

共享服务与外包行业现状

全球市场报告2025

从后台办公室到业务赋能者：在数字世界中提升影响力

由...赞助



塑造复杂环境中共享服务的未来发展

3

重新构想运营模式：为韧性灵活的未来制定策略 4

赢得人才之战：构建未来就绪的劳动力队伍 10

流程优化：通过持续改进释放效率 18

自动化与数字化：通过智能技术驱动变革的动力

26

结论：服务交付的未来

31

引言：韧性与创新

共享服务模式继续巩固其在快速技术进步、全球互联互通和劳动力动态变化的转型时代中作为企业关键促进者的角色。本报告分享了2024年第四季度对350多位共享服务与外包执行进行的广泛全球调查的见解，以突出塑造当今商业服务的关键趋势、挑战和机遇。它呈现了共享服务组织（SSO）和全球商业服务（GBS）如何演变以满足波动和日益数字化的商业景观需求的全景视图。这些发现为重新定位共享服务提供了基础，以面对广泛的颠覆保持韧性和创新。无论您是寻求提高运营效率、扩大人才库或利用生成式AI等新兴技术的策略领导者，本报告都提供了可操作的见解，以支持您在来年的成功。

我们祝愿您在事业中取得最大的成功。

巴巴拉·霍奇

主编

SSON 研究与分析

巴巴拉负责SSON研究与分析的全球内容，包括专业报告，这巩固了SSON作为全球从业者最信赖的资源之一的地位。

Syazana Lim

首席研究分析师

SSON 研究与分析

Syazana领导一支由数据科学家和开发者组成的杰出团队，主导了SSON研发部门的所有产品系列，包括指标基准器、城市立方体、共享服务图集、智能自动化宇宙和可视化分析工作簿。她在SSON研发部门的“20大最受尊敬的SSO/GBS研究”和“全球最佳GBS研究”中扮演着关键角色。

乔什·马修斯

全球会员部总监

SSON 研究与分析

本报告是SSON研究与分析持续进行的调研系列报告之一——基于调查数据编制的详细且有洞察力的报告，不仅展示了当前市场状况，还提供了经验丰富的从业者的坦率见解和可操作性的解决方案。

关于如何成为更多信息 高级订阅用户，SSON 研究与分析，并获得每月研究洞察报告+数据工具，请联系Josh Matthews，电话：[请提供电话号码] Josh.Matthew@sson-analytics.com.



塑造复杂环境中共享服务的未来发展

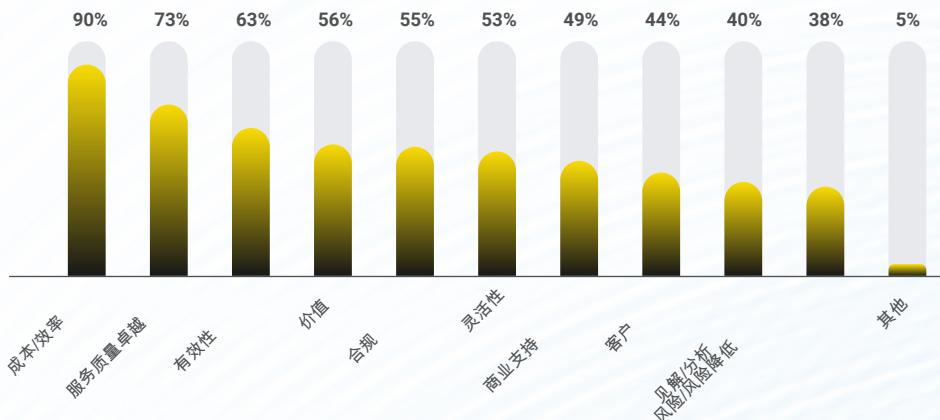
共享服务行业正进入一个成熟和战略对齐的新阶段。调查的受访者中，超过一半认为他们的SSO/GBS运营处于这样的状态。**中等水平** 关于成熟度，而仅有 **25%** 自我评定为 **高级** 或者 **渐进的**。这光谱的成熟度反映了所观察到的多种方法和能力的多样性，突显了在治理、范围、自动化和人才战略方面持续进化的必要性。

的确，受访者的战略重点反映了在提高效率、卓越和价值方面的强烈关注，突出了通过精简运营以减少支出（90%）、提高服务质量及交付（73%）以及确保流程和工作流程产生可衡量的成果（63%）。超过一半的受访者专注于为企业增添战略价值。这些见解强调了共享服务在运营效率和提供战略价值方面的双重关注，为以下内容奠定了基础。

未来几年内的转型，并为进一步探索定义共享服务和外包行业的趋势、机会和策略奠定基础。

随着我们深入报告，我们将揭示组织如何应对这些重点，克服挑战，并利用机会建立未来就绪的共享服务模式。

您的SSO/GBS战略目标在总体上是什么？



重新构想运营模式： 策略以适应弹性与敏捷的未 来



重新构想运营模式：应对韧性和敏捷未来的策略

共享服务运营模式是组织效率的核心。到2025年，将转向...

混合 已成为更突出的特点。这包括“混合模式”的多个方面，但共同点在于灵活性。因此：外包与自营，房东与所有权，远程办公与现场员工等。这些不断发展的模式不仅旨在优化成本，而且有助于更好地与商业策略相匹配，使组织能够迅速适应市场变化。

一个成功的共享服务运营的基础在于其运营模式。调查回应突出了持续向以下方向转变：**全球商业服务（GBS）** 作为一个首选模型，与 **69% of organizations** 要么目前正在运营全球业务共享（GBS）模式，要么正在积极转型至该模式。此外，16%的企业计划在未来五年内采用GBS。因此，85%的共享服务已致力于GBS模式，显示出向集成和跨企业范围的服务交付方法转变的明显趋势。

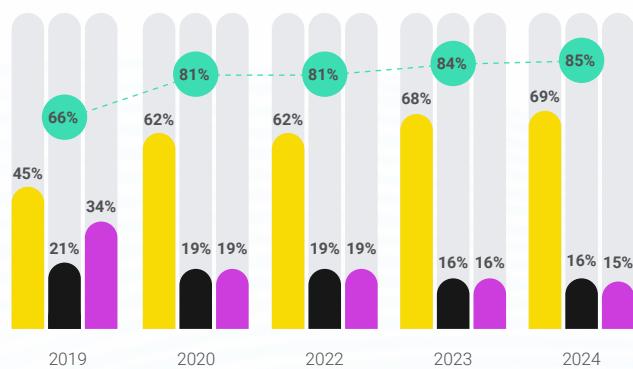
这体现在命名规范中，揭示了对于强调全球影响力和业务协同性的术语的偏好。百分之四十三的受访者使用术语**全球商务服务或全球商务解决方案** 反映其运营的集成、企业级特性——与

32% 使用该术语**共享服务** 强调巩固功能以提高效率和降低成本的核心原则。其他描述包括**综合**

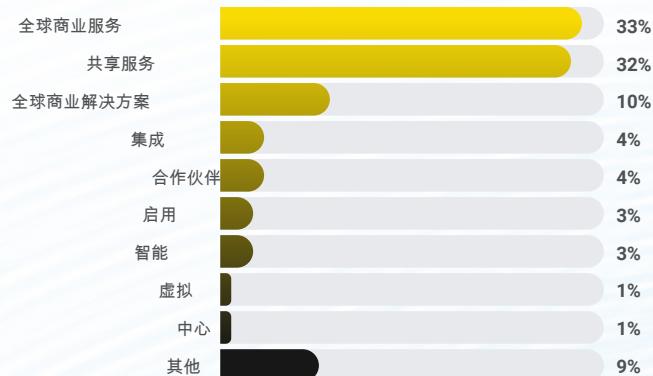
或**“合作伙伴”**，将服务定位为更广泛业务的战略合作伙伴。名称的多样性突显了对共享服务的演变认知，反映了组织如何品牌化其服务以与业务目标保持一致，提高感知价值，并向内部和外部利益相关者传达不断发展的能力。

您是否作为一个全球业务服务（GBS）运营？

● 是 ● 尚未，但计划在未来3-5年内进行。
● 无 ● 致力于全球业务服务（是 + 计划中）



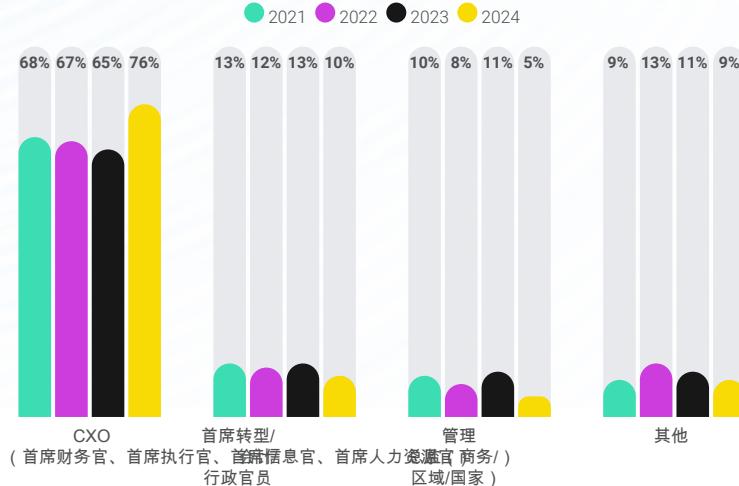
什么最能反映您的“命名”策略？





报告结构也在不断演变，与…… 52%的共享服务直接向首席财务官汇报 反映了对财务协调和战略监督的高度重视。总体而言，75%的人向C级领导层（CFO、COO、CEO、CIO或CHRO）汇报，其他人向转型或行政官员，或业务单元/国家MDs汇报。

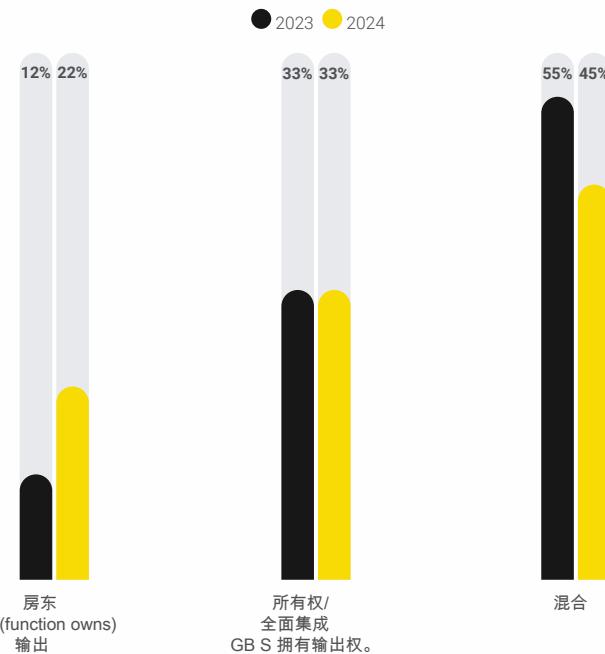
谁负责向SSO/GBS操作报告？



向“所有权”模式转变

数据还显示，各方之间的分歧在不断加大。 房东 并且 所有权 方法，与去年同期相比显示出所有权趋势：三分之一的受访者确认了这一点。 所有权方法 在SSO/GBS完全集成并拥有输出之处。这 enables a centralized governance structure, promoting standardization, consistency, and strategic alignment across the enterprise. The ownership model is particularly suited for those focused on end-to-end process optimization and enterprise-wide transformation initiatives. By contrast, just 22% of respondents use a 房东模式， 在这个模型中，个人功能或业务单元拥有产出。此模型强调分散控制，允许功能在保持对其交付成果的自主权的同时，利用共享服务进行运营支持。剩余的（45%）正在使用…… 混合方法 结合两者的元素。

您是以房东、所有权还是混合模式运营的？

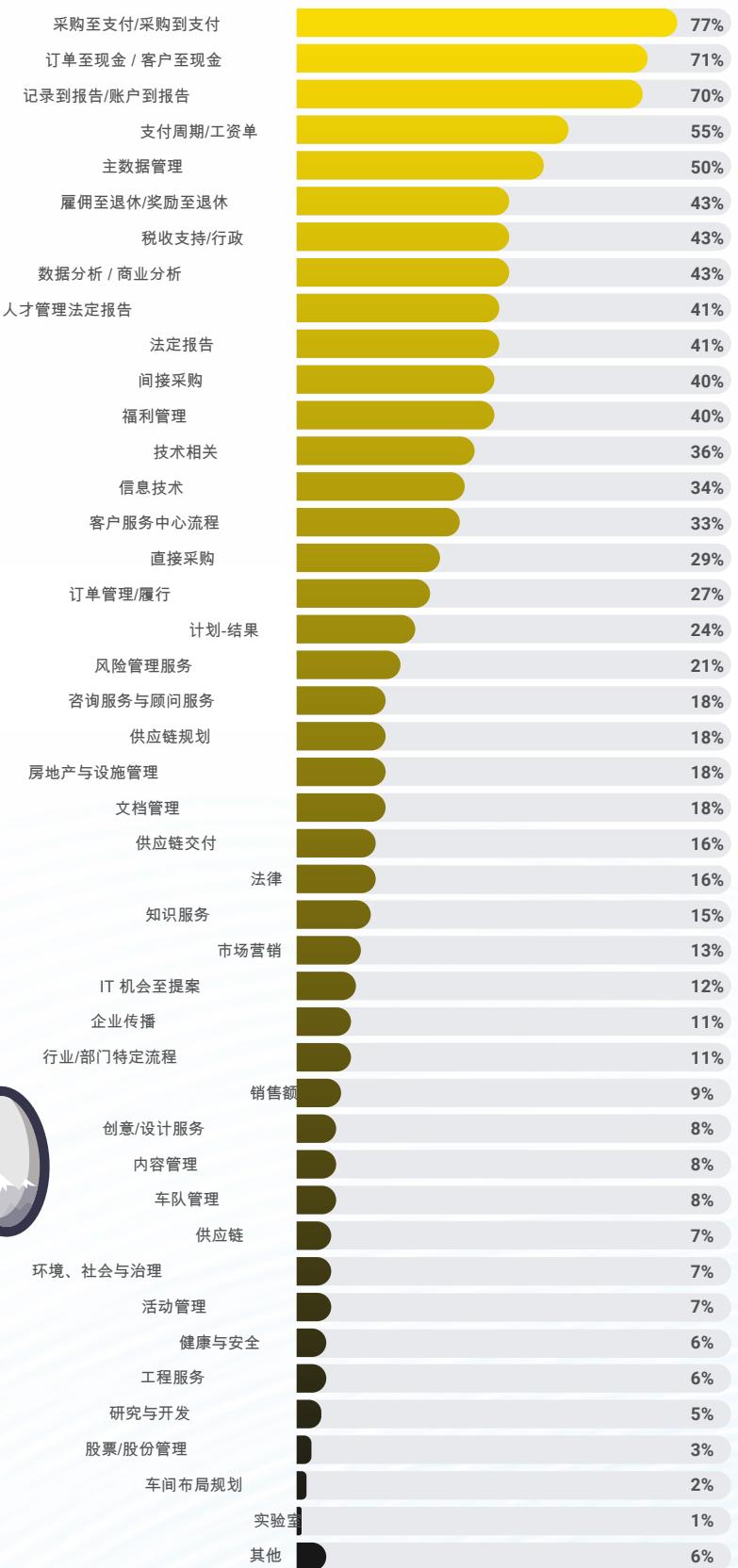


今天共享服务涵盖了广泛的功能范围，调查显示其覆盖范围具有显著多样性。采购至付款（由77%的受访者提供），订单至现金（71%）并且记录至报告（70%）。然而，在诸如……等高价值领域的采用率正在不断增加。数据分析（43%）并且主数据管理（50%）反映了对推动商业智能的职责范围逐渐扩大。新兴领域包括税务行政支持（43%），法定报告（41%），技术相关服务（36%）并且呼叫中心/前台支持（33%）也在获得动力。例如，功能如供应链管理，风险管理，并且咨询与顾问服务仍然代表性不足（约20%或更少），但随着共享服务的成熟和多样化，仍有扩展空间。

超出上述已详细概述的工作范围，存在一个显著趋势，即扩大业务范围。几乎40%受访者中，计划同时扩大提供的服务并且地域覆盖范围同时，而38%计划仅进行扩张服务并且6%仅地理辐射范围。这表明增加产品范围（总共有77%）和扩展配送地点（总共有45%）的强劲势头。仅有15%报告了对于即将到来的年度没有计划进行更改。

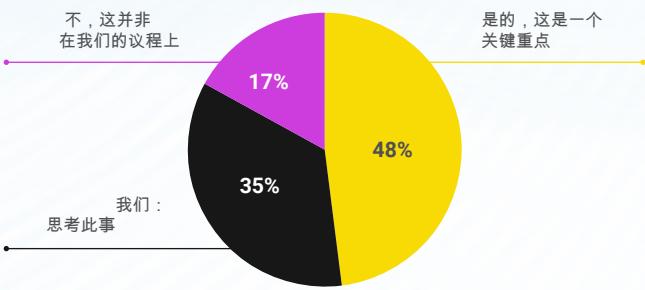


以下列出哪些流程/功能您提供的SSO/GBS提供？



我们同样观察到从传统后台工作向**核心业务支持**，正如大约所确认的 50% 调查参与者中，反映了对提供更多决策支持、研究和面向最终客户的活动的承诺。另一个 35% 正在考虑朝这个方向移动。仅 17% 不要计划进行变更。这些发现强调了共享服务通过更接近核心业务运营来重新定义其对企业成功的贡献。

您是否正在从传统的、交易性的后台活动转向核心业务支持？



高管视角

GBS风险可能变得过时，如果它们仅仅专注于后台办公功能。要变得更加相关，我们的员工必须有效地利用技术，并无缝整合到核心业务运营中，从而提供战略价值。

图兰·沙欣
首席执行官，
安联服务

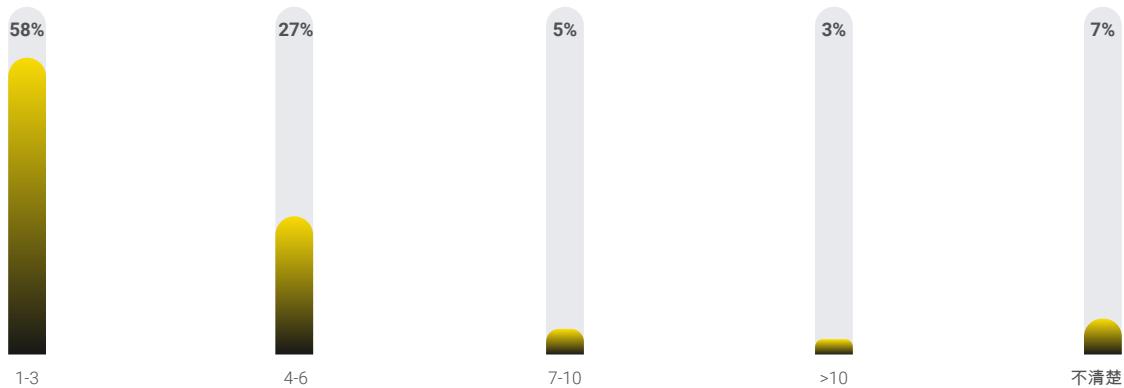
《数量优势：更多企业 captive 在地理位置范围内》

优化是共享服务的核心主题，我们在全球中心数量的某些方面看到这一点得到了体现。大多数受访者（58%）运营**全球拥有1-3个封闭式服务中心**，而该平衡运作至少需要四个中心。近30%的受访者表示，在过去两年中他们增加了他们的控股公司数量，25%计划在未来一年进一步扩大规模。



就地理位置而言，调查显示在如旧金山、纽约等已建立的中心区域有明显的聚集现象。**印度** (44% 的受访者在此运营专属保险公司), 美国 (35%), **波兰** (22%), **中国** (20%), **马来西亚** (18%)，和 **墨西哥** (18%)。同时，拉美市场正受到关注，这反映了该行业对全球劳动力成本动态变化的响应 (已有9%的企业在巴西和哥伦比亚运营)。

您的单点登录/全球业务服务在全球运行了多少个本地化中心？





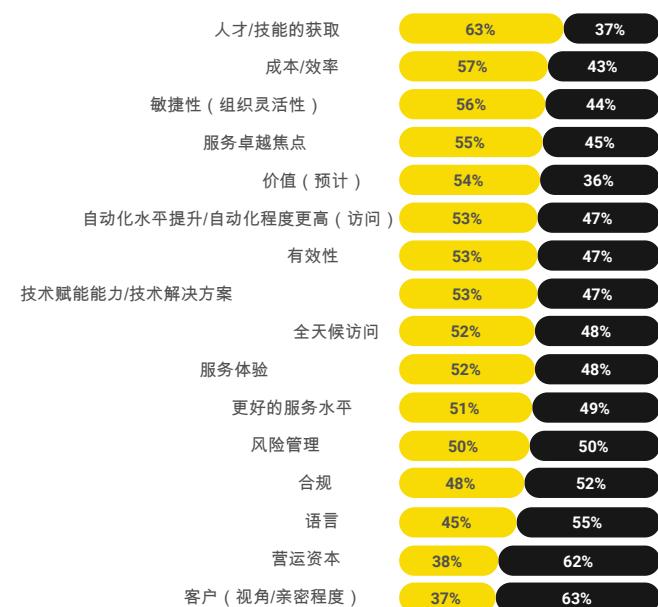
外包仍然是共享服务交付的关键要素，但对于SSO/GBS来说，这仅占一半。这一比例年度间保持一致。我们注意到，22%的受访者计划增加他们的“外包量”（即他们外包服务的程度）在未来一年。很明显，这项策略对他们来说行之有效，我们的数据也证实了外包的关键好处包括增强的可扩展性和获取专业化的专业知识。实际上，外包的主要驱动力是获取人才和技能，成本位居其次。外包提供的提高的灵活性也被列为好处之一，超过一半的受访者将改善获取技术使能的能力或解决方案视为关键因素。

减轻因过度集中在少数国家而带来的风险，并确保在日益全球化的环境中保持业务连续性。（见SSON R&A的**位置系列**在拉美、北美、欧洲、非洲和印度。）

如果您外包，您会如何对以下利益进行排序？

● 强大至巨大效益/影响

● 否决低收益/影响



全球BPO和外包中心的分布反映了成本效益和人才可用性的持续重要性，同时也体现了对靠近关键市场的偏好。我们观察到对传统外包中心的强烈偏好。**印度**引领潮流。然而，有20%的企业将业务外包至美国，这可能是由于地理位置的便利或为了获取特定的技能，而波兰、马来西亚和菲律宾也位居受访者列出的前五名位置——这些国家长期以来因其有竞争力的劳动力成本和人才可得性而受到青睐。组织也在超越传统的外包目的地，多样化地点，以利用区域优势，例如时区一致性和接近欧洲和北美市场。这突显了一种不断演变的战略，旨在

赢得人才争夺战

：
构建一个未来适
应型工作团队

PROHANCE

工作性质正在以前所未有的速度演变，这一演变由人口结构变化、职业模式转变和技术进步推动。COVID-19大流行加速了这些变化，尤其是将混合工作模式确立为企业环境中的永久性固定因素。这种演变给组织领导者带来了独特的挑战，他们必须在资源受限的同时，管理分布式团队并实现更好的结果。

尽管许多领导者转向使用技术解决方案，如聊天机器人、人工智能和机器人技术，但仅靠技术本身是不够的。组织面临着一项关键的选择：投资于培养未来的关键技能，或者冒着因劳动力准备不足而落后的风险。此外，在满足灵活工作安排的期望的同时保留人才的需求，进一步加剧了这一挑战。

ProHance提供了一种全面的方法来构建一个面向未来的劳动力，该方法围绕三个基本要素展开：

- **工作** - 理解并重新评估正在进行的工作任务，以确保聚焦于推动业务价值的工作。
- **劳动力** - 考虑谁或什么能完成这项工作，以及通过开发一个整合了员工和临时工的人类与机器的混合工作团队，来实施完成这些任务的最佳方式。
- **工作场所** - 工作发生的位置和方式。考虑工作地点和工作方法。利用疫情中的洞察和经验来探索创新的办公安排。

在这次转型中取得成功需要理解影响组织未来发展的内外部因素。虽然外部数据可以通过行业论坛和行业机构轻松获取，但收集全面的内部数据则面临着更大的挑战。这些内部数据包括组织的商业战略以及上述提到的三个关键要素。

ProHance解决内部数据不足的问题，并提供关于长期技术投资效果的可视化——这些宝贵的数据有助于通过技术重新调整组织的业务交付策略。另一方面，领导者使用ProHance来了解一个组织在微观层面的三个关键要素（执行哪些任务、由谁执行以及在何处执行）；这

是一项艰巨的任务，无法由人力完成。组织转向ProHance，一个领先的工作队伍管理和分析平台，以捕捉“工作活动蓝图”。组织可以利用ProHance的洞察力实施以下一些策略：

are: 是

• 确定需要完成的工作和不需要完成的工作。

- 利用混合工作团队策略完成低价值工作（合同工和零工）。
- 技能映射 - 确定哪些技能是业务的核心。非核心核心技能可以借用，同时培训更多人以提升核心技能。
- 招聘 - 缓解追逐热门技能但不确定其影响力和长期适用性的风险。

• 避免不必要的成本的目标学习策略。

- 赋权员工 - 允许灵活的工作时间和规划他们的职业。

通过将外部因素与ProHance进行比较，组织可以确定哪些技能和任务可能会面临颠覆，从而使他们能够相应地做好准备。

这种深入理解有助于人力资源团队支持灵活的工作安排，同时使学习团队能够为不同的劳动力群体制定有针对性的培训计划——这两个方面都直接有助于人才保留。

通往打造未来适用型工作团队的道路要求领导者比以往任何时候都更深入地了解他们的组织。成功取决于他们识别、培养和培养适应当前和未来工作环境所需技能的能力。凭借适当的洞察力和规划，组织可以打造一支能够适应明天商业格局的坚韧团队。



希夫·辛格

国家经理兼美洲区高级副总裁
ProHance

PROHANCE



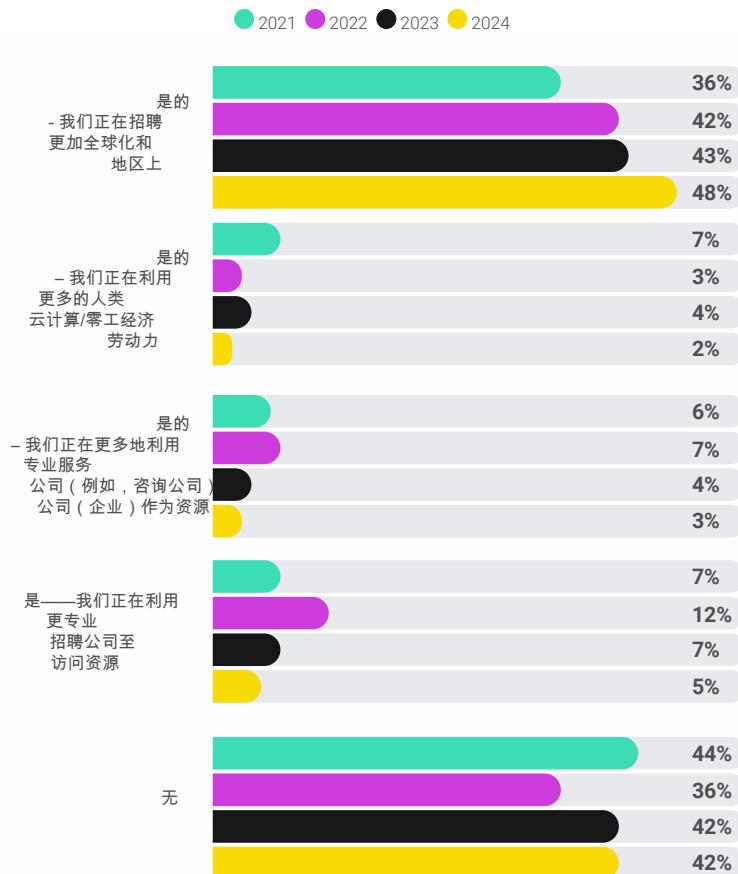
赢得人才之战：构建未来适应型工作队伍

吸引和保留人才在2025年依然是一个关键优先事项，因为共享服务领导者们正在努力应对持续挑战，包括整合远程工作者、代际转变以及不断增长的技能短缺问题，尤其是与新兴数字生态系统相关的问题。劳动力战略已经变得更加多元化，将传统的人才获取努力与创新方法相结合，如雇主品牌建设和采用基于零工和远程工作队伍的方式。

调查结果显示，共享服务和全球业务服务（GBS）组织在人员配置水平上差异很大。一些组织在整个组织中雇佣不到250名员工，而另一些则超过10,000名。平衡 captive 和外包的员工配置模式仍然是一个受规模、成本效率和运营复杂性影响的战略决策。

针对不断变化的工作动态，招聘策略正在调整。据调查，27% 组织在采用更多全球化和地点无关的招聘实践，同时 21% 企业正专注于区域人才库。因此，总计近一半的受访者已经采用 **位置无关的招聘实践** 提供更广泛的才华库访问权限。过去四年中，向灵活招聘模式的转变一直持续增长。不到四分之一的受访者仍坚持传统的通勤距离招聘模式。尽管专业招聘公司和零工经济平台的出现也标志着人才获取方法的多样化，但它们都没有对共享服务招聘实践产生重大影响。

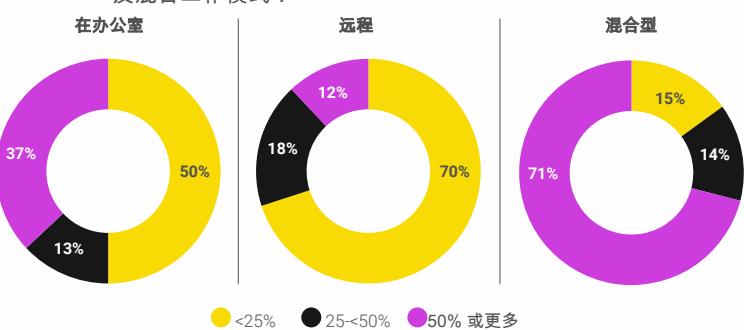
您的招聘策略是否因近年来工作趋势的未来变化而发生了改变？



当谈及办公安排时，灵活性至关重要。受访者揭示向混合工作模式的重要转变，其中 71% 指示着超过 50% 他们 workforce 中有 hybrid 形式的工作模式。Pure remote work 仍然较少见，with 70%。

受访者表示 **至多四分之一的工作人员** 所有岗位均实行完全远程工作。同样，50% 表示他们最多只有25%的员工完全在办公室工作。这些发现强调了需要制定平衡灵活性与运营效率的政策。

您的员工中有多少比例在办公室工作，远程工作，以及混合工作模式？



高管视角

灵活性作为关键驱动力

尽管在某些行业和地区，办公室回归的趋势正在出现，但这主要是受到监管要求的影响，例如支付过程中的数据隐私问题。我相信灵活性仍然是至关重要的，并且团队层面的决策应该决定办公室的出勤情况。重点应该放在实现成果上，而不是强制规定办公室出勤的刚性配额。使工作灵活并优先考虑我们员工的福祉是我们支持生产力和积极参与团队的核心方式。

图兰·沙欣
首席执行官，
安联服务

在我们的案例中，雇佣合同明确将办公室指定为主要工作场所。虽然提供了灵活性，但员工仍需满足办公室的工作需求。因此，我们专注于招聘通勤距离内的优秀人才以支持这一政策。

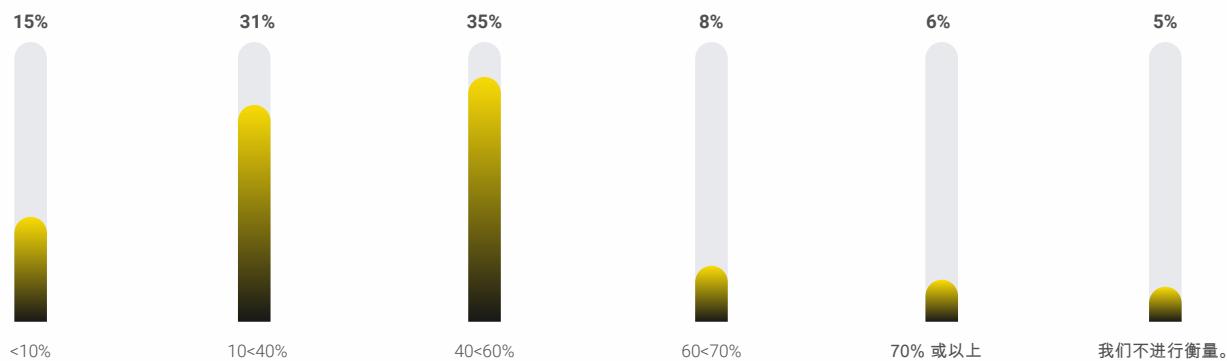
弗兰克·舒勒
总经理，全球服务中心
,
DHL 全球货运





推动领导层中的性别多样性不仅是一个道德上的必然要求，也是一个战略性的选择。我们的研究表明情况复杂。如果我们以基于数值平衡的理想状态来考量，**性别平等**换句话说，50/50——那么理想的女性高级管理层代表比例应在40%至60%之间。目前，仅有超过三分之二的受访者达到这一比例。更令人失望的是，46%的受访者比例低于这一比例。（注意，这个指标仅考虑了数字平衡。**性别平等**这是一个更广泛的问题，关乎所有性别的公平和平等机会。

您的全球SSO/GBS高级管理团队（总监/副总裁/高级副总裁）中女性占比是多少？



为了解决性别差异，组织正在采用多种策略。据55-60%的受访者所述，最常见的方法包括领导力发展计划、推动性别包容性文化以及促进灵活的工作安排。近一半的受访者已经推出了导师计划以改善职业发展。



我们可能期望看到更多努力的地方在于建立性别多样性目标：目前，不到一半的受访者在其共享服务中承诺了此类目标。我们还看到36%的人正在努力实施有针对性的招聘策略。综合来看，这些举措表明了对性别多样性在满足市场期望以及推动更公平的就业实践方面重要性的日益认识。

通过员工分析提升生产力

员工分析对于优化共享服务中的员工生产力至关重要。基于数据的洞察力帮助领导者优化工作流程，有效分配资源，并对照行业标准进行绩效评估。

关键策略以提升生产力：

设立清晰的目标和优先事项：



跟踪员工生产力：

定期将输出与基准进行测量，以识别效率水平、工作模式以及需要改进的领域。



推动工作与生活平衡：

支持灵活的安排和界限，以预防倦怠并维持长期生产力。



鼓励参与：

让员工参与决策并提供成长机会，以保持他们的积极性和投入感。



提供工具和资源：

为员工提供必要的技术、培训和开发机会，以提高效率。

员工监控的道德考量：

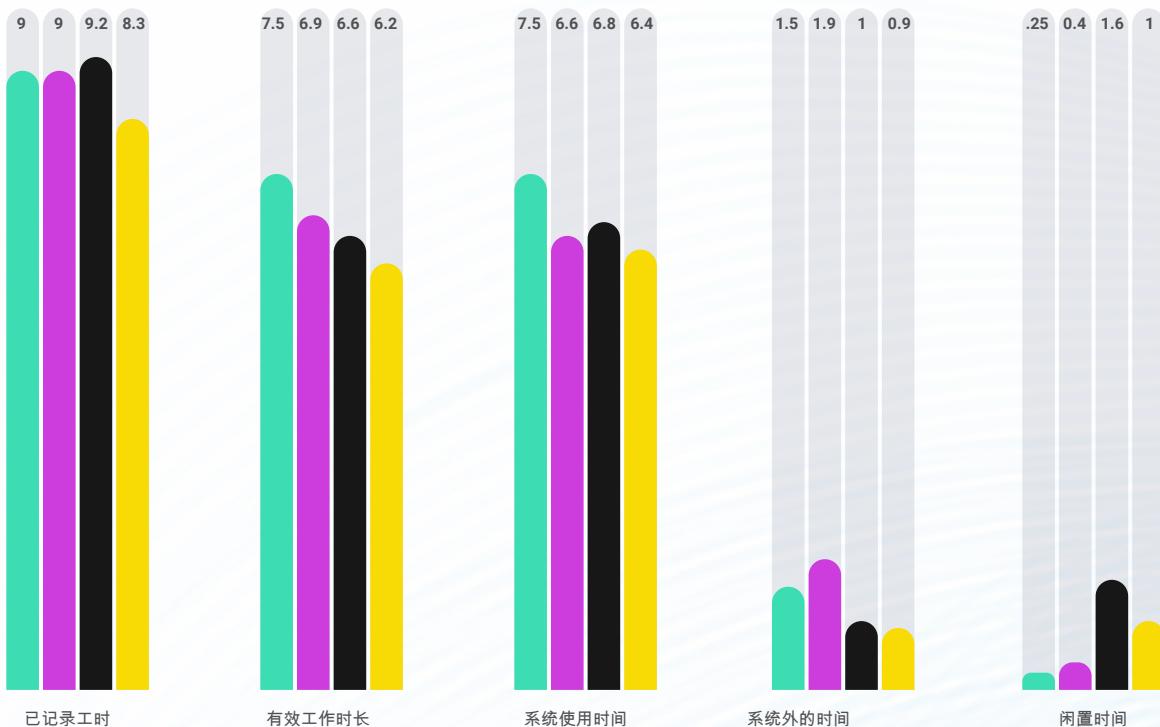


美国、欧盟和印度法律：

监控通常在员工被告知并获得同意的情况下是合法的。然而，法规各不相同，遵守当地法律对于确保伦理实施是必不可少的。

工作时间趋势在SSO/GBS领域

● 目标 ● 所有位置 ● 印度 ● 美国



来源：Prohance Analytics

在日益竞争激烈的人才市场中，吸引和留住最优秀的人才需要战略性和多方面的方法。共享服务正在拓宽其人才招聘渠道（58%）并利用其公司品牌（57%）来挖掘人才。其他方法包括推销以公司文化为导向的愿景和修订员工价值主张（EVP）。不到40%的人提到增加薪酬和福利。

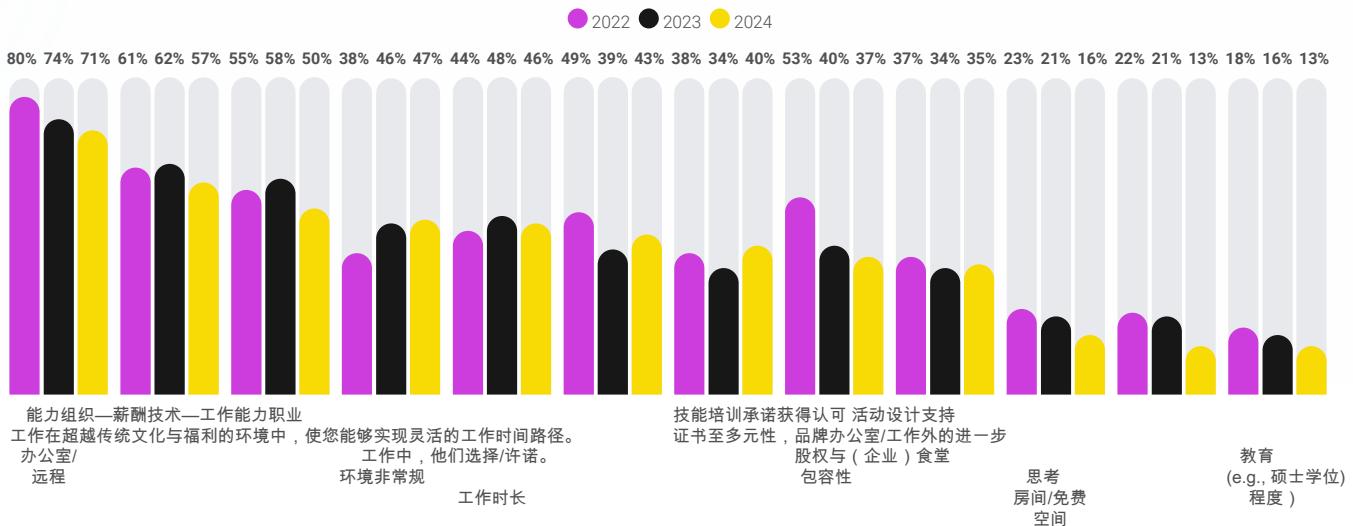
一年前，员工价值主张被列为吸引人才的主要策略。为了更好地了解员工价值主张如何被修改，我们要求提供了一些例子。受访者强调了一些主题，例如灵活性、职业发展和多元化。一名受访者简要地指出，“了解当前一代员工的关注点并满足他们的职业需求”的重要性。以下是所分享的关键点的摘要：



为了满足其人才需求，组织依赖于多种 sourcing 方法。内部招聘仍然是最高效的方法，其次是 LinkedIn 和大学招聘。仅有三分之一的受访者考虑从其他共享服务中挖人。根据我们的数据，实习在构建强大的人才管道方面并不有效。

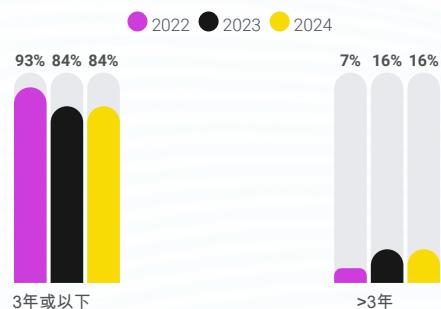
理解什么激励着新一代更加自我意识的劳动力对于成功吸引和留住他们至关重要。调查列出了Z世代的首要任务，包括灵活的工作方式（包括在办公室外工作和选择他们想要工作的时段）、组织文化以及具有竞争力的薪酬。有趣的是，尽管这些都是被引用的前三个因素，但它们在过去一年中的重要性都有所降低。相反，我们看到了以下方面略有上升：**技术赋能的工作环境**作为诱因，并赋予更多重要性以**职业路径**并且**技能培训**换句话说，Z世代现在正寻求发展其能力并建立职业生涯，而不是优先考虑灵活的工作安排。这对希望建立稳固人才库的共享服务来说是一个鼓舞人心的趋势。

在吸引更多自我意识、远程办公的年轻劳动力群体（Z世代）时，他们主要寻求哪些关键要素？



尽管这些努力存在，84%的受访者认为Z世代招聘员工将在三年内离职——大多数在他们的第二个和第三个年头。虽然这个比例在过去三年中略有改善，但其影响仍然令人高度关注。一个可能的教训是在两年后加倍努力留住员工。人才流失的可能原因包括有限的职业发展、缺乏灵活性和薪酬问题。解决痛点对于试图留住顶尖人才的组织至关重要。

保留这一年轻人口群体正变得越来越具有挑战性。实际上，您认为他们会在多久之后离开？



行业观点

1. 技能培训 & 认证
2. 职业生涯路径
3. 技术赋能环境与品牌

过程优化： 通过持续改进解锁效率。



共享服务中心正在成长并拓展。除了推动运营效率和成本降低的努力之外，它们正在扩大职责范围，进行创新，并提供更高质量的服务。共享服务中心很可能正处于其扩张时代。

这些全球调查结果发布在共享服务中心正面临艰难地形的时刻。经济不确定性，如利率和通货膨胀的波动，拒不缓解。充满诱惑的技术可能性——特别是通用人工智能（General AI）的崛起——众多但常常令人困惑。更进一步，领导层变动、内部抵制以及如并购等组织变革都可能威胁到共享服务中心的成功。

面对这一切，提高效率的需求是无可否认的。在实现这一目标中，共享服务中心的作用至关重要。这一切可能听起来令人畏惧，但这里有一个积极的一面：企业需要共享服务中心以及其中工作人员的技能。我们在一个重要的时刻处于正确的位置。

然而，试图优化流程、提高运营效率和实现持续改进，只有当对业务运行的共同理解存在时才会成功。真正的运行方式。目前，大多数企业的核心存在脱节：各部门都在说自己的语言，系统之间不能良好协作，不透明的流程对变革持抵制态度。

后果？共享服务中心陷入与业务保持一定距离的状态，这使得进行基本工作，如降低成本、提高服务水平、确保合规变得困难——更不用说在即将到来的事物中发挥主导作用了。所有这些都使共享服务中心面临被视为仅仅是一个削减成本的职能，而不是更准确的作为战略业务伙伴的看法的风险。

这是一个“波动且日益数字化的商业环境”，正如本报告引言中所正确强调的。作为回应，共享服务中心必须专注于端到端流程的可视性，并评估人工智能在转变运营模式中的作用，而不仅仅是自动化任务。只有通过对流程运行情况有可见性，才能使流程得以运行。只有理解了您的流程，才能将它们、团队以及人工智能等技术与您的业务连接起来。

在Celonis，我们发现理解——以及它带来的流程改进机会——使客户每年节省数百万美元，释放出数周的宝贵时间，并允许团队专注于战略洞察和价值增值活动，这些活动将塑造共享服务模式的下一章。

看到这些调查结果反映出共享服务中心继续保持勃勃雄心以绽放光彩是令人欣慰的。当前，关注的焦点必须是把这一雄心转化为实际成果。令人鼓舞的是，根据调查，恰当的人员、流程和技术的组合仍然是最高效的方法。

虽然并不新奇，但这组搭配正是带来实质性过程改进的关键。为有技能的人员配备适当的工具，您就能通过例如揭示业务实际状况的数字孪生、移除昂贵手动干预需求的智能自动化，以及可能推动我们步入生产力新时代的智能AI代理等方式释放效率。

由于运营效率和成本降低是共享服务中心存在的核心原因，因此使流程有效运作必须成为他们工作的核心。正如您很快就会读到的，流程优化正确地仍然是共享服务议程的基石。将这种优化转变为持续改进和效率提升需要一件事：真正的流程理解。因此，问问自己，您真的了解您的业务吗？



萨亚利·查万

产品市场营销经理，
赛洛尼斯



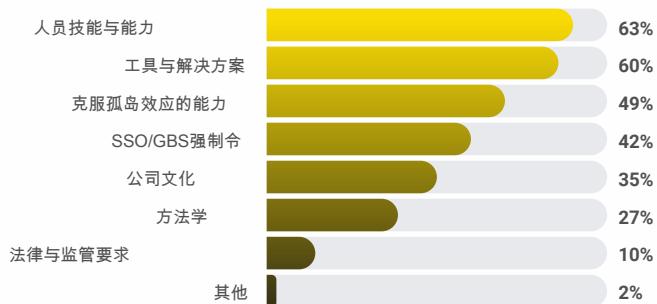


工艺优化：通过持续改进释放效率

流程优化继续成为共享服务战略的基石，组织机构聚焦于端到端流程改进，以简化工作流程并提升客户体验。领导者们正利用如流程挖掘和机器人流程自动化（RPA）等技术来识别瓶颈、推进工作流程并加速决策。鉴于共享服务计划在未来一年内扩大其工作范围，确保流程优化变得更加重要。

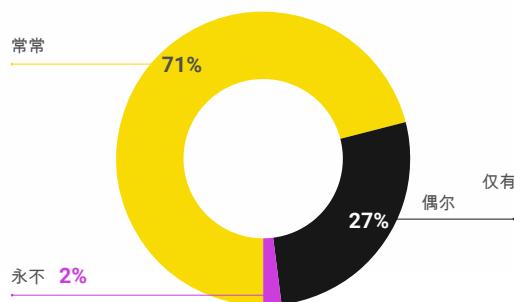
受访者认为最有效的流程优化方法包括人员（技能和能力）、技术（工具和解决方案），以及端到端流程集成（克服壁垒的能力）。换句话说，采取结构化方法，推动跨职能协作，并利用现代技术将工作流程编织在一起。此外，领导力和控制力发挥着重要作用。**42% of respondents** 利用一个涵盖性的共享服务命令，以确保所有利益相关者始终与端到端流程改进目标保持一致。优先考虑明确指标和反馈循环的方法也在高性能组织中成为标准实践。

哪些方法在推动流程优化方面最为有效？



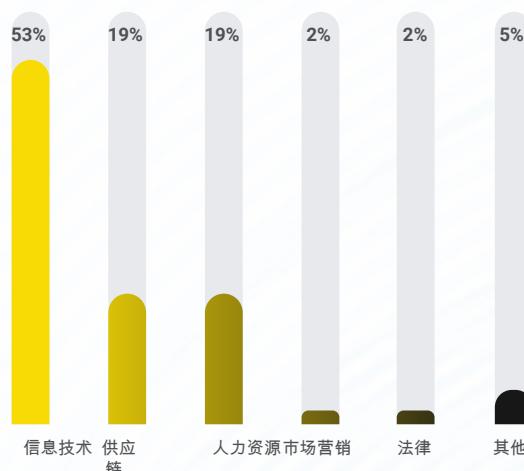
在考虑更广泛的企业生态系统时，
71%的受访者 表示他们定期评估共享服务流程对运营的影响
在共享服务之外 相反亦然。这种互联方法允许目标之间的更好对齐，并确保共享服务中的改进在整个企业中产生涟漪效应。

你：你认为你有多频繁地思考你的影响？
关于SSO/（单点登录）之外发生的过程
GBS 和 VICE VERSA，它们对您的影响
运营？



这种思维方式拓展到了 与其他部门的相互依存关系。与.....相关的流程 信息技术、供应链管理和人力资源管理 对共享服务运营影响最大的因素。这可能意味着数据依赖和需要更强大的协作框架。核心业务活动（见上文关于前台部分），传统上被视为与共享服务分离，也因对分析洞察和流程自动化的日益依赖而被纳入优化努力之中。

这些团队/部门流程（即外部SSO/GBS）中，哪一个对您日常运营的影响最大？



高管视角

跨职能对全球业务服务 (GBS) 运营的影响：关键见解

信息技术：需要战略指导和工具选择

IT在GBS活动中的作用至关重要，并对我们的运营产生显著影响。挑战在于技术的快速演变。有必要标准化和引导技术选择，特别是在AI助手等工具方面。IT部门有机会在定义清晰的技术标准方面领先，例如，简化决策并加快运营。这将通过在众多选项中预选最适合的解决方案为GBS铺平道路。此外，供应链流程扩展到定价、销售、赔款处理和政策管理等各种核心职能。在保险等行业，尽管触及几乎所有运营方面，但供应链的触角常常被低估。

图兰·沙欣

首席执行官
安联服务

供应链：广泛且不断演变的定义

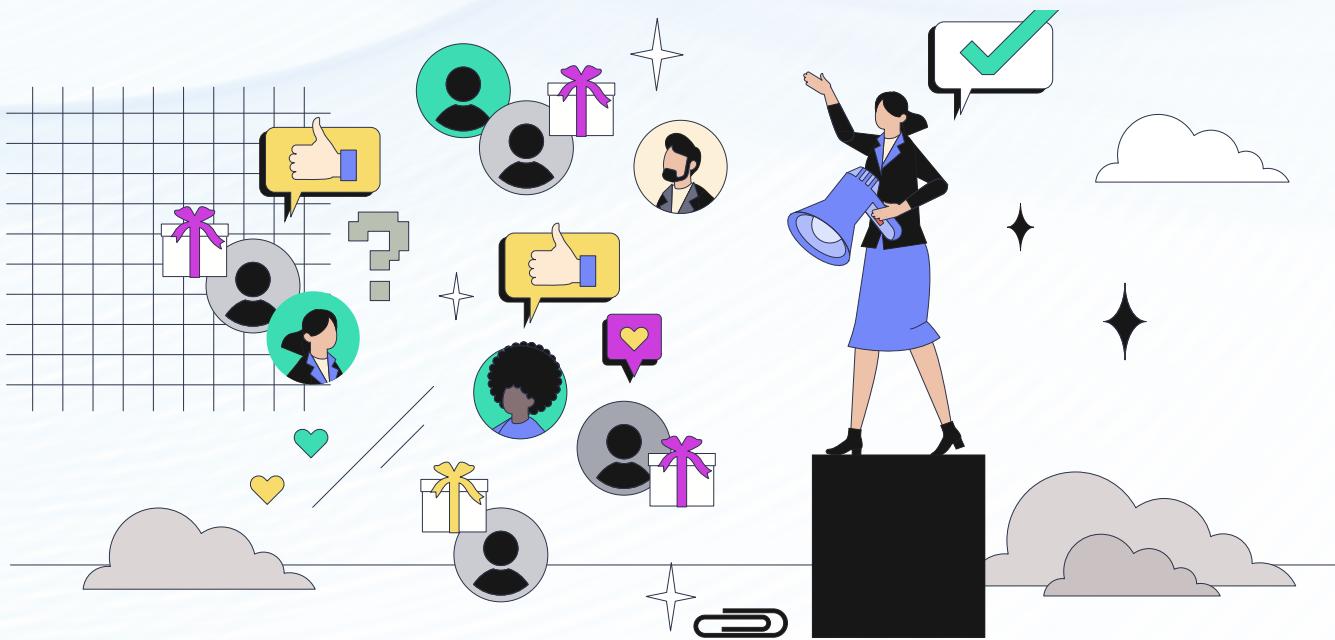
在全球化业务服务 (GBS) 的背景下定义供应链存在挑战。对于类似我们这样以物流为主导的运营来说，供应链流程本身构成了GBS支持的重要组成部分。我的团队将多达80%的GBS资源投入到与供应链相关的运营中，这反映了其基本角色。这种功能性依赖通常不符合理想的分类，给GBS的责任增加了复杂性。

弗兰克·舒勒

总经理，全球服务中心
DHL 全球货运

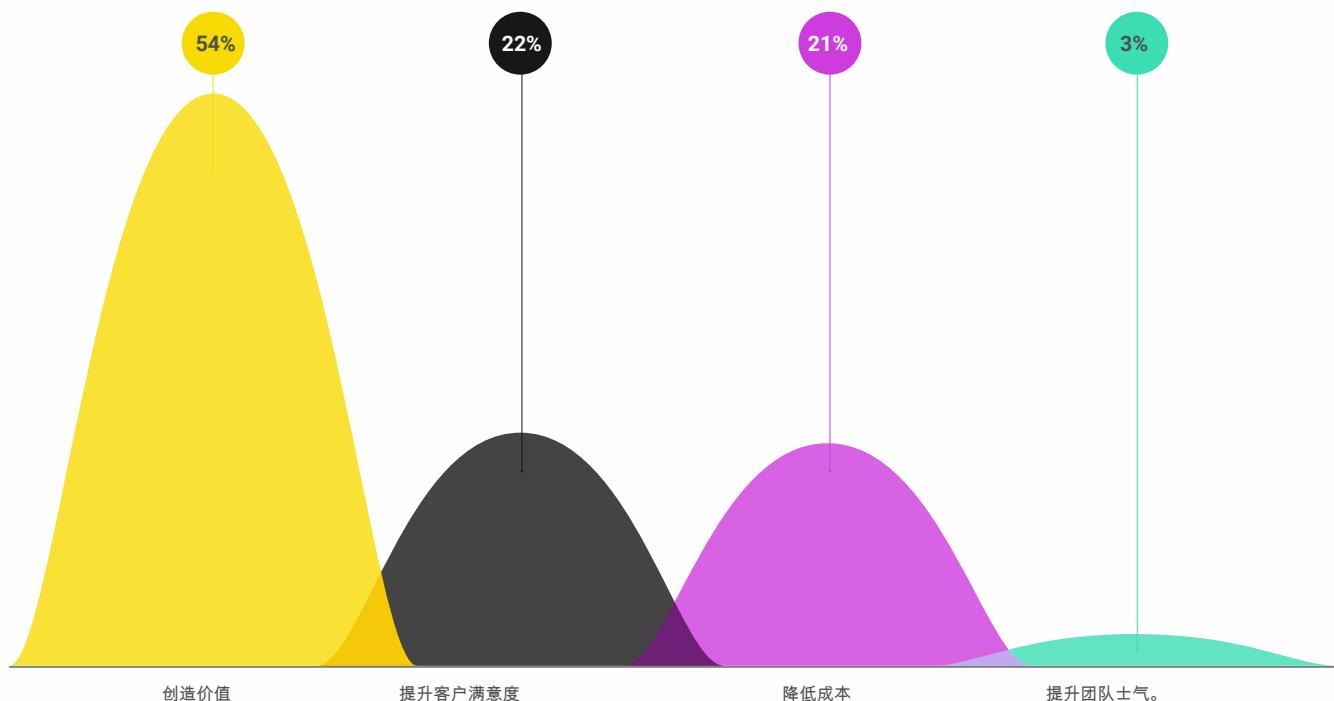
GBS正在扩展到前台流程，如需求与供应规划。我们的组织最近在菲律宾整合了30名专注于供应链规划的员工。此次整合旨在弥合现有差距，并将需求规划与GBS流程对齐以提升效率。

Jose Varela,
高级副总裁，全球服务中心
3M



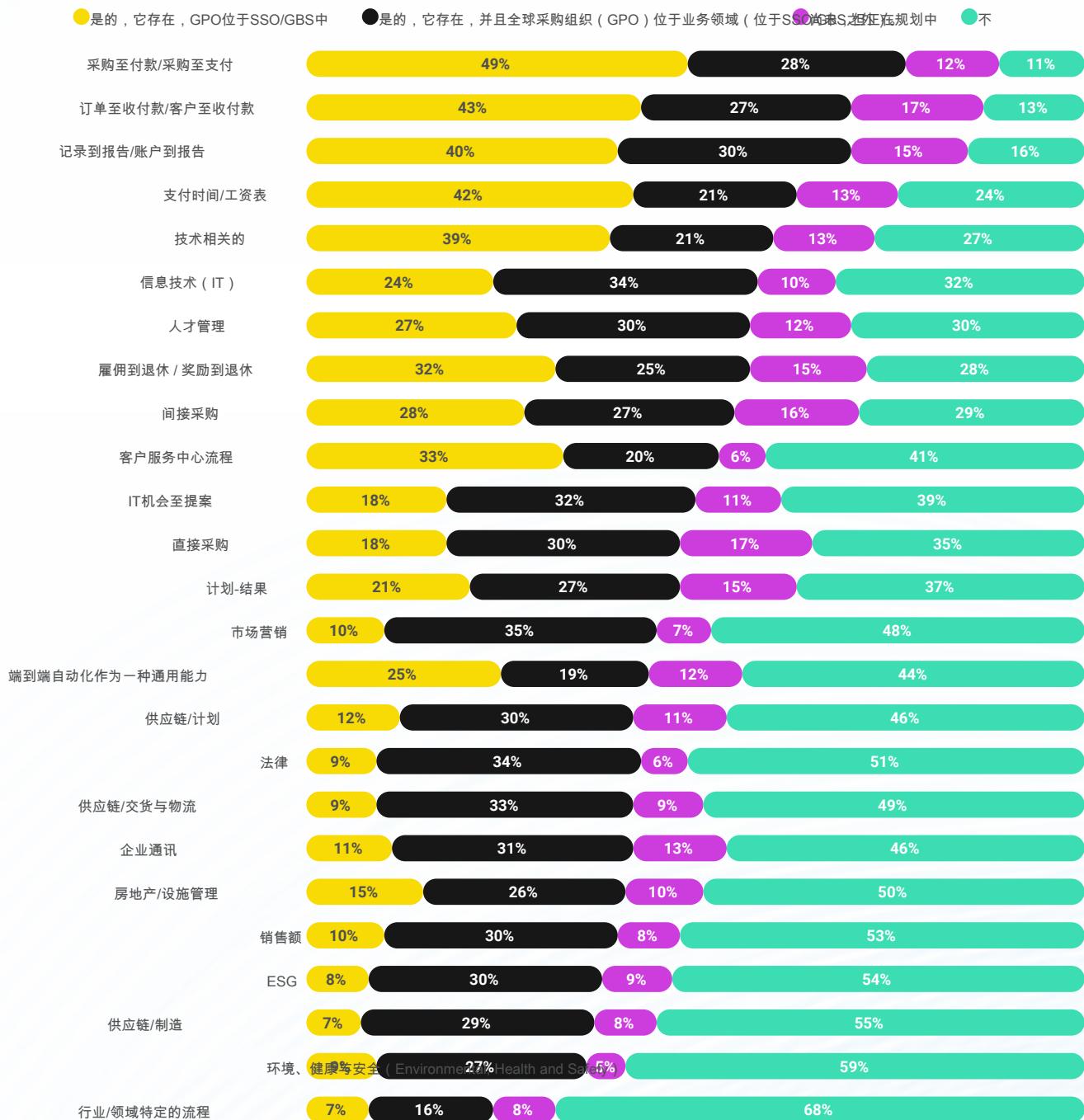
我们的研究发现，74%的受访者将“价值”定义为顾客满意度。顾客为中心也是44%受访者的战略目标。因此，提高顾客满意度或顾客体验对所有共享服务来说是首要任务。这使 **客户** 作为流程改进努力的主要目标，这一点在以下图表中得到加强。

您从客户那里获得了最大的赞赏是什么？



关键流程的所有权对于改善举措的成功至关重要，许多组织正在实施 **全球流程所有者 (GPOs)** 推动改进项目和问责制。例如，如下的功能：**采购到付款、订单到收现、记录到报告、招聘到退休** 位于最有可能实施GPO (集团采购组织) 的企业之中——并且这些GPO位于共享服务之中——反映了优先优化核心财务流程。在列表的下方，**计划-结果，信息技术，并且供应链**，医疗机构采购组织 (GPOs) 往往位于业务领域 (即共享服务之外)，我们注意到医疗机构采购组织 (GPOs) 的采用率正在稳步上升。**供应链** 和 **客户管理** 随着组织扩大其优化努力的范畴。

对于这些流程，您是否有流程负责人 (GPO或类似)，无论是否完全或部分实施？



平衡关注“是什么”和“如何做”技能

在区分技术技能（即“什么”）和软技能（即“如何”）方面至关重要。解决问题能力、数字技能和数据管理是关键（即“什么”），但适应性、沟通能力和同理心（即“如何”）同样至关重要。这与调查中排名最高的技能相一致，即解决问题能力、数字技术熟练度、数据分析能力和适应性。我想补充一点，同理心非常重要——我希望它能比17%的排名高得多。

土兰·萨欣，首席执行官，安联服务

所有权与责任

需要问责制和所有权，这两者对于推动超越交易性任务的解决方案至关重要。虽然这些特质不完全符合传统分类，但它们反映了向领导力和以客户为中心的转变，强化了GBS专业人士对端到端成果负责的必要性。

病毒性阴影，全球商业服务副总裁，
迪堡尼斯多夫

我们持续观察到，大学培养的基本领域技能，包括在初级职位甚至新聘特许会计师中，并不总是达到其在全球业务服务（GBS）和共享服务金融领域中迅速成功所需的水平。课程中加入更多实际操作、实用、真实世界经验和案例，比仅仅依靠教科书学习更有益于我们行业。这强调了过程掌控和专业技术作为基础技能的必要性，以及与工作场所同样必要的“强大”技能的补充。例如，我们在印度看到了这一现象。然而，令人鼓舞的是，从最近的交流中可以看出，学习机构开始注意到这一点，为学生们更好地适应“真实世界”做准备。

克里斯·冈宁，全球财务运营，尼尔森IQ

技能与能力

在区分技能（任务特定）和能力（成果驱动）方面非常重要。GBS的成功取决于知识型能力（例如，领域专长）、解决方案能力（例如，决策制定）和行为能力（例如，变革管理和沟通）的结合。

Deborah Kops，管理合伙人，采购变革

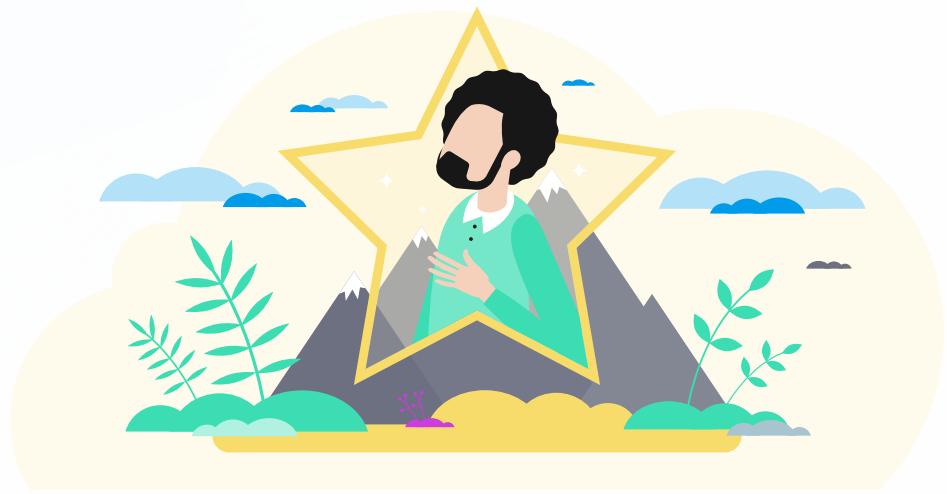
异常处理与数据分析

自动化和人工智能日益增长的趋势正在促使全球业务服务（GBS）专业人士更加重视异常处理和数据分析，而非仅仅关注交易活动。这与调查结果中对问题解决和数据管理/分析优先级的重视相一致。

詹娜·冯德拉恩，全球商业服务高级副总裁

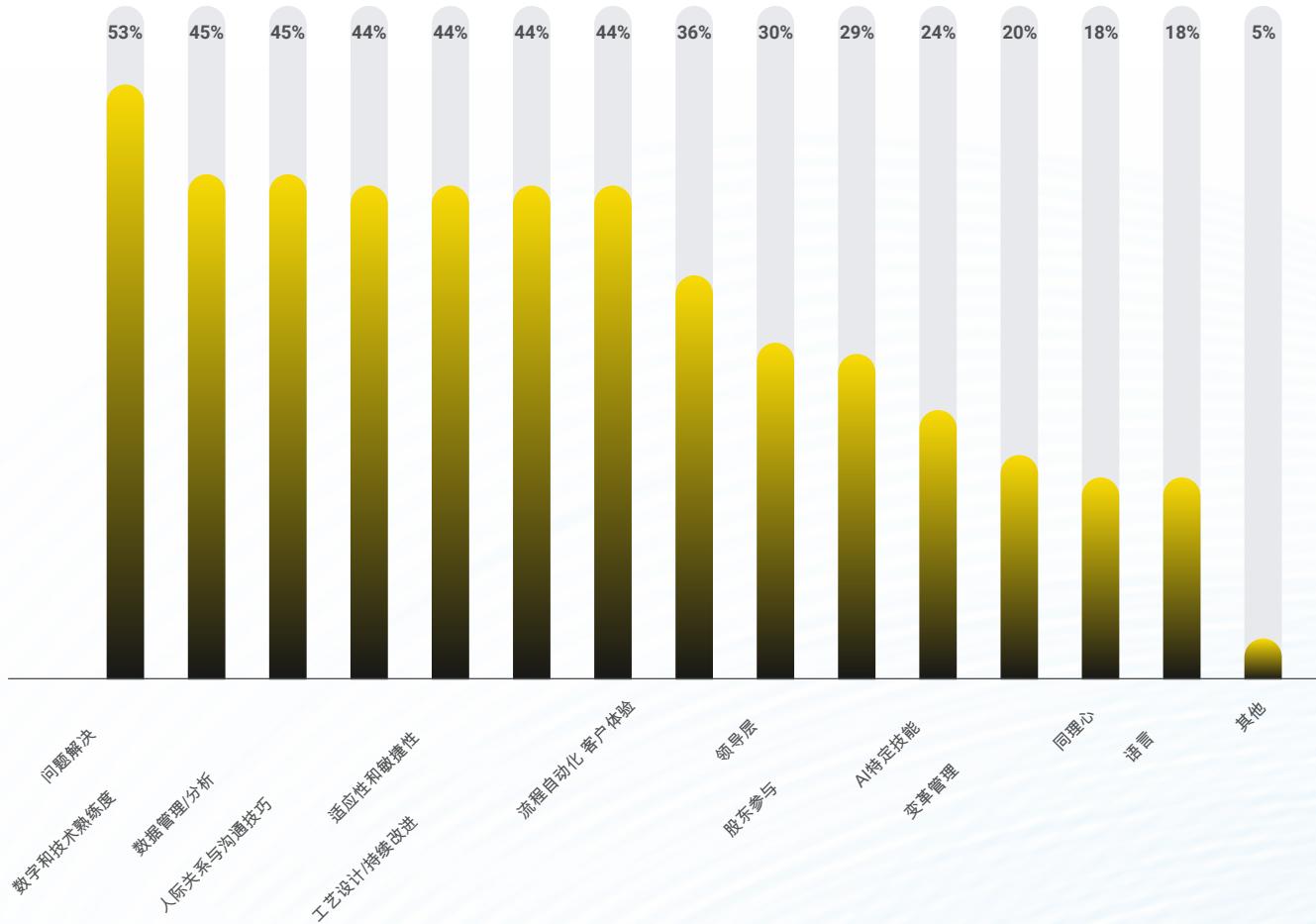
前英克微公司





调查数据突显了服务共享领导人优先考虑的关键技能，以推动流程优化。而最被追求的技能是 **问题解决 (53%)** 支持业务客户在解决方案方面的需求 **工艺设计和持续改进** 该报告被44%的受访者列在榜单上，并列于 **数字素养、数据分析、沟通能力** 并且 **适应性** 这些能力对于识别低效、简化工作流程和实施持续改进计划是必不可少的。

您现在优先考虑的、在招聘和培训方面的顶级技能是什么？



自动化与数字化： 通过智能技术推动变革

自动化与数字化转型：通过智能科技推动变革之源泉

自动化和数字化正在重新定义共享服务领域的可能性，先进的工具如人工智能（AI）和机器学习成为主角，并承诺带来巨大的成果。特别是生成式AI正在作为一种颠覆性技术崭露头角，解锁了在内容创作、流程再造和个性化客户支持等领域创新的机遇。

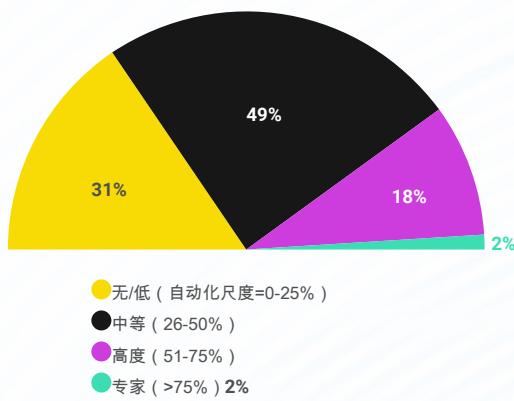


机器人流程自动化最初被认可为业务服务的推动者，这一认可发生在十多年前。从那时起，特别是共享服务已经采纳了自动化流程和减少人工干预的能力，以实现更快、更便宜、更可靠的结果。这种方法对于标准化流程尤其相关。考虑到时间线，或许令人惊讶的是，近三分之一的受访者仍然认为他们整体的自动化水平至多只是：**低** 而一半的市场认为自己是**中等**水平。只有20%的人认为自己处于先进水平。考虑到寄予的期望，

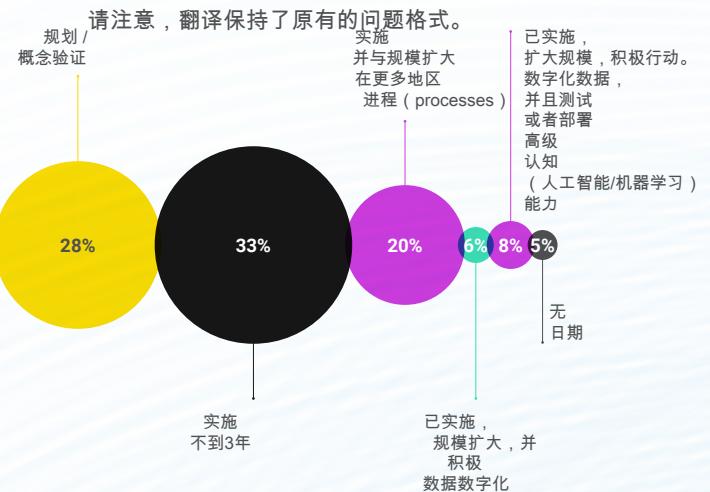
生成式人工智能作为建立在以往技术改进之上的解决方案。**现状** 稍微令人担忧。

实际上，自动化在共享服务中的整合进展速度不一。尽管几乎所有受访者都在某种程度上实施了智能自动化，其中三分之一处于早期阶段（三年或更少），大约30%仍处于规划阶段。这留下大约三分之一处于**高级水平** 换句话说：扩大规模、数字化数据，以及部署先进的能力。

您认为您的SSO/GBS整体自动化水平如何？



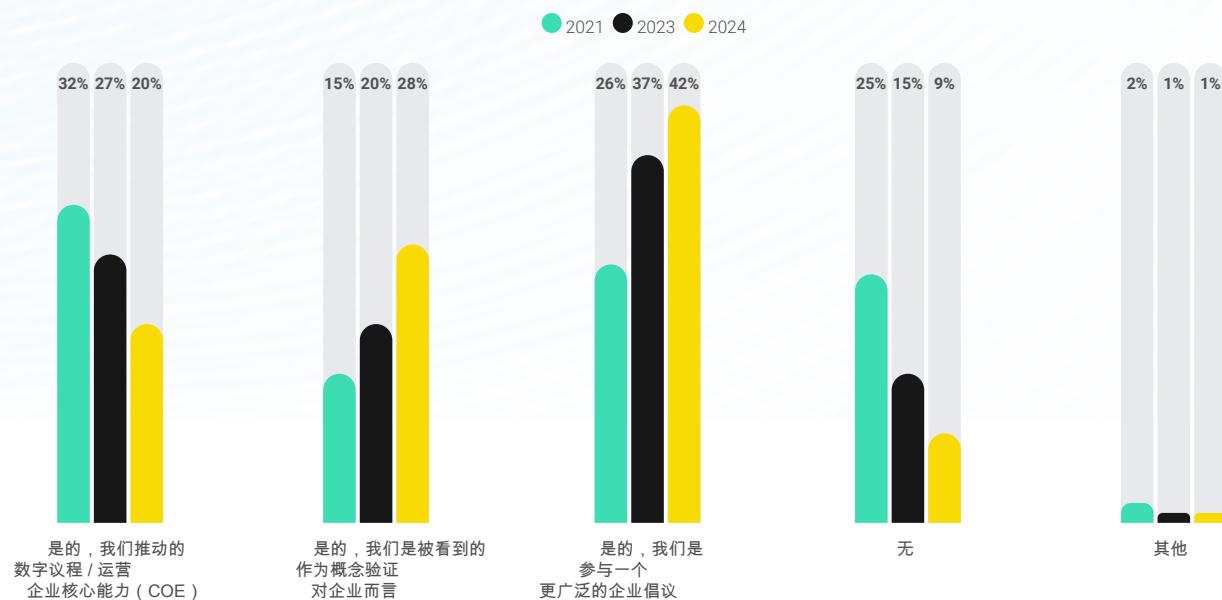
当前您所在阶段的人工智能自动化是什么？



共享服务在企业数字化支持中扮演着关键角色。年度数据显示，这一领域呈现稳步增长的趋势。

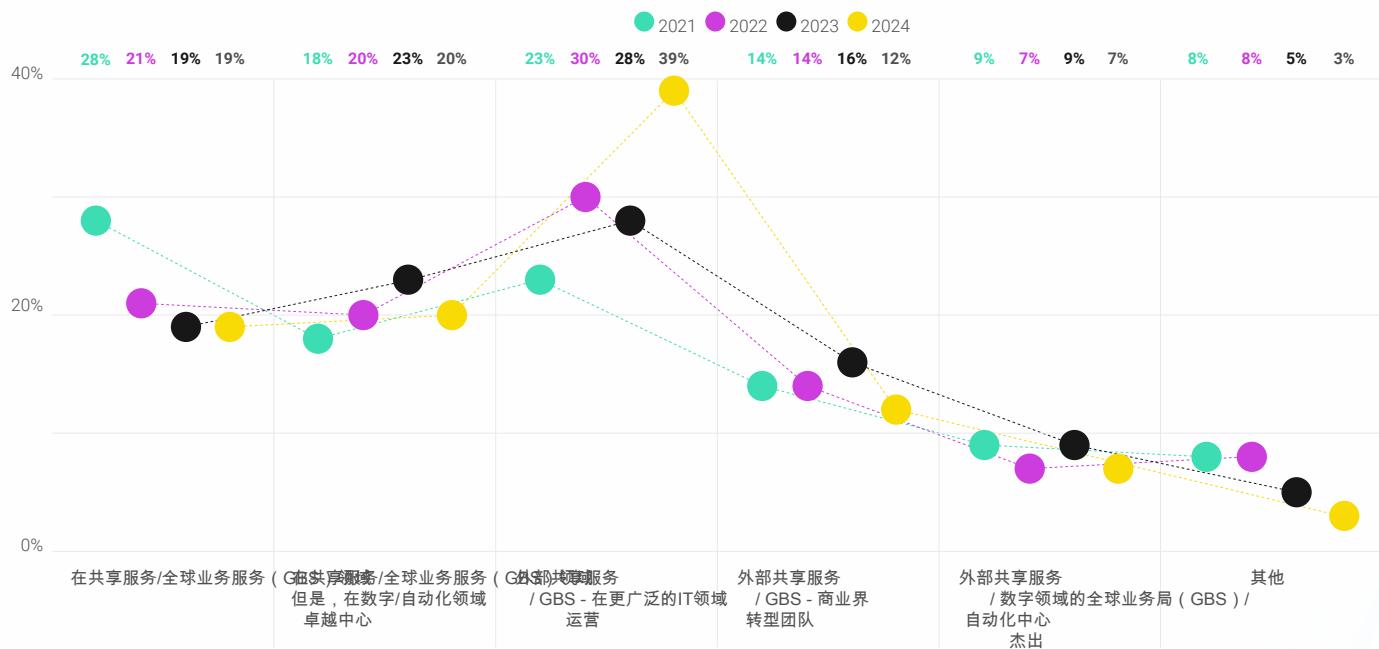
参与（25%的受访者表示他们参与了）
不太可能在这个倡议中扮演领导角色——即代表企业推动数字议程。相反，我们发现
近30%作为数字化概念的证明，42%参与更广泛的企业的倡议，展示了
战略服务公司（SSCs）的战略价值超越成本效率。

SSO/GBS 在支持企业的数字化议程中扮演着什么角色？



这在我们考虑数字化项目所在位置时得到证实。大约60%的项目位于共享服务之外，要么在IT部门，商业转型，或在卓越中心。平衡存在于共享服务之中。与去年同期相比就共享服务所有权而言，显示出下降趋势。

企业数字化项目驻足何处？

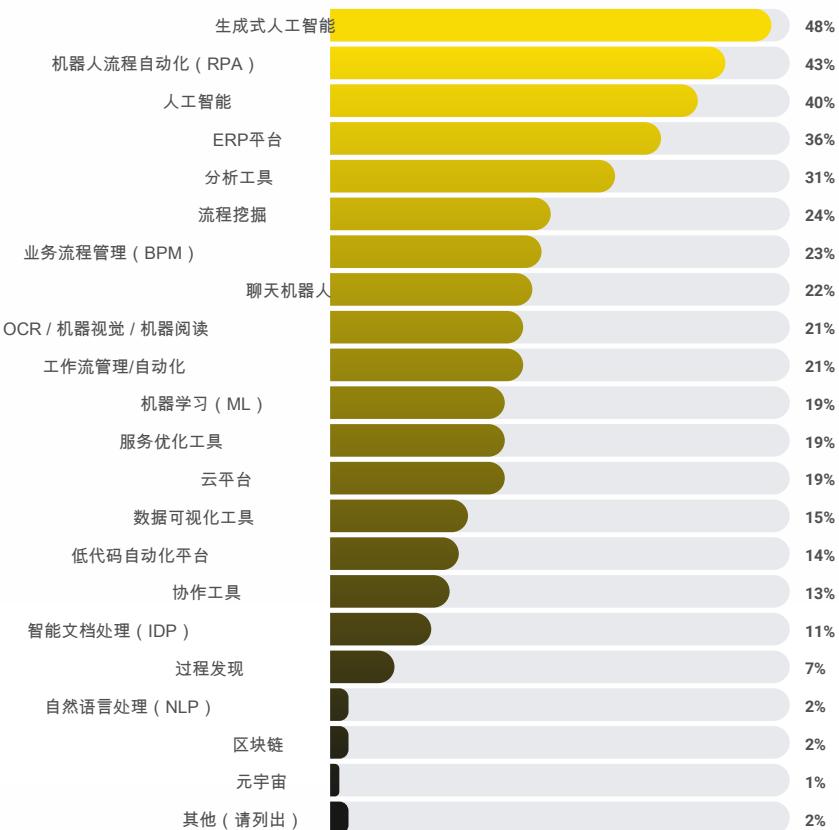


关键用例和投资优先级

组织正在优先投资于那些承诺对绩效产生影响并能提供可衡量成果的工具。生成式人工智能和机器人流程自动化位居榜首（分别有48%和43%的组织将这些工具列为优先事项），此外还有推动洞察力的分析解决方案，以及突出流程瓶颈并使流程工作流得以实现的流程挖掘/业务流程管理解决方案。

自动化取得成功的重点领域包括
采购至付款 并且 **订单到收款流程** 考虑到这些活动高度标准化的流程。在较小程度上，我们也在看到在一些领域的成功。**雇佣至退休** 并且 **数据管理**，以及其他金融流程，自动化正在推动效率，减少错误，并加速处理时间。在客户支持和文档处理等领域，生成式人工智能的应用正在兴起，早期采用者报告称，服务质量和工作效率有所提高。

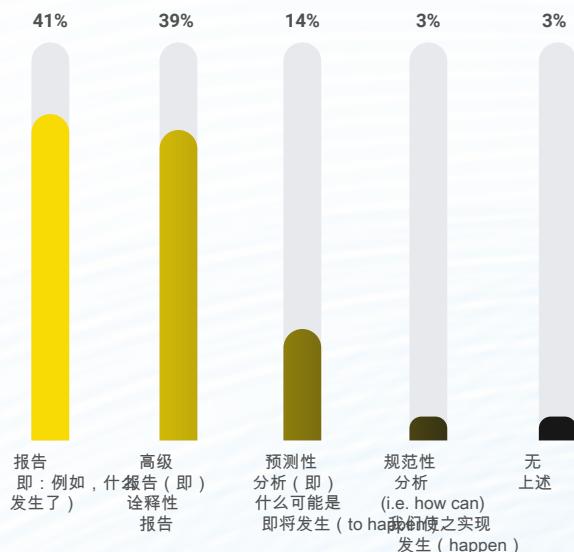
您今年在技术投资方面的首要优先事项是什么？



数据分析在共享服务转型中继续发挥着关键作用。尽管41%的受访者承认他们仍然主要关注“过去”，并报告历史数据，但56%的人正处于……**高级阶段** 在数据分析领域，无论是解释、预测还是建议可能或应该采取的行动。这是真正的增值所在，看到超过一半的市场已经积极利用分析来推动决策和绩效的改善，这令人鼓舞。

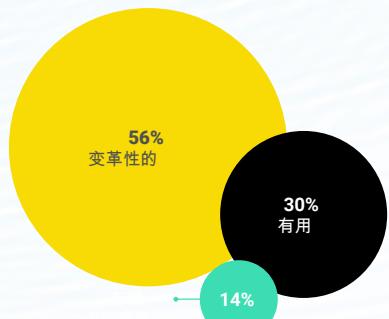
受调查者确定了 **采购至付款** 并且 **订单到收款流程** 作为通过数据分析实现最大胜利的过程。其他受益领域包括 **流程挖掘**，**客户参与**，以及 **报告** 我们同样在以下领域取得胜利：**财务规划与分析 (FP&A)** 中，分析学正在提高预测准确性和收入回收。此外，与人才相关的分析，如识别和提升技能，也在产生有趣的结果。

什么最能描述您SSO/GBS的成熟度分析？

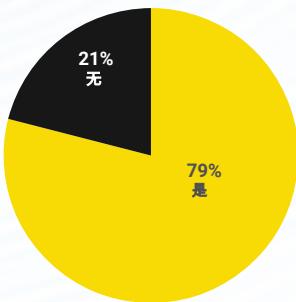


生成式人工智能（GenAI）正在变革共享服务和全球商务服务，基于过去十年以上的智能自动化成功。截至2024年第四季度，近80%的共享服务组织已采用GenAI，其中超过一半已推出战略性的由AI驱动的流程优化。

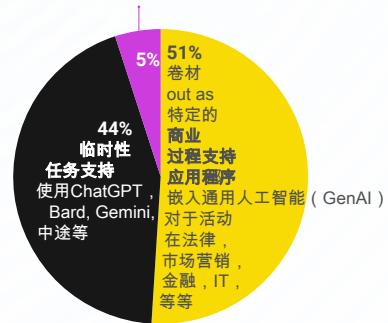
当前您是如何的感知作用角色，生成式人工智能在共享领域服务？



当前您正在使用任何[内容]吗？生成式人工智能工具在您的流程？



您：如何使用 我：如何使用生成式AI今日现状？



关键应用



过程自动化：

人工智能通过自动化常规任务减少人工劳动并提高效率。



战略采用：

成功实施由令人信服的商业案例、数据质量和技术创新驱动。向内部人工智能开发的趋势日益增长，确保了控制和可扩展性，尽管仍然存在挑战，尤其是在数据管理（59%）和技能差距（56%）方面。



客户服务：

AI驱动的聊天机器人和虚拟助手提供个性化、实时支持，改善客户体验和解决时间。



数据分析：

组织使用通用人工智能（GenAI）来简化报告流程并从复杂数据集中提取洞察。



增长机会：

人工智能的变革潜力在于自动化流程、提升决策质量和实现更深层度的个性化。那些能够有效将通用人工智能与现有系统集成并建立强大治理框架的组织将释放显著的性能提升。



效率提升

人工智能通过实现更快的服务交付（提升54%）和提升输出质量（提升51%）来增强生产力。它让员工能够专注于战略任务，80%的高管指出，由于工作负担减轻和技能增强，员工体验得到了提升。



aha时刻：

人工智能不仅仅是趋势——它是通往更智能的自动化、更好的客户参与度和运营卓越的途径。随着共享服务领导者采用AI驱动的工具，该行业正准备实现新的效率、创新和客户满意度水平。

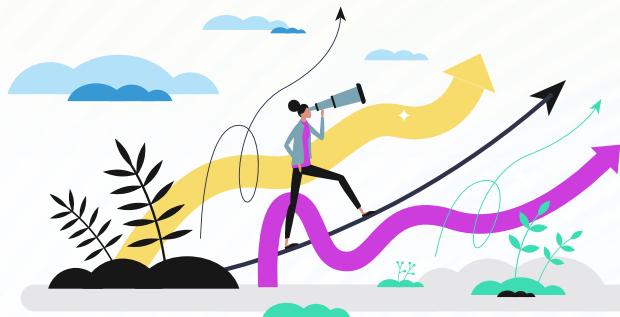
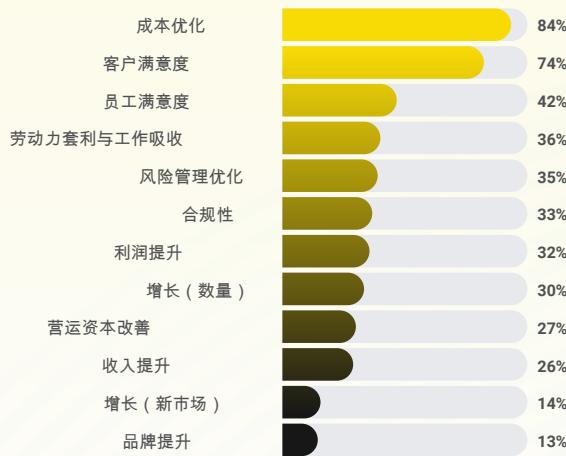
更多内容，请参阅：在共享服务和全球业务服务（GBS）领域的生成式AI：从炒作到实际影响（[点击此处](#)）

结论：服务交付的未来

演变的目标 并且优先事项

共享服务正进入一个变革阶段，这一阶段的特点包括提升员工技能、持续自动化以及与客户合作以更好地解决他们的问题并提供解决方案。在此背景下，客户体验定义了客户导向。技术仍然是共享服务议程的优先事项。不断发展的数字生态体系也在推动领导者重新思考他们的运营模式，并以数字方式重新塑造。作为这一转变的一部分，我们认识到数据数字化是变革的基础。此外，22%的受访者将文化和品牌定位为首要目标，这反映了GBS在传达其价值潜力方面超越交易效率所付出的努力。

您如何定义您SSO/GBS中的“价值”？



执行展望

营运资本管理对我们而言是价值创造的核心方面，反映了从单纯成本削减向提高财务效率的战略转变。

克里斯·冈宁

全球金融转型
尼尔森IQ

五到十年前，成本削减占主导地位，但随着形势的发展，现在价值创造已成为核心关注点。

Jose Varela

高级副总裁，全球服务中心
3M

存在一种明显的对立现象，其中中层管理认为GBS（全球业务服务）在创造价值方面值得赞赏，但高级管理层通常回归到主要基于成本削减指标来评估GBS。这反映了一个持续的挑战，即价值驱动的贡献得到了认可，但并不总是被高管领导层优先考虑。

詹娜·冯德拉恩

全球商务服务高级副总裁
前英克微公司

价值的一些实际方面也不容忽视。通常，GBS通过在需求高峰期间提供可扩展的支持来创造价值。这或许并不总能被视为增值，但对业务连续性至关重要。我们创造价值的另一种方式是在特定地点无法找到熟练工人的情况下，我们会转向在其它地点招聘。这是一个提供价值的解决方案。但这一价值并未真正得到测量。

弗兰克·舒勒

总经理，全球服务中心
DHL全球货运，运输

顾客因为价格而来，但留于价值。成本效率可能只是入门点，但长期来看，基于信任的合作伙伴关系依赖于GBS提供的更广泛的价值。

图兰·萨欣

首席执行官
安联服务

“价值”常被宣传为高级全球业务服务（GBS）与其他共享服务之间的差异化因素。为了更清晰地了解这一点，我们请从业者定义价值。绝大多数受访者提到了成本优化——鉴于董事会将共享服务视为削减/优化成本的机制，这是一个自然的选择。然而，74%的受访者还列出了客户满意度，42%的员工满意度——突出了他们的两个核心利益相关者，反映了“价值”的含义。超过三分之一的人列出了 劳动力福利 并且工作吸收，这是共享服务价值主张的核心：通过智能采购去除和优化昂贵的运营。类似的领域被认可 风险优化 作为定义价值。

增长、利润、边际 并且 现金 是 SSON 研究与分析的赢家所在 **世界最佳全球业务服务** 已经取得显著成果，并且，确实，这是由GBS创造的价值也被董事会认可的地方。虽然大约30%的受访者认为这些领域是定义价值的（见上面的图表），我们可能假设它们仍然处于达到这一目标的早期阶段。

尽管面临不可忽视的挑战，共享服务和全球业务服务（GBS）模式正在证明其韧性。93%的受访者确认他们对该模式未来可持续性的信念，大多数人认为其范围将扩大，更重要的是，其影响力也将增强。

即使自动化可能承担更多的当前工作量，但事实是，人类因素、利益相关者的参与、对商业客户问题的同理心，以及创新团队的创造力是无法被取代的。重要的是要意识到，存在两种模型版本：一种专注于成本优化和交易效率——这种模型可以被外包、离岸化，并且在很大程度上实现自动化。另一种则将其视为基本要求，并在具有远见的董事会支持下，设定了更高的目标。**世界最佳全球业务服务（GBS）奖项** 该组织旨在发现、表彰和赞扬这些有远见的人。正是这种差异化为全球业务服务（GBS）模式提供了最大的机会。

SSON | RESEARCH & ANALYTICS

世界最佳 全球商业服务2025



鉴于对全球业务服务模式（GBS）的高度兴趣和增长，SSON Research & Analytics (SSON R&A) 启动了一个及时的新 **世界最佳全球商业服务（GBS）研究及奖项** 为了识别一个真正卓越的全球业务服务（GBS）——一个能够反映模型中体现的创新和前瞻性政策，并在流程效率之外提供明确的价值增加。

[了解更多](#)

关于 SSON 研究与分析



SSON研究与分析 (SSON R&A) 是全球领先的共享服务及全球商业服务 (GBS) 专业人员的研究和数据平台。我们通过用户友好的界面提供指标、基准、趋势、地点评估、市场分析和咨询服务，以支持您的绩效和转型目标。大多数数据均可下载，有助于您验证和降低改进计划的风险，同时增强您的可信度。

SSON R&A 利用共享服务与外包网络 (SSON) 广泛的网络，在您最需要时，提供行业特定的、可靠的和成本效益高的关键见解的访问。

关于Celonis



自2011年以来，Celonis已帮助世界数千家最大和最负盛名的公司实现即时现金流影响，彻底改善客户体验，并减少碳排放。

它的流程智能平台利用行业领先的流程挖掘技术和人工智能，为公司呈现其端到端流程的动态数字孪生。首次，组织中的每个人都拥有关于业务运作的共同语言，能够看到价值隐藏的地方，并有能力将其捕捉。Celonis总部位于德国慕尼黑和美国纽约市，全球拥有20多个办事处。

关于Prohance



ProHance是一个新时代的工作场所分析与运营管理平台，它为复杂、分布式和混合工作团队提供洞察，以实现更明智的决策。

顶级财富公司正在使用ProHance来提升其组织内部的工作与生活平衡以及生产力，以释放其人力资本的真正潜力。该模块化平台允许企业通过100多个可定制的报告，对工作与生产力的各个方面获得洞察。

超过200个组织在24个以上的国家信任ProHance来优化他们的劳动力。