数字化赋能下国有企业财务共享中心服务效能提升机制与实践路径研究

曹艳丽
中煤地质集团有限公司，北京 100038
DOI:10.61369/IED.2026050008

摘　　要： 国有企业新建财务共享中心处在数字化工具嵌入、业财流程重组和绩效责任重定的交汇位置，服务效能若只用办结数量评价，难以解释经济效益增长的真实来源。本文分析数字化工具嵌入、业财协同和服务适配对财务共享中心效能改善的支撑逻辑，梳理流程基础、数据转化、绩效协同和规则适配中的现实困境，提出业财互动、指标重构、数据共建和流程绩效协同的实践路径。财务共享中心把工单、单据、预算和资金数据转化为可追踪的服务结果后，国有企业能够压缩等待时间、减少返工损耗并改善预算执行质量。

关 键 词： 数字化赋能；财务共享中心；服务效能；绩效管理；国有企业

Research on the Mechanism and Practical Path of Improving Service Efficiency of State owned Enterprise Financial Shared Center under Digital Empowerment

Cao Yanli
China Coal Geological Group Co., Ltd., Beijing 100038

Abstract: A newly built financial shared service center in a state-owned enterprise is located at the intersection of digital tool embedding, business-finance process restructuring and performance responsibility redesign. If service efficiency is evaluated only by completed transaction volume, the real source of economic benefit growth is difficult to explain. This paper analyzes the supporting logic of digital tool embedding, business-finance coordination and service adaptation for efficiency improvement, identifies practical difficulties in process foundation, data transformation, performance coordination and rule adaptation, and proposes practical paths covering business-finance interaction, indicator restructuring, data co-construction and process-performance coordination. When work orders, vouchers, budgets and fund data are transformed into traceable service outcomes, state-owned enterprises can shorten waiting time, reduce rework loss and improve budget execution quality.

Keywords: digital empowerment; financial shared service center; service efficiency; performance management; state-owned enterprise

引言

国有企业财务管理正在从分散核算转向共享服务，预算控制、资金结算、税务处理、合同付款和供应商协同被压缩到更短的业务链条内。新建财务共享中心若只关注系统上线和岗位集中，原有审批习惯、数据口径和绩效责任会继续留在各业务单位，单据处理变快却未必带来经济效益增长。数字化工具嵌入后的服务效能改善，应从核心逻辑、现实困境和实践路径三个层面展开，把业务入口、规则校验、异常退回、满意度评价和成本动因放在同一条管理链上，使共享中心既能完成财务作业，也能支撑国有企业成本约束、资金周转和预算执行。

一、数字化工具嵌入下效能提升核心逻辑

（一）数字化工具嵌入逻辑

业财数据接口建设要把业务发生、预算占用、合同履约、发票校验和付款安排连接起来。共享中心可在业务系统生成事项编码，在预算系统锁定可用额度，在影像平台抽取发票和合同字段，再由财务系统完成凭证和支付指令，接口方案要规定字段来源、传输频次、校验失败处理和人工补录权限。国有企业内部单位多，系统建设历史不同，接口不宜一次追求全部自动化；高频报销、供应商付款和税费申报先完成字段贯通，低频复杂事项保

 | Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

留人工审核入口[1]。接口建设稳定后，服务人员不用重复录入相同数据，绩效指标也能直接读取工单状态。接口字段还应保留修改痕迹，业务人员补正合同编号、发票信息或预算项目时，系统记录原字段、新字段和处理岗位，便于识别高频错误来源。

（二）业财协同联动逻辑

岗位职责选配决定共享中心能否在上线初期承接分散业务。国有企业财务岗位原本兼具核算、审核、沟通和风险提示功能，集中后要把前台受理、影像初审、规则校验、专业复核、资金支付、税务处理和绩效分析分开设置，并明确每类岗位对单据质量、处理时长和异常反馈承担的责任。岗位选配不能简单按原财务人数平移，费用报销高频岗位要熟悉业务附件，资金岗位要掌握账户权限和支付批次，绩效分析岗位要读取工单与预算数据[2]。职责边界清楚后，退单不会在业务单位和共享中心之间往返推诿。业财协同还要求业务部门承担规则填报责任，共享中心承担异常解释责任，管理层依据绩效反馈配置资源。

（三）服务需求适配逻辑

新建财务共享中心的对象调查应先落到可被系统记录的流程节点，而不是停留在部门访谈层面。报销、合同付款、资金划拨、税费申报、预算调整和供应商对账分别形成入口单据、审批动作、校验规则和交付结果，节点采集表要记录单据来源、责任岗位、系统字段、异常原因和办结状态。国有企业层级多、授权链条长，同一费用事项在总部、区域公司和项目单位之间可能存在不同凭证清单，调查口径若只统计办结数量，就无法识别等待时间来自业务补件、财务退回还是资金计划不足。流程节点被拆成可比数据后，服务时效、差错责任和预算影响才能进入同一评价口径。

二、财务共享中心服务效能提升现实困境

（一）财务流程基础薄弱，协同动力不足

基线差异集中表现为作业量、审批层级和数据质量不一致。总部机关的费用单据数量较稳定，区域公司受项目周期影响更明显，生产经营单位还会出现抢修采购、临时用工和跨期结算等特殊事项。若新建共享中心忽视这些差异，统一规则会把低风险高频业务和高金额例外业务放入同一队列，服务时效被少量复杂单据拖慢[3]。基线调查要把业务类型、金额区间、附件完整度、审批层级和资金计划状态共同记录，形成共享中心上线前的比较基准。这样的基准不是为了保留原流程，而是为了判断数字化处理在哪些节点先产生效能变化。

（二）业财协同深度不足，数据资源转化不够

国企财务共享服务效能的短板通常不在单个系统功能，而在业务入口、规则校验和绩效反馈之间缺少连续责任。部分单位把共享中心理解为集中报账平台，业务部门只在提交单据后等待结果，财务人员只在退回单据时说明缺项，管理层只在月末看处理数量。这样的运行方式会掩盖经济效益损耗，退单造成的等待、重复沟通和资金计划扰动没有被纳入同一指标[4]。服务效能分析要把工单生命周期和经营管理目标连接起来，判断每个节点是否减少了无效等待和返工成本。还要关注例外事项占用岗位能力的情况，高金额付款、专项资金和跨期成本若缺少分级规则，会挤占普通报销和供应商对账的处理队列，使平均时效看似稳定而关键事项延误。

（三）绩效协同机制不健全，服务资源共享不足

共享服务绩效指标要像培训课程一样分层配置，使不同岗位理解指标含义和取数位置。前台受理关注一次提交完整度和业务答复时限，审核岗位关注规则命中、退单原因和差错更正，支付岗位关注批次安排、到账状态和账户风险，管理层关注单位成本、预算偏差和内部客户感知。指标课程化不是把指标名称做成清单，而是把每个指标对应到系统字段、岗位动作和改进责任。新员工进入共享中心时，可按业务入口、审核规则、支付控制和绩效分析四个模块学习，老员工则围绕异常案例更新规则。指标被解释到动作层后，考核结果才能改变服务行为。指标解释写入岗位手册和系统提示后，业务人员可看到规则来源，审核人员处理异常时可选择对应原因码，退单高发部门也能调整前端填报习惯。

（四）流程规则融合不深入，数字场景适配性不足

智能单据处理流程适合从影像识别、规则校验和工单派发三个环节进入。发票抬头、税号、金额、合同编号和预算项目可由影像识别先行抽取，系统再按金额阈值、附件清单、合同余额和预算可用额进行规则校验，异常单据被派发给对应岗位处理。实施过程应保留人工确认点，特别是关联交易、专项资金和跨期费用等事项，不能让规则引擎直接替代专业判断。智能处理的价值在于把重复识别和低风险校验前置，让财务人员把时间用于异常解释、资金安排和经营提醒。流程运行稳定后，绩效反馈可精确定位到识别失败、规则冲突或人工延误。

三、数字化赋能下财务共享中心效能提升实践路径

（一）建立业财协同互动机制，构建双向服务体系

内部客户满意度来自业务单位对服务可得性、规则清晰度和问题解决速度的连续感知。共享中心上线初期，业务人员最不适应的是凭证清单变化和退单原因不透明，若客服答复只重复制度条款，满意度会低于系统效率指标。服务项目评价可按报销咨询、合同付款、资金计划、税务处理和预算调整分组记录，并把评价结果同退单原因、办结时长和岗位答复质量关联。这样处理后，满意度不再是孤立问卷分数，而是定位服务短板的入口[5]。国有企业内部单位类型差异较大，满意度评价还应区分总部职能部门、生产经营单位和项目单位。总部更关注规则一致性，生产单位更关注支付及时性，项目单位更关注合同和预算衔接。共享中心把不同单位的评价结果回写到绩效指标后，可以发现同一规则在不同场景中的摩擦点，并把改进动作落到附件模板、审批提示或资金计划提醒上。数字化服务架构关系见图1。

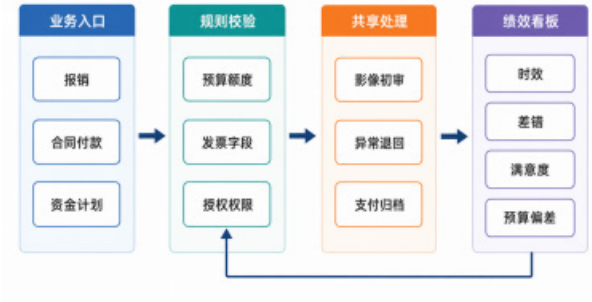


图1 财务共享中心数字化服务架构

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

图1中，业务入口把报销、合同付款和资金计划输入规则校验，预算额度、发票字段和授权权限经过校验后进入共享处理；共享处理中的影像初审、异常退回和支付归档继续流向绩效看板，绩效看板再把时效、差错、满意度和预算偏差反馈到规则校验，说明接口建设必须同时服务作业处理和绩效改进。

（二）重构适配绩效管理指标，打造共享服务评价载体

以价值目标为导向的绩效管理模式应把服务对象、作业质量和经济结果放在同一评价框架内。共享中心可把指标分为服务效率、质量控制、资金协同和经营支持四类：服务效率关注办结时长和队列积压，质量控制关注退单和差错更正，资金协同关注付款批次和账户余额安排，经营支持关注预算偏差和成本动因反馈。每类指标都要绑定岗位动作，避免只考核总量和速度[6]。国有企业采用该模式后，绩效管理不再只评价共享中心内部人员，而是带动业务部门按统一规则提交事项、带动财务部门按数据证据解释异常、带动管理层依据服务结果调整资源配置。资金紧张月份可提高付款计划和预算偏差权重，业务高峰月份可提高时效和退单权重，使共享中心评价同国企经营节奏一致。多指标改善关系按式（1）计算。

$$S = w_t (T_0 - T_1) + w_r (R_0 - R_1) + w_d (D_0 - D_1) + w_b (B_0 - B_1) \quad (1)$$

式（1）中，S为服务效能改善值；T_0为上线前单据平均处理时长，T_1为上线后单据平均处理时长，单位均为h；R_0为上线前月度退单件数，R_1为上线后月度退单件数，单位均为件；D_0为上线前差错更正件数，D_1为上线后差错更正件数，单位均为件；B_0为上线前预算偏差金额，B_1为上线后预算偏差金额，单位均为万元；w_t、w_r、w_d、w_b分别为时效、退单、差错和预算偏差的管理权重。各差值为正时，说明相同业务量下等待、返工或预算偏离减少。

（三）建立中心部门协同机制，搭建数据共建平台

共享作业时效测算应同时观察办结时间、退单件数、差错更正次数和预算偏差金额。以新建共享中心的设计运行情景为例，月度单据量设为1800件，集中上线前单据平均处理时长为48h、月度退单126件、差错更正54件、预算偏差金额310万元；数字化处理和绩效反馈稳定后，单据平均处理时长可压缩至30h、月度退单降至72件、差错更正降至31件、预算偏差金额收敛至190万元。该组数值说明效能改善不是单一时长变化，而是单据质量、预算控制和资金安排共同变化。时效测算还要避免把个别低风险事项的快速办结当成整体成果。若报销单据处理变快，但合同付款仍因预算字段缺失反复退回，业务单位对共享中心的评价不会稳定。共享中心应按业务类型分别记录等待、审核、退回、补正和支付耗时，再把超过约定时限的工单交给绩效分析岗位追踪。共享中心还可把四项差值合成为服务效能改善值，便于不同月份在同一业务量口径下比较。绩效反馈输出关系见图2。



图2 财务共享中心绩效反馈与效益输出

图2中，处理时长由48h变为30h、退单件数由126件变为72件、差错更正由54件变为31件、预算偏差由310万元变为190万元，四条输入箭头共同汇入绩效反馈；绩效反馈再分别指向资金周转、成本约束和预算执行，说明服务效能改善要转化为经营管理输出。

（四）加强流程绩效协同，增强国企经济效益支撑

共享中心的枢纽作用体现在数据、流程和责任三类连接。业务数据进入共享中心后，预算占用、合同执行、发票校验和付款结果可在同一事项编码下沉淀。流程连接使低风险事项快速通过，高风险事项进入专业审核，责任连接则把退单、差错、延期和满意度落实到岗位、业务单位和规则维护人员。经济效益增长来自这些具体连接带来的等待减少、资金安排改善和预算偏差收敛，而不是来自系统上线本身。国企通用场景重视可迁移的管理口径。不同行业企业都要在费用报销、供应商付款、预算控制、税务处理和资金计划中设置清晰入口。共享中心可先在高频事项中建立标准，再把异常处理经验转化为规则库。共享中心持续输出时效、质量、满意度和成本动因数据后，企业能够把绩效管理从事后考核前移到业务发生过程，经济效益增长也有作业基础。

四、结语

新建财务共享中心服务效能改善，不能停留在系统上线和集中报账层面，而要把业财协同、流程规则、绩效指标和经济结果连成可追踪的管理链。国有企业推进共享中心建设时，应先识别流程基线和服务困境，再以业财互动、指标重构、数据共建和流程绩效协同承接具体作业。共享中心稳定输出时效、退单、差错、满意度和预算偏差等结果后，财务管理可从事后考核前移到业务发生过程，经济效益增长也有作业来源和管理解释。

参考文献

[1]方月贞.数字化转型背景下财务共享中心员工绩效管理体系优化研究[J].中小企业管理与科技,2025,(8):165-167+177.

[2]陈文洁.数字化转型导向下的财务共享中心的绩效管理研究[J].黑河学院学报,2023,14(4):68-70.

[3]刘茜.央企财务共享中心人员绩效管理优化策略研究[J].市场瞭望,2025,(18):187-189.

[4]石剑.财务共享中心在集团企业中的应用与实践[J].财经界,2026,(11):93-95.DOI:10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2026.11.045.

[5]刘野.财务共享中心建设的实施路径与关键成功因素[J].中国集体经济,2025,(36):185-188.DOI:10.20187/j.cnki.cn/11-3946/f.2025.36.036.

[6]江德明.财务共享中心的建立与实施策略[J].中国商界,2025,(17):68-70.

 | Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.