

CFO 在企业价值链 重塑中的角色与影响



上海财经大学 会计学院
Shanghai University of Finance and Economics School of Accountancy



ISBN: 978-1-922690-41-8

法律声明

严禁复制、改编、传播或销售本报告所涵资料（下称“本资料”），除非根据《1968 年版权法案》（Cth）第 3 部分规定获得明确许可。如需复制本资料的任何部分、请联系澳洲会计师公会法务部 legal@cpaaustralia.com.au

版权所有

© CPA Australia Ltd (ABN 64 008 392 452) (“澳洲会计师公会”), 2022 年。版权所有。

免责声明

澳洲会计师公会在编撰本资料的相关内容时，已采取一切合理的谨慎措施与技巧。但是，澳洲会计师公会不对本材料的准确性和时效性做出任何保证。本材料亦不构成任何法律或其他专业建议。用户应当在采纳或做出任何基于本资料的承诺之前，征询独立建议。本资料发布的目的仅限于参考。澳洲会计师公会及其员工、代理人 and 顾问不对任何人承担任何损失或损害引起的任何责任，包括但不限于由本资料及/或本资料的使用而引起的或与之相关的法律费用、间接、特殊或继发损失或损害（无论原因为何，包括疏忽）。若法律禁止排除此等责任，则在法律允许的最大范围内，澳洲会计师公会对于违反此等保证的责任仅限于重新提供本资料或支付再次提供本资料的成本（由澳洲会计师公会决定）。

目录

前言	4
调研方法	4
关于上海财经大学会计学院	5
关于澳洲会计师公会	5
财务团队的职能	9
CFO 与 CEO 的关系	10
疫情给企业和 CFO 带来的挑战与机遇	11
CFO 在疫情应对中的角色与职能	13
CFO 在高通胀、高成本环境下的部署与应对	16
VUCA 时代对 CFO 的新要求	17
企业总监或以上高级财会金融人才培养近年来的探索与创新	19
对于财会人才教育的启示	20
结语	22
致谢	22

前言

2020 年初，新型冠状病毒肺炎疫情（以下简称新冠疫情）爆发，并迅速在全球蔓延，对全球经济、市场环境、公共卫生和社会治理等各方面都产生了广泛的影响。2022 年上半年，上海这座国际化大都市在近两个月的时间内经历了新冠疫情的巨大考验。在此背景下，企业经营与管理面临诸多困难。与此同时，全球高通胀、高成本的预期以及不确定性带来的挑战，亦给不少企业高管带来了危机感。尤其是对于企业 Chief Financial Officer（以下简称 CFO）来说，其工作面临巨大的挑战。

然而，“危机”往往一体两面、相辅相成。在这个“危”与“机”并存的 VUCA（波动性 Volatility、

不确定性 Uncertainty、复杂性 Complexity、模糊性 Ambiguity）时代，上海财经大学会计学院联合澳洲会计师公会共同发起“CFO 在企业价值链重塑中的角色与影响”调研项目，通过线上访谈，与 CEO、CFO、人力总监等企业高管深度对话，了解业界对于 CFO 在危机应对中的角色以及财会领域未来发展变革的看法。

本次调研项目旨在探究在新冠疫情以及全球高通胀、高成本的背景下，CFO 如何重塑企业价值链、化危为机，以及 VUCA 时代对 CFO 的新要求，从而为企业和高校在高级财会人才培养路径的调整方面带来启示。

调研方法

本次调研项目由上海财经大学会计学院与澳洲会计师公会联合发起。项目自 2022 年 7 月启动，受疫情影响主要采用线上访谈的方式。澳洲会计师公会工作人员与上海财经大学师生围绕“CFO 在企业价值链重塑中的角色与影响”

这一主题，对十二位企业高管展开深度访谈，获取一手资料，并对访谈内容进行文稿整理，最后经过加工形成调研报告。本次受访的企业高管所处行业和公司背景各异，报告吸取各方观点，力求得到较为普适性的结论。

关于上海财经大学会计学院

上海财经大学会计学院源于 1917 年南京高等师范学校商业专修科下的会计专业，1997 年更为现名。学院具有本科、硕士研究生和博士研究生三个办学层次，设有会计学与财务管理两个二级学科，是中国会计学会会计教育分会（原中国会计教授会）秘书处常设单位。学院坚持

“国际化、本土化、专业化和智能化”的学科发展理念，提倡“慎思明辨、敢为人先”的学术精神，重视国内外学术交流，鼓励跨学科、跨地区的合作研究，精于培养具有全球视野和民族精神，富有创造力、决断力、组织力及坚韧力的卓越财经人才。

关于澳洲会计师公会

澳洲会计师公会全球最大的专业会计团体之一，1886 年成立至今，拥有超过 136 年的悠久历史，目前在全球 100 个国家及地区拥有超过 170,000 名会员，其中超过 28,000 名会员担任高级管理职位。公会在香港、北京、上海、广州等地设有办事处，大中华地区的会员人数已超 22,200 名。公会与中国当地政府、监管机构

以及业界广泛合作，以商业战略思维助力商业社会发展，积极维护公众利益。公会国内会员除了服务于会计师事务所、银行等金融机构、跨国企业之外，还在中石油、中石化、神华集团、中国电力建设集团等大型国有企业及审计署、财政部、外汇管理局等政府机构中任职。

“目前企业对财务要求都强调‘业财融合’，即财务 BP，结合传统财务管理职能以及有关企业战略落地提升经营表现等战略目标的综合商业分析管理技能。平时日常工作里高级财务人员辅助集团战略决策；在遭遇突发危机的时刻，高级财务人员起到稳定器的作用。”

——德信控股集团财务总监 澳洲资深注册会计师 冯宇

“高级财会人员扮演的角色永远是非常重要的。一个好的 CFO 的工作，可能是非常不起眼的，往往在这种情况下，他的工作是非常出色的。所以我不会将高级财会人员定义成在突发的危机中去做一些力挽狂澜的事。”

——恒产投资顾问有限公司行政总裁/董事 钱亮

“企业财务对稳健性的要求很高，只有更加稳健了，才能应对这么多的不确定性。”

——创响生物财务副总裁 澳洲注册会计师 吴晓蕾

“对高级财务人员来说，要把不确定性作为一种日常去接纳，而不要抗拒。这不仅仅是在心态上，行动上也要有底线思维，要基于不同的期望值，做不同的决策。”

——PayPal 中国首席财务官 澳洲资深注册会计师 金杰

“企业先是生存，然后是发展，或者是飞跃，要考虑其中财务的柔性 with 经营的柔性。”

——江苏道金智能装备公司董事会秘书兼 CFO 盛丰

“疫情对医药行业影响重大，迫使企业提前统筹规划，加速了企业的数字化进程，带来了新的发展机遇。”

——上海复旦张江生物医药股份有限公司财务总监/董事会秘书 薛燕

“数字化更好地促进了公司的工作方式和业务模式，也使得财务人员更贴近业务，提升了工作效率。”

——浙江亿力机电股份有限公司董事会秘书 孙臻轶

“VUCA 时代，CFO 要有前瞻性，要能预见一些特殊情况，在它还没有到来的时候就准备好了，或者已经开始准备了。”

——贝恩中国财务总监 澳洲注册会计师 姚靖頔

“当信息技术的采用呈现不可逆的趋势，个人需要不断学习，立足专业，紧跟时代发展的脚步。舒适期可以待个两三年，但是两三年以后一定要慢慢地走出舒适区。整个视野和整个知识结构，必须要不停地成长。”

——上海汉得信息首席财务官 澳洲资深注册会计师 沈雁冰

“财务人员要有预测未来的能力，从数字中给企业、业务、CEO 好的建议，甚至影响战略。”

——华侨永亨银行人力资源部总经理 杨晓蓓

“很多高级财务人员还是局限于他的一个工作范围，局限于工作职能。当然这方面可能也跟企业的属性有关系。但是，我觉得现在的财务总监，必须是需要具备综合能力的复合型人才，就是既要懂计算机，又要懂信息系统，还要懂财务，懂税务，甚至要懂法务。要求挺多，关键的问题还是在于应用能力怎么样。”

——上海强亘企业发展有限公司 CEO 李玮君

“现在讨论的复合型人才，更多的应该是能力的复合，而不单纯仅仅是技能的复合。在从信息时代向概念时代转换的过程中，复合能力应该指既有具备很强逻辑、分析和计算的“左脑能力”，又拥有强大的设计感、故事力、交响力、共情力、娱乐感、意义感的“右脑能力”。

——卓佳中国人力资源负责人 王艳

财务团队的职能

当代社会，企业对于整个财务团队的职能定位通常可以分为三个层次：财务基础职能层次、日常运营层次和战略决策层次。

财务基础职能层次

财务基础职能包括会计、税务、资金管理等，这一层次可能存在于大部分企业。该层次的工作是传统财务部门的重点职能，但是随着数智化的引入，未来该层次的不少工作可能会被人工智能取代，尤其是在大企业中，财务人员会将更多的精力转向后两个层次。

日常运营层次

现在，企业的财务团队越来越重视管理会计的职能，会参与到企业的日常运营中去，起一些

辅助作用帮助业务落地，这一层次的职能包括预算、风控、薪酬制定、绩效考核等。财务部政策的制定者需要和其它业务部门保持良好的沟通，了解公司业务情况，从而根据业务需要进行一些相对柔性的财务政策的调整。例如面对由于转型带来的不可避免的岗位调整，财务团队需要进行薪酬、津贴等方面的重新考量。

战略决策层次

高级财务人员往往参与企业战略决策的制定，这时他们需要财务团队做一些大数据分析。这个过程中，财务团队会参与进来对整个公司的战略规划提供数据支持，解决企业战略发展过程中的问题，例如市场环境预测、产品市场定位分析等。



CFO 与 CEO 的关系

CFO 在工作过程中常常需要与 CEO 沟通、交流、协作，特别是在控制风险和协助决策时，CFO 和 CEO 紧密合作、相辅相成。

通常，CEO 主要负责战略制定与业务发展，考虑企业往哪走的问题，需要承担企业经营的风险。如果一个公司在发展过程中不去承担风险，往往不进则退。CFO 在工作过程中，通常有 CEO 可以依靠，而 CEO 的背后是万丈深渊，没有退路。因此，CEO 需要承担更大的风险、更大的压力。

CFO 主要有两个职责：**其一，要守住底线。**为了使企业走得更远，CFO 需要做一些保驾护航的工作。CEO 有时会做一些开疆拓土的工作，而 CFO 需要确保 CEO 的这些行为既符合税法、会计准则等各种外部法律法规，又不逾越公司的内部控制要求。恒产投资顾问有限公司的行政总裁钱亮把 CEO 和 CFO 的这种关系形象地比作“油门”和“刹车”。当 CEO 的决定与这些内外部要求出现冲突时，CFO 需要通过能让 CEO 乐于接受的方式表达清楚情况、以理服人，而不是通过描述恶性结果吓唬 CEO 不得不接受建议。这对 CFO 来说是一个挑战，因为很多 CEO 不是财务背景成长起来的，需要 CFO 以深入浅出的方式把一个复杂的、专业的问题说清楚。对于跨国公司来说，如果 CEO 是外国人，和 CFO 有着不同的成长背景和文化环境，也不了解中国市场的情况，对 CFO 的挑战可能

更大。当然，钱亮先生也表示，有时某个市场会出现特别好的机会，CEO 可能在 CFO 警示风险的情况下依然选择承担风险去拓宽市场，这个时候风控往往是跟不上的。**其二，要协助决策。**通常，CEO 会把 CFO 定位成他的一个重要合伙人，会让 CFO 参与一些重要决策。这个时代，数据在决策中扮演了十分重要的作用，几乎没有一个决策不需要数据。PayPal 中国首席财务官、澳洲资深注册会计师金杰认为，CFO 作为企业中最接近数据同时也最了解数据的高管，在协助 CEO 决策时扮演了重要的角色。一个好的 CFO 在协助决策时，既要发挥出自身在财务和数据方面的专业优势，为企业提供价值增值，同时也要有 CEO 的视野，从 CEO 的角度去想问题，做到换位思考。CFO 在协助决策时既要起到支持作用，同时也要保持一定的独立性。

当然，在不同企业中，CFO 与 CEO 的关系往往会有些许差异，这或许与 CEO 和 CFO 的能力、企业所处阶段、企业性质和文化有关。理想状况下，CFO 在 CEO 离任时可以“秒接手”，不需要交接。金杰表示，在跨国企业中，CFO 会被 CEO 定位成一个合伙人的角色，有些企业也会将 CFO 作为 CEO 接班人进行培养。钱亮认为，通常一个处在发展稳定期的公司可能更愿意让 CFO 出身的人去接任 CEO，起到“守城”的作用。

疫情给企业和 CFO 带来的挑战与机遇

转眼间，自 2020 年新冠疫情爆发以来已经过了三个年头，新冠疫情对于人们的生活方式、消费习惯、储蓄行为都有着潜移默化的影响。然而，新冠疫情在带来冲击与挑战的同时也带来了新的机遇。面对新冠疫情大考，出色的企业高级管理人员会冷静分析其所带来的挑战，应对之时或许也发现了新的破局之法。由此看来，新冠疫情对于企业和 CFO 来说意味着挑战和机遇并存，在这样的情况下，CFO 的价值也将越来越受到重视。

挑战

对企业战略的挑战

企业的战略是对企业生存发展所做出的根本性、全局性、长远性的谋划与行为选择。选择战略是实施战略的第一步，也是企业得以安身立命、实现使命与价值的最根本条件。对于战略的选择不仅需要企业对于自身业务的竞争优势有着清晰的自我认知，更需要企业对于外部市场的环境变化有着清晰的认知，及时调整战略，避免漂移，在变动的海上找到并握紧舵向。

疫情对大环境带来的变化使得很多企业开始重新审视自身所面对的市场，包括竞争对手与消费者的变化，并据此做出相应的判断与改变，然后为此付出投资。在动荡的大环境与不确定下是否依旧坚持原本的战略方向？是否继续做国际化战略的“走出去”投资？如何准确判断未来的市场需求与政策方向，及时为未来做好布局？这些既定的基本目标都随着突如其来的疫情变得不可捉摸了起来。

对企业经营的挑战

新冠疫情对于企业经营的挑战因企业所处行业而异。例如，对制造业企业来说，封控使物流

停滞，很多海外原材料进口因需要在封控条件下报关而延迟，供应链整体不及以往畅通。运输难度的提升同时使得运输成本显著上升；此外，一旦供应链停滞，部分企业的生产线也随之停滞，停工停产的经济成本更是雪上加霜。对咨询公司等服务业企业来说，新冠疫情下客户的需求并没有发生本质的变化，但线上办公带来的网络风险、数据安全、沟通效率等问题同样会给咨询业务的开展带来挑战。对医药企业来说，疫情使得去医院接受线下问诊和治疗的就医人数和就医频率均呈现下降趋势，这对医药销售带来了负面影响，特别是那些需要医生线下开方诊疗的针剂销售额出现了明显的下降。此外，医药企业的研发也受到了不小的影响。原本药企需要根据病人的线下诊疗记录来进行对症下药的研发，并且请病人参与到临床研究，但是疫情影响了医院对于病人的收治频率，线下诊疗频率的下降使得研发受阻。如何从容面对随时变化的疫情以及相关防控政策，保障生产、销售和管理的顺畅进行，需要企业及时捕捉信息，运用各类工具调配资源，做出更精确的预测与更完备的应对。

实体经济受到的影响也传导至了金融行业。银行坏账风险增大，信贷规模总体下降；银行为响应国家号召，促进全国经济的可持续发展，还在不断提出降息让利的措施，息差的利润空间因而受到压缩；银行业的一线销售、客户经理接触客户的机会也因为各地封控政策等变少，对于业务拓展亦是不利……无论是对公业务还是零售业务，银行业业务的拓展、现金流的储备、融资能力等都受到了疫情的影响，这些情况对于银行的资金筹集与信贷管控能力是很大的挑战。

对企业财务的挑战

新冠疫情对于企业财务的挑战与企业的规模和抗风险能力紧密相关。在受访高管看来，大型企业相对来说应对风险能力要较强，但也会出现囿于体量而不便于灵活机动转型的困扰。中小微企业往往是此类黑天鹅事件中最具有风险的，因为很多中小微企业具有现金流少、竞争力弱、产品低端等特点，疫情爆发意味着收入大幅减少的同时成本又在一直增加。部分中小企业因未能有足够的现金流支撑其决策，因此营业收入显著下降，利润规模减少，出现了较为明显的流动性挑战。现金流管理，成为疫情下企业财务所需应对的主要挑战之一。在经营性现金流不足，融资性现金流疲软的情况下，资金链断裂的问题尤其需要重视。

机遇

总结经验，提升内功

从过往经历中习得经验，是商业运营的重要能力。面对疫情带来的不确定性，部分企业正不断积累和总结经验，借机优化生产流程、探索产品创新和完善库存管理。访谈中，多位受访者分享了各自的实践，如：通过不断调整，及时捕捉信号做好预案，对核心的生产零部件进行安全库存的储备，和供应商进一步沟通合作以提高供货效率，在生产人员的地区安排上做调整，优化部门结构，提高核算效率，提高分析效率，探索产品创新等。企业正在以更多元方式、更全方位预案、更精巧设计、更充足物资支撑保障生产线的流动，从而使得整个组织的效率提升，使企业继续具有生产能力、市场竞争力和长期可持续发展的韧性。

在疫情的大考下，出色的企业高级管理人员不断地通过冷静分析提升企业对于突发事件的应对能力，从而更好地管控“黑天鹅事件”带来的流动性等风险。

专营己长，多元协同

在面对疫情时候，除了坐着规避风险，不妨迎难而上，想想“我能为之做什么”。迎接疫情的挑战，更好地以自身优势抗疫，保障并提升社会的运转效率，是每一个企业可以思考的破局之道。

例如，房地产公司可以房地产业务为中心。首先，盘活已有的存量资产，如房屋附近的街区商业的运营、商业物业和酒店物业、长租公寓的改造，创造持有型的收益；其次，利用其他业务进行引流增值，如影院对商业物业的引流来增加收入。最后，打造软硬一体化的服务，在提供房屋和物业服务基础上，提供配套的智能家居环境，如使用人工智能进行人脸识别等人居服务。专营己长，通过相关多元化产生协同效应，不失为应对危机与不确定的好方法。

发掘新机，布局未来

在新冠疫情期间，许多行业包括餐饮、零售和电影的估值出现下调，资产价格下降，行业内就会出现很多兼并和重组。如电影作为长产业链的业务，从制作到终端放映，极容易被疫情等突发状况打乱价值体系，在此时若趁机收购便宜的影院资产进行投资布局，或许是一个不错的机会。

诚如创响生物副总裁、澳洲注册会计师吴晓蕾所说的，“危机就是危和机并存的，要看企业本身原先的战略布局和企业本身的能力，能否在危机下发挥自己潜在的优质的能力，在危机当中抓住一定的机遇。”比起畏惧不确定性，被它打得措手不及，或许我们应当认清它就是不确定的事实，更去思考如何拥抱与驾驭不确定性，提升自身实力，客观研判市场，化危为机。

CFO 在疫情应对中的角色与职能

在危机来临时的角色与职能

在企业未遭受冲击时，财会人员更多作为锦上添花的作用；而在危机来临时，高级财务人员往往起到稳定器的作用。

建章建制

疫情爆发后，企业的日常运营受到巨大影响，对此公司往往会出台疫情期间特殊的工作办法，大到整个公司的工作模式，小到部门的工作流程，从而让员工有章可依，而 CFO 往往会参与这个环节。例如，贝恩中国财务总监、澳洲注册会计师姚靖颖分享了一个细节，针对疫情封控期间无法加盖公章的情况，一些公司选择将传统公章转变为电子印章，从传统开纸质发票的增值税企业变成了开电子票的试点企业，而这些转变需要公司财务部门与税务局沟通争取而来。

风险控制

疫情之下，CFO 和财务团队更需要有风险控制意识，要充分认识到风险的影响程度，并不断完善企业风险识别、风险预警、风险应对的机制。疫情发生后，不少 CFO 会组织财务团队进行压力测试，在不同的疫情冲击程度假设下测试公司在市场营销、财务绩效、资金流动等各方面的承受能力。然后财务团队会根据压力测试的不同结果和不同情境，提出应对危机的方案措施。涉及到海外布局的公司还应当匹配海外资产与海外负债，减少海外市场波动对国内财务的影响。此外，访谈中，钱亮认为应对危机，最关键的是保证销售渠道畅通。而为了增加销售收入，CEO 可能会要求 CFO 对于一些关键的风控点放松控制，比如放松客户的还款期限和信贷额度等。针对这些问题，CFO 需要充分了解公司业务，在平衡风险和收益的基础上做出决策，对 CFO 来说具有较大挑战。

资金管理

应对疫情，保证企业健康的现金流是首要任务。现金流是企业的生命线，突发危机与不确定性使得众多企业现金周转困难，陷入泥潭。在经营性现金流不足，融资性现金流疲软的情况下，资金链断裂的问题尤其需要重视。因此，对现金流进行合理高效的管控是 CFO 的重点工作之一。

财务团队需要积极向银行等金融机构沟通和谈判，申请增加授信额度，争取债务展期和贷款利率优惠，保证公司融资渠道畅通，以阻止债务违约暴雷等情况出现。

除了融资，对现金流进行预测也是管控的核心，并且现金流的预测要比较准确，符合现实情况以及实际的收入和支出情况。即便预测是不完整的、预估性的，也要尽可能拉长预测周期，为各方提供参考。正如华侨永亨银行人力资源部总经理杨晓蓓女士所说：“财务人员要有预测未来的能力，从数字中给企业、业务、CEO 好的建议，甚至影响战略。”

关注政策

危机来临后，财务团队需要洞察宏观环境的变化，紧盯国家、地方和行业协会出台的疫情期间各项减税降费、政府补助政策，凡是符合申请要求并能给企业带来收益的，财务部门都要去积极申请落实。

期望值管理

对于一些外企的 CFO 来说，往往还需要额外进行期望值管理。CFO 需要向总部强调中国业务短期可能会遭受疫情的冲击，但其发展长期向好，以此降低总部对于中国业务的短期业绩预期，得到长期支持。

从危机走向复苏时的角色与职能

复工复产阶段，高级财会人员需要抓紧收支两端，支持开源节流方面的决策，并起到规划支撑的作用。

开源节流

新冠疫情对企业的经营现金流带来了很大的影响。这样的情况下，CFO 及其带领的财务团队需要做好流动性资金管理，这主要体现在开源和节流两方面。

开源。企业除了通过寻找外部融资开源外，在走向复苏的过程中，也需要扩展业务，抓紧销售，优化报表。强亘企业发展有限公司（强亘）CEO 李玮君表示，在疫情期间公司将酒店作为政府规定的定点隔离地点，为疫情防控作出贡献的同时为公司提供了稳定的现金流；其次依靠公司高端阀门生产技术性较强，不可替代性的特点，客户在疫情不确定的停工停产与物流受阻中更不易流失，减少了疫情期间的业务流失。虽然通过扩展业务进行开源主要的负责人是业务人员，但在充分实现业财融合的企业，财务团队可以起到协助作用。

节流。成本控制是财务团队的重要职能之一，而这在疫情期间尤为重要。控本降费、节能增效，才能使企业平稳度过疫情的冲击。一方面，企业需要严格控制付款，削减非核心支出，大额付款需要层层审批，确定其必要性。当然，如何在精益化成本管理的同时削弱对公司经营能力的影响，对 CFO 的挑战较大。德信控股集团财务总监、澳洲资深注册会计师冯宇在访谈中分享道，疫情期间，综合考虑包括：针对开发型物业与供应商沟通控制支付节奏，对赚取租金差的经营业务积极与业主开展降租

谈判，置换较高资金成本的贷款等作为降本的手段。另一方面，CFO 需要更有前瞻性地规划现金流、优化成本结构。通常财务人员会通过搭建模型量化问题，兼顾效率与公司长远发展，对项目进行优先级排序，确保把有限的资源分配到最重要的项目上。与此同时，企业可能利用危机重新梳理战略，砍掉效益不佳的项目，厘清最佳的产品组合。

业财融合

目前企业对财务要求都强调“业财融合”，即财务 BP（Business Partner），结合传统职能和数据分析等技能。疫情期间，深刻理解企业运营对 CFO 和财务团队来说至关重要。得益于数字化的推进，财务和经营远程协作的融合度大幅提高，很多企业已经实现了 IT 设备的共享化。疫情让在场办公和实地办公的不确定性增加，数字化的系统可以减轻疫情对于实地办公的影响，从组织、流程、技术等大要素入手用数据将财务和业务部门协调融合起来，真正实现业财融合。与此同时，财务人员能从基础的财务工作中得到解脱，从而更关注业务与财务的融合。

战略层面，在疫情这样一个不确定的大背景下，公司不可避免要做一些战略转型才能够更好的生存和发展，CFO 会结合财务和业务数据为 CEO 提供决策信息。业务层面，CFO 需要结合业务和疫情的影响，采用一些先行指标，做好收入和成本的预测，从而进行全面预算管理。此外，CFO 还需通过成本控制、平衡记分卡等业绩评价机制对绩效管理进行调整。运营层面，财务团队需要紧密配合业务部门，调配安排资金，保障物资供应，积极参与从原料备货到生产的各个环节。

后危机时代的角色与职能

在后危机时代，CFO 需要从危机中反思，结合自身的特点，把疫情应对管理中好的方面延续到后危机时代，并不断优化。同时，CFO 需要协助打造长远的发展计划，起到协助战略规划的作用。以下是部分受访高管的企业在后疫情时代依然保持的管理理念。

采取柔性管理

1. 供应商与安全库存管理

供应商所提供的原材料是企业进行生产制造的基础，但不确定性给企业的上游供应带来极大的影响。通常情况下，供应商的品牌、价格是企业进行选择的重要参考。但在疫情不确定性的影响下，越来越多的公司将供应商所处区域也纳入到其考虑范畴中，避免因原材料短缺导致生产被迫暂停。江苏道金的董事会秘书兼财务总监盛丰表示，对于紧缺的、核心的元器件，公司会考虑备份供应商，并将地域分布作为供应商选择的重要参考因素。由于供应商分布在不同的区域，一旦疫情等突发情况发生，公司的风险也会相对分散。也正是得益于这一举措，2022 年初上海地区的突发疫情并未对公司造成重大影响，公司在危机来临之时得以有序开展生产经营。

后危机时代，不确定性也推动了公司从更多角度调整安全库存。传统上，安全库存的管理标准是公司可以进行急速采购并正常交货。但如今，由于多种不确定性，公司在既要安全又不占用过多资金的前提下，就需要重新调整安全库存，而这也对 CFO 提出了更高的要求，需要增加对采购过程中安全性、备款、滚动消耗周期等各方面的考量。

2. 战略层面的拉伸性测试

突发危机与不确定性一方面暴露了企业经营过程中的漏洞，另一方面也推动了企业进一步完善相关机制，正如盛丰所讲“企业先是生存，然后是发展或是飞跃，要考虑其中财务的柔性经营的柔性”。突发危机与不确定的环境也创造了一个对企业进行战略层面拉伸性测试的极端情形。在这一情景下，各方都深受不确定性的影响，因此 CFO 提供的工具和方法便成为各方都愿意接受并共同推动的解决方案。在

给企业经营提供抓手和切入点的同时，CFO 也在公司战略中逐渐起到主导作用，在柔性试错中不断提高底线思维和风险意识，提升公司的核心竞争力。

坚持底线思维

1. 稳健性要求

稳健一直以来是衡量公司财务管理质量的重要因素，而在突发危机与不确定性的影响下，后危机时代对稳健性的要求又有了进一步的提高。正如创响生物财务副总裁兼吴晓蕾女士所讲：“企业财务对稳健性的要求很高，只有更加稳健了，才能应对这么多的不确定性”。在传统印象中，CFO 是保守的、谨慎的，但在危机来临时与后危机时代，其稳定器的作用有所放大。CFO 用量化的数据体现出风险的转移、降低、甚至消失，让公司直观感受到稳健性的价值。

2. 不确定性下的投资

企业在追求发展的过程中需要不断投入，但投入就会产生风险，尤其是叠加外部不确定性时。在这一情形下，CFO 在投资方面变得更加谨慎的同时，也更加前置化的参与到投资环节中，使投资活动更加理性和高效。内生发展上，是否仍按原计划投资、是否缩短投资规模、是否拉长投资期限等都是需要在不确定性加大的情况下重新思考的问题。外延投资上，一些标的在寒冬中达到了理想的价位，CFO 更深度、更前置地参与到收购流程中，也起到了稳定器的作用。

3. 安全与效率的权衡

找到安全与效率的平衡点，企业才能实现高质量发展。突发危机与不确定性考验着 CFO 安全与效率的权衡之道。如何在不确定性的情况下寻找相对确定性，如何进行精益化管理，成为 CFO 需要更进一步思考的问题。本次调研中的江苏道金是一家项目制管理的公司，该公司以销定产、为客户提供专属定制。后危机时代，公司对一些采购周期较长或受疫情影响较大的原件进行重新衡量，使用通配件满足大部分订单需求，并且进行定期复盘。在保证生产正常进行的同时，也进一步推进了精益化管理。

CFO 在高通胀、高成本环境下的部署与应对

上海财经大学校长刘元春在中国宏观经济论坛（CMF）季度论坛（2022 年第一季度）上表示，“人类世界已经进入到一个大时代，这个大时代不仅仅是逆全球化的时代、地缘政治恶化的时代，同时从经济学的角度来看，它又是一个高成本时代：第一，新冠疫情一定会给人类增加防护成本、健康成本。第二，逆全球化的现象不会停止，反而可能在大国博弈中加速，导致各国生产成本增加。第三，在全球碳达峰、碳中和目标基本实现的过程中，绿色成本会大幅上扬。第四，地缘政治恶化导致全球防务开支的急剧上扬，导致大量的人力物力用于战争和政治冲突，而没有用于生产性的活动，这个成本是巨大的。第五，高债务时期。人类历史上解决债务很重要的两种方法：一是大危机，通过破产来解决债务关系；二是大通胀，国家通过大规模发钞票，通过征收通货膨胀税来解决政府的债务。这五大因素再加上全球老龄化导致的劳动力短缺，就大致可以得出一个结论：人类在未来一段时期将在这种大变局中步入到高成本时期。这种高成本，一方面会形成经济增长速度的下降，另一方面会转换成通货膨胀。”

虽然高通胀和高成本在国内还没那么明显，但在国际上已经比较流行，不少国家出现高达两位数的通货膨胀。多数受访高管表示，高通胀可能是企业在发展历程中不可避免的。当社会增长率放缓后，出现经济通缩、资产价格通胀的情况是经济循环的必然的结果。企业财务管理的最终目标是利润最大化和企业价值最大化，因此面对高通胀高成本，企业应该把眼光放得更加长远。访谈中，李玮君表示，如果企业想要有一个长远的发展目标，高成本的投入并不是完全不能接受的。在企业发展的某个阶段，高成本的投入其实是必须的。对上市公司来说，在高通胀、高成本的时代，需要适当降低投资者对公司的盈利预期。

除此之外，在全球高通胀、高成本的环境下，不少 CFO 有了紧迫感，并在访谈中给出了他们的思考。

精益化管理

在高通胀、高成本的环境下，CFO 需要做好精益化管理。大部分企业处在一个竞争性的行业中，客户会在这个环境中逼迫企业降价，所以企业较难把输入端的成本增加全部让客户承担，这就需要 CFO 做好精益化管理。其中最直接的是成本管理，比如 CFO 需要做好供应商的账期管理、控制好外部融资成本等。另外，面对通胀等原因导致的汇率波动，一些跨国公司会选择持有多国货币、持有套期保值工具等方式实现风险对冲。

差异化创新

高通胀、高成本的环境往往会激励企业进行差异化创新。只有通过商业模式或技术的创新，才能给客户带来价值增值的产品或服务，从而获得额外的盈利点，以此冲销成本端的增长，使企业依旧能得到较可观的利润，与客户达成共赢。在这一过程中，CFO 一方面需要引领业务部门从财务视角思考业务创新对于报表的影响，另一方面也要协助业务部门通过各种形式将创新落于实地。商业模式的创新无论是对 CFO 还是对整个企业都提出了较高要求，或许只有少部分企业才有机会利用危机脱颖而出。

战略性合作

面对高通胀和高成本，企业可以通过战略性的合作来降低其带来的不确定性。比如，建立一个长远的合作契约，甚至建立情感联系这一类的社会资本。

化客为主、利用通胀

高通胀不一定对所有行业和企业都是一件坏事，企业可以思考是否能够利用通胀。例如，对于房地产企业来说，高通胀对于企业好的一面是购买资产，购入资产后通过通胀率能够让资产增值。例如，对存量经营的持有型物业来说，高通胀并不是坏事，反而能随着通胀率提高房租等收入，来覆盖原有的初始投资成本。

VUCA 时代对 CFO 的新要求

近年来，VUCA 一词开始进入到人们的视野中，并随着环境的发展而得到了广泛认可。无论是新冠疫情全球大流行，还是数智化技术在生产和社会生活领域的广泛应用，都使这个时代拥有了 VUCA 特性，从而让我们时刻面临着机遇与威胁。VUCA 时代也对 CFO 提出了新的要求，通过访谈，受访者们认为以下几方面在 VUCA 时代尤为重要。

心态

在这个时代，整个大环境在快速变化。无论是地缘政治、新冠疫情，还是数智化技术的运用，都存在一定不确定性。受访高管们认为，首先要对自己有信心，在逆境中学会调整好自己的心态。访谈中，金杰提到，对于 CFO 来说，需要以开放的心态把不确定性作为一种日常去接纳，而不能抗拒这些不期然的变化。一方面，CFO 要敢于挑战自己，出现问题直面解决；另一方面，在至暗时刻，要学会蛰伏而非躺平，利用工作中的各种机会锻炼自己。

VUCA 确实是一个很大的挑战，但如果高级财会人员与时俱进，用发展的眼光看待问题，这其实也是一个机遇，能够倒逼企业和高级财会人员快速成长。例如，面对不确定性，倘若高级财会人员积极接纳跨行业的知识，对业务有更深入的了解，往往能够更好的进行全面预算和资金管理，将不确定性降到最低。

又如，面对数智化的到来，倘若高级财会人员能够拥抱技术革新、运用新技术支持决策，成为复合型人才，往往能为企业带来价值增值。上海汉得信息首席财务官、澳洲资深注册会计师沈雁冰指出，当信息技术的采用呈现不可逆的趋势，作为高级财会人才的整个视野、整个的知识结构，必须要不停地成长。需要不断学习，立足专业，紧跟时代发展的脚步。适应时代所呈现的变化是很关键的一点。

心态上的开放乐观，外显于行动就是勇气与果断。VUCA 时代，对 CFO 的决策也提出了更高的要求。任何决策都需要取舍，倘若 CFO 只看到困难，一味退却，一味悲观消极地看待业务，必然不利于企业发展。CFO 在保持底线思维的前提下，需要有一定的韧性和勇气，基于不同的期望值和分析模型果断做出决策。

视野

VUCA 时代，CFO 需要拥有前瞻性的、开阔的视野。CFO 需要保持政策和商业的敏感度，根据当前宏观政治经济形势以及企业内部情况，提前预见企业未来可能会遇到的挑战，并在挑战还未正式到来前提前做好准备。

一个优秀的 CFO 应该具备较高的眼光，有足够的站位，有足够深的思考。公司遇到重大的决策问题时，CFO 需要进入到整个决策层，CFO 不应局限于传统的工作范围和工作职称，而应结合其行业的特点成为综合性、复合性的人才。一个优秀的 CFO 除了具备扎实的财务知识外，还需要拥有宏观经济、信息系统、业务、税务、法务等多方面综合能力并不断更新，只有这样才能在挑战还未正式到来时就做好准确的预判。

思维

随着信息技术的发展，第三产业得到了快速的发展，原来适用于大规模生产的专业化分工已经跟不上时代的进步了，专业化的分工在提高人们专业性的同时也造成了条块的分隔，所以“业财融合”成为了企业内部横向合作的重要方式。“业财融合”指业务发展与财务管理相结合，这要求财务人员与业务人员从企业的整体思考企业未来的发展。VUCA 时代，业务形式愈发复杂，不确定性增加，CFO 更需要拥有“业财融合”的思维。

财务只是业务的表面反应和近似描述。例如固定资产的折旧、无形资产的摊销在财务上往往采用直线法，然而真正的发生可能并不是这样的关系。财会人员如果只是根据模式化的方法量化问题，而不根据业务加以调整，很可能拿出的方案不切实际。在新技术、新挑战不断出现的当今社会，CFO 需要有很强的个人学习能力和好奇心，面对新事物和新知识，应当形成自己的知识框架。在初次接触到某个行业时，CFO 需要了解行业的重点和财务关键，并且在每次接触到相关的新知识后，能够及时往框架中填补。CFO 只有对业务本身有充分的了解，才能抓住问题的关键，找准正确的角度，更好地做出决策，这在 VUCA 时代尤为重要。

访谈中，冯宇提到，德信集团偏好发掘一些能够形成自己见解的应届应聘者。比如在面试时会提出一些对于应届生来说陌生的问题，测试应聘者在对行业仅有简单的准备和了解下，基于其目前所学的概念和理论，能不能够提出成熟的观点想法和完整的逻辑链条，以此判断应聘者是否具备业财融合的思维。

能力

沟通表达能力

对业务的深入理解往往建立在与业务人员的持续沟通的基础上，因此对 CFO 的沟通能力也提出了更高的要求。反过来，财务人员考虑财务、业务等各方面因素后，也需要通过表达来影响公司决策。在 VUCA 时代，这种决策可能会更多，如何把一件事情在短时间内表达清楚，对 CFO 的沟通技巧提出了较高的要求。

数据分析能力

随着大数据、物联网、人工智能为代表的信息技术不断发展和成熟，企业的共享化程度和数

字化程度已经成为了核心竞争力的评判标准，这也促使着大量的传统企业纷纷进行数字化转型。互联网的发展加速了会计的转型，高级财务人员也应该向信息化发展，学会分析数据，将数据变成有效的、可理解的信息和企业的智慧。由于 VUCA 时代具有复杂性和不确定性，这就更需要 CFO 以及整个财务团队通过数据分析，化繁为简、化具象为抽象，提高效率，预测未来、展望未来。

多任务处理能力

在 VUCA 时代，CFO 及高级财务人员需要在短时间内处理大量信息，学会协同融合处理多项任务非常必要。合理区分可以多线程处理和不能多线程处理的工作，并将其按照轻重缓急和时间管理等原则确定优先级，做好规划。高级财务人员在提升自己多任务处理能力的同时，还会提高自己的时间管理能力和项目管理能力，从而增强工作能力和效率。

企业总监或以上高级财会金融人才培养近年来的探索与创新

华侨永亨银行人力资源部总经理杨晓蓓表示，现代企业对高管能力要求越来越高，具体包括5个方面，可以用SMART来描述：S是Think Strategically，更加有战略思维；M是Mine Data and Information for Insight，在海量数据和信息中挖掘洞见；A是Analysis and Advise Business Partner，要能分析，并把好的建议给到业务部门；R是Facilitate Resource Allocation，财务团队要促进资源的分配。T是Groom Talent，这是财务部门人才培养的要求。除此之外，现代企业也看重学习敏捷度、成长型思维，还需要高级财会金融人才践行企业价值观，并将价值观念传递下去。

卓佳集团的人力总监王艳也表示，现在讨论的复合型人才更多的应该是“左右脑”能力的复合，而不仅仅是技能的复合，对于技能的应用能力才是关键所在。目前，我们仍处于从信息时代向概念时代的转换过程，信息时代更加看重人左脑的分析能力、逻辑能力和计算能力，而概念时代，更侧重于右脑的感性能力，例如讲故事的能力、共情能力等。因此，复合能力应该指既具备很强的逻辑、分析、计算的“左脑能力”，又拥有强大的设计感、故事力、交响力、共情力、娱乐感、意义感的“右脑能力”。

总监或以上级别高级财会金融人才是数字化的推动者，而非执行者，因此需要更多宏观性和战略性的视角推进。在人才培养与技能提升上，企业内部需要找准战略方向，引导高级财会金融人才思考如何达到目标。在此过程中，一是关注以企业文化潜移默化地影响，二是加强对人际交往能力的塑造，而非具体的技能，因为企业会招聘一些技术专业人才来推动企业数字化转型。

此外，杨晓蓓还表示，疫情对于培训方式有很大的影响。首先，以前很多培训都是线下集中培训，现在很多则是线上进行。线上培训更加个性化、敏捷化、沉浸化、共享化。其次，学习模式也发生了改变，现在更强调员工尤其是高级财会金融人才自主学习。对高级财会金融人才来说，一个人的成长适用70、20、10的原则，10%是来自于formal learning，也就是classroom training；20%是learn from others，向别人学习，向同辈学习，向身边的人学习；最后的70%，则是learn from experience，干中学，这对培养人才来说尤其重要。华侨永亨银行财务部对此贯彻得很到位，在SMART的各个维度上充分体现了70、20、10的原则。

对于财会人才教育的启示

大智移云物等信息技术的推动，对财务会计人员工作环境的变革既是机遇也是挑战。一方面，人工智能技术的进步推进了财会工作环境的变革，使得企业财务部门同内部相关部门联系更加密切，财务共享等技术的应用使财务工作更加高效、透明；另一方面，财务领域逐渐开始注重“业财融合”。财务人员不仅要掌握财务指标，也要了解企业的运作状况，财务部门在对业务实施管控的同时，也要有效地将财务、业务以及信息技术结合起来，向业务部门提供可靠、有价值的信息和服务，最终帮助企业实现有效的资源配置。这不但对财务人员的工作内容提出了挑战，更对高校财会人才培养模式提出了新要求。

深化产教融合、校企合作，提升财会人才培养的适配性

产教融合、校企合作是应用型人才培养的重要途径。站在企业的角度，管理层希望新招入的应届毕业生是那种经过几个月试用期马上能够上手，不需要经过过多培训就能对企业做出贡献的适配性人才，而非企业的负担。

然而现在有很多应届毕业生进入职场后认为自己是新员工，一开始是来学习的，需要财务团队的同事在完成一天的本职工作后匀出时间来培训、帮助他们，有些新员工在培训之后可能依然无法完全掌握实务知识，无法为企业带来贡献。还有不少财会应届毕业生在进入职场后表示没想到财务工作是如此枯燥无聊的重复性劳动，感觉实际做的工作和读书时学的内容完全不一样。然而，即便是拥有良好学历背景的财会应届生也不是刚开始工作就能胜任分析、决策工作，而是需要通过在日常工作中不断积累行业经验和洞见，并且自身投入足够多的时间、精力，才会不断成长，慢慢成为企业的决策者。可以看出，学生在书本中所学的知识与企业的财会实践还有一定程度的距离。

因此，对于大学财会人才的培养来说，或许可以通过产教融合、校企合作的方式提升财会人才培养的适配性。产教融合、校企合作的方式既不会让大学学习仅仅成为职业培训而不妥，又能通过实践给学生一个更贴近实务工作的认知，让学生从象牙塔走出来，见识到社会和工作的真实面貌，减少大学生对职场的认知偏差，这些经历对大学生就业会更有帮助。此外，华侨永亨银行人力资源部总经理杨晓蓓还建议高校除了给学生创造一些实习机会之外，也可以从实习生中收集数据和反馈，鼓励实习生思考自己在实习过程中的不足之处和企业可以进一步改进的地方。通过不断地思考和总结，学生会有长足进步。

除了实习，实地调研也是一种校企合作的方式。盛丰认为，上海财经大学会计学院与澳洲注册会计师公会联合举办的调研是一个非常好的实践。组织实地调研类的活动，可能有助于学生了解社会以及人才市场的需求。她也鼓励由任课老师组织，带领学生参加实地走访调研并通过知识会的形式进行分享，对于学生理解新行业、新技术以及新技术的应用大有裨益。通过调研了解行业的前瞻性趋势和发展，往往比在学校学习书本知识更能开阔视野，只有去真正地实践了，才能更好地内化。

注重通识教育，培养人文精神和兴趣爱好

对高级财会人才来说，只懂财务和会计是远远不够的。盛丰认为，高级财会人员不仅为财务报表负责，也要在企业战略、风险控制等方面发挥重要作用。会计只是一门记录商业的语言，是整个商科的基石，因此，高级财会人才需要对泛商科的知识均有了解。这要求高校在进行财会人员培养时，需要更加关注专业细分领域的培养，将课程设计落到实处。



除此之外，高校还需要开设更多的通识教育课程，重视学生人文精神和兴趣爱好的培养，这些都会在未来工作中起到帮助。例如，学习历史。人们在金融和商业上犯的错误可能已经多次出现在历史中，如果财会人才对经济史、金融史有一定了解，往往能吸取前人经验教训，为企业带来益处。再如，如果学生能够通过如澳洲会计师公会这样的优质专业协会与平台，了解行业从而建立对某个行业的强烈兴趣爱好，那么将来进入这个行业的公司从事财务工作，就能比其他应届生对行业有更深入的理解，甚至可以参与决策，快速形成职场竞争力。此外，通过组织辩论赛、演讲赛等活动，有助于学生沟通表达能力等软实力的提高。

总之，通识教育能让学生成为更全面、人工智能替代不了的复合型人才。通识教育培养出的人才，不仅有左脑的逻辑分析能力和计算能力，也能有右脑的感性能力，如共情力、认识事情的深度、沟通能力、领导力、情商等各个方面。

加强信息技术类课程的开设，将课程设计落到实处

现代企业已经步入了数智时代，企业的财务部门在推行数字化转型，包括澳洲会计师公会在内的领先专业团体也于近年来推出了一系列数字化财务课程以及数字化的认证方式。财会人员在工作中要面对大量原始数据，这就对其数据处理能力提出更高要求，基础的 office 软件的掌握已经无法满足需求，财务人员需要掌握更多、更深的计算机技术。为了顺应市场对财务人员的要求，需要高校在课程设置中更多的

需要向计算机类、智能化类的课程倾斜。一些受访嘉宾认为，很多高校计算机类的课程都有开设，但是课程内容较为单薄，难以达到企业对于人才能力的要求。在财务人才的培养方面，不仅要会对会计类的专业知识有系统的讲授，也要对信息技术类课程纳入培养计划，形成体系。要避免只是在课程名称或招生牌头上做文章，但课程内容设计和内容却没有实质性改变的现象。高校需要将课程理论内容和实践更好地结合起来，例如可以将信息技术类课程与财务管理融合，在具体应用场景中思考技术与实践的结合，思考如何利用会计信息化去更好地指导企业决策、驱动业务发展。如果一个财务人员既懂财务又能通过计算机技术去实现建模、去做预测，在求职市场将会大受欢迎。

注重培养学生的批判性思维，做到对知识的诚实

教科书上的不少知识可能随着时代的变化已经过时，还有些国外经验可能并不适用于中国国情。一方面，老师需要对教学内容做到及时更新和补充，去除过时的知识，并将当下或者可预见的未来的热点话题融入教学；另一方面，老师需要鼓励学生时刻保持批判性思维，带着思考和验证去吸收知识，做到对知识的诚实。在大学里面学习到的很多知识不一定能逐一匹配好到工作职场中，高校教给学生的最重要的是如何高效地学习、如何批判性地思考。对财会人员来说会计准则会不断变化，新的业态也在不断出现，这需要财务人员在工作中去不断学习、理解、适应。

结语

新冠疫情和高成本、高通胀的全球环境对 CFO 来说既是挑战，又是机遇。一方面，危机给企业战略、经营、财务状况造成了冲击；另一方面，CFO 通过风险管控、开源节流、精益管理等方法积极应对，并在实践中总结经验、化危为机。在这个充满波动性、不确定性、复杂性

和模糊性的 VUCA 时代，CFO 需要具备积极乐观的心态、开阔前瞻的视野、业财融合的思维以及多重复合的能力。与之相适应，企业和高校对于高级财会人才的培养也需要拥抱变化、与时俱进。

致谢

本次调研项目得以成功开展，需要感谢受访的各位 CFO、CEO 以及人力资源总监在百忙之中接受我们的采访，并且在访谈过程中知无不言、言无不尽，给大家带来关于 CFO 在企业价

值链重塑中的角色与影响、VUCA 时代对 CFO 的新要求以及财会人才培养等方面的深刻洞见与启迪。

以下致谢名单按姓名首字母排序：

- **冯宇（澳洲资深注册会计师）**
德信控股集团财务总监
- **金杰（澳洲资深注册会计师）**
PayPal 中国首席财务官
- **李玮君**
上海强巨企业发展有限公司 CEO
- **钱亮**
恒产投资顾问有限公司行政总裁/董事
- **沈雁冰（澳洲资深注册会计师）**
上海汉得信息首席财务官
- **盛丰**
江苏道金智能装备公司董事会秘书兼 CFO
- **孙臻轶**
浙江亿力机电股份有限公司董事会秘书
- **王艳**
卓佳中国人力资源负责人
- **吴晓蕾（澳洲注册会计师）**
创响生物财务副总裁
- **薛燕**
上海复旦张江生物医药股份有限公司财务总监/董事会秘书
- **杨晓蓓**
华侨永亨银行人力资源部总经理
- **姚靖颀（澳洲注册会计师）**
贝恩中国财务总监

本次调研报告的最终形成同样也离不开上海财经大学会计学院的老师们的巨大支持与帮助，在此，我们也向他们致以由衷的谢意与敬意。

- **朱凯**
上海财经大学会计学院教授
上海财经大学会计学院副院长
- **高嘉蔓**
上海财经大学会计学院校友事务主管
上海财经大学会计学院工会主席
- **阴慧芳**
上海财经大学会计学院教授
2022 年度调研课题组组长
- **王茜**
上海财经大学会计学院外事秘书
2022 年度调研课题组副组长
- **董雅姝**
上海财经大学会计学院副教授
2022 年度调研课题组组长
- **李英梅**
上海财经大学会计学院 MPAcc 教务秘书
2022 年度调研课题组副组长
- **官峰**
上海财经大学会计学院副教授
2021-22 年度调研课题组组长
- **俞濛萌**
上海财经大学会计学院博士
2022 年度调研课题组副组长
- **邱月**
上海财经大学会计学院助理教授
2021-22 年度调研课题组组长
- **朱颖**
上海财经大学会计学院研究生教务秘书
2022 年度调研课题组副组长

最后，我们也向在本次报告形成过程中付出巨大努力与热情的同学们，道一声感谢！

以下致谢名单按姓名首字母排序：

- 蔡能轶
- 江雨琪
- 车梓怡
- 李诗雨
- 陈丹
- 刘欣
- 陈倚寒
- 宋宏玮
- 龚思龙
- 宋思玮
- 黄瑾
- 吴盼盼
- 黄以沫
- 许卓明
- 姍妮
- 赵康霖



上海财经大学会计学院



澳洲会计师公会