

财务共享服务中心的风险防控体系构建研究——基于风险点识别与对策的视角

付静¹ 袁新艳²

1 新乡市烟草公司卫辉市分公司 综合办公室, 河南省新乡卫辉市, 453100;

2 河南省烟草公司新乡市公司 财务管理科, 河南省新乡市, 453000;

摘要: 本文基于财务共享服务中心的风险防控体系构建研究, 探讨烟草商业企业在数字化转型中的财务管理转型路径。作者通过分析财务共享建设的核心成效与突出问题, 提出从数据治理、业财融合、智能风控、人才机制等方面进行转型设计, 并构建保障机制以推动落地实施。研究表明, 财务共享中心的构建不仅是核算集中化的过程, 更是向战略决策支持和生态协同演进的关键支点, 为高质量发展提供了重要支撑。

关键词: 财务共享; 业财融合; 数字化转型; 智能化风控; 烟草企业

DOI: 10. 64216/3080-1486. 25. 09. 051

引言

在全球产业数字化浪潮背景下, 财务数字化转型已成为我国“十四五”会计改革发展的核心任务。2025年7月22日至23日, 全国烟草半年工作会议在北京召开, 会议中强调: 稳步加强行业穿透式监管, 充分发挥科技创新“关键变量”作用, 培育新的经济增长点, 系统提升行业治理效能。在宏观经济承压与税利增长空间收窄的双重挑战下, 高质量发展亟需财务管理从核算型向价值创造型升级。管理会计作为驱动降本增效、优化资源配置的核心抓手, 其深层应用已成为破解行业“战略转型瓶颈”、支撑技术革新与管理创新的关键路径。国家烟草专卖局坚决贯彻网络强国战略, 将数字化转型列为优先议程。近年来财务共享平台在全省系统全面推广, 初步实现“会计核算标准化、审批查询便捷化、数据管理精细化”的基础重构。然而当前转型仍面临深层次矛盾: 业财协同脱节、数据价值释放不足、人才结构失衡。本研究立足财务共享实践, 多维度尝试解决深层次矛盾, 为探索烟草商业企业财务管理转型路径提供思路。

1 财务共享建设核心成效和突出问题

1.1 核心成效

财务共享中心在全省系统推广后, 在三个方面实现基础重构: (1) 标准化核算体系落地, 统一制定《全省会计核算操作规范手册》, 凭证自动生成率大幅上升; (2) 跨区域流程效率质变: 电子审批平台覆盖全市分公司, 报销周期大幅缩短, 跨市县单据单位时间处理完成率较高提升; (3) 数据资源池初步构建: 整合资金

支付、税务申报等财务流程数据, 建立字段统一的主数据库, 日均处理业务单据较前有较大提升。

1.2 财务共享深层矛盾与转型瓶颈

1. 数据分析能力薄弱。缺乏对财务大数据的深度挖掘与应用, 难以支撑管理层对成本控制、盈利能力、资金效率等方面的精准分析。

2. 资产运营风险隐现。资产配置标准不统一, 资产投入产出效益不对等, 闲置资产盘活效率不高。

3. 财务共享职能短板。财务人员陷于报销稽核, 对业务认知深度不足, 导致数据分析无法精准溯源业务动因。因缺乏对业务场景的理解, 无法解析具体减少动因, 业财脱节致使降本增效分析停留于表面数值变动, 难以驱动管理决策优化。

4. 组织架构滞后, 前置审核效能不足。财务共享审核处于业务流程的末端, 导致发现问题时(如采购合同执行完毕), 业务已不可逆或纠偏成本过高。

5. 成本管控质量不足, 预算执行偏差率可控但科目核算不规范。当前预算管理主要聚焦执行结果分析, 未能深度嵌入业务价值链前端, 导致无法为业务优化提供实时决策支持, 形成业财协同的价值断层。

6. 税务风险防控被动, 政策响应滞后。政策响应滞后: 税务政策变化应对主动性不足, 存在漏税及错误申报风险。防控覆盖面不足: 政策学习覆盖面不足。

7. 人才结构矛盾凸显。复合型人才缺乏, 业财融合能力不足, 年龄结构老化, 专业职称覆盖率低。

2 财务共享模式下财务管理转型路径设计

2.1 强化数据治理与流程重构

2.1.1 构建业财一体数据标准体系

主数据强制统管机制，制定《业财主数据规范管理指南》，财务核心数据编码规则，消除跨系统数据壁垒，确保业务事件与财务核算同源同质。全链路数据质控闭环，建立“采集-清洗-稽核-应用”四阶治理流程，部署异常值自动拦截规则（如超预算费用冻结审批），实现数据质量全程可追溯。

2.1.2 推动审核流程深度前置化

层级	核心职能	实施要点
战略财务	资源配置/资本运营/税利规划	建立全市资金池与税务共享中心
业务财务	预算渗透/成本优化/绩效评价	派驻业务单元 BP 岗（业务伙伴岗位）
共享财务	标准化处理/数据资产运营	RPA 自动化（机器人流程自动化）覆盖

2.2.2 预算深度穿透业务价值链

动因追溯模型开发：构建“物流单箱成本-配送里程-燃油费率”等动因分析模型，精准定位成本管控关键节点。动态滚动预测机制：联动业务系统数据实时更新预算执行态势图，偏差超阈值自动触发预警并推送优化方案。

2.3 构建智能化风控体系

2.3.1 税务风险实时联防联控

整合全国税收法规及行业政策，构建标签化政策知识图谱，支持关键字秒级检索。历史稽查案例训练风险预测模型，自动识别高风险业务场景。

2.3.2 资产全周期智能监测

数据画像技术应用，搭建资产健康度评估模型，通过“闲置时长-维护成本-创收能力”三维度打分生成热力图。闭环处置机制，智能推送跨区域调剂方案（如市县公司闲置资产的合规转型），提升盘活效率。

风控节点业务端植入，将合同合规性校验、预算可行性验证等财务规则嵌入采购审批、项目立项等业务源头环节，提升风险问题阻断率。智能审单引擎全覆盖，应用 OCR（光学字符识别）+NLP（自然语言处理）技术实现票据结构化解析与政策规则匹配，提升自动审核率，释放稽核人力转向价值分析。

2.2 深化业财融合与价值创造

2.2.1 三级财务职能体系落地

2.4 创新人才机制与评价体系

2.4.1 人才梯队立体化培养

能力重塑工程—导师赋能机制，选拔业务专家与财务骨干组建“业财融合导师团”，实施定制化带教项目（如“卷烟营销预算沙盘”实战工作坊）。竞赛式成长路径：开展智能财税算法大赛、BP 方案设计擂台赛，优胜者直通后备人才库。

激励体系重构，建立“价值贡献积分银行”，将政策研究成果、流程优化提案等转化为晋升积分，高级职称覆盖率提升至行业均值。

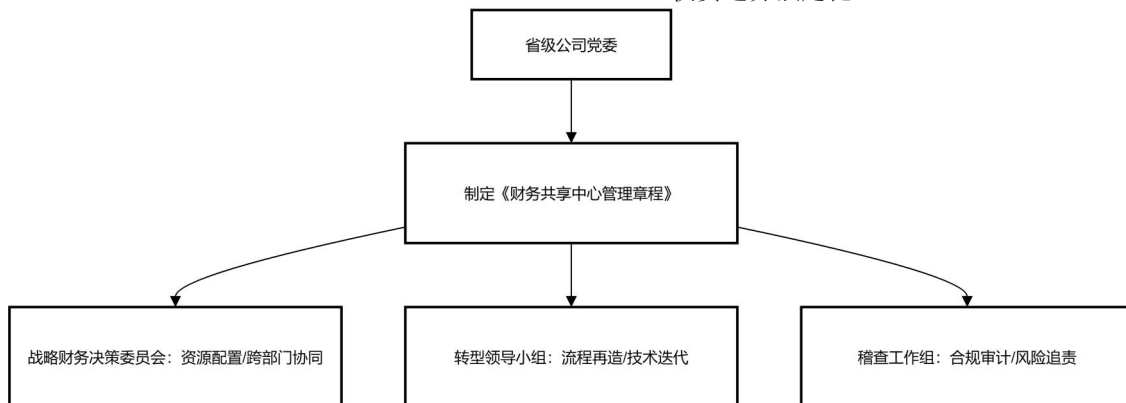
2.4.2 数据驱动的评价机制

智能化评价工具将基于共享中心数据流自动生成“财务管理效能热力图”，实时呈现各单位降本增效、风险管控等核心指标健康度。

3 保障机制与落地策略

3.1 制度保障：构建转型治理框架

3.1.1 权责边界法定化



纵向确权：明确战略财务、业务财务、共享中心三级架构的核心权责清单。横向协同：建立业财联席会议制度，编制《跨部门协作流程手册》规范制定关键交接节点。

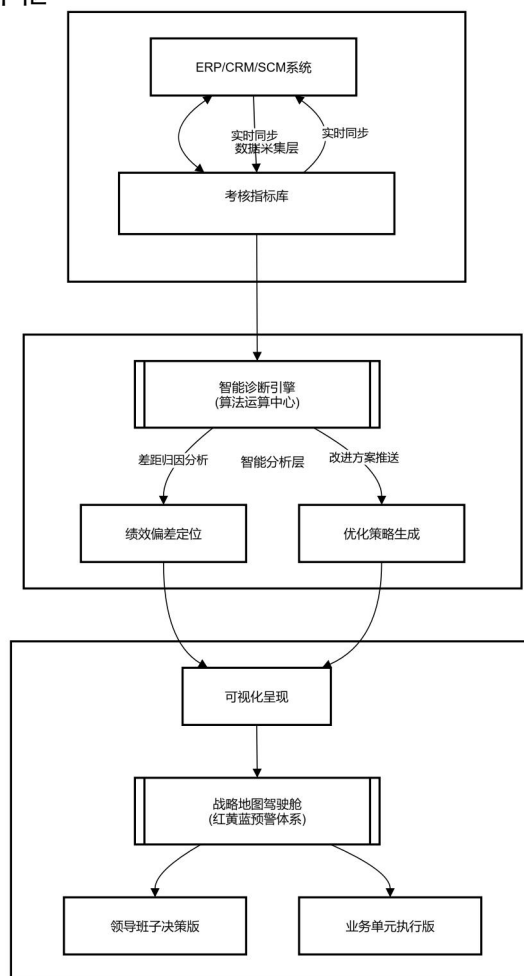
3.1.2 制度动态更新机制

政策响应沙盘推演：每季度开展税制改革、数据安全等政策变化对流程的冲击模拟，生成《制度适配性诊断报告》。容错备案制试点：对创新性业务（如数字资产估值）实施“备案实施-过程监督-事后评估”的柔性监管。治理内核：通过权责“双清单”破解职责模糊困

境，构建“决策-执行-监督”三角制衡结构。

3.2.1 动态考核系统架构

3.2 技术支撑：打造智能监控中枢



指标智能抓取：自动采集共享中心流程自动化执行率、单据退回率等过程数据；趋势预测引擎：基于 ARIMA 模型（自回归移动平均模型）预判未来三月考核达标概率；短板靶向推送：向未达标单位自动发送《改进任务书》。

3.2.2 数据安全防护体系

风险层级	防护措施	技术载体
传输安全	国密 SM4 加密+BFT 共识校验	区块链跨系统通道
隐私保护	联邦学习+差分隐私技术	业务数据脱敏平台
灾备恢复	同城双活+异地冷备架构	华为 OceanStor 存储

从三个层级防护数据安全，实现考核从“秋后算账”到“过程干预”的质变，达成用数据流牵引管理流目标。

4 结论

财务共享服务作为企业数字化转型的关键支点，其价值远不止于流程集约化与效率提升。本研究通过业财融合视角的系统分析表明：财务共享中心的构建仅仅是转型征途的起点，而非终极目标。在产业变革加速的背景下，财务共享机制需持续进行三阶跃迁：由基础核算工厂向战略数据中枢升级的功能演进，从成本节约维度

扩展至决策支持维度的价值重构，实现与供应链金融、税务云平台的有机链接的生态协同。这种动态适配能力，正是财务组织响应“十四五”时期高质量发展诉求的核心竞争力。本研究通过财务共享建设核心成效和突出问题、财务共享模式下财务管理转型路径设计、保障机制与落地策略三个维度为财务共享模式下财务管理转型提供了参考。

参考文献

- [1] 杨晓唤,王艳丽.烟草商业企业财务数字化转型路径探析——以H省烟草公司为例.国际商务财会[J].2023,(17):39-42.
- [2] 姜清源,王艳丽.财务共享模式下加强企业内部财会监督的思考.中国农业会计[J].2024,34(04):9-11.

作者简介：付静，女，新乡市烟草公司卫辉市分公司，综合办公室副主任，中级会计师。

袁新艳，女，河南省烟草公司新乡市公司，财务管理科副科长，中级会计师，中级审计师。