



# 数字化支出控制塔全面重塑企业成本观



数字化支出控制塔能有效助力企业管理采购需求，实现降本节支，并转变支出思维，提高全组织的成本意识，以此创造更多价值。

作者：梁乐华、李圣义、 Gloire Lubilanji、 Mark van de Vijver

疫情之前，许多企业已在推动落实各类节本降支举措。后疫情时代下，成本再度高企，供应链的不确定性与动荡加剧，加大了企业的节本压力。然而，多数企业的支出文化仍然建立在“预算思维”之上，即“只要有预算，我就能花”。

从各行各业的经验来看，更好更严的需求管理可有效优化间接成本，具体而言，组建支出控制塔（spend control tower）有望帮助组织节约5%~15%的间接支出。支出控制塔是一支跨职能决策团队，一般由利益相关者组成，其职能是基于企业需求与重要性来处理、审批支出申请。

这一概念的核心是跳出“预算思维”，通过明确分工来客观审查支出请求（见图1），且能帮助员工转变旧思维，重新思考什么是“不可或缺”的支出，逐渐培养全组织上下的成本意识。需求管理的不断改善也有助于首席财务官、首席运营官和首席采购官实现一系列目标：优化营销投资回报率；发挥内部人才优势，减少外包成本；提升MRO供应商（维护、修理和运营）在价格明细上的透明度；权衡本地服务器与云端解决方案的利弊等。

## 图1 支出控制塔可跳出“预算思维”，评估和审核支出请求

	<b>负责人</b>	端到端支出控制塔负责人
	<b>请求人</b>	负责提交完整的支出请求
	<b>支持者</b>	保证目标的实现，必要时支持审核工作
	<b>分析师</b>	流程负责人
	<b>审核人</b>	基于组织需求与紧迫性来审核支出请求
	<b>专家</b>	在较为复杂的支出请求上为审核人提供专业支持

### 四大决策

	<b>拒绝</b>	相关工作没有进行的必要，也不紧迫，支出请求被驳回
	<b>修改</b>	支出请求需要在范围、规范、需求、数量等方面做出调整，以降低总成本
	<b>推迟</b>	支出请求被推迟到来年以进行重新评估
	<b>通过</b>	相关工作十分重要且亟需实现，支出请求得到批准

McKinsey  
& Company

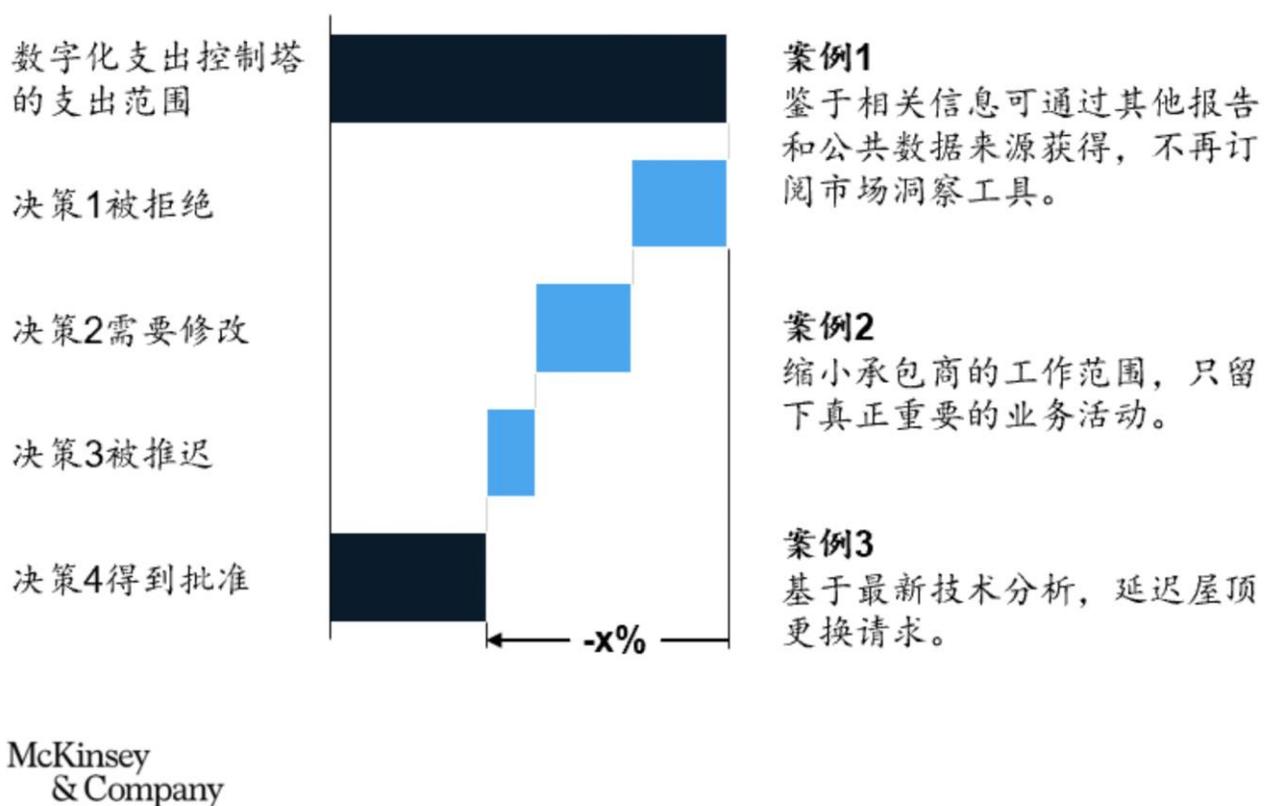
然而，让这一概念落地绝非易事。员工常常抱怨它的“形式官僚主义”（“又加了一层管控”），且由于大部分数据搜集工作都由人工完成，团队

在赶进度时也较为吃力，十分耗时。但随着技术的不断进步，部分领先企业发现，数字化支出控制塔（digital spend control tower，以下或简称“控制塔”）完全可以克服上述挑战。

### 支出控制塔的数字化

新的数字化系统可实现日常工作流的自动化，进而提高控制塔的工作效率。此外，控制塔配备有数据集成的统一数字化看板，所有数据都会汇总至此，避免信息多头传递，形成集中决策分析与趋势监测（见图 2）。

**图2 数字化支出控制塔可以实时进行影响力监测**



控制塔的强大还体现在它对全组织上下采购请求的集中输入处理，实现端到端的全流程自动化，在少量的人工操作下便可做出决策。

此外，采购团队在向供应商发送采购订单前，需要获得控制塔批准，而品类分析则是在采购行为结束后，根据发票来回溯历史，获取采购洞见。若结合两者，企业便可实现从请求端到发票端的支出管理改善。此外，基于高级分析的数据抓取能力，企业可串联所有的需求决策、采购订单及发票信息，实现从申请创建到发票支付的全局分析（见图 3）。

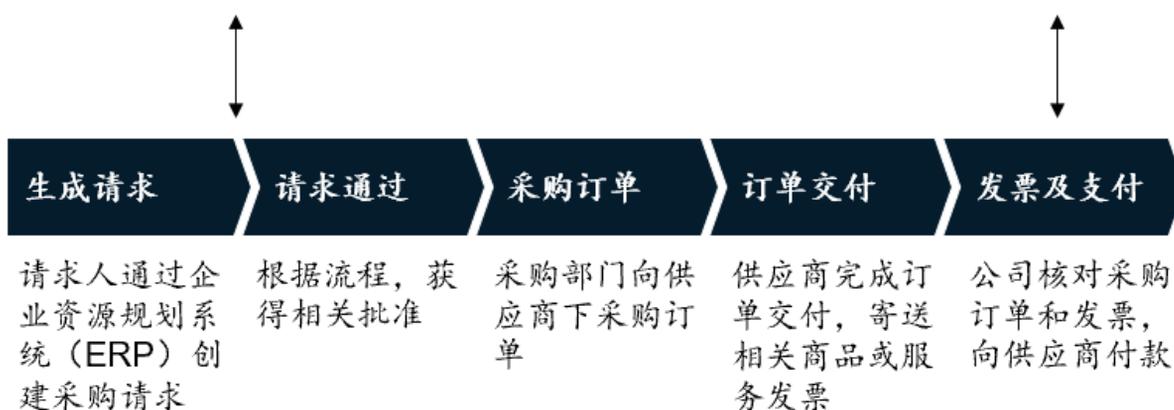
### 图3 企业能够链接采购全流程，实现从申请创建到发票支付的全局分析

#### 数字化支出控制塔团队

- 在采购团队向供应商下采购订单之前，审核采购请求
- 筛选出超过阈值但在范围内的请求，以便进一步审核
- 使用数字化支出控制塔工具管理流程

#### 支出分析团队

- 依据发票来提高支出种类的透明度
- 汇总支出数据，与其他数据源相结合
- 生成洞见，进一步优化支出和加大支出控制



McKinsey & Company

### 三大举措催生新价值

数字化控制塔带来的标准化流程及思维转变能在全组织范围内催生新的价值：

一是通过严谨的决策过程快速提升财务效益。控制塔的决策过程十分严谨，每项支出请求都会得到“批准”、“推迟”、“修改”或“拒绝”。

这种过程管控对企业净利润有着“立竿见影”的改善效果。譬如，某材料

公司通过该过程，整合了公司采购的一次性购买项目和长期购买项目，立刻节省了约 20% 的成本。当然，其带来的文化转型也至关重要。没有文化转型做支撑，上述降本行为很可能只是“昙花一现”。正如一位高管所言，“控制塔切实改变了大家的支出观念，他们会在提交请求前充分思考，并提供必要性文件，说明支出能为公司创造的价值。”

控制塔能在提升支出请求透明度的同时，激发组织开拓创新。例如，通过对接各大运维团队，某中型消费品公司成功实现了高价值备件的综合与调度，减少了营运资金。

二是通过对重复性工作的自动化提升效率。自动化能够减少控制塔所需的设立与运行时间。比如，系统会自动从标准的企业资源规划（ERP）系统（或类似系统）中导出采购请求，团队成员只需管理请求的输入与分配。所有“批准”、“推迟”、“修改”或“拒绝”的决策会被统一收录在数字化工具中，并实时在数字化看板上自动呈现，供相关人员查看及回应。

按照惯例，控制塔会在每周工作收尾时向关键利益相关者自动发送报

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_39363](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39363)

