

以建立健全财务管理体系 加快国有资本布局优化和结构调整

朱炜 孙敬敬 孔佳惠

摘要：为建立健全财务管理体系，更加充分发挥财务管理功能，加快国有资本布局优化和结构调整，本文从四个方面提出对策建议：一是以满足国有资本布局优化和结构调整需要为导向，更新财务管理理念；二是以促进国有资本布局优化和结构调整质效提升为目标，优化财务管理组织；三是以确保国有资本布局优化和结构调整战略科学为要求，健全财务管理机制；四是以保障国有资本布局优化和结构调整战略落实为原则，完善财务管理手段。

关键词：财务管理体系；国有资本；布局优化和结构调整；财务管理机制；财务管理手段

中图分类号：F276.1 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)06-0050-04

党的二十大报告明确提出“深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整”，将国有经济布局优化和结构调整作为深化国资国企改革的重要内容。党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》提出，“深化国资国企改革，完善管理监督体制机制，增强各有关管理部门战略协同，推进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，增强核心功能，提升核心竞争力。”这意味着新时代新征程上，推进国有经济布局优化和结构调整已成为一项重要而迫切的使命任

务。在现代国企管理过程中，财务管理是中心环节和关键步骤。以建立健全国企财务管理体系为抓手促进财务管理转型升级，是深化国资国企改革的重要基础和保障。2022年3月国务院国资委印发的《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》提出，“把财务管理转型升级放到国资国企改革发展大局中去谋划、去推动。”通过建立健全财务管理体系，促进财务管理转型升级，充分发挥财务管理功能，既有利于科学有效优化国有资本布局和调整国有资本结构，也有利于培育发展新质生产力、增强国企核心功能和提升国企核心竞争

力。基于此，本文从更新财务管理理念、优化财务管理组织、健全财务管理机制和完善财务管理手段四个方面提出对策建议，以期为企业尽快建立健全财务管理体系、充分发挥财务管理功能、加快国有资本布局优化和结构调整提供参考。

一、以满足国有资本布局优化和结构调整需要为导向，更新财务管理理念

财务管理理念是指导和规范企业财务管理活动的核心思想和基本原则，直接影响企业财务管理水平，进而影响企业战略的实现。当前，由于

基金项目：山东省社科规划项目(21CGLJ40)

作者简介：朱 炜，山东财经大学会计学院教授，博士生导师；

孙敬敬，山东财经大学会计学院博士研究生；

孔佳惠，山东财经大学会计学院硕士研究生。

部分国有企业财务管理理念相对滞后,财务管理水平较低,难以满足优化国有资本布局和调整国有资本结构的需要,无法为企业国有资本布局优化和结构调整提供有效支持。为此,国有企业应当以满足国有资本布局优化和结构调整需要为导向,从增强服务国家战略意识、培育数字化意识、树立协同意识、强化风险管控意识入手,更新财务管理理念。

一是增强服务国家战略意识,主动契合国有资本布局优化和结构调整战略。国有企业需积极顺应新时代新要求,推进国有经济布局优化和结构调整。这意味着要深入学习借鉴在这一领域取得重要进展和显著成效的企业经验,结合财务管理发展趋势、企业自身财务管理水平,以及企业国有资本布局现状、优化目标与实现路径,科学规划企业财务管理定位和目标,自主建立健全与企业国有资本布局优化和结构调整战略相匹配的财务管理体系,推动国有资本更好发挥战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等功能。

二是培育数字化意识,精益化管理国有资本布局优化和结构调整。国有企业应利用大数据、人工智能、移动互联网、云计算、区块链等新兴数字技术,通过精准投入、精细作业、精确评价,持续开展覆盖企业国有资本布局优化和结构调整全员、全要素、全过程的精益管理,科学确定精益目标、设计精益路径、实施精益步骤,促进国有资本布局优化和结构调整质量、效率和效益的提升。

三是树立协同意识,共同推动国有资本布局优化和结构调整。国有企业应对内促进业务与财务有机融合、产业与金融深度协同,对外进一步加

强与投资者、债权人、客户、供应商以及其他利益相关者的沟通交流,充分凝聚各方力量,优化整合各类资源要素。通过引导各方协同,推动国有资本向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业集中,向提供公共服务、应急能力建设和公益性等关系国计民生的重要行业集中,向前瞻性战略性新兴产业集中。

四是强化风险管控意识,坚守国有资本布局优化和结构调整不发生重大风险的底线。国有企业需牢固树立“严、准、细、实”的风险管控理念,毫不放松坚持源头严防、过程严管、责任严究,做好精准识别、精准施策,做到细致摸底排查、细微检查督查,扎实有序推动企业国有资本布局优化和结构调整风险管控工作,确保决策和执行均符合相关法律法规要求,保证财务核算合规与信息披露真实。

二、以促进国有资本布局优化和结构调整质效提升为目标,优化财务管理组织

财务管理组织是企业财务管理的重要基础,对财务管理作用的发挥具有至关重要的影响。当前,部分国有企业在财务管理组织上存在职能职责定位不够清晰、共享中心建设不够完善、服务平台体系尚不健全等问题,一定程度上削弱了财务管理对企业战略实现的支撑作用,进而影响了国有资本布局优化和结构调整质效。为使财务管理更好地推动企业国有资本布局优化和结构调整,国有企业要以促进国有资本布局优化和结构调整质效提升为目标,明确职能职责、完善财务共享中心、建立产业链财务服务平台,以此优化财务管理组织。

一是明确职能职责,更好服务国

有资本布局优化和结构调整。国有企业应树立“大财务观”,明确财务管理在推动国有资本布局优化和结构调整中的角色,科学合理设置相应财务管理岗位,明确各岗位在优化国有资本布局和调整国有资本结构中的职责任务、工作标准和任职条件,确保财务管理不缺位、不越位、不错位。强化集团对所属子企业在国有资本布局优化和结构调整相关财务管理方面的管控权限,包括重要财务规则制定权、重大财务事项管理权、重点财务活动监督权,实现集团对所属子企业财务管理的集中管控。遵循因企施策、因业施策、因地制宜原则,允许集团根据所属子企业的行业类型、经营规模、业务特点、财务状况等,探索构建差异化财务管控模式。对经营规模较大、市场需求变化较快、财务状况良好的子企业,给予更大的财务决策自主权,不断提升企业调整存量结构、优化增量投向的效率。

二是完善财务共享中心,更高质量、更有效率推动国有资本布局优化和结构调整。国有企业应将RPA(机器人流程自动化)、OCR(光学字符识别)、NLP(自然语言处理)等新型数字技术与财务管理深度融合,快速有效收集、处理和分析海量数据,详细了解企业整体资源能力水平、生产经营情况等,深入分析市场供需形势、竞争格局、产业发展趋势等,从而为企业推动国有资本布局优化和结构调整提供准确、多维的数据信息,提升相关决策的质量。借助财务共享中心,推动财务运行机制向“前中后台”模式转变,前台负责服务业务运营,中台负责整理加工数据,后台进行数据分析和决策支持,加快业务财务、共享财务、战略财务“三位一体”发展,提

升财务管理效率,确保企业高效推动国有资本布局优化和结构调整。

三是建立产业链财务服务平台,协同推动国有资本布局优化和结构调整。国有企业应围绕自身优势业务活动,搭建高效、智能的产业链财务服务平台,将财务服务对象延伸至产业链上下游企业,依托专业财务管理团队,为产业链上下游企业提供业务运营、财务咨询、数据治理等财务服务,助力产业链上下游企业推动国有资本布局优化和结构调整。通过开放API(应用程序编程接口)与银行系统深度对接,为产业链上下游企业提供快速响应的金融支持服务,实现多方协同、形成合力,切实推进国有经济布局优化和结构调整,持续增强国企核心功能和核心竞争力。

三、以确保国有资本布局优化和结构调整战略科学为要求,健全财务管理机制

财务管理机制是财务管理体系的重要组成部分,其有效运作是财务管理体系发挥最大效用的基础。为服务好国有资本布局优化和结构调整战略,国有企业应以确保国有资本布局优化和结构调整战略科学为要求,以资源配置、风险管控、考核激励机制为重点,健全财务管理机制。

一是建立资源配置机制,确保国有资本科学配置。国有企业应坚持问题导向、强化目标引领,以解决当前企业国有资本布局与结构突出问题为目标,建立健全企业国有资本配置刚性约束制度,明确企业国有资本配置方向、领域、原则、程序等,推动企业国有资本投向主责主业和前瞻性战略性新兴产业,限制企业国有资本流向盈利低、占资多、风险高的业务领域,严防企业

国有资本“脱实向虚”,加快低效资本回笼、无效资本清理、亏损资本止损。

二是完善风险管控机制,科学平衡防风险和优布局、调结构的关系。一方面,国有企业应根据环境变化及企业财务和管理能力,动态调整风险损失承担上限,既要避免设定过低而延缓进程,也要防止设定过高而导致项目失败。另一方面,国有企业应将风险管控与企业国有资本布局优化和结构调整战略相结合,建立健全企业国有资本布局优化和结构调整风险管控体系、财务合规管理体系,健全完善与之相适应的财务内控体系,加快实现风险自动辨识、管控措施智能匹配、执行情况强制关联,确保企业国有资本布局优化和结构调整风险可控、在控。

三是健全考核激励机制,引导国有资本科学布局。针对在推进国有经济布局优化和结构调整中的阶段性任务,国有企业应科学构建个性化、差异化考核激励体系,重点考核关键技术专利数量质量、前瞻性战略性新兴产业投资比例等内容,明确评分标准和评分细则,制定物质激励和精神激励措施,充分发挥考核指挥棒、风向标、助推器作用,激励企业在落实国家重大战略中发挥主力军作用,持续提升创新能力,加大对前瞻性战略性新兴产业的投资力度,全力突破关键核心技术难题,加快实现高水平科技自立自强。

四、以保障国有资本布局优化和结构调整战略落实为原则,完善财务管理手段

在企业战略落实的过程中,财务管理手段作为实现计划和目标的工具,发挥重要的桥梁作用。完善财务管理手段,以实际行动支持企业国有

资本布局优化和结构调整,是确保国有资本布局优化和结构调整战略有效落实到位的重要举措。

一是做好机会与优势识别、关键阈值明确和量化评估工作,以支持战略规划的确立。国有企业应基于国家战略需求、企业功能定位、发展目标和资源条件,深入分析市场调研收集的数据,准确识别企业推动国有资本布局优化和结构调整的机会。进一步加快各业务与财务管理的连接,有效识别企业优势业务和非优势业务,以支持企业确定适合自身优势业务的国有资本布局优化和结构调整战略规划。在保持资本结构持续稳健、资产盈利能力不断提升和现金流长期平衡的约束下,运用比率分析、比较分析、趋势分析等方法,科学测算资产负债率、净资产收益率、自由现金流量等财务指标的最佳阈值,据此制定企业国有资本布局优化和结构调整的战略规划,避免债务负担加重、盈利能力下降、资金短缺等问题。对战略规划的可行性、经济效益、社会影响等进行量化评估,并征求利益相关者和专家的意见建议,形成战略规划决策分析报告,有力支持企业理性、科学决策国有资本布局优化和结构调整战略规划。

二是以预算为抓手,以“四资”联动为手段、以监督为保障,支持战略规划落地。国有企业应基于企业国有资本布局优化和结构调整战略目标,按照上下结合、分级编制、逐级汇总原则,科学编制企业国有资本布局优化和结构调整财务预算,严控预算执行,坚持有预算不超支、无预算不开支,并将财务预算执行和战略目标完成情况纳入企业国有资本布局优化和结构调整考核激励体系,形成闭环推动企业国有资本布局优化和结构调

整。按照“做好增量、盘活存量、主动减量”的思路,运用资源配置、资产整合、资本运营、资金运作等有效手段,通过扩大有效投资、开展战略性重组和专业化整合、剥离清退“两非”(非主业和非优势业务)、“两资”(低效资产和无效资产)等路径,积极推动企业国有资本更多投向优势企业、上市公司,大力推动企业国有资本向关系国计民生的重要领域和关系国家经济命脉、科技、国防、安全等领域集中。建立健全监督检查方式,明确监督检查标准,加强对企业国有资本布局优化和结构调整工作的日常财会监督检查,及时发现和着力解决企业国有资本布局优化和结构调整中的突出问题和薄弱环节,实现企业稳健调整盘活存量资产、优化增量资本配置。

三是落实事前预防、事中控制、事后反思,持续有效管控风险。事前预防阶段,国有企业应全面系统梳理企业国有资本布局优化和结构调整过程中可能存在的风险,深入分析风险发生的原因、可能性、影响程度、潜在后

果等,据此划分风险等级,运用信息技术对企业国有资本布局优化和结构调整重大风险进行持续不间断地监测监控,及时发布风险预报预警信息。事中控制阶段,国有企业应依据事先制定的风险应对策略,启动风险处置预案,协调各方资源和力量,采取相应措施进行干预和控制,快速妥善处置风险,真正做到早发现、早预警、早处置企业国有资本布局优化和结构调整中的风险。事后反思阶段,国有企业应及时总结和反馈风险处置的应对措施、解决结果,深入分析风险根源和处置过程中的不足,持续改进风险管控流程。

建立健全财务管理体系是加快国有资本布局优化和结构调整的重要举措。企业必须不断深化对国有资本布局优化和结构调整阶段性特征的认识,根据国家重大战略需求、人民美好生活需要、产业发展趋势等,不断完善财务管理体系,使其成为加快国有资本布局优化和结构调整的有效工具。□

责任编辑 刘霖

(上接第49页)临的内外部风险因素,并通过估值模式最终确定企业价值。其次,市值管理要在现有法律法规框架下,通过恰当的并购重组、股权激励与员工持股计划、现金分红、投资者关系管理、信息披露、股份回购、控股股东增持等方式以及上述方式的有效组合使公司价值得到充分实现,价值创造和价值实现高度统一。最后,现金流管理贯穿财务管理的整个过程,企业价值靠其创造的现金流来衡量。具有韧性的财务管理要求企业根据经营活动、筹资活动、投资活动三大活动现金流的特点,在从现金流

入、流出角度做好现金流总额匹配、时间匹配和结构匹配的基础上,做好经营现金流、企业自由现金流和股权自由现金流管控。如:在企业自由现金流允许的范围内,通过支付合理金额的现金股利能够提升公司的市值,反之,市值的提升对提高企业股权自由现金流又将产生积极的影响。在经营现金流不足导致企业自由现金流不足的情况下,通过运用外部债务筹资能力储备能够提升债务本息清偿能力并获取维持企业生产经营所必须的的资金资源,从而增加财务状况韧性。□

责任编辑 李卓

主要参考文献

- [1] 慕好东,朱炜,等.中国国有资本管理学:探索与构建[M].北京:经济科学出版社,2023.
- [2] 王洪峰,丁奇.加快建设世界一流财务管理体系的几点思考[J].财务与会计,2023,(21):64-65.
- [3] 王卫星.基于多学科视角的企业财务管理拓展与创新探讨[J].会计研究,2016,(11):30-37+95.
- [4] 谢志华,胡鹰.财务管理与支撑战略[J].财务与会计,2022,(13):9-14.
- [5] 谢志华,凌思远,教小波.新时代背景下我国财务管理的发展趋势[J].财务研究,2018,(1):4-11.
- [6] 张继德,胡月.新常态下企业财务管理创新动因、初始条件与策略研究[J].会计研究,2016,(8):58-63+97.

主要参考文献

- [1] 何佳.资产负债表收缩与债务化解[J].经济与管理评论,2022,(6):5-14.
- [2] 黄宏斌,张玥杨,许晨辉.协同创新、经济政策不确定性与企业韧性[J].财经科学,2024,(4):78-91.
- [3] 李恩极,张晨,万相昱.经济政策不确定性下的创新决策:企业韧性视角[J].当代财经,2022,(10):102-114.