

ACCA专业观察报告：指导与启导革命是否真的有效
？ACCA_CAT PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文
https://www.100test.com/kao_ti2020/552/2021_2022_ACCA_E4_B8_93_E4_B8_9A_c52_552570.htm 财务人员的角色正在转变。具备核心会计技能仍是重要的先决条件，但是，行业竞争愈加激烈，全球化进程不断推进，商业监管日渐规范，都促使财务人员在策略制定、风险管理和企业业绩方面发挥着必不可少的作用。财务人员不仅要完善财务专业技能，还必须具备企业领导能力，包括分析、策划、风险识别、团队建设、领导力、沟通和监控能力等。财务人员及其雇主通常将以上各方面称为“软技巧”。对于这些软技巧的最新解释是：高效的行为、态度和作风。确保其财务人员和财务管理者具备以上软能力，是所有企业都面临的挑战。学习和发展策略在使财务人员具备所需技能方面取得了一些成效，并在当今人才争夺战中，逐步成为激励计划与留人策略中的重要元素。专业技术与软技巧的培训时间在不断延长，同时，许多大型企业都选择通过MBA课程或外派培训使财务人员具备更多技能。但我们必须明确，企业是否为效力最强的学习工具指导，提供了足够的资源投入。在ACCA进行的专业观察报告《财务人才管理》（Talent Management in the Finance Profession）1中，我们发现，对于期望成为财务管理领导者的普通财务人员而言，指导与启导（coaching and mentoring）被视作最有效的发展工具。因此，如今各跨国企业都应该重新评估这些有效工具。使财务人员成为财务管理领导者，是成功企业所应具备的基本要素。企业需要对这类人才进行开发与管理，根据我们的调查，有90%²的受访者认为指导与启导是重要的发展

方式。大多数企业都或多或少地采用了指导与启导策略，但据我们调查的重要结果显示，各企业所采取的指导与启导措施，在综合程度和实际效力方面都有很大不同，并且现在仍难以找到真正有效的办法。调查表明，导致以上问题的原因如下：指导与启导主要面向高级管理层，企业认为这样更有帮助。但作为直接的发展工具，指导并未在较低级别的员工群体得到普及。虽然雇主们都希望在指导计划中实现三方监督（学习者，导师，各级管理者或人力资源管理部门），但实际上并未得到充分实施。指导通常由学习者自己组织，因此学习者控制着目标选择与设定，以及效用评估。规模越大的企业越倾向于利用各种内部和外部导师。由于缺乏合格的导师，内部指导资源通常会使用过度。而有些时候，外部或内部导师并不具备培训资格或缺少经验。“管理者作指导”的观念日渐兴起。这表明很多雇主都将指导视作管理培训计划中的一项领导力训练。但他们并非总是将指导视为管理的必要要求。启导一般都采用非正式手段。通常没有明确的导师与门生关系，常常导致最终效果不明显。仅有少部分企业明确表示，将贯彻指导文化作为管理战略中的重要因素。以指导与启导为学习和发展工具，为使其充分发挥效用，我们的调查给出了以下建议：指导是促进学习与交流的有效手段，所有财务人员自与同事、相关利益者和客户初次合作开始，就应贯彻实施指导计划。指导文化应在企业价值与战略中占据重要地位，并应在企业所有言行中得到体现。指导文化需要企业董事或合伙人的投入与支持，企业董事或合伙人必须坚持指导文化理念，并切实推行指导举措。“管理者作指导”应成为企业领导力培训中的重要组成部分。为实现各级

财务人员的发展，管理者应将指导作为一种发展工具，并用其对其他财务人员进行技术和行为培训或管理。应为财务人员配备有培训资格或经验丰富的内部或外部导师，使其从集中的专业培训中获益。要通过指导与启导提升表现，就要对指导进行计划、监督和检测，以确保其效力 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