

国有企业财务共享服务的数字化转型： 实践探索与驱动机制研究

沈佳敏

南京林业大学经济管理学院，江苏 南京

收稿日期：2025年11月14日；录用日期：2025年11月25日；发布日期：2025年12月11日

摘 要

财务共享服务模式是目前财务发展主流，也是当前国有企业数字化转型的关键工具之一。本次对财务共享服务模式之下的国有企业数字化转型进行研究，主要目的是顺应财务共享服务模式的推广趋势，利用这一模式特征对国有企业财务管理工作进行调整，实现国有企业财务管理的数字化转型，以此为国有企业整体发展提供保障。研究通过典型案例提炼出国有企业普遍遵循的“统一规划、分步实施、持续优化”实践路径，并在此基础上，搭建财务共享服务数字化转型的驱动机制，以期为国有企业的财务数字化转型良性发展提供助力。

关键词

财务共享服务，数字化转型，国有企业

Digital Transformation of Financial Shared Services in State-Owned Enterprises: Practical Exploration and Driving Mechanisms

Jiamin Shen

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: November 14, 2025; accepted: November 25, 2025; published: December 11, 2025

Abstract

The financial shared services model has become a mainstream approach in contemporary financial

management and serves as one of the key tools in the digital transformation of state-owned enterprises. This study examines the digital transformation of state-owned enterprises under the financial shared services framework, with the aim of aligning with the widespread adoption of shared services and leveraging its characteristics to adjust and modernize financial management practices. Through this transformation, state-owned enterprises can enhance the digitalization of financial operations and strengthen overall organizational development. Drawing on typical cases, the study identifies the common three-stage path followed by state-owned enterprises—"unified planning, phased implementation, and continuous optimization". On this basis, a driving mechanism for digital transformation within the financial shared services model is constructed, providing insights and support for the sustainable advancement of financial digitalization in state-owned enterprises.

Keywords

Financial Shared Services, Digital Transformation, State-Owned 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

财务共享服务模式下，国有企业通过财务管理数字化转型，利用大数据、人工智能等先进技术重构财务体系，提升财务数据质量，从而为企业决策与管理提供核心支持[1]。传统财务管理模式通常侧重于业务发生后的数据记录与核算，财务人员难以对业务流程进行实时监控，从而使业财融合程度偏低，并形成信息孤岛等问题[2]。相比传统分散式的财务管理，共享模式通过整合先进的信息技术，促进财务业务的全面智能化和自动化，增强国有企业对财务风险的管控能力，保障财务管理的合规性和安全性[3]。同时，共享中心还建立了标准化、规范化的流程，集中处理财务与业务数据，为企业管理层提供了高效、精准的决策支持[4]。

然而，既有研究多从财务共享的模式设计、数字技术的应用路径以及组织变革动力等单一维度展开探讨，对于战略、技术、组织和治理等因素如何协同影响国企财务共享建设，尚缺乏系统性的整合分析。同时，现有文献对不同驱动力之间的互动关系关注有限，未能充分揭示财务共享体系在数字化转型过程中的动态演化机制。基于上述不足，本文从多维协同的视角切入，旨在阐释国有企业财务共享体系在数字化转型过程中的核心作用逻辑，进而深化相关理论探讨并提供实践指引。

2. 财务共享服务模式与数字化转型

2.1. 财务共享服务模式

财务共享服务模式是以财务共享服务中心(以下简称“共享中心”)为核心载体的现代化财务管理模式。共享中心是在业财融合与管理集约化的发展趋势下，由企业设立的专业化职能机构，其主要任务是将分散在各业务单元的财务与管理职能集中到统一平台进行处理。在这一模式下，企业能够实现财务工作的标准化、专业化和流程化，为经营管理、投资决策和绩效考核提供有力支撑。财务共享服务的核心在于优化企业内部资源配置，统筹人力、资金与信息等关键要素，制定统一的财务政策和操作规范，并借助信息化系统实现高效运转与合规管控。通过这一模式，企业得以强化财务数据的集中管理与风险防控能力，为财务治理体系的现代化奠定了坚实的组织基础。

2.2. 数字化转型

近年来,随着国家层面持续出台财务数字化与智能化相关政策,国有企业财务管理转型步伐不断加快。《会计改革与发展“十四五”规划纲要》《会计信息化发展规划(2021~2025年)》等政策文件明确提出,要以数字化技术为支撑,推动会计审计工作的数字化转型,并以财务共享理念为导向,完善企业财务信息体系。《“十四五”数字经济发展规划》进一步强调,国有企业应构建智能化、数字化的财务管理模式,以提升治理效能与决策水平。在此背景下,财务共享服务成为推动国有企业财务职能变革与数字化转型的重要途径,其模式的推广不仅促进了业财协同与数据共享,也为国有企业实现高质量发展提供了新的实践路径[5]。

3. 财务共享服务对国有企业数字化转型的现实价值

财务共享服务模式作为财务共享理念的实践载体,对国有企业落实数字化转型、优化管理体系具有显著现实价值。其作用主要体现在以下三个方面。

3.1. 促进财务数据共享与流程优化

在财务共享服务模式下,国有企业普遍建立了共享平台,以统一的数据接口实现财务信息的集中处理与标准化管理。平台的建设使企业能够优化财务流程,提高数据采集、处理与传输效率,保障财务信息的准确性与一致性。通过数据集中化管理,企业内部财务数据实现了资源共享,减少了信息冗余与重复录入,提升了信息交互速率和使用效率,为财务数字化管理提供了基础条件。财务共享平台的建设不仅强化了企业内部数据管控,也为后续的智能分析与决策支持积累了高质量的数据资源。

3.2. 推动财税数字化融合

财务共享服务模式的建立,使国有企业在流程再造中同步实现了业务系统与财务系统的集成化发展。企业通过共享平台梳理并重构业务与财务流程,打通了数据流转通道,消除了业财之间的“断点”,实现了端到端的信息贯通,为自动化、智能化运作奠定基础。在此模式支撑下,国有企业能够整合财务、业务、税务及供应链等环节,实现信息共享与高效协同。财务共享模式的推广不仅提升了财务管理的响应速度,也推动了企业组织架构的优化,使数字化管理贯穿经营、采购、税务及绩效等多个领域,促进国企整体管理体系向数字化和精细化方向转变。

3.3. 提升内部管控水平

随着财务共享理念的深入实施,国有企业逐步形成了以数据集中与信息互联为核心的共享运营体系。该体系促使组织结构、流程管理与绩效评价实现了协同融合,使企业内部管控能力显著增强。共享平台不仅成为企业内部各部门的数据交互枢纽,也在经营管理与决策支持中发挥着关键作用。通过对财务数据的可视化整合与智能分析,企业能够及时识别经营风险与成本波动,为决策提供量化支撑。同时,财务共享体系推动了财务管理专业分工的细化,形成了管理财务、业务财务与共享财务协同运作的新格局,使财务管理从事务性核算走向战略性支持,为国有企业实现高质量发展提供了内在动力。

4. 国有企业财务共享服务数字化转型的实践探索

4.1. 建设路径与总体思路

国有企业在推进共享中心建设过程中,普遍遵循“统一规划、分步实施、持续优化”的总体路径。前期起步阶段以制度统一和流程梳理为重点,规范财务核算口径与会计科目体系;中期以技术赋能为核心,

通过系统集成与流程自动化提升处理效率；成熟阶段聚焦智能化与数据化应用，使共享中心由核算职能平台逐步演进为决策支持平台。该渐进式建设路径有助于国有企业在稳步推进中实现体系化、标准化与智能化的协同融合。

4.2. 典型案例一：建筑施工类国企的流程再造

某大型建筑类国企在建设财务共享服务体系时，以“流程标准化、作业自动化、服务精细化”为核心目标，构建涵盖报销、结算、成本核算与资金集中管理的数字化体系在费用报销与凭证录入环节全面应用 RPA 与 OCR 技术，实现自动识别与校验，并完成智能分录。根据共享中心运营月报数据显示，单笔业务平均处理时长缩短约 40%。同时，月度结账周期由五天压缩至三天。企业还建立了基于服务水平协议的考核机制，对处理时效与客户满意度进行量化评价，推动共享中心由“执行导向”向“服务导向”转型。由此可见，流程再造不仅显著提升了运营效率，也促进了财务管理职能由核算中心向管理支持中心的演进。

4.3. 典型案例二：综合投资类国企的系统融合

与前述建筑施工型企业不同，某大型以多元投资为主的国有企业在共享中心建设过程中，更侧重于系统集成与风险管控。该企业采用云平台部署架构，将 ERP、预算、资金和税务模块逐步整合至统一共享平台，实现跨层级的信息互联与实时协同。为解决数据一致性及权限安全问题，企业成立主数据管理委员会，建立数据变更审批机制与分级访问控制规则，从而确保数据质量与安全边界。根据共享平台年度运营报告统计，资金结算周期缩短 1.5 天，预算执行偏差率下降约 10%，合同审批效率提升 30%。系统一体化建设显著增强了信息透明度与财务合规性，促进了企业内部控制优化与治理效能提升。

4.4. 案例比较与实践启示

通过两类企业的共享中心建设实践可以看出，建筑施工型国企以流程标准化与作业自动化为突破口，突出效率与规范；而综合投资型国企则以系统集成与风险管控为重点，着眼于提升数据治理与价值创造水平。两种路径虽各有侧重，但均以共享中心为治理枢纽，实现了从分散核算向智能管控的结构性升级。实践结果表明，财务共享建设不仅是信息技术的应用工程，更是战略、组织与治理协同推动的系统性管理变革。

5. 国企财务共享数字化转型的动态驱动机制

5.1. 战略驱动：奠定转型基础的首要驱动因素

战略驱动决定财务共享建设的起点和总体方向，是数字化转型最先发挥作用的力量。国有企业首先通过顶层设计明确共享中心在企业治理中的定位，规划建设节奏、技术路径和资源投入，使各项工作在统一战略框架下展开。

在转型初期，战略的主导性最强，其核心作用在于确定优先推进的模块、明确流程重组范围，并通过制度化目标减少不同部门间的认知偏差。随着技术和组织机制逐步成熟，战略驱动从“主导”转向“框架”，通过持续校准建设重点实现对后续阶段的方向性约束。战略牵引推动财务共享职能由核算执行向治理支撑转型，逐步成为企业数字化治理体系的重要组成部分。可见，战略驱动的核心在于实现从企业总体战略到财务职能重塑的纵向贯通，使共享中心成为战略落地的关键枢纽，并将战略目标具体化、数据化和可持续化，为数字化建设提供明确方向与持久动力。

5.2. 技术驱动：推动流程重塑的核心引擎

技术驱动在共享中心建设的中期阶段力量最为突出，通过流程自动化、凭证识别、数据集中和业务

集成等手段带来效率改善与处理方式变革。随着机器人流程自动化(RPA)、光学字符识别(OCR)、云计算及人工智能(AI)等技术的逐步成熟,国有企业能够通过系统集成与流程自动化实现财务业务的全面数字化。信息技术的嵌入使数据采集更加精准、核算流程更加高效、管控体系更加透明,从而为财务共享中心的高效运转提供了坚实的技术支撑。

在此基础上,国有企业应以业务场景为导向推动技术创新,通过流程再造将高频、重复、规则化的环节交由系统自动执行,释放人力资源以专注于分析与决策活动。数字化改造不仅提升了业务处理效率,也强化了数据分析与预测能力,使财务管理更具智能化与前瞻性特征。与此同时,企业应构建统一的数据平台与接口标准,实现业务系统与财务系统的互联互通,打通信息孤岛,促进数据的实时共享与分析应用。因此,技术驱动不仅推动业务优化,也触发组织变革,是数字化转型阶段性最具突破性的力量。

5.3. 组织驱动：承接技术落地的结构基础

组织机制是确保数字化转型顺利推进的关键保障。财务共享服务的建设不仅是一项技术革新,更是一次组织重构。国有企业在转型过程中,应围绕共享中心的运行特征优化组织结构,明确共享中心与业务部门的职责边界,建立“集中处理、分级授权、全程监控”的管理机制,从制度层面提升运作的规范性与协调性。通过优化组织架构,强化资源配置与流程管理,形成决策、执行与监督相互衔接的运作体系,从而提升共享服务的整体运行效率。

在架构层面,企业应设立流程管理、系统运维与数据分析等专业职能单元,形成纵向协同与横向分工并行的管理体系,确保共享中心运转的高效与稳定。在人力资源层面,应加快复合型财务人才队伍建设,通过系统培训与岗位轮换强化员工的数据思维与系统操作能力,使其具备数字化背景下的综合业务能力。同时,应推动绩效考核由“结果导向”向“过程改进导向”转变,在指标体系中引入创新贡献、流程优化与数据价值产出等维度,激励员工主动参与数字化改革与流程创新。组织驱动可被视为技术与治理之间的“中枢”,既承接技术变革,也为治理体系的稳定运行创造条件。

5.4. 治理驱动：保障共享体系稳定运行的关键力量

治理驱动在共享中心成熟阶段逐渐成为核心力量,主要作用在于确保制度统一、数据合规和流程规范。随着业务量扩大和系统复杂度提升,企业应构建完善的数据治理框架,制定统一的主数据标准、接口规范与信息安全制度,确保数据在采集、传输、处理和存储环节的真实性、完整性与可追溯性。通过建立标准化的数据管理体系,不仅能消除信息孤岛,强化数据的一致性与准确性,也为财务共享中心的高效运行奠定制度基础。

风险防控体系应贯穿共享中心建设与运营的全过程。企业可引入智能化风险识别模型与自动预警机制,对异常交易、超预算支出及违规操作进行动态监控,实现“实时发现、及时预警、快速处置”的闭环管理。同时,应设立专门的审计与合规部门,定期对共享中心的运行状况进行评估与追踪,确保制度规则得到有效执行。治理体系的建立不仅巩固了组织结构,也保证技术工具的规范使用,并通过对运营数据的跟踪评价形成反馈机制,让治理结果推动战略修正和流程优化,从而形成持续改进。

5.5. 机制协同与动态反馈：系统性演化逻辑

综上所述,战略、技术、组织与治理四大驱动力共同构成了一个有机的、动态演化的协同系统。它们并非孤立存在,而是在数字化转型的全过程中持续互动,并随着建设进程的深入,呈现出阶段性的主导与协同关系。具体而言,在起步阶段,战略驱动提供方向性约束,奠定转型基调;进入推进阶段,技术驱动成为突破瓶颈、实现效率跃升的核心动力;在深化阶段,组织驱动的重要性凸显,确保技术变革被

有效承接并固化为组织能力；而当转型步入成熟阶段，治理驱动则上升为保障体系可持续稳健运行的决定性力量。

治理体系通过对运营数据的追踪与评价，将其结果反馈至战略层，进而驱动战略的再调整、流程的再优化与组织能力的再建设。通过该动态反馈机制，使企业能够在数字化实践中形成自我学习与持续改进的能力，最终推动财务共享服务沿一条螺旋式上升的路径，从集中核算向智能化、价值化的治理体系持续演进，形成持续自我优化的良性循环。

6. 结束语

综上所述，国有企业财务共享服务的数字化转型是一项系统性、长期性且具有战略意义的管理工程。它不仅代表着财务管理方式的深层革新，也标志着国有企业治理体系现代化水平的持续提升。实践表明，只有在顶层设计、流程再造与数据治理的多维协同下，国有企业才能实现财务职能由核算执行向管理支撑与战略决策的转变。未来，国有企业财务共享服务体系的发展应进一步强化智能化与分析化应用，提升数据驱动的决策水平。随着人工智能、大数据与云计算技术的持续融合，共享中心将由事务处理枢纽逐步演变为战略决策支撑平台。通过不断完善的动态驱动机制，国有企业将能够实现财务与业务的深度融合，构建高效、可持续的财务治理体系，从而推动企业高质量发展。

参考文献

- [1] 李辉辉. 财务共享服务模式下国企数字化的转型策略[J]. 财政金融, 2023(4): 64-66.
- [2] 马越. 财务共享服务模式下企业财务数字化转型路径探讨[J]. 金融文坛, 2025(7): 103-104.
- [3] 张茜. 国有企业财务共享服务中心的智能优化——数字化转型的实践探索[J]. 财务管理·纳税, 2024(34): 85-86.
- [4] 孙彦丛. 财务云: 从共享服务到财务数字化[J]. 财务与会计, 2022(9): 20-25.
- [5] 张明倩. 财务共享服务中心数字化转型路径与效果研究[J]. 商业会计, 2024(5): 34-38.