

石油销售企业大集中ERP系统下的财务人员转型

张婷毅

中国石油天然气股份有限公司四川自贡销售分公司, 中国·四川 自贡 643000

【摘要】随着石油销售企业大规模集中处理ERP的推行,财务管理也正在发生深刻变化。业务财务一体化使财务信息实时性、透明度显著增强,标准化流程促进财务管理精细化、规范化,集中化数据平台使财务数据共享、统一管理,财务职能亦从核算型转向管理型和决策支持型。在这种情况下,要求财务人员由会计核算型变为财务分析型,由事务执行者变为业务参与者和战略支持者,由单一的财务技能变为信息化、数据化复合型的能力变化,由区域分散型转向集中共享服务型。

【关键词】石油销售企业;大集中ERP系统;财务人员转型;财务管理变革;能力重构

引言

石油销售企业在数字化浪潮中逐渐推行大集中ERP系统来提升管理效率与决策质量。这一转变不仅使企业业务流程发生了变化,而且对财务人员有了更多的新要求。财务人员要适应系统的新环境,由传统核算型转变为分析型、管理型、战略支持型。

1 石油销售企业大集中ERP系统对财务管理的变革影响

1.1 业务财务一体化提升财务信息的实时性与透明度

石油销售企业在大集中ERP系统的环境中,将业务和财务流程进行深度整合,使得财务数据能够在业务进行时自动产生并同步更新。财务人员已经不依赖于事后的填写,而通过系统对业务状态进行实时的追踪,并及时得到收入、费用、库存等重要数据。这种一体化的运行机制大幅提升了财务信息的实时性与透明度,有助于加强预算执行控制、加快报表生成速度,并为管理层提供准确的决策支持数据,改变了以往“经营领先,财务落后”的传统局面。

1.2 标准化流程推动财务管理精细化、规范化

大集中ERP系统建立在统一财务核算准则与标准化流程之上,涵盖报销、采购、经费、费用等多种财务操作环节。通过统一模板、权限设置及流程节点控制等措施,该系统显著降低人为操作随意性和差错率,使得财务管理更规范、更精细。标准化流程体系在提高工作效率、加大管控力度的同时,也强化了企业内部审计、监督能力,对企业精益管理、内控机制建设等具有强有力的保障作用。

1.3 集中化数据平台实现财务数据共享与统一管理

在大型集中ERP系统下,石油销售企业构建了一个涵盖

总部和各个分支机构、财务数据集中存储和管理的统一数据平台。原来分散于不同地方、不同格式的数据通过统一接口进行汇聚、清洗和校验,保证了财务口径的一致性和数据的可比性。通过权限的设定,可以根据需要调取有关人员跨区域的数据,从而有效地突破了信息壁垒,便于部门协同和效率的提高。同时该集中化平台还为之后的财务分析,风险预警及绩效考评等工作提供完整可靠的数据依据。

1.4 财务职能由核算型向管理型、决策支持型转变

大集中ERP系统削弱了传统的人工核算工作内容,使财务人员摆脱了大量重复性和事务性劳动,促使他们向业务分析、成本控制和预算管理的高价值活动过渡。财务已不仅仅是“记账员”,而是经营分析师、管理顾问等,更多地参与战略的制定和业务的策划。该系统能够自动生成实时的财务报表和分析工具,这不仅为财务人员提供了支持其经营判断的能力,还推动了他们向“面向价值的创造”的管理和决策支持型角色发展。

2 石油销售企业大集中ERP系统下的财务人员转型方向

2.1 从会计核算型向财务分析型转变

传统财务岗位上石油销售企业财务人员以会计凭证录入、账簿登记、期末结账及报表出具为主要工作内容,注重确保财务核算准确合规^[1]。但随着ERP系统在大集中的使用,上述核算性工作逐渐被系统自动化流程所取代。比如销售开票、采购入库、费用报销等,一旦运行到系统里就能自动产生凭证,从而减少大量的人工干预。从而使财务人员由“记账型”向“分析型”的角色定位转变。企业在此过程中对于财务人员数据分析能力有了更高的要求。他

们不只是需要理解财务报告，还需深入探究其背后的商业含义。比如，针对油品销售环节成本结构的分析不仅需要确定材料成本、运输费用以及市场价格的变化情况，还需要对成本趋势做进一步的预测，以支撑价格策略调整。再如，预算执行分析不再停留于“超支与否”的判断，而要深入探究偏差产生的具体业务原因，提出有针对性的整改建议。典型的例子就是某个区域公司推出ERP系统之后，财务人员使用该系统所提供的“购买到支付”和“出售至回款”两个过程数据，编制了各个业务环节周期图和成本结构表，并成功地发现了由于物流环节重复调拨而产生的非必要成本^[2]。通过沟通和调整物流路径，每年可以节省超过200万元的运营费用。这表明财务分析型转型在优化资源配置的同时还强化了财务人员为提高经营绩效所做出贡献的价值。

2.2 从事务执行者向业务参与者与战略支持者转变

在ERP系统部署的大环境下，财务职能也开始由“财务的后端”向“业务前端”转变，也就是从一个简单的执行者向整个业务过程中的参与者转变。这种转变既表现为角色定位上的改变，也关键是职能内容上的拓展与深度提升。财务人员需要从前期业务审批、流程设定和预算协同的角度切入，并与采购、销售、物流和库存关键部门建立战略联动，在经营风险控制、资源配置优化等方面发挥数据价值，增强专业判断力^[3]。以采购管理为例，传统模式中的财务只是在付款环节进行干预，新的体系中财务人员需要从采购计划阶段即参与进来，对合同条款进行考核、付款方式和税务影响以及现金流的事先计量和调度；还要对供应商的业绩进行监管以规避价格波动和供应风险。以国际油价剧烈波动时期为例，财务人员根据ERP系统数据对采购高峰期现金需求峰值进行预测，通过短期融资调配适时满足支付需求，从而有效避免资金链断裂的危险。另外，财务人员还必须参与企业战略的制定，比如五年发展规划，资本性支出安排和并购投资决策等，担当起“战略参谋”作用。他们需要整合财务预测模型与ERP系统中的历史和实时数据，以提供量化的支持，并对可能出现的风险敞口和回报周期进行评估。比如新建加油站网点之前，财务人员可以通过区域销量分析和成本模型计算出投资回收期，然后对投资可行性分析报告提供数据保证。

2.3 从单一财务技能向信息化、数据化复合型能力转变

ERP系统的普及，意味着财务人员正面临着空前严峻的数字化挑战。以手工处理和基础软件为主要手段的传统财务操作，已经不能适应现代财务职能发展的要求。现代财务人员需要拥有“财务+IT+数据”复合知识结构，这种复合知识结构既包括对会计准则、税收法规等方面的把握，也包括ERP系统架构的设计、业务流程建模，理解数据分析工具和数据库操作等。比如熟练运行SAP FICO模块，把握好成本控制模块（CO）和销售管理模块（SD）间数据流关系是财务人员介入流程改进和预算管控的重点^[4]。同时掌握数据可视化工具Power BI, Tableau, 可以把繁杂的财务数据变成直观的图表为业务部门和决策层动态分析需求服务。另外财务人员需要了解接口系统例如和CRM, SRM以及其他外部系统之间数据对接逻辑才能保证数据的一致性和业务流程的流畅。现实中，一些高绩效财务团队会设置“系统岗”与“数据岗”，前者主要负责ERP流程优化与权限管理，后者则专注于成本分析与运营报表设计。在数字化转型持续发展的背景下，更多企业把数据分析能力列入财务岗位核心考核指标中，促使财务人员整体向“数智型”人才转变。

2.4 从区域分散型向集中共享服务型角色转变

大集中ERP系统的建设推动企业构建统一的财务共享服务中心（SSC），改变了以往各区域机构“自主管账”的分散式运作格局。共享模式中传统“属地财务”受到挤压，代之以职能分工明确和流程标准一致的集中作业模式。这就给财务人员在组织定位、工作方式、能力结构等方面都提出了新要求。就石油销售企业而言，它们的财务共享中心通常建立在总部或者区域枢纽内，根据功能分为账务核算组、费用报销组、资金支付组和报表分析组。需要将原有区域公司财务人员按照能力特长和意愿再分流至各个职能组，并进行统一岗位培训和流程管理。这一转变带来了岗位适应、沟通成本和考核方式的改变等多方面的挑战，却又有效地促进了财务处理效率和准确率的提高^[5]。例如，在过去，某个地区的公司需要4~5天来完成报销流程，但通过ERP审批流的设置和自动验证，这一流程被缩短到了1~2天，同时错误率也减少了超过70%。与此同时，报表分析人员集中进行数据处理，可以每季度产出多维度分析报告以实现各区域绩效、成本和库存的横向比较，从而提高财务服务战略价值。财务人员由此从“操作型的人”向“服务型专家”转变，成为企业

财务集中战略的有力执行者。

3 石油销售企业大集中ERP系统下财务人员转型的能力重构路径

3.1 强化财务信息化系统应用能力（如SAP、用友等）

在大集中ERP系统普及的背景下，财务人员需要熟练掌握主流财务信息化系统运行。以SAP系统为例，财务人员要熟悉FICO模块的核心功能如总账、应收应付、固定资产等，掌握常用凭证的处理、月末结账、自动分摊以及财务报表的生成流程。此外，还需了解业务模块（如销售SD、采购MM）与财务模块之间的数据流关系，能够参与流程优化和权限配置。通过提高系统操作能力，财务人员既可以迅速完成日常事务，又可以参与到系统运维，数据接口建设及财务流程再造等环节中，充分满足数字化管理环境的需求。

3.2 提升数据分析与可视化工具使用能力（如Excel、Power BI）

ERP系统环境中，财务数据数量庞大且结构较为复杂，财务人员需要有很强的数据分析和呈现。要熟练掌握Excel高级函数、数据透视表和图表功能并能完成多维度报表分析。在进入阶层面时，应熟练掌握Power BI、Tableau可视化工具并搭建动态仪表盘以实时可视化预算执行、成本趋势和业务毛利等重要指标。财务人员掌握了这些手段，就可以高效地为企业经营分析和决策建议提供支持，提升对企业经营管理的贡献度，实现专业价值。

3.3 加强业务理解能力与跨部门协作沟通能力

在ERP系统下财务人员需要突破“财务壁垒”，对业务流程进行深入了解，从而更加高效地参与预算制定、成本控制和绩效分析等工作。比如参与采购环节，要把握供应链运行逻辑，了解合同条款、付款周期和税务影响等；销售端需要注意收入确认时点、客户信用管理和回款周期。此外，财务人员还应具备良好的沟通协调能力，能够与业务部门建立高效协作关系，推动跨部门流程优化与数据共享，真正实现“财务和业务融合”。

3.4 构建财务人员的职业持续学习与绩效激励机制

在变革的进程中，建立系统化的训练和激励机制是提高财务人员适应力和工作热情的关键。企业一方面要定期举办ERP系统操作培训、数据分析专题讲座以及行业案例研讨等活动，促进岗位技能不断提高。另一方面，需要构建适应岗位转型的绩效评价机制，例如在考核维度中加入分析质量、问题解决能力和协作效率，从而避免仅对核算准确率进行评价。同时，鼓励财务人员通过跨岗位轮岗和外部认证等方式参加学习，建设学习型团队，造就一支符合数字化要求的复合型人才队伍。

结束语

综上所述，石油销售企业大规模集中处理ERP系统实施给财务管理工作带来空前的机遇与挑战。财务人员须主动适应这一变化，并通过提高信息化应用能力、数据分析能力、业务理解能力以及跨部门协作能力，实现由核算型到管理型再到决策支持型转变。与此同时，企业还应该建设持续学习与绩效激励机制来对财务人员进行改造。唯有如此，财务人员才能够在数字化时代发挥出更大价值，促使企业获得更高的效率和更准确地财务管理。

参考文献：

- [1] 柳召军. ERP系统下的企业财务成本管理分析[J]. 中国乡镇企业会计, 2024, (11): 28-30.
- [2] 张金洋. 基于业财一体化的ERP系统实施研究[J]. 广东经济, 2023, (12): 5-7.
- [3] 李伟. 石油公司财务管理中会计信息系统的运用[J]. 企业改革与管理, 2021, (17): 143-144.
- [4] 王贺. 基于ERP系统在财务管理中的应用研究[J]. 大众投资指南, 2020, (11): 151-152.
- [5] 陈伏晓. ERP系统在石油企业财务管理中的应用[J]. 现代经济信息, 2015, (12): 255.

作者简介：

张婷毅（1983.8.11—）性别：女，籍贯：四川省自贡市自流井区，民族：汉，学历：大学本科，职称：中级会计师。