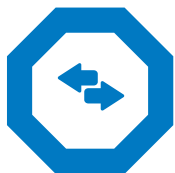




The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

IMA 管理会计能力素质框架



目录

美国管理会计师协会（IMA）管理会计能力素质框架	3
能力类别总括	4
2020 年 CMA 考试所对应的能力	6
按领域选择学习资源	7
战略、规划和绩效	8
战略和战术规划	9
决策分析	10
战略成本管理	11
资本投资决策	12
企业风险管理	13
预算和预测	14
公司理财	15
绩效管理	16
报告和控制	17
内部控制	18
财务记录	19
成本核算	20
财务报表编制	21
财务报告分析	22
税务合规及税收筹划	23
企业整合报告	24
技术和分析	25
信息系统	26
数据管理	27

数据分析	28
数据可视化	29
商业敏锐度和运营	30
特定行业知识	31
运营知识	32
质量管理及持续提升	33
项目管理	34
领导力	35
激励并启发他人	36
沟通技巧	37
变革管理	38
人才管理	39
协作、团队合作及关系管理	40
谈判	41
冲突管理	42
职业道德和价值观	43
职业道德行为	44
发现并解决不道德行为	45
法律法规要求	46

美国管理会计师协会（IMA）管理会计能力素质框架

管理会计是一个包含在组织内部工作的财务和会计专业人员的职业。他们的作用包括参与管理决策，设计计划和绩效管理系统，提供财务报告和财务控制方面的专业知识，以制定和实施组织的战略。

技术正在重新定义管理会计师的作用，同时也以前所未有的速度显著地改变着商业发展前景和管理会计专业。为了跟上不断变化的商业环境和技术进步，IMA 分析了管理会计师所需的新兴能力，并更新了 IMA 管理会计能力素质框架。

这一增强的框架确定了六个领域的核心知识、技能和能力，金融和会计专业人员需要利用这些在数字时代保持相关性，并有效地履行其当前和未来的角色。该框架和相关材料被提供作为专业内技能评估、职业发展和人才管理的指导。



能力类别

领域	能力
 战略、规划和绩效 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	• 战略和战术规划 • 决策分析 • 战略成本管理 • 资本投资决策 • 企业风险管理 • 预算和预测 • 公司理财 • 绩效管理
 报告和控制 按照相关标准及制度，衡量并报告组织业绩	• 内部控制 • 财务记录 • 成本核算 • 财务报表编制 • 财务报表分析 • 税务合规及筹划 • 企业整合报告
 技术和分析 管理技术和分析数据，以促进组织成功	• 信息系统 • 数据治理 • 数据分析 • 数据可视化

能力类别

领域

能力



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

- 行业特定知识
- 运营知识
- 质量管理和持续提升
- 项目管理



领导力

与其他部门合作，鼓励团队实现组织目标

- 沟通技巧
- 激励和启发他人
- 协作、团队合作和关系管理
- 变革管理
- 冲突管理
- 谈判
- 人才管理



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

- 职业道德行为
- 识别并解决不道德行为
- 法律法规要求

2020 年 CMA 考试所对应的能力

此图表说明了 CMA 考试如何与针对财务和会计专业人员的 IMA 能力素质框架中更广泛的知识体系保持一致。

领域	能力	2020 年 CMA 考试 *
战略、规划 及绩效	• 战略和战术规划..... 第一部分 • 决策分析..... 第二部分 • 战略成本管理..... 第一部分 • 资本投资决策..... 第二部分 • 企业风险管理..... 第二部分 • 预算和预测..... 第一部分 • 公司理财..... 第二部分 • 绩效管理..... 第一部分	
报告及管控	• 内部控制..... 第一部分 • 财务记录..... 第一部分 • 成本核算..... 第一部分 • 财务报告编制..... 第一部分 • 财务报告分析..... 第二部分 • 税收合规及税收筹划..... N/A • 企业整合报告..... 第一部分	
技术及分析	• 信息系统..... 第一部分 • 数据治理..... 第一部分 • 数据分析..... 第一部分 • 数据可视化..... 第一部分	

领域	能力	2020 年 CMA 考试 *
商业敏锐度 及运营	• 行业特定知识..... N/A • 运营知识..... N/A • 质量管理和持续提升..... 第一部分 • 项目管理..... N/A	
领导力	• 沟通技巧..... N/A • 激励并启发他人..... N/A • 协作、团队合作和关系管理..... N/A • 变革管理..... N/A • 冲突管理..... N/A • 谈判..... N/A • 人才管理..... N/A	
职业道德 及价值观	• 职业道德行为..... 第二部分 • 识别并解决不道德行为..... 第二部分 • 法律法规要求..... N/A	

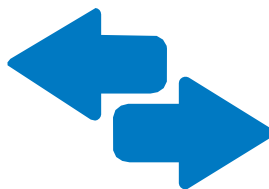
* CMA 第 1 部分：财务规划、绩效和分析 | CMA 第 2 部分：战略财务管理

按领域选择学习资源

 战略、规划 和绩效	• IMA 战略及竞争分析学习系列（在线课程） • FP&A 证书（在线课程） • 战略管理网络研讨会系列 • COSO ERM Certificate Program（在线课程和现场研讨会） • IMA 思想指导（研究）	 商业敏锐度 和运营	• 管理会计公告 • IMA 教育案例期刊（IECJ®） • 管理会计季刊（MAQ） • 战略财务杂志文章 • IMA 现场！（在线订阅包）
 报告和控制	• 管理者最佳实践总体指南（书） • COSO 内控证书课程 • 程序（在线课程和现场研讨会） • IMA 知识交换优势套餐（在线订阅包） • 管理会计公告（SMAAs） • IMA 思想领导（研究）	 领导力	• IMA 领导力学院（网络研讨会和现场研讨会） • 战略财务领导力专栏及文章 • IMA CPEDGE™（在线订阅包） • 管理会计公告 • 管理会计季刊（MAQ）
 技术和分析	• IMA 思想领导（研究） • 战略财务杂志技术文章 • IMA Excel 系列（在线课程） • 内部谈话：技术谈话网络研讨会系列 • IMA 教育案例期刊（IECJ®）	 职业道德和 价值观	• IMA 职业道德实践声明 • IMA 教育案例期刊（IECJ®） • IMA 道德系列（在线课程和现场讲习班） • 管理会计公告（SMAAs） • 战略金融道德专栏

查看 1000 多个学习资源的完整列表，包括思想领导力研究、文章、网络研讨会、在线工作活动，请访问 [careerdriver® www.imanet.org/careerdrive](http://careerdriver®.www.imanet.org/careerdrive)

美国管理会计师协会（IMA） 管理会计能力素质框架



战略、规划和绩效

展望未来、领导战略规划过程、指导决策、管理风险和监控绩效所需的能力。



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

入门

- ▲ 具备有限的战略及战术规划知识、技能和经验

初级

- ▲ 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

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 评估组织面临的优势、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
- ▲ 就显而易见的战略、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

- ▲ 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

入门

- ▲ 具备有限的决策分析知识

初级

- ▲ 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

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 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

- ▲ 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）
- ▲ 为非财务经理提供财务决策支持信息

确定成本要素，进行成本建模以加强组织决策制定

入门

- ▲ 具备有限的战略成本管理知识

初级

- ▲ 能够理解基本成本概念
- ▲ 能够运用产能规划和存货管理工具

中级

- ▲ 使用产能规划，产能利用和成本计算工具及技术
- ▲ 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
- ▲ 使用各种成本计算方法计算成本（例如，标准成本法、作业成本法、超级变动成本法）
- ▲ 进行基本的产品和服务成本核算，包括特殊订单的增量分析

高级

- ▲ 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

- ▲ 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）
- ▲ 利用管理成本知识、模型和分析方法，建议实施降低成本的战略及策略，作为长期战略的一部分
- ▲ 在整个组织的价值链中部署因果、决策导向的管理成本模型和战略成本管理
- ▲ 协调支持决策的管理成本计算与外部财务报告的成本会计计算，并解释差异

运用定量和定性技巧，分析长期投资策略，并提出建议

入门	初级	中级	高级	专家
具备有限的投资策略知识	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）	- 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 - 编制资本支出计划，确定资金需求	- 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）	- 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

入门	初级	中级	高级	专家
具备有限的企业风险管理知识	了解组织风险管理的必要性以及其与内部管控的关系	- 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 - 协助运营经理识别和量化风险与机遇	- 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 - 制定并报告指标以为新兴风险提供预警	- 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 - 应对影响大及概率高的事态 - 分析环境、社会和治理风险，并实施缓解策略

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

入门

- ▲ 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

初级

- ▲ 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
- ▲ 作为预算流程的一部分，分析固定和变动的运营和财务关系

中级

- ▲ 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
- ▲ 为预算活动评估产能限制

高级

- ▲ 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

- ▲ 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

入门

- ▲ 具备有限的企业财务知识

初级

- ▲ 理解基本的财务工具
- ▲ 区分短期和长期融资需求

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 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

- ▲ 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

入门

- ▲ 具备有限的绩效管理知识

初级

- ▲ 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
- ▲ 根据组织战略计算传统绩效指标
- ▲ 根据现有方法计算转移价格

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 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

- ▲ 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
- ▲ 利用从绩效管理系统中获得的见解来引导组织变革

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

根据相关标准和法规衡量和报告组织绩效所需的能力。



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

入门	初级	中级	高级	专家
对内部管控流程具备有限知识	- 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）	- 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 - 准备内部审计报告（合规性、可操作性、财务性）	- 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 - 为组织制定内部审计计划	- 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） - 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》） - 将内部管控与企业风险管理相互结合

充分利用财务会计能力记录及分析财务交易和平衡表

入门

- 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）

初级

- 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

中级

- 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

高级

- 评估会计流程的效率和有效性，并为优化流程提出建议
- 分析复杂的财务交易，确保按照会计准则正确记录
- 分析交易提议以确定对财务报表的潜在影响

专家

- 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

入门	初级	中级	高级	专家
对成本概念和方法具备有限的知识	- 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	- 根据会计准则，采用有效的方法和行业惯例计算成本 - 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算法之间的差距 - 计算联产品成本和副产品成本	- 实施适合您所在行业财务报告的成本计算流程和系统 - 为企业的外部财务报告要求推荐适当的成本计算方法	- 分析成本核算方法对主要业务决策财务报表的预计影响 - 协调支持决策的管理成本计算与外部财务报告的成本会计计算，并解释差异

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

入门

- 对财务报表编制了解有限

初级

- 识别基本的财务报表，理解其含义和包含的元素
- 了解美国公认会计准则（GAAP）、国际财务报告准则（IFRS）和 / 或特定国家的报告框架。

中级

- 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）
- 研究、推荐和应用适当的会计处理方法
- 为内部和外部股东财务报表编制
- 准备全面的表下注释

高级

- 分析财务报表中更换会计标准的影响
- 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
- 提高效率，不断提高财务结账流程的质量和速度

专家

- 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

入门	初级	中级	高级	专家
▲ 仅理解基本的财务报表	▲ 理解基本财务报表之间的相互关系 ▲ 计算财务比率	▲ 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 ▲ 使用通用财务报表比较两个实体或一个实体与行业平均值 ▲ 通过比较不同时间段的绩效来进行趋势分析	▲ 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	▲ 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

入门

- 对遵从和计划税收认识有限

初级

- 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

中级

- 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

高级

- 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
- 制定和实施适当的政策和程序以确保税收优化和合规性

专家

- 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
- 在国家特定的监管框架内与税务机关合作，最终确定复杂情况下的纳税义务

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

入门	初级	中级	高级	专家
对整合报告了解有限	- 证明对可持续性报告要素的理解 - 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	- 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 - 能够使用系统方法进行整体报告，并识别报告障碍 - 设计系统，以便随着时间的推移高效的收集有关领域的信息	- 根据不同形式的报告领域，制定一套领先与滞后相平衡的绩效指标 - 设计报告以展示组织创造的价值，识别不同的视角，并包含物力的，财务的以及非财务的可持续性措施 - 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	- 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

管理技术和分析数据以提高组织成功所需的能力。



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

入门

- 除数据录入以外，对数据和信息系统了解有限

初级

- 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）
- 了解新兴技术的潜在应用（如云计算、区块链、机器人流程自动化、人工智能）

中级

- 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

高级

- 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

- 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

入门

- ▲ 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）

初级

- ▲ 遵从所有的数据政策和记录程序，将数据合理管理
- ▲ 遵从数据保留、存档和处置策略，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
- ▲ 了解保护利益相关者数据安全和隐私的必要性
- ▲ 了解数据安全的基本原则

中级

- ▲ 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
- ▲ 对数据治理框架有所理解，如 COSO 及 COBIT
- ▲ 实施流程以保护利益相关者数据隐私
- ▲ 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

高级

- ▲ 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
- ▲ 使用数据过程验证和安全测试，如单元测试、渗透测试和验收测试标准
- ▲ 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

专家

- ▲ 按照 COSO（全美反舞弊性财务报告委员会发起组织）和 COBIT（信息及相关技术控制目标）等既定框架，设计和开发数据治理系统
- ▲ 设计治理实施过程，包括创建适当的单元、集成、渗透和验收测试标准
- ▲ 根据法律要求为数据保留和存储过程制定策略
- ▲ 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

入门

- ▲ 具备有限的数据分析知识

初级

- ▲ 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
- ▲ 了解商业智能和数据挖掘

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 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

- ▲ 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

入门

- ▲ 具备有限的数据可视化知识

初级

- ▲ 使用可视化工具（例如 Excel、Tableau）或预构建的可视化代码包创建简单的图表和图形
- ▲ 了解如何用基本的可视化效果（例如，线、条、饼图、散点图）最好地传达结果

中级

- ▲ 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
- ▲ 了解如何用中级的可视化效果（例如柱状图、热图）最好地传达结果

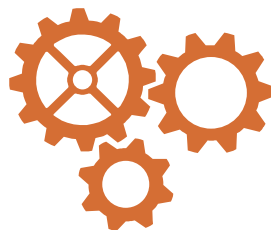
高级

- ▲ 评估数据可视化的各种选项，并选择最佳的演示方案
- ▲ 了解如何用高级的可视化效果（例如，sankey 图、气泡图、网络图）最好地传达结果
- ▲ 使用可视化工具和 / 或代码包加速决策，以构建结合相关可视化效果的多功能仪表盘
- ▲ 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
- ▲ 利用可视化应用程序的高级功能

专家

- ▲ 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
- ▲ 在网站或商务智能平台中使用 javascript 构建自定义可视化效果
- ▲ 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

作为一个跨职能的业务伙伴，为改变公司范围内的运营做出贡献所需的能力。



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

入门	初级	中级	高级	专家
▲ 具备该行业公司运行的有限知识	▲ 根据有限的工作经验或了解过的商业媒体报道，对该行业有一定了解	▲ 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	▲ 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 ▲ 掌握行业特定的会计和税务要求	▲ 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

入门	初级	中级	高级	专家
对会计、财务部门以外的商业运营知识了解有限	了解组织内的信息及物资流动	- 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	- 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 - 通过轮岗或参与跨职能项目展示运营知识	- 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 - 开发创造性的解决方案以优化整个价值链的绩效 - 成为其他团队和业务领域认可的具有运营专业知识的业务合作伙伴

有效运用质量管理和持续改善工具、技术

入门	初级	中级	高级	专家
了解有限的质量管理知识和持续提升方法	- 了解质量管理工具（例如，流程图、持续改善、鱼骨图） - 对质量措施进行趋势分析	- 了解质量改进方法（例如精益化管理，六西格玛，全面质量管理（TQM） - 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	- 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 - 掌握一种或多种质量管理方法，如六西格玛	- 运用质量管理工具及方案优化供应链 - 成为多个复杂质量管理计划的专家和领军者 / 支持者 - 引导价值流的映射和分析以优化运营

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



美国管理会计师协会（IMA） 管理会计能力素质框架



领导力

与他人合作并激励团队实现组织目标所需的能力。



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

美国管理会计师协会

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

入门

- ▲ 具备有限的专业领域内沟通的知识、技巧和经验

初级

- ▲ 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

中级

- ▲ 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
- ▲ 为文化背景多样化的受众群体特定交流方式

高级

- ▲ 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）
- ▲ 有效的利用技术工具（如社交媒体）作为沟通交流工具，同时考虑到受众的偏好
- ▲ 设计沟通方案，考虑全球多样性和当地习俗和规范

专家

- ▲ 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、可信度高的回应
- ▲ 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

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

入门

- ▲ 具备有限的激励、启发他人的知识、能力和经验

初级

- ▲ 认识到激励的重要性

中级

- ▲ 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
- ▲ 了解不断扩大自身和团队专业知识、技能和能力的重要性，以培养专业知识并为组织增值

高级

- ▲ 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
- ▲ 建立有效的团队，采用创新的方式激励团队成员
- ▲ 预料情感反应，并在引导和带领他人时快速反应

专家

- ▲ 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
- ▲ 以身作则，尤其是在困难时期

与他人有效合作，为实现积极结果建立互信关系

入门

- 在团队合作方面具备有限的知识，技能和经验

初级

- 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

中级

- 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

高级

- 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
- 鼓励采用综合方法进行管理并阻止单打独斗
- 在有助于组织成功的创新产品、服务或流程上进行协作

专家

- 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

通过过渡，领导组织、团队或个人，向预期愿景和目标发展

入门

- ▲ 在变革管理领域具备有限的知识、技能和经验

初级

- ▲ 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

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 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

专家

- ▲ 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

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

入门	初级	中级	高级	专家
对冲突管理具备有限的知识，技能和经验	认识到冲突是不可避免的，逃避并不是解决办法	- 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	- 通过提出明确的问题、探索解决方案和为各方建立边界，有效地应对困难情况 - 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 - 开发和传播相关技术和工具以指导冲突的解决 - 有效参与关键和难解的对话	- 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

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

入门

- ▲ 对谈判具备有限的知识，技能和经验

初级

- ▲ 认识到积极的商业关系对成功谈判的重要性

中级

- ▲ 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

高级

- ▲ 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

- ▲ 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
- ▲ 对基于跨境谈判的全球政治和经济问题带来的影响表现出敏感性

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

入门	初级	中级	高级	专家
在业绩和人才管理方面具备有限的知识、技能和经验	- 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 - 认识到人才选拔及持续性业绩对组织成功的重要性	- 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	- 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	- 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 - 制定绩效奖励 / 激励系统，以推动与组织战略计划相一致的行为

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

职业价值观、道德行为，以及法律合规对可持续的商业模式至关重要所需的能力



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

入门	初级	中级	高级	专家
- 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	- 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	- 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 - 认识到一个组织的核心价值观的重要性及其如何促进道德行为	- 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	- 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

入门

- ▲ 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

初级

- ▲ 了解道德冲突，例如利益冲突或疑似欺诈的情形
- ▲ 当有可疑的不道德行为时，遵循正当的报告流程

中级

- ▲ 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位道德实践的声明》以应对潜在的道德冲突

高级

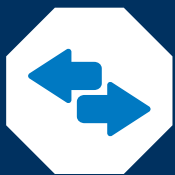
- ▲ 组织培训，以贯彻道德标准、舞弊三角概念、《IMA 职业道德守则公告》或其他道德理念
- ▲ 运用专业的判断力，策略知识以及最佳实践以解决复杂的道德冲突
- ▲ 认识在复杂环境中的“危险信号”和风险可能意味着有目的的误传
- ▲ 协助他人解决道德冲突

专家

- ▲ 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

入门	初级	中级	高级	专家
遵循组织所在地的法律法规环境	理解法律要求的必要性，以及 与保护公共利益间的联系	- 为员工提供指导，识别与法律法规间的冲突 - 以法律的精神和信条管理对 就业、安全和其他商业法规的遵守 - 管理对特定行业法律法规和 报告要求的遵守	- 设计和实施计划、政策和程序，以确保遵守法律法规 - 当法律或法规冲突或不明确时，做出符合信托责任的道德决策	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》，《反洗钱 / 打击恐怖主义融资条例》）



更专业的管理会计之旅，从胜任核心能力开始

了解 IMA 荣誉证书 CMA[®](注册管理会计师) 如何检验框架中所涉及的技能，
请登录 imanet.org/cma



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