

基于石油企业财务共享模式下的财务转型分析

于 淼 (中国海洋石油集团有限公司财务共享服务中心长三角分中心惠州分部, 广东 惠州 516086)

摘要: 为解决石油企业财务管理效率低下、成本居高不下等问题, 本文围绕财务共享模式下石油企业的财务转型展开分析。首先, 简要分析了财务共享模式的特点和发展趋势; 其次, 详细探讨了石油企业财务管理的现状, 包括常规组织架构、运作模式及存在的问题, 进一步分析了石油企业基于财务共享模式转型的必要性, 从数字化转型对财务工作的要求和提升财务管理效率、降低运营成本的迫切性两方面加以论述。在此基础上, 围绕财务共享中心的建设与优化、财务工作标准化和自动化运转机制的构建 2 个方面, 对石油企业基于财务共享模式的转型分析要素进行了分析, 供参考。

关键词: 石油企业; 财务共享模式; 财务转型

0 引言

在全球经济一体化进程加快、市场竞争日益激烈的背景下, 石油企业面临成本管控与效率提升的双重压力。传统的财务管理模式在应对多元化、复杂化的经营环境时, 显得力不从心, 导致财务数据处理流程冗长、信息反馈滞后、管理成本高昂的问题越发突出。与此同时, 当前社会已经进入信息时代, 数字化、智能化已经成为企业发展的必然趋势。因此, 财务共享模式应运而生。作为一种创新型财务管理模式, 财务共享模式通过将企业分散的财务活动整合到共享中心, 能够极大地提升财务信息处理的集中度和效率, 显著降低管理成本和运营风险。由此可见, 石油企业若能合理应用财务共享模式, 将有效推动财务管理工作转型升级, 为企业的长期可持续发展奠定基础。

1 财务共享模式简析

1.1 财务共享模式的特点

财务共享模式是一种创新的财务管理方式, 通过将企业分散的财务职能和活动集中到一个共享中心, 从而实现财务资源的集中管理与利用^[1]。这种财务模式的特点如下: 其一, 集中化。通过整合各分支机构的财务职能, 使得财务资源共享利用, 避免冗余和浪费。其二, 规范化。基于财务共享中心, 统一处理财务事务, 执行标准化流程, 确保财务数据的准确性和一致性。其三, 高效性。在集中化和自动化的基础上, 财务共享中心可以缩短财务处理周期, 大幅提高信息反馈速度。

1.2 财务共享模式的发展趋势

当前, 财务共享模式呈现出智能化、精细化、全球化的发展趋势。具体来说:

其一, 随着人工智能和大数据技术的广泛应用,

财务共享中心将逐步迈向智能化, 借助自动化工具和智能分析技术提升财务处理的速度和准确性。

其二, 财务共享正在向精细化管理转变, 企业逐渐关注共享模式下的精细成本控制和增值服务, 可帮助企业管理人员更加科学地作出经营决策。

其三, 财务共享模式在全球化背景下迅速扩展, 许多跨国企业开始在全球各地建立财务共享中心, 形成覆盖范围更广的财务支持网络。未来, 随着企业数字化和国际化程度的进一步加深, 财务共享模式将逐步成为一种标准化的财务管理方式, 为企业带来更大的管理效益和竞争优势。

2 石油企业财务现状及财务转型必要性分析

2.1 石油企业财务管理的常规组织架构、运作模式、问题分析

石油企业由于业务范围广泛、需要跨区域经营、资本密集, 一般采用层级化的财务组织架构, 将财务职能分散在总部与各级分支机构之间。这种架构旨在适应不同地域和业务板块的财务需求, 确保资金流动和财务报告的地方化管理。然而, 这种组织形式也导致财务工作在执行过程中存在较大的独立性, 缺乏有效的协调和数据共享机制。具体来说:

①石油企业各分支机构独立处理财务事务, 包括预算编制、会计核算、报销流程和财务分析等。这种模式在一定程度上保障了各区域运营的灵活性和对本地市场的快速响应能力。然而, 分散的管理模式容易带来多种问题, 最突出的包括财务数据难以实时共享、财务信息孤岛现象严重、标准化水平低以及财务处理流程冗长等。这些问题不仅加大了企业的运营成本, 还影响了整体财务决策的准确性和效率。

②石油企业的不同分支机构在财务制度执行和流

程管理上同样有可能存在差异，导致企业在对外披露财务信息、进行内部数据分析时出现偏差。这种不一致性进一步影响了企业的风险管控能力，阻碍了其在快速变化的市场环境中的应对能力。

2.2 石油企业基于财务共享模式转型的必要性分析

2.2.1 数字化转型对石油企业财务工作的要求

在信息技术飞速发展的今天，数字化转型已成为企业、事业单位提升核心竞争力的关键路径，石油企业也不例外。所谓“数字化转型”，要求企业在财务工作中大力推动数据化和智能化，从数据收集、处理到决策支持，形成一个自动化、透明化的管理体系。传统的财务管理模式难以满足这一要求，主要体现在财务数据分散、信息共享不畅和人工处理效率低下等方面。

因此，石油企业亟须通过财务共享模式集中管理财务数据，将分散在各分支机构的财务活动汇总到共享中心，利用大数据、云计算等信息技术，实现数据的实时更新与共享。此举不仅能够提高数据准确性，还能增强财务管理的敏捷性，为决策提供及时、精准的数据支持。

2.2.2 提高财务管理效率和降低运营成本的迫切性

石油企业在传统财务管理模式下，存在效率低下、成本高昂等难题。传统财务模式下，分支机构分散处理财务工作，重复性操作多、管理流程冗长，造成大量人力资源浪费，导致管理成本攀升。财务共享模式通过集中化、标准化和自动化处理，能够有效地缩短财务流程、减少人工干预，从而提高财务工作的效率。与此同时，共享模式在降低成本方面优势明显——通过集中化处理，企业能够节省大量人力资源，降低系统维护费用，从而达到降低运营成本的效果。

此外，财务共享模式还可使财务人员从繁杂的事务性工作中解放出来，更多地参与到战略决策支持中，为企业创造更大的价值。总体来说，基于财务共享模式的财务转型，不仅是提升石油企业财务效率的有效手段，也是在日趋激烈的市场竞争中，实现成本控制和资源优化配置目标的必然选择^[2]。

3 石油企业基于财务共享模式转型的要素分析

3.1 财务共享中心的建设与优化

构建财务共享中心，是石油企业在财务共享模式下转型财务工作模式的核心要素。建立一个高效的财务共享中心需要综合考虑数据整合、流程标准化和系统自动化等方面的事项。为了进一步优化财务共享中

心的运行效果，可以采用费用效率公式，即衡量共享中心在处理费用相关事务时的效率与成本的模型。这一模型的表达式如下：

$$\text{成本效率指数} = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \frac{R_i}{C_i}}{n} \quad (1)$$

在公式(1)中， W_i 表示各费用处理流程的权重，表示每项流程在共享中心财务处理中的重要性，范围是 $0 \leq W_i \leq 1$ ，且所有 W_i 的总和为 1； R_i 表示每项流程的财务处理量（如月度处理单据数），代表该流程在财务共享中心的工作量； C_i 表示每项流程的成本（如人力和系统维护费用），表示共享中心运行该流程所需的费用； n 表示流程总数，即共享中心所处理的费用类型数量。公式(1)通过流程的处理量与成本比值来评价共享中心在不同财务流程中的效率，再根据权重综合评估整个共享中心的成本效率指数。较高的成本效率指数表明共享中心在处理费用时达到了较高的效率。

费用效率公式主要用于优化财务共享中心的费用处理流程。石油企业在实施财务共享中心后，可定期计算成本效率指数，从而评估中心在费用处理方面的效率水平。通过调节权重 W_i 或优化处理成本 C_i ，可以有效提升整体效率。该公式尤其适合具有多流程、多层次的石油企业财务共享中心，能够帮助识别低效率流程并采取改进措施。

假设某石油企业的财务共享中心主要处理三项费用类型：报销费用、采购费用和预算费用。每项费用的月度处理量和处理成本如下：①报销费用： $R_1=5000$ 单据 / 月， $C_1=2000$ 元，权重 $W_1=0.4$ ；②采购费用： $R_2=3000$ 单据 / 月， $C_2=2500$ 元，权重 $W_2=0.3$ ；③预算费用： $R_3=1000$ 单据 / 月， $C_3=1500$ 元，权重 $W_3=0.3$ 。将上述数据代入公式(1)计算，得到：

$$\begin{aligned} \text{成本效率指数} &= \frac{(0.4 \times \frac{5000}{2000}) + (0.3 \times \frac{3000}{2500}) + (0.3 \times \frac{1000}{1500})}{3} \\ &= \frac{(0.4 \times 2.5) + (0.3 \times 1.2) + (0.3 \times 0.67)}{3} \\ &= \frac{1 + 0.36 + 0.2}{3} = \frac{1.56}{3} = 0.52 \end{aligned}$$

一般来说，企业的成本效率指数应根据行业最佳实践和自身的资源配置情况设立。通常情况下，成本效率指数的理想范围在 0.8 以上，即财务共享中心在处理费用时所用成本能够得到合理控制。对于石油企业这类资本密集型企业而言，达到 0.8 或更高的效率

指数意味着财务流程在较低的成本下取得了高效的处理效果。如果成本效率指数计算结果介于 0.5 ~ 0.8 之间,表明财务共享中心仍有部分流程存在效率提升空间,尤其是低效流程的资源分配和技术应用方面可以改进;如果指数计算结果低于 0.5,表明共享中心的成本效率严重偏低,需要重新评估流程优化方案,或考虑进行更大规模的数字化升级,从而大幅度提升整体效率。

上述结果显示,成本效率指数计算结果为 0.52,这一数值偏低。推测原因主要在于:财务共享中心在不同费用处理流程中的资源配置和效率表现不均衡。具体来说:

①流程间效率差异。从计算过程中可以看出,报销费用的处理效率较高(2.5),而采购费用和预算费用的效率相对较低(分别为 1.2 和 0.67)。这表明在不同类型的费用处理流程中,报销流程的资源配置或处理方法更具效率,而预算费用由于成本较高、处理量低,导致效率偏低。因此,财务共享中心的整体效率被预算费用的低效率拖累。

②资源分配不均。共享中心对预算费用的资源配置可能存在不足,导致每项处理成本较高。这种情况下,需考虑增加系统化或自动化处理能力,以提高低效流程的产出效率。

③缺乏自动化与智能化支持。如果财务共享中心在预算费用和采购费用等流程上缺乏自动化技术支持,依赖手工处理,必然会导致人力成本上升,影响整体效率。

为了使财务共享中心的成本效率指数接近或达到 0.8,石油企业可以从以下几方面入手:

其一,流程优化。重点优化低效率的预算费用流程,适当增加自动化和智能化投入,如引入机器人流程自动化(RPA)或人工智能(AI)辅助审核,降低人力成本。

其二,资源再分配。根据不同流程的权重和业务需求,合理分配财务资源,将更多资源投入效率偏低的流程中。

其三,数据驱动决策。通过建立绩效监控体系,实时追踪各流程的效率表现,及时调整资源配置和流程优化方向,达到持续改进的目的。

3.2 财务工作标准化与自动化运转机制构建

石油企业基于财务共享模式转型财务工作模式时,应当构建标准化与自动化的运转机制,可从以下

几个方面着手,提高财务工作效率,确保业务开展流程的一致性。

财务工作标准化的核心在于将不同区域、部门的财务工作统一到共享中心,通过规范化的操作流程降低差异性。具体措施包括:①流程梳理与标准化设计。对各类财务流程(如报销、采购和预算管理等)进行详细梳理,制定统一的标准操作程序(SOP),确保每项财务活动的处理步骤、数据格式、审批路径等高度一致;②流程权限控制。通过规范化的权限分配体系,明确各岗位职责和权限范围,避免权限重叠和业务操作混乱;③绩效标准和关键指标(KPI)。为每个流程设定衡量绩效的 KPI,实时监控和评估流程效率,以便在流程运行中及时发现低效点。

自动化技术能够显著降低手工处理的成本和时间,石油企业可以借助机器人流程自动化(RPA)、机器学习和人工智能技术,构建财务工作的自动化运转机制。具体来说:①应用 RPA 工具。对于重复性、规则性强的财务操作(如发票审核、数据录入),通过 RPA 进行自动化处理,大幅降低手工操作的需求,减少人工错误,并确保处理速度和准确性;②智能数据分析平台。通过大数据分析和机器学习平台,自动识别异常数据、检测财务风险,帮助管理层更及时地掌握财务状况。

4 结语

综上所述,石油企业传统财务管理模式一般以分散的组织框架和层级化的运作模式为主,尽管能够在一定程度上满足各分支机构的财务需求,但存在数据处理效率低、信息反馈滞后、管理成本高等问题。基于财务共享模式进行财务转型,正是为了集中化处理财务事务,提升管理效率并降低运营成本。在转型过程中,石油企业需要首先建立财务共享中心,整合分散的财务活动,随后通过大数据和信息化技术实现数据的高效管理,并逐步构建标准化与自动化的运转机制,从而保障财务工作的精准性和一致性。未来,随着技术的进步和管理模式的深层次演进,财务共享模式将助力石油企业实现更加智能化、高效化的财务管理目标,帮助石油企业健康发展。

参考文献:

- [1] 黄丽. 大型企业财务共享模式下财务转型路径分析[J]. 财富时代, 2024(09):129-131.
- [2] 王斐. 财务共享模式下企业财务转型途径分析[J]. 乡镇企业导报, 2024(14):189-191.