

数智化财务新格局：智慧共享
的破局与实践——从流程集约到
价值创造的升维之路

2025年4月23日



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

数智化财务新格局：智慧共享的破局与实践——从流程集约到价值创造的升维之路

2025年4月23日

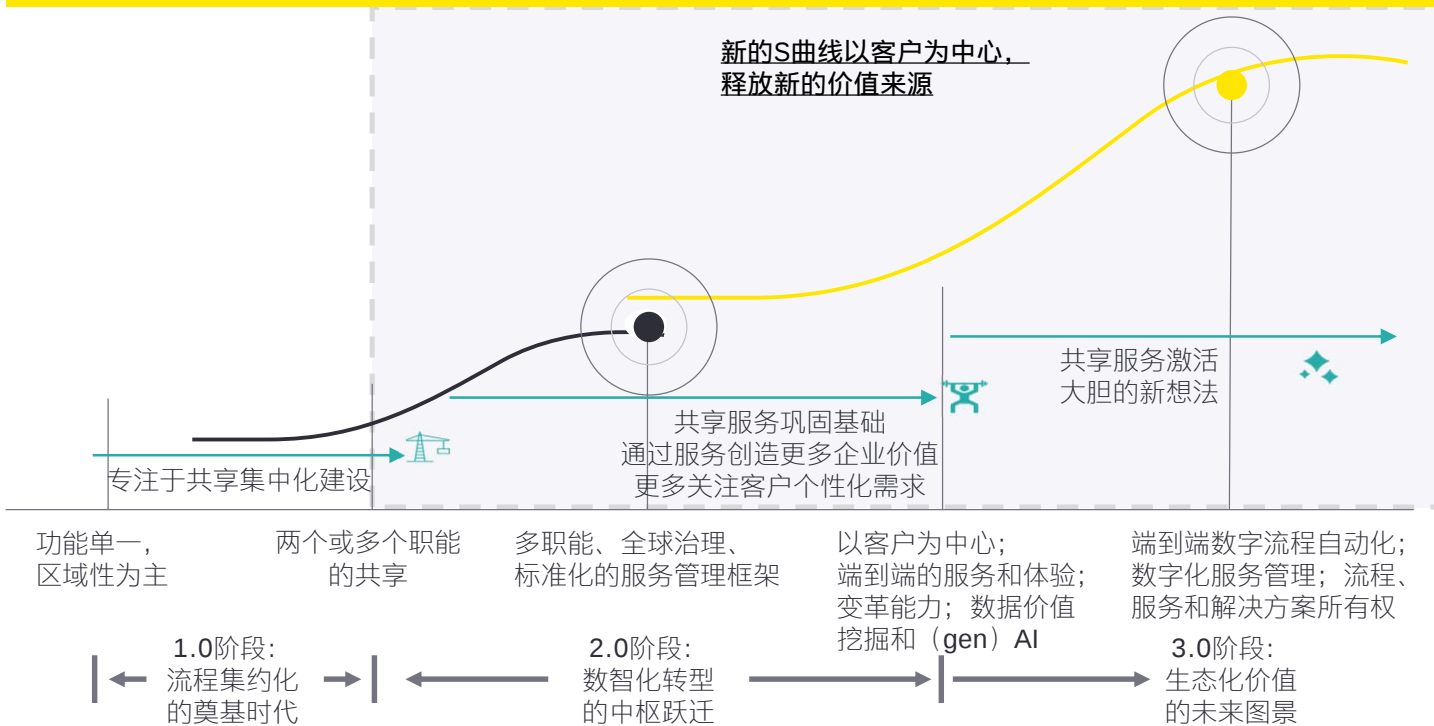


当“共享”遇见“数智化”

数字经济浪潮的推动下，企业财务管理的边界正在被重新定义。据IDC《2024全球数字化转型支出预测》显示，中国企业的智能化运营管理投入将于2024年突破650亿美元，其中财务共享服务中心的AI能力建设位列技术投资优先级前三。从最初的成本中心到如今的智慧中枢，共享服务中心的进化史恰是一部企业数智化转型的微观缩影。当传统财务共享完成基础流程的集约化使命后，如何突破效率优化的天花板，转向价值创造的新战场？这已成为企业管理者亟待破解的命题。

一、共享服务中心的三重进化：从流程工厂到智慧大脑

共享建设进程



1.0阶段 流程集约化的奠基时代

2010年至2018年间，中国企业掀起了第一波财务共享建设浪潮。这个阶段的共享服务中心如同财务领域的“标准化工厂”，通过将分散的报账、资金支付、核算等基础职能集中处理，实现了显著的规模效应。某大型央企的实践数据显示，费用报销周期从7天缩短至48小时，人力成本降低40%，同时建立了超过200个标准化流程模板，彻底终结了“一企一策”的操作乱象。但此时的共享服务中心更像是一台精密运转的流程机器，其价值创造能力尚未完全释放。

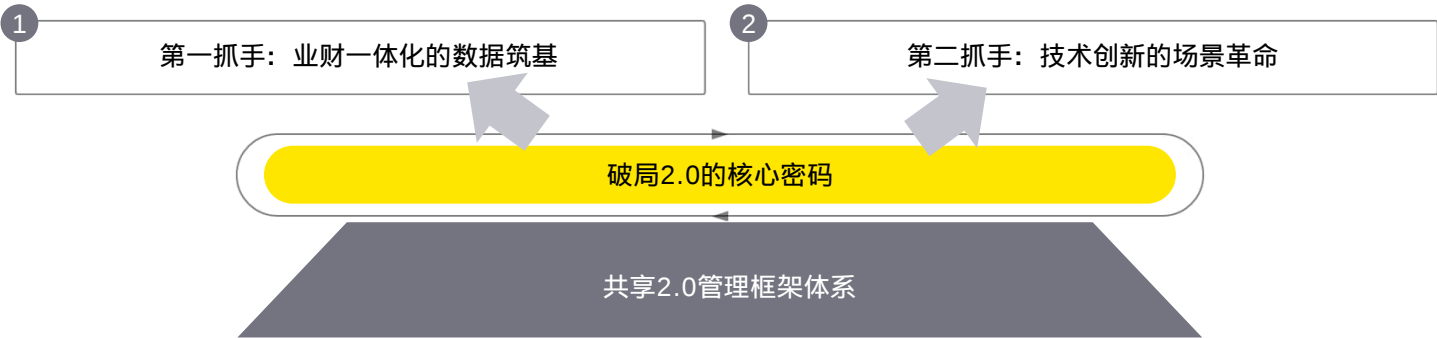
2.0阶段 数智化转型的中枢跃迁

2019年至今，随着基础流程的全面上收，共享服务中心开始向战略价值端延伸。某互联网巨头的共享服务中心日均处理数据量已突破5TB，构建起企业级的数据资产池；在职能拓展方面，从单一财务共享向人力资源、IT、采购等多职能协同迈进，形成了共享服务矩阵；客户体验层面，开始使用智能客服系统进行问题解决，使服务响应速度进入“分钟级”时代。此时的共享服务中心已进化为企业数智化转型的“中央处理器”，在降本增效之外，开始显现数据赋能和以客户为中心的共享服务新势能。

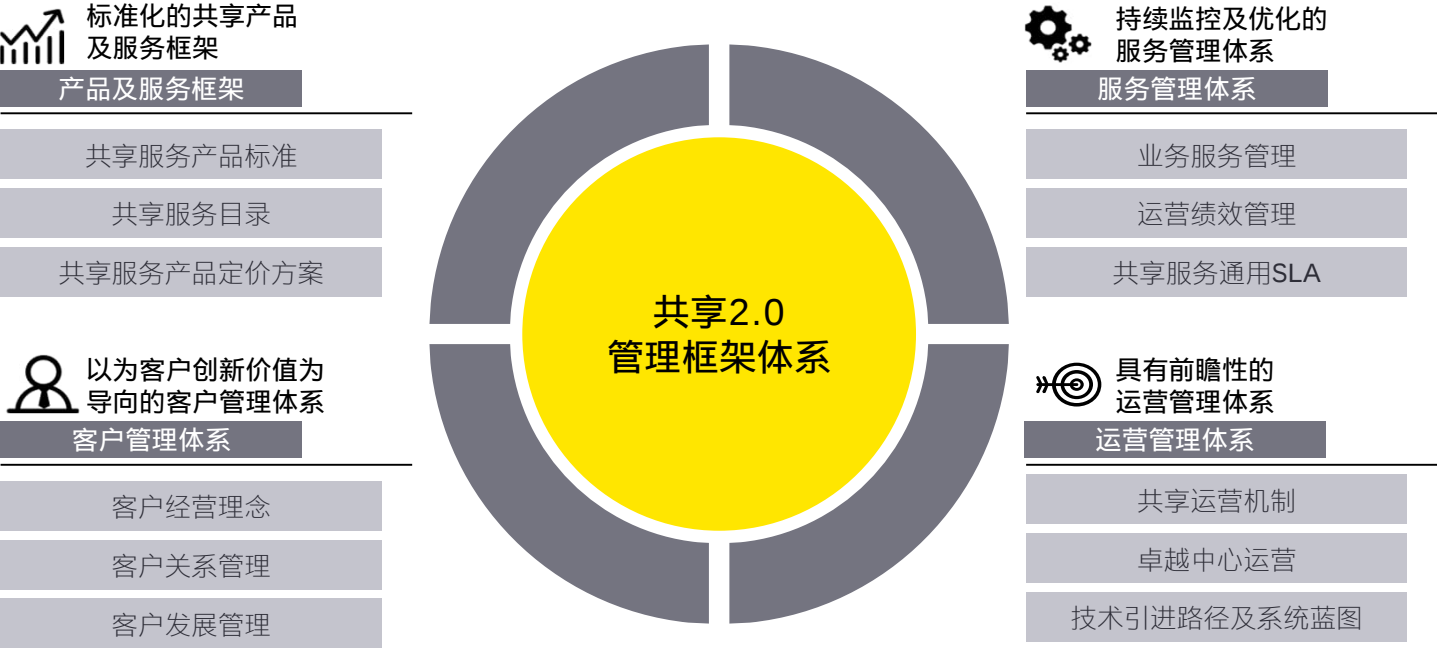
在众多国内共享先行者的实践中，共享服务中心正展现出更宏大的可能性。这预示着共享3.0时代将突破企业边界，构建连接供应商、客户、金融机构的协同网络，使共享服务中心真正成为驱动商业生态的智慧大脑。

二、破局共享2.0的核心密码：体系重构与数据技术赋能

在向数智化高阶形态演进的过程中，企业需要把握“一套体系、两个抓手”的战略框架。



01 共享2.0管理框架体系



这套被行业验证的共享2.0管理框架体系，本质上是通过四大支柱重构共享服务的价值创造逻辑：

- 第一支柱——标准化产品服务体系，打破了传统共享服务中心“被动响应需求”的局限。通过将高频服务封装为可组合的模块化产品，企业可像“菜单点选”般灵活配置服务方案。某跨国制造集团将56项基础服务划分为“标准包、增值包、定制包”三级体系，业务单元根据需求自主勾选服务组合，使需求匹配效率提升40%。
- 第二支柱——价值导向的客户管理体系，标志着共享服务中心从“职能导向”向“客户中心”的范式转变。通过构建包含服务画像、价值评估、反馈闭环的客户管理模型，某能源企业为不同战略单元定制服务响应机制：针对海外业务单元设置7×24小时多语种支持，对研发单元开辟预算绿色通道，最终推动客户满意度从行业平均的75%提升至89%。
- 第三支柱——智能监控体系，则是共享服务中心实现自我迭代的“数字神经”，由流程节点数据、服务水平协议、流程KPI共同组成。某零售巨头的实践显示，通过部署覆盖156个流程节点的流程挖掘系统，可实时追踪人均工单处理时长、异常工单占比等18项核心指标，结合风险防范模型自动识别流程瓶颈。当系统检测到流程异常时，即刻触发风险预警，使问题解决周期缩短65%。

- 第四支柱——前瞻性运营机制，为持续进化提供组织保障。领先企业已在共享服务中心内部组建“创新实验室”，由数字化工程师、数据科学家与业务专家组成混编团队。某金融机构实验室开发的智能合规引擎，通过自然语言处理技术实时解析监管政策变化，自动更新审核规则库，使监管响应速度从传统人工模式的**14天**压缩至即时生效。

这套框架的价值在某大型跨国企业实践中得到充分验证：通过构建“菜单式”服务产品库、实施战略客户分级管理、部署智能监控平台及建立创新实验室四大举措，其战略单元服务满意度实现从**78%到92%**的跨越式提升，更催生出数据服务收入等新增值业务。这证明当四大支柱形成协同效应时，共享服务中心完全可能从成本中心蜕变为价值创造的战略支点。

02 双轮驱动的核心抓手

- 第一抓手：业财一体化的数据筑基

财务共享服务中心沉淀的海量业务财务数据，正在成为打破部门壁垒的关键利器。某制造企业的实践颇具代表性：通过建立统一数据字典规范**34**类核心业务字段，以共享数据反推**ERP**系统改造，实现“交易即合规”的自动化流程；更通过构建动态成本模型，在单条产品线上实现年增效**3000**万人民币。这种从数据治理到价值挖掘的闭环，本质上是以财务数据为纽带，重构业务运营的底层逻辑。

- 第二抓手：技术创新的场景革命

作为企业流程的“交汇点”，共享服务中心天然具备技术试验田的优势。某头部房企的智能审单系统已实现**98%**的发票自动核验，**RPA**机器人在某银行共享服务中心创下单月处理**200**万笔交易的纪录。更值得关注的是**AI**技术的深化应用：基于自然语言处理（**NLP**）合同审查系统可自动识别**89%**的风险条款，智能工作流（**iBPM**）实现了跨系统流程的自主编排。这些技术创新不仅提升了服务效率，更催生出风险预警、决策支持等新型能力。

三、向3.0进阶：智慧共享的三大趋势

01 服务产品化：从成本中心到利润引擎

当共享服务中心积累的能力足够深厚，其服务完全可以产品化对外输出。某新能源企业已试点“共享即服务（**SaaS**）”模式，将费用管控、税务合规等模块打包为数字化产品，向产业链上下游伙伴提供服务，仅半年即创造千万级收入。这种转变不仅开辟了新的盈利渠道，更让共享服务中心成为企业数字化能力的展示窗口。

02 组织敏捷化：构建柔性作战体系

传统金字塔架构正在被“前台业务单元+共享中台+创新后台”的柔性组织取代。某科技公司组建的敏捷小组，由业务专家、数据工程师和风控专员混编而成，针对新业务需求可实现**72**小时内输出解决方案。这种组织形态的进化，使共享服务中心既能保持规模化优势，又具备应对市场变化的敏捷性。

03 决策智能化：从经验驱动到数字孪生

在数字孪生技术的加持下，某汽车集团已实现经营场景的虚拟仿真。通过导入历史数据和市场变量，系统可自动推演不同决策路径的财务影响，使管理层在重大投资决策前就能获得风险收益的量化评估。这种“先试后行”的决策模式，标志着财务管理正式进入预见性时代。

结语：重构财务价值的坐标系

当共享服务中心从成本洼地成长为价值高地，企业需要重新定义三个维度：在价值评估上，从“处理了多少单据”转向“创造了多少收益”；在能力定位上，从“后台支持者”进化为“战略赋能者”；在技术视角上，从“被动适配系统”转变为“主动构建生态”。

在数字经济**2.0**时代，智慧共享的终极目标，是让每个数据流动都成为价值创造的源泉。当财务部门能够通过共享体系实时感知业务脉搏、预警经营风险、预判市场趋势时，企业便真正完成了从“后视镜”到“导航仪”的蜕变。这场静悄悄的财务革命，正在重塑中国企业的竞争力基因。您的企业，是否已准备好踏上这场升维之旅？

作为全球共享服务中心建设的深度参与者，安永陪伴超过数百家跨国集团及本土领军企业完成共享体系升级。无论是**1.0**阶段的流程集约化建设，**2.0**阶段的数智化转型，还是迈向**3.0**时代的价值创新，我们始终以行业洞察为基、以技术赋能为翼，为企业量身定制智慧共享演进路径。安永的专业团队将以全球化视野与本土化实践，助力企业在数智化浪潮中精准破局。

如需了解更多信息，欢迎联系我们：



余云

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
主管合伙人
大中华区数字化供应链与智能制造咨询服务
主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
yun.yu@cn.ey.com



欧阳伟基

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
steve.auyeung@cn.ey.com



秦浩毅

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
johnny.qin@cn.ey.com



桑慧玲

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
joy.hl.sang@cn.ey.com



张蜀楠

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
james.zhang@cn.ey.com



马一鸣

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
claudio.ma@cn.ey.com



朱晓俊

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
ada.zhu@cn.ey.com



钟玉怡

大中华区智慧财务转型与管理咨询服务
总监
安永（中国）企业咨询有限公司
joey.yy.zhong@cn.ey.com

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2025 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03022645
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

