

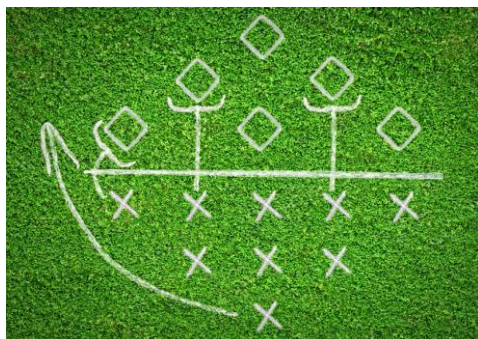
## 中国首席财务官洞察

### 您是否会开展具战略性的对话？

越来越多的首席财务官致力于成为战略家。但那实际是指什么呢？——更确切的说，在推动企业发展时所需的关键性谈话中那意味着什么呢？

此类谈话时常出现在任何经济环境下的组织机构中。我们应该配置多少资本用于有机增长和新收购案？是否有短期方案可以阻止利润缩水？推进全球产品扩张是否有最佳节拍？然而，做出应对上述问题的有效决策并不特别适合如今过度组织的会议形式。相反，这个过程需要一个更加周密的方式，以及适度的投入、合适的参与者和适当的环境。

对于有固定任期的首席财务官来说，围绕此类**战略对话**建立应对之策的另一个优势在于：通常他们本身就是能在较短时间内发挥作用的手段。在本期**中国首席财务官洞察**中，我们就战略对话的定义、时间、原因和方式进行讨论，并且列举数项证实最终决策的领先实务。



#### 何时进行战略对话

首席财务官日常面临技术性和适应性两大挑战。通常技术性挑战更加明确，并且只有一个或者一些“正确的”解决方案，比如考虑批准缩减 5% 的营销预算或者决定是否招聘更多财务人员。而另一方面，适应性挑战则涉及较为复杂或者开放的问题，并且需要多维视角以获取真正洞察。资本配置决策往往就是这个方面的问题。

通常在资本配置方面，需要一个经营策略促成决策的形成。例如，假设你必须决定如何积极应对本行业中一项新兴的颠覆性技术。这个决策可能比较复杂，因为涉及到利益冲突、纳税、多方利益相关者以及诸多可行的选择方案。甚至个人的差异、视角和判断都极有可能影响到最终决定。在这种情形下，协调一致和全新思维才能推动企业发展，而非“下一步措施”。

识别能够利用正确思路解决问题的人才，能够融合紧迫感和共同使命感的通用平台，以及对问题达成的共识，这些对于在战略对话中达成一致非常重要。另外，战略对话应该在一种可以培养创新协作的环境下进行，也应该为参与者提供一番强大且能共享的体验。

何时进行此类对话则是另外一回事。这通常取决于问题的成熟度。和水果一样，有些问题可以通过“感知”就能判断它们已经成熟。一方面，谈到利润缩水时，你可能会处于一个负向螺旋中，难以进行正确的思考，战略对话甚至会因为解决问题的方法缺乏创新而受阻。另一方面，你可能会遇到一个重要但不紧急的问题，它可以使你发挥许多领导技巧，鼓励员工加入一场富有成效的讨论。理论上讲，这就是为什么当问题非常重要但你并未处于危机状态时想要进行一场战略对话的原因。

### 战略对话的三种类型

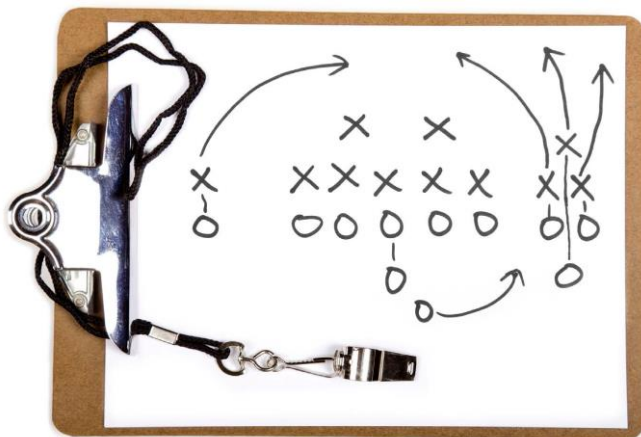
根据解决适应性挑战时所处的不同阶段，战略对话可分为三种类型。要达成决议，分清这三种类型非常重要。

**1. 建立认识。**这基本上是一个诊断性会议，在团队对某个问题不甚了解或存在分歧意见时进行。总体目的是与具体的见解达成一致，取得共识。挑战则将其保持在知识共享的水平。人们总是急于做出决策，但

在同一会议中由初步见解直接到做出决策一般来说并不明智（实际上，即使达成确切有力的方法，通常也面临技术上的难题）。最好的做法包括提出一个明确的挑战并确定终结点。

**2. 形成选择。**问题认识清楚了，但决议还未明确，则需要进行形成选择的对话。在对话中，参与者根据对形势的共同认识讨论不同的选择方案，并评估相应的利弊。这种类型对话的重点是制定出易于掌控的选择方案数目，比如三至五个，同时也将保持现状视为方案之一。将“什么也不做”放至台面作为一个具体的选项，可消除其“不作为”的影响，使之成为可能的选择之一。

**3. 做出决策。**一旦建立认识并评估了各个选择，就到了做出决策的时候。某些组织自称由执行管理层或管理委员会会议制定重大战略决策，事实并非如此。实际上大多数重大决策均是主要领导者“线下”确定，然后在正式的会议中批准通过的。就此而言，真正的决策往往不是在标榜为决策的会议中做出，而是通常在更高的上游阶段就已经形成。因此，将主要精力投入到设计“建立认识”和“形成选择”的高效战略对话中，是更加合理和明智的。



### 有效决议的要素

无论进行何种类型的战略对话，均有一些要素能够提高对话的效率。进行对话时可考虑以下要素：

**召集梦之队。**对于战略对话，通常都有属于“梦之队”的参与者以及一个“必请”团队。对于非常重要的适应性挑战，很可能需要梦之队的参与。退一步思考哪些人能够在认识挑战和推动事情发展的过程中真正发挥作用。这可能包括顾客和主题专家。确定之后只邀请这些人员参与，或找到使他们建言献策的方法。

**明确决策权。**尽管适应性挑战通常是模糊且贯穿于不同业务部分，仍需要明确谁具有最终决定权。在会前明确制定执行决策的负责人，否则将可能面临做不出任何决策的风险。

**避免虚假参与。**即使你将作为首席财务官做出最终决策，明智的做法还需要寻求多个不同方面的意见。但寻求意见时要真诚。不要召集参与人员仅仅是让他们认为已经参与了决策。这种流于表面的邀请反而会使人们对你持怀疑态度，而不是支持，尽管很可能不当面向你挑明。

**要有耐心。**战略对话通常持续一天或两天，但工作常常不会就此停止。事实上，应对适应性挑战需要可能持续几个月的努力，同时从非正式的讨论到市场实验需要利用一切资源。而在这些会议过程中，重点是制造带动团队的推动力和能量，最终找到解决方法。

### 转变思维方式。“跳出盒子思考”

（即，跳出固有思维模式）常被用于激发战略讨论。但对战略对话而言，“钻进不同的思维盒子”思考也许更加高效。比如，让参与者从新手的角度思考对策；或者假设在拥有充足或极为有限资源的情形下事态会如何变化。这样的情境比常规思维更能激发出新奇想法。

**思考公司文化。**在战略对话中，文化通常是一项重要的考虑因素，主要分为三种类型：攻击对攻击型、被动对攻击型和稳健型。互动中意见一致与否取决于公司的文化。遗憾的是，稳健型讨论往往稀少而又可贵。但只要本着构建稳健型讨论的精神（即，不做旁观者，不做好战者），首席财务官就可以使对话向建设性决议更进一步。

**找到自己的风格。**在大型组织里，尽管每天都在进行战略对话，但能自然运用技巧促成战略对话的人却为数不多。然而，经过时间的磨砺，一些领导者也能够总结出适合他们自己的方法。比如，一家大型科技消费品公司首席营销官会组织业务部门参与预算竞赛，让大家了解公司的营销支出。<sup>4</sup>Intuit的创新领导人会为其团队成员组织一次寻物游戏，让他们充分了解移动技术的新优势。<sup>5</sup>

Plum Organics的首席执行官为董事会成员组织“战情室活动”，帮助他们理解市场竞争的无常。<sup>6</sup>

## 战略思想家的习惯

以下是优秀战略思想家的一系列习惯性做法。

1. **系统化思考**：建立并经常修正关于企业运作的思维模式，以解决问题并发现新机遇。
2. **审视并模仿模式**：不断广泛地审视新数据点和行业观点，不仅限于自身的专业领域。
3. **挑战自我想法**：邀请他人挑战自己的想法及内在思维过程。
4. **平衡未来与现在**：同时思考未来和当前的商业需求，并且避免冲突。
5. **融会贯通**：大范围地观察和思考，梳理连贯，用于未来选择。
6. **检验假设**：用简单易行的实验来检测可行的假设。

资料来源： *Moments of Impact: How to Design Strategic Conversations that Accelerate Change*, Chris Ertel and Lisa Kay Solomon, 西蒙与舒斯特出版公司, 2014

## 接受风险

即使你付出了努力，战略对话也并不一定能成功。其中一个原因可能是政治，有时候参与者无法超越自身利益。短期主义可能是另一个因素，比如公司激励机制的建成方式或者特定市场现状。假如你目前持有一支只有一年的公开交易股票，你就会明白投资期是如何影响决策的。<sup>4</sup>最后，战略思维能力也是限制因素。在许多公司，高管层都是凭借执行能力获得晋升，但却缺乏战略决策所需的技巧。

对希望在短期内有所作为的首席财务官而言，战略对话是一项有力工具。鉴于首席财务官在公司里的地位，他们开展此类对话也是理所应当的。所以，行动起来：建立认识，形成选择，并做出决策。在这个过程中，你将实现自己的影响力。

有多少适应性挑战，就有多少实现战略对话的途径。关键在于面对适应性挑战时，你必须具有创造性，让大家参与进来，带来突破性见解，而不仅仅是标准会议。

**达成执行共识。**战略总是在变，所以不可能被完全执行。但只要在不当举措、替代方案、所做决策等方面达成一致，就有可能进行执行。假如在正式开展战略对话之前，你能根据所预想的最好情况，拟定一些跟进的初步方案，那成功的几率将会更大。否则，对话将有可能一直处于混乱状态，并且无法确定是否有进展。

## 尾注

<sup>1</sup> *Moments of Impact: How to Design Strategic Conversations that Accelerate Change*, Chris Ertel and Lisa Kay Solomon, 西蒙与舒斯特出版公司, 2014.

<sup>2</sup> 同上。

<sup>3</sup> 同上。

<sup>4</sup> *Saving Capitalism from Near-Termism*, Alfred Rappaport, 麦克劳希尔, 2011.

## 中国首席财务官菁英计划团队联络

### 周锦昌

中国首席财务官菁英计划 - 全国领导合伙人  
德勤中国  
电话：+86 10 8520 7102  
电子邮件：[wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

### 梁乐媛

中国首席财务官菁英计划 - 全国项目經理  
德勤中国  
电话：+852 28521686  
电子邮件：[emleung@deloitte.com.hk](mailto:emleung@deloitte.com.hk)

## 关于德勤中国首席财务官菁英计划

中国首席财务官菁英计划集合了本公司各资深合伙人与经验丰富的专业人员，协助首席财务官有效应对日常工作面临的挑战和需求。本计划凭借我们的服务能力广度，交付前瞻性观点和新颖洞见，协助首席财务官应对自身角色复习性、驱动企业价值增长以及顺应市场上瞬息万变的战略变革。

如欲了解德勤中国首席财务官菁英计划更多详情，欢迎浏览我们的网站：  
[www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html](http://www.deloitte.com/cn/zh/chinacfoprogram.html)

## 关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家及地区，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过 200,000 名专业人士，致力于追求卓越，树立典范。

## 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 22 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

## 关于德勤中国

德勤品牌随着在 1917 年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络，在德勤全球网络的支持下，为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国，我们拥有丰富的经验，一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2015。欲了解更多信息，请联系德勤中国。