



共享中心数字化转型新机遇

费用管理平台

助力共享数字化转型升级

Deloitte.

思爱普 **SAP**



目录

第一部分 全球共享中心发展趋势	3
1.1 数字化转型加速共享部署数字化能力	3
1.2 全球新冠疫情推动共享运营模式升级	4
1.3 借助工具技术迭代升级共享持续获益	5
1.4 海外共享建设布局加速面临空前挑战	7
第二部分 费用管理平台助力财务共享数字化转型	9
2.1 费用管理平台对财务共享的价值	9
2.2 费用管理平台的演进以及发展趋势	14
2.3 费用管理平台助力共享中心实例	17
第三部分 企业如何加速共享的数字化建设	19

1 全球共享中心 发展趋势

在当前全球经济环境、自然环境、技术环境不断演变过程中，企业正在迎接诸多机遇和挑战，近年数字化转型成为诸多国内外大型企业驱动企业管理升级的重要战略，企业各职能部门管理者都开始审视其数字化转型的总体策略和实施路径。共享中心作为大型企业的重要职能部门，也在不断探索其数字化转型关键举措。根据最新的全球共享发展趋势，越来越多的企业管理者在过去多年的经验中已逐渐意识到共享中心的无限价值。具备前沿管理理念的企业已逐渐开始将共享中心从传统的后端服务职能定位成为企业经营管理的核心职能。企业数字化转型浪潮的带动、全球新冠疫情的影响、企业海外共享的兴起、新工具和新技术的升级都在驱动共享中心管理者对于共享发展新模式的探索，在全球不断变化的形势下如何制定有效的数字化转型举措已经成为共享中心管理者探讨的热门话题之一。

1.1 数字化转型加速共享部署数字化能力

数字化赋能传统产业转型升级的浪潮和新冠肺炎疫情的爆发，迅速推进了企业拥抱数字化。根据德勤2022《数字化势在必行》报告，德勤民营企业与私人客户服务部门对全球2,750家大型企业的调查结果显示，约有四分之一的企业在疫情之前就已经开始数字化转型，近70%的企业表示他们的数字化转型在疫情期间明显加快。数字化转型一方面推动企业积极部署数字化能力，向跨地域、多职能、线上和远程交付的新运营模式转变，另一方面通过平台化和一体化的系统建设全面提升运营效率，推动增长。

- **数字化能力支持共享运营转型升级：**在企业推动数字化转型过程中，财务的数字化转型是整个数字化转型落地的关键一环，而对于已经建立财务共享中心的企业来讲，财务共享中心的数字化建设通常是财务数字化转型的第一步。调查显示，数字化转型升级后的财务共享中心，用工模式变得更加远程和虚拟，交付模式变得更加跨地域和多职能，更强调以用户为中心和构建自助服务功能以优化用户体验，能够通过RPA和自动化促进人与技术的高效合作，实现进一步的成本节约并全面释放员工潜能，同时也积极构建报告、分析等增值服务能力，以定位财务共享中心驱动更高的价值。
- **一体化和平台化的共享系统推动转型落地：**数字化财务共享中心建设落地的关键通常在于一体化系统平台的搭建，通过业财端到端流程的重塑和烟囱式的系统格局的打破，进一步推动业财融合，加速企业数字化落地成效。凭借数字化、一体化系统平台的搭建，共享中心也逐渐从最

初的资源中心和后台支持部门，转型成为企业核心运营部门，同时，如何提升服务能力与企业员工体验也成为共享中心面临的升级课题。费用管理系统作为企业员工报账平台，几乎触达企业的每一位员工，承载了从最前端的用户交易事项提报到财务账务处理和付款实现的端到端流程，因此也成为共享中心推动业财一体化、落地数字化转型以及升级共享服务体验的关键。

1.2 全球新冠疫情推动共享运营模式升级

86%

高层领导认为，疫情迫使企业更加开放，积极尝试新思路并快速转变战略。

来源：Deloitte和SAP Concur：《重塑增长：财务主管规划未来之路》，2021年



全球范围的新冠疫情对现代企业提出了诸多挑战。企业应该如何降低成本，快速调整业务流程，适应快速变化的工作模式和业务模式，灵活应对分散的工作环境和突发状态，如何在后疫情时代打造具有高度弹性和灵活性的运营模式，对于缓解危机对业务运营的影响至关重要。伴随着各种差旅模式、新的支出类型、远程工作和其他外在环境的变化，企业开始积极部署能够提供更高透明度、富有洞察力、灵活敏捷的共享服务平台，依靠数字化驱动共享服务中心提升服务交付水平，拓展增值服务能力，为企业业务发展和数字化转型打下基础。共享服务中心在选择应对疫情挑战的运营模式时，应当考虑如下主题：



业务连续性与
灾难恢复

新冠疫情对业务产生的影响规模大、范围广，共享服务中心必须采取一系列措施以满足业务需求，并确保服务连续性。这就要求共享服务中心引入班次模式来交付关键业务流程，并部署能够支持多区域的远程服务能力。



劳动力管理

劳动力管理中的灵活性和敏捷性对于确保业务连续性至关重要。共享服务中心需要基于远程工作重新分配员工工作内容以支持关键业务流程的运营。同时需要积极部署虚拟工作和协同工具，建立跨地域团队协同工作，合理调用全球劳动力资源以确保服务交付敏捷性、提高企业应变能力。



数字化转型

企业需要具备强大的基础设施和技术条件，以满足业务连续性和劳动力管理的需求，这就要求企业扩大对协同工具、远程工作平台等信息化建设投资。具有预见性的共享服务中心正在积极部署数字化工具以应对疫情影响，如增设足够的网络带宽和VPN链接、建设费用管理平台、部署一体化的共享运营平台。数字化将赋能共享服务中心保障交付弹性，最大限度地降低企业在疫情下的运营风险，提高企业韧性。

1.3 借助工具技术迭代升级共享持续获益

数字化技术的高速发展，为企业探索进一步的效率提升带来可能性。根据德勤发布的《2021德勤全球共享发展趋势报告》和《2022技术趋势报告》，企业越来越趋向于将数字化转型作为共享服务中心的一项战略议程，众多企业也正在借助工具和技术的迭代在共享数字化建设中持续获益，提升效率，降低成本并驱动共享产生更大的商业价值。



数字化转型推动数据成为企业重要的战略资产：机器智能与大数据架构的进步，使得企业从历史数据分析转变为前瞻性数据预测，最大限度地实现对数据资产的开发利用。例如差旅管理系统能够通过用户对用户历史差旅及行程数据的建模和分析，实现精准的差旅预定推送；费用管理平台也能通过海量数据的整合和挖掘，提供多维度、多层次的分析报告辅助支出决策。



云技术助力企业获得持续变革的敏捷性：后疫情时代对企业适应性和敏捷性提出了更高的挑战，越来越多的企业都在寻找机会，试图将业务流程转移到云端来提高灵活性和效率，根据《2021德勤全球共享发展趋势报告》，**53%的共享服务中心建立了云服务**，通过“应用入云”快速部署服务能力，降低组建和运维成本，实现资源共享。云技术一方面帮助共享服务中心以更少的投入跟上技术和监管的步伐，另一方面帮助共享服务中心提高灵活运作程度，增加成本效益。



区块链技术的成熟和运用：根据《2022技术趋势报告》，区块链和分布式账本技术平台已经成功跨过技术成熟度曲线的低谷期，目前正在拉动实际生产力。越来越多的共享服务中心正在扩大区块链技术的应用规模，将区块链技术广泛运用在身份认证、交易验证、对账、清算和资金结算等领域。



自动化技术向机器学习的进化：自动化技术已经在共享服务领域实现了大规模应用。根据《2021德勤全球共享发展趋势报告》，72%的共享服务中心实施了机器人流程自动化（RPA），通过RPA技术不断进行流程的端到端重塑，持续提升自动化水平，节约人力与资源投入。但是，过去的RPA应用往往主要基于预先设定的规则，越来越多的企业正在选择超越事先定义的规则，进化到基于人工智能和机器学习的自动化技术，进一步提高预测、建模和响应能力。同时，自动语音识别技术应用到费用报销平台，可帮助用户实现自动报账服务。传统的自动语音识别只是简单的将语音转换为文字，而越来越多的平台已经可以进一步将语音直接转换为结构化的报销单据，提升前端员工报销体验。



物联网（IoT）技术的普及：物联网技术和智能设备正逐步在生活和工作环境中实现普及，进一步推动企业提升数字化程度。例如共享服务中心正在广泛应用智能收单审单机器人，为企业提供自动化票据扫描、信息识别、单据跟踪、合规校验等服务，实现信息流、影像流与实物流的打通。

除此之外，量子技术的逐步成熟即将在不久的未来大幅提升企业的计算、通信和感知能力，下一代人工智能技术也有望实现指数级升级，真正实现对人类情感和意图的预测和模拟。因此，对于共享中心也有望持续地通过工具和技术的不断升级探索在运营模式转型、增值服务扩充、员工体验升级等方面更广阔可能性。



1.4 海外共享建设布局加速面临空前挑战

根据《中国企业全球化报告（2020）》显示，三分之二的中国企业开展了与境外相关的各类经营活动；50%的企业从事与境外相关的投融资活动；近14%的企业2020年境外收入占总营收比例超过50%，可见，随着中国经济对外开放程度日益加深，中国企业与全球市场相融愈发紧密。

随着中国企业海外业务的加速扩张，在全球化运营过程中，市场范围不断拓展、分支机构不断增加等对企业的财务管理提出了更高要求，建设海外财务共享服务体系，为公司全球业务提供快速、高效、低成本的财务支持服务，成了近年来越来越多“走出去”的中国企业的共同选择，过去5年间，就有诸多大型国企和大型民营企业先后为全球业务建立了海外财务共享中心。受新冠疫情、国际贸易局势紧张、地缘政治风险加大等外部因素负面作用，以及海外财务共享中心自身信息不可视、业务场景复杂、流程不统一、员工体验不佳、内外政策合规、税务、语言、汇率差异等各种因素影响，海外财务共享中心的建设受到了空前挑战。



面对海外共享中心建设的诸多挑战，建设能够支撑全球化业务、跨越地理和距离障碍、反应迅速的一体化系统平台着实关键，但海外共享中心平台建设周期长，难度大，越来越多的企业选择率先部署**智能化、一体化的费用管理平台**，率先整合用户数量众多、单据处理量大、资源占用多的费用流程，快速提升运营效率；同时通过优化员工日常接触最为密切的差旅申请、费用报销流程，为海外财务共享中心建设提质增效打下坚实基础。一方面，费用管理系统通过打通费用申请、审批、报销流程，将各海外分支机构不同的预算管理和内控管理要求灵活地嵌入端到端流程，实现全过程智能化、可视化审批，提升流程效率以及透明度，为**海外经营风险防范和标准化管控**提供实力支持；另一方面，电子影像文档和审批意见的在线流转能**进一步提升信息透明度、降低总部管控难度**，智能化费用分析更为**海外经营合规和经营决策**提供有效支撑。



2 费用管理平台 助力财务共享数字化转型

2.1 费用管理平台对财务共享的价值

财务共享的本质是将分散在企业内部业务量大、重复性高、容易标准化的工作进行集中处理，实现规模效应，促进企业业绩的可持续优化，费用管理通常是企业中单据处理量最大、人工占用较多的业务流程，且与每个员工息息相关。而如何利用数字化技术将其有机融入财务共享中心的建设，帮助企业打造一个一体化的智慧财务体系，是一个成熟的费用管理平台的价值体现。

诸多领先的费用管理平台厂商，不断打造适应市场趋势的智慧费用管理平台，为企业带来提升费用管理效率、优化员工差旅及费用报销的体验、加强合规管控等价值，同时平台沉淀下来的海量数据信息，也为企业进行支出的精细化管理夯实数据基础。以SAP Concur 为例，一个智慧费用管理平台通常具有以下主要功能：

端到端的差旅及费控管理平台



✓ 合规提升

✓ 流程闭环

✓ 支出透明

✓ 成本节约

新一代财务共享有三个重要的发展方向：“体验”、“洞见”、“速度”，即“以空前的速度，向其服务对象提供具有预测性的洞见，以及实时的定制化用户体验”。以此来应对业务连续性与灾难恢复、劳动力管理、数字化转型这些关键主题。而在整个共享数字化转型过程中，费用管理平台在体验、洞见、速度三大方面的价值显而易见：



提升用户体验

端到端无缝体验：差旅生态圈与费用管理平台集成，支持灵活配置差旅及其他各类费用的申请、审批、报销等流程，为用户提供从智能化差旅预定，到订单自动同步并自动生成报销单据的一站式线上服务，简化差旅申请及费用报销流程，为用户提供更加无缝的一站式报销体验。

移动端随时报销：支持移动设备登录、拍照附件上传、影像自动识别和智能提单等功能，帮助用户实现随时随地的移动报销申请，提高用户满意度。

全流程可视：支持单据流转、审批及付款进度的实时追踪和可查看，并配有24小时客户服务支持和应答功能，用户能够及时了解流程进度并获得问题跟进，增加流程透明度和服务响应力。

加速流程时效：自动化和智能化一站式线上流程，大幅缩减了流程周期，为用户提供更强的时效性和敏捷性。



挖掘业务洞见

可视化的多维报告：费用管理平台通过整合企业多环节的支出数据，能够提供部门、项目、成本中心、个人等多维度、多层次、实时和可视化的费用分析报告及预算执行监控报告，使管理者能随时随地准确了解企业各类开支状况，帮助管理者达成实时和精细化的支出管理。

支持风险自动识别：费用管理平台通过智能规则引擎的配置，根据各类费用支出的不同特征定制费用管控规则，并固化至费用管理系统，通过系统的智能风险预警和智能审核功能实现对支出风险的事前、事中和事后管控。

报表专家服务：一些成熟的基于数据管理和业务分析视角的费用管理平台支持多维度、多视角的费用可视，同时基于服务各行业客户的经验，为客户提供专家视角的报表搭建策略和咨询建议，全方位支持企业在费用管理的效率提升及合规管控等，找到切实可行的切入点，支持企业快速分析及决策。全球网络的信息共享，更助力其费用管理平台满足多地区多国家的合规要求。





提高响应速度

智能审核：费用管理平台通过多渠道的票据自动查重验证、费用管控规则的内置和自动审核、多维度的风险自动识别和预警功能，节省了大量的单据审核时间并降低了人工审核的差错率。

结算和对账高效：费用管理平台通过与供应商的统一结算和自动对账功能，减少了大量财务对账工作。

自动生成凭证：费用管理平台支持事前申请单及订单自动同步报销单，报销单自动同步会计凭证，费用管理平台通过会计引擎的配置实现了各类费用支出凭证的自动生成，大幅提高了核算效率。

敏捷部署及更新：基于云的成熟的费用管理平台，相比传统的开放式平台，可以支持企业在费用管理实现轻量化资产配置和快速部署，灵活的业务场景铺入，支持企业在不确定、多样化的内外部环境、发展阶段，获得高效、定制化配置支持。



强化合规部署

差旅政策落地：企业内部各类差旅政策的系统化定制、全平台贯通，为企业全面推进内部规则流程的统一化及全覆盖。

外部财税法规：落地外部法律、财税政策内容，做到系统自动推进合规流程，将不符合要求的票据和费用类型自动提示，规避不必要的业务风险，掌风险于系统控制之中。确保企业快速发展的同时，做到安全合规运营。全球化的费用平台解决方案，如SAP Concur，能够基于在全球多地区多国家的实施，为海外体系的费用管理平台提供量体裁衣的方案部署。

系统安全性及加强合规：持续关注企业内外部合规需求动态，在费用管理规则配置、流程管控、专家视角的合规审核、报表合规、AI技术，以及外部法律法规、系统安全、数据安全等方面，为客户提供全方位的合规稽查及合规管理支持。



2.2 费用管理平台的演进及发展趋势

基于企业数字化转型的成熟度和运营复杂度各不相同，建设共享服务中心存在阶段性差异，对于共享服务中心的升级以及费用管理平台未来发展的趋势，我们着手从财务数字化转型的方向，就如何去对构建未来费用管理平台给出以下建议：

通常来说，我们会把费用管理平台的建设分为5个阶段，每个阶段企业面临和需要待解决的问题以及达到的业务成果也各不相同。



第 1 阶段：基于手工/Excel为基础的处理流程

在过去的十几年中，大部分公司都处于这个阶段，甚至有些企业如今尚停留于这一初级阶段。企业的规模不大，所以使用简单的电子表格和宏的方式记录和管理员工的差旅支出，财务用户可以轻松地访问这些被大家广泛采用的电子表格，同时与保留员工的提交的纸质单据和进行人工核对。当公司规模变大时候，这种方式很快不能满足财务人员的需求；因为除了日常的记录和核查之外，我们还需要额外的人员来手动核对基于纸张或电子表格的费用报告，整个流程存在着大量的手工作业，错误率高且效率很低。

第 2 阶段：费用支出操作的自动化

近几年，随着ERP信息系统应用的普及，在意识到使用电子表格去管理费用支出的局限性时，许多企业使用现有ERP或者财务核算系统去拓展或者开发相应的应用程序去管理员工费用支出。

这些应用程序设计的初衷就是围绕着如何去实现快速录入费用报告，以及财务凭证生成的自动化，可以减轻员工和财务的一部分工作量，但并没有发挥其最大价值，因为其关注点依旧停留于如何解决财务人员对于费用报告记录和生成凭证的问题，对于端到端的流程整合，员工体验的关注，移动应用的使用等很少涉及。

第 3 阶段：离散和孤立的应用系统

如今，随着企业对信息化认识逐步加深，管理者对提高流程效率，提升员工体验，满足合规管理的诉求越来越多，更倾向于采用独立的系统去协助员工更有效地预订差旅、报销费用、审核单据，同时也开始使用传统桌面应用程序之外的移动设备上去完成整个费用支出流程，譬如差旅预订、审批、影像获取等。从整个费用管理流程来看，尽管有单独的系统在管理，每个关键流程节点之间，并没有完全打通，存在数据口径不一致，冗余和重复操作的现象，各个环节宛如一个个信息孤岛，并没有从端到端去贯通。

第 4 阶段：费用支出管理平台

在此阶段，企业财务部门、信息管理部门等都开始关注借助费用支出管理平台，希望实现对费用流程实现从申请到支付的端到端管理，同时利用与外部生态圈的无缝整合去提升员工体验和减少数据的录入。另一方面，借助在同一平台上的流程运营的优势，企业可以从事前、事中、事后去管理费用支出，从而达到对费用进行管控的目的。在此阶段，基于统一平台的标准化流程、统一的单据格式、一致的费用类型，能够大幅地提升流程中各个环节的效率。费用支出管理平台不仅可以作为集团费用管控的抓手，也可以为未来的共享服务中心建设打下基础，成为跨职能协作的重要基石，或者直接作为财务共享中心平台其中的一个子系统去独立运营。

第 5 阶段：具有完整生态系统的智能费用支出管理平台

我们预见在可见的将来，当大多数企业在享受了费用管理平台带来的便捷高效服务之后，一定会有更高的期望，这对费用管理平台的智能化、生态化提出新的要求。在此阶段，整个费用管理平台和外部生态系统整合方式更进一步，在可以高效得到实时准确数据的同时，财务人员可以借助智能分析工具去预测未来的支出趋势，识别新的业务机会，高效利用公司资源，优化现金流，同时结合最佳实践，帮助管理者对业务做出更好的决策。

人工智能和机器学习等先进的技术也被应用到这个平台中，可以更好地去规范员工的消费行为，规避合规风险，譬如可以结合大数据，[系统可以在报销发生之前自动检查员工提交 100% 的费用报](#)

告，这有助于实时去发现报销中的欺诈和合规问题。

我们发现，智能费用支出管理平台除了使业务流程更快、更高效之外，还更关注如何提升我们对费用数据的洞察能力，以及如何让数据创造价值，从而让财务人员在整个数字化转型过程中起到带头作用。

纵观上述5个阶段，每个阶段都有其特定的业务场景，且其给企业带来的价值逐步上升。未来的费用管理平台如果想更好的赋能财务数字化转型，我们强调其应至少具有以下三大特征：



费用支出可视

从多维度和多视角去更深入地了解企业费用支出情况，获得统一的企业支出视图，降低成本和风险，加强协作，从而推动企业高效运营和业务发展



集团费用管控

自动加强员工对费用政策的遵守，端到端费用支出流程管理，同时可灵活适应企业组织架构的变化及业务拓展



智能决策支持

用数据支撑企业经营决策，确保公司的资源得到高效利用，并且与公司的经营策略决策优先级保持一致

未来企业在面临费用管理平台建设决策时，建议结合其自身信息化建设的路径和阶段，以及迫切需要解决的问题，去思考选择到底什么样的平台，有的放矢地为企业发展服务。不管处于哪个阶段、无论采取什么样的方式、未来如何发展，最终对于费用管理的目标都是一致的，即建立企业统一费用分析视图：让企业支出透明，助力财务转型及价值创造。



2.3 费用管理平台助力企业共享转型实例

国内某知名制造企业，多年来布局海外市场，经历了早期探索、跨国并购、稳步成长的三个阶段，目前业务遍及全球160多个国家和地区，海外业务组织层级复杂、员工地域分布广泛。同众多“走出去”的中国企业一样，该企业对海外业务的管理仍处于探索阶段，面临信息不透明、数据不及时、流程不统一等诸多挑战。企业管理者决定从费用管理着手，通过率先部署统一的费控平台，开启对于海外业务跨境管理的数字化转型之旅。

在明确需求后，SAP Concur 为其量体裁衣，贴合其业务特征进行了费控平台部署，打通了Concur、SAP、FSSC资金平台和财司结算四大应用系统的数据孤岛，实现各地区的互联互通，帮助其财务共享中心在费用管理方面，实现数据整合透明、流程敏捷智能、风控有效精准。

■ 借数字化系统实现标准化预算管理

占据近全球70%以上国家和地区的海外布局，对该企业的预算管理是一大挑战。SAP Concur 通过在前端进行精细化预算管控，对预算内产生的各项支出进行合理的细分和管控，帮助企业将海内外不同规模组织的各个业务节点嵌入到同一系统，真正做到财务人员在线操作，减少低效的重复劳动。此外，共享人员可在系统内先行审阅海内外各个组织的预算合理性，实现预算前置化管控。

■ 强化风险管控，差异化布局全球市场

在打通数据孤岛后，该企业共享人员可通过费用管理平台实时查看和管控日常业务发生过程中产生的费用数据；对于海外市场分部的数据信息，SAP Concur 智能分析平台根据各个市场差异化的税务及核算需求为企业提供合规的支出建议并制定符合当地合规要求的数据管控和数据报表，将以往的“人控”转变为“技控”，避免了财务人员的操作性失误和认知不足风险，真正意义上实现了内外合规的管控，助力其在布局海外市场时规避风险。

■ 数据驱动，打造智慧化财务运营

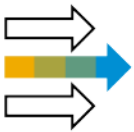
SAP Concur 独特的商业智能分析以精准、及时的数据驱动企业的业务发展。智能分析平台均可通过数据整合和分析评估，并生成准确的报告，帮助员工持续改善企业报销和费用管理实践，帮助财务管理者从财务流程和战略两方面管理企业费用，最终制定科学管理决策。

“ 该企业的财务总监对该项目的成功给予了高度的肯定：“我们希望构建科技化、系统化、智能化、智慧化、数字化的面向未来5-10年的财务管理体系，因此快速响应，制定科学决策，并且能够提供前瞻洞察，**预判推演的智能分析平台和数据建模**必不可少”，
“SAP Concur 深度挖掘数据的力量，实现**数据赋能**，为企业制定前瞻性的费用和预算管理策略，这为我们的**全球化统一管理策略**提供了强有力的支持”。

”

3 企业如何加速 共享的数字化建设

在数字化转型浪潮、全球疫情危机、数字工具爆炸、海外共享建设挑战加剧等趋势背景下，对共享服务中心速度和敏捷性、分析洞察和个性化用户体验的需求日益增长，企业应当立即制定并采取有效的数字化转型举措以应对这些变化和需求。想要抓住共享中心数字化转型新机遇的企业应当考虑：



共享定位转型：明确共享服务中心的价值定位是共享数字化转型的核心任务，伴随着共享服务中心自身成熟度的不断提升以及数字化工具技术的不断发展，成熟的共享服务中心应该更多地扩充其增值服务能力，为企业发挥更大价值。企业管理者应该转变思路，关注共享服务中心的价值创造能力，推动共享服务中心从传统的“交易处理”部门转型成为“洞察生成”部门，从“后台”服务支持部门转型成为离客户和企业更近的“中台”战略支持部门。一个成熟的“中台”共享服务中心将会成为企业的神经中枢，为企业带来更大的价值。



运营模式转型：伴随着共享服务中心从“后台”走向“中台”，以及全球新冠疫情的持续影响，共享服务中心的运营模式也应同步转型升级，企业应当积极探索更灵活和多样化用工方式，拓展虚拟办公和远程交付模式，更大范围地部署自动化、智能化的数字工具，打造一种更具弹性和适应性的新型运营模式，而一体化的系统平台支持也将让这些运营模式的转型升级成为可能。



费控平台升级：费用报销作为员工和企业的重要连接，同时具有业务量大、重复性高、容易标准化等特点，通过费控平台对费用管理工作进行集中处理和端到端流程优化，可以快速实现规模效应，同时优化用户体验。随着企业成熟度和运营复杂度不断提高，对传统费控平台的功能需求和智能化要求也不断提升，费控平台除了要使业务流程更快、更高效外，还更应该关注如何优化员工差旅及费用报销的体验，加强合规管控，如何通过平台沉淀下来的海量数据创造洞察价值，企业应该积极进行智能化费控平台的改造升级，让费用管理在整个数字化转型进程中起到带头作用。



共享平台建设：共享服务中心价值定位和运营模式的转型离不开一体化共享平台的支撑，企业应当聚焦于共享平台建设，通过共享平台实现一体化、数字化和专业化运营管理。共享平台的搭建一方面使共享服务中心的派工方式、绩效管理，质量管理等得到精益化的管理提升，另一方面，通过与前端费控等系统平台的对接打通，实现业财一体化衔接，整体提升用户体验。

平台化、一体化、数字化的新一代的共享服务中心将改变游戏规则，以空前的速度，向其服务对象提供具有预测性的洞见，以及实时的定制化用户体验，成为企业转型的推手，促进企业提质增效。企业应该采取如下措施立即行动起来：



获得最高管理层的支持

管理层应当具备转型和变革思维，重新定义对共享服务中心的价值定位，自上而下地推动数字化转型升级。



团队上下达成一致共识

管理层应当委任数字化转型所有者，组建转型变革管理团队并制定沟通计划，确保企业内外部关键利益相关者对变革达成一致共识。



积极制定转型路径规划

管理层应当立刻进行成熟度评估，根据评估结果对标领先实践，识别关键差距，积极制定数字化转型路径规划。



对数字化转型进行投资

管理层应当根据数字化转型路径规划，相应做好组织、人才、数字化基础和运营模式的转型准备和资源投入，以抓住数字化转型新机遇。

通过管理层“自上而下”地变革推动，重新定义共享服务中心价值定位，进行转型路径规划，并相应做好组织、人才、数字化基础和运营模式的转型准备，以抓住共享中心数字化转型新机遇，打造更具弹性和适应性的新型运营模式。



联系人：

黄耿

德勤管理咨询中国

财务转型与绩效管理服务领导合伙人

anhuang@deloitte.com.cn

唐琳

德勤管理咨询中国

财务转型与绩效管理咨询总监

listang@deloitte.com.cn

周勇

SAP Concur

大中华区首席价值工程专家

brian.zhou@sap.com

徐宇洁

SAP Concur

资深解决方案专家

chris.xu04@sap.com