

他，曾经作为知青在北大荒接受砺炼；  
他，又义无反顾地投身于精细普通的财会工作。  
他，曾经见证大型国有企业兴衰沉浮的过程；  
他，正带领其管理团队为公司的辉煌明天而挥汗拼搏。  
透过首钢总会计师方建一的五种习惯，不仅能够分享高效能CFO的动力源泉；更能够提醒我们扭回总是向西的脖子，转向我们立足的大地，去寻找真正的本土智慧

# 高效能CFO的五种习惯

## ——访首钢总会计师方建一

本刊记者 王梓任 /文



与首钢总会计师方建一的初次谋面,是在2007年2月的最后一天。

有趣的是,其时方建一讲的一则小故事,也是关于“最后一天”的。那是十年前的事情,首钢集团尚处于资金危机中而未完全解脱。12月31日晚9时,北京下着大雪,方建一派人将刚刚收到的支票送至一家国有商业银行,以确保不出现跨年欠息。

方建一说,做人要讲真诚,做企业更要讲真诚;做人与做企业是密切关联、不可分割的。

### 做人要真诚

方建一接管首钢集团财务工作是在1994年。当时,首钢集团正面临前所未有的困难,欠税和欠电费都达到了十位数……;几乎所有的银行都在判断着如何把握与首钢的关系。对于当时的情形,方建一感慨颇多:“没有亲身经历,根本体会不到改变银行心目中不良印象的难度,更无法体会这种转变过程的艰辛。”

在方建一参与撰写并荣获北京市管理现代化创新成果一等奖的《首钢投、融资的决策与管理》一文中,具体谈到了首钢集团曾经在自身发展过程中所存在的问题与面临的困难。由于短缺经济时代的惯性,在较长的一段时间里,首钢在投融资方面出现了失误,一是片面追求产量,扩大生产规模,忽视了自身的产业结构和产品结构调整;二是扩大投资规模,缺乏科学论证;基本建设战线长、摊子大、项目多;三是贪大求全,致使劳动生产率低下,整体盈利水平低。

正是由于此些问题,逐渐导致首钢集团陷于资金困境。这时,如果没有实事求是的勇气,便难以发现自身



与国内三大钢铁巨头的财会同行相比,方建一的工作内容更加广泛,且更多集中于战略层面。目前,方建一不仅担任首钢集团总会计师,还兼任生命人寿董事长、华夏银行副董事长与首钢股份董事等职位。

问题,并立志改善;如果没有真诚的态度,也就难以得到包括银行等各方面的理解与支持。

一方面靠自身积累,使得经营状况逐渐改善;另一方面靠真诚对外,以实际行动逐渐树立了诚实守信的良好公司形象。目前,首钢集团在绝大多数银行的信用评级是AAA级,个别是AA级,而这种“个别”是因为国内几家著名的大型钢铁集团也同属于此级别。

2006年度,首钢集团销售收入达874.7亿元,比上年增长9%;利润16.5亿元,比上年增长2.14%,生产经营创近年来最好水平。而这一业绩是在首钢搬迁调整的大背景下创造的。据首钢集团董事长朱继民日前透露,到2010年,首钢集团销售收入和海外营业额、实现利润、在岗职工人均收入将分别比2005年翻一番,钢产量将达2000万吨。

公司发展靠真诚,而一个人的职业发展同样靠真诚。

有一次,方建一在国家会计学院向学员讲授财务管理等方面实践内容。课堂上,有学员问了一个中国财务经理乃至CFO普遍面对的经典问题,即如何处理好与董事长及总经理的关系。

然而,方建一却认为这不是一个问题,并具体介绍了自身工作中所紧紧把握的两个基本点:一是树立大局观,自觉地与企业的根本利益保持一致,这样,也就自觉地与董事长、总经理站在了一起,同时依托自身的专业知识与能力,在沟通过程中逐步建立信任;二是按事情的本来规律去做,不去揣摩领导意图,对事要认真,对人要尊重。

### 抓大不放小

与国内三大钢铁巨头的财会同行相比,方建一的工作内容更加广泛,且更多集中于战略层面。目前,方建一不仅担任首钢集团总会计师,还兼任生命人寿保险股份有限公司(下称“生命人寿”)董事长、华夏银行(600015)

副董事长与首钢股份(000959)董事等职位。这种“管得宽”的经历,极大地丰富了方建一的工作经历,使得其在处理诸多问题时游刃有余。

方建一介绍了其办公室的一种场景:来了一波一波的人,说着一项一项的事,其中涉及到引入战略投资者、EPR实施、工厂搬迁、资产置换与评估、职工安置、银行额度申请、召开董事会等等方面,且都需要迅速提出处理的意见或建议;于是,大脑在一个个不同的问题间频繁切换。

其实,这是现代中国管理者们需共同应对的场景;而就CFO们而言,由于这局面中又掺入了专业的成分,故

更增添了难度。

人的精力是有限的,而事情是无限的,如何处理这种有限与无限的矛盾呢?方建一介绍了自己的体会,即“抓大不放小”。

所谓“抓大”,是指就自身定位而言,不能仅仅是“守阵地”的角色,必须把握全局;同时,对下属在宏观原则上严格要求,但给其足够的施展空间。所谓“不放小”,也即抓“细”有度,在考察与控制相关工作的过程中,适时抓住其中细微但不当之处,及时指出、调整并修正。进一步,方建一指出,“抓细节”有两方面作用,一是细节本身就十分重要,即人们常说的“细

节决定成败”;二是,抓细节是财会工作的特点,且可以起到示范与榜样的作用。当然,鉴于效率原则,细节不能天天抓;但需要不定期地抓一下,给下属以警示。

其实,不仅仅对于管理者自身,对于其所管理的企业而言,也需要养成“抓大不放小”的习惯。

方建一组织编制的《北京市国有企业主辅分离改制分流工作流程和参考文件汇编》便是“抓大”与“不放小”的完美结合。国有企业主辅分离,既是提高自身核心竞争力的内在要求,也是国家针对国有企业的一项重要政策。国家关于辅业改制的859号文件下



发后，方建一同志分管首钢企业改制和产权制度改革工作。《国有企业辅分离改制分流工作流程和参考文件汇编》正是在这一背景下应运而生，其中，对辅业改制的工作流程、文件格式、股权设置、首钢商标等无形资产的使用等方面进行了系统的规范，该文件对于规范辅业改制，加快改制进程，防止国有资产流失，以及提高工作效率都有着重要作用。

不过，记者拿到的该工作流程与文件汇编却是北京市国资委发布的。原来，该成果获得北京市国资委高度评价，并在全市各控投（集团）公司范围内推广。同时，在2004年度国务院国

资委召开的全国辅业改制工作研讨会上，该流程也获得一致好评。

该文件将国有企业辅业改制分流工作分为自“控股公司辅业改制总体方案的编制和审批”至“改制企业文件归档”共10个阶段，每个阶段又细分为若干步骤，并后附数十项参考文件格式，彰显其详细程度与可操作性。

其实，首钢集团的这种流程梳理与规范，不仅仅对于国有企业，对于其他企业，只要存在着多元化后的经营调整等类似工作，都具有极大的参照与借鉴意义。

据方建一介绍，目前这一流程与规范需要进一步修订，其中的一个原

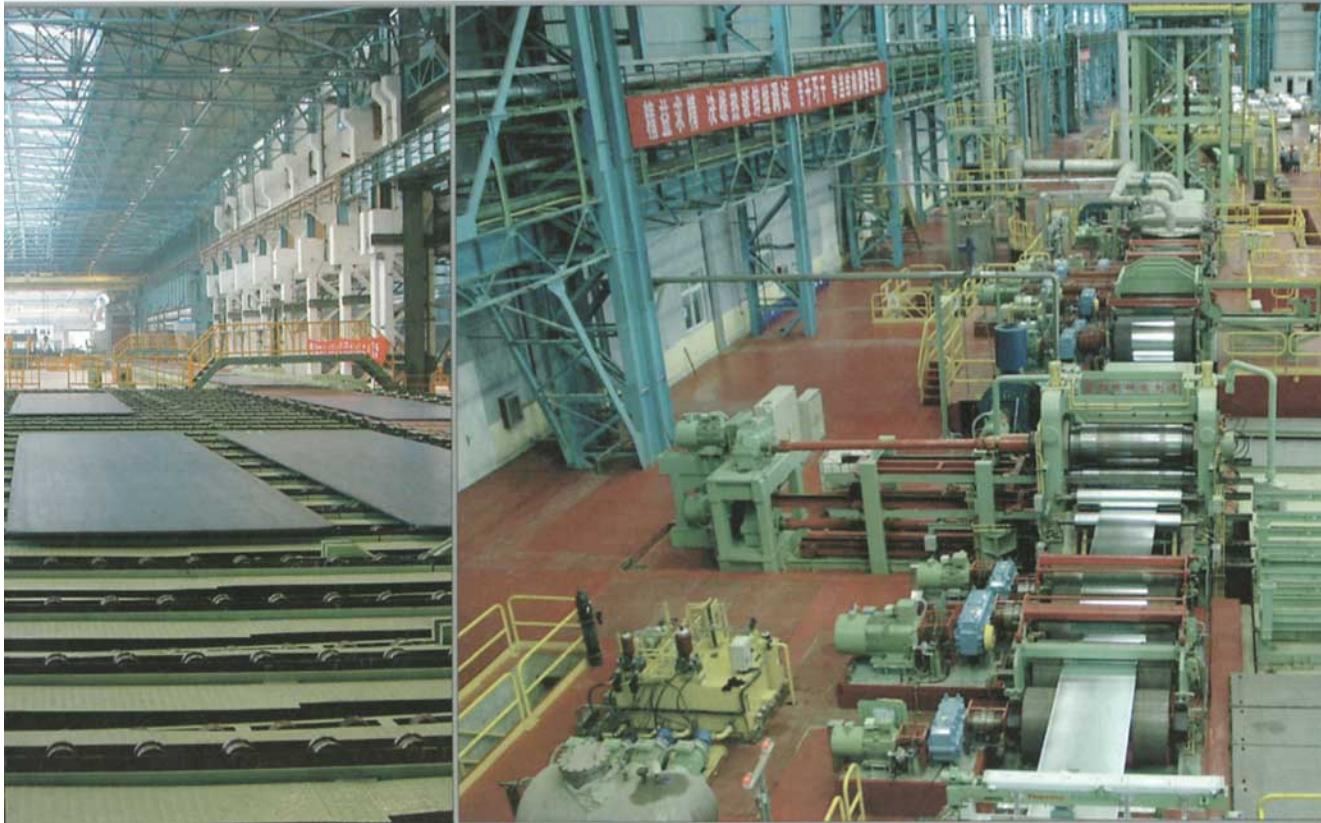
因是，要将与改制企业所签的一系列协议改为前置条件，从而防止企业改制以后的相互扯皮。

也就是说，不论是“抓大”，还是“不放小”，都需要与时俱进，持续改进与调整。

### 要传统更要时尚

从曾经的首钢NEC项目筹备处财务科科长、国际经贸部财务处副处长、中首公司总经理助理、船务公司副总经理、海外总部金融财务部融资处处长、总公司财务助理总经理等到今天的总公司总会计师，财会工作贯穿了方建一的职业生涯。

◎人的精力是有限的，而事情是无限的，如何处理这种有限与无限的矛盾呢？方建一介绍了自己的体会，即“抓大不放小”





●方建一在1985年参与组建合资公司时，由于投保等相关工作而与当时中国仅有的一家保险公司有着包括谈判等诸多方面的接触。在此类接触中，方建一逐渐加深了对保险行业的理解

方建一头发花白。“这是为公司努力工作和操劳的证据，不能损毁！”当问及为何不染发时，其笑言。不过，在方建一保持传统的背后，也有着追求时尚的一面。

接受《新理财》杂志采访前，方建一刚刚参加完一个重要会议。谈话的间歇，方建一异常熟悉地操作了笔记本电脑，一面浏览新电子邮件，一面查看着当天股市的涨跌情况。

其实，这种“台式机—笔记本—掌上电脑—手机上网”式的发展，只是时尚的工具层面，即表象层面。紧跟这种时代潮流，能够提高工作效率，精密管理时间。然而，时尚还有其内涵层面，即随着事物发展而产生的新认识、新观点、新思潮。而方建一所追求的，更多是后者。

前段时间，国家发改委官员曾提出，中国钢铁企业存在的问题主要表现在两个方面，一是企业信息化，二是集中度。对此，方建一认为，企业信息化很重要，但其属企业管理的工具层面，中国钢铁企业存在的问题中，还有技术落后与大而不强。

就首钢与国内三大钢铁龙头的差距，方建一用极精炼的语言概括了其形成的原因：由于地处北京等特殊性，首钢在较长一段时期内，受到从上而来的政策硬约束，800万吨的产能差不多延续了10多年；而在这10多年中，宝钢、鞍钢与武钢等国内钢铁同行却在积极发展。对于国家而言，对首钢发展的约束是出于战略思考；然而，对首钢自身来说结果却是残酷的。可喜的是，随着整体搬迁等的有序进行，一个

现代化的新首钢将在未来建成。

在谈及与国外同行之间进行标杆管理问题时，方建一认为，目前首钢的产品结构与国外同行是不对称的；当新钢厂建成，崭新的现代化的首钢出现后，才谈得上技术经济指标等方面的真正可比。

话虽如此，但实际上，在首钢的相关工作中，早已经体现了这种标杆管理的思想。如在在实际工作中，坚持将大型项目审定概算与国内同等类型、同等规模或相近规模项目概算比较，考查先进与不足，并及时改进与调整。

### 做了就得负责任

本次采访的前一天，中国股市经历了十年一见的暴跌。方建一十分关注当日股价情况，当看到华夏银行与

首钢股份双双飘红时，他松了口气。

联系到前阵子市场上热论的“市值管理”问题，方建一介绍说，相关公司股价的市场反应是需要关心的，一方面，据此检验自己的事情做得对不对，即通过市场的正面或负面反应来考查；另一方面若发现反应出现分歧或不一致时，需要检查原因，并考虑应对措施。这既是对公司的负责，也是对广大投资者负责。

进而，方建一谈到大股东的责任问题。对于首钢集团而言，目前正处于敏感时期，其中涉及到搬迁与资产处置等重大问题。这种情况下，对于首钢股份的股价尤其应该重点关注，因为这涉及到股民的利益。

其实，早在首钢股份改制上市之初，大股东责任便是其首要的考量因素。当时，在首钢重组的原则中，便有确保股份公司的相对独立性、尽量减少和避免关联交易等方面的内容；同时，在重组过程中，严格划分经营性资产、非经营性资产和经营性人员、非经营性人员，非经营性资产和离退休人员一律不应进入股份公司，从而保证首钢股份的健康发展。

首钢总公司不仅仅是首钢股份的大股东，也是华夏银行的大股东。据最新公布的年报，华夏银行2006年主营业务收入同比增长31.21%，净利润同比增长13.87%，每股收益为0.35元。

## 好好学习，天天向上

十多年来，首钢总公司在管理方面进行了诸多探索，有数十项成果荣获北京市企业管理现代化创新成果奖。而在获奖榜单中，便有方建一及其管理团队的诸多实践总结，如《以



○方建一头发花白，“这是为公司努力工作和操劳的证据，不能损毁！”当问及为何不染发时，其笑言。不过，在方建一保持传统的背后，也有着追求时尚的一面

消化减利因素为目标，开展增收节支活动，建立化解市场压力的抗风险机制》、《适应两个转变，实行全面财务预算管理》等。

当谈及此类科研成果时，方建一低调地表示，这些仅仅是实践方面的一些探讨与尝试，而对于相关理论知识以及同行的成功经验，尚需不断学习。

纸上得来终觉浅。透过方建一讲的一则小故事，可以体会“实践出真知”的真境界。

在组建生命人寿过程中，需要与某一日本大财险公司高层谈判。谈判过程中，日方要方建一介绍对保险公司未来管理的设想。当时，方建一提出了“三好”理念：一是要有好的产品，这是保费来源的保证；二是要有好的投资，这关系到保费的有效安全运用；三是要有好的人才，从而为保费的来源与运用提供强有力支撑。此三条言罢，日方无语。

其实，方建一提出的这三方面，恰恰是保险公司生存的最基本法则。有时，寥寥数语更胜于长篇大论。那么，本是财会出身，却如何对保险业运作

有着如此实质的掌握呢？

原来，方建一在1985年参与组建合资公司时，由于需要投保，所以与当时中国仅有的一家保险公司有着包括谈判等多方面的接触。而在此类接触中，方建一逐渐加深了对保险行业的理解。目前，方建一兼任生命人寿董事长。

不仅仅要“好好学习”，还要“天天向上”，而这种“天天向上”，可以理解为学习之后的实践与自身的进步。

之于首钢，“天天向上”的一个剪影，是首钢股份首次发行时的诸多“第一”：第一家引入战略投资者，第一次采取市场确定发行价格等。

据介绍，当时的发行制度是网上定价发行，盘子一大就会拖累大市。于是，首钢管理者们开动脑筋，参照国外公募私募相结合的发行办法，大胆设想，提出了网上网下结合发行的思路。经过与主承销商反复调研以及证监会的指导，最终形成了一套完整的对法人配售和对一般投资者网上发行相结合的新方式。于是，不仅解决了大盘股发行对二级市场的冲击，也解决了国企进入证券市场的方式问题。

两会期间，据媒体介绍，全国人大代表、首钢集团董事长朱继民透露，将争取集团的整体上市；同时，朱继民表示，首钢也在考虑下一步的并购目标，建设曹妃甸项目是与唐钢的联合，现在还有部分钢铁企业要求与首钢合作，希望首钢能够研究联合重组；同时，首钢也将向海外实施钢铁业的拓展，这是首钢考虑的一个方向。

相信在未来整体上市与并购过程中，方建一带领他的财会管理团队，将演绎出更多精彩。■

本文责任编辑：郑宁军