

ERP 环境下的业财一体化建设与应用

XX 汽车集团

内容摘要

经济新常态下，供给侧改革、新旧动能转换对产业模式升级提出了更高要求，新技术的快速迭代、商业模式的颠覆与创新推动了经济的持续增长，数字经济也提升到国家战略的新高度。企业的数字化转型是经济新常态下企业发展战略的重要选择，通过信息化建设实现企业数字化转型战略，是企业完成管理升级、经营创新的必经之路。通过信息化建设，可以实现管理的规范化、流程的标准化、数据的可视化，新成立的经销商集团对信息化建设有更加迫切的需求，如何筹划实施信息化建设，实现数字化转型，既能够立足长远，又能够满足现实需求是摆在每个经销商面前的一道难题。XX汽车集团于2018年1月上线了ERP系统，开启了ERP环境下的业财一体化建设与应用，依靠数字化转型，以服务促市场，向管理要效率，开启持续发展的新征程。

关键词：ERP 业财一体化 管理效率

一、背景描述

XX 汽车集团于 2017 年成立，是大型汽车经销商集团。集团经营六大品牌十余家 4S 店，此外，二手车公司、汽车后市场服务公司、改装公司、信息科技有限公司、财务管理公司等汽车服务公司。未来集团将不断通过整合、并购、横向联合、重组等方式，围绕汽车销售、售后、租赁、贸易服务等环节，逐步形成买车、卖车、租车、修车、验车等完整的汽车销售服务产业链，提供新车销售、汽车金融与保险、装潢用品、售后服务、平行进口汽车、二手车置换与销售、快修连锁、汽车零配件和养护品销售等服务，并通过互联网电商，构建线上线下一体化、全方位的汽车产业链生态圈，打造高效、便捷的汽车生活服务平台，力争五年内发展成为省内最具影响力的汽车经销商集团，成为最具欢迎汽车生活服务平台。

随着时代的发展和行业的快速增长，市场对企业的要求不断提升，企业对管理的要求也越来越高。XX 集团顺应时代潮流，积极寻求数字化转型方案，以满足企业发展需求，清除前进障碍：

1、数据口径不统一

集团内不同的品牌用的是不同厂家的 DMS 系统，门店也有不同的业务系统，多套系统并行导致数据口径不统一，对接不及时，集团统计报表的工作量越来越大。

2、数据信息割裂

不同门店、部门的数据信息彼此割裂，很多信息都需要手动重复录入，占用了大量的人力物力，同时，没有即时性的整体数据分析，集团管理缺乏及时的决策依据，难以进行精细化管理，阻碍了企业竞争力的进一步提升。

3、业务财务系统脱节

业务财务系统脱节已经极大地制约了经营效率的提升，财务管控的重要性与日俱增，迫切需要业务财务一体化建设。

4、财务人员核算工作繁重

门店财务人员的大量时间被普通基础核算软件的手敲凭证占用，精力上难以对管理会计工作内容进行渗透。

集团根据公司的发展战略，按照以内外部客户需求为导向，以应用为重点，统一规划，集团 2017 年 10 月正式启动了 ERP 系统的信息化建设，旨在建立统一的企业信息管理平台，整合业务、财务、人力资源、OA 等信息化应用，并结合移动化、物联网、互联网、云技术、区块链等新技术，改善企业运营管理和客户体验，保障企业业务发展，进一步提升集团精细化、程序化、合规化管理水平；通过集团决策分析、运营管理、财务、资金、资产、人力资源管理和协同平台等应用，提高集团管控能力和决策水平；通过搭建集成、统一、可配置和可扩展的信息化平台，实现集团业务一体化、财务

业务一体化和集团管控一体化的管理目标，有效推动集团实现管理模式和业务流程的创新，提升集团核心竞争力。

ERP 环境下业财一体化全面贯穿于整个 ERP 的始末，深刻体现 ERP 实施的科学效益，随着 ERP 系统的全面开启，业财一体化建设与应用将全面提升公司管理效率和水平。

二、总体设计

根据 ERP 项目规划，业财一体化建设与应用确立了如目标：

- 1、建立财务集中核算体系，满足精细化管理的目标，为管理决策提供依据；
- 2、搭建高效的汽车业务管理平台，规范业务流程，业务财务一体化，实现业财融合；
- 3、实现整车、精品、维修和水平事业业务核算与财务的集成对接；
- 4、通过搭建业务财务一体化的核算模式降低人工成本，提高工作效率。

集团规划分三期进行 ERP 环境下的业财一体化的建设与应用：

一期建设阶段，全面铺开 ERP 系统业财一体化在全部 4S 子公司的实施应用，包括业务系统的双向并行和财务系统的彻底切换，实现数据在系统中的及时、准确地嵌入；

二期应用阶段，基于一期实施后系统的数据进行深度的

挖掘，包括数据即时性呈现和数据多维度分析，可以使用的工具是 EAS 扩展报表和 BI (Business Intelligence 商业智能)，实现数据到信息的价值增值；

三期是全面预算实施阶段，将全面预算与业财一体化进行结合，以考核角度对前两期的项目实行倒逼机制和提质改进。

三、应用过程

1、业财一体化产品选型

以行业市场份额占比较高的金蝶和用友作为主要选型对象，前者开放性更强，产品的具体应用中存在更多的主观操作性，可以更多地实现按需实施；而后者在财务方面存在更广泛性的用户体验。这就要求企业在产品选型阶段可以在包含但不限于以下几个方面作为决策因素：

- (1) 信息化建设要以企业战略目标为指引
- (2) 企业各部门及外部用户对产品的应用需求
- (3) 项目实地调研并结合已有企业实际使用情况

通过多轮方案沟通、样板客户实地调研等方式历经 3 个多月选型，最终选择金蝶产品。金蝶 EAS 面向汽车经销及服务行业解决方案，能够帮助用户实现数字化转型，从容应对“互联网+转型”等挑战，实现汽车经销及服务行业：财务业务一体化和集团管控一体化的管理目标，以汽车业务“云+端”的创新业务模式，帮助传统车商提升企业竞争能力与

综合盈利能力，打造 O2O 服务闭环，实现移动互联网下的数字化转型。因此在最终选型上，XX 集团认为，金蝶集团提供的方案更适合 XX 集团的战略发展需要，金蝶集团也能够成为 XX 集团信息化建设道路上的重要合作伙伴。

2、业财一体化组织领导

项目实施的关键是人，因为再好的软件也离不开组织的有效领导和人员的具体参与。

（1）信息化建设是“一把手”工程

为确保信息系统的成功实施，集团把信息化建设作为“一把手”工程来抓。成立了以董事长为组长，常务副总裁为副组长，财务人员、业务人员、金蝶实施人员为成员的信息化工作领导小组，集团董事会定期听取工作组工作汇报、协调集团内部各种要素全力支持信息化项目实施。2017 年 12 月 29 日我们和金蝶共同召开项目启动会，明确项目实施规划。采取“整体规划、分步实施，先试点，后推广”的实施策略；坚持“业务为主、项目为辅”的实施原则；坚持“循序渐进，持续改善”的工作原则。在项目启动会上董事长与各实施单位负责人签署《ERP 项目实施保证书》。

对集团中高层人员进行了集团信息化建设介绍，让各单位负责人理解为什么进行信息化建设，信息化能为企业管理带来哪些帮助。使企业管理者全面认识信息化建设的作用，在思想上与集团信息化战略保持一致，进而支持各业务系统

在本单位的上线工作，降低信息化实施的难度和风险。

（2）服务商顾问团队是项目初期实施工作的绝对关键

基于选型产品，服务商顾问团队是项目初期实施工作的绝对关键，担负着负责总体规划设计、介绍系统内在逻辑、传导具体实施流程的重任，因此对服务商顾问团队的基本要求有三点：丰富的项目实施经验、稳定的驻店时间和清晰的宣导能力。受软件行业年轻化和高流动性所限，项目实施主体多为年轻的从业人员，在保证工作精力投入的同时难免存在经验上的不足，故项目开始前应有面试环节，而项目经验应作为人员初选的首要条件。服务商基于本公司利益考虑存在着不同项目间广泛的人员调配，但对于集团而言，为保证项目的顺利实施，我们把顾问团队的驻店考勤时间纳入具体的合同约定，在形式上为自身实施团队深入学习、积累经验和随时解惑创造互动的机会。正如 ERP 项目是一把手工程观点一样，顾问团队的项目经理的作用贯穿项目始终：顾问团队多来自金蝶公司的不同部门，需要项目经理作为枢纽做好内部的分工协调；项目经理大都具有深刻的产品理解和丰富流程经验，在项目实施初期尤其是蓝图规划期起着至关重要的组织作用。

（3）企业自己实施团队和企业应用员工对上线成功起决定作用

项目初期，由于顾问团队的存在，企业实施团队更多肩

负着部门协调的实际任务，随着产品理解的加深和进度的进一步推进，在项目进入运维阶段后，流程优化甚至再造需求不断加强。而 ERP 建设任务的交付即意味着要承担起部门协调和流程优化甚至再造的重任，故项目的主导部门最好以信息部为主、财务部为辅的搭配方式。

3、业财一体化期初准备

(1) 财务实施方面的期初准备工作

财务部门作为企业应用员工，其职业特性决定在期初准备中进行愿景管理十分必要，因为既要虑到后期项目的成功实施，可以为财务人员工作能力的提升提供卓越平台所带来的巨大推动力，也要让其清醒地认识到财务上线的工作量之繁重也是各部门之首。所以对于后者，应在项目实施之初进行周密的期初准备，少走弯路，在符合系统要求的前提下减少不必要工作量。根据前文所述，专业范畴和业财一体作为财务实施的一体两面，实际上存在谁先上谁后上的时间顺序考量。但根据实际经验来看，因为集团的产品选型和企业用的财务软件不同，所以采用了先上财务模块再上业务模块，这样可以有效避免业务模块上线过程中因财务人员被对软件操作不熟练而导致的实施迟缓问题。同时由于会计年度的持续性求，财务模块上线的时间应始于当年 1 月，这样也可以尽量规避账套切换期间的并行工作量。同时，由于 ERP 软件本身的系统属性，比如对辅助项的编码要求，所以汽车

4S 行业中大量存在的预收客户信息建议合并到集中核算科目进行统一核算。

（2）期初对账相符是上线前的必要条件

业财一体化的实质的是 4S 店的所有业务如整车、售后、增值、库存以及资金等通过 ERP 核心单据进行开环并再通过该单据自动生成会计凭证来进行财务的闭环的过程，所以业财一体的期初准备是一项非常复杂的工作。首先应立足于对账需求：ERP 系统业财一体化可以做到收款、付款、采购、收入、成本和费用六类事项自动生成凭证，基本上占到 4S 行业会计核算凭证中的 70%以上，所以期初进行系统初始化中业务数据和财务数据核对相符是上线的必要条件，否则因期初数据不符将会导致以后期间因对账不平而不能结账的灾难性后果。ERP 系统有对账要求的模块有：固定资产、整车库存、精品备件库存、应收、应付、出纳等，但总之，期初数据尤其是库存数据的初始化是 ERP 财务实施工作的重中之重，也是直接关乎上线是否顺利的关键因素。

（3）始终贯彻“以人为本”的理念，做好培训工作

系统是人来实施的，所以过程中集团项目组及时向领导反馈进度寻求资源分配和方向战略，而领导也随时保持项目的关注度，对企业应用员工传达实施决心，如召开针对门店员工的上线启动会等。

对于财务部门，基于 ERP 项目理念的挑战性和操作流程

的复杂性，项目组将系统的培训工作大致分为三个步骤进行：一是做好 ERP 项目成功实施的愿景管理，充分调动财务用户的积极性；二是除基本操作流程培训以外，增加一定程度上系统基本逻辑的讲解，加深财务部门对系统的认知，能够灵活运用系统满足工作需求并可以灵活处理较复杂的问题。三是做出并做好了产品操作手册，介绍系统的基本操作，让财务操作做到有章可循、有据可依，在心理上对系统使用具有一定信心。本文后附实施中项目组总结的产品操作手册作为参考。

4、业财一体化上线计划



四、取得成效

通过 ERP 环境下的业财一体化的实施，通过建立统一的

信息管理平台，把内部管理业务纳入统一的信息平台上，消除信息孤岛，整合业务流程，使业务能够快速反应、准确高效；实现客户关系和整车管理系统以及包括销售日常管理、售后服务、客户服务、市场和会员及整车物流信息化的集中管理平台；搭建以车辆、客户、角色为三大核心的统一协同的管理体系；构架起一个可持续发展的信息平台，满足集团业务规模的不断扩展和管理方式的变革需求，具体如下：

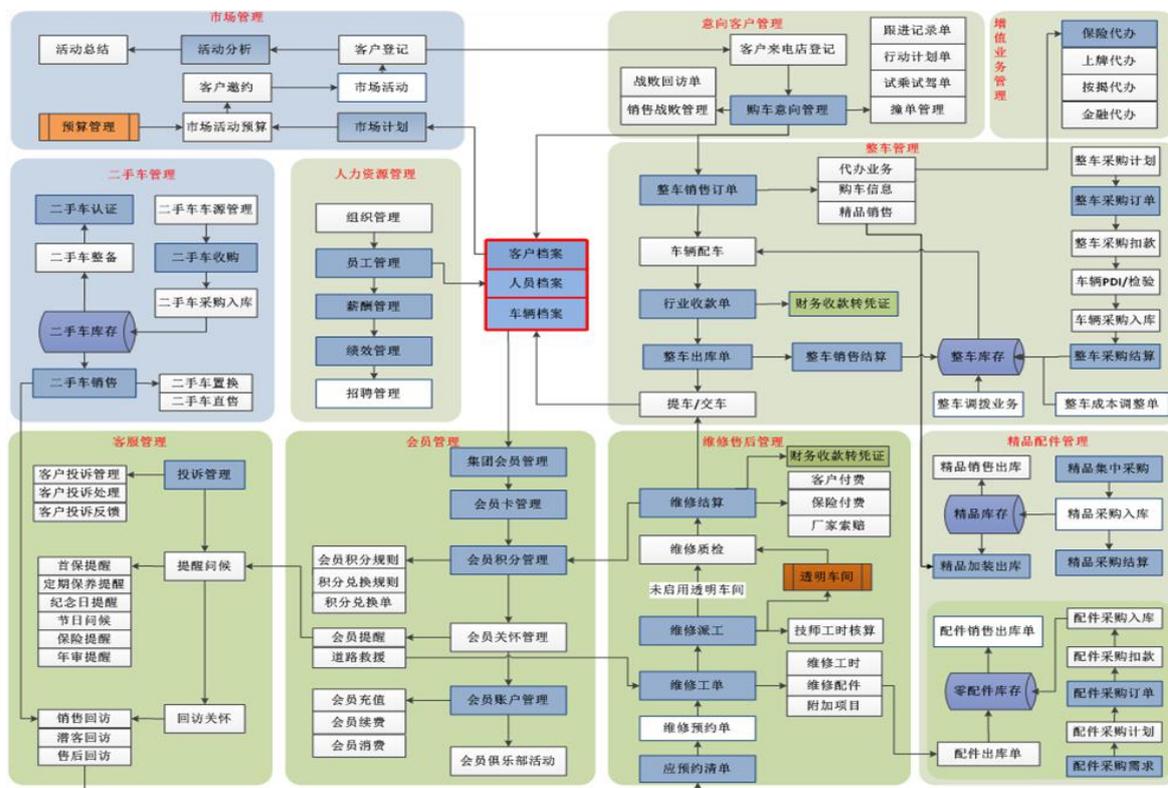
1、通过会计凭证的业务单据生成，统一、规范了数据口径口径

财务业务一体化方面，整车出入库业务生成凭证，配件精品出入库业务生成凭证，前台收款单生成凭证，整车、维修等销售发票（应收单）生成凭证，费用报销、折旧维护生成凭证等。不仅可以做到业务单据批量生成凭证，同时也能通过凭证反向回查原始单据，每笔收入对应的是哪张维修工单、哪张整车销售单、哪张精品销售单，都一目了然。业务财务紧密绑定，发票、订单、收款记录保持一致，发票流和货物流、资金流三方统一，从账务上符合税法与会计准则要求，真正做到防范税务风险、内控风险，进而解决数据口径不统一的问题。

2、全面梳理、优化了业务流程并解决了业财系统脱节现象

对 4S 行业流程进行了全面、细致的梳理，围绕“单据

到凭证”的系统逻辑，在系统成功内嵌了涵盖门店运营管理方方面面的表单实施与规则配置，并推出了一套全面的、深入的业财一体化体系。如：



3、基于系统大量的数据提炼，利用 EAS 扩展报表和 BI 工具，进行了数据到信息的增值，尤其是 BI 系统，如下：





商业智能 (Business Intelligence, 简称: BI), 指用现代数据仓库技术、线上分析处理技术、数据挖掘和数据展现技术进行数据分析以实现商业价值。就 XX 集团而言, 数据仓库技术可以理解为 ERP 平台; 线上分析处理技术可以理解为业财分析指标; 数据挖掘可理解为下钻的维度呈现; 数据展现技术可理解为其可视化的特点。所以, BI 系统是对数据到信息的高度提炼和深度增值, 既从财务层面保证了数据的准确, 又打破了传统财务按照期间进行报告的特性, 对设计指标进行随时 (业务完成制单并审核后数据自动传导入

BI 系统进行可视化显示)、随地(现有网页版和手机端两种形式)进行查看,帮助集团的管理层进行快速、准确的决策,迅速的发现企业中的问题,提示管理人员加以解决,进而为企业带来数字化转型的经济效益。

五、经验总结

ERP 项目的实施,从“成功上线”到“上线成功”,道阻且长。根据集团的实施经验,上线成功的标志可以分为:系统稳定性、需求回应速度、报表完善程度和财务管理能力提升。

1, 保证系统稳定性

系统稳定性要求完善的网络环境保障,没有频发性的无法登录或者掉线情况。还要求每一个系统补丁、每一回停机维护都不对系统的正常运行产生不利影响,这一部分涉及企业信息化管理的专业内容,不仅仅立足于软件,还有公司的网络环境、用户的电脑配置以及主机房的日常维护等等,在此不做赘述。

2, 压缩需求响应速度

需求响应速度的是企业实施小组在深刻理解产品逻辑、深度参与系统运作、深入掌握软件编程的前提下,将 ERP 每一项功能与企业每一个既有流程都进行最优融合,为每一个拓展业务都提供最佳开发。所谓“兵马未动、粮草先行”,这就要求企业要有一支技术过硬、与时俱进和协调组织能力

高的信息化小组，对企业每一项新兴业务都能参与并立刻进行系统的相应开发，保证新业务上马的过程中不受到 ERP 系统的负面干扰。

3. 提高报表完善程度

ERP 系统纯粹的数据加工和信息输出系统，所以用户体验中最高级别的体验是管理者体验，而提升管理者体验最好的办法就是报表（或 BI）：通过报表整合数据，提供信息。信息的三个基本要求：可靠性、相关性和及时性。传统的财务个别报表甚至基于管理需要开发的报表满足了了可靠性和相关性要求，但在瞬息万变的市场经济竞争中，对及时性的要求愈加看中，这就要求项目实施中投入比较大的精力去开发基于业务系统取数并且可以按天提供的业务报表，有助于企业管理者实时掌握企业经营管理数据以缩短决策的周期、提高管理效率。综合来说，ERP 项目中的报表是 ERP 系统业财一体化的闭环，是业财一体化结果的检核，可以分为三个部分：基于会计凭证取数按月提供的财务管理报表、基于业务系统取数按天提供的业务管理报表，以及大家可能会忽视的基于业财一体化后校验业务报表和财务报表数据是否匹配和一致的验证报表。三类报表自成一个系统，互相依托又能互相验证，缺一不可。因为报表涉及的领域相对专业、但通过业财一体化的实施项目组已经取得了较高的话语权，所以报表项目的实施建议按照如下步骤开展：企业举行项目

成功上线（非上线成功）的表彰大会；项目组、企业高层和财务管理部三方就报表开发做蓝图规划，一场新的挑战 and 智力考验又要打响。

4，提升财务管理能力。

ERP 系统是彻彻底底的方法论。财务人员通过系统对自身财务管理能力提升程度，是检验 ERP 系统的最佳方式。集团在进行业财一体化的过程中，对财务人员的工作要求可以总结为以下几个方面：第一，系统 70%以上凭证的自动生成的，解放了会计中计量、记录环节的工作量，所以有更多的时间深入确认和列报的环节：前者体现在因为凭证是自动生成的，所以去研究生成凭证的单据，而单据在业财一体化下都是业务口传导过来，所以研究业务单据的过程就是了解业务、深入业务乃至穿透业务的学习过程，也是体现财务更好地履职监督职责的体现，所以从业务的角度监督业务，这就是财务管理能力——内控提升的一个方面。而对于后者列报环节，财务人员通过前述的 EAS 扩展报表、BI 进行财务分析，可以做到从财务的角度发现问题、从业务的角度分析问题，然后提出进一步优化方案。财务在进行信息分析方面具有天然的优势，因为企业的运营都已数据的形式进行体现，而业财一体化项目的实施，财务可以通过数据去穿透的业务层面、深入到基层层级，进而提出更加深刻的分析，所以这就是系统对财务管理能力-分析的提升。让系统做好核算环节，

让财务提高内控和分析能力，三者基于系统而环环相扣，那么系统的方法论作用才算是真正的得以实现。

ERP 项目实施是一项庞大的系统工程，是企业管理在原有基础上的改造与升华，涉及企业各部门、各环节，困难多、战线长。因此三分软件、七分实施，强有力的组织保障、缜密周全的蓝图规划、系统有效的认知培训、扎实细致的期初准备，是项目成功的前提和基础。而以人为本的核心理念，则是项目成功的关键。在此集团预祝所有进行 ERP 环境下业财一体化建设与应用的公司项目顺利、成功！

附录

一、《ERP 系统财务操作手册-总账》：适用于所有财务岗位，内容为：EAS 财务模块后台维护及操作使用。

二、《ERP 系统操作手册-固定资产》：适用于资产管理及财务岗位。内容为：EAS 固定资产模块后台维护、操作使用。

三、《ERP 系统财务操作手册-出纳》：适用于门店出纳岗位及集团资金结算部。内容为：EAS 出纳模块、银企直联功能的操作使用。

四、《ERP 系统操作手册-融资管理》：适用于财务管理公司、集团资金结算部。内容为：EAS 资金管理模块的操作使用。

五、《ERP 系统财务操作手册-财务报表及合并报表》：适用于会计核算部，内容为：EAS 财务报表及合并报表后台维护、操作使用。

六、《ERP 系统财务操作手册-业财一体化》：适用于所有财务岗位及门店系统操作人员，内容为：EAS 业财一体化操作使用。

七、《EAS 业财融合操作手册-管理人员使用》：适用于扩展报表开发人员、财务经理岗位精通；扩展报表使用人员、财务管理中心人员了解。内容为：EAS 数据提取的逻辑架构脉络及具体操作方法。