

中国中车：支撑企业战略 聚焦价值创造 努力建设世界一流财务管理体系

李铮

摘要：国务院国资委于2022年3月发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》。中国中车集团有限公司对标意见要求，初步确立了建设世界一流财务管理体系的指导思想，并从强化核算报告、资金管理、成本管控、税务管理、资本运作“五项职能”，完善全面预算、合规风控、财务数字化、财务管理能力评价、财务人才队伍建设“五大体系”两个层面制定了具体的落地举措。

关键词：世界一流财务管理体系；企业战略；价值创造

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)11-0024-04

2022年3月，国务院国资委发布了《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（国资发财评规[2022]23号，以下简称《指导意见》），提出中央企业应以规范、精益、集约、稳健、高效、智慧为标准，强化核算报告、资金管理、成本管控、税务管理、资本运作“五项职能”，完善全面预算、合规风控、财务数字化、财务管理能力评价、财务人才队伍建设“五大体系”。中国中车集团有限公司（以下简称中国中车）高度重视财务管理在企业经营中的作用，始终坚持战略引领、改革赋能、创新驱动，建立和完善公司财务管理体系。此次对标《指导意见》要求，公司初步确定了建设世界一流财务管理体系的指导思想，

即深入学习领会《指导意见》精神，围绕公司发展战略纲要，以高质量发展为主题，以价值创造为核心，不断深化“价值创造、风险控制、决策支撑、解决问题”“CCSS”财务理念，重点强化“五项职能”，持续完善“五大体系”，通过“十四五”和“十五五”两个规划期的努力，力争完成世界一流财务管理体系的建设目标。同时制定了贯彻落实强化“五项职能”、完善“五大体系”的具体举措。

一、贯彻落实强化“五项职能”的举措

（一）强化财务核算能力，提升财务报告质量

财务核算是企业做好价值管理的

重要基础，真实、准确、完整、及时的财务数据是支撑企业经营决策的基石。

1. 统一财务核算与报告标准，加快财务共享建设。按照我国企业会计准则及外部监管的相关要求，统一集团内同行业、同板块、同业务的会计科目、会计政策与会计估计，形成集团统一的财务核算及报告标准。统一规划集团级财务共享中心，力争到“十四五”时期末，建成覆盖面较大的集团级财务共享中心，以提升财务核算的效率和质量，实现会计核算智能化、报表编制自动化，增强财务数据对经营管理的支撑能力。

2. 加强与业务的深度融合，提高财务数据质量。将财务工作延伸至业务前端，财务人员要主动熟悉业务链

作者简介：李 铮，中国中车股份有限公司总会计师。

的运作流程,切入关键业财融合点,精准对接业务需求,同时向业务传递财务核算要求,统一语言和逻辑,记录并输出高质量的财务数据。各级财务部门要建立核算、预算、业财合作机制,探索财务会计与管理会计的有机融合,为改善企业经营提供有价值的信息。

3.健全财务稽核机制,促进财务管理合法合规。充分发挥内外部审计的作用,优化集团总部与子公司、财务部门与业务部门、企业与外部审计师的沟通渠道与机制,完善内部审核体系,保障财务信息合法合规。定期开展会计信息质量稽核检查工作,保证数据真实准确,形成防范会计虚假信息长效机制。

(二)创新资金管理,支撑业务需求

持续加强资金集中管理,科学制定司库管理的顶层设计和中长期规划,推动中车特色司库管理机制建设。

1.建设“三位一体”的司库管理机制。建立总部统筹、平台实施、基层执行的司库管理组织体系和“统一管理、分级授权”的司库管理模式,形成“分工明确、职责清晰、协同高效”的管理机制。借鉴数智化新理念、新方法,快速稳妥地实现“所属企业全覆盖、资金信息全可视、可归集资金全集中”的司库管理要求。加强数据治理,增强业务大数据存储与分析能力,构建司库管理科学决策、智慧分析、动态监管的数字生态管理模式。

2.加强客户信用管理,保障运营资金安全。随着我国铁路行业的业务布局从以国铁市场为主的铁路装备产业向“三个千亿”板块变化,公司客户结构从集中化向分散化、多样化转变,资金安全及周转效率成为资金管理的重点。各子企业要加强客户信用管理,

完善制度严格执行,从客户选择、合同条款、交付进度和质量以及考核机制等方面入手,抓好应收账款源头控制,降低应收账款回收风险。

3.多渠道多方式筹集资金,降低资金成本。统筹国内、国际资本市场和货币市场,立足产业,拓展和维护多种融资渠道,创新融资方式,筹集多样化、低成本、稳定安全的资金,满足公司健康发展需要。积极发挥产业链“链长”作用,利用公司优势提供产业链金融服务,降低产业链资金成本。

4.加强资金内控管理,防范资金风险。要将资金内控规则嵌入信息系统,强化资金支付前端业务流程及管控。进一步优化担保管理体系,明确责任主体,规范审批程序,防范越权担保、超额担保、不当担保风险。进一步加强外汇风险敞口和金融衍生品的集中管控,各级企业要及时准确掌控本单位外汇风险敞口并建立相应管控措施。

(三)目标成本导向,推行全链条成本控制

维持和提升产品盈利能力,建立全链条成本控制目标和机制,持续进行产品成本的控制。

1.加强对标分析,发掘降本增效空间。持续加强与国际一流、行业标杆、内部先进企业的对标分析,坚持问题导向,改善绩效指标。深入开展主型产品成本专项分析,重点关注主型产品成本构成、销售毛利等情况,找出与竞争对手的差异点,识别降本机会点,提升企业盈利能力。

2.全链条目标成本管理,确保企业盈利能力。按照业务全链条的各环节将目标成本进行分解落实,并建立健全成本核算机制,加强信息化手段,通过滚动跟踪、动态管理、对标

考核,确保各项成本指标和管理措施落到实处。推进全流程降本,从营销模式、设计改进、材料替代、工艺升级、质量管理等各方面降本减耗。搭建标准化成本管理体系,完善成本管理组织,实现精益运营、工艺技术、质量管理等体系的标准化复制和预算垂直化管理。

3.全方位费用控制,提升开支效能效率。牢固树立过紧日子思想,开展全员、全要素、全价值链费用管控。包括:通过提高营销管理效率、扩大销售规模、降低质保费用等方式控制销售费用;通过新产品收入占比、设计成本降低率等进行评价控制,保持研发费用投入处于合理水平,持续提高研发费用支出效能;通过提高管理效率、严控费用支出、优化组织架构等方式控制管理费用。

(四)统筹财税管理,实现规范高效
推进集团化税务管理,坚持依法纳税,控制税务风险,做好税务筹划,创造税务管理价值。

1.坚持依法纳税,控制税务风险。集团下属境内外单位要严格履行纳税义务,提升纳税遵从意识,规范涉税行为,依法诚信纳税。加强税务风险防控,分业务、分税种、分国别梳理涉税风险点,制定针对性防控措施。注重境外涉税事项管理,尤其要关注所在国税收法律法规的更新变化及其对企业的影响,做到及时响应、提早谋划。

2.研究财税政策,争取优惠政策支持。不断完善税务政策库、信息库,及时跟踪各项财税政策动态,评估其适用性及影响程度,定期开展通报宣贯和交流研讨。加强统筹谋划,有意识、有目的、有策略、有计划地争取政策支持,实现各项财税优惠政策应享

尽享。针对政策的不利变化，要主动协助业务部门及时做好应对措施。

3. 完善重大事项税务支持机制，从业务源头开展税收筹划。积极参与重要业务决策，定期开展税负水平及结构分析，评估业务布局、盈亏结构、交易设计等经营安排对税负的影响，及时识别和挖掘税收筹划的机会和切入点，供决策参考。在依法合规的前提下，通过对重大经营决策事项交易时间、交易法人主体、交易性质及其匹配关系等要素进行合理筹划，实现公司整体税收成本降低、纳税时间递延。

(五) 产融协同落实战略，保障产业稳健发展

科学创新资本运作模式，使产权合规制度保障更完善、多级发展资本流动更灵活、产融协同资源配置更合理，保障产业稳健发展。

1. 突出合规，健全产权管理制度。贯彻落实国务院国资委加强产权管理工作的各项举措，推进建立“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”的现代产权制度。遵守法律法规，遵循价值创造理念，尊重资本市场规律，适应财务承受能力，优化制度设计。厘清资本运作边界，规范资本运作流程，加强新产业、新模式、新投资风险评审，切实做好风险防范。

2. 进退有序，促进资本动态调整。通过债务重组、破产重整、清算注销、吸收合并等方式，积极实施同类资产整合，并加大非主业、非优势业务“两非”剥离以及无效资产、低效资产“两资”清理力度，加快亏损企业治理、历史遗留问题处理，实现主动减量。做好业务结构、产品结构、资源结构优化的顶层设计，推动专业化整合，有效利用供应链金融、资产证券化等运

作手段盘活存量。继续推进引战混改、股权激励和员工持股、上市等改革措施，做优增量，促进资本在流动中实现动态优化。

3. 科学配置，深化产融互动与资源统筹。聚焦集团主责主业，坚持质量第一、效益优先、资源统筹，搭建多元化产业投资发展平台，资本运作向经营效益好、资产效率高的业务和产业倾斜。强化金融业务管理，推进产融结合、以融促产、以融育产。运用境内、境外两个平台推进产业基础高级化、产业链现代化，推动产业发展与复杂的经济环境相适应。

二、贯彻落实完善“五大体系”的举措

(一) 立足战略驱动，健全全面预算管理体系

全面预算有效承接战略，分配财务资源，细化经营目标，连接关键经营活动，保障企业战略目标实现。

1. 优化运作体系，强化预算理念。优化全面预算组织体系，实现所属企业全覆盖。完善全面预算管理制度，明确运作机制、工作流程、重点内容，形成战略执行、组织沟通、资源配置、动态监控、绩效管理的预算闭环。坚持预算的权威和刚性，强化经营中“无预算，不执行”的预算管理理念。

2. 坚持战略引领，优化资源配置。坚守企业主责主业，加强资源配置硬约束。对基于战略定位的资源配置，从战略匹配度、经济价值、财务承受能力等维度进行衡量；对基于产出价值的资源配置，从规模、盈利、周转能力等维度衡量，强化资本收益目标，不断优化资本布局。

3. 强化预算执行，动态监控促改善。预算执行过程中，一方面盯紧经

营目标及管理效率目标，另一方面加强动态监控，按照“拿出数据、点出问题、提出建议”几个层次进行经营分析，有效识别经营活动的不确定性及存在的问题，提出优化建议。

4. 促进全面预算和绩效考核的有机结合。预算目标的实现取决于绩效考核的激励约束效力。集团和各级企业应进一步优化关键绩效指标(KPI)和预算目标的匹配度，促进全面预算和绩效考核的有机结合，有效驱动预算目标 and 公司战略的实现。

(二) 统筹安全与发展，完善全面有效的合规风控体系

强化风险意识，科学平衡业务发展和风险防控的关系，完善全面有效的合规风控体系，守护企业价值。

1. 强化风险意识，构建风险防控文化。树立和强化危机意识，在企业快速发展的同时，保持战略定力和忧患意识。树立和强化规则意识，加强财会监督，坚守制度底线，坚决抵制各种违规违纪行为。保持风险防范意识，会计人员应坚持谨慎性原则，发现问题及时报告，敢讲真话，敢讲实话。

2. 建立健全财务内部控制体系。建立与国家法律法规相统一、与公司治理架构及管控要求相适应的财务内控体系，将外部监管与内部经营要求固化为可执行、能落地、有实效的规章制度及流程体系，扎牢制度的“笼子”，防范合规风险。细化关键环节管控措施，提高财务内控的靶向性。严格遵守财务内控要求，定期开展内控评价及自查自纠，持续提升内控体系的有效性。

3. 建立健全财务风险管理机制。构建“点、线、面”相结合的风险管理机制，强化年度风险评估机制，全面

辨识公司级年度重大财务风险并制定有效的管控措施。完善资金风险、税务风险、汇率风险等各类风险管控体系,加强对重要子企业和重点业务的管控,针对不同类型、不同程度的风险,建立分类、分级风险应对机制。开展重大项目财务风险评估,融入业务前端,深度参与改制重组、投资并购等重大事项决策,参与业务模式设计、项目评估、合同评审等重点环节,全面辨析财务风险,分析风险敞口,制定有效的管控措施,以机制和规则的确定性应对风险的不确定性。

(三) 推进数字化转型战略,打造中车特色数智财务体系

研究制定中国中车一个目标、六个方向、五项举措、四项保障的“1654”财务数字化建设规划。“一个目标”,即建设符合中车特色的行业领先、国内一流、国际先进的数智型财务体系。“六个方向”,即:智慧、使能、融合、协同、洞察、远见。其中,智慧,即建立统分并举的集团财务共享体系,实现基础财务工作智慧化;使能,即健全预算、薪酬管理等财务管理机制,助推集团各级企业经营意识改变;融合,即财务深入业务价值链环节,实现财务对企业价值的守护和创造;协同,即协同企业内外部主要合作伙伴,助力企业全生态链商业模式转型;洞察,即汇集企业经营的内外部数据,助力企业经营决策从经验驱动转向数据驱动;远见,即聚焦重点产品、市场,精准找到未来发展点,打造面向未来的核心竞争力。“五项举措”,即打造财经数据中心、搭建业财融合网络、建立卓越运营机制、构筑经营分析“大脑”、绘制战略经营地图。“四项保障”,即文化先行、组织赋能、人才支撑、数据筑基。

(四) 建设“三位一体”导向的财务管理能力评价体系

近年来,中国中车致力于推进战略财务、共享财务和业务财务“三位一体”的财务转型和财务管理能力建设。战略财务偏重公司战略分解落地、财务政策管理,能力要求偏重于政策和思维深度;业务财务着力推进业财融合,致力于业务价值链上的财务管理,能力要求是业财融合和沟通协调;共享财务涉及企业的财务核算中心、资金结算中心和财经数据中心,能力要求偏向于服务、流程的数字化。

为此,中国中车财务管理能力评价体系建设既要考虑“三位财务”不同的能力要求,也要考虑“一体财务”的平衡和协作。主要思路为:一是财务能力评价要与企业经营管理能力评价相统一。财务管理是企业经营管理的一部分,财务能力评价的出发点和落脚点应与企业管理评价保持一致。二是要从战略和组织变革角度深入理解“三位一体”财务的思想精髓,以要求为导向系统地设计评价体系。对财务共享中心的评价体系重在效率和服务,指标可包括单位时间审单量、服务满意度和共享规模;对战略财务的评价体系重在政策的科学性和合理性;对业务财务的评价体系重点在对业财融合能力的评价。三是按重要性和适用性原则,通过战略和职能规划导向,通过财务评价引导财务转型。“三位一体”财务是逐步形成的过程,在评价中不可平均用力,要以重要性和适用性为原则,制定工作规划,逐步建设,进而优化企业组织资源,为企业战略保驾护航。

(五) 保障财务工作质量,完善财务人才队伍培养体系

建设世界一流的财务管理体系必

须要有一支高水平的财务队伍做支撑。

1. 实施人员能力提升工程,建立高端财务人才库。建立分层分级的集团财务人才培养模式,即集团层面侧重打造高端财务人才,采用定期培训、课题研究、项目实战等方式,培养具有国际视野、战略眼光、管理素养、专业水准的人才队伍;子公司层面侧重中层和基层财务人才培养,坚持内外部培训相结合,提升财务人员价值创造、风险控制、解决问题、决策分析的能力。力争到“十四五”时期末打造一支包含100名综合素质较强的高端财务人才、300名年轻专业人才的特色财务队伍。

2. 适应境外财务监管要求,加快国际化财务人才培养。选派财务人员参与资本运作、信息化建设、融资与跨境资金管理等重大专项工作,提高业财融合能力,充实国际化财务人才储备。结合海外业务规划和项目需要,以境外公司为平台,结合公司整体的外派计划,加大财务人员外派力度。鼓励和支持国际化财务人才全方位、多领域发展,切实参与境外国有资产的管理。

3. 加强思想政治建设,落实“一岗双责”。强化思想政治和职业道德教育,落实“一岗双责”,增强服务意识,培养团队精神,推动财务人员不断提高政治素质和党性修养,坚守职业操守和道德底线。■

责任编辑 李卓

主要参考文献

- [1] 国务院国资委.关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见(国资发财评规[2022]23号)[S].2022.