

价值，形成管理闭环。过程监控侧重跟踪方案执行，责任人定期汇报进展，管理层或监控部门跟进，及时解决障碍，保障措施按时保质完成。效果评估是执行完毕后对成效的量化评价，核心用对比法——将实施后成本数据与预警时、历史同期或预算标准对比，评估异常指标是否回归正常、成本趋势是否有效扭转。报告需总结效果，复盘流程、沟通、决策等方面的优缺点，成功经验固化到标准作业流程，失败教训流入持续优化机制，为流程迭代提供输入。

5 管理响应流程的保障与优化机制

5.1 组织保障

首先，需建立明确组织架构与角色职责，构建从决策层到执行层的多层次成本管理组织网络。决策层成立由财务总监或总经理牵头的成本管理委员会，负责审批重大成本控制政策、裁定高级别成本异常应对方案及监督响应体系运行效能。操作层设成本响应核心小组，由财务、生产、采购、物流等关键业务部门负责人或指定专家组成，负责接收预警、牵头调查、制定方案并跟踪执行。各具体成本中心明确第一责任人，为该领域成本异常的直接响应者。通过 RACI 责任矩阵等工具，明确响应流程中确认预警、提供数据、执行措施等关键活动的责权分工，确保权责对等、无缝衔接。

其次，强化成本管理责任制。将成本控制成效纳入各部门及负责人关键绩效指标，推动从“要我做”到“我要做”的文化转变，打破成本异常管理是财务部门独角戏的认知。

5.2 制度保障

首要任务是将成本异常预警响应流程纳入公司正式的规章制度。应以管理手册或程序文件的形式，明文规定流程的各个环节、时限要求、输出成果及审批权限。这份制度是全体员工在面对成本异常时必须遵循的“基本法”，它为响应行动提供了权威依据，避免了因人员变动或领导注意力转移而导致的流程执行不力。

在此基础上，必须建立与之紧密挂钩的绩效考核与激励约束机制。绩效考核应双向设计：一方面，对于在成本异常响应中行动迅速、分析透彻、措施得力、成效显著的团队与个人，应给予物质奖励与精神表彰，如设立“成本控制标兵奖”或将其表现与年度奖金、晋升机会直接关联。^[1]另一方面，对于预警响应迟缓、推诿塞责、隐瞒不报或执行不力的行为，也应设定明确的负向约束措施。这种奖优罚劣的机制，能够有效引导和塑造员工行为，为响应流程的持续运转提供最直接的内生动力。

5.3 技术保障

集成化的 ERP 系统是技术保障的基石。一个优秀的 ERP 系统能够打破部门间的“数据孤岛”，实现财务、业

务数据的无缝对接与实时更新。这使得成本异常预警指标的自动计算和触发成为可能，也为深度调查环节提供了“一键追溯”的能力，能够快速从财务报表追溯到原始业务凭证，极大地提升了调查的效率和准确性。

此外，应积极引入专业的数据分析与可视化工具。利用 SQL、Python 等工具进行更深层的数据挖掘，或通过 Tableau、Power BI 等可视化平台，将复杂的成本数据转化为直观的图表、仪表盘。这不仅使成本趋势和异常点一目了然，便于管理层快速把握全局，也能够在根源分析阶段，通过多维度、交互式的数据下钻，帮助团队更快地定位问题症结。技术保障的终极目标，是构建一个“数据驱动决策”的智能化响应环境。

5.4 持续优化机制

首先，建立成本异常响应案例库，结构化整理各类响应过程、分析报告、执行方案及效果，作为新员工培训和未来应对的智库，避免重复犯错、加速响应。其次，推行定期复盘与流程审计。每季度或半年由成本管理委员会牵头复盘重大案例，审视流程瓶颈、沟通及决策合理性；内部审计部门定期专项审计流程执行符合度，检查是否合规。最后，基于案例库、复盘及审计反馈，迭代优化流程，形成 PDCA 循环。将调整预警阈值、优化信息模板、简化跨部门审批等实践经验，收集评估后作为优化输入，推动体系螺旋上升，增强成本风险免疫力。

6 结语

成本异常预警与管理响应体系是企业应对成本风险的核心抓手，其本质是通过“预警精准、响应快速、闭环优化”的全流程设计，实现从“被动救火”到“主动防控”的成本管理升级。全文从科学设定预警阈值、自动化生成发布预警信息，到构建分级响应流程，再到强化组织、制度、技术保障及持续优化机制，形成了一套系统的成本异常管理框架。这套框架既解决了“如何及时发现问题”的预警难题，又回答了“如何有效解决问题”的响应关键，更通过持续优化推动体系螺旋式上升。在当前市场环境复杂多变、成本压力日益凸显的背景下，企业需不断迭代完善这一体系，强化成本风险免疫力，为保持经营韧性、实现高质量发展提供坚实的成本支撑。

参考文献

- [1] 孔绿叶.大项目成本管理的问题及对策[J].纳税,2024,18(28):115-117.
- [2] 何玉东.基于预算执行的成本异常监控管理[J].中国煤炭工业,2024,(08):36-38.
- [3] 韩玉.异常审计费用、高管审计背景与债务资本成本[D].新疆财经大学,2019.

Financial organizational structure design and functional positioning

Xiangyun Li

Jiangxi Qianxu Clothing Group Co., Ltd. Guangzhou Branch, Guangzhou, Guangdong, 511468, China

Abstract

In the context of digital economy and high-quality development, enterprise financial organizations are moving from accounting support to strategic value creation. This article is based on contingency theory and constructs a three in one analysis framework of "strategic orientation, business finance integration, and technological empowerment" to systematically explore the logic and functional evolution path of financial organizational design. The article analyzes the three-dimensional functional system of operation layer, control layer, and strategic layer, compares the applicable boundaries of functional, shared service, and hybrid architectures, and explains the supporting elements such as process standardization, system integration, performance mechanism, and talent development. Propose optimization strategies for challenges such as digital transformation, collaborative efficiency, and talent structure. Research has shown that a scientific financial organizational structure is a key guarantee for enhancing corporate governance efficiency and value creation capabilities.

Keywords

financial organizational change, 3D functional model, business finance integration, financial business partners, shared service center

财务组织架构设计与职能定位

李湘云

江西省谦许服饰集团有限公司广州分公司, 中国·广东广州 511468

摘要

在数字经济与高质量发展背景下,企业财务组织正从核算支持迈向战略价值创造。本文基于权变理论,构建“战略导向、业财融合、技术赋能”三位一体分析框架,系统探讨财务组织设计逻辑与职能演进路径。文章剖析操作层、控制层、战略层三维职能体系,比较职能型、共享服务型及混合型架构的适用边界,并阐释流程标准化、系统集成、绩效机制与人才发展等支撑要素。针对数字化转型、协同效率与人才结构等挑战,提出优化对策。研究表明,科学的财务组织架构是提升企业治理效能与价值创造能力的关键保障。

关键词

财务组织变革、三维职能模型、业财融合、财务业务伙伴、共享服务中心

1 引言

随着数字经济深化与企业高质量转型加速,传统以核算为核心的财务组织已难以支撑战略决策与价值创造需求,财务职能急需从后台走向前台,组织架构面临系统性重构。科学设计架构、精准定位职能,不仅关乎运营效率与合规,更直接影响资源配置与战略执行。本文基于现代管理理论与实践趋势,厘清财务组织设计逻辑与职能演进规律,聚焦架构类型比较、三维职能分层(操作/控制/战略)、关键支撑机制及现实挑战,旨在为构建高效、敏捷、价值导向的财务体系提供理论参考与实践指引。

【作者简介】李湘云(1986-),女,中国广东梅州人,本科,中级会计师,从事财务组织架构设计与职能定位研究。

2 财务组织架构的理论基础与历史演进

理论基础方面,财务组织架构深受古典管理理论、权变理论与资源基础观影响。古典理论强调专业化分工与层级控制;权变理论主张结构应随战略、规模和环境动态适配;资源基础观则视高效财务组织为企业核心能力的重要组成部分。

历史演进层面,财务管理思想从早期“核算导向”逐步转向“控制导向”和“价值导向”。20世纪后期,经济增加值、平衡计分卡等工具推动财务深度参与战略决策。

组织形态变迁上,财务组织经历了从传统账房、部门制财务科,到集团财务中心、财务共享服务中心,再到整合多职能的全球商业服务的演进过程。当前,在数字化驱动下,财务组织日益呈现标准化、集成化与智能化特征,成为支撑企业高质量发展的关键基础设施。

3 财务组织架构设计的核心理念与多维原则

核心理念方面，现代财务组织架构设计已从传统的“成本控制”和“合规保障”思维，转向“价值创造”“战略协同”与“敏捷响应”的新范式。财务不再仅是后台支持部门，而是企业战略落地的关键推动者和业务发展的合作伙伴。架构设计需以服务企业整体战略为出发点，强调财务对资源配置、风险预警和绩效引导的核心作用。

多维原则层面，科学的财务组织架构应遵循以下关键原则：一是战略一致性原则，确保财务职能与企业战略目标同频共振；二是业财融合原则，通过财务业务伙伴等机制深度嵌入业务流程，实现数据共通、决策共担；三是效率与控制平衡原则，在标准化、集中化提升效率的同时，保留必要的风险管控与灵活调整空间；四是技术原生原则，架构设计需预设数字化接口，支持机器人流程自动化、AI、数据中台等技术的无缝集成；五是人才适配原则，岗位设置应匹配复合型人才发展路径，支撑财务人员从操作者向分析者、战略者转型。

4 现代财务职能的重新界定与三维模型构建

面对复杂环境与数字化变革，财务需重构为操作、控制、战略三层模型，并深化业务伙伴角色，推动管理转型。

4.1 传统财务职能的局限性

传统财务职能主要聚焦于会计核算、报表编制与合规性审查，强调“事后反映”与“流程执行”，存在三大明显局限：一是被动响应，缺乏前瞻性；二是与业务脱节，难以支撑决策；三是价值创造能力薄弱，仅作为后台支持部门。这种“账房先生”式定位，在动态竞争环境中已显滞后。

4.2 财务职能重构的核心驱动力

推动财务职能变革的力量来自多方面：首先，数字经济催生了实时数据处理与智能分析的需求；其次，企业战略升级要求财务深度参与资源配置与绩效管理；再次，监管环境趋严与风险复杂化促使内控与合规体系前移；最后，管理层对财务从“成本中心”向“价值中心”转变的期待日益增强。这些因素共同驱动财务职能由记录型向价值创造型跃迁。

4.3 财务职能三维模型的构建

为实现职能转型，可构建“操作层—控制层—战略层”三维模型：

操作层：依托机器人流程自动化、企业资源计划系统等自动化工具，高效完成基础核算、资金结算与税务申报等事务性工作，释放人力并保障数据准确性；

控制层：通过预算管理、成本控制、风险预警及绩效评价体系，实现对业务全过程的监督与纠偏，强化企业治理效能；

战略层：参与企业长期规划、投资决策、并购整合及资本结构优化，运用财务洞察引导资源配置，直接赋能战略落地。三层之间逐级递进、有机协同，形成闭环管理体系。

4.4 财务业务伙伴角色的深化

在三维模型中，财务业务伙伴成为连接财务与业务的

关键枢纽。其角色已从“数据提供者”升级为“业务协作者”与“价值共创者”：一方面深入业务前端，理解运营逻辑，提供定制化财务分析与决策支持；另一方面推动业财融合，将战略目标转化为可执行的财务指标，并监控执行偏差。财务业务伙伴的成功实践，标志着财务职能真正嵌入企业价值链核心。

5 主流财务组织架构类型及其适配性分析

企业规模扩张与全球化推动财务架构演进。主流类型包括职能型、事业部型、矩阵型和共享服务型，各有优劣。其适配性需结合企业生命周期、行业特性、业务复杂度及数字化水平综合考量。

5.1 职能型架构：集中管控，适合初创与中小企业

职能型架构按会计核算、资金、税务、预算等专业职能划分，由总部统一管理，优势在于标准化高、执行一致、资源集中，利于内控与合规。适用于业务单一、地域集中、处于初创或成长期的企业，如中小制造或本地服务企业。但其对业务变化响应滞后，难以支撑多产品线或多区域发展战略。

5.2 事业部型（分权型）架构：贴近业务，赋能前线决策

事业部型架构下，财务嵌入各业务单元，形成具预算、核算与分析自主权的“小财务团队”，强调业财融合，快速响应本地需求。适用于多元化、跨区域或竞争激烈行业（如快消、互联网）。但易致标准不一、资源重复，增加集团管控与合规风险。

5.3 矩阵型架构：兼顾专业与业务，平衡集权与分权

矩阵型架构实行职能线与业务线双重汇报，财务人员既隶属总部专业部门（如资金、税务中心），又嵌入业务单元，兼顾专业深度与业务响应敏捷性。适用于项目复杂、研发密集型行业（如航空航天、制药、新能源汽车）。例如车企项目财务既执行集团核算标准，又参与研发预算调整。但易导致权责模糊、汇报冲突，对组织协同与管理能力要求极高。

5.4 共享服务型架构：降本增效，支撑规模化运营

共享服务型架构将应收应付、费用报销等标准化财务操作集中至财务共享服务中心，实现流程标准化、自动化与规模化，使战略与业务财务聚焦高价值工作。该模式可显著降本增效、提升数据质量，为机器人流程自动化、AI应用奠定基础，适用于大型集团或跨国企业。但其建设投入大、变革阻力强，高度依赖流程标准化与系统集成。

5.4 综合适配性判断维度

企业在选择财务组织架构时，应综合考量以下因素：

1. 企业规模与发展阶段：初创期宜用职能型，成熟期可引入共享服务；
2. 业务复杂度与地域分布：多业务、跨区域倾向事业部或矩阵型；
3. 战略导向：成本领先战略偏好共享服务，差异化战略更重业务财务嵌入；