

打造中国式企业财务管理体系 助力实体经济高质量发展

——基于《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》的思考

汤谷良

【摘要】党的二十大提出,国有企业必须加快构建新发展格局,着力推动高质量发展。在新发展格局和高质量发展的背景下,通过详细解读国务院国资委《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》,阐释了“中国式企业财务管理体系”命题在制度上具有大格局、大财务、大经营、大管理、大数据、大生态六大特征,并从财务管理基础理论、主体、目标等11个维度,提出了中国式财务管理体系的理论主张。结合案例实践,提出中国企业应加快构建个性化的财务管理制度建设体系,按照新发展格局要求再造财务组织架构与管理流程,设计出能够对接战略、监测经营并展现企业价值的财务模型,以及加快司库体系建设以优化集团资金配置效率并防范潜在风险,以构建世界一流财务管理体系。中国式财务管理体系的制度逻辑、理论主张和实操策略既是践行“四个自信”的有效助力,也是“中国式现代化”在企业财务管理学科上的解读。

【关键词】高质量发展;世界一流财务管理;中国式财务管理体系;大财务;司库制度

【作者简介】汤谷良,对外经济贸易大学国际商学院教授,博士生导师,博士(北京 100029)。

【原文出处】《北京工商大学学报》:社会科学版,2023.1.88~97

一、问题的提出

2022年2月28日,习近平总书记主持召开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》,提出“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”16字标准,为加快建设世界一流企业和深化企业改革指明了方向,同时也为国有企业建设世界一流企业发出了“总动员令”。中央企业必须成为建设世界一流企业的排头兵。同期,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》),为推动中央企业进一步提升财务管理能力,加快建设世界一流财务管理体系提出了总体要求和行动指南。

党的二十大明确提出,国有企业必须加快构建新

发展格局,着力推动高质量发展。国有企业是我国经济社会的中流砥柱,奋力推进高质量发展是国有企业义不容辞的责任。面对世界百年未有之大变局,习近平总书记要求国有企业必须坚持:(1)完善中国特色现代企业制度,弘扬企业家精神,加快建设世界一流企业;(2)深化国资国企改革,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;(3)坚持把发展经济的着力点放在实体经济上,推进新型工业化,加快建设制造强国、质量强国、航天强国、交通强国、网络强国、数字中国;(4)实施产业基础再造工程和重大技术装备攻关工程,支持专精特新企业发展,推动制造业高端化、智能化、绿色化发展。如何将这些最新要求,与建设世界一流企业和世界一流财务管理体系有机融合起来,是财务

管理理论与实操上必须深度思考与回答的问题。

从财务实操角度,党的十八大以来,国有资产改革与国有企业管理转型升级波澜壮阔、精彩纷呈。国有企业混合所有制改革、三年行动计划、“双百”行动计划、科创示范企业、国有资本经营公司等一系列行动标志着国有企业改革逐渐进入“深水区”。国务院国资委一直推行的国有企业全面预算管理、全面风险管理、业绩合同与任期/年度经营业绩考核、大司库制度体系、数字化国企等,使得中央企业财务管理呈现问题导向、补短解痛、精准施策、闭环管理的特征。国有企业改革的一系列举措极具中国式国有企业财务管理范式,也成为国有企业管理的“中国方案”。当然,国有企业也并不乏财务管理创新案例,如华润集团的6S管理体系、兵工集团的边界管控体系、中石油的大司库制度体系、三峡集团的WACC投资评价体系、国家电投基于战略的JYKJ管理创新、国家电网数智化财务体系等。这些财务管理创新案例呈现了国有企业财务管理的“中国故事”,已经成为财务管理体系确立“四个自信”的案例证据。

然而,从财务理论角度,我们仍有一系列的重要问题亟待解决:世界一流财务管理体系的标准是什么?《指导意见》彰显了财务管理理论哪些迭代创新?在理论引领实践的要求下,中央企业如何架构与实操才能尽快实现世界一流财务管理目标?已有的改革举措与管理提升如何嵌入当下新发展格局,有机融合到建设世界一流框架中?这些均是基于中国本土新情景财务管理理论必须回答的问题。当然,本文无法回答以上所有问题,本文的落脚点是:结合《指导意见》和“中国方案”“中国故事”能否提炼出“中国式财务管理”概念命题,如果可以,那么这个“中国式财务管理”的原则特征和内容要点是什么。这是本文拟回答的理论问题,也是本文写作的前提与初衷。

二、制度与案例:中国企业构建世界一流财务管理体系的制度框架与创新实践

(一)制度框架:《指导意见》的介绍与解读

1.《指导意见》的出台背景

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。国务院国资委围绕贯彻落实党的十九大提出的“培育具有全球竞争力的世界一流企业”要求,出台了一系列制度,指导企业持续加强资金管理、推行全面预算管理、完善财务信息化等工作。然而在实践中,部分中央企业仍存在集团化财务管控建设不到位、财务管理功能发挥不充分、财务管理手段落后于技术进步等问题,与新时期中央企业高质量发展目标不匹配、与建设世界一流企业的要求不适应。

随着新一轮科技革命和产业变革的深入发展,数据已成为新的生产要素,财务管理工作也面临新的机遇和挑战。为进一步深入开展对标世界一流管理提升行动,指导中央企业立足新发展阶段要求和信息技术变革大势,加快提升财务管理水平,更好支撑企业实现高质量发展,国务院国资委研究制定并出台了《指导意见》。

2.《指导意见》的内容解读

2022年3月2日,国务院国资委发布了《指导意见》,其核心内容可以概括为明确一个总体要求、推动四个变革、强化五项职能、完善五大体系的“1455”框架。

(1)明确一个总体要求

《指导意见》要求中央企业全面贯彻新发展理念,服务构建新发展格局,以高质量发展为主题,坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业,推动财务管理理念变革、组织变革、机制变革、手段变革,更好统筹发展和安全,更加注重质量和效率,更加突出“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功能作用,以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准,以数字技术与财务管理深度融合为抓手,固根基、强职能、优保障,加快构建世界一流财务管理体系,有力支撑服务国家战略,有力支撑建设世界一流企业。

《指导意见》用“3个更”和“12字标准”来概括中央企业世界一流财务管理体系的内涵,即更好统筹发展和安全,更加注重质量和效率,更加突出“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功

能作用,以及“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”的12字标准。同时,面对“十四五”和未来一段时期发展的机遇与挑战,在当前国资央企改革发展的新形势、新任务下,《指导意见》结合近年来中央企业财务管理发展的成果与经验,强调了财务管理前沿理论必须与中央企业自身特点、发展阶段相结合,财务管理框架必须突出重点工作任务,指导中央企业坚持以建设世界一流为目标导向和以解决管理薄弱环节为问题导向相结合,做到指导性、前瞻性、可操作性相统一。

(2)着力推动四个变革

《指导意见》要求中央企业推动四个变革,即推动财务管理理念变革,立足实际、守正创新、开放协同、精益求精、技术赋能、坚守底线;推动财务管理组织变革,健全职能配置、优化管控模式、转变运行机制、拓展服务对象;推动财务管理机制变革,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;推动财务管理功能手段变革,支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值和防控风险。

《指导意见》从理念、组织、机制、功能手段方面深入阐述了“变革”的内涵,并将财务数字化建设和业财融合融入其中,响应财务变革要求。推动四个变革是新时期中央企业财务管理工作的底层逻辑,是推进财务管理转型升级的“思想开关”和理论基础。但同时也应该看到《指导意见》强调“不变”的内核,如集团化管控模式、财务边界管控机制等,指导企业固根基、扬优势、补短板、强弱项。

(3)重点强化五项职能

《指导意见》要求中央企业重点强化以下五项职能:强化核算报告,实现合规精准;强化资金管理,实现安全高效;强化成本管控,实现精益科学;强化税务管理,实现规范高效;强化资本运作,实现动态优化。

《指导意见》强调的五项职能分别对应“票、账、表、钱、税”五个财务管理主要对象,是推进财务管理转型升级的抓手和切口。《指导意见》在整体结构上,既注重巩固夯实财务管好钱、算好账的基础作用,也

强调资本运作、决策支持等价值创造功能;在对某项具体职能或体系的阐述上,既注重基本职能,也强调更高层次要求,如核算报告这一职能,其基本职能是真实准确地反映会计信息,更高要求是依据各类信息输出多维度经营分析报告,支撑战略、支持决策。

(4)持续完善五大体系

《指导意见》要求中央企业持续完善纵横贯通的全面预算管理体系、全面有效的合规风控体系、智能前瞻的财务数智体系、系统科学的财务管理能力评价体系,以及面向未来的财务人才队伍建设体系。

五大体系是支撑财务管理职能落地、实现财务管理体系有效运行的根本保障,也是推进财务管理转型升级的主线和重点。考虑到财务管理体系应是一个能适应各种变化、及时作出调整的动态系统,《指导意见》提出应构建财务管理能力评价体系,推动中央企业螺旋式提升财务管理水平。

3.《指导意见》出台的重要性

党的二十大提出,高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。习近平总书记特别强调国有企业应完善中国特色现代企业制度,弘扬企业家精神,加快建设世界一流企业。在前进道路上,国有企业必须在加快建设世界一流企业中更好地推动高质量发展。

财务管理是企业管理的中心环节,建设世界一流财务管理体系有助于有力支撑服务国家战略,有力支撑建设世界一流企业,有力支撑增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。围绕世界一流财务管理体系建设,《指导意见》实现了“财务视角”与“大局观念”的统筹。一方面,《指导意见》立足财务自身,全面系统阐述了构建世界一流财务管理体系的内在逻辑与主要内容;另一方面,将财务管理放到企业改革发展大局中考虑,主动顺应国有企业改革、国有资本布局优化和结构调整、科技创新等重大部署要求,加快企业提升财务管理水平,更好助力世界一流企业建设,支撑企业实现高质量发展。

(二)创新实践:源于三家中央企业的案例证据

根据对中央企业构建世界一流财务管理体系的实地调研,本文获取了中央企业财务管理创新的一些证据。以下列举三家中央企业的财务管理创新设计。

1. 中石化:“1238”战略型集约化财务管控体系

近些年,中石化构建了“1238”战略型集约化财务管控体系总框架,即通过锚定一个目标(建设战略型集约化财务管控体系),实施两类管控(实施战略型财务管控,对接战略、支撑落地;实施集约化财务管控,集中要素、高效运行),强化三大硬约束(以自由现金流长期平衡、资产创效能力不断提升和资产负债率稳健可控为硬约束条件,确保战略执行不犯根本性错误),整合八项财务功能(以集约化视角,系统整合全面预算、资金集中、财会共享、资产管理、资本运作、税收价格、风险管控、队伍建设等),支撑服务公司发展战略,助力中石化建设成为世界领先洁净能源化工公司^[1]。

中石化高标准推进战略型财务管控的关键举措是构建并运用了企业中长期价值量化模型。该模型与公司战略贯通,推动战略长期价值量化;与年度计划贯通,引导资源最优配置;与考核评价贯通,联动高质量发展指标体系,谋划战略最佳实现路径,推动企业战略落地。中石化由此逐渐形成了7步循环工作法,即明确战略定位、开展战略分析、构建长期战略价值量化模型、确定战略财务管控目标和管控边界、规划实施路径、开展情境测算分析和评估检验。

2. 国家电网:“1个创新体系+10个创新实践”的数智财务国网方案

国家电网提出的“数智财务国网方案”由创新体系与创新实践两个部分构成。其中,创新体系是理论基础,注重全面覆盖、整体推进;创新实践是实务操作,在专业领域实现重点突破、动态发展^[2]。

国网方案的创新体系包括总体思路、运行机制与技术支撑。首先,总体思路统筹中央企业“功能强、效率高、风险低”的经营发展要求,以“聚焦主业创价值、提高效率防风险”为价值目标,以“边界管

控”为系统方法,以“降低社会用能成本与电网可持续发展的平衡、效率与风险的平衡”为基本原则,以“开放、协同、精益、智慧、共享”为管理理念。其次,运行机制以优化经营策略为导向,统筹安排经营要素;以全面预算为手段,量化策略目标,优化资源配置;以全面预算为引领,推进业财融合,强化风险管控,确保各项经营目标落地见效;以多维精益数据为支撑,通过对业务运营的信息反映、过程监控、效果评价,促进专业管理持续完善提升。最后,智慧共享财务平台是创新体系的技术支撑,由“财务中台+智能应用”两部分构成。财务中台集中管理企业级数据标准、业务规则、操作逻辑和数据资源,实现业务数据化;智能应用生长于财务中台之上,快速响应需求,并通过向下授权、自主创新,实现数据业务化。

国网方案的核心制度创新体现为10项实践创新或管理场景,包括预算精益管控、多维精益管理、“1233”司库管理、资本全过程管控、智慧竣工决算、智慧税务管理、风险内控合规一体化管理、电e金服、国网商旅云和财务家园等。

3. 中国华电:“三型三化551”财务管理体系

中国华电着力落实国务院国资委世界一流财务建设相关要求,以“三型三化551”世界一流财务体系和能力建设为主轴,与时俱进深化财务理论创新和实践探索^[3]。“三型”即战略型、价值型和集约型;“三化”即标准化、精益化和共享化。“551”中的第一个“5”指5大体系,即全面预算管理体系、司库管理体系、财务合规风控体系、财务数智体系和财务管理能力评价体系。第二个“5”指5项能力,即决策支撑能力、服务业务能力、统筹协调能力、价值创造能力和风险防控能力等。最后的“1”指“一流保障”,即为实现上述财务转型升级和体系完善,要锻造职能健全、运行高效的财务管理组织;锻造约束有力、引导科学的财务管理机制;锻造面向未来、竞争优先的财务人才队伍。

三、模式与框架:中国式财务管理体系的理论构建

(一)“中国式现代化”背景下的“中国式财务管理体系”概念命题

习近平总书记在党的二十大报告中归纳出“中

国式现代化”命题,并指明了这个命题的五大特征:人口规模巨大的现代化、全体人民共同富裕的现代化、物质文明和精神文明相协调的现代化、人与自然和谐共生的现代化、走和平发展道路的现代化。本文强调在“中国式现代化”的命题下,应该也必须明确提出“中国式财务管理体系”命题。这是本文在综合前文所述的制度背景、国务院国资委的《指导意见》和一批国有企业财务管理创新实践案例基础上提炼出来的。

(二)中国式财务管理体系的创新特征

本文认为,中国式财务管理体系命题在制度上具有以下六大特征。

1.大格局

显而易见,中国式财务管理体系必须全面贯彻新发展理念,以高质量发展为主题,以此为“大格局”,推动财务管理理念变革、组织变革、机制变革、手段变革。具体要求包括:(1)有力支撑服务国家战略,有力支撑实体经济;(2)坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业,支撑建设世界一流企业;(3)更好统筹发展和安全,支持专精特新企业发展,推动制造业高端化、智能化、绿色化发展;(4)更加注重质量和效率,更加突出“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功能作用;(5)以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准,以数字技术与财务管理深度融合为抓手,固根基、强职能、优保障,加快构建世界一流财务管理体系。

2.大财务

企业财务部门的主要管理责任应该有哪些?职能任务边界何在?这是一个很重要的理论与实践议题,可能在不同的场景下有权变性的答案。这些年,财务管理的内容和职责通常被界定为资金管理、财务分析和财务预算等,却独立于企业战略管理、业务运营、投资与资产、IT和HR等业务领域。《指导意见》明确了财务管理涉及的领域包括战略管理、预算管理、成本管理、营运管理、投融资管理、风险管理、绩效管理、财务报告、数智化等。这个财务管理职责边界,是基于中国本土、赋能高质量发展要求的有权威性、全

面性的官方阐释。由此得出的“大财务”命题无疑成为构成中国式财务管理体系最具特色的理论主张。

3.大经营

《指导意见》强调财务管理不能只盯住会计科目、财务现金资源和财务报表,要充分体现业财融合。财务管理要实现通过资金链和数据链打通企业产业链、价值链和创新链,共建产业发展生态的目标。在公司内部,财务管理要着力推动与生产、营销、客户关系、设备资产、投资基建、法律、HR、IT等业务领域的流程贯通、资源汇聚和数据共享,与行动充分协同。财务管理要赋能精准营销、精益生产、精准激励、精细作业等价值实践活动,发力公司运营质效。财务信息要持续降低“颗粒度”,实现对核心经营要素的全息洞察与全景刻画,通过应用数据反映成果,着力驱动业务创新提升,促进资源精准配置。

4.大管理

在新发展格局和大财务的背景下,财务“大管理”的要求包括以下几个方面。(1)财务应与公司治理、组织结构、流程再造、风险预警、内制合规、信息安全、行政后勤、党建、企业文化等部门通力合作,针对企业自身的业务模式、资源禀赋、组织管理和文化基础等特征,推出个性化的企业财务管理体系整体设计与实施方案。(2)把公司内审、稽核、合规、风控等职能独立于财务,貌似维护了各类监督的独立性,实质上其监督与管理效率大打折扣。财务上的“大管理”就是要实现企业“业务、投资、财务、管控、监督”一体化运作和闭环施策。(3)实现员工自我财务管理,让企业内部每名员工都成为财务管理者。通过内部数据公开、信息共享、看板管理,重构目标绩效考核制度,促进员工将企业目标与个人目标相统一,激发基层员工自我驱动、自我管理。(4)把财务咨询、BP、管理服务融合到财务监督、内部控制、合规稽查等中。

5.大数据

应用“大智移云物”数字信息技术,财务管理实现从数据的生产者、集成者向大数据的应用者、推行者的角色转变。构建开放、共享的宏微观一体化会计管理和服务平台,充分发挥数据作为生产要素的

基础作用,通过各类数据的互联互通和开放共享,全面提升业务能力和工作效率^[4]。构建体系化数据管理机制,以数据融合一体化、业务处理自动化、价值洞察智能化为实施路径,打造经营管理数据引擎,全面提升数据获取能力、数据连接能力、数据感知能力和数据运用能力,推动经营管理数字化。

毫无疑问,打造财务数字化,从概念与内容上都大大超越了以往推进的会计电算化、财务共享服务中心与ERP等财务专业议题。其本质是通过企业数字资产的运营整合数据资源,挖掘数据价值,搭建数据管理平台,通过数据全流程化管理,推动企业管理创新与体系变革,最终赋能建设世界一流企业。

6. 大生态

对于“大生态”特征,财务管理的要求包括以下几个方面。(1)以专业管理精通、业财融合贯通、内外开放互通为基础,以资源复用增值、业务创新赋能、数据共享应用、平台智慧运营为抓手,全面汇聚发展新力量、培育产业新形态、打造合作新模式、释放价值新潜力,价值共创共享,实现“大生态”合作共赢。(2)用数字驱动决策,以共享提升价值,全力打造以“标准一致、规则统一、数据互联、操作智能”为特征的“大共享”虚拟新业态,改变传统以人员、地点物理集中的实体共享模式,探索出一条中央企业财务共享与财务数字化转型的新路径。(3)在数据链接方面,通过银企、政企、税企、企企互联的外部通道,推进数据贯通,以信息互联为主、离线采集为辅,全量采集与财务相关的电子文件信息及其对应的结构化信息,并进行集中规范、统一管理。搭建与财政、税务、市政等政府部门,以及银行、征信等第三方机构间的数据交互通道,推动不同平台间公域数据的紧密交互,对内支撑新业务和新模式、捕捉发展机遇,对外支撑政府政策制定、加快推动数字中国整体建设进程。(4)从ESG报告入手,推进整个企业的ESG财务运作、经营业务与管理体系的构建。

(三)中国式财务管理体系的理论主张

在财务学术界,无论名称上是“公司财务学”“公司理财”,还是“企业财务管理”,从学科内容上看,基

本是一致的,主要包括资本预算、融资与资本结构、股利政策和并购。公司财务管理涵盖的核心原理应该包括净现值、资本资产定价、马科维茨的资产组合、以MM理论为代表的资本结构,以及布莱克、斯科尔斯的期权定价模型等。这些财务管理核心理论基础尽管比较丰富,但主要还是集中在代理理论(完全契约理论)、理性经济人、有效市场假说、对称信息等理论框架内。可以说没有这些基本理论就没有当今公司财务管理学科体系。

现行财务理论特别关注证券市场和资本运作。实际上,公司财务学主要关注的是企业融资、投资、上市和兼并等决策及其对企业市场价值的影响,在中国惯称为“企业的资本运作”。因此,现行公司财务学就是以上市公司为主体、以资本运作为对象的财务学。虽然以资本市场为背景的财务学并非缺乏学科价值,但是这种财务理论有明显缺陷。第一,以上市公司为对象的财务理论对非上市公司而言,其适用性是比较差的。上市公司数量相对于非上市公司,不是同一个数量等级,很显然现行财务理论只关注了重点的少数。第二,现行财务理论将关注的重点集中在资本市场中的投融资决策和股利分配问题上,现实企业内部财务运作和效益问题不可避免地被浏览了^[5]。

本文以要点形式,归纳提炼了中国式财务管理应该包括的11点基本主张(如表1所示)。

表1中,有以下几个关键词需要进一步注释。

1. 高质量发展

企业高质量发展内涵至少应该有主业竞争力、市场化经营机制、科技创新、风险防控与企业家精神等五个关键词^[6]。企业高质量发展的七个核心特质包括社会价值驱动、资源能力突出、产品服务一流、透明开放运营、管理机制有效、综合绩效卓越和社会声誉良好^[7]。面对高质量发展要求,企业财务管理应该转型升级:(1)跳出全部采用财务指标分析评价企业经营的模式,关注企业经营效益效率、新产品、科技创新、风险管控、节能环保、社会责任等方面的指标;(2)突出企业科技创新考核引导;(3)突出对标管

表1

中国式财务管理的理论主张

理论维度	现行财务管理的理论主张	中国式财务管理的理论主张
财务管理基础理论	经济学/金融学	管理学/中国特色社会主义市场经济理论
财务管理主体	上市公司为主	所有企业,实体企业为主
财务管理目标	股东价值最大化	企业价值与高质量发展
财务治理模式	公司治理、审计委员会、财务纪律、预算约束	整合公司治理机制和内部组织管理制度
财务管理对象	现金、有形资产	全要素资产(有形资产、无形资产、数字资产等)
财务管理内容	资本运作/投资、融资、股利分配与并购	业(业务)财(财务)技(技术)人(人力)政(政策)的融合
财务管理市场环境	金融市场	商业市场和金融市场
财务管理基础	会计报表、ERP、财务分析	大数据/数据中台
财务管理边界	财务控制/专业管理	大财务/大管理
财务管理职能	控制、管理博弈、财务监督	赋能、BP、协同、共享、交互
财务管理工具	杜邦分析、NPV/IRR、战略地图、预计报表(PRO-FORMA)、敏感性分析、财务预算、KPI、仪表盘	驾驶舱、财务估值模型、情景分析、RPA/APP/BIM

理,淡化纵向比较,把同行业水平或世界一流杠杆企业的比较放在首位;(4)摒弃“整齐划一”管理体系与分析评价模式,突显企业的经营行业、商业模式、战略定位和发展目标的差异^[8]。

2. 数字资产

在数智时代,企业的财务资源绝不限于企业财务报表中的有形资产,也包括许多无形资产。数字化转型的基础是把数字视为一种资产。“数字”不仅是一项独立的资产,而且数字化能够打通企业整个业务流程和实现有形资产配置,为业务赋能,为决策者提供精准洞察。在数字变革的智能时代,企业财务管理体系需要通过深入运用A(人工智能)、B(区块链)、C(云计算)、D(大数据)和I(物联网),构建全流程数字化,进而优化经营体系,对现有的治理架构、管理模式、商业模式、供应链布局进行创新和重塑。这种转型需要围绕企业的角色和责任来更新财务经营理念,让企业ABCDI获得前所未有的大数据能力,重构企业对有形资产的配置和业务流程系统,永葆企业财务体系敏锐的洞察力和快速的行动力。

3. 数据中台

数据中台的实质就是通过数据技术,对海量数据进行采集、计算、存储、加工,同时统一标准和口径。数据中台包括数据模型、算法服务、数据产品、数据管理等。数据中台将数据统一之后会形成标准数据,再进行存储,形成大数据资产层,进而为各业

务前台提供速度更快、质量更精准的高效数据服务。数据中台旨在打通企业各项管理活动和各类业务在信息系统结构上的数据孤岛,将数据标准、口径、模型、存储统一,形成具备完整性、规范性、一致性、准确性和及时性的高质量数据系统。高质量的财务管理必须依赖高质量的数据中台,才能集合整个企业的运营数据能力、产品技术能力,对各前台业务形成强有力的支撑,保障前台一线业务更敏捷、更快速适应瞬息万变的市场。

四、策略与路径:多管齐下加快构建世界一流财务管理体系

中国企业构建世界一流财务体系是个系统工程,头绪繁多,任务艰巨。本文认为应立足现实,直面问题,注重实操。建议在以下四个方面着力,并取得成效。

(一)各企业尤其是大型国有企业要加快构建个性化的财务管理制度体系

构建世界一流企业财务管理体系的号角已经吹响,国务院国资委的《指导意见》已经出台,对于国有企业尤其是中央企业这已经是一个“必答题”而非“选择题”。站在企业立场,宣贯《指导意见》的起点应该是构建各个企业个性化、直面经营痛点和管理短板的财务管理制度。

前文简要介绍了中石化的“1238”战略型集约化财务管控体系、国家电网的“1个创新体系+10个创

新实践”数智财务方案和中国华电的“三型三化551”财务管理体系。此外,我国中央企业财务管理创新制度产出亮点纷呈,如华润集团的6S管理体系(利润中心的战略编码体系、管理报告体系、预算体系、评价体系、审计体系和经理人考核体系)^[9]、兵器工业集团的边界管控体系^[10]、三峡集团以WACC投资决策财务评价体系^[11]等。

透过这些案例,本文提炼出企业在构建其自身的财务管理制度时,应遵循如下要点。(1)定位高。必须践行新发展格局、彰显高质量发展要求。(2)符合SMART原则,直接彰显数字化经营,便于数字化管理。(3)体现“大财务”“大经营”“大管理”。财务管理制度创新设计,要将财务管理理念和工具创新性嵌入企业的战略管理与业务经营中,财务管理制度建设与管理变革还必须摆脱财会部门或财会人员习惯性的单打独斗,谋求管理制度的“业财技政”充分融合。(4)制度构建把握问题导向,直面管理短板、精准医治经营痛点。(5)实施一体化、系统化建设,达到闭环施策。同时,管理制度具体条款的动态优化非常重要。以国家电网为例,公司总部财务部设计10大财务管理创新场景,其下属企业再进行具体的补充完善和个性化改造。(6)管理制度框架能被复制。本文以上列举的案例,每个个性化的管理体系,都可以被其他企业学习和借鉴。如华润集团的6S管理体系,后来就被中粮集团、中化集团等直接复制,6S管理体系的名称因此得到沿用,只是个别条款做具体修改。

(二)按照新发展格局要求,再造企业财务的组织架构与管理流程

《指导意见》明确要求,财务管理要秉持开放、协同、精益、智慧、共享的理念,并着力建设“大财务”“大经营”“大管理”等特征的财务管理体系。现行企业行政割裂、职能重叠、科层架构不合理的财务管理组织必须加以改造。如借鉴国家电网的做法,其财务部门内设会计处、预算处、资金处、价格处、基建财务处、内审稽核处、财税处、综合处、资本处和产业金融融合处10个职能处室。财务部门业务范围与职能

边界包含了国家电网公司全部业务的经营分析、成本管控与产品定价、全面预算、内部资金调剂、境内外直接与间接融资、内审稽核风控、财政税务、产业金融、差旅综合管理、信息化建设等。这样的“大财务”设计确保了业务经营、投资资产、财务运作、内部管控、审计监督等一体化运作和闭环施策。

(三)设计出对接战略、监测经营、展现企业价值的财务模型

前文说明了中石化高标准推进战略型财务管控的关键举措是构建并运用了企业中长期价值量化模型,并由此逐渐形成了7步循环工作法。兵器工业集团的边界管控重点也是提炼出企业平衡财务资源配置绩效与风险的关键指标体系与试算模型,通过将财务资源配置效率与风险的管控目标转化为可衡量、可执行的多元指标边界值,以此为基准形成财务战略的闭环式管控系统^[10]。

本文认为,构建世界一流财务体系的财务工具就是开发匹配各企业经营特征并满足企业高质量发展的财务模型,并以此作为分析工具,引导企业战略规划、商业经营、资源配置和各项管理。这项专业工作是检验财务管理是否专业化和职业化的重要标志。

在财务学原理中,财务模型有很多,最经典的是现金流折现模型(DCF)。由于本文讨论的模型不是用于企业估值,而是商业经营预测、研判分析。因此,各企业提出的财务模型不能简单地摘抄财务教科书中的公式模型,必须进行模型优化与参数调整。该财务模型主要内容应该包括主要参数定义与模型分析假设、未来五年的经营战略、商业计划与核心指标预计、经营开支与资本性开支规划、未来五年预计财报与关键财务指标、敏感性与情景分析、主要挑战与应对等方面的内容。

依据高质量发展要求,本文建议企业财务模型应该:(1)以外部商业市场和所处行业发展为预计情景分析起点;(2)年度滚动分析方法;(3)以EBITDA和FCF为主的价值分析指标^[12];(4)以CAPEX(资本性开支)与有息负债率作为战略规划、风险引导指标;

(5)以净负债/EBITDA、两金速度和现金平衡额等作为业财融合分析指标;(6)实施“假设—模型分析—挑战与对策”的闭环分析逻辑。只有以财务模型为依据与抓手,构建多种数据分析框架,持续挖掘数据信息,才能以“导航仪”方式融合到企业的商业决策、经营分析与财务评价中。以此实现从事后的财务报告到前置的数据分析的转变,不断提升财务管理对公司全景全局动态的预判与管控能力,构建创值型嵌入式财务管理。

(四)以司库体系建设为抓手,夯实集团化运作,优化全集团资金配置效率,防范风险

在《指导意见》明确要求的“强化5项职能”中,本文认为最迫切也最“难啃”的是“强化资金管理,实现安全高效”。这是因为每家中央企业,包括大中型企业,都不是单体公司制企业,而是由“总公司—子公司—孙公司”架构的集团企业或资本运营公司。合并会计报表是每家集团的主体财报。这表明,打造世界一流财务管理体系,其在现实中的命题是打造世界一流“集团”财务管理体系。集团一体化运作的标志是资金集中调配与管控。

2022年1月,国务院国资委下发《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》,要求中央企业进一步加强资金管理,全面提升财务管理精益化、集约化、智能化水平。毫无疑问,司库体系是集团资金管理的高级模式,应成为构建世界一流集团财务管理的“标配”。中央企业应该顺势而为,加快各自的司库体系建设,充分发挥司库在优化资源配置、强化集中管控、防范潜在风险、提高决策支持力等方面的作用。

本文认为,司库体系的架构应基于以下要点。

(1)建立由集团公司财务部统筹、财务公司实施、成员单位执行的“三位一体”司库组织体系。(2)推行“统一管理、分级授权”的管理模式。(3)以司库体系建设为契机,梳理、优化全集团资金管理的各种制度,完善集团资金管理各项职责、厘定各自职责边界和工作机制。(4)建设具备银行账户、资金集中、资金预算、资金结算、票据管理、应收款项清收、融资担保、

供应链金融服务、风险智能预警等功能的司库信息系统。(5)构建业财融合、数智化、多功能的司库管理体系。应该按照“集团全覆盖、服务业务经营、资金安全至上、调配效率优先”的原则,通过结算集中、现金池统一、多渠道融资、多元化投资、司库风险管理、信息系统集成等手段,统筹管理财务资源,统一管理金融业务,有效控制财务风险。(6)对于业务多元化、股权多层级的集团,司库系统实施分企业、分层级推进资金业务差异化管理,循序渐进扩大司库管理覆盖范围,最终实现全集团范围内金融资源优化配置。(7)通过司库体系的运作,构造集约型集团财务管控模式,达到全集团的财务资源配置和投资经营活动都能“看得见”“调得动”“效率高”的管理成效^[3]。

综上所述,本文首先详细解读了2022年初国务院国资委《指导意见》提出的“1455”框架内容,并介绍了三个中央企业实践案例,分别是中石化“1238”战略型集约化财务管控体系、国家电网的“1个创新体系+10个创新实践”数智财务方案和中国华电“三型三化551”财务管理体系。以此为基础,本文其次明确提出了“中国式财务管理体系”概念命题,分析了这个概念具有大格局、大财务、大经营、大管理、大数据和大生态六大特征,并概要阐释了中国式财务管理体系11个方面的基本主张。最后立足于大型国有企业实践,提出了制度建设、组织机构整合、财务模型开发和司库体系建设四个方面的策略主张,希望为“中国式现代化”“高质量发展”提出财务管理体系“新发展格局”。

参考文献:

- [1]张少峰.坚持理念先行,突出价值引领,以一流数智化财务推动国企高质量发展[J].管理会计研究,2022(2):8-9.
- [2]汤谷良.财务管理如何赋能企业数字化转型——基于国家电网财务部推出的十大数字化应用场景案例的思考[J].财务与会计,2021(20):7-12.
- [3]罗贤.深化产融结合 促进以融强产——华电财务公司服务集团产业高质量发展创新实践[J].银行家,2022(12):19-22.

[4]续慧泓,杨周南,董木欣.基于会计管理活动论的智能会计宏观作用机制研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2022(5):48-58.

[5]汤谷良.“对标世界一流企业”彰显中国企业管理制度的创新发展[J].中国管理会计,2021(2):14-17.

[6]汤谷良,张守文.企业高质量发展要求与财务管理转型方向[J].财会月刊,2021(20):24-29.

[7]黄速建,肖红军,王欣.论国有企业高质量发展[J].中国工业经济,2018(10):19-41.

[8]张守文.管理会计工具:助力国有企业对标管理落地[J].管理会计研究,2020(5):23-32.

[9]汤谷良,王斌,杜菲,等.多元化企业集团管理控制体系的整合观——基于华润集团6S的案例分析[J].会计研究,2009(2):53-60.

[10]罗乾宜.边界管控:兵器工业集团整合管理会计工具的创新探索[J].会计研究,2017(10):53-58.

[11]李永吉,汪玉兰,张守文.企业投资管控制度如何实现学习与创新? [J]. 会计研究,2018(9):72-79.

[12]汤谷良.财务估值原理引领企业战略规划与盈利模式转型[J].北京工商大学学报(社会科学版),2021(2):1-9.

[13]刘跃珍.集团大司库管理体系与信息化建设[J].管理会计研究,2021(3):28-36.

Chinese-style Enterprise Financial Management System for the High-quality Development of Real Economy: Reflections on *Guidance on Accelerating the Construction of World-class Financial Management System for Central SOEs*

Tang Guliang

Abstract: The report to the 20th National Congress of the Communist Party of China proposes that state-owned enterprises must accelerate the construction of a new development pattern and promote high-quality development. In the context of the new development pattern and high-quality development, this paper explains in detail the *Guidance on Accelerating the Construction of World-class Financial Management System* issued by the State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council. This paper believes that the Chinese-style financial management system is characterized by large pattern, big finance, extensive operation, great management, big data and macroecology. On this basis, it proposes the propositions of Chinese-style financial management system from 11 aspects such as the basic theory, subject and goal of financial management. Based on the case analyses, it is suggested that Chinese enterprises should speed up the construction of financial management system with Chinese characteristics, reconstruct the financial organization structure and management process according to the requirements of the new development pattern, and design the financial model that are in line with corporate strategy, monitor corporate operation and show corporate value. Moreover, it is necessary to speed up the construction of the treasury system to optimize the efficiency of capital allocation and prevent risks, so as to build a world-class financial management system. This paper argues that the institutional logic, theoretical propositions and practical strategies of the Chinese-style financial management system can not only facilitate the practice of confidence in the path, theory, system and culture effectively, but also contribute to understanding the Chinese-style modernization in the discipline of corporate financial management.

Key words: high-quality economic development; world-class financial management; Chinese-style financial management system; big finance; treasury system