

# 物产中大集团 建设高素质财务人才队伍的实践与思考

吴斌

**摘要:**物产中大集团通过全方面多层次的举措强化高素质财务人才建设,激活企业创新活力。从优化人员结构出发,构建“纺锥形+三分财务”的新型人才布局;聚焦财务数智化转型,形成涵盖“轮换交流机制、分层分级培养、数智技能培训、跨界实践淬炼”的培养体系,致力于培育并储备一批能引领财务管理创新与变革的复合型高素质人才。在此基础上,集团深化产学研联动,驱动创新成果探索与价值转化,在多个前沿领域取得显著的行业示范效应。

**关键词:**人才结构;培养体系;“三分财务”;数智化转型;创新驱动

**中图分类号:**F275;F233 **文献标志码:**A **文章编号:**1003-286X(2025)16-0024-04

物产中大集团股份有限公司(以下简称物产中大集团或集团)是浙江省属特大型国有控股上市公司,也是首批国家级供应链创新与应用示范企业。人才作为物产中大集团高质量发展的重要支撑,在促进集团创新发展中起到了积极作用。然而集团在财务人才建设上仍面临诸多挑战:财务人才队伍结构还不够科学;高素质人才储备及培养力度尚不足,人才科学评价体系相对滞后;成员公司的数字化水平与信息化建设参差不齐;部分财务人员综合能力尚无法及时从核算会计向管理会计转型,业财融合程度不够,难以对业务进行有效财务管控与支持;轮岗交流力度还不充分,财务人员的活力、动力、潜力尚待激发等。为应对上述问题与挑战,物产中大集团坚持人才强企战略,致力于打造高素质专业化财会人才队伍,为企业不

断引入创新动力,进而打造一流的财务管理体系。

自2020年以来,物产中大集团为建设高素质财务人才队伍不懈努力,坚持“思想政治为基,战略创新驱动,分类梯次培养,企业文化引领”的人才建设原则,通过全方面多层次的举措,显著提升了财务管理体系的效能与创新力。

## 一、主要做法与成效

(一) 统筹人才布局,优化人才结构

1. 实施“凤凰”计划,拓宽纳贤桥梁。完善人才引进机制,确立年度定量引进与培育新人机制,适当引进“懂管理工具+懂数字技术+懂数据洞察+懂商业策略”的高端人才,2023年引进具备统计精算技术与大数据分析技术的高阶数智人才,创新赋能集团财务数智化应用。同时,深化与高校合

作,激活新锐力量,以行业前沿发展和企业需求为导向,通过建立产学研基地(2021年挂牌“浙江大学智能财务产学研合作实践教育基地”)和大学生常态化实习机制(与浙江工商大学会计学院签订实习基地协议)提供实训与选拔渠道,精准匹配优秀人才;采用“双师制”等方式有效融合高校学术资源和企业实践经验协同育人;加强交流与宣传,提高企业影响力与吸引力,持续吸纳具备扎实理论基础与实践潜力的优秀毕业生,焕发中基层财务团队活力。

2. 调整队伍结构,构筑人才矩阵。一是推动财务人才结构从“金字塔型”向“纺锤型”转变。自2020年集团组织开展财务会计质量管理评价工作以来,财务人员素质进一步提高,中高端财会人才数量(含中高级职称、注册会计师、税务师、资产评估师)占比

作者简介:吴斌,物产中大集团股份有限公司党委委员、副总裁。

从30%提升至40%，人数增幅达60%；硕士研究生及以上人员占比从10%提升至23%。二是逐步形成“三分财务”新人员架构，由核算财务向业务财务及战略财务转型。2020年，建设财务共享服务平台（以独立子公司化运营，以下简称财智公司），服务涵盖集团80%以上经营单元，50位员工为超500家内部单位提供服务，月处理单据近55万单，推动实现基础工作标准化、流程管控智能化、问题方案精准化。加大优秀业财融合人才培养，业务财务占比超30%，腰部力量进一步扎实，赋能业务、支撑决策作用有效强化。发挥战略财务核心功能的数智体系初步构建，借助数字化手段，搭建财智驾驶舱分析中心，覆盖集团近700家业务单元，全面呈现核心财务数据，融合业务数据；打造300多个维度的企业健康评估特征因子库，数智赋能经营分析、风险管控等多个方面，助力集团经营发展提质增效。三是储备中高端人才智库。建立涵盖先进会计工作者、省市级会计领军人才、省财政厅会计青年英才等多维人才结构智库，构筑领军、专家、中层管理、复合与国际型多层次人才矩阵，实行梯队动态管理，如通过内部选拔，储备财务经理潜在人选，开设财务精英班，制定专项培养计划，使能力与岗位适配，形成集领导力、专业知识、管理智慧、创新能力和全球视野于一体的综合人才生态。

3. 加强轮换交流，优化人才配置。推动集团总部与子公司、跨板块子公司、板块内子公司、公司内部多个层面的轮岗交流，制定财务人员轮岗交流方案，拓展人员能力结构，全面提升综合素质。发挥财智公司人才基地作用，印发《员工培养轮岗及外派交流方案》，进一步畅通人才要素流通，

实现财智公司与成员公司以及成员公司间人才交流频次更密、人才交流质量更高、人才交流成效更显。强化关键管理人员轮动调整，推动业务财务带着课题下沉业务部门，跟踪业务全流程，增强业务思维和管理思维。加强财务关键岗位集中管控，严格执行关键岗位人员3年必轮换机制，有效防范化解廉洁风险。深入实施财务人员积极“走出去”工程，依托业务项目派驻与境外子公司外派机制，促进财务与业务前端的深度融合，全面提升财务人员的国际视野与实战能力。建立财务人员转型发展机制，畅通跨职能、跨部门流动渠道。

#### （二）提升能力素质，加速数智转型

1. 激励认证促学，提升专业资质。塑造多元复合财务管理人才，鼓励获取国内外权威财务管理职称、执业资格，鼓励参加与财务工作紧密相关的在职学历学位教育，将其作为对成员公司财务人员素质评价的重要考核因素，目前集团持有职业资格（注册会计师、税务师、资产评估师）的占比15%、中高级职称占比37%；深耕数据分析工具（Spss、Python、VBA等）学习运用，拓宽专业视野；完善激励机制，对取得证书及学历教育给予一定的奖励补助、员工积分，并纳入职级薪资晋升晋级条件和奖金激励矩阵，营造“力学笃行、奋发向上”的学习生态，促成员工主动精进，提升整体专业素养。

2. 构建培训体系，内训外拓并举。一是建立多元内训渠道与方式。深耕细作，激发潜能，搭建内部线上网课系统，为财务人员提供灵活便捷的学习途径；成立内训课堂项目组，培养内训师队伍，实现知识经验共享与员工自我发展；构建矩阵式组织，融合

各专业、各条线、各职能于一体，总结归纳财会实务经验技巧，促进学、思、用的深度融合；设立“实战磨砺季”，创办财会知识竞赛、创新大赛等竞赛，实战操演与案例透析并举，融合财务实战情境与先进财务管理经验，全真模拟企业经纬运营，激发创新活力，锻造决策高效、行动默契的财务精英团队。二是拓宽视野提升格局。吸收新知，提升洞察力，聘请外部专家组织开展专题培训，推动财务人员参加外部培训或外出交流学习，实现技术知识的多元更迭和有效储备。

3. 分级“数智”培训，强化技术应用。聚焦“财务+技术”高素质人才，根据财务人员层级、岗位经验与素质水平等，分类分级实施“根基培植”与“进阶修炼”培训工程。根基培植聚焦“固本培元”，夯实财务管理基础、精进报表分析等，建立数字化项目小组，精耕财务转型关键领域，设立年度重要数字化项目目标任务，以数促进，持续培养财务人员数字化思维，数智赋能彰显财务职能新价值。进阶修炼探索“价值密码”，通过深入大数据挖掘、AR财管实践、参访数字化解决方案先进企业，了解数字化前沿趋势，加速数字化成果产出及应用。双轮驱动、相辅相成，构建一条由启发到应用、由基础至尖端的明确成长路径，培育一批能够驾驭数字洪流、引领财务管理创新的中坚力量。

#### （三）搭建实践平台，跨界筑桥育才

1. 跨界项目协作，实战淬炼精英。构建协作共赢的价值协同机制，激励财会人员跨越职能界限，深化业务、投资、战略、信息等部门跨职能项目合作，增强业务赋能和决策支撑能力，提升跨职能组合积极性与创造力，直面现实挑战，持续推动管理革新。每

年实施1~3个跨界合作项目,涉及供应链优化、成本控制、预算管理、资金管理、税务规划、投资决策、风险预警、数智赋能等领域。

2. 构筑知识桥梁,畅享信息涌流。借助公司内部网络平台,搭建财务智库,激励员工共享智慧成果,交流实战心得,营造浓厚学习互助文化。不定期举办财智沙龙,汇聚内外专家,聚焦时下热点,推动经验流通。借力PQAS (Problem Question Answer Solution) 行动学习模型,深探财务难点,疏浚管理梗阻,精准把脉痛点,运用鱼骨剖析、5W2H等工具寻根究底、谋策施治,持续精进财务治理工作。

3. 丰富教学模式,多场景赋新能。引入多元化师资资源,构建场景化培训课程体系,融合云计算、大数据、虚拟现实(VR)、人工智能(AI)等新技术,打造高效实践平台,深化业务流程认知,增强运营支持能力。不定期组织开展对标研学,汲取行业内先进财务管理模式及成功经验,驱动创新思维,赋能财务管理转型升级。

#### (四) 激励约束并举,激发人才潜能

1. 绩效薪酬耦合,激发履职动能。加强履职管理,明确关键岗位任职资格要求,采用平衡计分卡(BSC)与关键绩效指标(KPI)相结合的方式,筑建科学、公正、透明的能力评价体系,形成量化的兼顾通用与个性化的财会能力评价标准,精确洞察财务人才的个性化优势,精准量化专业表现和贡献水平,推动实现个人能力与岗位需求的高度契合、个人需求与岗位要求的有效适配。强化正向引导激励,推动构建物质与精神激励结合,充分体现创新要素价值的分配机制,坚持按劳分配、优绩优酬,灵活运用绩效年薪杠杆,有效激发财务人才的创新活力。



图7 物产中大集团

2. 双轨晋升并行,拓宽成长航道。建立“管理+专业”职业晋升双通道机制,为管理与技术专长岗位铺设等距晋升阶梯。每两年实施一次全方位职业成长评估,精准识别英才,勇推直接或破格晋升机制,对卓越个人与团队予以公开表彰。同时辅以不胜任淘汰机制,定期对员工进行岗位胜任能力评价,无法胜任的采取岗位调整、处罚措施。

3. 合规管理固本,严守职业操守。树立“诚信、协同、共享”的财务文化理念,强化政治理论修养,提升政治站位,确保立场坚定,筑牢思想防线。严肃财经纪律,强化防腐拒变能力,铸就廉洁铁军。建立财务人员诚信档案,对违反职业道德或造成重大经济损失的行为,执行严格惩处机制,包括但不限于降职、解聘及法律追责。依循会计法规,客观、真实、全面反映公司财务状况和经营成果。坚持底线思维,严守财务边界,强化财务内控执行,严把合规关口,于债务、资金、税务、汇率等风险管控中发挥堡垒作用。

#### (五) 创新科研引领,驱动未来发展

1. 设立“未来财管”实验室,促

进创新研发。组建以财务为主导、跨部门协同的“未来财管”创新实验室,专注于财务管理新理论与科技前沿的探索与实践。每年开展1~3项创新课题立项,涵盖智能财务机器人(AI+RPA)的开发等前沿领域。

2. 深化产学研联动,加速成果转化。携手国内外名校与研究机构,合力创建创新合作平台与产学研基地,构筑长效合作桥梁,共谋国家级、省级科研项目申报,加深财务管理趋势研究,促进理论与实践的相互转化。集团持续深化与省内高校(如浙江大学、浙江工商大学、浙江财经大学等)、会计学会等多方合作,共建联合实验室,利用高校的资源,实施一批财会专题研究项目,如化工公司与浙江财经大学合作成立“碳足迹核算及管理”研究小组,以出口产品(橡胶轮胎)为对象,共同研究核算出口产品的碳足迹,梳理供应链条上企业碳排放情况,为企业实现降碳减排提供助力。通过联合举办研讨会、论文发表等形式,扩大企业的学术影响力和推动成果转化,为财务管理的长远发展积累智力资本。

3. 推广创新成果,探索增值模式。

内化合作成果,建立先行试点,评选成功案例在集团范围内推广,并适时向行业内外分享,形成示范效应。集团多个案例在全省国资国企、高校乃至全国范围分享传播。对于有商业化潜力的创新产品或服务,探索对外合作或独立运营模式,开辟新的业务增长点,例如立足“碳足迹核算及管理”研究项目,后续将制定碳足迹核算规则标准,为行业的其他企业开展产品碳足迹核算提供服务,创造新的价值增长点。

## 二、启示与思考

物产中大集团将持续围绕“加强组织引领、强化资源供给、提升政策引导、确保监督实效、营造文化氛围、促进技术融合”六大核心领域,健全人才“选、育、管、用、留”机制,打造一支政治素质过硬、专业技能精湛、勇于创新拼搏、具有国际视野、工作业绩突出的高素质财务人才队伍,成为一流财务管理体系价值创造的新质生产力。

(一) 优化人才结构提升组织效率与竞争力

以完善人才引进机制为起点,引进适应企业财务数字化转型需求的高阶数智人才,并通过与高校合作搭建产学研实践、实习基地精准匹配优秀人才。强化中高端人才储备,加强梯次管理,推动人才结构向灵活应变的纺锤型转变,确保财务组织有足够具有专业技能和领导能力的人才,支撑业务的快速发展和公司的转型升级。“三分财务”新人员架构顺应了财务职能转型的发展趋势,也为打造效率优化、业财融合、战略支持的价值创造型财务管理体系奠定了基础。加强轮换交流有助于实现资源优化配置,激发财务管理效能。

(二) 完善人才培育机制提升综合

素质能力

搭建学习型组织,营造比超赶学的企业氛围,通过激励认证促学,在职业资格和数据分析方面提升专业能力;创办集团内部竞赛、财智沙龙等激发财务人员的潜能与创新活力。整合线上线下资源丰富培训形式,通过内训课、方法论等方式分享总结内部经验,培训、参访等方式吸收外部新知。跨界协作增强合作效能,鼓励部门间跨职能项目合作解决焦点实务问题。推动智慧学习,利用智能算法个性化定制学习路径,融合云计算、大数据、虚拟现实、人工智能等前沿技术,构建场景化培训课程体系,以科技赋能培训,驱动创新思维。

(三) 培育数智化财务人才推动财务转型

财会领域的长期演变进程清晰揭示了技术进步是推动财务管理迈向更高层次的核心动力。因此,数智化人才成为契合数智化发展趋势的关键力量。建立财务共享服务平台是企业数智化转型的基石,有效释放传统财务潜能,使其更聚焦于赋能业务经营与决策支持。而数智化更深层次的转型是加强数智应用,通过分级“数智”培训,培育具备数智化、信息化手段,能引领财务管理创新的高素质人才,应用于业财分析、财务监督、风险防控等重点领域,推动财务价值创造迈向新高度。

(四) 完善考核晋升机制促进组织良性竞争

构建与岗位精准匹配的能力评价模型,融合KPI与目标与关键成果法(OKR)构建高效绩效评估体系,实施定期评估并与个人发展、薪酬、晋升紧密挂钩。同时,为财务人员提供管理与专业双轨晋升路径,并构建反馈

闭环,持续优化绩效管理体系,确保持续改进与结果导向。

(五) 提速创新变革与知识转化培育新质生产力

高素质人才是财务转型的核心驱动力,也是培育新质生产力的关键要素,人才培养方面的创新成果对构筑一流财务管理体系、推动企业高质量发展及社会进步都有较强的推动力。近年来集团通过深化产学研合作,成功孵化出一系列创新成果案例,在数智化转型、风险管理、业财融合精益化管理、碳足迹核算与管理等前沿领域扩大了企业影响力,输出了创新性的实践成果,引领财务管理创新,为行业内外财务领域的发展提供宝贵经验。未来集团将以企业发展需求与前沿发展为起点,积极推动成果转化、推广实践经验、探索创新增值模式,为加快发展新质生产力、扎实推进高质量发展贡献浙江智慧。□

责任编辑 任宇欣

## 主要参考文献

[1] 王永妍,温素彬.业以才兴:面向世界一流财务管理体系的数字化财务人才培养模式[J].财会月刊,2023,(11):16-22.

[2] 何宇城,周炜旻,周宝英,等.中国宝武探索建设世界一流财务管理体系的实践与思考[J].财务与会计,2023,(2):25-28.

[3] 陈俊,董望.智能财务人才培养与浙江大学的探索[J].财会月刊,2021,(14):23-30.

[4] 魏倩文.智能时代企业财务管理体系建设与财务人才发展路径研究[J].经济研究导刊,2022,(15):147-149.