长沙银行基于“一平台两体系三支撑”的业财融合管控模式构建与实践

吴四龙　曹睐　刘轩　王慧灵　彭凝

摘　要：为提升管理会计应用水平，推进业财融合，长沙银行以建设业财融合数据平台，构建业财融合的价值分析体系与精益科学的成本管理体系，支撑决策层、经营层与执行层的发展实施路径建设了“一平台两体系三支撑”业财融合管控模式，力争做到角色转型、支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值。

关键词：银行；业财融合；管控；价值分析体系；成本管理体系

中图分类号：F275　**文献标志码：**A　**文章编号：**1003-286X（2025）10-0014-05

长沙银行股份有限公司（以下简称长沙银行）成立于1997年，是湖南省首家上市银行。近几年，受多重因素影响，银行业息差收窄、不良风险暴露、利润增长承压，商业银行普遍面临盈利放缓的压力。在此背景下，长沙银行推动构建了基于“一平台两体系三支撑”的业财融合管控模式，从传统型财务全面向智慧财务转型，深化业财融合，促进业务发展。

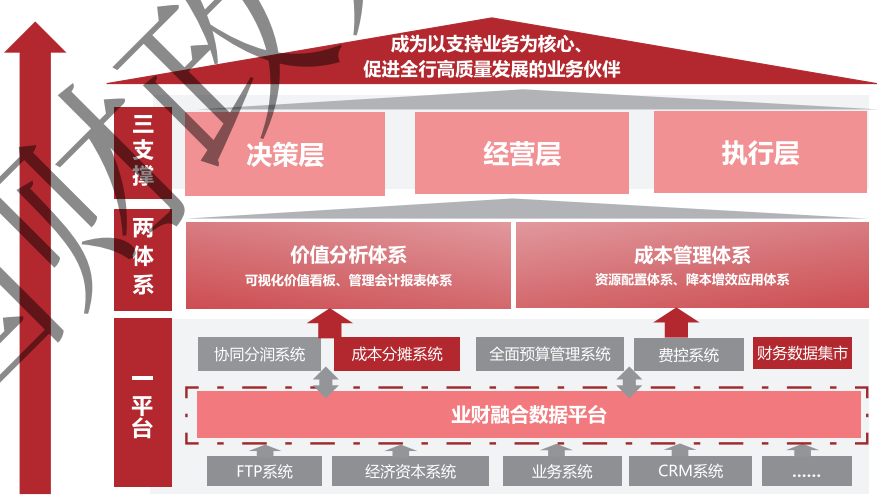

图1　基于“一平台两体系三支撑”的业财融合管控模式建设思路

一、应用过程

业财融合管控模式建设以“一平台”“两体系”为重点建设内容，实现对决策层、经营层与执行层的“三支撑”。其中“一平台”指建设业财融合数据平台，包括搭建财务数据集市，将业务规模、收入、成本按单账户全线拉通，建立会计报表与业务产品、客户、账户之间的链路关系，为数智化的管理会计应用提供高效、便捷的数据基石。“两体系”包括：一是打造价值分析体系，包括建设可视价值看板与管理会计报表体系，通过灵活的财务分析工具深入分析业务的价值贡献，理清收入、成本来龙去脉。二是搭建成本管理体系，创新资源配置体系，建立涵盖事前、事中、事后的全流程评价机制，实现资源配置管理对业务

作者简介：吴四龙，长沙银行党委副书记、副行长；曹睐，长沙银行基建办公室总经理；刘轩，长沙银行财务企划部副总经理；王慧灵，长沙银行财务企划部管理会计中心经理；彭凝，长沙银行财务企划部。

中国财政杂志社

经营的高效支撑，同时实现全行降本增效战略布局，推进业务流程、服务模式、资源整合优化，从而提升效能，实现对决策层的战略支撑、对经营层的管理支撑、对执行层的运行支撑。

（一）“一平台”：搭建业财融合数据平台

长沙银行对标世界一流财务管理体系，通过建设成本分摊系统，明确成本的责任归属，与业务数据实现单账户关联。同时集中业务系统、预算系统、费控系统、FTP系统、成本分摊系统等多系统数据，打通业务规模、收入、成本、风险等信息流，集成财务数据集市，形成业财融合数据平台，打造全行业财数据“一张网”。

1.建设成本分摊系统。根据“谁受益、谁承担”的基本原则，建立核算、还原、分摊三大成本管理口径，为经营决策提供精细化、全口径的单账户成本数据。成本分摊体系建设分为“三步走”。

第一步：直接成本核算精细化。通过完善前端系统标签、打通已有的费用和活动管理系统、增加报销环节业务特定维度信息，实现核算成本的直接认定，全面推动核算下沉，将成本核算“粗放式”管理逐步转变为核算至末级机构。

第二步：责任成本认定精准化。基于机构可控管理的角度，通过梳理全成本使用链路，将可以清晰链通业务流与资金流的成本在成本分摊系统设置成本还原路径，将转移成本与直接成本相加，得到责任成本，精准成本分析，定位成本压降作业点，提升管控力度。

第三步：分摊成本来源明晰化。基于“成本——受益”关系，以核算科目为管理基础，划分七大费用类别（人员费用、业务发展费用、运营费用、IT费用、资产设备费用、场地费用、行政费用），确定六大模块（集中记账成本、人力成本、资产设备成本、远程银行服务成本、部门成本、税金费用）分摊方案，按照“谁受益、谁承担”的基本原则，精准设置分摊比例和分摊因子，将成本分摊至成本受益接收方、对应到其受益的单账户上，形成全行整体经营层面的投入产出关系。

通过建设成本分摊系统，实现对成本数据的精细计量，同时实现成本与业务数据的精准打通，从而推动全行“看更清、管更透”。

2.集成财务数据集市。财务数据集市围绕最细粒度的账户级数据，设定财务指标体系，打通会计报表与业务产品、客户、账户之间的链路关系，统一核算口径、考核口径和分析口径三套财务数据标准。财务数据集市的建设以“质量高、标准齐、维度宽、获取灵活”为实施主线。

（1）数据质量高。财务数据集市实现了对全行全量业务规模、收入、成本、风险数据的全覆盖，通过规范前端业务系统与后端财务系统数据来源，以总账报表数据为标准，承载最细颗粒度的单账户数据，完善产品、客户、渠道等主题数据，打牢管理会计应用所需要的数据底座，不断提升数据治理效率与数据质量。

（2）数据标准齐。推动建立长沙银行业财数据资产，统一规模、收入、成本、利润等全范围数据标准，搭建业财数据指标体系，将财务数据集市作为效益类数据唯一出口，在满足业务部门数据分析及应用需求的基础上，联通客户关系管理系统、客户经理绩效管理系统，推动业财数据共享，实现全行上下“一套数”。

（3）数据维度宽。财务数据集市集成条线、机构、客户经理、产品、客户、渠道六大业务视角维度信息，同时引入业务经营重点关注标签，如场景金融、科技金融、普惠金融、绿色金融、产业金融等，形成既满足业务视角、也满足财务视角的完整数据体系。

（4）数据获取灵活。财务数据集市单账户对应的指标、标签、维度等信息均以“大宽表”形式承载，同时规范核算、分析、考核三大口径。核算口径以保证集市数据质量为核心，实现每个科目、账号、机构下的数据与总账会计报表一致，并以此跟踪全行经营目标达成；分析口径以真实评价业务价值贡献为核心，涵盖报表核算口径的收入和成本，以及FTP定价、经济资本成本、风险五级分类等内部管理数据体系，实现对不同维度下业务经营的真实评价；考核口径以支持多层级的预算考核为核心，跟随考核政策变化及时调整业务范围、数据口径，助力全行各层级跟踪业绩达成。

（二）“两体系”：建立价值分析体系与成本管理体系

1.建立价值分析体系。以业财融合数据平台为底座，通过对业财数据加工、提炼、汇总，构建起业财融合的“经营驾驶舱”，展示直观、及时的业财分析数据，定期、准确地推送关键信息，使决策层、经营层与执行层可以通过邮件、移动设备、电脑等多种方式查阅。价值分析体系主要包括可视化价值看板与管理会计报表体系。

（1）可视化价值看板全面支撑决策层、经营层与执行层。通过全面了解决策层、经营层管理需求与业务经营重点，设计7张可视化价值看板，区分层级视角、使用权限，将业财融合的分析体系在PC端可视化展现。支撑

中国财政杂志社

决策层看全行、全业务经营现状，掌握动态。

①全行条线价值看板。以瀑布图形式展示全行及各条线利润组成及完成情况，支撑决策层迅速跟踪全行经营目标执行与各个业务板块经营表现情况；支撑总行经营层直观、便捷地掌握利润组成项，找出影响利润达成的根本原因，快速定位到具体机构与业务环节。

②分支行总览价值看板。通过总览看板，总行与分支行经营层对各机构的利润排名一目了然，实现利润组成项横向对比、趋势对比、预实对比的线上化、可视化。

③分支行明细价值看板。支持逐层深入、一探到底，精准定位贡献低的客群、产品、客户及账户，助力总行经营层“因材施教”；助力分支行经营层复盘查因；助力分支行执行层剖析问题，采取针对性的解决措施。

（2）管理会计报表体系高效支撑执行层。基于执行层应用需求，构建灵活的多维度、多视角分析报表，围绕经济增加值体系、盈利指标体系及重点专题场景，解决执行层看数难、找数难、分析难、业财融合难等具体问题。

①财务报告分析报表：BI工具“大宽表”——灵活便捷、服务一线。财务报告分析报表涵盖利润相关指标及机构、客群、产品等维度，实现单账户级效益类数据立体化展示，支持拖拉拽自由布局与绘图制表，满足执行层灵活的分析需求。

②财务主题分析报表。包含预实分析、滚动预测、投入产出、经营分析四大主题。预实分析报表呈现预算执行进度、分析差异原因、制定改善措施，逐层深入分析，助力管理提效。滚动预测报表运用历史数据预测未来一段时间内的财务信息，让执行层能够了解业务预计动态，及时把握存在问题，动态确定或调整业务发展重点。投入产出报表包含成本分析报表、人员效能及网点效能分析报表，支持多维投入产出分析，算清重点环节“产出账”与“成本账”。经营分析报表包含多维分析中的业务结构分析、产品分析、客户综合贡献分析等，准确把脉经营情况。

长沙银行利用业财融合价值分析体系常态化开展价值跟踪分析，揭示价值成因，反映价值结果，助力价值创造。截至2024年9月，长沙银行经营效益持续提升，实现营业收入194.71亿元，同比增长3.83%；归属母公司股东净利润61.87亿元，同比增长5.85%。

2.搭建成本管理体系。成本管理体系的搭建与完善、降本增效战略的落地应用是实现银行价值提升的关键环节。长沙银行牢固树立过“紧日子”思想，全面找寻成本压降点，健全全员、全要素、全价值链、全生命周期成本费用管控机制，构建与企业战略和业务特点相适应、与财务管理规划相匹配的成本管理体系。2023年决策层将降本增效纳入全行战略管理，由财务企划部牵头，17个部门协同发力，采用“有方向、有重点、有针对”的“三有”战术推动降本增效，致力实现“站得高、看得清、管得住”，纵深推进“125”工程，即一批金点子、两大体系、五类成本。

（1）一批金点子落地见效。实现“站得高”——凝聚共识齐降本。开展全行降本增效“大讨论”“大评比”“大检查”系列活动。征集降本增效金点子和专题项目，集思广益寻成本压降点；开展降本增效机构、项目、租赁三大奖项评选；针对面积超标、装修建设超标、资产配置超标、IT项目、咨询项目、人力外包、财务费用列支七大主题开展专题检查。

（2）两大体系管控有力。实现“看得清”——资源配置助决策。全面提升全行资源配置效率，建立资源配置管理体系与资源配置评价体系，实现资源配置与战略方向的一致性、匹配性，服务经营，具体涵盖：

①创新资源配置精细管理。一是“从源头控”。制定“三保三压”的配置原则，有力保战略、保民生、保发展，严格实现行政费用、项目制费用、其他业务奖金“三压”。形成“支持业务发展的配、支持管理提质的配、无效投入的不配”等精细配置策略，规范费用及资产预算配置，费用预算较申报数压降数亿元。二是“从执行抓”。严格预算追加审批流程，对预算追加项目进行事前投入产出评价；定期进行费用及资产预算执行分析，重点分析资源配置与业务发展的匹配度，建立预算偏离管理机制。三是“从制度管”。优化管理制度，明确“预算——事项——执行——后评估”管理的流程、职责和运行机制，明确纳入评价管理的业务范围与经营场景。

②创新资源配置效能评价。发布资源配置评价管理办法，并经过事前、事中、事后三个环节的管理，形成全生命周期闭环管理机制，从而为快速响应全行资源配置需求提供支撑。

事前评价聚焦资源配置可行性评估，针对新业务、新产品、特定业务场景开展盈利性评估，并对业务准入提供建议，确定经营目标。建立场景金融、服务收费减免投入产出评价模型，进行综合收益审定及目标设定。

事中评价聚焦执行监测与分析，按季常态化开展分支行效益经营评

中国财政杂志社

估，围绕核心指标，通过“一对一”现场交流剖析分支行经营亮点与不足，生成待深度挖掘的客户清单，赋能一线业务发展。针对信用卡业务、网点效能、二手房业务等专题进行投入产出深入分析，创建盈亏平衡点应用工具，提出业务发展及资源配置建议，用于网点建设、营销方案、绩效考核等业务经营策略。

事后评价聚焦异常识别与效能优化，开展场景金融项目后评估专题分析，对2022年与2023年场景金融项目全面复盘，发现并督导风险项目，提出改进建议，经过专项整治，新增创利超1 000万元。

（3）五类成本明显压降。实现“管得住”，运营成本齐压降。重点锚定“上下联动”“固化机制”“科技赋能”三大目标，建立五大成本管理长效机制，推动经营层与执行层固化管理模式，深化降本增效。

做优网点成本管理机制。一是建制度，优化选址区域、选址流程、租赁面积、租价条款、考核联动、机构管理等管理要求，从源头控成本。二是建工具，上线地图可视化管理平台，高效、科学的锁定优势区位。三是优管理，开展分支行安防项目“联防联控”及低效网点“一行一策”专项整治行动。

做全IT项目全周期管理体系。一是强化事前成本管理，建立软件成本度量委员会，落地试点20余个系统度量评估模型，全面加强软件成本度量管理。二是强化事中过程管理，制定系统自主可控三层级别标准，加强外包供应商管理，实现自主编码人数增长超60%，自主可控系统数增长超80%。三是强化事后评价管理，制定信息科技后评估管理制度，形成项目及IT系统后评估常态化机制。

做细人员效能提升机制。一是建立与全行经济效益、各机构利润联动的薪酬总额及编制总量管控机制，科学设置各序列人员晋升任职资格和调薪年限要求，设立尽职调查等四项集约化岗位，激发组织及团队管理活力。二是摸底调研全行外包项目，形成体系化外包管理制度。

做强科技赋能工具建设。大力推广AI工具，新增10个RPA、11个OCR、4个智能机器人应用场景；上线研发加计扣除报表，实现研发投入成本自主归集，零咨询成本超额完成节税任务。

做实既有成本管控机制。优化个人储蓄卡、信用卡等动账管理策略，多部门协同制定短信全流程管理体系，制定《消息业务管理办法》，2023年与2024年短信成本合计压降超4 000万元。

截至2024年9月，成本收入比逐年下降，降至26.55%，较上市城商行均值低0.91个百分点。

（三）“三支撑”：支撑决策层、经营层、执行层

聚焦决策层、经营层、执行层服务对象需求，解决业财融合痛点、堵点，实现支撑赋能。为收集用户需求，组织全行开展全面访谈，深入探讨服务用户对管理会计建设的理解与期望。以访谈为基础，开展“现场+常态”的调研，包括围绕基础财务管理、数智化建设、财务资源配置、降本增效应用等方面，面向全行各机构基层员工开展专题调研。结合用户需求定位，同时对照建设世界一流财务管理体系要求，树立关键“三支撑”。

1. 支撑决策层看战略、找目标。支撑战略，科学配置财务资源，推动上下贯通、协调一致。一是为决策层建设全行营收及利润组成项数智化的“经营驾驶舱”，以一目了然的价值贡献分析结果实时跟踪战略达成及偏离情况，从数据出发看战略、找目标、找差距。二是建立科学、合理的资源配置管理与评价体系，支撑高效决策，打通“战略→经营→管理→信息→资金→执行”的全流程，确保资源配置支撑战略达成、形成高效的资金运转。

2. 支撑经营层看目标、找问题。支持经营管理，为经营层提供准确、高效、多维数据信息，提供业务价值及资源配置效能评价，主动、及时发表专业性、建设性建议。一是通过各业务条线、各机构经营现状的横向对比、趋势分析等，提供直观、可视化的价值视图，支持快速找出影响经营的问题和根因，助力经营层定位到具体业务环节和岗位，从而进行有效管理。二是建立完善的资源配置评价体系，支撑经营层及时掌握各个重点经营环节的投入产出效能，定位经营环节的无效投入，将资源配置有效融入业务流、管理流，及时调整资源配置策略。三是形成全行成本管理长效机制，支撑经营层精细成本管理，将流程、机制融入管理日常，推动全行降本增效。

3. 支撑执行层看问题、找办法。服务业务，实现预算考核、经营分析等业财融合赋能，有效识别业务改进的机会和目标，帮助解决业务痛点和难点，提供任意组合数据分析工具，实现数智化赋能业务发展。一是通过建设层层钻取到产品、客群级的可视化价值看板与支持任意组合分析的管理会计报表体系，提高执行层数据采集、数据处理等日常效率，实现“看一看”即能发现问题，并进一步追根溯源，快速找到问题发生的最小颗粒度成因，从而采取针对性的解决措施执行并改善。二是通过规范成本管理流程、展现成本分析数据结果，组织讨

中国财政杂志社

论、评比和检查，支撑执行层从细微处着手关注成本压降点，形成全员降本增效意识。

二、应用成效与经验

（一）应用成效

一是提供了有效决策支持。通过建立多维度数智化分析体系，实现数据可视化，满足了财务数据背后异动原因实时联查的需求，提高了决策针对性，为集团业财融合管控能力建设提供了财务信息支持。

二是提高了财务分析水平。提高了财务分析的质量和速度，较好地解决了业财信息不对称问题，助力及时、便捷、全面、准确地掌握各机构的财务状况，提高了财务分析智能化水平。

三是提升了绩效管理效率。实现业财数据支撑下的考核优化提速，由原来的按季度出具机构利润考核数据提速至按月度出具，逐步将实现按日出具；同时，打通客户关系管理系统、客户经理绩效管理系统，推动财务数据共享，实现机构级、客户级、账户级等多维利润指标统一。

四是加强了业财融合赋能。推动全行“算清、看清”成本，将全成本链接到每一笔业务、每一个产品、每一个客户，让财务资源配置更好与业务融合。同时在项目推进过程中，建立条线对接机制，深入业务，将数字化工具、经营分析方法思路等“一对一”送至基层，推动业务与财务深度融合，逐步搭建起财务BP管理体系。

（二）经验总结

1. 做好前期准备工作。一是行内各机构需使用统一标准的会计科目体系，实现核算下沉，减少个性化设置，并规划好财务分析所需要的字段信息，方便系统高效、准确地提取财务数据。二是做好前期调研工作，综合考虑决策层、经营层与执行层的实际需求。

2. 搭建完善的信息系统。在构建业财融合数据平台的过程中，有大量的数据积累、处理、分析工作，完善且高效的信息系统能够完整、快速处理数据并准确展现结果。财务数据平台与业务数据平台的对接也尤为重要，力争消除数据壁垒、打破信息孤岛、提高信息系统集成化管控水平。

3. 加强组织保障。长沙银行高度重视业财融合管控模式建设，力争建设世界一流财务管理体系，将其作为“一把手”工程，加强组织领导，通过明确时间表、路线图和责任人稳步推进。IT部门及相关业务部门等密切配合、分工协作，创造良好内部环境，保证项目顺利推进。

4. 打牢数据基础底座。业财融合管控模式的构建离不开高质量数据基础的支撑，价值分析体系所展示的只是“结果”，结果准确与否取决于全行数据信息的标准是否统一以及源系统的数据质量。

5. 提升数据治理效率。数据治理是“一把手”工程，需要领导的高度重视。全行层面建议由数据治理牵头部门建立全行基础数据长效管理机制，实现基础数据从源头管，推动底层数据质量的提升。同时数据治理也是“下水道”工程，数据能力建设并非一蹴而就，产生的效益也并非能在当期全部显现，需要全行各个部门通力配合并且长期分阶段的持续投入与推进。

责任编辑　任宇欣

主要参考文献

[1] 李闻一，朱媛媛，刘梅玲. 财务共享服务中心服务质量研究[J]. 会计研究，2017，(4)：59-65+96.

[2] 方明月，聂辉华，阮睿，等. 企业数字化转型与经济政策不确定性感知[J]. 金融研究，2023，(2)：21-39.

[3] 徐晓红，王文菁，班骏.“三维”标准成本管理体系在Q地铁运营公司的应用[J]. 财务与会计，2020，(9)：25-28

（上接第7页）的责任体系。“两鉴”编辑部要主动和供稿单位加强联络沟通，形成上下联动、协同高效的工作格局。三是持续打造精品，提升编纂质效。财政杂志社要对照精品年鉴的标准建立质量管控体系，把编纂审校工作做得更深入、更细致，把好年鉴质量关。要加强业务指导，严格把好政治关、史实关、文字关、体例关、保密关以及出版关。四是优化进度管理，确保按时出版。财政杂志社要早谋划、早启动，提前安排部署撰稿任务，做好统筹规划。供稿单位要积极配合、全力支持。五是拓展传播效能，守好宣传阵地。要做好“线上+线下”立体化传播，通过网站、微信公众号、中央主流媒体等加大对“两鉴”的宣传推广力度，更好发挥“两鉴”的社会效益。

财政部“两鉴”编委会成员单位有关负责同志参加会议。

中国财政杂志社