



## 费用管理的数字化方案

### 敏于知

2019年年底，全球知名的IT研究与咨询机构——高德纳（Gartner）在其Gartner Research部门发布的一项调查研究《2020年十大战略技术新趋势》中预测，截至2024年，75%的大型企业将使用至少4种低代码的数字化工具来实现IT应用开发及客户发展。确实，数字化创新近年掀起了颠覆性的商业变革，逐渐渗透到企业管理的方方面面，成为了时代的大势所趋。在费用管理方面，也有越来越多富有远见的企业高管、财务及技术管理者，开始摒弃纸质单据、电子表格及邮件等原始组合，考虑将数字化工具整合进费用管理方案，来帮助企业降低成本，提升效率。

甫瀚咨询在费用管控、财务咨询、数据分析及数字化转型领域具有丰富的服务经验，致力于协助企业利用定制化的数字化方案使得费用管理更有效、更便捷，同时兼顾快速投资回报与企业长期发展需求的目标。以下我们将通过案例，分享甫瀚咨询是如何协助客户利用数字化工具实现运营费用管理优化的。

### 问题与诉求

某国际知名零售企业的财务预算分析部门，每月通过发送电子表格形式的运营费用管理报表至各业务部门，以达到费用追踪及管控的目的。这一实践主要存在几个方面的不足：

- **数据源及分析维度单一，难以支持决策** — 财务数据作为费用追踪的唯一数据源，信息量较单薄，且由于报表的分析维度较为单一（只有预算 vs 实际费用一个分析维度），仅能呈现费用使用情况的结果，而无法支持业务部门对预算使用过程的把控。
- **纯数字、缺乏结构性的报表可读性较低** — 报表的展现形式为纯数字的表格，仅呈现最高颗粒度的预算使用结果（过于粗放，无法提供费用的类型、使用期间、具体使用部门等信息），以及最细颗粒度的系统原始数据（过于明细，每月上万行数据），难以令管理者通过阅读报表快速获取费用使用情况的有效信息。
- **纯手工报表的制作过程大量占用人力资源，报告时效性低** — 财务人员每月花费至少10个人天来执行重复性的数据提取、数据清洗及报表制作的工作，大量挤占了其从事附加价值更高的工作的时间。且由于报表制作过程较为耗时，业务部门无法第一时间了解当月的费用使用情况。

由此，客户向我们提出了费用管理的优化诉求，希望通过增加数据源、扩展数据分析维度、优化报表呈现方式等，向业务部门提供更为丰富、明晰、有洞见的管理报表，同时利用低代码、轻量级的数字化工具将报表的制作过程自动化，以释放财务部门的人力资源，提高报表的时效性。

## 解决方案与实施路径

1 在运营费用管理报表及相关流程方面，甫瀚咨询充分考量客户的信息系统及原始数据的现状，分四个阶段为客户进行优化：

### 概念验证

- 对信息系统、原始数据、终端用户诉求执行全盘摸底；
- 结合当前现状及未来目标，执行自动化工具选型，并制定未来流程及系统蓝图；
- 选取企业最大的可控费用之一——差旅费用作为试点，利用相关工具设计可视化报表，论证方案可行性。

### 报表及流程设计

- 整合分析所有可得数据源 / 信息，结合业务目标，对于费用执行多维度分析；
- 利用可视化工具，将分析结果直观呈现；
- 根据已确定的报表分析维度及呈现形式，制定报表出具的自动化方案。

### 程序开发

- 利用已确定的工具将从数据提取、数据清理到数据可视化呈现的整个报告出具过程实现自动化；
- 协助客户执行用户验收测试。

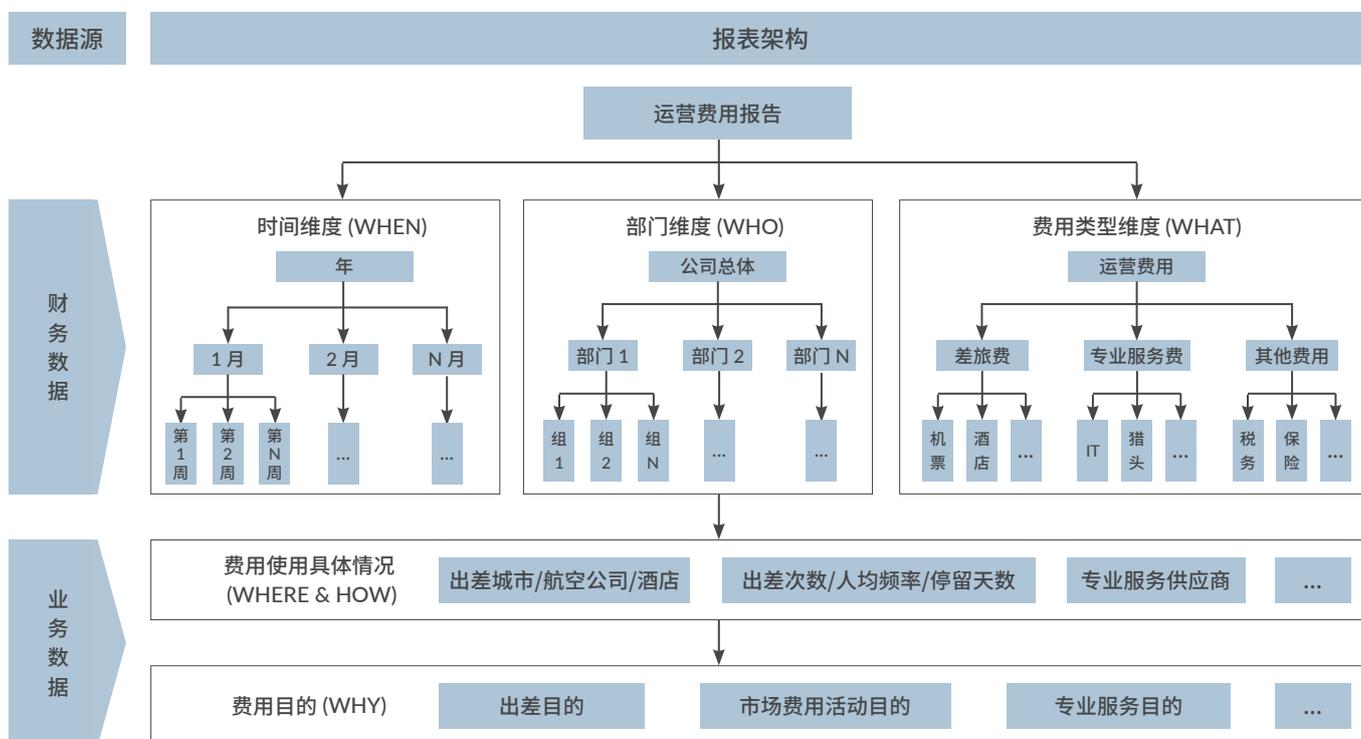
### 知识转移

- 为终端用户以及运维人员提供报表解读及程序运维的培训；
- 从成本、效率、标准化程度等多维度分析自动化收益，加速数字化管理在企业范围内的接受度。

2 在运营费用管理报告的内容方面，主要从以下角度进行了优化：

- **以业务数据补充财务数据** — 在现有财务数据的基础上，引入多个业务数据源，使得业务数据与财务数据互相印证与补充。以差旅费用为例，原先从财务数据出发，仅可统计差旅费用的金额，而通过增加报销系统及票务系统的差旅申请数据源，可以补充出差航线、飞机舱位、酒店所在城市、入住酒店名称、交易单价等信息，从而为管理者提供更丰富的统计信息，供其评估费用发生的合理性。

- **将可变费用与固定费用分别统计** — 如租金、保险等费用基本上金额固定，在短期内属于不可控成本；而专业服务费用、差旅费用等成本则具有弹性大，与经营业绩关联度高的特点，属于可控成本，可视为费用管理的最佳切入点。将固定费用与可变费用分别统计，并针对可变费用进行更为细化的趋势分析、效率分析，可支持管理者更为合理地配置资源，安排工作计划。
- **专项费用单独统计** — 将有明确经营活动目标的费用，作为专项费用单独按项目统计，便于衡量 ROI（投资回报率）。
- **多维对比分析** — 利用同期比、预算比、跨部门比、费用 / 人、费用 / 收入等对比分析指标，可以有效衡量费用的使用效率，支持管理者进行费用控制与预算调整。
- **建立数据结构及报表架构** — 利用数据可视化工具将原先的静态数据表格转化为了生动直观的动态图表，并通过后台将数据按照部门、时间、费用类型等维度进行架构整理，报告阅读者可通过鼠标点击的方式与报告进行互动，实现数据的层层下钻。如下图所示，报告阅读者可以首先了解当年公司总体所有费用的基本面，再通过报告的下钻功能，逐层递进地获取费用详情。



**3** 在流程方面，甫瀚咨询利用几种轻量级数字化工具的组合，实现报告制作过程的自动化，即采用非侵入式的 RPA 工具实现了对于数据库无干扰的自动取数及数据清理，并利用企业级部署的 Tableau 实现数据可视化。在此自动化进程中，我们认为有以下几个关键成功要素：

- **适配的自动化工具及方案** — 在全面执行费用管理报告自动化之前，我们首先对客户 IT 策略、数据安全政策及未来发展诉求进行了深入研究，并总结多种自动化方案进行优劣势评估，甚至选取某一费用类型作为试点执行了概念验证，这被证明是非常必要且重要的一步。不少企业会曲解敏捷开发的含义，未对自动化策略执行深入研究，就急于投资部署，导致选择的自动化方案与现有 IT 策略不匹配或不具备迎合未来发展目标的前瞻性，导致企业内部出现频繁的系统迭代或各个部门分别使用同种用途的不同自动化工具，不利于集约化管理，而这些往往可以通过前期自上而下的数字化战略规划进行规避。

- **灵活可扩展的程序** — 自动化是一个将业务流程以有逻辑的方式整理编码的过程。将逻辑与参数有效区别，并将参数作为开源项实现可配置，可以保证程序的可扩展性，兼容中长期业务的发展变化。仍以运营费用管理报告为例，我们以企业的部门名称、费用类型作为可变化的参数，将同期比、预算比作为固定的计算逻辑，如将部门名称这一参数直接写入代码底层，则程序将无法迎合未来组织架构变化，而如果将其作为一个参数命令程序读取，并由用户对参数定义进行更新，则程序就具备了灵活性。
- **全面的知识转移** — 我们通过用户手册、分享会、多轮对于终端用户及运维人员的针对性培训，实现了从工具到知识到能力的转移。对于一些初尝数字化的企业，数字化实施还意味着用户习惯与业务模式的变革，全面的知识转移可以保证工具可以被正确、有效、持续地使用。

## 达于行

### 甫瀚咨询提供的服务

甫瀚咨询利用前瞻视角及相关服务经验，灵活运用多种工具及方法论，致力于帮助客户量身打造费用管理的数字化实施方案。具体服务内容包括但不限于以下内容：

费用管理的政策制度梳理及优化建议；

费用管理的流程挖掘及管理优化建议；

数字化费用管理的需求梳理，工具选型及方案制定；

提供费用管理的分析建模、指标设计，利用数字化工具实现数据的抓取、预处理与可视化；

成为财务及 IT 的数字化伙伴，为企业在各项数字化建设项目中，提供数字化项目管理办公室 (PMO) 服务。

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的 80 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过 60% 的财富 1000 强及 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码：RHI) 的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。



© 2020 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®  
甫瀚