



商业智慧，行为财务与CFO职能

目前CFO的职能不应只局限于财务方面，而应广泛地参与到人才管理、组织变革和组织建设中去。

文/ Dr E. Ted Prince
编译/崔汝源

CFO的商业智慧与财务特质在企业管理中至关重要。



激烈的竞争迫使企业在如何利用资产上变得更具创造性，包括金融、人才和物质资产。因此CFO也需要变得更具有创造性和战略性，以便帮助企业迎接挑战。

在经济发展的早期，CFO面对的主要挑战是技术层面的，比如如何有效利用财务资产为公司和股东获取最佳利益。但是，随着企业的财务结构和技术变得越来越复杂，CFO应该更善于利用兼并和收购等方式来扩大企业规模。因此，今天的CFO已经不仅是局限于财务方面的专家，而且是更需要从财务专业的角度在其他方面帮助企业提升竞争力。

新的挑战包括：

为应对新的融资方式，如对对冲基金和其他全球性的资本来源，CFO需要采取不同的和更灵活的组织、财务和资本结构；倾向私人股本，远离公有制；人力资源和财力资源整合。因此财务杠杆的概念可以延伸为：人力资源和人才管理作为战略估值提升的技术。

CFO未充分参与人才管理和财务文化

由于CFO面对的核心挑战已经不再局限于财务层面，而是更多的来自于战略、执行和人才方面，因此仅从这一点就可以说明CFO不再只是公司的技术资源，更是公司的战略资源。

然而传统上来讲，财务管理与人力资源管理是分开的。大多数情况下，CFO是在财务管理领域取得声誉。随着企业间竞争因素的增加，世界范围内人才竞争的加剧，CFO和财务管理者将面临更大的挑战。

强化CFO的战略焦点地位

过去几年里，CFO在职能和战略上的重要性一直被广泛讨论，但是其中并未涉及到CFO的职能应该如何包含人力资源、组织变革和组织建设。

这篇文章将介绍管理上的一项创新，即管理者商业智慧的评估和发展。这项创新将会帮助企业管理者运用一种新的方式管理企业和获取利润。在CFO优化自身对公司财务表现的影响上，这项创新也起着关键作用。并且这项创新要求CFO应该更广泛地参与到企业的人才战略管理和发展中去。

管理者商业智慧的评估和发展是行为金融和行为经济这两门新兴学科的组成部分。CFO必须意识到这项管理创新可以帮助企业建立组织价值和增强竞争优势。

迎接不断变化的全球市场挑战

全球企业在不断强大，随之而来的是企业间竞争也更加激烈。

良好的财务业绩和竞争优势的关键驱动力不再只是财务的高水平，还应包括企业管理者和公司员工的商业智慧。这不只是教育和经验的问题，也是财务个性的问题。

很多人天生并不具备财务智慧和商业智慧。值得庆幸的是，这是可以通过后天培养而取得和提高的。如果没有商业智慧，财务结构和技术也不会起到很大的作用，在一些情况下甚至会影响财务业绩，因为他们错误地认为估值提升是一个技术问题，而不是一个战略和行为问题。

CFO们和财务管理者需要更多的关注人力资源、人才管理和行政发展领域，从而在未来的竞争中获取领导地位。然而CFO仍旧多被认为是具备优秀财务管理能力的技术专家，而不是参与解决人才管理方案和战略评估发展的专家。

新研究揭示财务文化和业绩之间的关联

以往的研究很少关注行为和财务业绩之间的关系。目前的领导方法是建立在领导者个性和能力的基础上，虽然这可以为领导者带来真知灼见，但却不能为其提供有关财务行为和影响力的见解。现在CFO和财务管理并未与领导力的测评和从财务角度改善组织之间保持紧密的关系，其中最主要的原因是缺少相应的模板和方法。

不过这种情况正在改变。佩斯领导力研究院正在对行为和财务表现之间的关系进行研究，提供商业智慧的测量方法。佩斯领导力研究院提供在线的商业智慧评估，领导者可以在线快速的完成评估，获得自己的商业智慧等级和提高方法。这种新的技术已经在美国许多大型公司开始使用。

这种商业智慧评估方式是基于行为财务的模式。行为财务学是把财务分析和财务计划与行为结合起来的一门新兴学科。行为财务告诉我们存在于人潜意识的偏见对人们的决策产生不利的影响，尤其容易在财务和经济领域出现。了解这种潜意识的偏见有利于帮助我们做出正确的财务决定。

行为财务和行为经济学制定出适合决策人群的模板。但是这个模板并不能预测特定的人群、团队和公司偏见带来的财务影响。佩斯领导力研究院正着重于解决这一问题，我们将对特定的个人、团队和公司做出定量的预测。

佩斯模型把管理行为与财务表现和公司估值联系起来。它将识别管理者的财务特质和显示财务特质对财务表现、公司估值、管理者实现个人财富潜力所产生的影响，以及说明管理者如何组织评估和创造财富。佩斯模型是具有创造性的新方式，它能够实现卓越的竞争力和估值结果。

管理者的财务特质是决定财务业绩的关键因素

佩斯领导力研究院研究出一种方法，这种方法能够决定

我们如何做出财务决策。财务决策会受到个人先天财务特征的影响，而这些财务特征是我们平时很难意识到的。这些财务特征使我们用一种特定的方式做出财务决策。一旦我们理解了这种特定的方式或者形式，我们将有可能预测董事会或者个人如何做出财务决策。相应地，我们也可以预测执行团队的财务表现。

佩斯领导力研究院称这些个人财务特征为个人财务特质。在研究中我们发现了九种财务特质。每一种特质都对企业财务业绩和评估产生影响。当然，在很多情况下董事会或者执行团队完全没有意识到这点，因此他们不能正确预测企业财务业绩。但是一个理解财务特质模式的观察家是有能力预测财务业绩的。

不幸的是，并非所有的财务特质都与盈利表现挂钩。事实正好相反，研究发现大多数的管理者有个人的财务特质，而这些财务特质并不会带来公司财务业绩和估值的上升。事实上，佩斯领导力研究院用自己特有的方法对管理者财务特质测试后发现，大多数管理者的财务特质不会带来盈利业绩。

因此，佩斯领导力研究院的研究把九种财务特质分为三大类，分别是以价值为中心的财务特质、平衡性财务特质和以资源为中心的财务特质。以价值为中心的管理人员将会在长期内有盈利表现，即使短期内偶尔亏本；以资源为中心的管理人员在长期内将会亏本，但是短期内他们可能会盈利；平衡性的管理人员在长期内既不会盈利也不会亏本。这项研究是以底线为导向的，并且强调组织价值的创造。在传统的以个性和能力为基础的领导力排行榜中，那些没有出现在排行榜前列的领导者常常是成功者，他们为公司和股东创造利润和价值。

人才资源是重要的资本资产形式

行为财务和佩斯模式中的主要观点是人本身是一种资本资产，他们对财务表现、资本资产都具有影响力。佩斯研究揭示出关于CFO和公司财务管理的一些关键问题。问题包括：

员工是资本资产。每个员工都有财务影响力，这种影响力可以定量测量。原则上每个人对公司资本的产生都有可衡量性的影响，同时我们也可以衡量员工在雇佣期内资本产生的影响力。

雇佣是资本加强的一种形式。我们不能把资本产生与雇佣决定分开。如果一个公司正在通过盈利能力、提高债务或者股本来增加资本，但这中间却很可能会由于雇佣员工的类型而造成资本消耗。雇佣决定作为资本产生的重要部分，对集资和财务结构也产生重要的影响。这类类似于质量改进必须考虑到员工和他们的培训，因为即使质量战略是正确的，如果员工培训在质量体系之外，整体质量也将会下降。

雇佣和提升错误排序导致资本消耗和次优资本生成。

人才管理是行为基础上另一种形式的金融工程。如果我们不

考虑如何管理和培训员工与管理者，那我们就正在失去一个重要的工具，即通过行为改变的金融工程。也正是因为资本媒介产生行为影响，人才管理成为了公司财务业绩的关键驱动力。

预算和预测会受到财务特质的影响。我们发现公司的预算和预测很难与制定预算和预测人的行为分开。

资本成本受到财务行为的影响。一些财务特质导致资本成本低，还有一部分财务行为会带来较高的资本成本。

CFO的财务特质是推动估值表现的关键因素。几乎每个人都会认为CEO和他们的财务特质是财务和估值表现的关键因素，但是CFO和他们的财务特质却很少得到肯定。CFO不应该只是通过做好严格的财务工作来提高自己的财务业绩，他们自身的行为也是关键的因素。很少有CFO意识到这一点，因此他们最需要做的是通过自己的财务行为来提高公司的财务业绩。

CFO应该用全面的视角来重新审视自己在企业中应发挥的职能，因此需要承担更多的战略职能。财务职能战略应该把人才管理纳入整体战略考虑中。没有意识到这点的CFO也正在失去提高公司财务业绩和估值的宝贵机会。

这个观点要求CFO在财务和估值方面承担起组织建设的关键角色。另一个负责组织建设的管理者是CEO，但是CEO无法把人才管理与财务业绩和估值表现整合在一起。因此从财务和估值方面进行组织管理是CFO特有的功能。CFO们应该在企业财务文化建设中发挥关键作用，这样有利于建设一个更盈利的财务文化，从而提高业务估值。

最后，CFO自身行为也是财务业绩和估值表现中至关重要的因素。对于大多数的CFO来说，缺乏对人才管理的认识会转变为缺乏对自身行为和影响力的认识。CFO需要加强认识他们自身行为对财务和估值的影响力，这样不但可以提高CFO自身的影响力，也可以提高公司其他管理者的影响力。

快捷和有效的改革方法

CFO应该从哪里开始，从哪些领域着手进行职能改革，以下是基本组成部分：

CFO个人财务影响力计划

CFO需要启动一套关注他们自身和管理团队的计划。这个计划可以在方法上训练他们，对CFO自己来说也是一个学习的机会。并且这个计划可以通过CFO的管理团队推广到企业的其他部门。

对广大的CFO和财务管理者来说，这应该是真正意义上的第一次详细研究行为与财务结果之间的准确联系。并且这样的机会也使人力资源、领导力的发展与财务结合起来。这个计划对人力资源管理者来说也是相当新颖的，对人力资源部门也相当重要。

C水平和高层经营管理的团队财务影响力计划

CFO经常与C水平经营管理保持着密切的工作关系。但是令

CFO感到困扰的是其他的经营管理者完全把财务问题留给他们。CFO的财务表现和C水平管理改进的可能性之间有着密切的关系。当CFO意识到自己的财务特性、财务行为与公司财务业绩之间的关系时，CFO有能力促进高层经营管理水平的提高。

通过人才管理和人才发展创建盈利的财务计划

这是企业财务改善的关键。CFO应该在人力资源和人才管理的决定上发挥影响力，这并不意味着CFO需要直接参与人力资源管理，而是CFO应该有一个清楚的观点：人力资源管理应该考虑CFO对人才管理和人才发展计划的意见。

这意味着财务特质涉及到员工的招聘、提升和发展，包括执行发展计划、高潜质新兴管理者和领导者计划、继任规划方案以及管理者财务智慧方案（包括成本中心、技术部门、销售和市场营销部门管理者）等四个方面。

可是，除非CFO主动参与，否则人力资源管理者很难在人力资源计划与财务业绩之间建立明确的关系，因此CFO对组织文化和组织行为也就仍然不会产生影响力。

CFO的关键职能是建立盈利的财务文化。这种职能的转变应该是从下向上的，因此我们应该明确的是盈利财务文化的基础来源。如果建立良好的盈利文化，利润增加和正确的估值结果也随之而来。

合并和收购

CFO与合并和收购也有密切的关系。的确，任何形式的商业合并和重组都需要快速地制定提高财务影响力和商业智慧的计划，原因包括取得更大的商业成功；录用到合适的管理者，并安排在恰当的岗位；管理者在新创建的企业，或者合并、剥离的企业中有正确的发展计划。

企业合并和收购的过程中，CFO从头到尾都需要与人力资源部门合作，包括：目标检查、合并收购团队的组成、尽职调查、整合计划、执行和后整合审查。

CFO实现职业潜力的方式

CFO们和其他高层管理者一样，不能只停留在过去所取得的优秀成绩上。竞争的本质要求CFO不断提升自己和改善战略来增加财务业绩。作为一个优秀的专业CFO，不应该只满足于创新能力的提升，CFO必须找到新的方式来完善组织财务，成为企业的价值增值者。

最终，CFO必须创建一个盈利的财务文化，这个财务文化需要从他们自己和财务管理者开始，并使财务文化成为企业文化的一部分。要达到这一点，CFO必须在工作上与人力资源部门保持密切的关系。这样公司和CFO自身的财务业绩和估值表现才能提高。 ●

（作者为佩斯领导力研究院创始人兼总裁）