

文章编号: 1007-5399 (2017) 06-0026-03

基于ERP系统的邮政财务管理创新

李惠

(中国邮政集团公司江苏省分公司, 江苏 南京 210008)

摘要: 文章介绍了ERP系统上线后对邮政传统财务管理提出的挑战, 分析了创新财务管理的新途径、新方法, 探讨了提升邮政财务管控水平的策略。

关键词: ERP系统; 财务管理; 数据; 管控

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

自2015年起, 中国邮政集团公司便在全国范围内推广ERP系统, 按照业务流、资金流导向将所有分公司的价值活动衔接起来, 以业财一体化为抓手, 通过全面预算、资金结算、会计核算、管会分析有机结合, 形成以全面预算为载体, 以资金管理为核心, 以会计核算为结果, 以管会分析为支撑的多位一体财务管控体系, 打破信息孤岛, 建立价值型、决策型的财务管理, 实现财务管理转型升级。

在ERP项目建设推进过程中, 中国邮政集团公司江苏省分公司(以下简称“江苏省分公司”)认真落实集团公司关于深化创新转型、加强管控的财务工作总体要求, 积极探索改革创新, 强化科学管控。本文将通过对江苏省分公司推广ERP系统的实践进行分析研究, 对邮政企业进一步强化财务核算、创新财务管理进行初步探讨。

1 实施ERP对传统财务管理提出的挑战

推进ERP项目可以给邮政企业财务管理工作带来一系列转变, 但挑战也如影随形。如何在新的信息环境下实现财务管理的转型升级, 充分发挥ERP系统的优势与特点, 各级财务部门面临诸多困扰, 主要表现如下。

1.1 传统的报销报账线下审批流程与支付权限设置缺乏统一标准

在不同层级间、相同层级不同单位间, 报销报账的审批流程和权限设置存在较大差异。而审批流程和权限设置是企业的重要组成部分, 牵一发而动全身。要完成ERP系统报销报账线上审批全流程管理, 必须对管理层面的传统模式做出重要变革。

1.2 ERP系统在市县及以下机构推广力量薄弱

在ERP推广过程中, 省级层面人员力量较充足, 且综合能力较强。市县及以下机构的推广力量相对薄弱: 一是市县层面财务人员配备不足, 承担基层大量的日常财务管理工作; 二是ERP系统应用水平在短期内有待持续提升。市县及以下机构是所有ERP数据的源头, 对项目的推广进度和质量影响重大, 既是薄弱环节、管控的重点, 又需要持续的支撑和指导。

1.3 ERP业财对账存在困难

财务作为整个ERP系统的核心管理模块, 前期参与较多, 而业务部门主要是在数据集成陆续实现后, 逐步开始使用ERP系统, 对整个系统的熟悉程度欠缺, 对系统数据集成的原理和实际应用水平不高, 因此, 在业财对账过程中存在诸多阻碍。

1.4 财务人才专业素养亟待提升

ERP系统带来了新的管理理念, 邮政企业面临巨大的管理变革。各级财务人员队伍同样面临巨大挑战, 在财务专业知识、ERP系统应用水平等方面还未完全达到支撑要求, 亟待提升的空间较大。

2 依托ERP系统创新财务管理的新路径

ERP系统的上线, 使得省分公司, 甚至整个集团开展财务集中核算工作成为可能。核算中心要以规范经营财务行为、提高企业效益为工作主线, 开展集中财务核算, 夯实企业财务管控基础, 通过流程优化, 主动参与到业务发展的每个环节, 理顺财务管控思路。

2.1 规范审核标准, 提高集中审核质量

在分析现有审批权限及流程的合理性、规范性的基础上, 讨论制定并初步形成费用报销的实施规范和集中审核依据。对报销报账系统中350多项经济事项逐条细化研究, 讨论不同经济事项的使用范围和使用规范。以集团相关制度文件为依据, 根据报销报账系统的管理需求, 结合地市会计凭证管理的实务处理经验, 明确报账资料粘贴标准和影像扫描标准, 使费用报销附件的规范性和财务集中审核的工作效率得到有效提升。全面规范地市分公司财务工作, 严格要求财务管控工作落到实处。针对资产管理、欠费管理、营收资金缴款管理等风险较大领域给予重点关注。各地市分公司积极制定明确的操作规范, 完善财务基础管理办法和规章制度, 加强对基层单位和专业部门的指导和监督。

2.2 开展重点费用项目化审核

设立重点费用专项审核小组, 负责业务代办费、广告宣传费等重点管控的费用审核工作。逐步完善、规范重点费用

列支标准，对集中审核过程中暴露出的会计核算偏差情况，开展持续的纠偏与整改，跟踪后期整改的效果。加大检查和考核力度，梳理存在的问题，落实整改措施。在各地市分公司开展财务工作自查自纠的基础上，不定期组织综合性或专题财务检查以及定期业财会审，并通过一系列措施明确相关职责，通过考核方式落实检查结果，通过多样化的检查与考核内容，将财务管理要求和企业的规范化管理有机结合起来，进一步夯实财务管控基础。

2.3 建立省市县三级 ERP 系统服务支撑体系

核算中心成立4个ERP系统服务支撑小组，各组支撑人员负责协助项目组做好省内推广，并指导市分公司财务人员开展ERP日常应用与数据分析；市分公司支撑人员指导下辖区、县分公司进行日常操作，帮助反馈和解决问题，推动ERP系统操作的优化和功能完善。

2.4 注重外围系统数据集成与核对

加强与项目组、省内业务部门的沟通，特别关注外围系统数据集成的对账与沟通机制，收集和反馈期初数据初始化有误、映射关系设置不完整、集成数据缺失等问题，敦促业务部门对前端业务系统存在的问题进行梳理，规范操作各专业、网点业务系统的操作，并持续跟进解决进度与改善效果，保证业财数据的一致性。

2.5 加强财务管理及核算人才队伍的建设

ERP系统上线后，加强财务人员队伍建设，提升财务专业素养，快速适应ERP系统的管理要求是推广成功与否的重要环节。江苏省分公司以整合创新为主要手段，积极探索并搭建科学完善的培训体系，开展多方式、多渠道、多层级的培训工作，推动ERP项目建设和集中核算工作质量的提高。

一是分析培训需求，围绕年度工作重点制定年度培训计划。ERP项目的深入推广实施、业财集成范围不断扩大、模块实施应用的范围更广，对财务人员创新财务管理水平提出了新要求。培训视角从过去单一的财务内容，拓展到业务层面，财务知识和业务知识相结合，使培训效果更加显著，有助于更好地理解ERP的管理理念，对集中核算的理解也进一步加深。针对需求灵活设置培训内容，分专题、分类别扩展培训的精细度和维度。

二是注重实践，采取多种方式开展培训工作。灵活选择案例探究式、参与讨论式、体验轮训式等多种不同的培训形式，探讨解决难点问题，做到专题辅导与释疑解惑相结合，提升培训吸引力和契合力，激发财务人员学习的主动性和积极性。改进培训的教学组织模式，利用邮政企业内讲师和外聘讲师通过现场交流和集体探讨，倡导“人人当学员，个个当教员”的理念，提升培训的效果。

三是以转型、创新、严谨为目标，多层次跟踪培训效果。对培训实行有效管理和过程跟踪，针对不同类别、层级、岗位的财务人员建立专业学习常态化机制，及时了解学习效果，推广成功经验，加强资源共享和质量控制，打造学习型组织团队。

四是创新培训思路，拓展多渠道培训。开展双向交流，

通过省、市、县之间财务人员的短期挂职等形式，省公司人员下沉到基层，市县财务人员到省公司帮助工作，促进省、市、县之间财务工作的学习与高效配合。

3 借助 ERP 系统，提升财务管控水平

3.1 借助 ERP，实现管理会计水平提升

ERP系统各模块可实现的自动化程度高，结合ERP报销报账系统中的成本直接分摊以及管理会计系统中的收支数据导入、查询等功能，将对深化、细化财务收支管理工作提供强有力的支撑。

3.1.1 完善多级管理会计体系

建立并完善省、市、县、网点等多级管理会计体系，在省、市、县三级核算体系的基础上，进一步拓展管理面，将二级单位财务管理办法、系统应用、年度预算的下达等问题，通过自下而上的方式汇总意见与建议，通过自上而下的方式组织相关扎口管理部门进行论证与修改，进一步优化年度预算。对网点、班组等三级单位，经费常规指标预算按人、按标准核定，对与收入挂钩的营销费用等按照一事一议的原则计入全成本核算。

3.1.2 注重纵深延展工作

提升管理会计在基层的覆盖面、渗透率，通过不断优化核算和结算的方式，全方位、多层次推进管理会计纵深延展工作。在结算方面，市分公司将省内清分系统的结算数据每月在各基层单位间进行互相结算，完全体现“谁受益，谁承担”、“谁付出，谁得益”的原则。市级内部单位间的结算，由劳务承担单位和费用承担单位双方确认，在损益系统中，通过手工结算的方式进行收益分配。最终核算所得利润，更能真实地反映基层单位的真实效益水平。这样的利润结果与基层单位绩效挂钩，才更具说服力。基层单位在日常经营管理中，也能自觉关注核算结果，自觉践行效益优先的理念。

3.1.3 加大成本管控力度

提高年度预算及分月序时管控目标的科学性、合理性。对管理基础较好、管理会计开展较早的单位，省分公司鼓励各单位积极创造条件，进一步开展诸如重点产品、重点路向、重要网点的管理会计工作，为业务发展和运行保障提供个性化核算服务。加强监控分析和应用，财务部门定期对各专业、各单位损益情况进行分析，并对费用发生异常的单位及时督促查找原因，制定整改措施；加强管理会计结果与绩效考核方面的直接挂钩和应用。

3.1.4 推进费用归口分级管理

成本费用管理是企业经营发展重点关注内容之一，深入推进责任中心制度，有助于加强对成本费用的管控。对费用实行归口管理，按费用发生的地点、人员等情况分别归口到相关部门进行管理，如人工费用归口到人力资源部门，车辆相关费用归口到运保部门等。成本的分级管理要求成本的发生必须通过各级管理人员的审核，企业各级、各部门人员密切配合进行成本费用的管理和控制。成本费用归口分级管理将成本管理纳入岗位责任制，借助ERP系统，进一步梳理

财务管理流程,制定与报销报账系统审批组相匹配的费用归口审批制度,利用报销报账的多层级审批制度,及时发现异常费用,查找原因并作出调整,大大提升成本费用管控的效率。

3.1.5 预算管理 with 分级管理相结合

实行归口分级管理后,归口部门参与预算编制,能够提高预算编制的合理性。依据费用归口管理原则,预算下达后,归口管理部门将费用预算层层分解到基层使用部门,预算管理和使用部门一起,严格按照执行费用支出的预算进度控制,防止出现大的预算偏差,提高预算管理的科学性。

3.1.6 开展财务数据分析工作,助力业务健康发展

借助ERP系统可以围绕邮政企业经营管理的关注重点,深入开展财务大数据挖掘和分析。充分利用ERP系统各模块数据,进行期间、专业、机构、科目等多维度的数据筛选,利用线上影像资料进行人工查阅;及时与各地市分公司进行线下沟通,了解业务实际情况,全面了解经济事项的实质内容、审批流程设置的规范程度、资金流向等,使财务分析更全面合理,为企业管理提供切实可行的建议。

利用管理会计分摊功能,优化导入模板,提高财务数据核对效率;将损益表、收入明细表、成本明细表等通用报表,按照分析需求设置,并根据分析需求开发费用项目分析、二级科目损益分析、有效收入分析等个性化报表,实现管理会计数据支持各项管理决策的功能定位。

ERP系统的主要优点体现在以下几个方面:所有数据均来自前端系统,避免人为账务调整,最大程度保证财务数据的真实性和实时性;选择需求的分析元素,通过简单的鼠标拖拽,即可生成分析报表,简单易行;根据查询需求设置查询条件变化范围,一表解决多种动态查询需求;数据钻探功能,可将数据层层透视到网点、投递部等末端发生单位,直接深入分析根源,有利于实时跟踪网点业务宣传品的真实采购情况,加强对采购流程的监督。

3.2 加强监控与规范,保障财务管控效果

进一步提高ERP系统推广过程中财务核算工作的规范化水平,积极探索加强会计核算规范化水平、加强监控和规范管理的新路径、新举措。

3.2.1 加强核算监控

制定监控项目与指标体系,采取全员参与、轮流监控的方式。各地市分公司财务部门轮流负责全省每月的监控职责,并对监控结果进行分析,各地市分公司要对异常指标做出合理解释并在后期采取相关整改措施;省分公司财务部门根据每月监控报告即可全面把控全省各地市分公司的总体运营状况和各项财务指标。

3.2.2 市县统筹考虑,杜绝监控盲点

省分公司财务部门对各地市分公司全区进行监控,监控与考核指标反映全区总体情况。市分公司负责对县公司财务核算工作进行管控,对各监控项目和指标要分析到县,及时发现区县分公司财务核算中的问题,并督促相关单位及时整改,提高全区的财务核算水平。

3.2.3 加强过程管控,提高资源配置的合理性

库存及欠费管理作为财务管理工作的重点之一,旨在严格控制库存和欠费比例,提高资金周转效率,提升资金使用价值。在库存管理方面,优化库存管理制度,提高对日常库存管理的规范性管理水平,对存续时间在6个月以上的库存设置管控目标,对特定的库存设置资金占用限额,减少资金占用。在欠费管理方面,严格执行欠费管理办法,利用资金清分系统重点加强对营收资金的管控。省分公司对地市分公司的欠费设置管控标准,市、县分公司持续加强清收欠费力度,加强邮务类欠费、报刊大收订资金催缴工作,利用欠费管理系统及时监控各分公司欠费清收情况并进行督促,加快欠费清收进度,降低全省的欠费比例。

3.3 依托ERP系统全局数据,进一步提升财务管理信息化水平

依托ERP系统汇聚的全局实时数据,开发一系列财务管理系统,如全省统一应用的管理系统,根据各分公司实际情况在部分单位应用的系统等。通过这些系统的应用,进一步加强企业管理各环节的财务管理能力,提高信息化管理水平,逐步实现损益核算的全面信息化。

一是基础财务信息管理系统,主要包括:资金清分系统、欠费管理系统、房产管理系统、车辆管理系统、低值易耗品管理系统、维修费用管理系统等,这些系统涵盖了多项重点费用管控环节,利用信息化管理手段,为财务管理工作提供更加全面、明晰、准确的数据信息。

二是财务分析系统,主要包括:经营分析系统、函件专业成本管控系统、国内小包损益分析系统、销售类商品管理系统等。对相关财务信息进行准确、全面的记录和分析,为事前、事中的管控提供可靠依据,及时发现日常经营中存在的问题并做出调整,为财务分析的客观有效性提供准确的数据来源。

三是绩效考评系统、损益核算系统,能够及时掌握各部门的损益核算情况和各项考评指标的完成情况,实现核算结果公开透明。

4 结语

本文通过梳理ERP系统实施运行两年后,财务管理发生的变革和创新,从适应ERP系统管理要求,顺应业财一体化的角度,阐述江苏省分公司新时期在财务管理方面面临的困难,以及积极探索实践中的新举措和新方法,为下一步中国邮政财务管理转型升级提供切实可行的实践经验。

参 考 文 献

1 朱永中. ERP时代中国邮政财务管理风险研究. 邮政研究, 2016, 4

收稿日期: 2017-08-28

作者简介: 李惠(1972~),女,江苏南京人,会计师,统计师,主要从事邮政财务管理研究。