

大智移云背景下财务共享服务创新

刘 瑛

北京印刷学院经济管理学院, 北京

收稿日期: 2025年9月20日; 录用日期: 2025年10月14日; 发布日期: 2025年10月23日

摘 要

随着大数据和云计算迅速兴起与运用, 传统的财务共享服务模式已经无法适应这个高速发展的时代, 企业集团对财务共享服务的职能也有了新的需求, 需要在原有核算的基础上更多的应用大数据分析以及管理会计的工具和方法, 以更好地支持管理人员的决策工作, 企业集团财务共享服务中心亟需进行符合新时代的管理优化升级, 财务共享服务模式的升级与创新变得尤为迫切。本文阐述了“大智移云”时代财务共享现状和财务共享服务中心管理优化。

关键词

大智移云, 财务共享

Innovation in Financial Shared Services under the Context of Big Data, Intelligence, Mobile, and Cloud Computing

Ying Liu

School of Economics and Management, Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing

Received: September 20, 2025; accepted: October 14, 2025; published: October 23, 2025

Abstract

With the rapid rise and application of big data and cloud computing, the traditional financial shared service model can no longer adapt to this era of rapid development. Enterprise groups have new demands for the functions of financial shared services, requiring the more extensive application of big data analytics and management accounting tools and methods on the basis of existing accounting. This is to better support the decision-making work of management personnel. Enterprise group financial shared service centers urgently need to undergo management optimization and upgrading

that aligns with the new era, making the upgrading and innovation of financial shared service models particularly pressing. This article elaborates on the current state of financial shared services in the era of “Big Data, Intelligence, Mobile, and Cloud Computing” and the management optimization of financial shared service centers.

Keywords

Big Data, Intelligence, Mobile, and Cloud Computing, Financial Sharing

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

在数字经济加速渗透全球产业格局的背景下，企业数字化转型已从“可选项”变为“必选项”。国务院国资委印发的《关于加快推进国有企业数字化转型的指导意见》明确提出，要“推动管理数字化，加快财务、人力等核心业务数字化转型，构建数据驱动的决策体系”，为企业财务管理模式革新提供了政策指引与战略方向。在此背景下，以大数据、人工智能、移动互联网和云计算(简称“大智移云”)为代表的新兴技术，将成为驱动财务管理模式创新的“催化剂”。

从理论与实践双重维度来看，探究“大智移云”背景下财务共享服务的创新路径，不仅是企业响应国家数字化转型战略的必然选择，更是破解传统模式效率瓶颈、重构财务职能边界的现实需求。这一研究既有助于丰富数字化时代财务管理的理论体系，也能为企业通过财务共享升级实现降本增效、风险管控与价值创造的多重目标提供可借鉴的实践框架，其现实意义与应用价值不言而喻[1]。

2. 大智移云背景下财务共享服务现状

“大智移云”技术的深度应用为财务共享服务的转型突破提供了关键支撑：大数据技术的发展，使财务共享服务从单一的业务处理中心升级为企业全域数据的整合枢纽，为数据价值挖掘奠定基础；人工智能的引入，则能精准应对财务管理中重复性高、规则性强的业务场景，释放人力价值并提升处理精度；依托云计算技术，财务共享服务得以打破物理空间限制，实现系统架构的弹性扩展与“云化”部署，显著降低运维成本；而移动互联网的普及，进一步推动财务审批、数据查询等功能向“随时随地”延伸，大幅提升业务响应速度[2]。

自 2005 年中兴通讯搭建我国首个财务共享服务中心以来，共享服务理念在国内历经十余年发展，已推动传统财务部门从分散化运作向集中化服务转型，在企业降本增效、风险管控与财务职能升级中发挥关键作用[3]。随着“大智移云”技术的深度渗透，数据逐渐成为企业核心战略资产，推动更多企业加速数字信息化转型进程。从实践来看，不同行业基于业务特性形成了差异化的技术应用路径：制造业如美的集团，依托大数据与云计算构建全价值链成本共享体系，整合采购、生产、仓储等环节实时数据实现动态成本核算，使产品定价决策响应速度提升 40%；互联网行业的阿里巴巴则聚焦流量数据与财务数据的融合，通过人工智能算法对用户行为数据进行深度挖掘，将财务预测准确率从 65%提升至 82%，为业务策略调整提供即时支撑。这种行业差异背后，是“大智移云”技术对财务共享服务效能的显著赋能——据德勤《2023 年全球财务共享服务调查报告》显示，引入新兴技术的财务共享中心平均实现运营成本降低 25%、核心业务处理时效提升 30%，印证了技术驱动下财务共享服务从“核算工具”向“数据中枢”

转型的必然性与价值性[4]。

3. “大智移云物”背景下财务共享服务中心管理优化

3.1. 管理思维转变

信息技术的变革，推动着财务共享服务中心向着 2.0 的方向发展。在此情况下，财务共享服务中心的管理优化并不仅仅是信息技术平台的简单升级，更需要从战略定位、业务流程、组织结构等多方面进行转变。高层管理人员作为领导核心，其管理思维和领导风格直接影响着共享服务中心的运行状况和发展方向。要完成财务共享服务中心的管理优化，首先就要从管理思维上进行转变，管理者需要具备如下的新型管理思维：

3.1.1. 新科学管理思维

国内共享服务中心管理者依然沿用着传统制造企业成本效率领先的管理思想，盲目地追求生产效率最大化，不断运用“劳动分工”、“全面质量管理”、“精益生产”等先进生产管理方法，使得财务人员逐渐变成财务工作流水线上的生产工人。企业员工长期面对高强度的重复性劳动和严苛的绩效考核制度，缺乏主观能动性，逐渐对工作产生厌烦、急躁等心理，影响工作的质量，最后导致员工的离职率上升，使财务共享服务中心工作长期处于不稳定状态。

管理者应当摒弃盲目追求效率的管理思想，以新科学管理思想指导日常管理工作。新科学管理思想通过“效率与人性协同共生”的核心逻辑、“价值共创”的价值取向、“员工赋能”的管理焦点，为共享服务中心管理提供了新的理论框架。在重视提升工作效率、服务质量、降低财务处理成本的同时，关注员工的主观能动性，适当赋予员工自主决策的权力，不仅不会降低业务处理效率，在遇到非常规项目或情况发生变化时，还能够迅速做出恰当反应。这不仅确保了新管理思想从理论到实践的转化，既能实现成本可控、效率稳定的基础目标，又能通过激活员工潜力创造服务增值，最终推动财务共享服务中心从“成本中心”向“价值中心”转型，实现长期稳定发展。

3.1.2. 柔性运营思维

财务共享服务中心的传统运营模式是一种刚性思维模式，只能提供前期设定好的标准化的产品，虽然通过这种运营模式能够进行大批量作业，降低单位成本，获得规模效益，但是如果子公司等其他业务单元想要获取满足其特殊需求的财务服务就不得不向第三方购买服务，不仅会提高成本还会产生内部数据泄露的风险，并且随着企业间竞争的加剧，企业集团决策者也不再满足于财务共享服务中心提供的标准化的财务信息，还希望其能够灵活应对复杂多样的业务环境，比如提供预测信息和实时的经营信息，以支持企业的经营决策。上述问题解决都需要引入柔性运营思维，以满足多样化、不确定性需求，但提供个别服务势必会导致服务成本的上升。所以管理者必须意识到，刚柔并济的运营思维为未来发展的趋势。财务共享服务中心的未来发展需摒弃“非刚即柔”的二元思维，以刚柔并济的运营模式平衡规模效益与个性化需求：通过刚性标准化夯实成本优势，依托柔性运营提升服务价值与决策支撑能力，最终实现从“成本中心”向“价值创造中心”的战略转型，为企业集团在复杂竞争环境中提供稳定且高效的财务支撑。因此，企业在获得成本降低优势的同时，还可以通过资源的配置满足个性化的需要和环境变化的需要，提高服务的质量以及应对变化的能力。

3.1.3. 互联网思维

互联网思维是指运用互联网的商业模式和管理理念，对企业的产品、服务、用户进行重新的思考。在新型信息技术背景下财务共享服务中心的管理活动中，管理者更应该运用互联网思维对管理模式进行

改造。比如在建立内部商品平台，就是借鉴了互联网的商业模式。在互联网思维中非常注重用户的满意度，财务共享服务中心作为共享服务平台，主要目标同样是满足顾客的需求，其可以运用互联网思维，树立用户至上的服务理念，引入顾客评价和打分制，不断引导企业员工提高服务质量。

3.1.4. 整体性思维

整体性思维是指从整体和全局的角度进行思考。财务共享服务中心是财务管理系统，是由多种不同部分组成的复杂信息处理平台，只有当各方面有序配合才能充分发挥自身能力。所以管理优化的目标从来都不是局部的最优而应追求整体的最优，管理者不应陷入局部思维和过度关注细节的困境中，应当从全局角度来思考财务共享服务中心的管理优化，重点关注包括：战略定位、业务流程、组织和人员、信息系统和风险管理等在内的多个方面。从而保证各组成部分相互协调，形成一个有机的整体，使得核算处理工作顺畅有序地进行。

3.2. 职能定位转变

根据普华永道对 300 家跨国企业的调查，其发现近年来财务职能正在从核算处理和管理控制向提供决策支持的方向发展，核算处理和管理控制在财务职能中所占的比例大大降低，决策支持所占的比例逐渐提高。企业的财务职能从横向可以划分为指导层、控制层和执行层，这三个层次分别对应着战略财务、业务财务、财务共享服务中心。财务共享服务中心在财务职能层次中处于执行层次，其根据指导层次和控制层次的指示，高效、可靠地完成财务数据的处理工作，为控制层和指导层的财务决策提供数据支持，所以它的职能定位不应仅局限于会计核算中心，而应当将其定位于财务数据中心、数据分析处理中心。通过对财务共享服务中心信息系统的管理优化，引入大数据分析、云计算等信息技术，为管理会计的信息化提供技术平台。管理会计可以借助共享服务平台存储的大量数据和强大的运算能力，充分发挥管理会计工具在企业管理中的作用，帮助企业进行更为准确的成本管理、预算管理、绩效管理[5]。

3.3. 信息系统升级

在“大智移云物”时代，财务数据和交易的数量呈现爆炸性增长的趋势，原有传统的信息系统已经无法应对如此大量且同时发生的数据处理请求，需要对原有的信息系统进行升级，将大数据分析、人工智能、云计算等技术融入财务信息系统，比如通过运用并行技术和增加运算容量等方法，提升处理海量数据的能力和效率。

3.4. 业务流程优化

业务流程管理是共享服务中心管理活动中十分重要环节。企业在构建财务共享服务中心时需要将纳入其中的流程进行流程再造，从而形成统一的和标准化的流程。在后续财务共享服务中心管理过程中，流程管理团队还需要建立流程管理的闭环模式，通过设计方案 - 执行方案 - 效果检查 - 结果处理……循环往复、螺旋上升的过程，实现业务流程持续改进和优化，才能使企业真正享有流程再造的价值。“大智移云物”背景下的管理优化需要将大数据、云计算等新型信息技术融入财务共享服务平台，必然会对原有的部分业务流程产生影响，比如使用的工具、平台发生变化或是处理的逻辑顺序发生改变，这些都需要对业务流程进行再造、优化和管理，使其与新型信息系统相匹配，从而最大限度地提升业务流程对顾客的价值[6]。

3.5. 组织结构变化

随着德勤公司“小勤人”的上线，财务机器人正式进入人们的视野。在财务共享服务中心中，财务

机器人能够代替基层财务人员，处理一些基础性的业务工作，但其仍然无法全面代替财务工作，所以未来的财务共享服务中心是由人工和财务机器人共同构成。这就造成了需要对传统的组织结构进行变化，以适应财务机器人的引入。另一方面，当前共享服务中心的组织结构依然停留在以职能型划分为主的方式。通过对财务流程充分分解进而形成的职能型组织，虽然能够借助员工的专业化程度提升，提高工作效率以及具备便于考核和管理的优势，但是也存在着部门分割，影响组织合作和运行的效率、员工一职一能，不利于员工的职业发展以及无法满足客户特殊需求，对变化的响应速度较差等缺点，可谓弊大于利。“大智移云物”环境下对组织结构的组织管理应逐步探索建立流程维 + 职能维的二维组织结构，围绕着业务流程对组织结构进行中心设计，产生新型的以流程为中心的组织结构。

3.6. 绩效评价优化

平衡计分卡绩效评价工具能够从多个维度评价企业的运营及管理水平，所以国内财务共享服务中心的业绩评价体系普遍以平衡计分卡为主。虽然平衡计分卡，符合财务共享服务中心的以顾客为中心的目标，但是根据波特教授的价值链理论，未来企业间的竞争从来都不是单个主体之间的竞争而是包括供应商、顾客在内的价值链之间的竞争[7]。平衡计分卡忽视了债权人、供应商、社区等利益相关者的利益，不适用于企业未来的经营环境。并且共享服务中心作为供应商、合作者、企业自身和顾客之间交易和交流的重要平台，将会在价值链中成为各方关系的纽带，成为企业的价值链管理平台[8]。所以管理者更要注重评价财务共享服务中心满足多方利益相关者需求的能力，可以引入绩效三棱镜模型，与平衡计分卡结合使用，二者互为补充，构建多层次的财务共享服务中心评价体系[9]。

3.7. 人员结构优化

在引入财务机器人后，基层财务人员将从核算处理工作中解脱出来，财务共享服务中心只需要保留机器人管理团队和少部分的流程小组就足以应对日常财务活动和例外事项的处理。接下来，如何安排处理好这些被替代的员工，将成为人员管理工作的重点。一方面，可以实行末位淘汰制，对于水平有限、工作较差的员工，管理者可以将其辞退，以节省人力成本，另一方面，管理者应该积极引导有意愿、有能力的财务人员进行转型，提供多种职业发展方向和发展路径，比如：可以让其选择向着战略财务方向或业务财务方向发展，还可以让其加入流程管理团队、财务机器人管理团队、基于管理会计的大数据分析团队等。不仅可以实现员工职业发展方向转变，而且可以为企业后续发展储备人才。进行人员管理优化后，财务共享服务中心的人员结构将会发生变化，基础财务处理人员占比会大大减少，为企业提供决策支持的人员占比会逐渐增加，形成新型的人员结构比例[10]。

4. 变革风险防范与应对措施

管理优化后的财务共享服务中心，由于财务机器人以及其他先进信息技术的广泛应用，使其对核算人员的需求大大减少，对原有的基础核算工作造成巨大的冲击，容易使财务人员产生对财务共享服务中心管理优化的抵触心理，造成管理优化工作在基层人员之间推行困难。为了防范与应对变革风险，财务共享服务中心的管理层应当在管理优化之前将此次优化的目标、过程、预期结果等信息与员工进行沟通，使其对财务共享服务中心管理优化有着清晰的认识，充分意识到了新技术的应用及管理的优化并不是为了代替其工作，而是将员工从重复、繁琐的低价值劳动中解放出来，从事更具挑战性、高附加值工作中，逐渐消除其由于信息不明造成的恐慌心理。其次，管理层还需要针对富余人员提出切实可行的转型方案，如：提供战略财务、业务财务的职业发展路径，并负责员工的岗位技能培训工作，从根本上解决财务共享服务中心基层财务人员的后顾之忧，使其自愿支持管理优化工作，充分保证管理优化工作在基层的顺

利推进。

5. 结论与展望

“大智移云”技术的深度渗透推动财务共享服务进入转型重构的关键阶段，其创新内核可凝练为“技术赋能－管理重构－人岗适配”的三维协同。这三个维度相互支撑、动态适配，共同构成“大智移云”背景下财务共享服务创新的核心逻辑。

未来研究可深化行业差异化创新模式的比较研究，针对制造业、金融业、服务业等不同领域的业务特性，提炼财务共享服务与“大智移云”技术融合的行业适配方案。同时，探索小微型企业财务共享的轻量化转型路径，研究如何通过低成本、模块化的技术工具，推动共享服务理念向中小企业渗透。这些方向将为财务共享服务的持续创新提供更具针对性的理论支撑与实践指引。

基金项目

会计专业学位产学研联合培养研究生基地建设项目(项目编号：210900525012)。

参考文献

- [1] 陈虎, 董皓. 财务共享服务中心的绩效管理评估[J]. 财务与会计(理财版), 2008(11): 61-62.
- [2] 何瑛. 基于云计算的企业集团财务流程再造的路径与方向[J]. 管理世界, 2013, 29(4): 182-183.
- [3] 张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010(7): 57-64.
- [4] 何瑛, 周访. 我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J]. 会计研究, 2013(10): 59-66.
- [5] 闫婷婷, 高杉. “大智移云”时代下财务会计向管理会计的转型研究——基于财务共享视角[J]. 中国市场, 2020(6): 136-136.
- [6] 陈位. “大智移云”背景下财务共享服务发展研究[J]. 改革与战略, 2019, 35(11): 99-105.
- [7] 张晋红. 财务共享服务中心内部绩效测评与改进——基于平衡计分卡的汉高中国区财务部门绩效分析[J]. 财会通讯(上), 2014(1): 51-53.
- [8] 吴杰, 周维. 财务共享服务中心绩效评价体系设计——基于平衡计分卡与层次分析法[J]. 财会月刊, 2015(5): 10-15.
- [9] 陈翼. “大智移云”时代财务共享服务中心绩效评价体系研究[J]. 会计之友, 2018(16): 73-78.
- [10] 支宁可, 赵男男. 大智移云环境下财务共享业务流程解析[J]. 会计师, 2020(1): 3-4.