



**人力资源共享服务**  
德勤2016中国地区  
人力资源共享服务调研

# 目录

序言	1
调研参与情况概述	2
八大关键发现	4
德勤对人力资源共享服务的建议	14

# 序言

## 一封来自德勤中国人力资本战略转型服务负责人的信

世界 500 强企业建立人力资源共享服务中心早已成为人力资源战略转型的标配。中国地区，虽在十年前，有少数中国企业已经开始搭建人力共享中心，但并不普遍。而近两年来，逐渐在一些规模较大、人力资源管理成熟度较高的企业内掀起了一股搭建人力资源共享服务中心的热潮，那么中国企业在人力资源共享服务方面的发展水平究竟如何？为帮助中国企业了解中国地区的人力资源共享服务现状，洞察人力资源共享服务中心的发展趋势，了解人力资源共享服务中心运营中的主要挑战与成功要素，从而提升人力资源整体服务水平，德勤发起并组织了 2016 年中国地区人力资源共享服务调研，旨在汇聚各方企业智慧，就中国企业构建人力资源共享中心的关键议题展开研究，洞察趋势，提出解决之道。

这份报告是基于 2016 年针对中国地区人力资源共享服务调研的结果上编制而成。通过调研，对人力资源共享服务在中国地区的运营现状、价值进行了评估，识别出人力资源共享中心建设过程中面临的定位、组织管理、运营管理等问题，并初步建议了如何解决这些问题。

这项调研结果包括了如下八个方面的关键发现，这些关键点引导着目前和未来人力资源共享服务的发展和价值创造：

- 中国企业正积极组建或准备组建人力资源共享服务中心，且将其视为人力资源管理的\*\*发展趋势\*\*
- 人力资源共享服务的范围正不断扩大，\*\*规模效应、价值增值逐渐显现\*\*
- 人力资源共享服务中心的选址呈现\*\*集中化趋势\*\*
- 中国企业人力资源共享服务的支持比高于全球水平，\*\*规模效应更明显\*\*
- 人力资源共享服务的\*\*服务模式建立，需要变革管理作为助推器\*\*

- 人力资源共享服务组建过程中出现的\*\*人员流失问题需要关注，企业文化被推崇为人才吸引及保留的首要策略\*\*
- 人力资源共享服务的\*\*成立目的与实际结果差异较大，需要通过进一步的管理优化促进目标达成\*\*
- 定位不清、系统支持不力与降本增效不明显是中国企业人力资源共享服务中心组建中的\*\*主要挑战\*\*

抓住这些关键点，可以帮助我们更好的规划人力资源共享服务的未来模式，更好的理解人力资源共享服务所带来的价值。同时，我们也要认识到，人力资源共享服务模式的搭建，需要依赖于组织内部的业务管理者、人力资源管理者 and 信息技术管理者之间的良好沟通与协作。我们建议企业在组建或运作人力资源共享服务中心时，能够对以下四方面给予更多的关注：

- 人力资源共享服务的\*\*定位要明确，保证发展方向的正确性和目标设定的客观性\*\*
- 规划时需同时兼顾成本收益分析，清晰地展示出人力资源共享服务能为企业带来的价值和投入产出情况，为人力资源共享服务模式的推进提供信心保障
- 关注人力资源共享服务中心的\*\*人员培养，保证服务持续改进，促进管理持续提升\*\*
- 注重在企业范围内对人力资源共享服务带来的价值达成共识，提高人力资源共享服务的影响力，促进人力资源共享服务模式的推进

这份报告旨在探索如何在中国企业中发挥出人力资源共享服务的效用。我们相信，在倡导“共享经济”的大环境下，通过对人力资源共享服务问题的探讨、未来发展趋势的探索，人力资源共享服务在中国企业中的模式会日渐清晰，价值会逐步显现。

我们希望这份报告对贵公司有所帮助，并期待收到您的反馈。



**郑骅**

**德勤中国人力资本战略转型服务负责人  
德勤人力资本咨询合伙人**

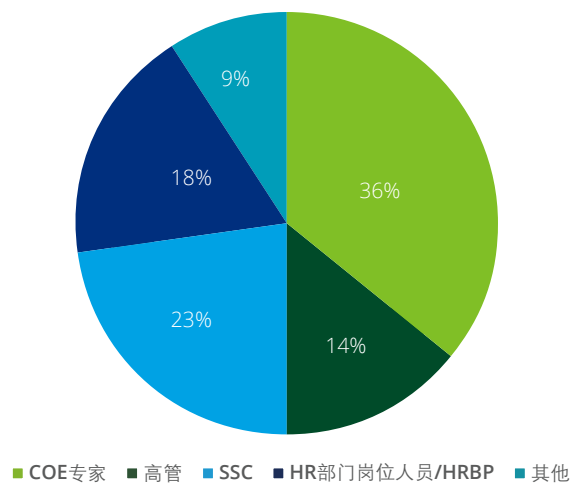
# 调研参与情况概述

2016年德勤中国人力资源共享中心（HR Shared Service Center，简称“HRSSC”）调研主要收集了横跨消费与制造业、科技与电信、生命科学与医疗、金融、能源、地产与教育多个行业的国有、民营以及外资企业的人力资源专家、共享服务中心负责人与人力资源业务骨干的观点与建议。这些受访企业的总部遍布全国，年收入规模均达到5亿元人民币以上，人员规模大多在3,000人以上。

调查对象的基本情况如下：

参与此项调研的受访者中，人力资源COE专家与SSC部门人员占近60%，构成了此次调研的主要对象。此外，此次调研的声音还来自于企业中的高管、非人力资源部门的人员以及HR部门岗位人员/HRBP对人力资源共享服务中心的看法（见图表1）。

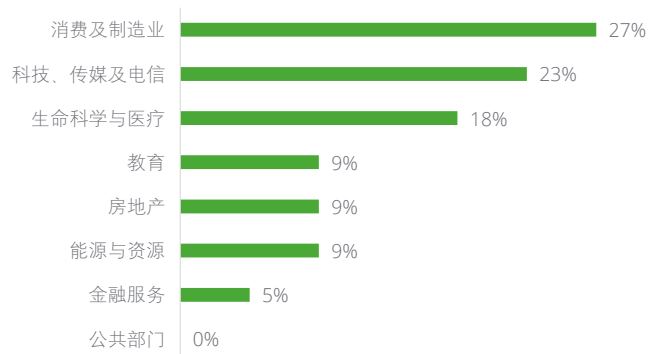
图表1. 参与调研人员组成<sup>1</sup>



<sup>1</sup> “其他”包括市场经理、信息系统主管

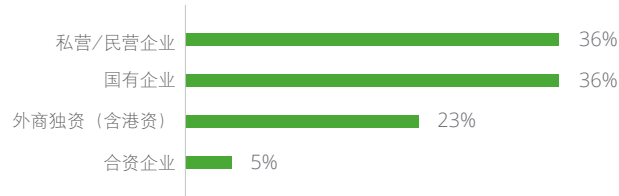
参与调研的企业，从行业分布来看，涵盖了除公共部门以外的7大行业（见图表2）。

图表2. 参与调研企业行业分布



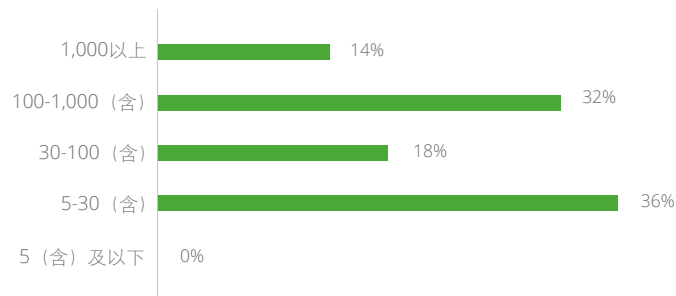
参与调研的企业，不同的企业性质均有覆盖，其中72%来自于国有和民营/私企（见图表3）。

**图表3. 参与调研企业企业性质**



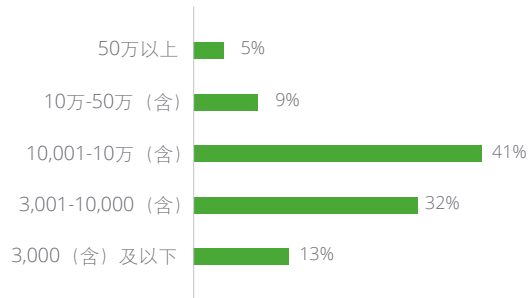
参与调研的企业收入规模均在5亿以上。其中，企业收入规模集中在5-30亿的居多，其次是100-1,000亿。

**图表4. 参与调研企业2015年企业收入（单位:亿）**



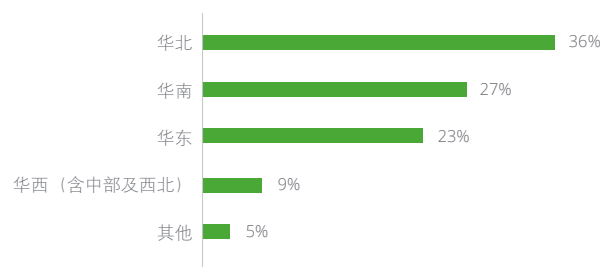
参与调研的企业员工规模跨度大。其中，企业人数在10,001-10万间的居多，其次是3,001-10,000（见图表5）。

**图表5. 参与调研企业员工规模**



参与调研的企业总部来自全国各地。其中，企业总部位于华北地区的居多，其次是华南地区（见图表6）。

**图表6. 参与调研企业总部地区分布**



# 八大关键发现

此次通过二十多题的调研，总结了如下八个方面的关键发现，它们分别是：HRSSC 在中国的设立情况与趋势、HRSSC 的主要服务范围、人力资源共享服务中心的选址策略、人力资源共享服务中心的规模与服务支持比、人力资源共享服务中心的组织结构及组织变革带来的影响、人力资源共享服务中心的人才吸引及保留策略、人力资源共享服务的价值贡献和成本与收益状况、组建人力资源共享服务面临的挑战和机遇。

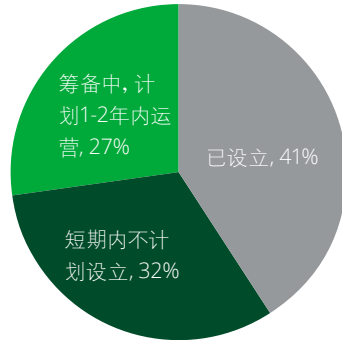
以下将对每个发现作逐一阐述。

### 1. 中国大多数企业已经或筹备设立HRSSC, 且将其视为人力资源管理的发展趋势

参与调研的企业中, 我们发现有68%的企业已经设立或在未来的1-2年内计划设立人力资源共享服务中心, 而且, 这些企业的人员规模多数都达到3,000人以上, 收入规模均在5亿以上。这表明随着企业业务的不断扩展, 人力资源共享服务中心将会成为这样的大企业进一步管理提升的关注重点。同时, 我们可以看到超过90%的参与调研的企业也认为人力资源共享中心是中国未来3-5年人力资源管理优化的发展方向。

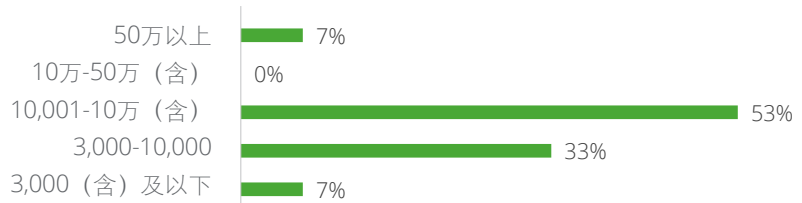
从调研结果中对人力资源共享服务的发展趋势可以看出, 人力资源共享服务的发展步伐在逐渐加快。

图表7. 针对中国地区, HRSSC的设立情况

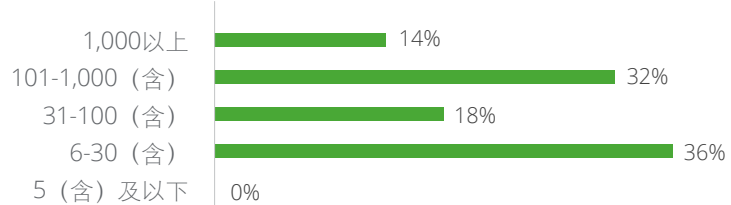


其中, 已设立或计划设立HRSSC的企业

#### 员工规模

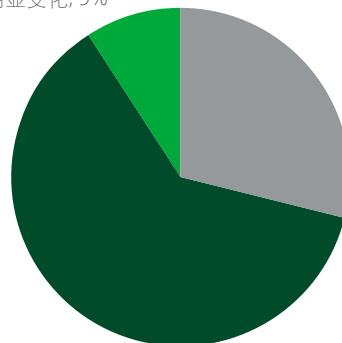


#### 2015年收入 (单位:亿)



图表8. 未来3-5年中国地区的企业对HRSSC的投入预期

无明显变化, 9%



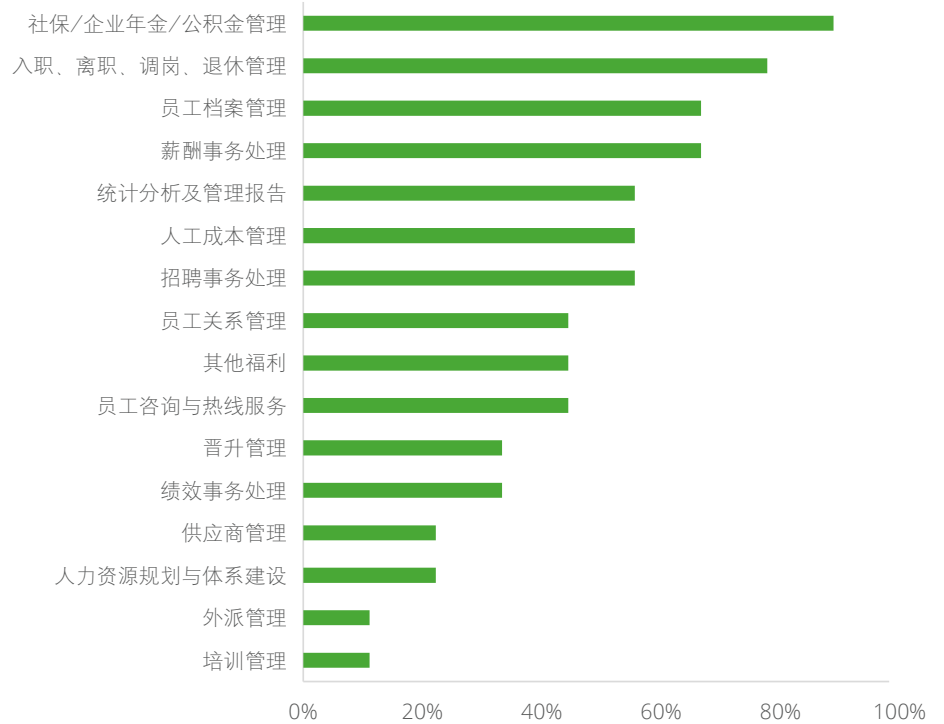
大幅增加, 29%

小幅增加, 62%

## 2. 人事与薪酬稳占 HRSSC 服务范围首要宝座，分析报告与成本管理成为 HRSSC 服务的新宠

企业首先考虑将社保管理、入离调转、档案管理和薪酬事务处理这些人事与薪酬的内容纳入主要的共享服务范围，这点毫无悬念，而且与世界 500 强领先企业成立的人力资源共享服务中心的服务内容具有一致性。而且，有趣的是，“统计分析报告与人工成本管理”这两项服务内容在德勤 2013 年的调研中，企业的热衷程度还仅是 15%-30%，但在今年的调研中，大家希望 HRSSC 提供分析与支持性服务的要求已经提升到了 55% 左右，成为了新的服务关注点。

图表9. HRSSC共享了哪些HR职能

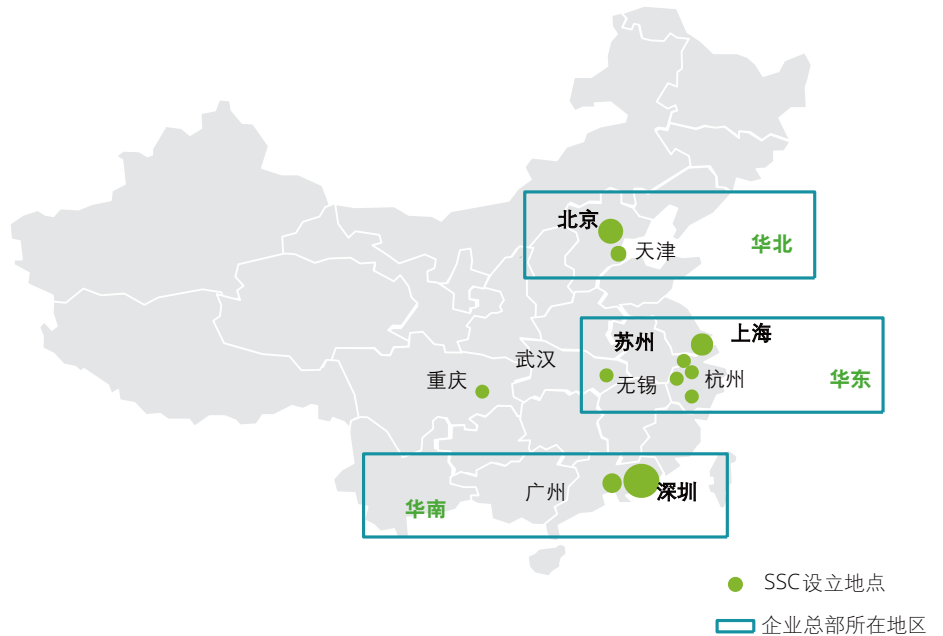


### 3. 中国企业 HRSSC 的设立地点呈现出集中化趋势

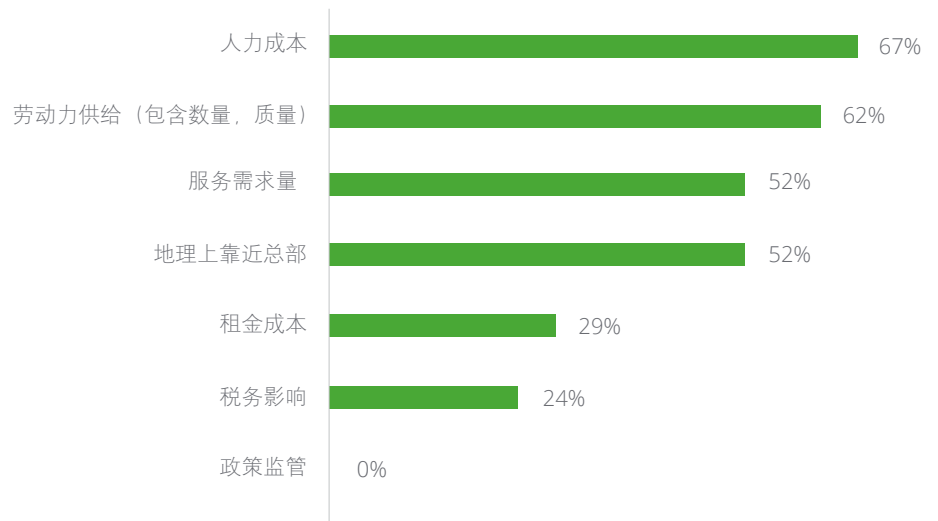
参与调研的企业中，HRSSC 的工作点设置呈现出集中化趋势。华北地区企业，多集中在北京；华东地区企业，多集中在苏州、上海；华南地区企业，多集中在广州、深圳。在考虑因素方面，成本作为设立 SSC 的最主要因素，而政策监管在选址时基本没有纳入考虑范围。成本做为主要考虑因素，这与 2015 年全球 SSC 的调研结果相一致。

调研发现，中国企业在选择 HRSSC 的工作点时，虽然与全球共享中心选址中同样考虑了人工成本因素，但此项因素并没有起决定性作用。中国企业同时还会兼顾考虑在地理位置上是否靠近总部、劳动力供给情况以及服务需求量等因素。这也是为何我们可以发现北京、上海、广州、深圳这些人工成本并不便宜的城市反而成为企业纷纷设立共享中心的工作地点的原因所在。

图表10. HRSSC的工作点所在城市



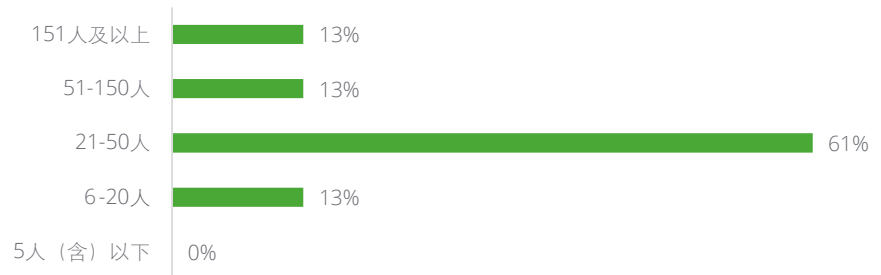
图表11. HRSSC选址时的主要考虑因素



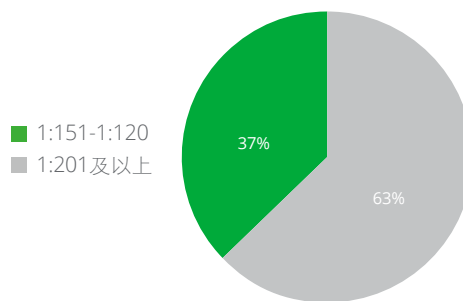
#### 4. 中国企业 HRSSC 人员基本在 50 人以内，且服务支持比高于全球平均水平

目前运营中的人力资源服务共享中心的人员规模，有 61% 的企业配置的员工数在 21~50 人之间，51 人以上的企业占 26%。与全球调研的运营规模具有趋同性。根据 2015 德勤全球共享服务的调研结果可见，共享服务运营人数在 100 人以内的占到 57%。

图表12. 服务于中国地区的HRSSC共有多少员工



图表13. 服务于中国地区的HRSSC当前服务比



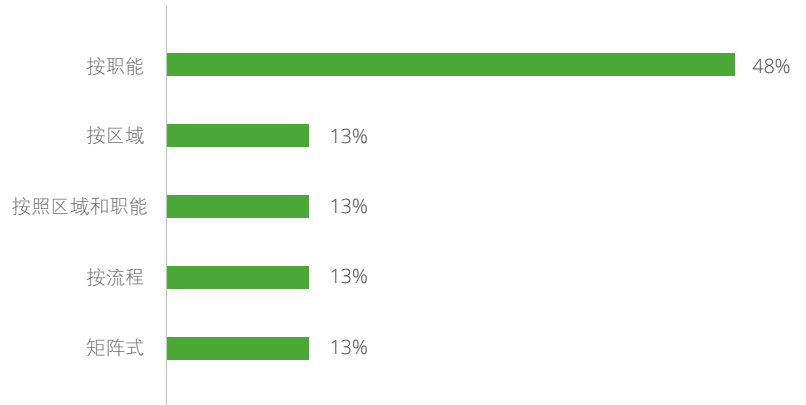
目前运营中的人力资源共享服务中心的服务比，均达到 1:150 以上，多数企业的服务比水平在 1:200 以上。

人力资源共享服务中心的规模和服务比，与全球共享中心相比，整体水平相当，且中国企业人力资源共享服务中心的服务比更高。但是，中国企业的人力资源共享服务中心目前大多还处于事务中心的阶段，服务内容相对单一，还有许多服务内容并未纳入共享服务中心，仍由目前人力资源部门承担着。从国内的人力资源共享服务业界看来，与成熟企业水平（经验值 >1:300+）相比，还有很大的提升空间。

## 5. 按职能划分的 HRSSC 组织结构较为中国企业所接受，同时，变革管理也成为人力资源共享中心成立的助推器

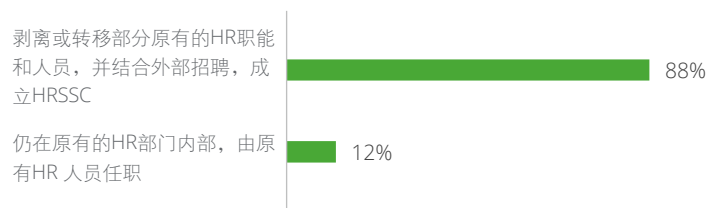
1. 多数企业的 HRSSC 组织架构的划分会选择保持原有的职能管理方式，这种方式的好处是，对原有的业务流程冲击较小。同时，一些地域覆盖范围较广的大型企业，会分区域设立多个人力资源共享中心（见图表 14）。
2. 绝大多数企业选择通过内部转岗和外部招聘相结合的方式组建人力资源共享服务中心，这也符合中国企业平稳过渡的氛围（见图表 15）。
3. 企业在组建人力资源共享服务中心过程中，会对原有组织的产生较大影响。但随着企业对变革管理的认识逐渐加深，许多企业已经采取变革沟通和进一步明晰权责的方式来应对变革产生的组织变化（见图表 16）。

图表14. HRSSC的内部组织架构及分工设置<sup>2</sup>

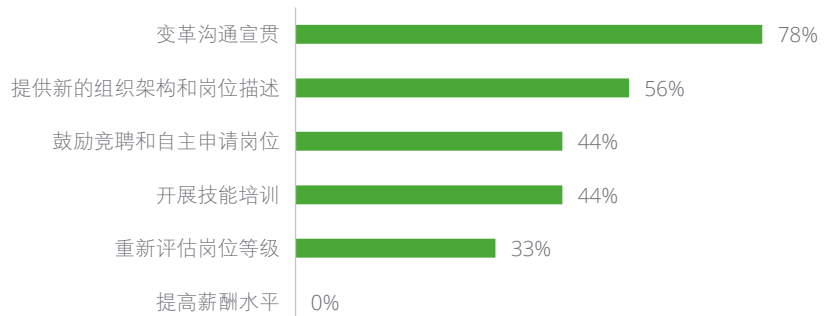


<sup>2</sup>按职能：指按照人力资源管理的模块划分，如薪酬、招聘等

图表15. HRSSC建立后，对原有HR职能的影响



图表16. 企业采取什么措施来应对HRSSC带来的组织变化



### 6. 中国企业 HRSSC 的人员流失率远高于全球水平，企业文化推崇为人才吸引及保留的首要策略

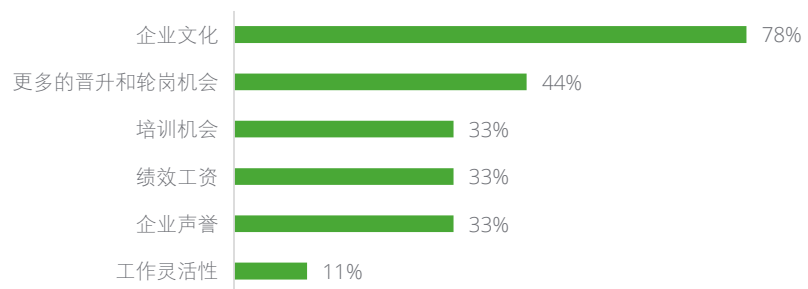
过去一年中国企业的 HRSSC 的平均人员流失率集中在 11%-20% 之间。与 2015 德勤全球 SSC 的调研结果（42% 的企业流失率在 <5%）相比，高出许多（见图表 17）。

企业采取企业文化影响关键人才的方式非常突出，占到 78%，其次是更多的晋升和轮岗机会。与 2015 德勤全球 SSC 的调研结果相比，通过企业文化来吸引并保留人才（66%）与中国企业采用的方式相同，但不同的是，全球企业还会通过企业品牌 / 声誉（60%）来影响关键人才，这种方式在中国企业中使用的较少。

图表17. HRSSC人员流失率（过去一年平均水平）



图表18. HRSSC保留关键人才方式



调研发现，企业在人力资源共享服务中心组建过程和运营过程中，都会面临比较严重的人才流失问题。组建 HRSSC 带来的组织变动岗位调整，对员工的影响较大。企业需要花费更多的精力来吸引和保留人力资源共享服务方面的人才。很多企业，会选择通过轮岗等方式提供更多的学习机会和搭建宽泛的可跨部门晋升的职业发展通道来保留人才。另一方面，企业也可以通过企业文化、企业声誉的影响力，避免员工间的利益权衡问题，同时对员工和企业产生潜移默化且持续性的正向引导，且在企业管理中的作用愈加重要（见图表 18）。

## 7. 中国企业 HRSSC 成立目的与全球企业类似，但结果却不十分理想，投入产出率有待提高

降低运营成本、缩减 HR 人员编制、提高 HR 服务质量和提升员工满意度最受关注。与全球调研的选择共享服务的企业的目的基本一致。根据 2015 德勤全球共享服务的调研结果可见，业务部门自愿选择共享服务的目的前三名是成本更低、专业和服务质量更好（见图表 19）。

但目标设置和实际达成之间存在一定差距。大部分目的都只能做到部分实现。其中比较突出的两个方面，一是在缩减人员编制方面，从调研结果看到，只有 1/4 的企业达成了目标；另外在降低运营成本方面，期望和实际效果的差距也较大。

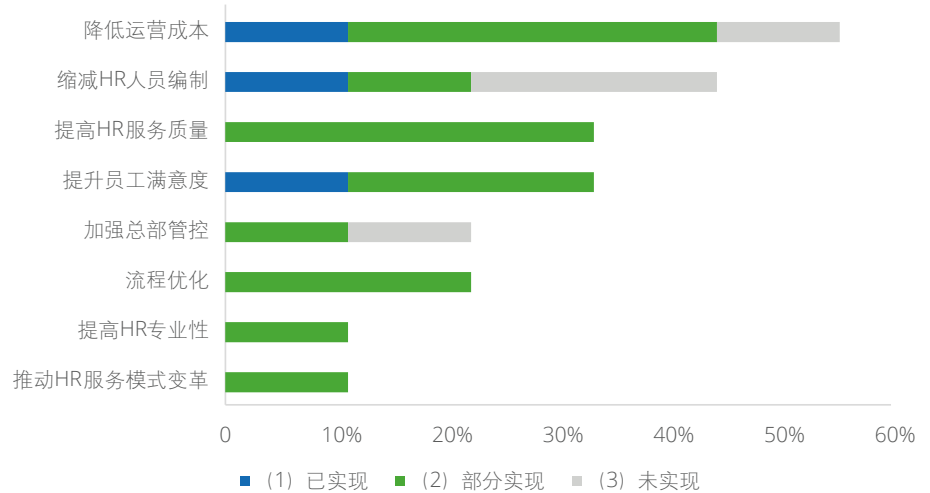
### • 人员缩减方面

从人员实际缩减的比例来看，均在 20% 以内，其中 10% 以内的占大多数。有 29% 的企业表示基本没有人员缩减。这个结果与 2015 德勤共享服务全球调研的 HR 人员缩减情况相比，明显偏低，德勤全球调研结果的人员缩减比例集中在 30% 以内（见图表 20）。

### • 运营成本降低方面

企业希望通过组建人力资源共享服务缩减运营成本。但从调研结果看到，只有 1/5 的企业达成了预期目标，3/5 的企业部分实现了运营成本降低，还有 1/5 企业没达成预期目标（见图表 21）。

图表19. 企业建立HRSSC的目的



图表20. HRSSC开始运营后1年内，实现的HR人员缩减程度



运营成本没有降低，我们可从以下三个方面寻求一些答案。

**- 投入方面**

HRSSC 的运营投入，系统平台占比最大，其次是组建 HRSSC 的办公设备采购支出。系统平台的支出与 2015 德勤共享服务全球调研的结果一致，投入占比最大 (见图表 21)。

**- 工作效率提升**

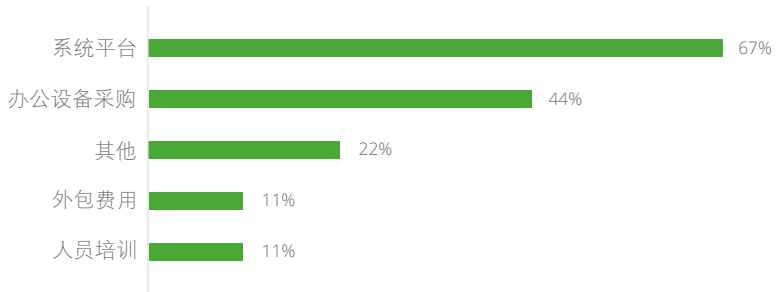
效率提升程度均在 20% 以内，其中效率提升在 6%~10% 的占大多数 (见图表 22)。

**- 投入回收周期**

投资回收周期 3 年居多，平均投资回报期为 2.9 年。与 2015 全球 SSC 的调研结果相比，略有差距。2015 德勤共享服务全球调研的投资回收周期的结果显示，实施后一到二年占 34%；实施后两到三年占 30%，平均投资回报期为 2.3 年 (见图表 23)。

所以，从上述三个方面的调研结果不难看出硬件投入大、效率没上来、投资回报周期长，当然在短期内就很难实现运营成本降低的目的了。

**图表21. 企业在上一财年HRSSC的运营投入主要在哪些方面较之前增加<sup>3</sup>**

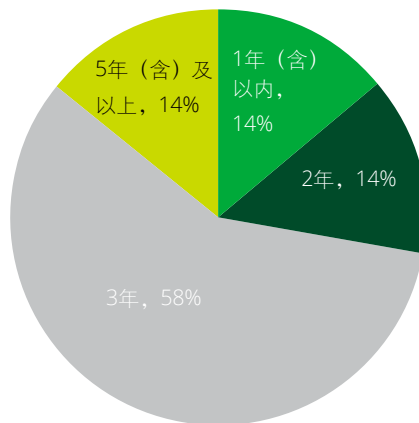


<sup>3</sup>其他包括有流程梳理、人员人工

**图表22. 建立HRSSC后，企业的人力资源工作效率提升程度**



**图表23. HRSSC的投资回收周期**



## 8. HRSSC定位不清、系统支持不力与降本增效不明显是主要挑战

人力资源共享服务组建遇到的挑战，最突出的有定位不清、信息系统不支持和既有人员能力不足及对业务造成冲击。调研发现，企业面临的主要挑战，从原因分析，可以归纳为定位和目标问题、人员能力匹配问题、信息化建设和变革管理问题。而且，参与调研企业分别给出了如下的建议：

- **定位和目标方面：**调研企业给出的建议是通过 HRSSC 整体规划进行问题分析和设计解决方案，如“密切与业务结合”、“明确功能定位”、“流程再造是关键”。
- **人员能力不足问题：**调研企业给出的建议是通过规划设定好能力要求，为能力培养和人才选拔建立标准，如“建立人的职业发展概念，并帮助人的发展，跨 BU 跨职能的转换”、“培养招聘专业 HRSSC 人员”、“外包”、“理解不同行业 BU 的需求，建立相应的人才发展计划”。
- **信息系统方面：**调研企业给出的建议是对流程固化、辅助效率提高、推动人力资源转型的作用，要求企业在信息系统方面持续投入，如“线下流程优先梳理，然后做线上固化”、“整体规划、分步实施”。
- **对业务的冲击方面：**调研企业给出的建议是在项目开展过程中贯穿变革管理，减弱冲击，如“信息化与企业变革结合起来”、“领导重视，转变观念，并不断完善配套措施”、“建立 sop 标准化流程”、“采用精益管理”

图表24. HRSSC成立过程中遇到的主要挑战



# 德勤对人力资源共享服务的建议

基于以上八个方面的关键发现，结合德勤以往的企业咨询项目经验，我们将此次调研获得的对人力资源共享服务有借鉴意义的成果和价值归纳为目的要明、收益要清、持续提升和扩大影响四个方面，希望能为企业带来启示。

## 目的要明

企业通过人力资源共享服务的战略定位，明确人力资源共享服务履行的职能、保持与企业战略的一致性，以及能为企业带来哪些价值。保证企业的人力资源共享服务发展方向的正确性和目标设定的客观性。

根据企业人力资源共享服务的内容和成熟度不同，可以分为事务中心、服务中心以及卓越中心，三种模式：

- **事务中心**：在业务流程标准化、信息化的基础上，对操作性事务进行集中处理，例如薪资集中处理；
- **服务中心**：集中处理达到一定规模化，并强化各类基础数据维护与分析能力，将数据转化为标准化报表并能提供支持决策与查询服务，例如招聘需求分析、人力成本分析等；
- **卓越中心**：结合大数据，强化人力资源管理分析能力，为高层决策提供支持，例如前瞻性人才缺口分析、流失人才预估等。

企业通过对自身的成熟度分析，找准自己的定位，为下一步的人力资源共享服务组建设定清楚的目标。

同时，企业在专业化分工的发展趋势下，要明确人力资源共享服务的职责和专家团队、业务合作伙伴的协作模式，通过建立明确的服务模式，并且进行相互协作，使人力资源管理效能在战略实施、业务支撑以及服务方面得到提升。

## 收益要清

人力资源共享服务，对企业的战略意义重大。该项投资能为企业带来什么样的价值，投资回报周期是多久，是企业在做每一项投资时，都会思考的问题。通过收益分析，我们清楚的向企业展示 HR SSC 到底能为企业带来多少价值，投入产出比如何。

通过收益分析，对 HR SSC 建设项目的投入、收益以及投资回报周期进行清晰详细的了解；通过收益分析，对组建 HR SSC 可能带来的管理提升，进行了验证。

- **管理收益**：推动组织精简化、实现人力资源部职能人员的精简，使人力职能人员的增长能够大幅低于业务的增长，提升人力服务支持比；解放 HR 人员，为业务部门提供更贴近业务的人力解决方案与服务，以及提供更准确及时的报表；对于纳入人力资源共享服务的流程，提供归口，解决员工信息查询需求；
- **效率收益**：将数据管理、工资发放、人事报表以及共享内容的前端流程进行优化重组，通过信息的统一录入，对信息进行归口管理、设定信息录入标准、对信息维护的时效性提高；通过数据标准化，提升信息完整性与合规性；通过流程的优化，提升信息收集、录入及维护的效率和准确性，缩短审批时间；通过优化与共享服务内容有关的前端流程的环节、明确时间节点等方法，提升流程运转效率；
- **财务收益**：通过设定经济模型，从人工成本、运营成本、租金成本和 HR SSC 一次性投入成本四方面进行经济分析，并预测投资回报的周期。

## 持续提升

人力资源共享服务为企业带来的价值是持续的，企业对人力资源共享服务的需求也是不断变化的。随着人力资源共享服务的不断发展，服务的范围会逐渐增大，服务的内容会不断加深，业务单位对人力资源共享服务的需求也呈现出多样化，对提供人力资源共享服务的专业人员的要求也在不断提高。

- **人力资源共享服务的能力提升:** 为应对业务单元的多样化需求，为企业带来持续的价值提升，要求人力资源共享服务中心要不断进行自我能力建设，从服务本身的广度、深度满足业务的多样化需求；从服务质量方面，要建立 SLA 考核机制，保证为客户提供的服务水准；
- **人力资源共享服务的人才队伍培养:** 人力资源共享服务的发展需要一支专业的、有能力的、稳定的人才队伍。通过建立能力要求、建立员工职业发展通道和设定晋升标准，吸引和保留企业需要的优秀人才。并通过培养计划，不断提高技能水平，使员工得到最快速的能力提升、尽快胜任岗位需要、为企业发展带来价值提升；
- **人力资源共享服务的持续技术投入:** 共享服务中心的建立到持续能力提升，始终离不开信息技术的配合。人力资源共享服务模式的建立、服务能力的提升，需要依赖多种技术战略的配合实现落地，是人力资源共享服务从规划阶段初始就要考虑进来的成功关键因素。通过投资人力资源共享服务技术相关领域，固化服务模式、规范业务流程，进而加强客户服务的互动性、提高共享服务的分析能力、提升中心的运营能力。

## 扩大影响

人力资源共享服务模式的搭建，是人力资源战略转型的基础阶段，是对原有人力资源管理体系的变革过程。转型过程，影响面广泛且影响深远，必定会受到重重阻碍。通过进行变革管理，识别变革的影响，明确各个利益方的参与关系。在变革初期进行规范可预测性管理，降低员工对于企业变革产生的抵触情绪、明确项目的“速赢”点，协助项目顺利推进和实施，并提供后续支持。

- **对管理变革达成共识:** 通过对人力资源共享服务的价值、领先企业的先进做法进行宣传、讲解，关注与领导层达成共识，并获得企业领导者的支持；
- **关注利益相关者的参与:** 将人力资源共享服务可能影响到的利益相关者的关注点进行汇总分析，邀请其共同参与到人力资源共享服务的组建过程中来，一起就建设问题展开讨论，通过对人力资源共享服务的价值认同和参与消除阻碍；
- **开展宣传，扩大影响:** 通过多种形式向全体员工宣传 HR 转型、组建人力资源共享服务的意义和作用，并有组织有计划地开展知识转移、进行持续的宣传和培训。通过宣传和知识转移，积极扩大影响力、提高参与热情、推动人力资源共享服务的建设和企业人力资源转型。

# 联系我们

## 亚太及中国区

王大威

德勤人力资本咨询

主管合伙人

电子邮件: [junglewong@deloitte.com.cn](mailto:junglewong@deloitte.com.cn)

## 中国区

郑骅

德勤人力资本咨询

合伙人

电子邮件: [cazheng@deloitte.com.cn](mailto:cazheng@deloitte.com.cn)



#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约244,400名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

#### 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有24个办事处分布于北京、香港、上海、台北、长沙、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

#### 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计、企业管理咨询、财务咨询、企业风险管理和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富经验, 同时致力在中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师方面的发展做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2016。欲了解更多信息, 请联系德勤中国  
CQ-080SC-16



这是环保纸印刷品