

中国电建：构建价值创造型财务管理体系 主动赋能世界一流企业建设

杨良 刘程军 ■

摘要：数字经济时代下，“大智移云物”等新兴技术快速迭代，既给企业财务管理改革与发展带来了较大挑战，同时也带来了许多机遇。在此背景下，财务数字化转型成为必然趋势。国务院国资委发布的《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》为中央企业建设世界一流财务管理体系提供了政策依据和指导。本文在对建设世界一流财务管理体系认识的基础上，以中国电建为例，提出了价值创造型财务管理体系的构建思路。该体系既有“六升两降一加强”的目标体系，又有“一体两翼三资三率五系统”的方法体系，希望对世界一流财务管理体系建设提供有益借鉴与参考。

关键词：世界一流财务管理体系；数字财务；价值创造

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)11-0028-05

一、引言

2022年2月28日，中央全面深化改革委员会第二十四次会议审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》，习近平总书记强调要加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业。中央企业是国民经济的“稳定器”和“压舱石”，中央企业加快建设成为世界一流企业对于国民经济的发展意义重大。2022年3月，国务院国资委发布《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》（国资发财评规[2022]23号，以下简称《指导意见》），引起全社会尤其是中央企业财务系统的高度关注，为中央企业建设世界一流财务管

理体系提供了具体指引和行动指南。但是，不同的中央企业，其战略愿景、产业形态、业务特点、经营能力、管理模式、发展阶段、企业文化等也各不相同。如何聚焦价值创造，构建符合自身发展特点的世界一流财务管理体系，为世界一流企业建设主动赋能，是中央企业面临的时代课题。

二、对世界一流财务管理体系的认识

（一）没有世界一流的财务管理，就不会有世界一流的企业

2020年6月，国务院国资委印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》（国资发改革[2020]39号），提出要从战略管理、组织管理、运营

管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理和信息化管理等八个方面全面对标世界一流企业。2022年3月，《指导意见》提出围绕一个目标、推动四个变革、强化五项职能、完善五大体系的世界一流财务管理体系框架，并指出财务管理是企业管理的中心环节，是企业实现基业长青的重要基础和保障。《指导意见》不仅构架合理、体系完整、内容全面、重点突出，具有很强的可复制性和可操作性，而且思想内涵前卫、丰富和饱满，具有很强的前瞻性和指导性。从上述两个文件可以看出，世界一流财务管理体系是世界一流企业建设的重要组成部分，没有世界一流的财务管理，就不会有世界一流的企业。

作者简介：杨良，中国电力建设集团有限公司党委委员，总会计师；
刘程军，中国电力建设集团有限公司财务金融部副主任。

(二) 没有世界一流的“数字财务”，就不会有世界一流的财务管理

数字经济时代下，大数据、人工智能、移动互联网、云计算、物联网、区块链等新兴技术快速迭代，数据成为增强企业核心竞争力的关键驱动要素，数字化转型成为世界一流企业的“必答题”。在财务数字化转型方面，“数字财务”思想贯穿整个《指导意见》，“总体要求”部分提出世界一流财务管理体系要以数字技术与财务管理深度融合为抓手；“推动四个变革”部分提出要主动运用新技术，推动财务管理从信息化向数字化、智能化转型，努力成为企业数字化转型的先行者、引领者、推动者；“强化五项职能”方面提出要加快推进司库管理体系落地实施，将资金内控规则嵌入信息系统；“完善五大体系”方面提出要完善智能前瞻的财务数智体系，建立智慧、敏捷、系统、深入、前瞻的数字化、智能化财务，推进财务共享从核算共享向多领域共享延伸，从账务集中处理中心向企业数据中心演进。可以看出，数字化思维贯穿了所有的财务工作，建设世界一流财务管理体系，财务数字化转型是关键，“数字财务”是世界一流财务管理体系的重要保障与支撑。

(三) 没有世界一流的理念思维，就不会有世界一流的“数字财务”

《指导意见》指出，中央企业要着力推动财务管理的四个变革，即“立足实际、守正创新、开放协同、精益求精、技术赋能、坚守底线”的理念变革，“健全职能配置、优化管控模式、转变运行机制、拓展服务对象”的组织变革，“加强关键指标硬约束、加强资源配置硬约束、加强风控规则硬约束、加强政策激励软引导”的机制变革，

“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”的功能手段变革。思想是行动的先导，数字财务建设不仅是建设一套信息系统，更是财务管理理念、管理思维和管理模式的变革。“不日新者必日退”，身处瞬息万变的时代，面对百年未有之大变局，面对新一轮科技革命和产业变革，唯有积极拥抱科技、拥抱变化，积极主动推动财务管理理念、组织、机制、功能手段等方面的变革，方能赢得变化、赢得未来。

三、构建世界一流财务管理体系的基本思路

中国电力建设集团(股份)有限公司(以下简称中国电建)是全球清洁能源、水资源与环境建设领域的引领者，全球基础设施互联互通的骨干力量，服务“一带一路”建设的龙头企业，业务遍及全球130多个国家和地区，拥有全国80%以上的大中型水电项目前期规划、勘测和设计任务，全国65%以上大中型水电建设市场和全球50%以上大中型水利水电建设市场。按照《指导意见》，结合自身实际，中国电建持续打造价值创造型财务管理体系，主动赋能世界一流企业建设。

(一) 价值创造型财务管理体系的总体架构

中国电建准确把握财务工作面临的新形势与新任务，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实“三新一高”总体要求，围绕建设世界一流企业总体目标，创建“六升两降一加强”的价值创造指标体系，守正创新，以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准，立足数字财务新阶段，贯彻智慧财务新理念，构建“业财资税”深度融合财务新格局，

持续打造“一体两翼三资三率五系统”为核心内容的价值创造型财务管理体系。中国电建价值创造型财务管理体系总体架构如图1所示。

(二) 价值创造型财务管理的目标体系

以立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，推动质量、效率、动力变革，实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续、更为安全的发展为基本逻辑，以国务院国资委“两利四率”为基本导向，中国电建结合自身业务特点、管理现状等实际情况，提出了以价值创造为核心的目标体系，即“六升两降一加强”。“六升”是指提升营业收入利润率、项目毛利率、项目投资收益率、总资产周转率、财务资源贡献率和全员劳动生产率；“两降”是指降低资产负债率和期间费用率；“一加强”是指加强盈余现金管理，坚持“现金为王”理念。

“六升两降一加强”目标体系的基本逻辑是：贯彻“三新一高”总体要求，推动质量、效率、动力变革，通过提升营业收入利润率、项目毛利率、项目投资收益率实现更高质量的发展，通过提升总资产周转率、降低期间费用率实现更有效率的发展，通过提升全员劳动生产率实现更加公平的发展，通过提升财务资源贡献率、加强盈余现金管理实现更可持续的发展，通过降低资产负债率实现更为安全的发展。中国电建价值创造型财务管理目标体系如图2所示。

在实现更高质量发展方面，中国电建作为建筑业企业，效益主要来源于具体的工程项目，既包括工程承包项目，也包括投资项目(尤其是PPP投资项目)。在实现更高质量发展方面，之所以考虑三个效益指标，一是

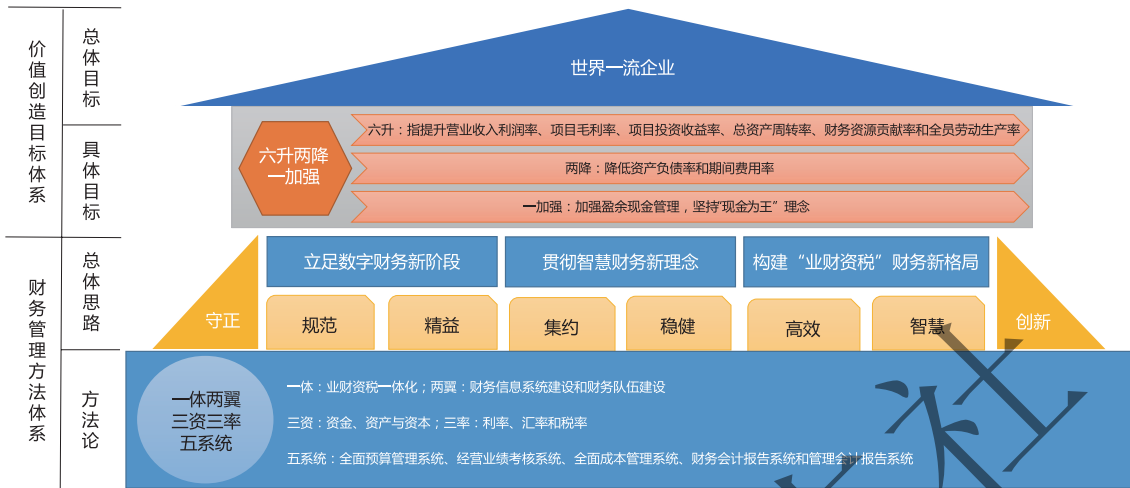


图1 中国电建价值创造型财务管理体系总体架构

为了扭转“规模崇拜、速度至上”思想情结，坚决遏制扩张冲动和规模的无效增长，推动改变粗放的发展方式，处理好规模扩张和质量效益的关系。二是为了提高市场订单的质量，坚决摒弃不看盈利、不顾能力、贪大求全的陈旧观念，坚决舍弃风险不可控、“赔钱赚吆喝”的项目，抓住利润的源头不放松。三是为了有效破解PPP等投资项目进入“运营黑暗期”后运营指标不达预期、与可研报告差距大等问题，反对质量低、风险大的投资项目。三个指标在不同法人层面、管理层面可以灵活应用，集团层面及各级子企业层面主要使用营业收入利润率指标，工程承包项目层面主要使用毛利率指标，投资项目层面主要使用投资收益率，形成纵向贯穿不同层级企业、横向涵盖不同业务类型的多维度立体式效益指标体系。

在实现更有效率发展方面，一是设置总资产周转率指标，主要是为了从资产负债观视角全方位破解资产负债“双高过胖”问题，扭转过度依赖投资带动的发展路径，坚决遏制总资产周转率逐年下降趋势，合理控制投资

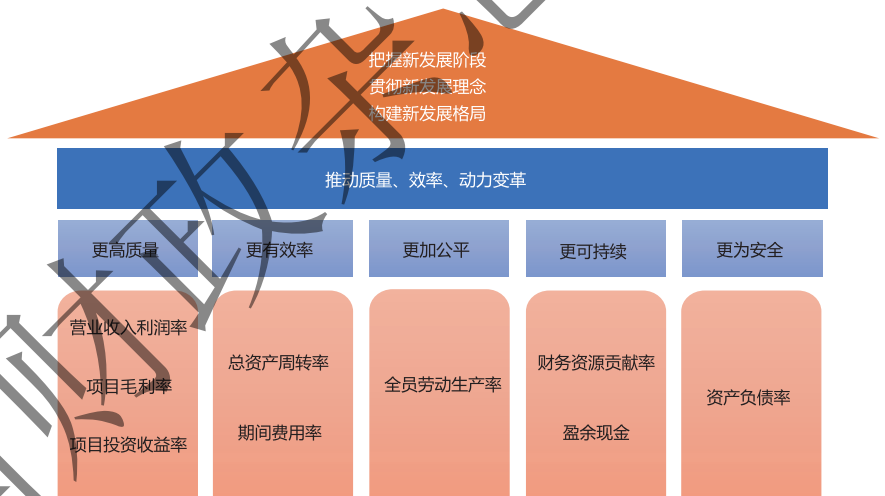


图2 中国电建价值创造型财务管理目标体系

规模，提高资产运营效率。二是设置期间费用率指标，主要是为了加大全员、全要素、全过程成本费用管控力度，坚持算细账、算实账、算紧账，切实将过紧日子要求落到实处，不断提高费用投入产出效率。

在实现更加公平发展方面，设置全员劳动生产率指标，主要是为了提高劳动力要素的投入产出效率，注重发展速度、盈利水平和负债结构的平衡，不断降本增效，提高单位产出，注重效率改善、技术进步和规模效应，

有效避免只看总量、不看单位产出所导致的不合理、不公平。

在实现更可持续发展方面，一是设置财务资源贡献率（每百元财务资源投入所贡献的产出）指标，具体包括财务资源创单率、创收率、创效率和创现率四个子指标。该指标主要是为了落实“不要没有收入的合同、不要没有利润的收入、不要没有现金的利润”经营理念，扭转过度负债经营的路径依赖和“以投定融”的融资配置方式，构建以财务资源贡献率为核心

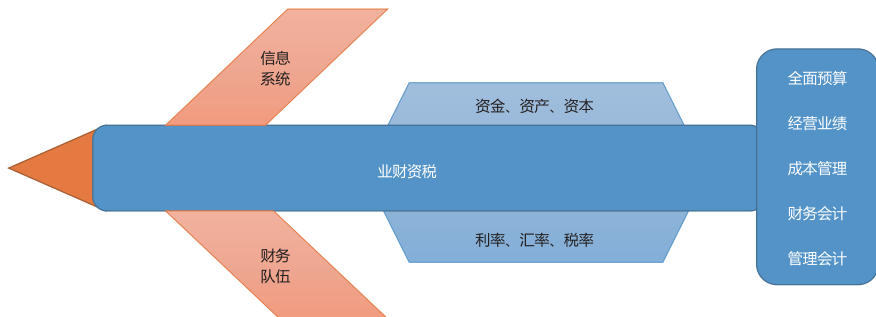


图3 中国电建价值创造型财务管理方法体系

指标的资源配置新模式，提高资源投入产出效率。二是设置盈余现金指标，旨在全面加强现金流管理，变“两金”为“现金”、变“存量资产”为“增量资金”、变“向银行借钱”为“向债务人要钱”“向资产要钱”，重视资产变现、资金回收，做到应结尽结、应收尽收，切实提高盈余保障倍数，提高收入收现比、收入含金量和盈利质量。

在实现更为安全发展方面，降杠杆、稳杠杆是中央企业实现高质量发展的内在要求和必经之路。设置资产负债率指标就是要着力处理好“降杠杆减负债”与“稳增长保发展”“提质量补短板”“调结构促转型”的三种关系，推动资产负债率回归合理水平，倒逼企业转型升级、提高资产运行效率，坚决守住不发生系统性债务风险的底线。

（三）价值创造型财务管理的方法体系

基于价值创造的核心导向，中国电建提出了“六升两降一加强”的目标体系（即“621”目标体系），在此基础上构建了“一体两翼三资三率五系统”的方法体系（即“12335”方法体系）。中国电建价值创造型财务管理方法体系如图3所示。

1.“一体”，即业财资税一体化。紧跟数字化时代步伐，聚焦管理思

维、管理理念和管理模式变革，全力推动业财资税一体化的深度融合，就是要加快形成以“财资税”内循环为主体，“业财”双循环相互促进的财务新格局，进而促进企业核心竞争力的持续提升。（1）“财资税”内循环，就是要坚持“一盘棋”思想和“大财务”理念，全面深化“财资税”一体化改革，提高财务资源配置效率，提升财务价值创造能力，通过畅通“财资税”内循环为财务管理体制机制增添活力，实现财务管理从事后向事前、事中有有效延伸。（2）“业财”双循环，就是要深化业务与财务的双向融合、双向赋能，财务理解业务、业务支持财务，财务能够成为业务的“数字神经系统”，业务能够成为财务的“基因图谱系统”，通过畅通业财融合双循环吃透经营行为与经营结果之间的量化逻辑关系，提升跨界合作能力，实现业务端到财务端的全链接，实现业务系统与财务系统的互联互通，建立“横到边、纵到底”的数据共享机制，充分挖掘数据资产价值，提升财务洞见能力和财务运营效率。

2.“两翼”，即财务信息系统建设和财务队伍建设。信息系统和人才队伍是“业财资税”深度融合的“左膀右臂”，没有一流的信息系统和一流的人才队伍做支撑，就不可能真正实现“业财资税”深度融合。（1）信息系统是“业

财资税”深度融合的载体和平台。中国电建按照“一个愿景、六大目标、三个阶段、两次转型”的战略布局，致力于打造一套体系更为集中、功能更为先进、体验更为智能的财务共享体系，在建设符合自身特色的行业领先、国内一流、国际先进的数字化智慧型财务共享中心的战略愿景指导下，达成数据信息处理平台、财务风险管控平台、业财融合集成平台、经济运行监测平台、智慧财务应用平台、分析决策支持平台六大目标，按照建设推进阶段、融合提升阶段、成熟创新阶段三个阶段，通过观念、组织、流程、系统和人员再造，通过“大智移云物”等新兴技术深度挖掘数据价值，持续打造战略财务、业务财务、共享财务“三位一体”的管理体系，先后实现财务管理模式转型和财务数字化转型。（2）财务人才队伍是“业财资税”深度融合的基础和保障。中国电建致力于打造一支政治过硬、价值认同、品行端正、爱岗敬业、勇于创新的财务团队，打造一批“精财务、通金融；熟业务、会管理；懂数据、知技术”的复合型高端人才，通过持续锤炼财务队伍的政治素养、职业素养和人文素养，持续提升财务队伍的科学思维能力、创新提效能力、风险管控能力、统筹协调能力和国际经营能力，通过营造干事创业的良好环境让想干事的有舞台、能干事的有机会、干成事的有激励。

3.“三资”，即资金、资产与资本。聚焦资产负债表，重点围绕“三资”做文章，最大限度提升资金管理效益、资产营运水平和资本运作能力。资金管理聚焦司库理念，资产管理聚焦全要素经营理念，资本管理聚焦全价值链理念，全力打造全球司库管理体系、全要素资产管理体系和全价值链资本

经营体系。(1) 全球司库管理体系。以现金管理为基础, 统筹全球账户管理、资金计划管理、资金结算管理、融资管理、票据管理、风险管理、金融机构关系管理、决策支持管理, 强化资金的主动管理、超前管理, 实现集团内各类财务资源可视、可控和增值, 实现集团内资金的集中管控, 提高集团金融资源使用效率, 最大限度发挥资金管理的效益。(2) 全要素资产管理。推进从货币资金、应收款项、存货等流动资产到长期应收款、长期股权投资等非流动资产的全要素资产经营体系的构建, 落实发展讲战略、资源讲循环、资产讲结构、投入讲产出、经营讲价值、运营讲效率、管理讲精细、问题讲根源、工作讲落实的全要素资产经营理念与思路, 切实提升资产运营效率。(3) 全价值链资本经营体系。资本经营是中国电建承包经营、投资经营、资产经营、资本经营“四位一体”立体经营格局的最高形态, 围绕企业核心能力进行资本经营布局, 推动集团有限资本与资源向“水、能、城”等核心业务聚集, 充分发挥“投、建、营”一体化产业链优势, 充分利用产权、资本、证券三个市场开展股权融资, 着力在增量、扩面、提质上下功夫, 确保资本实力持续增强。

4. “三率”, 即利率、汇率和税率。聚焦利润表, 重点围绕“三率”下功夫, 切实强化融资管理、外汇管理和税务管理。(1) 利率管理。拓宽融资渠道, 优化融资结构, 合理配置直接、间接融资占比, 提高融资议价能力, 聚焦融资规模的合理控制以及融资议价能力的持续提升, 实施融资资源集约化管理, 坚决实行债务融资+权益融资全口径融资总额管控模式, 按照压存量、控总量、管增量原则, 加强权益

类永续债等权益融资工具管控, 对融资规模实行刚性约束和刚性考核。(2) 汇率管理。以稳健财务为导向, 以规避风险为目标, 树立“风险中性”理念, 综合利用人民币远期、期权、掉期等衍生工具锁定汇率风险, 熟悉不同国家外汇监管政策、外汇市场影响因素、外汇产品及其定价, 把汇率波动纳入日常财务决策, 审慎安排资产和负债的货币结构, 提升风险识别和敞口预测能力。(3) 税率管理。以降低税务风险、提升税务创效能力为总体目标, 以满足税务核算、日常税务管理为起点, 努力将税务筹划工作延伸到商业模式设计、商务合同谈判阶段, 将税务管理工作融入业务环节, 推进税务共享建设, 提升管理精细度, 加强税务分析、防范涉税风险, 合理降低企业综合税负。

5. “五系统”, 即全面预算管理、经营业绩考核、全面成本管理、财务会计报告和管理会计报告系统。(1) 全面预算管理系统。突出预算对战略目标的支撑保障作用, 着力通过预算引导资源合理配置和有效约束, 通过业务预算、专门预算、财务预算等进行有效整合, 促进业财深度融合, 建立预算编制、调整、执行控制、分析监测、考核评价全过程闭环管理机制。(2) 经营业绩考核系统。坚持高质量发展基本导向, 持续优化包含考核指标、目标确定机制、过程考核监督机制、中长效激励约束机制的绩效考核体系, 建立年度考核与任期考核相结合的考核机制, 建立二级子企业董事会和经理层任期制契约化考核体系, 建立符合“双百企业”、混合所有制改革企业实际和发展导向的差异化考核体系, 充分发挥绩效考核在资源配置和落实企业战略中的导向作用。(3)

全面成本管理系统。坚持“一切成本皆可控”理念, 打造以“管理降本、技术降本、规模经济”为核心的“三位一体”成本管控体系, 推进经营模式升级、订单质量提高、资产经营加速、高息债务置换、富余资金盘活、分包管理规范、设备物资集中、工资效益联动、税务筹划加强、非生产性支出压缩等多维度业务场景的成本精细化管理。(4) 财务会计报告系统。以提高会计信息质量为本遵循, 借助财务共享平台, 持续夯实会计基础工作, 实行会计政策、核算标准、数据标准、流程标准和控制标准的“五统一”, 逐步建立涵盖全级次、全流程控制的报账管理系统, 实现流程控制自动化、控制标准数据化、数据采集表单化, 达到报销标准统一、资金支付可控、数据查询便捷、稽核管理透明、用户满意度高的管理要求。(5) 管理会计报告系统。根据公司发展战略和管理会计应用目标, 通过不同数据模型, 运用商业智能工具挖掘数据价值, 自动化、多途径向各级领导层、管理层、业务层提供与规划、控制、决策和评价相关的数据支持, 全过程、全方位监控和分析企业经济运行质量、战略执行情况, 提高预测与决策的科学性。

展望未来, 信息化、数字化和智能化是大势所趋, 财务的未来是数字化, 世界一流财务管理体系建设是一个系统性、艰巨性和长期性的工程, 需要我们主动求变、破旧立新、重构自我, 并且持之以恒, 沿着时代前进的方向阔步前行, 做“难而正确”的事情, 方能在复杂多变的环境中从容把握各种机遇、应对各种挑战, 进而主动赋能企业高质量发展和世界一流企业建设。□

责任编辑 任宇欣