

石油销售企业如何做好业财融合的提升

徐秋梅 (中国石化销售股份有限公司新疆阿克苏石油分公司, 新疆 阿克苏 843000)

摘要: 随着全球能源格局的深刻调整及国内成品油市场竞争的日益加剧, 石油销售企业正在面临着从单纯依靠“规模扩张型”向“质量效益型”转变的关键时期。业财融合作为企业精细化管理的重要抓手, 能够有效的打破业务与财务之间的信息壁垒, 实现资源优化配置和价值创造最大化, 有助于推动石油销售企业高质量、可持续发展。基于此, 文章以石油销售企业为对象, 简要分析了该类企业做好业财融合提升的重要价值, 系统分析了当前企业业财融合的现状与实践中存在的问题, 并提出了几点针对性的实施策略, 主要包括: 构建协同高效的治理架构、搭建智能业财数据中台、实施全价值链的业财流程渗透等方面, 以期全方位确保企业在多元化的市场竞争中崭露头角。

关键词: 石油销售; 业财融合; 数字化转型; 管理会计; 价值创造

中图分类号: F4 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-5167 (2026) 008-0031-03

How to Enhance the Integration of Business and Finance in Petroleum Sales Enterprises

Xu Qiumei (China Petrochemical Sales Co., Ltd. Xinjiang Aksu Petroleum Branch, Aksu Xinjiang 843000, China)

Abstract: With the profound adjustment of the global energy landscape and the intensifying competition in the domestic refined oil market, petroleum sales enterprises are at a critical juncture of transitioning from a purely "scale-expansion-driven" model to a "quality-efficiency-oriented" approach. As a key driver of corporate refined management, business-finance integration can effectively break down information barriers between operations and finance, optimize resource allocation, and maximize value creation, thereby promoting the high-quality and sustainable development of petroleum sales enterprises. Based on this, the article focuses on petroleum sales enterprises, briefly analyzing the significant value of enhancing business-finance integration, systematically examining the current state and practical challenges of such integration, and proposing targeted implementation strategies. These include: establishing a collaborative and efficient governance framework, building an intelligent business-finance data platform, and implementing business-finance process integration across the entire value chain, aiming to comprehensively ensure the enterprises' competitive edge in a diversified market environment.

Keywords: Petroleum sales; Business-finance integration; Digital transformation; Management accounting; value creation

石油销售企业的业务场景具有网络覆盖广、交易频次高、资金流量大、价格受市场波动影响显著等特点, 传统的财务管理模式已难以适应复杂多变的经营环境, 业财融合作为提升企业核心竞争力的关键抓手, 其重要性在石油销售企业战略发展中愈发凸显。为此, 如何落实好业财融合并持续提升其应用价值, 实现对企业管理模式的深层次变革, 已经成为石油销售企业需要重点关注的内容。

1 石油销售企业做好业财融合提升的重要价值

1.1 提升战略决策的精准性与时效性

一直以来, 石油销售企业都在采用传统的财务会计管理模式, 从客观的角度来讲, 传统的财务会计往往侧重于事后核算, 所提供的财务报表具有明显的滞后性, 难以反映业务开展的实时动态。通过业财融合, 财务管理前置至业务前端, 能够实时采集加油站、直销批发及非油业务的经营数据。而财务部门利用大数据分析技术, 可以对不同油站、不同客户群体的盈利能力进行多维画像, 从而为管理层制定精准的营销策

略、优化网点布局提供强有力的数据支撑, 真正让财务管理由“看过去”向“管未来”进行转变。

1.2 优化资源配置, 提升资本回报率

石油销售企业资产规模庞大, 涉及大量的库存资金占用、物流运输成本及网点建设投资。业财融合的核心在于通过财务视角审视业务活动, 利用全面预算管理工具将企业的战略目标层层分解至具体的业务单元。例如, 在成品油采购环节, 财务部门通过分析历史销售数据与未来市场走势, 协助业务部门设定合理的库存安全警戒线, 避免因库存积压占用过多资金或因库存短缺错失销售良机。而在投资环节, 业财融合能够建立基于全生命周期的投资项目评估模型, 对新建加油站或并购项目进行严谨的投资回报率 (ROI) 测算, 确保每一分资本都投向回报率最高的领域, 进一步整体提升企业的资本使用效率。

1.3 强化风险防控, 构建闭环管理机制

石油行业属于高风险行业, 在石油销售过程中企业有可能面临价格波动风险、资金安全风险、税务合

规风险及信用风险等多重挑战。业财融合能够将风险管控节点嵌入石油销售业务流程的各个环节,例如,在客户信用管理方面,财务与销售部门共享客户信用信息,建立动态的信用评级模型,当客户的赊销额度接近警戒线时,系统自动触发预警,阻断开票流程,从而有效降低坏账风险。而在资金管理方面,通过业财数据打通,实现资金流动的可视化监控,确保巨额资金流转的安全与合规,为企业筑牢风险防火墙^[1]。

1.4 推动财务转型,激发价值创造活力

财务共享中心的建立,让石油销售企业传统财务人员面临转型的巨大压力。业财融合促使财务人员走出账房,深入业务一线,从“管钱的”转变为“业务合作伙伴”。在业财融合视域下,企业财务管理人员可以运用更深层次的专业知识,帮助业务部门对各类销售业务数据进行深层次分析,着重分析销售业务出现亏损或者未达预期盈利的主要原因,同时提出相应的改进建议。这种角色的转变不仅提升了财务部门在企业中的地位,更通过专业知识与业务经验的结合,激发出新的价值增长点。

2 石油销售企业业财融合现状与问题分析

目前我国绝大多数石油销售企业均已经在业财融合方面取得了较为显著的进展,纷纷推进ERP系统建设、财务共享中心上线及管理会计工具应用,实现了企业信息的初步整合。而且在油品采购、库存管理等环节,部分石油销售企业也基本实现了业务审批与财务审批的线上联动,财务部门开始为业务部门提供销售毛利分析、客户盈利能力分析等专项报告,真正为企业业务活动提供必要的决策。但由于受制传统管理体制惯性、技术架构局限及人员素质差异等因素,深度融合仍面临诸多深层次矛盾与问题^[2]。

2.1 组织架构壁垒深重,部门协同效应不足

目前,大多数石油销售企业仍沿用传统的职能制组织结构,业务部门与财务部门平行设置,各自拥有一套独立的汇报与考核体系。业务部门往往背负着销量、市场占有率等KPI,倾向于通过降价促销、放宽信用政策来冲刺业绩,而忽视了由此带来的利润流失与坏账风险;财务部门则侧重于控制费用、合规审批,常被视为业务的“绊脚石”。由于缺乏跨部门的协调机制和共同的价值导向,业财双方在日常工作中经常出现目标背离、沟通成本高昂甚至相互推诿的现象,导致业财融合流于形式,难以形成合力。

2.2 数据标准不统一,信息孤岛问题突出

虽然石油销售企业普遍应用了ERP、CRM等多个信息系统,但由于缺乏顶层的数据治理规划,各系统间的数据口径、编码规则、统计维度存在显著差异。

通常情况下,企业销售部门的数据与财务部门的数据在时间上往往存在错位,再加上不同地区的加油站对非油业务的分类标准不尽相同,这样便有可能导致数据难以汇总分析。此外,大量的交易数据沉淀在底层系统中,未能与财务系统实现实时自动对接,财务人员仍需手动编制大量的Excel表格进行数据对账与合并,在此条件下,不仅效率低下,而且容易出现人为差错。

2.3 财务人员能力不足,业务洞察力欠缺

长期以来,石油销售企业的财务人员主要致力于会计核算与报表编制,知识结构偏重于会计准则与税务法规,缺乏对前端业务的深入了解。不少财务人员普遍缺乏对加油站运营、油品调运、市场竞争等业务知识的深入了解,而业务人员则缺乏财务意识和风险意识。在推进业财融合过程中,部分财务人员虽然身处业务前端,但由于不懂业务语言,无法准确理解石油销售业务的核心痛点,提出的财务建议往往脱离销售业务的实际情况;而业务人员又普遍缺乏财务思维,缺乏自主获取财务报表深层次信息的能力,也不懂得成本效益分析措施。

3 石油销售企业业财融合提升的实施策略

3.1 打破组织壁垒,构建协同高效的治理架构

首先,要在石油销售企业内部明确业财融合的内涵,大力推进“战略财务+业务财务+共享财务”的三维转型升级策略,并且精准把握三者之间的作用定位。战略财务主要作用是负责资本运作、全面预算、税务筹划等高价值工作,聚焦于企业核心销售活动的战略支持;业务财务负责标准化、重复性的核算工作,其主要目的在于通过集中化处理降低成本、提高效率;业务财务负责深入企业石油销售业务的“前沿阵地”,强化业务部门与财务部门、物流部门等组织机构之间的联系,成为业务团队的有机组成部分,负责提供决策支持、风险评估及经营分析。

其次,石油销售企业应当组建跨部门的业财融合委员会,由企业董事会牵头,定期召开业财联席会议,协调解决融合过程中出现的跨部门流程断点、数据标准冲突及利益分配问题。将业财融合纳入企业战略规划,制定明确的实施路径图与时间表,确保资源的有效投入。与此同时,企业应当重塑业务与财务的合作伙伴关系,以此改变财务单向管控的局面,在业务和财务部门之间建立平等的沟通机制,确保业务部门与财务部门各自了解对方的痛点,形成“业财互信、协同作战”的企业文化^[3]。

3.2 统一数据标准,搭建智能业财数据中台

石油销售企业必须实施主数据管理,通过这种手

段,统一企业石油销售业务中的物料、客户、供应商、加油站、油品等核心主数据的编码规则与属性定义,确保各业务系统与财务系统使用“同一种语言”。同时要定期清洗历史存量数据,建立数据质量问责机制,从源头上保证数据的准确性、一致性与完整性。

石油销售企业还应当搭建业财数据中台,以此为基础,打破ERP、CRM、BOS、物流管理系统等异构系统间的壁垒,利用API接口技术实现数据的实时交互与集成。数据中台作为企业级的数据服务中心,对前端业务数据进行标准化处理、标签化存储,并向后端应用层输出标准数据服务,实现“一次录入,多端共享”,进而消除财务与业务部门之间的信息孤岛。

3.3 实施全价值链的业财流程渗透

石油销售企业要将全面预算管理延伸至业务最前端,建立基于业务动因的预算编制模型。例如,根据历史销量增长率、市场竞争态势、宏观经济指标等因素,滚动预测单站销量与费用。在预算执行过程中,通过系统实时监控关键指标(KPI)的偏差,一旦发现异常便可以触发预警机制,将预警信息自动上传至财务部门,由财务管理人员介入分析原因,提出改进措施,并将分析结果直接应用于绩效考核,从而形成管理闭环^[4]。

为了在业财融合视域下有效防范可能发生的财务风险,石油销售企业应当依托核心企业的信用优势,业财联手搭建供应链金融平台,为下游加油站客户提供融资服务,既解决了客户资金周转困难,又带动了油品销售,同时还可获取金融收益。在税务管理方面,利用金税四期上线契机,推进发票电子化改革,实现开票、流转、认证、抵扣的全流程数字化管理,自动匹配进销项数据,降低税务合规风险。

此外,石油销售业务具有比较明显的延伸性特点,为此,企业应当在业财融合实施过程中深耕全生命周期的投资与资产管理。比如,在石油销售新项目的立项阶段,财务部门需介入进行可行性研究,利用净现值(NPV)、内部收益率(IRR)等指标进行科学评估,以此防止盲目投资的情况出现。而在资产运营阶段,通过运用物联网技术等新兴数字技术,以此实现油罐库存、设备运行状态的实时监控,财务部门可以结合设备运维数据,逐步优化维修保养预算,推行资产全生命周期成本管理,进而提高资产运营效率。

3.4 打造懂技术、懂业务、懂财务的复合型团队

为了确保企业业财融合整体效果稳步提升,石油销售企业必须做好人才队伍建设,着重构建一支懂得关键技术、掌握销售业务、了解财务管理的复合型人才队伍。为此,企业可以建立常态化的轮岗交流机制,

通过制定系统的人才轮岗计划,选派优秀的财务骨干到加油站、片区经理、客户经理等岗位进行挂职锻炼,深入了解石油销售一线岗位的具体开展情况,比如,基层销售业务运营逻辑、客户需求及市场竞争环境等。与此同时,企业还要安排业务骨干到财务部门进行轮岗,熟悉预算编制、成本核算及财务分析流程,以此消除部门之间的认知隔阂。

企业要针对财务人员和业务人员培养目标,构建更具针对性和有效性的人才培训与认证体系。例如,针对财务人员,重点开展业务知识(如油品知识、营销策略、零售管理)、数据分析工具(如Python、Power BI)及沟通技巧的培训;针对业务人员,开展非财务经理的财务知识培训,重点讲授本量利分析、现金流管理、成本控制等实用工具,培养业务人员的算账意识与经营思维。另外,石油销售企业还可以专门设立一支业财融合专家团队,这是提高企业业财融合整体实效性的关键一步。为此,石油销售企业可以在内部选拔一批既精通财务又熟悉业务的资深专家,组成业财融合专家组。专家组负责解决各经营单位遇到的复杂业财问题,总结提炼最佳实践案例,并在全公司范围内进行推广,发挥“传帮带”作用,带动整体队伍业财融合能力的提升^[5]。

4 结语

在当前“双碳”目标及新能源转型的背景下,石油销售企业正在面临前所未有的经营压力与生存困境。石油销售企业要想深化业财融合作用,深度挖掘业财融合战略价值,必须主动拥抱变革,做好治理结构的优化调整,统一数据标准,消除信息孤岛,实施全价值链的业财流程渗透,并做好复合型人才队伍建设,这样才能确保企业才能在激烈的市场竞争中赢得先机,为推动企业战略发展创造良好条件。

参考文献:

- [1] 钱心远. 国有企业财务管理中“业财融合”问题及优化——以石油销售企业为例[J]. 纳税, 2024, 18(04): 94-96.
- [2] 姜少斌. 石油销售企业“业财融合”中的风险管理与内部控制[J]. 纳税, 2024, 18(27): 79-81.
- [3] 林文英. 浅析业财融合背景下石油销售企业的财务转型发展[J]. 能源化工财经与管理, 2024, 03(01): 40-45.
- [4] 王成. 业财融合视角下石油企业预算管理的优化策略研究[J]. 中国市场, 2025(22): 96-99.
- [5] 沈积. 企业数字化转型背景下“业财融合”的实践分析——以X石油公司为例[J]. 大众投资指南, 2022(19): 191-193.