

企业财务共享模式下财务管理效能及提升

李慧

吉林省广电融媒集团有限责任公司, 吉林 长春 130000

DOI:10.61369/SE.2025060012

摘 要： 本文以企业财务共享模式为研究对象，系统分析了财务共享模式对企业财务管理效能的影响机制。研究发现，财务共享模式通过流程标准化、资源集约化和技术信息化，显著提高了企业财务运作效率，降低了运营成本，增强了风险控制能力。但是在实施过程中仍面临组织变革阻力、人才转型困境和系统整合难题等问题，针对这些问题，本文提出了优化组织架构、强化人才培养、深化技术应用等提升财务管理效能的提升路径，为企业在数字经济背景下推进财务转型升级提供了理论参考和实践指导。

关 键 词： 财务共享服务；财务管理；效能；提升路径

Financial Management Efficiency and Improvement under Enterprise Financial Sharing Mode

Li Hui

Jilin Radio and Television Media Group Co., LTD., Changchun, Jilin 130000

Abstract： This study examines the financial shared service model as a research subject, systematically analyzing its impact mechanisms on corporate financial management efficiency. The findings reveal that through process standardization, resource optimization, and technological informatization, this model significantly enhances operational efficiency, reduces costs, and strengthens risk control capabilities. However, implementation challenges include organizational resistance to change, talent transition difficulties, and system integration issues. To address these challenges, the paper proposes improvement strategies including optimizing organizational structures, enhancing talent development, and deepening technology application. These approaches provide theoretical references and practical guidance for enterprises to advance financial transformation in the digital economy context.

Keywords： financial shared services; financial management; efficiency; enhancement strategies

引言

随着全球经济一体化进程加速和数字技术迅猛发展，企业管理模式正经历深刻变革。财务管理作为企业经营管理的核心环节，其效能高低直接影响企业整体竞争力。传统分散式财务管理模式在满足现代企业集团化、国际化发展需求方面日益显现出局限性，如流程冗余、成本高企、数据不一致、风险控制薄弱等问题。在此背景下，财务共享服务模式应运而生，并成为企业财务管理变革的重要方向。

一、财务共享模式下企业财务管理效能分析

（一）组织架构设计

财务共享服务模式下，企业财务组织通常形成三层架构：集团财务总部负责财务战略制定、政策制定和资源配置；财务共享服务中心负责标准化、可流程化的交易处理和报告编制；业务单元财务团队负责业务支持和决策分析^[1]。这种架构设计使财务资源配置更加优化，各层级职能更加聚焦。财务共享中心在组织定位上通常有三种模式：成本中心模式（以成本控制为主要目标）、服务中心模式（以服务质量为主要目标）和战略合作伙伴模式（以价值创造为主要目标）。随着财务共享的成熟度提升，其组织定位通常从成本中心向战略合作伙伴演进。

（二）流程再造与标准化

财务共享服务以流程为导向，将原本分散在各业务单元的同质化财务活动进行端到端的流程梳理和再造。通过明确职责分工、减少冗余环节、优化审批路径，建立统一的流程标准和作业规范，提高流程运行效率和服务质量。标准化是财务共享服务的基础，财务共享中心通常建立统一的会计政策、科目体系、核算规则和报告模板，实现财务信息的一致性和可比性。同时，建立服务目录、服务等级协议 (SLA) 和标准作业程序 (SOP)，明确服务内容、质量标准和处理流程，为有效衡量服务绩效提供基础。

（三）技术系统支撑

信息技术是财务共享服务的重要支撑，企业通常通过构建统一的财务信息系统平台，实现数据集成和流程自动化。典型的技

术架构包括：核心 ERP 系统（如 SAP、Oracle）负责基础财务处理；专业财务系统（如预算管理、税务管理、资金管理系统）负责特定财务功能；共享服务平台负责工单管理、流程自动化和绩效监控；数据分析平台负责财务数据的集成、分析和可视化展示。随着技术发展，RPA（机器人流程自动化）、OCR（光学字符识别）、人工智能等新兴技术在财务共享中心的应用日益广泛，进一步提升了流程自动化水平和智能化程度。

（四）人才管理与转型

财务共享服务模式重塑了财务人才结构和能力要求，财务共享中心的人员需要具备专业操作能力、流程管理能力和系统应用能力，业务单元财务人员需要具备业务理解能力、分析决策能力和沟通协作能力，集团财务人员需要具备战略思维能力、政策制定能力和资源整合能力^[2]。为适应这种变化，企业通常采取多种措施促进财务人才转型，包括建立差异化的招聘标准和职业发展通道，开展有针对性的培训和认证，实施轮岗交流和导师制，建立与新角色匹配的绩效评估和激励机制等。

（五）绩效管理 with 持续改进

财务共享服务模式强调以客户为中心的服务理念和绩效导向的管理方式。企业通常建立多维度的绩效评估体系，包括效率指标（如处理时间、单位成本）、质量指标（如准确率、合规性）、服务指标（如满意度、响应时间）和价值指标（如成本节约、决策支持）。通过持续的绩效监控和分析，识别改进机会并实施优化措施，形成 PDCA（计划—执行—检查—行动）的持续改进循环，推动财务共享服务水平不断提升。

二、财务共享模式下财务管理效能的提升路径

（一）优化组织架构，构建协同治理机制

集团财务总部应聚焦战略层面，牵头制定财务共享服务的总体规划和政策标准，明确服务范围、质量要求和绩效目标，并负责财务资源的统筹配置。财务共享中心作为专业化的执行机构，承担标准化、规模化的财务交易处理职能，按照统一的流程和标准提供高效、优质的财务服务。同时，共享中心还应根据业务需求，开发数据分析、风险管控等业务中台，为业务单元提供决策支持。业务单元财务部门则应转变角色定位，从事务处理向业务伙伴转型，深入参与业务运营，为业务决策提供专业意见和财务分析^[3]。管理层应牵头成立跨部门协调小组，定期召开联席会议，及时解决共享中心与业务单元之间的分歧和矛盾。同时，设立专门的业务伙伴经理作为联络人，既代表业务部门诉求，又要向业务部门解释共享中心政策，架起沟通的桥梁。在日常工作中，要积极利用即时通讯、协同办公平台等信息化工具，确保信息对称和问题快速响应。对于难以独立解决的复杂问题，需建立清晰的上报处理机制，明确逐级上报路径和解决时限，避免小问题拖延升级影响运营。此外，管理层应充分认识到变革的艰巨性和复杂性，从战略高度重视，成立专门的变革管理团队，制定周密的变革推进计划。还要注重宣贯变革愿景，让各层级员工深刻理解共享服务模式的优势和推行的必要性，消除抵触情绪，凝聚组织共

识。管理者要主动识别不同的利益相关方群体，有针对性地开展沟通，化解他们的顾虑，争取他们的支持。同时，根据不同层级和岗位的特点，设计差异化的绩效考核和激励机制，调动各方参与变革的积极性。在实施过程中，要及时收集反馈，总结经验教训，形成持续优化的闭环管理，扎实有序推进变革。

（二）深化流程再造，完善服务管理体系

财务部门应全面梳理现有流程，对各业务场景进行细分和分类，对于适用范围广、业务规则统一的流程，如应付账款处理、费用报销等，应最大限度地实施标准化，建立统一的流程模板、操作指引和数据标准，消除不必要的流程差异，实现规模化效益。而对于特定行业、业务部门的个性化需求，如特殊资产核算、监管报告编制等，应在遵循基本原则的同时预留定制化空间，满足业务差异性诉求。在制定标准时，财务部门要充分听取业务部门的意见，权衡标准化与灵活性，既要追求效率提升，又要兼顾业务适应性，达成共性 + 个性的最佳平衡。传统的流程管理往往局限于单个部门或职能，缺乏全局视角和协同，财务部门要树立端到端思维，从业务发生到财务核算、再到管理决策的全过程入手，打破部门藩篱，系统优化^[4]。首先要明确端到端流程的起点和终点，厘清各环节的职责边界、输入输出和接续关系，形成清晰的流程地图。其次要从增值的角度出发，通过流程再造，剔除冗余重复的环节，整合分散零碎的活动，实现资源的最优配置。最后要建立流程绩效评估机制，设计科学的关键绩效指标，持续监控流程运行状况，及时发现和解决流程中的缺陷和问题。尤其要关注端到端流程中的衔接点，确保前端业务部门与后端共享中心之间的无缝对接，提高整体协同效率。共享中心作为专业化的服务提供者，必须树立客户至上的服务理念，为业务部门提供优质高效的财务服务，要高度重视客户体验和问题管理，建立客户反馈渠道和快速响应机制，积极倾听客户心声，高效解决服务过程中的各类问题，不断提升客户满意度，实现服务价值最大化。

（三）强化人才转型，构建多元化人才体系

财务部门要根据新的组织架构和职能定位，重新审视现有人才队伍，找出人才缺口和不匹配之处。对于共享中心，要加强流程优化、系统实施、服务管理等领域的专业人才引进和培养，打造一支技术过硬、业务精通的复合型团队，这需从内部挖掘和培养流程改进专家、系统操作高手，同时面向外部市场招聘 RPA 开发、数据分析等领域的行家里手。对于业务单元财务，要加快向业务伙伴转型，除了夯实财务专业能力，还要全面提升业务理解、沟通表达、数据分析等综合素质，需要选拔一批优秀人才到业务部门挂职锻炼，深入一线参与业务决策^[5]。对于总部财务，要着力打造一支高层次管理型人才队伍，既要有全局视野和战略眼光，又要有政策制定和变革推动的能力，需要选派优秀人才参加高级管理培训，同时引进行业内的财务管理专家。只有结合外部引进和内部培养，加快人才结构调整和优化，才能为财务转型奠定坚实的人才基础。财务部门要充分认识到不同层级、不同岗位人才的特点和需求，有针对性地制定培养计划和发展路径。对于共享中心一线员工，要聚焦流程操作、系统运用等实务技能的强

化训练，开发训战结合的在岗培训项目，帮助员工在实践中快速成长。同时，要为员工提供专业序列发展通道，设置流程专家、系统工程师等职级，激励员工在专业领域不断钻研。对于业务伙伴型财务人才，要强化战略思维、领导力等综合素养的培养，通过轮岗、挂职、项目任职等方式，让其全面参与业务运营，历练商业头脑和管理才能。企业要系统规划财务人才培养体系，开发形式多样、覆盖全面的培训项目，可采取导师带徒、在岗指导、业务研讨等方式，促进经验传承、技能提升。

（四）深化技术应用，打造智能财务平台

财务部门要在全面分析企业战略、业务模式和管理需求的基础上，系统规划财务信息化蓝图。核心 ERP 系统作为财务共享服务的基石，要实现财务核算、资金管理、资产管理、税务管理等各领域业务的无缝集成，打造一个统一的财务业务处理平台。同时，要建设覆盖事前、事中、事后全流程的共享服务管理系统，包括服务需求管理、工单流转管理、SLA 监控等功能，实现共享服务运作的自动化和可视化。数据中台作为连接业财融合的纽带，要实现财务数据与业务数据的集中存储、实时交换和深度融合，为管理决策提供全面、准确、及时的数据支撑。财务共享服务涵盖了从基础核算到管理决策的各个层次，不同类型的业务在标准化程度、复杂程度和价值创造潜力上存在很大差异^[9]。对此，财务部门要采取分层实施、分步推进的策略，基于成熟度和价值两个维度合理排序。对于单据量大、规则明确的记账、付款等基础业务，优先实施流程机器人等成熟自动化技术，通过模拟人工操作、智能识别等方式，实现端到端的全流程自动化，从而大幅提高处理效率、降低人工成本。对于报表编制、差异分析等中层

业务，可针对关键环节和核心逻辑嵌入智能算法，在自动化的基础上赋能智能化，既确保数据准确性，又能提供有价值的分析洞察。而对于预测预算、风险管控等高阶业务，则要发挥人机协同的优势，利用大数据分析、知识图谱等工具为专业人员提供智能辅助和决策支持，而不是完全替代人的判断。财务数据历来被视为企业的核心资产，然而许多企业的财务数据质量不高，缺乏统一规范和严格管控，数据烟囱林立、指标口径不一，严重影响了数据价值的发挥。财务部门要在共享服务中心成立数据治理委员会，制定企业级的数据标准和质量控制流程，明确源头采集、过程管控、末端应用各环节的数据治理职责，建立数据质量考核机制，确保上下游数据口径一致、来源可溯、责任可究。在夯实数据基础的同时，要大力推进数据分析应用，建设覆盖业财税全领域的企业级数据仓库和数据集市，为各类分析场景提供一致、准确、及时的数据支撑，搭建自助式分析平台，嵌入丰富的统计分析模型和算法，赋能业务人员自主开展数据分析，组建由财务骨干和数据科学家组成的数据分析团队，既熟悉业务又精通技术，深入挖掘数据价值，创造数据洞见。

三、结束语

总之，财务共享模式作为企业财务管理变革的重要方向，将随着数字技术发展和管理理念创新不断演进。企业需要紧跟时代步伐，积极探索创新实践，推动财务管理效能持续提升，为企业高质量发展提供有力支撑。

参考文献

- [1] 张丽. 企业财务共享模式下财务管理效能的提升路径 [J]. 老字号品牌营销, 2024(9): 198-200.
- [2] 蒋文静. 企业财务共享模式下财务管理效能的提升路径探讨 [J]. 品牌研究, 2024(29): 170-172.
- [3] 陈怡虹. 财务共享模式下企业财务管理效能优化策略探究 [J]. 商丘职业技术学院学报, 2025, 24(01): 42-45.
- [4] 姚丹凤. 企业财务共享模式下财务管理效能的提升路径 [J]. 今日财富, 2024, (35): 128-130.
- [5] 陈翠丽. 企业财务共享模式下财务管理效能的提升路径探讨 [J]. 中国农业会计, 2024, 34(6): 76-78.
- [6] 董耀. 国有企业财务共享模式下如何提升财务管理效能 [J]. 商场现代化, 2022(24): 156-158.