

中信集团——

新时代司库体系建设及创新实践

□ 奚国华

党的十八大以来，中信集团党委深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展、深化供给侧结构性改革和防范化解重大风险等重要论述，高度重视司库体系建设，不断创新司库管理实践，逐步形成了一套富有中信特色的新时代司库管理模式。

（一）

企业司库，其实质是集约化、精益化管理企业内部金融资源的一种治理机制。司库体系建设是一项系统工程。中信集团2012年成立了中信财务有限公司。2017年，集团党委决定在集团层面成立库务部，同时探索将境外金融资源纳入司库管理体系，逐步形成境内“集团库务部+中信财务”和境外“股份库务部+中信财务（国际）”的“双主体”“双平台”司库组织架构体系。

中信司库体系注重系统思维、底线思维和创新思维，紧密结合集团发展战略、业务布局 and 管控模式的基本实际，立足现代企业司库基本职能，开展了一系列司库管理创新实践，取得了突出成效。

系统性重构资产负债管理机制。规范银行账户管理流程，推进冗余账户清理，控制交易对手风险，着力推行结算集中。要求实业子公司聚焦主业主责，严控金融性投资规模，严禁以获得财务回报为目的向外部单位提供借款。以中信财务为境内平台搭建整体资金池归集实业子公司资金，纵深推进资金集中管理改革。以中信财务（国际）为境外平台，统筹管理集团全球资金，有效实现集团司库政策向境外企业延伸。组建“集团库务部+中信银行+中信财务”联合融资服务小组，建立内部融资优先的长效机制，不断提升司库体系金融服务能力。对子公司实施有息负债划线、“双杠杆率”考核和差异化授权管理。加强境内外评级机构关系管理，做好信用评级的沟通与维护。

培育对接市场的外向型流动性管理能力。在安全的前提下，适度开展外汇、债券和股票等投资交易业务，与流动性管理、风险管理、市值管理横向衔接并相互支持。按“统一监控、分级负责”原则，搭建形成总部与子公司“分层”、金融与实业“分类”的一体化流动性风险管理体系，着重破解综合性公司的流动性风险管理难题。

切实将市场风险管到位。不断压实子公司、司库、审计监察“三道防线”的主体责任，真正穿透多层次、“中外中”的组织结构和多元化、综合性的业务结构，全面建成覆盖汇率、利率、大宗商品市场风险和衍生品业务的市场风险管理体系。融合具体业务场景，着力推动制度成果的流程化和线上化，使之有机内嵌于集团管理体系和子公司业务体系，让制度“活”起来，化静态制度为动态执行机制。

自主研发司库信息系统。积极推进金融业关键信息基础设施国产化，采用集团科技力量与国内厂商合作共建模式，自主开发国产化专业资金系统。厘定“集团总部搭建司库数据监测平台、子公司分批建设司库业务系统并实现二者有效联结”的数据集成思路，以自主研发和国产化替代为主要方式，逐步搭建覆盖集团境内外合并报表范围内组织单位的全级次、全业务司库信息管理系统，稳步推进数字化转型。

（二）

集团党委把司库体系建设纳入集团全面深化改革蓝图，作为打造卓越企业集团的战略性举措，着力做好组织实施工作。

建立境内外一体化组织体系。司库体系建设和司库管理重大改革方案，均由集团党委决策部署，并由集团总经理直接领导和牵头实施。历经10年探索，牢记初心“双平台”一体化架构逐步稳定成型，为创新司库管理实践提供了行之有效的组织体系保证。

深度融入集团协同战略。协同战略是综合性公司的核心竞争优势。综合性公司的司库管理实践，其实是天然的产融协同。集团司库体系与中信银行和各实业子公司共同构建协同生态圈，充分发挥金融牌照和综合性公司优势。

妥善制定实施方案。集团库务部牵头制定总体改革方案，明确量化目标，确保实施过程和预期效果可衡量、可考核、可检验。中信银行和各实业子公司提高政治站位，强化担当作为，根据各单位实际细化实施方案，制定具体措施，逐项分解目标，签署责任书，逐月报告进展，确保各项改革措施落实到位。

切实加强督查考核。加大奖惩、问责和督导力度，将资金集中度、资金可视度、杠

杆率、内部融资等重点改革任务完成情况作为硬指标，纳入经营绩效考核。将各子公司落实改革要求和完成情况列为巡视督查重点，作为检查各子公司政治能力建设和整体经营管理水平的重要标尺。

真诚做好服务支持。坚持寓管控于服务之中，践行“由我来办、马上就办、办就办好”工作作风。注重调查研究和矛盾分析，摸清各实业子公司痛点、难点，充分吸收合理建议；注重相向而行、同向发力，以钉钉子精神合力破解难题，为中信银行和各实业子公司排忧解难，共同做好答卷。

（三）

坚持党的领导和加强党的建设是根本保证。坚持党对一切工作的领导，是中央企业实现高质量发展、建设世界一流企业的根本保证。这些年，中信集团不断加强党的建设，纵深推进政治建设，持续改善政治生态，为司库体系建设和实践创新提供了坚强的政治保证和有利的改革环境。集团库务部和中信财务的党建工作也一直走在中信集团直属机关前列。

司库体系建设是中央企业践行“三新一高”的内生需要。在立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、实现高质量发展的新时代背景下，中信集团借由司库体系建设及其创新实践，做成了许多过去想做而没有做成的事，重构了集团内部金融资源格局和风险管理体系，增强了价值创造能力、风险管理能力、公司治理能力和核心竞争优势，奠定了集团持续发展的资源、能力和管理基础，也为其他中央企业积累了宝贵的先行先试经验。

“双主体”“双平台”司库模式具有推广价值。集团库务部作为总部职能部门，既是业务机关更是政治机关，为集团党委决策部署提供专业参谋和支持，代表集团履行管理职责。中信财务是持牌金融机构，兼具经营和管控双重属性，以市场化方式落实执行集团改革政策。这种“双主体”“双平台”模式吸收了各种模式的多重优势，将职能部门决策、管理功能与子公司的执行、经营功能有机地结合在一起，在实践中展现出良好效果，具有广泛的推广价值。

（作者系中信集团党委副书记、副董事长、总经理）

巩固拓展学习教育成果 加快建设世界一流材料产业投资集团

□ 张 静

作为我国建材行业唯一央企，中国建材集团始终坚持党建经营一本账，发展成为全球最大的综合性建材产业集团、世界领先的新材料开发商和综合服务商，位列世界500强企业第177位，稳居全球建材行业榜首。集团把党史学习教育成果转化为奋进“十四五”新征程的成效，加快建设世界一流材料产业投资集团。

以史为鉴，感悟初心使命

中国建材集团有着实业报国的悠久历史和红色基因，1922年创立的耀华玻璃厂被誉为“中国玻璃工业的摇篮”。在开展党史学习教育中，集团着力弘扬伟大建党精神，深入挖掘建材红色资源。依托百年老水塔和泵房）成立了我国第一家国有玻璃专题博物馆——秦皇岛市玻璃博物馆，建筑原址被列为国家首批工业遗产名录和国家级文物保护单位。将成立于“一五”时期的永登祁连山水泥工人俱乐部改建成“永登水泥历史文化展馆”，成功申报入选首批央企100个爱国主义教育基地。在央视专题节目《信物百年》中讲述中国第一块汽车防弹玻璃的红色故事，策划推出“建材信物百年微记录”，折射出新中国材料工业发展的历史足迹，成为百年奋斗党史的生动注脚。引导广大党员干部不断增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。集团全级次34775名党员原原本本学习《论中国共产党历史》等4本指定学习材料及《中国共产党的一百年》等4本重要参考资料，组织所属1000多家企业党员干部职工收看庆祝中国共产党成立100周年大会直播盛况，推动各企业广泛学习贯彻党的十九届六中全会精神。创新开展党史学习教育特色活动，开展6期全级次企业“党史大讲堂”。“健跑百年路

奋斗新征程”活动遍布全国30多个省市区，集团所属353家企业1.1万名党员职工深入了解集团发展历程，铭记初心使命，用实际行动完成了集团史上蔚为壮观的一次红色征途。

以人为本，办好群众实事

中国建材集团突出央企站位，突出建材特色，提炼三类重点民生项目，做好“勇担使命、为民惠民”项目，以“四个服务”体现央企担当。服务国防建设，大批新材料新技术广泛用于航空航天、舰船、核工业等重大国防项目。服务国家重大工程，低热水泥、先进复合材料等大批新材料用于国家重大工程建设、蓝天保卫战。服务国民经济主战场，建成国内最大高性能碳纤维基地，促进国产碳纤维迈入高质量发展新时代。发起设立国内规模最大的新材料产业基金。服务人民美好生活，基础建材业务完成一批减量置换和优化升级项目，新增了一批绿色工厂、绿色矿山，深入研究双碳路径，全力守护绿水青山。做好“不忘初心、造福社会”办实事项目，以“四个助力”践行社会责任。助力抗疫战役，稳定量产中性硼硅药用玻璃管，保障我国疫苗瓶自主可控，让中国疫苗用上中国疫苗瓶。助力乡村振兴，严格落实“四个不摘”要求，实施6大帮扶举措，帮助云南、宁夏、安徽4县1区67.4万人脱贫。助力志愿服务，建立“七彩课堂”公益品牌项目，在5个帮扶地区设16个教学点，共计开展340项志愿服务。助力抗洪救灾，向河南洪水灾区捐赠人民币1000万元，所属河南企业积极组织抗洪抢险突击队，帮助受灾群众共渡难关。做好“服务基层、关爱职工”办实事项目。培训业务骨干近2000人次，建成党建书屋书架1047个。通过充足抗疫物资配备、健全应急机制等各种措施，确保海外员工安全。开展员工家属

慰问帮扶工作，解决海外员工后顾之忧。设立“善建公益”帮扶基金，各级企业推出一批惠及职工群众的实招硬招，征集发布100位“最美建材人”和100个“办实事 暖人心”案例，用身边人身边事推动解决职工群众最关心最直接的现实问题。

以知促行，奋进开好新局

中国建材集团将党史学习教育与“十四五”开好局、起好步相结合，进一步促进建材事业高质量发展。经营业绩实现新突破。深入开展对标世界一流管理提升行动，持续深化“三精管理”，财务费用和资产负债率均实现同比下降。集团2021年净利润、利润总额以及营业收入再创历史最好水平。创新驱动取得新成果。入选中央企业原创技术策源地首批企业名称单，获得国家科技进步一等奖和技术发明二等奖，获批组建国家玻璃新材料创新中心，新增一批国家技术创新示范企业、制造业单项冠军、“专精特新”小巨人企业。深化改革形成新局面。以国企改革三年行动为抓手，深入落实“4335”指导原则，扎实推进国有资本投资公司改革，总部战略引领与资源配置功能更加凸显，二级公司聚焦主业主谋发展的格局基本形成。调整转型迈出新步伐。加快业务整合，新材料业务收入规模和效益占比持续提升。通过水泥板块整合打造了细分领域业务规模最大的A股水泥上市公司，通过工程技术板块整合实现了工程技术服务产业链、供应链、价值链共建互融。

党史学习教育常态化，践行初心使命无止境。中国建材集团巩固拓展党史学习教育成果，教育引导广大党员干部职工心怀“国之大者”，打造“国之大材”，担当“材料创造美好世界”企业使命，更好服务国家战略大局和满足人民美好生活需要。

（作者系中国建材集团党委宣传部部长）

汽车产业是国民经济的战略性、支柱性产业，是衡量一个国家制造业综合实力的重要指标。要成为制造业强国，就要做汽车强国。标准作为经济活动和社会发展的技术支撑，是国家基础性制度的重要方面。自中国古代的“车同轨、书同文”开始，标准便与车辆建立起了密切联系。2021年10月，中共中央、国务院印发《国家标准化发展纲要》（简称《纲要》），这是以习近平同志为核心的党中央立足国情、放眼全球、面向未来作出的重大决策，是指导包括汽车产业在内的各领域标准化中长期发展的纲领性文件。中国汽车技术研究中心有限公司（简称中汽中心）作为国家市场监督管理总局、工业和信息化部授权的国内汽车标准法规技术归口管理及国际标准法规协调对口单位，认真贯彻落实习近平总书记关于标准化工作重要指示精神，全面理解、准确把握《纲要》要求，加快推动建设支撑汽车产业高质量发展的新型汽车标准体系。

深刻把握《纲要》对标准化工作的重要意义

从全球范围来看，美国、欧盟、日本等发达国家和地区纷纷制定实施了标准化战略规划，加强各自在全球标准领域的主导地位，以应对新一轮科技革命和产业变革。党中央从世界全局出发制定《纲要》，描绘了新时期标准化发展的宏伟蓝图，指明了标准化事业发展方向，对我国应对全球产业变革、深化标准化战略具有里程碑式意义。站在新的历史起点，《纲要》提出到2025年“全域标准化深度发展”“标准化水平大幅提升”“标准化开放程度显著增强”“标准化发展基础更加牢固”四大目标，明确标准化工作要实现“标准供给由政府主导向政府与市场并重转变，标准运用由产业与贸易为主向经济社会全域转变，标准化工作由国内驱动向国内国际相互促进转变，标准化发展由数量规模型向质量效益型转变”四个转变，成为未来一段时期指导我国汽车产业标准化实践的行动指南，需要全面准确把握、整体推进落实。

正确认识新时代汽车标准化工作的要求和形势

当前，全球新一轮科技革命和产业变革方兴未艾，汽车电动化、智能化、网联化叠加交汇、相互赋能，汽车的能源动力、生产制造和消费使用方式全面重塑，汽车产业处于优化产业结构、转换增长动力、转变发展方式、由高速增长转向高质量发展的战略机遇期，需要充分认识、准确把握其内在要求。

加快产业结构转型，持续推动新能源汽车发展。发展新能源汽车是我国从汽车大国迈向汽车强国的必由之路。在相关战略规划、政策支持下，我国新能源汽车快速发展并在全球范围实现引领，但是近些年美国、欧盟明显加大对新能源汽车的支持力度，意在抢占竞争制高点，这就促使我们必须坚持不懈、久久为功，持续推动新能源汽车发展，加快汽车产业转型升级。

坚持技术创新引领，实现汽车产业内涵型增长。只有把关键核心技术掌握在自己手中，才能从根本上保障国家经济安全、国防安全和其他安全。以汽车芯片为典型，疫情导致的“缺芯”对全球汽车产业发展造成显著影响，使我们充分认识到汽车产业关键技术和供应链安全稳定的重要性。实现汽车产业的高质量发展，必须依靠创新驱动的内涵型增长，加快“卡脖子”技术创新突破，为产业稳定和创新发展提供坚实基础。

坚持绿色发展方式，助力落实国家双碳战略目标。实现碳达峰、碳中和，是事关中华民族永续发展和构建人类命运共同体的重大战略决策。汽车是交通领域碳排放的主要来源，占比超过80%。汽车产业应积极承担起相应责任，坚持走绿色低碳发展道路，除通过研发节能低碳、新能源汽车产品降低行驶碳排放外，还需要同步做好绿色制造、电池回收利用等环节的减碳工作。

推动汽车产品“走出去”，构建国内国际双循环发展格局。汽车产业高质量发展既要充分利用国内市场，还要统筹利用国际市场，加快打造具有国际知名度的民族汽车品牌，构建国内国际双循环相互促进的新发展格局，尤其是要利用好国际市场“炼金石”作用，反哺促进我国汽车产业发展和技术进步。

1988年我国组建成立统筹汽车标准化工作的全国汽车标准化技术委员会（简称汽标委），秘书处设在中汽中心，标志我国汽车标准化工作进入专业化、现代化、法制化轨道，对促进我国汽车产业快速发展起到重要支撑作用。“十四五”是我国由汽车大国迈向汽车强国的关键窗口期，高质量发展要求赋予汽车标准化工作新的内涵，《纲要》的发布实施进一步提出具体任务和新的要求，需要我们深入分析、准确把握。

标准化需求更加多样。伴随汽车产业“新四化”趋势不断演进以及技术跨领域日趋融合，汽车供应链、产业链、价值链加速重构，大大扩展了汽车标准化工作的范围和内容。相较传统汽车，新能源汽车、智能网联汽车等领域标准化需求更加多样且动态变化、难以预测，加大了标准化难度。

标准化主体更加多元。面对汽车产业快速发展、复杂多样的标准化需求，除国家、行业标准应进一步发挥规范引领作用外，地方标准、各类社会组织的团体标准需求也将增加，未来汽车标准体系架构层级将由政府主导的一元结构向政府与市场并重的二元结构转变。

标准化运用更加全面。随着政府“放管服”改革措施全面推进，汽车行业管理法制化进程进一步加快，促使汽车行业管理重心从事前审批向

以新时代标准化工作 推动汽车产业高质量发展

□ 安铁成



事中事后监管转移，未来标准化运用将由支撑汽车产品准入向服务汽车行业事前、事中、事后全过程监督管理转变。

标准国际化更加深入。当前，汽车成为多种先进技术的集中应用载体，产业生态深刻变革，全球竞争呈现新格局。汽车标准国际化工作将由单纯采用国际标准向采标、参与国际标准制定和标准化治理全方位转变。国际上对加强汽车标准协调统一的需求日益强烈，对标准制定主导权的争夺也将愈发激烈，需要我们超前谋划、及早布局。

扎实推进新时代标准化工作，支撑汽车产业高质量发展

面向第二个百年奋斗目标，中汽中心将深入贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，主动适应汽车产业高质量发展内在要求和标准化工作新形势，组织实施标准开放、创新、国际、公益等四大发展战略，统筹开展标准质量、服务、影响、能力等四大提升行动，加快构建推动汽车产业高质量发展的标准体系，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。

高效规范，持续做好标准化组织建设和服务支撑。根据产业及技术发展、变化形势，不断完善汽标委组织架构，优化管理制度，规范工程程序和要求，依托信息化服务平台，实现汽车标准化工作全流程管理。中汽中心作为中央企业和汽标委秘书处承担单位，将心怀“国之大者”，全面实施标准化战略，加快汽车标准化研究院建设，夯实面向未来的标准支撑和标准服务能力，全面提升标准质量和服务水平。

着眼大局，建立健全落实国家双碳战略的汽车标准体系。落实《纲要》和国务院《2030年前碳达峰行动方案》相关要求，加快汽车节能标准更新升级，抓紧修订一批传统汽车、电动汽车能耗限值国家标准，提升汽车能效水平；针对汽车行业特点和管理要求，加快制定汽车企业、产品温室气体核算、公示等标准，完善汽车产品能耗标识、动力电池回收利用等标准法规，为应对气候变化作出积极贡献。

聚焦重点，加强汽车产业战略性新兴产业标准供给。主动对接汽车技术变革和供需变化提出的新任务新需求，聚焦车辆安全、新能源汽车、智能网联汽车、汽车电子等重点领域，加强关键核心技术和基础共性技术的标准研制，加快汽车芯片产品标准及评价体系建设，持续推进标准创新突破，筑牢产业发展基础，推动产业变革和转型升级。

注重创新，切实发挥标准对汽车技术引领作用。加快国家技术标准创新基地（汽车）建设，以新兴技术领域为切入点，开展前瞻性标准技术研究，建立技术创新、标准研制、产业应用的协调联动机制；探索开展团体标准需求调研、质量评估、标准示范等活动，满足汽车行业多样化标准需求，着力构建形成政府主导标准和市场自主制定标准协同发展、协调配套的新型标准体系。

统筹推进，深化国际标准化法规交流、协调与合作。充分利用我国汽车产业超大规模优势和新能源、智能网联汽车产业先发优势，进一步加强联合国、ISO（国际标准化组织）、IEC（国际电工委员会）等层面的国际汽车标准法规协调范围和力度；加快推进中国汽车标准国际化中心（日内瓦）常态化运营，积极开展与共建“一带一路”国家在标准领域的对接合作，建立内外联动的标准国际化工作机制，扩大汽车标准国际“朋友圈”。

（作者系中国汽车技术研究中心有限公司党委书记、董事长）