

《战略财务管理人员能力建设指南》 团体标准编制说明

一、工作简况

1. 任务来源

本团体标准由中国管理科学学会提出并组织编制。

立项依据：财政部《关于全面深化管理会计应用的指导意见》《会计改革与发展“十四五”规划纲要》中“加强会计人才培养”“全面推进会计数字化转型”的要求，《会计行业人才发展规划（2021-2025年）》中“培育高素质专业化财务人才”的导向，以及企业对战略财务管理人员核心能力标准化、评价规范化的实际需求，解决企业在战略财务人才能力评价、培养中“无标可依”的痛点。

2. 协作单位

专家组组长由中国管理科学学会财务管理专委会执行主任王一担任，专家组成员包括中国管理科学学会标准化管理专业委员会、中央财经大学、华北电力大学等多位专家。

参编单位包括上海财经大学、北京外国语大学、贵阳中安科技集团有限公司等。

3. 主要工作过程

（1）调研阶段（2025.01-2025.05）

编制团队系统研读《管理会计应用指引》《会计行业人才发展规划（2021-2025年）》等政策文件，梳理国内外战略财务管理理论体系，

通过访谈调研、小组讨论等梳理战略财务管理人员核心能力痛点，明确标准编制方向。同步开展团体标准政策研究，确保标准框架符合《团体标准管理规定》及《中国管理科学学会团体标准管理办法》要求。

（2）草案编写阶段（2025.06-2025.08）

参照中国注册会计师协会《中国注册会计师（CFO）能力框架》、IMA《管理会计能力素质框架》等国内主流能力框架核心维度，结合中国企业 ESG 实践与数字化转型需求，设计“六大能力框架”；组织上海财经大学、北京外国语大学等参编单位专家、企业 CFO 及技术专家开展研讨会，重点论证能力维度的科学性与评价指标的可操作性，于 8 月 7 日形成标准草案稿。

（3）征求意见阶段（2025.08-2025.09）

本团体标准形成草案的过程中，共收集行业专家、企业财务负责人及学者反馈意见 14 条，经梳理分析后均予采纳，所有意见均记录在案并附处理理由。在 30 天征求意见期结束后，预留 15 天缓冲期对意见处理结果进行交叉论证，确保反馈充分吸纳、落地可行。

（4）审查阶段（2025.10）

中国管理科学学会组织由专家组（组长：王一，中国管理科学学会财务管理专委会执行主任；成员：徐国乔、王一力、沈剑飞、顾炜宇等）组成的评审组，对标准的合规性、科学性、实用性进行审查，最终形成报批稿。

二、标准编制原则与主要内容论据

1. 标准编制原则

(1) 符合性原则。严格遵循《团体标准管理规定》(国标委联〔2019〕1号)的编制要求,对齐国家财经法规与行业监管要求,将《数据安全法》《上市公司治理准则》等合规要求融入标准,术语、符号及技术表述均与 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》等国家标准保持一致。

(2) 系统性原则。以“战略引领、价值创造”为核心导向,构建“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”六大能力维度,形成各维度相互支撑、逻辑闭环的完整体系。同时兼顾不同规模企业特性,在体系内差异化设计能力重点。

(3) 动态适配原则。紧跟财务数字化转型、ESG 监管强化等行业趋势,将数字化技术应用、可持续发展财务支撑等内容纳入能力框架核心范畴;同时预留技术迭代与政策更新的动态调整接口,明确每3年按《国民经济行业分类》(GB/T 4754-2017),选取行业内营收、规模或综合实力前20%的企业标准校准指标阈值及权重,确保标准能够随着技术发展、政策调整和行业实践的演进动态优化。

(4) 实用有效原则。聚焦企业实际需求设计内容体系,评价指标按战略影响程度区分核心、重要、一般三个层级,兼顾定量与定性指标,避免指标冗余或脱离实践;培训采用“理论+案例+实战”模式,确保标准可落地、可验证、可推广。

(5) 协同衔接原则。纵向对接《管理会计应用指引》《中国总会计师（CFO）能力框架》等国内规范，将管理会计工具应用作为战略财务管理的基础支撑，确保能力要求与国内实践体系一脉相承；横向参照 IMA《管理会计能力素质框架》、CIMA《战略管理会计框架》等国际成熟框架，同时融入中国特色监管要求，既实现与国际前沿实践的接轨，又强化对本土企业的实践指导性。

2. 主要内容论据

(1) 战略财务管理人员能力框架

战略财务管理人员作为企业战略决策的核心参与者与财务资源的统筹者，其能力体系需覆盖“合规基础、专业支撑、战略衔接、风险保障、技术赋能、组织协同”的全链条。基于国家政策要求、战略管理理论与企业实践需求，构建六大核心能力维度，形成逻辑闭环、协同支撑的综合能力体系，具体论据如下：

① 职业素养与合规能力（A1）

职业素养与合规能力是战略财务管理人员的立身之本。从政策层面，《数据安全法》《个人信息保护法》《上市公司治理准则》等法规对财务数据安全、董监高履职合规提出刚性要求，需通过合规管理能力将法律条文转化为财务全流程管控机制。从受托责任理论看，战略财务管理人员作为股东与利益相关者的受托方，需以诚信操守为前提，通过资产安全管控、投资决策优化履行受托义务。从实践需求看，财务造假、利益输送等违规行为将直接摧毁企业战略根基，而利益平衡能力则是实现短期效益与长期价值协同的关键，因此需将职业素养与

合规能力作为六大维度的基础支撑。

② 财务专业能力（A2）

财务专业能力是战略财务管理人员支撑战略落地的核心工具。从理论层面，作业成本法、零基预算等管理会计工具与财务战略理论均可为资源配置提供方法论支撑，需通过战略预算、成本管理实现财务与战略的量化衔接。从政策与趋势看，ESG 监管强化要求将环境、社会及治理因素纳入财务决策，《可持续发展会计准则委员会（SASB）行业标准》为 ESG 量化提供依据；企业全球化布局则需对接国际会计准则（IFRS）与跨境财税政策。从实践差异化看，不同规模企业对专业能力的侧重不同，如中小企业可逐步推进 ESG 整合，集团企业需强化全球资金管理，但扎实的财务专业功底是各类企业战略财务管理人员的共通要求，是价值创造的技术基础。

③ 战略思维与洞察能力（A3）

战略思维与洞察能力是财务职能从“核算型”向“战略引领型”转型的关键。从战略管理理论看，PESTEL、SWOT 等工具为环境分析提供框架，而战略解码则是将企业整体战略转化为财务行动的核心环节，确保财务资源配置与战略目标同频。从实践需求看，数字化时代市场变革加速，战略财务管理人员需具备 3-5 年周期的前瞻性研判能力，通过商业模式拆解、产权结构优化等，为高层决策提供财务视角的战略建议。从差异化定位看，与普通会计管理人员相比，战略财务管理人员的核心价值正在于“跳出财务看财务”，通过战略思维衔接财务数据与企业长期发展，这是其区别于传统财务岗位的关键特征。

④ 风险管理与韧性建设能力（A4）

风险管理与韧性建设能力是企业在复杂环境中稳健发展的保障。从风险理论看，市场、信用、ESG 等全域风险的关联性日益增强，需通过“识别、评估、应对、监控”，以实现系统性管控。从实践挑战看，经济波动、供应链中断等突发事件频发，对现金流应急机制、资本结构弹性等财务韧性方面的有效掌控已成为企业生存与恢复的关键。从行业特性看，制造业需重点管控供应链金融风险，金融业需强化操作风险与合规风险管控，全域风险识别与量化评估能力可确保风险应对策略的针对性。因此，风险管理与韧性建设能力是保障战略目标不被风险事件颠覆的“防护网”。

⑤ 数字化应用与转型能力（A5）

数字化应用与转型能力是战略财务管理人员适应技术革命的必然要求。从技术趋势看，人工智能、大数据、RPA 等技术重构财务流程，财务共享平台、业财融合系统成为标配，需通过数字化战略规划推动财务职能升级。从决策模式看，数据驱动已成为战略决策的核心特征，收入预测、成本优化等场景依赖智能工具对海量数据的分析能力。从合规要求看，《数据安全法》对财务数据全生命周期管理提出明确要求，数据安全和合规应用能力是数字化转型的前提。无论是中小企业的基础自动化，还是集团企业的智能分析，数字化能力均是提升战略财务效率与决策质量的“加速器”。

⑥ 领导力与协同能力（A6）

领导力与协同能力是战略财务管理人员推动战略落地的组织保

障。从组织理论看，财务战略的实施需跨越部门壁垒，与业务、信息技术、战略等部门协同，跨部门协作机制是打破“信息孤岛”的关键。从人才管理看，战略财务能力的传导需通过团队分层培养实现，确保组织整体具备战略财务意识。从变革管理看，财务职能从“核算型”向“战略引领型”的转型涉及流程再造与文化重塑，需通过战略沟通争取各方支持，通过变革推动能力破除转型阻力。因此，领导力与协同能力是将个体能力转化为组织战略执行力的“纽带”。

（2）评价指标体系

评价指标体系是战略财务管理人员能力“可衡量、可评估、可优化”的核心载体，围绕“六大能力维度”构建“框架—方法—流程—应用”闭环，兼顾客观性、适配性与实用性，以战略管理理论为基础，结合政策要求与企业差异设计，具体论据如下：

① 评价指标体系框架

评价指标体系框架以“分层分类、适配差异”为核心逻辑，确保指标覆盖全面且贴合企业实际。从分级逻辑看，依据“关键成功因素理论”将指标划分为“核心/重要/一般”三级，核心指标作为战略落地与合法经营的底线，需全规模企业重点评估；重要指标作为战略执行的关键支撑，可通过外部合作弥补短板，适配不同企业发展阶段；一般指标作为辅助性管理要求，仅对集团企业等复杂组织有强需求，这种分级设计既避免指标冗余，又能突出战略重点。从适配逻辑看，结合《中小企业划型标准规定》（工信部联企业〔2011〕300号）与集团企业“多层级、跨板块”特性，差异化配置指标，同时预留行业调

整空间，确保指标不脱离企业管理实际。从指标类型看，兼顾定量、定性与半定量三类指标，形成互补的评估维度。

② 评价方法

“四维评价法”与加权计算规则的设计，核心是解决单一主体评估的主观偏差问题，确保结果客观全面。从评价主体选择看，基于“360 度评估理论”整合“上级-专业-自我-跨部门”四个维度，四维度权重分配既突出核心主体的权威性，又兼顾多元视角，实现客观性与全面性的平衡。从结果计算规则看，定量指标要求“数据复核+逻辑标注”，涉及上市公司财务数据等的核心指标需经审计部门复核，是基于《上市公司治理准则》对财务数据真实性的刚性要求，可避免数据造假导致评估失真；定性指标要求“案例支撑”，如战略沟通有效性需附具体传递案例，解决定性评分“主观模糊”问题，让抽象能力可追溯、可验证；对无实际需求的指标，要求标注不适用原因。

③ 评价流程

评价流程按“企业规模差异化适配”设计，核心是兼顾管理精度与实施成本，符合不同企业的组织特性。对中小型企业，在大型企业流程基础上压缩周期，并作内部化调整，既保证核心指标的评估质量，又贴合中小企业“资源有限、决策链短”的需求，降低实施成本；对集团企业，则通过在大型企业流程基础上新增“子公司协同评估”步骤等做法，确保评估从总部到子公司的全覆盖，避免因跨板块管理漏洞导致的能力评估片面性。

④ 评价结果应用

评价结果应用的核心是将评估价值转化为个人与组织的双重提升，实现从能力评估到管理优化的闭环。从个人发展看，基于“激励理论”将评价结果与资源分配挂钩，让评价从考核工具转化为个人发展指南，激发战略财务管理人员的提升动力。从人才梯队建设看，依据评价结果划分“初级、中级、高级”能力等级，核心指标达标率作为等级评定的关键依据，符合“人才管理金字塔模型”。从动态调整看，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%，适配短期政策变化与企业战略调整，避免指标僵化；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的匹配度，确保评价体系不落后于数字化转型、可持续发展等行业趋势。

(3) 战略财务管理人员能力培训

战略财务管理人员能力培训是能力框架落地、价值创造转化的关键环节，围绕“六大能力维度”构建“目标、内容、实施、评估”的闭环体系，兼顾政策合规性、理论系统性与实践差异化，以成人学习理论为基础，结合国家政策要求、行业特性与企业规模差异设计，具体论据如下：

① 培训目标

培训目标聚焦“能力精准对标、场景化实战转化、差异化适配”，核心逻辑是实现培训与能力需求的深度绑定，确保培训不脱离战略财务岗位本质。从能力对标需求看，培训目标需与前文“六大能力框架”

形成呼应，确保每一项培训内容都对应能力短板的填补，如合规培训对标职业素养与合规能力，数字化培训对标数字化应用与转型能力，让培训始终围绕能力提升核心。从成人学习特性看，战略财务管理人员多为企业高级管理者，成人学习以“问题解决”为导向，通过案例模拟、实战项目将抽象能力转化为可操作的方法，提升培训的实战价值。从企业差异需求看，中小型企业需强化基础合规与财务工具实操能力，大型企业需深化 ESG 整合与跨部门协同能力，集团企业需突出全球化资金管理与跨板块协同能力。

② 培训内容体系

培训内容体系围绕“六大能力维度”展开，每个维度的内容设计均基于“政策要求、理论支撑、实践差异”三重逻辑，确保内容既合规又实用。具体而言，职业素养与合规方面紧扣数据安全、董监高合规等政策要求，结合场景模拟解决实战疏漏；财务专业方面覆盖管理会计工具、ESG 量化与信息披露合规，依企业规模简化或深化内容；战略思维方面基于战略管理理论（PESTEL、战略解码），结合企业转型案例，中小企业适配轻量化工具；风险管理方面以全面风险管理理论覆盖全域风险，结合行业特性，如金融业补充《巴塞尔协议III》专业知识、制造业强供应链风险等；数字化应用方面紧跟数字化趋势，中小企业侧重基础工具、大企业强化系统集成，兼顾数据安全合规；领导力与协同方面基于变革型领导力理论，通过互动方式提升协同与转型能力。

③ 培训实施要求

培训实施要求围绕“分层、多元、适配”设计，核心是兼顾培训质量与实施可行性，符合不同企业、岗位的特性，并通过过程评估、结果评估与动态优化相结合的做法，量化培训对战略落地的支撑，适配政策与技术变化，确保培训不偏离目标。

三、主要试验（验证）分析与预期效果

1. 试验验证分析

起草组选取中小型企业、大型企业、集团企业三类代表性主体，结合不同行业特性，通过模拟应用场景、访谈核心管理人员等方式，检验标准内容的实操性与适配性，具体结果如下：

中小型企业（制造业）：基于企业现有管理数据，模拟应用“基础风险管控”“简化预算工具”等适配指标，经测算，合规审查通过率从 88% 提升至 96%，预算偏差率从 12% 降至 6%，验证了针对中小企业设计的基础能力指标（如基础合规、简化预算）能够在资源有限场景下落地，且能有效提升管理效率；

大型企业（高耗能行业）：结合企业业务数据与行业监管要求，模拟落地“ESG 财务整合”相关指标，测算显示 ESG 投资财务分析参与率从 40% 提升至 85%，碳成本核算覆盖率达 100%，与《可持续发展会计准则委员会（SASB）行业标准》要求一致，证明大型企业高阶能力指标（如 ESG 整合）的适配性与合规性；

集团企业（跨国零售领域）：通过构建跨板块业务场景，模拟评价“跨板块资源配置”“全球化资金管理”等专项指标，结果显示跨

境资金集中管理率从 65%提升至 82%，数字化协同效率（以跨板块数据传输时间缩短比例衡量）提升 30%，验证了集团企业“跨板块资源配置”“跨境资金集中管理率”等核心指标对多主体、多层级管理需求的支撑作用。

2. 预期经济效果

对企业：中小型企业可降低合规成本 15-20%（基于外部合规咨询费用占营收 0.3-0.5%的调研测算，减少无效咨询支出），大型企业通过“ESG 整合”提升融资效率（在当前绿色债券平均利率基础上降低 0.5-1 个百分点），集团企业通过“跨板块协同”减少资金闲置率 10-15%（参照集团企业跨境资金闲置率平均 12-18%的行业数据测算）；

对行业：统一战略财务人才能力标准，降低企业人才选拔与培养成本，预计培训试错成本（含不合适课程开发、无效外部师资采购费用）平均减少 25%，推动财务管理职能从“核算型”向“战略引领型”转型；

对社会：助力国家“高素质会计人才”培养目标落地，提升企业 ESG 履约能力，预计推动高耗能行业 ESG 信息披露率从当前平均 35%提升至 75%（提升幅度 40 个百分点），服务可持续发展战略。

四、国际标准采用与对比

1. 国际标准借鉴

（1）国外管理会计人才能力框架研究

表 1 国外管理会计能力框架与本标准借鉴对照表

框架名称	组织	主要内容	对本标准的借鉴
IMA 管理会计能力框架	美国管理会计师协会 (IMA)	2016 年 IMA 发布的《管理会计能力框架》提出了规划和报告、作出决策、技术、运营、领导力 5 方面能力； 2019 年 2 月，为了与快速变化的商业和技术环境保持同步，IMA 发布了增强版的《IMA 管理会计能力素质框架》； 2025 年，发布《IMA 管理会计能力素质框架扩展版》，推出了全球协同、模块化、面向未来的新版本。	本标准“全球财务战略”相关内容，参考其“全球协同”维度，强化跨国业务财务支撑能力
全球特许管理会计师 (CGMA) 职业能力框架	国际注册专业会计师协会 (AICPA CIMA)	2014 年发布《全球特许管理会计能力框架》，对管理会计人才提出了全面的能力标准及要求，即以道德、诚信和专业精神为基础，构建技术技能、商业技能、人际技能和领导技能 4 方面职业技能，每个领域分基础、中级、高级、专家级 4 个阶段。 2019 年新增了第五项数字技能。	本标准“数字化应用与转型能力”维度，参考其数字技能分级逻辑，设计 RPA、AI 工具应用等实操要求
ACCA 能力框架	特许公认会计师公会 (ACCA)	2020 年 4 月发布的框架包括 12 种能力，同年 8 月以职业导航仪取代了能力框架； 2021 年提出影响会计师可持续发展的 5 个领域（经济、环境、社会、技术和劳动力）和 25 个驱动因素； 2025 年 6 月，ACCA 宣布对 ACCA 专业资格进行全面革新，重点聚焦财会行业职能的变革——这一变革正持续拓展并重塑财会职业的角色。全新的专业资格将于 2027 年中期正式推出。	本标准“ESG 财务整合”相关要求，参考其“环境、社会领域影响”研究，强化可持续发展财务支撑

（2）国外标准借鉴

本标准主要借鉴以下国际框架、监管要求及先进实践，结合中国国情调整适配。具体如下：

CIMA《战略管理会计能力框架》：借鉴“战略思维与领导力”维度设计，补充中国特色的“职业素养与合规能力”（如《数据安全法》要求的财务数据全生命周期管控，呼应草案相关内容）；

SASB《可持续发展会计准则》：参考 ESG 行业差异化要求，将“碳成本核算”“ESG 投资分析”纳入财务专业能力，适配中国“双碳”目标；

《巴塞尔协议III》国际监管要求：结合中国《商业银行资本管理办法》（银保监会令 2023 年第 1 号），将金融业风险指标调整为“风险对冲工具覆盖率”（非金融企业，如制造、零售行业）与“核心一级资本充足率 $\geq 5\%$ ”（金融业），符合中国金融监管实际。

2. 国内外标准对比

差异点：国际标准（如 IMA《管理会计能力素质框架扩展版》、CIMA《战略管理会计能力框架》）侧重通用性，未细分企业规模与行业差异；本标准强化中国特色，如融入“双碳”目标下绿色财务核算（草案“财务专业能力”中“碳成本核算模型”相关内容）、细化《数据安全法》等本土政策实操要求（草案“职业素养与合规能力”中“数据合规”相关内容）、增加“业财数据融合与系统贯通”指标（呼应草案“数字化应用与转型能力”中“业财融合数字化平台构建”相关要求）。

先进性：在战略财务与业务融合（如草案“领导力与协同能力”中“跨部门协同机制”相关内容）、数字化转型落地路径（如草案“数字化应用与转型能力”中“智能工具应用”相关内容）等领域填补国内空白；部分指标（如“智能财务预测模型应用效果”）达CIMA《战略管理会计能力框架》同类指标水平，实现与国际前沿实践的接轨。

五、与现行法律法规的关系

本标准完全符合国家现行法律法规与监管要求，无冲突或遗漏，按法律效力层级分类如下：

1. 法律

《中华人民共和国会计法》（主席令第24号，2024年修订）：确保财务数据真实性、报告规范性，为标准“财务专业能力”中“数据治理与披露”提供法律依据；

《中华人民共和国数据安全法》（主席令第84号，2021年6月10日通过）：融入“职业素养与合规能力”，要求财务数据全生命周期合规管理（如数据分类分级、跨境传输管控）；

《中华人民共和国个人信息保护法》（主席令第103号，2021年8月20日通过）：支撑“职业素养与合规能力”中“数据合规”相关内容，明确财务场景中个人信息（如员工薪酬数据）的保护要求。

2. 部门规章

《企业会计准则——基本准则》（财政部令第76号）：财务指标计算、报表披露规则完全对标，为标准“财务专业能力”中“绩效与价值评估”“信息披露与合规”提供准则支撑；

《中小企业划型标准规定》（工信部联企业〔2011〕300号）：依据文件中中小企业“营收规模 ≤ 2 亿元、业务范围以本土为主”的划型标准，判定多数中小企业无跨境业务需求，故豁免“跨境资金集中管理率”指标，确保指标适配性。

3. 规范性文件

《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（财会〔2017〕24号）：以战略管理、预算管理等指引为理论基础，支撑标准“财务专业能力”中“战略预算管理”“战略成本管理”的工具设计；

《会计改革与发展“十四五”规划纲要》（财会〔2021〕27号）：落实“复合型人才培养”“数字化转型”任务，为标准“数字化应用与转型能力”、能力培训中“数字化培训内容”提供政策导向；

《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会〔2023〕11号）：指导“财务专业能力”中“数据治理与披露”“ESG财务整合”的实操要求，明确数据资源会计处理规则。

4. 行业规范

《上市公司治理准则》（证监会公告〔2018〕29号）：在“合规管理”“受托责任”中明确董监高履职规范，在AI工具应用中要求“算法透明度”，确保上市公司战略财务管理人员履职合规。

六、重大分歧意见处理

1. 分歧1：标准核心定位与主体边界界定

（1）分歧点

专家提出，存在核心定位模糊与主体边界不清的问题：一是侧重组织层面的战略财务能力建设，未明确聚焦“人员”这一核心主体，易导致标准适用对象混淆；二是立项依据过度关联预算管理、成本控制等管理会计工具，需强化“战略管理与财务管理深度融合”的本质属性；三是未清晰区分战略财务管理人员与普通会计管理人员的职责差异，难以体现前者“参与战略决策、推动资源配置”的核心职能，也未充分融入中国特色监管要求（如董监高职业规范），国际接轨与本土适配的平衡不足。

（2）处理方案

调整标准核心定位与主体边界，在标准标题中补充“人员”表述，明确全称为《战略财务管理人员能力建设指南》，并在第3章“术语定义”中细化战略财务管理人员“主导财务战略制定、深度参与企业战略决策”的高级管理属性，新增其与普通会计管理人员的边界界定说明，明确二者在“战略协同 vs 核算合规”“资源配置 vs 基础财务处理”上的职责与能力差异；同时优化立项依据表述，在引言与总则中重新梳理战略财务管理与管理会计的关系，将管理会计定位为支撑工具，重点阐述战略财务通过产权结构优化、ESG整合、数字化转型支撑企业长期价值创造的逻辑，融入《上市公司治理准则》中董监高履职要求，兼顾国际框架（如CIMA战略财务能力标准）的系统性与中国监管的特色性。

2. 分歧2：能力框架的普适性与行业适配性设计

（1）分歧点

专家指出，能力框架缺乏适配性，一方面未考虑不同规模企业的资源禀赋差异，统一化设计导致中小企业面临“能力要求过高、实施成本难承担”的问题，而集团企业“跨板块协同、全球化资金管理”等核心能力缺失；另一方面缺乏行业针对性，未结合制造业、金融业等行业业务特性设计专属能力要求，如制造业供应链成本管控、金融业风险合规管理等关键场景未充分体现，降低了标准在具体行业的实操价值。

（2）处理方案

构建兼具普适性与适配性的能力框架体系，按企业规模分层设计能力重点，中小型企业侧重战略协同与基础风险管控，强化财务与业务联动及合规管理；大型企业在夯实基础财务体系的基础上，突出ESG整合与全域风险韧性能力；集团企业增设跨板块资源配置与数字化协同能力，覆盖多主体管理需求；同时强化行业适配设计，在能力框架与评价指标中，为制造业补充供应链成本数字化管控、生产预算与战略衔接的实操案例，为金融业增设《巴塞尔协议III》框架下的风险资本核算、反洗钱合规管理等专属指标，并在培训课程模块中按行业特性设计差异化内容，确保标准在不同规模、行业企业中的适用性与可操作性。

七、标准涉及专利的处置

经核查，本标准未涉及专利技术与专有知识产权。若后续应用中需引用特定技术，将按《团体标准管理规定》通过合理授权或声明明确知识产权归属。

八、贯彻标准的要求与措施建议

1. 组织措施

建议企业明确“财务部+人力资源部”为能力建设牵头部门，大型企业可设立“战略财务能力建设委员会”，中小企业采用“双责任人制”（财务负责人+HRBP）。

2. 过渡办法

标准发布后设置 6 个月过渡期，企业可结合现有体系逐步调整，先落地核心指标，再完善重要指标。

九、代替或废止现行标准的建议

目前国内尚无针对战略财务管理能力建设的专项标准，本团体标准为首次制定，不涉及代替或废止现行标准。未来若国家出台同类标准，将及时启动修订程序确保衔接。

十、其他事项

无。