

中国及亚太地区
共享服务中心
的未来挑战

OPEN
ALL
HOURS

目录

执行摘要	3
前言	4
1. 人才管理	5
2. 创新	6
3. 全球流程交付	8
4. 治理	8
总结	11

鸣谢

感谢下列行业资深专家在此次项目调研过程中与我们分享的有关行业及其所在的财务共享中心的深刻洞察！

特别鸣谢（按公司字母排序）：

- 张立群 阿科玛中国首席财务官
- 励丹彦 拜耳中国上海服务共享中心总监
- Gurbinder Singh FS (Duty Free Shop)全球共享服务中心和贸易部副总裁
- Gaham Ford 富士施乐马来西亚首席财务官和总裁
- 邵新智 海尔集团全球财务共享服务中心总经理
- Jason Ferguson 惠普全球企业服务副总裁
- 杨仁勇 华为全球账务共享运营总监
- Samir Pradhan 印孚瑟斯中国服务中心总裁
- 陈琳 印孚瑟斯中国区客户及解决方案总监
- May Liu 印孚瑟斯中国卓越财务中心主管
- 韩宇 亚太区中国区云服务总会计师总监
- Peter Leber 纽威尔集团亚太区区域财务总监
- Paul Mok 东方海外财务总监
- 李要东 平安财务服务中心总经理
- 鲍风 星巴克中国财务总监
- 郭奕 中兴通讯全球财务云运营管理中心总监

执行摘要

ACCA和德勤管理咨询再次合作，针对中国和亚太地区的共享服务中心 (Shared Services Centre, SSC) 目前和将来的挑战提供洞见。

2013年初，《中国企业财务共享服务：现状与展望》(Remote delivery: the China story) 报告发布。而2014年底双方又进行的一系列深度访谈，进一步收集了资深财务主管的最新见解，对该报告进行了更新。

受访机构横跨各行各业，规模大小不一。这些机构在全球或区域的运营足迹遍布中国和亚太地区，其共享服务中心主要位于中国大陆、香港、印度、马来西亚和新加坡。受访机构的共享服务中心已经运营了5-15年以上。

此外，我们还利用《德勤2015年全球共享服务研究》(Deloitte's 2015 Global Shared Services Study) 进一步丰富了我们的研究。该研究调查了311家公司，展现了共享服务中心更加广阔的全球背景。

随着共享服务中心逐渐成熟，我们希望进一步了解管理层现在和将来面临及亟需解决的挑战。平衡成本和质量、依靠科技提高效率、朝着价值流程发展、管理人才以及变革管理方式这些问题已经变得越来越复杂，并对管理层进一步利用占主导地位的外包模式提出了挑战。

我们的采访表明，在中国和亚太地区，共享服务中心的成熟度差异显著。不过，在下列几个关键问题和重点领域上还是一致的，包括：

1. 从劳动力套利转向高效的人才管理

除了日益增长的劳动力成本和对人才的需求带来的挑战，我们的分析揭示，共享服务中心的实际平均人员流动率在增加。这表明，不仅企

业从区域人才库中选拔人才的可能性降低，以及随着劳动力成本不断增加，从劳动力套利中获益的可能性降低，而且吸引和留住人才也成为问题。

2. 创新

随着工资和其他运营成本的上涨，外包流程的成本和效益日益降低，各机构如今采用其他高质量、低成本的交付方式，主要方式包括流程自动化，即通过基于机器制定的决策和工作流程提高流程效率和质量。

此外，许多财务共享服务中心正在探索高价值的新型服务交付方式，包括通过大数据和分析解决方案，向企业提供越来越具前瞻性和预见性的洞见。

3. 全球流程管控

如今，为了推动流程交付的工业化，众多机构实行全球流程管控。通过授权全球化的流程企业统一全球范围的工艺和技术，拥有专业交付资源的共享服务中心可以实现全球交付，并且更加关注持久高效和提高质量，从而发展得更加壮大。

4. 治理

随着共享服务中心逐步从占主导地位的交易型平台演变成为流程价值更高的多功能平台，治理结构需要相应调整，以确保同等水平的质量控制。这意味着基本的服务水平协议将逐步包括绩效考核指标，促进流程不断改进。

前言

2013年初，ACCA和德勤联合发布了名为《中国企业财务共享服务：现状与展望》(Remote delivery: the China story)的全面报告，展现了中国共享服务中心的重要趋势和问题，以及与采用此种远程交付模式相关的机遇和挑战。

2015年ACCA和德勤再次协作，为我们展现了中国和亚太地区的共享服务中心的战略方向，及其面临的挑战。我们进行了深入采访，收集资深财务主管和共享服务中心负责人的深刻见解，从而充实了此前的报告。受访机构来自各个地区的各行各业、规模大小不一，主要位于中国大陆、香港、印度、马来西亚和新加坡，运营时间平均为5-15年以上。

此外，我们还利用《德勤2015全球共享服务研究》进一步丰富我们的研究，提供更加全球化的视角，并展现中国和亚太地区的共享服务中心与其他地区的共享服务中心的异同。

《德勤2015全球共享服务研究》采访了来自35个国家311家公司，调研数据反映了来自1,000多个共享服务中心的状况。其中一半以上的受访公司在20多个国家展开业务。

与德勤2013年的调查相比，亚太和拉美地区的共享服务中心的数量有所增加，而西欧和美国/加拿大的共享服务中心的数量有所减少。更重要的是，受访公司中，10%的总部位于亚太地区，18%的共享服务中心位于亚太地区。亚太地区新增的共享服务中心主要位于印度、马来西亚、日本和中国。

受访公司的平均成熟度为5.5年，其中40%拥有100名以上的员工。

我们的整体分析清楚地表明，共享服务中心的成熟度差异显著。尤其明显的是，早期研究中指出的人才管理等诸多挑战在目前的共享服务中心环境中依然占主导地位。此外，许多新的市场和技术解决方案也已经出现，使共享服务中心的业务有望增值。

最新的研究指出了以下关键问题：

1.人才管理

共有13多亿人口的中国拥有巨大的人力资本。尽管如此，共享服务中心界的人才之战却依然激烈。目前，中国的二、三线城市是共享服务中心的“热门”选址，但是，当地人才资源的质量却越来越令人担忧。

在中国现有的众多共享服务中心所在地，政府和高校已经开始实施语言培训、办公熟练度培训等项目来提高当地劳动力的技能，增强他们的长期潜能。其它新出现共享服务中心的地区也在采取类似的措施来提高竞争力。为吸引共享服务中心而努力协调发展人才输送渠道的政府包括：

- 新兴的：中国
- 已有的：菲律宾、马来西亚等。

选择合适的国家以及最佳的都市，并在此选择合适的分市场，对于获取所需人才都是至关重要

的。根据我们的经验，同一个国家不同城市之间的成本和条件差异可能比不同国家之间的差异还要大。

对有限人才的激烈争夺明显已经抬高了工资成本。我们的分析显示，在过去几年，中国的年均工资已经增加了9 -14%。

随着工资和福利成本使共享服务的成本增加，为了吸引和留住人才，各公司正在转向更多其他的战略措施，包括使人力资源和设施战略符合当地文化。我们还注意到，在中国的共享服务中心境内，努力被称为“最佳雇主”，并提供宜人的工作环境，对于吸引人才变得越来越重要。例如，中国的一些公司已经采取措施，为员工提供更加现代和先进的工作环境，包括健身房和其他生活设施，以此区别于其他常见的共享服务中心。

标准化的人才发展模式，比如能力型培训使业务职能部门在整个公司的表现得到提高。实施有效的人才发展模式，树立强大的企业内外部品牌，打造舒适的工作环境，有助于吸引最优质的人才。吸引和留住人才的其他重要因素包括人才指导和树立公司声誉，而与2013的调查（图1.1）相比，由共享服务中心转向外部其他业务领域的工作轮岗制度的重要性有所降低。

然而，对许多共享服务中心来说，专注于人才管理仍将是重中之重，取得成功并非易事。在德勤2014年的调查中，受访机构表示，其共享服务中心的实际平均人员流动率为8.3%，比7.2%的预期目标高。我们认为，这一趋势仍将继续，不过，随着时间推移，这可能是共享服务中心在最佳雇主的选择中脱颖而出机会。

图1.1
如何吸引并留住人才？



2. 创新

传统上运营效率是通过规范共享服务中心内部和整个财务流程中的非核心业务来实现的。

然而现今，成本和对熟练劳工的需求都在日益增长，特别是在中国和印度等国家。这意味着流程改进在节省成本方面的效果正在被增加的劳动力成本所抵消。一家全球领先的跨国药剂和技术硬件制造商在中国拥有多个共享服务中心。它发现与亚太地区的其他邻国，如菲律宾和马来西亚相比，中国地区的工资和设备成本都在增加。

由于成本压力加大，许多现有的

共享服务中心在为企业持续提供优质服务的同时，也开始探讨并测试其他的替代性方案用以解决成本管理问题。

“人工智能”自动化是已被采纳的最先进解决方案之一。它的设计目的是结合现有应用程序处理日常任务、触发反应、执行规则导向或高容量交易性业务流程。自动化使任务处理流程得以在最少的人工干预下持续进行，而且还能减少周转时间，提高质量，降低错误率，减少管理监督。

据一个受访者估计，与人工处理相比，自动化处理可以使总处理

成本降低50%。而且随着技术的成熟和稳定，节省的费用还会更多。

流程自动化主要用于执行交易性流程，更确切地说包括应付账款、应收账款、某些标准化会计和控制流程，如银行对账单等。然而，随着技术的成熟且可用的高端决策软件增加，自动化处理过程需考虑更多基于规则和决策的程序。

图2.1
贵公司共享服务中心/全球企业咨询服务 (Global Business Services, GBS) 在数据分析中所起的作用或预期表现是什么？

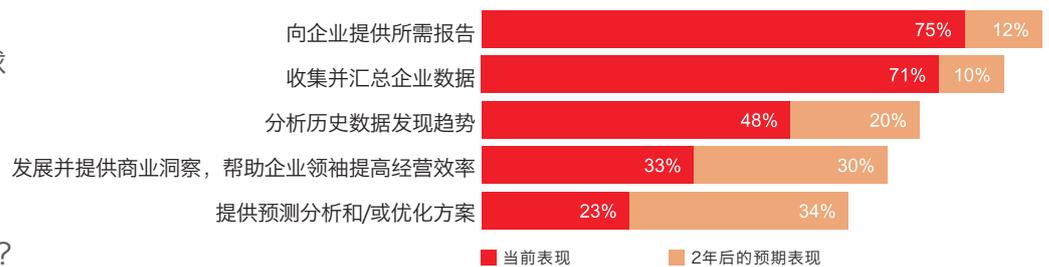
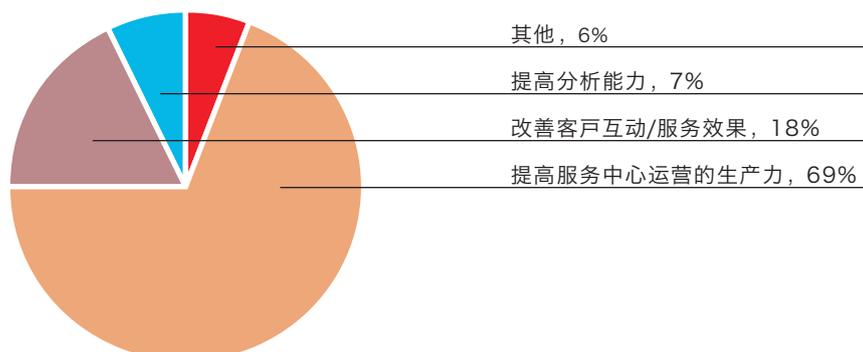


图2.2
您如何为贵公司的共享服务中心的技术分配资金？

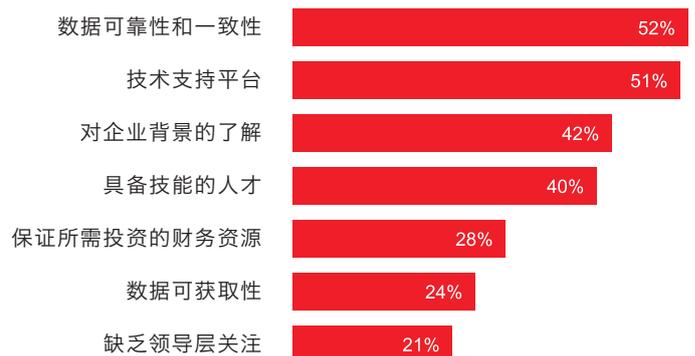


流程自动化的原始方法通常以软件为重点，这些软件以现有财务系统为基础，并驱动这些系统完成任务。然而，自动化软件捕获的额外业绩数据带来了新的数据挖掘机会，可用于分析流程、识别流程中的瓶颈和低效问题并找出改进方法。这对提高流程执行的及时性有特别价值。

与财务共享服务部门的访谈表明他们也在越来越多地运用大数据方法。传统上财务大数据多涉及财务相关的数据仓库，旨在支持合并、提高灵活性、整合管理报告和商业智能。现在这一情况正在发生改变，因为财务开始更多地关注主数据管理，尤其是财务数据质量和更加复杂的数据分析，以支持决策过程。现在分析已超越了传统的方差分析和趋势分析，发展为更加复杂的回归分

析，以确定绩效和财务结果之间的关系，从而预测趋势并找出优化方案。尽管这种分析能够为决策提供强有力的洞见，但相对来说还不太成熟，全球受访的共享服务中心仅有7%曾为了提高财务分析能力而进行投资。接受率较低的原因包括数据质量以及难以识别能够执行该水平或者更高级分析所需要的人才。

图2.3
贵公司共享服务中心/全球企业咨询服务增加分析这一能力的首要挑战是什么？



3.全球流程交付

历史上过渡到财务共享服务和离岸交付模式的过程是从地区级别甚至是流程级别推进的。对于全球化企业来说，这只是在方法、结构或流程方面程度极低的标准化的。

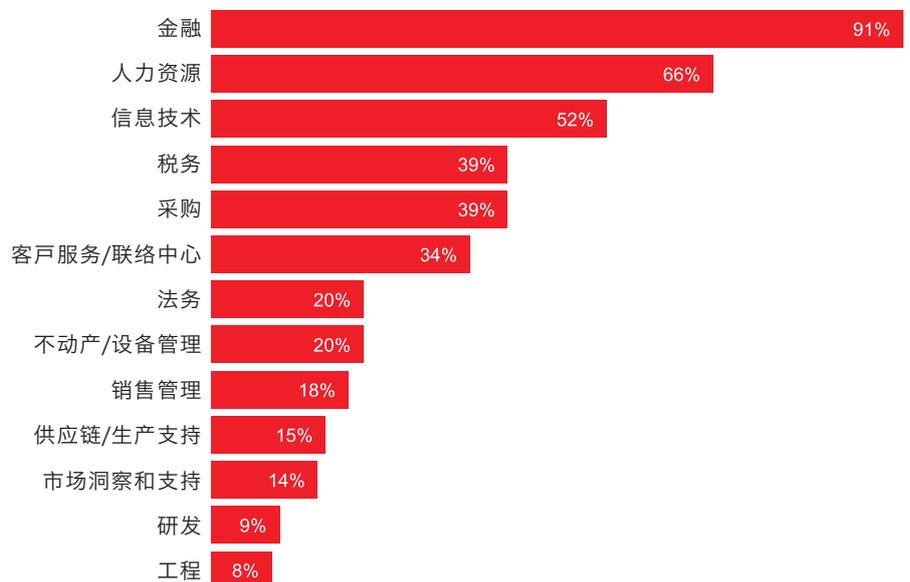
随着共享服务中心日趋成熟以及财务职能中削减运营成本的压力增大，人们开始更多地关注采用全球化流程交付和标准化方法。

关注流程标准化和专门化有益于化解共享服务中心对地区小组结构的需求，实现更灵活的工作和资源配置。这个方法的结果是基于流程输出质量提高带来的人均效率显著提高。一个受访者指出，在过去5年中，流程标准化

和合理化使得共享服务中心的员工人数精简了40%。

标准化和全球化流程处理方法有助于建立一定规模和容量的特别中心，专门代表全球各地执行特定流程。这意味着位置选择可以在流程层面实现，也就是说可以根据流程确定能力、接近度、风险和成本，而不是采用一刀切的方法。通过具有相似能力、风险、接近度和成本特征的多种职能分组处理方式，企业可以构建全球企业咨询服务，进一步大规模降低成本。

图3.1
贵公司的共享服务中心
发挥着哪些职能？



流程驱动型企业的多个关键促成要素也是成功执行的重要成本障碍和企业障碍。首先是财务技术的一致性和标准化，包括数据输入、上游系统和接口、财务系统和 workflows，以及包括支付、合并和报告/数据仓库在内的下游系统。要实现这种水平的全球系统标准化通常要历时多年，花费数百万美元，其中有充满挑战的情况需要应对，还需要不同的利益相关者花大量时间共同确定实质性的设计原则。

第二，全球流程所有权是另一个重要前提，要求给予适当的职权以推动统一的流程标准，仅在本地化流程的情况下例外。全球流程所有者负责推动流程标准化以

及全球质量和效率指标的实现，并有权适当行使治理权、改变管理结构以实现这一目标。

受访的许多企业计划以工厂生产线的运作方式实现流程工业化。持续进行的流程标准化、简单化和自动化都在努力将流程中的投入、产出、步骤、传递和人工介入降到最低程度。其结果就是给企业提供一项受限定的可重复性服务，这项服务在数量、质量和成本指标等方面均具有可伸缩性和可测量性。

尤其是在财务方面，对关键流程的控制必须得到重视。尽管许多控制的执行，尤其是交易性流程可以转至离岸方式实现，对控制

的监控却必须保留在核心在岸职权范围。离岸控制事项应该将交易验证和分析评估作为自我审查的要点。

图3.2
单一职能共享服务中心所占比例为多少？

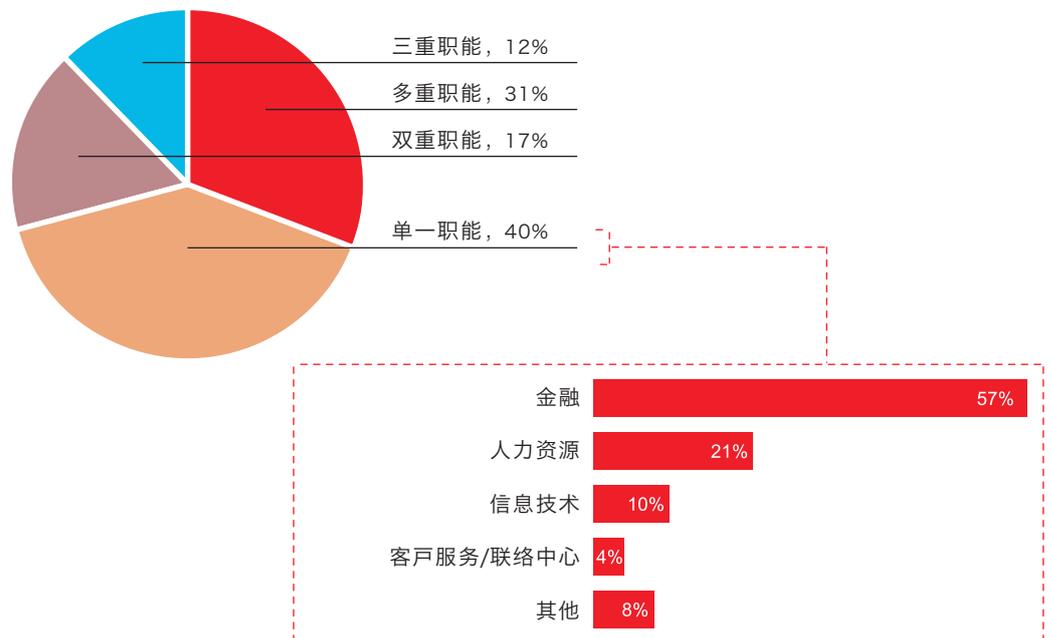


图3.3
如果贵公司有全球企业咨询服务，该部门领导的职责是什么？

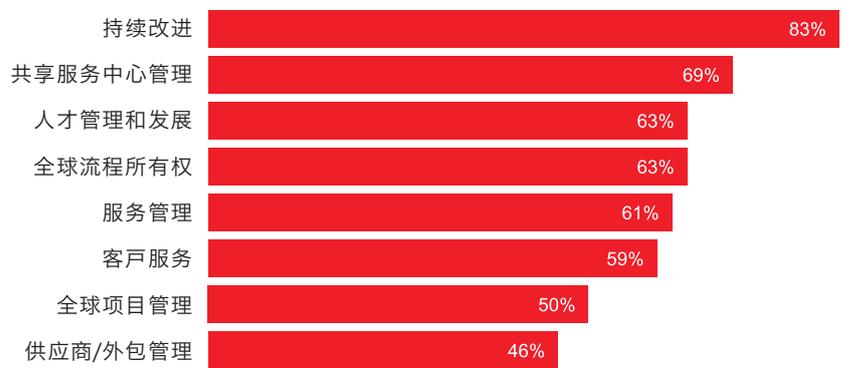


图3.4
如果贵公司没有全球企业咨询服务，您是否计划转型为该模式？如果是，何时转型？

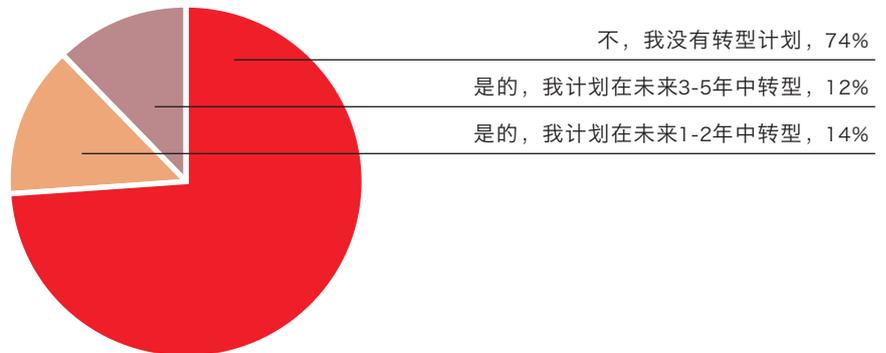
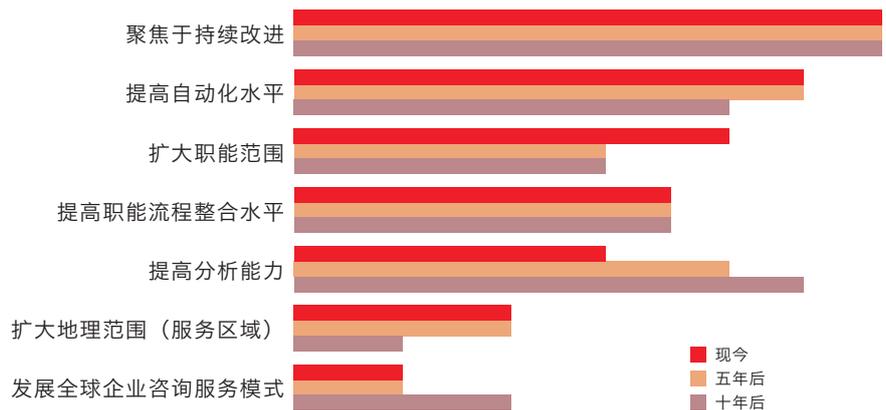


图3.5
共享服务中心/全球企业咨询服务的战略优先级会如何变化？



4.治理

大多数企业现已采用并实施服务水平协议（Service-Level Agreements, SLA），来管理所有附属共享服务中心的服务交付。然而正如预期一样，流程复杂度和流程交付成熟度都有所提高，所采用的管理模式的复杂度和成熟度也在相应改变。

传统的SLA开发和管理建立了绩效提升指标并将它们应用于SLA，使得企业要求共享服务中心管理者负责改善服务交付。访谈中的这一观察结果与我们的全球调查相一致，调查表明75%的企业将SLA作为共享服务中心管理的一部分，且这些SLA中有三分之二明确规定推动流程的持续改进。许多附属共享服务中心在对职能和业务单元调整服务交付费用时，都采用了更大力度和灵活性绩效指标。其中包括从固定费率转向基于数量和质量的单位价格。这些指标包括超过或未达交付目标的奖励和扣减金额。

将基于规则的知识与决策流程加入到共享服务中心意味着这些指标需要超越简单的数量、质量和成本要素，关注其它的价值实现指标。

随着全球流程所有权的过渡，共享服务中心的责任也趋于详细、明确，受流程驱动的程度也更高。尽管全球流程所有者可能对流程绩效

和改进负有全责，这些调整和变化的大部分还是在共享服务中心内部进行实施的。还需要关于时间和流程再造、变革管理和培训的具体承诺以保证共享服务中心推动绩效改进计划。此外，共享服务中心应向全球流程所有者负责，保证流程符合全球标准，而差异部分需通过审查批准流程。批准流程部分是为了保证改变的内容依然适用于接受服务的所有地区，从而保证其符合标准化原则。

就共享服务本身而言，许多领先的共享服务中心都在根据包括价值实现和改进指标在内的绩效目标的实现情况调整个人表现和奖励标准。这意味着除了按惯例以企业作为交付目标主体，每一位员工也有推动改进的责任。许多共享服务中心都在利用这一原则鼓励各级员工发现并给全球流程所有者提出创新观点。这种推动创新的方法需要面临的一大挑战是要有能力通过自下而上的方式给全球技术领域带来有意义的影响。

需求管理

财务共享服务的一大挑战在于如何生成管理报告。即使是那些能够明确一套标准管理报告的金融机构，也总是会被要求针对特定管理问题提供临时报表。由于没

有健全的管理，许多财务共享服务中心接受了这些临时报表要求，经过一段时间很多临时要求变成了报告目录里的永久内容，从而导致员工人数和部门成本的增加。

建立一个需求管理体系对于财务共享服务中心至关重要，通过这个体系可以比较新需求和已有报告目录以及企业运营所需的既定指标。需求管理流程包括持续对已有报告进行检验，以剔除不再具有管理、财务控制和监管价值的内容。剔除导致冗余报告量的结构是减轻财务报告负担的根本方法，包括合并成本和损益中心、减少法律主体、使授权限制合理化以及定义分配方法。

从报告删减、手工报告编制和对账中释放出来的资源可用于对删减后的报告数据进行分析并提供见解。

此外，报告需求问题还可进一步得到解决，即通过一种可控的直观方式为管理人员提供查询高质量、优质的标准化数据集的能力，这样他们就能够自己找到绩效问题的答案以及深层原因，而无须依赖财务提供这类报告了。浸入式报告和可视化工具使管理人员能够以与他们的业务和管理方法更接近的方式阅览和查询数据。

ACCA简介

ACCA (特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA目前在中国拥有24,000名会员及61,000名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、香港以及澳门共设有8个代表处。

ACCA为全球181个国家的178,000名会员及455,000名学员提供支持，从雇主的技能需求出发，为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球92个办事处和中心，以及全球超过7,110家认可雇主，为员工的学习与发展提供高标准服务。ACCA致力于维护公共利益，提倡适度的会计监管方式，同时，通过开展国际化研究，不断提升会计行业的声誉与影响力。

ACCA自1904年成立以来，一直秉承着独特的核心价值，即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信，会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力，支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致，并且确信，ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业，并且不断创新、修订并推广我们的专业资格，满足学员和雇主的多样化需求。

了解详情，请访问ACCA网站：

www.accaglobal.com

cn.accaglobal.com



关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”)，以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅www.deloitte.com/cn/about中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

Deloitte德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤逾200,000名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

在中国大陆、香港和澳门，我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)，以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年，我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持，为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。我们在中国拥有丰富的经验，并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展做出重大的贡献。在香港，我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务