

SF

STRATEGIC FINANCE

2023年第3期

ima®

战略财务

会计师和高层管理者
领导力提升、战略规划
的必读资讯

内部刊物

MIKE DEPRISCO: CHANGE AGENT

MIKE DEPRISCO: 变革推动者

PLANNING IN A RECESSION

如何更好应对经济衰退?

COSO AND TRUST IN SUSTAINABILITY REPORTING

COSO与可持续发展 报告可信度



微信小程序上线
扫码关注即得



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

IMA 管理会计师协会 (The Institutes of Management Accountants, IMA®) 成立于 1919 年, 是全球领先的国际管理会计师组织, 为企业内部的管理和财务专业人士提供最具含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大、最受推崇的专业会计师协会之一, IMA 恪守为公共利益服务的原则, 致力于通过开展研究、CMA® 和 CSCA® 认证、持续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式, 积极引领传统财务领域转型, 服务全球财务管理行业, 从而推动企业优化绩效, 成就 IMA 成员个人职业发展。

IMA 在全球 150 个国家和地区、300 多个分会及精英俱乐部中已拥有超过 140,000 名成员。总部设在美国新泽西州, 通过设立在瑞士苏黎世、阿联酋迪拜、荷兰阿姆斯特丹、印度班加罗尔、新加坡、沙特阿拉伯利雅得、埃及开罗和中国北京、上海、深圳、成都、武汉的办公室为 IMA 成员提供本土化服务。

IMA 旗下的 CMA 注册管理会计师 (Certified Management Accountant®) 认证是对会计和财务专业人士的权威鉴定, 其所侧重的战略规划、技术与分析、报告与控制及决策支持等内容, 与当今财会专业人员在工作中所应用的专业知识与技能保持一致, 在全球范围内受到企业财务高管的广泛认可。CMA 认证坚持用最实用的知识体系培养管理会计精英, 用最严格的测评标准保证认证的权威性, 是全球财会领域的黄金标准。

CMA 认证提供英文和中文两种考试语言, 是唯一推出中文考试的管理会计认证, 帮助中国会计和财务专业人士掌握管理会计知识体系和专业技能。

学术指导专家 (按姓氏笔画排序)

王立彦 王 满 吉 利 刘俊勇 夏立军

编辑人员:

冯一凡 陈 琴 郭 强

联系方式:

(010) 85534626/4623/4627

IMA 官网: <https://www.imachina.org.cn/>

《战略财务》(英文版) 免费阅读网址: <https://sfmagazine.com/>



洞悉全局

SEE THE WHOLE PICTURE

Gwen Van Berne, CMA
郭强, 张欣校

全球金融市场因硅谷银行（SVB）的破产和美國政府的紧急救助而处于动荡之中。SVB和签名银行（SBNY）的倒闭形成连锁反应，在那些资本状况与资产负债表较为脆弱的银行的投资者和储户间引起了恐慌。而在欧洲，已有166年历史、向来坚挺的瑞士信贷也出现了严重危机。各国政府和监管机构正持续监控银行的应对情况。

这几家银行的倒闭引发了人们的担忧，因为我们正看到“传染效应”在多个行业和市场产生广泛影响。作为一家全球金融机构的CFO，我目睹了金融行业如何变得越来越复杂，金融市场运作的关联度又是如何越来越高。目前所发生的这些情况带给我们的最显而易见的教训之一，是需要开展扎实的风险管理，特别是在财务部门。这要求时刻关注所在组织财务运作模式的适宜性、保护资产、评估意料之外的风险，而可能最为重要的是优化流动性。流动性是每个财务部门都应当关注的核心问题，因此非常重要的一点，是了解可能会损害资源可用性的风险，以及当这些资源面临风险时应采取哪些行动。

信息极为关键，作为财会人员，我们需要从各种来源获取数据和知识，包括思想领导力、专业证书和持续教育，保持思维的敏捷性和创造性。包括我自己在内的管理人员也需要

获得多元化、受过良好教育的团队的支持，去应对不断变化的环境。这并不总是那么容易。许多财务团队的人员流动率较高，而CFO需要抽身应对业务模式面临的宏观经济挑战，常常无法投入大量精力培养自己的团队成员，尽管他们应该这样做。鼓励员工和其他团队成员获得CMA注册管理会计师这样的专业认证，有助于确保一个组织拥有更符合发展需求的员工：这些员工既能提供有用的客观数据，还能透过数据洞悉正在发生的事件将会如何影响整个价值链。

作为一名CFO，我总是尝试提出不同的意见。战略决策需要考虑多方面的情况，例如，如果我们必须决定是否在其他地区进行投资，那么，与那些来自该地区并熟悉当地习俗的人一起讨论问题就很重要。我们不仅能从他人对政治和经济情况的看法中受益，还可以了解当地文化如何发挥作用，以及当地市场参与者如何影响我们所面临的选择。

对财会人员来说，认识到自己的经验有限对我们相当有帮助，这会促使我们去寻求他人的建议。因此，在此次银行业和金融市场出现危机的情况下，我鼓励你们与协会中的业内同仁联系，讨论当前发生的事情以及双方可以互相借鉴的方法。这也正是加入IMA这样一个真正的全球性组织带给我们的优势。**SF**

Gwen van Berne, CMA

荷兰信贷机构Oikocredit财务与风险总监，IMA全球董事会主席，IMA阿姆斯特丹分会成员。联系方式：

gwen.vanberne@imanet.org，可以在领英[bit.ly/3LVerGM](https://www.linkedin.com/company/3LVerGM)上关注她。

Contents / 03



特别策划 | FEATURE ARTICLES

26

MIKE DEPRISCO: 变革推动者

Lori Parks

IMA 新任总裁和 CEO 秉持成员为先的理念，致力于通过更多方式持续为成员提供其所需的产品和服务，与此同时，提升协会作为行业思想领导者的全球影响力和声誉。

34

如何更好应对经济 衰退？

Rene Ho

过去几年发生的一系列事件，改变了企业评估其在规划中使用的多种假设，但最佳实践的重要性并未改变。本文提出的五个方法可帮助企业为度过经济衰退时期做好准备。

42

风险管理是否多余？

Marinus De Pooter

企业风险管理不应该是一个独立的、合规驱动的问题的系统。更好的风险管理的目标是助力管理者作出更好的决策，平衡利弊并协调应对各种困境。

50

COSO与可持续发展 报告可信度

Anum Zahra, Brad Monterio and Paul Juras

企业可基于 COSO《内部控制——整合框架》，围绕可持续发展活动和报告去设计有效的内部控制，以此树立利益相关者对企业可持续发展信息的信心。

58

创新医疗保健成本 核算

Loreal Jiles, Qi “Susie” Duong and Richard Gundling

IMA 和美国卫生保健财务管理协会联合开展的一项研究，揭示了美国医疗保健行业在采用更好的成本核算方法方面面临的障碍，以及管理会计如何在其中发挥作用。



前沿视角 | PERSPECTIVES

1 洞悉全局
Gwen Van Berne

国际快讯 | SF BULLETIN

4 NEW IASB 就金融工具草案征求意见
5 NEWS 塑造未来企业的力量
6 SURVEY 财会人才保留与招聘调研
6 BOOKS 从办公室办公到居家办公

国内快讯 | SF BULLETIN

7 CAREER 工作期间如何有效休息
7 NEWS ESG 人才需求持续走高

高端访谈 | INTERVIEW

8 以财务共享创造价值

领导能力 | LEADERSHIP

11 谦逊型领导者
Kaushik Saha

职业道德 | ETHICS

13 道德行为与舞弊防范
Rob Tennant

学术前沿 | RESEARCH

15 绩效薪酬和创新思维
Wei Cai, Susanna Gallani and Jee-Eun Shin

实务案例 | CASES

17 财务人员如何创造价值
姜雨英
19 AB 公司的风险管理之路
吕清蕾
21 S 建筑公司绩效评价体系建设
张钟元

专题报道 | SPECIAL ISSUE

66 青春·拼搏·风采
68 数智时代的财会人才培养

技术实践 | TECH PRACTICES

70 如何可持续地运用 AI
Fatema El-Wakeel and Monomita Nandy
72 用 TEXTSPLIT 函数拆分文本
Bill Jelen

我与 IMA | IMA LIFE

74 开启职业新篇章
Ngafor Ernest
75 找准个人定位
Trent Kramer



NEWS/



IASB就金融工具草案 征求意见

IASB SEEKS COMMENT ON
FINANCIAL INSTRUMENTS DRAFT

Lori Parks
郭强, 张欣 校

国际会计准则理事会（IASB）发布了一份征求意见稿（bit.ly/4182VKt），拟对《国际财务报告准则第9号——金融工具》（IFRS 9）的分类和计量要求进行修订，IFRS 9就金融资产和金融负债的分类和计量做出了规定。

拟议修订基于该准则实施后审议阶段收到的利益相关者的反馈意见。该审议阶段始于2021年，于2022年12月结束（预计后续将对IFRS 9的其他方面进行审议）。拟议修订包括：

1. 具有环境、社会及公司治理以及类似特征的金融资产：拟议修订阐明了应如何评估此类贷款的合同现金流，并力求确保投资者可获得有关未来现金流的时间、金额和不确定性的有用信息。

2. 电子支付系统：利益相关者强调了将IFRS 9应用于以电子货币转账方式结算金融资产或金融负债时遇到的困难。征求意见稿就这一具体问题的会计处理提出了指引。

“近期针对IFRS 9中与分类和计量相关的要求进行的实施后审议表明，该准则的执行符合我们的预期，同时审议也提出了一些需要加强的具体领域。”IASB主席Andreas Barckow说道，“本次征求意见稿列出了我们针对所收到的反馈的建议。”

IASB正在征集对该修订的意见（bit.ly/3GLirns），截止日期为2023年7月19日，同时还发布了一份包括拟议修订内容详细信息的简报（bit.ly/3A525SB）。**SF**

IMA/

塑造未来企业的 力量

THE FORCES SHAPING
THE ENTERPRISE OF
THE FUTURE

Giuseppe Barone
杨莉 译, 郭强 校

Nancy Giordano是一位战略未来学家、企业战略家和作家。她协助众多企业及领导者转型，以应对当前及未来的各种挑战，打造相适应的组织架构，并建立应用正在快速发展的新技术的思维模式。她当前的关注重点是技术、商业和社会的交叉领域。

Giordano在纽约、洛杉矶和芝加哥的广告公司开始她的职业生涯，十多年前创立了一家名为Play Big, Inc.的战略灵感公司，并出任首席执行官。Giordano还是“Leadership”一书的作者，该书描述了个人领导方式如何从过时的20世纪领导力架构转变为充满活力的、适应21世纪发展的方式，从而为所有相关人员创造更加美好光明的未来。

SF：能谈谈塑造未来商业企业的五种力量吗？

Nancy Giordano：我们越来越关注快速的数字化转型的需求。技术的发展以及数据的收集、分析与使用方式在重塑企业和个人生活，因此，我们需要审查我们的环境状况和碳足迹，积极支持更具可持续性和可再生性的解决方案；需要确保人人能够平等地获得我们创



Nancy Giordano为6月11日至14日举办的IMA 2023年全球年会主讲嘉宾之一，发表了题为“塑造未来企业的力量”的主题演讲。可登陆www.imaconference.org了解更多相关信息。

造的解决方案和机会，而不是以牺牲他人利益为代价；需要更广泛地考虑所有利益相关者的福祉，无论是现在还是未来；最后，需要更好地考虑、支持和接纳青年人的声音——青年人目前约占到全球人口的一半，但他们的声音常常被忽视。

SF：你认为未来5~10年职场会发生怎样的变化？过去3年发生的事件是否加速了这些变化？

Giordano：我把“未来的工作”和“未来的工作方式”两者区分开来看，后者侧重于我们未来如何工作，而且我们也看到这方面的巨大变化。我认为，远程办公和混合办公模式将长期存在，因为从幸福感、多样性甚至环境角度来看，这两种办公模式都有很多优势。为了更有信心地实施这两种办公模式，我们需要寻找更好的工具，如虚拟现实项目空间、平衡异步和同步工作的更灵活的工作流，以及专门为支持协同工作和技能升级而设计的工作环境等。我们还将看到缩短工作时的趋势进一步加强，早期研究表明，调整“一周五天、每天八小时”的传统工作时长，可以显著提升员工

的工作效率、敬业度和幸福感。此外，我们在考虑如何更加合理公平地分配自动化所带来的生产力提升及利润增长时，需要拓展各种工作模式（包括有偿和无偿工作）的定义和评价，因为这对于整个社会的良好发展至关重要。

SF：在你看来，专业人士需要怎么做才能应对未来的发展？在这方面，企业又应该为其员工做些什么？

Giordano：我们需要承认，我们所处的时代已经不再是一个可预测的、线性增长的工业时代，也开始在摒弃许多不再适用的做法。我将此描述为对依赖科层制、分立式管理和渐进式创新的20世纪领导力的转变，因为这些领导力特征往往是在将我们自身的价值观和经验与我们所做的工作分开的情况下，去追求业绩持续增长、确保业务正常运作。现在，我们需要走一条不同的道路，采取全新的思维模式，从狭隘地关注个体企业每季度的财务利润增长转向“领导力（leading）”。这种领导力系统性地关注未来的需求和期望、接纳外部因素，并与企业及行业的内外部相关方合作满足这些需求。我们需要培养一种能力，让我们更自信地感知和应对多变的环境——如激发好奇心，投资于以支持和学习为特征的生态系统，并进行自我反思，以便更好地倾听和共情——更快地融入其中。

SF：你认为影响管理会计未来发展的三大问题是什么？

Giordano：在我看来，首先，随着我们进一步关注企业长期生产力提升的关键驱动因素，如福利、包容性、准备工作、关系强度、环境影响和技能型人才等，并看到其价值，我们需关注事项的仪表盘将不断扩大。其次，机器学习技术生成的见解不仅拓宽了我们的视野，而且这类技术开始主动提供规范性分析建议，技术的不断进步将能让我们甚至是迫使我们更快地采取行动。最后，道德、偏见、隐私、透明度和响应能力等方面出现的新问题，也要求我们持续开展对话并提出包容性的建议。**SF**



SURVEY/

财会人才保留 与招聘调研

TALENT
RETENTION AND
RECRUITMENT

美国一家会计软件服务商发布的针对财会人员的最新调研报告“Controller's Guidebook: The Great Recalibration - The Role of Technology in Retaining and Recruiting Accountants”，揭示了影响会计人员在职和寻求新工作的因素，并分析了技术对这两项决策的影响。调研发现：

53%

这一比例的会计人员不完全确信明年他们会继续在原公司。

63%

这一比例的会计人员可能会彻底转行。

76%

这一比例的会计人员对其公司非常信任，表示不会辞职。

43%

这一比例的会计人员表示在面试新工作时，极可能询问技术方面的问题。

可登陆bit.ly/3MLneZW下载报告全文。

BOOKS/

从办公室办公到居家办公

FROM CORNER OFFICE TO HOME OFFICE

Kimberly Charron, Ph.D., CMA, CPA
郭强 校

疫情促使专业人士重新构想办公场所应该是什么样子。

工作是我们所做的事情，不过人们对于应在哪里或者能在哪里工作颇有争议。在我的职业发展过程中，我先是在新员工的办公室隔间工作，之后是一间有窗户的办公室，然后因为疫情的原因，在我家餐桌上工作。同许多职业人士一样，疫情期间我居家办公。

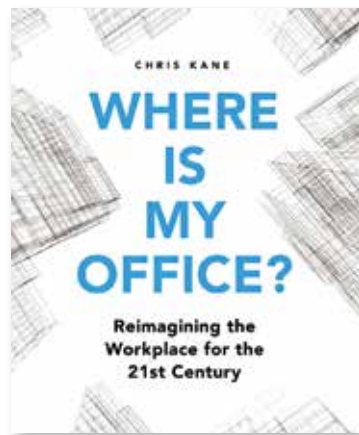
在一个充满不确定性和远程办公普及的时代背景下，Chris Kane所著的“Where is My Office? Reimagining the Workplace for the 21st Century”

一书，回顾了办公场所的相关历史，并对未来办公场所的转型提供了指南。通过列举具体案例，作者阐述了在办公空间和工作安排中保持灵活性、敏捷性和可持续性的重要性，呼吁雇主思考如何利用办公场所推进组织变革，同时给各个年龄段的员工提供支持，保持对他们的吸引力。最重要的是，作者主张将办公空间作为一种能够为企业带来战略优势的战略工具。

作为财务人员，我们通常认为办公室只是一项需要进行管理的、必要的间接费用，较小的或共享的空间更省钱。技术进步让远程办公变得容易，使成本进一步降低，而以实体办公场所为中心的观念可能会产生适得其反的效果。

在“Six Steps for Harnessing the Links between People and Place”这一章中，作者阐述了营造这样一个环境的益处——这种环境鼓励企业希望培养的员工行为，并指出办公场所可以推动企业创造价值，提高而非损害企业利润。作者没有提出可能会对一部分员工不太友好的一刀切的办公场所模式，而是鼓励企业采用综合方法来提高效率，实现效益。

随着一些员工继续远程办公，另一些则采取混合办公模式，管理者在思考员工返回办公室后的期望变化时，应努力回答作者在“Journey to Great Places”一章中提出的问题，该章节包括五个步骤。作者结合其在商业房地产领域多年的工作经验，以海上航行为比喻，列举多个实例阐述他在书中提出的原则。本书提出的具有说服力的想法和实用的解决方案，可用于在后疫情时代创建一个满足员工、雇主和社会整体需要的办公场所。SF



GAREER/

工作期间如何有效休息

HOW TO TAKE BETTER
BREAKS AT WORK

工作期间休息可以提高绩效和幸福感，但很少有人经常这样做，或者采用最有效的休息方式。加拿大比迪商学院副教授Zhanna Lyubykh和约克大学副教授Duygu Biricik Gulseren通过对80多项关于休息研究的系统回顾，提出了与有效休息相关的因素。

在两位研究者看来，休息很多形式，包括运动、散步、小睡、与他人社交、浏览社交媒体等。但并非所有休息类型都能产生一样的效果，好的休息需要考虑以下因素：

休息时长和时间安排：较长时间的休息并不一定意味着会休息得更好。只要定期（微型休息）短暂地脱离工作，即使只有几分钟，也足以防止疲劳并提高绩效。例如，可以短暂休息吃点零食、伸展一下身体，或者简单地望望窗外。此外，休息的时间安排也很重要——上午较短时间休息更有效，而下午休息时间可以稍长一些。这是因为随着疲劳加重，下午我们需要更多时间来恢复精力。

休息地点：地点对休息的影响很大。在办公桌前伸展和外走短暂散步似乎非常相似，但它们在恢复能力方面可能存在很大差异。两位研究者的梳理表明，户外休息和享受绿色空间更有利于人们恢复精力。

休息活动：身体活动对提高幸福感和绩效都很有效，运动对于需要大量脑力工作的人的精力恢复尤为有益。但要注意的是，这种休息类型的积极影响是短暂的，人们需要定期锻炼才能获得其好处。不过即便运动会带来诸多好处，其也并非人们最喜欢的休息方式。相反，浏览社交媒体才是最常见的休息类型。但研究发现，在工作休息期间浏览社交媒体可能导致情感疲劳，结果人们不仅无法恢复精力，反而导致创造力和工作投入下降。

对企业管理者来说，他们可采用一些方法促进更有效的休息，这包括培养对休息的积极态度、自己带头休息、安排专门的休息时间、打造更好的休息空间等。**SF**

NEWS/

ESG人才需求持续走高

ESG TALENT DEMAND
CONTINUES TO RISE

据媒体报道，近年来随着ESG理念的兴起，对相关人才的需求持续上升。前海开源基金“首席ESG官”的任命，再次让公众关注ESG领域的人才缺口问题。

金融行业对ESG人才的争夺最为突出。今年以来，摩根士丹利华鑫基金、摩根基金、嘉实基金、易方达基金等公募基金都开始招聘ESG岗位人员。与此同时，越来越多的券商开始招聘ESG研究员。综合来看，这类金融机构对ESG人才编程、数据分析能力要求较高，部分岗位则要求候选人拥有相关国际证书。此外，复合学科背景更受重视。对于非金融企业，除了成立专门的ESG团队，ESG相关报告工作可能仍由财务等多个部门负责，但对专业ESG人才的需求也在增加。

ESG人才需求的快速增长很大程度上源于相关信息披露要求的提高。在我国“双碳”目标背景下，相关监管要求在逐步提出。例如，近几年来，香港交易所一直在持续加强ESG监管标准和提高ESG信息披露要求。2月10日，深圳证券交易所发布新修订的行业信息披露指引中，也提到突出行业特性，强化ESG信息披露要求。

另外，ESG作为一个复合型领域，对人才能力的要求是多方面的，如金融行业要求具备ESG风险识别判断、内控管理、综合分析报告、投资策略研究等多方面的能力。且目前ESG领域正在发展之中，相关标准和评级方法变化较快，对人才持续学习能力的要求也相对较高。高端人才的培养尤其需要时间和成本，然而传统金融人才培养欠缺这部分内容。以上这些因素导致ESG人才缺口明显。这一现象并非只出现在国内，猎头公司华德士此前发布的2023年薪资调查显示，全球范围都存在ESG高端人才严重短缺现象。**SF**



以财务共享创造价值

CREATING VALUE THROUGH FINANCE
SHARED SERVICE CENTER

财务共享服务中心需要从重管控走向服务。

在国内财务共享服务中心建设中，复星集团财务共享服务中心颇具特色，不仅规模大、跨多个国家和多种业态，还在内部成功实施了市场化计费，将“成本中心”转换为“利润中心”，通过市场化运作大大地提升了其服务业务的能力与水平。这既根植于复星集团市场化发展历程与企业文化，也得益于财务共享服务中心董事长徐伟带领团队的全盘设计与管理。《战略财务》（SF）就财务共享服务中心的建设及管理，对徐伟进行了专访。

SF：复星集团建立财务服务共享中心的初衷和目标是什么？现在来看，是否已经达到了既定目标？

徐伟：复星集团财务共享服务中心于2016年底至2017年初开始建立，因为当时复星集团的业务处于快速发展期，业务规模不断扩大，相应地对财务支持提出了更高的要求，比如，财务如何在全球范围内支持业务发展，怎样通过财务精益化管理为管理决策提供支持，怎样通过数字化方式提高数据透明度，以及如何提高财务运营人效，等等。为此，我们和多家国内领先企业的财务共享服务中心进行了广泛深入的交流，确定通过财务共享实现财务集中化管理、通过数字化方式提升业财融合水平，是行之有效的的方法论。

目前而言，从总体上看，财务共享服务中心建设达到了最初的目标。首先从业务上看，共享中心对业务层的支持满足了业财融合的要求。伴随集团业务的快速发展，共享中心的服务和支持能够相对快速地到位，且业务单位不用新增更多财会核算人员；财务能够很快与业务建立链接，有力支持了业务发展，大大提升了业财融合运作效率。

其次是财务工作效率得到较大提升。例如，随着合并报表团队的建立和优化、合并报表数字化系统的优化，合并报表的时效性较以前有了很大提升。另外，其他一些个性化报表的出具时间压缩到1天以内，数据颗粒度也更细，这在很大程度上提升了财

务数据分析的水平和效果，能够更好地支持业务和决策。

第三是实现了降本增效。当前共享中心的自动化率总体达到70%，其中，凭证自动化率达86%，合并报表自动化率达80%，智能审单率达50%。单家公司降本效应达到30%以上，累计降本数千万元，降本增效效果明显。

最后是建立了一套完善的财经人才培养机制。通过招聘、轮岗、培养一整套程序，打造专业化人才培养基地，每年向集团内其他公司和部门输送专业化人员，如财务BP及各类财务人才。

SF：复星财务共享服务中心的一大特色是市场化计费，并实现了从“成本中心”向“利润中心”的转变，请问这是如何实施的，对国内财务共享服务中心建设有哪些可借鉴之处？

徐伟：复星财务共享服务中心建设之初就开发了与下属核心企业的独立计费功能，这源于复星集团本身市场化发展历程和企业文化。市场化计费是一个循序渐进的过程，共享中心建立前三年，因为规模较小，在硬件等基础设施建设上集团总部给予了大力支持，中心则争取所收取服务费用覆盖人力成本。目前，中心的服务收费已经能够全面覆盖人力成本和间接成本。

我们坚持市场化运作，在服务水平和收费上对标第三方专业服务机构，这对共享中心提出了很高的要求，因为如果下属企业认为共享中心的收费比外部机构高，又或者共享中心提供的服务不是特别满足需求，肯定会有种种意见。所以，一方面，我们采取各种办法大力提高人效，如充分利用自动化技术、智能化系统等最大化提升效率；另一方面，逐步扩大服务规模，提高专业服务能力水平，让下属企业感受到共享中



很多财务共享服务中心建立时是为管控服务的，管控是财务天然职能，但服务才能真正体现共享中心的价值，所以共享中心的员工要强化服务属性和意识。

——徐伟

心的服务物有所值。

收费模式上，我们是按件计费与按时计费相结合。每个服务水平协议都做了详尽的规定，不同的服务项目及其所需的人员都有相应的计费标准，公开透明。我们定期会给客户发布客户服务报告，客户可以给我们提意见，同时我们也可以将我们的建议传递给客户。

SF：复星集团内部不同业态的企业众多，对财务会计服务的需求不尽相同，财务共享服务中心如何为这些企业提供定制化、个性化的服务？

徐伟：集团内部确实存在众多业态，但从行业性质看，可以划分为健康、消费、金融、智造等大的条线。共享中心针对这些条线，招聘具有相关经验的人员进行管理，同时，这些人员要与业务团队保持紧密联系，更好地开展服务。比如，通过每周周会，定期与业务团队保持交流，了解客户、业务、财务以及创新业务需求；经常与财务BP交流，了解业务财务方面的问题和情况，提出意见和建议。通过一整套客户

服务机制，我们逐渐提升了客户对共享中心的认可度和信任度。

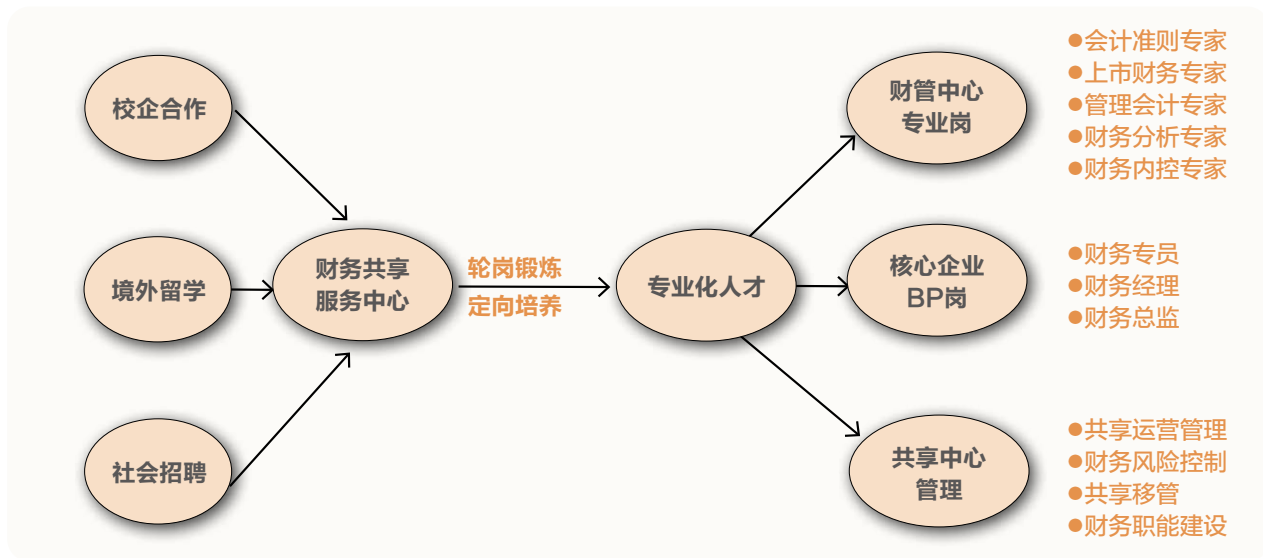
SF：财务共享服务中心的建设离不开技术的运用和支持，在这方面，您认为财务共享中心需要关注哪些问题，如何选择和实施合适的技术和系统？

徐伟：在财务共享服务中心的建设过程中，首先应当拥抱技术，通过技术赋能财务，但也不要过度追求最新的技术，因为财务本身并不需要应用到最前沿的科学技术，总体还是属于企业管理的范畴，目前使用的更多是比较成熟的技术，尽量选用这些经过实践验证的技术能够帮助我们更好地支撑平稳运营。

其次是不迷信技术。我们运用技术的目的是要让自己的工作更有效率，不要为了技术而去运用技术。在运用技术之前，我们建议不仅要和技术供应商做充分的沟通，还应该去学习其他领先企业的相关经验，借鉴成熟的做法，以便对症下药、有的放矢。

最后是小步快赢，稳步推广。在当下技术和业务快速变化的大环境下，相

图 1：复星集团财务共享中心的人才培养和发展体系



较于大而全的数字化系统建设，小步快赢是更好的方式，这包括应用各类数字化工具来逐步进行优化提升；同时，通过学习沟通交流的方式，从多维度汲取经验避免走弯路，确保共享中心的建设能够达到预期目标。

SF：很多企业的财务共享中心建立之后，都出现了人员流动性大的问题，复星财务共享中心是否遇到过这方面的问题？如何应对？

徐伟：人员流动性大是一个比较普遍的问题。其实复星财务共享服务中心建立初期，人员流动率也不低，给中心运营带来很大挑战。人员的培养一直是财务共享中心的重中之重，为此，我们建立了比较清晰的人才培养和发展渠道（见图1）。

共享中心从事基础性工作的人员我们坚持自己培养，通过校企合作，提前让在校大三学生到公司实习，了解公司的业务和文化，加入公司后他们不仅能更快融入企业，流失率也很低。

我们在实践中逐步意识到，许多

财会专业毕业生认为财务共享中心的工作是枯燥和重复性强的，他们希望将来从事更具有创新价值的工作。因此，我们建立了强制轮岗机制，让员工用两年到两年半的时间在共享中心各个岗位工作，从而有机会去其他部门参与更加全面且有挑战性的工作。这不仅可以让他们对共享中心有全面的了解，也能对自己的能力和发展方向也有一定的认识。同时，我们还建立了完善的内部培训体系，既包括给员工提供外部学习机会，如让员工参加一些专业会议和论坛，也会邀请知名院校和专业机构的人员到企业给员工进行培训，开阔员工眼界，让他们了解行业发展趋势。

经过轮岗和培养后，成长为专业化人才的员工会有不同的职业发展路径。例如，他们可以成长为共享中心管理人员，或者成为某个细分领域的专业人才（如财务分析、管理会计、税务等专家），或者担任下属企业的财务BP、财务经理（即向集团总部、集团核心企业和上市公司输出人才）等。

SF：作为财务共享服务中心资深管理人员，您对共享中心工作人员能力有哪些要求？

徐伟：财务共享服务中心的员工可以在“硬实力”和“软实力”两方面提升自己。硬实力是指专业能力，包括财务专业能力、数字化能力、税务能力，以及熟练掌握小语种的能力等。员工能够运用某一专业能力解决问题，创造价值。

软实力方面，一是要有很强的求知欲，保持持续学习的心态和能力。当前技术的快速发展给财会工作带来了种种变化和冲击，这要求我们持续学习，跟进技术发展，掌握相关知识，保持好奇心。二是要有服务能力。这是因为很多共享服务中心建立时是为管控服务的，管控是财务天然职能，但服务才能真正体现共享中心的价值，所以共享中心的员工要改变强管理的风格，强化服务属性和意识，主动去接触业务部门，不断推出有特色的财务共享服务，提升客户服务体验，帮助客户创造更多的价值。**SF**



谦逊型领导者

THE SELF-EFFACING LEADER

Kaushik Saha, CMA, ACMA
郭强, 张欣校

最优秀的财务领导者不需要时刻成为焦点，而是应该让自己的团队成员展露光芒。

优秀的领导者可以培养更多的领导者。他们在幕后默默工作，让团队成员充分展示自己的才华。他们不会因为自己有能力克服挑战而扬扬得意，而是为团队具备这种能力而欣喜。他们会去打造未来的领导者，而不只是单纯作为公司的管理人员，可以随时离职。如果他们善于运筹，还能更有效地实施继任计划，从而确保企业长期稳定发展。一个企业不是仅仅为了维持基本运作而任命一名领导者，相反，领导者的主要任务包括建立领导梯队和加强组织能力建设，让企业在更长时间内扩展业务。

一位同事曾与我分享了这样一个故事：他以前所在企业有一位高

级经理，这位经理甚少指点其直接下属，这导致其团队员工未能学到足够多的与工作任务或流程相关的知识，也就无法担起自己的职责。此外，他会亲自参加大大小小的各种会议，即使会上已经有了足以胜任的团队人员。在这些会上，他故意暴露团队成员的缺点，以此向同事和上级彰显自己的不可或缺。

听完这个故事后，我对这位经理感到遗憾。他不仅刻薄，而且由于缺乏安全感，他似乎令自己和团队都苦不堪言。这是管理者应该避免的一个重要“陷阱”。

成功的企业会不断夯实未来发展基础，专注于增长方面的种种举措。招聘并留住更多具备领导能力的专业人士，是睿智的领导者制定长期战略计划的核心要素。

保持求知欲

成为高效领导者的必要条件之一，是具备特定领域广博且深入的知识，从而既可运用直觉决策，也能进行全局战略规划。不过，仅凭学术成就、专业知识或个人魅力很难成为伟大的领导者。领导者必须是各层级员工尊敬并且最信任的人，特别在面临压力的情况下。要赢得这种尊重，领导者必须具备知识、智慧和同理心，而不只是靠个人魅力和口才。

在我之前工作的一家企业中，我曾为一位具有许多优秀品质的总经理效力。他做事认真细致，一丝不苟；了解所有工作

使用的工具和工作流方面的情况：任务管理器、热图、备忘录、会议记录、团队午餐、幻灯片演示和分享智慧箴言的早间邮件。遗憾的是，那是一家电信公司，任职期间，他对电信行业几乎一无所知。

领导者有责任深入了解企业运营的领域、利益相关者、内外部环境、风险、过去及现在的竞争形势，等等。这就像在战场上一样，如果不对作战地形、队伍情况和对手情况都了如指掌，你又怎能战胜敌人？如果不了解各条战线的轮廓，又怎能领导军队、分配防御战线并指挥他们冲锋陷阵呢？尽管商业中的风险不如战场上那么高，这个类比仍然适用于企业领导者对所处领域和垂直行业的认知。

激发员工忠诚度

员工辞掉的不是工作，而是老板。要让员工热爱工作，应具备以下四个条件中的三个：品牌声誉或声望、薪资、工作内容与职责，以及与老板的关系。最后一点往往最关键，因为老板有能力让员工对其工作环境形成好的或者坏的经验。

优秀的领导者要如何指点员工呢？最好的方式是一以身作则来展示领导力。发号施令是一回事，身体力行地向员工展示如何顺利地完成工作是另一回事。至少在新员工培训初期，领导者有必要保持耐心，直到新员工获得公平的学习机会。有时，这也是一种微妙且有效的方式，告诉员工不要把领导者当作理所当然的存在。那些证明了自己敢于撸起袖子、亲力亲为的领导者，很可能会赢得普通团队成员的信任和尊重。

优秀领导者的一项重要品质，是清楚每名直接下属的长处和短处。每个团队成员都有自己擅长的事情（除非在招聘和面试过程中聘用了不合适的人选）和不擅长的事情。有的可能是交易处理的奇才，有的可能与其他团队合作时善于沟通协调，有的可能在信息系统管理和数据分析方面表现出色，有

SF ADVICE

IMA 领导力学院

IMA 领导力学院致力于为所有成员提供领导力教育和培训，提高领导力技能水平，助力成员职业发展。成员可通过学院接触到多种形式的培训课程和资源，包括领导力面授课程、在线课程、通过导师计划结识经验丰富的领导者、IMA 领导力认可项目（成员可评估其领导力水平并获得数字徽章）等，从而更快更好地实现其领导力发展目标。了解更多信息，请访问 IMA 领导力学院网站 www.imanet.org/career-resources/leadership-development。

的可能在项目管理和协调方面有一套，还有的可能在内部管理和自动化方面成效斐然。优秀睿智的领导者会看到每个团队成员的长处并推动其不断提升，同时帮助他们补齐其中一些不足。

优秀领导者也必须了解每个团队成员的短处，并设法通过培训和技能提升来尽可能地弥补这些短处。为了应对紧急状况、紧迫的期限或关键团队成员缺席的情况，领导者有必要保留必要的人员并培养后备力量。

立志成为领导者的会计人员不能仅有一技之长，全面发展是必需的。当代商业领导者需要通过抽出时间为员工提供指导，鼓励员工提升技能，分享财务、运营、战略和管理方面的见解，以及赞许员工成就等方式来培养未来的领导者。SF

Kaushik Saha, CMA, ACMA, 印度电信企业 Reliance Jio Infocomm Limited 公司助理副总裁, IMA 孟买分会成员。联系方式: saha_k@hotmail.com。



道德行为与舞弊防范

THE ROLE OF ETHICS IN FRAUD PREVENTION

Rob Tennant, Ph.D.
郭强 校

会计人员遵从职业道德的行为，在有效管理和防范舞弊风险中发挥着极为重要的作用。

职业道德是内部控制和舞弊管理都关注的内容。2022年，美国注册舞弊审查师协会（ACFE）启动了一个项目：基于反虚假财务报告委员会下属发起人委员会（COSO）2013年发布的《内部控制——整合框架》，编制其舞弊风险管理最佳实践。COSO为应对20世纪70和80年代频发的公司舞弊和财务丑闻而成立，IMA管理会计师协会是该委员会的创始成员之一。该委员会成立后的首个重大项目就是制定并于1992年发布《内部控制——整合框架》，该框架给出了内部控制的通用定义，并确立了一个评估内部控制系统的综合框架。

2004年，COSO发布首版《企业风险管理——整合框架》，将关注点从内部控制拓展至企业风险管理。不少组织仍在采用该框架评价其风险管理系统。2013年，COSO基于商业环境的变化，发布了《内部控制——整合框架》更新版（即2013年版COSO内部控制框架）。根据2002年《萨班斯-奥克斯利法案》的要求，该框架被广泛用于评估财务报告内部控制设计及运行的有效性。

2013年版COSO内部控制框架包含5大内部控制要素（控制环境、风险评估、控制活动、信息和沟通、监控）和17项基本原则，详细信息可参阅2013年版COSO内部控制框架摘要（bit.ly/3KtjxF8）。

职业道德和舞弊防范相辅相成

2016年，ACFE发布《舞弊风险管理指南》。ACFE和IMA都希望能推广内部控制、职业道德和减少舞弊方面的最佳实践，因此，ACFE的这一指南和IMA的《职业道德守则公告》都可以与2013年版COSO内部控制框架配合使用。

2013年版COSO内部控制框架的第一个要素——控制环境——与ACFE舞弊风险管理第一项原则是一致的，第一项原则为“组织制定并传达舞弊风险管理计划，以表明董事会和高层管理层对舞弊风险管理工作的期望，及其对高度诚信和遵守道德价值观的承诺”。

IMA《职业道德守则公告》的第三项标准“正直”，进一步支撑和强化了两者间的一致性。“正直”标准以下包括四项责任：

1. 缓解实际利益冲突，避免出现明显利益冲突。

2. 避免从事任何有碍于以符合道德规范的方式履行专业职责的行为。

3. 避免从事或支持任何可能使管理会计职业信誉受损的行为。

4. 促进培养积极的道德文化，并将职业诚信置于个人利益之上。

2013年版COSO内部控制框架的第二个要素——风险评估——与ACFE舞弊风险管理第二项原则相一致。第二项原则为“组织进行全面的舞弊风险评估，以识别具体的舞弊行为和风险……采取行动减缓遗留舞弊风险”。

IMA《职业道德守则公告》的第一项标准“能力”，有助于引导会计人员落实COSO的风险评估要素。“能力”是指通过充实知识储备和提高技能水平，保持适当的专业知识水平；按照有关法律、法规和技术标准，履行专业职责；提供准确、清晰、简洁和及时的决策支持信息与建议，帮助管理风险。

2013年版COSO内部控制框架的第三个要素是控制活动。ACFE舞弊风险管理第三项原则强化了这一点，即“组织选择、制定及部署预防性和检测性舞弊控制活动，以降低舞弊事件发生或不被及时察觉的风险”。IMA《职业道德守则公告》的“能力”标准与这一原则相符。

2013年版COSO内部控制框架的第四个要素——信息和沟通——强调了沟通相关内部控制目标和责任信息的重要性，也为组织与外部各方沟通内部控制职能提供了必要指引。

2013年版COSO内部控制框架的最后一个要素是监控，即评价组织内部控制在降低舞弊风险和达成相关目标方面的有效性。

IMA 道德热线

想了解如何将 IMA《职业道德守则公告》应用于你所处的道德困境，请致电 IMA 道德热线。

美国或加拿大地区，请拨打 (800) 245-1383。其他国家或地区，请通过 www.business.att.com/collateral/access.html 网站拨打 AT&T 美国直接接入号码，然后拨打以上号码。

IMA 帮助热线旨在说明 IMA《职业道德守则公告》中的相关条款，其中包含有关如何解决道德冲突的建议。不应将帮助热线视为具体涉嫌违反道德规范行为的举报热线。

在此阶段得出的评价结果会反馈到第一个要素（控制环境）中，为内部控制流程的持续推进提供信息。

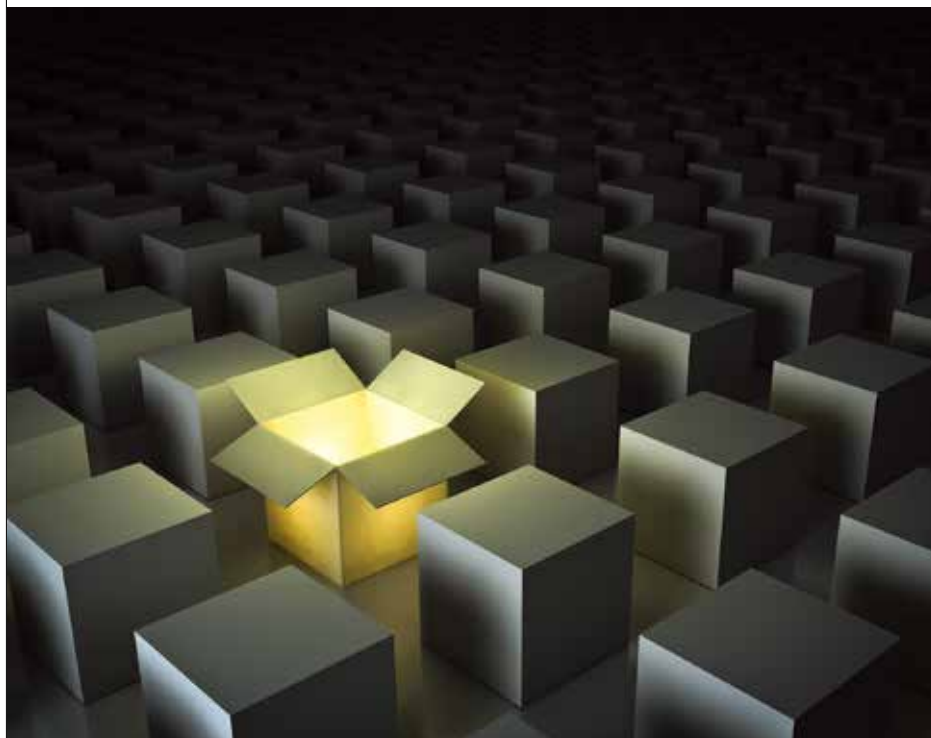
打击舞弊的工具

ACFE的舞弊风险管理指南是一个有效的工具，可以将实施2013年版COSO内部控制框架的各项活动及预期目标集中于减少舞弊。财会人员可以将IMA《职业道德守则公告》和该指南结合起来，通过履行其职业道德方面的承诺来实现预期目标。

总体而言，经过完善的2013年版COSO内部控制框架为建立有效的内部控制提供了指引，ACFE的首要关注点是减少舞弊，而IMA侧重于鼓励和确保其成员的行为合乎职业道德。将这三者结合使用，更有助于会计人员作出符合职业道德标准的决策。

财会行业在认识到不同的会计组织和专业团体之间可以积极合作时，发展将会更加稳健，整个行业也将更有影响力。确保合规和履行法律义务是最低层次的道德行为和衡量标准，而遵循IMA《职业道德守则公告》中的道德原则和标准并不是那么简单易做的事情。财会人员坚持学习以职业道德和防范舞弊为核心内容的持续教育课程，可以在满足合规要求的基础上，成为值得新一代财会人员效仿的道德榜样。SF

Rob Tennant, 博士, 得克萨斯农工大学中德州分校会计学助理教授, IMA道德委员会成员。
联系方式: rtennant@tamuct.edu



绩效薪酬和创新思维

PAY-FOR-PERFORMANCE AND INNOVATIVE THINKING

Wei Cai, DBA; Susanna Gallani, PH.D; and Jee-Eun Shin, DBA
白春华 译, 郭强 校

一项研究探索了基于员工日常工作的薪酬合同，如何影响员工参与其他员工发起的创新的意愿。

许 多企业都鼓励员工——通常是那些从事研发、工程、营销和广告等工作的员工——提出有望提升企业绩效的创新想法，也会培养一种企业文化，让其他非专业职能的员工提出创新点子。3M、谷歌和Red Gate等企业允许员工利用部分工作时间从事创新项目，丰田和惠而浦等另一些企业则部署专门的信息系统跟踪和评估员工提出的创新方案。

尽管如此，从业者普遍认为，即便企业有着正式和非正式的支持机制，员工参与其他员工发起的创新（EII，即非专业职能员工提出的创

新）的情况，仍然达不到企业的期望水平。

奖励创新总是很困难，因为企业很难（1）提前设定标准，去评估一个新想法在不确定的时间内给企业带来的利益；（2）对创新的数量、类型和重要程度设定期望值；（3）比较创新想法，确定哪个可能更好。当管理者试图从员工处获得创新想法时，如果这些员工的角色与职责（即日常工作）并不正式地包括创新（即对这些员工来说，创新是一种工作职责之外的行为），事情会变得更复杂，因为企业对创新成果缺乏明确的预期。

因此，学者们提出创造条件来间接激励创新活动，让创新自发产生。例如，通过降低日常工作交付时间方面的压力，创造提升员工创造力的空间。不过对EII而言，为创新思维创造空间可能只是一个必要条件，并不是充分条件。这一点促使我们去研究可能影响员工参与EII的其他因素。

我们开展了一项研究，以更好地了解基于员工日常工作的薪酬合同在员工参与EII活动中可能起到的作用。我们研究了日常工作薪酬中的绩效压力是否以及如何影响员工对其工作和职责的看法，并确定将员工的注意力由“分内”职责转移到“分外”职责（如EII）所需的成本。

理解这种关系很重要，因为它有助于管理者在面对以下情况时进行权衡：是根据员工的日常工作绩效进行激励；还是鼓励员工通过参与对企业有益、但并未明确说明属于

员工正式职责的分外活动，为企业做出贡献。（详见*Contemporary Accounting Research*期刊即将发表的论文“Incentive Contract Design and Employee-Initiated Innovation: Evidence from the Field”）

合同类型和EII参与度

我们分析了一家中国制造业企业3年的数据，这家企业使用专门的信息系统追踪员工提交的EII想法。提交的想法被分为不同的类别，我们将其汇总为两类，即具体工作层面的EII（即有助于提议者完成日常工作的想法，如提高其生产效率、降低工作强度，或者减少错误和质量问题的发生率），以及企业层面的EII（即有利于企业内其他成员的想法，如让其工作更轻松；或者有利于整个企业的想法，如寻找降低管理费用的方法）。

在这家企业，员工薪酬安排系统分为以下三类：（1）固定薪酬合同，即员工每月获得同等金额的薪酬，与产量无关；（2）浮动薪酬或绩效薪酬合同，即员工的薪酬完全取决于产量（类似于计件工资）；（3）以上两种薪酬合同的混合（混合薪酬），即员工每月获得固定金额的薪酬再加上基于产量的薪酬。

合同类型是员工入职时确定的，并在员工雇佣期内不会改变。管理层会试图保持合适的合同类型比例，即使在企业内从事同一工作或在同一团队中工作的员工中也是如此。企业并不是根据员工的创造力或创新意愿来选择员工，在面试过程或员工的劳动合同与工作职责说明中也不会提到创新。

我们发现，与获得固定薪酬的同事相比，获得浮动薪酬员工参与EII的

意愿较低。不过我们只是在企业层面的EII中观察到这一结果的。当创新想法在改进提议者的日常工作时，我们并未发现这三类薪酬合同员工参与EII的情况有显著差异，结果与固定薪酬合同员工的表现一致，而固定薪酬合同会影响员工对其企业职责和工作重点的看法。

基于日常工作绩效奖励员工，肯定会激励他们努力完成主要工作职责。但与固定薪酬相比，绩效薪酬让员工从日常工作转向参与EII的成本更高。这可能会导致员工过度关注有明确奖励的绩效指标，而忽略对企业有利但未规定为其正式职责的工作（即分外活动）。

虽然我们发现，绩效薪酬仍会促使员工想出提升其自身效率的想法，但也会阻碍员工投入到可能有助于提升企业整体利益的EII活动中来。相比之下，固定薪酬员工有更多的自主权在与其手头工作无关的领域发挥创造力。因此，我们的研究结果建议，企业如果希望从员工那里征求企业层面的创新想法，就必须考虑其日常工作绩效奖励方式所带来的溢出效应。

关键结论

因为创造力是一种内在的个人特质，企业长期以来一直在努力鼓励和激励员工参与EII。我们的研究发现，与浮动薪酬相比，固定薪酬显著提高了员工参与EII的积极性，这提供了一种可以间接促进员工参与EII的具体制度，尤其是在员工日常工作之外的领域。研究结果也应该可以提醒企业管理者，控制机制不是在真空中运作的，用于规范员工完成日常工作的薪酬合同，可能会对其工作中的多个方面产生深远的溢出效应。

我们的研究结果还对绩效薪酬总是能促进企业发展的想法提出了质疑。绩

效薪酬可能会奖励那些完成日常工作的员工，但我们的研究表明，这种薪酬安排会阻碍员工提出可能有助于提升其他方面效率的想法。因此，管理者必须考虑如何在这两者间权衡：狭义的日常工作效率和其可能期望员工参与的其他活动。**SF**

Wei Cai, 工商管理博士, 哥伦比亚大学商学院助理教授。联系方式: wc2419@columbia.edu。

Susanna Gallani, 博士, 哈佛大学工商管理助理教授。联系方式: sgallani@hbs.edu。

Jee-Eun Shin, 工商管理博士, 多伦多大学罗特曼管理学院会计学助理教授。联系方式: jee-eun.shin@rotman.utoronto.ca。

财务人员如何创造价值

HOW FINANCE PROFESSIONALS DELIVER VALUE

姜雨英, CMA

20世纪70年代, 亚太地区知名女包品牌F创立于中国香港, 2014年被C公司收购, 之后该品牌重新定位, 从品牌形象、产品设计和渠道运营等多个方面均进行了战略调整, 致力于融合前沿设计和特殊手工艺, 目标客户为年轻女性。

从销售模式看, F品牌以自营和加盟代理为主, 批发占比相对较少。在两大主要收入来源中, 自营主要依靠联营、直营和网络销售渠道; 与加盟代理商合作时, 公司在货品交付时确认销售收入。从生产模式看, F品牌分为自产和外协加工两种。自产即公司内部拥有工厂, 生产中心根据库存规模与订单需求安排生产; 外协加工则是当自身工厂生产无法满足外部需求时, 将部分成熟产品的生产委托给符合生产技术要求的厂家进行生产。

公司财务状况

自收购后, C公司2015—2021年营业收入较为平稳, 仅2020年有所波动。波动主要源于两方面原因, 一方面受疫情影响, 顾客线下活动受限, 对包的刚性需求减少; 另一方面则是疫情对生产和原材料供应链造成影响, 导致一些款式产品无法供应。到2021年,

品牌需求出现了较为明显的反弹, 展示出其目标客户群体的消费购买力有很强的韧性。

营业收入可以反映公司管理者的行事风格。C公司掌舵人之前从事传统制造业, 务实低调, 追求稳健, 属于典型的风险厌恶型风格。因此在电商平台开始兴起时, 该公司一直处于观望状态, 错过了电商平台的高速发展时期, 后来随着各类网络平台的发展, 才选择抓住这一风口。

C公司自F品牌被收购当年至2017年左右, 净资产收益率处于逐年下滑状态, 从2015年的4.2%降至2016年的3.85%, 2017年更是跌破2%, 引起股东的极大不满。在此背景下, 笔者于2018年4月进入该公司改善项目, 跟进至年底, 使得公司财务表现有所改善, 之后其发展每年上一个新台阶。

财务数据解读

作为CMA持证者和专业管理顾问, 我们应理解《IMA管理会计能力素质框架》中的内容, 并运用它为企业提供专业的分析判断和经营改善方法。本项目正是这一框架能力的运用和检验。

(一) 《IMA管理会计能力素质框架》

《IMA管理会计能力素质框架》包括战略、规划和绩效, 报告和控制, 技术和分析, 商业敏锐度和运营, 领导力, 职业道德和价值观六方面的内容。其中, 战略、规划和绩效的主要能力之一是绩效管理, 如企业常用的资产收益率就是一个绩效指标, 我们要有对之进行管理分析的能力; 报告和控制要求财会人员不能只会记账, 还要知道如何对财务报告进行分析; 技术和分析包括对数据进行管理和分析, 这是日常运营中不可或缺的流程之一; 商业敏锐度和运营是指财务人员要懂得运营知识, 了解企业的运营和生产运作, 也需要学习项目管理知识, 并以此为基础改善管理; 领导力是指作为财务方面的专业人员, 我们应善用领导力与他人进行有效沟通, 让其他人配合完成相关工作; 而职业道德和价值观则指应展现可持续发展商业模式中必须具备的职业价值观和道德行为, 遵纪守法。

(二) 相关管理会计工具运用

我们从“净资产收益率 = 销售净利率 × 资产周转率 × 权益乘数”这个公式入手, 对C公司的相关经营情况进行分析。其中:

销售净利率：F品牌从2014年被收购以来，这一指标基本维持在115%左右。这是因为包是附加值最高的商品之一，包价格越高，定倍率（零售价/成本）就越高。

权益乘数：公司没有进行非权益类融资，不存在负债经营，故认定此指标为1。

资产周转率：在以上两个因素相对确定的前提下，想提高净资产收益率的关键就是提高资产周转率。

在该公司的固定资产中，厂房为租赁，设备主要是裁剪设备、缝纫设备等简单设备，相对于存货的价值极低，可以忽略不计。因此，提升库存周转率成为提高资产周转率的重中之重。而想要提升库存周转率，就要设法降低库存。

应对方案解析

（一）库存改善思路

降低库存可以从两个方向入手，一是降低存量库存，二是控制增量库存。控制增量库存最基本的方法，是对存量库存形成原因进行分析，然后对症下药，制定改善对策。随后着手实施，以结果检验措施是否有效、原因分析是否具有针对性。这是一个典型的PDCA循环，其重点在原因分析。

（二）原因分析

改善项目每个月会针对所有库存进行一次梳理，由此总结出影响库存的五大环节：产品设计、销售订货、原材料采购、生产运作和仓储。

产品设计方面，发现如果在产品设计中使用了某些特定面料、某些颜色或颜色搭配、款式等，产品销量会受到较大影响。此外，这一环节还缺少设计评审机制，所有生产产品上架或下架均是设计师一家之言，具有独断性，这会影响到产品的后续运营及销售动作。

销售订货方面，首先是订货会频次低，一年两次，使得一次订货的量偏大，从而导致对未来需求预估的偏差较大。其次，订货数据处理不够精细，只是简单汇总数据。

原材料采购方面，公司所用原材料包括外协加工都由自身采购，成本考核机制存在一定的问题。在考核过程中，公司对采购部门以原材料价格作为考核标准，这就造成采购部门在采购过程中将大批量购买作为压低采购价格的杠杆，结果是原材料库存积压。

生产运作方面，一是生产计划并不是以市场需求为导向，而是以企业原材料供给为出发点（按料安排生产），所以产品缺料时，管理者往往不会关注到此类问题。二是生产运作模式也存在类似问题，工厂更愿意接受好做的单、量大的单。

仓储方面，该公司是多仓库运作模式，本部在深圳，工厂在惠州。除了惠州总部仓库，全国还设有5个仓库。最初的设想是在其他地方设仓库，可以快速响应顾客需求，但这种多仓库运作在根号法则的作用下，会对库存数量产生较大影响。根号法则（又称平方根法则）告诉我们，越是分散存放，总库存就越高；越是集中存放，总库存就越低。该公司是多仓库运作，导致其总库存高。

（三）改善方案

针对以上分析的五大原因，我们制定了相应的改善方案。

从产品设计角度出发，建立面料、款式和配色（颜色）的可用/禁用清单，供设计师使用；同时建立产品线经理制度，负责产品的全生命周期管理，其会在设计时实施评审制度，组织对每一季新产品进行设计评审。从销售订货角度出发，提高订货频次，从2次/年提

高到4次/年直至8次/年，降低产品需求预估偏差；制定数据分析指导手册，建立订货数据评审机制（产品线经理负责）。从原材料采购角度出发，建立总拥有成本考核机制，杜绝批量采购造成的库存积压。从生产运作角度出发，生产计划制定由原来的推动式变成拉动式，以市场需求为导向；生产运作模式上，通过快速换型方法，由大批量生产转变为小批量、多品种生产，实现柔性化生产。从仓储角度出发，转变仓储模式，外地仓库合同到期后不再续租，用经典款/爆款形成快速翻单能力，利用专业快递公司的物流能力满足客户需求。

方案实施效果

方案实施后，产品的库存周转率从2018年开始有回升，之后几年则是直线上升。这一方面是在分析原因时找到了根因，另一方面也有赖于这家公司强有力的执行。如果没有强有力的执行，即使知道了根因、有了相应的应对措施，也会大大地影响最终的改善结果。**SF**

本文为作者在“IMA管理会计大咖云讲堂”的演讲整理，经作者同意发表。

姜雨英，CMA，现任某医疗器械公司总经理，曾为便利蜂原精益管理专家。

AB公司的风险管理之路

RISK MANAGEMENT APPROACH BY COMPANY AB

吕清蕾, CMA

AB公司是一家具有百年历史的外资医药企业，M公司是一家集药品供销一体化的大型医药民营上市企业。AB公司希望在国内市场快速发展其一款产品，M公司成为合作首选，其可为AB公司拓展市场提供渠道支持和极为优质的服务。同时对M公司来说，引入AB公司的产品可让其更好地推进新战略。两家公司均认为合作是共赢之举。

风险出现

2018年12月1日，AB公司财务总监Jim收到应收账款报告，发现M公司订单192116的货款逾期。在此之前M公司的付款一向准时，M公司解释称，管理层要求年底控制付款进度，到明年年初就会支付。Jim认为这显然不是一个好的信号。

因进口药品供应链复杂，M公司一般提前几个月下订单，AB公司在接到订单后安排海运计划。尽管M公司付款逾期，根据海运计划，另一订单192117需要在圣诞节前发出。Jim找到供应链经理协商能否推迟到收到货款后再出运。但1月份订舱不容易，且若等到M公司付款之后再订舱，会赶上2月份的农历新年，加上进口清关等因

素，最终到货会在3月份。按照正常销量计算，这款产品的断货风险将很高。AB公司管理层最后决定先出运这笔订单，但指示Jim密切关注M公司的付款情况。

Jim一方面催收应收账款，另一方面从其他渠道收集M公司信息。他获知M公司确实面临很大的资金压力，且对外部融资依赖程度很高，甚至已经面临一些外部融资到期无法兑付的风险。M公司实际控制人为借新债还旧债，对外质押了大部分股权。

两手准备

2019年2月1日，AB公司仍未收到M公司逾期货款，而12月出运的订单192117将在一周后运抵M公司所在港口，这批货的部分清关资料暂时未交给M公司。AB公司需要决定一周后是否允许M公司正常清关，清关意味着货款转移至M公司；另外，M公司的另一笔订单192118原计划在2月底之前出运，还需要决定此订单是否按原计划出运。

在医药行业，药品保供问题尤为重要，如果药品在省级招标中中标但无法保证市场供应，会对该药企今后的招投标产生不利影响。因此AB公司的首

要目标是确保市场不能断货。鉴于M公司的违约风险已经非常高，AB公司开始考虑更换经销商。为此，AB公司成立了临时危机应对决策小组，以不断货为前提，决定订单192117继续由M公司执行清关，订单192118按原计划出运，并立刻寻找新的经销商。

积极应对

2019年3月，AB公司正式与新的经销商C公司签订协议，同时终止了与M公司的协议。更换药品的全国总经销商程序复杂，需要向各省级招标办申请更换投标主体人。更换完投标主体人的省份可以由C公司供货，未更换完的省份仍需由M公司供货，部分省份在更换完投标主体人之后新老经销商可同时供货，直至原经销商最后一次进口的货物售完。

AB公司决策小组经过论证后，将已出运的订单192118转给C公司，且为了尽可能节省运输时间，计划在货物到达原M港口后，直接空运7天返回起运港，再空运10天到达C港口。采用此运输计划，现有库存加上预计到货数量可确保过渡期的供货不受影响。

与此同时，Jim还计算了风险敞口，并基于财务风险评估制定了短期

资金应急预案。是时已出运但未收款三个等量订单192116、192117和192118，加在一起相当于9个月销量，即使订单192118成功转至C公司，仍有相当于6个月销售量的应收账款难以收回，为此必须控制支出，否则公司很快会面临现金流问题。Jim提出将所有现金流出项重新回顾并分类进行预算管控，避免公司现金流断裂。

持续改进

在此次事件处理过程中，Jim还发现两个制约因素导致AB公司的应收账款周转率很低，约为2。第一，由于药品本身需要温控运输，且考虑运输成本和破损率等一系列因素，海运虽然时间长但能满足其他各方面要求，可作为首选运输方式，运输时间约为2个月。第二，由于医药行业全渠道回款较慢且经销商的配送毛利率较低，经销商都非常在意回款账期，行业普遍接受的回款账期与经销商的库存水平相当。AB公司此次供应的产品处在销量快速增长阶段，加之不愿意承担断货风险，因此过去一段时间与经销商约定的应收账款期为3~4个月。综合而言，其运营周期为5~6个月。

为缩短运营周期，Jim带着供应链部门与国外工厂做了供应链新方案。工厂同意排产计划由根据订单排产（Make to Order，MTO模式）改为根据库存排产（Make to Stock，MTS模式）。MTO模式是工厂设置下订单的前置期（leading time），在接到订单后排期生产，并保证在前置期限内交付货物。MTS模式是工厂预先拿到产品一定时期内（如1年）的销售数量，事先排期生产并保证随时有一定数量的库存于工厂仓库里，库存数量也需事先约定。这一模式适用于成熟且销量稳

定的产品。有MTS模式作前提，Jim提出将经销商的安全库存水平降至2个月（运营周期将下降为4个月），如果销量超预期增长导致实际库存水平更低，工厂可以选择穿插空运的方式及时补足经销商库存，避免发生断货。此方案还优化了前置期，便于及时根据市场销售情况作出调整。

风险应对

在顺利将招标主体人全部替换为新的经销商之后，AB公司立刻启动法律程序解决M公司的欠款问题。这次危机会让AB公司管理层意识到需要建立并完善风险管理体系。Jim思考了从风险识别、风险评估到风险应对的整个风险管控过程，对公司可能面临的各个层面的风险类型作了梳理，并总结出以下三种类型的风险。

首先是财务风险中的信用风险。AB公司的销售收入全部依赖赊销，多年来全行业上下游的资金流趋紧、回款速度变慢，而公司的应收账款只依靠客户信用，在发生信用风险时也很难使用暂停后续订单等手段，因此信用风险应成为风险管控的关键内容之一。对于这一风险，AB公司制定了包括事前的尽职调查或信用评估、事中的监控和催收机制，同时还积极寻求如信用保险等一系列应对方案。

第二个类是运营风险。原运营体系未慎重考虑营运资金的问题，AB公司的营运资金水平较高，一旦发生信用风险就会产生较大的风险敞口，就算没有发生信用风险，公司也存在过多资金沉淀的问题，导致资产周转率较低。较高的营运资金水平源于未精细化供应链计划，不过此次事件让AB公司认识到了供应链对整个价值链的贡献——供应链优化方案在事件解决中起到了非常关键

的作用。

第三类为企业战略风险。战略风险随环境变化而变化，因此需要建立从识别、评估、应对到持续监管的闭环管理体系。同时，要营造持续改进业务流程和优化运营方案的企业文化，所有部门都应由点及面，在不断梳理和改进流程中发现潜在的风险。还需要审视一些外部因素带来的风险，如相关法律法规变化或（医药）行业政策变化带来的风险，目前使用的商业模式是否仍适合可能已经变化的商业环境带来的风险等。

2019年以来，企业内外部环境都发生了巨大变化，不确定性显著增加。面对供给端产能的不稳定和一再延长的运输时间，AB公司不得不展开新一轮的危机应对。相较于之前，AB公司有了更成熟的应对思路，在制定应对方案时也力争留有弹性空间，如多渠道弹性采购或在传统海运和空运模式下拓展多种运输模式。AB公司根据供应链情况又适当提高了安全库存水平，虽然这会增加资金压力，但在不确定性大的环境下可以抵御更高级别的风险。危机考验的是公司的韧性，合适的风险管理既能让企业抓住机遇，又能降低损失。作为AB公司的财务总监、公司资产的保护者和战略决策的支持者，Jim深感自己任重而道远。**SF**

本文为2022年IMA夏季长案例写作比赛二等奖获奖案例改编。

吕清蕾，CMA，BESINS Healthcare公司高级财务经理。联系方式：lvqinglei@live.com。

S建筑公司绩效评价体系建设

PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM OF CONSTRUCTION COMPANY S

张钟元, CMA

S建筑公司系某央企改制企业H建筑公司的全资子公司。成立S建筑公司，一方面是通过其与联营合作方整合资源，逐步扩大全国市场份额，为联营合作方创造客户卓越体验与价值；另一方面则是将S建筑公司做大做强，打造成为总公司第二增长极。

成立初期，因该公司资质和投标需求，缴纳社保员工达20余人，均为建造师和建筑八大员持证人员，实际全职员工仅为1名负责人与2名办事员，主要负责业务协调、走合同签订手续、档案管理工作，其他人员则为薪酬在该公司发放、实际在总公司其他部门供职的员工。出纳与会计由总公司财务计划部出纳与会计兼任，归属其统一管理，薪酬社保从总公司发放，与S建筑公司无隶属关系。

S建筑公司在法律上是独立核算的有限责任公司，在组织机构上与总公司各项目部属于平级单位，但在实际工作中，不仅要受专业职能部门的管理，还作为项目部的服务部门接受其领导。日常工作中往往多部门给其下达工作任务，办事员无法区分轻重缓急，只能按照下达工作任务的顺序执行。与此相关的是，针对该公司的绩效考核指标设置

非常复杂，且考核达不到预期效果，导致S建筑公司和项目部都不满意。

问题分析

（一）组织结构设置未能反映公司定位

1.S建筑公司的组织结构设置不符合其发展战略。从组织结构看，S建筑公司的定位和顶层设计意图没有清晰展现出来，也没有体现总公司部门间的协同共生关系。公司沦为类似外包业务的服务部门，成为总公司的附属单位，缺乏自主经营的权限和能力。

2.责、权、利不匹配，缺乏有效的激励机制。薪酬与付出不对等、工作超量、角色不清、任务冲突以及不公平的待遇，导致S建筑公司激励作用发挥不足，且其短期与长期激励均存在严重问题，无法保留吸引人才。

（二）绩效指标未与战略目标高度关联

1.S建筑公司的战略目标与经营预算缺乏关联性与一致性，没有将做大做强的战略目标科学合理地量化为长期战略预算指标，再分解为中期与年度绩效指标。每年的绩效指标仅在上年基础上做

简单的比例调整，由领导拍脑袋决策，缺乏科学性与客观性，更缺少全员参与。

2.绩效评价唯利论，一味追求财务增长，造成S建筑公司的短视行为与风险事件频发；同时，绩效评价指标不全面，没有将客户、内部流程、成长与发展维度的指标纳入绩效评价体系：①财务层面看，没有考虑经营性现金流及CCC（现金周转周期）相关指标；②客户层面上，没有考虑市场细分、深挖客户价值；③内部流程层面，没有严格执行运营管理流程和客户管理流程；④学习与成长层面，员工职业操守与技能培训不足，优秀人才不足。

（三）绩效评价未体系化运行

1.没有将绩效评价上升到公司治理层面，当作影响公司生存发展与战略落地的事务来抓，而只是作为人力资源部的一项职能；也没有设置专门的绩效管理部门负责牵头相关工作，绩效评价未能体系化运行。

2.公司设立初期，因绩效评价体系与管理制度不健全，激励作用有限，员工为获取更高私利而通过竞业公司转移客户。后因缺乏监督和约束机制，员工为获取额外收益，在项目分包商选择、

表 1: S 建筑公司平衡计分卡指标体系

维度	战略主题	战略目标	绩效指标
财务层面	实现财务增长	提升营业收入	营业收入
		提升盈利能力	净利润
		提升运营效率	CCC每日成本
客户层面	细分市场客户价值挖掘	聚焦大客户	大客户盈利占比
	卓越客户体验与服务	提升客户满意度	客户投诉率 神秘人评分
内部流程层面	高效运营管理	加快工程进度	工程量核定比例
		加快经营结算	工程开票比例
			工程收款比例
		提高技术质量	工程返工率
			工程资料报送进度
		满足安全环保要求	工程伤亡人数
	工程处罚金额		
	提高工程物资利用率	工程物资节约率	
		余料再利用率	
	风险合规管理	满足资金流向合规性	农民工工资支付率
满足票据合规性		发票风险发生率	
客户评级管理	客户准确评级与有效运用	业主风险发生数量与金额	
学习与成长层面	打造专业化团队	保留吸引优秀人才	员工流失率
			员工晋升比例
		提升人岗匹配度	培训计划完成率
		鼓励员工建言献策	合理化建议采纳率
杜绝员工舞弊发生	员工舞弊次数		

进度款支付等方面进行人为干预。在工程余料处理上,既没有根据实际情况科学分析投入产出,也缺乏必要的审批流程,更没有明确将工程余料再利用或处置收入的制度安排。

解决对策

(一) 明确公司定位,优化组织结构

1.明确公司定位,建立责、权、利对等的战略中心型组织。以S建筑公司

战略投资回报的总体目标为出发点,明确其法人主体地位,配置负责人及一整套运营人员,使之独立开展工作,接受总公司专业化指导与监督。调整职责分工与权限,对S建筑公司充分授权,调动企业资源,激发组织活力;同时,建立短期绩效共享与长期价值输出相结合的激励机制,允许高管和中层骨干人员持股,通过股权激励其发挥主人翁精神。

2.发挥责任中心主体作用,避免多

头管理。H建筑公司结合自身情况,从总公司视角对组织结构进行调整,设立了三大责任中心,其中,专业职能部门为费用中心,按照费用归口由各职能部门审核监控;基层项目部为利润中心,承担收入、成本,以及向公司贡献部门净利润的责任;S建筑公司以及为工程项目提供一站式服务与管控而先后成立的多家子公司为投资中心,关注投资回报及长期价值情况。专业化与属地化管理相结合,强调扁平化与垂直管理,充分发挥各责任中心的主体作用;还通过多个信息化系统集成数据、共享信息,为组织赋能。

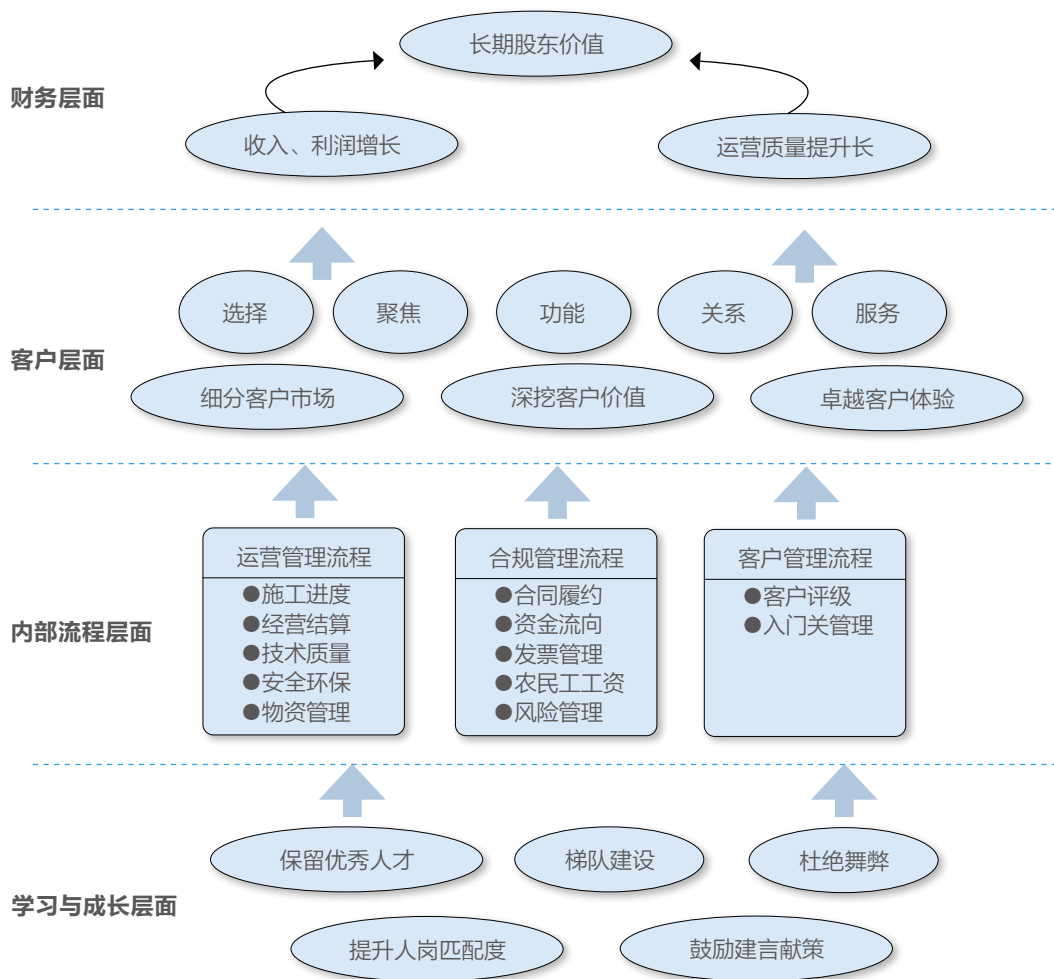
(二) 量化分解战略目标,多维度设置绩效指标

1.S建筑公司量化战略,将年度经济指标的制定与公司发展规划及外部宏观环境相结合,平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、效益结果与构成动因等关系,促进可持续发展。其间遇到影响指标完成的特殊情况,报经总公司预算管理委员会与绩效管理委员会同意后,可以进行动态调整,做到有理有据、令人信服。指标和预算确定的过程是横纵向沟通、形成共识的过程,战略分解自上而下,指标形成自下而上,上下结合,全员参与易激发员工的自驱力。

2.以平衡计分卡为工具,设定指标时聚焦客户体验、规范内部流程、关注员工成长。建立配套的商业模式、制度与管理体系,细化战略主题为可量化的绩效指标(见表1),克服单纯利用财务手段进行绩效评价的局限。指标设定时以“要事优先”为指挥棒,结合事情发生的可能性以及带来的效益或损失,根据轻重缓急设定指标权重。

3.绘制战略地图,关注多个维度的相互协同。可通过绘制战略地图,将企

图 1: S 建筑公司战略地图



业的人力资本、信息资本、组织资本等无形资产转化为可以衡量的有形资产与绩效成果，实现企业的闭环管理与螺旋式发展。从平衡计分卡四个层面看，财务层面的指标设定，是为了满足长期股东价值要求，以收入、利润增长与运营质量提升作为支撑；而带来长期股东价值的往往是企业的价值客户与主流服务，因此要细分客户市场、深挖客户价值、提供卓越客户体验，把资源优先配置到价值客户与主流服务上，让价值客户感受到差异化、一站式服务，以此构筑公司与客户的战略伙伴关系。这又需

要高效的运营管理、合规管理与客户筛选机制去支持资源的优先配置与高效运行，而在高效运营背后的力量是人才保障，即企业要建立保留吸引优秀人才的机制，进行人才梯队建设，为企业持续发展源源不断地提供后备有生力量。结合上述绩效产出与资源运行路径，在顶层设计及高层领导推动下绘制了S建筑公司战略地图（见图1）。

（三）设立绩效评价专业部门，落实责任制

1. H建筑公司董事会下设了战略规划委员会、预算管理委员会和绩效管理

委员会，其中，绩效管理委员会是绩效评价专业部门，成员包括人力资源部、财务计划部、物资管理部、工程管理部、经营管理部、安全环保部、技术质量部等专业部门，结合企业战略规划与预算管理要求，在职责范围内对不同层次的指标进行专业化管理与指导。以项目利润指标为例，在项目策划阶段由经营管理部确定毛利润率，过程中动态验证、调整；工程管理部审核项目上报产值，同时会同物资管理部对项目部提供的材料、发票的真实有效性和所对应的工程项目进行监管；财务计划部对应付

图2：S 建筑公司营业收入和净利润情况（单位：万元）

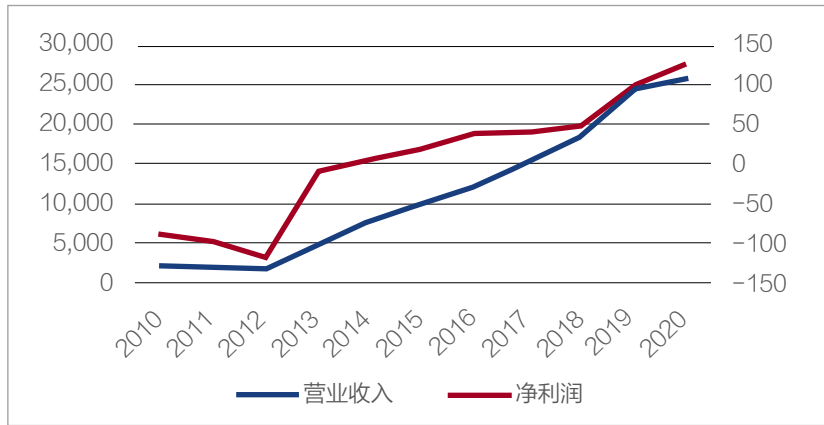
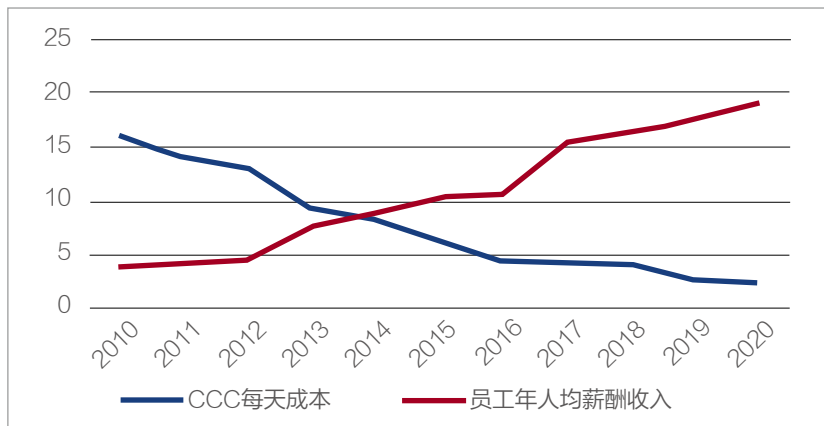


图3：S 建筑公司 CCC 每日成本和员工年收入情况（单位：万元）



材料款等负债情况进行监管，尤其针对自采行为，防止已经付款长期未销账情况，规避呆坏账风险。

2. 落实项目经理的项目责任制，签署项目承诺书并纳入绩效评价，发挥绩效评价的指挥棒作用。项目承诺书明确将S建筑公司所属工程项目收入、成本执行情况进行打包确认，由上述专业部门监督管理。S建筑公司负责人及各项目经理对其真实性负责，对违反承诺书的行为在考核时进行处罚，严重的追究法律责任。绩效评价时预留一定比例的绩效工资，待工程最终结算完成后根据

情况发放至项目经理，发放时可以按照预留时长追加同期银行贷款利息。

3. 绩效评价考虑长期激励机制、加减分项与一票否决项。让所有项目经理自筹部分资金参与工程项目建设，参考公司入股分红的方式，按照出资比例对项目的最终利润与公司共享红利。绩效指标设定时，将安全、质量、进度指标写入承诺书，以防止安全事故、因质量返工、延迟交工等问题影响公司收益和声誉。将伤亡、舞弊行为等关键指标作为绩效考核的一票否决项，一旦发生停发当期绩效工资，严重者将根据实际情

况进行处罚。将诸如建议采纳率等指标作为加减分项。

结束语

因S建筑公司组织结构与绩效评价体系存在的种种问题，H建筑公司任命作者兼任S建筑公司财务负责人，跟踪改善这些问题。作者依照平衡计分卡理论对S建筑公司的绩效管理体系进行了大刀阔斧的改造，在公司成立第3年陆续调整组织结构、增加非财务指标，当年实现减亏，次年实现扭亏为盈；第5年引进平衡计分卡作为战略管理与绩效管理工具，CCC每日成本得到改善，运营效率逐年提升，特别是作为保留吸引人才的薪酬水平不仅逐年递增，也超过市场同期增幅，反映出指标的正激励作用（见图2、图3）。**SF**

本文为2022年IMA中国管理会计论文奖二等奖文章改编。

张钟元，CMA、会计师、经济师，天津海盛石化建筑安装工程有限公司财务计划部主任。联系方式：icekyzhang@126.com。

改变 从这一刻开始

— IT MAKES ALL THE DIFFERENCE —

考取CMA吧！



考取CMA注册管理会计师，掌握管理会计12个最重要实践领域关键知识，
打造前瞻性的商业思维，助力职场核心竞争力的全面提升，实现自我突破。

欲了解详情，请访问：www.imachina.org.cn/cma_2023.html



IMA's Certification for
Accountants and
Financial Professionals
in Business

MIKE DEPRISCO: CHANGE AGENT



MIKE DEPRISCO: 变革推动者

Lori Parks
郭强 校

*IMA新任总裁兼首席执行官（CEO）的一个核心目标，是致力于
为协会会员创造价值。*





通过教育帮助人们实现目标和过上更好的生活，定义了Mike DePrisco的职业生涯，2023年4月，他正式就任IMA管理会计师协会总裁兼首席执行官（CEO）。大学时代，Mike便立志成为一名教师；此后30余年，他在高等教育管理和协会管理方面积累了丰富的经验，也建立了广泛的关系。他深信，学习可以改变一个人的职业轨迹。

对Mike来说，成员始终处于IMA生存发展的核心位置，他的目标则是致力于为成员提供其职业顺利发展所需的产品和服务，推动他们取得成功，与此同时，提升IMA作为全球财会领域思想领导者的影响力和声誉。

城里长大的孩子

Mike成长于宾夕法尼亚州费城的一个中产社区，是家里两个孩子中的弟弟，他们意大利裔美国家族的其他亲人——姑姑、叔叔、堂（表）兄妹和祖父母都住在附近，这一点让他感到很幸运。Mike称自己为城里的孩子，城市生活经历让他很早就学到了一些经验和教训。

“10岁时我开始自己的第一份工作——挨家挨户送报纸。”他回忆道，“每天放学后，我就推着手推车去送报纸。这份工作让我变得相当具有企业家精神，因为当我去收报纸钱时，人们总是想出各种花样不给我开门。”这段经历也让他树立了负责和当责的价值观，“这份工作很辛苦，赚钱肯定不是那么容易。”

强烈的工作责任心在Mike的童年和青少年时期得到进一步加强，在这一时期，他接受了12年的天主教学校教育，其中包括4年的男子高中教育。高中时期，他做过好几份兼职，同时修读大学预科课程，并在英语、历史和数学等多个学科中表现优异。他还喜欢音乐，曾在学校的爵士乐队和管弦乐团中担任鼓手。

这段教育经历为Mike考入大学做了充分的准备，而他也是家族中第一个离家上大学的人。Mike就读的西彻斯特大学（WCU）离他住的地方不到一个小时车程，不过按他的说法，“好像跨越了半个美国”。除了和家人在新泽西州海难度假，Mike从来没有离开城市生活这么长时间，对他来说，住校是一段改变人生的经历。

“大学生活让我大开眼界。”他说道：“WCU是男女同校的大学，这与我之前就读的学校都不同，也让我感受到了多样性。我遇见了许多来自宾州不同地方、背景和我截然不同的

Mike深信，学习可以改变一个人的职业轨迹。



的人，并和他们成为了朋友。”Mike抓住了大学提供的很多机会：他加入了一个兄弟会，还参加了多个课外活动和学生社团。

大学期间，Mike发现自己希望从事一个能帮助他人、给他人生活带来积极影响的职业。于是，他开始攻读教育学学位，打算毕业后成为一名高中教师（他还曾考虑成为一名音乐家）。然而在完成学士课程和教学实习后，Mike发现任课教师这一职业并不适合他。他将注意力转向了高等教育，在WCU继续攻读咨询和高等教育管理硕士学位。

即使在攻读硕士研究生期间，Mike仍积极参与校园生活：他担任过迎新活动的研究生助理和学生导师，也参与其他学生服务社团活动。他还是全职宿舍管理员，督管约500名住校生，帮助他们更好地适应大学生活。

高等教育领域的管理者

获得硕士学位和担任WCU宿舍主管（他的第一份正式工作）后，Mike继续在高等教育领域担任新的领导职务，先是学生宿舍主管，之后是费城艺术学院（属于美国艺术学院系统）学生事务主任，费城艺术学院是一所教授应用艺术、设计和烹饪课程的学校，约有2,500名学生。

2001年，Mike升任美国教育管理公司（EDMC）负责学生事务的副总裁。该公司是美国艺术学院系统的母公司，也是北美规模最大的营利性高等教育提供商之一。Mike担任这一职务5年后，在接下来的7年里担任了艺术学院系统三所院校的校长。

高等教育领域的工作经历，让Mike能够很好地运用他在行政、人事和管理方面的技能。他与团队合作，制定并执行

更多了解Mike

- + 妻子Tina是他的大学恋人，今年是两人绒婚之年（结婚29年）。
- + Mike和Tina育有三个子女：两个已大学毕业，一个刚进入宾夕法尼亚州立大学。
- + 曾在一支摇滚乐队担任鼓手，喜爱的音乐风格多种多样。
- + 他的第一份工作是投递《费城公报》。
- + 喜欢钓鱼和划船。
- + 青少年时期会去新泽西州大洋城度假。
- + 是费城当地球队的铁杆球迷（费城老鹰队、费城人队、费城飞人队和费城76人队）。
- + 去过40个国家。
- + 最喜欢的地方包括日本东京、意大利卡普里岛和土耳其伊斯坦布尔。
- + 他自认为是相当不错的美食家。



与所在院校使命和宗旨一致的战略计划。他还为负责招生、财务、学生保留、院校认证、就业服务和学生事务等工作的高管团队提供全方位指导。

Mike对这段经历满怀感慨：“我发现了自己真正喜欢做的事情：激励他人，建设文化，帮助他人确定并成功实现目标。当然，我也学会了如何成为领导者和如何在压力下保持冷静。”

2013年，在高等教育领域工作近20年后，Mike为了继续追寻自己的梦想——加入一家宗旨驱动型组织，带给他人积极影响——开始寻找新的职业机会。

给成员带来更多益处

一位在项目管理协会（PMI）工作的熟人给Mike带来了一个机会。PMI是一家总部位于美国的专业组织，在全球217个国家和地区拥有约70万成员，以及300多个由志愿者管理的分会。最值得一提的是，PMI推出了已成为项目管理标准认证的PMP认证（项目管理专业人士资格认证），以及一系列其他认证项目、标准和教育产品。

从2013年至2023年4月初，Mike在PMI工作了10年，帮助该协会成长为在全球拥有140万活跃PMP持证者的专业协会，同时，他也积累了丰富的经验，这些经验完美契合其作

为IMA新任总裁兼CEO所承担的多重角色和职责。

在PMI，Mike最初担任学术和教育项目副总裁，监督领导PMI学术市场的总体规划和运作。他通过联合研究和项目开发的方式与全球学术机构合作，提升项目管理专业的重要性，并帮助项目管理行业建立吸引专业人才的新渠道。

约3年之后，Mike晋升为PMI全球成员和分会事务副总裁，负责全球成员和分会事务的管理工作，与全球数千名志愿者、协会成员以及五个区域办公室的50多名员工联系互动。他的职责包括发展和保留成员、开发和管理产品、策划和执行活动以及发掘和培养人才。

之后，Mike成为PMI全球体验和解决方案副总裁，负责所有产品的开发与管理、数字化交付、客户体验、内容、会员服务及活动。他解释说：“我们的成员群体正在发生变化，在更加年轻化，我们需要找到与成员互动的新方式。为此，我们实施了一项为期多年的转型，努力去更好地了解市场正在发生的情况，开发出更符合成员需求的产品。”

新冠肺炎疫情暴发之时，PMI的转型已经进行了两年，这极大地推动了一些业已出现的增长。“我们做好了应对准备，能够迅速做出调整，很快就推出了线上活动、数字产品和服务，甚至远程考试。”Mike如此说道。

在担任全球体验和解决方案副总裁两年多后，Mike再次晋升为首席运营官（COO）。此后不久，在时任CEO离职后，PMI董事会邀请Mike担任临时总裁兼CEO（在PMI新任总裁兼CEO任命之后，他继续担任COO）。

在担任PMI临时总裁兼CEO的16个月中，Mike的首要目标是打造一个富有创造力、好奇心和敏捷性的环境，帮助PMI实现其增长战略。为实现这一目标，他在主管运营规划和战略的同时，与员工和关键利益相关者一起倡导PMI的价值观和文化。他的主要职责之一是发挥战略领导力和影响力，并作为组织发言人开展宣传，扩大PMI的全球影响力。Mike非常重视这段经历：“我很荣幸能够作为PMI的主要发言人，与协会成员、合作伙伴及全球志愿者团体互动交流，一起推进实现PMI的目标。”在PMI任职期间，Mike有机会前往许多IMA也在开展业务的市场，如中国、印度、东南亚、欧洲和中东。

回顾自己在PMI的任职经历时，Mike总结说：“实际上，我认为我的优势在于努力为成员提供他们需要的东西，并设法找到新的方式来做到这一点，这是通过了解成员的现状和目标、为其提供职业发展所需的支持来实现的。此外，我希望成

Mike 希望进一步深化 IMA 成员为先的理念，始终致力于为成员创造价值。

为变革推动者，帮助重新设计比以往做得更好的方式。”

成员为先的理念

成为变革推动者，是担任IMA总裁兼CEO一职最让Mike期待的事情之一。在申请这一职务之前，Mike只是对IMA有大致的了解，而在经过更深入的调研后，他对IMA有了更多的认识。

“管理会计师拥有独特的优势，能够通过发现和释放整个企业的商业价值，让企业持续稳定发展。”他说道，“这正是IMA的目标、价值观和使命如此重要的原因。”

从新成员的视角看IMA，Mike观察到了很多优势和机会。“IMA的最大优势之一是拥有百余年的发展历史。”他指出，“这体现了协会对管理会计行业的坚定承诺和成员对协会一直以来的支持。其次，我们是一家全球性的协会，旗下的CMA认证在全球范围内广受认可。最后，我们的思想领导力——我们的研究、出版物、课程以及行业内的倡导者角色——为协会的未来发展奠定了坚实基础。”

谈到机会，Mike提出了几个他期望深耕的领域。首先，他希望进一步深化IMA成员为先的理念——始终致力于创造成员价值。“我们需要从‘这如何能为成员创造价值’的角度看待所做的每件事情。如果一件事没有带来增加价值，又或者其并不是我们成员真正想要或需要的东西，那么我们应该问问自己这是否要去做。”

Mike也很重视协会如何更好地为学生和青年专业人士提供产品与服务。例如，他很关注创建新的“途径”，帮助学生们考取CMA®注册管理会计师认证。他将此视为IMA为成员职业生命周期提供服务承诺的一部分。

Mike的职业发展建议



职业发展贯穿我们一生的大部分时间，需要付出时间和精力，通常也需要投入资金。我们如何最大程度地从对未来的投资中受益？以下是Mike的建议：

1. 阅读。每天花些时间阅读，了解所在行业的动态信息。博客、播客、商业期刊、书籍和报纸都是不错的信息来源。
2. 就个人感兴趣或与工作直接相关的主题，寻求相应的教育培训及证书。征求上级的意见，确定应该把时间着重投向哪些方面。
3. 找到一位导师，即那些愿意帮助你培养和提升技能的同事、经理或熟人。
4. 适应你的“不适应”。促使自己尝试新东西。我们会在感到不那么舒适的环境中学习和成长，无论是接受新的工作或任务，还是转换职业、学习新技能、上学等。
5. 加入IMA这类专业协会，向同行或有着相同专业兴趣的人学习，并与之建立联系。此类组织通常会为成员提供免费的教育课程和资源。
6. 抽出时间回馈所在社区和/或自己关心的事业，这会为我们创造新的学习机会。
7. 留出时间去从事能给你带来快乐的爱好，如旅游、绘画、写作、烹饪或演奏乐器。保持生活平衡是事业成功的重要因素之一。

为维护 and 提升CMA认证的声誉，Mike希望在当前和未来都能保持这一认证的相关性。他表示：“我想和CFO及各类组织聊一聊，了解他们对员工有哪些需求，包括目前以及未来5到10年的期望。”也是因此，他非常想看到今年早些时候IMA考试认证部（ICMA[®]，CMA认证监管部门）开展的最新工作分析调查的结果，这些调查结果将展示CMA认证如何满足组织和个人的需求。

在满足成员需求方面，IMA近期采取的措施包括推出可持续发展商业以及多样化、平等与包容性方面的证书项目，这些项目均受到广泛认可。Mike还将着重于为成员提供更好的数字化体验，运用数字技术能力提高IMA产品和服务的“易用性和便捷性”。例如，这方面的举措可能包括推出更多的证

书项目，着重为成员提供专业知识和互补性知识，帮助其拓展专业技能。此外，他还希望探索新的方式去推动CSCA[®]战略与竞争力分析师认证的全球发展。最近，IMA扩大了该认证的考试资格范围，除CMA持证者以外，凡持有IMA协会认可的50余项认证均可参加CSCA考试。

在实施上述的一些证书项目时，Mike特别提到IMA不需要完全依靠自己，他更有兴趣与行业内的其他组织和同行探讨合作机会，如此IMA能向其成员提供一系列产品和服务。“通过合作，我们可以为成员创造更多价值，提供更多更具相关性的产品和服务。”他强调道。

最后，他希望IMA能继续成为“一家既全球化发展又兼顾区域不同需求的协会”。这要求IMA在密切关注全球成员需求

和Mike分享你对IMA发展的看法

为落实IMA成员为先的发展理念，Mike正在广泛征求意见，以推动协会更好地满足成员需求。在担任IMA总裁和CEO的前3个月内，Mike向IMA员工、全球董事会成员和其他关键利益相关者提出以下三个问题：

1

我们的长处是什么？

2

我们在哪些地方存在不足，需要弥补？

3

我们在发展中面临的阻碍有哪些？

现在Mike也邀请IMA成员就以上三个问题分享自己的看法和意见，如果你愿意分享相关意见和建议，请发送邮件至mike@imanet.org。

的同时，了解各区域的动态。“我们需要知道成员的具体痛点及其取得成功需要的工具，一刀切的方法是行不通的。”

激励他人

Mike具有服务型领导者的特质，这一类型的领导者善于激励他人取得成功。在回顾过往职业生涯时，Mike最引以为傲的是他给人们带来的积极影响：通过导师项目、领导力、项目实施、课程和产品，帮助人们在职业发展中脱颖而出，或者在工作中获得更大的满足感。

对于自己的职业发展历程，Mike亦是心存感激。“小的时候，没人想到我会上大学，我会永远感激这个能上大学的机会，而且我很高兴也很自豪能为我的三个子女提供同样

的机会。”他不断挑战自己，追求终身学习。值得一提的是，他获得了英国董事协会颁发的公司董事证书，该证书涵盖公司治理、财务、战略和领导力等关键领域。他还曾在哥伦比亚商学院和沃顿商学院进修高管课程，学习数字业务战略领域的知识。

“IMA即将迎来新的发展机遇，我对此兴奋不已！我期待与协会全球成员和全球董事会合作，努力提升IMA在管理会计行业的影响力，为我们成员创造更多价值，给他们带来更多积极影响！” **SF**

Lori Parks, IMA专职撰稿人兼编辑。联系方式: lori.parks@imanet.org。

改变 从这一刻开始

— IT MAKES ALL THE DIFFERENCE —

考取CMA吧！



考取CMA注册管理会计师，掌握管理会计12个最重要实践领域关键知识，
打造前瞻性的商业思维，助力职场核心竞争力的全面提升，实现自我突破。

欲了解详情，请访问：www.imachina.org.cn/cma_2023.html



IMA's Certification for
Accountants and
Financial Professionals
in Business



PLANNING IN A RECESSION

如何更好应对经济衰退？

Rene Ho
王琳 译, 郭强 校

从疫情引发的供应链问题到如今潜在的经济衰退，以及未来可能完全不同的经济形势，企业需要让其业务经受住一系列考验。



去年对全球经济来说是艰难的一年。延续3年的新冠肺炎疫情让全球供应链受到巨大冲击，俄乌冲突不仅进一步加剧了这一冲击，也导致地缘政治的不确定性急剧上升，预示着我们进入了一个可能更加难以预测的全新世界。

俄乌冲突引发的欧洲能源危机给该地区的政策制定者带来巨大挑战。尽管相对而言，美国没有受到油气价格飙升带来的最坏影响，但仍然受到了全球性通胀的冲击。而通胀也导致全球主要央行采取鹰派政策立场，这一立场可能会在2023年持续。不过宏观经济形势再严峻，企业经营依然应该：维持稳健的资产负债表，对未来可能发生的情景进行预测、建模并做好准备。

过去几年带给人们的一个重要经验教训是，企业需要建模的情景在广度和性质上已经发生了变化。企业领导者在很大程度上并没有将最近发生的许多事件纳入决策考虑范畴，包括疫情期间各国采取的措施、俄乌冲突以及通胀的急剧上升，当然，新冠肺炎疫情是其中的“大事件”。

但以上每一个事件都给人们提供了如何为应对黑天鹅或“灰天鹅”事件做准备的经验教训，“灰天鹅”事件是指那些实际上可预测但发生概率很低、而一旦发生则影响巨大的事件。

这包括一些基本假设的转变，这些转变可能是暂时的，也可能是永久的，但至少在中期，任何决策过程都必须将其考虑在内。例如，只要当前形势继续下去，力量的天平就会从买家向卖家倾斜。基于行业性质的不同，若订货和消费之间的时间间隔延长，JIT库存管理的可行性可能会受到质疑。从更长远的角度看，很明显全球能源市场格局正在发生变化。

还有哪些其他灰天鹅事件预期可能会发生呢？或许是另一种流行病——一种可能比新冠肺炎更危险的疾病。另外还可能发生的是，气候变化导致粮食短缺或全球人口分布快速变化。

这些挑战摆在前面，但很多企业只着眼于未来12个月的情况。2023年，分析师们一致认为我们将面临全球经济衰退，在此背景下，企业可采用以下五个非常重要的最佳实践来应对：遵循经济衰退期的应对策略、拥抱技术、将可持续发展列为优先事项、将长期规划纳入管理架构和优化营运资金。

01 遵循经济衰退期的应对策略

“衰退”这个词可能令人生畏，但企业可采取一套经

过去几年带给人们的一个重要经验教训是，企业需要建模的情景在广度和性质上已经发生了变化。



过实践检验的行动方案来度过这样的艰难时期。首先也是最重要的，是优先保障或保护资产负债表上的资本（财务资源）。有多种策略可以做到这一点。

关键点，应在资源配置上持保守态度：冻结或削减预算，冻结招聘，确保最近的投资开始获利后再投资新项目，以及精简企业产品。

在预计需求可能减少和/或成本可能增加的情况下，明智的做法是针对不同幅度的变化情景（20%、40%甚至更多）进行预测和建模，并为每种情景制定应急计划。一些先行指标可以视为预计变化的相关提示，如潜在客户数量、网站访问量或会议预定量。另外，如果考虑到某个主要供应商可能会停止运营，制定应对计划也是明智之举。你需要对过去难以想象的情景建模。

避免感情用事。如果衰退持续，个别业务单元表现明显不佳，就应该在危机蔓延之前对其进行重组。此外，根据所处行业的不同，通常任何市场中都有一些细分市场在经济衰退中表现得更加坚挺——积极瞄准这些市场，以打折方式刺激需求。

与此同时，可以采取一些财务举措来顺利度过经济下行期。这包括尽可能地谨慎管理现金流如应收账款和应付账款，还要维持好重要的商业关系。一个明智的做法是锁定任何尚未完成的债务或股权交易。

在经历一段严重的通胀期后，随着经济步入衰退，定价问题会凸显。许多企业为应对不断上涨的原材料成本而提高了商品价格，但你可能发现客户已然不堪重负，更高的价格反而可能会削弱需求。如果衰退到来的同时通胀还会持续，这将带来一个更大的挑战，即出现一个更难以应对的“滞

表 1：经济衰退期的应对策略

行动	职责		
	CFO	财务部门	其他部门
冻结或削减预算	在战略层面作出决定	由财务总监/经理来沟通和实施	获得CEO的支持；内部沟通，建设性地传达信息
冻结招聘	在战略层面作出决定；就原因和未来计划关键内容进行沟通	由财务总监/经理来沟通和实施	获得人力资源部门及相关直属部门经理的支持
保守投资	在战略层面作出决定；就关键优先事项进行沟通	财务经理按照投资回报率（ROI）对已有投资分类	产品和交付团队介绍哪些投资有回报，哪些没有
精简产品	在战略层面作出决定	财务经理确定产品组合的投资回报率	产品团队测试现有产品组合，找出“薄弱环节”
对衰退下的不同场景进行预测和建模	CFO确定情景范围	资金部门/财务controller收集数据并建模	运营、产品和营销团队都要提供信息
根据需求变化进行重组	CFO在向其他重要决策者“推销”重组方案时发挥着重要作用	财务经理确定重组对象，并据此配置资源	接受CEO和董事会提出的重要限制条件
瞄准有韧性的市场并刺激需求	指引战略方向，打造灵活的文化	财务经理分配预算，以巩固已取得的成功，同时审慎地削减预算	营销团队制定巩固或扩大需求的策略
管理应收账款和应付账款	在战略层面作出决定	企业资金部门管理进出款	获得采购团队的支持
调整定价策略来维持收入	最终决策者；自上而下沟通关键目标	财务经理协助确定如何最好地维持利润	销售团队反馈客户的价格容忍度

胀”环境。

应对这种状况的一个办法是以灵活的、非教条的方式调整价格。与其全面提价，不如使用有策略针对性（有选择、有目的）的提价来维持利润，同时向客户提供其他激励措施，如供货量保证、捆绑项目，或在浮动价格范围内提供产品或服务。

另一个度过经济衰退期的办法是无论处在哪个行业，都要设法强化与客户的关系。客户会审查自己的支出情况，并考虑其他选择，而客户参与度越高越有助于阻止其作出这样的决定。例如，你可以将流程自动化后节省下来的资金重新用来构建一套商业智能系统，帮助你识别不同的客户群体，

并按照衰退期间客户群体的脆弱程度及其对竞争对手的开放程度进行评价。然后，你就可以有针对性地开展营销活动，并调整产品组合去满足客户不断变化的需求。

最后，在衰退持续期间，你的业务中是否有表现出色的领域？探讨对其进一步投资，夯实业已取得的成功。这个时候，企业需要保持开放的心态，如思考在更广阔的市场中是否存在并购机会。表1概述了应对经济衰退的策略。

02 拥抱技术

财务技术公司Taulia最近对全球主要市场的财务负责人开

表 2：拥抱技术

行动	职责		
	CFO	财务部门	其他部门
部署ERP或库存管理系统	在战略层面作出决定——关键是明确技术服务的目标，而不是给出过多细节信息	财务controller/总監管理重大跨部门项目的预算编制	首席技术官和IT部门实施解决方案，与现有系统集成，并确定保留哪些旧系统；采购团队采用从新系统中获得的洞见；战略/产品团队采用敏捷方法应对变革；人事部门制定培训策略

展了一项调查，发现37%的企业正在投资自动化或供应链技术，以应对通胀和潜在的衰退。受访者中，43%的美国企业表示会优先投资自动化，而41%的企业将削减成本或实施新的供应链管理技术放在首位。对比之下，新加坡企业更倾向于投资供应链管理技术（46%）或自动化（44%），而不是优先考虑削减成本（37%）。

这种对技术的态度会带来什么？企业并不会纯粹为了技术而去使用更新的技术解决方案。通常情况下，技术可以作为更好信息的来源，或者将信息更好地传递给企业领导者的渠道。更好的信息意味着更好的决策。

高质量的数据和优秀的分析技术有助于企业提高运营效率，更好地了解整个供应链，提前发现供需方面的波动情况。可以毫不夸张地说，分析应该是决策的基础。数据分析不仅能进一步提高企业应对经济衰退的能力，而且随着经济周期的转变，任何技术投资都可以为企业未来的稳健增长奠定基础。

你可以采取的一些措施包括投资自动化解决方案，这些解决方案可以执行手工流程，如发票处理或创建采购订单和费用报告。在整个企业中普及自动化解决方案，可以显著降低成本，减少人为错误，释放人力资源，并让企业在经济衰退期间腾出资金用于投资重要的优先事项。

目前市场上有一些平台提供能展示整合信息的仪表盘，如展示实时支出数据和其他财务信息，还有越来越多的平台可以帮助企业实施先进的企业资源规划（ERP）系统。这些平台最有用的功能，可能是可以作为企业唯一的真实信息来源，尤其是对运营规模更大也更复杂的企业来说，这一功能

可显著提升价值，大大促进内部沟通。

此外，现有的创新库存管理解决方案可以帮助企业更高效地分配资源、人员和资产，并在相当复杂的供应链中发现提升效率的机会，这些机会从表象上可能无法很快识别。

但在开始实施大规模的技术投资计划之前，企业还应该考虑多方面的因素。例如，你希望保留哪些旧系统（如果有的话）？哪些团队成员需要接受有关新平台的培训，以及如何开展培训？新的解决方案如何与企业当前运营以及外部利益相关者和供应商的运营整合？是否需要转换现有数据？如果需要，如何定义、检查和分析现有数据源，并避免因不当管理及执行数据转换而导致的延迟与成本增加？最后，在寻找上述这些问题的答案时，是否需要获得外部第三方支持？表2列出了更多关于企业如何拥抱技术的建议。

03 将可持续发展列为优先事项

随着经济步入可能的衰退，与疫情之前的衰退相比，商业环境出现了一个显著变化——可持续发展作为企业经营中的一个考虑因素，重要性大为提升。

可持续发展确实是未来经济的核心。若私营和公共部门的决策者不能将可持续发展作为其核心理念之一，这些部门的长期发展前景会变得不明朗。因此，无论全球供应链在经历近年来的扰乱后会呈现怎样的局面，所有利益相关者都有可能将可持续发展作为优先事项。

人们很容易忽略这样一个事实：新冠肺炎疫情尽管影响

范围广且规模大，但其本质上一种自然灾害。一些严肃观点认为，此次疫情发生的规模及其对商业活动的严重破坏，打破了人们的错觉，即我们经受得住来自自然界的冲击。

因此，在未来的战略中把可持续发展放在首位，是任何企业保持其业务具有长期韧性的必须措施。这说起来容易做起来难，不过，企业还是可以采取一些具有可行性的措施，推动业务真正实现可持续发展。

文化先行：如果到目前为止，可持续发展对你所在公司来说依然只是个抽象概念，不妨着手开展一个文化转型项目，找到可持续发展业务实践中的所有结构性障碍。

这样做，你将能够凝聚全公司的共同努力去寻找创新的方法，改善公司的可持续发展状况。这意味着你能将道德、价值观和使命感融入公司文化，更具有现实意义的是，可让公司上下形成共识：与可持续发展相关的风险都是重大风险，必须加以管理。

通过制定雄心勃勃的多样化、平等和包容性（DE&I）战略，你可以在可持续发展相关问题的探讨中纳入各种新的观点，并找到领导团队可能尚未考虑过或未能很快意识到的解决方案。

在实际应用方面，你可以摸索一些策略来激励供应链中的利益相关者，让他们将可持续发展实践融入其业务活动，如向供应商提供融资计划。围绕可持续发展问题收集准确、可操作的数据也是至关重要的，这些数据很可能会整合进企业资源计划（ERP）平台。

对员工来说，这是一个学习的契机，可以让他们对企业现有或新制定的规章制度有广泛而深入的了解。你可以将可持续发展标准纳入团队的关键绩效指标（KPI），并将其作为领导团队激励计划的要素之一。

CFO在这方面扮演着极为重要的角色。CFO一职具有的独特性，使其可以作为一个连接点，在企业范围内分享有关可持续发展问题的信息，同时制定考虑了非财务KPI的新会计框架。此外，CFO在制定战略目标和实现这些目标的财务战略时，在管理合规和控制系统以确保实现可持续发展目标时，以及在识别和连接任何可能（和将要）出现的相关风险时，也有着举足轻重的影响力。CFO能够促进变革、引领成功，并负责从变革到成功过程中的一系列行动。

在情景规划方面，长期规划需要考虑许多与可持续发展相关的情景。气候风险是最显而易见的风险，法规的突然变

表 3：将可持续发展列为优先事项

行动	职责		
	CFO	财务部门	其他部门
制定多样化、平等和包容性（DE&I）战略	在战略层面作出决定；制定管理者激励计划；自上而下打造开放包容的文化	财务经理制定可持续发展预算，审查企业的预算实践和文化	CEO和董事会给予支持并定下基调；评估各职能部门的可持续发展实践，尤其是人事部门；支持和维系内部沟通
激励供应商开展可持续发展实践	在战略层面作出决定	资金部门和财务经理制定激励计划	产品和采购团队实施激励计划并提供反馈
将可持续发展纳入KPI	在战略层面作出决定	薪酬管理；财务经理建立相关机制	董事会和CEO将可持续发展纳入自身激励方案
将可持续发展纳入合规职能	在战略层面确定目标；确定奖惩方案	财务经理和资金部门管理数据的整合和解读	采购团队负责获取、收集和分享可靠数据
对可持续发展相关情景建模	在战略层面确定情景的性质、时间跨度和严重性	财务总监管理跨部门协作	董事会和CEO支持将经验教训纳入情景规划；各职能部门为情景规划贡献想法、见解和意见

表 4：纳入长期规划

行动	职责		
	CFO	财务部门	其他部门
审查管理层激励机制	调整下属报酬体系，鼓励其关注长期目标	财务总监和经理相应调整薪酬预算；薪酬团队执行	董事会和CEO支持企业文化转变，即摒弃短期思维
寻求创新	在战略层面作出决定	财务经理认同并非所有的研发支出都能立即获得回报	所有员工都致力于新的想法、工作方法和技术
为预测和研究分配专门预算	在战略层面作出决定：支持预算分歧中的下属	财务团队监督预算，确保其用于长期战略创新而非短期需求	CEO支持针对预测和研究的预算，尽管这可能会对运营产生制约

化、工厂水源地的可行性、原材料供应的可靠性等，也只是与可持续发展问题相关的重要风险中的几例。表3列举了一些在业务运营中优先考虑可持续发展的建议。

04 将长期规划纳入管理架构

在步入可能的经济衰退时，我们往往倾向于只考虑短期情况，即使中期规划也会被认为没有必要。这是错误的：虽然经济衰退会给我们带来重重困难，但也为未来提供了创新以及业务收缩的机会，可以作为企业一系列业务活动韧性的压力测试。

前文提到的可持续发展和更广泛的经济方面所面临的挑战并不会自行解决，也没有简单的现成解决方案。企业领导团队承担长期情景规划的责任——创建专门的情景规划团队——有助其摆脱被动地位，掌控企业的未来。

情景规划的方法并没有对错之分，但有几种方法可以帮助你的企业成为面向未来的公司。现有的一些解决方案可为供应链关键环节构建数字孪生，其可用于详尽的情景规划，对长期和短期规划都非常有帮助。几乎每家企业，无论规模大小，都存在一定程度的信息孤岛现象，这就需要寻找有效的数据共享契机，让情景规划发挥最大效用。

要再次强调的是，长期规划的成功很大程度上都取决于企业文化。要在企业内鼓励长期主义而非短期主义文化，可以通过相应地审查管理层激励机制，并将情景规划的时间跨度延长至5年甚至更长时间来进行。创新也会发生在企业外

部，因此你还需要对消费者及业务发展趋势进行深入研究，这些趋势有可能深刻影响你所在的行业。你可能要先于竞争对手发现这些趋势。

在实践层面上，一种做法是将预测与年度预算分开。与其管理危机（前提是企业有能力去管理），不如以符合长期战略的方式来分配资金。

即使是在经济衰退时期，企业也要为未来发展做准备，这其中最显而易见却也最重要的方式，就是其投资方式。重新定义经营核心要素以及可以在新趋势中发挥作用的部分，可以让企业在市场变化中处于有利地位并从中获益。

但要注意的是，并非所有以上这些行动都能获得完全的成功。有些会彻底失败。这需要企业开展相当健全的利益相关者管理，尤其是当你的企业文化还不习惯于反复尝试新方法、也不习惯在此过程中汲取经验教训的情况下。表4列出了进行长期情景规划的思路。

05 优化营运资金

从供应链融资到动态折扣计划，CFO可采用多种方法管理、配置和使用营运资金，尽可能地使其效益最大化。

管理团队往往很自然地倾向于关注损益数字，而忽视资产负债表的其他部分，而且没有多少公司会像管理成本那样认真地管理流动性。这可能是个错误，尤其是在经济衰退期间，因为灵活的营运资金管理可以释放流动性，让公司避免裁员或重组业务。

表 5：优化营运资金

行动	职责		
	CFO	财务部门	其他部门
审查并改革应付和应收账款流程	在战略层面做出决定	财务经理和资金部门负责流程的开发和部署	获得采购团队的支持
审查并改革供应链	在战略层面作出决定；鼓励员工发现并把握供应链蕴含的机会；选择指标衡量优化效果	财务经理收集和审查数据，从中筛选发掘提高效率的机会	获得采购团队的支持非常重要

要成功做到这一点，需要组建一个由内部关键利益相关者组成的团队，成员来自资金、采购、IT、会计及法律等部门；同时确保建立沟通机制，让团队全程参与营运资金管理，并确保各个阶段都能获得团队成员的支持。

接下来，找到任何会很快出现的机会领域。在管理应收账款时，鼓励实行严格的应收账款管理并跟踪延付情况。在管理应付账款时，改进供应商的付款流程，调整其付款时间安排，修改条款以符合企业利益，并寻求效率的提升。

区分战略性和战术性营运资金优化是很重要的。战术性优化方法——单独使用反向保理或采购卡等工具——有助于企业解决具体问题，如减轻延长付款期限对供应商的影响，并让供应商确定何时能收到款项。

不过，战术性方法无法充分运用供应链蕴含的机会。管理者需要清楚企业的财务状况，这意味着准确的数据至关重要，而且所用的方法要有一定的灵活性。这样能让企业立即从超额现金中获得更高的回报，提高利润率，降低供应链风险，同时也能够随着企业融资需求变化，灵活地通过不同渠道获取资金。

许多企业选择与第三方合作来实施营运资金优化计划，但无论采用哪种方式都需要让供应商参与进来，并选择适当的指标去衡量计划有效与否。表5简要概括了优化营运资金的方法。

为未来发展做准备

疫情可能已经基本结束，但我们还不清楚全球经济会受到怎样的破坏性影响。分析人士认为，2023年大多数发达市

场的通货膨胀和经济衰退都将进一步加剧。运用经济衰退期的应对策略，如严格关注成本并采用创造性的方法应对需求下降，企业可以顺利渡过难关。

当前可采用的技术解决方案相当多，将之运用于业务活动，既有助于降低成本，又可以让企业在发展中处于有利地位。与此同时，可持续发展对任何企业的长期成功都至关重要，明智的决策者应当将其置于决策的核心位置。

应对短期挑战的最佳方法是着眼于长远，并利用经济衰退中的机会，以有益于长期规划的方式调整和改进行业活动。优化营运资金能够释放蕴藏在资产负债表中的价值以及潜在的流动性，从而避免企业去作艰难的决定。**SF**

Rene Ho, Taulia公司(SAP下属独立子公司)CFO。联系方式：taulia@fullyvested.com。

IS RISK MANAGEMENT REDUNDANT?



风险管理是否多余？

Marinus De Pooter, CMA, CFM, RA, CIA
余静 译, 郭强 校

传统的、合规驱动的风险管理实践很容易退化为一套单独的、不切实际的系统。企业有必要改善决策方式，应对这一困境。



近年来，企业对不确定性的认识发生了显著变化，由此也对当前的风险管理方法产生了重大影响，这不论风险管理是作为财务部门的一个职责，还是由专门的部门负责。

这种新的认识引出了一个问题：风险管理是否多余？仅仅提出这个问题，就会让大多数从事风险管理、合规和审计的专业人员感到惊讶。长期以来，风险管理都被认为是可以而且应该实施的，不这样做被视为极不明智。风险管理能避免企业陷入不必要的困境，最重要的是，可以帮助企业实现发展目标。所以，为什么要说风险管理是多余的呢？

风险顾问不断推销各种服务，包括风险框架、风险评估、风险登记册、风险矩阵、风险仪表盘等，许多企业也在不断购买这些服务。所有这些服务都旨在掌握、分析和化解风险。Tim Leech (riskoversightsolutions.com) 等人将这类方法称为“风险清单管理”，其最终目标是减少可能出现的问题。

但正如Alexei Sidorenko (riskacademy.blog) 等人指出的那样，风险管理实际上并不只是处置风险，而是事关作出更好的决策。因此，如果以下条件成立的话，决策者在多大程度上还需要单独的风险管理呢？

■展望未来并考虑未来的不确定性是决策者日常管理工作的主要内容。他们会问这一问题：“未来会发生什么可能有助于或不利于我们实现目标？”决策者明白，他们的目标是为核心利益相关者创造价值并保护之。他们设法就可能发生的事所带给利益相关者利益的积极和消极影响，做出现实的估计。

■决策者表明他们注重后果。他们知道可以采取行动也可以不采取行动，会考虑自身选择对利益相关者间利益竞争甚至利益冲突的可能后果，也会考虑不合己意的信息。

■决策者表明他们有适当的能力权衡其决策的潜在积极及消极影响。他们的思维方式使之能在决策时考虑道德因素、平衡不同利益相关者的利益，并诚实地协调应对各种困境。

虽然围绕风险管理形成了整个行业和生态系统，不过，传统的风险管理方法到底在多大程度上可以帮助决策者应对不确定性、扰动和困境？还是说这类方法更像一种信仰体系？宣传推广和维持风险管理系统是否会给一些个人或组织带来巨大的商业利润？通过了解当前风险管理领域的主流观点、这些观点的演变历程及其所带来的挑战，可以帮助我们找到应对不确定性的新视角，从而更好地支持公司实现目

风险管理实际上并不只是处置风险，而是事关作出更好的决策。

标、经受未来的考验。

传统风险管理存在的严重问题

许多高层管理人员大都将风险管理视为一个合规问题。对他们来说，有效的风险管理首先意味着他们既不会与内部管理部门发生冲突，也不会违反外部监管机构的规定。监管机构/部门对风险的“好处”几乎不感兴趣，他们的职责是尽量减少不利因素。

相关的风险培训会教导董事会成员就企业的前十大风险提出问题。这显然表明，管理层已经仔细考虑了公司的薄弱环节，并采取了适当的行动来减少这些漏洞。

董事会成员和监管机构不厌其烦地询问风险状况，显示风险管理已然成为一种问责工具。这与在不确定的情况下更好地实现目标的工具截然不同。

一些最新的见解凸显了传统风险管理中存在的问题。Roger Estall和Grant Purdy在其所著的“Deciding”一书中总结指出，风险管理已成为企业沉重的负担，应该舍弃。

首先，当我们使用“风险”这个词时，我们在谈论什么？风险并没有一个通用的定义。令人惊讶的是，国际标准化组织（ISO）在其文件中使用了40多种不同的风险定义。

在反虚假财务报告委员会下属发起人委员会（COSO）2013年发布的《内部控制——整合框架》和2004年发布的《企业风险管理——整合框架》中，“风险”指可能导致财务、健康及名誉受损的负面事件。2009年发布的《ISO31000风险管理——原则和指导方针》，采用了中性的风险概念，2017年COSO发布的《企业风险管理——与战略



当前风险管理实践的起源

早在20世纪60年代，美国证券交易委员会（SEC）第一次在首次公开发行股票的文件中提出了披露风险因素的要求。2005年，又要求公司在年报和季报中披露任何可能让股东投资股票存在不确定性或风险的因素。这些要求则转变为建立风险管理框架的要求：制定包括风险识别、分析、缓解和监控的一整套措施，以避免所有相关方遭受财务损失。

可塑性概念在计划和控制领域十分盛行，传统风险管理与这一概念天然契合。传统风险管理可用ORCA方法来概括，包括提出目标、识别风险、实施适当控制，并通过监控控制措施的有效性来获得保证。这有可能提升未来按预期发展的概率。

内部专家和外部顾问使用风险管理帮助企业减少不良结果，由此形成了各种方法论和最佳实践案例汇编。在COSO发布的2004年版《企业风险管理——整合框架》中，风险管理被视为一个流程。如果你还没有实施这一风险管理框架，风险顾问会非常愿意提供帮助。

大量的成熟度模型催生了更多的工具，无数企业风险管理（ERM）和治理、风险及合规（GRC）应用程序被开发了出来。随着风险管理实践变得越来越具有强制性，咨询公司的收入也越来越高。如今，风险管理已成为一个价值数百万美元的高风险行业。

多年来，风险管理都被视为一个单独的、独立的甚至是不受其他因素影响的流程。人们太过于关注可能出现的问题，而较少关注应对不确定性的真正目的：帮助面对困境的决策者平衡利弊。

在金融领域，立法者和监管机构要求风险管理职能必须独立于管理层，该职能必须基于其所做的风险评估向董事会报告信息。另一个影响传统风险管理实践的因素是风险登记册，风险登记册是广为人知的风险热图的基础。20世纪70年代，风险清单开始在工厂普及。最初的风险清单列出的是关乎工人安全的各种注意事项，但随着风险管理领域的法规不断涌现，风险清单就被用来提醒人们注意可能的危险情况。很快，风险清单又被用于合规领域，检查员以之核查公司的合规情况。

政府和监管机构随后采用了上述标准，以之作为展示组织运作秩序井然的方式。因此，“风险管理”（即维护风险清单）逐渐被视为良好组织治理的一个特征。

虽然围绕风险管理形成了整个行业和生态系统，不过，传统的风险管理方法到底在多大程度上可以帮助决策者应对不确定性、扰动和困境呢？

和绩效的整合》也是如此。在这些文件中，风险包括对实现目标的积极和消极影响。

定义上的变化带来了深远的影响。最初，COSO使用了四种所谓的风险应对措施：接受、避免、降低和分担。2017年，COSO增加“风险追求（pursue）”——“接受更高的风险以实现更好的绩效”——作为第五个风险应对措施。这更符合平衡风险与回报的普遍理念。

因为风险一词有多个不同的含义，简单使用这一术语可能会造成困惑。传统的定义侧重于可能出现问题的事件，但这并不全面，因为决策需要权衡利弊。例如，当你开始投资时，你关心的不只是可能的损失，还有回报。或者，如果你将风险定义为同时包括上行（会产生积极成果）和下行（会带来消极成果）风险，你可能会让大多数人感到困惑，因为风险通常都具有负面含义。

鉴于这些困惑，Norman Marks（normanmarks.wordpress.com）等人建议避免使用“风险”一词，诸如“不确定性管理”“成功管理”或“期望管理”等术语可能是更好的选择。我经常用的是“价值管理”。毕竟，COSO和ISO都表明风险管理旨在创造和保护价值。价值管理还考虑到了不同利益相关者所看重的不同方面，如安全、红利或准时性，因此，这个术语比风险管理更容易让人接受。

现在既没有一门叫做“风险学”的科学，也没有聚焦于风险实证研究的专门领域，但一个独立的风险管理体系已经形成，包含风险顾问推荐的各式各样的工具和方法。之后，

必须将这些工作方法整合到现有的管理周期中。

传统风险管理的一个成果是风险偏好声明，即一家公司愿意接受的风险类型和数量。然而，风险数量如何表示呢？风险本身没有计量单位，也无法用货币衡量。风险概况一词建议可以出于方便将风险加总，但如果你试图基于货币价值来加总风险，你很快就会发现，你最重视的风险很难用货币来衡量。

我们可能并不总会意识到，机会和威胁是我们对未来可能发生的事件、环境和趋势变化的心理想象。这些想象深受我们个性、知识和经验的影响。最重要的是，正如诺贝尔奖得主Daniel Kahneman指出的那样，人类非常容易受到偏见的影响。

许多风险评估采用的都是定性方法。我们可以使用等级量表（如从1到5）的值，对风险预计发生的可能性及影响评分，非常类似于民意调查或酒店质量评级中使用的量表类型。不过，我们不能简单地将等级量表值相乘得出风险评分，以此确定风险的优先级。

风险量化在很大程度上取决于数据的质量和数量，以及模型中的假设参数。如果模型使用的假设不再适用，模型的价值也就不存在了。更何况，模型只是模型，就像地图并不是其所展示的实际区域。

决策从来都不是为了实现单一目标，但片面追求“股东价值最大化”是个例外，在这种做法下，风险主要被视为对盈利潜力的威胁。这种“以金钱为目的”而不是以“以金钱为手段”的做法，导致了结果与预期目标的偏离，后果我们也都看到了。实际上，决策者经常会因为利益相关者间的利益竞争而陷入进退两难的境地。

风险管理新视角

传统风险管理方法建议实施名为“风险管理”的单独系统来应对风险，与之相反的是，最新观点建议在作决策时要更具前瞻性、有结果意识。这一观点要求考虑行动或者不行动的潜在影响，并将之作为决策者的日常工作。

决策者必须权衡其选择的利与弊。生活中很少有只有好处的事情，总会存在潜在的或实际的缺点。以收购零售物业为例，你不仅要考虑收购带来的好处，如潜在的资本积累、根据公司需求调整物业的自由度更大，以及每月成本低于租赁费用。

同时还要考虑可能存在的缺点。如果你需要进行债务



帮助企业经受未来考验的建议

1 在聘用高管之前，评估其个人价值。

2 支持那些勇于发声的同事。

3 站在为客户服务的同事的角度展望未来。

4 关注对企业有重大影响的困境，采用结构化的方式协调解决。

5 让决策者意识到其所作选择可能带来的后果。

6 质疑规划中的假设，提倡采用情景分析方法。

7 估计实现预测目标的可能性。

8 提醒决策者注意一厢情愿的想法和其他偏见。

9 在商业情报（用于支持决策）方面进行投资。

10 除了积极乐观的信息，还要寻求不那么受欢迎的信息。

11 使用风险管理方面的通用语言，避免使用术语。

12 将风险管理职能转变为提供决策支持。

13 停止报告风险清单和使用风险热图。

14 不再任命风险责任人和风险管理者。

15 不再将风险管理作为会议日程的单独事项。

融资，从实质上看，你就是在用借来的钱进行投机，那么，就有可能不得不处理地基下沉或物业所在社区环境恶化的问题。

一个管理团队不会因为减少失败而获得成功。定期更新可能出问题的环节或事项的清单，并不等于找到了实现公司

目标的最佳方法。成功需要同时抓住机遇和减少威胁。

决策是管理的核心。这意味着分配稀缺的资源和有限的人力，以交付符合要求和期望的产品与服务。Norman Marks在其所著的“Risk Management in Plain English: A Guide for Executives”一书中，强调了着力提高成功概率的

IMA其他相关资源

文章和报告

- ▶ 《CFO与战略风险管理》，作者为Mark L. Frigo和Richard J. Anderson，刊发于《战略财务》中文刊2021年第1期，英文刊链接bit.ly/3IKXtFb
- ▶ 《新常态下的战略风险管理》，作者为Harshini Siriwardane、Ella Mae Matsumura和Sridhar Ramamoorti，刊发于《战略财务》中文刊2022年第1期，英文刊链接bit.ly/3J4E6IL
- ▶ “Strategic Analysis—Methods for Achieving Superior and Sustainable Performance”，作者为Mark L. Frigo和Kip Krumwiede，2020年4月发布的《管理会计公告》，bit.ly/3kKmYP5
- ▶ “Risk Management Programs 'Effect on Financial Professionals' Accountability and Investment Decisions”，作者为James F. Boyle、F. Todd DeZoort和Dana R. Hermanson，刊发于《管理会计季刊》2018年夏季刊，bit.ly/3ZgMHxt
- ▶ “A Risk Challenge Culture”，作者为Paul L. Walker、William G. Shenkir和Thomas L. Barton，IMA和ACCA于2014年8月发布，bit.ly/3mlZq3D
- ▶ “Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration” 报告，作者为William G. Shenkir和Paul L. Walker，2014年发布，bit.ly/3miNVtM

Count Me In播客（均为英文）

- ▶ “Enterprise Risk Management”，Sandy Richtermeier，第20期，bit.ly/3kLTC2H
- ▶ “Why your company needs a risk management makeover”，Amanda Cohen，第196期，bit.ly/3KPXRvY

持续教育课程（英文课程）

- ▶ COSO企业风险管理认证课程（在线自学课程），bit.ly/3matFu4

如果决策者因为看得见的优势选择了某个方案，他们是否也做好了应对相关劣势的准备？



重要性，其中包括在协调应对困境时要权衡可能的利与弊。

为什么要先创建一个单独的风险管理系统，然后再尝试将其整合到常规管理系统中呢？从决策者的立场出发不是更明智吗？

作出平衡的决策需要决策者考虑不合己意的信息。在解释手头的信息时，你要意识到自己可能会被相对隐晦地影响，也会受到信息呈现方式的影响。当事人会突出一个符合其利益的选项的优势，同时掩盖其劣势。因此，聘用能进行建设性和批判性思考的教练是非常重要的，他们会质疑和挑战你的选择，并希望帮助你提高成功的概率。

作为管理会计人员或财务人员，你真地想创造更多的价值吗？要实现这一点，你可以在帮助同事制定切实可行的计划、商业案例和预测时，作为关键合作伙伴提供决策支持。

新观点的价值

企业要经受住未来的考验，高管们需要知道其计划和战略成功的可能性有多大。因此，管理会计人员等财务人员需要评估：管理团队在多大程度上提出了“可能发生什么”和“如果发生了怎么办”的问题，明确他们做出的假设，考虑决策的可能后果。

研究管理团队如何处理提议、预算、业务前景等方面的假设。他们的评估是否切实可行且平衡？是否有合适的专家参与？是否能容纳批判性的意见？如果决策者因为看得见的优势选择了某个方案，他们是否也做好了应对相关劣势的准备？

注意管理团队的心态。道德方面的考量会让决策陷入两难。实际工作中，决策就是协调处理各种相互冲突的利益，如商业利益和合规要求之间的冲突。想象一下，你是服务提供商，现在有个包含多种可疑商业活动的机会，可以给你带来可观的潜在收入。你的高管们会优先考虑哪些利益相关者的哪些利益？

要经常讨论哪些目标应当作为优先事项。企业只看重商业利益就是一个令人警惕的信号，这不是通过企业网站上的正式声明体现的，而是高管和其他决策者的态度体现出来的。而如果避免被监管机构发现是合规政策及实践的主要驱动因素，这就在很大程度上展现了这家企业的核心价值观。

不要为单纯识别风险而维护风险清单；不要每年或每季度更新风险登记册；不要无休止地评估风险等级。风险管理的目的不是更新风险清单，而是为了提高企业各单位、职能部门或项目成功的概率。

不要考虑如何提高风险偏好声明的质量，而要关注如何支持决策者作出更好的决策。在产品导入、收购或外包等方面作出重要选择时，决策者需要什么信息才能有意识地权衡利弊？

最后，要认识到我们应该保持谦逊。人类预测未来的能力非常有限，在这个有着如此多参与者和如此多影响因素的世界中，我们根本无法预测会发生什么。因此，企业需要那些对事态发展保持警觉、乐于接受不利消息且能够随机应变的人才。**SF**

Marinus de Pooter, CMA, CFM, RA, CIA, CRMA, CCS, GRCP, GRCA, CPMP, 独立专业人士、顾问和培训师 (www.stay-future-proof.com), IMA阿姆斯特丹—荷兰分会成员。联系方式: **+31 652062166**或 marinus@mdpmct.com。

COSO

AND TRUST IN SUSTAINABILITY REPORTING



COSO与可持续 发展报告可信度

Anum Zahra, Ph.D.; Brad Monterio; and Paul Juras, Ph.D., CMA,
CSCA, CPA
郭强 校

财会人员可通过COSO《内部控制——整合框架》提升利益
相关者对可持续发展信息的信心。



随 随着企业从着重于追求股东价值转向为更广泛的利益相关者（包括供应商、员工和客户）创造价值，可持续发展业已成为衡量企业良性发展的一项重要指标。内部利益相关者需要可信且可用于决策的信息，去支持其战略和运营；外部利益相关者则试图在是否与企业进行业务往来方面，作出明智的决策。两者都要求企业有着与其既定宗旨和价值观相一致的、强有力的公司治理，以及围绕企业可持续发展相关风险和机遇制定战略、从而提升企业管理。鉴于内外部利益者都需要相关的、可靠的信息，企业必须确保所披露数据的可信度和质量（见图1）。

截至目前，在建立利益相关者对可持续发展报告的信任和信心方面，企业有众多相互重叠且看似竞争的框架、标准、最佳实践和工具可以选择。从自愿性的披露标准，如全球报告倡议组织（GRI）、综合报告框架（IRF）、可持续发展会计准则委员会（SASB）发布的标准，到气候相关财

务信息披露工作组（TCFD）和新设立的国际可持续发展准则理事会（ISSB）的标准，选择是如此之多，令企业眼花缭乱、不知所措。（2021年，SASB与国际综合报告委员会（IIRC）合并，成立价值报告基金会（VRF）。2022年，国际财务报告准则（IFRS）基金会通过整合VRF和气候披露标准委员会（CDSB）设立ISSB。见图2）

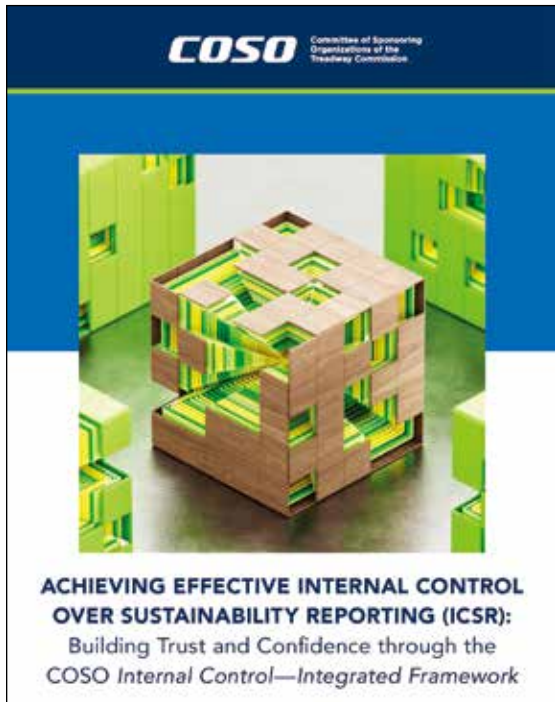
尽管企业有上述诸多选择，反虚假财务报告委员会下属发起人委员会（COSO）发布的《内部控制——整合框架》（ICIF），仍然是企业在树立财务和可持续发展信息信心方面可采用的一个强大工具。

2017年发表的一份研究报告《利用COSO〈内部控制——整合框架〉提高可持续发展绩效数据的可信度》（“Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data”，bit.ly/3nvDOT2）便是以此框架为

图 1：谁是企业可持续发展信息的使用者？



资料来源：COSO《实现对可持续发展报告的有效内部控制》，COSO于2023年3月发布，bit.ly/41fPXXf。



COSO最新指南

有效的内部控制有助于企业明确宗旨、制定目标和战略，可让企业在对其各类信息充满信心和信任的情况下持续发展。2023年3月，COSO发布了名为《实现对可持续发展报告的有效内部控制（ICSR）：通过COSO〈内部控制——整合框架〉建立信任和信心》的指南，提供基于COSO《内部控制——整合框架》的解释性指引。该指南展示了内部控制在合规和外部财务报告之外的价值，适用于企业的可持续发展活动和相关信息。阅读全文可访问bit.ly/41fPXXf。

基础，颇为超前地探讨了企业如何建立利益相关者对其可持续发展报告的信任。进入2023年以来，自愿在公司报告中披露环境、社会及治理（ESG）信息的企业数量快速增长。企业披露这类信息的努力当然值得赞赏，但快速变化的监管与标准制定环境也导致报告数据的质量及一致性难有保障，而我们不能简单地依靠合规流程来确保数据和报告的完整性与可靠性。最后，内部鉴证（由内部审计部门提供）和建立对

可持续发展报告的信任，是企业获得外部鉴证的前提。

在设计及实施有效的治理和监督架构方面，CFO与财会团队具有丰富的经验。与此同时，企业也必须具备有效的内部控制系统，才能高效处理与可持续发展相关的运营、合规和报告问题。但不少财会人员可能觉得还未准备好将其从财务报告内部控制（ICFR）中学到的知识和经验应用到可持续发展信息上。为协助提高可持续发展相关信息的质量、及时性和可靠性，COSO于2023年3月发布了最新补充指南《实现对可持续发展报告的有效内部控制（ICSR）：通过COSO〈内部控制——整合框架〉建立信任和信心》（“Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework”）。该指南引入了ICSR这一的概念，作为对ICFR的补充。

可信赖数据和《内部控制——整合框架》的作用

20多年前美国《萨班斯-奥克斯利法案》（SOX）及其要求出台后，人们普遍认为COSO《内部控制——整合框架》仅适用于财务报告和上市公司。但所有企业，包括商业、非盈利和公共部门企业，都需要通过有效的内部控制去实现目标、管理风险、适应变化，确保组织和运营各个方面合规运作。企业可有效运用COSO《内部控制——整合框架》树立利益相关者对其所有数据集的信心，并推动确立适当的顶层基调和企业文化。

简言之，该框架适用于各种规模与类型的企业及其财务和可持续发展信息。2013年更新后，该框架提出了5大要素和17项原则，企业可以基于这些要素和原则，围绕可持续发展运营和报告去设计有效的内部控制（见表1）。在使用该框架时，CFO及财会团队可以发挥领导作用，确保可持续发展数据的相关性和完整性，并将其转化为有意义的决策支持信息。而要实现这些目标，企业必须致力于建立适当的控制环境，运用已有的知识着手开发ICSR框架。

风险和重要性评估对于确保ICSR的有效性至关重要，而且通过ICSR建立的信任最终必须与对财务报告和交易的信任一样。企业应当关注IT一般控制、运营和合规目标等领域，确认这些领域产生的风险，以及采取必要的措施确保对这些领域进行有效的内部控制。《内部控制——整合框架》几乎适用于任何领域、职能或活动，在运用时，企业也要根据自身的具体要求、资源、行业和成熟度，对框架提出的17项原

图 2: IFRS、IASB 和 ISSB 的关系



则进行适当调整。

企业应该着手实施ICSR，而不是等待新的法规或立法出台再采取行动。美国证券交易委员会（SEC）预期最早将于今年第二季度发布其关于气候披露的最终规定（bit.ly/3ztqeC1）；ISSB预期也将在第二季度发布《可持续发展相关财务信息披露的一般要求》（S1）（bit.ly/3RJbKk2）和《气候相关披露》（S2）（bit.ly/3yoLfxX）的最终稿。正如COSO补充指南所提到的，受访企业表示其已开始将财务控制作为模型，着手设计针对可持续发展信息的有效内部控制。

ICSR最重要的一个优势是可促进可持续的商业实践，这对企业的长期稳定发展极为重要。企业将《内部控制——整合框架》中的原则应用于可持续发展报告，可确保其向利益相关者披露的可持续发展绩效信息的准确性和透明度。出于以上诸多原因，CFO不能也不应该孤立地实施ICSR。必须在确定最佳组织架构、角色和责任方面进行协作，才能达到预期的结果和进行有效的内部控制。

企业可考虑组建一支跨职能工作组去实施ICSR，组员为来自整个企业（如企业社会责任、综合报告、法律、市场营销、运营、公共关系、人力资源以及财会部门）的专家。有效的内部控制不仅有助于合规工作开展或满足对外披露要求，还可以改善沟通、明确角色和职责，以及改进治理。

内部审计部门不仅应该为企业提供独立于管理层的内部鉴证，还应就如何设计有效的内部控制和有意义的绩效指标，提供战略洞见和建议。

对内和对外的可持续发展及ESG报告不应该是一项“每

年进行的手动”工作，而应该是一项持续、高效且自动化的工作。此外，企业应该意识到，可持续发展报告是一个不断发展的领域，将会在未来数年出现重大变化。因此，很有必要持续监控相关活动，评估所取得的进展并确定是否要进行调整和改进。

要了解可持续发展报告领域的新进展，企业就必须学习新的报告主题，参加研讨会、阅读最新出版物及参加证书课程，并与可持续发展专家合作，借鉴他们的知识与经验。此外，COSO的其他资源，如企业风险管理和ESG、云计算等，也可以在这方面提供帮助。

管理会计人员的机遇

近年来，对企业、投资者和其他利益相关者来说，ESG问题的重要性都在不断提升，因此，他们需要ESG报告提供可持续发展绩效方面准确、相关和及时的信息。而要确保这些信息的准确性和可靠性，企业必须实施强有力的内部控制。COSO今年3月份发布的补充指南，为企业设计、实施和评估内部控制措施提供了指导，这对于确保ESG报告的准确性和可靠性是极为重要的。

为评估企业对环境、社会和经济的影响，利益相关者需要获得企业可持续发展绩效方面及时准确的信息。因此，企业必须确保其ESG报告是准确、可信和透明的。要做到这一点，财务和可持续发展团队需要进行协作，《内部控制——整合框架》正是很好的工具，可以协助企业推动这两个团队相互协作，进而提升内外部可持续发展报告数据的质量。通过协作，财务和可持续发展团队还可以确保可持续发展相关

IMA其他相关资源

报告

- “CFO as Value Creator: Finance Function Partnering for the Integration of Sustainability in Business”，作者Kristine M. Brands和Shari Helaine Littan，2020年6月发布，bit.ly/3zJGnDN
- “CFO as Value Creator: Finance Function Leadership in the Integrated Enterprise”，作者Kristine M. Brands、Shari Helaine Littan、Brad J. Monterio 和Cornelis T. van der Lugt，2020年6月发布，bit.ly/3zJGnDN
- “Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data”，作者Robert H. Herz、Brad J. Monterio和Jeffrey C. Thomson，2017年9月发布，bit.ly/3GySMya
- 《企业可持续发展信息披露与管理公告》，IMA中文官网，英文链接bit.ly/3mhPbh9
- “Management Accountants 'Role in Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint”，作者Shari Helaine Littan、Amaud Brohé、Kevin Fertig、Christine Khong和Jaxie Friedman，2022年2月发布，IMA《管理会计公告》，bit.ly/40XOWqz
- 《数字化转型简明报告——第四次工业革命中合规与商业报告的数字化转型》，作者Liv A. Watson、Tanuj Agarwal、Deborah Leipziger、Urmish Mehta、Dermot Murray和David Wray，2020年5月发布，IMA中文官网，英文链接bit.ly/3nW4c8B

“Count Me In” 播客（均为英文）

- “Enhancing the Quality and Value of Corporate Sustainable Business Information”，Mario Abela和Shari Littan，第36期，世界可持续发展工商理事会（WBCSD）和IMA联合录制，2019年12月19日，bit.ly/41jHLc3
- “Digital Transformation: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution”，Liv Watson和David Wray，第92期，2020年10月12日，bit.ly/3zJVNYy
- “Non-Financial Standards Digitizing Transformation and Sustainability Reporting”，Liv Watson和David Wray，第102期，2020年11月14日，bit.ly/3y1Ublh
- “Management Perspective on Sustainable Business Information and Reporting”，Dawn Emling、Tjeerd Krumpelman和Shari Littan，第158期，2021年12月16日，bit.ly/3ZYZXGy
- “Digitizing Sustainability Information: It Takes a Village”，Liv Watson和David Wray，第166期，2022年1月24日，bit.ly/3o3PZX7
- “New IMA Insight: A Guide to Reducing a Carbon Footprint”，第191期，2022年7月18日，bit.ly/3nSN9Em

证书

- IMA可持续发展商业实践证书，bit.ly/3GUQfP9

表 1: 《内部控制——整合框架》的要素和原则

要素	原则	关注点数量
控制环境	1.展示对诚信和道德价值观的承诺	4
	2.行使董事会的监督职责	4
	3.确立内部控制的架构、权力与责任	3
	4.展示企业具备有能力开展内部控制的员工	4
	5.加强问责制	5
风险评估	6.确定合适的内部控制目标	15
	7.识别并分析影响可持续发展业务目标实现的风险	5
	8.评估舞弊风险	4
	9.识别并分析重大变化和新兴趋势	3
控制活动	10.选择并开展控制活动	6
	11.选择并开展对技术的一般控制	4
	12.通过政策和程序来部署监控	6
信息和沟通	13.使用具有相关性的信息	5
	14.内部沟通	4
	15.外部沟通	5
监控	16.进行持续和/或单独的内部控制评估	7
	17.对内部控制缺陷进行评估和沟通	3

风险及机会都能得到识别、评估和报告。

可持续发展报告在很大程度上都以原则为基础。在这一前提下，报告的内容在一定程度上是判断问题。这种主观性会留给人们“事后质疑”的空间，并产生出一种风险，即上级想要实现相关目标并让结果看起来很好，就会向负责报告和披露的人员施压，让他们做出可疑或明显不道德的决定和误导性的披露。而这很可能导致出现新形式的舞弊：ESG舞弊（正如大众汽车环保测试造假事件，Curtis C. Verschoor 就此撰文“The Volkswagen Problem”，刊发于《战略财务》2016年2月刊，bit.ly/407IAF2）。

IMA成员须遵守IMA《职业道德守则公告》，和所有管理会计人士一起，在可持续发展报告相关决策上发表意见。他们能够全盘考虑所有可供方案，并就其中一个方案达成一致，提出CFO认为合理的立场并始终如一地坚持之。虽然

在面对灰色地带或艰难决策时可能无法避免不确定性，但财会人员可以尽可能地提供符合道德标准和原则的数据。**SF**

Anum Zahra, 博士, 马来西亚泰莱大学商学与法律学院研究助理, IMA迪拜分会成员。联系方式: anum.zahra@sd.taylors.edu.my。

Brad Monterio, 国际内部审计师协会负责成员能力和学习的全球执行副总裁, IMA企业可持续发展信息披露与管理全球工作组成员。联系方式: brad.monterio@theiia.org。

Paul E. Juras, 博士, CMA, CSCA, CPA, 巴布森学院管理会计和运营绩效教授, IMA夏洛特分会及IMA企业可持续发展信息披露与管理全球工作组成员。联系方式: pjuras@babson.edu。

SF
STRATEGIC FINANCE

ima®

The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business



战略财务

最前沿、最实用、最有趣的管理会计资讯







INNOVATING

HEALTHCARE COSTING

创新医疗保健 成本核算

Loreal Jiles; Qi “Susie” Duong, PH.D., CMA, CPA, CIA, EA; and Richard Gundling, CMA, FHFMA
汪琳 译, 郭强 校

*IMA*管理会计师协会和**美国卫生保健财务管理协会 (HFMA)** 联合开展的一项研究, 调查了管理会计在美国医疗保健行业的运用。

作为全球规模最大、最为复杂又极为重要的行业之一，医疗保健行业一直以来都面临着这一难题：在提供高质量的医疗服务和产品的同时降低成本。在此背景下，管理会计人员（即企业中的财会人员）领导的成本管理与成本核算方面的创新，在医疗保健行业可持续发展及造福于人类、社会和经济过程中，变得越来越重要。

另一方面，医疗保健行业也在给财会团队提出越来越多的要求，使得财务部门不得不在其不断变化的角色和成本管理创新所面临的挑战之间维持平衡。了解当前医疗保健行业成本管理现状、承认所面临的挑战，以及让财会团队为承担更多职责做好准备，是医疗保健行业未来发展的必要之举。

成本和价值的交叉点

在塑造美国医疗保健行业的所有变革中，意义最深远的莫过于向价值的转变。医疗保健服务质量和患者满意度正被纳入联邦医疗保险（美国公共医疗项目，编者注）支付模式，非联邦医疗保险（如支付医疗服务的健康保险公司或非政府组织，编者注）则将绩效和基于风险的支付方式写入其合同。与此同时，不断攀升的医疗保健服务成本导致医疗保健服务购买方对价格因素更为敏感，这些购买方包括政府机构、雇主，以及需要支付更高保费、共付额和自付额的患者本身。医院一向重视服务质量，因为其根本宗旨是提高患者福祉。但受近年来成本压力的影响，从财务角度出发，医院必须找到一种协作方式，不仅可让其提供高质量的医疗服务，还能有效进行成本管理。

对于医疗保健服务的提供者来说，他们必须围绕驱动价值等式的两个元素，掌握准确且可操作的数据：所提供医疗保健服务的质量及提供这一服务的成本（购买方应支付的医疗保健

服务的定价依据）。此外，这些提供者必须将质量和成本指标关联起来，去量化其提供的医疗保健服务的价值。要构建这一业务用例，医疗机构必须具备开展以下工作的能力：

■ 基于与临床医生合作制定的适当指标，准确、一致地报告成本及其他财务数据。

■ 将仪表盘及单个指标与战略目标联系起来，推动整个组织内的信息共享。

■ 向内外部利益相关者报告质量结果。

当前的一个共识是，医疗保健行业需要更好的成本核算及其他商业分析。许多医疗保健服务提供者都已认识到其现有系统的不足，正在努力提升更有效利用数据的能力，同时开发系统，支持在基于价值的医疗保健模式和其他风险分担模式下提供更好的服务。然而，与在医疗保健服务质量相关信息和分析方面的投资相比，对财务方面商业智能的投资是滞后的。因此，将质量指标的达成情况和其对成本的影响关联起来，往往需要大量耗时的手工工作。此外，医疗保健服务提供者也很难准确量化其质量举措的财务影响，尽管这些质量举措对住院时间等间接宏观指标的影响表明其能够降低成本。

成本核算信息显然是很重要的，因为这能促进医疗保健服务提供者将临床医生与工作人员联系起来，生成可验证绩效改进工作成果及其财务影响的数据，也能够建立患者信息库，这在提供者签署风险合同（一种支付模式，在此模式下，医疗保健服务提供者负责管理患者群体的医疗保健服务成本。编者注）时将变得越来越重要。

创新成本核算实践

医疗保健服务提供者早已认识到了质量改进和成本管理工作之间联系的重要性。他们正在评估质量和浪费对其组织的影响，并考虑采用传统成本核算方法以外的方法。

在IMA管理会计师协会和美国卫生保健财务管理协会（HFMA）举办的圆桌讨论中，参与者围绕以下两个问题分享了观点：（1）如何运用医疗保健成本核算信息为医疗保健服务定价（从患者角度）以及提高透明度；（2）成本核算实践如何影响美国医疗保健总体成本（见“关于我们的研究”）。此次圆桌讨论的主要结论包括：

■ 认识到美国医疗保健行业的定价策略由市场而非成本驱动。

■ 医疗保健行业不同组织之间，有时在同一组织的不同部门之间，成本核算方法都存在巨大差异，因此，在成本核

IMA白皮书

本文节选自IMA管理会计师协会即将发表的白皮书《医疗保健行业成本管理现状及机遇》（“Cost Management in Healthcare: Status Quo and Opportunities”），由《战略财务》杂志编辑整理。

算方法和实践对医疗保健总体成本的影响上尚未达成共识。

尽管如此，参与者普遍认为，更具创新性的成本核算方法将有助于财务部门更好地为其所在医疗保健组织创造价值。为此，参与者围绕作业成本法（ABC）开展了更深入的讨论。

不过从IMA和HFMA在2017年开展的一项针对医疗保健行业采用ABC的研究（bit.ly/3ZR8GLu）看，医疗保健组织普遍认识到了其当前会计系统存在的问题，但大多数并不会选择实施ABC系统，即便这一系统有着潜在的好处（见“成本核算方法：作业成本法”）。图1总结了2017年研究报告中所列示的不采用ABC系统的五个主要原因。

大多数圆桌讨论参与者表示，在可预见的将来，其组织不会运用ABC或其他先进的成本核算系统，如时间驱动作业成本法（TDABC）。被问及原因时，参与者提出了部署这类系统的复杂性、内部资源约束等因素。例如，对于在多个地点提供多种服务但共享同一集成信息系统数据托管的医疗保健系统来说，一个常见的问题是，鉴于每项服务对系统的使用可能都不同于组织内的其他服务，使用ABC或TDABC分析细节层次、对跨不同项的服务进行同类比较，变得越来越困难。

改进成本核算面临的主要挑战

采用合理可靠的成本核算系统有着显而易见的好处，但



关于我们的研究

2022年，IMA和HFMA发起了一项调查管理会计在美国医疗保健行业中的作用的研究。我们与20位美国医疗保健行业财务管理、会计和分析领域的领导者进行圆桌讨论，围绕成本核算实践，探讨了管理会计人员在组织价值交付中发挥的作用，以及财务职能在医疗保健机构中的演变。

成本核算方法： 作业成本法

不同于传统成本核算方法，ABC系统聚焦于生产每种产品或提供每种服务所需的人员和设备的作业以及对这些作业的消耗情况。在将间接成本（如间接费用）分配给产品或服务时，ABC系统需要确定：（1）资源及其成本；（2）作业所消耗的资源；（3）针对产品或服务的作业绩效。采用ABC时，按成本动因（用于计算每项作业的成本）将资源分配给作业。然后，通过确定每种产品或服务消耗的作业数量，再乘以每项作业的成本，将作业成本追溯至每种产品或服务。

资料来源：IMA《管理会计公告》之《实施作业成本核算》，2014年，bit.ly/3RyWqfL。

实现这一点所面临的挑战同样不可忽视。这些挑战主要包括医疗保健行业发展的不均衡，以及实施成本核算系统所需的内部资源不足（见图2）。

医疗保健行业发展不均衡。我们研究中的一位参与者之前在制造业工作，他说在他转到医疗保健行业后惊讶地发现，从高质量报告和技术角度看，医疗保健行业的很多方面似乎都较为落后，其中就包括成本核算。过去20年间，医疗保健行业在追赶其他行业上取得了巨大进展，但仍有很大的改善空间，特别是在以先进数据科学和技术为支撑、促进实时数据驱动的决策方面。

根据研究参与者的观察，即使随着技术的进步，可获得的数据越来越多，医疗保健行业在创新和采用新方法方面，往往让人感觉行动迟缓、规避风险和抗拒变革。此外，一些参与者指出，组织内部存在（用于分析的）数据孤岛，阻碍着领导者高效地作出明智决策，因为他们必须与不同的团队接触，才能获取形成整体解决方案所用信息的一小部分。

过时的数字工具。一些参与者强调了其在进行更好的成

图 1：不采用 ABC 系统的五个主要原因



资料来源：Raef Lawson所写的“Costing Practices in Healthcare Organizations: A Look at Adoption of ABC”一文，HFMA网站，2017年12月5日，bit.ly/3ZR8GLu。

本计量方面所面临的制约因素。例如，由于一些参与者所在组织目前使用的软件存在不足，其财务团队无法计算医疗保健服务提供者的成本。尽管财务团队充分意识到，与商业医疗保险患者（往往年纪更小）相比，联邦医疗保险患者通常会因为使用更多的资源和服务而产生更高的成本，但现有软件没有提供必要的功能去获取呈现两者间差异的信息。

例如，两位患者以相同的房价（即每日的价格和费用）住进医院病房，可能他们的疾病严重程度或医疗服务需求完全不一样。疾病严重程度是一个通常用于决定医疗服务人员分配和预算预测合理性的指标，由于软件无法区分两位患者所消耗的资源，每位病人的病房费用和平均成本并无差异。而病房费用和平均成本往往会用于重大决策，这就导致了成本计量的不准确。此外，软件功能的不足也阻碍了组织部署ABC等先进的成本核算系统。

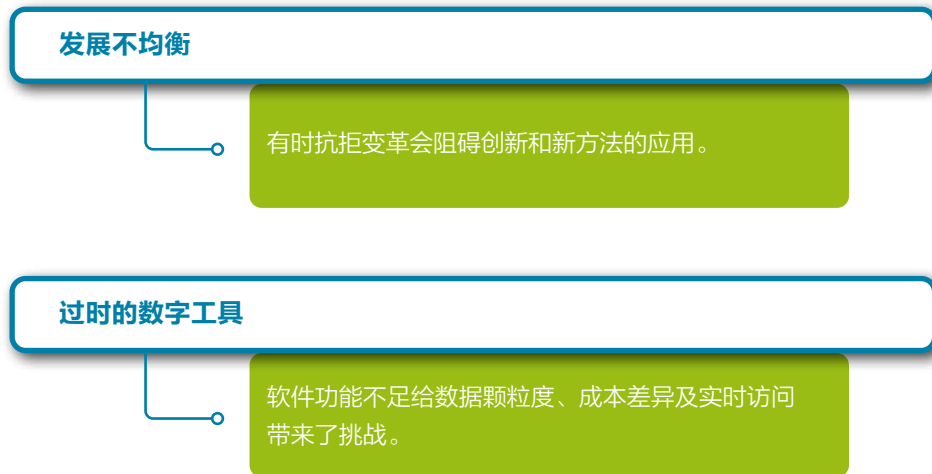
其他参与者则对其软件系统在处理和生成实时数据方面造成的障碍表示担忧。例如，一位参与者提到，在某些成本计算和分配程序中，系统的运行速度往往在年初时较快，而接近年末由于加载了更多数据而变得缓慢，这就使得在处理数据的同时对软件升级或改进变得更加困难。

不只是进行成本核算

除了对成本管理一直以来的关注，我们需要认识到，管理会计师在价值交付中的作用不仅是成本核算，还包括收入和盈利能力分析。为了解财务部门在组织内部收入和盈利举措上发挥的作用，我们邀请研究参与者分享了其与团队的相关经验。在收入管理、绩效分析与评价以及资本投资决策方面，我们得出了一些重要结论。

收入管理。医疗服务费用模型已成为医疗保健行业管理

图 2：改进成本核算实践面临的主要挑战



收入的有效工具。财务部门参与价格上涨建模，例如，根据收费编码和其他定价因素的变化，审查物资采购成本、监测这些物资的价格波动。

绩效分析与评价。财会团队定期参与盈利能力的评价和分析。正如一位参与者分享所说的，鉴于反映绩效不同方面的各种利润率的定义和计算存在很多差异，是否在会计报表中使用以及如何使用“利润率”一词，很大程度上受财务部门的影响。例如，以收入减去直接成本计算出的利润率，可以展现边际利润率无法完全反映的独特信息，后者为收入与变动成本之差。财务部门的独特优势是，可以就在会计报表中使用适当的绩效指标提出建议。此外，另一些参与者强调，其团队经常参与其医疗保健系统内部门层级（如位于不同地点的医院）的盈利能力分析。

资本投资决策。几位研究参与者表示，其财务团队参与了所有资本投资项目的决策，包括新建医院、开设新诊所、采购新设备或机器等。财会团队受邀参与很多主题讨论，如市场是否对拟建医院有需求、报销是否足以覆盖成本、真实成本将是多少、现有运营需要做出哪些调整才能让新业务或计划顺利实施等。事实证明，财务部门的意见对于以上战略决策至关重要。

战略业务合作伙伴

所有圆桌讨论参与者一致认为，医疗保健组织对财会

部门所承担职责的需求已不局限于传统的财务报告与规划。除了这两项传统工作，财务部门还要在财务分析和运营管理（如供应链管理）方面发挥重要作用，这受与日俱增的战略决策（要获得高级数据分析技术支持）需求的驱动。

据一位圆桌讨论参与者介绍，过去几年，其组织的财务部门一直在解读财务数据，并将这些数据用于制定各种运营决策，为其他部门提供支持。目前医疗保健行业也出现了一种趋势，即将财务部门划分为两个团队，其中一个团队仍侧重于传统的会计与报告工作，另外一个团队则更强调战略导向，强调对未来业务场景的预测。

其他参与者也表示，财务部门一直在深度参与以数据分析支持决策方面的工作。例如，在新冠肺炎疫情期间，其所属医院系统的医疗护理人员匮乏，为此，财务部门开发了多个采集和管理实时人工成本数据的工具。通常情况下，财会团队需要高效（有时需要实时）地生成和提供洞见，而非通过标准报告按月或按季度提供。这种价值交付是通过变得敏捷、确保数据可访问、将数据转化为有价值的见解（可供高层领导者和其他团队使用）来实现的。

当被问及财务部门的角色是否已发生变化时，大多数参与者都认同财务部门目前“在决策席中拥有一席之地”，被视为战略业务合作伙伴。例如，一位圆桌讨论参与者说，其财务部门通过数据与高级分析，战略性地将医疗护理服务引导至合适的人群。

“

很多需求都是（财务部门）以外的部门提出的。现在，信息得到了更多的重视……我们会根据各个部门的需求，使用Power BI创建信息，并授予各服务线负责人访问信息平台的权限，以使其自行检索信息，而无需我们生成电子表格再发送给他们。事实证明，就目前来说，这一做法非常成功。

——美国某非营利性医疗保健组织战略财务总监

”

“

在应用成本会计系统评价盈利能力时，如各条服务线的盈利能力、某些医师或医师团队的盈利能力等，战略规划各个方面都需要数据，且组织也极为依赖成本会计系统制定相关战略决策。

——美国中西部地区某医疗中心综合财会部门副总裁

”

“

在某种程度上，对于那些受排挤或边缘化的人群，如果我们不在预防保健方面投入足够的资金（这不会产生直接回报），我们实际上是在经济和社会方面损害自身的利益，因为我们没有考虑我们可提供项目的全部成本和收益……在这个过程中，财务部门可以通过提供信息和分析来支持相应的决策。这不仅是为我们所在社区做正确的事情，对组织的财务状况而言也是好的。

——美国某非营利性医疗保健组织战略财务总监

”

那么，医疗保健行业财会团队可以采取哪些具体方式来进一步发挥其战略业务伙伴的作用呢？我们找到了三个关键机会：进一步关注收入和盈利举措（如前文所述的圆桌论坛参与者目前所做的一样）；协助降低医疗保健成本；以及帮助提高医疗保健服务的公平性。

降低医疗保健成本。圆桌讨论参与者讨论了在两种情况下协助降低（病人）医疗保健成本的机会：（1）通过340B药品定价计划降低药品价格；（2）推动对成本效益的关注。

美国联邦政府出台的340B药品定价计划，目的是通过要求药品生产商以明显更低的价格向符合条件的医疗保健机构和相关实体提供药品的方式，提供更实惠的医疗保健服务

（bit.ly/3yuiG1l）。几位研究参与者确认其所在组织参与了该计划，并强调了运用该计划在总体上降低患者医疗保健成本的重要性和有效性，同时还建议财务部门帮助其系统内的医生、医师及其他医疗保健提供者更好地了解这一计划，以进一步降低患者的医疗保健成本。管理会计人员可利用该计划，在采用和实施让患者（医疗保健组织产品和服务的最终用户）受益的战略中发挥重要作用。

在推动关注成本效益方面，随着财会团队可以访问大量的财务和非财务数据，并越来越多地为决策提供支持，一些参与者建议财务部门推动高层领导团队关注成本效益问题。例如，在哪些地点举行某种手术（如，在人员众多的大型学

术医疗中心做小手术会产生更高的成本，这被认为不具有成本效益)。其他参与者建议，采用以患者为中心的方法对间接成本分类，而不是将其归集为间接费用，可提高信息透明度，进而实现成本效益。

提高医疗保健服务的公平性。根据美国疾病控制和预防中心(CDC)的定义，健康公平是指“人人享有公平公正的机会达到其最高健康水平”(bit.ly/422oUn2)。健康公平可通过消除一系列因社会和经济决定因素——如种族或民族、年龄、残疾、社会经济地位或地理位置等——造成的不平等来实现(bit.ly/3Jd30F4)。管理会计人员如何帮助提高医疗保健服务的公平性呢？

对财务部门来说，健康公平是一个相对较新且不太熟悉的领域，但一些组织已经开始采取行动，并就这一主题给领导团队提供培训。一位任职于一家大型医疗保健组织的参与者表示，财务部门为其组织在大城市建立独立诊所提供支持。与美国其他主要城市一样，内城有着大量享受联邦医疗补助和自费医疗人口，那里缺乏食物和医疗保健服务。这位参与者所在的组织与愿意在当地建立诊所的地方合作，帮助管理基础医疗保健服务，包括牙科服务、流感疫苗、健康检查和其他基本筛查。

通过从数据驱动财务的角度支持决策，如量化上述举措的投资和捐赠需求，说明其财务效益，并根据人口健康数据、对优质护理的需求等因素优化医院选址，财会团队在这些工作中发挥了重要作用。

研究参与者还分享了其他促进健康公平的举措，包括“街头护士项目”(付费聘请护士为无家可归者提供医疗保健服务)和一个小规模试点项目(患者可在家接受医疗保健服务)。这两个项目都很有意义，以相对较低的成本维系了社区居民的健康，同时可以预防治疗费用极高的严重疾病。上述案例中，管理会计人员在很多方面都发挥了不可或缺的作用，包括评估开展项目的可行性，制定和维持财务计划，量化这些项目相对于替代方案的财务、经济及社会价值等。

推动变革

我们的研究显示，企业越来越需要财务部门交付更大价值，这些价值是通过高效的数据分析和提供战略性洞见创造的。一些财务团队在成本和收入管理、绩效分析与评价以及投资决策中发挥主导作用，满足了这一需求。但医疗保健行业中，许多财会团队无论是在团队内部还是外部，获得的资

源都有限，无法交付远超传统会计、成本核算、控制和报告范畴的价值。过时的系统、数据完整性和访问权限、人力资源匮乏以及领导能力不足，都给财务团队开展上文提到的举措造成了严重阻碍。此外，即便在满足企业需求的情况下，财务部门很大程度上也未能更进一步支持宏观层面的举措，如降低患者的医疗保健成本、提高医疗保健服务的公平性等。

尽管改进成本核算仍存在普遍的挑战，财务部门在决策中的地位以及交付价值的机会和要求从未改变。我们鼓励医疗保健行业的财务管理人员考虑采用本文介绍的一些同行采用的方法，开启数字现代化之旅，提升团队技能确保其具备必要的数据分析能力，并承担战略领导者角色，从而超越财务数据的界限，去发挥其社会影响力。在医疗保健行业这样一个关键行业，如何平衡成本核算和社会价值交付，管理会计人员发挥着非常重要的作用。**SF**

Loreal Jiles, IMA主管研究和思想领导力的副总裁, IMA技术解决方案和实践委员会及IMA圣加布里埃尔谷分会成员。联系方式: loreal.jiles@imanet.org。

Qi “Susie” Duong, 博士, CMA, CPA, CIA, EA, IMA研究总监兼《IMA教学案例期刊》(IECJ®)主编。联系方式: susie.duong@imanet.org。

Richard Gundling, CMA, FHFMA, 美国卫生保健财务管理协会(HFMA)专业实践高级副总裁。联系方式: rgundling@hfma.org。

青春·拼搏·风采

IMA（第十二届）校园管理会计案例大赛于今年4月落下帷幕。众多高校的数百支团队在各轮比赛中激烈角逐，数千位高校优秀学生在舞台上展示风采。IMA以管理会计知识搭建平台推动和助力同学们的成长，参赛团队们也在这个平台交流、学习和收获。



全国一等奖获奖团队

重庆理工大学Solar Quintet队

（李宛霖，王俊苏，邓湘煜，刘泓，邓天雨）



全国二等奖获奖团队

东北财经大学Clary队

（王雨萱，王子琪，蔡赫语，张欣悦，程果）



全国二等奖获奖团队

华中科技大学Sailing队

（刘思璇，崔雨萌，曾子怡，陈海腾，宋晚晴）

参赛过程中，收获最大的是“战友情”。无时无刻的头脑风暴，一有新想法马上与队友分享；也学会了怎么协调分工，将每个人的优势发挥出来。其次是思维的历练。“框架结构——深度学习——融会贯通——呈现”是我们分析案例的逻辑：先定总体大方向，然后细化每个模块、深入学习，接着将学到的东西联系起来、查漏补缺，用人们喜闻乐见的方式将想法呈现出来。最后是对未来的启发。全国总决赛舞台上，评委老师们幽默、智慧，对问题一针见血，让我们看到了未来的更多可能性。

我们在合作共赢，在学习中成長，更加深入了解了管理会计。在案例分析过程中，我们感受到了在复杂多变的现实情况下，决策部门需要在更高层次上进行综合性考量。管理会计使用的各种指标不仅能反映企业运营现状，也能体现公司内部各部门之间配合的紧密程度，而企业发展本身就需企业上下的紧密配合。另外，随着大数据的运用和技术的发展，会计行业也在快速变化之中，传统会计已经不再能满足企业管理需求，侧重于预测和规划未来的管理会计将在企业经营决策中发挥更大的作用。

评委的点评锻炼了我们随机应变的能力，大大提升了我们看待问题的专业性，让我们更深入地了解了管理会计在企业实务中的作用。这是一次不断挑战自我、收获与付出相伴的旅程。我们犹记深夜讨论结束大门紧闭的管理学院、穿梭于宿舍与讨论室的骑行、一版又一版精益求精的PPT，也会珍惜在这个过程中收获的难能可贵的战友情和师生情。我们相信，带着对知识的热爱和不断提升的管理会计专业素养，我们更有信心将踏上为企业赋能、为理想不断拼搏的征途！



全国三等奖获奖团队

南开大学Floraison队

(王乙婷, 李佳凝, 李蕙欣, 苏佳瑶, 祁妙)

初赛问题是使用杜邦分析发掘案例公司的异常指标, 并基于预算目标提出业务战略。由于附录提供了公司的组织架构图, 我们便分部门阐述业务战略。巧合的是, 区域赛问题正是要求参照公司组织架构图为各部门出谋划策, 我们这一部分的工作量大降低, 于是将公司层面垂直一体化战略以及部门层面控品质、推出口、投研发战略的效果进行定量测算。全国总决赛要求我们由宏入微, 聚焦采购部门降本, 这给我们提出了更大的挑战。在老师的指导下, 我们认识到“战略采购如何定义”的核心要义。



全国三等奖获奖团队

江西财经大学 Sailing队

(李湘, 金倩欧, 张秋娴, 林晖瑜, 朱雨蓓)

案例分析思路的形成需要我们跳出既定思路, 高屋建瓴、系统性地思考所有知识点及其联系, 而不是狭隘或者执拗地坚持一条思路。比赛期间, 评委们的点评大大地开阔了我们的眼界和思维, 无论是区域决赛时提到要站在管理会计视角完成报告, 还是总决赛时提出财务参与决策, 都要求我们在分析案例时对自身角色有一定的把握。另外, 现场展示时, 我们需要时刻关注队友状态, 落实好应急措施; 在日常相处中, 要更多和队友交流, 发现不足并加以弥补, 这样才能实现自身和团队的进步。



全国三等奖获奖团队

河海大学Ferryman队

(严瑾, 王舒婷, 王一鸣, 周芸, 施佳莹)

案例大赛给我们带来的是学以致用、开阔视野的平台以及默契合作的体验。从初赛到区域决赛再到全国总决赛, 我们对案例的分析层层递进, 对知识的运用也逐步融会贯通。从战略到战术、从措施到执行, 比赛中形成思维方式为我们未来步入职场打下了良好的基础。备赛时, 与指导老师的交流让我们走出象牙塔, 从战略可行性的角度去思考问题; 赛场上, 我们和来自学术界和实务界的精英深入交流, 接触了前沿知识以及实操中的问题。我们收获不仅仅是能力的提升, 更是一次精彩的团队合作体验。

数智时代的财会人才培养

DEVELOPING ACCOUNTING AND FINANCE TALENTS IN THE DIGITAL ERA

就在不久之前，IMA总裁兼首席执行官Michael DePrisco特别指出，数智时代，“企业若雇佣那些了解当前趋势、能够妥善应对各种挑战的管理会计人员，将使员工、股东、消费者及普通大众等所有利益相关者获益”。那么，何种财会人才才能更好地应对数智时代的挑战？他们如何支持企业的可持续发展？从更长时间看，何种财会人才才能保持持久的竞争力？在第九届IMA管理会计教育高峰论坛上，来自政府相关部门以及产业界、学术界、研究机构的专业人士展开了深入探讨。

ESG、数据驱动与技术发展提出新要求

可持续发展、数字化（数据驱动）和技术发展应该是当前深刻影响企业发展的重要趋势，财会行业概莫能外。这三股力量相互交织、相互影响，给管理会计履行支持决策、创造价值的使命提出了全新的挑战。

南开大学商学院教授刘志远在主旨演讲中开宗明义地指出，可持续发展要求企业破除以经济绩效为导向的传统理念，考虑除股东外的其他利益相关者，如客户、员工、供应商和社区等的利益，将“经济责任、社会责任和环境责任”统一起来。以此出发，财会人才不仅要理解与日常经营密切相关的非财务信息，还需了解推动企业长期绩效表现的因素。而将社会责任纳入企业发展战略需要一个整体的风险承担战略和实施框架，因为不同利益相关者对不确定性的承受能力不同。这需要管理会计进行数据分析，了解各方面的相互影响，特别是对企业长期绩效、短期盈利和风险等方面的影响。

在推进可持续发展相关报告发展和完善的过程中，管理会计也要承担重要职责。北京大学光华管理学院教授王立彦发现，在政府相关部门和机构的推动下，越来越多的企业发布可持续发展报告，这可促进企业在可持续发展方面持续投入，并不断改进所披露的信息。在这个过程中，可持续发展

理念也慢慢渗透进公司的决策、管理和营运行行为。但无法提供非财务信息的传统财务信息系统满足不了企业可持续发展决策的诸多要求，对此，王立彦提出建立集数据、流程和财务于一体的信息平台，管理会计等财会人才基于此去支持、报告企业可持续发展实践。

可持续发展信息的获取离不开数字技术和管理会计工具的加持，在这方面，企业可以借鉴其他数字化转型方面的经验，如中国医药集团有限公司（国药集团）通过数字化转型提升成本管理水平的经验。国药集团总会计师杨珊华介绍指出，在成本管理方面，企业常常面临一些问题，如“成本信息准确度不高，难以预测异常情况，有时也很难找到成本波动的原因，成本监测与控制滞后”，这些问题都可以通过数字化转型、通过将管理会计工具整合到企业系统来加以解决。国药集团通过充分挖掘ERP系统和MES系统的数据资源，利用管理会计工具形成了包括核算、分析、控制与评价等多个方面、深入业务前端的成本管理闭环，取得了很好的效果，如国药集团旗下某项出口产品通过准确的成本核算和科学定价，为企业增利近5亿元。

ChatGPT为代表的新技术是论坛中的热议话题，正如中南财经政法大学研究生院副院长、教授王华所言：“RPA对我们的心理冲击很大，而ChatGPT的冲击远远超过RPA”。论坛上，中国人民大学商学院教授张敏详细介绍了以ChatGPT为代表的大型语言模型的自主行为，“在大语言模型加记忆架构这样一个通用模型基础上，进行更多专业的训练，可以实现自主的智能会计，即自驱会计行为”，未来预计会对财会行业产生重大影响。财会人员需要去了解、跟踪这一趋势。

“破门槛”和创新思维

在这个大背景下，高校财会专业应该如何定位？在西

南财经大学会计学院院长、教授马永强看来，随着新技术的不断发展和社会对人才需求的不确定性增加，大学难以有效预测未来社会对人才的需求，基于此，终身教育成为必然，学生毕业后仍需要持续学习才能适应社会变化。因此，“厚基础、宽口径、破门槛”应该成为大学教育的理念。“厚基础、宽口径”意味着学生需要具备扎实的基础知识和广泛的知识面，“破门槛”指在大学教育阶段解决学生未来职业发展中可能遇到的困难和挑战。具体到课程开设中，则指除学生必须掌握的核心财会课程外，还要让他们掌握数据分析等能力，深刻理解财务会计背后的逻辑。

王华指出，“会计的本色不会改变，我们没办法改变证、账、表以及整个会计信息体系，改变的仅仅是工具和方法。”对于数智时代的高校教育，他提出了“三转变”和“三个跨界”。“三转变”指课程教学目标从单一目标到综合应用式目标的转变，课程体系从单一课程到复合交叉课程的转变，课程内容从按财务业务顺序讲授的内容到“以会计为本质、以数强会、以智促决”的内容。“三个跨界”则分别指会计能力、数字能力、智能能力间的交叉融合，产、学、研、协多方的交叉培养，以及跨界的师资。但归根结底，最重要的是“转换我们的思维，特别是要提升人才培养过程中对于人才升维思考的能力”，因为“具有创新意义的工作是不会被替代的”。

成都市财政会计学会会长赵健从另一个角度分析认为，“学生在大学是能力的学习、思维的学习、认识论和方法论的学习，尤其是最后一点最重要，未来就是要把认识论和方法论用到实践中”。由此在人才培养上，要结合市场需求重点培养这三方面的能力。四川蜀道新制式轨道集团党委委员、财务总监尚宗飞提出了财会人员应具备的另一部分能力——职业道德以及良好的心理素质，他强调这与知识和技能等显性能力一样重要，应予以重视。

打破边界

要培养适应数智时代的优秀财会人才，改革传统财会教育模式也很重要。中央财经大学会计学院党委书记、教授刘俊勇的分析极具代表性：在当前高校会计教育领域，培养数智化人才面临着资源、平台和机制三大挑战。数智化时代的人才培养“不是对传统人才培养方案的修修补补”，而是“要搭建数字化人才培养的平台，把人才培养方方面面的要素重新进行整合”。中央财经大学的应对之道是，与行业领

数智化时代的会计人才培养，需要搭建数字化人才培养平台，把人才培养方方面面的要素重新进行整合。

先企业合作，邀请担任客座导师；积极整合业内领先企业和特色公司资源，为专业人才培养提供相关实践机会；注重客座导师队伍建设，通过实践导师培养数智化人才；调整激励机制等制度，改变传统教育和管理方式，鼓励教师积极参与人才培养。

西安交通大学管理学院副院长、教授田高良也分享了其学院在管理会计人才培养方面的探索和尝试。首先，注重产教融合和四元（科技、专业、要素、机制）赋能，培养适应数智化环境的智能管理会计人才。将财务共享和区块链等技术融入管理会计教育，积极推动与实务界专家的合作授课、教材编写及共同研究；倡导政府、企业和高校共同参与人才培养，构建合作平台，同时与企业搭建创新实践基地。其次，致力于变革教学范式，适应数智化时代需求。更新理念，紧跟数智化转型趋势；引进实务界数智化专家，通过产教融合和学科交叉融合提升师资队伍专业水平。此外，提倡线上线下混合教学和多维度、多元化教学方式，关注人才培养教学模式的变化。

学校、企业和机构的合作正呈快速发展之势，除了上述两所大学，南京审计大学社会审计学院院长、教授许汉友，上海国家会计学院教授刘凤委等人也分享了这方面的做法，希望以此让学生在进入职场前能够具备更多实践经验，反过也能对知识有更深入的理解。

产教融合、协同育人，已经成为高校财会专业培养适应数智时代财会人才的重要方法，希望以此贴合时代和企业需求，强化数智时代所应具备的思维、能力和技能，助力企业和社会可持续发展。而唯有不断提升人才培养的质量，企业和社会才能有效应对数智时代的新挑战。**SF**

如何可持续地运用AI

AI FROM CRADLE TO SDG ACHIEVEMENT

Fatema El-Wakeel, CMA, and Monomita Nandy, Ph.D.

郭强 校

可持续地运用AI，要经历一个复杂且持续的过程。



人工智能（AI）有可能深刻改变企业的战略和运营活动，但企业必须针对特定问题构建最高效的AI算法，使AI运用具有可持续性。那么，AI如何应用于实现联合国可持续发展目标（SDGs）呢？

AI旨在模拟人类智能去执行通常需由人类智能完成的任务。AI模仿人类，是基于其能力和功能的类型进行分类的。

■**能力**指AI系统具有的通用能力或技能，通常与认知功能（如思考、学习及问题解决能力）相关。AI系统的这些能力决定了其所能执行的任务以及执行的好坏。

■**功能**指AI系统能够执行的任务或应用程序。这些任务通常与特定领域相关，如自然语言处理、图像识别或自动驾驶。AI系统的功能决定了其具体应用方式。

AI系统的能力有三种类型。狭义AI用于执行特定任务，这类AI系统是专为完成特定工作而设计的，无法执行超出能力范围的任务。例如，Siri和Alexa都设计用于执行特定任务，如安排约会或提供最新的天气信息。通用AI用于能够执行人类可以完成的任何智力任务，这类AI系统可以学习和适应新的情况，还可以执行不是专门设计的任务。超级AI比人类更聪明，这类AI系统将能够执行超出人类智能的任务，如解决复杂的数学问题或预测未来。

AI系统的功能也有四种类型。反应式AI不具备从过去经验中学习的能力，而是依赖当时的数据输入作出决策，无法存储任何记忆。反应式AI系统通常应用于游戏，AI必须对用户行为快速做出反应。此类系统无法基于以前的数据进行规划或预测未来。IBM开发的深蓝国际象棋计算机和谷歌开发的

AlphaGo都属于反应式AI系统。

有限记忆AI是反应式AI的扩展，具备从过去经验中学习的能力。其可以存储从过去经验中获得的有限数据，将其用于当前决策，如基于过去经验来避开障碍物或识别交通标志的自动驾驶汽车。但此类AI也不具备规划或预测能力。

心智理论AI能够理解人类的情感并像人类一样思考，可以识别人类的情绪（如愤怒或快乐），并据此调整自己的行为。

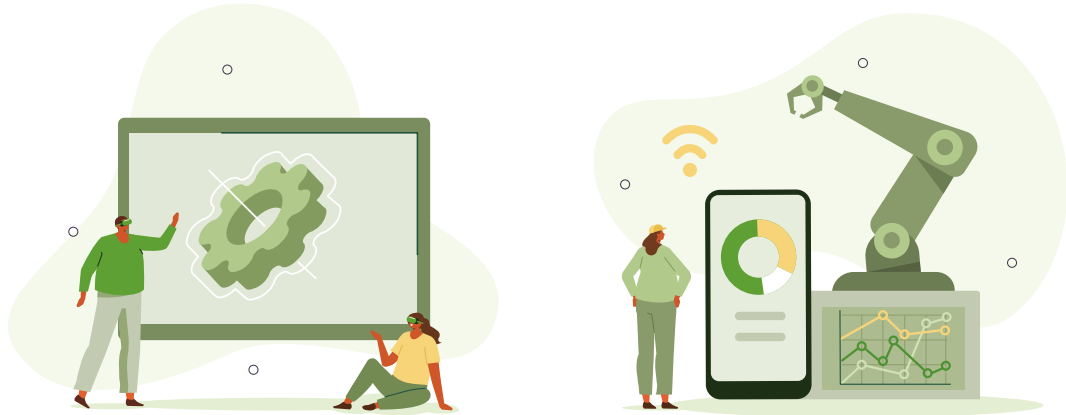
有自我意识的AI具有一定程度的意识，意识到自己的存在并能够理解其行为对周围世界的影响。

AI应用面临的挑战

AI应用面临的一个最大挑战是AI战略的制定。对于如何将AI应用于业务战略和运营活动，许多企业的理解并不全面或者并不清晰，因此在选择适合其特定需求的AI工具时作出了糟糕的决策。此外，企业难以明确定义与AI项目相关的总体目标与具体目标，这可能会导致结果不尽如人意，甚至项目失败。

企业必须投入时间和资源去制定健全的AI战略，明确定义AI项目的总体目标与具体目标，评估潜在风险和机遇，并适当选择与其业务需求相一致的工具和技术。AI系统的表现完全取决于其训练数据，如果数据存在偏见，AI系统也会存在偏见。这一问题可能会带来严重后果，如出现社会经济不平等现象或对某些群体的歧视。

要解决AI中的偏见问题，企业必须使用无偏见和多样



化的数据集来训练AI系统。这包括围绕算法透明度和问责制采取相关措施，例如，监督AI系统的表现并定期进行审计。为了更可持续地使用AI系统，企业必须考虑可持续方面的挑战。AI系统会消耗大量能源，运行这些系统所需的处理能力可能会对环境产生重大影响。此外，AI硬件的制造和处置可能会破坏环境。

为让AI系统应用更具可持续性，企业必须采取措施如优化算法和硬件设计，减少AI系统的能源消耗。同时，企业还必须考虑整个AI生命周期对环境的影响，这包括从硬件的制造到报废产品的处置。要注意孤立分析现象，即为特定任务而开发和训练的AI系统，未能与企业其他分析基础设施集成。这会导致资源浪费和糟糕的结果，因为AI系统生成的洞见并未得到企业的有效利用。

为避免出现孤立分析问题，企业须确保在开发AI系统时考虑了企业内其他分析基础设施，包括将AI工具和技术与现有的数据源及分析平台相整合，并为AI开发者和其他利益相关者之间的沟通提供畅通的渠道。

可持续的AI模型

从道德角度来看，AI运用应遵循反映社会期望的监管要求。来自学术界的证据以及政策制定者和企业之间的讨论表明，有必要制定AI战略去保持AI系统的可持续运用。当战略偏重于AI的可持续运用以及将其运用于实现可持续发展目标时，提高AI的适应性是可能的。另外，在未来可持续发展方面，企业在实施区域性或全国性的AI战略时，需要谨慎避免

AI模型、数据训练和数据使用中的偏见，这能够提升利益相关者的信任度，并可通过引入具有包容性的AI来创造价值。

AI能够高速访问和处理成本高昂的企业数据。高效的数字可视化工具减少了相似算法的重复运行，诊断性分析工具减少了信息不对称和有违道德的数据训练，这都可以减少碳足迹。预测性分析工具增进了敏捷AI生态系统用户之间的信任，能让该生态系统具有高度的可持续性，从而为实现可持续发展目标做好准备。需要注意的是，企业的业务战略应着眼于构建可持续的AI系统，而监管机构应要求企业在实现可持续发展目标的过程时，只使用具有可持续性的AI系统。**SF**

Fatema El-Wakeel, CMA, 剑桥大学数据战略和新兴技术研究员, 联合利华全球数据平台主管, IMA全球董事会及IMA技术解决方案和实践委员会成员。可通过领英[bit.ly/43wsyGu](https://www.linkedin.com/in/bit.ly/43wsyGu)与她联系。

Monomita Nandy, 博士, 伦敦布鲁内尔大学会计与金融专业副教授。联系方式: monomita.nandy@brunel.ac.uk。

Excel

用TEXTSPLIT 函数拆分文本

TEXT TO COLUMNS WITH TEXTSPLIT

Bill Jelen
郭强 校

2022年，微软在Excel中新增了一个TEXTSPLIT函数。初看之下，此函数是一个使用公式实现文本分列的简便方法，但进一步细究发现，它的各项参数还有其他功能。

使用TEXTSPLIT函数

TEXTSPLIT函数的语法结构为=TEXTSPLIT(text,col_delimiter,[row_delimiter],[ignore_empty],[match_mode],[pad_with])。其中，text表示要拆分的文本；col_delimiter表示将文本拆分为列（列分隔符）；row_delimiter表示将文本拆分为行（行分隔符）；ignore_empty表示是否忽略两个连续分隔符之间的空格；match_mode表示是否区分大小写；pad_with表示填充数组中任何缺失值的值。在最简单的用法中，只需输入需要拆分的文本并确定用于拆分文本的分隔符。图1列示了用管道符(|)分隔的值，可以使用=TEXTSPLIT(A3,"|")将A3单元格中的13个值横向拆分到一行。

可以选择将文本拆分为新的列，也可以指定行分隔符，将文本拆分为新的行。例如，如

果在A3单元格中有一个由多个句子组成的段落，使用=TEXTSPLIT(A3, ".")可以把这些句子拆分开，每个句子占一行，垂直列示。

一个段落可能包含以各种标点符号结尾的句子。如果想拆分可能包含句号、问号和感叹号的文本，可以使用大括号将这三个行分隔符括起来：
=TEXTSPLIT(A3, {".", "?", "!"})。

还可以同时指定列分隔符和行分隔符。在图2中，整个数据集都在A3单元格。每个月份之间用冒号分隔，并且每行以换行符（在单元格中新起一行）结尾。可以在Excel中输入这些数据，在每行末尾使用Alt+Enter来换行，也可以在Word中输入这些数据并在每行末尾以回车键来换行。在Excel中，换行符表示为CHAR(10)，回车键表示为CHAR(13)。可以试试：

```
=TEXTSPLIT(A3,":",CHAR(10))
```

```
=TEXTSPLIT(A3,":",CHAR(13))
```

```
=TEXTSPLIT(A3,":",{CHAR(10),CHAR(13)})
```

图2中有一些特殊的情况，可以使用可选的TEXTSPLIT参数来处理。

需要注意的是，Hank的数据只到第二季度。由于最长的一行包含17个值，在这种情况下，Excel会默认认为所有的行都包含17个值。但Excel无法填充Hank的缺失值，因此会在这些单元格中填充#N/A。这会给后续操作带来麻烦。你可以使用可选的pad_with参数来处理这个问题：指定用0来替换缺失值，指定用“ ”填充空单元格。

另外需要注意的是，Ed在8月份的值是缺失的。在原始数据中，Ed在7月份和9月份的值显示为629::869。默认情况下，Excel会假设连续的分隔符意味着中间应该存在一个值。在Ed的这种状况下，Excel的处理是正确的，但有些情况下，不应该在连续的分隔符中间创建一个新值。例如，你将每个单词拆分到不同的新单元格中，并意外地在两个单词之间添加了两个空格。通过将可选的ignore_empty参数



MORE
ON THE WEB

EXCEL

请登录以下网址
下载数据资料：

SFmagazine.com

设置为True, 可以避免在拆分时返回一个空格。

最后, match_mode也是一个可选参数。如果你使用字母(如A、a、Z或z)作为分隔符, 可以指定分隔符是否区分大小写: 0表示分隔符区分大小写, 1表示分隔符不区分大小写。

如何跳过特定列

在“文本拆分向导”的第三步中, 可以选择“不导入列(跳过)”选项来跳过特定列。如果只想提取图2中的姓名和季度总数, 要怎么操作? 微软在引入TEXTSPLIT函数的同时, 还新推出了以下新函数:

- TAKE函数用于保留数组中的前几行或后几行、前几列或后几列。

- DROP函数用于删除数组中的前几行或后几行、前几列或后几列

- CHOOSEROWS函数用于保留数组中的指定行。

- CHOOSECOLS函数保留数组中的指定列。

具体使用哪个函数取决于数据的排列方式。例如, 在本文中, 需要保留第1列、第5列、第9列、第13列和第17列, 这些列不在开头或末尾, 就无法使用TAKE或DROP函数。一种选择是在CHOOSECOLS函数的末尾指定列号:

```
=CHOOSECOLS(TEXTSPLIT(A3,":",CHAR(10)),0,1,5,9,13,17)。
```

由于1、5、9、13、17这几个数字是有规律的, 你可以使用SEQUENCE函数, 起始值为1, 步长为4: =SEQUENCE(5,,1,4), 而无需手动输入列号:

```
=CHOOSECOLS(TEXTSPLIT(A3,":",CHAR(10)),0,SEQUENCE(5,,1,4))。
```

TEXTSPLIT函数有一个问题, 那就是所有的值在返回的数组中都变成了文本。如果结果中只有数字, 你可以在TEXTJOIN函数后添加“+0”来将所有数字转换为值。但结果中若既有文本又有数字, 就会更复杂, 如文中的例子一样。SF

Bill Jelen, MrExcel.com负责人, 著有67本Excel方面的书籍, 帮助制作了IMA Excel数据分析课程 (bit.ly/2Ru2nvY) 和IMA Excel 365系列课程 (bit.ly/2qDKYXV)。可发送问题至 IMA@MrExcel.com, 它们有可能成为以后文章的主题。

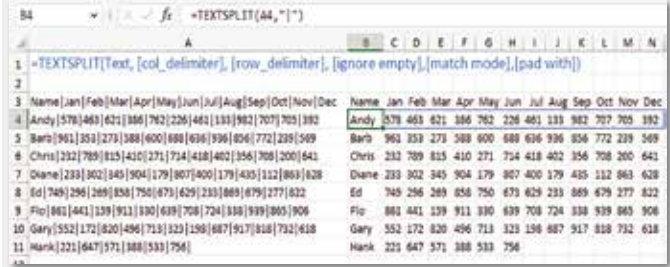


图 1

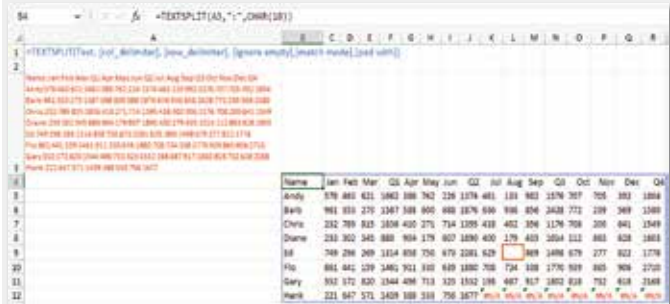


图 2



TEXTJOIN 函数非常便于从不完整的数据集中提取特定的值。



开启职业新篇章

THE NEXT STEP

Ngafor Ernest, CMA
郭莉译, 郭强校

2020年时,我正在考虑职业生涯下一步要怎么走,这距离我上一次获得正式的学术认证或学位已经5年多了。2014年,我在祖国喀麦隆的布埃亚大学取得会计学学士学位。我很幸运一毕业就开始积累职业经验,最先是志愿担任会计师,之后成为全职总账会计。

取得学位后的6年里,我履行着需要基本总账会计知识的职责,而且工作完成得很不错,这得益于我相当长的时间内都在学习会计知识(我初中和高中学的都是会计)。尽管如此,我还是一直渴望取得一张全球认可的认证。可选的认证项目很多,选择适合自己的才重要。对于大多数年轻的专业人士来说,技术发展对全球经济和商业的影响是其选择最佳职业道路时的关键考虑因素。考虑到我的个人目标和职业理想,我选择了CMA®(注册管理会计师认证)。

为什么选择CMA认证?充分研究考试内容和课程后,我发现CMA涵盖了财务、成本核算和管理会计等多方面主题。而将技术和分析纳入学习资料,可以让像我一样的年轻财务人员更好地适应21世纪不断发展的数字化企业环境。我还相信,想要成就职业梦想,适当的认证和经验缺一不可,因为机会总是留给有准备的人。

备考CMA考试的过程中,我就能够将一些新学到的知识技能运用到工作中,帮助降低成本,这包括运用库存控制和内部控制程序减少错误与舞弊的发生,并在公司内灌输职业道德观念。在向管理层提交战略报告和建议时,我学到的财务报表解读和预算编制方面的知识也派上了用场。而最重要的是,在取得CMA认证后,我得以更换工作,并通过谈判争

取到更高的薪水以及更好的职业发展前景。

后来,我还入选了2022—2023年度IMA®青年领导力项目,与全球其他四位同道一起参加了去年10月份举行的IMA全球董事会会议,与资深财务人士进行了广泛交流。这个机会非常难得,也是得益于这些经历,我正在踏上一段充满乐趣又富有挑战的职业转型之旅。

我鼓励所有像我一样的年轻财务人员去掌握适当的工具和知识,应对职业生涯中的种种挑战。如果你想在遵循职业道德原则的同时不断学习和挑战自己,加入IMA大家庭吧! **SF**

Ngafor Ernest, CMA, 迪拜Kirintec International DMCC公司项目会计, IMA阿布扎比分会成员。联系方式:
ngaforenest20@gmail.com。



找准个人定位

FINDING MY NICHE

Trent Kramer, CMA, CSCA, CPA
郭强 校

我最早接触会计是在上高中的时候，会计的逻辑性非常吸引我，但当时的我对这个专业的复杂性基本上毫无概念。正因为与会计的这次邂逅，我在大学时选择了会计和工商管理专业。毕业后，我就开始了会计师职业生涯，并先后取得CPA（注册会计师证书）和CMA®（注册管理会计师认证）。

对我而言，会计就像我非常喜欢的拼图游戏。这个行业有许多不同的职业发展路径，既可以选择更为宽泛的方向，尝试各种不同的工作，也可以选择自己希望深入拓展的专业领域。以我个人为例，随着我在职道路上不断成长，我对财务规划与分析（FP&A）工作的兴趣越来越浓厚。预测未来的财务结果是一个永无止境的关于准确的游戏。从事这方面的工作意味着我要承担更多的责任，因为我已经有了一份全职工作，但我很高兴自己能找到感兴趣的工作机会。

在职业发展过程中，我发现做一些职业性格测试（如StrengthsFinder、Myers-Briggs、DiSC等）很有帮助。作为财会人员，我们要持续评估所在组织的财务状况，那么，为什么不去培养个人敏锐的内省意识呢？我非常认同“专注长板、补齐短板”的理念。

我也确信，根据自己最突出的优势规划职业发展方向，会助力我们取得长期的职业成功。我的前五大优势中就包括战略、分析和成就，获得CSCA®战略与竞争力分析师认证进一步强化了我的这些优势。我的建议是，通过更多地了解自己并朝着自己认定的方向前进，去找到适合自己的职业发展道路。

作为IMA成员，我非常感谢协会提供的各种福利，包括自学课程、每周的网络研讨会以及有趣的播客和文章，让我们能及时了解最佳实践和新兴趋势。这是非常重要的。

我与管理会计行业保持紧密联系的一个方式，是积极参加我所在的IMA明尼阿波利斯分会的活动。我首次接触分会，还是在我通过CMA考试后参加分会举办的免费晚宴。当时分会会长一份简单的邀请，就牵引着我参加了一场谁都不认识的活动。也是从那时起，我就很少错过分会的活动。

最近，我开始担任分会会长。我非常感激与我共事的分会理事会成员。我们的分会成员都非常积极地参与分会事务，在专注于个人专业成长的同时，通过对专业发展的承诺推动所在组织向前发展。学习是一个终身的过程，IMA将在始终助力于你的职业发展。**SF**

Trent Kramer, CMA, CSCA, CPA, Jostens公司财务经理, IMA明尼阿波利斯分会成员。联系方式: tpkramer@ole.augie.edu。

征稿启事

《战略财务》(Strategic Finance)杂志是IMA管理会计师协会旗舰出版物,持续多年为财会专业人士提供有关管理会计、财务和信息管理的最新实践和趋势信息。为更好地服务国内管理会计与财会专业人士,我们将英文版《战略财务》部分精选内容进行了翻译,同时还特别针对国内管理会计研究与实践情况设置了多个栏目,长期向业界专业人士约稿。栏目稿件要求如下:



学术观察:

偏重于管理会计理论研究方面的内容,如对前沿理论的探讨、对某些共性问题或者热点问题的理论性分析研究、对管理会计理论或发展历史的研究介绍等。字数一般2400~4000字。



实务案例:

企业推行管理会计的运用实践,可以是企业整体管理会计运用实践,也可以是某一部门、某个环节的实践,《IMA管理会计能力素质框架》所包括知识能力运用均可涉及,应尽量展现实践过程、问题以及个人思考等内容。字数一般2600~4000字。



税务:

企业税务合规以及税收筹划方面知识能力的运用,包括如何协助企业制定有效的税收政策、多地区和多行业内税收筹划及管理、税务风险规避等内容。理论探讨与实务案例均可,字数一般约3000字。



领导力:

团队管理与合作多方面内容,如沟通、激励和团队成长、关系管理、变革管理、冲突管理、谈判以及人才管理等,侧重于通过实践来展现以上方面能力的探索运用。字数一般约3000字。



技术:

偏重于展现财务部门在信息及数据分析技术运用方面的实践以及相关问题的解析,如信息系统建设、智能财务建设、数据分析、数据可视化等。字数一般约3000字。



我与IMA:

此部分包括管理会计学习、考试、参加相关各类活动等方面的所思所感,也包括个人对管理会计的感性认识理解。字数一般1000~1500字。

如稿件被采用,根据稿件质量,作者将会获得每千字300~800元的稿酬。同时,稿件将会在杂志电子出版物以及多媒体平台登载。来稿请发送至: yfeng@imagnet.org。



《IMA 管理会计能力素质框架》

随着区块链、机器学习和机器人流程自动化等新技术对会计师职业的影响日益凸显，IMA 针对财会专业人士应对新兴科技影响所应具备的相关技能，对 2016 年发布的《IMA 管理会计能力素质框架》做了相应的调整与更新，旨在更好地为该行业的人才管理与职业发展提供指引。

该框架确定了财务和会计专业人士所必需的六项核心技能领域，其中许多都包含在 CMA 注册管理会计师项目课程中，即：

- 战略、规划和绩效
- 领导力
- 报告和控制
- 商业敏锐度和运营
- 技术和分析
- 职业道德和价值观

新框架覆盖了业务自动化的多重需求，如战略管理、数据分析、数据治理和数据可视化等。“职业道德和价值观”为新增的技能领域，以突出会计职业中道德的必要性和重要性。

请扫描如下二维码，下载最新版《IMA 管理会计能力素质框架》全文：



ima®



战略财务

会计师和高层管理者领导力提升、战略规划的必要资讯

《战略财务》是 IMA 旗舰刊物，提供管理会计、内部控制、风险管理、职业道德、领导力等领域的最新实践和趋势信息。这些内容对从事管理、财务工作的人士非常重要，与其日常工作密切相关，有助于提高工作效率，加速职业发展，使其所在企业和组织的绩效不断优化。

读者可通过以下两个方式免费阅读《战略财务》（中文版）：

1. 关注“CMA 官方服务号”，点击“管理会计”——“战略财务”，即可免费在线阅读；或直接扫描 SF 微信杂志的二维码，即可直接在线阅读。
2. 登录 IMA 中文官网（<https://www.imanet.org.cn/>），点击“研究和出版物”——“战略财务杂志”，即可免费下载阅读。

