

財務長要務系列
重塑未來的關鍵答案和行動



如何化資料為洞察？

重塑財務人才和資料分析
完善企業報告和ESG報告

第八屆全球企業報告調查

■ ■ ■
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.


EY 安永
Building a better
working world

目錄

前言	3
摘要	4
1. 加快企業報告的變革步伐	6
2. 建構強化型報告	16
未來趨勢	24
關於本研究	26
聯繫安永	27

前言

企業報告的變革步伐不斷加快，報告編製負責人因此面臨巨大壓力。在後疫情時代，面對氣候變遷等重大社會挑戰時，我們必須迅速改進溝通公司環境、社會和治理（ESG）績效的方法，贏得利害關係人的信任。投資者和其他利害關係人希望企業能夠對重大問題提供一致、可信的ESG揭露，幫助他們瞭解公司如何運行、決策、創造長期價值以及永續成長。安永自2014年以來每年對企業報告品質和範疇提升進行研究，本報告為最新一期報告。¹

最新研究顯示，財務長、財務總監等財務主管已經意識到企業報告發生了重大轉變。事實上，接近四分之三（74%）的調研對象表示，他們已經意識到從傳統財務報告向包含財務和ESG報告的強化型企業報告模式過渡的速度明顯加快。但是，若要滿足利害關係人的期望，ESG面向應更加完善，與財務報告揭露保持相同的嚴謹性和相關性，並展示不同ESG方法的經濟影響。做不到這一點，很難真正建立利害關係人對所揭露內容的信任。

然而，研究顯示，投資者和企業對ESG報告的觀點存在差距。安永2021年機構投資者調查²的研究顯示，半數（50%）受訪投資者表示，對真正重要的重大問題關注不足會損害公司ESG報告的有用性。但相比之下，此次研究調查只有38%的受訪財務主管認為這是一項挑戰。

透過與財務主管的對話和交流，我發現，他們已意識到並開始因應這些挑戰。尤其重要的一點是，他們應該確定自己和團隊在ESG報告方面的角色定位，並將重點放在重大揭露上。同時，他們還應該推動團隊轉型：建立先進分析和預測能力；改變他們與董事會、永續長等其他管理者的合作方式；以及重新思考財務職務道路，培養未來型人才和技能。

從恢復後疫情時代的經濟繁榮到因應重大環境威脅，當今世界面臨多重重大挑戰。強化型企業報告可以在幫助企業抵禦動蕩和建構永續未來方面發揮核心作用。我們希望本報告能為您提供值得思考的洞察，協助報告加速轉型，並贏得利害關係人的信任。這些洞察是安永《財務長要務系列》的一部分，該系列報告為幫助財務主管重新建構企業未來提供了關鍵洞察。欲瞭解更多財務長洞察，請見[ey.com/CFO](https://www.ey.com/CFO)。



Tim Gordon

安永全球財務會計諮詢服務合夥人

¹ 關聯報告：因應複雜性和利害關係人需求不斷增加（Connected reporting: responding to complexity and rising stakeholder demands），安永，2014年；您是否準備好因應企業報告的重重挑戰？（Are you prepared for corporate reporting's perfect storm?），安永，2015年；企業報告如何緊跟世界的發展速度？（How can reporting catch up with an accelerating world?），安永，2016年；創新型企業報告能否在動蕩的世界中建立信任？（Can innovative corporate reporting build trust in a volatile world?），安永，2017年；報告數位化轉型如何連接信任和長期價值？（How can the digital transformation of reporting build the bridge between trust and long-term value?），安永，2018年；企業報告是否需要文化衝擊？滿足投資者和其他利害關係人對透明度的期望（Does corporate reporting need a culture shock? Meeting the transparency expectations of investors and other stakeholders），安永，2019年；企業報告如何將企業與其真正價值聯繫起來？透過技術將資料和更深入的人類洞察相結合，充分挖掘企業報告的全部潛力（How can corporate reporting connect your business to its true value? Combining data and enhanced human insight through technology to reveal the full potential of corporate reporting），安永，2021年。

² Matthew J. Bell 和 Mathew Nelson，您的ESG資訊能否釋放長期價值？（Is your ESG data unlocking long-term value?），安永，2021年11月3日，https://www.ey.com/en_gl/assurance/is-your-esg-data-unlocking-long-term-value

摘要

1. 加快企業報告的變革步伐

解決財務主管與投資者之間對ESG報告觀點的差距問題

對ESG績效的審查顯著加快。

74%

近四分之三的受訪財務主管表示，從傳統財務報告面向包含財務和ESG報告的強化型企業報告模式過渡的速度明顯加快。

投資者和公司對於當前ESG報告的有用性存在分歧。

50% vs 38%

50%的受訪投資者表示，對真正重要的重大問題關注不足會損害公司ESG報告的有用性，但只有38%的受訪財務主管認為這是一項挑戰。

公司低估投資者對使用一致性準則來實現比較性的強烈願望。

89% vs 74%

89%的受訪投資者表示，他們希望制定一套全球一致性的ESG績效指標報告準則，並將其作為一項強制性要求，但持此觀點的受訪財務主管為74%。

人力資源是一項重要的價值驅動因素，應加強關注。

位列第五

儘管人力資本被視為企業的重要資產，但財務主管被要求評選出其報告中最重要領域時，多元共融（D&I）等人力資源問題排在第五位。

2. 建構強化型報告

重新思考財務部門的人才管理、高階主管合作方式和先進資料分析方法

優先事項一：未來辦公模式、合作式領導和人才

財務長應透過合作和建立關係的方式，推動落實有凝聚力的ESG方法。

重新思考財務職業道路規劃，培養未來型人才和技能。

優先事項二：先進資料分析與預測

先進分析將是從資料中提取ESG洞察的關鍵。

重啟財務規劃與分析（FP&A），以建立更靈活的情境規劃能力。但資料挑戰仍然存在。

48%

在受訪財務主管中，只有不到一半的人定期與永續長溝通和討論企業在重要環境指標方面的績效。

首要方面

建立財務人才管道時，面臨的主要障礙是財務職位自動化以及傳統財務工作業務流程外包，這顛覆了傳統的財務職務發展道路。

首要方面

未來三年，財務主管的關鍵技術投資重點是「先進預測分析」。

首要方面

若要實現更加靈活的財務規劃與分析方法，主要挑戰之一在於「巨量外部資料」，然後是「資料品質和可比較性問題」。

財務主管的下一步工作

協助滿足投資者對ESG的要求。

在高階主管中推動ESG倡議。

在營運模式、先進資料分析和人才方面引領變革，推動創新。

1



加快企業報告的變革步伐

解決財務主管與投資者之間對ESG報告觀點的差距問題

令所有利害關係人受益的多方利害關係人資本主義模式可能是建設一個更加繁榮、永續發展世界的關鍵。

強化型企業報告越來越不可或缺，財務主管應該加快實施速度

企業報告多年來一直不斷發展，特別是隨著整合程度更高的報告出現，以及投資者和其他利害關係人不斷要求提供更有價值的ESG揭露，但疫情是主要推動因素。如今，能夠讓所有利害關係人（包括投資者、工作者、消費者、供應商和社區）受益的多方利害關係人模式，被視為建設一個繁榮、永續發展的世界以及因應從氣候變遷到不平等問題等全球挑戰的關鍵。

在此背景下，人們越來越期待企業報告在揭露其他資訊的同時，能夠納入強化的、重大的ESG資訊，以顯示企業如何為股東和利害關係人創造價值。企業在改善ESG報告方面面臨越來越大的各方壓力，包括股票投資者、保險業者、貸款機構、債券持有人、資產管理公司以及客戶，他們都希望獲得更多關於ESG因素的詳細資訊，以評估決策的全面影響。企業及其財務主管應迅速行動，滿足利害關係人的期望，並以獨有的方式清晰傳達企業如何創造長期價值。這種在報告方面接受新現實的要求，反映了財務主管在保護、衡量和創造長期價值方面所發揮的作用，也是安永《財務長要務系列》報告的核心主題，此系列報告為幫助財務主管重新建構企業未來明確關鍵答案和行動。

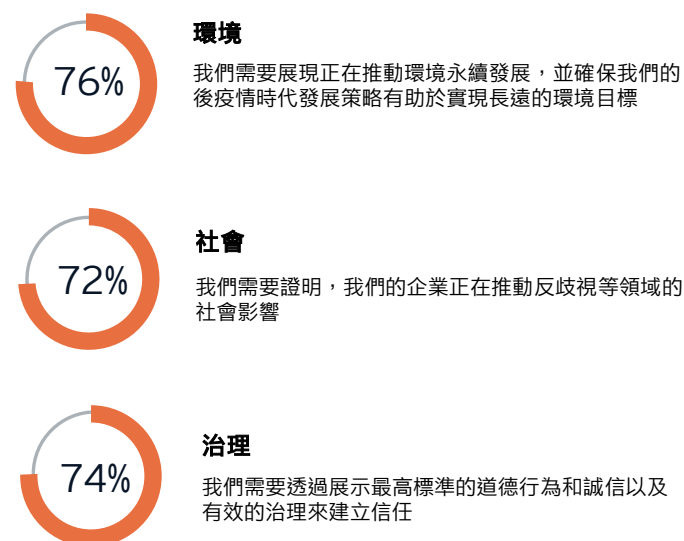
財務主管意識到，報告的策略環境已經發生根本性變化，如今多方利害關係人已經成為一種模式：71%的受訪財務主管表示，他們已意識到「從股東資本主義轉向多方利害關係人資本主義，以及為股東、客戶、員工和社區提供長期價值」的速度明顯加快。

如圖1所示，這一趨勢要求加快實現ESG三大支柱的績效透明化。例如，在關注環境和治理問題的同時，72%的受訪財務主管也指出社會問題的重要性日益增加，過去18個月來，他們越來越關注不平等和其他社會問題。

圖1：進一步要求揭露ESG因素績效

問題：您在多大程度上同意或不同意過去18個月的事件（包括疫情和對社會不平等問題的關注度提高）加速了以下領域的變化？

受訪財務主管中，表示針對ESG目標的績效審查已加快的比例



不出所料，日益嚴格的審查提高了ESG報告的重要性。本研究詢問調研對象，與疫情爆發之前的時期相比，外部ESG報告的重要性發生了哪些變化。從受訪財務長的回答中，我們發現了重大的轉變：

- ▶ 72%的調研對象認為如今環境報告比疫情爆發之前更重要。
- ▶ 74%的調研對象認為社會報告的重要性不變。
- ▶ 73%的調研對象認為治理報告的重要性不變。

儘管利害關係人要求進一步揭露ESG資訊，包括考慮一些國家/地區不斷變化的監管報告等因素，但僅增加提供給利害關係人的報告數量並不是最佳解決方案。相反地，企業應該尋求更廣的ESG願景，制定獨特的策略和相關說明，並推動創新。透過關注使其從其他企業中脫穎而出的元素，企業可以提升自身對投資者、員工和消費者的吸引力。這種強化型報告方法還應將財務揭露與ESG因素更緊密地連結起來，並預測未來變化，例如，有關ESG資訊的監管變化。

“

財務和會計專業人士在ESG領域的表現將決定我們是將繼續與時俱進，還是淹沒在歷史洪流中。

--Jonathan Bingham
匯豐銀行全球財務總監

匯豐銀行：推動ESG報告的未來發展並確保財務和會計部門長期與時俱進

作為跨國銀行和金融服務業的領導者，匯豐銀行將永續成長作為重點，並致力於提高ESG績效的透明度。匯豐銀行全球財務總監Jonathan Bingham認為，能夠負責ESG報告工作對於他的財務和會計團隊來說是一個令人興奮的機會，尤其是在確保財務和會計是一門長期與時俱進的學科。

「能夠負責ESG報告工作是我的榮幸，」他表示，「我由衷地將這一永續發展領域視為下一次工業革命，我認為向低碳經濟轉型將成為所有企業，特別是金融服務業的巨大推動力。我經常聽到傳統會計師將被淘汰的預言，如果我們不接受ESG報告，那麼坦白地說，我們必須要質疑我們的職業存在的目的。這是一個能夠令我們更具前瞻性的機會，並不能說沒有挑戰，但財務和會計專業人士在ESG領域的表現將決定我們是繼續與時俱進，還是淹沒在歷史洪流中」。

「成功取決於信任：我們在策略上致力於促進低碳發展，但如何建立信任？如何確保我們提供的資訊能夠被更廣泛利害關係人信任？答案不僅僅是提供大量資料，還在於思考『信任的基礎是什麼？我們在做什麼？以及人們為什麼要相信我們？』」

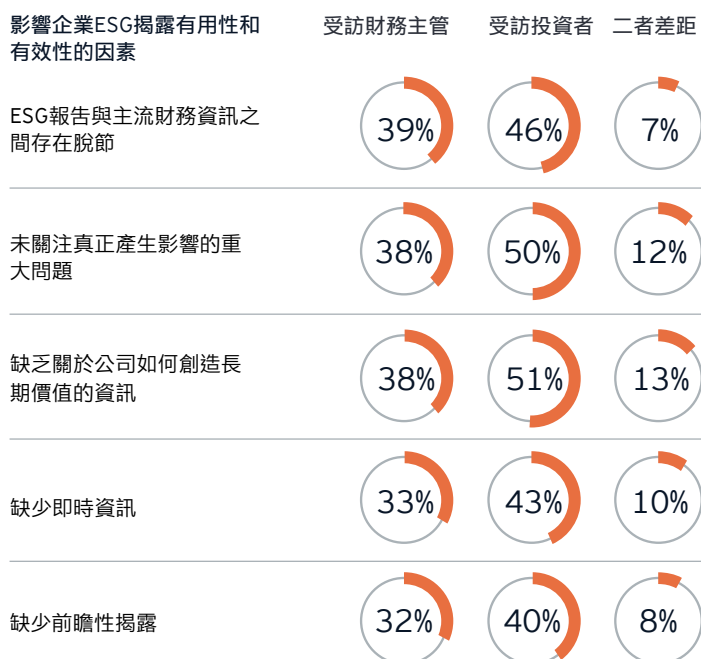
「問題的答案在一定程度上與資料有關。早期我們的優先事項之一是建構一個大型ESG資料庫，以了解事實的真相。我們建立了一種合作文化，透過資料庫為所有人提供相同的資訊，因此，即使有多個單獨的業務，也可以確保一致性。我們還為財務和會計人員提供培訓，培養我們未來所需的知識領域，例如氣候壓力測試等。我們將持續大力投資我們自己的員工團隊，不僅僅是因為在這些知識領域有專業技能的人才才是稀少的。」

縮小ESG報告差距

關於ESG報告的有用性，報告編製企業的觀點與使用報告進行決策投資者的觀點之間存在著較大差距。如圖2所示，無論是從ESG與財務資訊之間脫節，還是從缺少即時資訊來看，投資者都比財務主管更關注企業ESG揭露的有用性和有效性。例如，38%的受訪財務主管表示，「缺乏有關公司如何創造長期價值的資訊」使得其ESG報告的有用性大打折扣，而51%的受訪投資者則認為，這是對企業ESG報告有效性的一個挑戰。

圖2：相較於財務主管，投資者更關注企業ESG報告的有用性和有效性

問題：整體來看貴企業揭露的ESG報告，以下哪些因素對其有用性和有效性帶來了挑戰？



註：與安永第六期全球機構投資者調查³資料進行比較。

想要縮小差距並不容易。財務主管應準確地把握投資者認為有用的資訊，以及這些資訊如何影響投資者的決策。鑒於不同投資者有著不同的訴求，這的確具有挑戰性。

這或許可以解釋財務主管為何如此關注投資者的期望是否得到滿足。當本研究要求調研對象評選出在ESG揭露編製上所面臨的主要挑戰時，排在首位是「清楚地瞭解投資者希望從ESG報告中得到哪些資訊」。

在尋求為投資者提供更多有用且可付諸行動的ESG資訊時，財務主管可以關注其所提供資訊的可信度。這意味著需要確保ESG報告的嚴謹度和可靠性與財務報告相同，也意味著要在ESG揭露和財務報告之間建立更緊密的連結，否則將很難衡量企業的真实成本和業務發展的機會。這種連結既可幫助企業重新思考如何利用ESG資訊做出更好的策略選擇，也能夠推動創新，並闡明企業將如何創造長期價值。

安永全球財務會計諮詢服務合夥人Tim Gordon表示，如今我們正處於一個關鍵時刻，讓財務部門更密切地參與ESG報告工作將有助於建立更高的信任。他表示：「因為向投資界提供優質資料是他們前進的動力，所以財務總監在確定好ESG報告的方向後，會盡其所能朝著這個方向努力。雖然以往財務總監只對財務數據負責，但未來將負責更多非財務資料，並且將提供能夠令其滿意的高品質資料。截至目前，投資者由於無法完全信任公司提供的所有非財務揭露資料，一直使用自己的外部ESG資料，而如今此類資訊由財務主管提供，因此將取得投資者的信任。隨著通用ESG報告準則取得進展，最終將形成值得信賴的ESG資料」。

³ Matthew J. Bell 和 Mathew Nelson，您的ESG資訊能否釋放長期價值？(Is your ESG data unlocking long-term value?)，安永，2021年11月3日，https://www.ey.com/en_gl/assurance/is-your-esg-data-unlocking-long-term-value



財務界是由一群以價值為導向並真正 心繫永續發展問題的人士構成。

—Graham Baker
Jardine Matheson 集團財務總監

一家總部位於美洲的高等教育機構其全球財務總監認為，財務主管應該考慮如何能夠透過ESG報告使企業在同業中脫穎而出。「在考慮ESG報告的內容時，需要評估自己想要使用哪種框架體系，是使用現有體系，還是開發自己的框架體系」，他表示。

「我們從事的是教育業，主要任務之一是提供教育機會，改善人們的生活。我們採用以結果為導向的模式，幫助學生邁入職業領域，進而提高他們的家庭生活水準。因此，我們需要考慮的是，如何最有效地將這一點作為差異化因素來進行溝通，以及我們應該使用哪種框架去衡量這一點」。

Jardine Matheson：為何財務部門有熱情、有能力來推動永續發展和ESG績效透明化

Jardine Matheson 是一家總部位於亞洲的多元化集團，於1832年在中國成立，一直將永續發展和ESG績效視為實現下一步發展的關鍵所在。該集團正在推動一項永續發展策略，包含三大領域：引領氣候行動、推動負責任消費和塑造社會包容性。集團財務總監 Graham Baker 簡要概述，在由該集團跨職能的永續發展領導委員會（SLC）提供集團層面的治理監督情況下，財務部門將如何在績效透明化方面發揮關鍵作用。

「2021年，Jardine Matheson 首次在其多元化業務組合中應用一套核心的永續發展指標，並在我們的首份永續發展報告中對外報告這些指標」，他解釋說。「這項報告倡議將成為設定策略目標和監測進展的推手，將由熟悉該工作的財務部門領導完成。財務人員可以同所有團隊進行溝通和合作，他們瞭解如何蒐集具備可信度和相關性的數據，能夠推動策略對話，達到企業想要的目標。最終，財務主管將會經常與投資者等外部利害關係人溝通，因此，除了同外部溝通相關指標，他們還會認真聽取反饋資訊並保持對股東需求的敏感度」。

「但這並不僅是一場關於『我們要報告哪些內容?』的對話。我們的企業歷史已有約189年之久，永續發展從最廣泛的意義上來看，是我們價值核心所在。我們意識到，在提供亞洲各地客戶服務的過程中，我們必須以一種有益的、有所貢獻的方式參與到社會中。因此，我們有意避免『圍繞我們想要報告哪些內容?』循環式對話，而是將對話視為變革的驅動力」。

「這種以價值觀為基礎的方法也反映出財務界是由一群以價值為導向並真正心繫永續發展問題的人士構成。帶領指標蒐集工作的人員包括集團中稽核團隊一位熱衷於氣候和環境議題的女性員工。不僅只有年輕世代關心我們對社區或環境帶來的影響，財務人員也十分希望可以參與，幫助塑造能夠長期發展的企業」。

建立ESG報告準則對於長期價值的評估至關重要

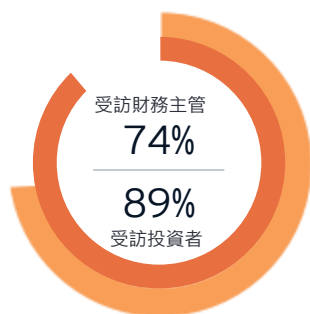
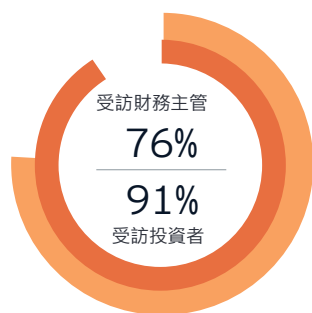
財務主管和投資者一致認為，在提高ESG報告嚴謹度方面，引入甚至強制執行財務報告和審計普遍採用的準則十分重要。

但是，在要求制定統一強制執行的準則方面，作為報告使用者的投資者比身為報告編製者的財務主管更積極（見圖3）。

圖3：相較於財務主管，投資者更希望非財務報告方面提出更嚴格的措施

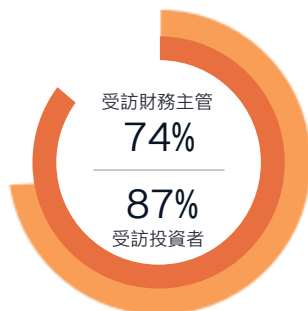
認為以下措施有益的受訪者比例

由政策制定者制定一致的準則來衡量和溝通ESG績效，具體類似於公認的財務報告準則



強制要求以一套全球統一的準則為指引來報告ESG績效指標

強制要求對ESG績效指標報告進行獨立審計



投資者希望統一準則，獲得可信的、具有可比較性的揭露資訊，這反映出他們對於當前揭露資訊並不滿意。目前的非財務報告和ESG報告的一大特徵是充滿各種準則縮寫詞，企業基於報告與其自身行業和業務模式的相關性而偏好某種特定的模式：

- ▶ 46%受訪財務主管認為，世界經濟論壇及其國際商業理事會（IBC）的「永續價值創造」衡量和報告倡議是最有用的倡議之一。
- ▶ 41%受訪財務主管贊成價值報導基金會（VRF）提出的方法，該方法整合了國際整合性報導委員會（IIRC）和永續會計準則委員會（SASB）的方法。

如今，在財務報導準則與國際會計準則達成一致的二十多年後，統一全球ESG因素準則的工作終於取得進展。2021年11月3日，在聯合國氣候大會上，國際財務報導準則基金會宣布將設立一個全新的國際永續準則理事會，主要任務是建立一套統一準則以「滿足投資者的資訊需求」。國際財務報導準則基金會亦表示，承諾將引導以投資者為中心的永續發展揭露組織加入新理事會。國際財務報導準則基金會將完成對氣候揭露標準委員會（CDSB）前碳排放揭露專案的一項倡議和價值報導基金會的整合⁶。

雖然準則的制定以及各國監理機關決定何時以及如何採用這些準則都需要一定的時間，但安永全球財務會計諮詢服務合夥人 Andrew Davies指出，財務主管可以透過在方法上搶占先機來抓住優勢，「隨著財務團隊開始制定採用準則的行動計畫，挑戰也隨即而來，從整個企業中蒐集所需的資料會消耗相當大的資源，並且涉及大量的人工流程，反過來又會增加人為錯誤以及不一致性的風險」。

註：數據來自安永第八屆企業報告調查⁴ 和第六期全球機構投資者調查⁵

⁴ 財務長要務：如何化資料為洞察？（The CFO Imperative: How do you transform data into insight?），安永，2021年12月3日，https://www.ey.com/en_us/assurance/how-do-you-transform-data-into-insight。

⁵ Matthew J. Bell 和 Mathew Nelson，您的ESG資訊能否釋放長期價值？（Is your ESG data unlocking long-term value?）安永，2021年11月3日，https://www.ey.com/en_gl/assurance/is-your-esg-data-unlocking-long-term-value。

⁶ IFRS基金會宣布與CDSB和VRF進行合併成立國際永續準則理事會並發布揭露要求樣稿（IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Board, consolidation with CDSB and VRF, and publication of prototype disclosure requirements），IFRS，2021年11月。

除了財務主管，財務團隊也在ESG報告中發揮日益重要的核心作用。

「這不僅非常低效，而且可能會影響財務部門完成這項任務的士氣，但運用能夠搜尋結構化和非結構化資料的先進工具可以克服這一挑戰。透過減少人工審核和擷取資料的時間，財務團隊可以有更多時間關注ESG報告中特別複雜的領域。總而言之，保持領先有助於進一步優化系統、流程和控制，最重要的是，將提高資料報告的品質」。

如何定義財務部門在ESG報告中的作用

為了縮小報告的差距，財務主管應該明確他們自身及其團隊在ESG報告上發揮作用。

2020年安永企業報告調查⁷中指出，63%的受訪財務主管表示，ESG報告是其角色和責任中「重要」或「非常重要」的一部分。如今，這一比例已升至70%。另外，認為ESG報告對其角色來說「非常重要」的受訪財務主管人數（33%）也顯著增加，2020年這一數字僅為24%（見圖4）。

如圖5所示，除了財務主管自身，財務團隊在ESG報告上也發揮日益重要的作用。只有5%的受訪財務主管認為他們的財務團隊在ESG報告中沒有發揮絲毫作用，95%的財務主管表示他們的財務團隊發揮了一定程度的作用：其中34%的財務主管表示他們的財務團隊發揮了非常重要的作用，且其工作由單純的資料蒐集擴展至對資料的查核（見圖5）。

圖4：越來越多財務主管參與ESG報告工作中

問題：ESG報告對您自身的角色和責任有多重要？

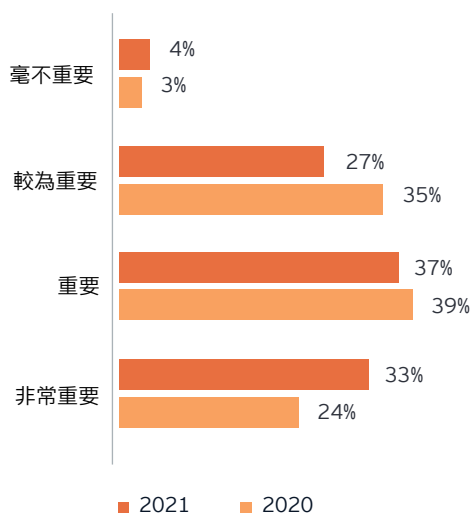
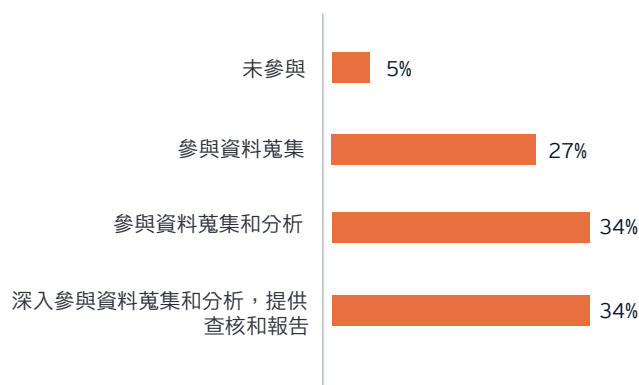


圖5：絕大多數財務團隊都會以某種方式參與ESG和其他非財務報告（如董事會報告書）工作中

問題：您的財務團隊在ESG和非財務報告工作中的參與度如何？



⁷ Tim Gordon，財務長要務：企業報告如何將您的業務與其真正價值連結起來？（The CFO Imperative: How can corporate reporting connect your business to its true value?），安永，2021年2月23日，https://www.ey.com/en_es/assurance/how-can-corporate-reporting-connect-your-business-to-its-true-value。

“

高品質的財務報告對於打造高功能運作的資本市場至關重要。

—Dan Murdock

Comcast公司執行副總、會計主管兼財務總監

嬌生集團的副總裁兼會計主管Bob Decker認為，財務部門在ESG方面的作用不應該局限於在報告等領域提供具體的專業知識，還應包括幫助ESG策略層面。「我們的任務是在企業的整體ESG方法以及如何將其與策略相結合發揮作用」，他解釋，「當然，我們也在報告和控制方面提供重要的專業知識。我們的基本發展方向是，未來推出的任何指標都必須是完全的、在審計上可行的，就像我們透過財務指標報告任何事項所做的那樣。因此，財務職能在這一領域發揮著十分重要的作用，我們不僅做彙報工作，而且還在整體策略方面貢獻力量」。

消費品集團Tata Consumer Products總部位於印度，該公司的資深副總兼印度財務長John Jacob簡要概述推動財務數位化如何使該職能在ESG工作中發揮前瞻性策略作用。「財務部門過去主要負責數字的回顧性計算與分析，而如今這些工作越來越自動化，這讓財務部門更具前瞻性，使他們有更多時間去關注更複雜和更具判斷性的領域，關注企業如何降低自身風險。自動化和其他系統變革使我們能夠專注於打破常規，聚焦對企業具有策略重要性的複雜問題領域，如ESG。重點在於瞭解更廣泛的商業情境，將財務與業務相結合並系統性地消除自身風險」。

財務團隊在ESG報告發揮關鍵性「端到端作用」可能取決於企業規模。在大型企業（年收入超過100億美元）的受訪財務主管中，43%表示他們的財務團隊發揮了更重要的作用；而對收入低於50億美元的企業進行的調研發現，這一比例降至25%。這反映出大型企業通常可以為ESG報告投入更多的人力、資源和技術。

安永全球和美洲區財務會計諮詢服務策略和市場合夥人Myles Corson認為，財務主管在承擔ESG報告責任時，還需要考慮財務營運模式轉型。「顯然，仍需要提高ESG報告流程的嚴謹性」，他解釋，「這主要在於如何建立流程和控制，以便更貼近財務報告的品質基準。財務主管面臨更多不同的ESG資訊來源，同時你必須瞭解所有資訊的出處。鑒於需要付諸行動，財務主管還需要考慮營運模式，例如，日常財務流程的自動化程度應更高，使員工有更多精力專注更有價值的ESG任務。運用適當的技術、策略性地利用外包和託管服務都相當重要。對於許多財務專業人士來說，參與ESG報告可能是一個重塑自我並轉向令人興奮的全新領域的機會，但是，必須大力推動營運轉型才能獲得此機會」。

Comcast公司執行副總、會計主管兼財務總監Dan Mudock認為，在ESG報告方面，財務部門主要負責誠信和信任在整個企業報告中的重要性，「高品質的財務報告對於打造高功能運作的資本市場至關重要」，他表示，「但需要意識到這樣一個潛在風險，即隨著企業及其財務部門更加關注ESG報告，他們是否仍不忘必須維持提供高品質財務報告，我們都必須因應和密切關注這一風險，這責任涉及完整的報告鏈：監理機關、準則制定機構、審計員和編製人。換句話說，這關係到我們每一個人」。



“

- 市場出現兩大趨勢：
- 一、投資者開始接受ESG因素；
 - 二、在企業中，這一議題獲得董事會、執行長、財務長的密切關注。

--Marc Siegel
安永美洲區財務會計諮詢服務合夥人

在美國，財務主管在ESG報告方面發揮著更重要的作用

過去，人們普遍認為透過ESG原則推動永續發展商業實踐方面，歐洲領先於美國。但本研究顯示，ESG報告現已成為美國財務主管職責的重要組成部分，並且這一角色的重要性超過了多個主要歐洲經濟體：

表示ESG報告是其職責重要組成部分的
受訪財務主管比例

英國	美國	法國	德國
83%	78%	73%	55%

安永美洲區財務會計諮詢服務企業和ESG報告合夥人Marc Siegel表示：「董事會及審計委員會越來越關注ESG問題，他們詢問管理層和財務人員，『你在ESG方面有何建設?』」。

「因此，財務部門日益將ESG視為一個重要的報告主題」，他補充說，「他們正在將自己的方法與其他人的方法進行比較，並意識到他們應該改進方法。市場出現兩大趨勢：第一，投資者開始接受ESG因素；第二，在企業中，這一議題獲得董事會、執行長和財務長的密切關注。又從財務長往下至財務主管，由財務主管負責實施流程和控制，研究編製可靠和值得信賴的ESG報告」。

創新績效被視為透過形成新價值主張和推出新產品和新服務來推動有形價值和實現成長。

ESG報告的哪個領域被認為更重要？對多元共融是否給予足夠的重視？

本研究要求財務主管審視他們的ESG報告，並評選出在企業績效和長期價值方面最重要的領域。

由此確定出的領域包括：

1. 創新績效（23%的調研對象）
2. 社會議題，如就業和財富創造（22%的調研對象）
3. 治理議題，例如道德行為和反貪腐，包括舉報和處理個人資料（20%的調研對象）
4. 環境議題，例如氣候風險（18%的調研對象）
5. 員工議題，例如多元共融（16%的調研對象）

註：由於四捨五入，百分比之和不等於100%。

這可以反映創新績效被視為透過形成新價值主張和推出新產品和新服務來推動有形價值和實現成長。

多元共融等員工議題為第五大關注領域。人力資本被視為企業的重要資產，這就引發了是否對這一領域給予足夠重視的問題，但這或許亦反映出這是一個難以衡量的領域。此外，由於財務主管在多數情況下是根據他們的「左腦」（即根據分析做出理性決策），而不是「右腦」來界定，這亦反映出財務部門必須更加重視「軟性」的人力問題和技能。

安永2020年財務長DNA研究發現，當財務長被要求選擇對其未來成功擔任該職位至關重要的兩個個人和領導力屬性時，只有5%的調研對象將「情緒智力（Emotional Intelligence）」作為首選，儘管情緒智力被視為同理心溝通、激勵和鼓勵員工的重要因素⁸。

人力資本議題在報告方面也日益重要。例如，美國證券交易委員會在根據 Regulation S-K（非財務相關資訊）簡化業務、法律程序和風險因素揭露要求時，導入一項重要的新要求：上市公司現在必須提供對其業務有重要意義之人力資本的描述⁹。這引發一系列問題，尤其是在衡量人力資本和編製確信報告方面構成挑戰。例如，報告團隊應瞭解相關人力資本數據在企業中的地位，以及有必要採取哪些控制，以確保各項措施得到一致地計算或對方法的所有更改都加以揭露。

⁸ Myles Corson和Tony Klimas，財務長今日如何進化成長以重新建構明天的財務架構？（How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?），安永，2020年11月3日，https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-the-cfo-evolve-today-to-reframe-finance-for-tomorrow。

⁹ 如何因應美國證管會人力資本揭露新規定（How to approach the SEC's new human capital disclosures），安永，https://www.ey.com/en_us/assurance/accountinglink/how-to-approach-the-sec-s-new-human-capital-disclosures。



2

建構強化型報告

重新思考財務部門的人才管理、高階主管合作方式和先進資料分析方法

混合辦公模式將成為財務部門辦公環境的主流。

優先事項一：未來辦公模式、合作領導和人才

未來的財務部門辦公模式

在疫情蔓延之前，辦公模式已在快速轉變，雲端運算、自動化等技術進步改變了工作的方式。然而，受疫情影響，領導者希望建構敏捷、以人為本的營運模式，因此加快了虛擬辦公的進程，使工作方法和態度發生轉變。由於許多企業被迫迅速轉為遠距辦公，雲端的平臺和解決方案變得愈發重要，企業不得不加速推動現有的雲端移轉計畫。

本研究發現，超過一半（56%）的受訪財務主管認為未來的主流將是混合辦公模式，如圖6所示，其中23%的受訪財務主管將採用完全遠距辦公的模式。財務主管清楚地意識到，對傳統辦公方式的顛覆影響將是長遠的。

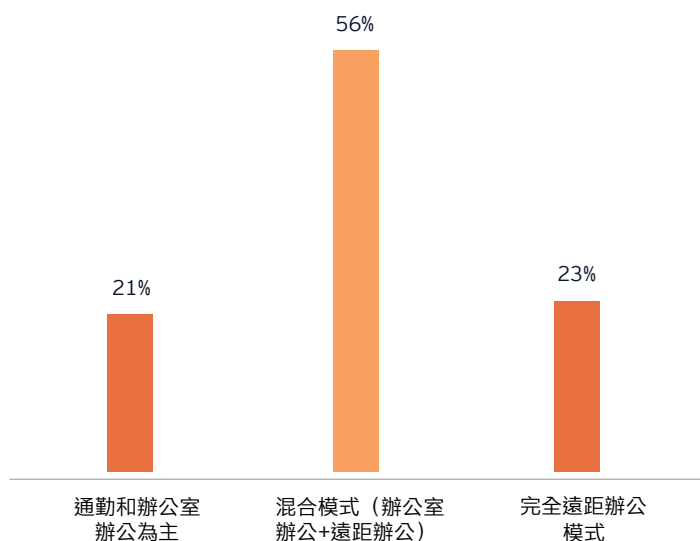
本研究要求調研對象評選出他們認為在疫情時期創造最顯著收益的創新。排名第一的是「利用遠距辦公模式和虛擬辦公，為財務人員提供更靈活的辦公安排」。

一家總部位於美洲的高等教育企業的全球財務總監簡要概述，在疫情爆發前若已建立一個有凝聚力的財務團隊，居家辦公模式將如何更容易實施，「作為一家公司，我們採用了無限期居家辦公的政策，這一政策受到了注重工作生活平衡的員工的廣泛歡迎」，他解釋。

「但是，我身邊確實有一個成熟的團隊。他們經驗豐富，瞭解自己的工作職責，知道如何在截止日期前完成工作，所以我無須親自跟進檢查他們的工作。擁有一個由非常瞭解公司的優秀人才組成的成熟團隊非常有幫助。但是，如果我們所處的情況不同，我確實認為，在一個以居家辦公為主導的辦公環境中很難培養大量新員工」。

圖6：混合辦公模式將成為財務部門辦公環境的主流

問題：對於您的核心財務團隊，疫情後的未來辦公模式將會是什麼？



「雖然在虛擬環境中的控制方面，擁有一個經驗豐富的團隊很有幫助，但僅靠團隊本身是不夠的。就降低風險水準而言，團隊可能是一個抵減因素，但肯定仍需要掌握關鍵控制措施。因此，我們建立了強大的內部稽核和內部控制職能，這是我們在向遠距辦公模式轉型時重點關注的問題」。

安永亞太區審計服務合夥人Mike Wright指出，隨著虛擬辦公日益普及，財務主管需要更加注重人才和技能的培養，因為財務技能通常是透過與資深導師併肩工作培養出來的。「當你進入一個更為虛擬的世界時，即使居家辦公和辦公室辦公時間各占一半，由於無法全天與團隊成員面對面交流，指導和培養員工會是一個截然不同的挑戰」，他表示，「財務主管需要考量他們提供什麼建議和誘因給員工，以確保財務和會計是人才想要追求的職業。但除了吸引人才，還需要留住和培養他們，如果不能每週五天將他們「控制」在你的監督下，這將變得更加困難。需要對諮詢、指導和發展進行全面思考，對於財務主管來說，這將是一個非常關鍵的議題：財務長的工作本就有挑戰性，如果缺少才華洋溢的員工來輔助，那將是難上加難」。

在先前的研究中，財務主管指出，財務部門存在變革阻力，缺乏創新文化。例如安永2020年財務長DNA調查發現，71%的受訪財務主管認為：「將財務作為後臺職能的傳統行為和思維方式正在延緩該職能的現代化進展¹⁰。」因此，疫情對傳統辦公方式的顛覆性影響，可以被看作是積極的，能夠帶來新期望，改變人們的行為，並使財務團隊成員擺脫舊習慣和舊假設。對於Tata Consumer Products公司的John Jacob來說，財務部門面臨的挑戰是如何長期保持疫情時代對創新的關注和質疑既定假設的意願。

「從疫情中暴露出一個最重要的議題是文化思維模式」，他表示，「當疫情首次來襲時，為我們帶來了巨大的不確定性：我們的業務將如何營運，財務部門將如何提供支持？事實上，我們順利擺脫了困境，現在財務團隊恢復了信心和彈性。我們從2020年8月開始落實一項重要企業資源規劃（ERP），並於2021年2月底完成。我們在業務發生重大變化時提供支持並支持重大收購的整合，我們還在遠距環境中保持工作效率。雖然是疫情才真正迫使你思考能否以不同的方式工作，但現在我們要繼續將不同的思考方式納入我們的文化，質疑既有的假設和傳統工作方式」。

談及未來的辦公方式時，保持正確的平衡將非常重要。財務主管還應幫助制定適合遠距辦公環境的控制措施，實現流程數位化，同時加強溝通以規範工作表現。

Comcast公司的Dan Murdock認為，在向虛擬辦公轉變的過程中，財務主管需要更加重視員工幸福感。「我認為虛擬辦公成果豐碩」，他表示。「虛擬會議可以提高效率，無論是在自在地舉手發表意見，還是在傾聽別人充分表述觀點方面，但也存在一個問題，即與會者之間的互動程度如何，以及他們的幸福感和參與度如何。可以確定的是我們的工作效率比以往任何時候都高，但有研究顯示，一些公司的員工可能不像以前那麼滿意。對於財務人員來說，如果沒有人力資源的支持，這可能是一個相對難處理的領域，但我們必須關注對員工幸福感的潛在影響」。

安永美洲區人力資源諮詢服務合夥人Libby Hacker簡要概述工作體驗的靈活性對於吸引、留住和激勵最佳財務人員的重要性。

¹⁰ Myles Corson和Tony Klimas，財務長如何平衡競爭需求並推動未來成長？（How the CFO can balance competing demands and drive future growth），安永，2020年11月3日，https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-the-cfo-can-balance-competing-demands-and-drive-future-growth。

合作對於推動有效的ESG報告以及向投資者和其他利害關係人闡述不同ESG策略和相關目標對經濟影響而言十分重要。

她解釋，「安永最近的全球研究發現，在全球1.6萬餘名員工中，54%的調研對象表示，如果他們的辦公地點和工作時間不具有一定的靈活性，他們會考慮在疫情之後離職¹¹」。「儘管在平衡面對面、混合或數位化辦公體驗（從文化到數位化投資）方面，財務主管需要考慮許多問題，但很明顯，應將靈活性作為財務人才策略的優先考量和核心，這不僅僅要實現靈活的辦公地點，員工還希望實現靈活的工作時間。對於許多財務主管來說，定義未來辦公模式需要重新思考營運、生產力概念和文化」。

財務長應透過合作並建立關係以推動採取一致性的ESG方法

對於推動有效的ESG報告，以及向投資者和其他利害關係人闡述不同ESG策略和相關目標的經濟影響而言，合作十分重要。大量ESG資料由不同的業務領域管理，而不是由財務部門管理，因此財務部門需要與其他主管和部門合作。然而，安永2020年財務長DNA調查發現，許多財務主管仍有待進一步加深與高階主管的關係，例如，儘管研究顯示財務長與資訊技術和營運團隊的關係更為緊密，但52%的調查對象表示與人資長的合作有限或沒有合作，44%的受訪者表示與行銷長的關係亦是如此¹²。

財務主管意識到提供投資者希望看到的有效溝通報告的重要性，當被要求選出他們能為衡量和報告ESG績效做出最有價值的貢獻時，財務長表示最有價值的領域是「幫助提高非財務資訊和財務報告揭露之間的關聯性和一致性」。這一整合方法還能增進投資者的瞭解，幫助企業如何將ESG融入到更廣泛的企業文化和組織架構。

財務主管負責將整個企業的不同資訊整合到統一的報告框架中，發揮「連接器」的作用，因此，需要與重要ESG資訊的所有者密切合作。例如，就環境績效而言，財務主管需要與永續發展主管和營運或供應鏈主管合作，以更瞭解公司在直接營運和供應鏈中利用自然資源的情況及其活動對環境的影響。除了蒐集報告洞察以外，財務主管還應與執行長和董事會密切合作，推動ESG和永續發展績效管理與監督，將二者作為重要的策略主題和企業績效報告的關鍵組成。

安永全球財務會計諮詢服務合夥人Helene Siberg Wendin認為，財務主管和內部專家在永續發展領域的合作至關重要。「由於需要向董事會和審計委員會報告，財務長將負責ESG報告工作」，他表示，「但是，話雖如此，許多大公司均安排一位永續發展主管承擔相應責任，在解答一些關於ESG因素的複雜問題方面，例如，存在哪些風險或者對企業而言什麼是重要的，財務主管和永續發展主管之間的合作就很重要。首先財務長和永續發展主管之間需要就面臨的風險以及報告的願景進行溝通，進而需要與董事會和其他利害關係人進行討論，因此，整體來說，需要進行大量合作」。

如圖7（見第20頁）所示，財務主管經常會與眾多「影響」ESG績效的同事，以及使用或影響ESG報告的外部利益相關人合作。

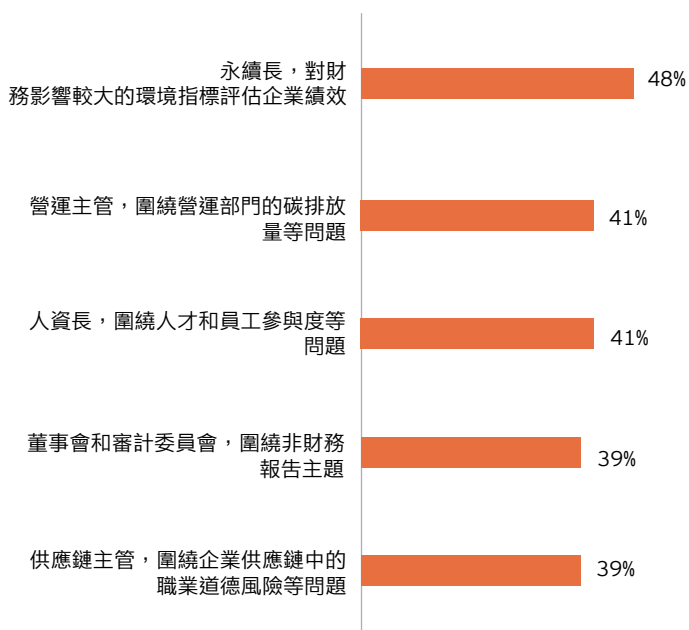
¹¹ Roselyn Feinsod和Sarah Le Tourneur，科技能否縮小實體世界的差距？(Has technology bridged the physical divide?)，安永，2021年5月14日，https://www.ey.com/en_gl/workforce/has-technology-bridged-the-physical-divide。

¹² Myles Corson和Tony Klimas，財務長今日如何進化成長以重新建構明天的財務架構？(How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?)，安永，2020年11月3日，https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-the-cfo-evolve-today-to-reframe-finance-for-tomorrow

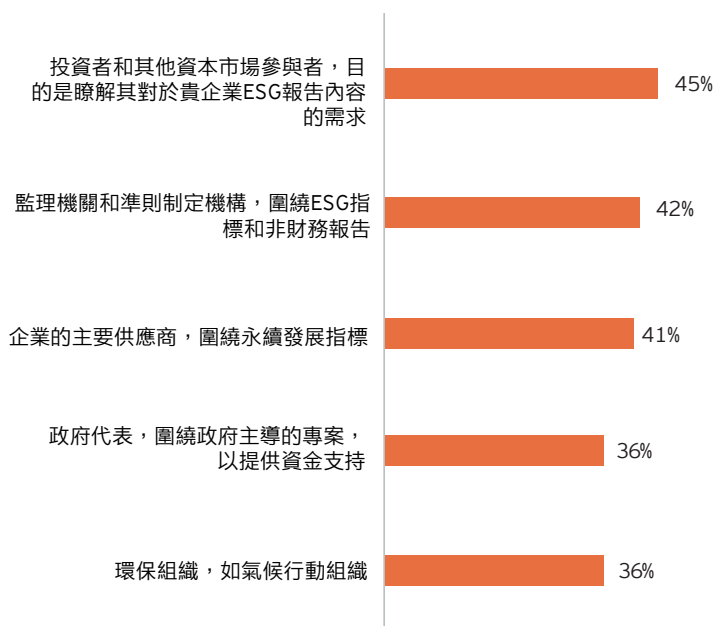
圖7：財務主管致力於與廣泛的利害關係人合作

問題：在過去12個月中，就衡量或揭露非財務資訊、ESG績效或風險而言，您是否與以下內外部利害關係人進行任何重大合作？

內部利害關係人



外部利害關係人



未來型人才和技能

在過去18個月中，隨著企業迅速採取措施因應虛擬辦公，越來越多客戶應用數位化管道，數位化轉型進展顯著加速。在技術創新加速的背景，本研究確定對財務團隊的未來發展至關重要的技術和資料技能，本研究要求財務主管展望未來三年，評選出對其財務人員勝任職位至關重要的技能，結果顯示，「理解先進技術」和「資料分析」成為重中之重。

財務長應採取哪些方法，來建立具備適用於未來技能的財務團隊？財務長應運用一系列策略，包括從策略出發，僱用具有基本專業技能（如人工智慧知識和經驗）的人員，以及提高現有雇員的技能。

提高財務專業人士在這方面技能水準會是一項重要任務。財務主管需要預測財務部門和企業可能需要哪些數位化技能，而技術創新的速度之快，會令預測變得複雜，財務主管還應確保學習和職業發展部門目標明確，能夠提供必要的技能提升計畫。

財務管理者需要運用一系列策略，包括從策略出發，僱用具備基本專業技能（如人工智慧知識和經驗）的人員，以提高現有員工的技能。

財務主管可以從一個其深入瞭解的領域入手：為一項重要的技能提升計畫撰寫投資案例 – 對象不僅僅是財務人員，而是企業所有員工。財務主管可以撰寫一個商業案例，列示出投資將產生的有形報酬，以及公司預計獲得投資報酬的方式和時間。

安永全球財稅營運合夥人Dave Helmer認為，財務主管必須轉變營運模式，以因應日益複雜的人才挑戰、法律和監管變更以及成本管理措施所帶來的巨大壓力。他表示：「財稅主管正尋求將工作重點從常規的以資料為基準、合乎法規的活動轉向更具策略性的領域，如稅務籌劃和稅務爭議管理」。「但他們在實現這一變革時面臨著重大挑戰。在人才和科技格局不斷發展的情況下，很難制定出永續的人才、資料和技術計畫。如果企業很難找到擁有適當技能的人員，然後提供有吸引力的職業發展路線來留住他們，那麼在為團隊建立適當的技能和能力就會成為一項挑戰。鑒於許多財稅主管同時面臨著提高成本效益的壓力，並且面臨的監理環境日益複雜，因此對營運模式進行創新性思考至關重要，包括將更多日常固定、以法遵為重點的工作外包給第三方，使公司專業人士有更多時間和精力專注於策略工作，成為能夠為企業帶來附加價值的合作夥伴。第一個關鍵環節是重新審視企業在成本效益、價值創造和風險管理方面的優先事項，以瞭解財稅主管對於制定整體商業策略有何幫助，並開始瞭解內部作業和外包將如何有助於確保財務人員成為能為企業帶來附加價值的合作夥伴」。

財務職業發展：從階梯式發展到靈活的發展路線

一些財務技能是基本技能。例如，財務主管必須熟練掌握控制、會計和報告等領域的知識，這一點沒有改變。但職業發展路線 – 從新手到財務總監或財務長 – 似乎已發生變化。

本研究要求財務主管指出，其在組建一支具有適當技能、擔任重要財務職位的人才團隊方面面臨的最大挑戰，結果發現，主要問題在於「財務職能自動化以及將傳統財務工作的業務流程外包正在顛覆傳統的財務職業發展路線」。基礎財務流程如今由機器而非人工來完成，這意味著傳統學習經驗已被淘汰。企業應深入瞭解數位化科技對學習和職業發展的影響，下一代人才如何透過在不同的財務團隊之間中輪流來培養基礎財務技能，以及如何獲得教育和資格認證的機會。

與此同時，對於技能和職業發展而言，自動化是一個重要機會。透過承擔常規財務工作，自動化可以使團隊成員有更多時間專注於更多增值財務服務，如建立情境分析模型。要提供這些高價值財務服務，財務人員必須具備新技能，包括精通技術以及有效「解讀」資料。

為了培養這些新的能力，財務主管應該為有潛力的財務人才開闢一條新的職業發展路線，有可能是一條非線性、非傳統的路線，例如：透過專案和借調至其他業務線（如資訊科技或服務市場的職位），賦予未來財務主管學習其他重要技能（如精通技術或具有商業頭腦）的機會。

嬌生集團的Bob Decker解釋在這家大型全球企業中，職務輪調如何成為一項重要的財務人才培養計畫。「嬌生集團一直在推動一套成熟的輪調計畫」，他表示，「我們的職業發展『秘密』之一在於，讓我們的員工在不同業務或不同訓練（例如研發或供應鏈）中流動，我們希望確保為員工提供這些經驗，他們能夠不斷學習關鍵技能。儘管他們無法獲得以往的財務流程實踐經驗（手動實作程度更高），但能夠獲得新的經驗，尤其是在資料分析和技術方面。

企業可以借助先進分析能力，整理、彙整、解讀大量資料並得出洞察，進而形成可靠的、有用的ESG報告。

優先事項二：先進資料分析與預測

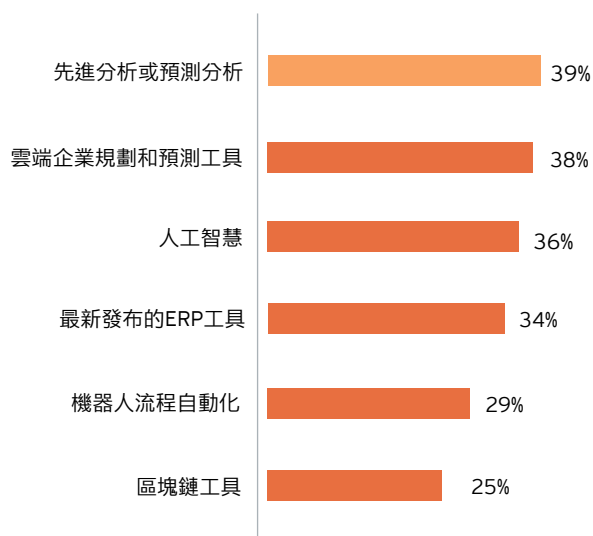
先進分析：從資料中得出ESG洞察

未來三年，培養先進分析能力將成為財務主管在技術投資方面的重中之重（見圖8）。這一能力可能成為強化型報告的關鍵，因為企業可以借助先進分析能力，整理、彙整、解讀大量資料並得出洞察，進而形成可靠的、有用的ESG報告。

圖8：分析是財務部門最重要的技術

問題：未來三年，以下哪個技術領域將是您的投資重點？

調研對象僅限財務長



安永全球財務諮詢服務合夥人Ross Lacey指出，在瞭解企業碳足跡和不同ESG決策的影響等方面，能夠捕獲和考慮財務和非財務數據的分析能力尤為重要。「在調查供應商的碳足跡時，可以查看有關供應商生產流程和材料的碳排放影響資料庫」，他解釋，「如果能夠獲得供應商發貨地點、運輸方式及目的地相關資訊，就可以開始建構不同採購方式的碳足跡。例如，你可能發現，在材料生產和銷售方面，一個供應商的供貨價格較低，而另一個的碳排放量較低。如果能夠對這類數據建立模型，就可以權衡利弊」。

先進分析解決方案在ESG報告方面尤為重要，因為其中經常會需要處理和連結大量非結構化資料。以自然語言處理（NLP）技術為例，該技術能夠依靠機器解讀和分析人類口頭和書面語言，使用者可以借助此項技術從非結構化資料中提取背景資訊、含義和意圖，而企業可以透過該技術，以前所未有的精確度和範圍，在非結構化數據中獲得可付諸行動的洞察。

儘管此項技術不屬於新技術，但得益於計算能力和處理能力普遍提高，開源軟體在分析環境中的可用性以及新技術出現，自然語言處理和機器學習方法在技術和財務上更加切實可行¹³。這些方法遠勝於當前業內普遍採用的基本關鍵詞搜索或手動建立詞匯表的方法。開源自然語言處理資源庫更為複雜，能夠加快開發進度，自然語言處理技術能夠捕獲自然語言中存在歧義、變化和細微差別之處，幫助我們更加全面地發現相關信號，同時減少關鍵詞搜索方法不實用、易於出錯的錯誤。

¹³ Scott Keipper，自然語言處理和機器學習如何透過非結構化資料形成洞察（How NLP and machine learning harnesses insights from unstructured data），安永，2019年5月21日，https://www.ey.com/en_gl/financial-services/how-nlp-and-machine-learning-harnesses-insights-from-unstructured-data。

安永大中華區財務會計諮詢服務合夥人劉國華認為，疫情不僅迫使中國的財務主管抓緊時間提出數位化議程，同時也為投資先進技術帶來推動力。中國的財務部門有意動用更多的資訊科技和人工智慧技術來處理日益繁重的財務工作」，他解釋，「但在疫情爆發前，很難向執行長董事會證明此類投資的價值。疫情爆發後，人們不得不居家辦公，財務長才能夠證明投資此類技術的重要性，這對滿足遠距辦公的需求來說十分重要，因為需要利用人工智慧等科技來支援日常的財務營運，如結帳、分析業務資訊，以便隨著疫情的發展更加迅速地做出更好的商業決策」。

部署此類先進解決方案需要多部門工作配合，結合先進資料科學經驗和業務領域的專業知識完成，包括財務和ESG領域的經驗。財務團隊需要與關鍵利害關係人（如永續長和卓越分析中心）合作，共同確定先進ESG分析的使用案例，並在隨後的開發流程中合作。開發一種能夠模仿人類工作的方法是一個引導過程 - 不僅僅需要開發演算法，還需要學習並納入人類決策流程。財務領域的專家和資料科學家需要共同努力，定義全面的使用案例需求和問題範圍（這是採用新技術時通常會被忽視的兩個領域）。如果在機器和各領域的專業知識二者間實現平衡，即為一種有效的解決方案。

重塑財務規劃與分析

在疫情爆發之前，財務籌劃工作由財務籌劃與分析團隊負責，十分耗時。疫情爆發後，形成洞察的速度快慢越來越重要，市場快速變化，人們迅速意識到，企業需要建立更加靈活的情境規劃和策略能力。

研究結果證實了這一點，經過調查，對於問題「更靈活預測方法的主要優勢」，財務管理者的首選答案是「能夠因應快速變化的業務驅動因素，如客戶行為改變並對影響建立模型」。

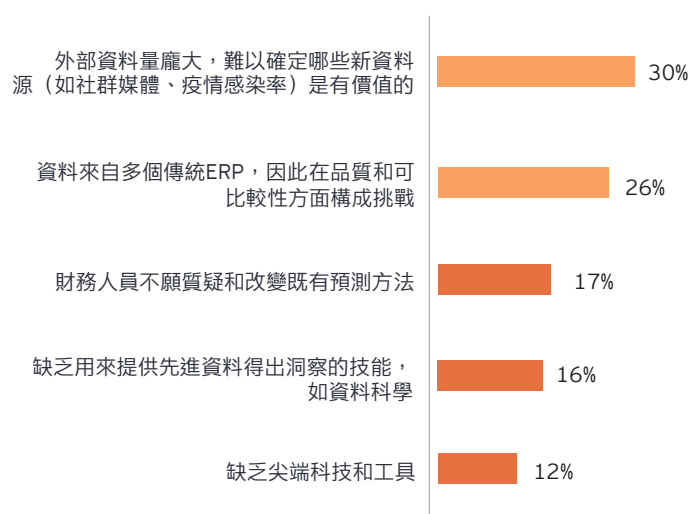
從傳統的資料和資訊回顧分析方法轉變為預測性、規範性分析等更加先進的方法，可以提高靈活性。但研究指出，財務部門還存在基本的資料問題，如資料獲取不及時、整合效率低等。如圖9所示，阻礙實施更靈活財務規劃與分析方法的兩個最大問題均與資料有關。

在建構支持財務規劃與分析的先進分析平臺方面，利用先進的技術（包括機器學習、人工智慧和視覺化分析）是十分重要的。分析需從資料入手，而預測模型建立、統計和視覺化等技術在將資料轉化為及時、可付諸行動的洞察方面十分重要。

圖9：資料問題阻礙實施靈活的財務規劃與分析

問題：實施更靈活的財務規劃與分析方法過程中的主要挑戰是什麼？

實施更靈活的財務規劃與分析方法的主要挑戰



註：由於四捨五入，所有數字之合不等於100%。



未來趨勢

財務主管在將信任度和透明度納入 ESG 績效方面發揮核心作用。

對於財務主管而言，隨著財務職能不斷演變且不斷提供企業所需具可靠且深度的報告洞察，以下三個領域可能而變得重要：

1. 財務主管應幫助解決與投資者之間在 ESG 報告方面的差距

財務主管在幫助滿足投資者對 ESG 方面的要求上可發揮重要作用。首先，財務主管可評估所在企業當前的 ESG 績效衡量和報告方法，以更加瞭解重要的面向及如何將關注重點轉移到對推動長期價值真正重要的事務上。此外，由於在公布業績時，越來越多投資者會問及 ESG 相關的問題，財務主管應對此做出明確解釋，例如：企業的 ESG 工作重點是什麼？中長期的 ESG 策略是什麼？企業在 ESG 方面如何與競爭對手和同業較量？

2. 財務主管應在高階主管中帶頭推動 ESG

除了確保財務報告和非財務報告之間密切關聯，且 ESG 報告具有實質性之外，財務主管應秉持積極的態度，與執行長、營運長、永續長和風控長及董事會合作，共同努力將 ESG 和永續發展績效作為重要策略目標。具體作為包括將 ESG 與長期價值聯繫起來，並涵蓋策略成長和風險管理。財務主管這一重要策略角色有助於加強透過 ESG 支持資本配置、供應鏈考量及滿足不同投資者喜好等領域的信心。同時，財務主管可在將信任度和透明度納入 ESG 績效方面發揮核心作用。例如，財務主管可借助其對當前監管和報告準則的瞭解來衡量 ESG 績效時，以及衡量可能的發展趨勢。

3. 財務主管應在經營模式、先進資料分析和人才方面帶頭促進改革，推動創新

疫情已成為一場重大的社會危機，但同時，由於企業發現在全球疫情大流行期間營運的新方式，這也為財務等企業職能憑藉強大的創造力和創新能力做出回應的時機。如今，財務長和財務總監們可以借助這一趨勢創造機會：證明其可在重新建構嶄新的財務未來、繼續推動創新文化中發揮重要策略作用。這包括建立更靈活、流暢的經營模式；針對財務分析的轉型制定大膽的技術路線圖，提供完善、可信的報告，包括人工智慧等先進的工具；以及制定一個持續動態學習的未來財務人才策略，吸引和激勵下一代財務主管。

關於本研究

為瞭解財務管理者在企業報告方面面臨的挑戰，Longitude代表安永全球財務會計諮詢服務部門對1,000多名大型企業的財務長和財務主管進行調研。

半數以上（51%）的調研對象為執行長，三分之一以上（34%）為財務總監，其餘為財務部門的財務主任或負責人。

調研對象所在企業中，大部分企業（57%）的年收入達50億美元以上，9%的企業年收入達200億美元以上。調研對象分布在美洲區、亞太區，以及歐洲、中東、印度和非洲區。主要涵蓋14個行業，54%的企業為公開發行或上市公司，46%為非公開發行公司。

除調研外，還與以下財務長、企業報告負責人及安永產業專家進行深入訪談：

Graham Baker

Jardine Matheson 集團財務總監

Jonathan Bingham

匯豐銀行全球財務總監

Bob Decker

嬌生集團副總裁、企業財務總監兼首席會計官

John Jacob

Tata Consumer Products公司資深副總兼印度財務長

Dan Murdock

Comcast公司執行副總、會計主管兼財務總監

Tim Gordon

安永全球財務會計諮詢服務合夥人

Helene Siberg Wendin

安永全球財務會計諮詢服務合夥人

Myles Corson

安永全球與美洲區財務會計諮詢服務策略與市場合夥人

Andrew Davies

安永全球財務會計諮詢服務強化型企業報告與會計合夥人

Libby Hacker

安永美洲區人力資源諮詢服務合夥人

Dave Helmer

安永全球稅務和財務營運合夥人

Ross Lacey

安永全球財務諮詢服務合夥人

劉國華

安永大中華區財務會計諮詢服務合夥人

Marc Siegel

安永美洲區財務會計諮詢服務企業和ESG報告合夥人

Mike Wright

安永亞太區審計服務合夥人

安永全球財務會計諮詢團隊特此感謝所有為本報告提供洞察和分享知識的人士。

聯繫安永

黃建澤

審計服務部 營運長

02-27578888 分機88886

James.C.Huang@tw.ey.com

陳智忠

財務會計諮詢服務 執業會計師

02-27578888 分機88879

Hans.Chen@tw.ey.com

呂倩雯

財務會計諮詢服務 執業會計師

02-27578888 分機88808

Jamie.CU.Lu@tw.ey.com

曾于哲

氣候變遷與永續發展服務 執業會計師

02-27578888 分機88852

Roger.Tseng@tw.ey.com

報告作者

Tim Gordon

安永全球財務會計諮詢服務合夥人

tim.gordon@ey.com

Helene Siberg Wendin

安永全球財務會計諮詢服務合夥人

helene.siberg.wendin@se.ey.com

Myles Corson

安永全球與美洲區財務會計諮詢服

務策略與市場合夥人

myles.corson@ey.com

Mathew Nelson

安永全球氣候變遷與永續發展服務

(CCaSS) 合夥人

mathew.nelson@au.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2022 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC No. 14006587
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw