

制造业 | 2023

韧性制造，数字谋变

ROI型财务管理白皮书



☎ 400 - 817 - 6868

📍 北京、上海、广州、深圳、杭州、苏州、重庆、成都

前言 Preface

制造业发展变局，数字转型加速进入“深水区”

中国制造占据全球制造总产值的1/3，占全球出口总额的1/5，持续保持世界第一制造大国地位。现在我国制造业虽然已经具备了推动产业链变革可能和基础，但与世界先进水平比，依然面临着大而不强、发展不均衡、资源利用率低等问题，传统制造业在这方面表现的尤为突出。

2015年5月，国务院正式颁布了《中国制造2025》战略规划纲要，正式拉开中国从“人口”向“技术”转型的序幕。底子薄、技术起步晚、数字化程度低、市场内需不足是当前制造业面临的主要困境。做为重资产行业，稳定的现金流和严格的支出管理是企业健康的保障，这也给财务提出了更严峻的要求。以ROI为导向赋能企业数字化逐渐成为财务共识，为企业降低成本、提升效率，获得更多利润空间，并在业务革新中获得资金优势。

本次报告通过研究制造行业现状和动态变化，以行业调研、企业走访等形式展开研究，从多维降本、组织提效两方面为制造业同行提供具有参考性的结论和建议，内容以《韧性制造，数字谋变：ROI型财务管理白皮书》的形式，呈现给各位财务伙伴和企业管理者。

前言 Preface	——	01
01 数字谋变		
ROI型财务，激活制造企业的韧性与活力	——	03
02 “看得见”的支出		
精细化管控助推企业全面降本	——	07
03 “看不见”的支出		
提效才是ROI型组织的杠杆解	——	20
04 行业案例		
制造业支出管理实践参考	——	25

— CONTENTS

01

数字谋变

ROI型财务，激活制造企业的韧性与活力

数字谋变：ROI型财务，激活制造企业的韧性与活力



与西方工业化相比，中国30年的发展不足以让如此庞大的制造体系完成产业升级，中国制造在与发达国家的正面交锋中，承受“技术封锁”“产品创新”“数字化升级”等多重压力。

降本增效下，利润成为竞争中的“压舱石”

随着我国人口红利逐渐消退，原材料和能源成本不断攀升，制造企业利润率普遍在20%以下，白热化的市场竞争更加压缩了企业的利润空间，降本增效成为企业管理重点。

2022年国家统计局数据显示，不同经济类型企业中，除国有控股企业能保持营业收入和利润总额同步提升外，股份制、私营、外商及港澳台商投资等类型企业的利润总额都在不同程度降低。其中，规模以上工业企业营业收入137.91万亿元，产生成本116.84万亿元，利润率为6.1%，也就是“1亿元的营业额，利润平均只有600多万”，传统制造业更是远低于这个水平。

细分行业	营业收入 (亿元)	营业成本 (亿元)	利润总额 (亿元)	利润率 (百分比)
总计	1,379,098	1,168,426	84038.5	6.1%
煤炭开采和洗选业	40,222	24,117	10202.0	25.4%
石油和天然气开采业	12,593	6,245	3545.0	28.2%
农副食品加工业	58,503	53,731	1901.1	3.2%
食品制造业	22,542	17,883	1797.9	8.0%
酒、饮料和精制茶制造业	16,947	11,335	3116.3	18.4%
烟草制品业	12,792	3,814	1323.1	10.3%
纺织业	26,158	23,177	1000.8	3.8%
纺织服装、服饰业	14,539	12,404	763.8	5.3%
皮革、毛皮、羽毛及其制品和制鞋业	11,340	9,805	614.4	5.4%
木材加工和木、竹、藤、棕、草制品业	10,161	9,076	436.6	4.3%
家具制造业	7,624	6,314	471.2	6.2%
造纸和纸制品业	15,229	13,415	621.1	4.1%
印刷和记录媒介复制业	7,645	6,436	431.3	5.6%
文教、工美、体育和娱乐用品制造业	14,449	12,450	772.2	5.3%
化学原料和化学制品制造业	91,484	77,084	7302.6	8.0%
医药制造业	29,111	16,985	4288.7	14.7%
化学纤维制造业	10,901	10,117	241.3	2.2%
橡胶和塑料制品业	29,727	25,222	1644.0	5.5%
金属制品业	48,398	42,465	2065.7	4.3%
通用设备制造业	47,896	39,262	3250.3	6.8%
专用设备制造业	38,077	29,949	3056.4	8.0%
汽车制造业	92,900	79,833	5319.6	5.7%
铁路、船舶、航空航天和其他运输设备制造业	13,480	11,398	768.7	5.7%
电气机械和器材制造业	103,650	89,058	5915.6	5.7%
计算机、通信和其他电子设备制造业	154,487	134,032	7389.5	4.8%
仪器仪表制造业	9,835	7,410	1017.6	10.3%

图 1-1 2022年规模以上工业企业主要财务指标（分行业）

数据来源：国家统计局

制造业做为重资产企业，企业需要通过提升利润积累充足的资金，通过引进新技术、新设备、新材料以及先进管理方式来提升企业的整体竞争力。据统计，50%以上的制造企业已经开始着手数字化尝试，但距离真正赋能业务，实现更深程度的降本增效，还有一定的距离。

降本是企业提升利润的最快方式

企业尝试采用多种方法降低费用支出以保证利润率，降本、开源、现金流是企业经营关注的三个重点。数据调研显示，64%企业通过减少支出，压缩经营成本；37%企业会在开源上下功夫，拓展市场业务；29%企业会强化现金流管理，保证企业健康的资金状况。

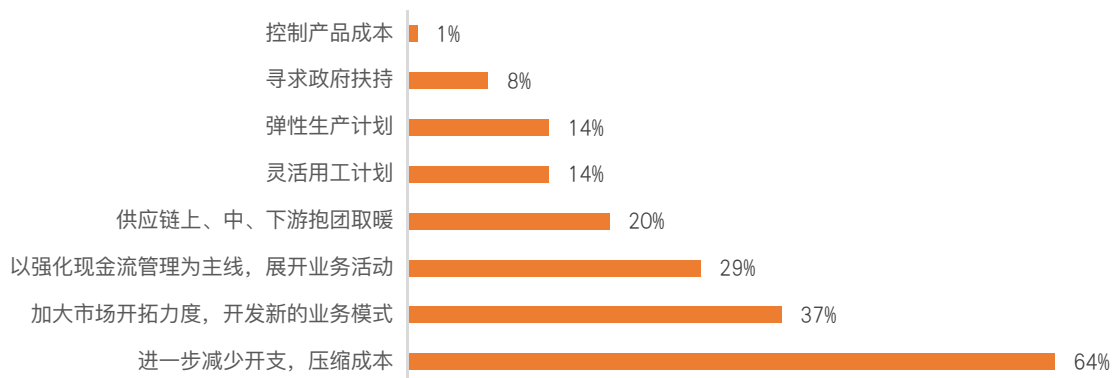


图 1-2 制造企业降低支出具体的措施调研结果

数据来源：分贝通调研数据

企业最简单的降本方式就是打开财务报表，按费用支出类别把似乎可以“再降降”的部分“直接削减”。直接删减预算的方式只是“头疼医头、脚疼医脚”的症状解，看似能降低成本但并发症也很明显：一方面，管理层缺乏对业务的深入了解，缺少调研的删减预算会影响后续运营，反而会带来新的问题；另一方面，简单解法的背后，更多“看不见”的隐患反而被忽视，为企业发展埋下隐患，时间越长病灶越多。

成本和利润，是制造业难以平衡的左右手

利润贯穿在企业战略和经营中，是制造企业竞争的“压舱石”。制造企业按订单生产，营业收入高、成本支出大，利润率却普遍较低。制造企业为了增加收入，就要扩大生产规模、更新生产技术、加大研发等投入来提升产品竞争力，导致成本支出增加。

规模化生产降低了单品成本，但批量采购也带来了大量的资金占用和财务费用增加。在市场竞争激烈、需求变化等因素影响下，成本和利润成为企业难以平衡的左右手。

以ROI价值为导向，激活制造业组织活力

ROI即投资回报率，指从投资活动中得到的经济回报。在绩效考核中，以杜邦体系为代表的ROI考核法，从上世纪初美国杜邦公司首创并流行至今，以财务指标做为主要参考，对净利润、总资产进行层层分解。单纯以财务指标作为绩效考核如今已不再适用，但从项目价值评估和未来规划衡量角度，却依然具有长期价值。以ROI为导向，以量化的数据为支撑，以更加清晰的视角衡量业务价值，会让企业更加注重产出效率。

$$\text{ROI} = \text{收益} / \text{成本} \times 100\%$$

ROI计算公式为： $ROI = \text{收益} / \text{成本} \times 100\%$ 。从公式可以看出，提高投资回报率有两种方式，一是提高产出的收益价值，二是降低投入成本。ROI型财务是以价值为导向，以财务支出费控为主要管理手段，通过控制、决策、评价等方式，实现提升人效、有效降本、价值衡量的目的，进而提高企业投资回报率，赋能企业的价值创造和业务增长。

对“看得见”和“看不见”的成本进行全面评估，以ROI为导向降本增效。

直接成本清晰可见，间接产生的“隐性成本”则需要企业进行识别。直接成本是与产品生产有直接关系成本，如生产材料、生产工人工资等，可以通过产品设计改变产品结构、技术升级减少材料消耗、商务谈判降低材料价格等方式降低这部分成本。间接成本是与产品生产没有直接关系的成本，如管理人员工资、销售费用、办公采购、机物料消耗等，可以通过优化管理制度、提升人效、缩短流程等方式提升效率、进而降低成本。

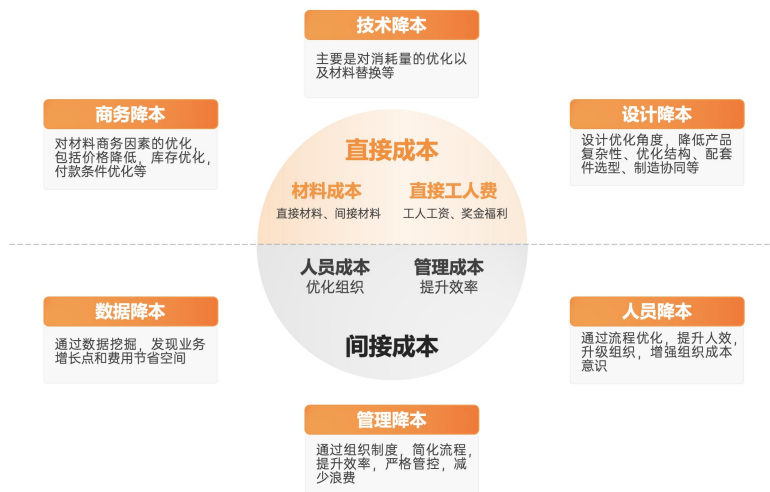


图 1-3 制造企业直接成本与间接成本构成要素

从全局视角对比数据和流程，将企业“显性成本”与“隐性成本”进行清单盘点，按模块拆为降本、增效两类问题。需要注意的是降本是为了减少不必要支出，让企业聚焦到业务核心价值上。

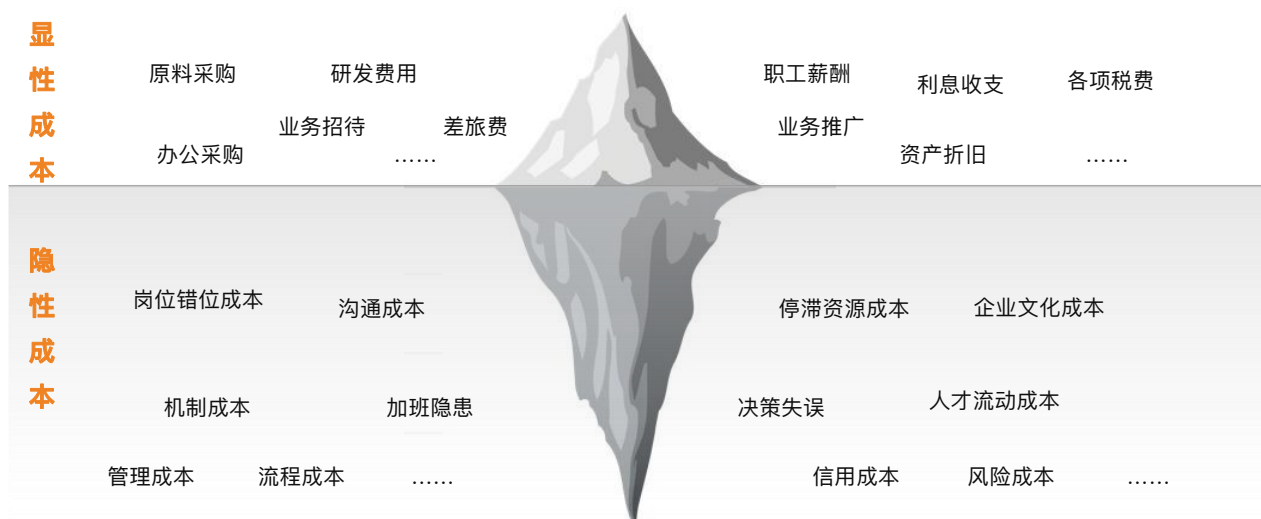


图 1-4 制造企业“显性成本”和“隐性成本”分布

02

“看得见”的支出

精细化管理助推企业全面降本

人员降本：人效是企业降本的立足点



近年来，随着我国人口红利逐渐消退和社会生活成本的增长，人工成本攀升成为不可逆的趋势。制造业作为劳动密集型企业，工资侵蚀利润，人效降本迫在眉睫。

识别企业人耗，提升对人效关注度

中国制造企业经历了黄金发展的30年，前期“高规模，低效率”的发展模式下，粗放式管理思维仍在不同程度的影响着企业。随着经营环境的变化，企业要从“先做大，再做强”的规模思维，向“先做强，再做大”的精益思维进行转变。

先做大，再做强

规模思维下，制造企业发展方式

先做强，再做大

精益思维下，制造企业发展方式

企业提升“人效”的第一步，就是识别组织中的“人耗”。

管理学中“人耗”是与“人效”相对的词，是指在企业经营管理过程中，对使用人员后所产生的“负面效率”高低的衡量，人耗隐秘而不易察觉，但会加剧企业内耗拖累组织效率。

注重效率的管理者会更加关注“要事”和“成本”，将精力聚焦到有价值上的事情上。人员、任务、流程的增加往往伴着随沟通成本、时间成本、精力成本的叠加，导致员工执行力下降、政令传达缓慢、工作价值感低、负面情绪增加。人效作为组织重要的管理目标和考核指标，管理者要率先树立人效意识，不做无用的事，简化无用的流程，保持信息透明，避免无效沟通。

制造企业以工人为主，习惯以记数的方式统筹管理，对员工的人效关注不足。调研显示，有将近76%的企业未展开过人效分析，有24%的企业有做过人效分析，但其中只有8%的企业会将人效作为经营目标或考核指标。

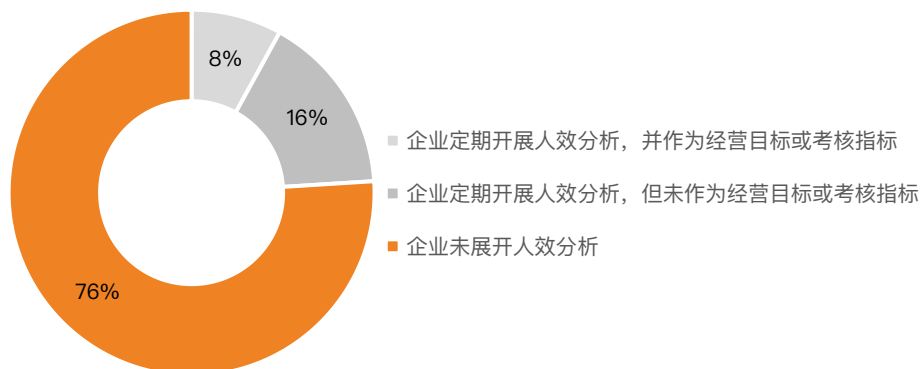


图 2-1 制造企业对人效关注度调研结果

数据来源：分贝通调研数据

对员工成本进行优化拆分

员工工资是企业“看得见”的成本，员工效率是企业“看不见”的成本。

特殊时期，很多公司为了快速降本打起了员工薪资的主意，犯了管理大忌。内部不安定如何全力以赴的服务客户、拓展市场？再谈降本增效更是缘木求鱼。降本增效不能影响核心员工核心利益，同时还要激发他们的工作积极性。很多先进制造企业，采用了生产中成本分配的思路，对高价值员工做细化成本配置。通过定期做人才盘点，识别明星员工和业务骨干，根据员工的价值差异性并对其成本构成进行调整，通过重组配置结构增加激励。

从员工利层面看，工资由四部分构成：税后到手工资、五险一金、个人所得税、补助福利。从公司成本层面，企业支出在员工工资外，还要承担企业企业应付社保、应付公积金，以及绩效等。

员工税前1万元的工资，企业要承担1.2万到1.6万的员工成本，此外还有补贴、绩效、报销等各项支出。

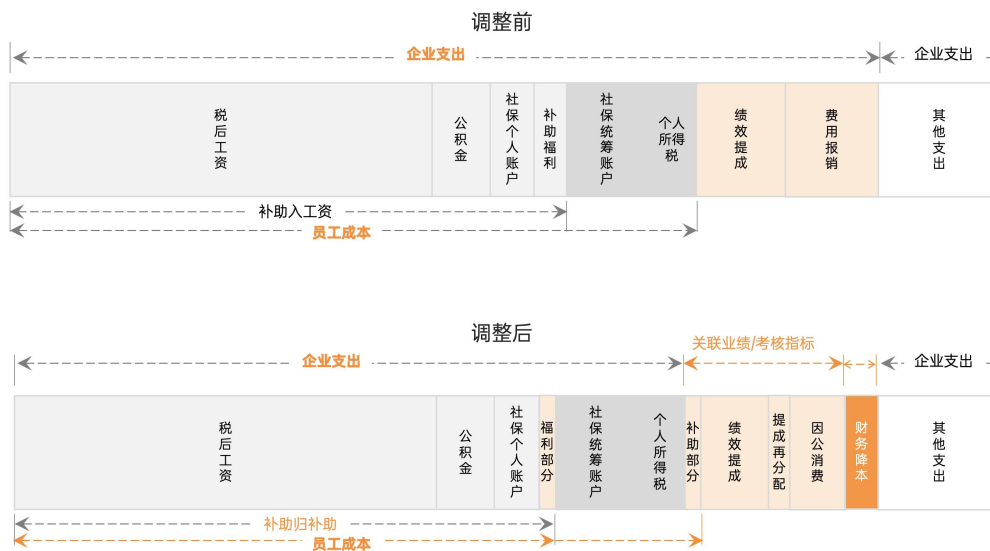


图 2-2 员工工资支出构成与拆分优化

企业可以根据自身情况，对业务和价值的薄弱环节进行优化。通过调整用工结构、优化问题员工、劳动外包、劳动派遣等方式降低人工成本，也可以在其他方进行面优化，如调整绩效、补助拆分，用更有激励性的分配方式提升人效等。

以激励为导向的管理创新

员工是企业组织划分的最小单位，在平均思路下所有员工都是平等的，所有制度分配都平均且一致的。实际上不同员工对企业贡献价值是有明显差异的。企业在设计薪酬体系时，通过识别和选择高价值员工并对他们加大激励，进而激发优秀员工创造更高价值，同时优化掉低价值员工，达到组织效率最大。

80/20法则在人才价值贡献中表现的中尤为明显， 20%的优秀员工贡献了80%的价值。

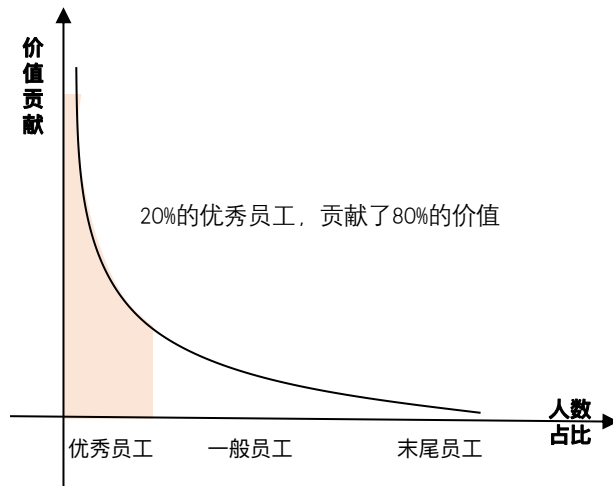


图 2-3 人才价值贡献中的“20/80”定律

激励高价值员工，除了机会、工资、股票外，差异化待遇也是一种方式。以差旅管理为例，大部分公司根据自身情况一刀切，无论员工业绩产出如何费用标准都是一样的，不关联员工业绩产出，这种情况下很难激发员工成本意识。有的公司直接取消差旅费，差旅费用员工自行承担，这种方式虽然能在一定程度降低企业成本，同样也会降低员工拓展业务的积极性，减少利益产出。

实践案例

不增加成本的情况下，如何提升员工的积极性？

调研走访一家工程设备制造企业，公司没有设置差旅费用，员工出差“自负盈亏”。业务部门为了激励销售拓展市场，将小比例的业绩提成做为部门差旅资金池。根据员工业绩产出设置不同的差标级别。这一举措，从一定程度上提高了员工的拓客积极性，分级别差标也激发了员工的竞争胜负欲和荣誉意识，部门资金池也让大家有了成本产出意识。

上面方案听起来简单，实际操作并没有那么容易，资金放在哪，账目谁来管、怎么管？如何严格核对费用，如何确保使用公平？在多方努力下，该公司通过一体化支付平台，完成了上述体系的搭建，以部门为单位设置费用成本中心，员工提交申请，领导审批通过后，员工在平台上下单、企业付款，同步扣除部门预算，通过重新分配成本结构激发员工新活力，实现组织管理升级。

管理降本：升级费用管控体系，细化规则多维降本



管理者对成本有深刻的认知是企业成本控制的关键，“要让各部门看到，钱都花在了哪里”。在业务中加入成本考核，被越来越多的公司所采纳。

对业务管理者的成本意识，提出更高要求

在业务管理中有一个普遍现象，当问及“当前业务行业趋势，部门业绩发展情况，公司销售额是多少，下个阶段业务目标”的时候，业务管理者如数家珍侃侃而谈，但当问到“部门人均销售额是多少，客户维护成本多高，部门成本占多少，三费占比如何，和头部企业比我们差距在哪里”的时候，很多业务管理者会委婉的表示，这些问题不在他们关注范围。

调研发现，19%的管理者把业务指标作为首要考虑的因素，但不关注部门费用成本；53%的业务管理者有成本意识，但对部门费用关注度不高；只有11%的企业会把销售额、成本、利润同时纳入到管理考核中。业务管理者普遍认为如何完成业绩，如何实现更大的成单，创造更多的流水，才是他们唯一需要考虑的目标。

11% 的企业

把销售额、成本、利润同时纳入到管理考核中

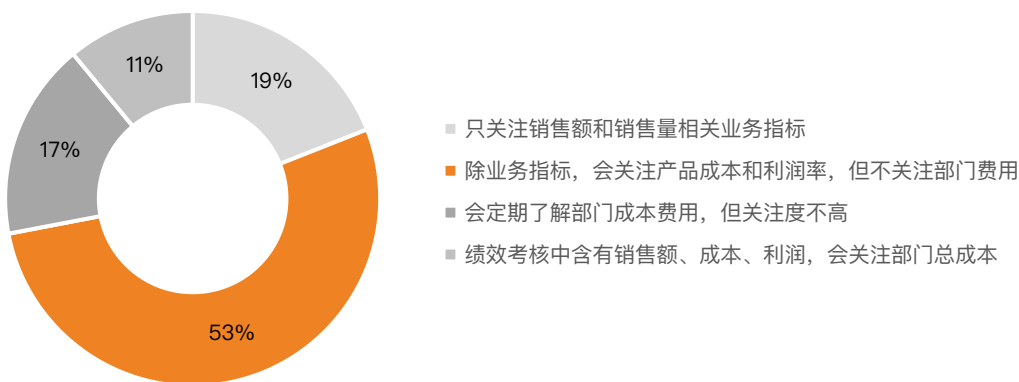


图 2-4 制造业业务管理者成本意识情况调研

数据来源：分贝通调研数据

管理者缺乏成本意识，就不会主动实施管控动作，员工缺乏成本意识，就无法从根源上杜绝浪费。成本思维是以目标为导向管理责任的体现，让管理者承担成本责任是很多老板采用系统化管理企业支出的初衷，“要让各部门看到，钱都花在了哪里”，管理者对成本有深刻的认知是企业成本控制的关键，在业务中加入成本考核，被越来越多的公司所采纳。

对齐预算与业务，建立权责一体的支出管控体系

业务管理者通过掌握部门预算和费用支出，包括员工个人工资及费用支出，并与部门业绩目标达成和贡献程度进行对比，以衡量其价值贡献。

预算管理要目标优先，为业务制定“力出一孔，利出一孔”的预算规划。企业年度预算就是自上而下对齐的过程：年度内要干什么（事项/指标）、为什么干（目的）、干到什么程度（完成标准）、什么时间干完（完成时间）、谁来干（责任人）、怎样干（步骤、途径）、需要什么支持（资源配置）、实现目标的关键影响因素是什么、出现问题如何解决（替代方案）等。



图 2-5 企业年度预算目标拆解逻辑

预算管理最重要的就是权责一致，并把这种权责意识郑重的传递给员工。先进的业务管理者会让员工参与到预算规划中来，管理者根据部门业务目标，以项目/客户/生产线为单位进行拆分，并把权利和责任同时下发给员工。

任务分工与员工达成一致，员工拆解业务计划与财务预算，每个单位模块预算值对应到相应的员工，每个员工分摊预算包。员工提交申请占用相应预算，按照消费场景覆盖商旅/商城/报销/备用金/对公付款等多种方式支出，领导审批费用合理性。

在调动员工自主性和责任意识的同时，也能对费用进行实时管控，统计维度多样，费用数据沉淀方便。管理者以周/月/季度为维度，对业务数据进行复盘，或根据执行情况调整预算策略，或增加审核环节，给员工自主性的同时，降低公司管理成本。

多维管控并行，提升费用数据掌控度

建立“成本管控，人人有责”的企业文化，管理者将成本意识传递给员工，构建上下同欲的管理目标。业务部门要提高对财务数据关注度，把收入结构和成本结构、销售收入构成、费用支出、员工成本等指标纳入到工作范围。设置部门成本中心，对齐核算部门的业绩、利润和成本。

疫情后企业普遍表示“管更严”成为趋势，多维度、高频度、快捷查看等成为费用管理趋势。相比其他行业，传统制造对费用维度要求表现的更为滞后。数据显示，2022年制造业中75%的企业，以部门为单位费用管控，按项目和员工进行管控的仅占26%，是所有行业最低。传统制造企业内部组织架构较为复杂，从执行的便利性角度，他们倾向按部门管控费用，而一些以项目为单位或管理意识较好的企业，才会优先会以项目、员工为单位管控费用。

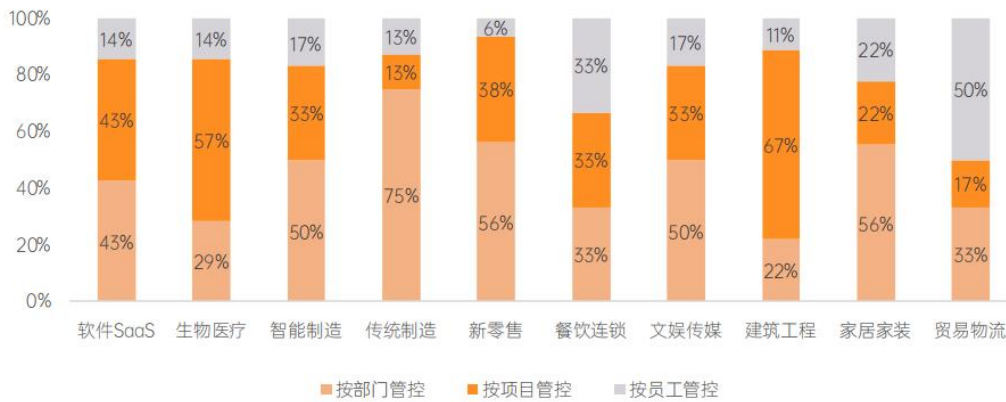


图 2-6 各行业费用预算管理的主要维度

数据来源：分贝通调研数据

在调研中发现，相比2022年，2023上半年从关注单位来看，按部门、项目、员工各维度关注度都有明显提升，其中按员工进行费用管控占比从13.3%提升到16.7%；从关注频次来看，以周、日为单位查看费用变化制造企业均显著增加，占比分别为22%和16%。值得注意的是3.3%的企业会随时查看支出变化，提升对现金变化的关注度。

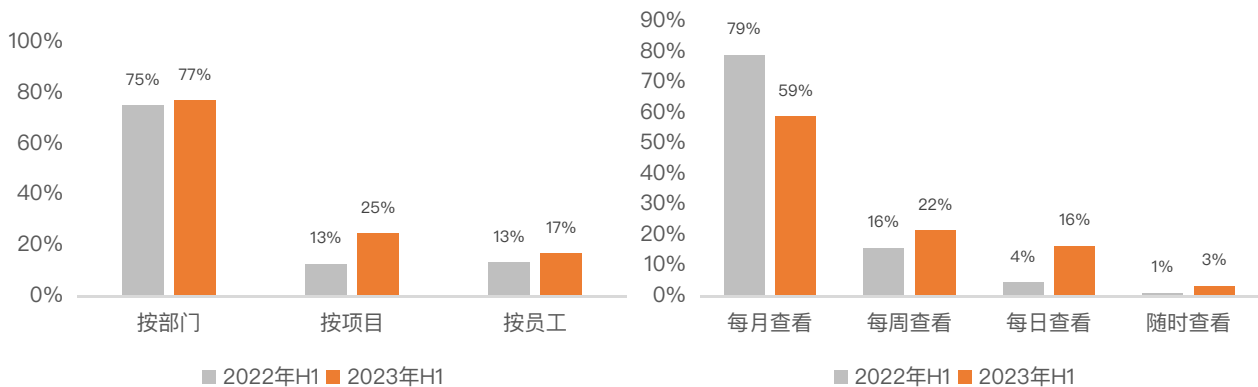


图 2-7 2022-2023制造业费用管控维度变化

图 2-8 2022-2023制造业费用支出关注频次的变化

数据来源：分贝通调研数据

实践案例

如何以业绩ROI为判断，评估费用支出的合理性？

某机械制造企业，公司业务主要依赖于口碑，老客户介绍新客户订单占比很高，业务部门每年要花高额的支出用于客户宴请、关系维护，但钱花在了哪，什么时候花的，费用是否合理，带来哪些业绩产出？成了业务部门的糊涂账。

老板希望财务给出解决方案，既能保证支出的合理性，又能有效评估业务价值。该企业财务引入企业支出管理系统，并和CRM进行打通。根据之前的费用数据，制定了大致的费用范围，同时预估每月部门开发客户的总预算。将销售消费数据明细、员工和客户进行关联，定期实时查看每个员工的费用支出情况。定期统计客户开发支出以及客户产出情况。

一年以后，企业不但降低了销售费用，还找出了销售客户开发中存在的问题，提高了部门业绩水平。财务负责人表示：“财务部没有权利干涉业务的产出，但如何让每一笔钱真实作用于客户，将产出和责任人进行关联，是财务要面对的命题。”

商务降本：一体化趋势下，场景供应链的支出降本



商务降本，指通过谈判的方式降低采购成本，如集中采购、协议资源、谈判压价等获得更低价格，是制造业降低生产成本的重要方式。对企业谈判能力要求高，行业熟悉度、采购数量、供应商关系等都会影响最终结果。

小额 高频 多场景，聚合管理成为降本方向

原材料采购在制造企业中降本收益最高，但随着每年生产材料降本工作的深化，这部分降本空间变得越来越小。更多企业开始把目光集中在间接材料采购中，这部分支出预计占企业成本的10%–30%，通过有效的手段可将这部分费用降低10%–30%。

间接材料采购包括差旅消费、商务宴请、劳保用品、办公采购、快递货运、员工体检、维修服务、设备租赁等。间接材料采购有小额、高频、多人、多场景、资源分散等特点，类别繁杂、需求随机，涉及到企业消费的方方面面，为管理带来巨大挑战，随着业务的增长，采购弊端也越发明显。

降低

10–30%

通过有效手段，降低间接材料采购费用支出

平台有较强的议价能力，通过专业的整合能力聚拢大量供应商，获取低价资源。资源可覆盖差旅出行、商务宴请、外卖订餐、办公采购、快递货运、员工体检、补助福利等众多场景，通过企业支付、资源聚合、同屏比价、协议价格等方式，帮助企业极大地降低支出。

以分贝通平台为例：

机票：全球1,000+/国内40+航司，航司全覆盖

- 聚合头部OTA/B2B优势资源，同享C端价格
- 直连南航、东航、深航、山航、春秋5大航空公司，官网资源价格实时同步
- 分贝通自营出票(BSP黑屏)，**极速出退改**
- 支持国内所有航司大客户协议托管，专属标签提示预订

火车：实时同步12306数据，100%线上出退改

- 12306数据实时同步，在线实时出退改
- 预订**0服务费**，订退改收费**100%**合规透明，财务更省心
- 火车票根打印、结算、入账100%线上化，免去线下人工操作，更高效智能

酒店：全球150万+/国内92万+酒店，优享最低价


- 聚合主流OTA/B2B海量优势资源，同享C端价格
- 15大头部集团终端直联**，**100+子品牌**，覆盖客户高中低各星级资源需求
- 2万+家**自营直采酒店，满足分贝通1,000+家客户的核心需求
- 支持单体/7大头部集团酒店协议价托管，享受企业专属折扣，**最低可至75折**

企业用餐：覆盖50万+优质企业用餐资源

- 直连美团点评，甄选适合企业消费餐厅**50万+**家
- 消费内容、消费金额实时同步，**完全透明**

企业外卖：350万+商家覆盖广


- 直联美团外卖，甄选适合企业消费外卖商家**350万+**
- 外卖可享受**C端补贴**，价格保持与C端一致
- 支持设置加班外卖、员工下午茶、出差订餐等多场景管控规则

 用车：聚合15大平台资源，覆盖300+城市，提供6大车型，一键叫车秒接单

- 平台广，聚合15大用车平台包括高德/曹操/神州/首汽等
- 车型全，覆盖6大车型包括经济/优享/舒适/商务等
- 运力强，服务范围覆盖全国大中城市/区县300+

 货运：快递/闪送/物流


- 聚合顺丰、京东、德邦、圆通、中通五大快递，支持闪送同城配送、货拉拉重货运输
- 支持预约取件时间，在线批量寄件，自动识别收寄地址，快速操作，高效下单
- 支持顺丰在线保价、包装服务、定时派送，安全有保障

 办公用品/设备耗材/礼品福利采购

- 涵盖京东及自营上百家供应商，20+家礼品供应商，30+家礼品生产厂商，商品更丰富
- 自营包含300+家优势供应商、1000+优势商品，办公采购更便捷
- 主营办公用品、办公耗材、办公设备、3C数码、清洁日用品、劳保用品等6大核心类目，价格优势更明显
- 支持礼赠品、企业宣传品、衍生品定制采购，家装建材定制采购，满足企业所有定制需求

 体检

- 聚合美年、爱康、慈铭、瑞慈等主流体检机构及公立医院/民营医院，涵盖6万+套餐，覆盖全国3700+体检机构
- 支持在线查、订、改、退，灵活操作随检随订

 采购供应商协议托管

- 托管供应商提供的协议价仅对该客户可见
- 专属顾问支持托管全流程，最快1个工作日即可完成上线
- 多个供应商聚合一个平台，解放采购人员，统一管理更高效

挖掘场景洼地，消费控制深化规则降本

2023年随着环境的稳定带来了企业业务复苏，在前两年业绩积压推动下商旅需求加速释放，支出保持强劲增长。2023年全球差旅增幅预计超30%，截至今年4月，国内商务旅客运输量峰值达到同期107%，预测这一数据未来还会稳定增长。业务扩张和差旅管控的矛盾，已成为企业的迫切性问题，注重成本控制的同时不能牺牲员工体验。

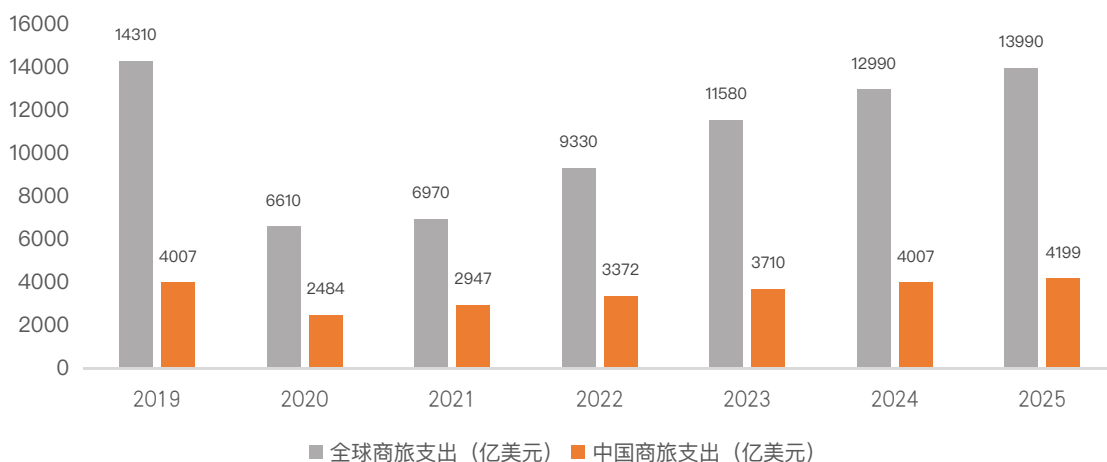


图 2-9 全球与中国商旅支出趋势预估

数据来源：GBTA

酒店：通过协议资源、入住规则获得价格优势

酒店住宿在差旅费用中占比较高，酒店类型、城市、品牌的差异导致价格波动较大。分贝通平台数据显示，一二线城市酒店价格平均在400-600元范围，三四线城市酒店价格平均在200-400元范围，通过资源优化扩大筛选范围、签订协议资源、酒店托管等方式获得同品质低价酒店，成为降低住宿支出首选。

与其他行业相比，传统制造业对差标控制更严。平台数据显示，近68%的传统制造企业会优先选择调整“间夜价格”控制酒店支出，双人同住、节省奖励等规则也能在一定程度上降低企业支出，占比分别为34%和26%。

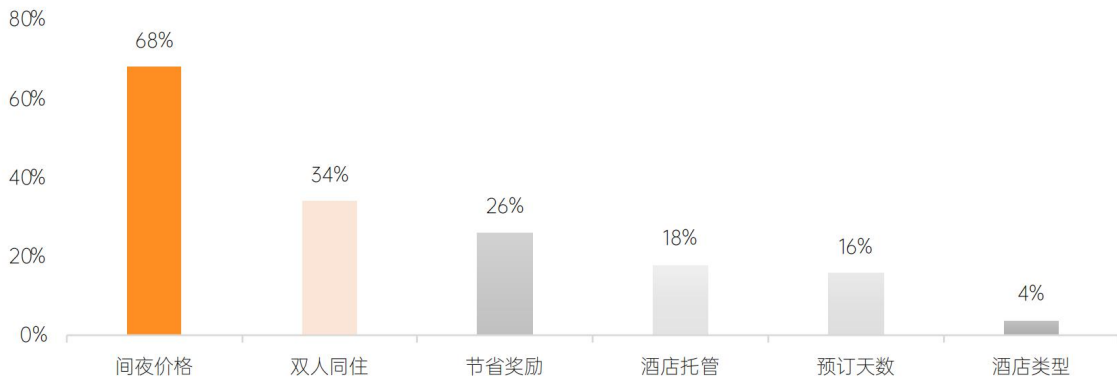


图 2-10 酒店场景规则调整企业占比

数据来源：分贝通平台数据

在走访调研中，一家汽车配件制造企业由于项目人员经常去偏远地区出差，住宿标准低酒店可选性少，2023年该企业尝试酒店规则优化提高住宿标准，6个月时间，通过“双人同住提高30%差标”和“超规个人支付”的方式，为企业降低10%的支出费用，同时员工满意度提高了30%。

机票：价格随旅游复苏逐步攀升，提前规划成为降费关键

速度快、舒适度高等特点让飞机成为出行首选。分贝通平台数据显示，飞机起飞三天内预订机票折扣率在50-60%，4-6天预订折扣率在40%左右，企业可以通过提前规划差旅行程，降低机票支出成本。另外，国内出行建议至少提前3日预订机票。

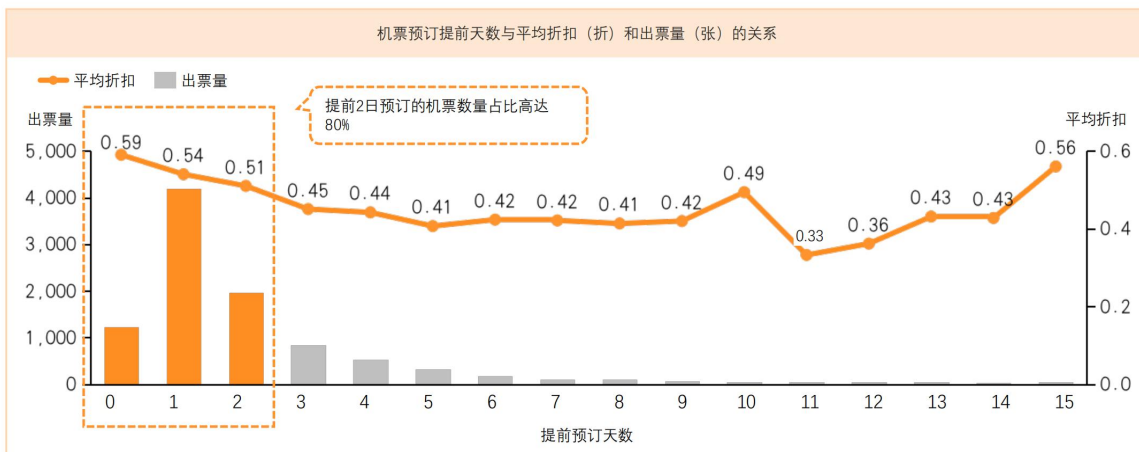


图 2-11 机票提前预订天数与折扣关系

数据来源：分贝通调研数据

除了受到供需关系影响，预订时间影响机票价格外，企业通过细化规则管理限制高价格机票，也为企业带来出行降本。分贝通调研显示，在制造业机票场景限制规则中，“折扣限制”成为首选规则，将近50%的企业会限制机票折扣，7折以下成为大多数企业的硬性要求，此外企业限制规则中对价格要求占31%，对预订天数限制占9%，成为企业重要限制条件。

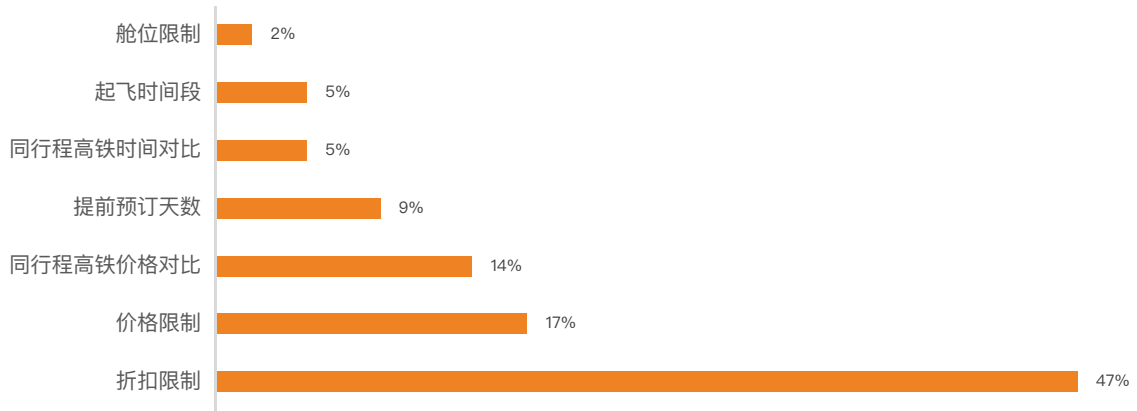


图 2-12 制造企业机票场景主要限制规则

数据来源：分贝通调研数据

打车：按场景设定用车规则，低频高频场景被重视

出行用车是除机票、酒店外企业的高频消费场景，涉及加班用车、出差用车、拜访客户、接送客户等场景。其中，出差用车中接送站服务和拜访客户中跨城打车成为审核重点。数据显示，制造业中80%的企业仅限制车型规则，对价格、单日累积金额、限制同城等规则限制较少。建议企业根据不同的用车场景，细化管控规则，以限制不合理消费。

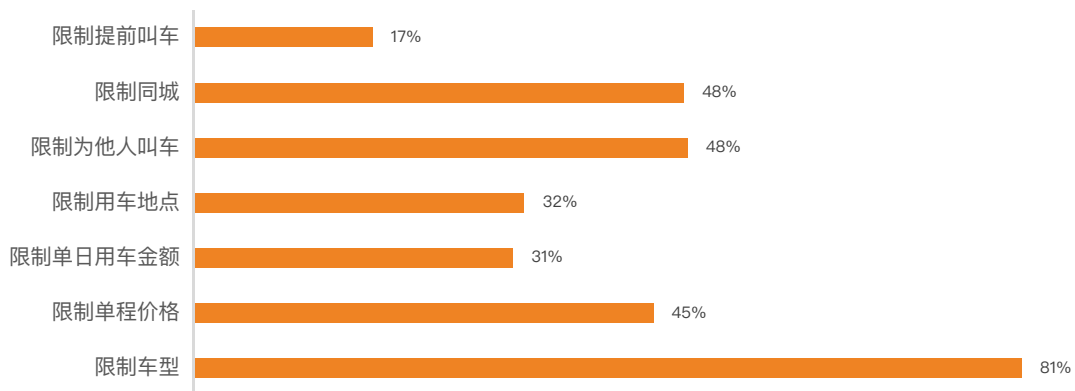


图 2-13 制造企业用车场景主要限制规则

数据来源：分贝通调研数据

某化工材料制造企业，2022年9月-2023年8月，跨城用车的累计消费金额约为50万元，占用车总金额的20%，平均单笔消费348元，在跨城用车中，累计有80个出发城市，其中TOP10出发城市的消费金额达到35万元，占跨城用车总金额的70%。大部分使用场景为客户拜访，通过限制跨城打车，要求员工采用火车出行方式为企业节省大量费用。

全场景、全链路、一体化平台更受企业青睐

企业消费支出平台逐渐被更多企业接受，全场景、全链路、全周期、及时性、动态化的支出管控成为普遍共识。一体化平台资源向全场景覆盖，流程向制度、预算、报销、支付等全链路延展，实现财务全周期管理。市场趋势下，在成本控制方面，强化事前管控、简化报销流程，为企业节省了时间和费用。

制造企业在选择企业支出平台时，更看重其数字化能力，数据连接业务、财务、人事等内部系统，打破信息茧房。通过轻量级的对接，实现因公消费全面管理，同时，线上审批、事前控制、简化流程、统一开票、财务入账等产品功能也成为平台价值点。



图 2-14 一体化支出平台流程

此外，一体化支出管理是数据价值的最佳搭档。企业支出管理让“沉睡的数据”得以找到价值释放，订单清晰、数据准确、实时统计、数据报告为数据化管理打下良好基础。通过对聚合、沉淀、真实的数据分析和挖掘业务背后的价值，为业财数字转型带来可能。在不确定环境下，财务通过赋能业务调整，为经营提供更准确的决策依据，提升企业对自身经营的掌控力。

03

“看不见”的支出

提效才是ROI型组织的杠杆解

提升组织效率，是ROI型组织的杠杆解



企业追求的是“更多的利润”，成本管控只是提升利润的手段。企业支出管理模式更强调企业消费规则约束，和员工实际行为的同频。

以规控费：提升预算管控力，对规则“颗粒度”要求更高

企业调研走访来看，超8成企业存在费用超规、违规等行为，包括预算超支、虚报多报、徇私舞弊、税务处罚等，企业并因此蒙受过损失，其中预算超支占问题比例高达67%，其中业务规划不合理、员工个人违规、费用报销延后等是主要原因。

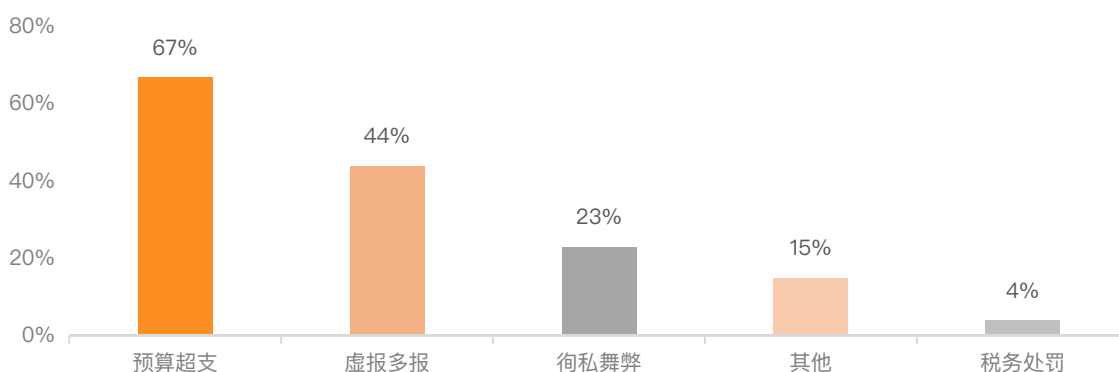


图3-1 制造企业因员工违规行为蒙受损失

数据来源：分贝通调研数据

传统的粗颗粒度预算管控方式，即企业凭经验拍脑袋做出预算决策的方式，正在被越来越多企业摒弃。走访调研中发现，75%的企业有预算管控工具，希望提升预算管控力度，增加内控管理敏捷度；25%的企业在此基础上，希望预算能与业财税进行结合。

更多领先的制造业公司，正着手治理报销带来的“全员浪费”问题。统一集团和分子公司各场景报销要求，通过系统化的方式前置规则，为报销设置规则“围墙”，不符合标准的费用，无法进行消费。企业在机票、酒店、火车、用车场景中均加强规则约束，加码管控。颗粒度要细化到支出透明化、事中管控，同时在消费选择上为员工保留一定的自由度。系统化也逐渐将“人管人”的人情关系，变为“制度管人”的平等关系。

在预算的编制和执行过程中，企业需要全面提升预算管控能力，加强支出的精细化管理。近50%的企业表示，已有的费用预算管理，但编制太粗不能多维度建模；32%的企业表示工具缺乏多维度、细颗粒度的预算分析；而有32%的企业需要及时预算执行预警功能。

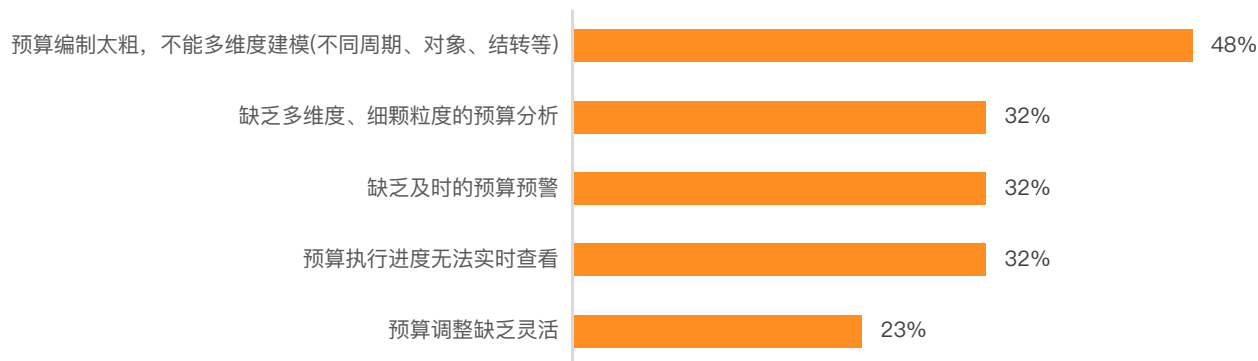


图3-2 制造企业预算管理中主要面临的问题

数据来源：分贝通调研数据

精细化的预算管控能为制造企业带来切实降本效果，企业通过费用预算管理，增加了进度实时查看、超额预警提醒等管控维度，让异常消费无处遁形，扼杀异常或超规支出，为企业节约费用。市面上企业支付平台起到了很好的管控作用，企业更倾向通过多元场景的聚合管理方式，让完整的降本手段能真正深入消费环节，在省钱的同时也为降低合规风险提供有效把控。

走访中发现，有一部分企业对过细的管理持谨慎态度，尤其是在传统制造行业，严格的管理规则会让企业内部关系紧张，打破灰色收入“潜规则”会引业务部门不满。针对这一观点，一位行业资深CFO表达了自己的看法“管理是一个选择题，企业可以选择自己的管理方式，但如果公司花了更多的钱，却把勤勤恳恳的好人变成了蝇营狗苟的坏人，那这种做法一定是错的。”

事前管控：管控在前 消费在后，优化流程为管理做减法

除了对费用数据掌控度提升外，以项目为单位进行分析成为新的管理尝试。

报销是很多制造企业管理中的“老大难”问题，制造业报销问题主要表现在两方面：一方面，制造业报销审批管理严格、流程长、资料复杂，需要多层领导审核，容易引发员工不满，降低工作效率；另一方面，制造业费用类型复杂，业务部门强势，当业务人员操作不规范带来报销问题和财务造成冲突，人工管理费用难以管控。

财务和业务人员在既成事实与公司的违规之间来回拉扯，事后管理滞后性带来的问题暴露无余。此外，模糊审核容易造成费用浪费，细致审核造成员工时间浪费。

关于制造企业员工对报销规则熟悉度方面，调研发现，48%的员工只是大体知道报销规则，详细情况并不是很了解；而非常清楚规则，并出错较少的员工占比不到2%。企业如果是集团公司，总公司和分子公司的规则和流程不一致，标准、要求不同导致产生大量冲突。

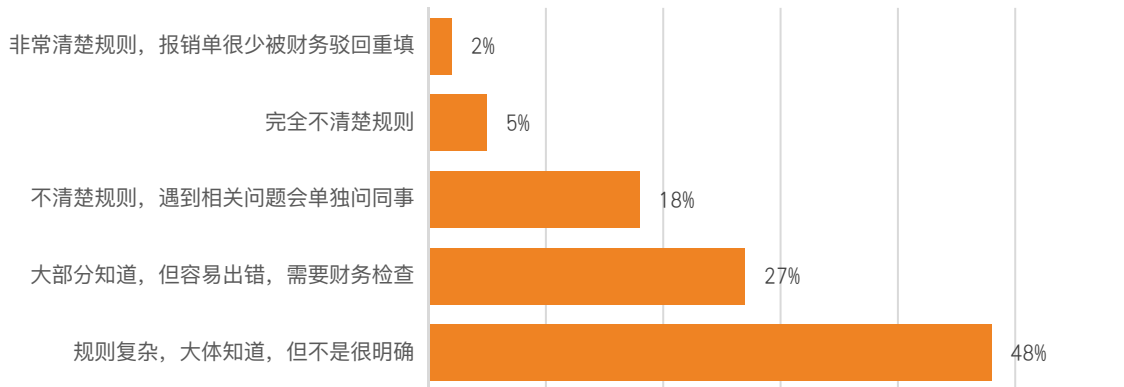


图3-3 制造企业员工对报销规则熟悉度

数据来源：分贝通调研数据

据统计，员工每月要花至少1-2小时处理报销，管理者每月要花4-6小时审批报销申请。一家4000人规模的制造企业，将近50%的员工有报销需求；财务每月预估处理报销单数在1.5万张，审核发票数量5万张，需要2位全职财务，以10000元月薪计算，每年财务成本24万元左右，同等规模企业每年在报销管理上花费成本将近百万。

公司如此高昂的投入也只走到了流程的半程，财务系统只能记录费用，事项和业务不发生关联，且数据割裂、真实性难验，需要财务根据经验进行审核。为了从根本上解决报销人效和成本管控问题，企业支出平台重塑报销流程，把审核做在事前缩减不必要的流程，同时还能避免员工在无效工作上产生的人力浪费，这成为众多企业的选择趋势。

传统模式的报销流程至少需要14个环节，企业支付平台优化后最多减少至6步。员工只需要“事前申请”“消费审批（可省）”“平台预订”，财务需要事前统一配置规则，符合规则要求的消费企业直接支付，每月平台统一开具发票，财务只需查看消费、进行对账。

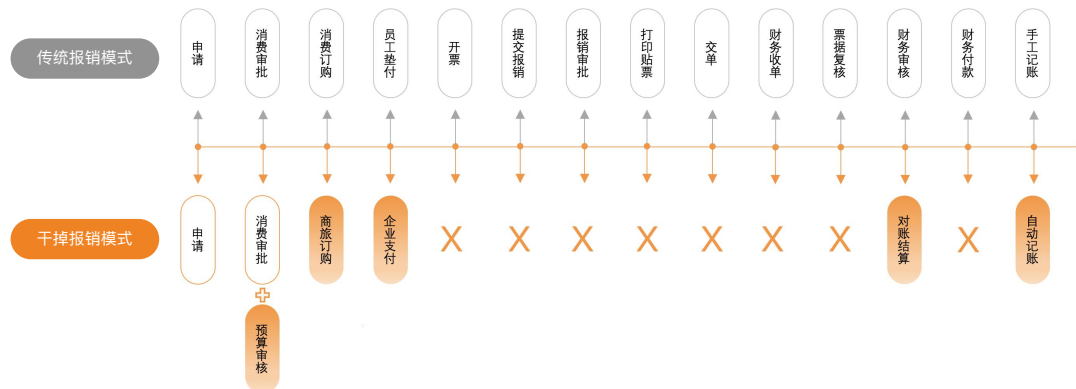


图3-4 传统报销模式与干掉报销模式流程对比

数据衡量：业财一体，深度挖掘数据价值

让一切有迹可循，让一切有源可溯。企业在优化费用支出管理上，往往会优先选择“以数治数”，即通过包括商旅、费控、报销、银企直联、OA、财务系统等数字化工具治理费用支出数据，从而赋能整体管理效率，企业需要的不仅是更全面、合规、高效的支出系统，更需要能覆盖场景、流程、数据层面的整合方案。调研数据显示，37%的企业至少购买了5个以上的相关系统，44%的企业至少购买了3-5个，整体而言81%的企业购买了2个以上的系统。

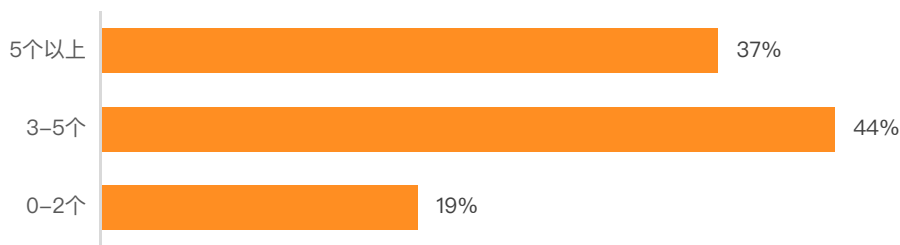


图3-5 为治理费用支出购买的系统个数

数据来源：分贝通调研数据

但现状却是，企业费用支出管理仅停留在“工具迭代”，上线多个软件工具，但工具间相互割裂，很难形成费用数据的整体沉淀，企业支出管理始终无抓手，其中，现有 OA/ERP/ 财务系统难以与费用支出管理系统集成对接是首要痛点。

在数字化大趋势下，企业对业财数据一体需求逐渐变得“刚性”。走访调研数据，完成支出管理系统与业务系统对接的企业占比，已经从2021年的39%，上升至64%；与财务系统对接的企业占比则从6%上升至17%。系统对接可以帮助企业尽可能全面的沉淀所有费用支出数据，同时提升系统间数据信息的流转效率，以此挖掘数据背后的决策赋能价值

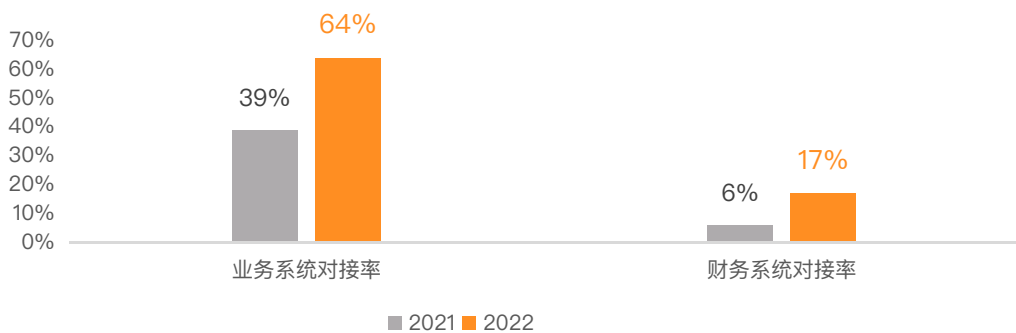


图3-6 制造企业业务和财务系统对接情况统计

数据来源：分贝通平台数据

费用数据作为在财务中繁琐但重要的部分，依托沉淀的真实数据，能突破原有的分析维度，通过深入数据挖掘员工行为、时间规律、差标对比等，发现背后的潜在风险点规范企业管理。走访调研发现，79%的企业表示会率先着手此类数据的治理，打通费用支出管理系统的壁垒，利用大量准确且及时的费用数据沉淀，掌握员工的支出行为趋势、特点和异常，为企业经营决策调整提供数据支持。

04

行业案例

制造业支出管理实践参考

仪表制造企业：事前管控重塑报销流程，差旅费用节省30%

人工智能加速了仪器仪表行业智能化发展，企业业务快速发展，人员出差频繁，日常涉及差旅报销有300多人，每月产生将近100万的差旅费用。费用支出类目庞杂，财务需要合理管控费用，同时希望通过数字化升级有效支撑业务发展，配置闭环的差旅解决方案成为费用管理升级的关键。



图 4-1 流程全面简化，各环节高效协同

难点

规则 因员工理解不一，企业规则难落地

人效 报销数量成倍增长，财务不堪重负

预算 预算总超标，财务整理项目费用耗时长

数据 员工商旅消费数据不透明，规则难落地

方案及效果

一体化事前管控，干掉报销模式下差旅费用节省30%

- 变事后报销为事前审批，增加预算管理，精细化员工差旅规则
- 全面预算管理，覆盖商旅/商城/采购/备用金等全场景，防止事后超预算

一站式管理员工所有花销，“一事一报”财务管理更合规

- 合并因公消费订单数据和员工个人报销数据，实现“一事一报”
- 线上报销发票自动查重验真，在线完成打款入账，加速费用核算效率

精准分析员工行为，在线数据分析赋能业务管理

- 通过平台提供商务消费数据，全面、直观、及时了解费用支出情况
- 通过更符合行为习惯的规则管控，销售人均费用下降 30%

制造业集团公司：从预算申请到打款入账，一体化管理让企业提效80%

某制造企业以集团形式进行管理，总部作为决策中心和管理中心规划战略部署和有效协同，搭建整个集团体系的财务架构。为实现企业财务数字化转型赋能，在企业支出管理方面，该类企业搭建了从业务到财务端到端的流程互通体系，为集团进行全面提效。

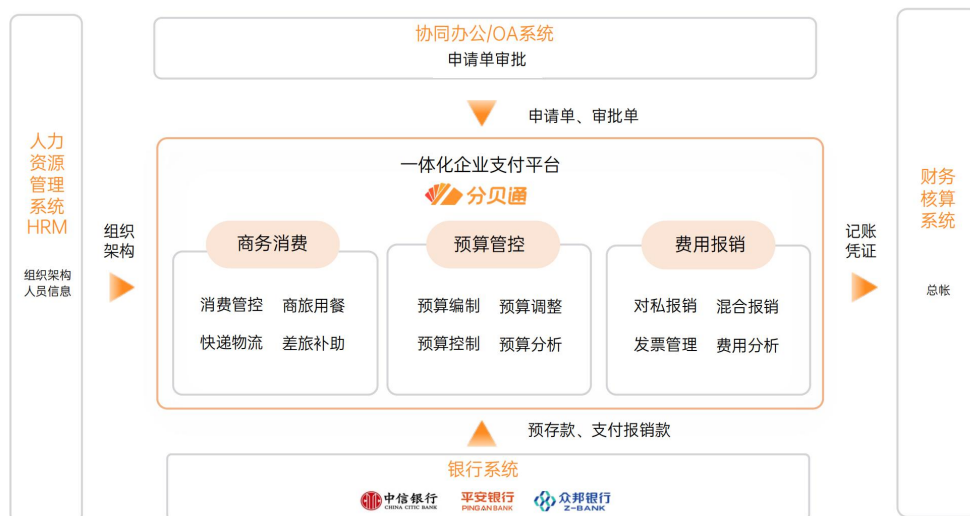


图 4-2 一体化全流程支出管理

难点

规范 从业务部门到集团，报销不规范、周期长

差标 差标落地无抓手，规则制定无数据支撑

预算 费用预算消耗不透明，超标超支难把握

凭证 会计档案调取繁琐，存管未标准化

方案及效果

一个平台聚合消费，员工体验到规则落地的双重满足

- 差旅管理采取一个平台聚合消费的模式，员工免垫资、免报销
- 差标采用事前管控的方式，配置到系统自动适应企业规则

员工行为数据优化规则，一体化管理让企业提效80%

- 实现从审批、预订、支付、入账全部流程自动处理，员工报销量大幅降低
- 可提取员工的行为数据，以辅助调整管理规则

费控报销全流程闭环，电子档案自动归集

- 电脑端和手机端均可实现报销，运用 OCR 识别等提升报销效率
- 构建电子档案系统，实现所有会计凭证的线上存档，调取更简便

设备制造企业：连接业财数据全覆盖，核算效率提升90%

某设备制造龙头企业采取项目制生产，以项目为单位进行管理，生产状况复杂，从材料采购、生产管理、到核算成本，需要面对庞大的财务数据。该企业通过业财关联赋能数字升级，通过企业支出管理，该企业搭建了完整的业务到财务端到端的流程互通体系，并提升财务核算效率和准确率。



图 4-3 业务、财务端到端数字化体系

难点

连接 业财割裂，支出管理数字化程度低

效率 财务单据处理量大，系统自动化程度弱

数据 内部数据互联有阻碍，业财数据割裂

数量 近万名员工的大量报销，处理繁琐程度高

方案及效果

商务消费供应商聚合，让员工“告别报销”

- 采用全场景聚合与费控能力融合的系统，让员工告别报销
- 商旅费用审批管理直接对接人事系统，简化操作以提升员工体验

多系统互通，流程自适企业管理体系各项支出数字化管理

- 支出管理系统与 OA、人力、财务等各类系统的打通，实现自动化流程
- 减少90%以上手工导入，支出流程的自动化、数据化、透明化

业务数据与财务数据融合，全面数字化组织管理

- 费用支出数据与业务系统连接，整合数据形成看板指导业务
- 利用业务差旅数据与项目数据，赋能企业战略制定



关于分贝通

分贝通，一体化企业支出管理及支付平台。

一个平台，同时满足企业小额高频的商旅和费控需求，以及大额低频的采购和支付需求，用数据赋能企业降本增效。

版权声明

本数据报告所有内容（包括但不限于文字、图表、标志、标识、商标等）版权均归分贝通所有。

未经分贝通书面授权，任何单位或个人不得复制、转载、重制、修改、展示或以任何形式提供给第三方使用本报告的局部或全部内容。

任何单位或个人违反上述规定，均属于侵犯版权的行为，分贝通将追究其法律责任，并根据事情追究赔偿责任。



扫码下载电子版