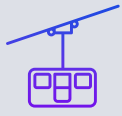


# 对标一流价值创造 国资国企提升之匙

《深化国资国企改革 推动高质量发展》系列



# 目录



对标一流·指引国企价值创造方向

02



对标一流·强化产业引领主体作用

08



对标一流·开创数智化转型新范式

14



对标一流·激活组织绩效创新动力

23



对标一流·构建高效安全财务体系

29



对标一流·加强风险合规防护体系

35



对标一流·优化资本平台布局组合

46

## 指引国企价值创造方向

在当前阶段，国企改革以提高核心竞争力和增强核心功能为重点，谋划推进新一轮国企改革深化提升行动，推动改革不断取得新突破、新成效。而深化国企改革的最终目标就是要建设具有全球竞争力的世界一流企业，最大限度提升价值创造能力，不断提高产品服务质量和企业效益效率，切实增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，实现由“做大”向“做强”“做优”的转变。



### 创建世界一流进入价值创造阶段

#### 三大阶段

回顾推进世界一流企业建设的历程，可大致总结为三个阶段。每个阶段改革行动均与当时国有企业整体发展进程和阶段性目标高度契合，一个个专项行动的实施也推动国有企业步入下一个改革阶段。从整体上看，创建世界一流企业的目标越来越清晰，措施越来越具体，对国有企业改革的要求也越来越严格。

图：创建世界一流进入价值创造阶段

2013年-2019年  
提出与央企试点阶段



**标志性政策：**《中央企业做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业要素指引》（2013）、《关于中央企业创建世界一流示范企业有关事项的通知》（2019）等

**改革目标：**明确了13项要素，选定十家央企为创建世界一流示范企业，明确世界一流企业的标准，即三个领军、三个领先、三个典范

**改革成效：**部分试点央企具备世界一流水平，创建世界一流企业经验初步积累，具备推广至国企全局的条件

寻  
道  
路

2020年-2022年  
管理提升阶段



**标志性政策：**《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》（2020）、《关于加快建设世界一流企业的指导意见》（2022）、《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》（2022）等

**改革目标：**推动国有企业加快建设中国特色现代企业制度，加大市场化改革力度，切实增强发展后劲动能

**改革成效：**国有企业市场化体制机制基本完善，具备进一步承担产业、科技发展重任的基础

建  
基  
础

2023年-2025年  
价值创造阶段



**标志性政策：**《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》（以下简称《价值创造行动》）（2023）、《关于印发创建世界一流示范企业和专精特新示范企业名单的通知》（2023）

**改革目标：**建设一批居于全球领先地位的一流企业，国有企业在产业引领、科技创新、安全支撑等领域起到关键作用，逐步增强价值创造能力

强  
能  
力

## 突出特点

国资委针对创建世界一流工作发布的一系列文件与相关部署不是泛泛而谈，也非流于形式，具体来说，呈现出以下特点：

### ● 战略方向与行动举措全面，并逐步体系化、具体化

2010年，国资委提出，“十二五”时期央企改革发展的核心目标是做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业，提出实施“五大战略”，加强“三大保障”，达到“四强四优”，推动实现这一目标。

此后，一系列具体目标和部署逐步展开，包括就涉及公司运营的13个要素提出了具体的目标和指导原则（2013），将具有全球竞争力世界一流企业的要求集中概括为“三个领军”“三个领先”和“三个典范”（2019），在实现路径上提出了在八个方面全面提升管理能力和水平（2020），明确中国企业建设世界一流的16字关键要素“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”（2022）等。

在最新发布的《价值创造行动》文件中，更是明确了聚焦七个领域的行动措施，并就每个聚焦领域提出了具体要求和方向（2023）。

### ● 实现了从管理提升——价值创造的升华

随着国资央企在创建世界一流企业行动中取得了重大进展，行动的目标和推广范围也发生了变化。

在“寻道路”阶段，建设世界一流企业的目标是“培育”，范围是中央企业，着眼于促进部分试点央企具备世界一流水平，为创建世界一流企业初步积累经验，使其具备推广至国企的条件。

在“建基础”阶段，对标主体由中央企业扩展至地方国有重点企业，明确提出管理提升八大方面、数十个核心工作模块的对标要素，对标要素更加全面、更具系统性。

在“强能力”阶段，提出价值创造是企业提升全球竞争力的本质要求，要求国资央企以对标世界一流企业为抓手，不断增强全员、全过程、全方位、全要素的价值创造活力动力，提升价值创造能力。

### ● 有明确的行动计划与评估要求

在价值创造阶段，《价值创造行动》文件明确提出了行动计划、时间要求和行动效果评估计划，可以说时间紧、任务重、压力大。

具体来说，2023年1-3月是研究部署阶段，2023年4月-2024年12月是组织落实阶段，2025年1-3月是深化评估阶段。

为了使对标一流价值创造举措落到实处并取得成效，《价值创造行动》文件明确提出了评估工作安排。国资委负责统筹组织、指导督促和评估评价，在深化评估阶段，国资央企需深入总结价值创造行动的做法和经验，对取得的成效进行全面深入的评估，建立健全长效工作机制，以持续增强企业价值创造能力。



## “七大聚焦”实现价值创造

国资委在《价值创造行动》中提出了价值创造的具体行动措施，即“七大聚焦”。“七大聚焦”对于对标一流价值创造工作提出了具体要求，这也为国资央企未来两至三年的重点工作指明了方向。

表格：价值创造的“七大聚焦”及国资央企下阶段的主要工作任务

价值创造七大聚焦	具体要求	国资央企主要工作
<b>聚焦效益效率核心指标——价值创造的本质要求</b>	打造指标体系，确保核心指标持续优化； 全生命周期成本最优； 提升产品质量； 增强财务集团化管控、集约化运作能力； 深入推进司库体系建设； 建立上市公司资本运作规划制定机制，完善股权结构和公司治理	建立指标体系； 提升运营管理效率； 提升财务管理水平； 治理体系完善
<b>聚焦创新驱动发展——价值创造的不竭动力</b>	加强企业主导的产学研用深度融合； 完善创新体系、增强创新能力、激发创新活力； 完善科技成果转化应用的顶层设计，健全完善科技成果转化利益分配机制； 积极探索商业模式创新，加快企业数字化、智能化转型	创新体系建设与完善； 创新激励制度优化； 企业数智化转型
<b>聚焦国家战略落实——国有企业的重大使命和核心价值</b>	强化国有经济在战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等领域主体作用； 将做强做优制造业作为主攻方向； 推进现代产业链链长建设； 稳妥开展国际化经营，高质量推进“一带一路”重大项目建设； 对接国家区域重大战略、区域协调发展战略、主体功能区战略	战略规划，十四五回顾与十五五规划； 产业规划、业务规划； 战略性重组与专业化整合； 国际化战略； 海外业务布局与投融资体系优化
<b>聚焦治理效能提升——实现价值创造的有效保障</b>	完善治理结构，优化组织体系和管控模式； 加快形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制； 推进管理体系和管理能力现代化； 深化劳动、人事、分配三项制度改革	治理体系完善、管控与组织体系提升； 人力资源管理体系优化； 薪酬激励体系建设
<b>聚焦可持续发展——价值创造的根本所在</b>	健全战略制定、实施、评估、调整闭环体系； 突出主责主业，着力抓好业务结构优化调整； 清理处置低效无效资产； 实施新时代人才强企战略，持续深化人才发展体制机制改革； 强化风险防控，健全合规管理体系	战略管理体系建设； 业务结构优化，业务布局调整； 人才发展体制机制改革； 风险管理与合规体系建设
<b>聚焦共建共享——整体价值最大化的重要体现</b>	支持乡村全面振兴，积极促进区域协调发展； 加快绿色低碳转型，带头落实“双碳”目标	产业规划； 环境、社会和治理（ESG）体系建设
<b>聚焦体系能力建设——实现价值提升的基本途径</b>	健全完善价值创造的诊断体系、责任体系、执行体系、评价体系、保障体系	建立、完善价值创造管理体系



## 从对标到价值创造的六要素

毕马威认为国资央企未来需要从对标一流出发，基于七大举措提出的要求，在六个方面瞄准世界一流企业和行业先进企业，开展科学对标、精准对标，找准短板弱项，制定科学合理、精准高效的提升措施，确保价值创造行动取得实效。

图：从对标到价值创造的“6支柱+1基石”



### ● 对标一流 强化产业引领主体作用

通过战略性重组与专业化整合，优化产业、业务布局，稳妥开展海外投资与运营，服务国家战略和区域发展要求；推进现代产业链链长建设，构建高效和谐、安全可靠的产业生态系统。

### ● 对标一流 数智转型推动企业变革

开展数字化转型顶层设计、典型应用/场景赋能、数字化平台建设、数据资产管理、网络/数据/信息基础设施风险防范等工作，加快先进技术与业务深度融合。

### ● 对标一流 组织管控提供机制保障

完善治理结构，优化组织体系和管控模式，制定科学合理的管控原则和收放权体系；完善人力资源管理体系，开展人才发展体制机制改革，优化薪酬激励体系；创新体系建设与完善，创新利益分配与激励体系。

### ● 对标一流 构建高效安全财务体系

增强财务集团化管控、集约化运作能力，优化财务资源配置；深入推进司库体系建设，提高资金运营效率、降低资金成本，防范资金风险。

### ● 对标一流 加强风险合规体系建设

完善风险防控体系，加强各类风险的监测预警、识别评估和研判处置；健全合规管理体系；推动ESG可持续发展，建立ESG指标体系，完善数据收集、评估分析、追踪管理、智能报告体系等。

### ● 对标一流 推动资本平台布局优化

建立上市公司资本运作规划制定机制，推动上市平台布局优化和功能发挥；完善上市公司股权结构和治理体系；海外业务布局、运营与投融资体系优化。



## 完善价值创造体系、提升价值创造能力

### 进一步健全完善价值创造体系需关注的重点



#### 基于对标一流，覆盖价值创造的全生命周期

《价值创造行动》文件提出，要把对标作为出发点和立足点，结合企业生产经营全要素、全环节、全流程，进一步健全完善价值创造的诊断体系、责任体系、执行体系、评价体系、保障体系（五大体系要素），持续提升价值识别、价值创造、价值提升和价值转化等能力。

这表明，价值创造体系需以对标一流为基础，覆盖价值创造活动的全生命周期，五大体系要素各司其职，最终目标是通过对标提升企业的价值创造能力。因此，企业经营的各个环节都应在价值创造管理体系中得以体现并发挥其相应的作用。



#### 战略目标与业务发展需以价值创造为根本遵循

战略方向与目标是企业运营的“指挥棒”，在制定战略制定与执行的全过程，需以价值创造为根本遵循，重点关注价值驱动关键因素，深入分析制约价值创造的因素，找准短板弱项，做出有针对性的、能够激发企业价值创造潜力的战略决策，制定能够充分体现价值创造效果的战略目标。

在业务运营层面，需强调基于价值创造的管理原则，在各个层面、各个维度从上至下树立价值创造理念，认识到影响价值创造的关键性变量，在日常生产运营中时刻关注价值创造目标的实现效果，制定并实施有利于目标实现的行动计划。



#### 确定价值创造的责任主体和目标

价值创造的主体责任可以分为两个层面：

自上而下。在统一认识的前提下，企业应从整体价值创造目标出发，明确每个部门、每个员工在价值创造体系中所发挥的作用、承担的责任以及需要达成的目标，每个部门也应明确相应的责任人，层层夯实责任，确保责任落实到部门以及每个员工。

自下而上。基于不同的责任定位，每个责任主体都有自己的价值创造的目标和空间，在一线工作中了解价值创造计划的实施情况。因此，责任主体需及时汇总价值创造目标实现效果，定期向上级汇报并提出改进建议，从而使企业能够根据市场变化和计划执行情况及时调整价值创造举措，确保价值创造行动稳步落实。



#### 科学制定价值创造的评价体系

价值创造的评价体系是以价值创造结果为基础制定的。根据《价值创造行动》文件中提出的具体行动措施，即“七大聚焦”，价值创造来源于七个方面，其中包括三个非经济性价值，即：

- 发挥国有经济战略支撑作用，聚焦国家战略落实开展价值创造；
- 助力经济社会发展，聚焦共建共享开展价值创造；
- 聚焦体系能力建设开展价值创造。

因此，在制定价值创造评价体系时，应充分考虑非经济性价值创造的要求，适当增加相应评价内容。

此外，价值创造评价体系还应与薪酬激励体系、价值创造回顾与改进措施等紧密联系，以充分激励正向行为，及时调整企业价值创造活动的方向和举措，打造企业价值螺旋式上升的发展曲线。

## 价值创造体系的运作

### 与公司现有管理体系的融合，双向赋能

《价值创造行动》文件提出，在现有工作体系基础上，进一步健全完善价值创造体系。因此，企业的价值创造体系并非是一个全新的组织机构，而是需依托现有生产运营管理体系，形成一个完善的从价值创造出发的管理维度，使价值创造理念有效融入现代企业管理，二者相辅相成，双向赋能。

一方面，现有工作体系为价值创造提供组织基础和制度保障，使企业内部能够快速建立并完善价值创造体系机制，易为企业内部所接受；另一方面，价值创造体系使现有的工作体系目标更加明确，管理重点更加清晰，促进企业更为高效地达成价值创造目标。

### 厘清价值创造责任，提升价值协同

每个部门在价值创造体系中都发挥着相应的作用，因此要厘清在价值创造全流程中各部门的职责，提升跨层级、跨部门、跨业务的价值协同，以确保每一个价值创造单元都能发挥最大的价值创造作用。

此外，部门与员工理念的转变是促进价值创造体系高效运转的基础，除宣教外，可以充分发挥价值创造评价体系的指引性作用，促进部门与员工形成协同的价值观、提升协同意愿、培养协同行为，实现组织内部的价值创造整体协同。





# 强化产业引领主体作用



## 优化国资布局，服务国家战略和区域发展要求

### 国资布局先进海外实践经验

国有资本在世界各国的国民经济中都发挥着重要的角色。以淡马锡为代表的海外先进国资实践经验值得参考借鉴。在长期发展过程中，淡马锡在支撑国家战略产业布局、促进新加坡融入全球经济体系和国有资本保值增值等领域取得了优异成绩。

在战略产业布局方面，淡马锡以资本为手段，通过行业布局的动态调整，始终使新加坡紧密对接全球先进技术和商业模式。截至2023年，淡马锡的投资组合中，交通与工业、金融、TMT、消费品与房地产等行业占比近80%。淡马锡也非常关注数字化技术对商业模式的重塑、老龄化和网生代带来的消费变革等新兴投资主题，例如近年来随着金融科技的发展，淡马锡投资了英国财富管理技术提供商FNZ，在生命科学与医疗领域投资韩国生物制药公司Celltrion。

新加坡还通过在全球积极布局高成长性行业，积极融入全球经济体系。截至2023年3月底，淡马锡全球投资组合净值为3,820亿新元，其中72%的投资组合布局于新加坡以外的区域，包括中国（22%）、美洲（21%）、其他亚洲地区（13%）等。国有资产保值增值方面，淡马锡的投资组合净值从2003年的61亿新元增长至2023年的382亿新元，且近20年来多数年份的10年期滚动股东总回报率均超过5%，有力地支撑新加坡社会财富的保值增值。

### 国企功能定位正在经历变革

国企为建立和巩固中国特色社会主义提供了重要物质基础和政治基础，主要围绕国民经济支柱性产业、新兴产业引领、公共服务保障打造三大核心功能。当前，在国际环境不确定性增加、加快建设“双循环”新发展格局的大背景下，国企的核心功能定位也正经历变革。

**国民经济重要产业方面**，国企始终是国民经济的重要支柱，在国民经济支柱性产业发展中发挥重要作用。当前，在战略机遇和风险挑战并存、不确定因素增多的时期，国企充分发挥“顶梁柱”“稳定器”的重要功能，以服务国家重大战略为导向，在关系国家安全和国民经济命脉的重要行业领域巩固国有经济的控制地位，在稳定国家经济大盘、促进区域协调发展、提升支撑保障能力中勇挑重担、冲锋在前，在加快构建新发展格局中发挥更大作用。

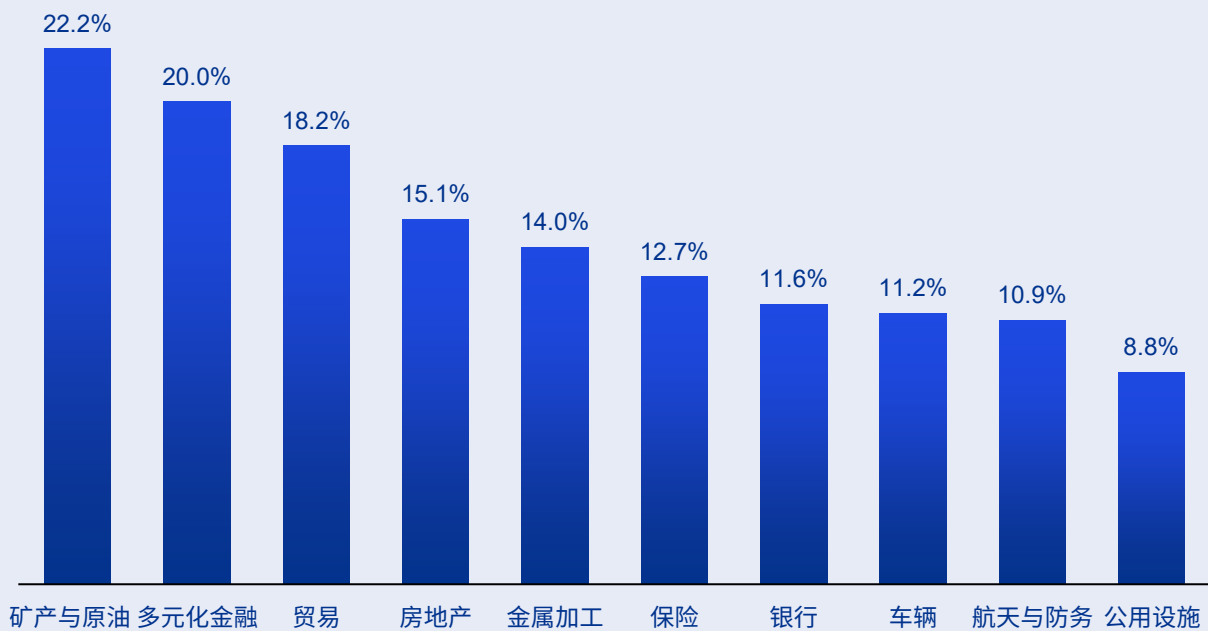
**新兴产业引领方面**，早期国企广泛分布于传统产业，有力地支持和促进了中国工业的快速崛起。随着传统工业和落后产能面临转型升级的压力，低价值产业环节开始逐步外迁。此外，近年来国际环境动荡，欧美国家为保持产业领先地位推出多项贸易保护措施，迫使中国不得不进一步加快科技自立的步伐，迫切需要攻克“卡脖子”技术瓶颈。如2018年国务院出台《关于推进国有资本投资、运营公司改革试点的实施意见》（国发〔2018〕23号），强调“两类公司”要服务和引导更多的产业资源向战略新兴领域聚拢，推动产业升级、加快新旧动能转换。

**公共保障服务方面**，国企大多承担着水电热气供应、食品、保障房、医疗康养、文化娱乐等民生服务功能。在当前能源安全、粮食安全问题凸显的背景下，国企作为保障和改善民生的中坚力量，加强应对突发情况的公共保障服务能力是重中之重。随着中国逐渐迈入中高等收入国家行列，国企还将持续向提供更高品质的产品和服务方向转型升级。

在2023年《财富》世界五百强中，中国国企\*共上榜97家，2022年年平均营收达919亿美元，显著高于五百强全球企业的平均水平（819亿美元），是中国企业参与全球竞争的骨干力量。

一方面，在产业引领方面，上榜国企已形成一定的优势产业布局，主业多集中在能源、金融、公用设施等行业领域，体现出中国国企对国家战略资源安全与国计民生的支撑作用；另一方面也可以看出，上榜国企对于新兴产业的引领力度仍有待提升，如半导体、计算机软件等。国企发展战略性新兴产业、进一步推动新旧动能转换，仍大有可为。

图：五百强上榜中国国企行业营收增速前十名（2009-2022）\*\*



\* 包括国务院国资委监管企业46家、地方国资委监管企业39家、财政系统监管企业12家

\*\* 资料来源：《财富》世界五百强，按《财富》发布的行业口径计算

## 毕马威思考与初步建议

为达到持续优化国资布局、响应新时期下国家发展的要求，各级国资国企需要重视战略规划的引领功能，尤其需要重点推进以下工作。

▶▶ **及时调整优化“十四五”规划实施方案。**“十四五”期间国际政治经济局势加速震荡，企业竞争与发展格局与“十四五”初期相比发生了重大变化。国资国企需要根据外部环境变化及时调整“十四五”规划实施方案、实现既定目标的路径、业务策略和关键举措等的适用性，以反映政策与市场环境的最新发展趋势。

▶▶ **重视“十五五”规划前期研究工作，**尤其是研判新一轮全球科技革命带来的产业变革以及国际地缘政治格局变化带来的产业链供应链重塑等新情况对企业带来的挑战，前瞻性地把握新格局带给国资央企的发展机遇，同时重点关注建设国企科研创新体系和提升管理效能等实现对标一流价值提升的重点举措。

▶▶ **打造科学全面的指标评价体系，**指标体系的设计要从以往追求规模增长到追求高质量发展转变，重点突出新时期下国资布局服务于国家战略的功能属性，并通过对标世界一流认清自身发展的不足，挖掘瓶颈根因和明确实施路径。

2024年1月29日，国资委召开中央企业、地方国资委考核分配工作会议，要求进一步突出价值创造导向，增强考核分配精准性、规范性、有效性。从考核原则看，国资委提出全面实施“一企一策”考核，建立考核“双加分”机制。这些有针对性的考核指标与考核机制要求对于国企未来的考核评价体系建设提供了明确的指引。

▶▶ **稳步推进新一轮国有资本布局优化和国有企业战略性重组工作。**以服务国家战略落地、有效提升保障能力、提升资源配置效率、着力培育新动能、集聚创新资源力量等为出发点，梳理地方国资布局现状及痛点，将数量众多、功能重叠的国企进一步整合为竞争力更强的支柱国企集团，倡导专业化分工各司其职。



## 提升产业链自立能力，做好现代产业链“链长”

### 打造技术创新平台和领先企业引领是打造产业集群的重要的抓手

产业集群是产业发展的高级形态，基于专业化分工和比较优势，可以在一定区域内形成分工明确、布局合理、技术领先、产业链完善的产业创新网络。参考海外先进实践经验，打造技术创新平台和发挥领先企业引领作用，是打造产业集群的重要的抓手。

美国以产业链龙头企业为产业科技创新的组织核心，主导产学研金融融合，通过研发、战略、资金等生产要素的联动，推进高科技产业发展。如谷歌、微软、英特尔等科技巨头通过与前端技术供给、终端设备制造及服务厂家构建互相依存、深度捆绑的技术商业生态圈，实现协同创新、利益共享、风险共担，并通过自身的投资示范效应，引导风险投资持续注入AI超算、芯片设计等领域，从而迅速推动了一系列重大技术突破，并将其转化为实际生产力。

### 国有企业打造现代产业链链长

得益于全球化浪潮和自强自立的改革创新精神，中国已成为全世界唯一拥有联合国产业分类中所列全部工业门类的国家\*。然而，长期以来作为“世界工厂”角色使中国的产业多处于全球价值链的中低端，存在低端产品过剩、高端产品不足的问题。

比如，在集成电路产业，虽然近年来中国集成电路技术得到了较快发展，取得了一些成绩，但整体技术水平不高、核心技术创新能力不强、产品总体处于中低端水平等问题仍然存在。加之西方国家的长期封锁垄断，中国集成电路技术发展面临着知识产权、标准等多重壁垒。

在一些关键产业链中，国企已经初步具备规模优势和基础网络资源，力争成为产业链骨干企业，发挥“头雁”作用带动产业发展。针对重点产业链供应链“卡脖子”难题，国企应发挥战略引领功能以及在资金、资源等方面的优势，集中力量开展原创性科技攻关，最大限度形成合力，推进产业强链补链延链，成为握有核心技术的链长，为加快建设现代化产业体系夯实基础、提供支撑。

**科技创新方面**，国企应带头攻关产业链短板环节核心技术，在核心基础设施、先进基础工艺、关键基础材料、产业技术基础等领域发挥产业链技术引领作用，促进产业链核心环节的国产化进程；同时，打通产学研用资源，促进高科技成果转化为产业价值。

如某国有通信集团提出力争担当移动通信产业链链长，打造科技创新产业园并搭建研制实验中心、测评认证中心、展示发布中心和协同研发中心，以支撑产业链企业孵化和科研成果转化；先后与多所高等院校联合成立研究院，推动产学研用一体化发展。

**资源整合方面**，国企应发挥产业链枢纽作用，通过搭建产业载体空间、检验检测平台、知识产权平台等公共服务平台为产业发展提供基础支撑；同时，挖掘资本市场潜力，通过整合、参股等方式集聚产业链相关企业，打造聚合优势。

如某国有机床集团聚焦高端机床制造，先后整合了地区一批机床企业，协同老机床厂的技术积淀，在一些关键技术环节实现突破，成为国内机床行业链长企业和产业链发展的“领头羊”。

\*《我国已成为全世界唯一拥有全部工业门类的国家》，人民日报，2019年9月21日

## 毕马威思考与初步建议

推进国有企业承担好产业链链长角色、提升关键产业链自立能力，需要各级国资国企在下一阶段的产业布局优化调整工作中关注以下重点。

▶ **制定产业链发展路线图。**应以自身所在、所管的优势产业作为出发点，前瞻性地研判未来产业趋势，重点调研梳理产业链发展现状，全面掌握产业链重点企业、重点项目、重点平台、关键技术、制约瓶颈等情况；研究制定产业链发展图、技术路线图、区域分布图等，打造未来新兴产业集群。

▶ **打造科技创新型国企。**建设国企科研创新平台，与民营企业、高校科研单位等组成创新联合体；优化战略人才培养模式，建立更具有市场竞争力的组织机制和激励制度，激活国企科创生命力。

▶ **提升投资并购能力。**优化从交易机会筛选识别、尽职调查、估值谈判、投后整合到投资退出等的全流程交易执行能力和风险管理体系，实现“1+1>2”的资源整合目标。

## 打造全球化经营能力，稳妥开展国际化业务

### 国企海外投资与运营面临新挑战

在中国企业出海大潮中，国有企业一直占据着重要的份额。2022年中国对外非金融类直接投资存量中，国企占比达52.4%，仍是中国企业出海的中坚力量。在当前新形势下，国企出海主要面临着两大挑战。

**出海壁垒显著增加。**国企目前的出海模式以设计采购施工总承包（EPC）和投资并购为主，但随着海外多国推出限制外商尤其是针对中国国资背景企业收购本国产业的政策，海外并购浪潮逐渐回落。2022年中国对外并购金额大幅度下滑，相较2016年的峰值水平下跌超过80%，且有约14%的交易被迫终止或撤回。

**对全球化经营能力的要求提升。**随着海外并购限制的增多，未来预计绿地投资的比重将增加，而绿地投资对国企全球化经营能力的要求更高，也契合中国企业出海模式从传统的产能出海、产品出海转向技术出海、品牌出海的发展趋势。全球化经营要求在合规基础上，搭建包括全球研发、全球营销、全球供应链、全球人力资源、全球财务管控的综合运营体系，对长期依托高壁垒性资源、扎根国内单一市场的国企带来发展挑战。

新形势下，出海企业的核心竞争力要求较高，对于国企来说需要加强对海外市场的理解，强化全球化经营能力，实现全球立体深耕。

## 毕马威思考与初步建议

面对新形势，国资国企在制定出海战略时需要重点关注以下几方面的工作。

- ▶ **充分调研和理解海外市场环境**，利用外部资源（如第三方顾问和同业专家），快速收集投资地市场第一手相关信息，尤其是捕捉该市场在政策准入、行业规则、竞争环境、壁垒门槛等方面的相关政策与监管要求。
- ▶ **构建起海外市场进入的评价体系**，通过对市场吸引力、进入难易度、与自身发展战略的协同性、财务回报等多个维度的评估，科学选择海外布局重点区域。
- ▶ **制定有针对性的海外市场进入策略**，综合考虑行业特性及企业的资源禀赋选择出海模式，如绿地投资、投资并购、建立合作联盟、出口贸易等；从高效运营和监管合规角度出发，构建出海后的商业运作模式；考虑借助第三方对接上下游产业链资源，以高效推动海外项目落实实施。
- ▶ **搭建适合的海外业务组织机制**，以本地化经营为导向，从海外业务定位与充分发挥其协同效应出发，明确总部和海外组织各自的功能定位，合理构建治理管控与授权体系并依据责权对等的原则，明确总部和海外组织各自的管理责任；以此为基础，对总部及海外组织的组织架构进行相应调整。

## 案例实践：领先国企对标一流，积极提升全球化经营能力，应对出海挑战



一批国企在国际化征程中采取积极措施应对以上国际化挑战，积累了大量的海外市场经验、提升了全球化经营能力，取得了可观的国际化成绩。

在市场环境调研上，某国有工程机械集团在出海时提出“第二本土市场”概念，加大对海外市场的调研力度，在全面分析对比海外各市场的特点后选定重点区域。如针对某拉美市场，该国企事先全面分析了市场前景、政策环境、竞争及客户等关键因素，并以季度为单位滚动更新，基于对当地市场的深度把握精准设计开拓策略，其市占率为当地中国品牌第一。

在市场进入策略上，某国有汽车集团从早年的整车出口逐渐转向成建制的产业链协同出海，除了在海外建设创新研发中心、生产基地、营销中心以外，还与物流及金融企业合作在海外搭建汽车供应链及金融服务，进一步巩固在海外市场的品牌力。此外，该车企还设计了适合全球化经营的组织机制，以欧洲业务为例，其对欧洲总部较为放权，除重大预算、人事等事项需中国总部审批以外，产品、售后、物流、法务及财务等职能均由欧洲总部决策，并在欧洲重要市场设立多个子公司以快速响应市场需求。针对性的海外市场进入策略和本土化的组织机制使该车企连续多年成为欧洲市场上最成功的中国汽车品牌之一。

# 开创数智化转型新范式

## 积极开展数智化顶层设计，有效形成新质生产力

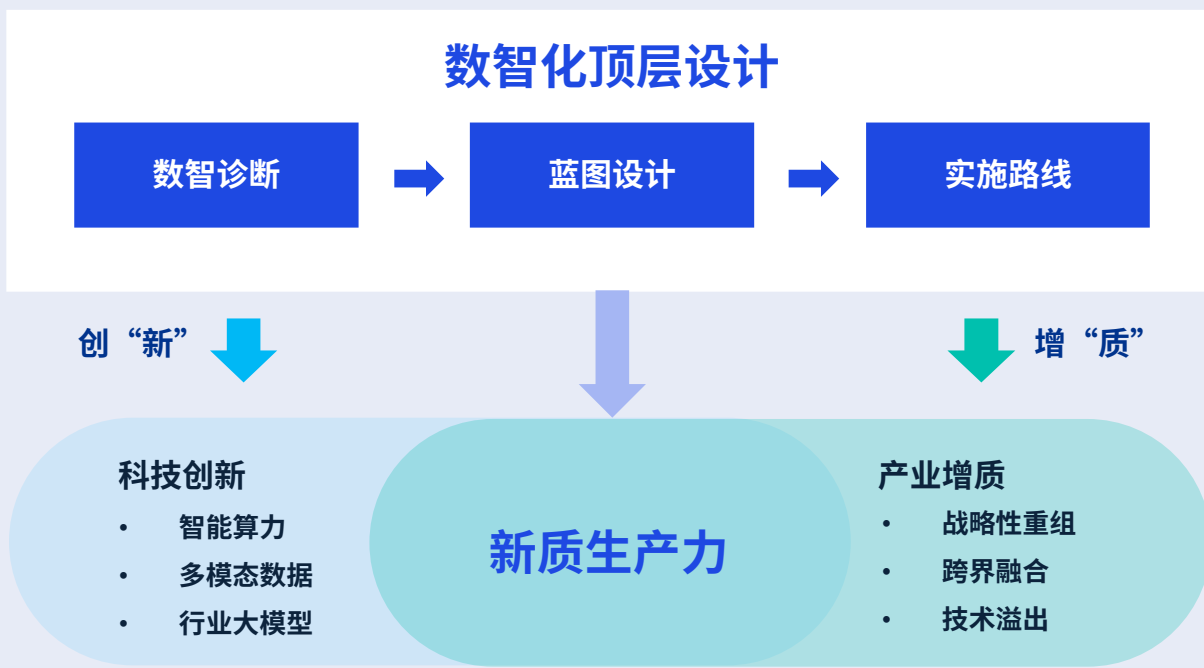
### 整体战略中依托数智顶设统筹创“新”增“质”

企业高质量发展离不开强大的科技创新能力，科技创新催生新产业、新模式、新动能，是发展新质生产力的核心要素。国内国际一流企业积极推动数智转型，加强科技创新，推动原创性、颠覆性的科技创新成果落地，将“人工智能+”上升为一种行动，加快形成以人工智能为引擎的新质生产力，推动企业高质量发展。

**在数智化顶层设计层面，领先企业已将数智化纳入整体战略。**领先企业普遍将数智化转型顶层设计纳入其核心战略，在信息化建设基础上升级战略体系，以科技创新促进效能提升和产业创新，从高层统一领导、关键技术攻关、产业平台升级、数智人才发展和文化建设等几个方面推进战略实施，全面打造支撑当前、引领未来的数智能力。

**在形成新质生产力层面，领先企业强调以科技创新推动产业焕新，创“新”增“质”。**领先企业具有需求规模大、产业配套全、应用场景多等优势。一方面，领先企业大力加强算力网络、多模态数据集及能力中台等新型基础设施建设，积极投资智算中心、拓展人工智能应用场景，推动技术突破创“新”；另一方面，领先企业通过战略性重组和跨界融合，向外输出技术优势，发挥示范引领作用，带动产业升级增“质”。

图：数智顶设统筹创“新”增“质”形成新质生产力



## 国资央企在数智化转型规划中“举措智量不足”“实施力度不够”

大量国有企业已经将数智化转型作为企业战略中的重要内容，在顶层设计方面开展了前瞻规划，但在转型规划落地时智能化占比稍显不足，推动实施力度也有待提升。



首先，虽然在前瞻规划中提出了一系列数字化举措，但智能化的探索深度不足，使得智能化规划无法满足未来科技市场突飞猛进的迭代需求。



其次，一些企业虽然采用了人工智能、自动驾驶、空间计算等先进技术，但技术的应用未能与战略目标深度融合，与业务流程缺乏有效衔接与协同，限制了技术承接战略目标和融入企业核心运营的广度和深度。



第三，一些企业的组织文化往往倾向于规避风险，这与数智化转型所需的敏捷灵活、探索创新的组织特点契合度不高，影响了企业内部的创新动力和变革适应性。



此外，企业传统的激励机制也影响了员工创新的热情，削弱了数智变革的动力与面向未来的发展潜力。

### 毕马威思考与初步建议

面向未来，企业需要审视、升级数智化战略，积极开展数智转型顶层设计，深度推进数智化转型举措落到实处，使其成为推动形成新质生产力的重要引擎。

▶ **将数智化上升到企业级乃至生态级战略，获得未来新的核心竞争力。** 国资央企的数智化转型是塑造未来竞争力的核心，这不仅是技术更新，更是全面的战略革新，需要重点关注以下几个方面的工作。

- 构建开放协同的生态系统，在产业价值链上下游积极建立合作关系，共享数据和资源，打造竞争合作优势；
- 深刻理解和优化核心业务流程，包括财务管理、供应链优化、生产流程自动化以及市场营销数字化；
- 积极倡导数智人才培养、推动人才梯队建设并提供支持和资源，促进创新文化发展；
- 通过数据探索和分析挖掘生成客户洞察，形成有效驱动管理的决策，开拓新业务模式和增长点；
- 持续探索和投资于新兴技术，开发“速赢”应用、建立快速迭代机制。

▶ **认识和把握新质生产力的内涵特点，加快培育战略性新兴产业以推动企业高质量发展。** 国资央企需深入理解新质生产力的核心内涵，加大对人工智能、自动驾驶、空间计算等前沿技术的创新投入，设立专项基金并与顶尖科研机构建立合作；实施人才强企战略，通过内训提升、海外人才引进及高校合作培养，构建高素质人才队伍；推进管理体制和决策流程改革，配套与业绩挂钩的薪酬激励机制，激活员工创新的内驱力。



## 案例实践：某央企集团对标一流，开展数智化顶层设计，推动企业高质量发展



某央企集团下属公司是建材行业颇具规模的生产制造商。数字化转型进入深水区后，在前瞻性布局、系统性推进、自主性创新等方面遭遇瓶颈，生产力发展止步不前。

为寻求生产力的创新突破，该企业向一流企业看齐，进一步将“引领数智化转型”上升为企业使命，统筹进行了数智化顶层规划，以AI中台、工业互联网平台、数据中台、技术中台为支撑，穿透“总部、基地、产线、设备”各层级，贯穿“研发、供应、工厂、物流、营销”全链路，在关注技术升级的同时融合了业务运作的规律性和管理运营的专业性。在规划迈入实施的“深水区”阶段，该企业采取了“一把手挂帅推进转型”“一张蓝图统筹执行转型”“一贯到底全员落实转型”的“策略行动”。

通过数智化顶层设计与实施，该企业实现了全价值链、全业务流和管理运营的标准化、线上化及数智化；同时，在工业软件的关键领域实现智能算法自主开发，赋能工业互联网平台底座关键突破，推动企业高科技、高效能、高质量发展，为同行业树立示范标杆。



## 主动拥抱未来新兴技术，推动“人工智能+”数智应用

### 把握智能化升级机遇，聚焦五大领域探索新一代的数智应用

2023年可以被视为人工智能（AI）爆发的元年，AI从量变到质变，引爆发展人工智能应用的奇点时刻，将分析式能力进化成生成式能力，向着通用人工智能（AGI）迈进，引领新一轮科技和产业革命。2024年政府工作报告提出，深化人工智能等研发应用，开展“人工智能+”行动，打造具有国际竞争力的数字产业集群。

一些领先国资央企已经看到未来AI应用的蓝海赛道，把握智能化升级机遇，聚焦产品研发、生产管控、管理运营、客户服务和生态协同等五大领域，打造新一代的数智应用，驱动商业模式创新，“人工智能+”为下一代“杀手级”应用创造可能。

**在产品领域**，运用数字孪生技术，实现了产品设计、工艺设计、试验验证等过程中的产品、人员、设备、物料、方法、环境等主要动态数据按需自主采集，按需实现自主调整。

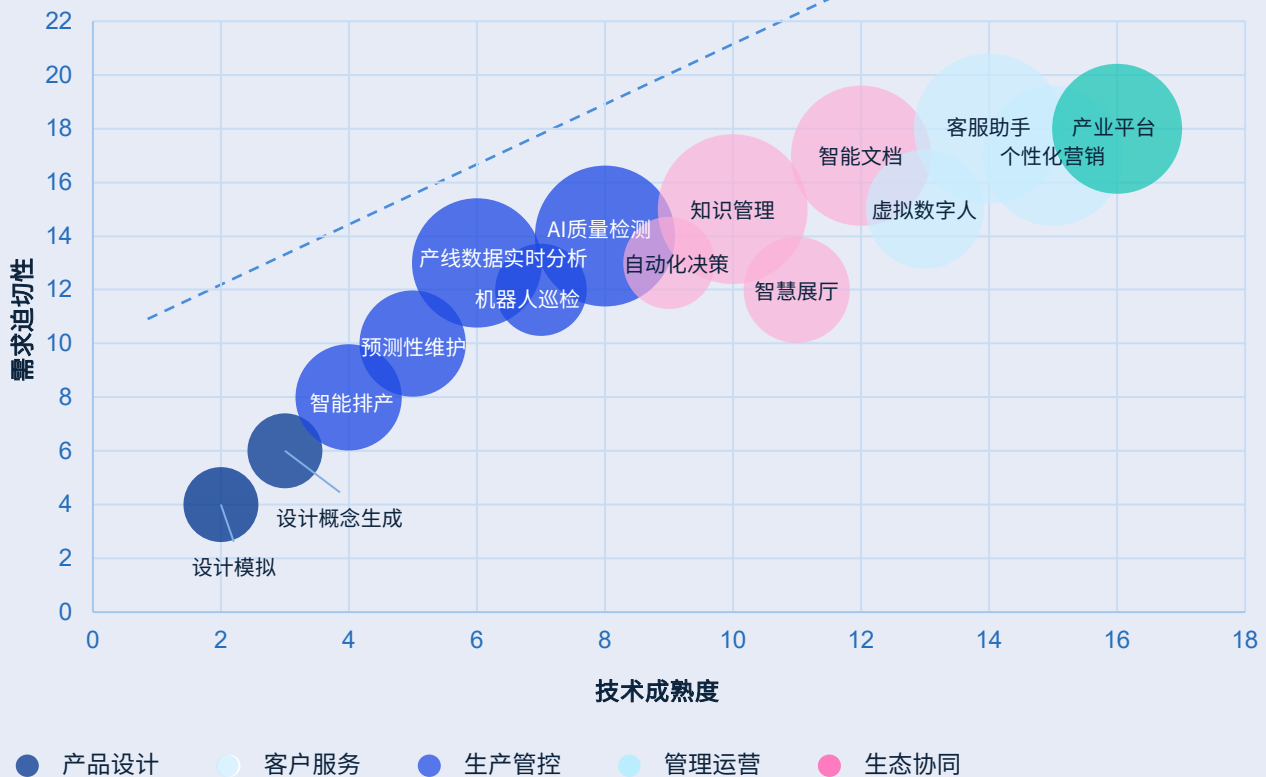
**在生产管控领域**，搭建统一的生产运营平台，动态协调生产计划并进行智能排产，利用自动化技术实现生产数据自动采集与实时分析；智能机器人参与生产和巡检，在作业现场利用人工智能技术对生产设备进行预测性维护。

**在管理运营领域**，搭建基于生成式人工智能、机器人流程自动化、虚拟现实（VR）和增强现实（AR）、知识内容等要素的智能管理运营平台，提升管理智能化水平和运营效率。该平台大幅减少重复作业，在深度挖掘数据价值的基础上，实现自动化预测预警，主动推送决策建议。

**在客户服务领域**，基于全渠道营销策略，结合多方数据构建覆盖客户服务全生命周期的客户画像，满足客户差异化服务需求，通过数字人、生成式人工智能等技术强化沉浸式互动，升级温度式对接，优化客户个性化服务体验。

**在生态协同领域**，构建产业数智化平台，协同上下游数智化能力传导，实现生态圈内业务共创、知识共享、认知协同和共生发展。

图：五大领域典型AI数智应用场景市场需求与技术成熟度分布图



• 效果与半径大小成正比

### 国资央企在开发新兴技术应用场景时“心态不够大胆”“捕捉机遇滞后”

与世界一流企业相比，国资央企在新兴技术发展理念及核心应用场景精确识别上仍然存在一定差距。

**新兴技术发展理念有待突破，对于人工智能价值期待可寄予更大期望。**人工智能、自动驾驶、空间计算等革命性技术，为企业带来智能化决策、优化生产线与业务流程、客户体验革新等方面的新突破。然而，有些企业对新兴技术仍处于观望中，对成本、风险及技术复杂性顾虑颇多；有些企业对新兴技术的应用仍停留在概念验证阶段，缺乏深度的落地实践，导致智能化进程稍显滞后。

**核心应用场景识别模糊，错失落地速赢重要机遇。**数智应用是数智转型的关键抓手，不仅能够加速业务流程、提升收入水平、降低运营成本，还可以在一些创新领域发挥重要作用。相较于世界一流企业，一些国资央企还停留在数智技术探索阶段，尚未识别出关键应用场景；有些国资央企虽然通过速赢项目找到了一些机会点，但囿于基础架构、数据资源和技术能力等局限，尚未形成规模化部署，有可能错失新一轮增强核心竞争力的重要机遇。

### 毕马威思考与初步建议

典型数智场景是快速拥抱新兴技术的主战场，企业需要借鉴业界优秀经验并补充技术短板，引入生态系统资源进行场景共创，同时也需要加快智能化人才的培养和储备，才能更高效地打造契合企业发展需要的现代化数智应用。

▶ **引入生态系统资源开展场景共创。**基于企业总体战略要求与产业链布局需要，引入生态系统资源，以拓展创新思路并加速技术应用落地；与技术供应商合作，研发定制化解决方案，满足企业特定业务需求；与高校、研发机构合作，开展技术研究与知识分享，为自身发展提供前沿理论和科技孵化支持；与行业协会合作，共建行业标准与规范，促进新兴技术应用的规范化与标准化。

▶ **加快智能化人才的培养和储备。**对外，企业应与教育机构建立紧密的合作关系，将最真实、最迫切的产业需求引导至高校及培训机构，培养理论与实践兼备的人才；对内，企业应制定数智化人才标准，明确能力提升路径，加快人才培养速度，保证人才培养的质量，此外，企业应促进内部数智化学习平台的建设，在开设培训项目同时，还能提供“学-练-测-用-评”的一站式学习体验。

### 案例实践：某央企集团对标一流，精准识别多元化产业典型价值场景，快速推进数智应用建设



某央企集团是颇具规模的钢铁集团之一，围绕制造业衍生出金融服务业、基于工业互联网平台的数字化业务等多元产业。该集团在技术引领方面与世界一流企业差距较大，前沿性、首创性成果较少，非钢产业发展进程明显缓慢。为了实现对标一流价值创造，该集团在多元产业中挖掘出典型价值场景，探索开发了多项数智应用产品。

在生产制造领域，致力于实现智能制造。生产车间首创虚拟技术员工，替代脏污、危险、高重复岗位；利用数字孪生技术打造了可视、可知、可控、可预测的全真互联产线，实现精细化管理；运用物联传感技术和智能分析模型创新设备远程智能运维服务，实现设备全生命周期管理。

在金融服务领域，建立信用体系生态。利用区块链优势，引入生态系统资源，解决产业链上中小企业的贷款融资难、银行风控难、部门监管难等问题。

在数字化服务领域，推行智慧服务。在数字化设计与咨询服务平台上，利用大数据、云计算和人工智能挖掘海量数据，生成标签和用户画像，精准定位目标客群，通过智能算法主动、有针对性地推荐个性化服务。

通过典型价值场景的挖掘，企业积极探索和持续迭代新一代的数智应用，各产业逐步实现智能化升级，引领行业数字时代步伐。



## 深度理解数字经济三大要素内涵，加快新型基础设施布局

数据是“数字经济之核”、算法是“数据价值之钥”、算力是“模型底层之基”

数据、算法、算力构成了数字经济发展的三大要素，相互促进、密切配合，为企业未来新型基础设施发展创造更广阔的空间。高质量数据及产品与其延伸出的新型数据要素市场化配置正在重塑商业模式，多模态大模型所代表的算法是人工智能产业的标配，智能算力所构建的计算新范式正在加速普及。

**数据作为数字经济之核，是转型的新引擎和竞争的新动力。**2023年12月财政部印发《关于加强数据资产管理的指导意见》，明确提出要以充分释放数据资产价值为目标，有序推进数据资产化，加强数据资产全过程管理，更好发挥数据资产价值。

在政策驱动下，领先国资央企结合行业发展趋势、企业在行业中的竞争优势以及自身数字化转型成熟度，将国有企业数字化转型、数据治理、数据资产管理及数据资产入表作为国企改革发展的重要工作。

数据资产目前已经从“单项内循环”转变为“双循环格局”。数据资产化是数据资源完成价值释放成为数据资产的过程，也是企业数据资产管理和运营的最佳路径和成果体现。数据资源入表是对财政部最新数据资源会计处理要求的响应，也是企业对外展示资产沉淀成果和数据产品研发投入的“成绩单”。

图：数据资产化与数据资源入表的“双向循环”



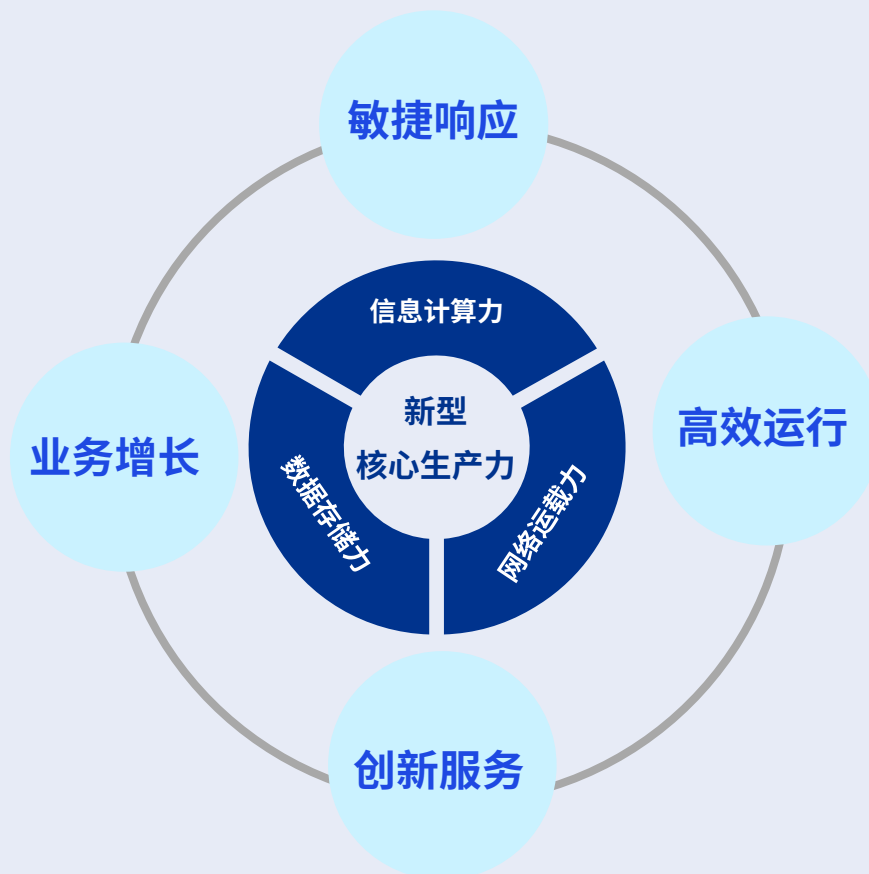
**算法，作为数据价值之钥，推动基础大模型与行业大模型协同发展。**2024年2月19日，国资委召开“AI赋能 产业焕新”中央企业人工智能专题推进会，会议强调要把发展人工智能放在全局工作中统筹谋划，打造从基础设施、算法工具、智能平台到解决方案的大模型赋能产业生态。

经过“百模大战”后，业界大模型将向多模态进化，目前一流企业针对于基础大模型采用“开箱即用”模式，即将大模型作为一项服务，直接提供给公司内部员工使用，满足日常办公及通用类场景的增效需求；另外以“匹配嵌入”模式为代表的行业大模型，通常需要结合多模态的行业数据开发专业模型，将其嵌入到现有的工作流程中，实现大模型与业务活动的无缝衔接，满足高价值业务场景的增效需求。

**算力，作为模型底层之基，是新时代生产力的主要体现。**“AI赋能 产业焕新”推进会重点强调了要夯实发展基础底座，加快建设一批智能算力中心。领先企业已逐步利用智能算力打造集信息计算力、数据存储力、网络运载力于一体的新型核心生产力。

智能算力改变了原有的人工方式，通过强大的计算能力对数据进行实时汇总与分析，一方面使得数据应用平台响应速度和运行效率大幅度提升，另一方面也使企业能够打破软硬件及服务分散采购和投建运管分段实施的传统模式，形成订阅式、一站式全包的创新服务模式，探索新的业务增长机会。

图：集信息计算力、数据存储力、网络运载力为一体的新型核心生产力



## 国资央企在底层基础设施关键要素变化下“遗留问题蔓延”“应对行动迟缓”

大部分国资央企已经深刻认识到数字经济三要素对于未来底层基础设施构建的重要性，但是仍然与世界一流企业存在一定差距，表现在数据治理未形成常态化，对智能算力和大模型的应用能力不足等方面。

**数据治理未形成常态化，数据质量问题频发。**绝大多数企业已经充分认识到数据价值的重要性，但在数据治理和质量管理方面还存在一定的问题，包括数据口径不一致、数据采集不完整、数据存储不集中、数据处理不规范、数据保护不健全等情况，影响了数据作为生产要素的可靠性与可用性，难以充分体现数据价值，也限制了企业业务决策和创新发展的潜能。

**尚未做好对接大模型的准备和智能算力的储备。**当前的大模型主要基于公开数据和信息开展训练，在企业端落地应用时，需要对接企业内部的知识库。这对企业面向业务逻辑理解、行业知识积累和高质量数据储备等方面提出了较高要求。在实践中，许多企业尚未夯实内功，做好相应的知识储备。此外，大模型的兴起使得针对智能算力的需求剧增，许多企业图形处理器（GPU）储备不足，大模型的私有化部署面临严峻的挑战。

### 毕马威思考与初步建议

新型基础设施能够支撑并加速数智推动企业变革的进程，企业需要提前规划未来智能化时代的新型能力架构，在数智顶层设计框架下，把握好数据、算法、算力三者的协同关系，加速智能化升级。

▶ **短期内，借助外部智算能力和通用大模型突破智能化发展瓶颈。**国资央企可考虑利用外部技术资源，通过租用算力在海量的自有数据间建立实时紧密的联系，通过调用大模型快速孵化创新场景应用，能够实现“速赢”并看到投资回报率（ROI）提升、降本增效等明显效果。

▶ **长期上，需考虑由传统数据中心向新型智算中心发展，基于自身行业数据打造行业大模型。**国资央企可充分利用资源优势，结合积累的大量行业数据和专业知识能力，对数据进行更有针对性的训练和优化，构建专业性更强、性能更优的行业大模型，在满足自身业务需求和技术创新的同时，为行业趋势预测和企业战略决策提供科学依据。

## 案例实践：某多元化央企对标一流，积极构建智算平台和大模型应用，释放焕新势能



某央企是一家业务多元的综合性集团，面临着复杂、多样的运营模式和技术挑战。为向世界一流企业进发，该集团致力于攻关数据资产、大模型应用和算力平台，重塑运营模式，激发产业创新潜能。

集团着手于基础架构建设，从下属企业分散的数字化建设走向集团的集中布局，利用大数据、云计算、底层广泛连接、边缘计算和数据汇集，建立了共享的技术底座，形成集团数据资产；在底座之上建设了统一的数据中台和协同中台，以系统和数据连接所有员工，以实时分析驱动数据应用，构建了集团上下“用数据说话，用数据决策，用数据管理，用数据创新”的能力。

在大模型出现后，该集团将“AI+”作为数智化战略的新方向。首先在内部通过大模型应用，提升了内部员工的工作效能和对外客户的服务体验；同时，集团通过自建算力平台和自有行业数据训练，打造交通物流行业大模型，对外发布了融合海量航运专业知识和行业专属数据的、由人工智能技术驱动的信息处理工具，针对用户提出的有关航运市场指数、趋势预测、航运法律专业知识、船舶、船员管理、绿色减排等问题，提供有逻辑、有研判、有专业的答案。

集团预判数据资产、大模型应用、算力平台在产业变革中发挥的作用，通过科学规划、统筹布局，积极开展开展智算平台建设和大模型应用工作，挖掘三大要素的协同效应，提升了集团和各下属企业的产业创新能力和运营效率，加速了企业对标世界一流、实现价值创造的进程。



# 激活组织绩效创新动力

## 完善治理结构，优化组织体系和管控模式

### 法人治理与组织管控先进实践

法人治理体系是现代企业治理的核心，世界一流企业法人治理结构清晰，股东会、董事会、监事会、经理层（三会一层）权责边界明确，各机构运作机制清晰，形成了科学有效的决策、执行、监督机制。在国内，一些大型企业已形成较为科学的法人治理结构，董事会、监事会与经营层分工定位清晰，党委会前置审议事项清单明确；同时，通过建立董事会分类决策机制，有效发挥董事会的经营决策主体作用，形成了以公司章程为统领，党委会、董事会、总经理办公会议事规则为支撑的法人治理体系。

在管控组织方面，一些领先企业形成了“资本层+资产层+运营层”的三级架构体系，各级组织管控定位基本清晰，在强化总部管控能力与赋能作用导向下，厘清了总部部门职责分工，建立起差异化、精细化的管控授权体系，实现对处于不同发展阶段业务板块的有效管控，有效地激发了组织活力。

### 国资央企在公司治理、组织管控建设方面仍存在不足

得益于国资委持续推进的对标世界一流系列行动，国有企业在管理能力建设上取得了长足进步，然而相比于世界一流企业，国企在公司治理体系、组织管控体系建设方面仍存在一定差距和不足。

**治理体系有待健全完善。**相比世界一流企业，一些企业存在治理体系不完善不健全的问题，尤其在“三会一层”等公司治理主体权责边界和工作程序、“三重一大”事项界定、董事会制度建设与精准授权管理等方面存在不足，导致董事会、监事会等机构的职能发挥不充分，权利制衡机制有效性不足，企业整体治理效能仍有较大提升空间。

**管控组织支撑作用乏力。**国资央企的业务结构往往较为多元，各业务板块在发展阶段、管理成熟度等方面存在较大差异，这对企业在管控授权、组织架构设置等方面提出较高要求。相比于世界一流企业，企业在管控组织方面仍然存在一些管理问题，如各层级功能定位不准、管控精准度不足、总部管控能力弱化、分工授权不合理、组织架构臃肿、组织运行机制僵化等，导致组织运行效率较低，缺乏对集团业务发展的有效支撑。



## 毕马威思考与初步建议

在新一轮的对标世界一流行动中，企业需要以“价值创造”为核心，进一步提升公司治理效能，精细化设计集团管控体系，为企业战略与业务经营提供有力支撑，为企业“价值创造”提供机制保障。

▶ **进一步完善公司治理体系，聚焦于公司治理效能提升。**当前企业公司治理体系建设已经从“有没有”向“好不好”升级。在新一轮改革行动中，企业要在体系化建设基本完成的基础上，进一步厘清权责边界，深化议事规则、运作机制设计，形成“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的公司治理机制；在实施过程中，加强对相关制度要求的执行落实，尤其是强化董事会决策主体的实质地位，进而实现公司治理效能的有效提升。

▶ **构建灵活差异的管控体系，打造敏捷高效的企业组织。**企业需要基于企业战略与业务经营要求，根据企业发展阶段及管理逻辑的变化，对集团管控体系进行灵活调整，在“收权”与“放权”中寻找最佳平衡点；结合不同业务板块发展定位采取差异化管控模式，设计各职能在不同管理层级的分工与管控授权，从而有效激发业务板块价值创造的能动性；此外，面对日趋复杂的外部环境，企业还需要打造敏态共生的平台化组织，通过中台组织能力的建设，强化对前台业务的价值赋能作用，支撑企业敏捷应对外部环境变化。

## 案例实践：某工程建筑央企对标一流，开展组织管控与组织架构优化工作



某央企子集团是一家以建筑工程施工为主业的行业领先建筑央企，其业务分布于国内、国际市场。随着企业业务类型的不断增加及业务规模的快速提升，企业面临多业务板块、多区域经营的复杂管理局面，需要通过优化组织管控及组织架构提升管理效率，支撑未来发展。

毕马威基于长期深耕建筑行业积累的知识体系与项目经验，选取多个世界一流工程承包商，以“**战略发展**”“**管控组织演进**”“**关键机制配套**”三大主题为核心，结合标杆企业发展历程进行动态对标与差距分析，明确客户企业存在的不足与问题，并从**总部定位、管控授权、组织架构、运营机制**等方面，设计**集团总部、区域子公司、专业公司**的管控组织优化方案。

通过本次项目，毕马威帮助客户明确了各层级机构的组织管控模式，构建起**差异化的管控授权体系**，并进一步完善了**组织架构体系**，从而有力提升了集团对下属分子公司的管控能力，实现对下属分子公司经营活力的有效激发。

战略发展

管控组织演进

关键机制配套

## 完善人力资源管理体系，开展人才发展体制机制改革

### 管理人员“能上能下”、员工“能进能出”、收入“能增能减”

通过不断摸索，一些国资央企在人力资源改革方面形成了一些优秀做法，包括通过强化管理人员任期制契约化管理，实施全员绩效考核，基于明确的绩效目标与考核结果，刚性兑现薪酬与聘任，实现管理人员“能上能下”；通过开展市场化招聘、关键岗位内部竞聘等方式，构建市场化用工体系，活化内部人员流动，建立员工违反制度、考核不合格、违纪违规等情况的退出机制，实现员工“能进能出”；此外，通过实施工资总额管理、建立差异化的薪酬分配机制，强化“为岗位付薪、为能力付薪、为业绩付薪”的薪酬理念，将薪酬激励与价值创造紧密结合，实现收入“能增能减”。

### 国资央企在机制建设、人才发展等方面仍存在差距

尽管近年来国资央企在人力资源管理上改革成果显著，然而与世界一流企业和国内先进实践相比，企业在人力资源管理方面仍然存在一定差距。

**在机制建设方面**，一些企业仍然存在三项制度改革未能实质落实、选人用人市场化机制未充分发挥作用、中高层的薪酬水平竞争力不足、激励机制灵活性较低、中长期激励机制不健全等问题，导致企业人才活力不足，“大锅饭”现象仍然存在；**在人才发展方面**，一些企业缺乏核心人才评价标准，对核心人才识别度不足，难以针对性开展人才培养，同时由于岗位职级体系不够完善，晋升通道未充分打通，晋升机制模糊，难以满足人才发展需求。

### 毕马威思考与初步建议

人才是核心竞争力提升的基础，企业需要根据企业发展战略与人才需求，以薪酬与绩效管理优化、人才发展机制升级为关键抓手，进一步深化三项制度改革，强化任期制与契约化管理，构建市场化多元化差异化分配机制。

➤ **加强人才精细化管理，支撑三项制度改革深化。**企业需要在清晰的岗位体系基础上优化职级体系建设，完善职业发展“双通道”设计，形成多序列并行的晋升通道；通过战略解码等举措，将企业目标层层向下分解，形成横向协同、纵向合力的岗位绩效目标；促进科学精准、公平透明的考核体系有效运行，强化考核结果在薪酬、晋升、任免等方面应用；通过定期开展人才盘点，帮助管理者识别潜在继任者，支撑人员岗位调整；通过精细化的人才管理，有力支撑三项制度改革进一步深化。

➤ **强化任期制和契约化，有效激发管理人员活力。**规范有序的任期管理是推行任期制和契约化管理的基本前提，通过明确任职期限、严格执行到期重聘规则，打破领导干部“铁交椅”；基于企业战略、岗位职责、协同要求等维度科学设置契约目标，确保个人目标与企业目标方向一致、紧密衔接，严肃开展绩效评价，确保评价结果的客观性、准确性；加强评价结果在薪酬、任免上的应用，通过短中长期激励相结合进一步发挥薪酬激励体系的重要作用。

▶▶ **优化薪酬分配机制，突出价值创造导向。**在分配原则上，要以价值创造为导向，运用科学的岗位价值评价工具，明确岗位相对价值，突出不同岗位对企业发展的价值差异性，重点突出薪酬浮动部分与绩效表现的挂钩，强化“为业绩付薪”理念；在薪酬水平上，重点结合企业发展阶段、人才市场供需情况，合理选取行业薪酬对标分位水平，提升薪酬体系的外部竞争力；企业还可加大股权激励、超额利润分红等长期激励力度，凸显对于价值创造可持续性的重视。

## 案例实践：某装备制造央企对标一流，开展组织管理提效和人才发展机制改革



某央企集团子公司是一家以高端装备制造为主业的大型企业。由于企业存在市场化动力不足、研产销各板块间缺乏有效协同、组织架构臃肿且岗位设置庞杂等问题，导致企业整体运行效率较低。因此企业希望通过对标世界一流企业，在组织管控、架构优化、人才发展等方面吸收、借鉴外部先进实践。

毕马威基于问题导向，围绕“**组织管理提效**”“**三能机制深化**”“**关键人才激活**”三大主题，选取多个世界一流的高端装备制造企业及细分领域具有独特竞争优势的“领头羊”企业，明确与标杆企业的管理差距，并结合标杆企业成功经验与客户痛点问题，从**组织架构优化、岗位体系打通、激励机制优化**等方面系统性地提出建议方案并辅导实施。

通过本次项目，毕马威帮助客户构建起**敏捷高效的组织管理体系**，实现研产销的高效协同，并构建起**职业发展双通道**，实施了差异化的**薪酬激励机制**，有效激发了人才发展活力和成长动力。

组织管理提效

三能机制深化

关键人才激活

## 创新体系建设与完善

### 领先企业在科技创新领域具有四大典型特征

世界一流企业长期在科技前沿领域引领全球产业发展，为保持领先优势，很多企业持续保持较高研发投入，建立企业科研机构，与国际知名大学、研究院在基础研究及应用研究领域深度合作，形成了深厚知识和技术储备。

从市场实践来看，领先企业在科技创新上具有四大典型特征。



**清晰的研发创新战略及战略定力。**领先企业往往以成为行业领域的创新引领者为目标，深化制定相应的技术战略、知识产权战略等；在研发战略实施过程中，企业能够保持较高的战略定力，坚定遵循并有序推进既定的战略路径。



**层次清晰且分工明确的组织体系。**领先企业往往采取“中央研究院——事业部研发机构——业务单元技术部门”的三级研发架构，各层级定位明确，分工开展前瞻性研究、应用型研究、技术提升研究等，形成了完整研发管理流程与节点控制体系，确保研发效率与效果。



**保持创新动力的高水平人才队伍。**领先企业更为重视科技人才价值，针对科技人员特点精细化设计人才全生命周期管理，强化创新激励机制，形成了鼓励创新、包容试错的研发文化，充分尊重和激发人员创新潜力。



**拥有广泛而精深的研发合作生态。**通过共建实验室、研发资助、联合研发等方式，领先企业不断加强与科研院所、大学院校、产业链相关企业等机构合作，借力外部资源提升研发效率，通过全球网络最大限度整合全球研发资源。

### 国资央企在研发投入、技术突破能力、研发体系等方面仍有待提升

近年来国资央企持续加大研发投入，在航空航天、装备制造、新能源等领域起到了创新引领作用，但相比于世界一流企业，企业的创新驱动能力仍有待提升，特别是在创新投入强度、关键技术与原创技术突破能力、研发体系不完善等方面存在较大不足。

这与企业长期处于全球价值链的低附加值环节有关，此外，企业研发创新管理能力不足亦是重要的制约因素，包括管理者对研发创新重视不足，追求短期回报，导致需要长期、持续性投入的项目没有得到足够的重视；企业研发创新体系不完善，难以满足市场创新需求；研发创新激励与绩效考核机制市场化程度不足，导致研发效率较低、研发成果质量和转化率有待提升。



## 毕马威思考与初步建议

在新一轮国企改革行动中，国资委对国资央企在关键技术研发、科技创新体系完善、科技成果转化等方面提出了新的要求。

企业需要从研发战略制定、研发组织能力建设、研发人员激活三个方面系统构建卓越研发体系。

▶ **系统制定研发战略。**基于企业总体战略要求与产业链布局，梳理支撑未来产品开发的“关键技术树”，识别并规划近中远期技术储备、实现路径及所需的关键资源，进一步制定具体研发项目开展计划，通过形成系统的研发战略，为企业突破关键技术提供清晰指引。

▶ **强化研发组织能力。**结合研发项目特点优化研发组织模式，如前瞻性、创新性技术突破可采取集中式研发组织，进一步明确各组织层级分工定位，构建起基础研究、应用基础研究、技术创新、成果转化相配套的研发梯次；完善研发项目管理体系，构建标准化研发管理流程，有效提升研发组织能力和研发工作效率。

▶ **活化研发人员管理。**2024年1月29日，国资委召开中央企业、地方国资委考核分配工作会议，要求进一步突出价值创造导向，增强考核分配精准性、规范性和有效性。会议上，国资委提出强化创新人才激励保障，按需保障科技创新和产业创新团队工资总额，优先纳入中长期激励计划，健全责任豁免机制；加大薪酬分配向研发、技能、一线人才和苦脏险累岗位倾斜力度等。

基于政策方向，建议国资央企针对科研人员特点优化“引用育留”管理体系，突破科研人员成长瓶颈，加强股权激励、项目跟投等多种激励方式促进成果转化，充分激发高端科技人才创新动力；可通过与外部研发资源联合构建人才交流平台，构建科技人才资源生态圈。

## 案例实践：某车辆制造央企对标一流，建立以价值定价的研发管理闭环体系



某央企集团是一家以特种车辆研发制造为主业的行业领先企业，旗下叉车产品在全球范围拥有较高市场占有率。为进一步提升产品竞争力，构建关键技术“护城河”，企业希望建立以价值定价的研发管理闭环体系，通过针对性的研发激励深化企业自主创新。

毕马威结合诊断发现的问题，基于“明晰研发组织定位”“升级研发激励机制”“完善研发人员评价”“优化研发人员发展”四大主题，选取世界一流特种车辆研发制造企业，从**研发组织设置、研发人员激励模式、研发绩效管理、研发人员发展策略**等维度进行系统对标，有针对性地提出**研发组织架构优化、研发人才激励、研发人才成长与培养**等提升建议。

通过本次项目，毕马威帮助客户构建起**价值创造型研发组织**，形成了**市场导向的研发激励机制**，有效激发了**研发人员活力**，有力支撑企业的**自主创新能力**建设。

## 构建高效安全财务体系

2022年3月，国资委发布了《关于国央企加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（以下简称《世界一流财务管理体系》），要求国央企推动四个变革，强化五项职能，完善五大体系\*。

最新发布的《价值创造行动》文件与《世界一流财务管理体系》虽然关注的颗粒度不同，但大方向保持一致。《价值创造行动》重点提出增强财务集团化管控、集约化运作能力，深入推进司库体系建设的要求，这也是在未来两至三年间，国资央企从强化价值创造视角出发，在加快构建世界一流财务管理体系过程中应关注的重点。

### 增强财务集团化管控、集约化运作能力

#### 增强财务集团化管控

众多国际、国内领先企业通过强化集团统一的财务战略部署，加强四个方面的工作，推动以价值创造为核心目标的集团化财务管理体系建设。

**制定清晰的财务愿景目标。**财务愿景是帮助企业上下就财务管理中长期目标达成共识的基础，也是在组织中传递一致的“财务声音”、构建统一财务语言体系的前提。

有效的财务愿景既应包括财务在整个组织中应扮演的角色和承担的责任（如管控者、服务提供者、业务伙伴等），也应包括通过财务视角帮助企业提升绩效的手段（如提升效率、加强控制、创新以实现价值等）。国有企业制定财务管理愿景目标应从国资管理要求出发，与企业的战略规划和发展目标保持一致，重视财务管理愿景目标的实质性和可实现性，而不应使其沦为夸夸虚谈或一纸空文。

**重塑集团财务管控框架与授权体系。**随着国企做大做强及持续的国际化进程，集团、区域、事业部及基层单位在财务管控定位、角色、职能边界划分上面临巨大挑战，梳理管理现状并根据企业发展阶段要求厘清各管理层级的职能边界，重塑集团财务管控框架与授权体系，是构建一流财务管控能力的基础。

\*推动四个变革：推动财务管理理念变革；推动财务管理组织变革；推动财务管理机制变革；推动财务管理功能手段变革；重点强化五项职能：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；持续完善五大体系：完善纵横贯通的全面预算管理体系；完善全面有效的合规风控体系；完善智能前瞻的财务数智体系；完善系统科学的财务管理能力评价体系；完善面向未来的财务人才队伍建设体系。

**推进专业化财务管理职能体系建设。**全球领先大型集团的财务管理体系主要由三大部分组成，每个部分各有侧重、各司其职。

- 日常运营财务：主要进行交易处理与记账工作，这部分财务管理组织人员主要从事基础工作，是整个财务体系的“地基”，为“交易记录者”；
- 风险控制者：通过财务计划预算、报告与控制等环节的循环管理发挥“风险控制者”的职能角色，围绕财务报告与管理报告信息开展一系列经营控制活动；
- 首席财务官：围绕业绩目标的实现，在企业战略层面承担业务分析的“首席财务官”角色，对企业财务绩效负责，开展前瞻性的企业绩效管理及风险管控工作。

**健全财务能力对标与评价管理体系。**健全财务能力对标与评价管理体系是增强财务集团化管控能力的重要抓手。领先的财务管理能力对标体系应包括反映财务管理能力、管理成本和管理绩效的定性及定量指标，在构成上要综合考虑效益类、效率类、管理质量类及持续优化类等各类指标所占的比重。

建立财务管理能力评价体系一方面需要明确评价体系要素、评价方法、评价流程及持续改进机制，是统一和约束企业财务管理语言和行为的过程；另一方面，该体系也是企业财务管理提升的“教科书”，引领成员企业按照评价体系设定的标准使用创新的财务管理工具，有序实施改进措施，逐步达到世界一流的标准。

## 增强财务集约化运作能力



建立了价值创造型财务管理体系的国内国际领先企业，普遍通过提升自身集约化的业财运作能力和集约化的财务运作能力，增强组织整体的财务集约化运作能力；此外，领先的财务数字化能力与尖端的信息技术应用是企业弯道超车重要抓手，新一代财务管理人才的培育与发展则是提升两种能力的重要基石。

**集约化的业财运作能力。**财务管理的价值正从基础的工作记录逐渐转向于为企业经营管理决策提供支撑。世界一流财务体系在财务各职能领域实现业财信息的互通并充分发挥财务数据的价值，进一步将财务管理核心要素有效嵌入到业务运营管理各环节之中，实现从价值理念、价值规划、价值量化、价值监控、价值引导到价值评价的完整的价值闭环管理。

实现业财融合的重要抓手是构建全面预算信息化管理平台，实现从预算编制、到中短期预测、到执行事前事中事后的全过程预算管控，与绩效考核、奖惩兑现联动。

**集约化的财务运作能力。**加强集约化的财务运作能力需要构建以“财务共享”为代表的坚实的财务核算体系。世界一流的财务共享中心的定位包括价值驱动中心、财务人才培养中心、创新引领中心、数字流程变革中心、智能管理中心等。从区域分布看，世界一流共享中心主要分为三种模式。

- 分布式模式，即分散布局，独立管理。一般将运营单位分组为“控股”公司进行管理的投资公司多采用这类模式；
- 区域集中模式实现一定程度的集中布局。通过局部共享，辐射范围内的多个区域提供服务；
- 集中共享即物理集中于一个共享中心。规模效益最大，但物理管理成本高。

**领先的财务数字化能力与尖端的信息技术。**为了提高敏捷性和业务合作要求，世界一流财务管理体系普遍建立了突破当今数据结构化管理和治理局限的渐进式数据策略，利用数据管理（DM）技术主动构建灵活、适用的数据架构，对数据进行分层管理、打通数据壁垒、实现数据对接，以供不同用户方便、即时使用。

在尖端技术使用方面，一些企业已经在财务共享中心等诸多领域大规模采用财务机器人、“大财务大数据”等中台应用。中国的数字经济发展在全球处于领先地位，能够助力中国企业借助信息技术优势，在世界经济竞技场上赶超世界一流企业，实现“弯道超车”。

**新一代财务管理人才的培育与发展。**新兴技术在极大程度上颠覆了传统的财务管理工作职能，财务管理更加具有服务性质和结果导向，并向价值集成中心的角色转变。在此大背景下，财务人员的结构发生了重大变化。世界一流企业经过几十年的财务变革与转型，财务管理人员职能分布比例已经实现了战略财务：业务财务：基础财务比例为5:3:2，使财务能够为企业提供更高效、更准确、更有洞察力的分析和报告，实现控制风险与降低成本的平衡。

此外，全球化企业的财务人员在能力素质结构上不断迭代升级，出现越来越多的细分财务管理专家，财务人员已逐渐发展成为具有全球视野、精通业务、有领导力的“财务+IT”复合型人才。

图：“财务+IT”复合型人才



**商业计划分析师：**

与业务部门进行有效的交流和沟通信息，即具备广泛的业务知识和深入的专业能力的F&A专家。

**全局流程框架师：**

定义端到端业务流程的任务、策略和远景，提供全局监督，并负责推动整个企业的持续改进计划。

**财务数据建模师/架构师：**

执行复杂的模型，并就不同场景对财务和业务的影响提出建议。

**战略业务合作伙伴：**

对外部市场有较强的了解，提供战略方向；作为业务的副驾驶员，能够在不明确的情况下导航，并影响业务模式的变化。

**转型架构师：**

通过执行、部署和价值实现引领特殊项目，推动整个组织的变化，架构师通过执行、部署和价值实现业务策略和愿景。



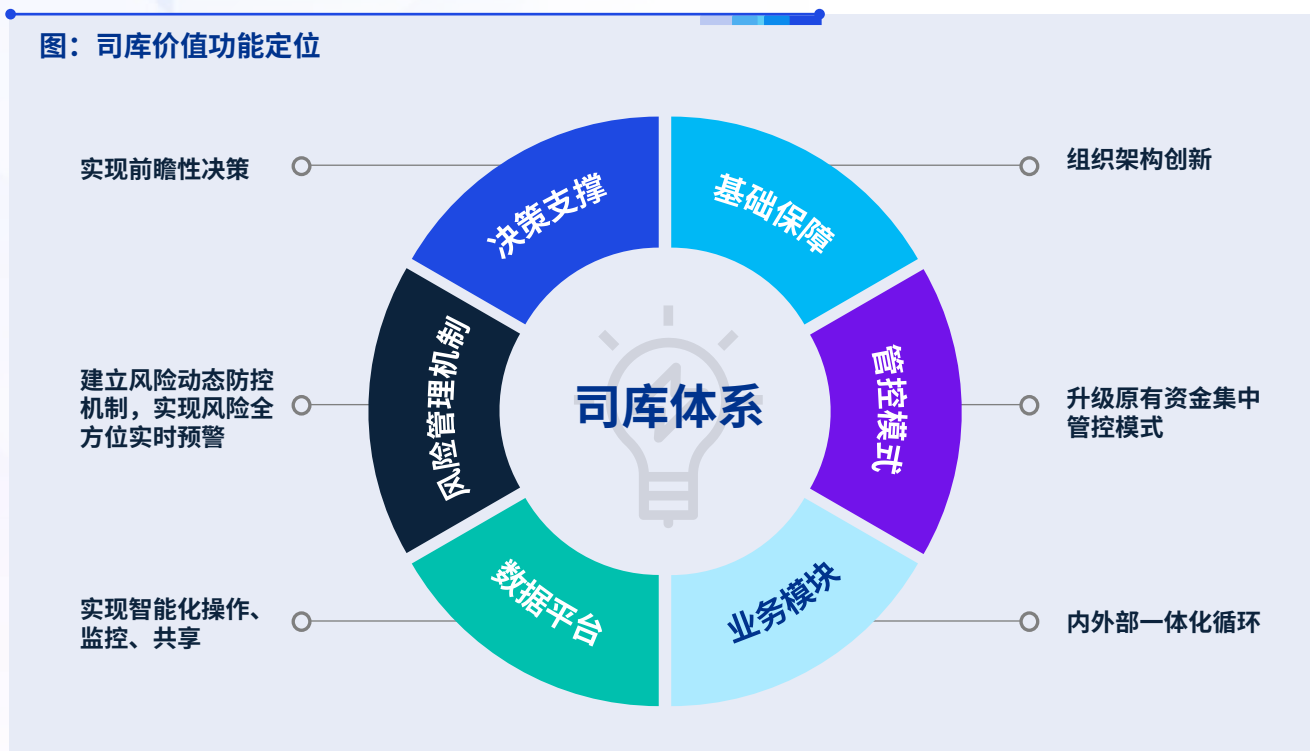


## 深入推进司库体系建设，提高资金运营效率

### 司库体系建设是企业集团资金管理发展的必然阶段产物

随着数字信息技术快速演进，企业转型升级和创新加快，以及对全球资源统一调度和管理的需要，企业传统的资金管理走向司库体系建设是企业集团资金管理发展的必然阶段产物。司库以数字化、智能化、集中化的信息技术为基点，协助企业集团实现资金全方位动态资源整合、集中进行风险管理、优化资金使用效率和效益，从而发挥更多的价值创造、决策支撑、战略保障的功能，实现六大核心价值价值。

图：司库价值功能定位



### 国资央企司库体系建设时仍面临诸多挑战

国央企资产规模大，分子公司数量多、分布广、层级多，在建设集团司库体系时仍面临诸多挑战。

**管控模式变革阻力大。** 国资央企集团下属企业行业、经营规模、股权关系、历史背景差异较大，从较为分散的资金管理模式向集中化司库转变中将会面临多方压力，需要做好充分的变革管理。

**司库体系方案设计难。** 司库业务方案既要具有先进性，也要充分考虑管控力度、产融结合策略、实业与金融板块协同，以及控股上市公司、金融子企业的相关合规要求等，需要做好内部深入摸底和外部研究、借鉴。

**司库建设协同要求高。** 管理机制优化需要卷入协调集团总部各部门、总部财务部门、财务公司、财务共享中心、资金中心，需要覆盖境内、外企业；信息系统要整合已有的资金、核算等财务系统，与业务系统、财司系统、外部金融机构系统相连通，需要为项目建立完善的组织机构和管理机制，以及投入充分的人力资源。

**司库建设技术需求高。**司库管理体系的实现离不开信息化手段作为底层支持，同时需要成熟的系统落地能力，能够为企业构建完整的资金系统生态，以达到资金功能全面实现，集团上下流程一体、外围交互丰富等系统构建目标。

**司库建设时间周期紧。**按照国资委分类确定工作目标的要求，分别有2022年底、2023年底两个关键时点，建设工程庞大，牵涉面广，时间紧，任务重，需要尽快着手准备。

## 毕马威思考与初步建议

司库体系建设工作千头万绪，毕马威建议从“定模式、抓机制、控风险、建平台”着手，统筹协调，确保各项工作有序展开。

### 定模式

司库管理体系框架中，“管控”位于框架最顶层，企业首先需设计司库体系顶层规划，明确集团司库管理模式。除了原有的资金管理内容以外，应确定其定位、管理模式、组织体系和权责界面。

- **管控模式“定基调”。**明确各组织层级的功能定位（明确集团不同组织层级、不同主体在司库管理中的定位）和资金核心要素的集分权模式；
- **职能架构“定权责”。**明确司库管理职能架构，在横向上厘清财务部（资金）、财务公司、财务共享中心的工作职责界面，在纵向上明确集团总部、二级单位、下属单位的工作职责划分；
- **组织架构“定骨架”。**建立更敏捷高效的创新型司库管理组织，减少后台人工参与，逐步完善集团司库管理制度体系。

### 抓机制

在运营管理机制方面，聚焦司库体系运营中的操作类业务、运营类业务和战略决策类业务，针对性地提出其建设思路。

- **操作类业务。**作为司库管理的重点，固化管理要求和规范操作流程，对于银行账户统一管理；对于资金结算和票据管理等交易类业务，加强资金结算规范管理和票据使用高效管理；
- **运营类业务。**将运营类业务纳入信息系统，实现穿透监测；设计和搭建境外资金池；打通债务融资、企业借款、资金预算、融资担保、授信在司库系统的管理链接；
- **战略决策类业务。**将战略及资源配置类业务纳入司库体系，比如针对战略性新型业务供应链金融服务，国资央企需要做好相应的战略规划和风险管控，将其与集团已有的金融板块业务在战略层面形成有机整合。

## 控风险

司库的集中风险管理以六大风险支柱为核心，为企业的资金风险管理全价值链赋能。

- **治理风险**：设计全价值链风险管理架构，明晰董事会、监事会、管理层、运营层在司库模式下企业风险管控的权责界面；
- **财务风险**：运行压力测试、回归测试，结合外汇远期、掉期交易、期货、期权等多种风险响应工具，科学、精确应对企业财务风险；
- **流动性风险**：建立境外资金归集多层级管理方式、跨境资金流动监控通道；科学评估、预测企业偿债能力、现金流缺口、再融资能力；
- **操作风险**：以整改风险事项为目标，在司库体系中搭建电子化、流程化、模块化企业运营模块，推进日常运营标准化、透明化、可溯化；
- **合规风险**：实时监控合规要求更新状态并将合规、运营、资金管控等流程紧密衔接，打造合规风险管控闭环；
- **金融风险**：推进金融风险的集中管控模式；厘清集团与子公司之间的金融风险管理边界；以关键流程管控点为核心实施金融衍生品业务风险管控。

## 建平台

国资央企需要抓住当前数字化转型契机，应用先进信息技术，构成融合六大特点的全球司库管理平台。

- **更复杂业务和场景支持能力**。支持更复杂业务场景，对内贯通和集成内部系统、对外互联金融机构和监管部门；
- **更深度的业财融合能力**。充分对接各板块前端业务系统群和财务系统群；实现各系统数据共享；
- **更安全、高效的新技术引入**。应用大数据等信息技术，实现资金业务随时随地可处理，可查询，可监控；通过银行直联平台，与境内外多家银行建立安全、稳定、高效的结算体系；
- **更可靠和稳定的应用部署**。充分分析应用需求，完成应用架构蓝图设计，规划资金管理应用系统边界及承载内容；
- **更加规范和标准化数据治理**。对资金数据质量进行全面监控，实现数据的统一、规范化管理，提高数据可用性；
- **更多自动化和智能化场景运用**。深度融合自动化、智能化技术，实现全处理链自动化处理以及智能结算、智能资金调度等场景应用。



# 加强风险合规防护体系



## 完善风险防控体系

### 国内国际领先企业在四大领域加强风险防范

在全球范围内，无论是国际还是国内，具有较强竞争力的领先企业都高度重视风险管控。企业深知有效的风险管理和控制对于企业稳定发展至关重要。这些领先企业结合实践，不断探索和创新，形成了一套契合自身发展的风险管理模式。

这些模式的特点主要包括以下几个方面：

**构建全面风险管理体系。**按照全面风险管理要求，充分融入企业战略和业务流程，从制度建设、组织架构、管控模式、运行机制等方面，构建与全面风险管理要求相匹配的管理体系。

**风险防控关口注重“四个延伸”。**目前，企业面临的内外部环境具有高度不确定性，诸如各类风险成因日趋复杂且相互关联耦合，使得风险事件预测难度加大，传统的风险防控理念和手段也需对应升级，将企业风险防控关口从表内向表外、事后向事前、集团向基层、内部向外部延伸。

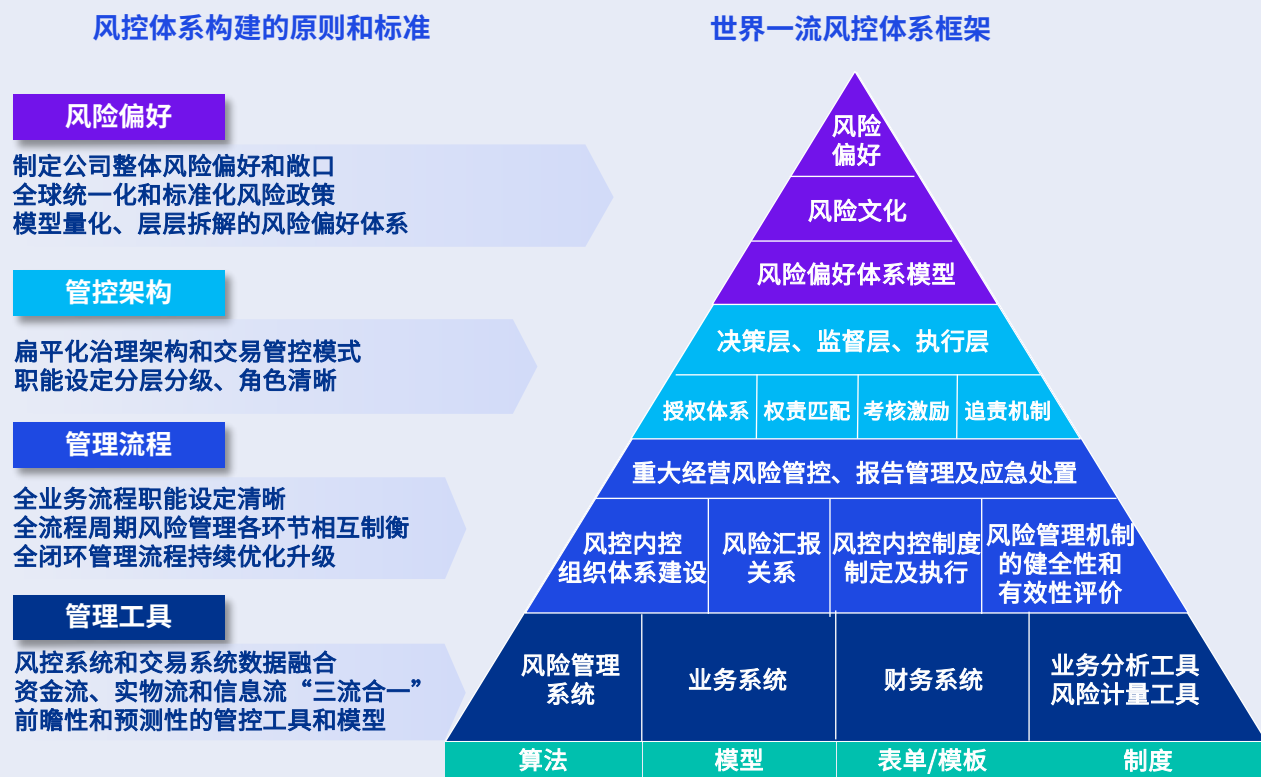
**加强重大经营风险数字化防控。**建立覆盖企业主业、投资、境外、资金、法律、财务等领域的数字化风险预警体系，建立风险量化监测指标体系，加强年度重大风险评估工作，开展季度重大风险监测，以数字化研判风险变化趋势，构建向企业决策层报告重大风险监测和防控情况工作机制。

**加强企业跨境风险防控。**明确境外业务运营地的监管要求，了解国别风险信息，对境外投资项目进行专项风险评估，规范境外经营风险事件报告范围、对象及处置要求，定期对境外业务的内控合规情况开展监督检查，持续完善境外风险防控体系。

## 国资央企发展现状与对标差距分析

近年来，统筹发展和安全、坚决守住不发生系统性风险的底线等成为国企监管层反复强调的要点，随着监管层持续推进国企内控体系建设和监督工作，国资央企基本建立以风险为导向、内控为手段、合规为重点的企业风险防控体系。但对标一流企业实践，当前国企风险防控存在对风险识别、监测和研判不精准、不到位等问题，如企业风险管理体系不健全、风险防控时机较为滞后、风险防控手段较为单一、跨境风险较为突出等。

图：毕马威对标世界一流风控体系框架

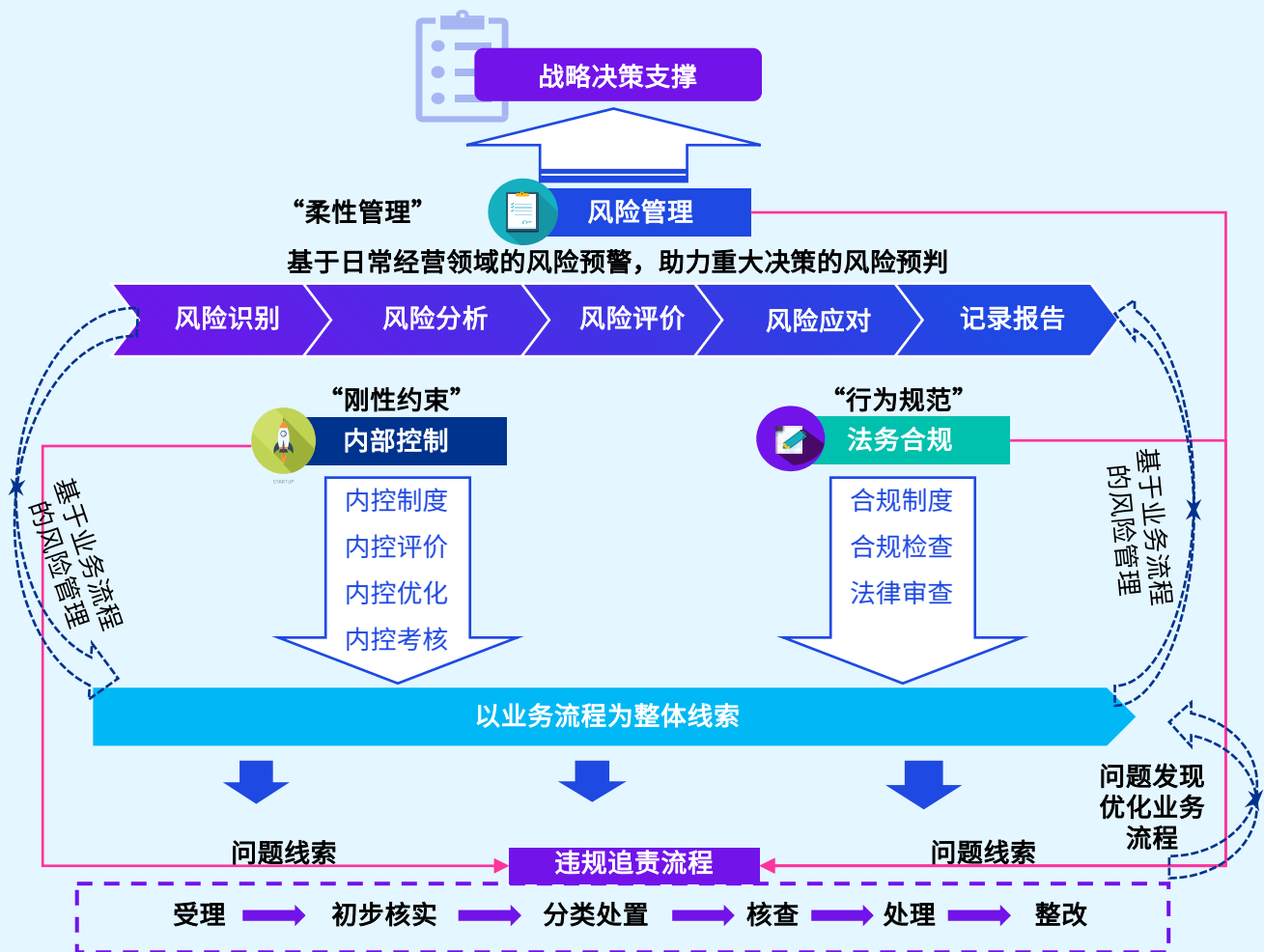


## 毕马威思考与初步建议

### 构建规范有效的企业全面风险管理体系

对标监管要求，遵循全面性和重点性相结合的原则，搭建企业全面风险管理体系，明确各层级的风险管理组织及其职责，重新审视业务流程，全面嵌入风险管理措施，并根据企业战略规划、主营业务、组织结构等的调整进行持续完善。

图：毕马威全面风险管理体系框架示例



## 稳步推进风险管理数智化转型

借助企业整体数字化转型契机，梳理数据现状、规范数据标准，加强风控数字化基础设施建设，完善高度集成的风控系统，实现传统风控作业“手工线下”向“信息化线上”模式的转变；聚焦管控“难点”，强化专项风险治理，构建基于业务场景和风险导向的数字化监控指标和量化模型，通过构建与业务系统的互联互通，实现风险识别、研判、监控、处置应对全生命周期精准管控，提高风险管控效能。

图：毕马威风险预警指标运行体系示例



## 提高跨境风险管控能力

统筹发展和安全，坚持企业业务发展到哪里、风险管理跟进到哪里的理念，同步推进跨境风险管理体系建设，尊重属地化经营特点，融入母公司风险管理理念、措施，加强跨境风险管理人才储备培养，为企业跨境经营提供风险保障。

图：毕马威关于中央企业境外投资监管解读





## 案例实践：某央企对标一流，积极开展风险管理数字化转型升级



某央企客户A集团始终践行国家战略，聚焦主责主业，持续打造核心竞争力，强化目标导向和问题导向，通过不断夯实公司管理体系，推动风控数字化转型落地，全面提升防范化解重大风险能力。

在对A集团整体战略、业务运营情况进行了全面深入了解后，毕马威团队协助A集团对标国际、国内一流企业的做法并从以下几个方面进行优化，全面优化提升风险管理体系。

### 强化顶层设计，完善流程制度及风险管理体系

全面风险管理体系建设及优化。结合公司管理现状和管理目标，通过对标行业领先实践及外部监管要求，建立完善风控组织架构，明确“三道防线”各主体职责，建立完善的风险管理体系、夯实内部管理基础。

流程优化与制度体系建设。结合公司战略与业务发展需求，对标世界一流企业领先实践，分析公司现有制度流程“大而全”、缺乏关键控制措施、落地难等问题，有针对性地完善制度层级结构，在制度中明确关键控制执行部门及流程，压实主体责任，切实赋能企业管理提质增效。

### 构建数字化风控平台，提升风控作业效能

一方面使“线下手工”风控作业流程实现“线上可视化”，整合同质化流程控制点，释放风控人员生产力、聚焦关键风险研判，提升风控质效；另一方面通过数字化风控平台抓取业务数据，实现大数据分析和利用，为风险预警、风险量化模型高阶运用提供系统架构和数据支持，构建风控看板，实时展示重大重要风险研判和管控效果，为管理层决策提供支撑。

### 聚焦专项风险治理和业务管控难点痛点问题，实现专项风险量化

基于监管部门要求，结合业务管控“难点”“痛点”和“盲点”环节，构建信用风险、债务风险、“两金”风险等系列专项风险治理模块，通过场景化风险预警模型实施风险监控，更有效地实现风险的**源头把控、过程管理、结果监控**，为公司稳健发展提供保障。

A公司通过对标世界一流，构建多维视角的数字化风控体系、预警指标体系及系统共享平台，夯实了企业内部管理“基本功”，使企业能够**基于事实做出决策**，提升了**风险管控“颗粒度”**，为企业在不确定性不断增强的经营环境中抓住机遇、实现发展、创造价值奠定了基础。



## 健全合规管理体系

### 国际、国内先进实践

近年来，随着外部环境的复杂性、严峻性、不确定性持续上升，合规管理成为国资央企的热点话题。守法经营是任何企业都必须遵守的一个大原则，企业只有依法合规经营才能行稳致远。党的十八大以来，全面依法治国被纳入“四个全面”战略布局，此后政府陆续出台文件对企业依法合规经营提出明确要求。

2018年，国资委印发《中央企业合规管理指引（试行）》，之后组织编制一系列重点领域合规指南。2022年，国资委在总结中央企业合规管理实践、借鉴国际大企业先进做法的基础上，起草并实施《中央企业合规管理办法》，开展“合规管理强化年”专项工作，进一步指导中央企业和地方国资落实全面“依法治国”战略，推进“依法治企”要求，标志着中央企业合规管理进入一个崭新的发展阶段。

总结国际、国内合规管理先进实践，主要包括以下几个方面：

**搭建完善的合规管理体系。**从领导体制、组织结构、责任分工、运行机制等着手，立足企业发展实际，突出重点领域、重点人员、重点环节，搭建并持续完善企业合规管理体系，解决“合规是什么、合规怎么干”等问题，推动从“要我合规”向“我要合规”转变。

**落实合规管理各项任务。**以合规风险梳理为切入点，遵循风险管理的一般流程，推动合规管理措施与业务有机融合；落实重大决策事前合规审查、事中合规检查、事后合规体系评价等工作，推动合规体系发挥实效。

**推进合规与内控、风险管理三体系融合。**抓住合规与内控、风险管理的共通点，推动体系融合、机构融合、职责融合，强化体系合力。

### 国资央企在合规管理方面主要存在两方面的差距

对标一流企业实践，目前国资央企在合规管理方面存在以下差距：



**思想上存在被动合规想法。**个别企业认为合规管理等同于传统的法务管理，只是在职能职责上单纯赋予企业法务部门相应的合规管理职责，合规管理在企业成为“事后救火”的角色，未构建起分层分类的合规管理职责和防线，特别是未履行企业的业务部门和人员的合规管理职责。



**实践中缺乏合规管理有效抓手。**在实际管理中，合规管理仅限于传统的合同审核、诉讼应对及纠纷处理等，未站在合规风险管理的视角，从全周期角度构建合规管理的系列抓手。

## 毕马威思考与初步建议

➤ **加快企业合规管理建章立制步伐。**构建以企业合规管理手册为核心、重点领域专项合规指引为支撑的“1+N”制度体系，以及“合规风险清单、职责清单、流程清单、法规清单”四张清单的合规工具体系，做好企业合规管理制度体系的顶层设计。

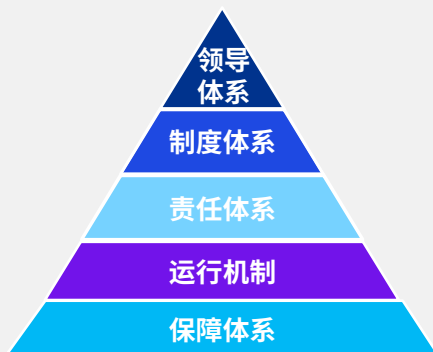
➤ **加快合规管理与业务相融合步伐。**在思想观念、体系构建、运行机制上融入“管业务必须管合规”的理念，推动合规管理各项职责、措施、机制充分融入企业各项业务运营中，发挥合规管理强基固本和服务保障作用。

## 案例实践：某地方国企对标一流，推进以风控合规为重点的体系变革



某地方国企A集团被遴选为首批合规体系建设试点企业，A集团基于对标世界一流，逐步构建了领导体系、制度体系、责任体系、运行机制及保障体系五个层面的合规管理体系基本形态，实现了合规管理从无到有、从有到优。

图：构建合规管理基本形态



在规划阶段，A集团通过分析世界一流企业在合规管理方面的成功经验和最佳实践，明确了从法规遵从、企业道德、风险管理等方面构建合规管理体系建设；同时，A集团就合规管理体系建设进行了详细的规划，确保了合规管理体系的各个要素有机地结合在一起，形成了一个协调一致的整体。这一过程包括确定合规管理的组织结构、制定相关政策和流程、培训员工等方面。

图：合规管理体系建设重点举措

01

### 对标世界一流企业

深入对标学习世界一流企业合规管理组织领导体系、制度体系、责任落实体系、运行机制、保障机制等方面的先进经验，引入先进的合规管理理念。

02

### 在谋篇布局上下功夫

将依法合规治企纳入公司“十四五”规划，出台合规体系建设方案，明确建设治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信的“法治示范国企”总目标，将合规管理工作提升至新高度。

03

### 健全制度体系

适时出台合规管理专项制度、专项合规指引；持续做好外规内化、内规优化，加强制度的全生命周期管理。

04

### 建立健全合规管理运行机制

深化以合规委员会、合规管理联席会议、合规考核与激励、合规检查为重点的合规运行机制建设。常态化开展风险隐患排查处置，加大法律纠纷处置力度。

05

### 厚植合规文化

持续推进系统企业间经验互学、成果互鉴、问题互帮，营造良好氛围；组织开展形式多样的培训、交流、研讨；借助企业合规协会、合规管理实践教育基地等平台和资源，持续提高合规理论水平和实践能力。

06

### 建设法治文化高地

与司法局合作设立法治建设研究基地；率先创建法治教育星级基地“法治培训中心”；积极开展普法工作，践行国企担当。

在实施阶段，A集团采取了渐进式的方法，逐步推进合规管理体系的建设，包括在特定业务领域开展试点项目，梳理相关法律法规、监管要求和内部规章制度要求，识别合规控制缺陷，在构建合规管理体系“三张表”（风险识别清单、岗位合规职责清单、流程管控清单）的同时，通过优化相关制度流程实现“外规内化”；通过不同形式的内部研讨会和工作坊等形式开展合规管理体系培训，提升员工合规意识。

此外，A集团在内控评价体系机制的基础上，嵌入合规管理体系评价内容，实现内控与合规评价的有机协同。针对融资性贸易、股权投资等重大合规风险领域，A集团还构建了数字化监督平台，通过信息化和数字化手段实现风险预警。

A集团基于对标世界一流企业，以及系统性的规划、实施和持续改进，成功建立起了一个合规管理体系。这使得A集团在全球商业竞争中更具竞争力，能够更好地适应多变的法规环境，确保企业的可持续发展。



## 推动ESG可持续发展

### 国际、国内先进实践

世界经济论坛《2024全球风险报告》指出，无论是短期还是长期，极端天气都将是全球面临的<sup>\*</sup>最大风险之一，且被列为最有可能在2024年造成全球范围内重大危机的首要风险<sup>\*</sup>。当前推动经济社会发展绿色化、低碳化已经成为实现高质量发展的关键环节。

全球范围内，越来越多的投资者日益关注企业ESG表现及其对财务的影响，尤其是应对气候变化风险的能力。国内外领先企业已率先行动，将ESG考量因素嵌入战略、治理、及风险管理等企业运营的各个维度，使其成为推动企业长久发展的内生动力，帮助企业构建长期的竞争优势。

在**战略层面**，企业的高层领导者普遍认为ESG是业务运营和公司战略不可或缺的一部分。毕马威2023全球首席执行官调研结果显示，在受访的1,325个首席执行官中，69%表示已经将ESG作为一种价值创造的手段，完全融入其业务运营的各个环节并明确具体行动方案、实施路径和关键绩效指标<sup>\*\*</sup>。

在**治理层面**，强有力的ESG治理是推动ESG战略有效落地执行的基石和核心保障。国内外ESG治理优异的企业，通常在董事会及领导团队中指定了专门负责ESG工作的成员，设置更清晰的问责架构以及有效的流程控制，藉此获得更为稳健的财务表现、更低的融资成本和更高的运营效率。

在**风险管理层面**，ESG相关风险连续多年占据全球十大风险半数以上席位。毕马威《2022年可持续发展报告全球调查》发现，“财富500强”前250名的企业中，64%的企业已认识到气候变化对其业务带来的风险，49%的企业将社会因素纳入业务风险之中。领先企业已将ESG风险纳入其全面风险管理架构，定期追踪监管预期和要求，建立有效的ESG风险与合规评估及监测程序。

<sup>\*</sup> 《2024全球风险报告》，世界经济论坛，2024年1月10日

<sup>\*\*</sup> 《2023年全球首席执行官展望》，毕马威，2023年10月12日

## 国资央企发展现状与对标差距分析

随着ESG成为全球经济发展新趋势，ESG理念在中国快速普及，并呈现蓬勃发展的态势。在监管和市场的双重驱动下，越来越多的中国企业开始关注、推进ESG工作。“双碳”目标的提出，更是加速了中国企业ESG实践发展步伐。2023年，超过60%的央企上市公司明确了ESG战略规划相关要求；约80%央企上市公司明确ESG主管部门或处室；截至2023年8月31日，近90%的央企上市公司发布独立的ESG/社会责任报告，50%的中央企业集团实现控股上市公司ESG报告发布“全覆盖”<sup>\*</sup>。

尽管如此，由于缺乏强制监管要求和统一的ESG标准，国资央企在ESG实践领域，相较国际国内领先企业，仍存在相当的待提升空间：

**在披露数量方面**，2022年，国企ESG报告披露率为59.7%，高于A股34%的整体披露水平，但相对同期G250企业96%的披露水平，仍有较大差距<sup>\*\*</sup>。**在披露质量方面**，当前国资央企ESG报告披露框架多元化，披露质量参差不齐，定性描述居多，定量信息较少，数据披露口径不一，缺乏历史性的、标准的ESG披露指标，数据可比性差、可参考性弱、可验证性低。

**在ESG管理实践方面**，不少企业仅仅在写好ESG报告、讲好ESG故事层面取得了持续的进展，但是在将ESG融入企业管治方面，尚停留在起步阶段。

- 在治理层面，许多国资央企虽明确了ESG部门或处室，但尚未将ESG事宜上升到治理层面，未建立董事会层面的ESG治理机制，ESG管理体系不健全，缺乏明确的ESG事项监督及汇报机制；
- 在战略层面，应真正将ESG纳入战略规划，并明确具体实施路径和关键绩效指标的企业比例较低；在风险管理方面，大部分国资央企对于一些长期的、系统性的气候风险识别程度不高。



<sup>\*</sup> 《中央企业上市公司ESG蓝皮书（2023）》，国务院国资委，2023年9月23日

<sup>\*\*</sup> 《我国上市公司的ESG信息披露实践：比较、特征及建议》，中国社会科学院经济研究所，2023年10月  
《中国上市公司2022年发展统计报告》，中国上市公司协会，2023年6月  
《Big Shift, Small Steps——毕马威2022年可持续发展报告调查》，毕马威，2022年10月



## 毕马威思考与初步建议

绿色发展是高质量发展的底色，国资央企在提升价值创造能力、提高企业治理能力、加强ESG报告披露、履行社会责任等方面，应发挥“领跑者”和“主力军”作用，主动把握ESG带来的机遇，推动可持续、可衡量的积极变革。

- ▶ **建立健全ESG治理机制和管理体系。**完善企业ESG治理的顶层设计，建立由领导层、管理层、执行层构成的组织架构，明确各层级工作责任，以及ESG事项监督汇报机制。
- ▶ **制定ESG战略规划，并落实保障机制。**明确ESG愿景和总体目标，在战略支柱和重要议题维度层面进行细化，规划ESG行动方案和实施路径，设定可追踪、可量化、可衡量的关键绩效指标，督促ESG事项的推进执行。
- ▶ **构建符合行业特点和企业自身发展的ESG指标体系。**提升国企ESG指标准确性和适用性，并根据政策要求和国内外行业发展动态及时更新，有针对性的追踪关键绩效的持续改进。
- ▶ **加强ESG沟通，提升ESG评级表现。**对标国际主流ESG披露框架，提升ESG信息披露质量及数据管理能力，推进国企ESG评级提升，塑造负责任品牌形象。

# 优化资本平台布局组合



## 建立上市公司资本运作规划制定机制，推动上市平台布局优化和功能发挥

### 从三个层面着手建立与完善上市公司资本运作规划制定机制

近年来，政府围绕资本市场建设出台了系列政策，还专门针对提高上市公司质量印发文件《国务院关于进一步提高上市公司质量的意见》（2020年10月）。上市公司在国资央企中应发挥“头雁效应”，国企改革三年行动也对国有控股上市公司深化改革、规范化运作提出了具体改革举措。2022年5月，国资委制定印发《提高央企控股上市公司质量工作方案》，对提高央企控股上市公司质量工作作出部署。

对标国际、国内先进经验，毕马威认为国企聚焦“增强核心功能、提升核心竞争力”，建立上市公司资本运作规划制定机制，推动上市平台布局优化和功能发挥，应从以下三层面着手：

第一，从国企整体战略定位出发，以上市平台布局优化和功能发挥为目标，加强国有企业资本运作顶层设计，激发上市公司内生动力和创新活力。

具体来说，企业应结合公司战略规划，系统梳理未上市和已上市资源，识别优质资产与低效无效资产，明晰各上市平台的定位和布局调整方向，合理划分业务范围与边界；做强做精主责主业，实现板块归属清晰；推动上市公司加快布局价值创造的新领域、新赛道，增加战略性新兴产业的投资，激发内生动力；加快传统产业转型升级，推进新型工业化，提高科技创新能力。

第二，分类推进上市平台建设，形成做强做优、培育储备、盘活退出的梯次发展格局，明确资产整合路径和资本运作安排，持续优化股权结构，激活上市公司活力和运营质量。

- **以优势上市公司为核心做强做优。**推动更多优质资产向上市公司汇聚，剥离非主业、非优势业务和低效无效资产，提升核心竞争力和市场影响力，争做行业领军企业。

一方面，加大内部战略重组与专业化整合力度，通过资产置换、吸收合并等方式，实现做强做精主责主业、提升运营质量的同时，实现非上市业务证券化，盘活相关资产，提高国有资本整体资产证券化率；另一方面，发挥市场化资源整合优势，围绕主业及产业链、供应链关键环节的细分市场龙头、专精特新企业实施对外并购，探索央企之间、央地之间跨企业、跨层级、跨区域的整合空间，在更广范围促进资源优化配置。

- **培育储备增量上市平台。**孵化科技创新实力强、市场前景好的优质资源对接相应层次资本市场，探索多种路径登陆资本市场，从传统的独立上市，向控制权收购+资产重组、分拆上市等模式转化，进一步深挖优质资产价值，加速优质资源对接资本市场。

在国家创新驱动发展战略的引导下，大批国资央企上市公司将高成长业务单独分拆上市，借助资本市场撬动更多资源，支撑子公司核心主业扩张发展，抢占新业务板块。截至2023年5月底，已有超74家A股上市公司正在推进分拆上市，其中超五成来自国企，包括央企14家、地方国企24家\*。

- **聚焦主责主业，整合资源重塑上市公司或探索实施私有化。**对于长期资本市场价值较低、与集团主业协同度不高、持续经营能力存在挑战的国企上市平台，实施“因企制宜”“一企一策”，谋求整合重塑或私有化退出。

一方面，对仍具有产业潜力价值的上市平台，通过与国企集团的资产注入置出等交互方式重塑上市平台价值；另一方面，对持续经营能力缺乏、产业潜力较差、已经长期丧失融资功能或历史遗留问题久拖不决的国企上市平台，谋求通过股权转让或私有化形式实现退市。

第三，在构建“中国特色估值体系”的背景下，完善上市公司治理体系，建立健全上市公司绩效评价体系，确保企业合规合法与高效运转，用好资本“活水”，提升发展势能。

- **引入积极股东完善治理。**通过混改引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者，建立多元化的决策机制，提升决策的效率、质量和市场竞争力。
- **健全上市公司绩效评价体系。**将上市公司经营效益、规模效应、创新发展等价值实现的因素纳入上市公司绩效评价体系，通过优化考核目标，引导企业聚焦主业、做精专业、增加回报，实现从规模数量型向质量效益型的转变。
- **探索建立完善ESG体系。**建立完善上市公司环境、社会责任和公司治理（ESG）工作机制，提升ESG绩效，向资本市场体现国有上市公司的责任担当与核心功能。

\*《分拆上市队伍扩容不断 国企借力培育战略性新兴产业》，证券日报，2023年6月6日



## 新形势下国有上市公司存在提升空间

国有上市公司已逐步发展成为国有经济的“压舱石”，在服务国家战略、推动经济高质量发展中发挥重要作用。截至2023年12月，A股国有控股上市公司总数已经达到了1,404家，占据A股上市公司总数的26.3%。此外，国有控股上市公司的总市值达到了41.41万亿元，占据了A股市场总市值的49.5%\*。

中国的资本市场和国有上市公司已经走入改革“深水区”，在新形势下，国有上市公司仍存在改进提升空间。

**首先，资本运作顶层设计不足。**部分集团公司未能建立完善的定期制定资本运作规划机制，缺乏对于内部资产资源的通盘考虑，未能开展针对未上市和已上市资源的系统梳理，存在内部资源禀赋不均、平台功能差异较大、发展不均衡等问题。

**其次，上市平台梯次发展格局有待完善。**部分上市平台功能未能有效发挥，部分上市公司体量庞大，其内部许多细分领域的优质资产作为上市公司子公司纳入上市体系内，无法单独体现其投资价值；部分上市公司经营状况较差，或主营业务较为传统、长期丧失融资功能或历史遗留问题久拖不决等，导致市场估值较低，有待以“因企制宜”为原则制定盘活或退出计划。

**第三，公司治理和规范运作有待完善。**一方面，部分上市公司治理机制尚未真正发挥作用；另一方面，部分上市公司绩效指标体系对公司价值创造引导支撑作用不足。同时，具有中国特色并与国际准则接轨兼容的ESG信息披露规则、ESG绩效评价方法和ESG投资指引等体系正在逐步完善，部分上市公司对ESG理念认知与重视程度不足，需加大资源投入。

### 毕马威思考与初步建议

经过多年公司制及股份制改革，国资央企的许多核心资产已经进入上市公司，毕马威建议国资央企在以下三个方面加大投入，以进一步提高企业上市平台质量，促进企业整体实现高质量发展，为助力资本市场健康发展、维护国民经济平稳运行做出贡献。

➤ **全面梳理集团资产，优化上市资产布局。**结合区域主导产业发展方向与集团公司战略发展规划，全面梳理集团公司未上市和已上市资源及其发展现状，加强国有企业资本运作顶层设计。对于已上市资源，了解现状并分析布局优化方向，包括业务定位与发展方向、核心资产区域布局、主营业务经营状况、财务绩效表现等；对于未上市资源，深挖优质资产价值，包括所处行业前景、核心功能定位、经营现状、与上市公司现有业务的战略匹配度等。在此基础上，制定集团资产布局优化策略，明确各业务板块定位与上市资产规划。

➤ **明确资产整合路径和资本运作规划。**根据资源梳理情况，制定资本运作规划方案，分类推进上市平台建设，明确各上市平台战略定位和发展方向，合理划分业务范围与边界，合理设计资产整合路径和资本运作安排。对于存量优势上市平台，设计战略重组与专业化整合路径；对于未上市的优质资产，设计上市规划与路径，确定独立上市、重组上市、分拆上市等上市路径以及A股、H股等上市地选择；对于低效无效上市平台，设计盘活或退出路径。

\*数据来源：万得，毕马威分析

完善上市公司治理体系，建立健全上市公司绩效评价体系。建立健全中国特色现代企业制度和国有控股上市公司治理机制；建立健全上市公司绩效评价体系，并纳入相关子企业业绩考核，持续推动上市公司高质量发展；探索建立健全ESG体系，完善ESG工作机制，促进ESG绩效提升。

## 案例实践：某城投平台对标一流，积极开展资本运作和专业化整合实现转型升级



A公司为某传统城投平台，长期承担政府公益性项目建设职能，高度依赖政府项目来源、融资渠道单一造成了新兴业务类型少且基础薄弱、债务负担较重、偿债能力不足等问题，转型发展迫在眉睫。在国资央企对标世界一流、创建世界一流行动中，A公司探索通过对标借鉴一流企业B集团寻找契合自身实际情况的发展路径。

B集团为国有资本投资公司，通过分类推进上市平台建设，积极开展资本运作和专业化整合，形成梯次发展格局，借助资本市场实现转型升级。B集团旗下主要A股和港股上市公司多达十余家，资产证券化率近90%，总市值超万亿港元。

具体来说，一方面，B集团持续做强做优存量上市平台，通过分拆高估值业务或剥离非核心资产等方式，使资本市场更好地认识到高增长业务或核心业务价值；同时，B集团充分发挥上市平台功能，利用资本市场开展股权或债务融资，支持主业发展，形成了以业绩增长推动市值提升、市值管理助力持续融资、募集资金驱动企业发展的良性循环。

另一方面，B集团孵化培育增量上市公司，响应国家科技强国战略，把握科创板政策机遇，推动科技与创新产业的规模提升及业绩改善，优化资产配置、培育新兴业务，明确上市规划与资本化路径，推动下属子公司IPO，使集团科技与新兴产业板块资产证券化率超高于B集团平均水平。

通过对标B集团先进实践，A公司寻找差距，基于公司战略框架、自身资源禀赋、业务发展现状等客观情况，制定上市公司资本运作规划方案，明确以“投资+资本运作”为引领，分层分类推进上市平台建设，通过多元化手段向“综合性国有资本投资运营平台”转型。

具体来说，一方面，A公司筹划将非上市优质资产装入已有上市平台，剥离低效无效资产，推动业务协同发展，提高业务经营效率；另一方面，A公司谋划推动新能源等重点业务板块上市，在业务发展、资产整合、股权结构、公司治理等方面进行整体规划，以上市为抓手实现公司业务价值和影响力的有效提升。

A公司通过对标一流，以“投资+资本运作”推动高质量发展，存量上市平台持续做强做优，增量上市平台孵化培育稳步推进，资产规模、资产价值和经营效率持续提升，实现从传统产业向新兴产业转型。



## 海外业务布局、运营与投融资体系优化

### 国企海外投资更加关注投后管理与布局调整

自上世纪九十年代中国加入WTO后，中国企业践行“走出去”战略已二十年有余，受“一带一路”倡议、多个区域经济组织建立等积极因素影响，中国企业加快了海外扩张步伐。期间，国有企业凭借在资金、技术、规模等方面的优势，成为了中企“出海”主力军。

随着国企海外投资版图的不断扩张，海外资产的规模不断增长，国有企业海外投资的侧重点已从以项目前期开发、收购为主，向同时关注海外项目投后管理、投资组合评价与布局调整过渡。

### 国企海外项目投后管理与布局优化面临的挑战

审视国企海外项目管理工作，在投后管理与布局优化方面，国企存在的主要问题包括以下几点：

初期海外投资战略不清晰，境外投资项目分散。在企业出海的起步阶段，部分企业由于缺乏经验和战略视角，在不了解海外市场的运作模式和管理策略的情况下急于“走出去”，容易导致企业海外运营基础不稳，区域、业务协同性弱，使得投融资风险大、运营成本过高、海外业务盈利性弱，部分海外资产成为企业财务表现负面影响因素。

对于海外投资项目经营情况了解不足，未能适时开展投资组合经营绩效评估工作并就投资项目定位、未来发展方向及时调整。当海外项目拓展到一定规模时，部分企业由于不重视经营绩效评估工作，从而无法实现企业对于海外投资项目的有效监控和战略执行评估，导致海外投资项目发展方向存在偏差。

面对复杂多变的经济、政治、政策环境，企业风险应对措施储备不足，手段不够灵活，难以就市场变化做出快速反应。一方面，全球经济面临较大下行压力，跨境投资动能不足，世界银行2024年1月发布的《全球经济展望》\*预计，2024年全球经济增长率放缓至2.4%，较2023年预计增长率2.6%降低了0.2个百分点，这对于国企海外业务运营带来了不小的挑战；另一方面，国际经贸投资规则加速调整、部分国家投资监管力度持续升级，提高了国企海外投资壁垒和合规成本，风险防控任务日益紧迫。

海外投资管理经验缺失，投后整合不利，对海外投资项目管理不足甚至失控，缺乏项目退出合理安排，导致部分境外资产陷入“进退两难”的地步。

面对这些挑战，与国内外先进经验相比，国企亟需进一步强化海外项目投后管理和优化布局。

\*《全球经济展望》，世界银行，2024年1月9日



## 毕马威思考与初步建议

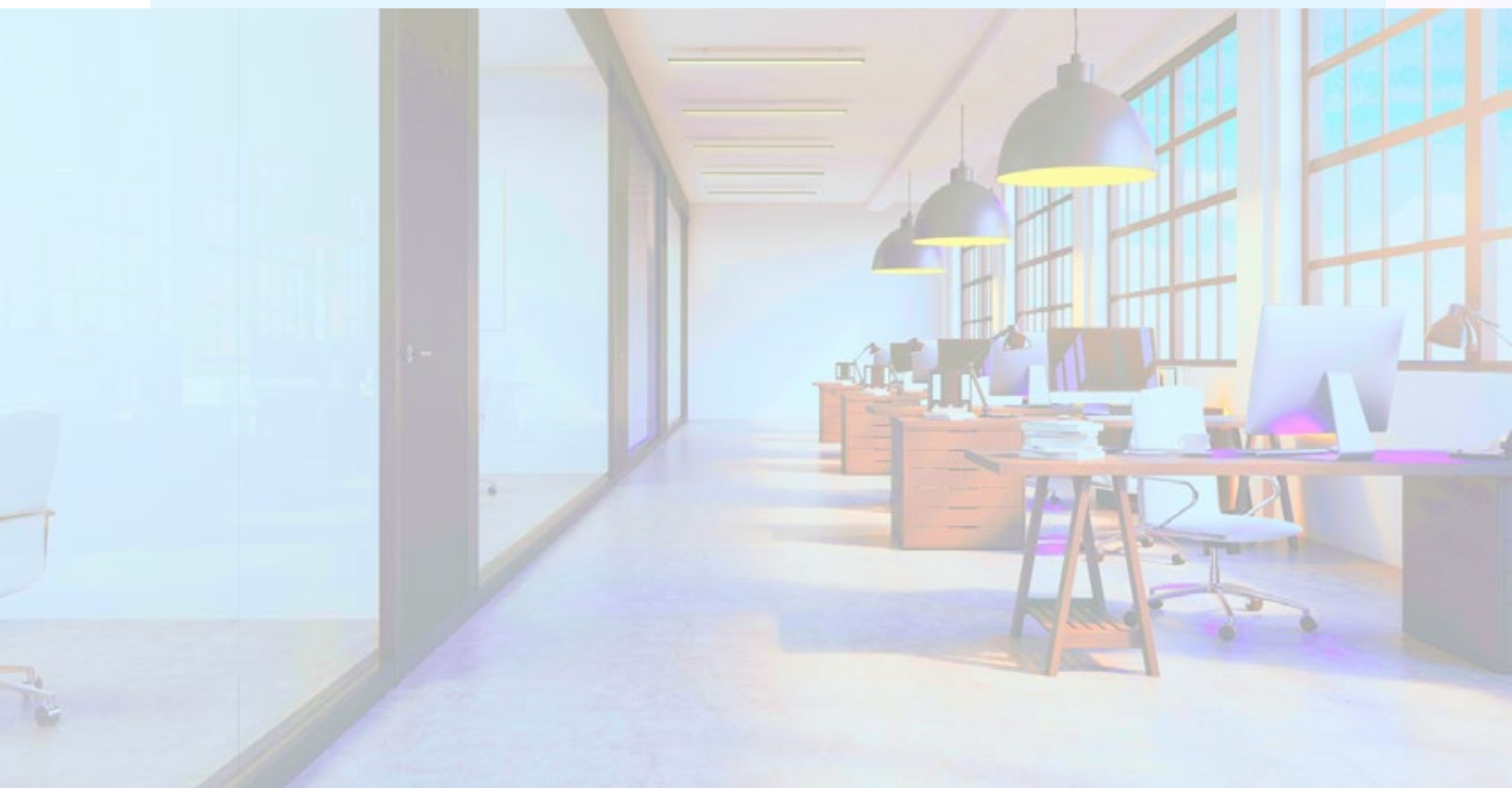
针对海外项目投后管理与布局优化，建议国资央企在投资战略层面、投融资层面和投后评价与布局调整层面加强管理。

▶ **海外投资战略层面：**从增强核心功能、提高核心竞争力的总体目标出发，密切关注国际局势变化，结合企业自身整体战略与国际化业务优势、既有海外投资布局等，制定海外投资战略并根据情况变化及时进行调整。

▶ **海外投融资层面：**在投资监管趋严的大趋势下，部分东道国、常见SPV设立地出现投融资政策变化，国有企业应适时重新梳理海外投融资架构，形成更清晰、高效海外投融资策略。

此外，企业应建立多元化、高灵活性的融资方案。受宏观环境因素影响，尤其是2022年以来全球进入新一轮加息周期，使得近期海外融资利率高企、汇率波动较大，制定能够兼顾低风险和低成本的优化融资方案成为海外投资项目的重难点之一。基于项目现金流预期，国有企业应综合考虑币种、期限等因素，寻求更加市场化的融资方案以及更多元的汇率、利率对冲产品，以提高项目回报率，推动国企资金风险管理水平提升。

▶ **海外投资项目投后评价与布局调整层面：**建立定期与不定期相结合的投后评价机制，根据前期项目投资分散可能导致境外投资架构低效或者不合理的情况，审视国有企业海外投资组合、评价组合经营情况，尽早识别海外非核心、低效、亏损投资资产；针对运营环境不同、经营绩效不同的投资项目，开展分类管理，调整定位、制定具有针对性的发展策略和风险应对举措；建立投资退出机制，通过出售、引入战略及财务投资者等市场化方式，提高资产运营效率。



## 案例实践：央企集团对标一流，实现海外业务布局优化和海外资金管理效率提升



某央企客户A集团践行国家“走出去”战略，在数十年的时间里，快速实现了业务国际化扩张，控股及参股投资企业遍布全球多个国家。近几年，随着A集团海外资产规模不断扩大，境外分红、融资资金流金额巨大，流向复杂。公司前期搭建了多个海外投资平台，但未设立海外财资中心，导致境外资金调配效率较低，不能最大化海外资金投融资优势；同时，客户还考虑出售部分非主业及亏损投资项目。

在对A集团整体战略以及海外投资、业务运营情况进行了全面深入了解后，基于国际、国内一流企业对标，毕马威团队提出A集团应在以下几个方面加强工作，以弥补差距，实现价值提升。

**海外投融资架构优化：**A集团应从企业增强核心功能、提升核心竞争力的目标出发，结合集团国际化战略、海外市场的政策、尤其是税务政策变化，梳理海外平台公司经营情况，制定各平台公司发展方向与规划，明确各区域投资平台的定位，在此基础上实施海外投资架构重组。

**海外资金安排：**基于目前已投项目资金归集情况以及未来投资资金需求、融资地选择等考量，制定海外财资中心建设计划，设立海外资金池，实施海外资金的集中管理，提高海外资金使用效率。

**优化融资方案：**基于当前高利率环境，分析利率风险，设计整体再融资方案；结合不同项目资金需求、海外资金池安排，设计利用境外回流资金提供股东贷款、短期低成本人民币过桥融资等替代方案。

**境外资产剥离：**根据海外资产组合分析和各平台公司未来发展定位，识别低效、无效资产，制定资产剥离计划，包括结合拟出售资产所在区域、行业，分析潜在投资人、价格区间等，就拟出售资产进行小范围市场投资人测试，结合市场初步测试结果，形成明确出售策略等。

A集团通过实施以上举措，简化了海外投融资架构，降低管理难度及成本；确保在海外市场的运营符合当地政策要求，满足税务“实质性”运营，享受到符合条件的各项税收优惠；优化了境外资金安排和融资手段，提高境外资金使用效率和项目收益；加强海外资产投后管理，通过合规化、国际化资产剥离流程，实现海外业务组合的及时优化调整，提高了海外资产整体收益率。



## 结束语

2024年，既是“十四五”规划实施的关键年，又是国企深化改革提升行动的攻坚之年。围绕两会提出的“新质生产力”，进行国资国企“高质量发展”的研究与谋划，成为了这个阶段国资国企深化改革的核心方向。

以2023年的《价值创造行动》提出的要求为基准，以年初国务院国资委对中央企业价值创造能力“五个方面”和价值提升“五个着力”的聚焦为抓手，借助对标一流的有效工具，通过搭建可量化的价值指标体系并努力完成，有效促进国资央企“增强核心功能、提高核心竞争力”目标的实现，不仅是每个国资央企的改革任务，也是支撑国家战略转型的重要责任。

本报告中，毕马威团队基于完善的知识体系与丰富的项目实践经验，从对标一流出发，以国资委《价值创造行动》中“七大聚焦”为根本遵循，围绕国资央企的产业布局、数智转型、组织管控、财务体系、风险合规体系、资本平台布局等重点议题，与读者分享行业先进实践以及毕马威专家的独特见解和解决方案，希望能够为众多以创建世界一流企业为改革目标，但仍然在摸索和抉择中的国有企业提供有益的参考和借鉴。

国企改革进入新阶段，国资央企肩负着发挥国有经济主导作用和战略支撑作用的重要使命，面临着完成现代新型国有企业产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代等新任务的挑战。毕马威国资国企改革发展中心致力于为国资央企转型升级提供专业支持，促进加快建设世界一流企业，不断增强核心功能、提高核心竞争力，着力提升价值创造能力，实现高质量发展，赋能社会，福报未来。

# 联系人

## 指导委员会

### 江立勤

毕马威中国  
客户与业务发展主管合伙人  
国资国企咨询业务总负责人  
michael.jiang@kpmg.com

### 张晏生

毕马威中国  
国企服务主管合伙人  
roger.zhang@kpmg.com

### 乔漠

毕马威中国  
国资国企改革发展中心  
全国负责合伙人  
毕马威研究院指导委员会委员  
stanley.qiao@kpmg.com

## 专业服务负责人

### 徐丽群

毕马威中国  
战略与运营咨询服务合伙人  
vanessa.xu@kpmg.com

### 张庆杰

毕马威中国  
人工智能主管合伙人  
数字化赋能主管合伙人  
qingjie.zhang@kpmg.com

### 胡海

毕马威中国  
组织和人才变革咨询负责人  
rh.hu@kpmg.com

### 沈怡

毕马威中国  
财务管理咨询  
公司业务服务主管合伙人  
ada.y.shen@kpmg.com

### 赵晶

毕马威中国  
财务管理咨询业务合伙人  
jessie.j.zhao@kpmg.com

### 李迪

毕马威中国  
治理、风险和合规咨询  
国企服务主管合伙人  
vd.li@kpmg.com

### 谢颖芝

毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
国企服务合伙人  
joyce.xie@kpmg.com

### 沈莹

毕马威中国  
气候与可持续发展主管合伙人  
daisy.shen@kpmg.com

### 肖红

毕马威中国  
气候变化与可持续发展总监  
reddy.xiao@kpmg.com

### 邢馨月

毕马威中国  
国资国企改革发展中心总监  
sophia.xing@kpmg.com

### 张佳宇

毕马威中国  
交易战略与并购融资服务合伙人  
fiona.zhang@kpmg.com

## 国资研究中心

### 陈剑虹

毕马威中国  
国资研究中心执行负责人  
iris.chen@kpmg.com

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

刊物编号：CN-SOE24-0002