

Toward Competent CFO:
CFO Competence Framework
in China 2016

上海国家会计学院 著

成为胜任的

CFO

——中国 CFO 能力框架 2016

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

成为胜任的 CFO

——中国 CFO 能力框架 2016

上海国家会计学院 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

成为胜任的 CFO: 中国 CFO 能力框架 2016 / 上海国家
会计学院著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7601 - 8

I. ①成… II. ①上… III. ①企业管理 - 财务管理 -
研究 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 319578 号

责任编辑: 白留杰

责任校对: 杨 海

责任印制: 李 鹏

成为胜任的 CFO

——中国 CFO 能力框架 2016

上海国家会计学院 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 010 - 88191354 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: [bailiujie518@126. com](mailto:bailiujie518@126.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

固安华明印业有限公司印装

787 × 1092 16 开 10.5 印张 160000 字

2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7601 - 8 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

上海国家会计学院《中国 CFO 能力框架 2016》

课 题 组

负 责 人 赵春光

上海国家会计学院教授、博士

顾 问 谢 荣

上海国家会计学院教授、博士生导师

张人骥

上海国家会计学院教授

课题组成员 郑德渊

上海国家会计学院副教授、博士

吉 瑞

上海国家会计学院副教授、博士

宋 航

上海国家会计学院副教授、博士

朱 丹

上海国家会计学院副教授、博士

杨 艺

上海国家会计学院硕士

序

2002年10月，学院建院伊始，就成立了项目组从事CFO能力框架项目研究，出版了《成为胜任的CFO——中国CFO能力框架》一书，提出CFO不仅要负责财务工作，还要深度参与公司的经营、决策和战略，这一观点被十多年来企业的变化所印证。十年来，信息化、国际化和金融危机，对企业的管理、经营和竞争能力提出了更高要求，对CFO的能力要求发生了变化。因此，第一期CFO能力框架项目提出十年之后，我们与CIMA合作提出CFO能力框架项目（二期）的研究计划。

经济改革促使经济环境发生了变化，为了适应新的竞争环境，企业管理的策略也随之变化。经营环境的变化要求企业的决策更加科学，这就必须在决策中应用财务信息。这对CFO的管理行为提出了新的要求，要求CFO不仅要负责财务方面的决策，还要参与经营管理、支持决策，CFO的职能必须扩展到经营领域。

更重大的责任对CFO的胜任能力提出新的要求，但是到目前为止还没有机构对我国CFO的职能、责任及胜任能力进行系统的研究。我国CFO胜任能力的培养缺乏明确的目标，也缺乏严谨的体系，更无法适应变革时期的管理需求。

思考遥远的另一端是一种智慧，同样也是一种责任。正是怀着这样的使命感，需要对CFO及其所领导的财务领域的未来发展趋势做一些前瞻性的判断，探索CFO的转型轨迹，以期CFO这个群体能够健康成长。上海国家会计学院和CIMA一起开展了对CFO能力框架的研究工作，自2013年10月以来，进行了大量艰苦的研究工作，《成为胜任的CFO——中国CFO能力框架2016》终于成稿。

本书采用了实证研究和规范研究相结合的方法，以问卷调查的方式了解了我国 CFO 的现状和财务管理的现状，在借鉴国外先进经验的基础上以功能法构建了我国 CFO 的能力框架，并在此基础上提出了 CFO 能力框架的实施方法。本书的研究结果对我国 CFO 能力的提高和整个 CFO 职业界的发展都具有重要意义，也必将对我国 CFO 的成长产生深远的影响。



2016年10月

内容摘要

第一章 绪 论

1. 2002年10月,上海国家会计学院成立了CFO能力框架项目组,开始对CFO能力框架的研究工作。2006年,项目研究报告《成为胜任的CFO——中国CFO能力框架》正式出版,受到社会各界的关注,引起良好的社会反响,对我国CFO能力的提高和整个CFO职业界的发展都有重要意义,也对我国CFO的成长产生重要影响。企业界的变化也印证了报告中的观点,CFO不仅要负责财务工作,还要参与经营和决策,CFO的职能必须扩展到经营领域,支持公司决策和战略。

2. 十年来,信息化、国际化和金融危机,对企业的管理、经营和竞争能力提出了更高要求,对CFO的能力要求发生了变化。因此,第一期CFO能力框架项目提出十年之后,我们与CIMA合作提出CFO能力框架项目(二期)的研究计划,我们希望了解目前企业对CFO的能力要求与十年前相比发生了哪些变化?

3. 有鉴于此,CFO能力框架研究提出了如下的研究目标:

(1) 探索符合中国国情的CFO能力框架,为形成规范、科学的评价体系,为国内CFO研究建立奠基性框架。

(2) 以实地访谈、问卷调查及案例分析为基础,结合我国国情,研究CFO的现状与发展趋势,为我国企业、政府和中介机构提供参考。

(3) CFO能力框架为基础,制定相应的CFO培训战略,开发培训教材,实施培训计划,提升我国企业CFO的整体素质。

4. 本项目研究运用实证和规范相结合的方法,即通过现状调查(访谈与问

卷调查) 获取中国 CFO 现状的实际资料与数据, 进行描述性统计分析; 然后在国内外大量文献和数据基础上, 对我国 CFO 和发达国家进行了对比分析, 找出差距为进一步设计我国 CFO 的能力框架提供基础, 进而结合采用功能分析法和能力要素法以逻辑归纳的方法构建了我国 CFO 的能力框架。从 2013 年 5 月开始, 研究小组访谈了分布于上海、北京、深圳、山东等地的 50 家公司, 本次访谈取得了良好效果。从 2013 年 8 月开始设计调查问卷, 我们选择了全部上市公司和 6000 家非上市公司作为问卷寄送对象, 共寄送问卷 8000 份, 到 2014 年 3 月, 共回收 532 份。

第二章 发达国家 CFO 的发展趋势

5. CFO 在企业价值最大化的过程中发挥着越来越重要的作用。当前的 CFO 结合了管理和整合两大职能, 并逐步向整合者和价值创造者转变, 未来的 CFO 应该能够协调不同相关利益者的关系, 实现企业的价值最大化。(1) CFO 应该充分发挥管理职能: 领导财务部门提高效率、促进业务部门流程管理、加强企业业绩管理; (2) CFO 未来更应该发展成为一个价值整合者: 促进战略制定实施、协调外部相关利益者、挖掘企业的价值。整合型 CFO 应该兼顾财务效率和商业洞察力, 并以资本运作为核心整合集团资源, 提高企业的整体价值。

6. CFO 在企业管理中扮演越来越重要的角色, 承担了更多的职能, 并在战略和决策层面做出更多的贡献, CFO 应该像 CEO 那样思考和决策。安永 (2011) 的研究报告认为 CFO 的活动包括三个层面: 一是通过财务分析执行战略; 二是通过发起关键活动促进战略; 三是制定组织战略。同时, CFO 与外部的利益相关者有天然的联系, 他们更应该是企业的代言人, 协调外部利益相关者的关系。大数据时代的 CFO 在企业数据收集、数据管理和数据处理中必须扮演领导者的角色。此外, 企业的成本管理、风险管理、保持流动性已经成为 CFO 更加重要的职责。战略规划和决策都建立在财务管理职能之上, 大公司更注重成本管理, 小公司更注重运营管理

7. CFO 作为一个整合者和价值创造者, 必须在战略、业务、监管、团队建

设等方面发挥重要的作用，这对 CFO 是一个巨大的挑战，也对 CFO 提出了更高的要求。Rohit Sharma 和 Stewart Jones (2010) 的研究发现有三个方面的特征有助于 CFO 的价值创造活动：个人特征（性别、经历、学历等），知识和技能，以及行为表现（道德、客观等）。战略、流程和业绩评价将是未来 CFO 能力框架的主要部分，这个框架由四个知识领域构成：技术技能、商业技能、人际技能和领导技能。当前，企业缺乏足够的投资和计划来培养 CFO 的接班人，企业应该建立自己的人才库，并实施一系列的活动培养下一代 CFO。

第三章 我国上市公司 CFO 的统计分析

8. 本章以 2003 ~ 2013 年我国深沪两市 A 股上市公司为主要研究对象进行描述性统计。对于 CFO 在上市公司中能发挥怎样的作用，我们从两个角度进行分析。一方面是 CFO 自身能力的一些特征，如 CFO 的性别、年龄、学历、职称、专业协会会员资格等，从这些指标来分析 CFO 的个人能力，另一方面是上市公司对 CFO 的岗位、职责设置，用来说明上市公司对 CFO 的重视程度。

9. 通过描述性统计，我们发现上市公司的 CFO 男性居多，男女比例大约 2:1，在位 CFO 中出现最多的年龄是 43 岁，年龄最大的为 67 岁，年龄最小的为 28 岁，年龄的平均值为 46 岁，CFO 学历主要集中在本科和硕士，占 75%。另外，越来越多的 CFO 开始担任上市公司的董事职务，并在公司承担多项职务，这种趋势越来越明显。

10. 以上的分析结果表明：从 2003 ~ 2013 年我国上市公司 CFO 的地位不断提高，其功能已经从单纯的信息披露，开始转向在战略经营中发挥决策和监督作用。

第四章 调查问卷的结果

11. 从公司经营目标来看，与传统财务管理理论倡导的股东价值最大化的

目标不相一致，认为“股东、管理层、职工及客户利益最大化”是公司最重要经营目标的 CFO 占全部样本总数的 38.72%，占全部样本的近 2/5，且有相当数量的企业在制定经营目标时将“社会责任”置于最重要的位置，这表明我国不少企业在经营过程考虑了多方利益，实际运行过程中部分地实践着“利益相关者”理论。

12. 与十年前的反馈结果相一致，85.77%的 CFO 认为自己花费很多时间与公司 CEO 及其他高管人员打交道，表明 CFO 花费很多的时间、精力与 CEO 及公司其他高级管理人员一起协同工作，企业的组织结构采用的是协同工作模式。但是 79.08%的 CFO 倾向于认为 CEO 和 CFO 之间的关系是上下级关系而非合作伙伴关系。

13. 和发达国家一样，我国的 CFO 也感受到了来自企业内部和外部的压力，开始关注 CFO 所要做出的转型。在中国当前金融市场尚不成熟，多层次、多渠道融资模式尚未形成的制度背景之下，公司财务负责人认为融资管理较投资管理更为重要，展望未来五年，CFO 认为融资管理的重要程度在下降，而投资管理的重要程度上升。得益于计算机通信信息技术的迅猛发展，会计核算这一传统上非常重要的财务职能即使在当下经营环境中，得到 CFO 的认可程度很低，认为这一职能重要或很重要的调查对象仅占全部调查对象的比例为 56.33%，而未来五年，认为会计核算依然重要或很重要的 CFO 比例低至 42.67%，经典财务职能的转变趋势表现得异常明显。

14. 随着内部环境和外部环境的变化，特别是通信、信息技术的发展，全球化进程的加快等因素的推进作用下，当前 CFO 已经认识到参与战略制定是 CFO 的重要使命，且已经在越来越多地配合 CEO 等公司高管人员完成公司重要战略决策。同时，CFO 越来越多地参与公司研发战略、销售战略及信息系统管理过程中，并贯穿于公司运营的整个流程中，充分发挥财务专业知识和技能对业务的支撑作用，在逐步渗透于业务流程的过程中，凸显财务职能的重要作用和转变趋势。

15. 无论着眼于当下还是未来五年，财务负责人参与公司经营决策的领域多属于能够发挥自身专业特长的财务领域，包括资产重组、兼并与收购、对内决策支持及财务流程再造四个方面。CFO 中认为“销售战略”、“供应链管

理”、“公司文化建设”、“人力资源管理”对自身工作重要或很重要的比例相对较低。

16. 近98%的CFO认为遵守法律、法规及职业规范是较重要或重要的职业道德因素，遵纪、守法、合规是CFO最为关注的职业道德因素。CFO越来越多地参与公司战略制定，越来越多地为公司其他业务提供决策信息决策支持，也会有更多的时间与CEO及其他公司高管同处共事，协同工作，领导能力、沟通及协调能力、问题解决能力、团队建设能力的重要性得以凸显，接近或超过90%的CFO认可这些能力对CFO工作的重要作用。

第五章 CFO能力框架设计

17. 在对国外发展趋势与我国现状了解的基础上，本项目设计能力框架的基本原则是：基于我国的经营环境、前瞻性、动态性、核心能力和通用性。在这些原则的指导下，本课题结合采用了能力要素法和功能分析法来设计我国CFO的能力框架，从公司的目标出发分析了CFO履行职能的环境、所服务的目标及其在管理流程中的定位；进而分析CFO在公司价值创造活动所应履行的职责，及其核心职能；在核心职能的基础上解析CFO所需具备的能力；然后从投入的角度，演绎支持这些胜任能力的要素。

18. 公司的目标是能力框架的基本出发点，根据前面的分析，我们认为我国公司在未来将更加关注利益相关者的利益，因此将相关利益者价值最大化作为公司目标。在这个目标下，CFO是位于公司的最高行政成员之一，以协助主要行政领导的工作。

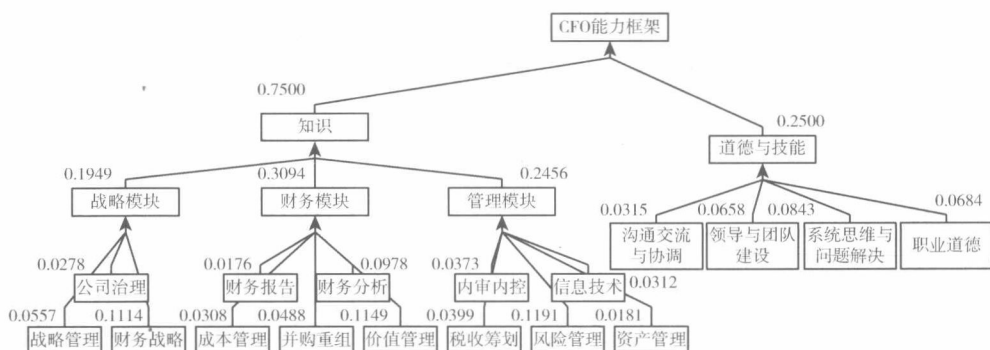
19. 在公司的价值创造过程中，CFO的职能应该包括：参与战略管理，其中包括核心的业绩管理和决策支持与参与；领导核心业务流程，包括会计核算、会计控制和财务服务；参与公司的资源管理，包括财务信息管理，现金管理、非现金财务管理，人力资源管理和系统维护。上述的职能可以分解为核心职能和相关职能两大类，我们强调的是CFO的核心职能，包括：决策支持、业绩管理、财务战略、财务服务供应、会计核算与控制、财务信息提供、相关关

系维护和资产管理。这些职能也可分解为基本财务职能与高级财务职能，强化CFO的高级财务职能已成为未来趋势，这为我们的CFO能力框架设计提供了一个指导思想：即在关注基本财务职能的同时，高度重视高级财务职能。

20. 为了达到相应的目标和完成相应的职能，要求CFO具备一定的能力。CFO的胜任能力是指CFO在其经济实体中承担最高财务负责人角色所应具备的能力，这种能力贯穿于该实体的战略、核心经营和资产管理流程。核心胜任能力应该包括：决策能力，战略规划能力，分析能力，领导能力，协作能力，控制能力与资源管理能力等。

21. CFO要胜任其最高财务负责人的角色，必须具备恰当的核心胜任能力，核心胜任能力的基本要素是职业知识，技能和职业价值观。职业知识是指胜任的CFO必须具备的所有与其职能相关的知识，可以分为核心知识和相关知识，核心知识包括战略管理、公司治理、财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、购并与重组、税收筹划、价值管理与全面预算、审计与内部控制、财务分析与预测、财务信息系统与ERP、经管责任与资产管理等十三个模块。技能是指为支持CFO感知环境，综合运用知识，形成职业能力的软性特长。核心技能主要包括沟通交流与协调、领导与团队建设、系统思维与问题解决。CFO的核心价值观主要是CFO的职业道德。

22. 通过层次分析法针对能力的构成要素进行了分解，得到如下能力框架具体结构：



第六章 研究展望

23. 我国 CFO 传统上主要从事财务会计工作，因此，对 CFO 的评价和遴选主要集中在财务知识方面。但是，从我们前面对 CFO 能力框架的研究来看，作为公司高管人员之一的 CFO，其职能不仅仅与其负责的财务部门的工作密切相关，企业赋予了 CFO 更多的高级管理职能，要求 CFO 必须从公司战略的角度分析问题、解决问题。

24. 未来 CFO 的评价和遴选体系需要重点关注以下三方面的内容：第一，现代企业要求 CFO 从战略高度参与重要经济问题的分析和决策，不仅涉及财务领域，也涉及非财务领域。因此，CFO 评价体系需要对战略决策给予足够关注；第二，CFO 是作为公司的高级管理人员、作为公司最高行政领导的战略合作伙伴参与公司经营的，因此评价体系在决策、沟通、领导等软技能方面有所侧重；第三，伦理道德问题是所有企业和部门都异常关注的一个方面。

25. 我们希望以案例为导向，以 CFO 能力框架为基础，开发出适应我国企业要求的核心课程体系和后续教育培训课程体系，以此来促进我国企业财务人员职业能力和决策水平的持续提高。

目

录

CONTENTS

第一章 绪论 / 1

- 一、一期项目回顾 / 2
- 二、经营环境变化 / 3
- 三、研究方法与研究过程 / 4
- 四、小结 / 7

第二章 发达国家 CFO 的发展趋势 / 9

- 一、引言 / 10
- 二、管理型 CFO：流程与效率 / 11
- 三、整合型 CFO：战略与价值 / 14
- 四、CFO 的能力：迎接新挑战 / 17
- 五、培养下一代 CFO / 21
- 六、小结 / 23

第三章 我国上市公司 CFO 的统计分析 / 25

- 一、CFO 个人背景 / 27
- 二、上市公司对 CFO 的设置 / 37
- 三、小结 / 39

第四章 调查问卷的结果 / 41

- 一、问卷调查过程 / 42
- 二、问卷调查结果分析 / 43
- 三、小结 / 59

第五章 CFO 能力框架设计 / 61

- 一、设计原则 / 62
- 二、设计方法 / 63
- 三、CFO 能力框架设计 / 67
- 四、核心能力要素介绍 / 90
- 五、能力结构分析 / 94
- 六、CFO 能力框架总结 / 100

第六章 研究展望 / 103

- 一、完善 CFO 评价体系 / 104
- 二、以案例为导向开发核心培训课程 / 105
- 三、展望 / 106

附录 / 108

- 上海国家会计学院与 CIMA 联合问卷 / 108
- CFO 调查问卷 / 109
- 问卷调查结果的图示 / 141

后记 / 152

第一章

绪论

2002年10月，在财政部的领导和支持下，上海国家会计学院成立了CFO（Chief Financial Officer）能力框架项目组，承担了对CFO能力框架的研究工作，项目研究报告《成为胜任的CFO——中国CFO能力框架》在2006年出版，受到社会各界的关注，引起良好的社会反响，对我国CFO能力的提高和整个CFO职业界的发展都有重要意义，也对我国CFO的成长产生重要影响。十年来，信息化的普及、经营国际化和金融危机，对企业的经营管理和竞争能力提出了更高要求，对CFO的能力要求也发生了变化。因此，第一期CFO能力框架项目提出十年之后，我们与CIMA合作提出CFO能力框架项目（二期）的研究计划，我们希望了解目前企业对CFO的能力要求与十年前相比发生了哪些变化？

一、一期项目回顾

一直以来，党中央、国务院高度重视我国的人力资源能力建设。2002年5月7日，中共中央办公厅与国务院办公厅联合发布了《2002~2005年全国人才队伍建设规划纲要》（以下简称《纲要》）。《纲要》是我国第一个综合性的人才队伍建设规划，对于我国实施“人才强国”战略意义重大。《纲要》指出，进入21世纪，国际形势正在发生深刻变化。全球范围内的经济结构调整对人才素质提出了更高要求。《纲要》要求以人力资源能力建设为主题，着力建设党政人才、企业经营管理人才、专业技术人才三支队伍，为改革开放和现代化建设提供坚强的人才保证。

为培养有中国特色的财会专业人才，前财政部部长助理冯淑萍教授于2002年7月23日召集会计口八部门负责人，探讨了我国会计从业人员能力建设问题。冯淑萍指出，我们要从会计人员、注册会计师的能力研究开始，形成一套科学、规范的评价体系，针对不同人才应具备的基本素质和执业要求进行相应的培训和教育，研究开发相应的培训教材，安排适当的培训课程。

以会计口八部门座谈会议精神为指导思想，财政部成立了会计人员能力框架项目研究小组，会计司司长刘玉廷博士担任组长。财政部会计司根据我国实际情况并借鉴国际通行做法，将会计人员能力框架分为会计岗位资格（总会计师、首席财务官、财务总监、会计部门负责人等）、会计专业技术资格（高级会计师、会计师、助理会计师、会计员）和会计从业资格的能力框架。根据财政部会计司的指示，上海国家会计学院负责会计岗位资格的能力框架研究。

2002年10月，在财政部领导的支持下，上海国家会计学院成立了CFO能力框架项目组，承担了对CFO能力框架的研究工作。项目组首先对我国36个城市的156位CFO进行了面对面访谈，获取了大量的第一手资料；以访谈材料为基础，项目组设计了问卷，以回收的480份有效问卷为基础、并结合国际CFO培训的经验以及我国经营环境的实际情况，项目组采用功能法和能力要素法设计了我国的CFO能力框架，阐述了面对变革，CFO应该具备的能力。项目