



THOMSON REUTERS®



全球规模最大的
共享服务和外包网络

最新动向调查：亚洲共享服务现状

基于知识的流程、集中化和增值服务

前言

本人欣然推出《**最新动向调查：2022 年亚洲共享服务现状**》。SSON 针对共享服务行业的若干亚洲地区主管开展调查，并向其收集了技术方面面临的重大挑战、经历以及看法等相关数据。

众多大型组织已将共享服务作为开展重大变革的核心。这些大型组织正在大幅度降低成本，改善业务经营，识别增加收入的机会。管理层在多个层面皆有理由成为最大的支持者，并为其提供一席之地。

共享服务领域经历多项重大挑战，其中包括编制多个辖区的法定报告并管理合规。在缓解此类压力方面，技术手段可发挥关键作用。

调查参与对象中，近半数（45%）表示并未制定税务策略路线图。不过，他们认为技术将对税务与财务部门发挥战略关键作用。当下应立即行动，确保 2023 年方案和预算可在技术方面开展适当投入，以改善流程并减少风险。

集中化则是企业开启未来增长潜力的通途。本次调查重点说明共享服务有望取得的成就和即将面临的挑战。调查产出的重要见解，将支持管理层和领导者未来不断创新，令其从中受益。



Karan Batra

Thomson Reuters 亚太（包括日本）
与新兴市场共享服务中心战略
客户总监

引言

共享服务中心（SSC）使价值曲线向上移动，打破了以事务工作为中心的传统规范。从 SSC 主管优先事务可以看出，他们更加专注于责权范围的扩充，并力求在影响高层业务决策方面发挥更大的战略作用。

SSC 将夯实基础，其优先事务则更加专注于通过责权范围扩充和数字化变革为企业创造价值。将全球税务、贸易合规和法定报告等基于知识的流程纳入 SSC 工作范围，这一趋势仍在继续。

本调查针对法定报告、税务和贸易合规职能倾向于在多大程度上实现集中化和自动化进行了分析。逾五分之四（82%）表示，所在组织的法定报告已实现集中处理。这一职能仍未集中化的组织中，6%计划在未来二至五年内着手进行。许多组织已经实现集中管理的另一项流程是贸易合规——超过五分之三（63%）的组织实际已经实行，另有 9%计划未来二至五年内实现集中。最后，调查表明，第三个最常实现集中化的服务是贸易合规或供应链管理。这项服务近半数（45%）组织已经实现集中化管理，近五分之一（18%）计划在二至五年内实现集中化。

本次调查展示了亚洲地区（特别是菲律宾、马来西亚、印度和新加坡）SSC 主管将如何引导企业走向未来。

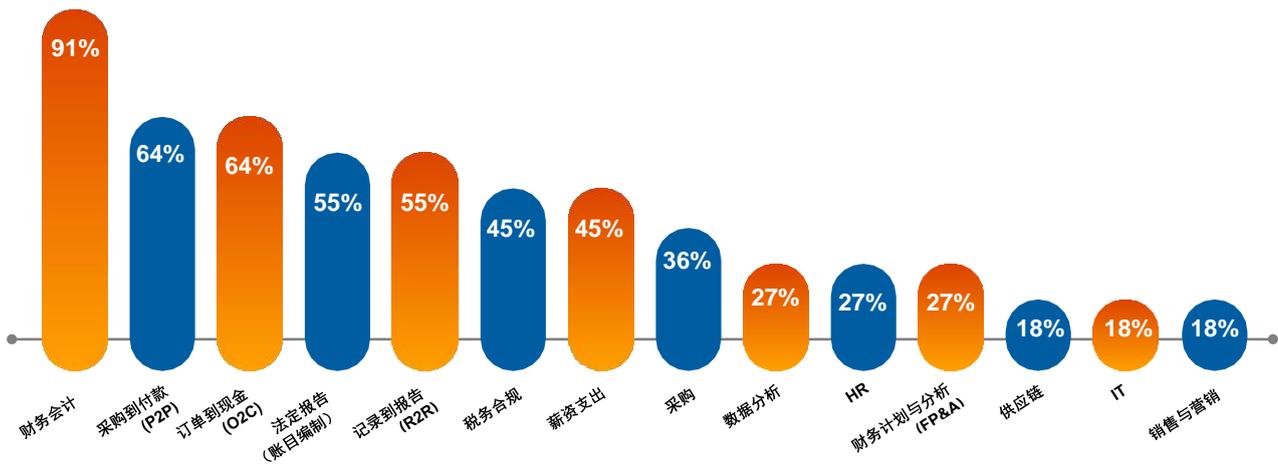
调查对象人口统计资料

2022年，SSON亚洲分部针对亚洲区共享服务中心开展了一次行业调查。调查表明，本国、区域和全球共享服务中心之间的参与比较均衡，许多受访对象（67%）所在的服务中心为多达50个实体提供服务。

受访SSC中心所提供的各种功能性服务详见下图。调查鼓励参与对象选择所有相关服务。法定报告和税务合规的受欢迎程度值得我们关注，（根据SSON《2022年全球共享服务与外包行业市场报告》数据）近年来，这两项内部功能的人气不断上升。

所在SSC提供何种功能服务？

受访对象可选择给出多个答案。

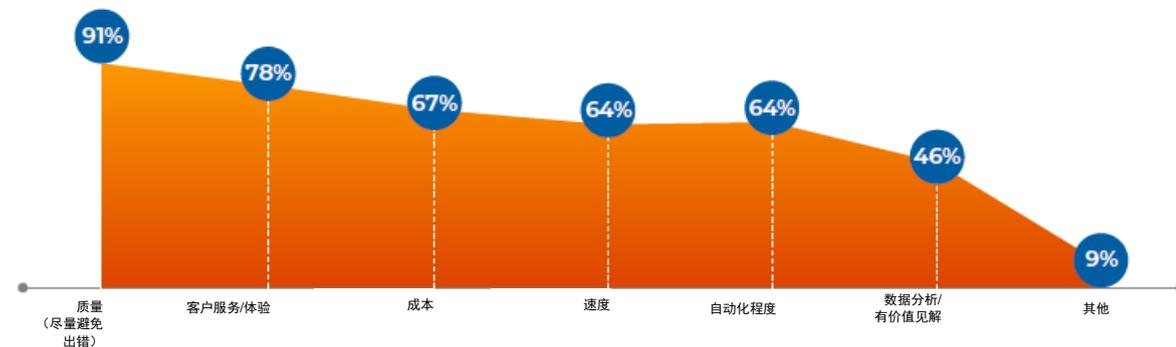


SSC 成功指标

调查中曾问及SSC主管如何为团队制定成功标准和KPI指标，结果表明，质量和客户服务/体验被视为主要的成功推动因素。

所在SSC衡量成功的指标是什么？

受访对象可选择给出多个答案。

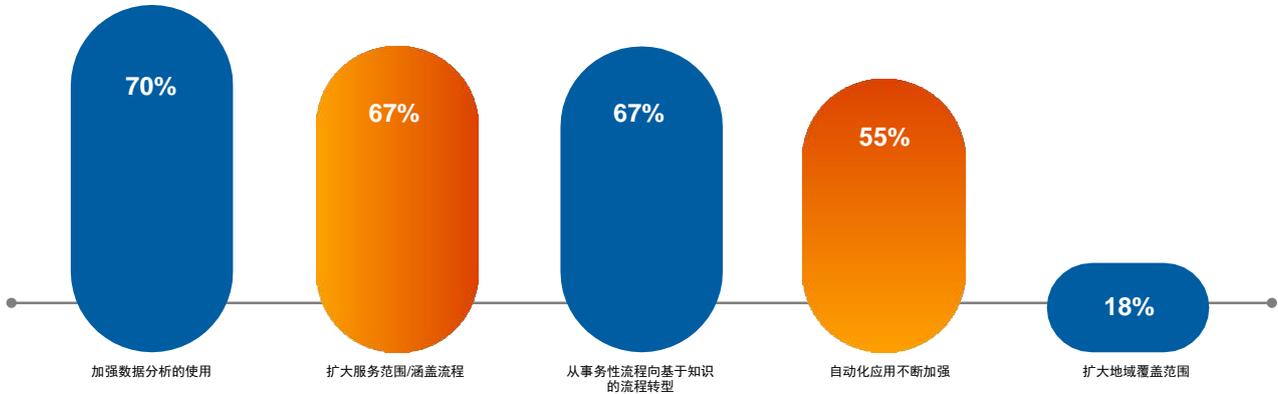


紧随其后的为**成本**（67%）、**速度**（64%）和**自动化程度**（64%）。

调查结果与市场动向一致。共享服务模式在三十年前首次推出并采用，对当时的组织而言，成本很显然是一项推动因素。随着行业汲取过去的经验不断进步，时至今日，成功的主要因素则专注于质量，与此同时，成本也依然作为成功的坚实基础。

变革即将来临

调查参与对象表示，近期最重大的变革领域将包括：加强数据分析工具的使用（70%），扩大服务范围/涵盖流程（67%），从事务性流程向基于知识的流程转型（67%）。



业务交付模式不同，结果也略有不同。区域与全球业务模式的关注重点在于加强自动化工具的使用，而本国业务模式则更加关注于加强数据分析工具的使用，以及从事务性流程向基于知识的流程的转型。而对于助力实现税务自动化的技术，绝大多数人认为，达到较高的数据安全标准、获得信息安全许可、业务管辖区的覆盖深度，应作为优先考虑的投入领域。

鉴于在拓宽范围和更加深入应用自动化方面的决心，对现代企业如何解决基于知识的流程（税务、法定报告、供应链）进行深入研究将大有裨益。

知识性流程与集中化服务

我们发现，调查企业中已有 82% 实现了法定报告流程的集中化，另有 6% 计划在未来五年内实现集中化。换言之，截至 2027 年，将有近 88% 的（受调查）组织采用共享服务或类似集中化策略对法定报告工作进行管理。

法定报告和税务合规流程尚未集中化的调查对象表示，主要原因有二：一是担忧共享中心未位于本地，可能不了解且不能及时对服务进行更新（27%）；再者由于缺乏对本地要求的深入了解而造成风险增加（28%）。

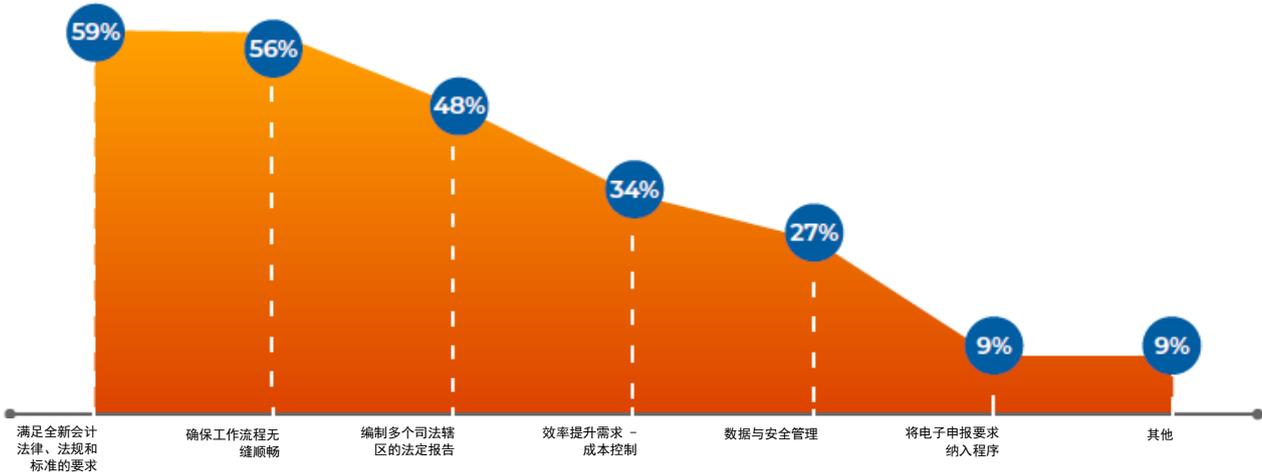
贵组织以下服务流程是否实现自动化？

	是	否	计划在五年内实现
税务合规	63.64%	27.27%	9.09%
法定报告（账目编制）	81.82%	12.14%	6.04%
贸易合规/供应链管理	45.45%	36.36%	18.18%

■ 法定报告

法定报告方面，SSC 面临以下挑战。具体来说，59%的受访者认为，满足全新会计法律、法规和标准的要求，是这一职能面临的**最大挑战**。由于 SSC 业务横跨多个国家（地区）和多个司法辖区，不同国家（地区）的法规不同，这一点无足为奇。确保工作流程无缝顺畅则是**第二大挑战**，56%的受访 SSC 主管都深有同感。

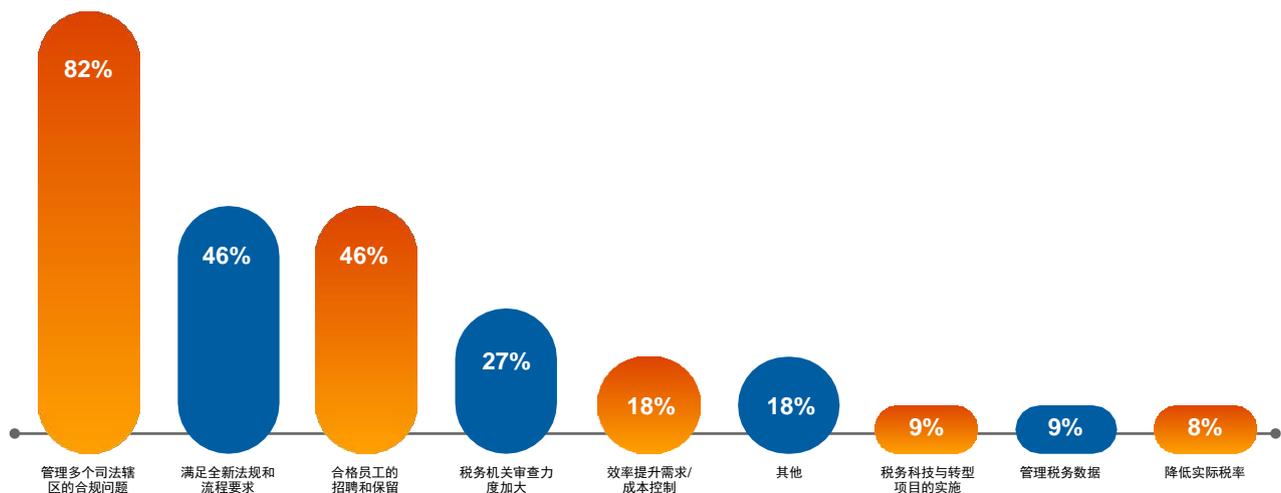
贵组织在法定报告工作中面临的三大挑战是什么（请选择最重要的三项）？



■ （直接/间接）税务集中化

在（直接/间接）税务集中化工作方面，大量受访对象（82%）强调，面临的**最大挑战**在于管理多个司法辖区的合规问题。此外，还需要管理不同国家（地区）制定的各种监管指导方针。另外，满足最新法规和流程要求以及合格员工的招聘和留存（46%），则是团队面临的另一项**重大挑战**。

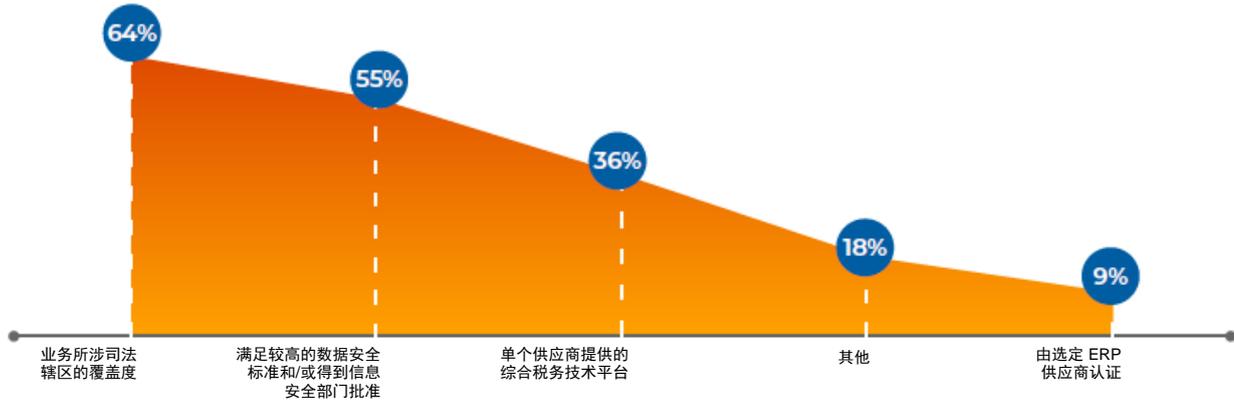
贵司在（直接/间接）税务集中化过程中，集中化团队面临的三大挑战是什么？



全新税务技术投入方面，64%的受访对象认为，最重要的标准在于所在组织所涉司法辖区的覆盖度，其次是能够满足较高的数据安全标准（55%）。

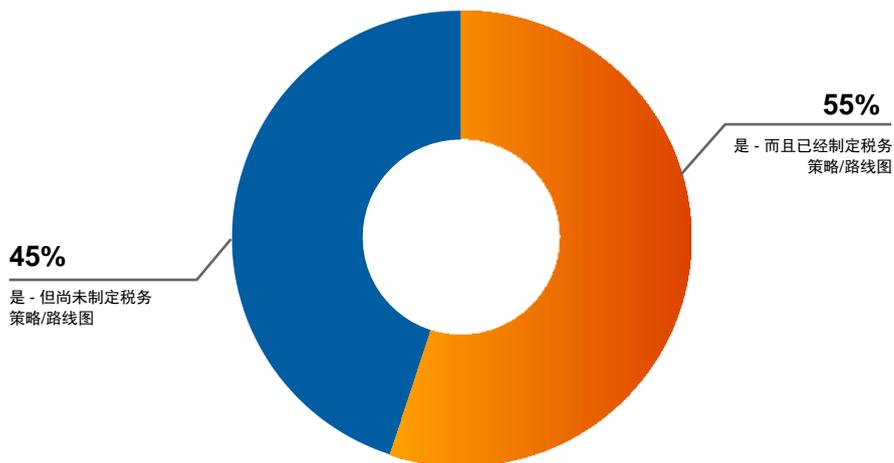
如有意对全新税务技术进行投入，最重要的标准有哪些？

受访对象可选择给出多个答案。



技术及其与成功的关联

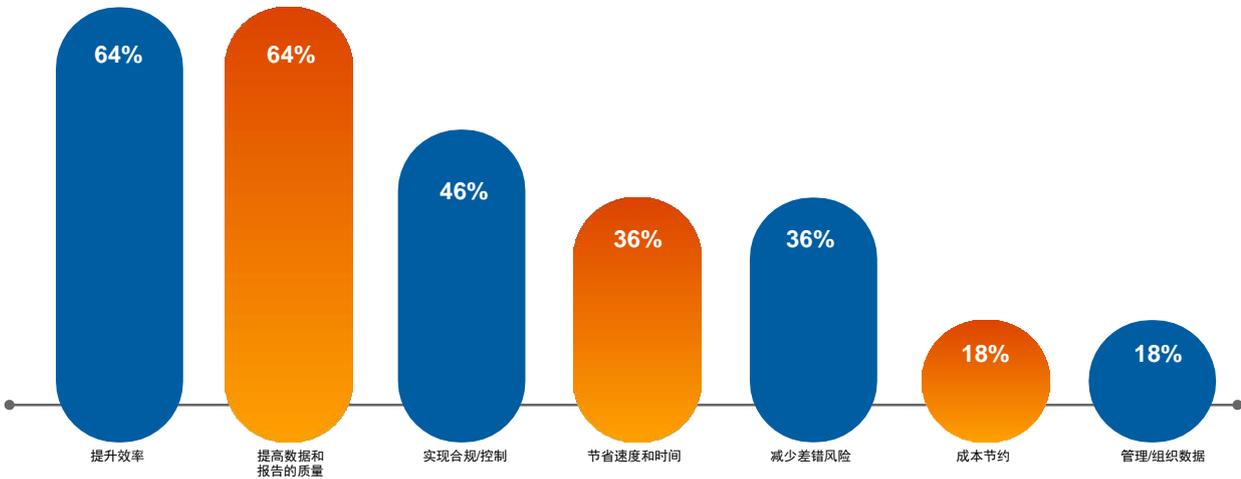
各行业中，技术的重要性无疑占据重要地位。调查曾询问受访对象，是否认为技术在财务和税务部门的成功中发挥战略作用，所有调查对象（100%）都认同技术的重要地位。接受调查的 SSC 主管中，超过一半（55%）已经制定了税务策略/路线图。



■ 技术应用的驱动因素

推动技术应用的首要动力在于提高数据和报告的质量（64%）、提升效率（64%）、实现合规/控制（46%）、节省速度和时间（36%）以及降低差错风险（36%）。

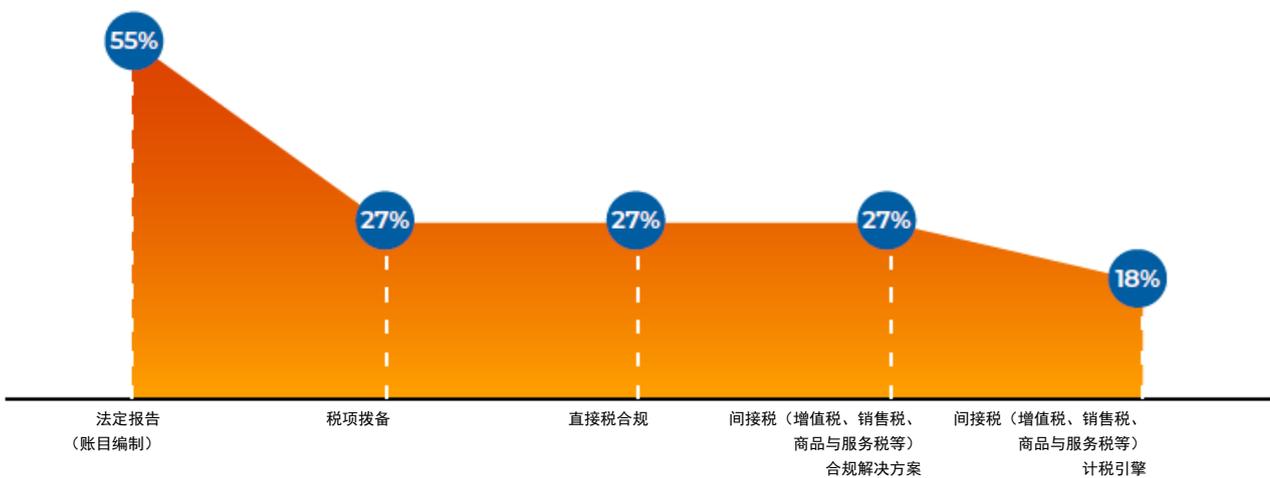
技术应用的三大驱动因素是什么？



■ 自动化和流程

各种财务会计流程中，法定报告流程的自动化程度最高（55%），其次是税务流程，具体如下图所示：

哪些下述流程实现了自动化？





结论

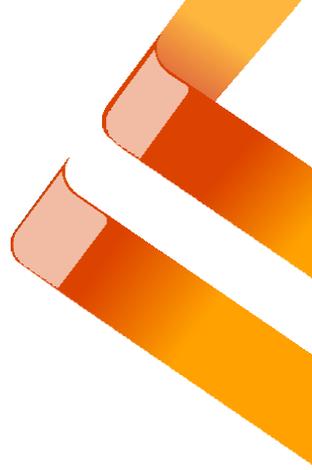
亚洲区所有 SSC 主管一致认为，技术的应用，尤其是自动化技术，对于业务的成功运营至关重要。不过，竞争压力和未知风险也会对数字化进程有所影响。尽管如此，在技术支持下更快解决挑战的共享服务将取得重大进展。举例来说，不妨考虑一下，共享服务如何满足全新会计法律、法规和标准的要求。提供法定报告服务的 SSC 中，近五分之三（59%）认为这是所面临的最大挑战。内容驱动类技术可在知识性业务重构方面提供助力（这一点可能令人忧心）。应用某些技术工具，可以及时、准确获得相关内容更新，使共享服务专业人员能够随时调整相关策略。

对于专门从事税项集中化工作（无论直接税或间接税）的受访者而言，合规也是一项重大问题。大多数受访对象（82%）指出，管理多个辖区的合规问题是所面临的最重大挑战。同样，内容驱动型软件解决方案有助于共享服务持续保持合规，并提高风险管理效率。

软件本身并不是“万能方案”。共享服务需要配备最佳人员、最佳流程、最佳数据和技术以确保未来增长。但同时必须指出，SSC 共同经历的挑战以及报告中浮现的其他众多挑战并非不能克服。2023 年，将数字化转型作为优先事务对现状开展变革的部门，其业务运营可能更加顺畅，从数据中获得见解，为企业提供信息依据。



THOMSON REUTERS®



汤森路透简介

汤森路透是一家商业信息服务行业的领军提供商。产品包括专供全球法律、税务、会计与合规专业人士使用的高度专业化的信息软件和工具，以及富有全球影响力的新闻服务机构 — 路透社。

我们的客户在税务、法律、合规、政府和媒体等多个领域运营，携手推进社会进步。数字化时代瞬息万变，我们将助力专业人员在这个颠覆性的时代实现自我革新。

汤森路透 ONESOURCE

汤森路透都可以通过 ONESOURCE 综合解决方案来满足您的需求。凭借世界一流的信息技术，在全球领先的行业专家支持下，ONESOURCE 不仅可以帮助您完成税务、财务报告的全面自动化，而且能够实现低成本、快速部署以及与现有系统的顺利整合，并提供持续的本地培训和支持。此外，还能帮助您管理复杂的全球贸易流程，遵循海关制度和条例，并有助于确保税务合规。您的企业将在准确性与合规性方面实现巨大突破。

访问链接，了解更多：

<https://www.thomsonreuters.cn/zh/products-services/onesource.html>



全球规模最大的
共享服务和外包网络

SSON 简介

共享服务与外包网络（SSON）是全球规模最大、最完善的共享服务、全球商业服务和外包专业人员社区。SSON 起初察觉到了商业支持服务领域正在发生变革，而相关从业人员需要一个公共社区，在区域间甚至在全球层面实现相互连接，因而于 1999 年成立。

可访问 www.ssonetwork.com/events-ssowasia

