

# 变革型CFO

## 千金难求



**过**去十年中，CFO的职能发生了巨大变化。如今，财务领导者的职权范围已经扩大，从“数字运算师”的角色渐渐演变为致力于实现CEO愿景的多任务战略管理者，同时掌控着盈利能力和生产力。

问责制和透明度从未如此重要。也因此，对利润驱动因素和价值创造了如指掌的CFO，在引领变革、成为企业良知、以及在股东、员工和客户之间建立信任方面，具有得天独厚的优势。

商业竞争越来越激烈，企业也在不断改进技术和管理能力，提高运营效率。

那么，上述因素对组织的财务领导者招聘和继任计划有何影响？

### 具有设计思维的CFO

大规模的组织变革逐渐像变革本身一样普遍。根据麦肯锡的一项调查，91%的受访者表示，在2015年至2018年间，他们的组织至少经历了一次转型。调查结果还显示，在最常引领

企业整体转型的领导者中，CFO的数量仅次于CEO。

乐于变革已成为对CFO的一项不成文要求。这些设计型思考者正在学习如何引导整个组织实施变革，并反复实验和迭代。正如IBM在《实现企业升级》一文中所述，CFO在公司被竞争对手淘汰之前就会完成公司的重塑，并利用数据来审视当前环境，创造新形势，获取客户洞察。

Page Executive 全球财务领域总监 Daniel Yates 解释道：“董事会日益精简，CFO的职能因此扩大。CFO逐渐承担了COO的许多运营工作。很多企业希望CFO具备战略规划能和叙事能力，同时拥有对于新技术敏锐的感知力以及着眼整个公司的大局观。”



“

董事会日益精简，CFO 的职能因此扩大。CFO 逐渐承担了 COO 的许多运营工作。很多企业希望 CFO 具备多种技能，包括战略规划和叙事能力、对于高科技敏锐的感知力以及着眼整个公司的大局观。

Page Executive 全球财务领域总监 Daniel Yates

## 从会计到战略领导者的转变

企业开始数字化转型后，CFO 开始成为企业总经理和股东的重要战略合作伙伴。

Page Executive 拉丁美洲主管 Adriana Fraga 表示：“没有人比 CFO 更了解公司的数据，比如 EBITDA、成本、利润、盈利或股市状况。如今，CFO 不仅需要拥有这些必备的知识基础，还要有其他软技能和领导实施企业整体战略的能力，比如生产力战略。”

Yates 认为，如今客户希望财务部门发挥更大的作用，因此他们想招募到具备广泛核心能力的人才。他补充道：“当代 CFO 应当具备敏锐的商业意识，要能够帮助企业制定战略、提升业绩。既定职能依旧重要，但将普通 CFO 与优秀 CFO 区别开的则是他们在核心财务、控制和合规方面之外的职责。”

那么，我们能否将当代 CFO 视作推动者与合作者呢？Page Executive 亚太区合伙人 Jane Zhou 解释道：“当然可以。团队合作方式正在改变；如今，CFO 作为核心贡献者，能够为企业出谋划策，增加企业价值。他们在业务合作、投资分析、风险管理、报告宣讲和问题解决、融资和 IPO 方面的专业知识至关重要。”



企业在探索数字化可能性的过程中，CFO 通常能对项目起到推动作用。因此，高阶人才搜寻合作伙伴会重点关注他们理解商业战略、预测未来、提供见解以及与内外部利益相关方合作的能力。

### 信任与财务活力管理者

麦肯锡的数据显示，2018年有42%的CFO称自己需要负责董事会相关活动，这一比例在2016年仅为24%，两年内几乎翻了一番。鉴于CFO是公司财务活力的负责人，因此这一现象并不足为奇。



团队合作方式正在改变；如今，CFO 作为核心贡献者，能够为企业出谋划策，增加企业价值。他们在业务合作、投资分析、风险管理、报告宣讲和问题解决、融资和IPO 方面的专业知识至关重要。

Page Executive 亚太区合伙人 Jane Zhou

Yates 表示，现代组织不断变化，取得过优异成绩的变革者都是“香饽饽”。“无论作为过渡期员工还是 CFO，那些经验丰富、能够真正引领变革的人才都会发现，世界是属于他们的。考虑到财务部门过去通常偏向维持现状，这是一个相当大的转变。”

当代 CFO 负责通过多种渠道建立和传播信任，而信任正是数字时代的一种重要商品。那么 CFO 如何在整个企业中建立信任呢？

他们高度关注公司的财务健康状况，可以从价值创造的角度质疑当前运营模式的有效性，并为未来的运营模式设定优先重点。

## 合作型高管

CFO 处于财务、战略、IT 与合规的交汇点，职能比以往更加复杂和重要，虚幻的工作模式已经成为历史。

对此 Fraga 解释道：“尤其是大型跨国公司，事务性工作不断被外包出去，使得团队逐渐变小。” Zhou 表示，想要留住合格员工越来越困难，因此企业正在“讨论用技术工具和自动化流程来处理重复性工作，以提高效率与准确性”。

此外，企业还十分注重增加财务部门的背景多样性以及高层的性别平衡，“男女比例通常为80/20，很多 CFO 的领导团队都缺少女性。” Yates 说道。

为了应对人才挑战、吸引并留住顶尖人才，CFO 努力为员工提供增加实际价值的机会，同时进行制度革新，回应灵活办公等不断变化的员工需求。此外，Zhou 表示“由于要求人才实力强大、技能覆盖面广，因而还会考虑提供更高的薪资。”



无论作为过渡期员工还是 CFO，那些经验丰富、能够真正引领变革的人才都会发现，世界是属于他们的。考虑到财务部门过去通常偏向维持现状，这是一个相当大的转变。

Page Executive 全球财务领域总监 Daniel Yates

### 核心要点

CFO 如今不仅仅是数字运算师和分析师。数字化和自动化不断重塑工作环境，新的技能日益重要，某些情况下技术优势这种硬实力反而被挤到一边。CFO 亟需在整个组织中建立信任。他们助力企业转型，使市场与高管紧密结合。

- ▶ 财务决策者需要推动具有短期及长期影响的变革，引领公司走向成功。
- ▶ 现在企业转型速度较快，CFO 不仅需要处理数据，更要发展人际交往技能、战略领导力和数字技能。
- ▶ CFO 必须建立信任，解决目前的网络安全等问题，同时承担企业“良知”的角色。
- ▶ 精明的领导者应该建立协作式生态系统，灵活地获得公司上下相关人员的支持，取得最佳效果，同时满足不断变化的员工需求。