

ACCA

30
YEARS
IN CHINA

首席财务官 领导力调查结果

ACCA及哈佛商学院
思想领袖研究报告之一

March 2018

Think Ahead

本报告系ACCA（特许公认会计师公会）和哈佛商学院高管学院（Harvard Business School Executive Education）联合调研项目的成果，旨在帮助大中华区的首席财务官在完成多样化任务时，有效应对领导力、发展方向和能力需求等方面的挑战。

报告中使用的数据来自2015年5月20日至6月18日期间进行的一项调查，代表了480多位财务专业人员的观点。

哈佛商学院高管学院、ACCA和上海国家会计学院分别通过各自渠道公布了此次调查问卷。参加此次调查的从业人员来自不同规模的组织，其中超过68%来自年营业额在一亿美元以上的企业。

此外，33%的受访者为高级财务经理或经理，21%为财务总监，10%为财务总监或司库主管，7%为首席财务官，其余29%为首席执行官、内部审计、咨询顾问和非财务专业人员。

本报告代表了480多位中国大陆和香港的财务专业人员的观点，受访者所在企业的总部位于全球30多个国家。

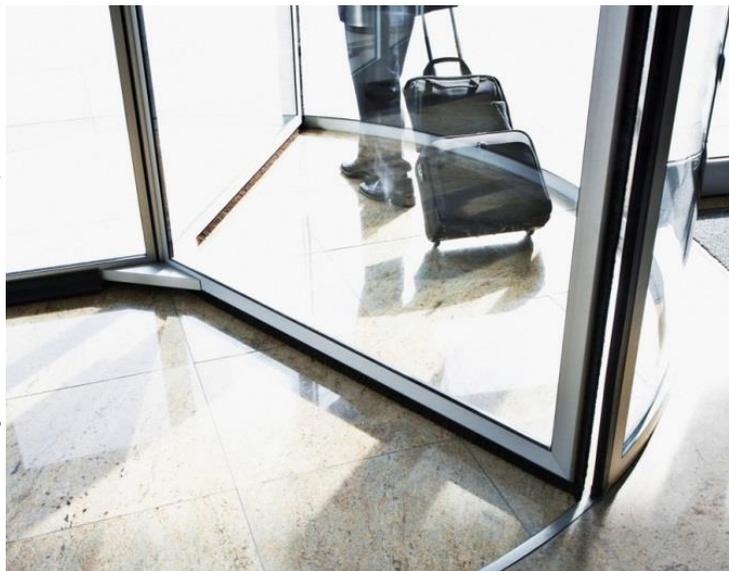


为了深度了解领导力挑战，我们与来自中国大陆和香港地区的首席执行官和首席财务官进行了结构化讨论。本报告汇集了ACCA两场首席财务官峰会的讨论内容，它们分别于2015年10月20日和2015年11月6日在上海和香港举行。峰会为本地区的首席财务官提供了无与伦比的平台，就当前业务和财务领导层所面临的关键问题分享彼此的见解和观点。有关峰会的详情，请访问 www.acca-cfo-summit-2015.com 及 www.accacfosummit.hk。

长期以来，ACCA一直积极支持财务转型，特别是在当今中国，变革已成为新常态。越来越多的人认识到，我们正处在一个令人困惑的新环境中，面临着前所未有的变化速度、模糊性、波动性和压力。

在这一环境中，唯一能够确定的就是一切都变化无常。展望未来，变革的速度将呈指数级增长。对于商业社会而言，企业转型势在必行，因此企业内部的财务转型也不可避免。

不断变化的外部环境迫使企业组织和领导团队进行变革，以快速适应新情境。目前看来，这样的变革速度必将对未来的企业组织及其高层管理团队（首席高管层）——尤其是首席财务官，产生巨大影响。



不断变化的外部环境迫使企业组织和领导团队进行变革，并快速适应新情境。目前看来，这样的变革速度必将对未来的企业组织及其高层管理团队（首席高管层）、尤其是首席财务官产生巨大影响。因此，了解当今首席财务官所处的瞬息万变的环境，以及这种环境对企业首席高管层和首席财务官角色的影响，对于发展企业在21世纪实现繁荣发展所亟需的财务领导力，具有至关重要的意义。

本报告对这些影响因素进行了分析，并提出了一些开发领导力技能的新方法，以帮助相关财务专业人员不仅能适应新的发展现实，而且可以在当下及未来形式下寻求更好的职业发展。

——选自ACCA研究及行业洞察报告《首席财务官与首席高管层：满足21世纪发展需求的领导力》

来自哈佛商学院的介绍



职能部门高管，如首席财务官（CFO）和首席人力资源官（CHRO），给传统的管理人员角色带来了革命性变化。他们全面参与公司日常运营，包括制定发展战略、倡导公司内部改革，并作为首席执行官的积极合作伙伴，与其共同做出决策。

与此同时，我们发现这些优秀的战略职能部门高管或以前担任过职能部门高管的首席执行官，具有一些共同特点：他们对商机极为敏感，具有战略眼光，具备有效沟通的能力，在企业中具有决定性的影响力，注重持续学习，并更容易接受变革。

我们希望此次调查结果有助首席财务官扩展完成多元化任务所需的领导力，并期望该报告可以激发首席财务官的潜力，拓宽他们的经验，以探索更多的可能性。

此次调查旨在帮助中国的首席财务官在完成多样化任务时，有效应对领导力、发展方向和能力需求等方面的挑战。作为专业的财务从业人员，首席财务官一直高度关注自我导向学习和自我完善。因此，我们希望此次调查结果能有助他们拓展完成多元化任务所需的领导力，并期望该报告可以激发首席财务官的潜力，拓宽他们的经验，以探索更多的可能性。

——摘录自哈佛商学院李
梁梁在2014年上海ACCA
首席财务官峰会上的讲话

专精于业： 履行企业核心财务职责

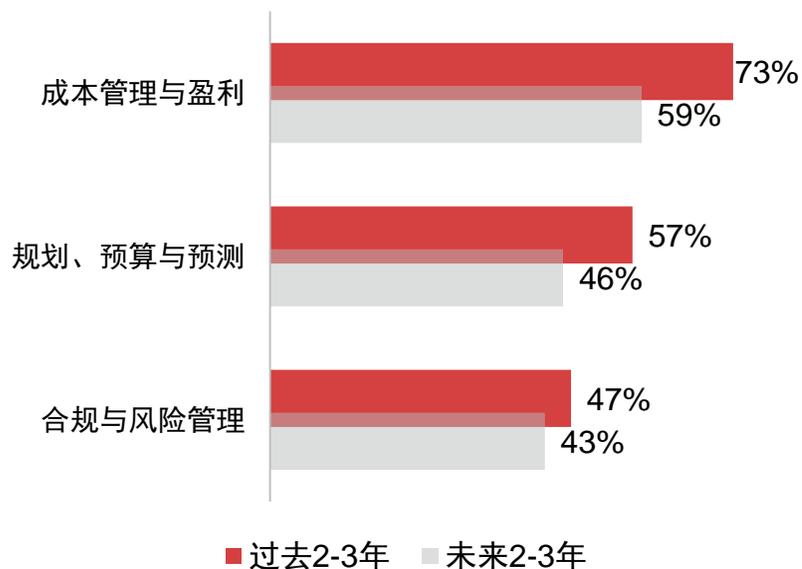
近几年来，财务专业人员在企业中的角色已被重新定义。

而且这一转型过程预计还将继续。尽管一些基本的传统工作依然是首席财务官的首要任务，但他们很可能会将更多的时间和注意力转向宏观层面活动。几乎每一天，人们都在期待企业与组织内的首席财务官及财务专业人员能够提供更具有战略性、商业针对性的意见与建议，真正担负起业务伙伴和主人翁角色。

近期，由ACCA和哈佛商学院开展的一项联合调查显示，财务专业人员对自身所起作用的认识正在发生转变。在参与调查的财务专业人员中，73%表示，成本管理和盈利能力相关分析是他们最重要的工作，其次是财务规划、预算编制和财务预测。超过25%的受访财务专业人员认为，其目前所起的作用已更具战略性。

财务部门特有的基础工作

- 即使将来这些工作的优先性会有所下降，但它们仍然是最受关注的重点领域。



“毋庸置疑，你仍然需要确保统计数据的可靠性，但我认为，该职业的部分责任还在于，维持所服务企业的道德水平。你必须实现这种平衡。你是否敢仗义执言？或者，在首席执行官面前直言不讳地说‘我们应当稍微改变一下做事方式’？”

2015年ACCA香港首席财务官峰会嘉宾，港铁公司及恒生银行主席钱果丰博士（已于2015年12月辞去港铁公司主席一职）发言指出。

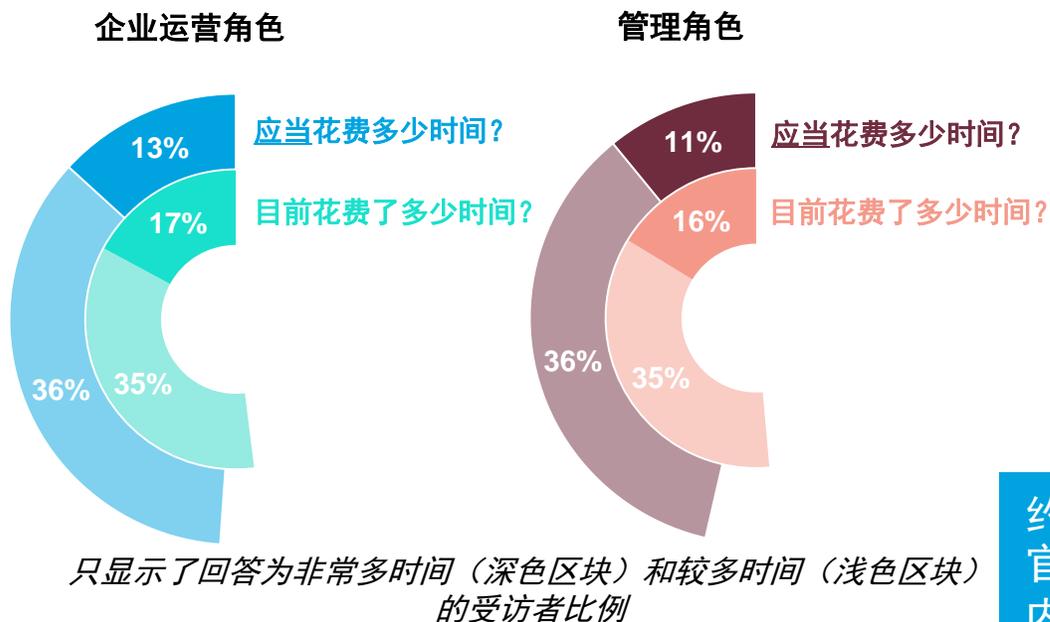
专精于业： 履行企业核心财务职责（续）

财务部门特有的基础工作（续）

- 约一半的受访首席财务官表示，未来2-3年内，中高级财务专业人员的工作日程将被企业运营和管理方面的任务占满。企业运营角色包括均衡协调企业内部的能力、人才、成本和服务等；而管理角色主要指保护和维护企业的重要资产，以及向各利益相关方准确报告企业的财务状况和运营状况。然而，财务专业人员的定位正在发生明显变化。

对大多数中高级财务专业人员来说，企业运营角色和管理角色将继续占用其工作日程的大部分时间。

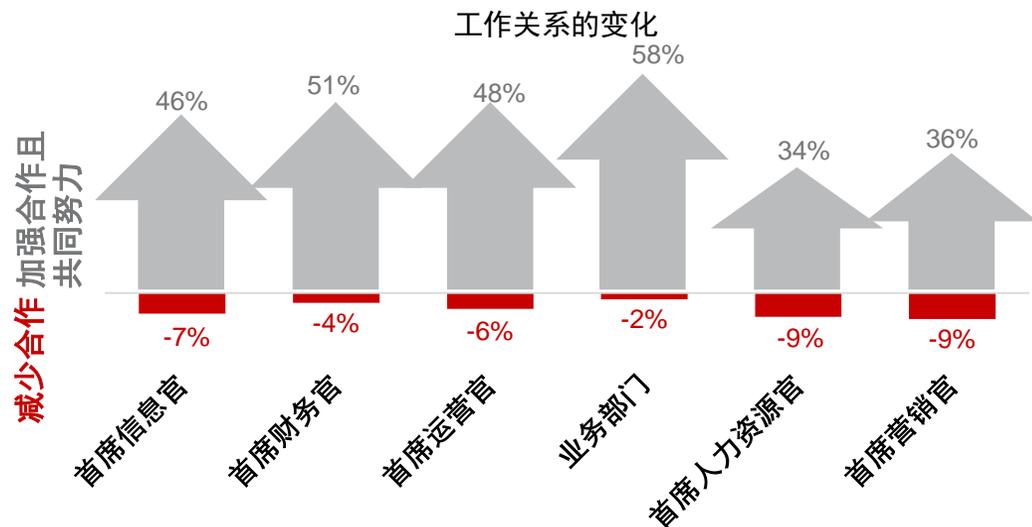
- 运营角色：**均衡协调企业内部的能力、人才、成本和服务水平，有效履行财务部门的核心职责。
- 管理角色：**保护和维护企业的重要资产，以及向各利益相关方准确报告企业的财务状况和运营状况。



约一半的受访首席财务官表示，未来2-3年内，中高级财务专业人员的工作日程将被企业运营和管理方面的任务占满。

顺势前行： 财务部门转型成为业务部门的战略合作伙伴

财务专业人员和财务部门以外团队的更有力关系

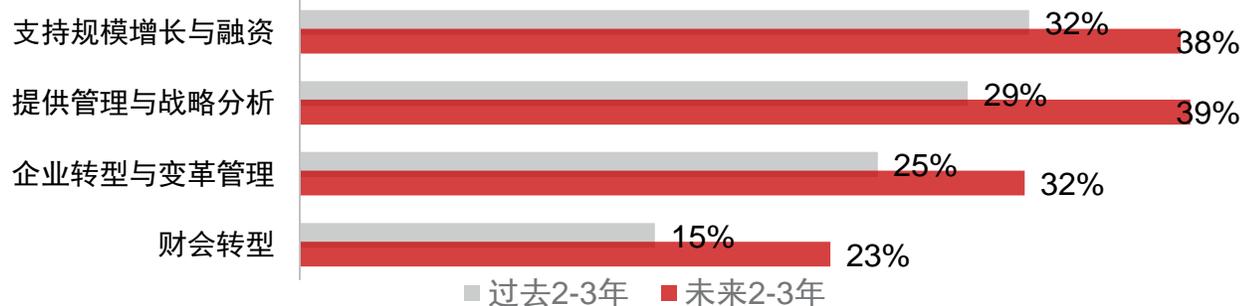


助推转型的三大因素

首先，财务专业人员和财务部门以外的团队已形成更加强有力的关系。约58%的受访财务专业人员表示，他们与其他业务部门建立了远多于以往的合作。目前首席财务官和公司首席管理层比任何时候都更有可能进行通力合作。各方对财务专业人员抱有更大期望——不再将注意力一味放在数据上，而是培养与其他部门有效合作的能力。

海辉软件集团
主席兼前惠普
中国区总裁孙
振耀表示。

与企业其他首席高管和业务部门不断整合，使财务部门的首要工作发生了变化



“首席财务官需要肩负起企业转型的重任，因此他们应突破财务视野，与企业其他每一个职能部门保持联系。对于首席财务官来说，情商永远比智商更重要。”

Think Ahead

顺势前行： 财务部门转型成为业务部门的战略合作伙伴（续）

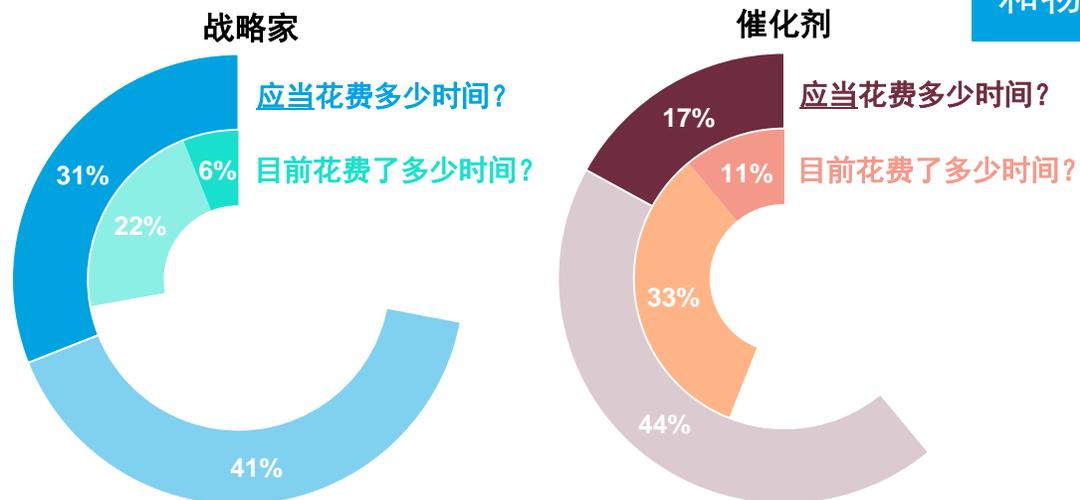
助推转型的三大因素（续）

第二，其首要任务已发生改变，从严谨的会计或财务工作转向了更具战略性的思考。首席高管角色的整合趋势越来越清晰，而财务与其他职能部门之间的界限也愈加模糊。近40%的受访财务专业人员表示，他们未来最重要的工作将是为管理层提供战略分析，而过去2-3年中愿意将战略角色作为最重要职责的受访财务专业人员仅为29%。不仅如此，企业还对首席财务官有着更大期许——跨越传统角色，为业务转型等其他发展事业提供支持。

财务专业人员当前必须能够在战略、创新和转型等方面献计献策。

在此背景下，财务专业人员作为战略家和催化剂的角色显得更为重要

- **战略家**：在决定战略经营方向、并购、融资、资本市场以及制定对公司未来绩效至关重要的中长期战略时发挥财会领袖的作用
- **催化剂**：执行战略和财务目标，同时营造风险管理文化



只显示了回答为非常多时间（深色区块）和较多时间（浅色区块）的受访者比例

“无论是否想作出改变，首席财务官都必须跨领域开展工作，因为他们需要从首席执行官或总经理的角度去观察整个企业的业务运营，包括研发、采购、销售和物流等。”

上汽集团首席财务官谷峰表示。

顺势前行：

财务部门转型成为业务部门的战略合作伙伴（续）

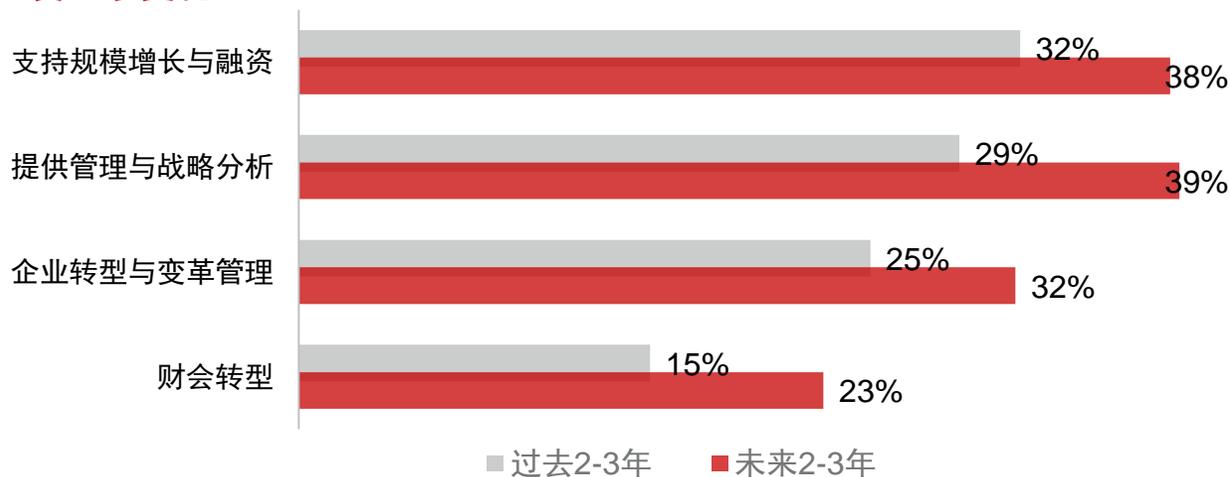
助推转型的三大因素（续）

第三项因素则是，管理层对财务职能的预期正发生改变。企业和董事会成员越来越希望首席财务官们扮演催化剂和价值整合者的角色，向其他决策者提供见解，并与非财务职能部门保持密切合作。

近 **40%**

的受访财务专业人员表示，未来他们最重要的工作将是向管理层提供战略分析。

与企业其他首席高管和业务部门不断整合，使财务部门的首要工作发生了变化



“CEO希望CFO利用丰富的财务信息评估新的市场，提高效率，还有企业重新定位的过程中发挥更具战略性的职能。大家都看到CFO能够超越财务职能的未来的发展的趋势。”

（中国）华东及华西区审计主管合伙人陈俭德表示。

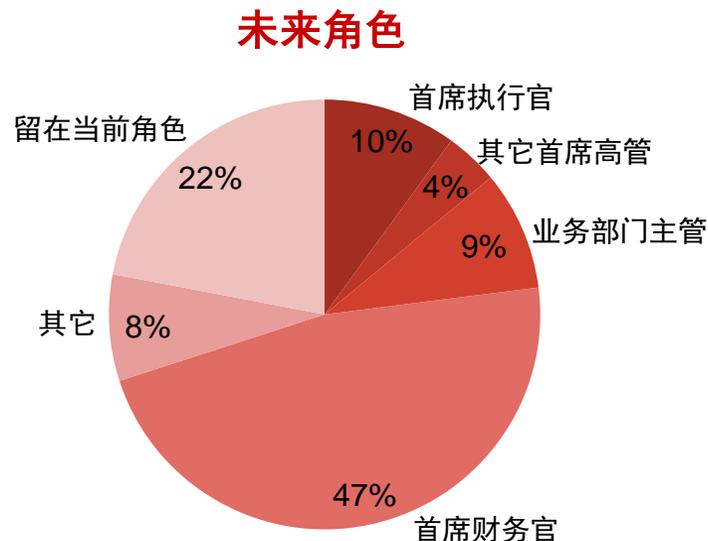
先人一步： 在变革来临之前，考虑下一步职业发展

财务专业人员普遍欢迎这些不断变化的预期。多达72%的ACCA调查的受访者认为，他们应花费大量时间来制定战略，提供更强的财务领导能力，并且促进决策、改善融资、充分利用资本市场，思考对企业未来业绩至关重要的长远业务目标。同时，多达61%的受访者认为，在创建风险智能文化的同时，应更加关注战略目标和财务目标的执行。

对于未来角色，尽管绝大多数财务主管更换工作时打算继续留在财务领域，但也有10%的受访者有意挑战首席执行官一职，而4%则愿意尝试其他首席高管职位。

尽管财务专业人员寻求更高的职业发展，但财务领域仍是多数人的选择

- 约四分之三的财务主管有意在更换工作时继续留在财务领域。



对企业而言，尽管财务领域的某些工作仍然非常重要，大多数财务主管也有意继续留在财务领域，但是，财务专业人员角色的意义和价值已发生了重大变化。

“波动性、风险、数据、技术、人才这5个重要的影响力让我们知道大家对CFO的要求正在变化，因为我们的商界在不断地变化，所以我们要明确地了解这些变化，利用这些变化，只有这样财务领导者才能在未来实现成功。”

ACCA副会长
李志明表示

不仅企业和企业管理层对财务专业人员提出了更高的要求，许多首席财务官们自己也都胸怀大志，希望更进一步成为出色的首席执行官，或是将企业其他首席高管职位作为职业发展的下一步。对于未来角色，尽管绝大多数财务主管更换工作时打算继续留在财务领域，但也有10%的受访者有意挑战首席执行官一职，而4%则愿意尝试其他首席高管职位。

Think Ahead

先人一步： 在变革来临之前，考虑下一步职业发展（续）

实现转变并非易事。打算迈入其他领域的财务专业人员发现，机会对他们并不十分有利。而统计数字也令人气馁。《福布斯》杂志全球最大2,000家上市公司的首席执行官当中，只有13%此前担任过首席财务官。

不过，知道实现这种转变所需技能是一回事，而真正掌握这些能力则另当别论。只有44%的财务专业人员正花费大量时间发挥催化剂角色，而不到28%的财务专业人员表示，他们目前正将大部分时间用于同战略相关的角色和任务上。

《福布斯》杂志全球最大2,000家上市公司的首席执行官当中，只有

13%

此前担任过首席财务官

导致这一问题的部分原因可能在于，成为财务专家需要耗费足够多的时间。而某一领域的专家通常没有足够的时间去熟悉其他职能。这或许就是财务专业人员就战略问题献计献策时，往往感到缺乏自信的原因所在。

尽管财务专业人员寻求更高的职业发展，但财务领域仍是多数人的选择。

- 虽然中高级财务主管们有相似的职业规划，但有意换工作的高级主管更有可能改变任职部门。

我确实认为，首席财务官拥有成为优秀首席执行官或企业其他领导人的优势。然而，首席财务官将大量时间花费在了财务分析上，与人打交道并非其主要职责。因此，首席财务官不具备吸引顾客和消费者的真正经验，这就制约了首席财务官成为首席执行官的晋升。我并非轻视首席财务官，只是他们必须经历一次转变过程。”

新鸿基地产执行董事兼首席财务官陈国威表示。

在寻求新职位的专业人士中，对下一职位的期望

当前部门

当前部门的企业或集团层面

其他部门

中级

35%

29%

37%

高层

28%

24%

48%

主动升级： 为迎接“战略、创新和转型”的挑战做好准备

目前，财务专业人员渴望做出更大战略贡献，但其能力仍存在欠缺。多达46%的受访者表示，他们对自身企业只有一定的了解，而制定战略则需要对企业有充分的了解；同时，5%的受访者坦承对自身企业并不了解。另一方面，大约一半的受访者表示，财务职能应当在企业战略中发挥更加重要的作用。

对于满足战略方面的需求而言，财务人员的能力仍存在着巨大差距。

- 正如所预期，越来越多的高级财务主管表示对业务战略有了更好的了解，但还远远不够。

“我们的职业要求我们参照并遵守规则与监管要求。但是在谈到业务问题时，各方总是鼓励我们展开创造性思维。我们必须具有创新性和创造性，但这可能并非我们的强项。”

新鸿基地产执行董事兼首席财务官陈国威指出。

74%

对于满足战略方面的需求而言，财务人员的能力仍存在着巨大差距。

47%

受访者表示财务专业人士在企业战略制定过程中至关重要...

36%

的受访者对自身为企业战略事务做贡献的能力充满信心。



主动升级： 为迎接“战略、创新和转型”的挑战做好准备（续）

大多数首席财务官都非常遵规守矩，以结果为导向，这使得他们往往比企业其他首席高管行事更加谨慎，更加难以适应其他角色。而另一种看待首席财务官这些特点的方式，便如香港东方海外货柜航运有限公司集团财务总监保罗·默克（Paul Mok）所说。

会计人员一直都不敢冒风险，而且非常死板。而财务专业人员往往更加保守，这有时能够拯救企业，或者说能确保企业盈利。

需要弥合的一个更大差距则是创新能力。

- 42%的受访者表示财务对创新具有重要作用，但只有26%的受访者对自身的创新贡献能力充满信心。



尽管离实现创新仍存在着很大差距，但财务部门已落实了许多旨在促进创新的努力。



主动升级： 为迎接“战略、创新和转型”的挑战做好准备（续）

鉴于首席财务官的这些特征，他们更常被鼓励走出自己职业的“舒适区”。

如今，财务行业中的很多人正在努力促使财务部门和财务专业人员转变态度，具备冒险和创新精神，进而推动这一进程。大多数企业已经建立了与创新有关的绩效衡量标准和激励措施，以提高财务人员对创造性的重要性认识。一半的受访财务专业人员表示，自身所在企业正想方设法培育创新文化。

重要性 – 54%

信心 – 38%

差距 – 16%

毕马威（中国）
华东及华西区审
计主管合伙人陈
俭德表示。

“为了使产品和服务立于不败之地，跟上最新的技术发展的步伐，接受新常态下的挑战，CFO要努力实现突破，改变固有的思维模式，与CEO跟企业一起创新为自己创造更多的机遇。”

需要弥合的一个更大差距则是创新能力。

- 变革正在从方方面面影响着财务专业人员：他们的职业正在发展，财务只能部门正在向业务合作伙伴模式转变，每一个行业都在转变以迎接明天的挑战，而中国市场本身也在向消费者市场转变。

开疆展域： 开发技能升级流程，为财务角色的不断扩展做好准备

我们认为，首席财务官应为财务职业的彻底转变做好准备。这种转型包括了一系列全方位的改变可能——从单个财务专业人员的职业发展，到整个财务职能部门的转变。该部门将作为更加积极主动的业务伙伴展开运作，同时应对各个行业 and 不同市场面临的诸多全新挑战。

我们认为，首席财务官
应为财务职业的彻底转
变做好准备。

ACCA的这项研究显示，近90%的受访财务专业人员普遍表示，对今天的首席财务官来说，从单纯专注财务绩效向更加重视战略和创新的管理转变，是他们面临的最严峻挑战之一。所有受访者还一致认为，正在进行的这一转变一方面使财务职业更具吸引力，但另一方面也意味着，与那些具有更全面业务背景的人士相比，一直将财务作为职业的专业人士往往处于不利地位。

“每个人的能力、自信、领导力的培养跟他的经历有很大的关系，很多时候我们在自己的经历过程当中会吸取很多的养分，提高学习能力、应变能力、处理问题能力，这些能力支撑我们迎接今后不清楚的未来。”

如家酒店集团首
席财务官李向荣
指出。

开疆展域： 开发技能升级流程，为财务角色的不断扩展做好准备（续）

从财务绩效管理到战略和创新管理的转变是首席财务官面临的最困难的挑战之一

43%

47%

从纯粹的财会领域转向注重战略和创新管理具有一定的挑战性，因此需要特殊培训

广泛的战略管理和领导力培训可以帮助当下首席财务官更好地应对未来的挑战

42%

49%

战略管理、领导力和创新等方面是财会主管们未来发展的重点方向。

非财务指标对首席财务官而言变得愈发重要

37%

53%

除了发展人才，用于评判企业是否成功的指标也需要与更广泛的财会智能所匹配。

首席财务官设置的关键绩效指标并没有与首席财务官角色的改变相得益彰

23%

54%

目前企业的关键绩效指标并没有涉及非财务指标

首席财务官由于战略上职责的提升和更高的知名度使其成为一种更具吸引力的职业抱负

42%

48%

首席财务官的角色被认为比纯粹的财会主管更有吸引力

首席财务官在未来的商业环境下，其整个职业生涯都将在财会领域处于劣势

29%

42%

拥有企业业务经验的高管在战略管理、创新和领导力方面有着更多的经验，从而相比首席财务官更具优势

在领导力、战略管理及创新方面的培训对首席财务官而言正变得越来越重要

48%

44%

在领导力、战略管理及创新方面的培训对高管而言更具吸引力

■ Strongly agree

■ Somewhat agree

财务专业人员仍需是财务专家

- 资格认可依然很重要，30%的受访者持有多个职业许可证书

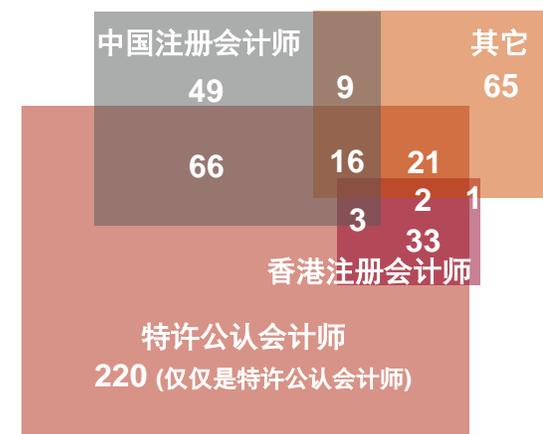
91%的受访者认为，由具备专业能力的团队来处理核心财务问题，可以帮助首席财务官专注于战略问题

然而，财务技能培训不能只局限于中级财务专业人员

- 80%的受访者认为，针对首席财务官的财务技能培训，将有助当今的首席财务官应对未来挑战
- 强烈支持上述观点的受访者通常是那些拥有最高财务职位的人士

| 挑战 | 同意 | 前3 |
|-------------------------|-----|-----|
| 竞争环境日益激烈的挑战 | 48% | 27% |
| 财会功能与其他业务部分缺乏整合 | 41% | 27% |
| 经济环境的挑战 | 44% | 26% |
| 缺乏时间 | 36% | 25% |
| 信息、数据和技术的扩散 | 36% | 25% |
| 战略、创新和其他管理知识方面的匮乏 | 35% | 23% |
| 不断改变的CFO职责范围 | 40% | 22% |
| 财会领域技能和能力方面的不足 | 31% | 20% |
| 缺乏技能熟练的财会团队 | 25% | 15% |
| 在日益复杂的监管环境中提供深入且专业的财会建议 | 23% | 15% |

注册会计师持证人数



考虑到财务专业人员已拥有的职业资质，我们不难想见，技能开发的首要领域将转向领导力、战略和转型这三方面。

不过，影响工作效率的财务部门特有难题也在十大挑战中占据了多项。

展望未来： 考虑后续职业发展和高管提升计划

人们通常认为，一个扩展了的首席财务官角色比纯粹聚焦财务工作的角色更具吸引力。然而，要想实现这一目标适应这一角色，财务专业人员需要围绕更广泛的软硬件技能接受更多培训。全球一些最成功的企业都已明确强调，鼓励这种更为全面的发展。几乎所有的受访财务专业人员都表示，对他们来说，接受领导能力、战略和创新方面的高级管理培训越来越至关重要。迪斯尼公司或许是全球最成功的娱乐公司，其经验表明，无论对个人还是对企业而言，这种技能培养方式都极富具成效。

>33%

的高级财务主管已经参加课程培训，其中19%已经参加综合性的或长期性的课程培训。

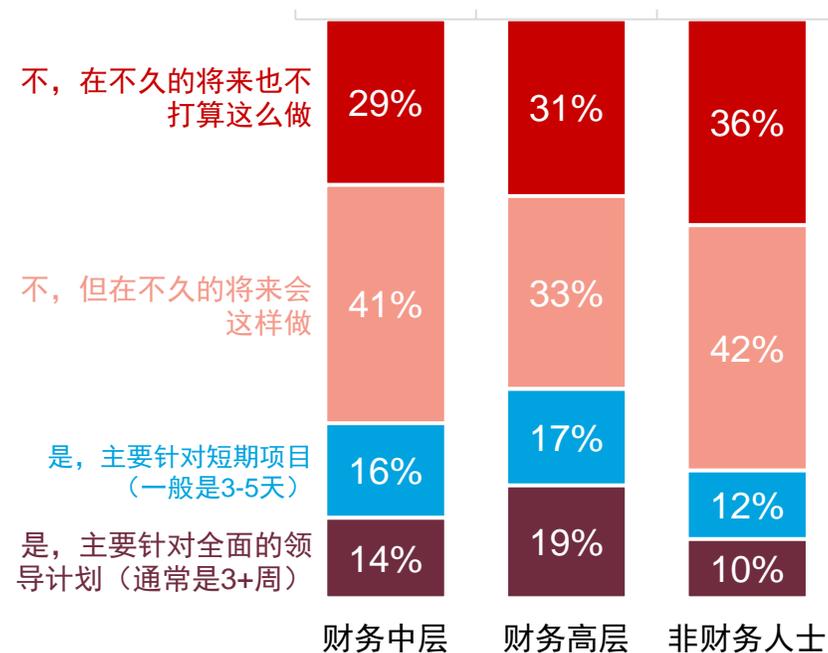
“迪士尼的一个领导力哲学是高度合作的团队精神，另外我们还建有迪士尼大学，专门进行领导力、软技能的培训，确保员工受过良好的训练，了解同样的流程。”

上海迪士尼度假区
首席财务官郭骏谈到。

大约三分之二的受访财务主管表示，他们已经参加或计划参加一种高级管理培训课程。而且高级主管更加希望参加课程培训。约三分之一受访财务专业人士表示，他们已经在这方面已采取了一些行动。

约36%的顶级财务主管表示，他们已经参加了某些培训。值得关注的是，这些资深专业人士更希望参加超过三周的较长培训课程，由此完善自身技能，成为更加高效的企业领导者。

财务主管比非财务管理者更倾向于参加高管培训课程。



Think Ahead

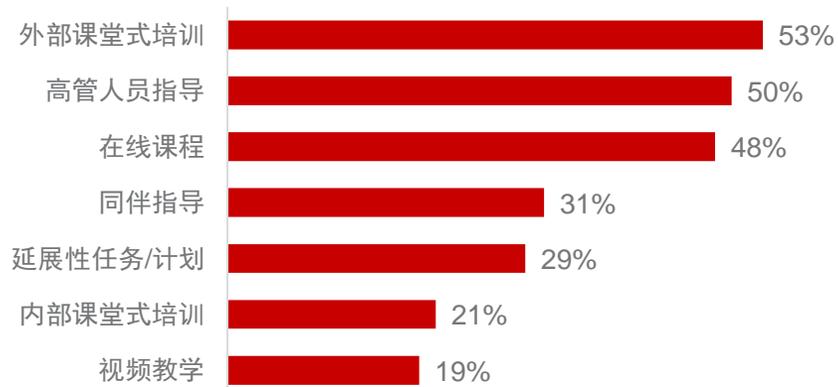
展望未来： 考虑后续职业发展和高管提升计划（续）

同时，约30%的中级财务专业人员已经参加了各种形式的领导力培训。然而，与高级财务专业人员不同，他们通常对3-5天的短期培训课程更感兴趣。约半数的中级财务专业人员会选择外部课堂式培训、高管人员指导及在线课程。

关于未来发展，超过50%的受访人员青睐于外部课堂式培训、高管人员指导及在线课程。

>50%

受欢迎的未来领导力发展模式



- 与财务高管相比，中级财务主管青睐于外部课堂式培训
- 财务高管对同伴指导缺乏兴趣，或许他们认为适合这一角色的同级别管理者寥寥无几。

一个明显的趋势是，财务主管比非财务主管更加欢迎高管培训，这表明，首席财务官已意识到，他们需要将自身角色扩展到财务领域以外，而且培养自身专长领域以外的技能。



结束语： 更多期待

今天，首席财务官和其他财务专业人员承载着远多于以往的期待。对他们来说，仅仅管理好财务数据已远远不够。

妥善控制成本、管理风险并确保及时透明的财务报告工作，这是对财务专业工作者的基本要求。除此之外，他们还需要在业务和企业管理中扮演更积极的角色。首席财务官理应能够引领企业战略、提供创新洞见，并作为成熟的业务伙伴与其他业务部门更加密切地合作。此外，越来越多的财务专业人员正纷纷利用自身技能谋求其他业务领域的职业发展，突破其熟悉的固有空间。

如今，为了满足这一需求并获得所需技能，越来越多的财务专业人员正在探索新的职责领域、寻求所需的培训机会，同时利用更具创新性的战略，根据实际工作情况量身定制学习方案。

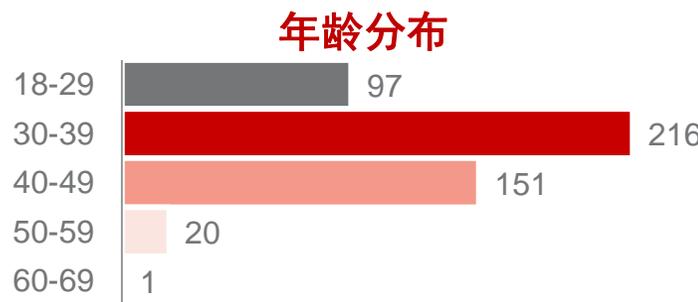
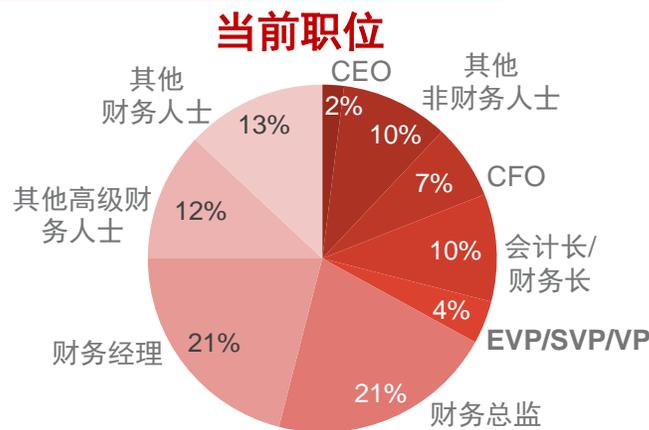


“未必每个人都会会在一家企业做很久，但是我们要有一个长远的职业规划，这个职业规划是成为CFO或者是转行跨界都没关系，但是你要记住你学的、做的是为自己积累。”

永辉超市股份有限公司副总裁兼财务总监朱国林表示。

受访人群： 关键统计特征

485 个
受访高管



代表组织： 关键特征

企业年营业收入规模



全球总部

•174

企业部门/子公司

•188

区域性总部

•55

国家总部

•57

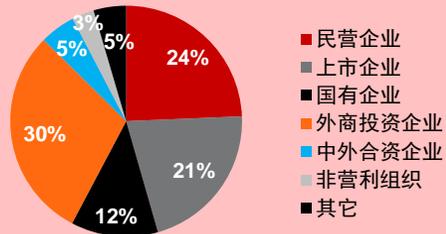
其他

•11

全球总部所在国家



企业所有制类型



企业所属行业



30
YEARS
IN CHINA

ACCA

Think Ahead

更多信息请访问
ACCA官网