



pwc

普华永道

提高生产力之道 2021

继往开来

新时代，新技能

金融业提升面向未来的员工技能，打造竞争优势

普华永道生产力调研聚焦金融业的重要挑战与机遇，分享最具创新性和最成功的金融机构在艰难市场环境下的成功经验。本报告基于该系列调研的第二期，第一期调研报告发布于2019年。



引言

新冠疫情对金融业产生巨大冲击，终结了长达十年的信贷扩张周期，让全球在可预见的未来重新进入超低利率时代。此外，疫情还将已有的生产力挑战放大：很多金融机构的成本收入比上升到无法维持的水平，不采取措施，生存将面临威胁。

然而，疫情也是生产力提升的机会。部分网点和办公场所出于健康考虑而关闭，客户转而使用数字渠道，远程工作模式在许多领域都取得了成效。

普华永道2019年发布的[第一期生产力调研报告](#)，提出了提高生产力的六项建议。本期报告将其中的一个关于提升员工“数字智商”的建议揉到其他五个建议中，因为该点与其余每项建议都息息相关。

技能提升

是提高生产力的基础



生产力的每一支柱，都与技能提升息息相关。例如，深入了解员工需要使用新的衡量和分析工具；拥抱平台经济、充分利用零工和众包创新，意味着组织与员工管理、产品开发与推广需要全新的方式。金融机构让员工具备新时代所需的新技能，将充分享受到生产力提升带来的益处，稳步迈向世界一流企业。

随着数字化日渐重要，技术解决方案越来越多地涉及与第三方协作，企业需要获取新能力。大多数金融机构已在一定程度上实现数字化，生产力有所提升，但进步空间仍很大。员工不仅要增强科技能力，还需要接受新的“软技能”（如敏捷方法和高级协作能力）培训。

本期调研结果显示，许多金融机构都在实施这类软技能培训，并为生产力提升配备了资源和技术基础设施。本期报告将分析市场现状，剖析成功案例，提出继往开来的生产力提升之道。

金融业提高生产力的五大支柱

1

深入了解生产力载体

2

重新思考职能调整

3

拥抱平台经济

4

流程中引入敏捷思维

5

善用数字化劳动力



深入了解生产力载体

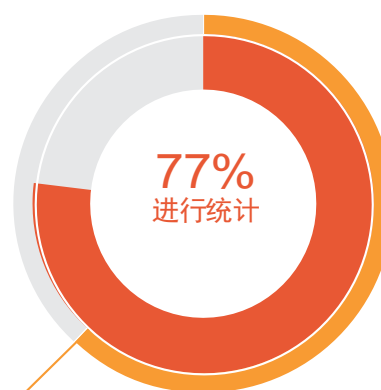
现状

从表面看，金融机构在采取措施了解员工生产力，大多数受访者表示会进行某种程度的生产力统计。然而，深入研究后会发现，两年过去了，金融机构对员工每天实际工作内容的了解并没有什么改变。精确到小时的跟踪或定期时间研究仍然十分罕见。没有采取这些措施的受访者中，只有37%认为这样的跟踪有助于提高生产力，上期调研中该比例为63%。（见图2）

图2：越来越多的公司对工作进行统计，但很少有公司进行细化

问：贵机构是否对员工工作情况和生产力进行统计？

问：统计精确到什么程度？



2019年比例为62%

样本：全体受访者（502）

小时，按任务划分

15%

日

44%

周

44%

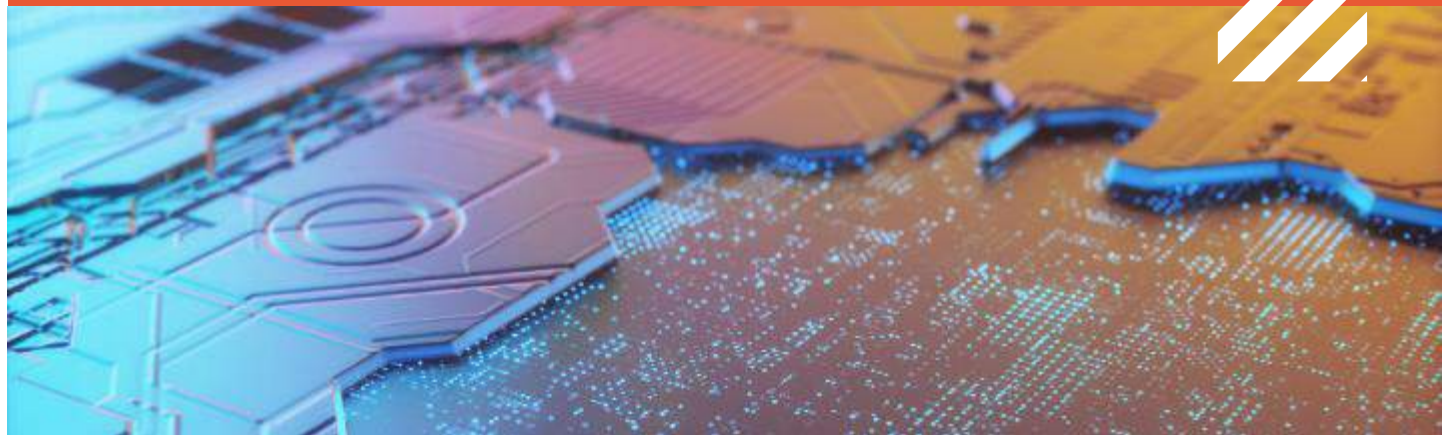
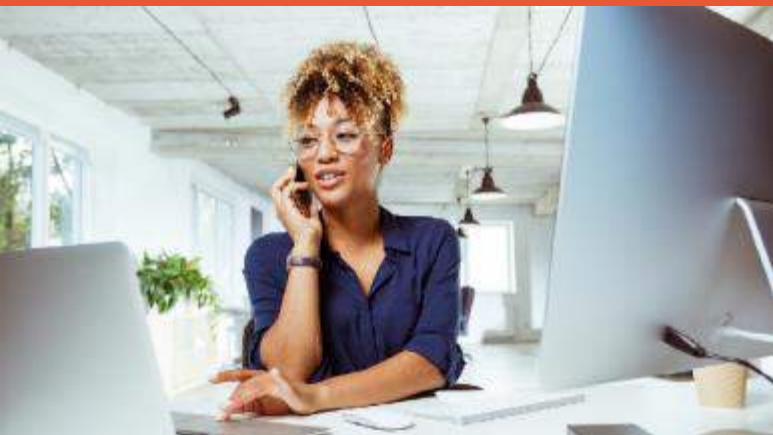
定期研究

25%

不清楚

1%

样本：表示统计员工工作情况和生产力的受访者（389）



因此，管理层往往基于不同地点的可比工资和对员工工作内容的粗略了解来做决策，并不掌握具体数据。很少有金融机构全面审视工作的性质、员工的工作内容以及员工如何通过新的工作方式和加强数字技能来提高生产力。我们认为，深入了解作为劳动力载体的员工是金融业降低成本的重要机会。

新冠疫情凸显了分析员工生产力的重要性。研究表明，员工远程办公的生产力与在办公室办公相当，甚至更高。然而，更加分散的员工分布使得管理层评估员工、提高员工绩效和发展团队等工作变得更加复杂。从员工的角度来看，缺乏存在感通常意味着培训需求被忽视，额外的努力没有得到认可。区分员工的表现会更加困难。

建议

金融机构需要通过定量数据对员工每天的工作形成基本了解。起步阶段，最好将这种方法用于潜在收益最明显的一小部分员工，比如某个问题业务单元、某类员工（如外包人员）或某个正在发生变化的领域。详尽的时间研究会生成必要的数据库，进而识别出员工表现的差异，改进工作安排，并凸显出哪些具体措施会提高生产力和参与度。



图3：加强生产力统计面临的障碍

问：采用更多监测手段时存在哪些障碍（如有）？

预算有限/成本过高

44%

时间限制

39%

员工抗拒

38%

资源已被转用于危机管理

36%

缺乏资源

34%

技术过于复杂

33%

缺乏技术工具

28%

2019年报告该比例为46%，排名最高

无—无障碍

3%

不适用—已采取所需的一切手段

2%

样本：表示计划实施更多生产力统计措施的受访者（286）

资料来源：普华永道

挑战

本期调研中，受访者提到进行连续而且详尽生产力分析的障碍，比如担心进行生产力分析会耗费或占用员工太多时间。除了雇主方面的原因，员工可能也会出于多种原因对生产力分析产生抵触。例如，许多员工担心生产力分析将加速其被自动化和人工智能所取代。一项2019年的调研显示，27%的美国受访员工担心自己的工作在未来五年内将被技术取代。18-24岁年龄段中有37%的受访者有这样的担忧，情况尤为严重。

生产力分析会揭示员工间和团队间的绩效和生产力差异。这些信息能产生积极的结果，包括更好地识别表现好的员工、区分先进与落后的实践，以及更好地平衡团队、员工间的工作量分配。借助数据，管理层可以更好地将日常工作与技能水平和经验相结合，并确定所需的培训类型。为缓解隐私担忧，金融机构可以对数据进行匿名和汇总，让员工自行选择是否加入生产力分析项目。

方法

- 对员工队伍进行分析，确定哪些员工最适合进行更详细的时间统计和分析。例如，信息技术员工和第三方外包人员通常更习惯于进行时间统计。这些群体通常比其他群体更容易接受更严格的纪律和任务划分。
- 考虑让员工进行自我统计而不是使用监控技术，并针对具体目标（如识别最佳实践、定制培训计划或平衡工作量）使用定期时间研究。这些方法有助于缓解员工对隐私的担忧，从而实现更广泛的应用。
- 对研究进行跟进，并采取具体措施，以提高参与员工的绩效、培训、团队合作等目标。我们发现，金融机构如果这样，大约75%表现不佳的员工在六个月内将达到可接受、甚至更高的绩效水平。
- 最后，在作出任务分配、组织架构、岗位级别以及自动化决策时参考这些宝贵的数据，以进一步提高效率和生产力。



一家全球性银行利用时间研究洞察降低运营和控制成本

去年，一家大型的全球性银行准备变革一些合规流程，希望了解完成这些职能所需的全职员工数量，并通过分析同业的经营模式，确保其作出的假设是有效和可验证的。该行使用普华永道的 Productivity Hub 软件，在为期五周的时间研究中，收集了120项过渡活动中100多名员工的角色和活动相关数据。评估针对员工在这期间花费时间开展的活动，包括日常活动、休息、培训和会议。

利用这些数据，该行能够对这些重要过渡期所需的资源形成深入的洞察。针对某组特定任务，该行最初估计需要40名全职员工，但时间研究表明实际上只需要10名。此外，该行发现近20%的员工时间与已定义的转型期活动无关，因此需要更多资源才能完成大多数任务的假设是不正确的，而且这组员工完成的部分工作是无效的。最终，该行对这组员工的构成及其活动进行了实质性改变，节省了300多万美元的成本，增强了完成过渡任务的能力，并顺利以低于预算和早于目标完成日期的成绩完成转型。

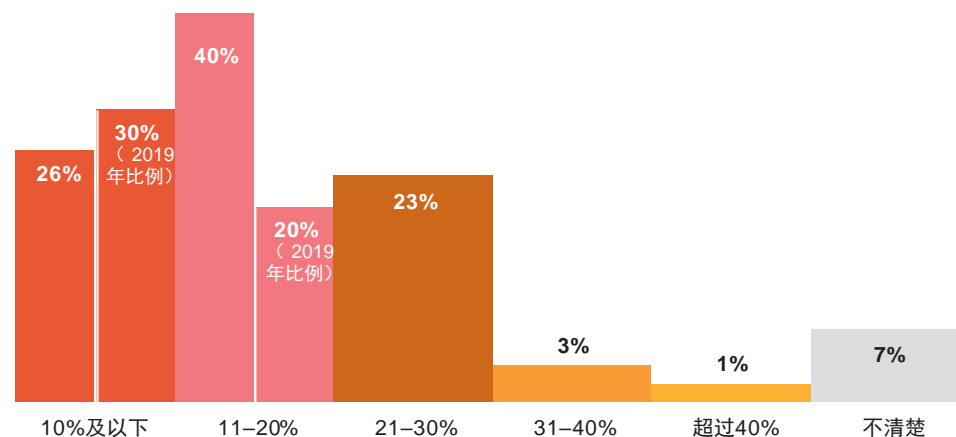
重新思考职能调整

现状

变革会产生高昂的成本。本期调研显示，金融机构的平均变革预算约占年度经营成本的14%。近四分之一的受访者将其运营成本的21%至30%用于变革项目，那些处境艰难的金融机构占比可能更高。普华永道2020年进行的另一项调研表明，按重要性排列的机构变革三大重点为：客户满意度（90%的受访者提及）、监管合规性（85%）和运营弹性（82%）。此外，尽管成本压力和新冠疫情的影响持续存在，自上次调研以来，用于变革项目的支出仍在增加，同比增长5%。

图4：用于变革活动的支出有所增加

问：与日常运营相比，变革活动费用占贵机构年度预算（广义上定义）的百分之几？

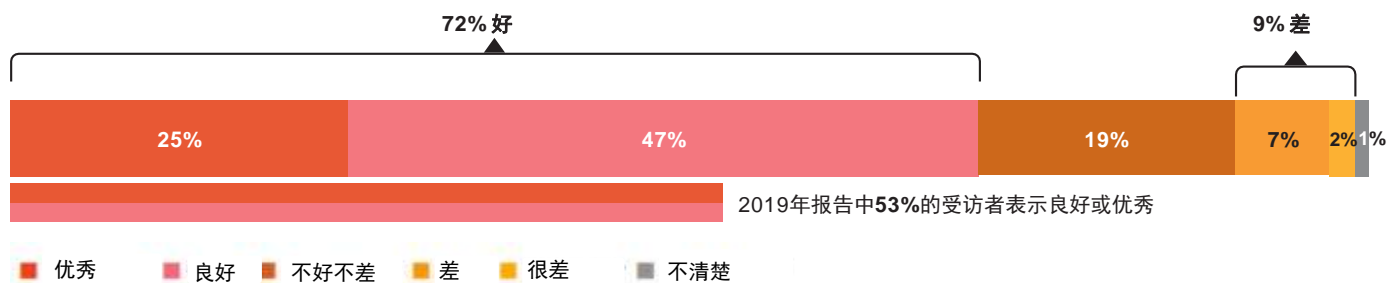


样本：全体受访者（502）

资料来源：普华永道

图5：多数受访者表示变革能力良好或优秀

问：如何评价您所在机构管理和执行变革项目的能力？



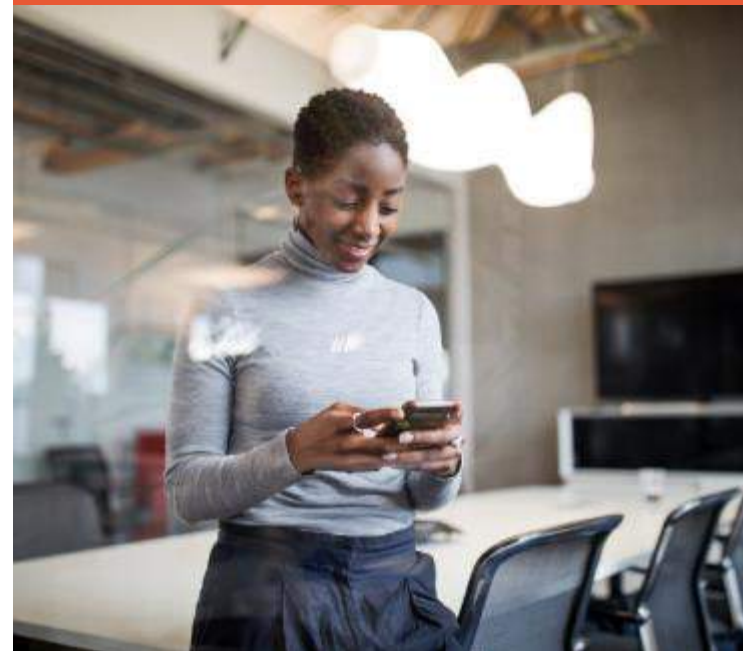
样本：全体受访者（502）

资料来源：普华永道

然而，根据我们的经验，变革预算的投入并不能带来相应的产出，很多情况下是因为投入与机构的战略重点不一致。更糟糕的是，金融机构往往会高估自身实施变革的能力。本期调研中，大多数受访者表示在管理和执行变革项目方面具有良好或优秀的能力。但普华永道的分析显示，金融业在这方面与其它行业相比其实是落后的。后疫情时代，信贷和经济环境并不理想，数字化需要加速，业务规模要更趋合理，成本需要进一步压缩。金融机构需要提高绩效，并让不断扩大的变革预算发挥最大效力。数字技能是实现这些目标的关键手段。

建议

正如我们在2019年报告中所言，对于变革计划而言，生产力必须始终是投入产出计算公式的核心。项目层面的时间、支出预算、业务收益、交付成果等指标，是领导层根据预算调整变革项目的重要依据。即使没有完善或全面的信息，更加先进的分析也可以提供足以显著提高投入产出比的洞察。例如，在仔细检查后，许多变革项目都包含了可自由裁量的组成部分，这些组成部分即使剔除掉也不会影响主要目标的完成。同样，更深入的分析往往会发现不同业务部门之间存在重复的技术支出。根据我们的经验，更好地使用数据和分析可以将变革预算最多减少20%，且不会对变革项目产生重大影响。



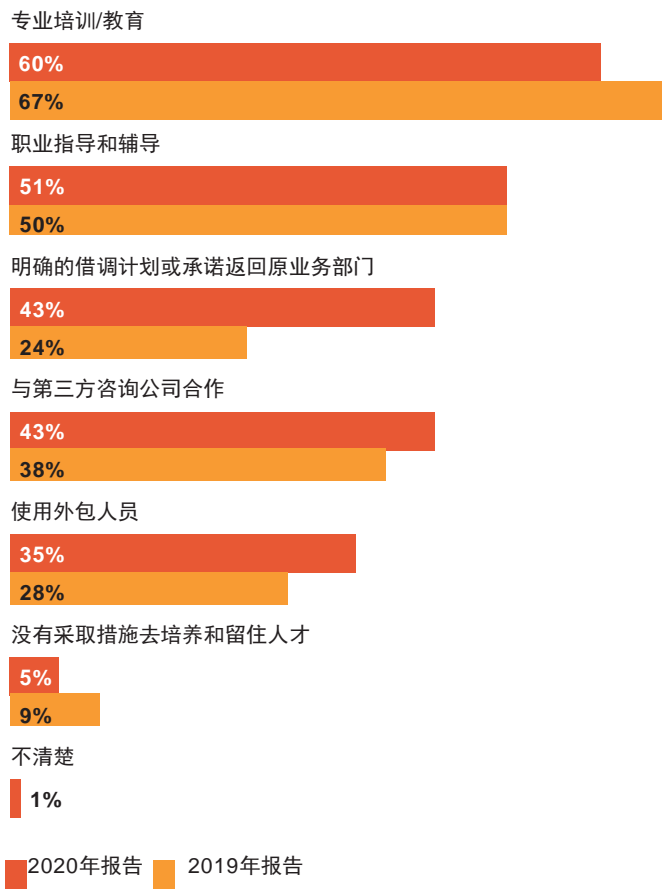
挑战

人才是实施变革的核心挑战。许多顶尖员工认为，放弃日常运营角色来推动一次性转型是高风险、低回报的行为，工作时间长、压力大，转型完成后个人职业发展方向将变得不确定。金融机构通过提供专业培训、职业指导和明确的借调计划来应对这一挑战，通常明确承诺项目结束后相关人员可返回原业务部门。金融机构仍然十分依赖咨询顾问的高质量专业知识，尽管项目完成后的知识转移有提升空间。除了人才，实施变革最重要的挑战可能是从一开始就确定合适的变革活动，并随着时间的推移，准确地衡量成果。



图6：借调计划和职业指导助力人才实施变革

问：贵机构采取了哪些措施（如有）来培养和留住人才？



样本：表示其所在机构有专门变革职能的受访者（388）

资料来源：普华永道

方法

- 用工具收集和分析数据，进而确定适当的管控水平来管理各种变革活动，确定相互依存关系和潜在资源缺口。依据这些信息，在预算范围内确定最有效的变革活动组合。满足监管要求，同时创造最大收益的目标是需要一系列努力的组合才能达成。
- 切实了解人才的需求。具体来说，员工需要什么样的技能来执行变革项目？某些团队或个人是否需要新技能？某些领域是否需要从外部引进人才？如何平衡社会招聘与增加使用咨询顾问、外包人员、零工经济员工和联盟合作伙伴？
- 专注执行，在预算范围内按时交付业务价值。通过更好的数据和分析了解执行工作的个人和团队，识别出哪些是高效的，并通过提供额外培训、重新分配资源甚至更换人员来挽救那些脱离正轨的项目。

欧洲一家大型银行通过变革组合优化，成本降低40%，效果更好

对于世界各地的银行而言，新冠疫情导致收入面临下行压力、客户行为迅速变化、不良贷款抬头等。然而，这也促使各家银行以更少的投入获得更多的产出。在此背景下，欧洲一家大型银行在2020年初启动了一项有力的削减成本和提高效率的计划，力争在五年内将成本降低40%。该计划有以下几个主要目标：

短期成本节约：通过实施一系列短期措施，该银行希望在实施该计划的第一年将成本基数降低5%。为此，该银行采取如下措施：评估已经开始的变革项目组合，确定其优先级，并将剩余的年度支出减少50%。需要特别指出的是，该银行并没有过度削减成本或延迟面向未来的战略投资。

长期战略性成本削减：该银行还采取了长期措施，如退出利润较低（或无盈利）的产品和业务，这些产品和服务往往针对增长缓慢的客户群体和地区。远程办公和数字化客户互动使该银行能够简化运营，目标是网点数量减少40%至60%，并关闭部分客户服务中心。重新设计的自动化和数字化客户体验将效率提升了15%至20%。

结果导向：该银行并没有采用常见的渐进式成本削减方法，而是从一开始就将支出设定在达到目标状态所需的水平上。这样的做法让该行更有动力，避免持续的不必要投资带来沉没成本，兼顾成本与投资。

整体而言，该银行的生产力在提升，关注重点是以更少的投入获得更多的产出，尽可能减少非战略性支出，构建面向未来的能力。



拥抱平台经济

现状

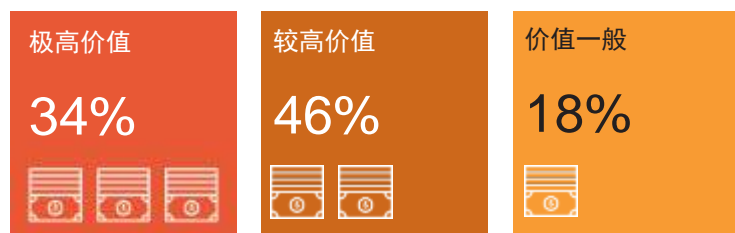
全球许多最有价值的公司都有一个共同点：拥抱平台经济。全职员工相对较少，可以按需使用的“零工经济”人才占比不断提高，公司极具创新性、敏捷性和成本效益。除了成本效益外，这些平台还可以提供各种人才，既包括拥有普通技能的员工，也包括具备高度专业知识的专业人士。

上期报告中也探讨过，金融业可以利用平台获取“新世界/新技能”人才和想法。金融业往这个方向迈出了步伐。本期调研中，50%的受访者表示在使用众包，2019年的比例为21%。这些受访者中的绝大多数表示众包创造了较高或极高的价值（见图7）。



图7：大多数公司表示众包有价值

问：众包提供的价值如何？



样本：表示利用众包解决方案的受访者（252），没价值（1%）、不清楚（1%）

资料来源：普华永道

问：您会建议其他机构采用众包吗？



2019年报告中表示会的受访者比例为94%

样本：表示利用众包解决方案的受访者（252），不清楚（2%）

资料来源：普华永道

我们预计很多金融机构接下来会成为平台公司，为更多产品和服务的交易（包括平台其他参与者的交易）提供平台。例如共同基金销售平台、多个供应商参与的贷款和保险网站。普华永道近期发布的报告[《金融业的未来：把握当下，成就明天》](#)中提到如下趋势：持续的低利率和低利润率，受监管资本与不受监管资本相比成本上升，非银行贷款机构和投资者的重要性上升。我们认为，在上述因素作用下，平台化趋势将延续。

建议

金融业领导者正在认真研究员工队伍，评估哪些工作需要由正式员工来完成，哪些工作可以由零工经济员工、外包人员甚至是众包来完成。我们建议所有公司都这样做。新冠疫情和远程办公已经打破了地理位置的束缚。人才平台是获取零工经济人才以及相关的归类和合规服务的明确途径，而且收费通常远低于传统外包公司。

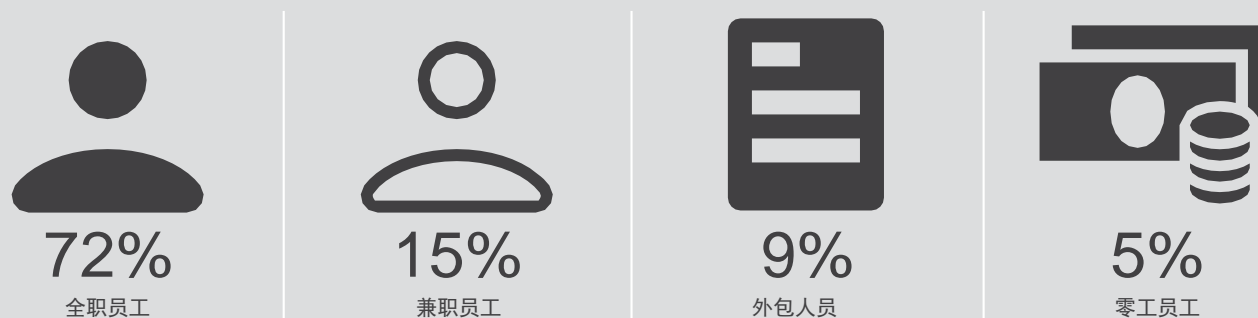
挑战

尽管“招之即来”的人才越来越多，大多数金融机构仍然主要依赖全职和兼职员工。然而，许多受访者表示，预计未来三到五年内将拥有更多零工员工。普华永道认为，面对持续的成本压力和数字化技能人才需求，未来五年内，零工员工可能会完成普通金融机构15%至20%的工作。

图8：金融机构计划使用更多的零工员工

问：贵机构的全职员工、兼职员工、外包人员和零工员工的预估占比分别是多少？

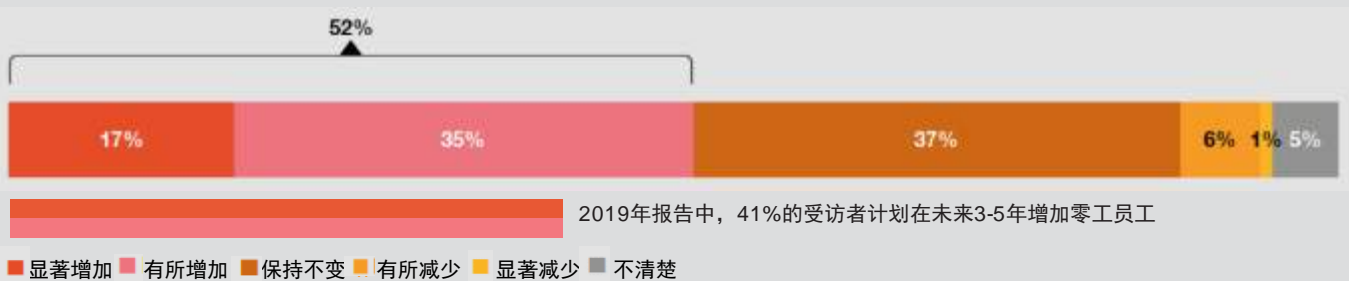
各类员工的百分比平均值



样本：全体受访者（502）

问：未来3-5年，贵机构零工员工的占比预计会发生怎样的变化？

预计增加



样本：全体受访者（502）

资料来源：普华永道

**图9：众包面临的障碍**

问：更多参与众包的主要障碍是什么？

保密考虑

44%

49%

缺乏知识/经验

43%

50%

监管风险

42%

39%

风险规避

37%

其他：

11%

不清楚

20%

■ 2020年报告 ■ 2019年报告

样本：所有受访者（502）

资料来源：普华永道

这需要克服一些障碍才能做到。在众包方面，受访者最常提到的障碍包括保密考虑、缺乏了解、监管风险和整体风险规避等，与2019年报告的情况类似。此外，根据我们的经验，平台未得到广泛利用的主要原因是机构参与度不足以及根深蒂固的采购实践，尤其是在人才方面。大型机构的供应安排和合同需要数年的时间才能完成，而新入行者几乎不可能打破这些障碍。

方法

- 将众包和零工经济纳入各层级的生产力和员工战略中，从高管到最初级员工。变革往往会遇到阻力，要想成功，必须由最高层来推动。金融机构与科技公司（如领先的云提供商）之间的合作越来越多，将进一步推动金融业朝着这个方向发展。

- 了解哪些人才和解决方案平台是适用的。这是个新领域，发展很快，金融机构需要建立基准并持续更新。
- 识别零工经济替代能够完成的最大工作量或影响最大的工作（也许从总工作量的15%到20%开始），探索人才平台，建立虚拟的人才库。是否存在特定的转型或一次性活动，可以让更多的零工经济员工融入其中？



在决定是否采用众包时，中国金融机构会更多提到缺乏知识/经验（70%），整体比例为43%。



一家亚洲大型银行利用零工经济提高用工灵活性、降低成本

亚洲一家大型金融机构的零售子公司，其管理团队面临人才方面的严峻挑战。该公司希望在多个领域降低对全职员工的依赖，但对劳务派遣公司所提供方案的价格和质量均不满意。领导层曾考虑直接与外包人员接触，但担心存在合规和法务风险，以及搭建和运营服务所需基础设施的成本，这些服务包括背景调查、入职培训和员工分类等。

该公司最终选择与 MBO Partners 合作，后者提供公司层面的零工经济员工解决方案。这类人力资源平台为获取零工经济人才（例如软件工程师、设计师、项目经理，主管培训师等）提供有成本效益的解决方案，并提供相关的分类和合规服务。通过与合规、人力资源等相关职能部门密切合作，MBO Partners 向该银行开放人才市场，同时运营必要的技术和基础设施。

这种合作方式让该银行获益良多。

- **大幅削减成本：**MBO Partners 针对每位零工经济员工收取的服务费低于员工劳动报酬的 10%，而大部分劳务派遣公司收取的服务费至少为员工收入的 25%。

更高素质的人才：与劳务派遣公司合作时，招揽人才是通过劳务派遣公司的品牌；与平台公司合作时，该银行可以用自己的品牌来吸引更优秀的人才。

由于成本更低以及品牌因素，与使用劳务派遣公司相比，银行通过平台公司让高素质的外部员工完成更多工作，实现了更高的客户产出，并以更低的成本提供更高的价值。

- **更易获得人才：**该银行能够在关键领域迅速建立更大规模的人力资源库，迅速满足特定项目的人才需求。
- **新的人才模式：**该银行为零工经济员工提供了新的工作内容，并通过“先试后买”的服务模式，先试用员工再为其提供全职岗位。

流程中引入敏捷思维

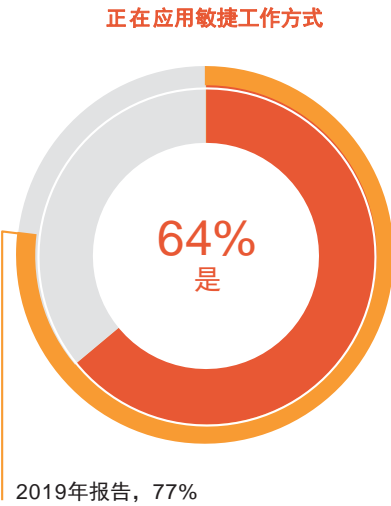


现状

本期调研显示，在过去两年里，敏捷工作方式的应用实际上有所下降，这有些出人意料。运用敏捷工作方式最多的领域依然是信息技术、财务及商务拓展（见图10）。通过与世界各地金融机构的合作，我们对这一现象的解释如下：有些管理团队并未全力投入；有些管理团队对新的工作方式将如何创造价值或提升绩效没有深刻的认知，不适应这种透明度更高的非传统工作方式。在极端情况下，他们甚至会用同行的失败案例来否定敏捷工作方式。

图10：敏捷工作方式的使用率下降

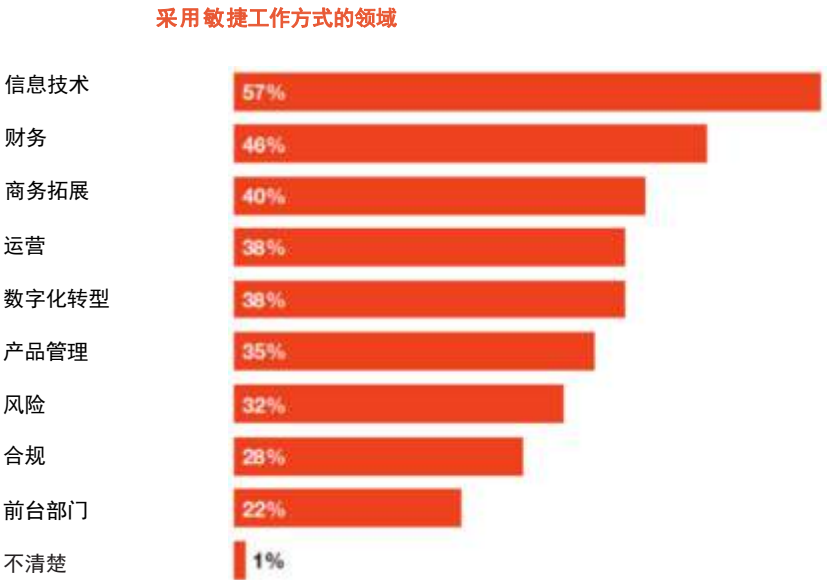
问：贵机构是否采用敏捷工作方式？



样本：全体受访者（502）

资料来源：普华永道

问：贵机构在哪些领域采用敏捷工作方式？



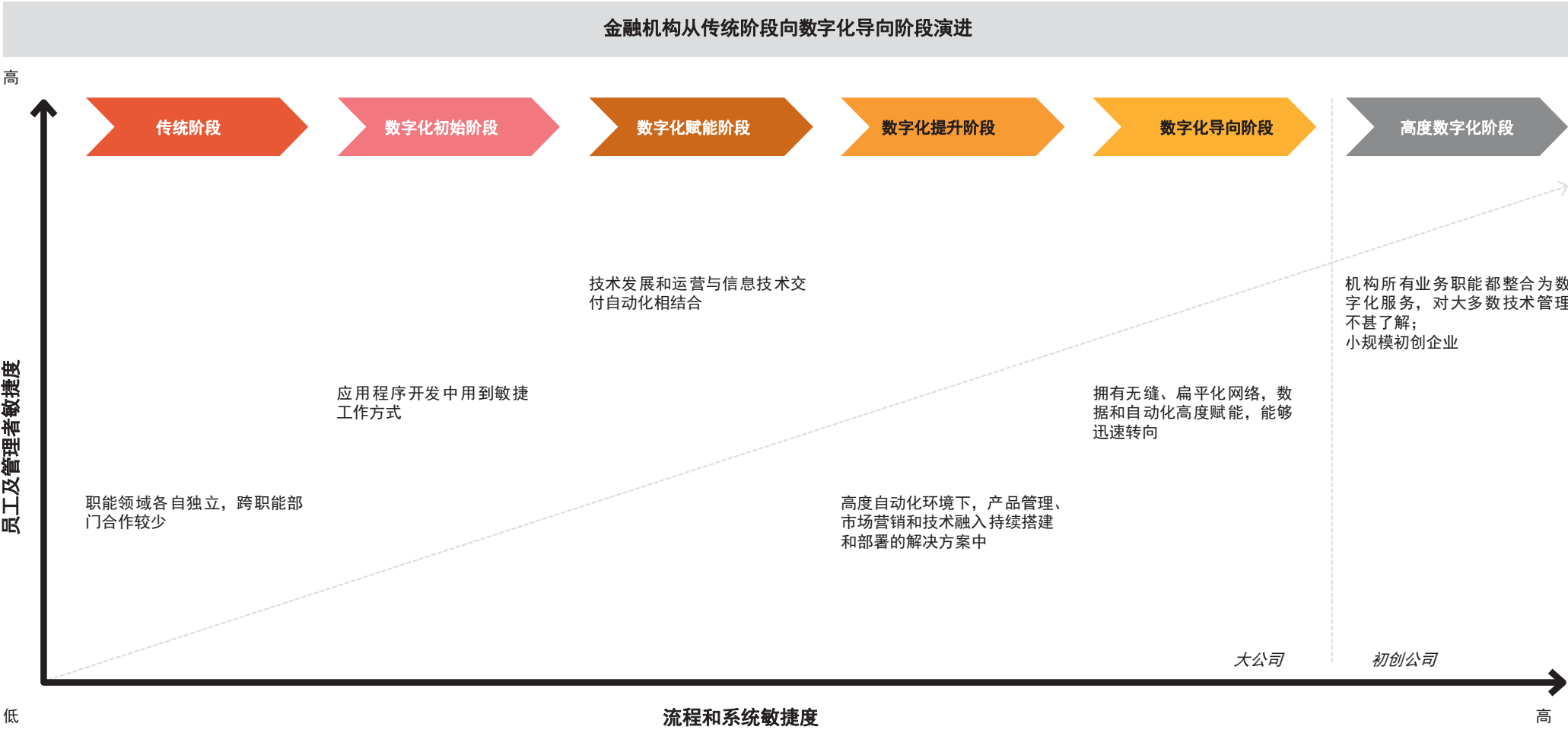
样本：表示采用敏捷工作方式的受访者（323）

建议

敏捷工作方式并不是单一、僵化的，可以适应金融机构独特的业务模式、企业文化和工作方式，实现提高生产力、提高员工参与度和提供更好的客户体验等一系列具体目标。此外，相对于单个业务或支持领域，金融机构自上而下地实施敏捷化效果最佳。这样做将深刻改变金融机构组织及运营的方式，需要分步推进（见图11）。



图11：敏捷方法和数字化成熟度



资料来源：普华永道

挑战

采用敏捷工作方式需要面对的挑战，除了上述思维方式以外，还有解决方案的选择，定制化解决方案比基于固定框架的标准化解决方案更适用。转型太激进会难以实现，太过谨慎则会收效甚微。颠覆性的新技术或工作方式可能过犹不及。有些敏捷计划因为缺乏声势而失败。团队和员工需要尽早看到成效才会认可项目的价值，否则项目就可能停滞不前，质疑的声音也会随之增加。

方法

- 整个管理团队都参与进来，确保每个成员都清楚敏捷工作方式如何释放价值和提高业绩。领导层公开、大力支持敏捷工作方式。
- 设计、打造与机构需求、定位和品牌相一致的独特模式。知名企业的敏捷工作方式案例具备极高的参考价值，但是简单地复制是行不通的。
- 审慎调整预期。先确定可实现的目标，然后进行反推。确定业务的哪些方面无需进行大刀阔斧的改革。
- 如果文化和工作方式已积重难返，那么开始时就不要使用敏捷这个术语。敏捷工作方式的一些基本要素（如每日例会）并不需要进行正式的改变，只需通过示例进行引导。只要这些措施实施到位，团队看到其价值，就可以采取更多有力措施。

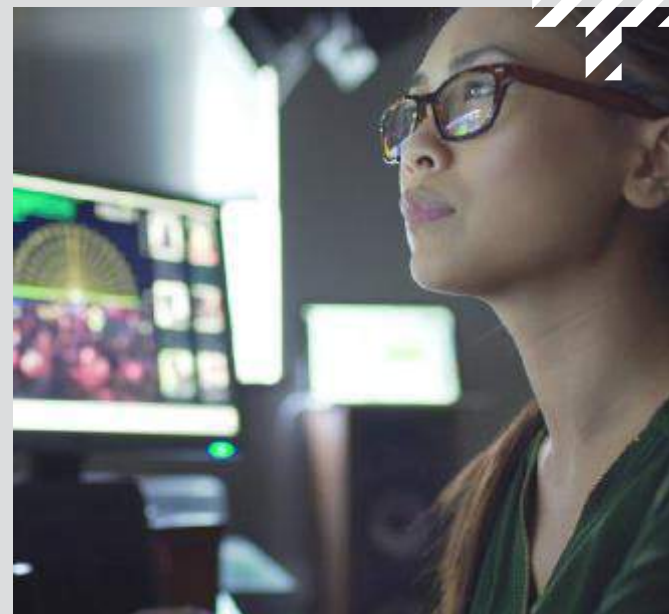


一家大型保险公司在全球范围内实施敏捷化

一家业务遍布亚欧15个国家/地区的保险公司希望实施敏捷有效的运营模式，以重新构思、简化和规范其为客户创造价值的方式。部分本地化业务部门已经行动起来，整合敏捷管理和精益管理。这种自下而上的变革方式，既快速又灵活，但也存在一大弊端：每个地方似乎都得从零开始，鲜有机会进行协作或复制成功案例。

该公司精益化和敏捷化的实践和能力需要统一，识别出好的做法并将其标准化，同时尽可能保持自主性。普华永道协助该公司分析好的实践，寻找其共同点，制定全球标准。该公司将最佳实践编入组织蓝图，涉及治理、工作方式、财务和风险管理、员工参与模型等方面。各实体根据蓝图评估业绩，找出差距并实施改进措施。当地精益和敏捷专家可获取总公司的洞察和培训工具包，以实施新的标准和实践。

通过这一举措，该公司大大改善了关键指标。信息技术变革的平均准备时间从数周缩短至数天。其它市场的成功创新在本地应用的时间只需几周，不再是几个月。



善用数字化劳动力

现状

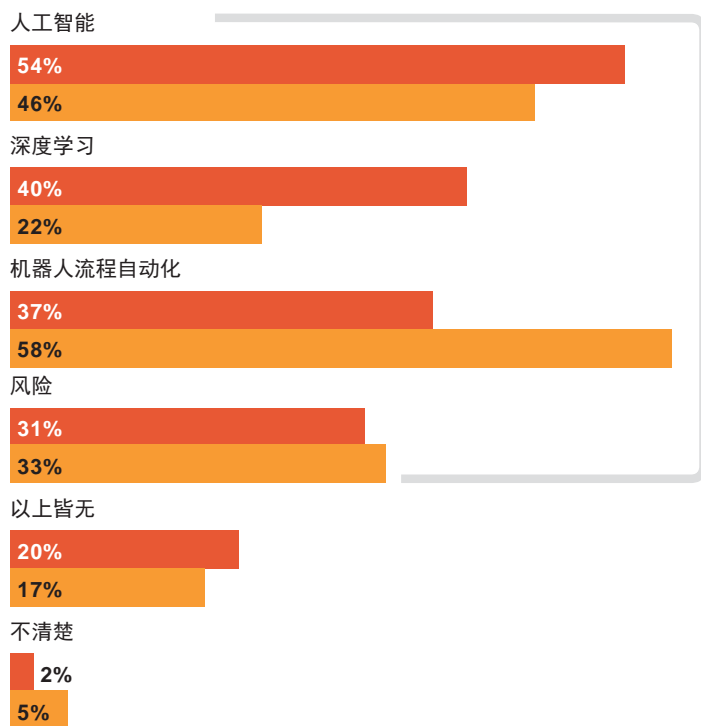
“数字科技”包括用技术取代人力的所有工具和技术。本期调研显示，人工智能（AI）已取代机器人流程自动化（RPA），成为应用最广泛的自动化解决方案，这与普华永道看到的实际情况相符。越来越多的企业运用AI大幅提高生产力，为客户提供独特价值。通过实施AI解决方案，大额住房抵押贷款能在几分钟内完成，而传统机构走完这一流程往往需要数周。AI也越来越多地与物联网设备结合使用，跟踪健康状况、驾驶习惯和投资者情绪等各种各样的数据。

图12：绝大多数数字科技工具的使用呈现上升趋势

问：贵公司是否使用下列工具提高生产力？

问：这些工具在提高生产力方面效果如何？

用于提高生产力的工具

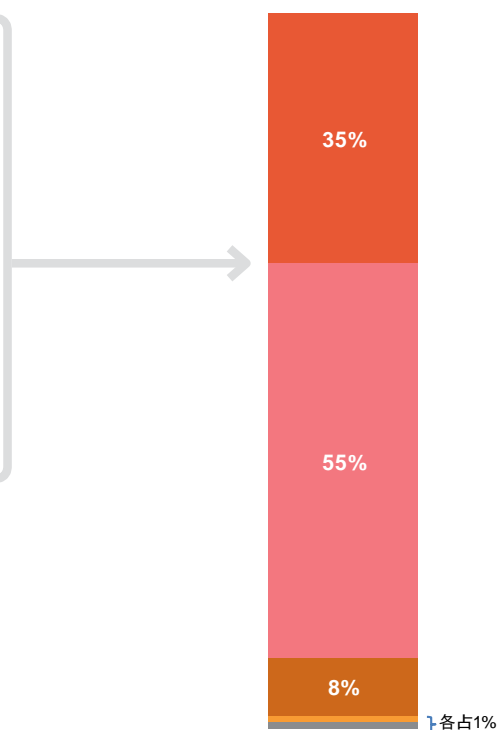


■ 2020年报告 ■ 2019年报告

样本：全体受访者（502）

资料来源：普华永道

工具提高生产力的效果

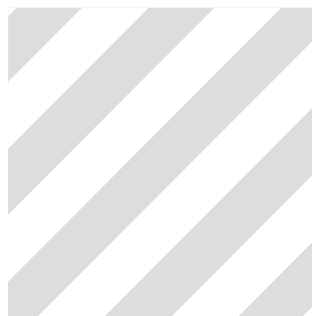


■ 很成功 ■ 比较成功 ■ 不成功 ■ 很不成功 ■ 不确定

样本：使用数字科技工具的受访者（391）

随着AI在越来越广泛的领域得到应用，监管机构和其他利益相关方对透明度、控制、公平性和隐私等主题的关注也在增加。AI的风险是正在创造新的“黑箱”：人类还无法了解算法的实质及其影响。信用评分算法是否暗含对某些借款人的偏见？反洗钱监控算法能否识破毒贩和恐怖分子的新把戏？基于AI的入侵检测软件能否应对来自黑客、有组织犯罪和有政府背景的威胁？这些问题已超出风险和技术职能部门的范畴，需要公司最高管理层关注，而且一切才刚刚开始。

云的日益普及为金融业应用AI提供极大的助力。事实上，许多最初用在私有云和公有云上的应用本质上是算法，需要海量的数据和强大的计算能力。云服务供应商不仅能够为AI提供强大的计算能力，还能提供很多专业知识。



建议

随着新的数字技术解决方案成为主流，信息技术部门需要将AI和RPA与更为传统的自动化应用一视同仁，执行严格的管理和控制流程。这也意味着只是教员工如何使用工具是远远不够的。员工需要深入了解控制、变革管理和系统开发生命周期的其它要素。此外，金融机构需要严格测试AI解决方案是否存在偏见，确保其在应用开发中和上线后以负责任的方式收集和使用数据。需要考虑数据的使用方式、无意识和有意识的偏见和数据保护等道德问题。

挑战

我们发现，许多金融机构仍然缺乏严谨的方法，来判断数字科技在端到端流程中的哪些部分可发挥最大作用，进而提高客户满意度、缩短时间周期和减少全职员工数量。金融机构继续凭借经验猜测实施数字科技的最佳领域，结果有改进但仍不够理想。本期调研显示，30%的受访者提到技术实施不力（2019年报告中比例为71%），36%的受访者认为缺乏战略协调（2019年报告中比例为59%）。

金融机构需注意，员工推动的自动化是高效且受到良好控制的。随着自动化程度和复杂性的提升，部分高管和控制职能部门担心本世纪初的计算机崩溃事件重演，当时以Excel宏（Macro）为主的自动化导致一系列控制故障和信息错报，产生了严重的财务和监管影响。具备前瞻性的金融机构建立了强有力的控制和变革管理基础设施和治理系统，管理此类风险。此外，更加依赖算法也引发对透明度、控制、公平性和隐私的担忧，而监管机构和其他利益相关者可能会加大对AI的审查力度。云服务可实现消费者以较低成本使用AI应用程序，但上述担忧却会更严重。

方法

- 纵观各类数字解决方案，关键问题是金融机构的基础设施、方法和控制流程能否与之匹配。第一步是了解使用的所有数字应用程序以及相关路线图。
- 考虑整个端到端生命周期，包括业务案例开发、实施和变革管理，以及数字计划的顺利推进还需要哪些技术、方法、基础设施和培训。这样才能确保自动化解决方案不仅能在短期内提高生产力，而且具备可持续性和可控性。





一家大型全球性银行鼓励员工推进自动化，提升财务职能

该银行的财务职能部门受制于以下问题：高度手工化和重复的工作、流程不一致以及高人工成本。该银行希望保持其在创新方面的市场领先地位，巩固其最佳雇主的声誉，借助工具来优化员工的工作效率和效果。管理层认识到，应用新的数字技术能够使该银行迅速从质和量两方面受益。为实现这一目标，该银行采用员工推动自动化的方式。

助力该银行取得成功的几大关键措施为：首先，领导层是变革的“代言”者，战略和目标明确。其次，早期案例迅速见效，营造出良好势头，并为更复杂的工作释放出IT资源。再次，业务、应用程序和数据团队共同开发出一套集中治理架构，管理解决方案、跟踪业务改进情况并协调复杂且相互关联的流程。最后，该银行还搭建用户社区，可供员工分享最佳实践和经验教训。



该项目所取得的成绩包括：

- 前九个月节省 1,500 万美元的人力成本（年化）
- 四个财务团队贡献 200 多个成功案例
- 端到端流程实现标准化和优化，提供高质量和及时的信息，产出洞察，为更好的决策打下基础
- 对监管报告、财务报告和资产负债表调节等领域加强控制，降低终端用户计算风险
- 提高员工整体的参与度和生产力



结语： 新时代，新技能

调研结果以及我们的经验都表明，应对生产力挑战的途径很多，但都离不开一个共同的基础，即员工数字智商及相关软技能的提升。后疫情时代，这些技能变得尤为关键，是持续提高生产力的决定性因素，也是金融机构长期制胜的一大法宝。

应对技能挑战需要采取全面的人才战略和方法，实施能够展现业务效果的技能提升。根据我们的经验，技能提升项目如果无法带来量化成果及更高的员工参与度（同样可量化），声势很快会消失，并最终走向失败。而明确投入产出间的联系有助于建立对技能提升项目的信心，并迅速扩大其在机构内的传播声势。

希望我们分享的诸多观点和实例能够对您有所启发，助力您的生产力和技能提升之旅。

联系我们

梁国威

普华永道中国金融业主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 3355
邮箱：jimmy.leung@cn.pwc.com

何淑贞

普华永道中国银行业主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2368
邮箱：margarita.ho@cn.pwc.com

周星

普华永道中国保险业主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 7986
邮箱：xing.zhou@cn.pwc.com

薛竞

普华永道中国资产和财富管理行业主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 3277
邮箱：jane.xue@cn.pwc.com

张立钧

普华永道中国管理咨询业务主管合伙人
电话：+86 (755) 8261 8882
邮箱：james.chang@cn.pwc.com

于晨

普华永道中国人才与组织变革管理咨询业务主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2685
邮箱：johnny.yu@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国金融业数字化转型管理咨询主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 5682
邮箱：jianping.j.wang@cn.pwc.com

鲁可

普华永道中国人才与组织变革管理咨询合伙人
电话：+86 (10) 6533 7066
邮箱：olive.k.lu@cn.pwc.com

关于本次调研

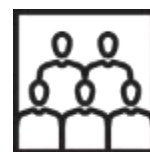
方法论

普华永道于2018年对客户进行首次生产力调研，并于2019年发布第一期报告。本次调研在上次调研的基础上更进一步。

由于新冠疫情的影响，为了尽可能减少客户的负担，本次调研在线上进行；调研对象为金融机构的高级决策者。

调研时间为2020年6月2日至6月24日，期间很多国家的办公地点仍受新冠疫情影响较大。

调研情况概要：



502
家受访金融机构



60%
的受访者为高管



27%
的受访者来自规模50亿美元或以上的金融机构



15
个国家和地区的受访者参与



涵盖资产和财富管理、银行及资本市场、保险等领域

注：由于四舍五入，报告中各分项的百分比总和可能不等于100%



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2021 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）。 版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。