

创业 创新 创智

——我的会计人生

王大伟 ■

1990年，当我考取中央财政金融学院（现中央财经大学）国际企业管理专业时，从未想过今后会进入会计这一行。毕业时，在接受了几轮相当严格的选拔之后，我进入了一个颇带些神秘色彩的行业——中国航天，工作岗位竟是从最基础的出纳做起。从一开始的略有抵触，到逐步的深谙其中三味，直至将其确立为自己的毕生事业，我愉悦而努力地在这个行当里将自己的职业生涯书写圆满。

回首向来萧瑟处，也无风雨也无晴。经过二十余年的投入与沉淀，这个在外人看来略显枯燥的职业于我却有着足够的空间与深度，能够让智、勇、信者书写出不亚于任何行业的华美篇章。多年来，我在这条道路上不断前行，对会计也有了自己的认识：创业，会计之基；创新，会计之魂；创智，会计之荣。

创业，会计之基

搞航天的人，他们是真正把自己的工作当作事业来做的：型号打成了，即便不关涉自己切身利益，也是万众欢腾；发生了重要的失利，那种满满的压抑感和迫切希望扭转局面的张力，是每一个接触到的人都能感受到的。或许受身在航天的影响，我很早就认定，要找准自己的位置，发自内心把工作当成

自己的事业来做。

入职后不久，我就意识到做好会计这行并不容易。上世纪90年代的财务会计管理还是相对粗放的，本着“坐机关”的惯例，我大可安闲度日，但是身为“财务司里的年轻人”，我希望能够靠自己的努力，提高工作的“含金量”。于是在领导的支持下，我“霸占”了单位最好的一台电脑，利用每天上下班的时间“捣鼓”出一套小程序，借鉴相对实用的杜邦分析体系，提出一整套的财务分析指标，让当时耗费大量人力统计出的月报数据得以真正“说话”。

2002年，航天科工集团在全级次单位推行全面预算管理，我受命承担这个全新领域的具体组织工作。当时最大的困难是缺乏具体的经验和可供借鉴的模板。虽然当时有宝钢、海尔等企业的经验介绍，但其具体架构安排、报表设计、数据采集层面等方面并不适用于航天科工这种企事业单位兼有、业务领域广泛的企业集团。没有路，就必须闯出一条路，我下定决心：立足自我，兼收并蓄，研究、实践、提升。公司抽调了全集团重点单位的一线财务骨干组成一个半脱产小组，目标就是制定出自己的《全面预算管理工作规范》。几个月马不停蹄的调研、研讨，深入一线车间、研究室和管理部门，最终制定出了包括架构、流程、编报和执行规范，

涵盖企业、事业、商贸等单位，近200张预算报表、近300张预算基础表的工作规范手册。对专业领域的深度投入也让每个参与者的能力有了质的提升，这个小组后来被戏称为集团财务的“黄埔一期”，因为其中绝大部分成员都陆续走上了重点单位的总会计师、财务部长岗位。我们的努力使全面预算管理制度成为集团公司基本管理制度之一。作为较早成功推行全面预算的中央企业，国资委成立后，航天科工的预算管理经验受到重视和推广。

近年来在财务会计专业领域的全心投入，加上这个领域本身的飞快进步，让我对会计这一职业有了深深的归属感，同时也感受到了自身的局限和提升的必要。为弥补自己基层工作经验的不足，我主动申请到河南公司担任总会计师一职。在河南公司的三年，我从纸上作业的参谋成长为一线拼搏的战士。无论是从刚到任就面临资金断流的窘境，还是组织优化对工厂研发、生产、销售环节的财务支撑与资源配置，以及规范建设、拔地而起的产业园新区，还有冒雨踩在所属农业单位的田埂污泥里研究智慧农业建设，都让我更加深刻地认识到自身工作的价值。

创新，会计之魂

我们处在一个日新月异的时代。智

慧企业运行平台、国际工业互联网、商业航天“五朵云”工程、云制造、智能化改造等新概念、新领域层出不穷。在这样的氛围和环境里，没有哪个行业能够置身于创新之外，会计亦然。

2015年集团全面建设ERP，推动业财融合；2016年集团全面推行ORACLE合并报表系统；2017年集团在各二级单位全面开展财务共享服务中心建设……这些创新并非一帆风顺，争议和分歧始终相伴。比如，我们是不是应该用几年时间打好基础再推行ERP？能不能等信息化手段更完备了再上合并报表？应该说，这样的想法并非全无道理，但我和各级单位的同事们充分讨论之后认定，财务会计从来都是紧随产业的创新而不断自我革新的，尤其是在当前这样的大变革时代，会计的创新无论是缺席还是迟到，都会使自身失去服务产业、引领进步的活的灵魂。在我和同事们的努力下，集团内越来越多的单位通过ERP建设已逐步实现业务财务高度一体化，核算信息由经济业务直接驱动生成，各级财务报告从账到表自主灵活生成；创新手段的全级次应用让月度报表逐级合并汇总效率大大提高；财务共享中心建设如火如荼。

近年，管理会计实践成为业内焦点。航天科工集团正在推行以全价值链和全生命周期的业财高度协同为基本理念的“两个工程”建设——航天防务产业成本工程和民用产业价值工程。我注重耕耘好集团内部的“试验田”，集团公司每年发布7~10项来源于内部实践的管理会计创新工具指引，与智慧企业平台紧密结合的作业预算、精益成本、有效值绩效管理、基于实际绩效的激励机制等管理会计工具和方法得到推广应用，在提高企业核心竞争力方面发挥着重要作用。

2016年以来备受关注的央企“双创”，航天科工集团扮演着领头羊和生

力军的角色，“在岗创新、在职创业”让集团内部的创新活力得到极大激发，涌现出数千个创客团体和双创项目。我带领团队从资源配置、财务保障等方面努力探索建设不同于传统管理、适合双创特点的管理机制，包括在集团内部金融机构设置双创低息贷款池、建立起“三期三池”的双创资源支持机制等。对于双创项目的“种子扶持经费”的开支，若按照传统管法会影响效率，我们“特殊问题特殊处理”，探索出既不违反财务规则又切实提高效率的管理方法，成为创客们的“贴心人”。

创智，会计之荣

集智才能创智。自2012年参加的全国会计领军(后备)人才企业类培训，让我受益良多。与一批优秀的会计人朝夕相处，听取国内乃至全球知名的会计名家殷殷教导，颇具金石碰撞、春风化雨之效。经过了六年的学习历程，我的同学中相当一部分已经成为公司管理者，在各自的行业和领域中挺立潮头。我也参与了财政部、会计学会和集团公司多个重大管理课题的研究，在会计信息质量、职业道德、战略绩效考核等多方面取得了创新成果。

创智才能创智。2015年，我参与了集团公司制定《全面提升财务治理能力的若干意见》的全过程，将所知所学尽力融入意见之中，从建设良好财务生态、优化净化财务环境、培育健康财务文化的高度引领各级次单位、各业务部门以全新的视角看待财务，在财务规则治理、财务信息质量治理、财务协同治理等多个方面“跳出财务看财务”。提出坚持建立在真实业务拓展基础上的业绩增长与质量效益提升”等重要理念，使



《若干意见》的制定成为集团公司各方面协同提高运行质量、强化内控、防范风险的重要举措，国务院国资委全文转发并要求各中央企业研究借鉴。

财务数据是企业的重要资源，财务数据的深化应用是会计价值的集中体现。我引导集团财务人员改变传统思维定式，增强财务数据的成本意识、资源意识与应用价值意识，紧密结合智慧企业运行平台的建设，推进财务核算、预算、大额资金与票据管控、两金管控、经营管控以及ERP等管理信息系统的互联互通，打造财务数据大集中大应用的开放式平台，灵活响应不同维度信息需求；借鉴航天系统工程中的故障诊断技术原理，研究建立基于财务大数据的绩效评价、经营与财务状况分析、发展质量问题诊断与改进等智能化数据加工与应用模式。目前航天科工已初步建立起独具特色的财务数据深化加工与创新应用体系。

创业、创新、创智，是我会计之路的点滴凝结。我将在后续的职业生涯里继续化知为行，大则为建设会计强国尽力，中则为集团做强做优出力，小则为提升人生境界努力，体现一个勤勉尽责会计人的应有担当。☐

责任编辑 王雅涵