

数智赋能， 共享未来：

共享服务的演进、突破与价值重塑

Deloitte.



法律声明

严禁复制、改编、传播或销售本报告所涵资料(下称“本资料”),除非根据《1968年版权法案》(Cth)第3部分规定获得明确许可。如需复制本资料的任何部分,请联系澳洲会计师公会法务部 legal@cpaaustralia.com.au

版权所有 © CPA Australia Ltd (ABN 64 008 392 452) (“澳洲会计师公会”)、德勤管理咨询(上海)有限公司、中央财经大学企业数字化转型研究中心

免责声明

澳洲会计师公会、德勤和中央财经大学在编撰本资料的相关内容时,已采取一切合理的谨慎措施与技巧。但是,澳洲会计师公会、德勤和中央财经大学不对本材料的准确性和时效性做出任何保证。本材料亦不构成任何法律或其他专业建议。用户应当在采纳或做出任何基于本资料的承诺之前,征询独立建议。本资料发布的目的仅限于参考。澳洲会计师公会、德勤和中央财经大学及其员工、代理人 and 顾问不对任何人承担任何损失或损害引起的任何责任,包括但不限于由本资料及 / 或本资料的使用而引起的或与之相关的法律费用、间接、特殊或继发损失或损害(无论原因为何,包括疏忽)。若法律禁止排除此等责任,则在法律允许的最大范围内,澳洲会计师公会、德勤和中央财经大学对于违反此等保证的责任仅限于重新提供本资料或支付再次提供本资料的成本(澳洲会计师公会、德勤和中央财经大学决定)。

目录

1. 前言	01-03
2. 简介	04
3. 摘要	05
4. 第一部份：共享演进趋势	06
4.1 共享服务模式的演进	07
4.2 共享服务职能的演进	10
4.3 共享服务选址的演进	11
5. 第二部份：领导力与人才	13
5.1 共享服务领导者的职能分工	14
5.2 流程负责人的采用、成熟度与趋势	15
5.3 人才面临的挑战与变革措施	17
6. 第三部份：数字与智能驱动的共享服务革新	19
6.1 数字化建设是共享服务重点关注领域	20
6.2 共享服务组织是天然的数据中心	21
6.3 AI 等技术在 GBS 中的应用	22
6.4 AI 应用的挑战	22
7. 第四部份：共享服务价值实现与业务成效	24
7.1 降低成本	25
7.2 提高生产力	26
7.3 决策支持	27
7.4 风险防控	28
8. 第五部份：展望与建议	29
8.1 展望	30
8.2 建议	30

1. 前言

共享服务开启新篇章。共享服务不再只是后台职能，而是摇身一变成为战略平台，通过数据和全球最佳实践，驱动企业绩效提升。

《数智赋能，共享未来：共享服务的演进、突破与价值重塑》报告由中央财经大学、德勤和澳洲会计师公会联合推出。报告基于亚太地区（包括中国大陆、澳大利亚、菲律宾和马来西亚）多家领军企业的实践经验和真实案例，并结合了一项覆盖 30 多个国家企业的纵向调查。

研究表明，共享服务的发展早已突破后台降本의初衷。如今，领军企业正在打造集成化、数据驱动的中枢体系，由此提高效率、激发创新，实现多维业务职能增值。全球业务服务的普及和“中心办公室”模式的出现，标志着企业正朝着集成化战略平台转型，从而增强决策能力，促进跨职能协作。

对于会计专业人士来说，这些变革为他们带来了激动人心的机遇，帮助他们在战略顾问角色的基础上实现拓展，成为守护企业信任、透明度和价值的力量。通过提供实时洞察、管理风险和支持可持续增长，他们在塑造商业未来方面发挥着关键作用。

作为全球性会计专业组织，澳洲会计师公会始终致力于携手会计从业者与学者，共同开展商业、财务及会计领域的研究，为会员和公共利益服务。本研究汇集了澳洲会计师公会会员的宝贵见解，探讨共享服务中心在不同市场的应用情况，重点关注会计和财务领域的实践。

我们由衷感谢德勤牵头展开本研究的关键基础调研，也感谢中央财经大学在撰写报告、开展访谈及分析数据方面所做出的重要贡献。我们也要向所有受访者表示诚挚的谢意。超过 8 成受访者均是澳洲会计师公会会员暨澳洲注册会计师和澳洲资深注册会计师。感谢他们抽出宝贵时间，分析见解和经验。

希望本报告能够帮助读者更好地把握共享服务领域的重要发展趋势。

——澳洲会计师公会首席执行官 Chris Freeland AM

过去十年，大量中国企业开始共享服务的实践，并取得了显著的成效。然而，对于共享服务的定位、模式、架构等尚缺乏清晰的界定；对于如何有效利用不断迭代的新技术以赋能共享服务尚缺乏明确的路径；对于共享服务给企业管理和人力资源带来的挑战尚缺乏有效应对措施。

基于上述共享服务理论与实践中的困惑，澳洲会计师公会、德勤和中央财经大学企业数字化转型研究中心共同完成并联合推出《数智赋能，共享未来：共享服务的演进、突破与价值重塑》的白皮书。本白皮书的结论基于我们对亚太地区（包括中国大陆、澳大利亚、菲律宾和马来西亚）多家领军企业的深度调研与访谈，并结合了德勤一项覆盖 30 多个国家企业的关于共享服务的纵向调查的数据。

我们发现，共享服务的理念正发生从“成本优化引擎”向“战略价值中枢”的深刻变化，以战略支持与价值创造为核心的“中心办公室”已经成为行业领军企业所采用的共享服务模式；以人工智能为代表的新技术在共享服务中的应用不断深入，且两者的融合会愈加紧密；共享服务在降本增效、决策支持与风险管控等价值创造过程中的作用愈发显著。

我们由衷感谢德勤提供的关于共享服务的深入洞察与数据支持，也感谢澳洲会计师公会在白皮书的总体规划安排、调研单位的选择与协调以及白皮书制作等方面的卓越工作。同时，我们也要向所有受访者表示衷心的感谢，感谢他们对共享服务的卓越实践、深刻洞见以及对我们研究的无私分享。

我们希望本白皮书有助于社会各界更好的理解共享服务的内涵与发展趋势，根据企业的定位、发展阶段以及相应的资源能力去构建或优化其共享服务，进而推动企业的价值创造与高质量发展。

希望本报告能够帮助读者更好地把握共享服务领域的重要发展趋势。

——中央财经大学企业数字化转型研究中心主任 孙健教授

在全球化与数字化双重浪潮的驱动下，共享服务正经历从 " 成本优化引擎 " 向 " 战略价值中枢 " 的深刻跃迁。作为企业转型的核心载体，共享服务模式已突破传统职能边界，通过端到端流程整合、人工智能规模化应用及全球化资源协同，持续释放降本增效、风险防控与决策赋能的三重价值。

自 1997 年首次发布全球共享服务调研至今，德勤已完成 14 次里程碑式研究。我们的数据库覆盖全球 50+ 市场、超 2000 家领军企业，深度参与了中国乃至全球关键市场的共享服务建设浪潮，使德勤始终站在全球共享服务演进的最前沿。

本白皮书汇聚三方专业力量，德勤提供核心调研数据并主持管理层访谈；澳洲会计师公会作为主导方，协调访谈邀请并贡献专业智慧；中央财经大学团队承担执笔与深度洞察。

基于 2025 年最新调研，我们发现了三大趋势：

- **模式进阶：** 86% 的企业将共享服务中心（SSC）作为首选交付模式，21% 的领先企业已升级至 " 中心办公室 "（Centre Office），通过统一数据平台与 AI 技术构建企业 " 决策大脑 "；
- **数字跃迁：** 58% 的 GBS 组织正在部署 AI，财务与 IT 领域落地率达 46%；
- **价值重构：** 共享服务职能渗透率从财务（90%）、HR（61%）向供应链（43%）、法务（25%）扩展，多职能协同平台成为企业韧性增长的关键。

本白皮书是德勤 28 年洞察的最新结晶。我们认为，共享服务的下一程将聚焦三大战略要务：

- **打造智能中枢：** 将共享服务中心升级为集团级数据平台，破解 AI 应用的数据治理与人才缺口挑战，构建 " 成本 - 能力 - 创新 " 的动态平衡生态，实现从交易处理到预测决策的闭环；
- **重构人才图谱：** 融合数字化技能与端到端流程视野，以 " 文化共创 + 弹性治理 " 应对核心人才流失挑战；
- **扩展价值边界：** 从成本节约转向风险防控、生态协同与新产品孵化，使共享服务成为企业创新的 " 核心 IP 工场 "。

我们呼吁企业以治理革新锚定战略方向，以技术穿透打破职能壁垒，在颠覆性变革中掌握价值重塑主动权。

—— 德勤中国合伙人 周杰

2. 简介

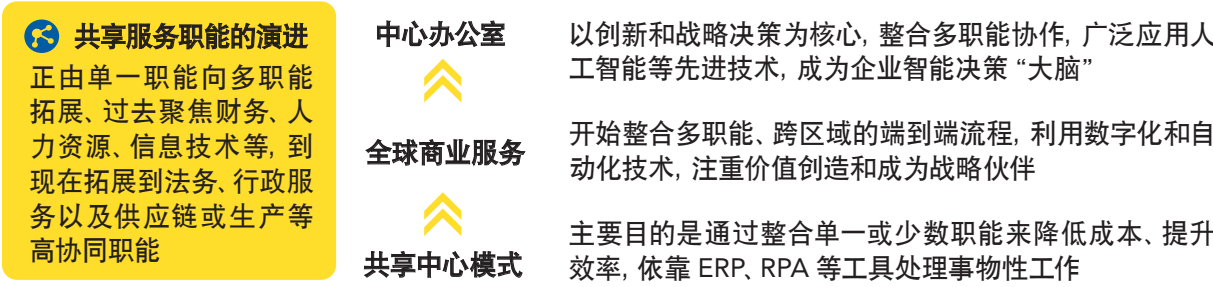
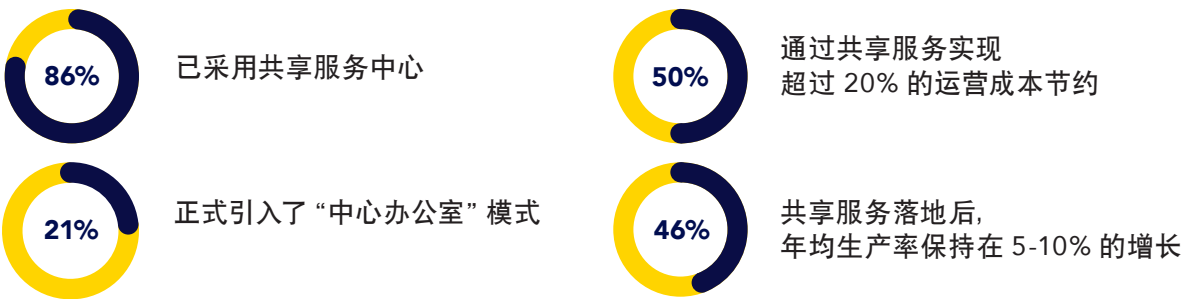
在当今快速变化的商业环境中，全球领先企业正持续更新其共享服务，以采用全球化、跨职能的整合策略。这些企业正将人工智能（AI）与数字化作为战略重点，旨在提升流程效率、降低成本，并提升共享服务对企业战略与经营决策的支撑作用。

为了全面深入了解当前共享服务的发展趋势、面临的挑战以及为企业带来的价值，澳洲会计师公会、德勤与中央财经大学企业数字化转型研究中心共同研究并完成本白皮书。在研究过程中，我们对来自中国大陆、澳大利亚、香港特别行政区、马来西亚等多个地区的不同行业的优秀企业的高级财务管理者 and 共享服务领导者进行了深度访谈。

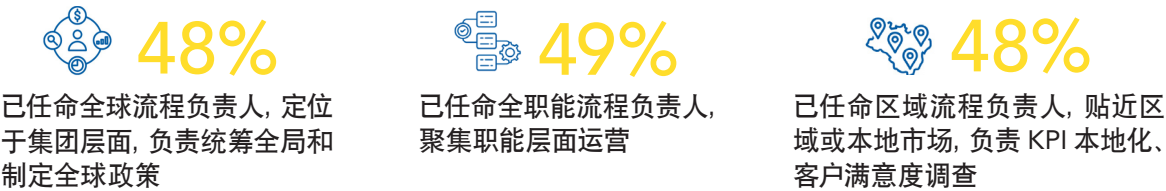
此外，我们在研究中也借鉴了德勤从 2017 年至 2025 年 8 年间对全球共享服务的持续调研结果。在过去 8 年间，德勤收集了来自各个行业超过 2000 名受访者对于共享服务的洞察。特别的，2025 年德勤全球商业服务调研报告覆盖了来自 30 多个国家的优秀企业，核心业务区域遍及全球 50 个不同的市场，其中 15% 的受访企业年收入超过 500 亿美元。本次调研对象不仅涵盖母公司管理层，更纳入各个公司全球商业服务体系内的各级决策者。

我们的研究系统梳理了共享服务演进的趋势，分析了共享服务中领导力和人才面临的挑战，关注数字技术创新尤其是人工智能在共享中的应用现状与前景，并系统总结共享服务的价值。

3. 调查报告摘要



共享服务的领导者



数字与职能驱动的共享服务革新



2025 年共享服务的热门选址



企业在应用人工智能过程中面临的挑战

- 数据质量与数据治理不足
- 数据安全问题
- 缺乏实施人才或专业知识

建议

01. 明确共享服务定位

将共享服务从单纯的降本增效提升到战略支持的高度
02. 融合前沿技术

通过建设技术能力中心，推动技术与共享服务的深度融合
03. 优化人才管理

完善留才增效机制，培养高素质共享服务人才



第一部份 共享演进趋势

4.1 共享服务模式的演进

从上世纪 80 年代至今, 共享服务的模式经历了以成本与效率为核心的共享中心(SSC)向全球商业服务(GBS)的转变, 并在近年来进一步演进为跨职能决策中心的中心办公室(Centre Office)。

■ 4.1.1 共享中心(Shared Services Centre, SSC)

20 世纪 80 年代末, 跨国企业在全球化竞争与成本压力驱动下, 首先依托劳动力套利与规模经济将分散于后台的标准化、重复性高的财务等单一或少数职能集中并设立共享中心; 随后, 随着共享中心成熟度逐步提升, 借助 ERP 等信息技术推进流程标准化与系统一体化; 而当组织走向全球布局时, 共享中心愈发依托云计算、RPA (Robotic Process Automation) 与数据平台等数字化能力, 实现跨地域协同与效率提升。德勤 2025 年调研显示, SSC 在企业的应用有进一步主导的趋势, 其选择占比由 2023 年的 72% 升至 2025 年的 86%; 在以 SSC 为主导的集中化与标准化推进下, 约半数企业实现了超过 20% 的运营成本节约, 同时显著提升了合规与管控透明度。

■ 4.1.2 全球商业服务(Global Business Services, GBS)

全球商业服务(GBS)是从传统共享服务演进而来的一种高级运营模式。与分散运营、职能分割的传统模式不同, GBS 通过统一协调跨职能、跨区域、多来源、多地点和多业务单元的服务交付, 显著提升企业整体运营效率与协同能力。

具体而言, 全球商业服务(GBS)通过整合财务、人力、信息技术等多个职能, 在统一治理框架下实现高水平协同, 其服务面向企业内部所有业务领域, 跨越地域界限提供一致的支持。在地理布局上, GBS 往往将原先分散的职能中心整合为少数枢纽或采用轴辐式网络, 以达成全球交付; 在运营模式上, GBS 能够灵活结合内部共享与外部外包资源, 并以严格的服务水平协议管理多元来源; 最后, GBS 通常服务于多个业务单元, 成为企业范围内的卓越运营平台。

近年来, 全球商业服务(GBS)已进入以数字化、跨职能整合和价值创造并重的新阶段。第一, GBS 发展的当前焦点仍是流程标准化与效率提升, 同时强调降本及端到端流程所有权。企业将进一步投资以提升 GBS 的数字化能力, 以巩固运营优势; 第二, GBS 正由传统财务、人力与 IT 功能向法律、供应链等高协同复杂领域扩张; 最后, 技能缺口与人才流失成为突出挑战, 各组织通过强化文化凝聚力与能力升级来稳固其业务战略伙伴地位。

我们以 RPA 六机¹ 协同打通报销全链路, 借助端到端自动化将高频、小额、跨区域的报销流程从人工拆分转变为集中批量处理, 显著提升了资金结算效率并为后续跨职能整合奠定了数字底座。

——中国石油集团共享运营有限公司总经理助理 丁淑颖 澳洲注册会计师

我们将早期仅聚焦财务核算的共享服务团队升级为涵盖财务、会计和业务运营的各个方面多职能的 GBS 枢纽, 并凭借 SAP S/4 HANA² 推动流程标准化, 以单一枢纽服务全球各业务时区。

——财富 500 强公司

■ 4.1.3 中心办公室(Centre Office)

当前, 共享服务在数字化与全球扩张的双重压力要求下进一步突破成本与效率边界。企业开始将跨职能融合、研发创新和生态协同纳入统一治理框架, 使共享服务从“事务型后台”跃升为“决策型中台”。

中心办公室是由高级管理层领导的多职能、独立实体。它通过统一预算权与端到端流程责任, 集聚“关键质量密度”³, 并战略性地分配研发资源, 既向业务单元提供独立服务, 又对集团战略结果负责。更重要的是, 中心办公室已成为创新与知识服务的发动机, 在企业战略执行、IP 孵化与新业务模型设计方面发挥核心作用, 从而完成由传统“成本中心”向“价值共创者”的角色升级。

1 六机包括打包机器人、支付机器人、付款制证机器人、付款审核机器人、清算制证机器人、对账机器人。

2 SAP S/4HANA (全称 SAP Business Suite 4 SAP HANA) 是 SAP 公司推出的新一代企业资源计划(ERP)系统, 基于其自主研发的内存计算平台 SAP HANA 构建。该系统是 SAP ECC (ERP Central Component) 的继任产品, 设计目标是在数字化时代帮助企业实现实时业务处理、数据驱动决策与流程智能化再造。

3 关键质量是 Centre Office 的组织特征, 说明其不仅具备端到端能力, 还在特定专长领域内聚集了关键人才与能力资源密度 (End-to-end capability or houses critical mass for certain specializations)。

调研显示, 已有约 21% 的受访企业正式采纳“中心办公室”模式, 并随着组织成熟度提升而持续攀升; 德勤 2025 年调研指出, 中心办公室已被视为未来三年最具吸引力的形态。中心办公室通过集中化数据平台连接人工智能 (AI)、流程挖掘等技术, 不仅承担研发生态构建与人才培养职能, 更通过统一决策中枢显著缩短企业对市场变化的响应时间, 逐步成为多数管理者选择的“标配大脑”。

表 4-1 共享服务模式的演进

模式	主要定位	服务范围与整合度	技术应用	战略价值
共享中心 (Shared Service Centre, SSC)	成本节约 效率提升	单一 / 少数职能, 事务性工作	ERP、RPA、 云平台	运营效率
全球商业服务 (Global Business Services, GBS)	卓越运营 价值创造	多职能、跨区域、 端到端流程	数字化、SLA、 自动化	战略伙伴 价值创造
中心办公室 (Centre Office)	卓越运营 价值创造	多职能、跨实体、 创新研发	人工智能、数据平台、 流程挖掘	价值共创 企业大脑

“
数据中心以经营风险识别与决策支撑为核心, 汇聚业财数据, 为全球业务提供洞察与咨询, 实现由成本中心向价值共创者的转型。
——中国石油集团共享运营有限公司总经理助理 丁淑颖 澳洲注册会计师

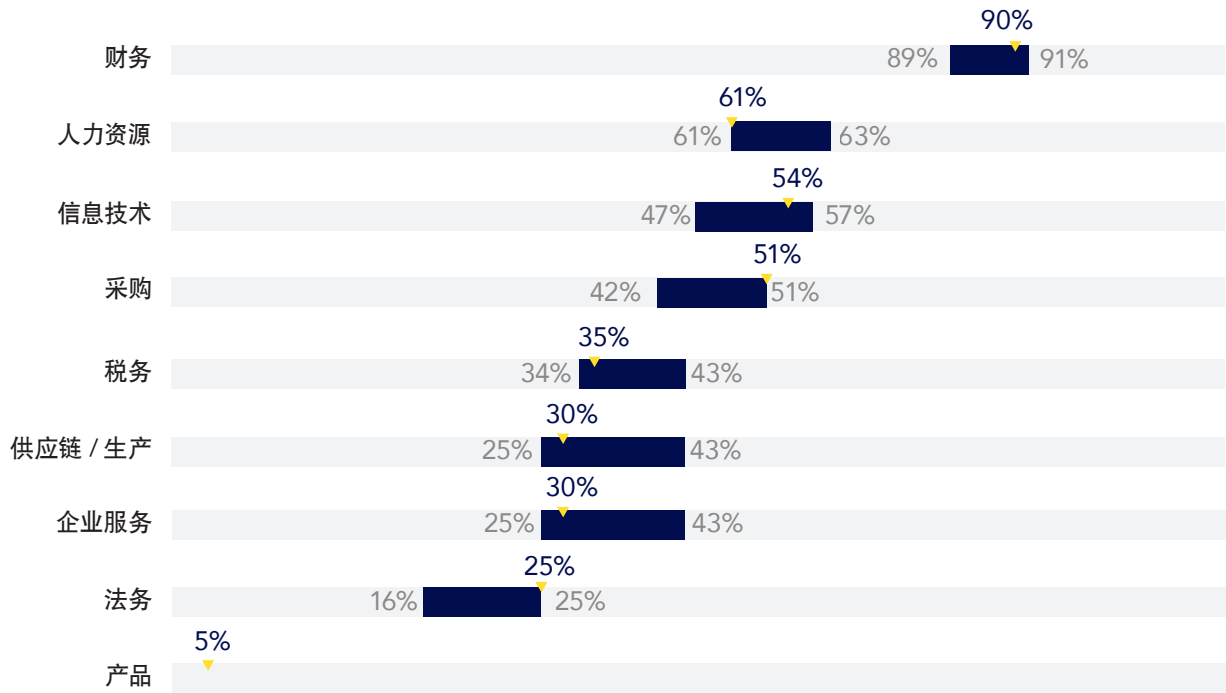
“
我们奉行“数字思维 + 文化共创”的方法: 每月与各业务单元召开联席会议, 强化绩效与改进机会; 同时, 通过将外包伙伴纳入组织架构、倡导‘我们共同成败’的文化, 构建深度协作的伙伴关系。
——澳大利亚的领先制造商

4.2 共享服务职能的演进: 从单一职能到多职能

近年来, 全球共享服务实践的职能边界持续拓展。过去聚焦财务、人力资源、信息技术等基础职能的共享服务体系, 已难以满足企业在战略转型、全球治理与数字化升级中的协同需求。尽管这三大核心职能仍保持最高渗透率并展现出强劲增长态势, 但法务、行政服务以及供应链或生产等高协同职能正快速纳入共享治理架构, 标志共享服务正从后台事务平台演进为战略决策支持的多职能协同平台。

在职能演进的深入阶段, 全球领先企业的共享服务不再止步于横向扩展, 而是沿着“夯实核心—外延高协同—纵深端到端治理”的路径有序推进。首先, 财务、人力资源与信息技术作为共享体系的“三驾马车”, 在近六年内职能渗透率稳定维持在 89-91%、61-63%、47-57% 之间, 至 2025 年分别达 90%、61% 与 54%, 足见其稳定性与价值支撑地位。其次, 受端到端流程重塑与价值链整合需求推动, 共享服务持续吸纳法务、行政服务及供应链或生产等复杂职能, 其渗透率已提升至 25-43%; 同时, 采购与办公职场管理等辅助性职能也跃升至 29-40% 的成熟通道, 形成“多维协同”的职能图谱。最终, 随着跨职能治理与价值驱动能力不断增强, 共享服务逐步摆脱“成本中心”标签, 转型为组织可信赖的业务战略伙伴; 具备端到端视角、统一治理机制与高度可扩展性的共享服务体系, 已成为全球企业构建敏捷韧性组织的关键载体。

图 4-1 共享服务正持续拓展职能范围
(数据来源: 2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)



■ 4.3 共享服务选址的演进

企业共享服务的选址演进, 可见一条由“总部 / 业务集中”迈向“多元价值共创”的清晰轨迹, 共分为三个阶段:

第一阶段, 企业共享中心选址遵循“总部 / 业务集中”原则, 优先在总部或核心业务集聚的一线城市设立共享中心, 以便统一口径、集中治理并贴近管理层快速协同。伴随流程标准化与治理成熟, 以及成本与人才供给压力抬升, 才逐步外迁至成本更优或产业集群形成的城市, 形成多节点布局。

“我们最初在东南亚两个国家试点, 但因语言与管理协同, 将业务合并至马来西亚单一枢纽; 目前全球仅设一个中心, 便于统一口径与集中治理。”
——财富 500 强公司

第二阶段, 随着流程成熟度和数字化要求抬升, 领先企业开始在区域中心周边布设“单一区域多职能共享枢纽”。

“我们之所以将共享服务中心设在马来西亚, 是因为这里具备良好的人才基础、产业生态和时区优势, 能够支撑我们服务全球各区域的需要; 同时, 我们通过统一的 ERP 系统和中心化的流程治理, 实现了端到端的流程控制与标准化管理。”
——财富 500 强公司

第三阶段, 在劳动力成本持续攀升且远程协同技术普及的背景下, 跨国企业的选址逻辑正由“集中于单一低成本国”转向“多节点布局+次热门内陆市场”, 以分散运营风险并重获成本弹性。未来共享服务的选址将更多衡量许可政策、人才供给链与数字连接成本, 通过灵活布局实现“成本—能力”的再平衡, 从而构建韧性的全球共享服务网络。

图 4-2 2019-2025 年共享服务选址
(图片来源: 2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)



■ 5.1 共享服务领导者的职能分工

共享服务，尤其是全球商业服务的治理需自上而下三层联动：全球流程负责人统筹价值与数字化、职能负责人以服务水平协议（Service Level Agreement, SLA）⁴ 锻造卓越运营、区域负责人贴近市场管控风险，三位一体形成高效闭环，为企业成本优化与客户体验升级奠定坚实治理底座。

全球流程负责人（GPO, Global Process Owner）：聚焦战略与价值创造。GPO 首先负责识别并评估新的业务范围机会、推动端到端流程所有权以及牵引数字化转型。当 GPO 同时握有平台标准化与价值衡量权，就能把分散的流程、系统与指标纳入一条清晰的决策链。本次调研结果显示，55%⁵ 设立该岗位的企业实现了平均超过 20% 的持续降本，这证明统一的全球治理架构能够在成本与决策效率上形成明显优势。大部分企业在设立 GPO 后，普遍将“评估新业务范围、提升客户满意度、牵引端到端流程与数字化转型”列为其四大核心职责。尤其值得关注的是，受访者普遍认为 GPO 需站在集团层面统筹客户满意度与长期投资方向。

“ ”

我们正通过统一的数据标准，把端到端流程完全数据化、透明化，以脱离组织藩篱来驱动业务决策。

——ABB（中国）有限公司财务中心北亚区负责人
韩磊 澳洲注册会计师

“ ”

我们由总部主导管理会计，预算与预测由区域共享中心统一整合与支持。

——佐丹奴首席财务官 陈嘉伟 澳洲资深注册会计师

职能流程负责人（Functional Process Owner, FPO）：夯实卓越运营与 SLA 管控。49% 的企业已设立 FPO，其核心任务包括持续交付运营卓越、确保 SLA 达标、推广最佳实践并监控流程改进。通过对流程生产力与绩效指标的日常管理，FPO 为全球战略提供稳固的运营底座。在实践中，这一角色往往将“卓越运营”解构为可量化的响应窗口、处理周期与错误率阈值。例如首先通过统一收件邮箱与值班机制收集全球需求，然后借助实时仪表盘把 SLA 指标（如周转时限、首响时间）固化为前台可感知的服务承诺，并以此驱动持续改进与文化共识。

4 服务水平协议是一种由服务提供方与服务接收方共同制定的协议文件，明确约定服务项目、服务质量、响应时间、处理时限、数据准确率等关键绩效指标（KPIs），用于衡量共享服务中心的服务交付能力与业务满意度。

5 数据来源：《2025 德勤全球商业服务（GBS）调研报告》

第二部份

领导力与人才

“我们对生产率与按时交付设定硬性阈值：计费工时不低于 80%，年度批量申报按时率不低于 90%；并以质量 SLA 与作业管理配合，确保时限与质量目标达成。

——DBA Global Shared Services Inc. 首席执行官
Darlow Parazo 澳洲资深注册会计师

“我们对流程设置明确的监督与控制，并以 R&R (Roles and Responsibilities) 划分职责。

——佐丹奴首席财务官 陈嘉伟 澳洲资深注册会计师

区域流程负责人 (RPO, Regional Process Owner)：贴近客户与风险管控。尽管仅 33% 的企业配置 RPO，但这一职位在双领导或三领导模型中承担着连接全球策略与本地执行的枢纽功能。RPO 需培养本地人才与专业技能、提升客户满意度，并主动识别与规避市场风险及监管要求。

“我们将财务共享由国家级整合提升为区域化中心，决策权下沉至本地，从而保持对市场的快速响应。

——ABB (中国) 有限公司财务中心北亚区负责人 韩磊 澳洲注册会计师

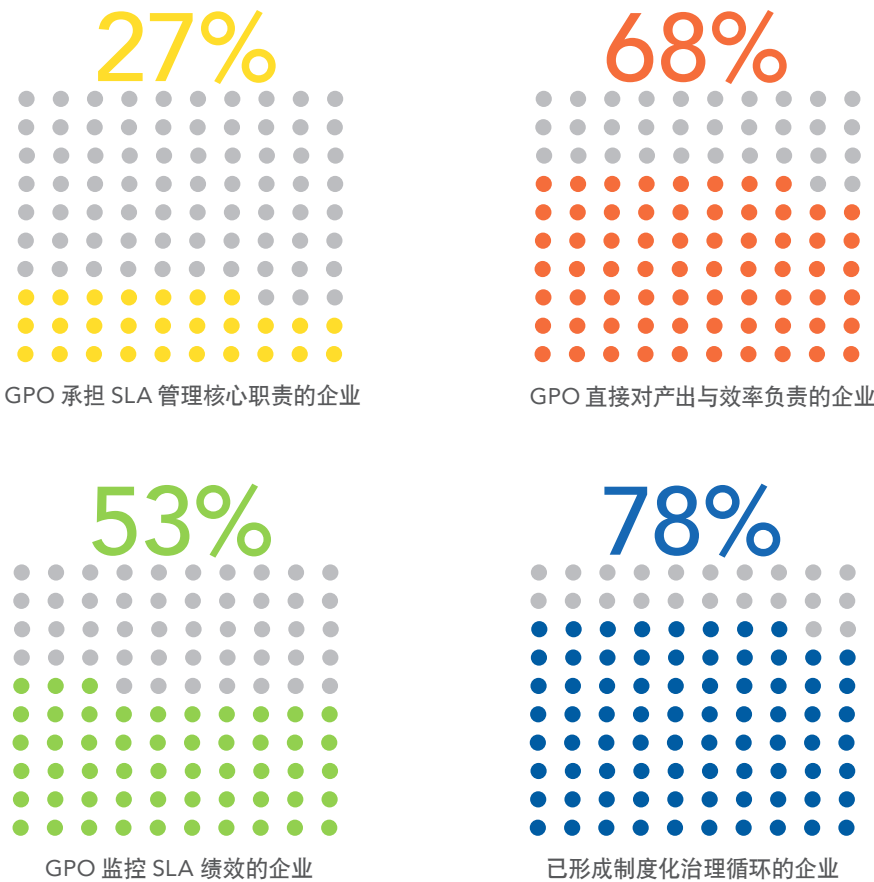
“我们在各区域设置区域经理 (regional manager, GM)，并与共享服务中心常态化互动。

——佐丹奴首席财务官 陈嘉伟 澳洲资深注册会计师

■ 5.2 流程负责人的采用、成熟度与趋势

自 GBS 模式出现开始，全球流程负责人 (GPO) 已被定位为端到端流程卓越的总体设计师。最新调研显示，27% 的受访企业已任命 GPO，并赋予其对流程重塑、持续改进、生产力提升及 SLA 管理的核心职责；约 68% 的企业要求其直接对产出与效率负责，53% 进一步要求其监控 SLA 绩效。伴随组织规模扩张，78% 运行超过五年的 GBS 集团已形成“标准制定—执行落地—绩效监控—纠偏优化”的闭环治理机制。GPO 借助统一政策、集中技术与跨职能指标，确保全球流程的一致性与可衡量性。

图 5-1 流程负责人采用比例分布
(数据来源：2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)



“我们制定了全球政策……所有人都必须遵守，例如计提阈值的控制。”

——财富 500 强公司

职能流程负责人 (FPO) 承担将端到端治理目标细化为职能内可执行标准的职责。其组织定位通常处于“管理层”，与端到端流程责任人共同构成流程治理骨架，负责相应流程的持续改进与流程团队的日常管理，以确保职能层面的稳定交付与迭代优化。在机制上，FPO 往往领导或嵌入流程标准化团队，通过流程规划、设计、优化、测试、培训与监控等活动，形成从制度到执行的闭环；同时依托双线汇报联动业务部门与流程责任体系，保障标准化落地与业务贴合。就度量与问责而言，FPO 以 SLA/KPI 为核心抓手，将时效、准确率等指标固化为运营承诺，并与客户满意度管理共同构成绩效闭环；这一取向亦与当下职能领导层强调“持续交付卓越运营与 SLA 达标”的要求保持一致。

与之互补，区域流程负责人（RPO）在遵循全球准则的基础上，承担将标准落地本地的关键职能。调查显示，25% 的企业同时设置 RPO，与 GPO 共同对流程成果、效率提升及外部伙伴关系负责，并在推动变革与资源配置方面发挥桥梁作用。RPO 借助对区域法规、语言及客户需求的洞察，细化 KPI，实时校准 SLA，提升客户黏性。D&V Philippines 亦强调，“以发票处理量、错误率与截止时间为核心的 KPI 机制，确保是否按时完成为质量底线”。由此可见，RPO 通过嵌入式治理与客户化指标，将全球标准转化为区域执行方案，强化了战略与运营的耦合。

表 5-1 流程负责人的采用

角色 / 维度 全球流程负责人 (GPO) 职能流程负责人 (FPO) 区域流程负责人 (RPO)			
定位	集团层面 统筹全局	职能层面 聚焦运营	区域 / 本地 贴近市场
核心职责	战略与价值创造 端到端流程所有权 数字化转型牵引 评估新业务机会 客户满意度提升	卓越运营交付 SLA/KPI 管理 流程持续改进 推广最佳实践 日常运营管理	区域流程落地 客户满意度提升 风险与合规管控 本地人才培养 监管要求响应
管理重点	平台标准化、 价值衡量、流程整合	运营效率、服务质量、 绩效指标	本地化执行、 市场响应、风险防控
价值贡献	持续降本增效、决策 效率提升、集团协同	运营稳定、服务承诺、 流程优化	市场贴合、客户黏性、 风险防范
典型举措	统一数据标准、流程数 字化、全球政策制定	统一收件邮箱、实时 仪表盘、SLA 固化	KPI 本地化、客户满意度 调查、区域化 hub
组织架构	集团总部 / 全球治理层	各职能部门 / 管理层	区域中心 / 本地团队

5.3 人才面临的挑战与变革措施

在数字化驱动与业务复杂度同步抬升的当下，共享服务组织在人才领域遭遇严峻挑战：41% 的企业难以招募匹配新技能的人才，35% 的内部员工对共享服务认知不足，34% 的技能缺口与核心人才流失并存，同样比例的组织受困于关键人才保留，且 30% 的人力成本上涨进一步压缩运营空间。对此，领先企业正从传统激励向“文化+能力”升级：一方面借助企业

文化塑造、雇主品牌运营与弹性福利，增强员工归属感并稳定队伍；另一方面依据市场基准动态调整薪酬，引入长期福利计划，并构建覆盖数字化、自动化与领导力的新型学习生态，加速弥合技能鸿沟，形成由雇主价值主张驱动的人才循环。

“

因此，我们尝试支付比市场平均水平略高的薪酬，以应对菲律宾快速上涨的人工成本，这确实很难跟上，员工希望获得更多软技能培训，如处理困难情境、公开演讲与跨代沟通。

——D&V Philippines 首席执行官 Stefan Vermeulen

此同时，治理的根本目标是“留才增效”。能力跃迁离不开治理与人才双轮驱动。通过设立 GPO 和端到端流程委员会，制定统一政策、SLA 与绩效仪表盘，并以数据化运营洞察持续改进流程。同时，通过复合型数字人才体系与学习机制支撑自动化落地。

“

优秀员工的留任周期和稳定度决定了共享服务能否成功，人员流失会让前期培训投资付诸东流。

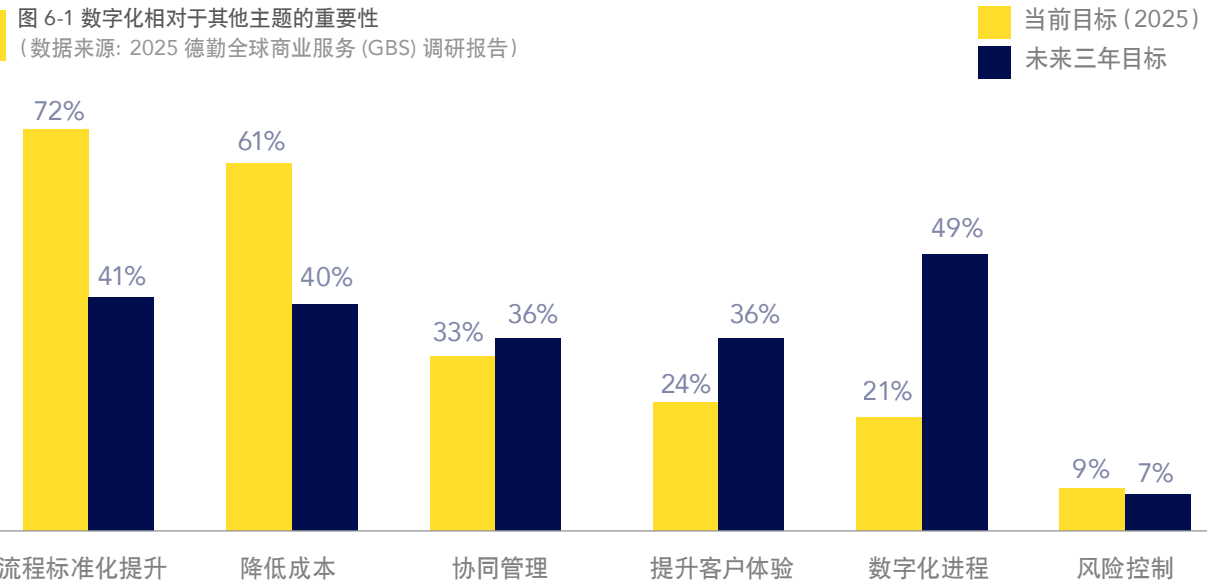
——Frontline Accounting 联合创始人 Jonathan Ryall
澳大利亚和新西兰特许会计师 澳洲注册会计师

图 5-2 共享服务组织面临人才挑战及解决路线
(数据来源：2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)



6.1 数字化建设是共享服务重点关注领域

自 GBS 模式出现开始，全球流程负责人 (GPO) 已被定位为端到端流程卓越的总体设计师。最新调研显示，27% 的受访企业已任命 GPO，并赋予其对流程重塑、持续改进、生产力提升及 SLA 管理的核心职责；约 68% 的企业要求其直接对产出与效率负责，53% 进一步要求其监控 SLA 绩效。伴随组织规模扩张，78% 运行超过五年的 GBS 集团已形成“标准制定—执行落地—绩效监控—纠偏优化”的闭环治理机制。GPO 借助统一政策、集中技术与跨职能指标，确保全球流程的一致性与可衡量性。



面向未来 1 至 3 年的投入重心，德勤 2025 年调研显示，人工智能与自动化被明确置于增长的首要赛道；与此相配套，全球标准化流程、端到端流程所有权、人才技能提升、基础数据能力、集中化分析与报告、单一实例 ERP、案例管理与 workflow、自助服务平台以及流程挖掘等被共同列为优先建设领域，形成“技术—流程—数据—人才”协同推进的总体路径；同时，报告进一步指出，要充分释放自动化方案的潜能，必须以全球标准化与端到端流程治理作为前置条件，从而在生产力和运营效率上实现叠加提升。

“我们的服务本质是客户业务的延伸，数字化建设重点体现为与客户系统实现深度集成，以保证数据实时同步和流程无缝衔接。”

——Frontline Accounting 联合创始人 Jonathan Ryall
澳大利亚和新西兰特许会计师 澳洲注册会计师

第三部份

数字与智能驱动的
共享服务革新

“

我们通过持续开发与部署数字化工具，使遍布全球的团队在统一的数据标准和协作平台下更加高效地完成任务。

——DBA Global Shared Services Inc. 首席执行官
Darlow Parazo 澳洲资深注册会计师

”

■ 6.2 共享服务组织是天然的数据中心

在数字化浪潮下，数据中心作为信息处理与存储的核心设施，其内涵与外延已发生深刻变革。从技术架构来看，现代数据中心是由分布式网络设备、高性能计算单元、海量存储系统以及配套基础设施构成的综合性技术平台，承担着数据采集、传输、处理、分析和存储等核心功能。传统意义上的数据中心仅实现了异构数据的初级处理与存储功能，难以满足数字经济时代对数据资产化、价值化的要求。随着数字化转型的深入推进，当代数据中心已演变为集数据生产、治理、运营和服务于一体的新型基础设施，通过数据汇聚、清洗、建模等治理手段实现数据资源向数据资产的转化，并构建起完整的资产管理和价值创造体系。

共享服务组织在向数据中心转型过程中展现出显著优势，主要体现在以下三个维度：第一环“汇聚”，借助端到端流程再造，所有采购、销售与财务单据自业务前台一键流转至共享平台，节点统一编码、字段同源，打通组织、系统与时区壁垒，沉淀跨职能、跨地区的全量数据资产，为后续利用夯实底座；第二环“治理”，在会计端导入“核算+管理”双维度科目体系，通过精简总账、做厚子账、绑定业务作业项目，完成对杂乱数据的清洗、映射与分层，并配合自动校验规则与权限矩阵，显著强化数据准确性、完整性与可追溯性；第三环“赋能”，共享服务组依据总部、板块与区域差异化需求，配置数据仓与指标库，提供批量报表、动态驾驶舱与自助 BI，同时借助数据湖与 AI 模型，实时输出成本预测、风险预警与对标洞察，持续迭代升级为集团级数据中心与决策大脑。简言之，端到端流程解决“有数据”，科目治理解决“管数据”，差异化应用解决“用数据”，三者循环耦合，驱动共享服务组织由成本后端迈向价值中枢。

“

中石油共享中心进一步延展端到端流程，并构建统一数据平台，让业务数据沉淀于共享中心，实现实时分析与洞察，从而赋能各区域和业务单元的价值创造与决策支持。

——中国石油集团共享运营有限公司总经理助理 丁淑颖 澳洲注册会计师

“

作为集团财务的核心执行机构，我们共享中心直接向全球 CFO 汇报。我们负责总账、税务等核心领域的数据统一工作，确保所有数据都符合标准、可回溯、能支撑集团合并报表及战略决策。

——ABB（中国）有限公司财务中心北亚区负责人
韩磊 澳洲注册会计师

”

■ 6.3 AI 等技术在 GBS 中的应用

基于最新调研，人工智能（AI）正成为 GBS（全球业务服务）实现数字化转型的重要驱动力。调研显示，58% 的 GBS 组织正在计划或实施人工智能，财务和信息技术是应用最集中、落地最深入的两大职能领域，约有 46% 的受访企业在这些领域推进项目。客户服务、人力资源、采购、企业服务、供应链支持及产品开发等领域也纷纷试点。例如，在客户体验方面，GBS 通过将全生命周期的采购、服务台和人力资源数据输入大语言模型，为员工构建配合语音与文本聊天机器人的统一帮助中心；在价值增值领域，人工智能让共享服务能够汇聚分散的产品团队，辅助设计、头脑风暴及测试，生成更具创意的方案；而在机器套利方面，人工智能通过自然语言处理和灵活的模型搜索可比项，在不确定数据中提供洞察，帮助组织超越纯粹的 RPA，实现端到端的流程自动化和预测分析。除此之外，常见应用场景还包括智能发票管理、合同审核、财务与数据分析、客户服务机器人、知识管理与标注、内容撰写与审计、招聘与培训、语言翻译以及重复付款识别等，综合提升了成本效率、员工满意度和业务敏捷性。

“

我们在税务与法律咨询中采用 LexisNexis 的 Gen AI 引擎，自动匹配法规条款并生成初稿，使合规风险和人工检索成本同步下降。

——DBA Global Shared Services Inc. 首席执行官
Darlow Parazo 澳洲资深注册会计师

”

“

我们已在报销合规流程中引入 Gen AI 预审，令系统先行完成很大一部分的违规识别，显著释放人工分析产能。

——财富 500 强公司

”

■ 6.4 AI 应用的挑战

人工智能（AI）在 GBS 领域的应用处于探索阶段，其推广过程中暴露出诸多挑战。

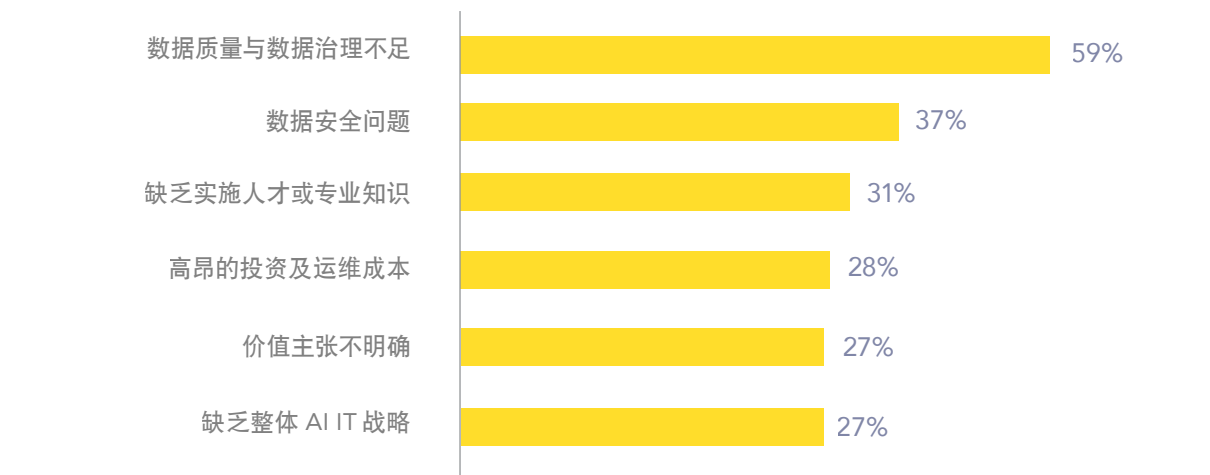
首先，数据基础薄弱是最普遍的制约因素。受访企业反映，由于缺乏统一的数据质量和治理框架，历史系统沉淀的数据不完整、不标准，难以直接用于训练和推理。其次，对数据隐私和安全的担忧也不容忽视，企业在尝试调用外部模型时必须投入大量精力确保数据来源合法、安全并能被追溯。在风险层面，研究指出，人工智能应用的挑战不仅体现在数据治理，还包括数据来源和模型的可信度、网络安全以及如何在新兴市场中规避交叉风险，这些问题要求企业加大对数据和模型保护的投入，并建立完善的治理和监督机制。

第三，组织内部人才结构与投入回报预期存在明显错位：既缺乏既懂业务又懂人工智能的复合型人才，又面临昂贵的技术投资与运维成本，导致人工智能项目的商业价值难以评估，实际成本节约普遍低于预期。受访 GBS 组织中，大多数实现的节约率不足 10%，远低于原先预期的 20% 甚至 40%。

最后，企业在人工智能转型方面缺乏清晰的战略规划和成熟场景，既不确定在哪些业务流程应用，也对未来的风险和合规要求认识不足。当前的市场生态仍在成长期，缺少大规模的成熟产品与服务可供参考，致使许多企业处于观望状态。

因此，要想充分释放人工智能在 GBS 中的潜力，必须从数据治理、人才培养、投研决策和战略规划等方面扎实推进，并以循序渐进的试点方式验证和迭代应用场景。

图 6-1 AI 所面临的挑战
(数据来源：2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)



“ 注意到新入职员工过度依赖 AI 生成答案，缺乏独立分析与呈现能力。这种 ‘把职业生涯交给 AI’ 的倾向将成为人才培养与质量控制的隐忧。
——DBA Global Shared Services Inc. 首席执行官
Darlow Parazo 澳洲资深注册会计师

“ 客户主导的场景验证显示，尽管 AI 已带来可观的效率提升，但推进路径仍以 ‘小步快跑’ 为主，远未到能够让人 ‘去海边度假’ 的成熟阶段。
——D&V Philippines 首席执行官 Stefan Vermeulen

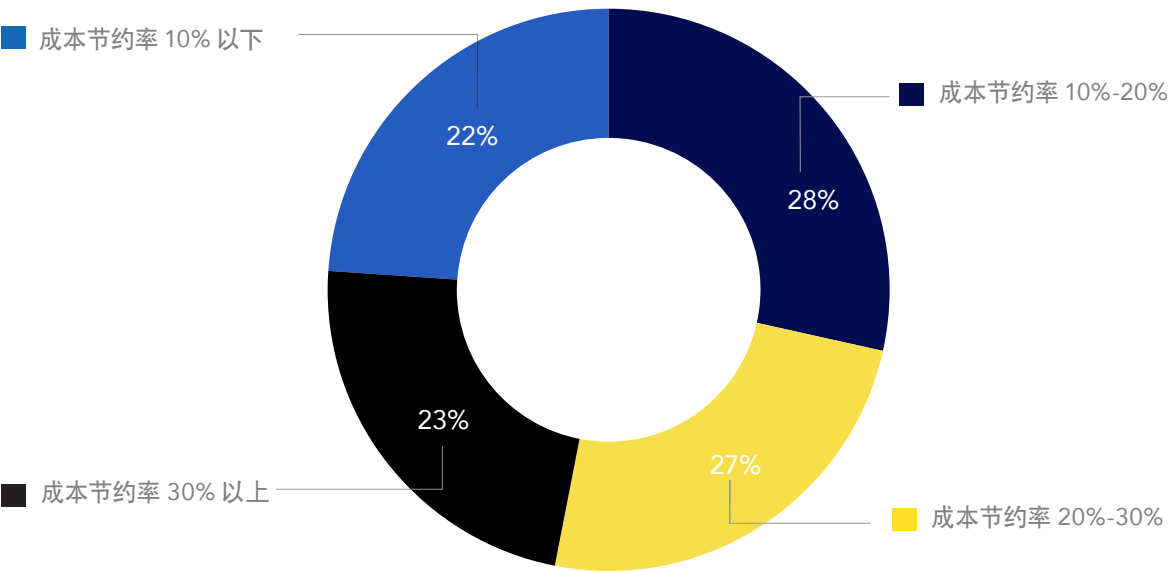


第四部份 共享服务价值实现 与业务成效

7.1 降低成本

在共享服务下,企业通过端到端流程集中与跨地域劳动力套利,将同质化、重复性的事务转移到成本较低的共享中心,同时引入 RPA/AI 等数字技术,使人工审核、纸面单据及多系统切换大幅减少。与此同时,为了避免“短期省人、长期反弹”的困境,领先企业在治理层面设立 GPO,由其负责流程标准化与持续改进,从而把一次性瘦身转化为可持续的结构化降本。最新调研显示,约 50% 的受访者已通过 GBS 取得超过 20% 的成本节约;其中 10-20% 与 20-30% 两个区间分别占 28% 和 27%,而达到 30% 以上者亦逾两成,验证了治理与技术双轮驱动的功效。

图 7-1 通过共享服务取得的成本节约率
(数据来源: 2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)



“ 我们通过离岸外包为客户带来约 50% 的成本节省;考虑约 10% 的沟通成本后,保守估计净节省约 40%。
——D&V Philippines 首席执行官 Stefan Vermeulen

“ 我们通过自动化实现对全部发票的审计覆盖,而人工此前仅能覆盖约 10%—15%。
——澳大利亚的领先制造商

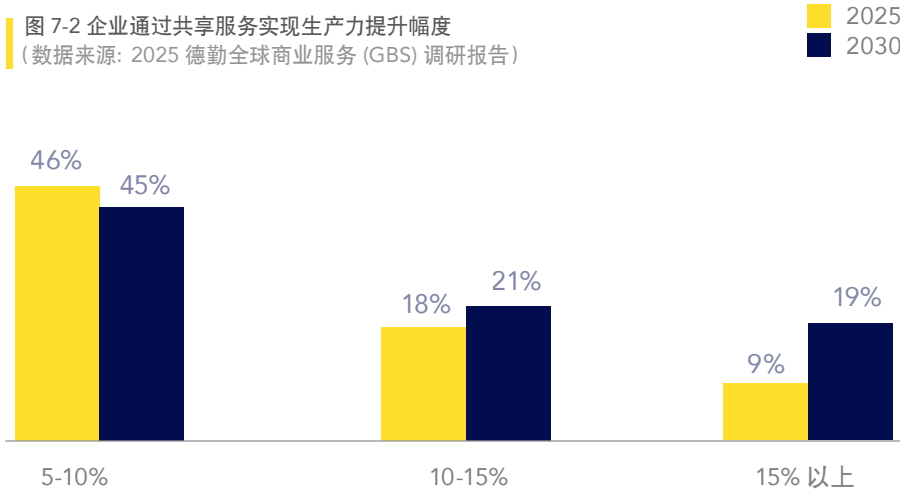
7.2 提高生产力

生产力提升的逻辑与降本互为表里。通过流程再造与数字赋能,在保证服务质量的同时压缩周转时间,释放人员投入高价值活动。调研数据表明,在共享服务落地后,46% 的企业年均生产率已稳定在 5-10% 增幅;展望未来五年,该档占比仍维持 45%,而 10-15% 及 15% 以上档将由 18% 与 9% 提升至 21% 与 19%,显示数字化与集中治理正逐步替代单纯的成本外包,成为更具韧性的增效路径。

“ 现金流程自动化平台使我能够将一名员工转岗高价值工作,显著提升人均产出。
——财富 500 强公司

“ 我们已看到明显的生产力提升;以审计函证为例,部分客户借助软件可在数小时内获得银行回函。
——D&V Philippines 首席执行官 Stefan Vermeulen

图 7-2 企业通过共享服务实现生产力提升幅度
(数据来源: 2025 德勤全球商业服务 (GBS) 调研报告)





■ 7.3 决策支持

随着共享服务应用的深入，其在决策支持方面发挥着越来越重要的作用。

首先，共享服务通过构建统一主数据模型与数据湖，将分散于 ERP、CRM 等运营系统的财务与业务数据实时汇聚，从而为后续分析奠定“同一份真相”的数据底座；其次，共享服务借助可视化驾驶舱与指标库，将收入、成本、现金流等关键绩效指标以图表形式即时推送，虽然交易量庞大，但是管理层仍可在秒级捕捉异常信号并触发应对措施；第三，针对预算滚动、价格敏感度及盈亏平衡等场景，可以预设多维度分析与情景模拟模板，使财务团队能够快速生成决策报告，并且通过数据治理规则保证口径一致性，避免“各说各话”；最后，自助式 BI 工具下沉到业务一线，相关人员可按需深挖明细数据，形成自下而上的反馈闭环，并与管理层的顶层视图互为补充，进一步提高战略与运营决策的响应速度和精确度。

“
我们只要接收到标准化接口数据，便能即刻生成合并报表，
实现并购业务零时差接入，及时支撑管理层决策。
——ABB（中国）有限公司财务中心北亚区负责人
韩磊 澳洲注册会计师

“
我们的团队不仅承担传统核算，还负责管理会计与财务分析，
向 CFO 提供盈利驱动因素与成本情景的即时解读。
——D&V Philippines 首席执行官 Stefan Vermeulen
”
“
我们推进数据湖建设，将分散数据纳入统一平台，并以流
程标准化实现跨系统的一体化视图。
——江森自控亚太财务卓越中心负责人
孙怿 澳洲注册会计师

■ 7.4 风险防控

共享服务将制度预防、流程硬控与技术智控深度融合，搭建了贯穿“事前 - 事中 - 事后”的闭环风控体系。

首先，通过规则引擎把合规要求固化进系统，业务一旦触碰阈值即自动预警，实现“人防 + 技防”的双保险；其次，面对愈发复杂的外部经营环境，依托多维数据监测及智能审批流，可以实时识别资金、发票、电子券等高风险场景；第三，在系统开发阶段即按照国际和国家标准构筑安全底座，确保风控机制稳固可靠；第四，在组织层面引入“三道防线”治理框架，把领导层监督、业务自控与法律 / 合规稽核有机衔接，形成纵深防护网；最后，通过年度政策复审、最小权限管理与渠道合规监测，对潜在漏洞进行滚动修补，确保风险控制常态化、动态化与闭环化。

“
我们将各业务单元接入 Central Finance 云平台，强制使
用集团统一报表口径，以数据一致性换取对运营风险的
全景可视与快速干预能力。
——ABB（中国）有限公司财务中心北亚区负责人
韩磊 澳洲注册会计师

“
我公司通过设立信用风控卓越中心，将全球客户的授信评
估、逾期监控与追偿流程一体化，借助集中数据模型将坏
账率稳定控制在目标区间内。
——财富 500 强公司

8.1 展望

基于上述调研与访谈的结论，我们认为共享服务未来有三个方面的发展趋势：

首先，模式持续进阶。从本次研究来看，共享服务的理念已经从传统的“成本降低引擎”开始向“战略价值中枢”跃迁，甚至已经有不少领先企业已经开始实践“中心办公室”作为企业的决策大脑，并且共享服务的职能也从传统的财务、人力资源向法务、供应链、IT 等方面拓展。随着行业 and 技术的变革迭代速度不断加快，企业在全球化进程中面临的竞争与风险日益加剧，这必然要求共享服务持续进化以适应新的商业环境以及企业持续价值创造的要求。

其次，治理持续优化。共享服务模式的持续进阶也会要求其治理结构持续优化以更好的发挥共享服务的作用。未来，构建包含全球流程负责人（GPO）、职能流程负责人（FPO）以及区域流程负责人（RPO）在内的“三位一体”的治理架构可以有效的适应共享服务持续进阶的要求，为企业成本优化与客户体验升级奠定坚实治理底座。

最后，技术持续融合。在全球商业服务模式下，端到端的流程整合使得共享中心已经成为名符其实的数据中心。展望未来，一方面，持续推进新技术的探索与投资，通过 RPA、通用人工智能等技术持续推进流程优化、提升流程效率，以技术赋能合规经营；另一方面，通过高质量的数据治理将共享中心的数据资源转化为数据资产，并深度融合人工智能等新技术，赋能企业精益管理与价值创造。

8.2 建议

对于所有关注共享服务的企业，我们有如下建议：

首先，明确共享服务定位。无论对于已经完成、正在实施，特别是准备实践共享服务的企业，在建设之初与建设之中应明确共享服务定位，尤其是在当前共享服务已经进阶为“战略价值中枢”的背景下，对于共享服务的理解应从简单的降本增效提升至战略支持的高度，并据此构建清晰的共享服务建设规划，方能通过共享服务赋能企业的价值创造。

其次，探索融合前沿技术。在当前各类新技术，尤其是人工智能技术日新月异的发展下，企业可以通过构建技术能力中心，对于新技术“一点探索、全局复用”，实现技术与共享服务的深度融合，从而通过技术进一步赋能共享服务，推动共享服务早日向智能型决策大脑进化。

最后，优化措施留才增效。传统的以降本为目标的共享服务建设导致的结果之一就是人才大量流失，然而没有高素质的人才就无法适应当下端到端流程整合、多职能协同、能力中心构建以及数智赋能的共享服务发展趋势。因此，相关企业应着力优化其共享服务人才战略，吸引和培养高素质共享服务人才，通过留才育才推动共享服务持续高质量发展。

第五部份
展望与建议

