

6 财务精英 Financial Elite

白容: CFO 要懂数字懂战略懂人

由上海国家会计学院(SNAI)与ACCA(特许公认会计师公会)联合发起的“CFO领导力研究中心”近日正式在上海揭牌。该中心聚焦于具有中国特色财务金融领域的领袖人才,致力于全面研究CFO知识技能和领导力。中心将定期举办活动,成为连接财务金融学术和管理实践的桥梁,搭建中国企业CFO思想交汇和碰撞的开放性平台。

ACCA行政总裁白容女士表示:“通过共同发起CFO领导力研究中心,我们将深入剖析与CFO领导力息息相关的前沿课题,积极挑战固有思维,大胆预测未来走势,提供切实有效的洞见。ACCA将结合自身的调研力量以及国际影响力,帮助研究中心的研究成果在国际范围内传播,使整个财会行业乃至商界受益。我也衷心希望,研究中心的成立能够帮助中国更多的CFO领导企业实现变革,推动可持续发展。”

白容女士在会后接受了媒体采访。
媒体提问:近年来,CFO的角色发生了很大的变化。越来越多的CFO需要与CEO并肩作战,从制定公司发展战略,到支持、推动甚至引领公司变革,真正成为CEO的合作伙伴。您如何看待这样的角色变化?

白容:CFO的角色转变是事实,这源于工作环境的迅速变化,而CFO必须要在变化中抢先一步!现在的工作环境,和5年前相比大不相同了。各经济体的不确定性陡增;需求的攀升和供应的时断时续导致能源价格上下波动、市值波动明显、商品价格上升、政府公共赤字和成本削减、部分国家存在通胀压力、环境挑战长期存在。直面环境所带来的挑战的同时,CFO还必须把握住其中的机遇。很多担任CFO的ACCA会员都表示,他们的职责范围更广更宽了。他们不仅要懂数字,更重要的是也要懂战略、懂人。他们要灵活敏锐,具备强大的抗压能力,要善于化解工作中出现的各种挑战。

媒体提问:这些角色变化为CFO带来了哪些重要挑战?

白容:正如我此前所说,CFO需要应对的挑战比过去多了很多。比如,许多国家政策监

管方面比以前更加严厉了。对于政府而言,严格监管能够降低系统性的风险,得以掌控全局。但这种监管成本转嫁到CFO身上,就意味着他们的财务负担变得更重了。又比我们眼下所经历的全球化,其速度和广度是前所未有的。技术的发展使公司不管大小都处在互联互通的环境当中,企业面临着更大的技术风险。技术的革新会使整个商业环境出现新的变化,而在这个过程中,CFO既要注意风险的规避和管理,又不能因为过分的管理反过来压抑创新。所以,注意平衡然后做出最正确的决策,就是一个CFO应尽的职责。

还有一个挑战是来自于人才储备。CFO必须要有财务团队的支持,财务团队梯队建设和培养非常重要。一方面要能够招聘到有能力的财会人才,另外一方面要给他们足够的培训,这样才能够为公司未来的发展做好准备。ACCA能力框架项目阐述了十大关键能力,对CFO来说,领导力是非常关键的管理能力。它不仅包括财务上、战略上的,也包括商业道德,这些都在我们的框架之内。

媒体提问:在这样的情况下,您认为CFO应该具备哪些关键的能力?

白容:ACCA能力框架详细介绍了十个方面的能力。比如领导力和管理框架,这是财会专业人士和CFO有效、有道德地管理资源、领导团队和企业的关键能力。除此之外,CFO还应该知道利益相关方的需求和优先级。当前的工作环境不断变化,早在2013年我们就在一份研究报告中称,传统的财会职业发展道路已经走到尽头。未来仅限于财会部门内部的狭窄的、垂直的职业晋升道路将越来越少。CFO需要展现出战略领悟、风险处理和管理经验、利益相关方管理经验等核心技能。这些都是他们需要具备的能力。我们相信,财会管理者要有更加敏锐的商业头脑,再通过广泛的财会及企业职位历练,对核心的财会知识形成了了解。

如果我们处在10年或者15年之后,我们会发现一些重要因素构成了那时的商业版图:更快的企业变化速度、不同市场在增长速度上的重新平衡、新的财会职能模式、信息增

值、社交、移动、云技术的突飞猛进等等。这些发展已经对企业如何做生意、在哪里做生意,以及财会职能部门的运作造成了影响。但同时也意味着财会领袖必须要在能力上与时俱进:要能够在变化的环境中做个好领导;要能适应新的技术发展;要能在跨文化工作环境中游刃有余;还要对行业部门有更加深入的了解等等。他们需要以财会专业知识作为平台,不断磨练领导能力和商务技能。这意味着他们需要完全不同的、更加广泛的职业经验。

媒体提问:在企业内部,您认为CFO应当如何更好地与团队互动,培养新一代的财务人才,发挥自己的影响力、感染力?

白容:我们非常强调CFO的沟通能力和构建人脉的能力。只有当CFO自己很了解公司的方方面面,并且能够把自己的想法在整个组织上上下下去进行表达和沟通的时候,他的价值才能够得到最大化的体现。我认为在任何一个CFO被任命之前就必须考察他的沟通能力和交流能力。他在成为CFO之后才能更好地带领团队,才能够成为员工的导师,领导其他管理人员去培养人才。另外在招募新人的时候也要靠自己的眼光去鉴别,哪些人的能力非常全面,是能够在未来跨部门发展,甚至最后可以一步步培养到CFO级别的人才。实际上通过对会员的采访和交流,很多ACCA会员都表示,在公司里带徒弟,培养下一代人才,确实是他们在公司组织架构当中非常重要的一份职责。培养人才,作为导师传递智慧,这是一项很伟大的工作。

媒体提问:在过去,CFO往往被视为企业的“守门人”。而要引领公司变革,CFO如今又被要求具有创新精神。CFO如何在控制风险的同时发挥创新能力呢?

白容:CFO仍然是企业的“守门人”,这样他们才能够引导公司在正确的时间,按照正确的方式方法去做正确的事情。但你说的也对,他们的职责更宽泛了。平衡和控制风险,同时鼓励实现创新,这是一个微妙的平衡。但这是完全能做到的。因为CFO本身已经习惯于跨部门的工作方式。只有这样他们才能很

好地看清风险,把握全局,对企业以及经营的环境有整体的了解。

今后,企业的经营环境将非常复杂,竞争将异常激烈,缺乏稳定性,充满风险。CFO更需要主动出击并加以应对。在风险管理的同时,CFO也要去了解公司承担风险的欲望或者说胃口到底有多大,测算出一个既能够创新,又能够持续发展的方式。在2013年发布的报告《财会领袖的未来之路》(Future Pathways to Financial Leadership)中指出,CFO必须敢于创新。报告建议CFO将战略和商务经验作为新的基线。企业将越来越重视CFO在支持战略增长方面的作用,毕竟资金/融资是创新理念与产品必不可少的支持。了解一家企业的创新态度是CFO的一项重要工作。

敏锐的创新眼光非常重要。而CFO想要做到这一点,最佳方式就是在财会团队以外的领域积累经验。报告称,大部分CFO(61%)都不具备财会团队以外的工作经验。未来的CFO应该在财会部门内外寻求更加灵活的工作机会,积累必要的商业素养,当然还要维护好内部关系。CFO要在职业生涯早期就建立自己的商业信誉。但是,想要在财会部门内外游刃有余,则需要慎重规划。

媒体提问:对于有志成为CFO的财务专业人士,他们未来的职业发展路径将发生什么样的变化?

白容:显然,对于有志成为CFO的财务专业人士,像ACCA这样的涵盖后续职业教育的专业资质是一项优势,也是简历中的闪光点。它令你以财会全才的姿态从众人中脱颖而出。几年前,ACCA就CFO对新员工的要求展开过调查。我们在中国一共调查了104位CFO。他们希望新员工兼具管理和财会经验,拥有广泛且深入的财会知识,并保有职业道德与操守。

占绝大多数的中国受访者(98%)表示,全面了解财会价值链从预算到报告的各个环节,并知道这些环节如何对接,对他们的企业至关重要。我们还从中国报告中发现,CFO对新员工的技能、知识和能力有极高的要求。(白容)



财务管理者的角色正发生重大变革

企业财务总监正在面临深刻的职能转型。一些专家在“全球管理会计原则与实践应用研讨会”上提出,会计从业者的职能正从传统的记账逐步转化为向企业提供财务筹划、业绩管理。

全球管理会计原则与实践应用研讨会近日在广州举行。与会人士认为,企业的发展对财务管理提出了更高的要求,财务总监的角色也应该顺应企业的发展,“整合管理”、“业绩管理”、“监控和沟通”是财务总监未来的转型之路。

2014年10月,财政部发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》,确立了未来10年发展目标:争取3-5年内,在全国培养出一批管理会计人才;力争通过5-10年左右的努力,使我国管理会计接近或达到世界先进水平。

目前,广东省有会计师事务所819家、注册会计师8817人,2014年全省事务所实现业务收入61.11亿元,分列全国各省、直辖市、自治区第一、二、三位。2014年,全省收入超过1亿元以上的事务所(含分所)共14家,4家本土事务所进入2014年度全国综合评价百强。

广东省注协副会长兼秘书长袁庆介绍说,2015年全国注册会计师行业全面开展“国际化建设年”,《指导意见》给注册会计师行业提供了广阔的管理咨询服务市场,是会计师事务所拓宽服务领域,优化服务结构,实现转型升级的重大利好,也是行业推进专业服务市场建设的时代机遇。“我们将不断加强行业培训,让注册会计师服务更加‘接地气’。”袁庆说。

研讨会由广东省注册会计师协会、CIMA、中山大学管理学院三方联合举办。广东会计师事务所主任会计师、CIMA会员、中山大学师生等共180多人参加了研讨会。(王凯蕾)

九点建议帮助 CFO 为未来做好准备

掌握基本功:未来的CFO需要具备扎实的财会知识。同时要将积累职业经验作为目标,了解财会价值链各个环节。

将战略和商务经验作为新的基线:未来的CFO将承担支持战略增长的角色。这一角色的重要意义只有增无减。因此,这方面的经验很重要。

把握财会领域的下一个重要主题并做好职业规划:积累风险管理经验,未来的CFO将在高风险的商业环境中工作。因此,他们也

需要这方面的经验。

作为“成事者”:随着全球财富的重新平衡,更多企业将南下或者北上,推动长期增长。CFO要能把握全局,发现新的机遇和交易机会。

进一步贴近利益相关方,转向以客户为中心:未来,CFO需要面对的是极为广泛的利益相关方群体。了解客户所想是必要条件,无论是对内还是对外。

专注于重要的管理技能:下一代CFO需

要具备广泛的技能来履行使命。但其中有几个特别重要的管理技巧。根据一项最新调查,最应当具备的四项能力分别是:领导技巧、沟通技巧、战略技能和变革管理技能。

准备迎接更多监管和更全面的报告:未来CFO很可能面临更多监管。这一点并不值得奇怪。接纳它,应对它。

打通人脉:迄今为止,财会团队的技术转型还不够彻底。但这一天终会到来,技术将无处不在。但是,CFO仍然需要维护好人脉关

系,要进入各种专业圈子,不仅仅是ACCA的圈子,可能也有一些其他的专业圈子。和专业圈子里的人互动之后,你才能够更好地把握财会行业未来的发展方向。

拓展你的“足迹”:接下来,很多财会团队的足迹和架构仍会不断变化。未来的CFO需要把握成熟市场和新兴市场之间不同的需求,并确保其与财会战略的一致性。

(白容)

国际化人才需求已纳入我国考试发展战略

■ 高鹤

日前,有媒体发现,以沪港通、深港通等实践和构想为代表的中国金融业国际化发展带动了金融人才的国际化。特许金融分析师(CFA)协会中国区总经理贾立军预计,CFA中国地区考生未来数年将超过美国,跃居全球第一。

这并非金融业的独有现象。在财会界,不少熟知国际行业变化、精通国际性人才培养的专业人士同样有这样的预感。澳洲会计师公会(CPA Australia)北京代表处首席代表王瑾正是其中一员。

她告诉记者,澳洲会计师公会近几年的考生增长速度加快,加上我国加入WTO已满15年,我国经济国际化程度将进一步提升,会计人才的国际化趋势加快不可避免。为此,她建议,我国考试的国际化程度也应进一步提升。

不过,这一建议目前其实已经进入了我国考试机构的战略布局中。

国际化人才需求已纳入我国考试发展战略

早在今年3月发布的2015年度财政部会计资格评价中心工作重点中就已经提出,加强国际交流与合作,组织编译国际考试业组织相关文献资料,扩大与境外会计职业组织合作领域,同时,促进我国会计资格国际化进程。

今年年初,财政部会计资格评价中心特组织多人赴美参加了国际考试业协会(ATP)第16届年会,获取国际考试行业的发展经验,更坚定了逐步推广我国会计相关资质与资格,加快我国考试国际化进程的决心。

而作为注册会计师(CPA)考试的主管机构,中国注册会计师协会也于今年3月发布了《注册会计师行业“国际化建设年”主题活动实施方案》,明确将进一步巩固注册会计



我国财会制度的不断完善,及其与国际财会制度的逐渐趋同,也对我国财会考试的国际化发展带来了巨大的助力。

国际化已悄悄“潜入”考试

事实上,我国的相关财会类考试和培训正在悄悄加入国际化色彩。

正如财政部会计司副司长、中国会计学会秘书长刘光忠近期所指出的,近年来,国际会计准则理事会在机构改革、推进国际会计准则在各国采用以及会计准则项目重大调整和改革等方面不遗余力。我国主动参与国际准则的制定,就需要在全国会计人才中选拔出专业水平高、外语水平好的高端财会人才,研究、跟踪并积极参与国际准则的制定。培养高端国际财会人才,将是今后领军人才培养等系统工程的重要方向之一。

在注册会计师考试方面,近年来,中注协一直在不遗余力地推动CPA考试的国际化。

截至目前,中注协先后与英国、法国等国家和港澳台地区的20余家境外会计师职业组织签署了30余个合作备忘录,内容涉及了资格考试、事务所国际合作等多个领域。

中注协还积极参与重大国际会计审计事务的决策。目前共派出和推荐了7名代表在国际和区域性会计职业组织中任职,对国际准则修改和制定发表意见,多次承办国际会议,不断扩大行业国际影响力。这都为我国相关财会考试国际影响力的拓展奠定了坚实的基础。

财政部会计资格评价中心和中国资产评估协会,也同样在相关考试的国际化上开动脑筋。

而对于国际性会计组织来说,它们对于自身考试的国际化更是提升到了战略高度。麦雅理告诉记者:“尽管目前中澳两国协定的正式签署是两国关系发展的重要里程碑,但绝不能固步自封。我们必须持续地与中国开展建设性的合作,以确保我们在这一新的重要区域性机构中占有一席之地。”此类国际性会计组织的考试组织和人才培养思维与经验,都应成为我国考试国际化前行的参考与借鉴。

制度国际化+培训本地化

反观这些年在我国开展人才培养的国际性会计组织的发展,就能明了我国考试国际化的尝试方向和路径。

这些年来,特许公认会计师公会(ACCA)、特许管理会计师公会(CIMA)、美国管理会计师协会(IMA)等国际性会计组织,在我国发展得如火如荼。几大国际性会计组织都已拥有了大量的中国会员,而其资质的含金量也正在为我国财会人所认可。

究其原因,不外乎两点,即制度国际化与培训本地化。

但不可否认的是,我国财会制度的完善和财会人才的培养相对不如国际性会计组织的模式更成熟。

人们热捧国际资质,一方面是因为国际会计准则等制度安排更加先进,而我国企业源于“走出去”的需求,也非常需要精通国际规则的财会人才。另一方面是因为国际性会计组织对于人才培养有着系统的安排,同时拥有着深厚历史的它们又十分适应我国的财会环境,积极与我国各类组织机构合作,共同培养财会人才。它们在我国财会人才培养系统中的深入参与,及其在财会资质与考试水平上的先天优势,造就了它们在我国财会人中的重要影响。

比如,ACCA与CIMA都是积极主动地与我国会计管理机构深入合作,携手进行国际化人才的培训,利用双方的优势互补,共同推进了双方考试资质的影响拓展;ACCA、IMA与澳洲会计师公会也在积极与中国高校进行深度协作,大范围地在中国高校中开展了相关的特色人才培养课程。此外,这些机构还与财会学术界密切联系,如IMA就成立了中国管理会计教育指导委员会,囊括了我国管理会计理论界的众多“大腕”……这一系列经验和做法都值得我国考试机构和人才培养组织深思与学习。

当然,我国财会制度的不断完善,及其与国际财会制度的逐渐趋同,也对我国财会考试的国际化发展带来了巨大的助力。

毋庸置疑的是,考试的国际化与人才培养的国际化密不可分,它正是人才培养国际化的重要组成部分。而考试国际化水平的提升,同样需要在人才培养的国际化中得以体现。

考试的国际化,远远不止于国际考点的开设、英文试题的出现等形式,还需要我国考试资质在国际上的认可度和含金量的真正提升。而这都需要我国经济发展国际化、财会制度国际化、人才培养国际化等一系列发展战略的密切配合和强大支撑。