

文章编号: 1007-5399 (2017) 04-0036-02

浅析 ERP 环境下的“大财务”团队建设

王 旭

(中国邮政集团公司江苏省分公司, 江苏 南京 210066)

摘 要: 文章阐述了“大财务”团队的涵义, 分析了邮政上线 ERP 系统后邮政“大财务”团队成员应具备的能力, 探讨了加强邮政“大财务”团队建设的策略。

关键词: ERP; “大财务”团队; 核心队伍; 延伸队伍; 财会知识; 考核

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

企业资源计划(ERP)系统是充分利用网络及信息技术, 将企业内的实物流、资金流和信息流有效集成, 对企业可利用的所有内外部资源进行综合运营的一套闭环管理系统。ERP 系统的正式推进, 改变了邮政传统财务管理的业务流程, 要求从生产经营源头进行管理, 以生产一线录入业务发生数据为准, 确保数据的实时性和真实性; 促使原有财务人员侧重于审核、监控、分析、计划等职责, 要求更多的人员参与到企业财务工作中, 构建一个“大财务”团队。

1 “大财务”团队的涵义

“大财务”团队拓宽了原有财务团队的范畴, 是所有参与 ERP 系统财务相关工作的成员和角色的总和, 其中以财务部门成员为核心力量。根据成员的职能和权限, 按照层级来划分, 可以构建为五层财务团队体系: 第一层为领导层, 如公司领导; 第二层为管理层, 如财务部门领导; 第三层为主管层, 如专职财务人员; 第四层为协管层, 如归口部门相关人员; 第五层为操作层, 如各生产经营部门预算员。其中, 协管层和操作层是财务团队的新生力量, 属于延伸队伍。

2 ERP 系统对“大财务”团队的新要求

2.1 对财务核心队伍的要求

对财务核心力量来说, ERP 系统的正式上线, 虽然将财务人员从凭证录入、会计核算等琐碎的工作中部分解放了出来, 但是 ERP 系统的高度集成性以及各模块之间的无缝对接, 对财务人员提出了更高的要求。

2.1.1 拥有较强的学习能力

对于所有财务人员来讲, ERP 系统是一个全新的领域, 无论是财务管理流程、财务人员职责, 还是具体的系统操作, 都发生了本质变化。财务人员只有不断汲取新知识, 勤于思考, 定期总结, 提出改进的办法, 才能适应或是胜任新形势下的财务工作。

2.1.2 掌握精湛的专业技能

随着 ERP 系统中应付、应收、内部往来等财务模块的上线, 以及代理金融、集邮、分销等外围业务系统的逐步集成,

前期数据的不稳定性使财务管理职能向前延伸, 财务人员必须熟练掌握专业技能, 熟悉业务系统, 在有限的时间内快速找出集成数据与业务数据的差异原因, 提出解决问题的办法。

2.1.3 具备高效的沟通协调力

财务管理是 ERP 系统的核心, 生产经营部门预算员报销报账模板的错误选择、外围业务系统的集成差异、新增固定资产未及时建卡等, 都与财务息息相关, 无论是市公司财务团队内部, 还是省市公司之间, 财务人员都必须进行高效的沟通协调, 才能做好财务管理工作, 发挥 ERP 系统的功能。

2.2 对财务延伸队伍的要求

2.2.1 树立全局观念

ERP 项目是一项跨部门、多层次、多环节、多内容的复杂系统工程, 涉及企业各部门、全过程、全环节, 将实现邮政的“业财一体化”。财务延伸队伍需要打破原有财务与业务分离的陈旧观念, 适应 ERP 系统的新思想, 树立全局观念, 积极参与到财务基础管理中。

2.2.2 具备基本的财会知识和系统操作能力

生产经营部门预算员是财务团队的基础力量, 同时扮演着生产经营部门“管家”的角色, 为邮政大家庭管理好自己的小家, 因此必须具备基本的财会知识, 能够识别成本费用的类别以及所对应的经济事项, 完成报销报账系统的报销申请, 管理好所在部门的每一笔成本费用支出。

3 加强“大财务”团队建设的策略

目前“大财务”团队存在中坚力量不稳固、新生力量经验不足等问题, 针对 ERP 系统的新要求, 结合财务团队现状, 可以从以下几方面着手提高“大财务”团队的整体水平。

3.1 加强财务核心队伍建设

3.1.1 把好新进财务人员质量关, 实行试用期制度

财务人员的新老更替是企业的必然现象, 新进财务人员素质的高低直接决定了未来企业财务团队的整体水平。首先, 要把好招聘关, 实行社会化招聘与内部培养相结合的机制, 吸纳认同邮政企业价值观的优秀人才, 并安排到各个基层岗位进行锻炼, 让其熟悉业务生产经营流程, 为后期财务工作

打好基础。其次，实行财务试用期制度。采取竞聘上岗的方式，试用期六个月，考察竞聘人员是否踏实肯干、逻辑思维是否清晰、是否善于沟通协调，把有能力的财务人员请进来、留下来，把能力达不到岗位要求的财务人员逐步淘汰。

3.1.2 定期评估财务团队状态，提出改进措施

领导层和管理层需要定期评估财务团队现状，分析财务人员的综合素质，一般来说，财务人员可能存在以下三方面问题：一是缺乏经验；二是缺乏兴趣；三是能力不足。针对不同的评估结果采取相应的改进措施。

针对缺乏经验的财务人员，可采取以老带新培养模式。对于新进财务人员，实行老同志传帮带，选定一位财务经验丰富的师傅，进行一对一的经验技巧传授；对于缺乏业务经验的财务人员，通过挂钩生产经营单位学习业务流程；对于基层财务人员，根据财务部门内部分工情况，由专职财务人员进行一对多的指导。

对现有岗位缺乏兴趣的财务人员，管理层可根据其性格和兴趣等特点，定期开展岗位轮换，一般岗位2~3年进行一次轮岗。一方面，提高财务人员工作积极性；另一方面，为企业培养全能型人才，综合提高财务核心队伍的基层服务水平和财务管控能力。

对于能力不足的财务人员，一是组织其参加邮政系统内部的财会培训，特别是与ERP系统相关的各种培训；二是组织区内预算员培训，如报销报账系统演示、报销经济事项分类讲解，提升基层财务核算水平。

3.2 加强财务延伸队伍建设

财务延伸队伍人员虽非专业财务岗位，但在新形势下，应具备相应的财务专业知识。一要具备岗位资质，要求归口部门相关人员和预算员在从事核算工作的两年时间内，通过会计人员从业资格考试，取得会计从业资格证，持证上岗，否则采取退出机制；二是鼓励延伸队伍人员参加邮政系统外部学习，如参加会计人员专业技能考试，对于取得会计资质的财务人员，给予一次性奖励。

3.3 完善考核激励机制

“大财务”团队建设要以能力和结果为导向，建立切实可行的考核激励机制，有助于提升整个团队人员的工作积极性和主动性。

3.3.1 实行捆绑考核机制

不论是财务核心团队还是延伸团队，应将人员绩效考评进行捆绑。既要体现财务对基层的支撑服务作用，又要体现基层对财务规范的遵守和执行效果。对财务核心队伍人员和延伸队伍人员工作考核实行双挂钩，综合评定绩效。

3.3.2 实行差异化考核机制

绩效考核要以岗位绩效和考核结果为导向，特别要体现“层次感”，切忌平均主义。对于考核成绩优秀、工作完成出色的财务人员应予以激励，除公开表扬外，还应给予一定的物质奖励；对于财务工作不到位，特别是延伸团队未能及时发现或者隐瞒问题的人员要进行批评。使工作先进者有荣誉感、工作后进者有危机感，鼓励所有“大财务”团队

关于邮政微信营销的思考

微信作为现阶段最热门的即时通信工具备受关注，随着微信功能的完善和微信用户的飞速增长，通过微信连接用户和商家的微时代新营销方式应运而生。邮政要做好微信营销，全力运用好微信营销助推邮政业务大发展和邮政管理上台阶。

一是作为新兴的营销方式，微信具有多项功能，能够满足客户追求时尚和快节奏生活的需求。邮政企业应该高度重视微信营销特殊之处，同时改进其不足，运用多种方式进行宣传和推广，以凸显微信营销的竞争优势。

二是邮政企业要积极发挥网络联通、百年邮政等优势，把握好市场方向，积极进行产品创新，大力发挥微信营销这种新型营销模式推动邮政企业长效稳定发展的作用。

三是邮政企业进行微信营销时要注意：发布活动时一定要用官方账号，规则要明确，开始和截止时间要准确，现场兑奖活动管理要得当，要有足够的危机意识和危机公关手段，以应对现场突发事件。

四是邮政企业开展微信营销时，可根据邮政的品牌特点以及产品和服务的特殊性、差异性进行微信营销的可行性分析，再决定是否每种产品或服务都进行微信营销。同时邮政企业还应介绍产品的促销信息、制作花絮、分享老顾客的良好反馈和小故事等，增加微信营销的趣味性和可读性，切入人情营销，以吸引更多的客户。如通过“微邮筒”，客户可以即时制作旅游地合影明信片，并通过微信完成支付，获得一张有纪念意义的微明信片 and 纸质明信片。

五是邮政企业开展微信营销前，应对自身的用户群按性别、年龄等进行分类，利用微信平台将活动信息传到客户手机的优势，实现邮政产品或服务的精准营销。

六是邮政企业开展微信营销时更要注意诚信经营，全力打造全新的集邮政储蓄银行金融服务、邮品、明信片、中邮保险、集邮、EMS服务、电子包裹等微邮政综合电子服务营销平台。

（中国邮政储蓄银行东阳市支行 俞富强）

人员努力奋进。

参 考 文 献

- 1 余凯成，程文文，陈维政. 人力资源管理. 大连：大连理工大学出版社，2003
- 2 鲁百年. 全面企业绩效管理. 北京：北京大学出版社，2005
- 3 刘海燕，伦成杰. 基于ERP系统的邮政财务管理优化探析. 邮政研究，2017，1

收稿日期：2017-03-24

作者简介：王旭（1983~），女，江苏南京人，会计师，主要从事邮政会计核算、财务分析、管理会计研究。