

Deloitte.



全球共享服务
2017年度调研报告

内容

01

概述

03

02

关于本次调研

04

03

主要发现

地区分布和组织模式

06

服务范围

07

运营与治理

09

建设历程与价值

13

共享服务未来趋势与机器人自动化处理

16

04

调研问题清单

17

05

德勤共享服务团队联系信息

18

概述

自1999年起，德勤一直在进行两年一度的共享服务调研，从而理解共享服务模式领先实践和未来发展趋势是如何更好的帮助企业应对业务挑战和满足自身需求。

德勤2017年度共享服务调研亮点

- 共享服务中心（SSCs）创造的价值逐年递增。今年，73%的受访企业表示共享服务效率提高了至少5%，2015年有70%受访企业持相同观点
- 知识型流程数量显著上升。尽管交易性流程仍在SSCs占绝大多数地位，但自2013年起，更加复杂的知识型流程提升了2倍的数量，在某些情况下甚至达到了3倍。
- 共享服务范围持续扩大。拥有超过3个服务功能的共享中心数量占比显著上升，由2013年的20%，2015年的31%，已经上升为2017年的53%。
- 机器人来了。机器人自动化处理（RPA）是一个快速出现的新兴技术，它将从根本上改变SSCs如何运作，如何处理日常任务，并且将使深度学习软件在知识型流程中增强或替代人为判断成为可能。
- 新共享中心与现有中心或总部之间的距离被越来越重视。尽管成本仍是目前新建或重建SSCs的首要考虑因素，但企业开始逐渐重视新共享中心与现有中心或总部之间的距离。

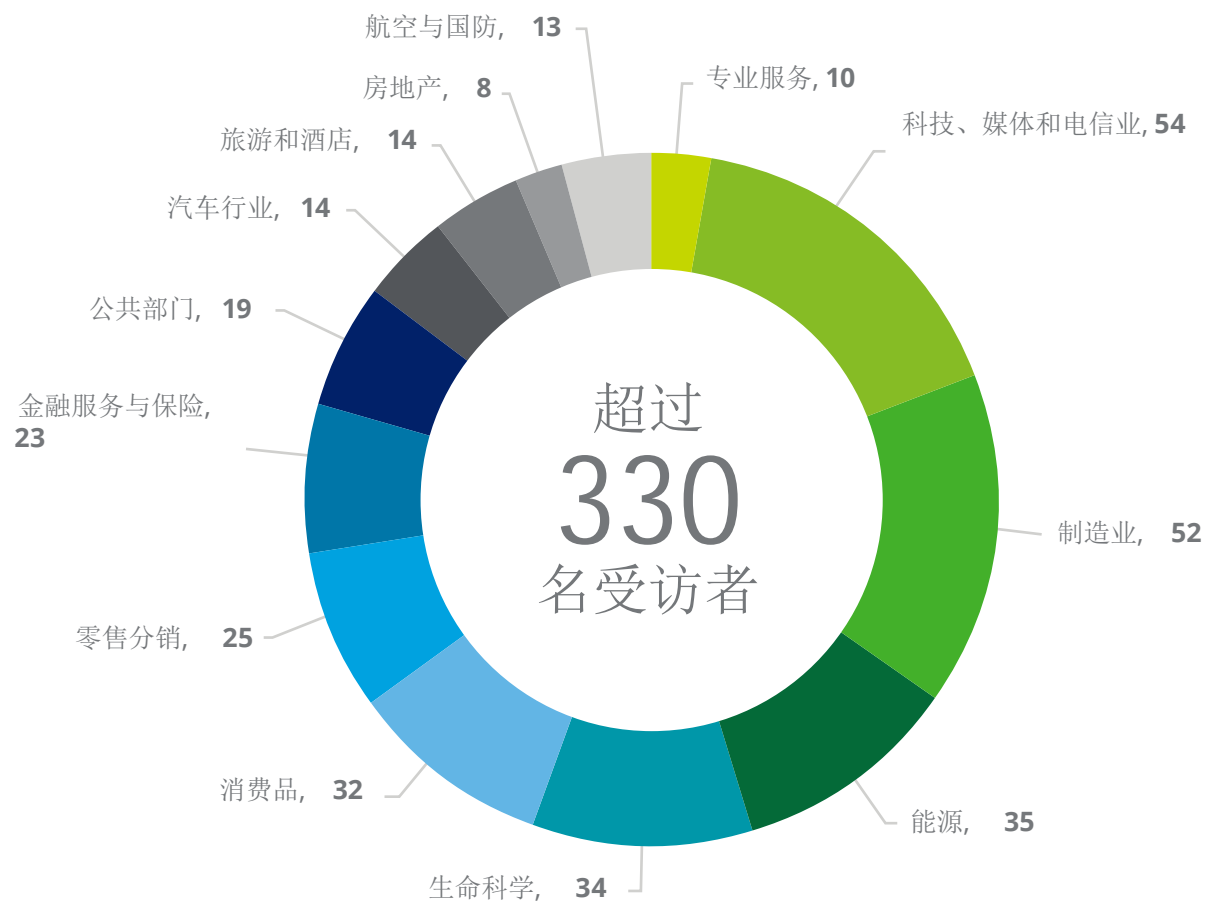
- 原样转移是更受青睐的迁移方案。多数企业在追求更高效率和更低风险时，选择将整个活动按照原样迁移至共享中心，而不是在迁移过程中尝试标准化流程或升级信息系统。
- 全球商务服务面临倒退。尽管仍有大量向全球商务服务（GBS）发展的尝试，但有72%尚未采用GBS的受访企业表示暂时没有向GBS发展的期望，另有4%的受访企业表示曾经尝试向GBS发展但最后放弃了。



关于本次调研

- 共有超过**330**位来自不同行业的受访企业参与了本次调研，能够代表超过**1100**个共享服务中心。[图1]
- 在本次调研中，受访企业里科技、媒体和电信业占比排在第一位，占总体受访企业的比例超过**16%**。[图1]
- 制造业和能源行业紧随其后，分别占总体受访企业的**15%**和**10%**。[图1]

图 1 公司所处行业



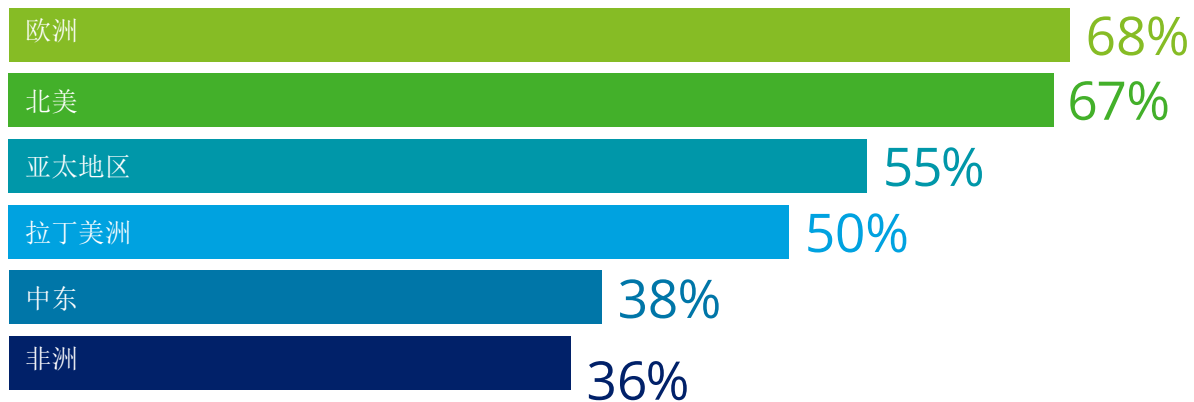
关于本次调研

- 调研能够代表大多数体量的公司，约**44%**受访者有50亿美元收入，**16%**受访者收入超250亿美元。[图2]
- 约**28%**的受访者年收入不超过10亿美元，这足以说明共享服务能够成功应用到各种体量的企业中去。[图2]
- 受访企业总部分布在全球**37**个国家。[图2]
- 大多数受访企业在全中国范围内运营，大约三分之二的受访企业业务分布在西欧和北美，大约一半的受访企业业务分布在亚太地区和拉丁美洲。[图3]

图 2 公司年收入



图 3 公司业务覆盖区域



01

02

03

04

05

地区分布和组织模式

- 同2015年相比，更多的受访企业选择在当地、多个地区及全球范围内设置共享服务中心，只有少部分企业在某一个地区设置共享服务中心。[图4]

- 44%的受访企业表示有计划新建或合并现有共享服务中心，从而增强地区覆盖能力。
- 尽管成本仍是目前共享中心选址的首要考虑因素，但企业开始逐渐重视新共享中心与现有中心或总部之间的距离问题。

- 印度由于仍旧相对较低的成本从而继续成为最受欢迎的共享中心选址地点之一。
- 同2015年相比，企业的五个首选共享中心地址大体保持不变，但是，美国超越印度成为最受欢迎的选址地点，墨西哥取代巴西进入最受欢迎的五个地点之中。（巴西从第5位掉落之第16位）。[图5]

图 4 共享服务中心的地区覆盖

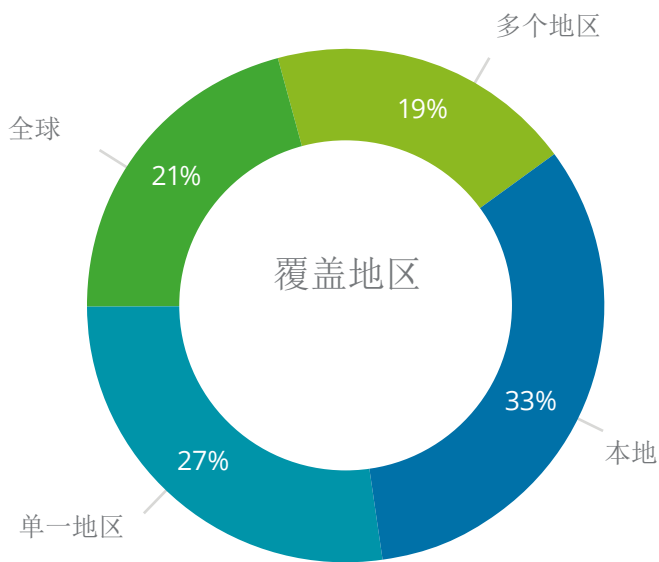
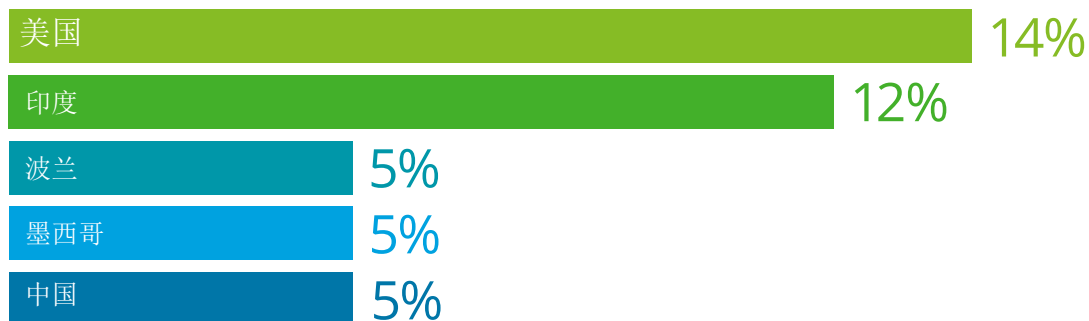


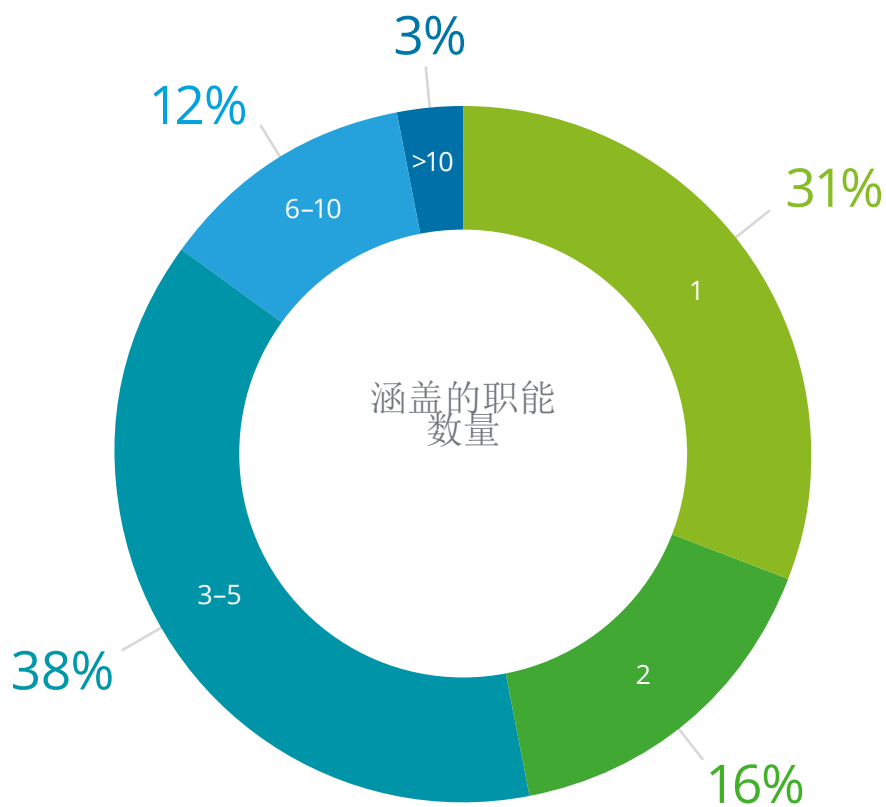
图 5 如果开设新的共享服务中心或为共享服务中心重新选址，您会考虑哪些地区？



服务范围

- 多职能的共享中心仍是企业普遍选择的形式，受访企业共享中心平均设有3个职能。[图6]
- 设有3个以上职能的共享中心数量持续显著上升，由2013年的20%，到2015年的31%，直至2017年上升为**53%**，这表明新设立的共享中心倾向于设置数量更多和涵盖内容更广泛的职能。[图6]

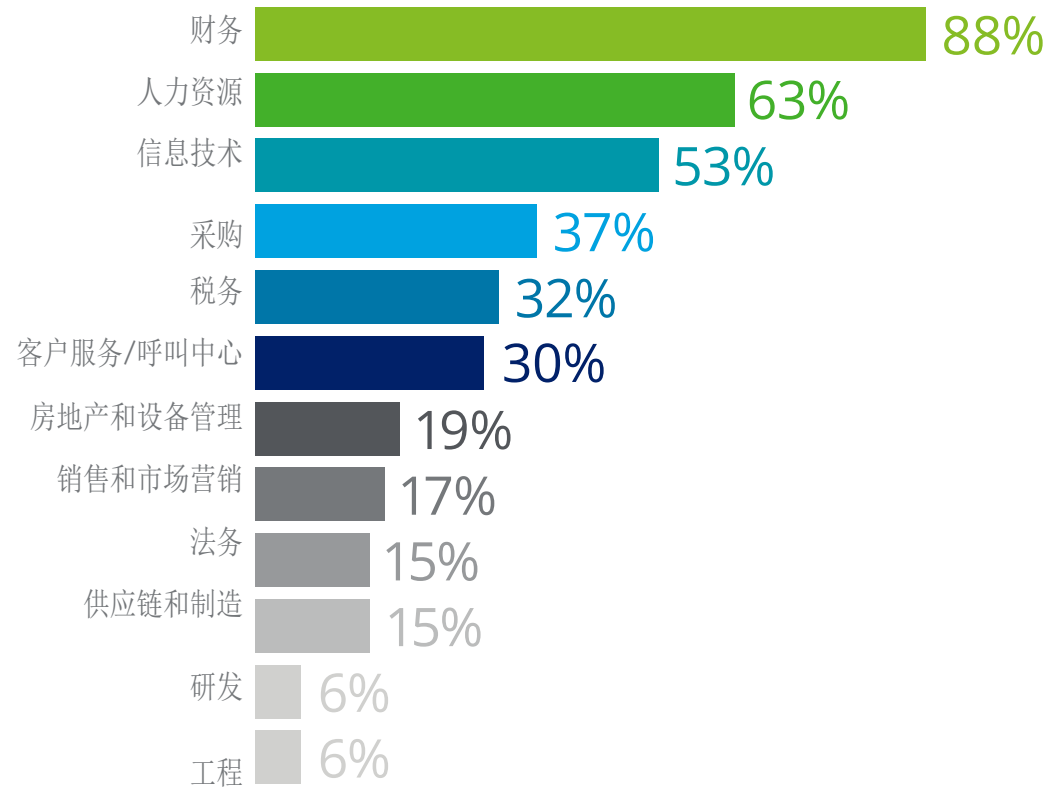
图 6 最大的共享服务中心所涉及的服务职能



服务范围

- 尽管财务职能仍旧是最为普遍的共享中心职能，但是纳入其他职能的需求正在高速增长-在2017年的调研中，供应链和制造是两个增长最为迅速的职能。[图7]
- 尽管交易性流程仍在共享中心中占绝大多数地位，但自2013年起，更加复杂的知识型流程在共享中心中提升了2倍的数量，在某些情况下甚至提升了3倍-这表明共享中心正在提升自身处理复杂流程的能力，也表面了共享中心正在寻找除交易处理外其他能够创造价值的途径。
- 有新设立共享中心需求的企业更加倾向于建立具有更加广泛服务范围的共享中心，并且希望能够快速成功。

图 7 贵公司的各类共享中心包含哪些职能?



01

02

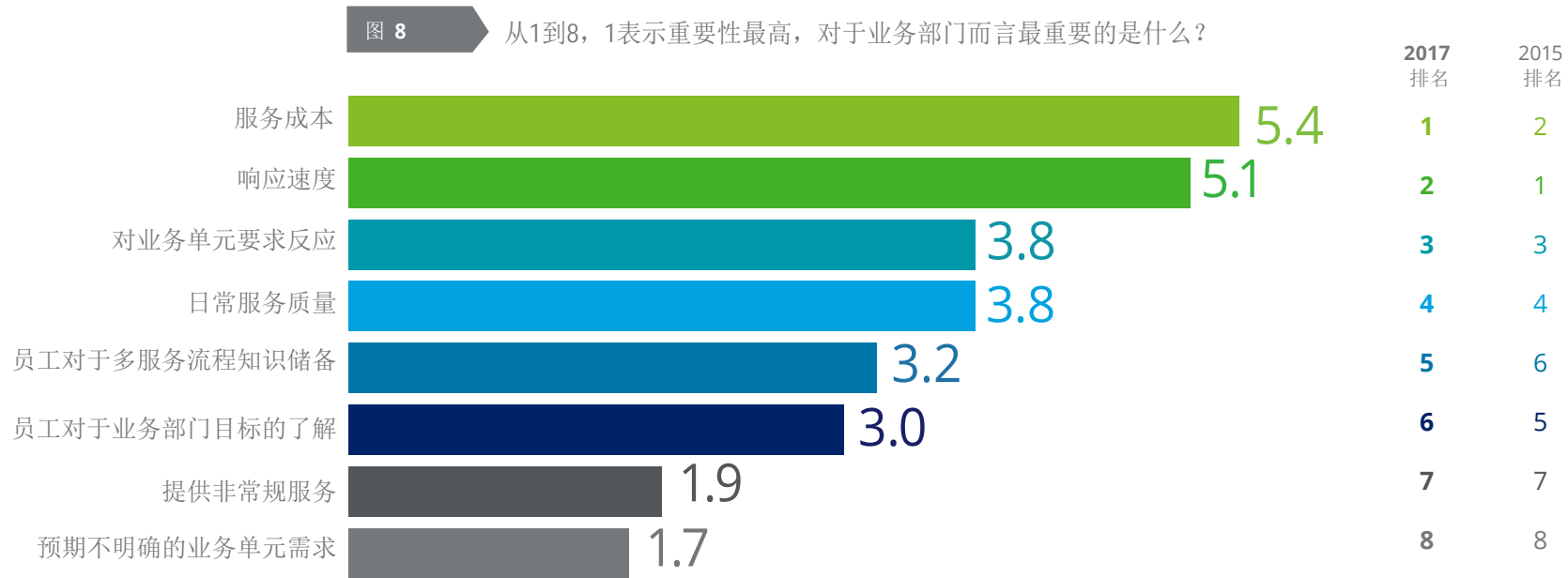
03

04

05

运营与治理

- 越来越多的企业基于成本效率方面的考虑，开始采用直接管理的模式管理共享中心
- 69% 的企业仍旧采用授权的模式管理共享中心，从而使得授权管理模式成为最为普遍的管理模式
- 服务成本超过响应速度，自2015年以来首次成为业务部门客户最重要的考虑因素，但是，服务成本和响应速度仍远远超过其他考虑因素。[图8]



01

02

03

04

05

运营与治理

- 61% 的受访企业认为自己的共享服务中心和外包服务为全球商务服务，其中，一半以上的机构具有向全球商务服务负责人汇报的责任。[图9]

- 尽管全球商务服务模式仍旧流行，但是，72%尚未采用该模式的企业表示未来没有进行变革的计划，4%的受访企业表示曾尝试过该模式，但发现并不符合自身需求。[图10]

- 在拥有GBS机构的受访企业当中，96%的受访企业表明共享模式能够为GBS模式转型提供巨大帮助，紧随其后的是卓越人才库（94%），低成本人力资源库（93%）和共享治理框架（93%）。

图 9 您是否将共享服务中心和外部视为全球商业服务组织（全球商务服务）的一种形式？

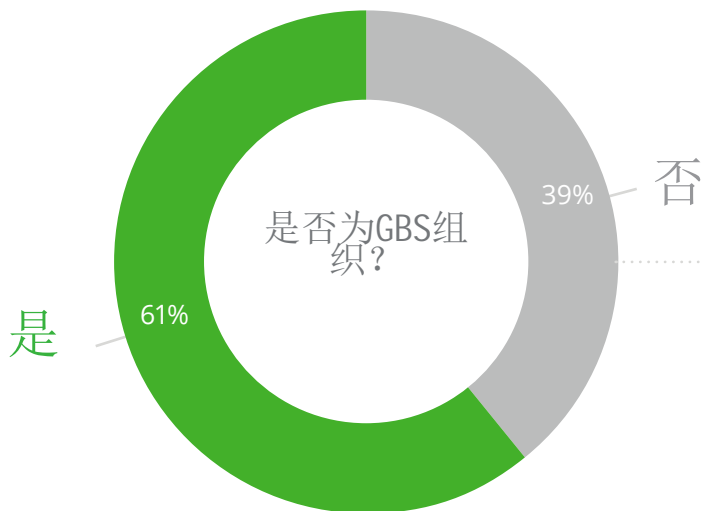
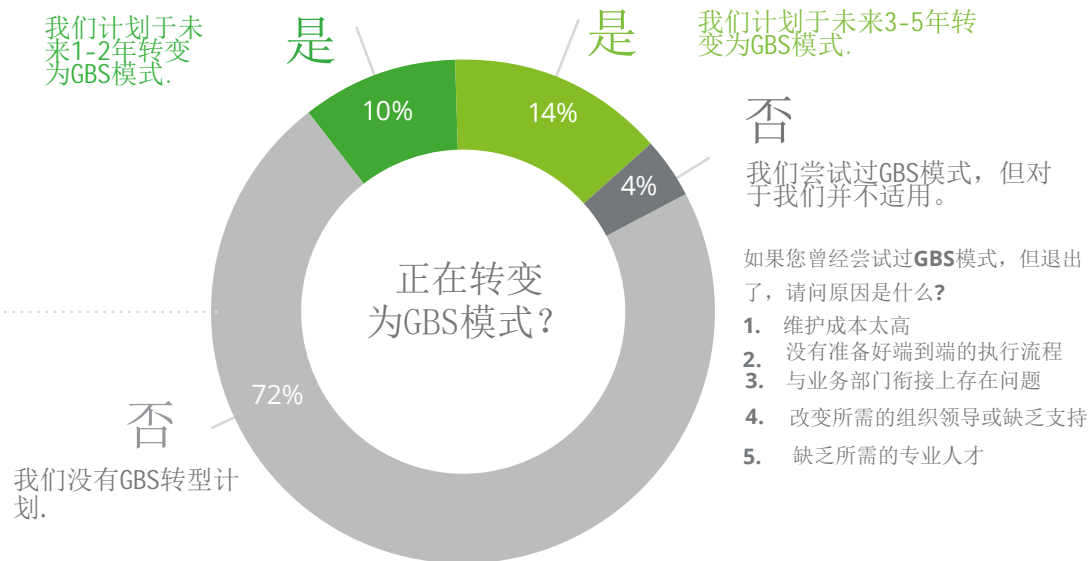


图 10 如果贵公司暂时未设立全球商务服务组织，是否计划转变为全球商务服务模式，如果是，转变的时间？

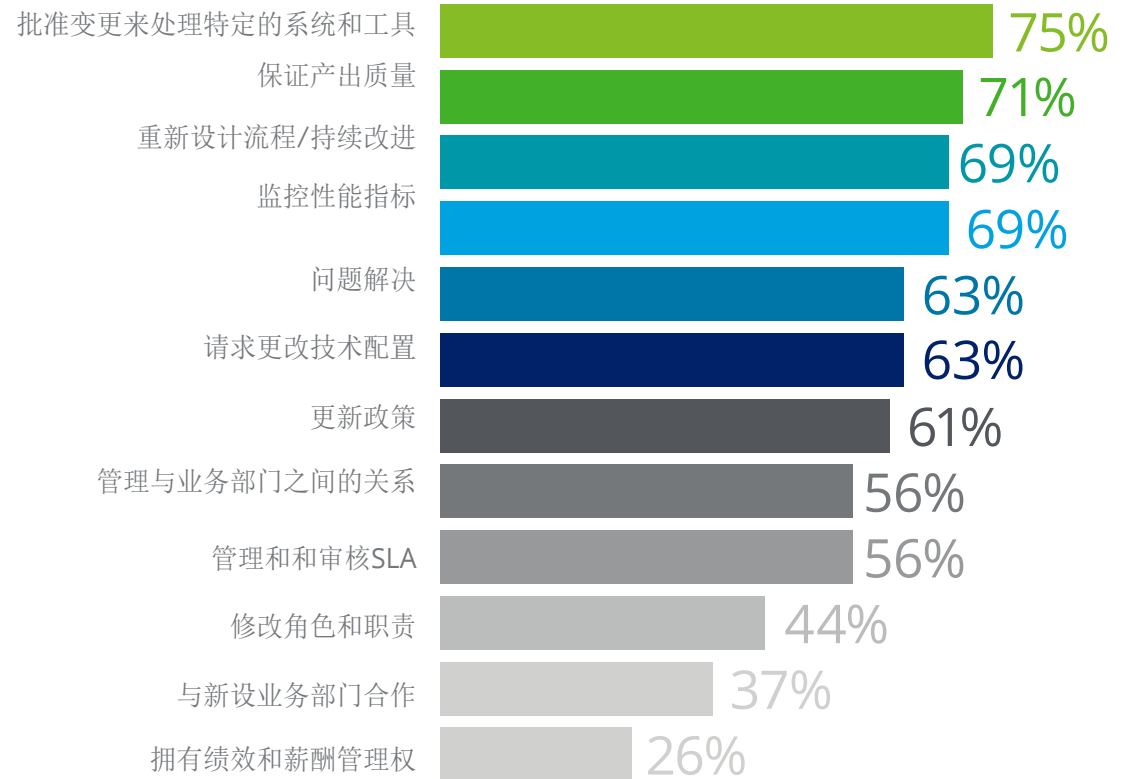


运营与治理

- 超过半数（52%）的受访企业表示已经采用地区或全球流程所有者制度作为治理框架的组成部分。
- 这些流程所有者被赋予多种角色，但是，找到具有符合技能要求的人选十分具有挑战性。[图11]

图 11

这些流程所有者在提高端到端流程的效率过程中承担了哪些责任？



01

02

03

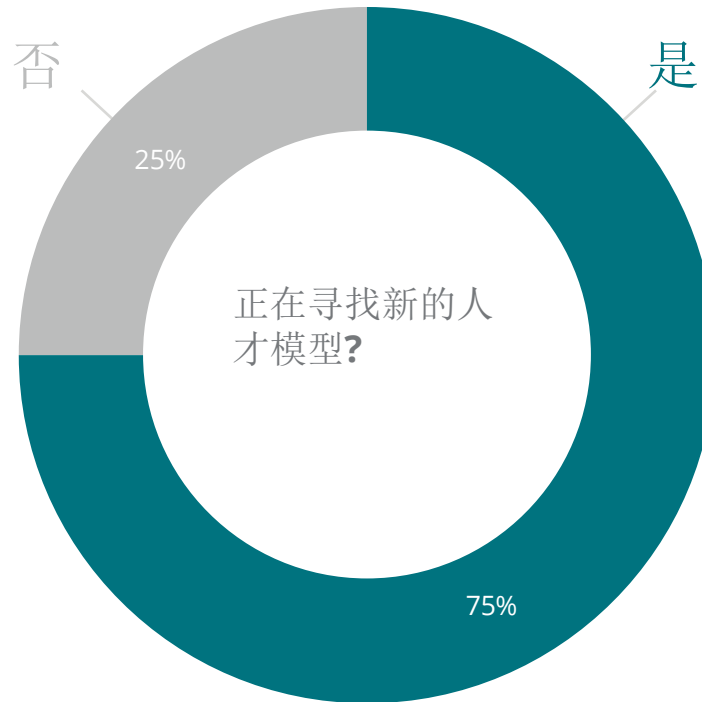
04

05

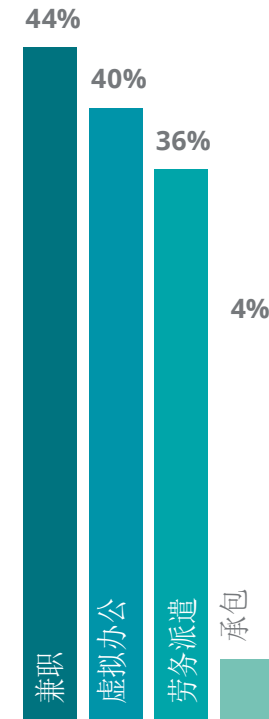
运营与治理

- 员工管理日渐成为一个新的挑战。
- 受访企业的共享中心中位人员变更率为**10%**，其中有**57%**受访企业的人员变更率大于**10%**，这一数据比2015年略高。
- 共享中心人员变更率大于**20%**的数量是2015年的三倍。
- 除了传统人才策略，例如加强企业认同感和多部门任职机会外，**75%**的受访企业正在寻找新的人才方式，例如兼职、虚拟办公和劳务派遣等。[图12]
- 超过**40%**的受访企业表示工作共享/灵活办公、岗位轮换至业务单元、基于绩效的薪酬体系和继续教育津贴是人才策略的关键。

图 12 贵公司是否考虑在共享服务中采用非传统人才模型？



哪些模式你会考虑？



01

02

03

04

05

建设历程与价值

- 共享中心能够提供的价值逐年提高，因此，全球企业持续重新定义和优化共享服务模式。
- 2017年，73%的受访企业表示共享中心生产效率相比于2015年提高了至少5%。
- 每年平均能够节省8%的成本，这与1999年调研开始时相仿。[图13]
- 2017年，通过新设共享中心能够实现15%的成本节约，与2016年相比提高了10%到13%。[图14]
- 最为常见的共享中心建设收益仍为提高流程效率和降低成本（同时提供工作质量和降低内控风险）。

图 13 贵公司的共享中心带来了哪些平均年生产力改善？

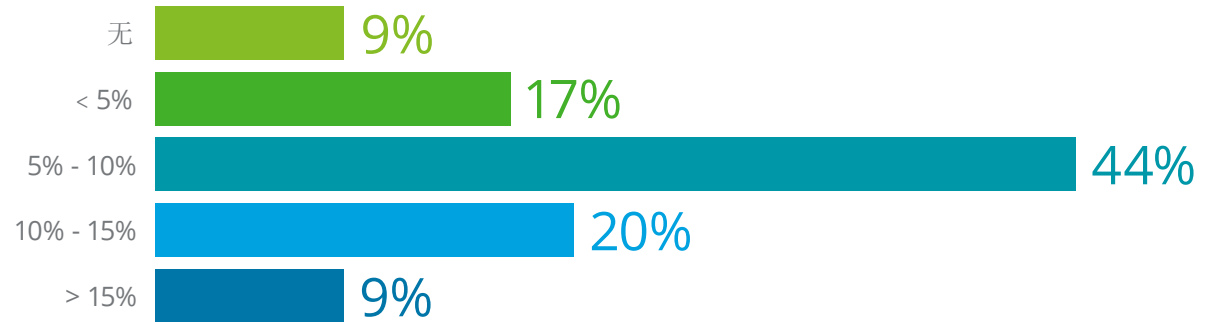
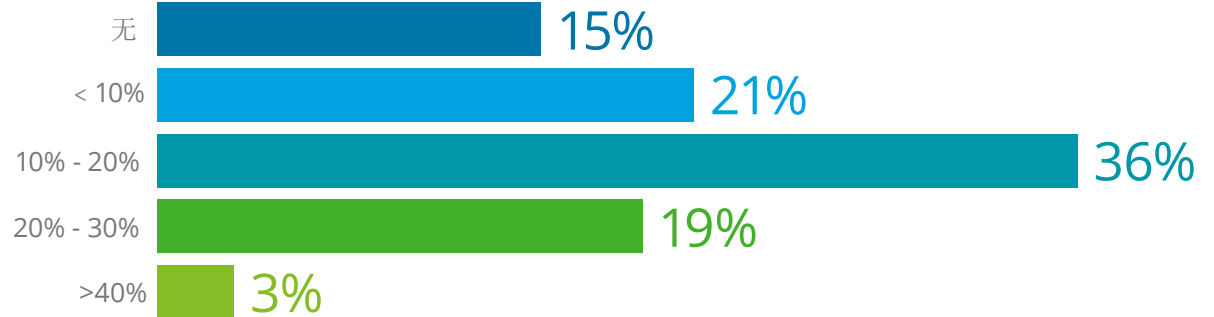


图 14 贵公司的共享中心从正式运营到正式运营12个月之内，带来了多少人员成本的节约？



01

02

03

04

05

建设历程与价值

- 越来越少的公司采用“big bang”的方式建设共享中心，即建设过程中很少进行流程标准化或上线新的信息系统。
- 取而代之，大多数受访企业采用原样转移的方式建设共享中心-将流程标准化和新的信息系统作为第二步工作，这样一来，共享中心建设时间大大缩短而且降低了风险。[图15、16]

图 15 贵公司在建设共享中心事前、事中还是事后进行流程标准化工作？

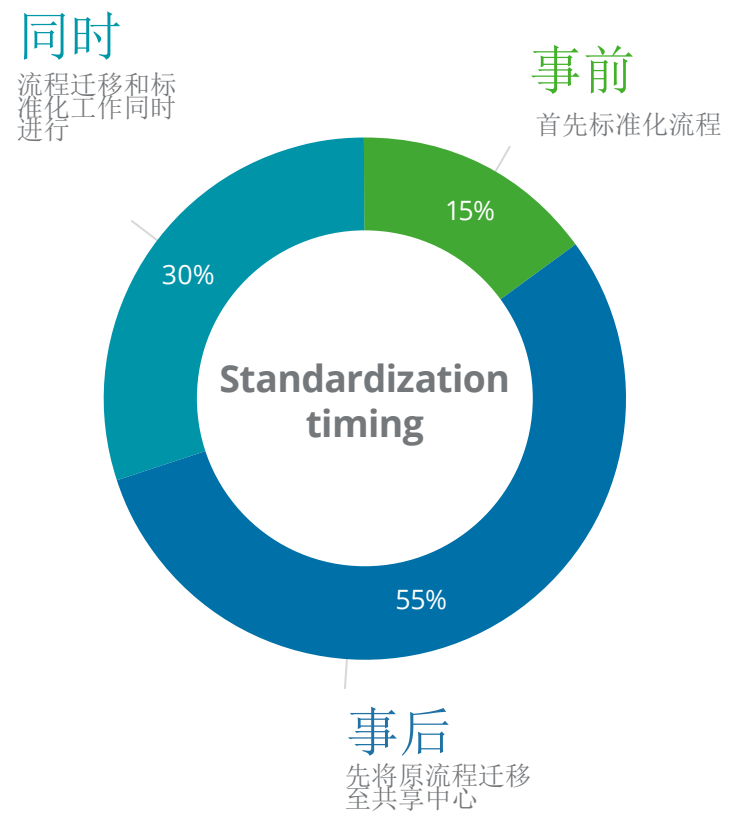
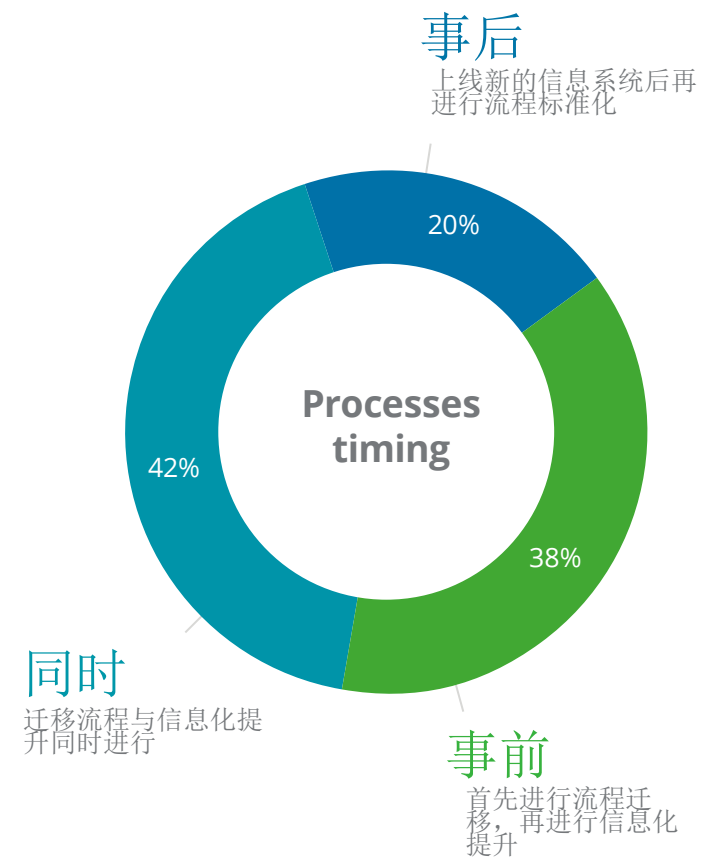


图 16 贵公司在迁移流程事前、事中还是事后进行信息化系统提升？

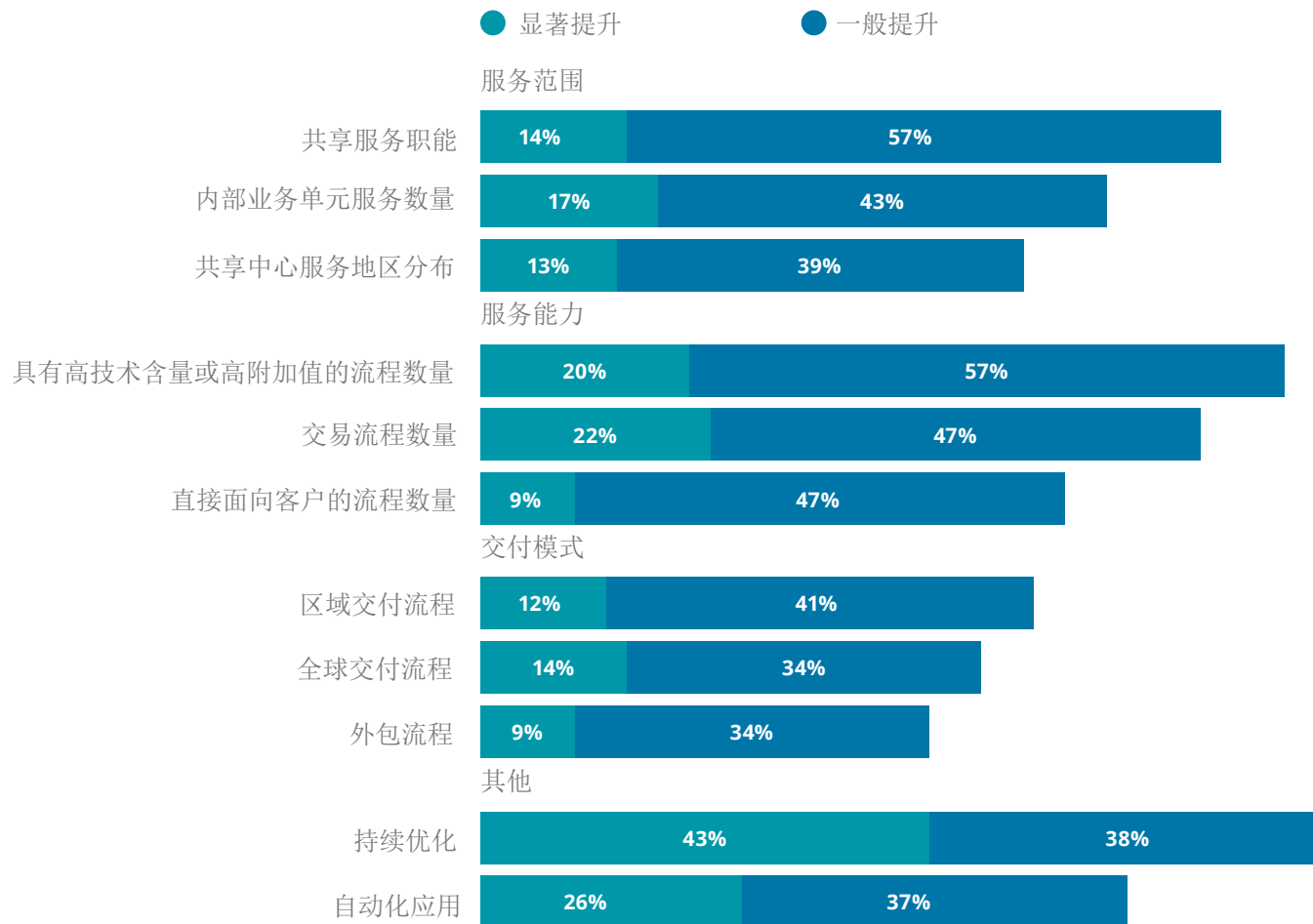


建设历程与价值

- 共享中心持续关注流程价值链的上游，超过2/3的受访企业计划增加共享中心知识型流程的数量。[图17]
- 还有一小部分企业采用其他方式使共享中心资产创造价值，例如通过为其他企业提供服务（13%）或将共享中心资产卖给外包服务商（8%）来获取价值。
- 未来3-5年关注的领域包括：持续优化、机器人自动化应用、共享服务职能和流程拓展（尤其是知识型流程）。

图 17

您希望贵公司的共享中心在未来3-5年内能够有哪些改变？



共享服务未来趋势和机器人自动化处理



01

02

03

04

05

- 机器人自动化处理（RPA）是一个迅速出现并且能够极大的降低例行大劳动量工作的新技术。
- 根据调研，8%的受访企业已经实现了RPA技术的应用，26%的受访企业即将或计划进行试点，24%的企业已经开展了前期调研。[图18]
- 超过1/3(36%)的受访企业相信通过RPA能够实现至少20%的成本节约，并且有9%的受访企业相信将实现至少40%的成本节约。[图19]
- 通过加强数据标准和一致性，RPA可能在知识型流程和更加先进的学习型技术应用过程中辅助或替代人为决策，从而使共享中心具备高效处理高附加值流程的能力-这种技术能够从根本上改变共享中心的运作模式和交付模式。

图 18 您的共享中心或全球商业服务是否采用RPA技术？

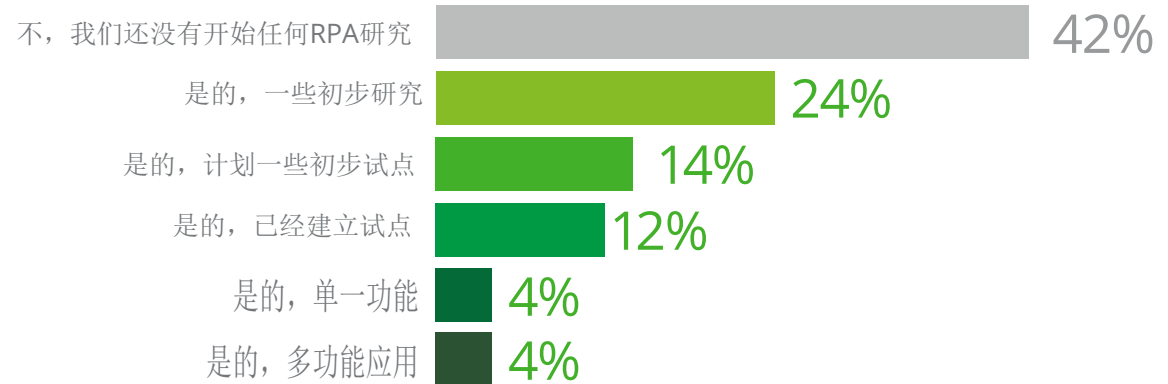
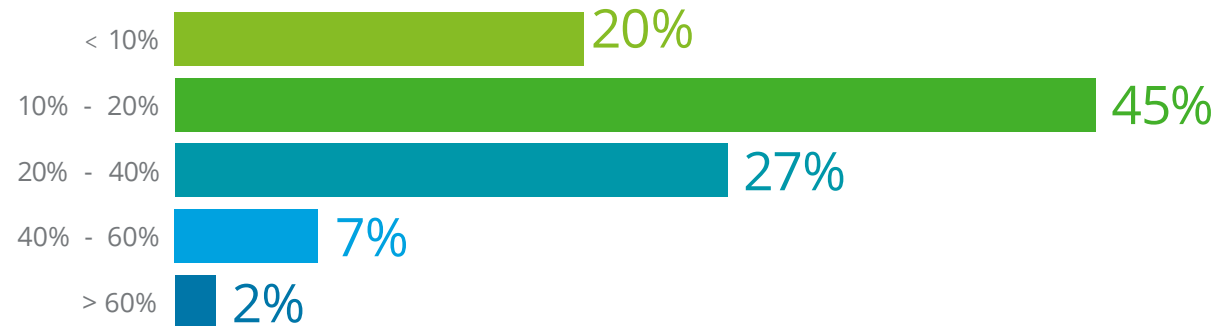


图 19 您认为通过RPA技术能够获得多少回报？



调研问题清单

Shared services organization and geography

1. How many SSCs does your organization have across all functions?
2. Where are your organization's largest (up to 5) SSCs located?
3. Are you considering opening a new SSC, moving an SSC, or consolidating SSCs within the next 3 years?
4. What are the top 3 locations you are considering or would consider for a new SSC location or SSC relocation?
5. Does your organization mandate (require) participation in shared services or does it use an opt-in (voluntary participation) model?
6. What are the reasons and/or perceptions that cause business units/segments to choose to opt in?
7. What are the reasons and/or perceptions that lead to business units/segments choosing to opt out?

Shared services scope

8. Which of the following functions (and related subprocesses) are performed via shared services in your organization—including both transactional and knowledge-based centers (COEs)?
 - Finance
 - Human resources
 - Information technology
 - Customer service/contact center
 - Legal
 - Procurement
 - Real estate/facilities management
 - Marketing insight and support
 - Sales administration
 - Supply chain/manufacturing support
 - Tax
 - Engineering
 - R&D

Global shared services governance

9. How would you describe the deployment of shared services (SS) across your organization?
10. Do you consider your collection of SSCs and outsourcing to be a GBS (or similar) organization?
11. Do the resources within your GBS organization report to the head of GBS or their respective functions?
12. What have been the benefits to your organization of moving to GBS?
13. Do you have plans to shift to a GBS model? If so, when?
14. Why have you migrated away from a GBS model?
15. Please rank the following in terms of their importance when making decisions regarding your SS/GBS strategy and related investments.
16. Have you adopted Regional or global process owners as part of your SS/GBS organization's governance structure?
17. What roles do your regional or global process owners play in driving end-to-end process efficiency and effectiveness as part of your SS/GBS organization's governance structure?
18. Does your SS/GBS organization leverage SLAs to drive governance?
19. How are services primarily being charged back to the locations/divisions serviced by your SS/GBS organization?

Shared services journey and value

20. When shifting processes to shared services, when did you typically pursue process standardization?
21. When shifting to shared services, how did your organization typically time the move of processes to SSCs with major technology changes?

22. How have you typically addressed the organization and talent changes needed at the local level (retained organization) when shifting work to SSCs/COEs?
23. To what extent have your organization's SSCs had a positive or negative impact in the following areas?
24. To what degree has your organization achieved its objectives for shared services implementation across the following areas?
25. What changes would you have made along your shared services journey based upon your experience to date?
26. What was the payback period for your last significant SSC implementation?
27. What was the average headcount reduction achieved by your last significant SSC implementation over the first 12 months after full operations began?
28. What has been the average annual productivity improvement achieved by your organization's SSCs?
29. How do you use the savings generated by SSC productivity improvements?
30. Have you ever leveraged your shared service assets to generate incremental revenue for your organization?
31. Has your organization ever sold an SSC to an outsourcing provider?

Shared services operations

32. How important is each of the following to your internal business unit customers?
33. What approaches have you used to retain your shared services employees?
34. Have you considered the use of the following non-traditional talent models within your shared service organization?

Future of shared services

35. How do you expect your organization to change its use of Shared Services in the next 3–5 years?
36. What role(s) does your SS/GBS organization perform or anticipate performing in data analysis or analytics?
37. What methods are you likely to use over the next 12 months to increase automation in your GBS/SSCs, where 1 means very unlikely and 7 means very likely?
38. Is your GBS/SS organization actively exploring RPA activities?
39. Based on your RPA experience thus far, what level of process-specific savings do you anticipate achieving through process automation and robotics?
40. If yes, to what extent do you expect your investments in RPA to impact your offshore shared services investments?



01

02

03

04

05

德勤共享服务团队联系信息

Global Survey leaders

Susan Hogan

Principal

Deloitte Consulting LLP
Atlanta, GA
shogan@deloitte.com

Noemie Tilghman

Principal

Deloitte Consulting LLP
Chicago, IL
ntilghman@deloitte.com

Brad Podraza

Senior Manager

Deloitte Consulting LLP
Atlanta, GA
bpodraza@deloitte.com

Shared Services/Global Business Services leaders

杨颖

合伙人
中国区财务共享服务业务领导
电话: +861085207822
电邮地址: megyang@deloitte.com.cn

金睿

总监
中国区财务共享服务业务总监
电话: +862123166317
电邮地址: mijin@deloitte.com.cn



01

02

03

04

05



About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the “Deloitte” name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.