



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

CFO：价值创造者

财务部门在整合企业中的领导作用



关于作者

Shari Helaine Litten

IMA®（美国管理会计师协会）
企业报告技术事务部门经理

Kristine M. Brands, CMA

美国空军学院* 管理学助理教授

* 本文仅为作者个人观点，不代表美国空军学院、
美国空军或其他任何联邦机构意见。

Cornelis T.van der Lugt, 博士

南非斯坦陵布什大学商学院高级讲师

Brad J. Monterio

IMA 全球董事会成员、国际综合报告
理事会（IIRC）成员（代表 IMA）、
美国加州注册会计师协会首席学习官



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

IMA®（美国管理会计师协会）是致力于推动管理会计行业发展的全球性专业协会。



了解更多信息，可访问 www.imanet.org。

© June 2020 // Institute of Management Accountants, 10 Paragon Drive, Suite 1, Montvale, NJ 07645

致谢

以下专业人士为本报告提供了宝贵意见，我们在此表示感谢：

企业财务与会计领域

Ravi Abeywardana，奥兰集团可持续发展财务经理（Olam，英国伦敦）

Stéphane Bello，汤森路透集团执行副总裁兼 CFO（Thomson Reuters，加拿大多伦多）

André Besson，雀巢公司财务报告准则负责人（Nestlé，瑞士沃韦）

Alison Davies，伍尔沃斯公司独立顾问、曾任该公司公司秘书兼风险主管（Woolworths Holdings Ltd.，南非）

Shaun Steenkamp，澳大利亚国民银行集团会计政策团队 / 集团财务部副总监（National Australia Bank，澳大利亚墨尔本）

Nicola Ross，南非联合银行集团有限公司综合报告——财务报告与分析经理（ABSA Group Ltd.，南非）

Deborah Wilson，特雷克斯公司财务报告经理（Trex，美国弗吉尼亚州温彻斯特）

Delwin Witthöft，飞利浦公司首席会计官（Philips，荷兰阿姆斯特丹）

Julia Zicke，思爱普公司企业外部报告负责人（SAP，德国）

企业责任 / 可持续业务领域

Ginny Cassidy，美敦力公司企业可持续发展计划总监（Medtronic PLC，美国明尼苏达州明尼阿波利斯）

Sharon Basel，通用汽车公司可持续发展高级经理（General Motors，美国密歇根州底特律）

Dawn Emling，林肯金融集团可持续发展计划负责人（Lincoln Financial Group，美国宾夕法尼亚州费城），原汤森路透集团战略与可持续发展计划、企业责任及包容发展全球负责人

Jennifer Leitsch，世邦魏理仕公司企业责任副总裁（CBRE，美国科罗拉多州丹佛）

Brian Nash，宜瑞安公司可持续发展副总裁（Ingredion，美国印第安纳州印第安纳波利斯）

Frédéric Pinglot，施耐德电气集团可持续发展绩效经理（Schneider Electric，法国、匈牙利）

Susan Robinson，废物管理公司可持续发展与政策高级总监（Waste Management，美国华盛顿州西雅图）

Ben Ellinghaus，任职于澳大利亚国民银行公司事务部计量与报告部门

投资者关系领域

James Dymond，思爱普公司投资者关系经理

Amandine Petitdemange，施耐德电气集团投资者关系经理（法国巴黎）

企业战略领域

Margie Gie，伍尔沃斯公司战略与业务发展经理（南非）

银行领域

Aila Aho，欧盟委员会可持续金融科技专家组（TEG）成员、欧盟绿色债券标准报告员；北欧联合银行可持续发展执行顾问（芬兰赫尔辛基）

可再生能源领域

自然资本合伙人（Natural Capital Partners）

目录

引言	5
研究发现	7
1. 治理、支持与协作	7
2. 可持续发展 101：基本信息共享	9
3. 完善报告议程	11
4. 提高信息质量	14
5. 脱碳运营	16
6. 计量人力资本资源的价值	20
7. 改善供应链监管	20
8. 风险管理：气候和其他重大 ESG 风险	21
9. 运营、战略和规划	21
10. 将可持续发展业务绩效评价与价值挂钩	23
总结和下一步举措：思想领导力与培训	25
附录	27

引言

企业的领导角色正在发生变化。许多公司都在调整优先事项，将重点转向制定更长远目标并驱动价值创造的战略上。客户、员工、政策制定者和普通大众都希望企业不仅能创造利润，还能促进解决全球性问题，如腐败、气候变化、森林砍伐、海洋塑料污染、合理使用人才——包括提高多元化与包容性以及员工参与度等。2019年8月，公司总部位于美国的180多位CEO在商业圆桌会议发布的《公司宗旨宣言书》（*Statement*

on the Purpose of a Corporation）中表示，所在公司、社区以及国家未来的成功取决于为每个利益相关者创造价值。今年新冠疫情的爆发给经济和金融造成重大影响，使各类组织的领导层和利益相关者不得不重新考虑其商业模式、发展韧性和资源依赖性。

为应对这些不断变化的需求，企业持续采取措施纳入可持续发展业务活动，并采用整合企业（*integrated enterprise*）方法开展治理、战略和运营工作。这种转



变反过来又影响到 CFO 及其报告部门（统称为财务）财务会计专业人员的日常工作。CFO 具有独特的优势来直接领导可持续发展业务和整合企业活动，或成为其重要合作者。这些活动包括评估项目备选方案、实施新的 workflow、提供决策支持信息、评估绩效、衡量与价值的关系¹。借助这一企业视角和思维模式，CFO 可从当前过于强调合规性工作向首席价值官（CVO）转变，其职责范围将更为广泛²。

作为制定战略的企业高管团队一员，CFO 应带头倡导和支持可持续发展业务和整合企业方法，引导所在公司不断向卓越迈进。CFO 团队的职责包括响应利益相关者对额外披露的要求，这包括但不限于外部报告，还涵盖与整合企业概念相关的各种流程和活动。随着组织采用整合企业方法并日趋成熟，一个可辨别的总体进展模式便会出现。首先，文化、历史、高管层倡议或这些因素的组合，可推动组织在可持续发展业务和整合企业概念方面迈出最初的重要一步。高层领导是组织采取行动的催化剂。

接下来是 CFO 团队与企业责任或可持续发展业务团队（统称为 SB 团队）之间的跨部门协作。来自投资者关系（IR）、人力资源（HR）、环境健康与安全（EH&S）、运营、生产、工程或设施等部门的人员也常常作为主要参与者加入讨论。通常情况下，在最初的沟通之后往往会组建一个工作小组，来致力于完善外部报告议程，提高组织收集、分析以及向市场发布的数据的质量。

随着 CFO 团队不断熟悉数据及工作目标，其将促进形成越来越多的创新项目，如减少公司的碳足迹、增加人力资源指标、加强公司供应链间的信息共享、将可持续发展业务数据纳入运营和资本分配方案，其中包括

减少温室气体排放或解决采购、生态系统服务、化学品、包装以及回收问题的项目。一个颇有意义的挑战是识别和了解相关的可持续发展业务的风险以及如何缓释这些风险。尽管某些投资者、监管机构和政策制定机构倡导额外披露，尤其是与气候变化相关风险的披露，但许多公司表示其团队目前仍在探索如何适当、全面地落实这一要求。

本报告以对一些企业专业人员访谈的形式，了解了财务部门在组织的可持续发展业务和整合企业活动中所承担的职责与开展的工作。其中一项非常重要的共识是，需要采用经过验证的、受支持的方法来展示提升的绩效与附加的价值。对于有志于担任更高领导职务的 CFO 和专业人士来说，这是一项重要任务。为打破通向高管之路的藩篱，这些企业专业人士需要具备价值创造的思维方式，并有效掌握风险管理、治理、创新、人才管理、技术、环境管理以及社会责任等概念。●

1 Delphine Gibassier, Diane-Laure Arjaliès 和 Claire Garnier 合著, *Sustainability CFO: The CFO of the Future?* IMA, 2018 年 8 月, www.imanet.org/insights-and-trends/external-reporting-and-closure-management/sustainability-cfo-the-cfo-of-future.

2 Jill Atkins 和 Mervyn King 合著的 *Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet* (Routledge, 2016 年) 一书, 让“首席价值官”概念得到普及。

研究发现

1 治理、支持与协作

文化、历史以及高管层灵感似乎是最初推动企业采取措施来提高业务可持续性并形成整合企业视角的因素。一些公司是在经历了重大的文化变革事件（如重组）后发现这一点的。而在其他情况下，变革的火花在更简单的环境下被激发出来，比如“我们 CEO 去了一趟达沃斯，回来之后显得非常兴奋，欲大展拳脚”。

在更为务实的层面上，高管层将可持续发展转换为公司的宗旨、使命、价值观和战略，并清晰传达给外界。例如，美敦力公司可持续发展计划总监 Ginny Cassidy 说道：“就我们公司而言，我们生产救生产品，因此这已成为我们文化的一部分，扎根在我们的愿景之中。”

再比如，通用汽车公司宣扬“通用汽车的可持续发展战略就是其经营战略：为我们的客户提供更安全、更简单和可持续的运输解决方案。通过这样做，我们将实现我们对个人出行的愿景——一个零事故、零排放和零拥堵的世界”。思爱普公司的声明与此相似，“我们力求将可持续发展体现在我们所做的每件事上：我们的解决方案、我们的运营乃至我们的社会投资”。许多公司将这类宽泛的声明转换为倡议和整个企业的战略规划。这些规划表达了公司的意愿，并为制定将公司的使命与业务可持续发展联系起来的战略提供路线图。

一些公司的 CFO 已经在领导实施这些战略，如管理跨部门工作小组或对间接监管 SB 团队。Cassidy 曾谈到其公司 CFO 负责领导可持续发展业务指导小组，该



小组每季度会与公司几个不同团队举行例行会议。通过这种互动，CFO 或能成为推动可持续业务计划发展的热心倡导者。宜瑞安公司可持续发展副总裁 Brian Nash 指出：“一旦财务部门更好地了解了我们如何实施、计量和监控以创造长期价值为目标的可持续发展绩效，CFO 就会成为我们工作的重要支持者。”林肯金融集团可持续发展计划负责人 Dawn Emling（此前曾任职于汤森路透集团）持类似观点，认为 CFO 的参与能带来两大好处——监管和高管层支持。

雀巢集团会计和报告部门财务报告准则负责人 André Besson 对这种协作推进的描述具有启发意义：“过去，我们（财务和控制，或称 F & C）更为边缘化，但近年来情况有所改变。我们公司内采用的‘创造共享价值’（CSV）方法，是我们开展业务的基础。我们认为这将是雀巢公司取得长远成功的原因所在——为股东和社会创造价值。我们的活动和产品应该为社会带来积极影响，同时也有助于雀巢公司的持续成功。我们有很好的共享价值故事值得讲述，（我们 F & C 团队）需要参与（公司政策）的制定，形成更为综合的报告方法。此外，我们的公共事务团队也会使用公司的某些财务报告信息。他们采用的是全球报告倡议组织（GRI）的定义，而我们遵循国际财务报告准则（IFRS）的定义。在某些领域，GRI 报告会用到一些财务指标（如“培训支出”），这些指标可从我们财务团队那里获取。我们开始以结构化方式来开展更为正式的合作。”

如果缺乏高管层的支持，组织的财务部门仍有可能在可持续发展业务计划领域被边缘化。即使 CFO 或其他高管大力倡导可持续发展业务和整合企业方法，但此类活动也未必能层层下达给初中级财务专业人员。在大多数情况下，财务专业人员的才能和贡献在创新和其他跨职能活动中似乎未得到充分展现，这些活动需要具备很强的企业全局视角。

“一旦财务部门
更好地了解了我们
如何实施、计量和监控
以创造长期价值为目标的
可持续发展绩效，CFO
就会成为我们工作的
重要支持者。”

如，一位财务专业人士曾透露，其公司高管团队尚未能认识到业务可持续发展与价值之间的联系，因此，她很想知道在全球这方面需求不断提高的情况下，基层专业人员如何才能获得关注。中级财务专业人员普遍意识到其需要更广泛地了解业务，而非局限于财务报表合规工作，他们希望看到组织能够围绕企业视角、可持续发展业务理念及实践的整合，制定出更加具体的目标和激励措施。

2 可持续发展 101：基本信息共享

CFO 团队和 SB 团队开展协作之前，通常会召开启动会议或一系列会议，这些会议被称为“可持续发展 101”。

投资者、评级机构或利益相关者群体往往发现公司的外部报告或对外沟通信息中，缺少或缺失可持续发展经营绩效方面的信息，而要求公司提供额外相关信息，这成为信息共享的接触触发因素。公司需要做出回应，而 CFO 团队需要了解并熟悉这些新的外部报告类别。通用汽车公司可持续发展高级经理 Sharon Basel 指出：“我们需要培训 CFO 团队（包括资金管理和投资者关系），让他们了解如何参与到这些新领域中。”这推动形成“可持续发展 101”初次会议议程，与会者包括 CFO 团队、SB 团队、投资者关系和公司其他部门（如人力资源、设施、运营、法律顾问、政策、环境健康与安全、市场营销、企业传播等），与会具体部门取决于公司业务性质及其报告计划和流程。

一些 CFO 最初可能会抵触“信息披露”这一观念，尤其是在美国这些可持续发展和综合报告仍属于自愿披露的国家地区，这与监管规定的报告有关，如美国上市公司年报（Form 10-K）。Nash 说道：“财务团队可能发现了解哪些属于强制性报告、哪些属于自愿报告是非常有益的。”明确法定报告要求与基于报告使用者的要求与预期的自愿报告，有助于财务团队安排自身的报告工作。

CFO 团队熟悉了这类外部报告概念之后，跨职能工作小组通常就能更深入地讨论各种报告框架和准则。首

先，这种由首字母缩略词和准则混杂而成的各类字母很容易让人不明所以。这包括 GRI 或可持续会计准则委员会（SASB）发布的报告准则，可能还包括国际综合报告理事会（IIRC）的综合报告框架。自 2018 年以来，许多公司都在研究金融稳定委员会（FSB）气候相关财务信息披露工作组（TCFD）发布的气候相关财务信息披露建议。此外，这些公司可能还需要考虑联合国于 2015 年发布的可持续发展目标（SDG），这是联合国《2030 年可持续发展议程》的一部分。许多 SB 团队非常看重“碳信息披露项目”（CDP）和其他组织所发布的调查报告，这些组织包括 MSCI（www.msci.com/esg-ratings）、道琼斯可持续发展指数（www.spglobal.com/esg/csa/indices）以及 Sustainalytics（www.sustainalytics.com）等，它们根据发布的信息并结合专门调查问卷，对组织的环境、社会和公司治理（ESG）进行评级。

尽管报告框架和报告方案众多，但大多数较为成熟的 SB 团队都能很好地理解各类准则和某

些关键指标，担当起指导者的角

色。思爱普公司企业外部报告

负责人 Julia Zicke 说：“我

们围绕资本市场预期对人

力资源部门进行培训，内

容包括员工敬业度和满意

度等可靠的非财务指标。”

但是，可持续发展和综合报

告指引使用了许多与主流财务

报告相同的术语，如“价值”、“重

要性”和“资本”等，而它们在意思、解释

或含义上不尽相同。总的来说，这些初步沟通应该是在

整合企业方法上迈出的重要一步。



表 1：主要的可持续发展和综合报告框架及标准

	组织	实施年份	所在地	方法	主要目标用户
GRI	全球报告倡议组织	1997	荷兰阿姆斯特丹	发布外部报告标准	多个利益相关者
CDP	以前称为“碳信息披露项目” (现在的正式名称由首字母缩写组成)	2000	英国伦敦	在四个不同领域开展专属调查：碳足迹、用水量、森林砍伐、供应链。根据调查结果评级。	投资者、政策制定者
CDSB	气候披露标准委员会	2007	英国伦敦	调整现有披露法规和指引。提倡执行TCFD的建议。	各类使用者
IIRC	国际综合报告委员会	2010	英国伦敦	推动外部报告采用其综合报告提出的六类资本方法。	投资者
SASB	可持续会计准则委员会	2011	美国加利福尼亚州旧金山	发布外部报告准则	投资者
SDG	联合国全球契约——可持续发展目标	2015	联合国（全球）	获得对 17 个可持续发展目标和年度进展报告的签字承诺	多方利益相关者
TCFD	金融稳定委员会气候相关财务信息披露工作组	2015	不限	建议将气候变化的财务影响纳入现有财务信息披露。在实现既定目标后于 2018 年解散。	投资者

3 完善报告议程

首次协作会议常常需要审查基本情况，这会促使 CFO 团队在完善公司报告议程方面发挥领导作用，或者为此做出重要贡献。除了解不同的框架之外，工作小组还要为投资者提供其目前正在寻求的可持续发展业务活动和绩效方面的信息。“很多时候，我们看到企业社会责任（CSR）团队在收集大量的公司数据，但他们没有接受过培训，不了解如何将这些数据与业务术语联系起来。”经验丰富的北欧联合银行绿色金融银行家 Aila Aho 说道，“而 CFO 和财务团队能自发做到这一点，这就是他们的本职工作。”

与业务用例一致的指标

在一些情况下，工作小组会审查一系列特定报告准则（如 GRI 或 SASB）的指标，以确定哪些披露与自身业务最为相关，以及需要向投资者和其他资源提供商传达什么信息。Nash 说道：“我们的 CFO 和财务团队成员仔细审阅了每一项 GRI 报告指标，以确定哪些指标最契合我们的业务以及哪些重要指标需要披露。”财务报告团队中的高管人员牵头相关阐释工作，如对 SASB 行业准则做出阐释以评估其适用性。他们力图了解公司报告的内容以及确定如何报告某些项目。在研究 SASB 指标时，他们评估了应用特定 SASB 准则可能有助于提供的信息。同样，Cassidy 认为美敦力公司 CFO 既是执行负责人，同时又是公司跨职能“可持续发展指导委员会”成员。该委员会成员来自包括财务在内的各个业务团队，他们携手合作以确定最适合于公司业务的可持续发展目标。

在绝大多数情况下，SB 团队都认同财务人员所提供的专业知识，这些知识可以帮助他们评估报告议程。

Ravi Abeywardana 负责管理奥兰集团可持续发展团队财务工作，认为自己的主流财务背景让其能够帮助公司制定重要的可持续发展业务指标。财务专业人士可带来宝贵见解——质疑数据的来源及其可靠性，将指标和所报告信息与组织的业务用例相连接。这种领导力可将 ESG 信息与公司的商业模式及价值主张联系起来。

与投资者对接

一些公司注意到在过去一到两年中，收到了越来越多投资者关于可持续经营绩效的问题，其中包括直接参与路演。此外，公司不仅受到社会责任或 ESG 投资者的关注，也越来越受到主流投资界的关注。

知名大型机构投资者，例如先锋集团（Vanguard）、贝莱德集团（BlackRock）、道富投资（State Street）、加州公务员退休基金（CalPERS）、南非政府雇员养老基金（Government Employees Pension Fund of South Africa）、日本政府养老投资基金（GPIF）、荷兰国家公务员养老基金（Stichting Pensioenfonds ABP）、德国 Verka VK Kirchliche Vorsorge VVaG、英国国家电网退休金计划（National Grid U.K. Pension Scheme）以及澳大利亚道德投资有限公司（Australian Ethical Investment Ltd.），都是“联合国责任投资原则”签署方，并就可持续发展业务实践和整合企业方法做出承诺，其中一些机构还支持整合了 ESG 因素的长期资本方面的研究和思想领导力³。事实上，一家公司曾谈到在自身短期财务业绩低于预期时，会通过公司 ESG 方面的进步来吸引长期投资者。该公司对外宣讲自己在长期可持续发展业务上的投资，以此解释季度业绩为何在特定报告期内停滞不前。

3 贝莱德公司 CEO Larry Fink 在其 2020 年致辞中宣布，被投资方在可持续发展业务问题（尤其是气候变化）上的报告和进展，已成为公司投资审查的一部分。

Aho 指出：“市场注意到，公司围绕可持续发展业务问题正在加强投资者沟通管理。”如，Basel 提到通用汽车公司的 SB 团队与传统 CFO 和 IR 团队携手合作，越来越多地直接参与到与投资者相关的工作中。“在制定重大投资决策时，由于市场要求包括一系列 ESG 因素并对之进行分析，我们的可持续发展业务团队就直接参与到与股东相关的工作中来。”一旦 CFO 团队、SB 团队和 IR 展开合作，他们的目标就是对外传递清晰且一致的信息。

在 20 世纪 30 年代现代会计系统问世后的几十年间，公司报告一直意味着向监管机构和投资者提供文件。然而如今，投资者和其他资源提供者可通过先进的专有商业电子平台来评估一家公司在一系列传统以及可持续发展绩效数据点上的表现。

市场在寻求更多、更优质的 ESG 数据，以 MSCI、彭博（Bloomberg）、Refinitiv 以及 FTSE4Good 为首的评级机构和投资者平台提供商则在响应这一需求。已参与与可持续经营绩效信息相关工作的财务团队，正力求了解此类评级及其公司数据如何出现在投资者平台上。

“我们与财务团队一起，对我们公司在 Sustainalytics 和 MSCI 的 ESG 评级中的每个项目都做了详细审查。”Nash 说道，“我们利用这些信息来了解股东和利益相关者如何看待我们公司，并以此来优化我们的响应举措。”

制定报告议程通常意味着需要调查公司同行所披露的可持续经营绩效的相关信息。这种同行分析要归功于 CFO 团队的专业知识，专业的思维模式让他们能够提炼数据并提出正确的问题：“我们的同行都报告了什么内容？我们如何与之比较？”“这与我们的商业模式、回报产生方式有多大关联？”这种通过工作小组方式对竞争态势展开的协作分析，让公司能够了解投资者在同行中比较的可持续发展业务信息的类型。

从历史上看，错误陈述会带来风险并引发相应的法律问题，为此，公司一直不太愿意披露新类型的信息。财务部门已经因合规工作而不堪重负，也尽量避免新类型的披露，以免增加工作负担。然而，当前如果对同行已经披露的信息置之不理可能会导致严重后果。在同行业公司比较中，如果相关部分被标注为“未报告”或留下空白，会影响到公司的评级。如果公司未能报告某项内容，数据聚合公司常常会从各种来源（包括新闻报道、社交媒体、分析报告和博客）抓取数据，寻找可替代信息。ESG 分析师会利用专有算法和模型来估算遗漏的数据。

“我们深入研究了彭博、MSCI、CDP、Sustainalytics 等大公司是如何报告我们公司的，以了解他们是从何处获取此类信息。”Nash 说道，“一个例子就是森林砍伐问题。我们公司的传统做法是不做相关报告，因为我

们不会使用或生产任何与森林砍伐相关的关键商品，在向 CDP 报告时自然不会涉及相关内容。有时候，需要就 ESG 相关利益方来确定是否报告某个不太重要的事项，这很具挑战性，尤其是在公司认为这会带来风险的情况下，即报告某个 ESG 因素可能让外界误认为该因素对公司业务很重要，而实际情况却并非如此。评估所存在的差距并确定如何分配时间和资源，是一个持续的过程。”在 SB 团队致力于满足各方对相关信息的不同预期时，财务专业人员能为他们带来宝贵的经验、充分的理解以及清晰的思路。

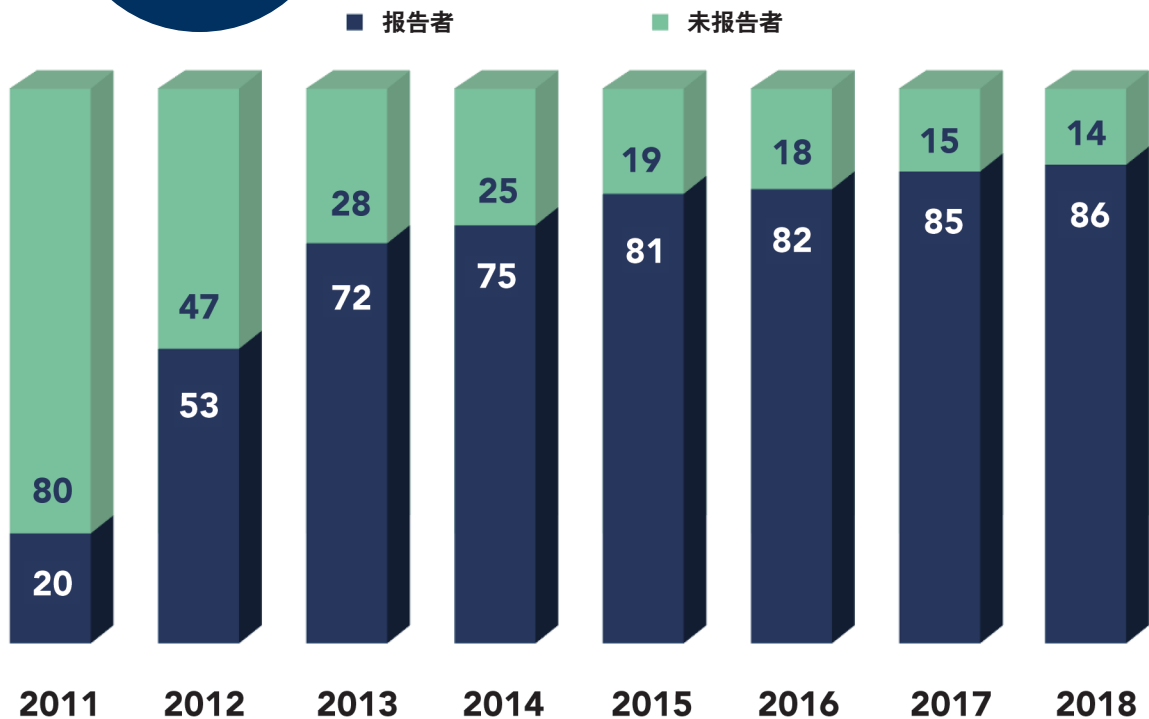
监管外部沟通 / 报告流程

如今公司正通过各种方法来向外报告可持续发展业务信息（见图 1）。一些公司将此类信息纳入到法定报告之中，如美国证券交易委员会（SEC）的年报（Form 10-K）和英国的年审表（Form AR01）。但更为常见的做法是，公司在发布其法定报告的同时，单独向市场提供一份可持续发展报告或是结合了主流财务业绩与可持续经营绩效的综合年报。许多公司在其官网上发布报告，用户可按主题下载相关内容，例如气候、环境、人力资本资源或 SDG 进展。

图 1：
对外可持续发展报告
成为主流

治理与责任研究所的研究结果

标准普尔 500 强公司可持续发展报告



如果公司发布外部综合报告，那么，其 CFO 团队通常负责监管整个流程，这在南非表现得尤为明显。自 2010 年以来，南非一直要求在约翰内斯堡证券交易所 (JSE) 上市的公司必须发布年度综合报告。一些公司，如总部位于法国的施耐德电气集团，其可持续发展团队与 CFO 团队紧密合作，负责准备可持续经营绩效数据，而后交由首席可持续发展官审核。在此过程中，CFO 团队和 SB 团队中的企业报告专业人员将协作提供统一、综合的观点。废物管理公司可持续发展和政策高级总监 Susan Robinson 说道：“我们与投资者关系、财务以及内部审计团队紧密合作，以确保年报内容与实际情况相符。这样就可以保证我们的外部报告在可持续发展业务活动所创造的价值上传递一致的声音。” Zicke 就思爱普公司的内部协作发表了类似的看法：“我们在综合报告项目团队中的角色是协调和合作。我们为综合报告、时间表和流程制定框架，此外，还分享一些技能——如何从系统提取信息、治理需要什么。我们与参与项目的各个部门（包括可持续发展部门）分享这些专业知识。”而在澳大利亚国民银行，财务部门和公司事务部门共同负责综合报告，可持续发展报告团队也参与其中。通过这种合作，组织能够清楚地了解自身是如何使用财务和非财务资源来为诸多利益相关者创造回报的。

4 提高信息质量

更好的系统和内部控制

一些公司发现 CFO 团队能运用其技能来提高可持续发展业务信息的质量和相关性。南非伍尔沃斯公司管理会计（曾担任副公司秘书兼风险主管）Alison Davies 表示：

“财务人员参与进来后会提出更高的要求，而不只是简单地看表面价值。他们的参与让我们意识到要关注重点，而不是那些空洞的事务。”

CFO 团队就业务相关信息开展尽职调查。他们提出恰当的问题，质疑 SB 团队的工作，确保信息的合理准确性。“从本质上而言，财务部门参与其中后，我们的

“财务人员参与进来后会提出更高的要求，而不只是简单地看表面价值。他们的参与让我们意识到应该关注重点，而不是那些空洞的事务。”

计划就成为他们交付成果的一部分。” Emling 说道，“这让我们分析更加严谨，因为他们能确保我们的数字准确无误，并为公司目标提供支持。他们从审计师的角度来看待问题。”协作可以改善监管，进而帮助 SB 团队提高其创新类型数据的可靠性和价值。世邦魏理仕公司企业责任副总裁 Jennifer Leitsch 指出：“财务团队让我们的披露信息更准确、更好。”

4 Final Report of the Royal Commission into Misconduct in the Banking, Superannuation and Financial Services Industry, 2019 年 2 月, treasury.gov.au/publication/p2019-fsrc-final-report.

随着成熟度的提高，这类监管将成为公司信息质量定期评估工作的一部分。任职于澳大利亚国民银行公司事务部计量和报告部门的 Ben Ellinghaus 说，其团队每个季度都会收到公司财务部门在收益质量方面的要求，其中包括与财务数据一起进行评估的关键非财务指标。由于银行高管们希望了解银行是如何根据《皇家委员会 2019 年最终报告》（2019 Final Report of the Royal Commission）中的建议来采取行动的，其团队就在仪表盘上添加了信任和声誉方面的指标⁴。组织希望，这些信息方面的工作能促进比以往更加全面和更为整体的公司治理，在政策制定者和其他利益相关者（非投资者）中建立信誉。

澳大利亚国民银行的经验表明，财务部门不仅帮助了解公司如何提高数据的质量和可靠性，还提供了可识别和分析与业务最相关的数据的专业知识。“可持续发展团队非常擅长收集大量数据。”Aho 说道，“当然，并非所有数据都与业务相关，且可持续发展团队通常没有相同的视角或接受过相类培训来理解这种相关性。CFO 和公司财务团队知道如何提出问题，以及如何将这些数据与业务、组织盈利方式及其商业模式联系起来。财务团队为 CSR 团队的数据增添了严谨性和相关性。”Robinson 补充道：“财务团队提高了我们分析的可信度，这有助于在我们与投资者的对话中建立信誉。”Abeywardana 总结财务专业人员在可持续经营绩效数据质量方面的价值为：“我们是质量的看护人。”

通过协作加深了解后，更多地参与到公司可持续发展业务中的 CFO，可以影响公司系统和技术的应用方式，改进 SB 团队收集和分析数据的流程⁵。Zicke 指出：“我们有分配给项目员工的工作流，这些员工包括公司财务

报告、投资者关系、可持续发展和沟通部门员工，其他工作流则分配给可持续发展部门，但我们会一起工作。公司财务报告部门能为控制的设计及设置提供支持。”

南非联合银行集团报告经理 Nicola Ross 介绍了 CFO 团队在南非银行综合报告发布工作中享有的控制权。“会计人员的分析技能发挥着重要作用。”她指出，“这些技能包括测试和质疑所收集到的信息，跟踪进度，并将描述性文件与我们所获得的数字进行比较。与我们的南非同行以及综合报告领域的获奖者一样，我们这一流程往往由 CFO 负责监督，财务部门则需承担起综合报告方面的责任。”

CFO 的参与能让组织将可持续发展业务特定指标数据收集流程纳入企业资源计划（ERP）和财务会计系统之中。Nash 说道：“在我们改进了与 CFO 就可持续发展业务计划的沟通方式之后，CFO 确实帮助我们检查了数据收集方面的治理流程。我们探讨了如何从 SAP 等财务系统中提取数据，讨论了流程需改进之处，并确定了需要继续寻求第三方进行数据验证的领域。财务团队的严谨，确实帮助我们改进了用以应对可持续发展报告不断增长的数据收集要求的总体方法。”

采用综合报告方法鼓励对信息实施更为正式的监督。Ellinghaus 与同事 Shaun Steenkamp——集团会计政策团队 / 集团财务部、集团财务治理（集团财务的一部分）副总监——一起，设置了一个认证流程，通过该流程，高管层可以证实财务和非财务信息的准确性。

改进数据收集流程以及内部控制的有效性，有助于建立使用者对所生产报告的信心，进而为提升绩效和价值的决策提供支持。

5 参见 Robert H. Herz、Brad J. Monterio 和 Jeffrey C. Thomson 合著的 *Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data*，IMA，2017 年 9 月，www.imanet.org/insights-and-trends/external-reporting-and-disclosure-management/coso-framework-and-sustainability。

外部鉴证

在积累了一定成熟经验的情况下，一些公司为提高对外可持续发展和综合报告的质量，正在采用或考虑外部鉴证。Leitsch 指出：“许多投资者都希望此类报告具备与财务报表同等的可信度。”许多在对外可持续发展报告或综合报告方面突出的公司，都在各种与 ESG 相关的披露方面采用外部鉴证⁶。如，飞利浦公司聘请安永为其环境损益表进行了高水平的外部鉴证（合理保证）。施耐德电气集团为其约 40 项非财务指标做了外部鉴证。而在思爱普公司，同样的审计涵盖了财务和可持续发展因素，可持续发展业务团队与监督整个审计工作的财务报告团队合作。澳大利亚国民银行与安永合作，开展了类似流程的鉴证，银行的集团财务部门和综合报告经理一起对这项工作进行检查。

即使在这方面的经验程度不同，公司也可以评估是否将选定的数据（即可持续发展报告或综合报告的一部分）交由外部鉴证。与外部审计师合作是 CFO 团队常规工作职能之一，因此，当组织考虑是否需要为可持续发展报告或综合报告采用外部鉴证时，这些专业人员可以提供意见和方向。他们具备专业知识，可以针对外部鉴证提出正确问题，“我们需要进行外部鉴证吗？我们期望获得什么？”他们通过协作或工作小组的方式来指导 SB 团队，让 SB 团队了解报告哪些部分已经成熟并可寻求外部鉴证，哪些部分还尚未成熟。此外，他们还可以提供指导并指明鉴证水平相关问题，确保鉴证对公司报告来说是可行且恰当的。随着经验的进一步积累，CFO 团队可以领导将可持续发展报告整合到主流年报这一进程，包括监督审计流程。

5 脱碳运营

当前，财务专业人员在评估公司运营的碳强度、相关风险以及能源替代方面发挥着领导或协同作用。国际可再生能源机构（IRENA）所编写的材料可以帮助企业了解降低运营碳强度的替代方法（见图 2）。尽管 SB 团队通常负责解决温室气体排放问题，但这一过程常常受益于 CFO 团队在规划、预算和评估资本支出方面的专业知识。

施耐德电气集团可持续发展绩效总监 Frédéric Pinglot 回顾他和投资者关系经理 Amandine Petitdemange 之间的合作时说道：“我们为减少碳足迹所做的一切都意味着对企业的投资，因此，我们需要财务团队对业务方案进行评估。”CFO 的参与可以帮助公司详细了解公司的能源使用状况，例如生产设施和数据中心的能源消耗。一些公司报告说，CFO 关注温室气体排放和能源使用情况，可帮助公司制定提高效能和降低相关成本的新举措。例如，汤森路透集团在减少碳足迹方面取得的进步，为减少差旅（即使在执行委员会层面）和提高会议效率制定了重要的指导方针。思爱普公司在公司用车方面也做出了类似决定。CFO 团队能够量化和计量重要事项，因此能与 SB 团队和运营管理层合作，共同参与到提高效能、减少温室气体排放以及降低成本的项目中来。

购买碳补偿

公司在减少碳足迹方面可采取的措施之一就是购买碳补偿。如，Zicke 和思爱普公司投资者关系经理 James Dymond 注意到，思爱普公司通过一个认证项目实现了 100% 的利用可再生能源。

⁶ 参见 *The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*，毕马威，2017 年，assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf；Arthur J. Radin 所著“Assurance Attestation Statements on Sustainability Reports”，《注册会计师》杂志，2019 年 7 月，www.cpajournal.com/2019/07/22/assurance-attestation-statements-on-sustainability-reports/。

图 2：建筑物脱碳的替代方法

未捆绑的能源属性证书 (EAC)

1

公司单独购买未与电力“捆绑销售”的可再生能源属性证书。证书系统包括原产地保证 (GO) 和可再生能源证书 (REC) 等。



购电协议 (PPA)

2

公司与独立的电力企业、公用事业公司或金融机构签订合同，承诺在约定的时间内按约定的价格购买特定数量的可再生电力或特定资产的产出。



公用事业公司或电力供应商提供的可再生能源产品

3

公司通过绿色优质产品或量身定制的可再生电力合同（如绿色电价项目），从公用事业公司购买可再生电力。



购电协议 (PPA)

4

公司对自身的可再生能源系统（位于公司内或公司外）进行投资，生产主要自用的电力。



资料来源：国际可再生能源机构 (IRENA), Corporate Sourcing of Renewables: Market and Industry Trends – REmade Index 2018, irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/May/IRENA_Corporate_sourcing_2018.pdf。

“制定碳中和目标的奇妙之处在于为碳设定了一个价格。” Mark LaCroix 说道，他是自然资本合伙人客户解决方案执行副总裁，与企业合作帮助其实现碳中和等气候目标，“通过启动一系列内部提效举措，同时结合世界各地低碳项目的外部减排效果，能给公司带来立竿见影的商业价值。公司可以对外报告净碳排放量为零，同时分享项目对可持续发展目标的影响和贡献。”

CFO 团队可在成功实施碳补偿项目和提供支持方面发挥重要作用。购买碳补偿需要了解市场和预算，还要能够准确计算费用。评估碳补偿提议或方案，需要从组织内部获取所需数据并加以理解，以准确地测量排放量。而后，财务团队可以使用此类信息来帮助组织确定降低成本的机会，同时减少碳排放。

“我们决定大幅减少碳足迹并从碳补偿着手，” Emling 谈到汤森路透集团的一项计划，“但是购买认证所需的预算超出了我们企业责任团队的可用资金，这时候财务团队就要介入进来。” Stephane Bello 是汤森路透集团执行副总裁兼 CFO，从他的角度来看，购买碳补偿证书“最终看起来价格并不算高”。他指出碳补偿项目实际上是以一种意想不到的方式给企业带来

回报：员工敬业度。“我们的员工赞赏该项目，并希望我们能做得更多。我们从世界各地采购对我们员工来说具有重要意义的能源，这样他们可以指着地图上的某些地方说公司从这些社区的风力发电场采购了能源。”



购电协议

购电协议是公司减少碳排放、趋向碳中和的另一种方法，也是使用可再生能源的长期电力合同。通用汽车、雀巢、飞利浦、施耐德电气等拥有大型生产设施的公司正通过这些协议来采购可再生能源。

一般来说，大型电力采购者如制造商（称为购电方），会与电力公司按照商定的价格和条款执行可再生电力协议。从概念上来讲，用户可以成为电力的生产者或交付者。例如，根据其中一些协议，用户会安装太阳能电池板等可再生能源系统。这些合同的成本效益和可操作性，取决于公司的能源消耗和生产情况以及根据市场情况上下波动的能源价格，具体细节在不同国家可能有所不同。

对于这些公司来说，评估此类长期合同需要用到 CFO 团队的专业知识。CFO 团队成员具备相关技能与洞见来评估这些协议是否值得签订。此外，在了解这些情况后，CFO 团队可以应用国际财务报告准则（IFRS）或美国会计准则（U.S. GAAP），在财务报表上正确反映这些合同。

脱碳资本项目

事实证明，在制定减少温室气体排放和能源消耗方面的长期投资战略决策中，财务部门发挥了重要作用⁷。

在财务部门的帮助下，公司可将脱碳事项纳入其资本预算决策中，以应对越来越大的项目。一些公司报告说，它们正利用碳足迹和能源管理功能来影响设施的改组和设计、运输决策以及房地产交易等。Robinson 介绍了废物管理公司用于长期战略决策的整合企业方法，其已使公司将所有卡车从使用柴油燃料转换为使用天然气。这需要全面的净投资分析，包括能源使用和碳足迹指标方面的非财务信息。

雀巢公司和沃尔沃斯公司在评估太阳能电池板项目的投资回报时也有类似经历。Davies 介绍了沃尔沃斯公司 CFO 团队的观点：“如果进行太阳能电池板投资，我们能获得什么回报？如果我们在这方面做得很好，那么，随着时间的推移，它（能让我们）以更高的回报来推动项目。” Pinglot 和 Petitemange 认为他们围绕可再生能源所开展的工作与施耐德电气集团的整体战略高度吻合。当 CFO 团队运用其专业知识来评估这些可持续发展业务的投资回报时，其得出的结果是稳健可靠的。从可持续发展视角看，可持续发展资本预算已成为公司资本预算的一部分。



⁷ 参见可持续发展会计（A4S）CFO 领导网络，*CAPEX: A practical guide to embedding sustainability into capital investment appraisal*, 2019 年，www.accountingforsustainability.org/content/dam/a4s/corporate/home/KnowledgeHub/Guide-pdf/A4S%20Capex.pdf.downloadasset.pdf。

6 计量人力资本资源的价值

一些公司正在识别、计算和监控人力资源指标，将其作为可持续发展业务和整合企业计量的一部分。在这些公司中，通常由 SB 团队和 HR 负责推动相关流程，即确定指标、收集适当数据以及对外报告相关绩效信息。细心的 CFO 也在参与这一流程。公司认为其 CFO 和 HR 在将 HR 数据集成到公司系统中并供内部分析和外部报告使用的流程中，发挥着重要作用。

随着经验的积累，施耐德电气和思爱普等领先公司在这一方面继续推进。如，Pinglot 和 Petitdemange 指出，施耐德电气集团在计量员工的敬业度并计算在员工投资方面的回报。这些似乎属于 HR 工作范畴，但在他们看来也属于预算工作范畴，“我们如何将培训之类的员工支出作为一项投资进行计算？”

思爱普公司已经制定了全面的“企业健康文化指数”（Business Health Culture Index），并公开发布评估结果。思爱普公司的 CFO 团队、SB 团队和 HR 与外部顾问合作，将“员工健康连接项目”（Employee Health Connectivity）的年度结果货币化。该项目旨在将人力资本资源指标转化为绩效。尽管 SB 团队主导这项工作，但包括 CFO 在内的综合报告团队需要对信息进行验证。思爱普公司的总体战略基于强化的员工敬业度，因此在评估进度时，HR 相关指标就显得十分重要。这些公司都奉行“人才是宝贵资源”这一理念。CFO 团队正在帮助公司推进信息和分析工作，以将 HR 相关指标与整体业务战略和绩效联系起来。

7 改善供应链监管

如今可持续经营绩效常常取决于供应链的透明度。在某些情况下，新颁发的法律法规，如美国证券交易委

员会（SEC）的冲突矿产规则和英国的《现代奴役法案》，会要求公司获取可靠的供应链数据。但是，公司在从供应商那里获取 ESG 信息时面临着巨大的挑战。

公司在整合可持续发展业务实践时，可以在供应链监管流程中添加新的因素。如，Robinson 表示，其公司当前的首要任务是“在整个供应链中寻找机会，来深入挖掘可持续发展方面的数据。我们希望通过公司的采购流程获取我们所采购东西的正确信息。这将帮助我们在整个价值链中朝着最佳实践目标前进”。尽管供应商审

“（我们）正在整个供应链中寻找机会，来深入挖掘可持续发展方面的数据。我们希望通过公司的采购流程获取我们所采购东西的正确信息。这将帮助我们在整个价值链中朝着最佳实践目标前进。”

计在许多公司中已是主流，但是现在，包括内部审计在内的财务专业人员正与 SB 团队合作，扩展流程以提高多个领域的的数据质量，如温室气体排放、用水量、废物管理、雨林保护、健康与安全、劳工标准、人权、现代奴役。

8 风险管理： 气候和其他重大 ESG 风险

将企业风险管理（ERM）应用于气候风险

现今许多公司都希望风险管理团队帮助评估与气候变化有关的财务风险以及其他一系列可持续发展业务风险。在许多组织中，风险管理专业人员采用美国反虚假财务报告委员会下属发起人委员会（COSO）制定的企业风险管理框架（ERM），直接向 CFO 报告工作或与财务部门紧密合作。

作为风险管理战略的一部分，公司会定期评估业务中断的可能性和相关成本。这些风险包括从供应商处获取必要的产品。由于气候变化会影响到天气事件的严重程度和发生频率，公司正在考虑业务在更长时间跨度内（数年）中断的风险，尤其要关注运营所处地理位置的特定风险。

全面的评估包括评估与员工安全相关的风险，以及获取能源、清洁水、农业原材料的风险。此外，还包含当前运营（如移动数据中心）中的风险缓释成本。这些趋势促使越来越多的公司审视自身对化石燃料的依赖并考虑相关战略计划。

在投资组合层面，金融服务机构的目标是评估这些风险以及市场对可持续发展相关因素风险披露的偏好，包括对碳氢化合物的依赖度。“稳重的市场参与者知道他们必须将碳氢化合物风险从投资组合中剔除出去。如今人们已经认识到，这不仅是是否会发生的问题，而是预估发生时间的问题。”Aho 指出，“没有人愿意成为‘棕色资产’的最后持有者。”评估价值链上的各种风险需要优质数据，这对金融机构而言尤其重要。针对其银行客户，Ross 认为：“计量我们自身的碳排放足迹（包括

员工差旅和不动产）相对容易……（但另一方面），了解我们客户的碳足迹是很复杂的。我们还处于设计相关方法的初级阶段。”

总而言之，公司报告称，鉴于市场的关注度越来越高且相关信息需求越来越多，其正采取措施来了解和采纳 TCFD 关于对外信息披露的建议，其中包括评估 TCFD 建议中提到的与气候相关的风险类型。为评估气候变化情况并将这一信息提供给外部市场，公司风险管理团队正创新应用 COSO 原则的方式，以更加自信地评估这些风险敞口情况。

评估其他 ESG 风险

除气候变化之外，一些公司还将诸多 ESG 相关因素纳入其风险管理重要事项中⁸。Cassidy 说道：“我们将 ESG 纳入企业风险，并研究 ESG 和传统风险管理中重叠的风险因素。”与其他可持续发展业务信息一样，公司可以通过协作方法来识别这些风险并从中受益。如，在思爱普公司，财务部门识别与供应商相关的风险，HR 部门则负责识别与员工相关的风险。这些评估流程成为主流财务人员和 SB 团队之间的汇合点，因为他们需要考虑之前未能识别的运营风险敞口，并着手创新战略替代方案。

9 运营、战略和规划

将 ESG 与运营、绩效和薪酬联系起来

在可持续经营领域的领先企业，正在将各种类型的 ESG 数据添加到其主流的财务规划与分析（FP & A）平台中。飞利浦公司首席会计官 Delwin Witthöft 表示，该公司收集可持续发展数据，用于对 FP & A 编制的集团绩效仪

8 参见 COSO 和世界可持续发展工商理事会（WBCSD），*Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*，2018 年，www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks。

表盘进行月度分析。这些内部信息从综合角度服务于绩效评估，并与公司的薪酬方案相连。与此类似，思爱普公司使用从内部客户关系指数和员工敬业度指数中收集的数据，对管理人员进行持续的绩效评估，这直接影响其薪酬。

随着经验的积累，一些公司依靠其 CFO 团队的专业知识来评估整合企业项目，这些项目将可持续发展业务因素与财务指标关联起来。评估此类数据并了解其对运营的影响，需要真正的合作。Aho 指出：“可持续发展团队通常直接从运营中收集数据，而且这些数据常常以非货币的术语来量化，例如吨数。但是许多信息使用者希望看到货币化的指标，以便让他们比较不同的

运营和技术，并有助于其评估财务重

要性。因此，对正确的、重要

的报告指标进行评估应该

是一项协同工作，能够

为目标设定带来新的

工具。”

这类运营评估并

不局限于碳定价。如，

Davies 介绍的项目还

涉及包装、运输（空运

或海运）、污染减少活动

以及在服装中使用有机棉与非

有机棉的问题。Witthöft 同样表示，

飞利浦公司的 FP & A 团队与可持续发展团队在绿色

电力、塑料循环利用以及二手设备回收等相关项目上进行合作。在这些公司中，CFO 团队负责监管这些项目的

数据和财务规划工作，帮助确定投资回报⁹。也就是说，

CFO 团队并不一定要直接推动项目，但可以在数字和物流方面提供建议。

商业模式、再生材料和减少废物

凭借创新和企业家精神，一些公司正将可持续发展业务嵌入其 DNA 中，即成为整个运营的重点。这些商业模式不仅适用于最大的全球公司，也能为中小企业带来竞争优势。如，特雷克斯公司用回收塑料和再生木纤维生产主要投放于消费市场的装饰材料，因此，其主要业务就是生产具备这些特征的产品：更低的碳足迹、更少的污染物及有毒副产品。此外，特雷克斯公司财务报

告经理 Deborah Wilson 将可持续发展业务实践视

为公司产品和运营流程的基础，强调

公司的循环供水系统每年可为

公司节约数百万加仑的用

水。

并购

一些领先企业报

告说，其 CFO 和财

务团队使用可持续发

展业务信息来评估并购

(M & A) 目标。在做出

此类收购和撤资决策的过程中，

他们不仅要评估财务绩效，还要评估

并购对象的可持续经营绩效数据，如碳强度、用水量、

化学物质、废弃物以及关系资产（员工敬业度、客户忠

诚度、声誉等）。如果意向收购未能达到收购方的标准，

那么，收购方可能需要重新制定政策以使其符合自身的



⁹ 一些公司报告称，其希望外部顾问帮助他们全面评估可持续发展业务项目的实施细节和预期收益，这些顾问可能包括来自顶尖商学院的研究人员。如，纽约大学斯特恩可持续商业中心开发的“可持续发展投资回报”（ROSI™）方法，有助于展示可持续商业计划所带来的战略和财务收益。

价值观、战略和可持续发展业务实践。

除了评估特定并购目标的运营情况，整合企业思维还影响着长期战略方向。如，雀巢公司在决定将投资从肉类业务转向植物性产品时，主要出于环境和健康问题考虑了客户偏好。整合企业思维也会影响到 CFO 团队对大局的分析：我们应该开展哪些业务？我们公司的宗旨是什么？

ESG 相关融资

在美国，股票市场往往是 ESG 的主要驱动因素。就全球而言，银行融资正在推动其他变化。

可持续发展相关融资也称为“ESG 相关融资”或“正向激励贷款”，已成为近年来的趋势。此类贷款将融资成本与借款人的可持续发展评级（如 Sustainalytics 或 Vigeo Eiris 的评级）或特定指标（如碳排放量或 SDG 影响）联系起来。2019 年 1 月，金融媒体曾报道索尔维公司（Solvay）获得了一项 20 亿欧元的正激励循环信用额度，这与该公司减少温室气体的排放有关。2019 年 7 月，商业杂志报道了中国最大的粮食和农业公司中粮集团（CFOCO）获得了 21 亿美元的可持续发展贷款。在这种核心融资机制下，如果公司达到了特定的可持续发展目标（主要是购买以可持续方式种植的大豆），其利息成本就会降低。执行和监管此类大规模贷款，需要 CFO 和公司财务团队（尤其是资金管理部门）的直接参与。

从金融服务公司的角度来看，这些创新型金融产品有财务部门的参与，才能了解交易的细节并确定其对财务报告的影响。正如 Steenkamp 所说的：“对于绿色贷款和社会债券等新产品，我们的管理会计师要确定特殊条款对澳大利亚国民银行财务报表的影响，他们通常会就会计处理问题咨询集团会计政策（GAP）的财务合伙人 and 财务会计师。这常常会形成一些关于客户如何看

待这些产品的基本建议，但是，我们始终指导他们形成自己的独立建议。在产品阶段，GAP 的会计师将针对会计结果提出意见，并就产品设计提出自己的看法，帮助防止出现意外后果。”

10 将可持续发展业务绩效评价与价值挂钩

衡量可持续发展业务活动对公司的影响

企业财务团队和 SB 团队各个级别的专业人员都渴望找到更好的工具，将可持续发展业务或整合企业方法与价值联系起来。如，Leitsch 将这一目标概括为：“了解 SASB 指标，以及它们如何帮助我们了解自身业务及其运营方式。”同样，高层财务团队成员表示，他们希望了解这些指标与绩效和价值之间的关系，如数字的财务含义。

如果公司在可持续发展业务和整合企业计划方面的进展缓慢，那么，财务部门需要寻找更加具体的证据来证明可持续发展业务活动和外部报告能带来财务利益。实际上，开发这些工具对于公司、市场、学术界和决策者而言都是至关重要的。

这些企业专业人士的观点表明，可靠的计量或许能让不愿意采取行动的财务专业人士产生认同感。如，美国财务会计准则委员会（FASB）主席 Russell Golden 针对那些将人力资本指标与绩效联系起来的研究发表了意见，他指出，如果有资料围绕未来的价值创造和破坏进行深入挖掘，包括如何将这与历史数据联系起来，将是非常有用的。证实可持续发展业务绩效与财务绩效之间存在直接联系是一项全新的工作，需要得到关注和推进。对这些联系加以证明，似乎是未来发展最强劲的预期驱动因素（见附录）。企业领导层、学者和从业人员的当务之急，是通过目标指标来衡量可持续发展业务活动与绩效和长期价值之间的关系。

衡量公司带来的广泛影响

针对单个公司的 ESG 问题，业界希望获得更好的信息，但对于“影响评估”（impact valuation，即尝试量化组织活动所带来的广泛影响），业界似乎并无太大兴趣。在访谈中，只有一家公司指出其 CFO 团队正采取措施来识别和量化这些更为广泛的外部影响。

但是，“影响评估”这一总体构想并不包括对可持续发展目标的普遍关注。我们注意到，公司对 17 个可持续发展目标进行评估，确定最适合于自身业务的一个或多个目标，并明确如何报告年度进展情况。公司未能考虑制定一个覆盖范围更广的外部报告议程，因此，这项活动仍主要属于 SB 部门的工作范畴，财务部门提供的帮助有限。

与可持续发展业务实践的其他领域一样，随着新的评估、指数和评级的推出并为投资者和其他利益相关者提供信息，这或许能得到发展。如，法国巴黎银行（BNP Paribas）根据德国 Solactive 公司新发布的《可持续发展目标世界指数》（Sustainable Development Goals World Index），承担了结构性产品的发行工作。该指数提供对可持续发展目标做出重大贡献的公司的信息。对当前可持续发展业务因素的计量和报告进行调整完善，有可能成为 CFO 团队监管工作的一部分。●



总结和下一步举措： 思想领导力与培训

总体而言，通过与企业专业人士进行了一系列访谈而得到的信息和观点表明，采用协作方法才能最好地满足针对可持续发展业务整合提出的新需求。尽管可持续发展业务或 CSR 已在很大程度上发展成为一个独立的部门，但财务部门与 SB 团队的合作能为组织带来巨大价值。董事会和高管层确定公司的宗旨和价值观，CFO 则通过打造协作框架来发挥领导作用。财务人员的专业知识为数据的测量和分析以及流程的改进提供有针

对性的方法。就这一角色而言，财务团队是真正的业务合作伙伴，可帮助组织制定战略、评估风险并进行长期创新。

财务和会计专业人员正在寻找有针对性的、易于理解的信息，满足内部和外部利益相关者的期望。就外部报告而言，已形成一种预期，即主流投资者和利益相关者将越来越需要质量更高的相关可持续发展报告，并且该报告还要继续与主流公司报告融合。如，欧盟正在持



续评估其非财务报告强制要求，而国际会计准则理事会（IASB）预计在 2020 年年中就管理报告相关指引征求利益相关者的意见。

从内部规划的角度看，财务团队正牵头各种可持续发展业务活动结果的评估工作，这些活动通过相关数据和指标与长期的无形资源、绩效和价值联系起来。这种评估将有助于风险管理和创新。通过本文探讨的各种主题，行业可以在其成员、相关方以及更广阔的市场之间，就未来的思想领导力和对话展开工作。这方面的发展将给行业带来深远影响，其中包括如何为企业的财务专业人员以及将来会加入这一行业的学者提供培训和支持。

一些组织针对某些可持续发展报告主题提供可选培训，另一些组织则将相关主题（如愿景和战略）纳入其高管和管理人员的入职培训。尽管如此，企业专业人员（以及为他们提供建议的人员）表示，在可持续发展业务、综合报告及整合企业方法领域，他们需要获得更多培训。伍尔沃斯公司战略与业务发展部经理 Margie Gie

指出：“培训不仅仅是数字方面的，而是就综合规划、系统和信息披露的目的和价值向会计师做出阐释，并就此对其进行战略性培训。”此外，Petitdémange 还总结了 IMA[®]（美国管理会计师协会）和其他专业组织是如何帮助管理会计师发展自身技能的：

“管理会计师需要了解这些主题以及相关标准和框架。我们需要形成最佳实践，了解所涉及的新组织以及评级机构当前对我们的期望。法规为响应资源提供者的要求而不断做出调整，我们需要了解哪些内容已成为强制性要求。此外，我们还需要了解和制定正确的指标，定性信息也是如此。”

承担领导责任需要具备跨部门收集决策有用信息的能力，其中包括可持续发展业务与形成整合企业方面的术语和概念。为形成最佳实践而提供适当的培训材料和平台，能让企业财务专业人员承担起 CFO 的领导角色，发挥价值创造者的作用。●



了解更多信息，可访问 imanet.org/thought_leadership。

附录：许多学术和行业研究都证明了可持续发展业务与绩效之间的联系，包括以下报告：

研究报告	作者	摘要	参考资料
"The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance"	Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, and George Serafeim	制定组织流程来评价 ESG 问题的公司，在随后的 18 年中，表现优于对照组。	<i>Management Science</i> , February 2014, pp. 2, 835–2,857
<i>The Death of Dirty Investing</i>	Johan Trocmé and Kristina Kruse, Nordea Markets	2012 年至 2015 年期间，拥有最高 ESG 评级的公司，其业绩表现比低评分公司高出 40%。	Nordea on Your Mind, Nordea Markets, Corporate Research Report, 2017
"ESG Matters - US: 10 reasons you should care about ESG"	Bank of America Merrill Lynch	<ul style="list-style-type: none"> 在过去 5 年中，ESG 指标排名靠前的股票每年跑赢大市 3 个百分点。 2005 年至 2015 年间，环境和社会指标得分不佳的公司占破产公司总数（标准普尔 500 指数）的 90%。 根据 ESG 评分，“表现好”的公司与“表现差”的公司相比，其债务成本可以降低近两个百分点。 	2019, www.bofam.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID19_1119/esg_matters.pdf
"Five ways that ESG creates value"	Witold Henisz, Tim Koller, and Robin Nuttall	强有力的 ESG 主张可以降低成本，提高收入增长率、生产效率，优化资产和投资，改进与监管机构和政策制定者之间的互动。	<i>McKinsey Quarterly</i> , November 2019, www.mckinsey.com/business-functions/strategyand-corporate-finance/ourinsights/five-ways-that-esgcreates-value
<i>Project ROI Report: Defining the Competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability</i>	Steve Rochlin, Richard Bliss, Stephen Jordan, and Cheryl Yaffe Kiser	多项发现，包括： <ul style="list-style-type: none"> 市值增长了 4%~6%。 股本成本降低了 1%。 股价波动减少了 2%~10%。 	IO Sustainability, Lewis Institute for Social Innovation at Babson College, 2015
<i>Total Societal Impact: A New Lens for Strategy</i>	Douglas Beal, Robert Eccles, Gerry Hansell, Rich Lesser, Shalini Unnikrishnan, Wendy Woods, and David Young	在特定 ESG 主题上表现最佳的企业，其估值倍数比中值企业高出 3%~19%。	The Boston Consulting Group, 2017, media-publications.bcg.com/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017.pdf
"The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality: Capital Markets and Real Effects"	Mary E. Barth, Steven F. Cahan, Li Chen, and Elmar R. Venter	鉴于市场流动性的增强和预期未来现金流的增加，综合报告质量与公司价值呈正相关关系。	<i>Accounting, Organizations and Society</i> , October 2017, pp. 43-64

联络 IMA 中国

电话：8610-85534600 4000 462 262

邮箱：imachina@imanet.org

网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号