

CFO职位仅具备财务方面的才智还不够 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/458/2021_2022_CFO_E8_81_8C_E4_BD_8D_E4_c42_458739.htm

每个做上CFO的人都必然拥有相当的财务技能，但如果仅靠财务技能，也很难把工作做得出色。正如芝加哥的猎头公司Crist Associates的副总裁斯科特西蒙斯（Scott Simmons）所言：“现在不再有哪家公司只想要一名优秀的财务人员，它们需要的是更具全能性的人才。”什么样的人才才算是“全能”？一位CFO的“工具箱”里还应该装上哪些能力、才智和专长，才能轻松应对任何行业、任何公司和任何挑战？在CFO们看来，“工具箱”的比喻或许并不恰当这更像是个魔术师的百宝囊。这些非专业性的技能掌握起来可绝非易事，不仅要有千里眼和顺风耳的神通，还要能像超人一样逆转时光。但这些都归结成一个共同的问题。美国电报电话公司及诺斯罗普格鲁曼公司

（Northrup Grumman）的前CFO查尔斯H诺斯基（Charles H. Noski）说：“一旦超出了技术技能的范畴，就全部都是人事问题如何与人沟通、如何培养人才、如何分配职责、如何获得反馈。不论你是否是一名CFO，只要在这些方面做得出色，就会更容易在高管的职位上取得成功。”拥有了耐心、经验和敏锐的直觉，再加上以下几条诀窍，就能够充分完善你的财务能力。善用时间 每个高管都会觉得一天24小时的时间远远不够。超负荷工作在财务领域中显得稀松平常，但这也并非完全无法避免。斯蒂芬D杨（Stephen D. Young），时间管理咨询公司与辅助设备制造商富兰克林科维公司

（FranklinCovey）的CFO，就告知他的员工停止发送他们自

己认为不重要、只想“看看别人是否需要”的信息。这个建议在过去的两年中使发出的数据量减少了40%。杨说：“我们把预算与实际情况的对比分析划分成两种方式，而不是五种；我们准备十份不同的库存报告，而不是15份。”杨对电子邮件的处理也十分严格。他一天会浏览几次收件箱，但直到工作结束时才会统一回复除非邮件十分紧急。这样就建立了一个较高的标准，杨说，有大约60%的邮件他根本不会打开。ETS公司的CFO弗兰克加蒂（Frank Gatti）也对电子邮件进行严格的分级。加蒂说，有些电子邮件并不那么重要，除了本公司CEO的信件外，最重要的邮件来自投资者和债券持有人。他说：“对于这些邮件，即使你并不了解全部情况，也得马上回复，你要让他们知道你已经在着手处理，并且在弄清全部情况后会再和他们联系。”辅佐上司 每一位CFO都要同CEO打交道，知道如何让老板高兴是任何胸怀抱负的财务主管都必须掌握的技能。“同CEO建立关系对CFO来说相当重要。”哈特福德金融服务集团（The Hartford Financial Services Group）的CFO戴维约翰逊（David Johnson）说。尽管一个健全的战略有赖于多种人际因素，但约翰逊认为坦诚是最关键的因素之一，只要坦诚待人，就很有可能成为CEO值得信赖的帮手。咨询顾问托尼帕诺斯（Tony Panos）在康奈尔大学进修学院开设了一门专门介绍辅佐上司技能的课程，他说：“你得了解CEO的好恶，要知道他认为什么事情最重要，知道对他而言有哪些判断标准，知道他持有什么样的价值体系。你的任何建议都应当与此相符，你要让他看到你是在帮助他达到他的目标。”帕诺斯认为，即使是面对一位非常专制的CEO，策略也不会发生太大的变化，但他也建议

要努力发现深层的原因。他说：“专制的人通常都会受到某种程度恐惧的驱使。首先要确定这种恐惧是什么，才能想办法将其缓和。”学会说不 CFO经常被人称为“拒绝专家”，与其他高管相比，他们也确实更倾向于阻止失策的项目计划。但大多数CFO都认为，只要处理得当，负面意见甚至是否决意见都不会造成强烈的不快。美国幼教机构Bright Horizons Family Solutions的CFO伊丽莎白博兰（Elizabeth Boland）指出，得当的处理方法是告诉他们存在的事实和潜藏的风险，而非最后的答案，这样就能让人们觉得他们在共同进行决策。伊顿公司（Eaton Corp.）的CFO理查德费尔森（Richard Fearon）还指出了倾听的重要性，他说：“你一定要仔细倾听别人的建议，让大家都感觉受到了重视。”他还认为，如果公司的管理健全，就不需要CFO经常出面否决提案，因为糟糕的建议早在之前就被淘汰了。当然，CFO还是有必须说不的时候。博兰认为，最棘手的情形就是面对一个缺乏营收潜力、“明显不值得去讨论”的计划。她认为遇到这种情形一定要保持耐心。她说：“在充分讨论了所有可能存在的营收机会之前，我们绝不会断然否定计划。”如果这些都不奏效，你就要孤注一掷扭转全局了。费尔森说：“碰到这种情况，我通常会问他，如果他拥有伊顿百分之百的股份，会做出什么样的决策。”审核供应商 随着监管和外包的增加，第三方咨询顾问、承包商和服务提供商已经变得必不可少。财产保险公司FM Global的CFO杰夫伯奇尔（Jeff Burchill）认为，在萨奥法案（Sarbanes-Oxley Act）的影响下，企业越来越依赖第三方供应商，并且供应商的选择也涉及越来越多的复杂性。在过去，这个决定主要取决于哪家公司的要价最低，

而现在上市公司的CFO却可能要对财务报告的质量承担个人责任。伯奇尔说，价格也许根本不会列入考虑的因素，但这种责任却让CFO经常不得不亲自进行选择。这就意味着要深入了解各种参考情况。Bright Horizon的博兰说，如果可能的话，先让手下的技术人员去向第三方的顾问了解该公司的各个细节。在进行了基础工作之后，再慢慢地建立关系，从短期的项目入手，为可能出现的问题做好准备。将预期细节化、设定可测量的标准对关系的维护具有很大帮助。ETS的加蒂认为，供应商应该提供简明清晰的记录表这可以对问题提出早期的预警信号同时也要每周或者每月提供更加详细的报告。他说：“你不会想去对已经外包的工作进行微观管理，所以你就得有恰当的参照点来对它们加以衡量。”最后，CFO们要意识到对供应商的管理现在涉及了更多的责任，其中至少包括要为供应商内控的质量负责。加州大学的法学教授斯蒂芬班布里奇（Stephen Bainbridge）在近期一次座谈会上评论说，对自己公司的内控进行监督就已经很麻烦了，而要对另一家公司进行监督，难度会更大，成本也会更高。洞察分毫CFO的独特地位可以使他了解到公司方方面面的情况，但这并不能代替真正的洞察力。“企业一些最复杂的决策中都存在我们的参与甚至领导，我们的职责之一就是要超越他人的视野，预见这些决策可能带来的所有结果。”哈特福德公司的约翰逊指出。身为亚利桑那州立大学商学院院长、两家上市公司的董事罗伯特米特尔施泰特（Robert Mittelstaedt）也表示，CFO们需要“具备足够的分析能力，能够考虑到各种可能性”，因为毕竟他们“比任何人都要深知这些风险在财务方面的影响”。当然，分析本来就是许多CFO的强项，但约

约翰逊认为，对于提高CFO的洞察力帮助最大的正是困难本身经历的困难越多，拥有的洞察力就越强。他说：“只有经历过预料不到的困境，才能培养出这些技能。”约翰逊对这一点深有体会他曾在胜腾公司（Cendant）协助处理欺诈事件，也曾作为投资银行家来处理公司的破产，经历过相当多的危机。他还通过阅读其他公司的司法审计报告来让自己保持警觉。法律事务任何公司都对法律诉讼避之不及，但这在美国企业界却也始终挥之不去。专利侵权、员工歧视、劳工补偿，还有最令人生畏的证券共同诉讼案件，都是无法回避的现实问题。塔特姆有限公司（Tatum LLC）CFO服务的全国总监辛西娅贾米森（Cynthia Jamison）指出，真正的问题在于风险规避，对此她有一些简单的安全措施。她说，“例如要准备用于‘常规’业务的常规法律文书（即客户合同、保密协议、期权协议等等）。这样如果出现了超出常规的情况，或有人要求对常规的政策作实质性修改，请律师就是了。”哈伯塞德医疗公司（Harborside Healthcare）前CFO比尔斯特凡（Bill Stephan）还增加了一种保护手段。“我们有政策规定实地工作人员无权签订合同。”这家经营着80所疗养院的公司规定，只有CFO和内部法律顾问在合同上的签字才算有效。斯特凡也避免了效率的瓶颈，他的做法是保证所有文件的快速处理通常当天就会回复。同你的法律顾问（不论内部还是外部）建立良好的工作关系，可能本身就是一项安全措施。国际法律公司Reed Smith LLP的合伙人、企业与证券业务部联合主席约翰伊利诺（John Lino）指出，律师只有“在与内部决策者保持密切联系的情况下”才能最有效地工作。他补充说，只有这样，律师们才能在诸如高管薪酬披露等问题中，

帮助公司“在法律合规与财务合规之间划定界线”。斯特凡与他的内部法律顾问关系非常密切，甚至他自己也变得对法律方面的危险信号十分敏感了。当然，公司有时还是需要外部法律顾问的帮助。“尤其是当你处于防御态势例如某位客户威胁要起诉你，或你收到了需要出庭的法院传票。”贾米森说。这种情况下，CFO的技能就显得相当重要。“就像管理其他任何事情一样，”斯特凡说，“理想的人选要能够为你的利益着想，而不是只会装腔作势或者只想着为自己赚取酬金和声誉。”他补充说，如果你不注意这一点，等账单送到的时候就会追悔莫及。沟通技巧各个利益相关方都越来越希望能与CFO直接接触。对于CFO来说，不论在公司内外，掌握面对不同听众的不同沟通技巧，都会使财务表现更加出色。不过，要使自己能够很好地代表企业出现在公众场合，也需要做很多的准备。在阿鲁巴网络（Aruba Networks）3月份上市前，公司CFO斯特凡汤姆林森（Steffan Tomlison）旁听了20多个电话会议，将分析师所问的问题记录下来，以便在阿鲁巴举行第一次电话会议时能够轻松应对出现的情况。他认识到，在回答问题时，“恰当的语气和明确的中心十分重要，尤其是在电话上”，而且从对竞争对手的评论中“也能看到许多隐藏的讯息”。据他描述，在他旁听的一次电话会议上，公司的高管在回答某些问题时显得过于踌躇，结果该公司不久后就被分析师评价为趋于疲弱。频繁的电话沟通、会议和公众露面可能会令人精疲力尽，但Bright Horizon的博兰指出，CFO还是得集中精神。“有时你会把这些工作当作例行公事，会想当然地去判断人们的反应，”她说，“事实上还是应该去专注地倾听。”如果听众是内部人士，就要减

少术语，多用平实的语言。“我与许多并不是注册会计师的CFO有过共事的机会，而他们之所以能够成为CFO，就是因为他们能把财务数据整理成颇具实际意义的信息。”私募风险投资公司 Summit Partners 的经营合伙人布鲁斯R埃文斯（Bruce R. Evans）说。CFO们最好能提供一些具有代表性的柱形图和曲线图，而不是填满数字的表格。发言的时间也最好不要太长。“也许准备工作极其复杂，”加蒂说，“但听众需要了解的或许只是标题而已。”以身作则作为财务部门的主管，CFO必须起到领导和鼓励的作用并且知道什么时候要身体力行。这是一种微妙的平衡。约瑟E埃斯波西托（Joseph E. Esposito）是一位刚刚离任的CFO，他曾经就职于马萨诸塞州康科德市的软件公司SolidWorks。埃斯波西托指出：“CFO需要证明自己的领导身份，但同时又要避免干扰他人的工作。”这就意味着要从高管的角度提供指导和建议，但也要让员工们放手去处理他们的日常业务。博兰也赞同这一观点：“CFO的头衔让你有权介入其他部门的工作，但你要让他们感到你只是一名协助者，你的介入是为了让他们表现的更出色。”但有时候CFO在压力下不得不卷入争执。埃斯波西托发现，担任短期项目领导人是一个特别有效的方法。他说，作为一名注册会计师，他经常有机会去领导一个技术项目，如处理股票期权核算等，而事实证明，他的领导也大大减轻了员工的负担。“这样的工作实在是让员工们手足无措，”他说，“他们过去对此并不了解，将来也不太可能再有机会接触。”同时，点滴的小事也会产生重要的作用。例如ETS的加蒂就以身作则，按时提交费用报销单，以此来鼓励其他人也遵守这样的规定。100Test 下载频道开通，各类

考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com