

国际舞台行不辍 上下求索路不止

董付堂 ■

学习是一个人最大的投资

十年寒窗，终有所成。1991年7月，从长沙理工大学工程与财务专业毕业后，我被分配到中国路桥工程有限责任公司，心中满是对未来的向往和憧憬。但真正走上工作岗位后，面对新环境、新业务带来的挑战，我发现大学里学习的知识远远无法满足实际工作的需要，这让我下定决心参加了中国人民大学财政金融学院在职研究生的入学考试并很幸运地被金融学专业录取。通过几年的系统学习，我对金融学理论知识有了相对系统的了解与认知，为未来工作能力的持续提升打下了坚实的基础。

学海无涯，永无止境。2005年财政部印发了全国会计领军(后备)人才工程选拔文件，旨在通过连续六年两阶段的培养打造全国会计人才“领头雁”。经过竞争激烈的笔试和面试，我最终入围并被录取为全国高端会计人才企业类三期学员；2013年财政部启动特殊支持计划人才培养工程，对已获得全国会计领军人才证书的高端人才再次进行公开选拔，2016年10月我幸运地成为特殊支持计划第三期学员。

只有耕耘，才有收获。有人说，人和人最大的竞争力源于持续学习的能力。细细品来，的确很有道理，周围很多优秀的同事和朋友的初始学历也许并不耀眼，但他们都有一个共同的特点，那就是始终重视并坚持学习。我一直把“学习

使人进步”作为我的座右铭，三十年来，除了持续加强会计、金融领域专业知识的学习外，我还获得了公路工程一级建造师资格和企业法律顾问资格证书。我始终相信，学习是一个人最大的投资。

国际视野的锤炼

万事开头难，但只要开好了头，进入了正轨，坚持走下去，一切终会水到渠成。30年来，我出国出差指导、调研考察学习的国家已达51个，还曾在马达加斯加常驻三年半，这些境外工作和学习经历丰富了我的国际视野，不仅让我深刻理解和熟悉不同国家的政治、经济和社会文化，也对不同国家不同的治理模式和经济发展情况有了更深入的了解，积累了丰富的国际财务管理经验。

得益于这些宝贵的经历，2015年起我被中国对外承包工程商会聘任为融资财税委员会主任委员、2020年又被聘为投资工作委员会委员。2019年9月我带领12家“走出去”中央和地方企业财务骨干，凝聚行业经验和智慧，主导编写出版了涵盖80个国别的《“一带一路”税收外汇会计政策指南》，这本为广大“走出去”企业的海外财务人员编写的财务实务工具书，对提升我国国际化企业境外财务管理水平发挥了积极作用。

工作成长的磨砺

工作30年来，我先后担任过项目出纳、会计、财务经理，直至公司总会计师、

总法律顾问，还担任过多个海外子公司的董事长。每一个岗位和角色的变化，对我来说都是成长过程中宝贵的机遇。

1993年2月，我被选派到马达加斯加共和国中马公共工程公司工作(以下简称中马公司)。平衡好中马双方财务人员的工作分工、财务管理和文化融合是一项极具挑战性的工作，既有会计处理的显著差异和协调处理的难题，又有双方基于不同立场的利益诉求和管理思维方式方法的冲突。现在回想起来，这三年间，工作中曾出现的矛盾和冲突固然令人难忘，但更令人回味与珍惜的是自己在其中收获的成长和友谊。这段经历让我学会了用一种更加包容的态度实现跨文化融合，促进相互尊重、信任和沟通交流，我的个人能力也得到了全面锻炼和快速提升。

无独有偶，2016年我接任刚果(布)新水泥公司的董事长时得知，双方历年的董事会基本上都是在吵闹中结束，充满了冲突和不信任，即便是一个简单的议题也难以达成共识，既源于初创公司普遍要经历的不断磨合，更主要的还是在于不同文化下不同思维方式导致的理解差异。基于这一认识，我有针对性地调整沟通方式，运用对方能够理解的方法、思维模式和普遍适用的商业语言，获得了工业部长与总统工业顾问的理解和支持，逐步消除了对方董事的固执和成见，董事会运转流畅，议题审议也趋于顺利高效。

在工作的磨砺中成长，做事有干劲，

更要有韧劲。在中国路桥集团工作期间，作为上市筹备组成员之一，我参加了企业股份制改造和上市工作，经过一年多的紧张工作，历经资产划转、剥离重组以及运营上市辅导等磨练，2000年7月圆满完成路桥集团国际建设股份有限公司A股上市工作；其后，随着中国路桥集团和中国港湾集团的合并，2006年12月我又参与完成中国交通建设股份有限公司H股上市工作、2012年3月A股上市工作。资本运作的丰富经验与实践，是我会计人生的一次飞跃。

业财融合的革新

为加快财务职能转型，从2013年开始，我积极主导进行财务会计改革，按照战略财务、业务财务和共享财务的整体改革方案，推进财务业务重组融合。

2013年4~10月，我作为中国交通建设股份有限公司管理会计报表设计工作副组长，全面设计推进管理会计的实施，负责管理会计报表的体系架构和主要报表的设计工作。功夫不负有心人，目前整个集团公司管理会计报表实施运行良好，管理会计在帮助集团公司实现发展战略、开展生产经营决策与控制等方面都发挥了重要作用。

业财融合任重道远，必须使命在肩、革新不止。2014年起，我大力推进中国路桥工程有限公司财务职能的转变，将传统财务职能划分为共享财务、业务财务和战略财务，积极推进适应性组织的改革，通过与中兴通讯共同开展的历时一年的合作开发，2015年9月1日公司财务共享服务中心正式上线运行，作为一家业务遍布境外50个国家和地区的国际化企业，真正实现了全球财务业务共享，在整个行业中具有典型意义。同时，推进业务财务落地实施，试点成立东非、西非、欧洲、中亚和东南亚五个区域财务管理中心；为降低所在国当地币的汇率风险和解决当地币跨国流动问题，公司内部成立了中非法郎、西非法郎区域货币调剂中心，成效显著；积极开发建设基于SWIFT系统的公司全球司库现金管理平台，全面实现公司全球资金账户管理的可视和可控以及全球资金统一集中支付结算，实现了与财务共享服务中心的无缝融合；推进全球税务管理，做好税务筹划，充分利用不同国家的税率差异和政策管理特点，研究设计了肯尼亚蒙内铁路项目及塞内加尔、孟加拉、柬埔寨等国的税务筹划方案，开创了公司全球税务管理的新局面。

国际投资业务的最大挑战在于融资方案的落地。作为总会计师，我带领融资团队积极研究谋划，按照合法合规、成本效益、创新引领的总体原则，根据PPP、BOT、BT等项目的实施特点，结合所在国政治、经济、法律和金融环境等要求，在大力拓展传统融资渠道的同时积极创新融资模式，充分利用国际和国内两个金融市场的优势，创新开发了多种融资方式，为公司国际投资业务的成功实施奠定了坚实的基础。

会计的担当与使命

目前，中国企业的财务管理水平有了极大提升，但在信息化日益飞速发展的今天，在财务智能化和管理会计实践等方面仍然需要更大的突破。财务创造价值，成为业务合作伙伴，是目前对财务人员更为迫切的职能转换要求。同时，随着中国企业在全球经济舞台重要性和影响力的快速提升，中国会计行业需要在世界舞台上发挥引领作用，深度参与规则制定，重塑世界会计行业新格局。

新时代，新使命，新担当。作为一名国家培养的高端会计人才，我时刻提醒自己，要把自己在高端会计人才培养项目中获得的知识、经验和资源回馈社会，为中国企业国际财务管理水平的提升作出自己应有的贡献；同时，要充分利用自身所处的国际化企业平台，加强与世界各国会计行业的沟通与交流，宣传和引导中国会计事业走向国际舞台中心。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。作为会计实务工作者，需要多探索、总结、提炼企业财务会计管理先进案例，讲好中国企业管理故事，为世界推荐和分享中国范例；作为企业总会计师，需要发挥自身的优势，主动作为，敢于担当，带领广大财务人员积极创新发展，遵守职业操守，不负韶华，砥砺前行，为我国财会改革事业的发展作出新的贡献。

责任编辑 王词

