

央企数字化转型对企业管理效能提升的影响研究

李洋洋

中国电建集团国际工程有限公司，北京 100037

[摘要] 央企数字化转型是落实数字中国战略、建设世界一流企业的重要路径，其对管理效能的提升效应日益凸显。在界定央企数字化转型内涵特征与企业管理效能评价体系的基础上，系统分析数字化转型对管理效能提升的四重作用机制：流程再造与管理效率提升、数据驱动决策与管理科学化、组织协同与资源配置优化、风险管控与治理能力增强。研究发现，央企数字化转型正从“技术工具赋能”向“管理系统重构”演进，根本价值在于通过数据要素贯通实现管理逻辑深层变革。基于此，提出顶层设计优化、数据治理体系完善、组织结构变革、数字技术深化应用四条路径，为央企以数字化转型驱动管理效能跃升提供参考。

[关键词] 央企；数字化转型；管理效能；提升路径

DOI: 10.33142/mem.v7i4.20277

中图分类号: F279.241

文献标识码: A

Research on the Impact of Digital Transformation of Central Enterprises on Improving Enterprise Management Efficiency

LI Yangyang

PowerChina International Group Limited, Beijing, 100037, China

Abstract: The digital transformation of central enterprises is an important path to implement the Digital China strategy and build world-class enterprises, and its effect on improving management efficiency is increasingly prominent. On the basis of defining the connotation characteristics of digital transformation of central enterprises and the evaluation system of enterprise management efficiency, this paper systematically analyzes the four mechanisms of digital transformation in improving management efficiency: process reengineering and management efficiency improvement, data-driven decision-making and scientific management, organizational collaboration and resource allocation optimization, and enhanced risk control and governance capabilities. Research has found that the digital transformation of central enterprises is evolving from "technology tool empowerment" to "management system reconstruction", and the fundamental value lies in achieving deep changes in management logic through the integration of data elements. Based on this, four paths are proposed: top-level design optimization, improvement of data governance system, organizational structure transformation, and deepening application of digital technology, providing reference for central enterprises to drive management efficiency through digital transformation.

Keywords: central enterprises; digital transformation; management effectiveness; upgrade path

引言

数字经济时代，数字化转型已经成为央企高质量发展的必答题。自 2020 年国务院国资委印发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，将数字化转型作为央企下一步工作的重点之后，以中国建材、中国建筑、中石油、中石化为代表的央企纷纷开启了数字化转型的快进键。央企是国民经济的支柱，具有规模大、财力强、人才多的优势，其关键工序数控化率 2022 年达到 73%。但是央企的数字化转型不是单纯的硬件升级，而是战略、组织、流程、文化等各方面系统的变革。怎样准确把握数字化转型

给管理效能带来的提升效果，找出关键影响因素并探寻有效的改善途径，成为具有理论意义和实践价值的课题。

1 央企数字化转型的内涵、特征与发展现状

央企数字化转型，就是中央企业以数字技术为支点，以数据要素为核心驱动，对企业战略、组织、流程、业务模式进行系统性重构的过程。其主要特点有三个，即由局部工具的应用到整个系统的深度整合，涉及研发设计、生产制造、经营管理等各个链条；由流程电子化向数据驱动的智能决策转变，重视数据要素的贯通和价值释放；由单个企业的数字化发展到产业链生态化的协同发展，发挥央

企的辐射带动作用。

就发展现状而言,央企的数字化转型正处在全面加速的时期。中央企业已经成立了近 500 家数字科技类公司,加快产业新旧更替和动能转换。航天科技集团“十四五”期间建成财金、人力资源、固定资产等经营管理和财务、人力资源、固定资产等经营管理信息系统,财金系统形成“一本账”“一通道”“一个库”,全员、全级次、全业务深化应用。中铝集团创建不动产数字化管控平台,管理资产规模达到数千万平方米,资产盘点时间从原来的 45 天缩短到现在的 9 天,审批时间减少 50%。中国建材、中国建筑等企业加快了自身的数字化转型进程,以自身转型的实践为探索央企业管理新路径。总体上讲,央企数字化转型正由原来的“点状突破”向现在的“系统重构”迈进,但是对于管理效能的提升效果还需要做系统的评价。

2 企业管理效能的理论基础与评价体系构建

2.1 企业管理效能的内涵界定

企业管理效能是企业为了达到组织目标而有效地配置资源、改进管理流程、合理地做出决策所达到的程度和效率。与传统管理效率的概念不同的是,管理效能更注重于目标的达成度以及价值的创造能力,即包含效率、效果、效益这三个方面^[1]。数字化转型是企业发展的深层次变革,绩效评价体系是国有企业改革发展的重要指挥棒,要建立适应国有企业数字化转型的绩效评价体系,促进国有企业加快实现系统数字化转型。这就意味着管理效能评价不能只看财务指标,还要把流程效率、协同能力、创新水平、风险控制等纳入进来,全方位地体现数字化转型给管理各方面带来的改善。

2.2 企业管理效能评价指标体系构建

借鉴已有的研究成果,央企业管理效能评价体系可以从战略引领、流程效率、数据驱动、组织协同、风险管控五个方面来建立。

表 1 央企业管理效能评价指标体系

一级维度	二级指标	评价要点
战略引领效能	战略规划完整性、组织变革适配度、高层领导支持度	顶层设计是否清晰,组织架构是否匹配转型需求
流程运行效率	审批周期、自动化率、资源利用率	核心业务流程是否实现线上化、自动化
数据驱动效能	数据标准化率、业财融合度、决策数据支撑率	数据质量与管理决策的数据渗透程度
组织协同效能	跨部门协作效率、信息共享水平、响应速度	组织壁垒是否打破,协同是否高效
风险管控效能	风险预警准确率、安全事件发生率、合规达标率	数字化手段对风险防控的增强效果

该体系体现了数字化转型评价要体现长期性、动态性、协同性、多元性的要求,兼顾短期利润和长期能力建设,为后面的作用机制和提升路径分析提供分析框架。

3 央企数字化转型对企业的管理效能提升作用机理分析

3.1 流程再造与管理效率提升机制

数字化转型的主要价值就是通过业务流程的重新设计来达到效率的提升。央企财务共享平台采取标准化、流程化的运作模式,大大缩减了传统财务管理当中无谓的重复工作量,让业务流和财务流在工作流程上达成融合,进而达成流程统一管理,财务操作更为规范高效。重庆装备依靠财务共享中心的创建,把费用报销这些业务集中起来处理,员工的业务办理速度提高了 50%,成本核算的速度加快了近 60%,财务结账的时间减少了近 30%。中车唐山公司依靠数字化平台创建起战略业务岗位三级穿透的管理机制,经营指标实现全覆盖。数字化把标准化流程嵌入系统,消除冗余环节,用全业务线上化缩短管理链条,直接提高管理效率。效率的提高不单是操作层面上时间上的节省,更是管理层级压缩所造成的决策传递速度加快,使整个组织的运转更加敏捷高效。

流程再造对于管理效率的提高,是按照从局部优化到全局协同的递进过程进行的。就局部而言,标准化流程削减了人工干预、重复工作,让单个环节的效率翻番,就全局而言,流程贯通冲破了部门壁垒、条块分割,让组织内部信息可以自由流通,从根本上消除了由于信息滞后而造成的决策延误、资源浪费^[2]。更重要的是,流程再造把管理重心从事后审批转移到事前规范上,把管理规则嵌入到系统的逻辑里,使合规管控在业务流程里自动实现,提高了效率又降低了风险。由于见效快、可量化的优点,它成为数字化转型的首选突破点,为之后的数据驱动决策以及组织协同优化打下了流程基础和数据采集通道。

3.2 数据驱动决策与管理科学化机制

传统的管理决策大多依靠经验来作出,而数字化则把决策方式由经验决定转变为数据决定。中铝集团不动产数字化平台创建起数据治理长效机制,给数据分析、风险评估、战略决策赋予统一的高质量数据支撑,促使数字化转型由工具代替走向智慧赋能。该央企干部综合管理平台把干部人才信息以及深度数据挖掘融合起来,给干部选拔任用、培养发展和梯队建设赋予数据支撑,较好地助力领导决策。中国电建创建全链条财务管理驾驶舱、司库管理驾驶舱,给予定制化的分析报告服务,达成由数据展示到数据应用、数据决策的转变。数据贯通使得管理层可以及时

了解企业的全部情况,决策依据也由原来的滞后报表转变为动态的数据,从而提高了企业的管理水平。数据驱动使得决策更加准确,也使得决策的过程更加透明和可追溯,从而减少了由于人为原因所造成的误判。

数据驱动决策的科学化提升是包含描述、诊断、预测、决策这四个递进层次的过程。描述层面回答发生了什么,用可视化仪表盘实时显示经营状况;诊断层面回答为什么发生,用关联分析、根因定位找到问题的根源;预测层面回答将会发生什么,用趋势预判、风险预警给前瞻决策提供依据;决策层面回答应该怎么做,用智能推荐、情景模拟帮助管理层选择最佳方案^[3]。四个层次就形成了一个完整的决策智能闭环。目前央企数据驱动决策的深化瓶颈就是从描述、诊断层面走向预测、决策层面的跃升,需要加强算法模型建设与业务场景融合,使数据不只是反映过去,更是可以预知未来的,从而实现从事后反应到事前预判的转变。

3.3 组织协同与资源配置优化机制

数字化转型冲破信息壁垒,重新塑造组织边界,促使资源调配改良。中车唐山公司创建起横向到边、纵向到底的数字化运营平台,横向包含全部业务流程,纵向衔接经营计划和预算管理,形成数据决策执行闭环管理体系。重庆装备把原来分散孤立的财务职能整合成战略财务、业务财务、共享财务三足鼎立的财务管理体系,专业化分工和集约化平台建设使得各个单位不再设立重复岗位,形成了共享中心为会计中心、单位财务为管理会计中心的新格局。数字化平台可以实现信息的跨级、跨部门的实时流通,消除由于信息不对称导致的资源错配,降低组织协同成本,提高资源利用率。协同效应在大型央企集团里更加明显,很好地解决了由于层级结构而产生的管控和效率的矛盾。

组织协同效能提高是依靠信息共享、能力互补、价值共创三者递进而来的。就信息共享而言,数字化平台可以实现各个部门之间数据的实时汇集和分发,消除传统组织中出现的“信息孤岛”现象,各个业务单元都可以依据同一个事实来开展工作;就能力互补而言,共享服务中心的创建把分散的专业能力集中起来,既享受到规模经济的好处,又让业务单元把主要精力放在价值创造上;就价值共创而言,跨职能协同机制与数据驱动的考核评价体系相融合,使得各部门的目标趋同,从根源上消解了条块分割引发的本位主义问题。目前央企组织协同深化的方向是从流程协同向生态协同转变,把内部协同效能向外延伸到供应链、产业链,充分发挥央企链长的辐射带动作用。

3.4 风险管控与治理能力增强机制

数字化可以提高央企风险识别、预警和处置能力。航天科技集团质量管理体系涵盖集团、院、厂所三级,对型号质量问题的归零全过程实施跟踪管理,也对质量监督全过程加以控制。某央企干部管理平台创建起“事前预警-事中管控-事后追溯”的全流程监督体系,创建起“采集-预警-处置-归档”的闭环机制,把监督逻辑融入到干部推演、班子盘点等主要场景当中,自动发出有关事项的预警信号。中国电建资金家族智能体按照多智能体协同联动、强规则校验体系的原则,全年处理任务量巨大,没有出现一笔错误支付,有效地防止了资金安全风险。数字化把内控规则嵌入到业务流程当中,由事后补救变成事前预防、事中干预,治理能力明显提升。数字化留痕可以使得管理过程可以被追踪、被审计,给监督问责提供坚实的数据支撑。

4 央企数字化转型背景下企业管理效能提升路径研究

4.1 顶层设计与战略规划优化路径

数字化转型首先是一个战略问题,必须有完善的顶层设计,即央企的领导层和核心人员要有共同的认识。央企要将数字化转型纳入到企业“十五五”战略规划中来,确定转型愿景、阶段目标和实施路线图。完善国资监管部门的数字化转型评价体系,用“指挥棒”来引导国有企业真正实现发展方式转变,建立战略引领、数据驱动、分类考核的新机制。在集团层面建立数字化转型专项委员会,统筹各个业务板块的转型进度,防止出现各自为政、重复建设的现象。另外还要建立转型成效的动态评价体系,定期对转型方向和速度进行考察,保证战略规划的不断适应。

4.2 数据治理体系完善路径

数据属于数字化转型的关键要素,数据治理水平同管理效能的提升存在关联。央企要创建统一的数据标准体系,统一干部管理的语言和信息标准,推进跨部门、跨层级的数据共享和互联互通,创建起“信息群-信息集-信息项”的多维数据模型,达成数据来源可追溯、口径一致的目的。同时创建数据质量管理机制,对数据采集、传输、存储、处理各个环节的质量进行监督,提高数据的准确性、完整性、时效性,给数据驱动决策提供可靠的依据。还要重视数据安全保障,实行分级分类保护制度,保证数据在高效流通的同时守住安全底线。

4.3 组织结构与管理模式变革路径

数字化转型必然要引起组织结构、管理方式等各方面的调整。央企应该利用数字化手段推进新型经营责任制的

落实，用数据建模来细化激励颗粒度，从而达到战略与岗位精准对接的目的。可以借鉴战略财务、业务财务、共享财务三位一体的模式，把标准化、重复性的管理事务集中起来处理，释放出专业人才从事高附加值的分析决策工作。绩效评价要体现鼓励创新的导向，设置中长期考核周期，容忍创新的失误，创建智能化监管平台，把“年终决算”变为“实时导航”。组织变革包含管理理念的更新，由原来的管控型管理转变为服务型管理，给予一线业务单元充分的授权和赋能，调动起基层的积极性。

4.4 数字技术融合与应用深化路径

数字技术的应用不能停留在原有系统上，而应该追求深度融合。央企要促使人工智能、大数据、RPA 等技术同管理场景深度融合。中国电建自主研发的稽核、核算、资金、数据四大财务智能体家族，采用去规则化、去依赖化的方案，用大模型推理来实现合规性校验，整体效率提高了 20%，规则配置速度提高了 20 倍以上。央企应该依托工业互联网平台推进产业链数字化协同，用自身的数字化转型辐射带动上下游企业，发挥“链长”赋能作用。同时积极寻找大模型在经营管理方面的应用，使管理效能由原

来的“手工操作”转变为“智能操控”。

5 结语

央企数字化转型对于管理效能的改善，由原来的效率改善转向了系统重塑。流程再造、数据驱动、组织协同、风险管控四个机制互相促进，一起促使央企业管理由经验型、层级化转变为数据驱动、扁平化。展望到 2025 年，央企要抓住人工智能、大数据这些技术更新换代的契机，以数据治理为根基，靠组织变革当保障，以技术融合为动力，不断发挥出数字化转型给管理效能改善带来的倍增效果。

[参考文献]

- [1]陶宏.央企财务共享平台的构建与运营模式研究[J].大陆桥视野,2025(6):15-17.
- [2]康琦,韦壹,王恺,等.大型央企数据资产管理运营创新体制机制研究[J].计算机技术与发展,2025,35(12):1-9.
- [3]马千惠.数字化转型背景下国有企业资金管理效率提升[J].楚商,2026(1):96-98.

作者简介：李洋洋（1988—），女，中级经济师，牡丹江师范学院英语专业毕业，现就职于中国电建集团国际工程有限公司，从事差旅事务管理相关工作。