

财务共享背景下企业内部控制机制的重构与风险防范研究

华琳

新疆弘泰嘉禾照明设备工程有限公司，新疆 乌鲁木齐 830000

摘要：在数字化转型与财务集中管理趋势驱动下，财务共享服务作为提升企业效率和降低成本的重要手段被广泛应用。但随之而来的内部控制结构调整与风险暴露也成为企业治理的新挑战。本文以财务共享为背景，探讨企业内部控制机制的重构路径与潜在风险防范策略。通过分析财务共享对企业传统内控体系的冲击，识别共享模式下关键控制薄弱环节，结合信息技术与流程优化手段，提出以风险导向、系统支撑、流程闭环为核心的内控重构模式。研究发现，有效的财务共享必须构建动态适应的内部控制体系，实现制度规范、系统控制与人员管理的协同统一，以降低集中模式下的舞弊、数据安全、流程断层等潜在风险，提升企业整体治理效能与财务透明度。

关键词：财务共享；内部控制；风险防范；流程再造；信息系统；企业治理

引言

随着信息技术的发展和企业管理模式的演进，财务共享服务中心（FSSC）逐渐成为大型企业优化财务资源配置的重要手段。通过集中核算、报账和付款流程，企业在降本增效方面取得显著成效。但流程集中与数据集成也对原有内部控制体系提出挑战，传统依赖人工审批与逐级监督的控制模式难以适应自动化处理的新环境，易引发审批失效、职责不清、系统漏洞等问题。

控制制度与信息系统脱节、流程设计与实际业务不符，是当前共享运营中的主要风险来源。为确保财务管理的合规性与稳健性，企业需从制度、流程、系统和人员等方面系统性重构内部控制机制，构建“制度+技术”协同的内控体系。本文将系统分析财务共享背景下的控制变革与风险类型，并提出针对性的机制优化路径，为企业提供可行的内控提升策略。

1 财务共享服务对企业内控结构的影响机制

1.1 组织职能调整引发的控制体系重构

财务共享改变了传统企业中“属地化、分散式”的财务职能结构，将原本嵌入业务单元的财务人员和处理流程集中至总部或区域共享服务中心。这种组织方式的变化，使内部控制责任划分发生重构，原有“业务主导+财务协同”的控制链条被压缩甚至中断，导致部分控制节点缺失或失效。例如，原本由业务部门领导审批的报销事项被统一转交共享平台处理，若缺乏对业务场景的理解，易出现审核标准与实务脱节，影响控制有效性。

与此同时，职能集中也带来了流程集中。流程简化虽提高了处理效率，但也削弱了层级审核、判断反馈等关键环节的作用。尤其是涉及多地区、多子公司的集团企业，由于业务复杂性、制度环境不同，一刀切的共享处理流程难以精准匹配各业务单元实际需求，容易产生制度执行盲区和“纸面合规”现象，形成新的内控风险点^[1]。

1.2 信息系统主导下控制方式的变革挑战

财务共享极度依赖信息系统作为运作核心，从凭证录入、审批流程到付款执行，均通

过系统标准化完成。这种系统主导的控制方式将控制逻辑嵌入系统流程中，以参数设置、自动校验和权限分离等方式实现风险防范，极大提高了内控效率与一致性。例如，系统可自动识别预算超支、重复发票等问题并中断流程，避免人为疏漏。

但另一方面，信息系统本身也可能成为新的控制风险源。系统权限配置不合理、流程设计不完整、逻辑判断单一等问题可能导致“系统性失控”。例如，若未分离录入与审批权限，个别员工可通过系统绕过层级审批；又如，流程中存在例外处理环节却无人工判断补充机制，也可能导致风险事件难以及时识别。因此，企业需构建以系统控制为基础、制度设计为支撑、人工判断为补充的多层级协同控制体系，确保共享平台下控制逻辑既“跑得快”也“刹得住”。

2 财务共享模式下的内部控制风险类型分析

2.1 流程集中导致权限错配与责任边界模糊

在共享中心统一处理流程的背景下，企业各部门的权限配置与职责划分发生改变，原有控制体系中的“岗位分离、多人监督”机制受到冲击。某些关键岗位因流程简化获得较大权限，缺乏明确边界控制，易引发权责不清、职责重叠甚至滥用职权的问题。例如，部分共享岗位既能操作又能审批，违反“职责相互制约”原则，一旦缺乏监控就可能出现舞弊行为。

此外，集中化处理削弱了基层单位对控制节点的参与度，导致风险信息在传递中失真或延迟。审批流程虽在形式上得到固化，实质上却因缺乏对业务背景的了解而无法实现有效识别。加之责任划分模糊，一旦发生失误或违规行为，难以明确追责对象，增加了管理复杂度与治理成本。

2.2 系统集成与数据集中引发的信息安全风险

财务共享伴随大量业务与财务数据集中于同一系统，数据一体化程度提升的同时，信息泄露、权限越权与系统攻击等安全风险也随之上升。尤其在云端部署和多地协同操作模式下，若系统缺乏必要的权限控制与数据备份机制，一旦遭遇黑客攻击或系统崩溃，可能造成关键财务数据泄漏、丢失甚至篡改，严重威胁企业经营安全^[2]。

此外，系统标准化虽提升了操作效率，却弱化了对复杂业务场景的判断能力。一些例外处理环节往往被系统默认流程忽略或跳过，造成风险事件在系统中“无声通过”。若企业未建立完善的日志监控机制和异常处理预警机制，这类潜伏性风险将长期存在而难以及时察觉。因此，企业在使用共享平台时，必须强化信息系统的权限管控、数据隔离与应急响应能力，确保共享系统在高效率运转的同时具备高安全韧性。

3 共享服务环境下内部控制机制的重构路径

3.1 制度与流程层面的内控体系重构

在财务共享背景下，企业原有的内部控制体系面临解构与重组，制度和流程需率先适应集中化运行的要求。制度层面应重新界定财务共享中心、业务部门及总部财务的职能定位，明确职责边界与风险责任。例如，报销流程中的初审、复核、支付各环节需配套设定岗位权限与操作规则，避免权责交叉与审查真空。企业还应针对不同业务类型制定专属控制规程和应急处置方案，提升制度的适应性与实操性。制度执行效果应纳入绩效考核指标中，推动控制责任从制度“纸面落实”转向绩效“结果导向”，实现控制的闭环管理^[3]。

流程方面，需围绕“风险点”而非“事务流”进行再造，将关键控制节点嵌入流程设计中，

前置风险识别与审批机制。例如，大额付款、合同签订、供应商变更等环节，应强化流程前段的风控逻辑与系统触发机制，通过“先审后批”的审批链条减少风险事件流入执行层。企业还应通过流程分级、节点追踪、审批条件绑定等方式提升流程弹性与监管精度，避免标准化处理与实际操作出现断层。此外，应建立跨部门流程优化小组，整合财务、业务、内审、IT 等多方力量，共同推进端到端流程的控制协同与动态优化^[4]。

3.2 技术支撑下的智能控制能力建设

技术手段是现代企业重塑内控机制不可或缺的工具，尤其在财务共享体系中，信息系统已成为流程运行与控制实施的基础平台。企业应强化财务系统的可配置能力，使其能灵活适配多业务单元的个性化需求，并具备流程复用、参数绑定、权限设置等多种自定义功能，防止控制逻辑“僵化”或“缺失”。系统应设置清晰的角色分离规则，例如审批人不可为录入人，付款人不可为审核人等，确保控制节点的独立性和可靠性。同时，每一步操作应具备自动留痕功能，为审计追溯与责任划分提供数据支撑。

更进一步，企业可构建实时风险监控系統，对共享流程中产生的行为数据进行采集、建模与分析，实现对风险事件的预警、识别与自动处置。例如，针对高频小额付款、临时账户变更等行为，通过模型识别潜在舞弊迹象，触发系统提示或冻结流程；或利用 AI 算法从历史数据中提取异常模式，构建智能风控规则库，提升对“隐藏型”“联动型”风险的感知能力。此外，数据中台建设有助于整合各业务系统的信息流，实现流程控制与数据分析之间的互联互通，推动控制逻辑从“线性推进”向“网状联动”进化。通过“制度—流程—技术”三位一体的控制重构路径，企业才能真正构建适配财务共享模式的高效、智能、可持续内控体系。

4 财务共享条件下的风险防范策略实践路径

4.1 建立全过程、多层级的风险识别与应对体系

在财务共享环境中，风险呈现出流程集中、数据集成、处理规模化的特征，单层面的控制手段难以覆盖所有风险点。因此，企业需建立全过程、分阶段的风险识别机制，从业务发起到支付执行的每一节点嵌入风险监控。应优先梳理出高频、关键风险点，如虚假报销、重复付款、预算超支、合同错配等，制定匹配的识别模型与管控规则。同时，需建立内部控制矩阵，按风险等级制定响应策略，明确高、中、低风险处理标准与责任人，实现风险处理的规范化和响应的制度化。

此外，风险识别体系应结合“系统逻辑+人工判断”协同模式，提升精准度与灵活性。系统可实现规则性风险的自动识别和阻断，而对非结构化、需业务理解支持的情形，则需设立专岗专人进行人工核查。企业还可引入 AI 智能审计系统，基于历史数据与行为模式进行分析预测，对潜在违规趋势提前预警。通过事前控制、事中监测、事后复盘三位一体的闭环管理，实现对共享平台风险的全面识别与动态防控。

4.2 强化制度执行力与人员内控意识建设

制度制定只是第一步，执行力才是内控体系能否有效运行的关键。企业应构建制度执行力监督机制，通过流程日志分析、内控检查清单、现场抽查等方式强化对制度落实情况的追踪。共享中心应设立内控专员或审计内嵌机制，专责制度执行的检查与改进反馈，并对制度偏差及时整改。对于屡次违反控制规定或执行标准的人员与岗位，应纳入绩效考核与奖惩体系，以机制化手段保障制度落地^[5]。

与此同时，财务共享中心的人员构成普遍年轻化、标准化作业背景强，容易忽视风险识别与合规把控意识。因此，企业需将“风险防控”纳入员工培训体系中，通过案例教学、岗

位演练与风险复盘等形式,提升员工对关键控制点的理解和应对能力。也可定期组织“风险共创”活动,鼓励员工识别并报告流程中存在的潜在控制漏洞,提升内控参与感与主动性。通过强化人员意识、增强执行刚性,为财务共享风险防范构建稳定的制度和组织基础。

5 财务共享驱动下内部控制与企业治理的融合趋势

5.1 内部控制从“财务工具”走向“治理中枢”

在财务共享深入发展的背景下,内部控制的角色正在发生本质转变,由传统“财务核算与监督工具”逐步演化为支撑企业战略执行与治理优化的关键支点。共享平台不仅是业务数据的集散地,更是风险信息的前沿观察点。通过对共享系统中沉淀的大量流程行为数据进行分析,企业可以实时掌握管理短板与风险走向,从而将内控职能延伸到企业运营的深层次,实现“以控促治、以控促效”。

这种转变的实质在于将内控系统嵌入治理结构,推动治理逻辑从“制度监管”向“数据治理+行为引导”演进。财务共享中的控制机制不仅服务于财务合规,更影响决策机制、资源配置与绩效导向。例如,预算控制不再只是限制费用,而成为部门战略资源配置的依据;合同审批流程不再孤立存在,而与合规、风险、法律等多维联动。内部控制不再是独立系统,而是治理体系的“主神经”,联通战略、业务、财务与监管。

5.2 推动企业治理体系向平台化、透明化发展

财务共享推动企业管理由“组织管理”向“平台管理”过渡,在此过程中,内部控制作为治理的重要工具,也逐步走向平台化、透明化。一方面,共享系统将企业各分子公司、业务部门的财务流程统一集成,使得治理边界延展、治理颗粒度精细化。通过流程标准统一、权限集中配置、审批路径固化等方式,企业可在保持高效运行的同时,实现全流程、全业务、全要素的可控管理,增强了治理的纵深能力。

另一方面,信息技术赋予治理更多“可视化”手段,推动企业构建开放、协同、可量化的治理生态。共享平台可以通过权限配置、流程追踪、操作日志等方式,实现事前留痕、事中监控、事后复盘,使企业管理者、监管者甚至外部审计均可通过平台获取透明、实时的治理数据。这种“数据即控制、流程即治理”的模式,使企业治理体系更具响应性与可持续性。未来,随着智能风控、业财税融合平台等系统不断升级,内控与治理将更加融合共生,为企业数字化治理能力的提升奠定坚实基础。

结论

财务共享作为企业财务管理数字化、集约化的重要形态,重塑了传统内部控制体系。在提高效率与规范操作的同时,也带来了流程集中、权限配置、信息安全等新型风险。为应对挑战,企业应从组织结构、系统设计、制度执行与风险防控四个层面构建适应共享环境的内控体系,实现“技术赋能+制度保障”的协同治理路径。唯有将内部控制嵌入企业治理全流程,才能在共享高效运作基础上,真正实现财务管理的稳健性与战略价值。

参考文献

- [1] 高建华, 许家林. 财务共享服务模式下企业内部控制机制的构建[J]. 会计研究, 2022(6): 78 - 84.
- [2] 黄世忠, 林莉. 财务共享服务中心建设对企业内部控制的影响[J]. 财务与会计, 2021(24): 45 - 49.

- [3]李雪艳. 智能财务背景下的财务共享服务与内控风险防范研究[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(17): 98 - 101.
- [4]王浩, 刘宇飞. 财务共享服务对会计信息质量与内部控制效果的影响[J]. 会计之友, 2021(10): 32 - 37.
- [5]孔庆林, 刘珍珍, 王伟. 数字化转型与创新研发——基于股权质押融资视角[J]. 重庆理工大学学报(社会科学), 2023(06): 67-69.