

财政部重大科研课题

Toward Competent CFO:
A Research Report on China CFO
Competence Framework

上海国家会计学院



成为胜任的 CFO

《中国CFO能力框架》研究报告



经济科学出版社

● 财政部重大科研课题

成为胜任的 CFO

——《中国 CFO 能力框架》研究报告

Toward Competent CFO:

A Research Report on China CFO Competence Framework

上海国家会计学院

经济科学出版社

责任编辑：党立军

责任校对：徐领弟

技术编辑：王世伟

成为胜任的 CFO

——《中国 CFO 能力框架》研究报告

上海国家会计学院

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

永明装订厂装订

787×1092 16 开 12 印张 180000 字

2006 年 7 月第一版 2006 年 7 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 5738 - X/F · 4997 定价：35.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

上海国家会计学院《中国 CFO 能力框架》 课 题 组

负 责 人 夏大魁

上海国家会计学院院长、教授、博士生导师

执行负责人 邢伟洲

上海国家会计学院副教授、博士（厦门大学）

张人骥

上海国家会计学院教授、硕士（复旦大学）

课题组成员 谢 荣

上海国家会计学院副院长、教授、博士生导师

赵春光

上海国家会计学院副教授、博士（上海财经大学）

郑德渊

上海国家会计学院副教授、博士（上海交通大学）

前 言

全球 CFO 所掌控的财富是一个极其可观的数字，CFO 是当今经济生活中一个责任重大的群体。现代企业越来越清晰地意识到，要在激烈的竞争中获得长期发展的竞争优势，必须具备利用真实、科学的财务信息进行管理控制和战略决策的能力，正是如此，CFO 们在企业管理和全球经济的发展中发挥着越来越重要的作用。CFO 不仅要负责财务方面的决策，还要参与经营方面的决策，其职能必须扩展到经营领域。从角色定位来看，CFO 越来越成为 CEO 的战略合作伙伴。而身处变革时代，面对激烈的现代竞争，许多中国企业尚未建立真正意义上的现代企业制度，中国企业运用财务手段进行管理控制的管理思维也只是初现端倪，相比具有丰富的财务运作经验并已完成角色转变的世界同行，中国的 CFO 更是任重道远。

更重大的责任对中国 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中国 CFO 的职能、责任及胜任能力进行系统的研究。中国 CFO 胜任能力的培养缺乏明确的目标，也缺乏严谨的体系，从而无法适应变革时期的管理需求。思考未来是一种智慧，同样也体现着一种责任。正是怀着这样的使命感，财政部要求对 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，以帮助中国 CFO 全面提升应对现代企业竞争的能力。

上海国家会计学院是在朱镕基总理的倡导下建立的旨在培养适应中国经济发展要求的高级经济管理人才的继续教育基地，对具有跨国经营能力的 CFO 的能力研究和培养是学院所承担的责任之一。自成立以来，学院高度重视学院师资队伍的建设以及教师课程开发与学术研究能力的培养，围绕财务、金融、企业管理等核心学科形成了一支富有创新精神和责任感的

科研队伍。带着高度的责任感，上海国家会计学院的科研团队积极承担了财政部推出的 CFO 能力框架研究的重大课题，自 2002 年 10 月以来历时三年多，课题研究报告《成为胜任的 CFO——中国 CFO 能力框架》终于成稿。

本报告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。本课题的研究分实地访谈、问卷调查、问卷分析和报告成文几个阶段进行。课题组首先对我国 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，课题组设计了问卷，其中包含 24 个大问题、190 个小问题；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，课题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 应该具备的能力和取得这些能力的培训要求。

课题组从 2002 年开始研究工作到今天提交研究报告，三年多的时间里，得到了来自方方面面的支持和帮助。

首先感谢财政部领导和财政部会计司领导对本课题始终如一的关心、支持和鼓励；感谢王军副部长对本课题的大力支持和热心指导；感谢全国人大常委会预算工作委员会副主任、原财政部部长助理冯淑萍女士对本课题立项和研究给予的一贯关心和鼓励；感谢会计司司长刘玉廷先生和人教司司长苏金秀女士对课题研究给予的大力支持；感谢会计司的高一斌副司长、冯卫东处长、人教司的花向荣处长给项目组工作的支持和帮助。没有领导们的鼓励、支持和帮助，课题组的研究工作将很难顺利完成。

感谢全国 700 余家公司的 CFO 积极配合我们的访谈和问卷调查，没有他们的配合，课题的研究工作就无法前进；同时，国资委的杨永志先生、上海证券交易所的周勤业先生、史多丽女士和林勇峰先生、深圳证券交易所的王红女士为课题研究的问卷调查和访谈提供了富有成效的支持和帮助。

在项目论证会上，与会专家对课题报告给予的充分肯定和提出的宝贵意见，使课题组受益匪浅，感谢各位专家对课题研究工作的支持、鼓励和帮助。参会的专家有财政部高一斌先生、冯卫东先生、花向荣先生、万文翔先生，中国证券监督管理委员会童道驰先生，上海证券交易所林勇峰先生，上海市财政局胡

兰芳女士、杨光平先生，深圳市财政局成放晴先生，安永大华会计师事务所汤云为先生，中石油贾东先生，宝钢集团何梅芬女士，上海财经大学潘飞先生，东北财经大学刘明辉先生，南京财经大学王开田先生。

还要感谢上海国家会计学院吴建友、汪璐、丁度、李艳等同事以及胡波、徐忠、林惠芬等同志在课题访谈阶段的合作帮助，感谢管一民、李扣庆、刘勤、马贤明、曹声容、宋德亮、颜延、卢文彬、郭永清、高伟等老师对课题报告内容提出的宝贵意见。课题报告不仅是课题组的成果，而且是全院同事共同努力的成果。

本课题由夏大慰、谢荣负责总体设计和总撰定稿。课题报告撰写的分工如下：

- 第一章 邓传洲
- 第二章 邓传洲、郑德渊
- 第三章 郑德渊、赵春光
- 第四章 赵春光、邓传洲
- 第五章 郑德渊、张人骥

CFO 能力框架的建设是一项长期的复杂的系统工程，需要在现有研究的基础上根据不断变化的外部环境对 CFO 能力的新要求加以完善。希望我们的研究成为中国 CFO 能力框架研究的良好开端，为后续的相关研究工作提供坚实的基础，并恳切期望理论界同行及实务界朋友能对我们的研究进行批评指正，以共同促进中国 CFO 能力框架的完善以及中国 CFO 职业能力的提高。

上海国家会计学院《中国 CFO 能力框架》课题组

二〇〇六年六月

内 容 摘 要

第一章 CFO 能力框架概述

1. 人力资源的能力建设是一项具有战略性、基础性、决定性意义的任务，已引起国际社会的广泛关注。在这种情况下，我国政府提出了“2002~2005年全国人才队伍建设规划纲要”，“纲要”指出要重点培养一批急需的金融、财会、外贸、法律及信息、生物等高新技术方面的专门人才。因此培养高层次的CFO已经成为急需解决的问题之一。

2. 能力框架的研究是专业人员能力培养的基础，在发达国家早在20世纪60年代就开始了这方面的工作。从1967年美国注册会计师协会（AICPA）的“职业知识框架”到2003年国际会计师联合会（IFAC）的“成为胜任的职业会计师”，世界上数十个国家和地区，涉及注册会计师、管理会计师、财务分析师、内部审计师等多个职业领域，对职业能力框架都作了大量的研究和实施工作。

3. 在这样的背景下，财政部成立了会计人员能力框架项目研究小组，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的研究。上海国家会计学院集中了自己的科研力量，提出首先突破CFO的能力框架的建设。这里的CFO泛指公司财务会的最高行政负责人，在职务上可能是首席财务官、财务副总裁、总会计师或财务总监。

4. CFO能力框架项目的研究目标是：

▶ 探讨CFO在公司价值创造中的核心作用，系统研究CFO的地位与责任，为制定相关的制度提供理论依据；

► 探索符合中国国情的 CFO 能力框架，为形成规范、科学的评价体系奠定理论基础；

► 以 CFO 能力框架为基础，制定相关的 CFO 培训战略，开发培训教材，实施培训计划，提升我国公司 CFO 的整体素质；

► 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，为国内 CFO 研究建立奠基性的工作。

5. 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 and 能力要素法以逻辑归纳的方法构建了我国 CFO 的能力框架。我们把整个研究项目分为五个阶段，即前期准备、调查（访谈与问卷调查）、分析和评估、能力框架设计和报告形成。

第二章 发达国家 CFO 发展趋势

1. 由于经济全球化的趋势和竞争的压力，使得公司特别是处于前沿的大型跨国公司更积极地进行管理上的改革，在这一场管理变革中，由于其不可替代的作用，CFO 被推向前台，成为股东价值管理的中枢，从而使 CFO 的作用和地位发生变化。

2. 在国外特别是发达国家，由于机构投资者在证券市场上的突出地位，公司的目标主要是股东价值最大化。所以，CFO 工作的出发点也是股东价值最大化。在此过程中，业绩管理是核心，CFO 由于是公司财务的最高负责人而成为公司业绩管理的主要负责人，从而使 CFO 成为公司与股东交流的桥梁、CEO 的合作伙伴和各界关注的焦点。

3. 为了达到为股东创造价值的目的，发达国家的 CFO 对内部是公司战略层面的核心成员，几乎参与了所有与股东价值创造相关的公司战略，如收购兼并、战略投资、产品定价、营销、供应链、新品开发及 IT 等。发达国家的 CFO 对外

部需要及时向股东报告其价值创造活动的成果，以便于股东做出决策，积极参与股东关系管理和股东价值管理，主要是及时提供透明的财务报告和精确的盈利预测。

4. 随着公司管理变革的加剧，发达国家的 CFO 正在成为财务变革的主导，主要体现在：更好地为公司决策提供支持、从监管型 CFO 向经营型 CFO 过渡和降低财务运行成本。在这样的作用与地位的变化下，对 CFO 的能力也提出了更完善的要求，更为强调的是系统思维能力、战略规划能力、领导能力、对问题判断的客观性、创造性、沟通能力、业务合作能力与人力资源的开发能力。这种趋势表明，专业知识以及专业知识以外的各种软性技能越来越重要了。

第三章 中国 CFO 及财务管理现状

1. 在我国，由于证券市场主要以个人投资者为主和国有股东的缺位，股东对上市公司的压力并不大，公司不是围绕着股东的利益进行经营的，公司的目标主要还是注重公司的发展，即所谓的扩张、做强、做大，构建自己的庞大帝国，在这样目标下的业绩衡量主要是依赖收入；相应的，我国目前的 CFO 还主要是 CEO 的下属，但整个管理团队更倾向于采用协同工作模式，而 CFO 对股东关系管理的重视不够。

2. 我国的 CFO 还没有成为 CEO 在战略制定上的合作伙伴，主要负责财务部门的日常事务，大量工作是用于和税务、银行打交道的协调工作。在参与战略决策方面，我国的 CFO 参与了财务决策，但对公司层面的战略和经营方面的决策参与较少，主要还是以财务工作为主。

3. 我国的 CFO 还主要是从事财务方面的工作，而没有参与到公司的战略和经营决策中去，这一点也可以从 CFO 所采用的财务方法中得到佐证。从 CFO 对成本管理、全面预算、风险管理、内部控制、投资决策、股权融资、债务融资和股利政策的观点来看，CFO 主要还是保持着传统的理解，对先进理念和新观念的接受程度较低，应用到实务中就更加困难了。

4. 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。从外部来看，企业经营节奏加快、加入 WTO 后竞争在全球范围内展开以及信息通讯技术的快速发展对企业的影响最大；从内部来看，管理层不理解、权限不够、流程不合理和部门之间配合不够是制约 CFO 发挥作用的关键因素；从未来来看，参与公司战略、更多地对内提供信息和决策支持、优化财务流程、建立更完善的财务制度都是 CFO 亟须完成的工作；对于股份制企业而言，对外提供更为透明的财务报表和精确的盈利预测也是 CFO 未来工作的一项重心。

5. 我国的 CFO 和发达国家相比还存在明显的差距：缺乏对公司目标的认识和系统的业绩管理观念，结果是 CFO 的工作只是为了完成财务工作而做财务工作，没有很好地为实现公司战略服务，也没有与其他部门很好地配合；CFO 主要从事了财务方面的工作，也参与了财务战略的制定，这和发达国家很接近，但我国的 CFO 没有参与到对经营策略的制定中去，从而使 CFO 的作用还局限于财务，而对公司的经营和整体缺乏把握。

因此，当前不论是在职的 CFO 还是我们对未来的 CFO 的要求，都要特别关注他们的转型，从只从事财务工作的 CFO 向参与战略和决策的 CFO 转型，从监管型的 CFO 向经营型的 CFO 转型，从 CEO 的下属向 CEO 的合作伙伴转型。这不仅需要公司本身加以关注，也需要政府部门和其他机构加强这方面的管理和研究。

第四章 中国 CFO 能力框架的设计

1. 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，基于一定的前瞻性和动态性，基于核心能力，基于一定的通用性。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中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的能力要素。

2. 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 是公司的最高行政成员之一，协助主要行政领导的工作。

3. 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。

4. 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、核心经营和资源管理流程。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。

5. 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。

第五章 中国 CFO 能力框架的实施

1. 实施 CFO 的能力框架是一项长期而繁重的任务，当前所需的基础工作是建立与完善适合我国国情的 CFO 评价体系；现有的评价体系主要集中在对财务会计相关领域知识的考核，而忽视了对职业道德、技能和管理方面知识的考核。改革的基本原则是按照 CFO 的能力框架的要求，不是以财务会计知识为考核重点，而是包括财务会计知识在内的战略、伦理道德、经营管理等多头并重，以使 CFO 能更胜任他的工作，更轻松地面面对变革和挑战。

2. CFO 获得能力和通过评价体系的方式是多种多样的，我们这里强调的是健全 CFO 的培训体系，在职培训是成为胜任的 CFO 不可缺少的环节。

3. 本课题所给出的 CFO 能力框架是针对我国现状及可预见的发展所建立的，本身也只是一个框架，还需要不断完善和改进，这取决于改革的进程和经济的发展。

目 录

CONTENTS

第一章 CFO 能力框架概述 / 1

一、引言 / 2

1. 能力是人类发展的共同财富 / 2

2. 中国政府高度重视能力建设 / 3

二、能力框架研究的项目确立及研究目标 / 3

1. 会计人员能力框架研究的项目确立 / 3

2. CFO 能力框架研究目标 / 5

三、研究方法与研究过程 / 6

1. 调查 / 6

2. 分析与评估 / 8

3. 能力框架设计 / 9

4. 报告 / 10

四、小结 / 10

参考文献 / 11

第二章 发达国家 CFO 发展趋势 / 13

一、引言 / 14

二、CFO 的出发点：股东价值最大化 / 14

1. 背景 / 14

2. 业绩管理：股东价值管理的核心 / 15

三、CFO 的工作重心：以股东价值创造为基础参与公司战略 / 16

四、CFO的天职：透明的财务报告和精确的盈利预测 / 18

五、CFO作为管理变革的先行者：引导财务变革 / 19

1. 提供决策支持 / 19

2. 提供内部服务 / 20

3. 降低财务运行成本 / 21

六、CFO的能力：迎接挑战的先决条件 / 22

七、小结 / 23

参考文献 / 23

第三章 中国CFO及财务管理现状 / 27

一、CFO的现状 / 28

二、企业目标与绩效衡量 / 31

1. 企业目标：公司发展为重 / 31

2. 业绩衡量：收入至上 / 33

三、CFO在公司中的地位 / 35

1. CFO尚未成为CEO的合作伙伴 / 35

2. CFO主要负责财务部门的日常运作 / 37

四、CFO的职责 / 38

1. CFO的本职工作与财务密切相关 / 38

2. CFO参与公司战略：偏重财务战略 / 41

3. CFO负责与税务部门、银行的协调工作 / 44

五、CFO常用的财务方法 / 45

1. 成本管理：传统色彩浓重 / 45

2. 全面预算：缺少评价体系 / 46

3. 风险管理：侧重不同 / 47
 4. 内部控制：缺乏整体理解 / 49
 5. 投资决策：直接采用会计信息 / 51
 6. 股权融资：融资功能发挥作用 / 52
 7. 债务融资：成本与风险的权衡 / 55
 8. 股利政策：以遵守法规为主 / 56
- 六、环境的影响和转型的必要 / 57
- 七、小结 / 61

第四章 中国 CFO 能力框架的设计 / 63

一、设计原则 / 65

1. 基于我国经营环境 / 65
2. 基于一定的前瞻性 / 65
3. 基于核心能力 / 65
4. 基于一定的通用性 / 66

二、设计方法 / 66

1. 功能分析法 / 66
2. 能力要素法 / 68
3. 本框架的设计方法 / 69

三、CFO 能力框架设计 / 70

1. 公司目标 / 70
2. CFO 定位 / 74
3. 公司价值创造活动与 CFO 职能 / 77
4. CFO 的职能层次 / 87

- 5. CFO 的能力 / 90
- 6. 核心胜任能力要素 / 94
- 四、CFO 能力框架总结 / 99
- 参考文献 / 101

第五章 中国 CFO 能力框架的实施 / 103

一、完善 CFO 评价体系 / 105

- 1. 现有 CFO 评价体系：以会计为重心 / 105
- 2. 未来 CFO 评价体系：财务、战略、伦理多头并重 / 106

二、健全 CFO 培训方法 / 107

- 1. 强制性后续教育与自愿性后续教育 / 107
- 2. 培训方法的选择 / 108
- 3. 核心课程 / 109
- 4. 以案例为导向开发核心培训课程 / 113

三、展望 / 115

四、小结 / 115

参考文献 / 116

总结与展望 / 117

附录一 CFO 能力框架调查问卷 / 118

附录二 问卷调查结果的描述性统计 / 125

附录三 问卷调查结果的图示 / 150

附录四 CFO 访谈的基本问题 / 166

附录五 参加访谈企业名单 / 168