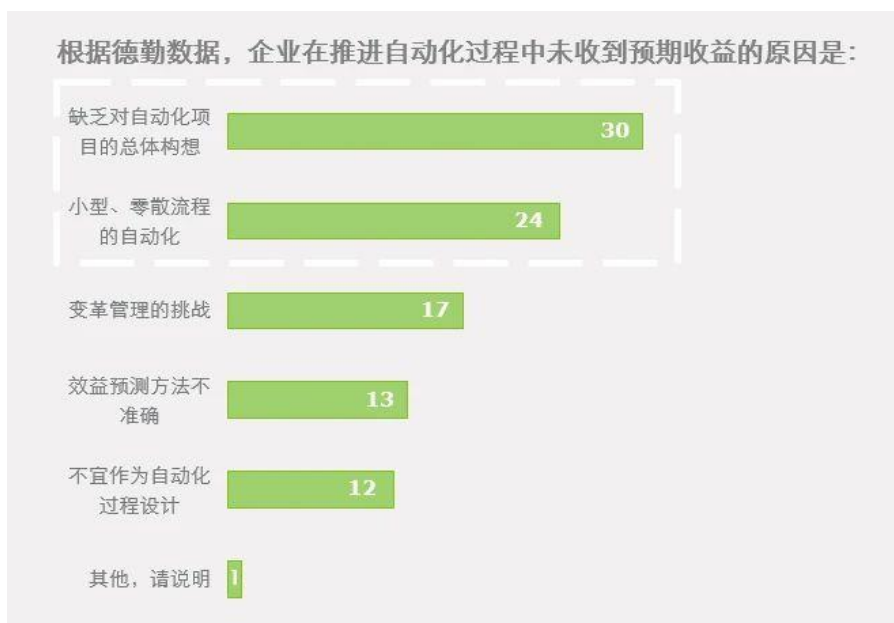


德勤全球 RPA 调研解读：为什么自动化预期收益难以实现？

（来源：德勤微信公众号，2020-09-10）

毫无疑问，热门的 RPA 技术是业务和 IT 部门数字化转型的支点，用户都希望通过它撬动流程的优化、业务模式的改革。企业通常对 RPA 有两种不同的定位和思考，一种是将其定位成实现需求的纯技术工具，一种是遵循企业级应用模式，对 RPA 部署进行全盘考量。

将 RPA 定义成纯技术工具，可以在短期内快速解决问题，业务部门对 RPA 实施的低成本和高效率印象深刻，但用户并不真正了解 RPA。随着时间的推移，他们会面临诸如：如何解决持续不断地流程变更、新提出的业务流程不适合 RPA 落地，在 RPA 管理过程中承担什么样的职责等一系列问题。企业会逐渐发现自己陷入了误区，偏离原先的 RPA 预设路线，前期投入可能无疾而终。从德勤调查数据来看，缺乏全局观和碎片式部署是阻碍 RPA 发挥更大作用的主要原因。



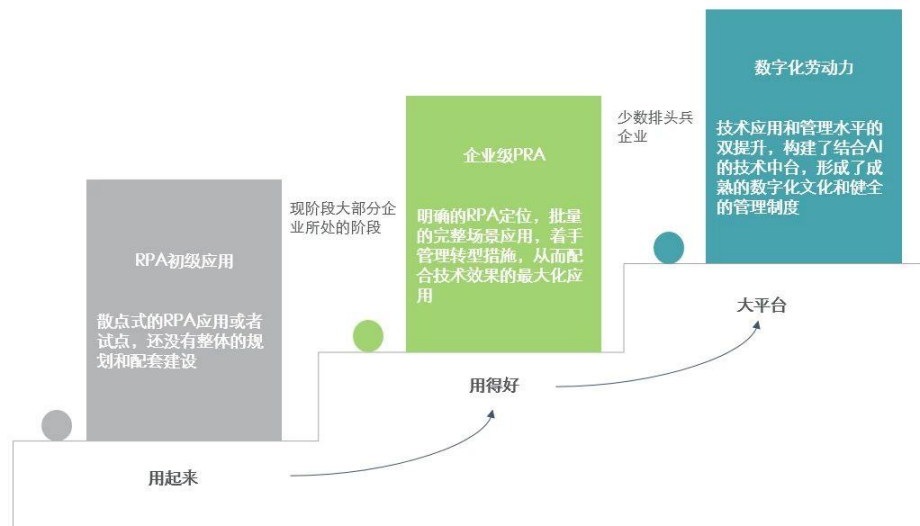
在推动流程自动化的过程中，许多企业常常会进入三大误区：

| 常见误区 | 主要特征 | 重要根因 |
|------|---|---|
| 技术导向 | <ul style="list-style-type: none"> 缺乏对技术应用的明确定位 为实现业务需求为目标，对业务流程支撑的投入评估不科学 缺乏行之有效的持续运营 | <ul style="list-style-type: none"> 专注于实施本身，过于关注产品和平台的购买 缺乏业务流程优化与RPA运营基础建立，成果大打折扣 |
| 实施导向 | <ul style="list-style-type: none"> 以传统IT视角管理项目，专注流程的开发与实施部分 战略层与运营层，执行层不能相互支撑协助 | <ul style="list-style-type: none"> 忽视技术应用对业务环境的影响 企业的文化，组织和能力等方面储备不足，无法有效支撑实施与落地 |
| 局部导向 | <ul style="list-style-type: none"> “竖烟囱”的方式设立许多单点项目，缺乏项目布局 “头痛治头，脚痛治脚”，存在重复建设流程，造成资源浪费 | <ul style="list-style-type: none"> 缺乏端到端的整体思考与规划，没有统筹管理和合理利用项目资源 对现有资源成熟度及相容度缺乏合理评估 |

德勤结合 RPA 服务的实践经验，推荐有条件的企业按照**企业级的应用模式**使用 RPA。在这一模式下：

- 一方面，可以通过技术普惠让员工具备充分的数字化技能，在机器人：员工=1：1 的配比下利用前台机器人桌面自动化应用让所有员工能够参与到业务数字化转型；
- 另一方面，将 RPA 作为 IT 为导向的中台技术，借助企业前期应用中积淀的 RPA 流程资产和后台机器人中央集群的集中管控，快速、高效、安全的发挥 RPA 技术的价值。

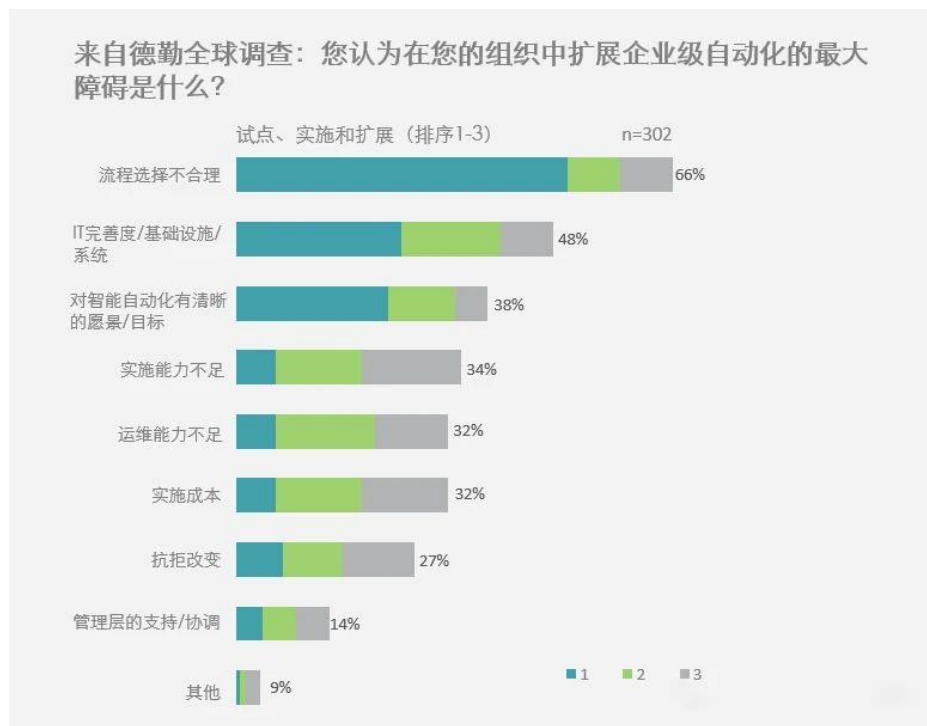
企业级应用模式的核心，还是强调需要将 RPA 纳入到企业整体的数字化战略，进行技术应用和管理提升两个维度的规划和统筹设计，对内强化技术能力，赋能员工应用，构建数字化劳动力中心。这涉及到战略布局、组织架构、业务模式等方面，不能一蹴而就。根据德勤的行业经验，国内大部分企业的 RPA 应用水平都处在初级阶段，远没有达到企业级应用的层次。



通过德勤的全球调研数据，我们也总结了企业在初期阶段停滞不前的原因——

- 企业缺乏全局视角统筹，对整体的实施应用路径缺乏规划；
- 内部管理零散，不重视内部团队和能力的培养；
- 没有统一的标准、没有统一的制度、没有统一的方法，没有贯穿整个机器人生命周期的管理和监控。

这些因素都制约了 RPA 的规模和效益最大化。



德勤观点

企业的 RPA 应用是一段循序渐进、技术应用与管理水平同步发展的旅程，不能局限在传统的技术视角闷头做 RPA 流程的开发实施。企业如果想把 RPA 用好，应当遵循**企业级应用模式**的路径和发展策略，顺应企业数字化战略，找准 RPA 技术的定位，进行统筹规划；需要立足自身需求，加强顶层设计，转变应用理念，配套相应的管理制度设计；注重机器人全生命周期的管控，推动卓越中心建设和管理平台实施。

他山之石，可以攻玉。后续文章中，我们将结合调研结果和德勤经验，从企业级 RPA 平台建设的视角，分享在机器人生命周期各个环节阶段的工作推进思路。

原文链接：https://mp.weixin.qq.com/s/fF-Pk3IJy_7k59FaW7XInw，
转载请注明。