

合规转型

采取果断措施以提高效率和效能的条件已经成熟

合规领导者行动指南



阿伦·迈耶 维维安·
马克尔

现在是解决合规转型正确时机

金融机构（FIs）历来因监管压力而难以减少合规支出，这些压力提高了对合规计划的要求。随着金融机构领导层可能预期监管负担降低和利润率预期提高，整个企业可能出现大幅预算削减，从而可能损害合规计划。在与首席合规官（CCOs）的近期互动中，我们看到成本削减压力和维护或提高有效性的压力正在加剧，具体表现为以下几点：

- 预期特朗普政府下监管压力降低和更多创新支持
- 由人工智能（AI）技术进步所释放的巨大新功能
- 来自商业环境波动和压力的持续成本压力

幸运的是，转型合规流程为金融机构提供了一个重大机遇，因为根据奥利弗·惠悦基准测试和计算，合规团队活动的大约60%是在执行那些适合转型的流程（例如，法律法规（LRR）映射到风险分类法、政策、程序和控制；调查；监控和测试）。通过实施智能转型策略，合规领导者可以主动应对这一挑战。奥利弗·惠悦的领先客户已取得了显著成功，在提高其项目整体效率的同时，将合规总成本降低了15%至30%，且并未影响其有效性。

在本文中，我们介绍了奥利弗·怀曼的流程驱动合规转型方法，这是一个倡导流程优先方法论的策略框架，注重简化现有流程并增强其相互关联性。我们将探讨该方法如何不仅以全面、风险敏感和顺序的方式解决当前的低效问题，还使组织为未来的挑战做好准备。

当前策略的挑战

根据 Oliver Wyman 和风险管理部门 2024 年年度首席合规官调查（CCO 调查），70% 的合规团队报告过去两年人员数量持续增长，但许多人预计预算限制，以及更少投入更多产出的新时代。此外，我们正看到一个明显的转变，即从监管整改转向有效性和效率。这为转型提供了一个关键机遇。

然而，经典的、自上而下的全公司范围的成本削减计划并未考虑合规计划的细微差别，也未考虑监管机构非常具体和定制的期望（例如，金融机构需要维持全面的风险集中度指标）。因此，随着时间的推移，它们往往会增加合规风险。一个设计良好的计划可以在保持合规计划在监管周期内的有效性的同时，使合规职能免受通用方法的影响。

表1：传统转型与奥利弗·怀曼方法

方面	传统方法	欧文咨询的方法
聚焦	一刀切 精简人员 或者预算	流程再设计透镜，新颖 效率杠杆
方法论	特设的和反应式的	结构化和主动型
技术应用	手动或片段式 销售解决方案	低成本定制部署 人工智能与自动化
结果	临时收益 快速反转，存在风险 意外后果 (例如活动积压)	持续效率提升 随时间的 15%-30%

来源：Oliver Wyman 分析

基于流程的合规转型方法

根据我们的经验，合规计划通常依赖于基于手动叙述的风险管理流程，并且彼此之间只有松散的联系。这些是进行转型的首选目标。问题是金融机构应如何采取行动进行转型，以降低成本的同时保持并提高效能。Oliver Wyman 认为，转型的答案是采取面向流程的转型方法，该方法包含两个维度：



Simplify and
streamline
existing processes



Enhance the
linkages between
processes

将标准流程再造与效率杠杆（如离岸或近岸外包活动）以及更新的杠杆（例如配备“人在回路”安全措施的巨大语言模型部署）相结合的混合方式，如果嵌入到一个整体战略中并以协调的方式执行，则可以带来非常显著的有效性和效率提升。我们认为现在是动员这些努力的时候了，因为不断变化的经济环境可能导致金融机构高级管理层单方面提出快速裁员要求（例如直接削减员工人数）。

制定减少成本和提高效率的周全策略的关键在于，识别合规团队需要最多常规人工干预、从而占用分析及复杂风险降低活动宝贵时间的流程。应将适合转型的流程，根据其需求和特点，匹配正确的杠杆，以提高效率并推动效率。由此产生的机会应被组织成一个雄心勃勃且切合实际的计划。

展品2：奥利弗·怀曼的以流程为导向的合规转型方法



来源：Oliver Wyman 分析

识别机会

某些效果和效率的机遇可能已经被合规领导团队所知晓，并且相关流程的转型可能已经正在进行（例如，部署新的电子通讯工具以降低监控中的误报率）。根据我们的经验，还有许多领域，合规团队的初级成员知道流程和系统中的缺陷，但这些提升的机会尚未呈现给合规领导团队。例如，许多金融机构仍然将信息重新录入多个系统。从一个系统复制粘贴数据到另一个系统可能会耗费合规团队大量时间（例如，在调查过程中）。

这些被忽视的、效率低下的以及容易出错的业务活动占用了合规团队相当多的时间和精力（据 Oliver Wyman 估计为 15%-25%）。

为了识别或验证适合转型的流程 **我们已经部署了快速员工调查**（例如，从开始到结束两周）询问合规团队成员如何使用他们的时间，并获得他们对痛点观点的看法，是一个非常实用的工具。我们也使用过 **结构良好且得到促进的合规团队研讨会** 识别合规领导团队所不了解的低效手动流程。这些练习的目的是快速掌握所有潜在机会，以支持制定周密的转型战略。在某些情况下，该练习的范围可以扩展到合规团队之外，包括第一道防线中从事合规风险控制活动的员工，以形成更全面的认识。

将机遇与有效性和效率杠杆对齐

一旦所有机会已被识别，合规领导团队应该 **利用Oliver Wyman的合规流程转型杠杆库分析机遇，以实现优先排序** 并与制定一个整体计划的发展提供支持，包括以下内容：

- 什么 **杠杆** 可以被用于提高效率和效果（例如消除冗余步骤，使用生成式AI）以利用给定的机会？
- 什么可能是 **影响** 应用杠杆于机会（如直接财务节约、员工生产率提升和更好的风险管理）的效益是什么？
- 什么是 **成本** 与将杠杆应用于机会（例如技术投资）相关？
- 什么是 **风险** 如何将杠杆应用于机遇？（例如，这会创建一个需要模型风险管理批准的新模型吗？这会破坏一个表现优异的团队吗？这会为未来创造监管风险吗？）
- 这个机会是怎么来的 **与其他机会结合提供乘数效应** 那个提高了效率和效果（例如，清理控制清单将提高合规风险评估的准确性，并带来更有价值的针对性测试）？

制定计划

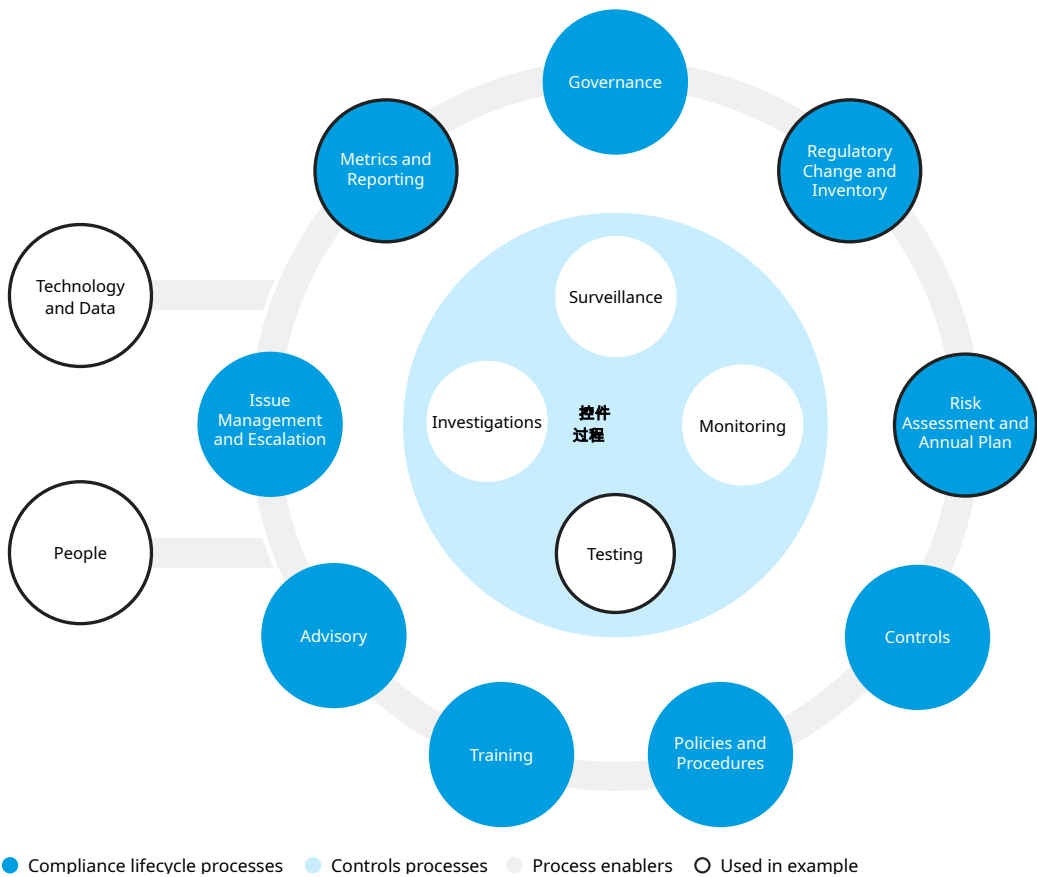
一旦机会和杠杆已经对齐和分析，由此产生的成果可以按顺序编制成一个具体计划，通常通过一系列合规领导团队研讨会来进行。对于许多依靠现有预算自我资助转型的合规团队而言，在计划中提前加载利益可以创造资源，用于在后续转型浪潮中对新技术进行投资。

最后，合规领导团队必须制定一个稳健的沟通计划，该计划可被用于向合规团队、高级管理层和董事会以及监管机构进行内部演示。

使用奥利弗·怀曼流程驱动合规转型方法示例

在本节中，我们描述了对关键合规流程的转换，而并非试图穷尽所有情况。这些实际案例来自奥利弗·怀曼流程驱动方法在合规转换中的应用，应用于驱动合规生命周期的流程。

图3：合规流程生命周期（含重点示例）



来源：Oliver Wyman 分析

示例1：监管库存管理——使用生成式人工智能简化库存管理并管理更新

监管清单通常规模庞大，且存在历史性监管压力要求扩大范围（如近期对州法律覆盖范围扩张的关注）。机构在高效管理这些清单方面面临挑战。Oliver Wyman 利用人工智能技术改进了供应商监管清单解决方案，以增强下游连接性。该分阶段方法涉及使用生成式人工智能来捆绑相似的合规义务，并将其映射到金融机构的政策、程序、控制和分类体系，并记录详细的关联关系。

这种精简方法创建了一组可管理的需求，并显著提高了监管变更管理和LRR库存实施的速度和准确性。它还释放了资源，用于与业务保持一致的合规团队，这些团队通常指导监管变更的实施，并减轻了参与监管变更流程的业务合作伙伴的负担。

第四部分：奥利弗·怀特曼人工智能监管地图工具——概念验证

规则映射



法规清单

法规	引用	风险类型 映射	风险类型 信心 分数	当前 映射	AI映射 政策	映射 分数
FINRA3110 监督	(a) 每个成员应当建立并维护一个系统以监督活动每个相关联的人 reasonablydesigned...	员工 许可证 和注册	中等	监督 策略	监督 策略	高
			文本提及 指定 已注册的主要负责人 andregistration...		全球市场 合规 策略	中等
FINRA3110 监督	(b)(4) 监督程序根据本段 (b) 的要求应包括程序对入站的 外出书面...	客户 投诉 Handlingand 报告	高	通信 with thePublic 策略	通信 with thePublic 策略	中等
FINRA2110 监督	(a) 一个成员必须有一个有合理理由相信一个推荐的交易...	适用性 评估 ofClient	高	全球市场 合规 策略	全球市场 合规 策略	高
FINRA2110 监督	(a) 会员相关人士完成客户特定的适用性obligation for an机构账户，如定义 inRule...	监督	中等	无当前 映射	全球市场 合规 策略	中等
SEC17a-4	(a) 每个成员、经纪人或经销商受限于 §240.17a-3 必须保持一段时间不少于超过6年...	书籍和记录	高	无当前 映射	全球市场 合规 策略	低
			文本明确 提及 保存 of recordsas 必需...			

示例 2：风险评估 — 对齐和整合

在我们的许多客户那里，我们已经看到了风险评估的激增，包括合规风险评估到整体合规、反洗钱、市场滥用、隐私和公平放贷等，列举一些。这些风险评估是随着时间的推移发展起来的，通常是对特定的监管要求或反馈做出回应。根据我们的首席合规官调查，59%的受访者有多个非财务风险评估，每个都有独特的方法论。

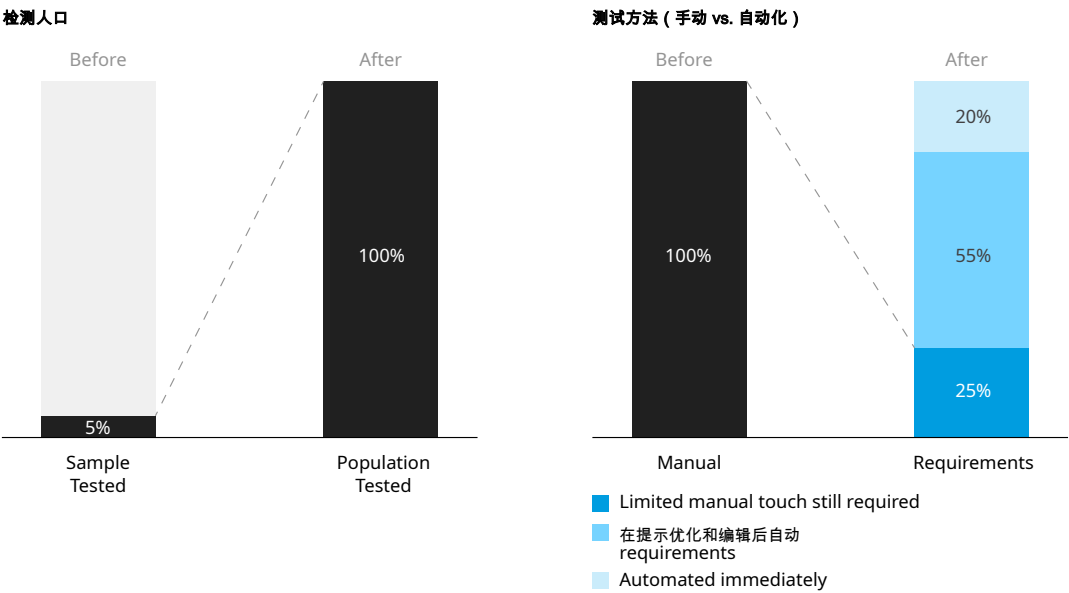
我们看到银行在保持特定评估的完整性和目的的同时，通过使用公共分类法、方法、数据集、输出、技术（例如用于治理、风险和合规的全公司软件）和参与模型来部分协调它们。风险评估也可以在执行的时间和频率上进行协调，这为第一和第二道防线带来了更高的效率。除了提高效率之外，整合不同的风险评估使合规部门能够为高级管理层、董事会和监管机构提供更连贯的风险视图。

示例3：测试—使用生成式人工智能自动化测试并提高覆盖率

合规性测试计划范围已扩大，测试项目更多，但测试项目仍经常无法发现风险。Oliver Wyman最近帮助一家金融机构的合规团队试点一种新的测试方法。许多测试基于根据复杂规则验证文档。在其中一个例子中，文档根据数百项要求进行检查准确性。每个测试需要几个小时才能完成，并且只有一小部分文档被测试。

通过使用生成式人工智能自动化测试流程，奥利弗怀曼确定超过75%的需求可以在没有人工参与的情况下进行验证，并且测试剩余需求的努力可以被简化。因此，金融机构既可以提高测试覆盖率（更大的样本量或全面人口测试），也可以将人力资源集中于发现新兴风险。虽然并非所有测试方法论都适合自动化，但生成式人工智能即使对于非结构化数据也能开辟测试的可能性。

展品5：Oliver Wyman 文档控制测试——概念验证示例结果



来源：Oliver Wyman 分析

示例4：数据聚合和风险报告 — 创建一个托管服务以简化日常流程，并在近岸地点集中交付

董事会、高级管理层和委员会对合规报告需求的日益增长，给合规职能内的资源带来压力，强调整合的必要性。我们许多客户正在改变那些常规且不高度依赖判断的流的交付模式。例如，一家金融机构考察了一系列合规流程，包括数据聚合和风险报告，以创造一致性和规模经济。它将交付整合到一个统一的管理服务团队中。

通过整合合规组织内实施数据管理和监管报告生产流程，该团队得以证明在更好工具方面的投资，并创建更多控制来确保准确性。他们还通过将管理服务团队迁移到近岸地区以节省工资和房地产成本，从而从传统的成本杠杆中提取更多效益。

预期影响

威世通咨询最近的基准测试表明，典型Fis的约60%合规流程已准备好进行转型。这代表了一个显著的成本降低和效率提升的机会。根据我们的经验，上述转型有可能使受影响流程的资源需求减少25%至50%。因此，一个雄心勃勃的转型计划有望在整体预算上减少15%至30%。合规流程转型通常允许合规流程随业务增长而扩展，而无需合规团队的相应增长。此外，它还可以提高流程准确性，并实现更广泛的覆盖范围，使合规团队能够通过合规咨询等增长领域部署团队，为他们的Fis创造更多价值。

虽然我们通常识别的一些转型确实涉及技术投资，但收益正越来越多地来自针对人工智能能力的定向投资，而不是在单一用途的解决方案上投入大量资金（尽管在某些情况下可能仍然需要这样做）。在未来几年内，我们预计合规团队将与“人工参与”相结合的方式一起使用人工智能，而不是快速且风险较高的完全自主人工智能的转型，但收益仍然显著。

通过仔细识别合规转型中的高价值机会，协调利益相关者，并制定能提前实现部分收益的现实计划，合规职能可以在一到两年的时间内显著实现自身精简，并大大提高管理风险的有效性。在我们看来，现在正是启动或加速这一过程的独特时机，因为监管工作清单在短期内可能会下降，而未来可能会再次增加。我们很乐意有机会与您分享我们基于专家视角的合规转型见解，以加速并降低您的努力风险！

奥利弗·惠特曼公司（Marsh McLennan，纽约证券交易所代码：MMC）是一家管理咨询公司，它将深厚的行业知识与专业专长相结合，帮助客户优化业务、改进运营并加速业绩。Marsh McLennan是全球风险、战略和人才领域的领导者，在Marsh、Guy Carpenter、Mercer和奥利弗·惠特曼四个业务领域为客户提供咨询服务，遍布130个国家。拥有230亿美元的年收入和超过85,000名同事，Marsh McLennan通过视角的力量帮助客户建立成功所需的信心。

获取更多信息，请访问oliverwyman.com，或在领英和推特上关注。

美洲
+1 212 541 8100

欧洲
+44 20 7333 8333

亚太
+65 6510 9700

印度、中东和非洲
+971 (0) 4 425 7000

作者

艾伦·梅耶

合作伙伴 allen.meyer@oliverwyman.com

维维安·梅尔克

合作伙伴 vivian.merker@oliverwyman.com

版权所有 ©2025 OliverWyman

版权所有。此报告未经 Oliver Wyman 书面许可，不得以任何形式（全部或部分）复制或分发，Oliver Wyman 对第三方在此方面的行为概不负责。

本报告中的信息和观点由 Oliver Wyman 准备。本报告不构成投资建议，也不应用于此建议或替代就专业会计师、税务、法律或财务顾问进行咨询。Oliver Wyman 已尽一切努力使用可靠、最新和全面的信息和分析，但所有信息均不提供任何明示或暗示的保证。Oliver Wyman 不承担更新本报告中信息或结论的责任。Oliver Wyman 对因本报告或本报告中引用的任何报告或信息来源所采取的任何行动或未采取的行动所导致的任何损失概不负责，即使已被告知可能发生此类损失。本报告不构成购买或出售证券的要约，也不构成购买或出售证券的招揽。未经 Oliver Wyman 书面同意，本报告不得出售。