

资源共享服务在中科院产业技术育成机构中的应用探析

● 逢浩辰

摘要 科技成果转化是推动新旧动能转换 释放创新驱动效能的重要环节。中国科学院产业技术育成机构是促进科技成果转移转化的生力军。加强科技成果转化项目全生命周期的共享服务, 创新应用资源共享服务的理念, 不仅可以提高产业技术育成机构的管理智能化、信息化服务水平, 也是通过提供优质共享服务推动价值创造的重要手段之一。

关键词 科技成果转化 产业技术育成 基础资源共享 共享服务

中图分类号 F062.3 文献标识码 A
文章编号 1004-4914(2021)07-036-02

一、资源共享服务

(一)资源共享服务的概念及发展

资源共享服务在国外首先是在通用电气、福特汽车、百特医疗及科尔尼等公司最先实施。资源共享服务(RSS, Resource Share Service)的概念由 Schulman 等在 1999 年提出初步的定义, 即将公司内跨组织的服务需求与资源供给集中在一起, 以更低的运营成本和更加优质的服务为多样化的内部伙伴提供管理及其他运营服务, 以提升组织价值的战略管理方法^[1]。

我国的资源共享服务是由中兴、华为、鞍钢、北汽、万华化学等较大型企业运行实施, 并由用友公司等商业平台供应商推动。截至 2020 年 12 月 31 日, 用友公司提供共享服务企业用户已经涵盖 278 家国有企业, 142 家民营企业和 76 家央企, 共享服务在中国已经落地开花。共享服务(中心)呈现出了规模化、行业化、地域化和深度化的趋势, 已经在技术平台、数据中台、智能中台、业务中台等方面形成了成熟的技术保障体系^[2]。

(二)资源共享服务的价值创造探讨

从资源共享服务的概念出发, 我们可以对资源共享服务的价值创造做出如下分析: 一是资源共享服务着眼于整个组织的价值创造, 而非组织的单一部分(如人力资源、财务、研发、生产、市场、某一子公司、某一事业部); 二是共享的价值创造来源于对企业战略执行(人力资源管理、研发生产管理、预算管理、资金集中管控、资本运作、税务筹划、会计政策)、业务管理(成本管理、资金管理、经营活动分析)、运营服务(提供常规、日常的管理服务)三个主要方面; 三是资源共享服务的实质是一种理念指导下的方法, 通过集中资源, 以高效满足需求来实现成本降低与价值创造。

二、中国科学院产业技术育成机构资源共享服务

(一)机构资源管理现状

中国科学院产业技术创新与育成机构(以下简称“中科院育成机构”)一般为中国科学院的非法人机构, 其运行通常依托于中科院下属某一单位(依托单位)。中科院育成机构的资源管理多由依托单位的科技合作与成果转化、财务管理等部门参与管理, 部分业务量较大并且业务较为独立的中科院育成机构设立了体系化运营管理部门。

中科院育成机构通常通过非股权式控制的方式参与育成孵化的科技成果转化企业生产经营过程中。以财务管理为例, 科技成果转化企业的财务管理模式有自行管理和委托代理两种形式, 财务

在生产经营的战略作用较为薄弱。自行管理成本较高, 新设立企业就需要雇佣至少 2 名专业的会计人员; 代理记账方式仅能够满足记账报税等基本需求, 由于费用低廉且代理记账行业从业人员水平有限, 财务管理“缺位”“错位”现象严重。

(二)资源共享服务管理提升着力点

如何提升中科院育成机构运营管理水平, 以资源共享服务的理念来推动育成孵化企业的成果转化与价值创造, 应全面分析育成机构运营现状, 找出存在的问题与痛点, 分析原因并明确将要建立的资源共享服务所需解决何种问题。

1. 运营管理人员不足, 尤其是育成孵化企业通常由科研人员创建组成, 初始运行期经营方式大部分较为粗放, 业务简单, 聘用高质量的职业经理人成本高, 性价比低。

2. 育成机构对孵化企业的经营管理状况掌握不清楚, 不了解其真实运营情况, 难解其运营中的困难。

3. 经营管理规范性较低, 未建立运营管理的标准化体系, 披露的信息质量较低^[3]。

4. 已经披露的相关信息无法满足使用者信息需求, 尤其是对拟投资企业的战略投资者决策参考价值有待提高。

三、中科院育成机构共享服务的意义与可行性分析

(一)中科院育成机构共享服务建设意义

中科院育成机构的资源共享服务建设一方面可以提升育成机构的经营管理专业服务能力, 适应“大智移云”(大数据、智能化、移动互联网、云计算)为代表的新一代信息技术革命对组织管理需求^[4], 提高日常运营管理的效率, 降低运维成本; 另一方面, 中科院育成机构的资源共享服务为育成孵化企业提供了当前市场外的可选择服务平台, 对初创型企业来说, 通过对运营成本的分摊, 可以降低人力、法律、财务、税务、市场营销、信息披露与报告等管理成本, 享受高性价比的运营管理服务。

育成机构搭建资源共享服务平台, 以共享服务助力科技成果转化, 从工商注册开始, 提供企业不同生命周期阶段有针对性的运营管理服务, 进一步发挥共享服务推动价值创造的作用。育成机构也通过提供资源共享服务及时掌握了育成孵化企业的实际经营情况, 便于合理调配有限的公共资源用于解决育成孵化企业在经营发展过程中遇到的难题, 提高资源配置与使用效率。

(二)中科院育成机构资源共享服务可行性分析

第一, 理论方面, 相关学者已经对组织中的资源共享服务平台的建立进行了广泛而深入的探讨, 对平台的建设及价值创造达成共识, 资源共享服务较传统的单一主体管理模式可以创造更多的价值^[5]。第二, 在法律层面, 面临不同主体及经济主体之间在业务处理之间的权利与义务界定问题, 但通过相关的合同约定及逐步的探索, 明确双方权利与义务, 基本可以解决此方面的问题。第三, 在技术实践层面, 用友公司、中兴通讯、华为等已经提供了较为成熟的技术支持框架。

四、基于资源共享服务的架构搭建

(一)总体思路

中科院育成机构以资源共享服务助力科技成果转化与价值创造的总体思路是建立跨组织协同的资源共享服务, 以中科院育成

机构为资源共享服务建立的主体,为育成孵化企业提供可选择的经营管理平台,建立业务流程标准化与定制化统一、同一操作平台与不同企业个性统一、会计核算规范、法律风险可控,日常运营与育成孵化相结合的服务科技成果转化资源共享服务。

(二)资源共享服务的职能定位

企业的共享服务通常定位为对传统运营管理的重新规划,将管理职能划分为战略管理、业务管理与共享管理三种职能^[6]。中科院育成机构的资源共享服务定位应该是跨企业跨行业的专业运营服务提供者、风险控制者、价值创造者。

首先,中科院育成机构的资源共享服务应该为育成孵化企业提供基础的运营管理服务。育成孵化企业通常处于企业生命周期的初始阶段,规模较小,业务模式单一,对运营管理的基础需求是工商注册、法律、记账、报税、市场开拓等。中科院育成机构的资源共享服务平台可以集中法律、财务、职业经理人为此类企业提供基础的运营服务或指导,满足企业低成本运营的要求。

其次,还应该为育成孵化企业提供风险管理与战略规划建议。通过战略管理专业技术平台提供目标市场营销、现金流预测、资金集中管理、资本运作及税务筹划等高级管理服务。孵化企业的管理者多数由技术人员担任,缺乏生产经营方面的管理经验,如果仅仅提供简单的基础运营托管服务,则无法发挥战略管理、财务管理等在企业的价值创造中的作用。

(三)资源共享服务的建设阶段

在中科院育成机构的资源共享服务建设初期,应以建立满足法律、财务、人力资源等基础职能需求的体系,建立标准统一、流程规范的线上运营平台^[7]。本阶段最大的问题是各个企业之间的管理标准不统一,而标准的统一是建立资源共享服务的前提条件之一。解决此问题的关键在于信息化与自动化,如用友及阿里等推广的RPA(Robotic Process Automation)。例如,不同会计主体及相同会计主体不同责任中心之间的标准差异化只需要根据设定的自动化流程就可以解决。

建设中期目标应以成本业务流程进一步优化、业务系统与资源共享服务平台全面、深度融合的低风险、高效率管控体系。本期目标的重点在于提升业务处理的效率,加强风险管控,促进流程的优化、业务与价值的一体化的初步融合发展。

建设的远期目标应该是实现业务与价值的一体融合,以资源共享服务创新推动价值创造^[8]。

(四)资源共享服务的组织与人员

资源共享服务的组织可按照职能分工整合的原则设置,打破育成机构与育成孵化企业的壁垒,打破各个育成孵化企业之间的壁垒,在明确分工的基础上进行标准化的业务处理。资源共享服务不同的建设阶段需要不同的组织架构与之相适应,但通常来说扁平化的矩阵制结构,可以解决专业分工与横向交流的问题,提高沟通与运营效率。

资源共享服务的人员通常划分为综合管理、技术、专家和项目管理四种“序列”。综合管理人员负责各个部门的日常管理,技术人员负责进行操作及业务指导,专家仅负责专业技术上问题的解决。项目管理类似于建设项目的“项目经理”,通常由具有丰富经验的职业经理人担任,对某一企业或项目的运营情况进行综合把控。

(五)资源共享服务的业务流程

资源共享服务的业务流程建设以效率提高为目标,实质是通过业务流程再造(BPR, Business Process Reengineering)来实现整体效率提高的目标。中科院育成机构的业务流程建设应该立足育成孵化企业实际情况,在通用流程的基础上设置可以满足个性化需求的业务流程。

以差旅费的申请与报销为例,育成机构的资源共享服务搭建基础业务平台,各个企业可依据本单位要求进行个性化定制,如是

否需要出差前的事前申请,如有,事前审批的流程,是否允许事后补签字,出差住宿的标准多少,同行人员是否需要合住来节约成本等。在基础流程上进行的个性化定制,可以满足大部分企业的业务需求。特殊业务事项通过后续系统定制开发,实现不同主体不同标准的业务处理的自动化,将不同的业务标准集中在同一个平台。

(六)资源共享服务的安全性及共享性的融合

共享服务需要解决共享性与安全性两个主要问题^[9]。首先需要明确共享是对运营管理服务的共享,而安全是针对中心所管理的信息而言的。加强对共享服务从业人员的职业道德培养,同时加强系统内的权限设置,能够在确保信息安全的前提下,提升共享服务的整体质量。

五、讨论与展望

(一)运营标准的统一与职业判断

虽然通过个性化定制流程解决了不同企业类似通性业务标准及审批流程之间的差异问题,但是经理人员职业判断仍将是影响服务水平的一个重要因素。加强共享中心从业人员的职业道德培训与职业水平的提升,使用更多的RPA来替代人工判断,都能够提升服务质量。

(二)不同行业之间的运营管理差异

不同行业的运营管理在模式及要求上呈现出不同的特点,这就要求中科院育成机构的资源共享服务需要尽可能多地获取高校及科研院所、咨询机构的相关专业技术支持,针对不同的行业设计“量身定做”的服务方式,提高服务的针对性。同时对资源共享服务人员进行“行业管理专家”式的培养,也是管理者长期应该考虑的途径之一。

资源共享服务在企业实践中逐步显示出了其高效率低成本的优势,随着理论的研究和实践的推进,类似于中科院育成机构共享服务这种松散型的组织将极大发挥共享中心的优势,并通过流程设定来避免相关风险,最终助力科技成果的转化,推动价值创造。

参考文献:

- [1] 王学瓌,宋洋,汪敏.财务集约化:从财务集中到财务共享服务[J].会计之友,2011(21):67-69.
- [2] 苏萌,贾喜顺,杜晓梦,高体伟.数据中台技术相关进展及发展趋势[J].数据与计算发展前沿,2019,1(05):116-126.
- [3] 朱丽.中小国企中母子公司财务管理措施浅议[J].中国商论,2020(02):137-138.
- [4] 王炯.电信运营商创建物联网强势品牌研究[J].互联网天地,2013(05):1-6.
- [5] 孙娟.M集团财务共享中心建立与运行研究[D].安徽大学,2019.
- [6] 韩鹏,陈海波.高等学校财务共享服务中心平台构建[J].新会计,2019(11):6-10.
- [7] 单年宏.基于集团公司战略管控模式下财务管理转型升级的思考[A].中国烟草学会.中国烟草学会2015年度优秀论文汇编[C].中国烟草学会,2015:3.
- [8] 杜鑫龙.基于价值创造的企业财务管理模式构建[J].中国商论,2018(32):85-86.
- [9] 刘月升.业财融合基础建设研究[J].中国总会计师,2017(10):41-43.
- [10] 胡悦,江星,赵潇航.区块链下财务共享的实现路径及模式分析[J].当代会计,2019(18):9-10.

(作者单位:中国科学院烟台产业技术创新与育成中心,中国科学院烟台海岸带研究所,山东烟台264003)

[作者简介:逢浩辰,博士,高级工程师,中国科学院烟台产业技术创新与育成中心副主任,中国科学院烟台海岸带研究所副处长,目前主要研究方向为技术转移转化与知识产权管理。]

(责编:贾伟)