

试析零售企业价值链管理会计信息化推进中的问题

文/滕晓梅

会计信息化的推进始终与企业管理的变革同步，企业管理没有任何变革，会计信息化也就不可能进入新阶段。价值链管理是很多企业在企业管理变革中选择的一种管理模式。价值链管理思想的核心是要求企业按照内外部价值链实施业务流程重组，而会计信息化的推进中也必须要实施业务流程重组。因而基于价值链管理的会计信息化业务流程重组就成为两者的共同结合点。但由于价值链管理理论的引入只有几年的时间，实务运用方面还仅集中于少数大型企业。笔者在对连锁超市、百货商场、专营商店等26家单位的调查中发现，很多企业还不知道什么是价值链管理，对基于价值链管理的会计信息化作用认识不足。零售企业基于价值链管理的会计信息化实施中存在的问题主要表现在以下几个方面：

一、信息化建设资金投入不足

根据调查，不同类型企业在会计信息化的资金投入方面也有明显区别，总体来说，在信息化的资金投入方面还显不足。

某一百货商场是当地规模较大、知名度较高的零售企业，去年销售额达4个亿，年利润300多万元。今年预计会增加1个亿的销售。该企业到目前为止有一套网络版用友财务核算软件和一套请某软件公司开发的进销存管理软件，共计资金不足30万元，如果加上硬件投入的100万元计算，该公司在信息化建设累计投入的资金占一年的销售额比例为0.325%。根据资料统计，占我国企业总数99.6%的4000万户中小企业，其中74%的企业信息化投入占销售收入的比重不足1%，国外通常为2%-3%。而按照中小企业最新界定标准来划分，零售企业年销售额在1.5亿元以上或职工人数在500人以上都应该属大型零售企业。也就是说，该百货商场属大型零售企业，在信息化建设中投入的资金应该超过1%，但事实却远低于这一比例。从调查中发现与该商场相同规模的零售企业信息化的投入比例都基本相同。

大型连锁超市的加盟店在信息化的建设上存在着和总部不同步现象。为了和国际零售巨头竞争，大型连锁超市通过吸纳加盟店，收取加盟费的方式不断扩大自己的规模和提高收益。但是和麦当劳、肯德基等国际品牌的加盟连锁店相比，中国的加盟店其实并不是真正意义上的加盟，盟主们并没有真正服务好加盟者，不管加盟者的效益如何、管理水平如何，只管收取加盟费。一些加盟者由于资金实力不足或管理者思想不够重视而不愿承担统一的软件系统所需的费用，只自行购置了简单的单机版系统。这些系统很难和总部的软件系统对接，因此对它们的管理就松散得多。其信息化触角无法覆盖至加盟店，无法实现对加盟店信息的实时、全面掌握，从而也就无法帮助加盟者进行精细化管理。相比之下，像麦当劳这样的国际连锁品牌，上一套统一的软件系统应该是加盟的必要条件。

二、对基于价值链管理的会计信息化推进中的变革充满畏惧

从上世纪80年代开始，零售业的柜组式销售逐渐向超市业态发展，信息化模式也从POS系统的运用开始发展至今的ERP系统的普遍运用。可以说，没有零售信息化就根本没有超市业态的存在，如果没有网络化的信息传输和价值链的管理思想也就不会有在竞争激烈的环境中不断壮大的超市连锁业。

当外地拥有完善信息化管理系统的超市抢占本地市场时，本地原有的零售商们感到了市场竞争的残酷，当商品品种、价格、店面环境、服务态度不构成竞争主要因素时，价值链管理这一先进的管理思想和现代化的信息管理系统取代手工管理库存、降低物流成本、加快资金流动就成为企业提高竞争力的首选方案。事实证明高启不下的物流成本已成为扼杀零售业发展的原凶。

信息化实际上就是变革的代名词，“变是找死，不变是等死”这一流行语表明了企业管理者的矛盾心态。信息化是一个过程，在以会计信息化为核心的管理信息化推进中企业的业务流程将会发生重组，也即企业业务流程再造。流程与利益相关人的期望紧密相连，业务流程的再造意味着一部分利益相关人的利益会受影响，因而他们会阻碍信息化的进程。

在调查中发现，文峰大世界在上世纪末进入该市，和当地的两大百货商构成了三足鼎力的局面，文峰大世界凭借先进的服务理念和低廉的价格对另两大百货商产生了巨大冲击。低廉的价格建立在较低的物流成本基础上，这是先进管理思想和高度信息化产生的效应。当地百货商也不得不着手改革传统的管理模式，以较低的成本委托软件商开发了进销存管理系统，这套系统与原有财务核算系统没有实现对接，进销存数据还需要财务人员利用手工录入到财务核算系统中。在财务核算模式上从原有的售价核算调整为进价核算，但采用的还是原有部门柜组式的销售核算模式，同一商场

内的每一部门作为二级核算单位设置一个账套，共计设置了二十多个账套，每个账套之间的数据不能直接共享。这种模式没有实现真正意义上的会计信息化，会计人员的工作量没有减少，财务的商品库存常常与业务库存不符。要改变这种现状必须摒弃原有的业务管理系统，打破旧的票据流程、权限审核、岗位分工等，建立以价值链管理活动为中心的业务流程，这势必造成一部分人的权限丧失、岗位分流，难度之大可想而知。

三、公司总经理将自己定位于信息化进程中的过问者而不是推行者

在调查中了解到本地的一些零售商的老总对于什么是会计信息化不太了解，在被访问者中有67.19%的人不知道什么是会计信息化，没听说过价值链管理，对于公司已经实施的信息化方案往往说不完整，很多时候会提到让我们的信息管理人员来解答。这些公司的管理者将信息化看成是一种迫于竞争压力的无奈而被动的选择，自身对信息化知识的了解不多，但又不能屈尊和普通员工一起接受正规的培训，这种对信息化知识的缺乏主动接受的态度必然会导致管理者丧失在此方面的权威性，他们自然就不会成为信息化的推行者，而将这一重任委托给信息管理人员。

不管公司老总将信息管理人员在公司的地位提到多高，其权威性还是逊色于总经理，当利益相关人阻碍信息化进程时，信息管理人员则无能力来推进信息化的变革。另外，信息管理人员往往是专业技术人员，他们缺少业务知识和管理能力，企业信息化过程中更多地会出现基于公司业务上而非计算机软硬件技术上的问题。这种情况下，信息管理人员就会显得力不从心。信息化的推进如果依赖信息管理人员，失败就成为必然的结果。

四、不能正确定位信息化中的会计职能

一种观点认为，会计的职能仅仅局限于将各种业务信息滞后地记录出来，同时负责对外纳税申报和报送传统的会计报表。持这种观点的往往是小型零售企业的管理者。他们视会计为税务会计和出纳会计，他们需要从会计那得到的信息主要是当天现金流动数和每月的税金缴纳数。而对于商品库存的情况更多地去询问业务管理人员，却不管会计账面的库存量和库存成本。这也是因为很多小型零售业从规避税收的角度来制造了账面的虚假库存，会计的账务数据是应付税务部门的。基于这种目的，这些企业的经理们更不会考虑将业务管理系统与财务核算系统进行数据信息的共享。从调查中了解到有62.5%的企业未将业务管理软件和财务核算软件对接。经理们首先考虑购买进销存管理系统也是因商品品种量多、进出频繁而导致手工记账的工作量和差错率增高的无奈选择。在企业发展的初期，经理们对会计信息化的态度和对会计职能的认识也许对降低税负有一定的作用，但这种作用不是真正从利于企业的长期稳定发展来考虑，一旦税收法律风险加大，其带来的负效应就会抵消低税收的效益。

当一个企业需要对部门、柜组以及个人进行绩效考核时，会计的核算职能就会比前一种情况显得更为突出和重要。企业的经理就会依赖会计人员的账务数据对考核对象的销售收入、进货成本、费用、利润进行计算。随着工作量的增多，经理会考虑为会计部门购置财会软件来减轻记账的工作量，而将工作重点放在绩效的考核上。

还有一种观点认为随着信息化程度的加深，会计信息系统与业务管理系统的高度融合，凭证、账簿和报表都将会在业务流程中自动生成，内部的监督也会因网络授权进行自动控制，那么会计的核算和监督职能会自动消失。也就是说不久的将来，随着会计信息化发展到智能化阶段时，会计这一传统的职业将会自动消失。在那些信息化实施完善的企业中持这一观点的人较多，有些经理们感觉到公司的会计没事做了。笔者认为，不管是公司的经理还是会计人员本身都没有做过认真思考，在价值链会计管理信息化这一新的发展阶段如何重新定位会计的职能。当因信息化的推动使企业管理者不再完全依赖会计的核算和监督职能获取基本会计信息时，会计人员在为预测、决策提供综合分析信息，为价值链联盟各方提供企业保值增值的公允信息，为企业的价值链管理传递各链接点的有用信息等方面将发挥不可替代的作用。

五、为了自己的利益而抵制与上下游企业的合作

一些零售企业认为如果上下游企业与自己构成价值链，则这条价值链上总的增加值是给定的，要让自己获得更多意味着其他的联盟企业就会获得更少。因此，价值链上各个价值链联盟企业之间是一种竞争关系。在这样的观念指导下，零售企业往往不是从整个价值链的整体价值增值的角度考虑问题，而是为了追求自身利益最大化而不惜损害整个价值链的利益。因此在零售企业与上游企业进行的交易中，一再向供应商压价，甚至把供应商的让利作为自己的主要利润来源；而供应商则隐瞒自己的真实成本，甚至变相提价以作为对零售商的反击。双方不是从创造价值链的整体效益出发，而是把自己的利润建立在价值链联盟企业损失的基础之上。这显然不是价值链管理的目标。零售企业应该转变观念，必须从追求企业自身利益最大化转变为追求价值链整体利益最大化，并明确企业的利润应该通过价值链管理来获取，而不是从价值链联盟企业身上去获取。

另外零售商不愿意将自己的商业数据或者其他重要的销售信息和顾客信息提供给供应商，即使是企业内部也需要控制访问权限，更不用说向企业以外透漏。这种根深蒂固的传统认识使供应商和零售商之间缺乏了良好的合作精神。价值链管理的基本目标是通过提高管理过程的透明度来提高整个价值链的资源配置效率和利润水平，实现信息资源共享。这样既能使价值链上的核心企业内部

和价值链联盟企业之间可以得到及时、灵活、可操作的信息资源，使他们充分掌握有关价值链联盟企业之间的合作信息、产品的市场信息、其他企业的决策信息等，也能够使各企业从价值链的全局出发来安排生产与服务。（江苏省教育厅资助项目“江苏省率先实现会计信息化可行性研究(06SJD790002)”中期研究成果。作者单位：盐城师范学院）

相关链接

浅析工程造价咨询业面临的问题及对策
从细节中谈石油企业物资配送流程再造
石油企业物资储备定额管理初探
浅谈工程审计风险博弈分析
对中国加工贸易的思考
我国通信普遍服务问题研究
我国水泥企业环境管理的策略研究
对提升我国机械制造业自主创新能力的思考
公路工程施工中的成本控制及经济效益分析
试析零售企业价值链管理会计信息化推进中的问题

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心