

H 集团费用管控的数智化转型 探索与实践

王霞 刘莹 赵团结

摘要：在全球化竞争与产业升级的双重压力下，集团公司在费用管控方面面临诸多问题。H集团于2021年年初启动了费用管控数智化转型项目，经过筹备、选型、实施、优化四个阶段，探索出集团公司费用管控的数智化转型实践，有助于企业在复杂环境中实现更高效的财务管控。

关键词：集团公司；费用管理；财务数智化转型；财务管控；费用预算

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)17-0016-03

数智化转型是集团公司提升竞争力的有效手段。但许多企业在实际推进数智化转型过程中面临着技术、流程和文化等多方面的障碍，尤其是费用管控的数智化转型仍需深入探索。本文结合H集团费用管控的数智化转型实践，为集团型企业提供切实可行的数智化转型路径，挖掘数智化费用管控平台在实际应用中的潜在价值，推动企业在复杂环境中实现更高效的财务管控。

一、转型背景及动因

H集团成立于1999年，于2000年上市，经过多年积累已形成以光电技术为核心的多元化业务布局，营业收入规模超百亿元，但期间费用也相对较高。以费用管控数智化转型前的

2020年度为例，集团合并销售费用和管理费用共计约7.5亿元，剔除人工费用与折旧及摊销费用，日常可控的变动费用约3.5亿元，占营业收入的比重高达5.5%。彼时，集团费用管控存在诸多痛点，具体包括：

1. 子公司层级多、费用类别多、标准不统一，集团难以穿透管理。结合经营活动的实际需求，H集团以财务核算维度划分的费用细分类别超过50种，不同子公司存在业务差异，对各类费用管控的侧重点不同、管理规则不同，缺乏统一的数据工具集中管控。

2. 信息化系统无法集成导致报销效率低下。传统的应用系统部署零散，引发数据和权限分散，导致员工报销过程冗长。主要表现在员工填报费用相关单据的手续烦琐、容易出错，发

生更正后必须重新走流程，浪费大量时间。领导审批时没有相关历史数据和费用预算可供参考，处理流程耗时耗力，再之需要在多个应用系统间切换，影响审批效率。

3. 费用控制标准复杂，财务审核效率低，资金占用多。公司按不同费用类别对应制定了管控标准和合规制度，依靠人工进行合规筛查与标准把控，审核工作量大、耗时长，员工满意度低。个别情况下，员工报销周期超过3个月，员工只能通过大量借支备用金的方式维持业务需求，造成公司资金占用。

4. 员工行为管理存在较大挑战。部分员工对报销政策理解有偏差，或者因利益驱动，存在拆分报销以规避标准限制，甚至伪造费用票据挑战合

作者简介：王霞，华工科技产业股份有限公司副总经理兼财务总监，高级会计师；

刘莹，华工科技产业股份有限公司财务部经理，高级会计师；

赵团结，武汉晴川学院特聘教授，正高级会计师，全国高端会计人才（企业类五期），通讯作者。

规边界的行为。因合规意识不足，频繁出现使用无效发票、附件不全、时间逻辑矛盾等问题，由于欠缺技术手段实时识别异常报销，导致财务部门的人力资源过多消耗于合规性审查。

5. 费用数据颗粒度不足，无法精准识别浪费环节，降本措施流于表面。粗颗粒度的数据无法追踪到具体部门、项目、员工层级，导致费用归属难以准确界定。而且历史数据颗粒度过粗，不能通过费用分析识别高价值活动，也无法基于不同业务场景制定精准的预算，导致资源错配。

基于上述背景，H集团于2021年年初启动费用管控数智化转型项目，旨在借助数智技术重建费用管控模式，提高费用管理效率、提升人均利润、改善员工体验、增强透明合规度。

二、转型探索及实践

H集团费用管控数智化转型项目由集团财务总监担任专项工作组负责人，项目组成员包括财务部、IT部、审计部和相关业务部门关键用户，经历了筹备、选型、实施和优化四个阶段。

（一）筹备阶段

筹备阶段的主要任务是明确需求、构建框架和统一思想，包括设计集团费用管控模型、确定转型的治理方式、制定项目规划和时间表、开展充分的内外部调研活动、理清数智化费用管控系统功能等。项目组提出“三级穿透式管控模型”，即从总部策略层到子公司执行层再到员工交互层的三级架构下实现“四统一”：统一费用管控平台、统一关键费用标准、统一预算控制方式、统一数据出入口。通过对标行业标杆和内部痛点诊断，明确了管控颗粒度精细化、流程智能化、数据资产化的“三化”转型方向。通过

调研，与业务部门达成共识，促使业务部门转变为共建者和共利者，大幅降低了变革的沟通成本。

筹备阶段对于该项目成功实现目标至关重要，先理清管理逻辑再选择技术工具，确保系统服务于战略。经过多轮讨论和打磨的功能需求清单充分考虑了扩展性要求，为后期多业务系统整合预留出空间。该阶段明确了6大功能需求：

1. 为不同类型用户提供个性化工作门户，形成一站式办公及费用控制处理中心。根据不同用户的岗位、角色提供不同门户化的工作桌面，将所需要的办公申请、费用支出等相关数据和应用功能进行聚合展现、信息智能推送，实现费用支出的立项、申请、合同、报销、审批、结算、记账一站式处理。为公司高管、部门或项目负责人提供可视化的多维度图形化报表，可直接看到其管理范围不同期间的费用情况，包括预算数据、已执行金额、执行比例、项目状态等信息。所有的应用提醒可以通过消息推送直接处理，达成各系统统一待办、审批统一进行，同时与各类系统集成，进行数据抽取，根据岗位和角色集中展现数据。

2. 电子化管理费用发生的全过程。打通从出差申请、差旅预定、移动报销审批、资金系统支付、凭证处理的全过程数字化流程，包括发票智能识别、查验、去重、一键生成报销单据；纸质发票与电子发票的统一归集与管理；系统内置费用预算和标准，将报销金额与预算、费用标准结合，系统自动进行费用预算、费用标准的检查与管控；与银行系统集成对接，实现银企直联，规避资金风险，提升结算效率；与核算系统集成，实现自动推送记账凭证，提升报表处理效率。

3. 集成商旅和采购平台，统一结算，员工一键可视化报销。通过与第三方商旅、采购平台进行集成，为员工提供便捷的订票和在线采购服务，支持在线对账与对公统一结算，员工一键报销。同时，支持将费用标准直接同步给第三方平台，避免费用超标，实现对费用的有效控制。

4. 合同全程电子化管理。通过采用电子签名和电子签章，实现合同从起草、审批、用印到外部签约全程的电子化管理，规范印章的使用与管理，防范印章使用风险及合同文本的篡改。合同管理与业务、财务系统对接，形成与合同相关的应收应付、订单信息、项目信息的协同，进而自动生成合同付款、开票申请。此外，还可以获取收票信息，及时跟踪销售合同的执行情况。

5. 实现电子档案的自动归集管理。建立可持续的档案存储体系，实现电子档案与业务结合、与岗位结合，并自动归集相关数据。在报销归档后，通过电子签名技术对过程中所有的报账数据、审批记录、原始凭证影像、银行回单、记账凭证等进行电子档案存证，保障数据不被篡改、财务数据全程可追溯。

6. 打造一体化流程引擎中心，构建流程驱动的管理体系。通过统一的流程引擎可以实现公司制度的落地，灵活快速地构建公司各类管理业务流程，全面涵盖9大类流程（销售类、营销类、采购类、财务类、研发类、生产类、人力资源类、行政类及公共流程），建立集团精细化流程体系，实现所有数据与信息的管控与驱动，提升运营效率，为业务开展与经营决策提供全面的数据支撑。

（二）选型阶段

经过筹备阶段，项目建设目标、

功能范围、实施步骤、主计划时间表、风险与对策、预算、责任矩阵等关键要素逐一明确，集团信息化领导小组批准项目具体方案后，项目进入选型阶段。该阶段的核心任务是组织招标、选择合适的供应商。招标前，调研、访谈市场主流厂商，项目小组成员及核心子公司关键用户参与调研和访谈过程，通过沙盘推演验证不同系统对复杂场景的支持能力，识别系统功能与集团业务场景的匹配度。制作招标文件时，详细列举功能范围，并对具体需求进行释义和描述，减少投标人的理解偏差。此外，项目组还设计了包含业务适配度、技术扩展性、供应商生态和投资成本的四维量化评价模型，以便客观理性选择最适配的合作伙伴。

（三）实施阶段

选定费用管控系统供应商后，项目进入实施阶段，为便于项目宣传和推广，系统命名为E中心。该阶段的核心任务是规划蓝图、系统部署、流程重构、数据迁移、集成应用和变革管理。

系统部署采用了渐进式的策略：先标准化模块后定制化扩展，先集团总部后核心子公司，先轻量级主体后重量级主体。在每一个主体实施完毕后开展阶段复盘、问题总结，快速将前段实施经验应用于下一个实施主体，确保项目稳步推进。重构员工报销流程，发票审核环节实现员工自助提交、系统智能审核，领导移动端审批，银企直连支付，大幅压缩原有报销环节和时长。对历史数据建立清洗规则，完成以前年度的数据迁移。集成应用主要是完成与ERP、电子人力资源管理(EHR)、商旅平台、资金管理平台等业务系统聚合拉通。变革管理包括清理集团各成员企业的费用标

准，重新定义集团统一的费用管控原则和预算控制模式，开展场景化实操、关键用户培训和系统管理员培养。

（四）优化阶段

2024年年初至今，项目建设处于优化阶段，该阶段的核心任务是完成E中心的持续进化和价值延伸。通过数据积累和深化分析，形成不同业务群体的行为画像，构建数据联动分析模型，优化员工绩效管理，动态调整费用标准和预算控制规则，支持资源倾斜于价值产出高的业务和人群。为适应电子发票管理需要，陆续打通与供应商系统的电子票据直连，包括商旅平台的铁路电子客票推送，实现全过程智能化。

三、实施成效

H集团费用管控数智化转型项目实施后，全集团费用管理模式实现了以下目标：形成从预算编制到执行分析的全链路闭环管理，实现集团门户统一、员工自助报销、发票智能审核、费用多维预算控制、合同全生命周期管理等数智化应用。通过数智技术赋能，费用管理的效能与水平、员工体验与效率都得到了质的改善和提升。

（一）费用管控效率显著提升，整体合并费用率明显下降

2021年年底至2023年年底，E中心分步在集团总部、各级子公司上线，集团合并口径费用率从9.31%下降至6.91%，系统实现多环节的流程自动化，费用审批全流程平均用时由12天缩短至1.5天。费用预算准确率和执行率超过90%。

（二）财务组织能力升级，管理会计价值明显

前置费用报销标准与预算额度匹配，实现发票验证、标准计算、预算控

制的智能化管理，商旅平台的对账、结账、出票、费用分配由系统按设定的规定自动运行。原来由财务人员人工处理的工作量减少10个岗位配置，使财务人员将更多时间和精力聚焦于价值创造，建立了费用效能分析指标体系，开发了项目投入产出决策模型等管理工具，提高了管理效能。

（三）改善员工体验，满意度显著提升

商旅平台接入E中心，移动端集成一站式7×24小时服务，使员工的商务活动从申请、行程和酒店预定、出差补贴计算、结算确认全过程在移动端完成，系统支持电子票据选取、智能填单、自动验票、进度追踪、超时提醒，减少员工操作负担和等待时间。

（四）大数据驱动的合规管理更精准，风险预警能力显著增强

基于全量费用数据仓库和动态风险画像，构建了不同业务场景的风险预警模型，内置合规规则，对高风险场景设置自动拦截机制，实现事前控制，违规事件大幅下降。

责任编辑 王词

主要参考文献

[1] 赵丽娟, 刘淑涵, 赵团结. 数字化转型与企业多元化战略选择[J]. 财务研究, 2025, (1): 113-127.

[2] 孟世恒, 刘绪生, 张新建. 业财融合背景下K单位数智财务建设的探索与实践[J]. 财务与会计, 2025, (8): 64-66.

[3] 陈勇, 陈兴平, 刘小红. 新指引下企业研发费用加计扣除管理体系构建及关键点控制建议——以A电力公司为例[J]. 财务与会计, 2025, (8): 33-37.