

# 共享服务与外包

## 本期内容

卓越中心：下一代共享  
服务中心

卓越中心的目标和裨益

主要的考虑要点



[www.kpmg.com/cn/Quarterly-Business-Update](http://www.kpmg.com/cn/Quarterly-Business-Update)

## 卓越中心：下一代共享服务中心

过去几十年里，共享服务中心（SSC）和外包已经为90%的《财富》世界500强公司所广泛接受和使用。由于通过离岸外包获得了人力成本套利的优势，这类服务交付方法已经为企业实现了重大的成本节约，同时提高了生产力，实现了规模经济。

但是，共享服务中心和外包供应商主要关注的是交易层面的低附加值活动的标准化和自动化。而如今，由于业务复杂程度的提高，以及劳动力薪酬的上涨，对企业通过SSC和外包安排完成高附加值工作的能力、知识和专业经验提出了进一步的要求，因此，SSC和外包供应商需要寻求其他方式以提升效率，创造价值。

**过去几十年里，共享服务中心和外包已经为90%的《财富》世界500强公司所广泛接受和使用。**

卓越中心的概念传统上为很多公共部门的组织所采用，例如大学、医院以及研发中心，目的是促进最佳实践在机构之间的分享与传播。卓越中心能通过整合人员、流程和技术，跨地域积累并利用知识和专业经验，目前已经有很多跨国公司正在采用这一形式。跨国公司的卓越中心致力于汲取企业内部不同领域的最佳能力、商业见解和知识，努力将其标准化和集中化，并通过框架、流程、工具和模板等开发最佳实践，以实现最佳绩效。它注重价值创造而不是成本节约，而且针对的是非传统的复杂的业务活动，例如那些要求对行业、竞争对手、市场和顾客，以及内部流程、自身能力和发展限制均有深刻理解和洞察的业务活动。

卓越中心致力于汲取企业内部不同领域的最佳能力、商业见解和知识，努力将其标准化和集中化，并通过框架、流程、工具和模板等开发最佳实践，以实现最佳绩效。它注重价值创造而不是成本节约，而且针对的是非传统的复杂的业务活动，例如那些要求对行业、竞争对手、市场和顾客，以及内部流程、自身能力和发展限制均有深刻理解和洞察的业务活动。

复杂的业务活动，例如那些要求对行业、竞争对手、市场和顾客，以及内部流程、自身能力和发展限制均有深刻理解和洞察的业务活动。

# 卓越中心的目标和裨益

建立卓越中心的最终目标在于实现SSC向下一代共享服务中心——全球业务服务中心（GBS）——的转型。GBS旨在通过结合多种服

务交付模式，包括共享服务、外包、离岸服务和IT解决方案的某些优势，提高支持性服务的效力和效率。

综合了共享服务、外包和服务交付模式的GBS，正在全球跨部门、跨职能的业

务活动中得到应用。GBS在组织内的意义取决于其成功组合并灵活调配多种能力，以打造一个端到端的无缝流程，实现特定业务成果的能力。

## 建立卓越中心的最终目标在于实现SSC向下一代共享服务中心——全球业务服务中心（GBS）——的转型。

高度成熟的GBS将会开发在一个标准平台上运作的综合性服务组合，并通过卓越中心集中起一大批内部和外部的外包服务供应商。

## 毕马威——为您的共享服务和外包业务保驾护航

为了支持共享服务与外包行业的发展，我们特别编制了这份《季度动态报告-共享服务与外包》以供阁下参考。如果阁下希望继续收到这份最新资讯，或对本文内容有任何疑问，

请联系：

查玮亮

客户和创新合伙人

egidio.zarrella@kpmg.com  
+852 2847 5197

梁慧宁

主管合伙人  
共享服务与外包  
咨询

ning.wright@kpmg.com  
+86 (21) 2212 3602

## 主要的考虑要点

在罗列了建立卓越中心的主要裨益以及它如何能够提升企业的能力和产能之后，还有些在建立卓越中心的过程中出现的常见挑战值得讨论。以往的一些经验教训主要涉及以下方面：

### 支持：

成功执行大型转型项目的一个关键因素是高层利益相关方的支持和帮助。这种支持不仅要转化为在整个组织内清晰可见的具体协助，还要转化为对团队履行职责的明确授权。此外，要建立成功的卓越中心还需在卓越中心的职权、范围以及如何帮助企业实现目标等方面赢得内部客户的理解和支持。

### 选址和人才：

与创建SSC不同，低成本并非卓越中心选址的必要条件。哪里有知识人才储备，哪里才能汇聚符合资质能力要求的最佳人选，从而为企业创造价值；这些才是首要考虑因素。

### 树立声誉：

卓越中心的品牌必须从内部开始建立——其地位和权威并不能单靠其名称来印证，事实上，只有成为汇集

了专家技术、创新和咨询的核心部门，卓越中心才能够在整个跨国企业中得到接受和尊重。



### 确定正确的基调：

一个成功的卓越中心需要具备开创性思维，提倡广泛积极地参与及影响决策的制定。务必铭记卓越中心的使命是为组织开创最佳实践，而不是墨守陈规。

### 反馈：

卓越中心只有让员工知道自已的意见如何对企业产生了积极作用，才会让员工产生动力和成就感。明确、简洁和及时的反馈不仅仅能激励和留住员工，还能给予他们学习和发展的机会，且有助于将知识资源留在企业内部。

随着SSC向下一代模式的发展以及卓越中心创造的价值日渐显著，很多企业正在修订其策略，以赶上转型的浪潮。SSC不仅仅要为企业节省成本，还要为企业提升价值，并带来可持续的商业利益。