

团 体 标 准

T/CMSS00XX—2025

战略财务管理人员能力建设指南

Capability Development Guidelines for Strategic Financial Management Personnel

(征求意见稿)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上

2025 - XX-XX 发布

2025 - XX-XX 实施

中国管理科学学会 发布

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 缩略语	2
5 总则	2
5.1 能力框架定位	2
5.2 能力建设基本原则	3
6 战略财务管理人员能力框架	3
6.1 职业素养与合规能力 (A1)	3
6.2 财务专业能力 (A2)	4
6.3 战略思维与洞察能力 (A3)	4
6.4 风险管理与韧性建设能力 (A4)	5
6.5 数字化应用与转型能力 (A5)	5
6.6 领导力与协同能力 (A6)	5
7 评价指标体系	5
7.1 评价指标体系框架	5
7.2 评价方法	7
7.3 评价流程	7
7.4 评价结果应用	8
8 战略财务管理人员能力培训	8
8.1 培训目标	8
8.2 培训内容体系	9
8.3 培训实施要求	10
9 组织内能力建设推进建议	11
9.1 基础保障机制	11
9.2 分层实施路径	11
9.3 持续优化体系	12
附录 A (资料性) 战略财务管理人员能力评价指标	13
附录 B (资料性) 推荐培训课程模块	20
参考文献	24

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国管理科学学会提出并归口。

本文件起草单位：上海财经大学、北京外国语大学、贵阳中安科技集团有限公司。

本文件主要起草人员：……。

引 言

战略财务管理是企业战略落地与价值创造的核心支撑，其本质是通过全局性、长远性的资本流动规划与资源战略配置，增强企业核心竞争力，实现可持续发展。近年来，随着我国市场经济体制不断完善与现代企业制度深入推进，企业财务管理已从传统核算向战略化转型迈进，在财务战略与企业战略整合、产权结构优化、公司治理完善等方面取得显著进展，部分领先企业的战略财务管理水平已接近国际先进水准。但面对高质量发展要求与复杂多变的内外部环境，企业在财务战略的动态适配性、数字化时代的资源配置效率、ESG与财务战略的深度融合方面仍有提升空间。

国家政策明确要求强化高素质会计人才培养，行业趋势聚焦数字化转型、可持续发展等能力需求。本文件立足战略财务管理人员能力建设，明确核心能力框架、评价标准与培训要求，重点覆盖公司治理适配、战略整合、市场适应等关键维度，为企业战略财务管理专业人员的能力提升提供系统性指引，助力财务职能从“后台支撑”向“战略引领”转型。

战略财务管理要善于以管理会计的应用成果为基础支撑，将财务视角与企业战略深度融合，在战略规划、资源配置、风险管控等维度发挥重要作用，有力有效实现战略落地与长期价值创造。

战略财务管理人员能力建设指南

1 范围

本文件规定了战略财务管理的术语定义、战略财务管理人员的能力框架、评价指标体系、能力培训内容，以及组织内能力建设的推进建议。

本文件适用于企业中承担战略财务管理职责的高级财务管理人员，包括首席财务官（CFO）、财务总监及同等职责人员的能力建设、评价与培训，企业及相关机构可参照执行。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

- GB/T 45341-2025 数字化转型管理 参考架构
- GB/T 19024-2025 质量管理体系 面向质量结果的组织管理 实现财务和经济效益的指南
- GB/T 40831-2021 资产管理 财务与非财务职能在资产管理活动中的一致性指南
- GB/T 19011-2021 管理体系审核指南

3 术语和定义

GB/T 45341-2025、GB/T 19024-2025、GB/T 40831-2021、GB/T 19011-2021的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

战略财务管理 Strategic Financial Management

以企业整体战略为导向，基于产权结构合理性与公司治理有效性，通过系统分析内外部环境，对资本流入流出、财务资源分配与使用进行全局性、长远性、创造性谋划，涵盖筹资、投资、利润分配、成本等维度的财务战略制定、资源配置、流程管控、效果评价及动态调整全流程，核心是支撑企业战略目标达成与长期价值创造。

3.2

战略财务管理人员 Strategic Financial Management Personnel

在企业中承担战略财务管理核心职责，主导财务战略制定、推动资源战略配置、深度参与企业战略决策与公司治理的高级财务管理人员（含其直接领导的战略财务核心团队），通常包括首席财务官（CFO）、财务总监及其他同等职责人员。

3.3

战略财务管理能力 Strategic Financial Management Capability

战略财务管理人员为有效履行战略财务管理职责，支撑企业战略目标实现，在职业素养、专业技能、战略思维、风险管控、数字化应用、领导力等方面所具备的综合能力，尤其包括财务战略与企业战略的整合能力、公司治理适配能力、市场环境适应与调整能力。

4 缩略语

下列缩略语适用于本文件。

ESG：环境、社会及治理（Environmental, Social and Governance）

CFO：首席财务官（Chief Financial Officer）

ROI：投资回报率（Return on Investment）

EVA：经济增加值（Economic Value Added）

IFRS：国际会计准则（International Financial Reporting Standards）

PESTEL：政治、经济、社会、技术、环境、法律（Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal）

SWOT：优势、劣势、机会、威胁（Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats）

AI：人工智能（Artificial Intelligence）

ERP：企业资源计划（Enterprise Resource Planning）

RPA：机器人流程自动化（Robotic Process Automation）

SASB：可持续发展会计准则委员会（Sustainability Accounting Standards Board）

CIMA：特许管理会计师公会（Chartered Institute of Management Accountants）

CMA：注册管理会计师（Certified Management Accountant）

RACI：责任分配矩阵（Responsible, Accountable, Consulted, Informed）

5 总则

5.1 能力框架定位

战略财务管理人员能力框架以“战略引领、价值创造”为核心导向，紧扣深化管理会计应用、加速数字化转型等国家政策要求，聚焦可持续发展、风险韧性建设等行业发展趋势，构建“职业素养与合规能力、财务专业能力、战略思维与洞察能力、风险管理与韧性建设能力、数字化应用与转型能力、领导力与协同能力”等六大能力维度。各维度协同联动，系统支撑企业战略落地与价值创造。

战略财务管理人员能力框架以“能力协同、动态适配”为设计原则，既满足企业当前战略需求，又具备面向未来的延展性，是战略财务管理人员能力发展的系统性参考指南。战略财务管理人员能力框架见图1。

针对不同规模企业特点，本框架可在能力重点维度上实施精准适配：

- a) 中小型企业侧重战略协同与基础风险管控能力，强化财务与业务的深度联动、基础合规及风险预警，支撑企业在资源有限条件下实现稳健增长；
- b) 大型企业在保障基础财务体系高效运转与战略有效落地的基础上，突出 ESG 整合与全域风险韧性能力，深化 ESG 目标量化落地、跨领域风险协同管控，强化全链条风险韧性建设；
- c) 集团企业作为大型企业的特殊形态，其能力要求在大型企业基础上突出跨板块管理特性。集团企业侧重跨板块资源配置与数字化协同能力，通过全球化资金管理体系实现资源高效调配，依托数字化平台打破组织壁垒，支撑多板块协同战略落地。



图 1 战略财务管理人员能力框架

5.2 能力建设基本原则

战略财务管理人员能力建设的原则如下：

- 战略导向原则**：能力建设与企业战略目标及财务职能转型需求紧密结合，服务于长期价值创造。
- 全面系统原则**：覆盖职业素养、专业技能、战略思维等多维度，确保能力体系完整系统。
- 动态适配原则**：紧跟政策、技术及市场变化，持续优化能力要求，增强环境适应性。
- 实用有效原则**：以提升履职效能为出发点，确保评价与培训的针对性和可操作性。
- 合规诚信原则**：将职业操守与合规管理作为基础，坚守财务诚信底线与责任担当。

6 战略财务管理人员能力框架

战略财务管理人员能力框架涵盖六大核心维度，各维度包含具体能力要求，共同构成支撑企业战略落地与价值创造的综合能力体系。

6.1 职业素养与合规能力（A1）

战略财务管理人员需以高尚职业素养为基础，严守合规底线，具体包括：

- 诚信操守**：恪守职业道德，廉洁自律，坚守财务诚信底线，杜绝利益输送与财务造假；

- b) 合规管理：熟悉财经法律法规、行业监管要求，落实《企业内部控制基本规范》《上市公司治理准则》等法规及企业内部合规制度（如董监高履职规范），建立覆盖财务全流程的合规审查机制，确保财务活动合法合规；
- c) 受托责任：忠实履行对股东及利益相关者的受托责任，如通过预算管控保障资产安全、通过投资决策推动战略目标落地，维护企业合法权益，推动战略目标落地；
- d) 利益平衡：在合规前提下平衡企业、员工、社会等多方利益，兼顾短期效益与长期价值，实现负责任、可持续的价值创造；
- e) 数据合规：严格遵循《数据安全法》《个人信息保护法》等法规，建立数据全生命周期合规管理流程，保障财务数据安全与合法使用。

6.2 财务专业能力（A2）

战略财务管理人员需具备扎实的专业功底，支撑财务战略制定与执行，具体包括：

- a) 战略预算管理：构建与企业战略衔接的全面预算体系，通过滚动预算、零基预算等工具，推动资源向战略重点领域倾斜，确保预算与战略目标一致性；
- b) 战略成本管理：运用作业成本法、目标成本法等管理会计工具，分析成本驱动因素，支撑产品定价策略与市场竞争决策，实现成本与战略的协同。上述管理会计工具的应用需结合企业战略周期动态调整，体现战略场景下的适配性；
- c) 投融资战略管理：基于企业战略制定投融资规划，优化资本结构，开展战略投资项目评估与投后管理，提升资本使用效率与战略投资回报率；
- d) 绩效与价值评估：建立战略导向的绩效评价体系，运用 EVA（经济增加值）等工具衡量价值创造，引导业务部门聚焦战略目标；
- e) 数据治理与披露：强化财务数据标准化、规范化管理，完善信息披露机制，提升财务透明度与数据可信度，满足内外部决策需求；
- f) ESG 财务整合：将环境、社会及治理（ESG）因素纳入财务决策，建立碳成本核算模型、ESG 投资回报率测算模型，ESG 投资决策需参照《可持续发展会计准则委员会（SASB）行业标准》，推动 ESG 目标量化落地，支撑可持续发展战略。中小型企业可根据自身发展阶段逐步推进 ESG 财务整合；
- g) 全球财务战略：熟悉国际会计准则（IFRS）与跨境财税政策，构建全球化资金管理体系，开展合规框架下的跨境税务筹划与汇率风险管理，支撑企业全球化业务布局。

6.3 战略思维与洞察能力（A3）

战略财务管理人员需具备系统战略思维与敏锐洞察能力，衔接财务与企业战略，具体包括：

- a) 环境洞察：运用 PESTEL、SWOT 等工具，结合行业特性分析宏观政策、经济周期、产业趋势等对企业的影响，识别战略机遇与潜在风险；
- b) 商业模式理解：深入识别商业模式核心价值环节，洞察收入结构、成本构成等财务驱动因素，为商业模式优化提供财务视角；
- c) 战略对接：通过战略解码工具将企业整体战略转化为可落地的财务战略，明确财务资源配置、风险管控机制等支撑路径，确保财务职能与战略目标同频；
- d) 前瞻性研判：基于环境分析报告和行业数据等内外部环境变化信息，预判 3-5 年战略周期内市场变革、技术迭代等对企业战略的影响，提出可落地的财务建议，支撑高层决策；
- e) 产权结构优化能力：通过股权架构合理性评估和融资工具适配性分析，推动产权结构、融资工具与财务战略目标适配。

6.4 风险管理与韧性建设能力（A4）

战略财务管理人员需具备全域风险管控与财务韧性建设能力，保障企业稳健运营，具体包括：

- a) 全域风险识别：基于行业特性，全面识别市场、信用、操作、地缘政治、供应链金融、ESG 等领域风险，建立风险清单与动态更新机制；
- b) 风险评估量化：运用风险矩阵、压力测试等方法，量化评估风险发生概率与影响程度，结合行业阈值确定风险应对优先级；
- c) 风险应对策略：针对高优先级风险，制定规避、转移或降低的应对方案，明确责任主体与时间节点，构建“识别、评估、应对、监控”的全流程风险防控体系；
- d) 财务韧性建设：通过现金流预测与资本结构优化，建立极端环境下的财务应急机制，增强企业在经济波动、供应链中断等突发事件中的抗冲击能力与恢复能力。

6.5 数字化应用与转型能力（A5）

战略财务管理人员需推动财务数字化转型，以技术赋能财务职能升级，具体包括：

- a) 数字化战略规划：制定财务数字化转型路径，推动业务系统与财务系统的深度整合，实现数据贯通，构建业财融合数字化平台；
- b) 信息系统与自动化工具建设：参与财务信息系统（如 ERP、财务共享平台）的规划与建设，推动机器人流程自动化（RPA）在发票审核、付款结算等标准化流程中的应用，提升财务流程自动化、智能化与标准化水平；
- c) 智能工具应用：运用人工智能（AI）、大数据等技术开展财务分析与预测，通过智能算法提升决策效率与准确性；
- d) 数据驱动决策：基于财务数据与业务数据挖掘业务规律，构建收入预测、成本优化、现金流预警等数据决策场景，支撑战略决策；
- e) 数据安全和合规应用：建立财务数据安全管理制度，落实数据分类分级保护要求，确保数据在采集、存储、使用中的安全与合规；

6.6 领导力与协同能力（A6）

战略财务管理人员需具备卓越领导力与跨部门协同能力，推动财务职能转型与组织协同，具体包括：

- a) 战略沟通：通过战略解码工具将财务战略转化为可理解的业务语言，向管理层、业务部门及投资者解释财务逻辑，争取对战略目标的理解与支持；
- b) 团队管理：通过分层培养体系储备战略财务人才，结合专业技能培训与战略意识培养，提升团队专业能力与战略意识；
- c) 跨部门协同：建立跨部门协作机制，与信息技术部门、业务部门、战略部门协同，推动业财融合，共同解决战略落地中的资源配置、风险管控等问题；
- d) 变革推动：通过流程再造与文化塑造，引领财务职能从“核算型”向“战略引领型”转型，推动组织流程优化与文化变革，适应企业战略发展需求。

7 评价指标体系

7.1 评价指标体系框架

战略财务管理人员能力评价指标体系基于六大核心能力构建，涵盖定量与定性指标，兼顾不同规模、行业企业的适配性，具体如表1所示。各评价指标的指标定义、计算方法、评分标准等规则见附录A。

表 1 战略财务管理人员能力评价指标体系

能力维度	指标类型	指标名称	中小型企业	大型企业	集团企业
职业素养 与合规能力 (A1)	定量	合规审查通过率	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	重大风险事件发生率	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	数据合规达标率	重要指标	重要指标	核心指标
	定性	职业道德评价	一般指标	重要指标	重要指标
	定性	受托责任履行评价	一般指标	重要指标	重要指标
财务 专业能力 (A2)	定量	预算准确率	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	战略投资 ROI 达成率	重要指标	重要指标	核心指标
	定量	成本降低目标实现率	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	ESG 投资财务分析参与率	一般指标	重要指标	重要指标
	定量	跨境资金集中管理率	不适用	重要指标	核心指标
	半定量	ESG 财务整合有效性	重要指标	重要指标	重要指标
	定性	管理会计工具应用深度	重要指标	重要指标	重要指标
战略思维 与洞察能力 (A3)	定量	战略建议采纳率	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	环境分析报告质量评分	重要指标	核心指标	重要指标
	定量	战略会议季度参与率	重要指标	核心指标	重要指标
	半定量	战略与财务目标匹配度	重要指标	重要指标	重要指标
	定性	商业模式理解深度	重要指标	重要指标	重要指标
	定性	产权结构适配性评估	一般指标	一般指标	重要指标
风险管理 与韧性能力 (A4)	定量	重大风险事件及时处置率	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	风险损失占营收比例	核心指标	核心指标	核心指标
	定量	风险对冲工具覆盖率	重要指标	核心指标	重要指标
	定性	风险评估全面性	重要指标	重要指标	重要指标
	定性	财务韧性应对效果评价	重要指标	重要指标	重要指标
数字化应用 与转型能力 (A5)	定量	财务数字化项目落地率	核心指标	核心指标	重要指标
	定量	数据决策场景覆盖率	重要指标	核心指标	重要指标
	定性	机器人流程自动化 (RPA) 覆盖率	重要指标	重要指标	重要指标
	定性	智能工具应用熟练度	重要指标	重要指标	重要指标
	定性	业财数据融合效果	重要指标	重要指标	重要指标
领导力与 协同能力 (A6)	定量	团队能力提升率	核心指标	核心指标	重要指标
	定量	跨部门协作效率评分	核心指标	核心指标	重要指标
	定性	战略沟通有效性	重要指标	核心指标	重要指标
	定性	变革推动效果评价	重要指标	重要指标	重要指标

注1：“核心指标”是指企业战略落地的底线要求，未达标将影响其合法经营、战略目标实现或核心竞争力；“重要指标”是指战略执行的关键支撑，未达标会削弱实施效果但可通过工具引入或外部合作弥补；“一般指标”指辅助性管理要求，达标可提升管理精细度但非生存或战略必需；“不适用”是指无实际需求的指标。

注2：本表格为一般性指导建议，聚焦战略财务管理人员通用能力框架。实际应用中，需结合行业特性（如制造业侧重成本管控、金融业侧重风险合规）、企业战略阶段（如扩张期强化资源协同、转型期突出数字化能力）及规模差异（如超大型集团需增加跨区域协同指标）动态调整，确保评估与企业管理需求深度适配。

7.2 评价方法

7.2.1 四维评价法

采用“四维评价法”，通过多主体协同评估确保结果客观全面，具体包括以下维度：

- a) 上级评价（权重 50%）：由企业管理层，如 CEO、董事会或分管财务的高管等，依据评价指标对战略财务管理人员的能力表现打分，重点聚焦核心职责履行效果。
- b) 专业评价（权重 30%）：由财务专家委员会或外部顾问（大型企业）、内部专家小组（中小型企业）基于行业专业标准开展评估，侧重财务专业能力、数字化转型等专业维度的达标情况。
- c) 自我评估（权重 10%）：由评价对象对照能力框架进行自我总结，梳理优势与待改进项，作为多维度评价的补充参考。
- d) 跨部门评价（权重 10%）：指业务部门对财务团队战略支撑的反馈，重点评估协同维度的表现。

7.2.2 评价结果计算

评价结果采用加权综合得分制（100分制），计算公式为：

综合得分=上级评价×50%+专业评价×30%+自我评估×10%+跨部门评价×10%

具体计算规则如下：

- a) 定量指标：直接依据数据计算得分，核心指标数据需经审计部门复核（管理层参与终审），重要指标需标注计算逻辑。
- b) 定性指标：结合四维评价结果取均值，核心指标的定性评分需附具体案例支撑。
- c) 不适用指标：对无实际需求的指标不参与评分，但需在评价报告中注明原因。

7.3 评价流程

评价流程以大型企业为基准框架，中小型企业与集团企业在此基础上进行适配调整。

7.3.1 大型企业评价流程

适用于管理复杂度高、需强化战略执行与风险管控的大型单体企业，流程分为三个阶段：

- a) 准备阶段（评价前 1 个月）：明确评价周期及对象层级，组建评价工作组，同步收集各项指标数据。评价工作组一般包括人力资源部门、财务负责人以及业务代表。
- b) 实施阶段（1-2 周）：按“四维评价法”开展评估，其中，定量指标由财务部门提取数据并计算得分，核心指标需经审计部门复核（管理层参与终审）；定性指标通过工作组组织评分，核心指标的定性评分需由管理层参与终审；综合得分按“优秀（≥90 分）、合格（70-89 分）、待改进（<70 分）”三级划分，核心指标在综合得分中的权重占比不低于 60%；
- c) 复核与反馈阶段（1 周）：管理层复核结果真实性；同时向评价对象反馈结果，明确核心指标优势及待改进方向，制定针对性改进计划。

7.3.2 中小型企业适配调整

针对资源有限、管理成本敏感的特点，在大型企业流程基础上简化：

- a) 流程压缩：全流程缩短为“准备、实施、反馈”三阶段，重点保障核心指标评估效率。其中，准备阶段压缩为 1 周，仅收集核心指标数据，同步梳理重要指标基础信息；实施阶段压缩为 3 天，同步完成定量指标计算与定性指标评分，核心指标由财务负责人初审，重要指标由业务总监复核；反馈阶段压缩为 2 天，需快速完成结果复核与沟通，重点反馈核心指标改进方向。
- b) 专业评价调整：将“外部专家评价”改为“内部专家评价”，由财务负责人与核心业务总监组成评估小组，基于合规审查执行细则等内部实操标准开展评分，降低外部咨询成本。

7.3.3 集团企业专项适配

针对多板块协同、跨区域管理的特点，在大型企业流程基础上增加专项步骤：

- a) 准备阶段中，数据收集方面，除总部数据外，要求各子公司提交标准化数据报表，并明确可比较的数据口径；评估工作组方面，需增加子公司财务负责人，负责提供子公司层面能力表现数据。
- b) 实施阶段中，定量指标计算基于子公司资金归集率与总部调度成功率加权计算；定性指标评分则需增加子公司业务部门评分，如子公司销售总监对总部财务支持的评分。
- c) 复核与反馈阶段中，管理层重点核查跨板块指标真实性；并向子公司同步评价结果，指导制定子公司层面改进计划。

7.4 评价结果应用

评价结果需与修订后的指标体系深度联动，重点围绕核心、重要指标的表现优化管理决策。

7.4.1 个人发展

优秀者（≥90分）：核心指标表现突出者优先纳入企业核心人才库，优先获得战略管理课程、国际管理会计类认证（如CIMA、CMA等）资源；

待改进者（<70分）：需制定个性化能力提升计划，重点针对核心指标短板开展合规专项培训，针对重要指标不足进行工具实操训练，持续跟踪改进效果。

7.4.2 人才梯队建设

依据评价结果划分战略财务管理人员能力等级（初级、中级、高级），核心指标达标率是等级评定的关键依据。

大型企业依托评价结果建立总部、区域人才联动机制，将区域层面核心指标表现优秀者纳入总部战略财务人才储备池，实现跨层级能力互补。

7.4.3 组织优化

结合行业与企业规模适配性分析，调整财务部门职能设置：中小型企业侧重强化基础合规职能，大型企业增设战略财务专项岗位，集团企业增设“跨板块财务协同岗”等；针对评价中发现的高频待改进项，制定部门级能力提升计划，通过集中培训、流程优化推动整体能力升级，核心指标相关改进需在6个月内完成。

7.4.4 动态调整

每年结合企业战略调整对评价指标进行适应性修订。年度微调原则上不涉及框架结构性变更，指标调整幅度不超过体系总量的30%，确保评价连续性；每3年开展一次指标体系全面修订，参照行业前20%标杆企业标准校准指标阈值及权重，同步评估框架维度与战略匹配度，持续保持体系的先进性与适用性。

8 战略财务管理人员能力培训

8.1 培训目标

通过系统化课程设计，围绕职业素养与合规、财务专业、战略思维与洞察、风险管理与韧性建设、数字化应用与转型、领导力与协同六大核心能力维度，实现能力精准对标、场景化实战转化与差异化精准适配，支撑战略财务管理人员有效推动企业战略落地。

8.2 培训内容体系

培训内容紧密围绕六大能力维度，形成分层分类、场景导向、动态更新的课程体系。详细的推荐培训课程模块见附录B。

8.2.1 职业素养与合规能力培训

以合规底线坚守、职业道德践行与多方利益平衡为核心，覆盖以下内容：

- a) 法规与监管要求：重点解读行业核心法规，结合相关行业监管要求，明确授权审批、资金管控、账务处理全流程合规要点。
- b) 职业道德与责任：聚焦利益冲突规避、廉洁自律等核心准则，强化员工权益保障、商业行为禁忌等实践要求。
- c) 数据与商业安全：解析数据存储分级、使用权限、共享审批机制，结合保密协议签署、风险评估与应急响应策略，保障财务数据安全；同时覆盖商业秘密保护实务。
- d) 多方利益平衡：通过企业捐赠与股东回报平衡方案、短期效益与长期价值协调机制等案例教学，提升合规框架下平衡企业、员工、社会等多方利益的实操能力。

该项能力培训采用合规风险事件复盘、利益协调场景模拟等形式，强化全员合规意识与责任担当。

8.2.2 财务专业能力培训

以战略支撑、专业工具与数据驱动为核心，覆盖以下内容：

- a) 战略预算管理：包含滚动预算编制、零基预算应用、预算与战略衔接方法，结合三表联动（资产负债表、利润表、现金流量表）编制演练，实现资源向战略重点领域倾斜。
- b) 战略成本管理：运用作业成本法、目标成本法等工具，开展价值链成本动因分析、产品生命周期成本核算，支撑产品定价策略与市场竞争决策。
- c) 投融资与价值评估：涵盖资本结构优化模型、投资项目可行性分析、并购估值与风险对冲工具应用，提升资金使用效率与战略投资回报率。
- d) ESG 财务整合：包括碳成本核算模型、ESG 投资回报率测算、ESG 风险纳入财务建模的实践方法，推动 ESG 目标量化落地。
- e) 财务数据治理与应用：覆盖数据标准化、跨系统集成、业财数据可视化报表开发，提升财务数据质量与决策支持能力。
- f) 信息披露与合规：聚焦《证券法》《上市公司信息披露管理办法》等法规，解析合规操作要点，结合典型案例（如财务造假、ESG 披露违规）强化风险防控。

其中，中小型企业简化复杂工具教学，侧重如基础预算编制等基础实操能力培养；大型企业增加跨部门协同案例，如业务部门预算联动，强化战略衔接。

8.2.3 战略思维与洞察能力培训

以环境研判、战略解码与前瞻预判为核心，覆盖以下内容：

- a) 宏观环境分析：运用 PESTEL、SWOT 等工具，分析政策法规、经济周期、技术变革（如 AI、大数据）、社会趋势对行业格局的影响。
- b) 战略解码与商业模式适配：通过财务战略与企业战略的映射逻辑，识别商业模式核心价值环节，构建财务适配路径。
- c) 周期预判与风险对冲：运用行业生命周期模型、经济周期下的预算弹性设计，结合技术替代曲线等工具，训练跨周期战略预判能力。
- d) 股权与融资策略：涵盖股权激励工具、融资渠道选择，平衡资本结构与财务风险。

- e) 小型企业战略落地：通过商业模式画布、轻量化战略工具，设计资源有限条件下的差异化竞争策略。

该项能力的培训，重点结合企业战略转型中的财务支撑真实案例研讨，强化实战应用能力。

8.2.4 风险管理与韧性建设能力培训

以风险识别、量化评估与韧性提升为核心，覆盖以下内容：

- a) 全域风险识别：包含市场风险、信用风险、操作风险、ESG 风险等类型的识别方法。
- b) 风险量化与应对：运用风险矩阵、压力测试等工具，量化风险概率与影响，制定规避、转移或降低的应对方案。
- c) 重大风险处置：涵盖 24 小时应急响应机制、灾备系统建设、危机沟通机制等规范。
- d) 财务韧性建设：涉及现金流预测与优化、极端环境应对策略。

在行业适配方面，金融业可补充《巴塞尔协议》专业知识；制造业强化供应链风险防控等。

8.2.5 数字化应用与转型能力培训

以技术赋能、流程再造与数据安全为核心，覆盖以下内容：

- a) 财务数字化转型规划：包括业财融合蓝图设计、系统选型、数据中台建设要点。
- b) 智能工具应用：运用 RPA 实现发票审核、资金对账等标准化流程自动化；通过 BI（商业智能）动态看板、Python 财务数据分析提升决策效率。
- c) 系统安全与合规：覆盖数据分类分级、网络安全等级保护、跨境数据传输合规等机制设计。
- d) 业财流程再造：通过报销流程自动化、采购付款闭环管理、预算执行实时监控，实现业财深度融合。

其中，中小型企业侧重基础工具实操，如轻量化工具组合、电子发票管理等；大型企业增加系统集成，如跨板块数据打通与数据安全专项教学。

8.2.6 领导力与协同能力培训

以战略传递、团队赋能与组织变革为核心，覆盖以下内容：

- a) 战略沟通与跨部门协作：运用平衡计分卡（BSC）落地战略目标，掌握非财务语言翻译技巧，通过 RACI 矩阵（责任分配矩阵）明确跨部门协作权责。
- b) 财务团队赋能：设计管理会计能力模型、财务 BP（业务合作伙伴）角色定位，通过导师制与轮岗机制培养复合型人才。
- c) 跨部门协同机制：建立联席会议制度、优化决策流程、整合利益相关方需求，提升协同效率。
- d) 财务职能转型与变革：推动业财角色重构，运用“沟通、培训、试点”三阶段法应对变革阻力，通过数字化转型成熟度评估模型追踪转型效果。

在培训方法上，采用角色扮演、团队沙盘等互动教学方式，强化实践应用能力。

8.3 培训实施要求

8.3.1 培训方式

培训应采用分层实施、多元融合、行业适配的方式开展。

- a) 分层实施方面，需结合岗位特性差异化设计：首席财务官（CFO）侧重全球化战略研讨、董事会决策模拟等内容，每年培训不少于 32 学时；财务总监侧重战略解码工作坊、领导力沙盘等内容，每年培训不少于 24 学时；战略财务经理侧重跨部门预算协同、风险量化工具实操等内容，每年培训不少于 16 学时；高层管理人员侧重战略思维、领导力培训，包括封闭研讨、标杆企业参访等形式。

年度最低培训学时需通过组合多个模块达成。

- b) 多元融合方面，采用线上课程、线下工作坊与实践项目相结合的模式。线上课程完成理论知识学习，线下通过案例研讨深化理解，实践项目包括真实预算编制、风险评估等，以此检验学习效果。
- c) 行业适配方面，制造业增加供应链成本管理实地教学，金融业强化风险模拟演练；中小型企业可采用内部导师与外部精简课程相结合的模式，降低培训成本。

8.3.2 培训评估

培训评估应涵盖过程评估、结果评估及持续优化。

- a) 过程评估通过课堂测试、案例分析报告等方式，检验参训人员对知识的掌握程度。
- b) 结果评估结合能力评价指标，包括预算准确率提升、跨部门协作效率改善等，需对比培训前后3个月的核心指标改善度（如预算准确率提升幅度 $\geq 5\%$ ），评估培训实际效果。
- c) 持续优化要求每年度基于培训评估结果调整课程内容，确保培训体系与能力提升需求动态匹配。

9 组织内能力建设推进建议

9.1 基础保障机制

组织应建立健全能力建设的责任体系与制度框架，为战略财务管理人员能力提升提供系统性支撑。

9.1.1 责任主体明确

组织需确定能力建设的牵头部门，通常由财务部与人力资源部协同推进，确保财务专业需求与人才发展规划有效衔接。大型企业可设立“战略财务能力建设委员会”，由高管牵头统筹培训规划、评价实施与资源调配等工作；中小型企业宜采用“双责任人制”，即财务负责人主抓专业能力建设，人力资源部门安排通用能力培训，分工协作提升效率。

9.1.2 配套制度完善

组织应将能力建设与内部管理体系深度融合，形成长效保障机制，包括但不限于以下方面：

- a) 岗位体系衔接：将战略财务管理人员的能力等级划分为初级、中级、高级，与岗位任职资格直接绑定，明确各岗位的能力达标要求。例如，区域财务经理岗位需具备中级以上战略思维能力，总部CFO岗位需具备高级领导力与协同能力。
- b) 激励机制挂钩：将能力评价结果作为薪酬调整、岗位晋升的重要依据。具体标准为：评价结果优秀（ ≥ 90 分）的人员，岗位工资上浮5-8%且优先获得晋升机会；评价结果合格（70-89分）的人员，维持标准薪酬并提供定制化培训；评价结果待改进（ < 70 分）的人员，启动薪酬冻结程序并设置3个月改进期；对连续2年评价为“待改进”的人员，启动岗位适配性评估与调整程序。
- c) 资源保障措施：按年度营收比例设立能力建设专项经费，建议不低于人力成本的3%，用于课程开发、师资聘请、工具采购等。大型企业可引入外部专业机构提供定制化服务，中小型企业可优先整合内部资源，如选拔资深财务人员担任内部导师。建议企业采取视频课程学分制、申请政府补贴培训项目、加入行业联盟拼单采购等方式控制成本。

9.2 分层实施路径

组织应结合自身规模、行业特性及发展阶段，分步骤、差异化推进战略财务管理人员能力建设，确保实施效果与实际需求相匹配。

9.2.1 分阶段落地实施

组织可按照“诊断、试点、全面推广”的路径分阶段推进能力建设，具体包括以下阶段：

- a) 启动阶段（1-3个月）：基于评价指标体系开展全员能力现状诊断，系统梳理战略财务管理人员在六大能力维度上的短板，并结合企业战略目标制定针对性建设计划；
- b) 推广阶段（4-12个月）：选择核心业务板块或重点岗位开展试点培训，优先提升风险管控、预算管理等核心能力，同步优化评价流程，形成“评价、培训、再评价”的闭环机制，验证并完善建设方案；
- c) 深化阶段（12-36个月）：在全组织范围内落地六大能力建设，建立能力看板动态监控关键指标，包括部门平均得分、高频短板项改善进度等，定期向管理层汇报建设成效，确保能力提升与企业战略落地同频。

9.2.2 差异化策略适配

组织应根据规模与行业特性制定适配的能力建设策略，避免“一刀切”，包括但不限于以下方面：

- a) 规模差异化：大型企业侧重全球化财务能力、战略领导力等高阶能力建设，通过总部、区域联动机制将核心能力标准下沉至各级子公司；中小型企业聚焦基础合规、成本管控与数字化工具应用等实用能力，采用微课程、内部分享会等轻量化培训模式降低实施成本；
- b) 行业差异化：金融业需强化风险管理、合规能力建设，参考《巴塞尔协议》等行业规范制定专项评价标准与培训内容；制造业重点提升成本管控、供应链韧性能力，结合生产流程设计案例教学；互联网企业需加强数据合规、数字化应用与转型能力培训，侧重 AI 工具在财务分析中的实操应用。

9.3 持续优化体系

组织应通过文化引导与动态调整，确保能力建设体系长期适配企业发展需求，形成从能力提升到价值创造的正向循环。

9.3.1 能力建设文化培育

组织应将能力建设融入日常管理，营造“以能力促价值”的文化氛围，包括但不限于以下方面：

- a) 案例分享机制：通过内部资料、季度专题会议等渠道，分享战略财务管理人员能力提升的典型案例，强化能力与价值挂钩的价值导向；
- b) 跨部门协同场景：鼓励财务部门与业务部门联合开展成本优化工作坊、战略投资研讨会等活动，在实践中推动能力应用与经验交流，使能力建设从培训项目转化为工作常态。

9.3.2 动态调整机制建立

组织应定期修订能力建设体系，确保其先进性与适用性，包括但不限于以下方面：

- a) 年度微调：结合企业战略调整（如拓展海外市场需强化跨境资金管理能力）、行业政策变化（如 ESG 监管强化需补充碳成本核算内容）及能力评价数据，更新培训课程与评价指标；建立能力预警机制，对风险控制等关键维度的指标异常及时启动专项提升计划；
- b) 三年对标：每 3 年开展一次全行业能力对标，参照行业前 20% 标杆企业的标准校准能力等级阈值与建设目标，确保组织内战略财务管理人员的能力水平保持行业先进。

附录 A (资料性) 战略财务管理人员能力评价指标

A.1 职业素养与合规能力评价指标

指标名称	合规审查通过率
指标类型	定量
指标定义	财务事项通过合规审查的比例，反映合规管理体系有效性
计算方法	$(\text{合规通过事项数}/\text{当期应审查财务事项总数}) \times 100\%$ (含例外审批备案事项)
评分标准(100分制)	$\geq 98\%$: 100分; 96%-97%: 80分; 95%: 60分; $< 95\%$: 0分
行业适配说明	金融业额外覆盖监管报表合规性
指标名称	重大风险事件发生率
指标类型	定量
指标定义	年度内发生的重大风险事件(含潜在重大影响或实际损失)数量，反映风险防控水平
计算方法	$\text{年度重大风险事件数}/\text{当期暴露的高风险财务事项总数} \times 100\%$
评分标准(100分制)	0次: 100分; 1次(轻微影响): 80分; 1次(中影响): 50分; ≥ 2 次或重大损失: 0分
行业适配说明	金融业需监控反洗钱、数据合规风险
指标名称	数据合规达标率
指标类型	定量
指标定义	财务相关数据流程符合《数据安全法》《个人信息保护法》的比例，反映数据合规管理水平
计算方法	$(\text{合规财务数据流程数}/\text{财务相关数据流程总数}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	$\geq 98\%$: 100分; 95%-97%(含): 80分; 90%-94%(含): 60分; $< 90\%$: 0分
行业适配说明	全行业通用，互联网企业需强化用户数据保护
指标名称	职业道德评价
指标类型	定性
指标定义	财务人员在廉洁自律、利益冲突规避、公平公正等职业操守方面的行为表现评估
计算方法	$\text{上级评分} \times 70\% + \text{同级评分} \times 30\%$ (100分制量表)
评分标准(100分制)	90-100分: 100分; 80-89分: 80分; 70-79分: 60分; < 70 分: 0分
行业适配说明	全行业通用
指标名称	受托责任履行评价
指标类型	定性
指标定义	财务人员维护股东利益(如分红达标率)、执行战略目标(如战略项目投资偏差率)的效果评估
计算方法	专家从股东利益维护(40%)、战略执行度(30%)、资源分配合理性(30%)维度评估(100分制)
评分标准(100分制)	90-100分: 100分; 80-89分: 80分; 70-79分: 60分; < 70 分: 0分
行业适配说明	全行业通用

A.2 财务专业能力评价指标

指标名称	预算准确率
指标类型	定量
指标定义	实际值与预测值的偏差控制水平，反映预算编制科学性
计算方法	$1 - (\text{实际值} - \text{预测值}) / \text{预测值} \times 100\%$
评分标准(100分制)	≤3%: 100分; 3%-5%: 80分; >5%: 0分
行业适配说明	制造业: 重点监控生产预算与实际偏差; 服务业: 监控费用预算偏差
指标名称	战略投资 ROI 达成率
指标类型	定量
指标定义	实际投资回报率与战略规划目标的匹配度，反映投资决策有效性
计算方法	$(\text{实际 ROI} / \text{规划 ROI}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	≥100%: 100分; 90%-99%: 80分; <90%: 0分
行业适配说明	金融业: 结合风险调整后 ROI (RAROC) 计算; 制造业: 关注固定资产投资回报周期
指标名称	成本降低目标实现率
指标类型	定量
指标定义	实际成本降低率(较基期)与计划降低率的匹配度，反映成本管控能力
计算方法	$(\text{实际降低率} / \text{计划降低率}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	≥100%: 100分; 90%-99%: 80分; <90%: 0分
行业适配说明	制造业: 供应链成本降低率(原材料采购、物流、生产损耗等); 服务业: 人力成本优化率
指标名称	ESG 投资财务分析参与率
指标类型	定量
指标定义	财务部门参与 ESG 投资项目财务可行性分析的比例，反映财务对 ESG 投资的支撑深度
计算方法	$(\text{参与 ESG 投资分析的项目数} / \text{当期 ESG 投资项目总数}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	全程参与(尽调+ROI 测算+风险评估): 100分; 部分参与(仅参与 1-2 环节): 80分; 未参与: 0分
行业适配说明	高耗能行业: 重点参与碳足迹分析; 互联网行业: 关注用户数据隐私投资分析
指标名称	跨境资金集中管理率
指标类型	定量
指标定义	纳入集中管理的可跨境资金规模占比，反映全球化资金管理能力
计算方法	$(\text{集中管理跨境资金规模} / \text{可集中管理的总跨境资金规模}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	≥80%: 100分; 70%-79%: 80分; <70%: 0分
行业适配说明	国际贸易、跨国制造业; 排除受外汇管制或境外自主运营的不可集中资金

指标名称	ESG 财务整合有效性
指标类型	半定量
指标定义	从碳成本核算覆盖率、ESG 投资财务分析参与率、第三方评级提升三维度评估
计算方法	碳成本核算覆盖率（30%）+ESG 投资财务分析参与率（30%）+第三方评级提升（40%）加权评分
评分标准（100 分制）	≥90 分：100 分；70-89 分：60 分；<70 分：0 分
行业适配说明	制造业侧重碳成本核算； 金融业侧重 ESG 投资； 科技企业侧重数据披露合规性

指标名称	管理会计工具应用深度
指标类型	定性
指标定义	作业成本法、平衡计分卡等工具在决策中的应用范围与效果评估
计算方法	工具覆盖度（40%）+决策支撑效果（60%）专家评分（100 分制）
评分标准（100 分制）	≥90 分：100 分；70-89 分：60 分；<70 分：0 分
行业适配说明	制造业：作业成本法（覆盖生产、供应链场景）； 服务业：平衡计分卡（覆盖客户、流程场景）

A.3 战略思维与洞察能力评价指标

指标名称	战略建议采纳率
指标类型	定量
指标定义	财务部门提出的战略财务建议（如资本结构优化、成本结构调整）中被采纳的比例
计算方法	$(\text{被采纳建议数} / \text{总建议数}) \times 100\%$
评分标准（100 分制）	≥70%：100 分；60%-69%：60 分；<60%：0 分（初创企业可放宽至 ≥50% 得 60 分）
行业适配说明	全行业通用

指标名称	环境分析报告质量评分
指标类型	定量
指标定义	专家对政策解读、趋势预判、战略关联度的综合评分
计算方法	政策解读（30 分）+趋势预判（30 分）+战略关联度（40 分）
评分标准（100 分制）	≥85 分：100 分；70-84 分：60 分；<70 分：0 分（需重新提交报告并整改）
行业适配说明	金融业：增加“货币政策对资金成本影响分析”“金融监管政策合规性预判”维度

指标名称	战略会议季度参与率
指标类型	定量
指标定义	实际参与战略会议次数占企业制度规定最低次数的比例
计算方法	$(\text{实际参与次数} / \text{应参与次数}) \times 100\%$ （应参与次数按岗位职责和企业制度确定）
评分标准（100 分制）	≥80%：100 分；60%-79%：80 分；<60%：0 分
行业适配说明	全行业通用（总部 CFO ≥4 次/季，区域财务经理 ≥2 次/季）

指标名称	战略与财务目标匹配度
------	------------

指标类型	定性
指标定义	财务战略与企业整体战略在目标、资源上的对齐程度
计算方法	目标对齐度（KPI 重叠率 $\geq 80\%$ 得满分）+资源支撑力（战略项目预算占比 $\geq 30\%$ 得满分）
评分标准(100 分制)	≥ 90 分：100 分；70-89 分：60 分； < 70 分：0 分
行业适配说明	全行业通用

指标名称	商业模式理解深度
指标类型	定性
指标定义	对商业模式核心价值环节及财务驱动因素的认知水平
计算方法	价值环节识别（如平台型企业用户增长逻辑）+盈利模式分析（如科技企业研发投入转化）
评分标准(100 分制)	≥ 90 分：100 分；70-89 分：60 分； < 70 分：0 分
行业适配说明	平台型、科技型企业需强化核心价值环节与财务驱动的关联分析

指标名称	产权结构适配性评估
指标类型	定性
指标定义	股权架构、融资工具与企业战略目标的匹配程度
计算方法	股权架构合理性（控制权稳定性、股东协同性）+融资工具适配性（成本、期限匹配战略周期）
评分标准(100 分制)	≥ 90 分：100 分；70-89 分：60 分； < 70 分：0 分
行业适配说明	集团企业需评估跨板块股权协同对战略资源调配的支撑作用

A.4 风险管理与韧性建设能力评价指标

指标名称	重大风险事件及时处置率
指标类型	定量
指标定义	重大风险事件（含潜在重大影响或实际损失）24 小时内处置的比例，反映风险响应速度
计算方法	$(24 \text{ 小时内处置事件数} / \text{总重大风险事件数}) \times 100\%$ （总事件数含例外审批备案事件）
评分标准(100 分制)	$\geq 100\%$ ：100 分；90%-99%：60 分； $< 90\%$ ：0 分
行业适配说明	金融业：信用、市场风险处置； 制造业：供应链中断风险处置

指标名称	风险损失占营收比例
指标类型	定量
指标定义	盈利企业指风险损失总额占营业收入的比例；亏损企业指风险损失改善程度
计算方法	盈利企业： $(\text{年度风险损失总额} / \text{营业收入}) \times 100\%$ ； 亏损企业： $(\text{本年损失} - \text{上年损失}) / \text{上年营收} \times 100\%$ （负值表示改善）
评分标准(100 分制)	盈利企业： $\leq 5\%$ （制造业 $\leq 8\%$ ）：100 分；5%-8%（制造业 $\leq 10\%$ ）：60 分； $> 8\%$ （制造业 $> 10\%$ ）：0 分； 亏损企业：同比改善 $\geq 10\%$ ：100 分；5%-9%：80 分； $< 5\%$ ：0 分
行业适配说明	适用于制造业、服务业等非金融行业； 金融业参照行业监管标准（如银行业《巴塞尔协议》、证券业《证券公司风险控制指标管理办法》等）

指标名称	风险对冲工具覆盖率
指标类型	定量
指标定义	风险准备金对信用/市场风险敞口的覆盖比例，反映风险缓冲能力
计算方法	$(\text{一般风险准备金} + \text{专项风险准备金}) / (\text{信用风险敞口} + \text{市场风险敞口}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	制造业等非金融行业： $\geq 100\%$ ：100分；90%–99%：80分； $< 90\%$ ：0分； 金融业：不适用（用核心一级资本充足率 $\geq 8\%$ ）
行业适配说明	非金融行业（如制造业）：覆盖应收账款坏账、存货跌价等风险； 服务业：覆盖客户违约风险

指标名称	风险评估全面性
指标类型	定性
指标定义	风险识别范围、评估方法科学性的综合评估
计算方法	风险覆盖度（覆盖8类以上风险得满分）+量化模型有效性（预测准确率 $\geq 80\%$ 得满分）
评分标准(100分制)	≥ 90 分：100分；70–89分：60分； < 70 分：0分
行业适配说明	金融业：重点评估量化模型完备性

指标名称	财务韧性应对效果评价
指标类型	定性
指标定义	极端环境下现金流稳定性、资源调配灵活性的评估
计算方法	压力测试结果（现金流覆盖率 $\geq 120\%$ 得满分）+应急机制有效性（如应急资金储备比例 $\geq 30\%$ 得满分）
评分标准(100分制)	≥ 90 分：100分；70–89分：60分； < 70 分：0分
行业适配说明	服务业：强化突发场景的运营资金保障； 制造业：关注供应链中断应对能力

A.5 数字化应用与转型能力评价指标

指标名称	财务数字化项目落地率
指标类型	定量
指标定义	年度按时落地的财务数字化项目占计划项目的比例，反映数字化执行效率
计算方法	$(\text{按时落地项目数} / \text{年度计划项目数}) \times 100\%$
评分标准(100分制)	$\geq 100\%$ ：100分；90%–99%：80分；80%–89%：60分； $< 80\%$ ：0分（偶发因素可申请复核）。中小型企业 $\geq 80\%$ 可得100分
行业适配说明	制造业：生产与财务系统对接项目； 零售业：线上线下销售数据融合项目

指标名称	数据决策场景覆盖率
指标类型	定量
指标定义	覆盖核心业务场景的数据驱动决策比例，反映数字化应用深度
计算方法	$(\text{覆盖场景数} / 5 \text{类核心场景}) \times 100\%$ （核心场景：收入预测、成本分析、预算编制、现金流预测、ESG风险量化）
评分标准(100分制)	$\geq 80\%$ ：100分；60%–79%：80分； $< 60\%$ ：0分

行业适配说明 金融业：风险定价、客户分层场景；
制造业：生产与财务数据联动分析

指标名称 机器人流程自动化（RPA）覆盖率
 指标类型 定性
 指标定义 标准化财务流程通过 RPA 实现自动化的比例，反映流程效率提升水平
 计算方法 $(\text{自动化流程数} / \text{总标准化流程数}) \times 100\%$ （流程范围：费用报销、发票校验、银行对账、报表生成）
 评分标准（100 分制） $\geq 50\%$ ：100 分；40-49%：80 分； $< 40\%$ ：0 分
 行业适配说明 流程标准化行业（零售、制造）；
金融业可扩展至信贷审批流程

指标名称 智能工具应用熟练度
 指标类型 定性
 指标定义 AI、大数据工具在财务分析与预测中的应用水平
 计算方法 工具掌握度（40%：使用频率、功能覆盖率）+决策支撑效果（60%：预测准确率提升、决策效率提升）
 评分标准（100 分制） ≥ 90 分：100 分；70-89 分：60 分； < 70 分：0 分
 行业适配说明 全行业通用，侧重工具与业务适配性（如金融业侧重风险预测模型，制造业侧重成本分析工具）

指标名称 业财数据融合效果
 指标类型 定性
 指标定义 业务与财务数据实时共享、交叉分析效率的评估
 计算方法 数据实时性（40%：业务数据同步延迟 ≤ 1 小时）+跨部门分析深度（60%：每月联合分析报告 ≥ 2 份）
 评分标准（100 分制） ≥ 90 分：100 分；70-89 分：60 分； < 70 分：0 分
 行业适配说明 制造业：生产与财务数据联动分析；
零售业：门店销售与库存成本实时共享

A.6 领导力与协同能力评价指标

指标名称 团队能力提升率
 指标类型 定量
 指标定义 团队成员年度能力评分提升值与初始评分的比例（能力维度：专业技能、数字化应用、战略思维）
 计算方法 $(\text{年度能力提升值} / \text{上年度 12 月初始评分}) \times 100\%$
 评分标准（100 分制） $\geq 20\%$ ：100 分；15%-19%：80 分；10%-14%：60 分； $< 10\%$ ：0 分
 行业适配说明 全行业通用

指标名称 跨部门协作效率评分
 指标类型 定量
 指标定义 业务部门对财务协同响应速度、满意度的评分
 计算方法 响应速度（40%：平均响应时长 ≤ 2 小时得满分）+满意度（60%：业务评分 ≥ 4.5 分得满分）

评分标准(100分制)	≥80分：100分；70-79分：80分；60-69分：60分；<60分：0分
行业适配说明	服务业：强化客户定价、会员体系等协同场景； 制造业：侧重生产排产、成本管控协同

指标名称	战略沟通有效性
指标类型	定性
指标定义	财务战略传递清晰度、利益相关者认可度的评估
计算方法	传递清晰度（50%：目标分解至部门、岗位可操作性+沟通渠道覆盖度）+认可度（50%：高管支持度+业务配合度+投资者信心）
评分标准(100分制)	≥90分：100分；70-89分：60分；<70分：0分
行业适配说明	全行业通用。 金融业侧重投资者对风险披露的认可度

指标名称	变革推动效果评价
指标类型	定性
指标定义	财务职能转型进度、组织适应度的评估
计算方法	转型进度（60%：关键流程自动化率≥80%）+组织适应度（40%：员工接受度≥80%+协作效率提升≥20%）
评分标准(100分制)	≥90分：100分；70-89分：60分；<70分：0分
行业适配说明	全行业通用。 制造业侧重生产流程转型；金融业侧重监管合规转型

附录 B (资料性) 推荐培训课程模块

B.1 培训目标与设计原则

B.1.1 培训目标

本培训体系通过系统化课程设计，实现以下目标：

- a) 能力精准对标：围绕“职业素养与合规能力、财务专业能力、战略思维与洞察能力、风险管理与韧性建设能力、数字化应用与转型能力、领导力与协同能力”六大能力维度，构建与之完全匹配的能力矩阵，确保战略财务管理人员能力结构精准适配企业战略落地需求。
- b) 场景化实战转化：依托案例教学与实战演练，将合规管理、预算模型构建、ESG 财务整合等理论知识转化为可落地的财务决策工具，强化“理论—工具—场景”三位一体的应用能力。
- c) 差异化精准适配：针对大型企业、中小型企业、集团企业等不同组织形态，以及金融业、制造业、科技业等重点行业，设计分层分类的模块化课程组合，降低培训实施成本。

B.1.2 设计原则

- a) 战略导向原则：课程内容紧密围绕企业战略目标设计，强化与企业长期战略的协同性，确保培训内容直接支撑战略落地需求。
- b) 分层分类原则：基于组织层级（如 CFO、区域财务经理、基层财务）、规模（大型、中小型企业）及行业（制造业、科技业等）差异，设计分层分类的模块化课程，提升培训适配性。
- c) 动态更新原则：建立课程动态更新机制，结合行业趋势（如 AI 工具迭代、ESG 法规更新）与技术发展（如数据中台建设、财务大模型应用），定期优化课程内容，确保时效性与实用性。

B.2 核心课程培训模块清单

B.2.1 职业素养与合规能力培训课程模块

职业素养与合规能力培训课程模块见表B.1。

表 B.1 职业素养与合规能力培训课程模块

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
合规管理体系构建	重点解读《企业内部控制基本规范》《上市公司监管指引》等核心法规，覆盖授权审批、资金管控、账务处理全流程合规要点	全规模企业	12
数据安全与商业秘密保护	解析数据存储（分级）、使用（权限）、共享（审批）机制，结合保密协议签署、风险评估与应急响应策略	全规模企业	6
职场合规与职业道德准则	员工权益（薪酬福利）、商业行为禁忌（利益冲突规避）、ESG 合规（环境、社会、治理）责任实践	全规模企业	6
税务合规管理与风险防控	发票管理、纳税申报流程标准化，跨境税务合规要点（常设机构判定、反避税条款），中小企业简易合规实操	中小型企业	8
集团财务合规管控体系	合并报表合规（关联交易披露）、跨国税务协同（转让定价规则）、子公司权限分级管控机制	集团企业	10

B.2.2 财务专业能力培训课程模块

财务专业能力培训课程模块见表B.2。

表 B.2 财务专业能力培训课程模块

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
全面预算管理 with 动态控制	战略目标分解、滚动预算编制、零基预算应用，成本差异分析与弹性预算调整机制	全规模企业	12
作业成本法与战略成本管理	价值链成本动因分析，产品生命周期成本核算，市场竞争导向的成本优化策略	全规模企业	8
投融资决策与价值评估	资本结构优化模型，投资项目可行性分析，并购估值与风险对冲工具应用	大型企业、集团企业	12
ESG 投资与可持续财务决策	ESG 指标量化评估，绿色投资回报率测算，ESG 风险纳入财务建模的实践方法	全规模企业（含中型企业）	10
财务数据治理与应用	数据标准化（主数据管理）、跨系统集成，业财数据可视化报表（动态仪表盘）开发	大型企业、集团企业	10
跨国公司财务管控实战	跨境资金池管理、汇率风险对冲，国际会计准则差异协调	集团企业	12

B.2.3 战略思维与洞察能力培训课程模块

战略思维与洞察能力培训课程模块见表B.3。

表 B.3 战略思维与洞察能力培训课程模块

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
PESTEL 分析与战略环境扫描	政策法规、经济周期、技术变革（AI、大数据）、社会趋势对行业格局的影响预判	全规模企业	10
商业模式重构与财务适配	平台型、生态型企业价值创造路径（用户生命周期管理、数据资产变现），低成本领先战略的财务模型构建	科技、互联网企业	10
周期战略规划与风险对冲	行业生命周期研判（导入期、成长期策略），经济周期下的预算弹性设计（3-5 年情景模拟）	大型企业、集团企业	12
股权架构设计与融资策略	股权激励工具（期权、限制性股票），融资渠道选择（债权、股权等），资本结构与财务风险平衡机制	集团企业、拟上市企业	10
小型企业战略落地系统	商业模式画布（精益创业）、轻量化战略工具（SWOT、BCG（波士顿矩阵）），资源有限条件下的差异化竞争策略	中小型企业	8

B.2.4 风险管理与韧性建设能力培训课程模块

风险管理与韧性建设能力培训课程模块见表B.4。

表 B.4 风险管理与韧性建设能力培训课程模块

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
全面风险识别与评估体系	市场风险（价格波动）、信用风险（客户评级）、操作风险（流程漏洞）的量化评估模型（VAR（风险价值）、压力测试）	全规模企业	12
财务危机应对与业务连续性	流动性风险预案（现金储备线、融资渠道），灾备系统建设（财务系统异地灾备），危机沟通机制（债权人、投资者）	大型企业、集团企业	10
供应链风险与跨境韧性建设	汇率波动应对（套期保值），海外供应链断点风险（备选供应商管理），行业特定风险（制造业原材料涨价）应对	制造业、跨境电商	10
内部控制与反舞弊机制	权力制衡设计（RACI 等），关键岗位轮岗制度，舞弊风险预警指标（异常交易监测）	全规模企业	12
中小型企业风险简化管理	核心风险清单（现金流、合规、市场），Excel 风险仪表盘（自动预警公式），低成本内控工具（云报销系统）	中小型企业	6

B.2.5 数字化应用与转型能力培训课程模块

数字化应用与转型能力培训课程模块见表B.5。

表 B.5 数字化应用与转型能力培训课程模块

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
财务数字化转型路径规划	业财融合蓝图设计（目标拆解、阶段里程碑），系统选型，数据中台建设要点	大型企业、集团企业	14
智能财务工具应用实战	RPA 流程自动化（发票审核、资金对账），BI 动态看板，Python 财务数据分析（应收账款预测）	全规模企业	12
财务系统安全与合规架构	数据分类分级（敏感信息加密），网络安全等级保护（等保 2.0），跨境数据传输合规（GDPR（通用数据保护条例）、《数据安全法》）	全规模企业	10
业财一体化流程再造	报销流程自动化（OCR（光学字符识别）、电子档案），采购付款闭环管理（供应商对账系统），预算执行实时监控（数据驾驶舱）	大型企业、集团企业	12
小型企业数字化入门	轻量化工具组合，业财数据看板，电子发票全流程管理	中小型企业	8

B.2.6 领导力与协同能力培训课程模块

领导力与协同能力培训课程模块见表B.6。

表 B.6 领导力与协同能力培训课程模块

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
战略沟通与跨部门协作	平衡计分卡（BSC）落地，非财务语言翻译技巧（向业务层传递财务价值），RACI 矩阵在责任界定中的应用	全规模企业	12

表 B.6 (续)

课程模块	核心内容	适用对象	学时数
财务团队赋能与梯队建设	管理会计能力模型，财务 BP（业务合作伙伴）角色定位，导师制与轮岗机制设计	全规模企业	10
跨部门协同机制设计	联席会议制度，决策流程优化，利益相关方需求整合	大型企业、集团企业	10
财务职能转型与变革管理	业财角色重构（从核算到价值创造），变革阻力应对（沟通、培训、试点三阶段法），数字化转型成熟度评估模型	全规模企业	12
中小型企业敏捷协同	扁平化组织架构，跨职能项目小组，快速决策机制（简化的财务审批流程）	中小型企业	8

注：1学时按45-60分钟标准计算，时长调整以聚焦核心技能训练为原则，兼顾理论讲解与场景演练需求。

参考文献

- [1] GB/T 45341-2025 数字化转型管理 参考架构.
- [2] GB/T 19024-2025 质量管理体系 面向质量结果的组织管理 实现财务和经济效益的指南.
- [3] GB/T 40831-2021 资产管理 财务与非财务职能在资产管理活动中的一致性指南.
- [4] GB/T 19011-2021 管理体系审核指南.
- [5] 巴塞尔银行监管委员会. 巴塞尔协议III [EB/OL]. (2010-12-16) [2025-08-05].
<https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.
- [6] 财政部、国家税务总局. 关于全面推开营业税改征增值税试点的通知[EB/OL]. 财税〔2016〕36号. (2016-03-23) [2025-08-05]. https://www.gov.cn/gongbao/content/2016/content_5088782.htm.
- [7] 财政部.财政部等关于印发《企业内部控制基本规范》的通知（财会〔2008〕7号）[EB/OL]. (2018-05-22)[2025-07-15]. https://kjs.mof.gov.cn/zhengcefabu/200807/t20080704_55982.htm.
- [8] 财政部.关于全面深化管理会计应用的指导意见（财会〔2024〕22号）[EB/OL]. (2024-12-16) [2025-07-15].https://kjs.mof.gov.cn/zhengcefabu/202412/t20241213_3949609.htm.
- [9] 财政部.关于印发《管理会计应用指引第100号——战略管理》等22项管理会计应用指引的通知（财会〔2017〕24号）[EB/OL]. (2017-10-19) [2025-07-15].https://kjs.mof.gov.cn/zhengcefabu/201710/t20171018_2727363.htm.
- [10] 财政部.关于印发《会计改革与发展“十四五”规划纲要》的通知（财会〔2021〕27号）[EB/OL]. (2021-11-29) [2025-07-15].https://kjs.mof.gov.cn/gongzuodongtai/202111/t20211126_3769461.htm.
- [11] 财政部.关于印发《会计行业人才发展规划（2021-2025年）》的通知（财会〔2021〕34号）[EB/OL]. (2021-12-23) [2025-07-15].https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-12/28/content_5664923.htm.
- [12] 财政部.关于印发《企业数据资源相关会计处理暂行规定》的通知（财会〔2023〕11号）[EB/OL]. (2023-08-21)[2025-07-15]. https://kjs.mof.gov.cn/zhengcefabu/202308/t20230821_3903354.htm.
- [13] 工业和信息化部、国家统计局、国家发展和改革委员会、财政部. 中小企业划型标准规定 [EB/OL]. 工信部联企业〔2011〕300号. (2011-06-18) [2025-08-05].
https://www.gov.cn/gongbao/content/2012/content_2041870.htm.
- [14] 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）[EB/OL]. (2022-03-02) [2025-07-15].<http://www.sasac.gov.cn/n2588030/n16436136/c23471965/content.html>.
- [15] 国务院国有资产监督管理委员会.国资委《关于推动中央企业加快司库体系建设 进一步加强资金管理的意见》的通知[EB/OL]（2022-01-24） [2025-07-15].<https://caijing.chinadaily.com.cn/a/202201/24/WS61ee1b80a3107be497a038e7.html?from=singlemessage>.
- [16] 国务院国有资产监督管理委员会.中央企业全面风险管理指引（国资发改革〔2006〕108号） [EB/OL].(2006-06-06)[2025-07-15]. <http://www.sasac.gov.cn/gzjg/qygg/200606200105.htm>.
- [17] 气候相关财务信息披露工作组.气候相关财务信息披露指南[EB/OL]. (2017-06)[2025-07-15].
<https://www.tcf-zh.org/guidelines.html>.
- [18] 全国人民代表大会常务委员会.中华人民共和国个人信息保护法[EB/OL]. (2021-08-20)[2025-07-15].

<https://flk.npc.gov.cn/detail2.html?ZmY4MDgxODE3YjY0NzJhMzAxN2I2NTZjYzIwNDAwNDQ%3D>.

- [19] 全国人民代表大会常务委员会.中华人民共和国公司法[EB/OL]. (2023-12-29) [2025-07-15].
https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202312/content_6923395.htm.
- [20] 全国人民代表大会常务委员会.中华人民共和国数据安全法[EB/OL]. (2021-06-10)[2025-07-15].
<https://flk.npc.gov.cn/detail2.html?ZmY4MDgxODE3OWY1ZTA4MDAxNzlmODg1YzdlNzAzOTI>.
- [21] 全球报告倡议组织.GRI可持续发展标准（2021版）[EB/OL]. (2021)[2025-07-15].
<https://www.globalreporting.org/standards/>.
- [22] 中国证券监督管理委员会.上市公司信息披露管理办法（证监会令【第226号】）[EB/OL].
(2025-03-26)[2025-07-15]. <http://www.csrc.gov.cn/csrc/c101953/c7547359/content.shtml>.
- [23] 中国证券监督管理委员会.上市公司治理准则（证监会公告（2018）29号）[EB/OL].
(2018-09-30)[2025-07-15]. <http://www.csrc.gov.cn/csrc/c101864/c1024585/content.shtml>.
- [24] 黄群慧主编. 新中国管理学研究70年.[M].北京: 中国社会科学出版社,2020.
- [25] 蒋水全,陈兴述,周普等. 企业财务核心竞争力研究.[M].四川: 西南财经大学出版社,2024.
- [26] 阮萍. 高级财务管理（第四版）.[M].四川: 西南财经大学出版社,2019.
- [27] 张庆龙,董皓,潘丽靖. 财务转型大趋势 基于财务共享与司库的认知.[M].北京: 电子工业出版社中,2018.
-