

业务流程 自动化

不同于以往的任何技术，生成式 AI 正在迅速颠覆商业和社会形态，迫使企业领导者刻不容缓地重新思考其假设、计划和战略。

为了帮助 CEO 们掌握快速变化的形势，IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 发布了一系列有针对性、基于研究数据的生成式 AI 指南，涵盖数据安全、技术投资策略和客户体验等主题。

这是本指南的第十五部分，重点关注“业务流程自动化”。



培养和激励新一代工作流程专家

所有人都对生成式 AI 在提升生产力方面的潜力充满期待。但创新依赖于人类的创造力。为了释放生成式 AI 的指数级增长潜力，运营领导者必须成为工作流程专家，并运用这项技术来重塑工作方式。

富有远见的运营领导者必须将后端运营转变为战略规划的核心。他们不应仅关注事务性任务，而是必须全面掌控端到端流程，寻找创新性方法来加快价值实现速度。除了自动化现有任务以外，还应当剔除不良流程并引入全新的工作流程。

利用生成式 AI 来增强人类创造力，领导者可以让员工专注于需要同理心和创造力的高价值任务，而不是耗费时间和精力的事务性工作。但首先应当让员工看到这项技术带来的价值。对于持怀疑态度的员工来说，“生产力提升”听起来就像是“裁员”，因此 CEO 需要清晰传达生成式 AI 的愿景，展示其采用将如何为运营团队提供有力支持。

随着自动化与增强之间的界限变得模糊，员工需要意识到自己在新环境中的提升空间。他们需要了解 AI 助手如何帮助其管控和协同各种流程，从而更有效地响应不断变化的业务需求。随着生成式 AI 的持续快速发展，如果能有效激励员工发挥关键作用，运营团队就可以成为业务增长引擎。

IBM 商业价值研究院甄别出了每位领导者都需要了解的三个要点：

1. 后端运营很快将成为生成式 AI 枢纽。



2. 生成式 AI 转变为得力队友。



3. 通过技术提升和外部合作来加快转型。



现在，每位领导者都需要采取以下三项行动：

1. 给予运营团队实验的空间，但要求在实验完成后提供实证。



2. 将 AI 视为赛车，并将员工视为专业赛车手。



3. 用控制权换取能力。



1. 实验 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

后端运营很快将成为生成式 AI 枢纽

从实时报告、脆弱的全球供应链到金融科技变革，前所未有的复杂性正在彻底改变运营方式。乍一看，生成式 AI 似乎会增加这种复杂性。但是，如果团队成功采用了这项技术，就可以穿越迷雾。

受访高管对生成式 AI 的能力保持乐观，并预计会在整个运营领域中广泛采用。到 2025 年，受访高管计划将增强型业务流程增加 61%，增量几乎均匀分布在人力资源和财务流程中，例如“采购到付款”、“线索到现金”和“记录到分析”流程。受访高管预计，生成式 AI 可将生产力大幅提升 41%，这将对企业盈利能力产生深远影响。

但 CEO 应追求持续改进，而不是一步到位。若要充分发挥生成式 AI 的价值，组织就需要开展实验，同时设置明确的护栏，还要能够容许失败并敢于直面和克服挑战。例如，大约 40% 受访高管表示，数据隐私问题和员工抵触新技术是其团队面临的重大障碍。

为了将后端运营打造为生成式 AI 枢纽，CEO 需要营造创新、治理和持续学习的文化。CEO 还需要坚定地推进再培训计划，防止员工固步自封。通过这些举措，组织将发现新的战略机会，应对未来可能的混乱和颠覆。

受访高管预计，到 2025 年，在业务流程中采用生成式 AI 可将生产力提升 41%。



1. 实验 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

给予运营团队实验的空间， 但要求在实验完成后提供实证

鼓励团队采用创新性方法来实现业务流程自动化，并详细记录工作成果，然后对取得成效的团队给予奖励。要求他们强调在哪些方面提供了可衡量的业务价值以及哪些方面做得还不够。

实时分享经验教训，加快价值实现速度。鼓励员工通过协作沟通渠道和文档门户传达经验。

奖励团队创新精神（而不仅仅是重要成果），以发现提高投资回报率的新方法。激励开展全局性流程创新、小规模效率提升和快速失败，从中汲取宝贵的经验教训。

通过预测分析提高生产力。使用生成式 AI 来检测和分析模式与趋势，从中发现优化工作流程的机会。采用灵活的运营模式来快速响应生成式 AI 发现的见解。

2. 增强型工作 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

生成式 AI 转变为得力队友

工具能成为值得信赖的队友吗？大多数高管都对此表示肯定，尽管员工对此仍持怀疑态度。

87% 的受访高管预计，生成式 AI 助手很快就能可靠地查询、验证和汇总信息，从而让员工有更多时间专注于战略工作。高管也预计员工会欢迎这位数字化同事。近三分之二 (64%) 的受访高管表示，到 2025 年，其组织的员工将需要与数字队友协同工作，从而实现无缝流程。

不过，IBM 商业价值研究院的 2024 年 CEO 调研表明，高层领导者比较关注人为因素。事实上，64% 的受访 CEO 表示，AI 项目的成功将更多地取决于员工的采用，而不是技术本身。61% 的受访 CEO 表示正在推动组织快速采用生成式 AI，而一些人对此感到不舒服。

尽管即将发生的大规模变革令人不安，但对于积极采用生成式 AI 的员工来说，潜在的收益是巨大的。例如，60% 的受访高管表示，到 2025 年，AI 助手将负责执行大多数传统流程；而近三分之二 (64%) 的受访高管预测，员工会积极与 AI

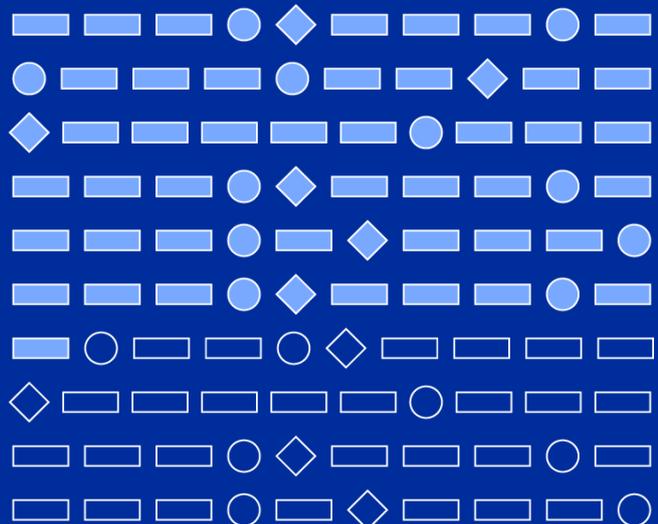
助手进行交互，并将其视为事务性任务的主要智能工具。新工具的引入可以将员工从繁琐的任务中解放出来，以便专注于更有价值、更有趣的创造性工作。

AI 助手很快就会成为各个职能部门不可或缺的数字化同事，但前提是组织必须设置适当的护栏。模型必须能够解释其回答，让员工感到信服。此外，模型还应能检测出回复中的幻觉和偏见。

由于要考虑的事项如此之多，因此将生成式 AI 融入现实工作流程是一项艰巨的任务。但有些领域的转型工作取得了更大的进展。例如，63% 的受访高管表示，CFO 自助式助理对于“记录到分析”流程自动化至关重要；而 61% 的受访高管表示，人力资源部门的员工自助式助理也至关重要。随着数字化队友大规模加入员工团队，运营领导者需要帮助员工了解如何利用生成式 AI 来发挥自己的优势。敢于接受挑战的员工可能会为业务增长开辟新的途径，同时也将探索全新的职业发展道路。

60%

60% 的受访高管表示，到 2025 年，AI 助手将负责执行大多数传统流程。



2. 增强型工作 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

将 AI 视为赛车, 并将员工视为专业赛车手

提供一份路线图, 向员工展示应在哪里场景中使用 AI 助手来自动化或增强流程。为员工提供一本用户手册, 阐述如何有效且负责任地使用这些强大的工具。

采用流线型设计减小阻力。 识别给运营团队带来最大阻碍的流程, 并找到自动化的方法。

加强护栏。 培训员工负责任地使用生成式 AI, 这样就不会因担心出错而不敢全力以赴。

训练生成式 AI 在必要的时候掌控方向盘。 实施针对生成式 AI 的自主学习训练计划, 提高其在合规风险评估、欺诈检测和盈利能力分析等任务中的性能和准确性。

3. 技能与能力 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

通过技术提升和外部合作 来加快转型

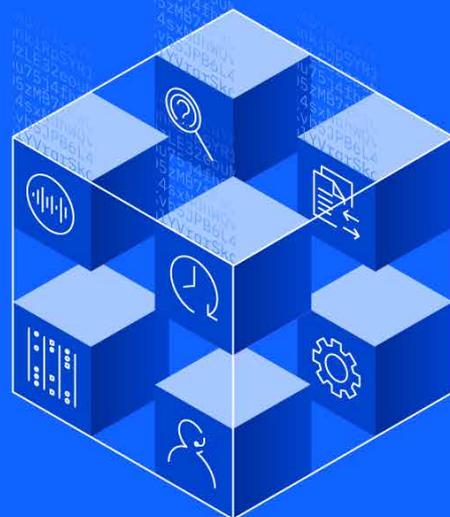
许多企业领导者发现在采用生成式 AI 方面存在人才短缺问题。尽管可以通过培训和招聘来填补技能空缺，但这个过程需要数年时间，而企业并没有那么多时间等待。

随着生成式 AI 的竞赛推动企业在数月甚至数周内实现投资回报，高管们正在设法利用外部专业知识来增强其团队。大多数高管都计划与业务流程外包 (BPO) 提供商开展合作，利用 AI 加速推动数字化转型，涵盖从“来源到付款”、“线索到现金”等人力资源流程到“分析到记录”等财务流程。最有可能外包的流程包括人力资源培训、“采购到付款”中的采购、“订单到现金”中的销售支持服务，以及“记录到分析”中的一般会计事务和处理。

然而，外包能做到也是有限的。为了取得长期成功，企业还必须提升内部人才技能。因此，84% 的受访高管表示很有可能在 2025 年前投资发展新技能和新角色来支持在人力资源流程中采用生成式 AI；至少 70% 的受访高管表示会在“记录到分析”流程 (76%)、“线索到现金” (73%) 流程和“采购到付款”流程 (71%) 中进行同样的投资。这是一项意义重大的投资 — 受访高管预计到 2025 年在生成式 AI 相关技能上分配的预算将比 2023 增加 18%。

企业一方面要打造内部能力来增强竞争优势，另一方面要通过合作获得发展所需的技能和专业知识。而 CEO 需要在这两者之间找到合适的平衡。未来的成功组织不仅将在内部培养生成式 AI 专业能力，还将借助强有力的生态合作来推动转型。

受访高管预计到 2025 年在生成式 AI 相关技能上分配的预算将比 2023 增加 **18%**。



3. 技能与能力 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

用控制权换取能力

利用合作伙伴的生成式 AI 专业能力来为非核心流程引入自动化。建立新的内部角色，例如流程协同人员、数字图书管理员和体验设计人员，负责改进必须内部管理的流程。

通过外包增强专业能力。与 BPO 提供商开展合作，增强内部能力，扩展自动化和 workflow 优化的可能性，并快速部署最先进的 AI 和自动化技术。

创建当今尚不存在的职业发展道路。探索您的组织应增加哪些新角色。招聘流程协同人员来管理端到端流程中的 AI 助手。利用数字图书管理员来管理提示库、生成式 AI 模型以及治理与道德准则。

与经验丰富的设计人员一起优化流程。为运营流程自动化制定一项引人注目的价值主张，并打造能实现预期效益并超出用户期望的体验。

IBM 商业价值研究院

CEO 生成式 AI 行动指南

业务流程 自动化

本页分析所依据的统计数据来自 IBM 商业价值研究院数据源的多项专有数据。其中包括 2023 年 10 月针对 400 名美国高管开展的关于 AI 对各种业务流程影响的调研、2023 年 5 月针对 300 名美国高管开展的关于生成式 AI 和人才与技能的调研, 以及 2023 年 4 月至 6 月针对 2,000 名全球高管开展的关于智能自动化的调查。本页分析还参考了 IBM 商业价值研究院的 2024 年 CEO 调研中发布的见解。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 成立二十年来, 凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位, 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动, 将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果, 请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV, 或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网, 免费下载研究报告: <https://www.ibm.com/ibv/cn>



© Copyright IBM Corporation 2024

国际商业机器 (中国) 有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100020

美国出品 | 2024 年 6 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的 (无论是明示的还是默示的) 保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

MR6QXLOW-ZHCN-02

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号