

财务共享模式下企业内控风控的难点与应对策略研究

狄思含

良医健康医疗科技（辽宁）有限公司，辽宁 沈阳 110000

[摘要]在数字化转型加速推进的背景下，财务共享模式凭借流程标准化、资源集约化、管理高效化的优势，已成为集团型企业优化财务管理的重要选择。该模式通过集中处理财务业务，打破了传统分散式财务架构的局限，显著降低了企业运营成本，提升了财务数据的协同性。但与此同时，财务共享模式的集中化、流程化特性也对企业内部控制与风险管控体系提出了新的挑战，传统内控机制难以适配新的业务场景，各类潜在风险隐患逐渐显现。本论文基于财务共享模式的核心特征，系统分析企业在内控风控过程中面临的流程衔接、数据安全、人员管理、权责划分等难点问题，结合内控风控的核心目标，提出针对性的应对策略，旨在为企业依托财务共享模式完善内控风控体系、防范经营风险提供参考，推动财务共享模式与内控风控工作深度融合，保障企业持续健康发展。

[关键词]财务共享模式；内部控制；风险管理；流程优化；数字化转型

DOI: 10.33142/mem.v6i6.18477 中图分类号: F275 文献标识码: A

Research on the Difficulties and Coping Strategies of Internal Control and Risk Control in Enterprises under the Financial Sharing Model

DI Sihan

Liangyi Health Medical Technology (Liaoning) Co., Ltd., Shenyang, Liaoning, 110000, China

Abstract: Against the backdrop of accelerated digital transformation, the financial sharing model has become an important choice for group enterprises to optimize their financial management system, thanks to its advantages of standardized processes, resource intensification, and efficient management. This model breaks the limitations of traditional decentralized financial architecture by centralizing financial transactions, significantly reducing enterprise operating costs, and enhancing the synergy of financial data. However, at the same time, the centralized and procedural characteristics of the financial sharing model also pose new challenges to the internal control and risk management system of enterprises. Traditional internal control mechanisms are difficult to adapt to new business scenarios, and various potential risks and hidden dangers are gradually emerging. This paper is based on the core characteristics of the financial sharing model, systematically analyzing the difficult issues faced by enterprises in the process of internal control and risk control, such as process connection, data security, personnel management, and division of rights and responsibilities. Combined with the core objectives of internal control and risk control, targeted response strategies are proposed, aiming to provide reference for enterprises to improve their internal control and risk control system and prevent business risks based on the financial sharing model, promote the deep integration of financial sharing model and internal control and risk control work, and ensure the sustainable and healthy development of enterprises.

Keywords: financial sharing model; internal control; risk management and control; process optimization; digital transformation

引言

随着市场经济的不断发展和企业集团化趋势的加剧，传统分散式财务管理模式逐渐暴露出流程冗余、资源浪费、数据割裂、管控滞后等问题，已无法满足企业规模化发展和精细化管理的需求。财务共享模式作为一种新型财务管理模式，通过建立专门的财务共享服务中心，将企业集团内各子公司、分支机构重复性强、标准化程度高的财务业务进行集中处理，实现了财务业务的统一流程、统一标准、统一核算。这种模式不仅提升了财务工作效率，降低了运营成本，还为企业战略决策提供了精准、及时的财务数据支撑，已被众多大型企业集团广泛应用。内部控制与风险管理是企业财务管理的核心内容，是保障企业资产安全、

规范经营行为、防范经营风险的重要手段。在财务共享模式下，企业的财务业务流程、组织架构、权责分配、数据流转方式均发生了根本性变化，传统内控风控体系的适配性不足，导致内控风控工作面临诸多新的难点和挑战。若不能及时解决这些问题，不仅会影响财务共享模式的运行效果，还可能引发一系列经营风险，制约企业的发展。因此，深入研究财务共享模式下企业内控风控的难点，并探索切实可行的应对策略，具有重要的理论意义和实践价值。

1 财务共享模式的核心特征与内控风控的核心目标

1.1 财务共享模式的核心特征

财务共享模式与传统分散式财务管理模式存在本质

区别,其核心特征主要体现在三个方面。一是业务集中化,企业将各下属单位的费用报销、账务处理、资金支付、报表编制等标准化财务业务集中至共享服务中心处理,实现了财务业务的集约化管理,避免了分散管理带来的流程差异和资源浪费。二是流程标准化,财务共享服务中心通过制定统一的业务处理规范、数据标准和操作流程,消除了各下属单位财务业务处理的个性化差异,确保财务数据的一致性和准确性,为企业集团层面的管控提供了基础。三是管理数字化,财务共享模式依赖信息技术和信息系统,实现了财务业务的线上处理、数据的自动流转和信息的实时共享,打破了时间和空间的限制,提升了财务工作的智能化水平^[1]。

1.2 财务共享模式下内控风控的核心目标

财务共享模式下,企业内控风控的核心目标并未改变,但其实现路径和侧重点有所调整。首要目标是保障资产安全,通过完善的内控机制,防范资金挪用、舞弊、财务造假等行为,确保企业资金和资产的完整性。其次是规范经营行为,确保财务业务处理符合国家法律法规、企业规章制度和行业标准,提升企业经营管理的合规性。再次是提升数据质量,保障财务数据的真实、准确、完整,为企业战略决策、经营分析提供可靠支撑。最后是防范经营风险,及时识别、评估财务共享模式下出现的各类风险,采取有效的防控措施,降低风险发生的概率和影响程度,保障企业经营活动的有序开展。

2 财务共享模式下企业内控风控的难点

2.1 流程衔接不畅,内控节点失效

财务共享模式实现了财务业务的集中处理,但也导致业务端与财务端的物理距离和信息距离拉大,流程衔接问题凸显。传统分散式模式下,业务部门与财务部门直接对接,内控节点嵌入在业务发生、财务审核的全流程中,能够及时发现和纠正问题。而财务共享模式下,业务信息需要通过线上系统传递至共享服务中心,经过多层级流转和处理,部分内控节点被简化或遗漏。例如,业务报销环节,原有的线下审核、实物核对等内控节点难以在线上完全落地,共享服务中心财务人员仅能依据线上提交的单据进行审核,无法核实业务的真实性和合理性,容易出现虚假报销、单据造假等问题。同时,各下属单位业务类型存在差异,统一的标准化流程难以适配所有业务场景,部分特殊业务处理缺乏针对性的内控流程,导致内控漏洞^[2]。

2.2 数据安全风险加剧,信息管控难度大

财务共享模式高度依赖信息技术和信息系统,财务数据、业务数据均集中存储和流转,数据安全风险成为内控风控的重要隐患。一方面,数据集中化使得企业面临更大的网络攻击、数据泄露风险。共享服务中心存储了企业集团全部下属单位的财务数据和核心业务数据,一旦信息系统被入侵,将导致大量敏感数据泄露,给企业带来巨大损

失。另一方面,数据流转环节的管控不足,容易出现数据篡改、误操作等问题。财务共享模式下,数据需要经过业务部门、下属单位、共享服务中心等多个主体的操作和传递,每个环节都可能因人为失误或恶意操作导致数据失真。

2.3 权责划分模糊,监督考核机制不完善

财务共享模式改变了传统的组织架构和权责分配方式,导致部分岗位职责界定模糊,权责不对等问题突出。传统模式下,各下属单位财务部门承担核算、监督、管控等职能,权责清晰。而财务共享模式下,共享服务中心负责集中核算,各下属单位财务部门转型为财务管理和业务支持职能,部分职能交叉或重叠,导致权责划分不清。同时,监督考核机制不完善,难以适配财务共享模式的管理需求。传统监督考核主要针对各下属单位财务部门,考核指标侧重于核算准确率、报表及时性等。而财务共享模式下,共享服务中心成为财务业务处理的核心主体,原有考核体系无法全面覆盖共享服务中心的工作质量和内控效果。

2.4 人员专业能力不足,风控意识薄弱

财务共享模式对财务人员的专业能力和综合素质提出了更高要求,不仅需要具备扎实的财务专业知识,还需要熟悉信息系统操作、掌握标准化流程,同时具备较强的风险识别和防控能力。但目前部分企业财务人员难以满足这些需求,人员专业能力不足成为制约内控风控效果的重要因素。一方面,共享服务中心财务人员多从事重复性、标准化的业务处理工作,长期缺乏对业务场景、行业动态的深入了解,风险识别能力不足,难以发现业务背后隐藏的风险。另一方面,各下属单位财务人员转型不及时,对财务管理、风险管控等职能的认知不足,无法有效发挥业务支持和风险防控的作用。此外,部分企业员工风控意识薄弱,认为内控风控是财务部门的职责,业务部门员工在提交业务单据、处理业务时,缺乏合规意识和风险意识,随意性较大,导致业务源头存在风险隐患。

2.5 跨区域、跨主体管控难度大

对于大型集团型企业而言,下属单位分布在不同区域,部分企业还存在跨境业务,在财务共享模式下,跨区域、跨主体的管控难度显著增加。一方面,不同区域的法律法规、税收政策、行业规范存在差异,统一的内控流程和风控标准难以适配所有区域的业务需求,容易出现合规风险。例如,跨境业务中,外汇管理、税收筹划等方面政策差异较大,若内控风控体系未能充分考虑这些差异,可能导致企业违反当地法律法规,面临处罚。另一方面,跨区域沟通协调难度大,共享服务中心与异地下属单位、业务部门之间的信息传递存在延迟,部分线下验证、实地核查等内控措施难以有效实施,导致内控风控存在盲区^[3]。

3 财务共享模式下企业内控风控的应对策略

3.1 优化业务流程,重构内控节点

针对流程衔接不畅、内控节点失效的问题,企业应结

合财务共享模式的特征，优化业务流程，重构全流程内控节点。首先，梳理现有财务业务流程，消除冗余环节，实现流程的标准化和规范化。针对不同业务类型，制定差异化的流程规范，尤其是特殊业务，要明确处理流程、审核标准和内控要求，确保流程适配各类业务场景。其次，将内控节点嵌入业务处理的全流程，实现事前预防、事中控制、事后监督的全链条管控。再次，建立完善的沟通协调机制，搭建共享服务中心与各下属单位、业务部门之间的高效沟通平台，明确沟通职责和流程，及时解决流程中出现的问题，保障流程顺畅运行。最后，定期对业务流程和内控节点进行评估和优化，结合企业经营发展需求和外部环境变化，调整流程设计，确保内控节点的有效性。

3.2 强化数据安全管控，保障信息安全

以信息技术为支撑，构建全方位的数据安全管控体系，降低数据安全风险。首先，加强信息系统建设，优化系统架构，提升系统的稳定性和安全性。选择具备高安全性、可扩展性的信息系统，完善系统数据接口，实现各系统之间的数据实时同步和互联互通，消除数据孤岛。同时，定期对系统进行升级和维护，修复安全漏洞，防范网络攻击。其次，建立严格的数据访问权限管理机制，依据岗位职责明确员工的数据访问权限，实现权限的精细化管控。采用多因素认证、密码定期更换等方式，加强对数据访问的身份验证，防止未经授权的访问。对敏感数据进行加密处理，确保数据在存储、传输、使用过程中的安全性。再次，建立数据安全监控和应急响应机制，实时监控数据流转过程，及时识别数据异常操作和安全隐患。制定数据泄露、系统故障等突发事件的应急预案，定期开展应急演练，提升企业应对数据安全事件的能力。最后，加强对员工的数据安全培训，提升员工的数据安全意识和操作规范，避免因人为失误导致数据安全风险^[4]。

3.3 明确权责划分，完善监督考核机制

结合财务共享模式的组织架构，明确各主体、各岗位的权责，建立权责对等的管理机制。首先，梳理共享服务中心、各下属单位财务部门、业务部门的职能，明确各自在财务核算、财务管理、风险管理等工作中的职责和权限。例如，共享服务中心负责财务业务的集中核算和流程执行，承担流程合规性风控责任；下属单位财务部门负责本单位业务支持、风险识别和初步管控，承担业务真实性风控责任；业务部门负责提交真实、合规的业务单据，承担业务源头风控责任。通过清晰的权责划分，避免职能交叉和责任推诿。其次，完善监督考核机制，构建适配财务共享模式的考核体系。考核指标应涵盖财务核算准确率、流程合规率、风险防控效果、服务质量等多个维度，既考核共享服务中心的工作效率和质量，也考核各下属单位、业务部门的内控执行情况。采用事前、事中、事后相结合的监督方式，事前通过流程设计

和制度规范进行预防，事中通过实时监控和动态核查进行控制，事后通过专项审计和复盘分析进行整改。最后，强化考核结果的应用，将考核结果与员工绩效、薪酬激励、岗位调整等挂钩，充分发挥监督考核的约束和激励作用，推动内控风控工作落到实处。

3.4 加强人才队伍建设，提升全员风控意识

打造一支专业能力强、风控意识高的人才队伍，为内控风控工作提供人力支撑。首先，优化人才结构，招聘具备财务专业知识、信息技术能力、风险管理意识的复合型人才，充实到共享服务中心和各下属单位财务部门。针对现有财务人员，开展专项培训，培训内容包括财务共享流程、信息系统操作、风险识别与防控、相关法律法规等，提升员工的专业能力和业务水平。其次，推动财务人员转型，引导共享服务中心财务人员从重复性核算工作向风险管理、数据分析等方向转型，鼓励下属单位财务人员强化业务支持和财务管理职能，提升全员的综合素养。再次，强化全员风控意识，通过企业文化建设、专题培训、案例宣讲等方式，向业务部门、下属单位及全体员工传递内控风控的重要性，明确各岗位的风控责任，让风控意识融入日常工作。建立员工行为规范和问责机制，对违反内控流程、引发风险的行为进行严肃问责，形成全员参与、全员防控的良好氛围^[5]。

3.5 适配跨区域需求，强化协同管控

针对跨区域、跨主体管控难度大的问题，建立协同管控机制，适配不同区域的业务需求。首先，深入研究各区域的法律法规、税收政策、行业规范，结合企业实际情况，制定差异化的内控风控标准和流程，确保各区域业务处理既符合统一管理要求，又满足当地合规需求。对于跨境业务，组建专业的风控团队，熟悉跨境业务相关政策和风险点，制定专项内控风控措施，防范跨境经营风险。其次，搭建跨区域协同管控平台，依托信息技术实现共享服务中心与异地下属单位、业务部门之间的实时信息共享和协同工作。通过平台及时传递政策更新、流程调整、风险预警等信息，提升跨区域沟通协调效率。加强跨区域监督核查，定期开展异地专项审计和内控检查，及时发现和整改跨区域管控中存在的问题。最后，建立跨区域风险联动机制，当某一区域出现风险隐患时，及时启动联动防控措施，避免风险扩散蔓延，保障企业整体经营安全。

4 结语

财务共享模式是企业财务数字化转型的必然趋势，其在提升财务管理效率、降低运营成本的同时，也给企业内控风控带来流程、数据、权责、人员、跨区域管控等方面的新挑战，若应对不当易引发经营风险。企业需结合自身实际，通过优化流程、强化数据安全、明晰权责、建设人才队伍、加强跨区域协同等方式，完善内控风控体系，提升风险防控能力。未来，随着信息技术发展，财务共享模

式将向智能化、精细化升级,内控风控工作也需持续创新。企业应积极融入大数据、人工智能等新技术,构建智能化风控体系,提升风险识别与应对的效率和精准度;同时结合企业战略与外部环境变化,动态调整内控风控体系,推动财务共享模式与内控风控深度融合,为企业持续健康发展筑牢财务保障。

[参考文献]

- [1] 郑孜博.企业内控管理与财务风险防范的策略探讨[J].现代商业研究,2025(17):175-177.
- [2] 汪艳.财务风险防范中的企业内控管理研究[J].中国市

- 场,2025(17):155-158.
- [3] 张萧.数智化背景下企业财务风险防范及内控管理探析[J].中国乡镇企业会计,2025(11):178-180.
- [4] 刘梦璇.新时期国有企业内控管理及财务风险防范策略探究[J].财经界,2025(15):48-50.
- [5] 陆晏.业财融合背景下企业内控管理及财务风险防范的策略分析[J].中国乡镇企业会计,2025(8):183-185.
- 作者简介: 狄思含 (1986.1—) 女, 汉族, 中级会计师, 工作单位: 良医健康医疗科技(辽宁)有限公司, 研究方向: 共享模式内控难点与对策。