

作者：

The
Economist

Intelligence
Unit

CFO 及 CEO： 是业务合作伙伴 还是“夫妻”？



A more human resource.™



本系列文章从三个视角阐述了首席财务官不断演变的职责：首席人力资源官、首席执行官和首席信息官/首席技术官。

洞察报告基于对最高管理层或高级管理人员的采访、理论研究、商业文献以及对分析师的采访，并涵盖自然资源、科技、消费品、金融服务、ICT 和汽车等多个领域 - 还涉及相互关联的各种趋势，包括技术在商业中的深化作用、人才战争、在当今 24/7 的媒体时代中进行企业报告所面临的挑战、围绕组织结构（内包/外包）以及当前运营支出与未来资本支出之间的权衡。

CFO 及 CEO：是业务合作伙伴还是“夫妻”？

过去十年，CFO 与 CEO 之间的关系发生了根本性的转变。这种转变一方面是因为 CEO 职责发生了戏剧性的变化。在股东资本主义时代，以及 24/7 媒体周期的推动下，CEO 变得更加面向公众。这意味着随着时间推移，他们的众多职责已分享给其它高级管理层。

很多职能转移至 CFO。CFO 的地位在过去十几年一直在提升 - 从单纯的会计到占主导地位的战略家。美国网络通信公司 Colt 的 CEO Carl Grivner 说道：“CFO 的职责近年来发生了改变。改变始于 2000 年代初期，CFO 们越来越多地承担起商业顾问的角色”。

“他们的职责已经演变为业务和运营决策的参与者，而不仅仅是在财务方面。随着这些职责不断演变，CFO 将成为关键的业务合作伙伴。” CFO 的应对工具必须与之同步增加。沃顿商学院高管教育项目宣称：“成功的 CFO 领导者需要对战略有更深入的理解、提高领导技能，并能够将财务敏感度和相关知识有效传达给非财务同事。” 这些拉近了 CEO 和 CFO 传统职责之间的距离。

业绩报告和电话会议的听众可能很容易把 CFO 和 CEO 弄混。在讨论 2016 第一季度的绩效时，IBM CFO Martin Schroeter 这样告诉证券分析师：“我们不仅在转型现有业务，还在打造全新市场以及应对新的商机领域。”

CEO 和 CFO 的传统职责定位已一去不复返。

当前的挑战包括：



技术深化作用



人才战争



在 24/7 媒体时代的企业报告

CFO 的地位十几年来一直在逐步提升 - 从会计转变成商业顾问。



CFO 及 CEO：是业务合作伙伴还是“夫妻”？

找到适合的组合

在寻找他们所需的 CFO 时，CEO 不再仅仅寻求数据处理能力，而是要求其具备更广泛的能力。总部位于温哥华的资源公司 Goldcorp 的 CEO David Garofolo 说道：“我想找到一位对业务有良好的把握，而不仅仅了解财务方面的人才，因为最高管理层的每一个人都是 CEO 的合作伙伴。” Garofolo 还说，当他本人不在时，这些合作伙伴理论上可以执行战略议程。举例来说，2016 年 3 月，Goldcorp 将公司发展副总裁 Russell Ball 调任 CFO 一职，而这正明确验证了 CFO 的战略角色。

Grivner 也表示赞同。他正在寻找一位拥有各种不同技能的 CFO。“在交易 CFO 和运营 CFO 这两种类型之外，还有第三种 CFO 能同时承担这两种职能。有时候您遇到的情况是 CFO 专注于完成一笔交易，而这并不会让企业每天取得进步。您希望能找到一位更为关注企业运营、拥有交易经验，并能将这两者结合的人。”

为迎接新挑战，当今的 CFO 需要：



对业务的良好把握



对数据的充分理解



能够传达复杂的财务信息



与 CHRO、CIO 和 CEO 有效合作

CFO 及 CEO：是业务合作伙伴还是“夫妻”？

这样的 CFO 能够从如何带领企业走向公众或如何收购一家公司等问题轻松转移到日常运营中来。“您可以信赖他们把控业务的运营方面，而如果要进行一笔交易，他们也具备完成交易所需的技能和能力。”

他还补充说，CFO 也越来越需要具备对数据的强大掌握能力。“我们有关于生产力的 KPI、每位员工营业额以及标准衡量指标，但当今的 CFO，特别是本行业（通讯）的 CFO 必须查看更广泛的业务指标。我们（Colt）正在执行一项战略变革，要为客户迁移至更高的带宽，为此我们要处理海量数据，而作为企业主要领导者的 CFO 务必对此有所了解。”

那么，Grivner 如何描述 CFO 与 CEO 之间的整体关系呢？“这就像婚姻一样”，他说，“双方都需要了解对方的长处和短处。”正如一个家庭一样，“人们会观察这一关系，并受其影响。”两者之间的典型症结可能包括对于平衡当前稳定性与未来发展的不同见解。

“CFO 和 CEO 之间存在一种平衡。过去与有的 CFO 合作时，我一直唱白脸，而与有的 CFO 合作时，他们一直唱白脸。有一种论断认为，CEO 需要担任特定的一种角色，不然 CFO 就必须担任这一角色。”

让这一联姻有效运行能给组织带来巨大的好处。EY 一家全球管理咨询机构对全球 652 位 CFO 进行了问卷调查，并得出以下结论：“有效的 CFO-CEO 合作关系是运行良好的市场领先组织的典型特征之一。”

有效的 CFO-CEO 合作关系是运行良好的市场领先组织的典型特征之一。

CFO 及 CEO：是业务合作伙伴还是“夫妻”？

与市场沟通

在信息过载和超高速连接的时代，CFO 也必须擅长与市场沟通。具备专业技能的 CFO 必须为 CEO、董事、投资者、客户、供应商、租赁商和调查财务绩效的分析师解释复杂的财务信息。CFO 对业务的描述能够影响公司将如何被评估。

当然了，这么做的风险是 CEO 可能向 CFO 施加压力，以误导的方式展现公司。美国严苛的《萨班斯-奥克斯利法案》旨在控制企业不正当行为，同时强调了“做假账”和虚假财务报表的问题。

篡改数字的诱惑并不罕见。在“权利的影响：CEO 在何时向 CFO 施加压力以造成不实报告”中，作者 Henry L. Friedman 引用了多份学术调查，展示了 CFO 所面临的向 CEO 偏见屈服的巨大压力。¹在一份对 169 名 CFO 的调查中，91% 的受访者报告称“内部压力促使其管理营收数字”。另一份对 141 位上市公司 CFO 所做的调查揭示了 17% 的 CFO 感到了“过去五年里其公司 CEO 歪曲其结果”的压力。

为避免此类陷阱，Colt 的 Grivner 表示必须为 CFO 和企业内的其他人提供明确的检举途径。“如果您认为有不正确的事正在发生，应有一个开放的途径让您直接上报董事会。而这让人们有机会说出：“如果我对某些事有异议，而且我绕开 CEO 或进行越级上报，我并不会因此丢了工作。”

“如果您不同意某些事情，或认为未向市场正确描述一些事，那么这应成为所有人可选的方案。在企业道德方面，每个人都需要在一定程度上与 CEO 独立开来。这构成了正直诚信的企业文化。”

同样地，Goldcorp 的 Garofolo 也认为 CFO 目前处于任何企业道德规范的中心。“从安然公司 (Enron) 时期开始，CFO 的职责就不再仅仅是募集资金和管理法定报告”，Garofolo 说，“我在寻求能像我一样有效运营企业的人才。”



91% 最近接受调查的 CFO 报告称：“内部压力促使其管理营收数字”¹



CFO 对业务的描述能够影响公司将如何被评估。

¹Henry L. Friedman “权利的影响：CEO 在何时向 CFO 施加压力以造成不实报告”



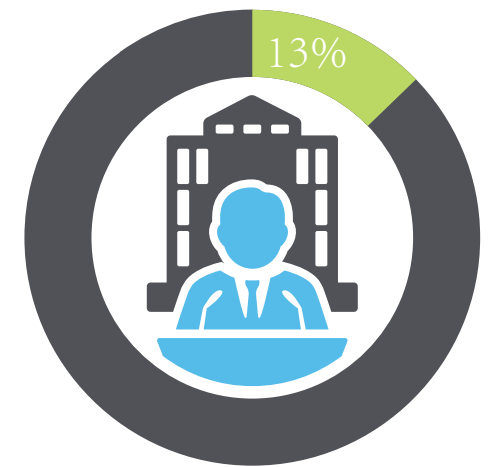
那么当 CFO 坐上高位时他们应该有何预期呢？

CFO 及 CEO：是业务合作伙伴还是“夫妻”？

从 CFO 到 CEO？

也许是因为其影响力和重要性的不断增加，当今很多 CFO 在 CEO 职位出现空缺时会成为候选人。

高管招聘公司 Korn Ferry 在 2015 年报告称，在福布斯全球企业 2000 强任职的 CEO 中，有 13% 之前曾担任过 CFO 一职。接近五分之一的 CEO 之前曾担任过高级财务官职位。²所以当 CFO 升任 CEO 时，他们应该有何预期？Garofolo 警告候选人要准备迎接审查。“每个字、每个手势都会被好几个选举人仔细审度”，他说，“这让我颇为惊讶。”



13% 的福布斯全球企业 2000 强的 CEO 之前曾担任过 CFO 一职²

². <http://www.kornferry.com/institute/cfo-ceo-right-brain-leadership-gap>

作者:

The
Economist

Intelligence
Unit



A more human resource.™

关于 ADP (NASDAQ-ADP)

领先的人力资源技术，全面的人力资本管理。来自世界各地不同类型、不同规模的企业依托ADP的云端解决方案和服务，帮助其充分释放员工潜力。从人力资源、薪酬到人才管理，再到福利管理以及公司的合规性，ADP带来极具深度和广度的专业知识，与客户携手构建更为优秀的员工团队。更多资讯，请访问www.adpchina.com。

关于经济学人智库

经济学人智库是全球商业智能的世界领导者。它是经济学人集团的B2B分支，该集团出版发行《经济学人》报纸。经济学人智库就全球市场趋势和商业战略提供实时、可靠和公正的分析，帮助高管们做出更好的决策。更多信息可见 www.eiu.com 或 www.twitter.com/theeiu。

关于该系列

ADP 携手经济学人智库共同赞助了这一系列文章，引导您应对 CFO 这一职位面临的各种挑战。如需了解 ADP 如何帮助您将财务和人力资本、数据和技术连接起来，请通过以下方式联系我们：

 4008-215-632

 www.adpchina.com

 www.linkedin.com/company/adp