

“一利五率”引领央企高质量发展的路径研究

屈华利

株洲时代新材料科技股份有限公司, 中国·湖南 株洲 412007

【摘要】基于中央企业经营指标体系的三次迭代(2019-2024),本文系统解析国资委考核导向从规模优先向质量效益的范式转变。研究发现:“一利五率”指标体系通过引入营业收现率等核心指标,推动央企实现四重转型——从短期利润向长期价值创造、从单一财务评价向多维综合评价、从粗放扩张向精益运营、从要素驱动向创新驱动。结合时代新材的实践案例,提出战略匹配模型:企业需通过创新生态构建、全球资源配置,平衡短期考核压力与长期竞争力培育。本研究为国有企业改革提供理论参照与实践启示。

【关键词】中央企业;高质量发展;考核指标体系;一利五率;战略匹配

1 中央企业经营指标体系的演进

近年来,为推动中央企业加快实现高质量发展,国资委持续优化完善中央企业经营考核指标体系。2019年提出“两利一率”的经营考核指标。2020-2022年,在“两利一率”的基础上增设三个指标,优化为“两利四率”。2023年,为进一步提升中央企业核心竞争力,对标世界一流企业,加快实现高质量发展,国资委将中央企业主要经营指标调整为“一利五率”^[1]。2024年,经营评价指标体系总体保持稳定,并进行了个别优化。具体详见表1:

表1 中央企业考核指标体系变迁(2019-2024年)

阶段	核心指标构成	政策导向
2019年	利润总额、净利润、资产负债率	规模效益与风险控制并重
2020-2022年	新增研发强度、营收利润率、劳动生产率	创新驱动与运营效率提升
2023年	ROE替代净利润,引入营业现金比率	资本回报与现金流量质量强化
2024年	营业收现率替代营业现金比率	收入质量与现金回收能力聚焦

数据来源:根据国资委历年文件整理

2 一利五率的考核指标的概念及要求

2024年“一利五率”考核体系总体要求是“一增一稳四提升”,即利润总额增速高于GDP增速,资产负债率保持总体稳定,净资产收益率、研发经费投入强度、全员劳动生产率、营业收现率同比提升。

资产负债率保持总体稳定;研发投入强度、全员劳动生产率、净资产收益率、营业收现率等指标持续提升。

资产负债率=负债总额/资产总额×100%,反映企业利用

债权人资金的能力和贷款安全程度,目标为保持资产负债率总体稳定,避免过度依赖债务融资,提高资金使用效率。

净资产收益率(ROE)=净利润/平均净资产,反映企业自有资本获取收益的能力。目标为提升净资产收益率,增强企业价值。

全员劳动生产率=全体劳动者在一定时期内创造的劳动成果/相适应的劳动消耗量,衡量劳动要素的产出效率,目标为进一步发挥劳动力和人才的优势与创造力,进而稳步提高生产效率。

研发经费投入强度=研发费用/营业收入,目标为研发投入强度达到3%。

营业收现率=经营活动收到的现金/营业收入,更强调现金流质量,确保企业销售回款及时到位。

3 2024年考核指标变化给央企带来的影响

2024年央企考核指标中“营业现金比率”变更为“营业收现率”,这一调整虽看经营活动现金口径的改动,实则对央企的经营活动、财务管理和战略方向带来新的风险挑战。

原指标(营业现金比率):通常指经营活动现金流量净额与营业收入的比率(经营活动现金流净额/营业收入),反映企业整体经营活动的现金获取能力。

新指标(营业收现率):调整为经营活动收到的现金/营业收入,直接衡量主营业务收入的现金回收效率。

原指标关注整体经营性现金流的净额(包含购买商品支付、收到的税费返还及支付等);新指标聚焦收入端的现金回款能力,仅对销售回款速度和质量提出更高要求。

主要风险分析考核指标变化带来的风险

(1) 应收账款管理风险:营业收现率强调“现金回收”,央企若存在大量赊销或长账期业务,可能导致指标

不达标，倒逼企业压缩信用政策或加速催收。导致客户流失，收紧信用政策可能导致客户转向账期更灵活的竞争对手；坏账暴露，为快速回款可能降低对客户资质的审核标准，增加坏账风险；现金流波动：过度依赖短期催收可能破坏长期合作关系，影响收入稳定性。

(2) 收入质量与真实性风险点：营业收入率需确保现金流入与收入匹配，可能暴露以往“虚增收入”或“收入确认激进”等问题。

导致财务数据调整压力，若过去通过赊销虚增收入，新指标将直接暴露现金缺口，需调整收入确认方式；合规风险，若企业为达标而虚构现金流入（如关联方资金循环），可能引发监管处罚。

(3) 业务模式调整风险：央企需调整业务结构以提升收现率，可能被迫放弃部分长周期项目或高增长但回款慢的领域。

导致战略偏移，减少对基建、研发等长周期项目的投入，影响长期竞争力；市场机会错失，为追求短期现金回收，可能忽视需长期培育的新兴市场。流动性压力风险

(4) 资金的流动性及融资风险：若企业原依赖非现金收入（如票据、应收账款融资）维持流动性，新指标可能限制此类操作空间。

导致融资成本上升，减少应收账款融资后，可能需增加外部借款，推高财务成本；现金流断裂风险：对现金回款的过度依赖可能导致资金链脆弱性增加（如客户延迟付款）。

(5) 考核与激励机制扭曲风险：若央企简单将营业收入率与绩效考核强挂钩，可能诱发短期行为。

可能会牺牲利润换现金，如，通过降价促销、放宽退货政策等方式加速回款，损害盈利能力；数据操纵，通过关联交易或临时性现金流入“美化”指标，损害报表真实性。

应对建议（风险缓释措施）

优化客户与合同管理：建立客户信用分级体系，动态调整账期政策；在合同中增加预付款条款或分期收款安排，平衡收入与现金回收。

强化业财协同机制：财务部门与业务部门联合制定回款计划，嵌入业务全流程；利用数字化工具（如区块链）跟踪合同执行与现金流匹配。

调整战略布局：对长周期业务（如基建、研发）单独设计考核机制，避免“一刀切”影响长期投入；探索“现金+信用”组合业务模式（如供应链金融），缓解回款压力。

完善内控与合规管理：加强收入与现金流匹配的审计，

防范虚假交易；避免因短期考核压力导致违规操作。

营业收入率指标的引入，使得央企从“规模扩张”向“高质量发展”转型，但同时也带来应收账款管理、业务模式调整、流动性压力等多重风险。央企需通过精细化运营、业财融合和战略优化，在提升现金回收效率的同时，避免陷入短期化陷阱，实现可持续增长。

4 时代新材在“一利五率”考核指标落地过程中的战略匹配与推进

株洲时代新材料科技股份有限公司（简称“时代新材”或公司）为中国中车股份有限公司一级子公司，是一家A股上市公司，以高分子材料的研究及工程化应用为核心，产品延伸到橡胶、塑料、复合材料、功能材料等多个领域，在轨道交通、风电、汽车、建筑、桥梁、工程机械和特种装备等多个产业领域实现了大规模工程化应用。依托多年来的研发投入和市场积累，公司形成了“高科技、国际化、多元化”的产业格局。展望未来，公司将加快新型材料领域的市场拓展，打造新型材料的技术研发平台，致力于成为新型材料的技术创新与工程化应用的领先者。

首先根据“一增一稳四提升”的年度经营目标，制定详细且可行的战略规划。例如，“一增”要求利润总额增速高于GDP增速，这就意味着企业需要通过优化产品结构、提高生产效率以及在国内保地位，面向全球谋发展，积极拓展海外市场等方式来达成这一目标。

在轨道交通领域，打造形成多元化营销模式，北美、欧洲、澳洲、亚洲等区域拥有成熟的客户群，建成三个海外本地化服务基地，营销网络基本覆盖了海外的主机厂，品牌影响力进一步提升。在风电叶片领域，深入推进“双海战略”，通过国内客户配套出口、国外客户深入合作等模式，不断提高在双海市场的开拓能力和市场竞争力，加快“走出去”的步伐，风电叶片目前已出口印度、法国、瑞典等多个国家；谋划通过海外建厂以配套国内外整机厂商，进一步拓宽海外业务，加速国际化发展。在汽车减振降噪轻量化领域，稳步推进低成本基地的策略，建成无锡工厂、墨西哥工厂和斯洛伐克工厂三期工程，推进全球资源全面整合工作，同时为调整新材德国（博戈）在全球资源布局，持续推进新材德国（博戈）可持续发展计划，以促进其稳步健康发展。现有的全球资源平台有力支撑了公司各产业海外业务的拓展及业务协同，同时促成公司逐步构建全球化的生产、采购、营销、售后网络体系，提升了公司在全球范围获取、整合、共享资源的能力。

4.1 强化创新驱动

为保持市场竞争优势，时代新材始终坚持科技引领，创新驱动，将科技创新作为高质量发展的核心引擎。通过与华南理工大学、湘潭大学等外部高校深化产学研，积极参与行业协会合作，推动科学创新和人才培养，实现共创双赢，内部建立完善的创新激励机制，充分调动研发人员的工作积极性和科研热情，激发研发人员创新动力，促进科技成果转化，积极探索“揭榜挂帅”等方式，开展重大科技项目攻关，最大限度激发内部活力持续增加研发投入，特别是在核心技术领域寻求突破。设立专门的研发基金，吸引科学家加入，并与高校、科研院所合作开展前沿技术的研究开发。

4.2 优化资本结构

为了保证资产负债率的稳定性，央企可以通过引入股权融资或进行债务重组来调整资本结构，降低负债水平，增强财务灵活性。例如，发行新股筹集资金用于偿还高息债务，或者出售部分非核心资产以回笼资金。

4.3 不断优化客户结构，加强现金流管理

良好的现金流状况对于企业的持续健康发展至关重要。时代新材有着行业一流的客户优势，公司拥有一批长期合作的优质客户资源，同时采取行业先进的质量控制措施，可靠性技术和寿命预测技术均在产品上得到了有效应用，从设计开发、供应链管理、生产过程控制、交付与服务的产品全寿命周期加强质量控制与保证，提升产品品质和优质服务，持续获得了客户、行业及第三方的认可和好评，在后续经营过程中不断优化客户结构，减少产品因质量问题退回、返工等支出，优化应收账款回收流程，缩短收款周期，并加强供应链上下游的合作关系，确保经营活动产生的现金流能够及时流入企业账户，满足日常运营需求。

4.4 注重研发投入

时代新材围绕高分子材料研究与应用，进一步打造“一五七”技术体系，为公司在轨道交通、风力发电、工业工程、汽车、特种装备等产业的发展提供了强有力的支撑。重视研发工作，加大对新技术、积极推进科技创新研发平台的建设工作，2023年研发投入总额88,289.81万元，占主营业务收入比例5.03%，公司研发人员1,165人，占公司总人数的比例为17.78%^[2]。围绕国家战新产业发展方向开展改革创新工作，聚焦技术难题，持续推出新技术。其中新产品设立专项研发基金，鼓励员工参与技术创新活动，并与外部高校、机构建立合作关系，共同攻克技术难关。

并就研发过程中形成了相关专利、发明，制定国家、行业、团体等技术标准。持续升级技术创新平台，不断提升公司在行业的影响力及核心竞争力。

4.5 优化资源配置

应密切关注市场需求的变化趋势，适时调整资源配置策略，避免盲目扩张造成的资源浪费，聚焦资源拓宽既有产业主航道，谨慎开辟新航道，实现国际化、多元化产业协同发展，进一步提升效益、效率、效能。例如，聚焦主责主业，多元布局提升产业规模，深耕细作轨道交通市场，坚持产业同心多元化发展思路，充分利用现有资源，在战略开拓的项目，强化落地执行，追求未来的规模提升。持续完善全球市场营销网络，加快海外市场开拓，推进海外本地化能力建设，形成具备全球竞争力的产业发展格局。

数字引领提升产业效能，借助数字化工具实现智能制造转型，提高生产效率，降低单位成本；践行双碳战略推动产业绿色发展。构建研发、制造、供应链、产品应用四个场景的绿色低碳运营体系，致力成为可持续发展的行业领先者和标准制定者。

4.6 加强财务风险管理

稳定的资产负债率是衡量企业健康程度的重要标志之一。需重视财务风险管理，通过引入外部融资渠道或优化现有债务结构来降低负债水平，确保企业具备足够的偿债能力。如，通过发行债券或银行贷款等方式获取低成本资金，改善资本结构；另外，还可以通过购买保险产品分散潜在风险，保护企业资产安全。

5 结论

综上所述，中央企业经营指标体系的多次调整反映了发展理念的重大转变，这些转变不仅提升了央企的核心竞争力和创新能力，也促进了中国经济向高质量发展阶段迈进。对于央企而言，“一增一稳四提升”的目标明确了发展方向，未来，在“一利五率”考核指标落地的过程中，公司都需要根据自身特点制定相应的战略，并通过多维度的协调配合来实现高质量发展的共同目标。此外，政府相关部门也应继续完善相关政策法规，营造有利于各类所有制企业公平竞争的良好环境，共同推动经济社会的繁荣与发展。

参考文献：

- [1] 陈海龙, 徐宁, 贺庆. 基于“一利五率”经营指标体系引领推动A公司高质量发展[J]. 财务与管理, 2024 (5): 37-39.
- [2] 株洲时代新材料科技股份有限公司2023年年度报告[R]. 株洲.