

企业财务共享模式存在的问题及业财一体化路径研究

张丹

四川省第四建设有限公司西北分公司, 陕西 西安 710000

[摘要]在数字经济这个大背景之下,财务共享模式已然成为企业财务转型极为关键的一项举措,它凭借流程的集中以及标准化操作,切实提高了运营的效率。不过,伴随价值创造逻辑出现转变,这种模式慢慢呈现出与业务相脱节、存在数据孤岛、战略支撑力薄弱等一系列与生俱来的内生问题。文章依据其理论根基以及当下的发展状况,全面且细致地剖析了它在流程灵活性方面、系统整合层面、人员职能领域以及绩效协同维度所存在的主要矛盾。接着深入探讨了业财一体化所蕴含的核心内容以及融合的内在逻辑,并且搭建起包含数据平台、流程体系、组织人才还有持续改进机制在内的实施路径,目标在于促使财务共享从单纯的效率中心朝着价值创造中心去转变,达成财务对业务发展给予更为有力的深度赋能效果。

[关键词]财务共享;业财一体化;数据孤岛;流程再造;价值创造

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19151 中图分类号: F275 文献标识码: A

Research on the Problems of Enterprise Financial Sharing Mode and the Path of Business Finance Integration

ZHANG Dan

Northwest Branch of Sichuan Fourth Construction Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710000, China

Abstract: In the context of the digital economy, the financial sharing model has become a crucial measure for enterprise financial transformation. With the centralization and standardized operation of processes, it effectively improves operational efficiency. However, as the logic of value creation shifts, this model gradually presents a series of inherent problems such as disconnection from the business, existence of data silos, and weak strategic support. Based on its theoretical foundation and current development status, the article comprehensively and meticulously analyzes the main contradictions in terms of process flexibility, system integration, personnel functional areas, and performance collaboration dimensions. Furthermore, we delved into the core content and internal logic of the integration of business and finance, and established an implementation path that includes a data platform, process system, organizational talent, and continuous improvement mechanism. The goal is to promote the transformation of financial sharing from a simple efficiency center to a value creation center, and achieve a more powerful deep empowerment effect of finance on business development.

Keywords: financial sharing; integration of business and finance; data island; process reengineering; value creation

引言

当前,随着数字化转型深入推进和全球化竞争加剧,企业财务管理的革新步伐持续加快。财务共享服务模式作为提升运营效率、优化资源配置的重要路径,正日益成为企业财务转型的核心引擎。它通过流程重构、技术赋能与标准化管理,推动财务职能从传统核算向价值创造跃升,为企业战略决策提供更实时、精准的数据支持。因此,解财务共享模式存在的局限性,促使其朝着更高阶段的形态去演进,已然成为一项颇为紧迫的研究课题。

1 财务共享模式的理论基础与发展现状

1.1 财务共享模式的内涵与特征

财务共享模式属于一种管理创新,它是以流程再造以及组织变革为基础的。该模式的关键点在于把那些分散且存在重复情况的财务业务给剥离出来并加以整合,然后把这些业务交给专业化共享服务中心来统一去处理。它和传统的财务管理形式有着不一样的地方,会伴随有流程标准化、技术应用以及职责再设计等方面较为深刻的变化。其主要呈

现出三个方面的特征:一是流程标准化程度很高,会把跨单元的同类业务依照统一的规则来执行;二是对强大的信息技术平台有着较强的依赖性,需要把企业资源计划、影像管理等一系列系统进行整合;三是存在内部市场化服务机制,会通过服务水平协议的方式来明确各方的权责关系。

1.2 财务共享模式的发展动因与演进趋势

该模式兴起之初,主要是因为企业规模不断扩张以及全球化进程所带来的管理方面的诸多挑战,还有对企业成本效率极为迫切的追求需求。传统那种分散式的财务管理方式,往往会致使资源出现重复的情况,而且各项标准也不统一^[1]。而共享模式依靠规模化以及专业化的运作手段,切实有效地达成了降低成本以及提升处理效率的目的。随着数字经济的大潮汹涌而来,其发展的驱动因素已然不再局限于单一的成本方面,而是和企业数字化转型以及对数据价值的挖掘有着更多的关联联系。从演进的趋势来看,已经清晰地呈现出从“成本节约中心”朝着“价值创造中心”转变的态势。在未来,共享中心会更加着重于数据集

成治理工作,同时也要对业务前端做出更为敏捷的响应反应,全力致力于能够深度嵌入到价值链当中去。

2 企业财务共享模式存在的主要问题

2.1 流程标准化与业务灵活性之间的矛盾

标准化乃是共享模式得以构建的根基所在,然而那些过度趋于刚性的流程设计常常会和业务前端呈现出的多样且多变的实际需求之间产生冲突情况。共享中心为了达成规模效应这一目的,往往会去推行那种“一刀切”式的流程规则,在遇到创新型业务或者特殊区域的惯例之时,就会显得在适应方面有所欠缺。这样的一种矛盾状况致使业务操作变得颇为繁琐复杂,甚至还极有可能对业务实质记录造成扭曲的影响,如此一来,不但会影响到运营的效率,而且也有可能损害到信息所具有的可靠性,进而使得业财部门之间的隔阂不断加剧加深。

2.2 财务与业务系统割裂,数据孤岛现象突出

虽然达成了物理层面的集中状态,然而诸多企业的财务系统和业务系统却并没有实现真正的贯通。共享中心依靠的是财务核算系统,而像销售、采购这类业务则是在多套彼此独立的系统当中运行着。这些系统之间缺少有效的集成机制,这就使得业务数据没办法自动且精准地流转到财务端。这样的割裂情况一方面造成了数量可观的低效手工劳动,另一方面还致使财务数据仅仅成为业务活动的一种滞后且碎片化的反映,对深度分析以及风险预警等能够创造价值的行为形成了极为严重的制约作用。

2.3 人员定位偏向基础操作,战略支撑能力不足

在传统模式当中,共享中心的人员工作往往会被高度细分到票据审核、数据录入这类事务性的操作上。长时间从事这样的工作,就容易使得人员的视野变得比较狭窄,对于业务实质以及商业逻辑的理解也会有所弱化,他们所具备的分析、决策等高阶能力的发展空间也会受到限制。数量庞大的操作队伍和企业对于财务战略支撑方面的期望之间产生了很大的落差,财务人员很难从交易数据里面提炼出业务方面的洞见,他们的角色就被固化成了“交易处理员”,很难参与到具有前瞻性的决策当中。

2.4 绩效评价偏重效率,与业务目标协同不足

当前的绩效评价往往着重于单笔处理时间、单位成本以及差错率这类内部运营指标。这些指标虽说能够对运营水平予以衡量,可却过份地着眼于“把事情做对”的效率层面,进而忽略了“做对的事情”所涉及的价值维度。考核所形成的导向使得共享中心仅仅把目光聚焦在内部流程的优化方面,然而并不一定会去留意其工作给市场活动成效或者投资回报所带来的实际影响,如此一来便在制度层面上将其与业务目标处于脱节的状态固定了下来。

3 业财一体化的内涵与财务共享的融合逻辑

3.1 业财一体化的核心要义与价值导向

业财一体化的关键之处就在于冲破传统职能分工所形成的那些壁垒,借助理念、组织、流程、数据以及技术等各

个方面的深度融合,让财务管理同业务运营活动能够紧密地衔接起来,达成同频共振的效果。其着重指出,财务活动务必要向前推进,并且要深深地嵌入到业务价值链的起点、整个过程以及最终的末端部分,从而完成从被动地去记录和反映情况向主动地去做规划并且起到引领作用这样的转变。具体来讲,在业务尚未发生之前,财务需要依据数据分析来参与到决策当中,给出具有前瞻性的财务方面的指引;在业务正在开展的过程之中,财务应当凭借动态监控的方式,及时地将经营方面出现的偏差给揭示出来;在业务全部完成之后,财务还需展开多维度的盈利分析以及复盘总结工作。所以,业财一体化所最终追求的价值导向便是实现企业资源的最为合理的配置,同时让价值创造达到最大的程度,这就要求财务部门要成为业务的合作伙伴以及导航指引者。

3.2 财务共享在业财一体化中的角色定位

在业财一体化这样一幅宏大的图景当中,财务共享模式需要被重新赋予定位,要将其视为极为关键的基础平台以及赋能中枢。财务共享得成为业财数据汇聚和治理的“数据中心”,依靠自身在处理全公司范围内财务交易数据方面所具备的天然优势,财务共享服务中心是最有条件去承担起整合来自业务端各类原始数据、开展清洗以及标准化工作的责任的。财务共享还要成为标准化流程高效执行的“运营中心”,通过对那些规则清晰明确且重复性颇高的业财交互流程加以持续优化并实现自动化,财务共享能够以相当高的效率来释放业务人员以及财务分析师的生产力。财务共享应当成为支撑管理决策的“服务中心”的延伸部分,要能提供更为高效、更加灵活的报表生成以及多维分析服务。

3.3 技术驱动下的业财一体化实现基础

业财一体化得以不断深入推进,这离不开一连串现代信息技术给予的强大驱动以及有力支撑。企业资源计划系统的应用进一步深化,依旧是处于核心地位的所在,然而在未来,构建起一个更为开放且更为灵活的集成化技术生态,才会是关键的重点所在。在这一过程中,一体化数据平台或者说是数据中台的理念,有着极为重要的意义。它是通过去建立一个统一的数据仓库,进而达成业财数据在整个领域范围内的汇聚,同时也能实现对这些数据的统一服务。随着应用程序编程接口技术逐渐走向成熟,这就让不同系统彼此之间能够实现实时的数据交互成为了可能的事情。把大数据分析以及人工智能技术引入进来之后,便能够把这些经过融合处理之后的业财数据转化成真正的洞见。就好比说,可以通过预测模型来对现金流加以优化,又或者是借助智能算法来实现动态定价等这类情况。

3.4 流程重构与组织协同的联动机制

技术同数据相融合之时,务必得配上与之相应的流程方面的重构举措以及组织协同方面的变革措施,唯有如此,才能够切实地把业财一体化这一理念落实到实际当中去。就流程层面来讲,得要冲破原先那种按照职能来条块分割的流程设计模式,要把“端到端”式的客户价值创造当作

主线，以此来开展跨部门的重组工作。比如说，可以去构建起像集成化的采购到支付流程或者订单到收款流程这样的流程体系。在这些经过重新设计后的流程里，财务审核以及控制点已然成为了嵌入式且具备智能化特性的检查规则，它们能够极为顺畅地融入到业务流程那些关键的节点之处。从组织与人员层面来看，有必要建立起行之有效的协同机制。具体而言，要在财务共享服务中心内部设置专门针对特定业务线的财务业务伙伴团队，让其充当起连接共享中心和业务单元之间的桥梁作用。

4 财务共享模式下推进业财一体化的实施路径

4.1 构建一体化数据中台，打通业财信息流

推进业财一体化的首要举措在于搭建一个可让业财信息流得以连通的一体化数据中台。需从企业战略维度清晰界定数据作为核心资产所处的地位，并且制定出统一的业财数据标准以及规范。接着，在技术架构方面，要着手规划并且建设一个集中化的数据存储及计算平台，借助相关的技术工具把分散于财务共享系统、各个业务运营系统里的有关数据不断地、自动地整合至该平台当中，进而形成完整的业财融合数据资产^[2]。在这数据资产层之上，去构建面向不同用户与各类场景的数据服务层。通过构建这样的一体化数据中台，财务共享服务中心所处理的基础交易数据就能够和丰富的业务上下文数据建立起关联，如此便能够帮助力从传统财务报告朝着综合业务财务分析实现转型。

4.2 重构端到端流程体系，深度嵌入业务环节

在数据通路得以顺利打通的基础之上，针对现有的流程务必要开展以业财融合当作导向的重新构建工作。此项重构工作应当由业务部门、信息技术部门等多个部门携手协作才能够完成，并且要以实际存在的具体业务价值流作为对象展开全面细致的梳理以及再度设计方面的相关事宜。重构所遵循的核心原则在于要把财务控制规则、核算方面的具体要求以及信息采集的具体点位，采用前置化的方式、嵌入式的融入方式以及智能化的融入方式，将其融入到业务流程那些自然而然的环节当中去。在流程重构的过程里，需要充分借助工作流自动化技术、机器人流程自动化等相关技术，把那些规则清晰明确且重复执行频率比较高的各项任务实现自动化处理。与此在流程设计的时候还必须考虑到标准化的需求以及灵活性的要求，可以通过设置参数化的配置手段来满足不同业务类型所具有的特殊需求。

4.3 优化组织与人才体系，强化业务伙伴职能

业财一体化取得成功的最终关键在于人的能力以及协作情况。就组织设计而言，需要在财务共享服务中心内部或者和其紧密协同的财务部门当中，明确地设立并且强化“财务业务伙伴”这个角色以及相应的团队。这些伙伴的主要职责是要充分理解所支持业务的商业模式还有战略要点，给出像预算编制方面的支持、经营绩效分析这类的决策辅助服务^[3]。而对于共享中心内部从事基础操作的员工来讲，应

当去设计清晰明了的职业发展双通道，同时建立起包含财务专业方面的知识、业务相关的知识以及数据分析技能等在内的综合性培训体系，进而打造出这样一支队伍，它既能确保高效地处理各项交易，又能对战略决策起到有力的支撑作用。

4.4 建立业财联动的绩效与持续改进机制

要巩固业财一体化变革所取得的成果，需构建起一套能有力牵引业财协同行为的绩效评价以及持续改进机制。该机制得改变过去单纯聚焦于内部运营效率的考核模式，引入更多可体现其对业务价值贡献的联动指标，像可增添“业务数据提供准确率”“管理分析报告采纳率”这类反映业财协作质量的指标^[4]。并且要建立起常态化的持续改进循环机制，这包含定期开展业财联席会议，一同回看流程运行状况、探讨优化方案，还包含设立“流程创新提案”等制度，鼓励员工提出改进意见。

5 结束语

财务共享模式属于企业财务范畴的一项关键创新成果，其发展进程已然进入到了较为艰难的阶段，单纯着眼于效率提升所获取的边际效益呈现出递减的态势。本文全面且细致地剖析了当下财务共享模式在流程、系统、人员以及绩效等方面所存在的深层次矛盾，明确指出了这些问题产生的根源在于财务与业务之间原本就存在的壁垒没有得到有效突破。业财一体化凭借其理念上深度融合的特点，给财务共享模式的转型升级明确了方向。达成这一转型，实则是一项涵盖战略、技术、流程、组织以及文化等诸多方面的综合性工程。企业应当以构建一体化的数据中台当作技术方面的基础支撑，把对端到端流程加以重构视为运作环节的关键载体，将对组织与人才体系予以优化作为能力层面的重要保障，同时还要以建立起能够实现业财联动的绩效机制作为持续推动的动力来源。只有借助这样一种多维度并且协同推进的方式，才能够切实打通业财之间的经脉，让财务共享中心在高效完成交易处理工作的基础上，充分释放出数据洞察以及决策支持所蕴含的巨大潜能，进而更为出色地服务于企业数字化转型以及价值创造方面的目标。

[参考文献]

- [1]曾杰鹏.财务共享中心模式下的企业财务核算体系建设[J].上海企业,2025(12):272-274.
- [2]鲍翠华.财务共享服务模式对企业财务效率提升的影响[J].中国乡镇企业会计,2025(21):145-147.
- [3]刘恩佑.财务共享服务模式在企业财务管理中的应用[J].中国会展(中国会议),2025(20):118-120.
- [4]徐文先.财务共享模式下施工企业财务数字化转型策略探析[J].财经界,2025(30):66-68.

作者简介：张丹（1993.12—），毕业院校：陕西学前师范学院，所学专业：英语，当前就职单位名称：四川省第四建筑有限公司西北分公司，就职单位职务：会计核算岗（主管），职称级别：中级。