

基于云 ERP 系统实现业财一体化战略研究

文/吕明环

F 公司为了实现业财一体化目标，于 2019 年 8 月正式启用了云 ERP 系统，公司重新制定了人力资源发展战略，对财务人员、业务人员及维护人员进行了培训、筛选、淘汰、引进等措施，为业财一体化战略发展提供了充足的人才保障。目前系统已成功运行两年多，规避了以前多软件并行的弊端，同时对企业发展也提出了新的要求，带来了新的挑战。本文将从公司为实现业财一体化发展战略的前期障碍、新 ERP 系统的支持、人力资源的保障、云 ERP 系统后期维护要求等四个方面进行分析，希望可以带来一些借鉴。

一、案例公司简介

F 公司成立于 1999 年，是一家集园林景观设计、园林工程施工、园林养护、苗木销售以及生态修复工程等业务为一体的综合性现代化园林绿化的老牌民营企业。公司隶属于土木工程建筑行业，公司管理层立足于战略发展的视角，意识到仅凭经验及惯性做决策的粗放式管理已经很难满足企业的经营发展要求。规范业务流程、提高运营效率、改进管理模式刻不容缓。作为协助规范管理体系、实现企业各板块信息整合的云 ERP 系统，成为了公司的首选。

二、实现业财一体化存在的障碍

（一）公司业财关注点不同，形成沟通障碍

公司在生产经营中，业务部门的目标考虑更多的是效益和利润，例如经营部更看重市场开拓、项目承接和款项回收，但对企业利润有时则不是太关注。而管理项目的各事业部项目人员更看重项目利润，但对现金流量则不太关注。作为财务的管理部门不但要计算项目成本，也希望现金流量充裕，又关注经营部门、项目负责部门增加结算收益，从而提高企业的经济效益和企业价值。不同的关注度，就可能造成各部门之间的矛盾，比如财务管理部门在企业管理过程中关注的重点在财务报表所反映的问题、流动资金及银行贷款、应收账款的账期等财务风险，但过多关注风险则引起业务部门的抵触，认为过多的风险把控伤害了业务部门的利益，影响了业务部门的效率，最终造成企业领导无法及时、快捷掌握集团整体经营状况，无法有效保障企业战略的执行与落实，导致无法满足公司快速扩张的需要，无法实现全国各地快速实现标准化管理的复制和转移。

（二）公司业财信息系统独立，难以融合

企业虽然在财务管理、成本管理、项目管理等方面均实

现线上信息化管理，使得各部门内部信息传递效率有了明显的提升，但由于业务与财务在目标设定上有所差异，开展业务过程中存在财务、业务两套语言，财务核算口径与业务数据标准处于两套逻辑，导致业务部门无法利用财务数据支持分析和决策，财务也无法获取准确业务数据。同时，各自信息系统也未能有效对接，“信息孤岛”现象常见。此外，企业原信息系统与银行、税务等机构的接口质量差，导致财务数据录入很多还需手工完成，效率低下，准确度低。如果项目信息无法在采购、销售、工程、人力、财务等各部门之间实现有效传递，项目进度模糊，各部门业务流程不统一，企业管理将存在严重隐患。

（三）公司业财视角偏差，成本管理问题突出

公司成本管理存在如下问题：一是成本控制理念片面，财务过分强调节省开支、降低成本，各事业部强调营销及投入效用，成本管理模式滞后；二是成本分摊问题亟待解决，公共成本、固定资产折旧成本等无法归集到具体项目，员工参与多个项目时，薪酬分摊过于复杂，无法归集，核算体系复杂，按项目、供应商等进行财务核算很难准确无误；三是对成本总量核算、分析不到位，未采用数字化等手段，使得成本分摊的动因和规则设定与实际业务存在较大差距，无法实现对项目成本管理进行有效及时监控，使得项目成本始终处于不受控状态导致业、财两部分成本视角、目标存在较大差异。如果成本数据归集不准确，各项数据无法实施有效分析利用，企业将难以实现高质量发展。

（四）缺乏“业财维”三位一体的复合型人才

从前期情况来看，F 公司更关注于引进高水平市场开发人才、项目管理人才、项目施工人才，对于引进新型的财务人员、ERP 系统维护人员关注度不够。公司业财融合的工作由于人才的缺乏，懂业务而又懂财务的人就更加稀少，也就导致业财融合工作在企业当中进展较为缓慢，财务工作和业务工作的融合更是阻碍重重，甚至是存在脱节的情况，给企业造成了大量隐性成本损失。笔者通过大量研究，发现大部分企业对维护人员的关注度明显不足，或者大部分依赖于外部机构提供专业支持。

三、云 ERP 系统为业财一体化提供保障

（一）云 ERP 系统的总体特点

目前公司引进的云 ERP 系统是通过将企业业务流程标准化，以业务流程为核心、财务数据为桥梁，搭建业财一体化

平台的信息系统，从而帮助F公司实现管理协同增效。因F公司主要以“工程项目”为管理单元，所以在顶层设计时，按照横向各部门之间的协同配合、纵向上下级公司之间的部署调度均围绕“工程项目”展开。成本是公司的管理枢纽，公司引入的云ERP系统，将其设计理念融入到企业项目管理业务中，打通企业不同层级、不同部门之间的壁垒，实现业务集成与业务贯通，归集共享各项信息数据并有效充分利用，从而建立一体化管理平台。另外，“云”的特点可以实现使用终端多样化要求，可以通过电脑、手机、平板等智能终端设备接入网络访问云服务器，提高了工作效率及克服了工作设备及场所的限制等。F公司采用的云ERP系统可以快速实现信息共享，通过部门协同工作，提高经营管理质量。具有“三个唯一”的特点：数据来源唯一、维度标准唯一、查看门户唯一。云ERP系统采用业财一体的能力分组策略，结合F公司经营特点，将收入管理、目标成本管理、物资采购管理、人力资源管理、施工日志管理、资产管理、费用管理、收付款管理及资金管理等形成了统一的管理体系。

（二）F公司主要模块展示

该部分主要围绕着工程项目进行，重点突出主要模块，对于一些职能部门的支出不在此处进行展示。

1. 收入管理模块

施工项目管理模块包括合同建立、合同造价、合同调整、合同结算及收入确认，同时伴随着发票开具，其中合同造价需要根据清单拆分细项，为后续成本的发生、项目的结算提供依据。业务部门将自己负责的部门事项完成后，会自动生成财务凭证。对应关系如表 3-1 收入管理。

表 3-1 收入管理

收入管理流程	业务部门	财务部门
合同建立	施工项目立项 施工总承包合同	
合同总价	录入合同造价 拆分 WBS 清单	收入确认
合同调整	经济签证 变更洽商单	收入确认
合同结算	计量报量 产值报量	应收账款—暂估
发票开具	开票申请	应收账款—实际
收取款项	收款单	银行存款等

2. 目标成本管理模块

此过程主要是根据每个项目合同造价所拆分的清单细项确定相应的成本金额，从而通过控制数量及金额的方式控制采购成本，该过程的审批需要经过财务部门，使得财务部真正做到事前控制。

3. 物资采购管理模块

此模块在目标成本的控制下发生，主要包括物料申请、询报价确定供应商、签订采购合同、采购物料并使用、与供应结算并取得发票、支付款项等，如表 3-2 物资采购管理。

业务部门每一个流程的进展情况财务部门可以及时了解，超目标成本、不合规供应商已经被排除在外，保证了公司的采购质量同时做到了业财一体化。另外，云ERP系统配备了多种报表，财务及业务部门可以及时查询相关信息，例如：项目管理报表，了解每个项目的整体情况；成本管理报表，了解全公司所有项目的成本构成及金额等。

表 3-2 物资采购管理

采购流程	业务部门	财务部门
成本控制阶段	物料消耗总控计划	
询价阶段	需用申请 请购申请 询报价申请 价格确认	
供应商合同	采购合同 采购订单	关注预付款
物料供应及使用	采购入库 领用出库	应付账款—暂估 存货 营业成本
收取发票	采购发票维护	应付账款—实际
支付款项	付款单	银行存款等

4. 收付款及资金管理

现金流量是公司发展的血脉，是财务部门及业务部门都关注的重点科目，公司增设了资金控制模块保证业务口径及财务口径的报表可以同时生成，既满足业务人员及时开源节流的需要，又能满足财务分析的要求，方便财务及业务人员及时了解每个项目在一段时间内的收款、付款和结余情况。

四、人力资源战略为业财一体化提供支持

业财一体化是双向的，财务人员要懂业务，业务人员也要懂财务，只有双向互通、互信、互融，才能真正实现业财一体化战略，在公司已经构建云ERP系统的基础上，最需要的就是双向融合人才，因此，公司制定了全新的人力资源战略，为业财一体化提供软件支持。当然，财务融合业务还是业务融合财务还是有一定的侧重点的，公司对复合型财务人员、桥梁型运营维护人员的需求度明显更高，所以，F公司对业务人员的业财一体化思维及能力主要采用培训的方式解决。

（一）业财一体化对财务人员提出的要求

F公司在组织架构以及职能层次上对财务会计职能进行有机划分，以实现财务会计核算与管理会计控制的职能分离，构建“大财务”理念。在组织架构上，按照核算会计与管理会计的职能差异，将会计人员划分为核算型、管理型、决策支持型三类，以突破传统金字塔式结构的桎梏，实现由“金字塔型”向“橄榄型”人才需求结构转变，进而由传统财务职能向现代财务职能迈进。在会计控制职能的发挥上，财务部将实现对业务活动的事前、事中和事后全程动态监控，对资金进出、预算执行、计划落实、经济分析和绩效考评等做到实时跟进，从而更好地发挥其监督控制职能，进而实现事前实时采集、事中实时监控、事后实时分析的全过程管理。F公司为了更好地配合业财一体化的实现将财务部的岗位职责

进行了相应的调整、引进了复合型人才、同时培训了学习能力较强的在岗职工，形成了预算资金岗、核算岗、稽核岗、税务岗、ERP系统数据控制岗五位一体的管理岗位，然后由部门经理将数据筛选、加工、汇总，部门负责人最后把关，为公司战略发展提供决策支持。

“1+X”证书是职教20条改革部署的重要内容之一，是深化复合型技术技能人才培养模式的具体要求。2020年我国首次举办“业财一体信息化应用职业技能等级证书”考试，标志着业财一体信息化应用技能成为高职会计专业学生及企业财务工作者所掌握的重要技能。以上足以说明在财务人员招聘过程中，财务核算为最基本的素质要求，财务人员还需要具备懂项目、懂合同、懂产品、懂会计、懂绩效的能力。站在财务角度，首先，F公司已经做到了流程上财务可视，财务有了说话的机会；其次，财务是否具备能参与到业务流程中去的能力，是否能够了解合同、了解项目、了解客户，知道该说什么话还需要不断提高。

（二）业财一体化对业务人员提出的要求

业务人员关注的目标不再局限于自己的岗位职责，要有大局观、全局观，例如：成本核算岗位以前可能只关心成本，对项目的现金流量关注较少；经营岗位以前可能只关心产值，对项目的整体利润率关注较少；业财一体化要求各岗位的职工在加强自身本职工作能力的基础上，及时了解财务维度，时刻树立利润与现金流至上的理念，能正确理解财务结果导向，能识别财务风险，对此，F公司多次由财务部及运维部发起培训，及时解答业务人员不理解的财务语言、在系统运行中存在的困难等，同时，建立了零障碍问题解决工作群，不仅包含公司内部人员，同时也包含外部软件供应商，为我们提供专业的解答。

（三）业财一体化对系统维护人员提出的要求

系统维护人员既要理解财务语言，也要理解业务语言，是业财一体化目标实现的桥梁，是信息的集成者、传递者，ERP系统的守护者，其重要作用不言而喻。高素质的ERP人才应该具备扎实的知识储备，对ERP相关原理、ERP系统知识以及ERP管理知识掌握得十分透彻；同时这类人才需要拥有十分熟练的业务操作技能，能够在其他相关人员因为某些缘故不在的时候及时地补充相应的位置去执行相关操作；高素质的ERP人才一定要十分了解整个F公司的组织结构、管理模式以及企业文化，对自己企业的管理流程以及关键之处要十分清楚，另外，高素质的ERP人才需要理解财务语言，了解财务规则，保证业财有效链接。

五、业财一体化对云ERP系统的维护要求

（一）形成多模块数据联动分析系统

因云ERP系统具有数据唯一的特点，对于数据来源的统一出口不再需要花费大量的人力进行检验，但是每一个项目的具体动作是否合理还是需要形成校验系统的，比如，某一个项目的成本构成是否合理、入账是否及时，产值确认是

否及时，应收账款账期是否较长，验收款结算款催收是否及时，资金支付是否超标等，需要形成统一的模板，只要输入具体项目名称，会将项目从开始立项到结束所有的数据提取处理，对于不合理的部分进行预警，然后由具体人员进行分析、沟通、解决，同时与具体负责人员的绩效考核挂钩。目前F公司的数据联动分析已经启动，在运行过程中仍然有很多困难，需要在不断地分析中改进提升。

（二）组建稳定的ERP维护团队

目前，F公司采用内部与外部共同维护的方式，保证信息系统的运行、维护和提升。公司选择的软件供应商兼具咨询功能，其专业性的辅导，能够为企业实施ERP项目提供最专业的支持。作为技术支持方以及实施顾问方，咨询公司已经合理地发挥了信息技术、软件开发、技术管理等方面的专业优势，帮助F公司完成现代产品开发理念的引进、管理方法和技术的引进，同时帮助F公司成功开发产品并且完成技术管理转移，并且为F公司提供技能培训、应用方法培训等。

外部机构的专业性固然重要，但拥有自己的专业化人才是公司长远发展的关键，专职、稳定、能力强的ERP系统运维人员才能够解决企业日常运营过程中常遇到的各种系统问题。原因在于ERP系统本质上应用于日常业务的周转以及交易，这一过程中一些操作故障以及其他问题需要及时响应和解决，企业也无法一直依赖于外部人员。

F公司组建了一支专为ERP系统服务的运维团队，其主要的职责是日常系统维护、根据公司新的需求提出升级方案、员工培训等，使其能够在公司日常运行中出现问题的部分进行适当的调整，当然强大的运维团队还需要接受财务部门及业务部门的培训，不断进行知识更新，才能更好地发挥桥梁的作用，使得F公司能够真正依托于云ERP系统实现业财一体化战略目标。

结语

对于F公司来说，业财一体化道阻且长，真正实现业财一体化的目标不是一蹴而就的，不是启用了云ERP管理系统就能够解决的，ERP系统的真正落地是每个使用者共同的责任，是需要全体员工能够做到遇到问题及时反馈、业财维三部门积极沟通解决，形成良性循环的过程，是需要自上而下由管理层发起的引领过程，是需要自下而上由全体员工的共同努力的过程，只有这样，才能够真正将公司战略渗透到全公司的每一个角落，通过云ERP系统将每一组数据、每一个代码，通过每一个终端将业财一体化目标传递到每个人的心中。

（作者单位：沈阳风景园林股份有限公司）