

# 财务共享服务中心 服务满意度测评模型之构建

陈小鹏, 谭阳波, 周文彬

**【摘要】** 反映和监督是会计的两大职能,企业财务部门履行会计职能应关注财务服务过程和结果,以提高内部顾客对财务服务的满意度。本文通过分析财务共享服务中心财务服务的特点,借鉴中国顾客满意度指数模型,从内部顾客满意视角构建财务共享服务中心服务满意度测评体系。

**【关键词】** 财务共享服务中心; 财务服务满意度; 测评模型

**【中图分类号】** F275

**【文献标识码】** A

**【文章编号】** 1004-0994(2016)22-0027-4

随着“从业务中来,为管理而去”这一财务管理目标被各类管理者广泛接受,在信息技术高速发展的时代背景下,通过不断创新化、科学化地发挥会计反映职能,财务管理活动以服务为桥梁连接了反映和监督两大会计基本职能,赋予了财务管理新内涵。

财务工作的本质是提供信息服务,那些需要财务信息服务的利益相关者,自然会对获取财务信息服务的过程及结果与个体期望相比较后做出评价,评价的结果就是财务服务的满意度。财务部门作为组织的重要职能部门,需要不断投入人力、物力和财力来保障其正常运转,这些构成了财务服务的主要成本,形成组织在财务管理活动上的内部投资。组织作为财务管理活动的投资者,会要求得到与投资相对应的权益,享受让投资者满意的财务服务。

近年来,组建财务共享服务中心成为财务管理组织的一种创新管理形式,财务共享服务中心是集团企业财务部门由“核算型”向“管理决策型”、“战略支持型”转变的基础。在此过程中,作为提供财务服务的职能部门,财务共享服务中心能否提供令相关方满意的财务服务,不断掌握相关方对财务服务的需求,在保证质量的前提下通过改善服务来发挥财务共享服务中心的职能,提升内部顾客的满意度,以促进组织外部顾客满意度的提升,这对促进组织的良性发展是非常重要的。

## 一、顾客满意度和财务服务满意度

随着市场和经济环境的变化,企业经营管理者都意识到“以顾客为中心,追求顾客的满意”是实现企业价值增长的必

经途径。以满意度为对象的研究最早出现在市场营销领域,伴随我国经济快速发展和社会文明程度的日渐提高,满意度研究已从单一顾客角度迈向了多元化,如在公共服务等领域开展满意度研究,满意度已经成为改善政府形象、提升公共组织服务水平的重要内容,越来越受各方重视。

1. 顾客包括广义顾客和狭义顾客。全面质量管理(TQM)理论认为,顾客包括广义上的顾客和狭义上的顾客。广义上的顾客是根据过程模型,将任何过程的下一环节均视同顾客,既包括接受产品或服务的外部顾客,也有组织内部后端业务流接受前端业务流形成的内部顾客;狭义上的顾客,仅指组织外部接受组织产品或服务的对象。以全面质量管理的观点来看,企业中存在大量内部供应方和内部顾客,企业是由内部“供应”和内部“购买”交织而成的组织,它通过向外部顾客提供产品或服务来实现价值增值。外部最终顾客对产品或服务的满意度最具发言权,它是企业能否实现价值增值的关键,而内部顾客的满意度会影响外部顾客的满意度。以提升内部顾客满意度来实现外部顾客的满意,成为企业管理者需要高度关注的问题。

2. 满意是主观感受和对期望的评价。心理学上认为满意是一种主观感受和评价,学者们在营销界最早开展顾客满意度和顾客忠诚度之间的关系研究,并认为顾客满意是顾客对接受的服务或购买的产品的自我期望与服务过程、服务结果、产品质量表现进行比较后的一种主观评价。如营销大师菲利普·科特勒认为“顾客满意是指一个人通过对一个产品的可感知效果与他的期望值相比较后,所形成的愉悦或失望

**【基金项目】** 广西教育厅高等教育本科教学改革工程项目“‘互联网+’环境下应用型财务管理专业财务共享服务人才培养模式研究”(项目编号:2016JGB489)

## □ 改革探索

的感觉状态”。无论是满意、顾客满意、产品(服务)满意还是满意度、产品(服务)满意度,都指的是同一概念,即接受服务或产品的对象对服务或产品的自我期望与实际过程和结果之间的差距的一种主观感受和评价。

**3. 满意的测量方法。**满意是难以测量的,满意和质量相关联。芬兰学者 Gronroos(1982)首先提出了顾客感知服务质量的概念,认为满意是对服务质量感知后与期望值进行比较作出的评价,顾客在消费后形成的服务感知质量和消费前对服务的期望值之间的差距是顾客给出满意度评价的依据,由此其提出了服务质量的评价模型——差异比较结构(P-E),这是后续服务质量研究的基础。管理学者通过满意度这个指标来分层量化满意,提出了诸如差距方法、文字等级量表法、期望量表法和李斯特数字量表法等满意的测量方法。

后续针对顾客满意度测评,有学者提出了构建顾客满意度指数(SCI),如瑞典最早(1989年)建立了全国顾客满意度指数模型 SCSB(Sweden Customer Satisfaction Barometer),美国在1994年、欧洲在1999年相继构建美国顾客满意度指数模型(American Customer Satisfaction Index,ACSI)和欧洲顾客满意度指数模型(ECSL)。

**4. 财务服务和财务服务满意度。**站在企业角度,一般来说,财务服务是从事生产经营活动的企业财务部门为改进企业管理,增加企业价值而运用财务信息和财务资本优势所进行的支持价值创造的管理服务。按全面质量管理的观点,接受这种管理服务的对象、后端流程中的信息接收方都是顾客,财务服务的顾客包括内部顾客和外部顾客。在财务服务没有外包之前,财务服务具有主要面向内部管理的特性,财务服务的顾客主要是内部顾客,可以预计的是,内部顾客是长期稳定的重要财务服务对象。随着互联网的发展以及“软件即服务”和“云会计服务”的兴起,当财务共享服务中心的业务逐渐成熟并步入对外经营的阶段后,外部顾客将大量出现。从顾客角度来评价财务服务的过程、结果、质量,就是财务服务满意度。

本文所要研究的对象是影响财务共享服务中心内部顾客满意度的因素,并试图在此基础上构建具体测评内部顾客满意度的模型。这需要进一步分析财务共享服务中心财务服务的特点。

### 二、财务共享服务中心财务服务的特点

财务共享服务中心将财务业务“碎片化”,运用业务流程重组方式将财务业务规范化、标准化、流程化,依托强大的信息系统支持,在人员“物理集中、逻辑集中”基础上高效处理财务业务,为组织内外顾客提供高质量、高效率、低成本、高满意度的财务服务。在建设和运营财务共享服务中心的过程中,由于在将基础核算业务纳入财务共享服务中心的过程中实现了人员的物理集中,在大量运用信息技术的同时,又实现了逻辑集中。因此,财务共享服务中心区别于传统财务部

门的财务工作过程、结果输出方式和财务服务质量就呈现了自身的特点:

**1. 财务业务处理过程自动化程度高。**财务共享服务中心运用网络报销系统、票据扫描系统、工作业务作业派工系统、预算和资金管理系统、差旅服务系统、ERP系统等,从初始财务信息的采集、整理到信息的展示、报告全过程应用信息化系统。财务共享服务中心以自助式服务、电子信息的收集和传递、业务流实时跟踪和展示、多维度和客户化的数据展现推动财务服务过程自动化。随着互联网时代组织间跨局域网的数据交换、大数据的应用和电子发票的推广使用,财务共享服务中心作为财务基础数据的收集和加工部门,其业务自动化程度应该更高,自动化能够满足财务共享服务中心在信息收集、传递、加工和共享上的高效率、低成本要求。

**2. 财务部门成为隐形的服务机构。**区别于传统财务部门的机构设置,很多财务共享服务中心以信息化手段传递财务过程和结果,集团企业建立财务共享服务中心后,不再为分支机构配置专门的财务人员。通过财务共享服务中心,财务部门提供的财务服务隐藏在有形的财务机构之外。这些区别主要表现在:①办公地点上,业务和财务人员从传统的区域集中办公走向分离办公。②交流方式上,财务人员与业务人员从面对面的交流方式大量地转为远程交流方式。除了一些设置在业务部门里兼职从事财务原始单据收集、初审、扫描、投递的单据处理人员会面对面和业务人员交流外,财务审核、记账人员“隐形化”,财务审核和记账都是通过工作业务作业派工系统自动地、随机地分派给不同的财务岗位工作人员,财务审核人员不会直接面对面和业务人员交流。③财务信息传递上,大量的经济业务信息经财务共享服务中心分拆、链式处理后,供财务共享服务中心从事管理决策支持的人员按需组合、封装提供给业务部门。

**3. 能够量化评价财务部门的工作。**财务共享服务中心的职能和目标定位要求财务工作规范化、标准化、流程化;这同时又夯实了财务工作量化评价的基础。结合信息技术,以财务服务的质量、成本、服务满意度来评价财务部门的工作就能得以实现,瞄准量化评价目标,不断改善财务服务,促进财务共享服务中心良性发展。

**4. 财务工作的过程和结果要求客户化。**财务共享服务中心为内部顾客提供财务服务,内部顾客对接受财务服务的过程体验和结果的评价影响财务服务满意度。在确保财务信息质量的前提下,财务共享服务中心通过关注财务服务的过程和结果,以良好的过程保证输出让内部顾客满意的财务服务。良好的业务过程要求以客户为目标开展财务业务环境的优化以及财务业务流程、业务过程支持系统的设计,并不断完善。实现顾客满意的财务服务,要求从内部顾客出发,而不是从财务专业的角度来达成财务服务水平协议。财务共享服务中心为实现管理目标,业务过程中体现了客户化意识,以

内部顾客能认识和接受的形式满足他们的真正需要,从财务工作的过程和结果来保障客户利益的实现。

### 三、构建财务服务满意度测评模型

针对财务共享服务中心财务服务的特点,借鉴营销管理中顾客满意度的相关理论成果,分析影响财务服务满意度的因素,尝试构建财务服务满意度测评模型。

#### (一)财务共享服务中心财务服务满意度测评模型

清华大学赵平教授于1995年开启了国内研究顾客满意度及其应用的先河,在我国政府推动下,在借鉴美国的顾客满意度指数模型的基础上,1997年发展形成了中国顾客满意度指数模型(China Customer Satisfaction Index,CCSI)。CCSI包括六个变量,其中,品牌形象、预期质量、感知质量、感知价值是顾客满意的原因变量,顾客忠诚是顾客满意的结果变量,详见图1:

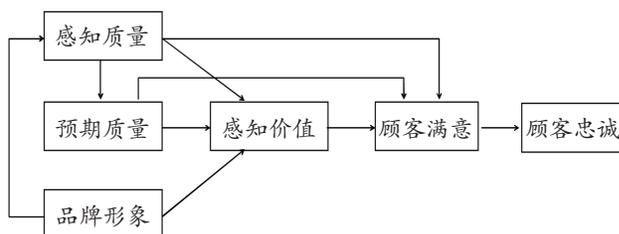


图1 中国顾客满意度指数模型

借鉴CCSI模型,从内部顾客角度看财务共享服务中心的财务服务,由于我国财务共享服务中心现阶段主要面向企业内部提供服务,尚未建立对外的服务业务品牌,在为内部顾客提供服务的过程中,虽然内部顾客的满意会激发员工对组织的忠诚度,间接地影响和提升组织外部顾客的满意度,但内部顾客的忠诚与否难以和财务服务之间建立完整的关联,因此,在构建财务共享服务中心财务服务满意度测评模型时可以除去品牌形象和顾客忠诚两个因素。剩余的预期质量、感知质量、感知价值、顾客满意与财务共享服务中心服务满意度因素中的内部顾客期望、预期质量、感知价值、内部顾客满意是相互对应的。因此,结合财务共享服务中心财务服务的特点,对CCSI模型进行改进,提出财务共享服务中心财务服务满意度测评模型,如图2所示:

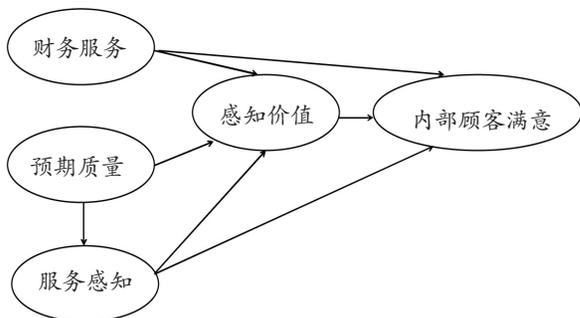


图2 财务共享服务中心财务服务满意度测评模型

#### (二)财务共享服务中心服务满意度测评指标

Zeithaml, L. L. Berry和A.Parasuraman(1985)提出了服务质量差距模型(Service Quality Gap Model),通过度量服务质量的期望和实际感知的差距来评价服务满意度,对服务质量设置了五个方面的评价维度,包括:①可靠性(Reliability):可靠地、准确地履行服务承诺的能力,表示服务能以相同的方式,无差错地准时完成。②响应性(Responsiveness):帮助顾客并迅速提供服务,减少顾客等待时间,出现服务失败时,迅速解决问题。③确信度(Assurance):员工展现出自信和可信的知识、礼节的能力,包括完成服务的能力、对顾客的礼貌和尊敬、与顾客的有效沟通,以及将顾客最关心的事情放在心上。④移情性(Empathy):设身处地地为顾客着想和对顾客给予特别的关注,包括接近顾客的能力、敏感性,理解顾客的新需求等。⑤有形性(Tangibility):有形的设施、设备、人员和宣传资料等,如服务环境、服务人员的着装外表等。

借鉴服务质量差距模型,结合财务共享服务中心财务服务工作的特点,以财务服务测评模型为基础,可形成如下页表所示的财务服务满意度测评指标体系。

#### (三)财务服务满意度测评体系的应用

由Zeithaml, L. L. Berry和A. Parasuraman提出的SERVQUAL量表(SERVQUAL为Service Quality的缩写)虽然饱受争议,但至今仍是使用最为广泛的度量服务质量的方法,被广泛运用于服务行业。它通过度量顾客服务预期与服务感知的差距来评价服务质量,如果后者大于前者,消费者才会认为服务质量是令人满意的。

在企业内部,往往用SERVQUAL量表来加强员工对服务质量的感知,从而达到改进服务的目的。财务共享服务中心的财务服务也是主要面向内部员工的,基于此,测量财务共享服务中心财务服务的满意度时,也可以使用该量表。具体过程为:

1. 设计问卷。设计面向内部顾客的财务服务满意度调查问卷,通过问卷调查的方式,让内部顾客对每个问题的期望值、实际感受值及最低可接受值进行评分。

2. 内容设置。问卷分为两部分,一部分测量内部顾客的服务期望,另一部分测量内部顾客的服务感知。在服务期望部分,选项被定义为“财务服务应该是怎样、应该是什么”等能表达期望的选项,期望会受到受访者与财务共享服务中心接触的经历、宣传、内部案例、同事口碑等因素的影响。在服务感知部分,主要反映内部顾客对财务服务体验质量的评价。

3. 分值设计。问卷的各个选项中按照下页表中的二级指标来进行设计。每个选项的可选择范围由七个分值组成,其中“7”表示非常满意,“1”则表示非常不满意,中间选项分别为“很满意”、“满意”、“一般”、“不满意”、“很不满意”,分值依次递减。

财务共享服务中心财务服务满意度测评指标体系

一级指标	二级指标	评价维度
财务服务	财务信息有利于使用者在日常工作中理解并开展管理决策	有形性
财务服务	财务信息容易读懂,可读性强	有形性
财务服务	财务信息非常详细,具有多维性	有形性
财务服务	在完成与财务接触的工作时,有直观的系统 and 容易获得的工具、材料、知识作支持	有形性
服务感知	在职责范围内所需要的财务信息容易获取	移情度
服务感知	能以财务信息使用者的角度评价财务信息的提供	移情度
预期质量	能为业务部门提供支持和合作表明积极态度,并实施行动	移情度
服务感知	和财务部门合作共事时的总体感受	移情度
服务感知	财务提供的系统、环境总能让使用者感到满意	移情度
服务感知	信息使用者在和财务部门接触时,必要时总能得到援助	移情度
预期质量	明确支持业务部门活动的财务承诺	响应性
预期质量	当使用者需要财务部门时,财务部门会及时回应	响应性
服务感知	能按业务活动及时提供使用者需关注的财务规则和变化	响应性
感知价值	能听取来自信息使用者的反馈意见,并提供有益的意见	响应性
感知价值	对涉及财务业务活动的变化,总能得到财务部门一贯的支持	响应性
服务感知	能按照服务水平协议提供服务	可靠性
服务感知	财务信息错误的频率和重要性	可靠性
感知价值	出于信息使用者的需要提供财务信息,信息是有用和有效的	可靠性
预期质量	信息使用者不会多次为澄清财务信息而联系财务部门	可靠性
感知价值	财务部门提供的培训对日常职能的发挥是有效的	可靠性
预期质量	明确了财务各岗位的工作职责,每个岗位的员工清楚知晓具体的工作职责,具体工作有明确的责任人	确信度
服务感知	财务各个责任人对所分配的工作是满意的	确信度
预期质量	财务工作岗位有具体的任职资格要求,任职人员是专业的、胜任的	确信度
服务感知	其他人员在和财务部门工作人员接触时,感到轻松并信任他们	确信度

4. 计算公式。运用SERVQUAL计算公式,计算各二级指标对应的感知服务质量。 $SQ_1 = \sum_{i=1}^n (P_i - E_i)$

式中: $SQ_1$ 为感知服务质量, $P_i$ 为第*i*个选项在内部顾客感受方面的分数, $E_i$ 为第*i*个选项在顾客期望方面的分数( $i=1,2,3,\dots,n,n$ =二级指标数量)。

5. 计算SERVQUAL值。确定每项服务质量评价维度的权重,然后进行加权平均,得到更合理的SERVQUAL值。每项服务质量评价维度的权重可以采用较通用的李克特量表(Likert Scale)来进行确定。加权平均计算SERVQUAL值的公式为:

$$SQ_2 = \sum_{j=1}^5 w_j \sum_{i=1}^n (P_i - E_i)$$

式中: $w_j$ 为第*j*个服务质量评价维度的权重。根据上步计算的二级指标对应的感知服务质量 $\sum_{i=1}^n (P_i - E_i)$ 乘以每项服务质量评价维度的权重 $w_j$ (一共5个维度,见左表),计算感知服务质量的加权平均值。

6. 求平均值。将上一步计算中得到的数值除以二级指标数*n*,得到单个内部顾客平均的SERVQUAL值。将被调查的所有内部顾客的SERVQUAL分数加总,再除以被调查的内部顾客数目*m*,得到被调查的财务共享服务中心财务服务满意度的平均SERVQUAL值。

7. 得出结论。通过分析影响SERVQUAL平均值的二级指标和质量评价维度,可以找出影响服务满意度的主要因素,从而采用有针对性的方法来提高服务满意度。

#### 四. 研究结论和展望

财务服务是链接会计反映和监督职能的桥梁,企业在以顾客满意为目标的管理实践中,需要提供让内部顾客满意的服务。财务管理活动是以提供财务服务为本职工作,财务共享服务中心的建设为财务管理转型提供了基础,明确以“满意度”为目标对内提供财务服务。笔者从内部顾客满意度的角度出发,完善了财务服务和满意度的概念,分析了财务共享服务中心的财务服务的特点,并通过借鉴中国顾客满意度指数模型,提出五维度服务质量因素下的财务共享服务中心财务服务满意度测评模型,构建了测评指标体系,阐述了运用SERVQUAL量表和该测评指标体系开展财务服务满意度测评的基本过程。

#### 主要参考文献:

石磊. 财务共享服务体系建设难点与对策初探[J]. 财会月刊, 2014(1).  
 范秀成, 杜建刚. 服务质量五维度对服务满意及服务忠诚的影响——基于转型期间中国服务业的一项实证研究[J]. 管理世界, 2006(6).  
 冯华. 高校学术讲座服务满意度测评体系构建与测评研究[J]. 大学教育, 2014(4).  
 陈艳. 跨国企业财务服务评价及改进的研究[D]. 上海: 华东理工大学, 2013.

作者单位: 桂林电子科技大学信息科技学院, 广西桂林 541004