

关键时刻系列
动态财务

将财务从职能转变为动态能力

因我不同
成就不凡

始于 1845

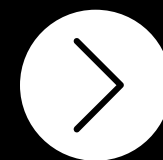
“灵活性是保障稳定的关键。”

——约翰·伍登（著名篮球教练员）

首要任务

现在正是关键时刻

我们启动关键时刻系列报告的编写和发布，以助力首席财务官和财务领导者们更好地了解即将到来的变革力量，协助他们调整财务组织以应对此类变革，进而在变革过程中茁壮成长。但一路走来，这些驱动变革的力量日趋强大且来自四面八方。为了应对这些新挑战，首席财务官们应该改变视角，更好地为未来做好准备。现在正是财务组织为变革做好准备的关键时刻——同时也是抓住新机会的时机。



目录

01 把握行动良机

5

02 什么是动态财务？

7

03 为什么现在选择
向动态财务的方向
变革？

9

04 动态财务原则

10

05 将挑战转化为机遇

12

06 打破障碍

19

07 厘清首要问题

20

08 架构影响敏捷性、
稳定性和机会

21

把握行动良机

几年前，我们预测了2025年财务可能的发展动态以及需要实现的目标：云、认知计算、自动化等新技术工具将为财务组织创造新的转型机会。这些发展趋势正在改变财务现有的工作方式，我们知道需要做出改变了。

这些预测大多是正确的，财务领导者仍然需要清楚新技术可以为他们的组织带来什么。我们现阶段的最佳预测非常简单：为变化做好准备。财务面临的挑战不仅仅源于内部环境。谁能同时预测到全球性流行疾病、地缘政治动荡、对可持续性和气候的日益关注、劳工期望变化、供应链中断、经济不确定性和巨大的社会变革等不可控因素？

市场冲击、行业整合、技术加速以及新监管要求等外部力量推动着财务组织必须予以响应。作为财务领导者，您需要考虑如何帮助组织在面对这些变化的同时实现蓬勃发展。在外部力量的推动下，对敏捷性的需求日益增长，致使许多首席财务官开始考虑如何使其组织更加精简，响应速度更快，从而实现快速变革。

在外部力量的推动下，对敏捷性的需求日益增长，致使许多首席财务官开始考虑如何使其组织更加精简，响应速度更快，从而实现快速变革。



01

02

03

04

05

06

07

08

把握行动良机

想象一下，未来数据和报告功能使您的财务组织能够通过即时评估不同的采购选项来应对通货膨胀的压力。或者，面对经济的不确定性，财务组织可以使用传感技术监控生产线每一步的成本，从而深入了解降低成本的机会。想象一下，未来任何内部或外部的改变都将成为财务组织更敏捷、多变地采取行动的机会，在实现业务总体目标方面发挥至关重要的作用。

财务的成功在于建立一个能够快速适应变化的弹性、综合型组织。财务组织正是通过自身持续动态发展来应对持续进化的动态商业环境。

现在是实现动态财务的时候了，我们将更深入地了解什么是动态财务？为什么它很重要，以及如何帮助您的组织实现动态财务。

想象一下，未来任何内部或外部的改变都将成为财务组织更敏捷、多变地采取行动的机会，在实现业务总体目标方面发挥至关重要的作用。



01

02

03

04

05

06

07

08

什么是动态财务？



01

02

03

04

05

06

07

08

什么是动态财务？

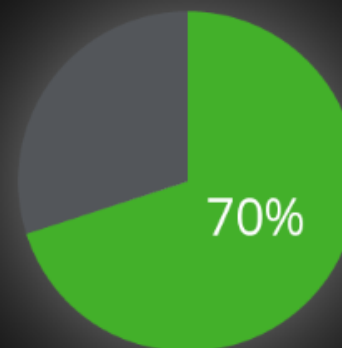
Dynamic 动态

dy·nam·ic | \ dī-'na-mik \

1. 影响增长、变化、相互作用或活动的力量或因素：动态力量或因素
2. 以连续和生产性活动或变化为标志：动力学：充满活力的城市

随着组织努力成长为“指数型企业”¹，他们逐渐明白：拥有变革能力能够保障组织在竞争中赢得胜利，敏捷成为组织的竞争优势和战略优势。同时还需要简化的、标准化的流程作为创新和保障技术的基础，以及高技能和技术熟练的人才队伍。动态财务能力通过持续迭代进化以获得成功，让企业随时做好准备，并将每次变化都视为机遇。

调整和适应的能力



70% 的 CXOs 受访者表示：对其组织调整和适应破坏性事件的能力缺乏信心²。



01

02

03

04

05

06

07

08

为什么现在选择向动态财务的方向变革？

因为源自内部、外部、社会、经济、以及地缘政治的变化似乎从未有停止之势。亦因为无法知道未来将会遭遇什么。但无论发生什么，领导者都应该避免让业务遭受破坏。变得动态意味着财务可以帮助企业在变革中竞争、生存和发展。

通货膨胀



在美国、欧元区和其他发达经济体中，其中60%国家的年通货膨胀率超过5%。³

环境



96%的受访全球首席财务官认为，气候变化将在未来三年内影响其公司的战略和运营。⁴

人才



辞职浪潮仍在继续，44%的受访工人正在寻找新工作。⁵

动态能力

动态财务意味着创造一种能够在面对外部力量时具有速度，力量，稳定性和灵活性的能力，以创造价值。想象一下，在一个充满不确定性或变化的时期，您可以快速而熟练地开展以下内容：



与业务领导者一起制定缓解措施的模型和方案计划，从而了解已知及未知的破坏如何影响业务运营。



有效地调整您的组织，以解决最紧迫的需求如业务增长、成本降低、系统实施、并购整合等。



创造专业的工作场所，让财务人员感受到重视和激励，他们正专注于有意义以及有影响力的工作。



主动识别和缓解市场变化带来的新的财务和运营风险。



01

02

03

04

05

06

07

08

动态财务原则

动态财务是一种新型运营模式。我们定义了一套原则以帮助财务领导者更好地了解如何将财务从职能转型为动态能力，同时仍然履行其管家和操作者的职责。



转型思维



现代化人才



感知和学习



自动化流程



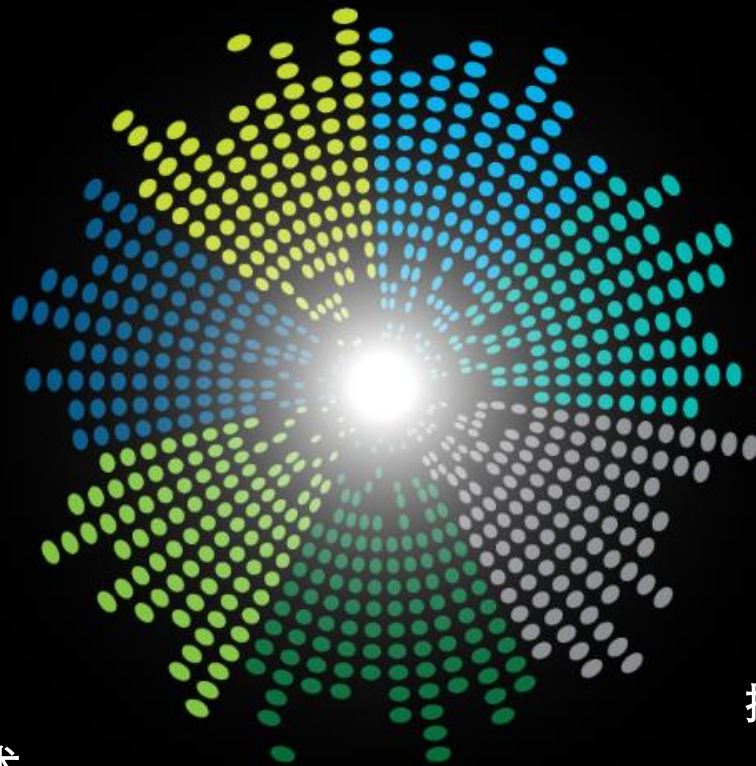
柔性技术



按需提供信息



用数据讲故事



01

02

03

04

05

06

07

08

动态财务原则



转型思维

不是独立事件，而是持续的演变迭代

业务的步伐已经改变，我们应该接受业务的演变是持续且模糊的。拥有强大、灵活的基础能力(例如核心技术、自动化流程、结构化数据模型和精英人才)可使您在面对不断变化的力量时动态地支持业务活动。



现代化人才

精通技术的人才和长期的知识能力储备

对人才及其体验保持关注。跨越所有层级投资并培养您的人才。技能发展应该依旧是业务发展的组成部分，且涵盖基本的财务技能以及精通技术和解决问题的技能。给予人才成长的机会和空间。



自动化流程

首先是技术，其次是人员相关的变革

利用技术升级助力组织重新构想和设计由系统自动化执行的流程。同时确保员工充分参与并推动价值的产生。



按需提供信息

实时信息

满足企业对快速可靠信息不断发展和日益增长的需求。重新思考当下如何提供完全符合业务需求的信息。信息消费的速度已经发生了巨大的转变，且业务对信息怀有更高的期望。



用数据讲故事

高质量数据的严格治理

对内外部数据建立强有力的治理。确保财务组织精通数据的结构、创建、维护、安全性和使用，从而使企业能够更为积极灵活地进行数据分析。



柔性技术

数字化和灵活的核心

利用可随业务转型和扩展的现代、兼容且不断更新的平台为财务带来新功能。



感知和学习

检测风险，让企业为下一步做好准备

培养发现、权衡和降低风险的能力。了解并衡量业务最重要的风险和绩效指标，并准备好做出回应。

在多个领域表现出色听起来像是一项艰巨的任务，但它可能比想象的更容易。



01

02

03

04

05

06

07

08



01

02

03

04

05

06

07

08

将挑战转化为机遇



动态财务的关键原则听起来不错，但在具体实施过程可能令人无从下手。如果没有授权，变革往往很难实施。因此，让我们回顾一下当组织面临业务中断并且别无选择只能做出响应时，这些原则在实践中是如何运作的。任何企业都会在某个时候面临巨大的变革。企业可以通过加强财务的关键能力，在业务中断中寻找新的机会，并在此过程中变得充满活力。

商业模式转型

(建立新的业务线，创造新的收入模式和外部报告模块)



想象一下

董事会、首席执行官和执行领导团队可快速转变组织战略，以适应不断变化的消费者偏好。例如：从植根于长期合同模式的传统B2B销售企业，转向直接面向消费者的订阅型收入模式。

财务组织现在必须迅速调整，以适应和支持新战略和组织的战略计划，其中包括：



一个得到所有财务系统、流程和管控支持的新外部报告模块



包含定价和盈利能力分析、订单管理和收入确认的新流程



具备更新的假设和业务模型的新财务规划、预测流程



使用新的投资者关系策略，向市场阐明组织的成功



全面评估并实施针对新业务线的治理和控制





作为动态财务能力之一，以下举措可以帮助您引领和支持新业务部门的启动，并超出投资者在变革期间的预期：



现代化的核心⁶及边缘⁷技术拥有较强的适应性，只需通过最少的投资即可适应新的流程和产出要求。

展望未来

您的现代化计费应用程序可以快速更改流程，并与您最新一代的 ERP 和总帐系统集成。您可以轻松设置新的法人、管理实体和层次结构。基于云的（SaaS）财务合并和外部报告工具专为敏捷性而构建，并可快速配置向新的业务部门报告。



明确定义的数据模型，同时涵盖财务和运营领域，并通过敏捷技术实现严格的治理。

展望未来

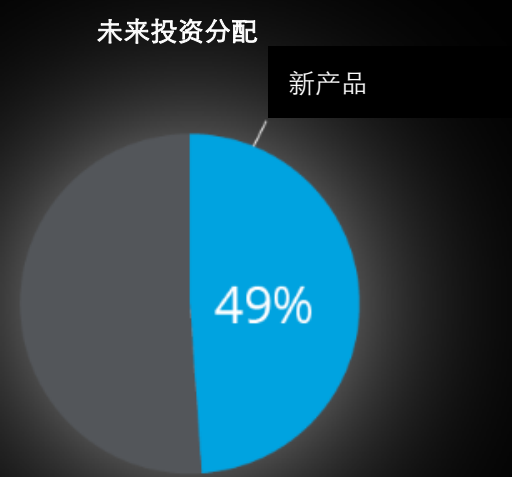
通过基于云的现代化规划和报告工具，您可以集中访问标准化数据，从而有效地设计和实施新的报告业务。新业务部门的规划流程可由管理基于云的（SaaS）规划工具的团队快速完成。



建立企业内部数字风险治理方案，重点关注自动化手段是否合法合规，以支持风险降低工作。

展望未来

您可以使用跨职能治理计划主动发现、评估和缓解风险。控制不再是财务挑战，而是一种战略优势，可帮助您快速启动新业务，同时减少失误。



受访首席战略官认为，未来近49%的投资分配将用于新产品、服务或商业模式⁸。

资产剥离

(通过尽职调查到分离将现有业务剥离出来)



想象一下

您的领导团队抓住机会，通过剥离出售一项传统业务，为企业发展增长提供资金。

财务部门必须现在建立战略合作伙伴关系，以推动这一变革并提升交易价值，其中包括：



通过使用数据对资产剥离进行准确定价，创建业务的详细估值



分离现有技术，为正在开拓的业务建立新的技术能力



使用新的假设和模型为剩余业务做业务规划和预测，同时注意监控并最大限度地减少可能的搁置成本



01

02

03

04

05

06

07

08

作为动态财务能力之一，您已准备好通过以下方式应对这些挑战：



集中和协调的企业数据策略和工具，为持续的按需分析提供支持。

展望未来

您可以根据实际需求快速访问数据，从而建立对传统业务的全面而准确的估值。通过准确的实时财务状况及可自定义的财务数据看板，您可以自信地按需求向投资者、市场及外部审计进行汇报。



围绕业务需求进行人才和交付模式设计，鼓励稳定的、成长的和新兴技能多学科发展。

展望未来

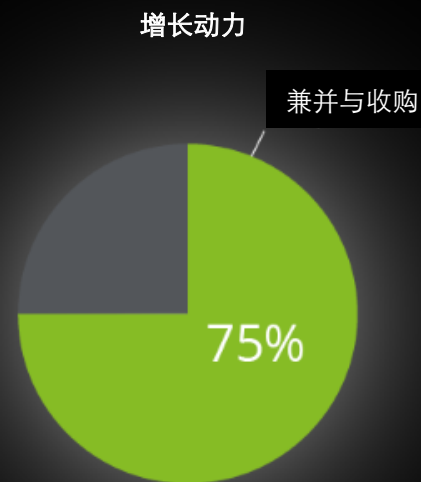
您的财务团队拥有跨组织工作的经验，例如业务、供应链、业务运营、IT等，并且有权指导改变跨职能和跨领域的财务活动，促进分离，避免漩涡并更快速地获取更新的计划。您的人才热情并充满活力的接受挑战。



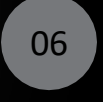
将已建立的以云作为基础的财务工具轻松复制到新实体，包括 FP&A、对账、合并以及报告工具等。

展望未来

通过将所需的数据、流程和技术复制到分离的业务中，帮助节省从人员到资本的大量资源投资。拥有高质量的数据有助于顺利完成资产剥离流程，并减少对过渡服务协议（TSA）的需求，从而使您专注于剩余的核心业务。



近四分之三的受访首席财务官预计，在未来三年内，并购推动的业绩增长将占企业整体增长的20%⁹。



市场冲击

(原材料供应和价格的波动将影响供应链)



想象一下

不稳定的原材料供应和价格波动形成的市场冲击，对您的供应链带来了较大的挑战。这会影响到您管理采购的投入和销售成本（COGS），并影响企业的利润和整体盈利能力。

财务领域在应对这一充满挑战的环境方面至关重要，其中包括：



深入了解投入延迟和投入成本增加对销售和产品盈利能力的影响，并提出深刻见解



制定管理成本、盈利能力、营运资本（应收账款、应付账款、库存和资金状况）和现金流的策略



就近期和长期对公司财务计划和盈利前景的影响提供建议和意见



01

02

03

04

05

06

07

08



01

02

03

04

05

06

07

08

作为动态财务能力之一，您可以随时测试假设并提供及时的见解，并通过以下方式战略方向提供信息：



作为后台部门，提供优化的端到端流程服务、精简的内控和提供深刻洞察分析。

展望未来

您已经通过分布式账本提高了所有交易的透明度，并对财务信息的质量和准确性充满信心，从而使您能够快速评估盈利能力。认知洞察有助于主动识别供应商价格上涨，使您能够围绕定价决策、供应商决策等进行调整。



通过技术赋能流动性管理和预测，进行审慎的资产负债表和现金流管理。

展望未来

您提高了对现金的可见性和控制力，从而提高了决策的灵活性，并拓宽了业务营运资金和业务融资的来源。

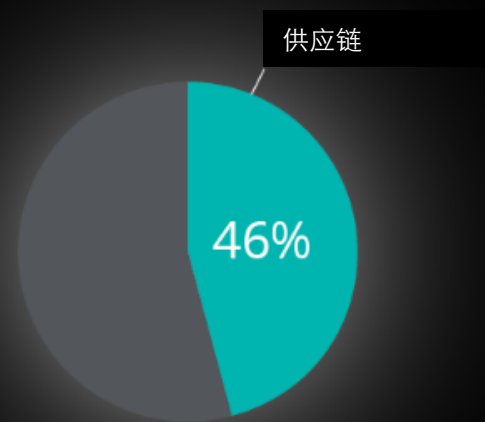


技术、流程、人才和数据 —— 为变革而生的财务能力

展望未来

您的团队已经准备就绪，您已经为这一天做好了准备和投资，此时您可以提供的信息和战略洞察力将使企业能够快速应对转变。财务部门已发现一系列机会，从战略层面控制成本，帮助抵消市场冲击带来的成本增长，为管理层如何减轻影响提供多种选择。曾经这看似是不可逾越的挑战，现在则是展现财务能力的机会。

转向及适应的能力



46%的受访CEO预计，供应链中断将成为未来12个月内对其业务战略的最大挑战¹⁰。

打破障碍

从目前来看，在试图帮助组织应对颠覆性变革时，没有多少财务职能部门能够像需要的那样快速地行动，这可能有以下几个原因：



职能孤岛

多数工作发生在孤岛中，缺少财务部门内部的合作或与业务部门的合作，无法了解决策的下游影响。



思维方式和文化的转变

变革对任何职能来说都是困难的，但对财务组织来说尤其困难，因为财务组织一直扮演着稳定的重要角色。转换思维，明白灵活性是稳定的关键，也是成功驾驭变革的条件。



缺乏连接

财务变革涉及很多不相关的步骤。如果缺乏集成，就无法构建具备动态财务功能的组织。



技术债务

转变财务组织使用的技术架构和平台可能成本高昂且难以实施。此外，仅靠系统无法优化流程和解决潜在的数据难题。



驱动力不一致

组织转型的原因可能来自不同角度，但它应该在整体业务中保持一致，并由领导层提供支持。每个人都应该对组织愿景达成一致。



资源获取困难

资源需要通过竞争获得。许多首席财务官依靠传统的投资回报率和成本化业务案例进行分析。首席财务官们应考虑对无形资产(如更高效的信息)进行估值，来证明和争取他们需要的投资。



厘清首要问题



您的财务组织如何适应最近的颠覆性外部事件？



您的财务组织的目标和能力是否使企业能够快速实现其战略目标和变革目标？



您的财务组织是否准备好迎接下一次业务中断？



您的财务组织应首先解决动态财务的哪个原则，以便能够跟上企业的变革步伐？



开始财务组织动态变革旅程的第一步是什么？



01

02

03

04

05

06

07

08

架构影响敏捷性、稳定性和机会

在这个不断变化的新环境中，优秀的标准是什么样的？这实际取决于负责将财务从简单职能型转型为动态能力型的财务领导者。但可以肯定的是：一个拥有敏捷性、弹性和自动化、简单化流程的组织，无论发生什么情况，通常都能更好地取得成功。

变革的步伐不会停止，您不能让业务受到影响。财务部门可以快速行动，并持续进化以提供战略见解，为未来做好准备。一个全新的面向变化的战略能够保证你的组织行稳致远。

这就是动态财务。

一个拥有敏捷性、弹性和自动化、简单化流程的企业，无论发生什么情况，通常都能更好地取得成功。



01

02

03

04

05

06

07

08

致谢

作者

Mike Danitz

执行董事
财务和绩效管理
德勤管理咨询
电话: +1 206 716 6948
电子邮件: mdanitz@deloitte.com

Jonathan Englert

合伙人
财务和绩效管理
德勤管理咨询
电话: +1 215 405 7765
电子邮件: jenglert@deloitte.com

Kristin Kanter

执行董事
财务和绩效管理
德勤管理咨询
电话: +1 617 585 4789
电子邮件: kkanter@deloitte.com

Liz Percy

执行董事
财务和绩效管理
德勤管理咨询
电话: +1 617 585 4789
电子邮件: kkanter@deloitte.com

Ryan Reiber

执行董事
风险和财务咨询
德勤全球
电话: +1 513 412 8313
电子邮件: rreiber@deloitte.com

Philippe Podhorecki

资深经理
财务和绩效管理
德勤管理咨询
电话: +1 202 600 6265
电子邮件: ppodhorecki@deloitte.co

编著者

Susan Hogan

Jessica Bier

CJ Brennan

Casey Caram

Clint Carlin

Jeff Goodwin

Ravi Gupta

Dean Hobbs

Beth Kaplan

Mike Kosonog

Arjun Krishnamurthy

Nnamdi Lowrie

Diane Ma

Eric Merrill

Tadd Morganti

Edward Nevin

Prashant Patri

Ranjit Rao

Lindsay Rosenfeld

Matt Schwenderman

Anton Sher

Brian Siegel

Matt Soderberg

David Stahler

Scott Szalony

Kim Hendil Tegner

Paul Wensor



联系人

黄耿

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

陆沛

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

单艺

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

靳达

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

栾宇

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

项松林

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

金睿

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

Nyamdorj Enkhzava

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

杨扬

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

刘寅石

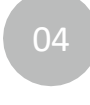
合伙人，北京
财务转型与绩效管理服务
德勤管理咨询中国
电话：+86 10 8512 5803
电子邮件：ysliu@deloitte.com.cn

邱珮强

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

周杰

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



尾注

1. 德勤摩立特，《指数型企业》，2021年版
2. 德勤洞察，《2021年德勤全球弹性报告：构建弹性组织》，2021版。调查包括21个国家的2260个私营和公共部门。
3. Eshe Nelson，《在全球范围内，在持续的疫情和乌克兰战争中，通货膨胀正在飙升》，《纽约时报》，2022年4月12日。
4. 德勤洞察，《2022年德勤客户体验可持续发展报告》，2022年版。调查包括216名首席财务官高管。
5. Willis Towers Watson，《WTW调查发现，大多数美国员工都愿意离开雇主》，新闻稿，2022年3月17日。2022年全球福利态度调查，其中包括2021年12月和2022年1月来自各行各业的私人雇主的9658名美国员工。
6. ERP：计费、财务规划和预测系统
7. 应付账款和客户催款自动化。
8. Bernardo Silva等人，《2022年首席战略官调查》，德勤摩立特，2022年3月版。调查包括来自35个国家的230名高级战略主管。
9. 德勤，《首席财务官信号™：2021年第三季度》，2021年版。调查包括来自美国、加拿大和墨西哥的96名首席财务官。
10. 德勤，《2022年冬季财富》/《德勤CEO调查》，2022年版。调查包括175位首席执行官。



因我不同
成就不凡

始于 1845

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30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而开拓前行。

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。

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个城市提供专业服务。

请参阅 <http://www.deloitte.com/cn/about> 了解更多信息。

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。