

不忘初心 逐梦前行

刘天猛

不懈追求终圆梦

我是一个60后，出生于贵州西部一个偏僻贫穷的小山村。在我童年的记忆里，我最向往的职业是生产队会计，因为那时每人一天挣多少工分、一年下来每家分多少粮食，都是生产队的会计说了算，印象中没有哪个社员提出过疑义。后来，从乡下到县城读中学，看见城里人去银行存取钱，取出来的好像比存进去的多，奇怪银行能让钱生钱，于是我又羡慕上了银行职业，决定高考志愿填报财经学院。

1981年高考，彻底放弃英语成绩（当时26个英文字母都认不全）的我凭借数理化成为当年全县高考理科状元。但由于当年是考前填报志愿，加之没有经验也没有人指导，虽然我的前几个志愿都是财经类院校，却被最后一个志愿地质学院录取了（后来才知道地质类院校提前录取）。为了弥补高考志愿填报的失误，我一进入大学就准备着报考研究生，曾经计划跨院校报考财经类研究生并自学了一些财务会计专业知识，最终因担心难度大还是报考了本校的研究生。

1988年研究生毕业，在导师的劝说下报考博士并拿到了录取通知书，由于家境困难，加之实在不喜欢所学专业，于是带着博士入学通知书走向工作岗位（答应工作一年后再回校读博，但最终放弃），从事应用地球物理

研究工作。因为从心底里还是喜欢财务工作，所以工作之余我参加了全国高等教育自学考试并取得财务会计专业的本科毕业证书和经济学学士学位证书，1997年一次性通过中级会计职称和注册会计师全部科目的考试。以此为由我向单位提出调到财务处工作的申请，但遭到单位领导的断然拒绝：“你学了7年的专业，从事了近10年的科研工作，被破格提前评为高级工程师，还荣获过国家科技进步二等奖和省部级科技进步一、二等奖，怎么能转行搞财务呢？”

无奈之下，我只好放弃事业单位的“铁饭碗”和一间北京老城区的筒子楼住房，到招聘会上投放简历，随后进入一家会计师事务所，成为当时颇为时髦的“下海”弄潮儿。虽然我提出希望从事财务审计工作，所长根据我的简历还是把我安排在评估部从事无形资产评估工作（当年会计师事务所可以同时开展审计和评估业务），但我经常去审计部咨询财务审计工作的一些基本知识，记得还被审计部王经理嘲笑为“菜鸟”，心情郁闷不已。从事评估工作半年时间，几次申请转做审计工作未果后，我更换门庭到另一家会计师事务所从事与财务相关的审计工作，从助理做到项目经理、高级项目经理，其间考取了注册税务师和企业法律顾问执业资格。由于没有资质在上市公司审计报告上签字，于是

2000年我又考取了“注册会计师执行证券、期货相关业务许可证”（现在已经取消）。随后两年，数家会计师事务所（包括我之前从事评估工作的那家事务所）和大型企业向我抛出了橄榄枝，我毫不犹豫选择了一家从事旅游行业的央企，终于干上了我向往已久的财务管理工作。

进入这家央企的初衷是参与其旅游业务重组上市工作，经过半年多的准备工作，已经万事俱备，可惜等来的不是“东风”，而是那场令人难以忘怀的“非典”病毒的肆虐，是年国内旅游业务一落千丈，我们的上市工作也因此中断（因为不再符合最近三年连续盈利的基本条件）。不得已我只好参加集团总部财务部总监的竞聘并幸运地如愿了，之后经历了N次的合并重组，岗位变动几次，所幸一直都得以从事财务管理工作。

如今我已年过半百，虽然以往经历有很多遗憾，但能够从事我梦寐以求的财务管理工作是对我最大的慰藉。

默默耕耘履好职

1997年改行从事财务工作以来，各种证书考了一抽屉，但在业内一直默默无闻，没有受到过业内任何关注，当年改行时对家人做出的“一定要成为业内知名人士”的承诺被彻底打脸。

2002年从会计师事务所转入企业从事财务管理工作，盘点16年的时间，



我一直在做一些很平常的日常财务管理工作，能留下些许印象的工作感悟和履职亮点着实不多。

对于工作感悟，我有五点体会最深。一是要做好沟通工作。要想抓好财务管控工作，光靠财务系统（包括总部和下属公司财务部门）是做不好的，需要其他部门（包括总部和下属公司的非财务部门）的大力支持，要做到这点，没有公司一把手的真正重视和真心支持是不可能的，因此财务主管的沟通能力很重要，尤其是跟公司一把手和上级领导（部门）的沟通。二是要抓好制度建设。财务管控制度要尽量细化、量化、标准化，易于操作；要充分利用信息技术，尽量将制度固化到信息系统中，强化财务控制的刚性原则；要特别关注制度的实用性和可操作性，切记制度过于理想化和理论化，现实工作中暂时做不到的不要强行要

求；不断完善制度，做到与时俱进。三是要高度重视信息技术对财务管控的重要作用。记得上世纪80年代还是效率极低的算盘、手工账，90年代逐步普及的计算机、电算化极大提升了财务管控的效率和质量，本世纪互联网的流行尤其是近些年大数据、云计算、人工智能的应用，财务共享中心的建设，业财一体化、信息即时化、管控智能化的实现，极大提升了财务管控的时效性和针对性、精准度和精细度，因此要不断创新财务管控手段和方法。四是要发挥好财务监督职能。作为一名财务主管，既要做到自律，在廉洁从业、遵纪守法方面做好带头示范作用，又要敢于监督别人，敢于对腐败现象、违纪违规现象说“不”。五是要积极适应当前的严格监管环境。既要小心翼翼做事，严格履行程序留痕迹，绝不触碰红线，不破坏规则，不要被追责，又要大胆探索，勇于创新，担当尽责，锐意进取，不怕被追责。六是要充分利用中介机构开展相关工作。为减少企业和个人的风险，对外投资时要委托中介机构开展尽职调查，资产处置时要委托中介机构进行评估并在交易所公开挂牌转让，重大税务筹划、不良资产追索以及某些必须要做的公关工作要委托中介机构开展，以规避国有企业及其管理者不能承担的一些风险。

对于履职亮点，我自认为不多也不亮，更谈不上“高大上”，其中我印象深刻的工作有五项。一是精细财务管理工作。从空间（对象）、内容（科目）和时间（期间）三个维度，将预算编制单元、会计核算单元、经营管理单元和业绩考核单元划到最小，同时把划小预算编制单元工作、划小会计核算单元工作、划小经营管理单元工作、划小业绩考核单元工作有机结合起来并贯穿到全面预算的所有环节，形成

闭环管理，将预算编制工作、预算指标和考核指标分解工作、预算执行分析工作、业绩考核兑现工作都精细到最小单元，将经营责任和经营压力层层传递到每一个最小经营管理单位。二是加强费用预算控制工作。从部门、科目和期间三个维度，将公司可控费用明细化，年初将按月分解的可控费用明细预算录入系统，将费用报销审批管理制度固化到系统中，费用报销通过费用预算控制系统按照累计预算金额进行预算控制，增强费用预算的刚性原则。三是推动资金集中管理工作。对所属全资子公司采取行政手段强制、考核手段诱导，对所属控股公司甚至参股公司采取贷款与存款挂钩、上浮存款利率、下浮贷款利率等市场手段，引导所属企业将资金集中到集团财务公司进行集中管理。四是推行负面清单管理工作。为提高下属企业的经营决策效率，提高企业的市场竞争力，针对不同下属企业，首先详细规定哪些事项不能做，哪些事项必须报集团审批，哪些事项必须报集团备案，除了清单上的事项，其他事项由该下属企业自行决定；其次要求下属企业建立健全相关管理制度（例如招标采购管理办法），报集团备案同意后严格执行；同时加大对下属企业负面清单执行情况和相关管理制度执行情况的检查力度。五是充分利用国有企业的优势做好税务筹划。利用有关部委组织开展清产核资工作的机会将下属中外合作企业的中方累计巨额盈余转入集团，对集团总部拥有权证但因历史原因被下属企业占用的土地收取租赁费，对于集团内部业务整合需要转移的房地产采取无偿划转的方式进行处理，等等。财务工作不是简单的算好账，我们应该更多地考虑怎么为公司创造更多的价值。■

责任编辑 陈利华