

我国CFO能力框架设计与实施

徐荣华

(浙江万里学院 宁波 315100)

【摘要】 本文对CFO职业能力进行了描述,围绕企业价值最大化目标构建了CFO能力框架,并对如何实施CFO能力框架提出了建议。

【关键词】 CFO职业能力 CFO能力框架 企业价值最大化 职业价值观

CFO职业能力是CFO职业发展的关键,CFO能力框架设计应该尤为强调职业价值观,在此前提下,可选取对CFO职业起决定作用的几种能力,包括智商和情商。CFO能力框架的实施,需要职业界的大力推动,需要政府相关部门的监管,还需要学术界的倾力支持。

一、CFO职业能力描述

具备一定的能力是CFO执业的前提。职业能力可以定义为与良好的工作绩效相关的个人品性或各种习惯。CFO的职业能力可以分为基础能力和优势能力。国内有的译者把优势能力译为操作能力。基础能力通常是与专业、技术和控制相关的。优势能力能够使得CFO建立商务(战略思考、创新、管理商务风险与变革)与个人(团队合作与指导、激发领导能力)两方面的关系。调查显示,绝大多数CFO自认为在基础能力上是胜任的,很多人注意到自身在优势能力方面还有发展空间。这说明CFO的优势能力趋向于偶然地获得,或被完全忽略。

CFO两种能力的偏差与其传统职业生涯有关。CFO一般从会计(包括审计)职业开始,逐步发展到资深的财务管理人员,最终到董事会成员。国外调查还显示,不乏有优秀的CFO能够在30岁以前进入董事会,而且在所有的企业部门中,财务人员是最快进入董事会的。这样,其用来规划职业发展的时间很有限,缺乏时间对优势能力的培养是非常正常的。

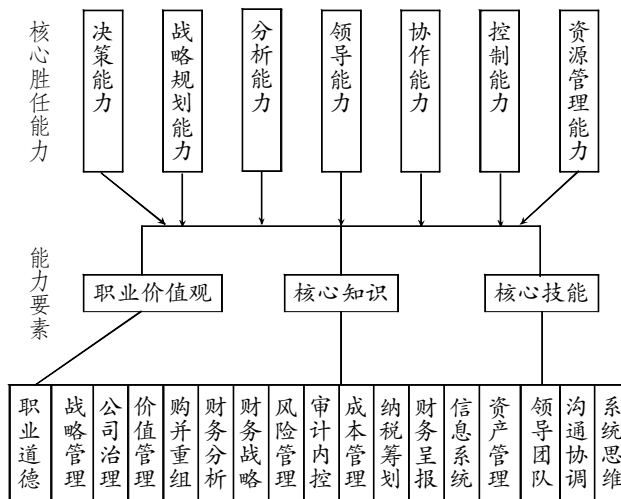
例外的情况是,一些来自财务管理或战略咨询领域的人员被任命为CFO。这些人员有过主导企业资本运作的经验,他们的提升得益于其超强的优势能力。但如果CFO缺乏足够的基本技能,往往可能会给公司带来较大的风险。

二、CFO能力框架设计

我国政府提出了“2002~2005年全国人才队伍建设规划纲要”,指出要重点培养包括财会专业在内的高层次专门人才。而探讨CFO能力框架设计对培养高层次财务领导人有着深远的意义。发达国家在这方面的研究起步较早,如美国注册会计师协会在1967年发布“职业知识框架”,为注册会计师进行知识积累和能力培养指明了方向。

财政部重大科研课题《中国CFO能力框架》研究报告所

建议的CFO能力框架包括核心胜任能力、能力要素等方面。核心胜任能力主要有决策能力、战略规划能力、分析能力、领导能力、协作能力、控制能力和资源管理能力。能力要素是指每一项能力的组成,主要体现在职业价值观、核心知识和核心技能三个方面:职业价值观表现为职业道德;核心知识包括战略管理、公司治理、价值管理、购并重组等多方面知识;核心技能包括领导团队、沟通协调和系统思维等方面的才能。下面是具体的CFO能力框架图。



这种CFO能力框架设计的可取之处在于其将能力要素进一步细化为三个方面,并继续对这三方面加以具体描述,在实践中具有可操作性。

笔者认为,在进行CFO能力框架设计时,还应当注意以下几个方面:

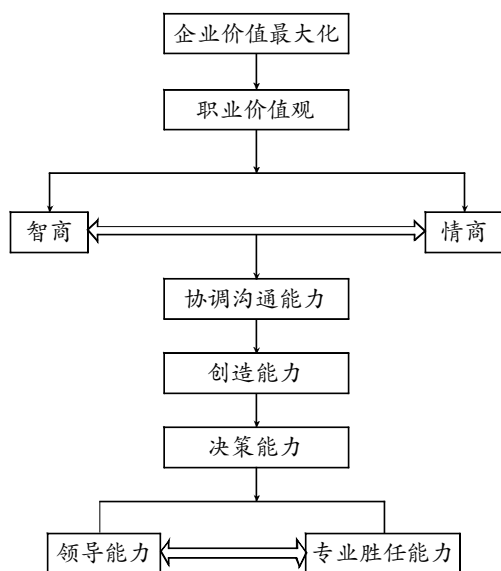
首先,应该强调职业价值观的应有地位。对于CFO这样身居要职的高管人员,其道德水准往往比专业技能更值得强调。从CFO职业建设和发展的趋势来看,职业价值观将越来越受到职业界足够的重视。这是因为,从事CFO职业所需要的各项技术或技能(会计、财务、审计等方面知识)只是从事该职业所需的必要条件,而众多的财务丑闻绝大多数是由于CFO违背了诸如诚实、正直等职业价值观所造成的,很少是

由于技术运用方法上的错误所导致。

其次,对于能力的选择,可以选取几种关键性的能力,既要突出基础能力(可以称之为智商),也要考虑情感方面,即强调优势能力。

再次,知识是个人具备一定能力的前提和基础,但知识不等于能力,知识只是形成一定能力的必要条件,所以能力所强调的更多的是某种技能,是一种现实的可能性。

因此,围绕增加企业价值的终极目标,以职业价值观为统领,在智商、情商共同作用下,形成了CFO的五大能力:协调沟通能力、创造能力、决策能力和专业胜任能力。按照这样的思维方式,CFO能力框架可设计如下:



企业价值最大化目标兼顾了股东以外其他利益相关者的利益,是一个多方利益平衡协调的结果。职业价值观是CFO从业必须具备的品质,主要有诚实、正直、客观、谨慎执业、坚定信念和拒绝诱惑等。必须首先强调CFO的职业价值观,并由此判定其应有的智商和情商。智商和情商往往也是交织在一起的,很难把它们完全分开。它们共同决定了CFO的五大能力。

笔者认为,这五种能力中,协调沟通能力是其他几种能力的前提和保障。创造能力保证CFO有很好的创新思维,能够进行大胆富有想像力的创意活动,这是增加企业价值的先决条件。再往下是决策能力,这种决策包含CFO的果断,是一种职业敏感所形成的直觉,也是一种依靠扎实专业基础进行严谨判断进而做出决策的过程。接下来是实施决策所必需的两能力:领导能力和专业胜任能力。它们也是相互影响、相辅相成的。领导能力更多依靠的是一种权威,既有职位本身赋予的管理权威,又有高尚人格品质所带来的精神权威,还有较高

专业水平所产生的专家权威。专业胜任能力实际上决定了CFO所具备的基本专业知识,包括会计、金融、财务、审计等方面。这种框架设计更有利于衡量CFO的职业能力。

三、我国CFO能力框架实施

1. 职业界的大力推动。由职业界发布CFO能力框架并进行详细的解释说明,指导CFO职业能力训练和培养。CFO职业化发展道路对确立行业自我管理具有举足轻重的作用,它可以建立CFO职业在公众心目中的整体形象。CFO要针对不同规模、性质的企业,实行行业准入制度,真正让那些德才兼备的高层次会计、财务等方面的人才通过考试脱颖而出,再由各个企业通过市场竞争机制去选拔。当然,考试选拔制度只能是初步筛选候选者,后天的不断学习和经验积累对于CFO的成长也是至关重要的。

2. 学术界的大力支持。高校是CFO职业教育和培训的主要场所,在校学习是CFO职业生涯的起步阶段。因此,开设什么样的课程,培养什么样的理念,对于CFO后天的发展是非常重要的。同时,良好的职业价值观的获得也和高校的教育分不开。鼓励有职场经历的CFO走进高校课堂,以座谈、讲座等多种形式,引导学生建立正确的CFO的职业观。高校还可以聘请CFO等作为学生的校外导师,通过传、帮、带等多种方式,实现学校、社会对高层次财务人才的联合培养。此外,还应当鼓励高校教师走出去,通过在企业兼任财务顾问、咨询专家等形式,提升教师的综合素质,以胜任高层次人才的培养。高校还承担着CFO后续教育培训的任务,通过设立一定的激励机制,让教师参与CFO职业规划等方面课题的研究,建立教师和CFO定期沟通交流的平台。

3. 政府相关部门的监管。那些违反职业道德、触犯法律法规的从业人员,将由政府或通过司法途径追究其法律责任。政府还负责对CFO行业协会的检查,督促其履行好行业管理的职责。政府通过发布有关CFO职业中疑难问题的课题,以向全社会招标的方式,有针对性地解决CFO发展中存在的问题。政府还可以推动CFO行业协会间的地区合作和国际交流,向其他国家和地区的行业协会学习,以拓展其视野,并引入行业管理的先进做法和经验,从而最终提升其行业的自我管理水平。

【注】本文为世界银行贷款项目子项目“商业伦理与CFO职业”的阶段性成果。

主要参考文献

1. 小弗雷德里克·C.米利泰罗,迈克尔·D.施沃伯格著.戴炼译.优势能力——CFO需要的引领能力.北京:中国人民大学出版社,2004
2. 上海国家会计学院.成为胜任的CFO.北京:经济科学出版社,2006