



中国总会计师（CFO）能力框架

指导单位：国务院国有资产监督管理委员会
发布单位：中国总会计师协会

前言

当前，中国特色社会主义进入新时代，开启了全面建设社会主义现代化国家新征程，正向着实现中华民族伟大复兴宏伟目标奋勇前进。党和国家不断提高领导经济工作的能力和水平，推进治理体系和治理能力现代化，积极参与全球经济治理。我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，建设现代化经济体系是跨越关口的迫切要求和我国发展的战略目标。

经济越发展，会计越重要。会计作为全球通用的商业语言，依托于经济的发展而发展。会计是国家、政府、企业和各行政事业单位提高治理能力与水平、强化管理的重要工具和手段，是现代公共管理和公司治理的有机组成部分¹。总会计师（CFO²）是各行政事业单位、企业单位（以下简称“单位”）治理体系中的关键因素之一，建设与我国经济实力和综合国力相匹配的，具有全球视野的高素质专业化总会计师队伍刻不容缓。中国总会计师队伍建设需要坚持

1. 《会计改革与发展“十三五”规划纲要》解读之五，财政部 2016 年 12 月。

2. CFO: 源自英文 Chief Financial Officer, 意指“首席财务官”。本能力框架中，总会计师与 CFO 同义。

德才兼备、以德为先，需要坚持事业为上、公道正派，需要培养专业精神与专业能力，需要认同与尊崇中国传统文化、传统思想价值体系，需要不断增强总会计师适应新时代中国特色社会主义发展要求的能力，切实提高竞争软实力。

目前，中国总会计师处于推动经济转型、社会变革、改革发展的关键位置。单位领导者、利益相关者对总会计师的能力素质要求，财务会计及相关从业人员职业成长的目标要求，教学、科研、培训机构对总会计师的培训培养要求，促进了中国总会计师（CFO）能力框架的研究，构成了发布中国总会计师（CFO）能力框架的客观需要。从技术视角看，信息技术革命正推动着组织形态、商业模式、管理方式的重大变革，

中国总会计师正面临应用场景剧变带来的挑战。从政策视角看，中国总会计师制度的设立、沿革、发展，以及近年丰富的实践积累，也亟需进一步改革完善相关法规制度。因此，发布中国总会计师（CFO）能力框架有着重要的现实意义、前瞻意义和政策建议意义。中国总会计师协会是中国总会计师为主要成员的唯一全国性社团组织，发布中国总会计师（CFO）能力框架是职责所在，也更具有权威性。

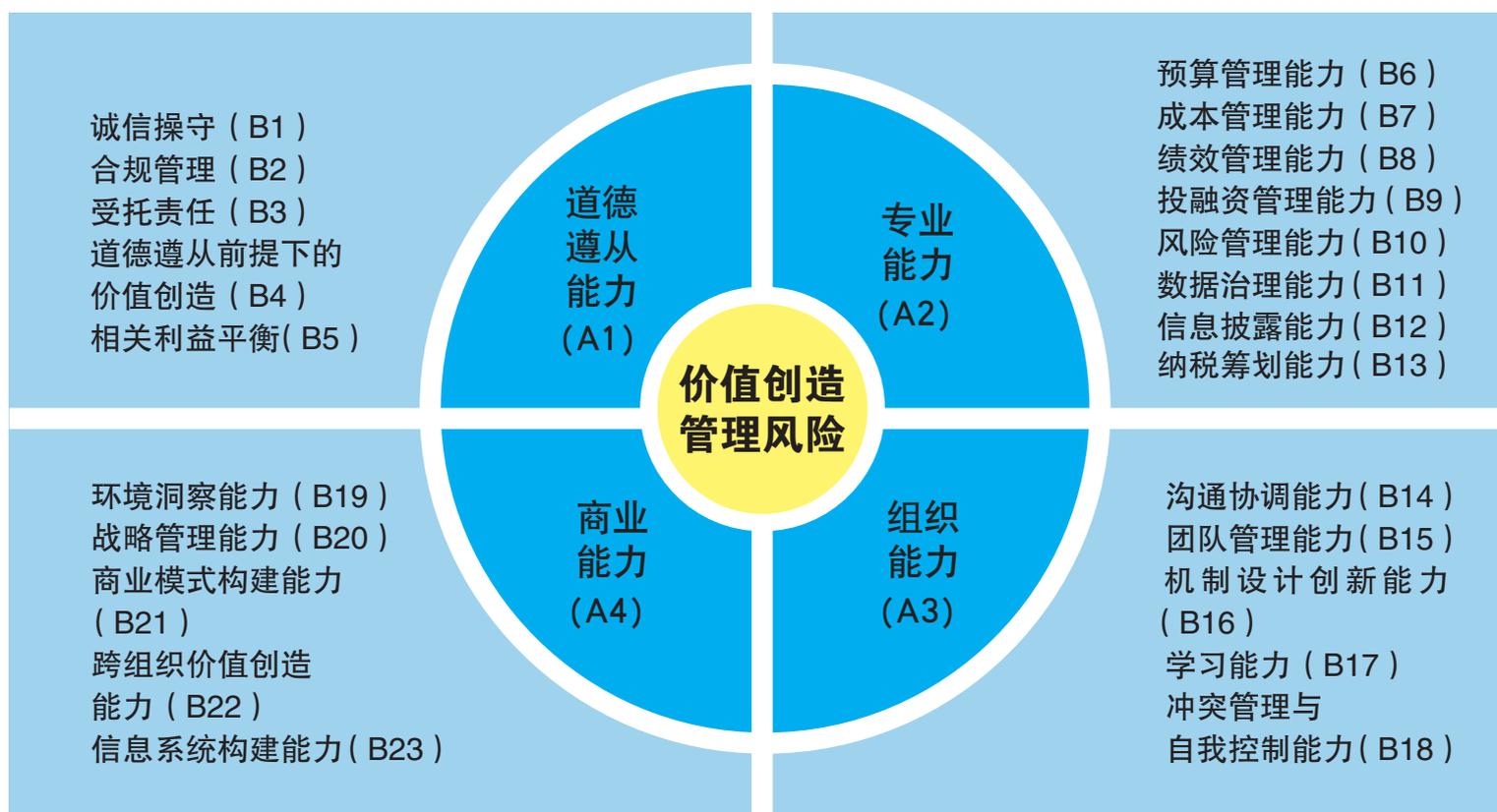
我国总会计师相关制度主要包括：《总会计师条例》（国务院令第72号，1990年12月31日国务院发布）；《总会计师条例》（2011年1月8日修正版）（国务院令第588号，2011年1月8日国务院发布）；《中央企业总

《会计师事务所工作职责任务管理暂行办法》（国资委令第13号，2006年5月14日国务院国资委发布）等。中国注册会计师协会通过对中国注册会计师相关管理制度、对国内外注册会计师（CFO）能力素质相关文献的梳理和研究，以及对中国行政事业单位、企业单位（包括国有企业、民营企业、外资企业等）等不同单位相关高级管理人员问卷调查的结果分析，秉承创新、开放、前瞻的理念，充分反映和体现国家治理、经济转型、技术进步、管理变革对注册会计师能力素质提出的最新需求，提出并正式发布“中国注册会计师（CFO）能力框架”。

中国注册会计师（CFO）能力框架将中国注册会计师履职应具备的能力归纳为四大类：道德

遵从能力、专业能力、组织能力、商业能力等，其中道德遵从能力包括诚信操守、合规管理、受托责任、道德遵从前提下的价值创造、相关利益平衡等5个能力要素，专业能力包括预算管理、成本管理能力、绩效管理、投融资管理能力、风险管理能力、数据治理能力、信息披露能力、纳税筹划能力等8个能力要素，组织能力包括沟通协调、团队管理能力、机制设计创新能力、学习能力、冲突管理与自我控制能力等5个能力要素，商业能力包括环境洞察能力、战略管理能力、商业模式构建能力、跨组织价值创造能力、信息系统构建能力等5个能力要素，共计四大类能力23个能力要素。

中国总会计师（CFO）能力框架



价值创造、管理风险

价值创造、管理风险是总会计师履职的最终目标。总会计师履职应具备的道德遵从能力、专业能力、组织能力、商业能力，都是为“价值创造、管理风险”目标服务的。总会计师作为单位的价值工程师和价值整合者，最终目标是实现单位可持续的价值创造，通过管理风险，降低价值损失，也是保护价值创造。因此，价值创造、管理风险置于本能力框架的核心位置。

道德遵从能力 (Moral Compliance Capability)

职业道德是指总会计师履职必须遵从的道德规范准则，道德遵从能力是指总会计师切实遵从这些道德规范准则并将其贯穿于单位实践中的能力。道德遵从能力包括坚持诚信操守、推进合规管理、履行受托责任、道德遵从前提下的价值创造和平衡利益相关者利益等内容。

道德遵从能力是根本能力。道德遵从能力是中国总会计师履职的根本保障，诚信操守是中国总会计师立身和单位立足的根本，合规管理是中国总会计师遵从道德规范和法律法规要求的重要手段，履行受托责任是中国总会计师的根本要求，道德遵从前提下的价值创造是中国总会计师的行为准则，协调利益相关方的利益需要中国总会计师遵从道德作为保障，因此道德遵从能力是中国总会计师履职的根基，也是中国总会计师履职的根本能力。

能力分类 (A)	能力要素 (B)
道德遵从能力 (A1)	诚信操守 (B1)
	合规管理 (B2)
	受托责任 (B3)
	道德遵从前提下的价值创造 (B4)
	相关利益平衡 (B5)

诚信操守 (B1)

坚持“诚信为本，操守为重”原则，按照准则要求提供客观、全面、准确、可靠的财务报告的能力。

合规管理 (B2)

坚持遵从道德规范准则和法律法规，有效防控单位合规风险，组织或参与合规性制度建设、合规审查、风险应对、责任追究、考核评价、合规培训等管理活动的的能力。

受托责任 (B3)

总会计师处于单位治理的重要环节，需公允反映单位绩效，以依法合规的方式有效履行受托责任，协调委托代理关系。

道德遵从前提下的价值创造（B4）

遵从道德规范准则前提下，兼顾经济、政治和社会责任，统筹单位中长期和短期价值创造的关系。

相关利益平衡（B5）

协调和平衡股东、债权人、员工、客户、政府、社区、监管部门和上下游产业链等各种相关者的利益。

专业能力（Professional Capability）

专业能力是指总会计师本身应具备的专业背景和素质，可通过知识学习、专业实践和管理活动获得的能力。专业能力要求总会计师本身是财会专业的综合型实践专家，还要求总会计师具备相应的管理协调能力和专业决策能力。

专业能力是基础能力。中国总会计师应具备预算管理、成本管理、绩效管理、投融资管理、风险管理、数据治理、信息披露、纳税筹划等专业能力要素。专业能力要求精通本专业的核心工作任务，有战略性眼光，关注重大的、核心的经营管理问题，提出建设性的方案，为单位发展提供专业性意见。专业能力是中国总会计师履职的基础，是中国总会计师的基础能力。

能力分类 (A)	能力要素 (B)
专业能力 (A2)	预算管理能力和 (B6)
	成本管理能力 (B7)
	绩效管理能力和 (B8)
	投融资管理能力和 (B9)
	风险管理能力和 (B10)
	数据治理能力和 (B11)
	信息披露能力和 (B12)
	纳税筹划能力和 (B13)

预算管理能力和(B6)

组织全面预算管理工作，促进战略执行，全局性策划预算编制、执行、监控和评价等管理活动的的能力。

成本管理能力(B7)

关注战略性成本动因，运用价值链分析方法，建立单位长期性成本竞争优势的能力。

绩效管理能力（B8）

参与策划单位绩效和员工绩效的目标制定和实施过程，激发和调动工作积极性，助力实现单位目标的能力。

投融资管理能力（B9）

建立健全投融资科学决策机制，降低投融资成本，有效管理投融资风险，维持合理的资本结构和资产结构，优化资本资产配置的能力。

风险管理能力 (B10)

组织制定执行风险管理流程，培育良好的风险管理文化，建立健全风险管理体系，为实现风险管理的总体目标提供合理保证的能力。

数据治理能力 (B11)

组织分析各项会计数据与业务数据（非会计数据），方便、安全、快捷、可靠、敏锐地利用数据进行决策支持的能力。

信息披露能力（B12）

组织编制财务报告、管理会计报告和各种经营报告，全局性审核和把握内外部报告的内容和结果，履行受托责任、报告单位绩效的能力。

纳税筹划能力（B13）

以税收法律政策为依据，对涉税业务进行全局性策划的能力。

组织能力（Leadership Capability）

组织能力（英译为“领导力”）是指能胜任总会计师岗位的管理能力以及作为领导者的个人性格特征。

组织能力是必要能力。中国总会计师需要协调不同利益相关方的利益，履行价值创造、管理风险的最终目标。需要具备强有力的执行力，领导团队将单位战略通过全面预算等管理手段落地执行。需要具备机制设计创新能力，不断推动管理体制机制和组织创新，促进个人利益和单位利益的有效协同，激发单位活力。需要具备持续学习能力，以应对知识的快速更新和管理需求的迫切变化。需要具备很强的冲突管理和自我控制能力，进行有效的理性管理和决策。组织能力是中国总会计师履职的必要能力。

能力分类 (A)	能力要素 (B)
组织能力 (A3)	沟通协调能力 (B14)
	团队管理能力 (B15)
	机制设计创新能力 (B16)
	学习能力 (B17)
	冲突管理与自我控制能力 (B18)

沟通协调能力 (B14)

与单位主要负责人以及管理团队、业务人员和财务团队进行高效的沟通交流，使其减少摩擦、提高效率、完成任务，调动各方面工作积极性的能力。

团队管理能力 (B15)

通过合理授权和有效激励，领导团队成员高效完成工作任务的能力。

机制设计创新能力（B16）

推进管理体制机制和组织创新，促进个人利益和单位利益的有效协同，激发单位活力，达到既定目标的能力。

学习能力（B17）

多专业、跨学科知识的学习、更新和应用能力。

冲突管理与自我控制能力（B18）

有效转化冲突，妥善处理突发事件，合理控制妨碍履职的感性行为的能力。

商业能力（ Business Partner Capability ）

商业能力（英译为“商业合作伙伴能力”）是指总会计师作为单位主要负责人商业合作伙伴应当具备的更丰富的商业能力，包括对宏观环境、行业趋势、自身业务洞察，以及与单位主要负责人及领导团队、业务团队的协作。

商业能力是前瞻能力。作为单位主要负责人的商业合作伙伴，深入参与业务决策，是当前中国总会计师与西方发达国家 CFO 的定位和作用的差异所在，也是中国总会计师转型的方向。总会计师需要首先洞察单位的内外部环境，全面掌握单位业务情况，适应性的制定工作策略，通过商业模式构建和跨组织价值创造，寻找新的形成核心能力的模式和机会。在此过程中，对信息系统的构建，整合数据信息资源，提升财务效率是重要的基础保障，最终总会计师通过洞察业务，提升财务效率成为单位的价值整合者。因此，商业能力是对中国总会计师提出的更高要求，是转型方向，属于前瞻能力。

能力分类 (A)	能力要素 (B)
商业能力 (A4)	环境洞察能力 (B19)
	战略管理能力 (B20)
	商业模式构建能力 (B21)
	跨组织价值创造能力 (B22)
	信息系统构建能力 (B23)

环境洞察能力 (B19)

深入研判单位面临的宏观形势和行业趋势，深刻观察和认识单位内部环境，注重本质规律的把握，适应性、创造性开展工作的能力。

战略管理能力 (B20)

参与战略分析和规划，监控和评估战略执行情况的能力。

商业模式构建能力 (B21)

感知和预测客户行为的商业敏锐度，创造顾客价值，优化资源配置，提高单位可持续性价值创造的能力。

跨组织价值创造能力（B22）

通过跨组织的资源整合，在全产业链上寻找价值创造的空间和机会的能力。

信息系统构建能力（B23）

推进业务流程重组和信息系统互联互通，提升信息整合应用、提高单位工作效率和顾客满意度的能力。

中国注册会计师协会
中国注册会计师（CFO）能力框架

