

襄阳总会计师资讯



2026年第02期（总第42期）

襄阳市总会计师协会编

2026年4月30日

目 录

协会动态

本会成功举办 2026 年度襄阳市军工系统税务专题培训.....	1
本会成功举办 2025 年度企业所得税汇算清缴公益直播.....	2
本会成功举办第二届第四次会员大会暨会计学术报告会.....	2

政策法规

国家税务总局关于土地增值税若干征管口径的公告（国家税务总局公告 2026 年第 3 号）.....	4
关于推动解决政府采购异常低价问题的通知（财库〔2026〕2 号）.....	6
国家税务总局 国家金融监督管理总局关于进一步深化和规范“银税互动”工作的通知（税总纳服发〔2026〕19 号）.....	9
促进和规范电子单证应用规定.....	12

经验交流

业财融合视角下高端制造企业财务 BP 体系构建与优化路径研究——基于 A 公司的实践探索与启示.....	19
--	----

学术研讨

企业财务数智化转型中的技术应用研究.....	30
------------------------	----

襄阳市总会计师协会成功举办 2026 年度襄阳市军工系统税务专题培训

4 月 10 日，由襄阳市总会计师协会联合航宇救生装备有限公司共同主办的 2026 年度襄阳市军工系统税务专题培训，在航宇公司总部会议室圆满落幕。来自全市军工系统 18 家单位的总会计师、财务负责人及财务骨干共计 200 余名业务骨干参加本次培训。

本次培训由航宇公司总会计师汪文君主持，襄阳市总会计师协会李祥富会长发表欢迎致辞。李会长深刻阐述了本次专题培训的举办初衷与重要意义，向特邀授课的上海国家会计学院鞠铭教授、莅临指导的各位领导、承办单位航宇救生装备有限公司以及全体参会代表，致以热烈欢迎和诚挚感谢。

本次培训特邀上海国家会计学院知名税务专家鞠铭教授授课，授课主题为《企业高频税务风险识别及增值税配套政策深度解析》。鞠教授紧扣军工行业经营管理与财税工作实际特点，围绕税务监管与稽查重点领域研判、企业高频税务风险识别与防控要点、增值税法配套政策深度解析及实务操作要点三大维度展开系统讲解。课程聚焦国家新一轮税制改革发展趋势，重点解读增值税立法后的政策调整与变化要点，助力军工企业财务从业人员精准把握政策导向，全面提升涉税风险识别、研判与防控专业能力。

授课过程中，鞠教授内容翔实充实、讲解深入浅出、语言生动鲜活，将权威政策解读与典型案例剖析深度融合。既细致梳理企业日常经营中易发多发的各类税务风险，又深度剖析风险背后的法理依据与底层逻辑；同时对增值税法及实施条例修订的时代背景、改革动因、实施难点与核心重点进行全方位深度解读，旁征博引、论证精辟，兼具理论高度与实操指导性，赢得了全体参训人员的一致好评和高度认可。

襄阳市总会计师协会成功举办 2026 年度第三期 公益直播讲座——2025 年度企业所得税汇算清缴专题

襄阳市总会计师协会 2026 年第三期线上公益直播讲座—2025 年度企业所得税汇算清缴专题活动，于 4 月 10 日晚在协会官方直播间圆满落幕。

本期直播由协会理事李永喜老师倾情主讲。课程紧扣企业所得税汇算清缴实务重点，从新政变化、填报实操、风险防范三大维度系统授课，详细解读申报表修订要点、税收优惠政策享受口径，精讲主表及纳税调整表填报规范，并梳理 12 类常见涉税风险自查要点，最后结合典型案例深度剖析实操难点。李老师财税实战经验深厚，讲解通俗易懂、指导性强。当晚线上参训学员达 150 余人次，课程干货满满、广受好评，取得良好公益辅导成效。

襄阳市总会计师协会成功举办 第二届会员大会第四次会议暨会计学术报告会

4 月 25 日下午，襄阳市总会计师协会第二届会员大会第四次会议暨会计学术报告会在襄阳职业技术大学南校区学术报告厅圆满落幕。市财政局党组成员、副局长陈家学，市注册会计师管理中心主任魏书生莅临指导；中铁大桥局集团原财务部部长、正高级会计师戴国华，浪潮集团高级咨询顾问任乃祥等专家应邀参会。协会 100 余家会员单位总会计师、财务总监及财务负责人代表，市交通局、市住建局、市教育局、襄阳职业技术大学等相关单位财务负责人齐聚一堂，共商协会发展，共研财会前沿。

大会在庄严的国歌声中拉开帷幕。受会长委托，协会副会长、湖北源信会计师事务所有限公司总经理罗立华代表第二届理事会，作 2025 年工作报告及 2026 年工作要点。协会秘书长、襄阳金伦锻造有限公司总经理李平，通报 2025 年财务收支情况并说明 2026 年财务预算。

为完善治理体系、优化理事会建设，会议严格依照章程开展人事增补表决。经举手表决，襄阳粮油集团推荐的李芹芹、万媛、吴娟、闫乐、廖焕江五位同志全票当选理事；通过无记名投票，航宇救生装备王聪、汉江国投肖吉夫当选第二届理事会副会长，为协会治理队伍注入新鲜血液。

会上还开展表彰活动，对 2024 年度顺利结题的优秀课题单位及个人予以表彰，为航宇救生装备、襄阳市中心医院等课题负责人颁发结题证书，激励业内深耕会计学术研究、提升专业水平。同时通报表扬 2025 年度优秀会员单位和优秀会员，发挥示范引领作用，凝聚行业发展合力。

陈家学副局长作总结讲话，对大会圆满召开表示祝贺，对授课专家致以感谢。他充分肯定协会过去一年在搭建政企桥梁、强化行业自律、培育专业人才、提升会员素养等方面的显著成效，为全市财政经济稳健发展贡献了重要力量。同时对协会下一步工作提出三点期望：一是坚持党建引领，把牢发展正确方向；二是聚焦主责主业，激活行业发展新动能；三是主动担当作为，争做行业发展排头兵。他表示，市财政部门将持续全力支持协会建设，携手推动襄阳会计事业高质量发展。

学术报告环节精彩纷呈，两位专家带来高水平专题分享。戴国华正高级会计师以《国资穿透式监督与财务风险管控》为题，结合国企财务管理实战经验，解读国资监管政策导向与核心要求，以典型案例阐释穿透式监管内涵与实践路径，强调要穿透业务实质、厘清资金逻辑、理顺决策链条，从源头筑牢财务风险防线，护航企业稳健经营。

任乃祥工程师围绕《人工智能与财务数智化转型》作专题分享，从发展趋势、转型路径、场景应用、未来展望四个层面展开论述，结合多行业及襄阳本地央企实践案例，清晰绘就财务数智化转型路线图，内容贴合实际、指导性强，为本地企业财务数字化升级提供宝贵参考。

两位专家报告立意高远、内涵深厚，紧扣财税改革、国资监管与数智转型新形势，兼顾风险防控与创新发展的主线，对提升全市财会队伍专业素养和履职能力具有重要指导意义，获得与会代表高度评价与一致认可。

本次大会完善了协会组织架构，凝聚了行业共识，拓宽了专业视野。会议得到襄阳职业技术大学、襄阳市护士学校、中桐工程科技公司、湖北源信会计师事务所、湖北汇吉信息技术公司、襄阳市阳光信达企业管理咨询公司等会员单位的大力支持。

（以上来源：协会秘书处）

国家税务总局关于土地增值税若干征管口径的公告

国家税务总局公告 2026 年第 3 号

为了进一步规范土地增值税征收管理，增强土地增值税政策执行的确定性，更好地服务全国统一大市场建设，现将有关事项公告如下：

一、关于土地增值税预征申报时间

纳税人申报预征土地增值税的起始时间为房地产开发项目首张预售许可证（或现售备案证书）的发证当日；取得预（销）售收入时间早于发证时间的，为取得首笔预（销）售收入当日。土地增值税预征税款所属期的截止时间为税务机关受理纳税人清算申报时的前一预征税款所属期终了之日。

预征土地增值税按月或按季申报缴纳，具体由各省、自治区、直辖市和计划单列市税务局统一确定。

二、关于预征土地增值税计税依据

房地产开发企业采取预收款方式销售自行开发的房地产项目的，预征土地增值税的计征依据=预收款÷（1+增值税适用税率或征收率）。

三、关于土地增值税清算的销售收入、销售面积归集时间

纳税人办理土地增值税清算申报时，确认销售收入、销售面积的截止时间为税务机关受理清算申报时的前一预征税款所属期终了之日。

四、关于项目规划范围外支出的扣除标准

纳税人取得出让土地时，与县级以上人民政府或其相关部门在土地出让合同或其补充协议中约定，在房地产开发项目规划范围外为政府建设公共设施的，实际发生的支出计入“取得土地使用权所支付的金额”扣除。

五、关于印花税和地方教育附加的扣除标准

纳税人因转让房地产缴纳的印花税，在申报土地增值税时计入“与转让房地产有关的税金”扣除。因转让房地产缴纳的地方教育附加，视同税金予以扣除。

六、关于受理清算后再转让房地产的土地增值税申报时间

纳税人在预征申报税款所属期终了之日后再转让房地产的，应当按尾盘销售方式申报缴纳土地增值税。其中，预征申报税款所属期终了之日后至出具清算审核结论期间转让房地产所取得的收入，在税务机关出具清算审核结论后的首个纳税申报期内统一申报。

尾盘销售土地增值税按季申报缴纳。

七、关于尾盘销售土地增值税单位扣除项目金额的计算方式

纳税人办理尾盘销售土地增值税申报时，各类型房地产单位建筑面积扣除项目金额不包括清算时与转让房地产有关的税金，尾盘销售发生的与转让房地产有关的税金据实扣除。

各类型房地产单位建筑面积扣除项目金额=税务机关审核确定相应类型房地产的扣除项目金额合计÷相应类型房地产的可售建筑面积。

八、关于尾盘销售土地增值税适用免税政策的具体情形

纳税人办理尾盘销售土地增值税申报时，普通标准住宅当期增值额超过扣除项目金额 20%的，按规定缴纳土地增值税；普通标准住宅当期增值额未超过扣除项目金额 20%的，可申报享受土地增值税有关免税政策。

本公告自 2026 年 1 月 1 日起施行，此前尚未出具清算受理通知书的项目按照本公告执行，已出具清算受理通知书的项目仍按原规定执行，不再调整。[《国家税务总局关于房地产开发企业土地增值税清算管理有关问题的通知》](#)（国税发〔2006〕187 号）第八条第二款、[《国家税务总局关于营改增后土地增值税若干征管规定的公告》](#)（2016 年第 70 号）第一条第二款自本公告施行之日起同时废止。

特此公告。

国家税务总局

2026 年 1 月 1 日

（来源：国家税务总局官网）

关于推动解决政府采购异常低价问题的通知

财库〔2026〕2号

各中央预算单位，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财政局：

为整治政府采购领域“内卷式”竞争，形成优质优价、良性竞争的市场秩序，现就推动解决政府采购异常低价问题有关事项通知如下：

一、加强政府采购需求管理

采购人应当根据实际工作需要，综合考虑同类项目中标（成交）信息，以及市场供给和产业发展状况，材料、人工等市场价格，行业费用标准等市场调查情况，形成科学、完整、清晰的采购需求，合理设定最高限价，为供应商竞争报价提供基础。未设定最高限价的采购项目，以采购项目预算金额作为最高限价。

采购人要综合考虑技术、成本效益、促进竞争等因素，按照专业类型和专业领域，合理设置采购包。采购人可以引入全生命周期成本理念，在采购文件中要求供应商对约定期限内的运营、维护、升级，专用耗材，处置报废等费用进行报价，作为评审因素，并在采购合同中明确，供应商应当在约定期限内以不高于其报价的价格向采购人提供专用耗材或者相关服务。采购项目采用综合评分法的，应当按照相关规定科学合理确定价格、技术、商务等因素的分值和权重。

采购人应当重点加强对信息化建设项目和耗材用量大的复印、打印、实验、医疗等仪器设备采购项目的管理。对于信息化建设项目，采购人应当要求供应商严格落实相关开放性、兼容性标准和规范要求，按合同约定提供服务；在系统运行过程中，供应商不得在国家规定和合同约定之外以任何名义向相关服务对象收取费用。

二、强化政府采购异常低价审查

（一）采购人应当在采购文件中明确，在政府采购评审中出现下列情形之一的，评审委员会应当启动异常低价投标（响应）审查程序：

1. 投标（响应）报价低于全部通过符合性审查供应商投标（响应）报价平均值 50%的，即投标（响应）报价〈全部通过符合性审查供应商投标（响应）报价平均值×50%；

2. 投标（响应）报价低于通过符合性审查的次低报价供应商投标（响应）报价 50%的，即投标（响应）报价〈通过符合性审查的次低报价供应商投标（响应）报价×50%；

3. 投标（响应）报价低于采购项目最高限价 45%的，即投标（响应）报价〈采购项目最高限价×45%；

4. 评审委员会基于专业判断，认为供应商报价过低，有可能影响产品质量或者不能诚信履约的其他情形。

采购人可以结合具体项目实际情况，提高上述第 1 项至第 3 项中启动异常低价投标（响应）审查的数值标准，但是最高不得超过 65%。

相关法律法规对供应商报价有规定的，从其规定。

（二）评审委员会启动异常低价投标（响应）审查后，属于前述第 1 项至第 4 项情形的，应当要求相关供应商在评审现场合理的时间内对投标（响应）价格作出解释，提供项目具体成本测算等与报价合理性相关的书面说明及必要的证明材料，包括但不限于原材料成本、人工成本、制造费用等，给予相关供应商的合理时间一般不少于 30 分钟。其中，属于第 3 项情形，供应商已随投标（响应）文件一并提交相关书面说明及必要的证明材料的，在评审现场可不再重复提交。

评审委员会依据专业经验，参考同类项目中标（成交）价格、类似产品市场价格水平、行业人工费用标准、国家有关部门指导行业协会发布的行业平均成本等情况，对报价合理性进行判断。投标（响应）供应商不能提供书面说明、证明材料，或者提供的书面说明、证明材料不能证明其报价合理性的，评审委员会应当将其作为无效投标（响应）处理。

采购人、采购代理机构应当为评审委员会在评审现场及时获取同类项目中标（成交）价格、类似产品市场价格水平、行业人工费用标准、国家有关部门指导行业协会发布的行业平均成本等相关信息资料提供便利。评审委员

会借助互联网等渠道查询相关信息的，应当严格遵守评审工作纪律，不得实施影响评审公正的行为。

异常低价投标（响应）审查的启动原因、审查意见和审查结果应当在评审报告中记录，并随供应商提供的相关书面说明及证明材料，以及评审委员会有关互联网浏览、查询历史一并归档。

（三）各级财政部门应当加强对评审专家的指导和监管，进一步压实评审专家的责任。财政部门在投诉处理、监督检查中发现评审委员会未按规定对异常低价开展审查的，依法予以纠正并追究评审专家的法律責任。

三、加强政府采购履约验收管理

采购人应当落实履约验收责任，依法组织履约验收工作，验收内容要包括每一项技术和商务要求的履约情况。对报价触发异常低价投标（响应）审查程序后仍中标（成交）的供应商，采购人要重点关注其履约承诺、实际履约情况等。对可以分期实施的采购项目，实行分期考核、分期验收、分期支付，及时掌握供应商履约进展。如供应商中标（成交）后无正当理由拒不签订政府采购合同的，依法予以处理；如供应商不履行合同或者未按合同约定履行合同导致验收不合格的，采购人应当依法追究其违约责任。

各部门、各地区要充分认识解决政府采购异常低价问题的重要意义，加强组织领导，周密安排部署，强化监督指导，结合工作实际，通过完善采购文件标准文本、增设交易系统功能、加强履约担保、加大违约责任追究力度等措施，进一步细化工作举措，确保各项要求落实到位。

本通知自 2026 年 2 月 1 日起施行。

财政部

2026 年 1 月 14 日

（来源：财政部官网）

国家税务总局 国家金融监督管理总局

关于进一步深化和规范“银税互动”工作的通知

税总纳服发〔2026〕19号

国家税务总局各省、自治区、直辖市和计划单列市税务局，各金融监管局，各大型银行、股份制银行：

为贯彻落实党中央、国务院关于优化营商环境、健全社会信用体系、更好支持民营经济和小微企业发展等决策部署，进一步深化“银税互动”合作，充分发挥纳税缴费信用在普惠金融体系建设中的重要作用，支持民营和小微企业、个体工商户（以下简称企业）融资发展，现就进一步深化和规范“银税互动”有关事项通知如下：

一、完善银税合作方式

（一）优化银税合作机制。税务部门本着“应接尽接”的原则，由省、自治区、直辖市和计划单列市税务局（以下简称省税务局）与符合技术管理要求的银行业金融机构（总行、一级分行，以下简称银行）建立“银税互动”合作机制，并签订“银税互动”合作协议，明确双方在合作中的权利、义务和责任，统筹组织做好本地工作。金融监管部门应根据监管职责分工，结合所辖银行的信息科技风险管理等情况，在签约前为税务部门提供合作银行能力评估的相关建议。

（二）优化数据直连模式。税务部门与银行之间交换银税数据，应通过数据专线、融资信用服务平台或税务和金融监管部门建立的专线，不得经由其他方式交换数据。各省税务局和银行应按照税务总局和金融监管总局的统一部署，遵循集约高效原则，有序推进现有“银税互动”数据直连链路的升级改造，改造期间应确保“银税互动”相关业务平稳衔接、连续运行。

（三）探索“总对总”合作模式。符合技术管理要求的全国性银行、地方法人银行可通过试点方式与税务部门探索开展“总对总”方式合作。由税务总局或国税总局授权并指导银行总行所在地的省税务局，与银行总行签订“银税互动”合作协议，对接该银行在全国范围内的“银税互动”业务。

二、深化银税数据应用

（一）规范数据范围。国家税务总局会同金融监管总局制定“银税互动”数据基础清单并动态更新，规范银税数据提供内容和提供方式，化解税银企业信息不对称问题。各地可结合实际，探索深化“银税互动”数据应用，依据“业务必要”原则，依法依规合理确定“银税互动”数据范围。鼓励各地区银税双方利用区块链、隐私计算等技术依法依规开展“银税互动”模式创新，相关创新举措应同步向税务总局和金融监管总局报告。

（二）优化信贷服务。银行要结合自身经营发展特点，充分挖掘涉税数据价值，完善信贷模型，提高信贷审批效率，加大对诚信纳税企业的融资服务供给。要持续监测“银税互动”贷款模型有效性，定期检视反欺诈、风险评价、授信审批、风险预警等模型，及时优化模型规则和技术手段，加强多维度数据交叉核验，提高风险管理水平。

（三）强化运行监测。银行要加强“银税互动”贷款情况的动态监测，分析研判潜在风险，加强与税务部门沟通和联合处置。税务部门要及时向金融监管部门推送涉及“开票经济”的异常企业信息，阻断问题企业通过对开、环开骗取贷款行为。税务、金融监管部门要健全“银税互动”运行监测评估机制，加强涉税数据应用指导，跟踪分析效果，推动更好地服务企业。

三、保障企业合法权益

（一）严格企业授权管理。税务部门、银行要严格依据企业授权提供各自掌握的相关信息，不得未经授权或超授权范围、授权时限提供数据信息。企业申请“银税互动”相关贷款时，银行应充分告知其“银税互动”的服务内容、法律责任和注意事项，并由企业自愿签署授权书，切实保障企业的知情权和选择权。鼓励税务部门、银行运用技术手段和智能工具提升授权效率，改进企业办理体验。企业完成授权后，税务部门和银行要及时完成数据交换。

（二）加强数据安全保护。税务部门和银行要严格遵守国家有关规定和税务、金融数据管理要求，落实各方数据安全管理和保密责任，按最小必要授权原则管理和应用数据，严格限定“银税互动”交互信息的查阅人员范围，定期对信息传输、存储、使用及保密情况进行监督检查，及时发现并消除风险隐患。税务部门要按照税务数据资源管理相关规定，做好相关数据资源出

入库管理和信息归档、备案工作。各级金融监管部门要将“银税互动”数据安全保密情况纳入银行数据安全监管工作，纳入对银行开展的信息科技现场检查项目，严肃查处非法获取、传播、泄露、出售信息等违法违规行为。

四、推动银税合作走深走实

（一）拓展银税便利化服务。鼓励各地税务部门和银行围绕“高效办成一件事”深化改革，进一步探索拓展税费服务触角，将税费服务功能投放至银行自助终端或线上自助渠道，共同构建便民服务网点，提供跨部门一站式自助服务。

（二）优化银税数据比对。银行要加强向税务、金融监管部门报送贷款类资产风险分类数据的一致性审核，确保向两部门报送的数据能够准确反映银行的经营及风险情况。各地税务部门发现银行报送的风险分类数据存在风险时要主动与当地金融监管部门沟通，加强数据比对，及时化解银行涉税风险。

（三）加强税务数据在企业划型中的应用。各地税务部门要加强对银行为企业划型工作的支持，在企业授权的前提下，向银行提供企业所属行业、资产总额、营业收入等划型要素。银行要用好税务部门提供的相关要素信息，为企业准确划型，向企业提供精准有效的信贷支持。

（四）强化银税协同联动。各地税务、金融监管部门和银行要进一步凝聚共识、增强合力，定期交流工作经验、开展风险评估、推动合作创新，并广泛开展宣传推广活动，不断扩大“银税互动”服务企业的实际效果，营造诚信纳税促进企业发展的良好环境。

国家税务总局 国家金融监督管理总局

2026年3月27日

（来源：国家税务总局官网）

促进和规范电子单证应用规定

(2026年4月17日，国家互联网信息办公室 中华人民共和国工业和信息化部 中华人民共和国公安部 中华人民共和国交通运输部 中华人民共和国商务部 中国人民银行 中华人民共和国海关总署 国家税务总局 国家市场监督管理总局 国家金融监督管理总局令 第22号公布，2026年9月1日起施行)

国家互联网信息办公室

中华人民共和国工业和信息化部

中华人民共和国公安部

中华人民共和国交通运输部

中华人民共和国商务部

中国人民银行

中华人民共和国海关总署

国家税务总局

国家市场监督管理总局

国家金融监督管理总局

令

第22号

《促进和规范电子单证应用规定》已经2026年2月10日国家互联网信息办公室2026年第4次室务会会议审议通过，并经工业和信息化部、公安部、交通运输部、商务部、中国人民银行、海关总署、国家税务总局、国家市场监督管理总局、国家金融监督管理总局同意，现予公布，自2026年9月1日起施行。

国家互联网信息办公室主任 庄荣文

工业和信息化部部长 李乐成

公安部部长 王小洪

交通运输部部长 刘伟

商务部部长 王文涛

中国人民银行行长 潘功胜
海关总署署长 孙梅君
国家税务总局局长 胡静林
国家市场监督管理总局局长 罗文
国家金融监督管理总局局长 李云泽
2026年4月17日

促进和规范电子单证应用规定

第一章 总 则

第一条 为了促进和规范电子单证推广应用，提升货物贸易和运输数字化水平，促进有效降低全社会物流成本，保障电子单证活动当事人合法权益，维护国家安全和社会公共利益，根据《中华人民共和国电子签名法》、《中华人民共和国海商法》、《中华人民共和国网络安全法》、《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》等法律、行政法规，制定本规定。

第二条 在中华人民共和国境内开展电子单证应用及相关管理等活动，适用本规定。法律、行政法规另有规定的，依照其规定。

第三条 国家坚持发展和安全并重、促进创新和依法治理相结合的原则，鼓励电子单证的推广应用，分类分级管理电子单证系统，提升货物贸易和运输的数字化、便利化水平。

第四条 国家网信部门与国务院工业和信息化部、公安、交通运输、商务、海关、税务、市场监管、金融管理部门，加强政策协同，依据各自职责促进和规范电子单证应用。

第五条 相关行业组织应当加强行业自律，建立健全行业自律制度和行业准则，促进电子单证的规范应用和生态繁荣发展。

第六条 国家有关部门推动电子单证领域的国际交流与合作，参与相关国际规则制定和推广适用，推动相关国际互认。

国家鼓励相关企业、科研机构深化与国际组织、联盟机构的互动交流，广泛开展电子单证领域的国际业务合作，积极参与国际标准化工作。

第二章 电子单证应用的促进

第七条 鼓励货物贸易、物流、金融等领域机构和企业在开展业务时认可、使用电子单证，提升业务应用数字化水平，促进行业提质增效。鼓励金融机构在依法合规、确保安全的前提下，根据电子单证特点，探索使用数字人民币等新型支付方式开展跨境支付，稳妥推进利用数字人民币智能合约提升金融服务智能化水平，积极稳妥开展金融产品和服务模式创新。

第八条 鼓励相关企业、科研机构、行业组织和公共服务机构在电子单证技术创新、科技成果转化、风险防范等方面开展协作，分享实践经验，促进电子单证技术发展与应用。

第九条 国家有关部门依据各自职责，加强电子单证领域标准制定工作，及时组织制定国家标准，鼓励行业协会、产业技术联盟等社会团体和相关企业参与电子单证相关标准制定，有序推进现有行业标准向国家标准转化。

第十条 电子单证系统运营者、电子单证系统相关服务支持方从事电子单证业务活动，应当遵守相关法律、行政法规、强制性国家标准以及其他规范性要求。

鼓励电子单证系统运营者、电子单证系统相关服务支持方采用与电子单证有关的推荐性国家标准，及时对标国际标准，加强对电子单证信息的互认共享。

第十一条 鼓励电子单证系统运营者、电子单证系统相关服务支持方、电子单证系统用户开展电子单证标准实施效果评价，向标准的制定机构反馈标准实施信息，提出标准修订建议，促进标准持续优化，适应行业发展需求。

第十二条 电子单证系统运营者应当制定业务规则，依法核验用户的身份信息，并与用户签订服务协议，明确双方权利义务，要求其承诺遵守法律规定。

电子单证系统相关服务支持方应当与电子单证系统运营者签订服务协议，明确双方权利义务。

第十三条 鼓励我国电子单证系统运营者在国家数据跨境安全管理制度框架下，依法依规向境内外用户提供跨境业务服务，促进国际贸易、运输等领域的电子单证应用。

第三章 电子单证系统的可靠性、安全性

第十四条 鼓励相关机构、组织和个人通过可靠的电子单证系统从事电子单证的签发、存储、变更、转换、转让、质押、流转等活动。

可靠的电子单证系统应当实现以下功能：

- (一) 确保电子单证信息全程可追溯，不可篡改；
- (二) 能够识别电子单证的签发人；
- (三) 支持电子单证和纸质单证相互转换的，应当确保转换前后的信息一致，并在单证中体现相关转换信息。

为可转让电子单证提供服务的可靠的电子单证系统，还应当实现以下功能：

- (一) 能够识别电子单证并确保其具有唯一性；
- (二) 确保电子单证自生成至不再具有效力期间均处于排他控制状态，且能够识别其控制人；
- (三) 确保电子单证在转让时对其控制随之转移。

第十五条 电子单证系统的可靠性，是指系统在为电子单证签发、存储、变更、转换、转让、质押、流转等活动提供服务时，能稳定、持续运行并实现本规定第十四条所规定功能的能力。

评价电子单证系统可靠性的因素包括：

- (一) 适用于该系统的运行规则；
- (二) 对系统所存储数据完整性的保障；
- (三) 系统对电子签名可靠性的要求；
- (四) 防止未经授权访问或者使用该系统的功能；
- (五) 该系统所使用的硬件和软件的安全性；
- (六) 该系统运行的稳定性；
- (七) 该系统的灾难恢复能力；

- (八) 该系统是否定期接受独立机构的审计及其频次和范围;
- (九) 有关机构、组织等就该系统可靠性作出的证明;
- (十) 相关技术标准;
- (十一) 其他相关因素。

第十六条 鼓励电子单证系统运营者和用户自愿使用符合国家标准, 具备企业用户身份核验认证、授权操作、自我管理、按需提供、安全可靠等功能, 能有效支撑电子单证系统安全可靠运行的电子身份验证服务系统, 以及具备自然人身份核验功能的国家网络身份认证公共服务等身份认证系统, 保障货物贸易、运输的安全便利。

电子单证中电子签名的可靠性认证, 依照《中华人民共和国电子签名法》等法律、行政法规和国家有关规定执行。

第十七条 鼓励电子单证系统运营者向依法设立的认证机构申请系统可靠性认证, 规范开展电子单证系统建设与运维服务工作。

第十八条 电子单证系统运营者应当加强风险管理, 完善业务流程, 支持相关方在签发时确认电子单证信息, 降低电子单证记载货物信息与实际货物信息不符的风险。

第十九条 电子单证系统运营者应当遵守《中华人民共和国网络安全法》等法律、行政法规和国家有关规定, 使用符合国家有关安全标准的技术和设备, 落实网络安全等级保护制度, 确保电子单证系统和电子单证的网络安全。

电子单证系统运营者应当建立健全网络安全技术措施, 持续监测系统的运行状况, 及时处置异常情形。应当制定网络安全事件应急预案, 在发生网络安全事件时, 立即启动应急预案, 采取相应补救措施, 并按照规定向有关主管部门报告。

电子单证系统属于关键信息基础设施的, 电子单证系统运营者还应当履行关键信息基础设施运营者应当承担的网络安全义务。

第二十条 电子单证系统运营者、电子单证系统相关服务支持方和电子单证系统用户在处理电子单证数据时应当遵守《中华人民共和国网络安全法》、《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》

等法律、行政法规和国家有关规定，落实数据安全保护责任，建立健全数据全流程安全管理制度，按照数据分类分级保护制度要求，加强对列入国家重要数据目录的电子单证数据保护，保障电子单证系统和电子单证的数据安全，维护电子单证系统用户及相关主体的个人信息权益。

电子单证数据的存储，应当依其所属行业和类型，符合有关主管部门关于数据存储的相关规定。

第二十一条 向境外提供与电子单证有关的数据，应当符合国家关于数据出境的相关规定。国际贸易、跨境运输过程中收集和产生的与电子单证相关的数据向境外提供，符合下列条件之一的，免于申报数据出境安全评估、订立个人信息出境标准合同、通过个人信息保护认证：

（一）不包含个人信息或者重要数据的；

（二）所涉个人信息仅为签发、转让、质押电子单证或者行使电子单证权利所必需的。

第四章 监督检查和法律责任

第二十二条 国家网信部门会同国家有关主管部门针对电子单证的类型、技术特点、行业特点，依照有关法律、行政法规的规定，制定相应的分类分级标准规范及管理要求，完善管理方式，鼓励电子单证的应用与创新发展。

第二十三条 国家有关主管部门依据各自职责，对电子单证系统建设运营和电子单证业务进行监督检查，电子单证系统运营者、电子单证系统相关服务支持方和相关当事人应当依法予以配合。有关部门实施监督检查，不得妨碍被检查对象正常的生产经营活动。

参与监督检查的相关机构和人员，对在履行职责中知悉的国家秘密、商业秘密、个人隐私和个人信息应当依法予以保密，不得泄露或者非法向他人提供。

第二十四条 电子单证系统运营者、电子单证系统相关服务支持方和相关当事人违反本规定的，由有关主管部门依照《中华人民共和国电子签名法》、《中华人民共和国网络安全法》、《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》等法律、行政法规的规定予以处罚；法

律、行政法规没有规定的，由有关主管部门依据职责予以警告、责令限期改正；拒不改正或者情节严重的，责令暂停提供相关服务；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第五章 附 则

第二十五条 本规定下列术语的含义：

（一）电子单证，是指采用数据电文形式，能够证明当事人之间存在货物运输、货物仓储、货物保险等法律关系的单证，包括但不限于电子提单、电子海运单、电子铁路货运单、电子航空货运单、电子公路货运单、电子多式联运单证等电子运输记录，以及电子仓单、电子货物保险单等。电子单证包括可转让电子单证和不可转让电子单证。

（二）电子单证系统，是指基于网络信息技术，为创建、接收、存储和发送电子单证信息提供技术服务的信息系统。

（三）电子单证系统运营者，是指负责建设、运营电子单证系统，向公众提供电子单证签发、存储、变更、转换、转让、质押、流转等服务的机构、组织。

（四）电子单证系统相关服务支持方，是指为电子单证系统有效运转提供支持或者服务的机构、组织。

（五）电子单证系统用户，是指使用电子单证系统的机构、组织、个人。

第二十六条 本规定自 2026 年 9 月 1 日起施行。

（来源：国家税务总局官网）

业财融合视角下高端制造企业财务 BP 体系构建与优化路径研究 ——基于 A 公司的实践探索与启示

刘雪娇 中国航发航空科技股份有限公司

摘要：制造业步入高质量发展阶段后，传统的核算型财务管理模式已成为企业价值提升的瓶颈。财务业务伙伴（BP）体系是推进业财融合、实现财务转型的重要组织创新，其建立和有效运转对于复杂产品制造企业而言至关重要。本文以国内高端装备制造领军企业 A 公司为案例，运用扎根理论的单案例研究方法，对其财务 BP 体系从战略构思、组织变革到落地实施的全过程展开系统剖析。研究提出制造企业构建财务 BP 体系的“战略、组织、流程、人才、数字”五位一体核心框架，并深度剖析了矩阵式管理模式下，该体系面临的权责界面不清、绩效激励脱节和人才能力断层三大主要问题。本文针对上述问题，提出以 RACI 模型为依据的权责厘清机制、双通道绩效考核体系和“选育用留”一体化的人才赋能方案。A 公司的实践表明，财务 BP 体系的成功绝非单一岗位的设置，而是一场深刻的系统性管理变革，其经验为正处于财务转型深水区的同类制造企业提供了兼具理论高度与实践可行性的实施蓝图与优化指引。

一、引言

在全球产业链重组和技术革命加速的背景下，中国制造业正处于由“规模扩张”转向“质量效益”的战略机遇期。高端装备制造业是国家工业体系的脊梁，其产品具有复杂度高、研制周期长、供应链协同难度大等特点，对企业的精细化管理和敏捷决策能力有着极高要求。但传统的财务管理模式具有滞后性、孤立性，且与业务前端严重脱节，无法在项目立项、成本控制、风险预警等重要环节给出前瞻性判断，已然成为企业创新发展和价值创造的瓶颈。

业财融合成为解决这一困境的主要途径，这已成为学界和业界的共识。而业财融合的落地生根，需要有效的组织载体和运行机制。财务 BP（Business Partner）模式，即财务人员作为业务伙伴深入经营单元，正是承担这一任务的关键制度安排。虽然华为、腾讯等先进企业已成功实践该模式，但对于流程严谨、架构稳固的大型高端制造企业来说，财务 BP 体系的引入绝非简单的岗位移植，它会打破数十年形成的职能壁垒、重塑权力利益格局、改变组织文化。

本文以航空发动机领域具有代表性的国有大型企业 A 公司为研究对象，A 公司从“分散经营”到“集中管理”的深刻变革，以及随之启动的财务 BP 体系建设，为我们观察、理解制造型企业财务转型的全貌提供了极具价值的“临床”案例。本研究旨在超越对财务 BP 职能的泛泛而谈，深入解答三个递进的核心问题：第一，在制造企业的复杂管理环境下，如何系统搭建一套能够有效运作的财务 BP 体系？第二，该体系在运作过程中，不可避免会遭遇哪些由组织惯性、机制安排和人员能力引发的常见问题？第三，面对这些障碍，企业可采取哪些具体可行的策略与工具实现破局，确保财务 BP 从形似走向神似？

通过对这些问题的探究，本研究希望为更多处于财务转型十字路口的制造企业，提供一份源于实践、经深度思考的路线图和工具箱。

二、A 公司财务 BP 体系的构建背景与动因分析

（一）内生性危机：传统财务管理模式的失灵

A 公司的财务转型由生存和发展危机倒逼而来。2019 年以前，公司实行各分厂模拟法人制的分散管理模式，在该模式下，财务职能下沉，各分厂均为独立的“利润中心”。这种模式虽能在短期内调动各方积极性，但长期来看，会造成战略分散和内部资源损耗。

1. 业财脱节，价值管理悬空

财务人员被当作记账员，工作止步于事后核算，在业务前端的研发决策、采购谈判、生产方案制订等价值活动中缺乏参与权和影响力，无法将财务管理要求前置嵌入业务流程。

2. 信息孤岛，决策依据失真

各分厂为追求自身“利润”，在内部交易定价、资源争夺等方面内耗严重，公司层面无法获取完整、透明、统一的经营数据，总部决策如同盲人摸象，只能以失真的局部信息为基础制定战略部署。

3. 资源错配，协同效率低下

由于缺乏统一的资源配置视角，各分厂出现重复投入、重复建设的情况。面对客户订单，公司无法快速整合内部资源进行响应，整体运营效率低下。

公司战略调整为集中管理、统一核算后，将分厂由利润中心调整为成本中心，传统财务模式的弊端被迅速放大。新的管理模式要求财务部门解答：“每个项目的实际成本是多少？如何为不同项目匹配合适的资源？长周期研制中的风险如何实现动态控制？”旧体系对此无能为力，而财务BP新体系则能回应这些问题。

（二）外源性驱动：行业竞争与政策导向的倒逼

A公司的财务转型，既是解决内部管理痛点的必然选择，也是应对外部环境深刻变化的战略需要。这种外源性驱动主要来自两方面，即日趋激烈的行业竞争态势和明确的国家政策导向，二者共同构成了企业必须跨越的“生存与发展门槛”。

1. 行业竞争格局：从“规模之争”升维至“体系效率之争”

高端装备制造业，尤其是航空发动机领域，竞争的本质已不再是单一的技术和产品比拼，而是以技术迭代速度、全生命周期成本、供应链韧性为核心的综合性体系效率竞争。

第一，成本压力的极致化传导。航空发动机的研发与制造成本高昂，而其客户（军方、飞机公司等）对价格及全生命周期使用成本（油耗、维护、大修等）的敏感度不断提升。这意味着企业需在保证性能和可靠性的前提下，做好成本精细化管理。传统的“成本加成”定价模式已被摒弃，取而代之的是“目标成本管理”（Target Costing），价格由市场决定，成本则需通过设计、制造、供应链等全链条的协同努力实现。这要求财务职能向前端延伸，在产品初期就植入成本意识，并能对产品长达数十年的售后保障成本进

行准确预测和管理，财务BP成为承担前端成本锚定和后端价值跟踪任务的最佳人选。

第二，供应链协同及风险控制的复杂化。一台航空发动机包含成千上万个零部件，供应链协同是其典型特征。地缘政治、贸易摩擦等外部冲击，使供应链的稳定性和安全性成为企业的核心关注点。企业要求财务部门不仅要做好采购成本核算，还要参与供应商的选择、评价、关系管理等各个环节，对供应商开展财务风险分析，建立成本透明机制，并优化全球税务和资金调配。这需要财务人员具备全球视野和供应链金融知识，成为内部采购和外部供应商之间的“价值桥梁”，而传统会计人员完全无法胜任这一角色。

第三，创新周期缩短对投资决策效率的挑战。技术迭代速度加快，研发投入大、风险高，企业需确保每一分研发经费都投入到最具市场潜力、技术最可行的方向上。这要求财务评估从静态的可行性研究转向动态的项目组合管理，对不同技术路径的项目开展全生命周期的价值评估、资源冲突协调，并作出阶段性的继续或终止决策。财务BP嵌入研发项目全流程，将财务模型与研发里程碑深度结合，为技术决策提供经济性维度的重要参考，确保技术创新与商业成功并行不悖。

2. 国家政策导向：从“宏观指引”细化为“实操要求”

近年来，国家层面密集出台的一系列政策文件，为企业管理和财务转型明确了“指挥棒”和“操作手册”，形成了强大的外部推力。

(1) 对标“世界一流”与国有企业改革的内在要求。国务院国资委推动的创建世界一流企业、国企改革三年行动等重大部署，对企业治理能力、运营效率、核心竞争力提出了更高要求。其中，精益化管理、健全市场化经营机制等重要改革任务，均直接指向财务管理能力的提升。一个仅停留在记账核算层面的财务部门，根本无法支撑企业对标波音、GE等世界级巨头。财务BP体系深度参与业务，正是企业实现精益化管理、创造价值最直接有效的手段，也是响应国企改革、提升国有资本运营效率的具体体现。

(2) 数字化赋能与数据驱动的确切信号。《会计信息化发展规划（2021—2025年）》等文件明确指出，要推动大数据、人工智能等新技术在

会计工作中的深度应用，加快会计数字化转型。这为 A 公司搭建“前——中——后台”一体化财务数字平台奠定了政策基础和方向指引。财务 BP 的高效运作必须依靠数据驱动，国家政策导向为财务 BP 所需的技术投资扫清了认知和预算障碍，从国家战略层面赋予了相关技术投资的合法性。

由此，激烈的行业竞争从市场层面对 A 公司的财务管理能力提出了前所未有的高要求，清晰的国家政策从政府层面为 A 公司的转型指明方向并提供有力支持。这两股强大的外部力量与 A 公司内部的管理痛点相互交织，共同决定了 A 公司推行财务 BP 体系的“时代必然性”。这已不是可犹豫的战略选择，而是企业面对新竞争、新政策环境时求生存、谋发展的唯一出路。

三、A 公司“五位一体”财务 BP 体系的构建框架

财务 BP 体系的成功构建，绝非简单设立几个岗位就能实现，而是一项牵涉战略、组织、流程、人才、技术的系统工程。五个维度相互关联、相互支撑，共同构成一个动态平衡的有机整体。A 公司的“五位一体”财务 BP 体系以价值创造为最终目标，战略引领为方向盘，组织先行为骨架、流程再造为血脉、人才赋能为心脏、数字赋能为高速公路。缺失其中任何一个环节，或任一环节存在短板，都会导致整个体系失效。

（一）战略引领：奠定转型的思想、权力与文化基础

战略引领是体系建设的破冰之举，主要体现在统一思想、取得授权、重塑文化三个方面，为后续所有变革扫清障碍。

1. 共识营造：从“成本中心”到“价值引擎”的认知革命

A 公司通过举办一系列高层研讨会、组织参访华为与中兴等外部标杆企业、开展管理层培训等方式，推动了一场深刻的“头脑革命”。其关键举措是用业务语言诠释财务价值，例如，以某一因前期成本控制不佳陷入亏损的项目为实际案例，向业务管理层直观展示“财务提前介入可避免数千万元的损失”。由此，业务负责人逐渐认识到，优秀的财务 BP 并非管控预算的“警察”，而是助力其实现项目盈利的“军师”。认知的转变为财务 BP 嵌入业务环节营造了良好的心理接纳氛围。

2. 顶层设计：将财务转型提升至公司战略层级

认识到财务 BP 的战略价值后，A 公司管理层作出重要决策，将“建设世界一流财务 BP 队伍”明确写入公司“十四五”发展规划，列为年度战略任务。这意味着财务转型从财务部的部门责任，转变为公司的整体战略。公司随之成立由总经理亲自挂帅的财务转型领导小组，为转型工作赋予了足够的组织权威和资源调配权，保障跨部门流程重组和利益调整工作的强势推进。

3. 培育“人人都是经营者”的管理氛围

A 公司通过内部宣传、案例交流、奖励激励等措施，塑造“算账搞经营”的文化。财务 BP 成为这一新文化的“播种机”和“催化剂”，其工作不仅是完成各项财务任务，更是将经营意识、成本意识、风险意识传导至业务团队的每一个环节。

(二) 组织先行：构建权责对等的矩阵式治理结构

组织架构是战略落地的载体，其设计必须确保财务 BP 能够“有权、有责、有路径”地参与价值创造。

1. 结构设计：双重定位下的“嵌入式”治理

A 公司设计了“人事关系在财务部，工作职责在项目组”的嵌入式模型，这一设计巧妙地平衡了专业垂直管理与业务敏捷响应之间的矛盾。财务部作为“娘家”，对财务 BP 的专业能力标准、职业发展通道、基本薪酬体系负责，保障财务队伍的专业性和稳定性；项目组是实战战场，是财务 BP 实现价值的舞台，财务 BP 需对项目经营结果负责。

2. 权责配置：以“权力清单”明确行为边界

为避免双重汇报带来的管理混乱，A 公司在“财务 BP 岗位授权手册”中，以“权力清单”形式明确了财务 BP 在项目中的三大权责。

(1) 预算评审权。对项目预算的合理性和完整性拥有专业评审权，未经财务 BP 签字认可的预算，不得上报审批。

(2) 合同财经条款审核权。所有项目合同均需经财务 BP 审核价格、付款条件、税务、保函等财经条款的合规性与风险性。

(3) 成本过程控制权。可查阅与项目成本相关的所有业务数据，对超预算、超标准的支出及时发出预警并进行质询。

这份权力清单为财务 BP 赋予了实实在在的“话语权”，使其在业务沟通中拥有平等的地位和相应的威慑力。

（三）流程再造：打通业财融合的价值创造路径

财务 BP 要创造价值，就必须像血液一样渗透到企业的核心业务流程中。A 公司围绕价值流，重新构建了三大核心业务流程。

1. “从线索到回款”（LTC）流程：在商机阶段注入“盈利基因”

原有流程中，销售部门独立完成报价、合同谈判，财务部门在合同签订后才知晓价格、条款，只能被动接受。变革后，财务 BP 成为 LTC 流程的关键节点：投标阶段，财务 BP 开展盈亏平衡模拟测算；合同评审阶段，财务 BP 综合考量收款周期、资金占用成本、汇率和税率影响、质保金和违约条款风险。只有财务 BP 完成财经风险评价并签字后，合同才能进入下一环节，从根本上杜绝了“赔本 赚吆喝”的订单。

2. “集成产品开发”（IPD）流程：在设计中锁定“目标成本”

研发人员只关注技术性能，成本则仅在设计完成后进行核算。流程再造后，财务 BP 与研发团队组成跨职能团队（CFT），在方案设计阶段通过 WBS 分解项目概算，制定各子系统、零组件的目标成本，研发人员需在目标成本范围内开展设计创新。财务 BP 参与设计评审，运用成本效益分析方法对比不同技术方案，推动团队选择性价比最高的设计方案，实现了“成本是设计出来的”这一根本转变。

3. “采购到支付”（P2P）与“生产到交付”（PTD）流程：在执行中实现“精准控制”

采购环节，财务 BP 不再仅进行事后发票核对，而是与采购部门共同制定采购策略（集中采购、战略寻源），审核采购计划的合理性，并根据项目预算监督供应商交货情况和价格变化。生产环节，财务 BP 将预算与 MES 系统中的标准工时、物料清单（BOM）相关联，实现生产成本的实时核算和动态预警；同时与生产主管共同分析工时偏差、材料损耗过高的根本原因，推动生产效率提升。

（四）人才赋能：构建“选拔——培养——评价”的闭环生态

人是体系中最核心的要素，A 公司将财务 BP 视为“战略资产”，构建了全生命周期的人才赋能体系。

第一，精准选拔，依据胜任力模型建立潜力人才筛选机制。采用情景模拟结合行为事件访谈（BEI）的方式，为候选人设置模拟业务场景（如项目成本超支），观察其与“业务同事”的沟通方式、问题分析思路和解决方案提出能力，相比单纯考查财务知识，这种方式更能发掘兼具业务潜力和软技能的人才。

第二，系统培养，打造“三段式”混合学习体系。通过封闭式培训，让财务 BP 学习产品知识、供应链管理、项目管理等业务课程；实行业务轮岗制度，新任财务 BP 必须到生产、采购、研发等关键业务部门工作 3-6 个月，并完成指定实践课题；为每位财务 BP 配备一名资深业务导师（非财务领导）和一名财务导师，为其提供持续的辅导与支持。

第三，科学评价，通过计分卡考核体现价值贡献。摒弃传统的财务核算准确度考核指标，借鉴平衡计分卡（BSC）思路，从财务成果、业务流程、客户（项目团队）满意度、学习与成长四个维度，综合评价财务 BP 的价值贡献。

（五）数字赋能：构筑“数据驱动”的智慧决策中枢

数字化是支撑前四个维度高效运行的“神经中枢”，能够实现流程固化、数据打通、分析智能化。

1. 构建“业财一体”的数据池

对 ERP（企业资源计划）、MES（制造执行系统）、PLM（产品生命周期管理）、CRM（客户关系管理）等 12 个主要系统的数据进行整合和治理，为财务 BP 提供唯一、可信、实时的数据来源，让财务 BP 从繁琐的数据核对和整理工作中彻底解放。

2. 实现“嵌入式”的自动化控制

在数字化平台中将财务规则嵌入业务流程，系统自动完成采购订单、入库单、验收单、发票的四单匹配校验和付款操作；实现预算、合同、付款的联动控制，超预算的合同无法发起，超合同的付款无法执行。这一转变实现

了从“人控”到“机控”的升级，让财务 BP 能够集中精力处理例外事项、开展价值分析。

3. 打造“场景化”的分析与预测平台

一是对公司整体及各项目的现金流状况进行动态监控和预测，提前预警资金风险；二是对项目成本超支、客户延期付款等风险进行预测性预警，推动财务 BP 的管理动作从事后补救向事前预防、事中管控前置。

经过五个方面的系统构建与深度融合，A 公司打造出一套既“形似”又“神至”的财务 BP 体系，为企业在复杂竞争环境下实现高质量发展提供了坚实的财务支撑。

四、实践中的核心挑战与优化对策

尽管 A 公司的财务 BP 体系取得了初步成效，但在实践过程中，也暴露出矩阵式管理模式下的共性问题。

（一）挑战分析

1. 权责界面模糊与角色冲突

在双线汇报制下，财务 BP 陷入“我是谁的人？”的身份困惑和“我应该听谁的？”的指令冲突，成为预算编制博弈中的“夹心层”。例如在两上两下的预算编制过程中，项目经理希望财务 BP 成为项目利益的捍卫者，为项目争取宽松的预算资源；而财务部的职能预算会计则要求财务 BP 成为公司资源的守护者，严格控制预算总额。财务 BP 身处业务部门和职能部门博弈的核心，承担了本应由双方主管领导协调解决的矛盾，不仅工作量巨大，还出现了角色错位的问题。

究其本质，矩阵结构在赋予财务 BP 双重职责的同时，未在公司制度层面清晰界定：当矛盾发生时，纵向的项目指挥权和横向的职能管理权之间的优先级和决策机制。

2. 绩效考核与体系运行脱节

公司的绩效考核体系仍带有浓厚的职能色彩，项目维度的考核权重不足、力度不够，导致项目经理缺乏足够的权威统筹资源。财务 BP 却常常为项目

团队的集体绩效结果（如成本超支）“背锅”，造成权责利不对等，严重挫伤了财务 BP 的工作积极性。

3. 复合型人才供给不足

财务团队中部分人员受传统思维定式影响，对业务的理解能力和数据分析能力较弱，习惯于被动开展核算工作，无法主动深入业务场景发现问题、解决问题。

（二）优化对策

1. 引入 RACI 模型，清晰界定权责

采用 RACI 责任矩阵这一科学的管理工具，明确项目重要决策和流程节点的责任分配，确定每项任务中谁负责执行（R）、谁拥有最终批准权（A）、谁需要被咨询（C）、谁需要被告知（I）。通过这种方式，将项目经理、职能部门、财务 BP 的权责以可视化形式固定下来，从机制层面减少推诿扯皮和角色混淆问题。

2. 构建双线考核与综合评价机制

建立职能考核与项目评价相结合的双线绩效考核体系，财务 BP 的绩效=财务部考核（侧重专业能力+基础工作）×权重+所服务项目团队考核（侧重支持成效+协作精神）×权重。考核指标融合财务结果指标（如预算准确率）和业务过程指标（如项目毛利率改善、回款周期改善），推动财务 BP 的工作行为真正指向价值创造。

3. 实施“赋能计划”，打造学习型团队

推行财务 BP 轮岗制，将财务 BP 派往生产、供应链、研发等核心业务部门进行短期沉浸式学习；同时强制推行 PowerBI、Tableau 等数字化工具的技能认证，开展沟通、谈判、项目管理等方面的培训，系统性提升财务 BP 的复合能力。

五、结论与启示

A 公司的探索实践表明，对高端制造企业而言，构建财务 BP 体系是一场深刻的、系统性的管理革新，这并非财务部门的单独事务，而是整个企业运营模式的升级。体系成功的核心，是实现五大协同：战略与执行的协同、组

织与权力的协同、流程与价值的协同、人才与要求的协同、数字与业务的协同。

本研究为同类型企业提供了三点启示：第一，决心比资源更重要，财务转型必须从最高管理层的坚定决心开始；第二，机制比热情更持久，要运用科学的制度设计（如 RACI 模型、双线考核）化解矩阵组织的固有矛盾；第三，人才是最坚实的壁垒，要将财务 BP 队伍建设纳入企业人才战略，进行长期投入。

未来，A 公司的财务 BP 体系还将迎来新的发展。随着数字孪生、人工智能等技术的成熟，财务 BP 的角色将进一步向“数据科学家”“智能决策教练”转变。其工作一方面服务于现实经营场景，另一方面将在虚拟世界中模拟推演经营决策的财务后果，为企业驾驭经营不确定性提供更强的智慧支撑。从价值记录者到价值预测者，再到价值共创者的转变，正是我国制造业向世界价值链顶端迈进的财务注脚。

（来源：《中国总会计师》2026 年第 3 期）

企业财务数智化转型中的技术应用研究

杨 栋 中铁工程设计咨询集团有限公司

摘要：近年来人工智能(AI)、数据库、大数据等技术已逐渐应用于企业管理，数智化时代正在到来。财务工作作为企业重要的管理工作，有着广泛的应用前景。文章介绍了我国财务共享服务中心的发展现状，探讨人工智能(AI)、数据库、大数据、数据可视化等技术在新时期财务管理中的应用场景，分析数智化建设可能遇到的挑战及建议，为企业财务实现从传统模式向数智化财务转型提供思路。以便企业降低运营成本，提升决策支持能力，提高管理效率，增强市场竞争力。

一、财务数智化建设背景、现状

20世纪80年代，美国福特公司成立全球第一家财务共享服务中心，用于处理应付账款、应收账款、总账等基础财务业务，显著降低了财务管理成本，提升了效率。其成功的管理经验被各大企业借鉴，财务共享服务中心模式在全球范围内逐步推广。

在我国，该模式起步相对较晚，但随着经济持续增长和企业规模不断扩大，近年来国内大型企业纷纷建立财务共享服务中心，融合现代信息系统技术，管理体系日渐成熟，大致实现了财务管理专业化、单据审核标准化、业务处理流程化的目标。取得成绩的同时，也面临诸多发展瓶颈、痛点问题，尤其是数智化程度不高，集中体现在以下几个方面：系统集成度较低.不同系统之间相对割裂，联动性差，数据传输不畅，需要较多人为干预；管理层对财务共享模式的认识不到位，未能给予足够支持；对于共享模式的执行进度、运营情况跟踪不够，缺乏有效评价与考核。这些问题导致公司财务共享中心建设停滞不前：企业财务大量重复性、流程化工作依然投入大量人工，未能充分利用数智技术手段，数智化程度低，主要为费用报销、银行对账、财务报表、数据统计等工作；人员技能不足，未能充分掌握信息系统操作原理，以及必要的财务知识，导致在实际操作中出现效率低下、错误频发等问

题，且主要靠人工回复咨询问题，沟通成本较高；多数企业尚未建立集中的数据中心，财务与业务信息融合度不够，财务共享服务数字化水平较低。

当今时期，随着经济快速发展，一方面企业面临日趋激烈、复杂的竞争环境；另一方面，人工智能(AI)、数据库、大数据、数据可视化等数智技术的发展成果也为企业改善财务管理工作，支持企业经营决策，提供了可行的技术方案。各大企业已开始进行财务数智化实践，以期在企业管理变革竞争中获得优势。

二、财务数智化建设环境分析

(一) 技术环境

人工智能、大数据、数据库、数据可视化等核心技术已逐渐在企业管理中广泛应用，在财务流程优化、风险控制、数据分析、决策支持等工作中具有较大应用价值，发展趋势明显，为企业财务数智化实践提供了技术路径参考。

(二) 经济环境

中国经济从高速增长阶段转向高质量发展阶段，市场竞争加剧，企业更追求效率提升、成本控制和精细化管理。需通过集中化、标准化降低财务运营成本，实现成本与效益协同平衡：通过高效的市场感知能力、自身经营分析能力，优化经营决策，获取竞争优势。

(三) 政策环境

多个国家级文件相继出台，推动财务数智化转型。2024年财政部《关于全面深化管理会计应用的指导意见》更是提出要提升财务共享服务中心建设水平。研究制定财务共享服务中心标准，为满足各类业务需求和管控要求提供高质量数据来源，推动财务共享服务中心向单位数据中心升级。以数据中台建设为基础，推动业务、财务、税务、资金等各类数据互联互通，促进财务与业务信息的深度融合。积极提升财务共享服务中心的自动化、智能化、无人化水平，推动实现财务数智化转型。

表 1 国家层面核心政策文件概览

政策文件	发布时间	核心要求
《会计信息化发展规划（2021-2025年）》财会〔2021〕27号	2022年1月	建立会计数据标准体系，推动会计数字化转型
《会计信息化工作规范》财会〔2024〕11号	2024年7月	规范电子凭证管理，推动全流程无纸化
《关于全面深化管理会计应用的指导意见》财会〔2024〕22号	2024年12月	提升财务共享服务中心建设水平，推动实现财务数智化转型
《关于推广电子凭证会计数据标准的通知》财会〔2025〕9号	2025年5月	解决电子凭证四大痛点，覆盖9类高频凭证

(四) 行业环境

近年来人工智能行业协会、数字化行业协会纷纷成立，大力推广数智化产业技术。其他外部机构(如银行、税务、商旅服务平台等)已可实现系统平台服务对接，构建开放生态。

三、数智技术在企业财务应用场景分析

(一) RPA(机器人流程自动化)技术应用于企业费用报销、资金结算业务

中兴新云《2024年中国共享服务领域调研报告》显示，财务共享服务中心覆盖的业务中，覆盖度最高的前三项业务依次是：费用报销(96.47%)、资金结算(88.24%)、总账到报表(81.76%)。



图 1 中兴新云《2024年中国共享服务领域调研报告》数据

流程标准化与自动化技术是现代企业提升效率、控制成本的重要手段，而费用报销、资金结算工作具有量大、重复、流程一致性强的特点，可以交给 RPA 机器人来完成将人工审单的要点配置成相应的审单规则，由机器人进行校验，根据校验情况，自动对单据进行通过、驳回、转人工操作，并显示各审单要点的校验结果。对于金额较大或风险较高的业务，可以配置更为强控的审单规则加强审核，或自动转人工审核，保证企业内控制度执行。

RPA 机器人审单优势：

1. 成本、效率优势。RPA 机器人可以完成大量单据任务，释放人力，降低成本；可以做到 7 天*24 小时连续不间断审单，不积压表单，保证财务及时性要求，极大提高审单效率。

2. 降低财务风险。对于风险事项能够有效识别，比如风险客商、税务风险单位，通过设置“客商黑名单”“税务风险单位黑名单”，机器人会对表单中的收款单位、发票影像附件等信息进行校验，实现停止报销付款。

3. 识别敏感字段、敏感票据、附件。机器人可以对表单内容进行快速识别，准确、高效识别敏感信息，提高财务管理水平。

(二) RPA(机器人流程自动化)技术应用于银企对账

RPA 机器人通过自动获取一定期间的银行电子对账单、企业银收和银付明细账，自动进行数据整理，根据提前设定好的条件信息，比如金额、日期、客商、款项备注信息等，快速自动进行匹配，标注未达账项，生成银行对账报告、差异表、银行调节表等文件信息。

RPA 机器人银企对账的优势：可以释放人力，降低时间成本，大幅提高对账效率，缩短对账周期，甚至可以实现按小时对账；显著提高对账准确性、及时性，能够快速发现错账、漏账、银行汇款失败等问题，有效降低财务差错率。

(三) 智能问答机器人(ChatGPT)

企业财务共享服务中心每天接到大量咨询性问题，主要集中在财务系统操作使用、财务报销付款的制度政策两个方面，沟通成本较高。如果建立相

关知识库，部署智能问答机器人，将大量人与人沟通转化为人机沟通，则可以节约大量沟通成本。

财务智能问答机器人是基于自然语言处理(NLP)、机器学习(ML)和财务知识图谱等技术构建的智能化服务工具，能够模拟人类对话，自动理解用户提问并精准返回相关答案。它的使用价值在于可以提供更便捷的全时服务，提升财务服务效率、降低沟通成本，是企业财务数智化转型的“智能助手”。

(四) 大数据技术、数据可视化在智能资金管理中的应用

大数据技术和数据可视化扮演着互补的角色：大数据技术通过海量数据处理、实时分析和智能算法，为资金管理提供数据信息；数据可视化则将复杂数据转化为直观图表，降低决策门槛，提升管理效率。

大型企业集团的资金数据往往分散在多个系统、多个机构、多个地区，大数据技术和数据可视化技术的价值在于，通过对这些复杂数据采集、分析、处理，将数据在BI大屏上以图表、仪表盘等形式，多维度、实时、全面、直观地展示出来，提供分析、预测结果数据。比如现金流状况、大额资金流向、资金预测、资金流动性风险分析等图表，实现动态资金规划，助力管理者决策，在降低资金流动性风险的同时降低资金成本。

(五) 企业智能财务报表

企业智能财务报表是将人工智能、大数据、自动化技术与财务专业知识深度结合，通过数据采集与整合、处理与分析、报表生成与展示，实现全流程智能化的报表工具。

表 2 传统财务报表与智能财务报表对比

维度	传统报表	智能报表
时效性	月报往往延迟5~10天，绝大部分指标无法形成周报、日报	月报、周报、日报能够快速形成，甚至可以实时形成较为全面的指标报表
准确性	人工填报存在一定出错率、漏报率	AI技术工具检测，出错率、漏报率降到最低
人力、工时成本	投入大量人力、较多工时	投入较少人力，仅需要对异常问题进行处理，耗时较短
分析深度	描述性分析 (What)，对决策支持较少	预测性+处方性分析 (Why/How)，对决策支持较多

主要应用场景分析：

1. 财务监控：通过智能财务分析报表可以实时监控企业营业收入、成本支出、资产、负债、现金流状况等关键财务指标，确保财务状况健康可控。

2. 预算管理与财务预测：企业智能财务分析报表系统能够根据历史数据进行趋势预测，帮助企业制定更加科学合理的预算，并对预算执行过程中的偏差进行自动预警，有效避免预算超支和资源浪费。

3. 通过深度数据分析：展示多维度数据指标，为企业决策提供支持，制定适宜的经营战略。

相对于传统财务报表系统，企业智能财务报表系统更具优势。

(六) 财务数据中心

财务数据中心是企业数字化转型中构建的集中化、智能化财务数据管理平台，将企业内外部所有与财务相关的、分散在不同系统(如 ERP、共享系统、银行、税务、预算系统等)的数据，按照统一的标准、流程和技术进行集中采集、清洗、整合、存储、治理、计算和服务，形成统一、安全、可分析的数据资产库。它不仅是财务数据的存储容器，更是企业财务决策的“数字大脑”，通过数据治理、分析和应用，支撑财务流程优化、风险管控和战略决策。

主要应用场景：

1. 通过整合财务共享账务系统数据，自动生成企业财务报表。

2. 实时/准实时财务监控：监控关键财务指标(收入、成本、利润、现金流)、预算执行情况、应收账款周转、存货周转等，实现动态预警。

3. 精细化成本核算与管理：支持作业成本法、多维度盈利分析，精准计算产品、客户、渠道、区域的成本和利润。

4. 全面预算管理与滚动预测：基于更全面、更及时的数据。进行更准确的预算编制、滚动预测和情景模拟。

5. 智能财务分析与决策支持：深入分析收入、成本、费用的驱动因素；企业销售预测，盈利能力分析；现金流预测与优化；投资回报分析；企业信用风险评估、费用异常检测和 欺诈识别。

- 6. 税务自动化与合规：自动计算税款、生成税务申报表、管理税务风险。
- 7. 司库与资金管理：监控企业资金头寸、优化资金调度、管理外汇风险和流动性风险。
- 8. 风险管理与内控：建立基于数据的风险模型(信用风险、市场风险、操作风险)，监控企业内控执行。
- 9. 业务赋能：为销售、采购、生产、HR等业务部门提供实时的财务绩效数据和分析洞察，支持业务决策(如定价、促销、供应商选择)。

财务数据中心在效率提升、决策支持、风险管控、组织赋能等方面为企业创造多维价值，推动财务管理向数字化方向转型。

四、实践案例

中国电建某局上线“RPA+AI”机器人智能体，赋能财务数智化。

中国电建某局推动财务流程从“人工操作”向“机器人执行”进化，该公司以RPA+AI技术为双引擎，上线了“智能问答、资金排程、资金结算、资金复核、付款记账、凭证审核、差旅稽核”等7项场景智能体，融合了RPA(机器人流程自动化)、OCR(光学字符识别)、微服务架构等前沿技术，实现AI人工智能的全面赋能。极大地提升了单据审核、服务响应效率。

该智能体7天x24小时不间断运行，上线第一季度完成302520单/次任务。

通过这些数据可以看出，机器人智能体代替人工完成了大量任务单据，可以极大解放人力，有利于财务人员转型从事高价值决策支持性工作。同时，智能问答模块也完成了大量咨询服务，可以降低沟通成本，服务模式更便捷。该公司上线的智能体，是传统财务工作向智能化财务转变的良好实践，为财务智能化建设提供了可借鉴的经验。

表3 中国电建XX局第一季度智能机器人完成任务量（注：数据来源于中国电建官网）

中国电建XX局第一季度智能机器人完成任务量							
模块	智能问答	资金结算	资金复核	付款记账	凭证审核	差旅稽核	第一季度总计
单量	2617次	27783单	20470单	80268单	165652单	5730单	202520单/次

五、财务数智化建设面临的挑战与建议

(一) 战略与认知层面

财务数智化建设项目被视为单纯的 IT 项目，缺乏整体层面战略考虑，转型战略目标不明确。数智化建设往往需投入大量资金，又很难看到现金流回报，可能会影响决策支持的积极性。

所以，应加强需求分析，聚焦公司实际业务场景，从整体层面考量，明确建设目标，制定清晰的建设实施路线图，编制专项资金预算，确保项目资金充裕。

(二) 系统集成与数据治理方面

财务需要对接的系统极其庞杂。内部包括企业 ERP、财务共享、预算、人力资源等系统，外部包括银行、税务、发票平台、商旅服务等。这些系统技术架构、数据库、接口各不相同，可能形成异构性、兼容性等系统集成挑战。

数据治理方面也可能存在诸多问题，比如：数据口径、标准不统一，质量参差不齐；不同系统打通之后，相关数据采集、储存容易存在数据安全问题，以及合规风险(如员工个人信息)；组织与职责缺失，比如缺乏明确的数据所有者和数据管家，每个人都可能使用或修改数据(如客商平台数据)，但无人对数据的最终质量负责。

关于系统集成：应制定集成战略与架构蓝图，构建统一的集成平台，实现“枢纽式”管理，降低系统耦合度，提高可维护性和扩展性；分步实施，优先集成核心系统，打通关键业务流程，再逐步扩展到周边生态，最终实现数据全面贯通。

关于数据治理：应建立财务数据管理规范，统一数据口径，确保数据有效性；建立常态化数据质量监控机制，定期检查数据质量，进行数据清洗；明确数据治理权责，以核算机构为单位，按照“谁新增、谁修改，谁治理”的原则，从源头开展数据治理工作。

(三) 内控风险与数据安全方面

随着财务数智化建设的推进，系统增多导致用户角色和权限管理极其复杂，容易出现权限分配不当的情况，比如权限过大、岗位职责未分离等问题，可能导致内控失效。财务系统、数据平台、各类财务报表等平台的使用者往往涉及各层级系统管理员、财务人员、业务人员、领导层等不同角色，权限分配不当，可能引发内部数据泄露。除此之外，由于使用面扩大，信息网络环境不同，PC端防护水平不同，以及用户网络安全意识不足，也可能带来数据安全方面的挑战。

因此，落实企业内控制度以及保障财务数据安全，在财务数智化建设过程中尤为重要，企业应建立系统、数据平台授权管理机制，结合内部控制中关于不兼容岗位的制度要求，按角色分配系统访问权限，做好授权记录，定期检查权限使用情况。企业应重视数据安全，采用加密技术与动态脱敏，确保数据传输、存储的安全性；对于核心财务数据，应采用企业内部专线网络访问；加强企业安全文化建设，定期对员工，尤其是各系统、数据平台的日常使用者进行网络安全、数据安全培训。

(四) 技术选型与更新迭代方面

新时期数智技术层出不穷，技术选型困难，选择过于激进可能导致技术不成熟、落地难；选择过于保守又可能很快落后。技术迭代速度快，如何保证长期有效性是一大挑战。

所以，企业应立足于业务需求，选择最具适应性的技术，构建“敏捷迭代”的架构，模块化设计，小范围试点上线，验证其可行性及价值，再视情况决策。

(五) 组织架构变动与员工转型方面

数智化转型势必将大量减少传统财务岗位，同时催生出数据管理、数据分析、业务分析、RPA 开发人员等新角色，然而现有的组织架构、绩效考核体系、职级通道可能难以适配这种变化。另外，员工对新技术实践、技术知识储备不足，可能存在恐惧和抵触心理，不利于新技术推广使用。

因此，建议强化组织变革管理，重构职业发展晋升通道；调整绩效考核，将流程优化、数据应用、创新贡献等纳入 KPI，激励新行为模式；加强对现

有员工培训，积极引导，鼓励财务人员学习新技能，推动财务人员转型。人才招聘方面，可以引入数据科学、自动化开发等领域的专业人才，组建跨功能的数智化团队，优化人力资源配置。

六、结语

财务数智化转型是企业适应人工智能、数字化时代发展的必然选择，而人工智能、大数据、数据库等数智技术的进步，也推动了企业财务数智化转型。它为企业带来了管理效率提升、决策支持能力增强、风险管控水平提高和业财深度融合等诸多成效。展望未来，财务数智化将朝着技术融合更加深入、应用场景不断拓展、智能化程度持续提高的方向发展。企业应紧跟时代步伐，积极拥抱人工智能、数据库等新技术，制定有效策略，克服面临的困难与挑战，推进财务数智化转型，不断提升自身的核心竞争力。

（来源：《中国集体经济》2026年第7期）