

智慧倍增

利用智能自动化倍增财务效率

金融行业

目录

前言	01
财务智能化的机遇	02
财务部智能化的收益	03
自动化需要适应财务流程	04
重新思考财务运营模型	05
德勤如何帮助金融机构 在财务部门部署智能化	06
经验总结：部署智能化的方法	08
结论	09



前言

智能自动化能为金融机构的财务部门带来巨大机遇,帮助他们更快速、更准确、用更低的成本,向业务部门交付信息和价值。

这些智能自动化技术,我们称为机器人与认知自动化(R&CA, Robotic and Cognitive Automation),可以带来一个急速的变革影响,促进财务核心流程的标准化,达成一些迁延很久但未实现的简化工作。我们认为,有别于通常自动化部署于前台和中台部门的方式,财务自动化的工具建设需要不一样的高效方法部署机器人。

我们的独特方案融合机器人、点认知技术工具和优化运营,一般可在6至12个月内提升20%至25%的效益率。再者,有效地利用人工智能进行实验,可以促进财务部门在2至3年提升超过50%的效益,大幅度提升财务部门的洞察力,提高洞察的效率与洞见的深度。

金融机构可以驾驭R&CA带来的潜力,在确保提高产出信息的水平与质量的同时,节约一半财务部门人力,或将他们的产出翻倍,同时提升信息的智能含量和质量。在本报告中,我们将探讨如何达到以上效果。



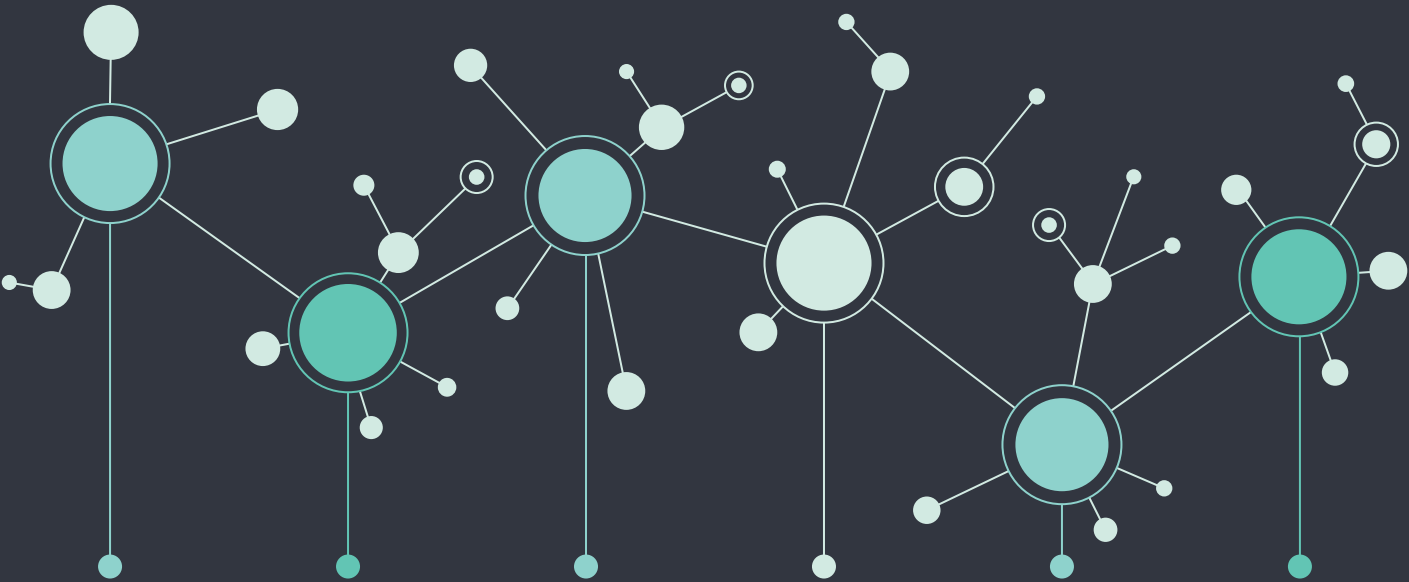
财务智能自动化的机遇

机器人自动化以软件形式交付, 通过模仿人类工作执行以规则为主导的任务。

机器人带来的机遇已被广泛讨论。若能执行得当, 机器人可以减省成本, 加快进度以及改善财务流程的质量和精确度, 也可以配合大型技术解决方案同步部署。这对于将简单的流程自动化尤其具有价值, 例如对账流程和开票流程。然而, 机器人远不止可以自动化流程中的小部份。它拥有真正的潜能实现一个自动化的后台流程处理中心或“机器人服务中心”, 由机器人执行和监督任务的完成, 仅需极少的人力干预。

认知技术所能提供的机遇相对较少被理解。更先进的认知工具能够解析分析结果、执行分析或做出决定, 以及与内财务人员互动, 使得会计人员和数据工程师更高效。如今人工智能成为话题热点, 但是为确保这些技术能够以受控与合规的方式被部署应用, 我们仍然需要深厚的会计和监管合规的专业知识。

我们与客户正在财务领域的不同范畴内进行实验, 包括:



神经网络和自学习技术, 应用于对账工作, 从外部数据源寻找缺失的对方账户信息, 以便调查重复性的对账差异。

学习引擎可以在同等的期限与限制条件下, 提供过往难以实现的更细致的管理报表。

先进的预测模型可以改善财务预测, 通过利用多个不同来源的数据与信息并使用大数据系统处理。

认知协助工具通过学习数据分析师与精算师, 向他们更快地提供信息, 协助他们的日常、月度和季度工作, 提高他们的效率与效益。

使用自然语言生成技术, 编制需要持续规范格式的法定报表和管理报告的附注。

聊天机器人技术支持业务财务伙伴职能以及业务人员自服务, 例如在成本中心控制中的常见疑问解决。

财务部智能化的收益



处理速度、处理容量和时效性得到很大改善，运用机器人同时执行多个流程的确认、调整和计算步骤。此外，透过机器人达到更有效的工作量平衡，利用机器人夜间的工作时间，可以显著减低等待的时间；另外应对时差问题和不同地域停机时间，可以释放更多工作容量，在工作时间内达成更精益的时间安排。

加强质量管控，需要通过标准化、持续统一地执行限额、重要性和业务规则，帮助识别和应对常见的管控问题。

给予财务信息“消费者”更佳的质量，最终向业务财务伙伴职能、成本中心管控和监管机构提供的数据信息在时效性和准确性量方面有大幅的改善。

减少对办公空间的需求量，带来合并办公场所的机会。自动化还可以质疑大规模离岸工作和外包的需求与执行动力。

更凸显执行标准化的机遇，同过部署机器人，可以带来规模明显的增量改进机会。

自动化需要适应财务流程

相较其他后勤流程的自动化，财务流程倾向于变化更多样、业务规模更小。

然而，机构不应忽略可以自动化大量特定重复工作的重要机会，例如应付、应收和端到端费用处理，但这不应成为自动化建设方案的基础。以我们的经验，在没有实现R&CA的具体收益落地实现之前，值得被自动化的机会就全可被发现。

财务流程需要定制自动方案，达成可观的成本减省，一般通过识别流程中最共通、最普遍化的环节，例如跨各个流程的数据撷取、数据确认、执行标准化计算和调整。

“一般通过识别流程中最共通、最普遍化的环节，达成可观的成本减省。”

我们的金融机构客户正在利用机器人将大量财务流程的任务进行自动化、提高速度和节省投入，包括：

-  1 会计核算入账与月结调整
-  2 对账和相关审核
-  3 监管报表、法定报表与管控报表所需内容的数据撷取、确认、调整和计算
-  4 监管报表与法定报表的生成与递交
-  5 管控报表的计算、填充、生成和发放
-  6 日常利润表的生成与评注
-  7 集团公司间内部交易的计算、对账和结算
-  8 应付和应收管理
-  9 从条款系统撷取和处理数据
-  10 自精算模块设置、触发和导入数据

重新思考财务运营模型

我们的客户正在与我们携手成立机器人卓越中心以建立智能化交付能力；这类机器人卓越中心可以专为财务部门的共享中心而设，或由机构运营部门或信息系统部门提供。

无论是哪种设立方式，我们建议十分重要的一环，是关于支持模式在实际运营中如何生效，必须有深入的了解和规划。这是一个循序渐进和需要慎重考虑的过程，金融机构需要评估和考虑他们自动化进程的优先次序。

那些最受益于智能化的机构，是利用智能化作为杠杆，挑战和反思现有核心财务运营模式，现有运营模式包含了业务流程、软件应用、技术基础设施和治理模型。这些运营模式组成部份正在面临由新智能化技术的潜能带来的改变。

当人工智能和认知技术的全面效率提升潜能，是在人工智能、认知技术与企业资源规划系统 (ERP) 融为一体时，才能展现出来。随着科技基础设施在财务部门转移至云端解决方案储存、管理和分析信息，人工智能和其他认知技术可以开始掌握由云端ERP技术产出的海量信息。这将使财务部门有能力提供更自动化、细颗粒度的业务洞察力，同时取缔容易错误和重复的工序，提升财务部门的效率。

这个独有方案，将标准化和自动化流程实践于机器人卓越中心的建立过程中，并以先进的认知技术掌握云端ERP技术的力量，将会进一步助力财务部门在未来2至3年内提升超过50%效率。

金融机构需要重整和重新规划他们的团队，适应自动化流程的交付和维护。机构还需要在财务团队中适应工作能力需求的转变，包括需要高等数据分析技巧，数据解析技能以及通过数据洞察业务的能力；此外，还要掌握管理自动化技术流程和认知技术的监督能力。机构需要应对这些改变，同时保持对财务技术知识的掌握。

德勤如何帮助金融机构在 财务部门部署智能自动化

德勤财务自动化的方案，借力于我们在财务、设计再造和智能自动化方面的前沿知识，将流程标准化，并将自动化的优势达到最大化。

德勤已经为很多金融机构客户提供有关整个财务业务的智能自动化项目，帮助财务部门提升效率。我们已有丰富经验部署机器人和认知自动化工具，应用于核心运营会计、内部和外部报表、司库和流动性管理、以及典型的共享服务流程如应付和应收。

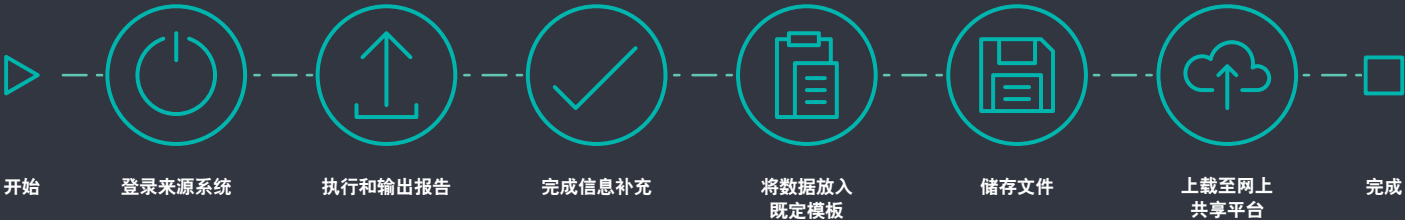


案例分析: 建立生成数据与报表的工具

德勤协助了一家欧洲银行对其50个会计和报表流程进行自动化，在一年内将相关部门的生产能力提升25%。为达成50%的效率提升目标，我们正在协助该银行在同一范围中进行更多自动化，并且探索认知技术的应用和改变运营模式，以充分取得自动化流程的效益。与此同时，计划成立财务卓越中心，用以执行、维护和更进自动化项目，并设立最多容纳75个自动化流程的基础设施。

在此项目中，德勤为客户在银行共享服务中心内建立了由机器人自动化支持的数据与报表产出功能。自动化达成数据来源摄取和确认信息、对账调整计算管理信息、法定信息和监管信息，定期生成标准化的报表。项目帮助客户在加速报表生成和递交，同时降低成本。

成本报表高度自动化生成的全景图





案例分析: 银行对账自动化

德勤协助了一家金融机构重整其对账流程，流程表单格式应用于跨多个团队的多重对账。自动化用于调整输入数据的格式，对交易条目分借贷，应用一系列默认规则来配对交易，将信息放入一个共通的对账模板。通过新的控制平台监督对账状态与差异项目。

银行流水对账自动化的全景图



经验总结：部署智能自动化的方法

基于我们帮助客户部署自动化的经验，我们归纳了一些关注方向，可以帮助机构规划其智能自动化实施项目。



发展循序渐进。

在现有变革和业务规划的限制条件下，认定自动化的方向并排出优先级。从先期部署的实践中总结经验，避免全部同时实施，因为自动化组成部份可以多处使用，应用于不同流程和部门。



应对有限的资源限制。

尽可能在保证业务专家和变革资源投入的方向上，优先实施自动化。透过早期自动化提升工作产能，依靠实施供应商，提供大规模变革所需的资源与能力。



采取流程为本的方案。

从横跨财务各职能的角度着眼，从跨部门流程入手，避免重复，优先着力重整共通的流程步骤和组成部份，大幅度提升工作产能。



在财务职能内部建立机器人相关技能。

尤其在早期实施上与供应商合作，可以较快达成大规模提升工作能力。金融机构应该提供使用机器人工具的培训，考虑聘请专才和外包。



重复利用自动化内容。

每个自动化都需要被实施实践，才能被加入到自动化流程组成部份的“产品目录”，被重复应用到不同流程和部门中。



解决信息系统基础设施问题。

实践速度视乎目前信息系统的问题能否快速得到解决，实现一个稳定和高效的技术环境。



同步设计未来的运营模式。

为财务设计定出远景，循序渐进地应用机器人，在运营环境中，监督其质量和建立使用者信心。



为大规模实施做好安排。

机器人和人工智能工具形成的“工作团队”，需要技术基础设施和运营支援模型，才能有效和快速地响应业务需求。



投资和实验人工智能。

预留实验新人工智能工具的预算，为将来的分析与服务提供建立清晰的远景和优先级。



培训和持续改善。

现有的技术财务经理和业务专家应该被重新培训，使得他们可以利用、支持和维护机器人工具和技术。技术性财务知识和机器人技术的组合，是财务部门持续改善的关键。



获取使用者早期认同与支持。

需要战略上和运营上用者的支持，以尽快实施变革。

结论

如果应用恰当，智能化的潜能可实现一个更快、更精确和成本利用更高效的财务部门，提升潜力巨大。财务部门面临自动化的巨大机遇，金融机构可以借此实现其效益目标。

自动化是反思和重新构想财务运营模式的杠杆，目前的运营模式已经受到数字化变革的挑战。马上行动，加速，上规模部署，投资于人工智能实验和云端ERP技术的整合。

如欲更多了解德勤如何帮助贵公司踏上智能化旅程，或了解更多德勤数字财务实验室，请与我们联系。

智能化和其他数字变革课题的潜力，我们正在德勤数字财务实验室中不断进行探索，着力为财务领导团队提供亲身感受，深入了解数字变革对业务的影响，以及对未来财务运营产生的作用。

作者



Tom Clarke
Senior Manager, R&CA in Finance,
Financial Services
thomasclarke@deloitte.ch



Charan Singh
Senior Consultant, R&CA in Finance,
Financial Services
charsingh@deloitte.co.uk



Liz Percy
Director, R&CA in Finance,
Financial Services
lpercy@deloitte.co.uk

其他海外联系人



David Towers
Partner, Digital Finance
Transformation
datowers@deloitte.co.uk



Russ Hulett
Partner, UK Finance
Transformation Lead
rhulett@deloitte.co.uk



Oscar Hamilton
Director, Digital Finance
Transformation
ohamilton@deloitte.co.uk

德勤中国联系人

胡伟杰

主管合伙人, 中国区财务管理转型服务
德勤管理咨询中国
电话: +852 2238 7248
电子邮件: davidwwu@deloitte.com.hk

Zaya Nyamdorj

合伙人, 跨国企业财务转型服务
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 6141 1008
电子邮件: zayanyamdorj@deloitte.com.cn

杨颖

合伙人, 中国区财务共享服务业务
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8520 7822
电子邮件: megyang@deloitte.com.cn

栾宇

合伙人, 金融行业客户服务
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 5831
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

黄耿

合伙人, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 755 3353 8198
电子邮件: anhuang@deloitte.com.cn

Laura Blainey

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +852 2238 7701
电子邮件: lblainey@deloitte.com.hk

金睿

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6317
电子邮件: mijin@deloitte.com.cn

杨扬

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 2316 6682
电子邮件: steveyang@deloitte.com.cn

胡挺

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 21 6141 2773
电子邮件: adrhu@deloitte.com.cn

沈诗文

总监, 财务管理转型
德勤管理咨询中国
电话: +86 10 8512 4811
电子邮件: soshen@deloitte.com.cn



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。

Deloitte LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC303675 and its registered office at 2 New Street Square, London EC4A 3BZ, United Kingdom.

Deloitte LLP is the United Kingdom affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NWE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

© 2018 Deloitte LLP. All rights reserved.

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. J14787
RITM0164341