



关键时刻系列
数字化时代的财务组织与人才

快速问答

说出三个你五年后会需要的、但现在不存在的财务职位。

- Ⓐ 很容易, 我可以打一打。
- Ⓑ 我不确定是否有三个这样的职位。
- Ⓒ 五年后我就不在这里了, 问新领导吧。

大部分新的职位会通过人还是机器实现?

- Ⓐ 人将比机器多。
- Ⓑ 机器将比人多。
- Ⓒ 都有可能。

目录

人类 + 机器	4
现在 + 未来	6
培养 + 借调 + 外包	8
适应, 然后开始	10
驱动员工, 快速成长	12
多元结合, 灵活办公	14
财务牵头, 多方合作	16
前所未见, 不同于前	17
砥砺前行	18

“我们正经历着巨大的转型，这将触及财务的方方面面，其中最主要的是绩效、效率和文化。

财务人力资源规划一直在议程前列，这是当今时代的一大特点。”

——全球500强CFO

引言

数字技术正以各种各样的方式改变企业的业务和经营方式，从移动应用程序到机器人，再到人工智能等等，新工具和新功能正以我们过去几十年所能见到的最快的速度推陈出新。

类似的技术即将很快来到你周边的财务组织之中，并带来助益。这些技术将超乎想象地帮助你的团队运作地更良好、高效并节约更多成本。

正确的组织架构可以帮助企业团队实现上述效果，但改变的过程中难免会遇到很多困难。首席财务官需要将现有的财务人才与未来技术发展相匹配，同时保持一支能够满足公司基本的财务监管需求的员工队伍。

该项工作并不简单，但如果执行到位将受益匪浅。

同时，大多数首席财务官认同技术正在重塑财务，但对未来财务人才的需求抱有不同想法。有些人正在为变革做准备，积极学习他们认为未来几年将会需要的技能；另一些人则采取观望态度，他们认为人才需求仍在不断变化，因此需要时时对此保持警觉。

已经达成共识的是：几乎所有我们接触的首席财务官都关注基础能力的建设，其中最首要的是，他们正在加倍投入与前端业务的合作，这从始至终至关重要。

他们也同时放眼未来，技术发展正在创造新机会，并催生新型工作方式。对于现有人才和新聘用人员，未来均需要培养新技能。

一位首席财务官这样总结道：“我们很确定未来财务组织及人才的形态和结构将会发生改变，但可能不会像我们之前想象的那样快。”



人类 + 机器

正如您在我们的其他《关键时刻》系列专题中看到的，技术已经成为我们思考的催化剂。今天的财务组织正在快速应用新工具和新功能，云技术也让我们能够更加快速的运用新事物。

但这并不意味着提升技术就是首席财务官所面对的首要任务。尽管技术可以带来新的优势和功能，但是塑造结果的仍然是人。

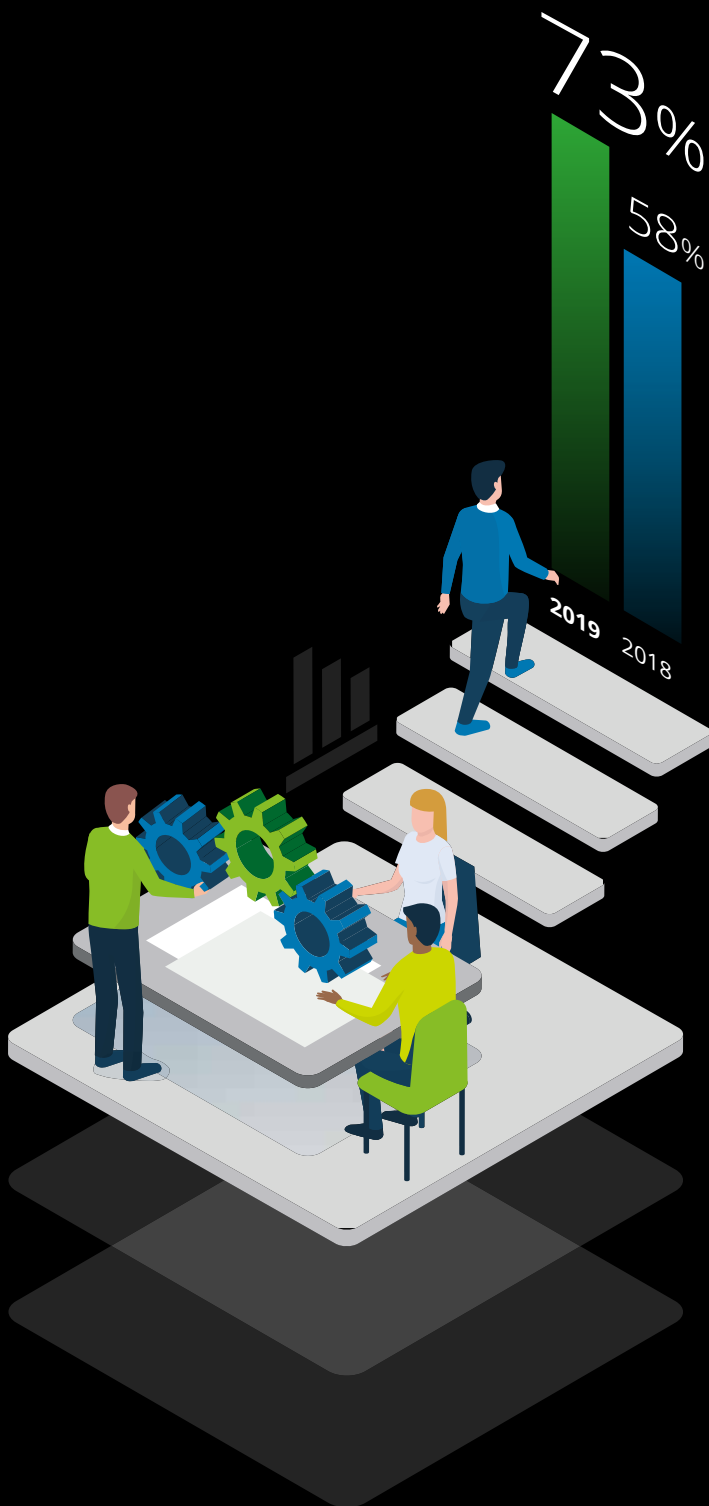
一位首席财务官曾表达这样的观点：“在2017年，我们在自动化和人工智能领域投入了大量的精力，但一年后我们意识到走错了方向。我们真正要做的是停下来，深呼吸，然后重新思考，或许人才才是我们应该专注的方向。”

换言之，没有人才领导的技术可能会失败，但具备引领方向的人才可以克服技术的不足。

另一位首席财务官补充到：“我们才刚刚开始这个旅程。我们拥有了学习平台、领导力文化以及理念，但是软技能方面并未在财务组织中广泛运用，比如理解其他人的动机并帮助其推动变革的能力。”

应用于财务领域的技术正大量地改变着人们的工作内容和工作方法。然而，这并不意味着人才的大量替换。许多您所需要的人已经在您的团队中，但是他们必须愿意做出改变，从而承担技术驱动的工作。在以各种方式接触新技术的过程中，他们将会掌握新的技能，而这些人中最为资深的人才也最难留住。

应用于财务领域的技术正大量地改变着人们的工作内容和工作方法。



机器人来了。然后呢？

在德勤最近一期的CFO Signals™调查²中，73%的受访者表示他们今年将使用技术代替部分手工工作，一年前的调查中这一比例是58%。在另一项CFO Signals™调查³中，首席财务官们表示他们计划在未来三年聘用更多的合同工以及其他形式的外包。

所以，技术将取代一些人，财务人才的数量可能会缩减。但是留下来的人所需要的技能也在发生变化，而如何应对这种变化也同等重要。从人才培养的角度看，简单地裁员和应用新技术是行不通的。公司既需要调整现有员工队伍，又需要创造空间以引入财务组织中通常不具备的新技能。

现在 + 未来

随着我们进入本世纪的第三个十年，首席财务官们明白技术正在为财务提供变革的机会。他们知道数字化进程正在推进，他们的员工也需要相应地提升。但是这对于特定财务职能和流程意味着什么尚未明确，因此细节决定成败。

但是，首席财务官们能够明确的是：业务伙伴仍然是极为重要的。的确，诸如自动化报告生成之类的技术工具可以使业务领导者更快地获取财务数据，但是财务管理的真正价值仍然在于解读数据背后的逻辑，以便业务在决策时获得财务分析的支持。

在平衡基本监管需求和股东们对于深层次业务洞察的需求时，部分首席财务官们遵循着这样的蓝图。

- **回顾客户期望：**哪些财务客户需要重新被关注？
- **重新定义交付：**这些客户实际上需要的是什么？
- **更新改造机器：**哪些常规信息可以自动提供给业务用户？
- **重新思考运营：**共享服务应如何增值？是否考虑卓越运营中心？
- **重新构想人才来源：**企业内外哪里可以找到新的人才？



向专才发展

许多财务总监已经意识到财务组织的人才需求是广泛的。

- ✓ 业务需求在改变
- ✓ 因此财务也需要转变
- ✓ 那么我们的组织人才也需要进化

但是在人才策略中，“广泛”不是最重要的，而是需要明确并关注每一个财务领域受到何种影响，以及这会如何影响人才的需求。

例如，税务和资金类的人才在业务财务端和运营财务端的需求有着很大区别，我们更需要专才而非通才。

培养 + 借调 + 外包

你可能几乎每天都在思考如何保持人才优势以在技术创新方面保持领先，但这并不意味着需要大肆招聘。你所需要的人才很有可能已经在财务部或者公司的其他部门里了。

不论人才是指自然人还是智能机器人，保持优势、实现领先的路径都大同小异：培养，借调，外包。

不论人才指的是人类还是机器，保持优势、实现领先的路径都大同小异：培养，借调，外包。

您下意识可能会选择通过培训提高团队技能，从而培养员工队伍。意味着首先要确定哪些人对未来运营是至关重要的，并确保他们获得所需的培训。

“提高技能”应该是未来人才规划的一部分，但可能无法满足您全部的需求。

一位首席财务官表示，他的部门在资金等专业领域拥有出色的人才，已经熟知或者掌握了这些领域所需要的技能。他说：“最后我们将留任四分之三资金管理人才并不断培养他们，而另外四分之一可能会新招。”然而，在业务伙伴等领域，这位首席财务官表示未来较难预测。“我们的业务领导期望我们提供更多、更好的见解，以支持业务决策。我们现有员工中有很大一部分将无法向业务财务转型。”

培养人才的过程中可能还需要与当地的大大学合作，帮助他们在教学过程中教授财务未来几年中会需要的能力。这样做不仅是对当地社区的资源投入，同时也是在年轻人群中提升公司的品牌力。

除了内部培养，你也可以从其他部门借调资源。这同时适用于人力和机器。

您需要可以使财务信息变得更生动的讲故事的人吗？这一角色在财务管理的各个领域都变得越发重要，联系一下市场部和公关部的同事，这类人才说不定就在您的公司里。

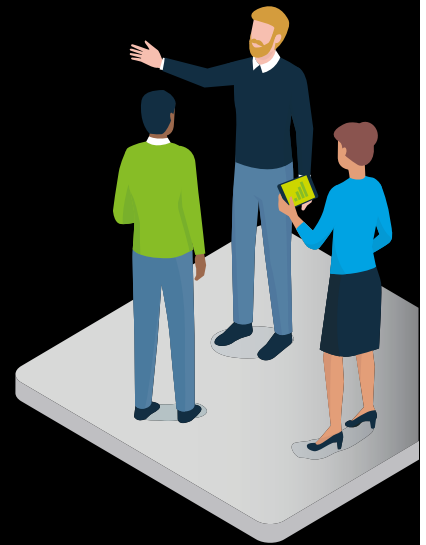
您需要可以带领自动化项目的技术类人才吗？和生产部门的同事沟通一下，他们那边可能正好有愿意迎接新挑战的经验丰富的员工。

最后，您可能有必要直接购买劳动力资源，包括机器人和机器学习工具。购买方式包括在公开市场上进行全面外包或者定向招聘一些员工、合同工和临时工。

直接购买人才可能是组织人才解决方案的一部分，但要做好激烈竞争的准备。

购买人才可能是您组织人才解决方案的一部分，但要做好激烈竞争的准备。世界各地的财务部门都在寻找相似的人才，而其他职能部门和技术类企业也在寻找这些人才。所有这些都表明，最理想的人才供不应求，而且成本高昂。因此，请更有创造力地应用招聘资源，并关注员工队伍持续发展的需求。

正如一位首席财务官告诉我们的那样：“当我们从外部引进新技术和新的分析技能时，我们要确保将知识转移给我们的员工，以便他们做好将来承担这些职责的准备。”



大海捞针

人力资源研究经常强调创造力、情商、判断力和技术能力的重要性。其中，只有技术能力适合通过培训增强，其他几种能力较难培养，但更重要。

正如一位首席财务官所言：“从他人的视角思考并理解其需求并不是每个人都具有的能力。但是随着您在财务部门中不断升职，这些能力至关重要，因为您的工作就是要与他人合作。”

如果您所在的组织非常重视判断力和情商这些能力，那么您需要努力培养这些能力。或者，您可能发现需要替换掉一些员工，而非努力培养现有的人才。俗话说，您可以训练火鸡爬树，但我宁可雇只松鼠。

适应， 然后开始

毫无疑问，财务领域未来将继续提供大量就业机会，但这些机会的职责要求可能同现在的存在区别。因此，企业员工有必要了解未来的发展趋势。随着财务组织趋于扁平化，而且更加依赖于技术，传统的职业发展路径将变得更为曲折。这些路径甚至可能延伸到财务职能之外。

未来的职业发展路径可能会更加迂回。例如，财务计划分析师可能会转到IT部门，以提升其技术能力。他们可以从IT部门进入商务或市场分析部门，然后再回到财务部，并迈向业务单元CFO的角色。

一位首席财务官是这样描述她的职业路径的：“我先是广泛积累了业务和财务领域的经验，然后我承担了一项令我在单一领域更加专精的岗位职责，后来我又回到了有着更丰富体验的工作岗位。”

关键是要确保员工可以获得学习财务、技术和业务的机会。

关键是要确保员工可以获得学习财务、技术和业务的机会。未来一些特定的财务职位更需要商业通才，而不是会计或资金这样单一领域的专家。

技术革命浪潮带来的一个风险是，财务工作将演变为需要更高度专业化的技能，从而使得各个部门缺少通才。

一位首席财务官对此表示担忧：“我最担心的正是我们正在建设的能力通道。从前，我们的员工对整个商业体系的运作有着全局的理解。岗位的专精化使得这样的情况越加少见。

作为正在思考如何培养下一代财务人才的领导者，您可以采取多种措施来应对这一趋势。首先，请确保为团队提供尽可能多的机会，让业务财务学习前端业务，从而提供有价值的财务洞察。其次，努力使每个人都有机会在财务的不同领域、不同地区和不同的技术平台上工作。最后，不要忽视您的团队在支持业务和应对客户后获得的经验所带来的助益。

您需要重点补充现有团队中缺乏的技能点，比如统计和分析类的技能。

您需要重点补充现有团队中缺乏的技能点，比如统计和分析类的技能。在许多财务组织中，并不缺少各类重点财务管控领域方向的专家，您需要评估现有人才储备情况，判断是否需要转移精力去招聘其他领域的人才。



驱动员工， 快速成长

我们应该寻找哪些员工可以在数字化时代中茁壮成长，同时明确如何最好地提高他们的技能。这可能比确定优先投资哪些技术要困难得多。以下是您现在可以开始采取的一些措施：

- **任命一位财务主管任命为“首席人力资源官”。**寻找一位了解业务、对工作的未来充满热情并且可以向人力资源部门倡导财务的员工。
- **设置导师机制。**如今，人才跨越多达四代人，新老员工有充足的机会相互学习。
- **鼓励轮岗。**为财务部员工提供职能部门内外、跨财务领域的轮岗机制，让员工可以接触到不同的业务，并对财务管理拥有全局观。
- **安排员工参加特殊项目。**为担任非领导角色的员工寻找机会，以获得领导经验，学习新技能，并建立他们的人际网络。
- **利用人工智能提高人才挖掘能力。**利用预测分析对不同招聘来源的质量进行评估，并对某些要求进行筛选，例如所需的工作经验年限。
- **重新设计办公场所。**小隔间的设计更适用于全职长期雇员。随着临时工和合同工的增多，应该确保工作场所能够灵活的适应各种安排。
- **更新招聘信息，从而吸引能熟练运用数字化技能的人才。**考虑到财务工作在不断变化，招聘信息中可以强调熟练使用分析软件、数据管理和数据分析等技能。
- **寻找身边的资源。**考虑与当地大学合作，创办项目以培养既有财务思维又有技术能力的人才。



双向通道

正如首席财务官正在寻找衡量人才价值的新标准一样，员工们也在重新衡量他们对于工作的期望。许多员工更倾向于层级扁平的团队组织，也期望生活和工作得到平衡，但这仅仅是个开始。

很多优秀的人才才会因薪酬和福利的吸引力而加入一家公司。但他们同时也在寻找可以引起他们共鸣的价值观，这意味着组织可以通过积极宣传自己独特的愿景和文化来获得竞争优势。对于许多财务组织而言，创造有吸引力的文化任务才刚刚开始。



多元结合， 灵活办公

关于人们将在哪里工作的假设往往会演变为人们将要做哪些工作。对于自动化和其他技术的思考也是如此。人们经常带着先入为主的想法去讨论不同种类的工作将实际发生在哪里。

同时，我们大多数人都意识到工作地点已经没有以前那么重要了。一位首席财务官这样说：“我们的规划团队中有一个资深建模团队，他们帮助我们评估潜在投资项目。我们已将他们分配到一个全球化的人才库，并作为卓越运营中心，从而使我们能够更有效地管理工作量峰值。这些资源不属于任何特定的企业，而是在全球范围内共享的。”

对于非全职员工而言，办公场所更加具有灵活性。

当财务部开始尝试外包模式时，工作地点的问题就变得不再重要了。对于非全职员工而言，办公场所更加具有灵活性。据我们所知，一个财务组织的200多名数据科学家人才分布在数十个不同国家，这些资源可以在短时间内及时用于特定需求，同时该公司还会在忙季聘用合同工以解决短期劳动力不足的问题。



变革的领域

最近一期的 *CFO Signals*TM 调查⁴ 显示，45% 的受访者预计，在未来三年内，大部分财务工作将由线上或线下的共享服务完成。另有28%的受访者认为，财务从业人员所需的办公空间将大幅减少。

德勤2019年全球共享服务调查发现，64%的受访企业表示，企业已经建立了多个共享服务中心。而对于年收入超过150亿美元的公司来说，这一比例攀升至80%。

财务牵头， 多方合作

实现财务人才现代化是一个不断变动的目标，幸而变动的速度并没有那么快。您仍有时间与人力资源部、信息部、风险部及其他内部部门携手合作，打牢根基。

首先要从人力资源部门着手，同时在这个过程中您应确保新任命的财务负责人也关注人才管理的问题。财务部需要带头定义未来的财务角色和财务能力，并发挥核心作用与人力资源部合作，厘清所需的新技能和新竞争力。人力资源部也能够协助决策如何结合培养、借调和外包来实现效率最优。

IT部门在技术人才方面发挥着巨大的价值。我们可以利用他们在自动化和大数据方面的经验来指导技术投入和整合，也可以与数据科学家合作来增强高级财务分析能力。

风控、合规和审计部门的同事应全程参与劳动力现代化的推进过程。出于变革管理的考虑，您不仅需要他们提供合规监管方面的专业建议，也需要这些部门配合在全企业推进新项目。

通过与企业内其他业务部门领导的协作，您可以加速实现财务人才能力的整体提升。

企业其他业务部门也可以提供协助。比如市场营销部和企业宣传部可以增强财务讲故事的能力，协助财务部将业务成果转化为引人入胜的故事。

简而言之，您可以通过与业务其他部门的领导协作，加速实现财务人才能力的整体提升。这不仅便于他们了解您的计划，也有助于得到他们对计划的认可。

前所未见，不同于前

未来，一部分财务职责将以人机合作的方式来完成。如下表所示，您之前可能认为“为企业讲故事”的工作只能由人类完成，但目前许多公司已经开始借助人工智能向投资者提供信息。人工智能可以负责如收集数据这类繁琐的工作，使人类可以将更多的精力放在高附加值的工作上。

	叙事者	保护者	机器管理员
目标	与客户和利益相关方深度互动	在提升质量的同时，保护企业免受风险	将人才模型与自动化、机器学习进行整合
涉及领域	业务合作，报告，投资者关系，税务，资金	审计，合规，预测	税务合规，转移定价，应付账款，资金管理，风险管理
人机配比	80% 人工；20% 机器	30% 人工；70% 机器	50% 人工；50% 机器
人类竞争优势	商业嗅觉，复杂场景应对能力，写作能力和构想能力	阐释并遵守监管指南，调查异常数据并建议优化措施	实时抗压能力，技术敏锐
技术优化	自然语言生成，高级可视化工具，社交媒体	大数据，神经建模，人工智能	交易处理，异常报告
首要客户	执行管理层，董事会，投资者，员工	财务领导，审计委员会	财务领导
来源渠道	避免独享资源；考虑与其他业务部门共享，或聘用外部财务专家	需要结合会计和风险管理的观点，因此可以利用可扩展的财务人才渠道或外包，以增强核心领域的实力	寻求人机之间的合理分配，对快速运行的流程进行控制

砥砺前行

20年前，不同的财务组织有着各不相同的组织架构。而今天在财富100强企业中，我们发现一个通用方式将财务职能划分为：业务财务、运营财务和专家财务。这是因为如今大多数的大型财务组织都或多或少地做着类似的事，并且尽可能地采用“最佳实践”。

然而，尽管颇具挑战，但重新定义财务职能最佳实践的变革浪潮已经到来，我们同在浪潮的开端。

正如一位首席财务官所说：“归根到底我们只是普通人，尝试新的行为方式意味着新的挑战。这需要领导者坚持变革，需要员工轮岗计划的践行带来新经验。这样做的目标是让人们鼓起勇气，走出舒适区，这样他们才能学会如何适应变化。”

对于计划在数字化时代中加速前行的首席财务官们而言，前进的道路十分清晰。打造个人品牌，构想未来，为满足不断变化的业务需求而尝试使用机器来补充人力，不断迭代更新岗位角色和职责说明，最重要的是，确保您的下一个雇员现在就已经为这个您所规划的未来做好了准备。

对于计划在数字化时代中加速前行的首席财务官们而言，前进的道路十分清晰。

与任何变革一样，数字时代的人才变革也将具有颠覆性。但对那些采取了正确措施的人们和企业来说，回报会让一切付出变得有价值。这是通往构建企业领导者们所真正憧憬的财务组织的必经之路。



致谢

作者

Robert Dicks

执行董事，
人力资本财务总监服务领导人
德勤管理咨询
电话: +1 917 721 2843
邮箱: rdicks@deloitte.com

Jessica L. Bier

董事总经理，
美国人力资本财务转型领导人
德勤管理咨询
电话: +1 415 783 5863
邮箱: jbier@deloitte.com

Matt Pieroni

合伙人，
财务和绩效管理澳大利亚数字化财务领导人
德勤管理咨询
电话: +61 404 809 453
邮箱: mpieroni@deloitte.com

Casey Caram

高级经理，
人力资本
德勤管理咨询
电话: +1 919 475 6714
邮箱: ccaram@deloitte.com

编著者

Susan Hogan

美国

Jason Dess

加拿大

Dean Hobbs

美国

Paul Wensor

澳大利亚

Caitlyn Roberts

澳大利亚

Nnamdi Lowrie

美国

Anton Sher

美国

Matt Soderberg

美国

Mike Danitz

美国

Emily VanVleet

美国

Beth Kaplan

美国

Kyle Cheney

美国

尾注

1. 2019年9月至12月，由德勤进行的首席财务官访谈。
2. 德勤首席财务官信号，2018年四季度版。
3. 德勤首席财务官信号，2018年三季度版。
4. 出处同前。

联系人

黄耿

领导合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，深圳
德勤管理咨询中国
电话: +86 755 3353 8198
电子邮件: anhuang@deloitte.com.cn

金睿

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，上海
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6317
电子邮件: mijin@deloitte.com.cn

陆沛

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，北京
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8520 7849
电子邮件: plau@deloitte.com.cn

Nyamdorj Enkhzava

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，上海
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 6141 1008
电子邮件: enyamdorj@deloitte.com.cn

单艺

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，上海
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6600
电子邮件: yishan@deloitte.com.cn

杨扬

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，上海
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6682
电子邮件: steveyang@deloitte.com.cn

周杰

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，上海
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 6141 2688
电子邮件: carloszhou@deloitte.com.cn

靳达

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，北京
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 4867
电子邮件: djin@deloitte.com.cn

刘寅石

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，北京
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 5803
电子邮件: ysliu@deloitte.com.cn

栾宇

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，北京
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 5831
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

邱珮强

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，上海
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 85124868
电子邮件: pqiu@deloitte.com.cn

项松林

合伙人，财务转型与绩效管理(F&P)服务，南京
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6408
电子邮件: slxiang@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码: 400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码: 230022
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码: 210019
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话: +86 574 8768 3928
传真: +86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭 (三亚华夏保险中心) 16层
邮政编码: 572099
电话: +86 898 8861 5558
传真: +86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8538 2222
传真: +86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码: 710065
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

郑州

郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710



关于德勤

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及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏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。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)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座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

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(统称为“德勤组织”)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, 您应咨询合资格的专业顾问。

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。德勤有限公司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。

© 2022. 欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1049003