



# 湖南省：推动管理会计深入应用和创新发展 助力会计工作转型升级

图 / 视觉中国

## 【编者按】

伴随着成本攀升、竞争加剧、技术迭代等多重挑战，如何通过更有效的管理工具支持决策、挖掘价值是每个管理者必须直面的课题。管理会计作为促进提升单位管理水平、增强价值创造能力、实现高质量发展的重要基础和手段，正在逐步深入战略规划、资源配置甚至组织变革的各个环节。为总结、推广管理会计实践经验，促进企业及行政事业单位高质量发展，湖南省财政厅在全省范围内开展了管理会计案例征集活动。本期专题从提升财务管控、深化业财融合、加强数智财务分析等不同角度选取本次案例征集活动中的三个优秀代表案例进行分享：H省气象局以业财融合为抓手，探索构建以“一平台、两重构、三机制”为核心的财务管控模式，实现财务管控标准化、流程化、预警式、服务式，进一步健全内部控制、强化预算约束、严肃财经纪律，持续提升财务管控能力；长沙银行为应对近几年商业银行普遍面临的盈利放缓压力，构建了基于“一平台两体系三支撑”的业财融合管控模式，从传统型财务向智慧型财务转型，在有效支持决策、提高财务分析水平、提升绩效管理效率、深化业财融合等方面取得显著成效；湖南路桥顺应投资项目招标模式的变化，以数字技术与财务管理深度融合为抓手，构建基于数智财务的投资项目分析方法，充分应用于投资项目决策前、建设期、运营期、投资后等各个环节，决策效率大幅提升，数智化转型步伐加快。管理会计作为连接财务与业务、数据与价值的核心纽带，已成为企业管理创新的突破口。期望本期专题能够推动更多企业及行政事业单位以管理会计为抓手，切实提升财务管理效能，加快会计工作转型升级步伐，为高质量发展注入新动能。

# H省气象局构建基于业财融合的财务管控模式实践

詹敏 梁红兵 陈冬 刘革

**摘要：**随着新形势下财会监督工作面临的新要求和预算管理一体化改革的深入推进，财务管理需要应用先进管理工具，持续提升财务管控能力。H省气象局以业财融合为抓手，着力于管理组织体系建设、预算全流程管理、风险全生命周期监控、资金支付全闭环管理、全流程业财场景构建、会计人才队伍建设等，探索构建业财融合的财务管控模式，实现财务管控标准化、流程化、预警式、服务式，进一步健全内部控制、强化预算约束力、严肃财经纪律，为H省气象工作高质量发展提供坚实财务支撑。

**关键词：**气象部门；业财融合；财务管控；信息系统；高质量发展

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)10-0009-05

H省气象局(以下简称省局)为科技型、基础性、先导性公益事业单位,主要承担气象灾害监测预报预警,气象应急防灾减灾管理,防雷减灾工作组织管理,决策、公众、专业气象服务等工作。根据国家健全现代预算制度改革、事业单位会计改革与发展以及气象高质量发展和会计数字化转型的要求,省局结合部门管理特点,以业财融合为抓手,应用先进管理工具,优化财务管理手段,创新财务管理模式,构建以“一平台、两重构、三机制”为核心,以“两化两式管控”为理念的业财融合财务管控新模式,持续提升财务管控能力,支撑气象事业高质量发展。

## 一、构建目标与思路

### (一) 构建目标

以强化部门预算管理为核心,加强内部控制为重点,数字技术与财务管理融合为抓手,推动财务管理理念、机制、组织、手段变革,着力于管理组织体系建设、预算全流程管理、风险全生命周期监控、资金支付全闭环管理、全流程业财场景构建、管理会计人才队伍建设等六个方面,持续提升财务管控能力,为H省气象工作高质量发展提供坚实财务支撑。

### (二) 总体思路

业财融合财务管控模式的总体思路为构建基于业财融合的“两化两式”

财务管控模式(即标准化管控、流程化管控、预警式管控和服务式管控),核心内容为一平台(N系统)、两重构、三机制(“123”结构),目标是持续提升财务管控能力,为H省气象高质量发展提供坚实的财务支撑。

### (三) 主要内容

1. 构建“一平台两重构三机制”模式(见表1)。“一平台”即以计财管理一体化信息系统、预算管理一体化系统实践为主,研发应用财务服务系统、资金支付闭环管理系统,集多个系统为一体的财务管控平台。以“三标准三集中”实现“三促进”,即在平台中打造核算标准化、流程标准化、支付标准化,将预算审核权、报销审核权、

**作者简介：**詹敏,湖南省气象局财务核算中心主任,正高级会计师,全国大中型企事业单位总会计师培养(高端班)人才,湖南省会计领军人才;梁红兵,湖南省气象局财务核算中心,正高级会计师;陈冬,湖南省气象局财务核算中心,高级会计师;刘革,湖南省气象局财务核算中心副主任,正高级会计师,湖南省会计领军人才。

表1

H省气象局“一平台两重构三机制”模式

一平台		两重构	三机制
即以计财管理一体化、预算管理一体化系统为主体的业财管控平台		即基于业财融合的财务管控模式中流程和职责重构	即基于业财融合的财务管控模式中运行保障机制
主体系统(本地化应用)	辅助系统(研发与应用)	流程规则与岗位职责整合于系统平台	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本地化应用计财管理一体化信息系统                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 预算指标 ◆ 报表系统</li> <li>◆ 网上审批 ◆ 联网监控</li> <li>◆ 会计核算</li> </ul> </li> <li>● 本地化应用预算管理一体化系统                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 预算管理一体化系统</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研发应用资金支付全闭环管理系统                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 银企直联</li> <li>◆ RPA 机器人</li> </ul> </li> <li>● 研发应用财务服务系统                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 预算执行智能分析系统</li> <li>◆ 财经政策法规管理</li> <li>◆ 薪资管理</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 业财融合的流程再造和资源再配置                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 财务报销、网上审批流程与岗位重构</li> <li>* 预算管理模块流程与岗位重构</li> <li>* 联网监控流程与岗位重构</li> <li>* 资金支付全闭环管理流程与岗位重构</li> </ul> </li> <li>◆ 业务流程重构</li> <li>◆ 岗位职责重构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织架构、人才保障、财务服务三项机制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 财务集中核算下财务管理机制</li> <li>◆ 人才保障机制</li> <li>◆ 优质财务服务、提质增效活动等服务机制</li> </ul> </li> </ul>

资金监管权集中于财务中心,促进各系统再优化再完善、各单位财务管理规范化、风险防范能力提升。

“两重构”是业财管控平台适配的业务流程、岗位职责重构。一体化系统的本质是倒逼机制,将管理部门、业务部门与财务部门整合于系统平台,开展业务流程、岗位职责两条线上的流程再造、资源再配置和岗位职责落实,实现目标互锁和无感重点管控。

“三机制”是财务管控模式构建中的体制机制完善,包括建立在财务集中核算组织架构上的财务管理机制、人才保障机制、优质财务服务机制。

2.管理会计工具应用的六个着力点。运用管理会计工具促进业财融合,在预算管理、风险管理、信息化管理、财务共享等方面发挥积极作用。主要做法有以下六个着力点:一是构建集中核算下财务共享模式,助力财务数智化应用;二是实现预算管理全流程,强化预算刚性约束;三是搭建省级预警监控网,探索风险全生命周期监控;四是构建资金支付全闭环管理,确保资金安全;五是覆盖全流程业财场景,促进财务业务生态良性发展;六是建

设管理会计人才队伍,提供转型专业支撑。

## 二、构建实践

省局高度重视基于业财融合的财务管控模式构建和应用,借鉴企业优秀实践经验,搭建管理组织体系,探索构建了业财融合的财务管控模式(见图1)。

(一)构建“一平台”,财务信息化助力气象高质量发展

计财管理一体化信息系统、预算管理一体化系统、财务服务系统、资金支付全闭环管理系统集中于“一平

台”,平台投入应用后,实现了系统与系统之间及与外部门系统的融合共享,以及业财管理数据信息化智能化,为决策和管理提供了财务数据支撑。

1.落地计财管理一体化信息系统,提升管理效能。该系统底层基础架构以“云+端”的部署模式,建立了机构、科目、核算、数据、权限与接口等标准化体系,以标准化体系支撑业务管控体系和财务核算体系。其中,业务管控体系包括预算、收支、采购、合同、资产、项目、工程项目管理模块;财务核算体系包括网上审批、智能审核、智能支付、会计记账、财务报

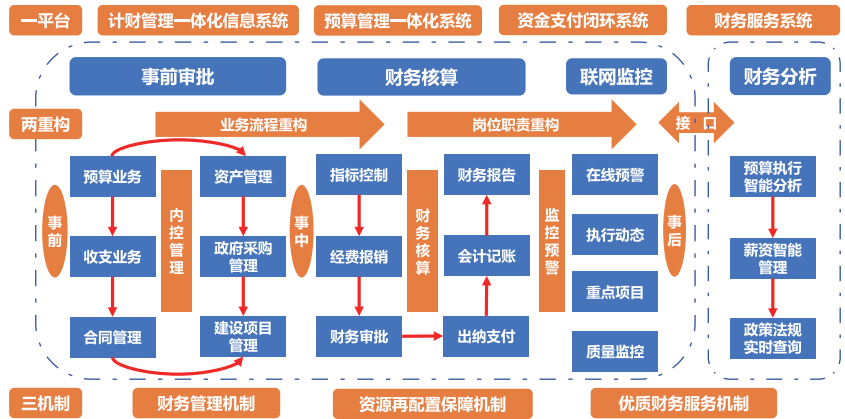


图1 业财融合的财务管控模式实践示意图

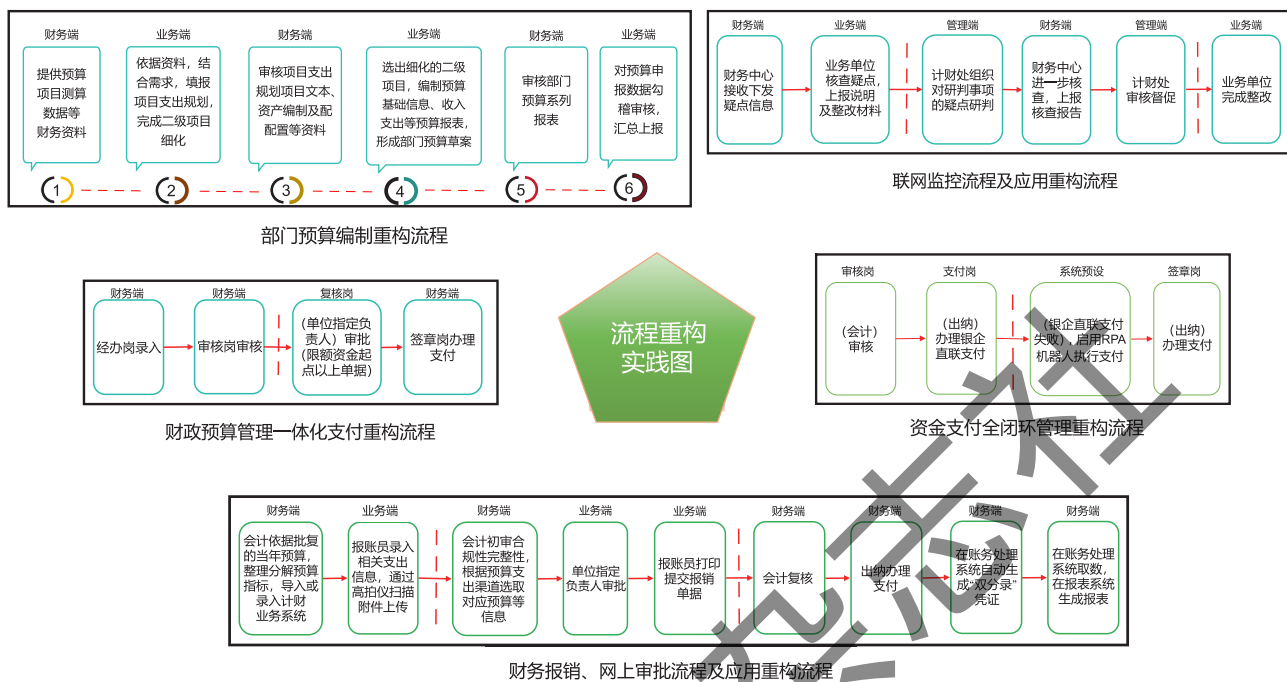


图2 四类五项流程重构实践图

告、会计档案模块。部门联网监控系统实时在线监控业务管控体系与财务核算体系。部门财务大数据决策服务子系统供领导决策、单位管理、个人查询、风险预警以及智能决策分析使用。系统由中国气象局统一规划建设，省局负责本地化应用。

2. 落地预算管理一体化系统，强化预算约束。气象部门作为财政部中央试点单位，按照统一部署，落地预算全流程电子化管理和预算资金全流程监控。结合实际，统筹计财管理一体化信息系统与预算管理一体化系统，相互补充、促进、融合。2021年、2022年省局分别开展省财政预算管理一体化、中央部门预算管理一体化复盘和执行，以系统化思维和信息化手段推进省级气象部门预算管理一体化进程。

3. 建设财务服务系统，形成监管服务合力。针对财务管理服务中的突出问题，依托计财管理一体化信息系

统和气象政务管理信息系统，研发应用省级气象部门财务服务系统，包括预算执行智能分析、薪资智能管理、财经政策法规查询等子系统，将监管遁形于服务。研发预算执行智能分析子系统，加强对预算执行进度、预算执行风险防控、预算绩效考评等的管理；研发薪资智能管理子系统，规范工资发放，及时为各级管理层提供决策依据，实现传统手工工资数据整理到电子化数据方式变革；研发财经政策法规查询系统、报账大厅PC触摸屏自助服务、财务报销规范化提醒实用工具等子系统，积极探索财经政策法规管理信息化发展服务新领域。

4. 构建资金支付全闭环管理系统，防范资金风险。建立以银企直联为主、RPA机器人技术为辅的全流程资金支付闭环管理系统，所有查询、审核、支付等操作指令在计财管理一体化信息系统一次录入，实时由银行

网银系统完成，操作简易、安全增效。财务RPA技术作为补充，有效防范资金支付风险。

(二) 开展“两重构”，厘清流程职责强化预算管理

根据省局业务特点确定过程管控的三原则：业财融合原则、制衡性原则、重要性原则。根据以上原则重新梳理原本纷乱庞杂的流程，规范和统一省——市——县三级财务报销、网上审批、预算管理、联网监控、资金支付四类五项运行流程及岗位职责，开展业财融合的过程管控（见图2）。

1. 开展财务报销与网上审批系统的应用实践。一是重构业财运行流程：（财务端）会计依据批复的当年预算，分解预算指标，导入计财管理一体化信息系统→（业务端）报账员录入相关支出信息，高拍仪扫描附件上传→（财务端）会计初审票据合规性、完整性，根据预算支出渠道选取预算指标、

付款方式、会计科目等信息→(业务端)单位财务负责人审批→报账员打印提交报销单据→(财务端)会计复核→出纳办理支付→在账务处理系统自动生成凭证→账务处理系统取数,报表系统生成报表。二是重构业财岗位职责。管理端、业务端和财务端重新明确各自岗位职责,按照业务类型重构报销审批流程,业务端和财务端联合审批支付。要求各单位严格执行权限变更制度流程,设计审批表单,将审批系统权限风险发生率降低到极小可能性。三是制定过程管控具体举措。通过前置规则实现对财务端和业务端的有效控制。报销审核环节新增填报、审核、支付前置规则,对凭证要素不完整、不符合制度规范的支付用途、大额提现、现金发放津补贴等进行校验提示。在系统中确定控制类型,分为严禁和提示,违反中央八项规定精神及实施细则等严禁支出事项在填报环节予以拦截。实现业务管理系统与财务报销、网上审批系统协同控制,自动调取省局气象政务管理信息系统的出差审批信息等,对接资产管理系统以确保资产的账账相符,完成报销、账务子系统对接,实现自动记账、自动生成报表。

2. 开展全口径预算管理的应用实践。一是重构部门预算编制流程。在中央预算管理一体化、省财政预算管理一体化实践中,(财务端)编制前,充分了解单位预算编制思路、依据和规模,主动提供上年决算数据、商定下年新增因素,提供项目测算表式→(业务端)编制时,依据测算数据统筹各类资金,主要对资金来源、部门经济分类科目、年度绩效目标、年度新增资产配置、年度政府采购计划等进行项目测算编制入库→(业务端)从

入库项目中选取已细化的二级项目生成年度单位预算草案提交审核→(财务端)依据预算编制要求审核预算科学性、合理性、准确性、规范性→(业务端)对数据勾稽审核后数据逐级汇总上报。二是重构预算管理支付流程:(财务端)经办岗录入→审核岗审核→(业务端)复核岗(单位指定负责人)审批(限额资金起点以上单据)→(财务端)签章岗办理支付。三是重构预算管理岗位职责。重新分配和设置省级气象部门预算管理职责。四是制定过程管控具体举措。以融合为理念,主动上门服务、开展专业化培训,根据单位实际情况,理顺编制流程、前移审核关口,服务到项目谋划、预算测算和编制环节,有效构建“事前充分沟通(财务+单位)→线下规模初审(财务+单位)→经办人录入(单位+财务)→预算审核(财务+单位)”新的预算编制路径,转变原“单位或财务”单向预算管理为“单位+财务”双向预算管理,产生了“1+1>2”的效应。将经批复的部门预算数据导入预算指标管理模块,对接财务报销系统,形成刚性约束(预算指标可调整),完成账务处理后,形成预算执行情况查询及执行结果评价。

3. 开展联网监控系统的应用实践。一是重构监控运行流程:(财务端)财务中心接收下发疑点信息→(业务端)业务单位核查疑点,上报说明及整改材料→(管理端)计财处组织对研判事项的疑点研判→(财务端)财务中心进一步核查,上报核查报告→(管理端)计财处审核督促→(业务端)业务单位完成整改。二是重构监控岗位职责。财务数据联网监控业务的开展,不改变单位的资金使用和财务管理主体责任和监督责任。三是制定过程管

控具体举措。制定《H省气象部门财务数据监控业务管理实施细则(试行)》等预警式管控相关制度,开展省——市——县三级气象部门财务监控。确定预警管控流程。由省局财务中心归口管理,对联网监控平台进行实时监控,查看、通知疑点单位预警信息,要求其在规定时间内核实并上报,督促疑点单位整改。对重大项目开展预警式管控,重大项目由财务中心开展内部预算评审,确定重大项目和大额资金支付前审批流程。

4. 开展资金支付全闭环管理的应用实践。一是重构资金支付运行流程:审核岗(会计)审核→支付岗(出纳)办理银企直联支付→(若银企直联支付失败)启用RPA机器人执行支付→签章岗(出纳)办理支付。二是重构资金支付岗位职责。针对不同网上资金结算方式设置了不同的业务办理流程,重新制定流程中各岗位职责和工作任务。三是制定过程管控具体举措。构建以“银企直联+RPA机器人”为主的资金支付全闭环管理系统,实现统一界面实时监控各单位银行账户的存款余额、资金流量和流向,消除资金支付中存在的隐患,确保资金安全。通过银企直联前置连接,使计财管理一体化信息系统与银行综合业务系统对接,自助完成查询、转账、资金归集、信息下载等,开通银行白名单以达到提效减负目标。引入RPA技术,依据预先设定程序,由软件机器人代替人工执行大批量、可重复性的操作任务,实现部分财务业务流程自动化,堵塞了资金支付漏洞。

(三) 建立“三机制”,创新机制提升财务管控效能

1. 建立“三维度”财务管理机制。搭建“三维度”财务管理组织体系,即

规划财务、共享财务、业务财务。省局计财处定位于规划财务，负责全省气象部门的规划发展、预算统筹、项目管理等。成立省局财务中心，定位于共享财务，承担财会监督、财务数据挖掘与分析、会计核算与服务等。各预算单位定位于业务财务，具体落实业务单位财务主体职责，具体实施各项规划发展、预算管理以及财务管理等。构建集中统一、上下贯通、各司其职、执行有力的组织架构体系，形成紧密协作、协同共管的合力，为财务管控模式构建与应用提供有力保障。同时，建立健全财务管理制度体系，制定内控手册、风险控制清单、凭证审核要求等内部控制规范性文件，制定财务报销、网银管理、会计交接、质量考核、大额资金支付等制度，为加强财务管控夯实制度基础。

2. 建立“三纳入”人才保障机制。制定包含财务人员的人才发展规划，明确加大高层次财会专家培养力度，完善气象部门财会人员评价体系，强化应用型财会、审计队伍建设。主要举措“三纳入”包括：将财务人才培养纳入气象高层次人才“百人计划”培养体系；将财务业务纳入新型气象业务技术体制改革，在省局重点课题、“三评”工作共享共用科技评价专家库、创新团队等方面对财务队伍开放，组建第一支省级气象部门财务创新团队；将气象会计人才纳入财政部门会计人才培养规划，3人次入选财政部高端会计人才培养项目和省会计领军人才培养项目，省局被省财政厅确认为全省会计工作联系点。

3. 建立“服务至上”财务服务保障机制。持续开展优质财务服务、提质增效活动。以业财融合为目标，成立领导小组，制定优质财务服务实施方

案，开展提质增效活动，从健制度、强管理、重学习、抓检查、促考核入手，确定5个方面15项具体服务措施，包括建立财务信息沟通机制，设立报销流程指引标识、大厅电子触摸屏，实行报账大厅服务值班制、AB顶岗制、限期办理制、零等候无现金报销制，建立工作意见反馈簿等，推行评价反馈机制。一系列举措使财务服务质量明显提升，财务服务评价明显好转。

### 三、实施效果

(一) 构建了集中核算下财务共享模式和财务管控平台

结合气象部门管理实际，构建集中核算下的财务共享模式，充分发挥财务在战略规划管理方面的决策参谋作用。建立适合部门特点的财务管控平台，实现了管控手段在网上报销审批、预算指标管理、预算编制、联网监控、资金支付等方面的固化和标准化，提升管理效能。在间接经济效益方面，为能源、交通、保险、为农等气象服务提供财务支撑，仅保险气象服务产生间接经济效益年均保险减损3亿元以上。

(二) 建立了“全员参与”的业财融合预算管理机制

引入全员财务理念，业务人员纳入预算管理编制、执行全过程，部门预算与气象高质量发展的细化项目紧密结合。将“先谋事后排钱”理念深植人心，严格落实“无预算不执行”，强化预算约束力。全省气象部门预算执行率每年98%以上（超财政部序时进度）。项目绩效自评覆盖率达100%，2022年度省局获评省农财系统绩效考核优秀单位。在先进管理思想指导下，实现信息系统统一控制，预算管理丰富维度，为省局“十三五”期

间高分卫星和三站等项目发挥效益、“十四五”“十五五”重大项目经费落实打下坚实财务基础。

(三) 构建了常态化监督和重大风险预警机制

完善省级内部控制管理制度体系，利用信息化监控手段，以财务线串联进度线、资产线、资金线、安全线、效益线，实现无感重点管控，规范财务收支活动，防范财务风险。实施网上审批和联网监控电子预警、人工研判，省市县本地化运用，推动财会监督“静态数据”向“动态信息”转化。以2022年为例，联网监控全省气象部门支出近五万笔，发现疑点问题近400个，确认并整改问题约30个，实现了风险“早发现、早预警、早处置”。构建资金支付闭环式管理，加强节点控制、实时监督；依托银行信息平台，开通资金支付短信提醒功能，实现财政资金“看得见、管得住、用得好”，财务高效运行依法合规。

(四) 建立了长效财务服务机制和评价机制

提升审批效率，审批流程单据实现从需要现场排队到业财场景融合后即时网上完成，流程最短用时24分钟。提高管理效能，实现单据录入——网上审核——凭证生成全流程线上完成，异地业务实现当日事项当日办结。提高服务质量，在提供优质服务上精准发力，拓宽财务数据服务功能，业务单位满意度评价中“非常满意”达到100%，有效改善因信息化手段倒逼方法程序过程中滞留的过于僵硬化问题。构建良好的业务与财务生态，实现业务部门与财务部门目标一致性，有效促进了气象事业的可持续发展。□

责任编辑 任宇欣