

# Research on fund risk prevention and control under financial sharing service mode

Feiqi Sun

Taiyuan Bureau Group Company Financial Shared Service Center, Taiyuan, Shanxi, 030000, China

## Abstract

Taiyuan Railway Group Company's operations encompass railway passenger and freight transportation, management and maintenance of railway-related equipment, engineering construction and management, as well as diversified business ventures. However, the company faces multiple management challenges including excessive hierarchical levels, numerous accounting entities, complex financial reporting structures, lengthy approval processes, low operational efficiency, high internal control risks, poor accuracy and timeliness of accounting information, and weak decision-making support. Traditional financial management models can no longer meet modern enterprises' demands for efficient, accurate, and transparent financial management. The establishment of a Financial Shared Service Center (FSCC) helps the group optimize resource allocation, reduce operational costs, and enhance decision-making efficiency and risk prevention capabilities. Building an FSCC is an inevitable choice for the group to achieve financial transformation, boost competitiveness, and create greater value. However, this shift in capital management models will inevitably introduce new risks.

## Keywords

Financial Shared Services; Capital Risk; Capital Management

## 财务共享服务模式下的资金风险防控研究

孙飞麒

太原局集团公司财务共享服务中心, 中国·山西太原 030000

## 摘要

太原局集团公司经营覆盖包括铁路客货运输、铁路运输相关设备设施管理与维护、工程建设与管理及多元化经营等业务, 存在管理层级多、核算主体多、财务报告层次多、业务审批流程长、管理效率低、内控风险高、会计信息准确性和及时性差、对决策支撑弱等管理痛点, 传统的财务管理模式已难以满足现代企业对高效、准确、透明财务管理的需求。财务共享中心的建设, 有助于集团公司优化资源配置, 降低运营成本, 还能够提升集团公司的决策效率和风险防控能力。建立财务共享中心是集团公司实现财务转型、提升竞争力、创造更多价值的必然选择, 资金管理模式的转变也必将带来新的风险。

## 关键词

财务共享; 资金风险; 资金管理

## 1 财务共享服务中心特点及对资金安全防控影响

### 1.1 财务共享模式的特点

财务共享模式是一种将企业内分散于不同业务单元、不同地区的财务业务流程进行整合, 集中到财务共享服务中心进行处理的管理模式。财务共享模式起源于 20 世纪末, 其核心思想在于通过集中管理和信息技术支持, 优化资源配置, 提高财务管理效率。随着全球化和信息化的加速发展, 财务共享模式逐渐得到广泛应用, 特别是在大型企业集团中。通过建立标准化的流程和统一的信息系统, 实现财务业

务的高效处理。它具有以下特点:

**流程标准化:** 对财务业务流程进行梳理和优化, 制定统一的操作标准, 减少人为差异, 提高处理效率和质量。

**集中化处理:** 将分散的财务业务集中到共享中心, 便于资源的集中调配和管理, 减少安全资金头寸, 降低财务费用。

**信息化支撑:** 高度依赖信息技术, 通过财务信息系统实现数据的实时传输、共享和处理, 提高信息的及时性和准确性。

### 1.2 财务共享模式对企业资金管理的影响

在市场竞争日益激烈的背景下, 企业为了降低成本、提高运营效率、增强财务管理水平, 纷纷探索创新的管理模式。财务共享模式作为一种先进的财务管理方式, 将企业内分散的财务业务集中到共享中心进行统一处理, 实现了流程

**【作者简介】**孙飞麒(1988-), 女, 中国山西大同人, 本科, 会计师, 从事财务共享风险管理研究。

标准化、人员专业化和规模经济。然而，如同任何新的管理模式一样，财务共享模式并非完美无缺，企业在实施过程中会面临各种风险。若不能有效识别和防控这些风险，不仅无法实现预期效益，还可能给企业带来损失。因此，对企业财务共享模式下的风险防控进行研究具有重要的现实意义。通过对实际案例的深入剖析，能够更直观、准确地了解风险的表现形式及有效的防控策略，为广大企业提供实践指导。一方面，它有助于企业实现资金的集中管控，提高资金的使用效率，节约资金使用成本；另一方面，也增加了资金管理的复杂性和风险，如信息系统故障可能导致资金数据错误，流程衔接不畅可能引发资金支付延误等。

### 1.3 财务共享模式下资金风险类型

#### 1.3.1 资金集中管理风险

在财务共享模式下，集团公司将各站段、非运输企业、合资公司的资金集中到共享中心进行支付。若资金集中过度，可能导致分支机构资金灵活性不足，影响其正常业务开展；若资金集中程度不够又容易造成资金闲置，影响资金使用效率和周转速度，增加集团公司筹资成本。此外，资金集中管理过程中，可能存在内部资金挪用的风险，若缺乏有效的监督机制，共享中心人员可能违规操作，将资金用于其他用途。

#### 1.3.2 资金支付风险

财务共享模式下，资金支付流程涉及多个环节和部门。信息传递不畅、审核不严格等都可能造成资金支付风险。例如，由于对付款的真实性和合规性审核不仔细，可能出现虚假付款，给企业带来经济损失；或者因系统故障、网络延迟等原因，导致重复支付、支付错误的问题。

#### 1.3.3 资金预算风险

预算编制不准确是常见的风险之一。在共享模式下，由于对各分支机构的业务实际情况了解不够深入，可能导致预算与实际业务需求脱节。此外，预算执行过程中缺乏有效的监控和调整机制，当市场环境发生变化时，无法及时对预算进行修正，使得预算失去指导意义，进而影响企业资金的合理安排。

## 2 资金集中支付中存在的风险及应对措施

财务共享模式将企业分散的财务业务集中到共享中心进行统一处理，实现了流程标准化、业务流程化。这不仅提高了财务工作的效率，还增强了财务数据的准确性和及时性。然而，在这一模式下，资金管理的集中化也使得风险更加集中。常见的资金支付风险主要有借款业务不合理、预付款单借款单混用、未按合同约定预留质保金。以下三个案例说明财务共享服务模式下存在的资金风险及其防控措施。

### 2.1 案例一：企业借款业务事项不合理

#### 2.1.1 所存在资金风险

太原局集团公司职工2025年1月12日提报借款单支

付1月5日——1月13日的青工小组住宿费合计29700元。然而在借款当日（1月13日），该住宿费已经发生并且已经有准确的结算金额，如果允许本业务借款支付容易造成虚增应收账款，长此以往，甚至形成坏账，对企业资金安全存在极大隐患，有形成“小金库”的风险。

#### 2.1.2 风险应对措施

针对上述案例我们的应对措施主要是督促提单人开发票办理入账手续直接列支成本费用报销，不再挂应收账款。这样可以避免企业挂应收账款，规避资金外流风险。同时也能规范内部核算流程，形成良好的报账习惯。

### 2.2 案例二：预付款单借款单混用

#### 2.2.1 所存在资金风险

职工提借款单支付履约保证金。履约保证金是指为合同的履行所提供的一种金钱保证。并在双方合同到期或者依法解除时才予以退还。它是基于合同约定的保证金。借款单是指因工作或业务需要在完成相关报销或付款手续之前需要提前借款办理的业务而填写的单据，一般是指借用备用金或者无合同的水电费等。本报账单中的履约保证金明显已签订合同，应该关联合同提报预付款单，而职工直接提报借款单容易造成虚列应收账款，后期如果核销业务办理不及时，会发生坏账风险。

#### 2.2.2 风险应对措施

针对上述案例我们的应对措施主要是将单据退回提单人，让提单人重新关联合同提报预付款单。这样可以避免资金直挂应收账款，同时有相应的合同依据，为这笔资金支付多了一层保障。

### 2.3 案例三：未按合同约定预留质保金

所存在资金风险：提单人申请支付工程设计费，一开始要求全额付款，未留足质保金，容易造成资金错付，且不容易追回。并且工程质量无法保障，一旦出现合同纠纷易造成不可挽回的损失。且质保金提前支付到对方的财务账面上不利于集团公司提高营运资金周转率，对集团公司资产的流动性产生不利影响。

风险应对措施：要认真查阅合同，严格依据合同条款进行支付，避免质保金提前支付，维护企业资金安全；加强系统卡控，质保金与合同价款分开挂账，在应付账款台账中加入时效管理。

## 3 财务共享模式下的资金风险防控策略

财务共享模式作为集团企业财务管理的创新模式，为企业带来了诸多机遇，但同时也伴随着不可忽视的资金风险。通过对资金风险表现形式的深入分析，我们认识到资金支付风险、资金流动性风险、资金数据安全风险以及内部管控风险等在财务共享模式下较为突出。为有效防控这些风险，太原局集团公司企业应从以下方面入手，采取综合性的防控措施。

### 3.1 完善内部控制制度建设

优化资金流程管理：构建符合技术标准、管理标准、工作标准的资金流程管理体系，确保资金流程管理的规范化、标准化。太原局集团公司制定了严格的资金审批流程，设置了资金支付初审岗位、复审岗位二级岗位审核制度，规范了流程审批的标准化、规范化。

强化财务人员权限管理：细化每一岗位的具体职责，禁止串岗、兼职，确保资金结算工作的合规性。太原局集团公司在每一个核算主体都设置了业务部门、财务部门、分办管负责人、单位负责人等审批权限，并且设置了归档、稽核岗。共享中心每月对相应的审单质量、退单问题进行分析，明确了财务人员权限划分，从人员权限方面规避了资金结算工作的风险。

### 3.2 加强财务共享信息系统建设

为彻底解决财务共享服务中心管理的网银U盾数量多带来的网银U盾保管不规范、异常风险识别不及时，网银U盾使用频繁插拔、人工操作繁琐重复、效率低下及网银U盾使用全程监控不到位等诸多痛点、难点问题，太原局财务共享服务中心筹备组结合实际工作需求，拓展新思路、探索新举措、应用新技术，在充分调研论证的基础上，提出依托成熟的网银U盾集中安全管控及按键矩阵设备，应用远程管控技术等模式，对网银U盾实现集中安全管控。网银U盾集中安全管控措施的实施，实现了网银U盾的封闭式智能保管，且人盾分离；操作人员远程连接、按照分配的权限进行使用；管理人员可以远程对网银U盾用户集中统一监管，实时掌握网银U盾的动态；网银U盾的使用和管理全部有迹可循，且入库的网银U盾的盘点可一键完成；网银U盾的使用更加便捷高效，工作效率大幅提升，网银U盾使用和管理的安全性得到进一步加强。

### 3.3 优化组织架构和业务流程

组织架构调整：设立财务共享中心，明确其与集团财务、下属各核算主体的职责划分，实现高效协同。太原局集团公司前期修订了大量的文件、通知明确了财务共享服务中心与集团公司财务部、各个子分公司之间的关系。

业务流程再造：对资金支付、费用报销、会计档案等进行流程再造，剔除冗余环节，提高响应效率。太原局集团公司为此做了大量工作，先后14次优化审批流，完成流程再造。

简化流程环节：对费用报销等核心流程进行再次梳理，简化不必要的信息填写和审批环节。例如，将一些常用费用的报销模板进行优化，减少员工填写的信息项；同时，根据费用金额大小设置不同的审批层级，对于小额费用采用自动审批机制，提高报销效率。如图1

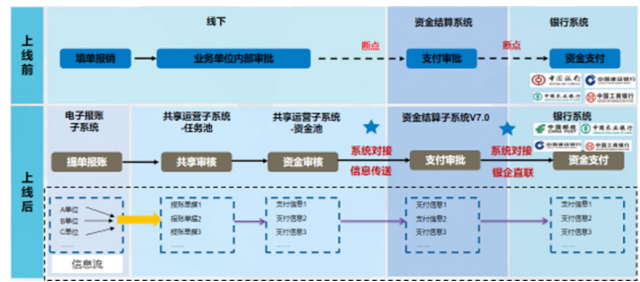


图1 太原局集团公司财务共享服务中心上线后组织框架及流程与传统模式下流程比较示意图

### 3.4 提升财务人员素质

培养复合型人才：太原局集团公司要求财务人员需具备丰富的财务知识和工作经验，同时熟悉各核算主体报账业务流程和核心业务。

加强培训与教育：共享中心定期组织内部培训，分享审核经验，提高财务人员的风险意识和专业能力。

### 3.5 建立风险预警与应对机制

建立风险监测预警机制：太原局集团公司通过财务共享平台实时监测资金流动情况，及时发现潜在风险。比如：资金支付系统对于7日内同一事项、同一收款单位的付款业务提出警告，有效避免核算主体拆分合同或规避大额联签审批的风险。

制定应急预案：针对可能出现的风险事件，太原局集团公司制定详细的应急预案，确保风险发生时能够迅速响应。比如：对于可能影响列车运行、货物发运的水电费、运费的单据审核及支付流程制定了应急预案，确保资金及时支付，保障生产安全。

## 4 结语

财务共享服务模式作为现代企业财务管理的重要创新，为太原局集团公司带来了显著的效率提升和成本优化，同时也对资金风险防控提出了更高要求。本文通过对财务共享模式下资金风险类型的系统分析，结合实际案例，提出了完善内部控制制度、加强信息系统建设、优化组织架构与业务流程、提升财务人员素质以及建立风险预警机制等综合性防控策略。这些措施不仅有效应对了资金集中管理、支付流程、预算偏差等风险，还进一步提升了企业的资金使用效率和安全性。

### 参考文献

- [1] 游利霞. 财务共享服务模式下资金风险管理研究[C]// 中国建设会计学会. 中国建设会计学会2024年学术交流会议论文集(上册). 中国铁建昆仑投资集团有限公司, 2024: 375-382.
- [2] 李薇. 共享服务模式下石化销售企业财务风险防控[J]. 化学工程与装备, 2023, (07): 292-293+282.
- [3] 陈泽婷. 贸易企业资金管理风险防控措施分析[J]. 现代营销, 2025, (16): 4-6.