

Deloitte.



关键时刻系列

财务领域的指数级增长新技术

财务转型的新前沿

突击测验

如果您可以定义以下专业术语，请打勾

生成式人工智能

增强现实

大型语言模型

量子计算

机器学习

您是如何回答的？
(别担心，答案就在眼前)



这是一场进化， 而不是一场革命

——机会无处不在

生成式人工智能 (AI)、语言模型、机器学习、增强现实、量子计算：这些热门话题无处不在，而且很可能不会消失。特别是，大型语言模型生成式人工智能可以（某种程度上）以人类的方式进行创造，现在正在风靡一时。无论你转身到哪里，似乎有人正在测试 ChatGPT、AlphaCode、DALL·E 和 Bard 等面向消费者的生成式 AI 应用程序的能力。我们正在了解它们的局限性……以及它们的潜力。每个人（包括财务领导者）可能想知道这些技术对他们的工作和未来意味着什么。



这是一场进化，而不是一场革命——机会无处不在

是炒作，还是事实？

需要明确的是，我们知道这些强大、领先的解决方案可能会在财务领域发挥巨大作用，从自助服务到财务周期再到企业资源规划 (ERP)。但问题仍然是如何才可以真正实现呢？随着这些技术的不断发展，这个问题将由各个组织及其领导层来回答。与任何新技术一样，机遇在等待着那些不断创新与前瞻思考的团体。

但怀疑论也弥漫在空气中。对投资回报的怀疑——生成式人工智能是否如其承诺的那样好，以及回报是否值得投资。对道德的怀疑——我们是否应该使用？特别是在面对公平和偏见问题、剽窃、知识产权盗窃和社会经济挑战的时刻。

现在，尝试将这些真正的问题添加到财务领导者已经堆积如山的担忧清单中：快速发展的商业模式；持续的地缘政治不稳定；经济不确定性等等。面对如此多的变化，若是不小心回答这些真正的问题会让人心生疲惫。

与任何新技术一样，潜在的机会正在等待着那些找到创新与前瞻思考的组织，他们将率先运用这些新颖和指数级技术 (NExT)

这是一场进化，而不是一场革命——机会无处不在

是进化，而不是革命

但这是一种进化，而不是一场革命——进化可能意味着机遇。这些技术背后的想法都不是新的。对这些想法的实践目前正在不断发展，将它们应用到业务中所需的资源也变得更快、更好、更便宜。这种进化还应该建立在数据、信任和安全投资的基础之上，无论当前形势如何，财务领导者都应该始终牢记在心。闪闪发光的东西往往会分散强大而充满活力的核心的注意力。不要因此让我们被干扰。

人类、商业，始终引领技术，而不是被他们引领。

新的机会

这些技术可能会在某些地方造成破坏，但对于财务领导者来说，它们可能会带来新的机会。这些技术可以推动实验，这可能会花费金钱和时间，而没有明确的投资回报。但财务领导者通常对尖端技术可以解决的最大挑战有着清晰的认识。他们可以在整个组织内开展工作，以确定这些技术在哪些方面可以对运营支出、资本支出、市值等产生最深远的影响。

考虑到这一点，我们设计了一份**实用指南**，介绍可能在未来几年内颠覆您的组织的技术。我们将告诉您应该知道什么、要注意什么以及要关注的地方。（可能与您所认为的关注点不同！）

以人为本的设计

另一件需要记住的事情是：人类和商业始终引领着技术，而不是相反。当然，亨利·福特的装配线彻底改变了行业，但企业将这些技术和流程与员工结合起来的方式才产生了影响并改变了世界。（总而言之，科学技术到目前为止还无法进行自我发展。）

我们对这些新颖且呈指数级增长的技术的看法是相同的——它们可能会对企业的运作方式产生有意义的影响，但这取决于我们人类——特别是您，财务领导者——来确定每种技术对您组织的未来意味着什么。

那么让我们开始吧！

这里面有什么？

01

财务领导者真正需要的是什么？
(您就是我们的讨论对象)

02

技术：
现在我们拥有的是什么？下一步需要做的是什么？以及我们的继承人是谁？

03

人、技术、数据和治理控制的基因

04

如何开始？

05

现在是关键时刻

财务领导者真正需要的是什么？ (您就是我们的讨论对象)

在某种程度上，财务领导者所需的技术有其组织的个性化特点。但财务组织之间存在共同的需求，它们通常是财务领导者议程的首要内容，或者至少许多领导者是这么告诉我们的。当您继续阅读以了解这些热门技术时，请考虑使用此清单来帮助您将它们与组织的真正优先事项保持一致。某些领域可能比其他领域更容易使用这些技术实现自动化。值得深入研究日常交易的运作方式，以了解通常不会涉足其中的领导者可以在哪些方面帮助应用这些技术，从而从头开始改善他们的职能。

这项技术可以帮助我的财务组织吗？

- ✓ 发展业务创建更美好的未来？
- ✓ 提高利润并更好的了解盈利能力？
- ✓ 为股东和利益相关者（客户、员工、社区等）创造并实现价值？
- ✓ 加强财务部门作为最高管理层、业务部门和董事会的战略思想合作伙伴的作用？
- ✓ 让企业更加灵活、敏捷、高效？
- ✓ 在快速变革和创新中更好的指导我组织的员工、人才和领导力战略？
- ✓ 管理风险以帮助维护股东价值并保持企业弹性，并管理不断变化的美国及全球监管环境？
- ✓ 应对气候变化的逆风并掌握组织的可持续发展优先事项和需求？
- ✓ 通过预测、适应并在面对意外事件保持可持续性，敏捷性和企业弹性？



01

02

03

04

05



“企业的进化没有捷径”

——路易斯 D. 布兰戴斯



技术



01

02

03

04

05

现在有什么？ 

技术：现在有什么？

初代人工智能

(智能自动化、对话式AI、视觉AI等)

人工智能 (AI) 是一个包罗万象的技术术语，它允许机器模仿人类智能、自主执行任务并从经验中学习。传统的人工智能功能包括机器人流程自动化 (RPA)、自然语言处理 (NLP) 和计算机视觉 (例如：面部识别) 等。人工智能已经存在多年，一些财务组织已广泛使用它来自动化任务、发现模式和相关性，并帮助其组织根据过去的数据更准确地确定未来。



它能做什么

通过数据的积累进行训练和学习；帮助企业实现日常任务自动化，将人类解放出来从事更复杂的工作；提高执行速度。



它不能做什么

全面替代人工；回答需要理解多个主题的复杂问题；处理歧义或适应动态或不可预见的情况。



01

02

03

04

05

初代人工智能可以如何被运用于财务领域？



财务流程精简

自动执行财务中重复且基于规则的任务，例如发票处理和帐户对账。



智能客户风险评估和现金预测

分析模式和历史数据，以帮助更好地预测客户何时付款并评估客户不付款或违约的可能性。



文件处理

自动从发票、采购订单和合同等财务文档中提取和分析信息。

但他们交付了吗？

其中一些技术对于财务领导者来说可能听起来很熟悉，他们可能在几年前就对这些技术感到兴奋。RPA 和 NLP 技术的分层以帮助实现自动化听起来很棒，但许多组织通常最终使用这些技术来简化单个任务，而不是实现端到端的结果。这些技术可能没有发挥其真正的潜力，因为人们的期望太低，而且解决方案的实施和扩展也缺乏战略性。当您通过端到端的视角看待这些技术时，它们仍然拥有巨大的潜在机会。



01

02

03

04

05

技术：现在有什么？

机器学习

机器学习 (ML) 是人工智能的一个子集，已经存在了数十年。它是一种使用算法和历史数据来识别模式并做出预测的数据分析方法；它从示例中学习，而不是遵循明确编程的规则。在财务领域，机器学习可用于大量活动，在这些活动中应做出基于判断的决策来影响下一步。



它能做什么

预测性维护；通过聊天机器人回答客户问题；执行虚拟助理完成任务和匹配交易，例如发票与采购订单匹配或公司间平衡；根据之前的数据和用户表现发现趋势。



它不能做什么

有效推理并理解异常背后的原因；并寻找出不合格的数据。



01

02

03

04

05

机器学习如何应用于财务领域?



智能供应链

根据历史数据和之前的模式做出即时决策，帮助预测（并可能防止）供应链中断。



预测

使用实际财务结果和经统计验证的驱动因素来帮助预测可靠、准确的前瞻性财务数据。



税务合规

识别其他职能部门提供的数据中的“漏洞”，并可能减少税务部门合规和评估风险所需的数据核对所需的人力时间。

机器学习可能就在您的组织中——只是您不知道而已。

我们已经看到机器学习对许多行业的商业方面产生了重大影响。例如，一家医疗保健组织实施了机器学习来简化索赔管理。餐厅已经能够通过实施机器学习来改变定价和客户服务，但这些强大的技术似乎并没有在财务领域得到广泛采用。对于对生成式人工智能感兴趣的领导者来说，机器学习可能是一项很好的入门技术：它可以应用于类似的用例，在目前的环境下，通常更快、更便宜。



技术：现在有什么？

生成式人工智能

您很可能听说过很多关于生成式人工智能的内容，而且这种讨论似乎只会越来越响亮。基本上，它是人工智能的一个子集，机器可以在其中创建新内容，例如文本、代码、语音、图像、视频等。它可以通过使用经过训练的数据创建新内容来模仿人类工作，还可以为工作流程添加上下文感知和决策技能。我们现在看到的版本基于大型语言模型，为用户友好的聊天界面提供支持，将生成式人工智能推向了突破性时刻。能够生成音乐、图像和视频的人工智能也正在兴起。



它能做什么

生成式人工智能的潜力似乎很广泛，但对于目前的财务行业来说，请将其视为您合作过的最好的分析师之一。您可能不会向董事会展示他们的工作。但您会要求他们准备一份预算与实际差异分析或撰写一份有关组织营运资本主要驱动因素的报告。生成式人工智能可以做到这些事情，并通过代理帮助人类以更高的效率和效果更好地完成工作。生成式人工智能将在未来几年内极大地改变财务工作。



它不能做什么

生成式人工智能与传统人工智能和机器学习有共同的局限性，但由于其内容生成的质量可能有潜力超越这些局限性。有时，生成式人工智能会产生看似准确的不准确结果。（随着时间的推移，这可能会有所改善。）



01

02

03

04

05

生成式人工智能如何应用于财务领域？



场景建模

根据您的选择，通过多元假设和叙事生成前瞻性场景。



智能头像

以更加动态的方式进行互动和参与。例如，你问它一个问题：本周东北大区的销售额是多少？响应将会包括答案——以及原因。



场景监控

监控新法规并提供有关潜在影响和对影响的见解。

监管氛围

生成式人工智能有潜力改变所有领域的财务工作——从财务规划和分析、税务到内部审计和控制。政府和监管机构目前正在努力更好地了解如何监管这些技术并建立生成式人工智能的标准。风险管理框架和指导方针正在出现，但政府机构可能会努力制定确定责任的立法。还可能为上市公司创建标准，这些公司构建自己的生成人工智能模型并将其用于内部和外部报告。所有这一切都在发生——敬请期待。



01

02

03

04

05

潜在的生成式人工智能用例？ (示例性列表，并非全部)



01

02

03

04

05



战略财务

- 评估企业发展交易并进行尽职调查
- 研究大量数据（财务信息、工业、社会经济、政治）并为战略制定提供见解
- 生成情景、总结并得出资本优化的初步结论



财务规划与分析

- 制作管理报告分析、评论和演示
- 生成费用型的预算和预测的第一版计划和预测模型
- 生成绩效洞察、方差和/或决策分析



业务财务

- 生成竞争对手分析和见解
- 生产需求预测和规模调整
- 制定预算、计划和绩效/变化分析
- 进行临时/场景分析
- 生产产品成本核算



运营财务

- 处理发票、管理付款、计费 and 收款
- 预测风险建模
- 虚拟收集助理
- 认知支出分析



监督与控制

- 自动化数据输入和对账
- 准备内部和外部财务报告，包括评论和见解生成
- 源头到目标 COA 映射
- 智能合约审查



内部审计

- 识别潜在风险并检测欺诈
- 生成内部审计报告
- 监控法规和内部审计报告的遵守情况
- 监控法规和内部规定的遵守情况



资金管理

- 自动化现金预测、现金管理并更好地了解现金流
- 报告外汇和货币头寸，执行交易对手风险并进行分析
- 就满足流动性需求的最佳投资组合提供建议



税务

- 自动化税务准备和报告
- 提供有关新税法 and 规定的见解
- 监控税务法规的遵守情况



投资者关系

- 制定投资者报告和沟通
- 预测分析师的问题并准备答案
- 资本市场融资的价值公司
- 解释披露规则 and 规定并提供建议

但我可以相信它吗？

财务领导者可能知道生成式人工智能的输出不一定像看上去那么准确，而实施生成式人工智能最困难的部分之一就是知道它何时出错。

可能很难想象有一天系统地提交监管文件，并且财务或信托领导人愿意签署这些文件。您是否可以完全信任您的生成式人工智能取决于您的组织如何实施和使用它。

我们确定了生成式人工智能有关信任和道德的三个关键因素：



管理幻觉和错误的信息

生成式人工智能可以创造出听起来令人信服的语言，但其断言可能完全错误。通过数据和人工智能治理来缓解这一问题。



归属问题

生成式人工智能输出与用于训练它的现实数据保持一致。然而，虽然现实世界的数据可能受到归属和版权的约束，但生成人工智能的输出却不受约束。这需要在归因信任和人工监督之间找到平衡。



真正的透明度和更广泛的用户解释性

有些人可能不理解生成式人工智能的工作原理，但企业在输出方面仍应注重透明度。这可能需要相应的工作场所培训和真正的文化转变。



01

02

03

04

05



01

02

03

04

05

下一步是什么? >

技术：下一步是什么

增强现实技术

增强现实技术 (AR) 是一项新兴技术 (主要应用于在消费领域)，其核心是将图像叠加在观看者的真实世界视图上，以构建虚拟体验。它几年前开始在社交媒体上使用过滤器，但现在被用于构建虚拟购物体验、AR 店面等。



它能做什么

财务方面也有一些潜力，如体验式学习。未来几年，增强现实技术在商业和企业中的应用可能会越来越普遍，但更多的是面向客户的体验，而不是短期内面向财务和后台办公的体验。



您应该考虑什么

增强现实技术与数字孪生技术相结合。考虑降低资本支出决策风险的可能性，让利益相关者能够评估设计和布局决策，了解风险和优势，并在进行大规模（和资本密集型）投资之前测试和比较各种选项。或者使用实时增强现实技术将财务信息—生产成本、运营费用—叠加到工厂生产线的真实视图上，使财务部门能够做出明智的决策，帮助改善资源分配或调整生产流程，从而提高财务业绩。财务部门的机会可能是广泛的。但到目前为止，这些机会还相对缺乏。



01

02

03

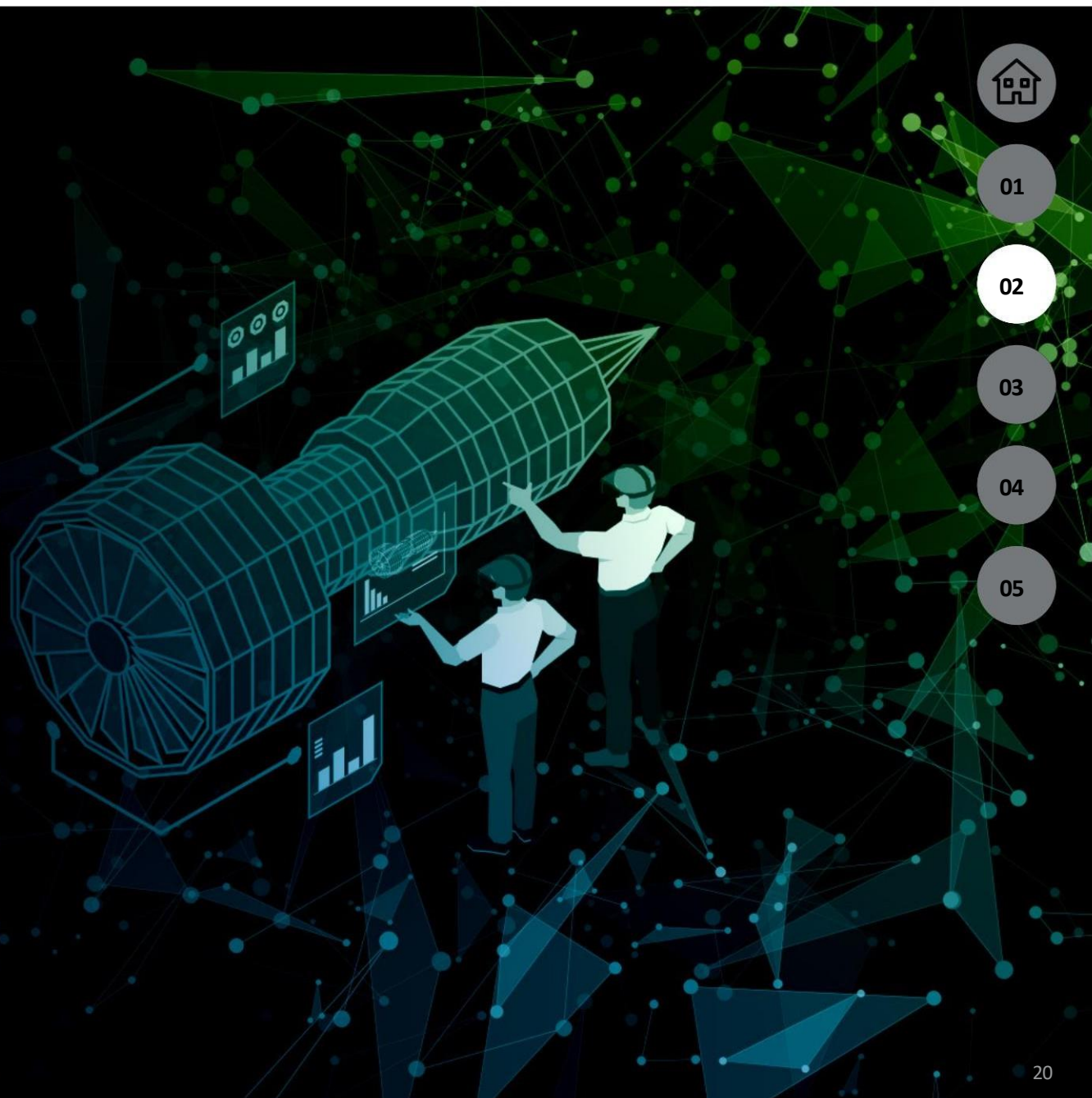
04

05

数字孪生是什么？

数字孪生是物理对象、系统或流程的虚拟复制品，例如工厂生产线、智能电网，甚至是人类心脏。借助来自物理对应物的实时数据，其价值在于执行场景分析和模拟，以实现更多数据驱动的决策。对于财务领导者来说，数字孪生技术可以帮助优化成本，实现更有效的资本规划，并释放洞察力，从而改善当前和未来的运营和财务绩效。

增强现实技术与数字孪生技术相结合可以带来潜在的财务机会。这些技术可以通过数字生成的生产线或新设施模拟来创建交互式 and 沉浸式体验。它们可以将运营和财务报告结合在一起，并允许财务运营以完全新颖且引人入胜的方式与数据进行交互。





01

02

03

04

05

您能为继任者提供什么？



技术：您能为继任者提供什么？

量子计算

超级计算机依靠量子物理和量子力学原理以极高的速度执行复杂的任务。就像吹泡泡一样：按照计算的工作方式（使用数学），需要进行数十亿次计算才能确定最终的目的，制作一个球体。量子计算机会立即知道它正在制造一个球体，因为它了解肥皂的物理特性。数学无法回答的问题可能可以通过物理来解决，这就是量子计算。



它能做什么

量子计算机可能会提供无限的可能性，但由于目前不存在按比例缩放的本体，因此研究人员仍在学习它们的功能。例如，专家认为，与当前的计算技术相比，量子计算可以用更少的数据更准确地提供更好的机器学习。量子可以为金融服务、生命科学、化学品和物流行业带来显著的好处，例如可以提供更复杂的优化模型、支持复杂估值的模拟以及支持更快的药物开发等等。



您应该考虑什么

这是一项值得您在业余时间思考的技术。随着量子计算呈指数级扩展，它很可能在未来几年内发展成为主流。您甚至可能不知道它正在为您的机器提供动力，但您可以期待计算速度的又一次突破性飞跃。它可能在未来成为一股颠覆性的力量，使场景建模更加有效、耗时更短。但现在，只需将其视为温习物理学基础知识的一个理由即可。



人、技术、数据和治理控制的基因

技术革新的基础是基因--无论您将何种技术融入财务职能，您的技术革新都应建立在一个干净的核心、数据和安全的基础之上。对人员、流程和核心技术（包括处理数据的方式）的关键投资意味着，当您决定实施前沿技术时，您可能会获得更好的收益。如果财务部门无法信任和扩展新技术，因为构建模块不存在，那么这种投资很可能是不值得的。



01

02

03

04

05

人、技术、数据和治理控制的基因：构建模块

人



您的人才和组织应为现在和未来的工作做好准备。明确定义您要推动实现的成果，以及人类与机器实现这些成果的方式至关重要。他们需要哪些技能，你的组织又缺乏哪些技能？您将在哪里培养这些能力？是在财务部门，还是在IT部门，也许两者兼而有之？您的组织结构是否充满活力，能否不断发展和适应新兴技术？您的员工能否理解向生成式人工智能能产生正确的结果吗？他们是否有能力通过确认生成式人工智能模型的质量、有效性和性能来识别和辨别偏见？您的财务人员是否能够利用技术的优势和自身的优势，在现在和以后讲述组织的故事？

明确定义您要推动实现的成果，以及人类与机器实现这些成果的方式至关重要。



人、技术、数据和治理控制的基因：构建模块

技术



如果您还没有从传统的企业资源规划解决方案转向下一代**企业资源规划系统**，那么现在很可能正是时候，尤其是当您计划实施预测性或生成性人工智能时。这是一个核心基础，应该在你叠加尖端技术之前就位。

明智地将时间和资金投入到处正变得越来越重要，而财务领导者可以在推动这些投资决策方面发挥作用。实施基于云计算的计划解决方案可以为您提供简化、实时的业务洞察力和报告，这是您的职能部门提高灵活性和做好准备的关键。基于光学字符识别的解决方案可让您的税务和控制团队受益匪浅，该解决方案可帮助实现数据捕获自动化以及从表单和文档到系统的后续数据录入。

明智地将时间和资金投入到处正变得越来越重要，而财务领导者可以在推动这些投资决策方面发挥作用。



数据



用于人工智能的数据将包括外部来源：众包、特定行业数据和竞争情报购买。数据和竞争情报，还将来自内部和专有来源。无论哪种方式，您都应该认真对待您的数据，并巩固其可用性、完整性、详细性、标准化、准确性、可信度和安全性。这通常意味着要建立一个正式的财务数据组织，实现数据自动化，让团队不再使用电子表格。许多组织还可能寻求建立在安全环境中训练有素的私有模型，以保护敏感的财务数据。前沿的技术只有建立在数据的基础上才能发挥其优势，并符合道德标准。

前沿的技术只有建立在数据的基础上才能发挥其优势，并符合道德标准。



01

02

03

04

05

人、技术、数据和治理控制的基因：构建模块

治理和控制



前沿技术也只有在其治理和控制措施能够保证其道德性的情况下才能发挥作用。实施这些技术的组织应加强其流程，以感知和降低风险，并建立系统控制以提供保护，不仅要防范任何新技术带来的常见风险，还要防范潜在的网络威胁，而生成式人工智能可能会更加普遍。这些认知工具可能会带来更大的风险，因为用户并不需要真正了解人工智能或其功能和局限性，就可以实施和使用它们。信任并不是人工智能与生俱来的品质，而是治理、风险缓解和整个组织流程协调的产物。汽车为什么要刹车？这样它们才能跑得快。治理和控制以及扩展新技术和指数技术的能力也是如此。

信任并不是人工智能与生俱来的品质，而是治理、风险缓解和整个组织流程协调的产物。



01

02

03

04

05

对于任何一项新技术，首席财务官都应该深思熟虑、谨慎从事。大多数情况下，这可能意味着要创建一个试点项目。但是，对于这些技术来说，投资和机会可能过于强大，以至于试点项目会昙花一现，永远无法达到真正的采用（试点项目有时会出现这种情况，因为没有利益相关者的支持和配合）。这些技术往往变化太快，一些投资可能不会有太多回报——这就是为什么财务部门必须引领潮流的原因。

财务部门可以帮助领导者在整个企业中挑选可能产生真正重大影响的领域进行测试，建立商业案例和价值评估，然后实施试点计划进行测试（并希望能够扩大规模）。这些决策的背后应该是对资金分配的审慎评估；这些技术一般都需要高额的资金和人才投入，财务部门将负责支持这些计划，同时关注底线。

在开始前，这是一个需要考虑的清单：

- ☑ 构建并传达您对人工智能财务功能的愿景。
- ☑ 以可控的方式评估和实施领先技术的试点；一旦成功，立即推广。
- ☑ 对您的人才做出战略性选择—您需要哪些与现在不同的人才，以及如何确保您拥有未来所需的人才？
- ☑ 为可互操作的技术解决方案创建一个生态系统，共同提供端到端的成果，使人工智能财务成为现实。



01

02

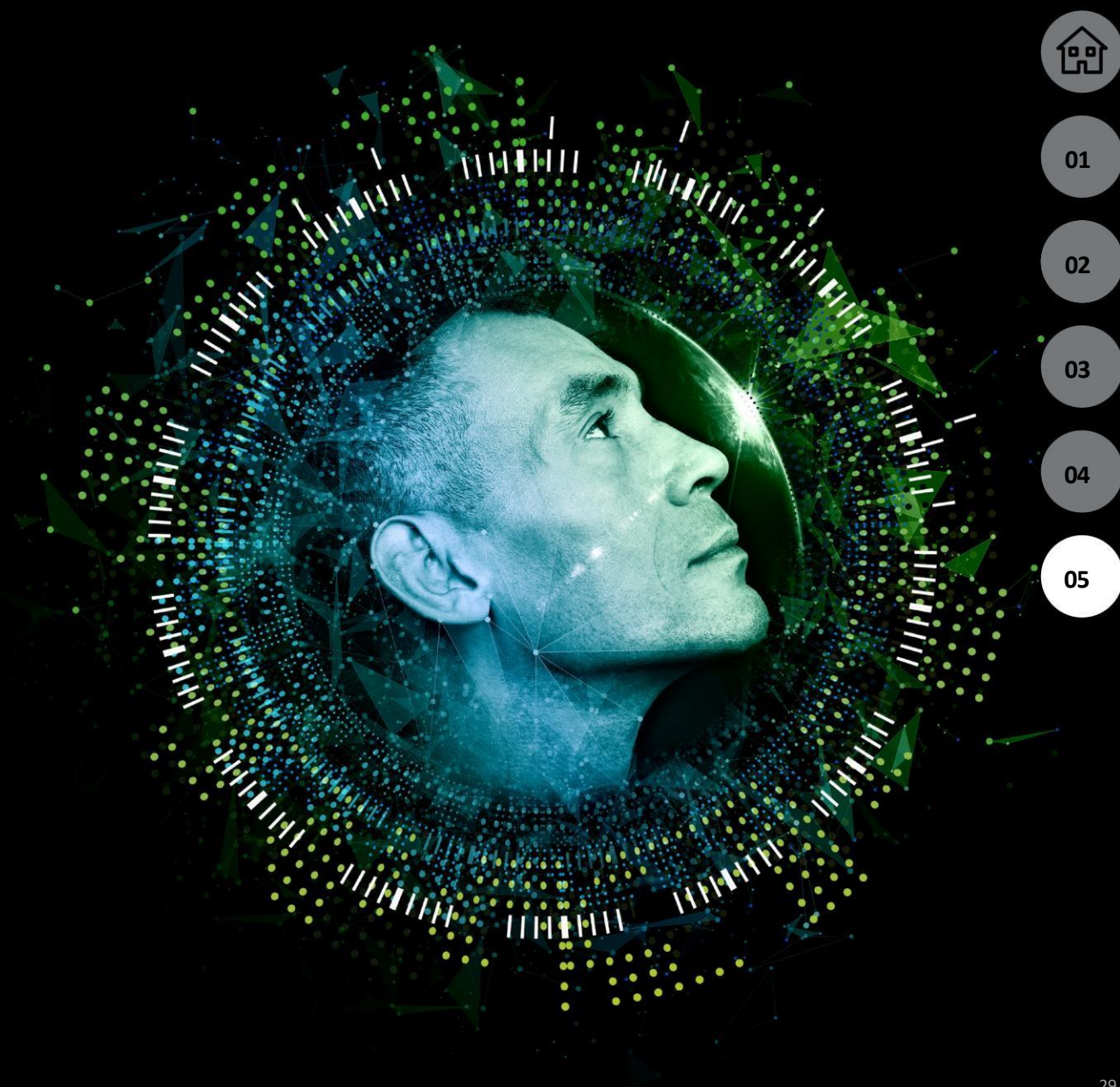
03

04

05

现在是关键时刻

如果你已经采取了前面的步骤，你就有了一个基础路线图。请坚持下去。如果有新的东西出现—别担心，请退后一步，考虑一下基本原理。这项技术如何真正为我的财务组织创造价值，并加强我们作为业务合作伙伴的地位？这项技术真的与我们已经实施的技术有那么大的区别吗，或者说它真的能改变游戏规则吗？只有您和您的组织才能回答这些问题。不过，在前进的过程中，请记住：是进化，而不是革命。现在是关键时刻。



- Home icon
- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

致谢

作者

Jonathan Englert

负责人，咨询，财务与绩效
Deloitte Consulting LLP
+1 215 405 7765
jenglert@deloitte.com

Soumen Mukerji

合伙人，咨询，财务与绩效
Deloitte Consulting B.V.
+3 188 288 6745
smukerji@deloitte.nl

Omosede Ogiamien

合伙人，风险与财务咨询，
治理控制
Deloitte & Touche LLP
+1 973 602 5771
oogiamien@deloitte.com

Adrian Tay

管理总监，咨询，财务与绩效
Deloitte Consulting LLP
+1 213. 688 3212
adtay@deloitte.com

Robyn Peters

高级经理，咨询，财务与绩效
Deloitte Consulting LLP
+1 214 840 1475
robypeters@deloitte.com

贡献者

Susan Hogan

Mike Bechtel

Jessica Bier Scott

Buchholz Ben

Barudin Casey

Caram Brandon

Cox

Ei Dow

Priya Ehrbar

Frank Farrell

James Glover

Katie Glynn Mark

Gustafson

Arjun Krishnamurthy

Diane Ma

Mark Plunkey

Connor Sallet

Gina Schaefer

Andy Xu

尾注

1. Deloitte, [The CFO Agenda](#), 2023.
2. Deloitte CIO Journal, "[Anthem creates a one-stop shop for AI, ML modeling](#)," *Wall Street Journal*, April 16, 2021.
3. Jean Chick, Georg Muller, and Evert Gruyaert, "[Order up! How strategic pricing is changing the restaurant industry](#)," Deloitte Digital, February 19, 2020.
4. Anjana Susarla, "[How can Congress regulate AI? Erect guardrails, ensure accountability and address monopolistic power](#)," *Yahoo! News*, May 30, 2023.



联系人

黄耿

领导合伙人，深圳
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 755 3353 8198
邮箱：anhuang@deloitte.com.cn

靳达

合伙人，北京
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 10 8512 4867
邮箱：djin@deloitte.com.cn

金睿

合伙人，上海
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 21 2316 6317
邮箱：mijin@deloitte.com.cn

杨扬

合伙人，上海
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 21 2316 6682
电子邮件：teveyang@deloitte.com.cn

刘寅石

合伙人，北京
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 10 8512 5803
邮箱：ysliu@deloitte.com.cn

邱珮强

合伙人，上海
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 10 8512 4868
电子邮件：pqiu@deloitte.com.cn

项松林

合伙人，南京
财务转型与绩效管理服务
德勤中国管理咨询
电话：+86 21 2316 6408
电子邮件：slxiang@deloitte.com.cn





关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2024。欲了解更多信息，请联系德勤中国。