

未来的首席财务官

ACCA与IMA联合研究报告



Think Ahead



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

© ACCA

公开文件 1

前言

首席财务官（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（）和目标（purpose）三个维度综合评价企业绩效，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。面对挑战重重的时代，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。

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。

白容 (Helen Brand OBE)
ACCA行政总裁

杰弗里·汤姆森 (Jeffrey Thomson)
IMA总裁兼首席执行官

目录

4. 我们的研究
5. CFO职能的转变
6. 新冠疫情对CFO的影响
7. CFO的重要特质
8. CFO面临的挑战
9. 今天的CFO
10. 未来的CFO：六项假设
11. 调查反馈
12. 未来的CFO
13. CFO的技能组合
14. 培养未来CFO的技能？
15. 我们如何培养未来的CFO？
16. 未来的CFO需要具备何种经验？
17. 培养未来的CFO

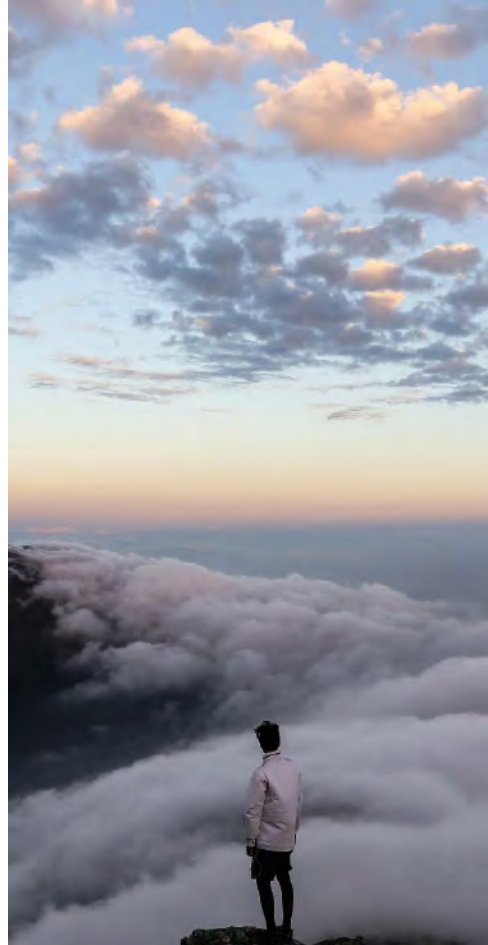


我们的研究

本研究旨在探讨CFO职能的变化以及相关各方对该职位的期望。

本研究聚焦以下四个领域：

- CFO的现有职能及其变化；
- 该职能未来的发展动向；
- 确定CFO有效发挥职能作用所需的技能组合；
- 了解有志于将来成为CFO的专业人士所遵循的发展路径。



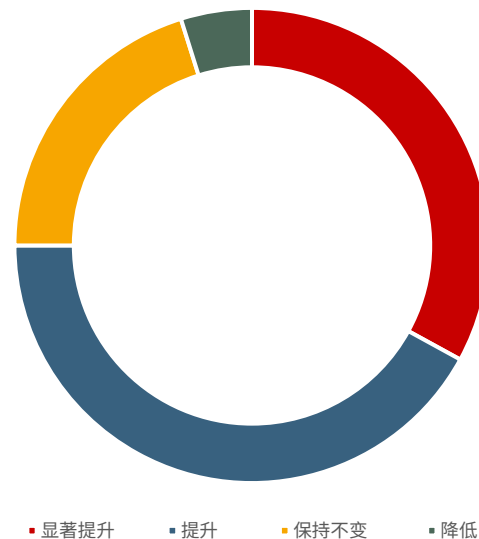
CFO职能的转变

CFO职能正在发生转变。对于众多CFO而言，其传统职能日益宽泛，涵盖企业的诸多方面。2012年，ACCA携手IMA研究指出了CFO需要施展拳脚的九大关键领域。本研究旨在探讨CFO的现有职能及其未来变化。

我们于2020年6月面向1,152位ACCA和IMA成员、以及多位CFO和CEO（非ACCA和IMA成员）开展了一项调查。本研究即基于此次调查中收集的受访者洞见。围绕CFO的职能及其发展，调查结果提供了诸多值得关注的结论。82位ACCA和IMA成员为本次调查提供了大力支持。

我们提出的第一个问题（参见图1）为：与其他高管相比，您认为CFO职能是否在发生变化。72%的受访者认为该职能的重要性有所**提升**或**显著提升**。在受访的约200位CEO中，82%认为这一职位**重要性有所提升或显著提升**，而只有**66%**的CFO受访者持同一看法。这种认识上的潜在偏差贯穿调查始终。

图 1: 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）

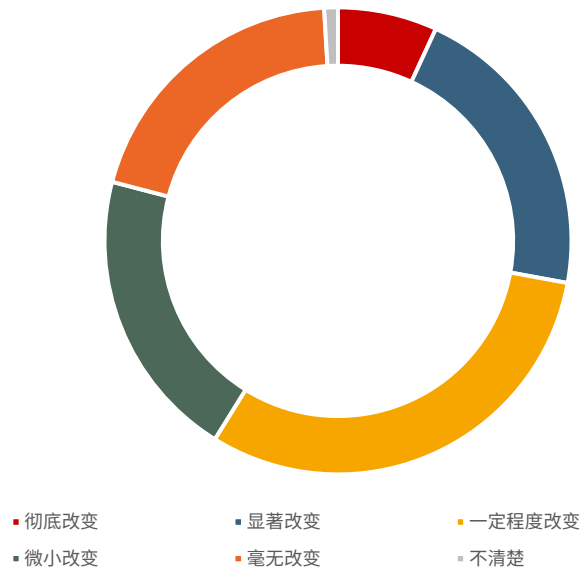


新冠疫情对CFO的影响

本次调查于2020年6月开展。鉴于新冠疫情的严重程度，我们必须考虑到CFO职能所受到的影响。伴随规划跨度的显著变化，财务职能有必要提升响应能力。某些情况下，当企业设法充分利用政府推出的各类职位保留计划时，只有核心团队人员能够留任供CFO所用。

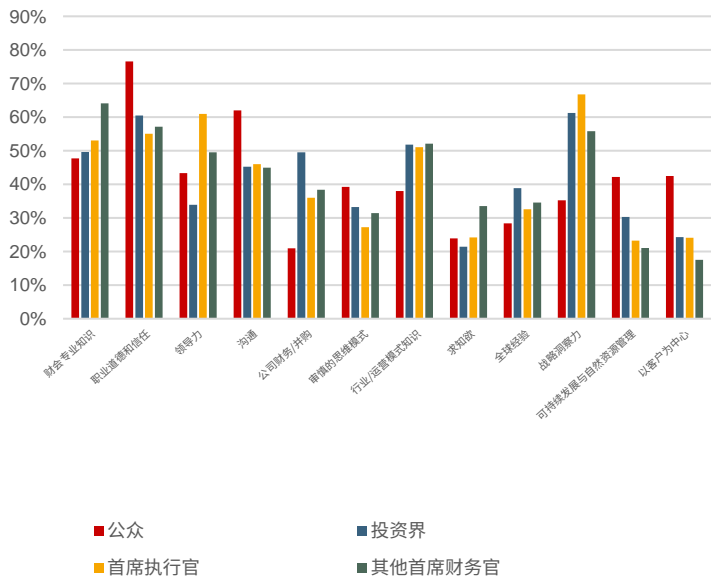
受访者如何看待本次疫情对CFO职能的影响？如图2所示，58%的受访者认为CFO职能出现了一定程度的改变，而7%的受访者认为CFO职能已彻底改变。CEO受访者中，认为CFO职能已彻底改变和显著改变的比例分别为25%和29%。这一结果突显出，CFO与CEO之间的关系关乎企业成功，而财务专业人士可能会忽视这一点。

图 2: 新冠肺炎疫情的暴发在多大程度上改变了您对CFO职能演变的看法？



CFO的重要特质

图 3: 您认为以下群体最看重CFO的以下哪项特质?

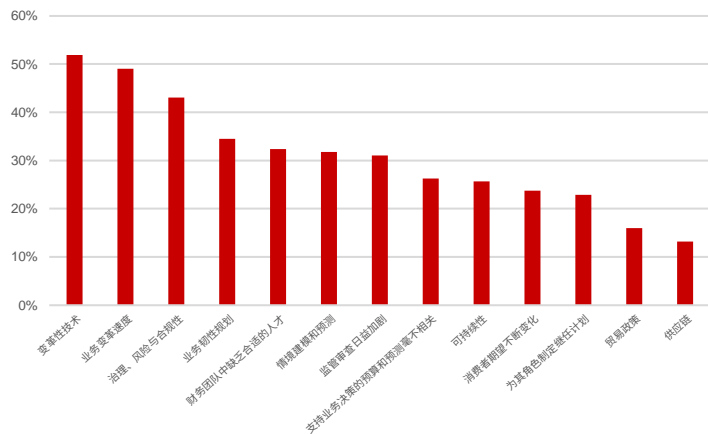


我们询问受访者，在与CFO相关的四个主要群体眼中，CFO的哪些特质最受重视（参见图3）。针对四个群体的观点，受访者对CFO的各项特质看法不一。受访者认为，就公众而言，**职业道德和信任**是最重要的特质，沟通次之。相比之下，在投资界看来，未得到公众重视的**战略洞察力**排名居前。与之类似，CEO看重**战略洞察力**、**领导力**和**行业知识**。最后，其他CFO最强调的特质是**财会专业知识**。

受访者针对这一问题存在不同看法，我们并不意外。但调查结果所反映的每项特质的受重视程度，凸显出CFO职能的重要性和广泛性。长期以来，CFO具备的特质已然突破了财务专业知识范畴，不断涵盖多样化的技能，从而以各种方式为不同群体服务。

CFO面临的挑战

图 4: 在制定财务职能部门的战略时, 您认为以下哪一项是当今CFO面临的^{最大}挑战?



接下来, 我们请受访者思考CFO面临的^{最大}挑战(参见图4)。毫无意外的是, **变革性技术、业务变革速度**和**治理、风险与合规性**排在前三位, 这三点与我们所处的瞬息万变的世界息息相关。满足不断变化的工作环境需求, 并以客户为中心开展数字化转型, 绝不应远离CFO的权责范围。实际上, ACCA和阿里云在2019年联合发布的有关数字化转型和CFO职能报告中探讨了这一议题。

但出乎意料的是, CFO在推动企业**可持续性**方面的挑战排名落后。ACCA的本次调查及近期开展的其他调查均显示, 企业财务部门在推动企业可持续发展方面扮演的角色重要性逊于预期。人们是否还认为“会计师可以改变世界”, 或者的确能够在这一重要事项中发挥作用?

继任计划也未被受访者视为一项挑战。我们稍后将在本报告中再次讨论这一主题。

今天的CFO

通过审视CFO的现有职能，我们可以得出结论，CFO早已远远超越了纯粹的财务管理者角色。财务管理的重要性仍不可小觑，对于许多受访者而言，仍是CFO一项必不可少的核心职能。

但是，CFO职能已不断突破财务范畴，而是从战略高度俯瞰更广泛的领域。作为数字化的核心，CFO职能发生了彻底变化。从这两点出发，CFO扮演着CEO的助手角色。正如一位受访者所言，如果说CEO是具有前瞻思维的思想者，而CFO就是其是非对错的判别者，在为CEO提供支持的同时，提出恰当的质疑。

未来的CFO：六项假设

图 5: 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成本控制，转向增长优化。	该职能将纳入对企业战略各个方面的衡量（如综合报告涵盖的六大资本类别）。	扮演首席绩效官角色，前瞻性洞察，而非回顾性报告，为企业价值。	CFO日益将担任CEO作为其职业发展的下一步。

为了给围绕CFO未来职能的讨论提供参考，我们提出了六种有待验证的假设：

- 首先，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。我们的许多圆桌会议参与者都对“而非”一词提出了质疑，并表示倾向于使用“以及”一词。有受访者认为，无论CFO的职能范围增加了哪些内容，提供安全保障和报告仍是CFO最基本的责任。恰当充分地履行这一核心的基础职能，是反复被提及的话题。
- 我们提出的第二个假设涉及CFO职能的**战略作用**，以及CFO能否在战略制定过程中发挥引领作用。

- 与此相对应的是第三项假设，即CFO关注**增长，而不仅仅是成本控制**。我们的圆桌会议讨论了这两项议题。与会者认为成本控制始终是CFO职能的核心，但增长同样重要。
- 为了实现增长，我们需要着眼于**目标**——包含人员（people）、目标（purpose）和利润（profit）的3P体系在谈及企业时被越来越多地引用。CFO职能是否应更广泛地涵盖国际综合报告理事会框架下的六大资本类别（财务资本、制造资本、智力资本、人力资本、社会与关系资本、以及自然资本）？
- 如果答案是肯定的，那么在我们的第五项假设中，CFO将扮演CPO（**首席绩效官**）角色——具有更大的职责范围，以管理和报告覆盖上述六大资本类别的绩效。具有CPO职能有助于CFO建模和使用预测分析等工具，而不再只是报告过去事项——并且往往是很久之前发生的事项。一位CFO评论道，“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。”
- 最后，这是否意味着CFO正在将担任CEO作为其职业发展的下一个目标？圆桌会议参与者对此假设的反馈存在差别。某些受访者认为这是一项机遇，而其他受访者认为两者跨度过大，许多CFO缺乏CEO的企业家精神。

总体而言，圆桌会议的部分参与者认为这些假设已经成为现实，而其他参与者则认为这些假设尚在发展过程中。这一点与企业规模无关，而是更多的受个人看法影响。

调查反馈

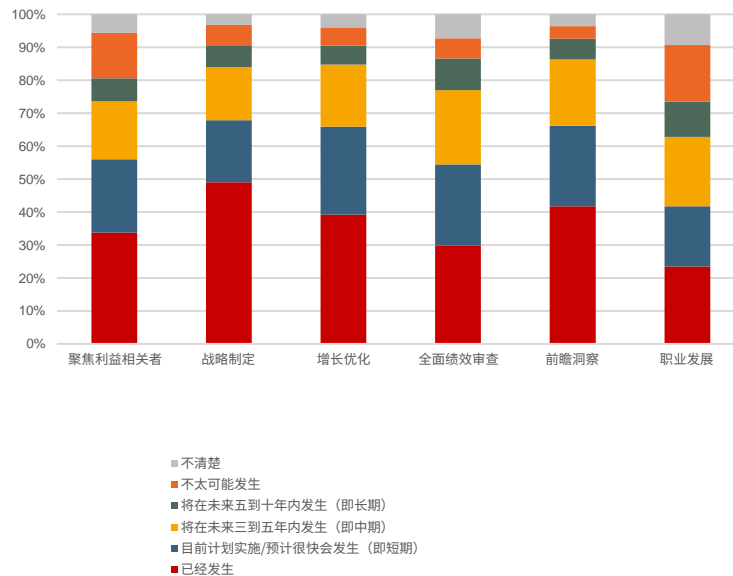
受访者（参见图6）对这些假设看法不一，但较为相似。他们认为，CFO在**制定企业战略**方面可以发挥作用，其中58%的受访者认为，这一假设已经、或将在短期内成为现实。有关**前瞻洞察**的反馈与此类似。

对很多受访者而言，该职能的侧重点已从提供**安全保障和报告**转向了**利益相关者**管理。如何定义与CFO联系密切的利益相关者，这是一个值得思考的问题。许多圆桌会议参与者都广泛审视了可能包括在内的对象，并且将**六大资本类别**作为CFO职能范围扩展的例证。

以**CEO职位**作为职业晋升的目标这项假设得到的肯定答复最少，但仍有42%的受访者认为这将在短期内实现。反馈结果存在着一些地区差异，尤其是对最后这项假设的反馈。南亚地区受访者针对这一问题的反馈格外具有前瞻性，而来自中东地区受访者的反馈则认为这种情形尚未出现。

在所有假设中，就假设的整体实现程度、以及当前是否已取得进展而言，**CEO**受访者比**CFO**受访者更为保守。

图 6: 您认为每种假设何时会在贵企业中实现？



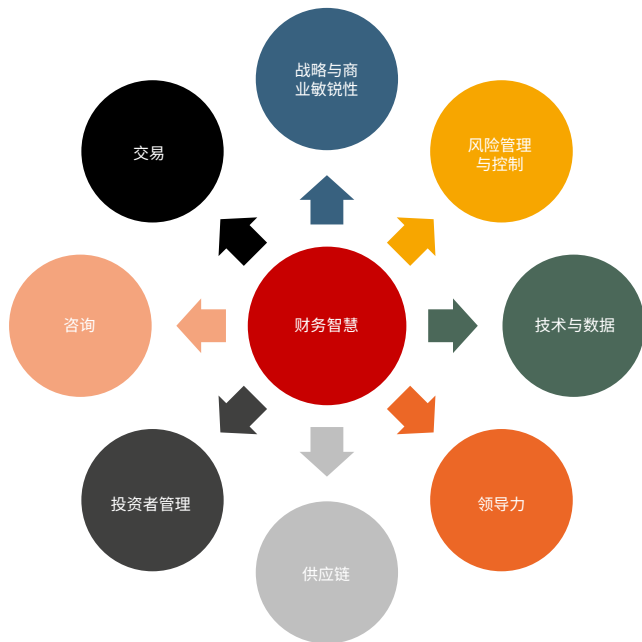
未来的CFO

我们可以推断，未来CFO的**职能范围将继续拓展**。CFO既是**领导者**和**利益相关方管理者**，也是**资产和资金的安全保障者**。

未来的CFO将日益着眼于进行**更广泛的绩效评价**，而非局限于狭隘的职能范围。

CFO的技能组合

图 7: 未来CFO需具备的各种技能



在我们眼中，未来的CFO应当具有哪些技能呢？图7列出了我们确定的关键技能。

- CFO职能的核心仍是**财务智慧**——CFO从取得专业资格开始不断积累的财务技能。虽然对CFO而言，财务智慧是胜任这一职位的基石，但该能力已拓展至其他领域。
- 具备**战略**视角并了解业务发展的能力
- 以**道德、治理和风险管理**为工作核心
- 成为积极利用数据的**技术转型者**——对许多受访者而言，CFO是企业数据的保管者
- 运用多方面深厚的个人技能在整个组织中发挥**领导者**职责
- 跨越企业，从供应链角度**掌握行业和组织**知识——多位CFO表示，会通过管理供应链建立战略优势
- 作为面向投资者的**关系管理者**，认识到投资者的定义超出了我们固有的财务资本范畴，已延伸至国际综合报告委员会（IIRC）框架下的其他资本类别
- 终极**业务咨询师**——充分发挥支持作用
- 能够推动**交易**并从中收获价值

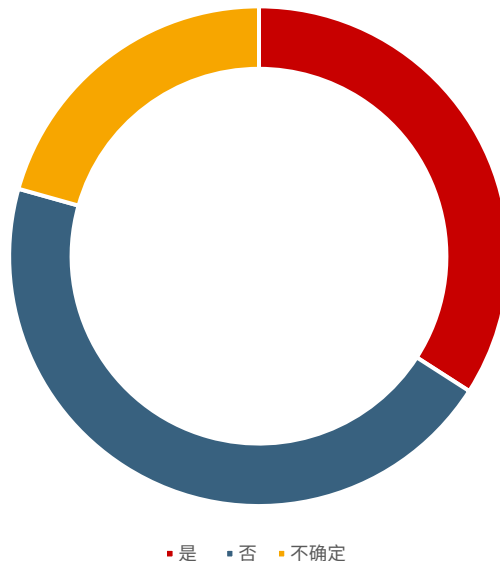
这些技能奠定了ACCA职商体系的基础，但CFO会根据所胜任的不同层级对其进行扩展和完善。很显然，CFO职能应具备灵活性，并非每位CFO都必须同等程度地掌握所有这些技能。例如，规模较小的企业可能需要CFO扮演更多的领导角色，但其他能力仍不容忽视。

培养未来CFO的技能？

个人的职业发展和晋升是必然现象。重要的是，对于CFO这一企业不可或缺的基本职能，我们务必要铺设一条**灵活的发展路径**，支持未来CFO的成长。许多圆桌会议参与者表示，他们已晋升成为CFO，并在此过程中培养了所需的技能。这些参与者还认为，他们的晋升路径可能并不适用于继任者。大多数受访者都承诺要培养继任者，但挑战在于，需要对此予以充分关注。无法促进下一代CFO成长将令企业未来面临诸多难题。

为了就此问题进行探讨，我们思考并询问调查受访者，他们是否认为对下一代CFO的培养给予了足够重视（参见图8）？如您所见，近半数受访者都做出了否定答复，还有五分之一的受访者表示不确定。这或许意味着，我们目前并未建立培养下一代CFO的职业路径。有关CFO需要加强这方面工作的呼声凸显了问题的严重性。但与之形成鲜明对比的是，只有25%的CEO认为企业没有充分重视该问题。

图 8: 您认为，企业对未来CFO的技能培养给予了足够重视？

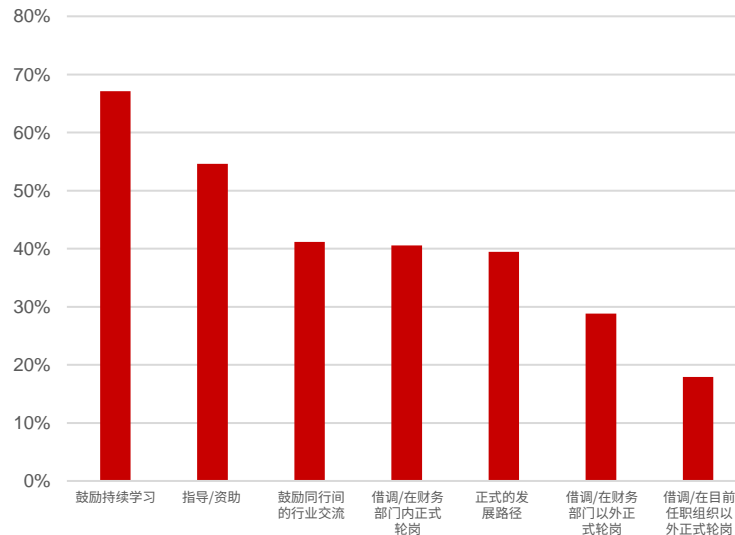


我们如何培养未来的CFO?

当下，我们如何培养未来的CFO？图9展示了受访者的观点。

对于许多圆桌会议与会者来说，培养未来的CFO需要在工作过程中培养技能，积累经验，从而实现成长。许多CFO评论说，他们一直在设法培养继任者，以防所在企业出现职能空缺。但值得关注的是，当我们谈及未来的CFO需要积累更广泛的经验以及财务团队要成为“超级连接者”时，只有29%的受访者认为正在采取积极措施来进行财务部门以外的借调轮岗工作。

图 9: 您正在采取哪些积极措施来培养下一代CFO?



未来的CFO需要具备何种经验？

受访者还被问及，他们认为下一代CFO将来自哪些业务领域——他们成为CFO之前从事何种职业？结果如图10所示。

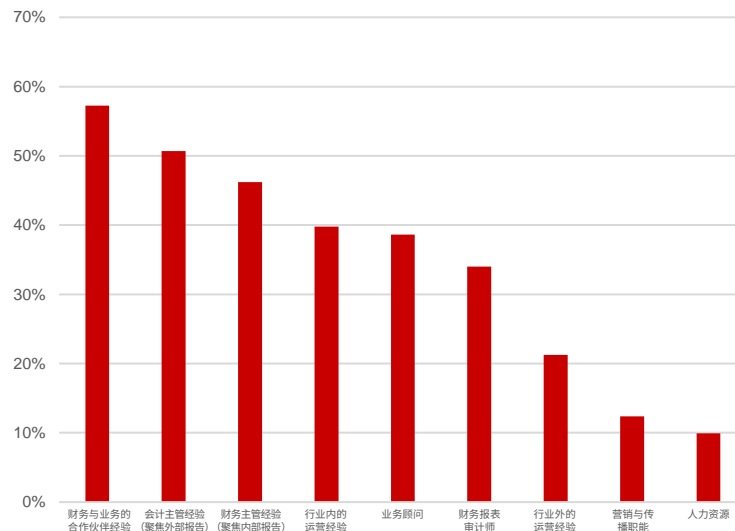
鉴于沟通交流在CFO职能中的重要性，57%的受访者认为财务与业务的合作伙伴关系是相关经验最重要的来源。直接的财务职能经验也受到了高度重视。

我们询问了受访者，他们是否认为未来三到五年中，会计专业资格对于CFO职位是必不可少的。约54%的受访者持肯定观点。考虑到我们之前提及的财务技能重要性，这一结果并不意外。

最后，我们还问到，从中期来看其他哪些资格对于CFO很重要。接近五成的受访者建议拥有CFO特定资格（南亚地区对此最为重视），而略超40%的受访者认为CFO应获得工商管理硕士（MBA）学位——不过一位圆桌会议参与者评论说，正是由于他取得了MBA学位，他才意识到如何去运用在取得会计专业资格过程中学到的知识！

就该问题而言，受访者对管理咨询和技术技能也十分重视。

图 10: 您认为未来的CFO来自哪些业务领域？



培养未来的CFO

关于CFO的发展路径，我们可以得出哪些结论？

首先，这是一条非常规的发展路径——尤其是当我们明确了CFO广泛的技能范围时，便不难理解这一点。

这也是我们需要高度重视的领域，否则便无法培养出对企业成功至关重要的未来继任者。

我们可以确定CFO职能的未来发展动向，但是，我们必须充分认识到CFO职能范围的广泛性，并确保以适当的方式培养未来的CFO。

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



Think Ahead



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

© ACCA

公开文件 19