

财务人的价值跃迁之路

何锦洲

在以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业的关键时期，国有企业作为国民经济的中流砥柱和国家战略实施的重要载体，肩负着深入贯彻落实新发展理念、扎实推动高质量发展的时代重任与历史使命。作为一名建筑行业央企集团总会计师，我的成长之路伴随着思想的不断攀登、专业素养的升级跨越。在这条路上，我始终坚持“忠诚、干净、担当”的政治品格，秉持“严谨、务实、创新”的工作作风，与时代浪潮同频共振，于平凡岗位之处，做力所能及之事，脚踏实地走好每一步人生路。

扎根一线打基础

1998年，我怀揣着对财务工作的热爱和对未来的憧憬来到某建筑央企基层项目部，开启了作为一名财务人的求索之路。那时的项目施工环境复杂，办公生活条件艰苦，面对多专业交叉的施工管理体系和海量动态的财务核算数据，财务人员白天要跑现场、对单据、盘材料、催回款，晚上要核数据、记账务、做报表，工地临时搭建的活动板房夏天闷热、冬天寒冷，繁忙的工作任务和艰苦的工作环境引得部分同事叫苦不迭，但我认为与其怨天尤人，不如把困难当做砥砺自我的“磨刀石”。为了更快掌握财务数据背后的业务实质，我坚持深入施工现场了解施工进度、材料消耗等情况，并与技术人员交流施工工艺、验收标准等，逐步掌握了工程项目的财务管理方

法，不仅能精准核算各类成本，更能运用财务理论分析、优化施工组织安排，同时也养成了严谨细致、踏实肯干的工作作风。基层的磨砺让我深刻认识到，财务人不仅要贡献专业价值，更承载着企业经济信用的托付，每一份凭证都不能懈怠、每一个数字都不能忽视，千钧重任系于财务人一身。

多岗实践炼本领

2000年，我先后被调入子公司和集团财务部工作。在子公司期间，我在负责公司日常会计核算、报表编制等基础工作的同时，还深度参与了企业预算编制、资产管理、税务策划、绩效考核等核心工作，从财务业务管理逐步上升到公司层面的整体管理，实现了从核算型会计向管理型会计的蜕变。

调入集团财务部工作后，我开始参与更高层次的财务战略制定与执行，从具体事务性工作转向宏观管理。这一阶段是我职业生涯的重要转折点，随着从“执行者”向“策划者”“组织者”的转变，我对财务价值创造有了更深的认识和理解。期间完善了集团财务管理制度体系，构建了现代化的全面预算管理体系，上线了数智赋能的资金集中管理系统，不仅提升了企业财务管理的规范化、标准化、信息化水平，更加增强了企业的风险防控能力、提高了资源配置效率及税务策划水平，完成了从单一的业务贡献向系统性价值创造

的跨越。

其中，令我印象最深的是牵头申报“高新技术企业”资格。当时，建筑企业往往被认为是“劳动密集型”企业，所从事的工作与高新技术格格不入。为突破申报壁垒，在缺乏可借鉴成功经验的前提下，集团建立了由财务、技术、科技等部门骨干组成的专项工作组，搭建了研发投入占比、研发活动区分、科技成果转化等各维度的评估体系，并与科技、税务、财政等主管部门建立了常态化沟通机制，通过多次且高效的汇报沟通及成果展示，逐渐扭转了评审部门对建筑企业技术简单、管理粗放的刻板印象。通过数月的攻坚努力，集团公司以高分通过专家评审，成为系统内第一家取得高新技术企业资格的公司。相比于资格的取得，更重要的是通过这次实战攻坚，坚定了广大员工愈难愈进、使命必达的信心和决心，形成了可复制、能推广的“工程+科技+财务”认证模式，为建筑企业申报高新技术企业资格探索出了一条成功道路，为建筑行业和工程板块的转型升级贡献了力量。

跨界历练阔视野

2014年，我转岗至外经集团，负责成本管理、二次经营、亏损治理等工作，管理的重点也从财务管理转向经济管理。财务管理向经济管理的转变如同“后视镜”转向“导航仪”，关注点也从“如何多收钱”转向“如何少花钱”，对我个



人而言是个不小的挑战。

作为“走出去”的老牌建筑企业，几乎所有业务都集中在海外市场。当时，“一带一路”倡议刚刚起步开局，海外项目成本管理基础相对薄弱。我带领团队远赴多个海外国家，根据不同国别市场的项目情况，把国内先进的管理经验、管理工具引入海外，搭建起海外“大成本”管理体系，通过狠抓前期策划、加强成本预控、强化过程督导、规范业务流程、做实季度分析、严格考核兑现等一系列举措，海外项目管理水平和综合收益显著提高。在巴基斯坦项目中，注重梳理经济关系，厘清责任分工，全力确保多边关系协调统一；在赞比亚项目中，突出设计规划、落实分解限额，充分发挥设计管理的龙头作用；在印度项目中，加强沟通交流、统一成本理念，努力实现联营体各方合作共赢。任职期间，海外工程项目平均综合收益率保持在10%以上，主要经济指标创造了多项历史纪录。

步履不停、奋斗不息。2020年，组织安排我担任外经集团分公司负责人，从“管财务”“管成本”再次升级到“管资产”。那时资产管理与增值对建筑企业来说还是个“高大上”的陌生课题，我带

领团队聚焦基础设施和房地产投资、股权投资、资本运作三个业务单元，对内做优投融资、高新技术等高端市场，对外布局“一带一路”和拉美等潜力市场，持续跟踪欧美等发达市场。通过投资不断拉动海外新签合同额持续攀升，先后在哥伦比亚、哈萨克斯坦等国别签约了10多个项目，助力企业在海外基础设施PPP项目、医疗保障服务项目及国内外EPC（工程总承包）业务等多个领域取得突破，实现了“走出去”向“走进来”的战略升级。

关键岗位扛责任

2023年，组织委派我担任某建筑央企二级单位总会计师，面对职业生涯这一重要机遇，我深感荣幸并决心不负上级信任，为企业发展贡献更大的价值。

面对建筑行业周期性调整，传统基建板块内卷式竞争，企业盈利空间持续收窄、经营现金流不断承压，我更加注重战略思维与系统思维的统一，围绕“高质量发展”目标，以“财务价值创造”为核心，推动企业财务管理从“核算型”向“价值型”转变。以此理念为指引，我牵头建立了包含经济增加值、全员劳动生产率等多项动态指标的综合监

测体系，搭建起“一体五系统”的大监督、大风控体系，创新优化企业资金池，实现了从被动风控向主动守护转变、从资源消耗向价值赋能跨越，有力支撑了“十四五”期间集团年均新签合同额突破千亿大关，并在矿山开发、新能源基建等战略性新兴产业领域培育出了一批新的利润增长点，为企业可持续、高质量发展提供了长久而澎湃的内生动能。

年近半百，紧张繁忙的工作之余，我也更加注重工作与家庭与生活的平衡。尽管这些年来，多数时间被紧凑的工作日程填满，但我依然坚持锻炼身体、博览丛书，保持着和谐良好的家庭关系和亲子关系。我相信，健康的生活方式和积极的心态，是保障和促进自己持续奋斗的基础。

不忘初心 鼎新致远

从基层项目会计员到央企集团总会计师，从财务管理到成本管理、资产管理，从关注“多收钱”到钻研“少花钱”、探索“钱生钱”，这一路走来，每个岗位都是淬炼，每个挑战都是阶梯。山重水复常有，柳暗花明亦在。有面对复杂难题时的辗转反侧，有推动变革时遇到的压力与纠结，更有方案成功落地、收获实效后的欣慰与坚定。千般思绪，唯余感恩，感恩这个奔腾不息、充满机遇的时代，为我提供了施展才华的宏大舞台和无限可能；感恩组织的培养与信任，让我得以站在更高的山峰眺望更远的风景；更要感恩无论顺境逆境，坚持不懈、奋斗不息的自己，让我拥有了不负信任、不负时代的底气与力量。

未来，我将继续坚守赤诚之心、恪守清廉之道、扛牢职守之责，带领团队不断追求卓越、永争一流，在推动企业高质量发展的奋斗中，为中国式现代化建设贡献更多的财务智慧和力量，书写无悔的人生答卷。□

责任编辑 姜雪