

Think Ahead

ACCA

首席财务官和 其他首席高管

——面向21 世纪的领导力



ACCA简介

ACCA (特许公认会计师公会)是全球广受认可的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在中国大陆拥有6,000名会员及62,100名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、青岛和武汉共设有8个代表处。

ACCA为全球181个国家的188,000名会员及480,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球95个办事处和中心，以及全球超过7,110家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益，提倡适度的会计监管方式，同时，通过开展国际化研究，不断提升财会行业的声誉与影响力。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

了解详情，请访问ACCA网站
www.accaglobal.com



本报告剖析了当今环境下企业高管层面临的重大挑战，同时还探讨了，如何运用觉知（mindfulness，亦称正念）科学提升目前的财务职能领导效力。

不断变化的外部环境促使组织和领导团队改变和迅速适应新的场景，以及我们现在看到的这种变化非常迅速，对将来的组织有着巨大的影响，特别是在组织的行政领导团队和首席财务官角色方面。

不断变化的外部环境促使组织和领导团队改变和迅速适应新的场景，以及我们现在看到的这种变化非常迅速，对将来的组织有着巨大的影响，特别是在组织的行政领导团队和首席财务官角色方面。

本报告剖析了当今环境下企业高管层面临的重大挑战，同时还探讨了，如何运用觉知（mindfulness，亦称正念）科学提升目前的财务职能领导效力。



当今环境下，商业已全面数字化。

挑战一：宏观经济学： 看似简单，实则繁复

毫无疑问，许多行业正面临这样一种状况：竞争格局日益繁复，前景愈发变幻莫测；现有理念和经营模式正不断遭受创新的挑战。随着共享经济的崛起，以该经济形态为依托的企业亦是遍地开花，且发展迅速。以打车软件优步为例，公司目前估值已达410亿美元。目前，全球参与这一全新经济形态的企业已逾百家。很多零售商利用自身网络平台拓展业务，使得竞争不断加剧；金融科技等新兴行业也发展迅速，逐渐成为传



统行业不可轻忽的竞争对手。此外，苹果、亚马逊、谷歌和脸谱网等全球性企业反应敏捷，正凭借自身的全球影响力、收集的海量数据、技术和品牌知名度等优势，相继进入过往从未涉足的领域，金融服务业便是其中之一。

不同企业间的业务差异性越来越小，共性越来越多，技术创新和社交媒体功不可没。

所有这一切均表明，历史悠久的成熟企业已开始认真审视自身业务模式，并自问一个简单的问题：为了生存，我们应如何适应不断变化的竞争环境？

挑战二（同时亦为机遇）： “第二个机器时代”的崛起

“当今环境下，商业已全面数字化。”

互联网、应用技术、数字化和社交媒体等新技术的崛起，赋予了消费者更多权力；如今，企业不再一味思考自己想卖些什么，而是更加关注客户的需求。随着客户与企业间权力基础的不转移，买家期望值不断上升，容忍度却在不断降低；新问题需要新的解决方案。正如英国劳埃德银行集团首席执行官安东尼奥·奥尔特加-奥索里奥近期所言：

“数字市场彻底改变了我们的经营模式——目前，有600万客户在使用我们的应用。因此，我们必须专注于为客户提供优质服务，单纯出售服务已远远不够。”

数字化数据的安全问题早已提议事日程，在索尼丑闻曝光之后更是成了当务之急。

但是，在数据治理方面，表现出色的企业寥寥无几，大多数企业并不了解应如何利用手中数据，使其充分发挥作用。世界大型企业联合会在《2015年首席执行官挑战调查报告》中指出：

“在推动企业绩效上，大数据乃是重要的战略工具，但对于其价值，很多首席执行官可能仍估计不够或意识不足。这很可能因为他们并未亲眼见过，通过大数据获取的真知灼见对于企业提高净利润有多大帮助。目前，许多企业还处于学习周期的早期阶段，业务相关模式下的数据收集和分析工作仍在开发之中。”

信息超负荷、全天候保持连通性、同时处理多项任务、接二连三的会议此类事务构成了现代职场生活的主题。其结果是，如今想集中精力来处理某些事情愈发不易。领导者的注意力一直受多种因素影响。加州大学欧文分校唐纳德·布伦信息与计算机科学学院副教授格罗利亚·马克指出，在不被其他人或事打断的情况下，人们用于解决单一事件的平均时长约为3分钟。她的研究还表明，人们受到干扰的可能性极高，因为一个人专注于某项设备操作的平均时长只有2分11秒。

因此，有领导者表示自己面临的最大挑战是“很难集中精力处理手头事务”，也就不足为奇了。这些受访者还指出了另一项挑战，即：如何在“抽时间进行战略性思考”和“处理紧急事务”二者间达成平衡。而且他们常常感觉力不从心，根本没有充足的时间来处理每天计划要完成的工作。

一方面，人们力求通过技术提高工作效率，节省工作时间；然而另一方面，技术进步所创造的“永远在线”文化侵扰了人们的私生活，进而成为人们生活压力的来源。

挑战三：立足当下，面向未来

世界大型企业联合会《2015年首席执行官挑战调查报告》首次指出，可持续发展已成为五大全球性挑战之一。该报告将可持续发展定义为“既要抓住机遇，寻求企业增长战略，实现股东长期价值，也要管理风险，规避企业可能给环境和社会带来的影响”。这些影响包括企业公民意识、企业治理、环境管理、劳动力和职场条件、供应链等方面。

在2014年可持续发展与会计论坛上，森宝利首席财务官约翰·罗杰斯指出：

“如果我们不注重可持续发展，十五年后，我们的企业可能不复存在。”

沃尔玛欧洲、中东和非洲地区首席财务官理查德·梅菲尔德也提出警告：

“十年内，您的供应链有可能会消亡。”

其他企业领导者纷纷响应。例如，联合利华首席执行官保罗·波尔曼甚至先人一步，宣布可持续发展将成为企业经营战略的核心内容之一，甚至改变了企业绩效报告的方式。

我们需要参与解决这些问题。系统赋予了企业活力，因此企业绝不能袖手旁观。我们必须担负起责任，并就自身的经营模式进行从长计议。



企业高管层之间的合作需求远远超越了人际关系范畴

启示一：构建具有共同目标的企业文化

如今，我们在工作中投入的时间越来越多，围绕工作生活一体化问题亦有更多讨论，因此，确立目标不仅可激励员工和客户，还可调动他们的积极性，这是仅靠追逐利润永远无法做到的。

联合利华首席执行官保罗·波尔曼在某期《麦肯锡季刊》上谈到了他进行的改革。他说道：“事实上，如果某项工作真能让人生变得有意义，人们很愿意从事该工作，并引以为豪。显然，这是目标导向型经营模式的闪光点。这样的企业能使我们获得更多正能量，更愿意加倍努力工作——这往往也是‘优秀企业’与‘卓越企业’的区别所在。”

启示二：寻求企业内外合作

企业高管层之间的合作需求远远超越了人际关系范畴。

在《海斯杂志》刊载的一篇文章中，卡斯商学院信息领导力网络主任大卫·陈提到：

“以前，成为高级管理人员必须具备专业技能和专业知识，但现在，这些已变得越来越不重要。如今，能否获取知识、评估其有效性，然后在与他人的合作中运用它解决问题，已成为关键评判标准。”

然而，我们不能为了合作而合作，其他因素也还像过去一样重要，比如，明确的问责制。

此外，合作也不能局限于企业内部，还应该包括不断加强与供应商、合作伙伴、客户、甚至竞争对手之间的合作，建立强大的关系网络。

企业需要提高自身在供应链和合作伙伴网络中的可见性，从而尽可能地降低财务风险和声誉损失；在保持透明度和达成共同目标的基础上，企业应进一步寻求与供应商和合作伙伴建立合作网络。……消费者权力的日益增加，要求企业必须寻求新的方式与客户加强合作，客户同样希望成为更广泛经济共同体的一员，因此皆大欢喜。企业与客户携手创造新产品这一趋势日益显著，许多企业相继采取新的创新方式，吸引新老客户参与产品与服务的开发与推广。



4. 面向21世纪的领导力

当今世界互联互通，结构扁平化，需要进行跨部门、跨层级的协作，因此命令型和控制型的领导方式已经不合时宜。

第一条：脑科学

由于现实复杂难辨、错误理解常见、因果条件太易混淆，高管们往往会产生三种应激反应：或战、或逃、或原地卧倒。问题在于，当面对困惑、变化、不确定性或压力时，高管们会倾向于做出评判，急于得出结论，试图尽快摆脱所处困境。在这些情况下，高管们往往会根据想象中的真实情形、可能情形、理应如此的情形或以往情形做出反应。他们会陷入惯性反应模式中，而不是能根据实际情况需要做出响应。因此，对失败、压力或不稳定经济环境的恐惧，是企业成功道路上面临的障碍之一，对此，我们毫不感到惊讶。

陷入某种程度的固有应激反应模式时，人们的行动受大脑中较原始部位（生存功能）的驱使。就出现这种反应的程度而言，表明领导者正在剥离大脑皮层中的管理功能（决策能力）。在上述三种应激反应模式被切实触发时，他们往往就无法理智行事。一旦大脑本能反应控制了行为，最佳的意图和价值观就会被变得模糊不清。这常常导致领导者表现出与原本意图、信仰和价值观不符的实际行为，而这种矛盾性恰恰是令领导者信任度和可信度降低的元凶。

第二条：重新思考企业领导力

牛津大学格林坦普顿学院副研究员卡尔·摩尔在《福布斯》杂志中写道：“在全新商业环境下发挥领导力，必须要具备感知和应对商业环境变化的能力，必须能够专注、快速而灵活地采取行动。更确切地说，新一代领导者必须具有高度敏捷性。”

发展挑战对领导力适应性技能提出了要求，哈佛大学教授罗纳德·海菲兹在其经典之作《调适性领导》中，把这项技能称作一种实践性的领导力框架，不仅能够帮助个人和组织适应具有挑战性的环境并取得卓越发展，还能帮助个人和集体进行渐进且有意义的变革。这项技能的核心在于从各种权宜之中发现本质，切切实实地挑战现状。

由于易变性、不确定性、复杂性、模糊性（即“VUCA”）已成为常态，并且很可能不断加剧，因此对于领导者和整个企业而言，适应能力（即从逆境中迅速恢复的能力）都是一项关键技能。在不断变化的环境中，除了更好的自我管理能力和适应能力，学习敏锐度也是有效领导的一项重要技能。学习敏锐度是指学习、适应并应对不断变化环境的能力。

领导者的影响力会持续很长时间，无论他们确立什么样的重点方向，企业都会遵循。过去，我们一般会把注意力集中在最重要的地方，只要我们给予关注，通常都会发生快速的变革。渐进式变革往往会令企业措手不及，并且造成巨大影响，因为领导者最初未能发现变革的存在。

“科学研究同时表明，深入的思考需要持续的专注；思想越不集中，思考就可能越肤浅、越琐碎。研究甚至发现，在预测学术成就时，控制自身冲动和集中注意力的能力比智商更重要。”

此外，当今世界互联互通，结构扁平化，需要进行跨部门、跨层级的协作，因此命令型和控制型的领导方式已经不合时宜。我们需要高情商的协作型领导者，他们能让整个企业充满活力。为了重树投资者、员工和客户的信心，领导者必须有理有据，目的明确。要想在共同的目标之下构筑一个鼓舞人心的愿景，可靠性和目的性是关键所在。

在合作方面，首席财务官应一马当先，发挥领导力作用

在合作方面，首席财务官应一马当先，发挥领导力作用。在当今互联环境中，了解和利用企业IP价值的关键，在于与首席营销官、首席信息官、首席人力资源官和其他新兴首席高管接触并建立合作关系。

为了巧妙发起和推动所需的变革，首席财务官必须秉承开放的心态，培养适应性领导能力，因为新的挑战需要新的解决方案。他们需要从日常事务中脱离出来，揭开不确定性的重重迷雾，获得更开阔的视角。

在本研究中，企业领导者指出，进行高级情景规划和压力测试，是缓解企业风险、帮助塑造未来战略制定和执行的关键战略。因此，这就需要能够化繁为简，围绕战略制

定明确的方针，关键领导力可交付成果必须时时到位。服务首席财务官要能够将这一切整合起来，为健全财务管理所支持的统一战略，培养必要的合作精神和企业家精神。未来，财务部门必须通过更多的肯定（而非否定）来为企业发展提供支持。在时刻充满不确定性的全球经济下，要求提高企业透明度，同时普遍关注企业绩效，因此，无论是进行基本的首席高管对话，还是与外部投资者和更广泛利益相关者建立合作关系，财务部门都处于职能部门的核心。



神经科学研究表明，觉知训练能够改善我们的大脑结构，尤其是改变我们对VUCA世界的无意识反应。

为应对当前环境，各种不同的领导力模式便应运而生，包括麦肯锡的正念领导力、马图雅诺的觉知领导力、博亚特兹和麦基的共鸣领导力、比尔·乔治的真诚领导力、威尔伯的整体领导力，以及海菲兹的适应型领导力等，不一而足。所有这些不同领导力模式的共同主线则是觉知。

彼得·德鲁克管理学院副教授杰里米·亨特指出：

“我们的教育体系很大程度上忽视了一点：应当像构建财务分析流程那样，构建一个自我管理的系统性流程。后果就是，在管理自身内在的思想、情绪和分散的注意力时，专业人士只能完全依靠自己。”

另一方面，觉知领导力训练着眼于整体的人，专注于当下的行为和体验。因此，它并非另一种独立的领导力建构，也非传授其他的知识技能，而是帮助首席财务官改变自身的思维模式和行动框架，由此引发可持续的行为转变。

戴维森的研究进一步表明，觉知训练能提升我们的专注力和管理注意力的能力。

觉知领导力培训能够帮助首席财务官在多变的环境中，重新获得专注一事的能力。觉知使首席财务官能够管理自己的内心世界，换一个角度看待自身的思想、情绪和压力。觉知训练有助于他们专心致志、创造心理空间，提升对自我、他人和所属大系统的认知。通过觉知训练，首席财务官可以更好地应对各种情形的要求，同时提升自身的适应能力。





PALMA MICHEL

Palma Michel is a qualified lawyer, mindful leadership advisor, executive coach, mindfulness & meditation teacher and sought-after public speaker. She is the Co-Founder of Profuse29 (www.profuse29.com) and the mindful leadership spokesperson for London Meditation (www.london-meditation.co.uk).

Palma previously spent ten years as a board and CFO headhunter with two of the world's leading executive search firms Heidrick & Struggles and Korn/Ferry International in Europe and Asia. She has over a decade's worth of experience in advising and coaching top CEOs, boards and investors on senior leadership and people issues.

She is known for giving practical advice to individuals and corporations on how to integrate mindfulness and meditation into their lives. Her focus is on how companies can apply mindfulness to increase productivity, resilience and creativity. She has a keen interest in applying mindfulness to building purposeful, innovative and sustainable cultures that allow enterprises and individuals to thrive in the 21st century. Palma's corporate client base includes start-ups, creative businesses, global multinationals and the government.

Palma regularly speaks about mindfulness in the workplace, mindful leadership and mindful living. She has recently been hosted by the LSE, NeuroBusiness 2015, Finance Dialogue Ireland, and The Soho House Group.



JAMIE LYON

Jamie Lyon is Head of Corporate Sector for ACCA, leading a specialist team with responsibility for ACCA's external activities and best practices in financial management, corporate governance, risk management and talent and people.

He has contributed to numerous management and finance media with coverage in the *Financial Times*, the *Times*, *Accountancy Age*, *Finance Director Europe*, *Finance Director Outsource Magazine* and ITN as well as media around the world.

Before joining ACCA he qualified as an accountant and spent his formative career in industry in a variety of financial and management roles with Royal and Sun Alliance Plc and Marks and Spencer Plc.

ACCA 全球网址: www.accaglobal.com

ACCA 中国官方微信

ACCA 中文网址: cn.accaglobal.com

