

# 全面拥抱“互联网+” 创新差旅管理新模式

## ——航空工业差旅平台的创新之路

本报记者 吴琼

2015年两会期间，李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。在“互联网+”颠覆性发展释放出的巨大能量下，服务新业态、新模式异军突起。航空工业差旅平台也在“互联网+”的大潮中迎来了变革性的创新，焕发了新的生机。近年来，航空工业深入贯彻中央八项规定和国资委采购管理提升的要求，打造了新型的差旅平台，以提升集团整体差旅管理水平，节约差旅成本、提高工作效率、加强企业内部管控。

经过近3年的整合发展，符合大型央企差旅管理特点的航空工业差旅平台不断完善和更新，规模效应越来越突出，整体进展成加速态势。截至2018年5月1日，航空工业差旅平台上线单位已达110家，上线用户突破10万人，平台累计交易额已超2亿元。差旅平台得到了越来越多单位和个人的认可，已经逐步走在央企差旅管理的前列。

### 以问题为导向，催生“互联网+差旅云”平台持续优化整合

据统计，中国企业的差旅成本成为了继人力资源成本之后的第二大可控成本，已经占到企业非生产经营成本的20%。若没有有效管控，将为企业节约10%~20%的支出费用。减少差旅费用已成为企业精细化管理、提升竞争力的一种重要手段。而根据2014年艾瑞咨询公布的数据显示，中国的差旅管理普及率仍然较低，中国企业使用差旅管理的比例只有不到10%，远低于美国的40%。

企业差旅管理看似是一件简单的事情，但由于差旅最终使用者是企业员工，涉及企业内的大多数人，提升差旅管理水平变得非常复杂。首先，差旅管理涉及差旅采购和采购管理两种行为，差旅采购具有很强的个性化、碎片化等个人化特征；而采购管理本身有着组织的要求，具有规范化、可管理化等组织化特征，如何做好个人和组织化的有机统一是差旅管理要解决的一大难题。其次，对于集团型企业，因为管控模式复杂、多组织、多股权、多元化等特征，推进整体差旅管理水平的提升又面临新的挑战，如何发挥集团规模化效应的同时又能适配多种差旅管控要求，是一个系统化的课题。再次，对于军工集团企业来说，在网络环境、财务管理和安全保密方面有着与其他行业不一样的特定要求，如何满足军工企业特定的内外网隔离、财务方面的军工记账等特殊要求以及更严格信息保密安全的要求也是面临的重要挑战。

航空工业差旅平台在建设之初就全面考虑了以上挑战，以“推动资源整合、提升管理效率、便捷员工出行”为核心目标，坚持问题导向、强化顶层设计、保障信息安全为指导原则，从建设平台、构建机制、建立制度、实施推广、信息安全五个方面进行整体规划设计。采用先进的互联网、大数据、云计算等技术构建了“互联网+差旅云”平台，以平台为载体提供从规则植入、员工预订、审批、报销、数据分析全流程、一体化、智能化的差旅服务。

航空工业差旅平台自投入运营以来得到了越来越多单位的认可，上线单位及上线人数一直处于加速上升状态。2015年5月总部率先使用以来，在总部的示范效应下很多单位自愿主动上线，2016年上线单位达到16家7000余人，2017年全面上线前上线单位达到48家、2万余人，全面上线后截至2018年5月1日，上线单位已达110家，上线用户已突破10万人，上线单位和上线人数高速增长。

“让各家企业无须投入任何建设和运营成本直接使用差旅平台，选择适合自己的服务商，享受可控、可管的差旅服务；而对于员工来说无须垫款，仅仅考虑是否符合出行需求以及本单位的差旅政策即可。”航空工业差旅平台相关负责人向记者这样解释平台带来的效能。通过平台持续优化整合，完善各企业差旅管理流程，为全集团向现代化差旅管理的数字化转型提供了坚实的基础。

### 以需求为引领，助力集团差旅管理向数字化转型

互联网是一种带有生命力的、极为高效的全新产品，在这个基础上，会塑造一种全新的生产关系。但系统级互联网能力的形成非常难，需要不断试错、不断成长、不断迭代才能真正形成这种生产力，航空工业差旅平台本身也经历

了这样的成长过程。

通过互联网平台对差旅管理进行全流程的服务支持，实现了管控无形化、服务自助化、流程规范化的科学化管理。差旅平台的应用推广，不只是改变员工预订机票的习惯，还需要各单位依据本单位的差旅管理特点和要求，借助差旅平台上线，优化、完善本单位的差旅政策、报销流程和财务记账等方式，需要多部门组织协调才能顺利推进和落实。集团公司对差旅平台的推广应用制定了明确的推进计划、推进方式、考核办法和改进方式，保障差旅平台的可持续化管理。

在建设差旅平台方面，集团层面进行一体化整合资源，对内协同管理资源推进项目建设，对外整合优质资源提供多元化差旅服务；在构建平台运行机制方面，依据差旅市场背景和差旅管理特点进行整体规划，构建了诚信规范的运行机制和良性的竞争环境，保障差旅平台健康运行；在差旅管理方面进行科学化管理，借助互联网平台落实企业差旅制度、提供全流程服务，将差旅管理人性化、自助化、规范化；在实施推广方面，运用PDCA循环管理原则，制定实施计划、推广方式、监督检查、优化改进等机制，保障体系化差旅管理的可持续性；在信息安全方面，通过“三员管理”、信息分离等方式建立了完善的信息安全保障机制，在保障员工出行便捷高效的情况下，又能保证敏感信息的安全。

随着集团公司各单位差旅平台的应用，员工的差旅出行数据通过平台自然沉淀，通过全流程、在线化、自助化逐步实现了差旅管理向数字化转型，为后续完善差旅平台、赋能员工奠定了坚实的数据基础。

### 以创新为推动，差旅平台持续升级为员工赋能

2015年，航空工业差旅平台初上线，主要解决了有无问题，仅仅实现了价格透明，能满足基本的机票预订行为，而所有的出票行为还需要服务商后台人工操作，从员工预订到出票，期间往往经历几秒到几分钟时间不等。

随着上线单位的增多，差旅平台于2016年重点完成了“三化”改进，即规范化、标准化、自动化。逐步实现了对服务商服务的标准化、规范化，做到了不管选择哪家服务商，用户获得的平台服务是一致的，提升了用户体验；不断改进系统，实现了包含出票在内的预订、出票、退票、改签等全流程自动化，做到了预订后即出票，出票后即发送信息，极大地提升了预订体验。

2017年，平台重点完成了对不同类型企业的个性化支持。在对账、报销审批等环节满足不同类型的企业需求，逐步做到了不仅仅是支持几百人规模的总部机关类型的企业，也支持几千人的生产厂、研究所类型的企业，也支持万人以上主机厂类型的企业。

到2017年年底，航空工业差旅平台逐步实现了不同类型企业差旅解决方案的全覆盖。在这个过程中，差旅平台不仅仅是功能的优化和完善，也逐步探索出适合大型集团型企业的平台运营能力、服务商管理能力。借助于这一“互联网+差旅云”平台，一种全新的员工与企业间的互动关系也正在形成。

企业通过差旅平台，不断记录优化员工行为，并充分信任员工，通过数据而不是流程来控制，更关注服务和赋能，让员工在一个信任环境中工作，激发员工创造力和归属感，让员工更有信任感。员工为公司处理事情，不用再纠结于服务商是否规范，不用考虑垫款或借款，仅需要考虑是否满足出行需求即可出差。很多单位通过上线差旅平台，优化了差旅政策和流程，做到了员工便捷和企业财务风险管控的有机结合。

差旅平台全面使用至今，集团公司也在逐步规划国际机票、火车票、酒店、租车、办公用品采购等业务，对接更多优质资源，丰富品类，更好地满足集团公司各单位在差旅管理方面的迫切需求。

此外，航空工业差旅平台的建设和应用在同类型企业中形成了差旅管理的示范性，多家央企集团赴集团公司就差旅平台的推广应用进行经验借鉴和交流。今后，差旅平台将进一步借鉴先进管理经验和高新技术，采用“互联网+”的理念，持续优化完善，不断扩大规模效应，为各单位的差旅管理提供更好的支持，打造央企差旅管理示范平台，共同推进差旅管理再上新台阶。

# 新时代 新差旅

编者按：互联网和信息技术的发展，为改进和提升差旅管理提供了新的空间。航空工业差旅平台的诞生和转型升级发展，通过现代化的差旅管理方式和手段，为企业提供了快捷、方便、经济的差旅服务；通过集中采购的方式，降低了差旅成本、提高效率；通过流程高效、拓展服务内涵等，提升员工对差旅管理的满意度。经过近3年的整合发展，航空工业差旅平台的建设和应用在同类型企业中形成了良好口碑，正逐渐成为央企差旅管理的新标杆。

航空工业差旅平台上线单位已达**110**家，上线用户突破**10**万人，平台累计交易额超**2**亿元



## 提高效率 降低成本 服务职工

### ——航空工业各单位差旅平台使用经验分享

#### 航空工业成飞

在差旅平台推进前期，经分析发现，航空工业成飞原有的差旅管理模式存在一定的短板。通过对差旅平台一年半的运行和改进，得到了公司及职工的认可，也积累了一些推进经验：

发挥地域优势，争取航司优惠。在集团公司统一安排下，积极与四川航空进行洽谈，签署优惠协议，将优惠政策投放至平台，进一步扩大了优惠政策的受众面。

实现服务商垫资，增设管控措施。2017年8月，成飞开放“公司支付”的方式，实现了服务商全面

垫资，职工无须再垫资购买机票，同时设置审批环节以防范财务风险。

采用低价控制措施，持续降低差旅成本。2018年3月，成飞采取RC (Reason Code) 低价控制措施，即系统会对比职工预计出行时间的前后一小时的航班价格，并推送时段内的最低价供选择，职工未选择推荐航班，则需要说明理由。采取RC控制后，2018年一季度的机票折扣较去年同期下降了5%~14%，进一步为公司节约差旅成本。

兼顾因公因私，惠及成飞职工。

成飞借助集采优势，职工因私出行（自行支付）的机票预订价格同样享受大客政策优惠，方便员工因公出行，增强了职工的归属感，提升了满意度。

对内调研对外约谈，加强过程管控。成飞在推进差旅平台的过程中，多次收集职工意见及建议，不断改善用户体验。对外定期分析差旅数据，查找管理短板，主动约谈服务商，提出整改意见并督促落实。

#### 航空工业庆安

为保障差旅平台的顺利推进，航空工业庆安专项小组经过反复研讨，运用故障树方法，对推进过程中的风险点进行了识别，并制定了管控措施，策划并开展了详实的培训宣贯，重点讲解了该项工作的重要意义，让广大员工认识到差旅平台的好处。

庆安站在员工角度，围绕业务办理全流程，对员工可能面临的疑惑进行解答，将相关管理措施纳入管理制度，并编写了《航空工业庆安差旅平台常见问题解答》，用易读易懂的问答形式，对员工的一些疑惑做了释读。类似此类风险，庆安共识别了3类12项，并针对性地制定了管控措施，在后续推进工程中，这些风险均得到了有效规避，差旅平台在庆安迅速推进到且运行平稳。

在差旅平台尚未推出国际机票采购业务的当前阶段，为规范国际机票采购管理，全面提升差旅管理水平，庆安按照集中管控思路，制定了过渡阶段国际机票采购管理办法，对国际机票采购也实行了集中管理。

航空机票集中管控是整个差旅管控的桥头堡。庆安将以机票管控为抓手，总结经验，筹划整个差旅管控，后续不光是航空机票管控，包括公务用车、酒店住宿等也将逐步进行集中管控，实现差旅管理精准高效、规范透明、降本增效的目标，以差旅管控成效促进公司持续健康发展。

## 努力打造央企差旅管理新标杆

### ——专访航空工业综合管理部副部长张福君

本报记者 马丽元

航空工业差旅平台通过两年的整体规划、设计及平台建设，于2015年5月率先在集团公司总部启动使用。在差旅平台运行稳定、效果明显的情况下，自2017年10月起在全集团内进行了全面推广。运行至今，富有航空工业特色的差旅管理体系取得了明显的应用效果。航空工业差旅平台的建设和应用在同类型企业中形成了良好口碑，正逐渐成为央企差旅管理的新标杆。

### 提高员工满意度 建立员工与企业互动新模式

在航空工业综合管理部副部长张福君看来，借助于“互联网+差旅云”平台，一种全新的员工与企业间的互动关系正在形成。“企业通过对差旅平台的使用，实现了‘采’与‘购’的分离，以及‘事’与‘钱’的分离。”张福君说。

正是这两个分离让企业能够以“用户”的视角看待员工，为员工做好服务和赋能，让员工感受到价值感和优越感。企业通过差旅平台，不断记录优化员工行为，并充分信任员工，通过数据而不是流程来控制，更关注服务和赋能，让员工在一个信任环境中工作，激发员工的创造力和归属感；让员工更有信任感，员工为公司处理事情，不用再纠结服务商是否规范，不用考虑垫款或借款，仅需要考虑是否满足出行需求和公司差旅政策即可，全面提高了员工差旅出行的满意度。张福君认为，差旅平台的优势在于将管控功能系统化，将管“人”变为管“数据”，预订、审批行为自然留痕，过程可追溯，行为可分析，因此差旅管理效率得到了极大提升。同时，为给员工提供更好的服务体验，差旅平台采用多服务商模式，通过招投标引进优质差旅服务商，建立“赛马不相马”的市场竞争机制，将服务商的选择权交给员工，优胜劣汰形成良性竞争环境，保障优质的服务水平。

### 发挥各单位协同效应 共同完善差旅平台

差旅平台的建设与完善是集团公司各单位共同协作、共同建设的结果。张福君介绍说，在推进差旅平台上线过程中，各单位积极响应、建言献策、分享经验，为差旅平台上线工作解决了困惑、拓宽了思路。例如，航空工业机电、中航国际作为差旅管理的先锋队，在差旅平台建设之前就开始了差旅整合工作，为差旅平台的最初建设提供了很多宝贵的实践经验；航空工业成飞行动早，在全面上线前就差旅整合事宜进行认真细致的准备，成为平台上线的第一家主机厂，全面上线过程中，航空工业成飞主动与各单位分享上线经验，为很多单位上线提供了切实有力的帮助；中航飞机、航空工业沈飞等万人大厂，在上线过程中计划周详、方法得当，

短时间内完成了上线工作。在新业务探索方面，中航国际勇于尝试率先试点国际机票业务，中航飞机、航空工业青云、航空工业航宇等单位选择部分部门积极试点办公用品采购业务。“众人拾柴火焰高”，通过各单位的协同，促进差旅平台更加符合航空工业差旅需求。

### 节省差旅成本 实现差旅费用整体管控

差旅平台自2015年5月上线至今，上线人数已超10万人，累计交易额已超2亿元，月交易额近2000万元。随着上线用户的增加，规模效应和降本效果愈发呈现。航空公司大客户政策进一步优惠，国航、南航、东航、海航、川航等在原有大客户政策的基础上给予进一步折扣优惠。另外，员工通过手机客户端预订，享受免沟通、零垫资、省时间的体验。APP的便利及价格透明，进一步增强了员工成本节约意识，APP的使用率从去年的74%上升到90%，进一步降低了服务成本。总体来说，以集团公司总部试用阶段采集的对比数据为依据，未使用平台采购机票的单公里价格为1.12元/公里，而使用平台采购机票的单公里价格为0.94元/公里，单公里节省金额为0.18元/公里，平台累计实现节省金额3000余万元，占机票总采购量的15%，取得了较为显著的降本效果。

### 打造央企差旅管理新标杆

近年来，国资委在推进采购管理提升、狠抓集中采购方面取得显著成效，航空工业的采购管理工作也在不断提升。张福君表示，差旅平台作为航空工业电子化采购工作的一部分，也是集团公司践行国资委采购管理对标工作的一项重要举措。集团公司领导高度重视，提出明确工作要求，由综合管理部牵头，计划财务部、科技质量部、审计与法律部、国际事务部等部门相互配合积极推进，中航金网做好差旅平台的建设和运营保障工作，共同确保集团差旅管理工作顺利开展，并于2017年开始将差旅平台的应用情况纳入集团公司的考核评价体系。

2016年，集团公司与中国航信签订框架协议合作协议，进行资源共享、优势互补，共同打造央企差旅平台，成为了央企合作的典范。近几年航空工业差旅平台取得的成效得到了国资委主管部门的肯定和好评。2017年11月，在国防科技工业后勤服务创新联盟成立大会上，航空工业差旅平台作为央企整合差旅管理的示范，进行了整体介绍和宣传。目前，航空工业差旅平台的建设和应用在同类型企业中形成了良好口碑，多家央企集团赴集团公司就差旅平台进行经验借鉴和交流。中国航发已于2018年5月1日正式在集团总部启动使用；航天科工、中车、中钢等集团公司，就差旅平台进行了多次调研和方案交流，也表达了合作意向，航空工业差旅平台正逐渐成为央企差旅管理的新标杆。

#### 中航技

提高效率，发挥了大数据对中航技管理的支持作用。在上线前，中航技IT部门、财务部、中航金网三个团队细致开发，实现了与财务信息系统的对接，机票系统中的数据，按照对应的组织结构和成本中心，在账单确认后自动导入财务信息系统，实现了中航技差旅费核算的精准、高效。

强化分析，助力公司降本增效。上线后，中航技与中航金网沟通，在平台固定的分析模板基础上，合作开发差旅分析报告内容，以满足中航技定制化的差旅分析报告需求。报告除了中航技整体采购量、退改签情况、航线等情况外，新加入了成本中心维度和费用节约计算方法，避免其他单位单一计算的分析，使得报告更加立体化、精细化，为中航技费用节省和考核提供支持。

精准上线，实现费用节约的精细化管理。在中航技使用APP平台进行航班查询时，与其他单位不同，平台会显示查询时间前后一小时内所有航班，并优先排列两小时内最低票价。这样操作，既符合中航技业务特点，也能确保平台上线后使用的不僵化，也能够在确保满足差旅需求的前提下，为出差人员提供更好的服务，并实现差旅费用的监控和节约。

加强培训，建立优秀的企业差旅文化。APP使用初期，一些员工不太习惯。针对此问题，中航技开展了多次针对性培训，并设置专人为员工的使用问题答疑解惑。此外，每个月与中航金网、服务商召开例会，举一反三，解决上线后遇到的实际问题，确保问题不再发生。