

国投集团：以数智化重塑财务管理 赋能企业高质量发展

柴艳丽■

摘 要：在数字经济与实体经济深度融合的时代背景下，面对多元化业务布局下系统贯通难、数据聚合难、业财联动难等现实挑战，国家开发投资集团有限公司坚持“价值驱动、数据驱动、技术驱动、共享驱动、安全驱动”的发展理念，立足国有资本投资公司功能定位，全面推进财务数智化转型。通过构建“一体两翼”财务职能体系，实施全级次财务共享、搭建集团级数据中台、打通业财融合通道、完善风险防控机制、深化人工智能技术应用五大关键举措，持续构建合规管控精准化、数据贯通一体化、业务协同高效化、价值创造常态化的现代财务管理体系，实现了财务管理效能、价值创造能力、风险防控水平的全面提升。

关键词：中央企业；财务数智化；财务共享服务；数据中台；业财融合；管理会计；风险防控；价值创造

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2026)03-0013-05

一、引言：时代使命下的央企财务转型抉择

（一）政策导向：世界一流财务管理体系的刚性要求

2022年国务院国资委印发《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》，明确提出“推动财务管理数字化转型，构建集约高效的财务管控体系”这一核心任务，将数智化作为央企财务改革的核心抓手。2023年《数字中国建设整体布局规划》进一步明确“推动数字经济与实体经济深度融合”，要求国有企业在数字转型中发挥示范引领作用。这一系列政策为央企财务数智化转型提供了清晰的政策遵循。

作为国有资本投资公司，国家开发投资集团有限公司（以下简称国投集团）肩负服务国家战略、推动结构优化、促进科技创新、引领产业升级的使命。财务管理作为企业治理的核心环节，是连接战略决策与经营执行的关键纽带，以核算为中心的传统财务管理模式已难以适配资本投资公司发展需求，亟需通过数智化转型实现向价值创造型、战略支撑型的根本性转变。

（二）实践困境：多元化央企的财务管理共性壁垒

国投集团自1995年成立以来，通过投资并购与产业培育，形成横跨30多个行业、涵盖500余家法人主体的多元化经营格局，其中既包括电力、

交通等传统产业，也涵盖生物育种、生物制造等战略性新兴产业，还涉及证券、基金等金融板块。这种“产业+金融”的混业经营特征，使得财务管理面临三重难点。

1. 业务系统分散，业财一体化贯通受阻。受行业属性差异、业务场景多元影响，集团在长期发展中累计形成近70套独立业务系统，统建系统因需适配各行业差异化管理逻辑，难以实现全场景覆盖，导致业财数据流转不畅、协同效率偏低，制约了业财一体化推进。

2. 共享枢纽基础薄弱，财务集约化推进受限。前期财务共享建设需在标准化流程与行业个性化需求间寻求平衡，因适配难度较大，导致共享系

作者简介：柴艳丽，国家开发投资集团有限公司总会计师。

统覆盖范围不足、应用深度不够,数据规范性与时效性难以满足集团集中管控要求,财务集约化管理优势未能充分释放。

3.数据治理体系不完善,数据价值挖掘不足。缺乏系统化、体系化的数据治理机制,跨板块数据协同需突破多维度适配障碍;主数据管理受业务边界限制未实现全面覆盖,数据标准不统一、质量参差不齐,难以支撑对企业经营动态的穿透式管控,数据潜在价值未能有效转化。

(三)核心思路:财务数智化的实践导向

破解多元化经营带来的财务管理难题,仅靠简单的技术升级难以实现突破。财务数智化转型需将技术应用与管理规律深度融合,才能实现从零散优化到系统重构的跨越。基于这一认知,集团在转型实践中逐步形成三大核心推进思路,为转型方向、路径设计与举措落地提供了坚实的指引。

1.业财协同导向。针对集团业财数据流转不畅、协同效率偏低的痛点,国投集团高度重视财务与业务的双向嵌入与全流程协同,通过财务共享中心与业务系统的深度对接,打破财务与业务的割裂状态,推动财务工作从事后核算转向事前预测、事中控制,为破解业财一体化壁垒提供关键路径。

2.数据治理导向。面对集团数据治理不完善、价值挖掘不足的困境,国投集团通过构建集团级数据中台,统一数据标准、完善治理机制、开发分析模型等手段,将跨板块、跨系统的分散数据转化为可支撑投资决策、成本管控、风险预警的有效资源,为激活数据要素价值潜能提供实践方案。

3.价值创造导向。针对传统财务模式“重核算、轻赋能”的局限,国投

集团在数智化转型进程中积极推动管理会计工具与数智化技术的融合应用,探索向业务前端延伸覆盖,确保转型始终围绕价值创造这一核心目标稳步推进,为财务职能从核算型向战略支撑型转型奠定基础。

二、“三个一”顶层设计: 构建财务数智化转型的四梁八柱

基于国务院国资委世界一流财务管理建设要求,国投集团确立了一个核心愿景、一套指导原则、一个核心架构的“三个一”顶层规划,为财务数智化转型锚定方向、明确路径。

(一)以“三个一”规划为转型引领

1.一个核心愿景。建成数据同源、系统贯通、业务协同、风险可控、价值引领的财务数智化体系,为集团战略落地、资源配置、风险防控提供坚实支撑。

2.一套指导原则。坚持“价值驱动、数据驱动、技术驱动、共享驱动、安全驱动”五大原则,推动财务管理体系化升级、业财信息数字化升级、经营决策智能化升级、系统建设生态化升级、平台底座自主化升级。

3.一个核心架构。构建以集团财务部为“主体”、司库管理中心和财务共享中心为“两翼”的“一体两翼”财务职能体系,三者协同联动,形成战略统筹、资金管控、核算支撑的闭环架构。

(二)以闭环推进机制为实施保障
为确保顶层设计落地实施,国投集团建立了责任明确、考核跟进、动态优化的闭环推进机制。

1.压实主体责任。明确各子企业主要负责人为财务数智化转型第一责任人,各级总会计师具体负责,将转

型任务纳入总会计师年度考核。对转型滞后的企业,集团进行专项约谈,确保责任到人、压力传导。

2.建立协同平台。每月召开财务数智化转型推进会,邀请财务部、科技部负责人共同参会,解决跨部门协同难题。定期召开各级企业座谈会,解决推进过程中的重难点问题。

3.实施动态预警。建立“红黄绿”三色预警机制,对照转型时间表与路线图,每月通报各单位进度。对连续两个月亮“红灯”的企业,派出专项工作组,定制差异化解决方案。

三、关键举措与实践路径: 五大举措破解转型难题

国投集团紧扣系统贯通、数据治理、业财融合的目标,以问题为导向、需求为牵引,通过落地五大关键举措,推动财务数智化转型走深走实、见行见效。

(一)构建“1+3+4”财务共享体系,实现标准化管控全覆盖

财务共享是国投集团财务数智化转型的关键支点,也是破解核算分散、标准不一、效率低下等痛点的核心抓手。国投集团组建专项攻坚团队,统筹技术、人员等核心资源,采用分级分类建设模式,在保障质量的同时压缩实施周期,高效建成覆盖全级次、全业务的财务共享网络,为集团财务数智化转型筑牢基础。

1.创新分级架构,兼顾管控效能与业务适配。为破解集团统一管控要求与各板块业务特性之间的适配难题,国投集团构建了“1+3+4”财务共享分级架构,即:1个集团总中心扎根北京,承担集团总部及在京法人主体财务处理,统筹各中心标准化建设与运营管理;3个专业子中心依托部

分重点子公司设立,结合行业特点,制定个性化操作细则;4个区域分中心根据企业区域分布,实行统一标准、流程、系统、核算、管控的“五统一”模式,既保障集团管控刚性,又适配板块业务柔性。

2.推进全流程标准化建设,消除各层级执行偏差。国投集团以会计核算手册与共享中心业务标准化手册为核心抓手,系统推动财务全流程标准化落地。

在核算科目标准化层面,全面修订会计核算手册,根据最新企业会计准则和集团实际需要,完善20项会计政策,明确近9000条明细科目对应的核算范围与辅助核算规则,形成“集团通用+板块专用”的标准化核算指引体系。

在业务处理标准化层面,以新科目体系为基础,规范全链条业务流程与自动化记账机制,编制涵盖集团通用6类经济业务及板块个性化业务的标准化手册,明确各类经济事项与会计科目的映射规则、审核要求,实现会计凭证自动化生成。

在审核管控标准化层面,搭建审核制度库,归集各级管理制度2000余份,建立覆盖发票、表单、流程及核算环节的近900条智能审核规则,依托系统自动控制形成管理闭环。

3.创新业财融合模式,破解多元业务穿透难题。分类施策推进业财深度协同,以共享系统为载体,打通业财系统边界。对具备条件的板块,直接部署统建ERP系统实现深度融合;对专业性强、现有信息化系统不便推倒重塑的板块,由共享中心统一发布标准化接口,打通业务系统与财务系统的数据通道;对处于初创期的特殊企业,则以共享系统为核心入口,构

建业务流程线上闭环。这一策略兼具实操性与经济可行性,既充分尊重各板块行业差异与发展阶段,又避免“一刀切”式推进,同时有效筑牢了集团化统一管控的底线。

(二)搭建“三中心”数据中台,实现业财数据贯通

数据是数智化转型的核心燃料,国投集团以财务数据中台建设为抓手,打通“数据采集—治理—应用”全链条,重点解决数据分散、口径不一、质量低下问题,推动数据从分散割裂向同源穿透转变。

1.统一数据标准,奠定同源基础。将主数据治理作为专项工作优先推进,确定覆盖财务、业务、司库、税务等领域的数据标准体系与核心标准集,实现主数据“同源一码”。数据标准实施后,集团各系统数据口径一致率大幅提升,解决了客商数据不一致等长期难题。

2.构建“三中心”架构,实现全生命周期管控。财务数据中台采用“财务数据中心+财务算法中心+财务可视化中心”架构,数据湖作为财务数据中心核心载体,接入预算、人资等系统数据,建立自动化数据归集机制;财务算法中心内置多种分析模型,覆盖财务、业务核心场景;可视化中心通过BI工具构建集团经营驾驶舱,实现多级穿透分析。

(三)推进职能重构,实现业财深度融合

国投集团以“三位一体”财务管控架构为核心,推动财务职能由后端核算向前端赋能延伸,通过明晰三级财务职能边界、培育复合型人才队伍,实现业财深度融合与价值共创。

1.夯实三级管理架构。集团财务部作为集团战略财务管控中心,负责

承接集团战略、统筹资源配置、防控潜在风险、驱动价值创造的核心枢纽。二级子公司作为运营财务责任主体,衔接战略财务与业务财务的核心纽带。控股投资企业作为业务财务的执行单元,是推进业财深度融合、实现一线价值创造的前沿阵地,为业务高效运转筑牢财务防线。

2.培育复合型财务人才。集团构建复合培养体系,一方面,完善分层岗位能力模型,上线“财知道”人才培养专栏,课程涵盖政治、经济、法律、文化、社会、历史、科技等领域,着力培养财务人员的综合能力和创新思维。另一方面,建立财务人才地图与三级人才库动态管理机制,畅通复合型人才职业发展通道。

(四)完善全流程风险防控体系,筑牢合规经营屏障

国投集团将风险防控贯穿数智化转型全过程,构建全流程风控体系,实现风险管控与业务发展同频共振。

1.构建多维度风控模型。在财务系统中内嵌柔性提示规则和刚性控制规则,覆盖发票验真、预算控制、违规报销等基础合规性检查。针对重点风险,开发专项监控模型,融合合同、发票、资金流等多维度数据实现“四流合一”智能分析,建立客商评价体系,整合工商、司法等外部数据,对存在履约风险的客户和供应商进行预警。

2.构建资金管理三道防线。司库系统与财务共享系统、财务公司核心系统协同运作,构建资金结算业务“三道风险防线”,通过系统化手段落地结算指令风险拦截机制,实时触发风险提醒与预警信号。建立债务风险分级预警机制,每月对企业流动性风险进行“红黄绿”三色评级,利用司库数字人开展智能债务结构分析与风险处

置。实时监测超净资产规模担保、对控股企业超股比担保等风险情况。

3.健全风险闭环管理机制。结合司库系统、共享系统预警情况,建立财务风险案例库,收录典型案例,形成风险防控知识库。开发智能稽核模块,动态发布抽样任务,自动复核稽核结果,推动问题整改提速。建立风险整改跟踪机制,将稽核结果反哺优化前端规则,持续构建“发现—整改—优化”的风控良性循环。

(五)深化人工智能技术应用,释放数智化转型新效能

以场景需求为导向,围绕智能填报、智能客服、智能问数、智能审核等多类业务场景,深化人工智能技术在财务领域的落地应用,推动财务工作从人工主导向人机协同转变,进一步提升财务运营效率与决策支撑能力。

1.智能客服。构建全场景应答体系,整合财务制度及审核要点形成标准化知识库,高效响应差旅等高频咨询。通过“AI数字人+专职人员”机制,智能承接基础咨询,复杂问题分流至人工,减少重复人力消耗。

2.智能填报。依托发票识别与历史数据,在共享系统中实现经济事项自动匹配,上传发票后可抓取税目信息并推荐适配事项,完成字段校验。银行手续费等高频业务实现流水自动生成单,降低填单工作量。

3.智能问数。通过集成司库系统与财务共享平台,打通数据查询通道,支持自然语言交互,依托预制模型生成可视化分析结果及财务报告,实现数据一键查询。

4.智能审核。将规则化制度转化为机器语言,在结算、单据审核中实现智能拦截校验。针对重点企业,建立人机协同风控机制,前置识别风险,

筑牢合规防线。

四、转型成效与价值创造

经过3年多持续推进,国投集团财务数智化建设取得阶段性成效,财务管理效能、价值创造能力、风险防控水平全面提升,为集团高质量发展提供有力支撑。

(一)运营效能跨越式提升

财务系统实现全级次企业全覆盖,凭证自动化处理能力大幅提高,月度核算处理效率显著提升,合并报表生成时效较以往大幅缩短。积极应用OCR(光学字符识别)、RPA(机器人流程自动化)、NLP(自然语言处理)等智能技术完成多类业务场景的智能改造,通用报销等高频业务处理时效明显加快。预算编制流程得到优化,产权登记、数据报送等关键财务工作效率同步提升。

(二)运营成本系统性压降

依托商旅平台搭建差旅精细化管理体系,推动集团管控标准在全级次企业精准落地,并通过行程优化、供应商集中采购等举措,大幅节约差旅成本。推行电子会计档案单轨制,替代传统纸质档案管理模式,降低纸张消耗与综合管理成本。财务共享中心通过流程标准化与人员集约化管理,显著降低基础财务业务人工成本。运用司库体系强化资金统筹调度与融资全量信息监控,资金集中度、账户直联率等核心指标均达到较高水平,融资成本节约成效突出。

(三)财务职能战略级跃升

风险防控水平有效提高,业务前端通过各类刚性控制,从源头拦截不合规业务;共享中台依托自动化规则实时核查业务单据与会计凭证;资金后端以“三审制”降低资金支付差错。

财务对战略的支撑更加精准,业务赋能更加深入,财务团队工作重心从基础核算向业务支持、战略分析转移。

五、经验总结与未来展望

(一)转型经验:四大核心启示

国投集团财务数智化建设的3年实践不仅破解了多元化央企财务管理的共性难题,更形成一套可复制、可推广的转型逻辑,核心经验可概括为“四个坚持”。

1.坚持战略引领与问题导向相统一。财务数智化是服务集团高质量发展的系统性工程,国投集团始终紧扣国务院国资委世界一流财务管理体系建设要求,精准施策、靶向发力,同时聚焦多元化业务管控、价值创造不足、业财融合不畅等具体痛点,以“三个一”顶层规划明确“价值创造”核心目标,避免为技术而技术的形式主义,确保转型举措精准破解发展瓶颈。

2.坚持标准先行与系统贯通相协同。国投集团将主数据治理作为专项工作优先推进,通过基础数据治理,构建统一的涉财数据标准体系,统一会计科目、主数据编码、业务流程等核心要素。在此基础上推进“1+3+4”财务共享体系与“三中心”数据中台建设,通过后端财务共享倒逼前端业务系统升级,实现业、财、税、资、档一体化贯通,为数据分析与价值挖掘奠定坚实基础。

3.坚持业财融合与职能重构相支撑。国投集团通过明晰三级财务职能边界,推动财务人员从后端核算走向前端赋能。针对业财融合薄弱企业下沉指导,建立关键用户体验传递机制,同时通过人才轮岗、技能培训,打造复合型团队,让业财融合从纸面要求

转化为价值共创的实际成效。

4. 坚持风险防控与价值创造相并重。国投集团将风险防控贯穿转型全过程，持续构建全流程风控体系，将管控规则嵌入系统、融入流程。建立财务系统问题闭环反馈机制，梳理并形成知识库。依托数据中台与分析模型，在风险可控前提下优化资源配置、降低运营成本、提升投资回报。

(二) 未来展望：央企财务数智化的五大核心突破方向

央企财务数智化转型的本质是以数据为核心生产要素，对财务管理体系进行战略、职能、流程的全维度重塑。面向数字经济与实体经济深度融合的国家战略要求，以及建设世界一流财务管理体系的目标，包括国投集团在内的多元化企业集团，还需跳出单点优化的局限，在五大核心方向实现突破，真正从工具赋能迈向价值引领。

1. 数据治理要从规范统一转向资产化运营。当前央企财务数智化多处于数据规范统一阶段，未来需向数据资产化运营跃升。一是树立数据资产思维，将数据纳入企业资产负债表管理，明确数据资产的权属、价值评估与核算方法。二是构建数据资产全生命周期管理体系，明确各方对数据管理的责任。三是通过管理会计模型将数据转化为投资决策依据、成本优化方案、风险预警信号，实现数据从可用到创造价值的跨越。

2. 系统协同要从功能叠加转向一体化中枢。现有财务系统多为“财务共享+司库+数据中台”的功能叠加模式，未来需整合为集团资源配置一体化中枢。一是推动财务共享中心向数据采集、风控前置、业务赋能转型，拓展延伸服务功能。二是将司库管理

中心升级为金融资源战略配置平台，整合资金、融资、投资等功能，实现金融资源与产业发展的精准匹配。三是构建“财务—业务—战略”一体化系统架构，打破系统壁垒，实现数据在战略规划、业务执行、财务核算全链条的无缝流转。

3. 业财融合需要从后端适配转向前端嵌入。一方面，业财融合需从财务适配业务的后端模式转向财务嵌入业务前端的引领模式，将财务逻辑与管理会计工具嵌入采购、生产、研发、销售等业务前端，在业务决策阶段提供成本对标、回报测算、风险评估等支持，实现业务决策有财务支撑。另一方面，要持续完善业财一体化平台，实现财务与业务数据的实时共享与协同决策。

4. 风险防控要从事后整改转向全域化预警。构建多维联动智能风控矩阵，拓展风险识别维度至业财资税档多领域，推动风控从静态规则转向动态学习，引入人工智能技术实现风控模型自主迭代。完善“预警—处置—整改—优化”闭环机制，将风控结果与绩效考核、资源配置挂钩，实现风险防控与价值创造的深度融合。

5. 人才转型要从专业单一到复合全能。财务人才转型是数智化转型的

核心保障，需打造“懂业务、通财务、善技术、强战略”的复合型人才队伍。一是打破财务专业边界，通过跨部门轮岗、项目制协作等方式，让财务人员深入了解产业链逻辑与业务痛点，培养业务思维。二是强化“技术+数据”能力培训，使财务人员既能看懂财务报表，又能构建分析模型、解读数据价值。三是建立价值贡献导向的激励机制，将财务人员在战略支撑、业务赋能、风险防控等方面的价值贡献纳入考核，推动财务人员从核算专员向战略参谋转型。

数字经济时代，财务数智化转型已不是选择题，而是中央企业建设世界一流财务管理体系、实现高质量发展的必答题。国投集团的实践表明，多元化央企的财务数智化转型，必须坚持战略引领、标准先行、业财融合、风控兜底的核心逻辑，通过组织架构重构、系统平台搭建、技术深度应用、人才队伍升级，才能实现财务管理从核算型向价值创造型的根本性转变。

面向未来，国投集团将以更大力度推进财务数智化转型，持续深化数据资产化运营、系统一体化升级、业财深度融合，为服务国家战略、推动经济高质量发展作出更大贡献。

责任编辑 李卓

公 示

根据《国家新闻出版署关于开展2025年度新闻记者证核验工作的通知》(国新出发电[2026]1号)要求，现对中国财政杂志社《财务与会计》编辑部已领取记者证人员名单进行公示，欢迎监督。

张璐怡、陈利花、李卓、刘霖、王词、李斐然、任宇欣、樊柯馨

举报电话：010-88227082 中国财政杂志社党办(人事处)

010-83138953 国家新闻出版署