

# 广西地方集团财务共享服务中心构建研究

欧琼丹

南宁学院, 广西南宁 530200

**摘要:** 数字经济与国企深化改革背景下, 财务共享服务中心成为广西地方集团优化财务管理、强化风险管控、实现降本增效的核心抓手。广西地方集团以国有企业为主体, 具有产业多元、跨区域经营、管控层级复杂等特征, 传统分散式财务模式已难以适配高质量发展需求。本文以广西地方集团为研究对象, 运用规模经济、流程再造、数字化转型等理论, 剖析其财务管控现状、构建财务共享的现实动因与核心痛点, 从顶层设计、组织架构、流程再造、系统建设、人才保障、风险防控六大维度, 构建适配广西区域特征与国企治理要求的财务共享服务中心体系, 提出分阶段实施路径及配套保障措施。研究可为广西地方集团财务数字化转型提供实践方案, 助力区域国企实现财务管理从核算型向价值创造型转型, 提升集团治理能力与核心竞争力。

**关键词:** 广西地方集团; 财务共享服务中心; 流程再造; 数字化转型; 国企治理

DOI: 10.64649/yh.jydk.issn3080-2660.202604017

## 1 绪论

### 1.1 研究背景

数字经济浪潮下, 云计算、大数据、人工智能等新兴技术深度渗透企业财务管理领域, 推动财务工作从传统核算向数字化、集约化、智能化转型。国务院国资委持续推进国有企业数字化转型工作, 明确要求集团企业优化财务管理体系, 通过财务共享模式整合财务资源、降低运营成本、强化集团管控。广西作为我国西南地区重要经济枢纽, 地方集团以国有资本运营企业、产业投资集团、区域龙头企业为核心, 涵盖能源、基建、金融、商贸、文旅等多元产业, 跨市、跨县域经营特征显著。

长期以来, 广西多数地方集团采用分散式财务管理模式, 各子公司独立设置财务部门, 核算标准不统一、资金分散管控、财务数据孤岛、管理成本高企等问题突出, 制约集团整体竞争力提升。随着广西国企改革深化、北部湾经济区建设提速, 地方集团规模持续扩张、业务复杂度不断提升, 构建标准化、集约化的财务共享服务中心, 成为破解财务管理瓶颈、支撑集团战略落地的必然选择。近年来, 广西北投集团、广西交通投资集团、广西宏桂集团、广西能源等本土企业已率先启动财务共享建设, 探索适配区域特征的实践路径, 但整体仍处于起步阶段, 存在模式适配不足、流程设计不合理、技术应用不深入等问题, 亟需系统性研究构建方案。

### 1.2 研究意义

**理论层面:** 本文聚焦广西地方集团这一区域特定主体, 丰富财务共享服务理论在西南边疆地区国企的应用研究, 弥补现有研究对区域集团差异化构建路径关注不足的短板, 完善多元化集团财务共享模式的理论体系, 为同类区域集团财务数字化转型提供理论支撑。

**实践层面:** 通过剖析广西地方集团财务管控痛点, 制定贴合区域产业特征、国企治理要

求的财务共享构建方案, 帮助集团企业实现财务流程标准化、资金管控集中化、财务数据一体化, 有效降低运营成本、提升管控效率、防控财务风险; 同时推动财务职能从基础核算向战略决策、价值管理转型, 助力广西地方集团在区域经济竞争中筑牢财务管理根基, 为北部湾经济区高质量发展赋能。

## 2 相关理论基础

### 2.1 核心概念界定

财务共享服务中心(FSSC)是依托标准化流程与信息化系统, 集中处理集团重复性财务业务, 实现财务资源集约化配置、流程标准化运行、服务专业化输出的新型财务管理模式, 核心目标是降本增效、强化管控、支撑战略。本文所指广西地方集团, 是以广西各级国资委出资设立的国有企业为核心, 涵盖产业投资、基建、能源、商贸等领域的集团企业, 具有国有属性突出、产业多元、跨区域经营、政策性与市场化双重属性等特征。

### 2.2 支撑理论

规模经济理论认为, 企业通过扩大业务规模可降低单位运营成本, 财务共享通过集中处理财务业务实现规模化运营, 优化人员配置、降低管理成本, 契合规模经济核心逻辑。流程再造理论强调打破职能壁垒、重构业务流程, 财务共享建设以财务流程再造为核心, 消除流程冗余、实现业财融合。集权与分权理论为集团管控提供平衡思路, 财务共享兼顾总部集中管控与子公司灵活经营, 适配广西集团跨区域管控需求。数字化转型理论以数据为核心要素, 依托新兴技术重构管理模式, 为财务共享智能化升级提供理论支撑。

### 3 广西地方集团财务管控现状及构建财务共享的动因与痛点

#### 3.1 财务管控现状

一是管控模式分散，标准化程度低。多数集团采用分散式管理，各子公司独立制定核算规则与审批流程，会计科目、账务处理、报表编制口径不统一，集团层面数据整合难度大，无法精准反映整体经营状况。二是资金分散，管控使用效率低下。子公司独立开设银行账户，资金分散沉淀，集团统筹调配能力弱，闲置资金与融资困难并存，资金监管难度大。三是财务职能固化，价值创造不足。财务人员大量精力用于基础核算，预算管理、成本分析、战略支撑等高端职能弱化，财务部门难以发挥决策辅助作用。四是信息化建设滞后，数据孤岛突出。业务系统与财务系统相互独立，缺乏统一数据中台，数据采集、整合、分析效率低下，无法支撑数字化决策。

#### 3.2 构建财务共享的动因

首先，降本增效、优化资源配置。分散式模式导致人员冗余、成本高企，财务共享通过集中处理业务精简岗位、缩短流程周期，实现财务资源集约化利用。其次，强化集团管控、防控财务风险。作为国有企业，广西地方集团面临多重监管要求，财务共享通过统一制度与流程，实现财务业务全流程线上管控，提升总部管控穿透力，防范违规操作风险。再次，推动财务转型、支撑战略落地。集团多元化、市场化转型对财务管理提出更高要求，财务共享推动财务职能向管理型、战略型转型，为产业布局、项目投资提供数据支撑。最后，顺应数字化趋势、提升核心竞争力。构建财务共享是响应国企数字化转型要求、对接北部湾经济区发展的必然选择，通过技术赋能提升集团治理能力与市场竞争力。

#### 3.3 核心痛点

一是组织架构适配性不足，变革阻力大。老牌国企层级复杂、部门壁垒突出，财务共享涉及职能重构与权限调整，易引发抵触情绪，总部与子公司权责划分不清影响建设推进。二是流程标准化难度大，业财融合程度低。多元产业业态差异显著，统一流程标准难度大，线下审批、纸质单据普遍存在，业务与财务沟通不畅，流程再造难以贴合实际需求。三是信息化基础薄弱，技术融合不足。现有系统老旧、兼容性差，RPA、OCR等技术应用不足，缺乏专业运维团队，系统升级与安全保障能力薄弱。四是复合型人才短缺，人才结构失衡。现有财务人员擅长传统核算，缺乏数字化思维与数据分析能力，区域内高端财务数字化人才供给不足。五是跨区域管控难度大，运营保障不足。子公司分布广泛，集中管控与属地化服务难以平衡，缺乏完善的运营考核与服务评价体系。

### 4 广西地方集团财务共享服务中心构建体系设计

结合广西地方集团国企属性、多元产业、跨区域经营特征，遵循“顶层设计、分步实施、标准先行、业财融合、风险可控”原则，从六大维度构建体系。

#### 4.1 顶层设计：明确目标、模式与规划

建设目标分三个阶段：短期1-2年实现基础财务业务集中处理，统一流程标准，降低运营成本、提升处理效率；中期2-3年实现业财深度融合，搭建数据中台，强化管理会计职能；长期3-5年打造智能化共享中心，推动财务向价值创造转型。模式选择优先采用混合共享模式，核心财务业务集中共享，属地化个性化业务下沉子公司，兼顾管控与灵活性。整体规划构建“集团统筹+共享运营+子公司执行”三级架构，采用“试点先行、稳步推广、全面覆盖”策略，优先选择基础较好的子公司试点，总结经验后逐步推广。

#### 4.2 组织架构重构：搭建适配国企治理的组织体系

财务共享服务中心隶属于集团财务部，作为独立运营的专业机构，兼具交易处理、风险管控、数据服务、人才培养职能。采用条线制+矩阵式架构，按业务流程设置费用报销组、采购应付组、收入应收组、资金结算组、总账报表组、税务管理组、运营支持组，实现专业化分工与流水线作业。明确权责边界：集团总部负责战略制定与资源统筹，共享中心负责标准化业务处理与风险防控，子公司负责属地化业务对接与基层财务服务，形成协同高效的组织体系。

#### 4.3 流程再造：构建标准化一体化流程体系

全面梳理费用报销、采购付款、销售收款、资金总账四大类核心流程，重点结合基建、能源、商贸等广西特色业务优化流程设计。遵循“精简、高效、合规、可控”原则，取消冗余节点、统一审批权限与核算口径，实现线上化填报、电子审批、自动审核。推动业财流程深度融合，在业务系统嵌入财务管控节点，实现业务发生同步生成财务数据，消除数据重复录入，提升数据准确性与时效性，同步制定流程操作手册，实现全集团流程标准化执行。

#### 4.4 信息化系统建设：搭建数字化技术支持平台

构建“1+N”信息化架构，1个财务共享核心平台整合基础财务功能，N个业务支撑系统实现互联互通，同步搭建财务数据中台整合内外部数据。分阶段应用新兴技术：基础阶段推广OCR识别、电子签章、线上审批；进阶阶段引入RPA机器人处理重复性工作；成熟阶段运用大数据、人工智能开展经营分析与风险预警。对接广西本地电子政务与税务系统，建立数据分级权限、操作日志追溯、加密存储等安全机制，组建专业运维团队保障系统稳定运行。

#### 4.5 人才体系建设：打造复合型财务人才队伍

重构人才结构，分为基础操作型、专业管控型、战略决策型三类，逐步缩减基础核算人员比例，增加数字化与战略管理人才配置。建立分层培养体系，对现有人员开展数字化技术、流程管理、数据分析专项培训，引进具备财务共享建设经验的高端人才，与本地高校合作建立人才培养基地。建立量化绩效考核体系，将工作效率、服务质量、风险防控纳入考核，配套激励机制与双向人才流动通道，激发员工积极性。

#### 4.6 风险防控体系：构建全流程多层次管控机制

制度层面，制定覆盖组织管理、流程操作、系统运维、数据安全的全流程制度体系，对接国资监管与审计要求，确保合规运营。运营层面，建立流程风险预警机制，实时监控异常业务，定期开展流程审计与运营评估，及时整改漏洞。技术与数据层面，加强系统漏洞检测与数据备份，严格管控敏感数据访问权限，制定应急预案应对突发情况，保障共享中心稳定运营。

### 5 实施路径与保障措施

#### 5.1 分阶段实施路径

筹备启动阶段1-6个月，成立高层牵头的建设领导小组，开展现状调研，制定方案与计划，开展全员宣贯消除变革阻力。试点建设阶段6-18个月，选择核心子公司试点上线核心模块，完成流程再造与系统对接，试运行优化方案。全面推广阶段18-36个月，将模式推广至全集团，上线全功能模块，实现财务业务集中化处理，搭建数据中台开展基础分析。优化升级阶段36-60个月，引入新兴技术推动智能化转型，深化业财融合，完善价值创造功能，建立长效优化机制。

#### 5.2 保障措施

组织保障方面，将财务共享建设纳入集团重点战略，定期召开推进会，明确部门职责分工，

#### 参考文献：

- [1] 何庆芳. 数智化背景下财务共享优化升级路径研究——以S集团为例[J]. 财会学习, 2023(33):1-3.
- [2] 普华永道中国. 建设世界一流财务共享中心，推动国企财务数字化转型[R]. 北京：普华永道, 2023.
- [3] 金蝶软件. 财务共享中心建设模式：规划+运营全流程实践[R]. 深圳：金蝶软件（中国）有限公司, 2025.
- [4] 中兴新云. 广西宏桂集团财务共享服务中心建设实践[R]. 深圳：中兴新云, 2025.
- [5] 广西职业师范学院课题组. 数字化转型对广西集团企业财务共享中心的影响及对策[J]. 中国管理信息化, 2024, 27(24):86-88.

**作者简介：**欧琼丹（1991.12—），女，汉族，广西贵港人，硕士研究生，讲师，研究方向：财务会计。

**项目信息：**南宁学院2024年校级科研项目，《数字经济背景下广西地方集团财务共享服务中心构建研究》，（项目编号：2024XJ45）。

形成建设合力。制度保障方面，健全配套制度体系，定期开展培训与执行检查，结合政策变化动态修订制度。资源保障方面，加大资金投入，整合集团内外部资源，聘请专业机构提供咨询服务，充分利用本地数字化产业资源降低建设成本。文化保障方面，培育标准化、数字化、协同化财务文化，打破传统思维，加强跨部门跨区域沟通，提升员工认同感与参与度。

### 6 结论与展望

#### 6.1 研究结论

本文系统分析广西地方集团财务管控现状，构建财务共享的动因与痛点，结合相关理论构建适配区域特征的财务共享服务中心体系。研究表明，传统分散式财务模式已无法满足广西地方集团高质量发展需求，构建财务共享是降本增效、强化管控、推动财务转型的必然选择；广西集团需立足国企属性与跨区域经营特点，采用混合共享模式，从六大维度系统发力，分阶段推进建设，配套完善保障措施，才能确保财务共享中心高效落地与长效运营。该体系贴合广西本土实际，可为区域国企财务数字化转型提供可复制的实践方案。

#### 6.2 研究创新点

研究视角聚焦广西本土地方集团，填补区域专项研究空白；模式设计创新提出“混合共享+三级管控”架构，平衡集权与分权需求；实践路径针对区域痛点设计分阶段实施策略，具备较强实操性。

#### 6.3 研究不足与展望

本文以规范研究与案例分析为主，缺乏量化实证支撑，对细分行业与跨境业务的研究不够深入。后续可选取标杆集团开展量化研究，评估建设成效；针对基建、能源等重点行业开展定制化流程研究；结合广西自贸区建设拓展跨境业务财务共享研究；深化数智化技术融合应用，推动财务共享向智能决策中心升级，助力广西地方集团融入区域经济一体化发展大局。