

2018年7月

引言 ^{p2}/欲善其事，先利其器 ^{p3}/人机协作，相得益彰 ^{p5}/百尺竿头，更进一步 ^{p7}

财务职能的未来： 借IFRS 17强化竞争优势



普华永道

www.pwccn.com

引言

设想未来有一天，公司的财务部门能够实时监控经营表现，并在股东需要时随时随地向其汇报；财务关账两天就能全部完成，业绩驱动因素也解释地一清二楚。不仅如此，财务部门还能识别高盈利的业务分部从而进行针对性销售，或是审视全局，对市场波动等不确定因素制定预案。拥有一个能提供及时、有指导意义信息的财务部门，必将对业务的发展起到积极促进作用，从而成为战略决策的左膀右臂。

上述情景如今就可实现，拥有这些能力的保险公司将显著地超越同行。《国际财务报告准则第17号：保险合同》（发布于2017年5月，以下简称“IFRS 17”或“新准则”）不仅仅是一项合规要求，也为构建这样的财务部门创造了契机。

财务部门面临的外部压力



资料来源：普华永道

欲善其事，先利其器

IFRS 17不仅仅只是保险公司的新会计准则，其变化将影响几乎所有利益相关者和职能部门，影响公司的系统和流程。因此，应将准则的变化视为推行更广泛变革的契机。考虑到未来的需求，高水平的信息分析能力将是打造差异化竞争优势的关键。

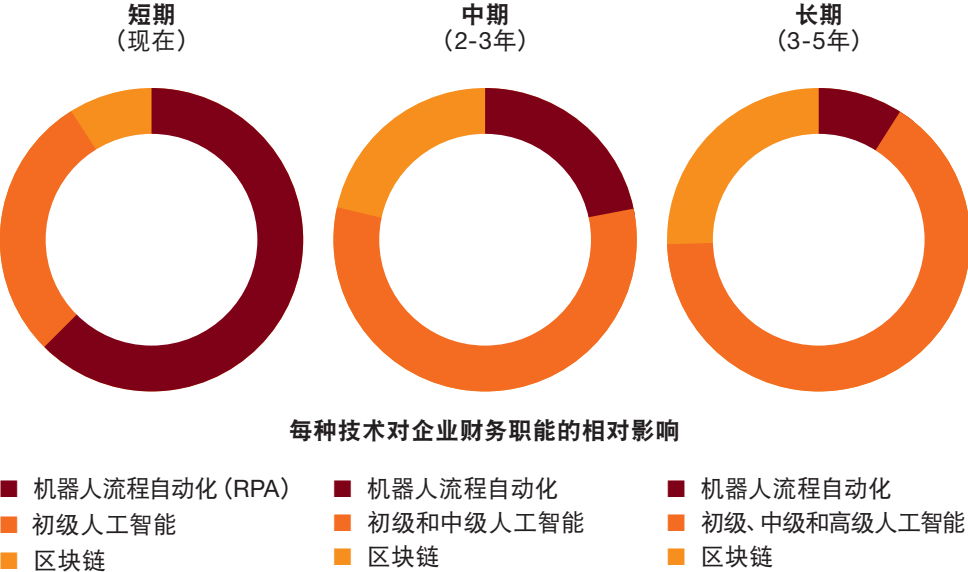
保险公司需要财务部门贡献更高水平的商业洞察和及时、具前瞻性的分析来支持决策。不仅如此，许多公司都在考虑如何利用他们以往的结构化数据和新产生的非结构化数据，来支持战略决策。随着利益相关者群体关注IFRS 17对公司盈利能力和盈利可持续性的影响，这种分析能力的迫切性与日俱增。

强化分析能力的关键，必须提升管理层报表的速度和技术含量。数据使用者应能够“自助式”的进行分析，在不依赖财务、精算或信息技术部的协助下便可对数据抽丝剥茧。分析结果也应该以可视化的方式呈现。另外有一点很重要，该分析能力除了支持定期的管理层汇报之外，还应满足数据使用者随机的数据分析需求。

以上这些目标为财务部门利用新技术创造了独一无二的机会，新技术包括虚拟化（例如远程数据调节）、高性能的云计算（例如云端精算计算引擎）、新的分析工具（例如整合机器学习和汇报能力的工具）以及区块链架构。此外，云计算可以通过降低保险公司的固定成本，实现可变的成本结构。



哪些技术将对财务部门产生最大的影响



这些新技术既能增强客户体验，又能生成大量新的非结构化数据，成为保险公司从中提炼有价值信息的基础。例如，实时运营数据有助于主动风险管理和减少损失，最终降低总体赔付和支出。承保或开发客户时预测性分析倒不是新鲜事，但在公司内进行全方位的预测性分析，并实时纳入非结构化数据则实属罕见。

凭借更高质量的数据和更好的使用方式，财务和精算职能得以突破公司组织结构和数据的限制，以新的方式看待机遇和风险。具体来说，未来的财务职能可以在以下领域提供助力：

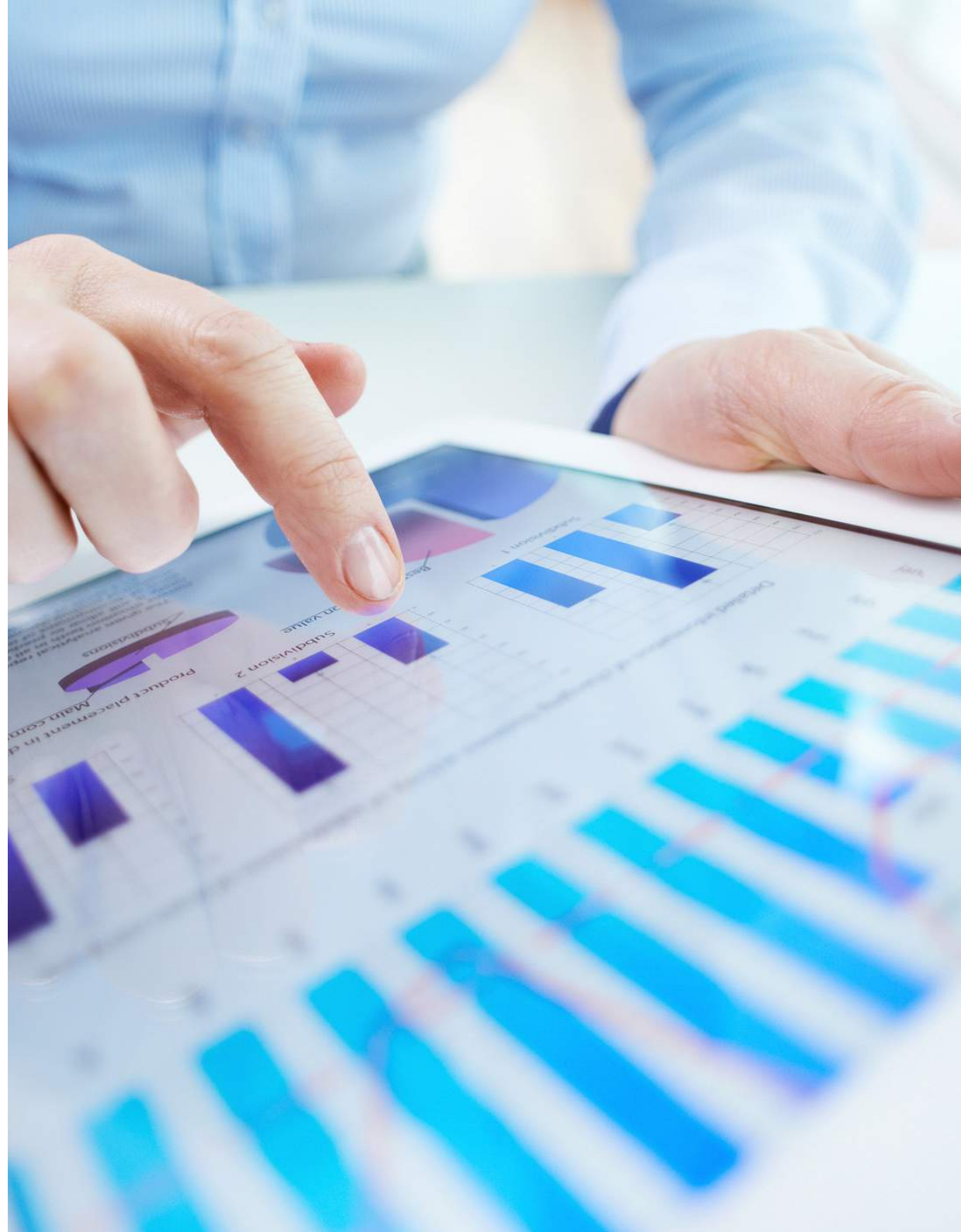
- 寻找增长和投资机遇：提供市场投入、赔付假设和情景分析的实时数据，更快地识别潜在的风险和机遇。
- 衡量业务绩效：分析关键驱动因素，向不同层级作有洞见的汇报。
- 管理风险：加强数据治理，对规划和实际效果进行压力测试，确保风险在预定范围内。

人机协作，相得益彰

明确了财务职能必须改变这个目标后，下一个问题就是如何实现。未来的财务职能如何满足不同利益相关者的需求？未来的财务职能如何收集、分析和解释（传统的和新的）指标？未来的财务职能如何参与更复杂的规划和预算编制？

实现上述愿景，需要将财务、精算和风险管理职能进行战略调整，并纳入一体化工作模式。该模式的特点包括：

- **一体化的汇报/管理信息分析能力：**涵盖了财务、风险和运营等领域。
- **共享数据或数据源：**减少跨部门协调。
- **云和基于云端的财务应用程序：**而非本地解决方案。
- **高度自动化的流程：**提升处理速度，改善治理，尽量减少人工操作。
- **与流程匹配的技能：**不以资质论英雄。



- **轮岗和多样化职业发展路径：**实现各职能部门和业务线之间的整合。
- **“辅助性”角色：**如拥有基本技能的“辅助精算师”，高质量地完成低技术含量的数据分析和精算工作。
- **变革力：**最大程度的提升变革的有效性。

构建上述模式的关键是全新的协作方式，不仅包括各自独立的群体之间，也包括人与机器之间，这样才能建立“仿生型”职能。这种协作非常必要，因为人类需要借助机器迅速地掌握新数据和维度。

流程自动化在前台到后台交易处理方面的潜力很大，其有助于将相关活动的成本降至近乎零的水平。机器可完成不需要判断、情商或感知的日常任务，从而让财务专家能够专注于维护关系、洞察公司未来需求、思考将商业法则化作代码让机器执行等问题。

人机协作相得益彰，也会提升员工的生活质量。科技让远程办公和获得数据更便捷，财务流程可以通过几个操作界面随时随地进行。得益于数字融合和数字化，办公室、路上、家里甚至公共交通工具上都有强大的工具可以使用。移动设备、平板电脑、云、虚拟会议等软硬

件给财务工作人员提供了极大的便利，他们再也不需要受到办公桌或其他传统工作场所的束缚。



百尺竿头，更进一步

由IFRS 17驱动的数据、系统和流程变革，让财务部门可借此契机，为业务提供更多价值和洞察。

新准则的准备工作刻不容缓，许多公司已经开始着手实施。首席财务官们应要求团队解决以下四个关键问题：

- 我们对未来的财务职能有清晰的愿景吗？对于IFRS 17投入是否让我们更接近这一愿景？
- 我们的IFRS 17相关数据范围和系统变革，能否满足未来对财务职能的需求？

- 我们的IFRS 17技术决策，是否与数字化财务职能的需要相匹配？
- 运营模式和流程的改进，是否有助于实现人机协作的“仿生型”财务职能？

能否强化竞争优势、将IFRS 17的投资价值最大化，将取决于这四个问题是否得到圆满的回应。



联系我们

审计服务

周星 合伙人 +86 (10) 6533 7986 xing.zhou@cn.pwc.com	许康玮 合伙人 +86 (21) 2323 7615 kevin.xu@cn.pwc.com	周世强 合伙人 +86 (755) 8261 8988 charles.s.chow@cn.pwc.com	蒋华华 合伙人 +86 (10) 6533 2881 grace.jiang@cn.pwc.com	金鹏 合伙人 +86 (10) 6533 5381 peng.jin@cn.pwc.com	袁晓斌 合伙人 +86 (21) 2323 2488 xiaobin.yuan@cn.pwc.com
--	--	---	---	---	--

精算服务

系统咨询服务

胡静 合伙人 +86 (10) 6533 5109 jing.hu@cn.pwc.com	黄晨 合伙人 +86 (755) 8261 8253 kevin.c.huang@cn.pwc.com	卢冰 合伙人 +86 (21) 2323 2146 rico.lu@cn.pwc.com	黄小戎 合伙人 +86 (21) 2323 3799 xiaorong.huang@cn.pwc.com	蔡欣溢 合伙人 +86 (21) 2323 3256 vincent.x.cai@cn.pwc.com	关赫 总监 +86 (10) 6533 7653 herman.guan@cn.pwc.com
--	---	--	--	---	---

www.pwccn.com