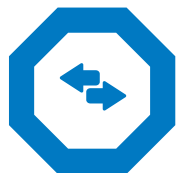




The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

# IMA 管理会计能力素质框架



# 目录

<b>美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架</b> .....	<b>3</b>
<b>能力类别总括</b> .....	<b>4</b>
<b>战略规划和分析</b> .....	<b>5</b>
战略和战术规划.....	6
决策分析.....	7
战略成本管理.....	8
资本投资决策.....	9
企业风险管理.....	10
预算和预测.....	11
公司理财.....	12
绩效管理.....	13
<b>报告和控制</b> .....	<b>14</b>
内部控制.....	15
财务记录.....	16
成本核算.....	17
财务报表编制.....	18
财务报告分析.....	19
税务合规及税收筹划.....	20
企业整合报告.....	21
<b>技术和分析</b> .....	<b>22</b>
信息系统.....	23
数据管理.....	24
数据分析.....	25
数据可视化.....	26

<b>商业敏锐度和运营</b> .....	<b>27</b>
特定行业知识.....	28
运营知识.....	29
质量管理及持续提升.....	30
项目管理.....	31
<b>领导力</b> .....	<b>32</b>
激励并启发他人.....	33
沟通技巧.....	34
变革管理.....	35
人才管理.....	36
协作、团队合作及关系管理.....	37
谈判.....	38
冲突管理.....	39
<b>职业道德和价值观</b> .....	<b>40</b>
职业道德行为.....	41
发现并解决不道德行为.....	42
法律法规要求.....	43

# 美国管理会计师协会（IMA）管理会计能力素质框架

正如许多其他的领域一样，管理会计也面临着人工智能、区块链、认知计算、大数据、机器学习等大量新技术的冲击。

为了更好地适应飞速变化商业环境与科技发展，美国管理会计师协会（IMA）针对管理会计方面全新的能力诉求，对此前发布的《美国管理会计师协会（IMA）管理会计能力素质框架》进行了更新。

新版框架提出 6 大核心领域，充分展示了数字时代下财会专业人士所必须的核心技能，助力其更高效地完成时代所赋予的使命，并为该行业的人才管理与职业发展提供指引。

下述新版《美国管理会计师协会（IMA）管理会计能力素质框架》现公开面向学术界和实务界人士征集意见建议，欢迎踊跃参与。您可以在 2018 年 9 月 17 日前将评价和反馈意见发送至 [framework@imanet.org](mailto:framework@imanet.org)。



## 能力类别总括



战略规划  
和分析

预见未来，领导策略计划进程，引导决策，  
管理风险及监控业绩



商业敏锐度  
和运营

作为跨部门商业合作伙伴，对公司运营  
实行变革



报告和控制

按照相关标准及制度，衡量并报告组织  
业绩



领导力

与其他部门合作，鼓励团队实现组织目标



技术和分析

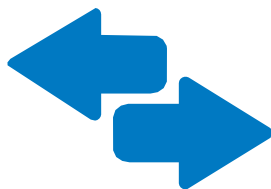
管理技术和分析数据，以促进组织成功



职业道德和  
价值观

展现可持续性商业模式中所必须的职业  
价值观，道德行为以及遵纪守法

# 美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架



## 战略规划和分析



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

评估关键的商业因素，制定战略和运营计划并执行驱动价值增长

## 有限知识

- ▲ 具备有限的战略及战术规划知识、技能和经验

## 基本知识

- ▲ 理解个人目标是如何支持组织战略的实现
- ▲ 对支持战略规划的流程进行分析
- ▲ 认识到对组织进行长远思考的价值和重要性
- ▲ 理解战略与组织使命、愿景和核心价值相一致性的重要性

## 应用知识

- ▲ 执行部门与战略相关的年度或短期目标
- ▲ 阐释战术规划如何与组织战略相关联
- ▲ 识别成功的实施所必需的关键成功因素 (CSFs) 和相关的 key 业绩指标 (KPIs)
- ▲ 有效传达组织战略
- ▲ 当制定商业决策时，考虑资源限制并作出必要的取舍

## 技能熟练

- ▲ 评估组织面临的优、劣势、机遇和威胁 (SWOT) (例如, PESTEL 分析 (政治、经济、社会、科技、环境、法律))
- ▲ 运用行业分析技巧, 例如波特五力模型和情景规划, 识别战略议题和竞争优势的关键因素
- ▲ 引入创新性方案和流程, 加强组织社会责任感和环境目标
- ▲ 运用商业情报资源, 识别战略机遇
- ▲ 当平衡长期目标和短期目标时, 监督战略方案的实行, 包括资源分配
- ▲ 就易见的战略、组织差距进行沟通 and 解决问题
- ▲ 衡量价值链中战略决定的影响

## 专家级别

- ▲ 在不同的商业环境中, 利用战略规划经验, 识别可持续性竞争优势的关键驱动力
- ▲ 建立战略管理流程和方法, 以衡量创新有效性
- ▲ 定义组织的可持续性价值创造模型并推动创新
- ▲ 在复杂的环境中, 为组织制定最优战略时, 综合互补及互斥因素, 以权衡取舍 (例如, 资源、资本、科技、能力)
- ▲ 驱动企业社会责任战略及环境和持续性战略, 以增强企业的竞争优势
- ▲ 预见竞争对手的行为并制定应急计划
- ▲ 有效在内外外部传达愿景、战略和实行计划, 以获得支持和统一
- ▲ 为制定战略提出新的方案建议 (例如, 情景设计、作战模拟)

运用分析技能评估决策方案，并提出建议

## 有限知识

- ▲ 具备有限的决策分析知识

## 基本知识

- ▲ 了解决策支持工具的基本类型和用途（例如，损益平衡分析、净现值）
- ▲ 具备调研技能

## 应用知识

- ▲ 实行“本量利”分析，以支持产品决策
- ▲ 评估决策数据，例如生产或采购、租赁或购买以及售卖或继续持有
- ▲ 进行情景分析
- ▲ 能够批判性思考，包括目标分析，综合法及评估，以制定基于事实的决策

## 技能熟练

- ▲ 评估非常规项目（例如，特殊订货、外包和业务板块）
- ▲ 确定的最优选择组织战略目标的最重要标准
- ▲ 运用内部和外部数据集评估潜在的盈利
- ▲ 在进行战略决策时评估并纳入环境因素（如政治，监管，市场）

## 专家级别

- ▲ 涉及到高风险、含糊不明和重大战略成果时，领导进行复杂决策
- ▲ 为战略制定建立准则（例如，在既定的案例中，采取特定的决策支持方法）
- ▲ 当制定复杂的决策时，采用创新的方法论（例如，蒙特卡罗模拟，实物期权）

确定成本要素，进行成本建模以加强组织决策制定

## 有限知识

- ▲ 具备有限的战略成本管理知识

## 基本知识

- ▲ 能够运用产能规划和存货管理工具

## 应用知识

- ▲ 分析供应链成本，以支持合理的全球采购决策
- ▲ 追踪成本，以分析和提高客户收益率
- ▲ 通过追踪价值链上的成本分析产品盈利性
- ▲ 综合寿命周期成本推测产品盈利性

## 技能熟练

- ▲ 执行成本会计流程（例如，标准的、作业成本法、有效产出成本法）
- ▲ 在既定的商务环境中提出合适的成本方法建议
- ▲ 分析与业务计划相适应的最佳水平的闲置产能
- ▲ 利用基于作业的管理，精益和敏捷原则，以及其他的价值链改进方法以优化运营
- ▲ 基于比较成本的分析，决定最优采购方

## 专家级别

- ▲ 运用复杂的成本管理技巧（例如，作业成本法、约束理论、资源消耗会计）
- ▲ 利用成本会计技巧，作为长期策略推荐降低成本的策略
- ▲ 管理供应链以优化组织绩效



运用定量和定性技巧，分析长期投资策略，并提出建议

## 有限知识

- ▲ 具备有限的投资策略知识

## 基本知识

- ▲ 熟悉基本的投资决策条款和技巧，以及在决策制定中的应用（例如，净现值、内部收益率）

## 应用知识

- ▲ 运用基本定量工具，分析资本投资项目（例如，净现值、内部收益率）
- ▲ 明确影响投资决策的非定量因素（例如，社会、安全、道德）
- ▲ 评估资本预算决策的相关现金流，并估算未来的资本收益

## 技能熟练

- ▲ 运用敏感性分析，评估决策场景
- ▲ 分析兼并、收购和退出机会的定量和定性数据
- ▲ 确定资本成本门槛比率、加权平均资本成本
- ▲ 识别并计算未来机遇和选择（实物期权）

## 专家级别

- ▲ 基于定量和定性因素，寻找潜在新的商业机会（例如，新产品、新的服务项目和新市场）
- ▲ 对复杂交易进行并购分析，并向高级管理层和董事会提出建议

识别，评估和降低组织内的风险

## 有限知识

- ▲ 具备有限的企业风险管理知识

## 基本知识

- ▲ 了解组织风险管理的必要性以及与内部管控的关系

## 应用知识

- ▲ 确定组织内的风险类型（例如，财务性风险、竞争性风险和商誉风险）
- ▲ 分析运营风险（例如，内部流程、人员和系统或外部因素，如法律、欺诈、安全），并实施缓解策略
- ▲ 分析财务风险（例如，利率、信贷、外汇和资本结构），并实施缓解策略
- ▲ 管理可保风险的合同关系，政策和范围

## 技能熟练

- ▲ 基于广泛认可的框架（例如 COSO）实施适当的风险管理系统
- ▲ 财务风险管理的策略建议（例如，投资组合多元化和套期保值，期权和其他衍生工具）
- ▲ 使用 PEST（政治，经济，社会，技术）分析等工具进行环境检测
- ▲ 评估有关竞争格局的风险
- ▲ 监管机构要求的风险沟通准备
- ▲ 分析战略风险，包括竞争和商誉 / 品牌

## 专家级别

- ▲ 提出和制定战略风险缓解和风险应对策略（例如，应对竞争风险和技术风险）
- ▲ 用全面的组织战略计划和治理实施企业风险管理
- ▲ 建立先进的行业特定风险模拟模型

规划财务和运营资源，以制定符合组织战略目标的财务计划

## 有限知识

- ▲ 对预算和预测具备有限的知识
- ▲ 执行数据收集或数据输入任务以支持预算或预测

## 基本知识

- ▲ 了解预测和预算过程的基础知识，包括目的和用途
- ▲ 使用预测的基本工具和技术，例如移动平均和外推法
- ▲ 规划短期销售额，现金流量，库存需求或其他财务数据，以支持有限参数范围内的运营
- ▲ 分析历史收入和费用以确定季度模式并预测年度需求

## 应用知识

- ▲ 识别并分析不同资源与综合财务或运营预测要求之间的关系
- ▲ 合成和解读来自多个来源的数据
- ▲ 预测资本需求，以支持增长计划和优化
- ▲ 理解、展示预算项目之间的联系，并进行适当的计划（例如：如果销售额增加，佣金也应该增加）
- ▲ 对部门的设想进行验证
- ▲ 制定主要预算来支持中小型组织或大型组织的部门的目标
- ▲ 准备预计的收益表，资产负债表和现金流量表

## 技能熟练

- ▲ 在不确定环境中，运用敏感性分析预测
- ▲ 运用统计学方法，如回归，指数平滑法，和置信水平
- ▲ 分析和综合外部数据，识别不同模式并预测客户行为
- ▲ 通过使用数据分析和数据挖掘技术探索大型数据集，通过发现关键和相关趋势来提高预测准确性
- ▲ 基于给定的业务情况，提出适当的预算方法建议（例如弹性、连续、滚动、零基）
- ▲ 将预算过程与战略规划过程相连接
- ▲ 整理和整合多个部门的信息

## 专家级别

- ▲ 使用先进的统计技术，在不确定期间进行长期分析
- ▲ 结合来自多个内部和外部专家资源以及复杂建模技术的信息，领导并协同预测工作
- ▲ 将复杂的预测和预算传达给其他人
- ▲ 使用先进的软件工具，设计并领导复杂组织中多个业务部门的预算和财务规划流程

管理公司的短期和长期融资需求

## 有限知识

- ▲ 具备有限的企业财务知识

## 基本知识

- ▲ 理解基本的财务工具
- ▲ 区分短期和长期融资需求

## 应用知识

- ▲ 衡量金融投资的回报
- ▲ 运用财务工具计算估值
- ▲ 预测现金需求，分析应收账款质量，并进行短期现金投资

## 技能熟练

- ▲ 评估和实施具体的融资战略（例如，资金来源、盈余资金的短期或长期使用）
- ▲ 分析其他融资方案（例如，普通股、债券、优先股、保理、风险投资）
- ▲ 制定和实施营运资金政策（例如，现金、应付账款、应收账款、库存管理）
- ▲ 确保遵守限制性债务条款

## 专家级别

- ▲ 准备备选融资方案
- ▲ 与银行和其他资金来源保持关系（如投资银行，风险资本家）
- ▲ 在复杂情况下制定营运资金政策（例如，跨国公司、分支机构、子公司）
- ▲ 推荐股息和股票回购政策和计划

设计绩效管理系统，评估战略和战术措施的成功，并在适当的情况下推荐纠正措施

## 有限知识

- ▲ 具备有限的绩效管理知识

## 基本知识

- ▲ 理解绩效管理过程的目的及其在支持战略中的用途（例如，实现目标、激励措施、治理）
- ▲ 执行独立和简单的差异分析
- ▲ 计算绩效衡量指标，如投资回报率（ROI）
- ▲ 根据现有方法计算转移价格

## 应用知识

- ▲ 进行全面的差异性分析，并解释绩效差异的驱动因素
- ▲ 分析税收之外的转移定价对业务单位绩效的影响

## 技能熟练

- ▲ 制定并实施与总体战略目标制定流程相一致的绩效评估流程
- ▲ 优化绩效管理和财务报告流程，提供有用和及时的管理信息（例如，使用关键绩效指标、平衡计分卡和仪表盘）
- ▲ 评估绩效评估系统的稳健性，可靠性和严谨性
- ▲ 将差异分析转化为具备可行性的观点
- ▲ 制定转让定价策略以优化组织绩效

## 专家级别

- ▲ 在复杂的环境中（例如，公共、全球、多元化、复杂的公司结构）定义和传达有效的绩效管理体系
- ▲ 确保绩效评估流程，薪酬计划和系统与组织的价值创造模型紧密结合，并维护董事会的决策者角色

# 美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架



## 报告和控制



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

为确保数据安全、保护组织资产以及符合法律和报告标准，执行流程与程序

## 有限知识

- 对内部管控流程具备有限知识

## 基本知识

- 在财务报告、制度遵守和运营的执行层面，理解内部管控的重要性
- 识别基本的内部管控（例如，责任分配、物理管控、审计跟踪、授权限制）

## 应用知识

- 通过不同的会计流程和管控，核对总账及子分类账
- 在管理方向引导下，执行和测试内部管控系统
- 确保遵循相关政策和流程，包括《萨班斯-奥克斯利法案》所规定的

## 技能熟练

- 运用例如 COSO（全美反舞弊性财务报告委员会发起组织）这类框架，对内部风险管控进行评估
- 设计有效的内部管控系统，包括科技管控，以应对组织内特定的风险
- 制定流程以监管风险管理和内部管控流程的有效性，并进行必要的修改

## 专家级别

- 在复杂环境中设计、执行内部管控（例如，在公共的、全球性的、多类型的、复杂的企业结构中）
- 将内部管控与企业风险管理相互结合
- 就内部管控为管理层和其他利益相关者提供保障（例如，遵循《萨班斯-奥克斯利法案》）

充分利用财务会计能力记录及分析财务交易和平衡表

## 有限知识

- 对既定财务模块具备一定理解（例如，应收账款、应付账款或工资交易）

## 基本知识

- 执行交易性和运营性财务职能，包括分录账、应计和逆转
- 按时对账，制定进度表以支持审计及财务报表的准备

## 应用知识

- 分析特定的账目（例如，递延所得税资产 / 债务）、准备相关的流水分录
- 管理内部及外部审计要求的履行，包括清单和日程表

## 技能熟练

- 评估会计流程的效率和有效性，并为优化流程提出建议

## 专家级别

- 在复杂环境中设计相应的纪录保存流程（例如，衍生品和对冲交易）
- 为跨国组织设计相应的纪录保存流程，包括不同部门和行业间的合并报表



通过编制和分析组织中的成本，支持外部财务汇报

## 有限知识

- 对成本概念和方法具备有限的知识

## 基本知识

- 识别基本的成本分类（例如，固定成本、可变成本、直接和非间接成本）以及成本核算应用（例如，引进新产品）
- 计算基本的产品、服务成本
- 协调成本归集工作

## 应用知识

- 利用不同的成本方法论（例如，标准的，基于行为的，有效产出成本法）计算成本
- 计算经常费用和服务部门成本，并分配给产品、服务和其他部门
- 为管理层准备成本报告和差异分析报告
- 理解归纳成本计算法和可变成本计算法之间的差距
- 计算联产品成本和副产品成本

## 技能熟练

- 履行成本会计程序（例如，标准的、作业成本法、有效产出成本法）
- 为既有的商业案例建议合理的成本计算方法

## 专家级别

- 根据成本方法论影响做出的商业决策，推断其财务报表的影响

利用所需的财务会计技能，为内部和外部股东财务报表编制

## 有限知识

- ▲ 对财务报表编制了解有限

## 基本知识

- ▲ 识别基本的财务报表，理解其含义和包含的元素
- ▲ 理解基本的美国公认会计准则，国际财务报告准则标准，和特定国家的报告形式

## 应用知识

- ▲ 运用更先进的财务会计准则知识（例如，租赁、退休金、递延税金）
- ▲ 调研合适的财务处理方式
- ▲ 为内部和外部股东财务报表编制
- ▲ 准备全面的表下注释

## 技能熟练

- ▲ 分析财务报表中更换会计准则的影响
- ▲ 为上市公司准备管理层讨论与分析（MD&A），或为非上市公司准备类似报告
- ▲ 确保财务报告与所有适用的规制要求相一致

## 专家级别

- ▲ 准备复杂的财务报表
- ▲ 运用不同的报告标准，使财务报表与之一致（例如，国际财务报告准则标准和美国公认会计准则）
- ▲ 准备相应的季度、年度制度申报

分析公司的财务报表以评估业绩表现

## 有限知识

- ▲ 仅理解基本的财务报表

## 基本知识

- ▲ 理解基本财务报表之间的相互关系
- ▲ 计算财务比率

## 应用知识

- ▲ 分析财务报表和财务数据，引导决策制定
- ▲ 解读财务比率的含义
- ▲ 分析财务报表上报告标准或会计方法变化带来的影响
- ▲ 分析贷款合约，报告合规情况

## 技能熟练

- ▲ 为既定的财务案例设计财务比率和其他业绩表现系统
- ▲ 分析国外业务财务结果产生的影响，包括外汇买卖
- ▲ 分析以下因素对组织财务结果的潜在影响：宏观经济、社会、政治和环境因素
- ▲ 在组织内协调及整合财务报表比率的比较
- ▲ 实行及解读业务单元和公司间趋势分析

## 专家级别

- ▲ 分析复杂的财务交易中财务比率的影响（例如，兼并与收购（M&A）、退出等等）
- ▲ 分析竞争对手、顾客和供应商的财务报告，解读趋势，为计划和预测进程提供建议

遵循流程，确保及时准确地进行税务申报及制定有效的税务策略

## 有限知识

- 对遵从和计划税收认识有限

## 基本知识

- 理解商业税收的一般概念和规则
- 理解财务报表中会计税收差异

## 应用知识

- 为退税收集数据，提供建议，理解不同税率表之间的关系
- 确保记账系统能够支持税务报告，并反映组织的税收情况

## 技能熟练

- 准时、准确地进行税务申报
- 分析不同商业决策的税收影响
- 为商业决策提供税收建议
- 满足政府税收审计员的信息要求
- 对国际税收问题做调研和建议

## 专家级别

- 在多地区和多行业内管理税收责任
- 为跨国集团制定税收策略
- 衡量税法变化的风险和影响，并提供应对策略
- 运用有效的税收策略，提升现金流
- 在复杂组织中制定税收策略
- 与税务机关协商一致

报告为利益相关者和社会创造的组织价值，包括财务和非财务信息

## 有限知识

- 对整合报告了解有限

## 基本知识

- 汇总并总结数据，以管理不同形式的资本，例如财务、制造业、智力、人力、社会关系及自然

## 应用知识

- 为满足财务资本提供者、监管者和其他利益相关者的多方信息需求，准备相关的报告
- 制定整合报告系统，并识别阻碍

## 技能熟练

- 基于不同形式的资本和其他价值相关的体制，制定一系列提前和滞后的业绩指标
- 设计报告以呈现组织创造的价值，认识不同角度，体现非财务指标
- 评估并报告不同资本之间的关系
- 确保整合报告按照适合的标准编制，包括相关性、完整性、可靠性、中立性和可理解性

## 专家级别

- 在组织的不同形式资本中，制定和传达整体策略
- 引领整体思维——制定以未来为导向的报告将为所有利益相关者带来利益，包括员工、客户、供应商、商务合作伙伴、社区、政府机关、监管者和政策制定者

# 美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架



## 技术和分析



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

利用技术手段有效地控制经营和财务流程，解决问题，分析数据以及提高经营业绩

## 有限知识

- ▲ 除数据录入以外，对数据和信息系统了解有限

## 基本知识

- ▲ 对财务系统中单个模块（例如，企业资源计划（ERP）系统中的应付帐款模块）的流程有所了解
- ▲ 具有使用基本硬件和软件工具的能力
- ▲ 识别不同类型的数据（例如，结构化的、非结构化的、数值的、文本的、传感器的）
- ▲ 根据有关的利益相关者信息准备业务流程图（如库存控制）

## 应用知识

- ▲ 管理总账模块（例如，科目表、日记帐分录、试算表）
- ▲ 控制和管理其他模块的数据如何、何时录入财务系统
- ▲ 与信息技术部门紧密合作，共同实施解决业务问题的方案以及寻找其他（合作）机会
- ▲ 记录信息系统设计的业务需求
- ▲ 对关系数据库中的元素有所了解
- ▲ 在设计报告时使用关系数据库的概念，包括主要及次要因素
- ▲ 设计关系数据库、表

## 技能熟练

- ▲ 设计 ERP 工作流程，多级帐户图表和系统集成以实现稳健的财务管控
- ▲ 能够运用和管理新兴技术提升财务流程
- ▲ 能够操作企业级系统上多个模块（例如，物料需求计划（MRP）、采购、仓库管理、客户关系管理（CRM）），并对其他人进行培训
- ▲ 确保信息和绩效管理系统的有效整合
- ▲ 认识到并解决集成系统环境中变化的级联影响
- ▲ 使用软件工具自动进行数据收集，验证和报告
- ▲ 随着业务和环境的发展设计和实施新的数据模型
- ▲ 识别数据流中的不足，并提出可能的改善建议

## 专家级别

- ▲ 设计系统结构，优化运营和财务绩效
- ▲ 在复杂的环境中评估、建议和采取合适的 ERP 系统
- ▲ 设计数据集市和数据仓库，以便整个组织进行信息访问

确保数据的可用性、实用性、完整性和安全性

## 有限知识

- ▲ 具备有限的数据管理知识
- ▲ 具备有限的数据生命周期知识（创建、保存、存储、废弃和删除）

## 基本知识

- ▲ 遵从所有的数据政策和记录程序，将数据合理管理
- ▲ 遵从数据保存和归档政策（作为数据生命周期过程的一部分）
- ▲ 理解错误的、质量差的、无效的和不完整的数据对业务和声誉的影响

## 应用知识

- ▲ 就潜在的数据错误和过程中的缺陷进行沟通
- ▲ 实施渗透和漏洞测试等控制措施，以检测并阻止网络攻击
- ▲ 保持有效的财务系统环境以对内部控制提供支持
- ▲ 对 COSO 和 COBIT 等数据治理框架有所理解
- ▲ 实施流程以保护利益相关者数据隐私
- ▲ 实施和审计数据风险缓解控制
- ▲ 落实健全的数据保存和归档政策
- ▲ 识别和纠正不完整或不准确的数据

## 技能熟练

- ▲ 改进防范和修正数据问题的流程
- ▲ 在确定安全级别时平衡好风险和重要性
- ▲ 在制定数据管理策略时进行成本 / 收益评估
- ▲ 制定早期预警系统和其他风险缓解数据策略
- ▲ 贯穿整个生命周期，对数据流进行管理（如陈旧数据或不完整新数据的风险）
- ▲ 作为跨职能团队的一员参与可用技术和平台的评估，以满足业务需求
- ▲ 了解法律要求，制定数据保留和存储流程政策

## 专家级别

- ▲ 按照 COSO（全美反舞弊性财务报告委员会发起组织）和 COBIT（信息及控制技术控制目标）等既定框架，设计和开发数据治理系统
- ▲ 使用脚本语言自动进行数据清洗



通过运用定量和定性的技术对数据进行提取、变换和分析，以便获得认识、改进预测和支持决策

## 有限知识

- ▲ 具备有限的数据分析知识

## 基本知识

- ▲ 使用基本函数和公式，例如图表，数据过滤和数据排序，数据导入来创建电子表格和操作数据
- ▲ 计算基本的描述性统计指标，如比率和基本平均值以揭示趋势
- ▲ 了解通过数据制定业务决策的重要性

## 应用知识

- ▲ 使用 SQL 等工具提取、转换和查询数据
- ▲ 对信息需求进行解析，转化为具有可操作性的数据分析需求
- ▲ 使用描述性分析对业务活动的效率和有效性进行评估
- ▲ 使用简单线性回归预测业务成果并解释分析结果
- ▲ 使用诊断技术确定并报告因果
- ▲ 使用查询语句执行临时的探索性数据分析

## 技能熟练

- ▲ 掌握专业报告工具（例如，XBRL）并能够解释结果
- ▲ 设计供他人使用的组织模板
- ▲ 挖掘大型数据集以揭示业务模式并提供见解
- ▲ 使用预测分析技术来解释结果，获取见解并提出建议
- ▲ 运用专业统计软件和 / 或商业智能软件，将统计数据应用于数据集
- ▲ 使用多元回归完成预测性和规定性的目标，并解释结果
- ▲ 将原始非结构化数据转换为更适合分析的形式（例如，数据清洗）

## 专家级别

- ▲ 能够使用多种查询，脚本或解释型语言（例如 SQL，Python，R）
- ▲ 建立说明性模型以优化组织绩效（例如目标搜寻）
- ▲ 使用高级统计工具进行探索性数据分析，揭示业务模式并提供见解，以达成业务成果（例如，聚类分析，时间序列分析，蒙特卡罗分析）

直观展示数据，以更好地说明关键模式、趋势和相关性

## 有限知识

- ▲ 具备有限的数据可视化知识

## 基本知识

- ▲ 使用电子表格工具创建图表

## 应用知识

- ▲ 最优化设计表格和图表，以避免复杂信息在传递中产生的失真

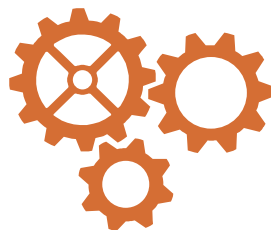
## 技能熟练

- ▲ 评估数据可视化的各种选项，并选择最佳的演示方案
- ▲ 利用设计技术的简单性，以可理解的方式呈现复杂数据分析的结果
- ▲ 使用高级可视化应用（例如 Tableau）

## 专家级别

- ▲ 使用高级数据可视化技术，以听众可接受的角度向股东解释和传达复杂的分析
- ▲ 展现数据可视化所有三个方面的专业程度：实质性，统计性和艺术性

# 美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架



## 商业敏锐度和运营



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

理解并掌握特定行业促进商业成功的动态及驱动力

## 有限知识

- ▲ 具备该行业公司运行的有限知识

## 基本知识

- ▲ 根据有限的工作经验或了解过的商业媒体报告，对该行业有一定了解

## 应用知识

- ▲ 评估价值链，并对特定供应商、客户进行风险评估
- ▲ 主动跟进行业发展情况
- ▲ 监控竞争对手的商业活动
- ▲ 识别竞争情报来源
- ▲ 对竞争对手进行财务比率分析

## 技能熟练

- ▲ 准备关于外部报告风险的讨论（例如，年度报告中的管理层讨论与分析（MD & A）部分）
- ▲ 分析客户、竞争对手及供应商的年度报告
- ▲ 分析行业内竞争对手的结构，包括竞争对手的层级水平

## 专家级别

- ▲ 成为特定领域的专家，包括价值链、竞争对手、法规条例和客户视角
- ▲ 成为既定行业、模块的专家
- ▲ 制定策略，增强竞争优势，并寻找新的价值创造途径
- ▲ 领导竞争分析团队
- ▲ 评估组织战略风险（例如，战略是否与市场及行业情况相符）

在会计、财务部门之外，成为运营单元有价值的商务合作伙伴

## 有限知识

- ▲ 对会计、财务部门以外的商业运营知识了解有限

## 基本知识

- ▲ 了解组织内的信息及物资流动

## 应用知识

- ▲ 与其他部门密切配合，包括采购、材料管理、生产、调研、市场、信息技术、人力资源、法务、设施、客户服务以及跨业务单元协作
- ▲ 在财务部门之外，参与运营问题解决方案的制定

## 技能熟练

- ▲ 在会计、财务部门之外，成为运营单元有价值的商务合作伙伴
- ▲ 在财务、法务部门之外，通过轮岗或参与跨部门项目，积累运营经验

## 专家级别

- ▲ 通过轮岗或以前的职位获得经验，成为专业领先的制造、生产、分销或服务提供方面的专家
- ▲ 制定创新型解决方案，使供应链价值最大化

有效运用质量管理和持续改善工具、技术

## 有限知识

- ▲ 了解有限的质量管理知识和持续提升方法

## 基本知识

- ▲ 了解质量管理工具（例如，流程图、持续改善、鱼骨图）
- ▲ 对质量改善方法有了解（例如，精益质量管理、六西格玛、全面质量管理）

## 应用知识

- ▲ 计算通过改进工作带来的质量成本和预期储蓄
- ▲ 运用质量管理工具和方法，提升会计、财务运营工作
- ▲ 代表财务、会计部门提升团队运营质量

## 技能熟练

- ▲ 领导跨部门和本部门质量改善行动
- ▲ 使用质量管理工具和方法来改善跨职能运营状况

## 专家级别

- ▲ 运用质量管理工具及方案优化供应链
- ▲ 支持多项复杂的质量改善项目

计划并组织资源，包括人力资源和财务资源，以完成重要任务或活动

## 有限知识

- ▲ 对正式的项目管理工具认识有限

## 基本知识

- ▲ 了解基本项目管理工具（比如，时间轴、清单、里程碑）

## 应用知识

- ▲ 使用管理工具参与团队（比如，甘特图和关键路径法）

## 技能熟练

- ▲ 运用项目管理工具领导项目，包括资源调度

## 专家级别

- ▲ 运用项目管理工具，支持有大量预算的、同时进行的多项项目

# 美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架



## 领导力



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会



使用适当的影响技巧和工具解决问题，以实现业务目标成功并达到最佳的组织结果

## 有限知识

- ▲ 具备有限的激励、启发他人的知识、能力和经验

## 基本知识

- ▲ 认识到激励的重要性

## 应用知识

- ▲ 认识团队成员的长处及发展领域
- ▲ 当激励团队成员时，能够认识到每个人性格与偏好的差异
- ▲ 提供有效的建议和反馈，使个人贡献者能够达成目标及提高绩效水平
- ▲ 与他人沟通及互动时，能够考虑到情绪的影响

## 技能熟练

- ▲ 在特定环境中识别并采取相应的领导风格
- ▲ 适当地奖励员工，在团队中沟通表彰
- ▲ 创新激励团队的方式
- ▲ 预料情感反应，并在引导和带领他人时快速反应

## 专家级别

- ▲ 启发他人发挥出全部潜力，表现超出预期
- ▲ 在组织中激励团队，克服有挑战性的局面
- ▲ 对他人进行有关如何激励个人、团队的培训
- ▲ 引领管理者去启发、激励各自团队

有效地倾听他人，通过多种形式的沟通（包括书面、口语和非语言的）传递出思想和观点

## 有限知识

- ▲ 具备有限的专业领域内沟通的知识、技巧和经验

## 基本知识

- ▲ 有逻辑地组织和呈现想法、信息和事实
- ▲ 理解语言和非语言形式的含义及重要性

## 应用知识

- ▲ 准备条理清楚、简明扼要的论文写作
- ▲ 有效倾听，提出问题并表达关心

## 技能熟练

- ▲ 认识到其他人沟通方式的不同，并相应地进行自我调整
- ▲ 在沟通积极和消极结果时，能够敏锐感受倾听者
- ▲ 进行有力的汇报陈述（例如，能够吸引人，有激励性，简洁有力，充分准备）
- ▲ 有效运用技术手段作为沟通工具（例如，社交媒体）

## 专家级别

- ▲ 通过技巧、语气和时间调整沟通策略，使信息最优化传递
- ▲ 回答主要利益相关者们提出的疑问（例如，员工、董事会、审计员、投资分析师及媒体），并提供有说服力、可信用高的回应
- ▲ 就如何高效沟通和凝聚共识对他人进行培训
- ▲ 擅长使用科技工具，展现领导力

通过过渡，领导组织、团队或个人，向预期愿景和目标发展

## 有限知识

- ▲ 在变革管理领域具备有限的知识、技能和经验

## 基本知识

- ▲ 认识到变革管理作为持续提升的关键因素是至关重要的
- ▲ 争取理解变革并接受实施

## 应用知识

- ▲ 参与发起变革计划，并通过培训保守派来鼓励他们接受变革
- ▲ 按照相应的紧急程度，制定计划，有力支持变革计划的启动
- ▲ 沟通变革原因，并与计划结合推动变革

## 技能熟练

- ▲ 与其他管理者协作，评估并执行变革计划发起
- ▲ 持续改善激励，培训员工将结果利益最大化
- ▲ 识别阻碍变革发起的障碍因素，寻求解决方式并获取承诺
- ▲ 克服职能壁垒，鼓励采用综合方法来管理绩效
- ▲ 协作发展帮助组织成功的创新型产品、服务及流程

## 专家级别

- ▲ 通过领导组织内重大转变，鼓励变革，以达成战略目标
- ▲ 推广变革的设想，有效领导主要的组织变革
- ▲ 创建一种力求创新、拥抱变化的组织文化
- ▲ 重视创新，通过沟通使每个部门认识到各自都有机会和能力为目标实现做出贡献

有效地选拔、培养并奖励人才，以保证人才队伍的强大及商业成功

## 有限知识

- ▲ 在业绩和人才管理方面具备有限的知识、技能和经验

## 基本知识

- ▲ 认识到人才选拔及持续性业绩对组织成功的重要性
- ▲ 认识到自己及团队预期的业绩水平
- ▲ 认识到团队动力、方法和产出的重要性

## 应用知识

- ▲ 有效地面试、选拔团队成员，使技能与责任、任务相一致
- ▲ 分配责任，倡导自主，从团队中获取反馈
- ▲ 认识到基础团队业绩表现，并对积极结果进行表彰
- ▲ 准备年度业绩表现评估表，就目标和业绩运用相关具体的案例，以确保每个人收到足够有意义的反馈
- ▲ 为促进职业发展、缩小技能差距推荐专业发展课程

## 技能熟练

- ▲ 践行有效的人才雇佣和留用机制
- ▲ 建立与总体业务目标相一致的业绩指标
- ▲ 为团队成员创建一个互相信任的环境，使大家自由发问和表达想法
- ▲ 培训及发展员工，使之实现业绩目标
- ▲ 参与团队中职业计划讨论和继任者计划
- ▲ 促使管理者对自己团队的业绩表现负责

## 专家级别

- ▲ 在组织内支持人才管理，强调人才多样性的重要性
- ▲ 为组织中的关键职位建立继任者计划
- ▲ 通过传达明确的愿景，分享价值，推行业绩文化
- ▲ 通过展现团队合作对于实现商业成功的重要性，激励他人

与他人有效合作，为实现积极结果建立互信关系

## 有限知识

- ▲ 在团队合作方面具备有限的知识，技能和经验

## 基本知识

- ▲ 以恭敬有礼、始终如一的方式与团队成员沟通
- ▲ 通过自身承担责任，被需要时提供建议和支持，为团队目标实现贡献自身力量

## 应用知识

- ▲ 突破部门障碍，在自身责任之外为实现团队目标做出贡献
- ▲ 主动倾听他人，鼓励协作，在团队成员中建立共同意见
- ▲ 奖励团队中的贡献者

## 技能熟练

- ▲ 与价值链中的合作伙伴协作，以实现互惠的工作关系和正面产出
- ▲ 当产生冲突时，提出建设性意见和支持
- ▲ 与团队成员一起抓住机会，实现正向结果

## 专家级别

- ▲ 当评估与其他组织合作伙伴合作时，考虑组织文化的重要性
- ▲ 跳出思维框架、商业领域，作为楷模识别创新机会

使谈判多方达成共识，以达成组织最优结果和谈判方都能接受的解决方案

## 有限知识

- ▲ 对谈判具备有限的知识，技能和经验

## 基本知识

- ▲ 认识到积极的商业关系对成功谈判的重要性

## 应用知识

- ▲ 运用相关数据呈现逻辑清楚、简明扼要的观点
- ▲ 预见到可能需要谈判的相左意见
- ▲ 遵循谈判清晰的流程，确保识别并降低风险，实现企业目标

## 技能熟练

- ▲ 采取技巧性、创意性的方式解决问题，并达成双赢的公式
- ▲ 了解文化和多样性差异，以及这些差异对于谈判的影响
- ▲ 记录合同条款和关于角色责任的决定，推广协议约定和积极结果

## 专家级别

- ▲ 运用沟通技巧实现及时的积极结果
- ▲ 成功的谈判者或仲裁者
- ▲ 为实现共赢，坚持为各方达成共识

运用恰当的影响技巧和工具解决问题，以实现组织目标，达到组织结果最优化

## 有限知识

- ▲ 对冲突管理具备有限的知识，技能和经验

## 基本知识

- ▲ 认识到冲突是不可避免的，逃避并不是解决办法

## 应用知识

- ▲ 及时解决冲突，并寻求适当的解决方案
- ▲ 能够预见到他人的反应，并考虑他人看法，促进双方理解
- ▲ 分析冲突的原因和构成，包括利益相关者的想法，优先权的竞争和资源的有限
- ▲ 当解决方案没有达成时，将问题移交给合适的管理层

## 技能熟练

- ▲ 通过澄清疑问，消除多方壁垒，有效处理困境
- ▲ 有技巧并果断地平息紧张氛围
- ▲ 在重要问题上进行互相尊重为前提的讨论

## 专家级别

- ▲ 鼓励关于问题和想法的激烈辩论，以促进组织向前发展
- ▲ 建立一种有助于持续改善冲突的建设性文化

# 美国管理会计师协会 (IMA) 管理会计能力素质框架



## 职业道德和价值观



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会



遵守职场中管理员工行为的一系列指导原则

## 有限知识

- 了解职业标准和组织政策的存在
- 行为合乎伦理，并严格遵循社会规范、价值及法律法规

## 基本知识

- 理解商业环境下职业道德的必要性（例如，保密性，竞争力，正直和可靠性）
- 行为符合《管理会计协会关于职位道德实践的声明》中列出的标准和原则或其他相关标准

## 应用知识

- 基于组织及职业指导原则，了解该职位责任中潜在的职业道德冲突

## 技能熟练

- 在组织内培养道德行为及责任感文化
- 设计、执行并致力于持续改进公司内职业道德项目
- 为他人提供建议——在可能遇到的可疑环境中，组织道德准则将如何应用

## 专家级别

- 在组织范围内领导建立及维护道德守则
- 当组织面临复杂的道德冲突时，作为道德模范提供专业建议
- 通过提供相关的组织政策和道德标准，与供应链合作伙伴创造合规性，并保证一致性

识别职场中的道德冲突和道德疏忽，并采取相应的行动

## 有限知识

- ▲ 意识到职场中不道德行为存在的可能性或欺诈行为
- ▲ 理解可信行为的重要性

## 基本知识

- ▲ 了解道德冲突，例如利益冲突或疑似欺诈的情形

## 应用知识

- ▲ 帮助识别并解决道德困境下的商业环境（例如，销售目标、奖金、出差和娱乐花费）
- ▲ 在商业环境中，运用批判性思维和专业的怀疑精神
- ▲ 认识到文化规范的不同可能会影响道德决策制定
- ▲ 运用组织政策及《管理会计协会关于职业道德实践的声明》以应对潜在的道德冲突

## 技能熟练

- ▲ 组织培训，以贯彻道德标准、舞弊三角概念、《IMA 职业道德守则公告》或其他道德理念
- ▲ 运用专业的判断力，策略知识以及最佳实践以解决复杂的道德冲突
- ▲ 认识在复杂环境中的“危险信号”和风险可能意味着有目的的误传
- ▲ 协助他人解决道德冲突

## 专家级别

- ▲ 运用内部管控专长，设计减少欺诈和道德冲突可能性的流程
- ▲ 设计道德和规范项目，包括培训、供应链沟通和供应商/客户资质
- ▲ 在推广管理会计专业性和价值方面，被推举为道德思想领袖
- ▲ 贯穿组织内及价值链，支持道德行为精神

遵循法律法规，以正直诚实实现组织愿景

## 有限知识

- ▲ 遵循组织所在地的法律法规环境

## 基本知识

- ▲ 理解法律要求的必要性，以及与保护公共利益间的联系

## 应用知识

- ▲ 为员工提供指导，识别与法律法规间的冲突

## 技能熟练

- ▲ 本着法律的精神和指示，管理雇佣、安全性及其他商务制度的合规性
- ▲ 针对公司及个人权利（保密性至关重要）需要，了解相应的法律法规（通过诚信责任）

## 专家级别

- ▲ 本着保护公众利益的精神，引导复杂的、有时矛盾的商业制度实现合规性（比如，税法，英国《反贿赂法》，美国《外国禁止行贿法》，欧盟《一般数据保护条例》）



更专业的管理会计之旅，从核心胜任能力开始



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

美国管理会计师协会

北京市东城区东长安街1号东方广场东1座办公楼504-505室 • 4000-462-262