

# 国有银行财务模式风险探究——以中国建设银行为例

在数字经济与金融科技发展及监管趋严背景下，财务共享模式成为国有银行数字化转型的重要路径，国有银行财务领域转型优化迫在眉睫。本文以中国建设银行为研究样本，梳理其财务共享模式的发展演进历程，重点剖析业务流程冗余问题，以及差旅费报销环节集中凸显的各类风险，并提出流程优化、技术赋能、风险防控、组织保障四位一体的优化对策。该研究可为中国建设银行完善财务共享模式、提升风险管控能力提供实操参考，也能为同类国有银行财务模式提质增效提供借鉴。

## 一、中国建设银行财务模式的演进之路

中国建设银行财务模式的发展始终紧跟行业改革、市场竞争与金融科技步伐，从传统核算型财务逐步向数字化价值管理型财务演进，历经四个关键阶段，最终形成兼具合规性与高效性的运营范式。

第一阶段为商业化转型初期（20世纪90年代）。中国建设银行从基建资金管理专业机构向商业银行转型，核心任务是搭建商业化运营的基础财务框架，打破行政化管控思维，确立与商业银行经营相适配的财务核算体系，为后续市场化发展奠定基础。

第二阶段为精细化管理深化阶段（2000—2010年）。中国建设银行引入经济增加值（EVA）理念，构建以EVA为核心的绩效评价与激励机制，搭配经济资本风险约束机制，实现绩效薪酬与价值创造直接挂钩。2007年，中国建设银行选取部分省分行试点财务共享服务中心（FSSC），集中处理分支机构基础财务业务，同步搭建管理会计系统，实现机构、条线、客户多维度盈利计量，推动财务职能从核算向价值管理转型。

第三阶段为数字化转型推进阶段（2010—2020年）。伴随金融科技兴起与监管趋严，中国建设银行着力建设ERP财务总账与报表系统，通过分层架构设计实现财务数据集中管理与统一核算；依托自动化账务处理、智能报表生成等功能，降低人工操作误差；凭借实时数据处理能力，强化风险预警与合规管理，为业务扩张筑牢技术根基。

第四阶段为数智化全面升级阶段（2021年至今）。中国建设银行依托金融科技实现智能化跃迁，不仅完成核心系统分布式架构转型，建成日处理超千亿条实时数据的企业级大数据平台，充分释放数据要素在预算管理、成本管控、风险核算中的价值；还持续推进“人工智能+”行动，金融大模型已累计赋能数百个业务场景，显著提升财务分析等工作的效

率。同时，中国建设银行借助“中国建设银行云”的算力支撑，进一步强化财务共享服务效能，推动财务与科技、业务、风控等领域深度协同，最终形成数据驱动、智能高效、安全可控的现代化财务运营新范式。

## 二、中国建设银行财务模式面临的问题

### （一）业务流程过于冗余

流程冗余是制约中国建设银行财务共享服务效能的核心痛点，主要体现在审批层级重叠、流程碎片化、系统协同不足三大方面，直接导致运营效率低下、人工成本较高。

1. 审批链条层级重叠，流转效率低下。部分分行仍保留分层式管理架构，如某省分行设立总部、营业部、网点三级共享中心，业务审批需层层上报，仅费用报销就需经过“员工提交→部门审批→共享中心初审→复审→支付”等5—8个环节。跨区域业务依赖纸质单据邮寄流转，仅传递环节就耗时2—3天，单笔报销平均处理周期达3—5天，复杂业务超10天。同时，财务共享中心与财务会计部存在行政隶属关系，审批权集中于上级部门，缺乏独立决策权限，单一事项审批耗时额外增加3天及以上。

2. 业务流程碎片化，职能交叉重复。现有流程未打破业务边界，部分分行存在会计流程复杂、职能划分模糊问题，参考中国建设银行宁夏分行的整改经验——该分行此前曾存在职能交叉重复的问题，后续通过流程优化推出了对公业务一站式办理模式。以采购到付款流程为例，供应商对账、开票、票据提交、付款等环节存在信息断点，售后索赔、质量扣款等数据需业务与财务手工重复核对，工作量大且易出错。同时，共享范围局限于传统核算业务，业财税融合不足，未实现全业务链条贯通。

3. 系统协同不足，人工干预成本高。尽管中国建设银行已搭建ERP财务系统，但各业务系统数据互通性差，形成“数据孤岛”现象。报销系统、资

金管理系统、税务系统等异构平台的数据流转需人工导出导入，发票验真、银行流水对账、往来款项核销等重复性工作仍依赖人工逐张核对，共享中心员工日均单据处理量不足100张，且易因疲劳产生操作差错。此外，企业内往来对账、境外机构数据提取等工作尚未完全实现自动化，需人工辅助完成数据整合与抵消，进一步加剧了流程复杂度与操作风险。

### （二）差旅费报销风险集中凸显

中国建设银行分支机构遍布全国及海外，差旅业务因客户营销、项目推进、内部管控等需求愈发频繁，场景复杂多样。而财务共享模式下远程审核、流程隔离、系统依赖等固有特性，使得差旅费报销风险更趋集中，主要表现为以下三大类风险。

1. 票据与业务真实性风险。这是差旅费报销的核心风险，受财务共享服务远程审核模式影响，审核人员与业务发生场景处于物理隔离状态，对票据真伪、业务实质的核实难度显著加大。票据层面，部分员工通过购买虚假发票、篡改电子发票信息等方式虚构差旅支出，若财务共享系统缺乏智能校验功能，易导致虚假报销行为通过审核；同时，发票抬头、内容、日期与差旅业务不匹配，或遗漏出差审批单、行程单等佐证材料，均会引发财务核算偏差与税务合规风险。业务层面，虚构行程、超标准报销、费用分类混淆等问题时有发生，例如中国建设银行某分行员工虚构“客户授信调研”差旅行程，伪造相关单据报销资金近2万元，因共享中心仅核查单据表面信息便予以放行，后被内部审计查处，相关审核人员因履职不到位被通报批评；另有部分低职级员工超标准消费且无合规审批，或将业务招待费混入差旅费报销，既违反内控管理制度，又扭曲了财务核算结果。

2. 流程与操作管控风险。此类风险贯穿差旅费报销全流程，且具有较强的传导性，易引发连锁问题。审批流程不合规是核心痛点，事后补签、越级审批、代签等情况屡有发生，部分员工未提前报备出差便擅自出行，审批人未严格核验信息真实性便签字确认，若共享中心仅核查单据表面完整性，未联动业务、考勤系统交叉验证，极易为违规报销提供可乘之机。操作风险源于共享中心人员与员工两端：共享中心人员可能因业务熟练度不足、责

任心欠缺，出现金额录入错误、账户核对疏漏等问题，甚至因岗位制衡机制缺失而发生串通舞弊行为；员工端则常因单据上传不规范、信息录入失真，导致系统数据异常。例如，中国建设银行曾发生共享中心与分行员工串通，将个人旅游费用以差旅费名义报销3万余元，后被资金监控系统预警查处，相关人员均受到严肃处理。此外，系统对接不畅易导致审核依据失真，黑客攻击、数据泄露等安全隐患直接威胁信息安全，而发票校验、报销标准校验等功能缺陷，进一步加剧了合规风险。

3. 税务与资金安全风险。此类风险直接关乎中国建设银行合规经营底线与财产安全，后果较为严重。税务风险覆盖票据抵扣、税前扣除、个税代扣代缴全环节：增值税专用发票若不符合规定，将直接影响进项税额抵扣，需做进项税额转出并补缴税款及滞纳金；凭借虚假票据、不合规单据或与经营无关的差旅费用进行税前扣除，易引发税务稽查风险；超标准差旅补贴未并入员工工资薪金代扣代缴个人所得税，违反税法相关规定。例如，中国建设银行某支行曾以差旅费补贴名义向员工发放福利，未依法代扣个税，最终需补缴税款及滞纳金近10万元。另有高管试图将公车私用产生的费用混入差旅费报销，虽在审核环节被拦截，但也暴露出行程真实性核查与职务消费管控的薄弱点。资金端风险主要表现为两方面，一是因账户信息核对失误导致资金错付，二是部分员工利用报销时间差挪用资金，均对中国建设银行资金安全构成威胁。

## 三、中国建设银行财务模式优化建议

### （一）优化业务流程，精简冗余环节

以“标准化、扁平化、高效化”为核心，重构财务流程，打通业务断点，提升运营效率。

1. 分级分类授权，精简审批链条。针对常规差旅费用报销等高频业务，依托员工职级、出差事由、费用额度建立差异化审批权限体系，例如基层员工开展常规出差且费用符合标准的，由部门负责人一级审批即可；对于超标准、海外出差、应急公务等特殊场景，再启动上级复核流程，既简化流程又守住风险底线。严格取消事后补签、越级审批等不合规操作，明确要求出差前必须通过OA系统提交申请，审批通过后方

可出行，从源头规避虚构行程风险。同时，剥离财务共享中心与财务会计部的行政隶属束缚，赋予其基础业务独立审批权，进一步缩短单一事项审批周期，提升流转效率。

2. 整合业务环节，推行一站式处理。参考中国建设银行宁夏分行“对公业务一站式办理”经验，将差旅费报销、采购付款等业务的单据上传、审核、核算、支付等环节整合至同一系统界面，取消线下单据传递、人工拆分录入等冗余步骤。针对高频差旅场景，简化佐证材料要求，系统联动获取的交通、住宿数据，无需员工重复上传，仅保留特殊情况人工补充佐证通道；打破业务边界，消除分支机构与共享中心职能交叉，实现全业务链条流程贯通。

3. 统一流程标准，消除区域差异。依托财务共享“统一流程、统一口径”优势，规范各分行、各条线财务业务标准与操作流程，明确票据类型、佐证材料、费用分类等核心要求，形成标准化操作手册。针对跨区域业务，全面推行电子单据流转，替代纸质邮寄，缩短流转耗时，提升流程标准化与高效性。

### （二）强化技术赋能，提升智能管控水平

以数字化转型为抓手，依托AI、大数据、OCR识别等技术，解决系统协同不足、人工操作低效、远程审核难等痛点，实现全流程智能化管控。

1. 升级智能审核模块，筑牢风险防线。在财务共享系统中嵌入OCR票据识别、电子发票验真等查重功能，自动校验发票抬头、税号、金额等关键信息的合规性，实时拦截虚假发票、重复报销单据。同时联动人力资源系统、考勤系统、业务管理系统，自动匹配员工职级与差旅报销标准，对超标准费用自动预警并拦截；同步核查出差审批记录、考勤轨迹与差旅票据信息，实现业务真实性智能核验，大幅减少人工审核依赖。

2. 打通数据壁垒，实现业财深度融合。推动财务共享系统与OA、交通预订、酒店合作平台、税务系统数据直联，实现出差审批、行程预订、票据获取、税务抵扣、资金支付全流程数据互通。参考人民银行账管系统直联经验，实现差旅数据实时同步、自动流转，消除人工录入、核对等冗余工作，提升数据准确性与报销效率，为风险预警提供数据支撑。

（下转8版）