

数智化背景下财务共享中心运营模式优化探究

张梦丽 周璐涵

中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司, 四川 成都 611100

[摘要]随着我国信息技术的高速发展,财务数字化转型进一步加深推进,越来越多的集团企业选择将财务共享建设作为财务转型的契机抓手,财务共享逐渐成为企业发展的新动力,但财务共享的运营模式依然处于不断更新发展的过程。本论文基于数智化背景下赋予财务共享中心的战略定位,从财务共享运营模式角度分析我国财务共享中心发展现状,并通过对比分析不同运营模式对企业财务管理的影响,探究财务共享运营模式优化升级策略,旨在为企业高质量发展提供有价值的参考意见。

[关键词]财务共享;运营模式;业财融合;价值创造

DOI: 10.33142/mem.v6i3.16692

中图分类号: F27

文献标识码: A

Exploration on Optimization of Financial Shared Center Operation Mode under the Background of Digitization

ZHANG Mengli, ZHOU Luhan

PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu, Sichuan, 611100, China

Abstract: With the rapid development of information technology in China, the digital transformation of finance is further deepening. More and more group enterprises choose to use financial sharing construction as an opportunity for financial transformation. Financial sharing has gradually become a new driving force for enterprise development, but the operation mode of financial sharing is still in the process of continuous updating and development. This paper is based on the strategic positioning of financial sharing centers under the background of digitization. It analyzes the current development status of financial sharing centers in China from the perspective of financial sharing operation models, and explores the optimization and upgrading strategies of financial sharing operation models by comparing and analyzing the impact of different operation models on enterprise financial management. The aim is to provide valuable reference opinions for the high-quality development of enterprises.

Keywords: financial sharing; operation mode; integration of business and finance; value creation

随着我国经济的迅速发展,企业经营规模的快速扩张,产业链条纵向延伸、横向覆盖的范围不断加大,多元化、多组织、跨地域的产业形态日益复杂,履约项目“点多、面广、线长”的特征明显,财务管控难度与风险持续增加,财务数字化转型升级亟待推进,财务共享中心建设已逐步成为推动企业管理转型升级不可或缺的重要举措。

同时,随着信息技术的不断创新,区块链、大数据、人工智能、物联网等新一代信息技术应运而生,蓬勃发展,并广泛运用于产业链条、市场营销、人力资源、财务管理等各个方面,信息技术赋能助力财务数字化转型升级,促进了财务共享中心等数字化、智能化的财务管理方式兴起,财务共享中心依托信息技术,以财务业务流程处理为基础,通过实现业务标准化、流程规范化、数据信息化,有效降低企业运营成本,提升工作效率,沉淀基础数据,同时释放更多财务力量深入业务生产前端开展价值创造工作,并提供经营决策支持,助力企业高质量发展。但是财务共享中心的运营模式仍然处于不断发展升级的过程中,还存在许多需要优化提升的地方。

1 数智化背景下财务共享中心战略定位

随着财政部《关于全面推进管理会计体系建设的指导意

见》(财会〔2014〕27号)、国务院国资委《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》《会计改革与发展“十四五”规划纲要》(财会〔2021〕27号)等一系列文件的发布,进一步明确了财务数字化转型的重要意义和方向举措,要求切实加快会计数字化转型步伐,积极促进国有企业数字化、网络化、智能化发展。同时,面对竞争激烈的全球化市场和复杂多变的经营环境,中央企业发展战略逐步由粗放式发展向精细化管理转变,企业经营更加注重向管理要效益、向创新要发展,业财资税一体化的财务共享中心建设已逐步成为推动企业管理转型升级不可或缺的重要举措。财务共享中心作为一种新型的管理模式,通过将易于标准化的运营业务进行整合、流程再造,以提高管理效率、压缩成本、提升服务水平,财务共享中心也是天然的信息数据池,通过将财务管理与信息技术的有机结合,与业务系统数据有机衔接,可对财务数据提质赋能,拓展财务数据分析应用的广度、深度,充分发挥预算引领、成本管控、风险防范等财务管理职能,为企业提质增效及高质量发展保驾护航。

2 目前我国财务共享中心发展现状及问题

2.1 职能边界不清晰

从职能角度划分,财务共享中心主要提供集中会计核

算服务，监督日常借款、费用报销、合同付款等核算业务合法合规性，核算单位财务部门主要负责除核算职能外的报销审核、资金管理、税务管理、报表编制、风险管理等财务工作，但是财务管理工作是一个系统性、复杂性的工作内容，各个环节需要紧密联系。因此，在财务共享中心建设运营初期，往往存在许多边界地带不清晰，例如各类经济业务和核算业务如何标准化、会计核算出现偏差如何监督和调整等问题，导致工作无法顺利推进且容易激发工作矛盾，形成业务财务不看账务、共享中心不管业务的“两不管”情况，最终造成经济业务与会计核算脱轨，反映为账务质量信息失真，不能及时真实准确地反映业务实质。因此，在共享运营过程中逐步细化明确双方职责边界是非常重要的过程，是降低沟通成本、提升财务管理水平的重要支撑保障。

2.2 信息系统不完善

随着信息技术的迅速发展和财务共享不断推广运用，越来越多大型企业开始搭建财务共享运营系统，但由于信息系统建设不完善导致共享运营过程出现许多问题。有的企业由于建设初期缺乏不同模块的统一规划设计，企业内部的财务管理、采购管理、业务管理、人力资源管理等等系统之间尚未实现对接或集成应用较少，导致信息孤岛和业务流程的不流畅，基础数据无法转化价值；有的企业则直接引用国外公司的经验做法和管理系统（如 ERP 系统等），从全产业链层面直接应用采购、生产、财务管理等各个系统模块，以求实现信息集成和财务共享，但由于缺乏结合自身行业特点和业务需求进行调整优化设计，导致财务系统与实际业务不适应，造成流程繁杂冗余等问题，降低了财务管理效率，影响了财务共享的体验效果。

2.3 财务水平有参差

财务共享中心日常工作主要包括报销审核、会计核算、票据管理、档案管理等基础内容，核算业务量大且工作较为枯燥重复，这在一定程度上决定了财务共享中心人员整体呈现偏年轻化特点，上岗门槛不高，综合实践经验不足。不同财务人员存在会计政策的理解不统一、工作流程的执行不严格、专业能力的水平有差异等现状，同时许多企业更侧重在整体战略和实际业务层面开展财务管理工作，对财务共享中心的基础工作重视程度不高，共享人才的锻炼培养力度不足，缺乏系统性、标准化的培训计划和发展路径以及绩效考核机制，导致在审核标准、核算质量、基础数据等方面存在差异，财务数据的应用分析及价值创造缺乏有效基础。

2.4 业财融合度不高

由于职责分工、观念立场及内控要求等多方面因素，业务部门与财务部门经常处于开源者与节流者、监督者与被监督者的对立角色，两者之间工作体系、工作流程、信息传递等方面均相互独立。部分业务部门人员注重推动业务发展，缺乏财务基础知识，对财务制度和管理要求不清楚、不了解和不理解，导致财务报销效率不高、数据基础信息不准确等情况，业务管理和财务管理不兼容，财务价

值创造效能缺乏有力支撑。同时，大部分财务人员疲于应付日常财务处理等基础工作，对业务决策支撑的参与不够、对业务发生过程的监督不足，仍然停留在事后“核算型”财务管理模式，难以对业务的流程、业务的痛点、业务带来的价值等进行深刻理解，导致财务管理无法较好地支撑业务开展的实质需求，业务和财务双向融合度不高，财务与业务分离的现象较为严重。

3 财务共享中心运营模式分类

当企业决定建立财务共享中心时，运营模式的选择是企业首要考虑的问题，这直接影响了企业财务共享中心的发展方向、运营效率、服务质量和运营成本等关键因素，根据组织形态划分，财务共享运营模式主要分为两种：实体财务共享中心和虚拟财务共享中心。

3.1 实体财务共享中心

实体财务共享服务中心是将原有企业集团内分布在不同财务组织中的财务人员集中到一个或多个特定地点，通过物理组织上的集中、业务财务流程的优化、财务核算标准的统一等措施，建立起财务共享服务平台。这是一种典型的实体组织，是实现财务共享的常用方法，也是目前国内大多数财务共享服务中心所采用的模式。

实体财务共享服务中心一般划分为“单中心”“多中心”两种模式，“单中心”模式是指集团公司统一建设一个财务共享中心，“多中心”模式是指集团公司依据不同区域或板块建立多个财务共享中心，两种模式对比如下：



图1 财务共享运营模式对比分析

“多中心”模式可以依据“地域”“板块”“项目”等进行融合，根据各中心之间的关系又可分为总分模式、平行模式、联邦模式等，具体如下：



图2 “多中心”共享模式分类情况

一般情况下,企业会结合考虑自身管理架构和实际业务发展情况选择匹配的共享运营模式。运营模式的选择并不是永远不变的,企业可以根据财务共享中心业务的可操作性、项目发展特点、运营成熟度等多个方面进行综合判断,适时转变运营模式。

3.2 虚拟财务共享中心

虚拟财务共享中心不是将共享中心人员进行物理集中,而是通过标准的业务财务流程、高效的财务共享平台和先进的网络通讯技术等,将不同区域的员工联结起来。

在该模式下,在组织人员方面,总部共享人员可以作为管理中心进行统筹业务复核、资金结算等工作,以此来整体把控核算质量,强化风险管控;不同区域板块的共享人员则负责业务初步审核工作,同时负责前端赋能业务发展的财务工作。但这种模式由于缺少经常性的面对面沟通,会导致区域性沟通屏障,同时对于网络通信方式、人员管理模式、制度贯彻落实以及财务核算的标准统一都有很高的要求。

4 财务共享中心两种运营模式对比分析-以 AB 公司为例

4.1 A 公司运营模式情况概述

A 公司根据自身发展需求独立搭建财务共享中心,采取平行的“多中心”模式,针对服务对象划分不同区域板块业务组,主要以纸质单据进行传递并审核。随着业务不断发展,系统不断升级优化,目前 A 公司财务共享系统已实现与业务管理、人力资源管理等部门系统对接打通,但数据集成应用分析相对较少。同时,由于 A 公司下属各单位管理需求和发展模式不同,在资金审批权限设置、财务管理颗粒度、业务核算模式等方面依然存在特色化差异。

4.2 B 公司运营模式情况概述

B 公司采用总分模式构建财务共享中心,通过 1 套 IT 系统集中统一部署、集中管理,形成多个平级运营中心,按照业务核算模块划分业务组,采用电子影像报销模式进行审核,以司库体系作为资金管理平台,积极打造业财一体化、信息集约化、管理现代化,推动财务人员从“核算事务型”到“价值创造型”转变,目标是实现财务数据标准统一、集中共享,灵活出具多维度、多口径的财务分析报告,充分挖掘及创造数据价值,为 B 公司及下属各单位经营管理、分析决策提供强有力支撑。

4.3 两种运营模式对比分析

(1) 组织机构方面: A 公司共享中心运营模式实质是将各区域板块核算人员物理集中到财务共享中心,实现人力资源的规模效应,这是财务人员的“共享”,并非财务管理的共享,这种模式的优势是共享人员能接触到负责单位的所有经济业务,实质是担任核算主管角色,能从整体认识核算模式和监督核算质量,工作更具有综合性、挑战性,但缺点是审核标准和核算质量可能参差不齐; B 公司共享中心运营模式不再区分具体服务对象,按核算模块

划分有利于进行业务规范化和流程标准化,更能实现财务管理的规模效应,但共享人员可能只能接触某个模块业务,认知容易受局限,需要进行轮岗锻炼。

(2) 系统建设方面: A 公司财务共享系统是根据各单位业务发展需求独立搭建的平台,个性化需求设计比较明显,会根据各单位自身的发展特色进行优化调整,部分系统应用融合比较成熟,但各个独立的财务系统很难兼容,在总体层面较难统一标准、统一管理; B 公司财务共享系统是统一指导规划下建设的平台,有利于在总体层面进行集中化管控和统一标准化,可进行深度的数据集成和挖掘分析,但同时也对共享系统智能化建设提出更高要求,才能满足各区域板块不同的发展运营需求。

(3) 档案管理方面: A 公司财务共享中心主要是以传统的纸质媒介作为业务核算依据,这导致会耗费许多人力物力来整理、装订、保存和管理纸质原始档案,这种形式也会导致凭证审核和装订相对滞后; B 公司财务共享中心运用信息化技术推动了传统纸质媒介向电子化、数字化管理转变,在提高效率的同时大大降低了纸质档案管理的成本费用。

(4) 质量管理方面: A 公司财务共享中心一系列财务制度文件来统一审核标准和规范核算方式,但由于共享中心审核人员在政策制度理解、财务专业性、工作责任心等方面存在差异,导致在报销审核和会计核算时质量存在一定参差,暂未建立一套完善的质量管理监督体系; B 公司财务共享中心从质量体系构建方法、实施路径、质量标准 and 质检测评四个方面建立质量管理体系,构建完善的质检执行标准,加强共享中心全体人员质量管理的意识,确保符合质量控制标准的同时高效完成工作任务。

(5) 数据运用方面: A 公司财务共享中心主要提供会计核算服务和履行监督职能,旨在及时准确反映经济业务实质,在对服务单位画像分析、数据集成运用和价值挖掘方面有所欠缺;在“大智移云物区”时代下, B 公司财务共享中心以数智化司库体系建设为依托,更加注重提高资金配置效率和优化企业价值链分析,同时通过财务系统和业务系统的互联互通,充分挖掘数据价值,推动财务开展价值创造工作,为公司决策提供可靠有利支持。

(6) 绩效管理方面: A 公司财务共享中心在系统中设置了员工效率、退单情况等绩效分析,但未考虑审核难度、核算质量等情况,绩效评价的准确性、合理性有所欠缺; B 公司财务共享中心按照业务核算模块进行分组,采取系统派单、竞单方式处理业务,消除了不同单位间审核差异,同时在引入绩效分析的基础上新增个人信誉积分、满意度评价等模块,提升财务共享中心的服务效能。

5 财务共享中心运营模式的优化改进策略

5.1 优化信息系统建设,实现信息集成融合

财务共享中心是集中反映企业所有经济业务的数据池,因此信息系统的融合性、稳定性和智能化对于推动财

务数字化转型是至关重要的。财务共享中心的运营系统一般需要经历建设推进阶段、融合提升阶段和成熟创新阶段,在经验实践过程中不断完成优化升级和数据集成,最终形成企业全过程、全产业链的“大数据”管理,通过数据挖掘运用分析,形成有价值、多维度的财务报告,实现业务与财务“双向融合、双向赋能”,为企业经营决策提供有力支持。

5.2 注重共享团队培养,健全考核激励体系

人才培养和队伍建设是企业发展的新质生产力,高质量的财务工作需要高质量的团队。财务共享中心是财务管理的重要基石,在数智化背景下被赋予了财务转型升级的重要使命,共享人员不再仅仅承担“螺丝钉”的作用,更是肩负了财务赋能公司发展的更高使命。因此,财务共享中心更应注重共享团队的梯队培养,注重财务人员上岗培训、提升培训和专题培训,建立公平、公正、合理的绩效评价体系,从系统培训、考核激励、轮岗晋升等方面建立一套完善的人才管理和发展机制,调动内部员工的积极性和责任心,激发共享财务人员的创新力、影响力、竞争力、带动力和执行力。

5.3 强化风险管控力度,完善监督预警机制

集约化、标准化、智能化财务共享中心承担着企业财务核算和风险管控的重要职能。通过先进技术手段将内控风险防控内嵌于财务共享平台,规范业务流程、严格审批节点,减少费用报销等业务的人为干预,降低财务操作风险。同时在大数据时代,财务共享中心除了依靠共享财务团队的专业审核,对于异常业务数据应建设完善监督预警机制,从源头有效防范违规违法风险。随着电子化档案的不断应用推广,系统如何识别票据的真实性、有效性、唯一性更是成为财务共享中心风险管理的重要课题。

5.4 明确共享职责边界,提升财务管理效率

在财务共享中心建设运营初期,企业需要明确财务共享中心与服务单位、与业务财务之间的职责定位,对于存在交叉的边界地带需明确细化双方职责,如业务的真实性审核和形式审核、业务事项的推动衔接和后续跟踪处理、附件提供的标准化和责任归属、会计核算的监督和纠偏等,避免因为职责不清而引发矛盾,明确职责边界,优化工作流程,才能高效协同,业财融合,提升财务管理效率。

6 结束语

综上所述,财务共享中心建设是推动财务数字化转型的重要契机,财务共享中心的运营模式更是成为企业提升核心竞争力、实现降本增效的重要管理手段。财务共享运营模式除了要依靠先进的科技系统进行构建,更要结合企业自身的发展特点和实际需求进行合理优化和设计提升,同时人才培养和队伍建设是企业发展的内驱力和生产力,高效智能的运营系统和专业协作的财务精英形成合力,共同推动企业高质量发展。

[参考文献]

- [1]唐毅平.财务共享服务中心运营模式研究[J].财经界,2021(19):133-134.
- [2]陈明凤.高新技术企业财务共享服务中心的构建与运营模式研究[J].企业管理,2024(6):154-156.
- [3]陈琨.企业集团财务共享服务中心运营模式优化研究[J].企业运营,2023(3):49-51.
- [4]刘旭英.浅析碧桂园财务共享服务中心搭建与运营模式[J].财务金融,2019(8):185.

作者简介:张梦丽(1993.11—),女,毕业院校:西南财经大学,所学专业:金融学,当前就职单位:中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司,职称级别:中级会计师。