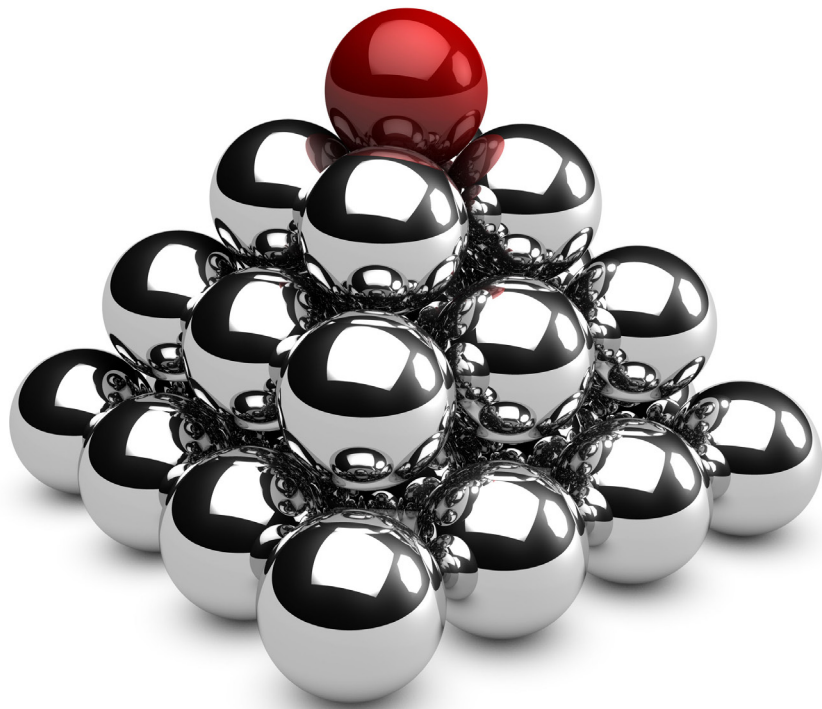
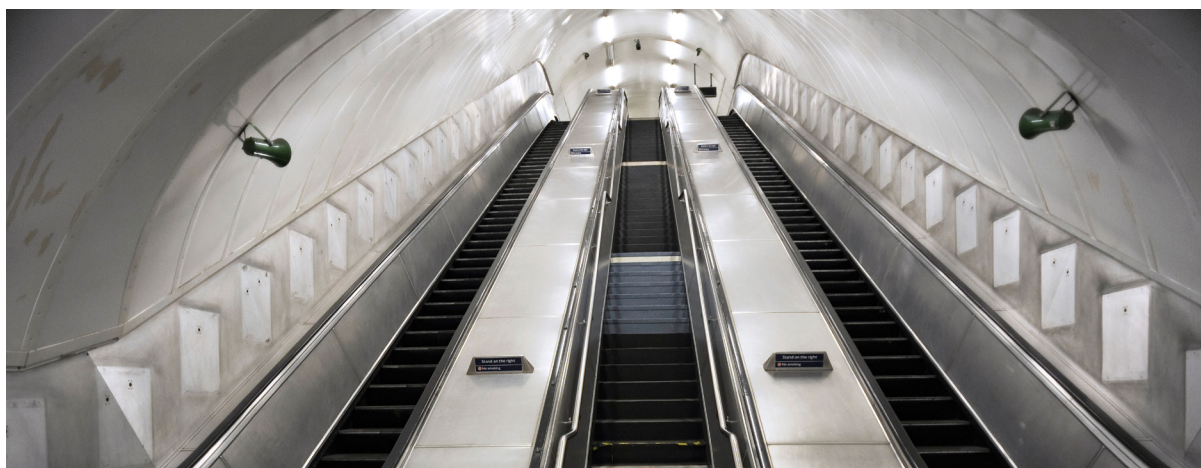


新一代财务领导人

——财务人才储备及发展



背景



行动比语言更有力 —— 没有什么比执行力更重要。

财务职能组织不仅仅是大宅门里的帐房先生，企业资产的监管者——尽管这个角色已经比过去任何时候都更重要并具挑战性，他们还要积极的参与到公司经营业务中去，做一线业务团队的合格的战略合作伙伴。

因此我们都看到首席财务官及其团队所需要的能力正在发生显而易见的变化：今天的财务领导者要参与战略制定和运营的执行，要进行高难度的技术分析，并且处理复杂的法律合规性事务——而这一切，也再不是“很久发生一次”的偶发性事务，而是进入了他们每天的日程。财务团队特别是其领导者，从来没有比现在更加繁忙。在这个时候，团队人才的储备及发展变得格外重要。

所以，一个富有远见的首席财务官会对公司是否有“充足的人才储备”和“好的人才发展体系以支持现有人员不断获得新的知识与技能”而感到担心。而且过去由于经济环境的稳定，员工期望也相对稳定，因此会对企业有较高的忠诚度，员工队伍相对稳定。在这种前提下，企业更多地专注于内部人员培养与晋升。而现在，人们更频繁的转换工作，企业不时需要从外部寻找各个职位的最佳人选，但是外部招聘人员的融合及其长期的稳定发展也是一个非常大的挑战。而这种情况会在未来几年加剧么？答案是一定的。

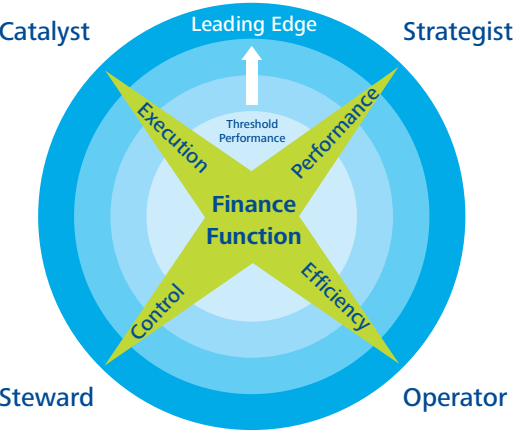
因此我们不禁思索：那些领先实践公司建立了怎样的体制，才能确保财务管理团队传承的有序、有效？为了找到这个答案，德勤与20位领先实践公司的财务负责人进行了访谈，这些公司有高于十亿美金的收入，其中百分之四十甚至高于四十亿，并对访谈结果进行了对标及深入分析。

在研究中，我们发现了人才发展和后备团队管理的做法，并且将它们分享在了报告中——“没有什么比执行力更重要”。

综述

财务应平衡扮演运营者、管控家、推动者及战略家四个不同的角色

在最成功的企业，财务领导层已经处于“首要和中心”的位置。财务高管不再仅是关注会计和资产保全的管家，而是一个注重提高业务绩效和股东价值的战略家，一个注重动态平衡成本和服务水平的运营官，一个崇尚创新变革和落实整个企业价值观的推手。



这一认知被业界广泛认同，来自我们的受访者的声音：“财务，已经不再局限于传统的单一领域——我们既要在财务上专精，也要适时跟进业务、了解业务”、“我们正在直接参与业务运作、学习业务并服务业务，我们可以从宏观和微观的不同角度出发为公司的整体业务发展服务。”

财务专精易，业财结合难

对于首席财务官及其领导团队来说，管控家及推动者的角色相对较新，而其中的工作内容已经远远超过传统的财务会计工作——账务处理、资金、财务控制等。做好这2个角色需要财务人员具备更丰富的业务知识、敏锐的商业洞察力以及出色的逻辑思维、沟通、表达等能力甚至更多样化的各种技能，而这需要在短短几年内达成。

——“今天的财务负责人需要有跨条线的或者国际化的经验。”

——“关于组织文化和业务的知识当然是必需的。”

——“财务需要学会用业务的语言说话。”

我们调查采访了数位顶级公司的财务高管。每一位都传达出了的强烈清晰的信号：现阶段，最紧急的是进行一个全面的财务规划对未来的发展方向及必要的举措进行整体统筹，并分出轻重缓急有序执行。其中，后备人才管理计划对业务表现有着长期的战略影响。

针对此项举措，我们专注于财务人才发展专题，就公司财务部门的后备人才管理计划的趋势、制定及执行总结了领先实践公司的一些好的思路与举措，并在此报告中分享。

领先实践分享

1 后备团队应该尽早确定，并且围绕此目的进行培养 —— 后备团队的顺畅衔接是具有战略性的并且影响深远的，应该计划管理而不能依靠侥幸的机会

财务高管试图在候选人的职业生涯早期确定有高潜力的后备人选。在大多数被调查的组织里，合适的人选一般会在其晋升到重要职务（或成为后备团队）前3-5年被确定下来。

经过研究，我们总结出三个能尽早、有效的确定候选人的步骤：

明确未来所需人才类型——由于业务重点的变化，财务负责人的技能和领导能力也要随之变化。未来的财务领导人需要掌握全面的技能才能胜任日益科技导向化、远程交付、面向全球的工作。这些技能的培养应在雇员事业初期就纳入公司的全面人才计划（例如人力计划、招聘、学习和发展）。长期规划使我们有充足的时间培养传统财务培训中没有的关键技能，同时在早期就确定那些具备领导气质和能力的人选。

通过看其潜力而不是仅看当前表现来选择合适人选——选择将当前表现还是未来表现作为确定后备团队的主要因素？这是确定后备团队的关键。假设每个人的表现能被有效识别、评价，那么每一个后备候选者都会有针对性的使自己评价更高。但是最有希望的人选可能并不是在当前工作中表现最好的。因此，应建立单独的考评流程，使用不同方式衡量或评价员工潜力，这是后备团队选拔的一个重要步骤。

从组织内部和外部更广泛的寻找人才——尽管未来的财务领导人经常从财务部门内部选择，但他们现有和预期能力可能在某些方面与实际

所需的胜任能力存在差距。在这种情况下，从别处吸引有潜质的候选人如不同的财务职能部门甚至公司内部的其他业务部门，择选那些可以在期望的时间段内被培养和发展的都是非常有效的战略选择。不仅如此，当财务内部有潜在的领导者并不具备更高职位所需的能力如兼具业务、职能经验与能力时，或者后备团队不能在预期时间内具备所需的专业知识和经验，那么公司需要在提升一个没有准备好的内部后备团队，或是快速从外部引进人才。此时从外部引进人才反而是一个更好的选择。

如果说选择人员发展是后备管理的第一步的话，第二步就是选择正确的发展方向。

在财务领域，并没有一个“最好的”职业发展的途径，调查的参与者认为在实际工作所得到的提升是帮助领导者发展最有效的方法。在正式的培训或者自发的研究工作中，员工只能接触到有限的业务问题，而“拓展项目”则可以使那些有潜力的财务人员全面的接触公司财务以外的业务。

通常情况下，对那些高潜力候选人的有针对性发展计划，会把把传统的学习机会、国际的或者轮流的工作安排结合起来，并且通过一些特殊项目建立早期指导关系，给员工提供额外的接触高层领导人员的机会。

2 财务高管的能力需要是面面俱到的，特别是对业务的了解及敏锐的商业洞察力

——未来的财务领导团队必须有跨职能条线的工作经验

新一代财务负责人应该是商业通才，即精通财务与业务——在2007年全球人才调查中首次明确的首席财务官们所认可。这些年以来，这种趋势更加明显。变化莫测的商业环境需要一系列传统财务领域以上的能力。

本调查的参与者在我们提供的选项中明确了财务专业人员应具备的几种能力：广阔的商业触觉，商业金融，对供应链的理解，和生产率管理。实际上，财务高管始终将如何提升业务知识和财务对业务的影响力作为能力提升的核心。

在领先实践公司中，对后备团队的业务知识培养是通过让他们持续参与到业务项目中或者在特定阶段选择适当的业务岗位轮岗获取的，财务人员可以通过这种锻炼拓展视野，运用业务的视角开展财务预测、规划、分析工作，提升他们业务、财务的协同知识及能力。同时，这种锻炼帮助后备团队人选在职业生涯早期就能够与核心的业务领域负责人如业务总经理、销售及生产总监甚至关键客户与供应商培养良好的业务伙伴关系。

尽管让财务人员参与到业务轮岗的方式效果非常好，但在大部分企业的实践中都很难操作。这需要公司业务部门的职能及岗位结构及设置上都能够支持这种机制，同时在财务人员完成在业务部门的短期轮岗并转回财务内部之后，如何为他们进一步选择合适的岗位能够有效利用他们在业务中获得的技能与职能、并帮助他们重新融回财务团队也是一个相当大的挑战。因此，尽早的、周详考虑的规划非常重要，财务部门需要与人力资源部协作，重新梳理那些涉及跨部门、跨条线的工作职能，将合适的主管人才输送到其他部门，并开放人员转型的机会，允许业务团队留下中意的人才，这样才能提升这种业财轮岗的机会并得到业务部门的支持与认同。



3 标准的人才评价体系和有效的沟通可以合理保障后备团队管理计划的实现

—— 将财务后备团队的培养当成项目，有序计划、稳步推进非常重要

虽然财务领导人会一直关注那些在技能、关键能力、职业发展等方面有潜力的候选人，但他们也承认一个严密的后备人才管理计划对于帮助他们计划、监控并促进后备团队的成长和发展方面是非常重要的。

在规模较大的公司，这样严密和正式的后备计划和企业整体的发展计划是紧密结合的，并且被同时持续监控。规模较小的公司往往通过非正式计划进行后备人才管理计划，并且不会要求组织内的其他部门配合该计划。

总体而言，在这项研究的参与者中，后备人才管理计划的完成情况是财务部门考核的首要指标之一（85%的受访机构），并且该计划还被

定期评估进展情况（70%的受访机构每6-12个月或更频繁进行考核）。在大型跨国公司中，财务职能也寻找跨地理区域地利用人才，并越来越多地依靠明确的方案，以此来优化他们的发展和后续安置工作。

当今财务高管大多认为严密的人才培养计划是非常重要的，财务高管纷纷表示人才培养是其最重要事项之一，他们也积极投入到这个过程当中。

今年的研究表明，众多企业正在后备人才的择选及培养上加大投入，尤其是在确定好的有潜力人选及定向培养上。同时该研究也提到沟通效率低的问题，很多受访者表示标准的人才评估流程和有效的沟通方式会提高后备团队管理的效率。



4 很多财务领导岗位的后备人选在税收和业务领域能力有所欠缺 ——适当引入新血结合缜密的内部培训策略可以逐步缩小并填补这个差距



那些具备严密的人才发展体系的企业，其财务领导人能通过了解候选人的职业生涯，看到其中的不足，然后调整其重点来发展关键岗位的后备人选。研究参与者的大多认为不足之处主要集中于税收和对业务领域的把控能力上。

新一代财务领导人既要具备较深的业务知识，同时还应以在业务上具备很强的技术背景，才能促进财务业务一体化，从而将财务对企业价值创造的意义从口号落到实际行动上。参与调查的管理人认为跨职能轮岗可以建立专业知识，并使候选人的知识体系更为全面。

未来财务领导人的应具备的各种领导能力中，有一些很难通过内部培养的方式所获得，尤其是国际税收方面。由于公司内部涉及国际税收的业务非常有限，因此此类人才缺口应该考虑引入外部人才。

在调查中，我们还发现会计准则并不是大家主要关注的领域。但随着全球经济一体化以及国际会计准则被更多的国家所使用，那些需要处理大量国际业务的公司开始更加关注国际会计准则。出于这个原因，首席财务官需要将国际会计准则纳入候选人培训项目，使之专业知识体系更加完善。

5 在经济形势好的时候，如何留住有能力、有潜力的核心人员是一个很大的挑战

——合理规划，以发展前途来留人

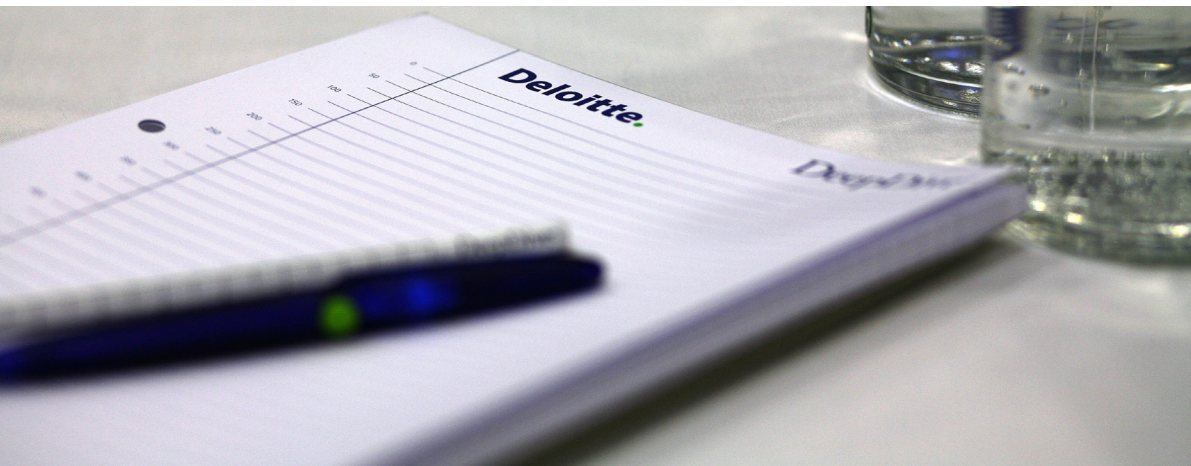
随着全球经济逐步恢复，为了使企业在新经济形势更具竞争力，企业领导者正在积极的从企业内部和外部寻找有潜力的财务专业人才，我们的竞争对手也一样。

调研发现，从竞争对手那里挖掘最优秀、最有潜力的人才也是企业寻找人才的一种方式。由于一些核心人才，如财务预算和分析、税收筹划人员的供不应求，刺激了“挖墙角”行为的频繁出现，此类内部资源流失的风险也大大增加，因此财务管理团队应该一体评估内部人才被“挖墙脚”的风险，并且为这些人制定个人发展计划，充分沟通有序管理，以求留住人才。

为了保证企业自身人才的专业知识得到全面的发展，那些具备前瞻性思维的企业高管在这个报告中使用了他们领先的做法，其中包括对利用企业强大的品牌效应、为优秀的员工提供更多自我增值的轮岗机会、高层领导对人才提供更多的指引，并且强化“人才识别”流程以找出更多有潜力的员工。



结论



由于全球经济的逐步稳定，企业对于战略性财务管理人才的需求越来越大，财务领导人的能力发展变得更加重要；对于一个合格的财务领导人来说，所要具备的能力已经变的多种多样，能够应对竞争激烈的市场、变化的监管环境以及不断国际化的业务对于新一代财务领导人来说只是刚刚达到要求。

现在各行业优秀公司的财务部门都在着力于培养它们的核心后备团队。他们在保持现有工作流程的基础上，不断强化对他们的人才战略和人才体系构建的管理工作，使得该项目在发现和提升人才方面更加行之有效。

关于德勤管理咨询

德勤作为全球服务历史最悠久，声誉最卓著的专业服务机构之一，在全球150多个国家，拥有约20万名专业服务人员。

作为全球最大的专业管理咨询机构，德勤管理咨询是德勤全球旗下，与审计，税务，风险，财务服务并重的五大事业部之一。德勤品牌1917年进入中国市场，德勤管理咨询于1998年在中国注册独立的法律实体。

目前在北京，上海，深圳，哈尔滨和香港，我们已经拥有近1200名双语专业咨询专家与顾问，为整个大中华区的大中型国有企业，在华跨国公司，高科技高成长的民营企业提供覆盖企业全价值链的高质量行业专精化专业服务。

我们以‘为企业提升价值’为服务目标，提供的解决方案覆盖了企业的全价值链，包括：战略与运营服务，人力资本服务，信息技术服务；我们以‘与客户共同成长’为服务理念，重视规划与流程设计的切实落地，与我们的客户建立战略性长期且深入的服务与合作关系。

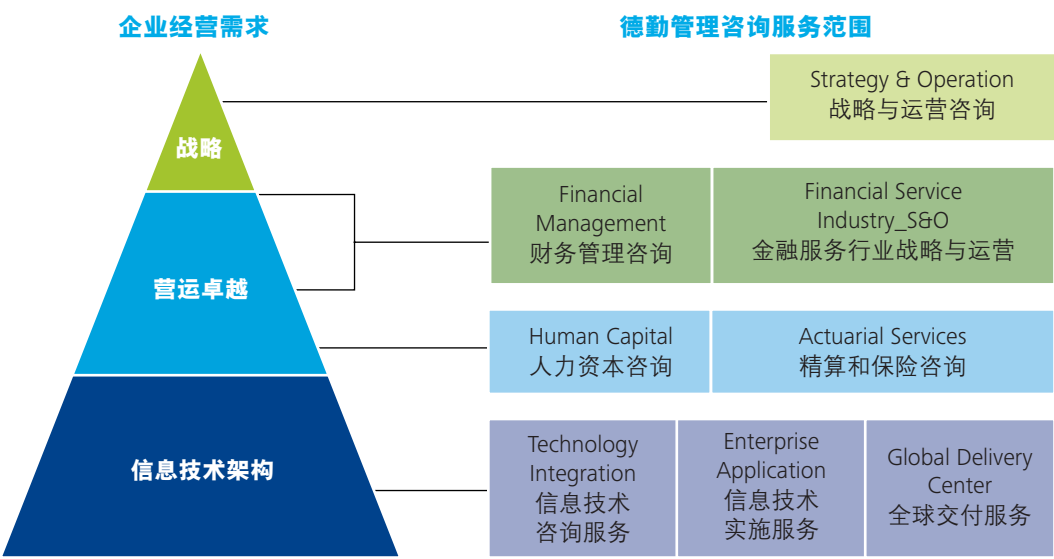
请与我们联系：

若您对我们的服务有任何的兴趣或问题，您可以通过如下方式与我们联系：

公司网址： www.deloitteconsulting.cn

市场邮箱： cndcmarketing@deloitte.com.cn

服务热线： +86 21 6141 2255



来源	能力指标	排名
肯尼迪排行榜 Kennedy	全球咨询公司与管理咨询公司	#1
高德纳排行榜 Gartner	全球咨询服务提供者	#1
Vault 50大咨询公司排行榜	50大管理战略咨询企业	#3
Vault 50大咨询公司排行榜	顶级实习机构	#2 (排名最高的咨询公司)
《咨询》杂志	最佳雇主排名	#6
肯尼迪排行榜 Kennedy	人力资源转型服务	#1
肯尼迪排行榜 Kennedy	生命科学与医药卫生行业服务	#1
独立分析机构 Verdantix	可持续发展能力	Leader
肯尼迪排行榜 Kennedy	人力资本	#1
肯尼迪排行榜 Kennedy	全球金融行业咨询服务	#1
肯尼迪排行榜 Kennedy	全球战略咨询服务	#2
肯尼迪排行榜 Kennedy	运营管理咨询服务	#1

德勤管理咨询联络人

孟晓凡

财务转型主管合伙人

电话: +86 10 8520 7811

手机: +86 1390 105 3053

电子邮件: denmeng@deloitte.com.cn

杨颖

财务转型合伙人

电话: +86 10 8520 7822

手机: +86 1370 131 0700

电子邮件: megyang@deloitte.com.cn

余云

财务转型合伙人

电话: +86 10 8520 7825

手机: +86 1370 133 2782

电子邮件: yyu@deloitte.com.cn

李鹏

财务转型合伙人

电话: +86 10 8520 7844

手机: +86 1390 114 1364

电子邮件: pengli01@deloitte.com.cn

张庆杰

财务转型合伙人

电话: +86 10 8520 7830

手机: +86 1370 121 5812

电子邮件: qjzhang@deloitte.com.cn

廖福良

财务转型合伙人

电话: +86 21 6141 1598

手机: +86 1592 100 6527

电子邮件: marcoliu@deloitte.com.cn

郭延东

财务转型总监

电话: +86 755 3353 8108

手机: +86 1861 162 8269

电子邮件: goguo@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤拥有约200,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙), 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。