

企业财务共享模式下内部控制优化研究

赵玉婉

深圳平安综合金融服务有限公司合肥分公司, 安徽 合肥

收稿日期: 2026年7月31日; 录用日期: 2026年8月21日; 发布日期: 2026年8月28日

摘要

随着企业规模化与数字化转型的转变, 财务共享模式凭借流程化、标准化、效率化一体的优势, 成为企业财务管理转型升级的主流路径。财务共享模式通过组织重构、流程标准化与信息技术嵌入, 打破了传统财务分散化管理的方式, 有效整合资源、压缩成本, 提升了财务核算效率与资源配置能力, 但在落地运行过程中, 也对企业内部控制体系提出了巨大挑战。本文立足于企业财务共享模式运行状况, 围绕企业财务共享模式下内部控制的现实状况进行分析, 针对性地提出具有适配性和针对性的防控措施, 为企业完善内部控制体系、提升风险管控能力、提高财务运行效率提供参考。

关键词

财务共享管理模式, 内部控制, 优化路径

Research on Internal Control Optimization under Enterprise Financial Shared Service Model

Yuwan Zhao

Hefei Branch of Shenzhen Ping An Integrated Financial Services Co., Ltd., Hefei Anhui

Received: July 31, 2026; accepted: August 21, 2026; published: August 28, 2026

Abstract

With the transformation of enterprises towards large-scale and digitalization, the financial shared service model, with its advantages of integrated process, standardization, and efficiency, has become the mainstream path for the transformation and upgrading of enterprise financial management. Through organizational restructuring, process standardization, and the embedding of information technology, the financial shared service model overturns the traditional decentralized financial

management approach, effectively integrating resources, reducing costs, and improving financial accounting efficiency and resource allocation capabilities. However, in the process of implementation, it also poses significant challenges to the enterprise's internal control system. This paper analyzes the actual situation of internal control under the enterprise financial shared service model based on its operational status, and proposes targeted and appropriate prevention and control measures to provide a reference for enterprises to improve their internal control system, enhance risk management capabilities, and improve financial operational efficiency.

Keywords

Financial Shared Service Model, Internal Control, Optimization 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

近年来,在数字化转型的推动下,越来越多的企业开始采用财务共享模式。国内大型企业的业务持续拓展,下属子公司、分支机构数量不断增多,经营层级愈发复杂,对企业整体财务管控能力提出了更高要求。长期以来,多数集团采用分散式财务管理制度,各分支机构独立完成账务处理、费用报销、资金结算与报表编制工作,财务核算标准不统一、管理口径不一致、资源配置较为分散,不仅推高了整体财务管理成本,财务风险也较难及时把控,不利于集团整体统筹管控。为解决多层级财务管控难题,落实财务规范化、数字化管理要求,越来越多的大型集团开始落地财务共享管理模式,将各基层单位以及集团单位重复性强、标准化程度高的基础财务业务统一归集至共享中心集中处理,依托数字化系统实现财务流程线上化、财务作业标准化、财务管控一体化。财务共享模式的落地,从根本上改变了传统财务工作的组织形式与运行逻辑,大幅提升了集团财务处理效率与标准化水平。但在共享财务模式的落地过程中,多数企业将关注度更多地放在了业务落地以及效率实现,忽略了内部控制体系的同步升级。因此,立足财务共享运行特征,系统梳理内控短板、优化内控体系、健全风险管控机制,对提升集团财务风险管控能力、实现可持续发展具有重要的现实意义。

2. 相关理论概述

2.1. 共享财务模式

财务共享模式的本质,是依靠各类信息工具,将企业内部重复性高、标准化程度强的财务业务从各兄弟公司中剥离出来,交由独立的共享中心进行集中化、流程化处理。这种模式最早诞生于上世纪 80 年代的跨国企业,进入国内之后,经过多年的本土化实践,已经从最初单一的会计核算共享,逐步延伸到资金管理、费用报销、预算管理、税务统筹等多个财务领域,最终形成了覆盖“业务端-财务端-资金端”的全链路闭环管理体系[1]。

和传统分散式财务管理模式相比,财务共享模式的核心优势体现在三个层面:一是通过统一制度、统一流程、统一核算标准,消除不同分支机构之间的财务数据口径差异;二是通过批量处理标准化业务,大幅降低各分支机构的财务人员配置需求,从整体上压缩财务人员的人力成本;三是业务数据会在共享平台留痕,公司总部可以调取任意层级的业务明细,从技术层面强化了总部对下属单位的财务管控能力。

2.2. 内部控制的理论演进

1992 年, COSO 委员会首次发布了《内部控制整合框架》, 该框架提出了内部控制五大要素: 控制环境、控制活动、风险评估、信息与沟通、监督, 为内部控制体系的建设提供了理论基础[2]。2004 年, COSO 委员会发布了《企业风险管理整合框架》, 在内部控制框架的基础上, 将三大目标扩展为四大目标, 将五要素扩展为八要素, 开启了主动且全面的风险管理[3]。2013 年, COSO 新框架明确将共享服务中心和外包服务纳入内部控制实施范围, 要求管理层评价外包服务提供者内部控制系统的有效性, 并强调技术基础设施、自动控制活动与一般控制活动之间的关系[4]。2026 年, COSO 委员会首次发布了关于生成式 AI 的内部控制指引——《生成式 AI 有效内部控制指引》。目前, 生成式 AI 正迅速从研究阶段应用于企业管理与业务流程, 企业内部控制环境发生了根本变化, 企业在享受生成式 AI 带来的巨大红利和创新价值时, 也需承担其带来的新型风险[5]。

2005 年, Davenport 认为, 财务共享服务中心的建立实质上是一次组织变革, 其对内部控制的影响不仅体现在流程层面, 更体现在治理结构的重构上[6]。2011 年, Lindvall 等指出财务共享模式通过业务流程重塑及组织结构优化, 降低了信息异质性, 简化了信息反馈机制, 加强了问责机制, 促进了内部控制的一致性[7]。

3. 企业财务共享模式下内部控制的重要性

3.1. 规范企业财务运行, 夯实标准化管理基础

传统财务管理模式下, 各分支机构独立核算, 财务人员专业能力、地方管理习惯、内部管理制度存在差异, 使得企业整体财务核算呈现“各自为战”的状态。账务处理口径不一、报销审批尺度不一的问题长期存在, 导致集团各分支公司之间的财务数据可比性弱、规范性差, 难以真实地反映集团整体经营状况。财务共享模式通过统一流程、统一系统、统一标准, 实现了基础财务工作的集中化处理, 为财务标准化管理提供了载体[8]。

而内部控制作为贯穿财务全流程的约束机制, 是保障标准化流程落地见效的关键支撑。健全的内控体系能够规范财务共享各个环节的操作, 对单据审核、账务处理、费用管控、资金拨付、资金核算等关键环节形成刚性约束, 杜绝人工随意操作、流程选择性执行等不规范行为。通过常态化、制度化的内控约束, 能够统一全集团财务作业标准, 纠正基层单位不规范财务操作习惯, 有效提升财务数据的真实性、完整性与规范性, 为集团财务精细化、标准化管理筑牢基础。

3.2. 强化风险闭环管控, 防范企业系统性财务隐患

集团企业具备业务规模大、组织层级多、资金流转频繁、地域分布广泛的特点, 财务风险防控压力远高于中小型企业。在传统分散管理模式下, 财务风险分散于各分支机构, 单一环节的风险问题影响范围有限, 整体风险可控性较强。但在财务共享模式下, 全集团财务业务高度集中, 所有账务处理、资金结算、资金核算、数据汇总工作均依托共享中心完成, 财务风险由分散化转为集中化。一旦某一流程、某一环节出现管控漏洞, 风险会迅速沿财务链条传导至集团整体, 极易引发规模化、系统性财务问题。

完善的内部控制体系能够构建全覆盖、全流程的风险约束机制, 覆盖前端业务发起、中端流程审核、后端数据处理以及系统权限管控、线上操作管控、资金动态管控等关键节点。通过事前规范操作标准、事中实时监督管控、事后核查复盘整改的闭环管理模式, 能够及时识别并拦截数据造假、虚假报销、资金违规拨付、系统操作失误等各类风险隐患, 切实守护企业资金与资产安全, 保障业务顺利开展[9]。

3.3. 完善企业治理体系，助力集团发展

内部控制是现代企业治理体系的核心构成部分，财务内控的规范化水平，直接决定了企业整体治理能力与经营稳健性。真实可靠的财务信息能够为管理层决策提供精准的数据支撑，帮助企业精准把控经营态势、优化业务布局、规避经营风险。

财务共享模式下的内控建设，能够全面规范财务运行秩序，保障财务信息质量，确保财务数据真实准确。同时，完善的内控体系能够帮助企业严格贴合会计准则、财税法规与行业监管要求，规范操作。完善的企业治理体系离不开健全的内部控制体系，内部控制体系是治理体系的落地载体，通过流程约束、风险管控、日常监督，将宏观治理要求细化为具体执行规范，共同支撑企业规范化、稳健化经营发展。

4. 集团财务共享模式下内部控制现状

4.1. 内控制度更新滞后，与共享模式适配度较低

现阶段，多数集团企业财务共享中心建设周期较短，企业工作重心集中在系统搭建、业务迁移、人员调整等基础性工作上，对内控制度的重视度不足，在内控制度的更新与修订上，存在一定滞后性。目前企业执行的内控制度，大多沿用传统分散式财务管理制度，制度条款主要适配线下人工核算、分级逐层审批的传统财务场景，无法适配财务共享线上流转、集中处理、系统管控的全新作业模式。

针对财务共享特有的系统权限管理、线上单据审核、远程业务处理、数据传输管控、集中资金结算等新型工作内容，多数企业缺乏对应的专项制度规范，存在明显的制度空白。同时，现有制度通用性较强，未结合集团多业态、跨区域、多层级的经营特征，面对复杂的共享财务业务无法形成有效约束，容易导致内控管理形式化。

4.2. 内控环境较为薄弱，员工风控意识不足

良好的内控氛围是内控体系有效落地的重要基础，当前多数集团财务共享内控环境建设仍存在明显短板。从管理层角度来看，部分管理者存在重业务、轻财务、重效益、轻风控的片面认知，片面认为财务共享实现了系统自动化、流程标准化，即可自动规避大部分财务风险，无需将精力放在建设内部控制体系。管理层的重视程度不足，直接导致企业内控资源投入有限、常态化培训缺失、内控管理地位弱化。

从基层员工角度来看，各分支机构业务人员对财务共享的操作规范、内控要求、合规标准了解不足，在日常单据填报、资料上传、流程发起过程中随意性较强，时常出现资料不全、填报不规范、附件缺失等问题。同时，部分共享中心财务人员长期依赖系统自动处理，逐渐弱化主动风控意识，多以机械性完成流程任务为主，缺乏主动甄别风险、排查隐患的能力与意识，严重影响内控工作落地质量^[10]。

4.3. 业财流程衔接不畅，全链条管控存在盲区

财务共享模式已形成“前端业务属地发起、后端财务集中处理”的运行模式，业务环节与财务环节在人员、空间、流程上相互分离，业财脱节问题成为制约内控管理的核心痛点。在前端业务环节，基层分支机构负责原始单据整理、业务信息填报、流程发起审批，但基层人员普遍缺乏财务专业知识，对财务合规要求把握不准，导致单据填报不规范、附件资料不完整、业务信息与账务信息不匹配等问题频发，直接造成源头财务数据失真。同时，基层审批人员多流于形式，未严格审核业务真实性与合规性，审批制衡作用基本失效。

在后端财务处理环节，共享中心财务人员远离一线业务场景，无法直观判断业务开展的真实情况，仅能依托线上上传的纸质资料开展核算工作，难以识别资料背后的隐性风险。同时，现有共享流程标准化程度过高，针对特殊经营业务、临时突发业务、个性化业务缺乏弹性处理机制，极易出现业务积压、流程卡顿、单据反复退回等问题，流程管控漏洞较多，全链条闭环管控目标难以实现。

4.4. 风险识别能力偏弱，预警管控体系不完善

财务共享模式彻底改变了企业财务风险结构，除传统核算差错、资金挪用等基础风险外，新增了系统漏洞风险、数据泄露风险、线上操作风险、流程失控风险、业财错配风险等各类新型风险，整体风险隐蔽性更强、传播速度更快、破坏性更大。但多数集团的风险管控体系仍停留在传统财务管控阶段，未针对财务共享的新型风险特征搭建专项管控体系。

一方面，企业缺乏常态化、全覆盖的风险排查机制，未系统梳理财务共享全流程风险节点，没有建立标准化风险台账，对隐性化、新型化的财务风险识别能力不足。另一方面，风险管控模式较为被动，多以事后整改、事后总结为主，缺少事前预判、事中动态监测的前置管控手段。同时，多数企业未搭建量化风险评估指标与智能预警系统，无法根据风险等级实施分级分类管控，难以实现风险的精准识别、提前预警与快速处置，整体风控前瞻性与精准性严重不足[11]。

4.5. 监督考核机制不健全，内控闭环管理缺失

内部监督与考核追责是保障内控落地的关键手段，当前集团财务共享模式下的监督体系仍存在明显短板。首先，监督覆盖范围有限，企业传统内部审计工作多聚焦于线下账务核查、资金抽查、凭证审核，对财务共享线上流程、系统运维、数据安全、权限管控等新型管控领域监督缺位，部分线上操作环节处于监管空白状态。其次，监督方式单一固化，多以季度、年度例行检查为主，缺少常态化、动态化的日常监督手段，无法及时发现日常运行中的细微漏洞与隐性风险。

与此同时，配套的考核与追责机制不完善。企业尚未将内控执行情况、风险防控成效、问题整改质量纳入部门与员工绩效考核，岗位内控履职缺乏有效约束与激励。对于监督排查出的内控缺陷与违规问题，大多仅做简单记录与表面整改，未建立台账跟踪、责任追究、复盘优化的闭环机制，导致同类问题反复发生，内控监督流于形式，难以形成长效管控效果。

5. 集团财务共享模式下内部控制优化措施

5.1. 迭代更新内控制度，构建适配性制度体系

针对制度滞后、适配性不足的问题，集团企业需立足财务共享运行特征，全面开展制度梳理、修订与完善工作，构建与数字化、集中化财务模式相匹配的内控管理制度体系。企业应全面废止不适用于共享模式的老旧制度条款，围绕线上单据处理、系统权限管理、集中资金结算、远程账务核算、数据安全管控、电子档案管理等全新业务场景，补齐制度空白，制定标准化、规范化的专项管控细则。

同时，结合集团总部、子公司、基层分支机构的层级差异与业态差异，细化差异化内控执行标准，明确各层级、各岗位的工作职责、操作规范与权限边界，提升制度的针对性与落地性。建立常态化制度更新机制，根据企业业务拓展、财税政策调整、系统功能迭代、监管要求变化，动态修订内控制度内容，确保制度始终贴合企业实操场景，为财务共享规范化运行提供完善的制度支撑[8]。

5.2. 优化整体内控环境，树立全员合规风控理念

企业需从管理层、财务人员、业务人员多维度优化内控环境，构建全员参与、全员负责的内控管理氛围。管理层要主动转变管理思维，摒弃重效益、轻风控的片面理念，将内部控制建设与财务风险防控纳入集团核心管理工作，加大内控建设资源投入，自上而下树立合规管控、风险优先的管理导向。

同时，搭建分层分类的常态化培训体系，针对管理层重点开展内控治理、风险战略相关培训，提升顶层风控决策能力；针对共享中心财务人员，重点开展数字化操作、新型风险识别、智能风控应用等专

项培训，提升专业管控能力；针对基层业务人员，重点开展单据填报、流程规范、业务合规等基础培训，从源头减少不规范操作。通过全方位宣导与常态化培训，全面提升全员内控合规意识，夯实内控落地的环境基础与人员基础。

5.3. 打通业财协同壁垒，实现全流程闭环管控

针对业财脱节、流程管控漏洞等问题，企业需构建业务发起、流程审核、财务核算、事后监督的全链条闭环内控体系。在前端业务端口，统一全集团单据填报、凭证上传、业务审批的标准化规范，明确基层业务部门的主要责任，强化业务真实性、完整性、合规性前置审核，从源头杜绝虚假业务、残缺资料、违规单据进入财务核算流程，保障源头数据真实可靠。

在中端财务处理环节，优化线上流程体系，兼顾规范性与灵活性，针对常规业务设置标准化快速审批通道，针对特殊业务、突发业务、个性化业务增设专项审批绿色通道，解决流程僵化、业务积压等问题。同时，打通业务系统与财务共享系统的数据接口，实现业财数据同步。建立常态化业财对接复盘机制，定期组织业务、财务部门沟通对接，厘清权责边界，推动业务管理与财务管控深度融合，实现业务风险与财务风险协同防控。

5.4. 健全风险管控机制，搭建动态智能预警体系

适配财务共享新型风险特征，构建事前预判、事中监测、事后复盘的全周期动态风控体系。首先，全面梳理财务共享管理模式的全流程风险节点，建立集团标准化风险清单，明确各类风险产生的原因与影响程度，实现风险全覆盖识别。其次，构建量化分级风险评估指标体系，依据风险发生概率与影响后果划分风险等级，实施分级分类精准管控，聚焦高风险环节重点监管。

依托财务共享数字化平台搭建智能预警系统，设置数据异常、违规操作、流程超时、资金异动、权限异常等多维预警阈值，实现系统自动监测、智能预警、实时推送，让管理人员第一时间识别隐患、处置风险。同时，建立风险事后复盘机制，对已发生的风险问题深度剖析根源，优化管控流程与制度规范，杜绝同类风险重复发生，形成完整的风险管控闭环。

5.5. 完善监督考核体系，强化内控闭环落地

企业需全面升级内部监督与考核追责机制，保障内控体系落地见效。一是拓展审计监督边界，组建兼具财务专业能力与数字化操作能力的复合型审计团队，将线上流程管控、系统运维安全、数据信息管控、集中核算管理等新型领域全部纳入审计范围，实现全流程、全覆盖监督。二是创新监督方式，融合线上动态监测与线下专项核查、例行检查与随机抽查，实现日常风险隐患常态化排查，弥补传统定期监督的滞后性缺陷。

三是健全考核激励与追责问责机制，将内控制度执行、风险防控成效、问题整改质量纳入部门绩效与员工个人考评，细化考核指标、严格考核落地。对内控履职到位、风控成效突出的团队与个人予以正向激励，对违规操作、不按照制度执行的员工严肃追责问责。同时，建立问题整改台账，明确整改时限、责任主体与整改标准，全程跟踪复核、闭环落实，持续提升集团内控管理质效^[12]。

6. 结论

财务共享模式是集团企业财务数字化转型的必然方向，也是企业实现财务集约化、标准化、精细化治理的重要抓手。完善的内部控制体系，能够有效规范财务共享运行流程、阻断系统性财务风险、提升财务运营效率、完善企业治理结构，对集团企业稳健经营与高质量发展具有重要的现实意义。现阶段，国内多数集团财务共享内控建设仍存在诸多短板，制度适配性不足、风险预警滞后、内控环境薄弱、业

财流程脱节、监督考核缺位等问题,制约了财务共享管理价值的充分释放,也给企业财务安全带来隐患。

本文基于企业经营实况与财务共享运行特征,系统阐述内部控制的实践价值,深度剖析当前内控建设的突出问题,并从制度更新、环境优化、流程完善、风控升级、监督闭环五个方面提出系统性优化对策。研究表明,企业需彻底转变重建设、轻治理的传统思维,紧跟财务数字化转型节奏,持续迭代优化内控体系,打通业财管控壁垒、健全动态风控机制、完善监督考核体系,实现内部控制与财务共享模式深度适配。通过全方位内控优化,能够有效补齐企业财务管控短板,筑牢财务风险防线,充分发挥财务共享集约化管理优势,全面提升集团财务治理能力与风险抵御水平,为企业规模化、规范化、高质量发展提供坚实的财务保障。

参考文献

- [1] 关于印发《管理会计应用指引第 804 号——财务共享服务》的通知[EB/OL].
https://kjs.mof.gov.cn/zhengcefabu/202606/t20260630_3992536.htm, 2026-06-23.
- [2] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1992) Internal Control-Integrated Framework. COSO.
- [3] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) Enterprise Risk Management-Integrated Framework. COSO.
- [4] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013) Internal Control—Integrated Framework (2013 Framework). AICPA.
- [5] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2026) Achieving Effective Internal Control over Generative AI. COSO.
- [6] Davenport, T.H. (2005) The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, **83**, 100-108.
- [7] Lindvall, J., et al. (2011) Business Process Reengineering: A Consolidated Approach for the Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*, **29**, 483-505.
- [8] 李娟. 数字化转型下企业财务共享内部控制缺陷及优化路径[J]. 金融经济, 2024(2): 78-80.
- [9] 王浩. 集团企业财务共享中心内控管理漏洞与优化对策[J]. 财经界, 2023(28): 156-158.
- [10] 黄婷. 企业财务共享服务中心内部控制有效性提升路径[J]. 企业改革与管理, 2023(12): 112-114.
- [11] 陈阳. 数字化背景下集团财务共享内控风险防控研究[J]. 金融视野, 2023(11): 36-38.
- [12] 罗淇方, 罗琳琳. 财务共享服务模式下省级电网企业财会监督体系构建[J]. 财务与会计, 2024(3): 45-48.