

基于业财融合的财务共享中心建设研究

梁秋

河南理工大学, 河南焦作, 454850;

摘要: 在信息化主导的现代财务管理体系中, 财务管理职能正向业务前端延伸, 业财融合作为一种整合企业战略、财务与运营活动的管理模式, 其应用范围在大型企业中持续扩大, 而财务共享则正是推动业财融合进行深化的关键手段。本文首先界定了业财融合与财务共享中心的核心概念。随后, 从业财融合视角解析了企业构建财务共享中心的核心价值。接着探讨了财务共享中心建设过程中面临的主要挑战。最后, 基于业财融合要求, 提出了企业财务共享中心的建设路径, 具体包含: 明晰共享中心整体架构设计、推动业财流程再造、强化制度与人才支撑体系等。

关键词: 财务共享中心; 业财融合; 流程再造

DOI: 10. 64216/3080-1486. 25. 08. 027

业财融合作为创新管理理念, 正成为企业广泛采纳的发展方向, 财务共享中心的建设则是落实该理念的关键路径。当前经济持续演进、商业模式加速迭代, 面对高度不确定的市场环境, 企业亟需推进业财融合以契合时代发展需求。在此背景下, 财务共享中心应运而生, 建设财务共享中心同步深化业财、业税协同, 不仅可驱动财务管理向规范化、高效化、智能升级转型, 更能实现信息集约管理, 显著降低数据处理成本, 缓解财务人员负荷并提升工作效能。并且, 财政部、国资委等主管部门相继出台政策, 引导管理会计与智能财务体系建设, 形成政策支持、技术赋能与企业实践的三方联动格局。因此, 企业亟须深化技术赋能, 加速打造智能财务平台, 全面贯彻业财融合思维, 从而系统性提升财务运营效能。

1 业财融合和财务共享中心相关概述

1.1 业财融合的概念

“业财融合”指将业务运营(“业”, 狭义指业务部门, 广义指企业所有活动)与财务管理(“财”, 狭义指财务部门, 广义指资本与资金运作)有机结合的管理方式, 涵盖财务分析、资源优化及风险防控等核心内容, 是集团企业在数字经济时代管理升级的必然方向。在健全的业财一体化体系下, 业务部门需将数据及时传递至财务部门, 后者整合分析后, 将结果及改进建议反馈业务端, 共同提升财务管理、业务规范及风控水平。

1.2 财务共享中心的概念

集团企业的财务共享模式, 依托信息技术, 聚焦财务数据用户需求, 通过财务共享服务中心实现财务管理

的集约化、规范化和标准化。其核心目标在于优化组织结构。财务共享服务中心的建设重点在于系统构建与流程再造。一方面助力企业高效获取全面准确的财务数据, 并借助信息系统进行高质量分析与处理, 从而优化财务管理体系与流程; 另一方面, 为项目管理活动提供了标准化框架, 对提升财务管理效能与实现生产成本管控目标具有关键支撑作用。

业财融合与财务共享紧密关联、相互促进, 共同驱动集团企业高质量发展。财务共享为业财融合提供平台与技术基础, 而业财融合则是发挥财务共享价值的关键路径。若财务共享中心建设滞后或服务不足, 将阻碍财务数据的实时流转与应用, 导致业财融合难以深入有效推进。

2 业务融合视角下财务共享中心构建的意义

2.1 提高财务管理效率

集团企业因规模庞大易分散财务管理精力, 导致管理效能不足, 引发效率低下及管控漏洞, 业财交互渠道容易被割裂, 阻碍财务端为业务活动提供决策支持、风险预测及过程控制服务, 进而影响经济活动的有效开展。财务共享中心的应用通过重构集团财务服务体系, 将职能集中, 各子公司需经共享中心向集团财务部门发起服务请求, 由此构建“自下而上”的服务机制。该机制支持财务部门整合资源, 按需提供高效多元服务。在此过程中, 灵活全面、内容客观的数字化管理会计报告发挥关键作用, 既帮助财务端实时掌握业务动态并防控风险, 又保障业务高效运转, 最终推动集团在业务顺利实施中

达成战略目标。

2.2 推动跨部门合作和信息共享

信息传递理论表明，信息不对称引发逆向选择，阻碍交易双方达成帕累托最优，而信息孤岛将推高经营成本。故需持续的信息流动以提升资源配置效能。传统集团企业财务管理中，冗长的核算流程与复杂组织架构加剧了信息孤岛风险，制约战略决策质量。财务共享中心的建立可打通业财信息壁垒，其核心目标正是促进信息共享：通过整合组织动态能力支撑战略发展，加速财务信息传递。业财融合的本质即实现财务与业务信息互通，借助先进管理理念、组织优化及财务职能转型，实现三大价值：其一，促使财务人员实时获取业务数据，预判风险并为管理层提供精准决策依据；其二，推动财务部门基于多维信息向业务单元输出科学建议；其三，通过持续优化组织结构，直接提升管理层的决策效率。2.3 有助于规避财务风险

财务共享中心可对企业管理风险实施前置预警并驱动有效应对，具体表现为：资金管理层面，集团通过实时资金洞察为业务部门提供配置依据，既提升合作方信用评估效能，又盘活闲置资金优化管理；内控增效层面，中心强化经营薄弱环节的管控力度，依托信息高速流动构建跨部门监督机制，使内控部门能精准监控项目执行，全面提升资金使用效率。

3 业财融合下财务共享中心构建的难点

3.1 业务的灵活性与流程的标准化的矛盾

财务共享模式依托标准化流程实现降本增效，但其刚性框架难以适配多部门、多业务的差异化诉求。实践中，不同业务场景的财务流程客观存在显著特异性，若机械推行统一标准，将削弱业务敏捷性；更甚者，过度标准化可能抑制员工创新活力，最终侵蚀企业的动态竞争力与创新基因。

3.2 内部控制执行与监督难度加大

财务共享模式在重构财务流程的同时，也重塑了内部控制的风险图谱。当分散的财务数据向中央枢纽聚合时，企业面临跨部门、跨区域的协同治理挑战。其一，执行层异化。分支机构因认知差异，可能会对内控政策理解偏差，导致内控力度不足。其二，监督效能衰减。数据中心的形成虽提升信息完整性，却引发监督部门的数据过载危机，使得监督部门的效率以及质量降低。其三，信息传导阻滞。当财务共享中心成为数据黑洞，业

务端风险信号需经多层流转才能触达监督部门，就存在了一个悖论：数据越集中，信息流动性反而可能越脆弱，难以及时获取关键信息。

3.3 人才配置与技能更新滞后

财务共享中心的有效运作依赖于具备业务与财务双重知识结构的复合型人才，该类人才不仅精通业务运作，也掌握财务专业技能，当前在劳动力市场中供应不足。与此同时，企业内部现有财务团队多以会计核算见长，缺乏所需的综合能力。在内外人才均匮乏的背景下，即便建成了财务共享中心的管理系统，也缺乏专业人员牵头实施，可能导致前期投入成效不彰。人才作为核心资源，加快引进和培育业财融合型人才已成为企业亟待应对的挑战之一。

3.4 信息系统集成与数据安全挑战

财务共享中心的建设成本较高，技术投入与资金支持二者不可或缺，因此往往超出中小企业的承受范围。即便对部分大型企业而言，其在技术层面也面临系统功能开发的难题，包括业务复杂度高、组织层级多、流程环节冗长以及财务核算要求严苛等问题，导致系统开发极具挑战性。即便系统开发完成，还需经历试运行与正式运行阶段，而如何将原有系统中的数据完整迁移至新平台，并确保迁移过程的准确无误，此类实际操作中的瓶颈也会显著影响财务共享中心的建设进程。此外，财务共享中心的建设还面临着数据安全方面的严峻挑战。随着财务与业务数据的集中处理与存储，系统成为大量敏感信息的核心节点，一旦遭受内部泄露或外部攻击，将可能引发重大运营风险与合规问题。因此，企业需构建覆盖技术、流程与管理的多层次防护体系，包括严格的身份认证与权限管控、数据传输与存储加密、操作行为审计追踪以及符合相关法律法规的安全合规机制，从而在提升共享效率的同时，确保关键数据的完整性、保密性和可用性。缺乏健全的数据安全策略不仅会增加系统运行隐患，也可能影响财务共享模式的长期可持续发展。

4 基于业财融合的财务共享中心建设路径

4.1 明确财务共享中心整体架构

企业相关机构需深度把握公司的业务需求，与各业务单元紧密协作，将财务会计模块、管理会计模块及信息系统模块有机整合，构建起业财融合型财务共享中心的总体框架。该框架包含三个层次：执行层、核算层和

决策应用层。在业财融合背景下，应对财务共享体系进行全面升级。在执行层，系统应立足企业现有核心业务与潜在新兴业务，着力完善财务数据的传输通道，强化业财数据流转，推动财务紧密配合业务运营，有效支撑企业业务拓展；在核算层，应坚持以业务为导向进行财务核算，为业务推进提供真实可靠的财务依据；在决策与应用层，应依据企业整体战略与核心业务方向，对财务数据实施深度分析，辅助企业战略决策与业务优化。因此，财务共享体系需持续优化运行重心，契合企业业务转型与发展需求，确保始终以业务为核心展开运作。

4.2 业务流程再造

财务共享中心在实现业务数据全面共享的基础上，正持续深化业财融合进程。其一方面服务于集团企业的战略决策，提供相应管理支撑；另一方面推动财务管理向业务前端延伸，依据实际业务场景提供精准服务。为提升服务效能，财务共享中心逐步对接多类信息系统，包括银企直联、应收共享、线上报销、会计核算、预算、报表等系统。企业应结合自身发展需求，灵活配置多元化功能模块。例如，可增设“过程改进”模块，以加强财务动态管理，确保战略目标、中长期运营目标以及子公司和部门目标之间的协同，并依据财务共享中心的数据分析结果实施动态调控，从而保障资产安全、预算可控，增强企业综合竞争力，最终实现收益最大化。财务共享中心的出现和发展以互联网为基础设施，依托数字技术提供多样化服务，推动财务管理向线上化、自动化和智能化转型。这表明，引入先进技术手段能够有效提升财务共享中心的服务水平，进而增强整体财务管理能力。目前，财务共享中心已广泛应用于大数据、数据库、数据挖掘与数据安全等技术领域，并通过系统化技术集成不断优化应用架构。在此背景下，集团企业应强化技术整合意识，通过持续引入高新技术不断提升财务管理效率。并且由于集团企业在规模、技术实力及财务共享中心建设经验等方面存在差异，所需功能模块也不尽相同。企业应立足实际厘清需求，按需构建功能模块，以实现财务共享中心“因企制宜”的应用与发展目标。

4.3 组建人才队伍

集团企业应组建专门的财务共享中心服务团队，该团队需定期组织学习，将理论和技术进展转化为推动中心升级的实际动力，确保财务共享能力持续更新。其次，

应统筹各子公司部门负责人参与系统培训，强化其对财务共享重要性的认识，明确其在信息共享中的责任，并提升运用共享数据资源的意识，从而为打通财务共享“最后一公里”提供组织和人才支撑。最后，企业应倡导以人为本的管理理念，引导业务一线人员积极思考财务共享与自身工作的联系，结合实际论证业务化功能模块建设的可行性，为拓宽财务共享中心的应用场景创造良好条件。

4.4 完善制度保障

财务共享中心的建立会对原有的业财沟通方式带来改变，各部门的权责分配也将相应调整。为保障管理活动的有序开展，企业需对财务制度进行优化。一方面，应完善财务共享中心相关的管理责任界定、绩效考评及问责机制。例如，若该中心在资金结算环节未按规定操作导致企业资金损失，须明确此类重大过失的具体惩处方式，并纳入制度条文。另一方面，需将财务制度作进一步细化。各业务部门均可能与财务共享中心发生交互，尤其在费用报销和预算审批等流程中，应明确规定各项操作步骤及反馈机制，使员工清楚如何执行。通过将总体制度分解为针对不同部门的工作指南，能够增强员工对财务共享的理解，切实做到有章可循、有据可依。

5 总结

综上所述，以业财融合为基础建设财务共享中心，已成为推动现代企业财务管理模式变革的关键路径，不仅能够提升财务管理的战略支撑能力，也有助于支持企业业务规模持续扩大。而在实际推进过程中，企业应遵循业财融合理念，配合财务共享流程，对内部组织结构进行适配性调整，并构建科学合理的管理指标体系。同时，还应强化数智技术应用支撑，提升人力资源管理及制度建设水平，全面夯实财务共享管理体系的运行基础。

参考文献

- [1]李秀蕾. 财务共享下集团企业推进业财融合的路径探究[J]. 乡镇企业导报, 2025(14): 147-149.
- [2]王圆媛. 财务共享对央企财务管理及业财融合的影响探析[J]. 中国市场, 2025(21): 175-178.
- [3]段静静. 业财融合视角下国有企业财务共享模式研究[J]. 乡镇企业导报, 2025(13): 129-131.
- [4]张斐瑜. 基于业财融合的企业财务绩效评价[J]. 合作经济与科技, 2025(18): 142-144.