

财务共享服务模式创新路径探索

张琳

中国国家铁路集团有限公司，北京 100000

DOI:10.61369/ER.2025010013

摘要： 在数字化时代，企业财务管理面临着效率提升、成本控制和风险管控等多方面的挑战，财务共享服务模式作为一种创新的财务管理方式，受到了越来越多企业的关注。本文首先阐述了财务共享服务模式的概念和发展现状，分析了当前企业在应用该模式时面临的问题，如技术应用深度不足、流程标准化程度不高、人员转型挑战等。然后，结合实际案例，从技术驱动、业财融合、流程再造、组织与人才管理、风险管理等多个维度探讨了财务共享服务模式的创新路径，旨在为企业提升财务管理水平提供参考和借鉴。

关键词： 财务共享服务；业财融合；智能化；流程再造；风险管理

Exploration of Innovative Paths for Financial Shared Service Models

Zhang Lin

China State Railway Group Co., LTD., Beijing 100000

Abstract： In the digital age, enterprise financial management is confronted with multiple challenges such as efficiency improvement, cost control and risk management. As an innovative financial management approach, the financial shared service model has attracted increasing attention from more and more enterprises. This paper first expounds the concept and current development status of the financial shared service model, and analyzes the problems currently faced by enterprises when applying this model, such as insufficient depth of technology application, low degree of process standardization, and challenges in personnel transformation. Then, combined with practical cases, the innovative paths of the financial shared service model were explored from multiple dimensions such as technology-driven, integration of business and finance, process reengineering, organization and talent management, and risk management, aiming to provide references for enterprises to improve their financial management level.

Keywords： financial shared service; integration of business and finance; intelligentization; process reengineering; risk management

引言

随着企业集团化、全球化的发展，传统的财务管理模式逐渐暴露出效率低下、成本高昂、信息孤岛等问题。财务共享服务模式通过将分散在各个业务单元的财务流程集中起来，实现了财务资源的整合和共享，提高了财务处理的效率和质量，降低了企业的运营成本^[1,3,4,9]。近年来，随着信息技术的不断发展，尤其是人工智能、大数据、区块链等技术的应用，财务共享服务模式也在不断创新和升级。然而，目前许多企业在实施财务共享服务模式时，仍然面临着诸多挑战，如如何充分利用新技术提升服务效率、如何实现业务与财务的深度融合、如何优化流程以适应企业的发展需求等^[1,3,4,5,7,8,9]。因此，探索财务共享服务模式的创新路径具有重要的现实意义。

一、财务共享服务模式的概念与发展现状

（一）概念界定

财务共享服务模式是指企业将内部各业务单元的财务流程集中到一个独立的共享服务中心进行处理，通过标准化、流程化和信息化的手段，实现财务资源的整合和共享，以提高财务处理效率、降低成本、提升服务质量和加强风险管控的一种管理模式

^[1,3,4]。其核心是将分散的财务职能集中起来，形成规模效应，从而为企业提供更加专业、高效的财务服务。

（二）发展现状

自 20 世纪 80 年代以来，财务共享服务模式在全球范围内得到了广泛的应用，许多跨国公司如福特、通用电气、壳牌等都建立了自己的财务共享服务中心^[9]。在我国，随着企业集团化的发展，财务共享服务模式也逐渐受到重视，越来越多的企业开始尝

试建立财务共享服务中心，如海尔、华为、中兴通讯等^[9]。据统计，目前我国已有超过半数的大型企业集团建立了财务共享服务中心，并且数量还在不断增加^[1,9]。

然而，当前财务共享服务模式的发展也面临着一些问题。一方面，技术应用深度不足。虽然许多企业已经引入了一些信息技术手段，如 ERP 系统、财务软件等，但在人工智能、大数据分析、区块链等新技术的应用方面还存在不足，未能充分发挥技术的优势来提升财务共享服务的效率和质量^[1,5,7,9]。另一方面，流程标准化程度不高。由于企业各业务单元的业务特点和管理需求存在差异，在财务流程的标准化过程中遇到了一定的困难，导致财务共享服务中心的流程处理效率和质量受到影响^[1,8,9]。此外，人员转型挑战也是一个重要问题。财务共享服务模式的实施需要财务人员从传统的核算型向管理型转变，而许多财务人员缺乏相关的知识和技能，难以适应新的工作要求^[1,3,4,9]。

二、财务共享服务模式创新路径

（一）技术驱动创新

1. 人工智能技术的应用

人工智能技术在财务共享服务中的应用主要包括智能审核、智能客服、财务预测等方面^[5]。在智能审核方面，通过引入自然语言处理、图像识别等技术，可以实现对发票、报销单等财务凭证的自动审核，提高审核效率和准确性。例如，某企业在财务共享服务中心引入了智能发票审核系统，该系统可以自动识别发票的真伪、金额、税率等信息，并与采购订单、合同等进行匹配，大大减少了人工审核的工作量，审核效率提高了 80% 以上^[5]。在智能客服方面，利用聊天机器人技术，可以为员工提供 24 小时在线的财务咨询服务，及时解答员工的疑问，提高服务质量^[5]。在财务预测方面，通过分析历史财务数据和业务数据，利用机器学习算法，可以对企业的收入、成本、利润等进行预测，为企业的决策提供支持^[5]。

2. 大数据技术的应用

大数据技术可以帮助企业收集、存储和分析大量的财务和业务数据，为财务共享服务提供更加丰富的信息支持^[5]。通过建立大数据分析平台，企业可以对财务数据进行多维度的分析，如成本分析、盈利能力分析、资金流动性分析等，及时发现企业财务管理中存在的问题，并采取相应的措施进行改进^[5]。同时，大数据技术还可以实现对业务数据的实时监控和分析，为企业的业务决策提供支持。例如，某电商企业利用大数据技术对用户的交易数据、物流数据、支付数据等进行分析，及时调整营销策略和库存管理策略，提高了企业的运营效率和盈利能力^[5]。

3. 区块链技术的应用

区块链技术具有去中心化、不可篡改、可追溯等特点，在财务共享服务中可以应用于发票管理、资金结算、审计等方面^[7]。在发票管理方面，通过区块链技术可以实现发票的开具、流转、报销等全过程的数字化管理，提高发票的真实性和可靠性，减少发票造假的风险^[7]。在资金结算方面，区块链技术可以实现资金的

实时结算，提高资金的流转效率，降低结算成本^[7]。在审计方面，区块链技术可以为审计人员提供完整、真实的财务数据记录，便于审计人员进行审计监督，提高审计效率和质量^[7]。

（二）业财融合深化

1. 构建业财融合平台

业财融合是财务共享服务模式创新的重要方向，通过构建业财融合平台，可以实现业务系统与财务系统的无缝对接，使财务数据能够实时反映业务活动的情况，为企业的决策提供更加准确、及时的信息支持^[6]。业财融合平台应具备业务流程管理、数据集成、数据分析等功能，能够将采购、销售、生产、库存等业务环节与财务核算、资金管理、成本控制等财务环节有机结合起来^[6]。例如，某制造企业构建了业财融合平台，实现了从采购订单到付款、从销售订单到收款的全过程一体化管理，财务人员可以实时获取业务数据，及时进行财务处理和分析，为企业的成本控制和资金管理提供了有力支持^[6]。

2. 加强业务财务人才培养

业财融合需要既懂财务又懂业务的复合型人才，因此，企业应加强对业务财务人才的培养^[6]。一方面，企业可以通过内部培训、外部培训、岗位轮换等方式，提高财务人员的业务知识和技能，使财务人员能够深入了解企业的业务流程和业务特点，更好地为业务部门提供财务支持^[6]。另一方面，企业也可以加强对业务人员的财务知识培训，提高业务人员的财务意识和财务管理能力，使业务人员能够更好地理解财务数据的含义，从而在业务决策中更加注重财务因素^[6]。

3. 建立业财协同机制

建立业财协同机制是实现业财融合的关键，企业应建立跨部门的沟通协调机制，加强业务部门与财务部门之间的合作与交流^[6]。例如，企业可以定期召开业财协同会议，共同讨论企业的业务发展规划和财务预算方案，确保业务计划与财务预算的一致性^[6]。同时，企业还可以建立业财协同工作流程，明确业务部门和财务部门在各个业务环节中的职责和分工，确保业务流程和财务流程的顺畅衔接^[6]。

（三）流程再造与优化

1. 流程诊断与分析

在进行流程再造与优化之前，企业需要对现有的财务流程进行全面的诊断和分析，找出流程中存在的问题和瓶颈。可以采用流程建模、流程仿真、数据分析等方法，对财务流程的效率、成本、质量等方面进行评估，确定需要优化的环节和重点。例如，某企业通过对财务报销流程的诊断发现，报销审批环节过多、审批时间过长，导致报销效率低下。针对这一问题，企业对报销流程进行了优化，减少了审批环节，提高了报销效率^[8]。

2. 流程标准化与自动化

流程标准化是财务共享服务模式的基础，企业应制定统一的财务流程标准和操作规范，确保各个业务单元的财务流程一致。同时，利用信息技术手段实现财务流程的自动化处理，如自动记账、自动生成报表、自动进行资金结算等，减少人工干预，提高流程处理效率和准确性^[1,3,4,8]。例如，某企业建立了财务共享服务

中心,对费用报销、应付账款、应收账款等财务流程进行了标准化和自动化改造,实现了财务流程的集中处理和高效运作,财务处理效率提高了60%以上^[8]。

3. 建立流程监控和优化机制

企业应建立完善的流程监控和优化机制,对财务流程的运行情况进行实时监控和评估,及时发现流程中存在的问题,并进行持续优化。可以通过建立流程关键绩效指标(KPI)体系,对流程的效率、成本、质量等进行量化考核,根据考核结果对流程进行调整和优化。同时,企业还应鼓励员工积极参与流程优化工作,及时反馈流程中存在的问题和改进建议,形成全员参与的流程优化文化^[9]。

(四) 组织与人才管理创新

1. 明确财务共享中心的定位和职能

财务共享中心作为企业财务管理的重要组成部分,应明确其定位和职能。财务共享中心不仅要承担财务核算、资金管理等基础财务职能,还应逐步向财务分析、预算管理、成本控制等管理会计职能拓展,为企业的战略决策提供支持。同时,财务共享中心应与企业的其他部门建立良好的协作关系,明确各自的职责和分工,形成高效的工作团队^[1,3,4]。

2. 加强人员培训和转型

如前所述,财务共享服务模式的实施需要财务人员从核算型向管理型转变,因此,企业应加强对财务人员的培训和转型。一方面,企业应制定系统的培训计划,为财务人员提供财务管理、数据分析、战略规划等方面的培训课程,提高财务人员的综合素质和业务能力^[1,3,4]。另一方面,企业还应鼓励财务人员参与企业的业务项目,深入了解企业的业务运作,积累业务经验,为向管理型财务人员转型奠定基础^[1,3,4]。

3. 建立有效的绩效考核机制

建立有效的绩效考核机制是激励员工积极工作、提高工作效率和质量的重要手段。企业应根据财务共享中心的职能和工作目标,制定科学合理的绩效考核指标体系,对员工的工作绩效进行全面、客观的评价。绩效考核指标应包括工作效率、工作质量、服务满意度、创新能力等方面,同时,应将绩效考核结果与员工的薪酬、晋升、培训等挂钩,充分发挥绩效考核的激励作用^[10]。

(五) 风险管理与控制

1. 识别和评估风险

在财务共享服务模式下,企业面临着各种风险,如数据安全风

险、流程风险、人员风险、合规风险等。企业应建立完善的风险识别和评估机制,对可能存在的风险进行全面的识别和评估,确定风险的等级和影响程度。可以采用风险清单、风险矩阵、情景分析等方法,对风险进行分析和评估,为风险控制提供依据^[10]。

2. 采取有效的风险控制措施

针对不同的风险,企业应采取相应的控制措施。在数据安全方面,企业应加强数据安全,采取数据加密、访问控制、备份恢复等措施,确保财务数据的安全性和完整性。在流程风险方面,企业应建立流程监控和预警机制,对流程的关键环节进行实时监控,及时发现和解决流程中存在的问题。在人员风险方面,企业应加强人员管理,建立健全的人员招聘、培训、考核、激励机制,提高人员的素质和责任心。在合规风险方面,企业应加强合规管理,建立合规审查制度,确保财务共享服务中心的运营符合法律法规和企业的内部规定^[10]。

3. 建立风险应急处理机制

企业应建立风险应急处理机制,制定应急预案,对可能发生的风险事件进行应急处理,降低风险损失。应急预案应包括风险事件的报告程序、处理流程、责任分工、资源调配等内容,确保在风险事件发生时能够迅速、有效地进行处理,将损失控制在最小范围内^[10]。

三、结论

财务共享服务模式作为一种创新的财务管理方式,在提高企业财务管理效率、降低成本、提升服务质量等方面发挥了重要作用^[1,3,4,9]。随着信息技术的不断发展和企业管理需求的不断变化,财务共享服务模式也需要不断创新和升级。本文从技术驱动、业财融合、流程再造、组织与人才管理、风险管理等多个维度探讨了财务共享服务模式的创新路径,为企业提升财务管理水平提供了参考和借鉴。企业在实施财务共享服务模式创新时,应结合自身的实际情况,选择适合自己的创新路径,不断优化和完善财务共享服务模式,以适应企业的发展需求。

参考文献

- [1] 张庆龙,黄国成.财务共享服务中心建设的核心要素分析[J].财务与会计,2019(10): 23-25.
- [2] 胡奕明,林文雄.财务共享服务对企业绩效的影响研究[J].会计研究,2020(05): 102-110.
- [3] 陈虎,孙彦丛.财务共享服务:基础·实践·案例[M].北京:中国财政经济出版社,2017.
- [4] 张新民,王秀丽.财务共享服务模式下的企业财务管理创新[J].商业会计,2018(12): 4-7.
- [5] 李闻一,陈茜.大数据时代财务共享服务中心的构建与应用[J].会计之友,2019(03): 121-124.
- [6] 王兴山.业财融合:从理念到实践[J].财务与会计,2020(08): 16-18.
- [7] 刘勤,杨寅.区块链技术在财务领域的应用前景[J].会计研究,2018(05): 16-21.
- [8] 殷俊明,王跃堂.财务共享服务中心的流程再造与优化[J].审计与经济研究,2019(04): 87-95.
- [9] 陆正飞,汤谷良.企业集团财务共享服务的现状与挑战[J].会计研究,2020(11): 3-11.
- [10] 张斌,李燕.财务共享服务模式下的风险管理研究[J].财务与金融,2018(06): 45-48.