

数字化转型背景下企业财务共享中心的建设路径 与运营优化研究

曹锦瑜

中国华电集团有限公司财务共享华东分中心，江苏 南京 210032

DOI:10.61369/ER.2024060002

摘 要：数字化转型推动企业财务管理从传统分散模式向集中化、智能化转型，财务共享中心作为集中化管理的核心载体，其建设与运营优化成为企业降本增效、提升财务价值的关键。本文阐述财务共享中心与数字化转型的内涵及关联，以 H 集团为例，从目标规划、基础设施、流程设计、人员配置、风险管理五个维度构建适配成熟期共享中心的建设路径，提出服务效率提升、成本控制、业财融合等运营优化策略，旨在为已完成基础建设的企业提供共享中心升级实践参考。

关 键 词：数字化转型；财务共享中心；智能化升级；运营优化

Research on the Construction Path and Operational Optimization of Enterprise Financial Shared Service Centers under the Background of Digital Transformation

Cao Jinyu

East China Branch of Financial Shared Service Center, China Huadian Corporation Limited, Nanjing, Jiangsu 210032

Abstract： Digital transformation drives the shift of enterprise financial management from the traditional decentralized model to a centralized and intelligent one. As the core carrier of centralized management, the construction and operation optimization of the financial shared service center have become the key for enterprises to reduce costs, increase efficiency, and enhance financial value. This article elaborates on the connotation and connection between financial shared service centers and digital transformation. Taking H Group as an example, it constructs a construction path suitable for mature shared service centers from five dimensions: goal planning, infrastructure, process design, personnel allocation, and risk management, and proposes operational optimization strategies such as service efficiency improvement, cost control, and integration of business and finance. It aims to provide practical references for the upgrading of shared centers for enterprises that have completed their infrastructure construction.

Keywords： digital transformation; the financial shared service centers; intelligent upgrading; operation optimization

引言

伴随大数据、人工智能、云计算等数字技术的广泛普及，开展数字化转型成为企业增强自身竞争力的必要抉择。财务管理身为企业运营过程中的关键核心部分，以往分散式的财务模式存有工作效率低下、运营成本高昂、数据彼此割裂等情况，难以顺应数字化转型的实际需求。财务共享中心借助集中处理各种财务业务，达成流程的标准化以及数据的一体化，变成企业财务开展数字化转型的关键着力点。以 H 集团为例，其财务共享中心历经 5 年建设运营，当前核心需求已从“搭建基础共享模式”转向“系统整合 + 智能化升级 + 价值创造”，这一阶段特征对成熟共享中心的建设与运营优化具有典型参考意义。

一、财务共享中心与数字化转型概述

（一）财务共享中心的内涵与发展

财务共享中心作为专业化机构，其将企业各个业务单元中存

在的重复性财务业务集中进行处理，其核心特征呈现为“集中化、标准化、流程化”。该中心的发展进程总共经历三个阶段：首先是传统手工阶段，在此阶段主要依靠人工集中处理票据审核以及记账等工作，处理效率较低；然后是信息化阶段，此阶段借

助财务软件达成业务的线上化操作，提高处理效率；最后是数字化阶段，在此阶段融入大数据、AI等先进技术，实现智能审核、自动核算以及数据驱动决策等功能，并且从“事务处理中心”向“价值创造中心”进行转型。如H集团已应用RPA财务机器人“数字员工”处理重复性业务，搭建智慧税务平台、电子会计档案等系统，同时探索大语言模型在智能填单、财会监督中的应用，推动共享中心向多职能大共享升级。财务共享中心具备降低企业财务运营成本、提升财务处理效率以及保障财务数据质量的能力^[1]。

（二）数字化转型的概念与驱动因素

企业开展数字化转型过程，是借助数字技术对业务流程、组织架构以及价值体系予以重构，达成运营效率提升以及商业模式创新的目的，其核心为“数据驱动、技术赋能”。促使企业进行数字化转型的驱动因素涵盖外部与内部两个层面：从外部因素来看，市场竞争的不断加剧，使得企业需要提升自身的运营效率；客户需求呈现出多样化的态势，推动企业对服务模式进行优化；政策法规的约束迫使企业推进财务数字化。从内部因素来讲，企业规模的持续扩张，造成分散财务模式成本居高不下、管控难度增大，如H集团境外业务覆盖“一带一路”沿线多国，分散核算导致风险管控难度提升，因此需要借助共享中心的系统整合与智能化升级，达成全球化集中管理。

二、企业财务共享中心的建设路径

（一）建设目标与规划制定

建设目标应结合企业共享中心发展阶段动态调整：对于已完成基础建设的企业，如H集团，其财务共享中心历经5年运营，已实现财务基础业务集中化、线上化与标准化，短期目标应聚焦核算系统统一与多系统整合；中期阶段，需深化AI、大数据等技术应用，搭建财务共享业务中台；从长期来看，要建成“数据价值中心+穿透式监督中心”。在进行规划制定工作时，要紧结合企业的实际情况，明确时间关键节点以及资源的合理配置情况，具体操作如下：首先，成立跨部门专项小组，由财务负责人引领，IT部门主导技术路线设计，业务部门参与需求梳理；其次，开展系统现状调研与业务痛点复盘；最后，制定资源投入的详细计划，其中涵盖系统改造预算、AI技术研发投入、运维团队建设成本等内容，以此保证建设工作可以按照有序的节奏推进^[2]。

（二）基础设施搭建

硬件设施的建设应契合数字化处理与系统整合的要求，其核心硬件涵盖高性能服务器集群、分布式存储设备、安全防护设备等。在选择服务器时，需满足多系统整合后的并发处理需求，如H集团财务共享平台需支撑上千家上线企业的业务交互，服务器需具备弹性扩展能力，采用一级部署模式保证数据实时同步；存储设备应选用兼容多系统数据格式的分布式存储系统，同时配备异地灾备机制，确保财务数据安全；网络设备需要升级带宽与稳定性，满足业务中台与前端系统的实时数据传输。硬件配置应当预先留出可供扩展的空间，契合未来AI应用与业务增长的相关

需求。

在进行软件系统构建工作时，需要达成“系统一体化、功能智能化、安全自主化”的目标，其中，核心系统包含财务共享业务中台、统一核算系统、数据Analytics系统以及数字化监督系统。在财务核算系统方面，应推进多系统功能整合与信创替代，以此达成自动结账、自动记账以及报表自动生成的操作；业务管理系统需与共享业务中台深度集成；数据Analytics系统则需要搭建统一财务数据池，然后借助BI工具实现数据的可视化分析，为决策活动提供相应的支持。

（三）业务流程设计与优化

在进行流程梳理时，需聚焦已标准化流程的智能化升级与跨系统流程协同，主要包含费用报销、采购付款、资金结算、报表编制、财会监督等方面，运用流程图工具复盘现有流程的自动化断点，如H集团现有流程中，智能审单覆盖率不足，部分异常业务仍需人工干预，分析多系统交互导致的流程延迟点。传统的费用报销流程虽已线上化，但智能审核规则尚未覆盖复杂业务场景，仍存在人工复核工作量较大的问题。

流程优化需依照“智能化提效、穿透式监督、跨系统协同”的准则开展：在标准化维度，需统一跨系统业务规则，以此保障业务处理具备一致性；在自动化方面，要深化RPA与AI的融合应用；在协同化范畴，要打通业务系统-共享中台-核算系统的数据链路，降低人工传递数据的情况，同时嵌入穿透式监督节点^[3]。

（四）人员配置与团队组建

岗位设置情况需要依据系统整合与智能化升级需求调整人员配置，核心岗位包括智能运维岗、数据分析师岗、风险监督岗、业务协同岗，传统业务处理岗可通过自动化技术逐步精简。智能运维岗负责共享业务中台、核算系统的日常维护与优化，该岗位人员需具备IT技术与财务业务的复合能力；数据分析师岗负责财务数据挖掘、经营分析模型开发，从事此岗位的人员需要具备数据分析技能与业务洞察力；风险监督岗负责数字化监督系统的运营，需熟悉财务合规要求与系统预警规则；业务协同岗负责对接前端业务部门，收集需求并反馈至系统优化团队，需具备良好的沟通协调能力。

（五）风险管理与内部控制

风险识别应聚焦系统整合与智能化过程中的新风险，主要的风险包含多系统数据不一致风险、AI模型决策偏差风险、跨境数据合规风险、系统升级中断风险以及人员操作环节的风险。对于数据不一致风险，需要制定统一的数据标准，如梳理财务域数据治理规则，统一客商主数据、会计科目编码，确保多系统数据同源；针对敏感的财务数据要进行加密处理后再进行存储，同时设置相应的访问权限；就系统升级中断风险来说，要配置系统灰度发布机制，并且定期开展系统灾备演练，以此确保在系统发生故障后可以恢复核心业务；针对AI模型决策偏差风险，要建立模型校验机制；对于海外业务跨境数据合规风险，要研究境外数据安全法规，设计合规的数据传输路径。对于人员操作风险，要制定详细的操作手册，对员工的操作流程加以规范，设置操作日志，

对员工的操作行为进行记录，便于追溯相关责任^[4]。

三、企业财务共享中心的运营优化策略

（一）提升服务质量与效率

提升服务质量应以契合业务部门与管理层的深层需求为指引，搭建多维度客户反馈体系，借助问卷调查、访谈、系统反馈入口等途径收集业务部门针对共享中心服务给出的评价，针对反馈的问题拟定改进办法。与此同时，订立更精细的服务水平协定（SLA），清晰界定不同业务类型的处理时间期限，定时向业务部门公布服务达成标准的情况，接受其监督。

服务效率的提升，需要深入推进智能技术的深度应用，对RPA机器人流程加以优化；借助AI技术对审核规则予以优化，通过机器学习剖析过往的审核数据，自动识别存在较高风险的报销单，降低人工干预的程度；对共享业务中台功能进行优化，简化操作的步骤，提升员工操作的效率，同时实现多系统数据“一次录入、多端复用”，减少重复数据录入工作量。

（二）强化成本控制与预算管理

成本控制工作应对共享中心的成本组成情况进行细致梳理，构建起精细化成本核算体系，并且定期对各个成本项目的支出情况加以统计。对于人力成本方面，要借助提高自动化比率的方式削减基础业务处理岗位数量，对人员配置进行优化调整，向智能运维、数据分析师等高端岗位倾斜，防止出现人员冗余的现象；就系统运维成本而言，要通过系统整合减少运维接口，与软件供应商签署长期的服务协议，尽力争取到优惠的运维价格；针对办公成本，要全面推行无纸化办公模式，通过采用远程运维的方式，降低办公场地的租赁成本。

（三）深化风险管理与内部控制

风险管理应对风险清单予以动态更新，将外部政策变化、技术升级迭代与内部运营情况相结合，规律识别新出现的风险，对风险评估方法加以更新，运用风险矩阵法评估风险发生的可能性以及所造成的影响程度，确定风险的优先等级，着重对处于高优先等级的风险进行管控。在进行内部控制的优化工作时，需要着力强化技术管控举措与“三财务”协同机制，可以借助大数据技术搭建风险监控的模型，对财务数据中的异常情况开展实时性的监测工作，自动生成有关风险情况的报告；同时，通过运用区块链技术达成交易溯源的目标，以此保证数据具备不可篡改的特

性，提升交易过程的透明度；此外，还应应对权限管理体系予以完善，按照“最小权限原则”设定员工在系统中的权限，并且定期开展权限自查工作，防止出现越权操作的情况。

（四）促进业财融合与数据价值挖掘

业财融合应破除财务和业务数据间的屏障，在共享中心的数据仓库中对财务数据以及业务数据加以整合，构建业财数据的关联模型，达成“业务一旦发生便立即进行财务记录”、“财务数据可以追溯到业务起始之处”的目标。在发电业务范畴内，发电量数据实时同步至共享中台后，自动生成收入预估凭证，煤炭采购入库信息同步触发成本核算，财务工作人员可以实时查看发电效率、成本构成情况，并为业务部门给出“降本增效”建议。

开展数据价值挖掘工作时，需要搭建起多维度的分析体系，从经营分析、风险分析、战略分析等方面进行数据分析，同时结合企业战略需求设计专项分析场景。其中，经营分析是借助计算各类财务指标，细致剖析企业的经营情况，如H集团通过分析各电厂的利用小时数、度电成本，识别低效机组并提出改进方案，为业务部门给出具有针对性的优化提议；风险分析则是通过对资金风险指标以及合规风险指标进行动态监测，提前对可能出现的风险发出预警信号，如H集团通过智慧税务平台，自动预警发票异常情况；战略分析是通过行业相关数据与企业内部数据展开综合分析，为企业的战略决策提供坚实的数据支撑。同时，探索数据价值变现模式，如H集团参考外企经验，为业务部门提供定制化经营分析报告，推动数据服务从“成本中心”向“价值中心”转型。

四、结语

在数字化转型的大背景下，企业财务共享中心的构建以及运营优化是财务数字化转型中的关键任务，对于已完成基础建设的企

参考文献

- [1] 李晓颖. 业财融合下企业财务共享中心建设与优化管理 [J]. 销售与市场, 2024, (30): 79-81.
- [2] 吴婷. 企业财务共享中心建设工作优化路径探究 [J]. 商业 2.0, 2024, (28): 90-92.
- [3] 陈兴华. 集团企业财务共享中心建设必要性与路径探讨 [J]. 金融文坛, 2024, (10): 91-93.
- [4] 古燕. 集团企业财务共享中心建设的必要性与途径 [J]. 现代商业研究, 2024, (18): 107-109.