



# 保生存还是谋发展？ 黑天鹅危机下制造业之惑





# 人力资源共享服务中心建设及运营



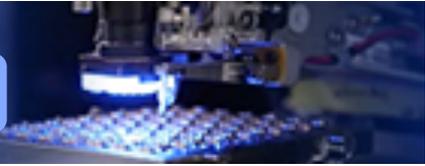
人员



科技



流程

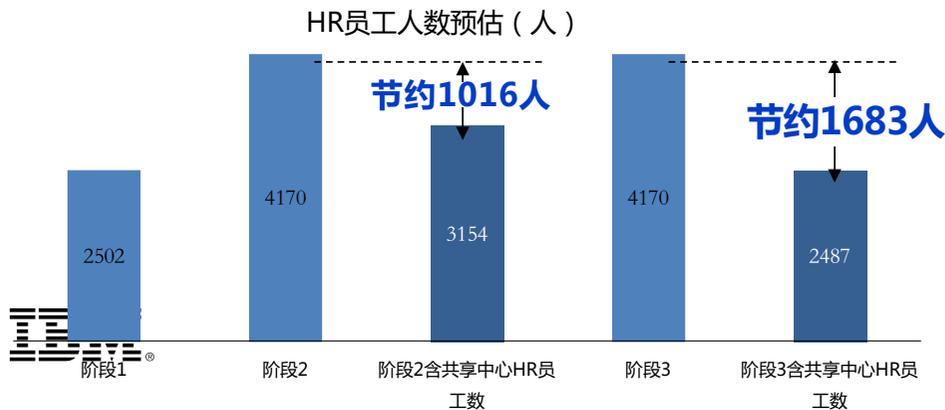


## IBM人力资源管理共享服务模式的经验：

- 人力资源管理**成本降低50%**
- 人力资源管理端到端作业时间**平均减少40%**以上
- 全球客户满意度提升加倍

## 某大型劳动密集型企业

- 人资服务比维持在1：120
- 人力资源共享中心由于业务标准化和简化、规模效应等使人资服务比提升至 **1：200**
- 在共享中心建设的三个阶段中，HR员工人数有较大幅度减少



## 企业人力资源面临的挑战：

- 做决策和管理的人却在**做事务性**的工作
- 人力资源部门的结构现状为：即普通型人员较多，专业技术人员不足，而高素质人员较少
- 有流程意识，但落实不足；对流程**标准化**推动力不足，缺少抓手

## 以某企业为例：

- 现有60000名员工，人资员工400名，人资服务比为**1:150**

## 按照实现了人力资源共享建设的某大型劳动密集型企业的经验：

- 共享实现后，人力资源服务比为**1:200**
- 则人力资源人员减少**100**人
- 按年薪10万元/人计算，每年可节省直接费用**1000万元**
- 标准化流程、服务质量的提升、更有效更及时的信息、管理决策支持度的提升、共享的人力资源与技能、对系统提升与流程改进带来的催化作用

无形价值

# 财务共享服务中心建设及运营



人员



科技



流程



## 客户痛点/驱动力

- 财务团队人员不足，处理日常核算与结算的交易业务已经占据了大量的精力和时间
- 财务作业和数据规范性差异大，不同地区和公司的数据口径不一致
- 财务管控缺乏抓手，财务在价值创造（决策支持）方面缺乏表现
- 面临快速扩张的情景时，需要等比例增加财务人员
- 财务交易处理效率低下

## 服务给客户带来的价值

- 实现财务组织专业化分工。将交易财务由共享中心承载，集中、标准、自动化业务操作，实现对财务数据的集中规范和管控；将专业财务专家人员集中，构建卓越中心，实现在整体层面对业务的赋能，控制风险；将业务财务专业化，从而有足够的资源和时间深入业务，推动业务运营管理的数字化、规范化，预算编制的模型化和科学化
- 实现以数字为中心的管控深化、效率提升和财务运营成本下降
- 构建数字化运营体系，引入最新技术实现跨越式发展

## 咨询服务内容

财务共享中心建设和数字化运营体系是财务组织职能落地的有效抓手  
利用IBM财务共享中心咨询和共享运营能力，帮客户开展从设计到落地的一系列服务：

1. 高阶方案设计
2. 详细方案设计
3. 系统实施改造
4. 共享迁移辅导
5. 数字化卓越运营

IBM提供从业务到系统的全方位建设，结合最新技术(RPA, AI)的数字化运营平台工具

## 服务产出 / 客户价值

- 财务管理能力成熟度评估
- 财务共享中心高阶设计
- 财务共享中心详细设计
- 财务共享业务迁移和辅导运营

## 客户收益

- 通常可以把财务运营成本总体下降 **20%-30%**左右
- 某企业财务人员从900+下降到600左右，最终优化到350人，同时支撑了业务1.5倍的增长
- 效率提升 **50%**以上

## IBM的价值和差异点

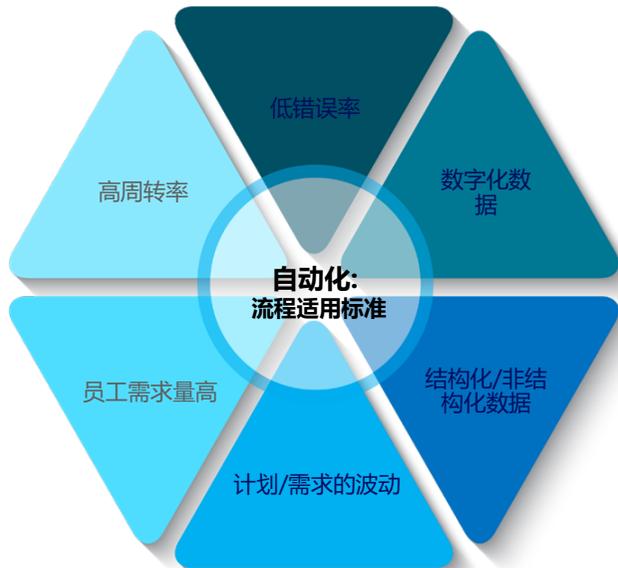
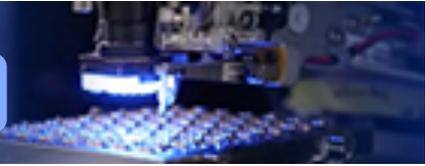
IT系统与新技术（自动化工具、AI等）对企业组织职能的影响非常显著，IBM作为具有科技基因的管理咨询公司，能为企业带来特殊价值：

- 端到端的业务梳理
- 人员能力的培养
- 数字化运营体系的建设和新技术工具的引入

# RPA机器人流程自动化

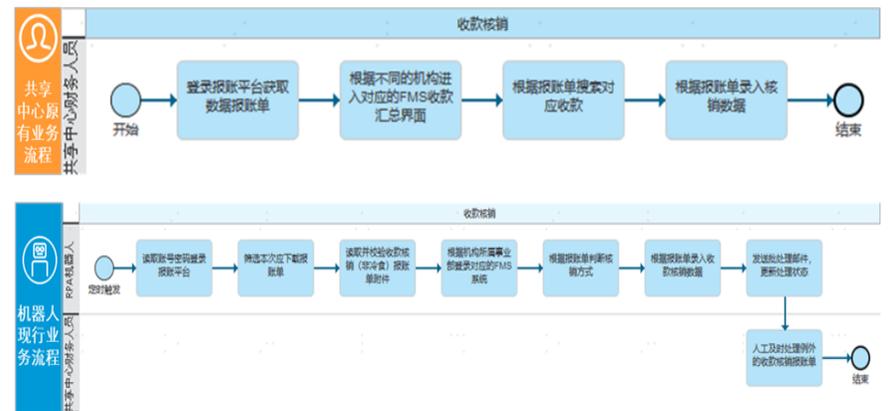
科技

流程



经过IBM行业专家的深入分析，在一家企业中可存在超过200条业务流程可以被自动化实现

- 新员工的跨系统账户开设
- 账户一致性保证
- 跨系统生成报告
- 电子表格处理
- 收款核销
- 审计支持和验证
- 固定资产折旧
- 成本核算和采购订单
- 账户清算
- 月结处理
- .....



## 机器人流程自动化价值

- 结合流程标准化的机会，引入机器人流程自动化方案，可以节省**30% - 50%**的成本
- 自动化工具的效率可提升到人力的**5倍**
- 可以24x7进行业务处理
- 不会有因为人工干预丢失数据的风险，也更安全

# 基于AI分析的库存及物流规划

科技

流程



## 客户业务挑战

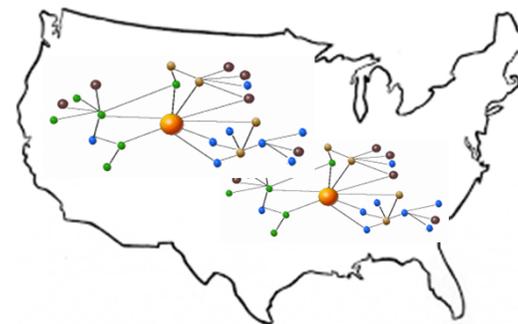
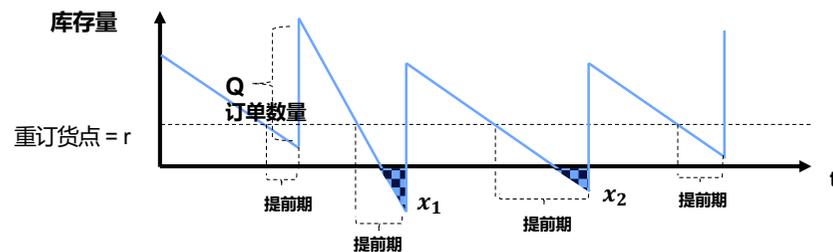
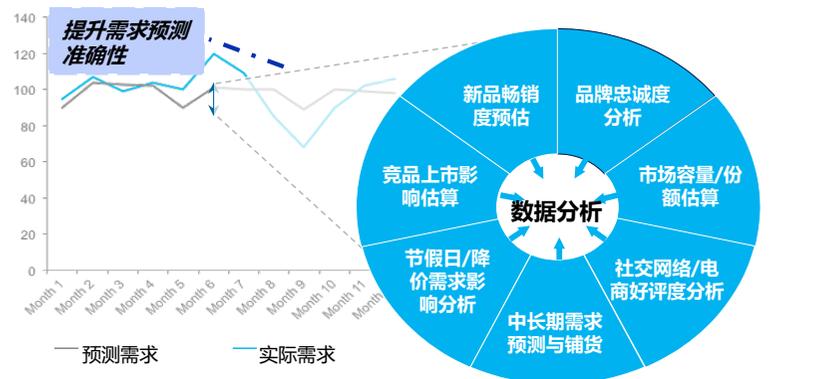
- 需求的不确定性造成了库存的积压和缺货情况的发生
- 客户通常用较高的库存水平来保障生产和配送时效性
- 整个物流网络缺少科学有效的规划，造成物流成本居高不下

## IBM的解决方案

- 利用AI/ML技术提升需求预测准确性
- 利用AI/ML优化库存水平
- 利用AI/ML优化物流配送网络

## 业务价值

- 在某企业的案例中，需求预测准确率从73%~98%提升到 **98%~99.7%**
- 在某制造企业的案例中，库存水平降低 **15%~50%**
- 在某企业案例中，物流成本降低 **10%~50%**



# 基于AI能力的生产效率提升

科技

流程



## 业务挑战

- 制造业企业在生产产品时需要大量的人力对产品进行质量检测，例如半导体工厂，需要对面板进行人工仔细观察，确认其缺陷种类。该过程耗费人力且对经验的依赖较高，难以保证稳定的质检水平。

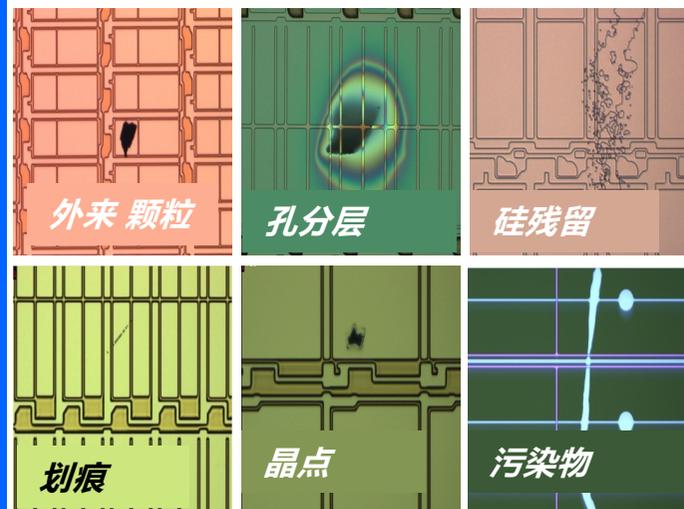
## 解决方案

- 基于深度学习的图像识别可以对产品进行像素级的检测，并精准分辨缺陷种类，以便进行下一步处理

## 业务价值

- 节省大量人力，在典型企业降低了**40%**的人工成本
- 准确率达到较优秀的员工水平，保证了企业的检测质量
- 基于积累的数据可持续迭代学习，将优秀员工的经验沉淀为企业资产，使企业可以持续提升其质量管理水平

## 质量检测



## 业务挑战

- 对于设备的维护，通常还是基于统计的维护方式，需要更加智能和实时的设备维修计划
- 一些设备的报警信息众多，已经不能成为业务部门制定维修计划的依据

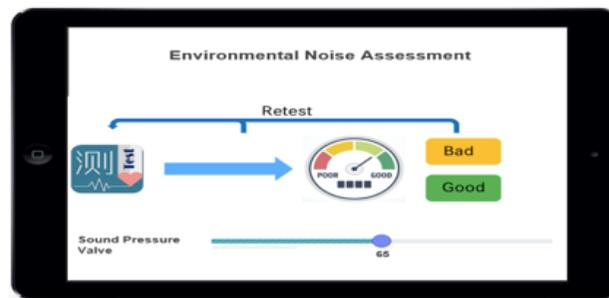
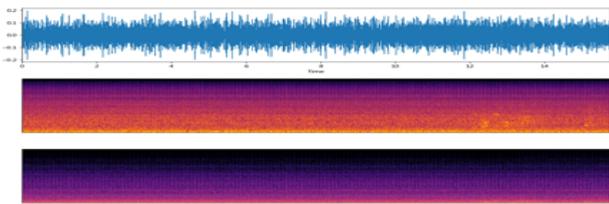
## 解决方案

- 闻声辨症通过声纹智能对比发现设备中是否存在故障，并能检测识别出音频中的故障类型，用于自动巡检、设备故障定位等领域。

## 业务价值

- 无接触式声纹质检方式，避免了对检测设备的接触式干扰，大大扩展了检测范围
- 代替或很大程度代替专家人耳噪声识别，改变了原有产线对质检人员耗时长久的专业听音技术的要求，准确率提升
- 实时的自动化检测手段，提高了生产效率及生产质量
- 帮助减少**50%**的重复维修，减少**5%**的整体维修成本

## 设备维护



## 商业痛点

- 某大型企业最初所使用的客服机器人是一种基于关键词定义的传统技术，因此在识别客户的问题与意图方面的正确率并不高。同时，由于关键词定义的过程具有一定复杂性，维护团队也面临着巨大的挑战。企业存在着改善客户体验、减少维护团队压力的紧急需求。

## 解决方案

- 通过基于**认知计算能力的虚拟助手**，企业的维护人员可以让机器人用收集语料的方式进行**自动学习**，而且不需要再次定义关键词。同时，由于虚拟助手可以正确识别客户问题的意图，客户体验有了显著提高。可以全面对接微信，APP，电话等各个客服渠道。



## 业务价值

**基于NLP（自然语言处理）和知识图谱的认知客服机器人：**

- 与依靠关键词的传统机器人达到的60%~70%正确率相比，识别客户问题意图的正确率超过了**90%**。
- 极大提升了维护效率，工作量减少了至少**30%**以上。维护人员只需要收集相关语料，再无需人工定义关键词。

# 费用报销风险洞察 (Expense Insight)

科技

流程

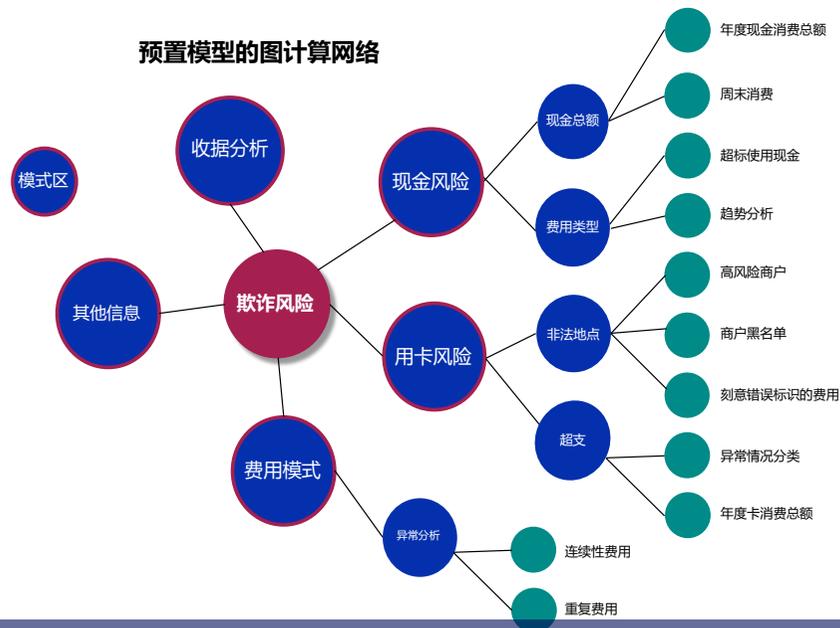
## 商业痛点

- 每年平均有5%的差旅和费用报销因欺诈而损失，财富500公司平均聘用30-100名审计师。
- 72%的管理者希望获取更好的开销数据，以监控差旅政策的合规性。
- 无法覆盖100%的差旅费用审计

## 解决方案

- 采用Expense Insight的人工智能端到端解决方案，检测人员异常行为，如旅行和费用欺诈，数据类型包括结构化的报告和非结构化的图像。
- 基于图谱模型的分析、异常值检测、细分人群分析

预置模型的图计算网络



## 业务价值

基于图谱模型，异常值检测与细分人群分析的异常检测：

- 改变了费用审计和合规流程，通过自动化和风险优先级排序将审计效率提高了 **65%**，同时通过完整的费用报销分析识别出不合规费用项。
- 把费用报销审核的覆盖率从不到25%，提升到 **100%**，能挽回50%因为费用欺诈带来的损失

