

国有企业财务共享建设赋能财务数智化转型路径研究

任俊颖 桑舜藤

中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司, 四川 成都 610000

[摘要]在数字经济时代,财务共享建设是推动国有企业进行财务数智化转型的重要抓手。目前大多数国有企业都存在系统分散、数据孤岛、业财融合不足等问题,传统的财务管理方式已经无法满足现代企业发展的需要。研究发现,财务管理共享和数智化转型之间存在着相互促进、共同发展的关系,共享平台可以发挥流程标准化、数据集中化和技术集成化的功能助力数智化转型。而实现这一目标需要从五个方面入手:一是加强共享平台基础建设;二是推进业财深度融合以及数据互联互通;三是加大人工智能和大数据的应用力度;四是建立智能风控机制;五是实现流程规范化和自动化。落地实施需构建良好的组织协调及顶层设计体系、健全信息安全与数据治理机制、制定合理的考核评估标准等。本论文的研究对国有企业全面开展财务管理数智化转型具有一定的借鉴意义。

[关键词]国有企业;财务共享;财务数智化;转型路径

DOI: 10.33142/mem.v7i3.19971

中图分类号: F275

文献标识码: A

Research on the Path of Empowering Financial Digitization Transformation through the Construction of Financial Sharing in State-owned Enterprises

REN Junying, SANG Wuteng

PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract: In the era of digital economy, the construction of financial sharing is an important lever to promote the financial digitization transformation of state-owned enterprises. At present, most state-owned enterprises have problems such as system decentralization, data silos, and insufficient integration of business and finance. Traditional financial management methods can no longer meet the needs of modern enterprise development. Research has found that there is a mutually reinforcing and common development relationship between financial management sharing and digital transformation. Sharing platforms can leverage the functions of process standardization, data centralization, and technology integration to assist in digital transformation. To achieve this goal, we need to start from five aspects: firstly, strengthen the infrastructure of the sharing platform; Secondly, promote the deep integration of business and finance, as well as data interconnection and intercommunication; Thirdly, we will increase the application of artificial intelligence and big data; Fourthly, establish an intelligent risk control mechanism; Fifthly, achieve process standardization and automation. The implementation requires the establishment of a good organizational coordination and top-level design system, the improvement of information security and data governance mechanisms, and the development of reasonable assessment and evaluation standards. The research in this paper has certain reference significance for state-owned enterprises to comprehensively carry out the digital transformation of financial management.

Keywords: state-owned enterprises; financial sharing; financial digitization; transformation path

引言

数字经济正深刻重构企业财务管理的模式与边界,2026 年国务院国资委以“1、2 号文件”连发形式,印发《关于推动中央企业加快财务数智化转型升级的指导意见》与《关于加强中央企业穿透式监管的指导意见》,明确要求中央企业以财务数智化为牵引,建成贯通全域的数

字化资源管理平台,实现“全级次、全流程、全要素”的穿透式监管。同时,《世界一流财务管理体系指导意见》持续深化落地,新《会计法》将会计信息化纳入法定框架,标志着国有企业财务管理进入数智化转型的新阶段。

在这样的大环境下,财务共享服务中心正在逐步由费用核算中心向数据价值中心转变,在国有企业的财务数智

化过程中发挥着重要支点的作用。但是，由于企业的各个业务系统相对独立，存在数据的标准不一以及业务与财务之间的协同程度不高问题，传统的财务共享模式无法很好地挖掘出其中的数据价值。如何以财务共享建设为抓手，破解“数据孤岛”“监管断层”“价值空心化”难题，推动管理数智化转型，成为当前国有企业亟待解决的核心课题。本文系统研究财务共享赋能数智化转型的内在逻辑与实施路径，希望对国有企业的财务数智化转型提供参考借鉴。

1 财务共享与数智化转型的协同基础

1.1 国有企业财务管理发展现状与改革要求

国有企业财务管理已历经会计电算化、信息化阶段，正加速向数智化转型，财务共享建设也从核算型向管理型再到价值创造型过渡。在会计电算化时代使用计算机代替人工进行记账以提升工作效率，财务信息处理主要为后台批量处理方式；而随着互联网的发展，财务信息系统也相应地发展成为企业级系统，实现业务处理与财务信息处理一体化。但是目前来看，由于受到传统观念以及体制等因素影响，国有企业数智化建设还存在很多普遍的问题：一是业务系统众多，有几十个不同的系统，导致业财信息传递不通畅；二是缺乏良好的共享中心平台，难以做到既统一又灵活；三是数据管理不到位，在跨板块之间进行数据共享时存在适配的问题。同时，部分企业存在“层级多、项目多、数据孤岛化”的特点，传统的财务管理方式已经无法适应财务数智化建设的要求。财务管理数智化转型的要求与目标包括：系统层面实现“应建尽建、应联必联、上下贯通”，实现全业务流程数字化与系统集成，使用统一的标准流程保证数据同源、标准一致等，这都为财务共享赋能数字化转型指明了方向。

1.2 财务共享与数智化转型的协同关系

财务共享与数智化转型并非简单的工具叠加关系，而是“流程-数据-组织”三维度深度耦合、相互促进的协同共生关系。财务共享是数智化转型的基础载体与核心抓手，为其提供标准化的流程、集中化的数据与专业化的组织；数智化转型则反哺财务共享升级，推动其从“交易型”向“分析型”“战略型”转变，二者形成螺旋上升的良性循环。

1.2.1 流程协同：财务共享为自动化智能化奠定基础

财务共享的核心是将分散在各子公司、各业务部门的重复性财务工作进行集中化、标准化处理，通过统一流程规范、统一操作标准、统一管理制度，消除流程中的冗余环节与人为差异。这种流程标准化是实现财务自动化、智能化的前提——只有当报销、核算、支付等基础流程形成固定范式后，RPA、OCR、大模型等技术才能有效嵌入，

实现从“人工操作”到“机器自动处理”的转变。例如，电子会计凭证从收取、报销、审核到记账、归档的全流程自动化，正是基于财务共享平台统一的流程规则实现的，不仅将财务人员从繁琐的基础工作中解放出来，更显著提升了会计信息的准确性与及时性。

1.2.2 数据协同：财务共享为数据价值释放搭建平台

财务共享中心是企业业财数据的天然汇集地，能够整合集团内部所有财务数据与业务数据，形成统一的企业级数据仓库。这种数据集中化打破了部门间的数据壁垒，为大数据分析、智能预测、风险预警等数智化应用提供了高质量的数据供给。同时，数智化技术的应用又进一步提升了数据处理与分析能力，能够从海量业财数据中挖掘出隐藏的业务规律与风险点，推动数据从“记录工具”向“生产要素”转变，实现“用数据说话、用数据决策、用数据管理”。

1.2.3 组织协同：财务共享为转型提供人才与组织保障

财务共享中心的建立推动了企业财务组织架构的根本性变革，形成了“战略财务-业务财务-共享财务”的三级财务管理体系。其中，共享财务承担基础交易处理职能，业务财务深入业务一线提供财务支持，战略财务聚焦集团战略制定与资源配置。这种组织分工促使财务人员从传统的“记账员”转变为“业务伙伴”与“价值管理者”，倒逼财务人员提升数据分析、智能技术应用与业务融合能力，为财务数智化转型提供了关键的人才支撑。同时，扁平化的组织架构也提升了财务部门的响应速度与协同效率，能够更好地适配数智化转型的敏捷性要求。

2 财务共享赋能数智化转型的关键方向

2.1 完善财务共享平台基础设施建设

财务共享平台是数智化转型的重要物质基础，在基础设施建设上应关注两个方面：一是系统集成，即财务信息化建设应在应用架构上进行集成，做到整个系统的集成，使业务财务的信息全部打通；二是功能扩展，即在统一财务共享平台的基础上，对财务管理的功能进一步完善和发展。完善财务共享平台基础设施对于赋能数智化转型有着重要的作用，它以系统集成的方式破除了业财信息壁垒，给数智化应用赋予了高质量的数据供给，凭借功能扩充推进了财务流程的自动化和智能化，依靠技术架构升级（云原生、微服务等）加强了系统的弹性以及可拓展性，为大量数据的处理以及智能算法的应用打下了技术基础。实践中，某大型国企以统一财务共享平台为基础，把原有的6000多个会计科目缩减到1600多个，实现了整个集团“一个平台、一个数据库、一本账”的管理模式，为后续智能

报销、智能审核等数智化场景落地奠定了平台基础。技术架构上,新一代 ERP 采用云原生、微服务体系结构,大量使用 AI、大数据等技术,国企需要尽快推动共享平台向云原生转型,提高系统的伸缩性,以支撑数智化转型对平台高可用、快速迭代的核心要求。

2.2 推进业财融合与数据资源协同管理

业财融合是财务数智化转型的核心目标,而数据资源协同管理是实现业财融合的前提。只有打破业务与财务的流程壁垒与数据壁垒,才能推动财务管控从事后核算向全流程闭环管理延伸,提升企业资源配置效率与风险响应能力。

在业财流程融合层面,推动财务规则前置嵌入业务前端。将预算管理、成本控制、合同管理、合规审核等财务规则固化到业务系统中,实现“业务发生即财务核算、业务执行即风险管控”。例如,在采购业务中,将预算额度、供应商资质、合同条款等财务要求嵌入采购申请环节,只有符合条件的采购申请才能进入审批流程;在项目管理中,实时归集项目成本、收入与资金数据,实现项目全生命周期的财务动态管控。

在数据资源协同层面,构建“财务数据中台+三大中心”的数据治理体系。首先,统一主数据标准,优先推进财务、客户、供应商、项目、资产等核心主数据的治理,实现主数据“同源一码、全域共享”;其次,搭建财务数据中台,整合集团内外部结构化数据与非结构化数据,形成统一的数据资产库;最后,基于数据中台建设数据中心、算法中心与可视化中心,实现数据的统一存储、智能分析与可视化展示。

2.3 加强大数据与人工智能技术应用

大数据与人工智能是财务共享赋能数智化转型的核心驱动力,其应用应聚焦“基础流程自动化、核心业务智能化、战略决策智慧化”三个层级,逐步实现财务处理的全链条智能化。

在基础流程自动化层面,推广 RPA+OCR 技术的深度应用。针对发票识别、费用报销、银行对账、税务申报等重复性高、规则明确的基础工作,部署 RPA 机器人实现全流程自动化处理,大幅提升工作效率。例如,采用 OCR 技术自动识别各类票据信息,结合规则引擎进行自动审核,可将单张票据的审核时间从几分钟缩短至几秒钟,审核准确率也可大幅提升。

在核心业务智能化层面,引入生成式大模型提升复杂业务处理能力。将大模型与财务共享平台深度融合,构建智能审核、智能对账、智能报告、智能税务等应用场景。

例如,采用“规则引擎+大模型”的模式,对复杂票据、异常交易进行智能识别与判断,解决传统规则引擎无法覆盖的非标场景;利用生成式大模型自动生成财务报告、管理分析报告与税务申报表,减少人工撰写工作量。同时,探索区块链技术在电子会计档案溯源、供应链金融对账中的应用,数字孪生技术在预算模拟、经营决策推演中的应用,进一步拓展智能化应用边界。

在战略决策智慧化层面,打造“财务大脑”决策支持系统。基于财务数据中台与人工智能算法,构建覆盖收入、成本、利润、资金、风险等核心指标的分析模型,实现指标的层层穿透与智能预警。通过对历史数据的深度挖掘与趋势分析,开展市场预测、盈利预测与现金流预测,为集团战略制定、资源配置与投资决策提供科学依据。

2.4 构建智能化财务风险管控体系

风险管理是财务管理的一项基本职责,而智能化的风险管理建设是财务共享助力企业数智化转型的一条有效路径。智能化的风险管理体系从“事后补救”到“事前防范以及过程中监管”,以“单一节点监测”到“全方位协调配合”为特点^[1]。风控系统通过对内部及外部各种类型的数据进行汇总分析,形成风险识别以及预警模型,提供一个整体的风险监控指标视角,根据不同业务、不同行业、不同对象进行分类绘制各自的风险画像,对各种风险进行全方位、时时跟踪。

3 财务共享与数智化转型的落地支撑

3.1 健全组织协调与顶层设计机制

财务共享助力数智化转型是一个系统工程,需要有良好的组织协调以及合理的顶层设计来支撑。顶层设计可遵循“价值驱动、数据驱动、技术驱动、共享驱动、安全驱动”的原则,打造财务部门为主导,司库和财务共享为辅的“一体两翼”财务管理格局^[2]。从组织协调上,要落实各个层面的责任人,明确一把手负责制。转型分三阶段完成,基础夯实期完成平台搭建、系统集成和数据统一,能力提升期推进业财融合、智能风控和 AI 落地,价值创造期构建财务大脑,实现预算模拟、战略推演和生成式报告等应用,让财务由价值记录向价值创造转变。同时,建立分级预警与定期反馈机制,及时解决转型过程中出现的问题,根据实际情况动态调整转型方案,避免“一刀切”与“重建设、轻运营”的问题。

3.2 完善信息安全与数据治理体系

数据是数智化时代的新型生产要素,信息安全及数据治理体系建设对于数智化转型具有决定性影响^[3]。国有企业必须构建覆盖数据全生命周期的治理体系与全方位的

信息安全防护体系，确保数据安全、合规、可用。

在数据治理层面，建立“组织-制度-技术”三位一体的治理框架。组织上，成立以公司领导为组长的数据治理领导小组，下设基础数据治理工作组，明确数据治理的目标、职责与流程；制度上，制定数据质量管理办法、主数据管理办法、数据安全管理办法等规章制度，明确数据质量标准、问题整改机制与应急预案；技术上，利用数据治理工具实现数据质量的自动检测、问题定位与整改跟踪。优先推进核心主数据治理，实现主数据的统一管理与全域共享，逐步提升数据的准确性、完整性与一致性。

在信息安全层面，构建“云-网-端”一体化的安全防护体系。制定网络安全事件响应计划、数据泄露处置办法与系统故障应急预案，定期开展安全演练与风险评估；采用数据加密、访问控制、脱敏处理等技术，保障数据在采集、传输、存储、使用过程中的安全；严格落实网络安全等级保护要求，加强对核心系统与敏感数据的防护，确保财务信息的安全性与业务连续性。

3.3 建立财务共享绩效评价机制

绩效评价是促进财务共享不断改进及数智化转型的重要手段。合理的绩效评价应当包括效率和效果、短期和长期、财务和非财务等方面的目标。

表1 财务共享中心绩效评价指标体系

评价维度	关键指标	评价重点
运营效率	单据处理时效、自动化率、人均处理量	流程效率与资源利用
服务质量	用户满意度、单据回退率、错误率	服务交付质量
成本效益	单位处理成本、成本节约率、投入产出比	经济性与价值创造
数据质量	数据准确率、数据完整率、标准符合率	数据治理水平
创新赋能	智能化场景数、数据应用成果、决策支持度	数智化转型成效

依据平衡计分卡理念设置绩效考核指标，在四个方面即财务、客户、内部流程以及学习与成长方面建立企业共享服务中心运行机制。

3.4 加强人才体系建设与组织能力升级

人才体系和组织能力是财务数智化转型顺利推进的保证，给技术应用、流程变革、价值创造赋予能力支持。从以下几方面推进：一是优化人才结构，使财务人员由核算型向复合型转变，重点培养出财务、IT、数据三者相结合的复合型人才，加大数据分析、AI 应用等新兴岗位的

配置。二是分层培训，基层重点是 RPA、OCR 等工具的操作，业务骨干重点是数据分析、智能审核能力的提升，管理层重点是战略财务、数字孪生、生成式 AI 等前沿的认识。三是完善激励和通道，创建数智化财务专家职级序列，开辟晋升两条路，把转型成果当作绩效考核指标，对流程自动化、数据治理等突破予以专项奖励。四是提升组织文化，用数据化驱动、敏捷迭代的理念，创建起一个由各部门组成的“业财数”融合团队，倡导试错、持续改进。五是加强生态合作，同高校、科技公司共建联合实验室或者培训基地，引进前沿课程和实战项目，加快人才能力的更新。

4 结语

财务共享建设促进财务数智化转型是国有企业适应数字经济时代要求，打造具有国际竞争力一流财务管理能力所必需的选择。本文阐述财务共享与数智化转型之间的关系，提出五方面的作用，分析三个方面的支撑，在此基础上构建了一个完整的转型思路。本文认为，财务共享不仅仅是一个流程集中的操作型平台，也是一个数据汇集以及创造价值的平台。企业在进行转型时应注意几个问题：第一，在整体规划的基础上分阶段进行，切忌各自为战造成资源浪费；第二，重视数据治理工作，保证数据可利用、方便使用并且安全可靠；第三，加强技术的应用与实际业务结合，防止技术脱离实际。第四，要有匹配的组织体系及人才团队，以支撑改革顺利进行。后续的研究可以针对不同行业、不同规模的国有企业探索其各自适合的转型发展之路，也可以研究如人工智能大模型这类新技术对财务共享的影响机理。

[参考文献]

- [1]柴艳丽.国投集团:以数智化重塑财务管理赋能企业高质量发展[J].财务与会计,2026(3):13-17.
 - [2]单春虎.中国恩菲数智化“财务大脑”建设实践与财务数智化转型探索[J].财务与会计,2026(2):64-67.
 - [3]张浩芹.数智时代国有企业财务共享中心运营管理的难点及解决路径[J].知识经济,2026(5):91-94.
- 作者简介：任俊颖（1993—），男，会计师，江西财经大学税务硕士毕业，现就职于中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司，从事财务管理工作；桑舞藤（1992—），女，会计师，四川大学会计学专业毕业，现就职于中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司，从事财务管理工作。