

世界一流价值型大财务建设

——来自中国石油的实践经验

李娟¹, 刘曼琴^{1*}, 孙钰涓², 向玉³

¹四川长宁天然气开发有限责任公司, 四川 成都

²西南石油大学经济管理学院, 四川 成都

³中国石油西南油气田公司天然气经济研究所, 四川 成都

收稿日期: 2023年12月21日; 录用日期: 2024年1月2日; 发布日期: 2024年2月8日

摘要

世界一流价值型大财务是世界一流企业建设的基础性工作, 是建立、健全世界一流企业现代化治理体系, 提高世界一流企业现代化治理水平的着力点。本文立足于中国石油世界一流价值型大财务建设实践, 从组织行动基础、运营管理体系、战略平台建设三个维度系统地总结了其建设实践经验, 聚焦其未来发展, 从工作思路、建设重点、能力建设、财务体系四个方面提出了其高质量发展路径。研究表明: 基于价值管理的财务转型原则, 中国石油立足于自身战略资源基础和能力, 以“五大平台”建设为基础, 不断创新管理会计思路、方法, 构建起价值引领、价值约束、价值评估、价值创造和价值分享的机制, 从而实现了组织行动基础、运营管控体系、战略平台建设三大系统建设的一体化推进模式, 极大地促进了世界一流价值型大财务建设工作的顺利开展。

关键词

世界一流, 价值型大财务, 财务管理, 中国石油

World-Class Value-Oriented Large-Scale Financial Management

—Practical Experience from China National Petroleum Corporation (CNPC)

Juan Li¹, Manqin Liu^{1*}, Yujuan Sun², Yu Xiang³

¹Sichuan Changning Natural Gas Development Ltd., Co., Chengdu Sichuan

²School of Economics and Management, Southwest Petroleum University, Chengdu Sichuan

³Natural Gas Economics Research Institute, PetroChina Southwest Oil & Gas-Field Company, Chengdu Sichuan

*通讯作者。

文章引用: 李娟, 刘曼琴, 孙钰涓, 向玉. 世界一流价值型大财务建设[J]. 现代管理, 2024, 14(2): 198-206.

DOI: 10.12677/mm.2024.142027

Abstract

World-class value-oriented large-scale financial management is the basic work of the construction of world-class enterprises, and it is the focus of establishing and improving the modern governance system of world-class enterprises and improving the level of modern governance of world-class enterprises. This paper is based on China National Petroleum Corporation's (CNPC) world-class value-oriented large-scale financial management practice, systematically summarizes its practical experience in construction from the three dimensions of organizational action foundation, operation management system, and strategic platform construction, and focuses on its future development. The high-quality development path was put forward from four aspects: work ideas, construction priorities, capacity building, and financial system. The results show that based on the principle of financial transformation of value management, China National Petroleum Corporation (CNPC) is based on its own strategic resource base and capabilities, based on the construction of "five platforms", constantly innovates management accounting ideas and methods, and builds a mechanism of value guidance, value constraint, value evaluation, value creation and value sharing, so as to realize the integrated promotion mode of the construction of the three major systems of organizational action foundation, operation control system and strategic platform construction, and greatly promote the smooth development of world-class value-oriented large-scale financial management.

Keywords

World-Class, Value-Oriented Large-Scale Finance, Financial Management, China National Petroleum Corporation (CNPC)

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

世界一流企业指的是在重要的关键经济领域或者行业中长期持续保持全球领先的市场竞争力、综合实力和行业影响力，并获得全球业界一致性认可的企业[1]。党的十九届四中全会做出的《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》，提出加快推进国有国企改革，完善国家监管体系，要求做强、做优、做大国有企业，做出了推进国有企业治理体系和治理能力现代化的战略安排，对提升国有企业管理能力和水平提出了更高要求。2020年国务院国资委正式印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》，部署安排了国有企业对标行动，要求以世界一流企业为标杆，加强国有企业管理体系和管理能力建设，提出了加快培育具有全球竞争力的世界一流企业的总体要求。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》为中央企业进一步提升财务管理能力水平、做好财务管理工作指明了努力方向、规划了实现路径、明确了重点任务。

中国石油天然气集团有限公司(以下简称中国石油)是国资委确定的首批 10 家创建世界一流示范企业，具有规模体量大、产业化链条长、国际化程度高、承担责任重的特征，建设世界一流价值型大财务，更好地服务于企业发展战略是中国石油世界一流企业对标管理必须思考的问题。企业财务管理既涉及融资

决策与资本结构、资本预算与投资决策、股利分配、并购重组，又涉及企业成本习性、短期经营决策、长期投资决策分析、成本控制、责任中心与转移定价、业绩评价等，是企业三大运营业务之一[2]。如何积极对标世界一流企业，构建与世界一流企业相适应的财务管理体系，形成具有中国特色的世界一流价值型大财务，涉及财务工作理念、财务工作目标和实现路径等一系列问题，具有系统性，是认识论和方法论的问题，既需要认真总结过去财务工作的实践探索经验，也需要对未来经济、社会和技术发展趋势进行科学研判，做出前瞻性的未雨绸缪。本文通过总结中国石油在财务管理和建设世界一流价值型大财务上的典型经验和实践做法，不仅可以为其他国有企业建设世界一流价值型大财务提供借鉴和参考，推动国有企业财务管理的高质量发展，而且可以有效推动国有企业管理理念和管理方法的创新，提高国有企业的国际竞争力，支撑企业的可持续发展。

2. 夯实世界一流价值型大财务的组织行动基础

系统观念是辩证唯物主义的重要认识论方法论，发展地、辩证地、全面地、系统地、普遍联系地观察事物是其核心内涵。2000年，中国石油股份制重组改制和海外上市，为企业的财务管理创新发展提供了千载难逢的历史性契机。借助股份制重组改制和海外上市的机会，中国石油开始不断学习国际先进经验，坚持系统观念，逐渐形成具有自身特色的现代企业财务管理理念，构建了涵盖理念、组织架构、管理模式与团队的世界一流价值型大财务的组织行动基础。

2.1. 不断创新世界一流企业的财务战略管理理念

理念是行动的先导。中国石油一直坚持与时俱进，结合业务发展特点不断更新财务经营管理理念。1999年以前，筹融资、预决算和政策信息服务是财务管理的核心职能。在2000~2012年间，中国石油利用在纽约、香港、上海三地上市机会，借鉴西方先进的财务管理理念，强调规范运作、科学理财、集中规范和集约高效，逐步实施了全面预算管理和资金、债务、会计核算的集中管理。在2012~2013年间，中国石油不断地调整完善财务管理理念，在集中程度、共享范围、授权管理等方面进行了创新，并尝试在一定程度上放松管控力度。2014年至今，中国石油确立了业财融合、全球共享、大司库、金融控股和资本运营五大平台，初步形成了业财融合的世界一流价值型大财务的管理理念。

2.2. 不断健全世界一流企业的财务管理组织架构

股份公司上市之后，中国石油意识到了资本运作的重要性，于2002年组建了总部资本运营部。2007年，为了强化全面预算管理，中国石油集团总部财务部和股份公司财务部的预算职能独立出来，组成了总部的预算管理部。2013年，中国石油根据业财融合发展需要撤销了预算管理部，改由总部财务部同时管理上市和非上市公司的预算工作，并将资金管理、税收规划、价格管理等职能从总部财务部独立出来，成立了资金部和财税价格部，突出强调了财务管理的专业化运作，形成了财务部、资本运营部、资金部、财税价格部四个财务相关部门的价值型财务管理的基本组织架构。2018年，原财税价格部并入财务部。2021年，总部继续推进大部制改革，撤销原财务部、资金部、资本运营部三个财务相关部门，形成集团公司财务部、股份公司财务部，世界一流价值型大财务的管理组织架构基本形成。

2.3. 不断优化世界一流的价值型大财务的管理模式

自2000年至2020年的20年间，中国石油不断完善其财务管理模式，按照“规范运作、科学理财、集中高效、积极稳健”的原则稳步推进管理模式创新发展，其阶段性特征十分明显[3]。“十五”期间(2001~2005)，中国石油致力于规范化和信息化建设，在审计、信息披露等方面达到了美国监管要求的同时，完成了会计电算化转型。“十一五”期间(2006~2010)，按照集中化、统一化和精细化的原则，进一步加强

了资金、债务、会计核算的集中管理，资产、信息、价格、税收等的统一管理和财务风险的精细管控。“十二五”期间(2011~2015)，按照业财融合、预算引领、开源节流和降本增效的原则，不断优化了集团内部的财务管理流程。“十三五”期间(2016~2020)，中国石油将财务管理工作的重点集中在财务平台与体系建设上，注重业财融合和价值创造，建成了业财融合、全球共享、大司库、金融控股和资本运营五大平台。

2.4. 不断培育世界一流的价值型大财务的管理团队

一流的团队是世界一流价值型大财务成功运行的基础。中国石油严格按照“三统一”的原则，不断规范财务机构和岗位设置，统一整个集团的财务管理制度，对所属企业财务负责人的任职进行资格审查，为团队建设奠定了组织基础。从数量上看，1999年，中国石油财务人员数量多达5.5万人，到2016年，集团财务人员数量为2.97万人，实施了财务共享之后，财务人员将会继续下降。从结构上来看，1999年中国石油财务决策支持岗位占比仅15%，管理控制岗位也仅占5%，其余80%均为交易活动岗位，到2016年，中国石油的财务决策支持岗位占比上升至20%，管理控制岗位达到10%，交易活动岗位降低至70%。随着财务人员转型，决策支持岗位占比将持续增加，交易活动岗位将大幅降低，财务管理团队更加精干高效，财务管理的价值创造和贡献能力显著提升。

3. 布局世界一流价值型大财务的运营管控体系

进入“十四五”时期，中国石油已全面开启建设世界一流企业的新征程，面对深刻复杂变化的发展环境，坚持系统的思维和方法谋划推进工作，深刻把握建设世界一流价值型大财务的根本要求和精神实质。随着集团业务与体制发展，以算账记账为主的会计核算职能已难以为继，价值创造、决策支持是现代财务管理工作职能，如何体现财务管理工作的价值是财务管理工作必须思考的问题[4]。财务管理工作的价值必须立足于企业的战略环境变化、企业经营业务发展，对财务业务进行调整和优化。目前，中国石油已经实现了统一公司会计制度、统一财务报告编制与披露、统一财政税收管理、统一油气价格管理、统一资产管理、统一财务监督管理，“N”统一为“3”集中奠定了基础。

3.1. 加强全面预算管理，强化预算引领

中国石油实行总部到专业公司再到地区公司的三级预算管理模式。总部负责专业公司预算下达及考核管理，专业公司负责地区公司预算下达及考核管理，总部不直接对地区公司实施预算管理。在其组织架构上，集团(股份)公司董事会是最高决策机构，董事长办公会(预算管理委员会)作为预算管理机构，集团(股份)公司财务部作为归口管理部门。总体上，中国石油的全面预算管理具有以下三个明显特征，一是预算管理贯穿于整个价值链，涵盖全产业链和价值链，根据各业务特点，优化资源配置，实行差别化管控；二是预算管理覆盖全部经营活动，涵盖各层级与价值相关的一切财务和非财务活动，有事先有预算，有预算才能干事；三是预算管理延伸至整个业务的全生命周期，以海外项目为试点，推进完整项目管理，推动全面预算逐步向全生命周期拓展。

3.2. 集中会计核算、资金和债务，强化风险管控

集团统一的财务管理是中国石油在长期实践探索中，适应特大型集团企业强化管控、提升战略执行力、防范经营风险的需要而逐步建立起的健全的财务管控模式，也是中国石油财务管理的一大特色。经过多年的努力，中国石油会计集中核算实现了财务信息系统从多样到统一、从分散到集中、从集中再到集成的跨越。一方面，会计集中核算流程简化高效，中国石油上市业务实现一级集中核算，会计账套由

原来的 2700 多个合并为 1 个，财务报告流程从 7 层压缩为 1 层，未上市企业实现地区公司级集中核算，基础财务工作量减少三分之一，大幅提高了会计信息质量和时效性。另一方面，会计集中核算信息化程度高，中国石油开发了拥有自主知识产权、功能完备、集中高效的 FMIS 系统，并实现了 FMIS 与 ERP 的融合，约 80% 的会计凭证由 ERP 系统自动生成，有效提高财务业务一体化的程度[5]。中国石油通过建立境内资金池、境内票据池和实施境外资金集中、内部封闭的关联交易结算方式，整个集团的资金管理更加高效。中国石油采取统借统还的债务集中管理模式，实现资金风险集中管控。总部统一对外筹融资，集中审批、统借统还，规定成员企业未经批准不得外投、外借和外担保。公司建立了统一管理，分级负责和专业操作的风险管控模式，总部统一制定资金风险管理政策，对所属企业实施监督和指导，明确了企业承担本企业及下属企业资金风险管理主体责任[6]。

4. 推进世界一流价值型大财务战略平台建设

4.1. 以世界一流价值型大财务为核心建设战略财务管理平台

开源、节流、降本、增效是价值型大财务的本质特征。自 2014 年起，为应对内外部经营环境的严峻挑战和低油价的冲击，中国石油以企业财务管理为抓手，强调业财融合，持续全面深入开展开源节流降本增效专项行动，未雨绸缪，提前筑起防御油价风暴堤坝。七年来，累计为中石油实现增效 1800 亿元，压减低效投资近万亿。开源节流降本增效工程是一项全局性管理工程，涵盖所有单位和业务，涉及各部门、各企业经营业绩考核评价奖惩，是财务负责人推动业财融合、财务引领经营的主要依据。开源节流降本增效不仅有效地促进了企业的业财融合，而且也充分显示了企业科学的财务管理的战略性价值和专业作用。

4.2. 以世界一流价值型大财务为核心建设全球财务共享平台

中国石油全球业务战略对全球财务共享提出了新要求，打造世界一流智能型全球共享服务体系是全球财务共享平台建设的愿景，其价值体现在为公司、员工、合作伙伴提供优质高效服务，推动管理转型，为公司合规经营提供体系化保障。总体上，“一个平台，多路共享”是中国石油全球财务共享中心的建设思路。立足于创新中心、专家中心和运营中心三大功能定位，按照一个中心理念，综合多种职能、多元客户、多种交付和多元技能，实现统一组织结构、统一业务流程、统一标准体系和统一财务运营，整体提升财务流程效率，支持战略财务和业务财务融合发展，提高财务工作的整体效率和效益。目前，中国石油全球财务共享平台已形成“战略财务、业务财务、共享财务”、“三位一体”的新战略财务管理格局，已完成国内业务全覆盖，海外 28 个项目试点上线[7]。共享平台的自动化智能化处理业务比例超 50%，工作效率大幅提高，其在绿色发展、成本管控、风险防范，内部流程优化，内部管理服务水平提升的综合性效应正在显现。

4.3. 以世界一流价值型大财务为核心建设大司库管理平台

“大司库”聚焦于企业的闲置资金，采用集中管理模式，旨在提升资金的利用效率与集团的运营质量[8]。中国石油在实现资金收支两条线集中管理的基础上，全面推进司库管理体系建设，将账户、结算、计划、票据、投融资、客户信用等纳入司库平台，对集团金融资源进行垂直管理，基本实现了“上市未上市一体化、境内与境外一体化、本币与外币一体化”的资金管理目标。大司库管理平台集成了 FMIS 会计核算系统、合同系统、加油站管理等内外部信息系统，实现了集团资金管理平台统一和资金池统一，形成了具有中国石油特色的资金管控模式，保证了资金收入实时汇集，提高了资金支付计划的科学统筹，提高了内部资金周转效率，财企直连、银企直连平台与财务公司资金结算系统及签约银行对接，实现了

线上可视可控,资金的安全性、高效性、稳定性、灵活性和集成性得以系统化保证,充分发挥了集团资金整体优势,不仅极大地提高了集团资金的配置效率,而且极大地提升了财务管理服务中国石油业务战略的能力[9]。

4.4. 以世界一流价值型大财务为核心建设金融控股运营平台

金融控股运营平台建设是产业资本发展到一定程度,追求经营多元化、风险分散化、资本虚拟化,进而提升产业资本运营档次的一种必然趋势,是产业资本与金融资本的信贷联系、资本联系、资产证券化以及由此产生的人力资本结合、资源和信息共享等等的总和[10]。中国石油集团资本股份有限公司(中油资本)是2017年2月10日更名重组成立的国内A股上市公司。中油资本是中国石油金融业务管理专业化公司,是中国石油金融业务整合、金融股权投资、金融资产监管和金融风险管控的平台,业务范围包括财务公司、银行、信托、金融租赁、保险、保险经纪、证券、信用增进等,中油资本是央企控股的金融企业中牌照较齐全、规模较大和竞争力较强的综合性、特色化金融业务上市公司。目前,中油资本控股中油财务、昆仑银行、昆仑信托、昆仑金融租赁、中国石油专属保险、中意财险和昆仑保险经纪,并参股中意人寿、中银国际证券和中债信增。金融控股平台的建设极大地提升了财务管理服务集团主业和产业链实体经济的能力,提升集团价值创造能力,已发展成为中石油平抑油气行业周期性波动,保证公司盈利的效益稳定器,是产融结合、融融协同、金融投资、金融风险管控的重要平台,是隔离金融风险与产业风险的重要基础设施。

4.5. 以世界一流价值型大财务为核心建设企业资本运营平台

实现国有资产保值增值是国有企业的首要职责,也是实现国有资本和国有企业做强做优做大、提升国有企业核心竞争力、促进中国经济高质量发展的前提[11]。实现国有企业资产保值增值是建立在一定平台基础上的。中国石油资本运营平台于2007年由集团公司和股份公司的两个资本运营部整合而来,在战略型资本运营和价值型股权方面成绩斐然。首先,通过并购和整合实现集团战略目标。中油资本和中油工程的上市,解决了上市公司亏损和退市风险,履行了社会责任,实现了国有资本的保值增值;对昆仑业务进行重组,减少内部壁垒和重复建设;对中油管道进行了重组,搭建了中油管道平台。其次,通过资本运作和金融工具获取收益。创新了可转债、可交债等融资工具,通过央企之间的相互换股和ETF换购盘活了存量股份,改变市值计算规则等,实现了对上市公司市值管理,降低了股权集中度,维护了公司声誉与权益,极大地丰富了资本运营平台的内容体系。目前,集团公司正筹备设立产业资本投资公司,培育集团新的业务增长点,通过资本运作去获取战略投资机会,采取直接投资、设立基金引入投资者等方式,重点布局新能源、新材料、新技术等战略性新兴产业,不断提高中国石油获取资源和市场,提高企业对新业务、新技术的总体把控能力[12]。

5. 谋划世界一流价值型大财务的未来发展

面向未来,中国石油生产经营的内外环境正在发生深刻的变化,其市场地位、产品市场结构、企业盈利受到了挑战,企业面临着从燃料型企业向材料型企业,从低碳排放转向近零排放的发展方向和方式的转变。企业经营环境的转变带给企业的战略转型是全方面的、系统性的,涉及企业的各个职能领域,具有高度的不确定性,中国石油要想跻身世界一流示范企业之列,必须作出前瞻性思考,做好顶层设计,提出具体的行动方案。市场环境不确定性的增加、产品结构调整、企业盈利能力提升和企业发展转型和经营理念的变化对中国石油财务管理提出了新的更高要求,对财务管理的管控精准化、数字化、智能化和专业团队建设提出了新的挑战。

5.1. 明确世界一流价值型大财务建设的工作思路

“十四五”期间，中国石油世界一流价值型大财务建设应以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻新发展理念，遵循“四个坚持”兴企方略和“四化”治企准则，坚持系统观念，以推动公司高质量发展为己任，发挥财务管理在企业管理中的中心作用，统筹处理好保供与保效、行政调控与市场化运作、扩销与提效、投资与回报、增盈与扭亏、改革发展与安全稳定、顺周期发展与逆周期调整、传承与创新、体制与机制、运营管理与市值管理等的关系，推动高质量、高效率、强动力变革。坚持以推进国有企业财务治理体系和治理能力现代化为主线，把强化财务高效治理融入到整个集团公司治理体系治理能力现代化总体布局中，不断健全、完善财务治理的战略体系、价值体系、组织体系、运营体系、管控体系，突出战略引领，聚焦价值提升，建立健全符合中国石油产业链、价值链特点，符合集团化运营管控特色的高效能财务运营管控体系，为创建世界一流示范企业提供专业支撑，贡献财务金融力量。

5.2. 明确世界一流价值型大财务建设的工作重点

第一，严格遵循卓越财务绩效目标引领。卓越绩效管理，能够改善企业治理水平、提升企业创新水平，进而提高企业经营绩效[13][14]。锚定“建设世界一流综合性国际能源公司”战略目标，做好应对长期低油价和复杂局面的准备，确保“十四五”规划效益目标全面实现。确保经营业绩行业领先，高质量发展取得明显成效，核心竞争力持续增强。第二，进一步健全“三位一体”财务组织架构。以总部战略财务为核心，板块(专业公司)和企业运营财务、共享运营中心共享财务为两翼，形成“三位一体”财务职能架构，为构建与世界一流企业相适应的高效能财务管理体系提供组织保障。第三，搭建“四大”财务金融数字化智能化信息平台。从战略财务、运营财务、共享财务三个维度全面推进财务金融信息管理系统功能升级拓展和数字化智能化改造，着力打造世界一流智能型全球共享服务平台，持续打造覆盖全球集约高效安全可靠的大司库平台，逐步打造价值导向集成整合上下支撑的管理会计和决策支持平台，推动资产管理信息平台功能升级，实现财务金融数字化转型智能化发展取得明显成效。第四，推进实施“四个”财务战略。以集团总体战略为引领，进一步健全财务战略管理体系，实施以全面预算和提质增效为牵引的价值成长财务战略，实施现金流盈余财务战略，实施成本领先财务战略，实施资产质量结构优化财务战略。第五，做强、做优金融和产业资本投资“两大”产业。金融和产业之间的血液与机体关系决定了两者之间融合发展对企业可持续发展的重要性[15]。整合集团公司金融业务和产业资本投资业务，着力推进金融业务专业化管理、市场化运作、特色化服务、协同化发展，深入推进产融结合、融融协同，组建资本和金融板块，打造富有活力和竞争力的产业金融，更好地促进产融结合迈上高水平，支撑引领主营业务转型发展。通过财务投资发展战略投资机会，兼顾短期投资回报和为集团公司提供长期战略价值，坚持稳中求进、行稳致远，努力实现资本保值增值和稳健扩张，培育壮大产业资本投资业务。

5.3. 加强世界一流价值型大财务的“四化”能力建设

首先，卓越化运营能力建设。财务运营能力关注的是企业财务资源的投入和产出过程，强调成本优化、质量控制，以更好地服务企业价值创造[16]。建立高效的财务制度与流程体系，按照“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”的思路，进一步健全财务管理制度，优化精简业务流程，提升制度执行效力和流程运行效率，密切关注宏观经济环境、监管政策、市场走势和“三价”、“三率”变化，及时提出决策支持意见和应对措施。其次，市场化运作能力建设。推动从行政命令调控向市场化机制调动转变，有效发挥市场在资源配置中的决定性作用，健全以市场为导向的内部经营机制，探索构建

内部资金、资本市场，根据项目投资收益，按市场化利率差异化配置资金，健全市场化价格机制，推进内部产品和服务价格市场化，逐步实现总部制定指导价格、供需双方以市场为导向自主协商定价，健全市场化考核机制，科学评价产业链各环节的价值贡献。再次，精益化管理能力建设。牢固树立精益意识，深入贯彻“四精”要求。通过精益化预算管理、资产管理、资金管理、项目管理，充分发挥全面预算的引领作用，提升资产运营质量效益，实现资金全要素精准配置、高效流动，提升项目的全生命周期投资回报。最后，一体化协同能力建设。坚持系统性思维，统筹国内外、上下游，上市与未上市业务，综合平衡投资、成本、效益、现金流和产量、销量、储备量，推进物流、价值流、信息流“三流合一”。坚持“集中”管理与“授权”管理相结合，持续完善一全面、三集中、N 统一的财务管理模式，更好发挥集中管控优势，有序推进简政放权。强化税收区域统筹协调，推行海外业务区域税收经理协调制度。健全常态化产融结合、融融协同协调机制，建立共享财务与战略财务、运营财务的协作机制。

5.4. 构建世界一流价值型大财务的“五型”财务体系

首先，创新型思维模式。聚焦新能源，研究碳税规则、碳交易模式和碳资产核算，为实施绿色低碳发展提供支持。聚焦新经济，研究共享经济、平台经济、通证经济等新业态，推进支付、结算和商业模式创新。聚焦财务运营创效，充分应用税收、价格、金融、资本、资产证券化等工具，为公司提质增效作贡献。其次，开展赋能型服务。倡导树立“赋能”价值观。财务为业务赋能，总部为基层赋能，金融为实体赋能，共享为运营赋能。再次，推进智能型操作。利用大数据、云计算、商业智能、人工智能等新一代信息技术，建设“驾驶舱”、“仪表盘”，健全全产业链价值模型，实现财务报告可视化、财务分析自助化、财务预测动态化和财务监督信息化，推动财务人员从“会计员”、“管家”向“数据分析员”和“价值管理师”转变。第四，打造敏捷型组织。推动财务金融从职能条块分割的专业线管理向矩阵式管理转变。健全企业总会计师任期交流制度，加大总部、专业公司和企业财务骨干双向交流力度，建立共享财务人员和企业财务人员常态化流动机制。推进专家财务建设。最后，培养复合型人才。推动财务人员知识结构由单一专业型向复合型转变，培养一专多能的复合型人才，适应价值型大财务工作的需要，为价值型大财务的转型发展提供人才支撑，厚植人才发展优势。

6. 结论

面向新时代、新经济、新业态和新技术日益加深的挑战，中国石油将坚定不移地坚持基于价值管理的财务转型方针，不断健全、完善“五大平台”的基础上，不断创新思想、方法、工具的应用，着力构建价值引领、价值约束、价值评估、价值创造和价值分享机制。中国石油世界一流价值型大财务的建设，具有中国管理特色，有效地推动了传统财务向以价值创造为核心的现代财务转型，是贯彻落实五大新发展理念的成果，充分展示了广大中国石油财务人员的责任、专业和团队精神。正值“十四五”时期，站在新的历史起点上，围绕中国石油建设世界一流价值型大财务这一主题，已逐步形成了包括财务战略管理理念、财务管理组织架构、财务管理模式和财务管理团队的组织行动基础，全面布局了强化预算和风险管控的运营管控体系，打造了包括战略财务管理平台、全球财务共享平台、大司库管理平台、金融控股运营平台和企业资本运营平台在内的五大平台，从工作思路、工作重点、“四化”能力建设和“五型”财务构建四个角度分析了该领域未来发展。本文既是对过去国有企业改革和财务管理工作的总结和肯定，也是中国石油财务板块对新形势下如何做好企业财务管理转型升级发展这一时代问题的回答，隐含着中国石油人不断探索创新、自立自强的石油人精神，将为大中型国有企业集团如何完善战略管理会计体系、推动财务运营管控现代化、建设世界一流价值型大财务、提高财务治理能力现代化提供理论基础与实践经验。

参考文献

- [1] 黄群慧, 余菁, 王涛. 培育世界一流企业: 国际经验与中国情境[J]. 中国工业经济, 2017(11): 5-25.
- [2] 汤谷良, 陈玉菲. 《企业财务通则》的制度功能与内容重构——从企业财务与管理会计的概念边界谈起[J]. 财务与会计, 2016(4): 9-11.
- [3] 吴微微. 集中核算 加速转变[J]. 中国石油企业, 2010(6): 84-85.
- [4] 李春艳. 国有大型企业财务管理工作探讨[J]. 经营管理者, 2015(28): 120.
- [5] 《世界一流价值型大财务》编委会. 世界一流价值型大财务——中国石油探索业财融合战略管理之路[M]. 北京: 中国石油工业出版社, 2022: 89.
- [6] 刘跃珍, 张新民. 中国石油基于价值的战略管理会计创新实践[J]. 中国管理会计, 2020(4): 90-111.
- [7] 刘跃珍. 业财融合新模式财务人员新角色[J]. 管理会计研究, 2021, 4(6): 4-5.
- [8] 罗敏, 叶建木. 大司库背景下能源集团公司资金管理模式研究[J]. 财会通讯, 2015(23): 47-49.
- [9] 刘跃珍. 集团大司库管理体系与信息化建设——基于中国石油财务管控的实践探索[J]. 管理会计研究, 2022(2): 28-36.
- [10] 王天平, 王丹芳. 我国企业集团产融结合模式研究[J]. 财务与会计, 2017(9): 49-51.
- [11] 綦好东, 吕振伟, 苏琪琪. 国有资本授权经营体制改革与国有资产保值增值[J]. 财务研究, 2023(3): 11-24.
- [12] 如何让产融结合持续深化[N]. 中国石油报, 2022-06-14(002). <https://doi.org/10.28716/n.cnki.nshyo.2022.001380>
- [13] 熊伟, 王娟丽. 政府质量奖实施效果及其对企业绩效的影响机理研究——基于浙江省424家企业调查的实证分析[J]. 宏观质量研究, 2013, 1(2): 107-119.
- [14] 曾珍, 王宗军. 政府质量奖对质量管理实践与企业绩效关系的调节效应——基于新制度主义理论[J]. 管理评论, 2017, 29(10): 180-197.
- [15] 陈文强, 胡雨婷, 林飞腾. 行权业绩考核与实体企业金融化: “协同治理”还是“短视主义”? [J]. 经济管理, 2023, 45(9): 186-208.
- [16] 万光羽, 蒲霏嫣, 李紫纯, 等. 企业营销能力与生产运营能力交互作用及其对绩效影响研究[J/OL]. 中国管理科学, 2023: 1-14. <https://doi.org/10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2021.0478>, 2024-02-04.