

分类号

密级

U D C

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 海尔智家财务共享服务中心绩效评价研究

研究生姓名: 李睿

指导教师姓名、职称: 周德良 副教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2024年6月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，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。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了谢意。

学位论文作者签名： 李睿 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 周德良 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 郭喜明 签字日期： 2024.6.1

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李睿 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 周德良 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 郭喜明 签字日期： 2024.6.1

**Research on performance evaluation of
Haier Smart Home Financial Shared
Service Center**

Candidate : Li Rui

Supervisor: Zhou Deliang

摘要

随着国内共享时代的到来,企业财务管理模式也随之发生巨大变革,财务共享的先进管理理念逐步引入我国大型公司。相较传统财务管理方法,财务共享服务中心通常能够通过规模化、标准化的运作模式降低企业的财务运营成本。这包括减少人力资源成本、节约 IT 基础设施和软件开支,以及优化流程,降低错误成本。对于企业来说,通过将财务活动集中到一个财务共享服务中心,能够更轻松地监控和管理财务流程、更好地了解业务状况、识别潜在风险,并及时采取相应措施。面对当前国内经济环境较差,企业逐渐涉及跨国、跨境业务的实际情况,各大企业急需建立一套属于自己的财务共享服务中心绩效评价体系,不断优化与改进,以期更加适配企业发展战略。

首先,本文系统梳理了财务共享、财务共享服务中心、绩效评价的相关概念,阐明业财融合理论、资源配置理论和规模经济理论的内容并将其作为理论基础,为后续绩效评价和优化建议提供思路。其次,介绍海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状,剖析问题及原因。在引入平衡计分卡的基础上,结合 AHP(层次分析法)构建绩效评价体系。再次,使用模糊综合评价法对海尔智家财务共享服务中心绩效进行评价,并分析其评价结果。最后,基于平衡计分卡的四个维度分别给出针对性的优化建议。财务维度要加强资金管理,核心业务引入区块链技术;客户维度要提升服务质量,加强客户沟通;内部流程维度要优化业务流程,改进系统功能;学习与成长维度要优化核心人才管理,提高创新观点采纳率。

本文的研究丰富了财务共享服务中心的绩效评价理论,为制造业企业财务共享服务中心绩效评价体系提供参考框架。此外,拓展财务共享服务中心绩效评价研究的应用,以海尔智家财务共享服务中心作为具体案例,采用 AHP(层次分析法)与模糊综合评价法评价其绩效。在细致分析的基础上,针对其存在的短板,提出了切实可行的优化建议。这些研究不仅有助于提升海尔智家财务共享服务中心的运营效率,也为后续同类型财务共享服务中心提供参考借鉴。

关键词: 财务共享服务中心 绩效评价 平衡计分卡 海尔智家

Abstract

With the arrival of the domestic sharing era, the enterprise financial management mode has also undergone great changes, and the advanced management concept of financial sharing has been gradually introduced into large companies in China. Compared with traditional financial management methods, financial shared service centers are usually able to reduce the financial operating costs of enterprises through a scaled and standardised mode of operation. This includes reducing human resource costs, saving IT infrastructure and software expenses, and optimising processes to reduce the cost of errors. For enterprises, by centralising financial activities in a financial shared service center, they can more easily manage and monitor financial processes, better understand business conditions, identify potential risks and take timely action. In the face of the current domestic economic environment is poor, enterprises gradually involved in multinational and cross-border business reality, the major enterprises need to establish a set of their own financial shared service center performance evaluation system, and constantly optimize and improve, in order to be more suitable for the development strategy of the enterprise.

Firstly, this paper systematically sorted out the relevant concepts of financial sharing, financial shared service center and performance

evaluation, clarified the contents of the theory of industry-finance integration, resource allocation theory and economy of scale theory as the theoretical basis, and provided ideas for the subsequent performance evaluation and optimization suggestions. Secondly, it introduces the current situation of performance evaluation of Haier Smart Home Financial Shared Service Center, and analyses the problems and reasons. On the basis of balanced scorecard, AHP (hierarchical analysis method) is used to construct the performance evaluation system. Again, the fuzzy comprehensive evaluation method is used to evaluate the performance of Haier Smart Home Financial Shared Service Center and analyse the evaluation results. Finally, targeted optimisation suggestions are given based on each of the four dimensions of the balanced scorecard. The financial dimension should strengthen fund management and introduce blockchain technology in the core business; the customer dimension should improve service quality and enhance customer communication; the internal process dimension should optimise business processes and improve system functions; and the learning and growth dimension should optimise the management of core talents and improve the adoption rate of innovative ideas.

The research in this paper enriches the performance evaluation theory of financial shared service center and provides a reference framework for the performance evaluation system of financial shared

service center in manufacturing enterprises. In addition, it expands the application of financial shared service center performance evaluation research, taking Haier Smart Home financial shared service center as a specific case, and evaluates its performance using AHP (hierarchical analysis method) and fuzzy comprehensive evaluation method. Based on the detailed analysis, practical optimisation suggestions are put forward to address its shortcomings. These studies not only help to improve the operational efficiency of Haier Smart Home Financial Shared Service Center, but also provide reference for subsequent financial shared service centers of the same type.

Keywords: Financial shared service center ; Performance evaluation ;
Balanced scorecard; Haier Smart Home

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 文献述评.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 文献评析.....	7
1.4 研究内容与方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	8
1.5 主要创新点.....	11
2 相关概念及理论基础	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 财务共享.....	12
2.1.2 财务共享服务中心.....	12
2.1.3 绩效评价.....	12
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 业财融合理论.....	13
2.2.2 资源配置理论.....	14
2.2.3 规模经济理论.....	14
3 海尔智家财务共享服务中心及其绩效评价现状分析	16
3.1 海尔智家简介.....	16
3.2 海尔智家财务共享服务中心概况.....	16
3.3 海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状及问题分析.....	17

3.3.1 海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状	17
3.3.2 海尔智家财务共享服务中心绩效评价问题分析	18
3.4 引入平衡计分卡构建评价体系的必要性及可行性	19
3.4.1 必要性分析	19
3.4.2 可行性分析	19
4 海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系构建	21
4.1 财务共享服务中心绩效评价体系构建的目标及原则	21
4.1.1 构建的目标	21
4.1.2 构建的原则	21
4.2 基于平衡计分卡的绩效评价指标筛选	22
4.2.1 基于财务维度的绩效评价指标	22
4.2.2 基于客户维度的绩效评价指标	23
4.2.3 基于内部流程维度的绩效评价指标	24
4.2.4 基于学习与成长维度的绩效评价指标	25
4.3 海尔智家财务共享服务中心绩效评价权重确定	27
4.3.1 建立层次分析模型	27
4.3.2 财务共享服务中心绩效评价权重测算	27
5 海尔智家财务共享服务中心绩效的模糊综合评价	33
5.1 设计调查问卷与回收	33
5.2 海尔智家财务共享服务中心绩效评价综合评价指标综合评价	34
5.2.1 构造评价指标隶属度矩阵	34
5.2.2 模糊综合评价结果计算	35
5.3 模糊综合评价结果分析	36
5.3.1 财务共享服务中心总体层面分析	36
5.3.2 财务层面分析	37
5.3.3 客户层面分析	37
5.3.4 内部流程层面分析	37
5.3.5 学习与成长层面分析	38
6 海尔智家财务共享服务中心绩效的优化建议	39

6.1 财务维度	39
6.1.1 加强资金管理	39
6.1.2 核心业务引入区块链技术	39
6.2 客户维度	39
6.2.1 提升服务质量	39
6.2.2 加强客户沟通	40
6.3 内部流程维度	40
6.3.1 优化业务流程	40
6.3.2 改进系统功能	40
6.4 学习与成长维度	41
6.4.1 优化核心人才管理	41
6.4.2 提高创新观点采纳率	41
7 结语	42
7.1 研究结论	42
7.2 研究的局限与展望	42
参考文献	44
附录	47
后记	51

1 绪 论

1.1 研究背景

20 世纪末至今，随着欧美国家经营成本的不断攀升，跨国企业将目光瞄向了东亚、东南亚等发展中国家集中区域，将分公司、办事处、工厂等设立在此，而降低成本的同时如何进行有效管理也成为了企业面临的紧迫问题。与此同时，在经济全球化的大环境下，大型公司传统财务管理体制弊端日渐显现，包括信息不透明、缺乏灵活性、高成本、低效率等。因此企业需要一种更集中、更统一的管理模式来提高效率和协调性。随着信息技术的迅猛发展，云计算、大数据分析、自动化等新技术的出现为企业提供了新的管理工具和手段。这些技术可以帮助企业实现财务流程的标准化、自动化和集中化，从而提高效率和减少成本，财务共享服务中心应运而生。

当前各大跨国公司陆续建立财务共享服务中心，力图为企业提供标准化的财务服务和流程，从而提高管理效率和一致性，集中资源和专业人才，提升财务服务的质量和水平。财务共享服务中心不仅在公司微观层面发挥了重要作用，其还可以更好地支持业务发展和管理决策，增强企业的竞争力和可持续发展能力。根据最新数据资料，在全世界范围内的上市公司中，超 9 成已拥有其独立的财务共享服务中心，国内也有超 7 成已完成建设或正在建设中。企业中基础性的数据处理工作交由财务共享服务中心统一计算，将会大幅度减少企业在流程化问题上所遇到的冗余问题，达到企业降本增效和降低风险的目的。

海尔智家主要从事家用电器的生产与销售，包括但不限于电冰箱、空调、电视机等，在全球创牌中形成了“研发+智造+营销”三位一体的全球化运营体系，拥有多个研发中心与大型产业园，业务覆盖 200 余个国家和地区，服务 10 亿用户家庭。随着电器市场的日趋饱和，海尔智家也紧跟行业发展对公司发展战略做出适时调整，以谋求企业的高效发展。同其他大型上市公司一样，海尔智家早早着手构建自己的财务共享服务中心，以集中化代替分散处理，更好地管理和监控财务活动，及时发现和解决问题，降低人力和运营成本，实现规模经济。

财务共享服务中心可以避免资源的重复配置与浪费，提升资源利用效率，但其在实际运行效果和绩效评价结果应该从不同维度进行评估，一套与之相匹配的

绩效评价体系对于财务共享服务中心来说是非常重要的,合适的绩效评价体系可以提升工作质量和效率,激励员工的积极性,发现其存在的优势和不足,从而适时制定发展和改进策略。海尔智家财务共享服务中心于 2007 年建立,一直以传统绩效评价体系作为主体绩效评价方法,没有紧随市场变化和自身发展加以改进,导致海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系逐渐失去应有的评价效果。所以本文通过评析海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状以及不足,结合平衡计分卡构建一套适用于海尔智家财务共享服务中心的绩效评价体系,为其提供有效的数据支持和参考,辅助决策制定,推动其持续发展和进步。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文拟在整理、分析国内外相关文献的基础上,以海尔智家财务共享服务中心为研究对象,融入平衡计分卡的管理理念,结合海尔智家实际情况借助 AHP(层次分析法)建立更加适配的绩效评价体系,通过模糊综合评价法对海尔智家财务共享服务中心绩效进行综合评价,发现其绩效评价体系不足的同时,给出针对绩效评价体系改进的具体建议。从而助推海尔智家财务共享服务中心发展,辅助企业决策制定,推动持续发展,并为其他同类型企业的财务共享服务中心提供决策参考和理论指导。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

第一,以往对于财务共享服务中心的研究大多集中在实践经验方面,对于绩效评价领域涉足较少,本文以海尔智家财务共享服务中心为案例对象,结合其自身情况,对其进行绩效评价和优化建议,丰富了该领域研究内容。第二,在绩效评价体系构建过程中融入平衡计分卡,选择与其最适配的核心指标,运用 AHP 确定指标权重搭建指标体系,为后续研究提供方法论支持。

(2) 实践意义

第一,本文结合海尔智家财务共享服务中心实际情况,分析其问题,构建基

于平衡计分卡的绩效评价体系。帮助其实施有效的绩效评价，合理配置财务共享服务中心的资源，更好地管理和监控财务活动，及时发现和解决问题，提高对财务运作的控制能力。第二，构建和完善海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系，可以为同类型企业提供模板，进而推动国内制造业企业财务共享服务中心的发展。第三，利用模糊综合评价法对构建的绩效评价体系进行评价，剖析背后原因，给出具有针对性的提升建议，保障其在市场中的长足竞争力，也为其他同类型企业发展提供经验证据。

1.3 文献述评

将现有文献分为国内和国外两个方面，并分别从“共享服务发展的相关研究、财务共享服务中心构建的相关研究和财务共享服务中心绩效评价的相关研究”出发，对相关文献进行系统梳理，为后续分析奠定基础。

1.3.1 国外研究现状

在阅读大量相关文献后，本文将从共享服务发展、财务共享服务中心构建和财务共享服务中心绩效评价三方面对国外学者的研究观点进行总结。

(1) 共享服务发展的相关研究

关于共享服务的起源，可以追溯到上世纪九十年代。Hammer（1990）最先提出流程再造理论，他强调企业各类机构的精简与内部的协调配合，在有限的资源使用情况下更多的为企业创造实质性效益。正式的共享服务概念由 Gunn 等（1993）提出，强调将各部门的共通工作内容打包、共同打理，优化臃肿的公司结构，以更好地提升企业效益。Petal（1997）提出共享服务部门要作为一个独立运营部分，为企业其他部门提供各项经济支持。这一理论成为财务领域共享服务理论普及的先驱，随着企业实践日渐发展，共享服务中心凭借其得天独厚的优势逐渐成为企业不可或缺的重要部分。Bryan（2002）指出共享服务可以解放出大量原本从事简单管理工作的人员，这批人员可以用于公司其他主营业务，提升工作效率，简化冗杂部门的同时，让公司进一步在市场中提升其竞争力。Squilla 等（2017）表示不能将共享服务中心作为一个单纯的部门，而是要将其打造成高度独立且专业化的组织，以为公司进一步发展提供助力。

（2）财务共享服务中心构建的相关研究

在当前经济全球一体化的大环境下，大多数公司已建成或在建财务共享服务中心，但行业与行业之间、国家与国家之间、乃至运营模式和战略方向等的不同都会导致企业财务共享服务中心的截然不同。Denburgh 和 Gagna（2000）提出共享服务适用于企业内部，也可用于公司的对外服务，企业在条件允许的情况下应该积极发展财务共享服务中心，以应对将来可能面临的各项重大财务问题。Karimah（2009）等人对某能源企业财务共享服务中心的建设过程进行了系统性的分析，发现并归纳其问题与不足，给出针对性的提升措施，为其他能源企业的系统建设提供了参考。Shen 和 Lv（2016）研究了大量房地产行业案例，归纳并总结建筑行业财务共享服务中心的运营模式，构建了与该类型行业适配的模型，有助于建筑企业建立财务共享服务中心进行借鉴。Ma 和 Li（2013）建立了针对产业园的财务共享服务中心模型，在实际生产生活中投入使用并取得了一定的成效，可作为未来其他产业平台建设的参考。Zheng 等（2011）使用共享服务模式，解决了当前高校合并后因管理体制、行政部门变动等因素导致的财务绩效持续走低的情况，通过构建财务共享服务中心为大学合并后的快速规范化提供支撑，强化了高校财务管理能力。

（3）财务共享服务中心绩效评价的相关研究

随着财务共享服务中心的兴起，部分学者也开始关注其绩效评价研究。针对财务共享服务中心绩效评价的难题，Yun 等（2010）采用 PCA 与 PSO 相结合的综合评估模型进行评价。Janie 等（2013）对某化工企业财务共享服务中心绩效评价体系进行了评析，并针对其不足搭建了新的模型，力图在模型实际使用中可以及时发现员工工作中存在的问题和改进机会，帮助企业改进工作流程和提升组织效率。Ke 等（2017）对金融业、银行业等多个相关行业的财务共享服务中心建设情况进行了深入调研。在充分了解各行业现状的基础上，他们对现有的绩效评价体系进行了精细化改进，旨在构建更为高效和贴切的评价机制。此次改进不仅提升了绩效评价体系的适用性，也为相关行业的财务共享服务中心提供了更为科学的管理依据。

在平衡计分卡应用于财务共享服务中心绩效评价方面，Kaplan 和 Norton（1992）将多家公司的绩效评价方法进行对比分析，提出了“平衡计分卡”这一

绩效评价框架。由于这一框架将财务指标和非财务指标进行结合，并分为四个维度进行评价，颠覆了此前唯财务指标论的评价模式，得到了广泛关注和使用，而后再进行不断完善。Janie C 等（2013）研究了基于平衡计分卡的绩效考核评价体系，发现使用后有助于员工关注降本增效问题。Tsai 等（2020）认为平衡计分卡对于企业财务运营、相关指标选取等层面具有卓越帮助，借助此工具构建的财务共享服务中心绩效评价体系，有助于实现企业长足发展。

1.3.2 国内研究现状

在阅读大量相关文献后，本文将从共享服务发展、财务共享服务中心构建和财务共享服务中心绩效评价三方面对国内学者的研究观点进行总结。

（1）共享服务发展的相关研究

共享服务作为一种新型管理方式，因颠覆了以往传统财务管理的低效率和高浪费，受到学者们的广泛关注。张高峰等（2003）认为，从形式上来说，共享服务是管理模式的一次革命，它不同于传统财务管理方法，它为公司每一个部门提供服务。另外，陈虎等（2014）提出信息化的发展催生了财务共享，这不单对企业是一个挑战，对员工也同样有着新的要求，他们需要在学习共享服务理论知识的同时，更新自己的财务技术，更好的完成本职工作。陈翼（2018）表明，随着信息化的发展，共享服务态势也会水涨船高。鉴于此，王珂和喻璐（2023）指出，应该完善共享服务中心的建设，加大数字化、智能化应用，支撑企业整体发展。从共享服务实施成效层面来看，钟浩（2023）指出，共享服务中心建设将会降低会计师事务所成本，提质增效，提升会计师事务所的行业竞争力。谢志华等（2023）提出，企业集团要实现全面共享服务，为企业的预测与规划、执行与控制、考核与评价的管理活动全过程提供决策有用信息。

（2）财务共享服务中心构建的相关研究

在共享服务中心的研究基础上，学术界开始对财务共享服务中心进行研究。然而，不同时期、不同行业背景下企业财务共享服务中心的构建方式不尽相同，学者们在此领域进行了大量的理论与实证研究。熊磊（2015）认为财务共享服务中心提供了一种成本效益高、专业化、灵活性强的财务解决方案，能够帮助企业降低风险、提高效率，并更好地适应市场变化和业务需求，因此越来越多的企业

正筹备建设。许汉友等（2016）认为在当前信息化大环境下，随着数字化转型、全球化需求、成本压力以及对专业化服务的需求不断增加，财务共享服务中心未来将结合大数据技术建设。同时，财务共享服务中心还应当结合企业实际情况进行构建，不可照搬照抄。陈潇怡和李颖（2017）指出企业通过建立适合自身的财务共享服务中心，将企业部分财务工作集约化处理，可以极大提升企业工作效率。

鉴于财务共享服务中心的优势，学者们开始研究如何更好地发挥其作用。毛华扬和李星星（2017）指出在信息化时代的大背景下，运用多元数据，建立基于网络的财务共享服务中心。王运运和胡本源（2017）着手财务共享服务中心建设的研究，修正从设计实施到后期运营效率全流程存在的问题。李闻一等（2020）认为财务共享服务中心的成功不仅包括高效的业务处理和优质的客户服务，还应该具备严格的合规性和风险管理、持续的改进和创新、专业化的团队和技术支持，透明的报告和沟通等特征。

（3）财务共享服务中心绩效评价的相关研究

目前，国内的财务共享服务中心正在迅速发展，为了能对其实施效果进行有效的测度与评价，少部分学者对财务共享服务中心的绩效评价体系进行了探讨。在相关研究中，大多数学者都采用了具体实例，通过对实例分析，得出了各种有效的绩效评价方法，引导财务共享服务中心更好地完成其战略目标，并对其进行持续的改善与优化。孙丽和朱晓蓉（2021）在对特定的集团案例进行分析之后发现，如果完成了对财务共享服务中心的绩效指标评价体系的构建，那么就能及时反馈中心的运营情况。与此同时，为保证财务共享服务中心长期稳定发展，在完成阶段性任务之后，需要及时反馈成效，方便及时调整企业目标绩效，更好地提升企业长期绩效管理。丁淑芹和王健邴（2022）将平衡计分卡与 AHP 相结合，指出在进行绩效评价时，要把内部流程改进和技术升级作为第一要务。从而保证在面对使用者时，能够为客户提供更好的服务，提升客户满意度，从而形成财务共享服务中心运营的一个良性循环，保障集团企业的未来发展。学者们在研究财务共享服务中心绩效评价时，也提出不少绩效评价改进措施。程平和赵敬兰（2017）融入多源数据构建模型，为财务共享服务中心的绩效评价开辟新路径。牛巍等（2019）以现实公司作为应用实例，引入平衡计分卡和 AHP 构建财务共享服务中心绩效评价体系，得到较好反馈。

1.3.3 文献评析

通过梳理相关文献发现,财务共享服务中心可以为企业提供标准化的财务服务,帮助企业更好地应对跨境财务管理的挑战。国内外学者主要探讨了共享服务为企业带来的便利,财务共享服务中心构建、战略方向和改进措施,并对绩效评价体系进行初步探索,这为本文提供了坚实的逻辑和理论基础,但现有研究仍有以下欠缺:第一,目前财务共享服务中心绩效评价的研究相对较少,没有成熟的理论体系;第二,现有研究对于财务共享服务中心绩效评价指标的选取大多集中于财务维度,对非财务指标关注较少,评价结果可能会有失公允。基于国内外学者的深入研究成果,本文以海尔智家财务共享服务中心为研究对象,通过构建一套系统且合理的绩效评价体系,期望能准确识别并指出该财务共享服务中心目前存在的不足,从而针对性地提出改进方案和优化建议。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文以海尔智家财务共享服务中心为研究对象,研究框架及各章节研究内容如下:

第一章是绪论。介绍了本文的研究目的及意义,通过对现有文献的梳理,将已有研究划分为国外与国内两大领域,系统阐述有关“共享服务发展、财务共享服务中心构建、财务共享服务中心绩效评价”的相关文献研究。进而阐述了本文研究内容,介绍了文献研究法、案例研究法、定量研究法等研究方法。

第二章是相关概念及理论基础。首先对财务共享、财务共享服务中心、绩效评价的概念进行了详尽介绍,深入阐述了业财融合理论、资源配置理论以及规模经济理论的基本原理,为后续的研究提供了坚实的理论基础。

第三章是海尔智家财务共享服务中心及其绩效评价现状分析。首先简介海尔智家及其财务共享服务中心概况。随后,对其财务共享服务中心的绩效评价现状进行了深入分析,剖析问题背后深层次的原因。在此基础上,探讨了引入平衡计分卡进行绩效评价体系构建的必要性及其可行性。

第四章是海尔智家财务共享服务中心绩效评价指标体系构建。首先明确了海尔智家财务共享服务中心绩效评价的目标，确定绩效评价指标体系的选择原则，设计四个维度具体绩效评价指标。在此基础上，利用AHP科学确定各项评价指标权重，从而系统地完成了海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系的构建工作。

第五章是对海尔智家财务共享服务中心绩效的模糊综合评价。基于上述绩效评价体系，运用模糊综合评价法对海尔智家财务共享服务中心绩效进行评价，并分析其评价结果。

第六章是海尔智家财务共享服务中心绩效的优化建议。本部分主要是根据上述不足，结合海尔智家财务共享服务中心实际的经营状况，分别从财务维度、客户维度、内部流程维度和学习与成长维度提出海尔智家财务共享服务中心绩效的优化建议。

第七章是结语。在深入分析后得出了一系列重要结论，也提出了现存不足并在此基础上展望了未来的研究方向。期待未来能够针对这些局限进行深入探究，从而推动该领域的持续进步。

1.4.2 研究方法

（1）文献研究法

文献研究法是一种系统性的研究方法，通过收集、分析和综合已有的文献资料来解决研究问题或验证研究假设。本文在搜集文献的基础上，查阅分析各种国内和国外文献，了解学术界对财务共享服务中心绩效评价的相关研究，确定财务共享服务中心绩效评价最新趋势，并对相关研究进行文献述评。在熟悉财务共享服务中心绩效评价相关研究的基础上，结合财务共享服务中心绩效评价理论基础，对海尔智家财务共享服务中心绩效进行深入探讨。

（2）案例研究法

案例研究法，即通过深入研究一个或多个具体的案例来理解、描述、分析和解释现象。案例对象可以是个人、组织、事件、项目或者任何其他可被研究的实体。它通常采用多种数据收集方法，包括文献研究、观察、访谈、问卷调查等，以获得全面的信息。在进行案例研究时，需要对案例进行详细的描述和分析，探索其中的因果关系、模式、趋势等，并尝试从中提取出普遍性的理论或原则。鉴

于海尔智家是家用电器制造业的龙头企业，且其财务共享服务中心也已运营多年，本文选取海尔智家财务共享服务中心作为研究对象，针对其绩效评价现状和问题进行分析并给出针对性的提升策略，希冀为促进电器行业乃至制造业长足发展提供经验借鉴。

（3）定量研究法

本文使用 AHP 和模糊综合评价法两种定量研究法。AHP 是一种多准则辅助决策工具，通过构造一个多层次的结构来分解错综复杂的决策场景，找到最优的解决方案。此外，还能将主观判断转化为可量化的数据，从而提升了决策的科学性和透明度。模糊综合评价法是多因素综合评价方法，主要用于处理因素之间存在模糊关系、难以量化或准确描述的情况。通过该方法，可以充分考虑各种因素的影响，并在不确定性条件下做出合理的评价和决策。以上两种定量研究法相结合得出的结果可以对海尔智家财务共享服务中心绩效评价提供数据支持，从而提出优化建议，为其长远发展奠定坚实基础。

根据以上研究内容和方法，本文研究框架如图 1.1 所示：

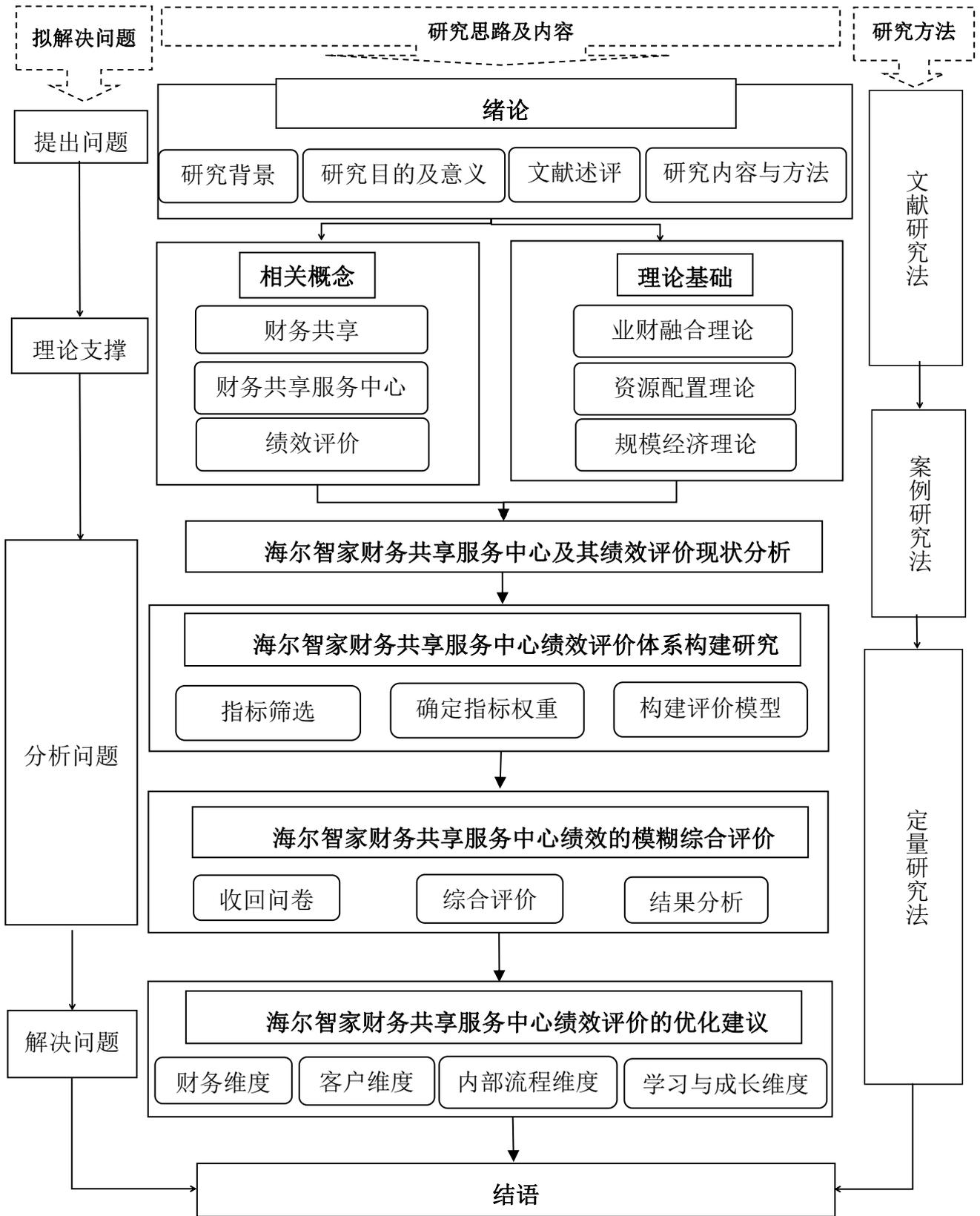


图1.1 研究框架

1.5 主要创新点

本文主要创新点可以归纳为以下两点：

第一，丰富财务共享服务中心绩效评价研究理论。既有研究多为实践经验，集中于完善财务共享服务中心构建，而财务共享服务中心绩效评价的文章较少。本文以海尔智家财务共享服务中心为案例，一定程度上扩充国内制造业企业财务共享服务中心绩效评价的研究。

第二，拓展财务共享服务中心绩效评价研究的应用。为深入剖析财务共享服务中心的绩效评价体系，本文以海尔智家财务共享服务中心作为具体案例，采用AHP与模糊综合评价法评价其绩效。在细致分析的基础上，针对其存在的短板，提出了切实可行的优化策略。这些研究不仅有助于提升海尔智家财务共享服务中心的运营效率，也为后续同类型财务共享服务中心提供参考借鉴。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 财务共享

财务共享是一种管理模式，旨在通过整合财务资源为组织提供高效的财务支持和服务。财务共享的目标包括降低财务成本、提高管理效率、减少风险、释放管理层负担，从而使组织更专注于核心业务和战略规划。在财务共享模式下，企业将原本分散在不同业务单元或部门中的财务职能和流程进行整合和集中管理，以实现成本效益、提高质量和效率，并促进资源最佳利用。这种模式通常借助先进的技术和信息系统来支持财务流程的自动化和优化，以提升绩效和服务质量。同时，财务共享还鼓励信息共享和协同合作，加强了企业内部各个部门之间的沟通与协作。不仅可以提高财务运作的效率和效益，还可以为组织提供更多战略性的支持和建议。

2.1.2 财务共享服务中心

财务共享服务中心是指企业内部设立的一个专门机构或部门，旨在集中管理和执行财务相关的业务活动，为整个组织提供专业化、高效率的财务支持和服务。该中心的职责包括但不限于财务账务处理、报表编制、预算管理、成本控制、内部控制和审计等。通过专业化团队和集中化服务，将业务活动信息集中于专门的机构部门，并按照规定的标准化流程和数字化工具进行业务处理，最终达到持续优化财务服务的效果。通过财务共享服务中心，企业可以实现财务流程的标准化和规范化，提高财务数据的准确性和一致性，同时降低财务成本，并提升财务管理的效率和效果。这种模式还促进了不同部门之间的信息共享和协同合作，加强了企业内部的沟通与协作。

2.1.3 绩效评价

绩效评价是一种系统性的评估过程，用于衡量个人、团队、组织或项目在特定目标和标准下所取得的成果和表现。以往的绩效评价更多地侧重于企业财务层面单一的评价，但是随着企业业务发展，绩效评价的应用范畴有了更加广阔的范围。就目前而言，绩效评价是一个系统性的过程、多维度评估的结果，它通常基于事先设定的目标、指标或标准进行，并涵盖多个方面，如工作质量、效率、创新能力、达成目标的能力等。绩效评价不仅仅是简单地总结工作成果，更是一种反思和改进的机制，可以帮助个人或组织识别出优势和改进空间，从而制定更好的发展策略和行动计划。绩效评价在不同的领域和层面都有应用，包括但不限于企业管理、教育、医疗保健、政府管理等。通过绩效评价，个人或组织可以更好地了解自身的现状和发展方向，从而提升工作效率、优化资源配置，实现个人成长或组织发展的目标。

2.2 理论基础

2.2.1 业财融合理论

业财融合理论是一种关于企业管理和财务管理相互融合的理论框架，旨在将企业战略目标与财务目标有机结合起来，以实现整体绩效的最大化。在传统的管理理论中，企业管理和财务管理往往被视为两个独立领域，但业财融合理论强调二者之间的密切联系和相互影响。

首先，业财融合理论强调了企业管理与财务管理之间的紧密关系。企业管理涉及确定和实施组织长期战略、目标和计划，而财务管理则关注资金筹集、投资和管理，以及财务绩效的评估。业财融合理论认为，企业管理决策的实施需要财务支持，而财务管理的目标应该与企业的战略目标保持一致，以实现整体的战略目标。此外，业财融合理论还强调了企业管理与财务管理之间的信息交流和沟通的重要性。管理者需要了解财务信息对企业战略和决策的影响，而财务部门也需要了解企业的战略目标和业务运营情况，以便提供有效的财务支持和建议。

其次，业财融合理论强调了财务信息在企业管理中的重要性。财务信息可以直观地反映企业的经营状况和财务健康情况，不仅是衡量企业绩效的重要指标，也是制定战略和决策的重要依据。通过财务信息，管理者可以评估企业的盈利能

力、资本结构、现金流量等方面的表现，并据此制定相应的管理策略和战略规划。

基于业财融合理论，本文将企业管理和财务管理相结合设定战略目标，并以设定好的战略为导向，结合平衡计分卡四个维度选取海尔智家财务共享服务中心绩效评价指标。

2.2.2 资源配置理论

资源配置理论源自经济学，指的是对有限资源进行有效分配以满足需求和实现最优化利用的理论体系。该理论探讨了在面临资源稀缺性的情况下，如何通过不同方式的分配和利用来最大化社会福利或个体利益。

资源包括各种生产要素，如劳动力、资本、土地和技术等，这些资源在经济活动中被用于生产各种产品和服务。由于资源是有限的，而需求是无限的，因此资源配置理论成为了经济学研究的重要课题之一。资源配置理论涉及多个方面，首先是效率性，资源配置理论关注如何在给定的资源条件下实现最大化的效率。这包括静态效率，即在给定资源条件下如何最大化产出；动态效率，即如何实现长期的资源配置优化。其次是公平性，资源配置理论也关注资源分配是否公平合理。这涉及到社会正义和公平原则，如需求公平、供给公平等。然后是市场机制，在资源配置理论中，市场机制起着至关重要的作用。通过市场机制，资源的分配可以通过供求关系和价格机制来实现，从而达到资源的有效配置。

基于资源配置理论，结合海尔智家财务共享服务中心实际情况，使用 AHP 考虑资源需求因素赋予不同权重，构建绩效评价体系，使得有限的资源尽可能多地应用于资源效益更大的指标。

2.2.3 规模经济理论

规模经济一般可划分为内外部两类。内部规模经济指的是随着生产规模的扩大，单位成本降低，这可以归因于生产过程中，固定资产的利用效率提高扩大了固定成本的摊销比例和专业化程度的提高以及技术进步所带来的效益增加等。外部规模经济则是指来自于整个行业范围内的规模扩大所带来的成本节约，这可能包括原材料的批量采购、运输成本的降低以及市场力量的影响等。

规模经济理论的核心观点之一是长期规模经济。在长期内，企业有更多的灵

活性来调整其生产规模以适应市场需求，因此可以更好地利用规模经济。在这种情况下，企业可能会逐渐扩大其规模，以降低单位成本，并在市场上获得竞争优势。这也促使市场上出现了少数大型企业垄断或垄断竞争的情况。然而，规模经济也有其局限性。当企业规模扩大到一定程度时，由于生产过程中出现的管理困难、生产要素之间的相互干扰、信息传递障碍等因素，可能会遇到递减规模经济的问题，即单位成本不再随着产量的增加而下降，甚至可能开始上升。

基于规模经济理论，本文在对财务共享服务中心提出优化建议时，考虑到既要通过引入区块链技术等方式扩大其规模控制成本，还要优化业务流程避免不必要的资源浪费。

3 海尔智家财务共享服务中心及其绩效评价现状分析

3.1 海尔智家简介

海尔智家，最初名为“青岛海尔股份有限公司”，成立于1984年，于1993年在上海证券交易所上市。至今，该公司业务遍布全球200多个国家和地区，为超过10亿用户家庭提供服务。

在全球产业环境下，2022年是各行业面临剧增压力的一年。由于海外市场通货膨胀等因素影响，许多行业细分赛道规模收缩，导致多家企业的经营数据出现了较大幅度的下滑，家电行业同样受到重创。据网站数据显示，2022年中国家电市场（不含3C）全渠道零售额为7649亿元，同比下降了5.3%；国内家电行业出口额为972.5亿美元，同比下降了6.9%。尽管面临诸多挑战，海尔智家依然实现了营收和利润双增长。

海尔智家在智能家居领域处于领先地位，通过其产品和解决方案，推动了我国智能家居产业的发展。作为国内首家提出智慧家庭概念的企业，海尔智家引领了整个行业的发展方向，推动了中国智能家居产业的创新和壮大。海尔智家不断进行技术创新和研发投入，推动了我国智能家居技术水平的提升。通过引入人工智能、物联网、大数据等先进技术，海尔智家的产品在智能化、便捷化、安全性等方面取得了显著进展，为我国智能家居产业的发展奠定了坚实基础。海尔智家不仅在国内拥有广泛的市场份额和影响力，还在国际市场上取得了不俗的成绩。其产品和解决方案走出国门，向全球输出中国智能家居的智慧和科技，提升了中国在国际智能家居市场上的地位和声誉。

海尔智家财务共享服务中心经过多年的发展，其管理模式与绩效评价体系也日趋完善。该体系工作内容除了会计核算与监督外，还介入企业的资金运作与决策。

3.2 海尔智家财务共享服务中心概况

自2007年海尔智家财务共享服务中心成立以来，经历了以下阶段。第一阶段是变革初创期，海尔智家财务共享服务中心作为集团战略发展规划的一部分，

目标在于改善集团内部的财务管理和资源配置效率。在这一阶段，财务共享服务中心开始着手统一各项流程、系统和会计科目，为后续的稳健发展奠定基础。第二阶段是稳健发展期，随着海尔智家业务的不断扩展，财务共享服务中心逐渐拓宽了其服务范畴，开始全球化运营，并引入了云抢单等创新服务方式。第三阶段是卓越引领期，此时结合“人单合一”与“小微众创”，进一步提升了财务共享服务中心的服务水平和效率。第四阶段是数智化转型期，财务共享服务中心正积极推动数字化转型，大力采纳和应用先进的数字化技术，以期实现全流程、全要素的数字化改革，从而构建强大的数字协同能力。这一系列的变革不仅彰显了海尔智家财务共享中心的不断创新和进步，也为未来的发展打下了坚实的基础，具体如图 3.1 所示。

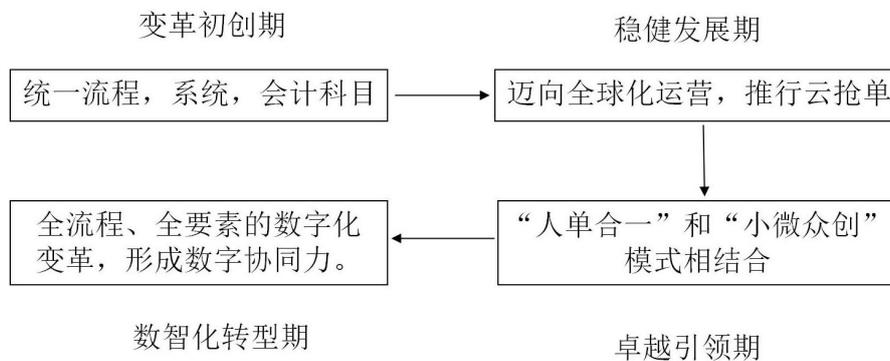


图 3.1 海尔智家财务共享服务中心建设历程

资料来源：网页资料整理

3.3 海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状及问题分析

3.3.1 海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状

过去海尔智家采用各子公司独立核算，并逐层上报管理结果，在总部进行统一汇总。随着企业不断做大做强，业务量逐渐增多，业务愈加繁杂涉及不同业务线。为避免延续以往财务管理模式带来的弊端，诸如集团财务部门的工作积压导致账务核算出现低效率高错误等问题，建立了财务共享服务中心。财务共享服务中心作为一种新型的财务管理模式，不仅可以准确高效的完成传统财务工作，还能在管理的视角进行资本运作和预算控制等方面的管理，这就要求绩效评价也随

之更新，当前绩效评价现状主要表现在以下两个方面。

第一，绩效评价结果存在片面性。海尔智家建立财务共享服务中心的诉求主要就是要集中化、标准化、高效化的处理业务，由于各业务类型相似，因此在设计绩效指标时重点关注了各个流程关键节点的科学性，而缺乏对其他要素的考虑。比如，海尔智家在进行绩效评价时更加侧重于成本控制、效益提升等财务指标或单维指标，而对员工培训情况、服务质量等非财务指标和多维指标的关注度不足，以至于不能全面反映财务共享服务中心的整体表现和价值。同时，在绩效评价时，有时会忽略员工的个人诉求，对于客户需求变化的反馈也比较迟缓，导致评价结果与实际情况存在偏差。

第二，绩效评价侧重点不利于未来发展。当前海尔智家财务共享服务中心部门和员工的绩效考核指标，仍选用以往的只关注工作是否按时完成以及完成度，忽略了财务共享服务中心的定位和本质存在价值。由于员工缺乏对组织和部门战略目标的了解，绩效考核标准未全面参考发展目标，激励机制设置不当，反馈机制不完善导致的员工个人诉求得不到倾听，都使得员工有时会将精力投入到与财务共享服务中心发展目标不相关的事务中。在这样情况下，无法反映真实绩效也限制了自身价值最大化。

3.3.2 海尔智家财务共享服务中心绩效评价问题分析

(1) 绩效评价体系考核维度不足

海尔智家财务共享服务中心绩效评价考核维度不足，缺乏完善的评价体系，导致绩效评价结果存在准确性风险。海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系过于关注财务指标，而忽视了员工专业能力等其他重要的非财务指标。此外，绩效评价的内部导向严重，不能全面反映利益相关者的影响和贡献。这不仅使得财务共享服务中心绩效奖惩失真，影响员工的激励效果和团队的整体表现，还难以发现业务流程中的瓶颈和问题点，无法及时采取改进措施，从而影响服务质量和效率。

(2) 绩效评价指标与战略目标密切度不高

在海尔智家财务共享服务中心确定绩效评价指标时，没有结合战略目标和未来发展规划，因而绩效评价指标存在短视化问题，未与整体战略相衔接。同时，

由于各个部门的绩效目标没有结合整体战略目标设定，导致各部门间目标不一致，这种非协同性的合作模式可能会引发内部利益冲突，进而对整体利益构成损害。

3.4 引入平衡计分卡构建评价体系的必要性及可行性

3.4.1 必要性分析

海尔智家财务共享服务中心现行绩效评价体系存在考核维度不足、绩效评价指标与战略目标密切度不高等问题，本文考虑运用平衡计分卡对财务共享服务中心绩效评价体系进行优化。平衡计分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系，它不仅关注财务绩效，还包括顾客、内部流程以及学习与成长等多个维度。通过平衡计分卡对绩效评价体系的优化，帮助实现多维度平衡以避免片面追求某一方面的绩效而忽视其他方面的情况。

同时，在财务共享服务中心，引入平衡计分卡的绩效评价体系有助于制定与战略目标相关的指标，帮助员工理解财务共享服务中心的战略方向，使个人目标与财务共享服务中心目标紧密联系。还可以帮助建立公平的绩效激励机制，激励员工全面发展。更有效地评估财务共享服务中心的资源配置情况，发现和解决资源闲置或不足的问题，实现资源的合理配置和优化利用，提高资源利用效率。

综上，平衡计分卡可以帮助其实现全面评价、多维度视角、战略导向、有效激励、合理配置资源等目标。因此，引入平衡计分卡构建绩效评价体系对于海尔智家财务共享服务中心来说是必要的。

3.4.2 可行性分析

(1) 海尔智家财务共享服务中心拥有有效的数据收集和管理系统

平衡计分卡作为一种绩效管理工具，需要有完善的数据支持来进行绩效监控和管理。海尔智家财务共享服务中心拥有有效的数据收集和管理系统，通过集成数据收集渠道、实时数据更新、数据质量管理、数据安全保障以及数据分析与应用等手段，确保了数据的完整性、准确性、安全性和可用性，为决策提供了可靠的数据支持。海尔智家财务共享服务中心还能够提供全面的财务数据，为绩效管

理提供必要的数据库，帮助其及时发现问题、分析原因，并采取有效的措施加以改进，从而促进整体绩效的持续提升。

（2）管理层重视和支持

海尔智家财务共享服务中心的管理团队普遍具备高学历背景，他们不仅重视管理会计的融入，还会定期参与相关的专业培训。该团队已经深刻认识到，当前的绩效评价体系在考核维度、员工激励以及个人与整体目标的一致性等方面存在明显不足，无法全面反映海尔智家财务共享服务中心的实际运营情况。因此，他们决心加快推进新型绩效评价体系的构建工作，并愿意投入必要的时间和精力来支持这一重要举措。同时，管理层鲜明的立场和态度也进一步激发了相关部门与人员的积极性，为接下来的工作铺平了道路。

4 海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系构建

4.1 财务共享服务中心绩效评价体系构建的目标及原则

4.1.1 构建的目标

海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系构建的目标在于：第一，改善评价体系未能完全反映降低风险和降本增效的宏观战略的问题，通过正确设置和衡量绩效指标，确保员工的努力方向与财务共享服务中心整体目标保持一致，帮助海尔智家财务共享服务中心实现战略目标和业务目标。第二，通过绩效评价体系的改进与优化，促进财务共享服务中心提高运营效率和服务质量。通过降低处理时间、减少错误率、优化资源利用等方式提升整体业务效益。第三，结合海尔智家财务共享服务中心绩效评价现状，提高指标体系的完整性和透明性，为员工提供明确的绩效标准和发展方向，公正、客观地评估员工表现，从而提高员工认同感，最终形成绩效导向的工作氛围。

4.1.2 构建的原则

（1）战略一致性原则

海尔智家财务共享服务中心的绩效评价体系应该直接对接和支持海尔智家整体的战略目标，在此基础上，坚持海尔智家财务共享服务中心的降低风险和降本增效目标。绩效评价体系的指标应该能够反映出海尔智家财务共享服务中心在实现这些战略目标中的作用和贡献，支持企业总体战略，促进财务共享服务中心与海尔智家业务的紧密结合，从而为企业的长足发展做出贡献。

（2）系统全面原则

为了全面了解海尔智家财务共享服务中心的绩效情况，评价体系应该涵盖平衡计分卡中的四个维度，不仅注重财务指标与非财务指标的结合，还应该保证定量指标和定性指标相结合。系统全面的评价体系还能使得员工和部门绩效评价不再拘泥于传统的财务数据分析，而是通过多维度评估，实现绩效管理和激励机制相结合，提高部门和员工的认同感，有效地评价海尔智家财务共享服务中心的绩

效，为整体的发展做出贡献。

（3）合理公正性原则

海尔智家财务共享服务中心的绩效评价指标体系应当保持合理性、公正性。首先，为了保证评价体系的合理性，评价体系各个方面都应经过深思熟虑，符合常识和逻辑推理。评价结果基于客观数据，确保评价结果具有科学依据。其次，评价体系应当保证公正性，坚持不同部门和员工的平等，确保每个组成部分都有平等机会接受公正绩效评价，避免主观因素的介入，最大程度保证绩效评价的公正性。

（4）实践性原则

海尔智家财务共享服务中心的绩效评价体系为实现既定目标，必须保证其可行性和透明性。第一，绩效评价体系的设计应当符合海尔智家财务共享服务中心的实际情况和具体需求，保证数据可获取性，确保绩效评价体系能够顺利地在实际工作中得以落地施行。第二，绩效评价体系应当明确规定评价所采用的标准和指标，让各组成部分了解各项指标的重要性和评分细则，加强沟通确保组成部分对绩效评价体系有清晰的认识，以实现绩效评价体系的透明性。

4.2 基于平衡计分卡的绩效评价指标筛选

通过对国内外有关研究的梳理可以看到，结合平衡计分卡选择合适的绩效评价指标对于绩效评价体系有着重要的现实意义。从四个维度对战略目标进行分解，将财务与非财务指标进行有效结合，为其良性稳定的经营奠定基础。结合案例实际并在参考吴杰和周维（2015）、焦蕊（2021）、明钰（2023）等相关研究文献的基础上构建如下绩效评价指标体系。

4.2.1 基于财务维度的绩效评价指标

通过财务维度各项指标，可以了解海尔智家财务共享服务中心的财务表现，为决策提供重要参考，作为激励和奖惩的依据；也可以反映战略执行情况，以指导其在资源分配上进行合理安排。同时，财务维度直接关系到财务共享服务中心运营状态和财务健康状况，是生存与发展的基础和保障。基于此，财务维度以提升盈利能力和控制成本支出为战略目标选取以下四个绩效评价指标。

净利润率,是指财务共享服务中心向其他企业提供服务后获得的净利润与收入的比率,可以反映财务共享服务中心的盈利能力。通常来说,净利润率越大,表明盈利能力越强;而净利润率越小,则表示盈利能力越弱。单笔业务变动成本,是指完成一项特定业务所发生的直接成本。这些成本通常与特定的业务活动相关,例如提供一项服务或执行一次交易。单笔业务变动成本通常包括人工成本、运输成本以及其他直接与该业务相关的费用。它们是计算成本的重要组成部分,可以进行成本控制和效率优化。成本费用率,是指成本费用总额与收入之比,反映财务共享服务中心的成本控制能力。通常来说,成本费用率越高,表示财务共享服务中心的资源利用和配置效率较差。成本费用率越低,表示财务共享服务中心的资源利用和配置效率较好。中心预算执行率,是指将实际发生费用与实际到位资金作比,反映财务共享服务中心预算花销情况,有助于调整以后年度费用分配。中心预算执行率越高,表明企业的计划完成状况越好。中心预算执行率越低,表明企业的计划完成状况越差。具体指标选取与衡量方式见下表 4.1。

表 4.1 财务维度绩效评价指标

评价维度	战略目标	指标选取	指标衡量方式
财务维度	提升盈利能力	净利润率	净利润/收入
	控制成本支出	单笔业务变动成本	总变动成本/业务总量
		成本费用率	成本费用总额/收入
		中心预算执行率	实际发生费用/实际到位资金

4.2.2 基于客户维度的绩效评价指标

客户维度的指标是保证财务共享服务中心高速运营的关键,直接影响其在市场上的竞争力,是实现持续发展的重要保障。客户维度指标可以帮助财务共享服务中心了解客户的反馈意见和建议,从而引导其进行服务的改进,提高服务的质量和竞争力。本文以提升客户粘性和提高客户满意度为战略目标在客户维度选取三个重要指标,分别是老客户续约率、客户意见解决率和服务中心履约程度。

老客户续约率是指财务共享服务中心在进行对外服务时,由续约数与上一年度客户数作比得出,是衡量客户粘性的重要指标之一。当老客户续约率较高时,

这通常反映出客户对服务的高度认可和持续的购买服务意愿，这对于保持稳定的收益至关重要。相较于开发新客户，维护老客户所需的成本更低，而且他们更有可能成为品牌的坚定拥护者。同时，客户意见解决率也是影响用户粘性的重要因素。客户对于收到的服务提出意见，如果解决率较高，还会起到增强口碑的效果，吸引更多客户。服务中心履约程度可以用已达成协议量与目标协议总量作比来量化，反映财务共享服务中心对于已签订合同条款的完成能力。三个指标反映了海尔智家财务共享服务中心在客户关系管理和服务交付方面的绩效表现，包括客户满意度、忠诚度、服务质量和效率等方面的情况。通过监测这些指标，海尔智家财务共享服务中心可以提升客户体验，增强竞争力，实现持续的业务增长。具体指标选取与衡量方式见下表 4.2。

表 4.2 客户维度绩效评价指标

评价维度	战略目标	指标选取	指标衡量方式
客户维度	提升客户粘性	老客户续约率	续约数/上一年度客户数
		客户意见解决率	客户已解决问题数/客户反馈总问题数
	提高客户满意度	服务中心履约程度	已达成协议量/目标协议总量

4.2.3 基于内部流程维度的绩效评价指标

内部流程维度的各项指标是为了确保财务共享服务中心内部运营的高效和有序，并通过持续改进来支持实现长期战略目标，从而提高竞争力并实现可持续发展。通过选择适当的绩效评价指标，可以帮助其识别和优化关键的内部流程，提高效率、减少差错。因而，本文以流程标准化和提升内部效率为战略目标选取以下内部流程维度绩效评价指标。

业务差错率，通常以百分比形式表示，计算方法是用当期差错业务量除当期业务总量。是衡量海尔智家财务共享服务中心在业务运营中发生差错或错误的频率的指标。这些错误可能包括订单错误、服务失误、财务错误等。通过监测和分析业务差错率，可以评估其运营过程中的准确性。共享系统运行效率反映海尔智家财务共享服务中心内部业务流程的标准化程度。通常，标准化的流程可以帮助财务共享服务中心简化操作、减少错误和重复工作，并提高业务的可追溯性和透

明度。共享系统运行效率较高表示海尔智家财务共享服务中心的业务流程更加规范和一致，各项业务活动按照既定的标准操作完成，从而降低了风险，并且更容易实现业务目标。业务完成率，是指在财务共享服务中心内部，按时、准确完成各项业务或服务的比率。这个指标衡量了财务共享服务中心在执行其职责和提供服务时的效率和可靠性。较高的财务共享服务中心业务完成率意味着大部分业务或服务能够按时完成。这有助于确保财务流程的顺利进行，提高了内部和外部客户的满意度。同时，高业务完成率也反映了财务共享服务中心具备高效的运营和管理能力，有助于提升整体运营效率。员工业务处理效率，指财务共享服务中心的员工在完成财务任务或服务过程中所表现出的效率。这个指标反映了员工处理单个业务活动或事务所需的时间和资源量，以及他们在工作中的生产力和效能。高员工业务处理效率意味着员工能够在较短的时间内，以较少的资源消耗完成更多的工作任务，同时保持或提升工作质量。这不仅能提高财务共享服务中心的整体运营效率和服务质量，还能减少成本，增加竞争优势。提升员工业务处理效率通常涉及优化工作流程、采用先进的财务软件和工具、进行定期的培训和技能提升，以及改善工作环境和激励机制等方面。通过这些措施，可以促进员工更高效地完成工作，从而提高财务共享服务中心的整体绩效。具体指标选取与衡量方式见下表 4.3。

表 4.3 内部流程维度绩效评价指标

评价维度	战略目标	指标选取	指标衡量方式
内部流程维度	流程标准化	业务差错率	当期差错业务量/当期业务总量
		共享系统运行效率	标准化程度
	提升内部效率	业务完成率	当期业务完成量/当期应完成业务总量
		员工业务处理效率	单位时间的业务处理量

4.2.4 基于学习与成长维度的绩效评价指标

随着市场和技术的不断发展，只有不断学习和创新才能保持竞争优势。该维度指标可以帮助海尔智家财务共享服务中心更好地适应包括市场需求和技术趋势等外部环境的变化。也有助于内部建立持续改进的文化，不断提高财务共享服

务中心的学习能力和创新能力，保持长期发展。本文以培养员工核心能力和提升创新变更力为战略目标选取以下四个指标。首先，核心员工保持率，用期末核心人才数保留量与期初核心人才总量作比来衡量。核心员工作为财务共享服务中心的骨干力量，能够带动整个团队的工作水准，因此核心员工保持率可以反映财务共享服务中心持续创新成长的能力。其次，现有员工的专业能力体现财务共享服务中心未来成长势头，可以通过专业技术职称考试通过率来衡量，计算方式为通过员工人数与考试员工人数作比。获得职称的员工占比越多，说明管理层越重视对员工专业能力的培养，对财务共享服务中心长远发展的准备越充足。再次，培训完成率一方面可以体现员工对于财务共享服务中心未来发展的态度，员工有意愿加强工作能力，优化工作模式，可以为财务共享服务中心降本增效。另一方面反映了财务共享服务中心的长远眼光，关注内部各系统的优化情况。最后，员工意见采纳率，反映了财务共享服务中心对于提升创新变更力的意愿程度。广泛听取员工意见既可以集思广益多角度助力财务共享服务中心未来发展，还可以增强员工归属感形成正反馈有利于其不断创新。

上述四个指标共同反映了海尔智家财务共享服务中心在员工发展和管理方面的绩效表现，包括员工专业素质、学习发展机会和组织文化等方面的情况。通过监测这些指标，可以增强财务共享服务中心的竞争力和可持续发展能力。具体指标选取与衡量方式见下表 4.4。

表 4.4 学习与成长维度绩效评价指标

评价维度	战略目标	指标选取	指标衡量方式
学习与成长维度	培养员工核心能力	核心员工保持率	期末核心人才数保留量/期初核心人才总量
		专业技术职称考试通过率	通过员工人数/考试员工人数
		培训完成率	已参加培训科目/应参加培训科目
	提升创新变更力	员工意见采纳率	采纳意见数/意见总数

4.3 海尔智家财务共享服务中心绩效评价指标权重的确定

4.3.1 建立层次分析模型

在对所要处理的现实问题进行了详细的分析之后，根据各个要素的重要程度，划分成几个等级。AHP 中的第一级是一个对象级，它通常是目的级就是要求解的问题，下面的对象层就是要求解的特定计划。在本次对海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系构建过程中，共设定三层结构，分别为目标层、准则层和指标层，详见表 4.5。

表 4.5 财务共享服务中心绩效评价指标

目标层	准则层	指标层	
财务共享服务中心绩效评价	财务维度	净利润率	
		单笔业务变动成本	
		成本费用率	
	客户维度	中心预算执行率	
		老客户续约率	
		客户意见解决率	
	内部流程维度	服务中心履约程度	
		业务差错率	
		共享系统运行效率	
	学习与成长维度	业务完成率	
		员工业务处理效率	
		核心员工保持率	
			专业技术职称考试通过率
			培训完成率
			员工意见采纳率

4.3.2 财务共享服务中心绩效评价指标权重测算

AHP 是一种多准则决策方法，由 Saaty 在 1970 年提出。它通过构建一个递阶的层次结构，使得原本定性的问题能够进行定量的分析。这一方法在多层次的综合评价以及决策问题中得到了广泛应用。在本文中，运用 AHP 为所构建的绩效

评价体系进行权重分配。为了确保研究具有科学性并便于量化调查数据,采用了1-9的判断矩阵标度法。这种方法通过两两比较,将结果整合成一个矩阵,称之为“判断矩阵”。关于具体的判断矩阵标度方法,可参见表4.6的详细描述。

表 4.6 AHP1-9 标度

因素 i 比因素 j	量化值
同等重要	1
稍微重要	3
较强重要	5
强烈重要	7
极端重要	9
两相邻判断的中间值	2, 4, 6, 8

在确定海尔智家财务共享服务中心绩效评价指标层次结构模型和判断矩阵标度方法后,发放调查问卷,利用专家评分判断各评价指标的相对重要性。本文向海尔智家财务共享服务中心内部的高级管理人员和财务人员进行问卷调查,发放问卷共计25份,并全部有效收回。为确保每个评价指标对于评价体系的合理性,进一步对这些数据进行了一致性检验。

一致性检验公式为: $CR = \frac{CI}{RI}$ 。其中 RI 为随机一致性指标,具体数值见表4.7。

表 4.7 平均随机一致性指标表

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.52	1.54

一般认为, $CI < 0.1$, $CR < 0.1$ 时,判断矩阵能够通过一致性检验,所以上面的判断矩阵通过了一致性检验。

(1) 构造判断矩阵

①目标层判断矩阵,如表4.8所示。

表 4.8 财务共享服务中心绩效评价调查问卷结果

	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度	1	3	2	1
客户维度	1/3	1	1/2	1/3
内部流程维度	1/2	2	1	1/2
学习与成长维度	1	3	2	1

基于调查结果建立判断矩阵：

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 2 & 1 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 1/3 \\ 1/2 & 2 & 1 & 1/2 \\ 1 & 3 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算得出特征向量 $w_{i=}$ (0.3507, 0.1093, 0.1893, 0.3507)，最大特征根 $\lambda_{max}=4.010$ ，CI 值为 0.0030，CR 值为 0.0040，通过一致性检验。

②准则层判断矩阵

第一，财务维度

通过问卷调查，本文得到财务维度的判断结果，如表 4.9 所示。

表 4.9 财务维度调查问卷结果

	净利润率	单笔业务变动成本	成本费用率	中心预算执行率
净利润率	1	2	3	2
单笔业务变动成本	1/2	1	1/2	1/4
成本费用率	1/3	2	1	1/2
中心预算执行率	1/2	4	2	1

基于调查结果建立判断矩阵：

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 1/4 \\ 1/3 & 2 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 4 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算得出特征向量 $w_{i=}$ (0.4114, 0.1173, 0.1631, 0.3083)，最大特征根 $\lambda_{max}=4.209$ ，CI 值为 0.0700，CR 值为 0.0780，通过一致性检验。

第二，客户维度

通过问卷调查，本文得到客户维度的判断结果，如表 4.10 所示。

表 4.10 客户维度调查问卷结果

	老客户续约率	客户意见解决率	服务中心履约程度
老客户续约率	1	3	1
客户意见解决率	1/3	1	1/2
服务中心履约程度	1	2	1

基于调查结果建立判断矩阵：

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 1 \\ 1/3 & 1 & 1/2 \\ 1 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算得出特征向量 $w_{i=}$ (0.5714, 0.1429, 0.2857)，最大特征根 $\lambda_{max}=4.1180$ ，CI 值为 0.0390，CR 值为 0.0440，通过一致性检验。

第三，内部流程维度

通过问卷调查，本文得到内部流程维度的判断结果，如表 4.11 所示。

表 4.11 内部流程维度调查问卷结果

	业务差错率	共享系统运行效率	业务完成率	员工业务处理效率
业务差错率	1	3	3	2
共享系统运行效率	1/3	1	1/2	1/3
业务完成率	1/3	2	1	1/2
员工业务处理效率	1/2	3	2	1

基于调查结果建立判断矩阵：

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 3 & 2 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 1/3 \\ 1/3 & 2 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 3 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算得出特征向量 $w_{i=}$ (0.4445, 0.1072, 0.1651, 0.2832)，最大特征根 $\lambda_{max}=4.0710$ ，CI 值为 0.0240，CR 值为 0.0270，通过一致性检验。

第四，学习与成长维度

通过问卷调查，本文得到学习与成长维度的判断结果，如表 4.12 所示。

表 4.12 学习与成长维度调查问卷结果

	核心员工 保持率	专业技术职称 考试通过率	培训 完成率	员工意见 采纳率
核心员工保持率	1	4	3	2
专业技术职称考试 通过率	1/4	1	1/2	1/4
培训完成率	1/3	2	1	1/3
员工意见采纳率	1/2	4	3	1

基于调查结果建立判断矩阵：

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 4 & 3 & 1 \\ 1/4 & 1 & 1/2 & 1/4 \\ 1/3 & 2 & 1 & 1/3 \\ 1 & 4 & 3 & 1 \end{bmatrix}$$

通过计算得出特征向量 $w_i = (0.4504, 0.0868, 0.1420, 0.3207)$ ，最大特征根 $\lambda_{max} = 4.0810$ ，CI 值为 0.0270，CR 值为 0.0300，通过一致性检验。

(3) 总权重结果

通过计算得出一、二级指标权重及综合权重，如表 4.13 所示。

表 4.13 总权重结果表

目标层	准则层	一级指标权重	指标层	二级指标权重	综合权重
财务共 享服务 中心绩 效评价	财务维度	0.3507	净利润率	0.4114	0.1443
			单笔业务变动成本	0.1173	0.0411
			成本费用率	0.1631	0.0572
			中心预算执行率	0.3083	0.1081
	客户维度	0.1093	老客户续约率	0.5714	0.0625
			客户意见解决率	0.1429	0.0156
			服务中心履约程度	0.2857	0.0312
			业务差错率	0.4445	0.0841
	内部流程 维度	0.1893	共享系统运行效率	0.1072	0.0203
			业务完成率	0.1651	0.0313
			员工业务处理效率	0.2832	0.0536
			核心员工保持率	0.4504	0.1580
			专业技术职称考试通过率	0.0868	0.0304
			培训完成率	0.1420	0.0498
学习与成 长维度	0.3507	员工意见采纳率	0.3207	0.1125	

由表 4.13 可知，财务维度和学习与成长维度的权重最高，说明这两个指标是绩效评价最重要的指标，这一结果符合财务共享服务中心建立的初衷。所有指标里，核心员工保持率权重最高，应当着重关注这一指标的实际表现。

5 海尔智家财务共享服务中心绩效的模糊综合评价

5.1 设计调查问卷与回收

根据上述评价指标体系构建如下评价指标因素集： $A = \{A1、A2、A3、A4\} = \{$ 财务维度，客户维度，内部流程维度，学习与成长维度 $\}$ ； $A1 = \{A11、A12、A13、A14\} = \{$ 净利润率，单笔业务变动成本，成本费用率，中心预算执行率 $\}$ ； $A2 = \{A21、A22、A23\} = \{$ 老客户续约率，客户意见解决率，服务中心履约程度 $\}$ ； $A3 = \{A31、A32、A33、A34\} = \{$ 业务差错率，共享系统运行效率，业务完成率，员工业务处理效率 $\}$ ； $A4 = \{A41、A42、A43、A44\} = \{$ 核心员工保持率，专业技术职称考试通过率，培训完成率，员工意见采纳率 $\}$ 。然后本文设置 $\{$ 差，较差，中等，良好，优秀 $\}$ 作为评价等级集，每个等级分别赋值为 $\{20, 40, 60, 80, 100\}$ ，明确其隶属度，构建模糊关系矩阵，具体评价等级赋值表如表 5.1 所示。

表 5.1 评价等级赋值表

评价等级	优秀	良好	中等	较差	差
赋值	100	80	60	40	20

根据上述评价等级赋值表，本文设置相关调查问卷对各项指标进行综合评价。本文邀请邀请海尔智家财务共享服务中心内部的高级管理人员和财务人员，发放问卷共计 25 份，并全部有效收回，对问卷结果进行整理。为保证研究成果不带有任何人色彩，采用匿名形式，所提出的问题涵盖所有指标。相关指标隶属度如表 5.2 所示：

表 5.2 调查问卷隶属度汇总表

准则层	指标层	优秀	良好	中等	较差	差
财务维度	净利润率	0.34	0.42	0.14	0.10	0.00
	单笔业务变动成本	0.30	0.40	0.15	0.15	0.00
	成本费用率	0.15	0.22	0.35	0.25	0.03
	中心预算执行率	0.22	0.25	0.43	0.10	0.00
客户维度	老客户续约率	0.20	0.15	0.52	0.12	0.01
	客户意见解决率	0.15	0.15	0.49	0.21	0.00

续表 5.2 调查问卷隶属度汇总表

准则层	指标层	优秀	良好	中等	较差	差
客户维度	服务中心履约程度	0.20	0.52	0.15	0.10	0.03
	业务差错率	0.23	0.40	0.37	0.00	0.00
内部流程维度	共享系统运行效率	0.29	0.42	0.29	0.00	0.00
	业务完成率	0.47	0.39	0.14	0.00	0.00
	员工业务处理效率	0.38	0.41	0.20	0.01	0.00
	核心员工保持率	0.20	0.38	0.32	0.10	0.00
学习与成长维度	专业技术职称考试通过率	0.23	0.43	0.25	0.09	0.00
	培训完成率	0.25	0.45	0.23	0.07	0.00
	员工意见采纳率	0.19	0.35	0.20	0.24	0.02

5.2 海尔智家财务共享服务中心绩效评价指标综合评价

5.2.1 构造评价指标隶属度矩阵

根据上述调查问卷隶属度汇总表，构建各维度隶属度矩阵 R，具体情况如下所示：

$$\text{财务维度隶属度矩阵 } R1 = \begin{bmatrix} 0.34 & 0.42 & 0.14 & 0.10 & 0.00 \\ 0.30 & 0.40 & 0.15 & 0.15 & 0.00 \\ 0.15 & 0.22 & 0.35 & 0.25 & 0.00 \\ 0.22 & 0.25 & 0.43 & 0.10 & 0.00 \end{bmatrix}$$

$$\text{客户维度隶属度矩阵 } R2 = \begin{bmatrix} 0.20 & 0.15 & 0.52 & 0.12 & 0.01 \\ 0.15 & 0.15 & 0.49 & 0.21 & 0.00 \\ 0.20 & 0.52 & 0.15 & 0.10 & 0.03 \end{bmatrix}$$

$$\text{内部流程维度隶属度矩阵 } R3 = \begin{bmatrix} 0.23 & 0.40 & 0.37 & 0.00 & 0.00 \\ 0.29 & 0.42 & 0.29 & 0.00 & 0.00 \\ 0.47 & 0.39 & 0.14 & 0.00 & 0.00 \\ 0.38 & 0.41 & 0.20 & 0.01 & 0.00 \end{bmatrix}$$

$$\text{学习与成长维度隶属度矩阵 } R4 = \begin{bmatrix} 0.20 & 0.38 & 0.32 & 0.10 & 0.00 \\ 0.23 & 0.43 & 0.25 & 0.09 & 0.00 \\ 0.25 & 0.45 & 0.23 & 0.07 & 0.00 \\ 0.19 & 0.35 & 0.20 & 0.24 & 0.02 \end{bmatrix}$$

5.2.2 模糊综合评价结果计算

本部分根据“模糊综合评价集=指标权重 W*隶属度矩阵 R”这一公式计算各级指标的综合评价结果。公式中 W 为表 4.13 总权重结果表中各级指标的权重，R 为根据表 5.2 所构建的各级指标隶属度矩阵。

(1) 准则层指标综合评价

$$\begin{aligned} \text{财务维度模糊矩阵 } A1 &= (0.4114, 0.1173, 0.1631, 0.3083) * R1 \\ &= (0.2674, 0.3327, 0.2648, 0.1303, 0.0049) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{客户维度模糊矩阵 } A2 &= (0.5714, 0.1429, 0.2857) * R2 \\ &= (0.1929, 0.2557, 0.4100, 0.1271, 0.0143) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{内部流程维度模糊矩阵 } A3 &= (0.4445, 0.1072, 0.1651, 0.2832) * R3 \\ &= (0.3185, 0.4033, 0.2753, 0.0028, 0.0000) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{学习与成长维度模糊矩阵 } A4 &= (0.4504, 0.0868, 0.1420, 0.3207) * R4 \\ &= (0.2065, 0.3846, 0.2626, 0.1398, 0.0064) \end{aligned}$$

根据以上各级指标模糊矩阵结果可得，准则层指标隶属矩阵 R:

$$R = \begin{bmatrix} 0.2674 & 0.3327 & 0.2648 & 0.1303 & 0.0049 \\ 0.1929 & 0.2557 & 0.4100 & 0.1271 & 0.0143 \\ 0.3185 & 0.4033 & 0.2753 & 0.0028 & 0.0000 \\ 0.2065 & 0.3846 & 0.2626 & 0.1398 & 0.0064 \end{bmatrix}$$

(2) 目标层指标综合评价

根据上述准则层指标隶属矩阵 R，结合准则层对于目标层的权重，计算得到目标层指标综合评价结果。

$$\begin{aligned} \text{目标层模糊矩阵 } A &= (0.3507, 0.1093, 0.1893, 0.3507) * R \\ &= (0.2476, 0.3559, 0.2819, 0.1092, 0.0055) \end{aligned}$$

(3) 模糊综合评价得分

本部分主要根据表 5.1 评价等级赋值表，结合上述各级指标隶属度矩阵计算各级指标的综合得分，具体得分如表 5.3 所示。

表 5.3 各级指标综合得分

目标层	准则层	得分	指标层	得分	
财务共享服务 中心绩效评价	财务维度	74.55	净利润率	80.00	
			单笔业务变动成本	77.00	
			成本费用率	64.20	
	客户维度	69.72	中心预算执行率	71.80	
			老客户续约率	68.20	
			客户意见解决率	64.80	
	内部流程维度	80.74	服务中心履约程度	75.20	
			业务差错率	77.20	
			共享系统运行效率	80.00	
	学习与成长维度	72.89	业务完成率	86.60	
			员工业务处理效率	83.20	
			核心员工保持率	73.60	
				专业技术职称考试通过率	76.00
				培训完成率	77.60
				员工意见采纳率	69.00
		总得分		74.62	

根据各级指标综合得分可知，海尔智家财务共享服务中心绩效处于良好水平，说明其发展程度较好。此外结合准则层指标综合评价结果可知，内部流程维度处于优秀水平，财务维度、客户维度、学习与成长维度处于良好水平。由此可知，海尔智家财务共享服务中心当下应着重从欠缺维度入手来提高绩效。

5.3 模糊综合评价结果分析

5.3.1 财务共享服务中心总体层面分析

平衡计分卡下得分最高的维度是内部流程维度，为 80.74 分，其中表现较好的指标为业务完成率和员工业务处理效率，分别为 86.60 分和 83.20 分；客户维度得分为 69.72 分，服务中心履约程度和老客户续约率得分较高，得分分别为 75.20 分和 68.20 分。内部流程维度得分为 80.74 分，其中表现较好的指标为业务完成率，为 86.60 分。学习与成长维度得分为 72.89 分，其中表现较好的指标

为培训完成率和专业技术职称考试通过率，得分分别为 77.60 分及 76.00 分，在核心员工保持率和员工意见采纳率等方面表现一般。综合而言，海尔智家财务共享服务中心大多指标表现尚可，显示出较好的综合绩效和发展潜力，但仍有部分指标存在问题。

5.3.2 财务层面分析

财务维度指标体系为 4 个指标，包括净利润率、单笔业务变动成本、成本费用率和中心预算执行率。得分最高为净利润率，说明海尔智家财务共享服务中心在盈利能力等方面表现较为出色，这是因为海尔智家财务共享服务中心成立较早，已经在业内拥有良好口碑。目前，海尔智家财务共享服务中心在全球 30 余个国家和地区为超过 1000 家企业提供服务支持。为满足业务需要，该中心具备处理 10 种不同语言和 20 余种货币结算的能力，业务范围广泛，覆盖百余种不同产业，有效助推了全球业务扩张。而成本费用率得分较低意味着海尔智家财务共享服务中心系统在资源利用以及配置效率方面表现较差，这样的结果是由于该中心系统在运营管理、技术应用、人力资源配置等方面没有选择恰当的运行体系。在成本控制等方面不具备竞争优势，可以考虑加强资金管理及利用区块链技术。

5.3.3 客户层面分析

在客户维度的三个指标中，服务中心履约程度得分最高，意味着当前的服务能够有效地实现与客户之间的服务水平协议，对于前期签订的协议完成能力较强。客户意见解决率得分最低，主要有以下两种原因：一方面是海尔智家财务共享服务中心对于投诉处理不及时、不重视，对于售后服务投入较少。客户感到他们的投诉没有得到妥善处理或解决，可能会失去信任并转向竞争对手，从而影响客户关系和忠诚度。另一方面是与客户沟通较少，对于客户事后提出的改善需求，不能较好地完成。因此，客户意见解决率得分较低的问题亟待解决。

5.3.4 内部流程层面分析

在内部流程维度，业务完成率得分最高，表明其在资源分配和时间管理等方

面做得较好，从而能够有效地完成业务活动。领导层能够有效地规划、执行和监控项目，以确保项目按时交付并达到质量标准。员工业务处理效率也得分较高，是因为团队内部的顺畅沟通与高效协作，使得问题能够迅速得到解决，资源得到有效协调。这种高效的团队协作模式进一步简化了工作流程，显著减少了冗余步骤，从而提升了整体工作效率。员工们也拥有必要的技能和知识，能够迅速有效地处理各种业务任务。业务差错率得分最低为 77.20 分，主要是因为部分流程细节要求不统一，针对特殊业务没有特别处理标准，未来仍然有较大的进步空间。

5.3.5 学习与成长层面分析

学习与成长维度，培训完成率得分最高，为 77.60 分，主要原因是海尔智家财务共享服务中心有意愿通过提升员工的能力和素质，增强其竞争力和持续发展能力。海尔智家财务共享服务中心拥有一定次数的有效培训计划，提供了较充裕的培训资源。员工对培训积极参与，表现出学习的意愿和主动性，愿意投入时间和精力来完成培训目标。而核心员工保持率得分较低，为 73.60 分，是因为海尔智家财务共享服务中心在管理方面面临一些潜在的问题或挑战，领导层和管理体系存在的弊端使得核心人员缺乏归属感，缺乏职业发展机会。这些问题不会立即摧毁一个组织，但长此以往，可能会造成不可挽回的损失。员工意见采纳率得分最低，为 69.00 分，其在实际意见采纳方面存在一些潜在问题，如海尔智家财务共享服务中心内部存在抵触变化的文化，在制定改进方案时没有充分考虑员工的意见和建议。

6 海尔智家财务共享服务中心绩效的优化建议

6.1 财务维度

6.1.1 加强资金管理

为了加强资金管理，需要进行定期审查和削减不必要开支，改善资金浪费情况。可以设立资金使用去向追踪系统，及时监控资金利用率。对于一定周期内资金利用率较低的项目，进行必要的削减。同时，加强财务人员与业务人员的有效沟通。既能使财务人员更准确地评估各个部门的成本结构和成本驱动因素，制定针对性的成本控制策略，优化资源配置。还能使财务人员了解各业务的优先级，按重要程度优先将资金分配到关键业务上，提高资金利用率。

6.1.2 核心业务引入区块链技术

针对成本费用率评价得分偏低的问题，可以采用区块链技术作为解决方案。通过账本区块分布的方式，将财务数据分块储存，并由所有财务人员共同参与审核流程。这一做法不仅能够有效地降低人力资源成本，还能提高财务审核的效率和准确性。进一步地，将各个数据区块相互链接，以便在多个项目间实现信息的顺畅共享。这样做能够省去许多繁琐的操作步骤，进而实现成本费用的显著节约。通过这种方法可以优化财务管理流程，实现财务共享服务中心的降本增效。

6.2 客户维度

6.2.1 提升服务质量

对于提供财务共享服务中心服务的情况，要注意提高服务质量。可以设置专门的投诉处理团队解决投诉问题，以完善企业服务。同时，为提高处理效率，实施有效解决办法，可以利用数字化技术，设置特征条件处理同类型业务。相对简单的问题，可以设置好预定答案，清晰解决客户难题。面对复杂问题，根据员工

擅长程度进行分配。此外，还可以设置加急选项，更加人性化处理客户意见。

6.2.2 加强客户沟通

为了降低不必要的冲突，海尔智家财务共享服务中心应当积极与客户展开深入交流，并提出切实可行的应对策略。内部可以研发专用的沟通软件进行客户反馈的追踪调研，这样既能迅速响应客户的反馈，提出有效的解决方案，从而提升客户问题的处理效率，同时又能有效保护客户信息的私密性，进而提升客户的满意度，有助于实现提升客户粘性的战略目标。此外，建立事前沟通小组也是一个有效的策略，通过预先了解客户的需要，签署更加精确和个性化的合同。当客户提出意见时，可以参照事前的沟通记录，迅速给出解决方案，这样不仅能够激发客户沟通的意愿，还能大幅提高沟通效率，进而提升客户意见的解决率。

6.3 内部流程维度

6.3.1 优化业务流程

随着大数据技术的逐渐成熟，以往传统的纸质票据审核流程可以加以改进，融入先进的票据管理系统是十分必要的。可以利用科技手段改进影像管理系统，如智能识票和语音识别等。比如采用 OCR 自动识别等方式，完成纸质或者电子发票录入和审核工作，而后配套链接税务系统完成准确率更高的自动化流程。把握业务流程的关键连接处，减少不必要错误。

此外，还应当注重构建其反馈机制。让员工参与到流程中，及时发现问题反馈问题。一方面，可以加强员工参与度，让员工更加熟悉操作流程；另一方面，了解运作流程的员工还能够为优化业务流程提出更加合理专业的意见。

6.3.2 改进系统功能

除了优化自身流程外，减少不必要的繁杂检查也有助于降低业务差错率。比如，相关客户提交的原始材料出现错误，可以在系统内植入退回操作，请客户自行改正。这一系统功能的改进可以规避流程重叠的可能，减少业务总量。还可以

通过减少工作循环的方式改进系统功能，比如已到付款期且资金充裕时，可以由系统自动执行付款手续，不必逐层申报审核。同时建立抽查体系，不定时进行单据抽查，发挥双向监督机制，确保数据真实准确。

6.4 学习与成长维度

6.4.1 优化核心人才管理

首先，为了激发员工的专业能力并留住核心员工，应构建内部的竞争与奖惩机制。通过制定量化的考核准则，为员工提供明确的晋升通道，这既是对核心员工努力的认可，也能起到激励其他员工努力成为核心人才的作用。此外，定期进行考核重点有所区分的考试，旨在识别那些拥有不可替代能力的核心员工，使其从基础任务中解脱出来，并为他们开辟更广阔的发展空间。同时，需要加强对员工在信息系统操作方面的培训力度，积极推动数据处理与分析技能的应用，从而提升管理型复合人才的占比。

6.4.2 提高创新观点采纳率

可以组建一支高素质的创新团队，这支团队将负责定期组织内部研讨会，推出具备实际应用价值的创新观点，同时规划出具体的执行方案和细节。此外，设立开放的反馈系统，确保员工能迅速知晓其创新建议的采纳情况，并能根据收到的反馈进行持续的优化与调整。对于意见被采纳的员工给予奖励，从而鼓励员工发表具有创新性，适用于海尔智家财务共享服务中心的观点。最后，建立跨部门合作机制，鼓励不同团队之间的交流与合作，促进创新观点共享与借鉴，创造更多的机会让创新观点被采纳。

7 结 语

7.1 研究结论

本文以海尔智家财务共享服务中心为研究对象，利用 AHP 确定各指标权重，构建了基于平衡计分卡的海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系，再通过模糊综合评价法展开评价，最终得到以下结论：

第一，分析并总结海尔智家财务共享服务中心现行绩效评价体系存在问题。目前海尔智家财务共享服务中心绩效评价结果存在片面性，评价侧重点不利于未来发展。主要原因是海尔智家财务共享服务中心当前绩效评价体系考核维度不足，过于关注财务指标忽视非财务指标；绩效评价指标与战略目标密切度不高，绩效评价指标存在短视化，未与整体战略相衔接等问题。

第二，运用模糊综合评价法建立四个维度下的评价指标因素集，并邀请专家进行打分。根据各级指标综合得分可知，海尔智家财务共享服务中心绩效整体处于良好水平，但各维度仍存在许多需要改进的地方。

第三，在前文基础上，基于平衡计分卡的四个维度分别给出针对性的改进建议。财务维度要加强资金管理，核心业务引入区块链技术；客户维度要提升服务质量，加强客户沟通；内部流程维度要优化业务流程，改进系统功能；学习与成长维度要优化核心人才管理，提高创新观点采纳率。

通过建立海尔智家财务共享服务中心绩效评价体系，可以更好地评估和监控财务共享服务中心的运营情况，有针对性地进行管理和调整，提高管理效率，为财务共享服务中心的战略决策提供数据支持和参考，帮助其更好地应对市场变化和挑战。

7.2 研究的局限与展望

本文以海尔智家财务共享服务中心为研究对象，在构建其绩效评价体系时，采用了 AHP 来确定各指标的权重。尽管这种方法有助于建立更加符合其发展需求的绩效评价体系，但由于确定过程依赖于专家的评分，可能存在一定的主观性，干扰评价结果的准确度。此外，海尔智家财务共享服务中心运营过程中还可能受

到其他不可观测因素影响，在本文没有全面列举，使得评价结果和实际情况可能有所出入。

未来财务共享服务中心应该多参考国内外优秀企业案例，在建设绩效评价体系的过程中尽可能将多维度指标纳入考虑。同时，将先进数字化技术与更严谨的分析方法相结合，提高数据分析能力，建立更加科学合理的财务共享服务中心绩效评价体系，为管理层决策提供更有力的支持。

参考文献

- [1] Chen J, Xia Y F. Research on the Construction of Financial Accounting Information Systems[J]. *Advanced Materials Research*,2011,1250(225-226):628-631.
- [2] Deloitte D S, Shared Service Center Popularity Grows Alongside Rise of Automated and Cognitive Technologies[J]. *Journal of Engineering*,2017(2):2-5.
- [3] Denburgh V E, Gagna D. Doing more with less[J]. *Electric Perspectives*,2000,25(1):44-50.
- [4] Fahy M J, Donovan M. Shared service centres: The Irish experience[J]. *Accountancy Ireland*,1999(4):7-9.
- [5] Gunn R W, Carberry D P, Frigo R, et al. Shared services: major companies are reengineering their accounting functions[J]. *Management accounting*,1993,75(5):22.
- [6] Hammer M. Reengineering work: don't automate, obliterate[J]. *Harvard business review*, 1990,68(4):104-112.
- [7] Jian S, Inc Y. Research on the Information Construction of Financial Shared Services Mode[J]. *Electric Power Information & Communication Technology*, 2014,31(9):119-123.
- [8] Kaplan R S, Norton D P. The balanced scorecard: measures that drive performance[J]. 1992(9):134-142
- [9] Ma J, Li X. Research on the operation mode and the construction of financial services platform in high-tech industrial parks[C]. *International Conference on Information Management*. IEEE,2013.
- [10] Petal M. Implementing shared services in europe[J]. *Treasury management international*, 1997,6(7):121-123.
- [11] Philipp R. Shared Services: configurations,dynamics and performance[J]. *Baltic Journal of Management*,2021,16(4):501-518.
- [12] Shen Y, Lv X. Research on building financial sharing services mode of construction enterprise[C]. *International Conference on Logistics*. IEEE,2016.
- [13] Squilla B et al. Research shared services: a case study in implementation[J]. *Journal of research administration*,2017,48(1):86-99.

- [14] Tsai F M, Bui T D, Tseng M L, et al. A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach[J]. Journal of Cleaner Production,2020,251.
- [15] Yanan W, Yihan W. Can Financial Shared Services Improve Business Performance? Evidence from Chinese A-share Listed Corporations[J]. Management Studies,2021(9): 355-367.
- [16] 陈虎.财务共享服务与全球化财务人才培养[J].财务与会计,2019(12):109-110.
- [17] 陈潇怡,李颖.大数据时代企业集团财务共享服务的创建[J].财会月刊,2017(4):17-21.
- [18] 陈翼.“大智移云”时代财务共享服务中心绩效评价体系研究[J].会计之友,2018 (16): 73-78.
- [19] 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(4): 130-134.
- [20] 丁淑芹,王健邈.战略导向下的财务共享中心绩效评价[J].商业会计,2022(9):88-90.
- [21] 杜龙波,王湿杰,王晓晨等.基于 AHP-模糊综合评价法的政府引导基金绩效评价研究 [J].科技管理研究,2024,44(1):33-41.
- [22] 顾洪林.中国企业建立财务共享中心探析[J].边疆经济与文化,2013(1):23-25.
- [23] 何建民.WHCJ 集团财务共享服务中心的建设[J].财务与会计,2022(20):72-73.
- [24] 贺顺.基于财务共享服务中心的财务机器人应用研究[J].财会通讯,2021(19):139-144.
- [25] 姜一涵.财务共享服务中心建立与会计信息透明度提升[J].经济问题, 2022(10): 120-129.
- [26] 焦蕊.中铁 C 公司财务共享中心绩效评价研究[D].西安石油大学,2021.
- [27] 李立成,吴霜,付梦然,等.石油化工集团财务共享服务中心运营及优化策略——基于试点阶段[J].会计之友,2019(16):118-122.
- [28] 李闻一,刘姣,卢文.财务共享服务中心建设的回顾、趋势与建议[J].会计之友,2020(9): 14-20.
- [29] 刘俊勇,刘明慧,孙瑞琦.数字化背景下财务共享服务中心的质量管理研究——以 HX 财务共享服务中心为例[J].管理案例研究与评论,2021,14(5):547-558.
- [30] 陆磊,王龙梅,孙璐.智能合约赋能建筑企业财务共享服务中心建设研究[J].建筑经济,2022,43(S2):540-543.
- [31] 毛华扬,李星星.云计算模式下中小企业财务共享服务平台的构建及应用研究[J].商

- 业会计,2017(21):125-127.
- [32] 明钰.基于 BSC 的集团财务共享服务中心绩效评价研究[D].山东财经大学,2023.
- [33] 牛巍,张冰茹,周航.新环境下财务共享服务中心绩效评价体系设计——基于层次分析法[J].会计之友,2019(5):135-140.
- [34] 潘泽清.国有资本投资运营公司财务共享服务中心的构建[J].财政科学,2021(11):101-107.
- [35] 施云峰.ZN 集团财务共享服务中心的融合创新实践[J].财务与会计,2022(1):77.
- [36] 孙丽,朱晓蓉.财务共享服务中心绩效评价指标初探[J].会计师,2021(18):25-27.
- [37] 王珂,喻璐.数字化、智能化应用在浙能集团财务共享服务中心的探索与实践[J].财务与会计,2023(21):20-22.
- [38] 王运运,胡本源.财务共享服务中心建设流程探究[J].财会月刊,2017(1):34-37.
- [39] 吴杰,周维.财务共享服务中心绩效评价体系设计——基于平衡计分卡与层次分析法[J].财会月刊,2015(13):10-15.
- [40] 谢志华,张琪,姜锡明.从财务共享服务到全面共享服务[J].会计研究,2023(3):3-15.
- [41] 熊磊.财务共享服务下管理会计信息化有效实施策略[J].会计之友,2015(8):7-9.
- [42] 许汉友,姜亚琳,张蓓.“互联网+”时代管理会计信息化研究——基于财务共享服务视角[J].新会计,2016(1):28-32.
- [43] 张高峰,吴益军,赵晓晖.企业服务共享中心及其对上海城市化发展的意义[J].上海经济研究,2019(13):77-78.
- [44] 张瑞军,刘耀丽.会计流程再造——企业管理信息化必须关注的问题[J].财务与会计,2003(9):40-41.
- [45] 赵留荣.信息化对企业内部财务环境的影响[J].中国管理信息化,2013(8):25-26.
- [46] 赵瑞.高校财务共享服务中心模式建设及优化[J].财会通讯,2020(14):123-126.
- [47] 钟浩.共享服务中心在会计师事务所的应用研究[J].中国注册会计师,2023(11):74-77.

附 录

附录 1 财务共享服务中心绩效评价层次分析法调查问卷

尊敬的专家：您好，此次调查问卷以“财务共享服务中心绩效评价”为调查目标，对其多种影响因素使用层次分析法进行分析，以下是此次调查研究的指标体系：

表 1 财务共享服务中心绩效评价体系

目标层	准则层	指标层
财务共享服务中心绩效评价	财务维度	净利润率
		单笔业务变动成本
		成本费用率
		中心预算执行率
	客户维度	老客户续约率
		客户意见解决率
		服务中心履约程度
	内部流程维度	业务差错率
		共享系统运行效率
		业务完成率
		员工业务处理效率
	学习与成长维度	核心员工保持率
		专业技术职称考试通过率
		培训完成率
		员工意见采纳率

判断矩阵标度方法

为保证研究的科学性与合理性，本文采用 1-9 判断矩阵标度方法对相关指标的重要性进行两两比较，进而构建判断矩阵，具体判断矩阵标度方法见表 2。

表 2 判断矩阵标度方法

因素 i 比因素 j	量化值
同等重要	1
稍微重要	3
较强重要	5
强烈重要	7
极端重要	9
两相邻判断的中间值	2, 4, 6, 8

请填写以下内容:

表 3 目标层判断矩阵

	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度	1			
客户维度		1		
内部流程维度			1	
学习与成长维度				1

表 4 财务维度判断矩阵

财务维度	净利润率	单笔业务变动成本	成本费用率	中心预算执行率
净利润率	1			
单笔业务变动成本		1		
成本费用率			1	
中心预算执行率				1

表 5 客户维度判断矩阵

客户维度	老客户续约率	客户意见解决率	服务中心履约程度
老客户续约率	1		
客户意见解决率		1	
服务中心履约程度			1

表 6 内部流程维度判断矩阵

内部流程维度	业务差错率	共享系统运行效率	业务完成率	员工业务处理效率
业务差错率	1			
共享系统运行效率		1		
业务完成率			1	
员工业务处理效率				1

表 7 学习与成长维度判断矩阵

学习与成长维度	核心员工保持率	专业技术职称考试通过率	培训完成率	员工意见采纳率
核心员工保持率	1			
专业技术职称考试通过率		1		
培训完成率			1	
员工意见采纳率				1

附录 2 财务共享服务中心绩效评价指标表现情况调查问卷

尊敬的专家评审：您好！十分感激您在百忙之中参加此次调查活动。此次问卷是毕业论文案例研究的重要内容之一，旨在研究财务共享服务中心绩效评价。本文采用模糊综合评价法，请您根据财务共享服务中心绩效评价体系，对指标的表现进行打分评价。为了合理、准确地判断海尔智家财务共享服务中心绩效评价情况，本文将评价结果设置为优秀、良好、中等、较差、差五个评语等级。请各位专家根据海尔智家财务共享服务中心具体情况在表中相应的等级水平中画“对勾”。

表 1 财务共享服务中心绩效评价体系

目标层	准则层	指标层	优秀	良好	中等	较差	差
财务共享服务 中心绩效评价	财务维度	净利润率					
		单笔业务变动成本					
		成本费用率					
	客户维度	中心预算执行率					
		老客户续约率					
		客户意见解决率					
	内部流程维度	服务中心履约程度					
		业务差错率					
		共享系统运行效率					
	学习与成长维度	业务完成率					
		员工业务处理效率					
		核心员工保持率					
		专业技术职称考试通过率					
		培训完成率					
			员工意见采纳率				

后 记

首先，我要感谢我硕士期间的导师，自我研一入学，周老师就待我如家人一般，对我的论文进行详细的修改指导。同时，我还要感谢评阅专家和答辩委员会的各位专家，感谢您们抽出宝贵的时间对我的毕业论文进行审阅和评议，提出了宝贵的意见和建议，让我的论文得以不断完善和提高。

其次，我要感谢我的爸爸妈妈，是他们给了我接受知识的机会，让我可以踩在他们的肩膀上看世界。每当我感到焦虑时，他们总会耐心安抚我的情绪，给我温暖的港湾。还有同门的各位兄弟姐妹，在一次次的组会里和我讨论论文，提出问题；在论文的完成阶段帮我审校字词格式。

在此，我想对大家致以最诚挚的感谢和祝福！