

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

对标
一流

指引国企价值创造方向

在当前阶段，改革以提高核心竞争力和增强核心功能为重点，谋划推进新一轮改革深提升行动，推动改革不断取得新突破、新成效。而深化改革最终目标就是要建设具有全球竞争力世界一流企业，最大限度提升价值创造能力，不断提高产品和服务质量和效益效率，切实增强经济竞争力、 innovation 力、控制力、影响力和抗风险能力，实现由“做大”向“做强”“做优”转变。



创建世界一流进入价值创造阶段

三大阶段

回顾推进世界一流建设历程，可大致总结为三个阶段。每个阶段改革行动均与当时整体发展进程和阶段性目标高度契合，各个专项行动的推进也推动企业进入下一个改革阶段。从整体上看，创建世界一流目标越来越清晰，措施越来越具体，对改革要求也越来越严格。

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：《中央企业优秀、培育具有国际竞争力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事项》（2019）等

改革目标：明确了13项要素，选定十家央企创建世界一流示范企业，明确世界一流标准，即三个领域、三个领域三个典范

改革成效：部分试点央企达到世界一流水平，创建世界一流经验初步积累，具备推广至全局条件

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》（2020）、《关于加快建设世界一流企业指导意见》（2022）、《关于中央企业加快建设世界一流管理体系指导意见》（2022）等

改革目标：推动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：企业市场体制机制基本完善，具备进步承担产业科技发展重任基础

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价值创造行动》（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》（2023）

改革目标：建设一批居于全球领先地位的领军企业，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系列文件与相关部署是泛泛而谈，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”时期中央企业发展核心目标是做强优中央企业培育具有国际竞争力世界一流企业，提出实施“五大战略”，加强“三大保障”，达到“四强优”，推动实现这目标。

此后，系列具体目标和部署展开，包括就涉及公司运营的一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需求概括为“三个领军”“三个标杆”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），明确中建设世界一流企业字关键要素“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”（2022）等。

在最新发布《价值创造行动》文件中，更是明确了聚焦七个专项行动措施，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

随着中央企业创建世界一流企业中取得了重大进展，行动的目标和推广范围也发生了变化

在“寻道路”阶段，建设世界一流企业是“培育”，范围是中央企业着眼于促进部分试点央企备世界一流水平，为创建世界一流企业积累经验，使其具备推广至全国条件。

在“建基础”阶段，对标主体由中央企业扩展至地方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要素，对标要素更加全面、更具系统。

在“强能力”阶段，提出价值创造是提升全球竞争力的本质要求，要求中央企业对世界一流企业抓手，不断增强员工、全程、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。国资委负责部署组织、指导督促和评估评价，在深评估阶段，中央企业深入总结价值创造行动做法和经验，对取得成效进行全面深入评估，建立健全长效工作机制，以持续提升价值创造能力。



“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，这也为央企未来两至三年重点工作指明了方向。

表格：价值创造的“七大聚焦”及国资央企下一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
聚焦效益效率核心指标——价值创造本质要求	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； 增量控、降本提能力； 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； 提升治理水平； 治理体系完善
聚焦创新驱动发展——价值创造的驱动力	加强产学研用深度融合； 完善创新体系、增强新能力、激发创新活力； 完善科技成果转化应用顶层设计，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，加快数字化转型	创新体系建设与完善； 创新激励制度优化 数智转型
聚焦国之大者——国有重要使命和核心价值	服务经济在安全、产业链供应链、民生、公共服 务领域主体作用； 将做强做优制造业作为主攻方向； 推进现代产业链长建设； 稳妥开展供应链运营，高质量推进“带路”重大项目建设； 对接重点区域重大战略区域协调发展主体功能区	规划，十四五回顾与十五 五规划； 产规划、规划； 重组与专整合； 国际 海外布局与投融资体系优 化
聚焦治理效能提升——实现价值创造有效保障	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 深推动、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
聚焦可持续发展——价值创造根本所在	健全制定、实施、评估、调整闭环体系； 突出主责主业着力抓好结构优化调整； 清理处置低效无效资产； 实施新时代人才持续深化人才发展体制机制改 革； 风险防范，健全合规管理体系	治理体系建设； 结构优化布局调整； 人才发展体制机制改革； 风险管理与合规体系建设
聚焦共建共享——整体价值最大重要体现	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	产规划； 环境、社会和治理（ESG）体 系建设
聚焦体系能力建设——实现价值提升根本途径	健全完善价值创造诊断体系、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

毕马威认为中央企业需要从对标流出发，基于七大举措提出要求，在六个方面瞄准世界流行企业，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

重组与专整合，优化布局，稳妥开展海外投资与运营，服务区域发展要求；推进现代产业链长建设，构建高效和谐、安全可靠的生态系统

● 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，加快技术与深度融合。

● 对标一流 组织管控提供机制保障

完善治理结构，优化组织和管控模式，制定科学合理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

增强管控、集团运作能力，优化资源配置；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，结合生产经营全要素、全环节、全流程，进步健全完善价值创造诊断体系、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、价值提升和价值转输能力。

这表明，价值创造体系需以对标流为基础，覆盖价值创造活动全生命周期，五大体系要素各司其职，最终目标是提升价值创造能力。因此，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作用。



战略目标与业务发展需以价值创造为根本遵循

战略与目标是经营的“指挥棒”，在制定制定与执行的程，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因素，找准短板弱项，做出有针对性的能够激发价值创造潜力策略，制定能够充分体现价值创造效果目标。

在经营层面，需基于价值创造管理原则，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

价值创造的责任主体可以分为两个层面：

自上而下。在共识的前提下，从整体价值创造目标出发，明确每个部、每个员工在价值创造体系中所发挥的作用、承担责任以及需要达成的目标，每个部也应明确相应责任人，层层夯实责任，确保责任落实到部以及每个员工。

自下而上。基于不同责任定位，每个责任主体都有自己的价值创造目标和空间，在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：

- 发挥经济支撑作用，聚焦务实开展价值创造；
- 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需求，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，及时调整价值创造活动的方向和举措，打造价值螺旋式上升发展曲线。

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，进步健全完善价值创造体系。因此，价值创造体系并非是个全新组织机构，而是需依托现有生产运营管理体系，形成个完善的价值创造出发管理维度，使价值创造理念有效融入现代管理，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，使能够快速建立并完善价值创造体系机制，易为接受；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的职责，提升跨层级、跨部、跨值协同，以确保每个价值创造单元都能发挥最大的价值创造作用。

此外，部与员工理念转变是促进价值创造体系高效运转基础，除宣教外，可以充分发挥价值创造评价体系的引导性作用，促进部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

资本在世界各国经济中都发挥着重要作用。以淡马锡为代表海外
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
布局、促进新加坡融入全球经济体系和资本保值增值等方面取得了优异成绩。

在布局方面，淡马锡以资本为手段，动态调整，始终使
新加坡紧密对接全球技术和商业模式。截至2023年，淡马锡投资组合中，
交通工业金融、TMT、消费品与房地产等行业占比近80%。淡马锡也非常关
注数字技术对商业模式重塑、老龄和网生代带来消费变革等新兴投资主
题，例如近年来随着金融科技发展，淡马锡投资了英国管理技术提供商
FNZ，在生命科学与医疗领域投资韩国物制药公司Celltrion。

新加坡还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%投资组合
布局于新加坡以外区域，包括中国（22%）、美洲（21%）、其他亚洲地区
（13%）等。资产保值增值方面，淡马锡投资组合净值从2003年的
新元增长至2023年的212亿新元，且近20年来多数年份的1年期滚动股东总回
报率均超过10%，有力地支撑新加坡社会财富增值。

国企功能定位正在经历变革

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
经济支柱性产业新兴产业引领公共服务塑造三大核心功能。当前，
在环境不确定性增加、加快建设“双循环”新发展格局的背景下，
核心功能定位也正经历变革。

国民经济重要产业方面，始终是国民经济重要支柱，在国民经济支柱性产
发展中发挥重要作用。当前，在机遇和风险挑战并存、不确定因素增多的
时期，要充分发挥“顶梁柱”“稳定器”重要功能，以服务重大战略
为导向，在关系国家安全和国民经济命脉重要行业巩固经济控制地位，
在稳定经济大盘、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。

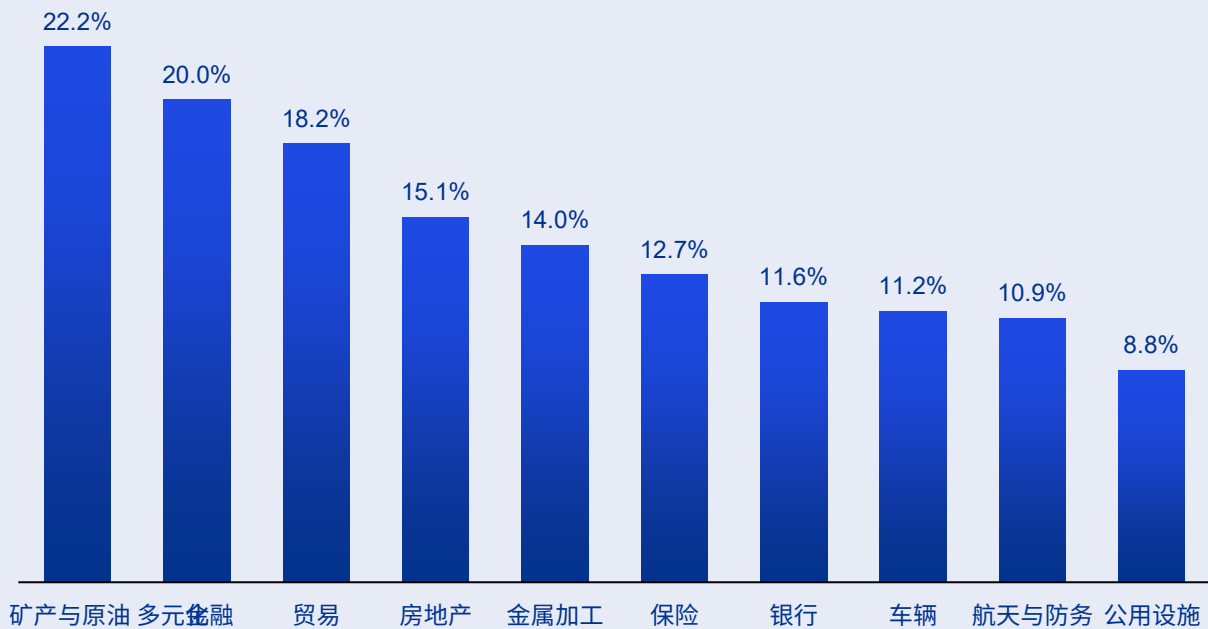
新兴产业引领方面，早期广泛分布于传统业，有力地支持和促进了中国快速崛起。随着传统落后产能面临转型升级压力，低价值产业链开始逐步外迁。此外，近年来国际环境动荡，欧美国家为保持产业链位推出多项贸易保护措施，迫使中国不得不进步加快科技自立步伐，迫切需要攻克“卡脖子”技术瓶颈。如2018年出台《关于推进资本投资、运营公司改革试点的意见》（国发〔2018〕23号），强调“两类公司”要引导更多的资源向战略性新兴产业集聚，推动产业链、加快新旧动能转换。

公共保障服务方面，企业承担着水电燃气供应、食品、保障房、医疗康养、文娱乐等民生服务能力。在当前能源安全、粮食安全问题凸显背景下，企业为保障和改善民生的中坚力量，加强对突发情况的公共保障服务能力是重中之重。随着中国渐迈入中等收入行列，企业将持续向提供更高品质的产品和服务向转型升级。

在2023年《福布斯》世界五百强，中国企业共上榜97家，2022年年平均营收达919亿美元，显著高于五百强全球平均水平（819亿美元），是中国与全球竞争的骨干力量。

方面，在产业链方面，上榜企业形成稳定的产业结构，主要集中在能源、金融、公用设施等行业，体现出中国能源安全与民生保障作用；另一方面也可以看出，上榜企业于新兴产业领域仍有待提升，如半导体、计算机软件等。发展新兴产业进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）**



* 包括国资委监管企业、地方国资委监管企业、39家、央企监管企业、12家

** 资料来源：《福布斯》世界五百强按《福布斯》发布口径计算

毕马威思考与初步建议

为达到持续优化布局、响应新时期下发展需求，各级需要重视规划韧性，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，竞争与发展格局与“十四五”初期相比发生了重大变化。需要根据外部环境及时调整“十四五”规划实施方案、实现既定目标路径、关键举措等适用性，以反映政策与市场环境新发展趋势。

▶ **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变革以及地缘政治格局变化带来的供应链重塑等新情况带来的挑战，前瞻性地把握新格局带给中央发展机遇，同时重点关注建设科研创新体系和提升管理效能等实现对标价值提升重点举措。

▶ **打造科学全面的指标评价体系，**指标体系设计要从以往追求规模增长到追求高质量发展转变，重点突出新时期下布局服务属性，并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“双”考核，建立考核“双加分”机制。这些有针对性考核指标与考核机制要求对于企业考核评价体系建设提供了明确指引。

▶ **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，梳理地方布局现状及痛点，将数量众多、功能重叠逐步整合为竞争力更支柱倡导专业各司其职。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/675333210201011133>