

国家电网基于“虚拟共享”理念的集团企业商旅服务模式建设与应用

郑琛 余志勇 周一杰 刘天宝 牛旭亮

摘要：本文系统介绍了国家电网有限公司从集团商旅业务管理实际出发，以数字化理念和平台思维再造流程、整合资源、共享运营，创新形成了具有“虚拟共享”特征的集团商旅业务管理新模式，取得丰硕成效。本文在总结做法基础上，系统提炼商旅共享服务平台的建设方法路径和经验启示，以期为集团企业商旅业务共享转型提供参考借鉴。

关键词：虚拟共享；智慧商旅；数字化转型

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)24-0022-03

2018年以来，国家电网有限公司（以下简称国家电网）紧紧抓住数字化转型有利契机，结合公司单位层级多、员工规模大，差旅费管理涉及面广、业务量大等特点，通过再造管理流程、整合商旅资源、强化平台支撑、突出共享运营等措施，构建了具有“虚拟共享”特征的商旅共享服务平台，有效解决传统差旅管理分散、超标虚报、体验不佳、效率低下等突出问题，以“互联网+”的“小应用”，实现商旅业务精益管理、提质增效、智能服务的“大成效”。

一、建设背景

（一）数字技术创新发展为企业商旅业务共享升级提供新机遇

商旅业务资金规模大、业务频度高、涉及人员多，传统商旅业务主要是线下分散管理，缺乏有效在线管理工具，导致出现差旅消费不透明、报销流程繁琐、周期长、信息共享难等问题。国家电网紧紧抓住数字化转型契机，由财务部门主导在商旅业务领域推进以在线化、智能化、平台化为重点的管理变革，有效

拓展了业务范围，促进提质增效。

（二）打造商旅智能共享新模式是推动商旅业务精益管理的有效手段

传统商旅管理模式中，商旅资源由员工自行分散预订、事后审核报销方式开展，难以从根本上杜绝差旅超标、虚假报销、错报重报等违规行为，差旅费超标、违规报销等一度成为各类内外部监督检查的“高频问题”。国家电网通过商旅共享服务平台集中管理差旅制度、标准、规则，在线管理员工差旅全过程，有效防范合规风险，促进商旅业务精益管理。

（三）实施商旅智能共享管理是推动财务管理效率效益双提升的有效途径

差旅费用管理是企业财务管理的常态化业务，从业务办理看，传统商旅业务审批、预订、制证、审核需要大量人工参与，差旅报销事务性工作费时耗力，影响财务管理向业务和价值管理延伸；从费用管控看，员工分散预订差旅产品和服务，无法有效聚合差旅出行需求，难以发挥规模效应降低成本；从员工体验看，传统商旅操作繁琐、体验不佳，难以满足广大员工对商旅预订响应、住宿

品质、方便安全等方面的较高预期。实施商旅共享服务管理，通过数据自动检验、票据统一处理、资源集中采购，既有效提升了财务管理效率，也充分发挥了集团规模效应，助力降本增效。

二、总体思路和路径规划

（一）总体思路

聚焦商旅业务全过程，以“精益管理、提质增效、智能服务”为目标，着力打造集应用前台、资源中台、运营后台于一体的、具有“虚拟共享”特征的商旅共享服务平台（见图1），实现商旅业务全在线智能处理、全过程规范管控、全场景便捷出行、全票据集中管理、全级次高效应用。面向管理，提炼一套可支持商旅业务在线办理、合规自动校验、财务管控闭环的系统规则，推动全集团商旅业务在线共享、集中管理，实现精益化、数字化、自动化、无纸化、智能化发展。面向运营，统一构建集约高效的商旅运营体系，集中统筹全集团商旅住宿、出行等商旅资源需求，实行集中采购与结算，充分发挥规模优势，促进降

作者简介：郑琛，国家电网有限公司财务资产部会计处处长；余志勇、周一杰、刘天宝、牛旭亮，国家电网有限公司财务资产部。

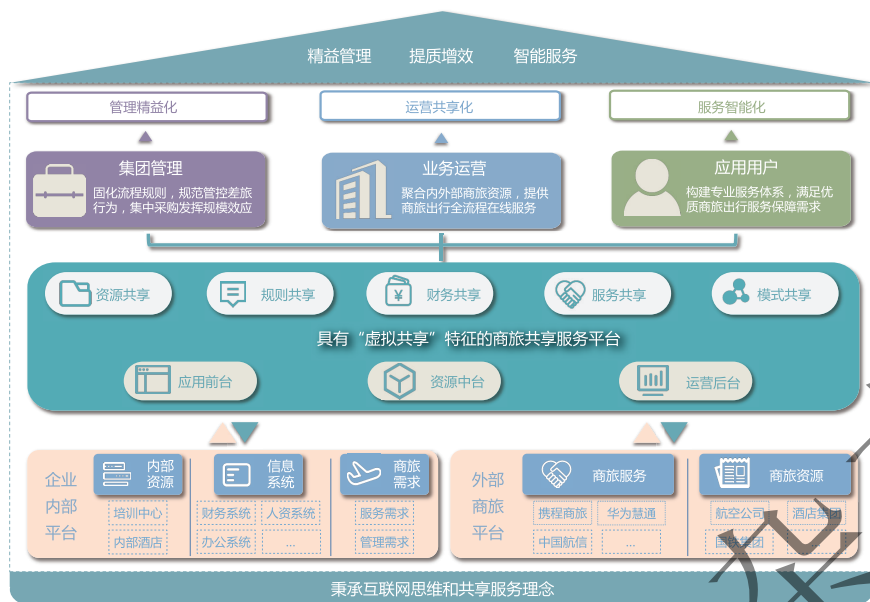


图1 国家电网基于“虚拟共享”理念的商旅共享服务平台

本增效；面向员工，提供商旅预订免垫付、出行免取票、报销免贴票（以下简称“三免”服务），构建统一服务体系，7×24小时面向全员、全场景提供从差旅审批、资源预订、差旅出行到报销报账全流程共享服务。

（二）路径规划

国家电网按照“建设试点——推广应用——深化拓展”的“三步走”战略实施路径，有序推进商旅管理变革。一是建设试点。2018年，完成商旅共享服务平台搭建，逐步配置在线管控规则、聚合商旅资源、开展共享服务，探索构建了商旅共享服务管理机制，组织10家二级单位开展试点应用。二是全面推广。2019年，进一步优化商旅共享服务功能，全面聚合商旅资源，建设统一运营体系，实现各层级集团成员单位全面推广应用。三是深化拓展。2020年以来，以商旅服务为基础，深化移动报销、智能票据管理、智能稽核等移动微应用，加快向会议费、办公费等员工报销全场景拓展应用，并加快打造适应不同类型的商旅专业解决方案，逐步对外拓展，提供平台共享、商旅资源、业务运营等服务。

三、主要做法

（一）聚焦业务共享，打造商旅业务应用“一前台”

根据商旅业务管控要求，充分融合、全面整合、体系化提炼形成全集团共同使用、高度统一的差旅规则标准、流程制度，覆盖各业态13种商旅场景，梳理商旅全过程900多项管控标准和规则、在线管理200多类业务流程，并实施集中运营策略，向集团成员单位提供商旅管理“标准化方案”，打造商旅业务应用“一前台”，实现“一入口管理、一站式服务”，全面覆盖员工差旅申请、审批、预订、报销、对账、结算等全流程，实施全在线智能处理、全过程规范管控，实现出差状态可追踪、差旅结算全透明、合规管控自动化，为员工提供便捷、规范、智能商旅共享服务。

（二）聚焦资源共享，打造商旅资源服务“一中台”

一是打造自有商旅资源中心，聚合产业链上下游，以“总对总”战略合作为重点，充分发挥集团规模化集中采购效应，与主流航司、酒店集团、社会服务商

深度合作，以数据接口方式直连资源方、服务商的商旅产品，享受专属优惠，全力打造合规高效、安全可控、体验极致的商旅资源中心。目前，商旅资源中心专属大客户协议优惠已覆盖24家国内主流航司、20家酒店集团（1.6万间门店）、5000余家单体酒店，并成为首家与国铁集团12306系统直连的企业用户。二是打造商旅服务产品库，资源中心商旅产品按品类、渠道、价值等多维度分类组合应用，支持员工全场景便捷出行，实现大交通（飞机、高铁等跨省市交通）、小交通（机场轻轨、出租车、短途公路客运）、酒店住宿等资源无缝衔接，保障员工安全、高效、舒适出行。

（三）聚焦运营共享，打造商旅服务应用“一后台”

商旅共享服务平台通过有效连接商旅资源，面向企业，以“四统一”提供集约高效、安全规范的商旅业务运营支持。统一业务管控，面向集团成员单位，实时在线处理、动态管控与商旅业务相关的平台账户管理、权限设置、流程配置、超标监控、虚报监控、执行监控、对账管理、数据统计、报表分析等共享服务。统一对账结算，商旅共享服务平台“一口对外”，作为集团唯一的采购方，与商旅资源方、服务商对账结算；统一对内，作为唯一的服务商，统一为集团成员单位提供商旅共享服务，统一对账结算，有效提升全集团商旅业务处理效率。统一票据管理，正在加快商旅业务原始票据“电子化”接收、流转和归档，探索构建全票据集中管理、全公司智慧共享的智能档案中心，加快推进实现商旅业务“无纸化”。统一运营保障，组建专业服务团队，涵盖客服响应、票务处理、技术支持等，提供7×24小时共享运营服务，满足全级次高效应用，及时响应和满足跨地域、跨单位、跨类别的商旅服务保障需求。

（四）聚焦出行体验，提供全流程共享服务保障

面向员工,通过移动化、智能化应用,以“三免”服务,便捷员工商旅出行、提升商旅体验。预订免垫付,员工通过平台预订出行资源时,无需自行垫付费用,有效解决了员工资金垫付周期长、差标控制难的痛点;出行免取票,员工商旅行程通过共享平台实现了全程可视化、可追踪,有效防范虚假报销、超标报销等情况,相关票据由共享平台统一获取、统一处理,无需员工自行打印和保管;报销免贴票,通过共享平台统一获票结算、行程订单自动关联、智能核验等措施,实现员工商旅“一键报销、免票报销”,改变传统线下贴票报销、全过程审核的繁琐操作。

(五)聚焦服务拓展,不断推动智能共享转型升级

一是全面拓展移动报销支付应用。国家电网以商旅智能共享服务平台为基础,融合“电e宝”功能(国家电网资金支付结算平台,向客户提供公共事业交费、电力在线服务、金融交易服务等)拓展报销移动在线支付,实现员工报销申请与行程订单自动关联、智能核验、移动支付,打破传统报销地域限制,大幅提高报销付款效率。二是全面整合报销业务。加快整合办公费、会议费、福利费、培训费等26大类、132小类日常经营费用报销,形成一套覆盖全面、权责清晰、管理精益、协同高效的移动报销应用体系。三是全面推进“无纸化”智能升级。紧跟票据电子化趋势,以“结构化数据+版式文件”全面替代纸质票据和影像,实现业务全过程票证的电子化接收、报销、入账、归档,加快构建企业级的智能共享票据档案馆,推进报销业务全流程闭环、安全、高效的智能共享服务升级。四是全力挖掘数据价值赋能精益管理。深入挖掘海量商旅及经营报销业务数据信息,开展日常运营、订单明细、财务对账、报销分析、成本节约等5大类、23项数据精细化分析,实施供应

商精准画像、用户需求精细把握、资源消耗精益管控、异常现象提前预警等举措,促进管理优化、行为优化和资源优化,全力支撑精益管理。

四、建设成效

(一)形成了可快速复制推广的商旅共享服务新模式

商旅共享服务平台是国家电网在商旅业务领域探索构建的以“标准统一、规则在线、数据互联、操作智能”为核心的虚拟共享平台。实现方式上,通过在线共享一套规则标准,实现业务自动处理、信息自动关联、数据智能核验,全面替代了人工审核和手工操作。共享范围上,已经从单一的差旅费管理快速拓展到全部费用类型移动报账管理。资源复用上,通过全部单位共用一套操作流程、管控标准和业务规则,实现管理规范共享;通过平台一级部署、全网共用,实现系统软硬件资源共享;通过与国铁集团12306、主流航司、酒店集团、社会服务商等深度合作,实现商旅资源共享。该模式彻底改变了传统共享以人和机器的物理集中形态,通过平台要素、管理元素、数据资源的全面共享,打破地域限制,支持全部单位、同类业务“接入即共享”,全面探索构建了具有“虚拟共享”特征的全新财务共享新模式。该模式具有可快速复制推广的能力,有效避免了同类系统重复建设、资源重复投入等情况,从国家电网的实践经验看,仅用不到两年时间就快速完成了全部集团成员单位近3000个(分)公司的推广实施,这也充分展示平台强大的业务适配能力和安全防护能力。

(二)全面助力国家电网经营管理提质增效

合规管控方面,上线以来,已累计在线自动检查、自动校验了597.97万笔商旅订单、257万张报销单,对员工自行获取的126万张发票进行在线验真,实

现100%合规,有效降低了商旅管理薄弱环节和风险点,员工合规意识显著提升。降本节支方面,通过集中采购,机票每公里均价下降15%,酒店每间夜均价下降17%,国家电网2020年全年差旅费比2019年下降15%,年度节省经费数亿元;通过集中结算,各单位差旅报销工作量降低90%以上,年度节约数百万小时的低效工作量。提质增效方面,差旅出行平均审批效率提升60%,预订效率提升30%,商旅业务整体效率提升40%。员工获得感方面,解决了出差员工“垫付压力大、发票保管难、报销流程长”的痛点,优享大客户专属服务,票务预订更加方便快捷,超过85%的合作酒店提供免费早餐、延迟退房、免费取消等增值服务,大幅提升了员工的出行满意度。

(三)取得了良好的商旅共享示范应用成效

获得多方认可,也得到了国务院国资委的肯定,在央企电商联盟进行典型经验分享和专题推介;得到了业界高度评价,获得第二十七届(2020年)全国企业管理现代化创新成果一等奖。推动多项行业创新突破,积极争取成为财政部会计数据标准制定首批试点,并依托财政部平台,积极对接国铁集团、民航总局等单位,试点通过“总对总”通道直连获取客票全量结构化数据,加快推进火车票、机票行程单等原始入账凭证电子化改革进程,实现公司差旅报销业务全面“无纸化”,助力“双碳”目标落地。贡献央企商旅共享服务新经验,在平台建设、管理机制、保障体系等方面,都为其他大型企业集团提供了可快速复制的实践经验和典型方案。目前,已经中标其他大型集团商旅应用建设,已与多家央企洽谈了合作意向,实现更大范围的商旅合作,在为中央企业、地方国有企业员工提供更大范围共享服务的同时,必将助力国有企业管理创新突破和商旅行业变革发展。

责任编辑 刘黎静