

以价值与风险为引领 全面构建世界一流财务管理体系

刘东进

摘要：中国化学工程集团有限公司全面贯彻《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》，以国企改革三年行动方案为指引，紧紧围绕集团公司“三年五年规划、十年三十年愿景目标”中长期发展战略和“十四五”规划，坚持“守牢底线、精益求精、开放协同”理念，按照“财务与会计平行运行”的整体财务管理理念，以价值与风险为引领，全面夯实财会管理职能，抓好财会数智化建设任务，系统化开展人才队伍建设，持续深化财务管理基本功能作用，有力支撑建设世界一流企业，支持集团公司实现高质量发展。

关键词：世界一流财务管理；价值与风险；财务与会计平行运行

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2023)11-0004-06

党的二十大报告指出，要加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力，对深化国资国企改革、加快构建新发展格局、推动高质量发展作出了重大部署。2022年2月，中央全面深化改革委员会第二十四次会议审议通过了《关于加快建设世界一流企业的指导意见》，明确提出“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流企业标准。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》（以下简称《指导意见》），为中央企业加快建设世界一流财务管理体系明确行动指南和具体目标。中国化学工程集团有限公司（以下简称中国化学）牢记“国之大事”，积极履

行社会职责，稳步推进世界一流企业建设。中国化学财会系统认真贯彻《指导意见》，勇于变革、敢于创效，助力集团公司早日建成世界一流企业财务管理体系。

中国化学是我国工业工程领域资质最为齐全、功能最为完备、业务链最为完整、知识技术密集的工程公司，在化工、石油化工、煤化工、炼油等行业的工程建设领域拥有领先地位。近年来，集团公司规模不断壮大，发展速度不断加快，对财务功能要求日益提高。对此，集团公司以价值与风险为引领，坚持运用风险思维指导经营活动，围绕价值创造做好风险评估应对，培育积极健康的风险管理文化，结合中国化学打造“两商”（工业工程领域综合解决方案服务商、高端化学

品和先进材料供应商）新定位和迈进世界500强的有利契机，持续深化“财务与会计平行运行”模式，通过构建实施以价值创造为导向的风险防控体系，着力风险防控运行机制建设，依赖信息平台的高效运转，进一步转变和重构财务和会计的职能，建设司库管理中心和共享服务管理中心，进一步提高财务管控力度，为管理者决策提供有价值的参考信息，促进管理会计发展，打造财务核心竞争力。

一、中国化学对世界一流财务管理体系作用的认识

（一）财务管理要成为企业发展的“风险防控家”

党的十九大把防范化解重大风险作为三大攻坚战之一，党的二十大

作者简介：刘东进，中国化学工程股份有限公司党委常委、总会计师。

再次强调要主动防范化解风险。财务管理是企业管理活动的基础和中心环节,不仅要管控企业内部风险,以资金安全为起点,对银行账户、资金、票据、网银、客户信用、税收等关键要素实施全面把控,更要走出企业、走进市场,建立基于企业和市场紧密融合的全面风险管理体系,以更好应对市场环境的变化,真正成为企业发展的“风险防控家”。

(二)财务管理要成为企业发展的“价值创造者”

财务管理是对企业财务资源进行管理,包括财务资源的安全性管理和有效性管理,通过优化财务资源配置促进企业效益不断提升。新发展阶段下,企业内外部财务资源的稀缺性要求企业合理配置财务资源、适时追踪及科学分析评价财务资源的使用效率并及时作出调整,促进企业效益不断提升。同时,财务管理通过深度参与业务决策、主导资本运营等方式主动创造价值,促进企业价值不断增长。

(三)财务管理要成为企业运行的“业务服务家”

随着企业发展对财务管理需求的增加,以及财务管理自身范畴的演化,财务对企业战略和生产运营的服务支撑作用日益凸显。财务管理的发展需要财务人员“从财务走向业务”,即“业财融合”。业财融合不仅是简单的财务组织或岗位变化,而是要打通财务与业务之间的流程,实现数据互通,并将业财融合的工作与要求贯穿业务流程、运营管控、组织运作、制度政策等层面,从而真正实现为业务发展与管理决策提供有价值的参考意见。

与此同时,随着财务管理范畴向联通外部金融市场演化,以“产融结合”方式服务企业发展也随之产生。

随着我国金融市场体系更加完备和成熟,企业财务管理在传统资金管理的基础上扩展金融管理职能,统筹集团金融产业,优化集团金融资源的配置和风险管控,使企业集团内金融机构之间实现有效协同,使金融资本成为产业发展的坚实后盾和企业运行发展的“业务服务家”。

(四)财务管理要成为企业前进的“数据管家”

财务管理要主动把握新一轮信息技术革命和数字经济快速发展的战略机遇,加快数字科技赋能,实现数据标准的统一,打造最完备的财务“数据底座”。依托信息化和数字化,在业财融合趋势下,财务不仅掌握着各类总结和评价企业财务状况与经营成果的分析数据,还掌握着大量的业务运营数据,将逐渐成为未来企业数据的生产者、管理者与应用者。未来的财务通过大数据的高级分析与支撑决策,将企业的价值实现与资源消耗甚至相应的业务运作信息进行匹配,将事后分析转变为事前预测,实现对业务的有力支持。

二、中国化学世界一流财务管理体系的内涵

结合《指导意见》和企业实际,中国化学制定了《世界一流财务管理体系建设规划》(以下简称《规划》),明确了建设目标,绘制了未来五年的财务发展蓝图,并分两个阶段确立工作目标,第一阶段的目标为2022~2023年年底,财务管理水平得到显著提升,管理理念深入人心,管理体系全面构建,管理组织清晰完善,管理手段高效智能;第二阶段的目标为到2026年建设完成中国化学世界一流财务管理体系。

中国化学将具体建设目标概括为“123456”为核心的财务管理体系。“1”即一个目标,打造价值创造、管理精益、技术智能、全球协同的财务核心能力为建设目标。“2”即两大体系,按照“财务与会计平行运行”管理理念,建立财务管理及会计管理两大管理体系。“3”即三化建设,强调以信息化、数字化、智能化赋能财会管理。“4”即四项保障,通过搭建完善的组织体系、建立财务制度体系、强化人才队伍建设、构建财务人员评价激励体系。“5”即五型建设,具体包括战略支撑型、决策支持型、业财融合型、价值创造型和风险管理型。“6”即六大特征,包括一流的管控模式、一流的财务管理体系、一流的会计管理体系、一流的数智化体系、一流的财会团队及研究能力、一流的财会文化。

三、中国化学世界一流财务管理体系构建

中国化学根据财政部、国务院国资委等部门专项文件的具体要求,依照“财务与会计平行运行”管理理念,结合集团公司财会管理实际情况,拟定了14项主要任务,作为构建一流财务管理体系建设的重要支撑,并以此指导未来五年财会管理工作,确保集团财会系统建设行稳致远,早日实现建设世界一流财务管理体系目标。

(一)加快完善财务战略体系

中国化学根据集团公司“三年五年规划、十年三十年愿景目标”中长期发展战略,构建符合集团公司发展需要的“财务与会计平行运行”模式,以财会系统建设为转型升级的着力点,实现财务管理工作从事后反映向事前计划、预测、控制、决策转变,重塑财务管理职能,实现财会管理职能

重要转变。

一是出台《世界一流财务管理体系建设规划》。构建“财务与会计平行运行”的财务管理职能，建立“垂直、统一、高效”的财务管理体系和“集中、统一、高效”的会计管理体系，进一步明确总部财务管理岗位职责，并逐步在所属企业推广运用，建立总部与企业相互沟通交流的有效机制。二是推动财务管理由“管控型”向“价值创造型”转型。依托财务管理云平台优化管理职能，切实发挥好支撑战略、支持决策和价值创造作用，探索建立财务业务合作（BP）新模式和三级组织总会计师、大型项目财务总监组织体系，积极参与企业生产经营和管理，通过科学合理的岗位设置打造专业化和复合型财务队伍，不断提升团队建设和水平。

（二）扎实推进制度建设

建立完善的财会管理制度体系，实现管理制度化，强化财务监管能力，有效防范管理风险，增加管控能力。一是建立符合“财务与会计平行运行”机制，上下贯通、分级授权的财务制度体系。建立和完善集团公司财务制度制定、修订、废止管理体系，建立财会制度管理办法，使制度制定程序化、规范化，以满足整体财务、会计平等管理框架，提高工作效率。二是上线财务制度管理信息系统，涵盖制度查询、制度编制、信息分析、制度宣贯、制度承接、制度评估等功能，突出制度管理的表单化、流程化、信息化，实现制度管理横向、纵向全流程贯通，推进实现财务管理一体化、标准化、精细化、信息化。三是借鉴质量管理体系运作管理方式建立集团公司财务制度控制体系的运行管理方式，使集团公司财务制度的日常管理体系化，

进而保障财务制度有效执行，促进依法治企有效实施。

（三）着力推进财会管理数智化建设

以“财务与会计平行运行”为指导思想，以“信息化、数字化、智能化”赋能财务管理。信息化是通过信息系统将工作流程标准化、线上化，实现业务数据化；数字化是打通各信息“孤岛”，让业财数据得以连接，让数据创造价值，实现数据业务化和数据资产化；智能化是信息化、数字化的最终目标，通过运用“大智移云”等信息技术，驱动财务管理智能化。

一是建成全集团统一部署的数字化财务云平台，补齐财务信息化系统短板，实现财务标准化、财务大集中、财务大融合、财务智能化，支撑财务管理的线上化、标准化、高效化。二是完善财务数字化系统，应用数字化技术推动财务管理实现数字化运营治理。与业务系统对接，将业务数据与财务数据有效融合，实现全部业务线上办理、数据实时可视，切实发挥好财务价值创造和风险防范作用，实现国务院国资委“一张网、一个库、一个池”的整体信息化要求。

（四）巩固深化全面预算管理

建立覆盖全员、全过程、全生命周期，兼顾权责发生制和收付实现制，制度规范、流程高效、体系科学，权责清晰、功能全面的全面预算管理体系，打造迈向世界一流企业价值创造型全面预算管理。

一是建立完善覆盖全部管理链条、全部预算责任中心，跨部门协同、多方联动的全面预算组织体系、管理体系和制度流程体系。建立高效的资源配置机制，通过完善战略预算，实现全面预算和企业战略、中长期发展

规划紧密衔接。完善预算编制模型，不断精进预算表格体系，充分体现精细化，把全面预算管理和精细化管理连接起来、对应起来，落地到具体的项目、合同和业务。二是强化预算约束执行，刚柔并济，推动预算执行水平再提升。聚焦预算分析视角，动态反馈预算执行情况。发挥预算决策支持作用，提高决策有用性和时效性。细化预算考核评价内容，建立全面预算管理考核评价内容，自动计算量化考核指标及考核得分，结合战略发展需要，适时调整考核指标和权重，发挥好考核激励“指挥棒”作用。

（五）探索建立司库管理体系

构建资金和债权债务管理新模式。持续做好资金集中，强化资金计划与预测管理，合理调配资金资源，防范资金风险，提升资金管理效率。建立适应公司发展战略的资金管控体系，优化资金管理中心职能建设和岗位配备，充分发挥两级（或三级）管理中心的服务和监督管理职能。推进年度现金流预算、三个月资金滚动预测和短周期资金计划的组合管理，坚持“以收定支”，加大资金计划对付款的管控力度，实现资金流动的平稳有序。优化提升资金集中管理长效机制，推进区域资金管理中心建设及运营，发挥财务公司作为集团资金集中运营平台的积极作用，提升区域资金管理中心促银企合作的效能。

提升债权债务管理水平，落实债权“立体化”管控，实施债务全过程管理，着力管控经营性现金流，实现企业现金流平稳有序。加强业务融合，前置管理重心，落实考核责任制，提升项目精细化管理和全周期管理。加快“两金”变现能力，降低损失风险。提升经营性现金流加强投标阶段财务风险评

估,做好招标资信业务策划。加大债权清收和管控力度,保持合理负债,优化资产结构。建立全集团实时的债权债务动态监控体系,强化源头控制、过程监控和事后分析,实现对债权债务的动态管控。开展债务全流程管理,监督指导各企业规范招标资信业务管理和项目财务策划,加强债务的事前管控,优化债务结构,合理控制带息负债规模,严控资金链风险。

建设和完善公司金融管理体系,加强金融管理职能建设,充分利用金融创新手段,推进产融深度融合,实现集团产业金融板块合规、创新、可持续发展,履行财务的监督、指导、服务职能,提供决策支持,防范金融业务风险。梳理金融管理职能,明确管理职责和管理流程。加强货币金融政策及宏观环境分析,推进产融结合的模式创新,深度挖掘产融一体化优势。定期开展金融资讯及投资业务分析,为管理决策提供支持。推进集团产业金融板块合规、创新、可持续发展。监督并指导各企业引进金融工具,创新交易模式,提升项目效益、改善现金流。加强投融资项目融资策划管理,优化融资方案,助力提升投资业务新签合同额产值转化效率。全面提升银企合作能力,提升公司资本市场影响力,推进金融服务能力国际化。用活、做强融资租赁公司、财务公司和基金公司等金融平台,借助金融市场,发挥金融业务支撑服务主营业务的作用。统筹商业保险管理,促进保险采购标准化,落实保险权益,提升保险管理水平。

(六) 着力推动投资与资产管理

对标世界一流企业优秀管理经验,结合集团公司投资财务和收益管理实际,组织企业建立健全制度完整、

程序明晰、管理规范、强化监督的投资财务和收益管理体系。研究探讨集团公司投资财务和收益管理提升途径和方式,提高管理短板,堵塞管理漏洞。深入研究投资、并购项目及混合所有制改革中投资财务和收益管理重点和管理要求,发挥财务专业职能,提供科学决策依据,防范财务风险。加强投资财务日常管理工作,注重日常数据的收集整理,进一步推进各项投资项目的财务评审规范化、科学化。围绕集团公司经营发展战略,研究和分析收益分配的原则和政策,制定完善适合集团公司经营发展实际、满足集团公司战略发展要求的收益分配政策,建立完善的收益分配体系,平衡企业所有者、经营者和职工之间的利益关系。厘清资产管理职责边界,积极参与业务前端发挥财务作用,聚焦资产管理效率和效能,盘活闲置资产,处置低效无效资产,强化价值型、战略型股权管理,不断提高资产财务管理水平。

(七) 建立健全费用管理机制

在确保集团公司战略目标完成的前提下,建立系统、全面、科学、合理的费用管理体系,力求以最少耗费取得最大生产成果。建立费用管理标准。以全面预算改革为基础,建立费用分类管理体系。集团公司统一费用管控原则,细化费用管控标准,固化费用管控流程,严格预算外费用流程管控。大力推行项目全面预算管理,定期开展费用执行分析,按季对集团公司及所属企业的费用执行情况开展分析,促使各企业有效降低费用占收入比水平,对指标偏离幅度过大的企业及时进行风险预警,力求形成项目精细化管理的良好局面。

(八) 全面深化税务创效管理

以“夯实财税基础,防范税务风险,享受优惠政策”为管理主线,依托信息化建设,提升税务基础管理水平,统筹财税研究与策划,加大税务情况诊断力度,防范化解重大财税风险,积极争取享受税收优惠政策,切实增强财务价值创造作用,助力集团公司高质量运行发展。加强税务组织和人员保障,明确各层级纳税主体税务管理职责。建立集团公司税务风险管理清单,对重大特殊业务事项进行税务风险评估。开展年度税务分析工作,总结各企业纳税、税负率和优惠政策享受情况,对重大事项和特殊业务(如研发费用加计扣除、投资、并购重组、金融工具管理、境外工程项目、出口退税等)进行税收筹划,主动参与合同税务条款评审,提出税务筹划要点方案,不定期组织开展税收筹划分析和评估,确保在依法合规的基础上有效降低企业税负。建立研发项目财务全流程管理机制,主动参与业务前端,积极配合技术部门做好研发成果转化、研发材料投入产出测算、研发项目预算审核和执行监督、研发费用加计扣除、研发项目财务验收和总结等系列工作,形成研发项目全闭环的财务管控流程。

(九) 精细筹划财务风险管理

强化风险管控意识,把风险保持在受控状态。防范和化解财务风险,促进企业长期稳健发展。建立财务风险控制组织架构。细化集团总部、分子公司和项目部财务负责人、财务主任、会计主管以及财务人员为相应风险控制结点的控制体系,总部通过开展日常检查、内外部审计、业务能力培训、综合考评等手段加强风险的监管和控制,提高识别风险和控制风险能力。强化财务风险监测手段,组织

做好风险梳理，重点抓好货币资金、债权收取、资产损失、垫资、投资、担保、税务、会计信息失真等风险事项的梳理，建立重大风险事项数据台账。构建财务风险评价指标和风险预警机制。在盈利回报指标、资产运营指标、风险防控指标、价值创造指标等方面构建对应评价标准的基础上，建立长短期结合的财务风险指标预警体系。同时建立风险管理清单，根据各种经营数据评估出短期内可能出现的财务风险进行控制，对企业未来可能遇到的风险进行提前识别，及时化解和防范重大财务风险。建立健全财务风险管理及财务检查相关制度，每年组织日常和专项、重点业务的财务检查。组织做好风险跟踪与处置，密切关注重大风险敞口和历史出险事件，制定应急预案和后续处置预案，密切跟踪、有效督导化解。

（十）加强境内项目财务管理

建立完善的项目财务管理体系，打造专业的项目财务管理团队，提升项目财务管理水平，实现项目效益最大化和财务风险可控。组建专业化的项目财务管理团队，明确职责权限，形成相互制衡机制。分层级推行项目全面预算管理。将重大项目单独纳入全面预算管理试点。做好资金管理策划、成本费用定额、税务筹划、会计核算规范、风险预警的全过程管理，力争实现项目资金安全高效利用、成本费用波动较小、税负明显降低、无会计差错、财务风险可控。强化项目成本管理，对项目人工成本、标准成本、管理费用等进行定额管理，将最终管控结果与项目管理人员绩效挂钩，形成闭环。

（十一）提升国际财务管控水平

以国务院国资委加强境外国有资

产监管工作精神为指导，持续打造、构建以价值创造和风险管控为主线的国际化财务管理体系，形成集团总部、所属企业及各级境外机构的“三级联动”管理架构，充分发挥集团总部财务“统筹、引领、管理、支撑（服务）以及重点管控海外重大项目”的管理职能。所属企业和各级境外机构在总部财务“一盘棋”下，补充海外财务管理人员，落实派出境外财务负责人，履行管理监督考核责任，全面提升集团公司国际业务财务管控水平。明确工作岗位和职责权限，落实财务负责人委派和履职考核评价工作。加强海外财务监督检查整改工作力度，重点关注境外制度运行、内控执行和财务管理实效，并对检查发现的问题建立督导整改闭环机制。组织开展对标学习国内外先进的财务管理理念和管控手段，搭建信息共享、共商共建的合作伙伴联盟。

（十二）大力提升财务团队能力

打造一支年龄结构优化、综合能力强化、专业职能深化、工作职责细化、结构合理和高端化的财会专业队伍，助推集团公司中长期发展战略落地与高质量发展。建立多层次财会人才培养培训体系，按照高级、中级及基础三个层次，结合人才评价及选拔机制，开展资金、金融、投融资、预算、国际化财务管理、税务、资产、信息化等业务培训。加强中高端财会人才队伍建设，提高中高级财会人才占比，推动集团公司财会人员整体素质提升。鼓励参加学历、职称、执业资格考试，全面培训财务会计管理业务，加强财务会计管理制度学习，改善财务会计人员知识结构，提高业务理论水平和实践能力。配强配优各级总会计师和财务部门负责人，开展重

要子企业总会计师委派。加大轮岗交流力度，开展业务和项目派驻制。全面实现所属企业总会计师委派制，制定委派总会计师管理实施细则，举办领导能力提升培训班，提高中高层财务会计管理人员领导水平。全面落实监管机构对派出财务负责人的工作要求，持续保持境外机构“应派尽派”良好现状。建立关键岗位任职资格要求和科学评价体系，强化正向引导激励，畅通职业发展通道。强化财务会计人员职业道德和廉政教育，加强廉政风险防范，培育良好的廉洁从业文化。

（十三）完善夯实管理会计报告

以集团公司战略为导向，以持续创造价值为核心，运用管理会计方法，与企业性质、业务规模、发展阶段、管理模式、治理水平等实际情况相结合，权衡实施成本与预期效益，根据财务和业务信息加工整理形成三级管理会计报告体系，满足企业价值管理和决策支持需要。完善管理会计报告分析内容，明确管理会计报告目标、报告内容、人员及职责分工、报告时间安排和工作要求。制定管理会计报告提纲，收集各类财务和非财务信息，完成管理会计报告编制工作。定期收集管理会计报告使用效果意见反馈，根据内外部环境变化，对管理会计报告内容、编制、报送、使用等进行优化。根据管理要求完善管理会计报告表单，形成一套行之有效的数据标准，借助信息化系统自动生成多维度报表涉及多维度报表和管理会计报告，同步自动更新管理会计报告库，进行价值跟踪分析，准确反映价值结果，深入揭示价值成因，更好地用财务语言反馈企业发展生态。

（十四）不断提升会计核算质量

会计核算质量决定了公司整体的

会计信息质量,通过逐步夯实会计核算质量,规范并统一全集团的会计处理方法以提升会计管理水平,为深化提质增效工作和实现高质量发展奠定坚实基础。建立会计标准化管理办法,发布经济业务、会计科目、会计核算、报账单及原始凭证、会计报告等五大手册。与财务信息系统、业务信息系统进行高度关联和对接,并组织软件公司、会计师事务所、有关专家进行讨论和充分沟通,不断对现有的核算系统(含财务共享)和报表系统进行优化升级,实现会计核算智能化、报表编制自动化,不断提高会计处理和报表编报的工作效率,以确保会计信息真实可靠。挖掘数据资产价值。借助先进的共享系统定期对财务信息进行整理和分析并形成分析报告,充分利用财务大数据资产为生产经营决策提供有力的数据支持。

四、中国化学世界一流财务管理建设规划实施保障

(一) 加强组织领导,促进全员参与

集团公司管理层在《规划》实施过程中发挥核心领导作用,在财务转型的整体过程中要给予财务条线强有力的支持与方向性的指导;各部门负责人和所属企业经营层需要提升管理意识,在战略转型与财务升级过程中主动承担领导责任,重视《规划》的贯彻落实,推动《规划》的细化实施,促使财务转型升级战略目标的顺利实现。同时,需强化全公司员工的通力参与。在执行层面,要明确公司各职能部门和各业务经营部门在财务转型中的工作任务,主动承接相关工作,积极且有建设性地应对财务转型过程中可能出现的各种困难。在总部

财务资金部领导下,各企业财务负责人要大力推动运营模式和管控模式改革,积极组织、协调财务人员落实《规划》任务,促进财务人员全面学习《规划》要求、全员参与《规划》实施,增强主人翁意识,真正实现全员参与、通力合作、结合实际、实践为先,保障财务转型的顺利推进。

(二) 优化管理制度,强化工具应用

《规划》的实施需要完善的制度体系作保障,实现财务管理制度的体系化、精细化、规范化和差异化。具体来说,要以公司财务管理顶层地图为框架,构建完整的体系化管理制度和规范标准,配合完善场景化操作指南,保证制度的可执行性,同时在全面规范化的基础上,区分业态特点,制定差异性的操作指南。流程是制度落地的保障,在各项流程三级标准化梳理中,将流程管理的思想融入制度管理中,用制度去支撑和保证流程的执行。在贯彻管理制度的同时,一些创新管理工具的引入也会对《规划》实施产生强有力的支撑作用。在企业运营管理过程中,充分发挥创新工具箱的作用,优化并深入运用全面预算管理工具,加强财务管控,提升财务管理的专业化水平,确保财务战略与规划落地。

(三) 依托信息系统,确保业财贯通

要充分挖掘现有财务管理系统作用,推进数据库建设工作,保障基础数据信息的完整、真实、可靠。实现财务管理与其他管理系统的集成与分享,构建业务数据输入端口和管理用数据输出端口,最终实现财务信息及时、高效和准确的传递,为决策分析、监控提供专业支持。要在集团统一规

范的主数据平台上,统一数据编码,规范财务系统数据输入、输出接口,从业务运营和管理会计报告两个层面打通战略、经营、财务、绩效等数据,利用先进分析模型和分析工具,支撑业财融合和管理会计报告体系嵌入。要分板块落实财务标准化成果,包括统一的事项分类标准、账务处理标准、原始单据标准和辅助核算口径标准。在现有系统基础上增加共享运营和影像管理平台,支持财务共享跨组织集中化运营模式,推动财务共享中心建设。要将系统管控全面运用于预算、核算、资金、融资等过程,打通各系统间的关联节点,对每一项资源的获取、配置、流向、效益做到全生命周期管理,实现实时动态分析,为财务工作闭环管理提供系统支持。

(四) 强化实施管理,保障规划落地

《规划》应实现自身的优化管理,构建《规划》体系,加强《规划》宣贯,进一步调动全集团积极性和创造性,确保《规划》落地实施。严格依照实施路径分阶段演进,按照细化实施指南积极践行未来财务主要工作项规划。同时要定期对《规划》执行情况进行监督、检查、评估,并将结果予以通报,结合评估检查结果以及财务工作实际进度情况,集团总部将定期对财务工作《规划》进行回顾总结,并进行适当调整和修订。在回顾和总结的基础上,按年度对《规划》进行动态评估和优化调整,以持续性地适应企业发展的要求,保障战略目标的实现。加大宣传培训力度,发挥好财会研究院的作用,深入总结财务管理先进经验,搭建好沟通交流平台,对标先进发现差距,相互交流促进提升。□

责任编辑 樊柯馨