



共享的未来已来，GBS！



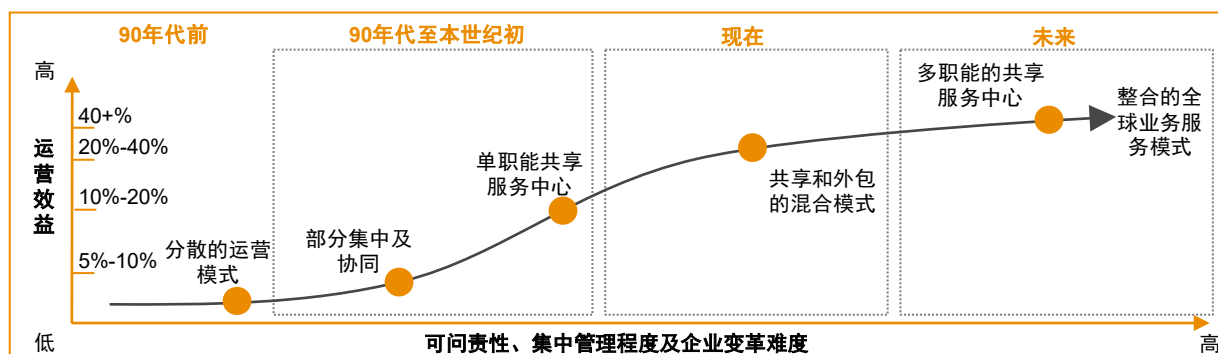
普华永道

## GBS的概念与趋势

在全球化经济环境快速变化下，越来越多的集团企业通过建设财务共享服务中心实现支撑企业变革的重要手段。财务共享中心能帮助企业降本增效，优化资源配置，加强业务管控。然而，企业集团化、多元化、国际化发展对财务管理的要求日趋提升，单一职能的共享中心不约而同地走向了跨地域、跨职能的整合之路。GBS（全球商业服务中心），一个更灵活、更有效、更适合企业快速变革的新共享运营模式成为了业内领先企业的宠儿。



## 企业共享服务演变趋势

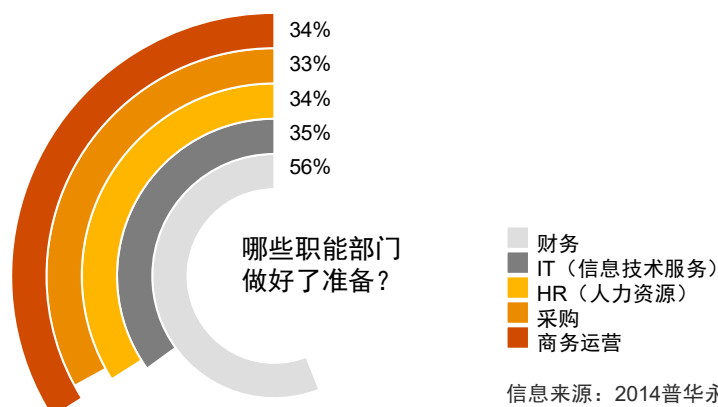


信息来源：普华永道分析

据普华永道经验及实践总结，超过95%的全球跨国运营企业正在将其后台职能部门投入共享或外包服务。与此同时，拥有共享服务的企业正在探索利用云计算、机器人流程自动化 (RPA) 等新技术来进一步优化流程和降低运营成本。据机器人自动化研究所预测，到2025年，像RPA这样的颠覆性技术将取代1.1亿到1.4亿的人员工作量。

早在2014年，普华永道全球CEO调研报告中显示，越来越多的企业正在评估其后台职能部门的效率和其共享的有效性，但财务仍是共享服务的主流，考虑将信息技术、采购服务与商务运营服务纳入共享的比例均超过三分之一。

## 可共享职能部门调研



信息来源：2014普华永道全球CEO调研



随后，普华永道2017年全球共享服务调研报告显示，86%的调研企业正在发展他们的共享服务模式或者业务流程外包模式，54%的调研企业正在建立多职能共享服务中心。随着越来越多的多职能共享服务中心的建立，意味着更多的共享服务组织未来将逐渐向GBS全球共享服务进行演变。深度分工、高度标准化与广范围覆盖的GBS形态被逐渐证明更贴合未来企业实现规模发展的战略需求，能够帮助企业适应高速变化的业务环境与客户需求。

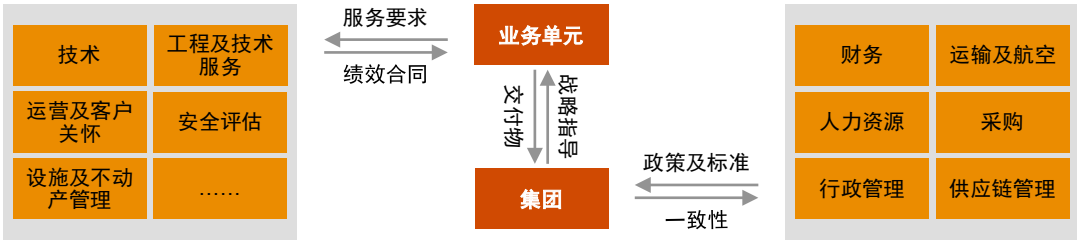
### GBS共享范围的拓展

在初级共享服务建设阶段，大部分共享中心仅包含单个职能服务。随着流程标准化带来的组织架构变革逐渐发酵，团队开始围绕端到端的流程节点组织工作，部门间的协同达到新高度。

多职能GBS是共享发展的最终形态，其职能规划，除典型的财务共享以外，还有人力资源、行政管理、运输及航空、采购、供应链管理、技术、运营及客服、设施及不动产管理、工程及技术服务以及安全评估等职能。

GBS的职能选择可根据企业的行业特征量体裁衣。企业通过各职能的广泛外包，从过去繁复的流程中解放更多生产力，一般来讲，可共享职能具有行业特征，共享服务的典型特征示意如下。

### GBS的多职能典型特征

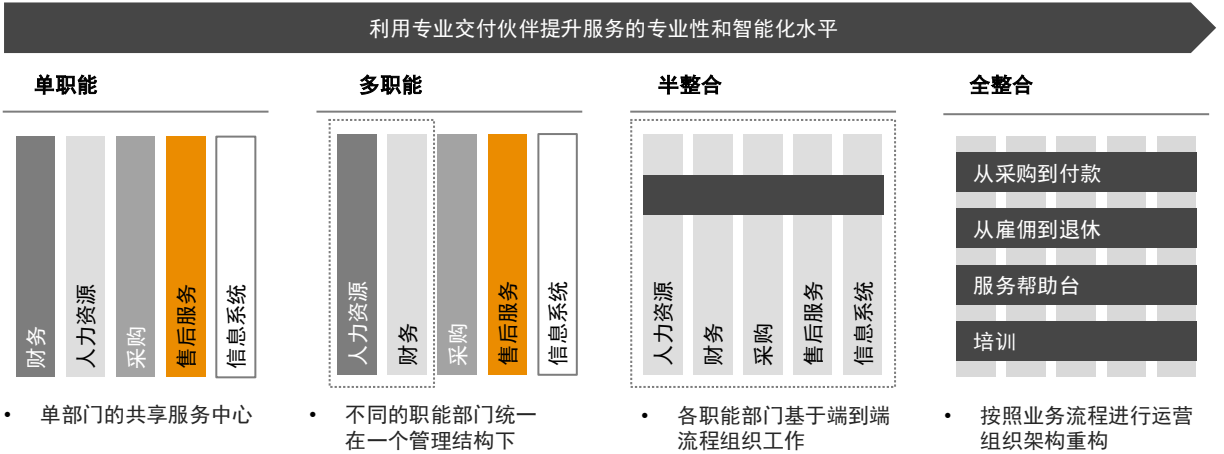


信息来源：普华永道分析

### GBS组织架构的进化

随着业务流程由单一职能内优化拓展至多职能间标准化、端到端全覆盖，企业组织架构将随之由按部门分工重塑为按服务形态及交付方式拆分，有效的管理模式和组织架构设计能够推动组织协同效应、提升共享服务稳定性。

### 共享服务组织架构演变



信息来源：2014普华永道全球CEO调研

## 新时代信息化工具赋能

为有效支撑GBS全球共享趋势、辅助跨区域部门工作联通，将信息化系统工具合理融入共享中心建设，能助力企业GBS共享服务运营事半功倍，而“打破区域边界（Collaboration）、强化组织协同（Synergy）、提升流程效率（Efficiency）”是系统工具需要具备的主要特点。



### 打破区域边界

指共享中心相关工作可通过图像文字识别技术(OCR)、视频会议系统、企业信息门户等工具进行信息、文件的及时传递和交流，突破原有地域限制，实现跨区域的实时沟通与合作。



### 强化组织协同

指各共享中心内工作人员可通过云呼叫中心、仪表盘(Dashboard)、电子影像档案管理等系统的共用，构建一体化协作运营生态体系，确保各职能部门工作高度协同统一。



### 提升流程效率

指通过利用自然语言处理、机器人流程自动化(RPA)等技术的不断更新与应用，实现传统流程自动化的拓展，提高流程运作效率。

## GBS领先实践案例分享：某医药保健和农业领域巨头

该集团的共享服务运营网络(SSCDN)是提供业务解决方案和业务支持流程的全球商业服务中心，包括勒沃库森中心、格但斯克中心、大连中心、马尼拉中心、巴塞罗那中心、哥斯达黎加中心，拥有2000多名员工，为全球57个国家提供多职能共享服务。

### 案例企业全球共享服务范围

	负责地区	职能服务
勒沃库森中心	全球卓越中心	财务运营 & 项目管理（地区） 商务运营支持（全球）
格但斯克中心	德国与东欧地区	财务运营 & 项目管理（地区） 管控服务（全球）
大连中心	大中华地区	财务运营 & 项目管理（地区）
马尼拉中心	除中华地区外亚太地区	财务运营 & 项目管理（地区）
哥斯达黎加中心	美洲地区	财务运营 & 项目管理（地区）
巴塞罗那中心	西欧地区	财务运营 & 项目管理（地区） 信息技术服务 & 管控服务 & 商务运营支持（全球）

信息来源：普华永道分析

得益于“共享服务运营网络”的全球化推广，该企业聚集了全球各地的优质人才，确保各地分公司的需求都能获得及时响应；通过创新化、标准化和持续改进的方式，SSCDN使关联流程更智能、更简单、更快捷；通过集中作业带来的规模经济效应，该企业有效缩减了原先用于内部流程和业务支持上所投入的资源，并将其投入提升客户协同和推进业务增长等核心增长领域。

# 联系我们

## 孔令载

普华永道中国财务管理咨询主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 2998

邮箱: bill.kong@cn.pwc.com

## 谈诚

普华永道中国财务管理咨询合伙人

电话: +86 (21) 2323 2370

邮箱: hansen.tan@cn.pwc.com

普华永道在全球范围内拥有丰富的财务管理咨询服务经验，我们能够为您提供量身定制的综合服务，包括财务目标运营模式设计与财务转型、财务共享中心建设、财务绩效管理、司库与资金管理，以提升财务运营效率及快速响应能力，有效支撑企业发展战略。

本文件内容仅提供一般信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

© 2022 年普华永道版权所有。保留所有权利。普华永道指香港成员机构，有时可能指普华永道网络。每个成员机构均为独立的法律实体。详情请浏览 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。NO.000739