

# C公司财务共享模式的资金管控成效研究

周林淄, 曾祥凤

四川轻化工大学管理学院, 四川 自贡

收稿日期: 2025年5月21日; 录用日期: 2025年6月6日; 发布日期: 2025年7月11日

## 摘要

财务共享模式的构建是企业数字化转型的核心之一。本文以家电行业代表性企业C公司为例, 研究财务共享中心建立后的资金管控成效, 提出问题与优化建议。结果表明: 财务共享模式运行越合理有力, 越能形成高效的资金管控体系, 降低企业的运营成本。但该模式下企业资金管控存在的成本控制与效率提升可持续性不足、应收账款管理效能不足及财务共享与业务端协同不足的问题也需引起重视。对C公司财务共享模式下资金管控成效展开研究, 不仅需要关注其具体实践和量化表现, 更需深入剖析财务共享模式作用于资金管控的内在理论逻辑与机制。本研究旨在通过案例实证与理论分析相结合, 不仅能为其自身财务管理优化提供参考, 也能为同行业及其他企业实施财务共享、强化资金管控提供更具普适性的借鉴与理论启示。

## 关键词

财务共享, C公司, 资金管控

# Research on the Effectiveness of Fund Control in the Financial Sharing Model of Company C

Linzi Zhou, Xiangfeng Zeng

School of Management, Sichuan University of Science and Engineering, Zigong Sichuan

Received: May 21<sup>st</sup>, 2025; accepted: Jun. 6<sup>th</sup>, 2025; published: Jul. 11<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

The construction of a financial sharing model is one of the cores of enterprise digital transformation. Taking Company C, a representative enterprise in the home appliance industry, as an example, this paper studies the effectiveness of fund control after the establishment of its financial sharing center,

and puts forward problems and optimization suggestions. The results show that the more reasonable and effective the financial sharing model operates, the more it can form an efficient fund control system and reduce the enterprise's operating costs. However, it is necessary to pay attention to the problems existing in the enterprise's fund control under this model, such as insufficient sustainability of cost control and efficiency improvement, inadequate accounts receivable management efficiency, and insufficient coordination between financial sharing and business operations. Studying the effectiveness of fund control in Company C's financial sharing model requires not only attention to its specific practices and quantitative performance, but also an in-depth analysis of the internal theoretical logic and mechanisms by which the financial sharing model acts on fund control. Through the combination of case studies and theoretical analysis, this research aims to provide references for optimizing its own financial management, and offer more universal insights and theoretical enlightenment for the implementation of financial sharing and strengthening of fund control in the same industry and other enterprises.

## Keywords

Financial Sharing, Company C, Fund Management and Control

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

在数字化与全球化浪潮下, 企业财务管理模式不断革新, 财务共享中心应运而生[1]。它通过将分散于各业务单元的财务业务集中处理, 实现流程标准化、规模效应, 提升财务管理效率与质量, 成为众多大型企业财务管理转型的关键举措[2]。资金管控作为企业财务管理核心之一, 在财务共享中心模式下发生深刻变化。从资金的集中管理、风险防控到资源配置优化, 财务共享中心为资金管控带来新机遇与挑战[3]。有效利用财务共享中心强化资金管控, 对企业资金安全、运营效率和战略发展意义重大[4]。C公司作为家电行业领军企业, 业务多元且规模庞大。其财务共享中心建设与发展历程典型, 在整合财务流程、提升资金使用效率等方面积累丰富经验, 也面临诸多共性问题[5]。对C公司财务共享模式下资金管控成效展开研究, 不仅能为其自身财务管理优化提供参考, 也能为同行业及其他企业实施财务共享、强化资金管控提供借鉴与启示。

## 2. C公司财务共享模式分析

### 2.1. C公司简介

C公司电子控股集团有限公司创始于1958年, 近年来发展成为了一家集全球竞争优势于一身的资讯科技产品与服务供应商, 包含多媒体、军工、IT、零部件、新能源、房地产以及服务业等产业, 涉及经营领域广泛, 子公司众多。

### 2.2. C公司财务共享模式

C公司于2009年在绵阳市建立了财务共享中心。该共享中心主要从事集团内部财务、非集团的财务业务, 并为客户提供会计等服务, 其组织结构见图1所示。

通过设立财务共享中心, 降低了各子公司间的财务协作难度。财务人员更多地集中于共享中心, 降

低子公司的财务人员数目。通过建立财务共享中心, 实现了企业的财务资源共享, 该系统为各分支机构提供全面、准确的业绩指标, 为集团的财务绩效评估提供了有力的支撑[6]。

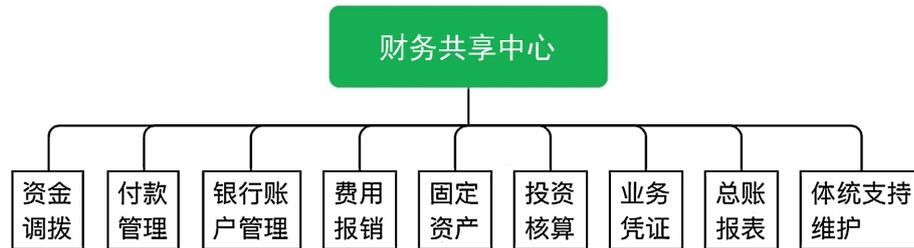


Figure 1. Architecture diagram of company c financial shared service center  
图 1. C 公司财务共享中心架构图

### 2.3. C 公司财务共享模式对于其资金管控的影响

C 公司财务共享模式下资金管控就是通过该财务共享模式实施资金预算、资金控制、资金监督全过程的一个总循环[7]。资金管控分支包含财务共享服务平台、资金管理部、内部风险控制部、税务管理部、财务报告编制部, 其中资金管理部下设全球资金管理中心这个模块, 以便完善资金管理程序与流程。

财务共享模式对于资金管控的直接影响主要体现在以下四个方面:

(1) 形成集成的信息处理体系[8]。C 公司财务共享中心应用信息集成化的技术, 将企业的财务以及相关业务的数据都存储于此平台, 帮助企业制定计划使用资金, 以及监督资金的预算执行效果, 在此基础上进行最基本的绩效和财务分析。

(2) 提供专业的服务。财务共享中心是公司的财务部门, 能够为集团各分公司、子公司提供更为专业且高效的资金管控与服务。其工作原理是利用大数据进行资金录入, 通过相关合同的协议来进行界定不同项目的客户以及所需提供的服务内容, 服务方式和服务费用, 可以为企业提供更加高效的专业化服务[9]。

(3) 形成标准化的流程。管控资金的流程规范化是财务共享模式的核心部分。C 公司在应用财务共享模式后, 对其各个环节进行了重组, 对资金流程规范化的过程进行了维护与整合, 并将其整合为统一的资金管控较标准流程。

(4) 形成低成本的核算平台。以“SAP+SEI”为核心[10], 为 200 多家分公司子公司提供统一的会计核算服务。每个子公司都撤消了财会部门, 全部并入财务共享中心, 极大地减少了财务人员的劳动成本。

## 3. C 公司财务共享模式下资金管控的成效

### 3.1. 降低了资金管理成本

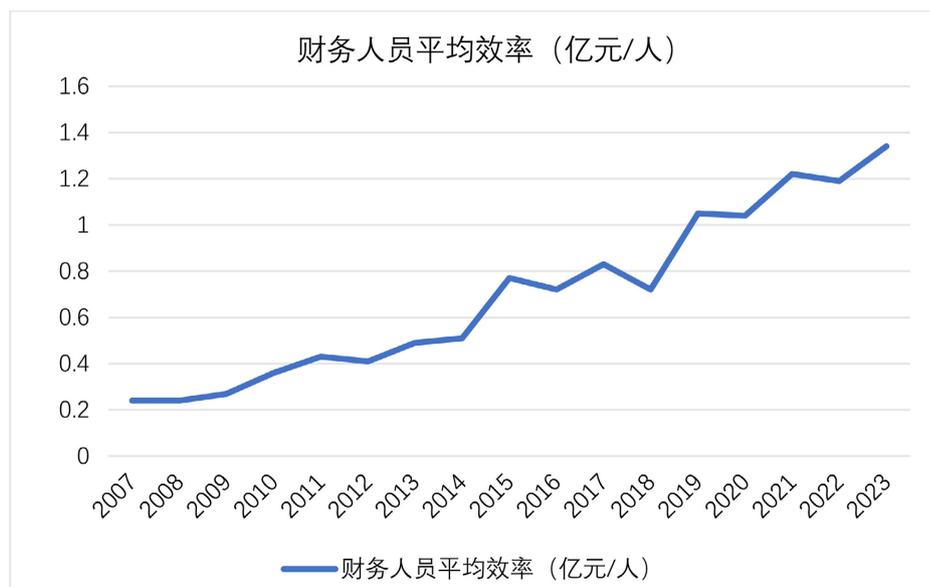
选用 C 公司的财务人员平均效率指标衡量降低资金管理成本, 是因其能直观体现财务人员单位产出, 公式为: 财务人员平均效率=当年销售规模/当年财务人员人数。见表 1 与图 2, 在 C 公司财务共享模式下, 该指标可反映随着业务规模变化, 财务人员创造价值能力的变动, 进而评估资金管控是否通过优化人力等方式降低了管理成本[11]。

C 公司采用 SAP+SEI 结合的信息系统, 为其 200 余家子公司提供财务共享服务。集团各分、子公司将岗位并入财务共享中心, 资金收付业务均通过银企直连系统操作。多个公司的费用报销、会计分录的编制仅需几名员工就可完成, 财务效率提升。从以上数据可见, C 公司 2009 年开始, 财务人员的平均效率大幅提升, 2023 年的财务人员平均效率为 2009 年的 5 倍。

**Table 1.** Average efficiency table of financial personnel  
**表 1.** 财务人员平均效率统计表

年份	2007	2008	2009	2010	2011	2012
销售规模(亿)	232	279	315	417	520	523
财务人员数量(人)	957	1157	1149	1154	1223	1273
财务人员平均效率(亿元/人)	0.24	0.24	0.27	0.36	0.43	0.41
年份	2013	2014	2015	2016	2017	2018
销售规模(亿)	589	596	648	598	682	715
财务人员数量(人)	1194	1180	831	831	818	991
财务人员平均效率(亿元/人)	0.49	0.51	0.77	0.72	0.83	0.72
年份	2019	2020	2021	2022	2023	
销售规模(亿)	887	944	996	924	974	
财务人员数量(人)	842	906	816	776	728	
财务人员平均效率(亿元/人)	1.05	1.04	1.22	1.19	1.34	

注：数据来源于 C 公司年报。



**Figure 2.** Statistical chart of the average efficiency of financial personnel  
**图 2.** 财务人员平均效率统计图

财务共享中心也能实现资金控制的流程化、标准化，将原来财务基础业务统一处理，以达成规模效应。以下采取美的集团数据作为参照，其在 2016 年 12 月，开始推行财务共享模式。根据 Wind 行业数据统计，中国家电行业存在明显的季节性周期特征，主要表现为三季度和四季度的营收高峰，以及一季度的低谷。同时，行业库存周转周期平均为 6~8 个月(中国电子信息产业发展研究院，2022)。为消除短期波动干扰，采用三年期移动平均法进行阶段划分：一方面，三年周期可覆盖 4~5 次完整的库存周转过程，平滑季节性影响；另一方面，财务共享中心建设周期研究(李益兰等，2020)表明，从系统上线到稳定运营通常需要 28~34 个月。因此，将研究时段划分为 2007~2009 (基线期)、2010~2012 (建设期)、2013~2015

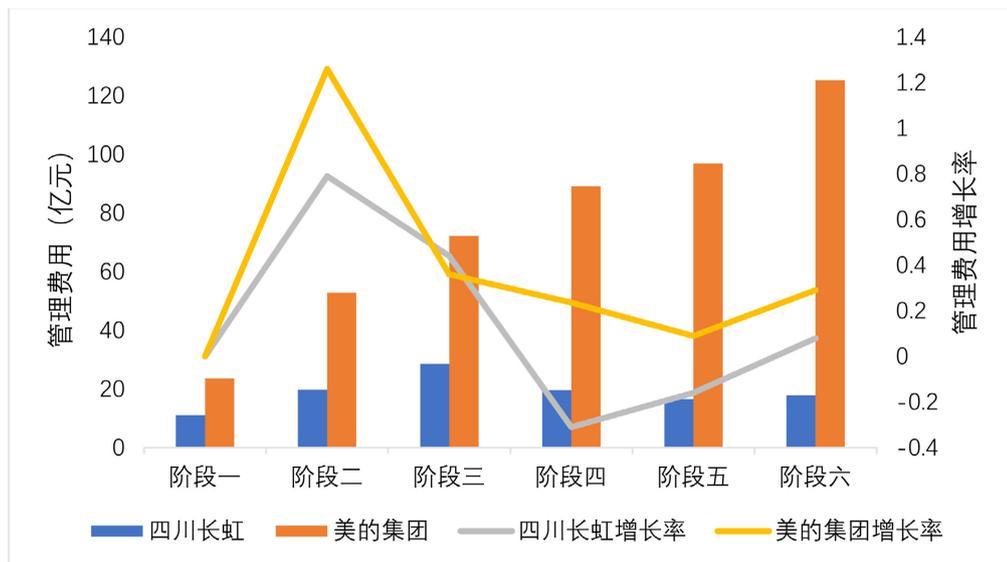
(成熟期 I)、2016~2018 (成熟期 II)、2019~2021 (优化期)及 2022~2023 (近期)六个阶段, 既符合行业运营规律, 也能完整反映其的生命周期特征。

**Table 2.** Comparison table of management expenses between Company C and Midea group

**表 2.** C 公司与美的集团管理费用对比表

管理费用(亿)	阶段一 2007~2009	阶段二 2010~2012	阶段三 2013~2015	阶段四 2016~2018	阶段五 2019~2021	阶段六 2022~2023
C 公司	11.08	19.84	28.57	19.62	16.51	17.79
美的集团	23.66	52.82	72.24	89.01	96.87	125.3

注: 数据来源于 C 公司年报。



注: 数据来源于表 2。

**Figure 3.** Statistical chart of management expenses and their growth rates of Company C and Midea Group

**图 3.** C 公司与美的集团管理费用与其增长率统计图

见表 2 与图 3, C 公司的财务共享中心通过 ERP 系统实施统一财务核算系统, 在 2009 年与 2016 年构建成数字 1.0 系统和 2.0 系统, 让财务共享模式转变为基于全价值链的共享模式。C 公司构建的财务共享中心帮助该集团减少了人力物力投入, 其管理费用增长率低于美的集团, 进而降低了资金管控的内部成本。

### 3.2. 提高了资金的安全性

C 公司更新建立财务共享中心后, 通过会计政策、业务流程、组织结构重新梳理, 制定了统一制度和规则, 保证了集团内控实行的有效性[12]。财务共享平台不仅可以实现核算集合化, 还可以监控资金的收付, 实现了对资金的动态安全管理。

资金的安全性可以用流动比率和速动比率来解释, 流动比率是评价企业流动资金变现偿还债务的能力的指标, 该指标的稳定能够证明资金的安全性能够得到保障。速动比率是指企业速动资产与流动负债的比率, 它是衡量企业流动资产中可以立即变现的能力。

$$\text{公式: 流动比率} = \text{流动资产} / \text{流动负债} * 100\%$$

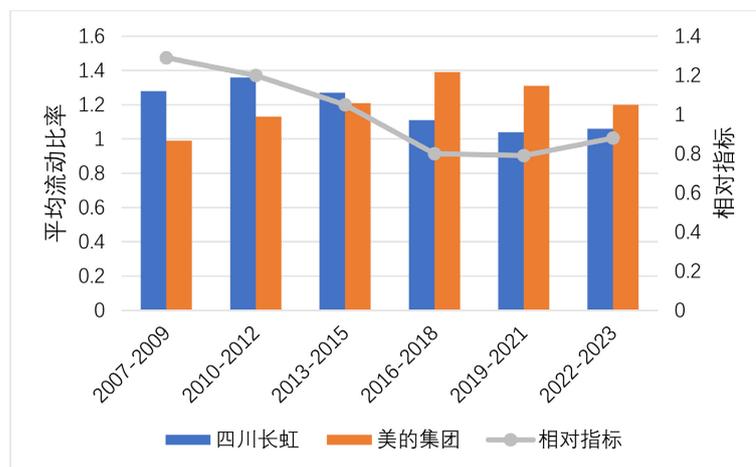
$$\text{速动比率} = \text{速动资产} / \text{流动负债} * 100\%$$

**Table 3.** Average current ratio data table  
**表 3.**平均流动比率数据表

年份	阶段一 2007~2009	阶段二 2010~2012	阶段三 2013~2015	阶段四 2016~2018	阶段五 2019~2021	阶段六 2022~2023
C 公司	1.28	1.36	1.27	1.11	1.04	1.06
美的集团	0.99	1.13	1.21	1.39	1.31	1.20
相对指标(C/美的)	1.29	1.20	1.05	0.80	0.79	0.88

注：数据来源 C 公司企业年报。

本文此处选择 C 公司与美的集团的 6 个阶段数据，便于对比 C 公司于 2009 年建立财务共享中心前后的流动比率变化趋势。



**Figure 4.** Statistical chart of the average current ratio and relative indicators of Company C and Midea Group  
**图 4.** C 公司与美的集团平均流动比率及相对指标统计图

在家电制造业，流动比率的理想值通常低于 1.5，流动比率的适度下降意味其提高了资金的使用效率。相对指标通过 C 公司流动比率除以美的集团计算得出，反映了 C 公司相对于美的集团在流动比率方面的表现。见表 3 与图 4，2007~2009 年相对指标高于 1，意味着 C 公司流动比率相对美的集团高。2009 年 C 公司建立财务共享中心后，相对指标呈现下降趋势，且在 2015 年后 C 公司的流动比率开始低于美的集团，证明虽然随着行业规模业务的发展，但 C 公司的流动比率得到了有力控制。得益于财务共享中心的建立，C 公司提高财务数据的准确性，有助于保持流动比率在合理范围内的同时，增强对流动资金的管理，确保资金的流动性。同时，通过财务共享中心的建立，还加强了对财务风险的控制，确保流动比率在安全的范围内波动。

**Table 4.** Average quick ratio table  
**表 4.**平均速动比率数据表

年份	阶段一 2007~2009	阶段二 2010~2012	阶段三 2013~2015	阶段四 2016~2018	阶段五 2019~2021	阶段六 2022~2023
C 公司	0.76	0.95	0.93	0.92	0.98	0.99
美的集团	0.66	0.76	0.73	0.85	0.84	0.92

注：数据来源 C 公司企业年报。

此处选择六个阶段数据, 便于对比 C 公司于 2009 年建立财务共享中心前后的速动比率变化趋势。

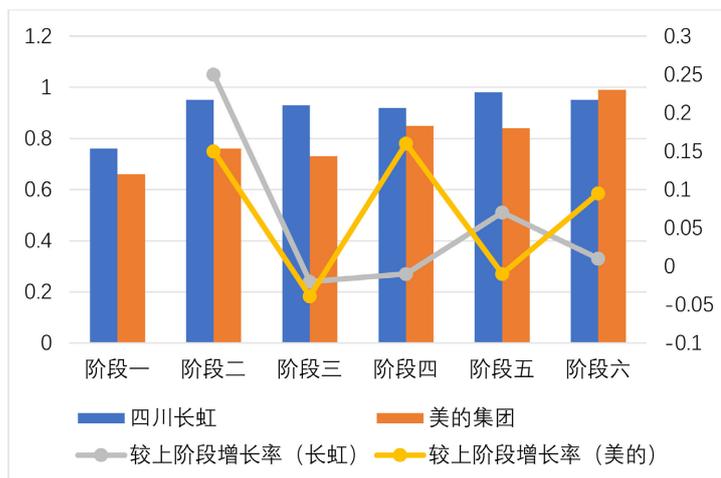


Figure 5. Average quick ratio and its growth rate. Statistical chart  
图 5. C 公司与美的集团平均速动比率及其增长率统计图

见表 4 与图 5, C 公司的速动比率整体上保持在 0.7 至 1.0 之间, 速动比率低于 1 表明公司的流动资产中存货占比较高, 或者公司的现金及现金等价物较少。2009 年之后, 速动比率迎来上升拐点, 这与建立财务共享中心, 提高资金管理效率有关。财务共享中心的建立可能帮助公司更有效地管理流动资产和流动负债, 从而使速动比率更加合理化。

### 3.3. 提高资金的收益性

财务共享中心的建立, 使集团内建立了多个层级的资金池, 使公司内的资金得以灵活地流动。资金的灵活性增强使得资金运用效率提高, 资金管理成本随之降低且收益增强。收益性可用流动资产周转率和营运资金周转率来分析。其中, 流动资产周转率指企业一定时期内主营业务收入净额同平均流动资产总额的比率, 流动资产周转的快, 资金的利用效率和创收能力越高; 营运资金周转率反映每投入 1 元营运资金所能获得的销售收入, 同时也反映了每年每一元销售收入需要配备多少营运资金, 营运资金周转率越高, 给企业带来的创收也就越高。

公式: 流动资产周转率 = 销售净额/平均流动资产 \* 100%

营运资金周转率 = 销售净额/年度营运资金 \* 100%

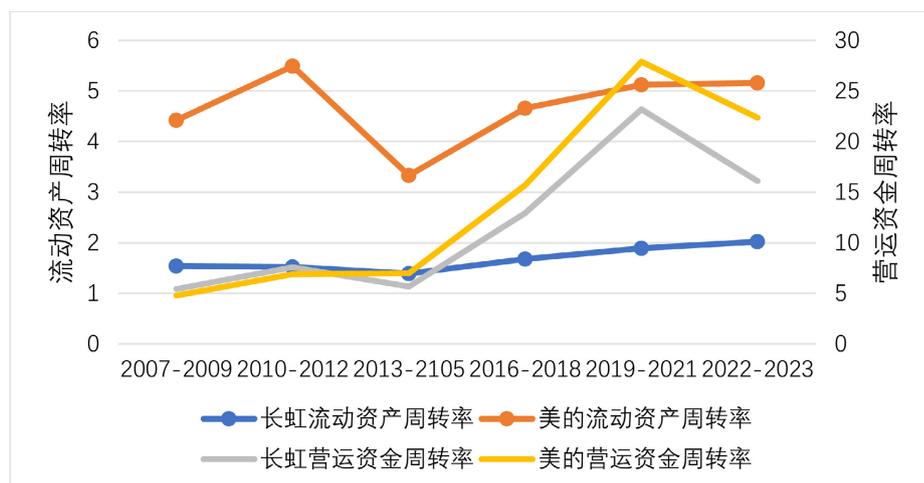
Table 5. Data table of current asset turnover rate and working capital turnover rate

表 5. 流动资产周转率和营运资金周转率数据表

年份	2007~2009	2010~2012	2013~2015	2016~2018	2019~2021	2022~2023
长虹流动资产周转率	1.54	1.52	1.39	1.68	1.89	2.02
美的流动资产周转率	2.88	3.97	1.94	2.98	3.23	3.14
长虹营运资金周转率	5.42	7.57	5.67	12.93	23.18	16.09
美的营运资金周转率	4.78	6.88	6.98	15.67	27.89	22.34

注: 数据来源巨潮网。

此处选择 C 公司的六处数据, 是便于对比 C 公司在建立资金池后, 这两个比率的变化趋势。



**Figure 6.** Changes in the turnover rates of current assets and working capital. Statistical chart  
**图 6.** 流动资产和运营资产周转率变化统计图

见表 5 与图 6 可以得出, 建立资金池之前, C 公司营运资金周转率水平处于小增幅后又下降的不稳定走势, 此后开始大幅增长, 而流动资金周转率也平稳小幅度上升, 这是因为 C 公司在 2015 年建立了资金池和统一核算体系, 将资金归集管理, 合理利用闲置的资金用于投资, 利用共享平台的核算分析投资回报率, 进而提高了集团闲置资金的创收性[13]。

#### 4. C 公司财务共享模式下资金管控存在的问题

##### 4.1. 成本控制与效率提升的可持续性不足

C 公司的管理费用在 2007~2015 年期间呈现快速上升趋势, 但 2016 年后显著下降并持续波动。相比之下, 美的集团的管理费用始终保持稳定增长, 体现出更强的规模效应。尽管 C 公司通过财务共享模式初期显著压缩了人力成本, 但管理费用的波动表明其成本控制机制存在不足。具体而言, 在流程标准化和技术迭代上的投入不足, 导致规模经济效应未能持续释放。例如, 2016 年后长虹虽升级至 2.0 系统, 但管理费用降幅收窄, 反映出中心对非人力成本的管控能力有限。此外, 财务人员效率在 2013~2015 年提升, 但后续增速放缓, 表明技术红利逐渐减弱后, 缺乏持续优化流程的动力, 未能形成“效率提升—成本下降”的良性循环[14]。

##### 4.2. 财务共享模式下的应收账款管理效能不足

长虹在建立财务共享中心后, 阶段二至阶段三的流动比率从 1.36 微降至 1.27, 速动比率从 0.95 降至 0.93; 而美的集团同期流动比率从 1.13 升至 1.39, 速动比率从 0.76 增至 0.85。这一反差表明, C 公司在资金流动性管理上存在结构性缺陷, 核心问题在于应收账款回收效率不足。尽管财务共享中心通过银企直连系统实现了资金收付的集中化, 但其营运资金周转率在 2013~2015 年显著下滑。深入分析发现, C 公司的赊销政策过于宽松, 客户信用评估体系滞后, 中心未能同步建立动态信用评级模型, 导致高风险客户占比上升。此外, 长虹流动比率在 2016 年后跌破 1.2 的安全阈值, 反映出应收账款周转周期延长, 可能形成坏账。这一问题的根源在于财务共享模式未能与销售端深度协同, 信用审批流程仍依赖人工干预, 财务共享中心内部缺乏智能化的风险预警机制。建立财务共享中心以来, 长虹形成固定的人工信用审批模式, 转变模式时阻力较大, 难以建立起自动化的审批流程, 而建立智能化风险预警机制需要投入大量资金, C 公司在 2014 年应收账款危机爆发时, 企业财务状况恶化, 经营活动现金流量净额为负, 财务费

用增加, 企业无暇顾及预警机制建设的高额成本[15]。

### 4.3. 财务共享与业务端协同不足

尽管财务共享模式通过标准化流程提升了核算效率, 但其与业务端的融合仍存在断层。第一, 采购与生产环节的资金审批仍存在多头管理, 导致长虹的流动资产周转率长期较低; 第二, 销售端返利政策的财务核算未纳入财务共享中心, 增加了资金管控的成本。此外, 速动比率在 2013~2015 年下降 0.93, 反映出存货管理效率低下, 而财务共享中心未能预测库存需求, 导致资金冗余与短缺并存, 故财务共享中心的流程再造仅停留在财务核算层面, 未延伸至供应链, 制约了资金管控的优化。

## 5. 对策建议

### 5.1. 强化成本控制与效率提升的可持续性

设立专职流程优化团队或明确现有团队职责, 定期(如每季度/半年)运用流程挖掘技术分析 FSSC 核心流程(如应付、应收、总账)的实际运行数据, 识别瓶颈、冗余和偏离点。推广精益管理思想, 定期组织跨职能研讨会, 鼓励一线员工提出改进建议, 设立小额奖励机制。制定年度流程优化路线图, 明确优先级、责任人、时间表和预期收益。

优先在规则清晰、重复性高、量大且易出错的环节部署 RPA。评估现有 IT 架构兼容性, 选择合适 RPA 平台, 进行小范围试点, 验证效果后推广。考虑与现有 SAP/SEI 系统的集成方案。在基础数据质量提升后, 探索应用 AI, 利用机器学习模型辅助审核费用报销、供应商发票, 部署 AI 客服机器人处理常见查询, 释放人工客服资源。制定 3~5 年 FSSC 技术路线图, 明确云计算、大数据、AI 等技术的引入策略和预算安排, 考虑采用模块化、分阶段实施以控制风险和成本[16]。

### 5.2. 提升应收账款管理效能: 构建智能化风控体系

在 FSSC 内建立统一的企业级客户主数据平台, 整合来自销售系统、财务系统、外部征信机构、公开信息等多维度数据。联合风控、销售、IT 部门, 开发或引入成熟的信用评分卡模型。模型应包含定量指标和定性指标。

对高信用评分客户的常规订单, 实现系统自动审批。对不同信用等级度的客户, 系统自动匹配不同的信用额度、账期、付款方式。仅对中高风险客户或超出自动审批规则的申请, 触发人工审核流程。系统自动监控应收账款账龄, 对临近到期、逾期客户, 根据预设规则自动发送分级催收提醒短信。对高风险逾期或异常情况, 自动生成预警报告发送给风控和销售管理层。

### 5.3. 深化财务共享与业务端协同

成立由财务、销售、采购、供应链、IT 等部门核心成员组成的“业财融合工作组”, 由高层直接领导。工作组定期召开会议, 聚焦核心流程协同问题, 共同诊断痛点, 设计解决方案, 跟踪落地效果。将供应商准入、合同评审中的财务条款审核嵌入采购流程, 由 FSSC 相关团队在线完成。实现采购订单、收货单、发票的三方自动匹配在 FSSC 平台自动化处理, 触发自动付款指令。

## 6. 结论

我国当前, 财务共享模式在企业中的应用还处在非完善阶段, 但随着数字化经济的发展, 财务共享模式的价值将会得到进一步的提高, 而企业将会逐渐认识到它对资金管控的作用。本文中选取了一家在财务共享服务方面比较成熟的企业, 主要为其他同类企业提供借鉴作用, 在未来集团将会借助该模式深化产融结合, 财务共享将不仅仅在资金管控方面, 还会在集团整体发展方面继续发挥价值。

## 参考文献

- [1] 李闻一. 数字化财务共享的概念框架及实施路径探析[J]. 财务与会计, 2024(6): 64-66.
- [2] 马健, 李连军. 企业财务共享模式的经济后果研究[J]. 现代经济探讨, 2020(2): 50-57.
- [3] 郑红, 肖瑶, 赵寒. 财务共享模式下集团企业资金管理向司库管理体系转型研究[J]. 中国注册会计师, 2023(2): 91-94.
- [4] 金灿灿, 王竹泉, 王海龙. 财务共享模式下企业营运资金管理绩效研究——基于海尔集团 2007-2014 年的纵向案例[J]. 财会通讯, 2017(2): 98-103, 129.
- [5] 梁毕明, 徐佳. C 公司财务共享做法浅析[J]. 财务与会计, 2016(23): 49.
- [6] 刘佳宽, 叶陈刚. H 集团财务共享服务中心存在的问题及对策[J]. 财务与会计, 2024(22): 73-74.
- [7] 刘鹏. 财务转型视角下的集约化财务共享服务建设研究[J]. 财务与会计, 2024(14): 81-82.
- [8] 侯增周. 中国石化财务共享智能化创新实践[J]. 财务与会计, 2024(10): 61-63.
- [9] 许继胜, 尹和杨, 谭树锋. 精益管理在财务共享运营管控中的应用与实践[J]. 财务与会计, 2024(8): 37-40.
- [10] 肖楠, 任心, 闫翔, 等. 财务共享服务背景下国铁企业构建会计集中核算体系研究[J]. 铁道运输与经济, 2024, 46(9): 178-184, 207.
- [11] 严励, 沈世明. 基于“财务共享服务+”的财务数字化转型路径研究[J]. 财务与会计, 2024(4): 62-65.
- [12] 黄燕飞, 李真真, 黄建明. 财务数字化与企业成本粘性——基于财务共享服务中心建设的研究[J]. 财经科学, 2023(8): 137-148.
- [13] 马莉. 数字化时代财务管理的创新发展——评中国商业出版社《财务共享及智能财务理论与发展研究》[J]. 价格理论与实践, 2023(5): 215.
- [14] 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(S1): 55-57.
- [15] 王文华, 潘裕文. 海关高等教育教材·会计学习题与案例[M]. 北京: 中国海关出版社.
- [16] 陆怡梅, 王丽娟, 陈兵. 中国宝武以数字化为目标的财务共享转型提升[J]. 财务与会计, 2023(2): 34-38.