

Forrester Consulting
Concur China委托Forrester咨询公司
撰写的定制化思想领导力白皮书
2017年9月

2017差旅及费用管理： 企业数字化创新之路

目录

- 1 白皮书概要
- 2 CFO正在通过数字化改写商业规则
- 4 数字化正在颠覆差旅和费用管理流程
- 6 领先企业采用差旅和费用管理解决方案的主要原因
- 7 行业领导者正在寻求创新型的差旅和费用管理解决方案
- 9 升级版的差旅和费用管理解决方案对于改善企业经营的意义
- 10 总结建议
- 11 附录

项目总监：

宋旖旎
市场白皮书高级咨询顾问

研究团队：

Forrester 应用开发和交付
研究团队

FORRESTER CONSULTING 简介

Forrester咨询公司提供独立客观并且基于研究的咨询服务，帮助管理者在企业内取得成功。从简短的战略研讨会到定制化项目，Forrester 的咨询服务将您直接与资深行业分析师连接，针对您面临的特定业务挑战提供专业见解。预知更多信息，请访问 forrester.com/consulting。

© 2017, Forrester Research, Inc. 保留所有权利。未经授权，严禁复制。信息基于最佳可用资源。意见反映当时的判断，可随时更改。Forrester、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar以及 Total Economic Impact 是 Forrester Research, Inc. 的商标。所有其他商标是其各自公司的财产。更多信息，请访问 forrester.com。 [1-14 OSRDP]



财务管理者制定的决策更具战略性，也更贴近业务

白皮书概要

在推动企业数字化转型的工作中，财务管理者扮演的角色越来越重要；企业要想提高生产力、效率和附加价值，必须进行战略投资以助力业务和员工发展，这一过程也必须有财务管理者积极参与并发挥作用。

与此同时，移动和数字技术的进步正逐渐将越来越多的采购权直接赋予员工。对于财务管理者来说，这种先进技术所带来的巨大变化导致企业管理员工差旅费用变得更加困难。

有不少财务管理者时常会觉得力不从心：他们想助力业务取得成功，却被繁杂的财务目标和工作分散了注意力，进退两难。但事实上，我们研究发现，很多具有战略思维的财务管理者不仅能更广泛、更深入地参与到制定企业战略和运营决策，也能够通过创新型的解决方案，将他们从日常财务管理冗杂的任务当中解脱出来，为整个公司的转型和发展做出重要的贡献。

2017年7月，Concur中国委托Forrester咨询公司对中国企业的财务管理者展开调查，从财务转型和战略创新两个方面，就企业差旅和费用（T&E）管理的相关问题和挑战进行深入研究。在本次研究当中，Forrester通过在线问卷的方式，访问了100位来自中国大型企业的财务管理者。本次调查也是Concur在2016年9月委托Forrester Consulting所进行的一次全球范围调查活动的一部分¹。

为了推动业务增长和创新以及更有效的赋能员工，财务管理者必须以战略的视角来看待企业差旅和费用管理

CFO正在通过数字化改写商业规则

很多公司都已从不同层面开启数字化转型之路。具有现代思维的CFO们也不例外，他们已经开始使用创新性技术重新定义业务模式，并将转型的重心着眼于改善员工体验、自动化相关工具和流程以及通过数据整合、合作伙伴应用整合来创建一套财务大生态系统。

具有数字创新思维的CFO们正在以下四个维度上重新制定各自的商业规则²（参见图1）。

- › **数字化体验：打造简便、有效、有情感的员工体验。** 财务管理者通过新技术预测员工的需求，并在员工需要的时候及时伸出援手，从而实现超出员工预期的结果。例如，使用创新性财务应用程序来跟踪不断变化的员工期望，并在充分了解员工整体情况的前提下与员工进行有针对性的互动，而不是根据员工的最近的某一次行为做出判断。
- › **数字化运营：聚焦为业务和员工带来增值的运营。** 财务管理者在确保财务部门整体运作有效和高效的同时，还应将工作的重心放在提升业务和员工的有效运营上。例如，财务管理者可以通过合适的工具和有效数据洞察来赋能员工，从而支持他们有效的完成业绩和更好地服务客户。
- › **数字化生态系统：建立平台及合作伙伴的生态系统，实现加速发展和规模效应。** 对数字化敏感的财务管理者会通过建立数字化平台来巩固和加强企业的核心竞争力。他们知道如何利用合作伙伴的能力，减少资金和人力的投入来实现企业快速增长。例如，通过引入云解决方案和开放业务API，将数字经济纳入到CFO的工作范畴之内。将财务管理中的非核心能力交予合作伙伴，从而能够在快速建立新体验的同时，释放出更多的资本并转移风险。
- › **数字化创新：打造运营与体验相结合的数字化创新。** 具有创新思维的财务管理者可以快速发布新技术并在运营中逐步对其加以改善。他们同样知道如何使用企业大数据和数据洞察力来实现渐进式创新，从而帮助企业 and 员工取得成功。例如，数据与实践之间不免存在差异 – 通过渐进式的创新缩小数据与实际的差异，其成为一个闭环，从而创建一个以洞察为驱动的创新文化。这也包括应用数据和分析工具来管理和预测财务支出及风险。

“通过数字化的创新手段，我们的财务团队角色逐渐发展成为为企业创造更多价值的业务伙伴。”

费斯托(中国)有限公司CFO，
陈建成



图 1 具有数字创新思维的CFO正在改写商业规则

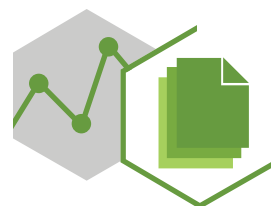


资料来源：Concur中国委托Forrester Consulting于2017年8月开展的一项研究

数字化正在颠覆差旅和费用管理流程

数字技术让消费者能够以简便、易用、触手可及的方式进行购买并与商家互动。现在许多消费者对办公系统和政策也存在着同样的期待 - 差旅和费用管理解决方案和政策也不例外。中国的消费者常常会引领对产品需求以及体验的创新，他们接受新技术的速度更快，几乎随时都在期待着新体验的到来³。在这些数字技术不断进步的影响下，员工的消费偏好给中国企业带来了更大的压力，迫使企业必须要推行效率更高和更有效的差旅和费用管理流程和解决方案。我们这次调查的企业规模在3,000人以上，在差旅和费用管理方面遇到的挑战也反映了大企业的一些痛点和通病，其中主要挑战包括（参见图2）：

- ▶ **通过孤立的系统对企业费用进行跟踪和管理。** 对中国的企业来说，整合信息孤岛来实现实时准确的财务报告还是一个相对较大的挑战。孤立系统需要较长时间来进行整合及合并，在无形中也增加了从分散的系统中捕捉到相关的数据洞察的人力成本。
- ▶ **对企业的差旅支出缺乏可见性和控制。** 大型企业中的费用管理是一项庞大的任务。近60%的受访企业表示他们企业的支出中有10%-30%都与差旅相关。这不仅为CFO带来了巨大的管理任务，而且在没有解决方案能够帮助提高可见性和控制的情况下，企业整体支出的准确性以及财务预测都会面临极高的风险。
- ▶ **提交所需文件、审批和存档花费大量的时间。** 员工是企业最大的财富。让员工发挥其最大的价值，同时去掉繁琐、重叠的内部流程是提升整体竞争力的方向。如果没有妥善的费用管理流程，员工就不得不花费额外的时间管理支出，而这些宝贵的时间原本可以花在更有价值的地方。



43%的中国受访企业认为“通过孤立的系统对企业费用进行跟踪和管理”是差旅和费用管理方面遇到的最大的困难

图 2 中国及全球企业在差旅和费用管理方面面临的挑战

关键挑战	通过孤立的系统对企业费用进行跟踪和管理	缺少可见性和控制	各种书面要求及审批需要大量时间	对员工直接向供应商产生的预订缺乏可见性	人为因素导致产生大量不准确数据
中国	43%	37%	37%	35%	33%
全球*	29%	30%	34%	25%	33%

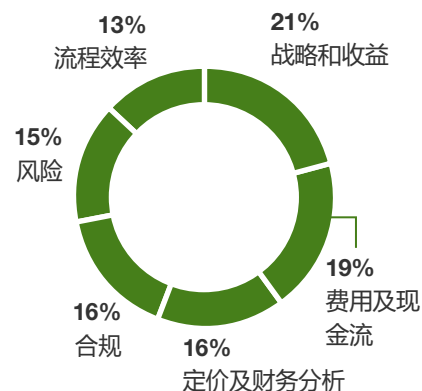
调查群体：100位中国企业财务管理者

(其中各行的颜色代表每种挑战在不同地域间的差异)

资料来源：中国数据：Concur中国委托Forrester Consulting于2017年8月开展的一项研究

*资料来源：全球数据：Concur委托Forrester Consulting于2016年4月开展的一项研究

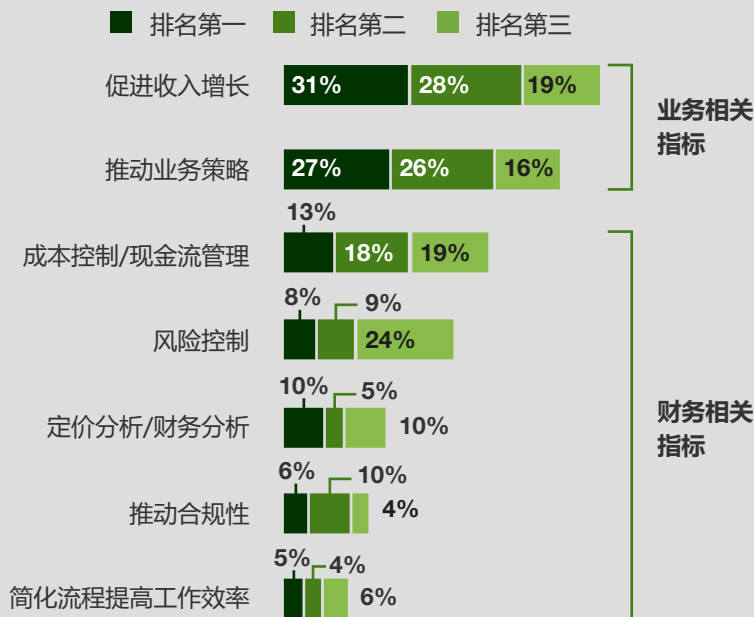
对于中国的CFO来说，促进收入增长和推动业务战略是他们工作的重要组成部分（参见图3）。这就意味着支持业务战略并与业务战略和目标保持一致是大部分CFO的重要议程。然而，我们的调查结果表明，财务管理者在工作当中仅有20%的时间是用在支持企业增长和战略上面。这就发出了一个更为强烈的信号：那就是财务管理者们急需拥有一个高效的差旅和费用管理解决方案来释放他们日常管理的负担，以保证他们能把有限的时间和精力放在对于企业发展来说真正重要的事务上。在涉及到财务管理相关的工作内容时，我们发现“成本控制和现金流管理”被财务管理者列为最具有挑战性的责任，而且有50%的受访者将这一责任作为财务管理者日常工作之中的三大挑战之一。



中国的财务管理者承担着更多的战略性职责；然而他们花费在这方面的精力却只有20%

图3 中国的财务管理者承担着更多与企业战略相关的职责与目标

“以下哪些财务目标或职责对您的企业来说是最具有挑战性的？”



与企业目标和战略保持一致是中国的财务管理者最具有挑战性的责任

调查群体：100位中国企业财务管理者
资料来源：Concur中国委托Forrester Consulting于2017年8月开展的一项研究

领先企业采用差旅和费用管理解决方案的主要原因

当财务管理者着手解决由于数字化颠覆给差旅和费用管理所带来的挑战时，他们发现了下列能够推动差旅和费用管理解决方案投资的关键驱动因素（参见图4）。

- ▶ **节省并降低成本。**对于大部分财务管理者来说，任何形式投资的最初推动因素都和成本相关。接受调查的财务管理者中有77%的人明确表示降低成本是投资差旅和费用管理解决方案的最主要推动力。
- ▶ **提高合规性。**在这次对中国财务管理者的调查中，合规性表现得极为突出。68%的财务管理者期望差旅和费用管理解决方案能够帮助他们的员工更好地遵守相关政策；而在全球性调查中这一比例仅为34%。2017年7月1日出台的增值税发票新规定表明了中国政府帮助企业消除假发票、减少违规报销情况的决心。许多企业都已经或者正在筹备升级自己的系统以遵守新的政策规定⁴。
- ▶ **提高员工的生产力、接受程度和满意度。**在当今员工的个人生活中，利用不断升级的数字化设备和数字化体验来完成日常所需已经不是新鲜事。因此，员工会很自然的期望企业的办公系统也能拥有相应的创新和形式来提升他们的体验和工作效率。实际上，83%的财务管理者相信，如果企业无法提供与员工在个人生活中类似的数字化体验，员工对企业内部差旅和费用管理解决方案的不满就会进一步增大。另外，企业通过赋能员工，建立信任机制也能够大幅提升员工的满意度。费斯托(中国)有限公司的CFO陈建成说：“我们采用差旅费用解决方案的一个重要方面就是要员工能够自主的去掌控和管理费用，提高他们的工作效率和费用管理的满意度。”



61%的公司认为新的税务政策，比如电子发票的逐渐应用将给企业费用管理带来新的挑战

图4 最近差旅报销系统投资的关键性驱动因素

“对于贵公司最近一次差旅报销系统方面的投资，该决策的主要驱动因素是什么？”



调查群体：100位中国企业财务管理者

资料来源：Concur中国委托Forrester Consulting于2017年8月开展的一项研究

除了节省成本，提高合规性和员工满意度是推动财务管理者决心改进差旅和费用管理解决方案的主要原因

行业领导者正在寻求创新型的差旅和费用管理解决方案

为了了解企业对目前差旅和费用管理方面存在的挑战及驱动因素，我们也让受访者们分享了他们现有的差旅和费用管理系统所具有的优势以及这些优势如何能够帮助他们解决企业和员工所面临的问题。超过半数以上的企业目前正在使用或计划使用基于云的解决方案，其中包括差旅和费用管理系统（71%）、应付账款系统（60%）、以及财务系统（54%）。他们认为云解决方案大大加快了部署和上线速度，使企业能快速应用并不断更新迭代。除了采用云技术本身带来的好处之外，创新型的差旅和费用管理解决方案还能帮助企业实现以下优势：

- › **通过数据整合和分析实现更加准确的报告。** 经过改进的差旅和费用管理解决方案必须能够在整个企业范围内整合数据并以实时的方式提供更为准确的支出状况报告。50%的企业将这一点视为首要的优势（参见图5）。为了让报告更加准确和及时，在部署差旅和费用管理解决方案时必须具备强大的内外部平台数据整合能力和强大的处理能力。具备这样的特性可以让财务管理者进行实时跟踪和财务分析，从而更明确了解实时的差旅开支情况。
- › **简化审批流程，缩短报销周期。** 有效的差旅和费用管理解决方案不仅能够更好、更快地帮助员工管理自己的支出，还能够帮助财务管理者简化审批流程。安斯泰来制药(中国)有限公司的财务本部总监解欧说：“电子化的审批流程能够帮助我们简化并统一不同区域的财务管理流程，在节约时间和成本的同时，大幅提升财务管理效率。”另外，简化审批流程的复杂性将有助于员工更好地遵守差旅和费用管理规定。实际上，46%的财务管理者相信缩短报销周期将有助于员工进一步提高对差旅和费用管理制度的遵守程度；79%的财务管理者则相信智能数据分析工具能够更快地发现和解决问题，从而有助于加速整个审批和报销的流程。
- › **增加自动化程度。** 自动化程度的提高意味着纸质记录及凭证的减少和随之而来的电子流的增加。缺乏自动化流程会导致管理者和员工在差旅和费用管理过程中出现人为失误的几率增加。人为的介入越多，花费在解决差旅和费用管理问题上的时间就会越多，从而导致花费在更有价值任务上的时间越少，这对于财务管理者及员工都是如此。我们的调查结果表明，有38%的财务管理者将自动化视为他们当前差旅和费用管理解决方案中的前三位主要优势之一。

许多中国的成功企业正在收获差旅和费用管理解决方案所带来的好处：更准确的分析和报告、更短的报销周期以及更高的自动化程度

图5 通过数据整合和分析更准确的报告实时费用情况是差旅报销解决方案最主要的优点

“您认为当前贵公司差旅报销解决方案最主要的优点是什么？”



调查群体：100位中国企业财务管理者

资料来源：Concur中国委托Forrester Consulting于2017年8月开展的一项研究

图6 更新差旅费用管理方案带来了多种商业价值

“通过使用改进的差旅费用解决方案，贵公司能够实现或预期实现的业务目标有哪些？”



调查群体：100位中国企业财务管理者

资料来源：Concur中国委托Forrester Consulting于2017年8月开展的一项研究

升级版的差旅和费用管理解决方案对于改善企业经营的意义

以帮助企业实现战略目标为核心的现代的财务管理者已经意识到，改进或升级差旅和费用管理解决方案不仅仅能够实现成本控制或者开支节省等一些财务相关的优势，更能够帮助企业制定战略决策、提高业务运营效率以及改善员工体验。中国企业的财务战略管理者期望能从升级版的差旅和费用管理解决方案中获得以下优势，从而改善企业运营：

- › **降低复杂性和出错率。**改良的工具和流程能够帮助员工以更加方便和准确的方式提交费用报告，让财务管理者能够从整体上花费更少的时间来核对费用支出的精准性。70%的财务管理者将这点视为升级过后的差旅和费用管理解决方案所能够带来的最大优势（参见图6）。整个费用管理的复杂程度越低，所需要的处理时间就会越短，报销的速度就会越快。53%的财务管理者认为简化差旅的申请和报销流程是提升员工体验的关键因素之一。
- › **提高企业对内和对外的合规性。**提高合规性是大部分财务管理者的重要议事日程。对于大型企业来说改善合规性就意味着加强企业管理的标准和规则，实现有效的费用管控及合规。比如，跨国企业的财务管理者在实践企业合规管理的时候，有两件事情通常会遇到：（1）如何建立一套本地化的差旅和费用管理制度来符合当地税务机关的相关规定；（2）当因公司内部事务或海外业务需要员工进行国际出差时，如何进行国际差旅的合规设置使其符合企业对到访国家制定的相关财务规定。
- › **缩短在财务报销方面所花费的时间。**无论对财务管理者还是员工来说，花费在费用管理方面的精力越少，就意味着有更多的可支配时间应用到影响企业运营的核心业务中。这一结论贯穿在我们研究报告的整个内容当中。提高生产效率可以推动员工满意度提升 - 58%的财务管理者认为这是企业采纳差旅和费用管理解决方案给员工带来的重要优势之一。因为高效的解决方案可以使员工更好的专注于主营业务，为自己提升业绩，为公司提升价值。

“通过对公司差旅和费用管理方案的创新性升级，我们整个中国区的费用管理实现了标准化。改善后的系统不仅帮助我们的员工减少错误、简化审批流程，也推进我们的员工行为更加合规。”

安斯泰来制药(中国)有限公司
财务本部总监，解欧



中国的CFO正在寻找升级版的差旅和费用管理解决方案以推动流程创新、提高合规性和改进工作效率

总结建议

通过采用基于云技术的解决方案实现差旅和费用管理流程的现代化可以帮助财务管理者对企业的差旅费用实施有效的管控；让企业员工能够在快速高效地管理他们的差旅需求和费用报告，同时获得更好的体验。下面，我们根据此次对中国财务管理者所做的调查提出以下总结建议：



通过基于云技术的差旅和费用管理解决方案实现成本节省和合规。 数字技术能够优化费用管理。基于云技术的差旅和费用管理系统能够将财务系统、供应商、第三方解决方案连接在一起，实现财务大数据的无缝整合。通过差旅和费用管理流程可以指导员工（在支出前、支出中和支出后）做出正确的决定，从而推动合规性的进一步提高。



从数据中挖掘更多的信息。 使用现代化差旅和费用管理解决方案的报表和分析能力对员工费用的支出模式进行分析和监控，来持续改善企业差旅和费用管理实践。不断探索能够扩展分析能力的机会，以便能够更加充分的了解企业的费用支出模式——不仅是要了解支出了什么，而且还要了解在哪里支出、如何支出、由谁来支出等。了解这些特性将有助于财务管理者从财务和战略两个角度进行企业费用的管控，同时还可以赢得员工的信任和支持。



提高费用管理的效率、缩短周期。 财务部门和差旅归来的员工都不愿意在费用报告或报销审批上花费不必要的时间。使用现代化的差旅和费用管理解决方案可以实现数据收集、报告处理、审批和报销过程的自动化，从而节省时间，提高效率。



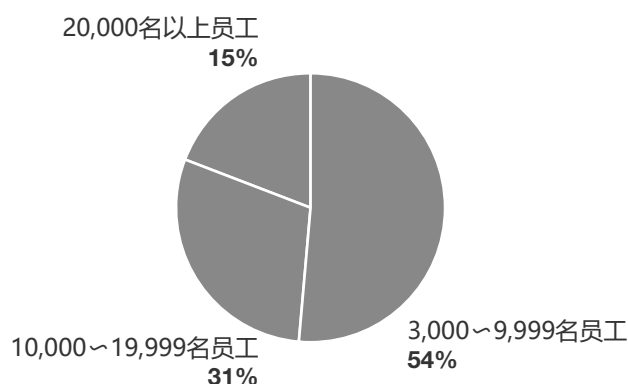
让员工积极参与费用管理。 数字化时代的员工很容易接受一款具备消费等级体验和移动化体验的差旅和费用管理解决方案。有了这样的解决方案，员工就可以非常方便地完成差旅预订、花费最小的精力记录支出、并快速地完成报销过程。在制定差旅和费用管理政策的过程中，询问员工的意见，做出更加明智的差旅决策，使员工在充分遵守企业规定的同时营造积极的商务差旅和费用管理体验。

附录 A：研究方法论

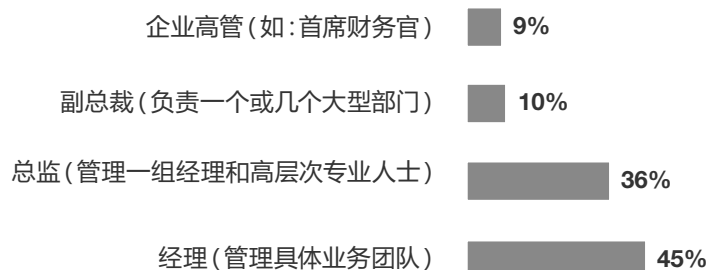
Forrester咨询公司对100家中国企业的财务管理者展开调查，从财务转型和战略创新两个方面，就企业差旅和费用管理的相关问题和挑战进行深入研究。每位参与调研的受访者都接受了一份小礼物以感谢他们花费时间参与研究。调查工作于2017年8月结束

附录 B：受访人员相关信息

“全球范围有多少员工在您的公司/组织工作？”



“以下哪项的描述最符合您的职位？”



附录 C：尾注

¹ 资料来源：“Financial Leaders Must Embrace T&E Solutions Strategically To Drive Growth And Innovation”，Concur委托Forrester Consulting于2016年4月开展的一项研究（原文链接：<https://www.concur.com/en-us/resources/take-travel-expense-management-digital-era?pid=pr&cid=20172>）

² 文章内容和数据来源于Forrester报告：“Digital Rewrites The Rules Of Business”，2017年4月

³ Forrester Consumer Technographics® Online Benchmark Survey，2016

⁴ 中国国家税务总局（原文链接：<http://www.chinatax.gov.cn/n840303/c2691052/content.html>）