

# 襄阳总会计师资讯



2025年第04期（总第38期）

襄阳市总会计师协会编

2025年8月31日

## 目录

### 协会动态

本会参加 2025 年全市新兴领域党建工作示范培训班.....	1
祝贺协会罗立华、乔瑞豪、杜国兵、王小云等同志荣获襄阳市第 26 届自然科学优秀学术论文成果奖.....	1

### 政策法规

关于公司法、外商投资法施行后有关财务处理问题的通知（财资〔2025〕101号）	2
国家税务总局关于优化企业所得税预缴纳税申报有关事项的公告（国家税务总局公告 2025 年第 17 号）	4
工业和信息化部 财政部 税务总局关于开展 2025 年度享受增值税加计抵减政策的工业母机企业清单制定工作的通知（工信部联通装函〔2025〕198 号）	6
关于印发《服务业经营主体贷款贴息政策实施方案》的通知（财金〔2025〕81 号）	8
财政部 税务总局关于完善增值税期末留抵退税政策的公告（财政部 税务总局公告 2025 年第 7 号）	14
国家税务总局关于办理增值税期末留抵退税有关征管事项的公告（国家税务总局公告 2025 年第 20 号）	18

### 经验交流

海尔集团：管理会计变革赋能组织新生.....	22
------------------------	----

### 学术研讨

管理会计政策目标由体系建设到深化应用的转型要点剖析——基于 2014-2024 年中国管理会计发展的理论与实践.....	30
--	----

## 襄阳市总会计师协会参加 2025 年全市新兴领域党建工作示范培训班

7月初，接襄阳市委社工部和市会计局通知，为深入学习贯彻习近平总书记对社会工作重要指示和关于新兴领域党建工作的重要论述及党的二十届三中全会精神，全面落实党中央关于新兴领域党建工作的决策部署和省委、市委工作要求，市委社会工作部、市委“两新”工委举办全市新兴领域党建工作示范培训班，协会派党务工作者王慧同志参与此次培训。培训为期2天半，主要学习了习近平总书记关于党的建设的重要思想、锲而不舍贯彻落实中央八项规定精神、社会组织监督管理及党建工作探索、新兴领域党员队伍建设和组织制度建设有关业务政策辅导、其它社会组织经验交流和综合运用实地观摩等内容，并分组研讨如何做好新社会组织党建工作问题。此次培训强化了政治意识，增强了学员党建工作意识，提升了党建工作能力，为今后社会组织党建工作的开展拓展了思路。

### **协会罗立华、乔瑞豪、杜国兵、王小云等同志 荣获襄阳市第 26 届自然科学优秀学术论文成果奖**

由市科协、市人社局、市科技局联合组织开展的襄阳市第二十六届自然科学优秀学术论文申报评比活动中，我会副会长罗立华、副秘书长乔瑞豪、杜国兵及理事王小云等同志获得奖项。其中罗立华等同志申报的《数据资产全流程管理》荣获襄阳市第二十六届自然科学优秀学术论文成果未发表类二等奖，乔瑞豪申报的《构建五位一体系统，强化高校财会监督》和杜国兵等同志申报的《襄阳重商文化研究》分别荣获未发表类三等奖；王小云等同志发表的论文《公立医院科研项目预算绩效评价指标体系构建与应用》荣获已发表类一等奖。

今年协会共收集 18 篇论文参与评选，其中未发表论文 5 篇，已发表论文 13 篇。在此热烈祝贺罗立华、乔瑞豪、杜国兵、王小云等同志获得此项殊荣，祝愿今后再接再厉，创造出更多更优秀的学术佳作。同时也欢迎广大会员踊跃参加各项活动，积极展示各项才华，为个人、为协会争取更多荣誉，为服务襄阳都市圈高质量发展作出新的贡献！

（以上来源：协会秘书处）

## 关于公司法、外商投资法施行后有关财务处理问题的通知

财资〔2025〕101号

国务院各部委、各直属机构，各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财政局，各中央管理企业：

2023年12月29日修订的《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）自2024年7月1日起施行。《中华人民共和国外商投资法》（以下简称《外商投资法》）自2020年1月1日起施行。现就财务处理相关问题通知如下：

### 一、关于以公积金弥补亏损问题

（一）公司根据《公司法》第二百一十四条规定，以公积金弥补亏损的，应当以本公司经审计的上一年度（不早于2024年度）个别财务会计报表为依据，以期末未分配利润负数弥补至零为限，先依次冲减任意公积金、法定公积金，仍不能弥补的，可以下列行为净增加的资本公积金数额为限弥补亏损：

1. 接受用货币，或实物、知识产权、土地使用权、股权、债权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资；
2. 接受以代为偿债、债务豁免方式，或者以货币、实物、知识产权、土地使用权捐赠方式进行的资本性投入。

上述行为增加的公司资本公积金中，依照国家有关规定属于特定股东专享或限定用途的资本公积金不得用于弥补亏损，取得权属方同意的除外。属于附带条件导致增加的资本公积金数额可能出现变动的，需待数额固定后才能弥补亏损。

（二）公司以公积金弥补亏损的，应当制定公积金弥补亏损方案，说明亏损的情况、弥补亏损的原因以及拟用于弥补亏损的公积金来源、金额和方式等，形成董事会决议，提交股东会（或类似权力机构，以下简称股东会）

审议。股东依法质询、表决。股东会审议未通过的，公司不得以公积金弥补亏损。

（三）使用资本公积金弥补亏损的公司应自股东会作出资本公积金弥补亏损决议之日起三十日内通知债权人或向社会公告。公司债权人对其债务风险合理评估。银行业金融机构按金融监管部门有关规定进行信息披露，不适用本条要求。

（四）使用资本公积金弥补亏损的公司应在履行相关信息披露义务时，在财务报表附注的“未分配利润”项下单独披露使用资本公积金弥补亏损的数额。

（五）2024年7月1日《公司法》施行以来，公司以公积金弥补亏损不符合本通知要求的，应当调整至满足本通知要求。

## **二、关于以非货币财产作价出资问题**

（一）根据《公司法》第四十八条规定，接受股东以实物、知识产权、土地使用权、股权、债权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产出资的，应当按照《财政部 工商总局关于加强以非货币财产出资的评估管理若干问题的通知》（财企〔2009〕46号）有关规定进行资产评估，并按照设立、增资、合并、分立等事项的相关规定履行内部决策程序。

（二）对股东投入的非货币资产，公司应当结合资产特点，充分关注可能影响资产权益实现的各类因素，必要时可以取得法律意见书。

## **三、关于储备基金、企业发展基金、职工奖励及福利基金余额处理问题**

（一）适用《公司法》组织形式、组织结构及其活动准则的外商投资企业，应当根据《公司法》规定提取法定公积金、任意公积金。储备基金结余转为法定公积金管理使用，企业发展基金结余转为任意公积金管理使用。非公司制外商投资企业参照执行。

（二）外商投资企业职工奖励及福利基金按照提取时确定的用途、使用条件、程序使用。清算时，除按照《财政部关于<公司法>施行后有关企业财务处理问题的通知》（财企〔2006〕67号）规定应作为负债管理的之外，职

工奖励及福利基金按照《关于外商投资企业清算期财政财务管理有关规定的通知》（财工字[1995]222号）执行。

（三）外商投资企业自2025年1月1日起不再计提储备基金、企业发展基金、职工奖励及福利基金。2025年1月1日后计提的应予冲回。

本通知自印发之日起施行。执行中有何问题，请随时向我部反映。

财政部

2025年6月9日

（来源：财政部官网）

## 国家税务总局 关于优化企业所得税预缴纳税申报有关事项的公告

国家税务总局公告2025年第17号

为贯彻落实《中华人民共和国企业所得税法》及有关税收政策，税务总局对企业所得税预缴纳税申报表进行了修订，现将《中华人民共和国企业所得税月（季）度预缴纳税申报表（A类）》（附件1）予以发布，并就有关事项公告如下：

一、企业适用节能节水、环境保护、安全生产专用设备抵免所得税政策的，可结合自身情况自主选择在预缴申报时享受抵免所得税政策，也可在年度汇算清缴申报时享受抵免所得税政策。

二、《中华人民共和国企业所得税月（季）度预缴纳税申报表（A类）》适用于实行查账征收企业所得税的居民企业月度、季度预缴申报时填报。

三、执行《跨地区经营汇总纳税企业所得税征收管理办法》（国家税务总局公告2012年第57号发布，2018年第31号修改）的跨地区经营汇总纳税企业的分支机构，使用《中华人民共和国企业所得税月（季）度预缴纳税申报表（A类）》进行月度、季度预缴申报和年度汇算清缴申报。

四、省（自治区、直辖市和计划单列市）税务机关对仅在本省（自治区、直辖市和计划单列市）内设立不具有法人资格分支机构的企业，参照《跨地区经营汇总纳税企业所得税征收管理办法》征收管理的，企业的分支机构按

照本公告第三条规定进行月度、季度预缴申报和年度汇算清缴申报。

五、企业申报各类优惠事项及特定事项时，根据《企业所得税申报事项目录》中的事项名称填报。《企业所得税申报事项目录》在国家税务总局网站“纳税服务”栏目另行发布，并根据政策调整情况适时更新。

六、生产销售企业出口货物，应就其出口货物取得的收入依法计算并申报缴纳企业所得税。其中，企业通过自营方式出口货物的，应申报其出口本企业生产销售货物对应的收入；企业通过委托方式出口货物的，应申报其委托出口本企业货物对应的收入。

七、以代理，包括以市场采购贸易、外贸综合服务等方式代理出口货物的企业，在预缴申报时应同步报送实际委托出口方基础信息和出口金额情况（附件2）。企业未准确报送实际委托出口方基础信息和出口金额的，应作为自营方式，由该企业承担相应出口金额应申报缴纳的企业所得税。实际委托出口方是指出口货物的实际生产销售单位。

八、本公告自2025年10月1日起施行。《国家税务总局关于发布〈中华人民共和国企业所得税月（季）度预缴纳税申报表（A类）〉的公告》（2021年第3号）、《国家税务总局关于发布修订后的〈企业所得税优惠事项管理办法〉的公告》（2018年第23号）附件《企业所得税优惠事项管理目录（2017年版）》第66项“购置用于环境保护、节能节水、安全生产等专用设备的投资额按一定比例实行税额抵免”享受优惠时间关于“汇缴享受”的规定同时废止。

特此公告

附件：1. [中华人民共和国企业所得税月（季）度预缴纳税申报表（A类）.doc](#)

2. [代理出口企业受托出口情况汇总表.doc](#)

附件详见国家税务总局官网

国家税务总局

2025年7月7日

（来源：国家税务总局官网）

# 工业和信息化部 财政部 税务总局关于开展 2025 年度享受增值税加计抵减政策的工业母机企业清单制定工作的通知

工信部联通装函〔2025〕198 号

根据《财政部 税务总局关于工业母机企业增值税加计抵减政策的通知》（财税〔2023〕25 号）要求，为做好 2025 年度享受加计抵减政策的工业母机企业清单制定工作，现就相关事项通知如下：

一、本通知所称清单是指财税〔2023〕25 号文中提及的享受增值税加计抵减政策的先进工业母机主机、关键功能部件、数控系统企业清单。

二、申请列入清单的企业（含所属的非法人分支机构）应于 2025 年 8 月 31 日前在信息填报系统（[www.gymjtax.com](http://www.gymjtax.com)）中提交申请，并生成纸质文件加盖企业公章，连同必要佐证材料（电子版、纸质版）报各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团工业和信息化主管部门（以下称地方工信部门）。已列入 2024 年清单的企业，拟继续申请进入 2025 年清单的，须重新提交《享受增值税加计抵减政策的工业母机企业提交证明材料清单》（附件 1）中第 2、3、6、8、9 项。

三、地方工信部门根据企业条件（见财税〔2023〕25 号文第一条、第二条及附件《先进工业母机产品基本标准》），对企业申报信息进行初核推荐后，于 9 月 15 日前将初核通过名单报送至工业和信息化部。

四、工业和信息化部组织第三方机构根据企业申报信息开展资格复核。根据第三方机构复核意见，综合考虑工业母机产业链重点领域企业情况及诚信纳税记录，工业和信息化部、财政部、税务总局进行联审并确认最终清单。

五、企业可于 10 月 31 日后，从信息填报系统中查询是否被列入清单。清单印发后，企业可在当期一并计提前期可计提但未计提的加计抵减额。列入 2025 年清单的企业，于 2025 年 1 月 1 日起享受政策；已列入 2024 年清单但未列入 2025 年清单的企业，于 2025 年 10 月 31 日停止享受政策。

六、清单有效期内，如企业发生更名、分立、合并、重组以及主营业务重大变化等情况，应于完成变更登记之日起 45 日内向地方工信部门报告，地方工信部门于企业完成变更登记之日起 60 日内，将核实后的企业重大变

化情况表（附件 2）和相关材料报送工业和信息化部，工业和信息化部会同相关部门确定发生变更情形后是否继续符合享受优惠政策的企业条件。企业超过本条前述时间报送变更情况说明的，地方工信部门不予受理，该企业自变更登记之日起停止享受 2025 年度相关政策。

七、地方工信部门会同财政、税务部门对清单内企业加强日常监管。在监管过程中，如发现企业存在以虚假信息获得减免税资格，应及时联合核查，并联合报送工业和信息化部进行复核。工业和信息化部会同相关部门复核后对确不符合条件的企业，函告财政部、税务总局按相关规定处理。

八、企业对所提供材料和数据真实性负责。申报企业应签署承诺书，承诺如申报出现失信行为，接受有关部门按照法律、法规和国家有关规定处理。

九、本通知自印发之日起实施。工业和信息化部会同相关部门，根据产业发展、技术进步等情况，适时对符合政策的企业条件进行调整。

附件：

1. [享受增值税加计抵减政策的工业母机企业提交证明材料清单.wps](#)
2. [企业重大变化情况表.wps](#)

附件详见国家税务总局官网

工业和信息化部

财政部

国家税务总局

2025 年 8 月 11 日

（来源：国家税务总局官网）

# 关于印发《服务业经营主体贷款贴息政策实施方案》的通知

财金〔2025〕81号

各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局）、民政厅（局）、人力资源社会保障厅（局）、商务主管部门、文化和旅游厅（局）、卫生健康委、体育行政部门，新疆生产建设兵团财政局、民政局、人力资源社会保障局、商务局、文化体育广电和旅游局、卫生健康委，财政部各地监管局，中国人民银行上海总部及各省、自治区、直辖市、计划单列市分行，金融监管总局各监管局，有关金融机构：

为贯彻落实党中央和国务院关于大力提振消费、全方位扩大国内需求的决策部署，我们研究制定了《服务业经营主体贷款贴息政策实施方案》，现印发给你们，请认真贯彻落实。

财政部 民政部 人力资源社会保障部  
商务部 文化和旅游部 国家卫生健康委  
中国人民银行 金融监管总局 体育总局

2025年8月6日

（来源：财政部官网）

## 服务业经营主体贷款贴息政策实施方案

为贯彻落实党中央和国务院关于大力提振消费、全方位扩大国内需求的决策部署，根据中央办公厅、国务院办公厅印发的《提振消费专项行动方案》关于2025年对符合条件的消费领域服务业经营主体贷款给予财政贴息的要求，充分发挥财政政策引导带动作用，推动降低服务业经营主体融资成本，助力激发消费市场活力，以高质量供给创造有效需求，制定本实施方案。

### 一、政策内容

**（一）支持范围。**同时符合以下条件的贷款可享受贴息政策：一是由经办银行向餐饮住宿、健康、养老、托育、家政、文化娱乐、旅游、体育8类消费领域服务业经营主体发放。二是在《提振消费专项行动方案》公开发布之日起（2025年3月16日）至2025年12月31日期间签订贷款合同且相关贷

款资金发放至经营主体。三是贷款资金合规用于改善消费基础设施和提升服务供给能力。其中：餐饮住宿、托育、家政、文化娱乐、体育领域对应《国民经济行业分类》中“住宿和餐饮业”、“居民服务、修理和其他服务业”、“文化、体育和娱乐业”行业类别；旅游、健康领域对应《国家旅游及相关产业统计分类（2018）》和《健康产业统计分类（2019）》中国国民经济行业分类代码不带\*的行业类别；养老领域服务业经营主体贷款需符合中国人民银行养老产业贷款统计标准。经营主体指符合《中华人民共和市场主体登记管理条例》规定，在我国境内以营利为目的从事经营活动的自然人、法人及非法人组织。民办非企业法人的养老服务机构同等享受贷款贴息政策。四是政策到期后，可视实施效果研究延长政策期限、扩大支持范围。

**（二）贴息标准。**对于经办银行向服务业经营主体发放的贷款，财政部门按照贷款本金对经营主体进行贴息，贴息期限不超过1年，年贴息比例为1个百分点，中央财政、省级财政分别承担贴息资金的90%、10%。单户享受贴息的贷款规模最高可达100万元。相关贷款包括用于改善消费基础设施的固定资产贷款以及用于提升服务供给能力的流动资金贷款。同一笔贷款不得重复享受中央财政其他贴息政策；已享受地方财政相关贴息政策的，此次贴息不得超出扣除已有贴息后的实际利率水平。

**（三）贷款经办银行。**中央财政给予贴息的服务业经营主体贷款经办银行为21家全国性银行，包括国家开发银行、中国进出口银行、中国农业发展银行、中国工商银行股份有限公司、中国农业银行股份有限公司、中国银行股份有限公司、中国建设银行股份有限公司、交通银行股份有限公司、中国邮政储蓄银行股份有限公司、中信银行股份有限公司、中国光大银行股份有限公司、华夏银行股份有限公司、中国民生银行股份有限公司、招商银行股份有限公司、兴业银行股份有限公司、广发银行股份有限公司、平安银行股份有限公司、上海浦东发展银行股份有限公司、恒丰银行股份有限公司、浙商银行股份有限公司、渤海银行股份有限公司。

## 二、贷款流程

**(一) 贷款申请。**符合条件的服务业经营主体可向所在地相关经办银行提出贷款申请，并按要求提供相关证明材料。

**(二) 审批发放。**经办银行按照市场化、法治化原则审批贷款申请，自主决策贷款发放条件并及时放款。经办银行应与符合贴息条件的经营主体签订贷款合同，明确贴息享受条件、贷款资金用途、贷后管理要求等内容，对于2025年3月16日至本方案印发之日期间发放的贷款通过签订补充合同或协议予以明确。

**(三) 定期审核。**全国性银行省级分行（以下简称省行）按月汇总本地区符合贴息条件的服务业经营主体贷款发放情况，每月5日前将上月新增及累计贷款发放情况报省级民政、人力资源社会保障、商务、文化和旅游、卫生健康、体育等行业管理部门审核。省级行业管理部门重点审核经办银行省行报送的本领域服务业经营主体贷款是否符合支持范围和贴息条件，按季汇总审核结果，于下季度首月15日前反馈省级财政部门和金融管理部门，函送经办银行省行。

### 三、贴息流程

**(一) 贴息资金需求申请。**政策到期后，经办银行省行结合相关部门审核检查情况，及时汇总本地区符合贴息条件的已发放贷款，于2026年1月底前向所在地省级财政部门提出贴息资金需求申请，并对申请材料的真实性、合规性、准确性负责。

**(二) 贴息资金结算申请。**省级财政部门收到经办银行省行贴息资金申请后，及时与行业管理部门审核情况进行比对，确认本地区符合条件的贴息资金申请，于2026年2月底前向财政部提交贴息资金结算申请报告，并抄送财政部当地监管局。

**(三) 贴息资金结算。**财政部根据各省级财政部门贴息资金结算申请报告，结合预算安排等情况，与各省级财政部门结算并拨付中央财政承担的贴息资金。财政部可视政策实施情况适时组织各省级财政部门提前或分阶段开展结算工作。

**(四) 贴息资金拨付。**省级财政部门在收到财政部拨付资金后 10 个工作日内，向经办银行省行拨付中央财政和省级财政贴息资金。经办银行收到省级财政部门拨付的贴息资金后，对已付部分利息，及时向经营主体返还对应贴息资金；对未付部分利息，在向经营主体按期收息时扣除对应贴息资金。经办银行收到贴息资金后，应于每月末以适当方式向社会公开贴息资金流向情况。

**(五) 贴息资金清算。**经办银行省行要根据已签订贷款合同和贴息资金使用情况建立月度台账，列明经营主体名称及领域、贷款金额及利率、是否在合同中明确贴息要求、实际使用贴息金额等方面情况。经办银行省行应于 2027 年 1 月 15 日前向省级财政部门提出贴息资金清算申请，后附汇总台账，并抄送财政部当地监管局。省级财政部门应于 2027 年 2 月 15 日前汇总经办银行省行的贴息资金清算申请，审核后向财政部提交贴息资金清算报告，并抄送财政部当地监管局。财政部根据各省级财政部门贴息资金清算报告，及时与各省级财政部门清算贴息资金。

**(六) 贴息资金监督。**财政部各地监管局依据省级财政部门贴息资金结算申请报告、经办银行省行贴息资金清算申请、省级财政部门贴息资金清算报告以及日常工作中掌握的相关情况，对当地贴息资金管理情况进行监督抽查，有关部门、单位应当予以积极配合。

#### 四、监督管理

**(一) 压实各方责任。**实行地方政府统筹组织、省级行业管理部门审核监督、省级财政部门保障贴息需求的“自审自贴”模式。经办银行承担审贷主体责任，合理匹配优惠信贷额度，从严审批、从快放款，并强化贷后管理。有关行业管理部门加强行业监督，严格审核把关。金融监管部门加强日常监管，督促经办银行审核资金用途和跟踪贷款实际使用情况，确保贷款资金合规和有效使用。财政部门加强贴息资金管理，动态掌握贷款发放进度和贴息资金需求情况，合理确定贴息资金拨付频次与结算周期。中国人民银行省级分行与省级财政部门共享相关政策执行情况，强化货币政策和财政政策协同联动。

**(二) 严控资金流向。**经营主体要确保将贷款资金用于开展合规经营活动、提升服务供给能力、改善消费基础设施，严禁虚报、冒领、套取、截留、挤占、挪用贷款资金，严禁将贷款资金用于房地产开发或投资、理财等套利活动。经办银行要严格按照相关部门审核检查结果申领贴息资金，确保贴息资金合规用于向符合贴息条件的经营主体兑付，严禁经办银行和经营主体套取贴息资金。

**(三) 严格责任追究。**有关方面发现贷款资金使用、贴息资金申领等违反政策规定的，要及时追回相关信贷资金和财政贴息资金，并依法依规对经营主体和经办银行进行处罚。相关经营主体、经办银行要自觉接受有关部门的监督检查。工作人员存在违反本通知要求以及其他滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊等违法违规行为的，依法依规追究相应责任；涉嫌犯罪的，依法移送有关机关处理。

附件：服务业经营主体贷款贴息政策支持范围参考

附件：

### 服务业经营主体贷款贴息政策支持范围参考

为指导各地区各相关部门做好服务业经营主体贷款贴息工作，现参照《国民经济行业分类》梳理相关领域支持行业范围如下，供各地在实际工作中参考借鉴。

**一、餐饮住宿领域。**支持正餐服务、快餐服务、饮料及冷饮服务、餐饮配送及外卖送餐服务、小吃服务等餐饮服务相关经营主体提升餐饮服务品质，强化食品安全保障，加强特色餐饮文化培育；支持旅馆服务、旅游饭店服务、民宿服务、露营地服务等住宿服务相关经营主体改善住宿服务环境，加强设备更新和基础设施升级，强化住宿服务与旅游、康养、研学等业态融合。

**二、健康领域。**支持医疗卫生服务，健康事务、健康环境管理与科研技术服务，健康促进服务，健康保障与金融服务，药品及其他健康产品流通服务，医药制造，医疗仪器设备及器械制造，健康用品、器材与智能设备制造，中药材种植、养殖和采集等相关经营主体提升为社会公众提供各种健康及相关产品、货物、服务的水平和能力，维护、改善和促进人民群众健康。

**三、养老领域。**支持养老服务、老年医疗卫生服务、老年健康促进与社会参与、老年社会保障、养老教育培训和人力资源服务、养老服务、养老科技和智慧养老服务、养老公共服务、老年用品及相关产品制造、老年用品及相关产品销售和租赁、养老设施建设等相关经营主体提升为社会公众提供各种养老及相关产品、货物、服务的水平和能力，保障和改善老年人生活、健康、安全以及参与社会发展。

**四、托育、家政领域。**支持提供托育服务的经营主体新建、改扩建及日常运营，优化服务设施布局，提升服务能力和水平；支持家庭服务、洗染服务、理发及美容服务、洗浴和保健养生服务、摄影扩印服务等居民服务相关经营主体提升服务和管理水平，扩大家政服务供给，强化家政服务员技能培训，加强家政服务品牌建设。

**五、文化娱乐、旅游领域。**支持新闻和出版业，广播、电视、电影和录音制作业，文艺创作与表演、艺术场馆、图书馆与档案馆、文物及非物质文化遗产保护、博物馆、烈士陵园、纪念馆、群众文体活动等文化艺术业，歌舞厅、电子游艺厅、网吧等室内娱乐活动，游乐园、休闲观光活动、彩票活动、文化体育娱乐活动与经纪代理服务等娱乐业，城市公园管理、游览景区管理、旅行社及相关服务等旅游业相关经营主体，丰富文化娱乐和旅游活动供给，激发居民度假、出游、观光、娱乐休闲等各类文化娱乐和旅游活动消费潜力；支持铁路、公路、水上、航空旅客运输服务以及空中交通管理、观光游览航空服务、旅客票务代理等，支持客运火车站、客运港口、机场等交通服务基础设施提升交通运输品质，便利旅客出行。

**六、体育领域。**支持体育竞赛组织、体育保障组织等体育组织，体育场地设施管理服务、健身休闲活动服务、体育中介代理、体育健康服务等体育服务相关经营主体增加体育消费场所，举办各类体育赛事活动，加强体育赛事品牌建设，推动体育运动普及。

# 财政部 税务总局关于完善增值税期末留抵退税政策的公告

财政部 税务总局公告 2025 年第 7 号

现将完善增值税期末留抵退税政策有关事项公告如下：

一、自 2025 年 9 月增值税纳税申报期起，符合条件的增值税一般纳税人（以下简称纳税人）可以按照以下规定向主管税务机关申请退还期末留抵税额。

（一）“制造业”、“科学研究和技术服务业”、“软件和信息技术服务业”、“生态保护和环境治理业”（以下简称制造业等 4 个行业）纳税人，可以按月向主管税务机关申请退还期末留抵税额。

（二）房地产开发经营业纳税人，与 2019 年 3 月 31 日期末留抵税额相比，申请退税前连续六个月（按季纳税的，连续两个季度，下同）期末新增加留抵税额均大于零，且第六个月（按季纳税的，第二季度，下同）期末新增加留抵税额不低于 50 万元的，可以向主管税务机关申请退还第六个月期末新增加留抵税额的 60%。

（三）除制造业等 4 个行业和房地产开发经营业纳税人以外的其他纳税人，申请退税前连续六个月期末留抵税额均大于零，且第六个月期末留抵税额与申请退税前一税款所属期上一年度 12 月 31 日期末留抵税额相比新增加留抵税额不低于 50 万元的，可以向主管税务机关申请按比例退还新增加留抵税额。新增加留抵税额不超过 1 亿元的部分（含 1 亿元），退税比例为 60%；超过 1 亿元的部分，退税比例为 30%。

房地产开发经营业纳税人不符合本条第二项规定的，可以按照本条第三项规定申请退还期末留抵税额。

二、适用本公告政策的纳税人需同时符合以下条件：

（一）纳税缴费信用级别为 A 级或者 B 级。

（二）申请退税前 36 个月未发生骗取留抵退税、骗取出口退税或者虚开增值税专用发票情形。

（三）申请退税前 36 个月未因偷税被税务机关处罚两次及以上。

（四）2019 年 4 月 1 日起未享受增值税即征即退、先征后返（退）政策，

本公告另有规定的除外。

三、本公告所称制造业等4个行业纳税人，是指从事《国民经济行业分类》中“制造业”、“科学研究和技术服务业”、“软件和信息技术服务业”、“生态保护和环境治理业”业务相应发生的增值税销售额占其全部增值税销售额的比重超过50%的纳税人。销售额比重根据纳税人申请退税前连续12个月的销售额计算确定；申请退税前经营期不满12个月但满3个月的，按照实际经营期的销售额计算确定。

四、本公告所称房地产开发经营业纳税人，是指从事《国民经济行业分类》中“房地产开发经营”业务相应发生的增值税销售额及预收款占其全部增值税销售额及预收款的比重超过50%的纳税人。销售额及预收款比重根据纳税人申请退税前连续12个月的销售额及预收款计算确定；申请退税前经营期不满12个月但满3个月的，按照实际经营期的销售额及预收款计算确定。同一计算期间内已经参与比重计算的预收款，不得重复参与增值税销售额的计算。预收款是指采取预售方式销售自行开发的房地产项目收到的款项。

同一计算期间内既取得房地产开发经营业务增值税销售额或预收款，又取得其他业务增值税销售额，且符合本条第一款增值税销售额及预收款比重规定的纳税人，申请退还期末留抵税额时，应当按照本公告第一条第二项、第三项第二款的规定办理。

五、本公告第三条和第四条所称增值税销售额，包括纳税申报销售额、稽查查补销售额、纳税评估调整销售额等；适用增值税差额征税政策的，以差额前的金额确定。

六、税务机关核准纳税人留抵退税申请后，纳税人再次满足本公告规定的退税条件，可以继续向主管税务机关申请退还期末留抵税额，但本公告第一条第二项、第三项规定的连续六个月计算期间，与已核准留抵退税申请不得重复计算。

七、适用本公告政策的纳税人，按照以下公式计算允许退还的留抵税额：

（一）适用本公告第一条第一项政策的，允许退还的留抵税额=当期期末留抵税额×进项构成比例×100%；

(二) 适用本公告第一条第二项政策的, 允许退还的留抵税额=当期期末留抵税额与 2019 年 3 月 31 日期末留抵税额相比新增加留抵税额×进项构成比例×60%;

(三) 适用本公告第一条第三项政策的, 允许退还的留抵税额=当期期末留抵税额与申请退税前一税款所属期上一年度 12 月 31 日期末留抵税额相比新增加留抵税额不超过 1 亿元的部分×进项构成比例×60%+超过 1 亿元的部分×进项构成比例×30%。

本条第一项和第二项的进项构成比例, 为 2019 年 4 月至申请退税前一税款所属期已抵扣的增值税专用发票、海关进口增值税专用缴款书、完税凭证、机动车销售统一发票、收费公路通行费增值税电子普通发票、电子发票(航空运输电子客票行程单)、电子发票(铁路电子客票)等增值税扣税凭证(以下简称七类增值税扣税凭证)注明的增值税额占同期全部已抵扣进项税额的比重。

本条第三项的进项构成比例, 为申请退税前一税款所属期当年 1 月至申请退税前一税款所属期已抵扣的七类增值税扣税凭证注明的增值税额占同期全部已抵扣进项税额的比重。

八、纳税人出口货物或者跨境销售服务、无形资产, 适用免抵退税办法的, 应当先办理免抵退税, 免抵退税办理完毕后, 仍符合本公告规定条件的, 可以按规定办理留抵退税; 适用免退税办法的, 对应进项税额不得用于退还留抵税额。

九、纳税人自 2019 年 4 月 1 日起已取得留抵退税款的, 不得再申请享受增值税即征即退、先征后返(退)政策。纳税人一次性将已取得的留抵退税款全部缴回后, 可以就缴回当月起发生的增值税应税交易按照规定申请享受增值税即征即退、先征后返(退)政策。

纳税人自 2019 年 4 月 1 日起已享受增值税即征即退、先征后返(退)政策的, 一次性将已退还的增值税即征即退、先征后返(退)税款全部缴回后, 可以自全部缴回次月起按照规定申请退还期末留抵税额。

纳税人按照上述规定全部缴回已退税款后适用留抵退税或者即征即退、先征后返（退）政策的，自全部缴回次月起 36 个月内不得变更。

十、纳税人可以选择将期末留抵税额结转下期继续抵扣，也可以按照本公告的规定，在符合留抵退税条件的次月增值税纳税申报期内，完成本期增值税纳税申报后，向主管税务机关申请退还期末留抵税额。

税务机关核准纳税人留抵退税申请后，纳税人应当按照核准的留抵退税款相应调减当期留抵税额。

纳税人取得退还的留抵退税款后，如果发现纳税人存在留抵退税政策适用有误的情形，纳税人应当在下个增值税纳税申报期结束前缴回相关留抵退税款。

纳税人以隐匿收入、虚增进项税额、虚假申报或其他欺骗手段骗取留抵退税款的，由税务机关追缴其骗取的退税款，并按照《中华人民共和国税收征收管理法》等有关规定处理。

十一、本公告自 2025 年 9 月 1 日起施行。《财政部 税务总局 海关总署关于深化增值税改革有关政策的公告》（财政部 税务总局 海关总署公告 2019 年第 39 号）第八条、《财政部 税务总局关于进一步加大增值税期末留抵退税政策实施力度的公告》（财政部 税务总局公告 2022 年第 14 号）、《财政部 税务总局关于进一步加快增值税期末留抵退税政策实施进度的公告》（财政部 税务总局公告 2022 年第 17 号）、《财政部 税务总局关于进一步持续加快增值税期末留抵退税政策实施进度的公告》（财政部 税务总局公告 2022 年第 19 号）、《财政部 税务总局关于扩大全额退还增值税留抵税额政策行业范围的公告》（财政部 税务总局公告 2022 年第 21 号）同时废止。

本公告施行前税务机关已受理但尚未办理完毕的留抵退税申请，仍按原规定办理。

特此公告。

财政部 税务总局 2025 年 8 月 22 日

（来源：国家税务总局官网）

# 国家税务总局关于 办理增值税期末留抵退税有关征管事项的公告

国家税务总局公告 2025 年第 20 号

按照 [《财政部 税务总局关于完善增值税期末留抵退税政策的公告》](#)（2025 年第 7 号，以下简称 7 号公告）的规定，为规范办理增值税期末留抵退税（以下简称留抵退税）业务，现将有关征管事项公告如下：

一、增值税一般纳税人（以下简称纳税人）按照 7 号公告申请办理留抵退税，应当于符合留抵退税条件的次月，在增值税纳税申报期（以下简称申报期）内，完成本期增值税纳税申报后，通过电子税务局或办税服务厅向主管税务机关提交《退（抵）税申请表》（见附件 1）。

二、纳税人出口货物或者跨境销售服务、无形资产，适用免抵退税办法的，可以在同一申报期内，既申报免抵退税又申请办理留抵退税。

申请办理留抵退税的纳税人出口货物或者跨境销售服务、无形资产，适用免抵退税办法的，应当按期申报免抵退税。当期可申报免抵退税的出口销售额为零的，应当办理免抵退税零申报。

三、纳税人适用 7 号公告规定的留抵退税政策，有纳税缴费信用级别条件要求的，以纳税人向主管税务机关申请办理留抵退税提交《退（抵）税申请表》时的纳税缴费信用级别确定。

四、在计算允许退还的留抵税额的进项构成比例时，参与计算所属期内按照规定转出的进项税额，无需从已抵扣的增值税专用发票、海关进口增值税专用缴款书、完税凭证、机动车销售统一发票、收费公路通行费增值税电子普通发票、电子发票（航空运输电子客票行程单）、电子发票（铁路电子客票）等增值税扣税凭证注明的增值税额中扣减。

五、税务机关应当按照规定程序和时限受理、审核纳税人的留抵退税申请，并将审核结果告知纳税人。

六、纳税人不存在本公告第七条所列情形的，税务机关应当自受理留抵退税申请之日起（含当日，下同）10 个工作日内完成审核，并向纳税人出具《税务事项通知书》。经审核，纳税人符合留抵退税条件的，准予留抵退税，

并向纳税人出具准予留抵退税的《税务事项通知书》；纳税人不符合留抵退税条件的，不予留抵退税，并向纳税人出具不予留抵退税的《税务事项通知书》。

纳税人既申报免抵退税又申请办理留抵退税的，税务机关应当先办理免抵退税。办理免抵退税后，纳税人仍符合留抵退税条件的，再办理留抵退税。上述 10 个工作日，自免抵退税应退税额核准之日起计算。

七、税务机关在办理留抵退税期间，发现纳税人存在以下情形的，暂停为其办理留抵退税：

- (一) 存在增值税涉税风险疑点的；
- (二) 被税务稽查立案且未结案的；
- (三) 增值税申报比对异常未处理的；
- (四) 取得增值税异常扣税凭证未处理的；
- (五) 国家税务总局规定的其他情形。

八、本公告第七条列举的增值税涉税风险疑点等情形已排除，且相关事项处理完毕后，按照以下规定办理：

(一) 纳税人仍符合留抵退税条件的，税务机关继续为其办理留抵退税，并自增值税涉税风险疑点等情形排除且相关事项处理完毕之日起 5 个工作日内完成审核，向纳税人出具准予留抵退税的《税务事项通知书》；

(二) 纳税人不再符合留抵退税条件的，不予留抵退税。税务机关应当自增值税涉税风险疑点等情形排除且相关事项处理完毕之日起 5 个工作日内完成审核，并向纳税人出具不予留抵退税的《税务事项通知书》。

九、纳税人存在以下情形的，税务机关应当终止为其办理留抵退税，并自作出终止办理留抵退税决定之日起 5 个工作日内，向纳税人出具终止办理留抵退税的《税务事项通知书》：

(一) 税务机关对增值税涉税风险疑点进行排查时，发现纳税人涉嫌骗取出口退税、虚开增值税专用发票等增值税重大税收违法行为的；

- (二) 国家税务总局规定的其他情形。

上述情形处理完毕后，纳税人仍符合留抵退税条件的，可以按照规定重新申请办理留抵退税。

十、纳税人在办理留抵退税期间发生下列情形的，按照以下规定确定允许退还的留抵税额：

（一）因纳税申报、稽查查补和评估调整等原因，造成期末留抵税额发生变化的，按照最近一期增值税及附加税费申报表“期末留抵税额”确定允许退还的留抵税额。

（二）纳税人在同一申报期既申报免抵退税又申请办理留抵退税的，或者在纳税人申请办理留抵退税时存在尚未经税务机关核准的免抵退税应退税额的，应当待税务机关核准免抵退税应退税额后，按照最近一期增值税及附加税费申报表“期末留抵税额”，扣减税务机关核准的免抵退税应退税额后的余额确定允许退还的留抵税额。

税务机关核准的免抵退税应退税额，是指税务机关当期已核准，但纳税人尚未在增值税及附加税费申报表相关栏次中填报的免抵退税应退税额。

（三）纳税人既有增值税欠税，又有期末留抵税额的，按照最近一期增值税及附加税费申报表“期末留抵税额”，抵减增值税欠税后的余额确定允许退还的留抵税额。

十一、在纳税人办理增值税纳税申报和免抵退税申报后、税务机关核准其免抵退税应退税额前，税务机关核准纳税人前期留抵退税的，以最近一期增值税及附加税费申报表“期末留抵税额”，扣减税务机关核准的留抵退税额后的余额，计算当期免抵退税应退税额和免抵税额。

税务机关核准的留抵退税额，是指税务机关当期已核准，但纳税人尚未在增值税及附加税费申报表相关栏次中填报的留抵退税额。

十二、纳税人应当在收到税务机关准予留抵退税的《税务事项通知书》当期，以税务机关核准的允许退还的留抵税额冲减期末留抵税额，并在办理增值税纳税申报时，相应填写增值税及附加税费申报表相关栏次，按照规定作进项税额转出。

十三、纳税人按照 7 号公告第九条规定，需要申请缴回已退还的全部留抵退税款的，可以通过电子税务局或办税服务厅提交《缴回留抵退税申请表》（见附件 2）。税务机关应当自受理之日起 5 个工作日内，依申请向纳税人出具留抵退税款缴回的《税务事项通知书》。纳税人在缴回已退还的全部留抵退税款后，办理增值税纳税申报时，将缴回的全部退税款按照规定填写在增值税及附加税费申报表相关栏次，并可以继续按照规定抵扣进项税额。

十四、本公告自 2025 年 9 月 1 日起施行。《国家税务总局关于办理增值税期末留抵税额退税有关事项的公告》（2019 年第 20 号）、《国家税务总局关于取消增值税扣税凭证认证确认期限等增值税征管问题的公告》（2019 年第 45 号）第二条第二款、《国家税务总局关于进一步加大增值税期末留抵退税政策实施力度有关征管事项的公告》（2022 年第 4 号）、《国家税务总局关于扩大全额退还增值税留抵税额政策行业范围有关征管事项的公告》（2022 年第 11 号）同时废止。

特此公告。

附件：1. 退（抵）税申请表.pdf

2. 缴回留抵退税申请表.pdf

附件详见国家税务总局官网

国家税务总局

2025 年 8 月 22 日

（来源：国家税务总局官网）

## 海尔集团:管理会计变革赋能组织新生

彭家钧

中国海洋大学管理学院

物联网时代，互联网打破距离和组织边界，企业组织呈现零距离去中心化和分布式特征；用户需求个性化、员工管理自主化和组织结构网络化，加快推动企业战略转型组织变革与管理创新。这些变化对企业传统管理会计体系提出挑战，亟须构建适应新时代环境与组织特点的新型管理会计体系。

在此背景下，海尔集团围绕生态品牌战略转型、“人单合一”商业模式创新以及生态平台组织变革，构建具有物联网时代特色的自主管理会计体系，全面提升管理会计在支撑战略、支持决策、创造价值、优化资源配置、服务业务及评价激励等方面的作用，为企业管理会计实践提供了创新示范。

### 一、重新定义管理会计五大角色

基于物联网时代企业战略转型、商业模式创新与组织变革需求，海尔集团重新定义管理会计角色，管理会计成为企业生态品牌战略转型助推器、生态组织变革加速器、生态价值创造新引擎、生态数智决策整合器、生态商业模式创新催化器。海尔集团通过重新定义管理会计角色，更好地发挥管理会计在组织创新与价值创造中的作用，助力企业高质量发展。

### 二、重塑管理会计五大基础体系

为释放管理会计价值，海尔集团积极推动管理会计五大基础体系创新：培育人人创造价值的全员管理会计理念；构建业务链与价值链整合的业财双向融合型管理会计组织；提升业务人员主动算账、经营，实现事前算赢的管理会计能力；优化自主型决策支持系统与自驱型管理控制系统交互促进的管理会计功能；培养战略型、复合型管理会计人才。

### 三、深化管理会计八大应用创新

海尔集团通过管理会计八大应用创新，赋能集团战略转型、商业模式创新与生态组织变革，有效推动价值共创共享和企业可持续发展。

#### 1. 基于共赢增值表的生态价值 共创共享管理创新

海尔集团以用户价值为中心，连接起众多内部小微组织和外部资源方，建立起相互融合、开放创新、合作共赢的生态平台和价值网络。海尔集团创新共赢增值表，反映整个商业生态系统价值创造和不同利益相关方的增值分享，促进商业生态系统可持续发展。作为独创的管理会计工具，共赢增值表有力驱动了企业生态品牌战略转型、生态平台组织变革、“人单合一”商业模式创新、生态价值共创共享。共赢增值表实现了对生态网络和小微链群的价值管理、业绩评价和激励。

### （1）共赢增值表六大要素

共赢增值表六大要素包含用户资源、资源方、生态平台价值总量、收入、成本和边际收益，旨在驱动价值共创共享，衡量生态平台价值增值和各利益相关方价值贡献，展示价值增值如何在用户、小微链群、资源方等利益方之间分配与共享。

用户资源。物联网时代，用户是企业价值来源。海尔集团将用户区分为交易用户、交互用户和终身用户。交易用户指在平台上有过交易的用户，交互用户指在平台上购买过产品或服务同时持续参与交互的用户，终身用户指持续参与平台交互同时帮助平台持续迭代进而丰富社群生态的用户。这三类用户参与构建企业生态圈的程度逐渐加深，价值贡献逐步提高，反映生态平台对用户的黏性。海尔集团促进交易用户升级到交互用户，最终转化为终身用户。每个小微团队都努力吸引用户，创造用户价值。

资源方。资源方包含交互资源方、活跃资源方等。交互资源方指平台连接的所有资源方，活跃资源方指平台参与共创的资源方。资源方数量一定程度上反映了平台吸聚力。资源方通过为用户提供个性化服务、智能化解决方案获取增值分享。

生态平台价值。增值分享是生态平台上包括小微链群、支持平台、资源方、用户、投资者等各方价值共创共赢的直接体现。增值分享能够吸引更多用户和资源方进入生态平台。海尔集团生态平台拥有多个价值来源，不仅包含产品价值，还包含用户价值、资源方价值、员工价值和生态价值，促进价值共创共享。

收入。包括传统收入和生态收入。生态收入即小微组织与各合作方在社群生态平台基于价值共创产生的新业务收入。生态收入与传统收入比例反映生态平台价值创造能力。

成本。成本与收入对应，包含传统成本和生态成本。生态成本包含生态平台建设投入。一定成本条件下，用户资源越多，边际成本越小，这是价值共创共赢理念的体现。

边际收益。单用户收入与边际成本之差即为边际收益。生态圈越丰富，平台吸引用户资源和优质资源方越多，边际成本越小，边际收益递增。边际收益体现了生态平台价值创造力，海尔集团不断扩展生态系统，提高用户边际收益。

## （2）创新价值

共赢增值表反映生态平台价值创造动因、来源和过程，为利益相关方提供更加全面、相关、有价值的信息，超越传统管理会计，具有显著的创新价值。

一是将用户作为核心资产纳入报表，用户资源成为价值创造内在驱动力。海尔集团将用户视为核心资产，用户不仅是企业收入来源，更是整个商业生态系统价值来源。用户规模越多、层次越高，对企业生态价值贡献越大。用户规模扩大带来用户乘数效应，用户层级提高带来价值乘数效应，促进边际收益上升和生态平台实现增值。共赢增值表关注和衡量用户资源、用户价值，促进企业与用户交互，了解和满足用户需求，提升用户体验感，创造用户价值。

二是突破传统企业边界，从企业价值变为生态平台价值。通过生态平台组织变革，关注生态平台价值创造，衡量不同利益相关方价值贡献和价值分享，促进生态平台价值共赢。

三是从关注有形资产到关注用户资本、人力资本、社会关系资本等无形资产。共赢增值表对用户资本、人力资本、社会关系资本等无形资产予以反映，关注企业价值创造来源，提高会计信息相关性和决策有用性，促进平台价值创造。

四是披露不同利益相关方价值贡献和增值分享信息，促进价值共创共享。共赢增值表反映整个生态平台实现的价值以及增值如何在用户、员工、资源方、股东等不同利益方间分享，有利于驱动各方在生态平台共创共享价值。

五是促进企业从关注产品价值转向关注生态价值创造。共赢增值表区分传统业务和生态业务的价值实现，有利于促进企业持续创新商业模式，优化资源配置，提高价值创造。

六是将财务数据与非财务数据融合，提升会计信息决策的有效性。共赢增值表不仅披露收入、利润等财务信息，还披露用户、资源方、生态平台价值等非财务数据，从战略绩效、价值动因等不同角度分析经营成果和价值。

## 2. 小微自主经营创新：从责任中心变成价值中心

传统责任中心一般包括收入中心、成本中心、利润中心和投资中心，各自权限、责任、考核指标有所不同，导致相互之间博弈、缺乏协同。海尔集团以小微团队作为组织基本价值单元，给予每个小微团队自主经营权、自主决策权、自主用人权、自主分配权。每个小微链群组织是价值中心，关注全流程端到端的价值创造，实现目标统一、资源共享、价值共创。小微团队自主承诺高绩效目标、自主制定经营计划、自主配置资源、自主创新和创造价值，根据市场变化对产品、服务和流程等创新，快速满足市场需求。企业将部分剩余收益权和剩余控制权让渡给员工，员工自我价值得到尊重和实现，激发员工自主创业和创新意识。海尔集团小微团队根据市场机会和价值目标组建，实现自创意、自发起、自组织。

## 3. 预算管理创新：“三预”管理

海尔集团构建了促进战略目标达成的“三预”管理体系（预算、预案、预酬），实现战略、预算、经营管控、业绩评价和激励有机整合。“预算”指根据市场机会和用户需求事前明确有竞争力目标，通过竞单机制由小微团队主动承诺，确定实现目标经营计划和资源预算等。“预案”指对战略不确定性以及市场变化和风险事前形成预案，确保动态适应环境变化和达成目标。“预酬”指按价值分享原则事前明确薪酬激励机制和增值分享计划，激励小微团队挑战和达成高绩效。海尔集团不是简单的自上而下分解预算数据，而

是由团队主动“竞单”承诺有竞争力的市场目标、自主创新差异化的路径和机制达成目标，目标要有预案、团队和激励机制支持。

海尔集团预算管理创新主要体现在以下方面：预算功能从传统强调控制转变为强调决策支持，促进价值创造；从传统刚性预算和静态计划向柔性预算和动态计划转变，促进组织动态适应环境变化；驱动小微团队自主预算管理，提高预算效率。海尔集团预算体系体现了超越预算有益观点，有效减少了预算松弛，将员工从传统固定绩效契约中解放出来，让员工通过价值创造实现价值分享。

#### **4. 目标管理创新：自主抢单竞单承诺高绩效目标**

组织战略和目标只有转化为员工主动承诺的自觉行动，才可能成功达成。员工自主承诺目标最有可能实现。海尔集团设计了小微团队抢单竞单机制，鼓励团队和员工主动承诺绩效目标，将其概括为“人人都有单，单单都一流”，体现了市场导向和价值导向。新目标体系倡导挑战自我，形成团队之间竞相达成高绩效氛围。通过抢单竞单机制，将组织目标转化为每个团队和员工的具体目标，实现全员目标管理。

#### **5. 资源配置创新：生态资源开放整合与小微自挣自花机制**

海尔集团生态平台网络组织有利于开放整合利用各种外部资源，譬如用户资源、供应商资源、技术资源、财务资源、人力资源等，实现利益相关方的资源整合共享和最大化利用。同时授权小微经营单元自主配置资源，由传统总部分资源转变为小微团队根据市场产出挣资源和基于市场目标自主配置资源，称之为“自挣自花”，并突出五大方面：市场导向、价值导向、自主决策、开放整合、动态优化，促进组织绩效提升。

#### **6. 数字化日清管理创新：显差关差和持续改进**

海尔集团以“价值到人、成果到日”为原则，构建零距离实时到人的数字化日清系统，动态显示不同小微团队绩效与预算执行偏差，分析差异原因和责任人。小微团队形成解决措施，主动优化经营路径和资源配置，关闭绩效差距，称之为“显差、关差、找路、配资源”。

## 7. 考核激励机制创新：用户评价和用户付薪

海尔集团根据团队市场产出和用户体验满意度评价团队绩效，实现用户评价，驱动员工主动满足用户需求、创造用户价值。员工薪酬取决于小微链群为用户创造的价值，实现用户付薪，驱动整个链群不断为用户创造新价值，实现自我增值。

## 8. 闭环管理创新：事前算赢、事中调赢、事后双赢

海尔集团推进事前算赢、事中调赢和事后双赢整合管理，实现预算、执行、绩效评价和激励闭环优化。事前算赢指算赢有竞争力的目标以及达成目标的资源、团队和路径，确保目标达成。事中调赢指通过滚动预测、动态优化、持续改进等应对市场变化，支持目标实现。事后双赢指实现用户、员工、合作方等利益相关者价值共赢。（海尔集团管理会计创新体系图1所示）



图1 海尔集团管理会计创新体系

## 四、推动四大管理会计机制创新

管理会计机制创新是海尔集团管理会计体系创新的核心与关键，主要包括四个方面。

### 1. 自主经营机制：每个人是自己的 CEO

海尔集团将传统的自上而下管理控制转变成小微自主经营管理，打破原有科层组织结构，转变为生态平台自组织，促进小微自主经营、自主决策、自主挑战目标、自主配置资源、主动创造和分享价值。

海尔集团建立基于小微团队自主经营机制和员工分享增值收益激励机制。小微团队变得规模更小、数量更多、更具企业家精神，众多开拓当地市场机会的小微团队构建起动态高效的网络组织。自主经营单元主动承诺高绩效目标，动态感知市场变化，创新抓住市场机会，自主优化资源配置，动态调整经营计划，快速满足市场需求，达成高绩效。

### 2. 市场机制：员工与用户零距离

海尔集团在企业内部引入市场机制，实现员工与用户零距离，促进市场目标、市场订单、市场绩效与市场激励有机整合，快速满足市场需求。市场机制有利于减少管理成本和内部博弈，鼓励员工主动为用户创造价值。

海尔集团将企业内部流程之间的“墙”推倒，将内部职能关系转变为市场关系与服务契约关系，将市场竞争机制与利益调节机制引入企业内部。同时将外部市场竞争压力传导给企业内部团队和员工，构建员工与用户之间的动态市场关系。

### 3. 网络协同机制：生态平台价值共创共享共赢

在组织内部，海尔小微链群实现研发、销售、生产等全流程跨边界整合，成员共同对价值创造、用户满意度负责，实现全流程“同一目标”。成员之间构建起横向协同网络关系，实现自主沟通协同。在组织外部，海尔构建企业与用户、合作方生态圈，促进利益相关方目标统一和价值共创共享共赢，提出“我的用户我创造、我的增值我分享”，充分调动各方积极性，共创共享价值。

#### 4. 非正式控制机制

构建基于信任、文化、价值观、社群关系的非正式控制机制，有利于促进组织成员自主协同、开放创新、合作共赢、主动创造价值，提升管理效率，降低管理成本。

### 五、培育六大关键成功因素

管理会计的创新应用需要合适的组织环境，实现管理会计与战略、组织、机制、文化等交互促进。海尔集团积极培育管理会计六大关键成功因素。一是战略创新——海尔生态品牌战略；二是组织创新——海尔生态平台组织；三是商业模式创新——海尔“人单合一”商业模式；四是机制创新——人的价值最大化和价值共创共享共赢；五是文化创新——海尔激发员工主动创业创新创造的企业家文化；六是自主管理会计创新——基于海尔管理模式创新的中国特色自主管理会计创新。

（来源：《企业管理》2025年第7期）

## 管理会计政策目标由体系建设到深化应用的转型要点剖析 ——基于 2014—2024 年中国管理会计发展的理论与实践

徐素波 赵艳荣 史美晨

黑龙江八一农垦大学经济管理学院

**摘要：**随着全球化布局加速与数智化转型的深化，管理会计成为驱动企业提升国际竞争力的核心引擎，为实现我国经济高质量发展提供持续动能。本文首先基于 2014—2024 年中国管理会计发展的理论演进与实践探索，从“体系构建、实践探索、数智赋能”三个阶段系统梳理了我国管理会计的转型轨迹。其次，本文对 2024 年发布的《关于全面深化管理会计应用的指导意见》的核心要点进行深入剖析，研究发现该意见通过“体系创新、数智赋能、生态协同”三位一体的框架，为管理会计在企业实践落地提供了系统性的支持。最后，本文从完善理论体系与实践融合机制、推进数字化转型与数据治理、加强多层次人才培养这三个重要方面提出有助于深化管理会计应用的建议，以期为企业突破转型障碍提供实践指引，同时为管理会计政策的有效执行提供理论层面的参考依据。

在全球经济深度变革与数字经济快速崛起的双重驱动下，管理会计作为企业价值创造的核心工具，从理论探索、框架构建逐步迈向深化应用与价值创造，政策目标从“体系建设”向“应用效能提升”转型，成为推动企业高质量发展、服务国家治理现代化的重要工具。2014 年发布的《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》（以下简称 2014 年《指导意见》），标志着我国管理会计体系建设进入系统化发展阶段。2014 年《指导意见》通过构建“理论、指引、案例、信息化”四位一体的框架，有效解决了当时企业管理会计应用中存在的理论碎片化、应用零散化及工具本土化不足等问题，其意义不仅在于为企业提供了明确的管理会计方向和基本框架，更在于激活了企业、政府和学术界的协同创新。

在数字经济时代背景下，传统管理会计面临数据治理体系重构、智能技术深度融合及决策模式革新双重挑战：一方面，企业需应对“数据孤岛”、系统割裂导致的信息质量缺陷；另一方面，实时决策需求倒逼管理会计从静态预算向动态滚动预测转型，从单一财务分析向多维价值创造延伸。2024年《关于全面深化管理会计应用的指导意见》（以下简称2024年《指导意见》）的发布，是对当前经济环境和企业需求变化的积极响应，同时进一步明确了管理会计在数字化、智能化转型中的战略定位，推动管理会计从信息化向智能化跃迁。2024年《指导意见》提出通过健全指引体系、强化数据治理、深化业财融合等路径，实现管理会计从“工具应用”到“战略赋能”的跨越。因此，本文基于2014—2024年中国管理会计发展的理论与实践，总结我国管理会计的演变趋势及历程，进一步解读2024年《指导意见》的核心要点，并针对深化应用中的现实挑战提出对策建议，以期为管理会计的持续发展提供理论参考与实践启示。

## 一、我国管理会计的演变趋势及历程（2014—2024年）

### （一）我国管理会计政策内容的演变历程

#### 1. 第一阶段：体系构建阶段（2014—2016年）

2014年以前，我国管理会计发展水平相对滞后，尚未形成统一的理论体系和政策指引，企事业单位管理会计的实践应用缺乏系统性和规范性。党的十八届三中全会对全面深化改革作出总体部署，明确提出“推进国家治理体系和治理能力现代化”的战略目标，为我国管理会计的发展提供了方向指引。2014年10月财政部发布《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，首次从国家治理层面确立了管理会计的战略地位，提出构建包含“理论、指引、人才、信息化和咨询服务”在内的管理会计模式，为我国管理会计的规范化、体系化建设奠定了政策基础。2016年6月出台的《管理会计基本指引》（以下简称《基本指引》）进一步细化了管理会计概念框架，详细阐述了管理会计的目标、基本原则和应用环境等核心要素，为后续应用指引的发布提供了制度保障。这一阶段，我国的政策重点聚焦于解决管理会计“从无到有”的学科建设难题，通过系统性的制度设计和政策创新，不仅实现了管理会计

与财务会计的学科分离，使其形成独立的理论框架和方法体系，更推动了管理会计职能从传统财务核算向战略决策支持的转型升级，逐步形成具有中国特色的管理会计发展路径，为提升国家治理效能和企事业单位内部治理水平提供了重要支撑。

## 2. 第二阶段：实践探索阶段（2017—2020 年）

在 2014 年《指导意见》、2024 年《指导意见》和《基本指引》的政策基础上，财政部积极推进管理会计案例库的建设工作，并在全国范围内开展典型案例征集活动，自此我国管理会计发展进入实践探索新阶段。2017 年 10 月起，财政部陆续出台了 34 项《管理会计应用指引》（以下简称《应用指引》），涵盖战略管理、预算管理、成本管理和风险管理等关键领域，为企事业单位开展管理会计实践提供了操作规范和实践指南。2019 年 6 月，财政部会计司编写组编著了《管理会计案例示范集》，详细展示了管理会计工具方法在不同行业、不同性质以及不同规模单位的具体应用，进一步强化了《应用指引》的实践操作性，为企事业单位科学运用管理会计工具提供了丰富的案例指导和参考范式。此外，自 2020 年起财政部会计司积极联合管理会计咨询专家开展专项调研和访谈，分析新型冠状病毒感染疫情对不同行业企业管理会计应用的影响，助力各行业企业实现资源配置提质增效。在此阶段，我国逐渐形成了“以基本指引为统领、应用指引为指导、案例示范为补充”的管理会计体系。这一体系的构建，不仅有效推动了我国管理会计理论与实践的深度融合，更通过管理会计工具的应用在企业战略规划和决策执行过程中发挥关键作用，为提升各单位管理水平、增强企业核心竞争力以及助力我国经济高质量发展奠定了坚实基础。

## 3. 第三阶段：数智赋能阶段（2021—2024 年）

随着数字经济的蓬勃发展，企事业单位数字化转型需求激增、业财融合加速，大数据、云计算等技术给我国管理会计的发展带来了新的契机和挑战。为应对这一变革趋势，国家财政部门高度重视管理会计与数字技术的深度融合，出台系列政策引导和鼓励企事业单位开展管理会计数字化创新实践，推动管理会计发展迈向智能化新高度。2021 年，财政部先后发布《会计改革与

发展“十四五”规划纲要》和《会计信息化发展规划（2021—2025年）》两份纲领性文件，着重强调了业财融合在会计领域的重要地位，明确指出要完善业财融合信息系统架构，加快推进管理会计数字化转型步伐，以适应数字经济时代的发展需求。与此同时，上海、广东深圳等地财政部门积极响应国家号召，把管理会计工作纳入政府绩效测评范畴，全力推进管理会计实践标准化与体系化建设。2023年6月，财政部再次发布管理会计案例征集活动，重点遴选区块链、人工智能等数字技术在管理会计信息化建设中的创新应用案例，旨在为企事业单位管理会计的数字化转型和智能化升级提供示范性参考。2024年11月，财政部进一步出台了《关于全面深化管理会计应用的指导意见》，提出要制定价值链管理、全面预算管理、生命周期成本管理等管理会计应用指引，同时强调要持续加强管理会计理论研究和人才队伍建设，为制定适应新发展阶段、构建新发展格局的战略规划提供了有力支撑。这一阶段的政策演进表明，我国管理会计发展已实现了“从有到优”的跨越，标志着管理会计建设进入了以智能化为核心、以价值创造为导向的高质量发展阶段。

## （二）我国管理会计学术研究的演变历程

### 1. 第一阶段：体系构建阶段（2014—2016年）

在我国管理会计体系构建阶段，学术界的研究重点聚焦于两大核心内容：第一，学术界积极引入西方相对成熟的管理会计理论和方法，并探索平衡计分卡（BSC）、作业成本法（ABC）等管理会计工具在中国企事业实践的适用性。例如：在政府绩效评估领域，杨放基于平衡计分卡的结构模型，构建了包含顾客、财务、内部流程、学习与成长四个维度的低碳政府绩效评价体系，使其更贴合低碳政府的战略目标和管理对象；在企业成本管控领域，冉秋红和陈琛将管理会计变革模型与许继、宝钢等企业应用作业成本法的实践经验相结合，并分析作业成本法在各个阶段的影响因素和具体方案，为我国企业推行作业成本法提供了有力支持。第二，积极探索如何构建中国特色的管理会计工具和方法体系，众多学者从不同维度展开了深入研究。例如，张继德和姜鹏在对比分析管理会计与财务会计发展现状的基础上，从理论体系、规

范体系、学术研究和实际应用四个方面剖析我国管理会计理论发展存在的问题和相应策略。郑燕茹则深入探究了现代企业管理会计实际应用中存在的问题，并提出从管理会计环境构建、人才培养和机制建立、实践应用创新等方面构建管理会计体系。这一时期的研究为后续管理会计在中国的发展指明了方向，推动了管理会计理论与中国实践的创新融合。

## 2. 第二阶段：实践探索阶段（2017—2020年）

在我国管理会计实践探索阶段，管理会计研究与企业实践的联系愈发紧密，学术界开始探讨不同行业背景下企业管理工具的应用特点，研究范围涉及能源、服务业以及制造业等多个领域。在能源领域，信雪爽和张蕾基于仿生学理论，从组织构建、工作程序、执行过程和资源分配四个关键环节构建了阿米巴管理会计模式，并检验该模式下电力企业的成本管理效果，为能源企业的成本管理提供了新的思路和方法；在服务业领域，马元驹和潘迪以利润表呈列的数据为来源，依据“服务主导逻辑”理念对信息传输、软件和信息技术服务业进行成本习性分析，有效克服了管理会计工具应用中数据收集成本高的瓶颈问题；在制造业领域，马元驹和黄冰冰重新界定了企业经营活动的收入和成本，并依托外部视角对管理会计工具进行创新，深入剖析制造业企业的习性成本结构和经营安全程度，为制造业企业提升管理水平提供了重要参考。此外，新一代信息技术的快速发展为管理会计研究开辟了全新领域，学术界开始探索业财融合、财务共享等与企业管理会计实践密切相关的问题，并针对“互联网+管理会计”情境，创造性地提出“十字型”决策法等新型管理会计分析工具，这些研究成果不仅推动了我国管理会计工具的创新和广泛应用，也为新时代背景下不同行业企业的管理决策提供了有力支持。

## 3. 第三阶段：数智赋能阶段（2021—2024年）

在数智赋能阶段，我国管理会计研究呈现出两种新趋势：其一，在数字中国战略的推动下，众多学者积极探索人工智能技术在管理会计预算预测、成本控制和风险预警等方面的应用。例如：全自强等运用机器学习法构建了管理会计应用水平的评价指标，并采用实证研究的方式验证了企业互联网商业模式的实施程度对管理会计应用水平的影响；许宇鹏和潘飞进一步指出数

字技术驱动下，我国管理会计工具需要形成以数据资产为基础、人机协同的应用创新，从而实现管理会计报告信息的有效输出。其二，随着可持续发展理念的兴起，学者致力于研究碳排放成本、评估社会效益等管理会计体系的构建。例如，张先治和石芯瑜通过分析我国碳排放现状，提出企业在实施“双碳”目标过程中是如何有效利用管理会计反映企业的碳排放信息的，从而帮助企业减少信息披露成本。王晗则基于“碳中和”目标，从碳预算管理、碳成本控制与碳绩效评价三个方面构建了高排放企业碳管理会计体系，为高排放企业履行 ESG(Environmental, 环境; Social, 社会; Governance, 治理) 责任提供指引。

## 二、2024 年《指导意见》的核心要点解析

2024 年《指导意见》通过“体系创新、数智赋能、生态协同”三位一体的框架，推动管理会计从传统核算向战略支持转型。其核心在于以分类指引解决适用性难题，以数据治理筑牢技术根基，以生态协同激活实施动能，最终实现管理会计在高质量发展与新质生产力培育中的核心价值。

### （一）体系创新与分类指引：构建精准适配的管理会计框架

#### 1. 指引体系迭代升级

2024 年《指导意见》针对当前管理会计工具与实践脱节问题，提出动态优化应用指引，具体应用指引对比见表 1。首先，2024 年《指导意见》针对不同主体需求，提出“研究制定价值链管理、全面预算管理、生命周期成本管理、标杆管理等管理会计应用指引”，并“探索管理会计在资金管理、内部财会监督等领域的应用”。在传统预算管理与成本控制基础上，新增的价值链管理指引通过全链条价值分析优化资源配置，全面预算管理指引则强化战略目标与资源分配的动态协同。生命周期成本管理将成本控制延伸至产品全生命周期，标杆管理通过行业对标推动效率提升。其次，2024 年《指导意见》通过优化工具方法将区块链、机器学习等数字化技术与可持续发展理念深度融合，形成兼具前瞻性与适用性的工具体系，具体体现在数字化技术的深度应用，如区块链技术提升数据安全性、机器学习优化预测模型，同时将 ESG 指标纳入工具设计，推动企业绿色转型。

维度	2014 年框架	2024 年新增方向
应用领域	成本、预算、绩效等基础领域	价值链管理、内部财会监督、生命周期成本管理等
工具方法	基本指引+应用指引	新增数据治理、智能化工具、可持续发展指标
行业覆盖	制造业、服务业	新增医疗、教育、金融等行业细分指引

表 1 2014 年与 2024 年管理会计应用指引对比

## 2. 分类施策破解应用壁垒

考虑到不同类型主体的治理特征与应用基础差异，分类施策成为提升管理会计效能的关键策略。因此，2024 年《指导意见》建立分类施策机制，针对大型企业、中小企业、行政事业单位的差异化需求，制定制造业成本管理、行政事业单位预算绩效管理等行业专属指南，实现管理会计工具的精准落地。同时，案例库建设是推动管理会计落地的关键环节。2024 年《指导意见》指出“建立常态化案例库建设机制”。常态化案例库机制通过定期征集评选示范案例，形成覆盖战略规划、风险防控、可持续发展等场景的可复制经验。例如，山西省财政厅自 2023 年起积极开展管理会计案例征集工作，共征集案例 52 个，并按照“推荐案例、建设案例、培育案例”三类进行分类管理。通过专家入户帮扶、专题评审论证等方式，最终筛选出 9 个优秀案例报送财政部，为全国提供参考。2025 年，山西省进一步提出建立“案例征集+入户服务+成果转化+推广应用”的标准化模式，围绕战略管理、数字化智能化升级、民营经济高质量发展等主题，持续开展案例征集，推动管理会计工具方法与实务深度融合。

## 3. 评价体系闭环管理

为确保管理会计体系持续优化，建立覆盖实施全周期的效能评价机制具有重要意义。2024 年《指导意见》针对“不同类型、不同行业、不同发展阶段和不同规模的单位，研究制定适用的管理会计应用评价指引”，评价标准体系构建设置了资源配置效率、风险预警响应率等多维指标，通过试点推动管理会计从“经验驱动”向“数据驱动”转型。新评价体系应突破传统财务指标的局限，从数据质量、工具应用深度、战略支撑效果等多维构建评价框

架，形成“实施—评估—改进”的闭环管理机制。通过定期开展应用效能诊断，既能识别“数据孤岛”、工具闲置等执行偏差，又能追踪管理会计对企业价值创造、政府治理能力的实际贡献，为指引体系的动态调整与工具迭代提供实证依据。新评价体系可以通过将定性导向与定量评估相结合的评价模式，强化管理会计应用的过程控制，更通过持续反馈机制提高组织形成适应性进化能力，使管理会计体系真正成为支撑战略落地与治理现代化核心工具。

## （二）数字化转型与数据治理：重塑管理会计技术底座

### 1. 完善数据治理体系与技术标准

数字化转型正成为管理会计体系升级的核心驱动力，2024年《指导意见》提出“以数字化、智能化技术为支撑”，管理会计由信息化向数字化、智能化进行转变，由加强信息系统建设转变为提升数字化、智能化水平。同时，首次对数据标准、数据治理工作提出要求，具体从以下三个方面展开：第一，构建国家统一的会计数据标准体系。构建国家会计数据标准体系是实现业务、财务、税务及资金数据互联互通的基础性工程，其通过标准化的数据规范实现业务与财务数据的互联互通。例如，电子凭证会计数据标准的推广（如铁路电子客票、增值税发票等）已通过试点验证其有效性，为管理会计提供了标准化数据源。第二，推动数据治理与流程融合。2024年《指导意见》要求单位结合自身业务场景，统一底层技术架构和数据规范，完善业务与财务数据标准。通过业务流程与财务流程的“联通融合”，形成可扩展、可聚合的数据要素。例如，通过系统改造实现电子凭证的接收、报销、入账、归档全流程无纸化处理，减少人工干预和重复劳动。第三，强化全生命周期安全管。2024年《指导意见》要求建立数据采集、清洗、存储、分析、应用的全流程规范，实施分级分类管理，防范数据泄露风险。

### 2. 数智化技术赋能管理会计

2024年《指导意见》从数据治理和现代信息技术应用两个维度，系统阐述了管理会计在数字化时代的转型路径，其核心在于通过数据驱动和智能化技术提升决策质量与组织效能。在数据治理方面，2024年《指导意见》强调建立健全数据全生命周期安全管理制度，数据全生命周期安全管理应涵盖数

据采集、清洗、存储、分析及应用各环节，旨在解决数据碎片化、质量较低及安全风险等问题。数据治理不仅需要制度与标准的支撑，还需依托技术工具实现规范化运作，而数据分级分类管理和安全责任机制的建立，则为数据资产的价值挖掘提供了制度保障。此外，2024年《指导意见》提出“探索数据中台建设”，通过整合多源数据并构建分析模型，形成闭环的数据价值链，从而推动管理会计从传统经验决策向数据模型驱动转型，这一思路与当前企业数字化转型中“数据即资产”的理念高度契合。在现代信息技术应用层面，2024年《指导意见》突出了大数据、人工智能、区块链等新兴技术的深度融合对管理会计范式变革的深远影响。技术的赋能不仅体现在工具层面，更重塑了管理会计的职能边界。例如，机器学习与自然语言处理技术的引入，使得管理会计报告的自动化生成和智能分析成为可能，而区块链技术的应用则通过去中心化、不可篡改等特性，显著提升了会计数据的可信度与安全性。值得注意的是，2024年《指导意见》强调了一体化平台建设的重要性，尤其是以全面预算、经营分析和合并报告为核心的集成系统，能够打破“信息孤岛”，实现战略执行与资源配置的动态优化。从本质上讲，现代信息技术的应用不仅加速了管理会计的信息化进程，更通过智能化分析工具拓展了其战略支持功能，使得管理会计从后端核算走向前端决策。

### 3. 财务共享中心升级

财务共享中心升级的核心在于从核算型组织向价值型数据枢纽转型。2024年《指导意见》围绕财务共享服务中心（FSSC）的效能提升，提出了从标准化建设到数智化转型的系统性路径，其核心在于通过技术赋能和数据整合重构财务服务的价值链条。2024年《指导意见》提出首先强调标准化对FSSC建设的奠基作用，通过制定统一的服务标准与数据规范，确保共享中心能够适应多元化业务场景和差异化管控需求，从而为管理决策提供高质量、高一致性的数据支持。通过制定财务共享服务中心标准解决当前企业财务共享实践中存在的流程碎片化与“数据孤岛”问题，其目标不仅是实现基础财务服务的集中化处理，更是将FSSC从传统的交易处理中心升级为企业的战略数据中心，为后续数据资产化应用奠定基础。

### （三）人才培育与生态协同：构建多方联动的实施保障

#### 1. 推进管理会计高端人才培养

2024年《指导意见》对会计人才培养提出了更为全面的要求，主要体现在以下两个方面：一方面是依托现有高端会计人才培养项目，打造管理会计领军人才。2024年《指导意见》倡导持续依托财政部“高层次财会人才素质提升工程”，采用“三位一体”培养模式，将集中理论学习、实践调研和专项课题研究有机结合，着重提升人才在数字化转型环境中的战略决策能力，打造管理会计领军人才。同时强化区域协同培养机制，以粤港澳大湾区高端班为示范，整合政府、高校和企业多方资源，着力培养既熟悉国际管理会计前沿理论又精通本土企业实践的高端人才，为区域经济高质量发展提供专业支撑。另一方面是加强高校教育体系建设，培养复合型人才。具体来说：第一，高校作为人才培养的主阵地，2024年《指导意见》鼓励高校优化课程体系设计，“加强管理会计专业方向建设”，将数据分析、人工智能等技术课程与传统财务课程深度融合，培养“懂业务、精数据、善分析”的应用型人才；第二，2024年《指导意见》积极倡导高校产教融合，通过产教融合项目，引入企业真实案例与数据资源，构建“理论、实践、创新”三位一体的教学模式，提升学生解决复杂管理会计问题的能力；第三，2024年《指导意见》要求各大高校加强师资队伍建设，推动教师参与企业咨询与科研项目，提升其实践指导能力，并引入行业专家参与课程设计，确保教学内容与行业需求动态适配。

#### 2. 构建生态协同机制

2024年《指导意见》指出构建政府、企业、社会机构协同发力的生态系统。在政府层面，相关机构需加快制定管理会计服务质量标准与咨询机构认证体系，规范市场准入与监管机制，例如通过《管理会计应用指南》细化不同规模企业的应用规范，推动行业标准化发展。在企业层面，各企业需将管理会计专职岗位纳入组织架构，建立应用水平与绩效考核联动的激励机制，例如通过预算管理、成本控制等场景的数字化工具应用，提升管理会计在战略决策中的嵌入度。在社会机构方面，会计团体应搭建国际交流平台，推动

管理会计理论本土化创新。除此之外，相关软件公司需研发智能化解决方案，如基于大数据分析的预算编制系统与风险预警模型，降低企业应用门槛。此外，跨组织协作机制的构建尤为重要，可通过行业联盟共享数据中台与模型库，促进管理会计工具在制造业、金融业等领域的跨行业适配，例如统一数据治理标准，推动供应链成本管理模型得到广泛应用。

### 3. 加强国际交流与本土化创新

在全球化背景下，管理会计发展需平衡国际经验借鉴与本土实践创新，2024年《指导意见》提出“采取引进来与走出去相结合的方式”。一方面，系统引入国际管理会计公告（如美国IMA发布的《管理会计公告》）中的成熟方法论，结合中国制度环境与企业需求进行本土化改造，例如将平衡计分卡框架与国企绩效考核体系融合，形成“战略-预算-绩效”联动机制。另一方面，推动国内优秀案例国际化，通过国际学术会议、期刊发表及跨境合作项目，输出中国特色的管理会计实践成果。特别是在“一带一路”倡议实施过程中，管理会计的国际合作更应注重技术标准对接与人才培养体系互认，通过开发联合认证课程、建立案例库共享平台等方式，将技术交流深化为制度性合作。同时，需加强国际人才流动与联合研究，鼓励高校与海外机构共建实验室，探索跨境数据治理与ESG管理会计标准，为“一带一路”沿线企业提供定制化解决方案。

## 三、管理会计深化应用面临的挑战与对策

### （一）管理会计深化应用面临的挑战

#### 1. 认知偏差与跨部门协同障碍

2014年《指导意见》将管理会计定位为“推动企业建立、完善现代企业制度，推动事业单位加强治理的重要制度安排”，而2024年《指导意见》将其提升为“促进单位提升管理水平、增强价值创造能力、实现高质量发展的重要基础和手段”，强调管理会计对国家战略和新质生产力发展的支撑作用，但仍有部分企业高层将管理会计简单等同于财务核算工具。从认知层面考察，企业决策者普遍存在对管理会计职能定位的模糊认知，这种认知偏差主要体现在将管理会计简单归类为财务会计的延伸，而非具有独立价值的战

略管理工具，这种认知局限直接导致管理会计在战略规划、资源配置等关键决策环节的参与度不足。更深层次的问题在于，传统绩效评价体系过度关注短期财务指标，使得管理层缺乏动力投入资源构建管理会计系统。值得关注的是，在数字化转型背景下，传统组织架构中条块分割的部门设置与管理会计所需的跨职能协作要求存在根本性冲突，这种结构性矛盾使得 2024 年《指导意见》倡导的业财融合在实践中面临制度性障碍。综上，认知偏差与协同障碍往往产生叠加效应，当管理层缺乏战略重视时，跨部门协作机制建设自然难以获得必要的组织资源与制度保障，这种双重制约使企业难以实现管理会计的深化应用。

## 2. 技术壁垒与数据治理短板

2014 年《指导意见》侧重“管理会计信息系统建设”，2024 年《指导意见》则强调“数字化、智能化转型”，要求推动财务共享中心向数据中心升级，探索机器学习、区块链等技术在风险预警、决策支持中的应用，但部分企业信息化支撑能力薄弱，进而影响管理会计数字化转型进程。在数据层面，企业普遍存在财务系统与企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）、客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）等业务系统割裂现象，部分企业存在数据口径不统一、更新频率不一致问题，导致成本动因分析、价值链建模等核心管理会计活动缺乏数据支撑。尽管 2024 年《指导意见》提出构建统一数据标准体系，但实际执行中，中小企业受限于信息化投入不足，数据采集仍依赖手工录入，数据质量难以满足机器学习算法训练要求。技术应用层面，大数据分析、自然语言处理等技术在管理会计中的渗透率不足 15%，多数企业仍停留在传统工具阶段，难以实现实时动态决策支持。综上，部分企业受制于技术壁垒与数据治理短板，导致其难以有效应用智能管理会计工具，无法充分享受到技术变革带来的管理会计红利。

## 3. 复合型人才供给的结构性失衡

2014 年《指导意见》管理会计体系建设聚焦专业型核算能力，而 2024 年《指导意见》明确提出构建“业财技融合”的复合型人才梯队，标志着管

理会计人才需求从单一核算向复合型人才转型。当前市场管理会计复合型人才缺口显著，现有财务人员多擅长传统核算，缺乏商业思维、数据分析能力和跨部门协同能力。管理会计的深化应用需要既懂业务又懂财务的复合型人才，但这类人才在市场上相对稀缺，难以满足企业的需求。更值得关注的是，现行会计专业技术资格考试仍以财务会计为核心，管理会计内容占比不足20%，职业认证体系与新兴岗位能力要求尚未形成有效衔接。综上，人才供给与需求不匹配不仅造成人才市场“低端过剩、高端短缺”的困局，更制约了企业发展，使其难以真正实现管理会计的深化应用。

## （二）管理会计深化应用建议

### 1. 完善理论体系与实践融合机制

自2024年《指导意见》发布以来，我国管理会计指引体系基本建成，但仍需继续完善理论体系与实践融合机制，构建本土化理论框架。管理会计理论研究应立足我国管理会计具体实践，加强国际交流合作，探索管理会计理论研究成果在实务中的应用，通过整合产学研资源，结合中国产业特征和管理场景，形成中国特色管理会计方法论。在实际应用中应继续响应2024年《指导意见》号召，强化案例库建设，建立常态化案例库，征集和评选管理会计应用的典型案例，定期征集行业标杆案例，提炼可复制的实施经验，并通过培训、教材推广强化实践指导。总的来说，会计管理相关部门需进一步强化管理会计理论探索，以财政部颁布的《管理会计基本指引》及《管理会计应用指引》为基准，结合现有理论框架构建出符合中国特色的管理会计理论体系。后续学术研究应持续贯彻财政部关于学科体系建设的战略部署，聚焦实务痛点问题，立足本土商业环境特征，采用实证研究与案例分析相结合的方法，系统推进理论体系的迭代升级与范式创新，实现理论建构与实践应用的良性互动。

### 2. 推进数字化转型与数据治理

在数字经济与实体经济深度融合的背景下，推进管理会计数字化转型已成为提升企业核心竞争力的关键路径。在此背景下，企业应围绕统一数据标准、技术工具赋能与强化数据安全三大核心领域构建系统性解决方案，以实

现管理会计应用效能的全面提升。首先，应统一数据标准。当前我国会计数据标准体系存在多源异构、标准分散等问题，亟须建立覆盖数据采集、处理、共享全周期的国家级会计数据标准框架。建议进一步拓展标准适用范围，建立涵盖成本核算、预算管理等核心场景的元数据标准库，推动企业数据中台建设与业务系统深度耦合。其次，企业应积极运用技术工具赋能，聚焦智能技术与管理会计场景的深度融合。机器人流程自动化（RPA）在费用报销、税务申报等场景的应用已验证其价值创造力，某央企通过部署 RPA 实现应付账款自动化处理，单笔业务处理时间从 4 小时缩至 15 分钟，准确率达 99.8%。最后，企业需强化数字安全，建设需贯穿数据生命周期全流程。在数据分级分类方面，可参考金融行业三级分类标准，将管理会计数据划分为公开级、内部级和机密级，对涉及商业秘密的成本结构数据实施动态脱敏处理。

### 3. 加强多层次人才培养

管理会计理论体系的创新以及人才队伍的壮大是推动管理会计应用的必要基础。培养复合型管理会计人才，需在夯实专业核心能力的基础上，通过跨学科知识融合与数字化转型实践，突破固有理论边界，创新管理会计应用范式。因此在人才培养方面，应当构建多元化的教育培养体系，加强对多层次人才培养力度，倡导产教融合，培育适应新时代的管理会计人才队伍。对于高端人才培育，可以通过在高校增设管理会计专业方向，推动会计硕士课程改革，强化战略管理、数据分析等能力培养。关于复合型人才队伍建设，可以鼓励财务人员参与业务轮岗，培养出“懂财务、通业务、精技术”的业财融合团队，高质量的业财融合团队可以更好地适应新产业、新业态、新模式的发展。同时要适时应用政策激励机制，将管理会计能力纳入职业资格认证，对应用成效显著的企业给予税收优惠或财政补贴。总的来说，对于管理会计人才的培养，不是只针对企业领导人和个别管理者，而是要对全体员工进行教育，注重对企业管理者科学意识和能力的训练，促进其用科学的方法去发现问题、解决问题，进而为企业培育出高质量的管理会计人才。

（来源：《中国农业会计》2025 年 8 月上）