

面向 AI 应用的 组织与流程变革

项目方法

01 价值

02 流程

03 岗位

04 控制

90 天试点

03

三条流程对应三个业务智能体
共用一套权限和审计能力

项目按成本、流程、岗位和风险四类结果验收。

01	固定成本实际下降 取消无人使用的工作，合并重复职责。只有预算、外包、软件或岗位成本实际减少，才计入项目收益。	以财务确认为准
02	流程减少重复动作 同一份数据只录入一次，同一事项只保留必要复核，跨部门事项明确一名负责人跟到办结。	核对触点、周期和返工
03	岗位按剩余工作量计算 完成工作取消和流程调整后，再按剩余业务量和工时计算岗位容量，并提出合并、转岗或依法协商退出方案。	核对单量、工时和岗位容量
04	收益、异常和责任有记录 每项节省、异常、转人工和岗位影响都能查到经办人、批准人及处理结果。	核对收益台账和审计记录

人才数据明确了人员规模和更替压力，重复工作需要为首期逐项核查。

人才盘点已经给出组织规模、外部用工和人员流动情况。首期核查总部与职能事务中的重复收件、录入、核对和交接；生产技术岗位暂不按同一规则调整。

1,191人 集团用工规模 总部、网络通信、线缆、机柜合计 达到这一规模后，岗位成本需要和实际工作量、流程单量一起核算。	348人 总部人员规模 292名正式员工 + 56名外包 总部岗位和外包费用适合作为首批核算对象。	43.6% 外包及派遣占比 网络通信：129 / 296人 外部用工和内部岗位需要采用同一套任务、结果和成本口径。	35.6% 一年内离职人数占比 总部离职人员：84 / 236人 招聘、培训和交接费用在短期内重复发生。	1:166 / 1:227 两处分公司的管理跨度 网络通信 / 机柜 需要让异常直接到责任人，继续增加汇报次数作用有限。
--	---	---	--	--

岗位调整要以工作量和成本明细为依据。

现有数据可以确定首批核算范围和需要保护的关键岗位。岗位容量仍需补充每项工作的业务量、单次工时、流程触点和完全成本。

01 348 人 总部	总部职能工作需要逐项核算 总部有 292 名正式员工和 56 名外包。编制表只能看到人数，看不到材料重复收取、数据重复录入等工作。 首要动作 列明岗位职责、工作量、外包合同和系统费用	02 129 / 296 43.6%	外部用工按任务和服务结果核算 网络通信的外包和派遣较为集中。需要同时核对人数、任务量、服务结果和供应商费用，才能算出实际成本。 首要动作 统一收件入口，按业务单量计费并验收服务结果
03 84 / 236 35.6%	新人替换和交接成本需要单列 总部离职人员中有 84 人入职未满一年，招聘、培训、交接和熟悉岗位的费用在短期内重复发生。 首要动作 核算新人替换成本，并把交接要求写进流程	04 8 人 / 54 岁 4 人 55+	生产技术岗位先完成经验交接 线缆设备课有 8 名机修电工，平均 54 岁，其中 4 人超过 55 岁；线缆技能证书人数为 0。首要任务是留下经验并安排接班。 首要动作 职能岗位先核成本，生产技术岗位先做传承

首期人员边界

职能岗位先核成本，生产技术岗位先完成经验交接。

线缆设备课 8 名机修电工平均 54 岁，其中 4 人超过 55 岁。关键技能完成交接前，这些岗位不进入首批岗位压缩范围。

人才数据明确了人员规模，项目还需补齐工作量和成本。

项目补齐四类明细，记录每个岗位承担的工作、业务量、用时和年度成本。

- 01

取消工作释放的工时

取消单量 × 单次标准工时

先确认这项工作已经停止，释放的工时暂不视为现金节省
- 02

流程调整减少的工时

(现状分钟 - 目标分钟) × 年业务量

起点和终点保持一致，再比较触点、等待、复核和返工
- 03

剩余工作对应的岗位容量

剩余年工时 ÷ 一名全职人员年可用工时

计算时保留业务峰值、服务要求和关键岗位需要的余量
- 04

财务确认的节省

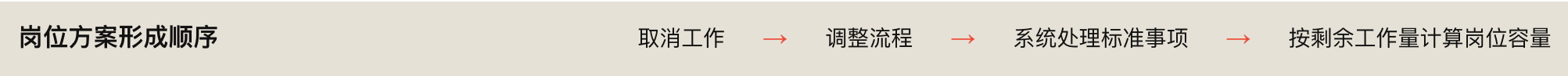
实际取消的预算、外包、软件及岗位成本

扣除重复计算后，由财务确认并计入项目收益

需要补充的四类明细	01 岗位活动	02 流程单量	03 标准工时	04 完全成本
-----------	---------	---------	---------	---------

首期选择三条能够核算投入和结果的职能流程。

停 取消 没有人使用结果，不支持经营决策，法律也没有保留要求 重复周报、重复台账、无人使用的分析	并 合并 多个部门重复收取材料、录入同一组字段或进行同类核对 多头收件、重复录入、重复审批	转 交给系统 规则稳定、业务量充足、输入输出明确，并且结果可以抽查 事项分类、单据校验、三单匹配、到期提醒	留 保留人工 事项需要重大判断，影响员工权益，或涉及较高金额和法律责任 解聘、绩效、付款、合同承诺、例外批准
--	---	---	--



90 天候选流程进入试点的流程需要同时具备较大业务量、较多重复动作、较长跨部门等待和明确权限。

01 费用单据：核验、入账和对账 规则明确、业务量稳定、人工核验较多，可以直接比较调整前后的工时和返工。 单量 / 单次工时 / 退回率 / 对账周期	02 采购申请：合同、收货和付款 材料和付款条件需要多个部门反复确认，统一负责人后可以减少等待、催办和缺件。 触点 / 等待 / 缺件 / 异常金额	03 人事手续：入转调离、权限和归档 这类事项频率高，横跨人力资源与行政。总部一年内离职 84 人，交接和权限回收需要优先规范。 办理周期 / 重复录入 / 漏项 / 转人工
---	--	---

价值
流程
岗位
控制

从经营结果倒推工作、流程和岗位。

01 价值树 + 零基组织

价值：公司需要为哪些结果继续投入？

从经营结果倒推必须保留的工作。先确认客户、经营、合规和管理实际使用哪些产出，再列出无人使用、内容重复或法律不要求保留的工作。

本项目交付
经营所需产出、停止工作清单、年度成本基线

公开案例
松下 · 把总部和间接部门纳入固定成本改革。

02 价值流图 + ECRS

流程：交付同一结果最少需要哪些步骤？

按一笔业务记录录入、流转、等待、复核和返工。逐项决定取消、合并、调整顺序或简化，避免把现有流程原样搬进系统。

本项目交付
现有流程、目标流程、触点及周期变化

公开案例
美的 · 按具体业务场景使用技术，并缩短事项的责任链。

03 活动成本 + FTE + RACI

岗位：调整后的工作需要多少岗位容量？

依据业务量、标准工时、复杂度和责任要求计算岗位容量，再提出职责扩大、合并、转岗、自然减员或依法协商退出方案。涉及人员的决定由业务和人力资源共同复核，并完成告知、协商、申诉和留痕。

本项目交付
岗位活动表、目标职责、岗位容量方案、人员安排

公开案例
松下 · 流程调整与组织、人数测算同步进行。

04 职责分离 + 经办复核 + 审计

控制：哪些事项必须保留人工批准？

身份、权限、规则、资料来源、转人工、审批和停机采用统一管理。系统只执行规则内工作，重大事项仍由授权人决定。

本项目交付
权限矩阵、人工批准范围、异常规则、收益与审计记录

公开案例
施耐德 · 平台团队负责技术和交付，业务单位对商业结果负责。

三条试点流程各配置一个业务智能体。

智能体数量按端到端流程确定。统一收件、权限、处理记录和经营简报由三条流程共用。

人工批准范围 涉及付款、合同承诺和人员权益，最终决定仍由授权人作出。 A1 不得付款、改账或批准报销 A2 不得选择供应商、作出合同承诺或批准付款 A3 不得自动决定绩效、调薪、晋升或解聘	标准事项进入流程 系统处理			差异和例外转人工		验收结果					
	A1 业务智能体 费用核验与对账 接收费用单据，校验字段和规则，形成入账及对账草稿；发现差异后转交财务处理。 验收指标 单次工时 / 退回率 / 差异关闭周期		A2 业务智能体 采购合同与付款协同 核对申请、合同、收货记录和付款条件，提示材料缺失、版本差异及超期事项。 验收指标 端到端周期 / 缺件率 / 异常金额		A3 业务智能体 人事行政共享服务 处理入转调离、材料、权限和归档，标准事项一次收齐并跟踪到办结。 验收指标 办理周期 / 自助率 / 漏项 / 转人工		工时、周期、差错和实际成本一并验收。 A1 减少手工核验、单据退回和重复对账。 A2 减少跨部门等待、人工催办和付款条件不一致。 A3 减少重复咨询、材料往返和漏办事项。				
	共用系统能力 本期建设一套，供三条流程使用										
统一收件		处理记录		经营简报		身份权限		知识来源		审计与停用	
统一运营台账	业务负责人	服务对象	输入与输出	服务标准	权限边界	单位成本	节省记录				

员工继续使用现有入口，后台流程按新规则运行。

员工无需学习提示词或新增聊天软件。规则内事项由系统处理，差异和例外进入人工待办。



01	普通员工 继续使用现有入口	邮箱 / OA / ERP / 现有表单	员工照常提交材料和查询进度，缺失材料一次补齐。	系统在后台完成收件、识别、字段补充、分派和提醒	一次提交完整率 / 办结周期
02	职能人员 只处理差异和例外	待办队列 / 差异 / 原始凭据 / 处理记录	规则内事项由系统处理，职能人员集中处理缺件、差异和例外。	三个业务智能体完成规则内工作，无法确定的事项转人工	单件工时 / 返工率 / 转人工率
03	经营管理 手机查看经营结果	结果 / 异常 / 影响 / 责任人 / 待批事项	总览显示经营结果，具体异常可以查到责任人和处理记录；重大事项由授权人批准。	系统汇总经营流水，说明异常原因并列出处理选项	财务确认降本 / 异常关闭 / 准时交付
04	IT 与运营 管理规则和权限	权限 / 规则 / 知识 / 成本 / 审计 / 停机	可以检查系统执行内容、依据、成本和停机条件。	统一管理身份、版本、阈值、转人工和审计记录	成功率 / 单位成本 / 越权次数

与现有系统的连接方式

现有系统继续保存正式记录，智能体负责处理流程中的标准工作。

优先使用正式接口；暂时没有接口时，使用只读数据视图或定时文件。界面自动操作仅在其他方式不可用时采用，智能体不得直接修改生产数据库。

系统	原系统保留的职责	AI 处理的工作	权限限制
邮箱	继续接收客户、供应商和员工材料	识别附件、去除重复材料并建立业务待办	原邮件和附件必须完整保留
OA	继续管理身份、审批、通知和移动入口	补充草稿、发起待办并提醒超期事项	批准权仍由授权人行使
ERP	继续记录供应商、合同、采购、库存和订单	读取主数据并核对业务条件	完成审批后才能通过正式接口写回
MES	继续记录工单、进度、停机、质量和完工	识别进度、质量和交付异常	不得直接控制生产设备
财务	继续负责记账、应付、付款和对账	核对发票、预算和金额并形成草稿	不得自行付款、改账或销账

费用发票处理示例

供应商邮件 → A2 核对合同、收货和付款条件 → A1 核对发票、预算和金额 → 财务在 OA 批准 → 写回 ERP / 财务系统 → 看板记录处理周期和节省

上线顺序	01 只读比对 读取材料和系统数据，与人工处理结果逐单比较。	02 人工确认 系统完成填表、分类、核对和提醒，处理结果由人确认。	03 受控执行 规则稳定、风险较低的标准事项可以自动办理，异常立即转人工。
------	--------------------------------------	---	---

权限与责任

系统执行规则内工作，**重大事项仍由授权人批准。**

每次处理都记录资料来源、适用规则、人工修改、批准人和结果。金额、权限或风险超过设定范围时，事项立即转交指定负责人。

[查看自动化决策相关法律边界 ↗](#)

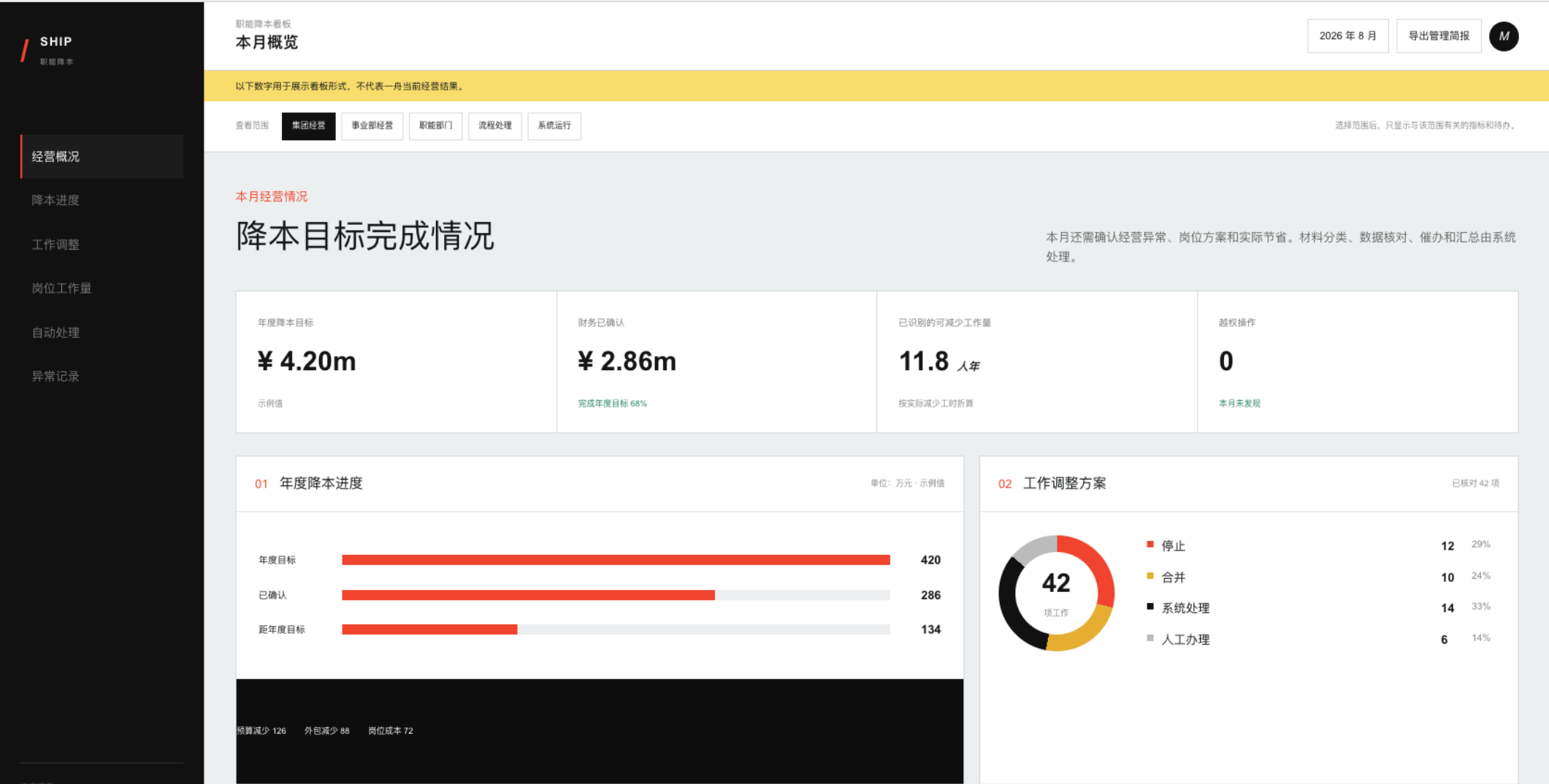
结果与异常 集中查看 成本、工作量、异常、责任人和收益在同一页显示。	运行权限 可以暂停 授权人可以按流程、权限或智能体停止运行。
处理记录 可以追溯 每个结果都能查到系统建议、人工修改、批准过程和原始材料。	人工批准 高风险事项由人决定 解聘、绩效、付款、合同和敏感数据用途不得自动决定。

经营看板示意

经营看板先列财务结果，再列需要处理的异常。

成本、工作量、岗位和风险在一页展示，异常可以查到责任人和处理记录。

[查看完整看板示意](#)



客户承诺沿订单、生产和交付全程使用同一套数据口径。

首期先完成三条职能流程。验收通过后，同一套数据规则再扩展到营销、销售、订单、计划、采购、生产和客户验收。客户、产品、数量、价格和交期在各环节保持一致，回款与应收数据回到经营总览。

01	→ 02	→ 03	→ 04	→ 05	→ 06	→ 07	→ 08
营销	销售	订单	计划	采购	生产	质量发运	客户交付
客户 / 线索 / 活动 获客、触达、线索评分	商机 / 报价 跟进、报价、赢单	合同 / 订单 签约、变更、交期承诺	需求 / 产能 预测、排产、缺口	供应商 / 物料 询价、下单、到料	工单 / 设备 开工、完工、停机	批次 / 运单 检验、放行、装运	客户 / 项目 / 签收 到货、安装、验收、交付
投放效率、线索质量	转化率、预计收入与毛利	订单质量、交付风险	产能利用、延期风险	成本、齐套与供应风险	效率、在制与瓶颈	质量、齐套与发运风险	准交、验收与客户承诺
主数据			经营流水			口径与权限	
客户 · 产品 · 组织 · 供应商 · 物料 · 人员			每一次触达、报价、变更、收货、开工、检验、发运、回款			指标口径 · 数据权限 · 审批规则 · 审计记录	

按职责查看同一份数据

集团经营关注结果，业务负责人关注交付，职能负责人关注成本，流程负责人关注效率。

集团经营	收入、毛利、现金、固定成本、重大风险和已确认收益	确定目标、批准资源并处理重大例外
事业部负责人	订单、毛利、产能、交期、库存和客户问题	调配资源、保障交付并改善利润
职能负责人	工作量、单位成本、办理时限、积压和岗位容量	合并工作、调整分工并控制服务成本
流程负责人	流程触点、等待、返工、系统完成率和转人工事项	减少步骤、修改规则并处理流程堵点
智能体运营	待办队列、成功率、成本、错误、权限和规则版本	更新知识、调整阈值并暂停或恢复运行

移动经营看板

手机端保留经营结果、待处理异常和批准事项。

首页显示经营日报，打开具体异常后再查看流程、责任人、金额、影响和建议动作。

[查看移动看板](#) 



财务、业务和人力资源共同确认试点结果。

五项验收要求	预算实际减少	流程周期缩短	取消工作已停止	服务水平不下降	责任和审批保留
01第 1—30 天 完成现状核算 沿用现有组织与人才数据，补充岗位活动、业务量、工时、流程触点、成本和产出使用情况。 交付岗位、活动、工时和成本明细；三条试点流程现状；收益计算口径 确认业务负责人、财务和人力资源共同确认			02第 31—45 天 批准新流程和权限 逐项确定取消、合并、交给系统或保留人工的工作，并明确三个业务智能体的输入、输出和权限。 交付停止工作清单；目标流程；岗位职责变化；权限矩阵 确认经营层批准目标流程和人工处理范围		
03第 46—75 天 用人工结果逐单校验 人工继续处理业务，智能体同步给出结果，逐单比较耗时、差错、返工、转人工和异常。 交付逐单对比结果；问题清单；收益测算；风险记录 确认流程负责人确认可以切换的标准事项			04第 76—90 天 切换流程并提交岗位方案 将验证稳定的工作切换到新流程，按剩余工作量提出岗位和人员安排，并建立财务收益台账。 交付正式流程；岗位容量方案；人员安排；财务确认的收益台账 确认经营层批准岗位方案和下一阶段范围		

公开案例用于验证做法，不作为一舟的收益承诺。

01	松下	2025	公开改革同时涉及总部和间接部门精简、流程重做、生成式 AI 与数字化应用，以及组织和人数调整。	可借鉴的是把流程和编制放在同一项成本改革中处理。	
02	施耐德电气	2022—2025	全球中心负责平台和交付，业务单元对商业结果负责；公开资料提到 200 多名 AI/数据专家和 20 多个内部应用。	平台团队负责技术和交付，业务单位对收益负责。	
03	美的	2024—2025	公开资料称 AIGC 已进入 158 个核心业务场景，覆盖研发、制造、人力、销售、税务和法务等环节。	应用按具体业务场景落地，并由业务负责人验收。	
04	博世	2025	AI Academy 分为基础使用、业务骨干和专家项目，专家训练要求解决实际业务问题。	普通员工学习使用，业务骨干和专家负责建设。	

客户交付和实际节省是这次改革的最终验收标准。

职能成本需要下降，流程需要缩短，同时不能降低质量、合规要求和客户交付水平。

01	以客户为中心	营销承诺、订单执行和客户验收使用一致的客户、产品、数量和交期数据。	客户验收是交付终点
02	以质量为本	质量、合同、付款和人事等重大事项保留人工批准，处理过程完整记录。	提效不能取消必要审批
03	以国家和企业为荣	减少固定成本，把预算和人才用于产品、制造、市场及长期竞争力。	节省的资源继续用于主业
04	不忘初心	项目不以上线系统数量验收，只看客户结果和财务确认的实际节省。	只按实际结果验收

本次会议需要确认

确定试点范围、业务负责人、数据权限和验收规则。

以下五项确认完成后即可启动 90 天试点。具体降本目标在第 30 天完成基线核算后提交确认。

- | | |
|----|------------------------------------|
| 01 | 将总部和职能工作纳入首批核算范围 |
| 02 | 确定三条候选流程及各自业务负责人 |
| 03 | 开放岗位活动、业务量、工时和系统流水 |
| 04 | 批准三个业务智能体的权限范围和验收指标 |
| 05 | 第 30 天确认降本目标，第 90 天按财务实际兑现结果决定是否扩展 |