



图 / 北京国家会计学院

财务创新赋能企事业单位高质量发展

——北京国家会计学院广东省第四期高端会计人才培养项目成果展

【编者按】

人才是兴国之本、富民之基、发展之源。会计人才作为企事业单位价值创造与风险防控的重要力量，在推动单位高质量发展中发挥着关键作用。本期专题选取北京国家会计学院“广东省第四期高端会计人才培养项目”学员的部分研究成果，聚焦企事业单位财务领域的前沿探索与创新实践，展现以财务变革驱动管理升级、赋能高质量发展的宝贵经验：深圳市安居集团有限公司通过构建财务共享服务中心，深度优化企业内部控制体系，聚焦内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大核心维度，重塑服务导向的企业文化，整合升级信息系统，提升人员素质，通过流程标准化、职责制衡强化及智能化升级显著提升内部控制效能，为企业高质量发展筑牢根基。S集团积极探索财务管理智能化转型，通过“人机协同”的应用实践，实现核算审核、票据处理等高频、规则明确业务的自动化处理，大幅提升核算质量与共享效率，有效释放财务人力转向高价值工作，赋能业务工作，推动企业管理模式创新。Z医院针对中医医疗服务项目成本核算难题，结合中医诊疗人力投入高、风险程度差异大、存在“非药物诊疗人次”等特点，在传统作业成本法基础上引入风险因子、调整诊疗人次核算口径、修正作业总成本及作业动因，构建了更精准反映中医项目实际成本的作业成本法核算体系，为合理制定中医服务价格提供了有力的数据支撑。本期专题采用“论文+专家点评”的形式，邀请专家对文章的实践价值、创新亮点进行深度解析，旨在促进优秀实践成果交流互鉴、落地生根，共同为服务新时代经济高质量发展贡献会计智慧和力量。

财务共享服务中心模式下 安居集团内部控制体系的优化与启示

晏华

摘要：本文以深圳市安居集团有限公司为研究对象，探讨财务共享服务中心模式对企业内部控制体系的优化路径及实践成效。研究发现，深圳市安居集团有限公司通过建设财务共享服务中心，从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个核心维度对内部控制体系进行了深度变革：在内部环境方面，通过组织结构“三支柱”转型、企业文化重塑、信息系统整合及人员素质提升奠定了内控基础；在风险评估方面，依托集中化平台完善风险识别机制、提升风险应对能力；在控制活动方面，通过流程标准化、职责制衡强化及信息化升级提升了执行效能；在信息与沟通方面，实现了数据资源集中利用、决策支持强化及信息披露优化；在内部监督方面，借助集中化处理、智能化系统及跨部门协作构建了动态闭环机制。基于上述实践，本文总结了财务共享模式下内部控制建设的启示与建议，为国有企业通过财务共享服务中心优化内控体系、实现高质量发展提供参考。

关键词：财务共享服务中心；内部控制体系；安居集团；体系优化；信息化转型

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)19-0006-05

深圳市安居集团有限公司（以下简称安居集团）是深圳市属国有独资企业和保障性住房专营机构。安居集团通过建设财务共享服务中心，在内部环境、风险评估、控制活动等多个关键领域进行深度变革，构建起更高效、智能的内部控制体系，为企业高质量发展筑牢根基。

一、财务共享服务中心模式下安居集团内部控制体系的优化

（一）内部环境的优化

1. 优化组织结构。财务共享服务中心的建立构建起战略财务、共享财务、业务财务的“三支柱”财务管理体系（见图1）。战略财务聚焦集团层面

制度体系建设、财税政策研究，统筹实施全面预算管理、财务数字化建设、人才培养及资本运作等战略性工作，从宏观视角把控财务方向；共享财务承担标准化核算、往来核对等基础职能，保障财务工作规范高效；业务财务深入各子公司业务场景，提供业财融合的支持服务。该体系清晰界定各职能边界与职责，显著提升了财务管理的专业化与精细化水平。

同时，财务共享服务中心通过集中财务核算与管理职能，整合财务人力资源，打破下属企业与集团间的信息壁垒和组织隔阂。集团得以更精准掌握各下属企业财务状况，提升信息透明度，为决策提供可靠依据。通过

制定标准化流程规范，重新划分权责体系，明确岗位权限，并建立完善的监督考核机制，有效杜绝职责不清、推诿扯皮现象，确保各项职能有效落实。

2. 重塑企业文化。在服务导向方面，财务共享服务中心强化对子公司及业务部门的财务支持职能，财务人员更加重视服务对象需求与反馈，持续提升服务意识与专业能力。在团队协作方面，财务共享服务中心通过日常业务协同作业，培养财务人员的团队意识；通过建立定期交流、培训机制，搭建高效内部沟通平台，进一步强化协作效能。在创新驱动方面，财务共享服务中心引入先进管理理念与

作者简介：晏华，深圳市龙岗安居有限公司副总经理。

技术, 激发集团创新活力, 推动财务人员持续学习, 提升创新能力, 为集团可持续发展提供人力保障。

3. 整合信息系统。在系统集成方面, 通过搭建统一财务共享平台, 实现核心业务系统的无缝对接与数据互通。在信息安全方面, 通过强化系统安全防护, 建立健全信息安全管理与操作规范, 确保财务数据的保密性、完整性和可用性, 为财务管理稳健运行筑牢安全防线。

4. 提升人员素质。在素养提升方面, 财务人员依托共享中心平台, 更便捷地参与集团内外部培训交流, 及时掌握前沿财务管理理念与技术动态, 拓宽专业视野。同时, 共享中心注重培养财务人员职业道德、责任意识、工作态度及沟通协调能力; 通过业财协同工作场景, 提升团队协作与跨部门沟通能力。在考核机制方面, 安居集团同步优化财务人员绩效考核体系, 强化过程管理与能力提升考核。通过财务共享服务中心质量管理及考核组实施定量与定性相结合的考评, 客观公正评价员工工作表现与能力水平, 为人才选拔任用提供科学依据。

(二) 风险评估的优化

1. 完善风险识别机制。财务共享服务中心为安居集团搭建起集中化的风险识别平台。传统分散式财务管理模式下, 各下属企业及部门风险识别标准与流程缺乏统一, 易出现风险识别遗漏或重复识别问题。而财务共享服务中心集中处理全集团业务, 所有业务数据均在此留痕, 为统一监控与识别财务风险奠定基础。

在数据及时性方面, 集团依托财务共享系统实时获取各子公司财务数据, 构建统一的风险识别机制。通过“云数据分析模型”对工程变更、大额

资金收支等业务进行分析研判, 一旦发现潜在风险点, 即刻触发红(黄)牌预警机制, 为风险识别提供有力的数据支撑。

在数据共享方面, 财务共享服务中心推动跨部门协同, 打破财务部门与业务部门、集团与下属企业间的信息壁垒。财务人员得以深度参与业务流程, 借助财务数据挖掘潜在风险; 业务部门也可依据财务数据评估业务风险。通过成本管理系统与财务支付系统采集数据, 运用“智慧监督分析模型”对同类工程项目单价、工程进度款支付比例等数据进行比对分析, 对异常项目及时识别预警, 并联动纪检监察部门介入核查, 显著提升风险识别的全面性与准确性。

在数据实时监测方面, 财务共享服务中心实现财务风险的动态监控与即时预警。财务共享系统自动实时分析财务数据, 一旦捕捉到异常数据或潜在风险点, 立即向相关人员发出预警提示, 以便及时采取应对措施。以成本管理系统为例, 通过设置项目目标成本并实时监控已发生成本数据,

在新变更申请提交时, 系统自动分析变更成本对目标成本及项目收益率的影响, 实现可行性预研与动态监控预警, 有效强化了成本管控。

2. 提升风险应对能力。一是大幅提升集团对风险事件的响应速度。集团可实时掌握各子公司财务数据, 一旦发现风险事件, 即刻启动应急响应机制, 组织相关人员开展调查处置。二是有利于实现跨区域风险的协同应对。安居集团各子公司及部门分布于不同区域, 面临差异化的市场环境 with 风险挑战。通过财务共享服务中心, 集团整合各地财务资源, 实施统一风险监控与应对。当某区域发生风险事件时, 能够迅速调配其他区域财务资源进行支援, 形成风险处置合力。例如, 当供应商出现账户冻结等负面信息时, 财务共享服务中心可及时冻结该供应商账户, 避免集团内其他下属企业发生款项误付。三是有利于推动集团风险应对措施持续优化。基于海量历史数据与实践经验积累, 集团能够更全面精准地识别潜在风险并不断完善风险应对策略。利用财务共享服

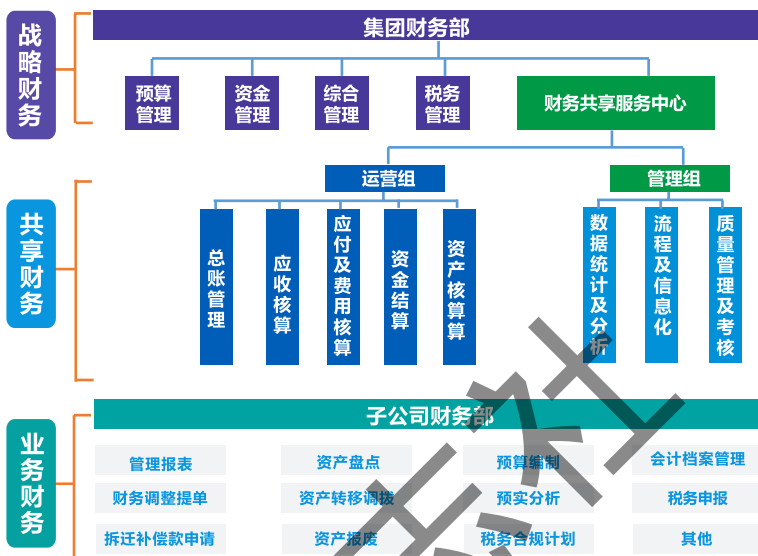


图1 安居集团财务共享服务中心“三支柱”模型

务中心的数据资源与风险评估模型,对各类投资风险进行量化分析,划分风险等级并制定差异化应对方案。在投资决策过程中,充分参考风险评估结果,避免盲目投资。同时,通过量化风险评估、标准化风险评估流程及风险矩阵等技术工具的应用,实现风险评估的科学化、规范化,有效提升集团整体风险管理水平,为企业稳健发展筑牢防线。

(三) 控制活动的优化

1. 标准化流程提升控制活动的效率和一致性。在财务共享模式下,安居集团系统梳理并优化费用报销、资金结算、应收应付、资产管理等核心财务流程,制定标准化操作规范与审核细则。以报账流程为例,财务共享服务中心对原有流程进行精简重构,减少冗余环节,统一报账标准与审核规则,显著提升流程运行效率。

标准化流程通过财务共享系统实现固化运行与实时监控。系统依据预设标准自动校验业务合规性和数据准确性,有效降低人为操作失误与舞弊风险,并完整记录流程各环节操作日志,为审计追溯提供完整数据链条。标准化体系确保各业务单元执行同类业务时遵循统一标准,提升业务处理的规范性和可追溯性,便于管理层全面监控业务运行、及时纠偏。

2. 进一步强化控制活动的职责分离和制衡。财务共享服务中心通过重构财务职责体系,形成清晰的职责边界与有效制衡机制。共享中心集中承担财务审核、会计核算、资金支付等执行职能,各业务单元则聚焦业务申请与初审工作。这种职责划分使各部门各司其职,减少内部控制失效风险,保障财务数据真实可靠。

在财务执行环节,财务共享服务

中心构建初审、复核、终审等多级审核体系,各审核节点由不同岗位人员独立完成,形成相互监督、彼此制约的工作机制。该机制能够有效防范审核环节的串通舞弊行为,及时发现并修正业务处理中的偏差。

3. 信息化系统增强控制活动的智能化水平。财务共享服务中心借助先进信息技术,实现业务流程自动化与数据实时共享,推动控制活动向智能化升级。通过打通业务系统与财务系统的数据接口,实现核心业务流程的自动化处理。以银企直联资金结算平台为例,报账单据完成审核后,系统自动发起资金结算指令,实现款项直达支付,显著提升业务处理效率与数据准确性。

(四) 信息与沟通的优化

1. 实现数据资源的集中与高效利用。财务共享服务中心通过构建统一共享平台,打破部门信息壁垒,推动集团信息系统的集成协同,实现财务共享系统与项目管理、租赁管理、资金管理为核心业务系统的无缝对接与数据互通。这一整合使集团能够高效获取与传递跨系统数据,形成数据集中管理体系。同时,通过对财务数据的标准化治理显著提升数据质量与可用性,为全集团信息共享奠定基础。

2. 提升决策的效率与效能。财务共享服务中心引入AI、大数据等技术,构建智能化财务分析体系。通过图表、动态报告等可视化手段,将复杂财务数据转化为直观易懂的决策信息,为管理层提供多维度、深层次的数据支持。共享数据分析平台可从预算执行、资金流动等维度生成可视化图表,助力领导层快速掌握企业运营全貌,大幅提升决策响应速度与精准度。

3. 提升会计信息披露的可靠性和

及时性。财务共享服务中心通过集中处理标准化财务业务,实现财务工作的规模化与专业化运作,大幅降低人为操作误差,保障会计信息的准确性与可比性。同时,依托实时数据采集与处理机制,集团能够动态监控各子公司财务状况,加速信息传递效率,使管理层与利益相关者及时获取财务信息,提升决策时效性。

4. 增强会计信息披露的透明度。通过财务共享服务中心,企业建立统一的信息披露标准体系,所有对外披露信息均需经过多层级审核与审批流程。标准化的披露机制不仅提升了信息可比性,更通过严格的内控程序增强了信息透明度,帮助投资者、监管机构等利益相关方清晰把握企业财务状况与经营成果。

(五) 内部监督的优化

1. 集中化财务处理提高监督效率。集团依托财务共享服务中心,实现对各子公司财务状况的实时监控,精准识别异常数据与潜在风险并及时预警,有效保障财务数据的准确性与合规性。一是通过统一财务处理规范,大幅降低监督复杂度,使内部监督部门能够开展标准化检查,显著提升监督效率与精准度。二是通过全面梳理和优化财务流程,减少冗余环节与人为干预,为内部监督构建清晰、可控的环境。标准化流程设计便于监督部门快速核查财务活动合规性,有效降低内控风险。三是通过职责重新划分,形成权责分离与相互制衡机制,明确监督范围与责任边界,使内部监督更具针对性和实效性。

2. 信息系统整合提升监督智能化水平。财务共享服务中心实现与核心业务系统的深度集成与数据互通,为内部监督提供全面、精准的数据支撑,

推动监督模式向智能化升级。通过系统对接,实现业务与财务数据的双向交互,智能监测资金流向,有效防范资金重复支付或超付风险。同时,借助大数据分析 with 人工智能技术,对海量财务数据进行深度挖掘,构建风险监测模型,实时捕捉异常资金流动、费用支出等风险信号并自动预警。智能化分析工具显著增强监督工作的靶向性和效率,助力监督人员前置风险防控措施。

3. 跨部门协作提升监督的全面性。财务共享服务中心打破部门信息壁垒,促进跨部门信息共享,使内部监督人员得以深入业务流程细节,精准识别潜在风险。通过与业务部门紧密协作,共同制定监督方案与风险应对策略,实现监督工作的全流程覆盖。集团建立协同监督机制,整合内部监督人员与各业务部门、子公司的监督资源,形成信息共享、经验互通的监督合力,及时发现并纠正业务环节问题,保障内部控制体系有效运行。

4. 强化内部监督的反馈与改进机制。财务共享服务中心定期生成反馈报告,系统梳理各子公司及业务部门的财务数据与业务流程情况,对照风险监督指标体系识别问题与风险点,帮助监督人员动态掌握子公司运营状况,及时采取针对性监督与改进措施。通过对反馈问题的深入分析,监督人员可提出优化建议,推动流程再造、专项培训及制度完善,使内部监督形成“发现问题——分析成因——优化改进”的动态闭环,持续提升内部控制的有效性 with 合规性。

二、对财务共享服务中心模式下内部控制建设的启示与建议

(一) 内部环境方面



图/视觉中国

在优化内部环境建设中,应凸显组织结构优化的重要性,强调企业文化重塑的必要性,明确信息系统整合的支撑作用,发挥高素质员工队伍的保障作用。为进一步发挥财务共享服务中心对内部环境的优化效能,需重点关注以下三个方面:一是持续优化组织架构与业务流程。财务共享服务中心业务流程应根据企业发展动态及实际需求定期检视更新,及时响应业务流程调整需求,对制约业务发展的现有流程果断优化,确保业务环节衔接顺畅,提升企业整体运营效率。二是强化信息系统升级与运维管理。持续投入资源推进财务共享平台及相关系统迭代升级,紧跟信息技术发展趋势。组建专业运维团队,加强系统日常维护,及时修复故障、封堵漏洞,为企业内部控制筑牢可靠技术防线。三是深化人员培训与职业发展体系建设。在强化财务分析、风险管理等专业技能培训的同时,注重提升员工信息技术应用能力、跨部门沟通协调能力及职业道德素养。构建清晰的员工职业发展通道,提供晋升机会与

转型空间,引导员工从基础财务岗位向数据分析、战略规划等高端领域进阶,激发员工的工作积极性与企业忠诚度。

(二) 风险评估方面

在风险评估实践中,跨部门协同是风险识别的关键路径,动态风险监控与预警机制至关重要。为进一步强化风险防控能力,建议从以下两方面深化建设:一是拓展风险识别维度。在现有财务风险识别基础上,将业务风险、市场风险、战略风险等纳入统一管理框架。通过构建多维度风险指标体系,运用大数据分析、行业对标等手段全面扫描企业潜在风险点,为风险评估与应对提供更完备的数据支撑。二是持续优化风险评估模型。通过强化历史数据跟踪分析,迭代升级现有风险评估模型,提升模型预测精度与可靠性。引入前沿数据分析技术优化模型参数设置,加强数据治理,确保数据质量。同时,建立模型动态验证与调整机制,依据业务变化与市场环境波动,及时更新模型参数与假设条件,保障风险评估结果的时效性

与决策价值。

（三）控制活动方面

在控制活动方面，标准化流程是控制活动的基础保障，职责分离与制衡是控制活动的核心原则，信息技术是控制活动的关键支撑。为进一步提升控制活动效能，建议从以下两方面深化改进：一是深化内部控制信息化建设。拓展信息系统在控制活动中的应用场景，将内控规则与标准嵌入信息系统，实现自动校验与预警功能。同时建立信息系统内控审计机制，定期开展安全性、可靠性与合规性审计，确保系统对内控目标的有效支撑。二是强化员工内控能力建设。通过系统化培训与宣传，提升员工对内控制度与流程的认知理解。构建内控考核机

制，将执行成效纳入绩效考核体系，激励员工主动参与内控建设，形成全员参与的内控文化，全面提升企业内控水平。

（四）信息与沟通方面

为进一步深化信息系统整合升级，强化企业风险防控与创新能力，在财务共享服务中心建设中需重点推进平台与渠道建设：一是构建大数据分析平台。整合企业全维度数据资源，搭建统一的大数据分析平台，实现数据集中存储、高效处理与深度挖掘。借助大数据技术释放数据价值，为企业决策提供精准、前瞻的信息支撑，提升决策科学性与战略预见性。二是完善多元化内部沟通渠道。财务共享服务中心需健全常态化沟通协调

机制，建立定期与动态相结合的沟通制度，确保共享中心与下属企业财务人员及时梳理运营问题、化解工作矛盾，促进跨部门信息共享与协同，推动企业高效运转。

（五）内部监督方面

企业在构建智能化监督体系时，应充分运用大数据、人工智能、机器学习等技术手段，打造全流程智能化监督体系。通过智能算法实现财务数据异常检测，构建风险监测指标与预警模型，实时捕捉风险信号并定向推送预警信息，确保监督人员快速响应重点风险领域。智能化监督体系的构建，将有效提升监督效率与精准度，强化企业风险防控能力。□

责任编辑 李斐然

专家点评

点评人：胡明霞，北京国家会计学院副教授

在数字化转型浪潮席卷各行各业的当下，企业内部控制体系的建设与优化已成为提升治理能力、防范经营风险的关键举措。《财务共享服务中心模式下安居集团内部控制体系的优化与启示》一文，以安居集团为例，系统阐述了财务共享服务中心（FSSC）在内部控制五大要素——内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督——方面的深度优化路径与实践成效，具有较高的理论价值和实践参考意义。

本文的亮点主要体现在以下几个方面：

一是实践性与典型性兼具。安居集团作为深圳市属国有企业和保障性

住房专营机构，其FSSC建设路径具有鲜明的行业特色和代表性。文章展示了安居集团如何从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个核心维度对内部控制体系进行深度变革，为同类企业提供了有益参考。

二是结构严谨、逻辑清晰。文章遵循COSO内控框架，从五大要素入手，条理清晰，既有宏观层面的战略布局，也有微观层面的操作细节，体现了作者对内部控制体系的深刻理解和系统把握。

三是强调技术赋能与数据驱动。文章突出体现了信息技术在优化内控中的核心作用，尤其是通过“云数据分析模型”“智慧监督分析模型”等工具

实现风险实时预警、流程自动化、监督智能化，彰显了FSSC模式下内控工作的前瞻性和先进性。

四是提出具有推广价值的建议。文章不仅在实践层面总结成效，更从组织、技术、人才、机制等多角度提出深化内控建设的建议，如拓展风险识别维度、构建大数据分析平台、打造智能化监督体系等，具有较强的操作性和指导性。

整体而言，本文紧扣时代脉搏，内容扎实、建议务实，不仅为国有企业通过FSSC模式优化内控体系提供了生动范例，也为学术界深入研究财务共享与内部控制融合路径提供了素材。