ACCA Think Ahead

中兴新云 中国企业 全球梦想 财务云 Financial Cloud

厦门国家会计学院 XIAMEN NATIONAL ACCOUNTING INSTITUTE

2020年中国共享服务领域调研报告

2020年，ACCA、中兴新云、厦门国家会计学院联合开展中国共享服务领域调研，此次调研涉及共享服务中心建设现状、运营成熟度、外部挑战、数字化转型等多个方面，重点评估共享服务中心运营成熟度和探索数字化未来下的新发展。

报告核心研究团队在连续四年对中国共享服务领域调研基础上，通过采用多种调研方式，以问卷调查广泛收集企业实践数据，以11场线上深度访谈、4场线上闭门圆桌讨论和1场线下高层闭门研讨会深入对话多位财务中高层管理者和共享服务中心负责人，挖掘中国企业共享服务中心运营优化优秀案例和财务数字化转型实践做法，推动中国共享服务领域的发展，助力企业财务数字化转型。

鸣谢参与访谈的企业（以首字母排序）

春秋航空股份有限公司
海尔集团
海航集团有限公司
航天信息股份有限公司
好未来教育集团
华夏幸福基业股份有限公司
美的集团
内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司
上海电气集团
世纪金源集团
TCL科技集团股份有限公司
温氏食品集团股份有限公司
厦门航空有限公司
新东方教育科技集团有限公司
旭辉控股（集团）有限公司
雅居乐集团控股有限公司
阳光城集团股份有限公司
永辉超市股份有限公司
永祥股份有限公司
浙江省交通投资集团有限公司
中车株洲电力机车研究所有限公司
中国南山开发（集团）股份有限公司
中国石油天然气集团有限公司
中国太平洋保险（集团）股份有限公司
中国铁建股份有限公司
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
中铁国际集团有限公司
紫金矿业集团股份有限公司

▼ 下载本报告二维码

报告执笔人：晏瑜，肖宋

报告研究团队

中兴新云：赵旖旎，刘雅琼，黄仁芬，崔凡

ACCA：钱毓益，谭颖敏，孙崔泽慧

厦门国家会计学院：邓建平，陈菡

前言

梁淑屏
ACCA中国总监

自2000年以来，ACCA关注全球共享服务领域的发展，携手共享服务领域的标杆代表与业内专家，已经先后发布了十余份全球报告和五份中国共享服务领域的研究报告。

2020年，在加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，越来越多的中国企业通过组建共享服务中心，进而推动流程和组织再造和管理理念创新，为企业更高质量发展提供保障。在此之际，ACCA联合中兴新云和厦门国家会计学院进行广泛的问卷和调研，与近30家国内领先的财务共享中心进行深入对话，探索共享服务中心的运营成熟度和数字智能化未来等颇受关注的议题。在此我想特别感谢为此次报告贡献了真知灼见的共享领域专家。

我们期望通过报告为正在探索共享服务之路的中国企业提供切实的借鉴和前瞻性的思考。ACCA很荣幸能够和合作伙伴携手，汇聚专家声音，凝结行业智慧，展望行业未来，培养面向未来的共享服务中心人才梯队，驾驭共享服务领域的成功之路。

陈虎
中兴新云总裁

当下，技术的不断突破和创新驱动着数字化加速前行，带来了企业数据的全面唤醒、计算能力的持续提升、模型算法的不断革新，塑造了崭新的发展机遇和竞争优势。在这场变革中，财务将通过全面采集经营管理过程中的内外部数据，帮助企业制定经营的算法，实现运营管理的“自动驾驶”，完成财务数字化转型。因此，未来的财务是经营算法的天下。

财务共享服务是财务数字化的基础和重要一步。在实现了“从0到1”的突破后，财务共享服务中心需要在外部挑战与内部需求的双核驱动下持续优化，建立财务与业务的广泛链接，助力全价值链数据脉络的打通，转变为企业数据中心，赋能财务并释放强大的数字力量，逐步迈进成熟，走向卓越。

中兴新云一直深耕于财务共享和财务数字化领域，始终密切关注财务前沿发展，并已连续多年主持中国共享服务领域调研活动。今年，我们非常荣幸联合ACCA、厦门国家会计学院共探中国共享服务领域的最新动态，切实推动共享服务高质发展，探索数字化建设全新局面，与更多中国企业一起开拓财务数字化新未来。

黄世忠教授
厦门国家会计学院院长

21世纪以来，随着互联网和世界通讯水平的快速发展，数字经济逐渐走入人们的视野。2019年我国数字经济增加值规模达到35.8万亿元，占GDP比重达到36.2%，成为拉动经济增长的新引擎。在人工智能、大数据等新兴技术的驱动下，新经济正在颠覆传统商业运行逻辑，财务人员需要应用新思维、新方法解决会计所面临的新问题，以适应新时代的新要求。财务共享服务是以信息技术处理财务业务的，它可以优化财务部的组织结构，有效地将财务流程细化，并且能够提升效率，降低企业的运营成本，是推动财务创新转型的重要力量。由厦门国家会计学院和ACCA、中兴新云携手开展的“2020年中国共享服务领域”调研活动，结合问卷调研、线上圆桌和线下研讨等多种形式，深度探讨共享服务领域的最新发展趋势。研究报告不仅关注当前已经实施财务共享服务企业的运营成熟度和成功运营的关键因素，也关注财务共享服务在数字化下的“新发展”，可以为企业打造行业卓越的财务共享服务中心提供实践借鉴，也为财务共享服务相关教学和理论研究提供了案例素材和实务视角。未来已来，财务需要借助新技术的赋能，在共享服务模式的支持下，赋予这一古老职业新生命。

目录

报告摘要 7

1. 调研对象情况统计 8

2. 中国企业共享服务中心整体建设现状 11

2.1 共享服务中心建设呈快速增长趋势 11

2.2 大多数共享服务中心采用单中心模式 12

2.3 共享服务中心选址逐渐向新一线城市青睐 14

2.4 大多数共享服务中心服务于中国大陆地区 15

2.5 半数以上共享服务中心服务范围覆盖公司下属所有分支机构 15

3. 中国企业共享服务中心运营成熟度 16

3.1 中国企业共享服务中心运营成熟度整体评估 16

3.2 需“因企制宜”—— 共享服务中心组织人员现状 19

3.3 应“不断优化”—— 共享服务中心业务流程现状 23

3.4 要“互通互联”—— 共享服务中心信息系统现状 25

3.5 宜“持续改进”—— 共享服务中心运营管理现状 27

3.6 共享服务中心运营成熟度评估十大核心问题总结 38

4. 中国企业共享服务中心面临的外部挑战 39

5. 面向新未来的财务数字化之旅 41

5.1 数字化掀开财务新篇章 41

5.2 财务数字化转型之“势” 43

5.3 财务数字化转型之“困” 44

5.4 财务数字化转型之“路” 46

6. 结语 52

机构介绍 53

延伸阅读 54

延伸资料:ACCA证书 56

服务与产品:中兴新云解决方案 58

根据中兴新云的统计与研究，截至2020年底，中国境内共享服务中心已经超过1000家。SSC指数在近3年内呈高速增长趋势。

▶注：SSC指数是指基于中兴新云SSC数据库，研究中国境内企业共享服务中心在一定时期内建设数量变化的指数。

中兴新云SSC数据库是中兴新云为持续统计完善中国境内共享服务中心全貌数据而打造的数据库，其统计涵盖企业性质、上市情况、所属行业、建立时间、选址城市、业务范围等近百个特征维度数据。随着数据库的不断丰富和拓展，未来将为中国共享服务领域的发展和研究提供重要数据支撑。

报告摘要

2020年，ACCA、中兴新云、厦门国家会计学院成立联合调研组，携手开展“中国共享服务领域调研”，探索共享服务中心的运营成熟度和数字化新未来下的新发展。本次调研共收到357份调研问卷，其中有效问卷289份[1]。此外，联合调研组还组织了11场线上深度访谈、4场线上闭门圆桌讨论和1场线下高层闭门研讨会，与超过40家优秀共享服务中心的中高层管理者进行了深入对话，广泛收集优秀共享服务中心成熟运营和数字化转型的实践经验，为企业打造行业卓越的共享服务中心提供借鉴，同时探索财务共享服务未来发展的无限可能，为财务通向数字化“探路”。

本次调研揭示了中国共享服务领域值得关注的要点如下：

1、共享服务中心建设呈快速增长趋势

共享服务在中国正处于快速发展阶段。截至2020年底，中国境内共享服务中心已经超过1000家[2]。在受调研企业中，71.28%的共享服务中心是在近5年内建成，说明共享服务模式已被越来越多的中国企业所接受和应用，进而帮助企业提升财务管理水平，实现财务转型。

2、共享服务中心在战略布局、选址、服务范围等方面与2018年相比基本趋同

与《2018年中国共享服务领域调研报告》结果相一致（以下简称为“2018年调研报告”），从战略结构上看，中国企业共享服务中心建设大多采用单中心模式；从选址城市上看，北上广深仍是热门选择，西安、武汉、成都等新一线城市也正逐渐受到青睐；从服务范围上看，大多数共享服务中心仍仅面向中国大陆地区提供服务。

3、共享服务中心运营成熟度平均处于提升期

本报告基于FSSCMM®成熟度评估模型对受调研企业共享服务中心的运营成熟度水平进行了综合评估，发现受调研企业共享服务中心运营成熟度整体平均得分为64.37分（总分100分），处于提升期。其中组织人员平均得分19.38分（总分25分），业务流程平均得分15.26分（总分25分），信息系统平均得分14.01分（总分25分），运营管理平均得分15.72分（总分25分），说明共享服务中心在组织人员管理、业务流程优化、信息系统完善、运营管理实践方面仍然存在很大的提升空间。

4、国家政策变化、技术发展被认为是影响共享服务中心发展的主要外部挑战

当前，企业外部环境的不确定性加剧，促使企业需要兼顾内部管理和外部挑战，及时调整战略方向，方可适时代之势、破转型之局。调研结果显示，国家政策的变化和技术的进步对共享服务中心的发展影响最大。如电子发票、电子档案等相关政策规定的出台实施，驱使着共享服务中心必须不断调整业务流程并重新规划信息系统以应对政策要求；如大数据、人工智能等新兴技术的飞速发展，驱动着共享服务中心必须考虑如何引入自动化和智能化工具，实现端到端的一体化和数字化运营。

5、共享服务中心积极探索新兴技术的应用

技术的发展催生着无数变化，也孕育着无限可能。在调研中发现，越来越多的企业在共享服务中心内部应用RPA、大数据、可视化等技术来进一步提升业务处理效率、加强风险管控，以提供卓越的客户服务和高质量的决策支持。未来随着数字技术持续应用和不断进化，共享服务中心将被不断赋能和重新定义。

6、数字化人才短缺、企业内部数据管理能力和流程再造是财务数字化转型面临的核心挑战

在过往的发展中，财务组织在管理变革方面已经具备了一定经验，然而数字化转型的新变革给财务带来了新要求和新挑战。财务需要重塑角色，从以往的数据生产者转变成为数据营销者和数据使用者，充分挖掘数据价值，赋能企业预测决策。调研结果发现，数字化人才短缺、企业内部数据管理能力和流程再造被认为是实现财务数字化转型的核心挑战，其次组织架构该如何重塑、技术能力该如何提升也被数字化转型企业所关注。

7、财务数字化转型成为财务发展的新趋势，共享服务中心将转变成为企业数据中心，为企业打造竞争优势

数字经济时代，数据被认为是“新型生产要素”。随着全社会范围内对数据的重新认知和战略解读，加之新兴技术的变革突破，很多企业开始将数字化转型作为重要战略进行部署。95.20%的受调研企业已经有初步或成熟的财务数字化战略和计划。在数字化的战略背景下，共享服务中心将不再仅仅是业务处理中心，更是企业数据的汇集中心、算力和算法的集成中心。未来在共享服务基础上，通过一系列财务组织重构、业务流程优化、运营模式创新、智能化技术应用等改变，财务部门的结构将转化为“财务+IT+DT”，即“财务部门的职能+IT部门的工具+数据管理的科学”，用数据描绘企业运行轨迹，解码企业运行机制，成为企业数字化转型的竞争优势。

1 本次调研问卷发放时间为2020年9月16日-10月16日，历时一个月，无效问卷的筛选原则为：1.答题时间过短；2.未建立共享服务中心但却填写了问卷的企业；3.未认真审题、答题明显错误的，比如收入规模、共享服务中心建立时间等明显不符合客观事实的.

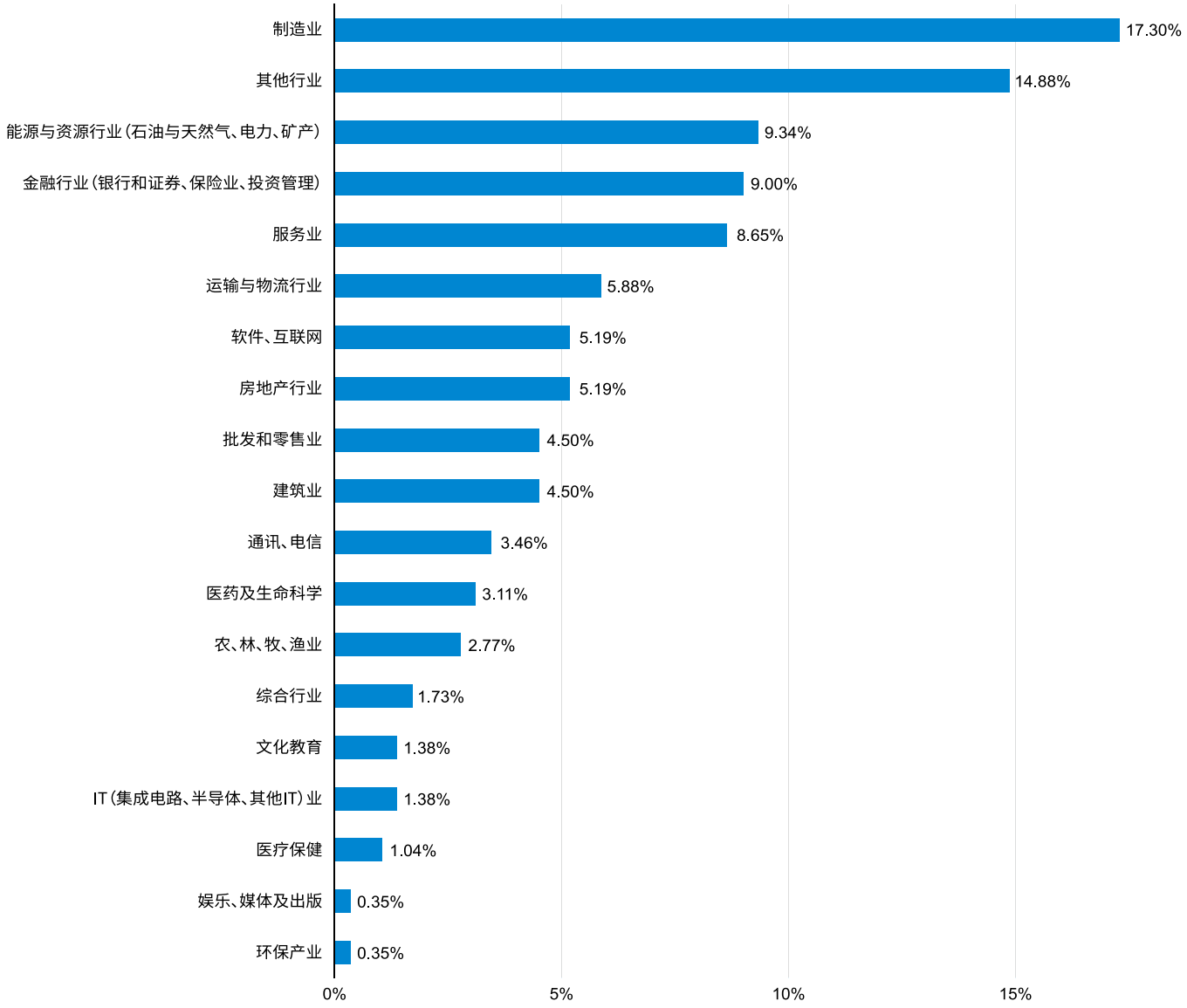
2 数据来源：中兴新云SSC数据库.

一、调研对象情况统计

1 行业分布

从行业分布上看，此次调研对象涉及了19个行业，除其他行业外，排名前三的分别是制造业（17.30%）、能源与资源行业（9.34%）、金融行业（9.00%）。

图1: 受调研企业的行业分布



2 企业类型

从受调研企业类型上看，国有企业（含中央管理企业、国有独资企业、国有控股企业）占比53.64%，民营企业占比27.68%，外资企业(含外商独资企业、中外合资企业)占比13.49%。

3 收入规模

与2017年[3]和2018年调研报告的数据相符，规模百亿以上的企业更有动力建立共享服务中心。在受调研企业中，58.12%的企业收入规模在100亿以上，年收入在50亿以下的企业占比33.91%，年收入在50-100亿的企业占比7.96%。

图2: 受调研企业的公司类型

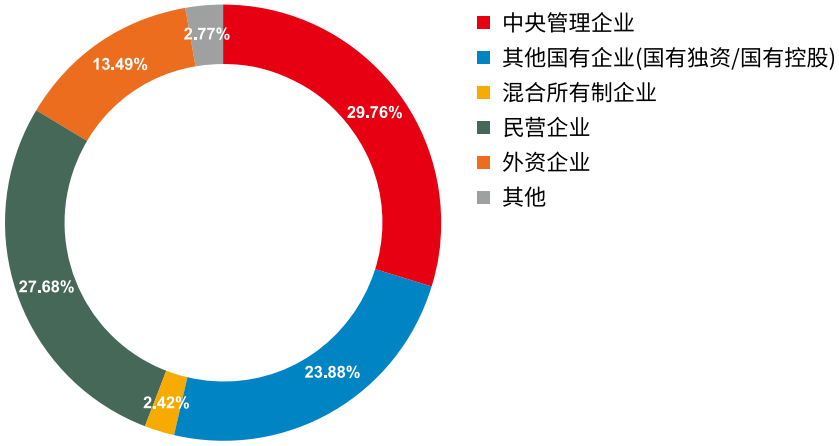
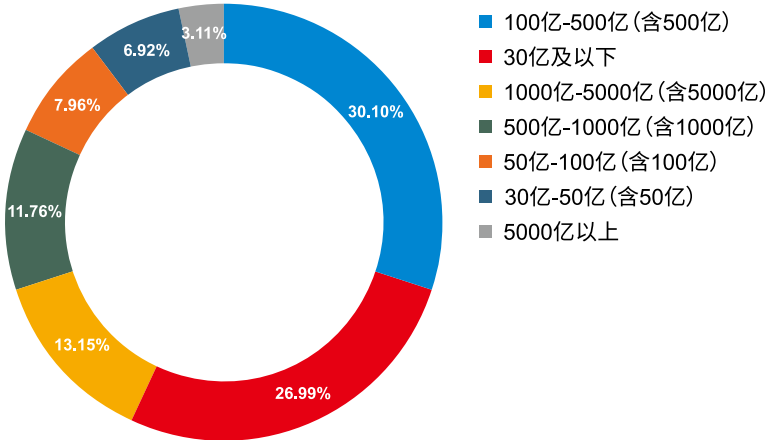


图3: 受调研企业的收入规模

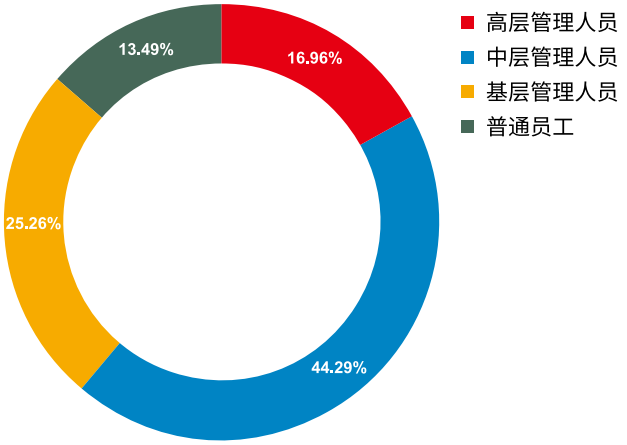


3 ACCA,中兴财务云,通用(GE)全球运营.2017中国共享服务领域调研报告[R].2017.

4 问卷填写者的职位层级

在289份有效问卷中，86.51%的问卷来自于企业的管理人员（含高层、中层、基层管理人员），13.49%的问卷来自于普通员工。

图4: 问卷填写者的职位层级

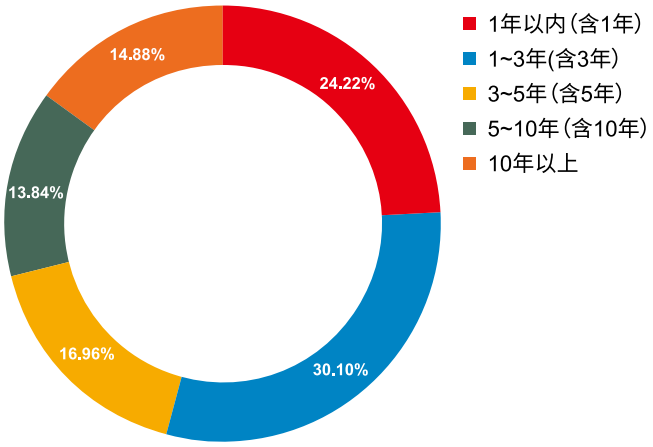


二、中国企业共享服务中心整体建设现状

1 共享服务中心建设呈快速增长趋势

54.32%的受调研企业共享服务中心运营时间在3年以内，71.28%的受调研企业共享服务中心运营时间在5年以内，说明近5年来中国企业共享服务中心建设呈快速增长趋势。

图5: 共享服务中心运营时间



2 大多数共享服务中心采用单中心模式

81.31%的受调研企业建立了一个共享服务中心，18.69%的企业建立了多个共享服务中心。

以单一中心模式运营的共享服务中心有利于业务流程、数据标准、信息系统的统一，可最大限度地发挥规模效应，也便于实现集中管控的目的。多中心模式是企业根据不同的职能或服务对象，分别成立多个共享服务中心，独立或者协同运作，可进一步细分为区域多中心、下级单位多中心、业务板块多中心和专长多中心。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决定因素（38.89%）。

除此之外，调研还发现，部分企业会出于灾备中心的考虑建立多个共享服务中心，以应对自然灾害、系统故障等不可预见事件发生时，共享服务中心的业务不会受到严重影响。

图6: 大多数共享服务中心采用单中心模式

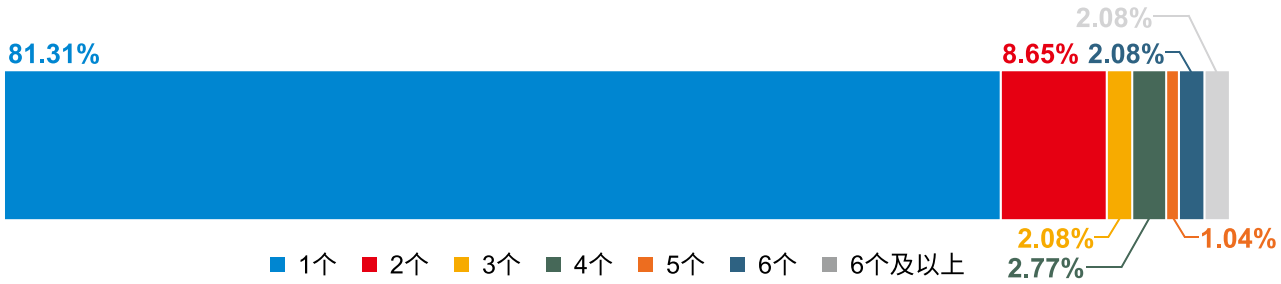
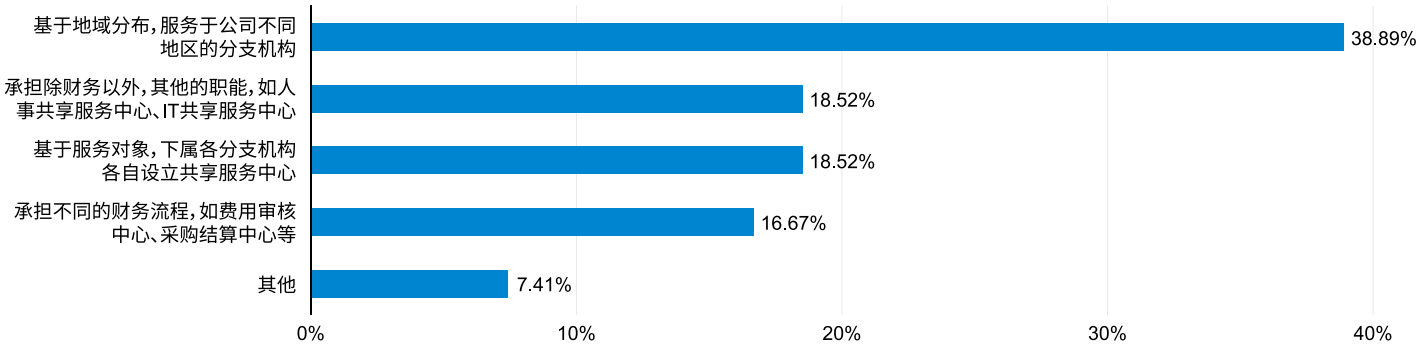


图7: 基于地域分布，服务于公司不同地区的分支机构是建立多个共享服务中心的首要决定因素



共享服务中心的战略结构

■ 全球中心

全球中心是将企业全球内可以集中的财务业务都通过一个统一的共享服务中心进行处理。目前中兴通讯采用的是全球中心模式。全球中心规模经济优势显著，但由于需要面对语言、文化、时差、法律等各方面差异，应对全球会计准则、税务法规等各方面的压力，建设和实施难度最大。因此也有一些企业会根据自身情况选择全球多中心的模式，比如华为。

■ 区域多中心

区域多中心是指企业将全球或全国某一区域范围内分支机构的财务工作集中整合到一个中心。这种模式被很多外资企业所采用，比如英国石油（BP）、施耐德电气等企业。在中国企业中，部分央企或国企常选择“一个总中心+多个分中心”的战略布局，即虽然建立多个区域共享服务中心，但由集团总部统一管理，比如中石油、中石化等。

■ 下级单位多中心

下级单位多中心是指集团企业的各个二级单位或三级单位分别建立共享服务中心，这种模式常见于大型企业集团，业务规模庞大，各二级单位管理体系相对独立，比如中国交建、中国铁建等。

■ 业务板块多中心

业务板块多中心是指企业按照不同行业板块分别建立共享服务中心。对于经营范围广、产业链复杂的企业，同一行业板块的财务业务同质性高，处理规则相似，易于经验共用。一定程度上，业务板块多中心也可以视为“下级单位中心”，比如华润集团在华润置地、华润水泥、华润燃气等二级单位分别建立了共享服务中心。

■ 专长中心

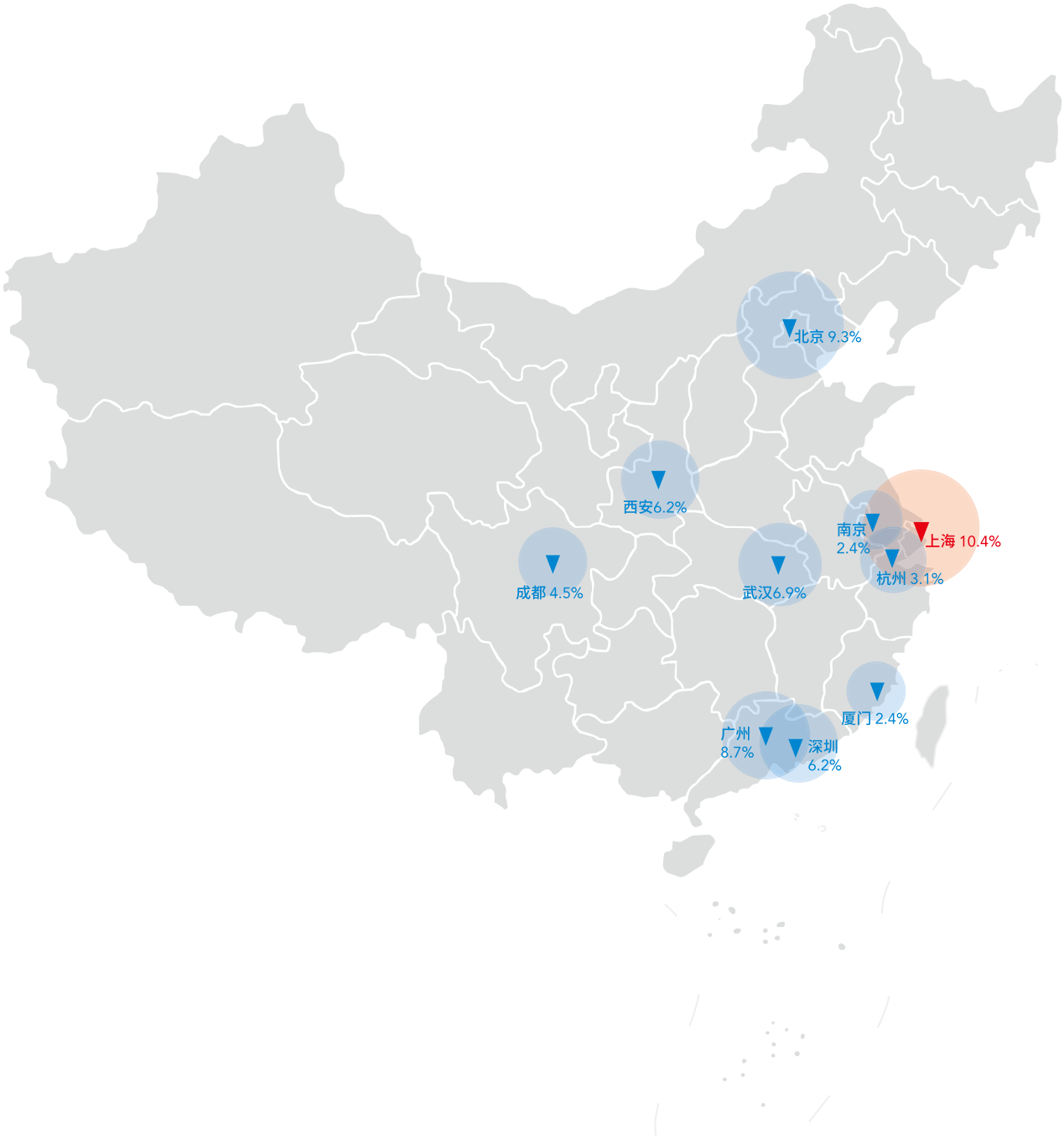
专长中心是为处理某一类业务流程专门设立的中心，如专门处理供应商对账结算的共享服务中心。在企业实践中，专长中心更多的是作为一种补充组织形式，与其他中心——比如区域中心协同为企业集团提供服务。比如壳牌（Shell）的格拉斯哥中心专门负责全球集中报销业务，与印度、南非、马来西亚、菲律宾、波兰五大区域中心共同为壳牌全球业务提供服务。

需要注意的是，单一中心和多中心两种模式之间并没有绝对的优劣之分，企业需要结合自身的经营情况以及未来的战略规划，建立符合企业发展阶段的共享服务中心。

3 共享服务中心选址逐渐向新一线城市青睐

和2018年调研报告结果相一致，北上广深等一线城市仍是选址热门，武汉、西安、成都、杭州、南京等新一线城市[4]也正逐渐受到青睐，成为选址的热点城市。同时，调研中也发现，除上述热门城市外，很多企业选择将共享服务中心建立在公司总部所在地，以加强公司管控，提供充足的后勤保障。

图8: 共享服务中心选址排名前十城市



4 据《第一财经·新一线城市研究所》近四年发布的“新一线城市”数据显示.

4 大多数共享服务中心服务于中国大陆地区

调研结果显示，75.43%的受调研企业共享服务中心服务于中国大陆地区，12.46%的受调研企业共享服务中心服务于全球范围。

5 半数以上共享服务中心服务范围覆盖公司下属所有分支机构

服务机构覆盖率是指共享服务中心服务的分子公司（机构）的数量占公司下属所有分子公司（机构）的比例。调研结果显示，半数以上的（56.45%）的共享服务中心服务范围覆盖了公司下属所有分支机构，18.95%的受调研企业共享服务中心服务覆盖率小于50%。

图9: 大多数共享服务中心服务于中国大陆地区

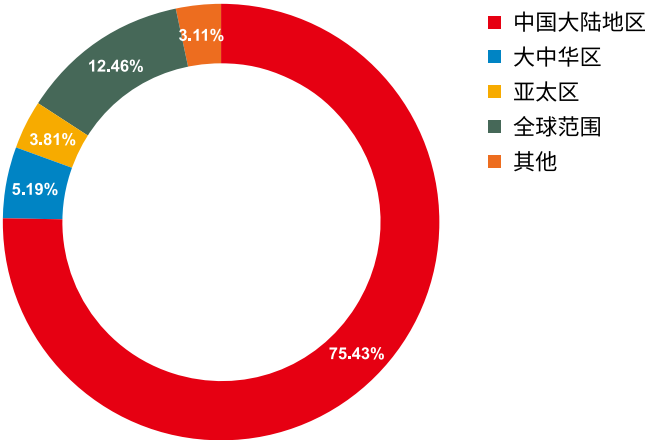
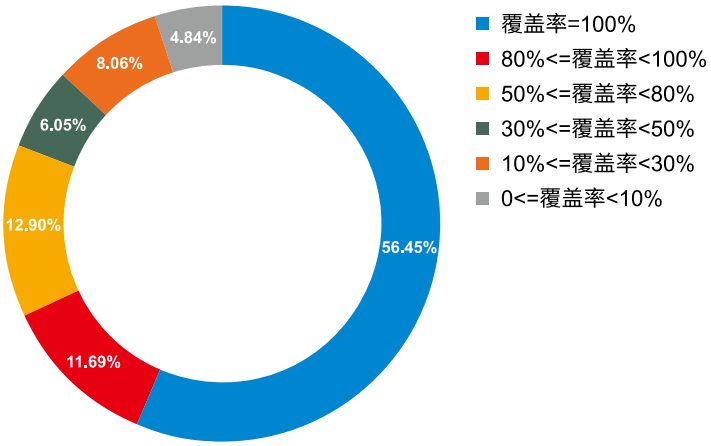


图10: 半数以上共享服务中心服务范围覆盖公司下属所有分支机构

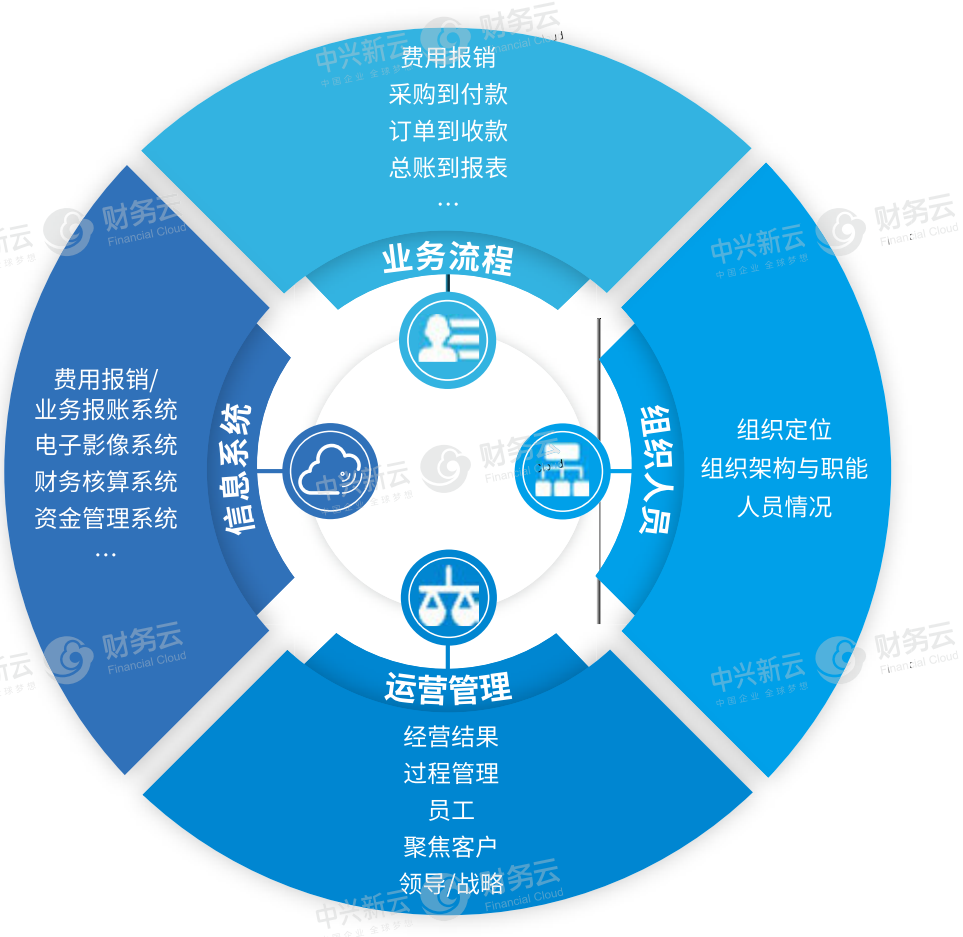


三、中国企业共享服务中心运营成熟度

1 中国企业共享服务中心运营成熟度整体评估

基于多年的财务共享服务中心建设和运营经验，在充分借鉴中兴通讯财务管理成熟度模型FCMM模型[5]和软件过程能力成熟度模型——CMM（Capacity Maturity Model）[6]基础上，中兴新云梳理了财务共享服务中心运营成熟度模型，即FSSCMM®模型。该模型将共享服务中心运营分为四大关键驱动因素，即组织人员、业务流程、运营管理、信息系统，每个驱动因素下设置多个二级、三级指标。通过对每个驱动因素设置不同的权重，再将各个维度的得分按照权重进行合计，可得出最终运营成熟度评估结果。

图11: FSSCMM®指标示意图



5 FCMM模型：中兴通讯内部用于财务管理成熟度评估的模型.

6 CMM模型：最初用来定义、评价软件开发过程成熟度的模型，近年来也被广泛应用为其他领域组织中过程成熟度的一般模型.

综合国内外实践经验，FSSCMM®模型将财务共享服务中心建设和运营成熟度分为5个阶段，分别是初建期、提升期、稳定期、成熟期和卓越期。

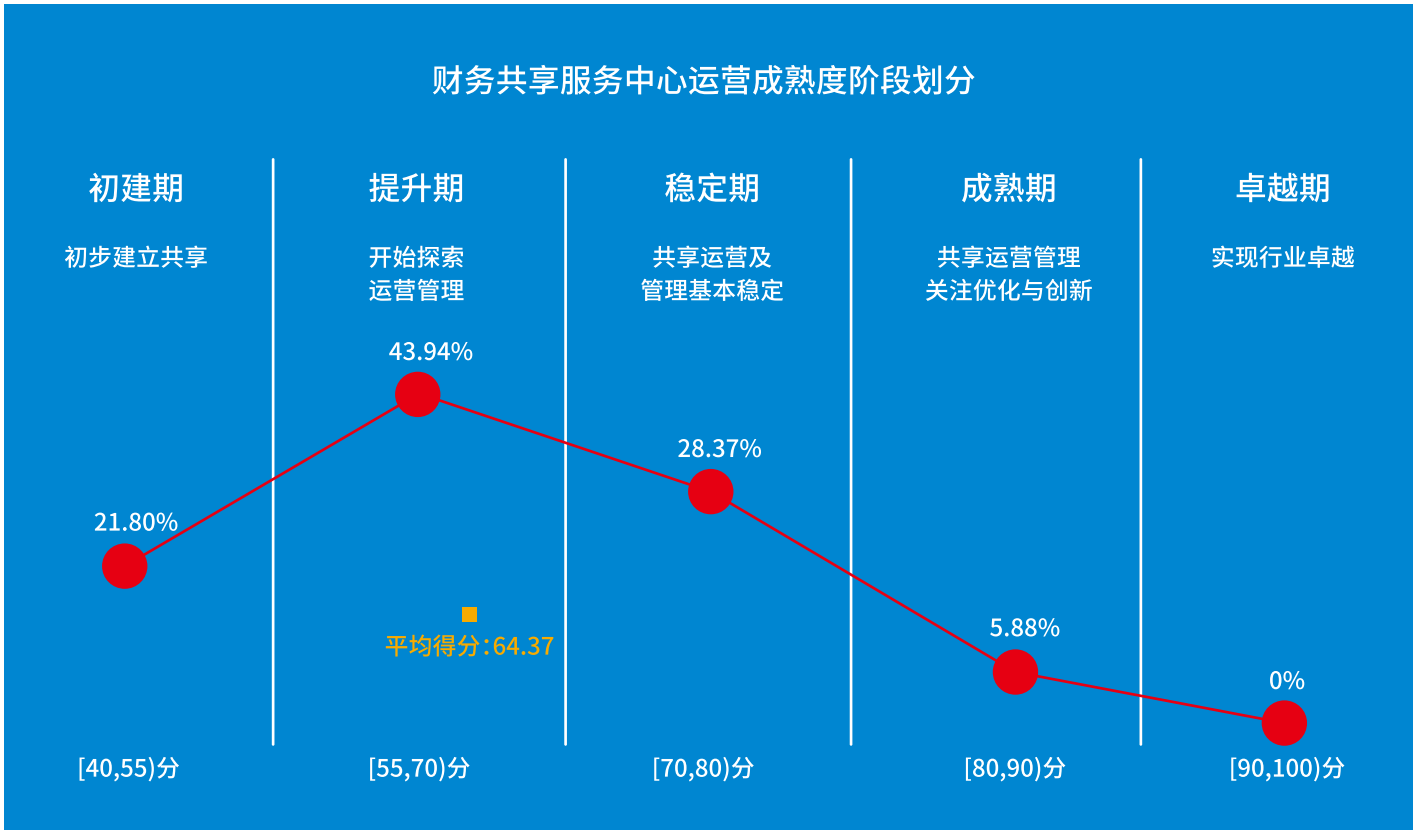
- **初建期（40~55分）：**共享业务逐步收回，业务流程、信息系统覆盖度低，较少关注运营管理；
- **提升期（55~70分）：**共享业务继续收回，业务流程、信息系统持续优化，积极探索运营管理；
- **稳定期（70~80分）：**业务流程基本标准化，信息系统逐步完善，运营管理工具初步实施；
- **成熟期（80~90分）：**业务流程持续优化，积极应用新兴技术，信息系统不断拓展，运营管理体系逐步完善；
- **卓越期（90~100分）：**共享运营高度标准化和规范化，自动化、智能化程度非常高，业财高度融合，运营管理工具应用全面。

从整体评分结果来看，中国企业共享服务中心成熟度平均得分为64.37分（总分100分），处于提升期，在受调研企业中，处在这个期间的企业占比也最多（43.94%），说明大部分共享服务中心还处于开始探索运营管理的阶段，未来存在很大的发展提升空间。另外，21.80%的受调研企业共享服务中心处于初建期，28.37%的受调研企业处于稳定期，5.88%的受调研企业处于成熟期，暂无受调研企业处于卓越期。

▼ 特别说明

鉴于问卷调研篇幅的限制，本报告未能完全展示FSSCMM®模型的全部指标，在进行成熟度评估时，对FSSCMM®模型进行了调整。由于不同企业业态各异、业务场景和管理诉求也不尽相同，实际对企业进行共享服务中心运营成熟度评估时，还会根据企业具体的情况进行调整，评估指标相比本报告所使用指标会更加全面细致。

图12: 共享服务中心运营成熟度评估总体情况



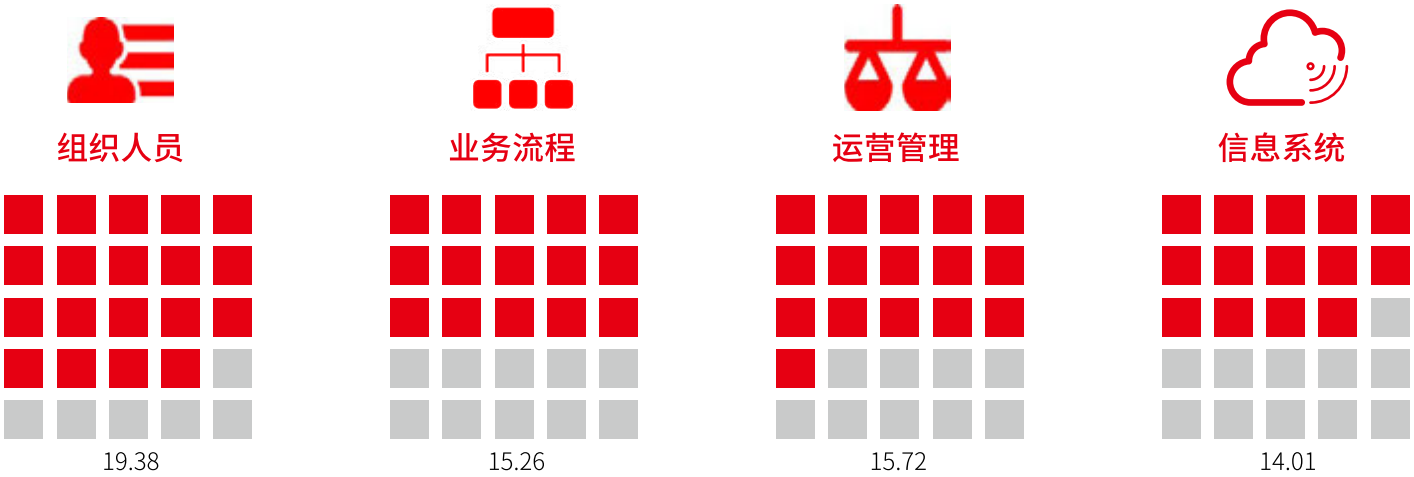
四大关键驱动因素评估

组织人员、业务流程、信息系统和运营管理构成了财务共享服务实施和管理过程中的四大关键因素。组织人员是共享服务中心的运营主体，良好的组织人员设计是共享服务中心实施经营活动的基本要素和实现战略目标的重要保障。业务流程是共享服务中心实施方案构建的首要因素，共享服务模式之所以优于传统模式，很大程度上来源于对业务流程的梳理再造与持续优化，进而保证财务工作的运行效率和效果。信息系统是实现财务共享、信息共享的工具与技术支撑。运营管理要素的设计，则是共享服务中心作业质量、组织效率、服务满意度、价值增值等方面的管理保障。四大关键驱动因素缺一不可，共同支撑和保证共享服务中心的高效作业和持续运营。

从四大关键驱动因素的评估得分情况来看，受调研企业在组织人员层面的得分最高，为19.38（每项总分均为25分），其次是运营管理和业务流程，分别得分为15.72和15.26，得分最低的是信息系统，为14.01，说明目前中国企业共享服务中心在组织人员管理方面进行了重点规划和实施，而运营管理、业务流程、信息系统方面仍有待提高。

以下将对组织人员、业务流程、信息系统、运营管理四大关键因素的调研结果予以详细介绍。

图13: 共享服务中心运营成熟度关键驱动因素评估情况

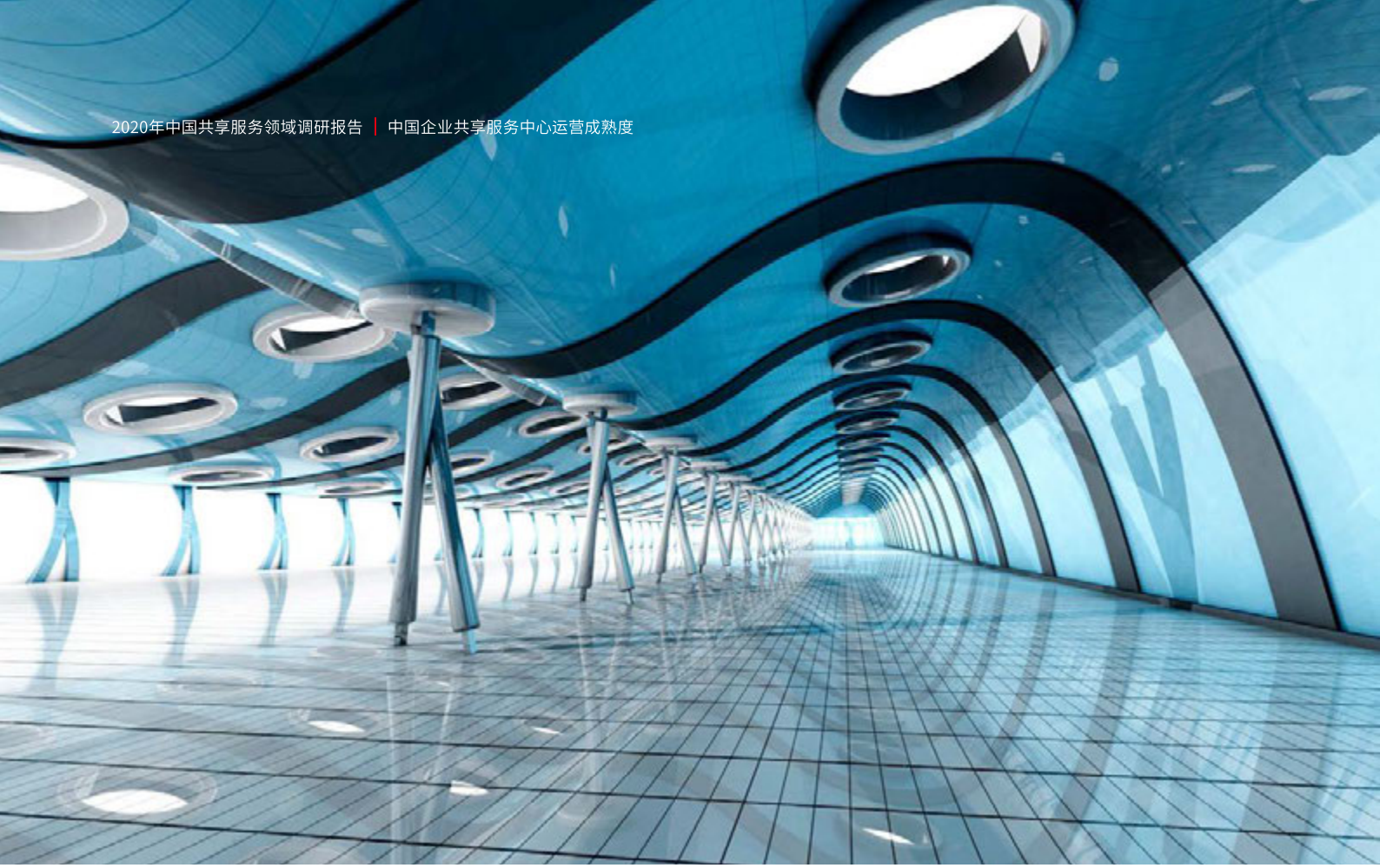


2 需“因企制宜”——共享服务中心组织人员现状

(1) 半数以上共享服务中心属于公司总部财务部门下属组织单位

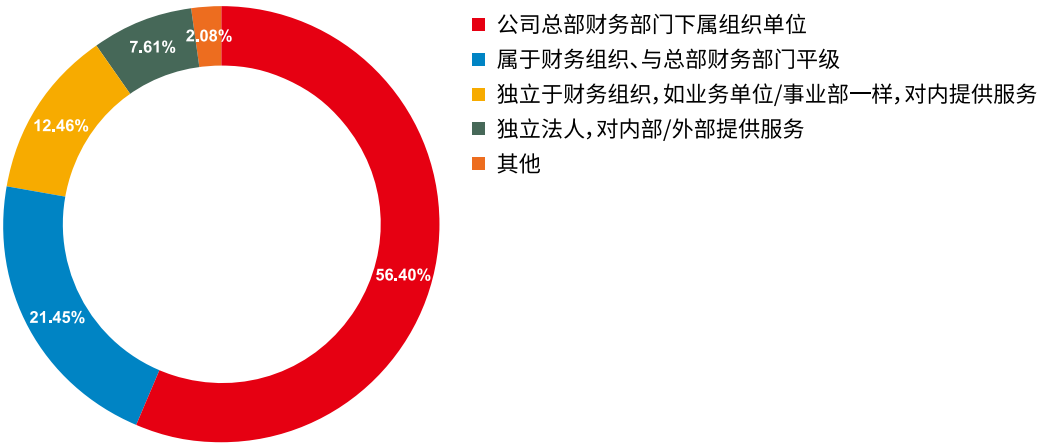
从组织定位上看，共享服务中心在企业中一般有以下几种组织形式：公司总部财务部下属部门、总部财务部平级部门、独立于财务组织、作为独立法人，其经营管理独立程度越高，运营越成熟。但并非每家企业的共享服务中心都要发展成为独立法人，企业根据自身具体情况选择合适的模式即可。

> *不同运营形式在共享服务中心发展的不同阶段发挥的优势不同。当进入后期运营阶段，由于共享服务中心与传统财务部门的内部运作方式、对绩效和运营管理指标要求等的不同，独立法人形式的共享服务中心可从公司运作的角度，促使其自身思考如何提升服务价值以覆盖服务成本，以及如何提升对自身管理的要求。*
>
> **上海电气集团 财务共享中心总监 徐丹**



调研结果显示，56.40%的受调研企业共享服务中心属于公司总部财务部门下属组织单位，隶属于总部的模式有利于财务政策的下达执行和上下级单位之间沟通协调；21.45%的受调研企业共享服务中心属于与总部财务部门平级的财务组织，这种模式下汇报层级少，可以保持管理灵活性；12.46%的受调研企业共享服务中心独立于财务组织，对内提供服务，便于提升组织独立性；7.61%的受调研企业属于独立法人，对内部或外部提供服务，这种独立运营、市场化运作的方式，更有利于自我发展空间的提升，更有动力实现成本降低、效率提高的目标，同时也实现了共享服务中心定位的转变，带来了价值创造。

图14: 半数以上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作为成本中心运营

从职能定位上看，共享服务中心可分为成本中心和利润中心。调研结果显示，76.12%的受调研企业的共享服务中心为公司的成本中心，以公司内部职能部门的定位，面向公司内部客户提供服务；23.18%的受调研企业的共享服务中心是企业的利润中心，其中包括14.88%为人为利润中心，8.30%为自然利润中心。

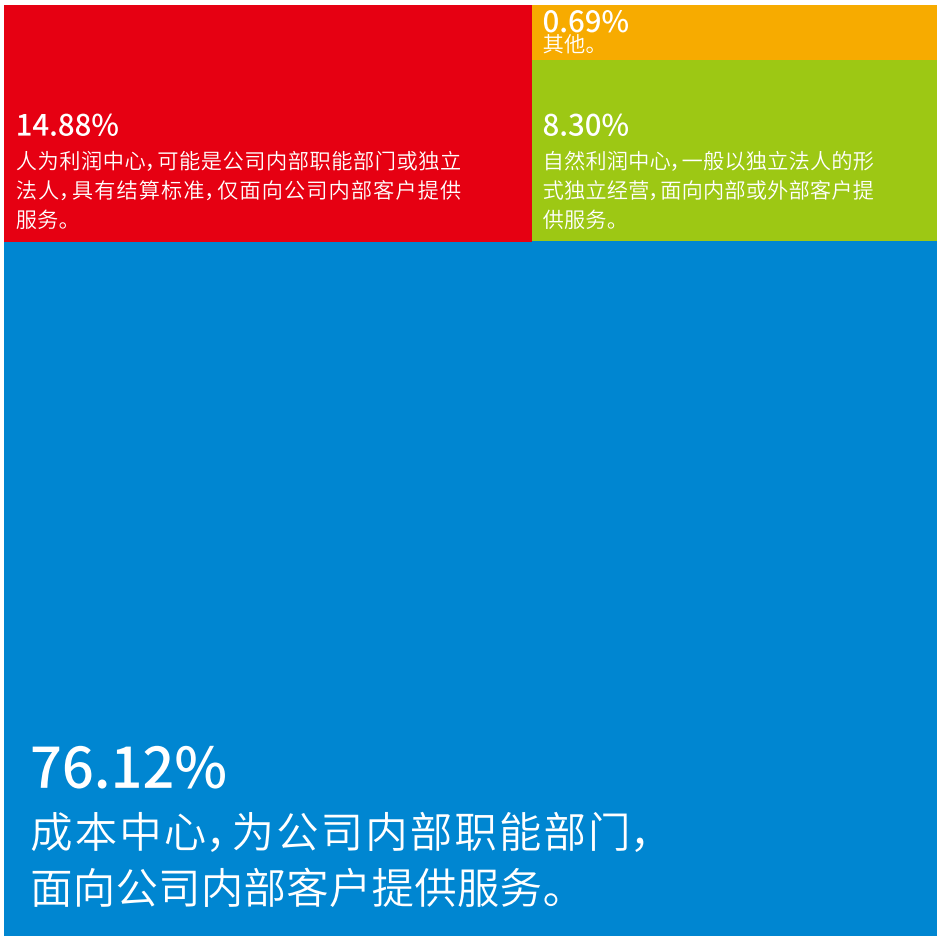
人为利润中心是成本中心向自然利润中心的“过渡体”，可能以公司内部职能部门或独立法人形式存在，但相比较于成本中心，人为利润中心基于结算标准向公司内部客户提供服务；自然利润中心一般以独立法人形式独立运营，相比较于人为利润中心，还可以面向外部客户提供服务。

目前国内以独立法人形式运营共享服务中心的企业的有中石油、中石化、上海电气、申能集团、海航集团等。利润中心往往被认为是共享服务中心更为成熟的市场化模式，其在提供服务时会与服务对象约定服务结算标准，向服务对象收费，常见的服务结算方式有：①依据业务量收费；②依据FTE（全职人工工时）收费；③依据帮助服务对象实现的价值创造，由服务对象进行评估奖励。但并不意味着收费和盈利的模式对每家企业共享服务中心来说都是更优模式，具体还需企业综合战略定位、组织架构、发展计划等多方面因素综合选择。

关于服务结算，我们设计了标准单，将参照历史数据统计出所有工作加权平均的时间作为标准单的时间，将不同单据所需耗费的时间与标准单进行对比，从而赋予不同的权重，最终结算价格即为标准单的价格乘以权重。

中国南山开发（集团）股份有限公司
财务共享中心负责人 陈聪

图15: 大多数共享服务中心作为成本中心运营



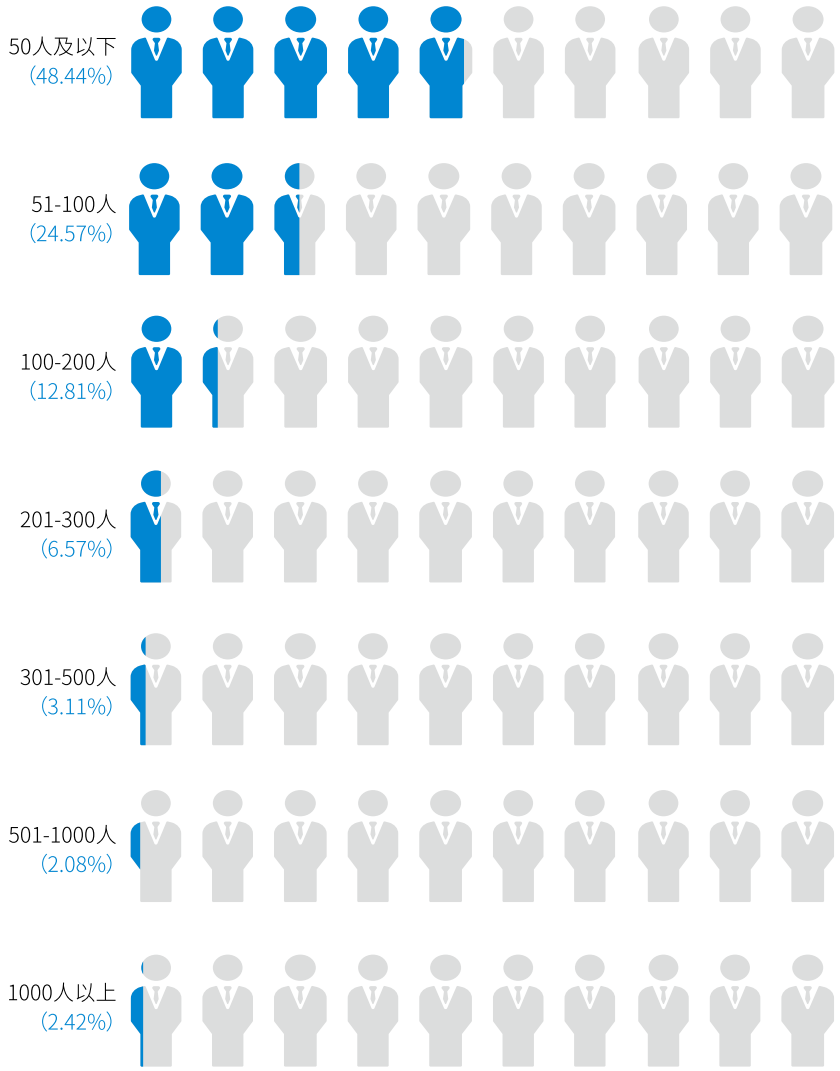
(3) 共享服务中心人员数量

人员规模标志着共享服务中心的业务承接能力，也可以体现共享服务建设的规模效应。通常人员规模大的共享服务中心，业务覆盖范围和业务量相对较大，对管理水平的要求会更高，也更有动力不断进行流程优化和技术创新以降低成本。随着业务流程和信息系统的不断标准化、自动化、智能化，共享服务中心的人员规模也会在一定程度上得以精简，促使更多的财务人员完成职能转型，实现企业财务人员组织架构和规模分布的逐渐优化。

调研结果显示，73.01%的受调研企业共享服务中心人员数量在100人以下，19.38%的受调研企业共享服务中心规模在100~300人之间，7.61%的受调研企业共享服务中心人员规模在300人以上。

> *从 2015 年至今，公司的规模一直在增加，共享业务范围也越来越广，共享团队的人员却能保持稳定，通过系统建设和流程优化，提升运营效率，消化新增业务。*
>
> **美的集团 共享服务高级经理 吴小勇**

图16: 共享服务中心人员数量



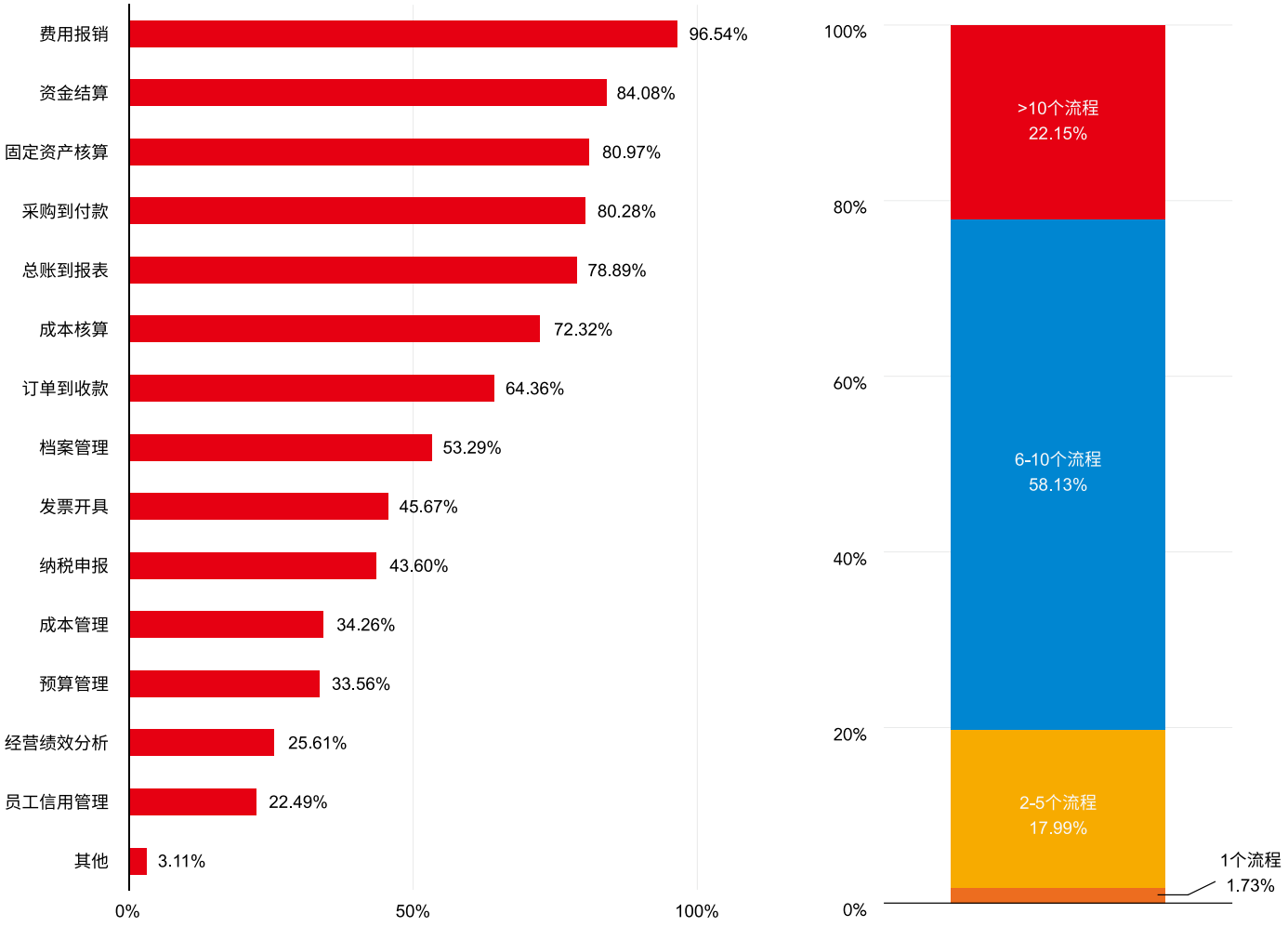
3 应“不断优化”—— 共享服务中心业务流程现状

(1) 业务流程的覆盖度是衡量财务共享服务中心成熟的重要标志

业务流程的专业化、标准化、统一化是财务共享服务中心建设和运营的重要前提。财务共享服务中心所覆盖的业务流程越多，说明财务共享服务中心所提供的服务范围越广，很大程度上影响着运营成熟度评估。调研数据显示，财务共享服务中心覆盖最多的流程分别是费用报销(96.54%)、资金结算(84.08%)、固定资产核算(80.97%)、采购到付款(80.28%)、总账到报表(78.89%)、成本核算(72.32%)、订单到收款(64.36%)。

随着财务共享服务中心的不断运营和优化，财务共享服务中心所涵盖和纳入的业务范围将会逐渐得以拓展。和2018年调研报告相比，各个流程覆盖比例均有所上升。22.15%的受调研企业财务共享服务中心覆盖了超过10个业务流程，58.13%的受调研企业财务共享服务中心覆盖了6~10个流程。

图17:财务共享服务中心业务流程覆盖情况



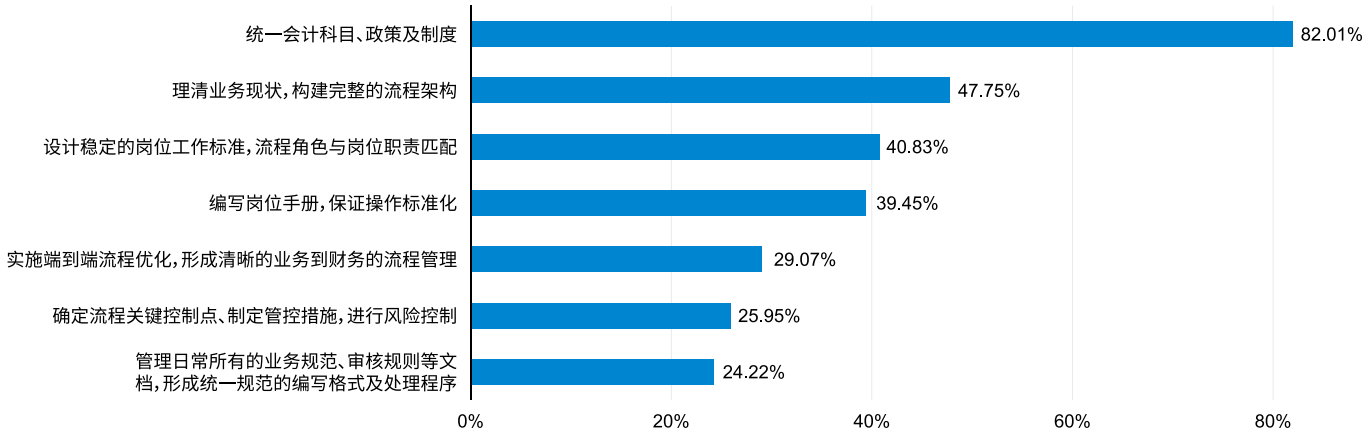
(2) 业务流程标准化是保障流程质量的有力工具

业务流程的标准化是对各财务业务流程、运营管理流程的设计、执行、固化、优化等环节进行规范化管理和标准化要求，是财务共享服务中心专业化分工和高效运作的重要基础，促使财务共享服务中心通过清晰的流程架构来理清现状，通过明确的流程规则来规范业务，通过固定的步骤环节来降低风险。在本次调研中，受调研企业用来保证流程标准化应用最多的举措包括统一会计科目、政策及制度（82.01%），理清业务现状、构建完整的流程架构（47.75%），设计岗位工作标准（40.83%），岗位操作标准化（39.45%）。

除流程覆盖度和标准化外，流程自动化水平也是衡量财务共享服务中心成熟度的重要方面，比如费用核算流程自动化、采购到付款核算流程自动化、总账到报表流程自动化等。流程自动化可通过信息系统间API接口的对接、RPA的应用等方式来实现，从而真正实现业财税一体化。

> *随着财务共享中心发展进入深入阶段，要让客户获得更好体验，就要不断应用新技术，持续优化业务流程，实现运营管理的最优，达到降本增效、业财融合的目的。*
>
> **太平洋保险集团 财务共享中心副总经理 冯洁**

图18: 财务共享服务中心保证流程处理标准化的主要举措



4 要“互通互联”—— 共享服务中心信息系统现状

信息系统是实现财务共享服务中心高效运行的有力工具。一方面，信息系统的上线可在提高业务处理效率、加强风险合规管控、提升员工、客户、供应商等利益相关者满意度方面取得良好成效，有效提高财务信息化水平和财务管理能力。另一方面，通过建立统一的财务共享平台，实现各个业务系统、财务系统间的互联互通，方能更好地支撑财务共享服务中心作为企业数据中心的定位和职能，助力企业的数字化转型。

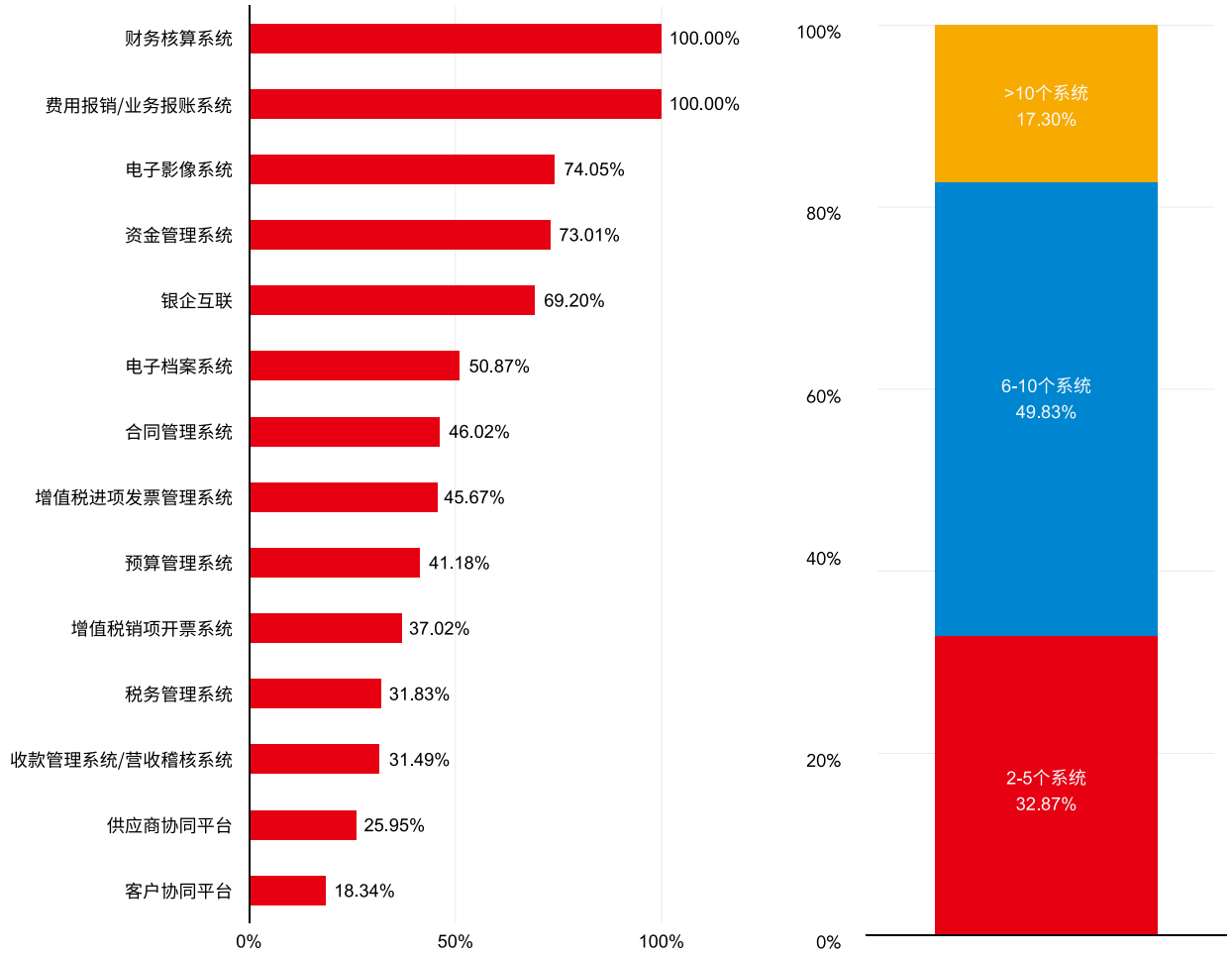
在实际应用的过程中，企业应紧跟时代发展的趋势，不断迭代更新优化财务共享服务中心信息系统，实现更多的业务场景应用，提升财务的自动化、智能化水平。一般而言，财务共享服务中心信息化、自动化、智能化水平越高，代表财务共享服务中心运营越成熟，在降本增效、价值创造、风险管控等方面越能发挥更大的作用。

在本次调研中，受调研企业财务共享服务中心最常应用的系统有：财务核算系统（100.00%）、费用报销/业务报账系统（100.00%）、电子影像系统（74.05%）、资金管理系统（73.01%）和银企互联系统（69.20%）。

> *通过对包括财务在内的所有模块的 IT 投入与建设，业务数据通过系统自动流入，财务处理基本实现完全“去手工化”，可以有效保证数据的真实性，也能减轻月底的结账压力。*
>
> **美的集团 共享服务高级经理 吴小勇**

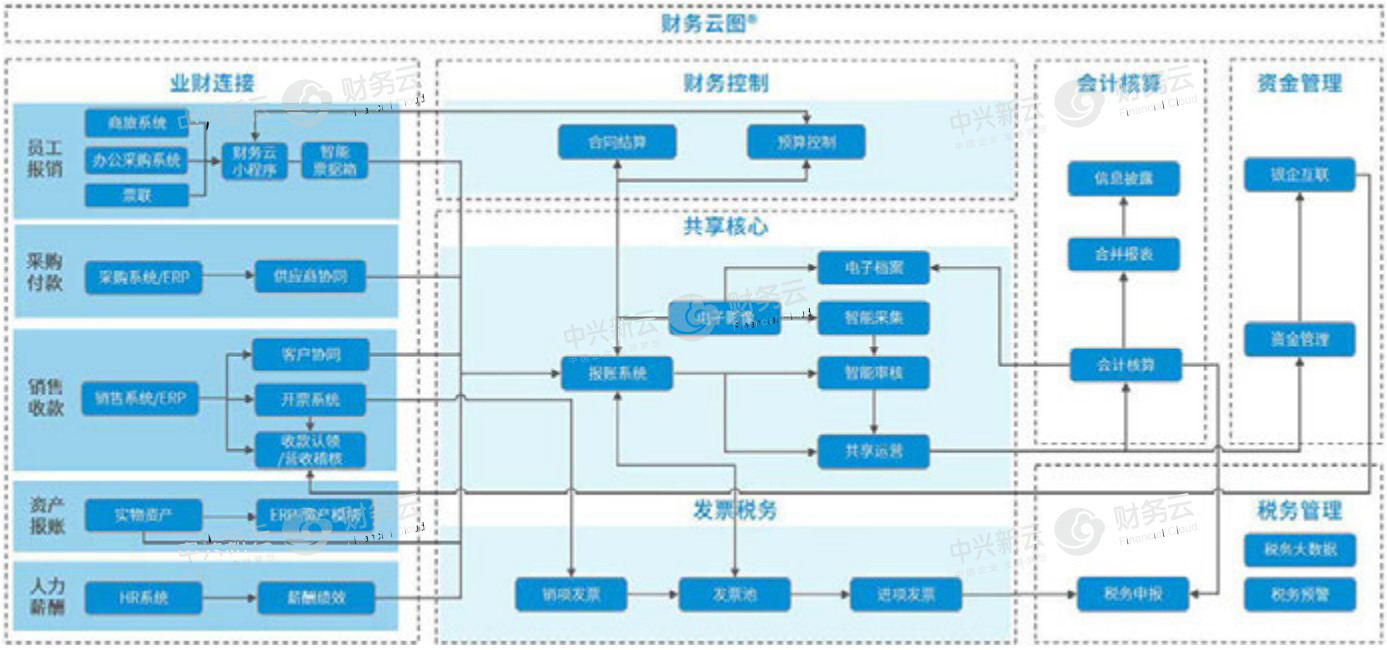
> *共享服务中心建设倒逼业务系统建设，在各系统的上线过程中，我们要求各业务系统必须先同步上线，共享中心才能接入，即先把所有的业务数据搬到线上，再去打通系统，实现业财一体化。*
>
> **旭辉控股（集团）有限公司 共享中心负责人 杨超**

图19: 财务共享服务中心信息系统覆盖情况



以中兴新云FOL财务云信息系统架构图为例，企业核算层信息系统分为业财连接、财务控制、共享核心、发票税务、会计核算、资金管理、税务管理、财务云图®八个模块，通过前端业务系统和财务系统的广泛连接，深入数据挖掘并可视化展示分析结果，充分发挥系统间的协同效应，实现财务运营的合规高效和价值创造，支持企业经营管理决策和助力企业数字化创新。

图20: 中兴新云FOL财务云信息系统架构图



5 宜“持续改进”——共享服务中心运营管理现状

FSSCMM®模型将运营管理分为十一个维度，分别是目标管理、服务管理、知识管理、人员管理、学习管理、流程管理、系统管理、标准化管理、质量管理、绩效管理和创新管理。以上每个维度对于共享服务中心的持续运营都非常重要，但在发展的不同阶段，不同企业共享服务中心管理者所关注的重点可能会有不同。

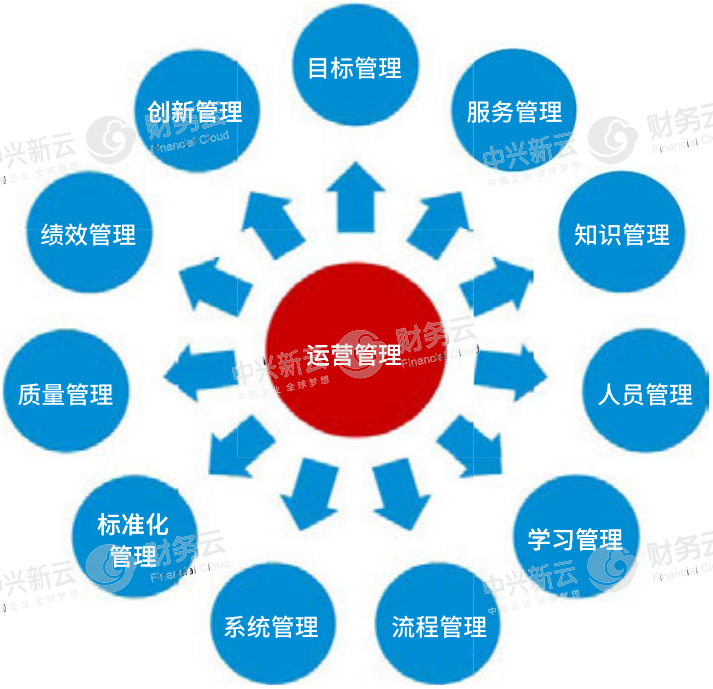
共享服务中心的运营优化涉及多个方面，都很有管理价值，但是每个企业的自身情况不同，一定要根据组织的职责定位“因地制宜”，如果没有达到企业赋予的职责定位，就要努力做得更好，如果已经达到，就要探索新的价值。我们要在每个方面精益求精，持续挖掘，交流互动，实现持续性迭代和螺旋式上升。

蒙牛集团
财务部共享服务中心高级总监 李秀丽

财务共享之所以能够创造效益，很重要的一点在于用更精减的财务人员去承担核算和结算工作，从而释放出财务资源用于战略财务和业务财务，同时不断打造财经数据库，推进企业数字化经营。而达成这个目的的关键是运营能力持续优化，不断提升财务共享中心的工作效率。

中车株洲电力机车研究所有限公司
财务共享项目执行经理 任宇雄

图21: 共享服务中心十一维运营管理体系

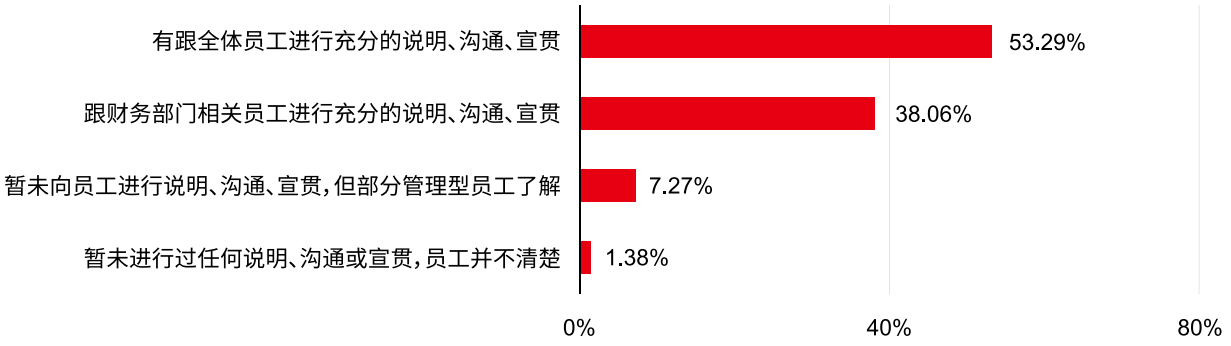


(1) 目标管理——共享服务中心的管理导向

确定共享服务中心的目标，是衡量共享服务中心组织活动成效的标准，也是其他所有运营管理行为得以有效运行的前提。所以，共享服务中心需要有一个明确的、贯穿各项活动的统一目标，并在共享服务中心建设和运营的过程中持续地向全体员工进行宣贯，达到公司整体层面的目标一致，文化相符。当然，在共享服务中心发展的不同阶段，目标会有不同的偏重。调研结果显示，超过半数（53.29%）的受调研企业有将共享服务中心的目标跟全体员工进行充分的说明、沟通、宣贯。

> *财务共享服务得以成功建立和推广，首先需要集团管理层自上而下的推动，其次是在建设过程中的持续宣贯，以及上线后通过给予业务单位实质性服务体验提升所带来的口碑效应。*
>
> **中国南山开发（集团）股份有限公司**
> **财务共享中心负责人 陈聪**

图22: 共享服务中心目标是否跟公司全体员工进行沟通或宣贯



(2) 服务管理——提供高效、高质的服务

服务管理是共享服务中心对服务对象提供服务的效果、能力、时限、态度等服务质量工作的管理与提升过程。服务管理通过对一系列指标的监控、分析，了解客户需求，并依托于全员参与服务，以达到客户满意的目标。

共享服务中心提供服务的方式多样，包括服务热线、公共邮箱、交流网站等。服务质量的测定，可以通过逐单反馈、电话访谈，以及定期发放问卷调研等方式收集客户反馈。

66.78%的受调研企业已经建立了专门的组织以服务窗口的形式为客户提供服务。通过建立专门的服务组织，同时培养服务人员的良好服务意识、积极服务态度、娴熟服务技能，从而高效应对员工的咨询与投诉。同时，定期满意度调查和客户回访这两种方式在受调研企业中的占比分别为53.98%和42.91%。而22.84%的受调研企业共享服务中心服务管理处于初始阶段，尚未建立公开服务渠道。

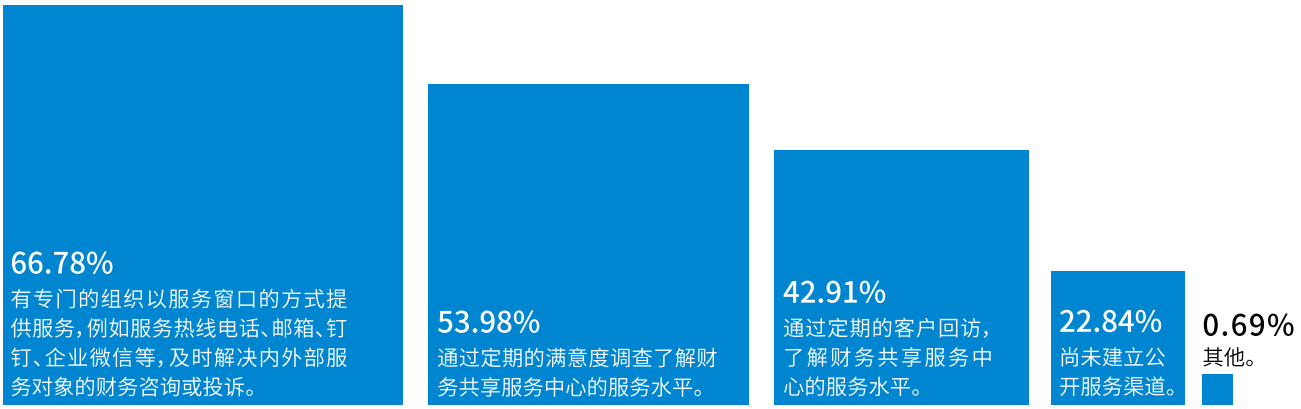
> *在退单服务方面，共享服务中心不允许重复退单，如果发生退单，应该一次性告知清楚，也会优先审核退单的二次提交，给客户提供更好服务体验。*
>
> **旭辉控股（集团）有限公司 共享中心负责人 杨超**

> *在满意度方面，推出信用管理、内部抢单、VIP 绿色通道等模式，用户可以对单据评价服务质量，每年也会做用户满意度调查，我们坚持提供以用户需求为导向的服务。同时，我们还搭建了面向用户的分层服务体系，85% 的咨询问题由“智享客服”机器人或者人工解决，10% 的问题由“智享客服”和作业层员工交互解决，剩余 5% 则由专家解决。*
>
> **TCL 科技集团股份有限公司**
> **财务共享服务中心总经理 王学嘉**

> *共享初期，我们要求财务人员（特别是财务负责人）必须亲自报账，熟悉系统和流程，切身了解流程和技术的改进空间。应该站在用户层面思考问题，在数据扫描、影像采集、作业流程等方面改善用户体验。提升用户满意度之后，再去输出数据，在业务层面产生的影响力才有持续性。*
>
> **永祥股份有限公司 财务总监 袁仕华**

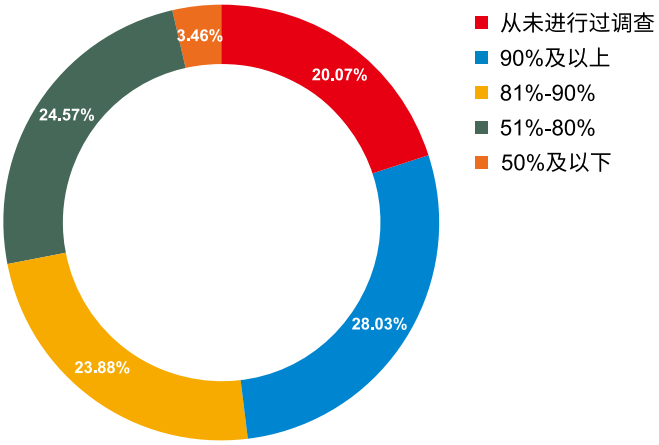
> *财务共享中心每年会定期或不定期开展满意度调查，每天四点半之前入池的单据要当天处理，实行首问负责制，即各服务专员或者业务组经理，在解答前端报账、业务管理等方面问题时，不允许转移问题，必须要在两个小时之内解决。*
>
> **中交第二公路工程局有限公司**
> **财务共享中心副总经理 夏军平**

图23: 共享服务中心进行服务保障的举措



满意度调查的结果可以直接说明服务对象对共享服务中心提供服务的满意程度，有助于不断地改进共享服务中心的服务质量，提升客户体验。在本次调研中，28.03%的受调研企业共享服务中心客户服务满意度在90%及以上。而20.07%的共享服务中心从未进行过满意度调查，其背后可能是因为不同企业的战略目标和管理诉求不同，并非所有的企业都将服务满意度作为衡量共享服务中心服务水平的重要指标。

图24: 客户对共享服务中心的服务满意度



(3) 人员管理——共享服务中心人员的“选育用留”

人员管理主要目的是帮助共享服务中心选拔合适的员工、进行人员培训、激励员工、设计员工发展通道，进而形成并完善共享服务中心人员的招聘、培养、激励和晋升机制，发挥人员的最大“能动力”。除在共享服务中心内部明确晋升通道外，许多企业的管理者也将共享服务中心定位为企业财务人才的资源池，希望可以发挥“人才中心”的作用，从中选拔优秀人才，通过跨部门调动或晋升的通道，为不断优化的财务人员结构服务。

共享中心的整体人员年轻化、素质高，人员的可塑性和可培养性强，过去几年内已经培养输出的财务人员达一两百人，占全系统财务人员的四分之一。

华夏幸福基业股份有限公司
财务共享服务中心总经理 李志刚

TCL 共享服务中心的定位是服务中心、处理中心、数据中心、人才中心、知识中心，已经发展成为了 TCL 财经体系的“黄埔军校”。当然，在人才输出的前提下还要保证内部高效率、高质量的运作，就要通过体系化的运作方式来保障支持，引入吉尔伯特的模型，变人控为技控，化繁为简，降低对人的依赖。

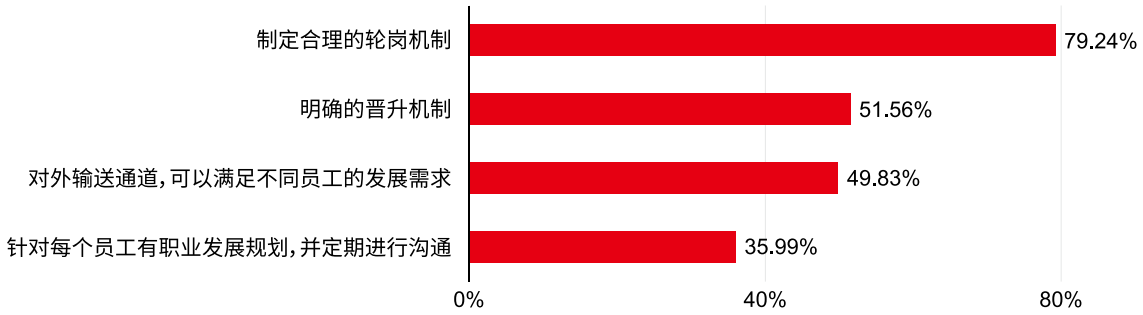
TCL 科技集团股份有限公司
财务共享服务中心总经理 王学嘉

联合调研组对多家企业进行访谈时了解到，人员管理对于共享服务中心的建设和发展而言是重点也是难点。由于共享服务中心的工作相对重复、枯燥，如何提升共享服务中心财务人员的工作积极性和价值感，是众多共享服务中心管理者思考的重点。

共享服务中心的基层员工中，应届毕业生占比 70%，年龄较小，且在自我认知、职业发展等方面见解独立，更注重个人感受和平台发展。在员工轮岗的基础上，还需要尽量鼓励员工多做创新，比如通过每季度举办创新评选活动，选出创新标兵，激发员工活力。

雅居乐集团控股有限公司 财务总监 苏获

图25: 共享服务中心关注员工发展的主要举措



调研结果显示，制定合理的轮岗机制（79.24%）是共享服务中心最主要的人员管理途径，明确的晋升机制（51.56%）、对外输送通道（49.83%）也帮助加强了共享服务中心的人员管理，从而实现良好的人员管理循环。

80.28%的受调研企业共享服务中心人员离职率在10%及以下，说明大部分共享服务中心的人员流动率处于良性状态。离职率过低和过高都不利于共享服务中心的良性发展。离职率过低，共享服务中心内部组织和思维容易固化，不利于持续优化和创新管理。离职率过高，会导致人员不稳定，不利于日常业务运行。但在特定情况下，如果共享服务中心的岗位拆分很细或各岗位的标准化程度极高，新员工可以快速接任上岗，较高的流动率相反会在一定程度上帮助企业降低成本。

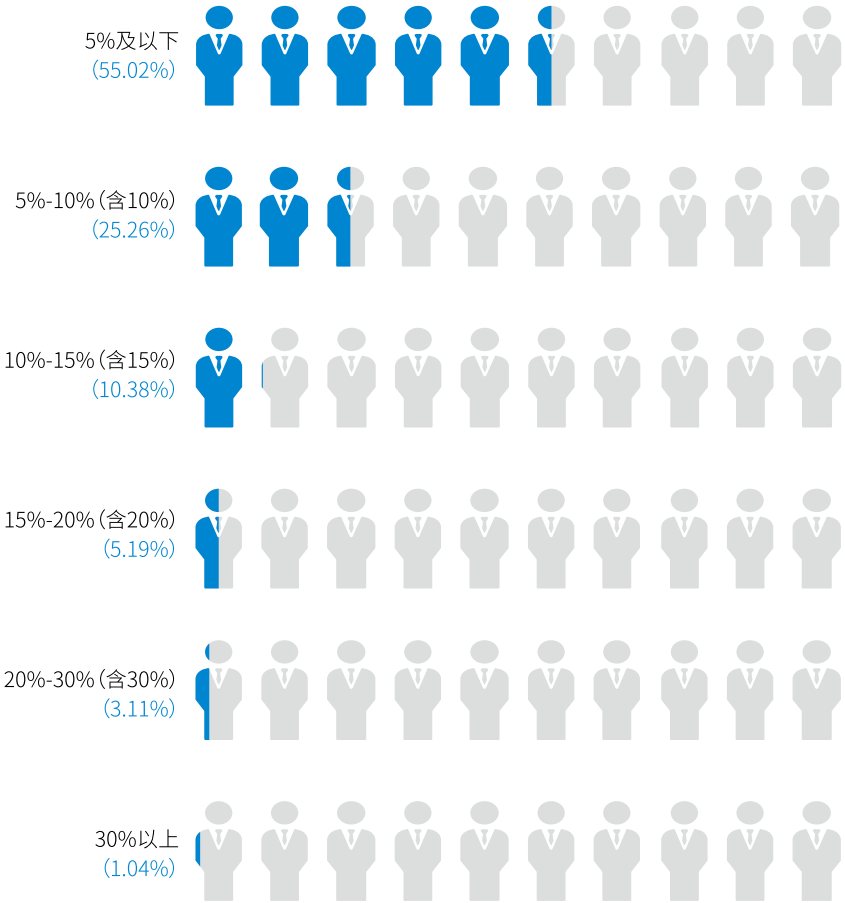
一方面采取内部轮岗的方式，让员工全面学习和了解业务，另一方面让员工学习新技术，替代人工操作。以后，我们还会安排各分公司的新员工来共享服务中心学习，同时也能带来业务经验，进一步优化共享服务中心的工作效率。

温氏集团 集团财务部（共享中心）副总经理 邵旺志

在人员管理方面，需要做的有：一是参照总部定岗定编和竞聘上岗机制启动竞聘工作，“以岗定薪、以绩付酬”；二是在全局范围内招聘，在进一步招揽优秀的内部人才的同时，启动考评末尾淘汰机制，形成良性的双向循环；三是打通财务共享中心、财务资金部和项目部人员的人才成长通道，形成人才交流机制。

中交第一航务工程局有限公司
财务共享中心负责人 贾猛

图26: 共享服务中心年度人员离职率



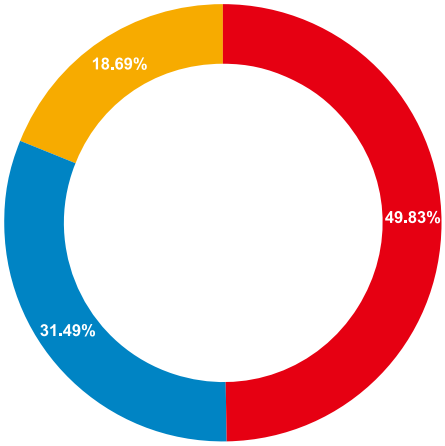
(4) 知识管理——知识的沉淀、分享与创新

对于共享服务中心来说，知识管理即为有意识地将日常所需和形成的知识进行整理和沉淀，对知识的流动过程加以引导，鼓励员工在工作中不断学习与创新，形成信任合作、分享交流的组织文化，从而将共享服务中心建设为知识型组织。

共享服务中心的知识管理可通过建立知识管理组织、成立专家网络、建立知识库、进行知识贡献度管理等方式来进行，搭建知识库是最为常见和易于进行知识沉淀、分享的方式，知识库的内容是否充足、更新是否及时也是对知识管理维度进行考量的重要指标。在本次调研中，31.49%的受调研企业共享服务中心已形成了系统化的知识管理体系，并建立了知识库平台，49.83%的受调研企业正在梳理共享服务中心的知识管理体系，18.69%的受调研企业暂时无计划建立知识库。

> *共享的一大特点是更容易把信息转变成为知识，快速进行知识沉淀，所以财务共享中心要注重知识积累。*
>
> **厦门航空有限公司 规划财务部副总经理 张雪美**

图27: 多数共享服务中心还未形成系统化知识管理体系



- 正在计划梳理财务共享服务中心知识管理体系，为后续建立知识库奠定基础
- 已形成系统化的知识管理体系，并通过知识库平台向员工分享或传递知识资料
- 短时间内并无计划建立知识库

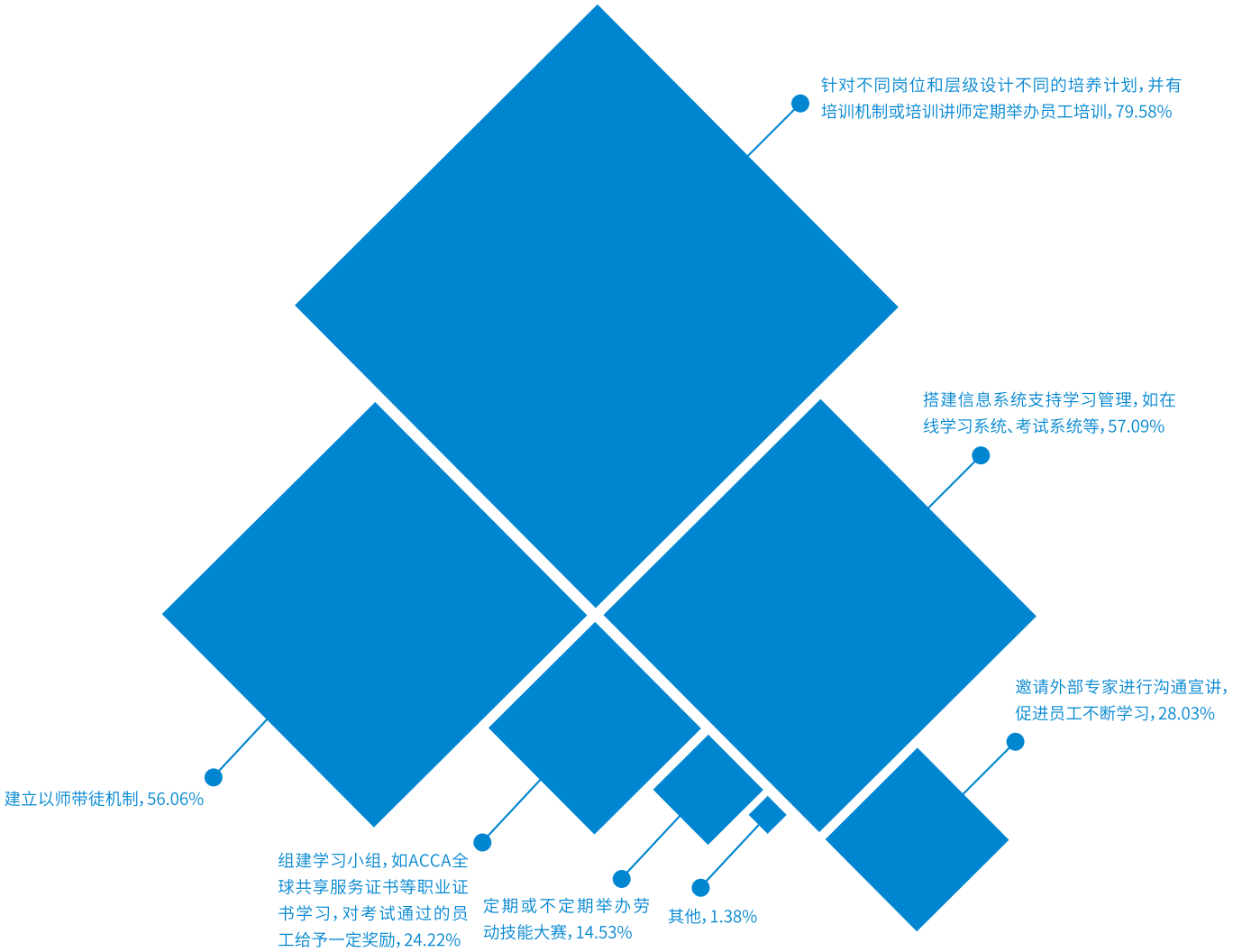
(5) 学习管理——与时俱进的能力提升

学习管理是以完善的培训管理体系和知识管理体系为基础，建立良好的学习环境和学习激励机制，最大程度地激发员工的学习热情，员工自主学习和公司培训双管齐下，将共享服务中心打造成学习型组织的一个过程。学习管理机制包括营造学习环境、鼓励员工自主学习、搭建培训体系、建立激励与考核机制。

在针对提高共享服务中心学习能力最有效的举措的调研结果中，排名前列的是针对不同岗位和层级设计不同的培养计划（79.58%）、搭建支持学习管理的信息系统（57.09%）、以师带徒机制（56.06%）。

通过科学的人员管理、持续的知识管理、有效的学习管理，可以保持共享服务中心人员的熟练、稳定，对人员的“选育用留”进行体系化的管理，为共享服务中心效率和质量的提升奠定重要基础。

图28: 提高共享服务中心人员学习能力最有效的举措



(6) 流程管理——共享服务中心持续优化的关键

流程管理是一种以规范化地构造端到端的卓越业务流程为中心，以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化方法。流程管理并不是一劳永逸的一次流程变革，而是持续动态优化的过程，通过优化企业的组织架构、设计灵活易变的流程环节、打造面向客户的管理机制等一系列措施，来提高企业的运行效率、优化资源利用率、改善人员之间的协作关系，从而降低企业运营成本，提高对客户的需求响应速度，实现更大的价值创造。共享服务中心作为企业部分流程管理的“负责人(Owner)”，通过对财务及前端业务流程的梳理再造和持续改进，推动了公司经营流程的优化和内部治理水平的提升。

> *让流程合理化并持续优化，需要抓住三个关键点：一是流程设计的广度，要站在集团整体层面考虑如何梳理业务；二是流程设计的深度，要深入一线，多维度人员共同参与规划和设计；三是重视人员反馈机制和利益平衡。*
>
> **海航集团有限公司 财务共享公司总经理 鞠暘**

本次调研中，70.24%的企业已经设立了专人或专门的组织来负责流程管理工作，45.33%的企业形成了项目管理机制，44.29%的企业建立了流程优化机制，26.64%的企业尚未形成流程管理体系。

(7) 系统管理——信息系统高效运行的保障

信息系统是承载具体工作、规范业务流程、提升运营效率的重要工具。信息系统管理以系统建设原则为基础，通过系统管理组织的支撑，进行系统新建实施、日常运维、优化升级的管理工作，达成系统有效支持共享服务中心业务运作的目的。

调研结果显示，66.78%的受调研企业建立了专门的IT团队，对共享服务中心信息系统及网络安全进行管理和维护，62.28%的受调研企业主动地定期对系统优化需求进行梳理，51.90%的受调研企业主动关注新兴技术在共享服务中心信息系统上的应用。

> *信息化平台是共享中心安全运营与持续优化的关键，必须有相应机制来匹配管理，有效的信息化管理机制是运营体系的重要组成部分。*
>
> **蒙牛集团 财务部共享服务中心高级总监 李秀丽**

> *虽然财务共享中心人员分布于全国多个城市，但中铁建在财务信息化方面坚持顶层设计和统一规划。目前我们集合各集团共享中心建立了一个统一的业务需求管理、财务基础数据运维管理团队，不断优化业务流程和信息系统，将适合中铁建自身的新技术应用到平台上。*
>
> **中国铁建股份有限公司**
> **共享服务中心高级业务经理 钟妙宁**

图29: 共享服务中心进行流程管理的机制和举措

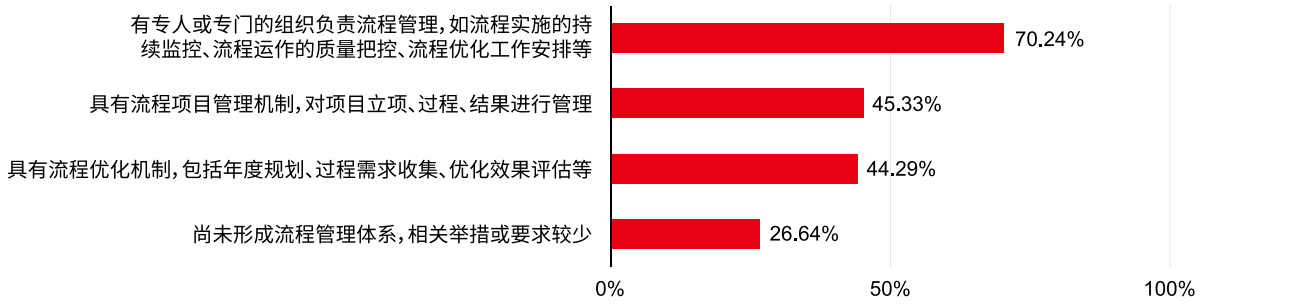
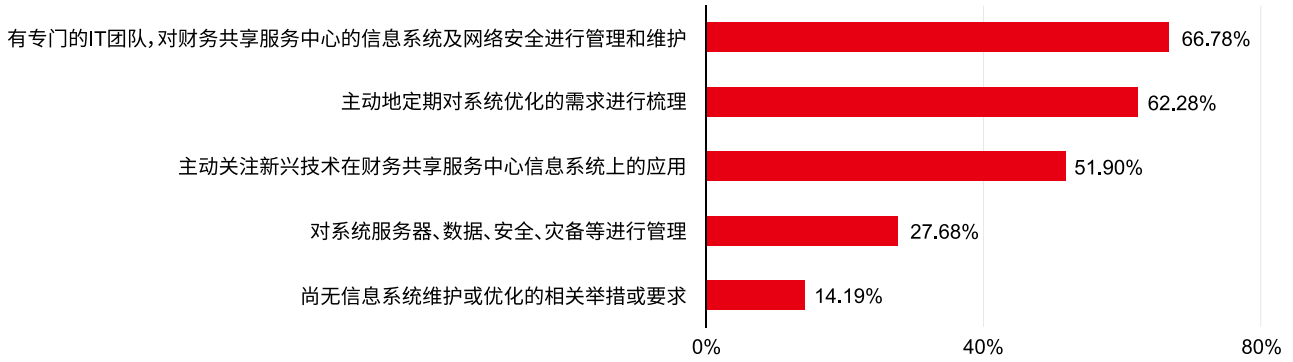


图30: 共享服务中心是否主动对系统进行运维和优化



(8) 质量管理——产品输出质量的重要保障

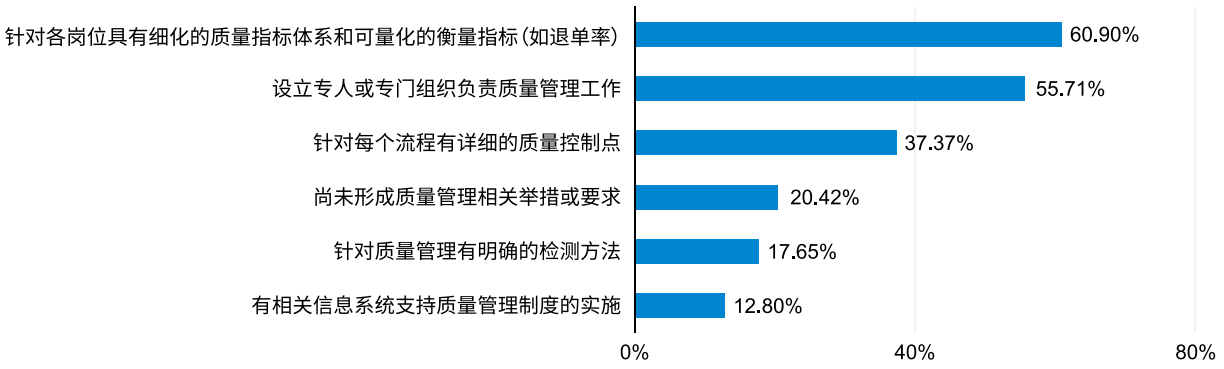
共享服务中心作为运营实体，通过对外部输入进行处理，从而形成服务产品。在这种基于业务处理的运营模式下，共享服务中心必须通过质量管理的加强来保障产品输出过程和结果的安全可靠、高效准确。

在本次调研中，受调研企业认为共享服务中心实现质量管理最有效的举措分别是针对各岗位具有细化的质量指标体系和可量化的衡量指标（60.90%）、设立专人或专门组织负责质量管理工作（55.71%）、针对每个流程有详细的质量控制点（37.37%），20.42%的受调研企业尚未形成质量管理相关举措或要求。

> *就费用审核而言，想要在保证质量的前提下提高效率，目前采取的措施主要是事后稽核，未来希望通过标准化和智能化提升准确性。*
>
> **温氏集团 集团财务部（共享中心）副总经理 邵旺志**

> *公司日常管理、业务决策使用了财务共享形成的信息，高质量的信息是其他经营活动的基础；同时，作为全球共享探索，需要不断加强质量管理来验证当前方案的可行性，持续优化，实现螺旋式提升。*
>
> **中铁国际集团有限公司**
> **共享服务中心负责人 付雪锋**

图31: 共享服务中心实现质量管理最有效的举措



(9) 标准化管理——共享服务中心的“清单革命”

标准即如何持续正确地做事。对共享服务中心而言，标准化管理是指对业务活动制定通用和可被重复使用的规则，在一定范围内获得最佳秩序和最大经济效益，包括标准的制定、发布及实施。共享服务中心的标准化管理无处不在，贯穿于流程管理、组织管理、质量管理、绩效管理、培训管理、服务管理之中，起到固化流程、提升效率、树立品牌的作用。

标准化建设能为共享服务中心提供明确的评价标准，形成完整的流程和程序，也为员工提供了行为规范和标准，保证交付质量，是共享服务中心高效运作的基础。

调研结果表明，受调研企业用来保证标准化工作的主要举措有实现流程标准化（70.93%）、实现岗位标准化（42.91%）、设立专人或专门组织负责标准化管理工作（42.56%）、实现制度标准化（39.10%）。

> *财务共享中心的信息化和智能化程度越高，效率就会越高，但前两者的前提是财务共享的标准化和流程化。*
>
> **中车株洲电力机车研究所有限公司**
> **财务共享项目执行经理 任宇雄**

> *为了保障共享的实施，我们重新架构了整个手册制度体系，以手册编制为抓手，业务流程为单元，并以业务手册地图的形式搭建起一个框架，做到每一项业务、每一个岗位都有手册。所有的业务严格落实三个“一切要求”，一切要求要形成制度，一切制度要求形成手册，一切手册要求落实到形成手册管理，通过手册来规范业务的执行标准。*
>
> **厦门航空有限公司 规划财务部副总经理 张雪美**

> *标准化管理是大型多元化企业集团信息化建设的根基，难度不仅在于财务共享建设过程中的梳理和统一，更在于如何建立持续规范的标准化管理体系，始终保持数据字典、业务规则等的科学规范。除业务流程外，主数据、核算规范、业务类型、业务表单、附件规则等同样是标准化管理的重要内容。*
>
> **世纪金源集团**
> **财经管理中心 / 财务信息管理部 / 财务总监 刘洪焘**

图32: 共享服务中心标准化管理框架

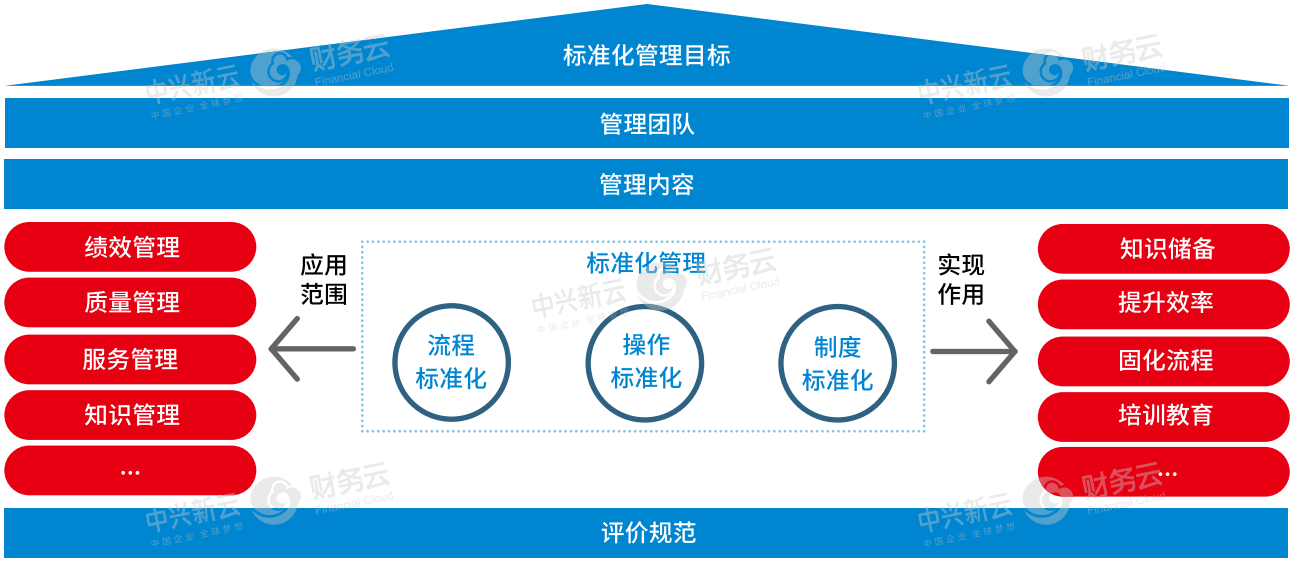
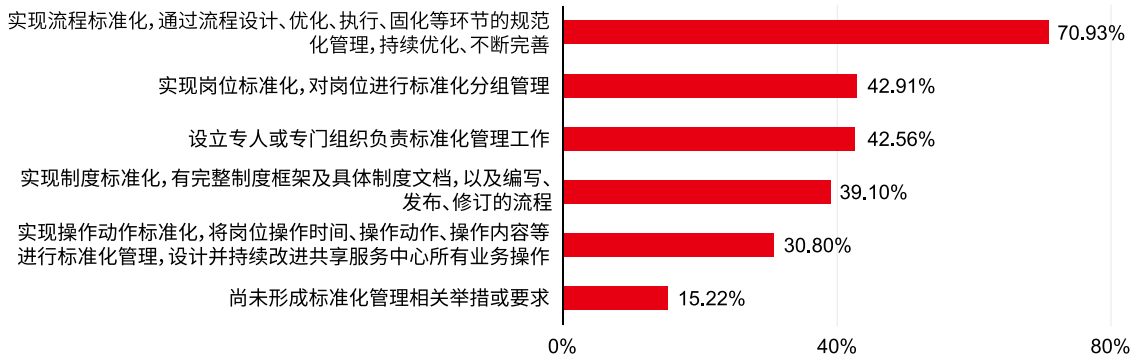


图33: 共享服务中心保证标准化工作的主要举措



(10) 绩效管理——衡量目标达成的有效手段

绩效管理是用于监控和管理组织绩效的方法、准则、过程和系统的整体组合，它涉及组织管理和运营的方方面面，并以整体一致的形式表现出来。绩效管理包括组织绩效和人员绩效，强调组织目标和个人目标的一致性。

调研结果显示，受调研企业对共享服务中心组织绩效进行衡量的标准主要有业务处理时效（89.27%）、业务处理质量（87.54%）、服务满意度（62.98%）、沟通与协作（41.52%）和业务处理成本（33.91%）。

在如何对员工进行绩效管理方面，受调研企业应用的主要方式有：定期对员工绩效进行考核和评价（73.36%）、KPI考核影响员工薪酬、晋升或轮岗（61.25%）、针对不同岗位设置了较为全面的绩效KPI指标（57.09%）。

> *信息化时代来临，我们也要改变绩效管理的方式，尽可能地将工作通过系统实现可视化、量化，通过流程驱动，引导员工形成良好工作习惯。*
>
> **美的集团 共享服务高级经理 吴小勇**

图34: 共享服务中心组织绩效衡量标准

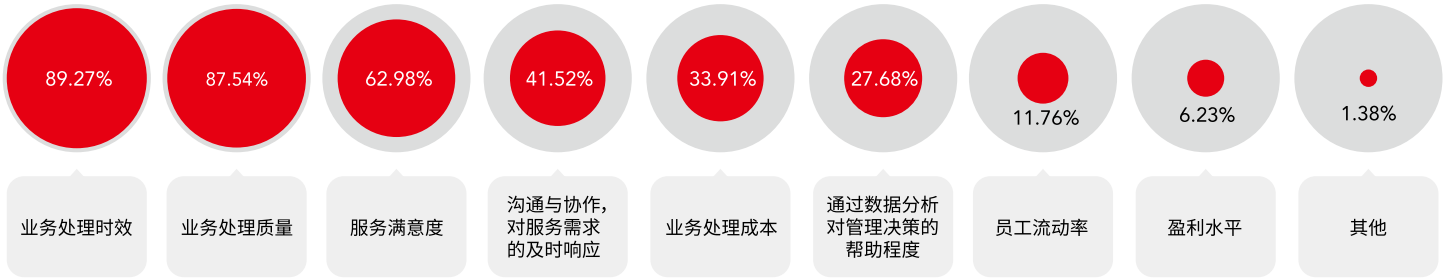
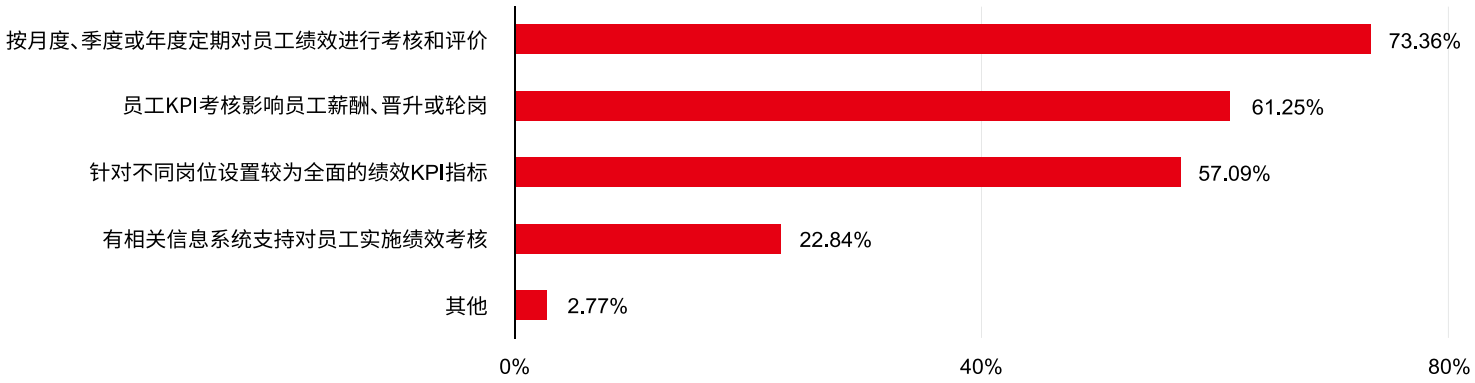


图35: 共享服务中心对员工进行绩效管理的主要方式



(11) 创新管理——共享服务中心持续发展的不竭动力

创新管理是鼓励员工在工作的过程中不断创新，用于对工作中发现的问题提出质疑和创新性的解决方案。创新管理的关键活动是组织的创新意识及相关人员对新事物的接受程度。

对于共享服务中心来说，创新指共享服务中心为解决问题、实现目标、提高组织价值而利用现有的知识和物质基础，在特定的环境中，改进或创造新的事物，包含战略创新、组织创新、文化创新、制度创新、技术创新、客户创新等要素。

> *共享服务中心要建立长效的创新机制，持续探索，以支持技术的不断进步、保持行业领先地位。*
>
> **厦门航空有限公司 规划财务部副总经理 张雪美**

6 共享服务中心运营成熟度评估十大核心问题总结

共享服务中心运营成熟度评估，是对整个共享服务中心建设和运营情况的评价，并非特指对共享服务中心运营管理能力的评价。从评价结果上看，我国共享服务中心建设和运营目前还处于提升期，未来共享服务中心可通过业务流程持续优化、信息系统不断迭代、新兴技术广泛应用、运营管理持续改进等来逐步提升共享服务中心的成熟度水平，达到降低成本、提高效率、加强管控的根本目标，助力企业数字化转型的同时为企业创造更大的价值。

FSSCMM®模型在对共享服务中心运营成熟度评估时定义了大量指标，但综合中兴新云多年的共享服务中心建设和运营经验以及此次问卷调研、访谈结果，我们总结了共享服务中心运营成熟度评估十大关注重点，以期为中国企业建设和运营共享服务中心提供借鉴和思考，希望能够推动中国共享服务领域的成熟发展。

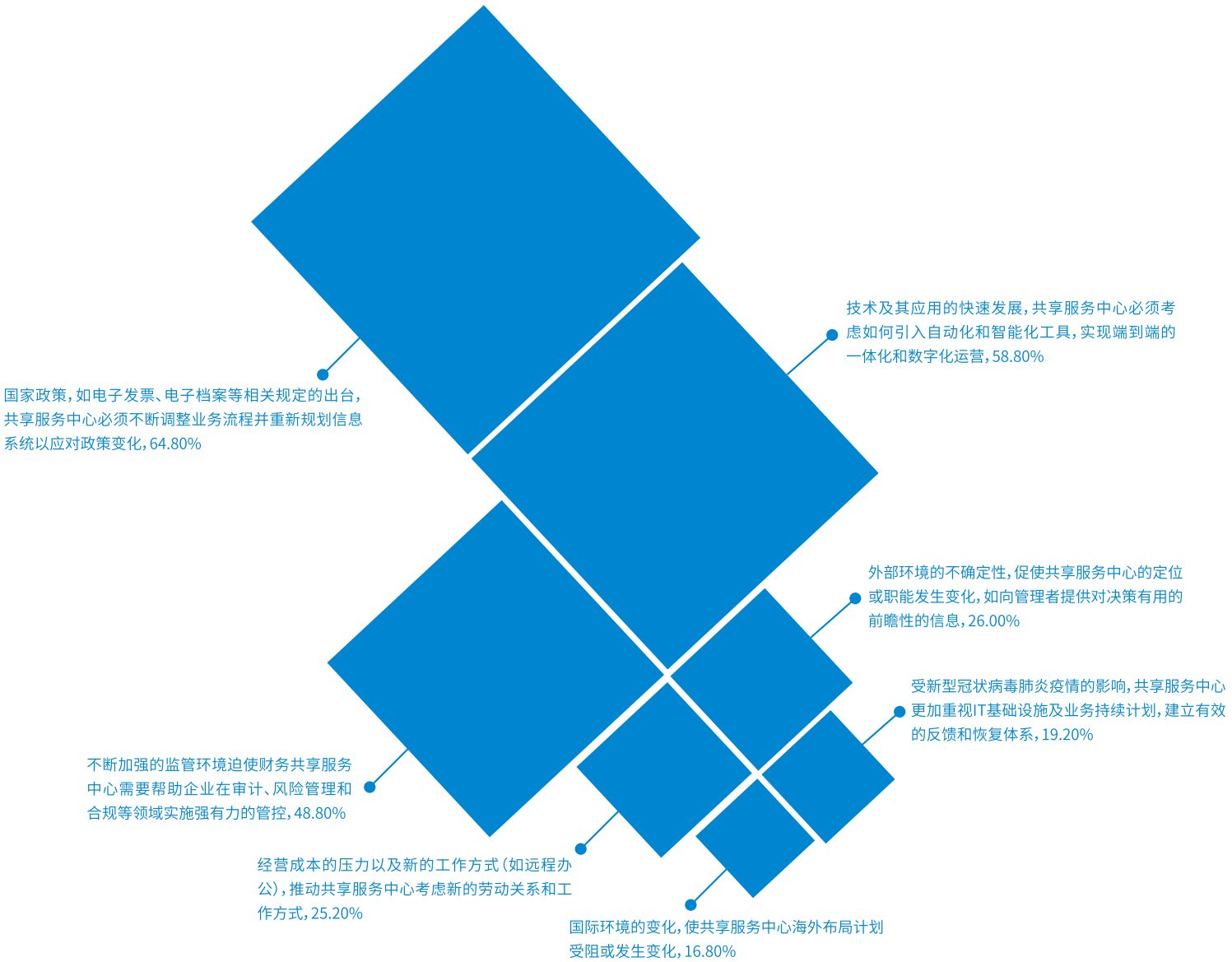
图36: 共享服务中心运营成熟度评估十大核心问题

愿景、领导力	① 共享中心是否有明确的愿景，高层领导的重视支持和共享负责人领导力如何?
组织人员	② 财务共享组织覆盖是否全面? ③ 共享中心的集中度如何?(单中心还是多中心?) ④ 共享中心的人员规模与管理需求是否匹配? ⑤ 共享中心员工的创造力和满意度? ⑥ 共享财务与业务财务的分工是否合理、清晰?
业务流程	⑦ 财务共享业务流程覆盖范围是否全面?
信息系统	⑧ 共享中心的信息化程度是否足够高?(信息化水平、自动化水平、智能化水平)
运营管理	⑨ 共享中心是否有持续改进的机制? ⑩ 被服务的对象是否满意?

四、中国企业共享服务中心面临的外部挑战

在变化日新月异、颠覆无处不在、格局不断演化的当下，企业无时无刻不面临着挑战。共享服务中心的管理者们认为，国家政策的变化（64.80%）、技术及其应用的快速发展（58.80%）和不断加强的监管环境（48.80%）是对共享服务中心未来发展影响最大的外部挑战因素。

图37: 共享服务中心面临的主要外部挑战



政策变化：近年来，随着我国对会计、税务等相关政策的不断调整，财务工作也需要及时调整以及时应对。如电子发票、电子档案等政策的出台，促使发票的开具、交付、流转和会计档案的管理都发生着天翻地覆的变化，共享服务中心传统的业务流程和信息系统难以满足新政策下的新要求，必须考虑通过调整优化业务流程、上线新的信息系统等方式来应对政策的变化。

> *外部政策的变化如税务政策、财务政策、会计准则等会给共享中心带来较大的挑战。*
>
> **航天信息股份有限公司**
> **财务共享中心主任 许继哲**

技术变革：新兴技术的崛起不断催生着商业模式的创新，带来着企业间竞争的加剧。诸多企业纷纷开始行动，利用颠覆性的数字力量进行数字化转型以开拓业务创新、强化竞争优势、提升核心竞争力、寻找新的利润增长点。共享服务中心在这场“大变革”中需要考虑如何通过引入自动化、智能化的技术工具，助力企业实现端到端的一体化和数字化运营。

监管加剧：随着我国资本市场改革的不断深入、投资者风险意识日益加强，逐渐严格的监管环境和日趋完善的监管体系驱使着企业不断提升经营管理水平、提高风险防范能力、细化内控管理颗粒度。共享服务中心需要通过诸多手段（如通过系统内嵌规则设置，实现内部控制全程管理等），帮助企业实现更有效、更智能的风险控制。

疫情影响：2020年突如其来的新冠肺炎疫情对全社会都产生了巨大冲击和深刻影响。后疫情时代，如何在不确定性环境中提升可持续竞争力成为企业关注的重要问题。为应对不确定性，财务需要更强的韧性、更快速及时的反应能力、更准确的预测风控能力以及自我重塑的管理能力来支持企业的可持续发展。在此次调研中，我们惊喜地发现，财务在这场“战役”中并没有受到严重的打击，其得益于共享服务这种创新的财务管理模式以及新兴技术的持续应用，使得财务可以不断地实现了无纸化、线上化、自动化。但这也同时需要共享服务中心管理者更加关注数据的安全和备份，以及面对类似重大应急事件，共享服务中心如何帮助企业实现持续性的经营保障。

> *面对类似重大事件，共享服务中心可从五个方面进行发力：一是远程办公；二是新技术的应用；三是人员培训标准化；四是定期动作演练；五是远程监控。*
>
> **太平洋保险集团 财务共享中心副总经理 冯洁**

全球化布局：面对竞争加剧的全球化市场和复杂多变的经营环境，“面向全球、打造世界一流”成为很多中国企业的目标。随着企业战略布局的调整与重新规划，共享服务中心的全球化布局也逐渐被管理者所关注。对于全球化发展的中国企业而言，需面临来自不同国家地区的会计核算、资金管控、税制税务、语言文化、时差环境、政治政局、网络环境等诸多不同和挑战。而国际环境的变化和不确定性，也影响着共享服务中心海外布局计划。

> *作为全球的财务共享服务中心，最大的挑战是国别差异问题，要在遵循所在国的法律和会计准则的基础上兼顾效率和效果。一是要重视国别属性；二要按照国别进行财税管理；三要建立税务申报国别标准。*
>
> **中铁国际集团有限公司**
> **财务共享服务中心负责人 付雪锋**

五、面向新未来的财务数字化之旅

1 数字化掀开财务新篇章

当前，以大数据、云计算、人工智能、物联网、区块链等为代表的新一代数字技术发展方兴未艾，新一轮科技革命和产业革命席卷全球，数据价值化进程加速推进，技术与经济社会各领域不断融合创新，推动全球步入数字经济新时代。中国政府高度重视数字经济战略布局，数字经济多次被写入我国政府工作报告，明确要全面推进“互联网+”，打造数字经济新优势。全国多个省（自治区、直辖市）等也明确要大力发展数字经济，积极培育数字新业态。2019年我国数字经济增加值规模达到35.8万亿元，占GDP比重达到36.2%，同比增长1.4个百分点[7]。以5G、大数据中心、工业物联网、人工智能等为代表的新型基础设施建设将进一步激发数字经济的巨大潜力。尤其在当前疫情防控常态化的背景下，我国数字经济的优势进一步凸显，电子政务、远程办公、在线教育、在线医疗等各类线上服务内容呈现爆发式增长，展现出不可忽视的发展潜能。数字经济正以蓬勃发展之势驱动全社会各行各业的转型升级。

数字化技术的崛起和进步推动着人与物之间实现了广泛互联，催生着数据爆炸现象的出现，企业的数据体量开始呈指数级增长，基于数据的新产品、新模式、新服务不断涌现。数据作为数字经济时代的关键生产要素，正在逐渐成为企业最核心的资产，如何解锁数据中的价值是企业竞争的关键。数字化浪潮奔涌袭来，越来越多的企业已经踏上了数字化转型之路。

当颠覆成为新常态，当改变成为新趋势，财务部门必须抓住新兴机遇，打造制胜策略，转型成为企业全域数据汇集的中心，将经营数据转化为信息与知识，形成智慧输出，可视化地呈现给企业经营管理者和利益相关者，为企业风险管理、经营预测、战略决策提供服务，成为企业数字化转型决胜的关键赋能引擎。

而财务共享是财务数字化转型的基础，也是必不可少的一步。财务基于共享服务模式完成了信息化再造、流程优化和组织变革。共享服务中心天然是企业的数据中心，在新兴技术的布局下，利用算力和算法的支撑，实现企业全域数据的收集、加工、存储、管理、分析和分享，可视化、科学化地为利益相关者提供真正需要的信息，为企业财务数字化转型发力。

> *“没有成功的财务，只有时代的财务”，财务应该不断寻找第二曲线，在发展瓶颈到来之前积极寻找拐点。财务共享服务中心的转型是整个企业数字化转型的前提和成败的关键节点，财务共享的转型升级可以帮助企业增强交易处理能力、数据加工能力、分析管控能力，全面提高战略财务和业务财务的工作效率，实现降本增效。*
>
> **海尔集团 财务共享服务中心副总经理 孙蕾**

> *共享中心会汇集所有数据，通过对数据的进一步挖掘可以直接为领导提供及时的决策信息。此外，共享中心可以挖掘业务数据，从而使各个业务部门领导能够直观地看到所在业务板块的数据，加强共享中心对业务的支持以及对企业整体经营决策的支撑作用。*
>
> **航天信息股份有限公司**
> **财务共享中心主任 许继哲**

> *财务工作最大的价值不在于业务处理，而在于数据管理。在未来，依托财务共享建设以及后续不断的完善优化，财务的基础业务处理性工作将越来越规范化、自动化。而伴随数据规范性、准确性、及时性的持续提升和数据内容的不断丰富，数据提取和解析等管理型工作将逐步成为共享服务的核心职能，共享中心在数据管理领域的发展空间将越来越广阔。*
>
> **世纪金源集团**
> **财经管理中心 / 财务信息管理部 / 财务总监 刘洪焘**

7 中国信息通信研究院.中国数字经济发展白皮书[R].2020.

同样在“十四五”规划背景下，中国经济朝着国内国际双循环的新格局发展，企业逐步走向精益化管理，借助财务数字化实现财务新创新也成为了财务工作“十四五”规划的重要内容，而财务共享服务是规划工作中的核心“抓手”。未来财务共享服务中心可以从“对标世界一流，引领高质量发展”和“激发数据要素潜力，实现数字卓越运营”等方面来加速企业战略转型。

财务共享中心作为标准化程度较高的集中化作业平台，具有得天独厚的优势，它是数据归集中心，也有数字化转型的基础，可以建立统一标准，应用系统化和平台化技术，进一步提高数据可视化和可监控的程度。

太平洋保险集团 财务共享中心副总经理 冯洁

财务共享中心对财务数字化的作用可从两个层面体现，一是技术产品层面，由于财务共享中心的服务范围面向集团所有员工，数字化技术手段的应用能够提高集团整体的财务数字化应用水平。二是数据层面，可作为集团数据资产的重要组成部分支撑企业财务数字化转型。

上海电气集团 财务共享中心总监 徐丹

为进一步助力财务数字化转型，共享中心需要做好以下工作：一是理念变革，要提升数字化转型的意识，积极了解数字化技术。二是组织能力提升，要提高整个团队的数字化能力。三是资源支撑，要为数字化转型配备必要的资源。四是领导要重视支持企业的数字化转型。

中国石油集团共享运营有限公司 董事长 胡炳军

2 财务数字化转型之“势”

十年前，随着共享服务理念在中国的不断传播与推广，企业通过建设财务共享服务中心实现了财务的工业化革命，完成了财务基础工作的专业化、标准化、流程化和信息化。站在2020年，数字化转型“蓄势待发”，成为下一个十年企业财务发展的必然趋势。而实现财务数字化转型，企业需要逐步完成以下变化：财务信息化、财务自动化、财务智能化和财务数字化。

财务信息化：财务信息化是指通过构建覆盖全业务流程的信息系统，实现对财务信息的快速处理和实时共享，促使财务管理逐步从核算型向管理型转变。信息系统的应用可用来支撑财务职能、实现财务循环，承载企业业务与财务交易处理数据，固化财务作业流程，从而完成必要的信息采集、加工、处理和报送。

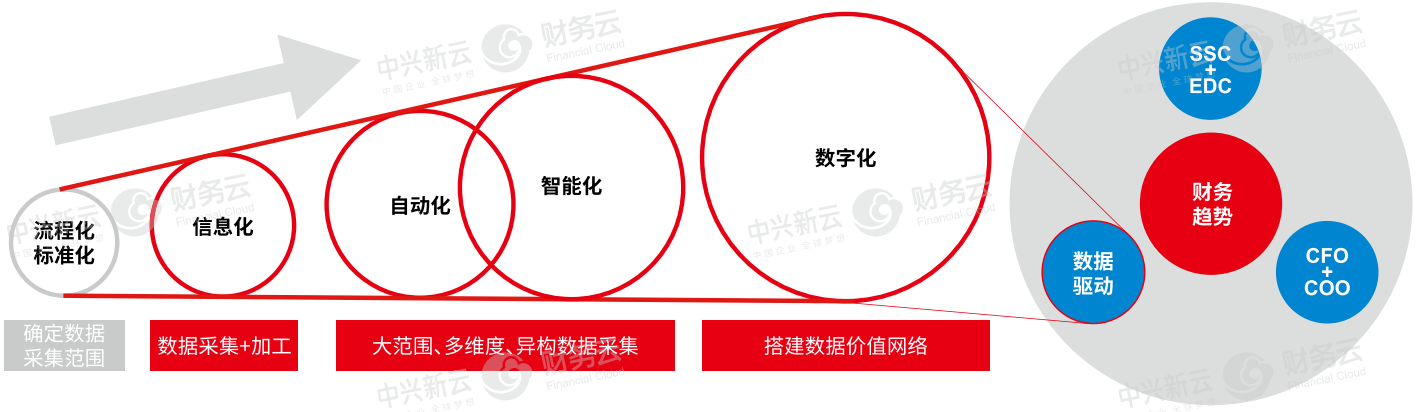
财务自动化：财务自动化是指利用工具将基于明确规则的、人工重复且耗时的事务性工作进行自动化处理。财务自动化的应用主要包括三个方面：一是集成一体化。典型的应用如ERP时代的业务财务一体化；二是API。即系统与系统之间通过API来进行对接，最典型的例子如银企互联；三是RPA(机器人流程自动化)。这三个方面的应用可以极大地促进财务流程的自动化水平。

财务智能化：财务智能化是指利用人工智能技术，为财务提供多个场景的智能化应用，从而简化工作流程，大幅度提升财务工作效率，帮助决策者进行智能判断、策略生成和策略选择。人工智能并非特指某项技术，而是一系列技术的有效组合，其中包含了机器视觉、VR（Virtual Reality，虚拟现实技术）、机器学习、自然语言处理、知识图谱、人机交互等，这些技术在财务领域中的应用可以极大地提高财务的数据采集能力与数据加工能力，使得财务“所见即所得”。

财务数字化：财务数字化是指在整个财务领域内，通过企业内外部数据的及时、广泛采集，借助技术力量，充分挖掘数据价值，打造全新的数字化组织，帮助财务部门实现从企业的“小数据集”转化成大数据中心，为管理者提供深入价值链的业务支持、有效精准的风险控制、数据驱动的决策支持。在整个数字化转型的目标下，财务需要以数据为核心进行经营信息的提炼分析，并实现可视化展示，而不再是仅仅围绕三张报表。未来财务部门需要从业务处理中心和“三张报表中心”转变成“财务+IT+DT”，从而帮助企业洞察真相、高效决策。

> *从财务共享到财务数字化转型，要经历三个阶段，第一个阶段是打基础、建平台；第二个阶段是强运营、提效率；第三个阶段是促智能、助决策。*
>
> **浙江省交通投资集团有限公司**
> **财务共享服务中心副总经理 孙华明**

图38: 财务数字化转型的趋势



3 财务数字化转型之“困”

数字化转型涉及企业的方方面面。在财务数字化转型的进程中，不管是已经走上转型道路的先行者，还是静待时机的观望者，都将面对来自数据、流程、技术、组织、人才、文化等多方面的压力和挑战。

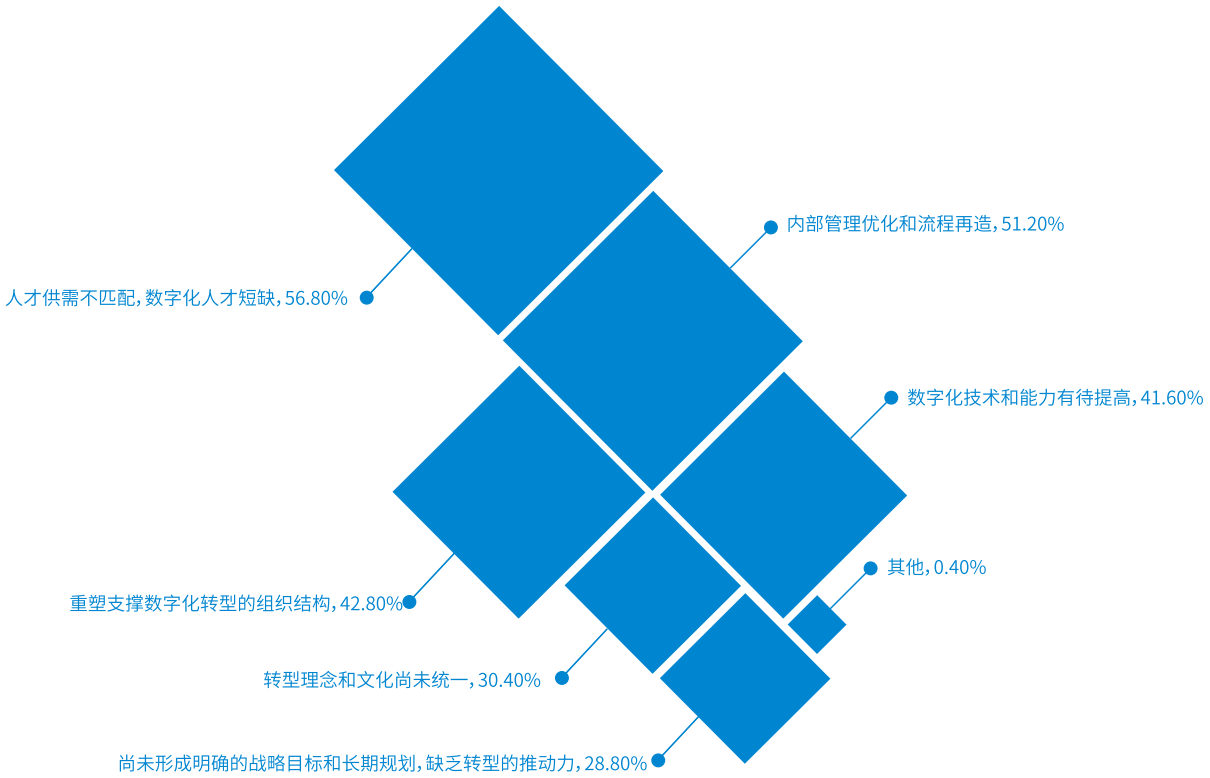
在针对200多位财务管理者的调研中，数字化人才短缺被认为是实现财务数字化转型的首要挑战（56.80%），其次是内部管理优化和流程再造（51.20%），然后是组织结构的重塑（42.80%）和技术能力的提升（41.60%）。

人才短缺：从根本上来说，企业财务数字化转型最需要的是“以人为本”，数字化人才短缺和供需不等在很大程度上阻碍了转型的步伐和效果。如何吸引合适人才、培养发展潜力、打造转型文化是企业急需应对的问题。同样，数字化转型也重塑着企业CFO（首席财务官）以及财务人员的角色定位，如何提升个人发展、保持持续学习、适应未来趋势是每个财务人员必须面对的问题。未来财会人员将会面对五大职业领域的黄金机遇：鉴证倡导者、企业变革者、数据领航者、数字技术组织者、可持续发展开拓者[8]。因此除了外部人才引进之外，企业还应积极地为财务人员创造前途光明和充满意义的职业发展通道，支持他们参与建设和适应数字化时代的可持续型企业。

> *数字化时代，企业面临着人才挑战、数据质量与治理机制挑战。在转型的过程中，企业应该同步进行管理水平与管理机制的提升，财务人员也应该提升其综合技能。*
>
> **永辉超市股份有限公司**
> **财务共享服务中心负责人 林雪仙**

> *大智移云物等新兴技术未来会如同水电一般成为企业不可或缺的基础设施。随着技术变革，企业的人员需求结构会面临较大调整，特别在变革过渡阶段，一方面从事重复性基础工作的人员过剩，另一方面对于跨专业且具创新性的复合型人才需求扩大，因此人才供求的不匹配将影响企业的平稳运行。*
>
> **海航集团有限公司 财务共享公司总经理 鞠暘**

图39: 财务数字化转型面临的主要挑战



8 ACCA.面向未来：2020年代的财会职业[R].2020.

管理优化：财务数字化的核心在于以数字驱动经营决策。数字驱动，意味着以数据为核心，将企业的数据资产全面梳理之后，对之进行集成、共享、挖掘，从而帮助管理者化繁为简，看到纷繁复杂的流程背后的业务本质，以洞察指导行为，辅助经营决策。因此，企业需要考虑如何进行流程再造优化和管理体系重塑，从而打通业财之间的数据通道，驱动业务创新和精益管理，满足企业开展业务决策和敏捷行动的需求，实现管理和流程的“蜕变”。

组织重塑：数字化要求企业打造敏捷组织，快速响应需求和变化。财务部门管理者需要重新审视财务人才模型和组织架构模式，在高层领导的支持和推动下，设立专业化团队负责数字化转型的全过程，并通过不断优化架构体系，成为业务最佳合作伙伴，确保为日渐趋近的转型做好准备，为企业价值创造引领护航。

技术把握：技术迭代速度如此之快，如何在众多技术中进行选择、如何实现数字技术在业务场景中的高效应用、如何借助技术挖掘深层价值是很多企业在数字化转型面前仍持观望态度的重要原因。企业应依据战略目标、管理诉求、业务特征等多方面因素综合考虑，积极拥抱新兴技术，深挖数字技术应用场景，在帮助企业降本增效的同时，能够更快、更深入、更前瞻地分析业务，拓展业务价值、打造卓越体验。

战略文化布局：数字化转型对于企业而言是一场变革，如何应对颠覆经营方式的技术进步和社会变迁，如何调动员工支持数字化转型并确保开展有效变革，是成功实施数字化转型的基本要素。企业管理者需要密切关注前沿技术，加深对数字化的理解，发现数字化在财务职能中的潜在应用，寻求转型机遇，并制定明确的战略目标和规划，自上而下宣贯转型理念，将数字化根植于企业文化中，培养全企业的数字化思维，带领员工朝着共同目标一起努力，加速企业实现数字化转型的步伐。

新技术的应用还要向先行者学习。首先要不断提炼标准化场景，再确定新技术的使用领域。标准化工作要尽量交给机器做，骨干人员主要负责业务拉通、数据分析和业务场景的变革创新，最终实现质的飞跃。

阳光城集团股份有限公司
财务高级总监 / 集团财务共享服务中心负责人 胡文

意识转变是数字化转型最大的挑战。数字化转型需要深入企业内部的各个信息系统，需要业务部门的深度参与，因此业务部门也要积极进行意识转变，培养数字化转型思维。

旭辉控股（集团）有限公司 共享中心负责人 杨超

实现更广泛范围内的观念、目标一致，是突破财务数字化转型诸多阻碍的关键所在。

上海电气集团 财务共享中心总监 徐丹

财务共享是由财务部门引领的企业的全面变革，来自各方面的问题和矛盾压力最终必然聚焦到财务部门，财务共享从本质上讲是服务型组织，服务体验决定变革中各相关利益群体的反弹力度和接受速度，因此优化服务是快速消解问题和矛盾的制胜法宝。

世纪金源集团
财经管理中心 / 财务信息管理部 / 财务总监 刘洪焘

4 财务数字化转型之“路”

数字化时代，什么在变化?似乎一切都在发生着变化。

而面对变化，即使没有确切的答案或路径，但并不意味着企业无法迈出面向未来的第一步。

企业应不惧困难，勇敢前行，顺应数字化时代的浪潮，借助大数据、云计算、人工智能等前沿技术手段，以战略先行、技术应用、人才支撑、组织重构、数据治理为助推力量，克险化阻，积极打造数字化原生态企业，建立世界一流财务管理能力，赋能企业业务创新、科学决策和价值创造。

> *整个数字化的建设需要战略、组织、流程、产品、技术等多方面的支撑，进而落实到技术应用、体系搭建、人才培养等具体层面。*
>
> **海尔集团 财务共享服务中心副总经理 孙蕾**

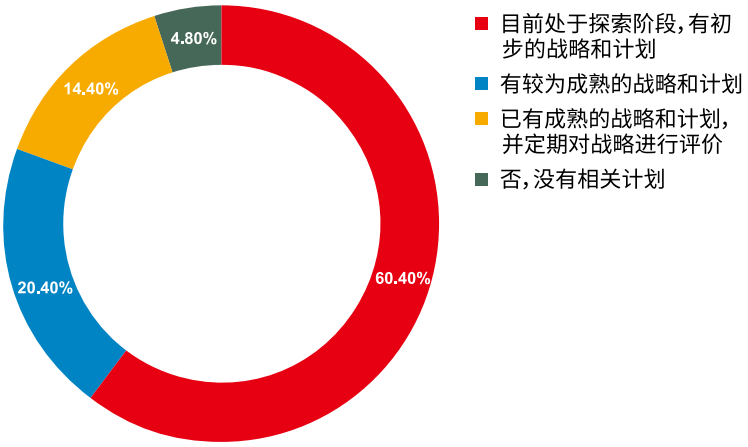
(1) 明确数字战略、打造文化认同

明确而清晰的战略对于企业未来的发展方向和布局重点有着重要意义。有报告研究指出,制定成熟的数字化战略和执行计划的领先者比同行有着更好的业绩活动表现（收入增长平均高于同行80%，盈利率平均比同行高74%）[9]。企业要将数字化转型作为发展战略的一部分进行深入部署，制定适宜且明确的战略、顶层设计和路线图，并在各层级单位、业务部门、员工间持续性宣贯普及，提高企业人员对于数字化转型的认同感和参与感，将数字化的理念深刻融入企业发展的文化血液中，方能由“被动”化为“主动”，以内生动力推动转型可持续发展。财务数字化转型作为企业数字化转型的关键环节，不可独立展开，需要和整个企业集团的数字化战略紧密结合在一起，在此基础上做好财务的未来发展和转型规划，定义财务管理定位和愿景。

14.40%的受调研企业关于财务数字化已经有了成熟的战略和计划，60.40%的受调研企业也已经开始财务数字化的探索，仅有4.80%的受调研企业没有财务数字化的相关计划。说明绝大多数企业已经或正在进行财务数字化转型，财务数字化将成为财务发展的最新趋势。

图40: 财务数字化转型之路

图41: 财务数字化是否是企业现有或未来战略规划的一部分



9 IBM商业价值研究院.释放数字化的潜力 财务组织的数字化重塑[R].2019.

(2) 深化数字应用、布局敏捷运营

技术和数据是数字化转型的生命线，技术已成为越来越多的企业重点投资的方向来促进企业整体运营效率的提升。共享服务中心正在或未来将通过一系列数字工具的组合使用，使财务更加自动化、智能化、数字化，从而在助力企业成本降低、效率提升、业务赋能、智能运营等方面发挥更大的价值。

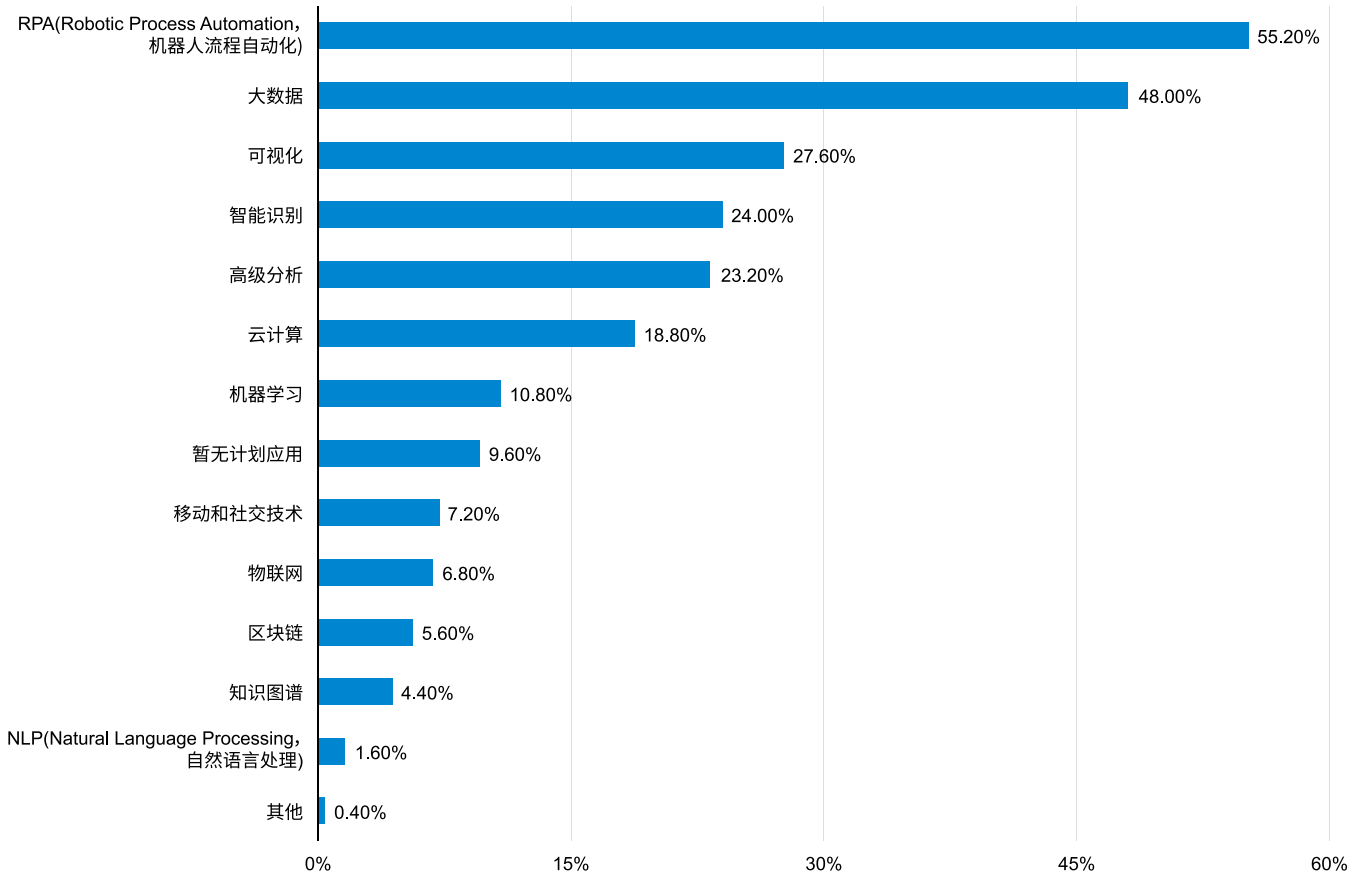
受调研企业正在或未来希望在共享服务中心应用的新兴技术主要有RPA (55.20%)、大数据(48.00%)、可视化(27.60%)、智能识别(24.00%)和高级分析 (23.20%)。

在调研中，我们也发现很多共享服务中心对于更多新兴技术的使用，如云计算、物联网、区块链等还保持“犹豫”的态度，这些共享服务中心的管理者认为以上技术是具有价值潜力的工具，但是基于各方面原因并未得以规划或布局。那不妨先根据企业自身情况，聚焦某个试点项目或应用场景上，以此来逐步实现深度研究和全面规划。毕竟，付诸于实践才是认识这项技术最有效的途径。

> *技术对于财务共享服务中心建设是至关重要的，但当前并不意味着所有的财务共享服务中心都适合引用所有新兴技术，一定要根据企业的实际应用场景选择合适的技术。*
>
> **中铁国际集团有限公司**
> **财务共享服务中心负责人 付雪锋**

> *新技术是不断发展的，而数字化转型是一个长期的过程，需要有一整套的解决方案，来协同多项技术的使用。*
>
> **新东方教育科技集团**
> **财务管理部 财务信息化总监 胡春林**

图42: 共享服务中心正在应用或未来一年将投入应用的新兴技术



RPA（Robotic Process Automation，机器人流程自动化）：RPA本质上是一种处理重复性工作、模拟手工操作的程序，用以辅助财务人员完成交易量大、重复性高、易于标准化的基础业务，尤其是对于多个异构以及不允许开放接口和源代码的系统，从而优化财务流程，提高业务处理效率和质量，减少财务合规风险，使资源分配在更多的增值业务上，促进财务转型。财务共享服务中心很多大量重复且规则明确的流程都符合RPA的适用标准。目前RPA已经成为财务共享服务中心应用较为成熟的工具之一。

智能识别：智能识别技术在财务领域的应用也已相对成熟，比如利用OCR（Optical Character Recognition，光学字符识别）+卷积神经网络技术，通过图像扫描、预处理、文字检测、文字识别等具体方式，可以实现对发票及其类发票附件（如火车票、机票行程单等）的全结构化信息识别和解读，在通过OCR技术获取结构化信息后，可集成税务系统自动对发票查重验真，极大提高了财务单据审核的工作效率。

NLP（Natural Language Processing，自然语言处理）：NLP旨在利用计算机分析自然语言语句和文本，抽取重要信息，进行检索、自动翻译和文本生成。财务领域存在大量的文本合同、文本报告、表格信息等需要识别，以往这些内容主要依靠人工完成，但现在NLP技术可以自动、高效地完成识别。目前使用成熟的应用场景有：第一，文档关键信息自动提取。利用NLP技术可以结构化采集租赁、劳动、采购等合同中的文本信息，实现合同要素的快速剥离。第二，合同内容差异对比。通过自动识别合同在经办过程中有无缺失项、改动项等异常情况，实现差异信息的高效比对。第三，文档风险智能审核。通过审核合同文档中的风险项，抓取出高风险合同，实现对合同舞弊行为的智能化防范。

知识图谱：知识图谱是用来描述真实世界中存在的实体，以及他们之间的关系，比起传统的关系型数据库，知识图谱更擅长建立复杂的关系网络，而且有更高的关联查询效率。在财务管理领域，利用知识图谱技术绘制关联图，发掘企业间的关联关系，排查问题企业，降低风险。例如企业供应商关联关系的智能化管理，供应商管理关系的透明、精准、实时性对于企业规避风险、履行有效的招采流程、筛选优质供应商而言十分重要。

大数据：麦肯锡全球研究所给大数据的定义是：一种规模大到在获取、存储、管理、分析方面大大超出了传统数据库软件工具能力范围的数据集合，具有海量的数据规模、快速的数据流转、多样的数据类型和价值密度低四大特征[10]。大数据的重点不在于大量数据的堆积，而在于如何处理和利用数据。数据大爆炸时代，大数据技术为企业进行数据采集、处理、存储、分析插上了翅膀，让无意识的数据转化为有价值的商业洞察，做到“于数据中寻求答案，于分析中预测未来”。

RPA 机器人在节约人员方面的效果明显，原来的资金结算组有 20 个人，现在已经释放了 6 个人，基本每个机器人可以释放 3-4 个人员。

中交第二公路工程局有限公司
财务共享中心副总经理 夏军平

充分应用 OCR 技术、RPA 技术、智能设备技术、生态圈集成、智享机器人提高效率和质量，降低风险。如在电子发票逐步推广的情况下，员工无需提单，只用发送链接和发票文件，就能实现自动报账、自动支付。

TCL 科技集团股份有限公司
财务共享服务中心总经理 王学嘉

中国石油共享中心一直在积极探索并不断应用新兴数字化技术，目前已经上线应用 6 大类 180 多个 RPA；OCR 技术实现 8 类票据自动识别、填充；移动应用 APP 功能拓展、处理量增加。另外，对于自然语言处理等其他新兴技术，也将进一步强化应用能力，拓展技术应用的深度和广度。

中国石油集团共享运营有限公司 董事长 胡炳军

温氏自 90 年代开始使用信息化系统，历史数据十分丰富，对这些数据进行挖掘可充分发挥数据资产的价值。我们利用大数据从多个维度建立了养户画像，分析每个养户为公司经营的贡献度，从而支持经营决策，建立奖惩机制。大数据也可以实现成本预测，目前对于下个月成本预测的准确率可达 98% 以上，管理层无需翻看财务报表，只需查看系统数据。

温氏集团 集团财务部（共享中心）副总经理 邵旺志

10 百度百科.大数据[EB/OL].https://0x9.me/Zt9NT,2015.

可视化：可视化是利用计算机图形学和图像处理技术，将数据转换成图形或图像在屏幕上显示出来，再进行交互处理的理论、方法和技术。可视化能够提供实时信息、全貌展示数据，并且让复杂信息变得更加简洁和易于理解。可视化在财务中的主要应用是数据统计和分析，能更清楚、直观和多维度地传达信息及展示趋势，帮助企业“看到”涉及重大决策和发展的事项[11]。

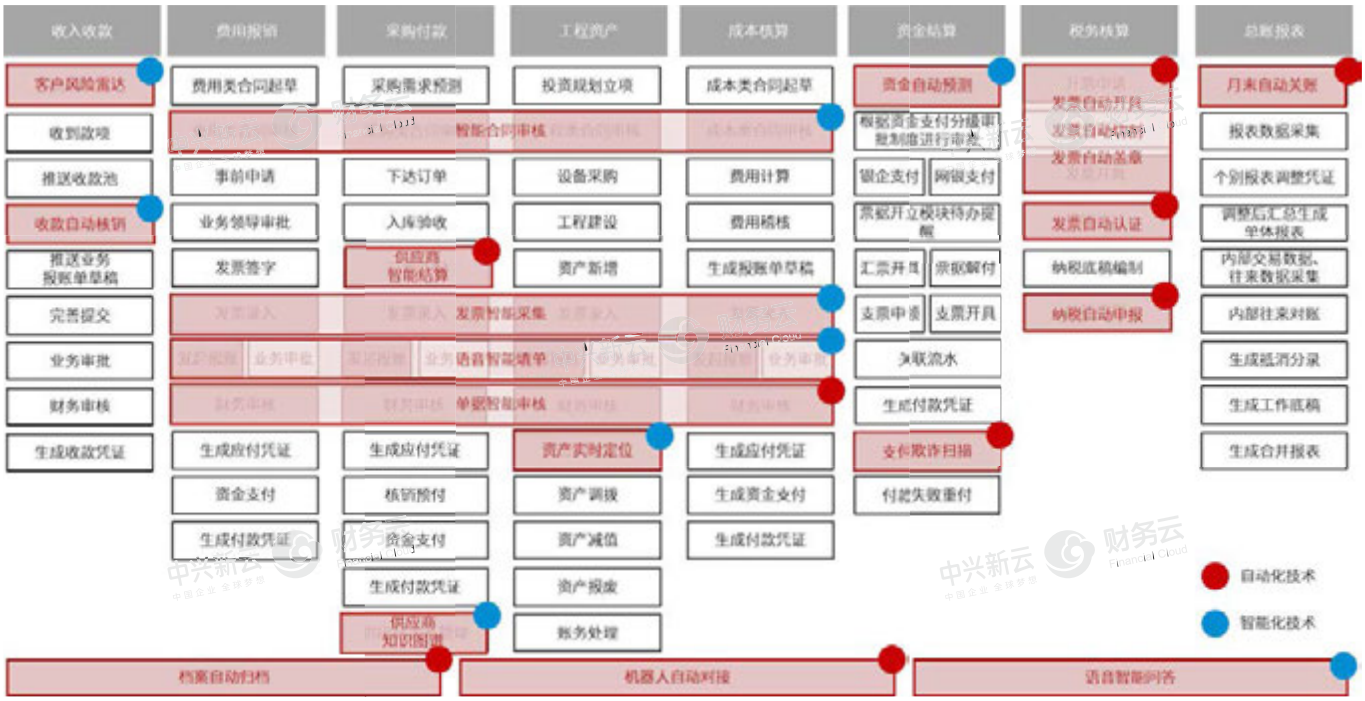
高级分析：分析技术一直以来都是财务的重要工具，企业越来越希望财务能够提供更多有价值的信息，由“事后”走向“事前”，发挥“导航仪”的功能。在此需求下，财务将更加重视分析能力的提升，包括应用一些复杂的算法模型来为企业提供高质量的洞察和更精准的预测。高级分析可分为归纳性分析、预测性分析、预防性分析和商业智能四类。基于企业级大数据，高级分析可帮助管理者洞察新的商业模式、新的产业方向、新的需求变化……预测未来行为与结果，促进实时行动。

一系列新的数字化工具正在重塑企业业务的各个方面。未来财务共享服务中心可通过更多新兴技术的场景应用，充分挖掘数据潜力、实现经营质效改善和管理提升、提高财务快速响应的能力。

根据我们对行业的观察，正如前文所言，自动化技术的应用是基于明确的规则辅助人工完成业务操作；智能化技术的应用是基于人工智能技术的应用，包含了计算机视觉、VR、机器学习、自然语言处理等。对于财务共享服务中心的业务来说，自动化、智能化技术可实现多域多场景的应用：

> *使用数据可视化工具将内部运营的两部分工作搬至线上，一方面是实时抓取共享运营平台、经营会计平台等系统数据，并按照想要的方式进行展现，可以实时了解业务量、待办业务量、时效等运营方面的关注重点；另一方面可以实现日常重点工作的线上管理，将每个部门的目标按照周度、月度、季度和年度进行倒序分解，周例会进行目标跟踪。*
>
> **华夏幸福基业股份有限公司**
> **财务共享服务中心总经理 李志刚**

图43: 自动化、智能化财务热图



11 陈虎,孙彦丛,赵旖旎等.财务机器人:RPA的财务应用[M].北京:中国财政经济出版社,2018.

(3) 强化人才培养、锻造专业队伍

人才是推动企业财务数字化转型的核心力量。企业数字化业务的发展重塑了企业对于人才的需求，企业既需要战略层面领导企业数字化转型的高层次人才，也需要执行层面能够负责各类数字技术、工具的实施、运营与维护的技术专家。此外，随着共享服务中心工作的更加自动化，共享服务中心的员工将从基础的工作中释放出来，更多地从事数据分析、业务预测与洞察等为代表的高附加值工作。

企业应从战略出发，建设符合企业未来发展规划的可持续性数字化人才队伍和培养体系，积极引进数字化人才，强化重点专业领域人才培养，优化员工队伍人才结构，全方位提升员工应对数字化变革的技能和能力。此外，共享服务中心本身还承担一个重要职责，即提供高质高效的服务，因此人才队伍建设不仅要关注员工技能的全方位提升，还需强化培养员工的服务意识和转型思维，以理念引导员工行为，充分发挥人力资源作为“使能者”的角色，为财务数字化转型的顺利实施保驾护航。

面对技术的变革和企业数字化转型的需要，财务人员也要不断地学习新技能，提升自我综合能力,顺应时代发展，方能在职业生涯中有更大的突破和进步。面对充满变化的环境，不管财务人员如何选择职业发展路径，都要具有“七大职商”，即专业能力和道德水平（TEQ）、创造力（CQ）、数字商（DQ）、情商（EQ）、经验（XQ）、智商（IQ）和远见（VQ）[12]。

> *人员持续思考的关键是思维引导，既要引导业务人员形成财务思维，也要引导财务人员形成精益、创新、转型、服务的思维。*
>
> **蒙牛集团 财务部共享服务中心高级总监 李秀丽**

> *未来的企业不需要只懂会计分录、账务处理的单一型人才，而是要懂财务、审计、内控、数字化等多方面业务的复合型人才。*
>
> **海尔集团 财务共享服务中心副总经理 孙蕾**

图44: 未来财会人员需具备的“七大职商”

12 ACCA.面向未来：2020年代的财会职业[R].2020.

(4) 重塑组织架构、全面推进变革

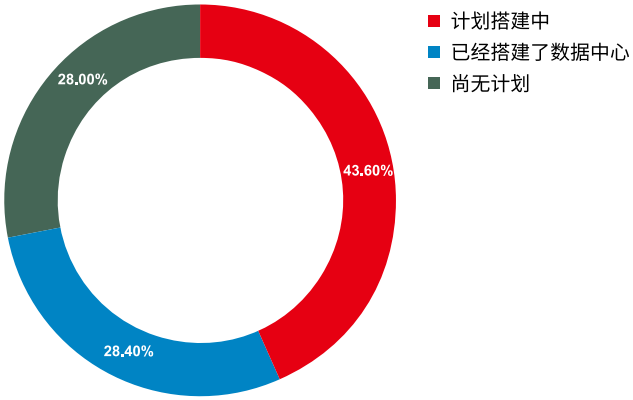
数字化转型意味着企业经营模式的创新，而新的商业模式一定和新的组织架构相适应。数字经济时代需要快速响应客户需求，此时就需要对组织进行转型，建立以客户为中心的反应型的数据驱动性组织。然而企业运营到一定规模之后，不管是哪一类型的企业，短时间内大幅度的组织架构调整都是困难的，那么为了支撑企业的数字化转型，可在现有组织体系之下打造第二套组织系统即业务敏捷性组织，比如在公司常设一个从事数字化创新的机构，如数据中心或数据运营小组，一方面可以快速响应变化和决策，有效识别和交付客户价值；另一方面可作为项目团队推动企业数字化转型的进程。

28.40%的受调研企业已经建立了专门从事数字化创新的组织，如数据中心，来迎接企业的数字化转型，43.60%的受调研企业计划搭建数据中心。

我们成立了数字化小组，小组成员主要来自于业务管理部门。公司的财务人员与业务人员相互融合，从而真正实现业财融合，搭建此架构为数字化转型奠定了很好的基础。

春秋航空股份有限公司 共享中心负责人 江晓华

图45: 是否已经设立了从事数字化创新的组织



(5) 规范数据治理、提升数据质量

2020年4月，中共中央国务院发布《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》(以下简称《意见》)，数据作为新型生产要素被写入文件中，与土地、劳动力、资本、技术等传统要素并列为要素之一[13]，充分体现了数字经济时代的新特征以及数据要素的重要性。现在企业普遍遇到数据积累不足、数据质量不佳、数据资产不清晰等问题，导致智能化应用无法落实到实际的业务场景中，严重阻碍了数字化的建设进程。企业应逐步完善数据治理体系、厘清数据架构、沉淀数据资产、形成数据闭环、保证数据一致性，为数字化转型打下坚实基础。

同样，对于共享服务中心来说，需要充分发挥数据汇集和交互的优势和能力，拉通业务系统和财务系统之间的连接，规范数据标准，实现全企业各部门同时、在线的数据采集和调用，从而改善数据质量、挖掘数据宝藏，实现数据转化为信息、沉淀成知识、凝结成智慧的作用。

在财务数字化转型过程中，首先要建立整体的数据管理体系，思考如何对接、整合、清洗业务数据，进而深度挖掘数据背后的业务逻辑，将其转化为管理人员能看懂的报告或产品。

中国南山开发（集团）股份有限公司
财务共享中心负责人 陈聪

数字化转型的目的是提高管理透明度、解决数据及时性，最终为经营管理提供财务分析、经营决策的数据支持。数字化转型最大的困难是系统集成，核心是解决数据真实性、准确性和及时性。

中交第二公路工程局有限公司
财务共享中心副总经理 夏军平

13 新华社.中共中央 国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/2020-04/09/content_5500622.htm,2020.

六、结语

从2005年中兴通讯建立中国企业第一家财务共享服务中心开始，共享服务的理念在国内已历经将近20年的发展。财务共享服务作为一种创新的财务管理模式，通过将财务基础工作予以标准化、流程化、专业化、信息化，为传统财务部门带来了变革，实现了助力企业降本增效、风险管控、财务转型的目的。

然而，改变无处不在。当全球范围内经济转型升级态势加剧，当新兴技术趋势打开了竞争新局面，数字经济在国内的发展速度令人瞩目，社会生活的方方面面都在被影响着。数字化机遇显现，如何抓住机遇为自身获取更敏捷的运营能力、更在线化的服务方式、更智能的决策支持、更创新的价值主张，是每一个希望在这场革命中“弯道超车”的企业所必须面对的问题。

同样不得不说，数字化也给企业财务部门创造了一个全新的“黄金时代”。数字技术的不断迭代和管理模式的不断更新正在彻底改变着财务组织提供财务能力的方式。一方面，CFO及每一个财务人员的角色都将被重塑，另一方面，RPA、人工智能等技术的应用将驱使财务工作更加自动化、智能化。未来，财务部门的主要职责将不仅是分析和报告过去的数据，更要把握现在的数据和预测未来的数据，指导企业发展，引领数字化转型。同样，对于共享服务中心来说，作为企业天然的数据中心，需要从过去的“一成不变、墨守成规”转变成为未来的“人机协同、共创价值”和“数据驱动、助力经营”。

所以，我们要向未来的机遇致敬。无论您和您的企业目前是如何规划和前行的，深入其中您都会真正感受到，这将会是难以想象的巨大机遇。如何以共享服务为基础，发力财务数字化转型；又如何以财务数字化转型，助推企业数字化革命，将是中国共享服务行业和整个财务领域共同追求的方向！

机构介绍

关于ACCA

ACCA，全称为特许公认会计师公会。作为一家蓬勃发展的国际专业会计师组织，我们秉承极其严格的专业要求与道德标准，在全球176个国家拥有227,000名会员与544,000名未来会员。

ACCA目前在中国拥有27,000名会员及154,000名未来会员，并在北京、上海、广州、深圳、成都、沈阳、青岛、武汉、长沙、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有11个办公室。

我们坚信：财会行业是社会发展的基石，也是公共领域和私营部门发展的强大支柱。为此，我们一直致力于推动全球财会行业强有力的发展，使其造福于社会和个人。

自1904年创立至今，ACCA始终秉持为公共利益服务的使命。作为一家非营利性组织，我们的目标是推动全球财会行业的可持续发展。我们不断投资到行业建设之中，提升会员价值，促进行业面向未来。

通过提供全球领先的ACCA专业资格，我们为不同地区、各行各业的有志之士创造机遇，使他们在财会、金融和管理领域成就卓越的职业生涯。通过广受认可的专业研究，我们剖析当前议题，洞察未来趋势，引领行业发展。

了解更多资讯，敬请访问ACCA网站：

英文：www.accaglobal.com

中文：cn.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）是中国财务数字化领域领先的管理咨询、信息技术及知识服务机构。作为中国财务数字化领域的创新先锋，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，引领财务数字化在中国的发展。

中兴新云始终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；同时中兴新云向中国企业提供专业的财务数字化转型、共享服务咨询、信息技术解决方案及培训服务，至今已为国家工信部、中国石油、一汽集团、华润集团、中信银行、招商银行、东方航空、中广核、万科集团、中铁建等一百多家大型集团企业及政府相关机构提供服务。

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，凭借全球化的视野，前瞻性的IT规划能力，创新的产品架构，强大的开发与实施能力，致力于实现财务的工业化革命，建立企业数字神经系统。

中国企业，全球梦想——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，始终致力于帮助中国企业拥有世界级能力，中国企业强，则国强！

了解详情，请访问中兴新云·财务云网站：www.ztessc.com.cn

关于厦门国家会计学院

厦门国家会计学院是我国高层次财经财会人才的重要培养基地，是我国政府倡导成立的“一带一路”财经发展研究中心所在地。学院经国务院批准于2002年成立，直属于国家财政部。学院坚持“国际知名会计学院”的办学目标，秉承“诚信为本，操守为重，坚持准则，不做假账”的校训，主动贴近国家战略需求和改革发展大局，积极服务财政经济中心工作。

学院立足中国实践，顺应国际潮流，实施平台战略，整合教育资源，打造了一支理论密切联系实际的专兼职师资队伍和一支精干高效的管理团队。围绕会计审计、财政税收和经济管理等领域的人才培养，坚持依托政府和面向市场相结合的原则，构建了高端培训、学位教育和智库建设“三位一体”的发展格局和办学模式，为我国培养了一大批具备会计、财务、财税、金融专长以及优秀职业精神的复合型、管理型、应用型高级财经管理人才。

了解更多信息，请访问厦门国家会计学院网站：https://www.xnai.edu.cn

延伸阅读

1

《财务共享服务》第二版

ISBN: 978-7-5095-8271-8

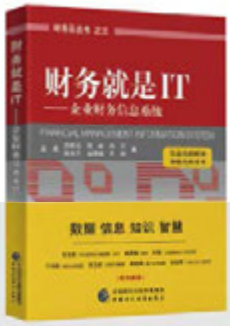
财务转型的必经之路，跨国公司的最佳实践

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

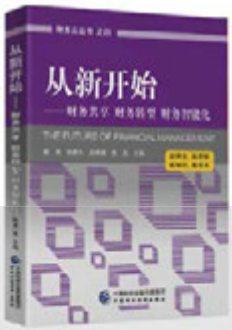


3

《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

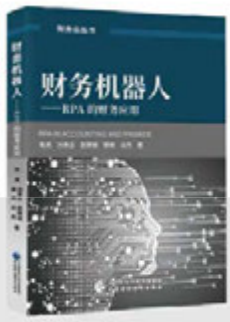


4

《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



5

《财务机器人——RPA的财务应用》

ISBN: 978-7-5095-8709-6

点——线——面

6

《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

7

《智能财务教程》

ISBN:978-7-305-09265-7

南京大学·中兴新云联手打造精品教材

8

《数字财务》

ISBN:978-7-302-56293-1

数字决胜未来，财务引领发展

9

《财税RPA：财税智能化转型实战》

ISBN：978-7-111-66811-4

指导财务和税务领域企业和组织利用RPA机器人实现智能化转型

财务云书城

更多报告和课程

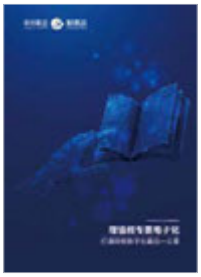
《2017 中国共享服务领域调研报告》

《2018 中国共享服务领域调研报告》

《2019 中国共享服务领域调研报告》

《中亚国家会计基础设施比较研究》

《财务的自动化智能化 数字化》



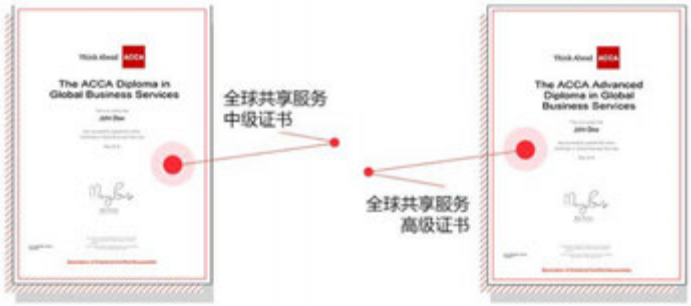
《增值税专用发票电子化》

《国资报告：央企财务变革进行时》专刊

《中兴新云 · 财务云专业文集》（2017 年 -2019 年）

【财务云微课】财务共享服务系列微课

ACCA共享服务证书



针对财务共享服务中心的证书：

在ACCA看来，共享服务是财务转型的不可或缺的发展基础，同时也是一个优秀的业务财务、战略财务具备良好的商业洞察及追根溯源能力的基础。因此，2016年年初推出了ACCA全球共享服务证书（ACCA GBS Qualifications）以帮助财务转型，为共享服务中不同阶段及不同职能的财会人才提供更适合的课程。

- **行业需求广泛调研：**为了创建一个行业特许资格，为了满足市场的需求，我们横跨15个国家，采访了150多名全球领先的企业雇主、共享服务中心和财务外包服务提供商，充分了解行业的主要趋势和面临的挑战。在中国范围内，我们调研获得398份有效反馈，充分结合全球最佳实践和本地实际。
- **行业最佳实践经验：**ACCA全球共享服务总监David Hand，专注财务共享服务中心管理和研究20年，是通用电气六西格玛（Six Sigma）黑带大师，曾亲自在马来西亚为阿斯利康创建其共享服务中心。以自身丰富的行业经验领导证书项目设计。
- **ACCA专业资质完美融合：**从ACCA的课程体系里精选与共享服务中心的岗位要求最紧密结合的相关内容。也为有志于进一步取得ACCA专业资质的学习者提供通道。

课程设置：

全球共享服务证书

- 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

全球共享服务中级证书

- 全球共享服务证书
- 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
- 基础职业模块

全球共享服务高级证书

- 全球共享服务证书
- 成功建立全球共享服务中心
- 成功管理全球共享服务中心
- 业绩管理
- 财务报告
- 财务管理
- 职业道德与专业技能模块

了解中文证书，请访问 :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

ACCA数据分析证书（CertDA）

为您揭开数据分析的神秘面纱，并赋予您数据驱动决策的知识。

了解更多信息信息，请扫描以上二维码。

1 数据分析简要框架

A）商业理解
B）数据理解
C）数据准备
D）数据建模
E）数据评估
F）数据部署

2 大数据和数据分析

A）什么是大数据？
B）大数据的"3V"
C）大数据的价值和教训

3 数据来源

A）内部
B）外部

4 分析类型

A）描述性分析
B）预测性分析
C）规定性分析

5 数据分析方法论

A）机器人技术
B）人工智能
C）机器学习

6 数据分析主流工具和应用

A）描述性分析工具和应用
B）预测性分析工具和应用
C）规定性分析工具和应用

7 数据可视化与表达

A）什么是数据可视化？
B）数据可视化的目的
C）数据可视化的益处
D）数据可视化的历史
E）数据可视化类型——对比
F）数据可视化类型——组合
F）数据可视化类型——关系
H）什么是优秀的数据可视化？

8 数据分析中的质疑精神

9 使用数据时的道德考量

10 单元末数据分析活动

财务数字创新证书（CertDIF）

数字时代带来新兴的技术和挑战，大数据，人工智能，机器人，财会人如何利用新技术更好的拓展自己的专业领域？

ACCA全新数字化创新证书，提供专业学习及认证。向雇主证明你的数字化创新能力。

了解更多信息信息，请扫描以上二维码。

A部分：当前技术

1 - 介绍
2- 大数据
3 - 数据分析
4 - 数据科学
5 - 分析工具

B部分：新兴技术

6 - 机器学习
7- 机器人流程自动化
8 - 人工智能和智能增强
9 - 数据准备、转型和基础设施
10 - 数据可视化

C部分：未来颠覆性技术

11 - 区块链技术
12- 比特币和加密货币
13 - 深度学习
14 - 嵌入式和自助分析

D部分：数字转型

15 - 数字转型：财务的角色
16 - 指定数字转型战略
17 - 管理数字变革
18 - 内部流程数字化
19 - 产品和服务数字化
20 - 数字财务：如何应用于实际

与Accountingcpd合作开发

accountingcpd.net

服务与产品

中兴新云提供管理咨询、方案设计到信息系统的全方位解决方案。

解决方案与咨询服务	信息技术与系统产品（FOL 财务云信息系统）		知识与教育
财务共享服务解决方案	票联系统		企业内训
海外财务共享服务解决方案	财务云小程序	智能票据箱	公开课
业务财务转型解决方案	线上采购商城系统/供应商智能结算系统		线上微课
财务共享服务运营管理优化解决方案	收款认领系统	营收稽核系统	高校课程
财务机器人解决方案	合同结算系统/合同管理系统		智能财务云VR实验室
财务信息化和数字化解决方案	预算控制系统		智能财务云实操实验室
	报账系统		全球共享服务认证（GBS）
	共享运营系统		
	电子影像系统	电子档案系统	
	发票池		
	进项发票认证系统	销项发票管理系统	
	银企互联系统/资金管理系统		
	数据工厂/财务云图®	数据中台+接口平台	

报告中包含的信息仅用于一般用途。虽然ACCA、中兴新云服务有限公司和厦门国家会计学院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、中兴新云服务有限公司和厦门国家会计学院书面许可，任何组织或个人不得以任何形式转载该报告的任何部分。

© 2020 ACCA，中兴新云，厦门国家会计学院