财务共享模式下乳品企业内部控制优化研究

姚 佳

兰州财经大学，甘肃兰州 730020

摘 要：在科技的飞速发展下，财务共享模式快速发展，逐步成为企业提升财务管理水平的重要措施。虽然在财务共享模式下，乳品企业内部控制水平得到提升，但仍存在诸多问题。本研究通过内部控制的5 个维度出发，深入分析乳品企业在财务共享模式下存在员工管理机制不完善、内部控制风险管理模式不完善、财务流程效率存在影响、信息系统存在安全隐患、审计风险提高等问题，对应提出了不断完善组织架构、完善风险评估体系、优化业务流程、内外评价结合等措施，为乳品企业数字化发展提供优化策略。

关键词：财务共享模式；内部控制；乳品企业

文章编号：1671–4393（2025）03–0033–06 DOI:10.12377/1671–4393.25.03.05

0 引言

财务部2013年印发《企业会计信息化工作规范》（财会〔2013〕20号）和2014年印发《财政部关于全面建设推进管理会计体系建设指导意见》，明确提出鼓励企业建立财务共享模式[1]。2015年，全国各地全面实施电子发票，为建立财务共享中心奠定了基础。在当今全球经济一体化背景下，财务共享模式作为一种新型财务管理方式，通过集中处理财务信息、资源和流程，旨在实现财务管理效率和效益最大化。乳品行业作为国民经济重要组成部分，企业内部控制优化对提升企业竞争力、保障产品质量和确保企业可持续发展有重要意义。通过财务共享模式的建立，乳品企业可实现财务数据的集中管理和统一分析，避免各部门间形成信息孤岛和重复录入问题，提高内部控制效率和准确性。然而，随着财务共享模式的深入应用，乳品企业会面临新的挑战，如信息安全风险、业务流程透明度降低以及内部控制失效等问题。优化乳品企业内部控制，不仅可提升企业财务管理水平，还能有效防范和应对潜在风险，保障企业的稳健运营。特别在当前市场竞争日益激烈、消费者需求日益多元化的背景下，乳品企业更需通过内部控制优化来提升核心竞争力，实现可持续发展。本研究结合乳制品行业实际情况，为乳品企业在财务共享模式下优化内部

作者简介：姚 佳（2001–），女，甘肃庆阳人，在读硕士，研究方向为成本与管理会计。

中国乳业线上阅读

控制提供参考。

1 理论基础

1.1 财务共享模式

财务共享模式是一种新型财务管理模式，以网络技术为支撑，通过构建财务共享服务中心（FFSC）作为新的财务平台，帮助企业梳理和规范财务业务，将大量重复性、基础性的财务业务归集到财务共享平台，去除重复繁杂的程序，明确各环节责任并重组构建组织机构，使内外合作与沟通更契合[2]。

1.2 内部控制

内部控制旨在控制环境、会计制度和程序，在企业各层级，包括董事会、监事会及员工的共同参与下，制订并实施相关措施。国内外普遍强调5 个要素： 内部环境、风险评价、控制活动、信息沟通、内部监督[3]。

1.3 财务共享模式和内部控制之间的关系

内部控制是为达到企业经营管理目的，对企业内部的经营活动进行组织、约束、评估、调整的方法、程序和手段。从上述内部控制5 个要素可知，强化企业内部控制、实施有效内部控制制度，是财务共享服务中心有效运行的基础和保障。如果企业内部控制形同虚设，将大大降低财务共享服务中心的效率和决策的准确性[3]。

2 财务共享模式下乳品企业内部控制存在的问题

2.1 内部环境

2.1.1 员工管理机制不完善

财务共享模式运行后，企业中非核心的基础财务工作会被汇集后统一处理，导致工作量和工作内容变得复杂。由于工作过程机械单调，导致乳品企业在人员管理方面存在员工流失、员工满意度低等问题[4]。

2.1.2 绩效考核需改进

财务共享模式与前端业务分离导致财务人员绩效考核相比前端工作人员更细致，致使财务人员压力倍增，影响财务信息的及时性和可靠性。

2.2 风险评价

2.2.1 内部控制风险管理模式不完善

仅凭人工评判乳品企业的经营风险存在显著不足。但内部控制与财务共享模式结合后，由于财务共享模式的信息化优势无法充分发挥，导致对事前风险评估无法提供及时且有效的信息。

2.2.2 风险预警措施难以发挥作用

风险预警工作需相关人员提高风险意识，但乳品企业设定的风险预警指标并不明确，且多数相关人员缺乏足够的风险管理意识，难以直观识别风险所在，因此无法采用科学专业的方法感知和预测风险。在此情况下，即便制定十分详尽的风险预防措施，也难以充分获得预期效果。

2.3 控制活动

2.3.1 对财务流程效率存在不利影响

在财务共享模式下，会存在对部分非关键流程的忽视，影响财务流程的效率，导致资源浪费。企业的具体财务业务可能因此受到不利影响，例如在差旅费报销方面，企业在财务共享模式下通过系统制定预算，如果实际报销金额高于预算金额，报销单将被退回，员工需线下重新申请（图1）。重复操作易影响员工的满意度和审批的效率。

2.3.2 财务共享模式多采用外界合作

目前，企业使用财务共享模式通常会直接与有完善系统的公司合作，不会选择自行开发系统，企业对外界公司存在很强的依赖性，在技术方面存在受制于人的现象。

2.4 信息沟通

2.4.1 奶源资产管理未明确体现

中国乳业编辑部

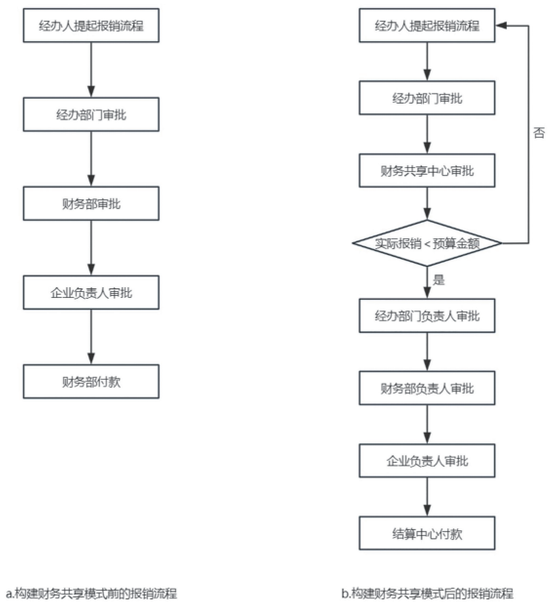


图 1 构建财务共享模式前后差旅费报销流程

对于乳品企业而言，奶源资产管理在企业的长远发展中扮演着举足轻重的角色。虽然乳品企业的奶牛大多佩戴无线射频识别耳标（RFID耳标），能帮助企业精准把控其产奶量、进食量、健康情况等。但不同地域、气候等外在因素也会影响奶源质量，对其仍需进行人工监测，存在一定的主观性和不准确性，使企业无法精准控制奶源质量。

2.4.2 信息系统存在安全隐患

乳品企业想获得优质奶源，大多会将养殖区设在相对偏远的位置。财务共享模式运营依赖于互联网技术，网络会对系统的安全性造成一定影响[5]。然而，偏远地区的网络设施相对不稳定，可能影响信息的传递。

2.4.3 反馈渠道匮乏

乳品企业的财务共享模式的中心与分支机构会存在地理距离较远的情况，通常需要通过电话或线上方式沟通问题，难以确保沟通的及时性和有效性。

2.5 内部监督

2.5.1 审计风险提高

乳品企业实施财务共享模式后，大部分财务资料会采用数码化和影印的方式归档。这种转变使内部审计师很难及时查阅原始文件，无法搜集完整的审计证据，增加了审计风险。

2.5.2 审计人员需持续学习

乳品企业实施财务共享模式后，随着审计环境的全面转型，审计人员可依托信息系统执行远程审计工作，但这要求内部审计人员的工作模式、沟通方式及验证流程必须做出相应调整。为适应这一变化，审计人员需不断提升自我，持续学习，优化和更新工作方法，提高审计质量，满足审计工作所需的新标准与严格要求。

3 财务共享模式下乳品企业内部控制的优化

3.1 内部环境优化

3.1.1 优化绩效考核体系

绩效考核能有针对性地评估企业内各组织的效能。在乳品企业信息化和数字化变革进程中，绩效管理模型的更新和迭代值得关注。绩效评价体系中，要尽量把每个岗位的具体工作和结果用定量指标来表现。采用财务共享模式的乳品企业应构建更贴合该模式的绩效考核体系，如可采用平衡记分卡细化评价指标，删除相对宽泛的指标，确保在绩效评价中指标精准有效。同时在现有评价体系中增加财务评估层次；加强评价指标的人性化设计，以不断提升顾客满意度；健全内控制度，降低企业经营风险；加强对员工职业生涯的规划和管理；建立有效的激励奖赏机制。

3.1.2 不断完善组织架构

（1）根据财务共享模式完善部门及岗位设置。在原有职能部门和岗位的基础上，依据财务共享模式改进现有职位，如薪酬、资金管理等部门。运用数字化技术可添加自助处理服务、呼叫交流服务等功能，完善系统支撑和支持服务，增强企业与财务机构间沟通。此外，还需增加内部控制评价功能，使企业可及时发现和正确评价可能存在的财务风

中国乳业线上阅读

险，使会计工作的程序和效率达到最优。

（2）设定恰当的约束条款，明确不同岗位职能界限，保证职能的独立性，更好划分责任归属。如在财务共享模式下，下属或分支机构负责原始凭证的初步审核与档案管理，而财务共享模式中心审批与核算这些凭证。该规则可强化监督效力，通过约束条款避免职工借职务之便危害职能独立性[6]。

（3）搭建沟通渠道，加强业务部门间沟通协作。如在财务共享服务中心设立反馈渠道，由专职人员与提供系统服务的外界企业联系，并将反馈进行系统的优化与升级。

（4）整合管理信息平台。企业可将财务共享系统与其他关键信息平台整合，逐步搭建业务、财务、税务一体的综合信息平台，持续推动数字化经营模式的转变，充分发挥财务共享模式的规模经济效益。这一庞大且高度互联的信息平台将极大增强业务流程的监控能力，促进业务管理效能的提升，为决策提供更有力的支持。

3.2 风险评价优化

3.2.1 强化风险的识别与管控

乳品企业构建财务共享模式后会增加信息系统、管理职能等风险。在此背景下，乳品企业的审计和内控部门应通过业务活动产生的大量数据提取所需信息，通过经验判断对易发风险部分进行日常巡查，强化风险辨识和控制。

3.2.2 完善风险评估体系

乳品企业采用财务共享模式后应首先确定合理目标、开展风险评估，从经营、财务报告、资产安全等方面优化目标，主动识别和监督可能影响目标的风险，根据结果制定风险预警，依据评估结果建立风险预警机制，综合考虑风险发生的原因、企业对风险的承受能力，采取合适的应对措施。

3.2.3 优化数据分析机制

财务共享模式汇聚了大量基础业务及财务数据，尽管这些数据多为非核心性质，但能揭示特定业务的实时进展，汇总后更能全面反映企业的经营实力。尽管数据可能存在积压问题，但其潜在价值依然重要。因此，企业应定期整理这些数据，按业务类型进行分类，建立数据评价指标体系。通过监测数据的变化趋势，利用数学模型设定数据合理性的“阈值”，企业可依据新收入数据与该“阈值”的相对位置来评估风险。在此基础上，总部应借助财务信息系统迅速联系业务所在地的责任机构，要求其立即复核相关数据。一旦确认数据异常属实，责任机构需追溯风险源头，及时报告总部。随后，双方共同制定解决方案，及时跟踪并反馈处理结果。

3.3 控制活动优化

3.3.1 优化业务流程

财务共享服务中心中包含企业的各类数据（包括所有财务数据）。然而因存储量巨大，不规范情况会影响服务中心的整体信息质量。单据填写应形成统一标准，对容易导致线下处理的业务进行流程重构与优化。在此过程中，可引入自动化处理程序，以节省员工的时间与精力，提高业务效率。

3.3.2 加强动态监控

监控工作应实现常态化和动态化管理，通过合理划分业务范畴，明确监控边界，分模块统计每月的工作量。在此基础上，结合实际状况深入分析，揭示工作量的变化规律，预先判断可能对业务流程造成压力的时间段，及时通知并主动介入，调动预备人员应对。同时，建立跨业务环节的职工沟通平台，促进相互交流与理解，提升多业务处理能力。面对工作量剧增导致的压力情况，不同部门应协同作业、共同应对，有效降低工作量剧增带来的风险。

3.3.3 加强管理控制

分支机构作为前端财务业务的首要接触点和初审执行者，明确其财务业务的具体操作流程至关重要。如发现不足之处，应及时改进，增强前端风险防范意识，确保风险识别机制有效运行，从源头确保财务信息的准确无误。前端工作完成后，相关财

中国乳业线上阅读

务资料被递至总部，由专门人员遵循既定规范进行二次审核。最后需第三次复审流程，进一步验证前期审核依据材料的真实性与合法性，确保符合相关法律法规，最终完成存档工作。在此过程中，审核人员重点参考前端分支机构的初审结论，结合会计团队复核结果，综合得出专业且合理的结论。此外，为进一步强化监督与管理控制，需不定期随机抽查已存档的财务数据，持续提升财务管理的严谨性和有效性。

3.4 信息沟通优化

3.4.1 共享奶源资产信息

乳品企业发展过程中，产业链不断拓展，囊括了从奶牛饲养与培育的起始点，经由原奶原加工过程，直至奶制品的研发、生产与销售等多个业务环节。在这一流程中，奶源是整个产业链最坚实的基础。奶源质量直接关系奶制品的品质。目前大多数乳品企业已为奶牛配备RFID耳标，可实时追踪与记录奶牛个体生物信息，从源头把控奶源质量。

但乳品服务管理系统与财务共享模式的兼容性并不理想。要提高管理效率，可通过财务共享服务中心内设奶源资产信息共享平台，接收并整合采集的奶牛信息，以此将两个系统衔接。经过系统的深度剖析与多维度对比，探究影响各地区奶牛产奶量和质量的核心要素，结合各地区的独特环境特征进行全面评估，制定符合各地实际情况的管理方案。此外，生产流程中需原奶供应时，可通过财务共享中心的便捷功能直接提交需求申请。随后，奶源资产管理模块自动解析数据，智能筛选最优奶源匹配，将匹配结果实时反馈地方牧场和生产线。

3.4.2 优化财务信息系统

为了企业的持续发展，财务信息系统建设不应被视为一次性任务，而是持续演进的过程。这需要确保系统可动态适应，一旦发现问题能迅速处理，同时不断优化信息技术，保障信息传递流畅。此外，维护信息系统稳定运行至关重要，同时强化其包容性，适应不断变化的需求。在此基础上，将新设立业务机构单元纳入系统，为共享模式注入新的活力与元素。

具体优化途径为：构建卓越开发团队，具备系统优化升级与接管能力，降低维护成本，掌握源码，为未来扩展与重构奠基。强化风险防控，确保数据安全为首要任务。明确数据管理职责，提升保护意识，通过培训课程优化管理。完善风险预警机制，及时预警未来风险，系统不稳或存在风险时立即行动，保障数据安全与企业利益。

3.5 内部监督优化

3.5.1 强化监督与培训

乳品企业应结合财务共享模式，提升审计内控效能。严格选拔具备专业素质和职业道德的审计人员，培训考核后参与审计工作，保持人员流动性以优化数据处理。招聘时优先考虑有信息系统背景的财务人员，推动财务信息化。明确监督范围，涵盖财务数据、内控制度，利用财务共享模式实现全程监督。发现风险立即报告，长期未处理的风险需授权后提出整改建议。

3.5.2 内外评价结合

制度制定与内控评估部门应独立，确保评价真实性。增设审计委员会进行自我评价，审查会计资料完整性，形成长效机制。持续优化内控管理，与委员会和评估小组协同推进审核，并接受监管[7]。

3.5.3 加强审计人员培训

审计人员需具备审计知识且了解信息系统，以适应远程审计新要求。可挑选合作会计事务所派驻人员协助监督，避免审计质量因远程审计而下降[8]。

4 结论

财务共享模式下，乳品企业的内部控制水平在某些方面得以提升，但财务共享模式存在的固有问题以及乳品企业的特性，仍会影响内部控制的有效性[9]。乳品企业实践财务共享模式的过程中，应不断优化管理体制，关注内部控制和内部审计等可能产

中国乳业线上阅读

生的影响，及时做出调整。

参考文献

[1] 吕丽容.关于《企业会计信息化工作规范》的学习与解读[J].知识经济，2015（21）：75.

[2] 范津健，张振华.财务共享模式实施后果及建议[J].中国管理信息化，2021，24（21）：89–91.

[3] 陈张浩，王宇辉.财务共享服务中心对企业内部控制的影响分析[J].商场现代化，2023，（11）：124–127.

[4] 唐勇.财务共享服务下传统财务人员的转型[J].财会月刊，2015（19）：18–21.

[5] 徐博.财务共享模式下企业云会计风险评价与防控研究[J].商场现代化，2022（23）：150–152.

[6] 包仁江.浅析财务共享服务实施的风险及应对措施[J].财会学习，2018（13）：47，49.

[7] 王君.财务共享模式下企业内部控制审计优化分析[J].乡镇企业导报，2024（14）：165–167.

[8] 孔辉.企业财务共享服务模式研究[J].合作经济与科技，2017（6）：158–159.

[9] 陈伟霞.应收账款视角下乳品企业利润质量分析——以上海妙可蓝多食品科技股份有限公司为例[J].中国乳业，2024（12）：28–34.

Research on Internal Control Optimization of Dairy Enterprises under Financial Sharing Mode

YAO Jia

Lanzhou University of Finance and Economics，Lanzhou Gansu 730020

Abstract：With the rapid development of science and technology，the financial sharing mode has developed rapidly and gradually become an important measure for enterprises to improve their financial management level. Although the internal control level of dairy enterprises has been improved under the financial sharing mode，there are still many problems. Starting from five dimensions of internal control，this study deeply analyzed the problems of dairy enterprises in the mode of financial sharing，such as imperfect employee management mechanism，imperfect internal control risk management mode，impact on financial process efficiency，hidden security risks in information system and increase of audit risks，and correspondingly put forward measures such as constantly improving the organizational structure，improving the risk assessment system，optimizing the business process and combining internal and external evaluation，so as to provide optimal strategies for the digital development of dairy enterprises.

Keywords：financial sharing mode；internal control；dairy enterprise

中国乳业线上阅读