



# 推进财务数智化转型 赋能企业高质量发展

图 / 视觉中国

## 【编者按】

随着人工智能、大数据、云计算等技术的快速发展，数字化和智能化转型已成为企业实现可持续发展和提升竞争力的必然要求。财务作为企业运营的核心环节，其数智化转型对于推动整体业务变革、优化资源配置以及提升决策科学性具有重要意义。本期专题聚焦财务数智化建设，对四家企业立足自身实际创新开展财务数智化实践的经验做法进行介绍：广东省广新控股集团有限公司运用数智化管理思维和技术工具，对财务共享中心业务载量管理、质量管理、绩效管理、服务管理、人员管理等五个运营管理关键维度进行数智化赋能，打造了具有广新特色的财务共享中心数智化运营管理体系；国药控股股份有限公司在财务RPA部署中引入RPA能力中心的概念，通过应用场景梳理、流程标准化设计和建设实施推广，打造了一批适用于全国各级公司的通用场景，同时支持各子公司定制个性化场景，共享能力中心资源，最大化实现公司内部机器人相关资源利用率，提升公司财务业务处理效率；淮河能源控股集团有限责任公司依托财务共享模式，开展全流程数据标准化建设、业财流程协同融合和业财数据共享应用，强化数据分析对业务的赋能作用，打通了业财数据链路，促进业财深度融合；中国中信金融控股有限公司以精细化管理加强体系建设，以数字化赋能加强落地保障，搭建涵盖数据、系统、场景的数字化管理模式，以此为基础赋能资本管理全流程环节，有效释放综合管理效能，提升了公司及附属金融机构资本使用效率。希望本期专题能够为更多企业有效推进财务数智化创新实践提供参考，为促进企业高质量发展提供助力。

# 广新集团财务共享中心 数智化运营管理实践

罗俊晖

**摘要：**为积极响应新一轮国企改革深化提升要求，广东省广新控股集团有限公司通过数智化项目管理加快财务共享推广步伐，对财务共享中心业务载量管理、质量管理、绩效管理、服务管理、人员管理等五个运营管理关键维度进行数智化赋能，打造了特色鲜明的广新集团财务卓越中心，并在此基础上以数智化成本管控进一步推动财务共享中心精细化运营，为集团高质量发展和数字化转型注入强劲动能。

**关键词：**财务共享中心；数智化；运营管理；成本管控；财务卓越中心

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)14-0013-05

广东省广新控股集团有限公司（以下简称广新集团）是一家以资本投资为主责，重点发展以新能源新材料为代表的多个战略性新兴产业板块的省属国有资本投资公司。随着企业快速发展，为高效承接新拓展板块的财务业务，同时打造价值型财务管理体系，广新集团于2022年启动财务共享中心建设，并成立独立法人子公司，作为承载广新集团财务共享中心实施建设和运营管理的法人主体。截至2024年6月，广新集团已完成财务共享系统建设，上线法人单位172户，系统用户2.89万名，实现了对主业板块符合条件企业的全覆盖。与此同时，作为企业建设价值型财务管理体系的基础与先导，广新集团应用数智化的管理思维和技术工具，打造了具有广新特色的财务共享中心数智化运营管理体系，保障财务共享在多板块、多

业态、多产权结构的集团成员单位长期深入应用，支持财务发挥支撑战略、支持决策、赋能业务、创造价值、防控风险的功能。

## 一、财务共享中心数智化管理基础

### （一）业财数据互联互通

广新集团信息系统建设以“广连接、促智能”为核心，通过统一化运作、全业务覆盖，推动财务共享中心业务运作全面线上化，并按照“应接尽接”的原则推进标准财务系统与前端业务系统的集成对接工作，打破系统间“数据孤岛”，为集团及下属各单位业财数据互联互通奠定基础。

在信息系统建设方面，广新集团财务共享系统已完成费用报销、商旅系统、预算控制、业务报账、资金系统、款项认领、共享运营、移动端、合

同结算、电子影像、商业智能(BI)分析、电子档案、智能审核、发票系统、关联交易等15个系统模块的建设上线，形成涵盖基础支撑、业务前台、共享中台、财务后台、管理决策等模块的财务信息化框架(见图1)。在信息系统互联互通方面，广新集团财务系统已对接各业态ERP系统、资金系统、税务系统、预算系统、OA协同管理系统等12个外围系统，实现了业财资税一体化管理，提升了财务基础业务高效处理和实时共享的能力，增强了系统间数据互联互通，为数智化运营管理奠定了广泛、全面的数据基础。

### （二）财务数据标准统一

规范、准确、一致的高质量数据是广新集团对财务共享中心进行数智化运营管理、构建价值型财务管理体系的基础。为此，财务共享中心通过标准化会计科目体系、标准化会计

**作者简介：**罗俊晖，广东省广新控股集团有限公司总会计师，高级会计师，高级工程师。

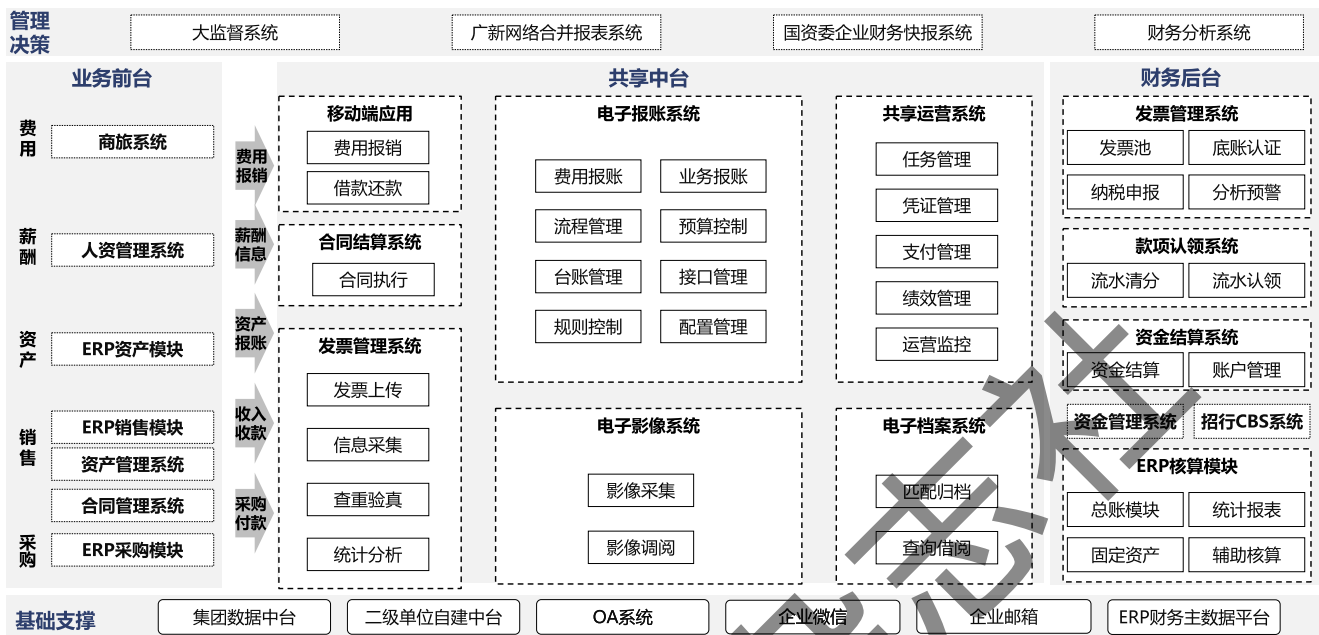


图1 广新集团财务信息化框架

核算手册、通用流程规范三套“标准化”推进规范化建设。具体来说，一是统一财务共享中心沟通语言，解决集团与下属单位数据统计口径不一致问题，实现各类业务数据、核算数据、报表数据的标准化与规范化；二是对跨职能部门、跨管理级次、跨应用系统的141个业财流程中相关数据流转过程进行规范统一，提升数据的可钻取性和可追溯性，解决数据流转过程中不一致与不精准的问题，从源头提升数据质量；三是统一财务共享中心职能范围内各业务场景、各流程节点的业务处理步骤和操作要点，保障数据在流转过程中遵循一致、标准的加工规则，解决数据在流转过程中丢失及被篡改的质量安全问题。

### （三）多源数据实时汇聚

广新集团基于数智化技术搭建的算子平台运营数据库支持本地上传、直连内外部数据库、应用程序接口（API）接入等多种数据采集方式，可一站式采集集团及下属单位多源头、

多系统数据，帮助财务共享中心实现自动取数与定时收集，降低财务共享中心运营管理人员向不同归口人收集汇总数据的工作量与差错率，提升数据汇聚效率与质量。同时，财务共享中心通过自动采集集团及下属各单位的项目建设、提单、已审、退单、凭证等方面的全量数据，支持其在集团整体层面对财务共享中心项目管理、日常运营等多线管理的数据需求，为财务共享中心数智化运营管理夯实全面、及时、高质量的数据基础。

### （四）数据价值挖掘与可视化

广新集团在实现业财数据互联互通、财务数据标准化、多源数据实时汇聚后，进一步以智能化、数字化为发展方向，在数据的清洗、加工处理等方面深度应用智能化、数字化技术工具，搭建多视角BI驾驶舱。BI驾驶舱不仅能通过多层次指标模型体系深度挖掘分析算子平台运营数据库中沉淀的海量数据（如财务共享中心项目投入、建设进度、日常运营、成本费用

等方面的数据），还能以月结导航、领导驾驶舱、“1+N”大屏、人效界面、共享作业等14项多维度BI看板可视化展示数据分析结果，支持各级管理人员与业务人员通过手机端、PC端、智慧大屏三类终端实时查看所需决策信息，实现对项目管理、运营管理、成本管控的数智化管理。

## 二、数智化项目管理对财务共享中心建设推广的保障

借助算子平台运营数据库与多视角BI驾驶舱，广新集团能够及时、动态地可视化展示财务共享中心项目建设相关进度及堵点难点，并基于数据分析结果保障并推动财务共享中心的建设推广。在财务共享中心项目管理过程中，管理人员通过项目建设进度监控和预算执行检视模型可轻松获取并下钻财务共享中心项目建设相关信息，从而高效指导管理决策制定，并对已执行的管理决策及时进行纠偏，主要包括项目投入统计、项目建设进

度分析、项目建设差距检视三方面。

在项目投入统计方面，通过预算执行检视模型综合分析广新集团及下属各级单位在财务共享中心项目建设过程中的人力资源投入、资金费用投入、工时投入等数据信息，同时可视化展示各业务模块、信息系统模块、各级下属单位的累计投入比例，强化集团对财务共享项目资源投入的管理能力，帮助集团清晰、直观地通过数据信息整体把控项目投入成本，提升资源配置效率。在项目建设进度分析方面，广新集团通过项目建设进度监控模型综合分析财务共享中心项目建设进度相关数据，可视化展示下属各单位财务共享中心项目的业务覆盖率与系统模块覆盖率，督促财务共享中心加快整体建设进程以及财务共享在下属各单位业务范围与系统建设的推广步伐。截至2024年6月，财务共享中心已实现主板块覆盖率100%，具体核算单位覆盖率92%，已集中财务人员占原财务总人数15%。在项目建设差距检视方面，广新集团通过项目建设进度监控模型综合分析财务共享中心项目建设进度数据与项目建设计划数据，并可视化展示财务共享中心各业务模块、系统模块实际建设进度与计划建设进度之间的差距，帮助项目管理人员科学把控各里程碑进度，并根据计划建设节点，预警建设进度过慢、建设周期超时项目，避免总体进度延期风险，保障近200家各级子单元的财务共享中心步调一致按时上线。

同时，广新集团财务共享中心可基于项目建设进度监控模型和预算执行检视模型的统计分析结果，自动化出具集团及下属各级单位的财务共享中心建设项目周期报告，定期汇总分

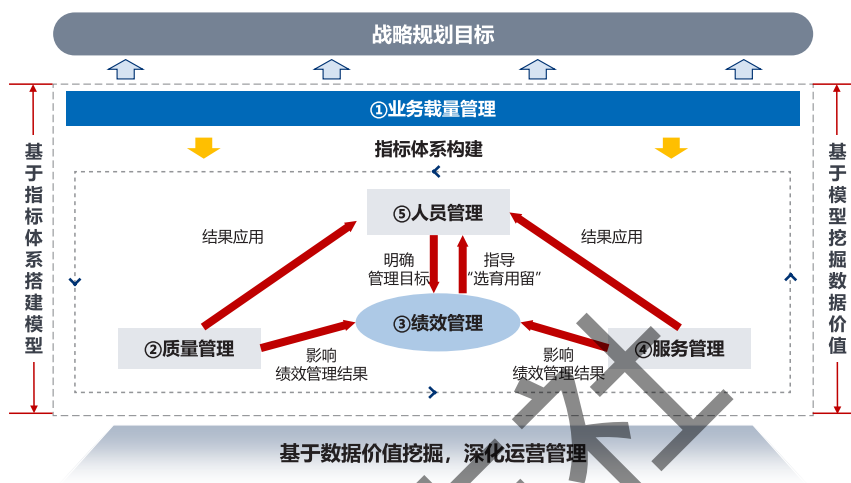


图2 广新集团财务共享中心数智化运营管理体系

析财务共享中心建设目标达成度、投入资源、进度差距等方面情况，稳步推进共享建设推广。

### 三、基于数智化运营管理的财务卓越中心建设

随着集团整体规模的增长和市场环境的快速变化，广新集团财务管理迈向转型发展新征程，对财务管理的专业深度和创新能力提出更高要求：一方面需通过加快建设财务共享中心实现集团对下属各级单位的管理赋能，促进降本增效；另一方面需通过对财务共享中心实施数智化运营管理，从业务载量管理、质量管理、绩效管理、服务管理、人员管理等五个关键维度出发(见图2)，全力打造财务卓越中心，提升财务共享中心的专业水平、服务效率和经营支撑能力。

具体而言，广新集团基于财务共享中心数智化运营管理需求与目标，在业务载量管理、质量管理、绩效管理、服务管理、人员管理等五个关键维度搭建多层次指标体系，并在此基础上通过多视角BI驾驶舱深度分析重点关注指标，对异常信息预警提示，

辅助管理人员及时发现问题，制定科学、合理的运营管理提升决策。以广新集团财务共享中心运营总览图为例，一是对财务共享中心建设现状及运营现状总览性指标的统计展示，可帮助管理人员迅速了解财务共享中心建设与运营现状；二是对集团及下属单位财务共享中心每月处理单量趋势、单据处理速度、月退单率的分析展示，可清晰直观地反映财务共享中心的业务载量、运行效率、运行质量变动情况，帮助管理人员及时发现异动信息，制定管理决策方案。

#### (一) 业务载量管理

广新集团开展财务共享中心业务载量管理的价值不仅在于科学评估财务共享中心当前业务载量及其分布的合理性，更在于通过业务载量多层次指标体系，预测财务共享中心未来业务饱和度与运行趋势，以数智化运营管理为财务共享中心的人员调度、资源配置、质量提升、员工满意度提升、绩效提升等提供量化依据，支持管理人员的科学决策。

具体实践过程中，广新集团利用算子平台运营数据库沉淀的相关数据

对业务运行状况进行分析,并基于BI可视化大屏对模型分析结果进行可视化展示,有效支持财务共享中心管理目标实现。一是通过分析业务载量中的审核量、扫描量、开票量、业务饱和度、任务未分配等指标,监控财务共享中心各环节任务内部分配情况,并结合当前财务共享中心人员配比,及时合理调整内部人员安排与任务分配,保证当前业务运行的合理性。以财务共享中心审核量监控为例,广新集团可通过BI可视化大屏对其财务共享中心费用审结、采购审结、收入审结、总账审结、资金认领等审核单量进行监控,同时对下属各单位审结单量和待审单量排名进行可视化展示。二是通过分析同比单据量月度变动趋势、环比单据量月度变动趋势、各环节业务载量月度变动趋势等指标,帮助管理人员了解财务共享中心业务载量变动趋势,识别各环节任务量波峰波谷变动点,提前安排财务共享中心人员投入或撤出,做出合理的人员调度决策。三是通过分析财务共享中心各环节用户活跃情况,优化用户停留时间较长环节的服务流程,并对用户活跃度较高的功能环节进行界面优化与流程简化,提升用户整体满意度和使用体验。

### (二) 质量管理

广新集团通过搭建质量管理指标体系,以数智化管理手段对财务共享中心业务运行质量进行事前预测、过程监测、事后分析,不断提高财务共享中心的业务运营质量,保障业务处理过程和结果的安全可靠、高效准确,支持企业迅速排查管理漏洞并追踪解决。

具体实践过程中,一是通过对员工退单数据(退单率指标可精准反映

出财务共享中心对企业制度的遵循与运营管理效能)进行分析,从部门、具体员工、退单原因、业务类型等多维度对退单数据进行量化统计和排名,挖掘分析员工退单原因,逐项优化改进,进而将财务共享中心一定期间内的人均处理量和退单率稳定在合理的目标范围内,实现效率与质量的动态平衡。二是基于质量问题特征与业务逻辑,结合算子平台历史数据,推断财务共享中心业务运行质量问题产生的影响后果,并据此建立分类分级响应机制,实现质量问题全流程线上化闭环处理。三是定期通过月度运营质量分析报告对其历史质量问题的集中度、所处流程环节、质量问题成因进行统计分析,精准定位财务共享中心业务运营质量短板并制定针对性改进措施,搭建起质量问题预防及解决机制。

### (三) 绩效管理

广新集团在开展财务共享中心绩效管理的过程中,通过自上而下搭建财务共享中心多层次、全员覆盖的绩效评价指标体系,承接财务共享中心建设规划、发展战略,逐层向下分解绩效任务,对财务共享中心整体、内部组织、人员分别搭建全方位、全覆盖的指标评价体系,最大程度量化财务共享中心各层级绩效评价。同时,广新集团通过多视角BI驾驶舱可视化展示多层次绩效评价指标体系,在反映绩效管理成效的同时,为下一阶段绩效管理决策制定提供支持,形成绩效管理闭环机制。

具体来说,在对财务共享中心整体进行绩效评价的过程中,主要从成本、效率、服务、持续发展等多维度搭建绩效评价指标体系,并根据管理诉求对每一个维度下的指标进行详细定义,形成绩效管理量化评价机制。财

务共享中心内部组织(业务处理组、运营管理组)开展的多维度绩效评价从常规工作和专项工作两方面指标出发。以业务处理组指标体系为例,常规工作绩效评价指标包括工作时效、工作质量、服务满意度、出勤率、现场管理;专项工作通常难以量化,因此绩效评价采取定性和定量指标相结合的方式。财务共享中心个人绩效评价是对组织绩效的分解,即对业务处理类岗位、运营管理类岗位和经营管理类岗位等不同岗位分别设定个性化评价考核指标体系。以业务处理类岗位绩效评价指标为例,由于该岗位人员主要从事标准化核算工作,因此绩效指标评价体系主要包括单据审核入账时效、审核差错率、业务投诉与表扬占比、单据审核入账时效、对账时效、进项税发票认证时效等指标,并对指标的名称、指标算法、指标数据来源、评价方法、评价分数等进行规范化定义,实现有针对性的差异化管理,从而全面调动财务共享中心的运作效率和质量。

此外,广新集团在搭建全方位、多层次绩效管理评价指标体系的基础上,进一步应用数智化技术改变传统财务共享中心绩效管理方式,从费用系统、影像系统、会计核算系统等系统中抽取实时数据,并基于多层次指标体系,形成员工绩效看板、管理层绩效看板、现场绩效看板等多场景可视化大屏,科学评价各级组织及人员的工作业绩和执业水平,形成有效的激励和约束机制与绩效管理闭环机制,持续提升财务共享中心数智化运营水平。

### (四) 服务管理

广新集团财务共享中心服务管理以其服务客户的需求为导向,以提高

服务质量、提升客户满意度为目标,以TAPD项目管理工具(一种协作及软件研发管理平台)为任务载体,通过“首问负责制”,要求接收客户问题的员工全程跟进客户需求的反馈解决情况,并通过在集团总部率先实施网格化服务管理,将各部室划分为不同网格,包干到人,落实“共享领导——员工”两级责任,每个网格配备财务共享建设领导、业务小组及运维小组员工,以小组形式接收问题意见,提供“上门服务”,实现对用户问题的全生命周期线上闭环管理。

同时,广新集团基于多视角BI可视化大屏建立服务反馈敏捷响应机制,打造数智化服务管理能力,对多渠道获取的客户反馈信息进行统计分析,对问题所发生系统、问题所处流程环节、问题解决状态百分比、问题紧急程度百分比、各专业业务问题统计等指标进行实时监控与可视化展示,帮助财务共享中心发掘服务短板,优化服务质量,推动问题得以敏捷响应与解决。

#### (五) 人员管理

广新集团通过搭建多维度指标分析体系与模型,以数智化手段,优化财务共享中心人才选拔、培养、使用、管理和储备机制,激发财务人才队伍活力与创造力,实现财务共享中心人员个人价值与对集团专业支持的同步提升。

具体来说,一方面,广新集团结合集团高质量发展战略目标与财务人才队伍建设目标,搭建财务共享中心人员绩效评价指标体系,并依托绩效评价指标体系与算子平台数据库沉淀的财务人员绩效数据信息,科学高效地开展财务共享中心人员素质质量化测评工作。基于这些测评结果,广新集

团可通过可视化展示财务人员能力素质与岗位要求匹配结果,及时识别高压力和低绩效领域,并结合集团合理有效的轮岗机制,进一步优化财务职能和岗位设置,形成良性的岗位适配与人才发展双向循环。

另一方面,广新集团基于财务共享中心人员绩效评价指标体系搭建高潜人才识别模型,持续监控分析服务满意度、工作时效、工作质量等方面指标,并对各方面指标进行下钻分析与可视化排名展示。以应付核算组实时人效排名为例,财务共享中心通过对应付核算组人员有效审核量、审核总量、审核时效等指标进行可视化展示与排名,实现人员管理重点关注维度的量化与可视化。在此基础上,管理人员可进一步通过BI可视化大屏及时辨别财务共享中心各专业领域高潜人才,并结合多元化财务人员培养机制,拓宽财务人员视野,加大财务人才多元化培养力度。同时,广新集团基于高潜人才识别模型分析结果,建立了财务共享中心内部财务人才库,帮助管理人员及时发现人才、用好人才。

### 四、以数智化成本管控推动财务共享中心精细化运营

广新集团财务共享中心以集团整体内部效益提升为目标,向集团下属各单位提供跨组织、跨地区的服务,并依据市场机制独立运营,向服务对象收取服务费用。为此,广新集团以数智化运营管理为基础,通过数智化模型管控财务共享中心运营成本,实现集团整体内部效益提升,大力推动财务共享中心精细化运营。

在数智化模型搭建过程中,广新集团基于共享运营标准化特点,充分综合财务共享中心数智化运营管理所

沉淀的相关数据信息、财务共享中心运营成本与费用动因信息、成本性态分类分级管理信息、内部成员单位价格期望数据、外部市场价格数据等相关数据信息,搭建具备广新特色的成本管控模型与财务共享中心定价模型。一方面,通过运用成本管控模型可解析财务共享中心运营费用结构与成本动因,识别并量化具有较高弹性的成本要素,并评估这些成本要素对服务质量和运营稳定性的影响程度,进而做出成本优化的优先度排序,进一步挖潜成本优化空间,提高运营效益。另一方面,通过运用财务共享中心定价模型可综合分析财务共享中心人工成本、租赁成本、折旧成本、办公费等运营成本数据,优化财务共享中心服务定价策略,对内着力于匹配成员单位的价格预期,考量成本的动态调整空间,确保运营成本与收入的平衡;对外结合市场标准,提升财务共享服务收费透明度,提高市场参与度,不断强化财务共享中心“自我造血功能”,为提升财务共享中心利润贡献能力奠定基础。□

责任编辑 李卓

#### 主要参考文献

[1] 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.

[2] 李梓菡,李圆博.首钢“以业务为先导”的集团财务共享管理体系实践[J].财务与会计,2023,(19):12-16.