2026年未來就緒型財務長報告

時代轉型的策劃者



Future Ready CFO

Wolters Kluwer

CCH® Tagetik



目錄

3 執行摘要
4 最新進展：主要發現
5 接下來：改變財務長辦公室趨勢
6 金融轉型趨勢
8 如今財務長角色
10 頂級挑戰
12 財務科技
14 應對風險
16 與WoltersKluwer傑出客戶精彩問答
18 結語
19 方法論

前言

對於財務長辦公室而言，到 2026 年「面向未來」意味著什麼？

多年來，準備就緒的定義在於充分的準備：組建強大的團隊、實現技術現代化，並加強財務、營運和策略之間的聯繫。其核心在於在不可避免的變革到來之前，先做好基礎工作。

如今，在由以下因素定義的商業環境中：持續不斷的波動 和加劇混亂，僅僅做好準備已經遠遠不夠了。

正如您將在本報告中讀到的，其決定性特徵是 面向未來的財務組織關鍵不在於它是否擁有現代化的系統或戰略意圖。這些現在都只是期望。未來的準備程度取決於金融運作的有效性。一位表演編曲家什麼時候假設不成立。領導者能多快做到這一點？計劃、預測、和行為當市場突然改變時，金融業該如何因應？當監理政策演變或新關稅毫無預警地出現時，金融業又該如何因應？當市場突然改變時，金融業又能有多大的信心採取行動？風險管理成為營運常態而不是例外？

財務長辦公室現在處於中心位置，負責協調多種相互匯聚的力量：

- 快速發展的技術格局，和人工智慧重定向組織如何運作、競爭和配置資本
- 一個擴大金融職能範圍財務長們需要扮演策略夥伴的角色，同時也要應對日益複雜的合規義務。
- 市場波動性和風險加劇迫使人們做出複雜的資本配置決策和結構性變革

這些力量並非孤立存在，而是同時發生的。它們共同構成了根本性的…重塑財務長辦公室。

這*面向未來的財務長報告*探討了不同地區和行業的財務領導者如何應對這種轉變，哪些方面仍然存在差距，以及財務部門需要做些什麼才能在看不到穩定跡象的環境中領導他們的組織。



瑪麗亞・蒙特內格羅
威科集團企業績效與ESG首席執行官

執行摘要

如今，財務長辦公室的格局正在發生變化，這種變化並非僅僅源於顛覆性變革，而是將財務定位為績效的協調者。數位化、自動化和不斷擴大的職權範圍不再是未來的投資，它們正在影響財務部門當下的運作方式。

經濟動盪、監管變革以及不斷擴大的策略職責正在改變財務長所處的營運環境。因此，財務轉型遠不止於個別技術舉措，它也涵蓋了財務創造價值的方式。財務轉型已成為持續營運的現實，並且對財務創造價值至關重要。研究證實，轉型如今已成為財務長議程的常態。

大多數財務領導者都將轉型視為首要任務。數位化舉措、流程現代化和技術領導力已融入他們的工作職責，人工智慧的應用也已成為主流。事實上，財務領導者將人工智慧視為推動變革的關鍵機會。他們普遍認為，人工智慧將對資本配置、風險管理和決策產生正面影響。儘管存在風險和不確定性，財務長們仍以對人工智慧的大量投資來支持這一信念。

研究指出，財務長面臨的挑戰發生了顯著轉變，壓力從準備工作轉向了問責。持續的市場波動、日益複雜的監管環境以及受限的資本狀況，目前尚無緩解跡象。在這種環境下，曾經可自由支配的投資已成為必須採取的風險因應措施。財務領導者肩負統籌轉型、取得可衡量成果的重任，這些成果既能保護組織，又能促進成長。

儘管調查發現大多數組織已經擺脫了系統碎片化和人工流程的困境，但只有少數組織能夠具備在假設失效時自信應對所需的敏捷性、自動化水平和即時洞察力。換句話說，金融業正在即時轉型，但其成熟度和韌性並非總能滿足大規模應對市場波動的需求。

這意味著什麼？對於在當前環境下營運的財務長而言，「面向未來」意味著「即時做好準備」。財務長必須在不斷擴展的策略角色中尋求平衡，同時也要統籌合規、控制和績效。

這*面向未來的財務長報告*本書探討了全球財務領導者面臨的不斷變化的趨勢、挑戰和風險。這些洞見旨在幫助財務長們更好地適應不斷變化的角色、新的營運方式和不斷發展的技術，從而取得成功。



什麼是新的：主要調查結果

財務長辦公室已進入後數位轉型時代。

財務長辦公室正在推動數位轉型。只有極少數人仍認為其財務職能的數位化程度較低，只有14%的人仍然認為遺留系統或過時的基礎設施是轉型的障礙。相反，調查顯示，大多數財務領導者都在使用整合系統、數位化工作流程和可衡量的成果。

調查結果顯示，超過一半的高階財務領導者表示，財務轉型、數位化措施和流程現代化已融入他們目前的職位職責。除了策略之外，受訪者還指出，數位轉型和技術領導對於定義五年後成功財務長的內涵至關重要。



人工智慧的應用已成為主流

人工智慧的應用如今已成為標準做法。財務領導者將人工智慧視為最大的機會和最大的顛覆，這表明人工智慧轉型是一項持續的行動，也是財務長在成長和風險管理議程中的重要一環。

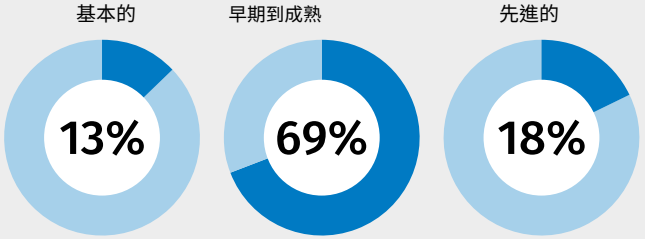
儘管人工智慧的投資報酬率尚未完全實現，但絕大多數人預期人工智慧和高階分析將在未來三年內推動財務、策略和財務建模領域的變革。為了證明他們對此的信念，財務領導者們不僅積極推動人工智慧轉型，還為此投入了大量預算。近一半受訪者認為，人工智慧的採用和實施是未來12個月內最具影響力的趨勢，並表示它正在直接影響他們的資本配置和資源規劃。

戰略責任日益增加。

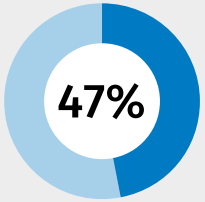
戰略如今已完全融入財務職能，人們對財務的期望也不斷提高。大多數高階領導表示，他們目前的職責越來越具有策略性，流程現代化、資本配置和風險管理的重要性超過了併購、會計監督和報告等傳統職責。

然而，財務長辦公室的財務管理職責並未因此而減輕。監管和合規的複雜性仍然是影響企業和財務長角色本身的三大因素之一。儘管對策略所有權的期望不斷提高，但財務領導者並非以一種角色取代另一種角色，而是被期望同時承擔兩種角色。

大多數財務團隊正在數位化成熟

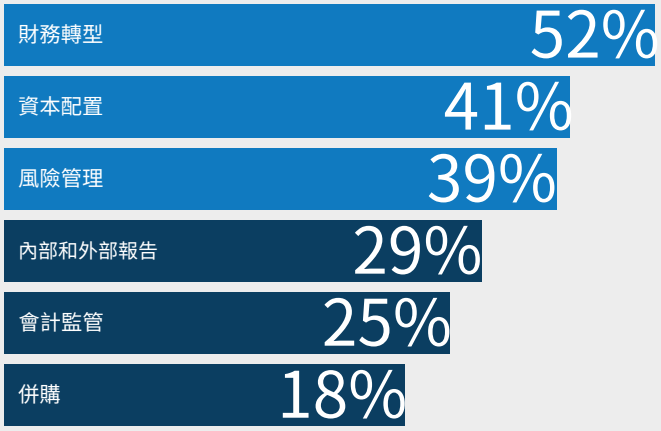


人工智慧正在樹立新的技術標準



47%我認為人工智慧是今年對各組織機構影響最大的全球趨勢。

戰略責任優先。



接下來會發生什麼事：

趨勢正在轉變財務長辦公室



資本配置和風險管理將成為焦點

資本配置正變得更加標準化和以實際需求為導向。研究表明，這些實際需要始終由風險管理來界定。金融領導者指出，人工智慧投資、市場波動和監管複雜性是影響資本部署方向的最主要因素。這些壓力源自於外在環境，風險高且持續存在。

因此，財務長被迫參與直接決定組織韌性的決策：如何在投資報酬率不確定的情況下積極投資人工智慧，如何在動盪的資本市場中為成長提供資金，以及如何在履行策略要務的同時滿足監管要求。在這種環境下，資本配置和風險管理已成為財務長作為績效統籌者這一新角色的關鍵特徵。

技術執行比意圖更重要

研究結果表明，雖然整合平台、數位化工作流程和基礎人工智慧投資現在已成為當今財務長的常態，但相對而言，很少有財務長達到在假設失效時能夠快速自信地運作所需的成熟度。

這為技術策略開闢了清晰的下一階段，財務長的技術思維將從數位轉型轉向數位化成果。尤其值得一提的是，人工智慧不再只是被視為提高效率的工具，而是被視為一種策略性武器，它將重塑資本配置、預測、風險管理和企業規劃。

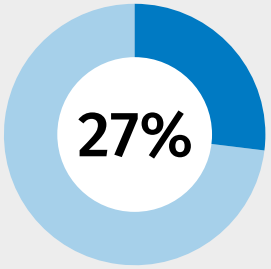
未來幾年，領先者和落後者之間的差異將在於財務長如何有效整合數位化能力、提昇團隊技能以及克服文化阻力。

策略領導力將塑造轉型成果。

研究表明，財務長作為策略家的擴展角色能否成功，取決於與高階主管團隊更緊密的合作以及財務與業務之間更深層的整合。

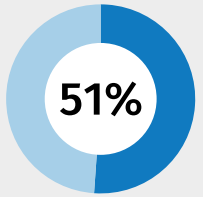
隨著變革的持續，結果將更多地取決於財務團隊的領導能力，特別是他們將數據轉化為洞察力、平衡相互衝突的優先事項以及引導組織應對持續變革的能力。

數位轉型的最大障礙

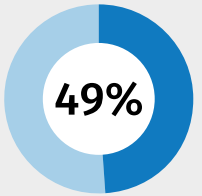


對改變的抵制 以及文化因素

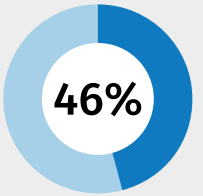
未來領導者成功所需的關鍵技能



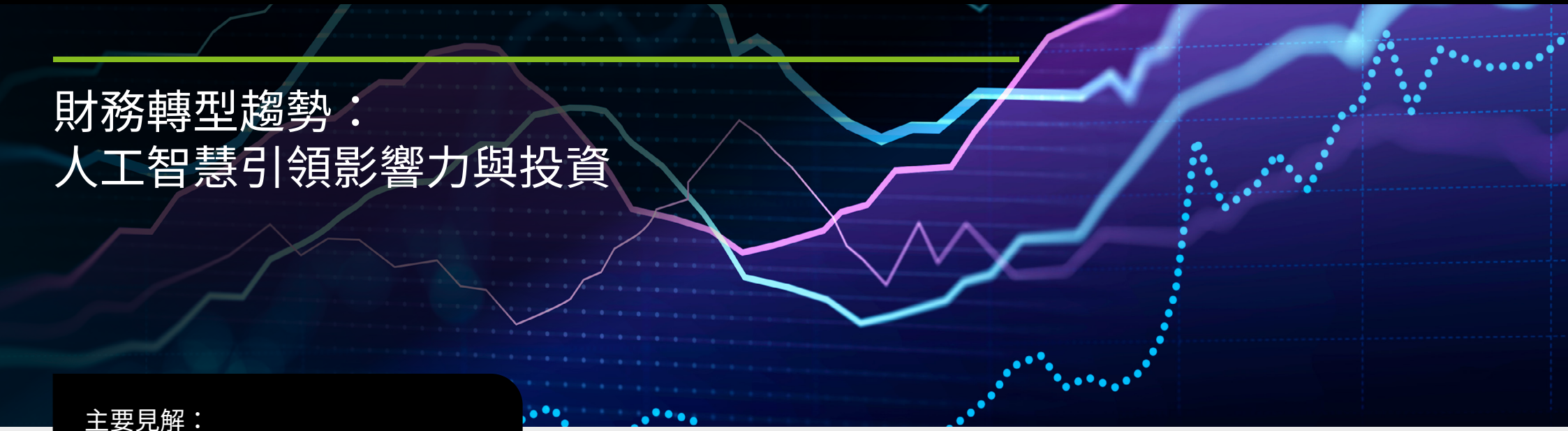
數據分析和 數位素養



風險管理 合規性專業知識



人工智慧自動化和 識字能力



財務轉型趨勢：人工智慧引領影響力與投資

主要見解：

→ 財務領導者正在積極採用人工智慧、自動化和數位工具來簡化流程、改進預測並實現即時洞察，但仍有發展空間。

→ 人工智慧既被視為最大的機遇，也被視為最大的顛覆性因素。人工智慧帶來的數位轉型將重塑日常工作、營運模式、技能需求和風險。

→ 財務領導者意識到，即使存在尚未實現的收益和投資回報率的不確定性，人工智慧仍然是推動有意義的影響、改善決策和創造長期價值的強大槓桿。

人工智慧是重塑組織架構、財務長角色和投資重點的首要力量。研究表明，人工智慧已成為財務領導者高度關注的焦點，它不僅推動組織策略的發展，也影響財務領域的演變。

人工智慧轉型正在進行中

人工智慧時代已經來臨。調查結果顯示，財務團隊已經意識到其變革性影響，並積極利用人工智慧創造價值。近一半（47%）受訪的財務領導者認為，人工智慧的採用和實施是對其所在機構影響最大的全球趨勢，超過了利率波動（38%）和日益複雜的監管環境（37%）。

如今，各組織機構正積極推動人工智慧的實施。超過四成（43%）的財務領導者表示，人工智慧的採用和實施是影響資本配置決策的主要趨勢之一，這表明他們已經投資或計劃投資人工智慧解決方案，以期最大限度地發揮這項變革性技術的優勢。

人工智慧的功能性影響

人工智慧的影響不僅限於組織優先事項，也延伸至財務領導者的角色本身。絕大多數財務領導者（85%）認為，隨著技術和分析的不斷進步，人工智慧的採用和實施將在未來一年重塑他們的角色。

展望未來，財務領導者預期人工智慧和高階分析將在未來三年內推動核心財務活動發生重大變革，包括：財務建模（63%）、財務報告（62%）、資本配置（62%）、預算、預測和績效分析（62%）以及情境規劃（60%）。

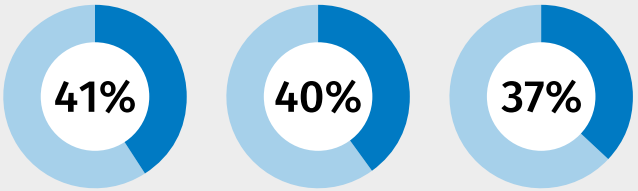
值得注意的是，人工智慧可望帶來最大變革的領域，正是塑造企業策略的關鍵職能部門。換言之，人工智慧的影響不僅限於自動化、資料導向任務，也延伸到那些具有策略價值的任務。這些結果凸顯了人工智慧在金融領域日益重要的作用，其角色不僅限於提高效率，更能強化策略規劃和決策。

人工智慧帶來的機會與挑戰

人工智慧被廣泛視為變革的強大槓桿，但也被視為顛覆的根源。財務領導者對此看法幾乎各佔一半，33%的人認為人工智慧是推動變革的首要機遇，而32%的人則認為它是阻礙變革的主要顛覆因素。

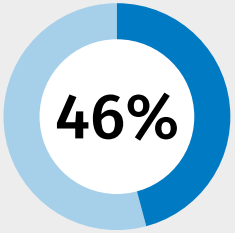
對人工智慧的擔憂主要集中在實施成本與投資回報率（41%）、監管和合規風險（40%）以及數據品質（37%）等。這種樂觀與謹慎並存的局面凸顯了財務領導者在大規模採用人工智慧時所面臨的複雜性。

人工智慧三大擔憂



金融活動正經歷最深刻的人工智慧變革





我認為人工智慧自動化和相關知識是未來金融領導者成功的關鍵技能。



財務領導者認為，人工智慧的採用和實施將影響明年的資源規劃決策。

人工智慧在金融領域的未來

財務領導者們體認到，要充分發揮人工智慧的潛力，光是部署技術是不夠的。近一半（46%）的人認為，人工智慧自動化和人工智慧素養是未來財務領導者成功的關鍵能力。

重點總結

作為當今影響金融領導力的最重要趨勢，人工智慧已經影響到營運模式、投資重點和業務範圍。

財務長的角色。作為一種提高效率的工具，它也超出了預期，現在被視為在日益動蕩的市場中做出更好決策和保持長期競爭力的關鍵推動因素，儘管人們仍持謹慎態度。

結論是：隨著人工智慧融入最具策略性的財務活動中，領先者和落後者之間的差距將會擴大，及時、審慎地採用人工智慧將成為未來財務績效的決定性因素。



專家意見

Q *人工智慧將在定義下一代金融領導者方面發揮什麼作用？*

“財務團隊將從傳統的財務管家轉型為戰略領導者，充分利用數據分析、自動化和人工智慧。我們的成功將取決於能否將技術、戰略遠見和數據驅動的決策相結合，從而增強組織的敏捷性、韌性和長期價值創造能力。”

“財務長及其團隊將繼續採用人工智慧、自動化和預測分析技術，以釋放資源用於更高價值的策略工作。這些技術對於提高預測準確性和產生即時績效洞察至關重要。”



如今財務長的角色：正在發生哪些變化

主要見解：

→ 財務領導者越來越需要負責指導企業策略，數位現代化和風險管理現在與傳統職責一起成為其角色中的關鍵組成部分。

→ 財務管理職責，例如合規監管、預測和績效管理，並未減少。即使戰略職責不斷增加，這些職責仍然是持續的壓力和高度優先事項。

→ 財務領導者意識到，作為策略中心、業務夥伴和管理者，能否取得成功取決於能否平衡技術、轉型和合規責任。

隨著財務領導者與其他高階主管共同承擔起指導企業決策和數位轉型工作的更大責任，策略已深深融入他們的角色之中。同時，傳統的職責也不斷強化，這不僅增加了成功財務領導者應具備的素質，也提高了其複雜性。

目前財務領導階層職責狀況

財務長的角色早已超越了資料管理的範疇。雖然預算編制、預測、績效分析和財務建模等傳統職責對40%的財務領導者而言仍然至關重要，但如今，財務長的角色已牢牢紮根於企業策略之中。

在其他職責之外，53% 的財務領導者現在負責數位化和流程轉型，42% 負責資本配置和投資決策，40% 負責風險管理。

此外，56% 的人認為數據分析和數位素養是未來必不可少的技能，這表明數位和分析能力已成為基本的領導能力，而不是可選的專業技能。

這種演變並未降低傳統財務職責的重要性。近一半（49%）的財務領導者認為，風險管理和合規的專業知識對未來的財務領導至關重要。這些職責並沒有讓位給戰略要務，而是與戰略要務並存。

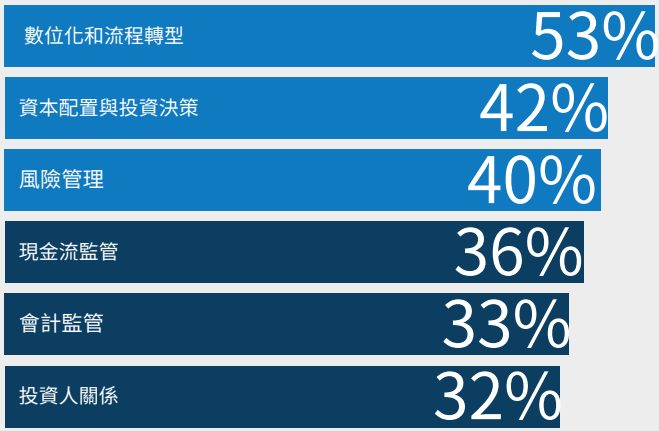
重塑高階財務職位版圖的趨勢

展望未來，財務領導者預期轉型與管理之間的平衡將持續維持。未來一年，財務轉型仍將是領導層議程的重點，這反映出財務長的角色正持續向策略層面轉變。

同時，合規性是影響高階財務領導者的主要因素。超過八成的財務領導者認為，日益嚴格的監管要求是推動變革的重要因素，人工智慧、技術和數據分析也是如此。

綜上所述，這些研究結果表明，科技不僅正在重塑財務領導者的運作方式，而且正成為財務長應對日益複雜的監管環境的主要機制。如此一來，推動財務領導者角色轉變的數位化能力，也使他們能夠滿足不斷提高的合規要求。

戰略責任

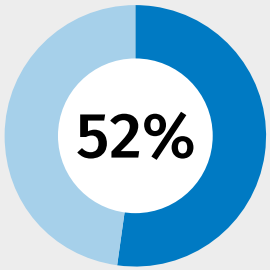


財務長未來的角色將越來越注重策略性和協作性。

展望未來五年，34% 的財務領導者預計財務長的角色將繼續朝著更大的策略領導和業務合作方向發展。

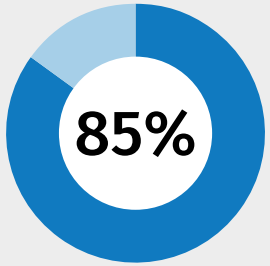
人們普遍認為，將財務長作為策略業務夥伴，組織將獲得許多好處：87% 的人認為，加強高階主管團隊的協作將帶來更一體化的決策、風險管理與策略投資規劃的協調一致，以及更強的應對顛覆性挑戰的能力。

2026 年的首要策略重點

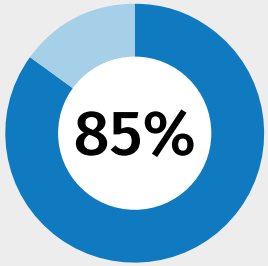


聚焦財務轉型和數位舉措

重塑高階財務職位的主要趨勢



收養和
人工智慧的實施



監管和
合規要求

重點總結

未來的財務長將取決於他們能否將策略領導力與對技術、數據、分析和人工智慧整合的深刻理解相結合，同時也能有效運作。
跨職能協作。成功的關鍵不在於取代傳統的財務職責，而是將其與更廣泛的策略領導、業務合作和企業績效統籌等使命融合。



專家意見

在下一個時代，財務長的領導力將由哪些因素定義？

“財務長將成為推動數位轉型的策略合作夥伴，利用數據和人工智慧為整個組織提供即時洞察、實現永續發展和創造長期價值。”

「未來五年，財務長及其團隊的角色將繼續演變，從傳統的財務管理轉向成為推動全組織數據驅動決策的戰略業務夥伴。在財務職能部門內部，更多地運用自動化、人工智能和預測分析將簡化報告、預測和合規流程，使團隊能夠專注於洞察生成和價值創造。”

「我的策略願景是將財務職能從傳統的報告職能轉變為策略性、數據驅動和技術賦能的職能。我期望我們的流程能夠變得更快、更數據驅動，從而使我們的員工能夠專注於預測、情景規劃和長期投資，而不僅僅是報告。”



主要挑戰：加快資本配置速度

主要見解：

→ 人工智慧投資、利率波動和監管合規性正在匯聚，從而提高了資本配置決策的風險。

→ 隨著外部驅動的投資需求不斷增長，資本配置決策已從自由裁量轉變為管理強制性的財務、監管和市場風險。

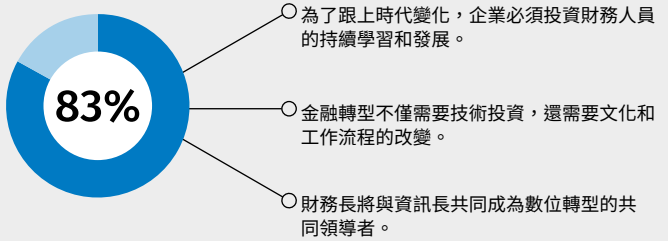
→ 儘管人工智慧代表著近期的一項重大投資，但財務領導者們越來越將其視為一種能夠從長遠角度改善資本建模、評估和分配方式的能力，儘管投資回報率仍然存在不確定性。

跟上人工智慧發展的步伐、應對動盪的資本市場以及履行監管和合規義務，都需要持續的投資。研究表明，資本配置決策越來越受到風險管理因素的影響。

資本配置受策略和風險管理驅動

在持續的動盪和變革中，資本配置已成為財務長的核心策略職責。財務領導者表示，資本配置和資源規劃主要受三大因素影響：人工智慧的採用和實施（43%）、利率波動和資本市場變化（42%）以及不斷變化的監管和合規複雜性（37%）。

這些因素並非可自由支配的投資，而是受外在因素驅動、風險極高的催化劑。不投資人工智慧將導致技術落後於行業平均水平；未能履行合規義務會增加受到監管處罰等後果的風險；未能適應不斷變化的資本市場將使企業面臨基於錯誤融資假設而製定的資本戰略的風險。



因此，資本配置不再是優化支出，而是在容錯空間有限的環境中管理企業風險。

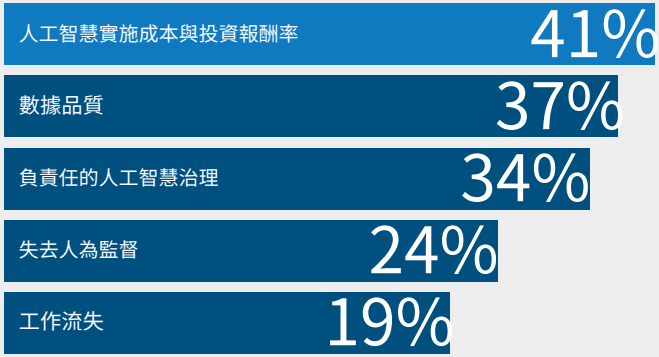
資本壓力對人工智慧轉型成果的影響

技術投資，特別是人工智慧的應用，預計將在未來一年對資本配置和資源規劃產生最大的影響，近一半的領導者（43%）認為它對資本配置優先事項具有關鍵影響。

雖然這表明財務領導者正在為人工智慧轉型計畫投入大量資金，但人們仍然對人工智慧的投資報酬率感到擔憂。

成本與投資報酬率是人工智慧應用最主要的擔憂，41%的財務領導者都提到了這一點，其重要性遠高於缺乏人工監督、治理或職位流失等擔憂。這表明，儘管人們對人工智慧的戰略重要性充滿信心，但財務領導者仍應密切關注其能否帶來可衡量的回報，並確保其有效部署。

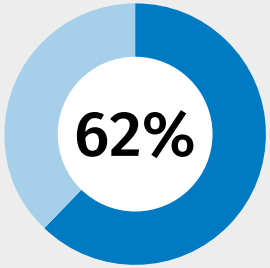
資本配置決策因素



人工智慧是優化未來資本配置的關鍵

人工智慧如今或許仍在與資本爭奪，但預計在不久的將來，它將在改善資本決策方式方面發揮核心作用。未來三年，62%的財務領導者預計人工智慧和高階分析將對資本配置和以投資回報率為導向的決策產生重大或變革性影響。

人工智慧對資本支出的預期影響



預計人工智慧和高階分析將對資本配置和以投資回報率為導向的決策產生重大或變革性影響。

重點總結

資本配置已成為金融領導者面臨的最緊迫的壓力之一。人工智慧的應用、利率波動和監管的複雜性都加劇了這個問題。

這增加了投資決策的成本。財務領導者應將支出決策視為與企業風險管理密切相關的根本問題。為了因應這些壓力，財務領導者需要透過績效來評估資本部署的投資報酬率。

管理階層及其正在實施的人工智慧工具。

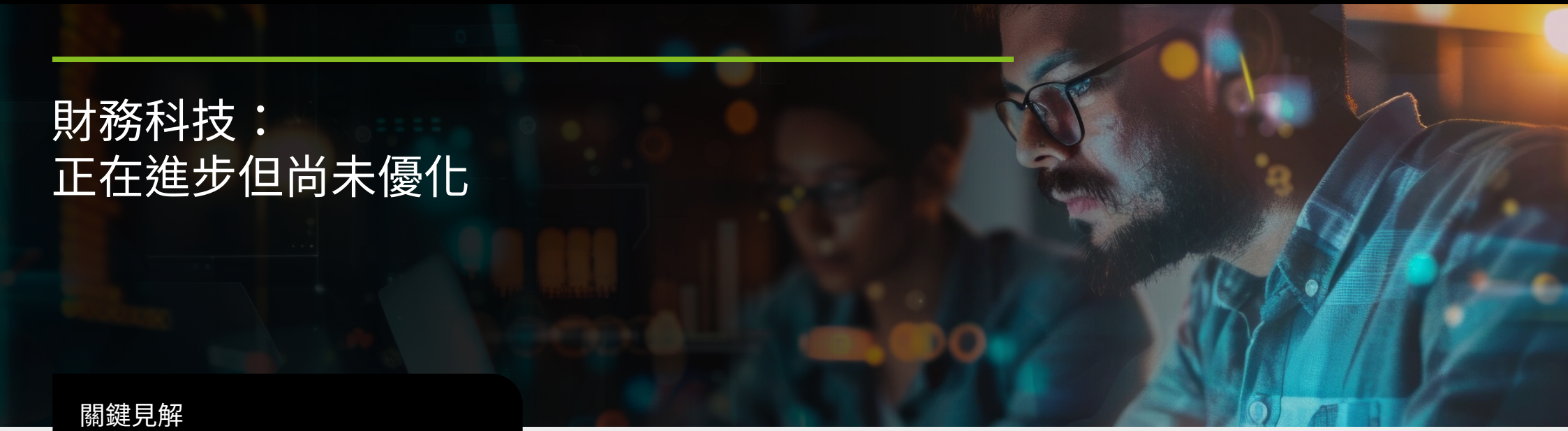
專家意見

Q *財務在決定企業投資發展的方向和方式上將扮演什麼角色？*

“未來五年，我認為首席財務官的角色將從主要的業績記錄者轉變為增長推動者。財務團隊將與運營、研發和銷售部門緊密合作，共同製定投資決策：哪些產品線需要擴大規模，在哪裡建設新工廠，以及向哪些地區擴張。”

「在財務方面，我們將逐步精簡日常工作，實現交易處理、結算和合規流程的自動化。這樣就能騰出更多精力，讓那些擅長情景建模、業務合作和資本配置分析的人員參與其中。首席財務官將成為首席執行官在戰略決策上的共同決策者，而不僅僅是風險的保障者。”

「未來財務長的關鍵特質在於打破內部壁壘。他們將成為連接者，將財務洞察無縫融入市場營銷、供應鍊和門店運營的日常運作中。例如，他們不僅會審批市場營銷預算，還會與首席營銷官共同製定績效框架，將營銷活動支出與客戶終身價值直接掛鉤。」



財務科技：正在進步但尚未優化

關鍵見解

→ 大多數財務團隊都已建立了整合系統，但相對而言，很少有團隊能夠大規模地實現端到端的敏捷性或自動化。

→ 數位轉型仍是財務領導者的核心職責，預計在短期內仍將是重中之重。

→ 從長遠來看，數據分析和數位素養將是數位化成熟的關鍵推動因素。

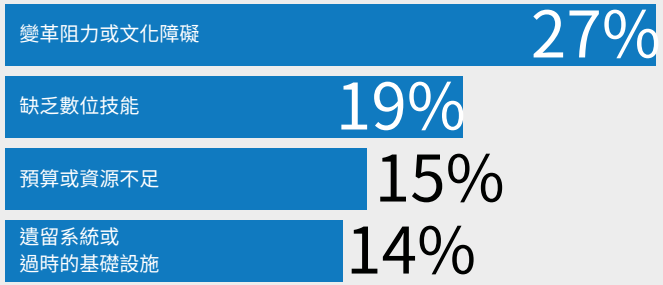
大多數財務領導者已經擺脫了系統分散和人工流程的束縛，建立了支援財務活動的整合數位化基礎架構。然而，只有相對較少的財務部門達到了在瞬息萬變、市場假設快速變化的環境下有效運作所需的水平。因此，數位轉型仍然是重中之重，並且需要持續提升數位化技能。

數字成熟度較低

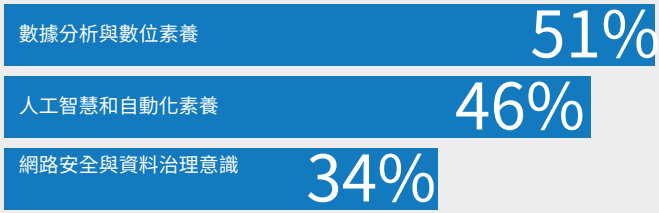
大多數財務團隊已經完成了現代化改造，只有少數（13%）仍在使用分散的系統或手動工作流程。在數位化成熟度方面，近七成（69%）的組織將自身定位在“早期階段”或“成熟階段”，這反映出他們在整合系統、改進協作和更一致的績效衡量方面取得了實質性進展。此外，只有14%的組織認為遺留系統或過時的基礎設施是轉型的主要障礙，這也進一步印證了這一點。

儘管取得了可衡量的進展，但轉型仍未完成。只有不到五分之一（18%）的財務機構認為自己已實現數位轉型，而數位轉型應具備即時處理能力、大規模自動化以及貫穿端到端流程的持續優化。這一差距凸顯出，儘管在基礎技術方面進行了投資，但許多財務部門在應對變化或假設失效時仍缺乏必要的敏捷性，這在日益動盪和不確定的環境中構成了明顯的風險。

財務團隊正在推動數位轉型



數位技能對未來領導者的成功至關重要



數位化仍然是財務領域的核心優先事項。

技術現代化仍然是影響財務領導者議程的最重要優先事項之一，這表明數位轉型對於財務長 (CFO) 而言，其重要性堪比撰寫年度報告。目前，53% 的財務領導者表示其職責與數位化舉措和流程轉型有關，這一比例超過了傳統的財務活動。調查結果還表明，這種趨勢將持續到明年，進一步印證了數位現代化如今已成為財務領導者角色中不可或缺的要素。

數位化進程將在長期內持續推進。

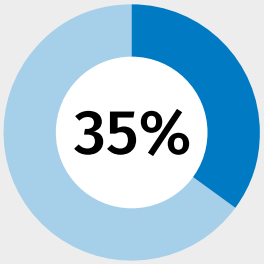
展望未來，許多財務領導者預計科技將在塑造財務長（CFO）職能方面發揮日益重要的作用。當被問及他們對未來五年CFO及其團隊角色演變的策略願景時，超過四分之一（26%）的受訪者認為數位轉型和技術應用是這一演變的重要組成部分。這些預期與更廣泛的研究結果相吻合，即人工智慧和進階分析將推動金融領域的重大變革。

數位技能是成熟最後階段的基礎。

隨著財務營運越來越依賴數位化工具，有效運用這些工具的能力變得日益重要。超過一半（51%）的財務領導者認為數據分析和數位化能力是未來成功的關鍵技能。

儘管目前只有相對較少的領導者將數位化技能視為轉型障礙，但有更多（35%）的領導者認為，數位轉型和技術領導將定義五年後成功財務長的標準。這表明，隨著財務職能日趨成熟，有效利用數位化能力將在決定最終結果方面發揮越來越重要的作用。

成功財務長的定義正在改變。



我相信，五年後，數位轉型和技術領導將成為成功財務長的關鍵要素。

重點總結

展望未來，財務領導者面臨的挑戰將從實施數位化工具轉變為確保以能夠更快、更具韌性的方式使用這些工具。

決策制定。要實現下一階段的數位化成熟，將取決於持續的技術投資和數位化技能的提升，從而使組織能夠在日益動態和不確定的環境中蓬勃發展。

專家意見

Q 財務科技正在如何改變財務長為企業創造的價值？

「我們正在轉型為更加自動化和以數據洞察為驅動的職能部門。透過讓軟體處理日常任務 ，我們的員工可以專注於分析。例如，我們將預測哪些產品會暢銷，或利用即時數據來優化促銷活動，從而直接影響我們的商業成功。」

「成功的財務長將運用預測分析，模擬潛在市場變化或新競爭對手帶來的財務影響，從而將討論的焦點從‘發生了什麼？’轉移到‘我們接下來應該怎麼做？’。衡量他們成功的標準將是他們如何有效地利用數據驅動的前瞻性來影響戰略，而不僅僅是歷史報告。」

規避風險：做好應對市場波動和監管複雜性的準備



主要見解：

→ 面對預計在未來一年會對企業產生重大影響的多種不確定因素，首席財務官們在一個持續動蕩的環境中運營，在這個環境中，混亂是常態，風險管理是其核心職責。

→ 儘管合規仍然是一個重大風險，但越來越多的財務領導者認為，將監管要求轉化為競爭優勢的能力是關鍵的差異化因素。

→ 財務領導者們一致認為，財務長與其他高階主管以及更廣泛的業務職能部門之間更深入的合作，對於將風險管理與策略投資決策相結合並有效應對顛覆性變革至關重要。

現今的財務領導者在持續的不確定性和市場變化中開展工作，風險管理現在既是財務長角色的核心，也是財務職能策略轉型的核心。

風險一：人工智慧的風險與回報

儘管人工智慧有望帶來許多好處，且財務領導者普遍傾向於採用人工智慧，但超過三分之一的財務領導者認為人工智慧會對業務模式、工作流程和決策造成顛覆性影響。超過30%的財務領導者也對人工智慧對合規性、資料品質、人才缺口和公司治理的影響表示擔憂。

同時，大多數財務領導者認為人工智慧將對風險管理產生正面影響。 60%的受訪者預計，未來三年內，人工智慧和高階分析技術將徹底改變風險管理和情境規劃。

風險二：持續的市場波動

日益加劇的市場波動正影響財務長的角色，風險管理已成為財務領導的核心要素。約三分之一的財務領導者預計，資本市場的變化（38%）、供應鏈中斷和貿易緊張局勢（32%）、環境、社會和治理（ESG）壓力（30%）以及地緣政治不穩定將對其產生重大影響。

人工智慧對商業模式、工作流程和決策的風險與回報



以及經濟不確定性（29%）。

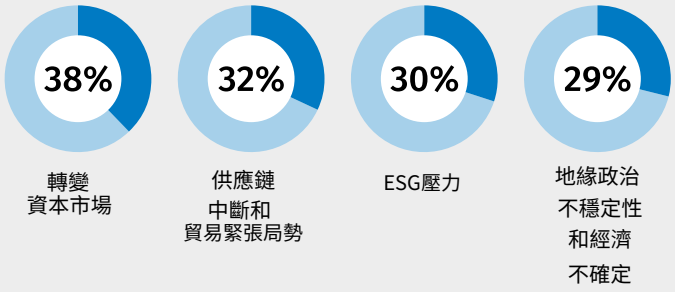
反映出這種轉變，39%的財務領導者預期利率波動和資本市場環境的變化將對其角色產生重大影響。近一半的財務領導者已經負責管理財務、營運和市場風險，預計這種責任水準在未來一年將保持不變。

這表明，財務領導者不再將市場波動視為間歇性的現象。相反，他們將市場風險視為一種結構性因素，財務長必須持續應對。

風險三：監理複雜性增加及其帶來的機會

對於財務領導者而言，合規既是一項需要管理的風險，也是一個日益受到挑戰的領域。超過三分之一的財務領導者（37%）意識到監管和合規方面正在改變。

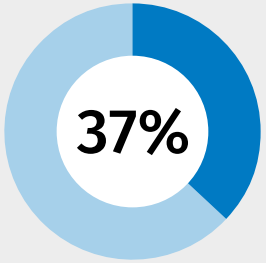
市場風險對財務長的影響



複雜性將成為影響他們組織未來一年的重要因素。

然而，並非所有的「顛覆」都是負面的。近三分之一的財務領導者（27%）認為，將監理合規要求轉化為競爭優勢是影響其產業的三大顛覆性因素之一。合規的複雜性中蘊藏著機遇，前提是財務部門能夠駕馭它。

監管複雜性既是可控風險，也是顛覆性力量，更是機會所在。



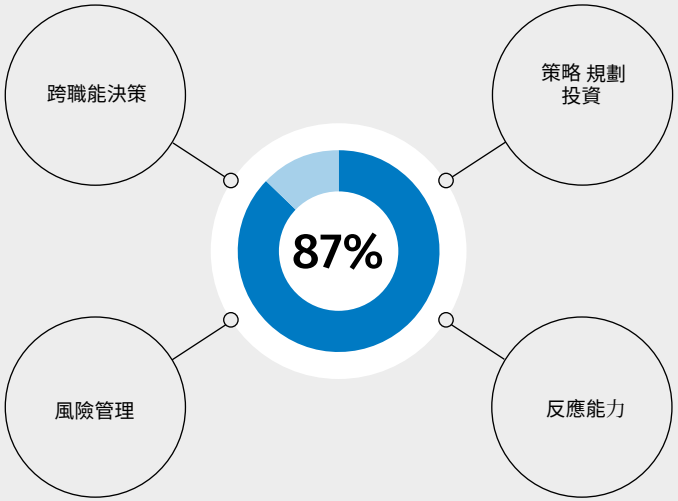
他們認為監管複雜性將在明年對他們的組織產生影響。

業務夥伴關係已成為領導者帶領組織應對不確定性的主要策略。幾乎所有高階領導者（87%）都認為，加強財務長、資訊長和首席策略長之間的協作，將有助於改善跨職能決策、協調風險管理與策略投資規劃，並提升應對突發事件的能力。

絕大多數受訪者（84%）也認為，加強財務部門與其他內部業務部門之間的協作，有助於企業把握機遇，減少干擾。近半數受訪者表示，風險管理和業務合作將是企業未來成功的關鍵技能之一。

商業夥伴關係：降低風險的關鍵

財務長、資訊長和首席策略長之間加強合作所帶來的預期益處



重點總結

現今的財務領導者正處於人工智慧顛覆、持續市場波動和監管複雜性的核心地帶。風險管理現在是一項…

這是一項持續的、全企業範圍的強制性要求，它正在重新定義財務如何為策略做出貢獻。因此，財務長必須成為風險意識決策的協調者，利用人工智慧、高階分析和更強大的業務夥伴關係，幫助其組織應對不確定性。

專家意見

Q *為什麼業務夥伴關係正成為財務長管理風險的核心？*

“未來首席財務官的成功取決於能否讓財務部門成為其他部門積極尋求合作進行規劃的伙伴，因為他們能夠提供切實可行的指導，從而推動集體的成功。”

“未來五年，首席財務官們需要與其他高管密切合作，尤其是在推動數位轉型專案方面。財務團隊需要培養更強的跨職能技能和企業家精神。”

與 Wolters Kluwer 傑出客戶的精彩問答

專家觀點

1. 財務長既是業績報告者，也是策略制定者。

財務部門在決策中的地位日益重要。財務長們不僅要衡量結果，還要運用財務洞察力來影響成長、風險管理、監管方向、數位投資和資本配置，以塑造最終結果。

2. 監理合規如今已成為策略的核心。

財務長們一致認為，監管的複雜性會影響價值創造。如果將監理合規視為策略考量而非報告負擔，就能使組織目標一致，並直接影響長期策略的發展。

3. 財務領導階層必須注重綜合思考

如今的財務長必須在數據、法規、技術和業務之間進行有效溝通。財務長辦公室必須將監管架構與營運有效銜接，將資訊科技和人工智慧能力轉化為策略，並確保獲得跨職能團隊的支援。

4. 敏捷性源自於對規劃、數據和技術的重新思考。

當規劃模型、資料基礎和技術被重新設計成一個單一系統，以速度、策略決策和跨職能協作為主要目標時，敏捷性就會出現。

5. 面向未來的領導力體現在即使沒有完全清晰的前景，也能自信地向前邁進。

技術技能固然重要，但這只是起點。財務長必須將技術能力與好奇心以及在數據不完美的情況下採取行動的勇氣結合起來。

Q *財務長的角色是如何從傳統的財務領域擴展到影響策略決策的？*

在AMI Paris，財務部門已成為業務的策略夥伴。過去幾年，我的職責遠不止於財務報告和成本控制。我們不僅衡量業績，更積極塑造業績。我們密切參與支持國際擴張、永續發展承諾和數位轉型計畫。我們的最終目標是確保在策略決策的早期階段就融入財務洞察。

朱莉・庫尤姆吉安
AMI Paris 副首席財務官

監管管理不僅僅是合規或報告，它更是一項業務。身為財務領導者，我的職責是幫助組織將監管融入策略和業務模式中。

馬西莫・羅馬諾
Generali集團集團綜合報告負責人

Q *在當今複雜的環境中，財務領導者需要哪些新的技能和視角？*

朱莉・庫尤姆吉安：如今，財務領導者必須扮演數位與策略之間的橋樑角色。在實施諸如新的永續發展框架之類的方案時，必須將技術要求與營運實際情況相結合，確保合規性並獲得團隊的支持。

馬西莫・羅馬諾：全球約90%的數據都是在過去兩年內產生的。這清晰地展現了財務領導者必須應對的複雜性。理解並利用IT領域，尤其是人工智慧領域的機會至關重要。但僅僅依靠技術是不夠的。我們還需要轉變思維模式，採用整合式思考。我認為，與其“打破資訊孤島”，不如將它們連接起來，將深厚的技術專長與跨職能協作相結合。

Q *將財務策略與快速變化的市場和監管要求相匹配的最大挑戰是什麼？*

朱莉・庫尤姆吉安：變化的速度是最大的挑戰。從不斷變化的客戶期望到監管框架，一切都在加速發展。我們正在從年度預算轉向滾動預測，這使我們能夠更早預測趨勢並更快地重新分配資源。

馬西莫・羅馬諾：應對新的監管期限始終是財務團隊的一項挑戰。例如，CSRD 要求的 12 個月期限就極具挑戰性。我們之所以能夠成功完成，是因為我們決定不將 CSRD 視為一項報告工作，而是將其視為一次策略之旅。透過採取務實且具策略性的方法，我們有效地利用了該法規，運用雙重重要性原則來制定 Generali 2027 策略。這使得整個組織在永續發展部門的領導和財務部門的支持下，圍繞著共同的方向達成一致。

財務團隊如何利用數位轉型來提升敏捷性和韌性？

朱莉・庫尤姆吉安：將費用和供應鏈管理系統數位化，使我們能夠即時掌握支出狀況，加強合規性，並使團隊能夠專注於更有價值的分析。變革的速度至關重要。任何能夠節省時間的措施都至關重要。這些工具幫助我們在市場波動時期更有信心地進行現金管理。

馬西莫・羅馬諾：人工智慧是當今的熱門詞彙。未來12個月，我將全力以赴地朝著這個方向發展，但我認為提高人工智慧素養至關重要。要做到這一點，我們需要實際的應用案例。我把人工智慧比喻為「阿拉丁神燈」。你需要知道神燈的存在，並且需要提出正確的問題。對金融界而言，人工智慧可以成為一個強大的助力，幫助他們從記帳員的角色轉變為更具策略性的商業角色。

成為「面向未來」的財務領導者意味著什麼？

朱莉・庫尤姆吉安：財務長需要掌握預測分析、人工智慧驅動的預測和自動化等技術。但僅僅掌握技術是不夠的。適應力、好奇心和激勵能力同樣至關重要。一位面向未來的財務長會將財務視為穩定的守護者和變革的推動者。與主要關注控制的傳統領導者不同，他們能夠平衡謹慎與審慎的風險承擔，並培養遠見卓識。

馬西莫・羅馬諾：財務界擁有強大的策略能力，這首先源自於其嚴謹的紀律和精湛的專業技能，而這正是任何組織的基石。但要真正支持執行長和董事會，財務領導者必須在有效溝通和監管合作等領域提升自身能力。

對於致力於變革組織的財務領導者，您有什麼建議？

朱莉・庫尤姆吉安：不要等到數據或流程完美才採取行動。轉型是一個迭代的過程。從小處著手，逐步累積勢頭，並讓團隊成員參與其中。只有當團隊感受到自己是轉型的一部分時，轉型才能成功，而不是從上而下強加的。

馬西莫・羅馬諾：速度至關重要。領導者必須行動迅速，且不怕犯錯。事實上，組織應該從錯誤中學習，並以此推動自身發展。最後，熱情至關重要。當人們對自己的工作充滿熱情時，影響力自然會隨之而來。



遠見卓識：規劃前方道路



結語
威科集團財務長 Kevin Entricken

展望未來，財務長辦公室正步入一個關鍵階段。 Wolters Kluwer 發布的《2026 年未來就緒型財務長報告》證實，財務領導者所處的環境中，技術、風險和策略責任不再是新興因素，而是日常決策和長期價值創造的核心要素。變革的步伐持續加快，企業必須做好準備，快速且自信地適應變化。

這份報告明確指出，財務轉型如今已與財務長（CFO）的角色密不可分。面向未來的CFO扮演著轉型協調者的角色，整合技術、人才、數據、合規和策略，確保組織能夠有效應對不斷變化的環境。數位化措施、流程現代化和風險管理與管理和控制同等重要，都是CFO的核心職責。人工智慧和進階分析正成為強大的催化劑，能夠幫助企業更快地洞察情勢、更敏銳地預見未來，並做出更具韌性的決策。

同時，研究強調，能力差距，無論是技能、文化或工作流程的差距，仍是真正實現面向未來轉型的主要障礙。雖然許多財務團隊已經建立了堅實的數位化基礎，但持續成功將取決於對人才的持續投入、財務和技術領導者之間的緊密合作，以及擁抱變革的企業文化。

財務長一直是合規的基石和財務紀律的建構者。如今，他們對於引導企業績效和實現長期韌性也至關重要。在威科集團，我們致力於支持財務長們以清晰的目標和方向引領企業，投資於技術和技能，並運用洞察力駕馭複雜局面。

對財務長及其所在機構而言，此刻蘊藏著巨大的策略機會。隨著基礎能力日益完善，關注的必須從實施層面轉向企業級影響。我們鼓勵您運用本報告中的洞見，激發行動，強化數位化能力，彌合關鍵差距，並賦能財務部門充分發揮其策略作用。積極擁抱這項變革的機構將更有能力提升決策品質、加快決策速度，並在日益動態的環境中釋放永續價值。



方法論

本報告介紹了以下方面的研究結果：*2026年WoltersKluwer未來就緒型財務調查*提供了全球高階財務領導者如何為財務職能的未來做好準備的最新視角。

該研究反映了以下方面的見解1,672名高階財務領導者， 包括來自大型組織的財務長和企業級財務主管20個全球市場。這些市場包括美國、英國、德國、法國、義大利等主要地區。

中國、日本、新加坡、印度 荷蘭、比利時、西班牙、加拿大、瑞士、奧地利等國。

實地考察於2025年10月及12月 為確保不同市場間的一致性和可比較性，我們採用多語言線上問卷。受訪者均來自值得信賴的專業人士小組，代表了財務長辦公室中承擔重要策略、營運和決策責任的領導者。

該調查探討了決定金融未來發展的優先事項、壓力和機遇，以及隨著企業應對經濟波動、技術加速發展和對策略洞察力日益增長的需求，財務長的角色也在不斷演變。





關於威科集團企業績效與ESG

Wolters Kluwer Corporate 提供企業績效管理、EHS、風險管理、永續性、內部稽核和保證方面的企業軟體解決方案。

威科集團（歐洲證券交易所代碼：WKL）是全球領先的資訊解決方案、軟體和服務供應商，服務於醫療保健、稅務和會計、財務和企業合規、法律和監管、企業績效和ESG等領域的專業人士。我們透過提供以下服務，幫助客戶每天做出關鍵決策：*專家解決方案*將深厚的領域知識與技術和服務結合。

威科集團公佈2025年全年營收為61億歐元。該集團為超過180個國家的客戶提供服務，在超過40個國家/地區開展業務，全球員工約21,100人。公司總部位於荷蘭阿爾芬。

© 2026 WoltersKluwerNV 和/或其子公司。保留所有權利。

攜手 CCH，掌控財務的未來過 CCH Tagetik 智慧平台將洞察力轉化為行動，專為下一代人工智慧驅動的效能而打造。

→ 申請演示

→ 探索人工智慧驅動的創新

Wolters Kluwer

CCH® Tagetik