

继续在墙体广告上做文章,工作总算有了进展。

## 回到起点

2002年应该是我人生中最灰暗的一年,也是充满反思的一年。不顾分管副局长的劝告,我提交了辞职报告,要求重新回到会计或审计岗位,报告交上去后如同石沉大海,想调到国信寻呼公司,人力资源部却不放行;这一年随着网络泡沫的破灭,IT市场萧条异常,我们的公司年底结算时亏损了12万元。那段时间,每天上班后打开微机,关注股市冷暖,浏览国内、国际局势,日子按说应该是十分惬意的,但总有一种烦躁和空虚困扰着自己。我开始重新审视自己:在邮政局工作的这些年,虽然自认为十分敬业,但终因锋芒太露,又不擅于改变自己适应变局,所以无所成就。而作为全省邮政行业惟一的注册会计师,在会计或审计领域也没作出什么成绩。20年后,突然有了许多感悟,对职场和商场也有了許多新的认识,或许回到自己的专业上来才是正确的选择。

也许我永远是一个不甘寂寞和精力旺盛的人,2006年年初,我终于不想再无所事事地混在国企了,开始寻找国企外面的世界。办好了事务所的CPA注册手续,和宁波一家外资企业的国内事业部总监一拍即合,走马上任这家公司的财务稽查专员。从内部审计开始,一直做到国内贸易部财务经理,终于又回到自己最熟悉的专业,也是自己职业的起点。虽然多少有点宿命的味道,但毕竟是个全新的开端,我在国企的岁月也真正画上一个大大的句号。■

责任编辑 屈艳贞

# 惊险一跃

吕晓雷

当听到我被任命为财务总监时,我的心底升起的不是达到目标后的欣喜,而是沉甸甸的责任感。也许只有自己才知道,这样的选择对于今后的职业发展之路意味着什么——没有各种过硬的资格证书,只是凭借三年的成本管理经验,从一个知名通讯公司跳到一个快速成长、各方面都急需完善的民营企业,对我来说是一个严峻的挑战和考验,成则为跨越式发展的榜样,败则是盲目冒进的典型。

既然有了试验田,那么我就以如履薄冰的心态以及近乎偏执的决心去实施我关于财务的乌托邦理想,无论成败,这都将是人生的宝贵财富。

## 摸着石头过河

条条大路通罗马,但是哪条是适合企业的路,只能够在前进中小心翼翼地进行判断与修正,否则,瞻前顾后只会裹足不前。

对于我们这个依靠速度占领市场的企业来说,运营的质量常常是被牺牲的对象。面对这样一个新的挑战与领域,如何发挥救火队长的作用,去解决企业发展过程中产生的公平与效率的矛盾就成了燃眉问题。理清思路后,我明确了行动的方向,而且,值得庆幸的是,公司给了我充分的信任和自主权,让我自由发挥。

记得第一次与加工厂对账时,对

方一周内发出的成品数大于我方接收数,而各环节都有人确认,头天晚上公司成品盘点也没有发生异常,排除了路上掉货的可能后,这些差异的原因成了谜。正当我对此百思不得其解之际,答案却浮出水面——原来我们公司一般在晚上接货,而半夜接货时由于工作人员的粗心大意很容易造成货品的漏数、盘点时漏盘。瞧,最不可能发生的事情居然都发生了,过程胆战心惊,理由啼笑皆非,结果让人深思。痛定思痛,经过一系列的深入调研,我将所有重要流程都重新梳理了一遍,并对关键环节重新进行了布置。经过一系列的改进,这种情况终于得到了很好的控制。长吁一口气后,不由地感叹,特定情况下,一个蚁穴真的可以让千里堤坝崩溃啊!

## 态度决定一切

一个人如果常年累月在固定的环境面对固定的人处理固定的事,对于意志是一种消磨,对于职业成长则是一种时间上的浪费。

我最反对的就是停留在简单会计核算上的财务模式。长此以往,对企业而言,财务的职能只是体现在表面;对个人来说,随着时间的推移,核算型财务人将一直处于贬值的过程。所以,我坚持在财务部提倡做技术型的财务,以主动一点、多做一点的态度去做事,要

求大家学会透过数据看业务，多往业务部门跑一跑、看一看、问一问，然后再多想一想。所以，我们财务部门来了新人，我便安排新员工首先去学习安装机器，去生产线参观，对照机器的每一个零部件确认其名称与功能，这样至少在与业务部门打交道的时候不说外行话。

同时基于以上观点，我给财务部提出了新的工作方针，那就是“稳健、高效、增值、服务”，即运营稳健、业务高效、工作增值、定位服务，从各个方面来重新界定财务的职能。因为我相信，只有财务部才能够接触到公司的所有业务，也只有财务才能以综合的眼光全面看待公司的业务，这是财务的优势，也是财务价值的体现，就看我们如何去挖掘利用了。对此，我在部门内制定了轮岗计划与内部工作探讨机制；为了熟悉业务，我要求每一个财务人员必须能闭着眼说出业务全流程。

当然，除了工作技能以外，我认为决定一个人发展的关键在于工作态度，也就是说工作中的主动服务精神。在公司进行物料编码管理以及建立bom(物料清单)的时候，尽管这是项目技术部门应该做的事情，但我因为之前有这方面的应用经验，所以就主动把这项工作揽了过来。从编码规则的建立到每一个物料编码的确定，再到所有成品机器的bom建立，三千多条数据都是我一个字一个字敲进去的。公司组织周末晚上去深圳民俗文化村狂欢的时候，我一个人在空荡的办公室里工作了通宵；一次台风来临前夕，我凌晨三点下班，集体宿舍的大门已经紧锁，不忍心打扰已经休息的各位同事，我一个人在雨中步行了近一个小时才找到一个旅馆。很多人不理解为什么财务总监在做最基础的事情，比如我经常输单，但是我认为如果自己基础业务不熟悉，那么凭空下达指令就是不负责。正因为这样，短短时间内我得

到了所有同事的支持与理解。

工作中，很多事情，多迈出一步，多付出一些，所面对的天地会更加广阔！

## 改变从心开始

打败一个人很容易，但让人信服却很不容易。财务部门与业务部门的沟通也是这样。由于站的角度不同，很容易发生争执，如果解决不当，那对于工作效率的影响是很明显的。

即使对于财务部，这种思维的转变过程也不是一帆风顺的。由于公司由销售转型为研产销一体化，我是用正规流程化思维来面对一个转型期暂时混乱的企业，而其他财务人员则是用销售公司的简单思维来看待所有业务，这样就产生了差异。为了消除这种差异，我在周例会上与大家共同探讨财务的定位，探讨如何才能在风险最低的情况下做得最好。虽然也有激烈的争论，但是将所有因素都列出来以后，大多数人形成了一个比较全面的看法。此外，在工作中我还建立了案例制度，将前期发生的事故拿来剖析，和大家一起探讨如何预防，如何改善，如何补救等，用头脑风暴的方法发挥所有人的智慧，而思维也在讨论中潜移默化地发生了改变。

改变无处不在，换一个角度，跳出原来的思考或做事模式，你会发现可能更容易成功。为了给业务部门灌输财务的思想，我尝试把枯燥难懂的财务语言用简单的比喻代替。比如在用财务系统代替手工账的时候我举例说：如果从深圳去北京，你可以选择三种方式，一是步行去，人人都会，知道路了直接走就可以了，可是时间长，结果更难说；或者你也可以选择开车去，但是前提是你要能够驾驶车，当然路况还要好；开飞机去也是一种选择，那样你虽然需要专业、昂贵的培训，要知道数不清的仪表的用途，要知道内部的

一些构造，但结果与效率是显而易见的。其实，这三种情况就是手工账、系统账和ERP的区别，目的是相同的，所选择的工具不同，要求的条件就不一样，过程也就有分别。用了这样的比喻，业务部门对用财务系统代替手工账的做法也就比较容易理解了。

我坚信，只要充分发挥团队精神，一只狮子带领的羊群决不亚于一只羊带领的狮子，所以我十分注重财务部的整体团队建设以及外部形象的树立。为此我们通过调整岗位、目标考核、整体培训、福利争取等方式提高团队凝聚力，通过坚持原则、多管“闲事”、工作承诺、热情服务等工作要求树立起了鲜明的部门形象。具有了“无形资产”的财务部做起事来自然顺畅了许多。

同时我也坚信，流程的规范也是非常重要的，其作用不仅仅表现在明确各部门职责范围，更重要的是使大家产生规范操作、互相协作的意识。因此，我利用一切机会从点滴事情上灌输流程的高效、稳健思想。我在公司内部制作了问题事件展示栏，分析问题单据的错误点以及由此产生的后果，让大家引以为戒；在公司以及部门内部制作工作进度表，责任落实到部门或者个人，这样，所有的人都可以看到整体工作进度以及自己在整体工作中的作用。从效果来看，创造潜移默化的环境比下达强制性指令要好得多，而且方式更易让人轻松接受……

随着时间的推移以及工作的深入，一切都在逐步走上正轨，我对企业的认知越来越清晰，但这并没有让我产生得心应手的轻松感觉，心中的责任感反而更强了。走在前人很少走过的路上，做着与大家相同的事，所不同的，就是我会一直迈着谨慎但坚定的步伐，去翻越我的那座人生中的理想高山。■

(作者单位：深圳市蒙宝实业有限公司)

责任编辑 崔洁