

營運決策的關鍵盲區

當成本資訊落後於決策時

Chris / COMMEET 營運長

Finance & Operations Summit · 2026.05.27

關於今天的分享者

Chris

營運長

COMMEET

曾任台灣大型科技公司
工程師 / 產品主管
服務台灣中大型企業客戶

今天，我先不談產品。

我想聊的，是我身為一家公司的營運長，
帶著團隊成長時自己親身踩過的三個管理盲區。

我曾以為費用超支是執行問題、態度問題。

後來才發現——
根源在流程設計，不在人。

“

月底結算才發現，
上個月某部門超支了 35%。

我盯著那個數字，
不知道從哪裡開始補救。

—— 我自己帶團隊時踩過的坑

這不是個案——這是流程設計的必然結果。

企業費用管控：現況數字

根據 SAP Concur 全球研究報告 · Deloitte Finance Survey

73%

仍以 Excel 或紙本
管理費用報帳

全球企業費用管控現況

3—5

天處理一張
報帳單

從申請到核銷的平均週期

隔月

才能看到
完整費用報告

費用資訊抵達決策者時間

⚠ 以上為全球統計基準值

今天，我們來看三個根本盲區

不是執行問題，不是態度問題——是流程設計問題

01

費用數字滯後於決策

02

部門間資訊孤島

03

稽核成本長期隱形

費用數字滯後於決策



► 當財務主管看到報告時，決策的黃金窗口早已關閉

- 預算超支已成既成事實，無法即時糾偏
- 年末才知道全年走向，補救空間極小
- 各部門拿到的數字版本不同——因為取數時間點各異

同一筆錢，三個版本的故事

部門間資訊孤島

員工
(申請者)

- 已提交申請
- 主管說批了
- 怎麼還沒核銷？

主管
(審批者)

- 我批了一半
- 另一半還討論中
- 帳目細節沒看到

財務
(核銷端)

- 申請單還沒到
- 預算狀況不確定
- 等月底統一處理

同一筆費用，三個角色，三種資訊狀態——這就是資訊孤島

年底才意識到的隱形工時

稽核成本長期隱形

平時的假象

- 費用已記帳，感覺沒問題
- 每月有財報產出
- 一切都有紀錄

查帳時的現實

- 紙本憑證找不齊
- 核對需要 2 週以上
- 跨部門拉資料全靠 email

稽核準備工時 = 每次 2 週動員 × 每年 1-2 次 = 一項被忽視的固定成本

這些盲區，換算成成本是多少？

以一家 200 人企業為例估算

40%

財務人員時間
花在手動費用作業

\$2M+

年度隱性損失
(管控不透明所致,
USD)

14天

平均費用報告滯後
影響當月決策品質

來源：Deloitte Finance Survey · SAP Concur Research · Aberdeen Group

根本原因：資訊流與費用流脫節

現行模式

費用發生

- ↓ 員工事後填單
- ↓ 主管批次審批
- ↓ 財務月底核銷
- ↓ 報表延遲產出
- ↓ 決策時已太晚

根本原因

資訊流與費用流脫節——

費用在實體世界發生，
但資訊要到下個月
才進入決策者視野。

這是設計缺陷，
不是態度或能力問題。

決策時差：從費用發生到決策者知道，中間有多遠？

費用發生期

費用陸續產生
但無人知曉全貌

資訊傳遞期

報帳·審批·整合
每步都有時間損耗

決策落地期

主管看到數字
已是下個月

← 決策黃金窗口 (費用期間內)

決策者知道 →

問題：當財務主管「知道了」，已是下個週期。補救成本遠大於預防成本。

最終形成「後照鏡管理」——你看到的，都是已發生且無法改變的事。

三種企業的應對方式



消防隊模式

- 月底才發現超支
- 緊急開會補救
- 下個月繼續循環



報告驅動模式

- 有定期週報/月報
- 但仍滯後 7-14 天
- 數字準確，決策慢



即時管理模式

- 費用發生即可見
- 即時預算預警
- 主動管理而非應對

多數企業停在這裡 ↑

目標應該在這裡 ↑

轉捩點：你在問哪個問題？

後照鏡思維

“上個月
花了多少？”

V
S

即時管理思維

“這個月
還剩多少？”

這個問題的差異，決定了你的費用管控是「事後補救」還是「主動管理」

問題背後的系統設計，決定了答案是否能即時到來。

身為營運長，這三個數字你每週看得到嗎？

不是月底的報告——是這週、現在

費用達成率

實際支出 vs 預算
偏差幾個百分點？

現況：月底才知道

核銷週期

從支出發生
到入帳幾天？

現況：14–20 天後

政策合規率

違規送出的單子
佔多少比例？

現況：無法追蹤

看不到這三個數字，費用管控就只能靠感覺——或靠月底的驚喜

回去可以問自己的三個問題

Q1

你的費用報告，通常幾天後才到達決策者手上？

超過 7 天，你已經在用後照鏡做決策了

Q2

發生異常費用時，你是「月底才發現」還是「發生當下就知道」？

這個差異直接決定補救成本的高低

Q3

上次稽核準備，你的團隊花了多少工時在整理資料？

超過 40 小時，代表流程設計有根本性問題

小結

三個盲區，一個根本問題

1

費用數字落後 7-14 天，決策時已無法糾偏

2

同一筆費用，三個角色看到三種資訊狀態

3

稽核成本隱形，直到查帳才真正意識到

接下來，我們來看：這個問題能被解決嗎？

COMMEET

謝謝

Q&A

BD@commeet.co · www.commeet.co