

专业会计师： 可持续组织的核心

钱毓益，ACCA中国，政策研究总监

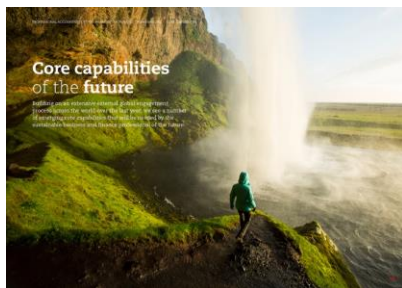
报告概述



第一部分：变革驱动因素

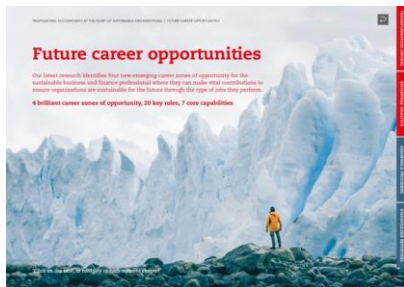
影响未来可持续组织以及可持续业务与财务专家角色的变革驱动因素：

1. 经济
2. 环境
3. 社会
4. 技术
5. 劳动力



第二部分：核心素质

所有未来角色都必须具备的技能：



职业发展空间1：

转型推动者

职业发展空间2：

企业分析者

第三部分：未来职业机遇

可持续业务与财务专家对未来可持续组织的贡献：



资料来源：ACCA洞察报告《专业会计师：可持续组织的核心》



1. 变革 驱动力

未来十年塑造未来可持续组织的变革驱动力



1. 经济

1. 未来十年，全球生产力在提高，但新兴市场充满挑战
2. 政府发挥更大的作用
3. 全球供应链正被重新部署
4. 中国与美国脱钩
5. 全球化消退，保护主义抬头



2. 环境

6. 气候问题严峻
7. 更多可循环的商业模式
8. 自然资本管理日益受到重视
9. 税收改革加速
10. ESG因素重构风险管理与报告议程



3. 社会

11. 领导层可信度备受关注
12. 包容性能够带来商业价值
13. 人口结构变化重塑人才战略
14. 技术推动教育变革
15. 新兴商业模式加速发展



4. 技术

16. 数据范围扩大
17. 云技术规模化应用
18. 智能技术加速发展
19. 网络安全市场巨大
20. 合作技术重塑互联性



5. 劳动力

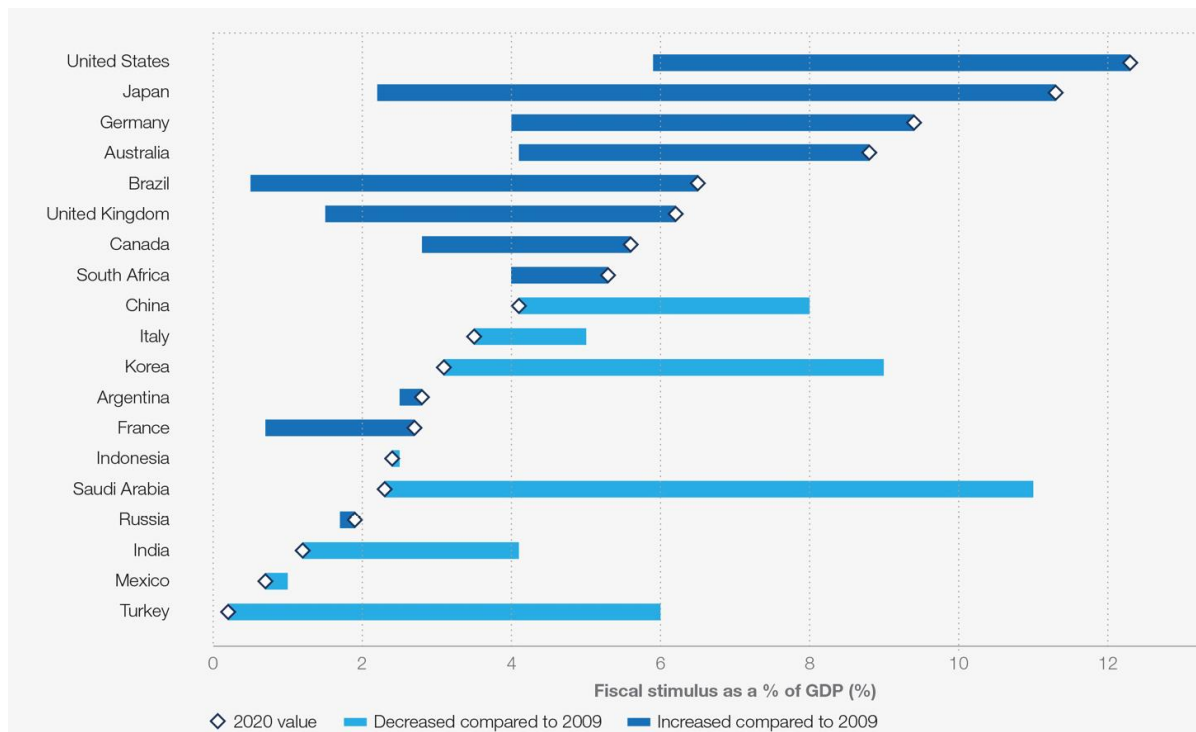
21. 未来的专业工作采用混合模式
22. 创新和合作推动增长
23. 重塑职业道路
24. 人员福祉成为优先事项
25. 持续学习成为焦点

资料来源：ACCA洞察报告《专业会计师：可持续组织的核心》

1.2 政府发挥更大作用

- 历史新高，G7更甚
- “花样百出”财政刺激方案
- 长期难题尤待解决
 - a. 公民技能升级
 - b. 加大科技投资
 - c. 发展绿色设施
 - d. 商业模式监管和立法
 - e. 重建社区
 - f. 应对公平和包容问题
 - g. 推进公私合作
 - h. 支持创业
- 加强公共部门审计

Comparing the size of selected economies 2009 vs 2020 fiscal stimulus packages (% of GDP)



资料来源：ACCA洞察报告《专业会计师：可持续组织的核心》

1.3 全球供应链 加速重构：瓶 颈、短缺、断裂

- 2025年前，全球1/4的产能面临重新选址 (Sneider and Singhal 2021)
- **瓶颈之源**：短期需求强力反弹
- **航运之难**：全球梗阻，运费飙升
- **深层之困**：重新思考“多品种、小批量，JIT”的丰田生产方式在VUCA时代的适用性
- **重构之局**：全球供应链蝴蝶效应





2.1 气候问题严峻，自然资本管理和ESG问题备受关注

- 29% 目前是财务决策的核心
- 23% 已将气候KPI纳入战略和风险模型
- 15% 企业已设定2050碳中和目标

数据来源：ACCA洞察报告《气候行动和财会行业》



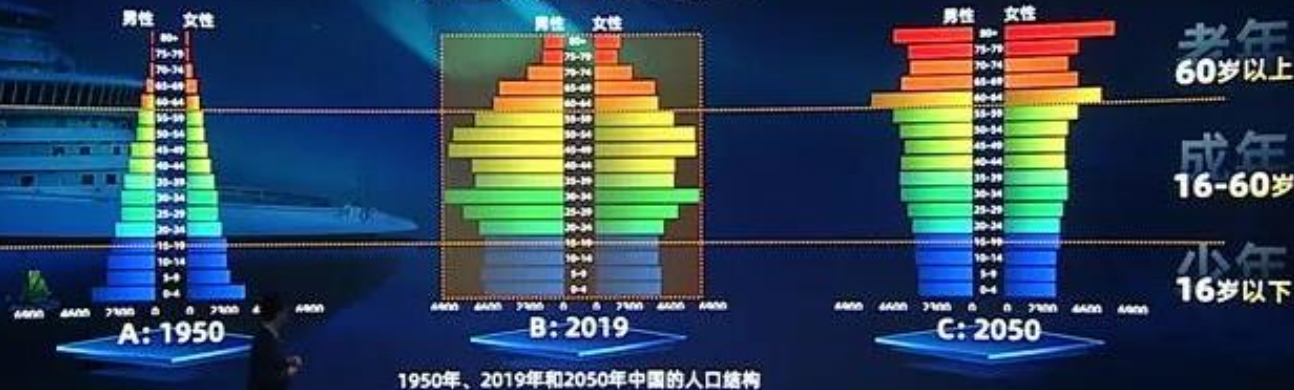
4. 技术重构社会和商业世界

- **经济：**全球生产力提高
- **地缘：**中美脱钩，保护主义抬头
- **环境：**技术成为解决之道之一，但也带来新的问题
- **社会：**催生新兴商业模式和治理问题；推动教育变革
- **劳动力：**混合模式、能力升级，职业道路改变



5. 社会和人口结构变化

中国人口结构图



- 1950年，金字塔
- 2019年，长方形
- 2050年，倒三角形
- >7% 轻度老龄化
- 14-20% 深度老龄化
- 中国2000年，轻度
- 明年，进入深度

资料来源：刘润公众号

变革驱动力： 迪拜

1. 经济

2. 环境

3. 社会

4. 技术

5. 劳动力

变革驱动力： 乐高


1. 经济

2. 环境

3. 社会

4. 技术

5. 劳动力

A person wearing a green hooded jacket is seen from behind, standing on a grassy cliff edge and looking out over a wide, deep valley. In the distance, a large waterfall cascades down a rocky cliff face, creating a misty spray. The landscape is lush with green grass and moss, and the sky is overcast. A semi-transparent white box is overlaid on the left side of the image, containing the text '2.未来 核心素养'.

2.未来 核心素养

Expertise (专业能力)

专业能力

关键能力:

- 公司报告和商业报告
- 税务
- 风险管理
- 咨询和顾问
- 审计与鉴证
- 绩效管理
- 财务管理

专业能力

职业道德

洞察力

可持续发展

合作

数字技术

推动力



Zach Kirkhorn · 3 度
CFO at Tesla
美国 加利福尼亚州 Palo Alto · [联系方式](#)



- 2006 Microsoft Intern
- 2007 McKinsey Analyst
- 2010 Tesla, Senior Analyst
- 2019 Tesla, CFO (34)
- 2020 Master of Coin

(Kirkhorn is) a very well-known quantity to the whole team and has the respect of the whole team.
Elon Musk, 2019

He's taught Tesla to under-promise and over-deliver. They seem much more disciplined.
Investor Gary Black Jan, 2021

When Zach came on, he had the world's worst job. He had to deal with Elon and save a really complicated company.
Loup Ventures Gene Munster

Technology and business professional, with experience in operations, manufacturing, and finance.

Self introduction in LinkedIn

There's still significant opportunities left to take cost out, and so we'll continue to ... expand margin.
at CNN, 2020

Sometimes, to the public, our pricing changes may not seem logical, but, there is a strategy behind the scenes as we're balancing supply and demand, as we're also trying to balance various shortages on parts, and manage wait times. All of that goes into the optimization here.
Quarterly earning call, Oct, 2021

Insight (洞察力)



洞察力

关键能力:

- 批判性思维
- 规划和项目管理
- 创新
- 商业敏锐度
- 治理和控制

- 今日资本创始人
- 刘强东的贵人
- 投过京东、网易、赶集网，被称为中国“零售女王”
- 中国最有名的风险投资人之一
- ACCAer

投项目最重要的是投人。第一,嗅觉灵敏,有洞察力; 第二,学习能力强; 第三、领导力。

今日资本的投资标准很简单, 主要看四个因素, 市场够不够大, 用户痛点够不够大, 有没有颠覆能力和颠覆时机是不是来临, 以及团队够不够强。

移动互联网时代的四大变化。一、消费者变了; 消费习惯变了; 渠道变了; 人口结构变了。零售要抓住三个关键, 控货(供应链)、控店(渠道)、控心智。

Drive (推动力)



推动力

关键能力:

- 终身学习
- 决心
- 善于接受变化
- 真诚可信
- 领导力



推动力可以被激发

- 1960, 哈佛著名心理实验
- 心理学家罗森塔尔
- 目标、愿景、梦想
- 期望和现实之间, 存在差距
- 彼此印证, 反馈, 改进
- 最终形成了增强回路

Collaboration (合作)



合作

关键能力:

- 联络
- 沟通
- 包容性
- 影响力
- 关注利益相关方

从竞争到竞合的商业案例

- 分蛋糕：竞争对手
- 做大蛋糕：合作伙伴
- **找到共同利益**：充分考虑对方利益诉求，找到互补逻辑
- **坚守核心价值**



Ethics (职业道德)

78%

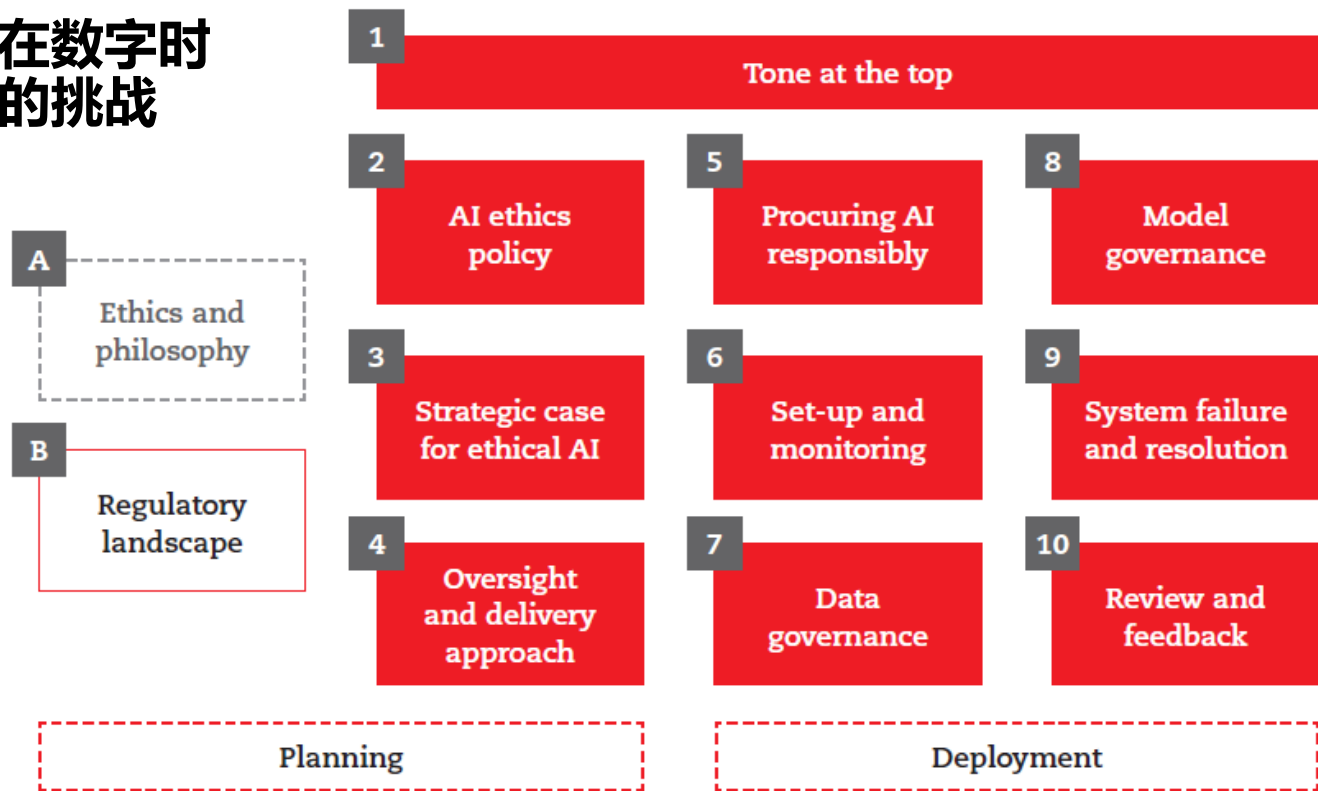
的受访者认为
职业道德是CFO
区别于其他高管的主要特征

- 非常同意, 38%
- 同意, 40%
- 中立, 13%
- 不同意, 7%
- 非常不同意, 2%
- 没有意见, 1%

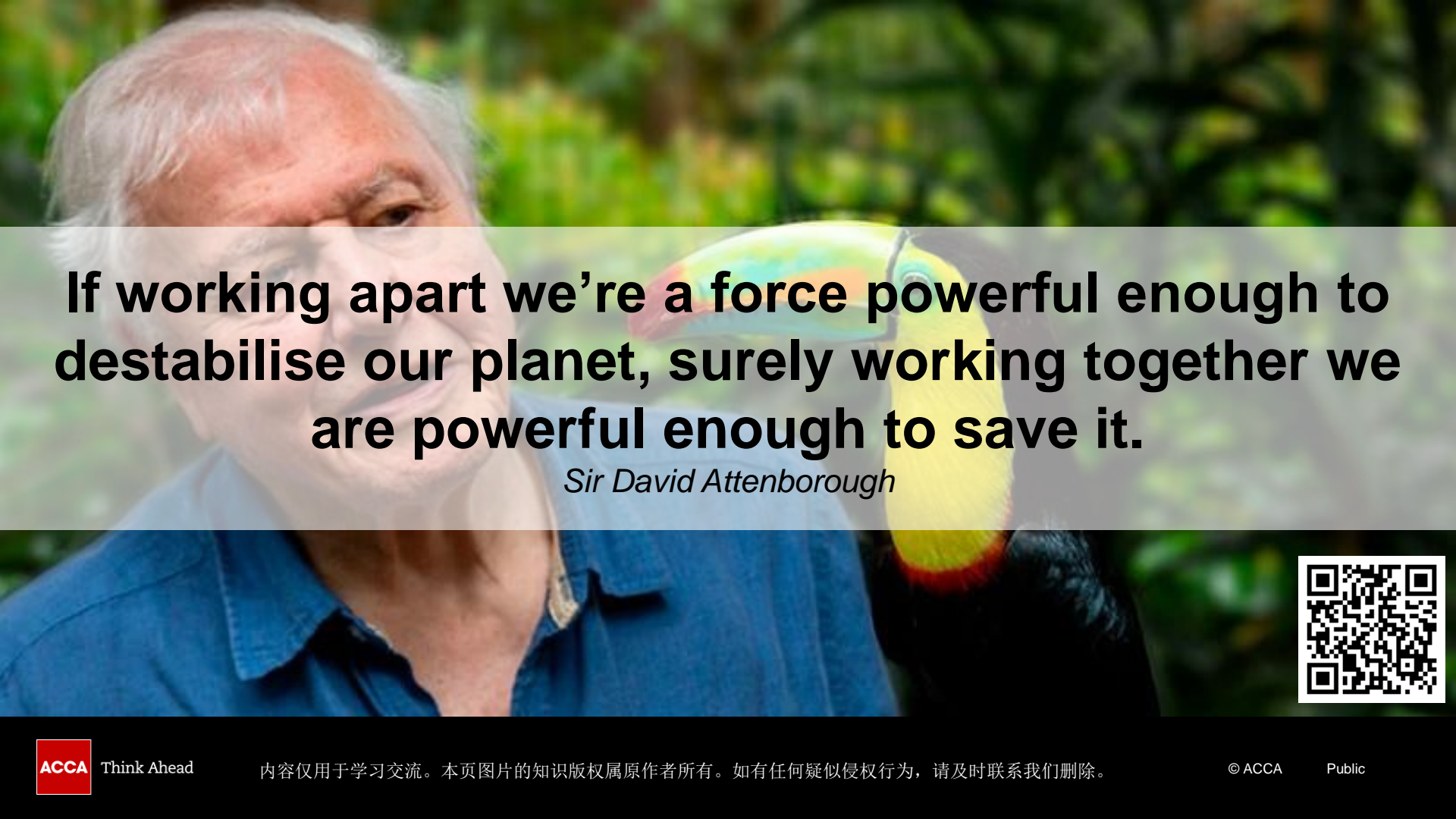


数据来源: ACCA洞察报告《未来首席财务官》

职业道德在数字时代面临新的挑战



数据来源：ACCA洞察报告《可持续人工智能应遵循的商业道德》

A photograph of Sir David Attenborough, an elderly man with white hair, wearing a blue shirt. He is looking slightly to the right with a gentle smile. A colorful toucan with a large, multi-colored beak (yellow, green, blue, and red) is perched on his shoulder. The background is a soft-focus green, suggesting a natural outdoor setting.

If working apart we're a force powerful enough to destabilise our planet, surely working together we are powerful enough to save it.

Sir David Attenborough





EXAMPLE: City Development Limited (CDL)

SUSTAINABILITY GOVERNANCE STRUCTURE

BOARD OF DIRECTORS

BOARD SUSTAINABILITY COMMITTEE

CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER

SUSTAINABILITY COMMITTEE ACROSS
BUSINESS AND OPERATIONAL UNITS

ADVISORY PANEL
(SENIOR MANAGEMENT)

ENVIRONMENT

CORPORATE
GOVERNANCE AND
FAIR OPERATING
PRACTICES

LABOUR
PRACTICES AND
HUMAN RIGHTS

STAKEHOLDER
ENGAGEMENT
AND CONSUMER
ISSUES

COMMUNITY
INVOLVEMENT
AND
DEVELOPMENT

Source: <https://www.accaglobal.com/hk/en/professional-insights/global-profession/Professional_accountants_changing_business_planet.html>, Business Leaders guide, page 22

数据来源: ACCA洞察报告《专业会计师用商业行动改善地球》

- 治理层和CSO
- 横跨业务和运营部门
的事业
- 各部门高管合作
- 关注环境、公司治
理、公平的运营实
践、员工政策和人
权、利益相关方接
触和消费者事务、社
群参与和发展



Sustainability (可持续发展)

- 组织内推动可持续的做事方式
- 创造利益相关方的长期价值
- 追求更加透明、有意义的商业模式
- 理解数据治理机制
- 建立ESG相关的绩效管理框架
- 主导可以获取、计量和报告ESG的技术基础设施

75%

的受访者认为**财务部门**
应该参与支持
企业应对气候变化

数据来源：ACCA洞察报告《气候行动和财会行业》

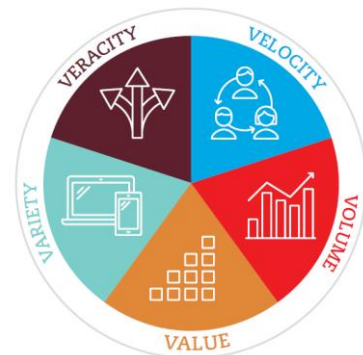


Digital (数字技术)

数字技术对工作环境的影响



数据的爆炸式增长



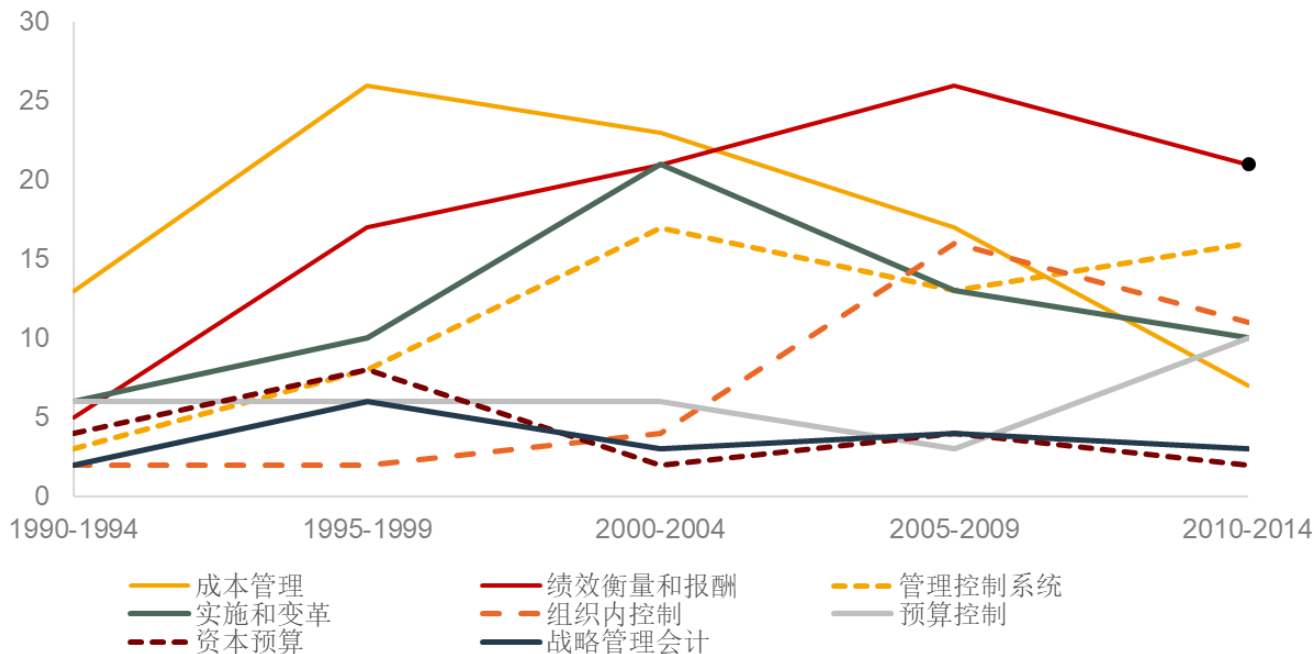
数字技术对商业环境的影响



资料来源：ACCA洞察报告《专业会计师：可持续组织的核心》

核心素养为研究带来的契机

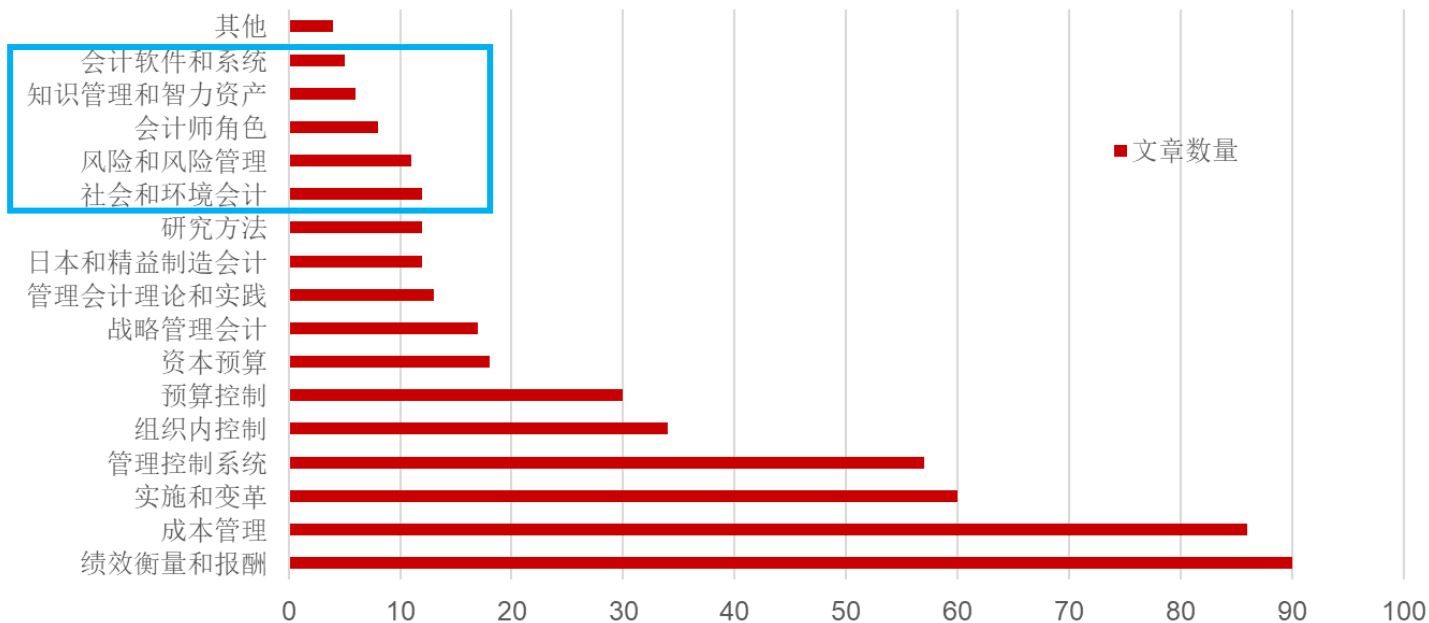
- 《管理会计研究》的25年
- 研究主题反映了时代的发展脉络
- 例如：日本管理会计和精益管理在2004年后，就只有1篇文章发表。
- 由于2008年后的全球经济危机，预算控制主题在2009年后关注度有所回升
- 随着VUCA时代的到来，实施和变革在2000-2004年期间达到顶峰，现在仍保持热度。



资料来源：《管理会计研究》和ACCA数据整理

核心素养为研究带来的契机

- 低碳战略下，带来的可持续发展的监管措施，以及提高透明度和加强披露等要求，的确为会计研究和教学带来了契机。
- 另一潜在领域便是当下高举的“大数据”旗帜下的会计数字化革命。与日俱增的数据可用性可加强决策，但也加剧不确定性和复杂性，这将需要依靠强大的判断力来加以应对，这就要求会计师需要具备独立判断能力（而非数据处理能力）。



资料来源：《管理会计研究》和ACCA数据整理

Expertise

Key competencies identified:

- Corporate and business reporting
- Taxation
- Risk management
- Advisory and consultancy
- Audit and assurance
- Performance management
- Financial management

Expertise

Ethics

Insight

Insight

Key competencies identified:

- Critical thinking
- Planning and project management
- Innovation
- Business acumen
- Governance and control

Sustainability

Collaboration

Key competencies identified:

- Engagement
- Communication
- Inclusion
- Influence
- Stakeholder focus

Collaboration

Digital

Drive

Drive

Key competencies identified:

- Lifelong learning
- Determination
- Change orientation
- Authenticity
- Leadership

DECIDES...





3.未来职业机遇

充满机遇的职业发展空间

职业发展空间1:

转型推动者

职业发展空间3:

鉴证提供者



职业发展空间2:

企业分析者

职业发展空间4:

全面报告者

资料来源：ACCA洞察报告《专业会计师：可持续组织的核心》

充满机遇的职业发展空间

TRANSFORMATION DRIVERS



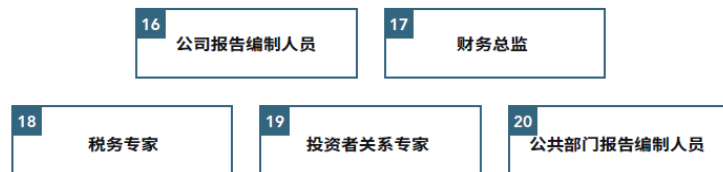
ENTERPRISE ANALYSTS



ASSURANCE PROVIDERS

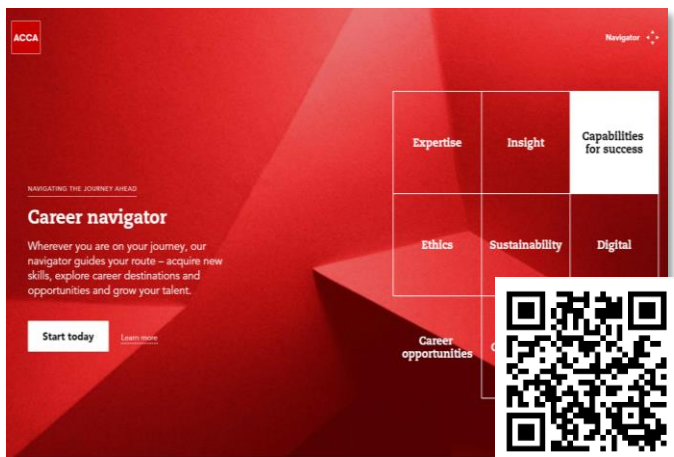


STAKEHOLDER REPORTERS



资料来源：ACCA洞察报告《专业会计师：可持续组织的核心》

ACCA Career Navigator



ACCA Navigator

NAVIGATING THE JOURNEY AHEAD


Career navigator

Wherever you are on your journey, our navigator guides your route – acquire new skills, explore career destinations and opportunities and grow your talent.

Start today [Learn more](#)

Expertise	Insight	Capabilities for success
Ethics	Sustainability	Digital

Career opportunities



Read the full report



ACCA Think Ahead

PROFESSIONAL ACCOUNTANTS AT THE HEART OF SUSTAINABLE ORGANISATIONS



A person wearing a bright red jacket and dark pants stands on a mossy, rocky outcrop. They are looking out over a massive, powerful waterfall that cascades down a dark, rocky cliff. The scene is dramatic and emphasizes the scale of the natural environment compared to the human figure.

谢谢!