关于印发《管理会计应用指引第804号——财务共享服务》的通知

财会〔2026〕9号

国务院有关部委、有关直属机构，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，有关单位:

为贯彻落实《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）、《会计信息化工作规范》（财会〔2024〕11号）、《会计软件基本功能和服务规范》（财会〔2024〕12号）等文件要求，健全完善管理会计指引体系，提升单位管理会计工作水平，推动会计工作数智化转型，根据《管理会计基本指引》（财会〔2016〕10号），我们制定了《管理会计应用指引第804号——财务共享服务》，现予印发，请各单位在开展管理会计工作中参照执行。

财政部

2026年6月23日

管理会计应用指引第804号——财务共享服务

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有序发展，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 本指引适用于集约化需求强、具有财务共享服务意愿和能力的国家机关、社会团体、公司、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，是指依托信息技术和流程管理，将单位分散的、同质化的、可标准化的、业务量大的财务及与财务相关的业务集中，持续进行标准化、专业化、流程化、信息化处理的管理模式，以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。

第四条 财务共享服务通常包括费用报销、应收应付管理、会计核算、资金和资产管理、税务管理、会计档案管理等基本服务，在此基础上，也可以提供财务分析与报告、预算执行监控、内部控制与合规管理、数据服务等拓展服务。

第五条 财务共享服务的主要特征如下：

（一）标准化。以标准化服务为产品，为单位各业务单元和管理层级提供多维度的专业化服务支持。

（二）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。

（三）约束性。以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。

（四）客观性。以客观独立为基础，在确保服务质量的同时维持专业判断的一致性。

（五）数智化。以现代信息技术（包括但不限于云计算、大数据、人工智能、流程自动化等）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，并与单位数智化转型战略相协同。

（二）标准统一原则。单位应根据相关法律法规及国家统一的会计制度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、资金等内外部各类数据互联互通，探索人机协同的新型财务管理模式，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与内部财会监督体系，对相关风险进行系统识别、科学评估、及时预警、有效应对与持续监控，确保财务数据安全、业务流程合规、内部控制有效。

（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、业务单元、管理层提供专业化财务服务，提升业财融合创造价值的能力。

（六）成本效益原则。单位应充分评估财务共享服务建设的投入产出比，结合自身规模与业务需求选择适配的建设模式，确保管理效益大于成本支出。

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，拥有多个独立核算主体、分支机构或内部业务单元，或存在多个业态模式，财务相关业务具有同质化、可标准化等特征，单位管理层认可且支持财务共享服务理念并形成明确的规划，具有相应的变革管理能力，并在各层级达成共识。

（二）标准化基础。具有较为全面的会计标准化体系并实施，包括但不限于会计政策、会计科目、业务场景、核算规则、工作流程、单据附件、成本核算对象、报表体系、基础数据、数据接口等内容。

（三）信息化基础。具备与财务共享服务建设阶段相适配的信息化条件，包括业务系统、核算系统、报表系统、资金管理系统等，拥有支持系统集成和数据交互的基础环境和相应的系统安全防护体系，能够逐步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、运营与评价等关键环节达到与财务共享服务中心同等的要求与标准。

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、也不得转移单位及单位负责人的法定责任。单位可通过签订服务协议、制定内部管理制度等方式，明确财务共享服务模式下，财务共享服务中心与各相关部门等的职责边界、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、差错追溯与责任认定机制等事项。

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、财务数据安全性等。

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基础，实现价值创造的建设目标，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包括战略框架、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明确财务共享服务中心建设目标、定位与业务范围，如全流

程共享、模块化共享等，确定整体的建设模式，如单中心、多中心模式等。

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布局模式与物理选址。选址决策应综合考虑战略与业务协同、人力资源保障、区域政策、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、审核规则标准化、核算规则标准化、工作流程标准化、单据附件标准化、成本核算对象标准化、会计报表标准化、基础数据标准化、会计档案标准化、数据接口标准化等。

第十四条 单位应明确财务共享服务中心的业务流程，兼顾财务规范与业务效率，选择合适的方法进行端到端流程再造，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形式设置、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，包括但不限于作为财务部门内设机构、与财务部门平级的职能部门或独立法人的服务公司等。

（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影响因素设计岗位体系，明确岗位职责、能力要求，严格执行内部控制要求，保证不相容岗位相分离。

（四）单位应考虑岗位特点与员工发展，实施科学的人员配置，实现人岗匹配。

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、应收应付管理、资金管理、税务管理、业务报表、共享运营、电子档案等系统。信息系统设计应具有模块化、开放性及较高的扩展性，能够适应业务未来发展的需要，强化数据集中管理与数据标准化，并做好与司库管理系统等其他信息系统的衔接。

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，减少流程断点，促进数据共享。

第十七条 单位应建立健全财务共享相关信息系统与数据的安全防护体系，做好数据备份、灾难恢复和数据分级分类管理机制建设，明确信息系统用户权限，充分利用各类信息安全技术，保障信息系统持续稳定运行及数据安全。

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，包括但不限于加强变革管理、组建核心团队、建立工作机制、开展财务共享知识与培训、完善配套制度等。

第二节 财务共享服务中心的运营与评价

第十九条 单位应遵循总体发展目标，结合财务共享服务当前的运营水平构建财务共享服务中心的运营与评价体系，逐步完善运营管理机制，开展常态化绩效评价并持续提升其服务水平。

财务共享服务中心的运营一般应包括标准化管理、流程管理、人员管理、信息系统管理以及质量管理。

第二十条 单位应建立健全财务共享服务中心的标准化管理体系，对中心日常运营的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，确保标准与业务发展同步。

第二十一条 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，为管理会计应用提供高质量数据基础，不断提高流程自动化与智能化水平。

第二十二条 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，将财务共享服务中心打造为财务人才储备与培养基地，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，单位应基于人力资源整体规划，为财务共享服务科学配置各类专业人才，着力培养兼具财务专业、数据分析能力与信息技术应用能力的复合型人才，适应人机协同、智能驱动的新型工作模式。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，实施转岗培训与内部轮岗计划，建立财务共享服务人员与战略财务、业务财务的轮岗交流机制，为员工提供多元化成长路径。完善绩效考核与激励机制，推动员工更好地承担数据分析、运营优化等价值创造类任务，有力支撑员工职业发展。

（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。

第二十三条 单位应建立与财务共享服务相关信息系统的运维管理体系，加强日常监控、定期维护、性能优化和权限安全管理，制定应急预案，及时处理信息系统故障和差错，保障业务连续性及数据安全。

第二十四条 单位应制定财务共享服务质量管理制度规范，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，同时确保业务处理符合有关法律法规和监管要求。

第二十五条 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，综合考虑效率、成本、质量、满意度、价值创造等方面设定具体指标。共享服务水平维度包括但不限于单据处理时效、处理准确率、服务满意度等指标；中心自身建设水平维度包括但不限于标准化覆盖率、自动化率、数智化场景数量等指标。单位可根据自身发展阶段和管理需要，合理设定各指标权重，并动态调整。

单位可结合管理需要，将预算管控、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。

单位应建立评价结果应用机制，将评价结果与流程优化、绩效考核等挂钩，形成管理闭环。

第四章　财务共享服务的数智化建设

第二十六条 单位应围绕财务共享服务的核心特征，以构建与财务共享服务模式深度匹配的技术能力为目标，分阶段、分层次推进其数智化建设。重点实现业务流程智能化、数据治理与分析体系化、监控与预警实时化，进而系统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。

第二十七条 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、销售收款、会计核算等高频、规则明确的领域，规模化应用现代信息技术，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。单位应安全稳妥有序推进现代信息技术在财务共享服务领域的应用，确保算法决策的合规性与可解释性，并建立与业务风险相匹配的审核与监督机制。

第二十八条 单位应基于财务共享服务集中的财务数据及相关非财务数据，建立覆盖数据采集、加工、应用、存储等全生命周期的数据治理体系，明确数据标准、数据质量、数据安全等关键要素，遵守国家有关信息安全的规定。通过

积极运用现代信息技术，构建服务于管理决策的算法与模型，推动高质量财务数据在绩效管理、风险预测与经营优化等领域的应用，释放数据要素价值。

第二十九条 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，对合规执行、数据安全、流程效率、系统性能等进行动态监测，自动预警潜在风险并提供对异常情况的原因分析与处置建议，以提升风险主动防控与运营主动干预能力。

第五章　附　则

第三十条 本指引由财政部负责解释。