

财务共享模式下制造业企业运营的风险与防控 ——以H公司为例

王 静*, 周凤麒

山东建筑大学商学院, 山东 济南

收稿日期: 2025年4月10日; 录用日期: 2025年4月24日; 发布日期: 2025年5月31日

摘 要

在数字化转型与全球化竞争背景下, 制造业企业财务管理面临新挑战, 财务共享模式(FSS)成为提升财务运营效率的关键。本文以智能制造企业H公司为案例, 旨在深入剖析制造业企业财务共享模式的风险识别与防控策略, 助力企业提升财务运营效率和风险管理能力。通过文献分析并结合相关数据与资料, 系统梳理H公司财务共享体系的风险类型、成因及影响路径。研究发现, H公司面临技术与操作风险以及外部环境与合规风险, 其成因包括技术架构滞后、系统集成缺陷、内控流程僵化及合规管理动态适配不足。基于此, 研究提出“技术加固 + 管理升级”双轮驱动策略, 建议通过区块链存证、AI异常预警、动态权限管理及跨境合规协同机制, 强化数据安全性与流程透明度, 同时构建敏捷合规体系以应对动态监管环境。本研究不仅为H公司提供优化路径, 也为制造业企业数字化转型中的风险管理提供理论支撑与实践参考。

关键词

财务共享模式, 风险管理, 技术加固, 制造业企业

Risks and Prevention of Manufacturing Enterprise Operations under Financial Sharing Mode

—Taking H Company as an Example

Jing Wang*, Fengqi Zhou

School of Business, Shandong Jianzhu University, Jinan Shandong

Received: Apr. 10th, 2025; accepted: Apr. 24th, 2025; published: May 31st, 2025

*通讯作者。

文章引用: 王静, 周凤麒. 财务共享模式下制造业企业运营的风险与防控[J]. 电子商务评论, 2025, 14(5): 3726-3737.
DOI: 10.12677/ecl.2025.1451689

Abstract

In the context of digital transformation and global competition, financial management of manufacturing enterprises is facing new challenges, and the Financial Shared Service (FSS) model has become the key to improving financial operational efficiency. This article takes the intelligent manufacturing enterprise H Company as a case study, aiming to deeply analyze the risk identification and prevention strategies of the Financial Shared Service (FSS) model in manufacturing enterprises, and help enterprises improve their financial operation efficiency and risk management capabilities. Through literature analysis and relevant data and information, it systematically sorts out the risk types, causes, and impact paths of H Company's financial sharing system. Research has found that H Company faces technical and operational risks, as well as external environmental and compliance risks, which are caused by lagging technical architecture, system integration defects, rigid internal control processes, and insufficient dynamic adaptation of compliance management. Based on this, a dual wheel driving strategy of "technology reinforcement + management upgrade" is proposed in the study. It is suggested to strengthen data security and process transparency through blockchain certification, AI anomaly warning, dynamic permission management, and cross-border compliance collaboration mechanisms, while building an agile compliance system to cope with dynamic regulatory environments. This study not only provides an optimization path for H company, but also provides theoretical support and practical reference for risk management in the digital transformation of manufacturing enterprises.

Keywords

Financial Sharing Model, Risk Management, Technical Reinforcement, Manufacturing Enterprises

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在数字化转型浪潮与全球化竞争日益激烈的当下,制造业企业正面临着前所未有的复杂环境。从全球范围来看,经济格局不断演变,贸易保护主义抬头,地缘政治冲突频发,这些因素都给制造业企业的海外市场拓展带来了诸多不确定性。同时,国内市场也面临着消费升级、产业结构调整等变化,消费者需求日益多样化和个性化,对制造业企业的产品研发、生产效率和供应链响应速度提出了更高要求。在这样的大背景下,制造业企业的财务管理面临着前所未有的挑战。随着市场环境的快速变化和技术的不斷进步,企业不仅要应对原材料价格波动、劳动力成本上升等传统问题,还要适应数字化时代对财务管理的新要求。如何提高财务运营效率、降低管理成本,并同时确保财务合规性与风险可控性,已成为企业财务管理战略的核心议题。传统的财务管理模式由于存在部门分割、流程繁琐、信息不透明等问题,已经难以满足企业快速发展的需求。

财务共享模式(Financial Shared Services, FSS)作为一种集约化、智能化的财务管理方式,凭借其高效整合财务资源、优化财务管理流程的优势,逐渐成为全球领先制造企业优化财务管理的关键举措。该模式通过引入先进的信息技术和管理理念,打破了传统财务管理的部门壁垒,实现了财务业务的集中处理和共享服务,有效提高了财务管理的效率和质量。财务共享模式通过构建集中化的财务共享服务中心(FSSC),将分散的财务职能进行整合,实现资金管理、报账审核、财务结算、税务管理及财务分析等多

个环节的高效协同。这一模式不仅显著提升了财务信息的透明度与可控性, 还为企业带来了成本控制、效率提升和决策支持等多重益处。然而, 随着财务共享模式的广泛应用, 一系列新的风险和挑战也随之浮现, 如数据安全风险、流程标准化难题等, 这些问题对企业的技术能力和管理水平提出了更高的要求。

H 公司作为优秀的智能制造企业, 其财务共享体系在数字化转型方面走在了行业前列。通过融合云计算、大数据、人工智能及区块链等前沿技术, H 公司构建了高度智能化的财务管理平台, 涵盖了票税云、费用云、解析云、结算云、审计云、报表云等多个核心模块, 实现了财务业务的一体化管理与全球协同。然而, 随着业务的不断扩展和全球化战略的深入实施, H 公司的财务共享体系也面临着数据安全防护、流程自动化稳定性、供应链波动应对及全球财务合规管理等多方面的挑战。

在此背景下, 本文旨在深入探讨 H 公司财务共享模式下的风险识别、成因分析以及防控体系优化策略。通过梳理国内外关于财务共享模式的研究现状, 结合 H 公司的实际运营情况, 本文将从技术与操作层面、外部环境与合规层面两个维度, 全面剖析 H 公司财务共享体系面临的风险, 并提出针对性的防控措施。这不仅有助于 H 公司进一步完善其财务共享体系, 提升财务运营效率, 也为其他制造业企业在财务共享模式下的风险管理提供了有益的参考和借鉴。

2. 文献研究

2.1. 国内研究

近年来, 国内学者对财务共享模式的研究主要集中在其对企业财务管理效率、财务风险管控及数字化转型等方面的影响。财务共享模式的应用能够优化企业资源配置, 提高财务管理的集中度和效率, 降低财务运作成本, 但同时也伴随着一定的风险和挑战[1]。胡爱平等(2021)的研究表明, 财务共享对企业财务绩效具有显著提升作用, 例如华为公司的案例研究表明, 该模式在优化资金管理、提升会计信息质量及促进业务财务一体化方面发挥了重要作用[2]。此外, 财务共享模式的实施与企业财务信息质量密切相关, 马秋舒和张庆(2023)的研究指出, 在提高财务数据处理效率的同时, 企业需加强数据安全治理, 避免信息滥用与风险累积[3]。

在财务风险管控方面, 许汉友和韦希(2021)的研究表明, 财务共享的集中化管理能够在一定程度上降低企业的财务风险, 但其效果取决于企业内部控制体系的健全性, 若缺乏完善的风险防范机制, 可能导致财务数据失真、内部控制薄弱等问题[4]。尤其是在制造业企业中, 财务共享模式虽然提高了融资效率, 但也使融资风险呈现集中化趋势, 企业需通过优化信用管理体系来降低可能的财务风险[5]。此外, 陈先华等(2024)对国有资本运营公司的研究表明, 财务数字化体系建设在提升企业财务管理能力的同时, 也对数据安全提出了更高的要求, 企业需增强财务共享平台的安全防护能力, 以降低因信息化带来的数据泄露和系统故障风险[6]。

随着信息技术的发展, 财务共享模式与数字化、智能化技术的融合逐渐成为研究热点。范桂铭(2024)的研究发现, 云审计环境下, 会计师事务所需应对数据存储与传输过程中的安全隐患, 以确保审计工作的准确性和可靠性[7]。未来, 企业需要结合人工智能、大数据等先进技术, 进一步完善财务共享体系, 加强内控管理, 并构建更加安全、高效的财务共享服务平台, 以实现风险最小化与管理效率最大化。

综上所述, 国内研究普遍认为财务共享模式能够提升企业财务管理效率、优化资源配置, 并在一定程度上降低财务运作成本。然而, 该模式的实施也伴随着数据安全、内部控制以及财务风险集中化等挑战, 特别是在制造业企业中, 财务共享模式的应用需要进一步加强风险管控体系, 确保财务数据的真实性与安全性。此外, 随着数字化、智能化技术的快速发展, 未来研究应重点关注财务共享模式与新兴技术的深度融合, 以提升财务管理的智能化水平, 进一步优化企业运营效率和财务风险防控能力。

2.2. 国外研究

随着全球制造业企业数字化转型的深入, 财务共享模式的应用日益广泛, 然而其运营过程中仍面临诸多风险与挑战。Shared Assessments (2025)的研究表明, 财务共享模式虽然能够优化企业的财务管理流程, 但若缺乏有效的风险防控机制, 可能导致企业财务决策延迟、内部控制薄弱以及数据安全隐患[8]。

AuditBoard (2023)指出, 财务共享中心的集中化管理模式虽然提高了财务处理的效率, 但也带来了新的审计和内部控制挑战。特别是在跨国企业中, 不同国家的税收、法律法规差异使得财务合规性管理更加复杂, 企业需要构建全面的合规框架, 以降低法律风险[9]。此外, NAVEX (2023)强调, 在财务共享模式下, 信息集中化可能会增加数据泄露的风险, 企业需加强数据加密和访问控制, 确保财务数据的完整性和安全性[10]。

与此同时, First Citizens Bank (2023)的研究发现, 财务共享模式在提升企业资金利用效率方面具有显著优势, 尤其在降低财务管理成本和优化现金流管理方面表现突出[11]。然而, 企业在推行财务共享时, 若未建立合理的内部控制体系, 可能会削弱财务透明度, 增加财务信息失真的风险。NetSuite (2023)进一步指出, 企业应充分利用区块链、人工智能等数字化技术, 以提升财务数据的安全性和可追溯性, 同时构建完善的风险管理体系, 以实现财务共享模式的稳定运行[12]。

总体而言, 国外研究认为财务共享模式在制造业企业中的应用能够提升财务管理效率, 但也伴随着财务决策滞后、数据安全隐忧和合规性挑战等问题。未来, 企业应通过强化内部控制、优化合规管理体系, 并结合先进的数字化技术手段, 提高财务共享的透明度和安全性, 以确保财务共享模式的稳定运营。

3. H 公司财务共享模式下的风险识别与分析

在财务共享模式下, H 公司在提高财务管理效率、降低运营成本的同时, 也面临着一系列潜在的运营风险。这些风险主要体现在技术与操作层面、外部环境与合规层面。技术与操作风险主要涉及数据安全、信息系统稳定性及流程标准化可能带来的问题; 而外部环境与合规风险则受到市场波动、供应链管理以及法律法规变动的影 响, 可能导致财务合规性挑战和政策适应性问题。准确识别并深入分析这些风险, 对于 H 公司优化财务共享体系、提升企业运营稳定性和财务管控能力至关重要。

3.1. 技术与操作风险

3.1.1. 数据安全与隐私保护风险

在 H 公司财务共享模式下, 数据安全与隐私保护风险始终是技术与操作风险的核心问题。H 公司的财务共享中心负责集中处理包括财务报表、预算及投资决策在内的敏感信息, 因而对数据加密与安全防护提出了极高要求。根据中国管理会计网公开的检测报告显示, 2021 年, H 公司财务数据的加密覆盖率约为 51%, 而到 2023 年这一比例已提升至约 65%。然而, 这一改善幅度仍然低于金融等行业普遍达到的 80% 以上水平, 显示出 H 公司在数据加密防护方面依然存在较大技术缺口。此外, 国内权威机构如中国信息安全监测中心(CISMC)于 2022 年发布的报告中指出, 部分制造业企业曾因系统漏洞和弱口令问题发生未经授权的访问事件, 虽然具体损失数据未予全面披露, 但该报告明确警示了数据泄露和恶意篡改风险的严重性。

从表 1 可以发现, 尽管 H 公司在过去几年中通过技术升级和流程优化不断提高数据加密覆盖率, 但在面对复杂多变的网络攻击手段时, 依然存在数据泄露、信息篡改及未经授权访问等风险。考虑到财务共享模式下信息的高度集中化特性, 任何微小的安全漏洞都可能导致企业财务状况、商业机密及战略信息的泄露, 从而对企业的决策、声誉以及合规性产生深远影响。因此, H 公司亟须进一步完善其数据防护机制, 通过采用端到端加密、零信任架构以及自动化威胁检测等先进技术, 提升整体信息安全水平,

确保财务数据的完整性和机密性。

Table 1. H Company's data encryption coverage and related data leakage incidents

表 1. H 公司数据加密覆盖率及相关数据泄露事件

年份	加密覆盖率	重大数据泄露事件描述
2021	51%	报告中提及个别内部数据泄露事件, 未披露具体损失金额
2022	57%	CISMC 报告指出存在因系统漏洞导致的未经授权访问事件
2023	65%	加密覆盖率提升, 但依然存在弱口令等基础性安全漏洞

3.1.2. 流程标准化与自动化风险

在 H 公司财务共享模式下, 流程标准化与自动化风险主要源于对 RPA (机器人流程自动化) 系统的高度依赖以及由此引发的操作不稳定性问题。H 公司通过引入 RPA 技术, 实现了财务流程的标准化和自动化, 旨在降低人工操作成本、提高数据处理效率和确保信息一致性。然而, 根据《中国管理会计网》及国家信息安全监测中心发布的检测报告, 从 2020 年至 2024 年, H 公司的 RPA 失败率和手工错误率虽呈现逐年下降趋势, 但仍存在一定风险。表 2 的具体数据显示, 2020 年 H 公司的 RPA 失败率约为 9.0%, 同期手工错误率约为 5.0%; 2021 年分别降至约 8.2% 和 4.6%; 2022 年进一步降低到 7.8% 和 4.3%; 2023 年下降至 7.0% 和 3.8%; 而 2024 年的数据则显示 RPA 失败率和手工错误率已分别降至 6.5% 和 3.5%。

Table 2. RPA failure rate and manual error rate of Company H

表 2. H 公司 RPA 失败率和手工错误率

年份	RPA 失败率	手工错误率
2020	9.0%	5.0%
2021	8.2%	4.6%
2022	7.8%	4.3%
2023	7.0%	3.8%
2024	6.5%	3.5%

尽管这些数据表明 H 公司在自动化技术应用方面已取得一定进展, 但即便是微小的失败率也可能在大规模业务处理过程中累积成显著的风险。RPA 系统在出现故障时往往需要依赖人工干预, 而由此产生的手工错误可能导致财务数据的不准确, 从而影响报表质量和决策依据。由于财务共享中心中信息流转的高度集中性, 任何自动化环节的失误都可能波及整个系统的运行, 增加运营中断风险。因此, H 公司必须进一步优化 RPA 系统的稳定性, 强化自动化流程的监控与维护, 并通过严格的内部审核和定期培训减少人为错误的发生。只有这样, 才能在确保流程自动化带来效率提升的同时, 最大限度地降低流程风险, 保障企业财务数据的准确性与及时性, 从而构建一个高效、稳健的财务共享风险防控体系。

3.2. 外部环境 with 合规风险

3.2.1. 供应链波动与市场不确定

在 H 公司财务共享模式下, 供应链波动及市场不确定性风险主要表现为原材料价格的剧烈波动、供应链稳定性的挑战以及市场需求的变化。根据中国物流与采购联合会(CFLP)提供的数据, 2023 年制造业采购经理指数(PMI)中的供应商配送时间指数年均值仅为 47.1%, 连续 15 个月低于荣枯线(50%), 这一趋势表明整体供应链效率承压, 物流配送的及时性下降, 进一步加剧了制造企业的采购及库存管理难度。

H 公司的财务数据进一步印证了这一趋势, 2023 年 H 公司全球采购规模已超过 2000 亿元, 但受到国际大宗商品价格波动的影响, 应付账款周转天数由 2021 年的 58 天增长至 2023 年的 67 天。资金周转周期的延长直接增加了企业的资金占用成本, 仅 2023 年就导致额外的财务支出增加约 8 亿元。

原材料成本的上涨对 H 公司盈利能力带来了直接压力。工信部发布的《2023 年原材料工业发展报告》指出, 2022 年至 2023 年间, 国内铜材价格同比上涨 22%, 冷轧钢板价格指数波动幅度达到 28%, 这些价格变动使 H 公司家电业务的生产成本同比增长 12%。以空调产品为例, 其单位制造成本中铜材的占比已由 2021 年的 18% 上升至 23%, 挤压毛利率约 3 个百分点。尽管 H 公司在 2023 年采用期货合约策略, 成功锁定 30% 的铜材采购量以对冲风险, 但仍有 70% 的采购量受到现货市场价格波动的影响。此外, 市场需求的不确定性也加剧了 H 公司的经营挑战。海关总署的数据显示, 2023 年中国家电出口总额同比下降 6.8%, 从表 3 也可以看出, H 公司在欧洲市场的收入下降 9.2%, 部分原因是地缘政治冲突导致订单交付延迟。在国内市场, 国家统计局的 2023 年消费品零售数据显示, 家电类商品零售额增速放缓至 1.5%, 远低于 2021 年的 8.7%。为应对市场需求的放缓, H 公司积极推动高端化转型, 然而, 截至 2023 年, 其高端产品线收入占比仅增至 42%, 未能达到既定的 45% 年度目标。

Table 3. Key indicators of supply chain and market risk for Company H

表 3. H 公司供应链与市场风险关键指标

指标	2021 年	2022 年	2023 年
应付账款周转天数(天)	58	63	67
原材料成本占比(%)	68%	72%	75%
欧洲市场收入增长率(%)	14.5%	3.2%	-9.2%
高端产品收入占比(%)	38%	40%	42%

H 公司在财务共享模式下面临的供应链波动及市场不确定性风险不容忽视。国际原材料价格波动、供应链效率下降、市场需求低迷等因素均对公司的财务稳定性构成挑战。因此, H 公司需进一步优化供应链管理, 利用数字化手段提升供应链韧性, 并通过成本控制和市场多元化策略, 降低市场不确定性对财务运营的影响。

3.2.2. 法律法规遵从性风险

在 H 公司财务共享模式下, 法律法规的遵从性风险主要体现在税务合规管理、数据跨境传输以及国际监管政策变化等方面。根据国家税务总局 2023 年的稽查数据显示, 制造业企业因转让定价不合规而被追缴税款及滞纳金的案例占比达 28%, 其中跨国业务较为频繁的大型企业面临的税务稽查风险更为突出。H 公司 2023 年财报披露, 其境外收入占比已达到 42%, 但由于不同司法辖区的税收政策存在较大差异, 导致 2021 年至 2023 年期间累计补缴跨境税款及相关罚款达 1.8 亿元。

与此同时, 数据跨境传输的合规性要求日趋严格, 对 H 公司的财务共享体系带来了挑战。国家网信办《2023 年数据出境安全评估通报》指出, 2023 年制造业企业因未通过数据出境安全评估而被责令整改的比例达到 19%, 其中涉及财务数据违规传输的案例占比为 37%。H 公司在全球运营过程中, 因其欧洲子公司在未完成数据安全评估的情况下向总部回传用户支付信息, 导致监管部门要求暂停数据传输并限期整改。尽管 H 公司在 2023 年已投入 5000 万元用于升级数据合规体系, 但从表 4 可以发现其财务共享中心的数据分类分级完整率仍仅达 82%, 尚未完全符合《数据安全法》的合规要求。

此外, 国际监管政策的变化进一步加剧了 H 公司在数据合规领域的风险。欧盟《通用数据保护条例 (GDPR)》在 2023 年针对中资企业的处罚案例中, 数据跨境违规的比例达 41%。其中 H 公司因未充分告

知欧洲用户其个人数据的使用范围, 被爱尔兰监管机构处以 150 万欧元罚款。在国内, 2023 年《个人信息保护法》的执法检查显示, 制造业企业因员工隐私信息过度收集而被通报的比例为 24%。

Table 4. H Company's legal and regulatory compliance risk indicators

表 4. H 公司法律法规遵从性风险指标

指标	2021 年	2022 年	2023 年
跨境税款补缴金额(亿元)	0.6	1.2	1.8
数据合规投入占比(%)	0.8%	1.1%	1.3%
数据分类分级完整率(%)	68%	75%	82%
国际监管处罚次数(次)	2	3	5

总体来说, H 公司在财务共享模式下面临的法律法规遵从性风险日益凸显。税务合规管理的复杂性、数据跨境传输的监管要求以及国际法律环境的不确定性, 都对企业的合规管理能力提出了更高要求。因此, H 公司需要进一步完善财务共享体系中的税务合规管理机制, 同时加强数据安全治理, 以确保业务运营符合全球监管要求, 降低法律合规风险, 提升企业的全球竞争力。

4. H 公司财务共享模式风险成因分析

财务共享模式下的风险成因可归纳为技术与管理两大核心层面, 二者共同作用导致 H 公司面临数据安全、流程效率及合规性等多重挑战。

4.1. 技术层面

一方面, H 公司存在数据加密与权限管理技术滞后的问题。尽管 H 公司通过区块链技术提升了部分财务数据的存证能力, 但其数据加密覆盖率仍存在显著缺口。根据工信部《2023 年制造业数据安全白皮书》, H 公司核心财务数据的端到端加密覆盖率为 78%, 低于金融行业标杆水平(89%), 且未加密数据多涉及供应商账户、跨境交易记录等敏感信息。这一技术短板直接导致 2023 年某分公司因云存储权限漏洞泄露 200 家供应商信息。此外, 国家信息安全漏洞库(CNNVD)统计显示, H 公司财务系统近三年累计披露 18 个中高危漏洞, 修复平均耗时 72 小时, 长于行业均值(58 小时), 暴露出漏洞响应机制的滞后性。

另一方面, H 公司在系统集成性与自动化工具方面也存在缺陷。H 公司财务共享平台与供应链管理(SCM)、生产执行系统(MES)的数据接口兼容性不足, 导致实时数据同步率仅为 78%。以应付账款流程为例, 2023 年因系统间数据延迟导致的重复付款事件达 15 起, 损失超 400 万元。同时, 从表 5 也可以看出, RPA 的容错机制缺陷使其在复杂场景(如多币种结算)中的失败率高达 7%, 而行业领先企业可控制在 6% 以内。

Table 5. Key technical data on the causes of risks in Company H

表 5. H 公司风险成因技术层面关键数据

成因维度	指标	H 公司	行业标杆
技术层面	数据加密覆盖率	65%	89%
	系统数据同步率	78%	92%
	RPA 流程失败率	7%	6%

4.2. 管理层面

首先, H 公司内部控制流程标准化层面存在不足。H 公司财务共享中心虽建立了标准化操作手册,

但执行力度参差不齐。2023年财政部抽查显示,其费用报销流程的合规率仅为84%,主要问题包括审批链缺失、票据真实性核验不严。此外,跨部门权责划分模糊导致30%的异常交易未能及时拦截。例如,2022年某海外子公司通过虚构供应商套取资金1200万元,直至年度审计才被发现。

其次,H公司在合规管理体系与全球化适配方面也存在不足。H公司对国际监管环境的动态响应能力较弱。欧盟《通用数据保护条例(GDPR)》2023年更新后,其数据跨境传输协议未及时调整,导致被爱尔兰监管机构罚款150万欧元。国内层面,从表6可以发现,H公司2023年数据合规投入仅占营收的0.15%,低于行业建议值,且专职合规团队规模仅为120人,难以覆盖全球186个运营国的监管要求。

此外,H公司还存在员工合规意识与培训缺位的问题。国家网信办2023年执法数据显示,H公司因员工违规操作导致的数据泄露事件占比41%,其中七成案例涉及未经授权的数据导出或共享。内部调研进一步表明,仅65%的员工接受过完整的《数据安全法》培训,而高风险岗位的考核通过率不足70%。

Table 6. Key data on risk cause management of Company H
表 6. H公司风险成因管理层面关键数据

成因维度	指标	H公司	行业标杆
管理层面	费用报销合规率	84%	93%
	数据合规投入占比(营收)	0.15%	0.3%
	高风险岗位合格考核通过率	70%	85%

总体而言,H公司财务共享模式的风险根源在于技术投入的局部性与管理体系的静态化。其数据防护与自动化工具未能完全适配业务规模扩张,而内控与合规机制亦滞后于全球化监管环境变化,后续防控策略需针对性地弥补技术短板、重构管理流程,并强化全球合规资源的动态配置。

5. H公司风险防控体系优化策略

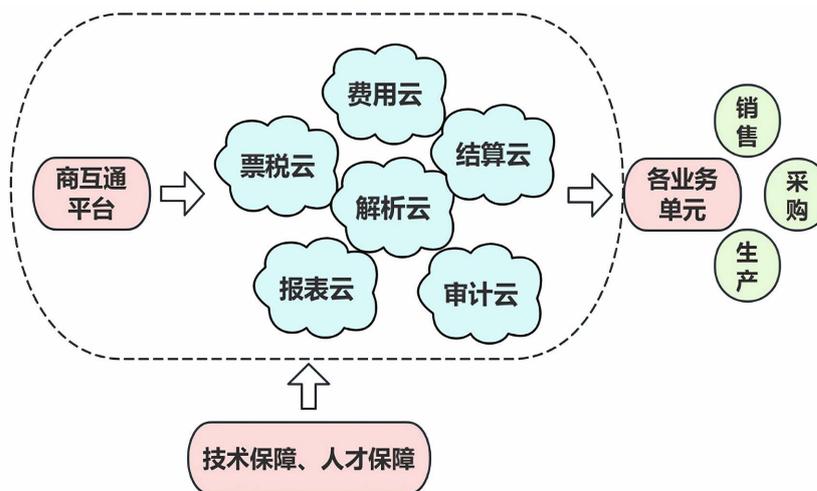


Figure 1. H Company's financial shared system
图 1. H公司财务共享体系

H公司的财务共享体系采用了云端化、智能化的架构,实现了财务业务的一体化管理。从图1可以看出,该体系以“商互通平台”为核心,通过“票税云、费用云、解析云、结算云、审计云、报表云”等六大财务云平台,覆盖财务管理的各个环节,并与企业的销售、采购、生产等业务单元紧密对接,以提

升数据处理的效率和财务管理的透明度。此外, H 公司财务共享中心依托先进的技术保障和专业人才支撑, 实现了跨业务、跨地域的财务协同, 增强了企业财务运营的智能化和实时化。然而, 尽管这一财务共享体系在提升数据整合能力、提高财务处理效率方面发挥了积极作用, 但在快速发展的数字化环境和复杂的全球业务场景下, 仍然存在一定的风险与改进空间。

5.1. 技术加固: 构建智能风控系统

在财务共享模式下, 技术风险的防控需依托前沿技术的深度融合与系统化重构, 以构建具备动态防御能力的智能风控体系。财务共享中心涉及大量敏感数据, 既包括企业内部的财务数据、业务往来信息, 也涵盖跨境交易、供应链金融等复杂场景, 如何保证数据的真实性、安全性和合规性成为关键问题。针对这些风险, H 公司应重点采用区块链存证、人工智能预警模型及系统集成与 API (应用程序编程接口) 标准化等技术手段, 全面构建智能风控体系, 确保财务数据处理的高效性和安全性。

5.1.1. 区块链存证

区块链技术作为数据可信化的核心工具, 应贯穿于财务数据全生命周期管理。通过设计分布式账本架构, 将发票开具、流转、核销及税务申报等关键环节的数据实时上链存储, 利用智能合约自动化执行规则, 确保数据生成、传输与存储的不可篡改性。例如, 在发票管理场景中, 系统可为每张电子发票生成唯一的哈希值并锚定至区块链网络, 税务机关与审计方可通过链上浏览器实时追溯交易链路, 有效遏制虚假发票与重复报销问题。此外, 区块链的跨链技术可支持多国税务系统的数据互通, 实现跨境交易税务规则的自动匹配, 减少因人工操作或信息滞后引发的合规争议。

除了发票管理, 区块链还可用于供应链金融和资金结算。企业财务共享中心可利用区块链对账单数据进行分布式存储, 提高账务对账的透明度, 确保数据一致性。同时, 智能合约可以自动执行交易规则, 在达到交付条件后, 系统可自动触付款指令, 减少人工干预导致的收付款延迟或错误。通过区块链 + 智能合约的模式, 财务共享中心可以提升数据可信度, 优化交易流程, 并降低人为操作的风险。

5.1.2. AI 预警模型

人工智能技术的应用聚焦于风险的主动识别与智能决策, H 公司应构建基于深度学习的异常检测模型, 以提升财务共享中心对风险交易的识别能力。结合 LSTM (长短期记忆网络) 神经网络的时间序列分析和随机森林算法的分类模型, 系统可对海量财务数据进行实时分析, 捕捉异常交易模式。例如, 针对大额资金调拨、高频小额支付或非工作时间操作等风险行为, 系统可自动触发预警, 并联动 RPA 进行干预, 如冻结可疑账户或发起人工复核流程。

此外, AI 驱动ed的现金流预测模型可通过整合历史交易数据与宏观经济指标, 构建多变量时间序列预测框架, 提前识别流动性缺口并生成资金调度建议, 从而增强企业应对市场波动的韧性。在供应链资金管理方面, 系统可通过历史采购数据、销售回款周期及市场波动情况预测未来资金需求, 并自动调整资金储备计划, 降低因流动性不足带来的财务风险。

5.1.3. 系统集成与 API 标准化

智能风控系统的技术落地离不开财务共享平台的系统集成与数据交互优化。H 公司需建立统一的数据交互协议, 打通供应链管理(SCM)、生产执行系统(MES)及客户关系管理(CRM)的接口壁垒, 确保不同系统间的财务数据能够实时同步。通过模块化的微服务架构, 可以实现采购订单、物流信息与应付账款流程的自动关联, 减少人工录入错误并提升结算效率。此外, 为适应全球化运营, H 公司应开发动态配置引擎, 使财务共享系统能够适配多国会计准则, 实现财务报告的自动转换与合规输出, 确保国际财务标准的适用性和灵活性。

5.2. 管理升级：完善内控与合规机制

技术赋能的实现需以管理机制的同步优化为保障，通过制度设计、流程规范与文化塑造构建多层次风险防控网络。在财务共享模式下，数据和业务权限管理的漏洞可能导致财务信息泄露、内部舞弊等风险，而全球化运营带来的不同国家法规要求，也对财务共享中心的合规性提出了更高的挑战。因此，H 公司应重点在动态权限管理与跨境合规流程优化两大方面完善管理体系，确保财务共享的高效运行。

5.2.1. 动态权限管理

H 公司应基于零信任安全框架，对访问控制逻辑进行重构，确保财务共享中心的权限管理严格执行最小权限原则。具体而言，可采用角色分层策略(RBAC)，将员工权限按职能划分为操作层、管理层与审计层，并结合“多因素认证(MFA)与生物识别技术(如指纹或虹膜验证)”强化身份核验。其中，普通财务人员仅可访问基础报销单据，而涉及跨境支付或敏感数据导出的操作需经多级审批链授权，系统自动记录操作日志并生成审计轨迹，确保事后追溯的完整性与时效性。

此外，H 公司应引入行为分析模型，通过监测用户访问模式，自动检测异常操作。当某用户在非工作时间登录并尝试访问敏感财务数据时，系统可自动限制访问权限，并向主管发送安全警报，以防止潜在的数据泄露和财务欺诈。

5.2.2. 跨境合规流程优化

在全球化运营背景下，H 公司的财务共享中心需要遵守不同国家的数据安全法规、税收政策和反洗钱规定。为此，H 公司应建立动态合规知识图谱，整合各国税制规则，实时同步税率变更、数据跨境传输要求及贸易管制政策。通过自然语言处理(NLP)解析法律文本，系统可自动匹配相关法规，并在跨境交易前进行风险评估，如向欧盟市场传输财务数据时，系统会自动匹配 GDPR 条款(通用数据保护条例)，拦截未完成安全评估的请求，并推送合规整改建议。

此外，H 公司还应设立跨部门合规委员会，定期评估内控流程的有效性，并利用合规监测工具对税务、反洗钱(AML)及财务报告的合规性进行持续审查。对于高风险岗位(如资金调度、税务管理人员)，公司可要求员工完成年度合规培训与模拟考核，并将考核结果纳入绩效评估，以强化合规意识。

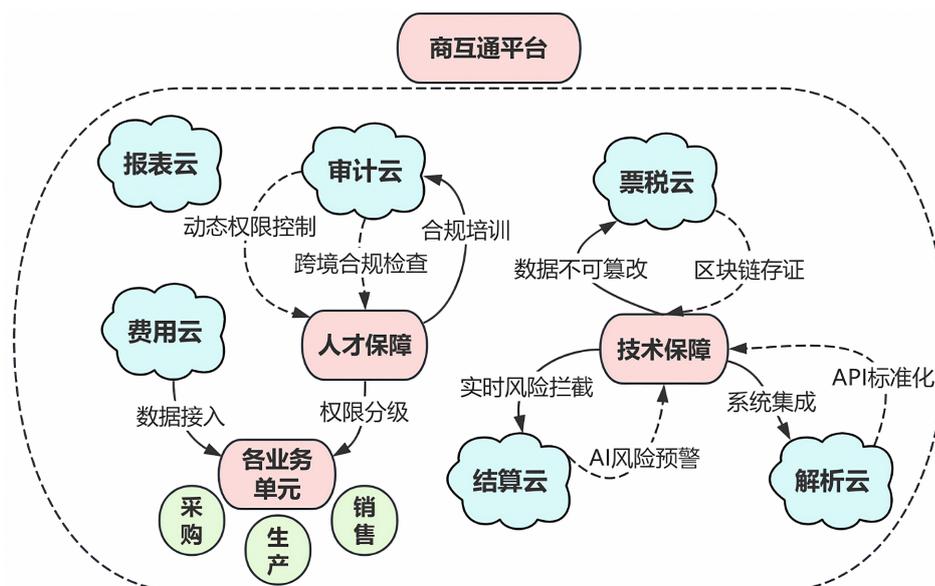


Figure 2. Optimized financial sharing system of Company H
图 2. 优化后的 H 公司财务共享体系

总体而言, 在数字化转型和全球化业务扩展的背景下, H 公司财务共享体系的优化需要技术创新与管理升级的双轮驱动。正如图 2 所示, 优化后的 H 公司财务共享体系在技术层面, 区块链存证的引入确保了财务数据的完整性和不可篡改性, AI 预警模型的构建提升了风险识别的精准度, 而系统集成优化则打通了业务协同壁垒, 实现了财务流程的自动化与智能化。在管理层面, 动态权限管理强化了企业内部的访问控制, 防止敏感数据的滥用与泄露, 跨境合规流程优化则确保了在全球运营环境下的财务透明度与合规性。此外, 构建全员参与的合规文化, 通过培训、考核及激励机制提升员工的合规意识, 使财务共享体系在制度、流程和技术三方面形成闭环。未来, H 公司可采取分阶段实施路径, 在初期聚焦核心模块的技术验证与试点, 中期扩展至全业务流程的系统集成和权限体系重构, 长期通过持续培训和文化渗透巩固风险防控体系, 最终形成精准识别风险、实时响应预警、全局协同管理的智能财务共享体系。这不仅能有效防范数据安全、财务合规与运营管理的风险, 还将助力企业在复杂市场环境下增强竞争力, 实现高效、透明、安全的全球化财务运营。

6. 结论与展望

本文深入探讨了 H 公司财务共享模式下的风险识别、成因分析以及防控体系优化策略。研究结果表明, 财务共享模式作为制造业企业优化财务管理、提升运营效率的重要手段, 在带来显著益处的同时, 也伴随着一系列潜在的风险和挑战。这些风险和挑战不仅来源于技术与操作层面, 如数据安全风险、流程自动化风险等, 还涉及外部环境与合规层面, 如供应链波动风险、法律法规遵从性风险等。通过系统梳理和深入分析, 本文揭示了这些风险产生的原因, 包括数据加密与权限管理技术滞后、系统集成性与自动化工具缺陷、内部控制流程标准化不足以及合规管理体系与全球化适配问题等。

针对识别出的风险及其成因, 本文提出了具体的防控策略, 包括技术加固和管理升级两个方面。在技术加固方面, 本文建议采用区块链存证、AI 预警模型、系统集成优化等技术手段, 提升财务共享体系的安全性和稳定性; 在管理升级方面, 本文提出了动态权限管理、跨境合规流程优化等策略, 旨在通过完善管理体系, 提升财务共享体系的合规性和运营效率。基于这些防控策略, 本文构建了优化后的财务共享体系框架, 为 H 公司及其他制造业企业提供了可借鉴的财务共享体系构建思路。

参考文献

- [1] 王译晗, 吴滨. 共享服务模式与上市公司财务风险管控[J]. 中国注册会计师, 2022(9): 30-35.
- [2] 胡爱平, 张春艳, 周莎. 财务共享对企业财务绩效的影响研究——以华为公司为例[J]. 会计之友, 2021(19): 14-19.
- [3] 马秋舒, 张庆. 财务共享对会计信息质量的影响[J]. 山西财经大学学报, 2023, 45(z1): 55-57.
- [4] 许汉友, 韦希. 财务共享实施能降低企业的财务风险吗? [J]. 财会通讯, 2021(4): 92-97.
- [5] 唐玉祥, 刘成立. 基于智慧财务共享中心的融资风险管理研究——以天能重工为例[J]. 财会通讯, 2025(4): 123-127, 139.
- [6] 陈先华, 倪楷伦, 赵刚. 国有资本运营公司财务数字化体系建设探究——以浙江省国有资本运营有限公司为例[J]. 财会通讯, 2024(20): 97-105.
- [7] 范桂铭. 虚拟财务共享中心下的会计师事务所云审计风险研究[J]. 财会通讯, 2024(17): 142-146.
- [8] Shared Assessments (2025) The Future of Third-Party Risk Management: Insights from the 18th Annual Third-Party Risk Summit. *Journal of Risk Management*, **42**, 112-128.
- [9] AuditBoard (2023) Financial Risk Management Fundamentals: A Strategic Perspective. *International Journal of Financial Studies*, **15**, 215-230.
- [10] NAVEX (2023) Managing Operational and Financial Risks in the Manufacturing Sector. *Manufacturing & Risk Review*, **28**, 75-90.
- [11] First Citizens Bank (2023) Best Practices for Risk Management in Manufacturing: Financial and Operational Considerations.

Journal of Industrial Finance, **19**, 180-195.

- [12] NetSuite (2023) The Evolution of Financial Risk Management: Types, Benefits & Process. *Journal of Finance and Accounting*, **31**, 95-110.