

服务油田企业战略实现的 财务共享“价值生态圈”建设

邓国亮 叶青盛

摘要：作为集团公司构建战略型集约化财务管控体系的重要环节和先手，中国石化集团共享服务有限公司东营分公司以“战略支撑、集约共享”为基本理念，大胆探索财务共享业务转型升级，积极打造财务共享“价值生态圈”。针对同质化业务，充分发挥集中式管理优势，推进标准化建设，实现效率最大化。针对总部、企业、客商、员工等各类客户的增值需求，精心构建互利共赢的生态系统，实现差异化服务。通过在总部端打通集约化管控通道、在企业端提供嵌入式增值服务、在客商端发挥产业链协同作用、在员工端当好贴心式商旅管家，推动了财务共享由基础服务向高价值服务的跨越转型，实现了各利益相关主体的价值共创。

关键词：财务共享；价值生态圈；四端共生机制；中国石化；数智化

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)23-0041-04

为落实国务院国资委关于对标世界一流管理提升行动的部署要求，中国石化集团自2021年开始探索构建战略型集约化财务管控体系，而财务共享是其中重要的环节。近年来，中国石化集团共享服务有限公司东营分公司（以下简称共享东分）聚焦服务支持集团战略和企业转型，持续创新管理理念和运营模式，积极推进财务共享“价值生态圈”建设，为集团公司深化改革、管理转型、防范风险、提质增效等提供支撑。

一、财务共享“价值生态圈”的内涵

财务共享“价值生态圈”是指以

“战略支撑、集约共享”为宗旨，融合集中式管理的标准效能与分布式管理的灵活韧性，培育财务共享服务中心与总部、企业、客商、员工四端的共生机制，将集团内外部各利益相关主体紧密连接，通过数据共享与流程优化，实现价值协同与创造的有机生态系统（见图1）。

财务共享“价值生态圈”建设本质上是战略财务理论在数智化时代的立体化实践。在目标层面通过四端共生机制实现相关利益者价值最大化，在要素层面以流程优化、技术创新、风险控制与多维评价构建战略闭环，在特征层面通过全局整合、外向协同与长期迭代形成可持续竞争优势，在

工具层面借助AI、RPA（机器人流程自动化）等技术实现数据驱动的价值评估与战略传导。

二、打造“价值生态圈”标准化内核

共享东分发挥财务共享服务中心集中管理的优势，凭借固化业务标准、统一数据标准、优化流程标准，锚定高效率，推进标准化会计“工厂”建设，硬化“价值生态圈”内核。

（一）固化业务标准

1. 统一业务核算标准。制发《关于规范有关费用列支渠道的通知》《关于从严管理津贴补贴有关事项的通知》等文件，规范了32项会计科目、7类成

作者简介：邓国亮，中国石化集团公司胜利油田分公司；
叶青盛，中国石化集团共享服务有限公司东营分公司。

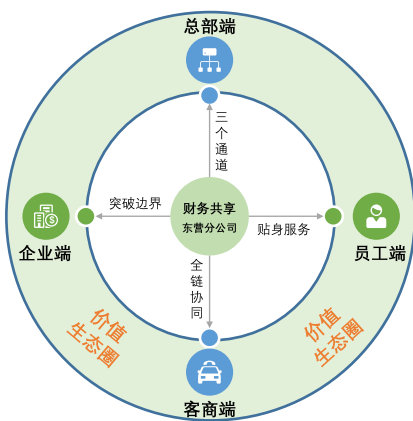


图1 中国石化财务共享“价值生态圈”的构成

本分配原则。制定46类凭证文本摘要标准，并与业务核算标准化模板精准匹配，形成文本摘要通用标准。按照不同业务单元、会计科目，确定WBS（工作分解结构）元素、业务核算分类、事务类型等必填字段，并按板块统一标准，确保辅助核算信息标准准确。

2. 统一业务附件标准。以业务单元为基础，梳理整合409个业务场景、6类、1461个附件模板，构建形成板块标准化附件库，实现了凭证附件标准化管理。

3. 统一业务操作规范。按照可视即可用的原则，总结细化《财务共享业务操作规范》《标准化业务操作手册》，对所需系统、事务代码、会计分录以及辅助核算类型等内容，逐项记录每个节点的操作步骤，形成涵盖应付、资金、成本等业务场景的操作手册，共包含2261个业务单元字典、3883个业务模板，建立起一套业务导向的操作标准体系。

（二）统一数据标准

1. 推进数据集成。发挥天然数据中心优势，以大数据技术为抓手，通过对合同履约集成、TMS（资金管理系统）、关联交易优化等十多套系统的有

效整合，梳理集团、板块、行业等数据资源，联通财务、生产、科研等领域与生产经营相关的历史及实时数据，打破系统间数据壁垒，实现从分散孤立到整体融合的转变。

2. 统一数据口径。统一管理指标定义和数据标准，将业务要求还原为系统计算逻辑，统一相关支撑数据来源及标准化处理口径，自动完成预算、成本、生产、效益等数据信息的智能化采集、标准化处理、统一化存储，全面识别数据特征、应用场景、分析价值等核心要素，对海量数据进行多维交叉对比分析，生成经营分析、指标对标、风险防控等支撑服务的结构化数据，智能识别和排除冗余、异常数据。

3. 实现数据共享。通过近3年集团企业定制化数据分析服务实践，梳理战略管理、科研生产、资产经营等业务领域核心数据，加快知识沉淀，形成了符合油田、销售、科研等不同板块客户经营管理分析的“共性+个性”数据指标体系，建立21类1027个关联字段，在海量数据中自动筛选符合服务需求的标准化数据信息，提供核心数据支撑，呈现全方位、多维度经营画像。

（三）优化流程标准

1. 完善核心业务流程。对内整合优化业务流程，开展面向业务核算和报表出具的标准化流程梳理工作，将流程节点、岗位职责等重点管理要素纳入业务流程，规范细化财务共享业务标准流程214个，贯穿采购到付款、销售到收款、核算到报表。对外诊断优化服务流程，充分了解客户管理及业务特点，聚焦税务业务、工会经费特殊资金、费用报销等关键流程，形成集团财务领域流程优化方案。

2. 再造服务支持流程。建立清晰的职能支持模式，进一步明细基础业务流程与支持拓展流程职责任务及主攻方向，抽调基础业务流程骨干，成立数据与分析、造价咨询、外部市场等7个支持拓展业务部，增强管理会计和业务支撑能力。建立快速响应、业务交接、双重负责、业务融入、服务承诺长效机制，将质量、效率、服务3项指标作为服务产品评价指标，精准了解客户需求，及时响应企业问题。

三、建设“价值协同”四端共生机制

针对“总部、企业、客商、员工”等不同利益相关群体的需求，通过系统性、创新性的协同策略，构建“价值协同”四端共生机制，推动财务共享服务不断迭代升级。

（一）针对总部端，打通集约化管控通道

1. 打通“规划—模型”通道。按照总部要求，梳理资金、税务、资产等业务，将总部与企业畅联，进行解码量化承接，梳理形成8大类管理提升工程，对应分解为22个模型。针对资金管理要求，搭建司库管理模型，建立现金流预测、“两金”占用管理、银行关系管理、风险识别等15项子模型，开展资金分析决策应用，对资金全过程信息监测、全级次穿透式监管，实现对资金流、信息流、数据流多维度高精度分析。针对价格管理要求，搭建物资采购模型，设计市场价格分析、供应商推荐、物资型号比对等功能，将物资类别、供应商信息、采购金额、采购数量、库存数量等字段集成处理，实现对大宗物资的价格、供应商信息以及采购数量、采购单价的归集监控管理。

2. 打通“规则—逻辑”通道。深入研究总部制度，刻画136项管理规则清单，匹配217项算法逻辑，将算法逻辑标准固化，分类汇总形成逻辑数据库，以高效便捷方式嵌入到模型中。为确保算法逻辑在运行中及时完善，预留修正接口，定期迭代升级，保证算法逻辑够用好用。

3. 打通“需求—单元”通道。针对总部集约化财务需求，以“人员+技术+数据”打造集约化服务单元。对8类业务匹配专业研究团队，对数据湖分类型清洗抽取。按照“一需一仓”原则，开展相对应的数据处理，归集形成相应数据仓，打造纵向到底的最小线程，建立对应服务单元，动态满足管理需求。

(二) 针对企业端，提供嵌入式增值服务

1. 打造“企业+共享”共生机制。开展了两轮基于流程的组织机构优化调整，形成了“基础+支持+拓展”三大流程相互协同、相互支撑的业务运营新模式。打造市场开发营销、商务、产品三支队伍，统筹管理增值服务项目运营，站在客户角度，为战略财务及各级经营管理者提供经营管理、数据服务和决策支持。针对勘探、开发、采购、销售、市场等关键业务，加大财务专业分析和业务辅导，指导企业进行财务流程再造，压减运行成本，提供决策支持。

2. 实现业财数据资源的互通共享。整合勘探开发、生产运行、财务经营等数据，形成“勘探开发、地质工程、技术经济”等投入产出一体化数据仓库，深入业务源头挖掘和量化数据，扩大实时化、场景化、智能化的数据应用范围，提升仓库数据的采集和使用效能。针对财务与业务数据口径不统一、

格式不兼容、逻辑不符合、异常冗余等问题，建立数据清洗规则，分类开展标准口径数据调整、逻辑数据比对、缺失数据填补、异常数据修正，形成散落分布数据向标准集合数据转变。深化“AI+RPA”等技术手段应用，深度挖掘财务数据价值，对于结构化数据、半结构化数据、非结构化数据和链式数据等各类数据进行集中式管理。

3. 开发场景化管理会计工具模型。针对油田企业的老井存量、成本增量、投资增量，建立老井、措施井、新井的效益配产模型，合理配置原油产量规模，实现从能力配产到效益配产的转变。覆盖油田全业务、全开发阶段，建立投入产出分析评价模型，用结构性分析评价及优化调整推动盈亏平衡点下降，分业务、分过程展开效益构成，测算对油田效益的贡献。依据美国证券交易委员会(SEC)制定的标准评估油气储量，收集历史生产数据，确定老井初产、递减和各类经济参数，建立SEC储量测算模型，支撑动态储量评估，推动地上资源与地下资产一体化匹配及资源资产优化。建设产能“一仓四库”平台，集成投资预算、动态生产、项目收支等生产经营信息，纳入管理仓实时展示，实行潜力库、储备库、实施库、评价库四库动态流转。

(三) 针对客商端，发挥产业链协同作用

1. 建立客商高速服务通道。以EPEC系统(易派客交易平台)为载体，前端连接CMIS系统(合同系统)、SAP系统，业务人员在物资入库或服务验收后，自动创建服务申请，同时生成包含完整开票信息的开票通知，以邮件形式发送供应商，供应商通过EPEC系统获取开票通知，开票后自

动关联服务申请，共享东分通过AI识别技术对三单(采购合同订单、入库验收单和发票)进行自动识别，匹配成功后自动挂账，凭证自动记载付款基准日期和付款条件，ERS系统(资金支付系统)自动计算付款日期和自动触发支付申请，实现业务全流程自动提报、自动派工、自动校验制单、自动付款的全链条自动化处理流程。通过实施“三单匹配”，实现了从“外部采购—入库—挂账—付款”的一体化结算。

2. 实施差异化客商服务策略。对整个集团开展大数据分析，分板块、分企业制定客商分类分级标准，实施差异化服务策略。针对不同等级客商实施不同期限的收付款政策，加以组合票据、银行存款等不同的付款类型，形成不同的组合清单并推送企业，协助企业选择最优方案，有效降低资金占用成本。比如供应商根据集团战略、国家政策、产品质量、交货能力、服务水平分为战略级、保障级、一般级供应商，对于战略级供应商可考虑通过一定比例承兑汇票的方式进行付款，从而有效降低资金成本。

3. 做实客商信用全过程管控。在业务前端，建立信用评估清单，增强信用风险预测发现能力，增加“选商信用前评、授信方案算赢”等管理预测节点，有效规避显性信用风险。在业务中端，强化信用过程优化分析，增加信用执行评价、信用风险预警、信用方案优化评价等跟踪节点，提供敏捷高效信息，支撑业务方案动态优化。在业务后端，加强信用风险治理，增加信用处置措施预案、信用风险应对方案优选、信用策略后评等风险治理与考评节点，提升信用目标治理对业务经济运行的托底保障作用。

(四) 针对员工端, 当好贴心式商旅管家

1. 打造一体化标准服务。通过会议、培训、福利等对公业务与员工差旅出行对私报销同质化业务集约处理, 实现对公、对私报销业务跨主体、跨系统的一体化标准服务。将原线下分散的流程节点梳理规范后统一迁移至线上, 明确各业务节点范围和职责。针对企业管理要求和重点费用管控需要, 将企业交通、食宿、补助等管理标准、限额控制嵌入系统, 按照企业需求进行刚性控制或柔性超标提醒, 统一规范管理规范和业务流程, 实现了员工出差申请、审批、预订、报销、结算全流程线上处理和费用一体化管控, 有效提升了集约化运营质效。

2. 完善一站式多元服务。聚焦员工多元需求, 不断拓展平台服务领域, 将员工因公及因私出行、长期租房、包车、会议、团组等出行服务整合集成到商旅平台上, 利用大客户资源集中采购优势, 与27家航空公司、124家酒店集团签订战略合作协议, 覆盖1.5万条航线、超百万家酒店资源。与“12306”系统直连, 7×24小时在线预订、退改、候补、卧铺选座, 真正实现交通、住宿、活动、报销一站式服务。针对员工诉求较多的市内交通问题, 接入高德等80多个网约车品牌, 覆盖400余座城市, 联通员工差旅出行“最后一公里”。针对员工需求较多的家属出行问题, 引入员工专享特惠因私产品, 进一步将商旅平台的便利惠及全体员工及家属。

3. 探索全方位个性服务。持续深化基于大数据的智能推荐、智能检索、智能报销的全方位商旅服务, 不断提升服务满意度。梳理石化商旅上线实施以来系统订单数据信息, 针对常住

酒店、常飞航线平均折扣开展精准分析, 为提升商旅业务管家级服务打下坚实的数据底座。加强前端服务, 分析员工习惯, 综合酒店、航班等折扣信息, 向出行员工自动推送最优交通、住宿组合, 实现周边酒店快速搜索、重要行程提醒等增值服务。加强中端服务, 开发应用自动应答功能模块, “人工+AI”客服7×24小时在线帮办, 帮助员工快速协调解决途中心机变故、酒店退改等问题。加强后端服务, 打通资金付款统一接口, 员工行程结束后, 结合商旅平台预订信息, 系统自动触发联动报销流程, 员工报销由原来的7天降低至最快3分钟到账, 切实推动差旅业务质效提升、成本降低。

四、实践启示

第一, 财务共享“价值生态圈”建设需紧密围绕集团战略展开。从总部的集约化管控通道搭建到企业端的嵌入式增值服务提供, 均以支撑集团战略落地为出发点。因此, 企业在构建财务共享体系时, 要将战略目标细化到各个业务环节, 通过财务共享服务推动战略的有效执行与落地, 实现战略与财务的深度融合。

第二, 固化业务标准、统一数据标准、优化流程标准, 是财务共享“价值生态圈”的内核。标准化建设不仅提升了其运营效率, 降低了成本与风险, 还为数据共享、流程优化和价值协同奠定了基础。企业在推进财务共享时, 应重视标准化工作, 从制度、流程、数据等多维度建立统一标准, 确保财务共享服务的高效、稳定运行。

第三, 财务共享“价值生态圈”建设过程中需广泛应用 AI、RPA、大数据等技术, 通过大数据分析为企业提供决策支持。技术创新不仅提升了财

务共享服务的效率和质量, 还拓展了服务边界, 创造了新的价值增长点。企业应紧跟技术发展趋势, 加大技术投入, 推动财务共享服务的数字化、智能化转型。

第四, 通过“价值协同”四端共生机制, 实现总部、企业、客商、员工四类利益相关者的价值最大化。成功的财务共享建设需充分考虑各利益相关者的需求, 构建互利共赢的生态系统。企业应从用户体验出发, 优化服务流程, 提升服务质量, 增强各利益相关者对财务共享服务的认可度与参与度。

第五, 财务共享“价值生态圈”是一个持续迭代的系统, 从流程优化到服务拓展, 从技术应用到标准完善, 需不断适应内外部环境变化。企业在财务共享建设中应树立持续改进的理念, 建立动态调整机制, 根据业务发展、技术进步和用户反馈, 及时优化财务共享服务模式与内容, 保持其竞争力与适应性。□

责任编辑 姜雪

主要参考文献

[1] 杨寅, 刘勤. 企业财务转型与价值创造影响因素分析——基于力场模型视角的财务共享服务中心多案例研究[J]. 会计研究, 2020, (7): 23-37.

[2] 张少峰. 构建战略型集约化财务管控体系——中国石化打造世界一流企业财务管理体系的探索与实践[J]. 中国管理会计, 2022, (4): 7-15.

[3] 侯增周. 中国石化财务共享智能化创新实践[J]. 财务与会计, 2024, (10): 61-63.