

# Innovation Practice of Financial Management System under Enterprise Financial Sharing: A Case Study of Railway Non-Transport Service Company

Mengling Lu

Postal and Telecommunication Service Co., Ltd. Property and Construction Management Branch, Beijing, 100044, China

## Abstract

Enterprises have entered the era of digital and intelligent operation. Digital and intelligent transformation is an important support for high-quality development. The financial sharing platform is a key lever for implementing the digital and intelligent strategy. The State Railway Group has proposed to strive to achieve the full launch of the financial sharing system across the entire railway network by the end of 2025. Railway non-transport enterprises urgently need to build a financial management system that is compatible with it, which is of great significance for improving operational efficiency and strengthening risk prevention. This article, based on the practice of railway service companies, analyzes the existing problems in the current financial management system, explores the path of system reconstruction, and proposes innovative ideas centered on process optimization, integration of business and finance, and digital and intelligent transformation, providing a reference for the financial transformation of similar enterprises.

## Keywords

railway non-transport enterprises; financial management system; standardization construction; integration of business and finance

## 企业财务共享下财务管理体系创新实践——以铁路非运输服务公司为例

卢梦令

铁总服务有限公司房产建筑管理分公司，中国·北京 100044

## 摘要

企业已进入数智化运营时代，数智化转型是高质量发展的重要支撑，财务共享平台是落实数智化战略的关键抓手。国铁集团提出力争2025年底实现全路财务共享全面上线，铁路非运输企业亟需构建与之适配的财务管理体系，对提升运营效能、强化风险防控具有重要意义。本文结合铁路服务公司实践，分析现有财务管理体系存在的问题，探索体系重构路径，提出以流程优化、业财融合、数智化转型为核心的创新思路，为同类企业财务转型提供参考。

## 关键词

铁路非运输企业；财务管理体系；标准化建设；业财融合

## 1 引言

国铁集团作为中央企业，兼具公益属性与市场职能，非运输企业是铁路主业的重要延伸，其财务管理水平直接关系到集团运营效能与竞争力。

当前，铁路非运输企业存在管理层级多、布局分散、业财协同不足等问题，传统财务模式管控滞后、核算不统一、资源共享度低，难以适应集约化管理。随着全路财务共享建设加快推进，企业亟需构建新型财务管理体系。本文以铁路

非运输服务公司为例，研究财务共享模式下财务管理创新路径，为提升管控能力、支撑铁路高质量发展提供参考。

## 2 财务管理体系创新研究背景

### 2.1 企业高质量发展的要求

党的二十届三中全会提出以制度创新与技术创新支撑高质量发展，为企业经营管理变革指明方向。国务院国资委2022年提出建设“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”的世界一流财务管理体系，将“战略财务、业务财务、共享财务”一体化作为国企改革重点任务。传统财务模式重核算、轻管理，重事后、轻事前，已无法适应数字化转型与风险防控要求，与企业高质量发展目标存在差距。因此，推进财务

【作者简介】卢梦令（1993-），女，中国湖北孝感人，硕士，会计师，从事财务会计与价值管理研究。

管理体系创新重塑，是国有企业深化改革、实现提质增效的必然选择。

## 2.2 财务共享系统建设背景

财务共享是大型企业提升财务效率、实现集约管控的重要路径。国家电网、酒钢集团等央企通过建设财务共享平台，在业务处理效率、成本节约、智能化应用等方面成效显著。国铁集团自2018年启动财务共享建设，2024年底已实现18家铁路局集团全覆盖，并要求分批次推进，力争2025年底各专业公司财务共享全面上线，为铁路企业财务管理升级提供坚实支撑。

## 2.3 财务共享系统对财务管理的影响

传统财务模式下，报销、审核、支付等环节流程繁琐、耗时较长，效率偏低。同时，企业核算口径与审核标准不统一，导致财务数据分散、流程冗余、数据可比性差，不利于科学决策与风险防控。财务共享系统通过流程标准化、业务线上化、管控集约化，有效解决上述问题，推动财务管理从事后核算向事前预测、事中控制转型，为企业财务管理体系重构提供重要支撑。

# 3 服务公司财务管理创新研究

## 3.1 服务公司简介

服务公司下设8个职能部门、5个业务机构、1家分公司及5家子公司，业务涵盖后勤保障、物业、租赁、餐饮、会议服务与工程项目管理，业态多元、核算复杂。公司兼具机关服务保障与市场化经营双重职能，收支类型多样，传统分散式财务已不适应精细化管理要求。2023—2024年公司财会会议均提出强化财会体系建设、提升运营效率，亟需升级财务管理体系以支撑战略发展。

## 3.2 服务公司财务制度现状

服务公司现有的财务管理主要存在以下不足：

一是制度执行与体系建设不足。财务制度按业务板块独立设计，与内控脱节、指导性弱，制度间缺乏协同与联动，出台零散且不成体系，执行力度较差。

二是财务管理专业化水平偏低。会计科目体系已统一，但原始凭证、核算方式未标准化，数据可比性差；财务被动接收数据，业务与财务脱节，前置监督作用缺失。财务人员多从事基础核算工作，精力无法投入价值管理环节，数据挖掘与决策支撑能力不足。

三是信息技术支撑薄弱。财务报表依赖Excel手工处理，效率低、易出错；财务系统内部模块不联通，与业务系统数据不共享，形成“信息孤岛”。大数据、人工智能等数智化技术应用不足，缺乏数据分析与预测能力，难以支撑企业经营决策。

# 4 服务公司财务管理体系创新实践

## 4.1 财务管理总体目标

根据《铁总服务有限公司财会工作会议》要求，服务公司要进一步聚焦“三以”全面提升行动深化年重点任务，

坚持全面预算管理，有效提升市场化法治化经营能力，着力防范化解财务和经营风险，锚定信息赋能、数据赋能的财会管理转型升级方向，努力打造与企业改革经营发展相适应的财务管理体系，为服务公司高质量发展提供坚强财务支撑的财务管理总体目标。

## 4.2 财务管理体系创新建设总体思想

一是要强化组织保障与责任划分，需组建由企业负责人牵头，财务部门与业务部门共同参与的专项领导小组，明确“顶层推动、中层协调、基层执行”的三级责任体系。

二是通过全员宣贯提升财务管理意识，明确财务共享模式下财务管理体系重塑并非财务部门的专属责任，而是需要各层级人员在制度框架内协同配合，统一各业务线的流程规范。借鉴国铁企业内部、行业标杆企业经验，将财务管理体系创新实践纳入公司总体战略目标，推动全员主动重视。

三是从服务公司制定财务管理体系建设总体要求，各分、子公司制定具体工作推进计划、管控措施，分步、逐项推进财务管理体系建设。

## 4.3 财务管理体系创新建设顶层架构

一是强化共享驱动，推进资金结算、档案管理线上化、标准化，打通内外部数据通道，互联互通，为战略型财务奠定基础。

二是强化数据驱动，建设统一数据平台与指标体系，通过数据中台提升质量，深度驱动业财融合，释放数据价值。

三是强化技术驱动，运用RPA替代重复核算，搭建智能分析模型，提升预测监督能力，支撑经营决策高效化。

四是强化安全驱动，严守网络安全底线，推进软硬件国产化，加强灾备与防护，为企业规模化运行提供技术保障。

## 4.4 财务管理体系创新实践路径

服务公司应将财务管理纳入企业内部体系建设，与其他体系发挥协同作用。以下分别从以制度建设、流程优化、业财融合、数智化转型、审计监督闭环五个方面详细阐述财务管理体系创新实践路径。

### 4.4.1 以制度构建财务管理基石

为夯实标准化财务管理的制度基础，需从制度整合、动态优化及执行保障三个维度构建体系化框架。

(1) 系统整合财务制度，推动落地执行。全面梳理公司及分子公司制度，搭建分类清晰、可快速检索的标准化制度库，运用AI实现智能查询。将预算、合同、债权债务等制度与业务流程深度融合，强化制度执行与财务监督指导作用。

(2) 完善制度配套与动态优化。编制操作手册、案例指引，统一执行标准，减少经验式决策。结合财务共享平台需求，及时修订相关管理办法，细化规则并完善考核体系。

(3) 明晰权责边界，强化考核约束。划分各级权限与职责，避免交叉推诿。将流程遵从率、审批时长等纳入考核，构建“操作有指导、优化有机制、执行有保障”的财务制度体系。

#### 4.4.2 以流程强化全周期财务内控管理

依托财务共享平台赋能,企业需构建覆盖全业务流程、多维度的内控管控框架,实现风险防范与全周期财务管理升级。

(1)明确财务管理关键职能。依托预算、成本、投融资、税务、核算报告五大职能协同发力,统筹资源、精益管控、保障资本安全、严守税务合规、规范信息归集,构建价值创

造与风险防控体系,为企业战略落地提供支撑。

(2)梳理企业全业务流程。结合各级公司业务特点,规范业务全流程节点、填报要素、单据格式与核算口径,明确合同履行后7个工作日内提交报销,实现流程标准化、规范化。

(3)以风险为导向设置关键控制点。实行事前校验预警、事中动态监控、事后复盘分析,构建“标准化+特色化”分析体系,实现全链路风险管控与决策支持。

表 4-1

流程	风险点	管控措施
采购申请	重复采购、超实际需求采购	“需求-库存”联动核查机制
	超预算采购	采购计划与预算对比
采购	供应商资质、能力不足	供应商管理办法、动态评估体系
	价格虚高	执行采购方式规定、采购过程留痕(询比价记录、招标文件、评标报告等),建立价格数据库,异常价格需说明理由并重新议价
	合同条款不明确	合同管理核心要素、法务部门审核(合规性)
验收	不合格货物入库	验收标准、不相容职位相分离
付款	付款依据不足	单据齐全(合同、验收单、合规发票)
	重复付款、金额错误	付款前核查历史付款记录、核对一致、双人审核
业务财务审核	未尽审核职责	固化审批点(事前事中时候全流程监控)、考核标准
共享中心复核	未尽审核职责	固化审批点(单据匹配、流程合规、信息真实、资金安全)、考核标准
债务管理	逾期支付	债务台账、到期预警

#### 4.4.3 以业财融合打造专业化团队

其一,提升业财人员复合型素养。通过专题研讨、案例教学强化业务人员财务思维,掌握预算、成本等核心知识;财务人员通过实操与跨部门轮岗深入业务场景,用业务语言解读数据。将复合型人才培养纳入制度与文化,打造协同高效的业财团队。

其二,推动业财从“闭环”走向“联动”。完善人才培养体系,培育懂财务、精业务的骨干。以财务为核心组建专项小组,参与制度与流程优化;推行财务BP模式,让财务深度嵌入业务单元,打通沟通壁垒。强化财务、业务、技术系统互联互通,提升协同效率。

其三,财务主动融入业务流程,强化价值创造。战略制定阶段量化风险收益提供决策依据;分解阶段以全面预算落地目标;执行阶段动态监控。内控由事后检查转向事前防范,深入分析业务动因,建立经济效益模型,与业务共同评估投入产出,实现价值最大化。

#### 4.4.4 以数智化平台与信息互联实现数据价值升级

信息互联是财务管理标准化的基础,数智化转型为财务价值拓展提供支撑。通过构建预算、成本、数据分析一体化平台,可将财务数据有效转化为业务成效。依托大数据技术实现JIT采购计划优化,降低库存成本;借助机器学习分析历史数据,为经营决策提供科学依据;结合服务公司行业特性建立风险预警体系,涵盖资产负债率、应收账款周转率、国有资产保值增值率等财务指标与核心业务指标,全面实现数智化背景下财务数据价值升级。

#### 4.4.5 以财会监督与内外部审计为合力形成财务管理闭环

财会监督与内外部审计建立联动机制,形成全流程闭环管理。通过穿透式监管、实时监控关键节点,实现风险预警与纠偏;依托三方信息共享,消除监管盲区,实现协同互补。同时建立量化考核体系,每月抽查20%业务开展合规检查,将返单率、经办时长等纳入考核,按季度评估合规率。实行快速整改机制,偏差24小时内启动纠偏,3日内完成闭环。每季度出具监督专项报告,强化责任追溯,以监督保障执行、以整改优化体系,为财务长效运行提供支撑。

### 5 未来展望与建议

推进财务管理标准化体系创新,破除技术阻隔,以数字化赋能提质增效。运用智能技术完成票据、账务、税务等日常工作,统筹预算资金,排查财务风险,打通业财数据助力经营管理。依托区块链保障数据真实可溯,借助自动化工具规范流程、核验把关,严控内控风险,全面提升财务工作规范化与运行效率。

#### 参考文献

- [1] 武浩. 企业财务标准化评价体系建设[J]. 上海商业, 2024(7): 56-58.
- [2] 李正兴. 集团公司财务共享服务中心建设难点与对策[J]. 财会学习, 2019(16): 25-26.
- [3] 王淑庆. 集团企业财务共享服务中心的探讨与实践[J]. 中国国际财经(中英文), 2017(14): 198-199.
- [4] 周丽珍. 集团企业财务管理中的会计标准化建设探究[J]. 会计研究, 2022(17): 84-86.