



# 全球特许管理会计师(CGMA®) 职业能力框架

2019版

# 目录

关于全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架	2
全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架如何定义	4
财务专业人士的角色	5
专业技能	8
商业技能	46
人际技能	56
领导技能	62
数字技能	69

# 关于全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架

全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架旨在帮助管理会计师以及他们的雇主，了解会计师当前角色以及未来的目标角色所需的专业知识，并且评估其所需技巧。本框架以行业所需的客观、诚信和道德操守为基础，并做出长期持续获取新技能和知识的承诺。全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架充分展示，全球特许管理会计师(CGMA)具备相关的专业技能，是值得信赖的财会和商业战略专家。

## 全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架的由来

全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架是通过三个阶段的研究制定的：面对面访谈、圆桌会议和在线调查。参与者来自包括私营和公共部门不同行业的中高级财务和非财务人员。共有来自14个国家的130个组织的相关人员参与了面对面的访谈。圆桌会议在亚洲、欧洲、非洲和美洲的20个国家举行。在线调查收到了近5,000份回复，包括CIMA会员、雇主、学生，及更广泛的财经界及财经学者。

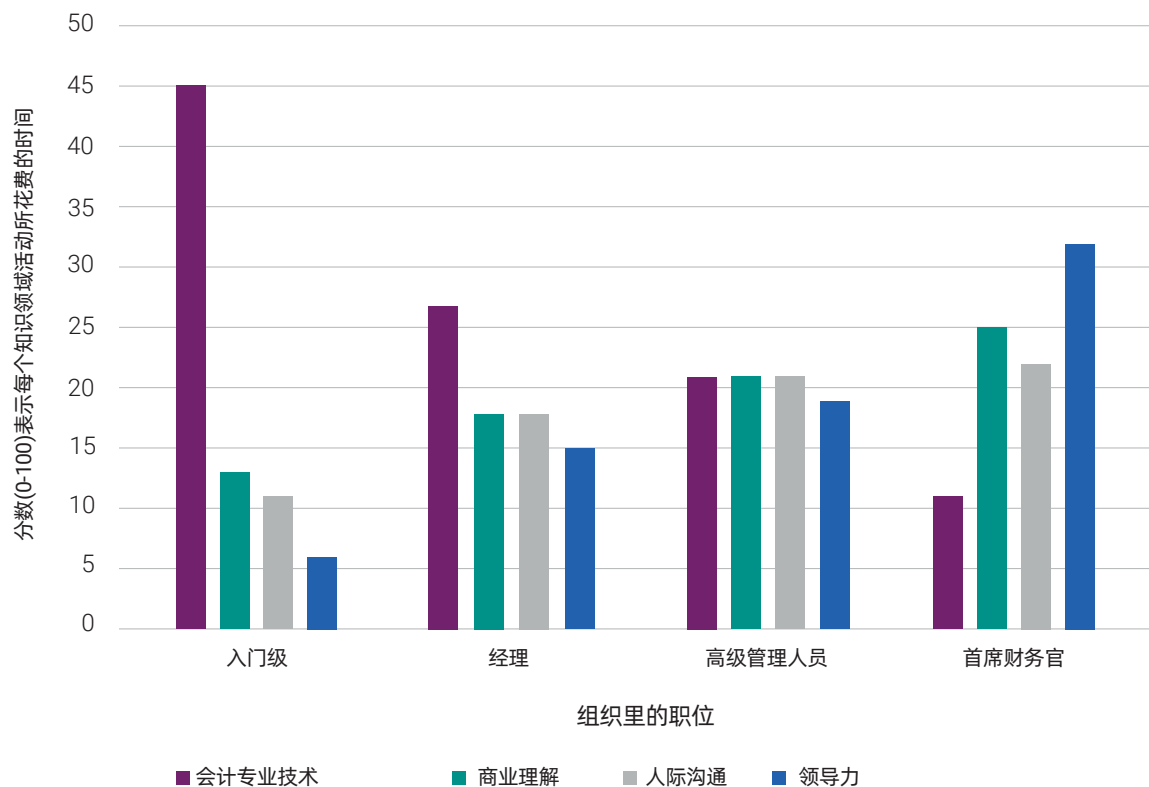


本框架是皇家特许管理会计师公会(CGMA)教学大纲的基础，大纲通过客观考试和案例分析双重考试形式的检验。虽然本框架突出了全球特许管理会计师(CGMA)专业人员的技能范围，它也允许雇主定义各种职能和角色的预期，能让教育工作者能够更好地做好帮助学生成为全面发展的管理会计师的准备。

本框架由四个知识领域构成，每个领域都包括一系列的可以分为四个娴熟度的能力：基础级、中级、高级和专家级。每项能力都规定了一系列技能，以协助全球特许管理会计师(CGMA)的专业发展。每个知识领域的相对权重与每个娴熟度级别所定义的技能组合的重要性相关。

参与本框架研究阶段的全球圆桌会议参与者强调需要将这些能力视为一体。研究的所有三个阶段的参与者也肯定所有能力都需以道德、诚信和专业精神为基础。

根据调查回复，右侧的图表显示了调查对象目前花费时间的活动，具体取决于他们在组织中的角色。随着技术和数字化继续影响财务专业人士的地位，预计这些将会改变。随着数字化的不断加深，财务专业人士需要处理复杂问题的思维模式，能够随机应变地工作，保持创造力，并且致力于终身学习：通过学习、放弃旧知识和重新学习这样的过程来确保与时俱进。本框架支持并且履行终身专业学习的理念。



# 关于全球特许管理会计师(CGMA)职业能力框架如何定义

## 知识领域：

研究确定的各个不同但相互依存的知识区域对财务专业人员至关重要。专业技能使财务专业人员能够收集、存储、处理和分析信息用来与各利益相关方分享，这些技能包括根据专业会计标准来编制和传播外部和内部报告。

**商业技能**使财务专业人员能够利用其商业知识及其运营的生态系统将数据转化为洞察力。这使企业能够评估其战略定位，业务模式与战略的一致性，以及未来的表现和机遇。

**人际技能**和有效沟通的能力会影响决策者和整个组织的其他人员的决策、行动和行为，也会影响其利益相关者。合作和共事的能力也是一项关键技能。

**领导技能**发生在各个层面。有三种类型的领导：行内领导、职能领导和战略领导。行内领导指的是领导财务部门内外的财务同行，共同处理那些需要充分了解行为其所产生的财务影响的事项，共同解决组织内部和外部运营环境中所发生的问题。职能领导是指确保财务职能在组织实现其目标的领导。该类型领导从中层级别开始出现，但大多数是在高层级别。战略领导在战略层面实施。专家与其他职能领域的领导者一起定义、制定和监督组织战略的实施。

**数字技能**对于财务专业人员至关重要，从基本的数字素养到云计算、网络安全、数据分析和数字成本核算的深入专业知识。如果财务专业人员要与时俱进，他们需要跟上技术进步的步伐，并能够在数字世界中管理和指导财务职能。除了作为独立的知识领域，数字技能也渗透到其他知识领域。

## 能力类别：

能力所属的类别，即“财务会计与报告”在专业技能知识领域所处的分类。

备注：由于本节中涉及诸多内容，故对专业技能领域进行了进一步细分，“专业会计标准”是“财务会计与报告”的子类。

## 能力：

属于不同知识领域的具体任务和职能，以及达到四种熟练级别的要求。例如，与能力类别团队建设相关的能力属于领导技能知识领域。

## 熟练级别：

每项能力都有四种熟练级别。在某些情况下，熟练级别与组织层次结构的级别相关联。

**基础(普通员工/入门级别)**——该级别要求通过自己而不是他人的行为取得成果。

**中级(主管/经理)**——该级别需要有限或非正式地对同事负责，并/或者需考虑更广泛的方法或后果。

**高级(高级管理人员)**——该级别需要正式对同事及其行动负责，其决策也将产生更广泛的影响。

**专家级(执行官/其他首席官)**——该级别需要对业务领域正式负责，其行动和决策会带来高层战略影响。

## 技能权重：

研究表明，在财务专业人员的整个职业生涯中，知识和技能的要求和使用各不相同。结果表明，专业技能的重要性在初级阶段很高，但会随着财务专业人员的职业发展而降低。对于高级层面运营的人员来说，专业技能要求将会更低，会更加重视领导技能。数字技能预计将成为财务专业人士的关键，尽管随着他们在职业生涯中的进步，重点将变成更具战略性的技能。

# 财务专业人士的角色

## 从信息到影响...

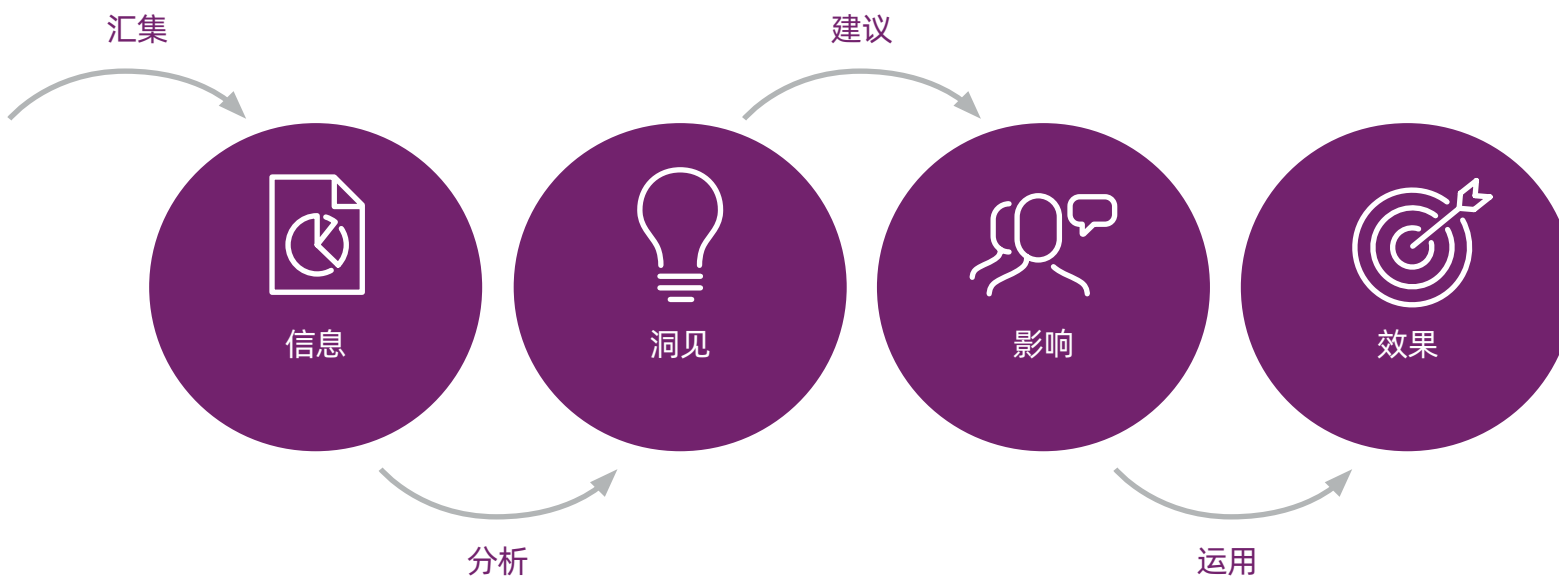
预计财务专业人员将为组织增加价值, 这可以通过以下过程完成:

信息汇集——非结构化数据将按其原始格式从各个来源被收集和整理, 并组合成有意义的信息。

产生洞察力——对财务和非财务信息的分析可以提供改善组织绩效所需的洞察力。

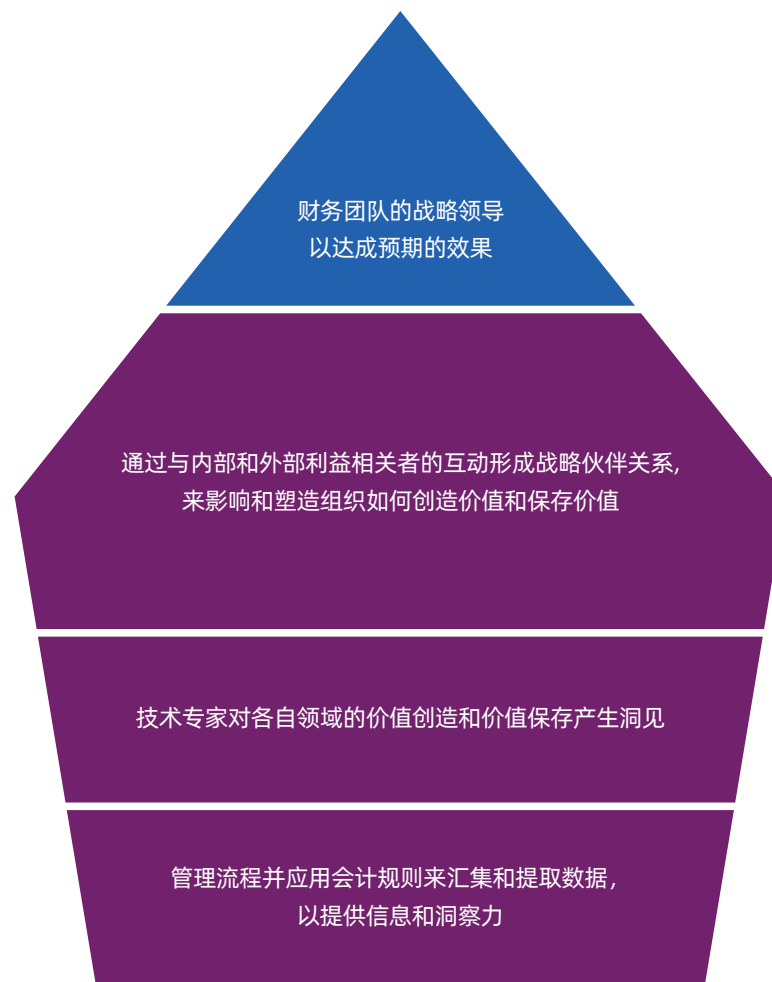
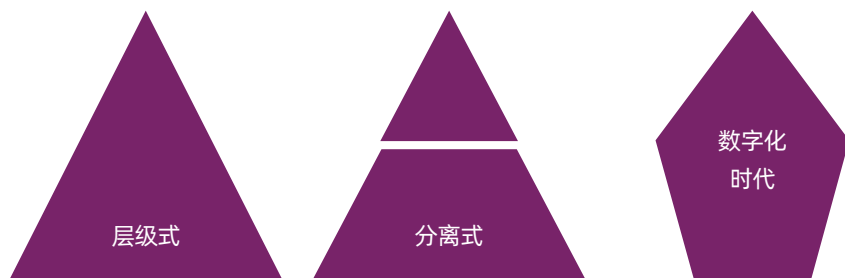
影响决策者——获得洞察力, 然后用于建议和影响组织内的相关利益相关者。

达成影响——管理会计师使用支持和控制系统(例如战略规划、预算编制和绩效评估)来指导行动并帮助确保达成所需的影响。



## 财务职能的结构

传统来说，财务职能的主要结构形式是将所有财务工作都放在企业层级结构中设立的统一的财务部中或董事会下。最近，大型组织越来越多地使用一种新兴结构，该结构将财务职能分为共享服务中心（SSC）和财务其他职能，从而创造出一种分离结构。在一个日益数字化的时代，由于技术和自动化的发展，财务职能的塑造和结构也正在发生变化。交易性和重复性任务正在自动化，这意味着会计师正远离文书工作，并与利益相关者进行更多互动，以影响组织创造和保留价值的方式。财务专业人员作为业务合作伙伴运作，将自己嵌入组织的不同领域，更频繁地与财务部门之外的人员互动，并寻求更直接地影响决策和行动。



# 能力框架——熟练级别

**基础级:** 这一级别需要对业务结构、运营和财务绩效有基本的了解，并了解具有通过自己而不是其他人的行动来实施和取得成果的责任。

**中级:** 这一级别需对总体业务运营和衡量标准具备中等程度的了解，并有责任监督战略的实施。该级别人员需要有限或非正式地对同事负责，并且/或需考虑更广泛的方法或后果。

**高级:** 这一级别需要对组织的环境、当前战略地位和方向具备深入了解，同时具备强大的分析能力，并且能够就战略选项为企业提供建议。该级别需要对同事及其行动正式负责，其决策将产生更广泛的影响。

**专家级:** 这一级别需要专家级知识，从而制定战略愿景，为组织的总体方向和成功提供独特见解。该级别需要对业务领域正式负责，其行动和决策具备高层战略影响力。





# 全球特许管理会计师(CGMA®) 职业能力框架

## 专业技能

# 专业技能

**基础级:** 这一级别需要对业务结构、运营和财务绩效有基本的了解，并了解具有通过自己而不是其他人的行动来实施和取得成果的责任。

**中级:** 这一级别需对总体业务运营和衡量标准具备中等程度的了解，并有责任监督战略的实施。该级别人员需要有限或非正式地对同事负责，并且/或需考虑更广泛的方法或后果。

**高级:** 这一级别需要对组织的环境、当前战略地位和方向具备深入了解，同时具备强大的分析能力，并且能够就战略选项为企业提供建议。该级别需要对同事及其行动正式负责，其决策将产生更广泛的影响。

**专家级:** 这一级别需要专家级知识，从而制定战略愿景，为组织的总体方向和成功提供独特见解。该级别需要对业务领域正式负责，其行动和决策具备高层战略影响力。

财务会计与报告	10	专业技能 →	商业技能 →
成本会计与管理	13		
商业规划	17	人际技能 →	领导技能 →
管理报告与分析	20		
公司理财与财资管理	26	数字技能 →	
风险管理与内部控制	32		
会计信息系统	38		
税务策略、筹划与合规	41		

# 财务会计与报告

## 专业会计准则

确保组织根据专业会计准则（国内和/或国际准则，视商业模式而定）执行运营，按法律法规履行义务的过程。

### 基础级

- 具有对专业会计准则的认知和了解。
- 运用这些准则，准确记录财务交易，维护适当的支持文件。

### 中级

- 审核所记录的财务交易和相关报告的准确性和合法性;
- 协助制定与实施新的会计和报告公告，并判定其产生的影响;
- 对特定的交易建议适当的会计与报告处理方法。

### 高级

- 表现出对会计准则的高层次理解;
- 为实施新或更新的会计和报告公告而制定、管理和执行计划;
- 辨别与异常或复杂交易相关的潜在问题，审核并批准适当的处理方法。

### 专家级

- 监督组织选择和实施的会计准则。
- 辨别所提议的会计和报告准则的相关潜在问题。

# 财务会计与报告

## 交易会计与结账流程

根据专业会计准则对财务交易和事件进行记录、调整和对账的流程。

### 基础级

- 执行应收账款流程中的各项活动；运用适当的方法，计算非复杂性预提费用；辨别坏账风险。
- 执行应付账款流程中的各项活动。
- 执行月末关账活动，提供准确及时的财务提交文件。
- 根据总账对分类账进行对账，并执行其他相关的对账工作；评估账目和实体结余的合理性。
- 了解组织账目表中的各个组成部分及其相关性。

### 中级

- 监督应收账款流程；寻找方法，降低债务相关风险；计算债务人对财务比率的影响；计算非常规性备抵。
- 监督应付账款流程；计算债权人对财务比率的影响。
- 监督所有月末关账流程与活动。
- 对于来自非集成系统、涉及不一致数据的复杂账目进行对账。
- 定义新总账账目，确保组织账目表的适当维护。

### 高级

- 解决应收账款流程中的异常情况；计算复杂备抵；提供建议，缓解债务人风险。
- 管理中央化复杂账目应付账款流程；就债权人的资料对商业业绩的影响以及与应付账款有关的备选流程提供建议。
- 简化、改进与调和现有的复杂对账与月末关账流程与系统。
- 定义与设计有效的账目表。
- 确保有效的会计流程，实施与最佳做法保持一致的变革。

### 专家级

- 根据最佳做法，设计应收账款与应付账款流程及相关策略。
- 为会计运营制定方针与政策；制定坏账避险策略。
- 就流程改进、管理与异常情况提供建议。
- 根据最佳做法，战略性地领导组织账目表的设计与功能实施。
- 根据最佳做法，设计流程与相关策略，并制定有关备抵的企业方针。

# 财务会计与报告

## 财务报告与合规性

运用适当的会计和/或法规要求，为具体个体或团体创建内部和外部财务报告的流程。

### 基础级

- 理解并描述财务报表与报告的主要要素。
- 理解总体合规要求，提供准确及时的财务提交文件。

### 中级

- 编制财务报表与报告，确保其准确、完整并符合报告要求。
- 辨别潜在的合规问题，并为管理高层建议解决方案；确保及时履行财务报告要求。

### 高级

- 确保财务报表的完整性，准确性和完整性；讨论适当披露的需求和性质。
- 实施与最佳做法保持一致的高效流程变革；创造注重合规和共担责任的企业文化。

### 专家级

- 就相关会计政策与估计的道德选择和调整提供建议。
- 确保组织完全合规。

# 成本会计与管理

## 成本会计

这个流程记录与生产中驱动因素相关的成本，并对其进行分析，并在组织决策中运用信息。

### 基础级

- 理解并运用成本会计的基本概念，支持企业的运营和财务要求。
- 展现出能够有效辨别并在必要时更新产品成本的知识。

### 中级

- 细分关键业务流程，通过已经确定的标准化方式分配成本和收入，辨别绩效问题。
- 运用标准成本法、边际成本法和吸收成本法等各种成本核算方法，并解释各方法的优缺点。
- 诠释原料、劳动力、可变/固定开支及相关变化。

### 高级

- 实施并运用先进的成本核算方法，辨别组织运用的成本核算方法是否适当。
- 就质量成本核算的作用和分类提供建议，包括预防、评估和内部/外部故障成本。
- 基于对应的价格，提供创建新的一流产品和服务的建议，并对公司业绩产生影响。

### 专家级

- 就可持续性和环境成本会计的作用及其对改善环境、社会和财务业绩的贡献提供建议。
- 批准新产品和新服务上市，就备选定价策略及其财务后果提供建议。

# 成本会计与管理

## 数字化成本核算

记录与数字产品或者服务相关的成本并用于组织决策的过程。

### 基础级

- 理解数字产品的基本特征，并将成本核算技术运用到数字产品中。

### 中级

- 分析数字产品和数字渠道的结构、行为和驱动因素。
- 将成本核算技术运用到数字渠道。

### 高级

- 分析结合了数字和非数字功能的捆绑产品的结构、行为和驱动因素。
- 应用成本核算技术评估全渠道的盈利性。
- 制定关键绩效指标，评估具有重要数字内容/功能的产品的性能。

### 专家级

- 为具有数字和非数字功能的产品和渠道就新的成本计算方法和系统提供建议。

# 成本会计与管理

## 成本管理

该流程分析、规划与管理成本（包括产品定价与供应链分析），从而支持组织战略的实施。

### 基础级

- 基本了解用于分析和管理成本的方法。

### 中级

- 运用目标成本法、价值分析、生命周期等各种方法，并讨论其影响。
- 准备分析与报告，让企业管理层能够有效地质询成本，为决策提供信息。
- 参与企业的浪费消除行动，以便了解关键动因和成本削减的机会。

### 高级

- 管理成本质询流程，与企业密切合作，确保关键绩效指标衡量恰当。
- 讨论并推荐转让定价系统，并评估转让价格的影响。
- 就成本控制和报告问题为团队成员提供领导和辅导。

### 专家级

- 就战略成本转型提供建议，包括在保持或者加强价值创造的同时降低浪费。
- 在战略、设计与工作实施方面领导企业。



# 成本会计与管理

## 数字生态系统中的成本管理

分析、计划和管理成本的流程，服务在数字生态系统中运作的组织战略。

### 基础级

- 展示对成本管理和变革所发生的数字生态系统的基本特征的了解。

### 中级

- 分析组织数字生态系统，确定成本管理和变革的来源。
- 实施跨越组织的数字生态系统的成本变革计划。

### 高级

- 根据组织数字生态系统的特点制定成本变革计划。

### 专家级

- 为组织的数字化转型提供建议，以此作为管理和变革成本的一种方式。

# 业务规划

## 规划，预测和预算的编制

这个流程在预定的时长内评估与量化具有战略匹配度的计划，可能包括计划销量和销售额、资源数量、成本与费用、资产、负债、现金流以及非财务指标。

### 基础级

- 为业务规划、预算编制和开支预测流程做出贡献。
- 运用基本的建模、预测和规划方法，制定成本预测，并辨别与解释成本动因。

### 中级

- 领导规划流程，包括设定目标、沟通假设、协调预算编制、质询提交、在合并时寻求协作效应。
- 运用适度的预算编制和预测方法，为企业提供相关的财务支持，以实现有效规划。
- 根据成本、时间和质量，为建模、规划和预测提供合理建议，其中可能包括对组织战略方向部分领域的理解。

### 高级

- 将企业战略诠释为财务目标和战术方案，以经过控制的风险和奖励方式支持执行
- 运用标杆比较、趋势以及其他规划和预测方法，诠释并做出有效的管理决策；制定并实施对规划流程的改进。
- 在各个业务单元中建立并确保有效一致的建模、规划与预测，并在这些流程中辨别与实施最佳做法。

### 专家级

- 为业务规划和开支预测流程提供关键信息；通过创新，加强目标设定、规划和预算编制对业务的影响。
- 设定并定义组织目标和目的的框架；领导整个组织范围的战略、规划、设计与实施工作。
- 就趋势、行业、市场因素、消费者行为以及影响组织的其他成本动因提供独特见解和战略建议。

# 业务规划

## 资本支出与投资评估

根据与战略、承受能力、可接受收益率和选项优先顺序来评估投资的过程。

### 基础级

- 运用投资评估方法评估投资。
- 执行投资后评估。

### 中级

- 传达和运用投资决策标准。

### 高级

- 审核大型和复杂投资、资本性支出和融资项目。
- 审核投资评估，提供指导与建议。

### 专家级

- 批准投资提案。
- 预期组织的未来需求，包括资产组合行动。

# 业务规划

## IT和数字化转型的资本支出评估

评估IT和数字化转型投资的过程。

### 基础级

- 在更广泛的运营环境中了解成熟和新兴数字技术。

### 中级

- 了解成熟和新兴数字技术对组织的影响。
- 将数字技术运用到金融和财务领域。

### 高级

- 回顾数字技术对组织的影响。
- 选择适合财务功能使用的数字技术。

### 专家级

- 将数字技术融入组织战略中。
- 回顾数字技术对财务职能的影响。

# 管理报告与分析

## 财务分析

这个流程分析财务报表与数据，就组织随着时间变化以及与其他组织比较的财务业绩和状况提供见解。

### 基础级

- 运用财务比率分析，评估组织的绩效、财务状况、营运资金运用有效性及其信誉度。
- 运用现金流折现法（DCF），评估商业和财务决策；确定并反思推动商业决策的假设。
- 编制损益、经济附加值和现金流量分析，以便做出决策；评估账目结余的变动，辨别需要升级的项目。

### 中级

- 运用现金流折现法（DCF）和在险价值（VAR）等常用量化方法，为典型经济活动或标准财务结构和工具的经济、财政和会计影响建模。
- 提供分析，支持决策，包括展示经济成果，辨别关键价值动因、效益、敏感性和风险以及会计和财政影响。
- 运用敏感性分析及其他方法，准备与分析问题；审核差异分析与对账，并辨别需要管理高层关注的重要项目。

### 高级

- 审核财务和现金流量分析的结果，做出结论，指导管理层；解决重大报告差异，或在必要时建议纠正行动。
- 批准财务报表与分析，向企业高层展示，并提供改进建议。
- 设计报告与监督机制，追踪违反企业目标的绩效。
- 运用复杂的量化分析，辨别不同行动计划对组织的业务、商业和财务影响；就改进建模结果的行动或选择提供建议。

### 专家级

- 解释和诠释财务报表，推动战略决策，商务决策的成功和企业增长；
- 运用现金流量分析中的最佳做法，为企业提供指导。
- 向首席执行官、董事会和外部相关方利益相关者传达财务业绩。
- 评估量化分析领域的最新进展，并将相关进展融入组织的方法中。
- 为商业分析设定标准，支持战略方向与比较；为复杂和高价值的商业决策制定与实施财务解决方案，包括非技术性风险和业务交付的各个方面。

# 管理报告与分析

## 管理报告

这个流程就组织的运营与财务状况进行发表、讨论和报告（包括质量和可持续性报告、客户盈利能力）。

### 基础级

- 总结与提交明确的管理信息报告。
- 在适当情况下准备并提供准确及时的财务数据，以便包含在财务控制流程中。

### 中级

- 提交质量管理信息。
- 为管理、项目或绩效报告开发业务单元报告体系，并根据报告周期实施流程以提交管理信息。

### 高级

- 评估、生成与实施如何优化管理信息的辨别以及向多职能团队的提交的创意。
- 针对管理、项目或绩效报告，领导职能报告体系的开发。
- 质疑并实施根本性变革，解决管理信息和报告质量/准确性问题的根本原因。

### 专家级

- 制定新的战略，流程和系统，在质量信息和低成本/高价值解决方案方面为企业提供最高级别的管理信息。
- 为企业管理报告与规定的信息系统设定标准，从而支持其实施。
- 在整个组织和更广泛的行业范围内辨别并实施最佳管理报告做法；就报告内容提供战略性见解。

# 管理报告与分析

## 绩效管理

这个流程衡量与监督绩效，确保始终一致地实现组织和个人目标。

### 基础级

- 诠释和提供对管理信息的基本分析，并与业务单元战略和运营绩效相关联。
- 分析业务成果，辨别学习重点，协助通过组织进行传达。
- 辨别对绩效产生影响的内部和外部因素，分析市场与竞争者行为。

### 中级

- 根据对业务的良好理解，为新交易或执行业务的新方式创建提案。
- 建立、准备和领导实现评估，确保有效监控和改进业绩。
- 协助基层管理人员为所辨别的改进领域制定行动计划；
- 负责并推动关键绩效指标以及准确、及时和具有前瞻性的管理信息的运用。

### 高级

- 在商业评估中收集、选择并运用财务和非财务关键绩效指标；从财务报告中诠释趋势，推断和评估复杂情境中的风险。
- 在外部环境和商业目标的背景下诠释与分析管理信息，为决策者提供建议。
- 辨别与管理在追求商机、提供产品或服务期间出现的非技术性风险。
- 评估关键资产组合决策将对成本和其他关键绩效指标产生的影响，并将影响整合到持续的绩效管理和评估中。

### 专家级

- 开发、建立并持续改进绩效管理框架与评估方法。  
在企业高管层面就有效绩效管理提供建议。
- 就财务资源的最优运用，如流动资金、信贷和风险管理，提供建议。
- 针对选择适当的财务和运营指标，为企业决策者提供建议。

# 管理报告与分析 差异分析

该流程运用分析来辨别差异和根本原因，并准备富有创造力的解决方案。

## 基础级

- 审核管理报告，包括辨别与知晓业务差异的关键原因。

## 中级

- 诠释财务报告与账目，辨别与评估风险和机会，在必要时使用适当的风险缓释并实施监督。
- 诠释管理报告的内容，辨别业务差异的关键原因。

## 高级

- 就业绩报告的内容和差异原因提供建议和指导。
- 设计报告结构，根据企业目标和目的评估实现情况。

## 专家级

- 针对业务报告的内容提供战略见解。



# 管理报告与分析

## 标杆管理

该流程将组织流程和绩效与其他组织以及行业最佳做法进行比较。

### 基础级

- 对区分影响绩效的内部和外部因素表现出基本了解。

### 中级

- 在内部和外部对业绩进行标杆比较；针对具体需求，提供标杆管理信息，以便做出推动绩效的决策。

### 高级

- 根据标杆数据，评估竞争对手的未来趋势与战略，确定组织自身的业务关键机会与威胁。

### 专家级

- 领导标杆比较或流程改进计划，改进控制，令流程更为高效或有效，和/或缩短周期时间。

# 管理报告与分析

## 综合报告

这是组织解释如何随着时间的推移创造价值的方式，引入了金融、制造、知识、人力、社会和关系以及自然六大资本。该解释通过定量和定性信息的组合来完成的，并鼓励整个组织的综合思维。

### 基础级

- 展示对综合报告中使用的不同资本的理解。
- 从不同来源收集不同形式的资本数据。

### 中级

- 对综合报告中使用的不同资本之间关系的理解。
- 根据相关标准为不同的利益相关者准备综合报告。

### 高级

- 评估综合报告中使用的不同资本之间的关系。
- 为不同的资本制定适当和连贯的措施。
- 创建报告模板，显示组织如何使用资本创造价值。

### 专家级

- 基于六大资本以及其对价值创造的贡献，设计综合绩效管理系统。
- 使用综合报告来提升组织中的综合思维。

# 公司财务与财资管理

## 现金管理

该流程确定如何平衡组织的现金需求；其目的是优化现金结余，同时管理客户、供应商和投资者的需求，从而确定流动资金的最优融资途径。

### 基础级

- 确定融资需求，运用标准信用模型，评估信用评级，并在适当时候实施标准企业融资解决方案。
- 执行标准现金管理解决方案。

### 中级

- 就市场中可用的备选现金管理解决方案进行商谈，实施相应方案并提供长期一线支持。
- 完成外汇现金流量的企业报告；执行远期合约。

### 高级

- 针对复杂或不寻常的商业要求，设计、谈判、实施和执行现金管理解决方案。
- 管理标准现金管理解决方案合同；监督有关外汇现金流量的企业报告。

### 专家级

- 确定并利用技术和市场趋势，定义现金管理解决方案中的未来最佳做法，从而满足企业需求。

# 公司财务与财资管理

## 兼并和并购

这是兼并与收购其他组织的流程。

### 基础级

- 对兼并、收购和资产剥离前景执行有限分析。
- 参与尽职调查任务。

### 中级

- 比较评估组织有机增长，与兼并、收购和剥离对组织的吸引力。
- 对兼并、收购和剥离交易的估值、交易经济状况、交易结构、交易方动机以及总体财务和结构方面提供独立观点和分析。
- 管理尽职调查流程，包括与交易谈判团队的互动，从范围定义到分析结果诠释。

### 高级

- 分析并传达兼并、收购和剥离对企业战略和资产组合管理的影响，并与内部增长选项进行比较。
- 为大型跨行业兼并、收购和剥离交易担任财务领导，对所选业务交易进行实施后审核。

### 专家级

- 为最重要、最复杂的兼并、收购和剥离交易担任财务领导。
- 评估兼并、收购和剥离政策和流程领域的前沿进展，并将相关进展融入组织战略中。

# 公司财务与财资管理

## 资金政策与资金风险管理

该流程实施政策，评估并管理与组织投资、融资活动、收款与支出有关的风险。

### 基础级

- 评估并了解所在业务单元有关的基本企业资金政策；能够在适当的时候实施标准的财务风险管理解决方案。
- 运用信用模型，评估交易方的信用风险；制定基本的中短期的现金流量预测，并就适当的行动提供建议。

### 中级

- 分析与业务领域有关的企业资金政策。
- 评估常见的财政风险敞口和财务工具，包括支撑其定价的金融数学。

### 高级

- 就企业资金政策的实施、执行和分析为业务单元提供建议；评估关键运营资金风险，设计与实施基于风险的避免措施。
- 在适当情况下，为替代的或者非标准风险管理解决方案进行协商、实施并提供持续基层支持。

### 专家级

- 为组织企业资金政策的实施和执行担任领导，并提供战略监督。
- 通过在政策，实践和报告方面提供执行监督，建立并领导风险管理文化。

# 公司财务与财资管理

## 公司估值

估算某个业务单元或公司价值的流程。

### 基础级

- 为企业的基本估值建模。

### 中级

- 能够在尽职调查流程中分析、诠释和展示知识。

### 高级

- 对分析和诠释估值决策有扎实的了解。

### 专家级

- 展示经验和先进的分析能力，确定评估估值决策的有效性和适当性。

# 公司财务与财资管理

## 无形资产估值

无形资产估值是为了业务单位或组织估值而专门评估无形资产的过程。

### 基础级

- 展示对组织无形价值来源的理解。

### 中级

- 对组织的无形资产进行基本估值。

### 高级

- 对无形资产进行高级估值。

### 专家级

- 制定无形价值及其驱动因素分类法，用以支持无形资产估值。

# 公司财务与财资管理

## 企业融资

企业融资是为了达到组织目的和目标而获取或筹措资金的过程。

### 基础级

- 了解基本的企业融资安排。

### 中级

- 支持融资安排，协调债务评级流程。

### 高级

- 将按照第一性原理的公司财务和融资方法应用于复杂和异常的情境。
- 协商融资安排，包括企业信贷设施、公开融资和私募安排，并尽可能降低资金总成本。

### 专家级

- 监督银行关系，并与评级机构和投资银行保持外部沟通。
- 评估与建议最优资本结构；开发与质疑股东模型，并与经济模型相关联。



# 风险管理与内部控制

## 风险管理政策与程序

风险管理是了解并运用组织政策/程序去管理和控制组织可能面临的财务和非财务风险的过程。

### 基础级

- 对组织风险管理政策的应用获得基本了解。

### 中级

- 将相关的风险法规，政策和程序应用于非复杂的业务问题。

### 高级

- 开发创新方法，有效且高效地管理重大业务风险。
- 领导实施、执行与监控活动。
- 就最佳解决方案提供建议，预测法规，政策和程序变更对非复杂和日益复杂的业务问题的影响。

### 专家级

- 在整个组织范围内推动风险管理流程的整合与标准化。
- 就组织的风险管理政策与行业最佳做法的应用提供建议，并制定组织方针。
- 分析风险管理和内部控制的趋势，评估影响，制定并实施组织系统内的应对措施。

# 风险管理与内部控制

## 风险识别与评估

风险识别与评估是检测和评估可能对组织战略实施产生不利影响的风险因素的过程。

### 基础级

- 对企业的风险组成部分和组织控制表现出基本了解。

### 中级

- 参与风险评估与识别工作。
- 识别与评估风险对实现企业目标的影响与可能性；监控风险环境的变化。

### 高级

- 分析企业所面临的重大、异常和新兴风险。

### 专家级

- 就风险识别与评估的适用方面提供建议。

# 风险管理与内部控制

## 风险应对与报告

风险应对与报告流程制定和实施程序以降低已识别风险或风险暴露，并向内部和外部利益相关者披露风险信息。

### 基础级

- 了解管理具体风险的有效控制与避险选项，并在必要时求助专家。

### 中级

- 监控为管理已识别风险而采取的行动的有效性，并酌情进行干预。
- 理解并能够解释避险措施的目的。
- 理解、准备并编制风险报告。

### 高级

- 针对业务所面临的重大异常风险制定并实施适当的避险措施。
- 就业务连续性管理机制提供建议；为合理可预见的紧急情况 and 事件定义适当的风险应对措施。
- 设计与实施风险报告系统，并向管理高层传达风险流程和结果，包括改进建议。

### 专家级

- 制定创新和战略方法，以管理整个组织的重大业务风险。
- 诠释风险报告，根据高层次的理解和专业知  
识，做出有效决策。

# 风险管理与内部控制

## 内部控制

该流程实施控制框架，以确保运营、财务和会计实践的完整性。

### 基础级

- 了解内部控制框架和需要降低的风险类别。
- 辨别、诠释和运用有关具体治理问题的控制方针和要求。
- 积极推动风险管理和基于风险的内部控制方法的运用。
- 实施财务控制、特定用户访问和/或数据完整性控制；定期审查职责冲突分离。

### 中级

- 协助制定和实施治理框架及适合用途的财务控制。
- 建立流程，根据组织的方法监控财务控制的合规性和有效性；辨别、开发与实施必要的流程改进。
- 实施数据完整性和用户访问控制措施，从而降低与具体流程有关的风险。
- 评估职责冲突分离的潜在影响；辨别与实施补救措施和/或补偿控制。

### 高级

- 充当监护人，维护业务治理和控制框架的完整性和一致性。
- 显著改善和监控基于风险的财务控制系统；为现有控制的有效性制定解决方案，以管理业务风险。
- 管理，修复和执行合规程序；定义和实施端到端用户访问管理流程和标准，涵盖角色设计，访问配置，监控和修复。
- 充分利用系统控制和可用的信息技术解决方案，推动基于风险的用户访问管理流程的标准化和集成化。

### 专家级

- 定义适合用途的控制框架，并确保控制政策在整个组织内的实施与充分合规。
- 评估与治理和财务控制相关的法规和最佳做法变更的影响；推动整个组织范围内应对措施的实施。
- 创建基于风险的治理框架，应对复杂和异常的商业活动与问题。
- 领导标杆比较或流程改进计划，从而改进控制。

# 风险管理与内部控制

## 内部审计

内部审计检验、分析组织运营的有效性，并提供独立客观的意见。

### 基础级

- 执行审计，从而提供独立客观的保证，包括运用企业内部审计方法，编制审计报告草案和部分审计工作计划。
- 维护具体领域的权限手册；管理支持管理层自我评估的具体审计活动；确定完成一次审计所需的资源。

### 中级

- 为每次审计准备审计工作计划；制定有效且高效的审计活动；
- 审核保证计划和审计计划，确保覆盖范围适当。

### 高级

- 确保拟议的审计工作计划聚焦于所审计领域的实质性风险，并且符合所有相关的内部和外部标准。
- 解决与审计计划有关的重大、复杂和非常规性问题，并就如何执行审计评估为他人提供建议。

### 专家级

- 确定与监督最佳做法，推动审计实践的创新和战略性变革。

# 风险管理与内部控制

## 网络安全

该流程识别，分析，评估和审查与网络安全相关的风险。

### 基础级

- 确定网络风险的类型和来源。
- 展示对网络安全流程的理解。
- 展示网络安全工具和技术知识。

### 中级

- 分析网络风险的类型和来源。
- 应用网络安全流程。
- 应用基本网络安全工具和技术。

### 高级

- 评估网络风险的影响。
- 审查网络安全流程。
- 应用高级网络安全工具和技术。
- 应用网络风险报告框架。

### 专家级

- 设计网络安全流程
- 审查网络安全工具和技术。
- 评估网络风险报告框架。

# 会计信息系统 信息系统环境

该流程创建信息技术环境，了解各个组成部分和系统之间的相关性，包括通过系统的数据 workflow。

## 基础级

- 获得组织信息系统环境（硬件，软件和网络）的工作知识。

## 中级

- 监督组织信息系统的应用与有效性。

## 高级

- 积极分享业务知识，简化系统。

## 专家级

- 制定并传达有关财务系统和支持技术的战略愿景。

# 会计信息系统

## 会计应用程序

该流程根据政策和方针，定义并构建会计系统。

### 基础级

- 展示对会计系统及其功能性的了解。

### 中级

- 培养并且维持对内部会计流程和程序的有效性和效率至关重要的应用程序方面的计算机能力。

### 高级

- 确保对功能具备深入了解（即知道什么是正确答案，数据应如何流动）。

### 专家级

- 确保会计信息系统采用最适当的技术。



# 会计信息系统

## 会计信息系统和数字技术

该流程调整和整合新的和改进的技术和数字解决方案以支持组织的目标。

### 基础级

- 了解新的和改进的信息技术开发和解决方案的适用性。
- 显示识别潜在升级，增强功能，新产品及其效果的能力。
- 在更广泛的运营环境中展示对现有及新兴数字技术的意识。

### 中级

- 监控最新技术进展，并在可行的情况下建议实施。
- 提倡生产技术解决方案，以满足业务需求。
- 展示对现有及新兴数字技术对组织的影响的理解。
- 在财务领域应用数字技术。
- 参与会计领域新信息技术解决方案的功能开发和规范化。

### 高级

- 领导实施技术升级/改进。
- 回顾数字技术对组织的影响。
- 选择适合财务功能使用的数字技术。
- 就数据完整性和访问控制管理分析外部信息技术的发展。
- 最大程度利用新兴数字技术，推荐新系统来自动化和改进现有流程。
- 推荐新的系统以自动化现有流程，推荐新的方法以重新设计业务流程，实现新技术的有效使用。

### 专家级

- 就新技术和解决方案的适应制定组织范围的方法和最佳做法。
- 领导数字技术融入组织战略。
- 领导并指导新信息技术解决方案的定义和开发，提高财务控制系统的效率。
- 回顾数字技术对财务职能的影响。
- 与信息技术（IT）部门合作，确保组织拥有实施新技术的适当资源。

# 税收策略，筹划与合规 税法

税法确保组织根据适用于组织及其业务范围的法定、法规和普通法法规，理解并执行运营。

## 基础级

- 展现对营业税的基本原则和应用的理解。

## 中级

- 在明确的方针内，了解并讨论常规税收事务，如所得税、间接税、公司税等。
- 评估适当复杂的技术性税务问题（在专业领域中）。

## 高级

- 提供税务建议，有创意地解决非常规性和/或复杂的技术性税务问题。
- 诠释新立法，评估其对组织的意义，和/或就现有立法如何应用于新情况提供建议。

## 专家级

- 辨别极度复杂和重要的非常规性税务问题，创建解决方案，提供建议。

# 税收策略，筹划与合规 报税准备与审核

该流程根据适用的企业税法，包括所得税、财产税、消费税、增值税，评估与准备报税。

## 基础级

- 在专业领域准备基本报税。

## 中级

- 审核报税，确保准确性、完整性以及与适用税法的合规性；为具体的企业税务问题提供解决方案。

## 高级

- 批准报税，确保准确性、完整性和法定合规性；为专业领域的工作人员提供技术指导。

## 专家级

- 评估税法修正案的影响。

# 税收策略，筹划与合规 税务会计

该流程根据税法的规定，为税务目的维持财务记录。

## 基础级

- 运用基本税务会计原则，适当记录税务。

## 中级

- 运用企业和国际税务会计准则，适当报告组织交易的税务影响。
- 确定并实施税务部门内税务会计和报告流程的改进；强调最新国际标准和公认会计原则（GAAP）对税务会计的影响。

## 高级

- 根据适用会计准则，设定组织税务会计准则，解决异常和复杂的税务会计问题。
- 就税务部门中的税务会计流程推荐改进并提供建议。

## 专家级

- 分析税务会计领域中的趋势，确保组织一直运用税务会计原则和准则中的最佳做法。

# 税收策略，筹划与合规 税务审计

该流程检验组织的报税和合规性状况。

## 基础级

- 对税务部门的信息要做出答复。

## 中级

- 提出税务审计和纠纷的内部和解。

## 高级

- 从内部和外部角度推荐和协商重大税务审计或争议的解决方案。

## 专家级

- 批准重大税务审计或争议的解决方案。

# 税收策略，筹划与合规

## 税务筹划

该流程从税收角度（包括国际税收和转移定价）分析组织的财务状况或计划。

### 基础级

- 展现出对税收策略的基本理解。

### 中级

- 从范围划分到特定项目的交易后实施提供税务支持。

### 高级

- 创新、战略性地管理企业税务事务；为复杂税务项目或影响多个司法管辖区的交易提供建议。

### 专家级

- 为组织制定税务政策、策略、标准和方针。

# 全球特许管理会计师(CGMA<sup>®</sup>) 职业能力框架

## 商业技能

# 商业技能

**基础级:** 这一级别需要对业务结构，运营和财务绩效有基本的了解，并包括通过自己而不是通过其他人的行动来实施和取得成果的责任。

**中级:** 这一级别需要对总体业务运营和衡量具备中等程度的了解，包括监督战略实施的责任。该级别需要有限或非正式地对同事负责，并/或需考虑更广泛的方法或后果。

**高级:** 这一级别需要对组织的环境、当前战略地位和方向具备深入了解，同时具备强大的分析能力，并且能够就战略选项为企业提供建议。该级别需要对同事及其行动正式负责，其决策将产生更广泛的影响。

**专家级:** 这一级别需要专家级知识，从而制定战略愿景，为组织的总体方向和成功提供独特见解。该级别需要对业务领域正式负责，其行动和决策具备高层战略影响力。

战略	48	专业技能 →	商业技能 →
商业模式	49		
市场和监管环境	50	人际技能 →	领导技能 →
流程管理	51		
商业关系	52		
商业生态系统管理	53	数字技能 →	
项目管理	54		
宏观经济分析	55		



# 战略

该流程清晰阐述组织的总体认同感和方向，概括组织为什么存在、为谁存在以及何为相关利益方的要求。

## 基础级

- 知晓组织的商业计划、直接环境以及事件和活动可能会对组织产生的影响；执行商业计划时了解当前角色。
- 观察并注意不同寻常的事件，加以关联，得出结论，并向高层财务人员提供思路和观察结果。
- 了解组织的战略方向，强调潜在价值或风险领域。

## 中级

- 分析组织所面对的更广泛环境，就事件和活动的影响得出结论；引导团队制定根据商业和财务计划提供价值的解决方案。
- 关联思路或事件，运用洞察力，构建管理者的观点，并为高层财务人员提供见解和观察结果，从而对商业决策产生影响。
- 了解实现长期企业战略的步骤，确认企业的直接威胁或机会，解决威胁或升级机会。

## 高级

- 评估组织更广泛的环境，根据对企业的了解提供见解，从而影响战术、团队和个人层面的变革；做出明智的商业决策并制定战略。
- 向他人解释组织的战略方向；制定划分优先顺序的财务计划，既能满足企业需求，也与整体财务职能战略和商业计划保持一致。
- 确保团队聚焦于所确定的首要任务；在运营层面制定和实施解决方案，以对情况的深入了解为基础，采取相应行动，减轻关键风险或充分抓住机遇。

## 专家级

- 根据对政治、社会、商业、市场和金融趋势的深入理解，提供独特见解；运用洞察力，领导和影响整个组织的战略，战术，团队和个人层面的变革。
- 制定与组织长期计划保持一致的财务战略，战略能预知与支持商业需求，确保资源适当分配，加以有效实现，包括扩大产能、提高生产力、超越行业标杆的目标。
- 确认并聚焦组织的未来关键领域，制定战略，尽可能扩大机会，降低风险。

# 商业模式

该流程是组织能够将其战略和愿景与可持续成功的运营模式相结合的过程。

## 基础级

- 展现对商业模式构建模块的认识。
- 沟通组织如何通过商业模式创造价值。

## 中级

- 详细开发商业模式的每个构建模块。
- 分析不同组织的商业模式。

## 高级

- 连接业务模型的构建模块以创建完整的组织商业模式。
- 分析颠覆性的商业模式。

## 专家级

- 发展商业模式的不同视角（例如风险，创新，投资等）。
- 创建颠覆性的商业模式。

# 市场和监管环境

这个流程了解企业所运作的市场和行业，包括辨别风险与机会，同时确保对监管义务的合规。

## 基础级

- 了解组织的产品与服务以及所销售的市场；了解关键行业结构以及组织在行业中的地位。
- 对组织的客户和竞争者具备实操知识；了解组织和行业监管部门及其他关键利益相关方之间的关系。
- 展现对外部和全球因素的了解以及这些因素对组织绩效的潜在影响。

## 中级

- 在监管环境的背景下，将对组织产品和服务（及其市场）的知识应用于日常的角色和活动。
- 运用对组织客户和竞争者的完备知识，分析与质疑商业案例；应用监管理解来支持报告要求和投资资金决策。
- 基于外部因素对组织绩效影响的理解，制定短期战术响应。

## 高级

- 了解组织的商业业务和市场，根据当前和未来的需求（包括外部因素的影响）定制产品，以影响业务战略。
- 设计信息报告工具，协助了解监管利益相关者；与内部利益相关者合作，支持监管机构的需求。
- 评估并理解客户和竞争者的优势和局限性，运用洞察力，影响商业决策。

## 专家级

- 运用对组织产品和市场的深入了解，构建战略；与外部利益相关者建立关系，为未来的监管框架制定战略方向。
- 监督和预测消费者和竞争者的行为变化，制定适当的组织响应策略；确定新兴商业模式的影响，发起行动，做出最优响应。
- 就监管机制，包括融资来源和监管标杆，向他人提供建议。

# 流程管理

这项流程规划与监督产生特定服务或产品的结构性活动或运营。

## 基础级

- 知晓与每项业务有关、与其工作领域相关的关键业务流程和关键指标。
- 遵守相关流程和运营程序，关注阻碍流程合规性的问题。
- 为流程改进活动做出贡献并提出建议。

## 中级

- 运作所分配的部分关键业务流程；了解构成每个流程的要素以及可应用于每个流程的指标；积极辨别流程改进机会。
- 实施最佳做法，践行行业趋势；管理他人，确保他们遵守既定的流程和运营程序，从而取得成果。
- 确保标准化适用于所有流程 - 创建、开发、改进和遵守标准。

## 高级

- 建立业务流程以实现成功的结果，评估其有效性并审核与每个流程相关的绩效衡量标准。
- 确定协同和整合流程的机会，并影响其他人识别更有效的可持续流程。
- 为流程改进设定要求严格、具有现实意义的目标，并确保以系统和合理的方式执行对现有流程的变革。

## 专家级

- 根据外部指标，对内部绩效进行标杆比较，并将最佳做法应用于业务。
- 定义流程改进，实现业务绩效；管理核心端对端业务流程，以期实现业务增价
- 推动对系统和流程进行整合、标准化和简化的机会。

# 商业关系

该流程建立并管理内部和外部关系以实现组织目标和管理责任。

## 基础级

- 了解组织关键利益相关方的利益和概况。
- 了解业务单元中所用的典型合同和法律协议；确保合同的执行符合规定的条款并报告合同履行情况。
- 了解合同创建和完成、变更控制与变动的工具和系统，并维护适当的合同文档。

## 中级

- 分析利益相关方概况，突出实现和改进联合效率的领域。
- 展示对合同条款及其商业意义的充分了解；运用现有程序，促进团队成功运作合同，并报告绩效。
- 运用所需的系统，管理合同变更控制、变动、付款和最终账目流程。

## 高级

- 配合利益相关方，开发与推动潜在效率改进。
- 在律师的支持下起草和谈判简单的合同或修正案；分析与解释关键合同条款与风险。
- 就成功运作合同的正确程序提供指导；管理报告程序，以便迅速回应问题；审核与评估正式变更控制请求，以便检查一致性和合理性。

## 专家级

- 确认核心竞争力，与利益相关方建立战略联盟，弥合差距。
- 确认和实施机会，改进成功运作合同的程序。
- 领导组织和第三方之间有关合同条款的关键决策；谈判和制定复杂的合同和/或协议。

# 商业生态系统管理

该流程分析，创建和管理组织的生态系统。

## 基础级

- 展示对生态系统参与者，其角色和互动的知识。

## 中级

- 分析生态系统参与者，其角色和互动。

## 高级

- 从核心功能，服务，客户和价值方面选择生态系统。
- 选择生态系统中组织的最佳角色。

## 专家级

- 确定方法，选择，参与和管理生态系统合作伙伴。
- 开发测量模型，用以评估生态系统伙伴关系的成功。

# 项目管理

这是整合项目所有方面的过程，确保在需要的时间和地点提供适当的知识和资源，最重要的是，确保预期成果以及时，具有成本效益和质量控制的方式产生。

## 基础级

- 应用理解并参与项目计划 (即行动, 所需资源和时间表) 的制定。
- 执行项目部分, 监督自身进度, 辨别障碍, 并采取纠正行动。
- 沟通项目成果。

## 中级

- 制定简单的项目计划, 包括业务案例, 突发事件和关键路径, 并应用项目管理工具和技术。管理与监督多个项目计划的实施, 有效应对障碍。
- 沟通项目计划与成果。

## 高级

- 领导制定和实施对业务单元或组织有影响的复杂项目计划。
- 确定实现项目所需产出的新方法和创新方法。
- 评估与沟通项目依赖性的影响。

## 专家级

- 确定推动价值创造的项目并使其与组织战略保持一致。
- 通过调整与影响所有关键利益相关方, 发起对整个组织具有广泛影响的项目。

# 宏观经济分析

该流程了解与诠释外部因素对组织的影响，诸如市场/行业趋势、地理趋势、文化需求、利益相关方与消费者。

## 基础级

- 了解国内和全球经济的基本面。
- 掌握基本宏观经济措施的知识，并对影响有总体了解。

## 中级

- 了解国内和全球经济中涉及的问题的表现和影响（不利影响和积极影响）。
- 能够分析各种经济指标及其对组织目标，战略，产品和服务的影响。

## 高级

- 提供宏观经济分析建议；评估与适当诠释外部环境对组织的影响。
- 确定关键环境动因并了解其对业务战略和决策的影响。

## 专家级

- 预测未来的经济状况；预期经济情形，就如何降低对组织整体的影响提供战略见解。
- 了解宏观经济行为背后的原理，并将其运用于组织的各个层面。



# 全球特许管理会计师(CGMA®) 职业能力框架

## 人际技能

# 人际技能

基础级: 这一级别需要对业务结构, 运营和财务绩效有基本的了解, 并包括通过自己而不是通过其他人的行动来实施和取得成果的责任。

中级: 这一级别需要对总体业务运营和衡量具备中等程度的了解, 包括监督战略实施的责任。该级别需要有限或非正式地对同事负责, 并/或需考虑更广泛的方法或后果。

高级: 这一级别需要对组织的环境、当前战略地位和方向具备深入了解, 同时具备强大的分析能力, 并且能够就战略选项为企业提供建议。该级别需要对同事及其行动正式负责, 其决策将产生更广泛的影响。

专家级: 这一级别需要专家级知识, 从而制定战略愿景, 为组织的总体方向和成功提供独特见解。该级别需要对业务领域正式负责, 其行动和决策具备高层战略影响力。

影响力	58	专业技能 →	商业技能 →
谈判与决策	59	人际技能 →	领导技能 →
沟通	60	数字技能 →	
协作与合作	61		

# 影响力

这是建立和管理内部和外部关系以满足组织目标和管理责任的过程。

## 基础级

- 调整自身的个人风格，以适应不同的人员和情况。
- 倾听并对他人的观点和价值观保持敏感。
- 以开放、友好、专业的方式理解来自不同文化背景的其他人，包括同龄人和客户，并与其建立联系。

## 中级

- 将自身的想法和议程与他人的需求和目标关联起来，说服他人接受。
- 在选择所采用的方式时，预测他人的反应。
- 在棘手情况下依然保持专业性；展现同理心，理解他人的感受和行为；并以减少误解、促进接受的方式传达困难的信息。

## 高级

- 结合逻辑、个人激情、信念和人际关系技巧，对他人产生影响力。
- 关联、开发和利用组织内外的广泛关键关系网络，对他人产生影响力。
- 通过游说，为想法和计划建立幕后支持，寻求他人的参与，建立所有权和认同感。

## 专家级

- 对来自不同文化的组织产生影响力，并有效与之合作。
- 通过预期和管理异议和质疑，有效地实施高层谈判。
- 在高风险情境下有效、自信地沟通，解决复杂和/或敏感问题，并建立共识。

# 谈判与决策

这是运用适当影响力技巧，获得积极成果，并做出符合组织战略方向决策的能力。

## 基础级

- 辨别谈判各方的不同谈判风格，并相应地调整自身风格。
- 提供信息并成为团队的一员，支持谈判。
- 了解特定情况下的关键利益相关方，并且能够沟通个体要求。
- 根据事实、常识和过往经验做出决策；权衡利弊，并能解释决策背后的原因。
- 与第三方合作方建立工作关系，解决常规问题。

## 中级

- 了解利益相关方的立场和议价能力，能够在获得一些支持的情况下进行谈判和/或参与谈判。
- 在谈判之前和谈判期间，管理内部利益相关者的认同感，赢得信任。
- 管理内部期望值，随时让各方了解进展；确保在准备，方法，战略，策略和风格方面践行最佳做法。
- 研究并运用来自各种途径的数据，做出基于事实的稳健决策；为利益相关者提供清晰简单的选择。
- 评估决策的直接结果、广泛影响和意外后果。

## 高级

- 在棘手的情况下与外部和内部利益相关方谈判；表现出信心和良好的政治头脑，并在第三方关键决策者中保持信誉。
- 如果情况发生有利或不利的变化，迅速调整个人立场和风格；在不损害与利益相关者关系的情况下赢得让步。
- 有效管理谈判团队；确保每位成员对谈判做好充分准备；始终如一地确保谈判取得积极成果。
- 在高风险情况下评估并领导基于事实的决策；相应地辅导他人；并对最终决策结果负责。

## 专家级

- 展现对直接而富于外交技巧的风格应用；质疑信息，从而辨别推断中的不一致。
- 表现出卓越的时机感，迅速获得谈判所有其他各方信任和尊重。
- 领导最复杂的谈判，表现出专业的成交技巧以及卓越的政治和文化敏感性。
- 引导基于事实的长期战略问题决策；在做出决策时分析更广泛的商业和政治影响，包括结果的有效性。
- 分享战略见解与知识，协助他人做出可靠决策。

# 沟通

这是使用包括数字工具在内的各种媒介有效地向各种受众诠释和传达财务和非财务信息的能力。

## 基础级

- 积极倾听他人，承认听到不同的观点并对非言语线索作出适当的反应。
- 以清晰简洁的方式制定和提供口头信息，以满足受众的需求。
- 制定明确、简洁、准确及语法正确的书面材料；运用适当的语言和语气，并根据受众的需求定制信息。
- 根据要求，为他人提供基于事实的信息；使用适当的沟通工具，包括数字工具，有效地进行沟通。
- 创建和管理数字身份。

## 中级

- 通过倾听和利用非言语线索来了解大局。
- 在小组和群体环境中让受众参与互动沟通，预测需求/问题，并做出适当回应。
- 选择适合给定情景的数字通信媒体。
- 创建和管理多个数字身份。
- 制定简单易懂的书面材料，以影响商业合作伙伴和管理层，并简化复杂信息以确保理解。
- 确定共享信息的适当受众，并以平衡和及时的方式主动分享。

## 高级

- 有效倾听并提炼讯息的总体含义，以及他人通常忽略的信息。
- 自信地向管理高层进行演示，并且在商业问题的答案未知时愿意对此加以承认。
- 分享基于事实的重要信息；简化复杂的书面沟通，调整风格与内容适应组织的各个层面。
- 鼓励分享想法和最佳做法；鼓励他人表达自己的想法，运用同理心进行倾听，以便理解真正的动机和情绪。

## 专家级

- 领导组织论坛，获得广泛的思路观点。
- 创建论坛、系统和程序，积极获取、倾听和分享多样化观点，从而加强理解。
- 自信地向组织的各个层面展示存在争议和/或复杂的信息。
- 领导制定可预见的或者复杂的情形下的书面信息的完成。

# 协作与合作

这是使用一系列协作工具为企业创造价值，在组织内外建立关系和跨职能合作关系的能力。

## 基础级

- 与商业合作伙伴建立关系和可信度。
- 分析商业合作伙伴的需求。
- 承认财务和业务合作伙伴之间的不同优先级。

## 中级

- 通过表现出的诚信，维护和加强有效的跨职能业务伙伴关系。
- 使用基于事实的数据适当地影响结果和质疑。
- 辨别与解决商业合作伙伴的其他需求，指导他们进行价值创造和会计核算。
- 通过适当的技术与他人共享数据，信息和数字内容。

## 高级

- 领导跨职能业务计划，并鼓励团队在整个企业中培养关系。
- 促进多个利益相关方的协作文化和共同承担。
- 积极指导和质疑可能的解决方案的局限性。
- 将数字工具和技术用于协作流程。
- 处理通过多种数字工具，环境和服务生成的数据。

## 专家级

- 推动整个业务的跨职能计划，创造价值。
- 在整个企业和外部利用更广泛的网络。
- 评估协作流程的数字工具和技术。
- 保护组织的数字声誉。

# 全球特许管理会计师(CGMA®) 职业能力框架

## 领导技能

# 领导技能

**基础级:** 这一级别需要对业务结构，运营和财务绩效有基本的了解，并包括通过自己而不是通过其他人的行动来实施和取得成果的责任。

**中级:** 这一级别需要对总体业务运营和衡量具备中等程度的了解，包括监督战略实施的责任。该级别需要有限或非正式地对同事负责，并/或需考虑更广泛的方法或后果。

**高级:** 这一级别需要对组织的环境、当前战略地位和方向具备深入了解，同时具备强大的分析能力，并且能够就战略选项为企业提供建议。该级别需要对同事及其行动正式负责，其决策将产生更广泛的影响。

**专家级:** 这一级别需要专家级知识，从而制定战略愿景，为组织的总体方向和成功提供独特见解。该级别需要对业务领域正式负责，其行动和决策具备高层战略影响力。

团队建设	64	专业技能 →	商业技能 →
辅导与指导	65		
推动绩效	66	人际技能 →	领导技能 →
激励与鼓舞	67	数字技能 →	
变革管理	68		



# 团队建设

这是通过促进和鼓励参与和分享符合组织战略和最大化目标的想法来推动团队绩效的能力。

## 基础级

- 积极倾听、考虑和拥抱不同的思路和风格。
- 与所有员工有效互动，参与团队和小组，与他人合作。
- 应用对可用资源的理解并有效地使用它们。

## 中级

- 在招聘、团队构建和/或制定计划和战略时，促进员工重视多样化的环境。
- 让团队成员参与讨论，让他们能够贡献创意，参与设定团队目标，并在对其产生影响的问题中体验到参与感。
- 确定和管理团队的优势和劣势，解决问题，实现共同目标；促进信任、开诚布公、尊重他人；引导与激励团队。
- 预测额外要求，并适当运用可用资源。

## 高级

- 招聘并留住来自不同背景的员工，并确保有资源帮助他们在组织中取得成功。
- 促进团队开发比原有的个人创意更强大的新创意；消除部门内部的低价值活动。
- 有效管理全球化团队，调整风格，适应文化差异；鼓励跨职能、跨国工作，解决利益冲突。
- 充分利用团队的集体力量，实现商业成功；为团队创造机会，构建内部关系网络，分享知识和最佳做法。

## 专家级

- 倡导并成功地利用多样性，最大化整个组织的组织实力。
- 创造出促进合作和整合的文化，取代内部竞争；主动识别和重新调整资源，以便满足战略业务首要任务。
- 持续鼓励他人充分利用和发挥所有团队成员的技能、经验和专业知识；提供资源，消除障碍，从而支持跨职能、地域分散的团队。
- 创建一个共同目标和氛围，让员工感到是整体团队的一分子，而整体比个人成功或直属的小团队更重要。

# 辅导与指导

这是就如何执行，改进和通过产生最佳成果成功为他人提供培训和建议的能力。

## 基础级

- 寻求、提供反馈，并成功地将反馈纳入未来行为。
- 为新雇员提供入职培训；了解自身和他人的培训需求与价值。
- 对职业采取主人翁态度；实施与绩效评估保持一致的发展计划；并/或与管理者合作，确定优势和机会。

## 中级

- 积极寻求反馈，衡量与监督进度，更新发展计划以促进自我持续提升。
- 参与财务员工和商业合作伙伴的培训制定与提供；使用相关的培训课程和计划来培养他人的技能。
- 为团队成员和管理层提供定期、及时、有建设性和可操作的反馈；积极识别潜在人才，为潜在人才获得人才发展机会。

## 高级

- 创建团队环境，其中团队成员能够定期以及在充满挑战的情况下为彼此提供有建设性的反馈。
- 识别并沟通他人的优势和开发领域；确保发展计划得以实施；对所有团队成员进行授权并给予充分发挥才能的机会。
- 平衡组织需求和个人的职业需求；领导部门的人才管理流程；领导培训解决方案。

## 专家级

- 推动战略培训计划，提升整个组织；领导并影响更为广泛的发展规划过程。
- 积极地在其他职能领域或业务单元中安排发展性或拓展性任务，从而让组织和个人获益。
- 支持高潜力和高绩效人才的招聘，开发和保留；为辅导、指导和反馈留出时间。

# 推动绩效

这是支持、实施和监督有效绩效管理流程以实现目标的能力。

## 基础级

- 运用对绩效管理流程的了解，参与绩效管理流程。
- 建立并接受设定目标的责任；对所委派的任务采取主人翁精神，直至完成；在被问到之前主动采取行动。
- 始终如一地按照承诺准时交付高质量工作。
- 为团队和业务单元目标的实现做出贡献；支持同事，协助他们实现其目标。

## 中级

- 与高层管理人员和团队成员合作，为具体任务调整个人和团队目标。
- 确保目标与关键部门目标保持一致；了解结果的实现与对底线的财务影响之间的联系。
- 制造紧迫感，让团队聚焦于根据适当的高标准和指标交付和实现成果。
- 监督团队绩效和质疑，并处理不良绩效；贯彻自身和团队的承诺。

## 高级

- 管理与沟通绩效管理流程的各个方面，确保与发展计划保持一致。
- 确保团队之间的责任，以设定拓展性目标；推动具有挑战性的目标，并根据这些目标审核职能部门绩效。
- 创造团队和个人享受取得成果的环境；充分发挥额外的资源能力，取得成果。
- 将对卓越绩效的期望值作为规范加以推广；寻找改进绩效、实现价值的新途径。

## 专家级

- 领导整个组织的推动提高绩效管理。
- 制定并推动实施业务计划所需的战略和标准；将内部和外部分析转化为战略与行动。
- 为最佳做法和卓越的服务交付制定并推广标准；创建推动和奖励成果的计划与激励措施。
- 建立业务单元，完成结构搭建，使其有能力按照战略目标产生结果。

# 激励与鼓舞

这是创造环境，使员工受到启发，鼓励和重视的能力。

## 基础级

- 展现积极、永不言败的态度；在压力时期采用始终一致和积极的方法。
- 感谢其他团队成员和同事的贡献和努力
- 协助、支持并庆祝同事的成就。

## 中级

- 在需要时，以自信的方式做出及时决策，并在受到质疑时，自信地证明并维持自己的立场或决定。
- 在设定团队方向与目标时，让团队成员参与，建立承诺；帮助团队成员了解他们如何为团队和组织的成功做出贡献。
- 宣传和庆祝团队/个人成就与成功；评估他人的优势和需求，充分发挥其力量；在遭遇挫折后加以安慰打消疑虑，并讨论问题和预防问题再次发生的方法。

## 高级

- 亲自建立他人对其自身成功能力或团队、部门或组织未来成功能力的信心；提供指导、支持和奖励机制，激励他人。
- 发布声明，让他人产生希望、乐观精神、兴奋和热情；认可并奖励团队和个人贡献与成就。
- 展现自身对具体计划或策略成功的信念和高度期望。

## 专家级

- 创建流程或方法，提高内部或外部利益相关者对其团队，单元和组织当前和未来成功或其自身能力的信心。
- 通过建立集体企业形象，沟通共同目标，激发超凡绩效。
- 创造出激励员工因为感到受重视而尽其所能的文化；制定战略，以表彰，奖励和庆祝贡献和成就。

# 变革管理

这是能够认识到变革的必要性，并采用符合业务目标和财务目标的新思维和工作方式的能力。

## 基础级

- 了解业务需求、方向与管理变革。
- 评估变革管理如何影响当前角色与职责。
- 支持组织变革的实施，协助实现管理团队的目标与目的。

## 中级

- 了解业务目标以及管理变革如何与业务单元的绩效和业绩相关联。
- 诠释、沟通与促进变革管理的实施流程。
- 有效管理变革管理及潜在冲突，尽可能提高接受度与合作，实现业务目标。

## 高级

- 建议并影响变革管理；参与组织变革的规划与实施。
- 监督变革管理成果，根据业务目标加以衡量。
- 处理组织变革管理中的敏感性问题。

## 专家级

- 策略性地设计组织变更的选择和实施，以推动和超越业务目标。
- 倡导变革。

# 全球特许管理会计师(CGMA®) 职业能力框架

## 数字技能

# 数字技能

**基础级:** 这一级别需要对业务结构，运营和财务绩效有基本的了解，并包括通过自己而不是通过其他人的行动来实施和取得成果的责任。

**中级:** 这一级别需要对总体业务运营和衡量具备中等程度的了解，包括监督战略实施的责任。该级别需要有限或非正式地对同事负责，并/或需考虑更广泛的方法或后果。

**高级:** 这一级别需要对组织的环境、当前战略地位和方向具备深入了解，同时具备强大的分析能力，并且能够就战略选项为企业提供建议。该级别需要对同事及其行动正式负责，其决策将产生更广泛的影响。

**专家级:** 这一级别需要专家级知识，从而制定战略愿景，为组织的总体方向和成功提供独特见解。该级别需要对业务领域正式负责，其行动和决策具备高层战略影响力。

信息和数字素养

71

专业技能 →

商业技能 →

数字内容创作

72

问题解决

73

人际技能 →

领导技能 →

数据战略和规划

74

数字技能 →

数据分析

75

数据可视化

76

# 信息和数字素养

这是理解数字环境中的信息，数据和内容的过程。

## 基础级

- 在数字环境中搜索数据，信息和内容。
- 创建和更新个人记录。

## 中级

- 阐明需要哪些信息。
- 在数字环境中组织，存储和检索数据、信息和内容。

## 高级

- 分析和比较数据，信息和数字内容的来源。
- 分析和解释数据，信息和数字内容。
- 评估数据，信息和数字内容并在它们之间导航。

## 专家级

- 批判性评估数据，信息和数字内容来源的可信度和可靠性。
- 批判性评估数据和数字内容。



# 数字内容创作

这是创建，编辑和改进数字内容（包括版权和许可）的过程。

## 基础级

- 以不同格式创建内容。

## 中级

- 编辑和改进现有内容。

## 高级

- 修改、改进和整合新信息和内容到现有知识体系中，以创建新的、原创相关的内容和知识。

## 专家级

- 就版权和许可如何适用于数字信息和内容提供建议。

# 问题解决

这是在使用数字工具时识别和解决技术问题的过程。

## 基础级

- 识别操作设备和/或使用数字环境时的技术问题。

## 中级

- 解决操作设备和/或使用数字环境时的技术问题。

## 高级

- 评估并选择数字工具以解决不同的技术问题。

## 专家级

- 使用数字工具创建知识并创新流程和产品。

# 数据战略和规划

这是开发和管理一系列选择和决策的过程，这些选择和决策使组织的数据战略与其业务战略保持一致。

## 基础级

- 展示数据管理技术的知识。

## 中级

- 管理有关数据保护和隐私的政策。

## 高级

- 制定并实施相关数据模型。
- 确保数据质量，可访问性，互通性并符合标准。

## 专家级

- 制定整体数据战略。
- 使用通用标准定义元数据。
- 制定数据管理中的数据保护、隐私、知识产权和道德问题的政策。

# 数据分析

该流程对来自多个来源的数据进行质量检查，选择适当的度量标准测量，制定分析和验证应用程序以向组织提供基于分析的解决方案。

## 基础级

- 理解并能够选择分析所选数据集的方法。
- 从多个来源收集数据。
- 应用数据质量检查。

## 中级

- 展示对统计假设检验的理解和能力。
- 使用相应的API（应用程序编程接口）访问不同的数据源。
- 定义必要的转换和数据准备程序。
- 为特定任务和预定义数据集制定分析解决方案。
- 确保与分析应用程序的其他组件进行互动。

## 高级

- 应用指定的定量技术，包括统计、时间序列分析、优化和模拟，以部署适当的分析和预测模型。
- 编写SQL(结构化查询语言)和ETL（提取-转置-加载）脚本。
- 确定组织分析任务所需的现有数据并建议新数据，以提供最优见解。
- 开发支持整个组织数据生命周期的组织分析应用程序。
- 将分析应用程序与企业信息系统整合。

## 专家级

- 为组织任务制定和规划所需的数据分析，例如评估问题的要求和规范，以推荐可能的基于分析的解决方案。
- 验证数据质量和准确性。
- 制定政策并管理知识产权问题。
- 为组织任务规划，设计，开发和实施分析。
- 开发整个数据处理工作流程并将其整合到组织工作流程中。

# 数据可视化

这是应用现有和开发新的可视化解决方案和商业智能仪表盘以为特定业务技术提供解决方案的过程。

## 基础级

- 为现有数据集和应用程序应用可视化技术和工具。

## 中级

- 为现有和新的分析应用程序和流程使用多种可视化技术和语言。
- 开发简单的仪表盘。

## 高级

- 开发新的可视化解决方案和高级仪表盘。

## 专家级

- 为特定业务问题定义最佳可视化方法和解决方案。
- 使用多种技术创建交互式仪表盘。

[aicpa.org](http://aicpa.org)

[cgma.org](http://cgma.org)

[cimaglobal.com](http://cimaglobal.com)



2014年4月首次出版

© 2019年国际注册专业会计师公会。版权所有。CGMA和全球特许管理会计师是国际注册专业会计师公会的商标，并在美国和其他国家注册。该球形商标设计是国际注册专业会计师公会拥有的商标。  
1810-0218