

天健文集

第三卷

主编 胡少先



经济科学出版社

天健文集

第三卷

主编 胡少先



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

天健文集：全四卷 / 胡少先主编. —北京：经济科学出版社，2013.12

ISBN 978-7-5141-4030-9

I . ①天… II . ①胡… III . ①会计学 - 文集 IV . ① F230-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 278851 号

责任编辑：文远怀

责任印制：邱 天

天健文集 (全四卷)

胡少先 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191537

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：<http://jjkxcbs.tmall.com>

北京季蜂印刷有限公司 印装

787 × 1092 16 开 128.75 印张 2 095 000 字

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-4030-9 定价 258.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

《天健文集》编委会

主任：胡少先

副主任：周重揆 胡建军 郑启华 王越豪 付思福

委员（按姓氏笔画为序）：

马超 马静 王日春 王伟雄 王国海

左翔 龙文虎 吕苏阳 朱炳有 乔如林

刘加宝 阮响华 李第扩 吴杰 吴永铿

邹贤峰 汪修生 张云鹤 张希文 张恩虎

陈翔 陈祖珍 郑耀祥 俞华开 施其林

曹国强 韩厚军 傅钧彪

序 言

今年是天健建所三十周年。作为恢复重建注册会计师制度后浙江省第一家成立的会计师事务所，天健走过的三十年风雨历程，既饱含着天健人的心血和汗水，也是胸怀梦想的会计人为国家建设、行业发展孜孜追求、无悔奉献的一个真实缩影。

《左传》有云：“太上有立德，其次有立功，其次有立言。虽久不废，此之谓不朽。”诚哉斯言！注册会计师要以德立身，就是要以诚信建设为主线，恪守职业道德，牢固树立“诚信、公正、务实、专业”的核心观念；要建功立业，就是要紧紧抓住服务国家建设这个主题，推动会计服务实现新突破，加快我国由会计大国向会计强国迈进的步伐；要著书立说，就是要牢牢把握住文化建设这个契机，进一步丰富行业文化内涵，抒发志向，传承文明，展现注册会计师昂扬向上的精神面貌。

天健历来重视执业质量、制度创新和文化建设。今次编撰的《天健文集》第一至四卷，既是天健人在执业过程中所思所想所感的总结体会，更是传承天健人“自强不息、厚德载物”精神的重要文化载体。《天健文集》第一卷探讨了天健如何加强人才建设，提高管理水平，不断推动天健做强做大做精做优，展示了天健管理团队夙夜不懈、追求卓越的品格；第二卷阐述了天健执业人员对实务中疑难问题技术处理的深刻思考，以及对注册会计师行业发展的独到见解，也可窥得天健人精于专研、勤于笔耕的品质；第三卷汇集了天健历年新任部门经理的心得体会，体现了天健人善于思考、躬于实践的品行；第四卷整理编辑了国内知名专家学者、天健合伙人在天健讲堂、中国上市公司

财会高峰论坛上的演讲实录，也从一个侧面展现了天健人博采众长、从善如流的品德。

“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”。希望天健继续秉承坚定的职业信念、优良的道德操守，践行诚信，弘扬诚信；坚持围绕中心、服务大局，顺应时代发展要求和国家建设需要，不断深化和提升专业服务；准确把握时代脉搏，顺时应势，牢牢抓住历史机遇，高擎民族品牌大旗，放飞天健打造“中华一流、世界著名”会计师事务所之梦。

忝为序。

刘仲藜
2013年8月

（刘仲藜：中国注册会计师协会第四届理事会会长，曾任财政部部长、国家税务总局局长、国际会计准则基金会受托人。）

目 录

中层干部是事务所的中坚力量	陈如洪 (1)
敬业乐业 有所作为	胡少先 (9)
品读格言 感悟人生 当好经理 为做强做大做精做优 天健发挥中坚作用	胡少先 (20)
服务领先 规范运作 讲求实效	胡少先 (23)
天健会计师事务所业务发展部工作情况说明	郑启华 (30)
坚守职责 搞好财务工作	吕苏阳 (36)
准确定位 敬业忠诚 做好管理	王国海 (39)
认清职责 锻炼能力	马 超 (46)
德才兼备 以人为本 强化意识 协调发展	傅芳芳 (48)
关于部门管理的若干思考	葛 徐 (53)
当好班 站好岗 为做强做大天健事业贡献力量	钟建国 (56)
勇于开拓 善于沟通 敢于担当	林国雄 (61)
抓好业务管理 提升队伍素质	翁 伟 (64)
锐意进取 直面挑战	蒋晓东 (70)
管好人 做好事	朱大为 (75)
履行职责 提升能力 促进部门发展	孙文军 (78)
提高专业技能 增强全局意识	程志刚 (82)
坚定信念 努力工作 为事务所的发展作贡献	沈维华 (86)
牢记一个中心 抓住两个基本点 实践三个代表 培养 四种素质	李德勇 (91)

- 一定位 二经纬 三维控制陈亚萍 (101)
- 加强人才梯队建设 促进部门做强做大赵海荣 (105)
- 坚定一个理想 协调两个关系 完成三项任务郑耀祥 (109)
- 培养五种素质 当好部门负责人黄元喜 (114)
- 加强培训督导考核 促进业务和谐发展沃巍勇 (118)
- 敬业勤勉 恪尽职守严善明 (121)
- 爱岗敬业 有所作为胡燕华 (124)
- 加强责任意识 发挥榜样作用吕瑛群 (128)
- 协调并进 综合发展朱云峰 (133)
- 精致和谐 大气开放贾川 (136)
- 爱事业 爱生活 爱自己张芹 (139)
- 努力 努力 再努力王强 (142)
- 当好部门主管的若干体会潘文夫 (145)
- 对当好部门主管的一些认识倪侃侃 (149)
- 提升综合能力 勇当中流砥柱楼胜亚 (151)
- 管理好队伍 发展好业务 共同开创美好未来李剑 (156)
- 做好部门管理工作的若干体会张立琰 (158)
- 敬业协作 学习创新吴杰 (163)
- 执业体悟点滴谈罗训超 (170)
- 破解矛盾 迎难而上缪志坚 (181)
- 协调各方关系 提高人员素质闫力华 (188)
- 带好团队 控制风险 开拓业务钱仲先 (191)
- 加强团队建设 促进业务发展卢娅萍 (194)
- 与时俱进 完善自我柴铭闯 (198)
- 开拓高端业务 提升执业水平龚健 (202)

管好部门 办好事务 当好参谋	傅钧彪 (206)
心系天健大业 致力服务为本	汪修生 (212)
起 点	方国华 (218)
建立培训机制 培养专业人才	俞佳南 (222)
抓住机遇 应对挑战 协助管理部门工作	江 娟 (224)
因为热爱 所以坚持	毛 莉 (228)
天道酬勤 厚德载物	金国华 (231)
以饱满的激情做好部门工作	章 磊 (234)
抓业务 重管理 全力做好部门负责人	晏 飞 (241)
提高执业素质 锻炼管理能力	董明怀 (244)
尽快进入角色 当好部门主管的助手	欧景华 (247)
内抓团队建设 外拓培训市场	万 进 (250)
与天健共成长	陈中江 (253)
不断进取 勇于创新	管金明 (256)
勤奋 专业 服务 沟通	
——招投标工作体会	赵 蕊 (259)
外抓业务 加强三个联系 内抓管理 增强三种力量	王传军 (264)
做好部门主管的一点体会与认识	王旭东 (267)
总结经验 提高能力 开创事业新局面	陈志维 (270)
转变角色 承上启下 努力做好部门负责人	徐晓峰 (272)
立足当前 放眼未来	黄加才 (275)
转换角色 把握全局	陈彩琴 (278)
转换角色 接受新的挑战	丁锡锋 (280)
诚信为本 敬业勤勉	李正卫 (284)
坚定信念 不断进取	张 颖 (287)

明确职责 提高能力 积极做好管理工作	胡彦龙 (290)
风雨兼程 义无反顾	王明伟 (292)
积极履行经理职责 切实做好管理工作	吕安吉 (295)
稳定团队建设 狠抓部门发展	邓德祥 (298)
网罗人才 凝聚人心 踌躇满志显身手	石斌全 (301)
做好新工作 迎接新挑战	王建甫 (306)
转型 进取 提高	张小利 (309)
一分耕耘 一分收获	朱国刚 (313)
当好桥梁 做好服务 加强管理	姚本霞 (315)
明确职责 勤勉尽责 善于协调 注重学习	金晨希 (317)
认真履行好经理助理的职责	杨 薇 (319)
承上启下 勤勉尽责	陆 晏 (322)
提升素质 做好榜样 协调团队	陈 骥 (325)
抓准定位 转换角色 提升自我	杨叶平 (328)
抓好业务和管理 履行好部门负责人职责	陈世薇 (331)
做好新工作 迎接新挑战	宋 鑫 (335)
忠诚、进取：从称职到卓越	雷应波 (337)
承上启下 继往开来	许明强 (340)
迎接挑战 提高能力 当好部门负责人	沈云强 (342)
勤练内功 提升素质 当好部门负责人	梁志勇 (344)
认清角色 提高能力 当好部门负责人	费方华 (347)
明确定位 勇挑重担 努力做一名合格的部门负责人	潘晶晶 (350)
明确职责 加强沟通 通力合作	陈达华 (352)
转换角色 明确职责	项丹丹 (355)
承担责任 勇于挑战 当好部门负责人	陈素素 (357)

浅谈当好部门负责人的几点认识	杜 昕 (359)
提升综合素质 当好部门负责人	耿 振 (361)
新起点 新征程	郭云华 (364)
学习香港同行经验 专业专注有所作为	郑 俭 (366)
明确目标 加强沟通	金 闻 (371)
转变观念 提高能力 加强学习	许松飞 (373)
审计 能让你走得很远	叶贤斌 (377)
发挥桥梁作用 重视团队建设	董奇涵 (380)
明确职责 提高素质 做合格的部门负责人	应丽云 (382)
职务就是责任 责任重于泰山	周 敏 (385)
不做离群赛马 融入沙漠驼阵	周 越 (388)
以质量控制工作为平台 做合格的部门负责人	李春芳 (390)
浅谈当好部门负责人的认识和打算	胡 贇 (392)
顺应发展 勇于担当 有所作为	侯 婧 (395)
抓住机遇 完善自我 迎接挑战	许愉辉 (398)
知能兼备 德业双馨	向 峥 (400)
转换 学习 提升	徐瑞华 (403)
新起点 新目标 新征程	李 季 (405)
找准定位 知难而上 演好角色	王雪彬 (407)
确保审计质量 营造良好氛围	姜留奎 (410)
新起点 新定位 新奋斗	余建耀 (414)
积极进取 勇挑重担	蒋舒媚 (417)
努力新探索 不断提高专业水平和管理能力	王景景 (419)
以身作则 发挥表率示范作用	施晓光 (422)
学习 提高	张叔进 (425)

勤勉尽责 承上启下	周 瑾 (427)
脚踏实地 胸怀高远 做合格天健人	仇文庆 (430)
从我做起 从现在做起	潘华锋 (432)
注重细节 务实求真	姜健民 (435)
丰富专业知识 培养专业人才	韩 青 (437)
体验 成长 展望	王建兰 (439)
浅谈部门负责人的四个定位	边珊珊 (442)
主动学习 协助管理 增强部门凝聚力	严燕鸿 (445)
全面理解职责要求 努力当好部门负责人	黄峥嵘 (448)
明确职责 提高能力	张 林 (450)
提高胜任能力 发挥带头作用	胡友邻 (453)
对当好部门负责人的几点认识和体会	陆俊洁 (455)
拓展视野 精进技能 整合资源 当好经理	姜 忠 (457)
做有心之人 成合格部门负责人	章伟杰 (461)
修身 修和 修业	刘 勇 (463)
强化组织协调沟通能力 当好部门负责人	斯 建 (465)
加强团队建设 打造和谐部门	胡芳芳 (467)
千里之行 始于足下	于会莉 (469)

中层干部是事务所的中坚力量

陈如洪

这次研讨会，主要是学习江泽民总书记几次重要讲话和厅党组关于“讲政治，抓管理”的指示，交流情况，发扬成绩，克服缺点，加强思想政治工作，提高领导工作水平；明确目标，坚定信心，克服困难，形成合力，使各项工作再上一个新台阶。现在，我先讲几点意见，请大家讨论。

一、素质与管理

目前，我所的部门主任（经理），既是指挥员，又是战斗员。一方面自身的业务量很大，另一方面本部门的管理任务又很重。随着年轻干部的成长，项目经理的增多，我们设想，主任（经理）应拿出更多精力抓管理，一级抓一级，形成抓管理的网络，使得我们各项工作更加井井有条，有效率，有质量，有效益，有信誉。

对于管理的职能，现在的说法很多。诸如八职能说，七程序派，五程序派，五功能派，四功能派，三功能派。目前在我国，主要还是实践五功能派，即计划（决策）、组织协调（实施）、指挥（保证）、监督（检查）、调节（处理）。

不管做什么，都离不开人。人，是世间最可宝贵的。人为本，人在先，事为枝，事在后。作为一个管理者，首先应当认识人，了解人，研究人，弄清他的本质特征、思想活动和行为方式。

对人的看法，世界上曾有过三种理论：

X 理论。认为人天生不喜欢劳动、逃避劳动，要实行监督劳动。这实际上是人性恶的观点。

Y 理论。人，天生就喜欢劳动，有人讨厌劳动，是由于客观条件对他的影响，是摄生因素（人与人关系、工作条件关系等）；人都有事业心，责任感，因此，主张不必强制劳动，只要创造劳动条件就行。这实际上是人之初性本善的观点。

Z理论。认为人是喜欢劳动、热爱劳动的，要创造良好的条件，但欲望无止境，所以有一定的强制性。要采取双因素：既要创造条件，又应有必要的管理和监督，叫做双因素理论，即摄生因素和激励因素、物质因素和精神因素。

我们现在实践的是第三种理论。摄生因素如何改善，如何建立和完善激励机制，文章大得很，要我们当领导的去研究，去探索，去实践。

所以说，对领导，对一个管理者素质的要求是比较高的。精通业务无疑是好的，这是立足之本，但还不够，还要具备其他许多素质。美国普林顿大学教授包英尔认为，一个单位、部门的领导人，应该具备十项素质：（1）合作精神。（2）决策能力。（3）组织能力。（4）精于授权。（5）善于应变。（6）勇于负责。（7）敢于求新。（8）敢于冒险。（9）尊重他人。（10）品德超人。我觉得他讲得有些道理。

部门主任是领导，是指挥者。交通没有指挥，一定混乱不堪。乐队没有指挥，各拉各的调，势必乱套。一个部没有指挥（或指挥失当），没有管理，必然乱成一团，不及时解决，时间长了，剪不断，理还乱，还讲什么发展、效率、效益、培养人才。如何加强管理？

（一）目标明确

一个部，一年中准备做哪些事，达到什么要求，都应该有个明确的目标。比如客户的数量，如何巩固和发展，达到多少家，采取哪些措施。执业质量如何提高，如何确保按独立审计准则和操作规范去做，把“退票率”降低到最低程度，不出大问题。队伍建设怎么抓，如何使年轻干部尽快成长，尽快培养成能独当一面的项目经理。部里的员工如何做到最优化的组合。业务收入达到什么水平，怎么稳定和增加员工的收入。做到年年有所进步。思想政治工作怎么做，与业务工作如何结合，超前性、针对性、鼓动性、艺术性怎样结合起来，把员工的积极性充分地调动起来，形成一股强大的合力。总之，在部内，在所有的重要方面，都应该目标明确，有指标，有措施，有检查，有分析，并分段加以落实。那种脚踏西瓜皮，滑到哪里算哪里的态度，不可取。

（二）组织协调，正确处理好各种关系

一个部要处理的关系很多。在部外，首先要处理好与客户的关系，为客户服务好，笑脸相迎，给客户脸难看、摆架子是很不应该的。其次要处

理好上下之间的关系，即与所领导的关系，与顾问的关系。再次，要处理好与兄弟部门的关系。在处理上述这些关系时，客户至上观念，全局利益观念，相互尊重观念，通力合作观念，相互谦让观念等，非常重要，不顾这些，工作就无法顺利进行，人际关系就搞不好，业务就不可能发展。在部内，要处理的关系也很多，部领导与群众的关系，年轻人与老同志的关系，年轻人与年轻人的关系，执业人员与首席会计师、稽核专员的关系等等。我想，正确处理好部内部外的各种关系，也就是协调好各方，是搞好我们各项工作的必要条件。谁能够做得恰到好处，方方面面都很顺，谁就是会管理，有本事，有能力，不仅讲求技术，还讲求艺术，将来必定能担起更重要的担子。

（三）知人善用

现在一个业务部，少的十几人，多的超过二十人，比厅里有些处室的人还多。人有能力差异，境界差异，性格差异，态度差异，行为差异。用人的关键在于各得其所，用其所长，才能人尽其才，人才辈出。

1. 要工作与才能相适应。栋才就是栋才，榷才就是榷才，薪苏就是薪苏。当然我们要注意培养，今天的薪苏明天可变成榷才栋才。一件责任大又很繁重的事情，让能力弱的人去做，肯定失败，这方面我们是有教训的。反之，一件较简单容易的事情，叫很能干的人去做，是一种浪费。

2. 要工作与人的性格相适应。我看过一本书，其中讲到，社交能力强的人，可搞公关；表达能力强的人，可搞宣传；独立见解强的人，可搞检查监督工作；情绪稳定的人，可分配去处理老大难问题；创新意识强的人，可搞科学研究，也可把改革的重任交给他。我们在分配工作时，也应当注意这点。比如说，一个委托单位账目混乱，问题很多，派急性子人去就不很合适。把一件很繁重又比较急的事情交给慢性子人去做，往往会产生“胡子工程”。

3. 在执业人员搭配时，要注意知识互补和性格互补。人总是在某个方面是特长，而在另一个方面可能是弱点，全才是没有的。一个群体，能够做到互补，或者叫知识、性格组合的最优化，事情肯定能办得更好些。现在有的班子，学历个个很高，做学问个个不错，但最后这个单位并没有搞好，局面打不开。

4. 做到用人不疑，疑人不用，亲疏不分，用人不妒。用人如分亲疏，

群众肯定不服，必然挫伤积极性。

5. 要敢于启用人才，保护人才。金无足赤，人无完人。有的人甚至还会犯错误。只要政治思想素质比较好，有水平，有能力，有事业心、责任心，就要大胆地用，信任放手。有了缺点错误，要着眼于教育，着眼于帮助总结经验教训，“人非圣贤，孰能无过”，“更也，人皆仰之”。这里要强调指出，一个单位、部门，出了问题，主要领导不要推上推下，滑肩膀，要勇于多承担一些责任，这样，大家工作起来就会更大胆，积极性会更高。

(四) 分工授权

我们实行部门主任负责制，但主任包揽不了一切。主任、副主任、首席会计师、稽核专员，分工必须明确，各在其位，各谋其事，有职有责，尽职尽责。项目经理是部里的骨干力量，要大胆放手。俗话说：人在事中学，刀在石上磨，让他们在实践中去磨炼成长，不要这也不放心，那也不顺眼。

(五) 监督检查

监督，主要应放在两件事上：一是执业是否遵循独立审计准则和操作规范，认认真真，一丝不苟；二是是否遵守职业道德。职业道德的内涵，不仅仅是廉洁，还有坚决反对通同作弊，要如实披露等等。检查，主要是按月检查季度分段计划的实施情况，年度规划的进度和问题，以及解决问题的办法、措施。有计划而不检查，有何用？

(六) 友谊与信任

行为科学是研究人的“需要”与“动机”的。我们可以借鉴。人的需要可分为五个层次，即生理需求，求生存，有饭吃；安全需要，生活有安全感，不提心吊胆；社会需要，有爱情，有家庭，有朋友交际；尊重需要，大家都看得起他，为社会所重视和尊敬；自我完善需要，能充分发挥自己的才能，创造性劳动和工作，果实累累。如此划分，我觉得有一定道理。人，都有一个自我表现的欲望，总希望领导上和同事们都能认识他，了解他，赏识他，器重他。人，不会自我孤立的，有较强的社交欲望。同志间的平等和友谊是靠相互尊重人格联系着的，职位有高低，人格无尊卑。岗位有升迁，朋友的友谊不能丢。友谊的积累必须成为信任。如果逢人只说三分话，未可全抛一片心，有何真正的友谊与信任可言？

（七）表扬与批评

表扬与批评，要以表扬为主。表扬比批评能提高工作情绪，可以这样说，绝大多数的人都是喜欢听好话的。一个不很配表扬的人得到表扬，令他受宠若惊，超过了他的期望，会把工作尽力搞好。表扬与友谊一样，都要出自内心，要有诚意。虚伪敷衍的表扬，反而会使对方疑心是否在讽刺自己，产生相反的效果。批评要善意，实事求是，出自爱护，注意分寸，言辞委婉，晓之以理，动之以情，尽量避免对方的自卫反应。

（八）诉怨的解决

下级在工作中难免有种种困难和委屈，心理不平衡，不平则鸣，有的会付诸行动，如把客户丢掉，或者路上相遇，低头不语，擦肩而过。主任室在一定意义上讲，也是诉怨处。无处诉怨，时间一长，会形成牢骚和怨恨，影响工作，影响成长。所以，我们要主动了解情况，听取并解决本部门群众的诉怨问题。解决一个问题，包括思想问题，友谊和信任就会加深一分，加上其他工作也做得很好，日积月累，就会建立起一支拆不散、打不烂、战斗力很强的队伍。

二、学习与培训

江泽民总书记在几篇文章中一再强调，要努力提高干部的思想政治素质。对中青年干部，江总书记讲了四句话：“刻苦学习，勤奋工作，勇于创造，自觉奉献”。总书记还要求我们，要牢固树立正确的世界观、人生观和价值观。我们一定要在提高干部思想政治素质上下功夫。

（一）刻苦学习

要认真学习邓小平同志关于建设有中国特色的社会主义理论，认真学习江总书记的几篇重要文章、讲话。学习小平同志和江总书记的文章，也是做学问。古人说，学问之进步在乎疑，小疑则小进，大疑则大进，故其疑处，方成悟也。因此，在学习中我们一定要吃透精神，武装头脑，联系实际，指导我们的工作。方向明确，意志坚定，胸怀开阔，思想开朗，目光敏锐，见解深刻。这六句话，仍然是我们的要求。

（二）联系实际，解决问题

切实加强思想政治工作，一级抓一级，抓出实效来。有的同志认为，思想政治工作比较空，说说而已。其实，思想政治工作与会计学一样，也