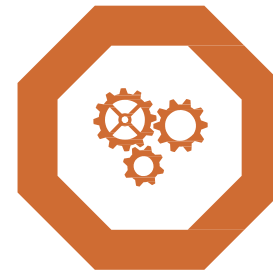
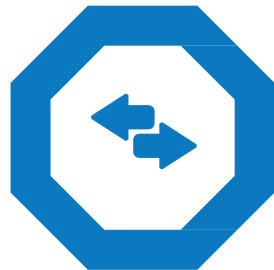


美国管理会计师协会（IMA）

管理会计胜任能力框架



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会（IMA）管理会计胜任能力框架

管理会计师作为企业战略伙伴，深度参与制定规划与管理决策，建立绩效管理体系，并提供财务报告和控制方面的专业意见。《美国管理会计师协会（IMA）管理会计胜任能力框架》旨在为该行业的人才管理与职业发展提供指引。

值此美国会计学会（AAA）里程碑式研究报告——《贝德福特报告》（Bedford Report）——发布三十周年之际，IMA开发了此管理会计胜任能力框架。《贝德福特报告》认识到会计实务界所做和会计学术界所教存在的差距，通过孜孜不倦致力于研究与寻求创新方案，IMA正在引领行业努力消除这一能力差距。

下述《美国管理会计师协会（IMA）管理会计胜任能力框架》现公开面向学术界和实务界人士征集意见建议，欢迎踊跃参与。您可以在2016年8月31日前将评价和反馈意见发送至research@imanet.org。



胜任能力类别总括



需具备的能力：洞察未来，衡量绩效，报告财务业绩



需具备的能力：指引决策，管理风险，建立道德环境



需具备的能力：管理技术和信息系统，驱动有效运营



需具备的能力：作为跨职能的商业伙伴，助力于全公司营运转型



需具备的能力：与他人合作，激励启发团队去达成组织目标

美国管理会计师协会（IMA）

管理会计胜任能力框架



规划与报告



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

运用所需的财务会计技能，编制服务于内部和外部利益攸关方的财务报表

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触过财务报表的编制	<ul style="list-style-type: none">识别基本的财务报表，它们的目的和要素认识美国会计准则和国际财务报告准则（例如资产、负债、收入、费用）	<ul style="list-style-type: none">应用较高级的美国会计准则和国际财务报告准则（例如租赁、退休金、递延税）研究和应用合适的会计处理编制基本的财务报表准备可理解的报表附注	<ul style="list-style-type: none">分析会计准则变更对财务报表的影响准备管理层讨论与分析，如适用确保遵循所有的管治要求（美国证券交易委员会或其他管治机构），如适用	<ul style="list-style-type: none">编制复杂的财务报表对使用不同会计准则（例如国际财务报告准则和美国会计准则）而编制的财务报表进行核对准备季度和年度合规性申报文件（美国证券交易委员会或其他管治机构），如适用

运用所需的财务会计技能，记录和分析财务交易

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 没有或仅最低限度地接触过一些特定的范畴（例如应收账款、应付账款、工资） 	<ul style="list-style-type: none"> 执行交易性/操作性会计职能 进行对账，准备明细表用于支持编制或审计财务报表 准备基本的会计分录，包括计提、冲销，等等 	<ul style="list-style-type: none"> 分析特殊账户（例如递延税资产/负债），并准备相关的会计分录 协助外部审计要求 	<ul style="list-style-type: none"> 评估会计流程的效率和效果，并提供相关的优化建议 	<ul style="list-style-type: none"> 针对复杂的环境设计适宜的记账程序（例如金融衍生品、套期保值） 针对跨国机构设计合适的记账程序，包括报表合并、跨分部、跨行业

评估关键业务因素，通过长期和短期的规划和实施，成功驱动价值

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅具有最低限度的战略规划知识、技能、和/或经验	<ul style="list-style-type: none">理解个人目标是如何支持组织目标的为解决规划方案执行战术任务	<ul style="list-style-type: none">执行年度或短期的与战略目标相关的部门目标解释战术性计划是如何跟整体组织战略相联系认识到对组织进行长远性思考的价值和重要性配合他人有效地执行组织战略	<ul style="list-style-type: none">评估组织面临的优势,劣势,机会和威胁 (SWOT 分析: Strength 优势、Weakness 劣势、Opportunity 机会、Threat 威胁)执行环境扫描和竞争分析, 识别战略议题在平衡长期和短期目标的同时, 监督战略任务的执行有效地沟通组织战略	<ul style="list-style-type: none">领导团队为复杂的组织在战略规划流程上贡献重要力量应用复杂的规划技术, 包括场景规划、PEST 分析 (Political 政治的、Economic 经济的、societal 社会的、Technology 技术)、战略地图、波特五力模型 (新进入者的威胁、供应商影响力、买家影响力、可替代性、竞争对手)有效地沟通传达组织愿景, 战略和实施计划给他人, 以便取得支持和使其得到遵循进行风险管理评估, 并把它融合贯彻到规划流程中领导或指导他人进行战略性思考

预测未来财务和运营资源及要求(例如，现金、销售、存货、人员，等等)

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 没有或仅最低限度地接触到预测 	<ul style="list-style-type: none"> 理解基本的预测工具和技术，例如移动平均法和外推法 预测短期销售、现金流、存货需求，或其他支持营运的财务数据 	<ul style="list-style-type: none"> 识别与分析不同资源需求与综合的财务或经营预测之间的关系 合成和解析不同来源的数据 	<ul style="list-style-type: none"> 在不确定环境下使用敏感性分析进行预测 使用统计技术例如回归法，指数平滑法和置信水平 使用数据分析和数据挖掘技术来发现关键的和相关的趋势 	<ul style="list-style-type: none"> 在不确定的时期使用蒙特卡罗模拟分析法或其他高级的统计技术进行长期性的分析 分析与合成外部来源的数据，用以识别模式和预测顾客行为 融合作式预测技术例如德尔菲法（Delphi method） 理解和沟通传达复杂的预测给他人 作为专家服务于该领域

为某一特定时期或项目编制财务计划（控制、授权、资源投入和需求）

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 没有或仅最低限度接触到预算 进行数据收集或数据输入以支持预算 	<ul style="list-style-type: none"> 理解预算流程的基础，包括其目的和作用 分析历史性收入和费用，以确定季节性模式和预测年度需求 	<ul style="list-style-type: none"> 预测经营性和资本性需求 编制支持中小型组织或部门/分部目标的财务预算 核实部门所做的假设的有效性 	<ul style="list-style-type: none"> 推荐合适的预算方法（例如弹性预算、连续预算、滚动预算、零基预算），用于特定的商业环境。 连接预算流程到预测和战略规划流程中 整合和合并来自各个部门的信息 编制预计利润表，预计资产负债平衡表和预计现金流量表 有效地在组织里沟通传达预算 	<ul style="list-style-type: none"> 通过使用高级软件工具，设计和领导在复杂组织中的跨业务单元的预算和财务规划 理解复杂的预算，并将其沟通传达给他人 作为专家服务于该领域

比较实际的和计划的结果，在必要的地方推荐介入

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触到绩效管理	<ul style="list-style-type: none">理解绩效管理流程的目的及其在支撑战略上的用途（例如达成目标、奖励、治理）进行单独的和/或简单的差异分析	<ul style="list-style-type: none">进行综合的差异分析调查和解析业绩差异背后的含义/成因	<ul style="list-style-type: none">发展和执行与总体战略目标设定流程一致的绩效测量流程分析可供选择的转移价格的影响优化财务报告流程，用以提供有用的和及时的管理信息（例如使用关键业绩指标、记分卡、仪表盘）	<ul style="list-style-type: none">在一个复杂环境中（例如，公众机构、全球机构、多实体组织、复杂的集团结构）设计一个有效的业绩管理系统

报告、分析和管理组织发生的成本

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触到成本会计和成本管理	<ul style="list-style-type: none">识别基本的成本分类（例如固定成本、变动成本、直接成本、间接成本）及其在应用成本核算时的用途（例如新生产线的引进）计算基本的产品/服务成本协调成本数据的收集	<ul style="list-style-type: none">使用不同的成本核算法计算成本（例如标准成本法、作业成本法、有效产出成本法）计算间接成本并将其分配到产品和服务中编制成本报告和用于管理用途的差异分析报告使用产能计划和存货控制工具	<ul style="list-style-type: none">设计和执行成本会计核算流程（例如标准成本法、作业成本法、有效产出成本法）建议合适的成本核算方法，应用于特定的商业环境	<ul style="list-style-type: none">运用成本会计技术，推荐作为长期战略一部分的成本降低策略执行复杂的成本管理技术（例如作业成本会计，约束理论，精益会计，资源消耗会计，等等）

执行内控程序与流程，以确保数据安全和保护组织资产，和使其符合法律和报告的要求

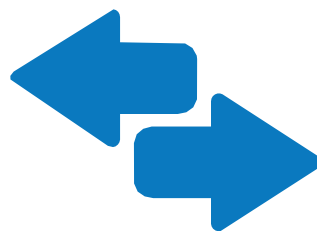
有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 没有或仅最低限度地接触到内部控制 	<ul style="list-style-type: none"> 理解用于财务报告，合规性和营运的内部控制的目 的 识别基本的内部控制（例 如职责分离、实物管控、 审计跟踪、限制授权） 	<ul style="list-style-type: none"> 通过不同的会计程序和控制，核实总账和明细账的 正确性 在管理层的指导下，实施 和/或测试内部控制系统 确保政策和程序的合规性， 包括萨班斯法案，如适用 	<ul style="list-style-type: none"> 应用体系框架例如 COSO（全美反舞弊性 财务报告委员会发起组 织）框架，进行内部控 制风险评估 设计一个有效的内部控 制系统，包括针对组织 特定风险的技术控制 发展针对监控风险管理 和内部控制程序有效性的 流程，并在必要时作 出纠正 	<ul style="list-style-type: none"> 设计和执行应用于复杂环境 （例如公众机构，全球机构， 多实体组织，复杂的集团结 构）的内部控制 整合内部控制与企业风险 管理系统 为内部控制（例如萨班斯法 案的合规），提供内部保障 给管理层

执行相关程序和流程，以确保准确及时的税务申报和有效的税务战略

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触到企业税务	<ul style="list-style-type: none">理解企业税务的同场概念和法规理解财务报表上会计账与税务账的差异	<ul style="list-style-type: none">为纳税申报表收集数据和提供信息输入，理解不同税表的相互关系执行税务战略，确保记账系统支持反映该组织所处税务环境的纳税申报	<ul style="list-style-type: none">准备准确及时的纳税申报分析备选商业决策的税务影响为商业决策提供税务建议处理政府税务审计师所提出的信息需求	<ul style="list-style-type: none">管理在多个司法管辖区和多个行业的纳税责任针对国际税务问题进行研究和提供建议，领导跨国集团的税务战略评价税法变动带来的风险与影响，并建议风险缓解策略使用有效的税务战略来提升现金流量为一个复杂的组织领导税务策略和税务筹划与征税当局协商税务清算

美国管理会计师协会（IMA）

管理会计胜任能力框架



决策



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

分析公司的财务报表，用以评估业绩表现

有限知识

- 没有或有限地接触到除了理解简单的损益表之外的财务报表分析

基础知识

- 理解基本的财务报表和比率

应用知识

- 分析财务报表和财务数据，用以指导决策
- 计算财务比率
- 解析各种财务比率的含义
- 分析报告准则或会计方法变更对财务报表的影响
- 分析信贷契约并报告其合规性

熟练技能

- 为特定的财务环境设计合适的财务比率体系和其他业绩指标
- 分析境外经营对报告财务业绩的影响，包括外币交易
- 分析通货膨胀或其他宏观经济因素对公司报告财务业绩的影响
- 协调和整合跨组织财务报表比率的比较
- 进行业务单元和内部公司间的趋势解析

专家

- 分析复杂财务交易（例如并购、资产剥离，等等）对财务比率的影响
- 分析竞争对手，顾客和供应商的财务报表，并监控其趋势，以便为规划和预测流程提供信息

管理公司短期和长期的融资需求

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 没有或者仅具有最低限度的公司金融知识 	<ul style="list-style-type: none"> 理解基本的金融工具 区分短期和长期的融资需求 	<ul style="list-style-type: none"> 衡量财务投资的业绩表现 进行金融工具估计的计算 预测现金需求，分析应收款的质量，进行短期的现金投资 	<ul style="list-style-type: none"> 评价和/或执行特定的融资战略（例如资金筹集来源，对现金盈余短期或长期的使用） 分析可供选择的资本筹集方案（例如，普通股、债券、优先股、保付代理、风险投资） 提出和执行营运资金政策（例如现金、应付款、应收款、存货管理） 确保符合贷款合约 	<ul style="list-style-type: none"> 推荐可供选择的资本筹集方案 维护跟银行和其他资金来源方（例如投资银行，风险资本）的关系 提出在复杂环境（例如跨国集团公司，多分支集合机构，子公司）下的营运资金政策 建议股息和/或股票回购政策和计划

基于分析性技术和革新方法论作出决策

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅具有最低限度的决策分析知识很少利用或没有利用合适的数​​据来支持决策或分析	<ul style="list-style-type: none">理解决策支持工具（例如盈亏平衡分析、净现值、投资回报）的基本类型和目的展示研究技能	<ul style="list-style-type: none">进行本量利（盈亏平衡点）分析，用以支持产品决策评价用于例如生产或外购，租赁或自有，销售或再加工等决策的数据进行情景分析	<ul style="list-style-type: none">评价非常规项目（例如特殊订单、外包、业务分部）识别用于选择最佳备选方案的最重要的评价标准，用以支持组织战略目标整合定量数据和战略性定性因素到决策中在作战略决策时，评价和整合环境因素（例如政治因素、法规因素、市场因素）	<ul style="list-style-type: none">引导涉及到高风险，模糊性，具有重要战略性后果的复杂决策开展用于决策（例如识别具体的应用于特定环境下的决策支持方法）的框架在进行复杂决策时，运用创新的方法（例如蒙特卡罗模拟法，“实物期权”）

识别、评估和最小化组织内的风险

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 没有或者仅具有最低限度的企业风险管理知识 	<ul style="list-style-type: none"> 理解组织风险管理的需求及其与内部控制的关系 	<ul style="list-style-type: none"> 识别组织内的风险类型（例如财务风险、竞争风险和声誉风险） 分析经营性风险（例如，内部流程、人员、系统或外部因素例如法律、舞弊和安全），执行风险减缓战略 分析财务风险（例如利率风险、信用风险、外汇风险、资本结构风险），并执行风险减缓战略 管理可保风险的契约关系，保险条款，责任范围 	<ul style="list-style-type: none"> 执行基于某个受认可的框架（例如 COSO 框架或国际标准化组织 ISO 31000）而建立的合适的风险管理系统 建议财务风险管理战略（例如，多样化投资组合和套期保值、期权、和其他金融衍生品） 使用分析工具例如 PEST（政治、经济、社会、技术）分析，进行环境扫描 评价关系到竞争格局的风险 应管治代理机构要求准备风险的沟通传达 分析战略风险，包括竞争和声誉/品牌风险 	<ul style="list-style-type: none"> 发展和推荐战略性降低风险和风险应对策略（例如，解决竞争风险、技术风险） 根据组织总体战略规划和治理，执行企业风险管理 开发高级的应用于特定行业的风险模拟模型

利用定量和定性技术，分析资本投资决策

有限知识

- 没有或者仅最低限度地接触到资本投资决策

基础知识

- 识别基本的投资决策术语和技术及其在决策支持中的应用（例如净现值、内部报酬率、投资回收期）

应用知识

- 应用常用的定量技术（例如净现值，内部报酬率，投资回收期）来评价资本投资项目
- 识别影响投资决策的非定量性因素（例如，社会的，道德的和审美的因素）
- 评价与资本规划决策相关的现金流量，预测未来的资本回报率

熟练技能

- 使用敏感性分析，评价可备选的方案
- 为合并、收购和资产剥离机会提供定量性信息
- 计算最低预期资本成本率/加权平均资本成本率
- 识别和计算未来机会和选择（“实物期权”）

专家

- 基于定量和定性的因素，推荐潜在的新的商业投资机会（例如，新产品、新服务、新市场）
- 为复杂的交易作出并购分析，并向高级管理层和董事会提出建议

利用定量和定性技术，分析资本投资决策

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触到职业道德	<ul style="list-style-type: none">理解美国管理会计师协会《职业道德实践公告》上描述的准则理解在商业环境里职业道德的必要性（例如，保密性，胜任力，正直和可信性）认识利益冲突	<ul style="list-style-type: none">识别通常涉及到道德困境的商业情形（例如，销售目标、报酬奖励、差旅应酬）在工作中遵从企业和/或职业的、用以解决道德问题的指引理解组织的法律法规环境为员工提供识别法律和道德问题的指引	<ul style="list-style-type: none">管理企业社会责任倡议商业法规（例如，美国《反海外腐败法案》，《平等就业机会委员会法案》，职业安全与健康管理法规，和在其他国家的相对应的法规）的合规管理	<ul style="list-style-type: none">设计和执行公司整体范围内的道德伦理项目作为专家服务于组织所面临的复杂的道德伦理问题沟通传达组织的道德伦理程序，并确保供应商的合规性

美国管理会计师协会（IMA）

管理会计胜任能力框架



科技



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

使用 ERP 系统有效地控制组织的财务流程, 记账和报告

有限知识

- 没有或仅最低限度地接触到除了数据输入之外的 ERP 系统

基础知识

- 理解与单个 ERP 模块相关的流程（例如应付帐款的现金支出）
- 运行基本的报告

应用知识

- 管理总帐模块（例如，会计科目表，会计分录，试算平衡）
- 控制其他模块输入数据到总账模块的方式和时间点

熟练技能

- 设计 ERP 系统工作流程，用于合理的财务控制
- 使用和演示 ERP 系统之内的除了总账模块之外的多个模块（例如，物料需求计划，采购，仓库管理）
- 创建定制报告

专家

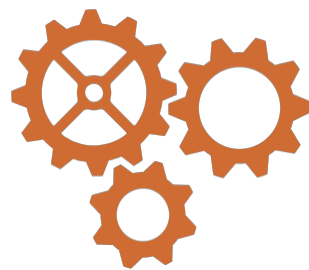
- 引导或发起大规模的实施
- 在复杂环境里，建议和实施合适的系统

使用技术解决问题，分析数据并提高经营业绩

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">在简单的工作表和/或数据库中录入数据	<ul style="list-style-type: none">使用简单的算术函数（公式）来操作电子表格数据理解文字处理，数据库，和演示软件理解基本的硬件和软件工具，及其配置理解信息系统环境和内部控制间的关系	<ul style="list-style-type: none">轻松地使用电子表格功能（例如图表、筛选和排序、导入数据、数据透视表）使用专门的软件工具创建流程图与信息技术部门一起紧密合作，实施解决方案	<ul style="list-style-type: none">设计供他人使用的组织模板使用商业智能软件分析数据验证数据，并使用宏自动执行任务使用专门化的报告工具（例如 XBRL 可扩展商业报告语言）	<ul style="list-style-type: none">引领组织采用最新出现的技术平台引领与技术相关的升级和实施

美国管理会计师协会（IMA）

管理会计胜任能力框架



营运



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

理解和掌握特定行业的动态和企业成功的驱动因素

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅具有最低限度的公司所处行业的行业知识	<ul style="list-style-type: none">对行业的理解基于有限的工作经验或对商业媒体报导的接触	<ul style="list-style-type: none">评价公司的供应链，识别与特定供应商和顾客相关的风险积极地紧跟行业发展的步伐监控竞争对手的活动	<ul style="list-style-type: none">准备外部报告中的风险讨论（例如，在年度报告中管理层讨论和分析部分）分析顾客，竞争对手和供应商的年度报告	<ul style="list-style-type: none">担任特定行业的专家，包括供应链，竞争力问题，监管事宜，和客户观点担任行业问题的专家发言人和/或顾问

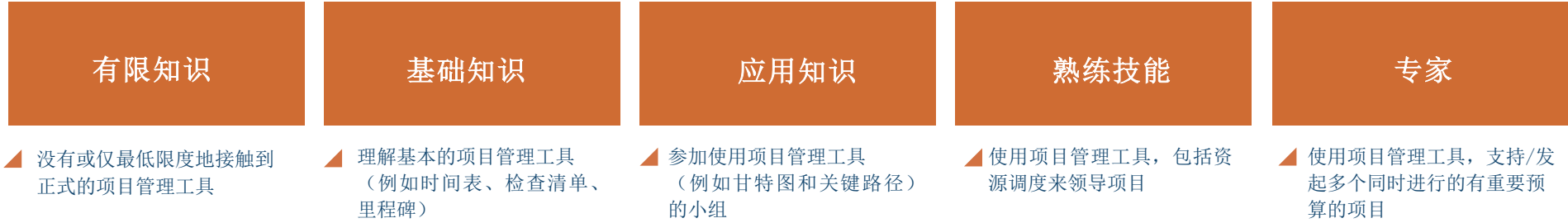
担任会计/财务部以外的业务部门的一个有价值的业务合作伙伴

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触到除了会计/财务部门之外的企业运作	<ul style="list-style-type: none">理解信息和材料在整个公司的流动	<ul style="list-style-type: none">与采购，材料管理，信息技术、人力资源、法务、设备、客户服务或其他职能和跨业务单元一起紧密合作参与制订除财务部门之外的经营事务解决方案	<ul style="list-style-type: none">作为对跨职能团队的业务合作伙伴，以便实施多部门的变革在销售，生产，或质量管理和会计/财务功能上获得经验	<ul style="list-style-type: none">运用通过工作轮岗或以前职业岗位所取得的经验，担任领导制造，生产，分销或提供服务职能的专家发展创造性的解决方案，优化供应链各环节上的成本

有效地使用质量管理及持续改进的工具和技术

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">没有或仅最低限度地接触到质量管理和/或持续改进法	<ul style="list-style-type: none">认识质量改进工具（例如流程图、KAIZEN 持续改进法、鱼骨图）理解质量改进方法（例如，精益生产、六个西格玛、全面质量管理）	<ul style="list-style-type: none">计算质量成本和从改进工作中取得的预期节省使用质量管理工具和方法，用以改进会计/财务运作功能代表财质量改进团队做财政运营	<ul style="list-style-type: none">引导跨职能和跨部门的质量改进运动使用质量管理工具和方法，改进跨职能的运作	<ul style="list-style-type: none">使用质量管理工具和方法来提改进供应链发起多个复杂的质量改进项目

计划和组织人力及财务资源，以完成主要的任务或项目



美国管理会计师协会（IMA）

管理会计胜任能力框架



领导力



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

影响、激发、取得他人支持，以达到组织目标

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">在激发和激励他人上，没有或仅具有有限的知识，技能，和/或经验	<ul style="list-style-type: none">认识激发的重要性认识团队成员的优势和劣势	<ul style="list-style-type: none">在激发团队成员时，认识到个人风格和偏好上的差别提供有效的忠告和反馈，使个体贡献者达成目标和提升业绩	<ul style="list-style-type: none">识别和采用针对特定环境的合适的个人领导风格认可和在适当时奖励员工，并把认可沟通传达到团队和他人发现新的激发团队成员的方法	<ul style="list-style-type: none">激励他人发挥其全部潜能和超越预期激发组织克服具有挑战性的环境状况指导他人如何有效激发个人/团队引导经理人激发他们的团队

有效地倾听他人，使用各种沟通方式包括书面的，口头的和非语言的方式，传达思想或观念

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">对专业场合的沟通，没有或仅具有最低限度的知识，技能和/或经验	<ul style="list-style-type: none">有逻辑地组织和表述思想，信息和事实理解语言和非语言的提示及其重要性	<ul style="list-style-type: none">准备清晰简要的书面沟通材料有效倾听，提问，表达关注	<ul style="list-style-type: none">认可他人在沟通风格上的不同，并适当调整自己的风格带着对听者感受的敏感，有效地沟通传达正面和负面的结果作有效的口头和书面表述有效地使用作为沟通载体的社交媒体工具	<ul style="list-style-type: none">开发沟通策略，通过载体，语气和时机来优化信息传达有效回答外部各方（例如审计师，投资分析师和媒体）提出的有难题，提供具说服力和可信度的反应引导他人如何有效沟通和建立共识擅长利用社交媒体工具来增强领袖气质

引导组织，团队和个人通过转变达到理想的愿景和目标

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">对变革管理，没有或仅具有最低限度的知识，技能和/或经验	<ul style="list-style-type: none">理解变革作为持续改进关键要素的重要性寻求对变革的理解并接受变革的实施	<ul style="list-style-type: none">参与变革的发起，指导并鼓励抵制变革的人接受变革以适当的紧迫度，开发有效地支持发起变革的计划有效地沟通传达变革的原因以及相应的计划	<ul style="list-style-type: none">在评估和执行变更计划中与其他领导者合作鼓励持续改进，并指导员工如何最大限度的提高效率识别发起变革的障碍和阻力，寻求克服的办法和获得承诺	<ul style="list-style-type: none">通过领导组织度过重要的过渡期以达成战略目标，以支持变革推进变革的愿景，并领导重要组织有效努力的变革建立一个寻求革新和拥抱变革的组织文化

有效地选择，发展和奖励员工，以确保有力的劳动力和成功的业绩

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none"> 对业绩、人才和团队管理，没有或仅具有有限的知识，技能，和/或经验 	<ul style="list-style-type: none"> 理解选择人才和不断进行绩效管理对组织成功的重要性 认识到个人和团队理想的业绩表现水平 理解团队动力，方法及输出的重要性 	<ul style="list-style-type: none"> 有效地面试和选择团队成员，使其技能跟职责分工相匹配 下放责任，促进独立，并听取团队的反馈意见 认可优异的团队表现，奖励积极的结果 准备年度绩效评估，使用相关和具体的事例，以确保关于目标和表现的反馈对员工有意义 为职业发展和消除技能缺口，推荐职业发展资源 	<ul style="list-style-type: none"> 开发有效地招募和保留员工的实务方法 开发与总体商业目标一致的团队关键业绩指标 建立一个让团队成员自由提问和提供建议的可信任的环境 引导和帮助员工达成业绩目标 参与职业发展路径的讨论和团队继任人计划 	<ul style="list-style-type: none"> 倡导人才管理和组织人才多样性的重要性 建立财务组织继任人计划 通过沟通传达清晰的愿景和共享的价值，倡导一种绩效文化 展示团队对达到成功的商业结果的重要性 支持管理经理人对团队业绩负责

为了达成积极的结果，与他人一起有效地工作

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">对协作和团队合作，没有或仅具有有限的知识，技能，和/或经验	<ul style="list-style-type: none">理解协作和建立关系的重要性用尊重和一致性的方式，与团队成员进行沟通通过个人努力承担职责，以及在必要时寻求协助，为团队成果作贡献	<ul style="list-style-type: none">为达成团队目标，进行跨部门的和不仅限于个人职责的工作积极地倾听他人，鼓励协作，帮助团队成员建立共识赞扬团队成员所做的贡献	<ul style="list-style-type: none">与供应链的合作伙伴协作，以实现有益的工作关系提供建设性反馈和协助给他人，以解决问题或冲突抓住与他人进行团队合作的机会，以便达成积极的结果	<ul style="list-style-type: none">当评估与其他组织建立合作伙伴关系的机会时，考虑企业文化的重要性作为榜样，跳出条条框框或该商业领域的局限性思考以识别创新的机会

在两方或多于两方之间达成协议，以达成组织的最佳结果

有限知识

- 对于谈判没有或仅具有有限的知识，技能，和/或经验

基础知识

- 认识到谈判对成功的商业关系的重要性

应用知识

- 运用相关数据，表述清晰简明的观点
- 预测很可能需要谈判的意见不一的观点
- 遵循已明确的谈判流程，确保风险得到识别和减缓，以及确保企业目标的达成

熟练技能

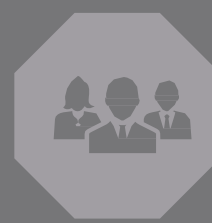
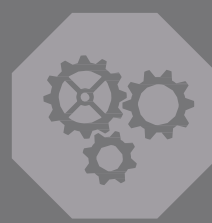
- 利用策略性和创造性的方法去解决问题，并达成让所有参与方都感到获胜的共识
- 理解文化上和多样性的差别，及其对谈判的影响
- 记录有关职位和职责的决定，促进持久协议的积极效果

专家

- 通过谈判技巧，达成及时和正面的结果
- 充当一个成功的，“可托付重任的”谈判专家或仲裁人
- 为了达到双赢的组织解决办法，坚持不懈取得所有参与方的共识

利用恰当的影响技巧和工具解决问题，以达到成功的商业目标和达成最好的组织成果

有限知识	基础知识	应用知识	熟练技能	专家
<ul style="list-style-type: none">对冲突管理，没有或仅具有限的知识，技能，和/或经验	<ul style="list-style-type: none">理解冲突不可避免和逃避不是解决的办法	<ul style="list-style-type: none">以及时的方式解决冲突，和寻求合适的解决办法预测他人的反应，和考虑他人的观点，以便促进相互间的理解分析冲突产生的原因和冲突的组成部分，包括利益攸关方的观点，竞争的重点和有限的资源当达不成决议时，向适当的管理方提出问题	<ul style="list-style-type: none">通过清楚的提问有效地处理困境，探索解决的方案 and 为各方建立边界采用策略性的和果断的方法介入，缓和紧张局面针对问题重要性进行相互尊重的的辩论	<ul style="list-style-type: none">鼓励热烈地进行关于问题和思想的辩论，推动组织进步营造一个由建设性冲突引领持续改进的文化



更专业的管理会计之旅，从核心胜任能力开始

如果您要了解美国管理会计师协会 **CMA®** 认证，更好地理解此框架中的核心胜任能力，请访问

www.cmacertification.org

感谢美国注册管理会计师杨文杰先生对本框架翻译工作的大力支持



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

Institute of Management Accountants • 10 Paragon Drive, Suite 1 • Montvale, NJ 07645 • (800) 638 - 4227 • (201) 573 - 9000