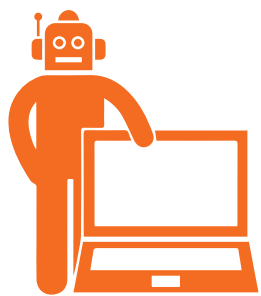


# 普华永道 机器人方案

2016年11月





## …顺应趋势性变化， 您是否准备充分？

**62%**的财务高层“同意”或者“非常认同”流程自动化的进步将会对其在未来12-24个月的业务带来影响。您该如何定位以适应不断变化的环境？



## 普华永道机器人方案是什么？

普华永道的机器人方案使用智能软件执行由人工执行的重复性任务和工作流程。

这一转型计划已受到业界的欢迎，原因如下：

- **非侵入性：**软件配置于现有的技术架构，底层系统/应用程序保持不变
- **快速配置：**方案开发时间是以“周”而不是“月”来计算
- **提早回报：**根据工作流程类型及工作量，投资回报期通常为1-2年（有时会更快速）—与自动化离岸全职人力工时相比（FTE），实现回报的速度更快

机器人方案通过自动化大量基于规则的活动，降低交付成本并减少错误率。这在过去15年里一直是支持业务外包/离岸外包的“口头禅”——不过现在的区别是实现更快速，甚至成本更低，而不是在岸/离岸之间的争论。所有这些都使其成为一个极具吸引力的主题。

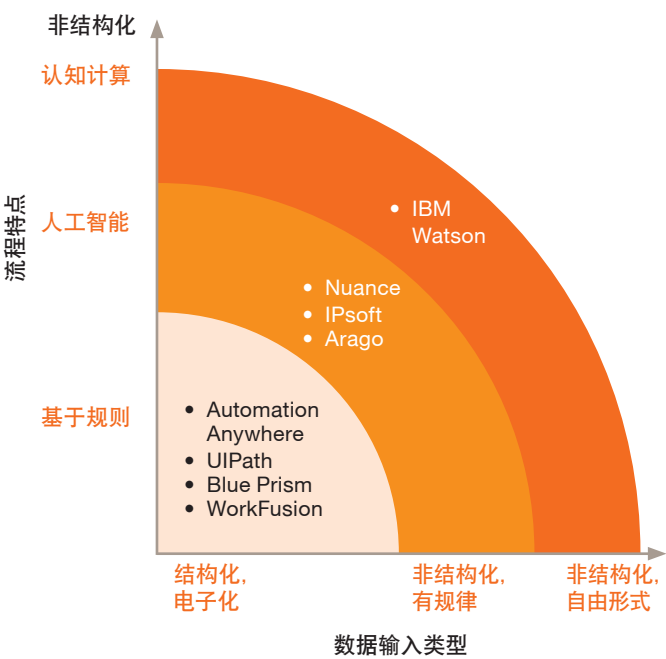
## 市场是什么样子？

基于规则的自动化软件市场相当成熟，同时人工智能（AI）和认知计算的自动化软件仍在不断进化。

- 一端是公司具有明确业务规则、结构化输入和输出的自动化流程，如发票处理、标准月度系列报告等。
- 另一端情况是公司拥有基于人工智能的解决方案，使用复杂算法将非结构化输入和数据来生成一个输出记录，通过学习不断发展和完善它们的表现，例如美国一家癌症研究医院已经采用了IBM Watson解决方案来提供信息和分析，帮助医生制定最佳的癌症治疗方案。

在这两种情况之间，是一个结合人工智能元素并基于规则处理的混合解决方案。

普华永道的软件机器人方案主要关注基于规则的自动化——这是迈向数字化流程的第一步实践。



来源：GenFour



## 机器人方案与传统企业资源计划 (ERP) 的自动化有何区别？

原则差别在于ERP的自动化依赖于编程技能、连接性、配置和系统/应用程序/ERP层面的大量测试，机器人方案则通过设定的业务规则来复制人与系统的交互流程。

软件机器人实现路径与ERP的自动化相比通常部署时间更快，成本更低（包括任何有关流程变化的维护工作）。

## 软件机器人的优势是什么？



## 哪些财务流程通常适合自动化?

以下财务流程最合适使用普华永道机器人方案实现自动化\*:

- 付款/发票处理
- 供应商简单查询管理响应
- 时间和费用审计
- 订单管理
- 通过外部信用评级机构定期进行信用检查
- 法定报表制作
- 管理报表/董事会报表制作
- 绩效报表制作
- 交易处理, 即资产抵押债权处理、资产管理/账单
- 数据有效性验证/数据迁移检查
- 主数据管理

\*在开始任何流程自动化操作之前, 将对所有流程进行诊断以评估其自动化的可行性。



来源: Raconteur Media & Blue Prism



来源: 2015年9月BBC调查 “Will a robot take your job?”

## 案例研究: 入职流程

**客户:** 一家领先的国际服务公司, 通过在岸和离岸交付中心提供后勤人力资源服务。

**客户问题:** 结合200名在岸和离岸FTE, 为客户提供点对点招聘流程管理, 大约10-30名FTE每年处理约19000件招聘事件。治理委员会对服务中心的要求是“以同样标准”完成更多工作。由于成本压力, 没有预算可以用来扩大团队规模。

### 方法:

- **评估:** 普华永道团队对所有关键招聘流程涉及的数量、复杂性、工作时间等方面进行评估, 来确定能够受益于普华永道机器人方案的流程名单, 在取得客户同意后, 对入职流程进行“概念验证”(PoC)。
- **“概念验证”(PoC):** 客户流程负责人与普华永道软件机器人方案团队召开多次研讨会进行共同合作, 团队对入职流程的独立操作活动进行详细设定。
- **解决方案:** 在客户的测试环境中对自动化方案进行设计、构建和测试。总共用时10周将该解决方案构建于客户环境。

## 获得的效益

- 预计最初的30名入职团队成员可以减少10-15 FTE。这使得服务中心可以专注于面向客户的招聘流程
- 随着处理质量不断改善, 允许团队专注于“例外处理”而不是返工
- 由于数据准确性质量提高, 入职成本也相应降低(即航班、培训、酒店、IT等)
- 通过软件工具改进报表质量, 帮助团队发现异常和瓶颈情况。这能够进一步成功实现流程改善项目



## 普华永道策略

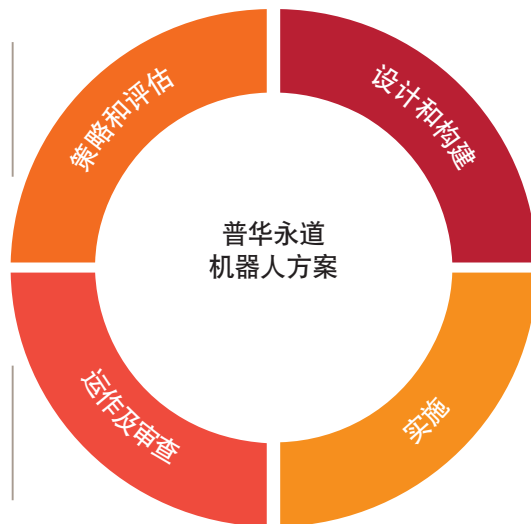
普华永道将经过反复测试的策略作为我们流程转型工具包的一部分，提供一个全面解决方案以满足客户需求。我们已在共享服务中心应用了该方法，现在已整合至我们的全球共享服务和外包策略。下图列出了其中的关键组成部分：

### 策略和评估

- 制定基本标准
- 商定试点范围
- 协调组织与关键利益相关者
- 准备商业案例
- 与信息技术部门合作

### 运作及审查

- 拓展数字化工作范围，例如减少人工检核、例外和异常；将此类运营拓展到更多领域和区域



### 设计和构建

- 设立一个核心团队为试点
- 通过配置软件自动执行工作
- 验证商业案例
- 监督并记录试点经验

### 实施

- 制定统一的方案以扩展试点范围和业务案例
- 持续监控机器人方案

这种方法是针对普华永道机器人软件方案的点对点应用，不过对于希望试用该技术的企业而言，我们更加专注于评估阶段以确定流程、技术的最终名单和应用的业务案例。



## 普华永道观点

采用机器人方案是着手开展数字化财务转型的第一步——这是迟早的问题。我们对该市场的观察如下：

- 我们正处于软件机器人革命的初期阶段

软件机器人已经在行业立足，但我们还处于充分了解其潜能的初期阶段。技术正不断快速发展，业务系统保持固步自封并不可取，如果您不尽快行动，就将失去竞争优势。

- 软件机器人投资较低且能快速实现投资回报 (ROI)

这是一项以业务为主导的投资和倡议。然而与传统现场方案不同，它的构建、配置和测试不需要大量投资或时间。业务用户可以在几周内学会如何运行、维护和配置软件机器人。

- 开展试点项目，了解机器人项目给您业务带来的优势

软件机器人市场在所有行业都很活跃，我们客户对“观察、触摸和感觉”这一方案有一种强烈的愿望。企业在最初开展试点项目能够进一步理解这个解决方案及其对企业业务的适用性。

- 为了充分利用软件机器人，您需要全面思考

通过应用机器人方案，企业已减少运营成本。不过采用“一流”流程特点的企业同时也在成本和质量度量绩效方面取得更多收益。

- 不要忘记您的外包策略！

如果您现在已有一个共享服务中心 (SSC) 基础，那么您应该应用软件机器人。如果您正在考虑外包，那么您不能忽略机器人方案。对于一定范围内的业务流程，机器人解决方案的潜在经济性与低成本SSC方案相比，从根本上更具吸引力。

## 结论

在过去20年，各种模型的不断进化令我们面临如何为业务、客户和员工提供高质量服务的挑战。机器人流程自动化是数字时代的全新挑战并且非常具有吸引力。然而，这仅仅是更令人兴奋的数字化旅程的一小步，部署软件机器人/人工智能自动化方案对企业击败竞争对手至关重要。

有一些企业已经踏上了这一征程。您需要问自己的问题是一——您是否准备充分？

## 联系人



---

**利一鸣**

.....  
合伙人

财务咨询领导人

+852 2289 2714

edmund.ym.lee@hk.pwc.com



---

**何浩斌**

.....  
业务总监

香港/中国财务咨询

+852 2289 6378

benedict.hc.ho@hk.pwc.com

本报告仅提供对相关兴趣问题的总指南，并不构成专业建议。在没有具体专家建议的情况下，您不可按照本报告中的信息进行决策。本报告不对所包含信息的准确性和可靠性做出任何陈述和保证（明示或暗示）。在法律允许的范围内，普华永道企业成员、员工和代理对您或其他人根据本报告中的信息或基于这些信息所做的决定而采取的决策行为或不决策行为所造成的任何后果不接受或承担任何责任或注意义务。

© 2016 普华永道。版权所有。在本文中，“普华永道”系指英国会员公司，有时亦指普华永道网络。每一个成员均为各自独立的法律实体。  
详情请登录[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。HK-20161101-1-C2