

地方集团企业智能财务共享建设路径探析

——以广西L集团为例

刘 颖¹, 俸冰璇^{1*}, 吴 昊¹, 王军臣²

¹南宁学院商学院, 广西 南宁

²南宁轨道交通投资集团有限公司, 广西 南宁

收稿日期: 2026年8月14日; 录用日期: 2026年8月26日; 发布日期: 2026年9月21日

摘 要

在数字经济背景下, 随着互联网、大数据与人工智能的普及和广泛应用, 集团企业沉淀的高价值数据正驱动财务管理由财务信息化向高效数智化管理转型, 搭建智能财务共享中心已成为集团企业突破管控壁垒、实现管理转型的核心战略举措。基于此, 文章以广西L集团为例, 从行业政策、集团战略、财务职能转型等维度分析L集团企业智能财务共享中心的建设动因, 并结合组织管理特点, 阐明“虚实结合”共享组织模式与财务共享平台数智化转型思路, 明确智能财务共享建设需求和目标。据此, 从全域数据治理、数智化平台搭建、智能场景应用三个层面探究智能财务共享中心建设的实现机理, 以期为地方集团企业实施智能财务共享中心建设提供一定的实践与理论借鉴。

关键词

智能财务共享, 数智化转型, 地方集团企业, 建设路径

Analysis of Construction Paths of Intelligent Financial Shared Service Centers for Local Group Enterprises

—Taking Guangxi L Group as an Example

Ying Liu¹, Bingxuan Feng^{1*}, Hao Wu¹, Junchen Wang²

¹College of Business, Nanning University, Nanning Guangxi

²Nanning Rail Transit Investment Group Co., Ltd., Nanning Guangxi

Received: August 14, 2026; accepted: August 26, 2026; published: September 21, 2026

*通讯作者。

文章引用: 刘颖, 俸冰璇, 吴昊, 王军臣. 地方集团企业智能财务共享建设路径探析[J]. 现代管理, 2026, 16(9): 190-194.

DOI: 10.12677/mm.2026.169213

Abstract

Against the backdrop of the digital economy, with the widespread popularization and application of the Internet, big data, and artificial intelligence, the high-value data accumulated by group enterprises is driving the transformation of financial management from financial informatization to efficient digital-intelligent management. Building intelligent financial shared service centers (IFSSC) has thus become a core strategic initiative for group enterprises to break through management control barriers and achieve management transformation. Taking Guangxi L Group as a case study, this paper analyzes the drivers of IFSSC construction from the dimensions of industrial policies, group strategy, and financial function transformation. Drawing on the group's organizational and management characteristics, it elaborates the hybrid physical-virtual shared organizational model and the approach to digital-intelligent transformation of the financial sharing platform, and clarifies the requirements and objectives of IFSSC construction. Furthermore, it explores the implementation mechanism of IFSSC construction from three dimensions: enterprise-wide data governance, digital-intelligent platform construction, and intelligent application scenarios. This study aims to provide practical and theoretical implications for local group enterprises implementing IFSSC initiatives.

Keywords

Intelligent Financial Shared Service, Digital-Intelligent Transformation, Local Group Enterprise, Construction Path

Copyright © 2026 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

当前,我国将“数据”列为生产要素参与分配¹,在制度层面确立了数字经济时代下数据是企业高质量发展的关键生产要素,表明数据对企业高质量发展的战略价值。充分发挥数据对企业经济运行的赋能作用,构建从流程驱动到数据驱动、以数据洞察到数据智能的商业创新体系,成为各行业企业数字化转型的核心工作。而财务活动贯穿企业运营全过程,天然具备企业经济数据归集和价值度量的属性。近年来,财务领域与人工智能、大数据、区块链为代表的数字技术深度融合,使财务数智化变革具备成为企业数字化转型基座的潜力。在多重动因共同驱动下,财务共享中心正由传统财务标准流程集中处理机构向数据驱动、价值创新的数智化管理中心转型,财务共享中心呈现多元变化新趋势。其中,智能财务共享中心是集团企业财务变革的核心方向,以此为基点,能够有效推动企业数字化管理体系转型的升级落地[1]。

当前,广西大中型集团企业正推动财务数字化建设,依托人工智能、云数据等技术为企业持续转型搭建基石。但多数国有企业长久以来面临业财数据割据、数据标准不一、多系统相互独立等现实问题,形成部门壁垒和“数据孤岛”,极大地降低业务办理效率,增加集团管理成本,亟需探索适配地方集团企业发展的智能财务共享建设方案[2]。广西 L 集团作为区内大型国有集团,组建于 1983 年,执行统一领导、垂直管理的专营管理体制,实行省市两级母子公司制,下辖 16 个子公司、94 个营销部,于 2021 年启动智能财务共享中心建设,现已全面建设落地,依托行业垂直管理特性与数字化技术赋能,构建了

¹https://www.qstheory.cn/yaowen/2019-11/07/c_1125202003.htm

覆盖全业务、全层级的智能财务共享体系，形成了具有地方特色的建设实践。

2. L 集团企业智能财务共享建设动因

(一) 政策导向与行业数智化发展的现实需要

根据国企数字化转型与财务管理体系建设等相关政策，对集团企业财务管控数字化、智能化水平提出明确要求，表明国有企业需依托数字技术提升财务管控穿透性，强化资金、预算、风险控制等领域的智能化管理能力。此外，L 集团所属行业具有强监管、垂直化运营的特性，对财务合规性、业务数据准确性与全流程可追溯性具有严苛要求，在传统财务模式下，集团监管要求落地存在层级衰减，难以实现全口径、实时化的强财务监管。因此，需建立智能财务共享中心，依托集中化平台与标准化规则，将监管要求深度内嵌于业务流程之中。此举旨在实现流程自动化与监管规则的刚性执行，从而全面满足行业的合规管控需求，并有效提升内部管理效能。

(二) 实施集团战略管理与强化财务管控能力要求

L 集团管理模式转型要求强化集团管控，但组织架构实行四级法人体制，下辖机构众多，业务链条长、管理层级多，传统财务模式下存在财务标准不统一、集团管控力度不足、资金分散运营风险高等痛点。同时，各信息系统“烟囱式”架构、业务系统割裂、数据共享程度低，业务流程体系不贯通，系统间数据高度依赖人工互传，重复繁琐的业务流程和重复性数据处理，原有财务信息化系统仅覆盖基础核算功能，业务系统与财务系统相互独立，数据标准和格式各异，形成“数据孤岛”，财务数据滞后于业务发生，无法为集团战略决策提供实时、精准的数据支撑。利用智能财务共享中心的标准化流程，核算强化集团垂直管控能力，通过集中化处理与自动化运营降低财务运营成本，提升整体运行效率，实现集团战略管控与提质增效。

(三) 传统财务职能转型与数据价值释放的必然选择

传统财务模式下，L 集团财务人员大量精力投入于数据处理与转运、单据审核、凭证编制、报表出具等重复性基础工作，管理会计职能难以充分发挥，财务对业务的支撑赋能作用不足。随着集团高质量发展的推进，业务端对财务的需求已从基础核算向预算管控、成本优化、风险预警等价值型服务延伸。数智化技术的应用可替代人工完成标准化、重复性的财务工作，推动财务人才架构由核算型向由业务会计、财务会计与管理会计组成的“三重会计”职能转型[3]。同时，依托共享平台沉淀的海量业财数据，可深度挖掘数据价值，为经营决策提供数据支撑，实现财务职能从“核算型”向“价值型”跃升。

3. L 集团财务共享中心的组织模式和数智化转型思路

(一) 财务共享中心组织模式选择

L 集团结合自身行业垂直管理的业务特性，采用“总部共享总平台 + 区域分中心”的虚实结合组织模式。集团总部设立财务共享服务总中心，作为全集团财务共享的管理中枢，负责统一制定财务制度标准、统筹系统建设规划、管控核心业务流程、输出管理决策数据。各地市设立区域财务共享虚拟分中心，作为属地业务执行节点，承接本地化业务处理与一线业务支撑服务。

虚实结合财务共享组织模式减缓组织架构变动，属地不变原则下，根据岗位价值，按职能重新归并财务岗位，推动财务组织从层级式向扁平化、平台化转型，优化财务资源配置。通过总平台实现核算规则、流程标准、数据口径的“三统一”和核算、业务流程自动化，保障集团财务管控的一致性与穿透性[4]。利用区域分中心的属地化运营，兼顾了不同区域的业务特性与高效率响应，避免传统共享中心纯地域集中导致业务脱节问题。将传统职能重复财务组织架构，优化设置为共享总中心和虚拟分中心，总中心内设共享智库、管理会计组、共享运营组、共享支持组，各虚拟分中心设置综合组、管理会计组、审核

组，双重组织架构兼顾一线业务及时性和扁平化管理的灵活性。

(二) 财务共享中心数智化转型思路

L 集团以数据中台为驱动，全面推进财务共享的数智化建设。该中心通过兼容既有系统、贯通业务流程并打破数据壁垒，实现了全流程自动化，推动财务职能由后端核算向前端业务支撑与战略决策延伸。在此基础上，L 集团确立了“实时会计 + 智能财务 + 智慧报告”的战略定位，致力于将其打造为集团的“数字大脑”。在架构设计上，该中心以智能中台为核心，构建了“基础层 - 功能层 - 价值层”三级转型架构，稳步实现从流程数字化向决策智能化的演进[5]。基础层聚焦全域数据治理，业务中台和数据中台统一数据标准，实现虚拟化，打通旧业财系统数据链，夯实数智化的数据底座；功能层依托 OCR、RPA、人工智能、大数据等数字技术重构财务全流程，在智能财务共享平台中实现智能核算、运营、预算、报销、资金等核心财务场景的自动化、智能化处理；价值层聚焦数据价值挖掘，由行业管控平台和综合管理平台构成数字化工作台实现管理会计职能与智能决策支持，支撑集团战略管控与业务优化。

4. L 集团智能财务共享中心系统建设路径

(一) 全域数据治理，业务流程标准化

数据治理是智能财务共享中心建设的基础前提。L 集团以“统一标准、贯通流程、数据同源”为原则，开展全集团范围的数据治理与标准化工作。调集集团各组织核心财务人员，收集和统计各地市业务数据和流程制度，通过分类、对比、梳理，最终建立数据和流程标准体系，制定涵盖组织架构、供应商、经销商、资产等核心主数据，实现业务单据、财务凭证、报表指标等业务财务数据的统一规范模板，明确数据采集、存储、加工、应用的全流程管理要求，从源头解决数据口径不一、信息“孤岛”的问题。进而重构业财流程，围绕智能核算、报销、资金管理、全面预算等核心业务链条，梳理旧流程差异，标注断点与冗余环节，按照标准化、数字化、自动化原则重构标准流程，将财务风险预警前置置于业务发生环节，实现财务对业务的全流程风险管控[6]。

(二) 搭建数智化平台，打破信息壁垒

L 集团依托新一代智能中台，构建“业务联动、财务集中、数据共享”的一体化智能财务共享平台，适应数字化转型挑战。基于智能中台构建业财一体化集成架构，通过标准化 API 接口打通营销系统、调拨和计划基础系统、采购管理系统、国有资产信息系统等前端业务系统与财务共享平台的数据链接，实现业务数据自动同步、业务单据自动触发财务核算，保障业财数据同源一致。

以核心采购业务为例，业务端采购合同、入库验收单核验后自动同步至财务平台，结合 OCR 智能识别的发票信息，系统自动完成“三单匹配”，自动生成应付单据与记账凭证，全流程无需人工重复录入。融合业务中台和数据中台，将 OCR 技术、RPA、智能规则引擎、大数据分析等技术深度融合，实现智能识别、自动审核、核算自动化、智能对账等功能层价值，为顶层业务场景的智能化应用提供技术支持。由阿里云平台为全集团的业务数据、财务数据、外部数据进行统一汇聚、清洗、加工与存储，形成标准化的数据资产库，实现数据的统一管理与按需调用，为数据分析、决策支持提供稳定的数据供给。

(三) 搭建智能应用场景，初步实现财务智能化

L 集团围绕财务核心职能，依托一体化智能财务共享平台，打造覆盖智能核算、全面预算、资金管理、智能报销、资金管理等全场景智能应用场景，精准匹配集团总部管理层、分中心执行层和前端业务层面的差异化管理需求，利用数智技术推动财务职能由核算向价值创造转化。

以智能核算场景为例，其主要针对采购入库、销售出库、委托加工、薪资、收款等高频重复性核算业务，应用 OCR 技术自动识别发票、单据的票面信息，通过核算标准库，预制标准凭证模板，智能匹配业务事项、预算指标、会计科目、辅助核算项目、现金流量项目等校验规则，实现从业务制单、审核到财

务凭证生成的系统自动化处理,包括核算流程、业务单据自动提交审核、自动成本计算、自动生成总账凭证等功能。同时,与智能报销、资金管理等模块结合,实现风险管控前置化和对账管理自动化。基本全面覆盖会计凭证到报表自动化生成且确保正确率,仅孤僻业务或偶发业务需要人工干预,全面提升会计核算人员工作效率,逐步实现核算人员向业务财务、战略财务转型。

依据 L 集团管理模式要求,智能财务共享中心搭建基于数字化中台的技术框架,通过标准化、流程化实现业财智能化应用场景落地,初步实现财务数字化、智能化,推动企业数字化转型。智能财务共享中心建设历经规划、设计、新旧系统并行试运营、全面上线推广应用,目前 L 集团智能财务共享中心已全面建成落地。与原有的重复造车轮子的信息系统架构不同,智能财务共享平台能够在适应企业外部行业变化和内部管理升级需求下不断迭代优化,应用范围与深度不断拓宽深化,通过价值层将新功能新需求在技术系统中落地反哺业务,推动企业商业运营迈向网络化、数字化、智能化。

5. 总结

L 集团智能财务共享建设是以数据要素为核心驱动,通过组织模式创新、业务流程标准重构、数字技术深度赋能,推动财务共享从“流程集中核算中心”向“价值创造数据中枢”的系统性跃升。依托“虚实结合,两级联动”的灵活组织架构,利用全域数据治理实现业财融合,搭建智能财务共享平台并实现智能应用场景落地,智能财务共享中心建设为 L 集团财务核算效率和合规管控能力带来显著提升,强化集团垂直管控,是集团财务数智化转型的重要里程碑,对未来地方大中型国有集团企业财务共享中心建设和财务数智化转型提供参考。

基金项目

南宁学院校级科研项目资助(项目编号: 2023XJ12)。

参考文献

- [1] 朱相宇,袁茹阳,高原.我国财务数智化转型研究现状、热点与趋势[J].会计之友,2025(3): 119-126.
- [2] 董雪艳,陈锋,赵健宇,等.AI 技术可供性驱动国有企业财务数智化价值创新的过程机理——基于中石化的探索性案例研究[J].管理世界,2026,42(3): 198-228.
- [3] 刘小虎,许琳涓,吴洁,等.智能财务共享的建设实践——以广西烟草为例[J].会计之友,2024(24): 31-35.
- [4] 王安,魏哲,胥霞,等.财务共享模式下的数智化智库体系构建——基于中国石化共享“1123”知识管理体系实践[J].财务与会计,2025(7): 66-70.
- [5] 刘小虎,吴洁,许琳涓,等.烟草企业智能财务共享中心的业财融合实践[J].山西财经大学学报,2024,46(S1): 196-198.
- [6] 刘露.企业财务共享中心的构建及管理模式研究——以 W 集团财务共享中心为例[J].大陆桥视野,2023(11): 127-129.