



Think Ahead



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business



未来的首席财务官

关于ACCA

ACCA, 全称为特许公认会计师公会。作为一家蓬勃发展的国际专业会计师组织, 我们秉承极其严格的专业要求与道德标准, 在全球**176**个国家拥有**227,000**名会员与**544,000**名未来会员。

ACCA目前在中国拥有27,000名会员及154,000名未来会员, 并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有11个办公室。我们坚信: 财会行业是社会发展的基石, 也是公共领域和私营部门发展的强大支柱。为此, 我们一直致力于推动全球财会行业强有力的发展, 使其造福于社会和个人。

自1904年创立至今, ACCA始终秉持为公共利益服务的使命。作为一家非营利性组织, 我们的目标是推动全球财会行业的可持续发展。我们不断投资到行业建设之中, 提升会员价值, 促进行业面向未来。

通过提供全球领先的ACCA专业资格, 我们为不同地区、各行各业的有志之士创造机遇, 使他们在财会、金融和管理领域成就卓越的职业生涯。通过广受认可的专业研究, 我们剖析当前议题, 洞察未来趋势, 引领行业发展。

了解详情, 请访问ACCA网站: www.accaglobal.com

关于IMA®

美国管理会计师协会(The Institute of Management Accountants, 简称IMA®) 成立于1919年, 是全球规模最大、最受推崇的专业会计师协会之一, 致力于推动管理会计行业发展。全球范围内, IMA通过开展研究、CMA认证、持续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式支持行业发展。IMA在150个国家和地区拥有超过125,000名CMA考生及持证者, 以及300个专业和学生分会。IMA总部位于美国新泽西州蒙特维尔市, 在全球四个区域提供本地化服务: 美洲、亚太、欧洲和中东/印度。IMA于2017年和2018年连续两年获得会计师与国际会计公报(The Accountant/International Accounting Bulletin) 颁发的年度最佳专业组织殊荣。

有关IMA的更多信息, 请访问: www.imanet.org

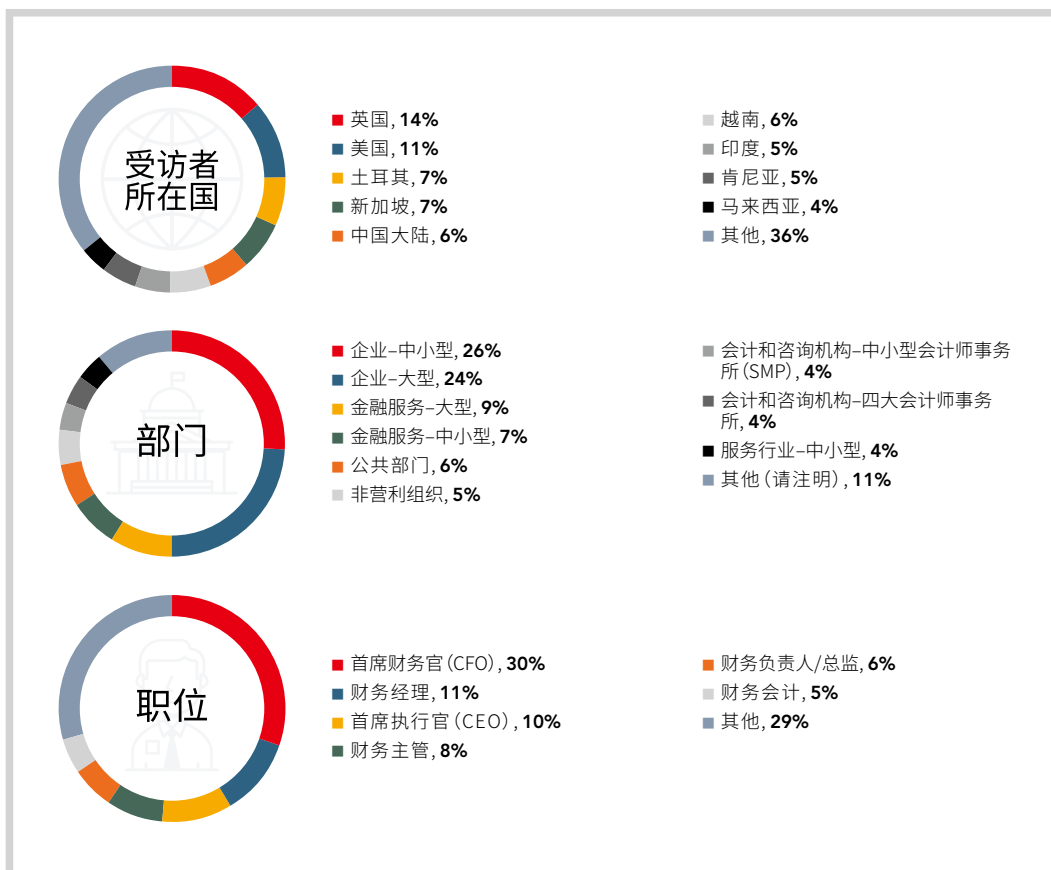


未来的首席财务官

首席财务官 (CFO) 在领导整个组织的财务团队方面扮演着重要角色。但这一角色正在经历根本性变化, 而培养未来CFO正成为许多组织面临的一大挑战。

在本报告中, 我们探讨了CFO这一角色以及胜任该角色所需技能组合的变化。同时, 我们深入思考了相关变化的具体方式, 以及如何确保为立志成为CFO或已担任该职位的人士提供适当的职业发展路径。

为撰写本报告, 我们于2020年6月面向1,152位ACCA和IMA成员以及众多CFO和CEO (非ACCA和IMA成员) 开展调查, 同时组织了数场虚拟圆桌会议。



前言



白容 (Helen Brand OBE)
ACCA行政总裁

CFO是众多财务职能部门的最高职位。由于该职位的存在,当各利益相关者考量企业如何处理其财务事务时,往往会首先想到财会人员所从事的专业工作。然而,CFO作为企业财务守护者的传统角色已被新的现实状况所取代:CFO在企业中的职责范围日益扩大,从人员 (people)、利润 (profit) 和目标 (purpose) 三个维度评价组织绩效,而这一3P体系日益成为评判企业成功与否的标准。

新冠疫情全球肆虐,将CFO推上了组织的核心位置。确保组织流动性需求变得至关重要。但是,这就要求组织在战略目标和日常运营之间取得平衡,并把握可能会出现迅速变化的局面。重新预测和适应能力是实现这一目的的关键。为此,有效利用数据和应用技术不可或缺。在挑战重重的时代背景下,企业比以往任何时候都更加依赖领导力。

在本报告中,ACCA和IMA探讨了CFO职能正在如何发生变化,而财会行业又需要采取哪些行动,确保培养出未来优秀的财务领导者。我们面向两家机构的成员、以及尚未加入ACCA和IMA的CFO和CEO展开调查,并在全球范围内召开了多场虚拟圆桌会议,就有关各方对CFO当前的期望和未来发展机遇,收集了一系列深刻洞见。对于今天担任CFO的人士来说,这一角色既充满挑战,又极富回报。



杰弗里·汤姆森 (Jeffrey Thomson)
IMA总裁兼首席执行官

CFO的许多技能无法通过他人习得。受访CFO分享了如何应用其职业生涯积累的经验。不过,所有受访者都将专业资格置于技能组合的核心位置。凭借所获取的专业资格,受访CFO可以通过行业交流、指导和经验传授,积累相关经验,并利用所在专业组织最大程度地分享经验并助推他人发展。从财会行业整体出发,我们需要确保,对于致力于走向CFO职位的后继者,这是条不乏精彩的职业道路。

目录

执行摘要	6
1. 今日的CFO	8
1.1 CFO对自身职能的一些初步看法	8
1.2 CFO职能的重要性	9
1.3 当今CFO面临的挑战	10
1.4 ACCA和IMA的过往研究	11
1.5 CFO具有哪些重要特质?	11
1.6 道德技能和技术技能的重要性	12
1.7 新冠肺炎疫情和不断变化的CFO职能	13
2. 未来的首席财务官	16
2.1 我们的假设:CFO职能的演变	16
2.2 对假设的反馈	16
2.3 CFO与中小型企业	17
2.4 首席执行官对CFO职能演变的看法	18
2.5 考虑的各种假设	19
聚焦利益相关者	19
战略制定	21
增长优化	22
全面审查绩效	23
前瞻性洞察:扮演首席绩效官角色	25
职业发展	27
2.6 总结	27
3. 未来CFO需要具备的技能组合	29
3.1 必备技能	29
3.2 技术技能和道德技能:财务智慧	30
3.3 战略与商业敏锐性:CFO与CEO	30
3.4 风险管理、治理与CFO	31
3.5 数据与技术	31
3.6 领导力和沟通能力	32
3.7 供应链	33
3.8 投资者管理	33
3.9 咨询	33
3.10 交易	33
4. 培养未来的CFO	35
4.1 发展路径正在改变	35
4.2 未来的CFO	35
4.3 资格与认证	38
4.4 发展路径	40
结束语	42
鸣谢	44
参考文献	46

执行摘要

对于许多企业而言，CFO职能必不可少。但公众的认知，乃至相关利益相关者对CFO的期望，可能与之大相径庭。

在本报告中，我们将深入探讨这一角色，以及ACCA和IMA在前次报告（作者Lyon和Lawson，2012年）中首度跟踪该角色以来，后续的发展变化情况。

为了支持此项新研究，我们面向ACCA和IMA成员开展调查，并收集了众多CFO和CEO（非ACCA和IMA成员）的反馈意见，同时组织全球多个地区的代表参加了一系列圆桌会议。

受访者反馈表明，CFO职能一直在不断变化：受新冠疫情影响，其职责范围日益扩大。CFO一职对于任何企业的成功都至关重要，并结合了战略和运营两大职能，但其核心价值在于为财务绩效提供支持并遵循诚信原则行事，这一点CFO永远不会忽略。保持道德高标准是CFO的基本价值观之一。针对调查反馈的分析表明，CEO和CFO关于职责相关重要属性的看法存在着值得关注的差异。在之前发布的报告（作者Lyon和Lawson，2012年）中，我们已讨论了CFO职能出现的诸多变化，而本次疫情又进一步推动了这一趋势。虽然圆桌会议与会者认为，疫情刚出现时，实现敏捷性并利用多种假设情境进行重新预测成了自己的主要工作内容，但这场危机真正夯实的是CFO已经在做的许多工作——很可能会受到更多重视。与本次疫情产生的许多长期影响一样，时间会见证一切。但是，危机的确增强了CFO所扮演的“连接者”角色，促使CFO成为CEO当下的主要支持力量。

报告第1章探讨了当今CFO的职能，通过采取分组方式，评估CFO一系列技能的相对重要性。我们利用圆桌会议参与者的评论意见，重点说明了新冠疫情对CFO提出的各种要求并得出结论，该职能将继续朝着主动响应角色的方向转型——通过实现敏捷性来推动价值，同时将广泛的业务和商业理解力融入角色。

第2章提出六项假设，展现了有关该职能未来发展的洞见。这些洞见不仅勾勒了CFO正在经历的发展之路，而且对于许多CFO来说，他们在这条道路上已经小有成就。CFO职能并非千篇一律，每家企业都有着特定需求，但CFO若想有效达成我们的假设结果，就必须具备多元化的技能，这将在第3章中进行详细讨论。

随着职业道路的演变，成为CFO的途径也不同与以往。CFO职能的重要性意味着，从整体行业出发，我们需要确保立志成为CFO的人士能够获得发展机遇。职业发展道路必须为充满抱负的有志人士提供恰当的经验，使之尽可能获得实现目标并出色胜任这一职责的机会。第4章会对此加以剖析。

CFO职能的重要性意味着从整体行业出发, 我们需要确保立志成为CFO达成这一目标的人士能够获得发展机遇。

”



1. 今日的CFO

“关键因素在于不同行业或不同企业的规模、企业所处发展阶段及其面临的各种挑战、抑或市场竞争。不同因素下，首席财务官面对的要求也有所区别，因此很难用只言片语清晰描述企业的首席财务官。”

吕畅 (音译)，某中国大陆企业CFO

德克·佐恩 (Dirk Zorn) 指出，“首席财务官” (CFO) 一词于1966年首次使用 (Zorn, 2004年)。此前，人们普遍使用“财务主管”或“财务总监”等名称。虽然我们认为“首席财务官”这一头衔相对较新，但自经济型企业诞生以来，财务负责人的职能就在不断发展，且越来越具包容性，从而为整个企业、乃至更广范围服务。博因斯和爱德华兹 (Boyns & Edwards, 1997年) 表示，有证据显示，19世纪的会计师主要负责为企业管理者准备相关信息，助其开展业务。

在许多地区，CFO或财务总监有着几项明确的职责。这使之互动的利益相关者对他们产生了特定程度的期望。但并非所有地方都是如此，某些情况下 (比如在越南)，受跨国公司和类似企业的影响，CFO的职能范围不断增加，而其具体发展路径也导致出现了各种有关其职能范围的诠释。一定程度上讲，CFO的职能范围取决于个人理解。在本次研究中，我们通过一系列圆桌会议和访谈，探讨了人们对该职能的许多不同看法。

毋庸置疑，CFO职能会不断发展演变，而且这一进程将一直持续下去。这项研究包括举行的一系列CFO及CEO圆桌会议，以及2020年6月开展的一项全球调研：前者旨在借鉴ACCA和IMA资深成员的丰富经验；后者则探讨了CFO职能的持续演变，以及对于正在担任、或立志成为CFO的人士而言，相关趋势如何影响着他们的职业发展。

1.1 CFO对自身职能的一些初步看法

作为本项研究的一部分，我们在世界各地举行了一系列圆桌会议。每次讨论会开始时，我们都会要求与会者就CFO职能的不断变化发表一些初步见解。

英国某顶级足球俱乐部首席财务官**鲁班·甘地 (Ruban Gandhi)** 表示：“CFO职能已发生很大变化，如今，他们甚至需要参与运动场馆的商业发展。业务模式在改变，开始聚焦观众并设法留住他们，这使得该职能与以往大相径庭。”

荷兰某互联网域名公司首席财务官**格温·范·伯恩 (Gwen van Berne)** 指出：“这个世界确实需要变革型领导，而非交易型领导——后者是人们过去对CFO职能的认识。”

英国某服装企业的首席财务官**海伦·摩根 (Helen Morgan)** 指出：“CFO职能正逐步发展成为伞形结构。一个不断引发关注的重要领域便是数字化路线图，CFO需要更多地参与其中。作为变革领导者，你应积极拥抱人工智能和自动化等技术领域，了解其对财务部门的相关影响，然后引领变革。此外，CFO还有必要成为CEO的关键伙伴，并且能够对战略和业务解决方案提出质疑。”

某俄罗斯银行瑞士分行的首席财务官**叶卡捷琳娜·叶梅利扬诺娃 (Ekaterina Emelianova)**表示：“我们的职责是解读信息。”在她看来，“同事们能够听取我们的意见非常重要，因为他们无法真正理解基于会计语言和会计报告的财务数据。”

南非某市属自治区的市政执行官**约翰·莱布兰特 (Johan Leibbrandt)**指出：“从精打细算的账房先生，转变为了解企业业务，并切实与相关部门和一线供应链保持密切联系与沟通”非常重要。

某食品公司区域业务总管**希巴·达博 (Hiba Daaboul)**指出：“新冠肺炎疫情使我们认识到，我们可以比过去更加快速地做出响应。世界上并不存在绝对的完美主义。我们必须提高敏捷性，更加积极主动地推动变革。”

某制药公司高级财务总监**理查德·坎宁安 (Richard Cunningham)**表示，在他看来：“职责重心正从内部控制、成本控制和资产保护，向真正的领导力转移。这意味着突破财务领导局限，进入业务领导范畴。”

1.2 CFO职能的重要性

调研开始时，我们询问受访者，未来三至五年内，与其他高管相比，他们是否认为CFO职能在其企业中的相对重要性将发生变化(参见图1.1)。受访者清楚表示，该职能的重要性会提升，其中32%认为会显著提升，40%表示会提升。很显然，CFO职能对于许多企业的未来发展至关重要。

通过比较CFO和CEO受访者的反馈，我们发现了一些值得关注的差异：82%的CEO受访者表示，CFO职能的重要性会提升或显著提升，而只有66%的CFO受访者持同一看法。这表明，CEO受访者对CFO职能的重视程度超过了CFO任职者自身，并将其视为企业发展过程中的一个基本职能。这也表明，CEO对CFO的期望正在不断提高，因此该职能需要不断演进。

图 1.1: 未来三到五年内，与其他高管相比，您认为CFO职能在企业中的相对重要性将发生怎样的变化？(所有受访者)

- 显著提升, 32%
- 提升, 40%
- 保持不变, 19%
- 降低, 5%
- 显著降低, 2%
- 不清楚, 2%



82%的CEO受访者表示，CFO职能的重要性会提升或显著提升，而只有**66%**的CFO受访者持同一看法。

”

1.3 当今CFO面临的挑战

当被问及CFO面临的各种挑战时,无论从财务职能部门还是整个企业来看,受访者都把技术带来的影响、业务变革速度、治理以及风险问题视为最重要的关注领域(参见图1.2)。当在企业层面探讨这一问题时,CFO和CEO受访者的反馈之间存在显著差异(参见图1.3)。

与CFO受访者相比,CEO受访者对技术、业务变革与治理、风险与合规性问题的重视程度相对较低,但更为重视贸易、可持续性、供应链和继任计划等领域。

圆桌会议与会者反复强调,CFO职能范围广泛,涵盖企业的诸多方面,不再只是传统的财务保管者角色。尽管如此,人们仍可能认为CEO对企业所面临各种挑战有着更均衡的看法。这是否因为CEO会充分考虑所有问题的“关联性”?CFO是否仍然目光短浅,不愿冒险跨越传统的财务界限?我们将在第二章的一系列假设中探讨这一问题。

图 1.2: 就财务职能部门与整个企业的战略而言,以下哪一项是当今CFO面临的最大的挑战?

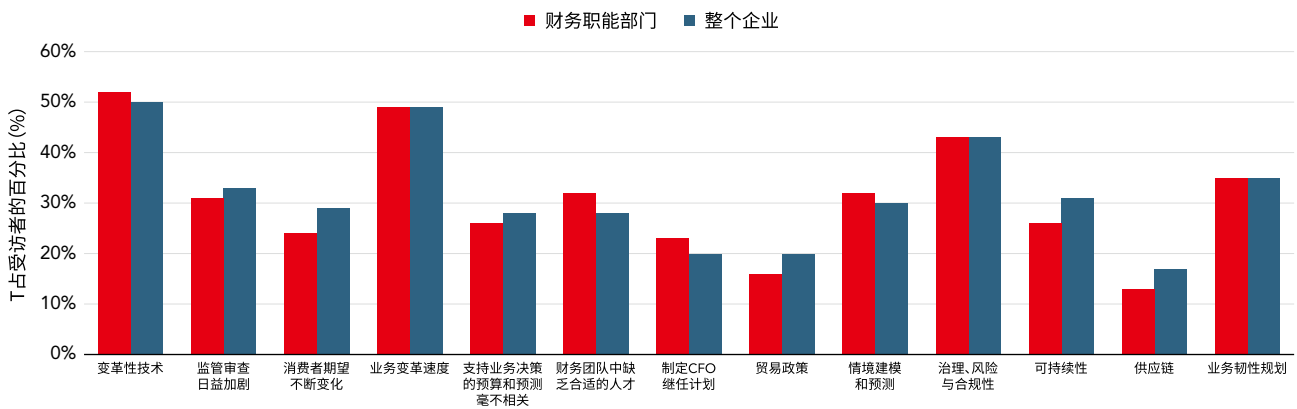
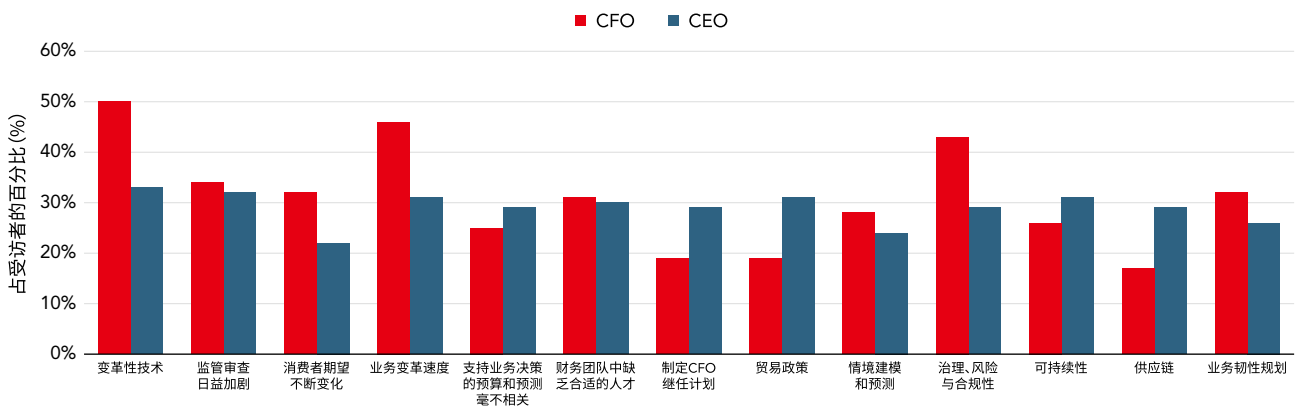


图 1.3: 就企业整体战略而言,以下哪一项是当今CFO面临的最大的挑战?



1.4 ACCA和IMA的过往研究

2012年, ACCA携手IMA对CFO的未来职能进行了研究。其研究报告《CFO:不断变化的角色》(Lyon和Lawson, 2012年)指出了影响CFO的以下九大关键议题和优先事项:

1. 监管要求与日俱增, 而CFO在遵守监管方面也面临着日益加剧的个人风险;
2. 全球化面临的诸多挑战, 正促使财务负责人必须建立能够在全球舞台上有效发挥作用、并拥抱多元化的财务职能部门;
3. 技术迅猛发展, 为CFO提供了重新配置财务流程的可能性, 通过“大数据”和分析工具推动业务洞察;
4. 企业所面临风险的性质正在改变, 需要更有效的风险管理方法, CFO应当在确保适当的组织道德方面发挥作用;
5. CFO将面临更大的压力来实现财务职能转型, 以不产生成本影响的方式更好地为业务服务;
6. 随着越来越多的CFO成为组织品牌代言人, 管理利益相关者和处理人际关系将变得日益重要;
7. 由于营商环境日益复杂且瞬息万变, CFO需要有能力运用各种分析技能, 更多参与战略的确认和执行;
8. 报告要求不断增加, 并将继续成为CFO的繁重负担;
9. 将更加关注与CFO职能相关的人才培养、能力和行为。

随后在2013年, ACCA和IMA又联袂发布了报告《财务领袖的未来之路》(ACCA / IMA, 2013年), 探讨这些议题和优先事项对CFO职业发展道路的影响。

本报告以上述两份报告为基础, 分析了自报告发表后CFO职能的演变、以及可以从中吸取的更多经验教训。

2019年, IMA发布了报告《CFO:不断变化的角色——来自印度的观点》(Lawson, 2019年), 得出如下结论:

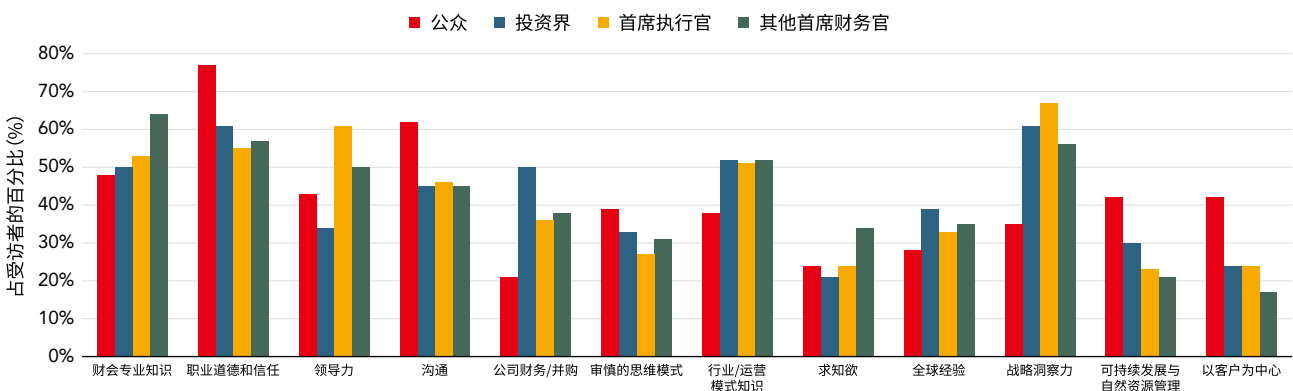
虽然监管合规仍然是财务职能部门职责范围的重要组成部分, 但CFO及其团队正越来越多地扮演业务合作伙伴角色, 参与规划、预测和风险管理等活动, 同时提供深刻业务见解, 由此支持企业战略。这一日益扩展的职能要求其所在企业的各级管理会计师提高技能、培养新能力, 尤其是在技术领域。随着企业争相招揽具备必要技能的员工, 人才管理也将变得愈发重要。

1.5 CFO具有哪些重要特质?

调查要求受访者从以下四个方面考量CFO一系列最重要的潜在特质(参见图1.4):

- 公众对该角色的看法及其期望;
- 投资界的期望;
- CFO的自身期望;
- CFO群体如何看待该角色。

图 1.4: 您认为以下群体最看重CFO的以下哪项特质?



一如所料，受访者对本报告四个群体的观点存在不同看法。受访者表示，他们认为公众最看重CFO的职业道德和信任维度，持此看法的受访者高达77%。这一结果在我们的意料之中，并进一步凸显出这是CFO的核心价值。同样，受访者认为公众更加重视各种非技术特质，包括拥有谨慎的思维模式、善于沟通、以客户为中心、以及参与可持续发展和自然资源管理：其中认为公众更加看重后两项的受访者均为42%。从这一角度来看，相对不重要的特质是各种“技术”能力，包括公司财务/并购、战略洞察力以及财会专业知识：持最后一种看法的受访者达48%。显然受访者认为，从公众的角度看，该角色拥有广泛的职能，不再只是单纯的财务保管者。

受访者认为，其他群体对CFO职能有着不同的期望。值得注意的是，他们认为，对于CEO而言，领导力和战略洞察力是CFO最看重的特质。财务报告和资产管理是首席财务官最关心问题的日子已经一去不复返。在当今商业环境中，这些职责虽然很重要，但远远不够。图1.5显示，相比对以客户为中心和全球经验相对较高的重视程度，CEO受访者对CFO的职业道德和信任、或战略洞察力的重视程度并不高。显然，不同利益相关者对CFO需承担的职能有着很多不同的看法。

当CFO考量自身所应具有的特质时，各种技术技能（包括财会专业知识、公司财务/并购技能、以及求知欲）的重要性有所提升。这表明业内已充分认识到掌握这些技能的重要性。相反，在这些受访者看来，在企业选择下一任CFO时，行业外普遍轻视对这些特质的需要，这可能会导致出现问题。

1.6 道德技能和技术技能的重要性

对大多数圆桌会议与会者而言，财会专业人士的技术技能是关键的能力领域。受访者也有着类似的期望。图1.6显示，78%的受访者认为利用道德透镜分析问题是区分CFO和其他高管的差异化因素。善于利用道德透镜是CFO、乃至整个财务界的重要特征。在瞬息万变的当今时代，这一点尤为重要。

图 1.6: 您在多大程度上同意或不同意：“CFO在其工作中利用道德透镜分析问题是他们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%

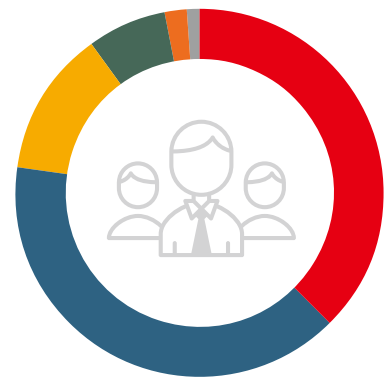
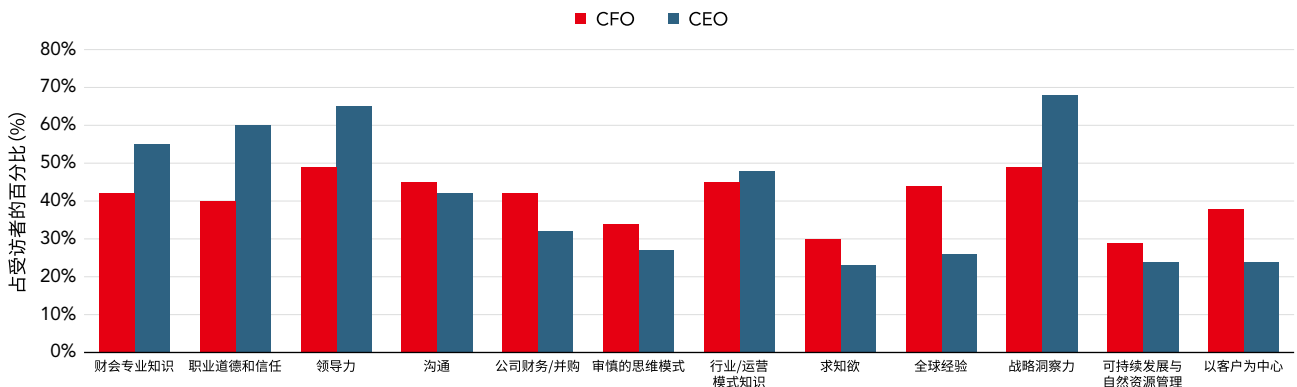


图 1.5: 您认为以下群体最看重CFO的以下哪项特质？

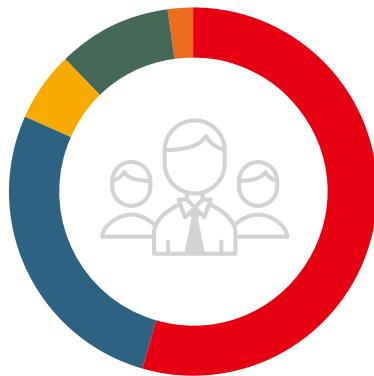


欧洲地区互联网注册网络协调中心 (RIPE NCC) 的**格温·范·伯恩 (Gwen van Berne)** 指出：“对CFO来说，道德标准非常重要，并且其重要性将日益凸显，因为这是对外情况说明的重要元素。CFO应能够清楚阐明所在企业的盈利方式，以及为了推动业务发展，使用了哪些关键绩效驱动因素。”

技术技能也被认为同等重要：54%的受访者认为会计师资格或硕士学位必不可少（参见图1.7），另有27%强烈建议CFO具备这一资格或学位；只有2%的受访者认为两者都不需要。

图 1.7: 未来三到五年内，您认为所在行业的CFO是否有必要获得会计师资格、学士学位或硕士学位？

- 有必要，54%
- 强烈建议但并非必要，27%
- 值得拥有但不建议，6%
- 能够增添优势，10%
- 不需要，2%
- 不清楚，0%



当被问及这个问题时，55%的CEO受访者认为会计师资格或同等学历必不可少，相比之下，只有51%的CFO受访者持一致看法。这两个问题都强调了CFO需具备资格（或同等学历）和核心技术技能的重要性。许多圆桌会议与会者认为，CFO理所当然应具备上述资格（或同等学历）。

Flinder是一家致力于构建世界一流、技术赋能和数据驱动型财务职能的事务所。该事务所创始人阿拉斯泰尔·巴洛 (Alastair Barlow) 解释道，过往经验表明，人们对没有深厚财务背景的人员缺乏了解。例如，CEO可能擅长各种流程，但却不善于理解三大报表综合分析模型透露的细微信息，也不善于理解收入确认中各种错综复杂的关系。这一点在初创企业寻求更多资金时表现得最为明显，在他的经验中，这些企业只会在收入确认存在错误的情况下报告盈利，一旦被发现，这些盈利就将变为亏损。

1.7 新冠肺炎疫情和不断变化的CFO职能

2020年发生的一系列事件改变了许多商业基本面。新冠肺炎疫情的暴发，不仅给各个企业带来了意想不到的巨大压力，同时影响了CFO关注的四大关键领域，分别是：转型、风险与治理、业务变革速度、以及韧性（如图1.2所示）。事实上，许多圆桌会议与会者都将这些领域视为企业的根本所在。然而对许多人来说，疫情引发的变化极具冲击力，已成为备受关注的焦点。一位CFO表示，虽然自身职能没有改变，但他需要做的却是能够对日常的新闻报道做出回应并考虑其影响。短期冲击正逐步显现。一些大宗商品价格的暴跌对许多CFO产生了重大影响，而他们工作所在的经济体的性质不可避免地成为了重要考量因素。

新加坡iWise集团首席财务官**苏里亚纳拉亚南·巴拉苏布拉马尼安 (Suryanarayanan Balasubramanian)** 谈到了自己过去几个月的经历，他说：“新冠肺炎疫情带来了前所未有的影响。企业纷纷向CFO寻求意见和指导，以求顺利渡过这一困难时期。其重点是如何维持现金流，分析其中可能已出现问题的环节。CFO目前的工作方式表明，该策略十分重要，但他们也充满斗志，积极把握每一次创收机会，想方设法确保企业能够生存至2021和2022年。这是一种不遗余力的全身心投入。”

渣打银行坦桑尼亚分行首席执行官**桑杰·鲁加尼 (Sanjay Rughani)** 表示：“我认为我们都已经受住了新冠肺炎疫情的考验。从各个角度看，对CFO的依赖都将变得越来越重要，包括满足监管要求和对监管举措施加影响。而最大的障碍在于思维模式。”

某足球俱乐部首席财务官**鲁班·甘地 (Ruban Ghandi)** 也秉承着该职能不断发展进化的理念，他表示，新冠肺炎疫情的暴发提醒他，技术对CFO非常重要。

英国某公共交通运营商的首席财务官**马特·多尔芬 (Matt Dolphin)** 指出，此次疫情的暴发，强化了提高敏捷性的必要性，尤其是在市场瞬息万变的情况下，需要能够迅速做出决策并贯彻执行。

某食品公司区域业务总管**希巴·达博(Hiba Daaboul)**指出：“新冠肺炎疫情使我们认识到，我们可以比过去更加快速地做出响应。世界上并不存在绝对的完美主义，我们必须提高敏捷性，更加积极主动地推动变革。”

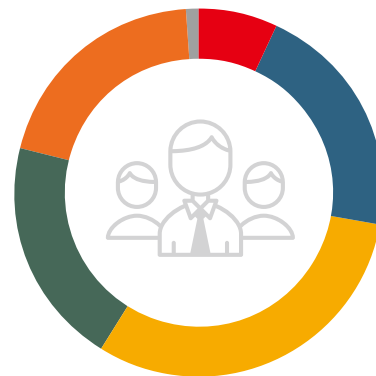
新加坡某连锁酒店的财务总监**詹姆斯·李(James Lee)**表示，作为CFO，他必须“减少人员损失”。只有确保人员安全，企业才会安全，但他获得的经验教训在于，如果想要有效开展业务，就必须认真分析“3P”要素——人员(people)、目标(purpose)和利润(profit)。他指出：“资产至关重要。现在的关键是需要弄清楚，什么是可持续的核心资产，什么是我们需要放弃的‘有毒’或‘日益恶化’资产？”

新加坡星雅集团(Straco Corp)首席财务官**黄朝明(Amos Ng)**表示，疫情使他认识到，CFO必须“心理上和身体上都非常强大”。他认为，CFO在危机时刻发挥着非常重要的作用，应当随时做好准备，以便在形势需要时主持大局。因此，CFO务必成为有效的团队合作者。

受访者指出(参见图1.8)，他们认为CFO职能已发生变化，59%的受访者表示已经产生了一定影响，其中28%表示该角色职能已发生显著变化。

图 1.8: 新冠肺炎疫情暴发在多大程度上改变了您对CFO职能演变的看法?

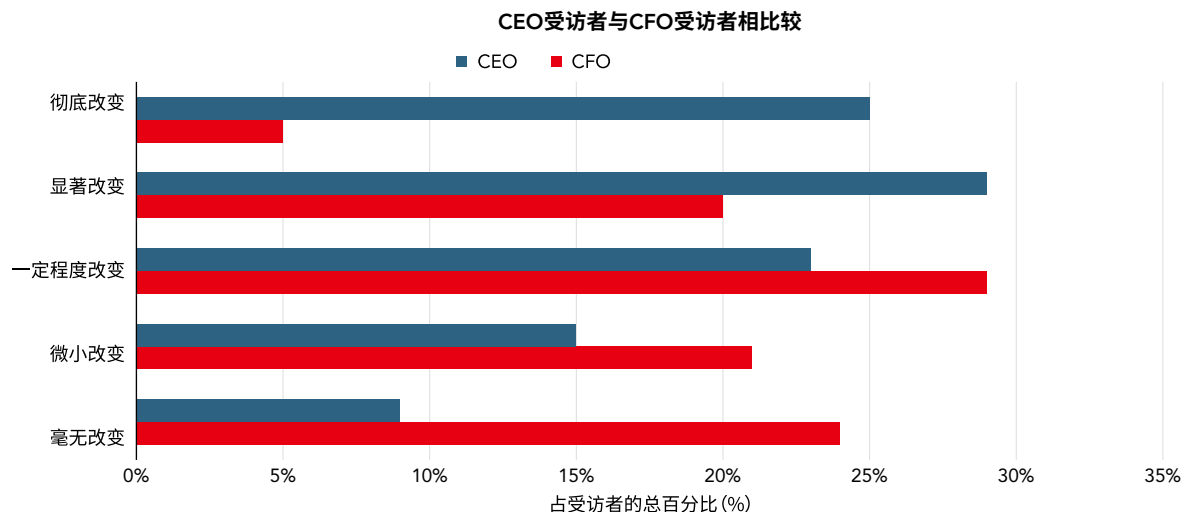
- 彻底改变, 7%
- 显著改变, 21%
- 一定程度改变, 31%
- 微小改变, 20%
- 毫无改变, 20%
- 不清楚, 1%



通过比较CFO和CEO受访者对这一变化程度的看法，我们发现存在着值得研究的差异(参见图1.9)，与CFO受访者自身相比，更多CEO受访者感受到CFO职能有着较大变化。

越南某工业公司的首席财务官兼首席信息官(CIO)**里兹万·汗(Rizwan Khan)**表示，此次疫情使他更加关注技术的重要性。

图 1.9: 新冠肺炎疫情暴发在多大程度上改变了您对CFO职能演变的看法?



善于利用道德透镜分析问题是CFO、乃至整个财务界的一个重要特征。在瞬息万变的当今时代,这一点尤为重要。

”

2. 未来的首席财务官

2.1 我们的假设:CFO职能的演变

为评估CFO职能的演变程度,我们提出六种假设(参见图2.1),并与受访者和圆桌会议与会者一起进行了测试。这些假设并不相互排斥,而是为了从短期、中期和长期对职能的演变进行评估。

每一位CFO都身处职能演变的过程中,其程度受到他们所在企业具体情况的影响。我们提出这些假设的目的在于深入分析这一进程,并考量是否受到行业部门、企业规模或地区差异的影响。

2.2 对假设的反馈

图2.2简要概括了受访者对每种假设的总体反馈。

受访者发现,这些假设中列出的大多数情况已开始成为现实。他们最为认同的一点是,CFO职能已经、或者将会在战略执行中发挥主导作用;但对于CFO职能范围的拓展,即纳入对人员

(people)、目标(purpose)和利润(profit)的评估(参见“全面绩效审查”假设),这一点获得受访者支持的力度较低。其中反映的挑战或许是,尽管越来越多的企业利用非财务数据和非结构化数据评估绩效,但总体而言,财务职能部门、尤其是CFO,需要在这一领域充分发挥作用。而受访者最不支持的假设则是,CFO在职业发展上将最终迈向CEO行列。

圆桌会议与会者对这些假设的看法各不相同。迪拜机场自由贸易区管理局助理总干事高级顾问**阿卜杜勒·拉希姆·古兰姆·纳比(AbdurRahmim Ghulam Nabi)**表示:“我认为,就CFO的发展方向而言,其中很多人非常现实。”相比之下,驻澳大利亚的顾问**保拉·肯辛顿(Paula Kensington)**表示,这些假设体现了“三年前就已存在的职能”。她还说:“财务部门及CFO的职能已经回归到非常重要的核心位置。企业正积极寻求财务部门的帮助,由此了解正在发生的情况。”

尽管人们存在各种不同的看法,但我们仍得出结论:在每种

图 2.1: 有关CFO职能发展的六种假设

聚焦利益相关者	战略制定	增长优化	全面绩效审查	前瞻洞察	职业发展
CFO将主要关注利益相关者和投资者管理,而非提供安全保障与报告。	CFO将通过担负起实现业务战略的责任,在战略的制定、确认和执行方面发挥引领作用。	该职能的侧重点将从主要基于历史信息的成本控制,转向增长优化。	该职能将纳入对企业战略目标各个方面的衡量(如综合报告涵盖的六大资本类别)。	扮演首席绩效官角色,通过提供前瞻性洞察,而非回顾性报告,为企业交付最大价值。	CFO日益将担任CEO作为其职业发展的下一步。

假设中，人们都普遍认为CFO群体已经踏上职能演变之旅。我们会在第2.5节中对每种假设进行逐一讨论。

2.3 CFO与中小型企业

图2.3比较了中小型企业¹ (SME) 受访者和大型企业受访者对这些假设的看法。结果显示，中小型企业的CFO职能演变程度与大型企业类似。这一领域对财务专业知识的需求正变得越来越多样化。伴随着针对中小型企业市场的云计算解决方案纷纷亮相，数据比以往更易于获取，决策也愈加繁复。ACCA报告《满腔热情的践行者》(ACCA, 2019年) 分析了各种云计算可选方案对中小型企业的影响。该领域的一项重要

发展就是设立多企业联合首席财务官 (portfolio CFO)，他们在各种不同的企业中开展工作，提供推动业务增长所需的专业知识和深刻见解，这对于许多中小型企业至关重要，尤其是在充满挑战的当今时代。部分圆桌会议与会者表示，这一级别的CFO职能更加关心资金问题，而非利益相关者管理。新近出任加拿大某企业首席财务官的格雷格·鲍威尔 (Greg Powell) 表示，中小型企业非常依赖CFO。他认为自己既要成为人力资源专家，又必须是法律专家，同时还发挥财务领导作用——当企业处于无力聘请全职CFO的艰难时期，情况尤为如此。

图 2.2: 您认为每种假设何时会适用于贵企业的CFO职能?

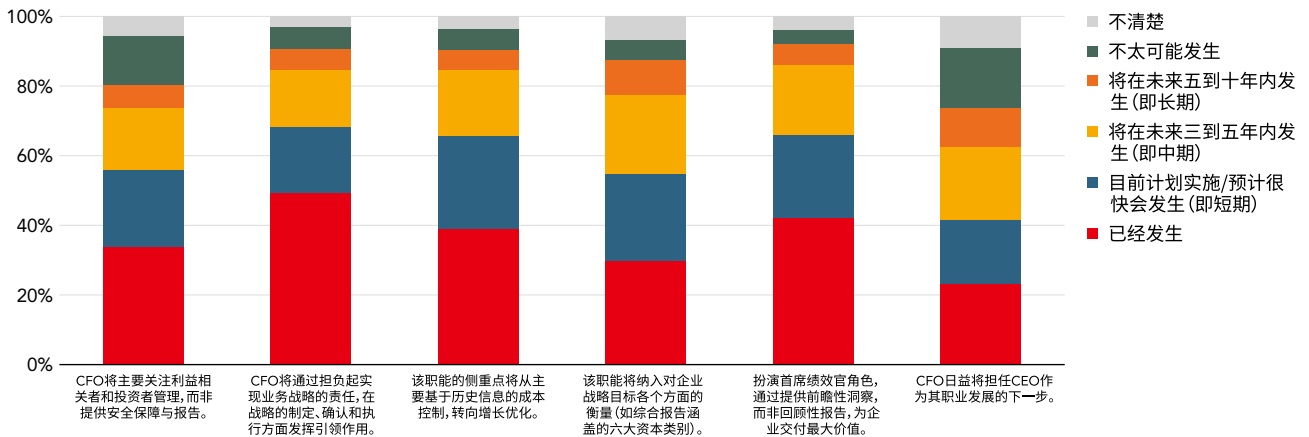
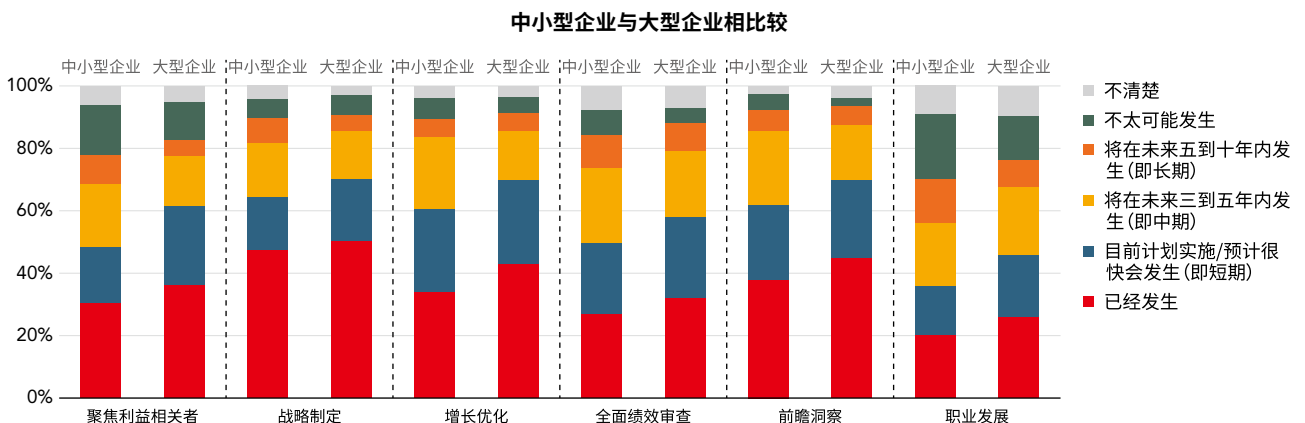


图 2.3: 您认为每种假设何时会适用于贵企业的CFO职能?



1 为了便于分析，我们将中小型企业 (SME) 定义为：受访者表示其雇员数量在249人以下的企业。

西蒙·史密斯 (Simon Smith) 是一位资深首席财务官，也是 Infinite CFO 公司的联合创始人，这是一家为初创企业和成长型企业提供财务职能部门解决方案的科技企业。西蒙·史密斯解释说，他的客户聘请 CFO 并非因为其技术专长，“他们正在寻找具有战略眼光、了解如何扩展业务、能够帮助企业实现增长和绩效目标的首席财务官。”

加拿大某中型物业管理公司财务总监 **胡拉姆·哈达 (Khurram Hudda)** 对中小企业加以区别看待，他认为，“在中小型企业中，CFO 职能日益凸显，因为你不是 CFO，更像是 CEO，不仅要关注企业的运营变化，还要关注财务流程的变化。你扮演的是顾问这一更加重要的角色，即 CEO 的战略合作伙伴。”

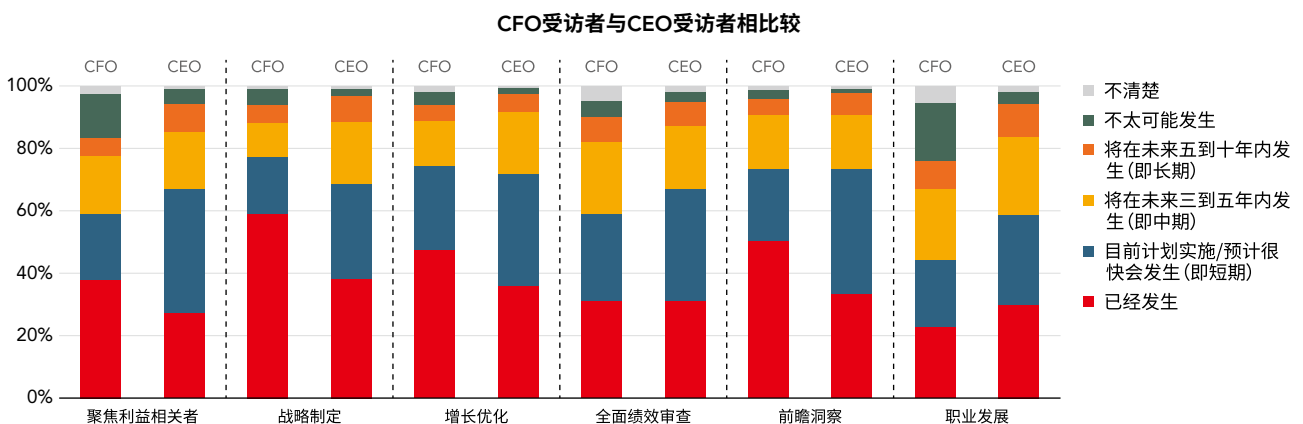
一位首席财务官表示，以许多小型企业为例，她认为这些企业的 CFO 仍在回顾过去，承担后台职能。这对 CFO 和财会行业都提出了一定挑战。虽然得益于专为小型企业量身打造的云应用程序，其迎来了进行大型数据分析的机遇，但在获取适当资源以发展财务职能方面，仍面临诸多显而易见的挑战。

2.4 首席执行官对 CFO 职能演变的看法

图 2.4 比较了 CFO 和 CEO 受访者对 CFO 职能演变的反馈。相比 CFO 受访者，CEO 受访者不太赞同 CFO 当下将侧重点放在利益相关者管理上：持这一观点的 CEO 和 CFO 受访者分别为 27% 和 38%，尽管他们认为在不久的将来，情况会发生逆转：持这一看法的 CEO 和 CFO 受访者分别为 67% 和 59%。更少的 CEO 受访者认为 CFO 在履行首席绩效官职能，提供前瞻洞察：只有 33% 的 CEO 受访者和 50% 的 CFO 受访者持这一看法，不过两组受访者具有类似的信念，认为这一目标会在近期实现。此外，对于 CFO 负责主导业务战略制定的看法，CEO 和 CFO 受访者之间也存在着类似差异。

通过对比两组受访者的反馈，结果表明，在考虑 CFO 职能的演变方面，CFO 受访者走在了 CEO 受访者前面，虽然将这些反馈与图 1.9 中两组受访者的反馈进行比较可以看到，这一认识因此疫情影响而有所改变。这可能会给 CFO 带来一定挑战，尤其是在 CFO 所扮演角色不被 CEO、甚至其他高管认同的情况下。这是 CFO 需要特别留意的问题。

图 2.4: 您认为每种假设何时会适用于贵企业的 CFO 职能?



2.5 考虑的各种假设

本节中，我们将逐一探讨受访者对每种假设的反馈。

聚焦利益相关者

CFO将主要关注利益相关者和投资者管理，而非提供安全保障与报告。

该假设反映了CFO(或财务总监)职能的变化，从负责企业财务绩效，转变为越来越多地投入时间与内外利益相关者(包括投资者)进行交流互动。他们或许拥有强大的团队，助力其维护财务诚信。

受访者普遍接受这一假设(参见图2.5)。除西欧和加勒比地区以外，大多数地区的受访者认为该假设将在短期内实现。在西欧，正如ACCA对财务专业人士进行调研时收集的其他反馈所证明的那样，在某些企业中，人们对CFO职能的看法往往更为传统，或许类似于传统的财务总监职能。某受访者以一位近期退休的英国首席财务官为例：退休前，他一直为所在的中型企业负责账户核对工作。虽然该职能将更加灵活，但利益相关者不断变化的需求意味着，他需要将焦点和注意力放在其他方面。

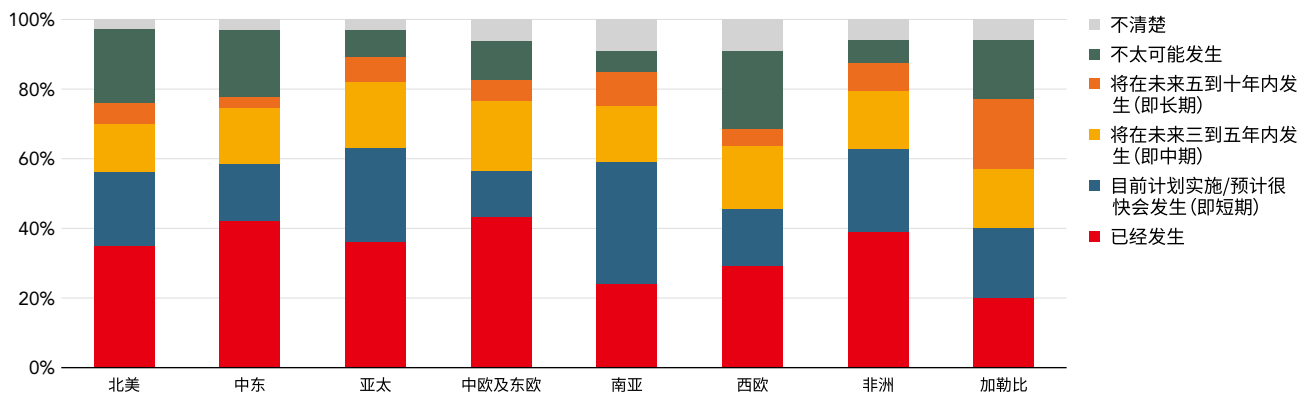
圆桌会议的与会者普遍认为，CFO需要投入更多时间与内外利益相关者交流互动。

来自越南的一位首席财务官**张德芳 (Truong Duc Phuong)**表示：“我认为，CFO职能不应只是报告业绩或精打细算，而应进行前瞻性分析和预测，为企业业务发展提供支持。”

苏里亚纳拉亚南·巴拉苏布拉马尼安 (Suryanarayanan Balasubramanian)指出：“当你谈论投资者管理时，实际上谈论的是确保根据实际的数据，对承诺的数据做出解释。如果无法做到这一点，那么投资者就会开始指责你。”

尼日利亚电信公司MTN首席执行官**埃比尼泽·伯劳森 (Ebenezer Bodylawson)**指出，作为CFO，“你需要支持业务实现者，并且能够实时做到这一点来助力决策。”他还就利益相关者管理提出了自己的看法：“你需要制定合适的策略和冷静的方法，妥善管理每一位利益相关者。他们都有着各自的议程，你需要积极主动地管理，确保其不会对你所在的企业产生不利影响。”

图 2.5: 将主要关注利益相关者和投资者管理，而非提供安全保障与报告



某石油公司财务总监**毛里茨·范登·勃姆 (Maurits van den Boom)**指出,在他看来,对未来CFO非常重要是“充分了解企业的财务状况,能够读懂资产负债表包含的信息、以及充分认识到何处会出现会计问题,但我认为,对于财务专业人士而言,理解并能够对价值和风险进行建模将变得越来越重要。”

某全球航运公司主管财务工作的执行董事总经理**罗布·马斯 (Rob Mars)**提醒道:“我们必须努力顺应一种新常态,至少欧洲情况如此——在该地区,融资取决于企业在社会中扮演的角色。这将成为企业面临的一大挑战。”美国Workvia公司的**丽芙·沃森 (Liv Watson)**补充说:“大型养老基金已不再只是关注报告。他们不需要那些数字,而是希望你告诉他们产生的影响,更多的CFO必须就该领域做出响应。”

安永澳大利亚事务所总监**卡拉·坎迪亚 (Kala Kandiah)**指出,她观察到,“CFO的职能是在恰当的时间与利益相关方交流互动,清晰地传达信息。但是,这其中存在脱节问题,该级别的CFO无法跨越报告要求和会计方式变革两方面来开展工作。”

ACCA首席财务官**科林·吉尔克里斯特 (Colin Gilchrist)**表示:“在我看来,关键在于了解利益相关方是谁,并认真听取他们的意见和需求,然后将其转化为企业经营策略。”

然而,也有一部分圆桌会议与会者尚未做好准备完全摒弃CFO的传统角色。

叶卡捷琳娜·叶梅利扬诺娃 (Ekaterina Emelianova)认为:“CFO应能够对业务部门提出质疑,并且可以在内部使用相同的业务语言,这比对外活动更加重要。”她担心,该假设存在与利益相关方互动和安全保障之间的选择。在她看来,CFO应兼顾这两个方面,这非常重要,且没有商量余地。

UTS公司会计主管**苏·赖特 (Sue Wright)**对管理职能提出了不同的看法。她认为,该职能仍应由CEO担任,同时,她将负责与利益相关方进行对外沟通的CEO和负责业务的CFO进行了区分。

英国某塑料制品公司首席执行官**戴维·哈里斯 (David Harris)**指出:“就企业财务状况、报告的准确性和可靠性而言,CFO将承担最终责任。”他接着说,“如果忽略或忽视基本面,就可能会发生状况。”

受访者对该假设的总体看法是,CFO职能正在不断演变,以逐步纳入利益相关方和投资者管理,同时仍然建立在财务诚信这一核心基础之上,这是CFO不能忽略的。该职能的演变始于对更广泛的利益相关者群体的关注。

受访者对该假设的总体看法是,CFO职能正在不断演变,以逐步纳入利益相关方和投资者管理,同时仍然建立在财务诚信这一核心基础之上。

”

战略制定

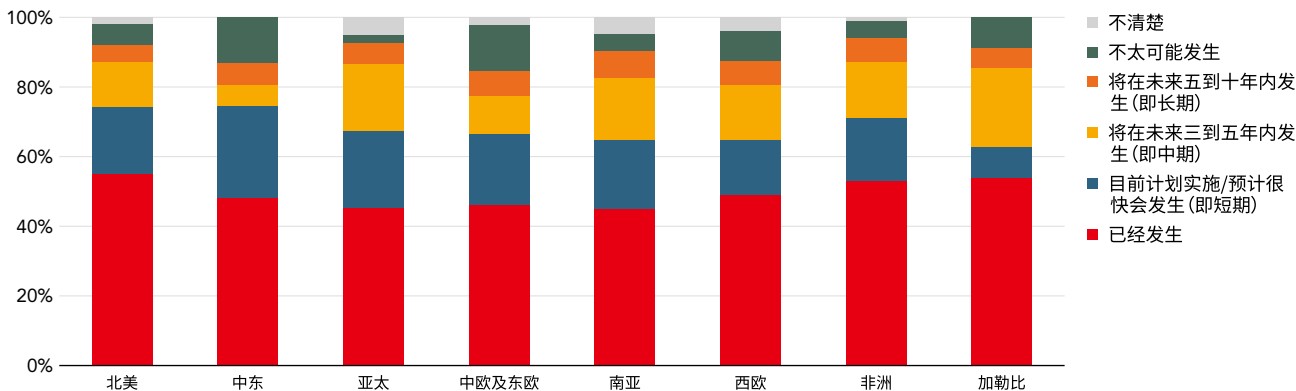
CFO将在战略制定、确认和执行方面发挥引领作用。

显然，CFO在企业业务战略的制定和执行过程中发挥着一定作用，许多受访者也充分认识到了这一点。该假设反映了企业向着更加以目标为中心的方向转变，为此，CFO需要更多地参与业务战略的制定，并负责其执行。在以目标为中心的企业中，CFO应全面了解企业绩效，而非仅仅关注财务方面的表现。

虽然我们的调研发现，有关该假设的实现存在着一些地区性的观点差异，但图2.6显示，所有地区的受访者一致认为，CFO应在业务战略的执行和成功中发挥作用。

CFO在业务战略制定、确认和执行过程中发挥的作用日益增强，这进一步强化了人们的一种看法，即CFO是企业的关键决策者之一。许多圆桌会议与会者认为，CFO和CEO之间的关系，或许还有与首席运营官(COO)的关系，对于推动企业实现业务绩效非常重要。

图 2.6: 通过担负起实现业务战略的责任，在战略的制定、确认和执行方面发挥引领作用。



所有地区的受访者一致认为，CFO应在业务战略的执行和成功中发挥作用。



增长优化

CFO职能的侧重点将从主要基于历史信息的成本控制, 转向增长优化。

从关注成本转向增长优化, 反映了企业自身侧重点的改变。反过来, CFO则需将工作重点从纯粹的财务管理转向企业增长。图2.7显示, 相比上一项假设所描述的职能, CFO行使本项职能的速度相对缓慢。受访者对该假设所描述职能的看法, 也存在一些不同的地区差异: 目前, 中欧和东欧略微领先, 但其他地区正短期内缩短差距。

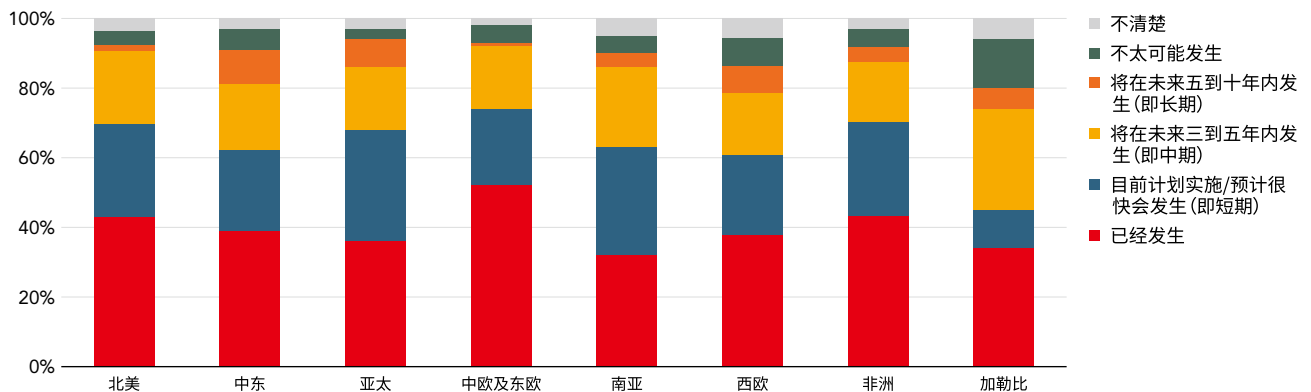
爱尔兰某跨国饮料公司高级董事兼财务总监**桑杰·库玛 (Sanjay Kumar)** 的看法体现了这一焦点变化, 他指出: “这不仅仅涉及利润增长和成本降低。实际上, 这关乎我们需要关注的未来业务, 下一个可能的并购目标是哪家企业?”

渣打银行坦桑尼亚分行的**桑杰·鲁加尼 (Sanjay Rughani)** 从此次疫情导致业务中断的背景出发, 发表了对CFO职能侧重点转移的看法。他指出: “过去90天里, 没有人过问你报告了哪些内容。他们主要询问你的计划是什么? 我们将如何管理现金流? 可以减少或重组多少成本? 新冠肺炎疫情的暴发加快了许多相关事项的推进。”同时, 他补充道: “中小型企业CFO将其80%的时间用于思考和交流过往活动。这种情况必须改变, CFO在充分利用技术的同时, 应花50%到60%的时间关注未来对客户和利益相关方的影响。”

虽然许多受访者接受了该假设, 但一些圆桌会议受访者却对其某些方面提出了质疑。**鲁班·甘地 (RubanGhandi)** 表示: “我认为, 没有任何CFO会忽略成本控制这一责任, 而企业仍在说, 你需要为业务增长做贡献。”

显然, CFO职能正从仅关注成本控制转向支持更广泛的增长目标。这并不是说我们可以忽略成本控制。它仍然是关键元素, 但更重要的是, 在通过关注增长来推动有效的成本管理与了解何种投资能带来最大回报之间, CFO需要取得恰当平衡。

图 2.7: 侧重点从主要基于历史信息的成本控制转向增长优化



全面审查绩效

CFO职能将涵盖对企业战略目标各个方面的评价(例如,综合报告覆盖的六大资本类别)。

ACCA和普华永道(2020年)在联合报告《重塑财务洞见》中,探讨了企业财务团队全面了解企业绩效的必要性,从基于财务资本的传统观点,转向采纳对绩效的广泛定义,包含综合报告框架覆盖的六大资本等各个方面。本项假设探讨了这一点与CFO的相关性(参见图2.8)。圆桌会议与会者也再次对这一观点持支持态度。

肯尼亚注册会计师协会理事会主席**罗丝·姆瓦拉(Rose Mwaura)**指出,在她看来:“CFO和财会专业人士坐在角落里处理数据的日子已经一去不复返。从战略角度看,我们需要考虑综合报告和价值创造。”她认为,将六大资本类别纳入CFO的职权范围至关重要:“CFO其实别无选择。每个人都在谈论新常态,对他们而言,战略价值创造也必须成为新常态的一部分。”

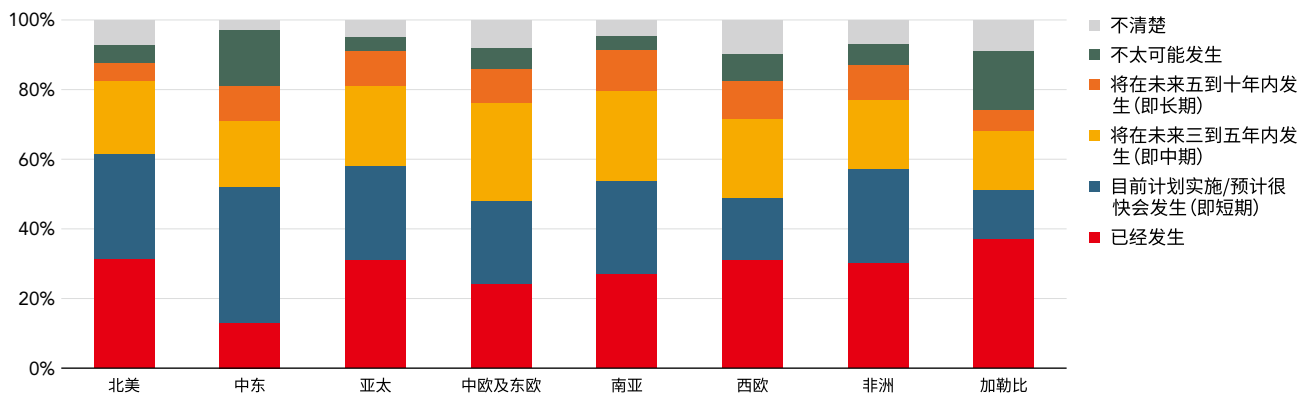
同样,Character.com网站的海伦·摩根(Helen Morgan)指出,在其职责范围内,她发现自己越来越需要报告社会和环境方面的问题。

英国N4 Partners公司首席执行官**艾伦·唐尼(Allan Downie)**指出:“每一个CFO都表示自己了解业务,但实际上他们需要确保对此建立切实认知,以及数据和流程对每个业务领域的影响。”

常驻德国的某企业董事总经理**安德烈·基斯利辛(Andrey Kislitsyn)**表示,他们“做任何业务决策都需要财务人员参与,因为如何转变业务一直是我们考虑的问题。”在他看来,CFO职能的第二个方面是如何处理技术问题。在其企业中,CIO直接向他报告,因为他们可以一起制定业务流程。

欧洲地区互联网注册网络协调中心(RIPE NCC)的**格温·范·伯恩(Gwen van Berne)**表示:“CFO应负责确保财务资源处于良好状况、健康有序,业务模式也正常运行,并拓宽眼界,关注监管机构和社会的需求。”

图 2.8: CFO职能将涵盖对企业战略目标各个方面的评价(如综合报告涵盖的六大资本类别)



尼日利亚电信公司MTN首席执行官**埃比尼泽·伯劳森 (Ebenezer Bodylawson)**指出, CFO必须清楚了解“在非财务方面, 企业绩效增长的各种驱动因素。这意味着需要根据他们(CFO)对业务趋势的了解, 确定企业的发展方向。”

美国加利福尼亚州注册会计师协会(CalCPA)首席学习官**布拉德·蒙特里奥 (Brad Monterio)**解释说, 这是“CFO扮演的另一个关键角色。他们不仅是综合思想家, 还是真正掌握各种资本之间联系的关键人物, 深知经济价值的重要性。”

渣打银行的**桑杰·鲁加尼 (Sanjay Rughani)**表示: “我个人认为, 作为一名CFO, 应着手担负起推动实现企业使命的核心职能, 其中包括利润 (profit)、人员 (people)、全球视野 (planet) 和目标 (purpose) 等‘4P’要素。我们越是让CFO帮助企业在上述4个方面取得恰当平衡, 并提醒CEO这不仅仅关乎盈利能力, 就越有利于企业发展。实际上, CFO可通过传递有关长期可持续业务和品牌价值的信息, 更有效地保护和影响企业。”

IMA在其报告《CFO: 价值创造者——财务部门在整合企业中的领导作用》(Littan等人, 2020年)中, 探讨了价值创造与CFO的关系。在此背景下, 我们看到, 在绩效评价方面, CFO的职能正不断发展, 范围将更加广泛, 不仅关注传统的财务资本, 还要了解如何考虑与其他维度(如可持续性和人力资本)相关的业务决策。



前瞻性洞察:扮演首席绩效官角色

扮演首席绩效官角色,通过提供前瞻性洞察,而非回顾性报告,为企业交付最大价值。

英国铁路公司大盎格利亚 (Greater Anglia) 的**马特·多尔芬 (Matt Dolphin)** 认为,具有前瞻性的议程尤其重要。他表示:“这就像开车时的视野一样。向前看时,我们需要一块很大的挡风玻璃;但只需一面小镜子观察后方的情况。”

与此相反,新加坡iWise集团的**苏里亚纳拉亚南·巴拉苏布拉马尼安 (Suryanarayanan Balasubramanian)** 解释道,在他看来,“你需要继续向前行驶。你不应一直注意车后面,观察后方情况,确保自己在正确的道上行驶,还务必留意前方路况。同样,在当前形势下,各种情况都是相互交织、紧密相联系的,因为未来将是不断变化的。”

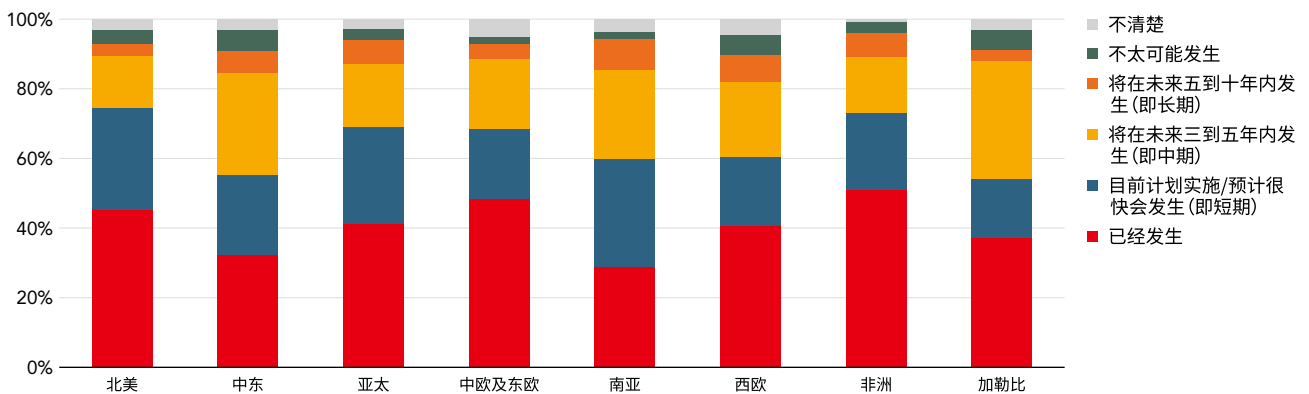
本项假设探讨了在更广泛的绩效评价中,当前CFO需要在多大程度上具有前瞻性思维(参见图2.9)。

南澳电力公司 (SA Power Networks) 首席财务官**凯文·琼斯 (Kevin Jones)** 表示:“从CFO到CPO,无疑是一种真正的转变。一些企业正在考虑这样做,但并非普遍现象。”他接着说道:“定义企业绩效表现的能力,从根本上说是对职能履行者心智的评判,因为你必须明确指出企业绩效的好坏。如果具备这一能力,你就基本上掌控了整个局面。这也是CFO和财务职能部门希望发挥用武之地的一个领域。”

显然,CFO已紧紧抓住了该领域的机会。能够提出具有前瞻性的深刻见解,使财会行业占据了业务和决策流程的核心位置。这促使其工作议程从单纯关注财务,转向包含所有绩效要素的视角,并与日益关注企业目标的趋势保持一致。

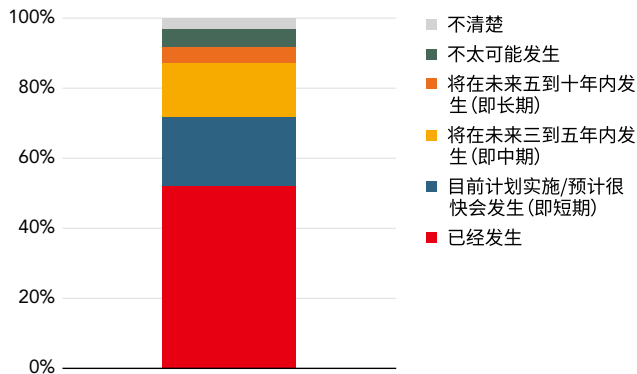
常驻印尼的某公司财务总监**菲布里·丘普特拉 (Febri Ciuputra)** 指出:“在CEO的大力推动下,CFO应能够在业务发展过程中,就风险及其管理向业务部门提供相关建议。CFO必须确保风险不会对业务造成危害,并确保在整个过程中以符合伦理道德的方式开展业务。”

图 2.9: CFO是否会扮演首席绩效官角色,通过提供前瞻性洞察,而非回顾性报告,为企业交付最大价值?



为深入了解企业绩效，CFO需要在整个企业范围关注数据及其完整性：不仅需要关注财务数据，还需要关注非财务数据和运营数据。调研中，我们利用有效、准确的数据对此进行了深入洞悉，并提出了一个补充性问题，以确定确保整个企业的数据完整性是否已成为CFO的责任（参见图2.10），这体现了有关首席数据官（CDO）与CFO职能关系的讨论。

图 2.10: 您认为CFO何时将负责整个企业的数据处理、以及运营和财务数据的完整性？



圆桌会议中，荷兰RIPE NCC公司的**格温·范·伯恩 (Gwen van Berne)**指出：“CFO确实处于有利位置，能够获取很多信息，在整个企业上下共享数据，并确保他们合理使用数据，进行恰当的预测和情境规划。”

英国铁路公司大盎格利亚的**马特·多尔芬 (Matt Dolphin)**表示：“我们需要统一的正确信息库。我们不希望影子财务团队不断扩大，也不希望影子信息客户持续增加。”

来自美国加州注册会计师协会 (CaICPA) 的**布拉德·蒙特里奥 (Brad Monterio)**表示，CFO“即便本身不是数据科学家，显然也应当是数据管理者和数据解读者”。

显然，CFO在整个企业的数据管理中发挥着重要作用。CFO与数据及信息技术负责人之间的联系十分关键。这无疑是一个正在不断发展的领域，但如果未来的CFO忽视这一点，就将面临风险。ACCA携手普华永道发布的联合报告《重塑财务洞见》(ACCA / PwC, 2020年)，讨论了财务职能部门在提供战略层面深入洞见方面的作用，ACCA与澳大利亚及新西兰特许会计师公会 (CA ANZ) 发布的联合报告《财会分析法》(ACCA / CA ANZ, 2020年)，则讨论了分析技术在本行业中的使用情况。

CFO与数据及信息技术负责人之间的联系十分关键。这无疑是一个正在不断发展的领域，但如果未来的CFO忽视这一点，就将面临风险。



职业发展

CFO日益将担任CEO作为其职业发展的下一步。

CFO走向下一个职业阶段的发展路径事关重大。许多圆桌会议与会者谈到了CFO和CEO之间关系在推动企业成功方面的重要性。CEO一职是否会成为CFO的未来职业发展方向？图2.11显示了不同地区的反馈情况：与其他一些假设相比，受访者对本假设的看法存在较大地区差异。目前，对于CFO在其职业生涯中晋升为CEO的观点，人们的支持率较低，尽管所有地区的受访者都认为这一趋势会增加。

马特·多尔芬 (Matt Dolphin) 提醒道：“如果你希望CEO与CFO有所不同，那么你就需要具备不同的思维模式；你不应该希望所有人千篇一律。”

英国大通塑料制品公司 (Chase Plastics) 的**戴维·哈里斯 (David Harris)** 指出，在成为集团CFO之前，他曾是一家企业的CEO。他认为，从CFO到CEO的发展路径是可行的，但这并不意味着所有CFO都必须遵循这一晋升路径。他还认为，少数CFO已登上董事会主席岗位。

在**鲁班·甘地 (Ruban Ghandi)** 看来，关键在于CFO曾在哪种类型的CEO手下工作，他认为，这在职业发展中起着很大的作用。

在酒店业工作的首席财务官**保罗·西蒙斯 (Paul Simmons)** 表示，他所在行业中，“有很多来自金融部门的CEO，他们之前曾担任过CFO。这在很大程度上是因为越来越多的CFO正成为具有多方面知识和经验的通才，他们拥有分析视角和数字背景，这有助其成为优秀的CEO。”

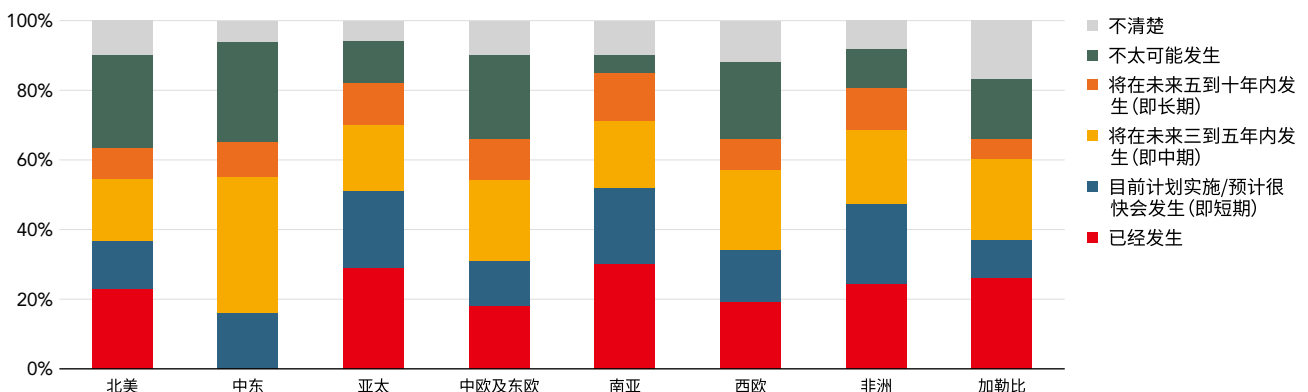
2.6 总结

通过分析受访者对上述所有假设的反馈，我们清楚地知道，成功的CFO拥有广泛的职能范围，不会受到财务职能的束缚，相反会在企业运营的大背景下发挥财务职能。

从本质上讲，CFO职能具有战略性和前瞻性。在这种情况下，CFO及其团队理所当然拥有财务胜任能力。ACCA 2012年确定的九个关键问题和优先事项所预见的各种变化 (Lyon和Lawson, 2012年) 正日益成为现实。CFO的职能已悄然发生变化，并将继续演变。

然而，许多圆桌会议与会者也提醒人们不要过于乐观。虽然阐明CFO职能的转变非常容易，然而实现转变并非易事，许多CFO在这一过程中面临着重重困难。许多受访者表示，CFO职能正日益成为变革推动因素之一：在迎接下一个挑战之前，与企业进行短期合作 (比如3年)，推动财务团队不断发展。同样，也有一些任期较长的CFO无法适应这一趋势，从而导致其所在企业未能从支持这一职能转变所需的技术和数据革命中获益。

图 2.11: CFO日益将担任CEO作为其职业发展的下一步



从本质上讲, CFO职能
具有战略性和前瞻性。

”

3. 未来CFO需要具备的技能组合

3.1 必备技能

未来CFO需具备的技能组合非常广泛。受访者和圆桌会议与会者均表示，CFO要想取得成功，需要具备各种不同的广泛技能。这些技能将根据其所在企业的具体情况量身定制，但它们也可能适合于许多核心领域（参见图3.1）。这些核心领域建立在未来专业财会人士掌握的各种技能之上，即ACCA在报告《专业会计师——成就未来：未来变革驱动力与未来技能》中指出的、商业制胜需具备的七大职商（ACCA，2016年）。

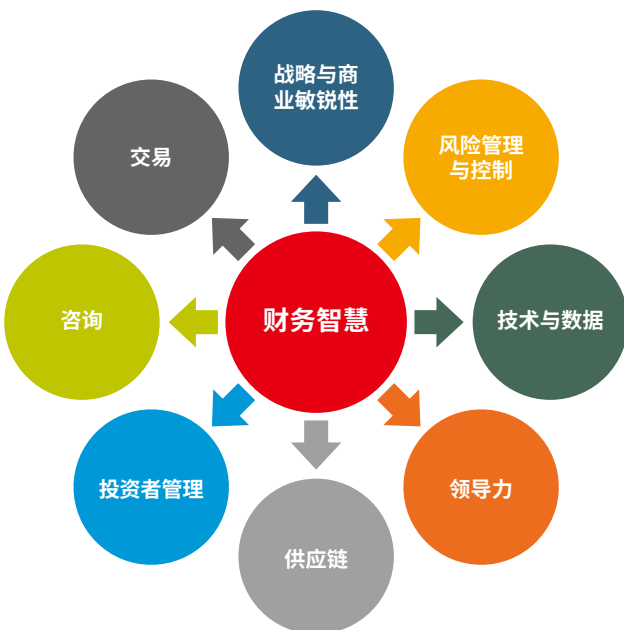
正如圆桌会议与会者所指出的，目前CFO职能包括了各种广泛的技能。但这一技能组合并非放之四海而皆准、适用于所有企业，而应根据具体企业的规模及其运营性质灵活调整。不过，这些核心组成也反映了CFO的价值所在和公认的重点领域，即转型、风险与治理、业务变革速度以及韧性（参见图1.3）。

迪拜多种商品交易中心（DMCC）首席财务官**吉涅什·桑格维（Jignesh Sanghvi）**表示：“CFO在月底、季度或年末进行数据处理并报告数据的日子已经一去不复返。如今，其职能变得更加积极主动，正试图成为更有效的业务推动力量，而不再只是一种报告机制。”

英国铁路公司大盎格利亚的**马特·多尔芬（Matt Dolphin）**表示：“在我看来，CFO职能涵盖了核心财务工作、治理、报告准确的数据、以及确保企业正常开展业务——这是其核心竞争力所在。但他们也应了解业务部门的其他工作进展，并从包括数字化议程在内的整体战略角度进行理解。”

辉瑞制药公司（Pfizer）的**理查德·坎宁安（Richard Cunningham）**表示，在他看来：“CFO最重要的特质实际上是能有效解决模糊不清的问题，充分利用各种数据和资源，并切实帮助CEO推动业务发展。”

图 3.1: 未来CFO需具备的各种技能



此次新冠肺炎疫情的暴发，进一步强化了CFO传统财务职能以外的职责，以及这些职责对该角色的影响。这并不是说CFO必须成为所有这些领域的专家，而是需要充分了解这些领域，唯有如此，才能确定战略机遇和风险，充分发挥协同作用。

3.2 技术技能和道德技能:财务智慧

成为CFO的最基本条件是要具备技术技能和职业道德技能。尽管很多人认为自己已具备这些能力,但当今CFO的职能并不是自己完成“数据处理”工作,而是要具备相关专业知识,发现潜藏在数据和所披露内容背后的各种问题。采用符合伦理道德的视角,向其利益相关者披露统一的真实信息,并为随后与他们互动构建相关背景。

对许多CFO而言,这些技能是他们在取得任职资格的过程中逐步培养起来的。其业务开展能力取决于是否具备这些技能。在很多CFO获得相关证书以后,这些资格认证已发生了一些变化。ACCA和IMA都更新了各自的科目内容,纳入了新的相关技能要求,但对于那些已拥有资质的CFO而言,则需要确保掌握新技能。

索菲特酒店的詹姆斯·李 (James Lee) 提醒道:“如果将30年前的财务管理人员与今天的会计师相比较,你会发现,他们考虑的问题已经发生了变化。作为今日的CFO,我们需要了解有关企业绩效数据的更多情况,比如:它们来自哪些业务领域、企业生产什么、是否有利于环境?如今,即使是简单的方法也具有多维性。这使我们的职能备受关注,它关系到信任问题。”

另一位CFO表示,软技能无疑非常重要,因为随着你在企业中不断进步,技术技能必然也会相应提高。在她看来,资格认证必不可少。尽管如此,要想成为一名高效的CFO,不仅专业上须不断发展,而且还必须培养各种软技能,确保能够对他人产生更大的影响,因为你不仅要影响自己的团队,还要影响其他首席高管,并且必须能够在董事会会议上以及与投资者的会谈中影响各利益相关方。

随着企业越来越关注人员 (people)、目标 (purpose) 和利润 (profit) 等“3P”要素,对CFO而言,他们不仅需要深化对监管的理解,还要拓宽对相关议程 (如与人力资本和自然资本有关) 的其他要求的理解,这一点已变得日益重要。

3.3 战略与商业敏锐性:CFO与CEO

CFO和CEO之间的关系往往是企业成功的关键所在。这一关系的核心是推动企业不断发展的能力。

印尼戴诺·诺贝尔公司 (Dyno Nobel) 的菲布里·丘普特拉 (Febri Ciuputra) 表示:“如今,CFO职能更像是人们所期望的CEO。CEO会更加全面地看待事情,但作为CFO,你不仅需要提供更广阔的视角,还必须能够清楚地看到更多细节,只有这样,才能提出有益的建议。”

许多圆桌会议与会者还提到了CFO在制衡CEO方面的作用。

马来西亚朝圣基金Tabung Haji的拿督梅里娜·阿布·塔希尔 (Merina Abu Tahir) 指出:“我们支持CEO将焦点投向需要注意的基本领域和关键领域。”

许多圆桌会议与会者解释说,CFO需具有很强的商业敏锐性。一位与会者表示,这一认识建立在其核心研究的实践应用基础之上,并凭借经验得到了进一步加强。

全球软件公司甲骨文 (Oracle) 区域首席财务官马塞尔·梅利 (Marcel Mehli) 表示:“我认为商业敏锐度越来越重要。作为CFO,你需要切实了解业务路线图及其细节,只有这样,才能有效衡量风险和机遇。”

另一位CFO表示,CFO充分了解企业的核心业务活动十分重要;例如,如果他们身处制造业,就需要能够管理库存;或者,如果他们处于服务行业,则必须清楚知道如何提供服务。由此可见,他们需要真正参与其中,以清楚了解业务。

显然,未来的首席财务官需拥有很强的业务战略能力,作为其核心竞争力。在瞬息万变的当今时代,此次疫情进一步强化了提高其敏捷性和实践认识的必要性。

随着企业专注于复工复产等概念,例如最小可行企业(其本身是从最小可行产品的概念发展而来,后者仅指具有足以令第一批客户满意的产品功能),CFO确保企业财务韧性和运营韧性的职能非常重要。许多受访的CFO认为,VUCA²世界(或许可进一步表述为“VUCA 2.0”)是他们需要注意的未来模式。它所带来的适应性和灵活性进一步强调了清楚了解企业经营战略和相关知识的重要性。

许多圆桌会议与会者认为,他们需要更全面参与营销领域。随着社交媒体对企业成功的影响日益加大,CFO越来越需要更具战略性地参与其中。一位圆桌会议与会者指出了他们所面临的现实,认为此次疫情改变了他们与客户的沟通方式。快速做出战略性响应已成为当务之急。

3.4 风险管理、治理与CFO

对许多CFO而言,风险管理议程是该职能的另一个核心方面。近期发生的事件更凸显了这一点,新冠肺炎疫情期间,许多CFO认为风险管理应成为重中之重。一位CFO指出,在新冠肺炎疫情暴发之前进行的各种风险管理评估中,他们只看到了业务增长的积极一面;如今认识到,他们在规划和风险评估规程中还应该更加严谨。CFO受访者一致认为,随着企业寻求复苏并企盼在2021年和2022年实现稳定,他们在风险管理方面的职能将越来越重要。

甲骨文公司的**马塞尔·梅利 (Marcel Mehli)**总结了这一观点,他指出,CFO需要仔细衡量并妥善管理短期以及中长期风险。在他看来,关键问题是,“未来,CFO应如何使企业不再脆弱?”

詹姆斯·李 (James Lee)表示,风险管理是CFO职能的重要组成部分。他认为,“CFO应负责妥善管理业务或CEO带来的风险。”

CFO的另一项关键职能是确保进行适当的治理和内部控制。

总部位于新加坡的ConvaTec公司财务及卓越运营副总裁**巴维斯·沙哈 (Bhavesh Shah)**表示,尽管CFO职能不断演变,“这并不意味着我们可以忽略合规性或审计。对此,我们没有任何商量余地。”

中国浙江国大集团的**王逸**指出:“我以前听到一种说法,即人们认为CFO是成为CEO的摇篮。我认为,它可能指的不是摇篮本身,而是说CFO是CEO的另一种形式。”

3.5 数据与技术

数据可用性和技术的变化对未来的CFO有着很大影响。尽管CFO不需要成为技术大师,但他们确实需要掌握有关企业种种技术应用可能性的实用知识。不过,这应从业务模式本身以及如何定义企业着手。在此基础上,构建数据模型,然后利用技术来分析为客户创造价值的各种可能性,以及为企业领导层提供深刻见解的各种可能性。

肯尼亚注册会计师协会理事会的**罗丝·姆瓦拉 (Rose Mwaura)**解释说,在她看来,CFO职能已经完全改变,不再只侧重技术会计。“我们认为,CFO必须清楚了解网络安全、数据分析法以及业务价值驱动因素。”

2 不稳定性 (volatility)、不确定性 (uncertainty)、复杂性 (complexity) 和模糊性 (ambiguity) ——该术语由本尼斯 (Bennis) 和纳斯 (Nanus) 于1987年首次定义。比尔·乔治 (Bill George) 则将“VUCA 2.0”定义为愿景 (vision)、理解力 (understanding)、勇气 (courage) 和适应能力 (adaptability) (George, 2017年)。

CFO的职责已扩展到技术和数据议程的风险管理方面。

越南Panoval公司的**里兹万·汗 (Rizwan Khan)** 表示,自新冠肺炎疫情暴发和越来越多人转为居家办公以来,他发现网络攻击的数量有所攀升。他解释说,虽然攻击的性质没有改变,但其数量有所增加,同时进一步强调了知识产权的开发。他指出,由于他同时承担CFO和CIO职责,他很清楚这些问题,但是对于CFO来说,“如果该领域的技能非常有限,就将面临巨大挑战性”。

对此,**詹姆斯·李 (James Lee)** 补充指出,在他看来,“网络风险和业务连续性应是财务主管需要考虑的问题”。

随着技术带来的商业优势日益增加,CFO清楚了解技术变革的议程,以及为从容应对由此带来的各种挑战,其团队也须拥有必要技能,这一点非常重要。³

3.6 领导力和沟通能力

毋庸置疑,CFO属于领导角色,因此只有具备一定技能组合,才能充分履行这一职责。

ACCA的**科林·吉尔克里斯特 (Colin Gilchrist)** 解释说,领导力是其职能的一个重要方面:“我有能力管理团队,并把我需要我监督的事情委托给其他人。我不需要事无巨细。因此,对于我来说,最重要的是找到可以信赖的人,在需要的时候向我上报。”

领导力特质包括以下几点(不分先后):

- **信任和委托:**将训练和指导组合在一起,有效领导可能往往分散在世界各地的团队;

- **讲述故事:**提升叙事能力并使其对相关个人变得有意义;
- **倡导和影响力:**通过叙事取得特定成果;
- **颠覆:**对公认的观点提出质疑,并提出解决各种问题的替代性可行方案;
- **全球视野:**拥有更广阔的视野,但同时能够将其应用于本地;
- **企业内部或外部创业精神:**能够创新并对相关机遇进行前瞻性思考,能充分认识到企业切实可行的各种机遇;
- **应变能力:**无论遇到何种障碍,都能顺利完成任务并能够得出结论和结果;
- **多元化和包容性:**能够从不同的角度审视各种各样的想法,并将其纳入到整个决策过程中,包括接受客户群和员工队伍不断发展的本质;
- **以客户为中心:**无论是在企业内部还是外部,都将客户置于最核心的位置。

新加坡某汽车协会首席财务官**贾斯珀·泰 (Jasper Tay)** 指出:“我认为,未来CFO需具备的软技能将与传统技能具有显著的差异,未来,他们必须有能力远程管理团队,同时确保取得关键绩效成果。”

上述许多特质在业务合作伙伴具有的特质中也有所体现,并且可以从这一经历中不断得到锻炼。但是,CFO需充分使这些特质发挥实际作用,确保能够有效领导自身团队。随着我们在应对此次疫情的后续影响方面取得一定进展,引领企业度过一段复杂的变革时期正成为一项基本技能。许多人期望CFO在整个企业中发挥领导作用,而且,由于越来越多的企业发展贡献者分散在世界不同地区,因此在推动和维持变革方面,有关包容性的需求将更多落在整个企业中的运营领导者身上。一些圆桌会议与会者指出,近期变革步伐的加快是其面临的重大问题。

3 ACCA探讨了CFO在引领数字化转型中的作用(崔昊和Webb, 2019年)。

3.7 供应链

许多圆桌会议与会者认为，供应链是日趋重要的领域。一位CFO表示，他面临的一大挑战是，如何使供应链与企业的目标和成本模式保持一致，这一点在此次疫情中表现得尤为突出。供应链管理不再仅仅是采购问题，CFO需要掌控其复杂性，尤其是当涉及合乎伦理道德的采购和供应链韧性等影响因素的情况下。如果可行，供应链需要重新基于更多的本地选择，并充分认识到可能有必要为提升韧性支付额外费用，因为这会影响企业的财务稳定性，并且在运营层面上也具有重大意义。一位CFO提醒道，某些供给的替代品在当地市场或许无法获得，但政治因素很可能对采购决策的一些方面产生影响。

3.8 投资者管理

投资者管理和更广泛的利益相关者管理是CFO职能的重要方面。为了能够讲好企业故事，即越来越多包含人员 (people)、目标 (purpose) 和利润 (profit) 等“3P”要素的故事，CFO必须清楚了解企业各个业务部门的不同策略。

一位CFO指出，正如我们在第四个假设中所建议的，随着我们日益考虑各种不同的资本，我们需要谨记，对“投资者”的定义不能仅仅局限于在企业中拥有财务股权的那些人。越来越多的投资者已成为其他资本的提供者，因此，未来的CFO必须学会同时与这些新的“投资者”、以及传统意义上的投资者打交道，这一点非常重要。

3.9 咨询

许多CFO受访者认为，他们是企业内部的终极业务顾问。传统财务职责与战略咨询职能之间的差别正日益减小。CFO在整个企业中提供战略建议的职能尤为重要。许多情况下，CFO扮演着“超级连接者”的角色，将整个企业的各种活动紧密衔接在一起。

一位CFO表示，他不会将该职能视为“顾问”。在他看来，这更像是一种伙伴关系，因为CFO是真正的内部合作伙伴，专注于企业财务健康状况以及其他所有关键绩效指标的完成情况。

一位在中小型企业部门工作的多企业联合CFO表示，她正在攻读特许管理咨询资格，因为她认为，这能提供与该职能相关的其他技能。许多圆桌会议与会者指出，这些技能都是他们通过工作经验的不断积累获得的。这不是领导能力培训问题，而是需要在他人的支持下培养所需洞察力。

3.10 交易

随着业务环境形态的不断发展，无论是收购还是处置某个部门或整个企业，企业间交易的性质也将不断变化。此次新冠肺炎疫情的暴发，迫使企业不得不考虑其核心业务和流动性。这一影响仍将持续一段时间。

长期以来，CFO一直在财务层面参与企业的交易事宜。然而，随着当前商业模式的快速转变，以及应对这一问题所需的速度和敏捷性，他们不能忽视交易之后的整合或撤资行动。因此，了解协同作用是其职能的重要方面，而且随着越来越多的CFO日益参与战略的整体执行，这将成为关键领域之一。

CFO在整个企业中提供战略建议的职能尤为重要。

”

毋庸置疑, CFO属于领导角色, 因此只有具备一定技能组合, 才能充分履行这一职责。

”

4. 培养未来的CFO

4.1 发展路径正在改变

固有的职业路线图已被打乱。报告《面向未来：2020年代的财会职业》(ACCA, 2020年)指出, 20项因素改变着本行业的职业前景。人们所做的职业选择也在变化。岗位按部就班的传统阶梯式职业晋级方法, 正在转变为更灵活的路径, 涵盖了多样化的职业选择(参见图4.1)。

在这种背景下, 培养CFO的既定路径正随之调整。我们如何确保未来强有力的继任者能够做好准备, 胜任这一充满挑战、动态多变、且富有回报的角色?

都柏林招聘公司Barden的合伙人桑德拉·奎因(Sandra Quinn)指出, 从简历中, 她最多只能看到10%的应聘者满足客户寻找CFO的标准。许多人认为自身已做好准备, 但是他们缺乏实现期望所需的丰富经验。Flinder公司的阿拉斯泰尔·巴洛(Alastair Barlow)评论说, 这一情况并不令他感到惊讶, 因为企业希望新型CFO具备的能力, 往往无法通过学习获得。

4.2 未来的CFO

在参与调查的人士中, 45%(参见图4.2)表示对未来CFO的培养没有获得企业的足够重视, 还有21%的受访者对此不确定。构建强大的未来CFO群体, 对于财会行业至关重要, 而打造发展路径同样不容忽视。

图 4.2: 您认为, 企业是否对未来CFO的技能培养给予了足够重视?

- 是, 34%
- 否, 45%
- 不确定, 21%

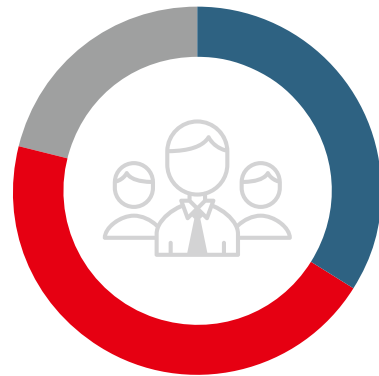
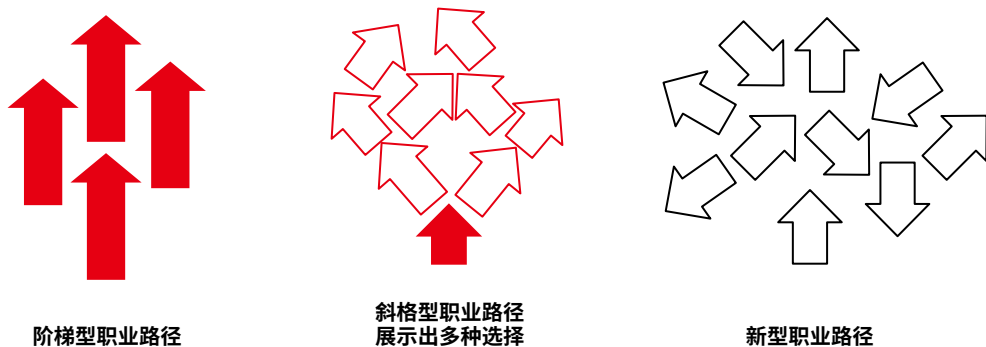


图 4.1: 职业发展路径的演变



对比CEO和CFO两类受访者的调查结果可以看到,41%的CFO对此事项没有予以足够重视,做出相同表述的CEO则占25%(其中18%的CFO和5%的CEO表示不确定)。显然,与整个企业领导层相比,财会专业人士认为未来CFO的技能培养应受到更多重视。

52%的中小企业受访者未充分重视这项任务。未来CFO的成长仍是该群体面临的突出挑战。尽管“培养并取得成功”模式可能适用于许多中型和大型企业,但对于较小的组织来说,CFO只能在其他机构中另外的岗位上发展技能。多企业联合CFO的设置仍然是培养这些技能的方法之一,越来越多的中小事务所(SMP)正在以某种服务化方式提供这项职能。

受访者还被问及,未来CFO可能成长于何种环境。业务的合作伙伴经验受到了明显重视,57%的受访者(参见图4.3)认为该能力必不可少,62%的CFO受访者表示这是首要技能(相比之下,持相同观点的CEO比例为42%)。如上所述,CFO所需的许多领导技能都源于这种经验。

西蒙·史密斯(Simon Smith)表示,为了提升自己的职业发展,财会专业人士需要减少对交易处理的关注,而更多地为业务创造价值。“以一位年轻的财会人员为例,她拥有数据科学背景。我鼓励她花更多的时间来生成数据,提供给业务部门推动决策。这是她的技能可以产生巨大影响之处。接下来,她能够由此发展成为财务主管、业务部门的合作伙伴,最终晋升至首席财务官。”

图 4.3: 您认为未来CFO来自哪些业务领域?

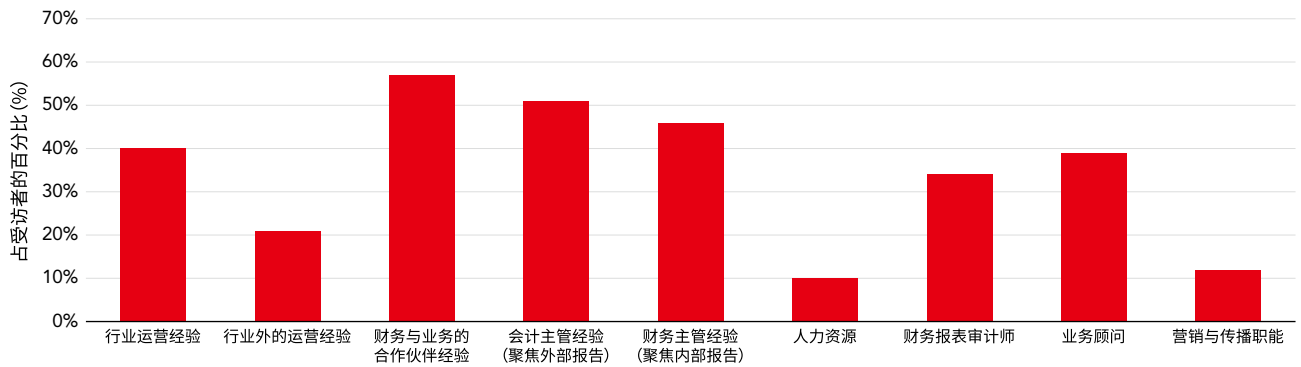
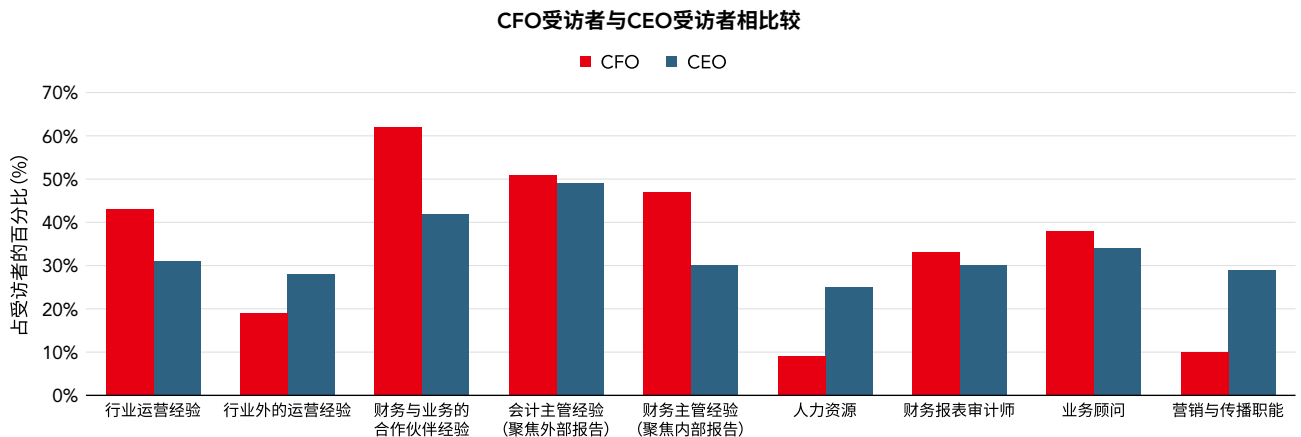


图 4.4: 您认为未来CFO来自哪些业务领域?



对这个问题的回答也存在着地区变化(参见图4.5),业务合作伙伴经验和会计主管经验两项的差异最为明显。

调查结果还显示,从财务报表审计师到企业CFO的路径不再像以往那样普遍。

图4.6显示了按部门进行的比较。在大型金融机构中,财务报表审计经验更受重视,而在企业中更加关注行业经验。

ACCA的**科林·吉尔克里斯特(Colin Gilchrist)**分析了自己的职业发展路径。“我坚信,我从多样化的职业生涯中受益匪浅。在重返本专业、出任CFO之前,我用了15年时间不断转型和更换岗位。这使我切身感受到同行人士面临的挑战。我已经学到了大量技能,这使我在需要时能够发挥重要作用。”

索菲特酒店的**詹姆斯·李(James Lee)**评论说:“经验无法在课堂上获得。作为CFO,我们需要相互分享和学习。此举也将帮助我们消除未来领导者的成长阻碍。”

图 4.5: 您认为未来CFO来自哪些业务领域?

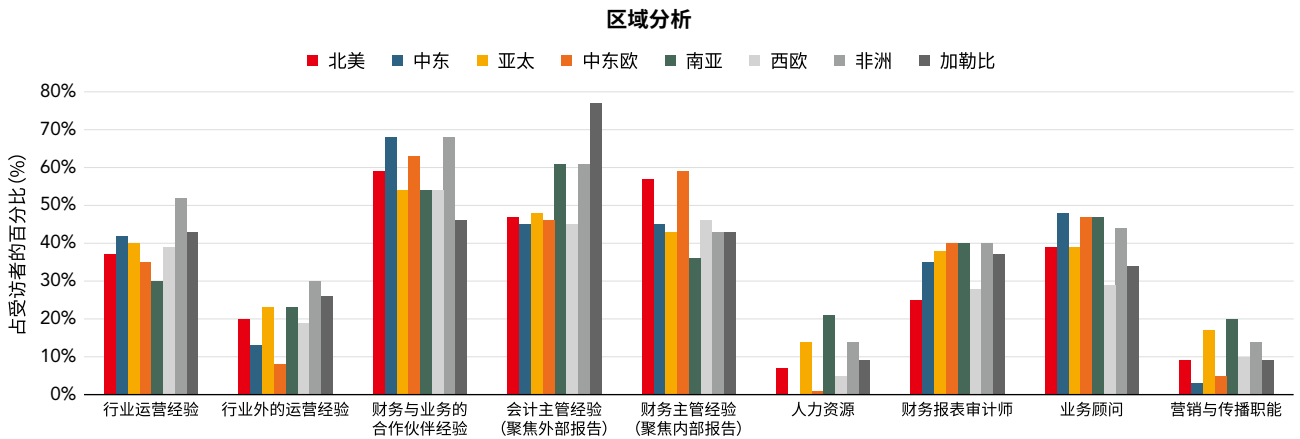
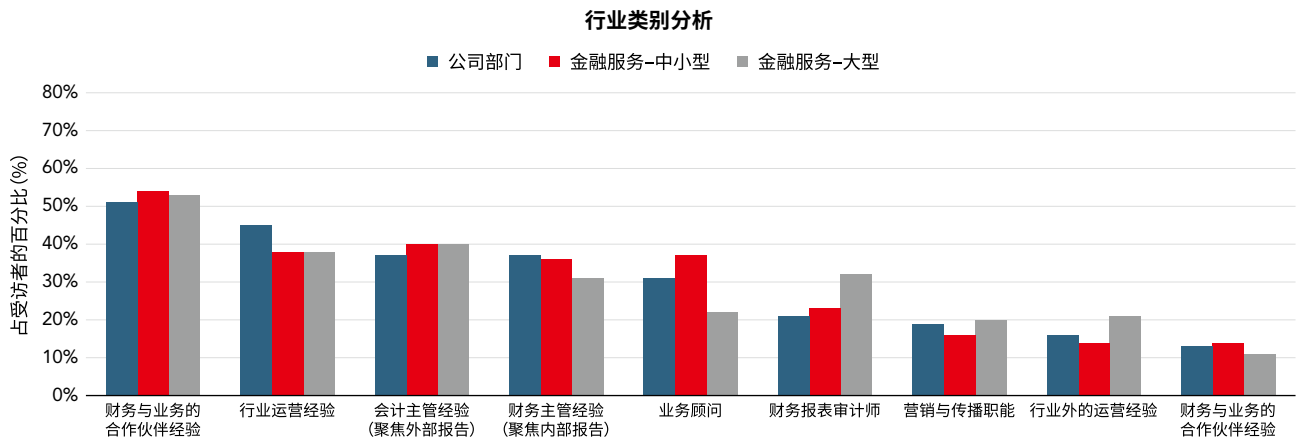


图 4.6: 您认为未来CFO来自哪些业务领域?



4.3 资格与认证

受访者对资格和认证的重要性进行了评估, 其中49%表示, 应在中期内取得CFO特定资格(参见图4.7)。对该项反馈的地区分析(参见图4.9)表明, 发展中市场最为重视此类资质。

图4.8显示了按行业类别进行的比较。各行业类别的受访者都强烈希望获得CFO特定资格和MBA学位。大型金融服务机构的受访者还表示, 他们倾向于选择行业特定的资格, 这种反馈并不出乎意料。

图 4.7: 未来三到五年内, 您认为拥有哪些其他资格对于所在企业的CFO很重要?

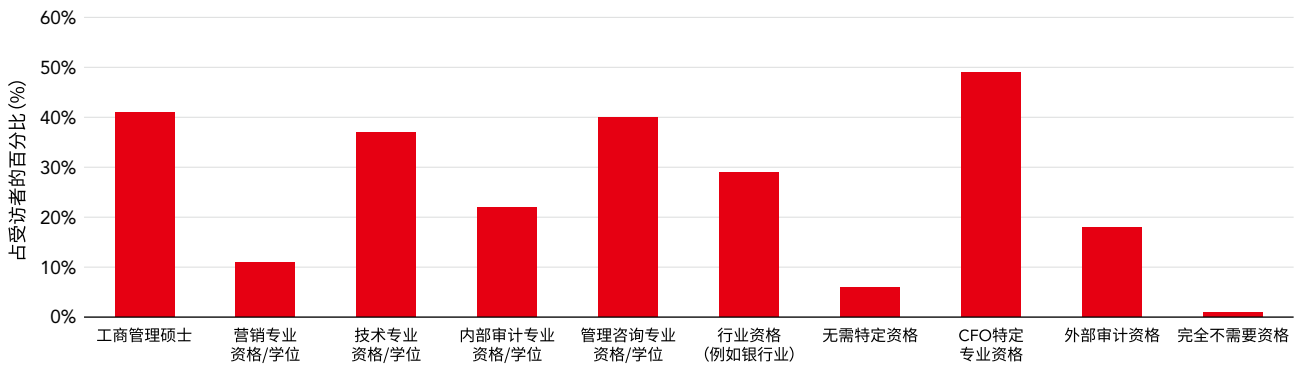


图 4.8: 未来三到五年内, 您认为拥有哪些其他资格对于所在企业的CFO很重要?
行业类别比较

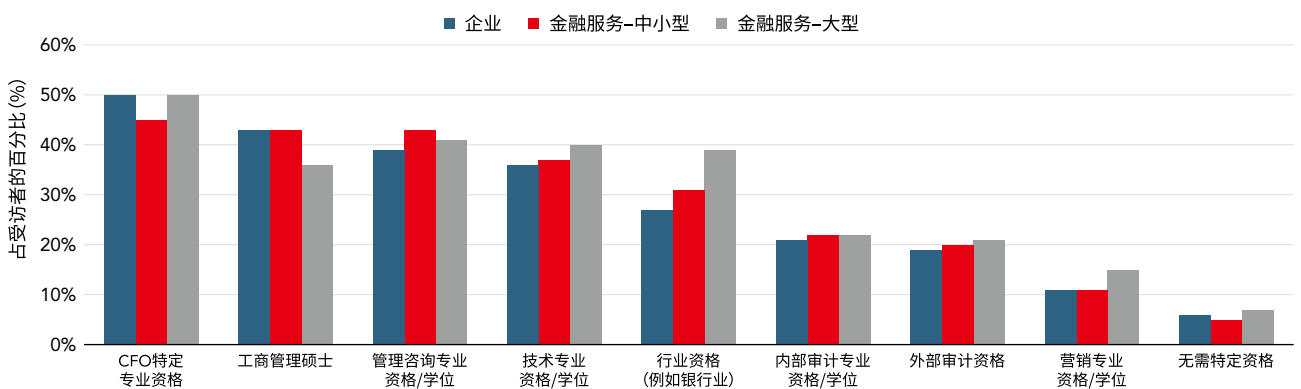


图4.9显示了各地区回复中对CFO特定资格的偏好程度。这表明,那些正努力培养未来CFO的地区对这种资格最为看重。

肯尼亚注册会计师协会理事会的**罗斯·姆瓦拉(Rose Mwaura)**评论说:“专业会计组织需要付诸更多努力,不仅体现在资格课程方面,而且应提高职业继续教育的质量,这样才能保持会员技能紧跟日新月异的形势发展。”

普华永道合伙人**佩德罗·奥蒙图姆汉(Pedro Omontuemhen)**表示,这种进步“取决于你的动力和个性。当前,一些CFO首席财务官正竭力争取必要的培训,从而获得MBA学位,确保拥有迈上更高层级的良好个人条件与经验。”

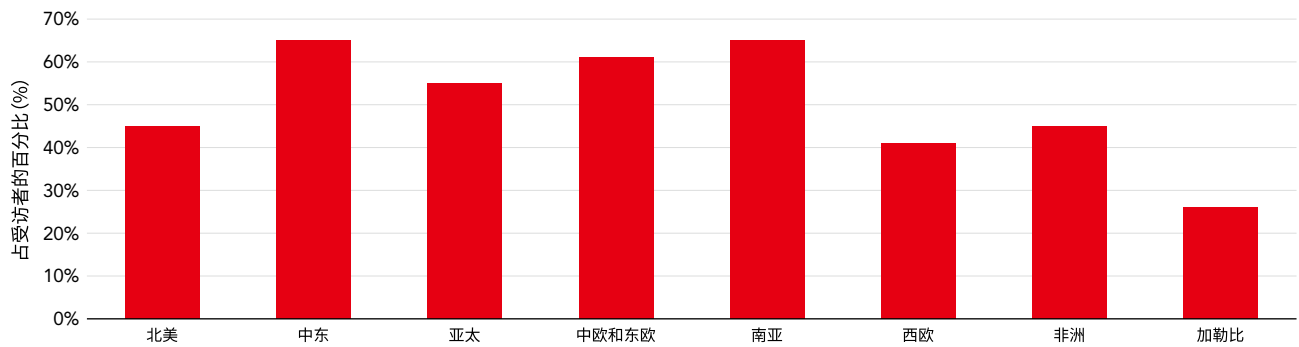
许多圆桌会议参加者感觉,最初的财会资格只是从事该职位的基础,其他技能也必不可少。

其中许多素质无法用资格认证来体现,CFO必须拥有一定的经验,确保自身具备数据、技术和开发业务模型等方面的基本能力。他们还表示,所有的CFO特定“资格”都应当采用模块化设置,以使CFO能够选取所需的必要技能。许多人都认为,学习MBA还不够。一位与会者指出,MBA课程只会让学员练习已经学到的内容,而他们所欠缺的是相关能力的补充。

詹姆斯·李(James Lee)认为,对于首席财务官而言,建立自身的资质体系很重要,或许可以使用雇主和专业机构认可的微证书(micro-credential)⁴等技术。这些资质证明了CFO不断积累的技能 and 项目经验。

其他CFO还谈到,针对自身和同行举办的论坛很有意义。许多人认为,在社群中与领先的课题专家分享经验,是确保其与时俱进的有效方法。

图 4.9: 各地区反馈对于CFO特定资格的重视程度



4 微证书是通常由领先的大学创建或认证的专业证书,旨在帮助个人建立按需学习的职业技能。

4.4 发展路径

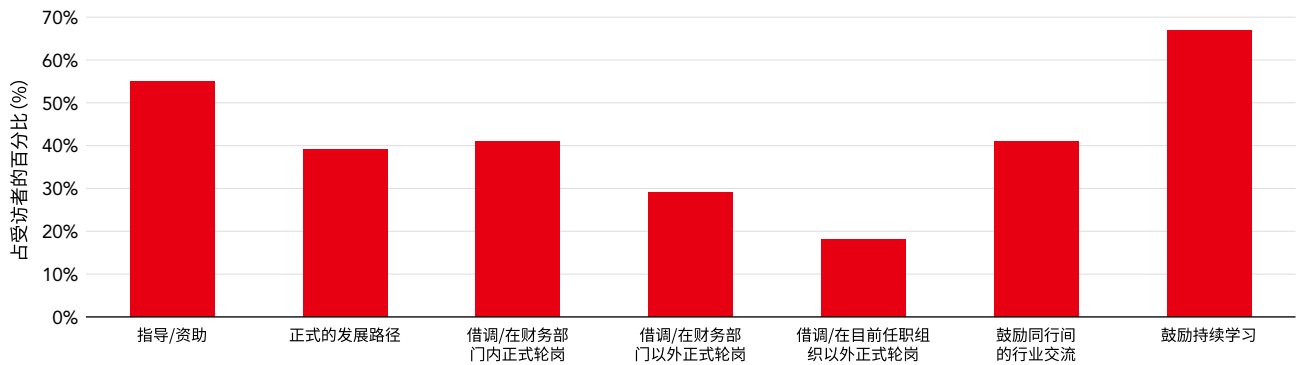
许多企业将培养未来CFO视为艰巨挑战。众多CFO和CEO在各自岗位上累积起来的经验，如今已然过时。而这对于那些设法培养未来继任者的人士来说，无疑加大了难度。本文所述的技能中，有不少都无法轻易教授，只能通过经验来获得。

图4.10显示了受访者在被问及如何培养未来CFO时的观点。这些回复反映了这项任务的挑战性——特别是考虑到当今职业结构更趋于变动的背景。认识到非正式学习和同行间的行业交流在此过程中的重要性非常关键，因为许多核心技能无法直接学习——无论企业规模大小皆是如此。所以，必须鼓励有志成为CFO的人士积极参与，从他人的经验中持续学习。

企业务必要开展培养行动，确定最合适的人才并利用多方面的经验进行培养。这些经验应同时涵盖运营和财务职能，同时提供与其他充满抱负的CFO建立联系的机会。从行业整体出发，我们无法承受未来人才缺乏发展机会导致的惨痛后果。单靠持续学习（通常是鼓励在职学习）还无法达成目标。我们需要注意以正确的方式培养适当的对象，并坦然面对这样的事实：并非所有人都能掌握必要技能。

澳大利亚南澳电网公司 (SA Power Networks) 的**凯文·琼斯 (Kevin Jones)** 解释说：“当我走进一家企业时，由于那里缺少继任者，企业就不得不聘用我。我总是试图带领某人进步，如果能做到这一点，便可留下选择余地。他们或许是稳妥人选，也可能善于创新。”这凸显出的理念在于，今天的CFO有责任培养明天的继任者。

图 4.10: 您正在采取哪些积极措施来培养未来的CFO?



今天的CFO有责任培养明天的继任者。

”

结束语

近期暴发的新冠疫情使CFO站在了许多企业的最前沿。该职能的演变速度始终未曾减弱，而各方对CFO发挥更广泛作用的期待也在不断抬升。

CFO的职能已逐渐偏离传统上对财会事项的单纯专注。这些工作仍然是该岗位的基础，但并非他们唯一能为企业增进价值的用武之处。

CFO需要掌握多种技能方可成功：特别是随着疫情持续影响整个社会，技能组合将不断发展和变化。当前的现实需求在于，首席财务官必须成为战略型的业务顾问，日益频繁地与外部利益相关者互动交流，并从道德角度审视绩效——不再只是以财务观点发布绩效信息，还应考虑人员和利润等其他维度。

就行业整体而言，我们必须确保正在培养未来CFO所需的技能组合，使这一职能薪火相传。随着传统的职业路径难以为继，我们需要积极开展行动来培养继任者，并充分认识到，许多所需技能唯有借助经验、指导和传授，才能获得最有效的培养。

正如索菲特酒店的詹姆斯·李 (James Lee) 所说：“当前的挑战是，发展现任CFO的专业实践能力，同时培养下一代人才，在瞬息万变的世界中完成职能交接。”

就行业整体而言，我们必须确保正在培养未来CFO所需的技能组合，使这一职能薪火相传。

”



鸣谢

The contributions of the following individuals in the development of this research is noted with thanks.

Abdur Rahim Ghulam Nabi, Dubai Airport Freezone, United Arab Emirates

Alastair Barlow, flinder, UK

Alex Falcon Heuta, Soaring Falcon, UK

Alexander Bogush, Citibank, Russia

Ali Akbar, PT Nawakara, Indonesia

Allan Downie, N4 Partners, UK

Amos Ng, Straco Corporation Limited, Singapore

Anand Khanzode, Knix, Canada

Andrew Burdall, Network Innovations (NI), Australia

Andrey Kislitsyn, Rosneft Deutschland, Germany

Prof. Barry Cooper, Deakin University, Australia

Bassem Francis, James Hardie System, Australia

Bhavesh Shah, ConvaTec, Singapore

Blair Diversi, Indagare, US

Brad Monterio, CalCPA, US

Brendan Sheehan, White Squires, Australia

Colin Gilchrist, ACCA, UK

Daniel Cox, Ascention, Australia

Dato' Merina Abu Thahir, Tabung Haji, Malaysia

David Harris, Chase Plastics, UK

Ebenezer Bodylawson, MTN, Nigeria

Ekaterina Emelianova, Sberbank, Switzerland

Farah Arakji, Takaful, United Arab Emirates

Febri Ciuputra, Dyno Nobel, Indonesia

Fengming Cao, mainland China

Florine Lobo, William Osler Health System, Canada

Fouad Farkhoury, BFL Group, United Arab Emirates

Gaspar Gasparyan, Coca-Cola Multon, Russia

GINNA NG, Canada

Gopinath Mallipatna, SatSure AG, US

Graham Church, Aqua Lung, US

Greg R Powell, Fifth Ridge Ventures, Canada

Gwen van Berne, RIPE NCC, Netherlands

Henry Hai Duong, Vietnam CFO Club, Canada

Helen Morgan, Character.com, UK

Hiba Daaboul, Nestlé, United Arab Emirates

James Lee, Sofitel, Singapore

Jasper Tay, Automobile Association of Singapore, Singapore

Jignesh Sanghvi, DMCC, United Arab Emirates

Johan Leibbrandt, Drakenstein Council, South Africa

Kala Kandiah, EY, Australia

Kelson Liu, mainland China

Kevin Jones, SA Power Networks, Australia

Khurram Hudda, Ayre & Oxford Inc., Canada

Liv Watson, Workvia Inc., US

Liz Blackburn, UK

Lv Chang, Rotational, mainland China

Marcel Mehli, Oracle, Singapore

Marlon Blake, Optimal Growth Consulting, Canada

Matt Dolphin, Greater Anglia, UK

Maurits Van den Boom, Shell, United Arab Emirates

Nguyen Hoang Tho, Maxport, Vietnam

Oksana Kolyadova, The Sputnik Group, Russia

Prof. Paul Andon, UNSW, Australia

Paul Simmons, Marriott, United Arab Emirates

Paula Kensington, PK Advisory, Australia

Pedro Omontuemhen, PwC, Nigeria

Prof. Philomena Leung, Macquarie University, Australia

Qinghua Liu, mainland China

Richard Cunningham, Pfizer, US

Rizwan Khan, Panoval (Asia) Ltd, Vietnam

Rob Mars, Sinokor Group, Netherlands

Rod Britton, Autogrow (NZ), New Zealand

Ronke Shonubi, EF Group - Money Walk, Canada

Rose Mwaura, Council of the Institute of Certified Public Accountants of Kenya, Kenya

Ruban Ghandi, Queens Park Rangers Football Club, UK

Russel Colbourne, CFO Centre, Australia

Sandra Quinn, Barden, Republic of Ireland

Sanjay Kumar, PepsiCo, Republic of Ireland

Sanjay Rughani, Standard Chartered, Tanzania

Sat Barve, Pethealth Inc., Canada

Shariq Suri, Univet Optical Technologies North America Inc, Canada

Simon Smith, InfiniteCFO, UK

Statis Gould, IFAC, US

Stephen McCarthy, InfoTrust, Australia

Prof. Sue Wright, UTS, Australia

Suryanarayanan Balasubramanian, iWise Group, Singapore

Truong Duc Phuong, Zamil Steel Building, Vietnam

Vladislav Voronov, BCG, Russia

Wang Yi, Zhejiang Guoda Group Co., Ltd, mainland China

Wendell Ramoutar, PwC, Trinidad and Tobago

Zhu Qing, mainland China

We also thank those who completed the survey conducted in conjunction with this report.

Authors

Clive Webb, Head of Business Management, ACCA

Raef Lawson, Vice President of Research and Policy and Professor-in-residence, IMA

参考文献

ACCA / CA ANZ (2020), Analytics in Finance and Accountancy <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/analytics_finance_accountancy.html>, accessed 16 September 2020.

ACCA / IMA (2013), Future Pathways to Finance Leadership <<https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/finance-transformation/cfo-career-paths.pdf>>, accessed 16 September 2020.

ACCA (2016), Professional Accountants – the future: Drivers of change and future skills <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/drivers-of-change-and-future-skills.html>>, accessed 16 September 2020.

ACCA (2019), The Passionate Practitioner <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/passionate-practitioner.html>>, accessed 16 September 2020.

ACCA (2020), Future Ready: Accountancy Careers in the 2020s <https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/future_ready_2020s.html>, accessed 16 September 2020.

ACCA / PwC (2020) Finance Insights – Reimagined <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/FinanceInsights-reimagined.html>>, accessed 16 September 2020.

Bennis, W, and Nanus, B (1985), Harper Business, ISBN-13: 978-0060559540.

Boyns, T. and Edwards, J.R. (1997), Cost and Management Accounting in Early Victorian Britain: A Chandleresque Analysis? *Management Accounting Research*, 8 (1), March: 19–46, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500596900323>>.

Cui, H. and Webb, C. (2019) Digital Leadership: Leading Finance Digital Transformation <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/digital-leadership.html>>, accessed 16 September 2020.

George, B. (2017), VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World <<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#231876a313d8>>, accessed 29 July 2020.

Lawson, R. (2019), The Changing Role of the CFO – Perspectives from India <<https://www.imanet.org/-/media/83d773587d7545faa260fe8806db562e.ashx>>, accessed 16 September 2020.

Littan, S., Brands, K., van der Lugt, C. and Monterio, B. (2020), CFO As Value Creator – Finance Function Leadership in the Integrated Enterprise <<https://www.imanet.org/-/media/d46220af415147b6abfef59dbd2be4b1.ashx?la=en>>, accessed 22 July 2020.

Lyon, J. and Lawson, R. (2012), The Changing Role of the CFO <https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/pi_ACCA-IMA-changing-role-of-the-cfo-report.pdf>, accessed 16 September 2020.

Zorn, D.M. (2004), 'Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm', *American Sociological Review*, 69 (3): 345–364, <<https://doi.org/10.1177/000312240406900302>>.



