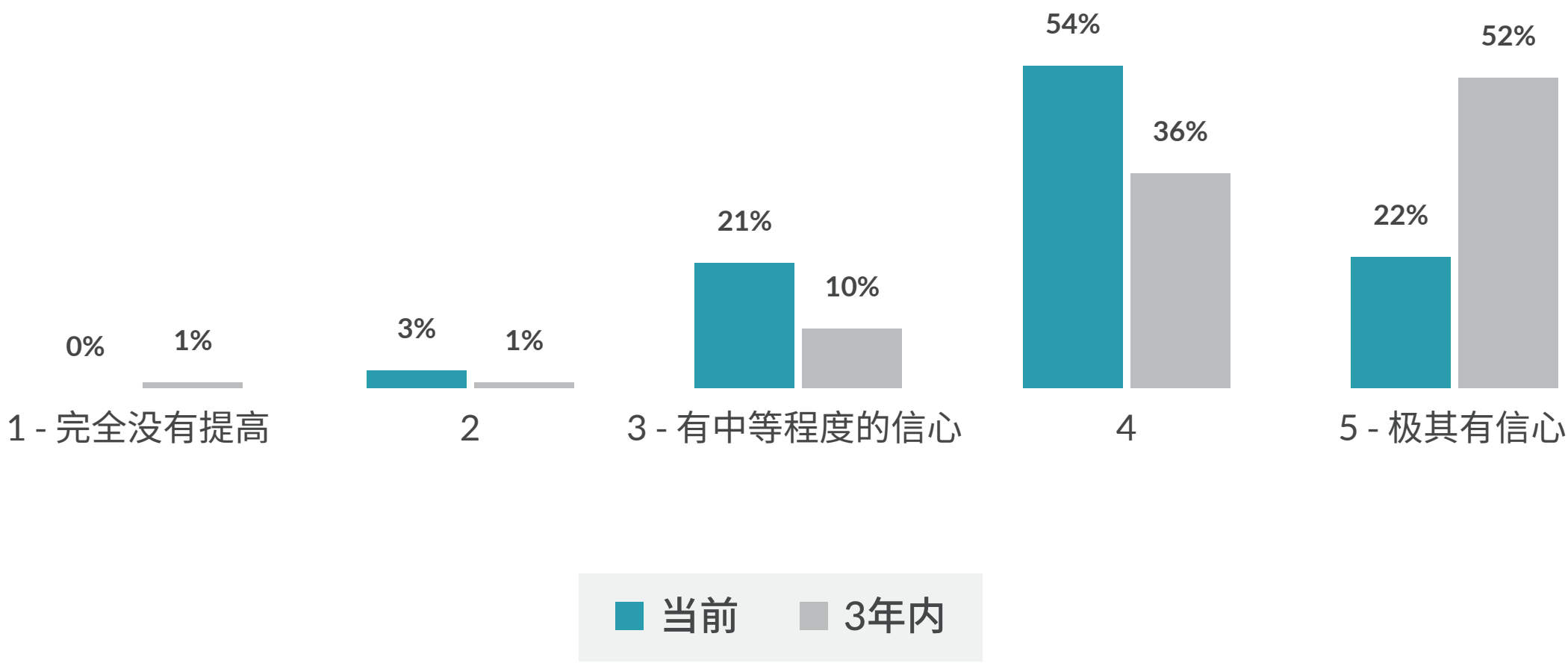


其他关注要点

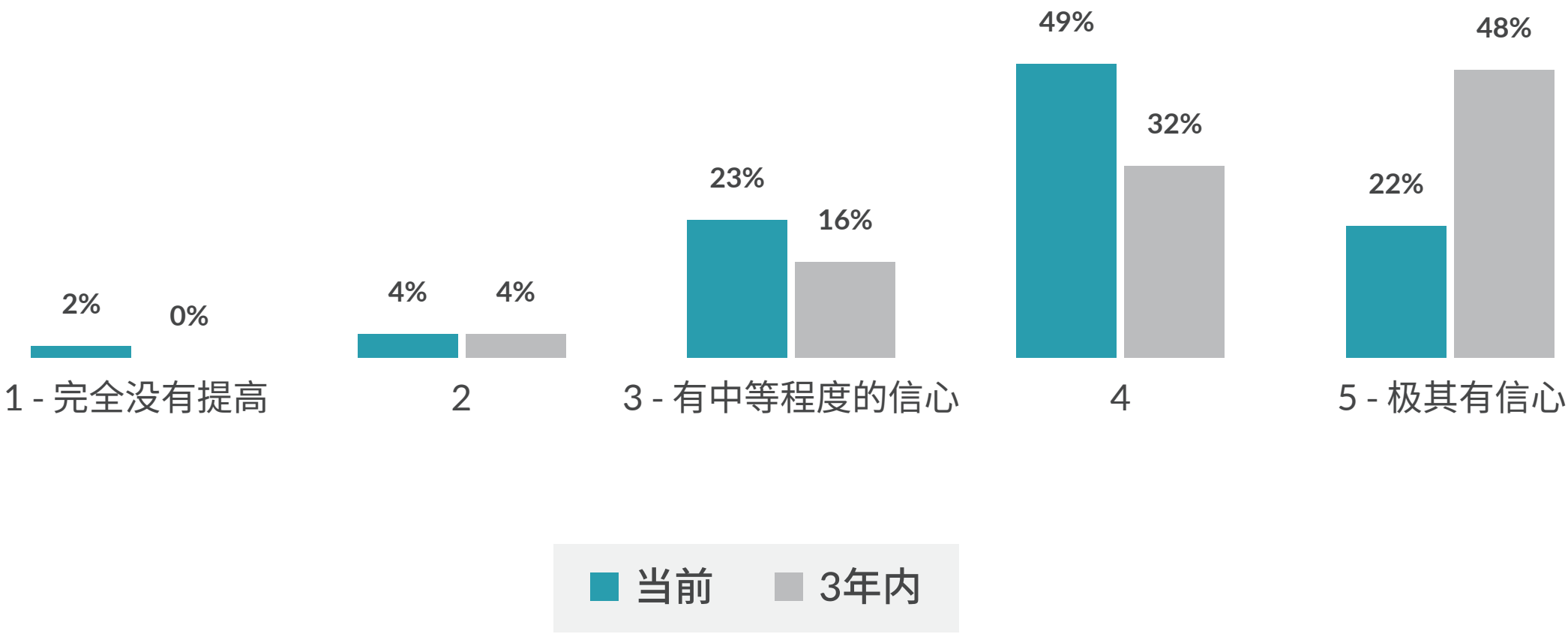
- CFO和财务主管普遍高度自信，认为其财务部门拥有合适的技能和人员数量，可实现当前和未来三年的业务目标。这一点看似积极，但鉴于当前企业在寻找和保留合格人才方面所遇到的持续挑战，结果并不容乐观。根据其他的调查结果显示，这种高度自信至少在一定程度上是有赖于第三方管理服务提供商和外包合作伙伴人员的增援，使财务部门获得了一定程度的资源支持。
- CFO和财务主管为获得所需的人才和技能正在采用的策略包括：增加技术和自动化的使用；提升员工技能和再培训；实施灵活的工作安排，以及更多地使用第三方管理服务。

您在多大程度上认为贵公司的财务部门已拥有合适的技能和人员数量，可实现当前和未来三年的业务目标？

(显示：CFO/财务部副总裁的答复)



(显示：非CFO/财务部副总裁的答复)



总体而言，贵公司的财务部门采用了以下哪种策略来获得所需的人才和技能？ *

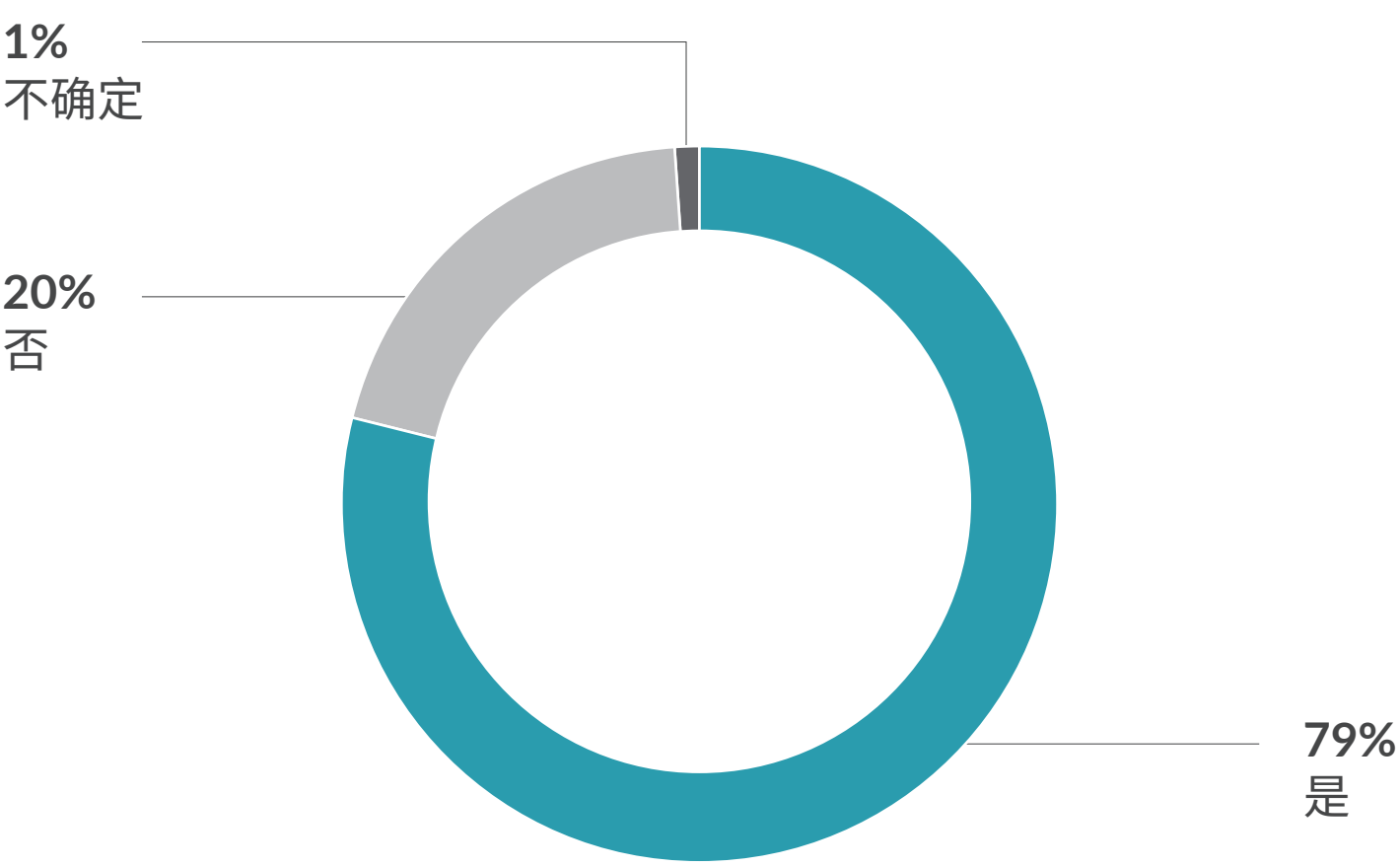
(显示：CFO/财务部副总裁的答复)

我们正在研究、采购和实施技术和自动化，以处理大量的重复性任务	46%
我们正在制定更多的内部计划，以提升团队的技能/再培训	41%
我们正在扩大整体招聘战略	40%
我们正在实施灵活的工作安排或工作共享计划	40%
我们正在增加对第三方管理服务的使用	39%
我们正在增加对外包的使用	34%

* 可多选。

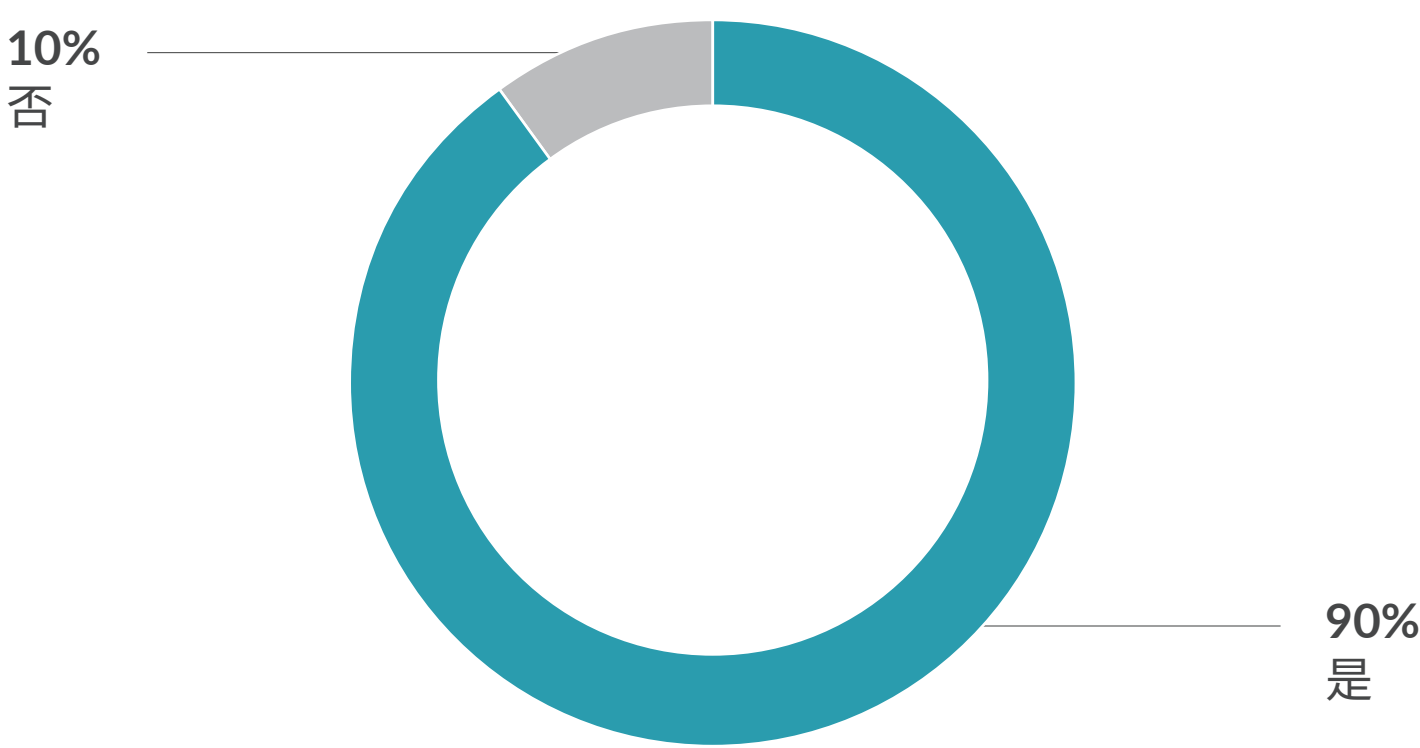
贵公司的财务部门是否为主要领导者和专题领域专家制定了正式的书面继任计划？

(显示：CFO/财务部副总裁的答复)



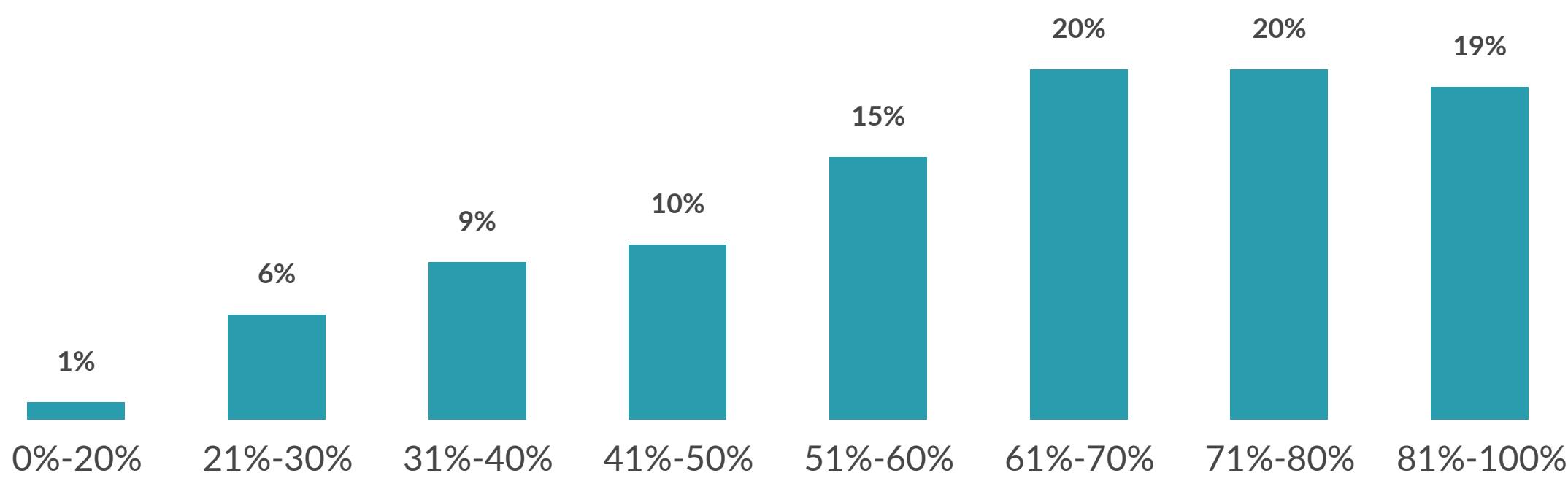
贵公司财务部门的继任计划是否包括潜在继任者的正式发展计划？

(显示：对于已为主要领导者和专题领域专家制定了正式的书面继任计划的企业，其CFO/财务部副总裁的答复)



贵公司的继任计划在财务组织团队中的覆盖比例如何？

(显示：对于已为主要领导者和专题领域专家制定了正式的书面继任计划的企业，其CFO/财务部副总裁的答复)



致CFO和财务主管的行动建议

应建立灵活的劳动力模式，包括由全职员工、合同制兼职员工、外部专家顾问以及第三方管理服务提供商和外包合作伙伴组成的多元化人才库。同时还应投入更多的关注和精力，让临时员工也融入到企业的文化之中。

需认识到，随着赋能和建立同理心等非传统的管理能力正在发挥更大的价值（特别是在培养员工的适应力和灵活性方面），常规的领导方法正在发生改变。

评估如何通过ESG、DEI和增加幸福感等要素在员工体验中获得更高回报。

由于办公场地通常会占据很大比例的运营预算，因此需通过判断办公环境能为公司、员工和客户提供的真正益处，来重新评估实际办公场所的价值。

应思考如何将财务组织中的员工技能提升、再培训和员工留任活动融合在一起。



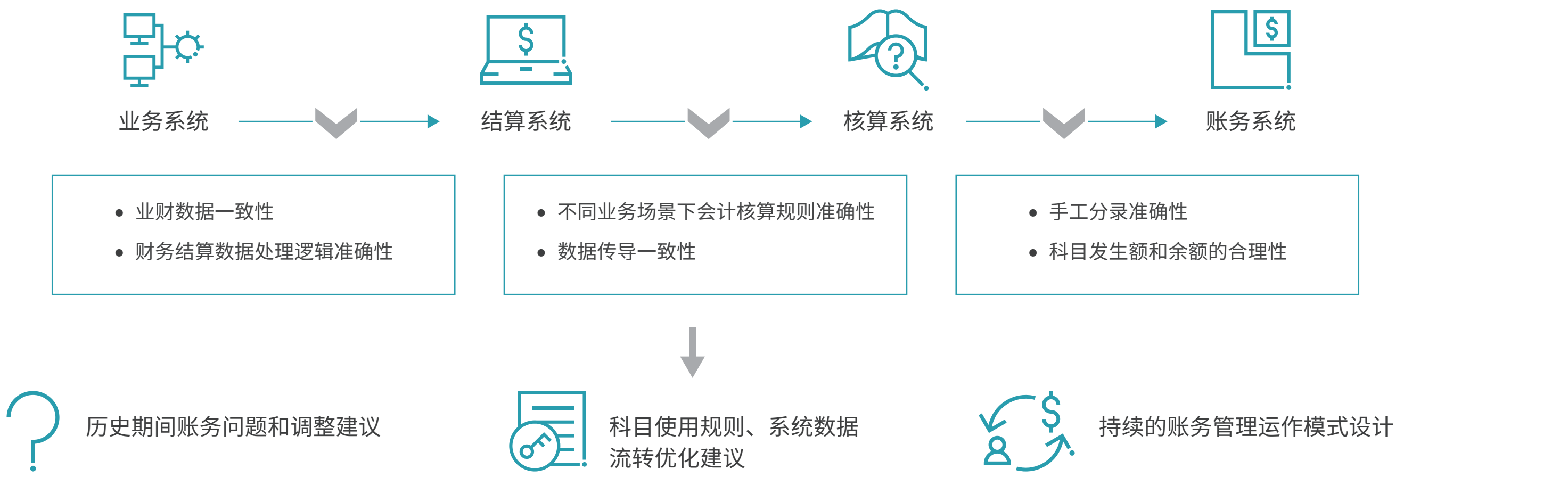
甫瀚咨询成功案例一：管理业务服务（MBS）— 账务管理工作

项目内容

甫瀚咨询为一家综合性跨国企业提供账务管理工作。我们基于不同业务类型和场景，梳理各业务环节下的业财规则，并对前端业务系统至最终账务系统的数据流转、处理逻辑、映射关系进行校验，以验证各会计科目发生额和余额的准确性和完整性。甫瀚咨询的财务咨询团队梳理了超过 300 个不同业务类型下的业财和系统数据规则，财务运营团队据此对历史 5 年的账务系统数据和手工分录进行了全量管理。

项目成果

识别历史期间账务相关的系统、人工和规则层面的各类问题，并提供账务调整建议，确保相关会计科目余额和发生额的准确性和完整性，并对各科目的使用规则、流程和机制进行优化。同时，对项目执行过程进行总结沉淀，输出 SOP 和账务管理轻代码的工具，以供客户后续对每月的新增账务数据进行持续管理。



甫瀚咨询成功案例二：运营咨询与支持团队 — 合规监察

项目内容

该客户为某全球药企。项目目的是聘请第三方顾问为公司的推广性主题会进行飞行检查，以确保会议的真实性和合规性。

飞行检查主要依据公司提供的合规指南和推广性会议的监察要求来进行检查，包括：讲者讲课内容和时长应符合要求；参会人的身份真实准确且参会时长需满足要求；以及会议费用应真实且合理。

每两周对推广性会议抽样，对抽选的会议样本进行飞检，完成对会议的监察报告，与会议负责人确认相关会议发现并出具整改措施，最终飞检结果提交公司合规部审阅。每月汇报进度并汇总分析飞检结果（包含区域分析、适应症/产品分析等）。

项目成果

目前已监察 390+ 场会议，甫瀚咨询协助公司合规部：

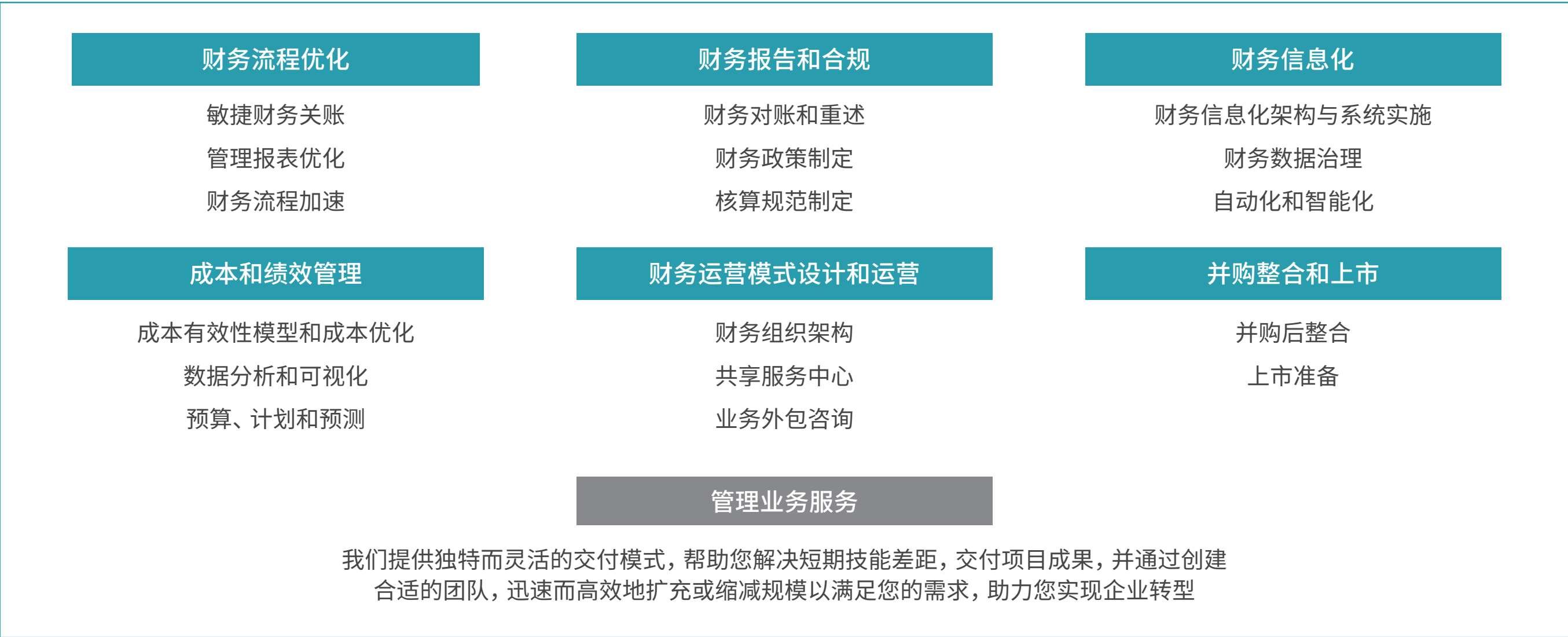
- 有效规范会议执行
- 提高销售人员合规意识，如邀请合适和足够的参会者参会、保证讲者演讲时长和内容符合要求等，以达到推广性会议对公司产品推广的最终目的

工作程序	
● 整理飞检程序，设计飞检底稿模板 ● 实施飞检 ● 跟进会议发现并提出整改措施	● 复核并出具最终飞检报告 ● 承接客户需求并汇报飞检发现 ● 提供必要的培训与指导
交付内容	
对内交付 → 甫瀚咨询项目团队 ● 内部飞检程序，包含飞检流程、监察要点、会议发现跟进等 ● 飞检底稿模板，包含手工底稿和自动化问卷等 ● 飞检进度表，包含飞检时间、人员安排和飞检进度等	对外交付 → 客户方 ● 飞检报告，包含会议发现和整改措施等 ● 月度汇总表，包含飞检结果、发现汇总等

甫瀚咨询可为CFO提供的帮助

财务负责人/主管的角色是动态的，将随着内部和外部客户及技术的需求不断发展。甫瀚咨询致力于帮助财务领导者应对当前的挑战；探索持续增长的机遇；提供创新的解决方案；并助力财务职能，使其成为企业和其他业务职能的前瞻性战略合作伙伴。我们的核心方法是通过整合人员、流程和技术来提高效率 and 提升生产力，从而实现变革并为整个企业创造价值。

甫瀚咨询为客户提供全方位的财务管理咨询服务，助力客户财务转型。具体服务内容包括：



关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（www.protiviti.com）是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过 25 个国家的逾 85 家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺 **2022 年《财富》杂志年度最佳雇主百强**，我们为超过 80% 的财富 100 强及近 80% 的财富 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：**RHI**）的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。

联络方式

北京

中国 北京 100004
朝阳区建国门外大街1号
国贸写字楼1座718室
电话: (86.10) 8515 1233

上海

中国 上海 200030
徐汇区陕西南路288号
环贸广场二期1915-16室
电话: (86.21) 5153 6900

深圳

中国 深圳 518048
福田区中心四路1号
嘉里建设广场1座1404室
电话: (86.755) 2598 2086

香港

中国 中环
干诺道中41号
盈智大厦9楼
电话: (852) 2238 0499

protiviti®