

中华人民共和国财政部办公厅

财办会〔2026〕2号

财政部办公厅关于征求《管理会计应用指引 第804号——财务共享服务（征求意见稿）》意见的函

各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局），新疆生产建设兵团财政局，国务院有关部委、有关直属机构办公厅（室），有关单位：

为了贯彻落实《财政部关于全面深化管理会计应用的指导意见》（财会〔2024〕22号），规范单位财务共享服务中心的建设与运营，促进财务共享服务健康发展，推动会计工作数智化转型，根据《管理会计基本指引》，我们研究起草了《管理会计应用指引第804号——财务共享服务（征求意见稿）》及起草说明。现转去，

请组织征求意见，并于2026年3月31日前将意见反馈至财政部会计司，反馈意见材料中请注明联系人及联系方式。同时，欢迎有关方面提出宝贵意见。

联系电话：010-68554531，010-68552707

通讯地址：北京市西城区三里河南三巷3号 100820

电子邮箱：zhidusanchu@mof.gov.cn

- 附件：1. 管理会计应用指引第804号——财务共享服务（征求意见稿）
2. 《管理会计应用指引第804号——财务共享服务（征求意见稿）》起草说明

财政部办公厅

2026年1月30日

管理会计应用指引第 804 号——财务共享服务

(征求意见稿)

第一章 总 则

第一条 为规范财务共享服务中心的建设与运营，促进财务共享服务健康发展，推动会计工作数智化转型，根据《管理会计基本指引》，制定本指引。

第二条 本指引适用于分支机构多、业务规模大、集约化需求强、标准化程度高且信息化基础较好的国家机关、社会团体、公司、非公司制企业、事业单位和其他组织（以下统称单位）。

第三条 财务共享服务，是指通过信息技术和流程管理，将单位分散的、同质化程度高的、可标准化的、业务量大的财务等相关业务集中进行标准化、专业化、流程化、信息化处理的管理模式。

第四条 财务共享服务通常包括费用报销、会计核算、应收应付管理、资金和资产管理、税务管理等基本服务，也可以提供财务分析与报告、内部控制与合规、财务培训与咨询等拓展服务，以优化组织架构，实现提高会计信息质量、加强风险管控、促进降本增效、深化数据赋能、推动科学决策等目标。

第五条 财务共享服务主要特征如下：

（一）标准化。以标准化服务为产品，服务对象涵盖财务部门、各业务单元和管理层级，提供多维度的专业化服务支持。

（二）独立性。保持客观独立性，在确保服务质量的同时维持专业判断的中立性。

（三）流程化。以端到端的业务流程为核心进行组织与运营，通过持续的流程再造、优化与系统固化，实现业务高效、规范运转。

（四）约束性。具有管理约束性，通过标准化流程和系统控制强化制度执行力，保障业务处理合规、统一。

（五）数智化。以信息技术平台为依托，实现财务服务的远程处理、数据集中与流程自动化，为服务规模化、管理精细化、决策科学化提供支撑。

第二章 应用环境

第六条 单位开展财务共享服务，一般应遵循以下原则：

（一）战略导向原则。单位应具有明确清晰的、有前瞻性的、紧贴单位发展战略和财务管理发展方向的目标和定位。

（二）标准统一原则。单位应根据国家统一的会计制度等建立统一规范的财务流程、核算标准和数据口径，确保全业务链条的标准化运作和高效协同。

（三）数智驱动原则。单位应充分利用现代信息技术，推动业务、财务、税务、资金等各类数据互联互通，积极提升财务共享服务的自动化、智能化水平。

（四）风险防控原则。单位应建立健全内部控制机制，对相关风险进行有效识别、评估、预警和应对，确保财务数据安全、业务流程合规、内部控制严密。

（五）价值服务原则。单位应以提升单位整体价值为目标，通过数据服务与流程协同，支持业务决策与战略落地，为单位员工、业务单位、管理层提供专业化财务服务。

第七条 单位开展财务共享服务，一般应具备以下条件：

（一）组织基础。具备一定规模且存在多个分支机构，财务业务具有同质化程度高、可标准化程度高等特征，单位管理层认可且支持财务共享服务理念。

（二）标准化基础。具有较为全面的会计标准化体系并实施，包括但不限于业务场景、会计政策、会计科目、单据附件、成本对象、核算规则、会计报表、工作流程等内容。

（三）信息化基础。具备较完善的信息化条件，包括相应的业务系统、核算系统、报表系统、资金管理系统等，能够实现数据集中管理和业务流程自动化处理。

第八条 单位通常以财务共享服务中心为载体开展财务共享服务。以其他方式开展财务共享服务的，应建立相应机制，确保其提供服务的组织在规划、建设、运营与评价等关

关键环节达到与实体化机构同等的要求与标准。

第九条 单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责。

采用财务共享服务模式，不改变、也不得转移单位的法定责任。单位应通过签订服务协议等方式，明确财务共享服务模式下，财务共享服务中心与各业务部门、财务部门等的职责边界、服务标准、审批权限移交规则、会计档案保管责任、差错纠正流程及争议解决机制等事项。

财务共享服务中心作为财务共享服务的具体执行机构，应就其服务过程与结果承担相应责任，包括流程标准化、执行合规性、财务数据处理的准确性与时效性、共享流程内的内部控制有效性等。

第三章 应用程序

第一节 财务共享服务中心的规划与建设

第十条 单位应坚持数据驱动，以提供高质量财务数据为建设目标，明确财务共享服务中心的功能定位，形成战略财务、业务财务、共享财务“三位一体”的财务管理模式，明确各方职责分工，完善协同机制，发挥财务共享服务中心作为单位数据中心的价值，推动单位会计数智化转型。

财务共享服务中心的规划与建设一般应涵盖战略框架、选址规划、会计标准化建设、业务流程再造、组织和人员管

理、信息系统建设、信息安全管理及保障措施等内容。

第十一条 财务共享服务中心建设的战略框架一般需要确定整体的建设模式，如全流程共享、模块化共享、渐进式推广等，明确财务共享服务中心建设目标、定位与职责，选择合适的战略组织结构。

第十二条 单位在规划财务共享服务中心建设时，应科学审慎地确定其物理选址。选址决策应综合考虑战略与业务协同、人力资源保障、运营成本与基础设施、风险管理与业务连续性等关键因素，并进行充分的可行性论证，以保障中心的高效运营与持续发展。

第十三条 单位应为财务共享服务中心搭建并持续完善会计标准化体系，对业务活动、管理机制等建立统一的流程和规范，包括会计政策标准化、会计科目标准化、业务场景标准化、核算规则标准化、工作流程标准化、单据附件标准化、成本对象标准化、会计报表标准化等。

第十四条 单位应明确财务共享服务中心的业务流程，选择合适的方法进行流程再造，将流程再造的成果固化形成标准规范并持续优化。

第十五条 财务共享服务中心的组织和人员建设一般包括组织类型设置、内部组织架构设计、岗位设置、人员配置等内容。

(一) 单位应根据战略和管理需要，确定适配的财务共

享服务中心组织形式。

(二) 财务共享服务中心内部组织架构通常采用流程化运作方式，归并同质化业务，进行专业化分工，保障高效协作。

(三) 单位应结合财务共享服务中心的业务范围、业务类型及业务规模等设计岗位体系，明确岗位职责与能力要求。

第十六条 单位应围绕业财一体化程度、系统功能架构完整度、信息系统安全等方面，推进财务共享服务中心的财务信息系统建设，包括但不限于费用报销、会计核算、业务报表、共享运营、电子档案等系统。信息系统设计应在满足现有业务需求的同时，具有较高的扩展性，能够适应业务未来发展的需要，以确保系统的稳定运行。

单位应加快财务信息系统和业务系统的一体化建设，促进财务信息系统与内外部相关系统的集成，实现业务流程与财务流程的端到端协同，消除流程断点，促进数据共享。

第十七条 单位应做好财务及其相关信息系统的数据备份、灾难恢复和信息密级管理机制建设，明确信息系统用户权限，充分利用各类信息安全技术，保障信息系统数据安全。

第十八条 单位应制定分阶段实施计划，有序推进财务共享服务中心建设和实施。同时，单位应搭建财务共享服务中心建设保障体系，加强变革管理，进行团队组建与工作机

制建设，做好财务共享服务中心的配套制度建设。

第二节 财务共享服务中心的运营与评价

第十九条 单位应构建财务共享服务中心的运营与评价体系，并根据运营水平逐步完善运营管理机制。单位应持续加强财务共享服务中心的标准化、流程管理、人员管理、信息系统管理以及质量管理，开展常态化绩效评价并持续提升服务水平。

第二十条 单位搭建财务共享服务中心的运营与评价体系，应遵循单位总体发展目标，结合财务共享服务当前的运营水平，综合考虑效率、成本、质量、满意度等而设定指标，并随着单位总体发展目标的变化和财务共享服务中心运营水平的改变而进行动态调整。

第二十一条 单位应建立健全财务共享服务中心的标准化管理体系，对中心各项活动建立系统性的约束与优化机制，并及时开展相关标准规范的动态更新。

第二十二条 单位应加强财务共享服务流程动态优化管理，将流程设计与信息系统相结合，不断提高流程自动化水平。

第二十三条 单位应高度重视财务共享服务人才队伍建设，围绕战略发展需求和业务特点，统筹规划人才发展路径，有计划、有步骤地推进人才梯队建设，促进员工职业成长与

组织效能提升的协同发展。

（一）在人才结构管理方面，单位应在人力资源整体规划下，为财务共享服务科学配置各类专业人才。单位应推动传统核算业务向智能化方向转型，建立与业务发展需求相匹配的人才结构动态调整机制，推动财务人员从基础核算向价值创造转型。

（二）在职业发展建设方面，单位应针对财务共享服务人员建立科学的人才发展通道。引导员工从重复性操作岗位向分析决策岗位转型，为员工提供多元化成长路径。完善绩效考核与激励机制，重点向分析类、创新类岗位倾斜，为员工职业发展提供有力支撑。

（三）在创新管理方面，单位应针对财务共享服务人员建立创新激励机制，营造创新氛围，鼓励员工创新，发挥员工主观能动性。根据单位具体情况制定创新指引和规范，建立长效创新机制，形成创新文化。

第二十四条 单位应高度重视系统安全管理，加强与财务共享服务相关信息系统的日常管理、维护和持续优化，及时处理信息系统故障。

第二十五条 单位应制定财务共享服务质量管理体系规范，明确质量控制标准，建立服务质量稽核机制和业务质量评价体系，保证业务处理质量。

第二十六条 单位应制定财务共享服务中心绩效管理办

法，明确绩效评价标准，实现运营过程绩效可视化，持续提升所提供服务的_{质量、效率并降低成本}。单位在开展财务共享服务中心绩效评价时，应兼顾共享服务水平与中心自身建设水平两个维度。

单位可结合管理需要，探索将对预算管控、成本分析、风险防控和决策支持等管理会计应用的成效纳入综合评价范围，促进财务共享服务向价值创造转型。

第四章 财务共享服务的数智化建设

第二十七条 单位应围绕财务共享服务标准化、独立性、流程化、约束性等核心特征，以构建与财务共享服务模式深度匹配的技术能力为目标，系统推进其数智化建设。重点通过业务流程智能化、治理与分析体系化、监控与预警实时化，系统性提升财务共享服务的运营效能、数据价值与风险韧性，驱动财务共享服务中心从交易处理中心向数据服务中心与智能化管理支撑平台转型。

第二十八条 单位应重点推进已标准化业务流程的智能化升级。在费用报销、采购付款、会计审核等高频、规则明确的领域，规模化应用大数据与人工智能等技术，实现从重复性人工操作向自动化、智能化执行的系统性转变，持续提升处理效率、准确性与一致性。

第二十九条 单位应基于开展财务共享服务集中的财务

数据和支持可持续发展相关的非财务数据，建立覆盖全生命周期的数据治理体系。积极运用大数据分析、人工智能与可视化等技术，开发服务于管理决策的算法与模型，将数据资产转化为驱动绩效管理、风险预测与经营优化的关键能力。

第三十条 单位应建立覆盖财务共享服务全流程的智能化运营监控与风险预警体系，对服务效能、合规执行及数据安全等潜在风险进行动态监测与自动预警，并提供对异常情况的原因分析支持，以提升风险主动防控与运营主动干预能力。

第五章 附 则

第三十一条 本指引由财政部负责解释。

《管理会计应用指引第 804 号——财务共享服务（征求意见稿）》起草说明

为了贯彻落实《财政部关于全面深化管理会计应用的指导意见》（以下简称《指导意见》），规范单位财务共享服务中心的建设与运营，促进财务共享服务健康发展，推动会计工作数智化转型，根据《管理会计基本指引》，我们研究起草了《管理会计应用指引第 804 号——财务共享服务》（以下简称《指引》）征求意见稿。现将有关情况说明如下：

一、起草背景和必要性

财务共享服务作为一种整合组织资源、提供集约服务的管理模式，上世纪 80 年代在大型跨国公司中得到认可并迅速发展。2005 年起，一批较早“走出去”的中国企业在财务共享服务领域展开探索。2011 年以后，财务共享服务中心在大型央企迅速普及，部分行政事业单位也开展了相关探索和实践。2013 年财政部发布的《企业会计信息化工作规范》指出“鼓励企业逐步建立财务共享服务中心”，这一政策的出台使得越来越多的企业开始建立财务共享服务中心，加上共享服务模式在多个大型企业的成功实践，推动了共享服务中心在中国的蓬勃发展。

目前，财务共享服务中心以费用报销、会计核算等交易处理类业务为主。随着人工智能等现代信息技术的深入应用和单位数据资源的不断汇集，越来越多的企业正在积极探索

财务共享服务领域的新突破，拓展服务对象、延伸服务内容，向企业提供数据服务、管理建议等增值服务，推动财务共享服务中心由会计核算中心拓展为数据中心、人才培养中心、合规风控中心等。

前期调研发现，目前我国相关单位开展财务共享服务还存在一些问题，如开展财务共享服务缺乏统一的标准和政策指导、财务共享服务中心或提供财务共享服务的部门与单位的会计责任边界模糊、财务共享服务中心建设和运营的路径不明、有关各方对财务共享服务的发展方向存在分歧等。为解决上述问题，进一步规范单位开展财务共享服务，提升财务管理能力，有必要结合实践经验，制定财务共享服务指引，促进单位资源共享，推动行业协同发展。

第一，制定《指引》是贯彻落实国家数字化发展战略的必然选择。当前，以大数据、人工智能、云计算、物联网为代表的数智化技术飞速发展，对传统财务管理模式提出深刻变革要求。通过制定《指引》能够引导单位将数字技术深度嵌入财务管理全过程，推动财务管理向集约化、自动化、智能化演进，助力单位抓住变革机遇，提升核心竞争力，从而推动我国数字化发展战略在微观层面落地实施，促进经济高质量发展。

第二，制定《指引》是统一财务共享服务认知与标准、服务单位管理决策和战略落地的重要抓手。《指引》将管理会计理念与工具深度融入共享服务流程，整合全球财务共享

的成熟理论与国内外头部企业的最佳实践，强化标准化管理、流程再造与数据赋能，推动财务角色从交易处理向决策支持转型，是单位优化资源配置、强化防控风险、促进科学决策，最终实现战略落地与价值创造的重要赋能工具。

第三，制定《指引》是破解实践难题、引导财务共享服务规范发展的务实举措。当前各单位财务共享服务实践缺乏统一标准，存在权责边界不清等问题，亟需通过《指引》明确核心定义、特征、权责划分与操作规范，为构建标准、合规、高效的财务管理新模式提供遵循，筑牢会计信息质量基础。针对单位在规划、建设、运营、评价全周期中普遍存在的路径模糊、人才脱节、数据治理薄弱等问题，《指引》提供了系统的方法论和实施路径，有助于单位降低试错成本，推动财务成功转型。

二、起草过程

（一）开展调查研究，形成初稿。2024年下半年，我们组织专家对国内外财务共享服务的发展现状进行了调查研究，系统总结提炼了我国大型央企建设和运营财务共享服务中心的实践经验，在此基础上，结合会计法对会计信息化工作提出的最新要求和推进管理会计应用的现实需要，于2025年5月研究起草形成《指引》初稿。

（二）组织座谈交流，形成讨论稿。2025年6月，我们组织部分中央企业、行政事业单位召开财务共享服务专家座谈会，与会专家结合本单位财务共享服务实践对《指引》初

稿研提意见。与此同时，我们就《初稿》征求部分管理会计咨询专家的意见。根据专家反馈意见，我们对《指引》初稿修改完善后形成讨论稿。

（三）“请进来，走出去”，形成征求意见稿。2025年7月以来，我们多次赴有关企业就财务共享服务中心建设和运营情况开展调研，充分听取企业管理层和财务人员对《指引》讨论稿的意见和建议。与此同时，会同部分管理会计咨询专家和会计信息化咨询专家，就《指引》讨论稿中的重点难点问题一一进行研究。2025年12月，我们再次组织召开专家座谈会，就《指引》讨论稿进行深入研讨。本着应吸收尽吸收的原则，我们根据各方反馈意见对讨论稿进行反复修改完善，于2026年年初形成《指引》征求意见稿。

三、主要内容

《指引》共五章31条，主要内容如下：

第一章为总则，共5条，阐述了财务共享服务的适用范围、概念、服务内容、主要特征等。

第二章为应用环境，共4条，规定了单位开展财务共享服务的原则、条件、载体、责任划分等。

第三章为应用程序，共2节17条，明确了财务共享服务中心的规划、建设、运营、评价等。

第四章为数智化建设，共4条，规定了单位推动财务共享服务的数智化建设路径等。

第五章为附则，共1条，规定了解释权。

四、征求意见的主要问题

1. 征求意见稿对财务共享服务基本概念及业务范围的规定是否合适？如不合适，请说明理由并提出改进建议。

2. 征求意见稿对财务共享服务应用环境的规定是否准确、完整？如不合适，请说明理由并提出改进建议。

3. 征求意见稿对财务共享服务载体的规定是否合适？如不合适，请说明理由并提出改进建议。

4. 征求意见稿对财务共享服务中心规划与建设的规定是否恰当、完整？如不合适，请说明理由并提出改进建议。

5. 征求意见稿对财务共享服务中心运营与评价的规定是否恰当、完整？如不合适，请说明理由并提出改进建议。

6. 征求意见稿对财务共享服务数智化建设的规定是否恰当、完整？如不合适，请说明理由并提出改进建议。

7. 您认为征求意见稿还存在哪些需要改进和完善的地方？若存在，请指出并提出相关意见建议。

信息公开选项：主动公开

财政部办公厅

2026年2月3日印发

