

锚定世界一流 坚持改革创新 为中核集团财务管理赋能产业 高质量发展注入动能

赵强 邹铭芳 ■

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》(以下简称《决定》)提出的“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”“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”“加快建设更多世界一流企业”等要求,为中央企业继续深化改革创新、强化风险防控、提升价值创造能力、推动高质量发展指明了方向路径。

中国核工业集团有限公司(以下简称中核集团)以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻落实党的二十大精神,以创新作为第一动力,以深化改革作为重要支撑,加快现代化产业体系建设,推动新质生产力高质量发展。围绕国务院国资委《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》

的部署安排,锚定建设世界一流财务管理体系的目标,强化系统思维,坚持守正创新、坚持以人为本,聚焦管理变革和体制机制建设,着力推进财务数智化转型和产融协同,强化组织领导和人才培养,为全面推动创新链、产业链、资金链、人才链“四链”融合,促进集团创新体系建设和产业高质量发展塑造内生动力、提供基础保障。

一、强化系统思维,推进管理变革和体制机制建设,为财务管理赋能产业高质量发展构筑坚实基础

《决定》强调要坚持系统观念,增强改革系统性、整体性、协同性。改革就是要树立全局观念和系统思维,从支持全面创新的各方面、全链条谋划推进,破立并举、先立后破,强化体制机制保障,才能提升创新体系的整体效能,取得高质量发展的实际成效。中核集团要积极顺应内外部环境变化,总结过去,着眼未来,把财务管理

转型升级放到国资国企改革发展大局和集团创新高质量发展中去谋划。坚持运用系统思维持续深化财务管理体系变革,加快升级完善顶层设计,推进财务数智化转型,以打造深入高效与前瞻洞察相统一的“智慧财务”为目标,不断增强财务管理的科学性、前瞻性,保障财务管理系统化、可持续发展。

(一)持续深化财务管理体制机制改革,推进财务数智化转型升级

一是推动组织变革和财务人员转型。财务共享中心和司库管理中心要全力推进规则统一和数据汇集,加快实现两个系统集成贯通,强化一体化管控,筑牢资金安全防线;适应管理机制变革,探索组建财务能力中心,召集预算管理、会计核算、资金管理等多领域业财专家,为完善财务制度、优化业务流程、增强风险管控等提供专业解决方案,通过夯实共享财务、打造业务财务、支撑战略财务,不断推进“三财”角色功能转变。

二是推动管理制度和流程变革。

作者简介:赵强,中国核工业集团有限公司副总经济师、财务部主任、财务共享中心主任;
邹铭芳,中国核工业集团有限公司财务共享中心主任助理。

立足新发展要求,进一步统一全集团财务战略管控标准,建立健全相应的集团级规章制度、指导意见和工作指南;全面梳理业财融合流程规范,统一业务标准化规则,实现全流程、全链路贯通,确保源头数据的真实性、流转过程的一致性,支撑全集团ERP财务域建设。

三是推动机制变革。根据中核集团对科技创新和高质量发展的新要求,进一步调整对成员单位的目标定位和分级分类,相应调整优化新的考核维度和方式,从以利润为主的指标要素考核转变为根据承担的主要任务和发展质效进行评价,构建定制化、多元化的考核激励评价体系。

四是推动手段变革。以全集团ERP建设为基础,大力推进数据治理,部署建设财务数据中台,实现司库数据采集、共享运营分析、预算执行分析、实物资产管理等典型应用场景,拓展财务大模型等新技术应用,构建财务领域数据管理体系,实现数据的标准统一、高效汇聚、动态追踪、智慧分析决策等。

(二) 加快升级完善财务管理体系,提升财务管理效能

一是加强顶层设计,制定落实《中核集团财务数智化转型三年规划(2024-2026)》。成立由集团总会计师为组长的专项工作推进组,放眼未来10年、瞄准未来5年,锚定建设“战略引领、自主可控”的数字化、智能化财务管理体系的目标,加强顶层谋划部署,细化制定具有可操作性的财务数智化转型实施方案,并配套完善财务管理体系。

二是统筹全面预算管理与成本管控,支撑战略规划落地。进一步完善考核指标体系,成立考核工作专班,



图 / 中核集团

搭建分级分类、上下协同、业财联动的全面预算管理平台,做实做细预算管理全过程,确保每项考核任务有部门担当、每项考核结果有人跟进;探索上下贯通且覆盖全员、全要素、全价值链、全生命周期的成本费用管控机制,规范成本费用管控标准,同时完善预算编制模型,进一步提升全面预算管理的科学性、规范性和前瞻性。

三是建设横向协同、纵向贯通的资产管理体系。加强政策研究,建立“两资”(低效资产、无效资产)识别长效预警机制;以覆盖资产全生命周期管理为目标,启动搭建全集团统一资产管理平台,打通资产进入、使用、盘活、退出等全过程管理,分阶段构建全面资产管理体系,实现纵向的资产全生命周期管理和横向的资产全要素协同管理。

四是建设合规智慧的财税管理体系。建立全集团统一税务管理平台,接入国家税务总局乐企平台,实现总对总数据直连,同时对成员单位涉税事项进行穿透,逐步实现税务数据实时监控、智能化预警,以确保及时规

范缴纳税款,准确评估税务风险,提高税收政策执行和风险管控能力。

五是建设高效智慧的核算报告与分析体系。基于全产业链业态的不同特点,打造新的财务报表体系,实现全级次报告的自动化出具,推动财务报告流程优化和效率提升;以聚焦价值创造、风险管控为核心,汇聚业财多维数据,并构建纵贯企业经营管理全链条、全要素的综合智慧分析体系,深度挖掘数据价值,做好数据治理,以提升财务洞察和决策能力。

二、坚持守正创新,推进数智化转型和产融协同,为财务管理赋能产业高质量发展注入强劲动能

习近平总书记在省部级主要领导干部学习贯彻党的二十大精神专题研讨班开班式上发表重要讲话强调,“守正创新是进一步全面深化改革必须牢牢把握、始终坚守的重大原则。”中核集团财务工作始终以推进产业高质量发展为核心,把业财融合、产融协同作为提升财务管理核心竞争力

力的内驱力,加快推动财务数字技术创新,在全集团范围内持续开展财务数智化专项提升行动,赋能集团科技创新和绿色低碳转型升级。

(一) 固本强基,全面启动财务数据治理工作

围绕“三个统一、一个平台、多维分析应用”的建设目标,加快开展全集团财务领域数据治理及财务一体化平台建设。包括:统一管理规范,设置数据治理组织架构、管理流程、管理机制和考核评估办法,明确数据归口管理部门,厘清数据管理责任与质量要求;统一数据标准,落实“一数一源一标准”,形成全集团统一的财务数据编目,奠定数据汇集融合基础,支持业财数据集中汇聚;统一指标口径,支撑满足管理和考核需求的数据高效采集及多方共享,提高管理效率,释放人力成本;构建统一数据平台,面向系统集成和数据汇集,配备数据质量管控、业务需求分析、数据产品服务等专业岗位,生产集约融合、安全可控、高质易用的数据资产;拓展多维分析应用,根据实际业务需求挖掘数据资产价值,提升数据应用和决策支持能力。

(二) 技术赋能,积极拓展财务数智化应用场景

一是推动财务流程自动化。根据应收应付业务痛点和需求推进应收应付系统建设,实现应收应付从“建起来”“用起来”到“管起来”;进一步完善“预定、审批、核对、报销、入账、分析”一站式智能商旅平台建设,提升业务效率与监督效能;持续推进财务共享全业务、各领域六大类“智核家族”RPA机器人应用,实现数据采集、多维分析和监测预警一体化管控。

二是推动财务决策智能化。开展

制度智能问答、应收应付数据分析、财务报告自动生成等场景的财务大模型开发建设;推进智慧风险预警平台建设,基于财务风险管控要点,形成风险管理明细指标,并构建各类风险分析预测模型,通过可视化工具及时提供预警和处置建议;对接外部公共数据资源,不断扩展财务数据资源池,提升多源复杂场景下的数据分析与预测能力。

三是推动资金管控精益化。做优资金结算平台,完善资金归集模式,强化境内外账户实时监控和银行账户全生命周期管控,实现资金“看得见”“调得动”;做强融资管理平台,及时优化存量债务期限结构,不断降低集团综合融资成本;做精资金风险防控平台,持续完善账户、资金、结算、计划、监控“五集中”,提升全方位资金风险防控能力;深化多场景资金预测分析应用,提升司库运营效率,为集团财务资源配置提供精准支持。

(三) 业财融合,努力推动产融、科融创新协同发展

中核集团积极落实“科技金融”“绿色金融”“数字金融”支持实体经济发展的国家战略要求,大力构建产融协同、科融协同的支持保障体系,助力集团新质生产力快速发展。

一是完善产业金融管理体系,推进核心金融业务数字化建设。充分发挥集团内部金融机构服务产业职能,构建由“创投+基金”直接投资为核心、“信贷+融资租赁+商业保理”为支撑、“核专业保险+商业保险”组成的产业金融综合保障体系,以融融协同有效促进产融协同和科融协同;不断升级优化司库系统决策支撑效能,提升资金管理和金融业务的精益化管理水平;搭建高效的金融业务信息化

平台,完善智能化数据分析系统,深度挖掘分析市场数据和项目信息,精准评估和预测项目风险,助力优质项目筛选。

二是搭建全方位、多层次的科技金融服务体系,推动科融协同体制机制建设。深入调研汇总全集团产业单位、科研院所的融资需求,整合匹配全集团金融资源和手段,汇编发布《核能“三步走”金融服务手册》,组织科融双方签署科融协同金融服务协议;研究发布《中核集团2024年推动科技创新的财务金融十条举措》,从资源保障、优化考核等十个方面发挥财务战略支撑作用;创新发挥社会资本的主力作用,成立中核集团第一只科创基金;构建全集团知识产权池,推进首单知识产权证券化产品发行;构建全方位、多层次、全周期、可持续的创投体系,设立中核集团科创平台,助力科技成果转化落地;加快推进中核保险公司设立,助力核能“走出去”。

三是搭建产融、科融交流平台,深化协同创新体制机制建设与实施。做好“科技+金融”对接交流,引导金融机构围绕中核集团新质生产力科技创新发展的重点项目提供更多元化的股权和债权融资产品;持续深化“产融模式”“科融模式”课题研究,落实一体化闭环环堆核能系统与聚变堆等重大专项的资金保障方案,为产业金融助力产业发展提供决策指导并协同推进实施。

三、坚持以人为本,强化组织领导和人才培养,为财务管理赋能产业高质量发展提供根本保障

《决定》强调,教育、科技、人才是中国式现代化的基础性、战略性支撑。要深化人才发展体制机制改革,



图 / 中核集团

完善人才自主培养机制，强化人才激励机制，建立以创新能力、质量、实效、贡献为导向的人才评价体系。中核集团始终坚持人才是第一资源，不断强化组织领导和人才培养，充分调动财务战线各级干部员工创新创造的潜能和高效的执行力，发挥严谨求实的作风，确保党中央决策部署和集团公司党组要求全面有效落实，为财务高质量发展提供有力支撑。

（一）加强党建文化引领，发挥基层党组织战斗堡垒和党员先锋模范作用

一是聚焦服务大局，营造干事创业的良好环境，培养风清气正的团队氛围和健康向上的财务文化。建立领学、自学、研学、联学、践学及党课“五学一课”学习机制，全面深化党员干部的政治素养和理论水平，进一步增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”；不断创新理论学习与实践结合模式，通过开展“理论+案例”学习、创新“线上+线下”联动方式，使理论学习更加生动、有效，推动财务人员不断提高政治素养和党性

修养。

二是聚焦主责主业，打造政治过硬、作风优良、履职尽责、专业高效、充满活力的财务人才队伍。在大力推进集团数字化转型工作中，围绕重点核心任务攻关，通过组建青年突击队、开展青年创新课题等方式，激励青年骨干积极参与、拼搏奉献，激发创新活力，增强学习动力，提升核心能力和素养，助力财务能力中心建设。

三是聚焦廉洁文化，加强纪律作风建设，为财务工作画规立矩。通过理论宣讲、拍摄视频短片、参加比赛展演等方式，将思想道德、职业道德、财经纪律、党纪国法相衔接，为打造财务合规文化氛围拓展丰富多彩的实践路径；强化执行力提升和工作成效，严明财务工作的政治纪律、财经纪律、工作纪律，以过硬的工作作风强化财务的工作效能。

（二）完善人才自主培养机制，打造高水平创新型财务人才队伍

一是创新人才培养模式。加强与中央财经大学、对外经济贸易大学的校企合作培养；搭建涵盖预算、会计、

税务、资金、共享、财务数智化、国际化财务等业务领域的专业培训体系，开展中高端财务人才培养；结合中核集团财务人员继续教育，定制财务信息化、数智化转型等专题培训，打造具有核工业财务特色的培训项目和教学课程，不断拓展提升财务人才队伍整体素质和综合能力。

二是搭建专业人才能力平台。通过组建财务能力中心，以实践场景培养锻炼业财专家，为“三财”人员角色转换和职业技能提升搭建平台；持续开展“中核财经开放大课堂”，通过灵活、丰富的内外部师资授课，搭建思想碰撞和知识分享的平台；充分利用集团内刊《核工业财会》、中国总会计师协会核工业分会、中财协财务共享一体化专委会等资源平台，广泛组织主题征文、论坛培训、课题研讨、学术交流等活动，为拓宽财务人员视野、交流分享经验、提升专业能力提供助力。

三是进一步完善人才有序流动机制，促进财务人员转型发展。贯通建立“集团总部（集团中心）——二级单位（分部分中心）——成员单位（共享单位）”岗位流动机制，科学合理配置财务资源，进一步拓宽财务人才的职业发展路径和转型通道。

四是加强中高端和数智化两大类人才队伍建设。不断优化人才结构，提高中高级财务人员占比，推动财务人才结构从“金字塔型”向“橄榄型”转变；完善财务青年创新人才发现、选拔、培养机制，建立以创新能力、质量、实效、贡献为导向的人才评价体系；选聘既懂财务又懂业务、兼具数智化建设经验的复合型人才，配强配优数智化建设队伍，有效支撑全集团数字化转型工作实施。☑

责任编辑 李卓