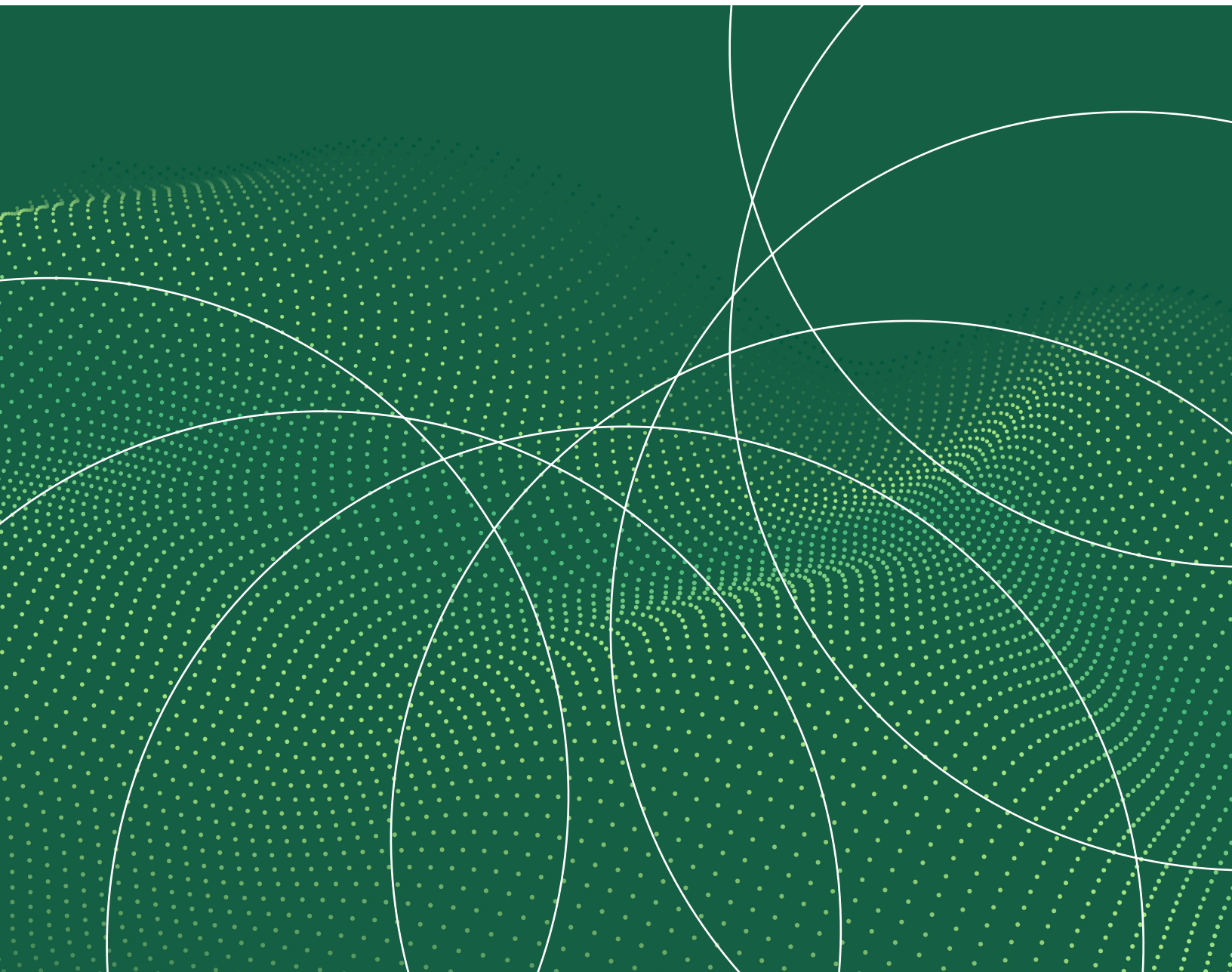


# 建構面向 AI 時代的財務部門

規模化必備的基礎設施、信任與工作流程

由 AIRWALLEX 委託 FORRESTER CONSULTING 進行的思維領導力分析報告，2026 年 6 月



# 目錄

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 3  | 執行摘要                              |
| 4  | 重要發現                              |
| 5  | 財務領袖計劃將 AI 推展至高度依賴判斷的工作，但信任乃是首要前提 |
| 12 | 分散化的資料與整合複雜性阻礙了 AI 在財務領域中的擴展      |
| 16 | 企業就緒度不足，加劇 AI 應用挑戰                |
| 20 | AI 投資加速，而部署變得更精挑細選                |
| 25 | 下一步致勝關鍵：掌握 AI 成果，同時借助合作夥伴擴大規模     |
| 30 | 重點建議                              |
| 32 | 附錄                                |

## 顧問團隊：

[Tamira Lee](#)，市場影響顧問

[SiDing Wang](#)，市場影響顧問

[Christie Yeo](#)，市場影響助理顧問

[Yi Qin Teow](#)，首席市場影響顧問

## 研究貢獻者：

Forrester [技術](#)研究小組

## 關於 FORRESTER CONSULTING

Forrester 提供獨立、客觀、[以研究為基礎的顧問服務](#)，幫助企業領袖實現重要的轉型成果。在以顧客為中心的研究推動下，Forrester 經驗豐富的顧問與企業領袖合作，透過獨特地區協作模式執行優先事項，滿足不同需要並確保長遠成果。歡迎前往 [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting) 了解詳情。

© Forrester Research, Inc. 版權所有，並保留一切權利。未經授權，嚴禁複製。本文所提供之資訊是以最佳可用資源為依據。本文所提供之意見反映的是研究當時的判斷，隨情況改變可能有所變動。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave 及 Total Economic Impact 皆為 Forrester Research, Inc. 的商標，其他商標均為各自公司所有。[E-66799]

## 執行摘要

AI 正加速融入金融業的核心工作流程。隨著市場波動加劇、營運日益複雜，加上企業需要更快提供及時準確的洞見，AI 正逐步成為財務營運的重要基礎。早期的 AI 應用主要聚焦於自動化與效率提升，然而如今財務領袖更寄望 AI 能創造更高價值的成效，例如提升預測準確度及提早識別風險。

在這種情況下，企業若要更廣泛採用 AI，關鍵在於能否建立信任。隨著 AI 更常用於執行及決策流程，企業必須能有效管控結果、追蹤輸入資料，並落實相關控制機制。沒有這個基礎，要發展成為更自主的財務工作流程將受到限制。

因此，各企業正採取更嚴謹的方法來擴展 AI。不少企業沒有大規模推行 AI，而是先完善現有部署，再逐步提升自主化程度。這亦有賴混合交付模式的支持：財務團隊保留對工作流程的主導權，同時借助外部平台和合作夥伴提供單點解決方案、整合跨系統資料，並串連整個工作流程。

Airwallex 於 2026 年 2 月委託 Forrester Consulting，了解財務領袖在 AI 早期採用階段，以及在複雜環境中擴大應用 AI 時，如何應對當中的轉變與挑戰。Forrester 調查了 1,279 位財務決策者並訪談了 11 個市場的 6 位財務領袖，對在初始部署之後出現的障礙提供洞見，以及協調資料、工作流程系統和人為判斷如何能持續地推展 AI 採用。

## 重要發現

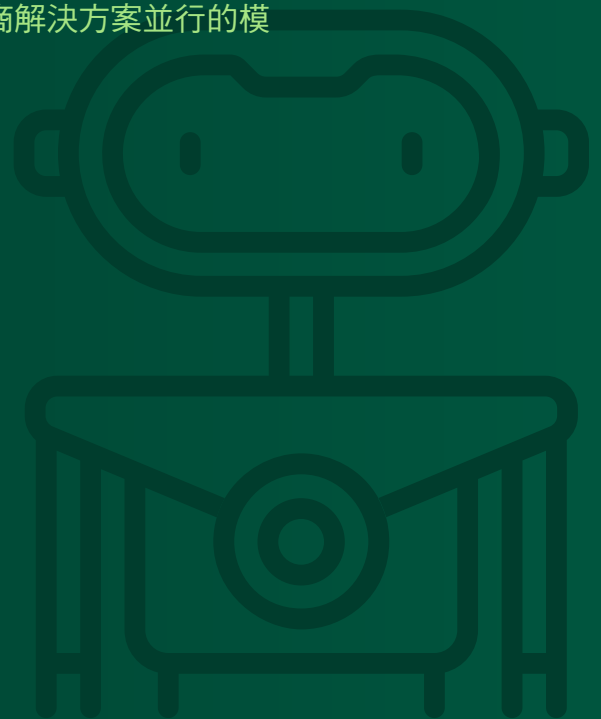
**AI 正由提升效率，進一步走向提供即時洞見及決策支援。** AI 漸漸用於預測業務需求：過半數的決策者優先考慮診斷 (56%) 和預測能力 (52%)，以為其企業訂定明智的財務決策。

**儘管平台獲得整合，資料分散化仍然存在。** 有 44% 的決策者依賴少數的核心平台來處理大多數的財務工作流程，零散的資料 (65%) 和整合複雜性 (61%) 依舊是主要的技術挑戰。手動整合仍然普遍，有 84% 繼續仰賴這種方式來完成財務工作流程。

**AI 開發的速度遠超過財務團隊培養必要技能的能力。** 53% 的決策者認為，技能差距是擴大 AI 應用的障礙。同時，54% 的企業仍著重於針對部分特定員工進行基本 AI 素養與工作流程開發培訓，而非推動全公司規模的人才策略。

**財務團隊正由 AI 使用者，逐步轉為 AI 工作流程的設計與建構者。** 有 55% 的決策者期望財務團隊在建置支持 AI 的工作流程方面扮演著直接的角色，並在如何將 AI 應用於核心財務和業務決策上將擔負更大的責任。

**財務領袖正結合內部和外部專業知識，透過混合模型來擴展 AI。** 在接下來的 12 個月內，57% 的企業計劃採取內部開發與外部供應商解決方案並行的模式，而非完全自行建置或將 AI 能力外包。



# 財務領袖計劃將 AI 推展至高度依賴判斷的工作，但信任乃是首要前提

財務團隊正逐步把 AI 納入日常營運，同時維持一貫重視的控制與問責要求。當企業不再只著眼於單一任務自動化，下一階段的價值就在於決策支援——更早識別風險、更完善地進行情境規劃，以及更快作出更有把握的決策。

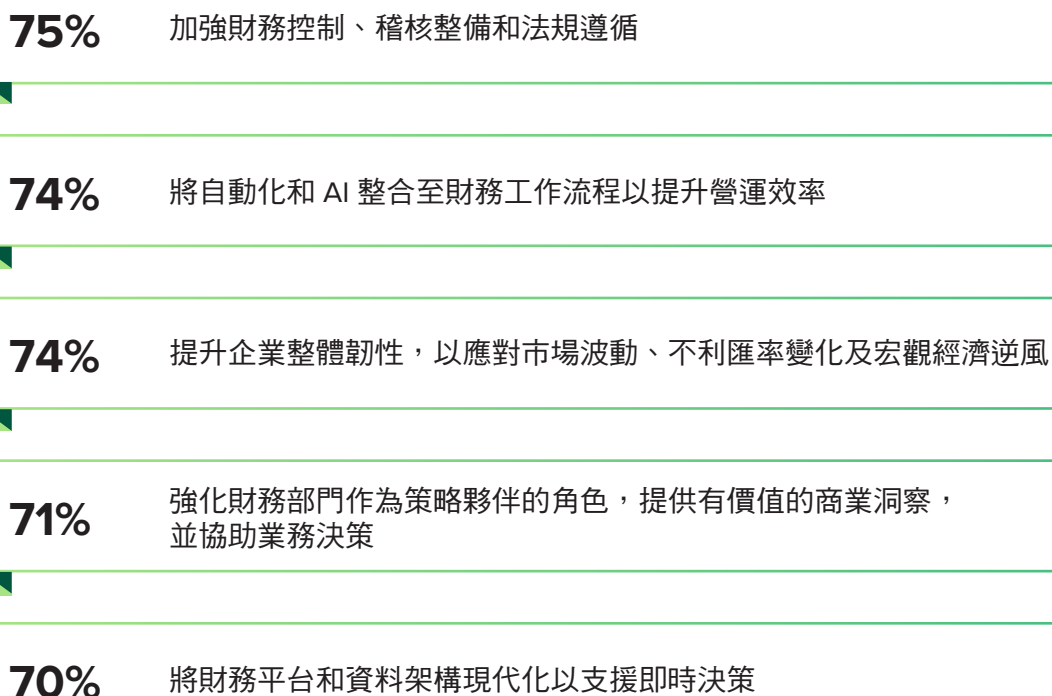
然而，在低容錯的環境中，擴展 AI 不單是受限於技術本身，更受到是否能夠信任和控制其輸出所限制。財務團隊必須對結果負責，而相關結果亦必須具備可審核、可追溯及合規的特性，因此企業對 AI 採用的要求也更高。

- **採用 AI 現在與財務團隊核心控制權和問責性並列為第一優先。**對 75% 的受訪者而言，加強財務控制、審核準備及合規仍然是首要任務；另有 74% 的受訪者則優先把 AI 整合至財務工作流程，並提升企業韌性（見圖 1）。這表明 AI 不再被視為獨立的轉型議程，而是與定義財務職能的關鍵責任更緊密關聯。

這一轉變，反映出市場對 AI 的預期正迎來更廣泛的變革。隨著市場波動加劇、決策周期加快，財務團隊愈來愈期望 AI 帶來前瞻洞察，而不只是提升效率。預測業務需求、風險和機遇 (57%)，現已與全面自動化財務流程 (56%) 並列為推動 AI 採用的主要因素（見圖 2）。這印證了從生產力主導採用到見解驅動價值的轉變。

圖 1

## 財務部門未來 12 個月的五大策略重點



註：顯示決策者排名的前五大優先事項。

根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者

來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

「我們在財務領域內相當注重轉型，從適當準備資料開始著手，以便在當適當的工具成熟時，充分利用 AI。目標並不僅是效率提升和流程改進而已，更是要解鎖更完善的資料，讓財務部門提供更具策略性的洞見並推展業務。」

英國科技業（旅遊）資深財務總監



圖 2

## 企業財務部門推動 AI 採用計劃的前五大核心因素

透過即時預測、情境分析及績效洞察，主動預測業務需求、風險與機遇

57%

把日常財務流程全面自動化，並在例外情況下保留人工介入與監督

56%

隨著業務複雜度和交易量增加，以有效率且敏捷的方式擴展財務營運

44%

透過更一致的控制與監察機制，加強財務工作流程的監管及合規管理

42%

因應市場波動與衝擊，靈活調整財務部署

39%

註：顯示決策者排名的前五大驅動因素。

根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者

來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

- **然而，財務團隊對於擴展 AI 採取了一套謹慎的做法：他們先在輸出中建立信任，再促成自主。**平均而言，AI 支援 63% 的核心財務工作流程來處理簡單或預先設定的工作，而只有 11% 的工作流程是在極少人為介入下自動執行（見圖 3）。

這種慢而穩的自主性在準確性不容商量的高風險領域中更為明顯，例如稽核、控制和報告。如新加坡一家電訊公司的財務及策略副總裁所說：「財務團隊往往比其他部門更保守，因為準確性不容有失，即使是很小的錯誤，也可能引發大量後續工作。這造成了對新工具的質疑，特別是在可

靠性和稽核可辯護性方面。當關係到稽核、控制和報告完整性時，甚至變得更加嚴謹。」

圖 3

核心財務工作流程中的 AI 執行水平

| 財務工作流程      | 無 AI 執行 | AI 執行簡單的單一動作 | AI 執行多個預先設定的動作 | AI 自主執行並極少人為介入 |
|-------------|---------|--------------|----------------|----------------|
| 訂單到收款（應收帳款） | 26%     | 32%          | 34%            | 8%             |
| 採購到付款（應付款項） | 19%     | 37%          | 33%            | 11%            |
| 記錄到報表       | 28%     | 30%          | 27%            | 14%            |
| 資金及現金管理     | 28%     | 30%          | 28%            | 12%            |
| 跨境付款        | 28%     | 35%          | 25%            | 10%            |
| 商家付款        | 21%     | 36%          | 31%            | 11%            |
| 財務規劃、分析和策略  | 22%     | 29%          | 34%            | 13%            |
| 平均          | 24%     | 33%          | 30%            | 11%            |

根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

- **在財務領域中，結構化工作流程是在 AI 中培養信任的起點。**交易量較高的流程（例如採購到付款、訂單到收款、商戶付款）通常較容易應用 AI，因為這些流程步驟重複、門檻清晰，例外情況亦較易界定，因此更易驗證及控制輸出結果。大多數企業利用 AI 來處理這些工作流程中簡單或預先設定的工作，而這些通常是首先受到關注的程序。這些早期成果有助建立信任，並為日後擴大 AI 應用打好營運基礎。<sup>1</sup>

「短期內最明顯的影響會出現在以規則為主的工作，例如月結、對帳和交易處理。企業可望更快完成月結、處理更高交易量，並減少人手步驟。

策略性財務不一樣。任務是調查研究，[旨在]了解事情發生的原因。要使 AI 在此發揮效用，需要學習業務的細微差別，而這需要花時間、反覆進行和持續的回饋。在建立足夠的業務脈絡之前，策略性財務工作不會以同樣速度實現自主化。」

美國科技業 (SAAS) 財務長

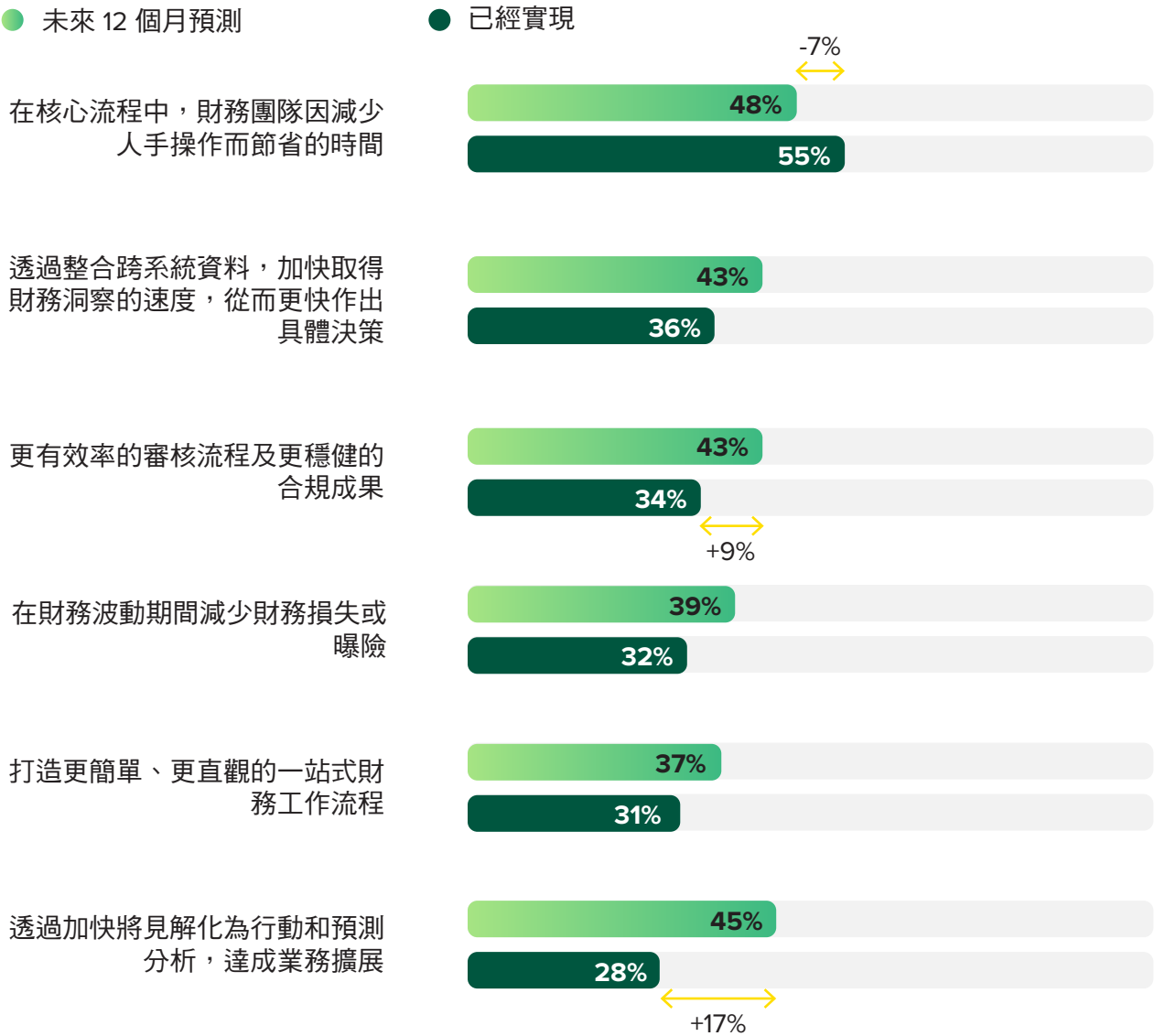


- **一旦在結構化工作流程中確立信任後，AI 便可開始為更需要判斷力的工作提供決策支援。**隨著企業對 AI 輸出的信心提升，AI 亦開始應用於企業發展及投資者關係等策略性財務範疇，協助分析及預測，支援業務決策。

隨著 AI 逐漸用於訂定明智的核心業務決策，對輸出的期望開始從效率提升轉向更廣泛的業務影響。未來 12 個月，企業將愈來愈重視幾項成果，包括推動業務擴張、加快由洞察到行動的速度，以及提升合規表現（見圖 4）。這反映企業在擴大 AI 應用時採取審慎策略：只有在輸出結果經驗證，並納入既有控制框架後，才會進一步擴大應用。<sup>2</sup>

圖 4

財務工作流程的 AI 成果（目前與未來 12 個月比較）



根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

# 分散化的資料與整合複雜性阻礙了 AI 在財務領域中的擴展

缺乏可信、一致且受管治的資料，會削弱企業對 AI 輸出結果的信心，限制其提供前瞻洞察及企業級價值的能力。實際上，這樣的基礎往往在區域、實體和平台間瓦解。<sup>3</sup> 分散式和聯合式資料架構會造成資料零散而阻礙 AI 執行。即使整合可減少系統數目，也不代表系統之間自然能全面打通。協調層正可填補這個缺口，讓資料、系統、工作流程及人工判斷能彼此配合，確保資訊可在不同流程之間順暢流動。

- **零散且不一致的財務資料是擴展 AI 的主要障礙。** 65% 的決策者認為，這是首要技術挑戰；另有 61% 指出，跨地區、實體及供應商的整合複雜性也是另一大障礙（見圖 5）。資料、工作流程、實體及地區之間的分散情況，往往令 AI 在不完整或不一致的脈絡下運作，增加洞察失準的風險，亦削弱信任。旅遊和休閒、媒體和娛樂以及廣告這類傳統的產業在 AI 執行方面的進展也偏於緩慢，反映出這些產業中更零散的資料環境和標準化更低的工作流程。
- **隨著企業超越初始的 AI 採用，這項挑戰更是加劇。** 在採用 AI 的早期階段，企業主要是因需要監控和驗證 AI 輸出 (76%) 而受限。然而，隨著 AI 擴展至實體和區域之間更廣泛的工作流程執行，瓶頸轉回資料分散化（63% 至 68%）和整合複雜性（60% 至 64%）。久而久之，當團隊無法追蹤輸入資料、跨系統驗證輸出結果，或在整個流程中落實政策要求時，問責與審核能力便會逐步削弱。<sup>4</sup>

圖 5

## 妨礙 AI 在財務工作流程中擴展的主要技術挑戰



根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

# 71%

在德國和法國的決策者將整合複雜性視為在其組織擴展 AI 的主要障礙。

- 平台整合未有真正帶來互相連接的財務工作流程；欠缺的關鍵正是協調層。雖有 44% 的決策者整合了其企業的財務平台並在少數的核心平台上運作，這並未達成端對端的連接性。資料依舊零散，有 84% 仍然需要人工步驟才能完成財務工作流程（見圖 6）。部分整合也未提供完全相連的財務工作流程，致使組織仍須人工交接且端對端可見度有限。端對端執行

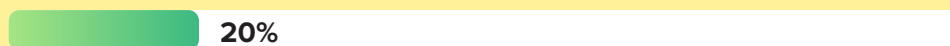
取決於資料、系統、工作流程和人為判斷的有效整合，以確保資訊可靠地在程序間移動。<sup>5</sup>

雖然財務領袖認識到財務平台通常涵蓋工作流程的不同部分，機會則在於朝向更相連的財務生態系統。以 AI 為核心、並採用 API-first 架構的平台，有助整合財務資料、串連工作流程，並為 AI 在財務團隊的多個流程中更自主地執行奠定基礎。

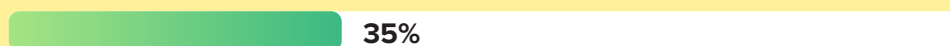
圖 6

## 企業財務平台間的資料流

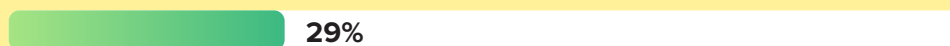
資料大多孤立且不在平台間流動，大多數財務工作流程需要財務團隊跨系統手動整合



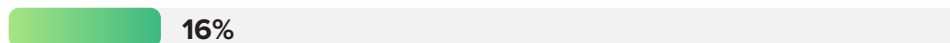
資料在不同平台之間流動並不一致，因此仍需定期跨系統手動整合



針對例行活動，資料跨系統流動，但偶爾需要手動整合以完成財務工作流程



資料一致地在平台間流動，允許大多數財務工作流程在無需手動整合下完成



**84% 的決策者**  
表示其企業仍依賴人為介入來完成財務工作流程

根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

「不少工具都在加入 AI 功能，但它們大多只在各自封閉的系統內運作。您可以在單一應用程式內使用 AI，但它不能與其他系統中的 AI 溝通，這正是原生整合不足之處。當您需要人工覆核例外情況、整合多個系統的脈絡，或處理跨工作流程的邏輯時，便需要一個協調層。在這方面，企業可更靈活地決定哪些情況依賴原生功能、哪些情況加入跨系統自動化，以及如何由 AI 把不同部分串連起來。」



美國科技業 (SAAS) 財務長

# 企業就緒度不足，加劇 AI 應用挑戰

隨著 AI 採用由零散的使用場景，逐步發展成互相連接的工作流程，主要挑戰亦由技術實施轉向組織是否準備就緒。漸漸地，成功不僅取決於更完善的 AI 解決方案，更取決於企業在日常財務營運中有效運作的能力。<sup>6</sup> 這需要財務團隊培養必要的技能來運作支持 AI 的工作流程，克服對新工作方式的內部阻力，以及確立明確的治理。

- **財務團隊仍舊缺乏大規模運作 AI 的能力。**超過一半的決策者 (53%) 認為，團隊缺乏操作 AI 財務流程的實際經驗，是大規模應用 AI 的主要限制（見圖 7）。雖然多數決策者 (54%) 目前仍著重於培養基礎 AI 素養、並培訓特定員工開發 AI 工作流程，但僅有 15% 企業推行了具系統性的全公司規模人才戰略。

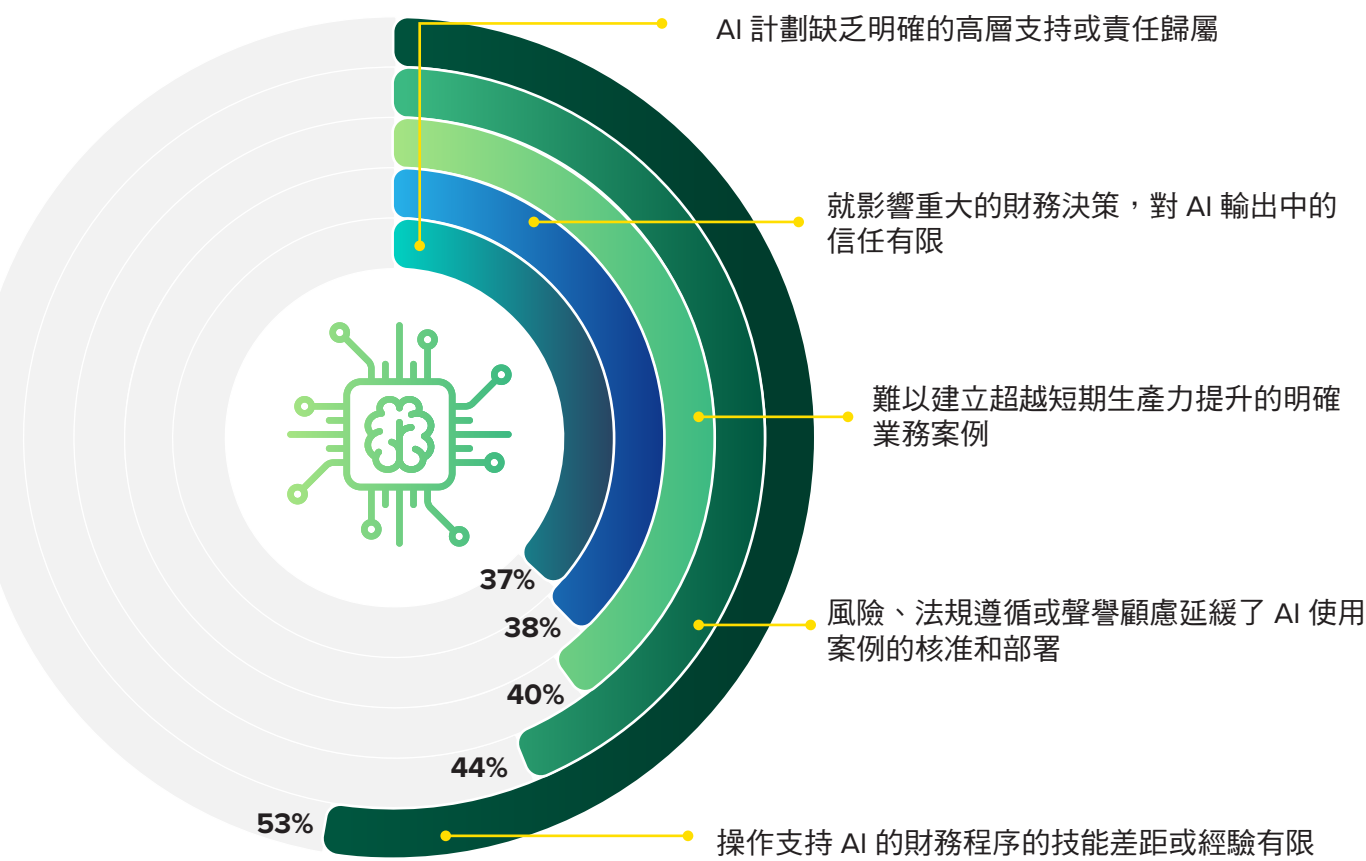
隨著 AI 從實驗進入執行，財務團隊需要的不只是基本 AI 素養。利用 AI 的必備技能正快速演變，而許多組織都缺乏既定的訓練途徑來幫助財務團隊跟上步伐。這導致了能力差距，尤其是對於同時需要財務專業知識以及對 AI、資料和控制有技術性了解的職務。

- **對工作穩定性的憂慮，仍然持續加劇財務團隊對採用 AI 的內部阻力。**隨著 AI 透過工作自動化重塑財務工作並漸漸影響決策，員工面臨了工作被取代以及決策權降低的不確定性。29% 的決策者認為，團隊抗拒改變或採用率偏低是主要障礙；另有 25% 指出，團隊士氣和工作穩定性的憂慮也是關鍵問題。

要化解圍繞 AI 採用的阻力，財務領袖不能只聚焦軟件本身，而要建立一套可信的運作框架，把穩健的風險控制與高價值職能轉型結合起來。這項轉變要求企業重新定義財務人才所需的技能：新一代財務專業人員不但要具備 AI 素養和數據能力，亦要掌握足夠的技術語彙，能與工程團隊共同設計解決方案，而非只作為被動使用者。

圖 7

妨礙 AI 在財務工作流程中擴展的五大業務挑戰



註：已排除「不知道/不適用」的回應  
根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

「變革步調之快，連六個月前習得的技能都已經過時了。有些人無法快速適應，而投入更多時間學習這些工具的人將繼續前進。我們需要的能力逐漸偏向工程和資料，但結合深厚的會計知識與這些技術技能的人才實在難求。提升技能是一項真正的挑戰：這個領域還很新，以致於財務團隊幾乎沒有既定的訓練途徑可循。」

英國科技業（旅遊）資深財務總監



「財務部門的人往往以同樣的方式行事多年，阻抗變革是很自然的，尤其是當他們看到 AI 在 20 分鐘內完成他們花一整天的事。確實存在利益衝突：若 AI 行之有效，它可能取代他們所做的部份工作。你看到實際的情況：團隊進行廣泛測試，但一旦上線，人們卻變得猶豫、使用率下降而影響下滑。」

美國科技業 (SAAS) 財務副總裁



- **傳統審核方法一直未能跟上 AI 驅動財務流程的實際運作模式。**雖然財務工作流程變得越來越自動化，但是稽核實務仍舊固定在以取樣為主的定期測試。這會削弱企業對 AI 驅動流程提供及時、持續審核保障的能力，亦令企業在把 AI 延伸至更自主的執行場景時面對更多阻力。

為了解決這項差距，企業必須在模型進入生產環境時針對 AI 行為確立清楚的問責。<sup>7</sup> 這包括負責 AI 績效、例外狀況處理和決策升級，並以持續產生、稽核就緒的證據佐證。財務團隊需要具備透明度的系統，讓他們能查看 AI 流程的歷史記錄、驗證假設、檢視決策，並在有需要時作出調整。同時，稽核方法也必須演變成持續保證模型，評估 AI 隨著時間推移的績效，而不是仰賴時間點驗證。

「對於外部稽核人員，重要的是督促他們保持步調。身為以技術為導向的企業，我們期望他們與我們與時俱進。我們質疑他們運用技術的方式以及能否超越傳統以取樣為主的手動稽核。在理想的情況下，這可達成直接的系統整合，使用 API 即時存取資料，而不是依賴手動要求和取樣。」

英國科技業（旅遊）資深財務總監



# AI 投資加速，而部署變得更精挑細選

在財務領域，AI 的擴展愈來愈取決於是否能以價值為導向，並有紀律地執行。儘管企業持續增加 AI 投資，重點已由快速擴張，轉向證明可量化的價值、可靠性，以及實際落地能力。隨著 AI 從試點階段邁向正式上線，財務主管對實質成效、營運可靠度及合規治理的期望也隨之提升。這項轉變正在重塑 AI 獲得資金以及發展自主性的方式。

- **隨著 AI 投資受到更嚴格審視，企業開始更重深度，而非廣度。**企業正在強化現有的部署，而不是擴展至新工作流程。雖有 90% 的決策者計劃在未來 12 個月增加 AI 支出，但是 35% 並沒有將 AI 擴充至其他工作流程。

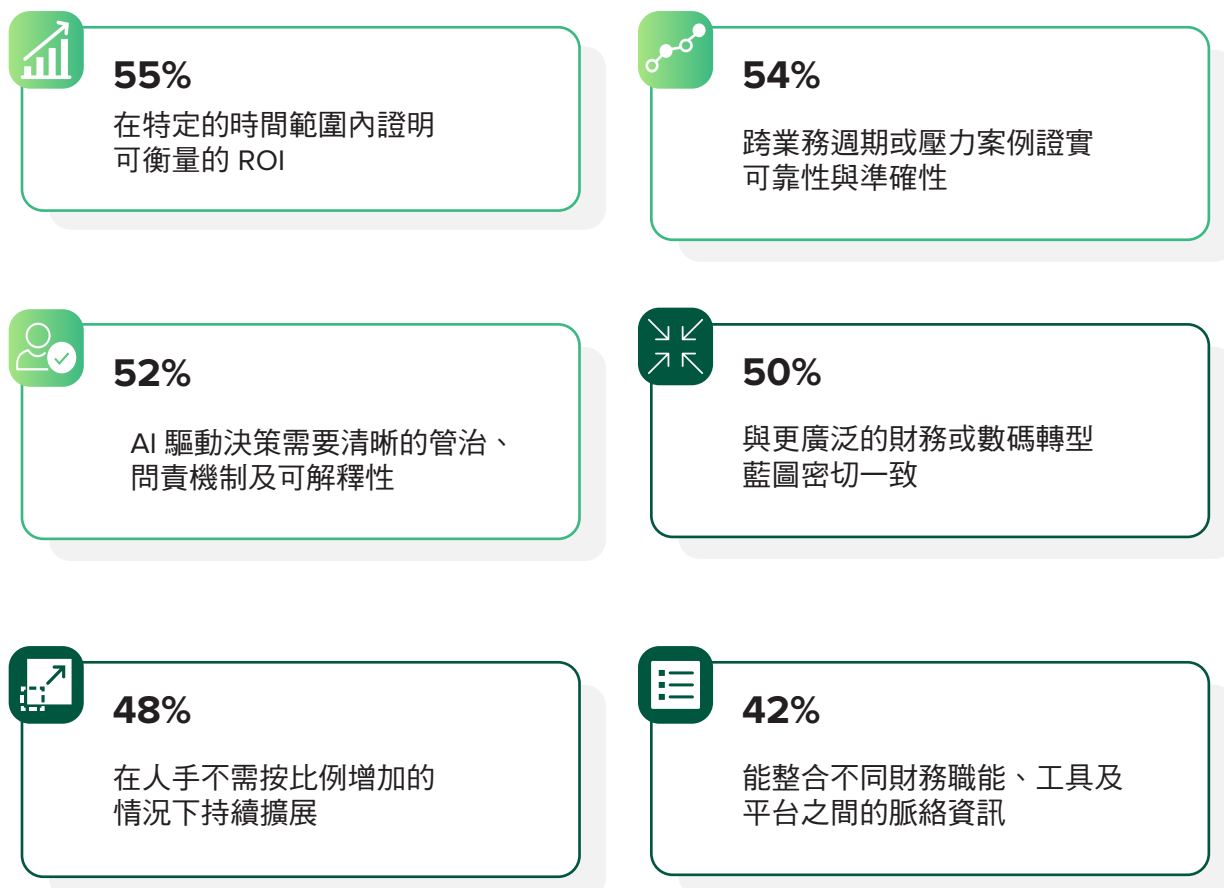
資金投入決策，愈來愈取決於是否能證明實際價值，以及企業對營運落地的信心。過半數的決策者在擴展 AI 計劃時，優先考慮可衡量的 ROI (55%)、證明準確性 (54%) 和明確的治理和可解釋性 (52%)（見圖 8）。因此，財務領袖在從試驗進入企業級部署之前，需要更清楚的指標和更大的保證。<sup>8</sup>

- **然而，證明 ROI 卻變得更加困難。**在本研究中，40% 的決策者表示難以超越短期生產力提升，而 53% 則將此視為採用前階段的主要挑戰。這反映了許多企業難以表達長期價值，例如收益影響、決策品質提升或策略性優勢，而減緩了從試驗進入擴展部署的速度。

這項挑戰在具策略性、以判斷力為導向的職能中更是明顯，在這些職能中，價值與業務成長和擴展更緊密相連。企業發展和投資者關係顯示出向業務擴展 (+22%) 和減少損失 (+20%) 的轉變最大，反映出更廣泛的企業模式，預期 AI 投資能夠證明明確、可辯護的業務成果。

圖 8

## 證明財務領域 AI 投資合理性所需的重要成果



根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

「在財務領域，要以傳統的方式測量 ROI 比較困難，因為效益大多是以時間為主，而不是直接的成本削減。成功的真正衡量在於能否將時間重新導向更高價值的工作，以及更積極投入業務。因此，財務領域的 ROI 比營運或行銷這類職能更傾向於『軟性』，但在創造的價值方面仍是非常真實。」



澳洲電子商務業商業財務主管

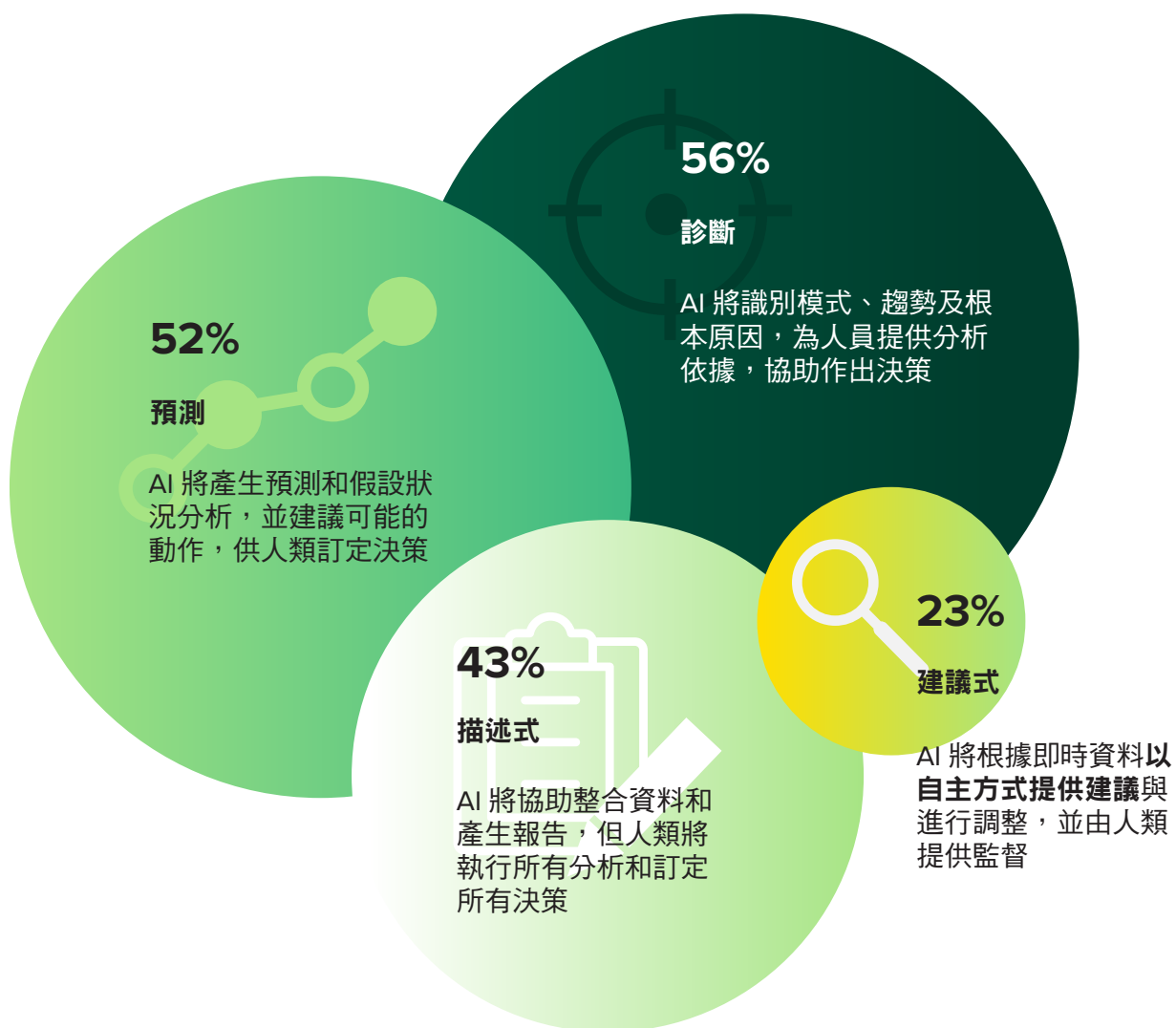
- **自主化程度雖然正在提高，但最終問責仍然牢牢掌握在人手之中。**與其完全自主，決策者預期 AI 在更高價值的決策支援中發揮更重要的作用。過半數決策者在預測和案例建模方面以診斷能力 (56%) 和預測能力 (52%) 為優先考量（見圖 9）。相比之下，朝向進階 AI 執行的進展仍舊慢而穩，以自主方式執行的工作流程平均比例預計在未來 12 個月僅從 11% 增加到 16%。

自主化能否進一步推進，仍取決於各行業本身的基礎條件。金融服務業、科技業以及商業或專業服務似乎處於領先，有 15% 到 19% 的決策者表示正在執行自主 AI，而旅遊和休閒業、廣告和行銷業、零售業以及媒體和娛樂業有此表示的只有 5% 到 9%。

區域性差異進一步塑造自主性的步調。北美地區似乎處於領先，有 19% 的財務團隊表示正在執行自主 AI，相比之下，歐非中東地區為 15%，而亞太地區則為 16%。在歐非中東地區，英國在更進階的採用方面表現較突出，反映其監管取向較歐盟部分地區更傾向支持創新。<sup>9</sup> 在亞太地區，中國整體 AI 成熟度雖高，但企業財務採用方面相對落後，原因可能是當地對後勤流程自動化的迫切性較低，因為相關人力成本仍相對偏低。

圖 9

## 未來 12 個月 AI 在財務見解和決策上的預計影響



根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

「去年底，我們在應付款項 (AP) 和應收款項 (AR) 工作流程中引入了代理型機器人。這些機器人會讀取合作夥伴傳來的電郵、理解當中的意圖、識別單一電郵內的多項要求、連接 ERP 系統、擷取相關文件，並作出相應回應。我們的團隊現在會審閱輸出並執行最終檢查，維持人為監督的方法。我沒有縮減人數，而團隊現在能夠專注於合約治理並與商業團隊更密切合作。」

英國科技業（旅遊）資深財務總監



## 下一步致勝關鍵：掌握 AI 成果，同時借助合作夥伴擴大規模

展望未來，財務領袖正在重新思考如何整合技術、廠商和內部能力以支援 AI 擴展。擁有權正向內轉移，由財務團隊為成果負起更大的責任，同時持續仰賴外部平台和合作夥伴來管理整合、複雜度和風險。隨著 AI 在系統和工作流程間擴展，這項轉變提高了協調流程的重要性。

- **財務團隊正更主動負責設計及管理由 AI 支援的工作流程。**過半數受調的決策者預期財務團隊在建立這些工作流程上發揮直接的作用，無論是透過專屬職務 (17%)、與技術團隊更緊密的協作 (17%)，或是由特定人員領導工作流程設計 (21%)（見圖 10）。

這一轉變，意味著企業需要具備一套全新的核心能力。隨著團隊從使用 AI 工具轉為操作支持 AI 的程序，提示工程、AI 素養和工作流程設計等技能正變得與傳統專業知識同樣至關重要。

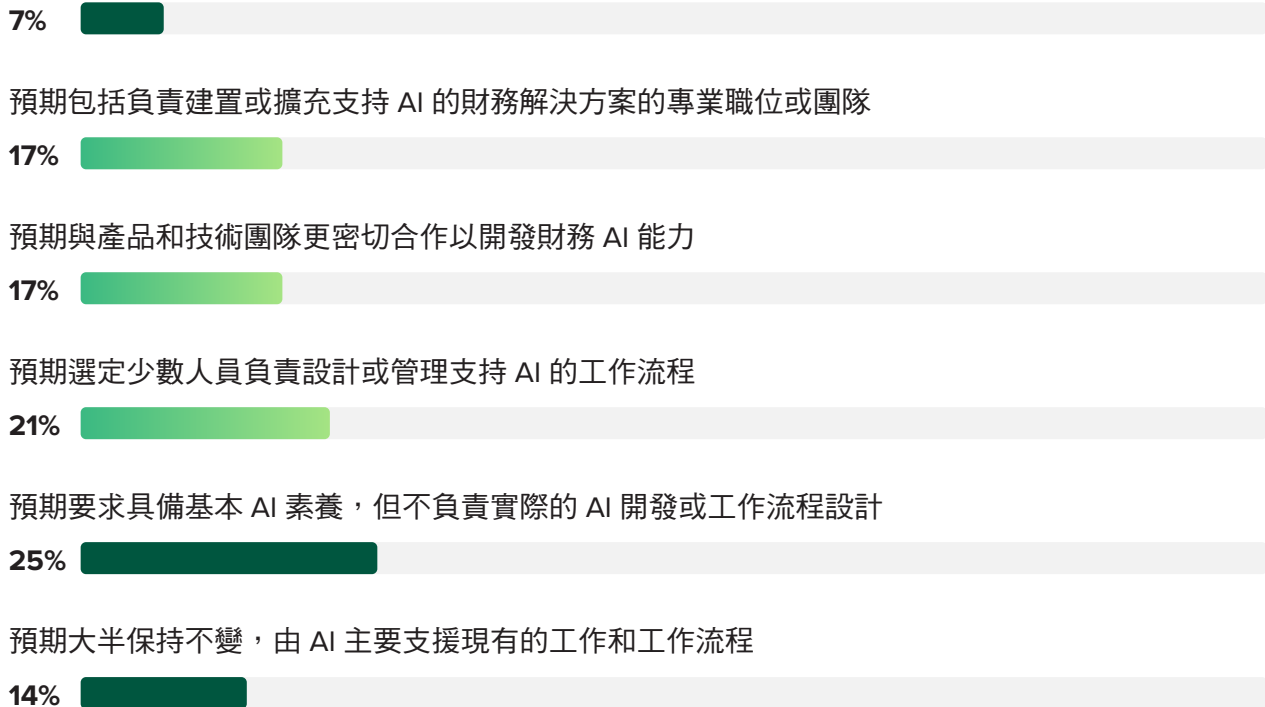
- **財務部門正透過混合模式擴展 AI，而不是在內部建置一切。**即使財務團隊對支持 AI 的工作流程擔負起了更大的責任，他們還是持續混合依賴內部能力和外部平台。如今，有 51% 使用混合模型，而這個數字預計在未來 12 個月將提高至 57%（見圖 11）。

這反映企業正有意把重點放在現有財務系統內配置及整合 AI，而非由零開始開發方案。事實上，43% 的決策者預期 AI 能力主要將透過廠商平台提供，而內部團隊則專注於協調流程、整合和控制。

圖 10

## 財務職務在未來 12 個月將如何隨 AI 採用而演變

財務領域的職缺、職涯發展路徑與人才戰略都將面臨重塑；其中涵蓋了職位重新設計、專業認證，以及針對 AI 核心職能的定向招募



根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

- **在財務領域擴展 AI 既複雜又極具風險，需要仰賴外部專業知識。**雖然財務團隊具備開發 AI 解決方案的能力，一旦涉及稽核、法規遵循和報告需求，複雜度就會大幅增加。若缺乏經過驗證的保障機制，這些要求會令完全由內部自行開發的模式難以持續。

如同一位英國科技業的資深財務總監所述：「我們幾乎都是只購買不建置。我們的工程師會說『我們可以建置，很直接了當』，但是一經我們逐一審視可稽核性、SOC 1 報告和控制架構等需求，就會意識到實際上非常複雜。」

即使在相對成熟的市場中，這一轉變預計也將進一步加速。在財務團隊的 AI 採用率相對較高的新加坡，企業預計在未來 12 個月內部開發將從 32% 減少為 17%，同時增加混合模型的投資（從 38% 到 66%），反映了更偏向於內部能力與外部專業的平衡。

「AI 不會完全取代財務工作，但將取代不知道如何有效運用 AI 的人。提示工程、AI 素養和批判性思維現在與傳統財務技能同樣重要。

我們不再單純招聘具備會計或財務背景的人才。我們審慎地尋找在分析、資料科學或 AI 方面具備經驗，並將這些技能與深厚的財務能力相結合的候選人。

這項轉變反映了我們開發人才的方式。過去的員工培訓中，專業技術大體上佔了八成，軟性技能則僅佔兩成。過去這種平衡已徹底逆轉，現在則是更著重於 AI 使用、有效提示和批判性思維。」

澳洲電子商務業商業財務主管

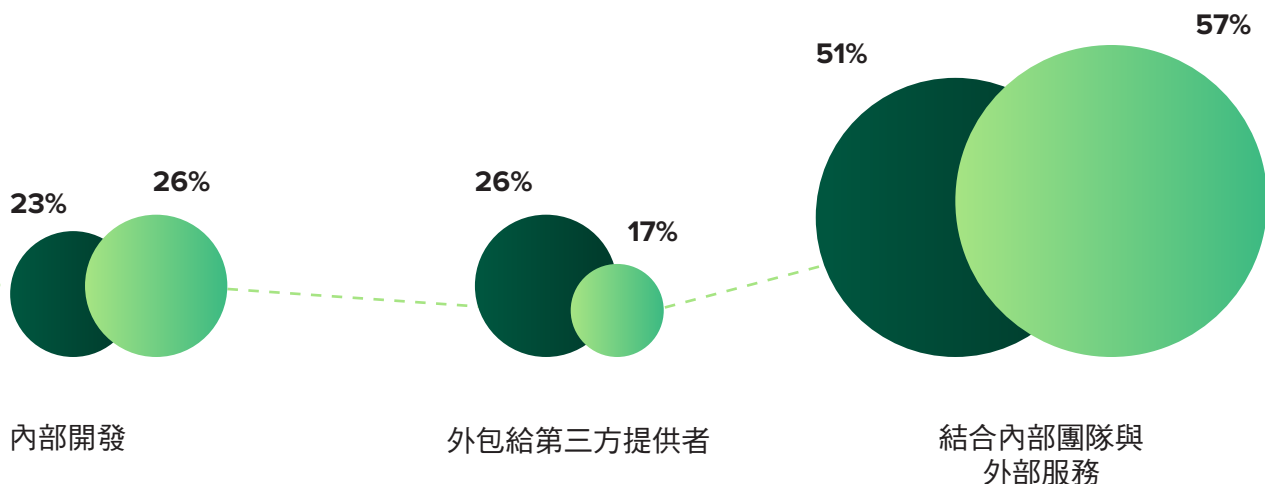


圖 11

### 支持 AI 的財務能力的來源（目前與未來 12 個月比較）

● 目前

● 未來 12 個月



根據：在企業財務營運方面具備責任和/或影響力的 1,279 位全球決策者  
來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

- **協調流程正成為關鍵的需求。**在選擇供應商時，最重要的兩項條件分別是：能否協調更廣泛財務生態系統中的工作流程 (66%)，以及是否具備靈活、以平台為本的架構 (65%)（見圖 12）。展望未來，AI 能否擴展，重點不再只是增加新平台，而是資料、系統及工作流程能否在整個財務架構中有效接通。因此，可靈活配置並支援協調能力的平台，更有條件在長遠支持 AI 逐步而持續地擴大應用。

圖 12

就支持 AI 的財務能力方面在選擇第三方廠商時，哪一項條件對於貴企業最為重要？



**66%**

可協調更廣泛財務及支付系統的能力（例如數碼金融系統、ERP、採購系統及支付處理系統）



**65%**

具彈性、以平台為本的架構，支援按模組逐步採用，並方便日後擴展 AI 使用場景



**59%**

對財務領域的法規、合規性和風險需求有深厚的了解



**55%**

已證明可支援全球規模營運（例如更高交易量、多個實體、地區及貨幣）



**54%**

廠商的長期產品藍圖以及對 AI 創新的承諾

根據：948 位擔任組織財務策略和工作流程的決策者和影響者，表示其組織將在未來 12 個月雇請第三方提供者參與支持 AI 的財務能力

來源：Forrester 2026 年第一季智慧財務營運調查 [E-66799]

## 重點建議

要在財務部門持續推動 AI，不只要引入技術，更需要清晰而有紀律的營運決策。企業必須按自身的準備程度、營運能力及風險承受能力，調整 AI 發展方向，同時善用平台與合作夥伴，在不削弱問責的前提下穩步擴大應用。

Forrester 對 1,279 位全球決策者的調查以及與 6 位負責其組織財務營運的財務領袖的訪談，強調了幾項重要建議：

**評估組織在結構及文化層面上，是否已準備好把 AI 真正投入營運。** 在工作流程複雜度、資料成熟度、技能水平及監管風險等方面的準備程度，應成為企業決定從哪裡開始、投放資源於哪裡，以及如何安排部署次序的依據。

結構整備度較低的組織應該在擴展自主性之前，優先強化跨核心財務系統的資料連接性。先找出關鍵財務工作流程涉及哪些系統及資料集，並為每一項明確指派負責人。以自動化資料流取代人工交接，並把管治要求納入資料流程設計之中，確保資料來源、品質檢查及存取控制都能預先落實。同時，領導者亦要主動處理文化阻力，以受控、循序漸進的方式推動 AI 採用，而不是等到能力完全成熟後才部署。

結構整備度更高的企業可以進入更進階的 AI 採用，著重工作流程層級的使用案例。把 AI 納入整個財務工作流程，建立跨職能的財務與技術團隊，並加入協調層，以自動處理交接、管理例外情況及落實控制機制。有了更完備的文化整備度，領導者可超越 AI 試驗並全權負責受控管的 AI 部署，使 AI 得以融入核心財務營運中。

**建立由財務團隊主導的 AI 能力，以支援可擴展的執行與問責機制。**隨著 AI 邁入日常的財務營運中，團隊需要具備監督輸出、管理例外狀況以及在確立的控制機制下應用 AI 的技能。為了有效執行，企業必須開發三個核心能力領域：

- AI 營運能力：在日常工作中應用 AI、監督輸出結果，並確保其在生產環境中的表現穩定可靠。
- 工作流程設計能力：設定工作流程、管理例外情況、驗證輸出結果，並在 AI 應用擴大時持續保存可供審核的證據。
- 技術支援能力：整合系統、協調交接，並建立受管治、接近即時的資料流。

**在擴大 AI 應用前，先以清晰的佐證驗證其價值、可靠性及管治安排。**這表示企業需要建立一套完整的 ROI 論證，量化不同財務工作流程中的效益與全部成本。企業亦必須在真實營運環境中對 AI 進行壓力測試，以監察表現；當模型投入生產後，亦要透過可解釋性及可供審核的證據，確保符合相關管治要求。

**善用金融基礎設施供應商，在整個財務團隊中把 AI 標準化並擴大應用。**擴展 AI 需要統一的基礎，將財務基礎結構、工作流程和 AI 能力整合。在單一環境中整合財務自動化、安全、監管控制、付款及報表功能，能讓企業為 AI 提供更完整的財務流程脈絡。如此可減少零散的資料、提升可見度和控制，並在 AI 擴展至整個財務流程時達成更一致的執行。

## 附錄 A：研究方法

在這項研究中，Forrester 透過網上調查訪問了 1,279 名受訪者，並與全球企業的決策者進行 6 場深度訪談，以評估財務營運及工作流程中的智能化發展情況。調查參與者包括與企業財務營運相關的決策者。調查問題涵蓋全球企業在財務領域應用 AI 的現況、所面對的挑戰，以及邁向自主財務的未來機遇。為感謝受訪者撥冗參與調查及訪談，研究向他們提供了小額獎勵。本研究於 2026 年 2 月開始，並於 2026 年 3 月結束。

## 附錄 B：受訪者統計

| 地區   |     |
|------|-----|
| 澳洲   | 8%  |
| 中國   | 12% |
| 中國香港 | 8%  |
| 紐西蘭  | 8%  |
| 新加坡  | 8%  |
| 法國   | 8%  |
| 德國   | 8%  |
| 以色列  | 8%  |
| 荷蘭   | 8%  |
| 英國   | 12% |
| 美國   | 12% |

| 員工人數            |     |
|-----------------|-----|
| 201 至 400 名員工   | 23% |
| 401 至 600 名員工   | 27% |
| 601 至 800 名員工   | 27% |
| 801 至 1,000 名員工 | 23% |

| 部門               |     |
|------------------|-----|
| 企業發展與投資者關係 (15%) | 15% |
| 財務 (85%)         | 85% |

| 市場佔有率          |     |
|----------------|-----|
| 在單一國家中營運       | 26% |
| 在同一地區內的多個國家中營運 | 30% |
| 在不同地區間的多個國家中營運 | 44% |

| 行業         |     |
|------------|-----|
| 金融服務和/或保險業 | 13% |
| 商業或專業服務    | 11% |
| 科技和/或科技服務業 | 11% |
| 零售業        | 11% |
| 廣告和/或行銷業   | 11% |
| 旅遊和休閒業     | 11% |
| 媒體和娛樂業     | 11% |
| 其他行業       | 22% |

註：因統計中進行了四捨五入，百分比總和可能不是 100%。

## 附錄 B：受訪者統計（續）

| 職務                            |     |
|-------------------------------|-----|
| 最高層主管（如執行長、財務長）               | 20% |
| 副總裁（亦即負責一個/數個大型部門）            | 27% |
| 總監（亦即管理一個由經理和高級員工組成的團隊）       | 36% |
| 經理（亦即管理一個由職能從業人員組成的團隊和/或主導專案） | 17% |

| 員工人數            |     |
|-----------------|-----|
| 201 至 400 名員工   | 23% |
| 401 至 600 名員工   | 27% |
| 601 至 800 名員工   | 27% |
| 801 至 1,000 名員工 | 23% |

| 責任                     |     |
|------------------------|-----|
| 我是負責組織財務策略和工作流程的最終決策者  | 43% |
| 我是負責企業財務策略和工作流程的決策團隊成員 | 34% |
| 我對企業財務策略和工作流程相關的決策有所影響 | 24% |

| 涉及的財務職能        |     |
|----------------|-----|
| 財務規劃、分析和策略     | 49% |
| 會計、控制和結算       | 37% |
| 財務作業（例如，AP、AR） | 40% |
| 財政和資本管理        | 25% |

| 在財務工作流程中採用 AI 的階段                        |     |
|------------------------------------------|-----|
| 我的企業有意在未來 12 個月內在財務工作流程中採用 AI 並且正在進行規劃   | 4%  |
| 我的企業正在財務工作流程中實驗/試驗 AI                    | 12% |
| 我的企業已在部分財務工作流程中採用 AI，但在未來 12 個月內沒有計劃擴大採用 | 35% |
| 我的企業已在部分財務工作流程中採用 AI，並且在未來 12 個月內計劃擴大採用。 | 41% |
| 我的企業已在大多數或全部財務工作流程中採用 AI                 | 8%  |

註：因統計中進行了四捨五入，百分比總和可能不是 100%。

## 附錄 C：補充資料

### 相關的 FORRESTER 研究

《[2026 年實現應付款項自動化的主要代理型 AI 使用案例](#)》(Top Agentic AI Use Cases For AP Automation In 2026) , Forrester Research, Inc. , 2026 年 4 月 14 日。

《[應對應收帳款自動化生態系統](#)》(Navigate The Accounts Receivable Automation Ecosystem) , Forrester Research, Inc. , 2026 年 1 月 15 日。

《[財務規劃與分析轉型當務之急](#)》(The Finance Planning And Analysis Transformation Imperative) , Forrester Research, Inc. , 2025 年 9 月 5 日。

《[財務自動化的投資報酬率](#)》(The ROI Of Finance Automation) , Forrester Research, Inc. , 2025 年 12 月 9 日。

## 附錄 D：尾註

<sup>1</sup> 來源：[若要代理型 AI 自動化行之有效，需要流程思維 \(To Make Agentic AI Automation Work, You Need A Process Mindset\)](#) , Forrester Research Inc. , 2025 年 5 月 7 日。

<sup>2</sup> 來源：[資訊長的 AI 就緒指南 \(The CIO's Guide To AI Readiness\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 1 月 23 日。

<sup>3</sup> 來源：[在資料與 AI 策略中必須處理的五大架構性和技術性問題 \(Five Architectural And Technological Questions You Must Address In Your Data And AI Strategy\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 1 月 26 日。

<sup>4</sup> 來源：[最佳化 AI 資料結構的最佳做法 \(Best Practices To Optimize AI Data Fabrics\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 2 月 5 日。

<sup>5</sup> 來源：[自適性程序協調流程的參考架構 \(The Reference Architecture For Adaptive Process Orchestration\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 4 月 10 日。

<sup>6</sup> 來源：[資訊長的 AI 就緒指南 \(The CIO's Guide To AI Readiness\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 1 月 23 日。

<sup>7</sup> 來源：[Forrest 資料與 AI 治理模型 \(The Forrester Data And AI Governance Model\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 7 月 17 日。

<sup>8</sup> 來源：[Forrester AI 價值矩陣簡介：衡量重要之事的架構 \(Introducing The Forrester AI Value Matrix: A Framework For Measuring What Matters\)](#) , Forrester Research Inc. , 2026 年 4 月 24 日。

<sup>9</sup> 來源：英國科學、創新與科技部，[符合 AI 法規的專業創新方法：政府對諮詢的回應 \(A pro-innovation approach to AI regulation: Government response to consultation\)](#) , 2024 年 2 月。

FORRESTER®