

# 未来首席财务官的职业技能分析

侯瑞瑞

(广东粤财金融租赁股份有限公司,广东 广州 510055)

**摘要:**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,培养未来 CFO 正成为许多组织面临的一大挑战。本文探讨了 CFO 这一角色以及胜任该角色所需技能组合的变化,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。

**关键词:**首席财务官;职业技能

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.03.070

CFO 是财务职能部门的最高职位。CFO 一职对于任何企业的成功都至关重要。CFO 职能一直在不断变化。CFO 的核心价值已不再局限于企业财务守护者,其作为公司领导层,将更多地承担战略及运营职责,为财务绩效提供支持。

在商业环境瞬息万变的时代背景下,CFO 被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。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。危机增强了 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。

本文探讨了 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。

## 1 当今 CFO 面临的挑战

“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。

传统 CFO 的工作主要在财务领域,主要工作是解读基于会计语言和会计报告的财务数据,职责重心是内部控制、成本控制和资产保护。

随着经济的发展,CFO 逐渐突破财务领导局限,进入业务领导范畴,CFO 职能范围逐渐拓宽,涵盖企业的诸多方面,不再只是传统的财务保管者角色。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,CFO 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。当今 CFO 面临的挑战如下:(1)监管要求与日俱增,CFO 在履行监管报告方面面临的压力也逐步加大。(2)全球化面临的诸多挑战,促使 CFO 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)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。(5)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。(6)由于营商环境日益复杂且瞬息万变,CFO 需有能力运用各种分析技能,更多参与战略的确认和执行。

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,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。

## 2 CFO 职能演变

### 2.1 聚焦利益相关者

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。该职能的演变始于对更广泛的利益相关者群体的关注。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 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。CFO 将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。

### 2.2 战略制定

CFO 将在战略制定、确认和执行方面发挥引领作用。CFO 在企业业务战略的制定和执行过程中发挥着一定作用。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。CFO 是企业的关键决策者之一,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。

### 2.3 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。

### 2.4 全面绩效审查

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。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)。企业财务团队需全面了解企业绩效评价,从基于财务资本的传统观点转向采纳广义绩效(包含综合报告框架覆盖的六大资本等各个方面)。

### 2.5 前瞻性洞察

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 需抓住这一机会,通过提出具有前瞻性的深刻见解,使财会部门占据业务和决策流程的核心位置。促使财务团队工作议程从单纯关注财务转向关注所有绩效要素,关注企业总体目标的实现。

为深入了解企业绩效,CFO 需要在整个企业范围内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。

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,如果未来的 CFO 忽视这一点,就将面临风险。

### 3 未来 CFO 需要具备的技能组合

CFO 职能并非千篇一律,每家企业都有着特定需求,但 CFO 若想有效适应上述职能转变,就必须具备多元化的技能。

未来 CFO 需具备的技能组合非常广泛。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。

信息技术的发展、大数据的爆发进一步强化了 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。CFO 所需要的技能组合如下:

#### 3.1 技术技能和道德技能

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技能,发现潜在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。很多 CFO 在获得相关证书以后,这些资格认证已发生了一些变化。因此,对于那些已拥有资质的 CFO 而言,需要做好继续教育,确保掌握最新技能。

除职业资格外,软技能也非常重要。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。

#### 3.2 战略和商业敏锐性

CFO 需具有很强的商业敏锐性。

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;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。

在瞬息万变的当今时代,业务战略能力将成为未来首席财务官的核心竞争力。CFO 确保企业财务韧性和运营韧性的职能非常重要。清楚了解企业经营战略和相关知识才能保持适应性和灵活性。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。网络改变了企业与客户的沟通方式。快速做出战略性响应已成为当务之急。

#### 3.3 风险管理

风险管理乍一看似乎并不在 CFO 的职责范围内。但 IBM2008 年的 CFO 研究表明,企业都希望 CFO 在这一领域中承担起领导作用。61%的被调查公司认为 CFO 应该负责企业的风险管理。对许多 CFO 而言,风险管理议程也逐渐成为其职能的一个核心方面。许多 CFO 认为风险管理应成为重中之重。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。CFO 和财务部门拥有很好的机会来牵头实施 ERM 计划并取得成功,切实帮助企业创造长期可持续价值。在运用战略风险评估流程时,其可采取必要步骤整合 ERM 与战略及绩效管理,从而提高企业韧性。

#### 3.4 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。比如,通过构建数据模型,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。

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。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。

IBM 一项新的调查研究表明,首席财务官(CFO)通过大数据和分析技术,能更有效地管理财务,支持经营决策。IBM 研究还表明,超过一半的优秀企业,已经应用大数据和分析技术从而创建了财务部门的关键业务流程框架,这些企业比其他金融组织更具独立性,更具备跨部门信息共享的能力。

(CFO)通过大数据和分析技术,能更有效地管理财务,

支持经营决策,为公司带来更大的利润及好处。可以说大数据的应用好坏将间接改变企业未来的生存模式,对于整个社会文明都将是一场全新的变革。

### 3.5 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。CFO需要具备的技能组合领导力特质包括以下几点:(1)信任和委托:将训练和指导组合在一起,有效领导团队。(2)倡导和影响力:通过叙事取得特定成果。(3)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。(4)全球视野:拥有更广阔的视野,但同时能够将其应用于本地。(5)创新精神:能够创新并对相关机遇进行前瞻性思考,能充分认识到企业的各种机遇。(6)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。(7)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。(8)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。

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。引领企业度过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。

### 3.6 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。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。

### 3.7 咨询

CFO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。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。

### 3.8 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。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。

## 4 未来的CFO的培养

CFO的职能一直在不断演变,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且该技能组合还将不断发展和变化。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。

财会专业人士认为未来CFO的技能培养应受到更多重视。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。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。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。

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。

## 5 结束语

随着时代的发展与进步,首席财务官在企业中的作用越来越大,无论是企业还是相关从业人员,都需要对其加深了解,明确其定位,以及其所应该具备的技能。从而让相关从业人员明确自身的发展方向,也能让企业了解如何去培养一名优秀的首席财务官。

### 参考文献

- [1]伯恩斯·爱德华.维多利亚早期英国的成本与管理会计:钱德勒式分析[J].管理会计研究,1997,8(1):19-46.
- [2]韦伯.数字化领导:引领金融数字化转型[DB/OL].特许公认会计师协会报告,2019-12-04/2021-12-23.
- [3]乔治.在不稳定的世界中保持稳定领导的策略[DB/OL].福布斯网站,2017-02-17/2021-12-23.
- [4]劳森.首席财务官角色的变化——以印度为例[DB/OL].管理会计协会研究,2019-09/2021-12-23.
- [5]李坦,布兰德,蒙特利奥.首席财务官作为价值创造者——综合企业财务职能领导[DB/OL].管理会计协会研究,2020-06/2021-12-23.
- [6]佐恩.美国公司首席财务官的崛起[J].美国社会学评论,2004,69(3):345-364.

作者简介:侯瑞瑞(1985,10-),女,汉族,山西晋中人,注册会计师、ACCA,硕士研究生,研究方向:管理会计。