



Think Ahead

ACCA

2017 中国 共享服务领域 调研报告



2017年3月，为了深入了解共享服务模式在中国的实践应用、发展趋势以及未来挑战，帮助企业决策者把握财务转型带来的机遇，ACCA与中兴财务云、通用电气（GE）全球运营联合设计中国共享服务调研问卷，内容涉及共享服务中心的战略规划、运营管理、人员管理等各个方面，面向共享服务领域管理者、领先企业财务高级管理者及行业相关人士展开调研。

2017年4到5月间，ACCA与中兴财务云、通用电气（GE）全球运营分别在上海、北京和深圳举办了三场走进标杆企业的工作坊，近百家企业的100多位共享服务领域管理者、企业财务高级管理者及行业相关人士参加了三场工作坊。并有40多位行业人士参加了闭门研讨，为本报告的内容提供更深入的见解。



鸣谢参与闭门研讨的机构（排名不分先后）：

美的集团
海航集团有限公司
广州地铁集团有限公司
顺丰控股股份有限公司
华润三九医药股份有限公司
招商局港口控股有限公司
麦当劳阿普米数据服务处理有限公司
恩富软件（中国）有限公司
葛兰素史克
飞利浦（中国）投资有限公司
一汽丰田汽车销售有限公司
美菜网
家乐福中国
欧尚中国
毕马威中国
联想集团有限公司
海尔集团



下载本报告电子版

报告执笔人：孙彦丛 赵旖旎 常亮

媒体合作伙伴：《中国会计报》、《首席财务官》、《财资中国》

独家培训支持：上海高顿企业管理咨询有限公司

前言



ACCA中国事务总监
梁淑屏

习近平主席在杭州 G20 峰会开幕式的演讲中明确指出，以互联网为核心的新一轮科技和产业革命蓄势待发，人工智能虚拟现实等新技术日新月异，虚拟经济与实体经济的结合，将给人们的生活生产方式和生活方式带来革命性变化。会计作为商业的语言，随着商业环境和科技革命的变化，财会行业也将发生革命性的变化。共享服务中心即是其中之一。随之而来，未来的财务工作和财务运作模式也将发生革命性的变化。

中兴财务云、通用电气（GE）全球运营作为中国乃至全球财务共享服务领域的最佳实践者们，是企业信息系统领域的开拓先锋。ACCA 这次有幸携手两家公司在共享服务领域的思想精锐团队，对中国财务共享中心行业的发展现状进行了调研，并梳理了两家公司的实践经验，以期为中国未来财务的变革带来真知灼见。

在本报告的撰写过程中，我们得到了 ACCA 会员、雇主们的倾力支持，超过 40 位共享服务中心的负责人广泛地分享了各自在共享领域的经验和教训，这对我们的报告带来了无法衡量的巨大价值。在此代表 ACCA 向他们表示衷心的感谢！ACCA 迫切地希望有更多的财务人士加入到中国企业财务转型的创新和实践之中来，推动中国企业转型升级的浪潮不断向前。

未来，共享服务有三个方面的发展趋势。第一是共享服务中心的全球化。中国会涌现越来越多的全球化企业，这意味着更多全球化的共享服务中心将会出现。第二是智能化。未来会计的职业判断会逐渐被计算机所替代，被智能化所替代。第三是共享服务中心会向 GBS (Global Business Service) 的方向发展，它不再局限于财务，非核心业务领域都可以被共享，建立 GBS 的趋势不可阻挡。

我们很高兴能与 ACCA、通用电气（GE）全球运营一起联合开展此次“中国共享服务领域”的调研。调研获得了领先实践企业的积极响应与支持。希望这份报告可以为企业管理者把握共享服务所带来的财务转型机遇提供帮助、贡献价值。最后，我希望借此机会，感谢所有为此次调研贡献洞见的企业管理者，也感谢中兴财务云、ACCA、GE 的联合团队为这份报告付出的辛勤工作。



中兴通讯集团副总裁
陈虎



GE全球运营亚太区总经理
李景涛

共享是当今时代的大势所趋。许多共享平台已如雨后春笋般出现在我们的生活中，例如滴滴、优步、爱彼迎（Airbnb）、共享汽车、房屋，甚至是飞机……应有尽有。这其中蕴含着共享服务最重要的理念，即通过资源的共享来实现资源的最大化利用。而相比资源共享，人才共享更具价值，它将成为共享领域的下一个热点。如今的通用电气全球运营就是这样一个具备了复合型多职能的共享服务中心。不仅涵盖了不同流程的共享，更包含了人才的共享。而数字化、机器人流程自动化、数据分析、云，这些新科技正在对共享服务作出新的定义。为了更具竞争力、更加成功，我们需要始终保持行业领先，引领共享服务领域的卓越发展。

报告摘要

未来的世界是一个万物互联、智能计算和开放共享的时代，共享服务将向全球化、智能化、创新拓展的 GBS (Global Business Service) 模式发展。在企业集团化、国际化、多元化的发展过程中，将价值链的辅助活动集中起来，建立全球共享服务中心 (GBS)，势不可挡。全球的企业在财务管理领域都将面临着转型的机遇和挑战。

中国共享服务的实践起步较晚，但随着从国内市场向全球市场迈进，越来越多的中国企业开始快速部署共享服务中心，将其作为财务转型再造、支持企业经营和战略的第一步。同时，技术、经济和市场环境的变化使共享服务中心在业务服务和交付方式面临着全新挑战，共享服务中心需要不断探索和创新，为客户提供更加便捷、灵活、多样的定制化服务。GBS 的发展，将促使共享服务成为全球化资源协作的关键，为中国企业的全球化战略提供巨大的推动力。ACCA 与中兴财务云、通用电气 (GE) 全球运营联合开展此次调研，对中国各行各业的企业管理者进行问卷调查及访谈，基于他们对共享服务的实践及认识，归纳总结并分享。

ACCA 与中兴财务云、通用电气 (GE) 全球运营在 2017 年初联合展开“中国共享服务领域”调研，向共享服务领域管理者、领先企业财务高级管理人员及行业相关人士发出调研问卷，探索共享服务模式在中国的应用现状及未来发展趋势，调研共收回 398 份有效问卷。为深入了解中国企业在 GBS (全球共享服务) 领域所面临的挑战，我们还举办了三次圆桌会议，与领先实践企业的管理者进行深入访谈，讨论分享了关于财务共享与智慧财务的独到见解与新颖观点。此次调研清楚描述了共享服务模式在中国的实践应用、发展趋势，同时明确勾勒出中国共享服务中心的常见问题及未来挑战。在未来，我们也将继续聚焦于大数据、智能化、移动化、云计算等先进技术及 GBS 模式在中国共享服务领域应用的研究。

本次调研揭示了共享服务领域值得关注的要点如下：

1、规模百亿以上的企业，有更强的动力建立共享服务中心

年收入 100 亿人民币以上的受调研企业中，76.0% 的企业建立了共享服务中心；而在年收入 100 亿人民币以下的受调研企业中，这一比例下降到了 38.1%。只有当企业规模达到一定程度时，共享服务模式才会更具经济性。

2、共享服务中心的选址集中于北上广深等一线城市或地区

63.7% 的受调研企业共享服务中心建立在北上广深等一线城市或地区。受调研企业表示，与总部沟通的便利、劳动力的可获得性与受教育情况，是共享服务中心选址时首要考虑的关键因素。

3、共享服务中心的业务范围集中于交易频繁且易标准化的财务核算类业务流程

受调研企业共享服务中心的现有业务范围主要集中于费用报销、应付账款、总账管理、应收账款及资产管理等财务核算类业务，这几类业务是共享服务中心发展过程中形成的典型业务，最易实施。

4、为员工提供明确的职业发展通道最受共享服务中心管理者的关注

在人员管理的过程中，受调研企业最关心的三个问题是：为员工提供明确的职业发展通道、培养员工的全局观及流程优化的意识和方法、新生代员工的管理与激励。

5、服务质量是中国现有共享服务中心绩效衡量的最重要标准

80% 以上的受调研企业将业务处理质量、业务处理时效、服务满意度作为共享服务中心业绩表现的衡量标准。共享服务中心的实施始于客户需求，并以提高服务水平作为中心的运营目标。

6、共享服务在业务处理标准化、加强总部管理与控制、形成企业数据中心方面取得了良好成效

调研显示，大部分企业通过实施财务共享服务，实现了各地业务处理标准统一，利于总部管理；提高了工作效率，促进了业务处理流程标准化。同时，还有助于形成企业数据中心，为企业经营决策分析提供数据基础。

7、共享服务中心将向数据共享中心、云服务中心、全球多职能中心 (GBS) 的方向发展

为了提高效率，领先的共享服务中心已经进行了自动化与智能化方面的探索。使用新兴技术、提高业务处理自动化与智能化，将共享服务中心转型成大数据处理及分析中心，为企业实现价值创造，向更创新、更拓展的 GBS (Global Business Service) 模式发展，实现共享服务中心的全球化，是中国现有共享服务中心未来的发展趋势。

目录

前言	2
报告摘要	4
一、调研的总体情况	5
二、已建立共享服务中心的企业分析	8
三、未建立共享服务中心的企业分析	21
四、全球领先实践案例	22
附录1：延伸阅读	28
附录2：ACCA全球共享服务证书简介	29

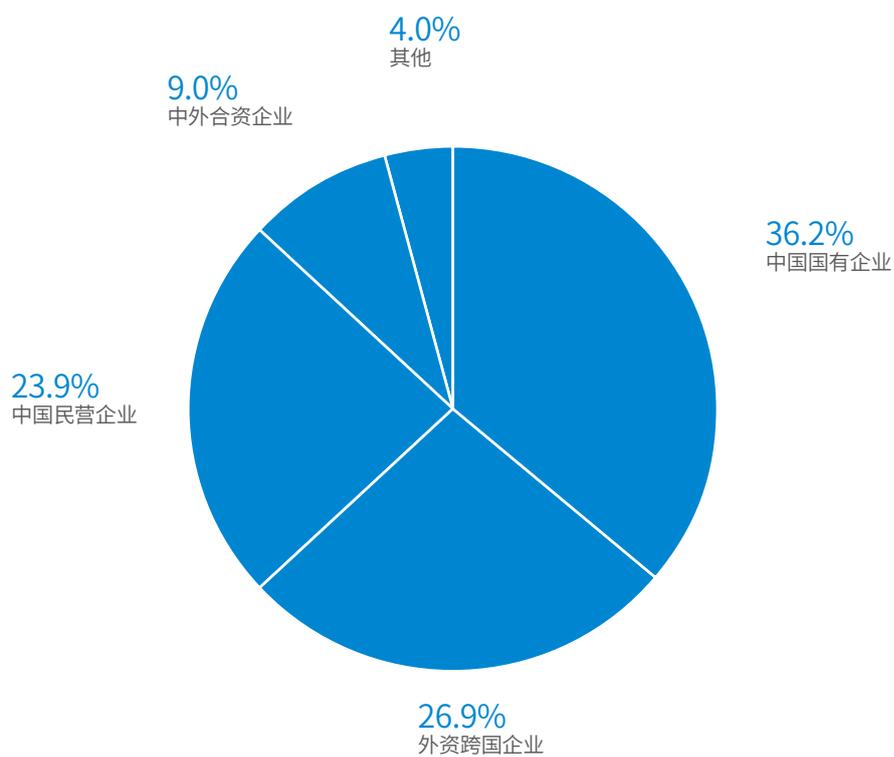
一、调研的总体情况

此次调研一共收到 398 份有效问卷。

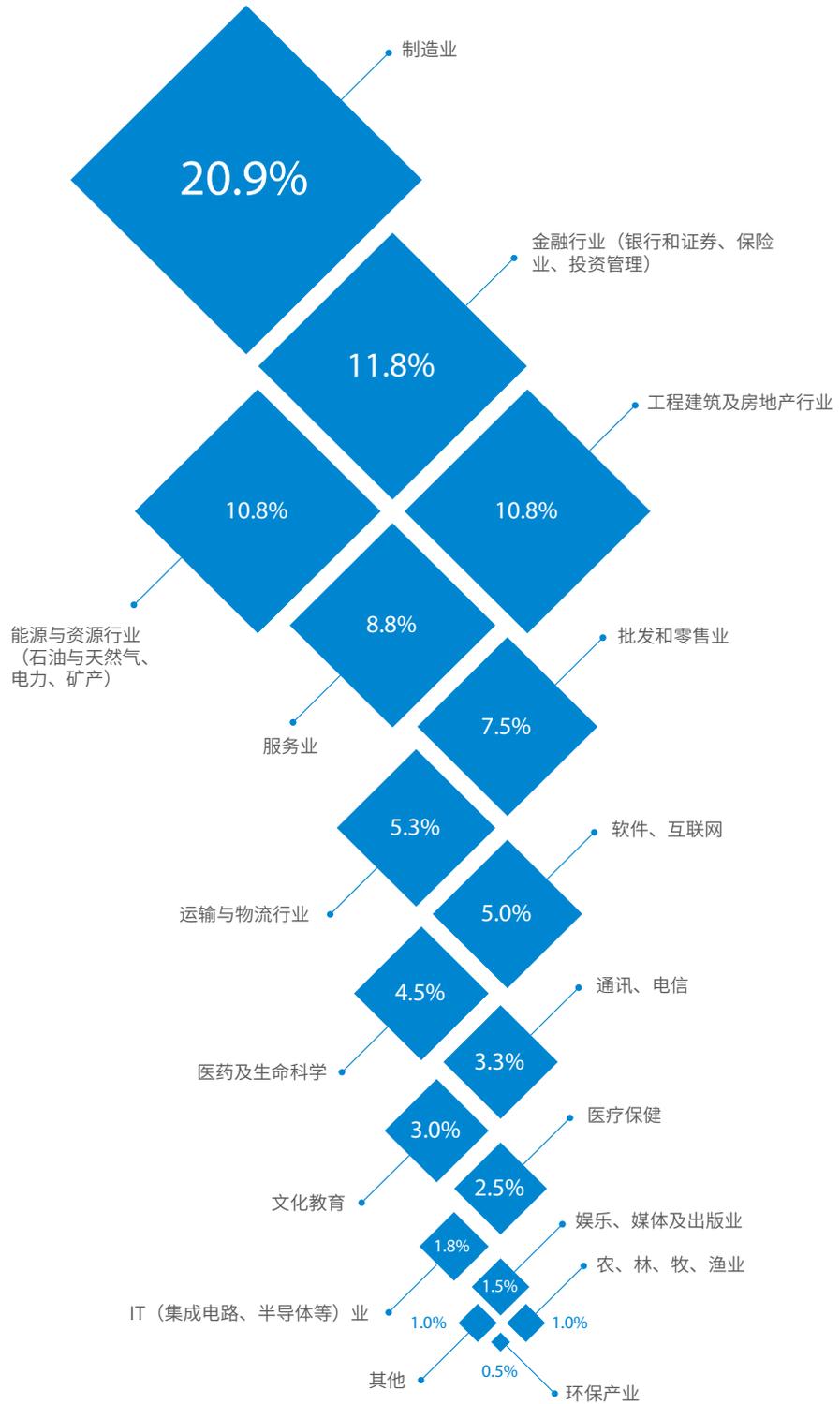
在受调研企业中，54% 的企业已经建立了共享服务中心。

在受调研企业中，中国国有企业占 36.2%，外资跨国企业占 26.9%，中国民营企业占 23.9%，中外合资企业占 9%。

· 受调研企业的公司类型



· 受调研企业的行业分布



从受调研企业的行业分布来看，受调研企业分布在 16 个行业，其中占比最高的依次是制造业 (20.9%)，金融行业 (11.8%)，工程建筑及房地产行业 (10.8%)。

调研发现，规模百亿以上的企业，有更强的动力建立共享服务中心。

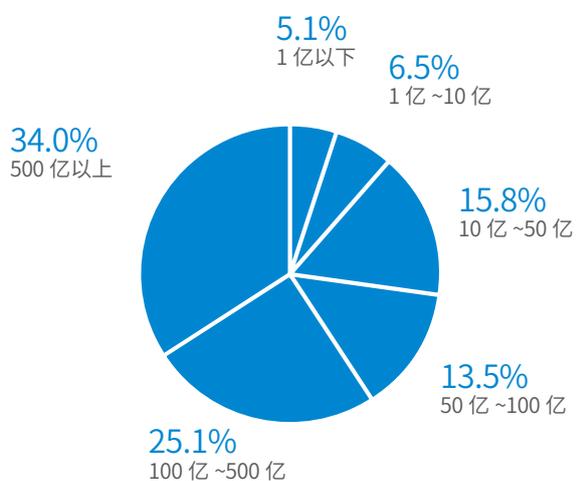
在年收入超过 500 亿人民币以上的受调研企业中，76.8% 的企业建立了共享服务中心；

在年收入 100 亿 ~500 亿人民币的受调研企业中，75.0% 的企业建立了共享服务中心；

在年收入 100 亿人民币以下的受调研企业中，这一比例下降到了 38.1%。

同时，在已经建立共享服务中心的受调研企业中，规模越大，采用共享服务模式的企业数量也呈增加趋势。

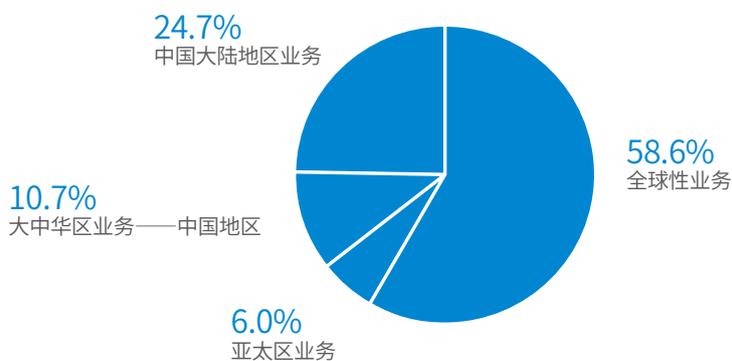
· 已建立共享服务中心的受调研企业的规模分布



全球化企业更有动力建立共享服务中心，来防范国际化经营过程中的风险。

调研发现，建立共享服务中心的全球化企业比例大于仅在在中国大陆地区开展业务的企业。在已经建立共享服务中心的受调研企业中，58.6% 是全球化的企业。

· 已建立共享服务中心的受调研企业的业务分布



二、已建立共享服务中心的企业分析

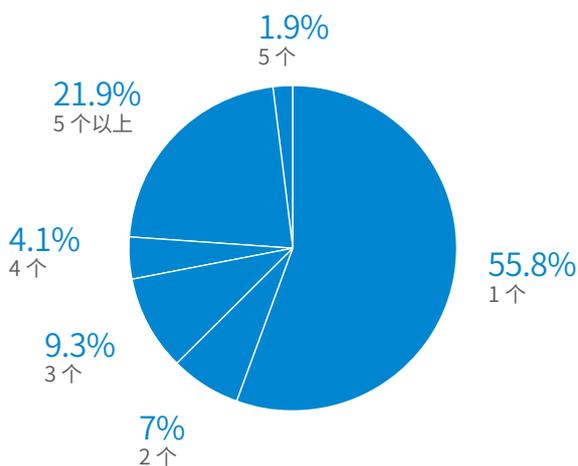
1 总体情况

企业建立共享服务中心时，可以选择建立唯一的一个共享服务中心，或者多个共享服务中心。多个共享服务中心，或服务职能不同，或服务对象不同。

调查结果显示，在已建立共享服务中心的受调研企业中有 55.8% 的企业采用了单一中心模式，44.2% 的企业采用了多中心模式，外资跨国企业普遍建立了多个共享服务中心，与服务对象时区、语言、文化的接近是其中的首要驱动因素。采用多中心模式，可以降低语言、时差等因素造成的地理障碍及文化差异。

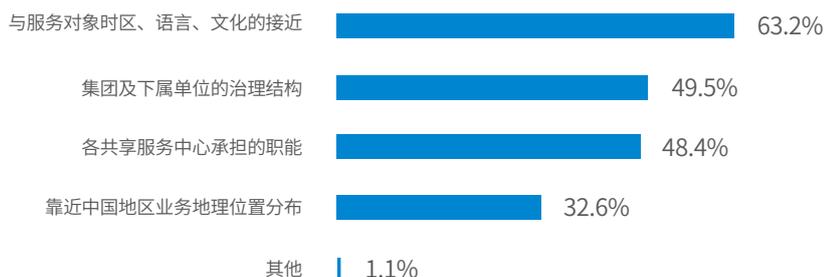
受多重因素影响，选择建立单一或多个共享服务中心的企业各半。

· 受调研企业建立的共享服务中心个数



除了上述几种驱动因素之外，在与领先实践企业的访谈中，有共享服务中心的管理者提到，在建立共享服务中心之初，是否建立唯一的综合共享中心，一个具有影响力、可以领导不同团队的领导者十分关键。在共享中心筹建初期的 1~3 年内，需要业务财务与业务人力资源等提供支持与合作，以完成大量流程优化及变革协同。此时，在同一个领导者的领导下建设共享中心，推行会比较顺利。否则，综合共享中心的建设就会困难重重，这时，比较适合的方式是建立多个共享服务中心，各项职能分别共享。

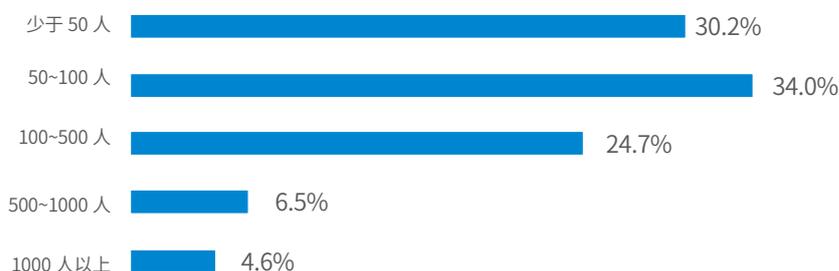
· 建立多个共享服务中心的驱动因素



中国企业共享服务中心的人员规模一般在百人以下。

共享服务中心的人员规模从某种程度上反映共享服务中心整体规模的大小。在受调研企业中，30.2%的企业共享服务中心人员规模在50人以内，34.0%的企业人员规模在50-100人之间，24.7%的企业在100-500人之间，仅有11.1%的企业人员规模在500人以上。相比外资跨国企业，中国企业（包含中国国有企业、中国民营企业）的共享服务中心整体规模较小，人员规模在100人以上的比例为25.2%，而在外资跨国企业中，这一比例为48%。

· 共享服务中心的人员规模

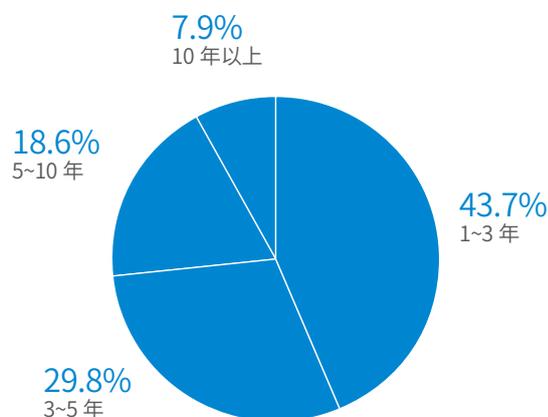


调研数据显示，半数以上中国企业的共享服务中心为近三年内的新设中心。

受调研企业中，73.5%的共享服务中心持续运营时间在5年以内，43.7%的共享服务中心持续运营时间为1-3年。中国企业的共享服务中心持续运营时间在3年以内的比例为56.5%，可见，半数以上中国企业的共享服务中心都是最近三年内建立的，这可能与国家财政部门政策以及国家战略有关。

2013年，财政部下发的《企业会计信息化工作规范》文件中明确要求，“分公司、子公司数量多、分布广的大型企业、企业集团应当探索利用信息技术促进会计工作的集中，逐步建立财务共享服务中心”。2013年，“一带一路”国家战略的提出，激发了中国企业的海外扩张和全球布局，同时也进一步激发了中国企业建立共享服务中心、控制全球化经营风险的热情。

· 共享服务中心的持续运营时间

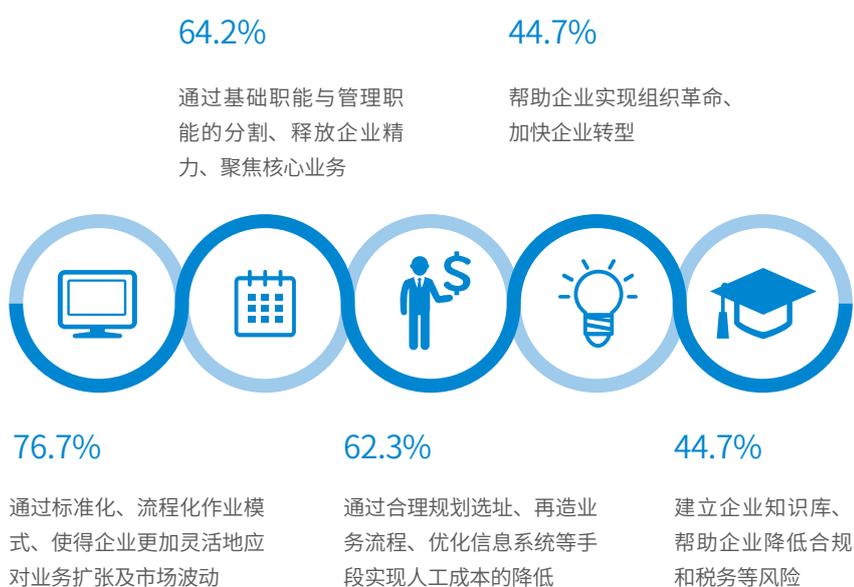


在调查中发现，受调研企业建立共享服务中心的原因多样，其中，“通过标准化、流程化的作业模式，使企业更加灵活地应对业务扩张及市场波动”占比 76.7%，“通过基础职能与管理职能的分割，使企业聚焦核心业务”、“通过合理规划选址、再造业务流程、优化信息系统等手段降低人工成本”均占比 60% 以上。此外也有 40% 以上的企业表示通过建立共享服务中心，支持企业实现组织变革、加快企业转型。

在领先实践企业的访谈中，一位共享中心的管理者提到，共享服务中心设立的初衷旨在加强总部的管理，实现流程标准化。十余年前，该企业开展全球业务的收购，为了实现中国总部对海外业务的集中管理，企业着手建立共享服务中心。

更加灵活地应对业务扩张及市场波动是企业建立共享服务中心的首要初衷。

· 建立共享服务中心的主要原因



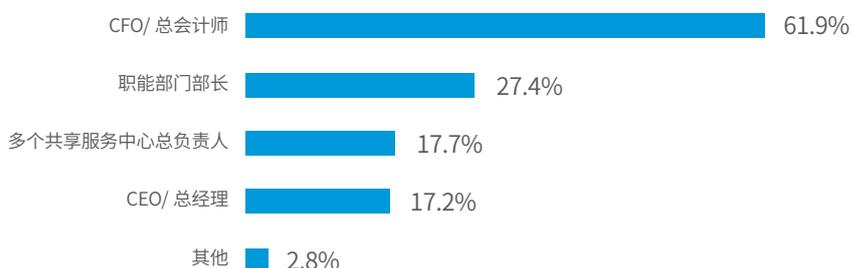
此外，另有共享中心的负责人提到，建立共享服务中心的意义远不止于单纯的成本节约，其根本目的在于，加强管控、提升工作效率，获得最有效、最全面、最客观的数据（包含报告数据及财务大数据），这些对于企业整体管理将大有裨益。

但在共享服务中心的实施过程中，企业仍然会遇到各种阻力。访谈中也有管理者提到，在建立共享服务中心之初，或者共享服务中心尚未形成规模经济时，其降低成本的效应其实并不显著，甚至可能还会产生额外的投入。因此，说服高层管理者接纳共享服务是相当困难的。

在管理结构上，中国共享服务中心的汇报关系普遍面向财务职能部门。

调查结果显示，大部分财务共享服务中心设立为财务部门的下属组织，61.9%的共享服务中心负责人或负责人的汇报对象为CFO/总会计师，同时，19.1%的共享服务中心为多线汇报，一般同时向CFO/总会计师和职能部门部长汇报。此外，在外资跨国企业的共享服务中心中，多个共享服务中心总负责人也是主要的汇报对象（29.3%）。而中国企业的这一比例仅为9.6%。这与外资跨国企业建立共享服务中心普遍采用多中心的模式也是相关的。

· 共享服务中心的负责人 / 负责人汇报对象



中国共享服务中心的选址集中于北上广深等一线城市或地区，并逐渐向成本较低的二、三线城市或地区转移。

2 选址分析

建立共享服务中心，选址是非常重要的决策。调查发现，63.7%的共享服务中心建立在北上广深等一线城市或地区，这些城市具有良好的基础设施条件、地理位置及人力资源优势，这些为企业提供高水平的共享服务奠定了基石；但是随着一线城市的人力成本、运营成本不断攀升，企业也开始选择在成本较低的二、三线城市或地区建立共享服务中心，如西安、成都、苏州、天津等。

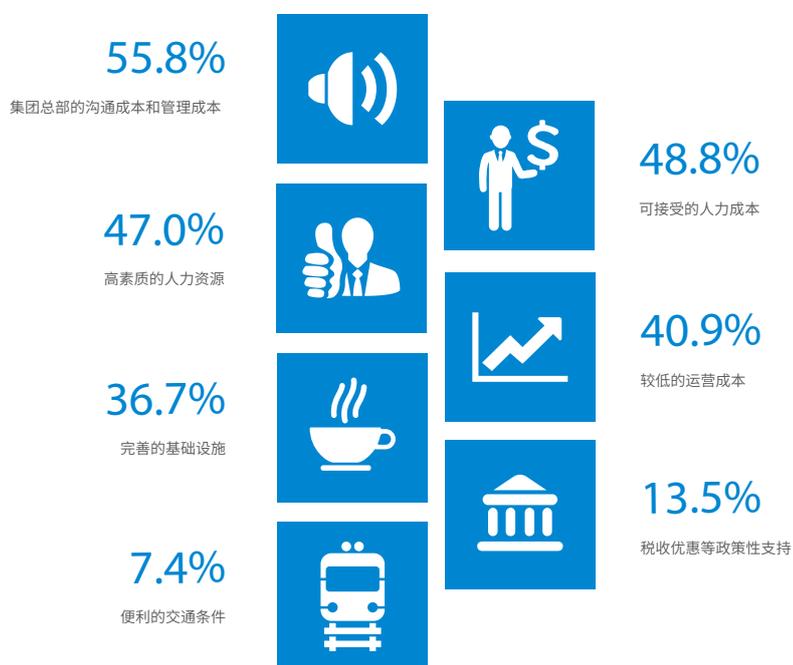
· 受调研企业建立共享服务中心的城市



受调研企业建立共享服务中心，选址时首要考虑的三个因素为：集团总部的沟通成本和管理成本（55.8%）、可接受的人力成本（48.8%）、高素质的人力资源（47%）。可见，保障与总部的沟通、劳动力的可获得性与受教育情况，是企业共享服务中心选址时需要考虑的关键因素。

与总部沟通的便利性、劳动力的可获得性与受教育情况，是共享服务中心选址时首要考虑的关键因素。

· 共享服务中心选址时最重要的影响因素



在建立全球共享服务中心的选址问题上，有共享中心的管理者认为，与印度相比，中国更有潜力成为全球共享服务中心的所在地，企业选择在中国建立共享服务中心会有优势。主要原因有三个：

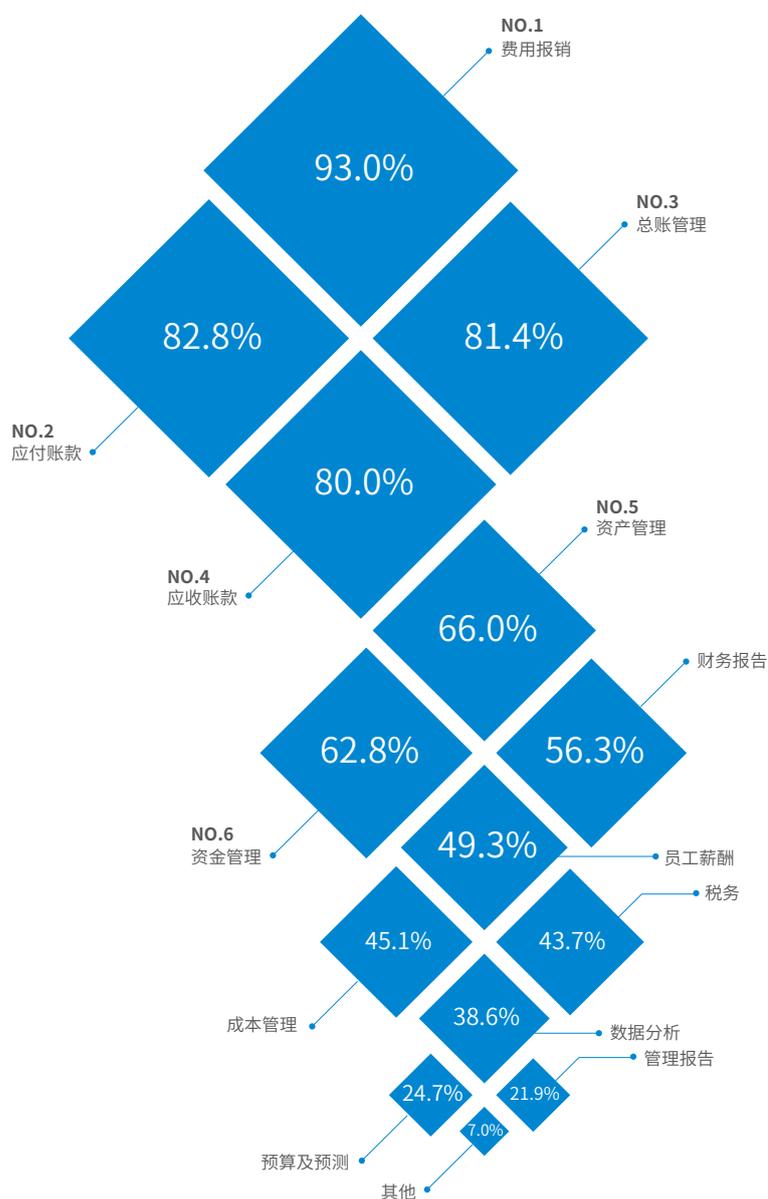
- 一、中国从 90 年代便开始大量培养人才，可以提供高素质人才资源，人才的自我驱动能力和语言能力也逐渐增强；
- 二、人才的管理成本较低；
- 三、伴随着 RPA（机器人流程自动化）、AI（人工智能）等高科技技术的出现，标准化作业可以通过机器人实现。这种情况下，共享服务中心将更需要高端人才，而中国在这方面更有优势。

中国共享服务中心的业务范围集中于与管理决策相关度较低、交易频繁且易标准化的财务核算类业务流程。

3 业务分布

此次调研中，我们定义了 13 项共享服务中心的业务范围，其中受调研企业共享服务中心的现有业务范围，排在前五位的是：费用报销 (93.0%)、应付账款 (82.8%)、总账管理 (81.4%)、应收账款 (80.0%) 及资产管理 (66.0%)。这几类业务均属于财务核算类业务，是共享服务中心发展过程中形成的典型业务，最易实施；此外，财务管理领域的资金管理、税务管理、成本管理、预算及预测、管理报告等也逐渐被纳入共享服务中心的业务范围。

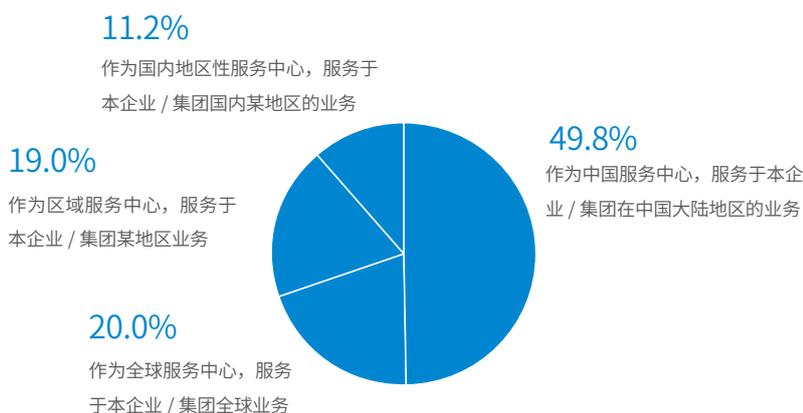
· 共享服务中心的业务范围



在对共享服务中心服务区域的调查中，我们发现，49.8%的受访者所在的共享服务中心服务于本企业/集团在中国大陆地区的业务，20.0%为全球服务中心，19.0%为区域服务中心，仅有11.2%的企业建立的是国内地区性服务中心，服务于国内某地区的业务。受调研企业共享服务中心的主要服务对象是中国大陆地区。

中国的共享服务中心主要服务于本企业/集团在中国大陆地区的业务。

· 共享服务中心服务的区域



4 人员管理

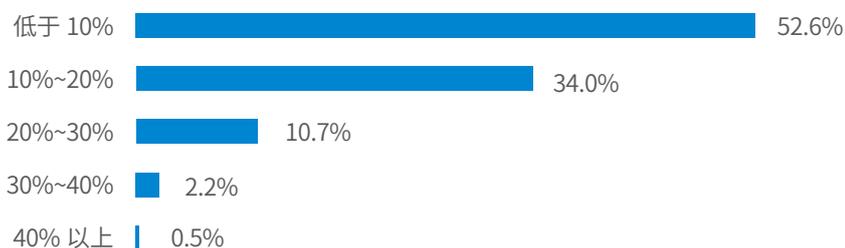
有效的人员管理对于共享服务中心的成功实施发挥着举足轻重的作用。受调研企业中，52.6%的共享服务中心年度人员离职率在10%以下，34.0%位于10%-20%之间，13.4%的人员离职率超过20%。在未来，共享服务中心的管理者应该聚焦于如何采取措施，吸引并留住人才。

相比外资跨国企业，中国企业的共享服务中心员工稳定性较高。

在领先实践企业的访谈中，有共享中心管理者提到，企业可以将共享服务中心定位为“财务专业人员的培养摇篮”，在人员培养上，采用积分制的管理方式。通过参加培训、创新项目、知识分享以及取得专业资格证书等，员工可以获得积分、奖金、职位晋升、轮岗机会等多种形式的奖励。通过岗位轮换，员工可以不断拓宽自身的知识面，将有更大的机会进入后备人才池。采用这一管理模式，该企业的共享服务中心的人员流动率降至10%。

此外，相比中国企业，在外资跨国企业的共享服务中心中，年度人员离职率相对较高，49.3%位于10%-20%之间，21.3%的人员离职率超过20%。在中国企业中，24.3%位于10%-20%之间，仅有7.8%的人员离职率超过20%。而在中国国有企业中，这一比率更低，仅有19%的人员离职率超过10%，员工稳定性较高。

· 共享服务中心的年度人员离职率



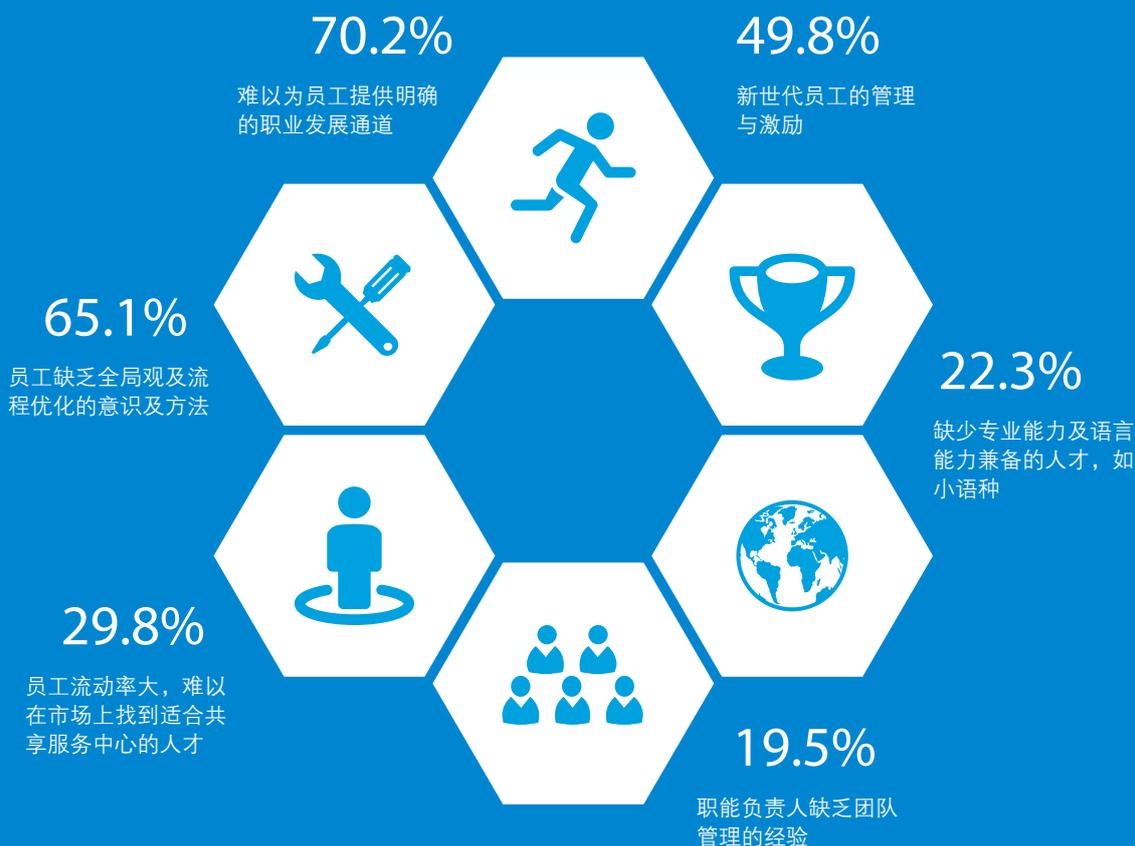
为员工提供明确的职业发展通道最受共享服务中心管理者的关注。

在共享过程中，财务人员发挥着至关重要的作用。有共享服务中心的管理者认为，财务人员扮演的角色应该为：首先“由繁入简”，财务人员应当跳出原有框架，不局限于流程简化，而要思考何种流程没有价值、存在缺陷、甚至可以抛弃；其次“由浅入深”，财务不再局限于提供报表等传统职能，财务人员应从多方面思考如何为企业创造价值；最后“抓住每一次改变的机会”，财务共享实施过程中必然会涉及变革管理，对于财务人员而言，与其空谈变革，不如抓住每一次改变的机会，这对于企业把握发展机遇至关重要。

基于对共享服务中心人员的上述期望，在进行人员管理的过程中，受调研企业比较关心的三个问题为：为员工提供明确的职业发展通道（70.2%）、培养员工具有全局观及流程优化的意识及方法（65.1%）、新生代员工的管理与激励（49.8%）。在实施过程中，共享服务中心应建立完善的人员管理体系，制定有效的激励方式及绩效考核指标，为员工提供科学明确的职业发展道路，并定期进行有针对性的员工培训，保证人员具有一定的稳定性和适当的流动性。

针对共享服务中心人才的培养，一位共享服务中心的管理者分享了成功的实践经验：制定明确的人才培养计划；与专业院校建立合作关系，以保证共享服务中心有丰富的新鲜力量注入。

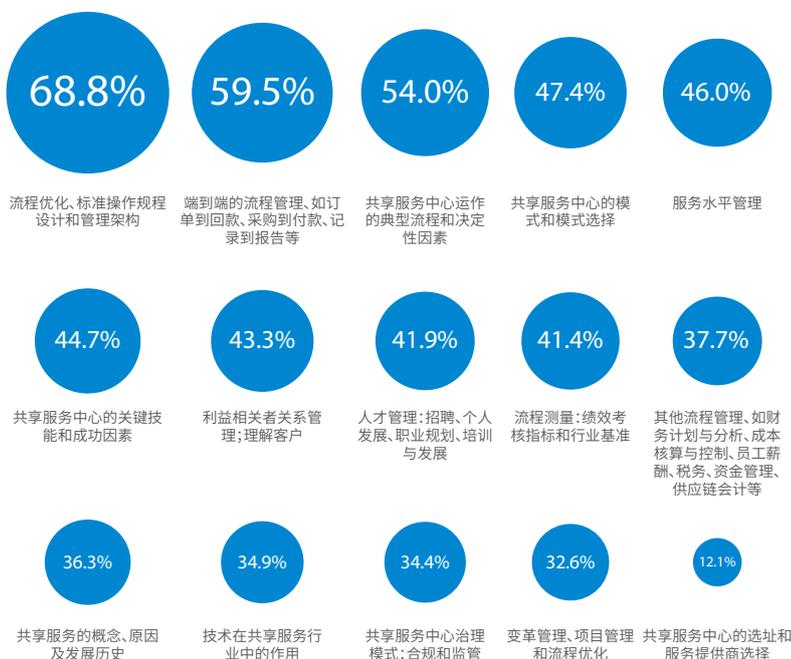
· 共享服务中心进行人才管理时比较关心的问题



共享服务的实施带来对传统财务人员的转型需求，同时，员工能力和技能的不断提升对共享服务中心绩效的持续改进也至关重要。受调研企业最期望共享服务中心员工了解的五个知识领域依次为：流程优化、标准操作规程设计和管理架构（68.8%），端到端的流程管理、如订单到回款、采购到付款、记录到报告等（59.5%），共享服务中心运作的典型流程和决定性因素（54.0%），共享服务中心的模式和模式选择（47.4%），服务水平管理（46.0%）。

流程优化、流程管理、共享服务中心运作等是共享服务中心的员工亟需拓展的知识领域。

· 共享服务中心员工需了解的知识领域



在领先实践企业的访谈中，一位全球共享服务中心的管理者提到，最需要的人才能力是语言能力，比如英语及小语种；其次是文化理解能力，全球化的共享服务中心为不同国家的员工提供服务，了解对方国家的文化极其重要。

服务质量是中国共享服务中心绩效衡量的重要标准，现阶段共享服务中心更关注运营质量而不是运营成本。

5 运营管理

从共享服务中心业绩表现的衡量方法上看，高达 80% 以上的受调研企业将业务处理质量、业务处理时效、服务满意度作为衡量标准；业务处理成本的占比偏低，为 45.1%；仅有 8.8% 的企业关注盈利水平。一方面，共享服务中心的实施始于客户需求，目标是提高服务水平，因此服务质量是其绩效衡量的重要标准之一。同时也说明，现阶段的共享服务中心更关注于运营质量而不是运营成本。

在领先实践企业的访谈中，一位共享服务中心的管理者提到，在大型集团的共享服务中心，可以通过质量中心等拥有专业资源的机构对共享服务的业绩进行衡量，发现并解决问题。但对于规模不大的中心，保证服务的质量是一项挑战。

· 共享服务中心的业绩表现衡量方法

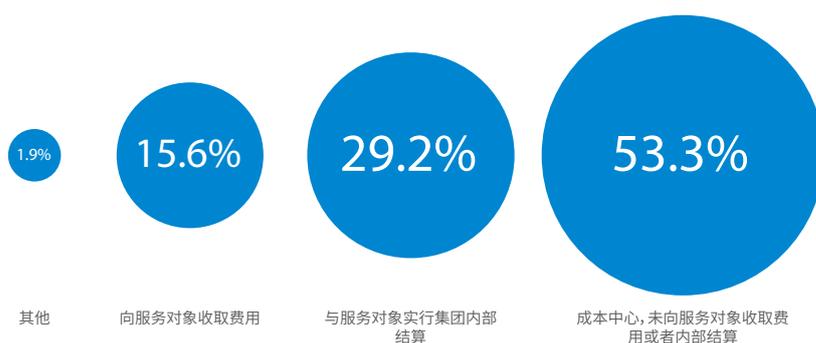


中国企业的共享服务中心多为成本中心，未来会向以市场为驱动的、相对独立的利润中心转化。

传统的财务、人力资源等部门不直接对外提供服务，不产生收入。在这类职能向共享服务中心迁移的过程中，其定位也逐渐发生着变化。53.3% 的受调研企业的共享服务中心仍定位于成本中心，未向服务对象收取费用或者进行内部结算，这类共享服务中心旨在通过集中，实现组织效率及成本降低。与此同时，有 15.6% 的受调研企业表示向服务对象收取费用，29.2% 的企业与服务对象实行集团内部结算。未来的共享服务中心应该是以市场为驱动的、相对独立的组织机构，并由成本中心向利润中心转化。

与中国企业相比，外资跨国企业的共享服务中心更多地选择向服务对象收取费用，该比例为 25.7%，与服务对象实行集团内部结算的比例为 45.9%，而在中国企业中，向服务对象收取费用的比例为 8.0%，与服务对象实行集团内部结算的比例为 20.4%。

· 共享服务中心是否对服务对象收取费用

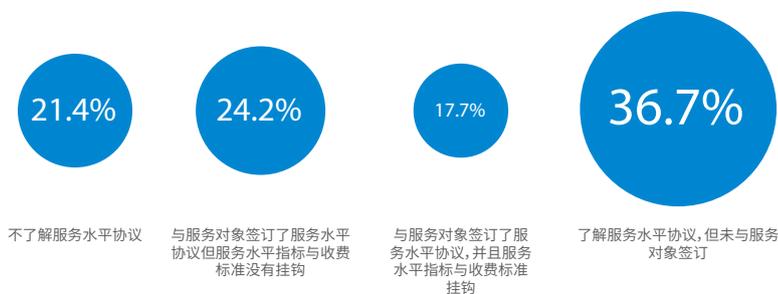


服务水平协议 (Service-Level Agreements, SLA) 是共享服务提供者与使用者之间, 针对使用者最低可接受的服务水平、服务范围、收费标准等进行谈判达成的正式合同或协议。受调研企业中, 58.1% 的共享服务中心未与服务对象签订服务水平协议, 或不了解服务水平协议。同时, 已签订服务水平协议的共享服务中心中, 半数以上企业未将服务水平指标与收费标准挂钩。

其中, 向服务对象收取费用的共享服务中心普遍都与服务对象签订了服务水平协议。服务水平协议有助于共享中心清楚地认识顾客的需求, 不断完善服务水平协议将促进共享中心以低成本提供高效率、高质量、高满意度的服务。

中国共享服务中心普遍未与服务对象签订服务水平协议, 或虽已签订服务水平协议但未与收费标准挂钩。

· 共享服务中心是否与服务对象签订服务水平协议



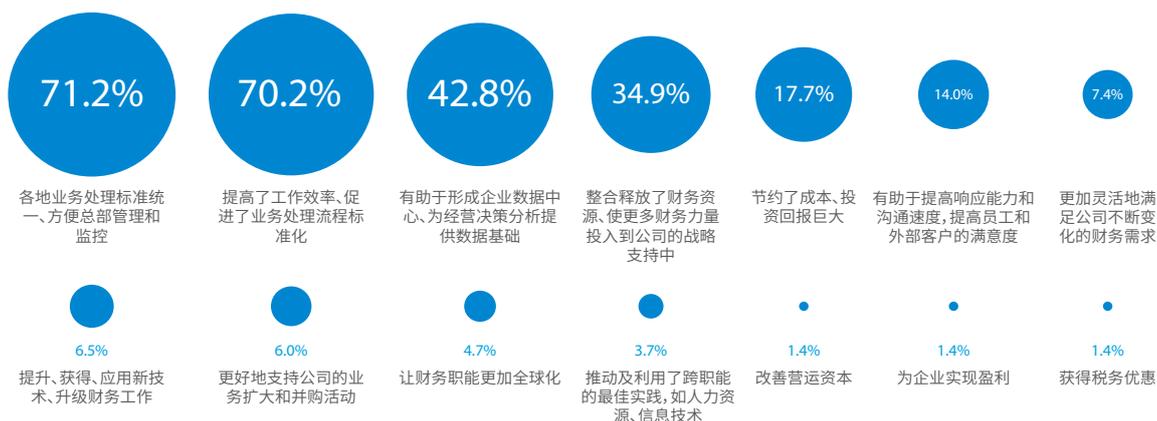
6 实施收益

71.2% 的受调研企业表示通过实施财务共享服务, 实现了各地业务处理标准统一、方便总部管理和监控; 70.2% 的企业认为共享服务提高了工作效率、促进了业务处理流程标准化; 42.8% 的企业认为通过实施财务共享, 有助于形成企业数据中心, 为经营决策分析提供数据基础。

在实践企业访谈中, 多位共享中心的管理者提到, 实施共享服务, 有助于形成企业的数据中心。共享服务中心可以根据管理者的需要迅速反应, 提供多维度的数据支持。在建立财务共享中心之前, 这些是不可能实现的。

共享服务中心在业务处理标准化、加强总部管理与控制、形成企业数据中心方面取得了良好成效。

· 实施财务共享服务取得的最主要成效



在未来，共享服务中心将日益智能化，并向数据共享中心、云服务中心的方向发展。

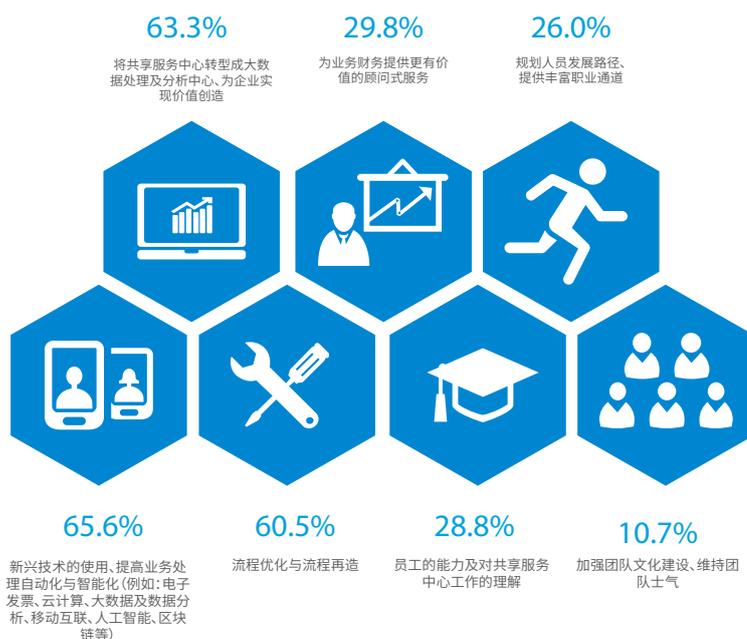
7 未来展望

随着信息技术的进步、业务复杂程度的提高、服务获取与交付样式的多样化，企业管理者对共享服务中心的发展也提出了新的期望。

65.6% 的受调研企业最希望共享服务中心后续实现的优化是使用新兴技术、提高业务处理自动化与智能化，63.3% 希望将共享服务中心转型成大数据处理及分析中心、为企业实现价值创造，60.5% 希望进一步实现流程优化与流程再造。

为了提高运营效率，领先的共享服务中心已经进行了自动化、智能化等领域的探索，如机器人技术的应用、信息系统架构的重构等，以实现数据的互联互通及流程自动化。

· 共享服务中心未来的优化趋势



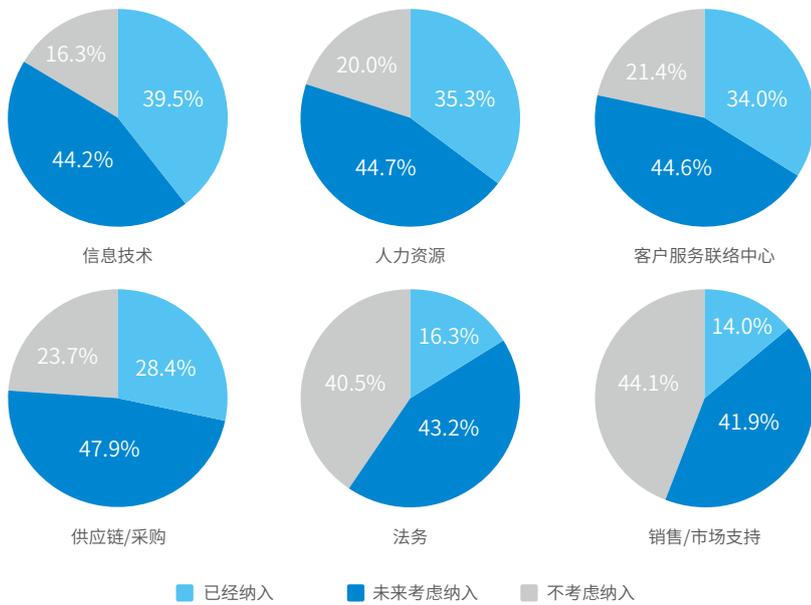
职能多样化是共享服务中心的未来发展趋势。

共享服务中心不仅仅局限于财务领域，非核心业务领域如人力资源、供应链 / 采购、信息技术、销售 / 市场支持、客户服务、法务等都可以实现共享。受调研企业中，39.5% 已将信息技术纳入共享服务中心，35.3% 实现了人力资源的共享；而法务、销售 / 市场支持的职能实现共享的比例较低，分别为 16.3% 及 14.0%。整体上看，受调研企业的共享服务中心普遍以单一职能为主。

在领先实践企业的访谈中，我们发现，中国企业的共享服务中心大部分积极实践财务或者人力资源领域的共享。有少数外资企业已经进入了多职能共享服务阶段，除了已有的财务及人力资源运营，还有商务运营、供应链运营、法务等共享职能。

在调研中，40% 以上的企业表示未来会考虑将除财务之外的人力资源、供应链 / 采购、信息技术、销售 / 市场支持、客户服务、法务等其他职能纳入共享服务中心。职能多样化是共享服务中心的未来发展趋势。

· 共享服务中心除财务职能外实现的其他职能

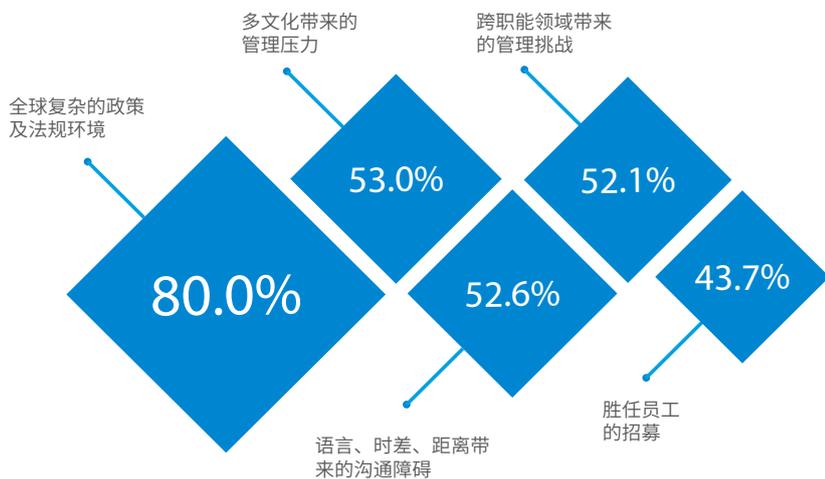


在共享服务中心向全球多职能共享中心发展的过程中，面临着一系列挑战，80.0% 的受调研企业认为全球复杂的政策及法规环境是最大的挑战，为共享服务中心的全球化带来了重重障碍。此外，多文化带来的管理压力，语言、时差、距离带来的沟通障碍，跨职能领域带来的管理挑战等都是共享中心面临的重大挑战。

尽管前路漫漫，中国共享服务中心仍然会向更创新、更拓展的 GBS (Global Business Service) 模式发展，实现共享服务中心的全球化，将价值链的辅助活动集中起来，使其所提供服务业务的广度、深度、灵活度得到拓展。

全球复杂的政策及法规环境是共享服务中心在向 GBS 模式发展的过程中面临的最大的挑战。

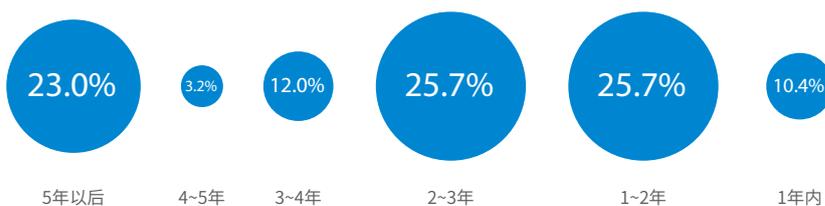
· 共享服务中心在向全球多职能共享服务中心发展中面临的最大的挑战



三、未建立共享服务中心的企业分析

调研发现，在未建立共享服务中心的受调研企业中，61.8%的企业计划在3年内建立共享服务中心，77.0%的企业计划在5年内建立共享服务中心。

· 尚未建立共享服务中心的企业计划建立共享服务中心的时间

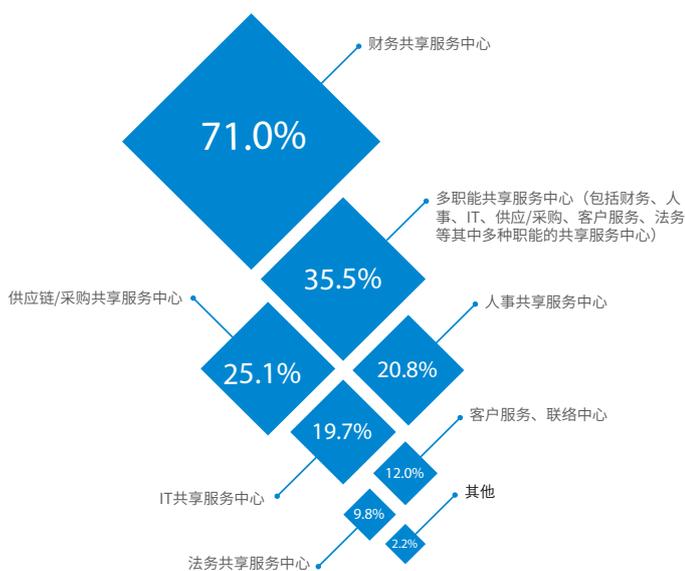


未建立共享服务中心的企业更青睐于首先实施财务共享服务。

在财务领域首先应用共享服务模式，仍然是大部分企业的选择。在未建立共享服务中心的受调研企业中，71.0%的企业计划建立财务共享中心，35.5%的企业计划建立多职能共享中心，超过20%的企业计划建立供应链/采购共享中心与人事共享中心。

在访谈中，有企业的财务管理者提到，在建立共享服务中心的初期，规模较小，企业愿意为其投入的资源相对有限，因此共享服务项目会受到来自各方面的约束。一般企业都会选择首先实施财务共享，并逐渐进行采购、人力资源等其他职能的共享。从财务转型和加强集团管控的角度来看，亟需借助财务共享这个工具。共享服务的实施，为企业建立战略财务、业务财务和共享服务互为支撑的体系提供了基础，助力企业实现财务转型。

· 未建立共享服务中心的企业计划建立的共享中心类型



四、全球领先实践案例 - 中兴通讯 (ZTE) 案例

中兴财务云：从探路者到领航者——全球财务共享实践

作为中国企业最早“走出去”的代表之一，中兴通讯的全球化财务管理一直为业界称道，其全球财务共享服务中心更被誉为中国财务共享发展水平的标杆。以全球财务共享为基础，中兴通讯最早搭建了一套完整的、四位一体的全球财经管理体系，即：公司层面控制管理的战略财务、全价值链财务管理支持的业务财务、交易处理为主的共享服务以及财务核心能力的专家团队，成为中兴通讯实施国际化发展战略的重要支撑力量。（见下图）



中兴通讯的共享服务实践自 1999 年开始起步，并于 2005 年建立中国国内第一家财务共享服务中心（即中兴财务云）。经过不断探索和实践，2013 年中兴财务云发展成为中国第一家全球财务共享服务中心，负责全球 90 个国家的核算业务，116 个国家和地区的资金管理，服务语言多达 25 种，是中兴通讯的全球核算中心、国际资金中心、全球费用中心、全球税务中心、会计档案中心及管理数据中心。

统一全球规范标准，奠定财务共享基础

中兴财务云坚持全球五个统一的管理理念，即：统一会计政策，统一会计科目，统一会计流程，统一信息系统，统一数据标准。在遵循会计准则和本地法律法规的基础上，中兴财务云打造集团全球统一的会计政策，实现全球会计科目名称与编码的统一，保证了财务语言的一致性；进行财务核算流程分工，搭建规范统一的信息系统平台，统一全球数据标准，实现数据一点录入、信息全程共享。

立足流程管理，实现全业务流程化运作

中兴财务云以流程化、管理化的思路建立了以 PTP（从采购到付款 Purchase to Payment）、OTC（从订单到收款 Order to Cash）、ATR（从核算到报表 Accounting to Report）三大流程为核心的财务运作体系，从而保障了财务共享服务中心的高效运作。对所有业务进行流程梳理，输出三大主流流程和 400 余个子流程，对主流流程——未级流程——操作动作三个层次实现全面覆盖，并按照流程进行专业化分工，打破传统工作模式。

构建全球资金支付工厂，实现集团资金集中管理

中兴通讯建立了由集团财资管理、区域资金池和国家资金管理、全球资金支付工厂构成的三级资金管理架构，全球资金实现可视、可控、可调、可回。中兴财务云作为全球资金支付工厂，负责将所有账户管理集中、资金支付集中、网银操作集中。同时，按照“简单化、流程化、标准化、信息化”的管理思想，将资金支付的流程分解，对分解的各环节进行优化，并进一步标准化、信息化，满足资金支付快捷和安全的要求。

搭建完整财务信息系统架构，支持财务流程的自动化和智能化

1999 年，中兴通讯就开始了电子报账系统的自主开发，并逐步搭建了电子影像系统、电子档案系统、资金管理系统、发票管理系统等，形成了财务共享服务信息化平台。

在财务共享核心信息系统平台统一的基础上，财务信息系统支持将向两个方向予以延伸：一是不断向业务前端延伸，包括合同管理、工程管理、供应链管理等，实现财务和业务的有机融合；二是向管理和经营决策支持延伸，覆盖管理会计的全部职能，为公司战略和经营决策提供支持。最终构建了完整的财务信息系统的四层架构：业务层、核算层、管理层、决策层，实现业务端与财务端的高度集成和有机融合，使财务交易处理、集团财务管理更加自动化、智能化。

财务云的实施效益

1. 降低财务运营成本，财经管理模式全面转型

作为全球财务共享服务中心，中兴财务云以共享的方式提供财务基础服务，通过对财务人员结构进行优化，释放大量基础财务工作人员，大幅降低全球财务运营成本，并构建四位一体的组织管理模式，实现全球财经管理模式的全面转型。

2. 提升财务核算质量，加强全球风险控制能力

目前，中兴财务云已实现 90 个国家核算业务的集中共享，覆盖率达 100%。实时掌控资金状态，全球千余账户全部纳入监管，保障全球付款时效。整合近 200 家经营机构纳税规则，有效降低全球涉税风险，提升全球税务质量监管水平。基于业务流程的集中化、标准化管理，财务云建立起覆盖全球的财务质量监控体系和风险预警机制。通过统一全球核算管理、资金管理、税务管理、风险管理，不断加强风险管控能力。

3. 构建管理数据中心，推动集团数字化转型

作为公司财务大数据中心，中兴财务云通过标准化处理流程和操作规范，保障了基础数据口径的一致性。基于大数据分析，财务云为各需求方提供标准化的财务分析报表，通过对财务数据的深挖，为集团战略财务和业务财务提供全方位管理数据，支持管理决策。

4. 沉淀全球财经知识库，打造国际化财务人才

通过搭建全球财务共享平台，中兴财务云沉淀并总结出完整的全球财务知识体系，形成一套包含全球会计知识、全球税务知识、全球财资知识的知识库系列。在财务人才培养方面，财务云成为中兴通讯财务人才资源池，培育出大量优秀的国际化财务人才。

5. 财务共享示范效应，助推集团建立全球运营中心

中兴财务云搭建的全球财务共享服务平台已在集团内树立了标杆示范效应，为其他领域共享模式的建立提供有效经验借鉴。目前，中兴通讯不仅在财务领域实现了共享，同时在呼叫、会议、人事、行政、IT 及合同等领域已形成综合性全球共享服务平台，为全球员工提供 5A 式支持。中兴通讯的共享服务中心已演化为 GBS 模式（全球共享服务），在未来将持续支持企业全球化发展，为集团创造价值。

凭借在管理创新、共享服务、信息技术等领域的领先实力，中兴财务云致力帮助中国企业拥有世界级能力，至今已向中信银行、招商银行、南方航空、东方航空、中广核、万科集团、云南白药、东阿阿胶、华大基因、中芯国际、中铁建等一百多家大型集团企业提供财务变革及财务共享整体解决方案支持；同时，中兴财务云不断将经验沉淀、总结，迄今已出版《财务共享服务》、《财务共享服务案例集》、《财务就是 IT》等专著，并在权威期刊发表相关学术文章数百篇，为中国企业集团的财务转型提供借鉴和参考，推动共享服务在中国的发展。

四、全球领先实践案例 - 通用电气(GE)案例

GE全球运营: 机器人时代下的共享服务

GE 全球运营实践分享

作为支撑 GE 加速回归工业的架构核心，由 GE 数字集团、全球运营中心、全球研发中心以及全球增长组织四根支柱支撑的“GE 商店”，带动着整个 GE 分布于 175 个国家的 30 万员工开始形成以客户为中心的组织行为特征。全球运营是处于 GE 商店核心之一的跨职能共享服务团队。全球运营利用规模效应，和 GE 各业务集团紧密合作，为 GE 高效运营寻求创新解决方案。

GE 全球运营纵观 GE 各集团业务、客户、供应商，以发现降低运营成本的同时优化服务成效的机会，从而建立起独特的竞争优势。助力业务集团得以专注于服务客户、投资研发及开发新市场。同时，全球运营为公司长期发展目标搭建平台，开发基于 Predix 平台的应用，从 GE 商店为整个公司创造新的解决方案。

目前，GE 在全球范围内设立了四大运营中心，其中，亚太中心设立在上海浦东。其他三个中心分别在匈牙利布达佩斯，美国辛辛那提和墨西哥蒙特雷。运营中心由分布于世界各地的全球交付团队提供支持。

GE 全球运营愿景与使命

愿景：成为世界一流的共享服务运营体，为客户、业务集团、投资者及员工提供专业支持以助力 GE 战略发展。

使命：

- 通过区域运营中心和地方分中心网络开展全球运营，传递知识。携手每个 GE 业务集团，使公司整体运营更加简化、更专注于我们的客户。
- 居于 GE 商店核心，我们善于利用自身各个方面的能力和优势：如流程规模和基础设施、领域专长、高标准高效率、快速工作法、精益管理等创新方法，打造服务于所有 GE 业务的解决方案。
- 扩展传统共享服务边界，改变未来。我们坚持创新，推动实现工作方式数字化革命，不断改善 GE 各项核心流程。我们利用 Predix 平台为 GE 商店设计和打造解决方案，实现事务性工作的机器人流程自动化，释放资源从事更多高附加值工作。
- 弘扬和促进有助于推广最佳实践和知识共享的当代领导力与合作文化。
- 推动简化战略，以更低的成本为 GE 和我们的客户提供更好的服务。
- 为 GE 培养优秀人才。我们帮助团队成员拓展视野、强化技能、发掘最大潜力，在 GE 展开卓有回报的职业历程。我们善于主动出击解决问题，热衷于探索创新有效的工作方式，并努力使业务覆盖多个行业。

数字化共享服务

- GE 是引领前沿的数字化工业公司，将物理世界与数字世界融合在一起，用软件将机器设备相连，使我们能有更高响应度、更有预测性地为客户交付更好的产品与服务。共享服务对于 GE 转型成为数字化公司至关重要。
- 全球运营拥有一项强大的“资产”：数据。集中了我们的财务、供应商、客户、员工等多种信息。
- 数据是我们的数字主线。如何跨流程横向利用有用数据的优势，将有助于我们取得更好和更有影响力的工作绩效。

GE 全球运营亚太区

GE 全球运营亚太区负责在 GE 内部建立并运营世界一流的企业运营流程，不仅有财务运营，还包括了供应链管理、人力资源运营、税务、企业数据管理、商务运营、法务、司库管理等。多职能运营流程的建立保证了公司在中国、亚太区，以及全球业务得以更为顺利地地开展。

通过三大指标来考核运营中心的业绩：**效率、质量、成本。**

- **效率。**GE 正利用各项数字化技术，向全球领先的数字工业企业加速转型，而全球运营亚太区也不例外。我们正在努力利用数字化创新引领变革，提升智能化和响应速度。在流程标准化、精简化和自动化的基础上，我们能够更为有效地服务于业务集团、客户及合作伙伴。以 2016 年为例，在应付账款流程中，我们使付款时间缩短了 70%；在固定资产管理流程中，资产贴标效率提高了 45%。
- **质量。**全球运营亚太区在追求成本和速度的同时，始终将质量作为第一要务。我们积极将快速工作法、全球运营精益管理和简化等理念纳入公司文化，鼓励我们的员工主动识别无增值意义的工作、快速试错，深度挖掘问题根源以便彻底解决问题，从而提升整体质量。为了持续优化运营管理，我们还推出了 Operations Insights。该工具基于大数据，可帮助管理层深入分析组织现有资源结构、员工工作分配、工作效率等一系列指标，由此发现差距，探索改进空间。同时，作为跨职能共享服务中心，我们也聚焦跨流程协作，强化部门间沟通与合作，以交付最佳的工作成果。
- **成本。**即便在极佳的经济环境中，明智的公司也会不断寻求机会削减成本。全球运营亚太区在这一点上身体力行。在流程逐步迁移集中至全球运营亚太区的过程中，我们充分见证了共享服务所带来的规模效益和协同效应。而在日常运营中，我们也在专业领域内积极创新、努力缩减成本。例如，2016 年，财务成本降低了 26%，单位付款成本减少了 55%。

全球运营中心在寻求数字创新，引领变革。我们同时也积极运用数字创新来打破传统工作模式，比如 RPA（机器人流程自动化），Predix，机器学习等。我们也开发了一些应用软件来优化运营，改进用户体验。例如，自动化付款方案可以自动进行三单匹配和付款流程，确保 100% 准确率。RPA 也可以帮助消除规律性重复步骤。能源消耗管理系统可以在大数据的基础上管理优化能源消耗。

关于ACCA

ACCA（特许公认会计师公会）是全球广受认可的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供首选的资格认证。ACCA 目前在中国大陆拥有 6,000 名会员及 62,100 名学员，并在北京、上海、成都、广州、深圳、沈阳、青岛、武汉和长沙共设有 9 个代表处。

ACCA 为全球 181 个国家的 188,000 名会员及 480,000 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 100 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，不断提升财会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



ACCA 中国

关于中兴财务云

中兴财务云是中兴通讯股份有限公司（000063.SZ, 00763.HK）旗下专业的战略、咨询、信息技术及培训服务机构。中兴财务云在变幻莫测的商业世界中保持敏锐的洞察力和精准的判断力，提供多样化、可行性的管理解决方案及技术服务，致力于帮助中国企业拥有世界级能力。

2005 年中兴通讯建立了中国国内第一家财务共享服务中心，以共享服务为基础，中兴通讯最早建立了一套战略财务、业务财务、财务共享及专家团队四位一体的全球财经管理体系。经过不断探索和实践，2013 年中兴财务云发展成为中国第一家全球财务共享服务中心，负责全球 90 个国家的核算业务，116 个国家和地区的资金管理，服务语言多达 25 种，是中兴通讯的全球核算中心、国际资金中心、全球费用中心、全球税务中心、会计档案中心及管理数据中心。

凭借在管理创新、共享服务、信息技术等领域的领先实力、广泛能力以及对中国企业跨国发展的深入研究，中兴财务云推出全球财务共享服务整体解决方案及相关信息技术，引领管理创新及财务共享在中国的发展，至今已向一百多家大型集团企业提供财务变革及财务共享整体解决方案支持，帮助中国企业提升管理水平、促进内涵式发展，实现企业管理水平质的跨越，为企业创造价值。

了解详情，请访问中兴财务云网站：www.ztessc.cn



中兴财务云

关于GE和GE全球运营

通用电气(GE)公司是全球数字化工业公司,创造由软件定义的机器,集互联、响应和预测之智,致力变革传统工业。全球知识交换系统 – “GE 商店”让所有业务共享技术、市场、结构与智力,每项发明都推动跨界创新应用。GE 理解行业之需,讲述工业语言,以全球人才、服务、科技与规模,为客户创造非凡业绩。

GE 全球运营部门是处于 GE 商店核心之一的跨职能共享服务团队。全球运营利用规模效应,和 GE 各业务集团紧密合作,为 GE 高效运营寻求创新解决方案。目前在亚太区规模约为 2100 人,其位于上海浦东的亚太区中心聚集了近 1000 名专业人才,分布于财务运营、供应链管理、人力资源运营、税务、企业数据管理、商务运营、法务、司库管理等专业流程。GE 全球运营亚太区运营中心和地方分中心密切协作,为包括大中华区、日本、韩国、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、越南、菲律宾、泰国、柬埔寨、印度、澳大利亚、新西兰等在内的 17 个国家和地区提供多职能共享服务,覆盖 6 个时区、12 种语言。2015 年,GE 全球运营亚太区荣获“CGMA”年度最佳财务共享服务中心,以及中国人力资源共享服务中心价值大奖 – 最佳管理实践奖。2016 年 GE 全球亚太区荣获全球共享服务与外包网络(SSON)最佳共享服务团队奖,全球运营亚太区荣获全球共享服务与外包网络(SSON)最佳转型奖。

GE 全球运营亚太区在整个公司建立和实行世界级流程运营,致力于更好地服务于 GE 在中国和整个亚洲的业务经营活动。

了解详情,请访问 GE 网站: www.ge.com



GE GOASIA

附录1：延伸阅读



从事财务共享服务：
前途光明抑或发展有限？



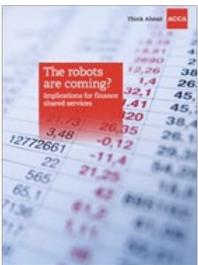
制胜财务外包



专业会计师：
成就未来



中兴财务云白皮书



机器人时代来临，如何赢
下一场不同的竞赛



《财务就是 IT》

出版社：中国财政经济出版社
作者：陈虎等



财务转型：专家对共享服
务和外包的解析



《财务共享服务》

出版社：中国财政经济出版社
作者：陈虎、孙彦丛



财务共享时代的人才管
理：2012 年调查



《财务共享服务案例集》

出版社：中国财政经济出版社
作者：陈虎、陈东升



附录2：ACCA 全球共享服务证书 2016年初全球推出

证书级别	全球共享服务证书	全球共享服务中级证书	全球共享服务高级证书
大纲内容	<ul style="list-style-type: none"> · 共享服务行业介绍 · 流程设计，测量和控制 · 业务绩效基础 · 业务绩效优化 · 财务共享服务中心流程介绍 	<ul style="list-style-type: none"> · 全球共享服务证书内容 · 成功建立全球共享服务中心 · 成功管理全球共享服务中心 · 会计师与企业 · 管理会计 · 财务会计 · 基础职业道德模块 	<ul style="list-style-type: none"> · 全球共享初级证书内容 · 成功建立全球共享服务中心 · 成功管理全球共享服务中心 · 绩效管理 · 财务报告 · 财务管理 · 职业道德与专业技能模块
学习方式	5 个在线模块，涵盖共享服务和外包中心工作中必须具备的基本知识	7 个在线模块 +3 门线下 ACCA 财会基础课程（可自学或参加培训机构组织的培训）	7 个在线模块 +6 门线下 ACCA 财会基础课程和技能课程（可自学或参加培训机构组织的培训）
适用人群	<ul style="list-style-type: none"> · 共享服务和外包中心的所有员工 · 所有与共享服务中心沟通交流的部门员工 	共享服务和外包中心的管理者	<ul style="list-style-type: none"> · 共享服务和外包中心的高级管理者 · 业务、战略财务部门和投融资金融部门的员工
语言	英文、中文	英文	英文

* 全球共享服务证书中文版由中兴财务云提供独家学术支持

证书推出一年，全球已有多家共享服务中心中的 4000 多位员工在学习。对部分学习者回访调研显示：

- 81% 的学习者认为证书对工作比较有帮助或很有帮助
- 63% 认为学习内容与实际工作的连接程度紧密或者非常紧密
- 超过 80% 愿意继续学习更高级别的 GBS 证书或 ACCA 证书

了解中文证书，请访问：www.gbsacca.com
或扫描左边二维码关注我们。若您想了解更多，请和 ACCA 各地代表处联系



本报告中包含的信息仅用于一般用途。虽然 ACCA 努力确保信息的准确性和及时性，但并不为由于本文信息内容所带来的损失承担责任。
未经 ACCA 书面许可，任何组织或个人不得以任何形式转载该报告的任何部分。

© ACCA 2017 年 6 月