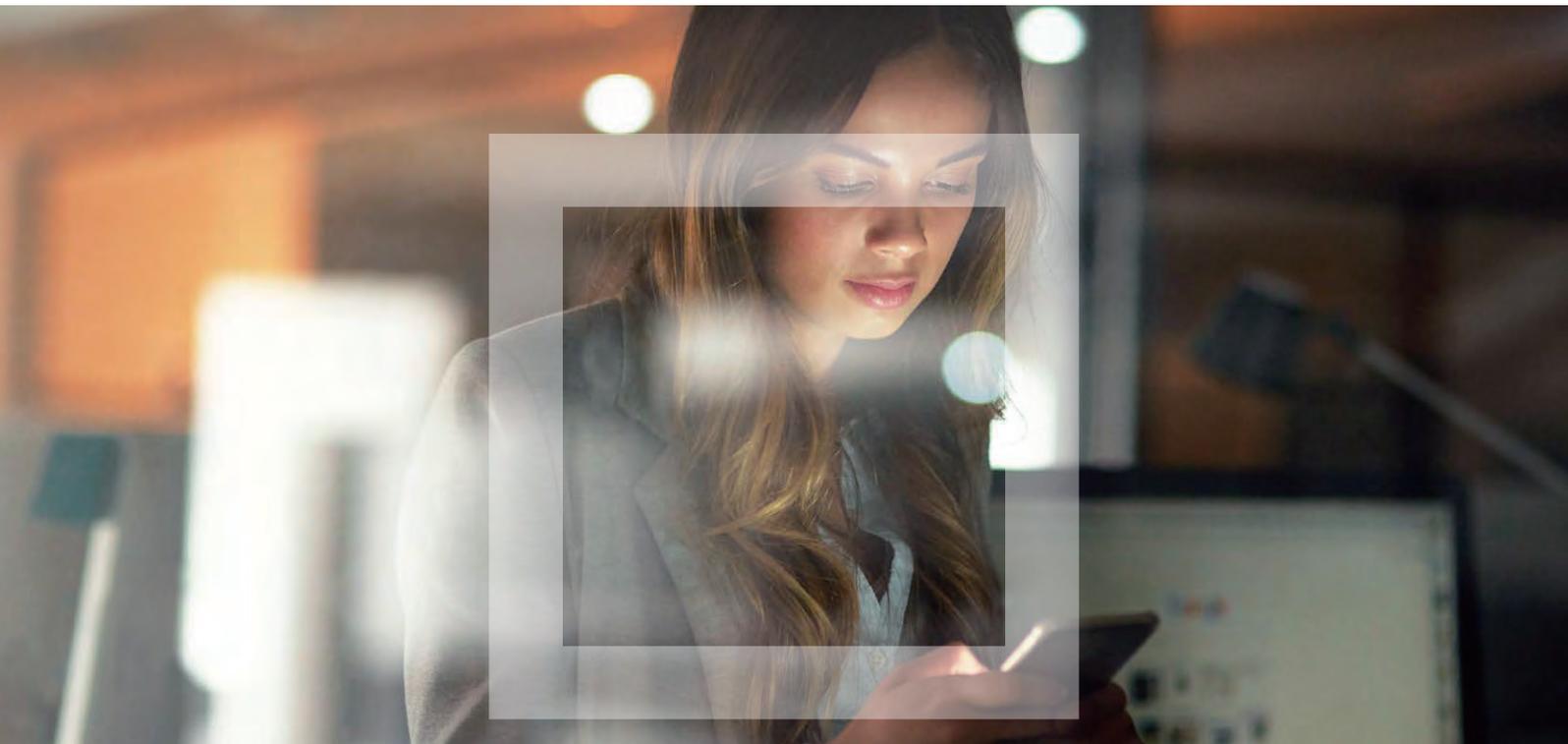


财务职能：把握机遇

新冠疫情使人们开始重新审视企业的组织运作方式、动荡市况下确保生存的财力以及其在此关键时期的财务表现，同时，运营弹性和适应性也将是企业存续的关键所在。总体而言，财务职能部门在企业应对疫情挑战的过程中逐渐占据关键位置、发挥重要作用。但是，ACCA与普华永道的联合调研显示，三分之二的受访者均认为这种财务职能与企业的高度协同不会一直持续。财务职能部门能否抓住这一关键时刻化危为机，不断增强与自身企业、外部利益相关方的紧密联系，互惠互利，合作共赢？



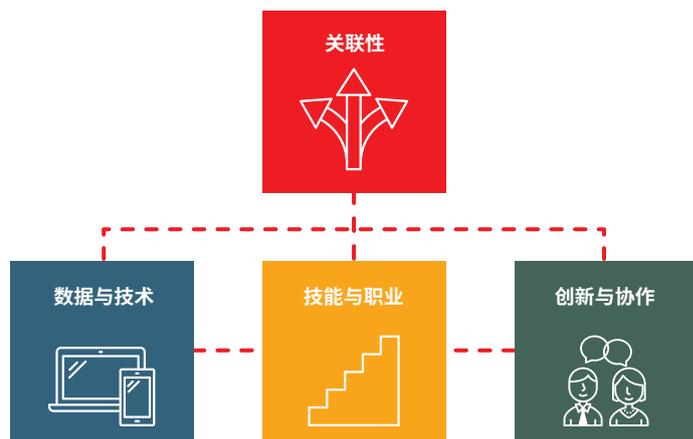
财务职能部门与新冠疫情

“度月如年”——许多企业在谈到过去一年中面临的困境会这样描述。企业用惊人的付出化不可能为可能，尽一切方式维持业务运转，并从互动方式与产品服务两个维度力争满足不断变化的客户需求。

我们的调研在全球范围内共征集到了3000余条回复，分析显示，财务职能的作用主要集中在四大关键领域（如右图所示）。受访者认为，面对新冠疫情导致的经济危机，若不能针对这些方向发力，企业的生存难度将大大增加。

许多财务团队已在董事会议中争得一席之地，并与业务部门进行紧密合作。同时，财务部门的工作也更加受到董事会原有成员的关注，在业务决策各方面的重要性都可谓与日俱增。对一些财务

部门来说，这种重要性体现在基线测量，如现金流分析、收入预测或预算编制等；但更多团队则开始扮演更具战略性和前瞻性的角色。尤其是疫情期间，企业迫切需要了解针对不断变化的形势所采取的不同应对措施对自身财务产生的影响，这进一步凸显出针对不同场景进行建模的必要性，而财务部门则应在这些分析、建模和决策中跻身核心地位。





关联性

ACCA和普华永道此前的研究发现，职能的持续变化已成为财务工作的突出特征。财务部门若想确保关联性，就需要将业务洞察力、交易效率、合规与控制作为核心目标并围绕这三个要素行动。本次调查中，受访者表示由于新冠疫情蔓延，这三大要素的重要性都在提高。企业要求财务团队提供更深入的见解，因此投入其中的时间也有所增加。同时，对于企业合规工作的要求也进一步提高，这一方面是为了响应政府号召，另一方面是由于企业需要在传统办公室办公转换为几乎完全远程办公的转型期内保持企业的运营韧性。对信息可靠性和时效性的需求增加了交易处理难度，这在应付账款和应收账款方面尤为突出——对不少企业而言，人工干预和授权在现有流程中的占比仍十分可观。

财务部门为了保持关联性还需谨记一点：如今的绩效考核已与过往大相径庭。固有的计划和控制周期很可能已经出现永久性的改变。利益相关方不再依靠纯粹的财务指标来看待企业绩效，同时，绩效报告的维度也不断扩展，由此催生出了开拓、分析和理解新数据源的需求。

财务部门若有意进一步拓展洞察空间并保持对合规与控制的重视，其唯一方向就是继续对运营方式进行提质增效。要实现此目标，财务部门必须改革运作模式、引入全新工作方法、积极拥抱新技术和数据的力量，以推动流程效率和洞察力的同步增强。

数据与技术

在新冠疫情中，数据显露了前所未有的重要性。对于数据的有效使用使企业受益匪浅——无论是企业自身的财务和运营数据，还是企业以外有关竞争对手和客户行为、乃至宏观经济的数据，通过合理、有效地使用，都可以为企业未来的行动提供重要参考价值。ACCA和普华永道联合调研的受访者强调，对云技术的投资是其所在企业下一步行动至关重要的一环。这类投资为企业带来了一系列诸如对海量数据的分析能力、丰富的分析工具等可观收益。

过去12个月里，部分圆桌会议的参与者秉承这种理念，部署了一系列基于云的最佳解决方案，并感受到企业的数据访问与操作能力产生了质的提升。其中一些企业还在疫情期间实施了战术改进——特别是在应付账款领域，成功精简了人工授权和干预的层级，并推动更多流程的自动化。但另一方面，大多数受访者都表示，此类举措尚未应用于内部控制层级。

另一个需要财务部门关注的重要技术领域则是流程自动化，借助它，集团能够更有效地节省时间、打造更为高效和更具协作性的财务团队——“工欲善其事必先利其器”是我们研究过程中受访者对流程自动化最常见的描述。

流程自动化工具对居家办公人员来说可谓常见，诸如各类视频会议工具、实时协作工具等。人们可以利用这些工具展开讨论、共创成果，并同时编辑各类文档，以推升洞察力。

基于当前的办公室/居家办公的混合环境，企业有必要重新评估此类技术的重要性并加紧部署响应的解决方案。当然，这一切皆取决于企业是否拥有高质量的数据源、能否对数据进行快速且高质量的收集。

财务团队需要充分展示自身对业务模型及其内外部驱动因素的详细理解，还必须了解支持决策的数据模型、以及拥有催生业务绩效不可或缺的核心洞察力。

新冠疫情使企业的关注点聚焦于人力资本。同时，气候变化依然是企业需要关注的议题，净零排放行动计划也提上日程。基于这一含义更加广泛的“绩效”定义，职能部门的技能均衡性将会继续演变。财务职能部门需要将自身在疫情中学到财务流程和数据相关知识应用到其他形式的的数据收集和报告中。报告要求的快速迭代、连同将这些要求纳入内部决策的必要性，都在提醒我们一个事实：留给财务部门的时间已然不多。

技能与职业

财务部门内部运作模式的性质正在改变。新冠疫情使得人们更加关注“未来”和“可能发生的事情”，单纯总结过往绩效成为过去时。使用数据做预测性分析和指导性分析、进行前瞻预判，变得日益重要，故而企业也迫切需要相关技能来构建涵盖这些数据的绩效管理框架。我们过往的调查和圆桌会议均表明，财务团队往往欠缺这种以数据为中心来驱动洞察力的方法，或是不具备交付该等洞察力所需的技能。退一步说，即使在数据技能到位的前提下，只有财务团队可以高度相关地剖析信息，洞察力的作用才能真正显现出来。

由此我们得出结论：全面的技能组合越来越重要——从数据、分析、技术，到影响力技能，一直延伸至对数据的好奇心，从业务角度探索数据，树立以数据为基础的信念，在必要时甚至可以有理有据地挑战决策层。绩效涉及诸多方面，财务团队需要在以上的方方面面发挥自身的影响。

与此同时，新冠疫情对心理健康的影响也不容忽视。无论是短期影响还是长期影响，我们都必须保持密切关注。对于每一名职场人士来说，未来仍然存在巨大变数。财务团队纷纷反映，由于收到的服务需求更为繁重、时限却在缩短，加之个人生活的不确定性，自身会在一定程度上感到力不从心。在这种环境中找寻前进道路无疑是一项挑战。这些相互冲突的不确定因素必将持续多年，如果企业进一步转向远程办公模式（而非居家办公），那么需要改变之处还有很多。就短期而言，领导者必须意识到解决这些问题的必要性；从长远来看，则应采用全新的工作方式。

创新与协作

新冠疫情迫使得许多财务部门以从未预见过的方法运作。其中一些果断行动并冲破重重难关取得了成功。关于我们未来将如何工作，前景依旧迷雾重重，但有一点可以肯定，那些能够充分吸取创新和创造力经验、并将之发扬光大的企业，注定会脱颖而出。创新和创造力离不开协作。本次调研中，许多受访者曾强调这一问题：财务团队如何才能更多参与各类对话。财务部门目前需要扮演的角色，乃是整个企业中的超级联系人、以及值得信赖的顾问。如何保持这种关联性很可能是我们面临的巨大挑战，而其核心依旧在于寻找一条路径，依托可靠数据、通过合理论证提供见解。

机遇所在

对于许多财务团队来说，新冠疫情将会带来持续变革。虽然保持关联性是一种积极表现，但关联性并不直接等同于受认可的进步，我们必须完成二者之间的跨越，方能在企业最高决策会议中拥有发言权。

财务团队的独到优势体现为，可以在我们走出近期不确定性的过程中切实把握机会。企业绩效的衡量标准正在扩展，将环境、社会和治理都纳入其中；财务职能也务必与时俱进来满足这些要求。财务团队有责任助力推动更妥善的业务决策，为此，他们必须利用数据和技术，重新定义传统的绩效管理框架的同时提高效率并降低成本。留给财务运作方式改进的时间窗口正不断缩小，财务团队若想保持关联性，就必须严肃认真地踏上变革征程。

随着企业更加关注技能，财会人员的职业发展道路将持续改变。虽然受重视的技能项目会不断演进，但其核心始终在于适应性和灵活性，以紧跟瞬息万变的世界。明确知晓财务部门应当组建的多元人才队伍将逐渐成为成功的关键。

步入后疫情时代，财务部门需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、生产力和标准化水平；

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。



进一步联络信息

普华永道中国

Bill Kong
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

Ellen Fang
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

Ben Shu
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

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