

业财融合视角下国有控股企业会计人员转型路径、能力与价值研究

李佳佳, 任祎斐

云南大学工商管理与旅游管理学院, 云南 昆明

收稿日期: 2026年6月28日; 录用日期: 2026年7月29日; 发布日期: 2026年8月6日

摘 要

在国企深化改革与财务数智化浪潮下, 国有控股企业传统核算会计岗位价值持续弱化。业财融合作为破解国控企业财务价值边缘化的核心抓手, 成为会计人员转型的必经路径。本文以国有控股企业为研究场景, 采用文献研究法、规范分析法, 梳理会计人员转型四重驱动因素, 剖析当前会计人员存在的能力短板与面临的现实困境, 搭建适配的共享核算 - 业务BP - 战略财务三级分层能力体系, 从个人自主提升、企业机制保障、国资政策托底三维设计落地转型路径, 同时构建可量化的会计商业价值塑造体系。研究表明, 国控会计必须完成阶梯式职能跃迁, 补齐业务洞察、数据分析、国资合规、经营赋能四项核心能力, 彻底摆脱后台记账定位, 转变为国有资产保值增值的价值创造主体, 为中国成为世界一流财务体系建设夯实人才根基。

关键词

国有控股企业, 业财融合, 会计人员, 能力转型, 价值创造

Research on Transformation Path, Competency System and Commercial Value of Accountants in State-Owned Holding Enterprises from the Perspective of Business-Finance Integration

Jiajia Li, Yifei Ren

School of Business Administration and Tourism Management, Yunnan University, Kunming Yunnan

Received: June 28, 2026; accepted: July 29, 2026; published: August 6, 2026

Abstract

Against the backdrop of deepened reform of state-owned enterprises and the wave of financial digital intelligence, the value of traditional accounting positions in state-controlled enterprises continues to decline. As a core approach to address the marginalization of financial functions in state-controlled enterprises, business-finance integration has become an inevitable path for accounting personnel transformation. Taking state-controlled enterprises as the research context, this paper adopts literature research and normative analysis. It sorts out four driving factors for the transformation of accounting personnel, analyzes the competency gaps and practical dilemmas confronting accounting staff, and constructs a three-tier competency system featuring shared accounting, business finance BP and strategic finance. Transformation implementation paths are designed from three dimensions: individual self-improvement, institutional support from enterprises, and policy backing from state-owned asset regulators. Meanwhile, a quantifiable system for shaping the commercial value of accountants is established. The study reveals that accountants in state-controlled enterprises must realize a phased functional transition, strengthen four core competencies including business insight, data analysis, state-owned asset compliance and operational empowerment. They should break away completely from the positioning of back-office bookkeepers and evolve into value creators responsible for maintaining and appreciating state-owned assets, laying a solid talent foundation for China's development of world-class financial systems.

Keywords

State-Controlled Enterprises, Business-Finance Integration, Accountants, Competency Transformation, Value Creation

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

1.1. 研究背景

2022 年国资委发布国资发财评规〔2022〕23 号文件¹, 明确提出推动央企、地方国控企业实现财务职能四大变革, 压缩基础核算人员编制, 扩充管理会计、业财 BP 人才队伍, 将价值创造确立为财务管理核心目标。叠加财务机器人、数电票、集团财务共享中心全面落地, 制单、报税、对账等标准化核算工作自动化替代率突破 70% [1], 传统记账会计可替代性大幅提升。

相较于民营企业, 国控企业受三重一大决策制度、巡视审计、国有资产保值增值考核、国资绩效评价等专属制度约束, 财务合规与风控标准更严苛。现阶段多数国控企业财务仍固守“重核算、轻经营”模式, 会计长期隔离业务前端, 无法介入采购、项目投资、生产运营全流程, 业财脱节、财务分析流于报表数字、难以输出经营优化方案等问题普遍存在[2]。在此背景下, 依托业财融合推进会计人员能力重塑、

¹国务院国有资产监督管理委员会. 关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见: 国资发财评规〔2022〕23 号. 2022-02-18. <http://www.sasac.gov.cn/n2588020/n2588072/n2590944/n2590946/c23471965/content.html>, 2026-06-30.

量化财务商业价值, 成为国控企业高质量发展的关键课题。

1.2. 研究意义

1.2.1. 理论意义

现有业财融合人才研究多聚焦通用工商企业, 针对国有控股国资监管体系、考核机制下会计转型的细分研究偏少[3]。本文嵌入国企特有制度约束, 构建国控专属会计分层能力框架与转型体系, 丰富国有企业管理会计、财务人才成长理论, 填补细分场景研究空白。

1.2.2. 实践意义

对会计从业者来说可以更加明晰数字化和国改双重压力下的职业升级路线, 打破核算岗晋升瓶颈。为国控企业提供组织架构、考核激励、轮岗培训整套落地方案。可以助力国资监管一流财务体系政策落地, 推动财务从事务型向价值型整体升级。

1.3. 国内外文献综述

国外 CIMA、AICPA 联合发布《全球管理会计原则》, 提出新型财务人员五大核心能力: 战略协同、业务嵌入、数据挖掘、全面风控、价值评估, 跨国集团普遍采用财务 BP 派驻业务单元模式, 核算岗占比压缩至 30%以内。

国内学界形成成熟研究体系: 陈虎、郭奕(2024)提出数智化下财务三支柱组织模型, 即共享财务、业务财务、战略财务, 是业财融合标准载体; 汤谷良(2021)结合国家电网案例, 论证国企财务必须穿透全价值链经营环节, 不能局限末端核算[4]; 张雪梅(2025)实证得出国内会计转型最大短板为业务认知与数据建模能力[5]; 祝继高等(2024)指出数字化转型中数据孤岛是国企业财融合首要阻碍[6]。整体来看, 现有成果缺少对国控制度背景、会计个体能力提升、商业价值量化塑造的一体化系统研究, 本文以此展开深化分析。

1.4. 研究内容与方法

研究思路: 概念界定 - 理论支撑 - 转型驱动与困境 - 分层能力体系 - 三维转型路径 - 商业价值量化塑造 - 转型风险应对 - 结论展望。

研究方法: 文献研究法, 检索知网北大核心、CSSCI 期刊、清华大学出版社, 中国财政经济出版社专著、国资委官方政策文件; 规范分析法, 结合国资法规、管理会计理论逻辑推演适配国控场景的转型框架。

2. 核心概念与理论基础

2.1. 核心概念界定

国有控股企业: 国家资本持股达到绝对/相对控股, 受国资委、财政部门监管, 以国有资产保值增值为核心考核, 兼顾经营效益与社会责任的央企、省、市、县各级国企。

业财融合: 打破部门壁垒, 财务流程嵌入业务事前研判、事中管控、事后复盘全链条, 业务与财务数据同源互通, 以财务工具赋能业务、以业务实质校准核算, 实现整体价值最大化。

会计人员转型: 思维、知识、职能全方位升级, 从事后交易记录型核算会计, 转为经营协同型业务财务、顶层谋划型战略财务。

商业价值塑造: 会计通过业财联动产出可量化经济效益, 包含成本节约、利润提升、风险止损、资产盘活、资金增效, 扭转财务纯费用消耗部门的刻板定位[7]。

2.2. 支撑理论

2.2.1. 财务三支柱理论

该理论将企业财务划分为共享财务、业务财务、战略财务三大职能板块,是落地业财融合的标准化组织载体,高度适配国控企业会计阶梯式转型需求。

2.2.2. 波特价值链理论

波特价值链覆盖采购、生产、项目投资、销售等全经营环节,传统国企会计长期局限于价值链末端事后核算,难以参与价值创造。该理论明确会计需前置嵌入整条业务链条,在采购环节管控采购成本、在生产环节优化资源损耗、在投资环节研判项目收益,为论证会计人员必须跳出后台、深度嵌入业务全流程提供底层逻辑,同时支撑成本管控、项目增效等会计商业价值量化维度的搭建。

2.2.3. 委托代理理论

国有控股企业存在国资监管机构、董事会与经营层双层委托代理关系,信息不对称易催生逆向选择、道德风险,造成国有资产流失。依托委托代理理论,业财融合借助全经营流程透明化、数智化数据同源互通,由业务财务持续向董事会、国资监管机构同步动态经营数据,弱化双方信息壁垒,约束管理层违规决策行为,强化内外部穿透式监督,有效降低代理风险,为国有资产保值增值提供制度机制保障。这也决定国企会计需具备国资合规、全流程风控专属能力,区别于民营企业财务转型要求。

2.2.4. 价值创造理论

国资委(2022)23号文件将价值创造确立为国企财务管理核心目标,复合型业财会计属于企业稀缺人力资源,能够通过业财联动实现成本节约、资产盘活、风险止损等可量化经营收益。该理论既解释了国控企业推动会计转型的政策动因,也为文章构建可量化的财务商业价值评价体系、设计业财人才激励考核机制提供核心理论依据。

3. 国控会计人员转型驱动因素与现实困境

3.1. 四大转型驱动

国资发财评规(2022)23号文件将业财融合、管理会计人才建设纳入国企年度经营考核与巡视审计范围;国资发改革(2020)39号²对标世界一流提升行动文件,要求八大管理维度同步升级财务管理人才队伍。RPA、AI记账、财务共享中心、数电票系统批量承接凭证、申报、结算等重复工作,基础核算岗位需求持续收缩,纯账务会计面临边缘化风险。国控企业承压降本增效、负债率管控、亏损子公司治理、低效资产盘活等硬性指标,传统报表会计无法解决业务端损耗、预算松弛、投资回报偏低等痛点。同时核算岗工作同质化强、晋升通道窄、薪酬上限低;业财BP、战略财务属于管理核心岗,晋升财务负责人路径清晰,职业抗风险能力更强。

3.2. 五大现实能力困境

会计人员目前面临知识结构单一,业务认知空白的问题:多数会计仅精通准则税法,对行业生产工艺、供应链、项目招投标、工程运营完全陌生,只能凭单据被动做账,无法事前预判成本与风险。同时会计人员数智数据能力薄弱,仅会金蝶、用友基础记账操作,不会SQL取数、Power BI经营建模、滚动预测搭建而且分析仅做简单同比环比,无动因拆解与优化方案输出。

²国务院国有资产监督管理委员会. 关于开展对标世界一流管理提升行动的通知(国资发改革(2020)39号). 2020-06-13. <http://wap.sasac.gov.cn:8080/n2588030/n2588924/c15388379/content.html>

目前会计与其他部门跨部门协同沟通不足：长期后台办公，无主动下沉业务意愿，无法完成财务指标与业务语言双向转化，部门壁垒加剧业财割裂。多数会计人员不熟悉保值增值测算、三重一大财务评审、国资绩效指标、巡视整改、ESG 国资披露等特有规则，通用财务能力无法适配监管场景[8]。

4. 业财融合视角下国控会计分层能力体系

依托财务三支柱理论，并结合国有控股企业国资监管、资产保值增值等特有管理要求，构建一套阶梯式、标准化的财务人员分层能力标准，将财务岗位划分为共享核算财务、业务财务 BP、战略财务三个层级，各层级定位与能力要求逐层递进，同时设置全体财务人员统一遵守的基础素养标准。

第一层级为共享核算财务，该岗位以标准化账务处理为核心工作，需要熟练完成账务处理、合并报表编制、税务申报、资金结算以及财务共享系统日常运维等工作，保证账务处理符合会计准则，能够熟练使用数字化财务工具，准确填报国资基础报表并配合内外部审计工作。为推动岗位人员向更高层级转型，该类人员需减少手工账务处理占用时间，至少分配三成工作时间学习业务基础知识与管理会计相关内容，为后续转岗业务财务 BP 储备能力。

第二层级是业务财务 BP，作为业财融合落地的核心载体，采用一对一派驻模式深度嵌入各事业部、下属子公司与重点项目组，扎根业务前端开展经营管控工作。

第三层级为战略财务，主要面向企业董事会、经营管理层和国资监管机构，统筹集团顶层财务相关决策。在战略层面，负责投融资尽职调查、并购价值评估、中长期资本规划与资本结构优化；在风险管控层面，统筹集团债务风险、资金池运营，防范国有资产流失，并配合内部审计与国资巡视工作；在价值管理层面，牵头盘活低效资产、整治亏损主体、统筹预算资源配置；同时需掌握国企高阶专业能力，对接国资委年度经营考核、完成国有资产保值增值测算、编制集团 ESG 报告，审核重大国有产权处置事项。

5. 系统化转型实施三维路径

5.1. 个人层面：分阶段自主能力升级

阶段 1：考取初级管理会计 MAT、税务师基础科目；自学 Power BI、Excel 高级建模；通读企业业务手册、近三年经营分析报告；主动列席采购评审、项目开工会议，建立基础业务认知。

阶段 2：主动申请项目、子公司驻场轮岗，全程跟进投标 - 建设 - 回款全周期；落地作业成本、滚动预算工具，每季度输出量化降本增效方案；建立个人业财工作成果台账。

阶段 3：轮岗资金、投融资、风控、内审部门；熟练掌握国资委全套考核指标、三重一大审核细则；搭建集团级财务分析与资本规划框架，冲刺财务经理、财务总监序列[9]。

5.2. 企业层面：内部机制全方位保障

首先重构三支柱财务组织：设立独立财务共享中心承接全部核算；按业务板块配置专职 BP 小组；顶层设立战略财务部；明文开通核算 - BP - 战略财务内部竞聘晋升通道。然后进行业财双向轮岗培训：会计赴业务部门实习 3~6 个月，业务骨干轮训基础财务指标解读；分层定制课程：核算岗学数智化与管理会计入门、BP 岗学行业深度运营、战略岗研修国资资本运作政策；推行财务总监、业务总经理双向师徒帮带制[10]。同时公司进行绩效考核薪酬改革。摒弃账务差错率、报表时效单一考核；核算岗考核系统效率、数据准确率、转型学习进度；BP 岗 60%权重绑定毛利率、项目利润率、回款率等经营指标，直接量化降本增效金额；战略财务对标国资保值增值、资产负债率、投资回报率；设立业财价值专项奖金，拉开核算与 BP 薪酬差距[11]。

5.3. 政策外部层面：顶层托底支撑

国资委持续完善考评机制：将业财人才占比、三支柱建设成效纳入国企年度绩效，倒逼企业投入培养资源[12]。校企定向协同培养，高校会计专业增设国企业财融合方向，开设国资财务管理、数智财务、行业业务通识课程；国控企业建立实习基地，前置输送适配人才。

职称证书体系倾斜，中高级会计师评审增加业财融合实践成果权重；管理会计 MAT 证书与国企岗位竞聘、职级晋升正式挂钩[13]。

6. 业财融合下会计商业价值量化塑造

会计人员转型的最终落脚点，是创造能够量化、可直观衡量的经营价值，本文将财务价值产出划分为两大核心量化维度。

第一是成本管控价值。业务财务 BP 深入业务环节梳理生产损耗、采购溢价、多余管理开支等各类浪费点，通过整改优化实现成本节约，价值计算方式为优化实施前年度总成本减去优化后年度总成本[14]。例如某省属制造企业的财务 BP 重新规范原材料下料标准，一年直接减少 280 余万元生产成本，这便是财务人员创造的直观经济效益。

第二是项目投资增效价值。财务提前参与项目可行性研判，从源头否决收益薄弱、亏损风险高的投资项目，同时对现有亏损项目调整定价、工期方案改善盈利水平；该部分价值以项目每年新增利润与规避掉的潜在投资损失相加核算。

7. 国有控股企业会计业财融合转型障碍及化解策略

7.1. 转型推进过程中的主要障碍

国控企业长期形成“财务重核算、业务重经营”的固有思维，财务人员习惯事后账务处理，缺少主动赋能业务的意识；业务部门将财务视为管控审批环节，抵触财务前置介入项目、采购等环节。国企层级流程繁琐，自上而下的转型宣导落地缓慢，员工缺乏主动参与业财融合的积极性。

同时现有会计队伍知识结构单一，仅熟悉财税核算，不了解行业业务流程；数字化分析工具运用能力薄弱，难以依托数据挖掘经营问题；同时对国资保值增值考核、三重一大、巡视审计等国企特有监管规则掌握不足，无法适配业务 BP、战略财务岗位要求。

目前多数国控企业财务、采购、工程、人力系统相互独立，数据标准不统一，业务与财务数据无法实时互通；部分基层国企数字化投入有限，缺少 BI、自动化核算工具，且现有系统未配套国资报表测算模块，数据提取、经营分析效率偏低，难以支撑全流程透明管控。

国企各部门权责划分独立，缺少常态化业财沟通渠道，项目投资、成本管控等关键节点缺少财务前置审核流程；业财双方考核目标脱节，业务侧重营收规模，财务侧重风险合规，目标不一致进一步加剧协同矛盾。

7.2. 适配国控企业的针对性化解策略

1) 企业管理层将国资〔2022〕23 号文业财融合建设任务纳入年度重点工作，在经营会议中持续强调财务价值创造职能；定期开展业财联合案例分享，展示财务降本增效、盘活资产的实际成果；优化内部评优导向，表彰业财融合成效突出人员，转变全员固有认知。

2) 推行业财双向轮岗，财务人员下沉业务板块实习，业务骨干学习基础财务指标；分层开设培训课程，针对核算岗普及数字化工具，BP 岗学习行业运营知识，战略财务专项培训国资监管相关内容；将管理会计证书、业财实践成果与职称、晋升挂钩，倒逼人员自主提升。

3) 由集团统筹推进数字化升级, 打通各业务系统数据接口, 统一数据标准, 消除数据孤岛; 分层次配置 RPA、BI 分析工具, 配套国资绩效自动测算模块; 设立专职数字化运维小组, 根据国资政策更新系统功能, 实现经营数据实时共享。

4) 落实财务 BP 派驻制度, 全程嵌入业务全流程; 固定月度业财联合经营分析会, 共同梳理经营问题; 重构考核体系, 业务指标加入成本、资产周转约束, 财务 BP 绩效与板块盈利、回款成效绑定, 统一业财价值目标。

8. 结论与展望

8.1. 研究结论

国控会计转型是国资政策、数字技术、经营压力、个人发展多重因素下的必然趋势, 业财融合是唯一核心可行路径^[15];

转型严格遵循共享核算 - 业务 BP - 战略财务三级阶梯逻辑, 每层匹配差异化岗位职责、能力标准与价值产出模式;

转型成功必须依靠个人自学提升、企业组织机制改革、国资外部政策三方协同, 缺一不可;

能力提升最终要落地为可量化商业价值, 这是评判转型成效的唯一标尺; 国控场景独有的保值增值、巡视审计、三重一大约束, 决定其能力体系不能直接照搬民营企业财框架。

8.2. 未来展望

随着 AIGC、财务大模型深度普及, 未来会计将进一步释放常规分析工作量, 重心转移至重大投融资研判、复杂风控、战略资源统筹等高阶价值工作。国控企业业财融合人才会形成标准化国企职业认证体系。战略型业财财务将成为所有大中型国控企业财务负责人标配能力, 全面支撑世界一流财务管理体系落地建成。

参考文献

- [1] 陈虎, 郭奕. 数智化时代的新型财务管理组织体系[J]. 财会月刊, 2024, 45(16): 17-20.
- [2] 彭娟, 陈虎, 王泽霞. 数字财务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2020.
- [3] 傅超, 郑施佳, 吉利. 企业数字化转型、数据孤岛及其化解路径——一项基于传统制造企业的案例研究[J]. 中国管理会计, 2023(4): 19-31.
- [4] 汤谷良. 财务管理如何赋能企业数字化转型——基于国家电网财务部十大数字化应用场景思考[J]. 财务与会计, 2021(20): 7-12.
- [5] 张雪梅. 业财融合背景下会计人员能力转型路径探究[J]. 商业经济研究, 2025(4): 178-181.
- [6] 祝继高, 曲馨怡, 韩慧博. 数字化转型与财务管控创新研究——基于国家电网的探索性案例分析[J]. 管理世界, 2024, 40(2): 172-192.
- [7] 王欣, 刘光强, 干胜道. 新质生产力赋能财务管理高质量发展的机制与路径[J]. 财会月刊, 2024, 45(9): 41-46.
- [8] 徐娜. 智能化会计发展下国有企业财务管理转型路径探讨[J]. 中外企业家, 2024(30): 34-36.
- [9] 吴彬, 刘佳, 殷伟岩. 以碳资产管理推动国有企业绿色转型研究[J]. 国有资产管理, 2024(6): 46-49.
- [10] 赵强, 吴祥, 张宏亮. 中核集团世界一流财务管理体系建设实践的路径、工具与效果[J]. 财务与会计, 2025(3): 9-15.
- [11] 吴红艳, 陈旭, 付小鸽. 穿透赋能财务管理 协同共生企业价值——中国中铁三维协同穿透式财务管理实践与探索[J]. 财务与会计, 2026(5): 39-43.
- [12] AICPA, CIMA. 全球管理会计原则(GMAP) [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2024.
- [13] 汤谷良. 打造中国式企业财务管理体系助力实体经济高质量发展[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2023,

38(1): 88-97.

- [14] 赵俊平. 试论财务 BP 在企业管理中的应用与价值创造[J]. 新理财, 2021(10): 58-60.
- [15] 李桂荣, 刘卓然. 财务共享、财务职能转型与财务人员角色转变[J]. 会计之友, 2017(10): 21-23.