

CFO管理新知译丛

PEARSON
Prentice
Hall

优势能力

——CFO需要的引领能力

Leverage Competencies:

What Financial Executives Need to Lead

小弗雷德里克·C·米利泰罗 (Frederick C. Militello, Jr.) / 著
迈克尔·D·施沃伯格博士 (Dr. Michael D. Schwalberg)
戴炼 / 译

CFO

New Managing Knowledge for CFO

中国人民大学出版社

CFO管理新知译丛

优势能力

——CFO需要的引领能力

Leverage Competencies:

What Financial Executives Need to Lead

小弗雷德里克·C·米勒泰罗 (Frederick C. Militello, Jr.) / 著
迈克尔·D·施沃伯格博士 (Dr. Michael D. Schwalberg) / 著
戴炼 / 译



CFO

New Managing Knowledge for CFO

 中国人民大学出版社

译者前言

经过几个月的努力，本书的翻译工作终于宣告完成。掩卷长思，感触良多。这些世界著名跨国公司在提高财务人员“优势能力”上的各种努力与尝试都历历在目。

这本书通过对 8 家世界著名跨国公司在提高财务人员“优势能力”上的各种努力与尝试，总结出了一种趋势，即财务人员将成为企业的商务伙伴，成为具有愿景的企业决策的主要制定者。这 8 家公司是作者从几十家候选公司中精心挑选出来的、最具有代表性的公司。这些公司所处的行业不同、规模不同、文化不同，甚至对“优势能力”的阐述也不尽相同，但可以看到，他们对财务人员的要求却是相同的，即财务人员不仅要具有坚实的“硬”技能（基础能力），还要具备较强的“软”技能（优势能力）。“硬”技能是基础，可以通过不断的学习获得提高；“软”技能则较难提高，但它却是财务人员获得成功最关键的因素。可以断定，财务人员在公司中的职位越高、职责越大，对“软”技能的要求就越高。

那什么是“硬”技能，什么是“软”技能？它们的区别又是什么？“硬”技能是指传统的财务技能，属于纯技术范畴，如报告与控制；“软”技能是指领导、沟通、合作、影响力、关系建立、人际间理解、适应性、果断、冲突管理、咨询技能、顾客导向、期望

管理、多样性、自信、乐观、自控、压力管理等能力。这正如有形和无形的两类资产。“硬”技能是有形的，看得见、摸得着，易于控制和衡量；而“软”技能是无形的，看不见、摸不着，不易于控制和衡量。本书对这些技能做了非常明确的阐述。

2

由于这些“优势能力”的重要性，所有被调研的公司都在试图通过不同的方法来帮助财务人员获得提高与成功。本书详尽地介绍了这些世界著名跨国公司所进行的各种努力。其中包括对各个公司的招聘、选任、培训、职业规划、绩效评估、继任规划等各种流程和模型的详尽介绍。通过这些介绍，我们可以总结出当今国际企业对“优势能力”的一种先进的理念和趋势。这也正是本书的价值所在。

企业的竞争从根本上是人才的竞争。如何获得、培养与发展人才是所有企业面临的最现实的问题。“他山之石，可以攻玉”。这些跨国公司的做法能够给予我们许多有益的借鉴。但正如这些公司所坦诚的那样，这些流程和模型还不完善，是“在产品”，还处于一种不断改进的过程中。这是因为人才是最活跃也最难管理的资源。希望我国企业的管理者们能够在参考这些成功企业的经验与做法的同时，不断努力，逐步形成适合自己独特企业文化的制度与流程。

正如本书作者所言：“这不是一本由财务专业人士写给财务专业人士的财务研究。”因为“优势能力”不仅是财务人员应该具备的能力，也是所有希望获得成功的人士应该具备的能力。我相信，不论你是财务人员，还是企业的管理者，阅读并研究此书都将使你终身受益。

本书是高级财务管理者研究基金会（Financial Executives Research Foundation）资助的系列专业研究著作之一。本书的两位作者都在管理和咨询方面具有极深的造诣。在他们较长的职业生涯中

曾经帮助过多家世界著名的跨国公司，有过许多成功的案例，并出版了多本在世界上具有影响力的专业书籍。

最后，我要感谢麻众志和熊妍妍给予我的无私帮助。我还要特别感谢我的爱人董扬，正是她在本书翻译过程中给予的巨大帮助与支持，才使我能够静心完成此项工作。

时间仓促，差错难免。希望广大读者能够给予批评指正。

3

戴 炼

2004年8月

关于作者

小弗雷德里克·C·米利泰罗 (Frederick C. Militello, Jr.), 是两本 FEI 出版著作:《被授权的组织:财务角色和实务的重新定义》(*The Empowered Organization: Redefining the Roles and Practices of Finance*) 和《汇兑风险管理:公司实务的一项调查》(*Foreign Exchange Risk Management: A Survey of Corporate Practices*) 的合著者之一。基金会刚刚又出版了他的最新专著《公司与银行业关系的再评价:实务、问题和新方向》(*Reassessing Corporate Banking Relationship: Practices, Issues, and New Directions*)。米利泰罗先生作为财务顾问、企业家和高级财务管理者具有 20 多年的实践经验。他曾经是大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan Bank) 的副总裁和董事总监,并且担任商务国际公司 (Business International Corporation)、美孚石油 (Mobil Oil) 和 USS 公司的财务执行经理职位。他现在是金融探险合伙有限公司 (FinQuest Partner LLC) 的总裁,纽约大学伦纳德·N·斯特恩 (Leonard N. Stern) 商务研究生院的国际商务专业的副教授。米利泰罗先生还是许多电子技术公司的董事会成员。

迈克尔·D·施沃伯格博士 (Dr. Michael D. Schwalberg), 曾经在实施商务优势能力所必需的技能和工具的发展上,与大范围的

客户共同工作。客户中包括一些来自于世界处于领先地位的众多组织中的高级管理者们，例如：美国运通公司（American Express）、人民银行（Banco Popular）、百时美施贵宝公司（Bristol-Myers Squibb）和联合利华公司（Unilever）。他毕业于埃莫里大学（Emory University），是大学优等生协会（Phi Beta Kappa）成员。他在奥尔巴尼的纽约州立大学（State University of New York）获得了心理学博士学位，并在布朗大学（Brown University）实习。施沃伯格博士曾经在布朗大学、奥尔巴尼的纽约州立大学、法莱基·迪克逊大学（Fairleigh Dickson University）和纽约医院的康乃尔大学医学中心（New York Hospital-Cornell Medical Center）完成了许多研究项目。如今，他是哈德森谷心理学联盟（Hudson Valley Psychology Associates, PLLC）的合伙人。在那里，他提供顾问、咨询和培训等服务。



致 谢

我们向所有参与此项研究工作的高级财务管理者们，以及为了本书圆满完成而提供了他们宝贵的时间、思想和精力的高级管理者们致以谢意。这些高级管理者是：

气体化工产品有限公司：精细化工部门的副总裁兼总经理 Mark Bye、副总裁兼公司财务总监 Paul Huck 和人力资源副总裁 Jay McAndrew。

百时美施贵宝公司：高级副总裁兼首席财务官 Michael F. Mee、副总裁兼主记长 Frederick S. Schiff 和人力资源副总裁 Sandra Holleran。

德纳公司：执行副总裁和首席财务官 John Simpson（已退休）、德纳大学的 Duncan James 和公司审计副总裁 Melvin H. Rothlisberger。

北电网络公司：信用管理总监 Carl Marcotte、商务效率总监 Katherine Parker 和财政官 Kate Stevenson。

西诺乌斯金融公司：Stephanie Alford、董事会副主席 Board、副总裁 Elizabeth R. James 和高级副总裁 William Nigh。

索尔韦聚合物有限公司：财务副总裁 Guy H. Mercier。

联合利华家庭和个人护理——美国公司：负责财务的人力资源

总监 James Conti、洗衣商务部的总裁兼首席运营官 Paul Garwood、高级财务副总裁 Mark Landry 和财务副总裁 Greg Polcer。

W. L. 戈尔 & 联合有限公司：财务同仁 Douglas R. Maughan 和人事同仁 Gail Townsend。

我们还愿意向本项目的顾问委员会以及高级财务管理者研究基金会的所有会员们，特别是指导我们这项工作直至出版的项目经理 Cynthia Waller Vallario 和调研总监 Gracie F. Hemphill 致以我们特别的感谢。我们还要向在作品的起草阶段提供了大量建议的出版经理 Rhona L. Ferling 致以我们特别的感谢。最后，我们希望感谢高级财务管理者研究基金会主席 Philip B. Livingston，因为他对出版这个项目的一贯支持以及他对所有高级财务管理者们在领导能力发展上的承诺和鼓励。

小弗雷德里克·C·米利泰罗

迈克尔·D·施沃伯格

CFO

目 录

第 1 章 绪论

研究背景	1
研究的目标	3
研究的参与者	3
小结	5

第 2 章 情感能力：领导能力的要素

情感智力	9
情感能力	11
情商较高的组织	18
发展情感智力	19

第 3 章 案例研究的总结与讨论

优势能力与财务领导能力	24
高级财务管理者的优势能力：显著部分	26
优势能力：最终评论	31
推动你所在组织优势能力的蓝图	46
公司案例概观	48

第 4 章 气体化工产品有限公司

公司背景	54
------------	----

	气体产品公司中的财务领导能力：一种控制的概念	56
	气体产品公司中的财务领导能力：一种商务观念	61
	气体产品公司中的财务领导能力：一种人事的观念	67
	小结	77
第 5 章	百时美施贵宝公司	
	公司背景	79
	百时美施贵宝公司中的财务组织	81
	建立一个完整的观念——领导能力模型	90
	百时美施贵宝公司中的领导能力发展	
	——一个不断完善的进程	94
	小结	95
第 6 章	德纳公司	
	领导能力的挑战	97
	德纳风格	99
	经验的发展	104
	内部审计：成长中的领导者	106
	继任规划	108
	领导能力的素质：库存盘点	110
	德纳大学	114
第 7 章	北电网络公司	
	公司背景	118
	财务领导能力在北电网络	119
	一个基准的开端：绘制你的未来（MYF）	120
	“绘制你的未来（MYF）”：程序	122
	管理者领导能力的发展	135
	结论	136

小结	137
第 8 章 索尔韦聚合物有限公司	
公司背景	140
索尔韦公司的领导能力体系	142
领导能力纵览：文化的重要性	145
财务领导能力：确定关键能力	147
财务领导能力：发展必要的能力	153
第 9 章 西诺乌斯金融公司	
公司背景	157
西诺乌斯公司的人员发展：纵览	159
领导能力在文化价值和领导能力发展上的观点	161
公仆式领导	167
西诺乌斯金融公司的领导能力/职业能力发展流程	169
小结	176
第 10 章 联合利华家庭和个人护理公司	
公司背景	178
财务领导能力在联合利华家庭和个人护理公司中	179
联合利华全球职业能力模型	186
职业能力在联合利华公司：纵览	189
职业能力的发展	195
小结	197
第 11 章 W. L. 戈尔 & 联合有限公司	
公司背景	199
全球财务与财务同仁	200
财务领导能力框架	202
发展财务领导能力：最终的观点与实践	213

职业能力的角色：实现转变	214
小结	215

附录 A 研究问卷草案

草案问题	219
------------	-----

举例证明 A	224
--------------	-----

附录 B 术语表

226

附录 C 附注解的参考书目

231

CFO

第 1 章

绪 论

研 究背景

将财务转变为组织变革和商业效率力量的要求已被明确地提出。作为回应，高级财务管理者研究基金会（Financial Executives Research Foundation）进行了改变财务实务方向的研究。从《财务管理变革中的角色：接近商务》（*Changing Roles of Financial Management: Getting Close to the Business*, 1990）开始，紧接着是《被授权的组织：财务角色与实务的重新定义》（*The Empowered Organization: Redefining the Roles and Practices of Finance*, 1994），这些研究帮助了高级财务管理者们走出了封闭的空间，并开始将自己融入到组织的商务生活中。

虽然如今对高级财务管理者领导能力的挑战已经很清楚了，但不确定因素依然存在：高级财务管理者们真的具有将这种领导能力要求变为现实的全部职业能力^[1]（competencies）吗？此外，当我们渴望去拥抱财务人员变化中的角色和新的要求——在未能阐明这种职业能力时——我们是否正为未来的种种失望和失败埋下伏笔？

由公司的首席执行官和首席财务官之类的领导提出的这些顾虑，正越来越多地暴露出来。

关于财务实务最引人注目的调查之一提供了下列观察结果。这种结果对所有高级财务管理者在未来的领导能力上获得成功至关重要：^[2]

2

我们将首席财务官的职业能力分为基础能力和优势能力。基础能力（foundation competencies）是与专业、技术和控制相关的——这些是所有首席财务官必须具备的职业能力。与之相反，优势能力^[3]（leverage competencies）使得首席财务官建立商务（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。我们的研究显示，即使不是全部，也有绝大多数首席财务官自认为在基础能力上是胜任的。但是还有很多人注意到在优势能力方面个人还有发展空间……在所有商务职能中，财务一向是通往董事会的最快途径。这就为个人发展规划留下了非常珍贵的时间。首席财务官的优势能力趋向于被偶然地获得，或完全被忽略。

上文概述的职业能力的重要性，以及对领导能力的新挑战，与下面关于 21 世纪对领导能力的要求（摘录）相互呼应：^[4]

21 世纪真正成功的管理者和领导者的决定因素将不再是他们知道什么，而是他们能以多快的速度学习……他们的卓越将不再是由于具有传统技能和工具，而是由于在处理技术与人际交往两方面展示的超越他人的高度灵活性与适应性，以及能在这个瞬息万变的世界中与他人保持持续的、富有意义的联系。

由于我们身处的世界，1990 年与 2000 年之间的差别较之 2000 年与 2010 年之间的差别极小。它不仅要求对管理能力进行重新考虑，而且要求对雇主与雇员之间、同事与同事之间，

以及工作者与工作之间的社会契约的基本原则做重新定义。

研究的目标

领导能力的发展对所有职业人员都是一个挑战。然而，对高级财务管理者来说，还没有特别涉及其行为或领导能力发展的书籍或研究。此次研究力求通过以下方式填补这一空白：

- 明确阐述高级财务管理者要成为组织的有效合伙人及企业领导者所需的至关重要的技能和职业能力。
- 阐明“进行中”^[5]的公司发展、获得并保持这些职业能力的办法。
- 指出获得这些职业能力的最大挑战，以及这些技能是如何被（或未被）成功地实践的。
- 针对不同级别的高级财务管理者的职责，说明哪些职业能力看起来是至关重要的，并说明当某人在组织中进步时这些能力是如何随之改变的。
- 无论财务管理者来自大型还是中型市场组织，都向他们提出获得这些技能的最有效方式。
- 在未来的高级财务管理者建立领导行为和期望绩效的新范例时，向他们提供哪些奏效以及哪些不奏效的理念。

研究的参与者

在选择参与公司的过程中，我们考核了三组潜在的候选公司。

每一组公司都给我们调研的发展挑战带来了独特的视角。用以选择进展中案例分析公司的标准是：

4 第一组候选公司包括参与了基金会在 1994 年《被授权的组织：财务角色和实务的再定义》^[6] (*The Empowered Organization: Redefining the Roles and Practices of Finance*) 的调研的组织。这些公司是：核心州金融公司 (CoreStates Financial Corporation)，康宁公司 (Corning)、W. L. 戈尔 & 联合有限公司 (W. L. Gore & Associates)、哈雷-戴维森 (Harley-Davidson)、周·E·基思公司 (Geo. E. Keith Company)、赫尔曼·米勒公司 (Herman Miller)、利维斯公司 (Levi Strauss & Company) 以及硅图公司 (Silicon Graphics)。在这些公司中，每家公司很早就都致力于促进高级财务管理者成为真正的商业伙伴和股东价值推进者的工作了。

从第一组候选公司中，我们选择了 W. L. 戈尔 & 联合有限公司参与到目前的调研中。除了为调研带来一种“以往研究”的视角之外，戈尔公司的参与是值得关注的，因为它一直被连续评选为全美最适宜工作的公司之一。^[7]

第二组候选公司包括那些很好地以文档记载了对领导能力发展承诺的组织^[8]，但是它们对于财务领导者发展的途径却很少提及，或根本没有提及。这些公司包括：阿西亚·布朗·勃法瑞公司 (Asea Brown Boveri, ABB)、佳能公司 (Canon)、通用电气公司 (General Electric)、IBM、英特尔公司 (Intel)、花王公司 (Kao Corporation)、索尔韦聚合物有限公司 (Solvay Polymers)、联合利华公司 (Unilever)，以及其他范围非常广泛的世界性组织。

从这第二组候选公司中，我们选择了索尔韦聚合物有限公司和联合利华公司。本次调研揭示了这些前沿领先的公司是如何将广泛