

# 石油销售公司业财融合的实施要略

黎明（中国石油天然气股份有限公司四川销售分公司，四川 成都 610015）

**摘要：**经济新常态下，石油销售公司为了积极应对复杂市场环境，不断培育提升核心竞争力，必须与时俱进，加强业财融合建设，优化财务内控体系，拓宽企业效益空间，助力企业高质量转型发展。基于此，本文立足实际，在阐明相关概念内涵的基础上，审视分析了石油销售公司业财融合实施现状问题，然后重点指出了具体的实施要略，希望能够为相关主体提供有益借鉴。

**关键词：**石油销售公司；业财融合；现状问题；实施要略

## 0 引言

近年来，许多大中型企业为了应对全新的市场环境，提高核心竞争力，开始将聚焦点转向企业内部治理，希望通过财务内控、成本管理、预算管理等的系统优化，寻求更多的利润点，帮助自身更好地完成高质量转型发展诉求。随着我国“双碳”目标的提出，以及新能源产业的迅猛发展，石油销售公司的市场空间受到了一定的影响，再加上逆全球化、地缘冲突、单边主义等的影响，都对石油销售公司内部治理能力提出了更高要求，如何以业财融合建设为突破点，进一步拓宽公司效益空间，无疑是当前石油销售公司内部革新的重点所在，应该引起足够的关注与重视。

## 1 基本概述

业财融合是源于美国高顿培训机构的一个财务概念，简单来讲就是将财务和业务进行对接整合，利用技术手段实现资金流、信息流、管理流等信息数据的高效流通与共享，并借此完成决策生成、动态监管、双向交互、战略筹备等活动，最终为企业创造更多经济价值的财务管理过程。

业财融合需要立足业务活动，发挥财务管理主导性，在业务层面嵌入核算、预算、风控等工具方法，实现财务管理职能的践行与延展。传统财务管理都是事后管理，是对业务活动发生后进行信息数据的统合分析，然后进行财会处理。但在业财融合模式下，财务人员要结合实际经营需要深入业务层面了解运营情况，通过专业的财务分析掌握业务运行状态，并进行事前预算、事中管控和事后评价，持续优化流程体系，提高流程配置效率，提高企业精细化管理水平。

对于石油销售公司来讲，业财融合的系统建设与实施有着重要意义，并集中体现在以下三方面：

### 1.1 有利于实现降本增效目标

石油销售公司通过业财融合的有效实施，可以促

使财务人员深入了解石油销售业务，然后通过全过程成本控制和精细化管理，有效减少各个环节非必要支出，同时避免盲目削减必要开支的问题。另外，石油销售公司财务人员还可以对生产、销售、售后等业务活动进行整体把控，及时发现成本浪费问题，并进行有效改进，进而促进降本增效目标的达成。

### 1.2 有利于提高内部协同管理效率

石油销售公司通过业财融合的系统推进，可以实现业务部门和财务部门的高效沟通，消除信息流各个环节的堵点，提高信息数据流通率和共享度，避免出现不必要的分歧误会，阻碍常态化经营的开展，进而有效提高内部协同管理效率，优化职权结构，提高管理效率。

### 1.3 有利于提高风险防控能力

石油销售公司的业务规模较大，日常经营中难免会遇到各类经营风险，如果应对不当很容易为公司带来较大的经济损失和信誉危机。而石油销售与国家经济安全和能源安全有着较大关联，所以决定了风险管控的重要性，而业财融合的实施可以从财务层面及时发现业务活动中的风险点，并给出及时预警和应对方案，能够切实增强风险防控的精准性和实效性，进而为企业自身和国家经济社会提供安全防护<sup>[1]</sup>。

## 2 石油销售公司业财融合实施现状问题

### 2.1 业财沟通不畅，工作目标冲突

石油销售公司在业财融合实施中，普遍存在业务部门和财务部门沟通不畅的问题，双方在目标诉求上存在一定的冲突，导致许多政策内容无法落地生成。业财融合实施的一大诉求就是要通过有效协同沟通，挖掘发现更多风险点和利润点，但在现实层面，财务部门强调通过降低成本来创造更多效益，销售及其他部门则强调通过扩大业务规模和销售规模创造更多利润，不太关注账款回收、成本控制等方面的问题，这

就使得双方存在目标上的冲突，再加上其他保证措施的缺位，最终造成业财融合实施受阻。

## 2.2 流程体系不一，整体规制不够

目前，许多石油销售公司还沿用以往落后的财务管理模式，所运行的流程体系存在许多割裂，就是各部门有着自己的流程制度，很少从整体层面进行统一建构，使得内部协同管理基本处于缺位状态，且造成了较大的信息孤岛问题。尽管部分公司探索构建了业财融合模式，也成立了相应的团队组织，构建了相关流程体系，但大多流于形式，实际效用有限，如部分石油销售公司业财融合缺乏完善的绩效考核和问责追责机制，也没有遵循不相容岗位分离原则，使得整体规制不够，不利于业财融合的深层落地。

## 2.3 数据共享不足，缺乏融合基础

业财融合并不是简单地进行职能上的统一管理，而是要从信息流、管理流、数据流等方面实现深层对接、协同发展。但就现状来讲，许多石油销售公司在业财融合实施过程中，财务部门和业务部门虽然会定期上报相关数据给管理层，但两者之间却缺乏有效的沟通交流，基本在事后进行整合分析，数据流动性、共享性较弱，导致双方融合缺乏足够的数据库，同时也制约了后续数字化建设及数智化转型的有效推进。

## 2.4 人才支持不够，团队建设滞后

业财融合是一个系统性和专业性较强的工程，对财务人员的知识能力和素质能力提出了更高要求，同时也对业务人员提出了相应要求，复合型人才成为融合关键。但客观来讲，当前石油销售公司在业财融合上普遍缺乏复合型人才，团队建设滞后，并集中体现在以下两方面：一方面，财务人员大多还局限于传统工作思维和职能范围内，对石油销售缺乏足够的业务了解，也不会主动向业务人员输出财务知识，对关键环节缺乏有效判断，无法及时发现潜在风险。另一方面，业务人员缺乏足够的财务知识和技能技巧，且在日常工作中缺乏与财务部门的有效沟通，再加上在引进和培训阶段忽略了业财融合相关能力素养的考量、考核，无法提供有效的人才储备，最终制约了业财融合的长效推进。

# 3 石油销售公司业财融合的实施要略

## 3.1 统一目标诉求，深化业财沟通

首先，公司管理层要依据战略目标，对业财目标进行统一设定，并通过有效的宣传教育，优化内部环

境。管理者要加强文化之都建设，促使业财融合理念在企业内部全面渗透，帮助员工树立正确认知，弱化抵触心理，以正向的、积极的态度接受相关改革工作。如可定期开展“上讲台”活动，以演讲的方式分享业财融合相关知识、实施心得等，及时总结分析，达成高度共识，夯实业财融合的思想根基<sup>[2]</sup>。

其次，石油销售公司要重点明确业财融合的关键点，尽快达成业财融合建设的突破，实现双方目标与关注点的一致性。业务部门不能只关注经营结果，过于强调单吨净利润是否高于0，而是要根据后续业务发展的潜在风险及市场环境进行系统研判，明确定价规则。无论是以销定购，还是以购定销，都要全面考虑资金成本、汇兑损益等的间接影响因素，结合利润加成明确最后的采销价格，进而确保每个产品及整体利润值的合理性，避免因客观因素影响出现利润萎缩。而财务部门也要参与到产品利润分析和价格确定上，并做好风险评估与管控工作，对业务活动进行全过程监管，通过周座谈、周分析把握实际进度，对风险进行前端提示、终端控制，为决策制定提供足够的技术支持，增强决策科学性、可行性。

## 3.2 完善管理机制，全面约束规制

石油销售公司构建业财融合体系的一大目标就是要促进两个部门的联动，统一双方工作内容，实现闭环管理，这就需要构建统一的管理机制，对所有流程活动进行约束规制，最大程度减少冲突矛盾，增强业务流程有效性、流畅性。

首先，财务部门要对业务流程进行事前审批。双方结合实际经营情况设定阶段性目标，然后进行碰面讨论，如果双方存在分歧无法达成一致，可交由管理层予以协商裁定。

其次，财务部门要对业务活动进行事中控制，并成立专门的工作小组，由业务部门和财务部门的精英骨干共同参与，每个月都要对目标达成情况及实施方案进行讨论调整，并将最终确定的及时下发给员工之星。相关岗位员工必须按时进行上报反馈，及时总结经验教训，并进行会后分享。如果在此过程中存在分歧，要及时与工作小组进行联系，由小组给出客观的解决方案，促使双方尽快达成共识<sup>[3]</sup>。

最后，财务部门还要对业务工作进行事后监管。就是要对业务数据进行系统分析研判，就是通过纵横双向对比发现业务问题，找出背后原因，并最终提出相应的解决方案、指导意见。在此过程中，财务人员

要主动进行业务沟通,改进业务流程,双方共同整理结果予以上报。如此一来,就可以形成完善的流程体系,在双向互动、全程监管中实现全面约束规制,并为管理层提供决策制定提供可靠依据。

### 3.3 加强平台建构,创建集成系统

#### 3.3.1 石油销售公司要打造内部全方位共享平台

一方面,石油销售公司要定期进行硬件维护与更新,开发机器人完成入账、开票等基础操作,在提高财务会计处理效率的同时,有效介入财务分析、预算管理等方面,加快共享转型。另一方面,石油销售公司要适时增设 ERS 与内部各系统的接口,实现数据自动传输,并简化申报流程,在业财系统内加入按钮,借助点击条目式清单完成出发生成。如此就可以提高申报效率,减少附加工作,增强申报规范性、精准性。此外,石油销售公司还要将剩余存在财务处理操作的工作都转移到共享平台,通过业财一体化体系构建夯实后续数智化转型的基础,同时为管理层决策分析提供战术支持<sup>[4]</sup>。

#### 3.3.2 石油销售公司要创建高度集成的信息系统

石油销售公司要在内部系统的联动建设基础上,结合业财融合具体的制度要求,全面统一业财数据口径,增强数据可理解性、可操作性。在实践层面,石油销售公司要以 ERP 系统为基础,将 CIMS、物流管理等相关系统进行关联重组,并增加其与共享平台的接口,让数据能够从业务端直接传送到财务端,最后汇聚到共享平台,形成完整链条,提高数据流通和共享效率。此外,还要加强成本、预算、风控等财务功能的系统集成建设,全面提高财务管理效率,规避信息孤岛风险。

### 3.4 加强队伍建设,提升人才储备

#### 3.4.1 加强业财专业知识培训

石油销售公司要构建常态化的业财融合培训体系,每个月甚至每周都要进行培训,并构建相应的汇总处理、双向反馈机制,及时调整培训内容和方式,增强培训实效性。在此基础上,石油销售公司还要增设业务和财务外派岗位,实施轮岗制,增进业务部门和财务部门沟通理解、相互信任,同时成立跨部门团队,并广泛涉及业务、财务、审计、物流等部门的工作内容,全面提高业财人员综合素养,有效应对业财融合改革需要<sup>[5]</sup>。

#### 3.4.2 积极探索财务 BP 模式

财务 BP 模式能够在业务单元范围内实现财务管

控,进而可以快速提供财务指导和支持服务,更为精准地发挥财务职能优势。对此,石油销售公司要对 BP 进行合理的职权界定,保证其独立性和有效性:

第一, BP 可参与业务探讨和经营决策。BP 要利用自身知识优势对每笔业务经济效益展开分析,明确可行性,并通过成本控制、市场预测,对未来效益情况进行估测,然后将其反馈给业务部门和管理层,提供决策支持;

第二, BP 要牵头优化业财融合流程体系。BP 要将提高流程效率作为原则遵循,在业务活动中利用专业知识平衡效率性与合规性,提高流程科学化水平;

第三, BP 要做好协调工作,结合实际对财务工作进行细化调整,确保业务活动的高效执行,避免“一刀切”造成业务中断,最终影响整体效益价值;

第四, BP 要深度参与全面预算管理,实时开展授信管控,做好效益预测、风险预警工作,并将预算差异及时反馈给业务部门,及时沟通财务结果,同时根据产品条件展开合理拆分,提高后续使用效率。

### 4 结语

总而言之,石油销售公司业财融合的系统建构和长效实施具有非常重要的现实意义,要求管理者从整体层面入手,全面树立业财融合思维,加强创新实践,及时改进方案,解决问题,深层释放业财融合优势效能,助力公司高质量转型发展。

#### 参考文献:

- [1] 曹静.新时期石油销售企业推进业财融合的方法研究[J].行政事业资产与财务,2023(18):124-126.
- [2] 谭宇晴,马晓飞.新时期石油销售企业岗位优化实践探析——以 A 石油销售企业为例[J].企业改革与管理,2022(21):95-96.
- [3] 李凯辉,王龙江,李燕芹等.石油销售企业加油站财务风险管控体系研究[J].中国总会计师,2022(10):68-71.
- [4] 刘涛,王君兰,孙国韵.石油销售公司财务转型路径研究[J].中国总会计师,2022,(09):60-63.
- [5] 张晴,谭云飞,刘涛.运用创新思维构建新型石油销售公司费用管控体系[J].中国总会计师,2022(06):112-113.

#### 作者简介:

黎明(1987-),女,汉族,四川万源人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。