

分类号：

密级：公开

U D C：

学号：415433115274

南 昌 大 学 专 业 学 位 硕 士 研 究 生

学 位 论 文

W 集团财务共享服务中心绩效评价研究

Research on Performance Evaluation of Financial Sharing Service

Center of W Group

苏媛心

培养单位（院、系）：经济管理学院

指导教师姓名、职称：王加灿 副教授

专业学位种类：MPAcc

专业领域名称：

论文答辩日期：2018 年 5 月 26 日

答辩委员会主席：____张修桂____

评阅人：_____

年 月 日

一、学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的科研成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得南昌大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名(手写): 苏媛心. 签字日期: 2018 年 5 月 30 日

二、学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解南昌大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权南昌大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编本学位论文。同时授权北京万方数据股份有限公司和中国学术期刊(光盘版)电子杂志社将本学位论文收录到《中国学位论文全文数据库》和《中国优秀博硕士学位论文全文数据库》中全文发表，并通过网络向社会公众提供信息服务，同意按“章程”规定享受相关权益。

学位论文作者签名(手写): 苏媛心.

导师签名(手写): 王加兴

签字日期: 2018 年 5 月 30 日

签字日期: 2018 年 5 月 30 日

论文题目	W集团财务共享服务中心绩效评价研究				
姓 名	苏媛心	学号	415433115274	论文级别	博士 <input type="checkbox"/> 硕士 <input checked="" type="checkbox"/>
院/系/所	经济管理学院		专业	会计专硕	
E_mail					
备注:					

☒ 公开 ☐ 保密 (向校学位办申请获批准为“保密”，____年__月后公开)

摘 要

随着共享时代的到来，2015 年国家初次正式地提出了共享经济的概念，从财务会计转型到管理会计，是我国会计领域的一大变革。越来越多的大型企业已经或正在进行财务转型，财务管理的变革并不是某一个企业自身发展所逼迫的，而是整个共享时代的普遍共性。财务共享服务在 21 世纪初期才在国内兴起，对其中心的运行情况进行绩效评价具有一定的研究意义。

本文通过构建财务共享服务中心绩效评价体系来进行研究，主要通过平衡记分卡和关键绩效评价指标分析法进行结合设定了相关指标，其次运用层次分析法及德尔菲法进行问卷设计以便构建指标权重分配模型，最后将其运用到 W 集团中进行评价分析。在文章结构上由六个部分组成：第一章绪论主要对本文写作方向进行了简单的介绍，第二章对财务共享服务中心及绩效评价作了理论基础的介绍，第三章进行了财务共享服务中心绩效评价体系的设计，第四章重点是 W 集团财务共享服务中心绩效评价的运用，第五章针对财务共享服务中心有效运行提出了一些保障性的建议，第六章对本文的写作进行了总结分析以及针对不足之处做出的展望。

财务共享服务中心已经被越来越多的企业所实施应用，而且带来了明显的成效。对 W 集团财务共享服务中心进行绩效评价，笔者发现 W 集团实施这种新的财务管理模式带来了一定的效果，但是总体层面绩效尚有提升空间、成本费用有待控制、客户服务水平有待提升、业务处理效率有待提高、人才培养不够重视等问题，笔者针对这些问题提出了提升绩效的思路。最后，笔者认为要保障绩效评价有效运行还需要从绩效目标更加明确、绩效考核制度不断完善、绩效指标持续优化、沟通机制合理制定等方面做出努力。W 集团作为房地产行业率先创建财务共享服务中心的企业，对其进行绩效评价研究，可以为其他房地产企业进行财务转型创建财务共享服务中心提供帮助和借鉴。

关键词：财务共享服务中心；绩效评价；平衡记分卡；层次分析法

ABSTRACT

With the advent of the era of sharing, in 2015, the country officially proposed the concept of a shared economy for the first time. The transition from financial accounting to management accounting is a major change in the accounting field in China. More and more large-scale enterprises have already or are undergoing financial transformation. The change of financial management is not forced by the development of a certain enterprise itself, but is the commonality of the entire sharing era. The financial sharing service began to rise in China in the early 21st century. It has certain research significance to evaluate the performance of the center's operation.

This paper conducts research by constructing a financial sharing service center performance evaluation system, and mainly sets the related indicators through the combination of the Balanced Scorecard and key performance evaluation index analysis methods. Second, it uses the analytic hierarchy process and the Delphi method to design questionnaires to build index weights. Assign the model and finally apply it to W Group for evaluation and analysis. The structure of the article is composed of six parts: the first chapter mainly introduces the writing direction of the article, the second chapter introduces the theoretical basis of the financial sharing service center and performance evaluation, and the third chapter carries out financial sharing. The design of service center performance evaluation system, the fourth chapter focuses on the application of performance evaluation of W shares financial sharing service center, the fifth chapter puts forward some guarantee proposals for the effective operation of financial sharing service center, and the sixth chapter carries on the writing of this article. The summary analysis and the outlook for the inadequacies.

The financial sharing service center has been implemented by more and more companies, and it has brought about significant results. Performance evaluation of W Group Financial Shared Service Center, the author found that W Group implemented

ABSTRACT

this new financial management model has brought some results, but the overall level of performance still has room for improvement, cost costs to be controlled, customer service levels need to be improved, The efficiency of business processing needs to be improved, and talents are not given enough attention. For this reason, the author puts forward ideas for improving performance. Finally, the author believes that in order to guarantee the effective operation of performance evaluation, efforts must also be made in terms of clearer performance goals, continuous improvement of performance appraisal systems, continuous optimization of performance indicators, and rational development of communication mechanisms. W Group, as the real estate industry's first to establish a financial sharing service center, conducts a performance evaluation study, which can provide assistance and reference for other real estate companies to establish a financial sharing service center for financial transformation.

Key Words: financial sharing service center; performance evaluation; balanced scorecard; analytic hierarchy process

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	3
1.2.3 文献评述	6
1.3 研究内容及研究方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	7
1.4 可能的创新之处	8
第 2 章 财务共享服务中心绩效评价理论基础	9
2.1 财务共享服务中心概述	9
2.1.1 财务共享服务中心的内涵	9
2.1.2 财务共享服务中心的产生与发展	9
2.1.3 财务共享服务中心的实施目标	10
2.2 绩效评价相关理论	12
2.2.1 绩效评价的含义	12
2.2.2 绩效评价的实施步骤	12
2.2.3 绩效评价的基本方法	13
2.2.4 绩效评价的基本原则	15
第 3 章 财务共享服务中心绩效评价体系构建	17
3.1 财务共享服务中心的绩效评价总体思路	17
3.1.1 评价对象	17

3.1.2 评价依据	17
3.1.3 评价方法	18
3.1.4 评价内容	18
3.2 财务共享服务中心绩效评价可行性分析	19
3.2.1 绩效评价方法选择的适用性	19
3.2.2 绩效评价指标设定的合理性	20
3.3 基于平衡记分卡的 KPI 指标设定	21
3.3.1 财务维度的 KPI 指标设定	21
3.3.2 客户维度的 KPI 指标设定	22
3.3.3 内部流程维度的 KPI 指标设定	23
3.3.4 学习与发展维度的 KPI 指标设定	24
3.4 基于绩效层次结构的指标权重构建模型	24
3.4.1 构建绩效层次分析模型	25
3.4.2 构建指标层判断矩阵的方法	25
第 4 章 W 集团财务共享服务中心绩效评价的运用	29
4.1 W 集团财务共享服务中心介绍	29
4.1.1 W 集团简介	29
4.1.2 W 集团财务共享服务中心情况简介	29
4.2 W 集团财务共享服务中心的绩效指标测评	32
4.2.1 财务维度的 KPI 指标测评	32
4.2.2 客户维度的 KPI 指标测评	35
4.2.3 内部流程维度的 KPI 指标测评	37
4.2.4 学习与发展维度的 KPI 指标测评	42
4.3 W 集团财务共享服务中心绩效指标权重分配	44
4.3.1 各维度判断矩阵调查及检验结果	44
4.3.2 基于指标权重的综合分析	46
4.4 W 集团财务共享服务中心绩效指标综合评分情况	47
4.5 W 集团财务共享服务中心绩效测评结果的分析	50
4.5.1 总体层面绩效尚有提升空间	51

目录

4.5.2 财务方面成本费用有待控制	51
4.5.3 客户方面服务水平有待提升	51
4.5.4 流程方面业务处理效率有待提高	52
4.5.5 人员方面培养重视度有待加强	53
4.6 W 集团财务共享服务中心提升绩效的思路.....	53
4.6.1 总体完善业务流程及学习与发展维度	53
4.6.2 加强监督核查力度及强化管理职能	54
4.6.3 严格控制费用处理时间及加强客户沟通	54
4.6.4 优化费用报销流程及提高标准要求	55
4.6.5 加大培训力度及实施定期轮岗	56
第 5 章 财务共享服务中心绩效评价有效运行的保障	58
5.1 更加明确绩效评价目标	58
5.2 不断完善绩效考核制度	58
5.3 持续优化绩效评价指标	59
5.4 合理制定有效沟通机制	60
第 6 章 结论与展望	62
6.1 结论	62
6.2 展望	63
致 谢	64
参考文献	65
附录 A	68

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2017 年 3 月 10 日，用友公司专门举办了一场关于财务转型的高峰论坛，许多大型企业都派代表参加进行了相关探讨。在高峰论坛上，北京国际会计学院院长秦荣生教授在会上做了总结，他认为，新时期企业财务管理应进入改革创新时代，应当逐渐向管理会计转型。财务管理的变革并不是某一个企业自身发展所逼迫的，而是整个共享时代的普遍共性。创建财务共享服务中心作为一种全新的管理手段，已经被越来越多的企业所实施应用，而且带来了明显的成效^[1]。

W 集团财务共享服务中心自 2013 年成立以来，主要提供基础会计结算业务的支持，由于统一的审核标准和业务流程的采用，有效提升财务处理的质量和效率，降低企业经营风险，公司首次缓解了专业人员的工作压力，将关注重点转向了业务的支持及内部控制的管理。目前已有少量学者对财务共享服务中心如何开展绩效评价进行了研究，但没有普遍性地对具体公司进行测评运用，W 集团作为房地产行业首家创建财务共享服务中心的企业，已经创建三年，尚没有学者对其运行的效果进行绩效评价。

本文计划通过平衡记分卡及层次分析法来构建财务共享服务中心绩效评价的体系，然后将其运用到 W 集团中，对其进行指标测评，权重分配，综合评分，从具体指标及各层级的评分情况分析 W 集团实施的效果。

1.1.2 研究意义

对 W 集团财务共享服务中心进行绩效评价的研究，具有一定的理论及实际意义。从理论上来说，通过分析国内外学者对财务管理模式转型的研究成果，构建绩效评价体系，可以了解到现如今关于财务共享服务中心绩效评价的理论

基础有何借鉴意义，还需要从哪些方面进行深入探讨研究，形成一套完整的研究理论体系。从现实上来说，地产行业已经成为我国经济发展的支柱产业，而W集团作为房地产行业率先创建财务共享服务中心的企业，对其进行绩效评价研究，可以为其他房地产企业进行财务转型，实施财务共享服务提供帮助和借鉴^[2]。

因此，选择作为千亿房企领军企业的W集团作为研究对象具有一定的代表性和研究意义。通过对W集团财务共享服务中心的绩效评价进行研究，有利于让其他房地产企业甚至其他行业的大型企业集团的管理者和相关研究者提高对这一新模式的认识水平，为计划在未来对其实施运用的中国企业提供一定的帮助。

1.2 国内外研究现状

综观已阅读的资料，国外学者对共享服务的提出、财务共享服务的建设，国内学者对财务转型的必要性和选择问题、房地产企业财务管理模式的现状、国内大型企业集团财务共享中心的运用以及绩效评价进行了相关的研究。

1.2.1 国外研究现状

国外许多学者对财务共享服务的相关问题提出了自己的见解，主要是针对其定义、目标和影响因素等。此外，也有部分学者对其实践运用情况进行了自己的探讨和研究。

（1）共享服务的提出

共享服务一词起源于1993年，Robert Gunn等^[3]将它定义为企业管理模式及组织结构的变革，他们的主要观点是这种新形式既可以为企业提供服务，又可以在企业内进行资源的共享。

Moiler^[4]（1997）提出部署共享服务的企业需要建立一个单独的组织中心即共享服务中心，通过业务操作为企业集团内的各个业务单位提供有效实用的财务活动支持。实施财务共享服务是为了将企业的财务资源进行集中，以实现对企业成本费用的控制，提高工作的效率及质量，这是Andersen^[5]（1997）与Lusk^[6]（1999）的观点。

Grant 和 Delvinh^[7](1999)通过数据分析总结出:财务共享服务中心成功运行主要是受到工作环境、员工、信息系统及改革战略规划等关键因素的制约。Janssen 和 Joha^[8](2008)通过研究指出:执行方案的全方位制定、业务处理流程的规范化制定、信息系统技术的支持、管理制度的改革创新等对企业顺利开展财务共享服务都起到了关键性的作用。

(2) 财务共享服务管理模式的建设

通过对全球大型企业中创建财务共享服务中心的公司进行案例的分析研究,Cecil.B^[9](2000)进行了案例总结,研究发现美国福特公司将分散在世界各地的财会工作人员进行缩减,并统一到中心进行工作;美国通用公司也通过这种模式将在美交易人员降低为原工作人员的25%,据此他总结认为,通过这种模式可以很好的提高工作效率,降低成本费用。

Li Sun 与 Tao Xue^[10](2014)对如何进行财务管理进行了研究,他们基于传统的背景讨论了如何构建以ERP为根本,改革创新形成另外一种不一样的模式,提出了具体的设计内容,综合企业集团财务管理模式,包括建立全面预算管理体系,建设资金集中管理系统,建立风险控制体系和完善的内部核算系统。

Dan Wang^[11](2016)则以具体的案例公司——太平洋保险公司为例研究了企业集团财务共享服务模式的应用现状和对策,他指出,原来分散的模式已经被质疑;创新财务管理体制改革是迫切需要的,存在的问题主要表现在公司管理质量和效率下降、集团控制困难、增加企业的金融和运营风险。这种模式的应用是推进企业进行财务管理转型的桥梁。

Ioan Petrisor 与 Diana Cozmiuc^[12](2016)提到,在罗马尼亚,有各种各样的共享服务和业务流程外包服务提供商,如大陆汽车、赫拉、甲骨文、美共享服务、惠普、博世、Genpact、埃森哲(Accenture)。他们通过对这些公司的共享服务进行研究,体现出了它带来的好处及其价值潜力。

1.2.2 国内研究现状

我国对财务共享服务模式的引进较欧美等国家晚,还没有形成统一系统化的理论体系,但是根据国内学者的研究,对当前我国大型企业进行财务转型的必要性及其选择、我国房地产企业财务管理模式的现状、国内大型企业集团财务共享中心的运用情况以及财务共享服务中心的绩效评价都有涉及。

（1）基于财务转型的研究现状

根据当前国际及国内大环境的经济形势来看，财务管理方式的变革已经渐渐进入了一个转型的时代。于跃^[13]（2016）基于目前的时代发展情况提出了他自己的看法，他认为，无论是外部企业之间的行业竞争还是企业内部管理手段的改革创新，从财务上来看，对企业内部的财务管理方式及手段都有着更高更严的要求，究竟应当进行怎样的创新和改革是每个企业都要结合自身情况慎重考虑的问题。

张庆龙^[14]（2015）在研究中也提到，在不久的将来通过创建财务共享服务中心来进行财务转型是国内众多大型企业的最佳出路。而这种模式也离不开企业的成本与管控，只有得到了管理者的重视及员工的支持，有完善的系统支持，标准的流程设置才能保证财务共享服务中心更好的运行。

通过对国内大型房企创建财务共享服务中心的情况进行分析，张建龙、刘军栋^[15]（2014）指出，最近几年随着中国整体经济发展趋势的跌宕起伏，房地产作为我国市场经济发展的重要行业，引起了社会大众的普遍关注。为应对国家相关政策的出台及市场的波动，房地产企业都作出了应对措施，无论是宏观战略层面的调整，还是微观内部的改革，都有一定的创新。创建财务共享服务中心是国内大型房企进行财务转型的发展趋势。

（2）房地产企业的财务管理模式现状

近年来，随着房地产行业的迅猛成长，原始的财务管理模式已然不能完全满足房地产迅速发展的趋势要求。吴善森^[16]（2013）认为，传统房企的集团化财务管理模式还有一些问题，诸如财务信息不够规范、缺乏一定的客观性、财务管理职能的忽视、缺少流动资金、财务审核制度与内部控制制度不健全。

方四珍^[17]（2014）也曾提到，传统的财务管理模式已经较为滞后，无法匹配企业规模扩大、业务范围增长的需要，所以，房地产企业需要进行管理模式改革创新，结合企业的规模、发展战略进行调整，尝试借鉴其他大型企业先进的管理方法，并针对自身情况作出改进，充分发挥企业的管理职能，促进房地产企业的长远发展。

周永魁^[18]（2013）认为，随着各大房企业务范围的逐渐扩张、企业规模的日益扩展，都不约而同的进行了改革，走上了集团化管理的道路。但是由于各房地产企业集团的治理层在做出战略决策时存在认知上的区别，致使在现实的操作过程中，集团化管理模式存在着许多问题，如：公司高层对财务管理工作

不够重视、公司管理的权力分配不明确、财务管理制度与核算方法等缺乏统一的标准、预算管理要求不够规范、动态管理理念的缺乏等。

（3）国内大型企业集团财务共享服务的运用现状

我国有一批大型企业集团为了公司未来的长远快速发展，已经先行实施创建了财务共享服务中心，国内部分学者对已经实施财务共享服务的企业也进行了相关研究。

贾如、余璐^[19]（2014）通过研究发现，海尔在创建财务共享服务中心之后，在业务流程、财务人员人数、服务标准、关账日期及资源管理方面都得到了很大程度的改善。同时指出，尽管海尔集团应用财务共享服务后取得了许多成效，其丰富的管理及实践经验对其他企业有一定的借鉴意义，但在执行过程中依然不尽完美。

梁毕明、徐佳^[20]（2016）对四川长虹实施财务共享的主要步骤进行了研究，主要分以下步骤：第一步，确定一致的标准与规范；第二步，将分散的财务管理模式向集中的财务管理模式转化；第三步，对业务处理流程进行二次改造，实现业财融合；第四步，利用信息系统技术促进集团总体能力及工作服务效率的提升。

赵晓铃、丘云琳^[21]（2014）对中兴集团财务共享服务取得的成效进行了分析，他们认为主要从财务状况、资金管理和内部控制这三个方面进行分析，然后根据这三个方面来寻找相应的指标。其他大型企业在借鉴中兴财务共享服务中心的运行模式的同时，还需要时刻根据自身的具体情况、发展规划、企业战略目标等作出持续的改进与完善，找出真正符合企业自身发展的新模式。

（4）财务共享服务中心的绩效评价研究现状

程平、赵敬兰^[22]（2017）通过对大数据时代财务共享服务中心的绩效管理构建框架模型，指出了对其进行绩效评价时需要从目标的制定及下级分解、具体实施监督、结果分析等方面进行。同时他们构建的模型主要从基础设施、业务管理、数据生成与存储、服务水平、具体应用、用户管理这六个层级来划分，研究财务共享服务中心绩效的具体情况。

国内已有许多大型企业集团创建了财务共享服务中心，李伟、欧玲^[23]（2017）基于平衡记分卡对其进行了绩效指标的构建，同时通过层次分析法对具体指标及各维度的权重测评方法做了相应的介绍，提出了一些理论性的借鉴方法。

罗丹^[24]（2018）在遵循 SMART 原则^①的基础上，针对财务共享服务中心的实践效果构建了绩效考核体系，主要是通过平衡记分卡设计四个维度的相关指标，最后通过层次分析法权重测评方法，邀请专家进行评分测算权重，其绩效考核体系是根据各个不同财务共享服务中心所具有的共性特征构建的。

徐杰、张强^[25]（2018）基于 BSC^②与 DEMATEL 法^③对财务共享服务中心绩效评价指标体系进行了构建，财务方面主要选择了与成本相关的指标，内部流程主要选择了执行力与处理效率相关的指标，客户方面主要选择了与客户满意度及投诉相关的指标，学习与发展方面主要选择了人员及培训相关的指标。

1.2.3 文献评述

基于以上国内外研究现状，房企的业务扩展和战略蓝图的实现都依托于科学合理的财务管理方式，传统的方式已不再顺应现今集团化管理的趋势^[16]。随着财务智能化及共享经济的发展，大型房地产集团企业财务转型已迫在眉睫，而 W 集团作为行业的领军企业，已经率先实施了财务共享服务。国内外学者的研究结果和经验为本文的写作提供了一定的理论基础。基于 W 集团财务共享中心绩效评价的研究，可以发现这种新模式在集团企业中运行的效果究竟如何，这种新模式的运行还有哪些不足之处，需要从哪些方面提升绩效，促进这种模式更好的运行，对整个房地产行业创建财务共享服务中心有借鉴之处。基于上述学者对财务共享服务中心绩效评价体系构建方法的研究，本文主要借鉴平衡记分卡及层次分析法，针对 W 集团的具体情况指标设定及权重测评，最后根据国有资本金绩效评价的方法进行综合评分。通过对财务共享服务中心进行绩效评价体系的设计与运用，可以体现出这种模式的真正价值所在^[26]。

1.3 研究内容及研究方法

1.3.1 研究内容

^① SMART 原则：由管理学大师 Peter Drucker 提出的目标管理法，其五大原则为明确性、衡量性、可实现性、相关性、时限性。

^② BSC：平衡记分卡法，即从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度进行绩效评价。

^③ DEMATEL 法：决策实验室分析法，是研究复杂系统各因素之间相互关系的常用方法。

本文的研究内容重点在于对财务共享服务中心绩效评价体系进行构建并将其运用到 W 集团中，对 W 集团财务共享服务中心进行绩效评价。本文主要由六个部分组成，如下思维导图所示：

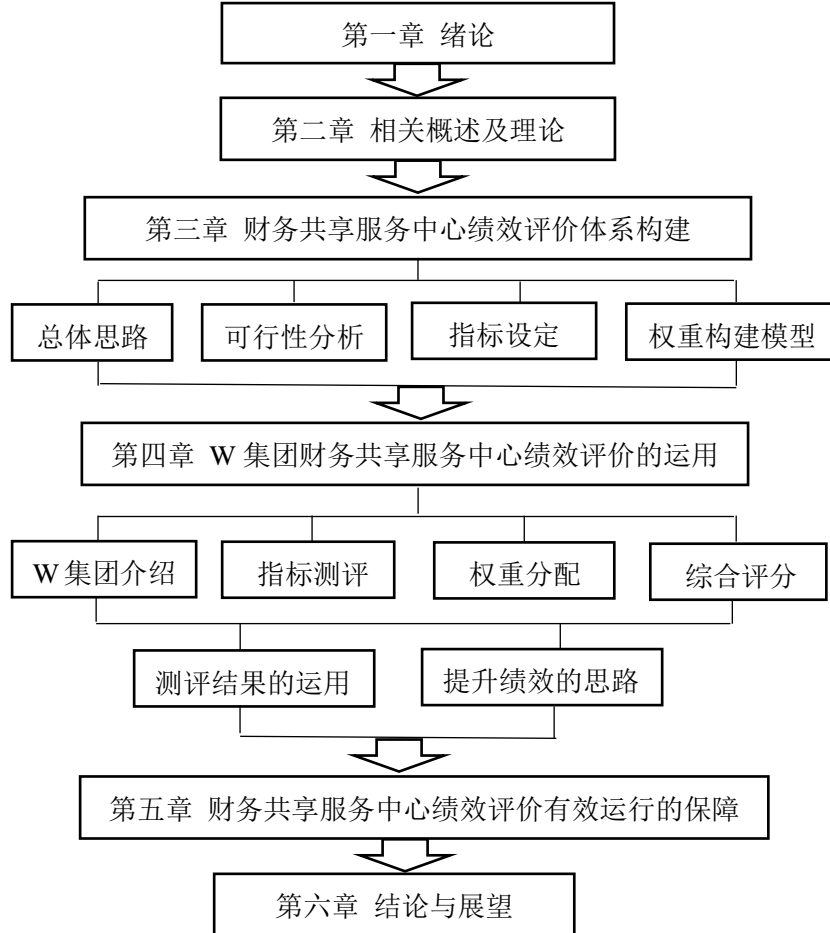


图 1.1 本文研究框架图

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

通过著作、报刊、杂志、网络等各种渠道对资料进行查阅，了解与本文研究相关的信息资料以及国内外的优秀成果和经验，为本文的研究提供理论基础，给本文研究给予有力的指导。

（2）调查研究法

以典型调查为指导，主要通过访谈、实地调查等方式，对 W 集团财务共享服务中心的运行情况进行调查，了解相关信息，以及通过结合德尔菲法对专家

进行问卷调查来测算权重,以便对财务共享服务中心的绩效评价研究提供依据。

(3) 比较分析法

通过将国内外学者的研究成果比较,分析我国大型房企集团财务转型、开展财务共享服务中心的必然性,同时揭示出国内外研究对于我国企业开展财务共享服务的启示。

1.4 可能的创新之处

(1) 研究主题新颖

财务共享服务是新型的财务管理方式,在欧洲、美洲、亚洲等许多大型企业中已经进行了实践运用,而且取得了一定的效果^[27]。我国财务共享服务中心的运用还处在发展的初期,少数大型企业如中兴、海尔、中铁建等试行取得了良好的效果。财务共享服务中心作为企业未来财务管理转型的一种手段,目前正受到了许多企业的关注及运用^[28]。因此,本文研究财务共享服务这种新型模式的绩效评价情况,对剖析其在我国企业集团实践中存在的问题,提出相应的完善措施,对其他企业成功应用该模式而言都具有一定的指导意义。

(2) 研究对象典型

房地产行业一直是人们普遍关注的一个行业,房地产企业要想做大做强,其财务管理是不容小觑的。据中国房地产协会及测评中心调查的中国房地产行业上市公司百强测评结果显示,W集团自2008年到2016年连续蝉联榜首,属于房地产行业的领军企业,且W集团2013年在行业内首家创建了财务共享服务中心。因此,对千亿房企巨头——W集团财务共享服务中心绩效评价进行深入研究无疑是一个创新点。

(3) 研究方法科学

本文对W集团的财务共享中心进行绩效评价,主要是以构建绩效评价体系并将其运用到W集团的方式来完成的。财务共享服务中心绩效评价体系的设计主要涉及到五种方法,将平衡记分卡和关键绩效指标分析法结合进行指标设计,利用德尔菲法对专家进行指标权重评估,运用层次分析法进行权重计算分配^[29]。此外,笔者在借鉴国有资本金绩效评价的方法的基础上加以改进,对W集团财务共享服务中心绩效指标的测评结果及权重分配情况实施了综合评分。

第2章 财务共享服务中心绩效评价理论基础

2.1 财务共享服务中心概述

2.1.1 财务共享服务中心的内涵

所谓财务共享服务中心，是针对管理模式来说，借助财务管理的业务处理流程再次改造的新形式，是一种使用最广泛同时最典型的共享服务，主要通过成立一个新的独立的主体来运行^[30]。在三十多年前，这种模式就在境外跨国公司中开始兴起。对其概念的理解，国内外很多专家都有不同的研究。结合目前我国众多大型企业的实践运行情况，笔者认为，其内涵就是：通过成立一个新的独立主体，将简单不规范的财务流程实施整合改造，将其进行统一规定，最后集中到财务共享中心操作处理业务，以达到改善服务水平及质量、提高业务处理的人均效能、满足客户的服务需要以及实现业务处理成本降低的目标的一种新型的企业财务管理模式。

2.1.2 财务共享服务中心的产生与发展

企业通过创建财务共享服务中心进行财务转型的观念最早是在二十世纪八十年代，由美国福特通用公司提出^[31]。建立的财务共享中心为福特公司带来了不少益处，首先将财务人员进行大部分集中，大大缩减了基层人员的数量，其次对其他的财务资源也进行了整合，最终降低了成本，提高了效率。随着全球化及跨区域的发展，很多世界五百强的跨国企业集团逐步在世界各地建立了自己的分子公司，业务范围也逐渐扩大，涵盖多个行业，那么如何经营和管理好各分子公司及高效管控财务问题成为集团企业要解决的重难点。财务共享服务中心正好可以解决此类重难点，为许多大型集团财务管理的规范和企业经营范围的扩大建立了基础^[32]。当然，科学技术与信息技术的快速发展促进了这种新模式的出现。

随着我国信息科技水平的提升，许多大型企业也逐渐具备了实施这种模式

所需的信息技术和人才的条件。中兴通讯是我国目前为止建立财务共享服务中心最为成功也是最早进行模式创新的企业，2003 年通过建立财务共享服务中心使财务的职能角色发生了转变，由简单的原始的交易处理转向了价值整合^[33]。继中兴创建财务共享服务中心以来，宝钢集团随后也完成了财务管控模式的第一次调整，平安集团、海尔集团、四川长虹、蒙牛集团、华为集团等大型集团企业纷纷借鉴并实施这种模式。这些大型企业的构建代表着财务共享服务中心在中国开始兴起，越来越多的企业开始借鉴。早在 21 世纪初期，中国就已经涌现了一大批向国外企业集团学习借鉴创建财务共享服务中心这种新型模式的大型企业。就已经逐步创建财务共享服务中心的企业而言，在很多方面还存有极大差异，诸如实施这种模式的目的、实际运行的方式、企业的管理方式等^[34]。

从《2017 中国财务共享服务调研报告》可以看出，目前我国企业的创建情况如下：有 54.76%的企业已经创建了财务共享服务中心，42.86%的企业计划创建财务共享服务中心，只有 2.38%的企业不打算创建财务共享中心。因此，创建财务共享服务中心已成为一种趋势。

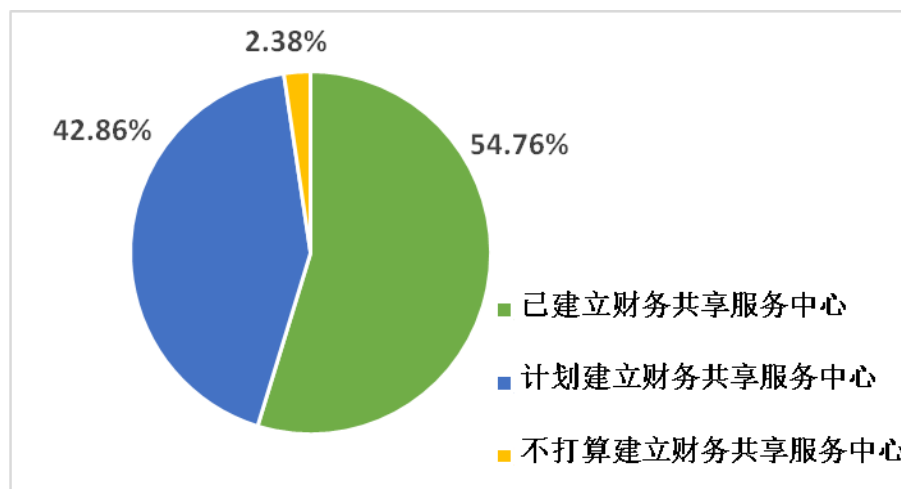


图 2.1 我国企业财务共享服务中心的建设情况

2.1.3 财务共享服务中心的实施目标

创建财务共享服务中心已经发展为新型的现代财务管控的模式^[31]。对集团企业分散在全国各区域的各分子公司及项目部的相关财务业务进行统一规范的处理，以期达到业务成本降低、服务效率提升、风险管控加强的目的。具体体现如下：

（1）降低管理成本，提高工作效率

在这种模式出现之前，传统的模式是集团企业将其分子公司及项目部设置了相应的财务管理部门，并配备了人员进行专门管理，各司其责^[35]。但是随着集团企业的规模日益扩大，业务范围日益扩宽，对财务人员的需求量也日益增大，随之而来的就是企业的运营管理成本也逐渐增长。

这种模式出现以后，将大量重复的财务业务都统一划归到共享中心，其次再由中心的工作人员按照标准化的业务处理流程，对这些集中起来的同质化通用性业务进行批量化地操作^[32]。通过集中操作，在人员管理方面，由于标准化信息系统的流程再造，财务共享中心的人员都进行了专业培训，对业务的操作流程与规则都相当熟悉，因此可减少各地区各分子公司及项目部的财务人员数量；在业务方面，财务共享中心是建立在业务重复和流程整合的基础上，整体上放弃了部分非增值业务。所以，通过建立财务共享中心既节约了人力成本，又节约了业务的管理成本，同时还可以提高工作的效率。员工分工更加明细更加专业，各岗位工作人员对岗位职责及工作任务的理解更加清晰，业务处理流程更加规范更加标准，工作效率也得到了大大的提高，这些都是企业实施这种模式所将实现的目标。

（2）简化业务流程，及时处理信息

财务共享服务中心是通过将业务分类整合，再进行一系列的流程再造以及作业分工，使业务处理的工作流程进一步简化，同时使分工逐步细化。通过实施财务共享服务使得业务处理流程更加规范，针对过去传统的大批量重复性的业务处理如同产品生产流水线一样自动运行，既达到了业务流程化的目标，又简化了处理的步骤。在这种新模式出现之前，很多大型企业的各个分子公司甚至项目部都配有专门的财务人员^[36]。在大型企业内部，过去传统的模式导致财务人员花费了绝大部分的时间及精力在最简单的重复的会计核算工作中，对管理决策缺乏一定的关注力度，每项决策的执行都建立在复杂的流程之上，决策者无法第一时间掌握财务信息，逐级上报导致时间跨度很长。实施财务共享服务，可以减少集团总部与分子公司及项目部之间的沟通时间，管理者能够实时准确的通过系统得到各种财务及经营业务数据信息，及时处理信息，作出有效决策。

（3）加强风险管控，改善服务质量

随着经济和信息技术的发展，如今越来越多的企业都面临了不同程度的风

险，内部管理的控制方面也成为了关注的重点之一。特别是自2001年美国的安然事件发生后，内部控制问题再次成为了各企业内部重点关注的一个问题。在传统模式下，各个分子公司甚至项目部门都有独立的核算系统，不同公司财务人员的素质和能力也不同^[37]。由于财务信息未统一标准导致信息汇总延迟，最终致使处理不及时的风险是无法及时控制处理的。实施新模式之后，财务信息都会归集到财务共享中心总部，有统一的财务制度和管理标准，通过共享系统查看信息更加及时准确，这样可以加强总部对整个集团的管理力度，尽可能避免财务风险，增强风险管理和控制能力。此外，通过实施财务共享服务，集团内部的工作人员、供应商、客户都由系统连接起来，有什么问题都可以在系统内提交，各岗位工作人员收到信息以后可以进行及时的沟通处理，提高服务的水平、满足客户的需要。

2.2 绩效评价相关理论

2.2.1 绩效评价的含义

绩效评价是根据科学合理的要求和企业员工及组织在一定期间内的行为、任务完成情况进行评价的一种方法。绩效评价的结果有两个方面的作用，一方面，从企业管理层面来说，可以作为企业内部对员工奖励及惩罚的考核依据，以及作为企业各层级负责人对所属员工的业务处理能力、工作态度、任务完成情况的评价标准；另一方面，对员工个人发展而言，也可以根据绩效考评的结果对自身工作的情况进行了解，帮助发现问题并分析改善，以期提高工作效率，为个人未来发展制定成长计划。

财务共享服务中心的绩效评价主要是指通过运用科学的方法对实施这种新模式的企业及其员工的工作表现进行评价的绩效管理方法^[38]。评价结果对于这种模式的运用改进来说有一定的帮助，同时对于企业的内部员工来说也可以促进其更好的成长。

2.2.2 绩效评价的实施步骤

绩效从一定程度上来看，是对企业的工作人员在一定期间通过一种具体的

方式达到某种结果的具体表现的反应。就实施财务共享服务的企业来说,从这种模式的初步开展、逐渐完善到转型成功等各阶段的管理都离不开绩效评价^[39]。绩效评价的实施步骤主要分为七大环节。

(1) 确定评价对象:作为绩效评价的第一步,只有首先确定评价对象之后,才能有目的性的进行评价分析。对于实施这种新模式的企业来说,对创建运营的情况进行绩效评价,那么绩效评价的对象主要是财务共享服务中心及其工作人员。

(2) 确定评价者:明确评价对象之后,需要确定对其评价的主体,评价主体一般分为个人、专业的评价机构、专家团队等。聘请个人进行评价工作量很大且不具有科学性,而专业评价机构及专家团队一般具有较强的专业性,而且评价结果一般具有一定的科学合理性。

(3) 收集整理资料:确定评价者及评价对象后,即可开展评价工作,主要由评价者依据评价的要求和原则,收集评价所需的资料及相关数据,并进行汇总整理。

(4) 构建绩效评价指标体系:根据整理的资料和数据,结合评价对象的具体特征,采用具有适用性的方法,构建符合评价对象实际情况的绩效评价指标体系,保证具有一定的科学合理性^[40]。

(5) 确定指标权重:构建绩效评价指标体系后,还需要确定各个层次及各个具体指标的权重,权重的大小表示的是各个指标在整个指标体系当中的重要性。

(6) 综合评估:在企业财务共享服务中心运行过程中,每一个周期结束要根据初期制度的绩效计划,各工作组的负责人运用适当合理的绩效评价方法对下属的工作目标及成效进行评估考核。在绩效评估过程中,各层级负责人可以根据绩效导向过程中收集到的绩效相关数据对指标进行评估^[41]。

(7) 结果反馈:各层级管理者在完成对财务共享服务中心员工的绩效评价后,应当针对评价的结果与所属员工进行及时交流沟通,一方面管理者可以与员工交谈其工作绩效及尚需改进的地方,另一方面员工可以向管理者提出在整个经营周期内遇到的困难,请求指导帮助,双方针对当期成效和问题进行分析后,确定下一周期绩效目标。

2.2.3 绩效评价的基本方法

绩效考评作为企业绩效管理的重要环节，各个企业由于规模、经营业务、发展战略等的不同，所采用的绩效评价方法也有所不同，但都是与其自身的长期发展战略紧密结合的^[42]。目前国内被普遍接受同时也比较适合财务共享服务中心绩效评价体系构建的基本方法主要有：平衡记分卡法、层次分析法、关键绩效指标分析法、德尔菲法。

（1）平衡记分卡

平衡记分卡是由复兴公司总裁诺顿与美国学者卡普兰一同开创的一种绩效评价方法，被许多发达国家的企业及政府单位采用。平衡记分卡的重点在于将企业的发展规划与绩效管理进行有效的结合，从财务与非财务角度进行全面的评价。平衡记分卡的理论基础比较简单，主要分为四个维度进行评价：财务维度、客户维度、内部运营维度、学习与成长维度^[43]。这四个维度是相辅相成的，财务维度可以对企业的财务战略风险进行评价，也可以为客户提供一定的财务信息；而客户维度可以通过对客户满意度的评价提高企业的信赖度，从而创造更多的财务效益；内部运营维度的评价可以详细了解企业的实际运营情况、目标实施情况，以便及时分析对财务目标实现的影响，进行完善改进；学习与成长维度则是从人员管理、企业发展角度来进行评价，是企业内部发展战略管理的基础。

（2）层次分析法

层次分析法是最早于二十世纪七十年代被美国著名学者 T.L.Saaty 提出^[44]。层次分析法主要通过对各个评估要素进行分层，定性和定量分析配合使用，是一种结构层次比较清晰的评价方法。层次分析法是将较为复杂的数据通过分层分析，逐步细化到各个级别，且各层级相互独立，再由各级别进行量化比较。此方法凭借它的实用性被普遍应用于战略决策的研究。

（3）关键绩效指标分析法

关键绩效指标分析（下文统一简称“KPI 指标”）是基于企业年度发展目标，通过对员工绩效特征的分析，来选取确定能反映一定时期内企业、各部门及员工个人业绩的关键性的量化的指标进行考核评价。KPI 指标分析法的关键在于针对各部门各工作人员的具体工作目标，制定科学合理、具有可行性的具体业绩衡量指标，这也是绩效管理过程中绩效计划的一个关键组成部分。

（4）德尔菲法

德尔菲法又叫专家调查法，主要是应用询证函匿名向各个专家成员发出函

件，再对专家回函进行整理分析，最后将综合意见反馈给专家，由专家进行分析思考再次做出回函，反复进行多次统计的调查方法。德尔菲法常常被运用于涉及评价指标体系的构建方面，在一定程度上来说具有一种主观性。

综上四种考核评价方法，对房地产企业财务共享服务模式进行绩效评价，采用平衡记分卡可以从财务和非财务角度进行更为全面的评价，要想对财务共享模式带来的成效通过具体数值进行分析，也可以根据企业实际情况重点选择部分绩效指标进行评价，即采用关键绩效指标分析法。平衡记分卡及关键绩效指标分析法主要是通过定量进行绩效评价。为了使绩效评价体系更为科学合理，还需要通过用平衡记分卡进行分层，用层次分析法结合德尔菲法进行定性的分析。从企业发展战略及科学评价的角度出发，笔者认为将平衡记分卡、层次分析法、关键业绩指标与德尔菲法结合起来分析 W 集团实施财务共享服务的成效较为合理。

2.2.4 绩效评价的基本原则

对企业创建的财务共享服务中心进行绩效考核评价时，不管是从考核重要理论依据方面出发，还是从设置绩效考核体系的基本条件出发，都应当遵循一些基本的原则，只有符合基本的原则，才能保证评价具有科学合理性。

（1）定期与制度化的原则

财务共享服务中心的绩效评价贯穿于其运行发展的始终，作为一种需要进行连续性管理的过程，它必须要进行定期制度化的规定^[45]。因为绩效评价既是对财务共享中心运行现状及结果的评价，也是一种对未来发展状况的预测，所以进行定期制度化的绩效评价对于财务共享服务中心绩效的提升是必不可少的。

（2）可靠与正确性的原则

可靠性主要是指测评内容的真实可靠性，正确性主要是指测评内容的有效反映程度。对财务共享服务中心进行合理有效的绩效评价，必须要符合可靠与正确性的原则，保证测评内容的真实客观及有效程度。一切从事实出发，依据事实数据和真实情况说话，既是对财务共享服务中心运行情况有效评价的前提，又是使员工对评价结果信服的保证。

（3）实用与可行性的原则

实用性主要是指考核方式的确定可以符合不同测试目标的需求，考核内容的选择可以适应不同主体的工作特点和性质。可行性主要是指绩效考核方法及指标的选定能够符合评价目标的客观条件，评价有理可依，资料来源具有实际的操作性。因此，绩效考核应依据考核目标的实际情况，制定科学合理的设计方案，以满足实际可行的要求。

（4）反馈和提升性的原则

绩效评价的过程虽然很重要，但是评价结果的反馈分析也很重要。在绩效评价之后，应当对评价的结果进行及时分析反馈，好的方面进行分享学习，不好的方面进行改进完善。绩效考核的结果对被考核者而言很重要，一方面可以了解自己在一定时期内的工作成效，另一方面可以听取领导及同事的意见，改进不足之处，学习好的经验。

第3章 财务共享服务中心绩效评价体系构建

3.1 财务共享服务中心的绩效评价总体思路

3.1.1 评价对象

评价对象的确定直接关系到考核内容以及考核指标的选择，而评价结构又会反过来对评价对象产生一定的影响，例如，员工岗位调动和奖金发放会受到绩效考核指标的影响，评价结果也会影响企业的管理和决策^[46]。企业财务共享服务中心的绩效评价对象主要为财务共享服务中心及其工作人员。

3.1.2 评价依据

对企业财务共享服务中心绩效评价的主要依据是实施的关键影响因素，特别是全新的处理流程和信息系统^[47]。整个财务共享服务中心绩效评价的结果都与处理流程和信息系统相关，所以指标设定主要依据是处理流程和信息系统。

在业务处理流程方面，企业集团内传统的核算处理流程并不能很好的配合新模式的运营，因此需要对企业内部业务处理流程重新改造。针对企业集团内部流程怎样重构才能更好的适应新模式的运营，是集团内部需要思考和创新的地方。为适应新模式的运营，无疑要对各财务业务处理流程进行重新构建，要使财务流程和业务流程进行分离，保证财务与业务数据能够集中实时共享，实行标准化的操作流程，保证事前、事中、事后全过程的管理理念，体现出高效率高质量低成本的流程管理。

国际化的交流与快速发展导致越来越多的大型企业集团将关注焦点转移到信息技术与财务管理的结合上来。现在逐渐运用的财务共享服务是将一个企业集团内的绝大部分财务业务进行集中统一的处理，作为一个强大的信息中转处理中心，无疑是需要有庞大的信息系统来存储、支撑和管理数据。实施财务共享服务，需要建立财务核算系统、费用报销系统、应收应付处理系统、影像传递系统、银企互联系统等多个信息系统^[48]。只有解决企业集团信息系统技术的

问题，才能为新模式的运行提供技术上的支持，确保运营的顺利进行。

由于再造的业务处理流程及信息系统对企业集团的财务成本及效益的改善、客户服务水平的高低、流程处理的效率及质量、人员的培训及发展等方面都会造成一定的影响，所以笔者构建绩效评价体系主要是依据于业务处理流程和信息系统这两个关键影响因素。

3.1.3 评价方法

财务共享服务是对财务管理方式的创新，每个实施这种新形式的企业都需要搭建符合自身实际情况的绩效评价体系。笔者研究发现，很多实施财务共享服务的大型企业集团都是通过一般的平衡记分卡来评估的。新型财务管理模式的实施是由企业的战略发展目标决定的，而实施的结果如何又会对企业的战略发展产生影响。企业集团为了对其实施的效果进行更好更合理的评价，也需要建立一套既与行业特点相匹配又符合自身发展的评价体系，笔者采用了四种绩效评价方法的结合体，它们被普遍认为是企业评价中最具影响力的方法。

首先，采用平衡记分卡（BSC）与关键绩效指标（KPI）评价对其具体的指标进行测评以便分析需要提高改进的地方。其次，笔者利用层次分析法构建测评指标权重的层次模型，同时结合德尔菲法，对专家进行调查反馈，并对结果进行检测是否合理。笔者认为对企业集团财务共享服务中心从具体指标测评和权重分析两个方面进行评价，能够较为合理地构建绩效评价体系。

3.1.4 评价内容

企业集团财务共享服务中心在创建初期一般都没有一套完整的评价体系，笔者是按照平衡记分卡的方式，从财务成本管理、客户维护、内部流程处理、学习与发展这四个非关联的维度选取部分对企业集团起关键性作用的指标进行评价体系构建的。从财务信息的角度进行绩效考核评价，评价内容主要是公司创造的价值，财务共享服务中心服务质量的高低，运营管理成本是否得到降低；从客户信息的角度来说，主要评价的是客户对企业在其沟通和维护方面提供服务的满意度；从内部流程的角度进行绩效考核评价，评价的要点是财务共享服务中心对业务处理的质量和效率的影响^[49]；从学习与发展的角度来说，评价

的是财务共享服务中心对员工的培养及输出等内容，评价其在保证企业长期健康发展方面所做的努力及成效。

此外，还通过平衡记分卡的四个维度进行分层，用层次分析法来确定权重比例，将定性与定量评价进行了结合。指标权重分配评价的主要是四个维度各个关键指标由高到低的影响程度，通过权重分析可以帮助管理层进行更好的更有针对性的改进完善。

3.2 财务共享服务中心绩效评价可行性分析

3.2.1 绩效评价方法选择的适用性

财务共享服务中心作为一种符合企业战略发展的流程创新制定的服务手段，对其进行业绩评价也应当以战略为导向。平衡记分卡作为一种将财务度量与非财务评价结合的绩效评价模式已经逐渐发展成为大型企业集团战略管理的工具，在企业集团战略目标及发展管理方面发挥着非常重要的作用，对财务共享服务的业绩评价也有重要意义^[50]。绩效指标（特别是关键绩效指标 KPI）作为评价的内容之一，是从企业的战略目标中提取出来的，而关键绩效指标（KPI）的评价结果代表着企业战略规划的实际完成情况。从战略角度出发，笔者认为将关键业绩指标与平衡记分卡结合起来定量分析、将层次分析法与德尔菲法结合起来定性分析，以这四种方法的结合来研究分析实施财务共享服务中心的成效较为合理。目前有部分企业集团构建了业绩的评价体系，笔者研究发现，在创建财务共享服务中心的企业集团中，把关键业绩指标评价与平衡记分卡结合起来进行评价的企业尚不多见，笔者在本文中将二者进行结合，从财务、客户、内部流程以及学习与发展四个维度研究其 KPI 指标，进而达到研究企业财务共享服务中心的业绩评价的目的。

对企业实施财务共享服务中心的绩效进行评价，采用平衡记分卡与关键绩效指标分析法结合的方法，从一定程度上来说具有一定的可行性。第一，对于围绕平衡记分卡四个维度设置的各个 KPI 指标可以通过制定一定的规章制度进行严格规范，每年定期进行绩效考核评价，对比分析指标的变动情况，从一定程度上来说可以符合定期与制度化的基本原则。第二，对各个 KPI 指标的评价，数量来源真实可靠，全部依托于共享系统平台，从系统直接提取数据进行处理，

可以满足可靠与正确性的基本原则要求。第三，从四个维度分别进行 KPI 指标评价，可以对中心各工作人员进行科学合理的考核，结合财务与非财务指标进行评价，对结果进行分析具有一定的实用性，数据来源及评价方法都具有一定的可行性。第四，平衡记分卡与 KPI 指标结合评价所分析的结果，对于企业的发展来说有一定的好处，一方面通过对领导进行结果反馈，领导从发展战略上可以做出对企业长期发展有利的改进决策，另一方面，员工可以根据反馈结果进行自我分析，取长补短，吸取经验弥补不足，提升自己的业务能力及综合素质，符合绩效评价的反馈与提升性原则。

对绩效评价指标的权重进行测评，选择层次分析法具有一定的可行性。选择层次分析法主要是基于其模型的构建较为清晰，可以在平衡记分卡与关键绩效指标评价方法结合设计指标的基础上进行分层，最后利用评分几何平均法进行权重测算。利用层次分析法可以从整体上分析各个维度具体的权重占比，方便企业管理者从总体上把握重点改进方向，此外，也可以从四个维度上看出各个维度内具体指标的权重分配情况如何，在具体维度内划分权重找出关键的重要性的指标，针对问题进行改进，最后提高整体的绩效。

3.2.2 绩效评价指标设定的合理性

基于平衡记分卡进行 KPI 指标设定具有一定的理论基础及现实意义。根据部分国内学者对财务共享服务中心绩效评价体系的构建研究，基于平衡记分卡四个维度选择的指标上来看，都具有一定的可行性，笔者针对目标公司的运行情况，结合学者的研究进行了指标的设定。

从财务维度上来说，主要是选择的与成本相关的指标，针对财务共享服务中心的系统设置来看，从财务系统中可以提取数据计算出成本费用利润率、运营成本变动率、中心系统费用率，从这三个指标来看，都可以反映财务共享服务中心创建后带来的财务效果，可以看出成本是否得到控制，利润率是否提高。

从客户维度来说，主要评价的是客户的满意度情况，而客户的满意度情况除了对客户进行调查统计其满意度之外，还可以通过从系统中分析其应收账款周转率及付款周期变动率来观察对客户提供的服务水平。

从内部流程维度来说，主要考核的是业务流程处理方面的效率如何，可以通过对业务流程处理的凭证数量、档案数量、付款总金额、报销用户量、人均

效能等方面进行评价，为了保持计算一致性，笔者将上述指标统一设定为相关比率来进行评价。

从学习与发展维度来说，重点评价的是财务共享服务中心对人才的培训及重视情况，所以通过对员工的学历来源对比率、人才培养变动率、人才输出变动率三个指标来进行评价，可以反映出财务共享服务中心在人才培养方面所做的工作是否到位。

综上，对财务共享服务中心进行绩效评价体系构建时选取的指标具有一定的合理性及可行性。

3.3 基于平衡记分卡的 KPI 指标设定

3.3.1 财务维度的 KPI 指标设定

（1）成本费用利润率

从财务系统中的总账共享和报表共享模块均可以提取当期净利润的数据以及当期发生的各项成本费用的总和，通过计算两者比率即当期净利润/当期总成本费用，来分析当期的成本利润率情况。此指标的选择是有一定意义的，因为这项指标的结果较高，则说明企业为赚取利润而支付的成本越少，经济效益越好。只有成本费用控制好了，一个企业的盈利能力才越强。所以在财务维度对其成本利润率进行评价，方便管理者对当期的实际经营状况进行直观的了解和评价。

（2）运营成本变动率

创建财务共享服务中心的目的是为了规范操作流程、降低成本、提高工作效率，所以对运营成本的评价也是必不可少的^[51]。共享中心在运营过程中产生的各种成本费用总和，它包括人员成本（人力成本和培训成本）、场所租借和办公费用、财务共享服务中心各种设施的摊销折旧费用等。从财务系统中的总账系统可以直接查看集团上年及本年的运营成本数据，并通过公式“（上年运营成本-本年运营成本）/上年运营成本”计算出运营成本变动率的大小。评价此指标可以对成立共享中心的目标完成情况进行统计分析。

（3）中心系统总费用及费用率

整个财务共享服务中心除了建立初期已经发生的固定费用外，每年维持运

行也会发生一定的财务系统成本费用，从财务系统的总账系统中可以查询集团当年为维持共享中心的运行所发生的财务系统费用总额，主要包括系统管理及维护成本等等。此外，根据集团共享中心运行的实际情况汇总说明文件，可以直接了解财务共享服务中心的财务系统费用率水平。通过对中心系统总费用及费用率水平的分析，可以了解成立财务共享服务中心后，整个集团对共享中心的投入情况及费用率是否下降，从长期发展来看是否能真正的降低中心管理费用。

3.3.2 客户维度的 KPI 指标设定

（1）应收账款周转率

对于外部销售客户而言，了解成立财务共享服务中心后，是否能使对客户的服务更加便利，处理速度是否提升，通过销售回款速度可以进行辅助说明。销售回款速度主要是指通过对销售款项的回收速度进行评价，此项评价可以依据共享系统平台的财务系统显示的报表数据进行统计，通过计算应收账款周转天数及周转率指标进行评价。销售回款速度即应收账款周转率一定程度上可以体现外部销售客户对共享中心的满意度。

（2）付款周期比率

从客户角度来说，不管是供应商还是内部员工，成立财务共享服务中心后对其涉及的费用处理及费用报销是否带来了一定的有利影响，可以通过对付款周期指标的分析来进行评价。从时间上来看，可以通过对成立后的付款周期进行对比分析，研究是否能真正带来效率的提升，从一定程度上也可以反映出供应商及内部员工的满意度。

（3）客户满意度

成立财务共享服务中心，除了方便集团自身的管理之外，另一方面也是为了更好的为客户服务^[52]。客户满意度主要分为对外部和内部的调查，即根据供应商、销售客户和团队员工的满意度，设置不同的调查问卷，可以请客户选择接受服务后立即对服务进行评价，也可以定期、不定期以及线上或线下相结合的方式进行调查。通过客户满意度问卷调查，一方面可以加强与供应商及客户、与集团员工的沟通，另一方面管理层可以及时了解共享中心在运营过程中业务处理还有哪些不足之处，及时作出相应的改进，最终达到客户满意

的目的。因此，客户满意度的调查和评价必须从顾客的角度进行。

3.3.3 内部流程维度的 KPI 指标设定

（1）凭证数量新增率

成立财务共享服务中心后，将整个集团的账务处理集中到中心进行统一处理，因此业务处理量会明显加大，对凭证处理数量进行统计比较分析之后，可以对中心成立后的业务集中处理的效率进行评价。所以对凭证数量进行比较分析十分有必要，凭证数量可以直接从财务系统中提取，据此可以直接计算新增率。

（2）档案数量新增率

由于成立财务共享服务中心，是将集团分散在各地的财务业务进行集中处理，所以必须要由下级各子公司将凭证传输到共享系统平台，再由共享中心工作人员进行处理，这就涉及到电子及纸质档案保管问题，电子档案直接通过影像档案系统进行存储，对于纸质档案，一部分是由各子公司上传后后期邮寄到共享中心存储，一部分是由共享中心统一打印归档存储。通过对档案数量的分析评价，可以了解到成立共享服务中心后整个业务流程的处理工作量的大小，所以分析档案数量也是有一定意义的。

（3）付款总金额变动率

财务共享服务中心处理较多的业务就是费用及成本的报销，所以通过对付款总金额的分析评价，可以了解成立中心后带来的集中支付、核算共享的成效大小。付款总金额的数据来源获取十分便利，只需从财务总账系统中导出即可，所以可以通过付款总金额变动率对内部流程效率进行评价。

（4）报销用户量变动率

对财务共享服务中心的绩效评价，从内部流程上来看，对报销用户量进行统计分析也很有必要。报销用户量一定程度上可以反映共享中心业务处理流程的工作效率，通过对比分析可以了解效率是否提升，成立共享中心究竟能带来多大益处。报销用户量可以通过共享系统平台财务系统进行数据提取，据此可以对比分析出变动率的情况。

（5）人均效能审核率

在整个业务处理流程中，可以通过对工作人员日均业务审核量和凭证量进

行分析，评价成立财务共享服务中心后带来的人工效率，集中处理业务的能力。人均效能指标评价的数据获取也十分便利，从共享系统平台可以直接获取。

3.3.4 学习与发展维度的 KPI 指标设定

（1）员工学历及来源对比率

学习与发展维度的指标评价可以从人力发展及规划角度来分析，即对财务共享服务中心建设期对人才的需求情况进行评价，可以了解基础类业务人员的学历及来源情况。随着业务规模的扩大和业务的日趋复杂，我们需要了解员工需求的变化，可以通过分析创建财务共享服务中心对员工的要求来获取信息。

（2）人才培养变动率

财务共享服务是当前逐渐兴起的一种独特的财务管理的方式，员工对新的业务处理流程情况并不了解，所以通过对人才培养的具体情况进行分析，可以了解集团对共享中心人才的重视程度。从人员管理角度来分析集团对人才的需求及栽培情况，对整个集团的长期人才培养发展方面带来的影响评价具有一定的意义。

（3）人才输出变动率

成立财务共享服务中心后，对全方位了解集团业务及高效处理能力的人才需求十分紧张，通过分析人才输出可以了解到共享中心对人才的培养和锻炼程度。内部培养人才的输出对集团的长期发展有一定的促进作用，所以对人才输出进行评价分析也是必要的。

从四个维度设定的 KPI 指标来看，财务维度中最主要的指标是运营成本变动率，客户维度中最主要的指标是客户满意度，内部流程维度中最主要的指标是人均效能，学习与发展维度中最主要的指标是人才培养。根据这些指标可知，企业集团今后在具体的绩效考核评价及业务操作中，要做到以下几点：每个当期要对下一期的运营成本费用结合当期情况作出合理的规划和控制；就运营过程来说，要将提高业务处理效率作为考核的重点；从共享系统平台的完善设置、人员综合素质等方面入手来提高业务操作支持能力；定期组织员工进行专业培训，提升专业素养。

3.4 基于绩效层次结构的指标权重构建模型

3.4.1 构建绩效层次分析模型

本文主要是在基于平衡记分卡构建的 KPI 指标,运用层次分析法来进行指标权重模型的构建。针对企业集团财务共享服务中心的绩效评价指标,可以分为三大层级,最高层级为中心的综合绩效评价,中间层级为财务、客户、内部流程、学习与成长四个部分,最低层级为根据中间层级划分的 14 个具体的指标,具体指标统一采用比率类指标。笔者构建的企业集团财务共享服务中心的绩效层次结构模型如下表所示:

表 3.1 绩效层次结构模型

综合指标 A	分层指标 B _i	具体指标 C _j
财务共享服务中心 综合绩效 A	财务维度 B ₁	成本费用利润率 C ₁
		运营成本变动率 C ₂
		中心系统费用率 C ₃
	客户维度 B ₂	应收账款周转率 C ₄
		付款周期比率 C ₅
		客户满意度 C ₆
	内部流程维度 B ₃	凭证数量新增率 C ₇
		档案数量新增率 C ₈
		付款总金额变动率 C ₉
		报销用户量变动率 C ₁₀
		人均效能审核率 C ₁₁
	学习与成长维度 B ₄	员工学历及来源对比率 C ₁₂
		人才培养变动率 C ₁₃
		人才输出变动率 C ₁₄

资料来源:根据 W 集团财务共享服务中心事业报告书及财务报表财务指标分析整理

3.4.2 构建指标层判断矩阵的方法

笔者构建指标层判断矩阵主要是根据 T.L.Saaty 创立的层次分析法中的标度方法来进行设计问卷,向专家进行匿名调查,同时结合德尔菲法不断地向专家进行反馈,最终确定指标权重的调查数据有一定的合理性。为确定指标权重,笔者邀请了 10 名对财务共享服务方面有一定程度了解的专家进行问卷调查,其

中5名为高校专家,5名为企业专家。通过 T.L.Saaty 的标度法(详见表 3.3)对总体层次及中间层次四个维度的具体指标间分别进行问卷制作,主要是通过两两比对来分析指标间的权重。

此外,针对问卷回收的结果,笔者主要采用评分几何平均法来进行计算分析,主要是基于以下思考:第一,接受调查问卷的专家对象都对财务共享服务中心有所了解,专业性程度差别不大;第二,评分几何平均法可以看出判断矩阵的互反性,计算结果较为准确合理;第三,采用评分几何平均法计算较为简便,且可通过对结果进行一次性检测查验是否合理。

计算步骤及公式如下:

(1) 计算判断矩阵各行所有元素的乘积。

$$M_i = a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot a_{i3} \cdots, i=1,2,3 \dots n \quad (3.1)$$

其中, M_i 表示第 i 行的各列元素的乘积。

(2) 计算判断矩阵各行所有元素的几何平均值。

$$\bar{W}_i = \sqrt[n]{M_i}, i=1,2,3 \dots n \quad (3.2)$$

(3) 将几何平均值归一化,即求特征向量 W 的近似值。

$$W_i = \frac{\bar{W}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{W}_i}, i=1,2,3 \dots n \quad (3.3)$$

(4) 计算判断矩阵向量 AW 的第 i 个元素。

$$AW_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot W_j, i=1,2,3 \dots n, j=1,2,3 \dots n \quad (3.4)$$

其中, i 表示矩阵行, j 表示矩阵列。

(5) 计算判断矩阵的最大特征根。

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{AW_i}{nW_i}, i=1,2,3 \dots n \quad (3.5)$$

(6) 计算一致性指标 CI 。

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.6)$$

其中, n 表示阶数。

(7) 利用修正值表查对应 RI 值。

表 3.2 平均随机一致性指标 (RI)

矩阵阶数	1	2	3	4	5
RI	0	0	0.58	0.89	1.12

资料来源：层次分析法中平均随机一致性指标 RI 取值参考表

(8) 计算一致性比率。

$$CR=\frac{CI}{RI} \tag{3.7}$$

其中，CR<0.1 则表示判断矩阵一致性可接受。

笔者设置的问卷如附录 A，示例总体层面判断矩阵、各维度判断矩阵分别如表 3.4、表 3.5~3.8 所示。

表 3.3 标度方法

标度	表示含义
9	两个因素比较，一个因素比另一个因素绝对重要
7	两个因素比较，一个因素比另一个因素十分重要
5	两个因素比较，一个因素比另一个因素比较重要
3	两个因素比较，一个因素比另一个因素稍微重要
1	两个因素比较，一个因素与另一个因素同样重要
2,4,6,8	以上两个因素相比的中间值
倒数	因素 i 与因素 j 相比为 aij，因素 j 与因素 i 相比则为 aji=1/aij，其中 aii=1

资料来源：根据层次分析法中 1-9 标度法整理

表 3.4 总体层次判断矩阵

A	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄
B ₁	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄
B ₂	a ₂₁	a ₂₂	a ₂₃	a ₂₄
B ₃	a ₃₁	a ₃₂	a ₃₃	a ₃₄
B ₄	a ₄₁	a ₄₂	a ₄₃	a ₄₄

资料来源：结合层次分析法整理设计

第3章 财务共享服务中心绩效评价体系构建

表 3.5 财务维度判断矩阵

B ₁	C ₁	C ₂	C ₃
C ₁	b ₁₁	b ₁₂	b ₁₃
C ₂	b ₂₁	b ₂₂	b ₂₃
C ₃	b ₃₁	b ₃₂	b ₃₃

资料来源：结合层次分析法整理设计

表 3.6 客户维度判断矩阵

B ₂	C ₄	C ₅	C ₆
C ₄	c ₁₁	c ₁₂	c ₁₃
C ₅	c ₂₁	c ₂₂	c ₂₃
C ₆	c ₃₁	c ₃₂	c ₃₃

资料来源：结合层次分析法整理设计

表 3.7 内部流程维度判断矩阵

B ₃	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁
C ₇	d ₁₁	d ₁₂	d ₁₃	d ₁₄	d ₁₅
C ₈	d ₂₁	d ₂₂	d ₂₃	d ₂₄	d ₂₅
C ₉	d ₃₁	d ₃₂	d ₃₃	d ₃₄	d ₃₅
C ₁₀	d ₄₁	d ₄₂	d ₄₃	d ₄₄	d ₄₅
C ₁₁	d ₅₁	d ₅₂	d ₅₃	d ₅₄	d ₅₅

资料来源：结合层次分析法整理设计

表 3.8 学习与发展维度判断矩阵

B ₄	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄
C ₁₂	e ₁₁	e ₁₂	e ₁₃
C ₁₃	e ₂₁	e ₂₂	e ₂₃
C ₁₄	e ₃₁	e ₃₂	e ₃₃

资料来源：结合层次分析法整理设计

第4章 W集团财务共享服务中心绩效评价的运用

4.1 W集团财务共享服务中心介绍

4.1.1 W集团简介

W集团是国内房地产行业的领导者，除了经营传统的住宅与物业管理外，其业务范围还包括商业房地产、长期出租公寓、酒店、装修、教育等行业，作为中国著名的综合性集团企业，中国十强房地产企业，福布斯名列世界五百强企业。W集团1984年成立，1988年正式进入房地产行业，1991年成为了第二家在深圳证券交易所上市的公司。2017年销售额突破了5000亿元，同比增长45%，拥有在册员工约6万人。W集团核心业务主要包括房地产开发及物业服务两大板块，近年来，W集团在巩固自己已有的两大核心业务优势的同时，结合自身城市配套服务的定位，W集团积极拓展业务范围，到2016年底，已在内地发展了65个城市，分布在珠三角、长三角、京津冀为核心的三大区域以及国家大力支持的中西部区域。W集团发展的速度如此之快与其管理模式创新以及对人才的管理和培养是密不可分的。

随着房地产行业的稳步增长，2013年被确立为中国经济发展的主导产业。然而，伴随房地产行业的集中化发展，日益加剧的竞争，市场呈现出个性化和多样化的要求。W集团在很早之前就已经和金蝶进行合作，构建了符合集团发展特征的统一高效的集团管控平台、信息管理平台、地产及物业模块高效运营的管理平台。为了适应企业更好更长远的发展，W集团进行了财务模式的创新，2013年在行业内率先全力打造财务共享服务中心，完成了财务管理上的高效化和规范化，将财务与业务实现了结合，从集团内最基层的业务单元获取最可靠的财务数据，保证了集团有效的决策分析。

4.1.2 W集团财务共享服务中心情况简介

同许多大型已建财务共享服务中心的企业一样，W集团结合自身业务特点，

以费用报销流程作为实施财务共享服务的起点，从2013年便开始着手创建财务共享服务中心。W集团在组织结构、管理制度、业务流程、信息系统等方面都进行了创新，结合自身实际情况进行了重新设计。笔者下面将从这四个方面对W集团的实施情况进行简单的介绍。

(1) 组织结构

W集团的财务共享服务中心受集团总部的直接管理，其总经理直接负责共享中心的运营，并对中心的日常管理工作及业务处理的质量与效率负主要责任。W集团的财务共享服务中心主要分地产和物业两大版块，下设不同的执行中心统一管辖，主要包括下列组成部分：

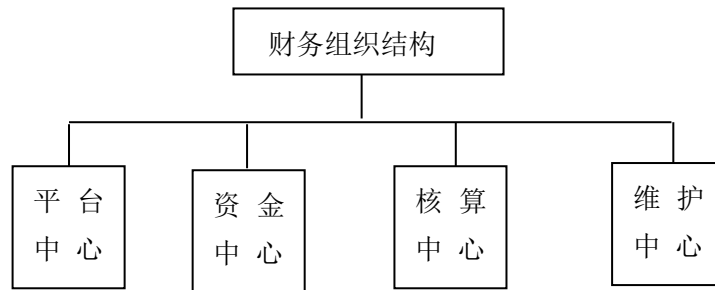


图 4.1 财务组织结构

(a) 平台中心。主要负责在EAS共享平台内进行任务传输、任务接收、任务处置、处置统计、任务考核等工作。集团总部的任务都可通过平台中心进行下发，相应部门接到任务也可及时进行任务处理，随时关注处理情况，此外，对于服务的质量和速度也可通过平台中心进行统计和考核。

(b) 资金中心。主要包括两大共享，出纳共享和银企共享。在资金中心内，一方面出纳接受任务核查完毕要进行资金的结算，另一方面，供应商与客户都可通过资金中心完成资金的审核与发放。这些都由资金中心统一进行管理，集中处理和调配。

(c) 核算中心。主要包括总账共享、资金共享和报表共享三个部分的工作。在核算中心内部，集中进行整个集团系统内的同质化、重复化的费用报销、合同费用等会计业务的处理，并生成会计凭证，自动录入系统，实现总账共享，审核相应的资金情况再交由资金中心负责处理，月末、季末、半年末以及年终都能及时实现报表共享。

(d) 维护中心。为了保证整个系统平台的运作，W集团还专门设立了维

护中心，主要负责对业务处理流程的改进与完善，对信息处理系统的维护，以及核算中心内部的总账共享与报表共享涉及到的各种模板的统一设计与规范操作。

（2）管理制度

财务部门作为企业集团内部一个重要的部门，其管理制度的规范与否会直接影响集团的整体运作^[53]。W集团共享中心的财务管理制度对财务核算操作和流程的处理作了详细的介绍，主要包括以下几点：（a）对业务操作流程作出了更加明确严格的要求，特别是在工作质量、处理时限、异常情况的处理等方面，W集团为此还成立了质控监管部门，来负责定期不定期抽查业务处理的质量是否达标，发现问题立即反馈进行纠正。（b）对原始单据的保管提出了新的要求，除了保存纸质版外，还要求上传电子图片到总部，加强管理力度，严格控制不规范问题。（c）组织员工参加培训，熟悉整个财务共享中心的管理制度和处理要求，对各岗位人员作出了更明确的分工，职责分明。（d）W集团财务共享服务中心是以费用报销为起点的，所以在费用报销方面，为使员工能顺利的办理报销手续，编制了专门的职员费用报销手册。（e）为了更好的进行配套操作，W集团对各种财务数据的录入方式进行了统一的规定，以及如何审核、财务报告如何编制设计也纳入了规章制度，明确了标准。

（3）业务流程

W集团的财务共享服务中心主要分两大版块、八大业务流程：

表 4.1 两大板块业务流程

版块	业务流程	处理过程		
地产版块	个人费用	费用申请单	费用报销单	EAS 共享 平台
	管理/营销费用	合同	合同付款单	
	成本业务	工程合同	合同付款单	
	收入业务	销售合同	收入结转单	
物业版块	个人费用	费用申请单	费用报销单	
	管理/营销费用	合同	合同付款单	
	服务采购	工程合同	合同付款单	
	收入业务	合同	收款单	

资料来源：根据 W 集团财务共享服务中心事业报告书整理

W集团创建财务共享服务中心后，在业务处理流程上进行了更新改造，地产及物业板块的业务处理流程均主要包括四大流程：个人费用报销、管理营销费用报销、成本费用报销及收入业务处理。综合业务处理流程来看，处理步骤大体相当，主要分为：填写费用申请单和报销单，由分子公司负责集中接收单据、进行票据扫描，最后通过影像系统上传到EAS共享平台，由共享中心总部负责接收审核、账务处理、费用转账收付。

（4）信息系统

信息系统为财务共享服务的实施提供了技术上的支持，为保障良好运行起着重要作用^[54]。W集团的共享信息系统将整个财务共享服务中心的各类信息都集中在一个大的数据库当中，避免了各分子机构随意改动信息的可能，保证了集团总部对分子机构的监管。通过对传统的财务核算处理流程进行创新改造后，W集团创设了基于共享服务平台的网络信息系统。

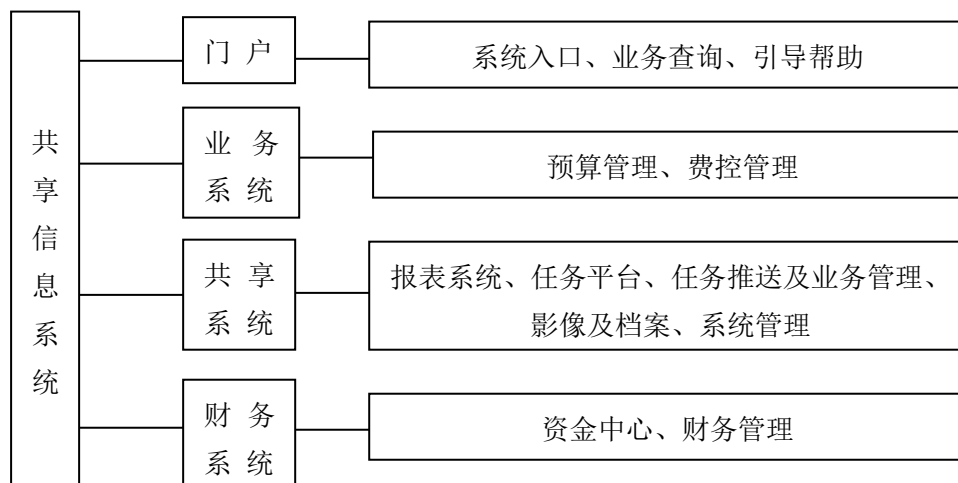


图 4.2 共享信息系统构成

4.2 W集团财务共享服务中心的绩效指标测评

4.2.1 财务维度的 KPI 指标测评

（1）成本费用利润率

W集团自2013年开始创建财务共享服务中心，为研究实施带来的影响，笔者选取了2014年~2016年三年的数据进行分析测评，成本费用利润率三年的

数据指标全部是由W集团的年度报告公示数据整理而来，具有一定的说服力。通过数据比较发现，2014年到2015年比例上升幅度较小，到2016年整体呈下降趋势，下降幅度偏大，说明实施财务共享服务后所带来的成本增加较多，产生的利润增幅减少。

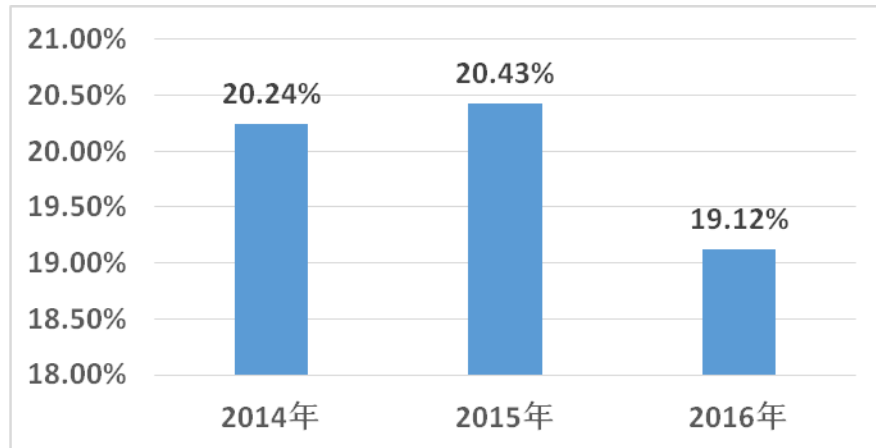


图 4.3 成本费用利润率

(2) 运营成本变动率

W集团的运营成本数据主要是根据2014年~2016年三年的年报数据整理而来，通过整理发现，2013年建立始至2016年，运营成本每年都呈上升的趋势，2013年至2015年上升幅度相对较小，运行成本变动幅度逐年下降，但是2015年至2016年运营成本明显增加很多，运营成本变动率也增加了41.52%。

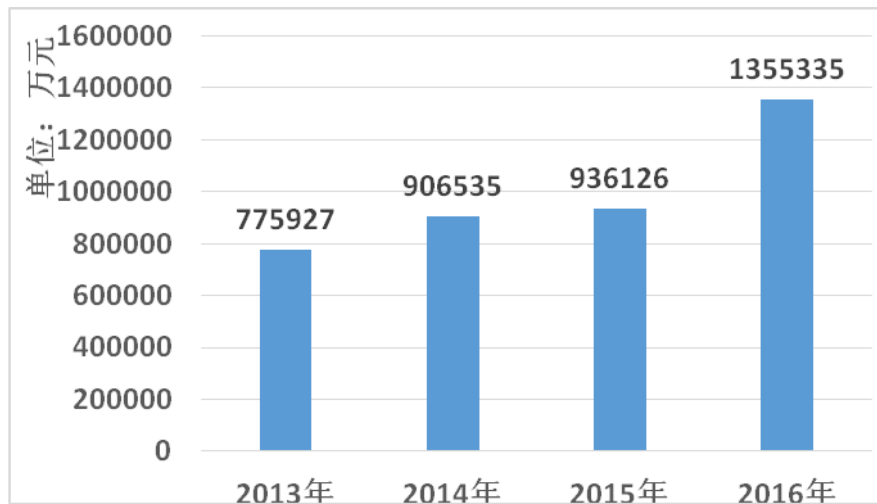


图 4.4 运营成本总额

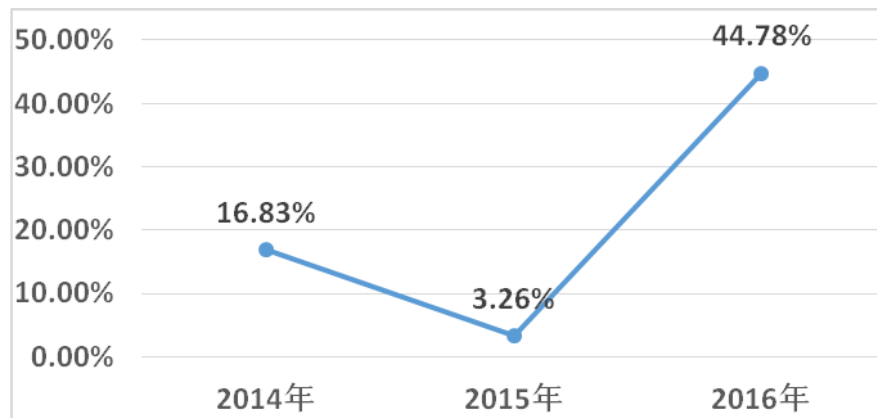


图 4.5 运营成本变动率

(3) 中心系统总费用及费用率

W集团成立财务共享服务中心后,涉及到中心维持和管理财务系统的费用,根据W集团对其运行三年的调查报告结果显示,中心系统总费用呈逐年增加的趋势,但是每年增加的幅度在逐渐减少。表明W集团在财务系统控制方面,符合费用相关控制的发展目标,总费用适度增加,费用率呈持续下降趋势。

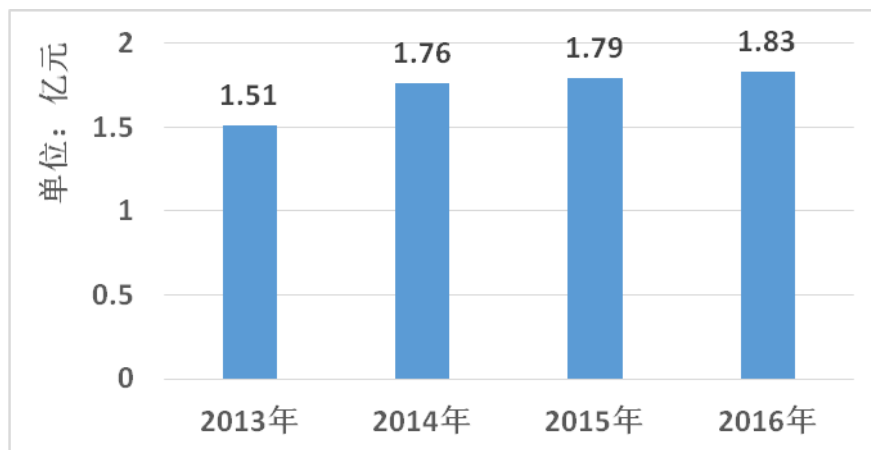


图 4.6 中心系统总费用

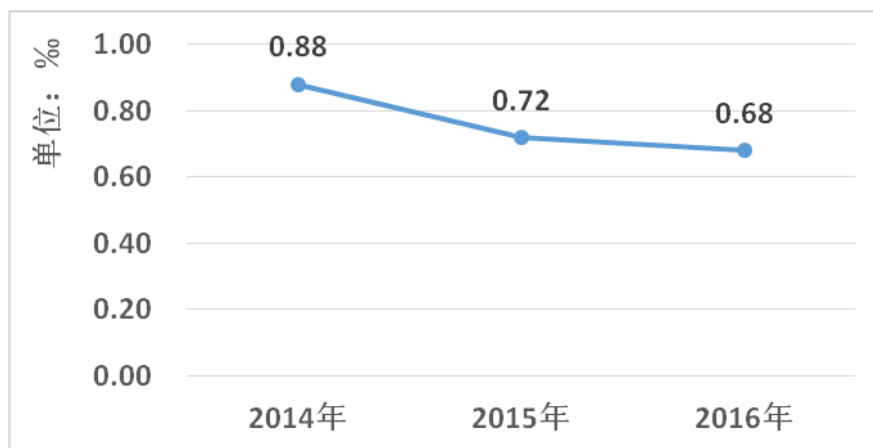


图 4.7 财务系统费用率

4.2.2 客户维度的 KPI 指标测评

(1) 应收账款周转率

从客户维度来说,通过对 W 集团 2014 年~2016 年三年的财务报表进行数据整理,选择了三年的应收账款周转天数的相关数据,并进行应收账款周转率的测算。通过数据分析,笔者发现,W 集团成立财务共享服务中心后,从应收账款周转率可以反映出销售回款率呈现出逐年增加的趋势,说明客户对这种新模式带来的处理效率和服务水平还是相对比较满意的。

表 4.2 应收账款周转情况表

指标	2014 年	2015 年	2016 年
应收账款周转天数	6.11 天	4.05 天	3.43 天
应收周转率	58.87 次	88.79 次	104.88 次

资料来源:根据 W 集团 2014 年-2016 年财务报告整理

(2) 付款周期比率

W 集团对成立财务共享服务中心三年来的运行情况进行了统计调查,通过报告内容显示,对于供应商的成本费用以及内部员工费用报销的付款周期进行了统计,分析发现,创建财务共享服务中心后,付款周期从 5 天逐渐缩短到 3 天,以 30 天付款为一周期基数,计算付款周期比率,发现周期比率呈逐渐缩小的趋势,从一定程度上也反映了供应商及内部员工对财务共享服务中心工作服务效率的满意度情况。

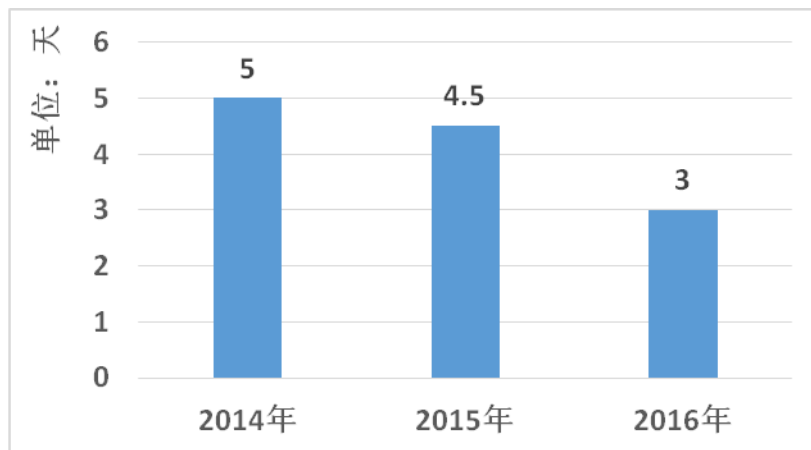


图 4.8 付款周期

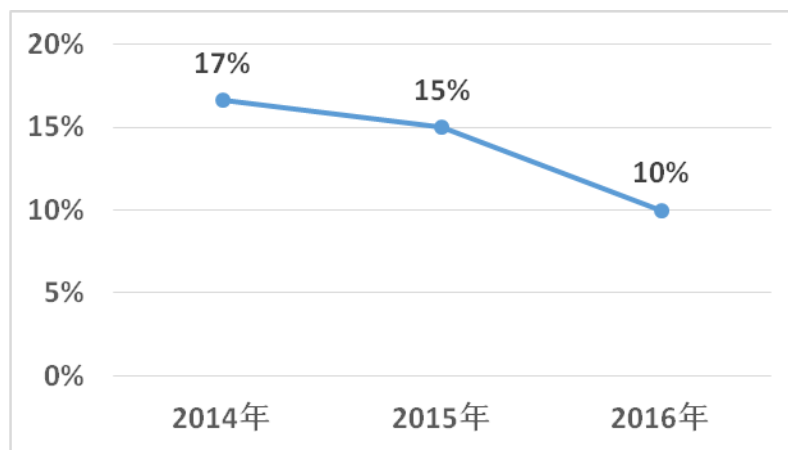


图 4.9 付款周期比率

(3) 客户满意度

W集团对财务共享服务中心运行情况进行的调查报告,还反映了其对集团员工及外部销售客户的满意度情况,结果显示,创建财务共享服务中心后,2014年~2016年满意度逐年增加,由3.5分提高至4分(满分5分),说明成立财务共享服务中心对客户带来了方便。

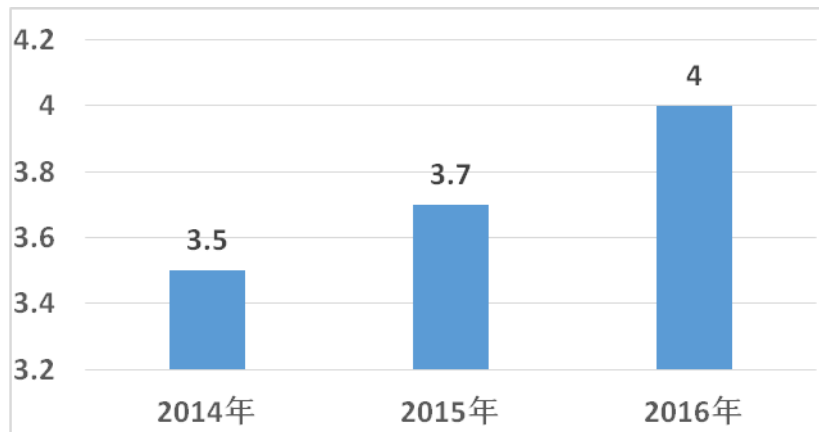


图 4.10 客户满意度分值

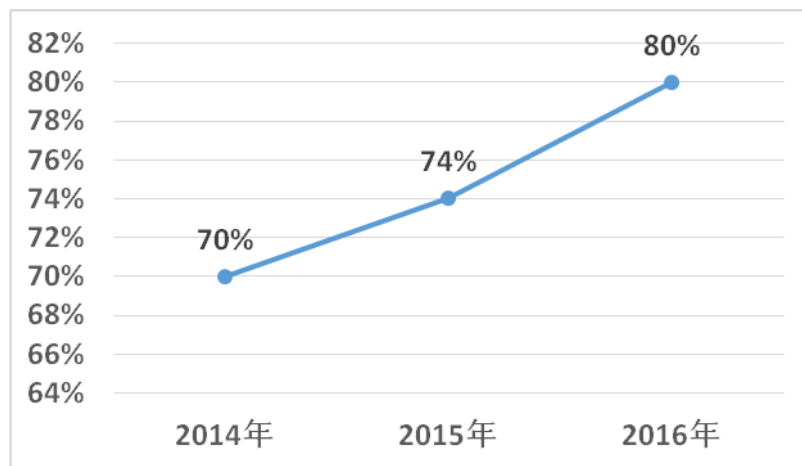


图 4.11 客户满意度比率

4.2.3 内部流程维度的 KPI 指标测评

(1) 凭证数量新增率

从业务处理流程来看，成立财务共享服务中心后，将所有的账务集中到中心进行处理，所以 W 集团的评估报告还对凭证处理数量进行了统计，笔者摘录了 2014 年~2016 年三年的新增凭证数量，分析发现，不管是地产业务还是物业业务，每年新增的凭证数量都呈现上涨的趋势，尤其是 2014 年到 2015 年地产业务凭证数量新增率达到了 44%，大大提高了处理的效率，但是，2015 年 2016 年凭证新增处理数量增加幅度却明显降低。

表 4.3 新增凭证数量表

(新增数)	2014 年	2015 年	2016 年
地产业务 (万张)	40.00	109.945	120.9395
物业业务 (万张)	7.90	16.12	20.96

资料来源：根据 W 集团财务共享服务中心事业报告书整理

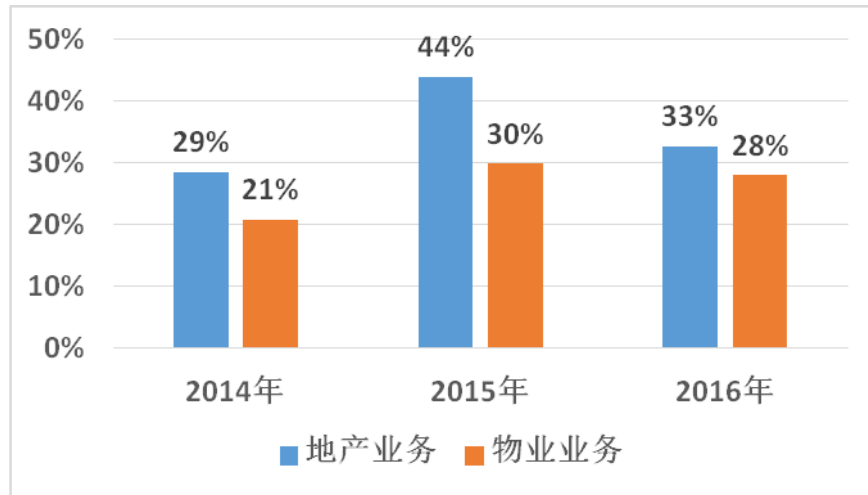


图 4.12 凭证数量新增率

(2) 档案数量新增率

通过 W 集团的评估报告，笔者对 2014 年~2016 年三年影像系统上传及共享中心实地产生的凭证及原始单据的档案数量进行了摘录分析，笔者发现，W 集团成立财务共享服务中心后，档案的存储量也呈现了逐年增加的趋势，2015 年增长了 31%，2016 年增长了 30%，一定程度上体现了规模效应。

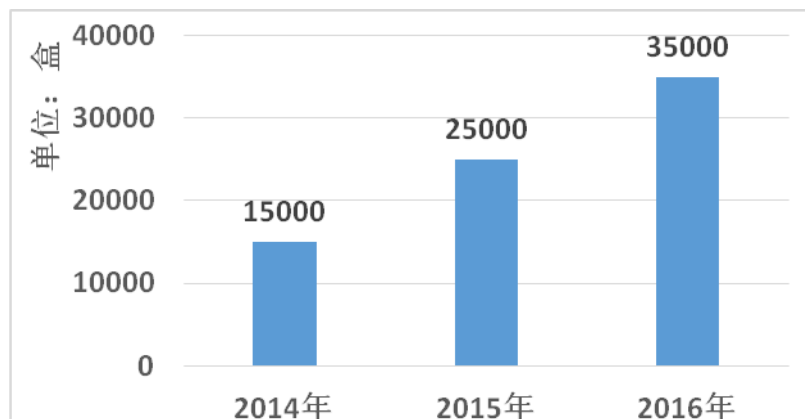


图 4.13 新增档案数量

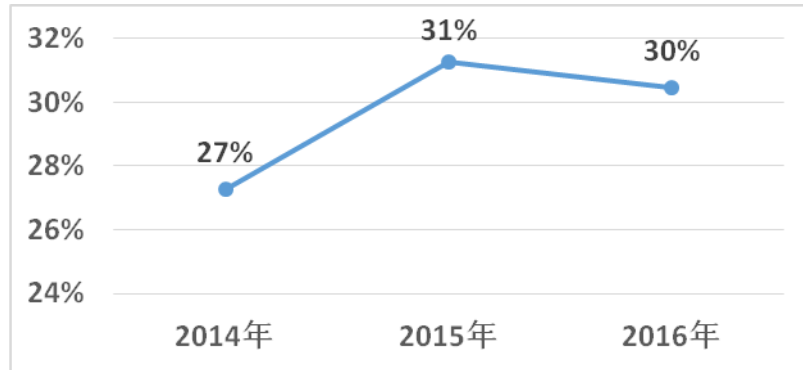


图 4.14 档案数量新增率

(3) 付款总金额变动率

W集团成立财务共享服务中心在成本及费用报销上处理的业务量占绝大多数，通过评估报告对付款总金额的分析，笔者摘录了2014年~2016年三年的新增付款总金额数，发现2015年相较于2014年来说，不管是地产业务还是物业业务都呈现了巨大的增长，特别是地产业务新增付款总金额增长了152.03倍，反映了财务共享服务中心的处理能力。随着企业集团规模的日渐扩大和业务的不断增长，共享中心的辅助财务处理能力得到了很大的提高。

表 4.4 新增付款总金额表

(新增数)	2014 年	2015 年	2016 年
地产业务 (亿元)	11.37	1751.29	1926.42
物业业务 (亿元)	2.66	21.28	27.66

资料来源：根据 W 集团财务共享服务中心事业报告书整理

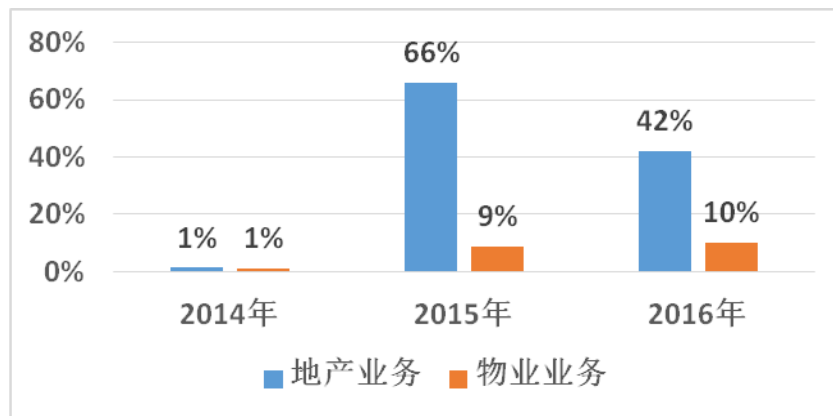


图 4.15 付款总金额变动率

(4) 报销用户量变动率

通过财务共享服务中心来处理业务，地产和物业两大板块的报销用户量 2014 年~2016 年也呈现了逐渐增长的趋势，报销用户总量新增数由 2014 年的 22483 个增加到 2016 年的 27204 个，增长幅度虽然不大，但整体来看，还是有一定的规模效应。

表 4.5 报销用户量

（新增数）	2014 年	2015 年	2016 年
地产业务（个）	11000	12100	13310
物业业务（个）	11483	12631	13894

资料来源：根据 W 集团财务共享服务中心事业报告书整理

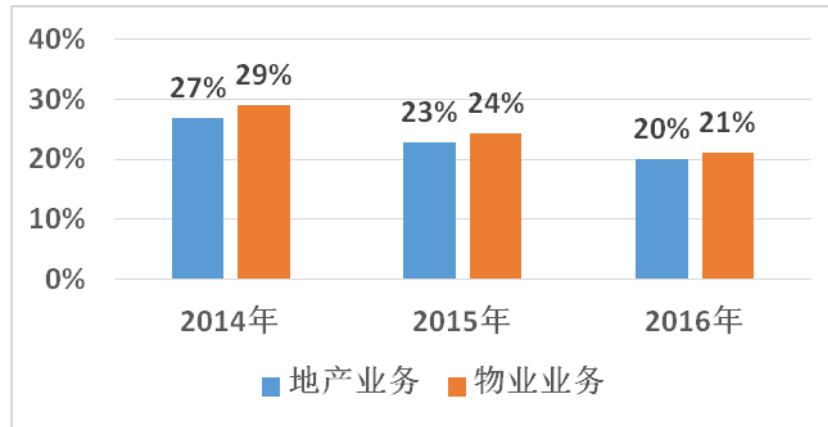


图 4.16 报销用户量变动率

（5）人均效能审核率

作为业务流程处理绩效评价的关键性指标，W 集团的评估报告对此也进行了统计，分析发现，2014 年~2016 年三年对凭证的人均日审核效率逐年增加，地产业务的人均效能由 2014 年的 26.67% 上升到 2016 年的 28.57%，物业业务的人均效能也从 2014 年的 23.33% 提高到 2016 年的 25.71%。由此可见，实施财务共享服务对 W 集团的业务处理效率的提升起到了很大的作用。

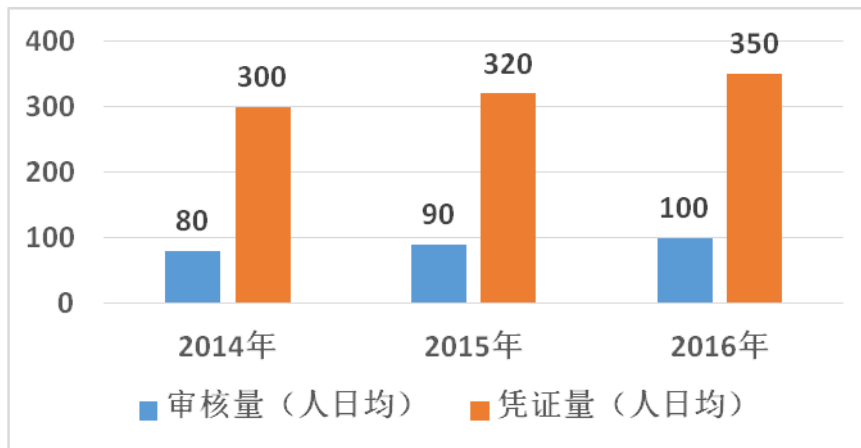


图 4.17 地产业务人均审核量情况

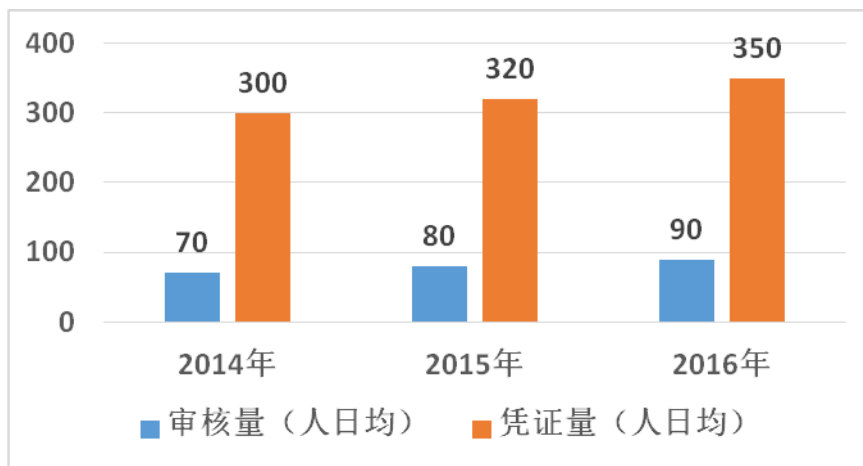


图 4.18 物业业务人均审核量情况

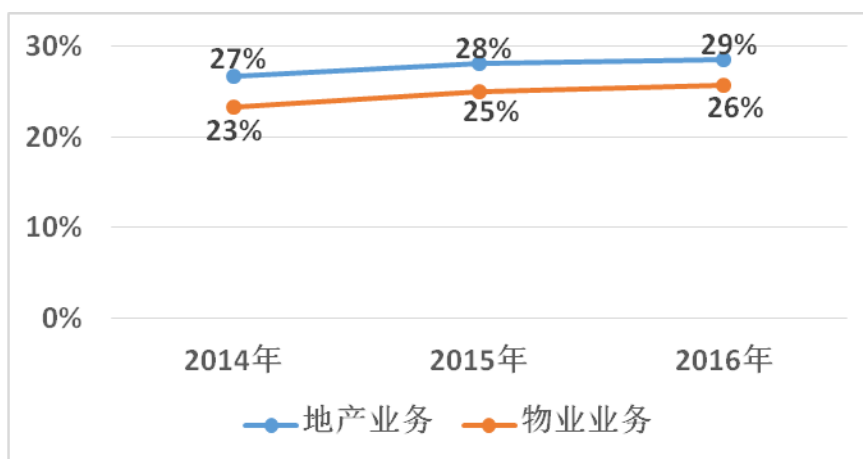


图 4.19 地产及物业业务人均审核率

4.2.4 学习与发展维度的 KPI 指标测评

(1) 员工学历及来源对比率

W集团创建财务共享服务中心后，对于业务处理人员的需求也在逐渐发生转变。据W集团的调查报告统计，建设初期即2014年业务人员学历层次大专生占比达到了44%，而且大部分来自于校招的应届毕业生，没有一定的工作经验。但是随着业务复杂程度的增加，对有一定工作经验的工作人员及其工作能力的要求越来越高，所以2015年至2016年，教育程度越高、有工作经验要求的工作人员比例呈逐渐上升的趋势。截至2016年，本科及以上学历的人员比例达到了80%，社招人员的比例也达到了70%，由此可见，财务共享服务中心对工作人员的综合素质要求提升了不少。

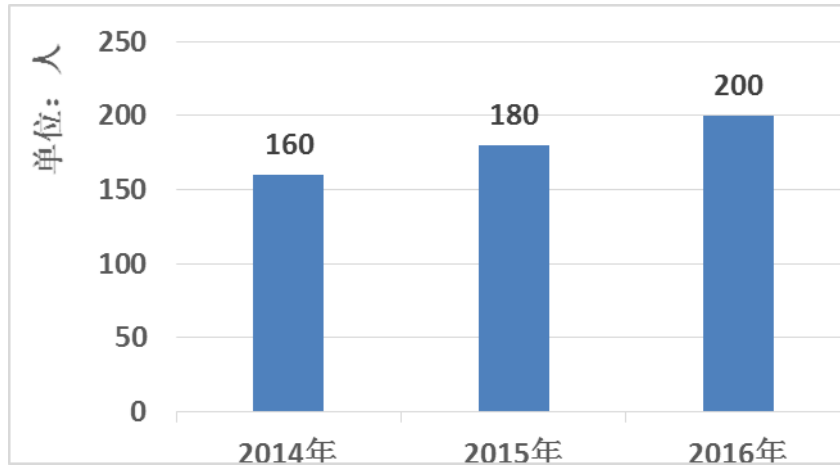


图 4.20 中心业务处理人员数

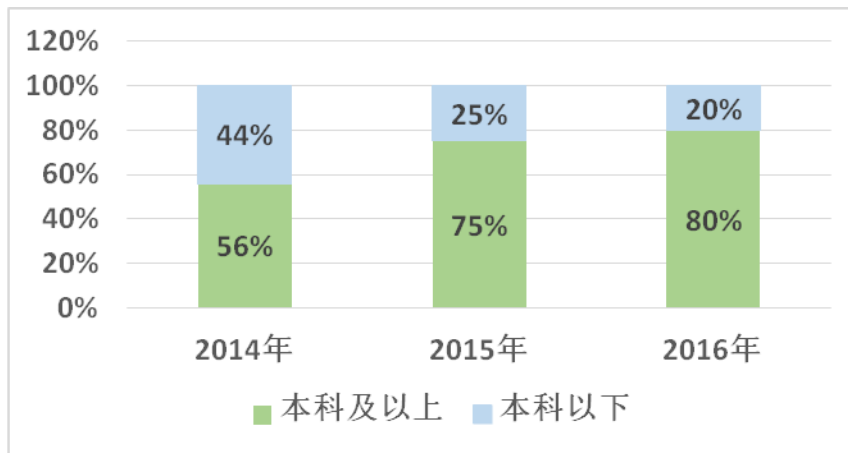


图 4.21 中心业务处理人员学历情况

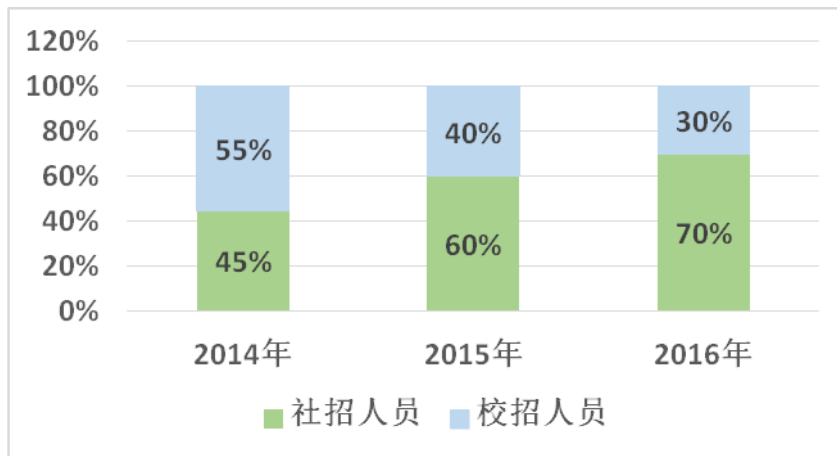


图 4.22 中心业务处理人员来源情况

(2) 人才培养变动率

鉴于财务共享服务是一种新模式，所以很多工作人员对此都不太了解，在业务处理上也比较生疏，所以 W 集团每年定期定量对共享中心的工作人员进行了培训。整理调查评估报告相关数据，笔者发现，每年财务共享中心对人才培养的次数呈逐渐增加的趋势，特别是前两年，2015 年相较于 2014 年每年增加了 15 人次。综合人员数量及培养人次数据比较，笔者分析发现，2014 年人才培养比例只有 12.5%，2015 年增加至 19.44%，2016 年达到 20%，但总体上来看，对整个共享中心人才培养的力度并不大。

表 4.6 人才培养情况

	2014 年	2015 年	2016 年
人才培养（人次）	20	35	40

资料来源：根据 W 集团财务共享服务中心事业报告书整理

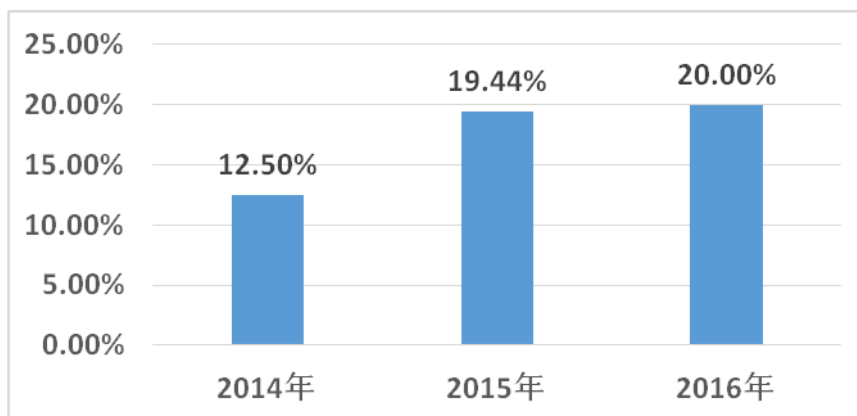


图 4.23 人才培养变动率

（3）人才输出变动率

根据W集团的调查评估报告，笔者对W集团财务共享服务中心成立后，各级管理人员的晋升来源情况进行了统计分析，分析发现，由财务共享服务中心内部业务人员晋升的人员数量很少，虽然由2014年的1个上升至2016年的5个，但是总体数量上还是偏少，管理人员变动情况不大，大多还是集中由原各部门的管理人员组成。

表 4.7 人才输出情况

	2014 年	2015 年	2016 年
人才输出（人次）	1	2	5

资料来源：根据W集团财务共享服务中心事业报告书整理

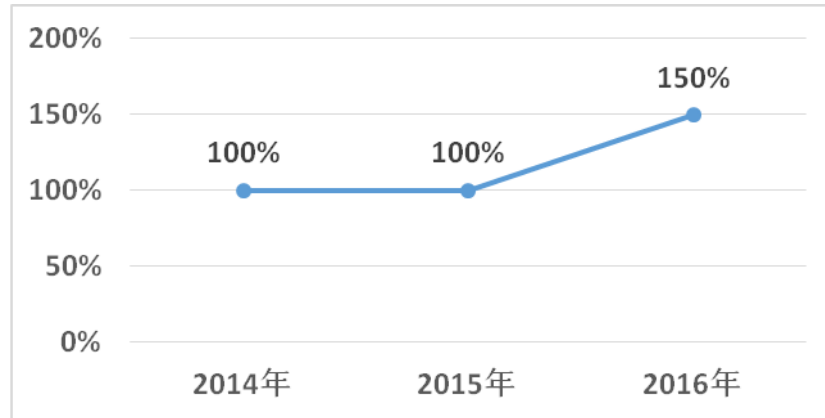


图 4.24 人才输出变动率

综上测评结果，主要是通过平衡记分卡及关键绩效评价指标进行综合分析，评价结果有一定的借鉴意义，指标选择由于笔者水平有限，存在不完善的地方，财务共享服务评价体系的设计除了要设定关键绩效指标之外，还必须要有与之匹配的评价管理办法。

4.3 W集团财务共享服务中心绩效指标权重分配

4.3.1 各维度判断矩阵调查及检验结果

笔者根据专家反馈的问卷，通过评分几何平均法对专家的打分进行汇总计算，最终得到各层次的判断矩阵，并且笔者针对最终的判断矩阵运用层次分析

法进行了一致性检测，检测结果均通过。各层次的判断矩阵及一致性检测结果如表 4.8~4.13 所示。

表 4.8 总体层次判断矩阵 (A)

A	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄
B ₁	1	3	1	2
B ₂	1/3	1	1/4	1/2
B ₃	1	4	1	3
B ₄	1/2	2	1/3	1

资料来源：根据问卷调查表的数据处理整理

表 4.9 财务维度判断矩阵 (B₁)

B ₁	C ₁	C ₂	C ₃
C ₁	1	3	5
C ₂	1/3	1	4
C ₃	1/5	1/4	1

资料来源：根据问卷调查表的数据处理整理

表 4.10 客户维度判断矩阵 (B₂)

B ₂	C ₄	C ₅	C ₆
C ₄	1	1/2	2
C ₅	2	1	2
C ₆	1/2	1/2	1

资料来源：根据问卷调查表的数据处理整理

表 4.11 内部流程维度判断矩阵 (B₃)

B ₃	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁
C ₇	1	2	2	1	1/2
C ₈	1/2	1	1/3	1/2	1/5
C ₉	1/2	3	1	1	1/3
C ₁₀	1	2	1	1	1/2
C ₁₁	2	5	3	2	1

资料来源：根据问卷调查表的数据处理整理

表 4.12 学习与发展维度判断矩阵 (B_4)

B_4	C_{12}	C_{13}	C_{14}
C_{12}	1	1/5	1/3
C_{13}	5	1	2
C_{14}	3	1/2	1

资料来源：根据问卷调查表的数据处理整理

表 4.13 一致性检验结果

判断矩阵	A	B_1	B_2	B_3	B_4
λ_{\max}	4.031	3.086	3.054	5.103	3.004
CI	0.010	0.043	0.027	0.026	0.002
RI	0.89	0.52	0.52	1.12	0.52
一致性比率 (CR)	0.012	0.082	0.052	0.023	0.004
结果	所有判断矩阵 CR 均小于 0.1，说明判断矩阵一致性可接受				

资料来源：根据问卷调查表的数据处理整理

4.3.2 基于指标权重的综合分析

根据各层次判断矩阵的结果用层次分析法中的评分几何平均法进行评估计算后，得到了各个维度的权重分配情况，以及各个维度具体指标在各维度内以及综合权重分配的情况，具体如表 4.14 所示。在表 4.14 中， W_i 为分层级指标的权重， W_{ij} 为具体指标所对应维度的权重， W_j 则为具体指标对于综合绩效的权重，即综合权重 $W_j = W_i W_{ij}$ 。

通过层次分析法对 W 集团财务共享服务中心的绩效指标实施权重分配后，使得绩效评价体系更为完善清晰。从表 4.14 的权重分配结果来看，对于总体绩效评价而言，四个维度中重要性排第一的是内部流程维度，第二是财务维度，第三是学习与发展维度，第四是客户维度。从平衡记分卡的这四个维度来进行分析，只有更标准更规范的业务流程才能够保证为客户提供更快更好的服务，才能降低财务管理的成本，提高工作效率；创建财务共享服务中心的目标之一就是降低成本提高利润，所以对财务维度的绩效评价也明显很重要；财务共享服务中心良好的运行离不开人员的管理和规范操作，由此可见对人才的培养和输出也是关键；规范流程是为了更好的为客户服务，客户满意度的提高也可反映出工作的效率，给企业带来更多的利润。因此，从四个维度的权重来分析，

W集团财务共享服务中心的运行应当以流程的优化改进为前提,以降低成本提高效率为目标,以培养人才提高素质为重点,以提供优质服务为导向,从四个方面同时改进,以期实现企业的长期战略规划。

从第三层具体指标的权重上来看,内部流程维度最关键的指标是人均效能审核率,财务维度最关键的指标是成本费用利润率,学习与发展维度最关键的指标是人才培养变动率,客户维度最关键的指标是付款周期比率。根据绩效层次权重分配表的结果,笔者认为,W集团在绩效考核的过程中,应当以工作人员的工作效能即人均审核的效率及准确率作为考核评价的重点,优化流程降低成本,从人才综合素质及专业能力方面加大培训提高服务水平,通过缩减付款周期等方面的努力来提高客户的满意度。

表 4.14 绩效层次权重分配表

A	B _i	W _i	具体指标 C _j	维度内 W _{ij}	综合 W _j
财务共享服务中心综合绩效 A	财务维度 B ₁	0.337	成本费用利润率 C ₁	0.627	0.211
			运营成本变动率 C ₂	0.280	0.094
			中心系统费用率 C ₃	0.094	0.032
	客户维度 B ₂	0.098	应收账款周转率 C ₄	0.311	0.030
			付款周期比率 C ₅	0.493	0.048
			客户满意度 C ₆	0.196	0.019
	内部流程维度 B ₃	0.401	凭证数量新增率 C ₇	0.200	0.080
			档案数量新增率 C ₈	0.077	0.031
			付款总金额变动率 C ₉	0.152	0.061
			报销用户量变动率 C ₁₀	0.174	0.070
			人均效能审核率 C ₁₁	0.396	0.159
	学习与发展维度 B ₄	0.164	员工学历及来源对比率 C ₁₂	0.110	0.018
			人才培养变动率 C ₁₃	0.581	0.095
			人才输出变动率 C ₁₄	0.309	0.051

资料来源:根据问卷调查表的数据处理整理

4.4 W集团财务共享服务中心绩效指标综合评分情况

根据 W集团财务共享服务中心绩效指标的测评结果只能看出创建后的三

年即 2014 年~2016 年各个指标的具体变化情况,不能从整体上看出整个集团创建财务共享服务中心的绩效情况,也无法从四个维度来整体观察绩效情况。笔者已经通过层次分析法计算出各个具体指标及各维度的权重占比情况,为了更加方便的了解 W 集团财务共享服务中心整体的绩效评价效果,笔者结合国有资本金绩效评价的评分方法,利用权重分配结果作为各层级的评分权数,由具体权重换算为 100 分制。在具体指标的评分处理上, W 集团财务共享服务中心 2013 年成立,对于运行情况的效果,笔者用 2014 年~2016 年三年的数据平均值与财务共享服务中心的目标值进行比较来确定评分系数,最终达到评价 W 集团财务共享服务中心的整体绩效情况的效果。

(1) 评价指标的具体计分方法:

$$\text{综合评分} = \text{指标权数} \times \text{标准系数} \quad (4.1)$$

指标权数由指标权重分配结果转化为百分制,具体权数如表 4.15 所示。

标准系数分为 10 级: 1, 0.9, 0.8, 0.7, 0.6, 0.5, 0.4, 0.3, 0.2, 0.1。

具体系数说明:

- (a) 指标数据达到目标值的 100%及以上,系数为 1,
- (b) 指标数据达到目标值的 90% (含)~100%,系数为 0.9,
- (c) 指标数据达到目标值的 80% (含)~90%,系数为 0.8,
- (d) 指标数据达到目标值的 70% (含)~80%,系数为 0.7,
- (e) 指标数据达到目标值的 60% (含)~70%,系数为 0.6,
- (f) 指标数据达到目标值的 50% (含)~60%,系数为 0.5,
- (g) 指标数据达到目标值的 40% (含)~50%,系数为 0.4,
- (h) 指标数据达到目标值的 30% (含)~40%,系数为 0.3,
- (i) 指标数据达到目标值的 20% (含)~30%,系数为 0.2,
- (j) 指标数据达到目标值的 20%以下,系数为 0.1。

综合评分的标准:根据国有资本金绩效评价方法设定评分标准为 5 等 10 级制。85 分及以上为 A 等(优),其中 85~90 (含)分为 A, 90~95 (含)分为 A⁺, 95~100 (含)分为 A⁺⁺; 70 (含)~85 分为 B 等(良),其中 70 (含)~75 分为 B, 75 (含)~80 分为 B⁺, 80 (含)~85 分为 B⁺⁺; 50 (含)~70 分为 C 等(中),其中 50 (含)~60 分为 C⁻, 60 (含)~70 分为 C; 40 (含)~50 分为 D 等(低), 40 分以下为 E 等(差)。

第 4 章 W 集团财务共享服务中心绩效评价的运用

表 4.15 绩效层次指标权数

综合 A	分层 B _i	权 数	具体指标 C _j	维度权数	综合权数
财务共 享服务 中心综 合绩效 A	财务维度 B ₁	34	成本费用利润率 C ₁	63	21
			运营成本变动率 C ₂	28	10
			中心系统费用率 C ₃	9	3
	客户维度 B ₂	10	应收账款周转率 C ₄	31	3
			付款周期比率 C ₅	49	5
			客户满意度 C ₆	20	2
	内部流程 维度 B ₃	40	凭证数量新增率 C ₇	20	8
			档案数量新增率 C ₈	8	3
			付款总金额变动率 C ₉	15	6
			报销用户量变动率 C ₁₀	17	7
			人均效能审核率 C ₁₁	40	16
	学习与发 展维度 B ₄	16	员工学历及来源对比率 C ₁₂	11	2
			人才培养变动率 C ₁₃	58	9
			人才输出变动率 C ₁₄	31	5

资料来源：根据绩效层次权重分配表整理

(2) 评价指标的标准系数及评分情况：

表 4.16 绩效层次具体指标对比表

维度	具体指标	指标值	目标值	达成率
财务维度 B ₁	成本费用利润率 C ₁	25%	19.93%	79.72%
	运营成本变动率 C ₂	30%	21.62%	72.08%
	中心系统费用率 C ₃	0.8‰	0.76‰	95%
客户维度 B ₂	应收账款周转率 C ₄	90%	84.18%	93.53%
	付款周期比率 C ₅	20%	14%	70%
	客户满意度 C ₆	90%	74.67%	82.96%
内部流程维 度 B ₃	凭证数量新增率 C ₇	80%	61.67%	77.08%
	档案数量新增率 C ₈	40%	29.33%	73.33%
	付款总金额变动率 C ₉	60%	43%	71.67%
	报销用户量变动率 C ₁₀	50%	48%	96%
	人均效能审核率 C ₁₁	70%	52.67%	75.24%
学习与发展 维度 B ₄	员工学历及来源对比率 C ₁₂	80%	70.33%	87.92%
	人才培养变动率 C ₁₃	30%	17.31%	57.71%
	人才输出变动率 C ₁₄	100%	116.67%	116.67%

资料来源：根据 W 集团各具体绩效指标数据及目标值数据整理

表 4.17 各层次及具体指标分值情况

A	B _i	权数	分数	C _i	系数	维度权数	维度分	综合权数	综合分
74	B ₁	34	24	C ₁	0.7	63	44	21	15
				C ₂	0.7	28	20	10	7
				C ₃	0.9	9	8	3	3
	B ₂	10	5	C ₄	0.9	31	28	3	3
				C ₅	0.9	49	44	5	5
				C ₆	0.8	20	16	2	2
	B ₃	40	29	C ₇	0.7	20	14	8	6
				C ₈	0.7	8	6	3	2
				C ₉	0.7	15	11	6	4
				C ₁₀	0.9	17	15	7	6
				C ₁₁	0.7	40	28	16	11
	B ₄	16	12	C ₁₂	0.8	11	9	2	2
				C ₁₃	0.5	58	29	9	5
				C ₁₄	1	31	31	5	5

资料来源：根据各具体绩效指标权数及系数计算整理

表 4.18 总体绩效及各维度绩效评分情况

总体绩效	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与发展维度
74	72	88	73	69

资料来源：根据表 4.17 各层次及具体指标分值情况统计整理

根据表 4.18 可以很直观的看出，W 集团财务共享服务中心总体绩效为 B 等，运行情况良好，说明 W 集团创建财务共享服务中心三年以来，运行过程在不断的改善，其效果值得肯定。从四个维度来看，财务维度绩效评分为 B 等，客户维度绩效评分为 A 等，内部流程维度绩效评分为 B 等，学习与发展维度绩效评分为 C 等，由此可见，W 集团财务共享服务中心在创建初期的几年，财务维度、客户维度及内部流程维度在不断的进行优化改进，有较大的进步，但是学习与发展维度方面还需要加大改进力度。

4.5 W 集团财务共享服务中心绩效测评结果的分析

4.5.1 总体层面绩效尚有提升空间

根据绩效指标评分最终结果，总体层面评分为74分，笔者认为W集团财务共享服务中心总体层面绩效还有一定的提升空间。W集团自2013年创建财务共享服务中心以来，2014年~2016年三年的运行结果总体上有很大的改进，但是从总体四个维度来看，学习与发展维度评分偏低，对总体层面的绩效有一定的影响，所以为了提升财务共享服务中心的整体绩效，还需要着重从学习与发展维度上来改进。此外，综合层次权重分配结果，内部流程维度权重占比达到了40%，因此总体层面提升绩效，还需要解决内部流程的持续优化问题。

4.5.2 财务方面成本费用有待控制

通过对W集团创建财务共享服务中心后的绩效评价指标的测评结果进行分析，笔者发现，从财务维度上来说运营成本变动率评分仅达到目标权数的71%左右，成本费用利润率为目标权数的69%左右，还存在需要控制成本的问题。W集团自2013年6月成立，2014年到2015年运营成本变动幅度偏小，但是2016年出现了大幅增加，有一部分原因是由于共享处理范围逐渐扩大完善所致，但是增幅相较2014、2015年来说过大。因此，W集团在运营成本的控制上还需要进行原因分析，进行改善。在成本费用利润率指标的计算中，成本包括运营成本，运营成本的增加对集团的总成本和利润率有很大的影响。根据数据分析发现，W集团2016年成本费用利润率出现了下降的趋势，而且下降幅度偏大，这很大程度与运营成本的大幅增加相关。财务维度的测评结果说明实施财务共享服务中心后，在初期阶段所带来的运营成本增加较多，变动较大，产生的利润增幅减少。综上分析，W集团在运营成本等成本费用的控制上还有待提升。

4.5.3 客户方面服务水平有待提升

通过对客户维度选取的三个关键性的绩效指标测评结果进行分析，笔者发现W集团在客户维度上三年来作出了很大的改进。付款周期的维度内权数分值为49分，但是维度内对应分值测评为44分，客户满意度的维度内权数分值为20分，测评分值为16分，由此可见W集团在付款周期、客户满意度方面还有

需要改进完善的地方。

(1) 付款周期有待缩减

对于内部员工及供应商的服务，评价服务效率可以通过付款周期是否得到了很大的提升来看。内部员工涉及费用报销，供应商涉及合同成本的支付，这些都属于付款周期的调查范围，根据测评结果笔者发现，虽然付款周期自2014年至2016年一定程度上有所缩小，但是，结合其他施工企业比如中铁十七局实施财务共享服务的经验来看，付款周期还可进一步缩减。付款周期提升速度不大对客户的满意度也会产生一定的影响，实施财务共享服务中心要体现一定的规模效应，从客户服务角度就要提升付款速度。

(2) 客户满意度有待提升

W集团实施财务共享服务对于外部客户来说，根据测评结果，客户满意度有一定程度上的提升，但是整个财务共享中心进行的是大规模规范化标准化的操作，所以销售客户对共享中心的处理效率的要求较高。W集团在对待外部销售客户的服务问题上，需要加大重视力度，及时沟通交流，提高服务质量和水平，从而得到他们的认可，提高客户满意度。

4.5.4 流程方面业务处理效率有待提高

根据指标测评及评分结果分析，笔者发现，W集团财务共享服务中心内部流程的处理体现了一定的规模效应，随着集团规模的日益扩大、业务量的逐渐增大，财务共享中心还存在一些不足之处，凭证处理量为评价权数的70%，人均审核效能也为评价权数的70%。

(1) 凭证处理量尚待提高

随着集团业务量的加大，在业务流程处理方面，根据测评结果显示，W集团在地产及物业两个业务方面，2014年至2016年的新增凭证处理量都呈现了增长的趋势。财务共享服务中心工作人员的凭证处理量2015年有很明显的提高，地产及物业业务合计增加幅度达163.18%，但是2016年凭证处理量的增加不太明显，增幅仅为12.56%，增加幅度远远不及2015年。如果W集团不加以重视改进，照此发展速度，可能会出现下降的趋势。

(2) 人均审核处理效率提升不明显

根据指标测评结果，W集团财务共享服务中心地产业务人均审核率由27%

增加到29%，物业业务人均审核率由23%增加到26%，由此可以看出，人均审核效率增加趋势并不显著，W集团不管是地产业务还是物业业务方面的人均效能都还需要改进提升。对于W集团这样的大型房企来说，业务范围日益扩大，企业规模逐渐扩大，业务量也在逐年大规模增加，如果凭证审核的效率跟不上企业的发展速度，无疑对企业的长期发展是极为不利的，所以W集团的人均效能还有待提高。

4.5.5 人员方面培养重视度有待加强

根据指标测评和评分结果，W集团财务共享服务中心在学习与发展维度，人员培养变动率分值仅为目标值的50%，可见W集团在人员培养方面还可进一步改善。成立财务共享服务中心后，对财务人员的素质和要求也更高。由于W集团涉及业务范围逐渐扩大，业务处理的要求也逐渐复杂，这样对于财务共享中心的工作人员的业务处理能力提出了更为专业的要求。在共享中心的模式下，各个岗位分工更加明细，使得各岗位的工作人员仅对自己工作职责内的业务处理有所了解，对整个集团中涉及的其他业务并不了解，也就缺乏了对各业务全方位了解的人才。在内部员工的培养方面，每年的培训人数占比比例很小，所以在人才培养方面W集团还不够重视，每年定期培训的人员数量应该加大。此外，对于财务共享服务中心的各级管理人员由中心基层工作人员提拔的数量极少，所以W集团在内部员工的晋升方面还存有不足，这样对于基层工作人员的工作积极性会产生一定的影响，会导致他们缺乏实现个人未来职业发展规划的动力，对工作的热情会减弱，从而对共享中心的工作质量及效率的提升也会产生影响。

4.6 W集团财务共享服务中心提升绩效的思路

4.6.1 总体完善业务流程及学习与发展维度

W集团财务共享服务中心总体的绩效水平很大程度上受内部流程及学习与发展维度方面的影响，特别是内部流程方面权重占比很大，所以要想提升财务共享服务中心的总体绩效水平，W集团还需要将更多的时间和注意力放在内部

流程维度，从整体上把握内部流程的改进方案，再细化到内部流程的各个具体指标对应的工作范围。除了内部流程需要持续优化改进之外，由于W集团在学习与发展维度评分较低，所以还需要从学习与发展维度方面找到具体的问题及原因进行分析，通过提高人员培训的次数来提高学习与发展维度的绩效，最终达到提高总体的绩效水平。

4.6.2 加强监督核查力度及强化管理职能

由于W集团运营成本变动率及成本费用率距离目标值还有一定的差距，一定程度上来说与管理不到位、缺乏监督相关，所以W集团要想在财务成本管理层面进行完善，就必须要从强化监督职能与加强管理职能方面进行改进。

（1）加强子公司的监督核查力度

在成本费用管理方面，由于W集团财务共享服务中心与子公司地域上存在分离，会带来一系列影响效率效果的问题，诸如中心对基层业务真实性核查困难，加大人力及时间成本等。对此，笔者认为，可以成立一个专门针对基层业务核查的审核部门，部门工作人员分布在各子公司所在地，不受各子公司管理高层的领导，与子公司各部门完全独立，直接对共享中心负责汇报业务情况，加大对子公司业务处理情况的监督力度，便于共享中心及时处理问题。只有保证对基层的监管到位，才能降低无用工作的发生频率，从而提高共享中心的工作效率^[55]。只有加大子公司的监督核查力度，才能一定程度上实现对成本费用的有效控制。

（2）强化财务共享服务中心的管理职能

对W集团财务共享服务中心内部来说，运营成本变动较大与中心的治理不到位有一定的关系。财务共享服务中心虽然是一个单独的主体，有专门掌管工作的总经理及负责运营的主管，但是对于共享中心基层工作人员的管理，特别是在其业务处理及中心各项具体管理费用的增加上，缺乏定期的监督和抽查，管理费用的审核存在一定的忽视，所以导致归属于成本费用的中心人力成本、业务处理成本、中心管理费用等方面发生了较大变动。因此，W集团要保证成本费用得到很好的控制，还需要在财务共享服务中心管理职能的强化上面进行改进完善。

4.6.3 严格控制费用处理时间及加强客户沟通

W集团在客户服务方面，针对付款周期有待缩减和客户服务满意度还有待提高的问题，笔者认为为保证W集团财务共享服务中心的有效运行，需要在费用处理的时间上进行严格标准的控制，在与外部客户及内部员工费用处理的沟通上加强交流力度。

（1）严格控制费用处理时间

对于付款周期的改善，需要从费用处理流程上进行标准控制。费用报销处理工作主要由应付账款工作组的员工负责，所以在处理相关费用报销问题时，负责供应商付款业务的工作人员一方面应该加大对采购货物及原材料的入库检查力度，保证基层业务人员及时将发票及申请扫描传输至共享中心，另一方面对于已传输至共享中心的费用处理，在审核及付款上对于处理时间要进行严格规范的规定，及时处理，保证票据处理的延误时间不超过2天。此外，对于负责员工费用报销业务的工作人员，也要对费用报销处理的时间进行规定，不能出现长时间延误不处理的情况，对集团内部员工的服务质量及效率上要做好保障，要得到他们的认可。在整个费用处理流程上，可以在系统上进行时间设置，在时间期限截止前进行系统提示，自动发工作邮件提醒相关业务人员进行处理和报备，以此来保证付款周期的缩减，提高对员工及客户的服务水平及效率。

（2）及时与员工及客户进行沟通

除了在费用处理时间上加以严格控制外，W集团财务共享服务中心的工作人员在处理与客户及员工的费用款项问题上，还需要加大沟通力度。首先，要加强与子公司及项目部基层业务人员的联系，了解对客户费用支付进度，根据每笔款项的支付截止时间合理安排付款时间。其次，款项支付完成后，系统应自动向客户发送付款通知信息，减少客户查询时间及人力，主动加强与客户的沟通。此外，在处理集团内部员工费用报销业务时，除了在处理时间上要完善外，还需要针对报销细节、报销流程、报销服务水平等与其进行沟通，了解员工费用报销流程存在的不足之处，以便加以改进。通过与员工及客户的及时沟通，发现问题及时解决，可以提高客户的满意度，提高为其服务的水平和服务质量。

4.6.4 优化费用报销流程及提高标准要求

在内部流程涉及的业务处理方面，W集团的流程设计还可以进一步完善，

提高业务处理效率，在报销用户量及凭证处理效率上还需要进一步提升，主要可以从费用报销流程的优化及处理标准要求的制定上加以改进。

（1）优化费用报销流程

随着W集团业务类型的不断扩展，服务区域的日益扩张，项目规模的逐渐扩大，其财务共享服务中心为了更好的支撑运营，必须也要进行不断的改进和创新^[56]。除了系统要逐渐完善之外，对于其自身的业务处理流程也要加强改进，以此来协调系统运作，适应整个集团业务扩展、规模扩大、战略转移。在完善业务流程的过程中，要始终保持围绕集团发展战略展开进行。对于费用报销流程的完善，综合很多大型企业集团的成功经验，可以通过流程上的重造和细节上的改进来完善。所谓流程重造，就是让财务共享服务中心在集中处理财务的模式下，对费用的财务报销处理流程进行重新定义和设置。在流程重造的过程中，将重复的无附加值的流程步骤去掉，以此提高共享中心的工作效率和效果。此外，对于改造后的流程涉及的相关工作人员要进行再次培训，而且在一定期间内进行测试运行，在能够保证工作人员能熟练掌握流程步骤并熟练操作后才可实施。细节上的改进可以主要通过对流程进行二次细分，对出现问题的流程进行详细分析，整合重复流程。因此，通过对费用报销流程进行优化后，不仅可以使员工及客户的报销质量得到保证，而且对财务共享中心业务处理的效率也会大大提升。

（2）提高凭证处理标准要求

对于业务的财务处理，必须要会计核算后录入系统，编制凭证并进行审核。W集团财务共享服务中心凭证处理效率还有待提高的问题，可以通过对凭证处理的要求进行标准化的规定以及员工处理的工作量进行量化规定来解决。在凭证处理制度要求的制定上，既要征询员工的意见，结合工作表现来完善，也要根据各个部门管理要求、流程复杂程度来综合评定，以保证凭证处理制度的要求给员工既有一定的压力感，又能通过提高工作效率很好的完成任务。通过集中研究制定凭证处理的标准要求后，首先要对员工进行制度宣传解读，进行全体动员，其次要对员工的凭证处理流程进行业务水平强化培训，此外还需要对其宣讲保质保量或超量完成任务的嘉奖制度。只有在凭证处理标准要求上进行完善，才能很好的保证业务流程处理效率的提升。

4.6.5 加大培训力度及实施定期轮岗

W集团财务共享服务中心在人才培养方面,针对存在的人才培训力度不大以及人才晋升机会不多的问题,可能是由于专业能力及整体综合素质的影响,也可能是由于对综合业务全面了解的人才确实比较缺乏,导致无法提升基层工作人员的职位,所以笔者认为需要在人才的综合培养方面进行改进,通过加强培训和实施轮岗来培养全方位的人才,以提高晋升的人数,提高员工的工作积极性。

(1) 加大员工的培训力度

在人员管理方面,W集团主要是由于共享中心工作人员培训力度不高以及缺乏专业的业务处理能力导致的一系列问题。对此笔者认为首先要对工作人员加强专业的培训,让他们对自己工作内容的性质有一个全面的认识,了解其工作的重要性,从心理上给予信心。其次,通过专业培训,可以提高工作人员的专业知识理解及处理能力,从质量和效率上得到很好的提升。此外,财务共享服务中心各岗位的工作人员每天都固定在一个工作岗位上,不能进行很好的沟通交流,通过参加专业培训可以让他们在一起探讨遇到的各种问题,交流经验,尽量避免易错处理流程的发生。最后,对工作人员进行专业培训,开展专业人才培养计划,这样对于业务流程标准化的建设、财务核算风险的降低、运营服务效率的提高都有一定的促进作用。

(2) 实施定期轮岗工作

W集团成立财务共享服务中心后,工作人员都是定岗工作,各司其职,但是这样对于培养全面人才十分不利,而财务共享服务对于财务与业务处理全面了解的人才十分紧缺,所以笔者建议在中心内部实施定期轮岗工作^[57]。各个流程处理岗位的工作人员在一个流程岗位工作一定时期后,再轮换到其他岗位工作,但是期间要保证每个岗位都有一定数量的老员工带领,这样既可以降低业务处理出错的可能性,又可以使大多数工作人员对各个业务处理的流程进行学习和掌握,对培养全面人才十分有利。此外,通过定期轮岗工作,可以提高员工工作的积极性,因为轮岗后,各岗位工作人员在短期内面临的都是全新的操作流程,可以很好的解决工作内容重复枯燥的心理作用,带来一定的新鲜感,激发学习热情。通过培训和定期轮岗,集团可以从基层工作人员中提高晋升中层管理人员的比例,提升员工工作热情,提高工作人员整体素质。

第5章 财务共享服务中心绩效评价有效运行的保障

5.1 更加明确绩效评价目标

对于绩效评价目标的确定，必须要有科学合理性，不能太高也不能太低。绩效评价的结果对企业战略目标的实现、员工自身职业的发展、内部管理的制度完善等方面都有很大的影响。创建财务共享服务中心的企业在进行绩效评价时，首先应当合理确定绩效评价目标。绩效评价目标可以根据企业发展规划来确定。发展战略对于每个公司来说都尤为重要，制定战略蓝图是企业未来的发展确定一个长远的发展目标。一个企业集团要创建财务共享服务中心，必然会从战略层面对一个企业的情况进行全面的评估和分析，而战略规划的思路对财务共享服务中心的发展定位也起着直接决定的作用^[58]。在实施财务共享服务之前，任何企业都需要明确企业未来的发展目标及方向，根据企业自身实际情况绘制发展蓝图。在此基础上建立起来的财务共享服务才可以为公司长远的发展提供一个良好的市场竞争的后台支撑。

财务共享服务中心绩效评价目标的确定，除了要依托于企业的发展战略规划外，还需要结合中心的具体运行情况来看制定。绩效评价目标不仅指战略层面制定的总体目标，还需要结合财务共享服务中心各个部门的实际情况来分层级细化目标。针对各个部门各个流程组制定出对应的绩效管理目标，然后再将目标具体到个人，这样明确后对于企业财务共享服务中心整体运行的绩效情况、部门及工作组的目标完成情况、员工个人的任务完成情况都能制定出一套与之匹配的绩效评价方案，根据方案可以了解到各个层级的具体绩效目标完成度。

根据企业发展战略规划及财务共享服务中心的实际情况明确绩效评价目标，对于中心的有效运行有着关键性的作用^[59]。只有确定了明确的绩效评价目标，才可以根据目标来完善考核制度，选择评价指标，确定权重分配，保证评价结果具有可靠性和实用性，最终确保企业战略目标得以实现，效率得以提高，成本得以降低，利润得以提升。

5.2 不断完善绩效考核制度

明确绩效评价目标后，要使得绩效评价工作顺利开展，还需要对考核制度

不断进行完善。只有前期的考核制度是完善的，才能确保后期评价结果具有可靠性。绩效考核制度的完善并不是一蹴而就的，而是需要从多方面进行的：

首先，需要与财务共享服务中心的各层级管理者及基层员工进行沟通，针对绩效考核制度存在的问题进行讨论分析，获取他们的工作需求及工作状态，有针对性的对考核制度进行调整。

其次，绩效考核制度中应当包含明确的考核周期，根据确定的绩效考核目标，划分到一定的周期，如月度目标、季度目标、半年度目标、年度目标，每一个小周期都对绩效进行考核，从制度上对考核周期明确规定，方便考核执行。

再次，在绩效考核制度中，应当明确奖惩机制，对达到绩效目标的部门及员工甚至家属都明确激励的政策，以此来调动员工工作的积极性。此外，对没有完成绩效考核目标的员工也要进行硬性的处罚规定，以此来鞭策员工认真分析自身工作中遇到的问题。

最后，绩效考核制度制定后，在管理层及基层员工的执行力上，需要加大监督力度，确保各级管理层严格按照绩效考核制度对基层员工进行考核，基层员工也要严格按照绩效考核制度来完成工作，加强互相监督，确保绩效管理工作的顺利开展。

5.3 持续优化绩效评价指标

对于财务共享服务中心绩效评价体系，国内还没有形成完整的理论基础，各个企业需要针对自身企业的实际情况来制定。笔者认为，要想针对财务共享服务中心构建一个完整的普遍适用的绩效评价体系尚有较大难度。目前有部分学者基于平衡记分卡的四个维度设立了一些绩效评价指标，同时具有一定的可行性。由此可见，对财务共享服务中心绩效评价指标的构建可以从平衡记分卡的四个维度入手，然后根据企业的具体情况进行具体绩效评价指标的选择、修正、最终确定。

绩效评价指标体系的构建需要利用科学合理的方法来进行，目前较为接受的主要为平衡记分卡、关键绩效指标分析法、层次分析法，因此，笔者建议，要想保障财务共享服务中心绩效评价的有效运行，可以根据企业的具体情况结合以上方法来进行指标设定以及指标权重分析，确保绩效评价体系的结果有一

定的科学合理性。对于各指标进行层次分析，请专家进行权重评分调查，将数据结果进行处理，搭建各层次判断矩阵，据此计算各层级针对总体综合绩效的权重大小，以及计算各层次具体指标的权重大小，来分析对绩效评价的结果，所以具体绩效评价指标的调整优化显得十分关键。

财务共享服务中心绩效评价指标的持续优化，需要根据企业的业务服务对象、主要业务处理量、财务发展目标、人才培养规划等方面对具体指标进行调整，构建可行有效的绩效评价指标体系。在确定绩效评价指标体系后，还需要结合企业财务共享服务中心的运行、员工的工作成效来不断的进行修正完善，进一步的优化绩效评价的指标体系。

5.4 合理制定有效沟通机制

要保证财务共享服务中心绩效评价有效的运行，从企业内部来说，必须从上至下不断的进行沟通，这就需要制定出有效的沟通机制，来确保沟通过程的顺利进行。财务共享服务中心对企业管理和员工工作都进行了很大的创新，更加要求员工在平时工作中高标准严要求地执行制定管理规定，业务流程操作标准，严格按照绩效考核目标完成自己的工作^[60]。企业绩效考核制度及考核指标的确定有时候存在一些不足之处，但是绝大部分工作人员基于领导的法定职位及工作压力，想言而不敢言，不敢轻易地表达自己的看法，致使工作中缺乏信心和动力，最终影响整个中心的工作效率。所以，财务共享服务中心必须要制定一个有效的沟通机制。

事前沟通：良好的沟通是顺利开展工作的基础，对财务共享服务中心进行绩效评价，考核目标和考核制度是企业管理层需要慎重考量的，考量确定目标后，上级向下级传达绩效考核指标任务时要保证能够准确及时下达到个人。针对考核制度、考核指标、考核方法，都要一一向员工做好宣传与沟通。

事中沟通：在实际评价运行过程中，需要时刻保证管理层与员工的沟通是畅通无阻的。这就需要设置一定的组织机构对绩效评价各个环节的工作时刻保持关注，针对遇到的阻碍或发现的问题，及时向领导以及员工进行沟通。

事后沟通：绩效评价结果出来后，要对绩效评价结果进行分析，上级要向下级员工反馈结果、指出优点与不足。此外，下级向上级反馈问题也要开通一定的绿色通道，提供匿名或者实名反馈通道供员工选择，上级收到员工反馈信

息必须要在规定时间内与员工进行沟通。

只有制定了良好有效的沟通机制，在财务共享服务中心绩效评价的任何环节，才能保证在绩效评价过程中可以及时协商、反馈问题、解决问题，提高工作的效率，保证财务共享服务中心绩效评价的有效运行。

第 6 章 结论与展望

6.1 结论

财务共享服务中心作为一种新模式,即大型企业集团在信息技术的支撑下,通过将传统的会计核算职能聚集到共享中心,成立一个新的主体单元,对财务信息进行集中统一的收集与处理,使得会计核算更加规范标准,也使得财务信息能够实现共享,集中处理整个集团的财务核算工作。随着现代信息技术的进步及先进管理制度的传播与分享,越来越多的大型企业都通过这种模式对企业的各子公司及项目部实施更加有效的财务管控,既节约了成本,也提高了工作效率^[61]。

本文通过研究借鉴国内外关于这种新模式的研究成果,重点对 W 集团财务共享服务中心的绩效评价体系进行构建并运用测评。首先,笔者对财务共享服务中心的绩效评价方法及可行性分析介绍后,依据平衡记分卡、关键性指标分析法、层次分析法构建了财务共享服务中心绩效评价的体系。一方面,通过结合 W 集团财务共享服务中心的具体运营情况设计了基于平衡记分卡的 KPI 指标,从四个维度共设计了 14 个关键性的指标,通过从 W 集团财务共享服务中心的事业报告书及财务报告中收集整理数据进行指标测评。另一方面,基于层次分析法构建权重分配模型,利用德尔菲法对专家进行问卷调查,结合调查结果进行判断矩阵的分析,最终计算出总体层次综合绩效权重分配以及各维度具体指标的权重分配情况,且对计算结果进行一致性检测。再次,笔者针对 W 集团财务共享服务中心绩效测评结果进行了运用分析,测评指标数据主要来源于 W 集团财务共享服务中心事业报告书及财务报告,指标权重的数据来源主要是对财务共享服务领域专家的问卷调查。经过指标测评结果及权重分析笔者发现, W 集团财务共享服务中心在财务成本管理、客户服务质量、业务处理效率及人员培养管理上仍有些许缺陷。最后,笔者也从财务成本管理、客户服务质量、业务处理效率、人员培养管理四个方面对 W 集团绩效的改进提升方面提出了一些建议的思路,对保证 W 集团财务共享服务的有效运行具有一定的现实意义。

6.2 展望

对 W 集团财务共享服务中心绩效评价体系的构建及测评结果的运用,由于笔者专业知识能力不够,以及没有深入透彻地对整个财务共享服务中心的运行及管理情况进行跟踪分析,所以在绩效评价体系的构建方面还有很多不足之处,对发现的问题及改进的思路只是本文基于国内外学者的研究成果进行分析,结合 W 集团的具体情况所提出的。此外,本文仅限于对 W 集团财务共享服务中心的实例进行研究,对于其他企业来说,由于发展环境及未来发展战略的不同,在借鉴的同时还需要多结合自身的实际情况进行研究。笔者对 W 集团财务共享服务中心构建的绩效评价体系还需要不断完善才能运用,对于其他房地产企业来说,有一定的借鉴意义,但是仍需结合自身实际来构建并逐步完善。

各个企业业务服务范围及企业发展规模存在一定差异,其绩效评价的方法及体系的构建也存在不同之处,设定的绩效评价指标也会有差别,因此各个企业在进行绩效评价指标体系构建时具有一定的主观决定性,由此作出的绩效评价结果必然会存有差异。由于财务共享服务中心在国内运用实施的时间不长,许多大型企业还没有普及实施这种新模式,所以对于绩效评价体系的构建情况没有完整的理论体系,加上笔者的研究水平有限,论文在绩效评价相关理论的阐述方面还有很多不完善的地方需要改进。在今后的学习和工作中,笔者将持续保持对财务共享服务中心绩效评价体系构建方面的研究状况,结合国内外专业学者的研究更好的完善绩效评价体系。

致 谢

对财务共享服务的研究兴趣主要来源于导师平时给我们分享的财务相关的热点，以及学习之余与大学同学的话题讨论。财务共享服务作为新的热点话题，我个人觉得是一个比较新颖的写作主题，对其进行研究比较契合时代的发展进步。在这里要对我论文写作进行指导和帮助的老师同学进行感谢。

首先，我很荣幸在研究生学习阶段遇到了一位对待工作认真负责、学术功底扎实的好导师，从论文研究方向、目标案例公司的确定、论文题目的完善、写作框架的改善、写作内容等方面，王加灿老师都给了我很多启发。我还要特别感谢我的实践导师及其同事，还有我的大学及研究生老师们，他们对我问卷调查的设计及回收有很大的帮助。

其次，还要感谢我的大学同学们。在读研期间，我们继续保持联系，加强学习交流，经常讨论学习中遇到的各种问题及专业相关的热点问题。在财务共享服务的选题上雷海椰同学给予了我很大的帮助。

最后，要感谢刘同成、许渊、张思怡、陈琦、苏阳、梁绣等同学在我论文写作的过程中给予了我很大的帮助。也感谢室友、闺蜜、男朋友在生活上给我的关心和照顾，让我将更多的时间和精力放在毕业论文的完成上。

感谢身边所有关心我学习生活的师长、亲朋的帮助！

苏媛心
2018 年 5 月

参考文献

- [1] 谢朝静.浅析企业集团财务共享服务中心的建设[J].财经界, 2015(22):142.
- [2] 王小琛.集团企业财务共享服务中心的构建及实践研究--以MN集团为例[D].首都经济贸易大学, 2016.
- [3] Robert W.Gunn,David P.Carberry,Robert Frigo,etal.Shared Services:Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J].Management Accounting,1993(60).
- [4] Moiler P.Implementing Shared Services in Europe[J].Treasury Management International,1997(07).
- [5] Andersen,A. Insights on European Shared Services Operations[J]. American Economic Review, 1997(10 -2) :253~256.
- [6] Lusk,J.S.and M.J.Harmer. Shared Services: Adding Value to the Business Units[J].3rd Edition.New York,NY: John Wiley & Sons Inc,1999(10)61~76.
- [7] Grant,F.and J.Delvin. A Using Existing Modeling Techniques for Manufacturing Process Reengineering: A Case Study[J].Computers in Industry,1999(8-1) : 102~111.
- [8] Janssen,M.and A.Joha. Emerging Shared Service Organizations and the Service—oriented Enterprise: Critical Management Issues[J].Strategic Outsourcing : An International Journal,2008(16-1) : 35~49.
- [9] Cecil.B.Shared services moving beyond success[J].Strategic Finance,2000(81-10):8~64.
- [10] Li Sun, Tao Xue. Research on the Construction of ERP Mode of Enterprise Groups[J]. Trans Tech Publications,2014(10):4528~4531.
- [11] Dan Wang. The Application Status and Countermeasures of Enterprise Group Financial Shared Services Model—Pacific Insurance Companies[J]. Scientific Research Publishing,2016(10):741~747.
- [12] Ioan Petrisor, Diana Cozmiuc. Specific Models for Romanian Companies - Finance Shared Services[J] Elsevier Ltd,2016(10):159~165.
- [13] 于跃.财务转型始于共享[J].新理财, 2016(09):51~52.
- [14] 张庆龙.中国企业集团财务共享中心:案例启示与对策思考[J].会计之友, 2015 (22) :2~7.
- [15] 张建龙, 刘军栋.大型房地产企业财务共享服务中心建设初探[J].当代经济, 2014 (2): 120~121.
- [16] 吴善森.房地产企业集团化财务管理模式探讨[J].财经界, 2013 (22): 169+258.
- [17] 方四珍.房地产企业集团化财务管理模式探讨[J].广东科技, 2014 (22): 24~25.
- [18] 周永魁.浅谈房地产企业集团财务管理模式[J].中国乡镇企业会计, 2013 (09): 84~85.
- [19] 贾如, 余璐.财务共享服务模式在我国企业集团的应用—以海尔集团为例[J].绿色财会, 2016 (04): 12~15.

- [20] 梁毕明, 徐佳.四川长虹财务共享做法浅析[J].财务与会计, 2016 (23): 49.
- [21] 赵晓铃, 丘云琳.集团财务共享服务模式的效益分析——以中兴通讯为例[J].会计之友, 2014 (22): 61~65.
- [22] 程平, 赵敬兰.大数据时代基于云会计的财务共享中心绩效管理[J].会计之友, 2017(04): 130~133.
- [23] 李伟, 欧玲.企业财务共享中心绩效评价研究——基于平衡计分卡[J].对外经贸, 2017 (11):155~160.
- [24] 罗丹.浅析财务共享服务模式对绩效评价的影响[J].时代金融, 2018 (03): 189+197.
- [25] 徐杰, 张强.基于BSC与DEMATEL法的财务共享服务中心绩效评价指标体系研究[J].科技与经济, 2018 (01): 61~65.
- [26] 许海峰.大数据背景下集团财务共享服务中心的构建探析[J].当代会计, 2016 (08): 25~26.
- [27] 李树斌.企业财务共享服务中心模式研究[J].合作经济与科技, 2015 (14): 151~152.
- [28] 连长嵩.中兴通讯集团财务共享服务中心建设问题研究[D].首都经济贸易大学, 2013.
- [29] 刘金莉.基于EVA—BSC民营企业绩效评价研究——以A公司为例[D].石河子大学, 2016.
- [30] 郑星.集团公司财务共享服务中心的系统构建研究[D].首都经济贸易大学, 2016.
- [31] 盖晶晶.关于集团企业财务共享服务的研究[D].河北经贸大学, 2016.
- [32] 许志青.M公司中国财务共享服务中心运作研究[D].苏州大学, 2016.
- [33] 陈纬.财务未来之路——建立财务共享服务中心的思考[J].中国总会计师, 2015 (09): 53~55.
- [34] 韩焯.施耐德电气财务共享服务中心管理问题对策研究[D].哈尔滨工业大学, 2015.
- [35] 刘庆锴.CG集团财务共享服务中心建立与实施方案研究[D].华中科技大学, 2013.
- [36] 张延平.浅析财务共享服务中心对企业财务人员的影响[J].商场现代化, 2017(07): 206~207.
- [37] 邵清君.关于企业建设财务共享中心的探讨[J].经贸实践, 2017 (19): 265~266.
- [38] 吴绍敏.GN集团财务共享服务中心绩效考核改进方案研究[D].华中科技大学, 2015.
- [39] 尚兆龙.奥的斯电梯公司应付账款共享服务模式的优化研究[D].天津大学, 2014.
- [40] 马艳.企业绩效评价研究[D].长安大学, 2016.
- [41] 王嘉言.绩效沟通——绩效管理的纽带[J].新商务周刊, 2016 (07): 128~130.
- [42] 骆名扬.基于信息化的A集团财务共享服务中心构建研究[D].中国海洋大学, 2014.
- [43] 夏洁玉.基于平衡计分卡的A商业银行绩效评价研究[D].安徽大学, 2017.
- [44] 李蓓.模糊AHP在管理信息系统中的应用研究[D].中国地质大学, 2014.
- [45] 张泽勇.企业集团财务共享服务中心的优化研究[J].中国商论, 2016 (11): 58~59.
- [46] 苏皓琳.西安供电公司本部绩效考核研究[D].华北电力大学, 2017.
- [47] 唐彬.企业集团财务共享服务的流程再造的深入研究[J].商场现代化, 2017 (14): 225~226.
- [48] 房亚男.基于云计算背景下集团公司财务共享的建设研究——以中兴通讯“财务云”为例[D].南京财经大学, 2016.
- [49] 杨明慧.财务共享服务在A集团公司的实施研究[D].对外经济贸易大学, 2015.

- [50] 王文欣.财务共享服务模式在我国集团企业应用问题的探讨[J].当代会计, 2016 (05): 52~53.
- [51] 饶婷.财务共享服务中心在我国企业中的应用研究——以太奇教育科技有限公司为例[D].华东交通大学, 2015.
- [52] 王鹏.浅析集团财务共享服务中心实施--以中免集团财务共享为例[J].经营者, 2016(05): 77~78.
- [53] 蔡广森.DMSH集团公司财务管理模式研究[D].天津大学, 2015.
- [54] 高国雄.铁路运输企业财务转型:财务共享服务中心构建研究[J].商业会计, 2017 (12): 47~50.
- [55] 李焕花.对我国企业集团实施财务共享服务的思考[J].商业会计, 2016 (17): 106~107.
- [56] 于洋.DP公司财务共享服务中心构建研究[D].郑州大学, 2016.
- [57] 刘艳.A企业财务共享中心构建中的涉税财务风险研究[D].湖南大学, 2013.
- [58] 张莉莉.财务共享中心建设中的经验与困惑[J].施工企业管理, 2017 (04): 86~88.
- [59] 刘俊勇, 韩琦, 杨笑玉.DD集团建立财务共享服务中心的实践与启示[J].财务与会计, 2015 (06): 32~35.
- [60] 陈开霞.建筑企业员工绩效考核对策研究[J].现代商贸工业, 2014 (12): 93~94.
- [61] 聂小英.企业财务共享服务发展的可行性[J].企业改革与管理, 2016 (17): 167.

附录 A

评分标准说明：1同样重要，3稍微重要，5比较重要，7十分重要，9绝对重要，2/4/6/8居于上述标准中间值。

表 A1 总体层次各维度对比

以下因素对比，它们对于财务共享服务中心综合绩效评价的相对重要性程度如何？										
评分标准	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
总体层次	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与发展维度						
财务维度										
客户维度										
内部流程维度										
学习与发展维度										

表 A2 财务维度各指标对比

以下因素对比，它们对于财务共享服务中心财务维度绩效评价的相对重要性程度如何？										
评分标准	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
财务维度	成本费用利润率	运营成本变动率	中心系统费用率							
成本费用利润率										
运营成本变动率										
中心系统费用率										

表 A3 客户维度各指标对比

以下因素对比，它们对于财务共享服务中心客户维度绩效评价的相对重要性程度如何？										
评分标准	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
客户维度	应收账款周转率	付款周期比率	客户满意度							
应收账款周转率										
付款周期比率										
客户满意度										

附录

表 A4 内部流程维度各指标对比

以下因素对比，它们对于财务共享服务中心内部流程维度绩效评价的相对重要性程度									
评分标准	1	2	3	4	5	6	7	8	9
内部流程维度	凭证数量	档案数量	付款总金额	报销用户量	人均效能				
凭证数量新增率									
档案数量新增率									
付款总金额变动率									
报销用户量变动率									
人均效能审核率									

表 A5 学习与发展维度各指标对比

以下因素对比，它们对于财务共享服务中心学习与发展维度绩效评价的相对重要性程度									
评分标准	1	2	3	4	5	6	7	8	9
学习与发展维度	员工学历及来源对比率	人才培养变动率	人才输出变动率						
员工学历及来源对比率									
人才培养变动率									
人才输出变动率									