

财务共享模式下天然气管道企业资金安全管理措施研究

芮佩超（国家石油天然气管网集团有限公司共享运营分公司，甘肃 天水 741000）

摘要：天然气管道企业属于资金密集型行业，涉及高额的基础设施投资以及复杂的资金运作模式，资金流转效率与安全性直接影响企业运营稳定性和市场竞争力。在财务共享模式下，为了全面提高天然气管道企业资金管理的安全性，本次研究首先对天然气管道企业资金安全管理的影响因素进行分析，在此基础上，开展天然气管道企业资金安全管理措施研究，为降低财务风险和确保资金流动的安全性奠定基础。

关键词：财务共享模式；天然气管道；资金安全；影响因素；管理措施

中图分类号：F426.22 文献标识码：A 文章编号：1674-5167 (2025) 016-0049-03

Research on Fund Security Management Measures for Natural Gas Pipeline Enterprises under Financial Sharing Mode

Rui Peichao(National Petroleum and Natural Gas Pipeline Network Group Co., Ltd. Shared Operations Branch, Tianshui Gansu 741000, China)

Abstract: Natural gas pipeline enterprises belong to capital intensive industries, involving high infrastructure investment and complex capital operation modes. The efficiency and safety of capital flow directly affect the stability of enterprise operation and market competitiveness. In order to comprehensively improve the safety of fund management in natural gas pipeline enterprises under the financial sharing mode, this study first analyzes the influencing factors of fund safety management in natural gas pipeline enterprises. Based on this, research on fund safety management measures for natural gas pipeline enterprises is carried out to lay the foundation for reducing financial risks and ensuring the safety of fund flow.

Keywords: financial sharing model; Natural gas pipelines; Financial security; Influencing factors; Management measures

随着数字化技术的快速发展，财务共享模式在大型企业集团中的应用日益广泛，天然气管道企业作为资金密集型和资产重型行业，其资金管理的安全性和效率直接影响企业的稳定运营与可持续发展。财务共享模式通过集中管理企业财务资源，实现资金的高效配置与运作，能够有效降低管理成本和提高财务透明度，并增强资金风险管控能力。但是该模式在提升管理效能的同时，也带来了新的资金安全问题^[1]。本次研究将深入分析财务共享模式下资金安全的影响因素，并制定科学合理的资金安全管理策略，为确保资金流转的安全性和促进企业财务管理现代化转型奠定基础。

1 财务共享模式概述

财务共享服务模式是指通过标准化和信息化的手段集中处理各类财务业务，实现资源优化配置和管理效能提升的现代财务管理模式，随着全球化竞争加剧和信息技术的快速发展，逐渐成为企业优化财务管理的重要战略选择。财务共享服务具有明显的规模经济效应，通过集中处理大量同质性和标准化的财务交易业务，显著降低单位处理成本，提高财务运营效率。财务共享模式实施过程中，企业需要重新梳理和整合财务流程，建立统一的业务标准和规则，配置适合集

中处理的信息系统，并对组织架构进行相应调整^[2]。财务共享服务模式具有多方面鲜明特点，首先，集中化是其最显著特征，打破地域和部门界限，将分散的财务资源和业务集中管理，形成规模效应。其次，标准化程度高，通过建立统一的业务处理标准和服务标准，消除各业务单元的差异化流程，提高业务处理一致性。第三，流程导向性强，财务共享以端到端的流程为设计核心，通过流程再造优化业务处理链条，减少冗余环节，提高运行效率。

2 财务共享模式下天然气管道企业资金安全管理影响因素分析

2.1 内部因素

财务共享模式的采用改变了传统财务部门的职能分工，在集中化管理过程中可能出现权责不明确的情况，若组织架构调整不当，会导致审批流程断层，监督机制缺失，从而增加资金挪用或滥用的风险。内控体系是资金安全的重要保障，在财务共享模式下，原有的内控体系需要重新设计以适应集中化管理，内控措施是否健全，风险识别和评估机制是否完善，直接影响资金安全性，资金支付的多级审核和关键岗位的分离制度等内控措施的执行力度，将直接决定资金风险的控制效果^[3]。财务共享依赖于高度集成的信息系

统,天然气管道企业通常地域分布广,若系统整合不充分,数据不一致或信息孤岛问题将导致资金监控盲区,系统安全防护措施不足也会增加黑客攻击和数据泄露的风险,危及资金安全。财务共享需要既懂财务又了解信息技术的复合型人才,人才储备不足会影响财务共享中心的运营效率,专业能力不足则可能在资金风险识别和应对方面出现疏漏。财务共享要求建立强有力的风险防范文化,若企业员工风险防范意识不强,即使有严格的制度和先进的系统,也难以保障资金安全,管理层对资金安全重视程度也直接影响风控措施的落实效果。财务共享模式下,流程的标准化和简化是提高效率的关键,若流程设计过于复杂或标准执行不一致,不仅会降低运营效率,还可能因操作失误导致资金风险。针对资金管理的绩效考核机制如何设计,将直接影响财务人员的行为导向,不合理的绩效指标可能导致片面追求效率而忽视风险控制,进而影响资金安全。

2.2 外部因素

国内外经济形势变化和利率调整等宏观经济因素直接影响天然气管道企业的资金成本与流动性,经济下行压力增大时,企业资金链紧张风险提高,财务共享管理需要更加谨慎评估市场风险,调整资金配置策略。能源领域监管政策日益严格,天然气价格改革和管网运营机制变革等政策调整都会影响企业现金流稳定性,特别是随着能源安全战略推进,天然气管道企业面临更多合规要求,财务共享中心需及时应对政策变化带来的资金压力。银行业务模式创新和线上金融服务安全性等因素直接关系到企业资金操作安全,财务共享模式高度依赖金融机构服务,外部金融环境的稳定性对资金安全至关重要^[4]。随着财务共享系统联网运行,外部黑客攻击和网络诈骗等安全威胁日益增多,这些威胁针对性强和技术含量高,企业资金安全面临前所未有的挑战,特别是跨区域资金调拨过程中的信息安全风险更为突出。天然气管道企业与众多供应商和承包商合作,合作方的财务状况和履约能力都会传导至企业自身,财务共享模式下,对外部合作伙伴的资金风险评估显得尤为重要。

3 财务共享模式下天然气管道企业资金安全管理措施研究

3.1 调整财务管理目标

建立安全优先的财务战略目标,将资金安全提升至财务管理首要位置,改变传统以利润最大化为核心的目标导向,财务共享中心应将资金安全与效率并重,设定清晰的安全底线,确保在追求资金使用效率的同时不突破安全红线,制定年度资金安全指标,将其纳

入战略考核体系,确保安全意识融入企业财务文化。设计兼顾安全性和收益性的目标评价指标,在财务共享模式下,不仅关注传统的资金周转率和资金利用率等效率指标,还应增设风险控制指标,形成多维度的评价标准,避免单一追求效率而忽视安全风险。基于区域特点设定差异化资金管理目标,天然气管道企业通常跨越多个地区,各地区经济环境和监管要求不同,财务共享中心应针对不同地区制定符合当地特点的资金安全目标,而非采用一刀切的标准化目标^[5]。建立资金安全目标的动态调整机制,财务共享模式的实施是渐进过程,企业应根据共享中心成熟度设定阶段性目标,初期可侧重合规性和基础安全保障,随着体系完善逐步提高目标要求,实现资金安全管理的螺旋式上升。确保各部门目标与资金安全目标协调一致,财务共享模式下,企业应打破财务与业务部门的壁垒,将资金安全目标分解至各业务环节,使业务部门认识到资金安全不仅是财务部门的责任,从而形成全员参与的资金安全管理格局。兼顾短期流动性和长期投资安全的目标平衡,财务共享中心需要制定既能满足日常运营资金需求,又能保障长期战略投资安全的目标规划,通过科学的资金预测和规划,合理安排资金时间结构,避免因短期目标压力导致长期资金安全隐患。

3.2 调整财务管理组织结构

建立由集团财务中心和基层财务管理多级组成资金管理架构,集团财务中心负责制定资金安全战略和政策,基层财务人员负责业务一线资金风险识别和预警,这种架构确保资金管理既有统一指挥又有分级防控,实现资金安全的全面覆盖。设立资金安全管理专职岗位,配备具有风险管理经验的专业人才,该岗位独立于资金操作岗位,专门负责资金风险评估和监控预警,构成对资金操作的第二道防线,提高风险识别和应对能力。成立跨部门的资金安全管理委员会,由财务和信息技术等部门负责人组成,委员会定期评估资金安全状况,审议重大资金决策,协调解决跨部门资金安全问题,形成多部门协同的资金安全管理机制。调整内部审计部门定位,确保其独立于财务管理部,直接向董事会或审计委员会汇报,内审部门应定期对资金安全管理进行专项审计,发现问题及时上报,形成有效的监督制衡机制。在企业内严格落实资金管理岗位分离原则,将资金业务审批和执行等环节分配给不同岗位人员负责,任何资金操作都需多人参与和多重把关,防止因权力过度集中导致的资金风险。设立资金安全应急处置小组,明确应急响应机制和人员职责,该小组平时负责资金安全演练,一旦发生资金安全事件,立即启动应急预案,组织人员快速响应,

最大限度减少资金损失。

3.3 优化财务管理制度

优化资金授权体系，实行分级分类授权管理，根据资金业务类型和金额大小设定不同审批路径和权限级别，大额资金支出必须经过多级审批，同时，明确规定特殊时期和特殊地区的授权调整机制，防止审批权限被滥用。制定详细的资金池管理制度，规范资金归集和调拨的流程和标准，明确总部与各区域分公司的资金结算关系，建立内部资金定价机制，确保资金在企业内部流动的安全性和合理性。设计资金风险预警指标体系，包括流动性风险和投资风险等维度的量化指标，制定预警阈值和响应级别，当指标达到预警值时自动触发相应级别的风险应对机制，实现风险早发现和早处置。根据天然气管道企业各区域和各业务单元的特点，制定差异化的资金管控标准，对高风险区域和业务实施更严格的资金监管，允许低风险区域适当灵活操作，实现风险与效率的平衡。建立持续评估与优化机制：制定制度评估与更新规范，定期对资金管理制度进行有效性评估，建立制度问题反馈渠道，收集一线执行中的问题和建议，不断优化和完善制度内容，确保制度与实际业务需求和风险变化相适应。

3.4 完善风险评估机制

设计涵盖流动性风险和信用风险等多个维度的风险识别框架，针对天然气管道企业特点，重点关注跨区域资金调拨风险和大额工程建设资金风险等行业特有风险点，形成全面覆盖的风险地图，确保风险无死角。开发科学的风险评估指标体系，将定性风险转化为可量化的评估标准，设计资金安全系数和风险承受能力等关键指标，并设定不同风险等级的阈值区间，为风险评估提供客观依据，避免评估的主观性和随意性。利用财务共享平台的数据集中优势，建立实时资金风险监测系统，设置关键风险指标的自动监测功能，对异常波动及时预警，同时建立定期风险评估与临时风险评估相结合的机制，定期全面评估资金风险状况，针对特殊事件启动临时风险评估，保持风险评估的及时性。定期进行资金风险的情景模拟和压力测试，设计极端市场波动和供应链断裂等不同风险情景，测试企业资金链在极端条件下的承受能力，评估现有风险应对措施的有效性，找出潜在的风险薄弱环节。引入外部专业评估力量，对企业资金安全进行独立评估，定期邀请行业专家和风险咨询机构对企业资金风险管理进行评审，获取客观中立的评估意见，弥补内部评估可能存在的盲点。

3.5 提高人员素质

建立针对不同岗位和不同层级人员的培训体系，

对核心资金岗位人员开展专业技能深度培训，对基层业务单位财务人员强化资金风险识别培训，对管理层开展资金战略管理培训，通过分层分类培训，确保各层级人员掌握与其职责相匹配的资金安全管理知识和技能。针对天然气管道行业特点，开发专业化培训课程。组织管道建设资金管理和跨区域资金调度等行业特色培训，增强财务人员对行业特有资金风险的识别和应对能力，提升专业素养。建立资金安全管理岗位认证机制，对关键资金岗位实行持证上岗制度，设置不同等级的资金安全管理资格认证，通过考核认证确保岗位人员具备必要的专业能力和安全意识，提高资金管理队伍的整体素质。定期组织资金安全案例学习和警示教育活动，通过分析行业内外资金风险事件，汲取经验教训，增强人员风险防范意识。实行资金岗位导师制，由经验丰富的资深人员担任导师，指导新人掌握规范操作和风险识别要点，通过传、帮、带，促进经验传承和能力提升，培养具备风险敏感性的资金管理人才。实施计划性的岗位轮换和跨部门交流，安排资金管理人员在不同资金岗位间轮换，以及与业务部门交流，增进对业务全流程的理解，提高风险识别的全局视野和综合判断能力。

4 结论

综上所述，财务共享模式下，企业的资金管理方式发生了深刻变革，财务共享中心统一调配资金，可能导致资金配置不合理，数据集中存储和共享增加了资金数据泄露与网络安全风险，财务共享模式可能使资金风险集中，一旦出现问题，影响范围较广。加强财务共享模式下的资金安全管理，有助于提高资金流转效率，优化企业现金流，降低财务管理成本，提高资金管理水平。

参考文献：

- [1] 邓君怡. 财务共享视角下企业实现业财融合的举措研究——以J公司为例 [J]. 财务管理研究, 2023(5):70-73.
- [2] 岳俊. 财务共享服务模式下天然气销售企业财务管理研究 [J]. 会计师, 2024(1):43-45.
- [3] 张莹.“双碳”目标下石油企业可视化经营分析大数据平台创新应用实践 [J]. 商业观察, 2023,9(36):57-60.
- [4] 闫华红, 詹泽玉, 荆宝森, 等. 中国石油天然气集团有限公司财务管理体系创新实践 [J]. 财务与会计, 2018(22):37-40.
- [5] 张迪. 数智化时代下财务共享服务中心转型的思考 [J]. 煤炭经济研究, 2024,44(3):192-197.

作者简介：

芮佩超（1989-），女，汉族，甘肃天水人，本科，会计师，从事财务管理工作。