Deloitte.

德勤



以我们生活的方式去工作

从日常生活的视角重新思考未来全球共享服务中心（GBS）的工作方式

2020年5月

因我不同
成就不凡
始于 1845

日益数字化的世界里，人们如何生活?

近年来，数字化技术已经革命性地改变了人们的日常生活和商业世界，让我们的生活更便捷，更美好，也更有趣。

随着越来越多新设备与APP的涌现，人们开始用全新的方式沟通、购物、支付、娱乐与学习。如今，无所不能的智能设备和各类新兴技术正以更安全的方式、更高的移动与互联水平，让更有效的信息汇聚于人们的指尖，同时也为人们体验世界的方式提供了更多的可能性。

在这样一个高速变化的世界中，人们的思维方式也正经历着转变，这一点在年轻一代的身上尤为显现，而他们正是当今社会的主力军。

那么，今天的组织应如何将略显过时的工作场所打造得更具吸引力，并让员工感受到工作与生活在此连接？在不久的将来，对上述问题的妥善处理将变得至关重要。



© 2020。欲了解更多信息，请联系

当代年轻人典型的一天...



今天，我们的日常生活是什么样?

7:30

智慧家居
- 伴随着**智能助手**的闹铃，起床开启新的一天
- 与**智能助手**聊天，获知今天的天气情况

共享出行
- 与顺路的人一起**拼车**去上班
- 通过导航工具规划最优路线，**避开早高峰拥挤的车流**

8:00

基于兴趣的信息推送
- 在上班途中，随手翻看手机上的社交APP又推送了什么**热点内容**，并快速浏览**头条消息**

办公工具
- 到公司后，在钉钉上顺便完成今天的**考勤打卡**
- 与远在美国的同事一起参与**线上会议**

12:00

无所不能的社交媒体
- 与同事一起，**在线下单**今天中午的外卖
- 在微信的同事群中，直接发起群收款，无缝完成**账单分摊**
- 趁着午休的空当，拉上好友一起打了把**在线手游**
- 捧着**电子书**，接着阅读昨晚睡前没读完的章节，并和其他读者一起分享心得

18:00

本地生活APP
- 在大众点评上搜索附近的热门餐厅，浏览吃货们留下的**评论**，**预定**了今晚的餐位，还顺手约了去餐厅的出租车
- 网购了几件种草已久的新衣和新款电子产品，并在手机上**实时追踪快递状态**

19:00

人脸识别
- 走进超市，采购了周末**party**所需的零食饮料，并用**刷脸支付**完成结账

在线转账
- 通过**移动转账**，在手机上完成了银行账户向超市电子钱包的充值

23:00

智慧健康
- 完成5公里夜跑打卡，随身佩戴的智能手表**也记录下了今晚的运动数据**
- 忙碌的一天终于结束，安稳地合眼入眠，枕边的智能助手通过**睡眠监测应用**关注着你的睡眠质量

© 2020。欲了解更多信息，请联系

新一代员工在工作中最关心的是什么?

如今，我们已不再仅仅为了生存而工作，更为了能过上自己理想的生活而工作。

各类新兴技术已经极大地改变了我们的生活体验，让我们的生活更有趣、更便捷、更高效。不仅在生活中我们关注体验，在工作中我们也同样关注。

今天的员工对工作的期望已经有所改变。他们更在乎从事的工作是否能提高整体生活体验，而不再仅仅关注那些传统因素，如企业资质、薪酬水平、绩效考评等。以下示例说明了新一代员工在工作中最关心的内容:



员工福利

以人为本的工作让员工能从中获得更多的幸福感，并更健康地开展工作，从而有助于提升员工对工作的满意度。



创新

新一代的员工能在短时间内适应不断更新的技术，同时也更倾向于在工作中使用最新的技术成果，并从中感受创新的乐趣。



社交

沟通方式的改变，使得信息共享与人际合作变得更简单也更频繁。工作中的社交将在很大程度上推动我们日常工作的开展。



工作价值

随着自动化技术越来越多地出现在我们的生活中，人们也更倾向于寻求那些更有价值的工作，从而获得更高的工作满足感，而不愿去从事那些随时可能被机器取代的工作。

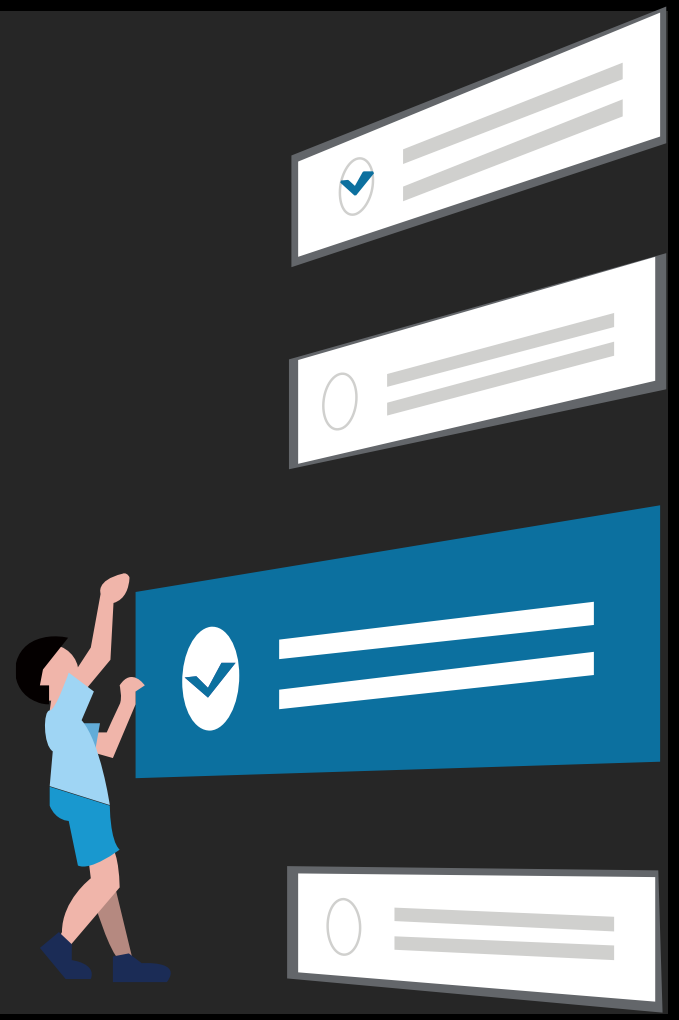
© 2020。欲了解更多信息，请联系

那么，今天的全球共享服务中心（GBS）又做得如何?

今天的全球共享服务中心（Global Business Services，GBS）已发展为一个颇具特色的工作场所，例如远程交付的工作模式、标准化的流程、高度集成的信息系统等。这些特点使得其成为了各类数字化工具应用实践的绝佳试验场，同时这些数字化工具的应用也有助于其进一步提升效率，创造价值。

然而，此类聚焦效率提升的技术并未彻底改变GBS内的传统工作方式。我们仍能时常听到GBS员工抱怨他们的工作重复而枯燥，且缺乏成就感。

好在已有越来越多的GBS领导人开始关注员工体验，并认识到人本导向的重要性。未来，GBS的发展将不仅仅聚焦于效率的持续提升，也将更多地关注如何打造一个更具支持性且更加“以人为本”的工作场所。



© 2020。欲了解更多信息，请联系

让我们重新思考GBS组织中的工作方式...

让我们重新思考GBS组织中的工作方式...

如何连接GBS组织的工作方式与如今人们的生活方式?

- 有哪些我们日常生活中的创新技术可以被应用于GBS组织?
- 我们应当如何应用这些技术?
- GBS组织将如何从这些技术中收益?



© 2020。欲了解更多信息，请联系

让我们从日常生活中的一些常见数字化元素开始 ...

众包

充分调动社会中的闲置劳动力，并应用于技术门槛较低的工作，使此类工作更具成本效益

游戏化

企业转型、培训或激励计划中的游戏化元素将激发员工积极性，提高参与度

虚拟现实

虚拟现实将带来无缝的远程交付体验

社交媒体

企业社交媒体平台将提高工作场所的互联互通水平，让沟通更加自然、高效

机器人助手

机器人员工将接管重复性高、附加值低的活动，成为全球共享服务中心员工组成的标配，并发挥重要作用

自然语言处理

借助自然语言处理，人机交互将变得更加智能、顺畅

© 2020。欲了解更多信息，请联系

众包

充分利用社会中的闲置劳动力

众包模式下，特定的工作任务被分派给众多的参与者（通常是规模较大且相对开放的互联网用户），以取得最终的累加效果。

基于这种任务分包模式，诸如共享出行（如滴滴）与在线外卖（如美团）等新型服务得到了迅猛发展。大型物流商（如京东）也通过众包模式，优化了其运输过程中“最后一公里”的解决方案。在这种模式下，每个人都可以成为兼职出租司机或快递小哥。

企业可以考虑将工作量大、重复性高、技能门槛低，且可拆分为标准化细分任务的活动进行众包。在今天的全球共享服务中心，许多依赖员工手工执行的任务（例如信息的提取、检查、录入及OCR结果的审核等）都属于此类任务。借助众包模式，全球共享服务中心的劳动力可以从琐碎的日常工作中解脱出来，从而有更多的精力投入更多更有价值的服务。

众包模式也可被应用于企业内部资源的协调利用，尤其是在财务领域。月底，一些例行任务可以众包给本地财务人员，而全球共享服务中心的财务人员则可将工作重心更多地放到月末关账。

在中国，以阳光保险财务共享中心为代表的一些领先共享服务组织已将员工费用报销的部分流程进行了众包。

为全球共享服务带来的收益

- 减少重复性高且技能门槛较低的任务的工作量，提高全球共享服务中心员工的**工作成就感**
- 通过精心安排的众包模式、高质量的数据输入，为后续**数据分析及管理**奠定坚实基础
- 通过众包提高工作效率，并通过众包与机器人助手等其他数字化手段的集成来获得**叠加效果**

© 2020。欲了解更多信息，请联系

游戏化

激发积极性，提高参与度

还记得天猫双十一购物节期间疯狂的“盖楼挑战”吗？ 不同年龄段、不同工作背景的人组成挑战团队，与其他参与者比赛，通过建造更高的“塔楼”来赢得额外的购物津贴。这个例子生动地展示了游戏化模式的力量：在非游戏环境中使用游戏元素。

借助游戏化模式，我们在蚂蚁森林中种植虚拟树木的同时也在荒漠中种下了真正的树木；我们不再观看无聊的广告，而是通过与游戏化广告互动来获得乐趣；我们在星巴克APP中用一满杯虚拟星星换来一杯免费咖啡。

在这种游戏化的生活环境中，我们变得更有动力并在此过程中变得更加投入。

通过精心设计和实施，游戏化模式也可以成为强大赋能工具，在全球共享服务中心的运营中发挥重要作用：

- **赋能转型：**作为企业转型的催化剂，全球共享服务中心可以在转型过程中的某些阶段将游戏化模式作为赋能工具，以减少员工的抵触情绪，从而加速转型进程。
- **更好的培训效果：**为了持续优化运营，全球共享服务中心需要为其员工和其他利益相关方提供一以贯之的培训计划。 将游戏化元素与培训过程有机结合，将有助于提高参与度，实现更好的培训效果。
- **薪酬以外的激励措施：**全球共享服务中心在日常运营中会在不同维度生成大量运营数据。基于此类数据，企业可以创建游戏化的激励措施（例如成就勋章和排行榜），提高员工的成就感。

为全球共享服务带来的收益

- 通过对现有工作场所的游戏化改造，为员工提供**更丰富的互动**，**更及时的反馈**，以及**更高的工作成就感**
- **减少**转型**阻力**，**提高**各方**参与度**，**加速**转型过程

© 2020。欲了解更多信息，请联系

虚拟现实

通过虚拟现实创造身临其境的实操体验

虚拟现实（VR，virtual reality）技术致力于将虚拟信息转变成为人类可感知、可互动的虚拟三维环境。

娱乐行业是VR技术最积极的践行者之一，我们今天已经能看到种类繁多的虚拟博物馆、美术馆、剧院、主题公园等不同虚拟场景。同时，VR技术也迅速成为一种流行的解决方案，在旅游规划、技能培训、手术模拟、教学场景、产品设计与展示以及其他领域中大显身手，让人们从中获得更好的体验与更多的发现。

企业可以借助虚拟现实技术来改善员工体验并节省成本，更能发挥全球共享服务活动的价值。例如，为当地员工开展远程培训或介绍全球共享服务中心的工作环境。

VR技术还可以帮助全球共享服务中心应对各种不确定性。经理们可以模拟日常工作以确定合适的效率目标；随着越来越多新技术的出现，GBS经理还可以通过VR手段，评估引入这些技术的成本效益，从而确定最适合自身发展的技术组合。

在现实中，如果面临成本过高、实现难度过高或结果不确定等问题，那么VR将会是最有效的解决方案。

为全球共享服务带来的收益

- 建立有效的培训和招募渠道，**让远程员工参与进来**，并降低活动成本
- **让抽象内容变为可实践的活动**，以便全球共享服务中心的员工可以在入场之前做好充足的准备
- **模拟工作场景**，应对未来不确定性

© 2020。欲了解更多信息，请联系

社交媒体

创造更互联的工作场所与更自然的沟通体验

今天，数字化社交已无处不在。在社交平台上，我们分享自己的生活并与朋友互动，我们关注爱豆并紧跟他们的一举一动，我们被各类爆款种草并关注各种“直播带货”。同时，这些社交平台也在逐步集成其他各类必备APP的功能，构建起一个日渐完善的生态系统，让用户在其中体验不同场景的无缝切换。

社交平台带来的便捷和互联，也自然助推了企业社交媒体（ESM，enterprise social media）的兴起。服务于企业内外不同的利益相关方，全球共享服务中心为实施ESM平台提供了绝佳试验场：作为信息枢纽，ESM平台可集成跨系统的信息，促进不同职能部门间的沟通、协作。

试想一下，如果将社交属性融入流程，并将这些流程嵌入工作流系统中，我们的日常工作将会是怎样：

- 登入ESM社交账号，轻松访问企业内部所有应用程序和系统
- 在聊天工具的对话中直接引用来自其他系统的信息，例如采购订单或费用报销单
- 像发微博或朋友圈一样，在ESM平台中分享工作中的感悟、灵感和经验，并与同事们实时互动

如今，一些具备创新精神SaaS厂商已在这一领域展开更进一步的探索。他们的某些解决方案将ESM与个人社交工具（如微信）进行集成，扩展了社交媒体生态系统的边界。

为全球共享服务带来的收益

- 为员工带来**更自然、更直观的沟通体验**，让工作场所中的交流变得与我们日常生活中的一样方便
- 借助ESM打造更**社交化的工作场所**，**实时分享**工作中的感悟和灵感
- 减少信息孤岛，创建**更加无缝的工作流**，从而**提高生产力**

© 2020。欲了解更多信息，请联系

机器人助手

商业模式转型与经济增长的推动力

如今，在家中配备一台扫地机器人早已成为一件稀松平常的事。扫地机器人会根据简单指令自动清洁地板和地毯，而不会产生其他干扰且噪音水平极低。购物商场也配备了自动结帐机，为客户提供自助结帐选项，在避免排队人数过多的同时，减少了雇佣收银员的成本。

以上两个实例都是机器人助手在我们日常生活中的应用。作为一类可配置的程序或机器，机器人助手兼具人工智能与自动化功能，而这两种技术正在深刻改变企业的商业模式，并通过提高生产力促进经济增长。随着技术的发展，机器人助手将能够执行越来越多以往需要人类完成的任务。

机器人助手已经在我们工作的某些领域得到应用，机器人流程自动化（RPA）便是一个典型的例子，它帮助企业执行信息收集、数据整理、流程触发等工作环节。

未来，随着机器人助手技术的进一步发展，更多全球共享服务中心中的工作将得到优化：

- **深度学习**：通过适应行业特点和个人特征，机器人助手将能够交付定制化的学习内容和项目
- **工作培训**：具有所需技能和知识的机器人助手可以协助开展特定的培训内容
- **文档分类**：机器人助手可以通过扫描和验证来合并不同的文件和账单

为全球共享服务带来的收益

- 用**自动化流程**代替部分人工工作
- 连接各类机器人助手以提高**端到端效率**
- 通过有效的实时自动化数据视图来**激发灵感并开展分析性工作**

© 2020。欲了解更多信息，请联系

自然语言处理

架起人与机器沟通的桥梁

自动电话服务，同声传译和机器翻译等自然语言处理创新应用早已融入人们的日常生活。在5G时代，运用虚拟助手提供服务已经成为普遍的现象：在电商平台，当我们遇到问题时，各类客服小助手会在第一时间为我们答疑解惑。

使计算机能够理解人类语言的自然语言处理技术打破了人与机器之间的交流障碍。 它为我们的日常生活带来了更多便利与乐趣。

同样，在全球共享服务中心，员工执行的许多琐碎且耗时的任务（如回答问题、翻译等）也可以由自然语言处理应用程序执行。如此一来，全球共享服务中心的劳动力便可以从繁琐的工作中解脱出来，提高运营效率：

- 建立自动响应中心，用以回答常见问题，同时针对服务对象最常提出的问题及意见开展分析研究，并向管理层汇报运营层面的改进方向
- 处理大批量文档时，自动完成冗长合同条款的分类与主要内容提取
- 通过同声传译和语言翻译，加强跨国团队的合作交流

为全球共享服务带来的收益

- 提供一种**更有效处理客制化问题**的新方法
- **实时文本监控分析**，随时按需提供运营报告
- **耗时更少**，因此人力可以用在最有价值、最被需要的地方

© 2020。欲了解更多信息，请联系

塑造GBS的未来

工作、员工和工作场所是支撑业务运营的关键要素。“以我们生活的方式去工作”这一理念，将促使GBS为新一代员工打造他们心仪的工作环境，从而激发他们的潜力、活力与无尽的创造力。

将“人本导向”的文化与数字化手段相结合，未来的GBS将以空前的**速度**，向其服务对象提供具有预测性的**洞见**，以及实时的定制化**体验**——就像我们生活中的日常。

体验
- 个性化
- 可及性
- 协作与参与感

洞见
- 数据与信息可用性
- 前瞻性决策
- 创造与创新

速度
- 敏捷性
- 标准化与集成化
- 自动化



© 2020。欲了解更多信息，请联系

撰稿人



周杰

德勤管理咨询

全球共享服务咨询领导合伙人

carloszhou@deloitte.com.cn

+86 21 6141 2688



胡伟杰

德勤管理咨询

运营转型领导合伙人

davidwwu@deloitte.com.hk

+852 9269 4468



李晓军

德勤管理咨询

Oracle咨询合伙人

jerli@deloitte.com.cn

+86 21 2316 6093



唐琳

德勤管理咨询

财务管理转型高级经理

listang@deloitte.com.cn

+86 10 8512 4982



严思

德勤管理咨询

运营转型经理

jeoostrik@deloitte.com.hk

+852 2238 7251



章孙健

德勤管理咨询

Oracle咨询高级经理

randzhang@deloitte.com.cn

+86 28 6789 8112

团队成员：赵亦舟、孙星雨、王一成、林春旭

© 2020。欲了解更多信息，请联系

Deloitte.

德勤



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0463500