

ACCA全球共享服务证书指定教材

Required Textbook for the ACCA Certificate in Global Business Services



GBS 全球共享服务

Global Business Services

陈虎 孙彦丛 赵旖旎 郭奕 禹萌

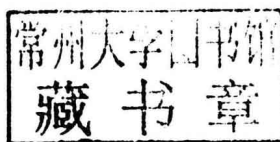
编译



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

全球共享服务

陈虎 孙彦丛 赵旻旎 郭奕 禹萌 编译



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球共享服务/陈虎等编译. —北京:中国财政经济出版社, 2017. 12
ISBN 978-7-5095-7856-8

I. ①全… II. ①陈… III. ①财政管理-教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 284150 号

责任编辑:樊清玉

责任校对:刘靖

封面设计:陈宇琰

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100142

营销中心电话:88190406

天猫网店:中国财政经济出版社旗舰店

网址: <https://zgczjjcbs.tmall.com>

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

710×1000 毫米 16 开 12.25 印张 250 000 字

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:58.00 元

ISBN 978-7-5095-7856-8

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

打击盗版举报热线:010-88190414 QQ:447268889



为顺应战略规划与企业使命，企业一直面临重新评估交付模式的压力。用更少资源做更多事、开源节流、改善管理、促进增长、深入洞察，实现这些使命需要对公司的架构进行持续性评估。因此，保持与时俱进至关重要。

目前，很多领先企业机构已经在诸如财务、IT、人力资源等各职能部门的交付中采用共享服务或外包服务模式。最初偏重于交易型活动并采用独立封闭式交付，现在则正逐步探寻提高效率和效能的新方式，以期最终达到为业务增值的目的。

如今商业服务交付领域所面临的最大趋势即“全球共享服务”（global business services，缩写为 GBS）。全球共享服务不一定会带来翻天覆地的变化，但却是共享服务和外包模式的发展进阶版，亦是打破以往各职能界限的一次尝试。这意味着一个全球共享服务中心负责多个业务流程和职能部门的交付，即财务、人力资源和 IT 部门都在同一机构下统一管理。

企业为何迫切地想要创新其服务交付模式？

首先，这是全球化不断加深和经济环境日趋复杂的结果。在共享服务和外包产业的早期，企业通过将离岸工作转移到低成本国家，采用交付模式来降低成本。虽然离岸的成本收益今天依然存在，但因为工资和其他成本的增长率通常在低成本地方会更高，所以在岸与离岸的差距正在缩小。这意味着企业需要寻找替代的途径来实现成本与效率的平衡。

其次，随着共享服务和外包产业逐渐成熟，企业管理层开始意识到其职能部门所能创造的价值远高于节省成本。那么，这些优势与价值具体是什么？

一、深刻的商业洞察力

全球共享服务中心通常连接庞大的数据库，其所能接触到的数据远远多于企业内部的其他任何部门。通过有效利用全球共享服务中心内部多样化的技能、数据和技术，企业能够拥有更深刻的商业洞察力，从而

制定更精准可行的商业规划。在全球共享服务模式中，商业伙伴能把更多的时间放在洞悉公司业务上，而不是囿于日常事务的处理。

二、加快市场进入

全球共享服务可以帮助企业更快地进入新市场，促使企业迅速把新的地理位置与已有基础设施连接起来，整合到无缝对接的商业平台上。同样的方法也可以应用到新的并购项目中，设置合理的全球共享服务中心可以更快整合新并购的企业，使其接入已有的标准化高效进程。

三、提高效率

全球共享服务中心可以呈现真正端到端的跨部门业务流程。所有部门遵循同一管治结构，在流程整合过程中实现高效率与价值创造。全球共享服务模式为企业的价值创造提供了一条新途径。更重要的是，效率的提升节省了时间和资源，全球共享服务中心可以专注于价值链的升级，为企业创造更多的有形利益。

四、采用新技术

全球共享服务中心庞大的规模和适用范围使得更多的新技术得以应用。尤其是在机器人流程自动化、社交工具使用方面，全球共享服务中心已经走在高新技术的前沿。

五、发展新的人才库

相比于在单一职能部门工作，全球共享服务中心庞大的规模和适用范围需要具备不同附加技能的人才。工作重心由单纯的交易处理转向多样的商业合作，由单一职能管理转向广泛跨部门领导，与之并行的还有常规的多国运营支撑。所有这些都使得全球共享服务中心为企业提供了一个无与伦比的多元化全球性人才库。

当然，任何获益都与挑战并存。部门自身规模和价值重要性的削弱，对于高层管理者来说是一个巨大的挑战。全球共享服务的终极价值也许只有在所有流程都明确后才能实现。

人力资源也面临重重挑战。全球共享服务中心对崭新多元的技能需求越来越迫切，这些也许是很多员工现在都未掌握的技能。核心技能依然重要，但额外的跨职能技能在当前同样重要：对技术的深度认知、更优秀的沟通能力和商业协作能力、更强的分析能力。这不仅增加了员工的个人压力，也增加了全球共享服务中心的压力。今天市场上真的有足够多掌握这类技能的人才吗？如果没有，企业如何在成本最优和效率最

高的方式下培养员工的这类技能？何种人才管理流程适用于不同的劳动力管理？

纵然全球共享服务将带来一系列的挑战，但不论对企业还是个人来说这都将是一个重大机遇。

在本教材及相关全球共享服务课程中，您将会在个人及专业层面学习到更多的重要技能，这将有助于您在全球共享服务行业中获得成功。

ACCA 全球共享服务负责人

David Hand

2017 年 11 月

前言

qian yan



从财务的产生和发展过程来看，财务共经历了三次重大革命。第一次重大革命，是卢卡·帕乔利提出的复式记账法，产生了真正意义的现代会计；计算机技术带来了财务的第二次革命，实现了会计电算化；而共享服务正是财务的第三次革命。因为互联网和通讯技术的快速发展，财务可以远程处理，财务流程和组织模式发生了重大的变化，产生了共享服务。

作为一种创新的管理模式，共享服务是通过将企业各业务单位“分散式”进行的某些重复性业务整合，实现组织内公共流程的标准化、精简化，促进企业集中有限的资源和精力专注于核心业务。

随着全球经济一体化的推进，越来越多中国企业开始关注并采用共享服务模式，提升企业管理水平。“一带一路”政策也正促使中国加快融入世界发展中，中国企业迈向国际化的步伐越来越快，企业财务管理的路径已经非常清晰——即部署全球财务共享服务中心服务企业全球扩张、控制风险并降低成本。新技术的出现，业务复杂程度的提高，对企业通过共享服务中心，整合流程、人员、技术、跨地域积累并利用不同领域最佳能力、知识来获取最佳绩效，实现价值创造提出更高的要求。

在未来，共享服务的发展将会有三个方面的趋势，第一是共享服务中心的全球化。随着国家经济实力的提升，中国涌现出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。只有世界级的企业，才能产生世界级的管理理念和管理系统。

第二个趋势是智能化。以财务共享中心为例，过去我们经常说，会计的职业判断是会计最重要的素质，未来这个职业判断会一点一点地被计算机所替代，被智能化所替代。

第三个趋势，共享服务中心会向更创新、更拓展的 GBS (Global Business Service) 模式发展。非核心业务领域都可以被共享，共享服务中心不再仅仅局限在财务领域，会将财务、人事、IT、法务、供应链、研发、商务等职能整合在一起。它结合了多种服务交付模式的优势，包括共享

服务、外包、离岸服务和 IT 解决方案，旨在提高支持性服务的效力和效率。

GBS 这一模式，正在全球跨部门、跨职能的业务活动中得到应用。GBS 的发展，使得共享服务中心提供服务业务的广度、深度、灵活度得到了拓展，并使客户获取交付的方式在地域、时间、设备等方面更为云化，也让共享中心的目标从传统的成本降低、效率提升，延伸至提供产品和服务从而获取价值。

企业集团化、全球化、多元化的发展中，把价值链的辅助活动集中起来，建立 GBS 的趋势是不可阻挡的。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商机和推动力。因此，全球共享服务证书的推出是具有前瞻性的。

本教材融汇了 ACCA 与中兴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。

中兴通讯副总裁

陈虎

2017 年 11 月

目 录

mu lu



全球共享服务证书介绍	(1)
第 1 章 全球共享服务简介	(5)
1.1 全球共享服务、共享服务及外包行业的历史	(5)
1.2 建立全球共享服务体系的主要原因	(6)
1.3 共享服务及外包、全球共享服务的不同模型	(8)
1.4 典型的共享及外包流程	(18)
1.5 行业现状	(19)
1.6 核心技能及成功要素	(21)
本章小结	(22)
第 2 章 流程设计、测量和控制	(23)
2.1 定义企业价值链	(23)
2.2 流程移交管理	(24)
2.3 流程移交案例	(25)
2.4 流程测量	(29)
2.5 流程设计	(31)
2.6 流程设计——SIPOC	(33)
2.7 流程设计——流程图	(35)
2.8 流程设计——部署流程图	(37)
2.9 流程设计——价值流映射图	(38)
2.10 流程控制	(38)
2.11 知识转移	(39)
2.12 企业治理	(39)
本章小结	(41)
快速测试	(41)

第3章 业绩原理	(43)
3.1 关系管理	(43)
3.2 关系管理：高效的团队	(45)
3.3 关系管理：关系的发展	(46)
3.4 关系管理：团队角色	(46)
3.5 关系管理：客户关系	(47)
3.6 关系管理：客户需求	(47)
3.7 关系管理：沟通	(48)
3.8 关系管理：六个关键问题	(50)
3.9 关系管理：沟通过程	(52)
3.10 关系管理：沟通障碍	(52)
3.11 关系管理：什么是企业文化？	(53)
3.12 关系管理：Schein 的文化理论	(54)
3.13 关系管理：四类基本文化	(54)
3.14 关系管理：文化类型及 GBS 机构	(55)
3.15 关系管理：国际文化因素	(56)
3.16 关系管理：文化差异	(57)
3.17 关系管理：行为表现	(58)
3.18 关系管理：职业化的基本原则	(60)
3.19 认识科技	(61)
3.20 认识科技：企业资源计划模型	(62)
3.21 认识科技：工作流程管理系统	(64)
3.22 认识科技：社交协作工具	(67)
3.23 认识科技：自动化	(68)
3.24 认识合规和监管	(71)
3.25 认识合规和监管：国际财务报告准则 (IFRS)	(73)
3.26 认识合规和监管：公认会计准则 (GAAP)	(74)
3.27 认识合规和监管：萨班斯 - 奥克斯利法案 (The Sarbanes - Oxley Act)	(75)
3.28 认识合规和监管：审计	(76)
本章小结	(78)
快速测试	(78)

第4章 业绩优化	(80)
4.1 业务管理能力素质	(80)
4.2 变革管理的主要概念及其重要性	(81)
4.3 简易的变革工具	(95)
4.4 流程改进的主要概念及其重要性	(97)
4.5 项目管理	(107)
4.6 个人发展：职业规划	(113)
4.7 个人发展：学习及发展	(115)
4.8 个人发展：培训	(121)
本章小结	(124)
快速测试	(124)
第5章 全球共享服务财务流程简介	(126)
5.1 订单至收款	(126)
5.2 采购至付款	(130)
5.3 账务至报表	(138)
5.4 结账与法定报告	(145)
5.5 其他流程：财务规划与分析	(145)
5.6 其他流程：税务会计	(147)
5.7 其他流程：资金管理	(149)
5.8 其他流程：供应链会计	(152)
5.9 其他流程：薪资管理	(154)
5.10 其他流程：控制	(155)
本章小结	(158)
快速测试	(158)
章节快速测试答案	(160)
附录一 GBS 中英文对照词汇表	(161)
附录二 2017 中国共享服务领域调研报告	(162)
后 记	(181)

全球共享服务证书介绍

证书背景

共享服务是财务转型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。ACCA 对共享服务及外包行业进行了全面充分的调研，联合了 15 个国家超过 150 名共享服务及外包行业雇主，开发出了一套以雇主为导向的资格认证体系以应对行业变革，并在 2016 年年初推出了 ACCA 全球共享服务证书，以帮助财务转型和共享服务中不同阶段及不同职能的财会人才提供最适合的课程。2017 年中兴财务云提供独家中文学术支持，与 ACCA 联合推出中文版全球共享服务证书，实现学习与考试的中文化。

全球视角、雇主导向的 GBS 证书的知识框架和内容体系与共享服务中心的岗位要求完美匹配，培养财务共享服务中心的专项技能，可有效提升个人及共享服务中心绩效。中国有几十家企业诸如中兴通讯、海尔、TCL 等企业的学员正在学习全球共享服务证书，在全球范围有 4000 多位从业人员获得资格。

GBS 课程体系不仅涉及了文化意识、语言、变革管理、沟通以及融洽关系的建立等方面，还涵盖了最新的会计知识，通过大数据以及社交媒体等多渠道帮助财会专业人士拥有未来视野，为学员提供晋升及职业发展通道时同时确保专业知识及技能的传承能力。

课程体系

见表 1。

表 1

第 1 章	全球共享服务简介	■ 共享服务，外包和全球共享服务中心的历史 ■ 为什么商业公司要使用共享服务中心 ■ 典型的共享服务中心案例 ■ 共享服务中心内的典型流程和关键的因素 ■ 全球共享服务中心内的关键技术和成功要素
-------	----------	---

续表

第 2 章	流程设计, 测量和控制	■ 理解整个流程价值链 ■ 流程筹划, 系统和知识转换 ■ 治理和流程管控 ■ 流程测量, KPIs 和制定基准 ■ 现有的行业趋势
第 3 章	业绩原理	■ 关系管理 ■ 理解客户的文化, 影响力, 沟通和行为 ■ 技术在全球共享服务中心里的效应 ■ 理解合规和制度
第 4 章	业绩优化	■ 改变管理模式, 项目管理和流程优化 ■ 个人发展, 职业规划, 学习和发展
第 5 章	全球共享服务 财务流程简介	■ 订单至收款, 采购至付款, 财务至报表 ■ 其他流程 (财务报告与解析, 管控, 工资单, 税务, 财政和供应链会计)

适合人群

- 有意向从事财会工作, 往大型企业财务部或共享服务中心发展的毕业生;
- 正在或准备从事财会工作, 希望在短时间内系统学习和取证的专业人士;
- 有意向进一步提升当前职业发展的共享服务从业者。

认证流程

1. 登录全球共享服务官网 www.gbsacca.com 见图 1。



图 1

2. 进入报名与注册界面，填写基本信息，注册成为网站会员。见图 2。

报名与注册

全球共享服务证书

Certificate in Global Business Services

学习与考试费用 ¥1999

注册并学习

全球共享服务

GBS 全球共享服务

Global Business Services

登录 注册

账号

密码

确认密码

姓名

邮箱

中国大陆+86 手机

性别

☒ 我已经阅读并同意《注册协议》

注册

图 2

3. 付款并购买。

4. 注册邮箱接收由 ACCA 发来的学习注册邮件及电子凭证。根据邮件所述的操作指引，使用电子凭证中的用户名和密码登录 ACCA 网站 <http://equals.accaglobal.com> 进行课程学习与考试。见图 3。

学习与考试

学习及考试都以中文在线的方式进行。ACCA 学习考试平台在完成注册后的 6 个月内有效，24 小时开放，总计 20~30 小时学习时长。

学员完成学习后可随时进行考试，考试无次数限制。考试分为两个部分：第一

电子凭证检索

Think Ahead ACCA

欢迎来到电子凭证检索。

此页面仅供您兑换您的电子凭证或访问您的电子凭证账户。

一旦您兑换了您的电子凭证并登记了信息，系统将自动生成一个安全ID，并将课程登录信息通过邮箱发送给您。如果您已经兑换了您的电子凭证并且收到了登录信息，[请点击登录](#)并打开您的“我的课程”页面

请输入您的电子凭证识别码

电子凭证识别码：

及密码

登录

图 3

部分为两个案例分析题，基于每个案例会有 3 至 7 个问题。第二部分为 15 个多项选择题。测评通过后方可获得由 ACCA 颁发的全球共享服务中文证书。见图 4。



图 4

第 1 章

全球共享服务简介

1.1 全球共享服务、共享服务及外包行业的历史

1960 - 1981 年

共享服务及外包初露头角：早在 20 世纪 60 年代，美国 IBM 及 EDS 公司便提供信息技术外包服务；1981 年，福特公司在底特律创建了第一家财务共享服务中心。

20 世纪 80 年代末

20 世纪 80 年代中期至末期，共享服务及外包行业逐步发展并初具规模。众多企业跨国业务的快速增加以及科技的迅猛进步，促进了业务流程的融合，加速了共享服务及外包行业的发展。

这一时期，爱尔兰工业开发署（IDA）聚焦发展服务行业，大力为其吸引外资，共享服务行业因此在爱尔兰初具规模。

截止 1985 年，爱尔兰已经成功引进了包括 IBM 和 Microsoft 等众多企业的投资。

20 世纪 90 年代初

20 世纪 90 年代初，企业集团内部专属的共享服务在东欧起步——尤其在波兰、匈牙利和捷克共和国——凭借其成本低廉的优势而一举取代了爱尔兰。

与此同时，更多的公司将目光投向亚洲，比如英国航空公司、美国通用电气公司以及美国运通，纷纷在印度设立其专属共享服务中心。

20 世纪 90 年代末至 21 世纪早期

20 世纪 90 年代末至 21 世纪早期，印度出现了第一批业务流程外包公司——其中，有些从既有的专属共享服务中心衍生而来，其余则是新建立的。

自此，行业以每年超过 10% 的比率迅猛发展壮大，至今已遍布六大洲。据估算，行业内单财务会计流程相关的从业人员数量就已超过 75 万名。

行业仍在持续发展中。此前，企业主要聚焦在应付账款和应收账款等交易性流程；在此期间，企业则逐步将焦点转向全球共享服务，以提供更加复杂、更具价值的服务。

如今

近年来，越来越多的企业通过构建全球共享服务机构来开展其税务、报表、预算、分析及审计等工作。

随着共享服务行业的持续发展，全球共享服务机构的领导者们承担了跨职能的领导职责，开启了统管诸如财务、人力资源、采购及信息技术等多职能、多流程的共享服务之路。众多企业，因此受益颇丰。

备注：目前，在中国，全球共享服务（简称为 GBS），有时也被翻译为全球商业服务。但“共享服务”能更准确地表达该种商业业态的状况。

全球共享服务及外包主要造址地介绍：

- 美国：尽管成本高昂，美国还是凭借其有利的市场环境、完善的基础设施和技能娴熟的劳动力资源占据了在岸/境内服务中心的主导地位。

- 中东欧：综合环境良好，具备多语言能力和高素质的劳动力资源。虽然成本持续上升，但相对西欧而言，中东欧仍然保持着其在成本上的吸引力。

- 拉丁美洲：即便面临着成本上升和高通货膨胀的经济压力，拉丁美洲依然以其毗邻美国的地理优势和不断增多的且具备熟练技能的劳动力资源，成为继印度和中国之后的热门地区。

- 印度：凭借其低廉的成本、庞大的劳动力资源和强健的信息技术基础设施等优势成为离岸/海外共享服务中心的惯常的首选地。

- 中国：随着在教育、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的新兴共享服务中心的聚集地。

1.2 建立全球共享服务体系的主要原因

企业选择建立全球共享服务或外包的原因纷繁多样：

- 降低成本：成本是众多公司考虑构建全球共享服务的关键驱动因素。共享服务中心，大多设立在劳动力工资水平较低的地区以降低人工成本，同时通过取得政府津贴并利用规模经济以降低公司的运营成本。

- 聚焦业务：企业也通过外包或建立共享服务以节约时间和资源，从而可以有更多的精力去专注其核心业务。

- 广纳英才：企业可以充分利用全球人才资源库，广纳英才。