

数字化转型背景下企业财务共享与流程再造实践探索

陈玲

广东中天粤会计师事务所（特殊普通合伙），广东 广州 510630

DOI:10.61369/SE.2026050010

摘 要：数字化转型不止于技术叠加，更引发财务价值逻辑的重构。本文超越“降本增效”的表层认知，聚焦财务共享中心建设中的三类核心悖论：标准化与灵活性、集中控制与业务赋能、数据透明与信息安全。基于能源企业实践，提出流程再造是财务共享中心价值实现的关键。进而阐述从流程自动化到智能化、从管控型财务到生态型财务的演进路径。通过构建闭环图与进阶模型，为企业应对转型矛盾、建立前瞻性财务治理体系提供兼具理论与实务的分析框架。

关 键 词：数字化转型；财务共享；流程悖论；价值再造；智能财务

Exploration of Enterprise Financial Sharing and Process Reengineering Practices in the Context of Digital Transformation

Chen Ling

Guangdong Zhongtian Yue Certified Public Accountants (Special General Partnership), Guangzhou, Guangdong 510630

Abstract： Digital transformation goes beyond mere technological accumulation and triggers a restructuring of financial value logic. This article transcends the superficial understanding of "cost reduction and efficiency improvement" and focuses on three core paradoxes in the construction of financial sharing centers: standardization and flexibility, centralized control and business empowerment, and data transparency and information security. Based on the practices of energy enterprises, it proposes that process reengineering is the key to realizing the value of financial sharing centers. Furthermore, it elaborates on the evolutionary path from process automation to intelligence, and from control-oriented finance to ecosystem-oriented finance. By constructing a closed-loop diagram and an advanced model, it provides an analytical framework that combines theory and practice for enterprises to address transformational contradictions and establish a forward-looking financial governance system.

Keywords： digital transformation; financial sharing; process paradox; value reengineering; smart finance

引言

数字化转型进程中，企业财务管理部门的职能定位与运作方式正在发生实质性转变。从当前企业实践状况来看，财务共享服务被普遍视为推动财务转型的一项重要载体。然而，一个值得关注的现实是：相当一部分企业在财务共享中心建设方面投入了大量资源，实际取得的效果却远低于预期。一项基于多家企业的调研显示，问题的症结通常并非技术系统的落后程度，而在于企业对财务共享的战略认知存在偏差，加之流程调整过程中触及到的部门利益与工作习惯形成了较强的改革阻力。

基于上述观察，本文提出一项基本判断：财务共享能否成功，在根本上取决于能否以数据资源为驱动、以流程再造为突破口，推动一场真正意义上的组织变革。这种变革不仅涉及财务职能自身的升级调整，还会对企业已有的运营模式与管理逻辑产生深层冲击^[1]。为此，本文试图系统剖析财务共享中心建设过程中难以回避的几组内在矛盾，并尝试探索一条能够穿越这些矛盾、推动财务价值实现跃升的实践路径。希望这一分析能够为同行提供超越一般性经验总结、具有一定理论自觉的参考。

一、财务共享的战略本质与内在悖论：重新审视

如果将财务共享中心的建设目标仅仅限定在“降低运营成本、提高处理效率”这一层面，很容易忽略其在数字化转型过程

中可能承载的更深层战略意义。来自多家企业的实地调研显示，那种把财务共享等同于规模化流水作业线的传统理解方式，正逐渐成为制约转型成效提升的潜在障碍。一种更具解释力的视角是：财务共享中心应当被重新定位为一种能够推动企业价值重塑

的战略性基础设施。

（一）超越效率追求：从成本承担单元走向价值创造中台

财务共享中心的角色演变并非简单的功能叠加，而是遵循着一条具有内在逻辑的递进轨迹。在其最初形态——即交易处理中心阶段，核心价值体现为借助规模效应与标准化作业实现运营成本的控制与处理效率的改善。当演进到数据服务中心阶段之后，共享中心在集中处理日常事务的基础上，进一步强化了内部控制机制、统一了会计政策执行标准、提升了财务数据质量，此时的价值重心开始向风险防控与合规保障倾斜。再进一步，其高阶形态便成为企业的价值创新中台^[2]。在这一阶段，共享中心依托其长期积累形成的全面、实时数据资产，结合高级数据分析与建模技术，能够为前端业务单元提供灵活的决策支持、精准的资源调配以及具有一定前瞻性的风险识别，从而直接为业务增长与战略创新提供支撑。图1大致勾勒了这一演进路径。

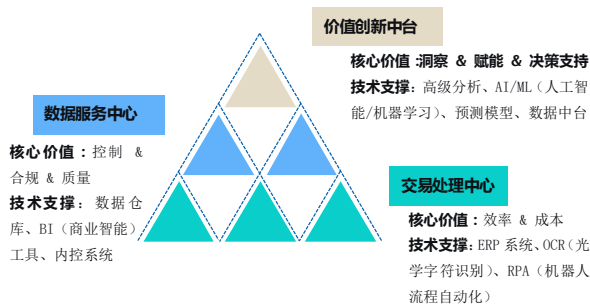


图1：财务共享中心战略价值金字塔式演进路径

（二）三组内在矛盾：进阶道路上的结构性难题

通往高阶价值的过程并不平坦。从实践来看，至少有三组内在矛盾会反复出现，成为财务共享中心建设过程中必须直面并加以有效应对的关键难题。

1. 矛盾之一：标准化要求与个性化需求之间的紧张关系。财务共享赖以存在和发挥效率的基础在于流程的标准化，以此换取规模经济带来的收益。然而，企业内部的多元化业务板块——例如项目融资、日常运维、新能源开发等——往往各自拥有独特的业务流程与管理诉求。如果统一的规则缺乏必要的弹性，可能会对业务灵活性形成压制；反之，如果对个性化要求不加约束地予以满足，共享中心的规模逻辑又会被逐步瓦解。如何设计出一种具有一定“灰度”的管理机制，在确保核心规则统一的前提下合理容纳必要的业务差异，便成为首要挑战。

2. 矛盾之二：集中管控职能与业务赋能取向之间的平衡难题。共享中心从其设立初衷来看，天然承担着集中化管控的任务。但如果将其角色简单定位为业务部门的“监督者”或“警察”，很容易诱发财务与业务之间的对立情绪。反过来，如果共享中心完全沦为被动的服务提供者，其原本应该发挥的管控职能就会形同虚设^[3]。一个更为可行的选择是在“管控”与“服务”之间寻求一种动态的平衡，推动共享中心从单纯的监督者转变为业务部门愿意认可的“价值伙伴”。

3. 矛盾之三：数据贯通目标与安全防护要求之间的冲突。建立财务共享中心的一个初衷是打破原来分散在各处的数据孤岛，实现整个组织范围内数据的贯通与透明。然而，如果在系统集成

方案、数据权限配置以及安全管理措施等方面设计不够周密，物理层面的数据集中反而有可能催生出新的、更为复杂的数据壁垒，甚至引发数据泄露与隐私保护方面的风险。上述三组矛盾共同构成了一个需要整体加以应对的分析框架，如图2所示。

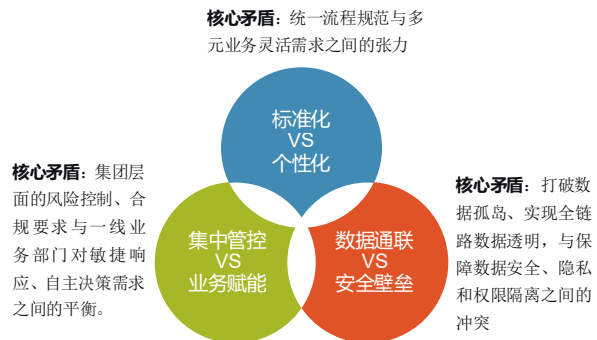


图2：财务共享核心悖论三维度模型

对财务共享中心战略本质的重新审视以及对上述核心悖论的剖析说明，共享中心的建设具有明显的复杂性与系统性特征。它既不是一个单纯的IT技术项目，也不是一个简单的财务操作优化项目，而是一场涉及战略方向定位、组织结构权责调整以及数据治理体系建设的深刻管理变革。只有敢于直面这些深层矛盾，后续的流程再造与实践探索才能具备明确的方向感。

二、流程再造：深层逻辑与实践困境

前述三大悖论的深层根源，在于传统业务流程与数字化战略目标之间的结构性冲突。破解之道在于推动以数据为核心的流程再造。共享中心的实体建设是“形”，流程再造是“魂”。若再造仅停留于表层效率提升，共享中心终将沦为低效的标准化处理中心。

（一）流程再造的连续谱：从优化到重构

“流程再造”在实践中常被泛化使用，其内部存在显著深度差异，可视为从量变到质变的连续谱。一端是“流程优化”，侧重在现有框架内渐进改进，如电子审批、RPA自动化录入^[4]，核心目标是“更快地完成既有事项”。另一端是“流程重构”，要求从根本上质疑流程存在的必要性，并基于数字化能力重新设计价值创造逻辑。例如，颠覆传统月结关账模式：通过业务发生时的实时会计确认、智能化的内部交易实时对账，实现近实时关账，将财务信息从“历史记录”转变为“实时导航”。

（二）关键流程重构示例：费用管控与报表合并

以费用管控为例，传统“先支出、后报销”模式是事后管理。重构后的流程应形成“事前预算—事中控制—事后分析”闭环：预算标准预先植入消费平台，消费数据实时同步并自动触发预算校验与合规审查，报销实现无感化自动处理，系统自动生成分析报告。

报表合并流程同样需要重构。传统合并周期长、依赖人工判断。重构意味着将合并规则深度内嵌于系统核心，借助智能对账引擎实现内部往来交易的实时自动勾稽与抵消，将期末集中处理分解为日常持续处理，从而提升报告速度与准确性。

（三）实践中的主要障碍

流程重构的挑战更多来自组织层面。一是组织惯性与“部门墙”：重构必然涉及跨部门权责利再分配，固有边界和工作习惯阻碍协同^[5]。二是既有权力结构的隐性阻碍：流程透明化与自动化削弱了基于信息不对称的审批权，相关岗位可能消极抵制。三是员工层面的因素：对变革的恐惧及技能不适应的担忧形成普遍抵触情绪。若缺乏系统性培训、清晰的职业路径和有效激励机制，再完美的流程设计也难以落地。

三、案例分析：一家能源企业应对核心悖论的实践探索

本节选取某大型能源集团（以下称“GDNY 集团”）作为案例，系统呈现其在财务共享中心建设过程中如何应对前文所述的三组核心悖论。

（一）转型起因：管理困境倒逼出的战略觉醒

GDNY 集团启动财务共享转型并非简单追随行业热点，而是由企业高速扩张之后逐渐暴露出来的管理困境所倒逼。在共享中心建设启动之前，该集团主要面临三方面压力：第一，财务数据存在明显时滞，合并报表的编制周期长达 15 天以上，经营决策在很大程度上依赖滞后的历史数据。第二，管理精细化程度不足，对遍布全国的新能源项目、传统电厂等多元化业务的成本构成与效益表现难以开展深入分析，预算编制与业绩考核呈现出较为明显的“一刀切”倾向。第三，运营风险不断累积，分散在各业务单元的财务运作模式导致内部控制标准执行不一致，资金管理的整体效率偏低^[6]。正是这些现实问题的持续发酵，促使集团高层将共享中心建设定位为一项关乎未来竞争力的战略性投入，而不仅仅是削减成本的手段。

（二）应对核心悖论的主要策略

1. 标准化与个性化矛盾的化解：引入流程灰度管理机制。面对传统能源板块与新兴业务板块在管理需求方面的显著差异，GDNY 集团没有采取简单的一刀切做法，而是建立了一套流程灰度管理机制。该机制的核心操作是对全部财务流程进行系统梳理与分类，根据每类流程对企业风险水平与价值贡献的影响程度，实施差异化的管控策略。具体而言，将财务流程划分为四个类别：第一类是核心管控类（如会计政策应用、资金结算），实行绝对统一的刚性规则；第二类是通用业务类（如员工费用报销、应付账款管理），在统一流程框架内允许一定范围的有限弹性；第三类是业务特色类（如新能源项目基建成本归集、碳排放权交易核算），由集团层面制定核心原则，具体操作流程由业务单元在框架内自行设计；第四类是决策分析类（如经营分析报告），仅统一数据口径，报告的形式与维度由各业务单元根据自身管理需要灵活定制。通过这种分类施策的方式，集团在确保核心风险可控的前提下，为业务部门保留了必要的操作弹性。

2. 集中管控与业务赋能关系的重构：从协同走向融合。为了缓解集中管控与业务赋能之间的内在张力，GDNY 集团着力推动财务角色从后台走向前台。一方面，组建了财务 BP（业务伙伴）

团队，这些具有较丰富经验的财务人员以常驻或虚拟派驻的方式嵌入各业务板块，深度参与项目投资决策、运营方案策划以及绩效评估等环节，使财务视角能够前置到业务一线。另一方面，共享中心着力打造对业务部门友好的服务界面，开发了面向业务经理的简易报表查询系统、预算执行动态看板等自助分析工具，使业务人员能够实时获取所需的财务数据，从以往被动等待信息转变为主动进行管理。在这一过程中，共享中心的角色定位逐渐从传统意义上的监督控制者，转变为能够提供数据支撑与决策辅助的“战略伙伴”。

3. 数据贯通与安全防护矛盾的应对：分层授权与实时监控相结合。在数据治理层面，GDNY 集团采取了“集中存储、分层授权、实时监控”的组合策略。所有核心财务数据统一汇入数据湖，但在数据访问权限方面严格按照业务单元归属、岗位职责范围以及管理层级进行精细化授权，力求做到“可见即可用、不可见则无”。与此同时，建立了数据访问行为日志记录与异常预警机制，对非授权访问尝试、大批量数据导出等敏感操作实施实时监控与自动阻断。这一设计既实现了跨业务板块的数据贯通，又比较有效地防范了数据集中可能带来的新型风险。

（三）实施效果与经验反思

经过两年左右的系统性建设，GDNY 集团的财务共享中心在运营效率、数据质量以及战略支持能力等方面均取得了比较明显的改善。合并报表编制周期从原来的 15 天以上压缩至 3 天以内；费用报销的平均处理时长由 7 天下降至 24 小时之内；主要会计科目的对账一致性从大约 90% 提升到 99.5% 以上；资金计划的准确率从大约 70% 提升到 90% 以上；单笔交易的处理成本较建设前下降了约 35%。此外，业务数据分析报告的产出时效也从原来的月度滞后转变为按需生成、接近实时。

成效背后也有若干值得反思的地方。第一，复合型人才短缺程度远超最初的预期——那些既熟悉财务专业、又了解业务运作、同时还掌握一定数据技术能力的“T 型人才”，成为最稀缺的资源。第二，变革管理的难度被明显低估，项目组将超过 30% 的精力投入到沟通协调、培训辅导以及化解各方阻力上。这一情况提示，在技术驱动的转型过程中，“人的因素”仍然居于非常核心的位置。第三，共享中心的建成并不意味着任务的终结，相反，它只是一个新的开始：如何持续优化运营、不断挖掘数据资产的价值，是一项没有终点的长期任务。GDNY 集团的案例表明，穿越财务共享建设中的核心悖论是完全可能的，但前提是需要具备清晰的战略定位、精巧的机制设计以及坚定且持续的变革执行力。

四、进阶之路：从财务共享到智慧财务生态

共享中心初步建成是基础性突破，但仅是个开始。企业需规划清晰的进阶路径，推动其从高效运营实体演进为驱动智能决策与价值创新的智慧财务生态。

（一）智慧财务能力的三阶演进

财务能力提升呈现分阶段、累积性上升规律。可概括为“三

阶段型”^[7]。第一阶：流程自动化（操作层）。以机器替代人工实现重复劳动自动化，技术包括 RPA、OCR 等，价值产出为效率提升与成本节约，数据治理重点是结构化与标准化。第二阶：管理数字化（管理层）。实现管理活动的可视、可测、可控，技术包括数据仓库、BI 看板等，价值产出为数据驱动决策与资源优化，数据治理重心是统一口径与打通孤岛。第三阶：决策智能化（决策层）。利用数据模型进行预测与自主决策，技术包括 AI/ML、风险预警引擎等，价值产出为事前预测与主动干预，数据治理需聚焦资产标签化与算法透明度。三阶递进，每阶段是下一阶段的基础。

（二）组织与人才的同步转型

技术进阶要求组织形态与人才能力的同步调整。传统金字塔式财务组织应向前、中、后台协同的敏捷模式转型：后台是高度自动化的共享中心，中台由财务分析师、数据科学家构成，前台是深入业务的财务 BP 团队。财务人员可划分为四种类型：战略型财务（财务总监、BP）需具备业务洞察力与战略规划能力；专业型财务（税务、资金专家）需掌握深度专业研究与政策解读能力；运营型财务（共享中心团队）需擅长流程管理与 RPA 配置；数据型财务（新兴角色）需掌握数据分析与编程能力。企业需针对不同角色制定差异化赋能策略。

（三）未来图景：构建智慧财务生态

智慧的财务组织将是一个开放、协同的“智慧财务生态”。共享中心作为核心数据服务商，通过 API 与微服务架构实现与内部业务系统及外部生态（银行、税务、供应商、客户）的无缝连接。该生态具备三个特征：实时感知（通过物联网等技术捕捉环境变化）、智能决策（利用云端 AI 模型提供优化方案）、敏捷响应（通过自动化工作流与智能合约近乎实时执行决策）。最终，财务将从支持性部门演变为企业价值创造的关键组成部分^[8]。

五、结论

企业财务共享与流程再造的本质，是以数据驱动为核心、以流程重构为切入点的战略能力建设。成功转型的关键在于驾驭标准化与柔性、管控与赋能等核心悖论，实现动态平衡。实践表明，穿越悖论需遵循“流程为体，技术为用，人才为本”的原则。流程再造是根本，技术是工具，人才与组织的同步转型是基石。展望未来，财务的核心价值正从交易处理效率转向基于数据洞察的价值创造能力。共享中心作为变革引擎，将推动财务职能从成本中心蜕变为价值创造的核心驱动力量。这一演进永无止境，唯有持续推进，方能赢得未来。

参考文献

- [1] 陈重霖. 数字化转型背景下 D 集团财务共享中心评价及优化研究 [D]. 西安理工大学, 2024.DOI: 10.27398/d.cnki.gxalu.2024.000524.
- [2] 纪文敏. 数字化转型背景下 HT 集团业财融合优化方案研究 [D]. 山东大学, 2024.DOI: 10.27272/d.cnki.gshdu.2024.003684.
- [3] 傅厚源. 数字化转型背景下财务共享中心绩效评价研究 [D]. 青岛大学, 2024.DOI: 10.27262/d.cnki.gqdau.2024.002476.
- [4] 邢永雷. 数字化转型背景下 CF 集团财务共享服务中心优化研究 [D]. 广西财经学院, 2023.DOI: 10.27956/d.cnki.ggxcj.2023.000149.
- [5] 苏慧莹. 数字化背景下 H 公司财务共享模式研究 [D]. 广东财经大学, 2023.DOI: 10.27734/d.cnki.ggdsx.2023.000865.
- [6] 张源. 数字化转型背景下国有企业财务共享智能优化研究 [D]. 东北财经大学, 2023.DOI: 10.27006/d.cnki.gdbcu.2023.001958.
- [7] 寿航霞. 数字化转型背景下的财务共享服务升级再造研究 [J]. 现代商业, 2022, (09): 154–156.DOI: 10.14097/j.cnki.5392/2022.09.035.
- [8] 袁刘英. 财务数字化转型背景下 Y 集团财务共享中心运营效果评价研究 [D]. 北京林业大学, 2022.DOI: 10.26949/d.cnki.gblyu.2022.000630.