

中国企业领导制高点： 可持续性：制定关键绩效指标衡量 可持续性 是底线



对于可持续性，由于碳和气候变化相关计划日益得到广泛实施，首席财务官可能需要制定并报告可持续性绩效指标，尤其是那些具有直接和重大财务影响的指标。这些指标对于满足不断变化发展的披露要求和有效管理可持续性计划至关重要。

可持续性关键绩效指标：制定正当时，原因何在？

随着可持续性对企业、消费者、股东和政府重要性的日益提升，越来越多的企业开始编制可持续性报告。在2009年德勤对其最大客户开展的一项调查显示，超过百分之六十的客户除了定期公布财务报告¹之外，还会提供某些形式的可持续性报告。尽管当前在美国这些报告的发布均为自愿性质，但美国证券交易委员会（SEC）和一些其他机构正在对实施强制性的可持续性绩效报告要求进行评估。与此同时，英国和其他一些国家已经要求对非财务业绩进行报告。如今，四大因素推促企业制定和披露可持续性关键绩效指标，它们分别为：

1. **利益相关者需求。**客户和消费者对于何谓「绿色」企业的关注度日渐上升。沃尔玛公司已发布「可持续性产品指数」，要求供应商提供其可持续性绩效数据，并确保符合沃尔玛的可持续性目标。该指数的出现标志着制定衡量和传播产品及其供应商可持续性影

响之全球性标准、打造绿色经济的进程又迈进了关键一步。在近期进行的一项企业调查中，三分之二的受访者预计将要求披露其产品²使用过程中产生的碳足迹。像苹果这样的企业已经在碳影响披露方面占据领导地位。企业同时也在尝试如「碳标签」等披露方式，并试图对提供该信息给消费者是否会影响其行为进行评估。

2. **股东期望。**股东对其投资产生的社会和环境绩效显示出空前的浓厚兴趣。从事股东解决方案追踪的泛宗教企业责任中心（ICCR）和Trucost公司呼吁对可持续性披露的重视，将其作为投资者最主要的关注类别之一。如今，两家机构联合推出了追踪「环保绩效指标：企业绩效评估新标杆」³的网页。

3. **不断发展的监管规定。**如今，尽管大部分可持续性披露都属自愿性质，但随着碳信用交易制度和温室气体排放监管规定日趋成熟，我们预计对碳相关的关键指标报告要求将进一步上升。我们已经见证如英国等一些国家向更具强制性的披露要求演进；并且美国环境保护局（EPA）针对估计达10,000家二氧化碳「重度排放者」实施的报告要求将于2010年1月生效。随着监管规定的涌现，更加强调社会和环境责任的强制性报告以及经济、社会和环境「三重底线」毫无疑问将得到进一步扩大。

¹ 《生命周期评估：可持续性议程一览》（“Lifecycle Assessment: Where is it on your sustainability agenda”），德勤报告，2009，www.deloitte.com/us/lifecycleassessment

² 《生命周期评估：可持续性议程一览》（“Lifecycle Assessment: Where is it on your sustainability agenda”），德勤报告，2009，www.deloitte.com/us/lifecycleassessment

³ 泛宗教企业责任中心（Interfaith Center for Corporate Responsibility），<http://www.iccr.org/shareholder/trucost/index.php>

4. **可持续性和企业公民投入绩效评估。**同样，首席财务官一直以来都依照财务指标的表现来制定企业战略，制定正确的可持续性关键绩效指标对于创建和评估可持续性战略以及企业完成目标绩效至关重要。考虑到可持续性投资的潜在影响，从上至整个企业、下至业务单元和设施的层面来了解并掌控绩效，并实现最大战略效益至关重要。

可持续性关键绩效指标：何为当务之急？

可持续性披露期望和要求进一步提升是大势所趋。为有备无患，财务机构应当和业务单位展开合作，充分理解那些需要掌控、衡量和报告的重要的成功要素和关键指标。在许多企业机构，可持续性绩效管理仍处于襁褓之中。为了解企业组织的关键影响领域和潜在机遇，应当在实际可行的最细微层面衡量可持续性绩效指标。

关键绩效指标的制定要从评估企业组织的关键影响领域开始，并识别哪些关键领域处于首席财务官责任范畴之内。例如，内部审计如何运作才能与众不同 - 是否应当将有关碳、水和能源相关活动纳入更多的审核程序？哪些指标对这一变革至关重要？可以通过检查所有重大的财务流程，从而识别当可持续性相关问题纳入如财务关账或财税处理流程时，哪些新指标会脱颖而出。例如，由财政部门追踪和限制的碳排放，以及财务关账流程是否及时明确展示了碳抵偿相关资产和负债的状况？

对于将可持续性、新资产和负债以及日益发展的监管要求纳入核心财务流程的方式进行评估，有助于建构可持续性之重大关键绩效指标。此等关键绩效指标将随时间变化而发展。重要资源使用和成本的绝对标准很可能成为基本的指标。能源、温室气体（GHG）排放、原材料使用、固体废料和水资源使用、以及污水都是潜在的考虑事项。另一层面，企业组织正在基于相对性基准而对各项指标进行评估，如评估单位产品温室气体排放、或特定流程消耗的用水。如此细微的程度对于了解机遇蕴于何处，以及衡量特定计划的绩效非常关键。更多成熟的标准被用来衡量具体环境下的绩效。它们包括，气候变化减缓目标相关的碳排放、与本地可用供应相关的用水、垃圾掩埋能力相关的固体废料排放、社会需求相关的社会影响等项目的衡量标准等。最佳的的企业组织正在使用这种思维来了解其业务经营中的最大机遇和潜在风险。

另一个影响关键绩效指标制定的新兴因素是生命周期评估（LCA）理念。该评估办法能够识别某种产品系统中将投入转化成产出的全部过程，以及随之而来的环境影响。它首先会编制一套「产品系统」并设计好该系统的范围界限。全面的生命周期评估能够详细展示每种原料投入及转化过程，从而量化和追踪所有投入，如消耗的电力、燃料、水、其他原料和中间材料，以及它们的影响和产出物，如二氧化碳排放和固体废料。生命周期评估的工作投入在数据密度和深度方面各有不同 - 但即使是低数据密度的评估至少有助于开始将关键绩效指标分离出来。



可持续性绩效数据：如何掌控？

随着新指标和数据来源的引入，首席财务官需要能够有效地汇集、存储和使用这种信息来制定明智的投资决策。尽管有效的可持续性绩效管理指标仍然存在大量不确定性，但新的可用软件正在出现，可以从上至企业整体，下至某一项设施、流程或产品的层面来追踪指标和估计其影响。此外，直到监管规定和指引设立之前，首席财务官需要对公司在持续变化环境下的可持续性关键绩效指标的公众披露政策做出指引。例如，当碳标签贴于产品上的时候，很少人了解其真正含义。因此需要经过一段时间之后，客户和投资者才能了解这些指标发生作用的环境，了解哪种指标能够很好地衡量环保产品及其不足之处。

可持续性关键绩效指标：回报如何体现？

为何财务机构目前应投资于可持续性关键绩效指标的理解和衡量？因为其中许多指标不仅仅衡量可持续性绩效，而且作为实际上的投入产出指标还能够识别重大节约事项或者某些情况下的收入，从而有助于企业降低成本。例如，了解企业的能源足迹对于通过降低企业能源成本而获得政府税收减免优惠至关重要。此外，目前投资关键绩效指标还能够使企业未来更具竞争力。立法要求大型企业在某种程度上进行强制性披露似乎不可避免，现在制定库存与降低计划能够为以后碳交易、遵守新出台和不断变化的政府法规与披露要求创造多种选择。如果企业向前看得再远些，水荒和成本在发展中国家甚至在美国西南部几乎已经确定将成为企业发展不可忽视的问题。了解并优化产品线的用水情况可能是决定制造选址或能否盈利的主要动因。在一个资源和能源变得日趋重要的环境中，对于追踪财务的喜人业绩以及了解企业日益凸显的社会环境风险而言，可持续性关键绩效指标变得至关重要。

此外，建立可持续性关键绩效指标，首席财务官能够从新视角审查业务部门的运营情况，投资利用新发现的商机，这无疑令首席财务官成为业务部门的得力伙伴。首席财务官能够提供创新型融资结构，充分利用改良资本的税收优惠，减少能源和温室气体排放或保护资源。久而久之，关键绩效指标还有助于领先企业超越绩效和风险评估，找到业务绩效效率转型和提升的各种方法。随着可持续性因素对于企业从设施层面到高管等各方面相关性的不断增强，能够更加有效地衡量和管理可持续性的企业将受益匪浅：无论是品牌、利益相关方的参与程度和人才保留，还是首席财务官最重要的指标 - 盈亏底线，均会得到改善。

致谢

隶属德勤研究的Ameya Nagarajan 女士曾协助编辑，特此致谢！

德勤首席财务官计划凭借我们的服务能力广度，交付前瞻性观点和新颖洞见，协助首席财务官应对自身角色复杂性，驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。



联系

联络我们以获取更多相关资料

刘伟杰

全国主管合伙人 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1015

电子邮件：danlau@deloitte.com.hk

梁小慧

总监 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1620

电子邮件：saleung@deloitte.com.hk

朱黎晔

总监 - 中国企业领导菁英会

电话：+852 2852 1002

电子邮件：juchu@deloitte.com.hk

请到访www.deloitte.com/cn而获得更多信息

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤约182,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于包括北京、香港特别行政区、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门特别行政区、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以合作方式服务客户。

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所有限公司, 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支援, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

©2012 德勤华永会计师事务所有限公司

HK-040-12



这是环保纸印刷品