



Think Ahead

中兴新云  
ZTEHoldings New Cloud



财务云  
Financial Cloud



学术支持单位

联合调研单位

# 2018年 中国共享服务 领域调研报告



▲ 下载本报告电子版

报告执笔人

孙彦丛 赵旖旎 郭奕 傅若希 ACCA

学术支持

上海财经大学

2017年，ACCA与中兴新云、通用电气（GE）全球运营对中国企业的财务共享服务中心进行了广泛的调研，探索了共享服务模式在中国的应用现状及未来发展趋势。

2018年，ACCA与中兴新云、上海财经大学联合对中国共享服务领域进行调研。此次调研聚焦于成熟运营的财务共享服务中心，调研涉及战略定位、组织架构、人员管理、业务流程、信息化应用、运营管理、实施收益与未来发展等方面。为了研究标杆财务共享服务中心的特点，我们对两百多家企业的财务共享服务中心发放了调研问卷，并实地走访了各个地区、各行各业二十余家财务共享服务中心，与高级财务管理者和共享中心负责人进行了深度访谈，为本报告的内容提供了更深入的见解。

## 鸣谢参与访谈的企业 (排名不分先后)

ABB（中国）有限公司  
戴姆勒大中华区投资有限公司  
德国大陆集团（中国）有限公司  
飞利浦（中国）投资有限公司  
广东海大集团股份有限公司  
海尔集团公司  
华新水泥股份有限公司  
康宁（上海）有限公司  
美的集团股份有限公司  
山东鲁花集团有限公司  
施耐德电气（中国）有限公司  
顺丰控股股份有限公司

苏宁易购集团股份有限公司  
通力电梯有限公司  
万科集团有限公司  
温氏食品集团股份有限公司  
西门子（中国）有限公司  
兖矿集团有限公司  
宜家（中国）投资有限公司  
中国广核集团有限公司  
中国石油天然气集团有限公司  
中交第二公路工程局有限公司  
中交第一航务工程局有限公司  
其他若干未具名企业



1

ACCA大中华区总监  
梁淑屏



2

中兴新云总裁  
陈虎



3

上海财经大学校长助理  
李增泉

1 我们很荣幸，今年 ACCA 可以携手中兴新云和上海财经大学联合对“财务共享服务”的发展进行研究，深入了解中国共享服务的最佳实践，并分享我们的发现。

今年的调研，我们走访了多个具有代表性的共享服务中心。最深刻的感受是，无论规模大小、所属行业和发展阶段，共享服务中心总是绕不过“人才管理”这一难题。人才的吸引、留任和发展是萦绕在每位共享服务中心负责人脑中的问题，是他们最关心也最担心的问题。他们在思考未来的共享中心需要怎么样的人才观和人才发展方案。一旦方向错了，未来就会碰上大麻烦，培养出来的员工也许很快会被机器所代替。

此外，行业的职业操守和专业判断也至关重要。怎样通过每位行业人士的努力，不仅关注自身的成功，也推动商业社会的共同繁荣？构建更加具有信任感的商业社会，是每位专业会计师应传递的社会价值，也是 ACCA 肩负的使命和不断追求的方向。基于此，我相信共享服务中心会有一个更加美好的未来、财会行业会有一个更加美好的未来！

2 财务的未来是信息化、自动化、数字化和智能化的融合。数据成为企业的重要资产，也成为财务部门建立核心能力的重要基础。大数据、移动互联网、人工智能、云计算、物联网等信息技术的进步，给财务部门带来了前所未有的机遇。财务部门积极尝试新兴技术，更快更好地采集数据、加工数据和分析数据，实现财务数字化转型才能真正帮助企业经营。

财务共享服务是财务的工业化革命，是将财务基础业务不断专业化、标准化、流程化和自动化的过程。财务机器人、财务共享服务和财务转型是点——线——面的关系：财务转型是“面”，是财务整体的转型再造；财务共享服务是“线”，是财务流程的重构与优化；财务机器人是“点”，是财务流程节点上的自动化应用。企业财务部门需要在共享服务的支持下，完成财务数字化和智能化转型。

我们十分荣幸能够与 ACCA、上海财经大学联合对中国财务共享服务的发展进行研究，将成功的经验和优秀的实践分享给中国企业的管理者和财务人员，切实地推动中国共享服务的发展。

3 财务共享服务中心的构建以及数字化、智能化系统的广泛应用，使得规则性强、重复度高、附加值低的会计核算岗位的重要性日趋下降，而运用会计信息参与战略规划、服务业务决策和创造公司价值功能的重要性日益凸显。财务共享服务应用强有力地推动着会计从传统核算到业务决策和战略规划转型。

当前会计人才的培养应坚持以适应国家发展战略的人才需求为目标，充分挖掘数字化、智能化环境下的会计人才特征和能力及其发展变化趋势，在教学过程中搭建多种商业场景，构造新型教学平台，提升学生专通结合的综合能力、前瞻性和创新性思维，增强学生对新环境的适应能力和市场竞争力。

本次和 ACCA、中兴新云一起联合对中国财务共享服务开展的调研活动，不仅可以为已应用企业的成功经验和最佳实践分享给更多的中国企业管理者和财务人员，而且还为会计人才培养教学提供了丰富的教学资料和商业场景搭建素材，也为财务共享服务相关主题科学研究的展开提供了实践基础。

我们非常高兴能够参与并推动中国共享服务的发展进程和人才培养。

# 报告摘要

财务共享服务，是财务的“工业化革命”，是财务不断标准化、专业化、流程化、信息化和智能化的过程。

经过十几年的发展，共享服务在中国企业中得到了积极推动，进入了蓬勃发展阶段。2017年我们对中国共享服务领域的调研数据显示，398家调研对象已有54%的企业建立了共享服务中心。在与企业沟通以及行业观察中，我们发现，如何建立高效运营的共享服务中心，如何更好地利用技术创新，如何推动共享服务中心发挥更大的价值，共享服务中心未来该往何处去……这些问题，得到了前所未有的关注。

ACCA与中兴新云、上海财经大学联合开展“中国共享服务领域”调研，向企业财务高级管理者、共享服务中心管理者及行业相关人士发放调研问卷，了解共享服务模式在中国的应用现状，探索成熟运营的财务共享服务中心的特点，调研共收回213份有效问卷。为深入了解成熟运营的财务共享服务中心的特点，我们实地走访了全国各个地区、各行各业二十余家财务共享服务中心，收集了共享服务行业资深专家们的深刻见解，希望为中国企业提供借鉴和参考，推动中国共享服务的发展。

此次调研清晰描述了共享服务模式在中国的实践应用和成熟程度，总结了成熟运营的财务共享服务中心的特点，分享了共享服务领域的优秀实践，并展望了共享服务中心未来的发展趋势。

## 根据此次调研与访谈，我们发现成熟运营的财务共享服务中心实现了

### 1 服务对象广泛 服务于企业大多数分子公司、分支机构

成熟运营的财务共享服务中心承担了企业或企业集团内部大多数分子公司、分支机构的财务基础业务。成熟运营的财务共享服务中心业务标准化程度高、运营管理体系规范，能够释放更多人力从事更高附加值的工作，促进财务转型，推动企业价值提升。

### 2 流程覆盖全面 承担核算、资金、税务相关的交易流程

财务共享服务中心的业务范围，集中于与管理决策相关度较低、发生频繁且易标准化的财务核算流程，包括费用报销、采购到付款、订单到收款、成本核算、固定资产核算、总账到报表等。除了核算流程，36%

的财务共享服务中心还承担了资金结算、发票管理、纳税申报等财务流程。财务共享服务中心从核算共享逐步向资金共享、税务共享一体的方向发展。

### 3 财务信息化程度高 信息系统覆盖端到端的全过程

成熟运营的财务共享服务中心，从交易数据采集、财务处理到数据分析，流程自动化程度较高，应用了如商旅系统、供应商协同平台、增值税进项发票管理系统、增值税销项开票系统、合同管理系统、电子报账系统、电子影像系统、电子档案系统、资金管理系统、银企互联等信息系统。信息技术的应用，极大提升了财务共享服务中心的业务效率和服务能力，并推动财务共享服务中心向企业“数据中心”转型。

### 4 专业化分工 流程化分工明确

成熟运营的共享服务中心，业务标准化程度高，组织内部按照流程、业务模块分工明确，保证了服务质量，有利于最佳实践的推广。

### 5 运营体系成熟 建立了体系化的运营管理机制

成熟运营的共享服务中心，有完整的运营管理机制，包括绩效管理体系、全面质量管理、流程优化机制等，有利于财务共享服务中心的稳定运营和持续改进。

基于调研结果与行业观察，我们将成熟共享服务中心的特征概括如下：

#### 成熟运营的共享服务中心

- 具备一定的人员规模。具备一定规模的共享服务中心，更具经济效益，更有动力建立完善的运营机制，不断提升业务的流程化与自动化程度；
- 为企业绝大多数（如80%以上）分子公司或分支机构提供服务；
- 在费用报销、采购到付款、订单到收款、存货到成本、固定资产核算、总账到报表、会计档案管理、资金结算管理、纳税申报9大业务流程中，覆盖多数流程（半数以上受调研共享服务中心已覆盖8个以上的业务流程）；
- 电子影像系统、电子报账系统、电子档案系统、进项发票系统、销项发票系统、银企互联系统、资金管理系统、税务管理系统等信息系统，在实践中应用较多（半数以上受调研共享服务中心已应用其中至少5个信息系统）。



## 在调研中，我们也发现共享服务行业值得关注的趋势如下

### 1 共享服务呈现数字化和智能化趋势

企业积极利用大数据、人工智能等新兴技术，将共享服务中心打造成为企业的数据中心和信息中枢。企业财务部门将在共享服务的支持下，实现财务的工业化革命，建立起企业的数字神经网络，利用数据进行管理、决策与创新。

### 2 流程优化与再造、信息系统整体规划与设计是成功运营共享服务中心的关键因素

受调研企业认为成功运营共享服务中心最关键的因素是在管理层全面支持下的，流程优化与再造和信息系统整体规划与设计。对流程持续优化能确保共享服务中心持续发展并为企业不断创造价值。同时，财务信息化与自动化得到了共享服务中心的空前关注，成为优化流程、提升服务效率与质量的重要工具。

### 3 共享服务中心的选址逐渐倾向于二、三线城市或地区

接近半数的受调研企业将共享服务中心建立在二、三线城市或地区。共享服务中心的选址会综合考虑运营成本、人力资源、基础建设等因素，越来越青睐武汉、西安、苏州、成都等二、三线城市或地区。

### 4 共享服务中心越来越关注质量、效率和服务满意度

共享服务中心的运营管理体系日益成熟，作为向企业集团内部业务单位或外部企业客户提供服务的机构，共享服务中心的质量和效率等绩效评价体系得到了管理者的最大关注，外包行业关注的服务满意度指标也逐渐在企业共享服务中心引起重视。



### 5 共享服务在加强总部管理与控制、业务处理标准化、形成企业数据中心、促进财务转型等方面取得了良好成效

调研显示，大部分企业通过运营财务共享服务中心，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，大数据技术的发展使共享服务中心可以对大量碎片化的数据进行有效管理，实时进行收集、整理、分析及报告，满足企业财务监控、投资者关系管理、财务规划及战略决策的需要。

### 6 共享服务中心将向人才中心、多职能中心、全球中心以及提供流程外包服务的方向发展

不少共享服务中心渴望继续拓宽职能范围，发展成为企业的全球共享服务（Global Business Services, 简称GBS）中心，为企业创造更多价值。同时，随着中国企业的全球化发展，受调研的全球化企业已经或者规划将海外的财务业务纳入共享服务中心。随着运营管理体系的完善与成熟，不少共享服务中心尝试向外部组织提供产品和服务从而获得收益，由成本中心发展成为利润中心。此外，越来越多共享服务中心也在逐渐成为企业的财会人才中心，新进员工在GBS获得相应的能力后，更容易成功成长成为业务和战略部门的支持者。

# 目录

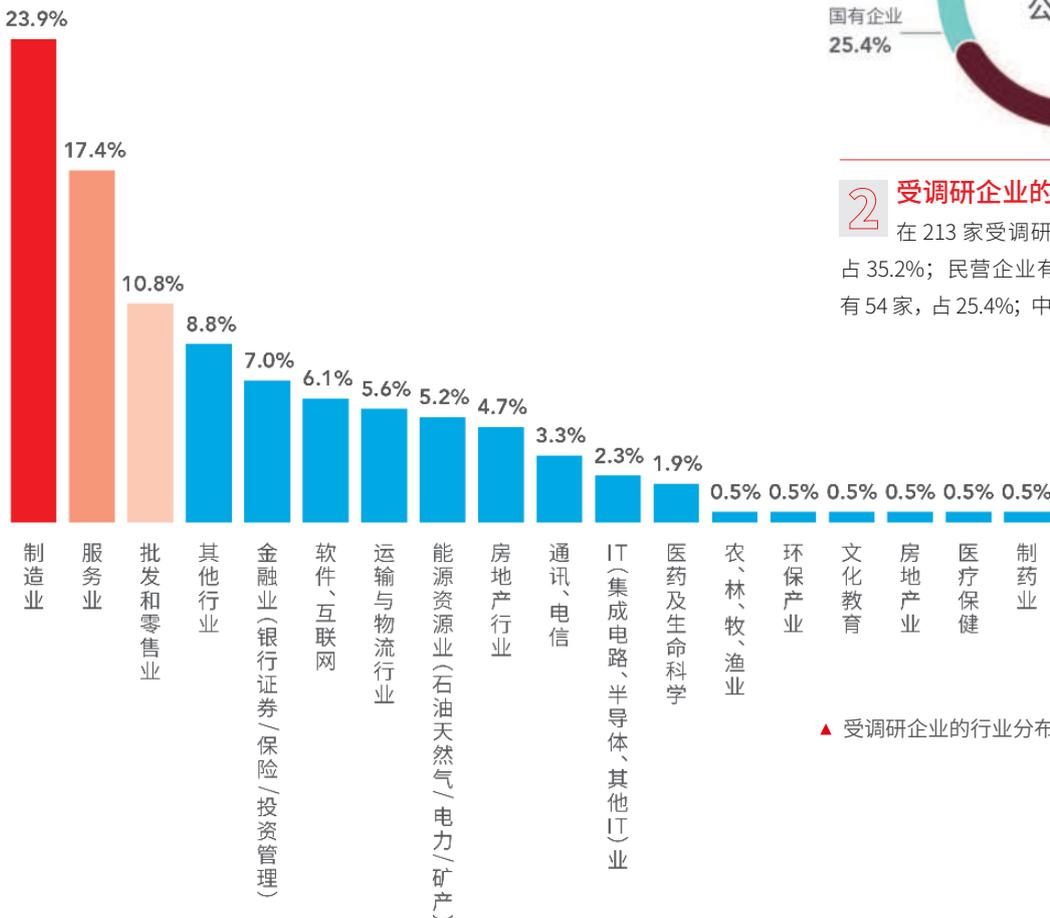
前言	2
报告摘要	3
一、调研的总体情况	6
二、中国境内共享服务行业发展现状	7
1. 基本情况	7
2. 组织设计是共享服务中心的效率保障	10
3. 人力资源是共享服务中心“使能者”	12
4. 流程再造与优化是共享服务中心的核心能力	13
5. 信息技术是共享服务中心数字化转型的动力	14
6. 运营管理是共享服务中心持续发展的引擎	16
7. 共享服务中心带来的收益	18
8. 共享服务中心未来的发展	19
结语	20
附录一：中国典型共享服务中心建立时间	21
附录二：中国共享服务中心分布地图	24
延伸阅读	32
延伸资料：ACCA 全球共享服务证书	34

# 一、调研的总体情况

此次调研一共收到 213 份有效问卷。

## 1 受调研企业的行业分布

从行业分布来看，受调研企业所处行业占比排在前三位的分别是制造业 (23.9%)，服务业 (17.4%)，以及批发和零售业 (10.8%)。



## ▼ 受调研企业的公司类型



## 2 受调研企业的公司类型

在 213 家受调研企业中，外资企业有 75 家，占 35.2%；民营企业有 66 家，占 31.0%；国有企业有 54 家，占 25.4%；中外合资企业有 18 家，占 8.4%。

## ▲ 受调研企业的行业分布

## 受调研企业的规模分布 ▶



## 3 受调研企业的规模分布

受调研企业中，年收入未超过 50 亿人民币的企业占 27.2%，年收入在 50 亿 -100 亿人民币的企业占 10.7%。大多数受调研企业年收入超过 100 亿人民币 (62.1%)，与《2017 中国共享服务领域调研报告》结果一致，规模百亿以上的企业，有更强的动力建立共享服务中心。

## 二、中国境内共享服务行业发展现状

### 1. 基本情况

#### 1 中国共享服务中心以单一中心模式为主

调研结果显示，70.8%的受调研企业采用单一中心模式，29.2%的企业建立了多个共享服务中心。

#### 2 建立多个共享服务中心的首要驱动因素是基于企业分支机构的地域分布

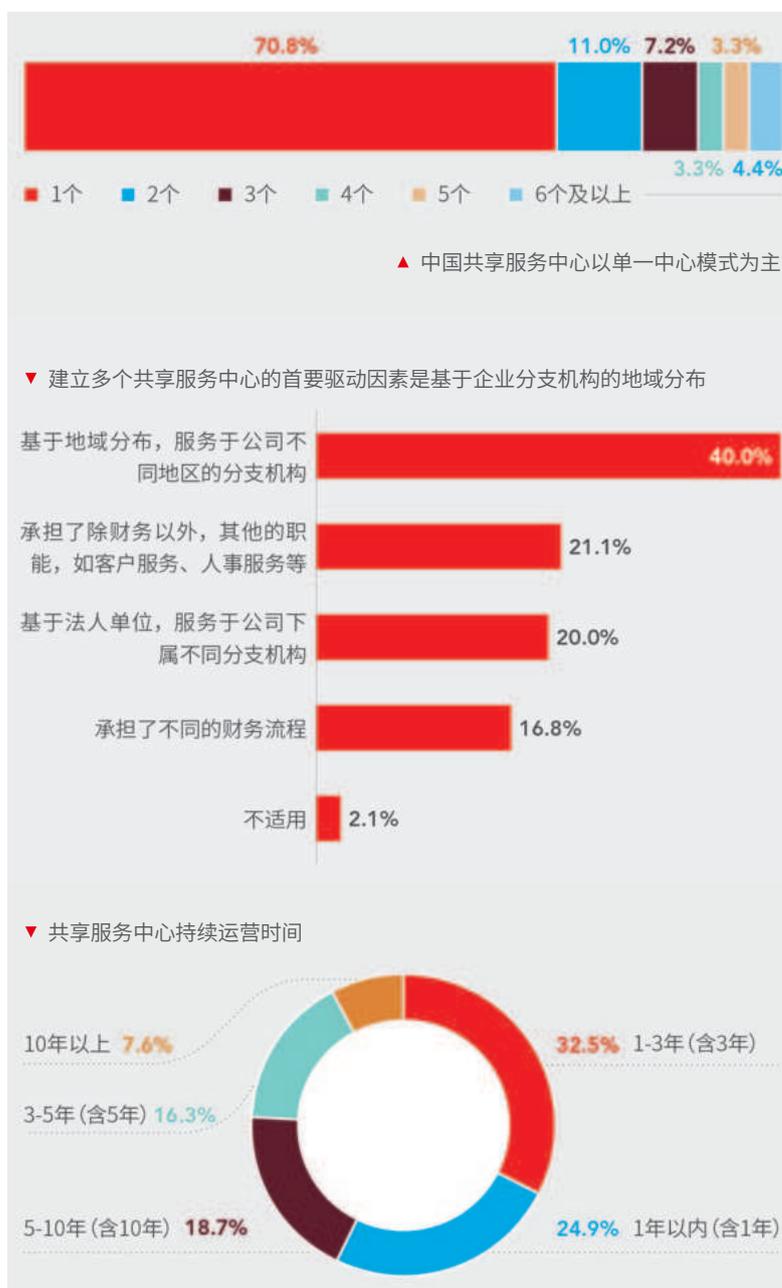
建立一个统一的共享服务中心，有利于流程的标准化，最大限度发挥规模效应。多中心根据职能或服务对象不同，可分为区域多中心、法人/业务板块多中心、职能多中心。调研结果显示，基于地域分布，服务于公司不同地区的分支机构是建立多个共享服务中心的首要因素。

在调研与行业观察中，我们发现，建立多个共享服务中心的企业，为了实现不同中心之间的统一与协调，通常会采用“一个总中心+多个分中心”的模式，总中心管理多个分中心，保证流程的标准化和运营的协调；或采用“多个分中心+流程负责人(Owner)”的模式，即通过不同的流程负责人分别负责设计、推广及优化某(几)项流程，保证多中心的流程标准化。

除此之外，我们还发现，为了避免自然灾害、系统故障、恐怖袭击等不可预见因素导致单一共享服务中心服务中断的风险，一些企业会选择建立多个共享服务中心。当一个共享服务中心服务中断时，其他共享服务中心可作为灾备中心进行服务支持。

#### 3 共享服务中心持续运营时间

受调研企业中，75.1%的共享服务中心持续运营时间超过1年，42.6%超过3年。建立共享服务中心通常会先试点再逐步推广，随着时间的推移，共享服务中心流程不断优化、运营逐渐成熟，服务对象覆盖面也越来越广泛。



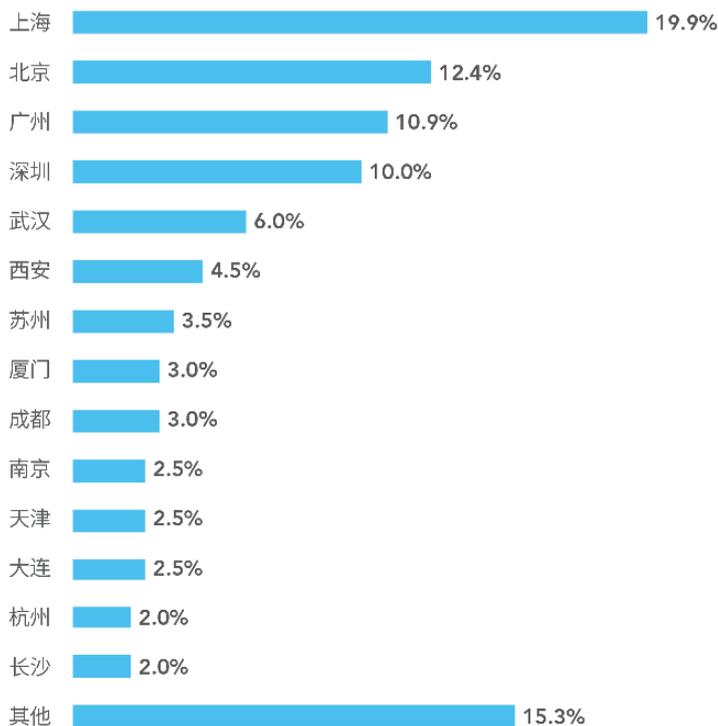
#### 4 北上广深等一线城市仍是选址热门

调研结果显示, 53.2% 的受调研企业选择将共享服务中心建立在北上广深四个一线城市, 这一比例较 2017 年调研结果 (63.7%) 有一定幅度的降低, 共享服务中心的选址逐渐开始青睐例如武汉、西安、苏州、成都等城市或地区。

中石油共享服务中心采用“一个管理中心+3个区域分中心+若干服务中心”模式。为有效盘活优化公司内部财务人力资源, 在选址上主要考虑迁移成本的问题, 因此主要根据业务范围、业务分布的区域、财务人员的分布情况选址, 尽量减轻财务人员迁移成本带来的影响。

中石油财务部副总会计师、财务共享服务中心副主任、共享服务西安中心主任 荆宝森

#### ▼ 北上广深等一线城市仍是选址热门



#### ▼ 总部沟通和后勤保障是共享服务中心选址最重要的影响因素



#### 5 总部沟通和后勤保障是共享服务中心选址最重要的影响因素

受调研企业对共享服务中心选址最重要的考虑因素是靠近公司总部, 便于总部的沟通与管理, 这也是半数以上共享服务中心设立在北上广深四个一线城市的原因。

按企业类型来看, 中国企业 (包括国有企业和民营企业) 和外资企业对于选址有不同的考虑因素: 中国企业更多地考虑靠近公司总部 (70.8%) 或公司办公场所所在地 (56.7%), 便于总部管控和依托公司的后勤保障等综合资源; 而外资企业则侧重于考虑可接受的人力成本 (50.7%) 和接近服务对象时区、语言、文化 (49.3%)。



#### 全球化企业共享服务中心的选址

根据我们对全球范围内共享服务中心的观察, 大型跨国企业选址有三种方式

在岸 / 境内: 即公司所在地的国家或地区 (不一定在同一城市);

近岸: 即毗邻公司所在地的其它国家或地区;

离岸 / 海外: 即远离公司所在地的其它国家或地区。

一些外资跨国企业, 在选址时关注人力成本、文化冲突与时差, 因此往往会选择在近岸, 以及离岸 / 海外多处设立共享服务中心。比如, 印度凭借其低廉的成本、庞大的劳动力资源和先进的信息技术基础设施成为不少美国跨国企业离岸 / 海外共享服务中心的首选地, 而随着中国在教育、治理和基础设施建设的大力投资, 中国已经成为继印度之后新兴的共享服务中心聚集地。

中国跨国企业, 在选址时倾向于选择在岸 / 境内设立共享服务中心。中国企业在海外建立共享服务中心, 通常考虑到在当地有较大规模的投资, 以及和当地经营机构沟通的便利性和时差等因素。

## 6 共享服务中心服务的区域逐渐拓展到全球范围

在受调研企业中，58.0%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，20.8%为企业全球范围业务提供服务。

在经济全球化背景下，以及“一带一路”战略带来的“走出去”的新机遇，中国企业的海外投资增长迅速。与相对熟悉的国内经营环境相比，国际经营环境具有高度的复杂性和不确定性，企业面临着更多的国际化经营风险。我们在访谈中发现，许多全球化的中国企业已经开始筹备将海外业务纳入共享服务中心的服务范围，或单独建立海外共享服务中心，从而为全球业务提供服务。

2015年集团第一家海外公司财务共享上线，逐步拓展到全球范围，目前集团财务共享相继覆盖到亚洲、欧洲、澳洲等海外分子公司。

 中广核财务共享服务中心负责人 程超

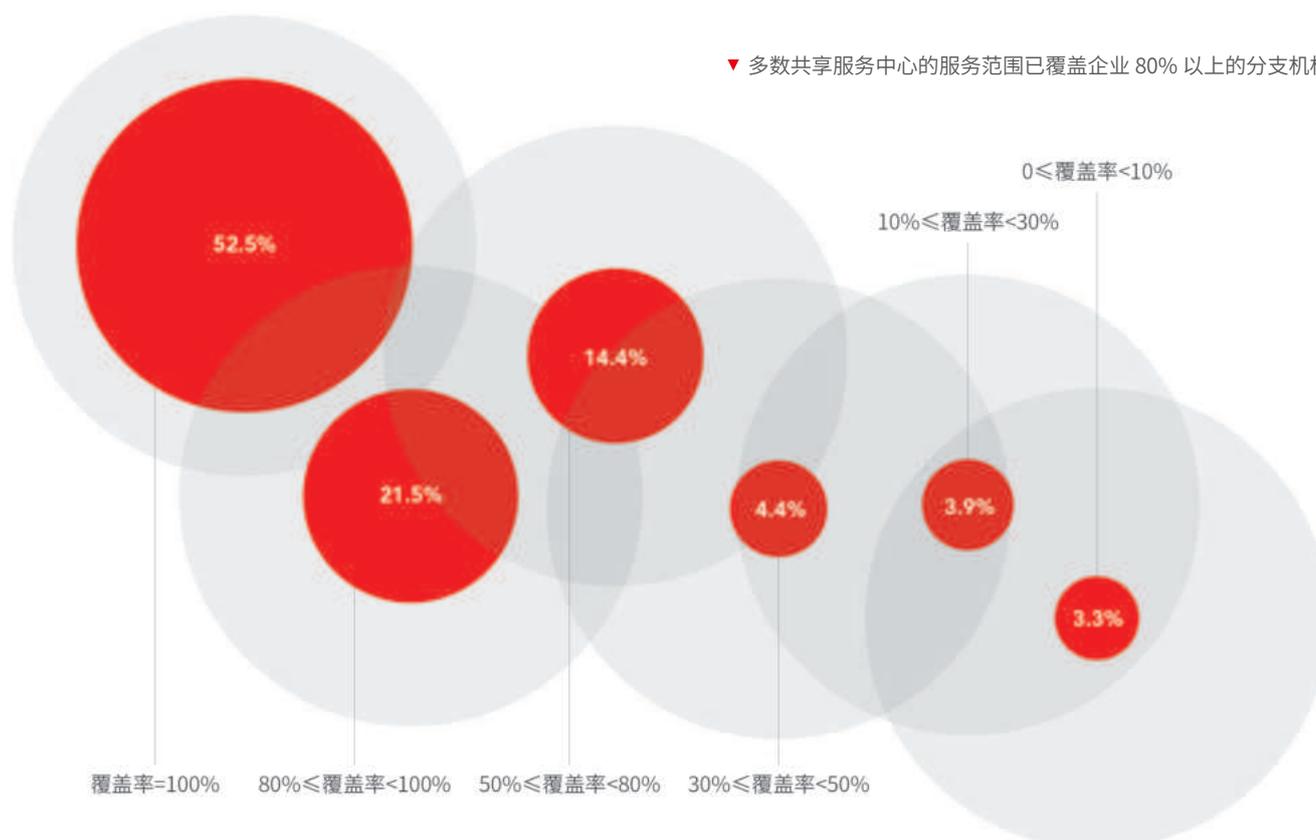
### ▼ 共享服务中心服务的区域逐渐拓展到全球范围



## 7 多数共享服务中心的服务范围已覆盖企业80%以上的分支机构

调研结果显示，74.0%的受调研企业的共享服务中心为本企业/企业集团中80%以上的分子公司和分支机构提供服务。持续运营时间不超过3年的共享服务中心，服务对象覆盖率低于持续运营超过3年的共享服务中心。随着共享服务中心运营的不断成熟，其服务标准化程度不断提高、运营管理体系不断规范，能够为企业集团内大多数分子公司和分支机构甚至外部机构提供服务。

### ▼ 多数共享服务中心的服务范围已覆盖企业80%以上的分支机构



## 2. 组织设计是共享服务中心的效率保障

### 1 后台职能平台、财务转型基础和总部财务管控方式是共享服务中心的主要定位

不同企业对共享服务中心的战略定位有不同考虑：作为公司的后台职能平台，提高资源的配置效率，以降低成本 (69.0%); 作为财务转型的基础，提升财务对企业经营管理的支持 (67.1%); 作为总部财务管控的方式，加强对分支机构运营情况的管控 (61.9%)。

财务共享服务是财务职能在各经营单元中发挥协同和管控作用的重要管理工具，能够穿透到业务的底层，增厚经营支持能力和集团管控力度，是集团财务管理的战略性平台。

广东海大集团股份有限公司财务总监 杨少林

同时，调研数据显示，企业愈来愈注重共享中心作为数据中心 (50.0%) 的职能。财务部门是企业最重要的数据中心，财务数据处理过程涵盖企业所有的经营环节和流程，财务共享服务中心要利用数据展示企业经营全景，为企业的管理、决策和创新提供支持。

经营支持和价值创造是美的共享中心最重要的目标。市场如同战场，变化迅速，对信息反馈时效性的要求很高，共享中心利用大数据手段为经营层提供实时支持，帮助业务部门主动发现并快速解决问题。

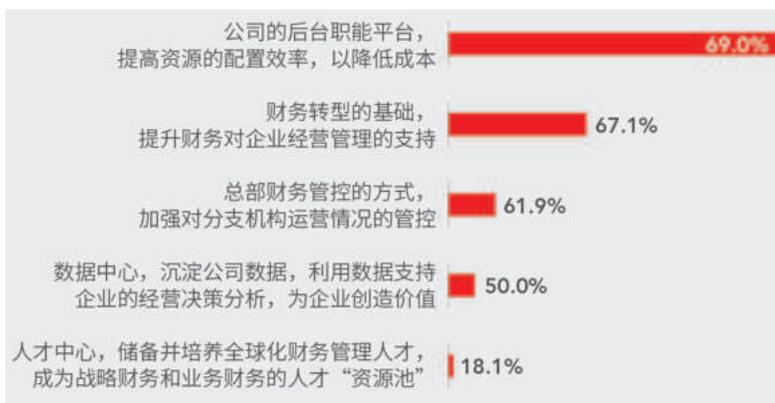
美的集团高级财务经理 吴小勇

施耐德财务共享服务中心以精益化和数字化为核心驱动力，着力打造高效、灵活且具有前瞻性的国际一流财务共享组织，并成为最受员工欢迎的雇主企业！

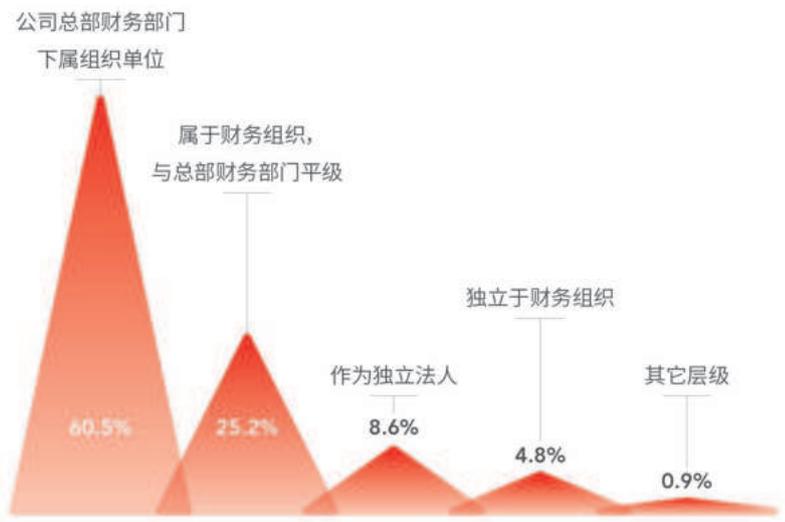
施耐德电气(中国)有限公司财务共享中心总监 王祎



### ▼ 后台职能平台、财务转型基础和总部财务管控方式是共享服务中心的主要定位



### ▼ 大多数共享服务中心属于公司总部财务部门下属组织单位



### 2 大多数共享服务中心属于公司总部财务部门下属组织单位

60.5% 的受调研企业的共享服务中心属于总部财务部门下属组织单位，隶属总部财务部门有利于财务政策的执行，上下级关系也有利于财务部门总体的管理和协调。

在 25.2% 的受调研企业中，共享服务中心与总部财务部门同级，这一方式有利于共享服务中心直接获取公司高层领导的支持和指导，更具管理灵活性。

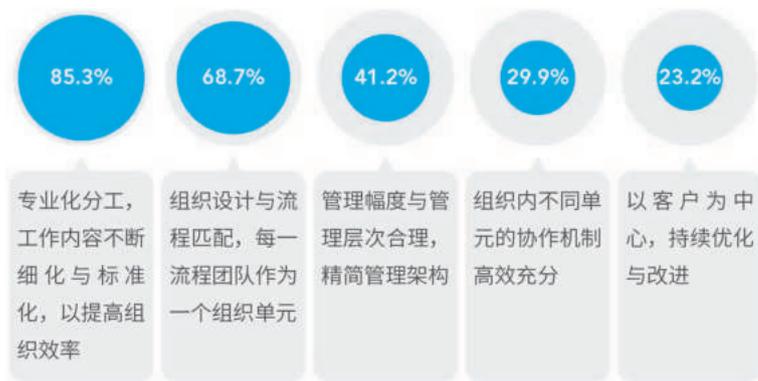
值得关注的是，8.6% 的受调研企业将共享服务中心设立为独立法人，在为企业集团内其他法人提供财务服务时，有利于保证财务的独立性，并且更有动力降低成本、提高效率，以及通过服务范围的拓展，实现价值创造。

### 3 专业化分工和组织设计与流程匹配是共享服务中心内部组织架构设计的主要考虑因素

调研结果显示,专业化分工、工作内容不断细化与标准化,以提高组织效率(85.3%),以及组织设计与流程匹配,每一流程团队作为一个组织单元(68.7%)是共享服务中心内部组织架构设计最主要的考虑因素。

根据访谈情况与行业观察,我们发现,成熟的共享服务中心是流程型组织,设置有 PTP (Purchase to Pay, 采购到付款) 中心、OTC(Order to Cash, 订单到收款) 中心,ATR (Accounting to Report, 总账到报表) 中心等组织。

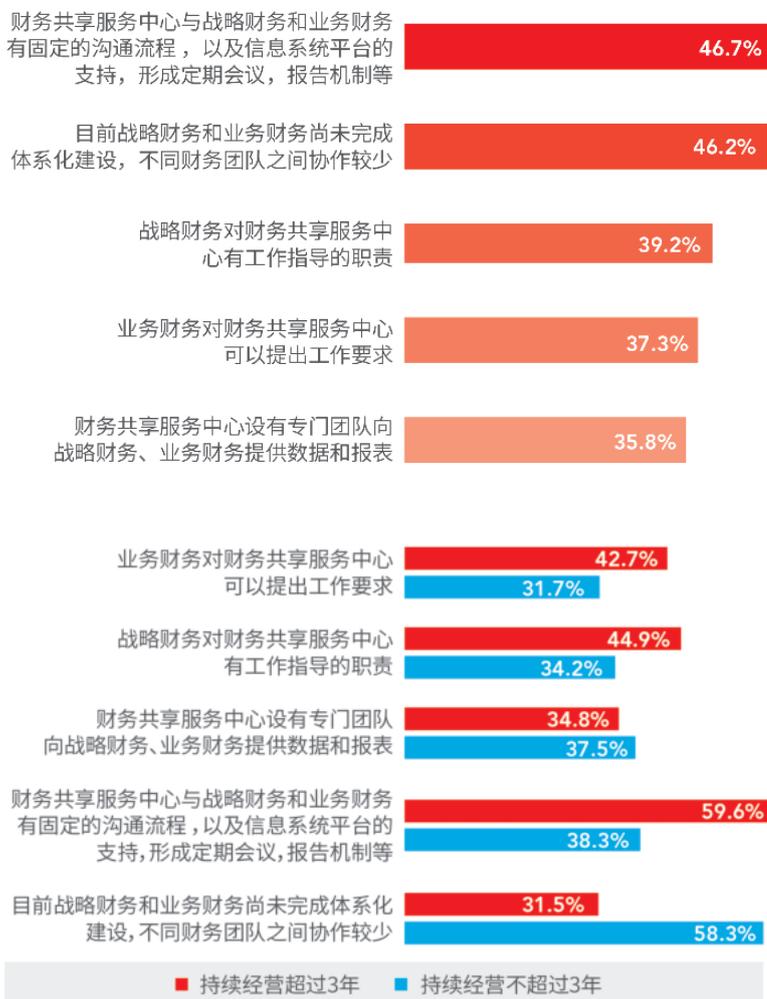
▼ 专业化分工和组织设计与流程匹配是共享服务中心内部组织架构设计的主要考虑因素



### 4 财务共享服务中心与战略财务和业务财务之间的协作关系

调研发现,46.2%的受调研企业目前尚未完成战略财务和业务财务的体系化建设,但46.7%的受调研企业的财务共享服务中心与战略财务和业务财务有固定的沟通机制。很多受访企业表示虽然共享服务中心的运营日渐成熟,但尚未完成业务财务转型,未来将逐渐明确业务财务的工作定位和职责范围,进一步推动财务转型。

▼ 财务共享服务中心与战略财务和业务财务之间的协作关系



共享服务中心会定期邀请战略财务和业务财务部门的同事到共享服务中心参访,让他们了解共享服务中心,同时也听听他们的声音,共享服务中心在不断配合业务需要做出改变与提升。

顺丰控股财务共享中心负责人 李菊花

西门子共享中心直接汇报给全球共享总部,更强调全球化统一管理,区域管理逐步弱化。业务财务在西门子主要做controlling(控制)方面的工作,如财务分析,业绩管控,共享服务中心所处理的数据直接在业务财务的信息系统中进行,方便业务财务直接读取与使用。

西门子财务共享服务中心负责人 倪焱

同时,调研发现,对于共享服务中心持续运营时间超过3年的受调研企业,战略财务、业务财务与共享服务中心有固定的沟通流程、定期会议和报告机制。企业应当基于共享服务,推动财务转型,才能够真正帮助业务进行经营管理,能够真正将数据转变为信息、知识和智慧。

财务转型更多的是业务端的财务转型,不仅仅是共享中心,实现业务与财务一体化对财务的要求非常高。

中石油财务部副总会计师、财务共享服务中心副主任、共享服务西安中心主任 荆宝森



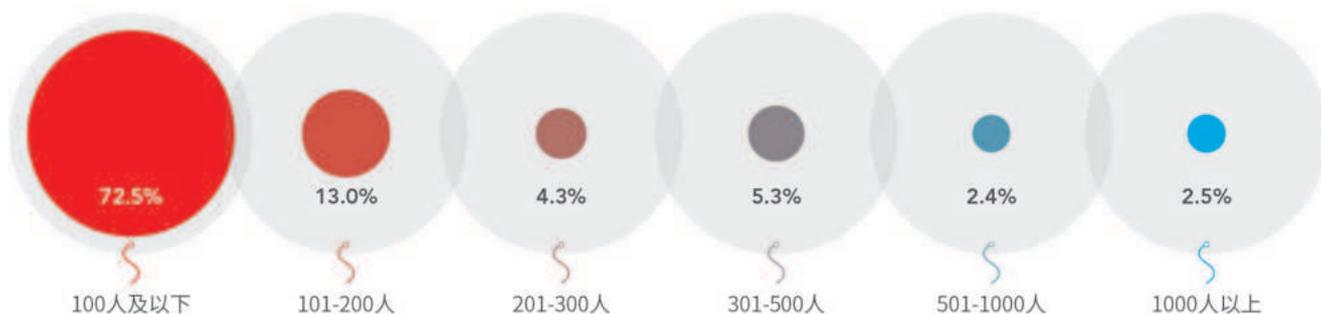
### 3. 人力资源是共享服务中心“赋能者”

#### 人员数量

1 此次受调研企业中，72.5%的企业共享服务中心人员规模在100人以内，13.0%的企业人员规模在101-200人之间，4.3%的企业在201-300人之间，10.2%的企业人员规模在300人以上。

相比外资企业，中国企业共享服务中心的整体规模较小，人员规模达到百人的中国企业共享服务中心占比21.2%，而外资企业在中国大陆地区设立的共享服务中心（通常是企业的区域分中心），人员规模超过百人的比例为39.4%。

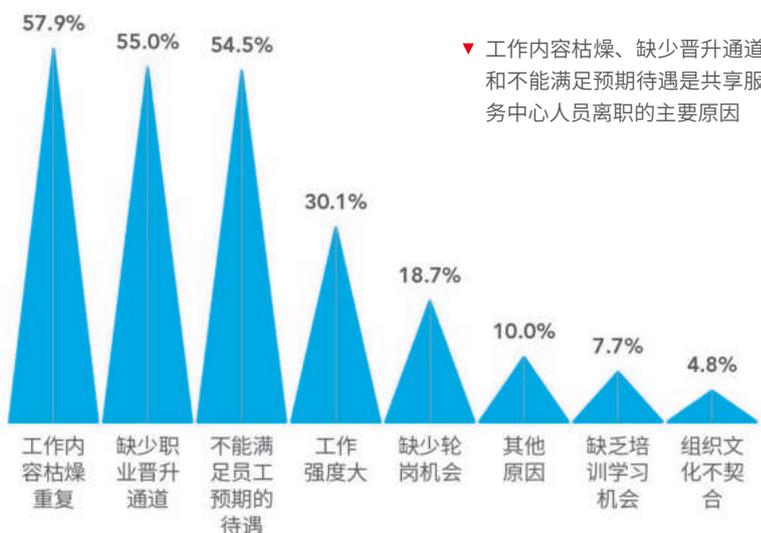
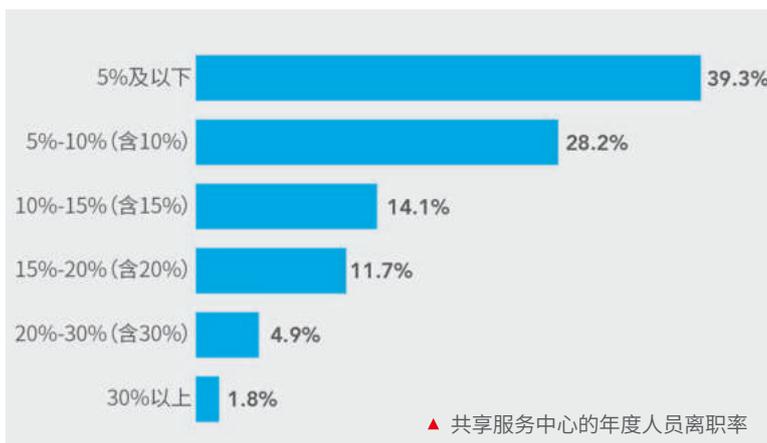
#### ▼ 人员数量



#### 2 共享服务中心的年度人员离职率

受调研企业中，39.3%的共享服务中心的年度人员离职率不超过5%，28.2%位于5%-10%之间，32.5%超过10%。

从企业类型来看，受调研的外资企业中，52.9%的财务共享服务中心人员离职率超过10%，30.0%的处于5%-10%之间，在我们与外资企业共享服务中心管理者的访谈中，有一家千人规模的共享服务中心管理者提到，90后员工的管理与骨干员工的保留，是其非常重视的问题，该共享服务中心的人员离职率达到了25%-30%；而53.4%的中国企业共享服务中心的离职率不超过5%，25.4%的离职率处于5-10%之间，仅21.2%的离职率超过10%，中国企业共享服务中心的员工表现出较高的稳定性。



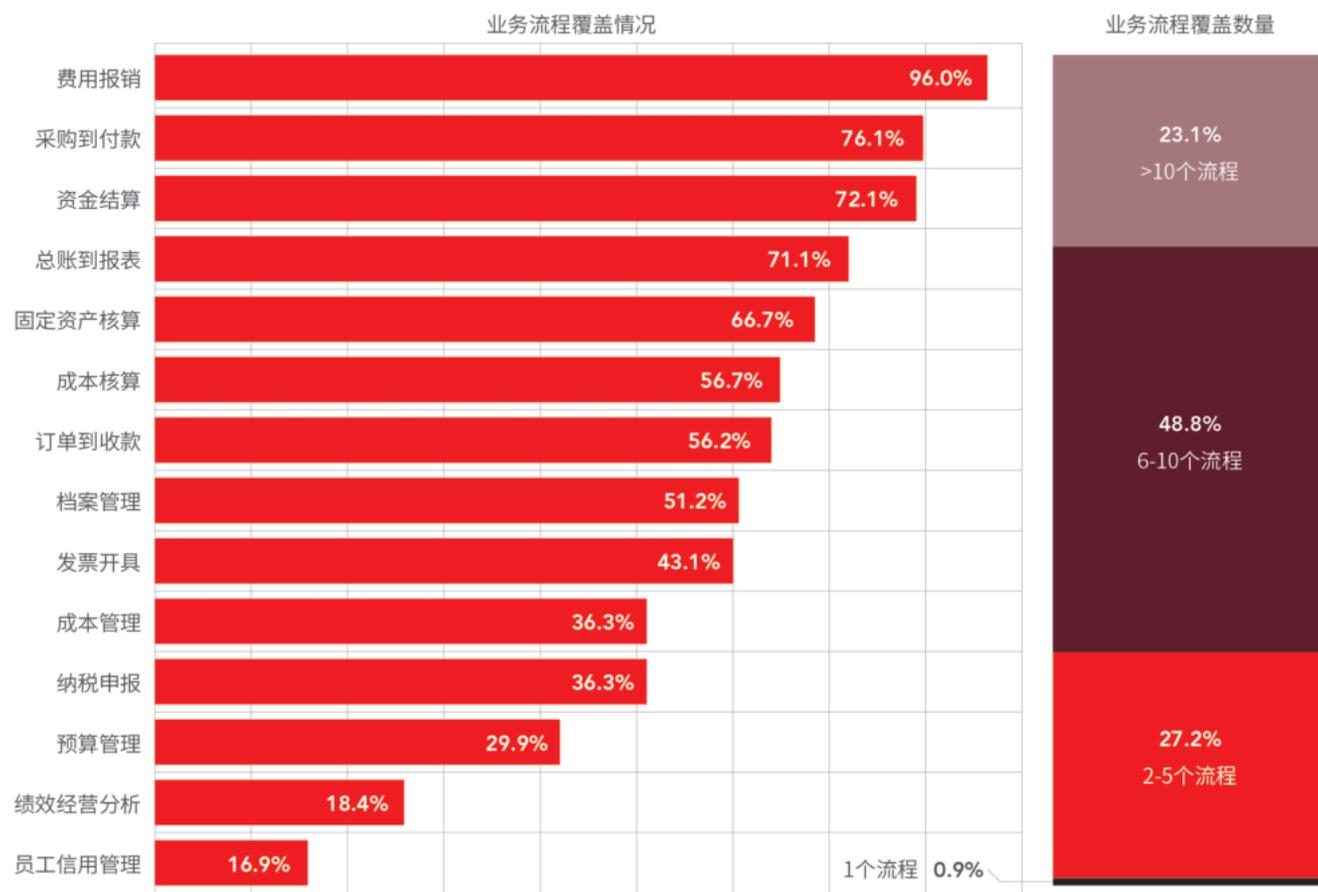
共享中心非常注重人员培养、激发员工的潜力，鼓励员工自我学习如ACCA GBS课程，对于通过考试的员工给予报销考试费、书本费等鼓励；与培训机构合作，为员工提供在线课程培训；定期组织员工交流分享业务操作及经验心得。

德国大陆集团 Head of Finance Service Center China 高旭

#### 3 工作内容枯燥、缺少晋升通道和不能满足预期待遇是共享服务中心人员离职的主要原因

调研结果显示，工作内容枯燥重复(57.9%)、缺少职业晋升通道(55.0%)和不能满足员工预期的待遇(54.5%)是共享服务中心人员离职的主要原因。

▼ 财务共享服务中心覆盖的业务流程



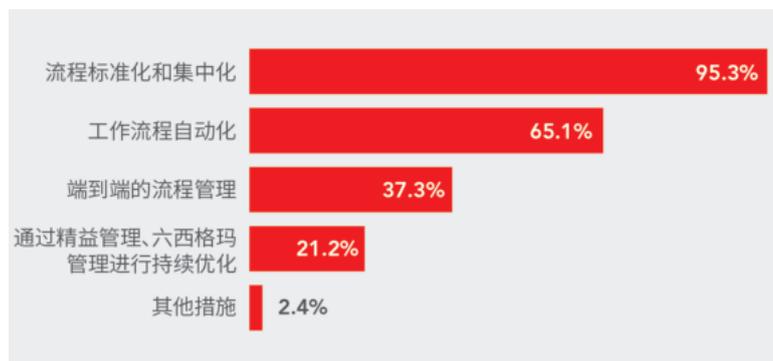
#### 4. 流程再造与优化是共享服务中心的核心能力

##### 1 财务共享服务中心覆盖的业务流程

此次调研中，我们定义了 14 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 (96.0%)、采购到付款 (76.1%)、资金结算 (72.1%)、总账到报表 (71.1%) 及固定资产核算 (66.7%)，这几类业务交易频繁且易标准化，是共享服务中心发展过程中形成的典型业务，最易实施。

共享服务中心通常也承担一些税务职能，例如集中进行发票开具 (43.1%) 和纳税申报 (36.3%)。

从共享服务中心流程数量分布来看，现有业务范围超过 10 项的共享服务中心占比 23.1%，现有业务范围在 6-10 项之间的共享服务中心在受调研企业中占比接近一半 (48.8%)。



##### 2 标准化和自动化保证流程质量

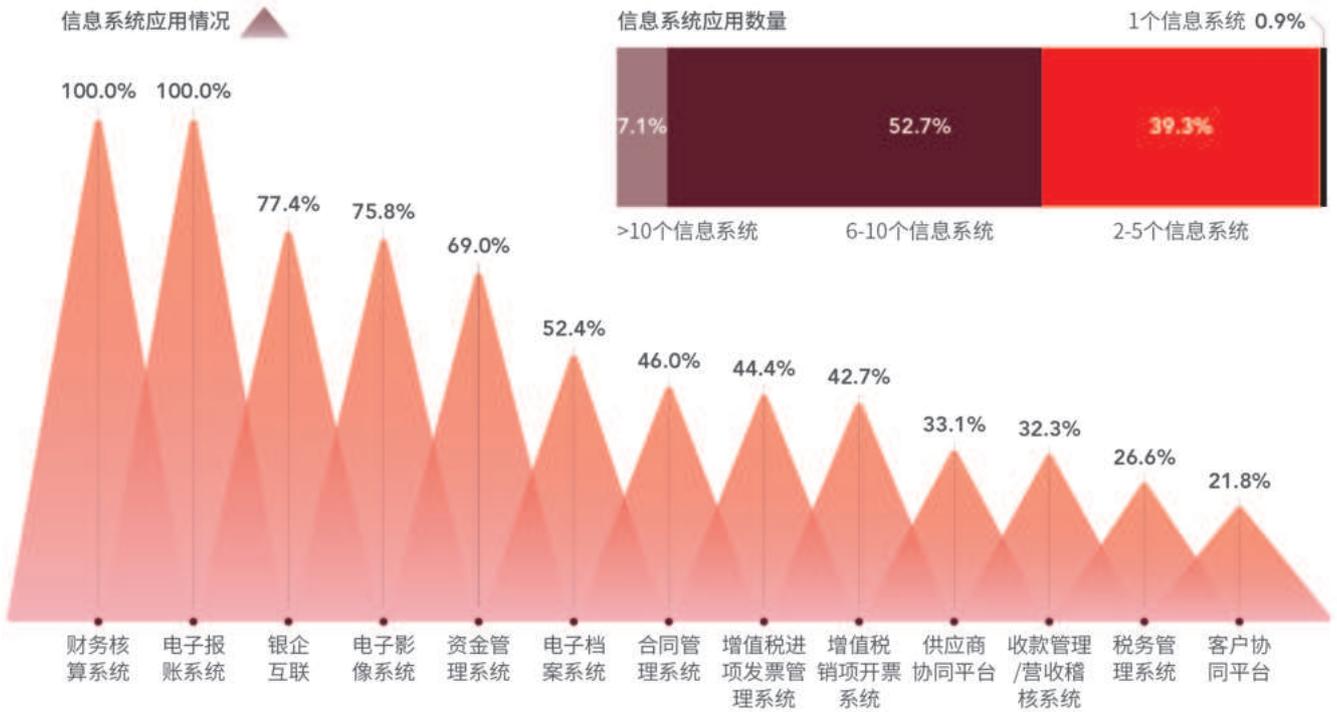
调研结果显示，流程标准化和集中化 (95.3%) 是共享服务中心保证流程处理质量最主要的措施。此外，工作流程自动化 (65.1%)、端到端的流程管理 (37.3%)、精益管理和六西格玛管理 (21.2%) 也成为保证流程处理质量的有效措施。

流程管理是财务共享服务中心的重要能力，是服务效率提升、持续优化的重要保障。对共享服务中心而言，无论是业务变化、问题导向、绩效要求，还是系统优化，都不可避免地会带来流程再造的需求。

共享中心设立灵活的工作制度，员工一周保证 40 小时的工作时间即可；同时为有需求的员工提供在家办公的可能性，调动员工的主动性，鼓励员工自我驱动，这样以来，员工的责任感就会增强，从而能够最大化避免质量问题。

宜家中国共享服务中心总经理 王波

我们在访谈中发现，成熟运营的财务共享服务中心通常设有专门的流程优化团队，建立了长效的流程优化机制。



▲ 财务共享服务中心应用的信息系统

## 5. 信息技术是共享服务中心数字化转型的动力

### 1 财务共享服务中心应用的信息系统

受调研企业的财务共享服务中心，最常应用的信息系统有：财务核算系统(100.0%)、电子报账系统(100.0%)、银企互联(77.4%)、电子影像系统(75.8%)、资金管理系统(69.0%)、电子档案系统(52.4%)。

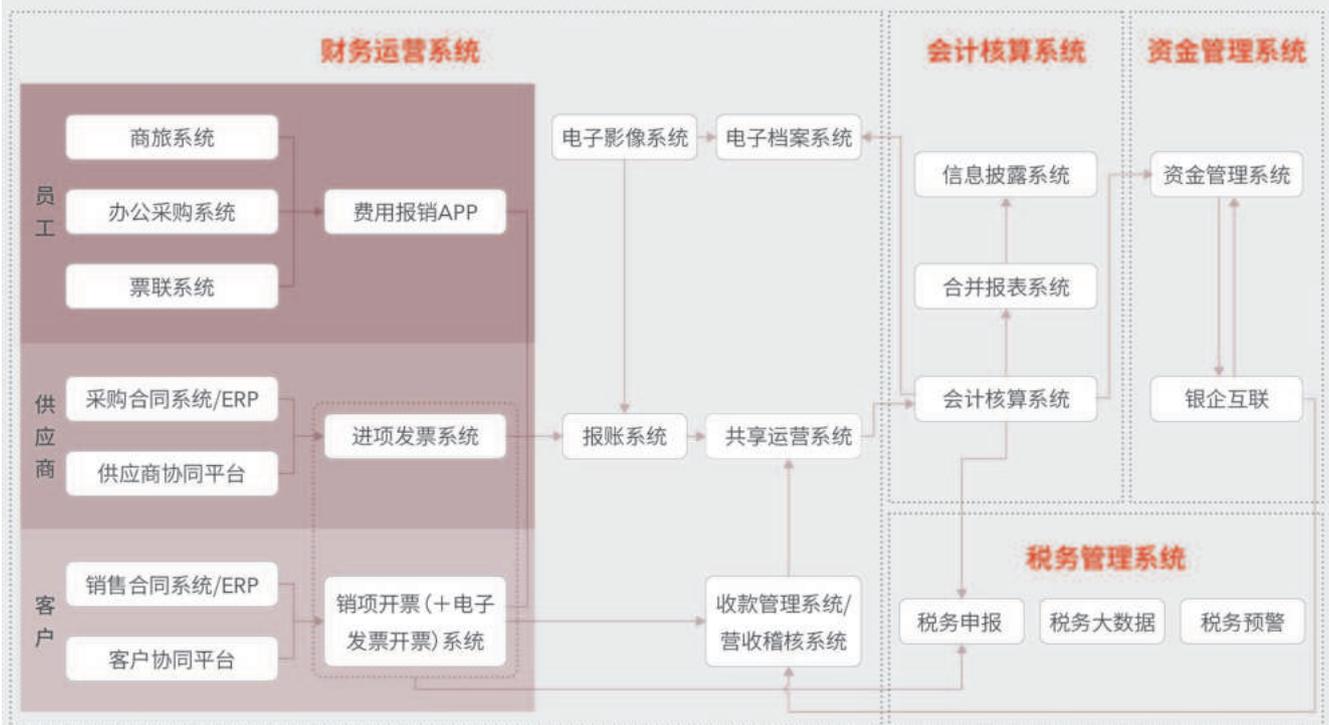
一方面，共享服务的高效运营需要互联互通的系统平台支持，信息系统的架构、功能以及与业务系统、其他财务系统的集成，是系统规划的重要内容，关系着

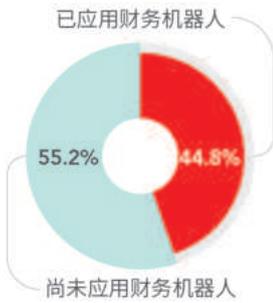
共享服务中心能否实现端到端流程效率与流程自动化的提升。

另一方面，数据的价值得到了共享服务中心的空前关注，从企业经营数据的采集、处理到分析利用，共享服务中心利用财务信息化的创新，更有能力将数据转化成信息、凝结成知识，最后形成企业自身的智慧，这也是财务的价值实现。

财务需要与 IT 紧密结合，采集数据并连接企业利益相关者，这是企业财务必然的发展趋势。

### 财务共享服务中心信息系统架构示例





## 2 近半数受调研企业已应用财务机器人

调研结果显示,44.8%的共享服务中心应用了财务机器人。

财务机器人是机器人流程自动化(RPA,Robotic Process Automation)技术在财务领域的具体应用,在RPA技术的基础上,财务机器人能够在特定流程节点代替传统人工操作和判断。

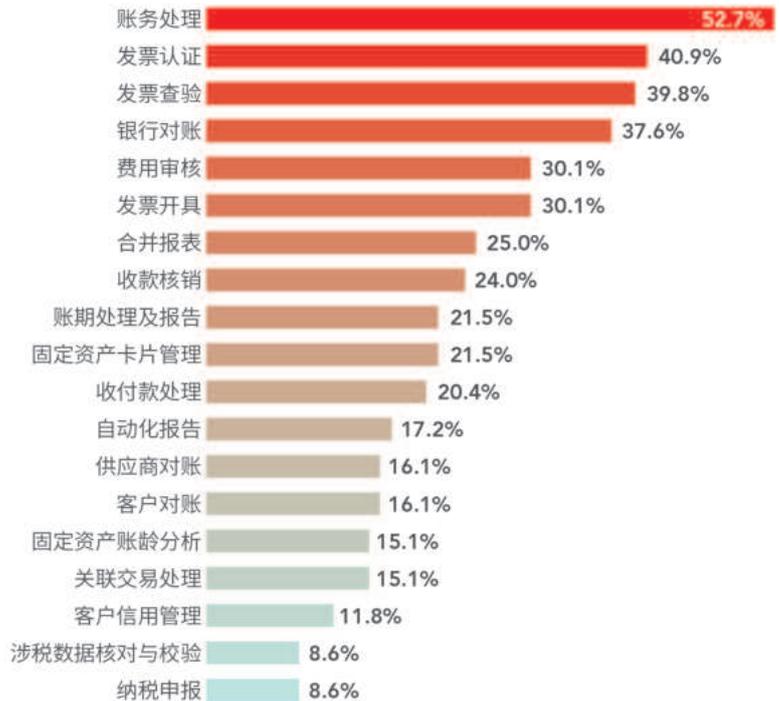
大多数共享服务中心管理者表示,由于RPA能够为企业带来诸多收益,例如提升工作效率、保证工作质量、节约工作成本、增加企业价值、及时响应业务需求等,他们已经或规划RPA技术在共享服务中心的应用和推广。同时,有受访谈者认为,RPA的运用对于流程标准化的要求非常高,共享服务中心需要进行仔细的分析,找出适用的流程场景,才能真正发挥作用。

## 3 应用财务机器人的业务流程

财务机器人适合大量重复和有明确规则的流程,受调研企业中,应用RPA最多的业务流程依次为账务处理(52.7%)、发票认证(40.9%)、发票查验(39.8%)、银行对账(37.6%)、费用审核(30.1%)和发票开具(30.1%)等。

财务机器人的应用场景需要符合两大要点:大量重复(让RPA有必要)、规则明确(让RPA有可能)。RPA最适合于具有清晰定义和极少例外情况下的重复和确定性过程,即应用于大量既定规则的交易活动,利用特定的软件算法,与多个应用程序交互,自动完成各类管理任务,进而在用户界面(UI)层执行事务流程。

### ▼ 应用财务机器人的业务流程



共享服务中心处理大量标准化的财务流程,为财务机器人的应用提供了良好的环境和天然的场景。

根据我们对行业的观察,RPA在财务领域的应用常见于



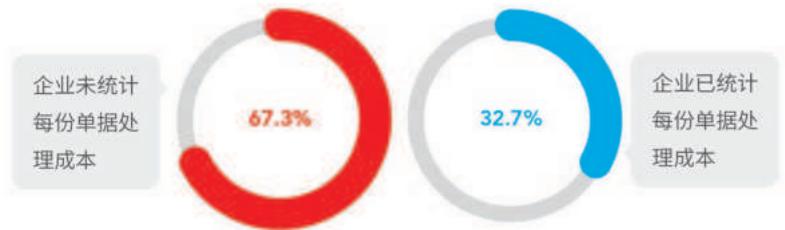
## 6. 运营管理是共享服务中心持续发展的引擎

### 1 大多数企业尚未统计共享服务中心每份单据处理成本

32.7% 的受调研企业对每份单据的处理成本进行了统计,而大多数受调研企业对单据处理成本的关注度并不高。

68.1% 的共享服务中心的每份单据处理成本不超过 10 元人民币。建立科学的运营管理体系,对价值链上的各项活动进行分析和设计,制定科学高效的运作体系,不断优化、创新工作流程,将帮助共享服务中心以低成本提供高效率、高质量、高满意度的服务。

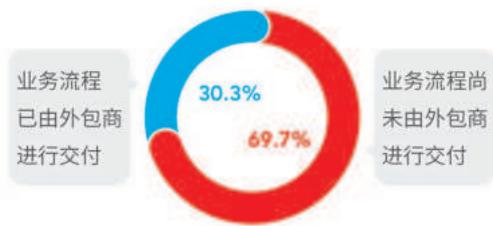
▼ 大多数企业尚未统计共享服务中心每份单据处理成本



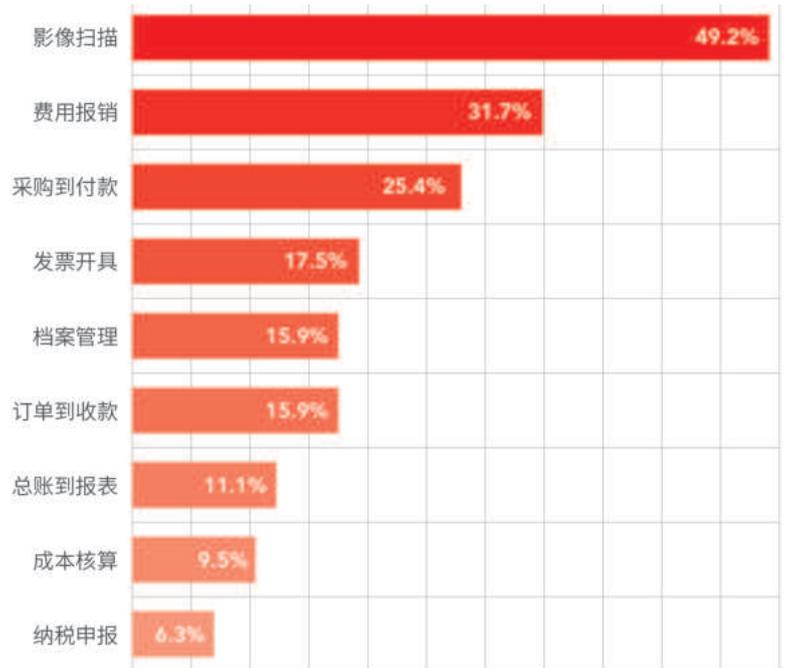
### 2 由外包商进行交付的业务流程

共享服务充分发展后,将向社会化的方向进一步延伸。各企业的财务工作可能会外包给社会上更专业和更具有成本优势的财务外包公司,企业内部的财务部门则专注于对信息的使用和管理。外包具有流程高效率、灵活性、可扩展性,以及在合约的约束下不断改进等优点。在受调研企业中,30.3% 的共享服务中心选择将部分业务流程外包。

▼ 由外包商进行交付的业务流程



影像扫描和费用报销是标准化程度最高的基础业务,因此是受调研企业选择进行外包的主要业务流程。

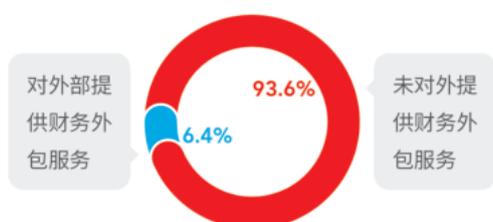


### 3 绝大多数共享服务中心尚未向外部提供服务

虽然只有很少一部分 (6.4%) 受调研企业承接外包业务,但受访企业大多表示要逐渐成为一个独立运营的责任主体,再向外发展为一个独立的盈利组织,以服务供应商的角色向企业内外部客户提供专业支持,独立经营,创造价值。

外包和被外包是共享服务中心未来重要趋势之一。

▼ 绝大多数共享服务中心尚未向外部提供服务



### 4 大多数共享服务中心未向服务对象收取费用或内部结算

65.7% 的受调研企业将共享服务中心作为成本中心,未向服务对象收取费用或进行内部结算。与此同时,28.6% 的受调研企业选择与服务对象进行集团内部结算,4.7% 的受调研企业的共享服务中心向服务对象收取费用。

外资企业的共享服务中心向服务对象进行内部结算或收取费用的比例为 56.0%,而这一比例在中国企业仅为 20.0%。

ABB 共享服务中心与服务对象签订服务水平协议,依据单据量收费。共享服务中心不以盈利为目的,出于国家政策和合规要求进行公司间结算,利润 (costplus) 为 5%。结算时会先根据单据量计算,然后根据实际的成本进行调整,再加上 5% 的利润率。

ABB 集团副总裁兼财务共享服务中心负责人 韩磊

大多数共享服务中心未向服务对象收取费用或内部结算

与外资企业相比，大部分中国企业运营共享服务中心的时间相对较短，中国企业共享服务中心管理者在访谈中提到，现阶段共享服务中心的主要目标是提高服务质量、效率和满意度，未来会考虑内部结算或收取费用。

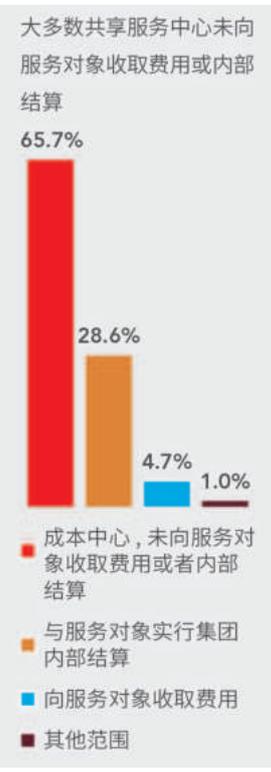
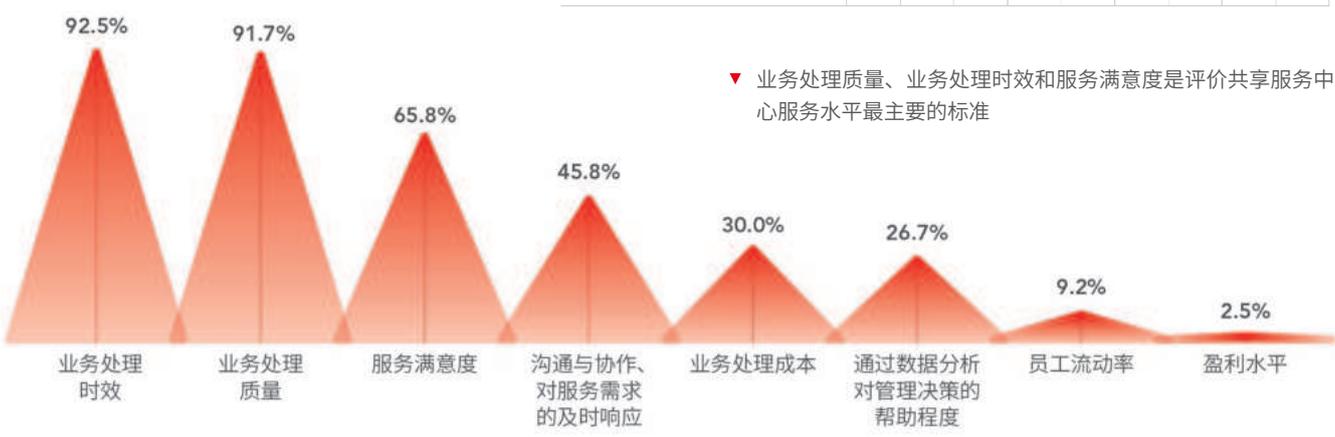
### 5 业务处理质量、业务处理时效和服务满意度是评价共享服务中心服务水平最主要的标准

调研结果显示，业务处理时效 (92.5%)、业务处理质量 (91.7%)、服务满意度 (65.8%) 是对共享服务中心服务水平评价最主要的标准。很多中国企业的财务管理者在访谈中表示共享服务中心要立足于服务的根本，更多地关注运营质量，现阶段的目标是不断提高服务水平。

共享中心通过建立回访机制，提升服务水平。共享中心人员深入业务现场，了解现场需求，解决实际问题，面对特殊要求开展专项回访。回访的模式本着沟通、协调、改进、提升的目的进行现场办公，确实解决了很多协调需求的问题，做好了管理提升、服务方面的工作，提升了业务操作的规范，推进了会计核算的标准化，促进了财务管理工作的需求。

中交一航局财务共享中心 曹育才

同时，一些共享服务中心管理者在访谈中提到，通过提高效率 and 加强质量能够提升服务满意度，而除去效率和质量外，服务满意度这一指标较为主观、难以量化，他们担心如果共享服务中心将服务满意度作为一项重要的考核指标，将有可能触碰共享服务在合规方面的界限。因此对共享服务中心的绩效指标考核中将业务处理质量和业务处理时效作为考核重点，虽然会进行服务满意度调查，但是不会将其作为主要考核指标。



### 6 流程和信息系统是成功运营共享服务中心最关键的因素

受调研企业认为成功运营共享服务中心最为关键的因素是流程优化与再造 (80.0%) 和财务信息系统整体规划与设计 (67.5%)。流程优化与再造，使共享服务中心实现对业务流程不断进行分析、鉴别、改进、优化，使流程的效率和质量实现最优。流程标准化和科学化是共享服务得以高效运作的基础，也是实现信息化的前提。基于流程管理的重组和优化，共享服务中心得以使共享模式的标准化、规模化、高效化的优势不断凸显。

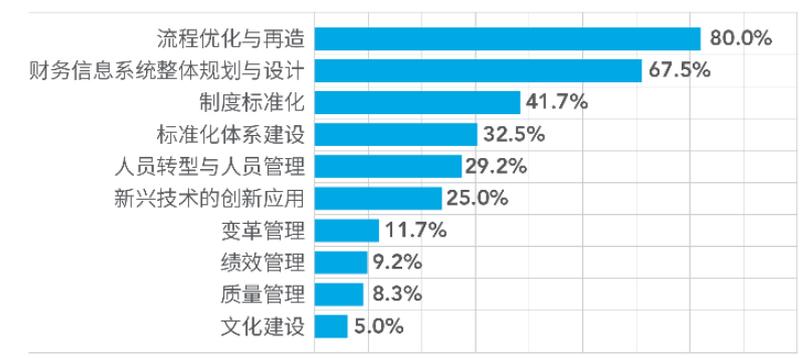
财务信息系统，作为企业信息系统重要的组成部分，支持端到端的业务财务一体化运作，在业务交易与事项发生时，触发财务活动、记录业务过程、收集并加工业务数据、管理资金的流动、输出财务报告，并提供及时、有用的信息支持管理者决策，提升决策能力。

信息系统的规划和设计一定要考虑信息系统的可扩展性，否则信息系统的优化速度会跟不上企业的需求。

兖矿集团共享中心主任 孔祥宏

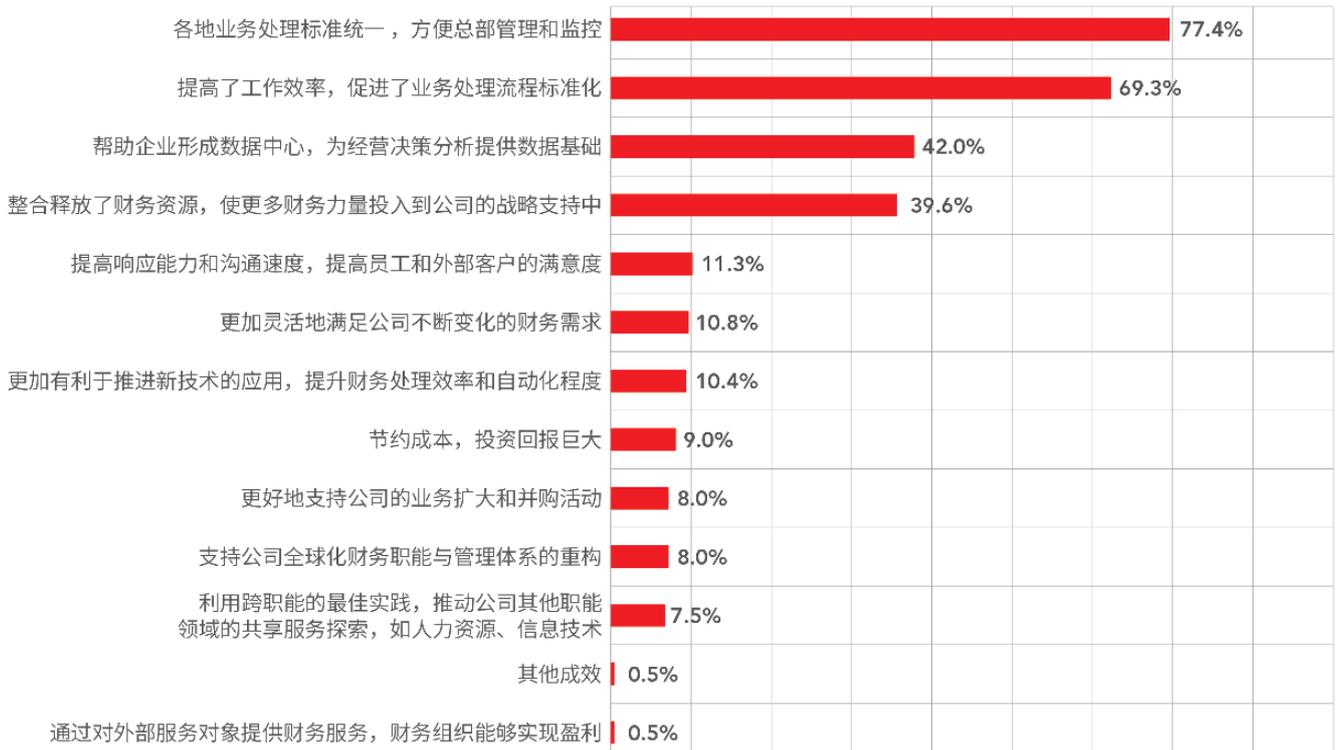
许多共享服务中心管理者和高级财务管理者在访谈中表示，人是企业最宝贵的资产，人才管理是成功运营共享服务中心最重要的因素之一。此外，很多受访者也强调，管理层对共享服务的坚定支持也对成功运营共享服务中心至关重要。

### 流程和信息系统是成功运营共享服务中心最关键的因素



### 业务处理质量、业务处理时效和服务满意度是评价共享服务中心服务水平最主要的标准

▼ 共享服务中心带来的收益



## 7. 共享服务中心带来的收益

77.4% 的受调研企业表示，共享服务中心在加强企业总部的管控能力方面取得了显著成效；69.3% 的受调研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。同时，42.0% 的受调研企业和 39.6% 的受调研企业通过实施共享服务，在为经营决策分析提供数据基础，以及将财务资源释放到更有价值的活动等方面取得了一定成效。

建立共享服务中心以后，管理更加标准化，特别在分公司层面感受到处理标准统一。分公司的业务财务有章可循，不用夹在总部和分公司的领导当中。

 温氏股份财务部(共享中心)副总经理 邵旺志

共享服务中心的价值并非主要体现在降低成本上，还可以通过共享的流程化、自动化和集约化优势，将企业财务管理资源释放至更有价值的业务活动中。

 万科集团财务共享中心总经理助理 李昌明

共享服务中心能够成为企业的数据中心，是因为企业经营过程中的所有信息都会以财务数据的形式呈现。同时，大数据提供的全方位、多视角的信息使企业的财务决策和经营战略更加贴合企业，能够有效提高企业的经营效率。

 兖矿集团共享中心主任 孔祥宏

物联网转型加速阶段，海尔集团涌现出越来越多的小微，海尔大共享平台聚焦物联网移动应用需求，满足业务用户基础服务的同时，通过搭建智能化平台更加有效地赋能业务用户。

在传统时代，是产品品牌；在互联网时代，是平台品牌；在物联网时代，一定是生态品牌。海尔财务共享平台所打造的正是生态品牌。基于智能互联、赋能小微，实现了无缝安全、全面实时的智慧链接，将会计、税务、融资、外汇、现金池、创客、客户、政府、商旅、用车出行等社群融为一体，为集团全球 900 多家公司提供 10 类语言支持，成为创新和智能的全球化云到端会计资金管理平台。

随着“平台+生态”范式的推进，海尔财务共享以“共创、共享、共治”为切入点，逐渐发展成为一个各利益攸关方共生共赢的生态圈。

 海尔集团全球财务共享服务中心总经理及全球资金总监 邵新智

## 8. 共享服务中心未来的发展

### 1 流程优化与标准化和新兴技术的使用是共享服务中心主要的优化方向

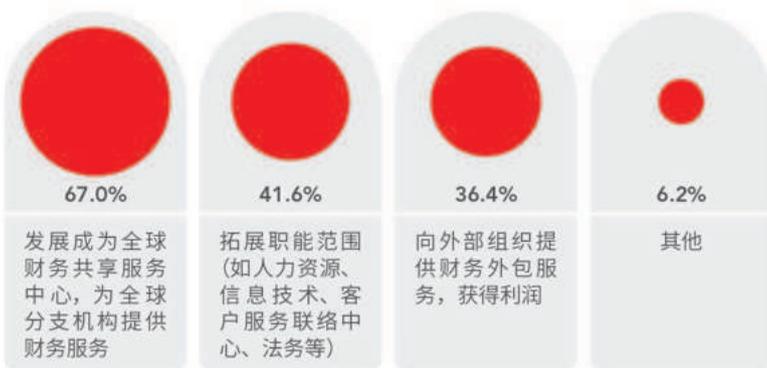
72.4%的受调研企业认为共享服务中心未来需要持续对流程进行优化和标准化；59.0%的受调研企业将信息技术的使用、提高业务处理自动化与智能化作为未来优化方向之一。此外，降本增效(38.1%)、扩展业务范围(35.7%)、拓展服务范围(33.3%)、加强员工培养与人才建设(28.1%)也是企业共享服务中心主要的优化方向。我们在访谈中发现，随着企业信息化进程的快速推进，共享服务中心越来越注重财务人员信息化能力的培养，对兼具财会背景和信息化知识的复合型人才的需求越来越大。

共享服务中心要提高业务处理自动化与智能化，加强对全球政策和法规的研究，除基础交易处理外提供更有价值的服务。

顺丰控股财务共享中心负责人 李菊花

财务共享中心未来需要培养复合型人才，具备娴熟的财务专业技能、丰富的业务知识、高效的工作能力之外，更需要注重改革创新的能力、协调合作解决复杂问题的能力以及快速学习掌握新技术的能力。

戴姆勒中国财务共享中心总监 曹文杰

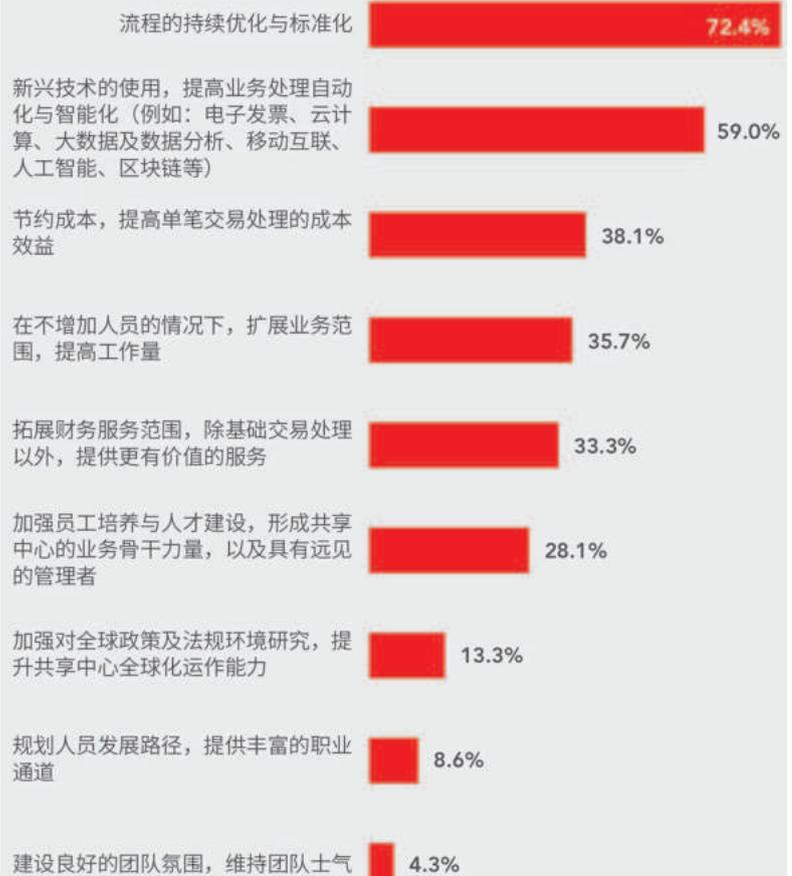


#### ▲ 未来发展方向

“有一颗追求卓越的心，相信自己每年会更好”是ABB共享的DNA。

ABB集团副总裁兼财务共享服务中心负责人 韩磊

#### ▼ 流程优化与标准化和新兴技术的使用是共享服务中心主要的优化方向



### 2 未来发展方向

共享服务的职能范围不仅仅局限于财务领域，人力资源、信息技术、客户服务联络中心和法务等也能通过流程再造进行共享，41.6%的受调研企业未来将拓宽职能范围，发展成为多职能中心。67.0%的受调研企业未来将向海外业务提供服务，由区域共享转向全球共享；36.4%未来将向外部组织提供服务，从而获得收益。

共享中心要形成平台经济，与市场对标，形成标准化的服务产品，走向市场，提供标准化解决方案，将共享中心打造成为财务解决方案提供商。

苏宁易购集团执行总裁助理&总部办主任 汪晓玲

信息化与智能化是其建设财务共享服务中心永恒的主题。

中广核财务共享服务中心负责人 程超



## 结语

如果说,共享服务中心过去是由信息技术的发展所驱动,那么未来随着大数据、云计算、移动互联、人工智能、物联网技术的不断发展,共享服务中心将由“技术”驱动升级到“智慧”驱动。这里的“智慧”不仅包括共享中心开始逐渐应用机器人流程自动化以及人工智能,更是指在共享服务中心里的“人”的智慧。

传统观念认为,共享服务中心的工作是重复性、交易性的,是以“体力”为中心的工作,而我们认为,这一局面已经完全改变。将来共享服务中心的工作,将是“脑力”、“创造力”和“感知力”为中心的工作。由技术替代人类完成了那些标准化、规模化的工作后,共享中心应该思考的是,我们如何才能提供以客户为导向,更加个性化、特色化的服务,提升客户的体验,提升企业风险管理的能力,提升企业整体绩效等等。共享中心虽然形式上如此相同,但是究其根本却创造出了如此不同的价值。过去,共享中心是把人变成机器,一成不变、墨守成规;未来,在共享中心,人和机器“和谐共处”,你(机器)有你的学习能力,我(人)有我的独立思考;你有你的计算速度,我有我的感知能力;你有你的知识储备,我有我的创造力与想象力。大家各司其职,各有所长。人与机器不是竞争关系,而是彼此成就,人+机器的模式将创造出更大的价值。

随着智能时代来临,职业操守和专业判断将变得更加重要。怎样通过每一个共享行业人士的努力,不仅关注企业自身的成功,也推动商业社会的共同繁荣,不仅关注企业自身的利润,也关怀生态系统里各方的诉求和权益?在共享服务中心的基础上,构建更加具有信任感的商业社会,是中国共享服务行业发展持续追求的方向。

# 附录一

## 中国典型共享服务中心建立时间

本报告附录根据调研问卷、访谈资料以及公开资料整理，并未获得所列公司的确认。如信息有误，请见谅！并通过邮件 [info@gbsacca.com](mailto:info@gbsacca.com) 与我们联系，谢谢！



从 2005 年中兴通讯建立中国企业的第一家财务共享服务中心开始，经过十几年的发展，共享服务在中国企业中得到了积极推动，进入了蓬勃发展阶段。

### 2005 年——2007 年：萌芽期

- 中国企业开始尝试建立共享服务中心，共享服务模式主要应用于外资企业和民营企业，主要应用于通信、电子、金融等行业。

### 2007 年——2013 年：试点期

- 共享服务被视为财务转型的重要工具，成为企业高级管理者的关注重点，越来越多的中国企业开始试点。

### 2013 年至今：发展期

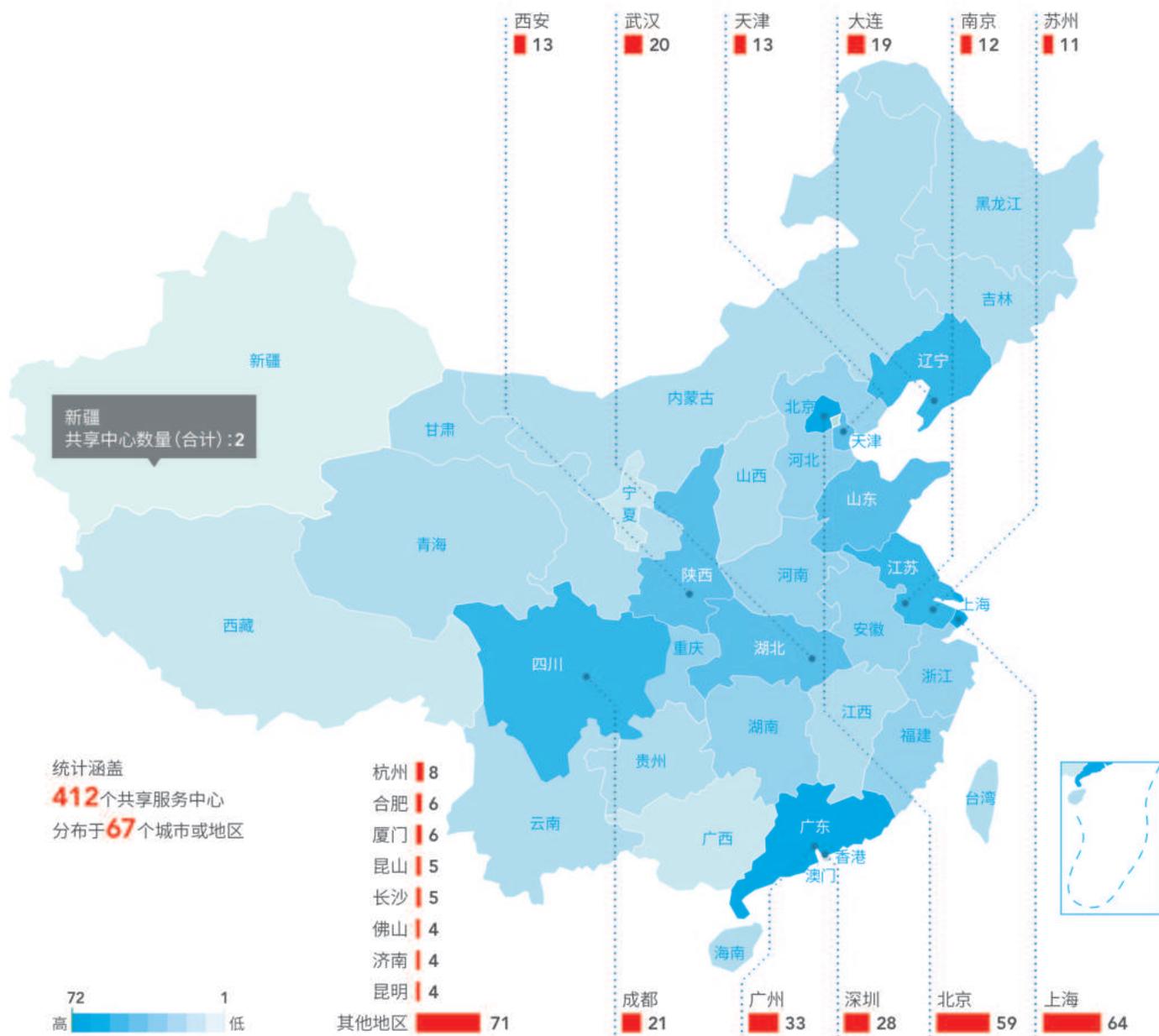
- 财政部印发《企业会计信息化工作规范》、《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，国务院国有资产监督管理委员会颁发《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，支持鼓励财务共享服务模式，中国企业开始全面关注和建设共享服务中心。



编号	公司名称	企业类型	建立时间	编号	公司名称	企业类型	建立时间
1	IBM	外资企业	1995	36	DHL	外资企业	2009
2	通用电气	外资企业	1997	37	荷兰皇家帝斯曼	外资企业	2009
3	飞思卡尔半导体	外资企业	2000	38	金拱门	外资企业	2010
4	马士基	外资企业	2001	39	金蝶	民营企业	2010
5	埃森哲	外资企业	2002	40	强生	外资企业	2010
6	惠普	外资企业	2004	41	伊顿公司	外资企业	2010
7	简柏特	外资企业	2005	42	可口可乐	外资企业	2010
8	中兴通讯	国有企业	2005	43	西门子	外资企业	2010
9	新奥集团	民营企业	2005	44	安永	外资企业	2011
10	花旗集团	外资企业	2005	45	云南白药	国有企业	2011
11	康明斯	外资企业	2005	46	中国广核电力	国有企业	2011
12	阳狮集团	外资企业	2006	47	中国人民财产保险	国有企业	2011
13	中英人寿	中外合资企业	2006	48	美国美敦力公司	外资企业	2011
14	摩托罗拉	外资企业	2006	49	国家开发银行	国有企业	2011
15	辉瑞	外资企业	2007	50	澳新银行	外资企业	2011
16	飞利浦	外资企业	2007	51	诺维信	外资企业	2011
17	海尔	民营企业	2007	52	合生创展	民营企业	2011
18	四川长虹电子控股集团	国有企业	2007	53	万科	民营企业	2012
19	德国大陆集团	外资企业	2007	54	普华永道	外资企业	2012
20	华为	民营企业	2007	55	阳光保险集团	民营企业	2012
21	卡特彼勒	外资企业	2007	56	达盟集团	外资企业	2012
22	建设银行	国有企业	2007	57	中石化	国有企业	2012
23	斯必克	外资企业	2007	58	阿迪达斯	外资企业	2012
24	泛亚班拿	外资企业	2008	59	江森自控	外资企业	2012
25	施耐德电气	外资企业	2008	60	中国交建	国有企业	2012
26	ABB	外资企业	2008	61	华润集团	国有企业	2012
27	联合利华	外资企业	2008	62	昆仑燃气	国有企业	2012
28	中国电信	国有企业	2008	63	步步高	中外合资企业	2012
29	中国移动	国有企业	2008	64	毕马威	外资企业	2013
30	苏宁易购集团	民营企业	2008	65	中交广州航道局	国有企业	2013
31	百威英博	外资企业	2009	66	华新水泥	中外合资企业	2013
32	陶氏化学	外资企业	2009	67	汇通达	民营企业	2013
33	宝钢	国有企业	2009	68	孩子王	中外合资企业	2013
34	中国联通	国有企业	2009	69	国美集团	民营企业	2013
35	沃尔玛	外资企业	2009	70	阿尔斯通	外资企业	2013

编号	公司名称	企业类型	建立时间	编号	公司名称	企业类型	建立时间
71	益海嘉里集团	外资企业	2013	105	紫金矿业集团	国有企业	2016
72	泰康人寿集团	民营企业	2013	106	中国中铁	国有企业	2016
73	永辉超市	民营企业	2013	107	延长石油	国有企业	2016
74	中国铁建	国有企业	2013	108	中芯国际	外资企业	2016
75	中国南方电网	国有企业	2013	109	深圳佳兆业集团	外资企业	2017
76	联想	民营企业	2013	110	庞大汽贸集团	民营企业	2017
77	万华化学	国有企业	2013	111	山东京博控股集团	民营企业	2017
78	顺丰控股	民营企业	2014	112	海南航空	民营企业	2017
79	美的集团	民营企业	2014	113	康力电梯	民营企业	2017
80	中国工商银行	国有企业	2014	114	内蒙古伊利实业集团	民营企业	2017
81	腾讯	民营企业	2014	115	兖矿集团	国有企业	2017
82	蒙牛乳业	国有企业	2014	116	广东温氏食品集团	民营企业	2017
83	邦基集团	外资企业	2014	117	上海电气集团	中外合资企业	2017
84	国电集团	国有企业	2014	118	大唐山东	国有企业	2017
85	阿克苏诺贝尔	外资企业	2014	119	营口港务集团	国有企业	2017
86	德勤	外资企业	2014	120	中国东方航空	国有企业	2017
87	西部机场集团	国有企业	2015	121	贵州省烟草公司	国有企业	2017
88	TCL 集团	民营企业	2015	122	中国西电集团	国有企业	2017
89	万达集团	民营企业	2015	123	海大集团	民营企业	2017
90	家乐福	外资企业	2015	124	红星美凯龙	中外合资企业	2017
91	泸州老窖	民营企业	2015	125	中石油	国有企业	2017
92	中国国旅	国有企业	2015	126	复星集团	民营企业	2017
93	TDK 株式会社	外资企业	2015	127	中国五矿集团	国有企业	2017
94	中国南方航空	国有企业	2016	128	中油碧辟石油	中外合资企业	2017
95	山东鲁花集团	民营企业	2016	129	圣元环保	民营企业	2018
96	浙商银行	民营企业	2016	130	阳光城	国有企业	2018
97	东阿阿胶	国有企业	2016	131	临沂矿业集团	国有企业	2018
98	华夏幸福	民营企业	2016	132	天狮集团	民营企业	2018
99	云南省交通投资集团	国有企业	2016	133	天洋控股集团	民营企业	2018
100	碧桂园	民营企业	2016	134	新希望集团	民营企业	2018
101	奥康集团	民营企业	2016	135	牧原食品	民营企业	2018
102	中国中车	国有企业	2016	136	云南能源投资	国有企业	2018
103	好未来教育集团	民营企业	2016	137	史丹利百得	外资企业	2018
104	云南公投建设集团	国有企业	2016	138	马钢集团	国有企业	2018

## 附录二 中国共享服务中心分布地图



### 中国共享服务中心的选址具有分散性越来越倾向于二三线城市或地区

- 北京、上海、广州、深圳具备国际级的经济积聚能力、人口规模和对国际市场的影响，但成本高企，是过去共享服务中心选址的首要考虑城市；
- 武汉、大连、成都、西安、苏州、南京等城市拥有高素质的人力资源，交通发达，城市环境优美，基础设施完善，成本相对低廉，成为共享服务中心所在地的热门候选，在未来将拥有潜在的竞争优势；
- 天津、昆山、佛山、东莞等城市：毗邻主要的城市，交通便利，并且具有成本上的优势；
- 其他城市（如潍坊、绵阳、邹城等）：往往是企业总部或经营场所所在地，共享服务中心的选址主要考虑依托公司的后勤保障等综合资源。

●  **北京** Beijing

北京是中国的首都,是全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心,也是重要的航空、铁路和公路交通枢纽。

**位于北京的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	戴姆勒	外资企业
2	ABB	外资企业
3	亚马逊	外资企业
4	西门子	外资企业
5	道达尔	外资企业
6	施耐德	外资企业
7	中英人寿	中外合资企业
8	华夏幸福	民营企业
9	国美集团	民营企业
10	百度	民营企业
11	中石油	国有企业
12	中国路桥	国有企业
13	中铁国际	国有企业
14	中国银行	国有企业
15	阳光保险	民营企业



**城市概况**

- **地理位置:** 位于华北平原西北边缘,东南与天津市相连,其余为河北省环绕
- **气候:** 温带季风性气候
- **年平均气温:** 12.6° C(2017年)
- **年平均降水量:** 620.6毫米(2017年)
- **人口:** 2170.7万(2017年常住人口)
- **地区生产总值:** 28000.4亿元(2017年)
- **主要产业:** 金融、电子、通信、高科技、教育、旅游

●  **上海** Shanghai

上海是中国四大直辖市之一、国家中心城市,是国际经济、金融、贸易、航运、科技创新中心。

**位于上海的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	通用电气	外资企业
2	宜家	外资企业
3	飞利浦	外资企业
4	德国大陆集团	外资企业
5	IBM	外资企业
6	康宁	外资企业
7	埃森哲	外资企业
8	汇丰银行	外资企业
9	美国美敦力公司	外资企业
10	德凯中国	外资企业
11	耐克	外资企业
12	汉高	外资企业
13	贝朗	外资企业
14	上海电气集团	中外合资企业
15	中芯国际	外资企业

**城市概况**

- **地理位置:** 位于长江入海口南岸,东海之滨
- **气候:** 亚热带湿润季风气候
- **年平均气温:** 17.7° C(2016年)
- **年平均降水量:** 1597.1毫米(2016年)
- **人口:** 2418.33万(2017年常住人口)
- **地区生产总值:** 30133.86亿元(2017年)
- **主要产业:** 金融、电子信息、钢铁、汽车、石化、生物医药、高新技术



广州是广东省会,首批沿海开放城市,是粤港澳大湾区、泛珠江三角洲经济区的核心城市以及一带一路的枢纽城市。

#### 位于广州的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	安利	外资企业
2	金拱门	外资企业
3	玛氏	外资企业
4	沙特基础工业	外资企业
5	阳狮集团	外资企业
6	美国银行	外资企业
7	中油碧辟石油	中外合资企业
8	龙湖集团	民营企业
9	海大集团	民营企业
10	南方航空	国有企业
11	广州供电局	国有企业
12	中交广州航道局	国有企业
13	中国电信广东公司	国有企业
14	中国联通广东公司	国有企业

#### 城市概况

- **地理位置:** 地处广东省中南部,珠江三角洲北缘,濒临南海,邻近香港、澳门
- **气候:** 亚热带季风气候
- **年平均气温:** 22.4°C(2017年)
- **年平均降水量:** 1710.7毫米(2017年)
- **人口:** 1449.84(2017年常住人口)
- **地区生产总值:** 21503.15亿元(2017年)
- **主要产业:** 汽车、石化、电子信息、生物医药、房地产



深圳是全国经济中心城市和国际化城市、国家创新型城市、国际科技产业创新中心、全球海洋中心城市、国际性综合交通枢纽,中国三大全国性金融中心之一。

#### 位于深圳的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	IBM	外资企业
2	沃尔玛	外资企业
3	DHL	外资企业
4	渣打银行	外资企业
5	华润创业	国有企业
6	佳兆业集团	外资企业
7	华大基因	民营企业
8	腾讯	民营企业
9	华为	民营企业
10	TCL	民营企业
11	中广核	国有企业
12	工商银行	国有企业
13	华润三九	国有企业

#### 城市概况

- **地理位置:** 位广东省南部沿海,珠江口东岸
- **气候:** 亚热带季风气候
- **年平均气温:** 23.6°C(2017年)
- **年平均降水量:** 1967.1毫米(2017年)
- **人口:** 1252.83万(2017年常住人口)
- **地区生产总值:** 22438.39亿元(2017年)
- **主要产业:** 高新技术、物流、金融、文化

● **武汉** Wuhan

武汉是湖北省会，中国中部地区的中心城市，长江经济带核心城市，全国重要的工业基地、科教基地和综合交通枢纽。

**位于武汉的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	家乐福	外资企业
2	施耐德电气	外资企业
3	华新水泥	中外合资企业
4	顺丰控股	民营企业
5	万科	民营企业
6	东方航空	国有企业

● **大连** Dalian

大连是辽宁省重要沿海港口城市，是中国东北主要的对外门户，是中国东部沿海重要的经济、贸易、港口、工业、旅游城市。

**位于大连的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	辉瑞	外资企业
2	安永	外资企业
3	戴德梁行	外资企业
4	江森自控	外资企业
5	埃森哲	外资企业
6	联想	民营企业

● **成都** Chengdu

成都是四川省会，国家重要的高新技术产业基地、商贸物流中心和综合交通枢纽，西部地区重要的中心城市。

**位于成都的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	马士基	外资企业
2	普华永道	外资企业
3	埃森哲	外资企业
4	华润雪花啤酒	外资企业
5	阳光保险	民营企业
6	新希望集团	国有企业

**城市概况**

- **地理位置**：地处江汉平原东部，长江、汉江交汇处
- **气候**：亚热带季风气候
- **人口**：1091.4(2017年)
- **地区生产总值**：13410.34亿元(2017年)
- **主要产业**：钢铁、汽车及机械装备、电子信息、石油化工

**城市概况**

- **地理位置**：地处辽东半岛最南端
- **气候**：温带季风气候
- **人口**：698.7万(2017年)
- **地区生产总值**：7363亿元(2017年)
- **主要产业**：大型石油化工业、电子信息产业和软件、先进装备制造制造业和船舶制造、轻纺服装、冶金材料、食品医药、金融、资讯、旅游

**城市概况**

- **地理位置**：地处岷江中游，成都平原腹地
- **气候**：亚热带季风性湿润气候
- **人口**：1604.47万(2017年)
- **地区生产总值**：13889.39亿元(2017年)
- **主要产业**：电子信息、汽车、航空航天、生物医药、冶金建材、商贸、旅游、金融

Tianjin

天津

### 城市概况

- **地理位置**: 地处环渤海湾中心
- **气候**: 暖温带半湿润大陆季风型气候
- **人口**: 1556.87 万 (2017 年常住人口)
- **地区生产总值**: 18595.38 亿元 (2017 年)
- **主要产业**: 航空航天、石油化工、装备制造、电子信息、生物医药、新能源新材料

### 城市概况

- **地理位置**: 地处关中平原中部
- **气候**: 温带季风气候
- **人口**: 961.67 万 (2017 年常住人口)
- **地区生产总值**: 7469.85 亿元 (2017 年)
- **主要产业**: 高新技术产业、现代装备制造业、旅游业、现代服务业和文化产业

### 城市概况

- **地理位置**: 位于江苏省东南部、太湖东岸
- **气候**: 亚热带季风性气候
- **人口**: 1068.4 万 (2017 年常住人口)
- **地区生产总值**: 17319.51 亿元 (2017 年)
- **主要产业**: 金融、电子信息、钢铁、汽车、石化、生物医药、高新技术

Xi an

西安

天津是中国直辖市,是全国先进制造研发基地、北方国际航运核心区、金融创新运营示范区、改革开放先行区。

### 位于天津的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	渣打银行	外资企业
2	飞思卡尔半导体	外资企业
3	万达集团	民营企业
4	天狮集团	民营企业
5	中国铁建	国有企业

Suzhou

苏州

西安是陕西省会、关中平原城市群核心城市、丝绸之路起点城市、“一带一路”核心区、中国西部地区重要的中心城市,国家重要的科研、教育、工业基地。

### 位于西安的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	中兴通讯	国有企业
2	中石油	国有企业
3	西电集团	国有企业
4	延长石油	国有企业
5	中交二公局	国有企业

Suzhou

苏州

苏州是国家历史文化名城和风景旅游城市,国家高新技术产业基地,长江三角洲城市群重要的中心城市之一、G60 科创走廊中心城市、江苏长江经济带的重要组成部分。

### 位于苏州的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	强生	外资企业
2	伊顿公司	外资企业
3	阿克苏诺贝尔	外资企业
4	丹尼斯克	外资企业
5	康力电梯	民营企业

● **南京** Nanjing

南京是江苏省会、南京都市圈核心城市，国务院批复确定的中国东部地区重要的中心城市、全国重要的科研教育基地和综合交通枢纽。

**位于南京的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	中石化	国有企业
2	苏宁易购集团	民营企业
3	红星美凯龙	民营企业
4	孩子王	中外合资企业

● **厦门** Xiamen

厦门隶属于福建省，是东南沿海重要的中心城市、港口及风景旅游城市。

**位于厦门的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	ABB	外资企业
2	百威英博	外资企业
3	戴尔	外资企业
4	紫金矿业	国有企业

● **杭州** Hangzhou

杭州是浙江省会，是浙江省的政治、经济、文化、教育、交通和金融中心，长江三角洲城市群中心城市之一、中国重要的电子商务中心之一。

**位于杭州的部分共享服务中心列示如下**

序号	企业名称	企业类型
1	德凯中国	外资企业
2	阿里巴巴	民营企业
3	浙商银行	民营企业
4	吉利汽车	民营企业

**城市概况**

- **地理位置**：地处江苏省西南部，长江下游
- **气候**：亚热带季风气候
- **人口**：833.5万（2017年）
- **地区生产总值**：10503.02亿元（2017年）
- **主要产业**：电子信息、石油化工、汽车、钢铁、风电、光伏装备、通信、节能环保、生物医药、新材料、轨道交通、软件及服务外包、金融业

**城市概况**

- **地理位置**：福建省东南沿海，台湾海峡西岸
- **气候**：亚热带海洋性季风气候
- **人口**：401万（2017年常住人口）
- **地区生产总值**：4351.18亿元（2017年）
- **主要产业**：电子、机械、化工、汽车、光电产业

**城市概况**

- **地理位置**：位于浙江省北部，钱塘江下游，京杭大运河南端
- **气候**：亚热带季风性气候
- **人口**：946.8万（2017年）
- **地区生产总值**：12556亿元（2017年）
- **主要产业**：电子信息、医药化工、机械制造、纺织服装、食品饮料

### 城市概况

- **地理位置**：地处长江上游地区中国内陆西南部
- **气候**：亚热带季风性湿润气候
- **人口**：3075.16万 (2017年常住人口)
- **地区生产总值**：19500.27亿元 (2017年)
- **主要产业**：汽车摩托车、化工医药、建筑材料、食品、旅游、信息工程、生物工程、环保工程

### 城市概况

- **地理位置**：地处湖南东北部，湘江下游
- **气候**：亚热带季风性湿润气候
- **人口**：791.81万 (2017年常住人口)
- **地区生产总值**：10535.51亿元 (2017年)
- **主要产业**：工程机械、汽车及零部件、家电、电子信息、新材料、生物医药

### 城市概况

- **地理位置**：地处长江三角洲太湖平原
- **气候**：亚热带季风气候
- **人口**：65.70万 (2016年常住人口)
- **地区生产总值**：3520.25亿元 (2017年)
- **主要产业**：光电、服务外包、软件、可再生能源、现代农业

### 城市概况

- **地理位置**：地处广东省中部
- **气候**：亚热带季风气候
- **人口**：765.67万 (2017年常住人口)
- **地区生产总值**：9500亿元 (2017年)
- **主要产业**：陶瓷、纺织服装、有色金属、家居制品、涂料、电气

Chongqing



重庆是中国中西部唯一的直辖市，长江上游地区的经济、金融、科创、航运和商贸物流中心，西部大开发重要的战略支点、“一带一路”和长江经济带重要联结点以及内陆开放高地。

### 位于重庆的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	德勤	外资企业
2	红星美凯龙	民营企业
3	长安汽车	国有企业

Changsha



长沙是湖南省会，长江中游地区重要的中心城市，全国“两型社会”综合配套改革试验区，全国性综合交通枢纽。

### 位于长沙的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	金蝶	民营企业
2	三一集团	民营企业

Kunshan



昆山是江苏省直管县级市，位于上海与苏州之间，通达浙江，下辖10个镇、3个国家级园区。

### 位于昆山的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	丹尼斯克	外资企业
2	通力电梯	外资企业

Foshan



佛山是广东省辖市，中国重要的制造业基地，国家历史文化名城，珠三角地区西翼经济中心和综合交通枢纽。

### 位于佛山的部分共享服务中心列示如下

序号	企业名称	企业类型
1	毕马威	外资企业
2	碧桂园	民营企业



### 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 目前在大中华区拥有 25,000 名会员及 108,000 名学员,并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港和澳门共设有 11 个代表处。

ACCA 为全球 179 个国家的 208,000 名会员及 503,000 名学员提供支持,从雇主的需求出发,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 104 个办事处和中心,以及全球超过 7,300 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。

目前,ACCA 的核心——ACCA 专业资格正在进行重大创新,以确保我们的会员继续成为全球倍受推崇和青睐、与时俱进的专业会计师。

自 1904 年成立以来,ACCA 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。

了解详情,请访问 ACCA 网站:  
[www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)



### 关于中兴新云

深圳市中兴新云服务有限公司(简称中兴新云)是中国财务共享服务领域领先的管理咨询、信息技术及知识服务机构。作为中国财务共享服务领域的创新先锋,中兴新云凭借在管理创新、共享服务、信息技术等领域的领先实力以及对中国企业跨国发展的深入研究,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服务在中国的发展。

中兴新云一直致力于通过自身实践不断将经验沉淀、总结和分享,至今已出版相关专著十余本,发表上百篇研究文章,并与各大高校建立深入合作关系;同时公司向中国企业提供专业的财务转型、共享服务咨询、信息技术解决方案及培训服务,至今已经为中信银行、招商银行、南方航空、东方航空、中广核、万科集团、东阿阿胶、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服务整体解决方案,中兴新云把敢为天下先写进基因,以“改变会计,再造财务”为使命,致力于实现财务的工业化革命,建立企业数字神经系统。

自成立以来,中兴新云以实际行动践行国家的伟大战略构想,帮助中国企业实现国际化发展,拥有世界级能力。

了解详情,请访问中兴新云·财务云网站:  
[www.ztessc.com.cn](http://www.ztessc.com.cn)



### 关于上海财经大学会计学院

上海财经大学会计学院设会计学与财务管理两个二级学科,全国首批会计学博士点,国家重点学科。

会计学院始终坚持“国际化、本土化和专业化”的学科发展理念,提倡“慎思明辨、敢为人先”的学术精神,重视国内外学术交流,鼓励跨学科、跨地区的合作研究,精于培养具有全球视野和民族精神,富有创造力、决断力及组织力的卓越财经人才;坚持融通中外,着力构建 Global SUFE 战略体系,秉承“厚植中国,面向国际”的科学研究范式,立足中国特色社会发展,借鉴多学科理论,致力于创建“在全球具有重要学术影响力和鲜明中国特色的新制度会计学派”。

会计学院师资力量雄厚,自 1989 年起,学院的多个教改项目连续 8 次获得国家级教学成果奖。2000 年以来,在全球会计与财务学顶尖期刊发表论文 20 多篇;在国内权威期刊发表论文 450 多篇;共承接 110 多项国家社会科学基金、自然科学基金和教育部基地重大项目;近 20 项成果分获教育部、上海市哲学社会科学、上海市决策咨询等各类省部级研究成果奖。

【愿景】构建具有全球影响力的中国会计与财务学科

【使命】探究创值规律,培植业界英才,传播商业文明



**相关性竞赛**  
财务职能的技术机遇



**2017 中国共享服务领域调研报告**



**财务变革与机器自动化**



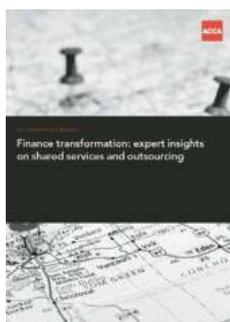
**首席财务官技术路线图使用指南**



**未来商业模式**  
系统、融合与特征



**数字时代的职业道德和信任**



**财务转型**  
专家对共享服务和外包的解析



**专业会计师**  
成就未来报告



**明日的财务组织**



**财务新生代**  
财务共享的人才管理



# 1

## 《财务共享服务（第二版）》 ISBN: 978-7-5095-8271-8

### 财务转型的必经之路，跨国公司的最佳实践

《财务共享服务》展示了未来财务变革与转型的发展趋势，以财务共享服务的理论与实践为主题，详细讲述了财务共享服务的理论、方法，以及可操作的实施方案与实施步骤。完整、详尽地将财务共享服务展现

给读者。同时，这本书在全球最佳实践的基础上，总结了多家大型企业财务共享服务中心的建设及运营经验，可以为希望建立或者已经建立共享服务中心的管理者提供理论框架和实践参考。



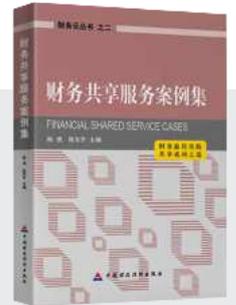
# 2

## 《财务共享服务案例集》 ISBN: 978-7-5095-5545-3

### 财务最佳实践，共享成功之道

《财务共享服务案例集》既有 GE、IBM、Oracle 等跨国集团在财务共享服务领域的成功经验，也有中兴通讯、中广核、平安集团等中国企业在此领域的思考和践行，中国角度看世界、国际视野看中国，通过汇

聚国际化理念及全球企业最佳实践经验，为共享中心的未来发展提供极具价值的借鉴和参考，也为中国企业的财务转型和价值创造提供新的思路。



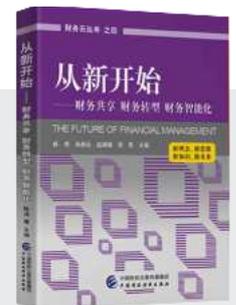
# 3

## 《从新开始——财务共享 财务转型 财务智能化》 ISBN: 978-7-5095-7704-2

### 新理念、新思维、新知识、新未来

《从新开始——财务共享 财务转型 财务智能化》收录了全球各行各业财务管理者与服务机构的最新研究成果，聚焦财务共享、财务转型、财务智能化，探讨企业在利用财务新模式提高绩效的过程中面临的挑

战、问题与潜在机遇，视角独特，力求解读如何顺利实施财务共享，从容应对财务智能化，助力企业实现财务转型。



# 4

## 《财务就是 IT——企业财务信息系统》 ISBN: 978-7-5095-7400-3

### 信息化的财务，智能化的未来

《财务就是 IT——企业财务信息系统》是基于全球先进跨国公司的财务信息系统多年设计、使用和优化经验，从企业三大循环（业务循环、管理循环和信息循环）出发，论述了财务循环的主要内容，提出了财务信息系统的整体架构，深入论述业务层、核算层、管

理层和决策层的财务信息系统建设、流程和功能框架，涉及二十个财务信息系统，并给出了大量真实的资料和案例，理论结合实践，为读者展示了一幅企业信息化建设的宏图 and 参考路径。



# 5

## 《GBS 全球共享服务》 ISBN: 978-7-5095-7856-8

### ACCA 全球共享服务证书指定教材

《GBS 全球共享服务》融汇了 ACCA 与中兴新云·财务云有关共享的经典理论知识、案例经验和共享调研的最新数据，涵盖了在共享服务中心工作所必备的基础知识——从共享服务的历史背景到行业现状，从流程设计到测量与控制，从关系管理与合规监管到业

绩优化与流程改进以及全球共享服务基础财务流程简介——希望帮助财会专业人士扩充知识储备、提升实践能力、拥有未来视野；希望帮助中国企业培养专业人才、引领财务变革、拥有世界级能力。



## 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"> <li>共享服务行业介绍</li> <li>流程设计, 测量和控制</li> <li>业务绩效基础</li> <li>业务绩效优化</li> <li>财务共享服务中心流程介绍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全球共享服务证书内容</li> <li>成功建立全球共享服务中心</li> <li>成功管理全球共享服务中心</li> <li>会计师与企业</li> <li>管理会计</li> <li>财务会计</li> <li>基础职业道德模块</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全球共享初级证书内容</li> <li>成功建立全球共享服务中心</li> <li>成功管理全球共享服务中心</li> <li>绩效管理</li> <li>财务报告</li> <li>财务管理</li> <li>职业道德与专业技能模块</li> </ul>
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"> <li>共享服务和外包中心的所有员工</li> <li>所有与共享服务中心沟通交流的部门员工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共享服务和外包中心的管理者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共享服务和外包中心的高级管理者</li> <li>业务、战略财务部门和投融资金融部门的员工</li> </ul>
语言	英文、中文	英文	英文

### 全球共享服务证书中文版由中兴新云·财务云提供独家学术支持

证书推出两年, 全球已有多家共享服务中心中的 7000 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](http://www.gbsacca.com)  
或扫描二维码关注我们。若您想了解更多, 请和 ACCA 各地代表处联系



