

项目管理：成本管理的艺术手法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_493100.htm 从上百万元到几十亿元的差旅费用，已经成为企业财务报表上排名前三位的可控支出，与IT或薪酬相提并论。虽然网络技术让这个世界有了天涯咫尺的感觉，但是人们依然渴望一种面对面的交流。加入世贸组织六年以来，中国已经成为世界第四大企业差旅市场，而且中国市场还将继续增长。我们必须面对事实：从上百万元到几十亿元的差旅费用，已经成为企业财务报表上排名前三位的可控支出，与IT或薪酬相提并论。然而差旅管理在中国还不成熟，很多企业都还没有高效的差旅管理系统，仅仅停留在原始的管理方式上，从票据的核查、审批到报销，占用的人力、时间成本没有人真正计算过。虽然一些企业知道开发一个集中化的差旅管理职能的好处，并能获得15%的费用节约，但对于大多数还没有建立适合企业快速发展的差旅管理运营流程的企业来说，使他们看到从其目前的费用中可以节约下多少资金是很困难的。其实差旅管理不只是成本削减的问题，它更是一个企业管理水平、管理效率的体现。从差旅管理政策的制定、执行，财务管理的手段和程序，到员工行为监控、差旅数据分析以及差旅管理外包，“企业能动力” (Corporatemobility) 的打造涉及到企业的所有部门。而且，除了继续将商务旅行成本保持在预算额外，企业还将承担使其出差人员能够安全准时到达、保护工作高效率并遵守差旅政策的责任。本期封面文章通过MasterCard和FMc等专业差旅管理公司以及美敦力、西门子等世界知名

跨国企业的最佳实践，希望给中国企业带来更多方法以解决差旅管理中的课题：何时应该建立一个专门的差旅管理部门、如何利用专业差旅管理“外包”，如何通过有效的服务提供商使差旅管理集中化、在这个过程中利用什么样的技术和方法来帮助企业提升管理水平，以及如何在成本不增加的情况下达到效率最大化等等。我们用这些实践作为企业走向专业、高效的差旅管理之路的地图。实际上，成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术。最需要避免的就是盲目的一切以减少支出为目的的成本主义做法。把减少成本与增加企业的竞争力、增加员工积极性与创造性、增加企业的顾客满意度联系在一起，才是有艺术的成本控制。在一家港资公司担任中国内地地区总裁的S先生，近日来总是被公司的差旅制度所困扰。原本除了固定差旅开支预算外，由于职位的重要性，S先生每年还享受一定数额的机动预算。但最近公司开始痛下决心控制庞大的差旅成本，因此属于S先生的机动预算被改成了以次数计算，并且每年只有可怜巴巴的5次，这给S先生的出行计划带来了很大的麻烦。“现在如果有出差计划，必须提前3天向香港总部打招呼，由他们统一安排订机票住宿。结果我常常是上半年紧张得很，生怕用了机动指标，即使再重要的临时会议都能推则推；而快到年底了发现指标还没用完，又得使劲找机会把它用出去。”S先生苦恼地说。有同样烦恼的还有在一家机关供职的L小姐。“单位为了节约成本，给我们定的出差住宿标准是每天100元。如果去一些小城市，这些钱用不完；去北京、上海之类的大城市，却又只能住街边小旅馆。就连出国也是同样，标准为每天120美元。我去纽约只能住MOTEL(汽车旅馆)，一到晚上就想起美国电影

里面的凶杀场面，成天担惊受怕的。”节约成本VS提高效率其实从财务角度说，差旅成本的控制一直都是一个悬而未决的问题。一般来说，差旅成本由直接成本和间接成本两部分组成。直接成本包括交通、住宿、餐饮以及财务部门的管理费用，目前中国多数企业仍采用传统的纸张报销手段；间接费用则包括企业需要预支的现金、报销以及审计单据的费用。通常，很多公司对前者可见的成本控制往往会比较严格甚至苛刻，例如严格的级差等。这种看起来比较“科学”的成本控制手段在对外经济贸易大学国际商学院院长张新民看来却有些问题，这位财务专业出身的教授认为：“必要的控制是应该的，但是，特别严格的制度，比方级差控制等就是有问题的。在一定财力基础上的财务控制，主要考虑的是人的因素和企业的发展目标以及效果之间的关系。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com