

文章编号: 1003-207(2002)02-0079-05

新经济下的供应链管理与企业资金流程再造

靳医兵¹, 徐印州²

(1. 暨南大学管理学院, 广东 广州 510532; 2. 广东商学院, 广东 广州 510320)

摘要: 新经济的来临, 使得企业面对的是一个市场竞争日益激烈、用户需求的不确定性和个性化需求增加、高新技术迅猛发展、产品寿命缩短和产品结构越来越复杂的环境。因此企业单独依靠自身的资源进行自我调整的速度赶不上市场变化的速度, “横向整合(Horizontal Integration)”——供应链管理的模式满足了这种管理再造的需要即企业必须有效利用外部资源快速响应市场需求, 本身只抓住最核心的经营部分。这种“横向整合”形成了一条从供应商再到分销商的贯穿所有相关企业的“链”, 由此可见供应链管理是将企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会。基于供应链管理的资金流程再造是利用现代信息技术, 通过改造和集成资金业务流程以及运用网络财务, 与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟, 协调资金的运作, 使得企业在复杂的市场环境下立于不败之地。

关键词: 新经济; 供应链管理; 资金业务流程再造

中图分类号: C931 文献标识码: A

1 适应新经济变化而衍生的供应链管理

新经济是一种知识和信息创新的经济, 它是不断的知识创新和信息技术革命为基础的。新经济又是一种信息经济, 它以信息的迅速传递与沟通为媒介。新经济的来临, 使得企业面对的是一个市场竞争日益激烈、用户需求的不确定性和个性化需求增加、高新技术迅猛发展、产品寿命缩短和产品结构越来越复杂的环境。在这种环境下, 单独的企业依靠自身的资源进行自我调整的速度赶不上市场变化的速度, 因此“横向整合(Horizontal Integration)”——即企业必须有效利用外部资源快速响应市场需求, 本身只抓住最核心的经营部分的这一企业经营理念在 90 年代便诞生了, 以动态联盟和敏捷制造为基础的虚拟企业(Virtual Enterprise)概念随之兴起。

虚拟企业只是一种新的企业经营理念, 如何具体付诸实施则还没有确定的模式, 正在此时供应链管理模式从这个方面满足了实现敏捷制造和动态联盟随寻找的途径。这种“横向整合”形成了一条从供应商再到分销商的贯穿所有企业的“链”, 由于相邻

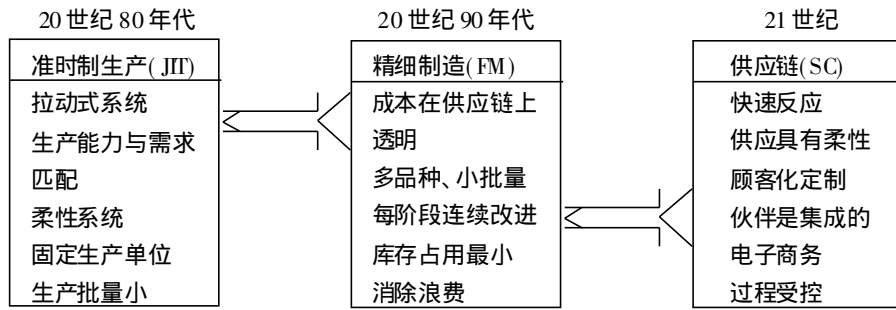
节点企业表现出一种需求与供给的关系, 将所有的相邻企业彼此联结起来便形成了供应链(Supply Chain)。整条链上的节点企业必须达到同步、协调运行, 才能使得整条链的所有企业受益, 由此可见敏捷制造和供应链管理都是将企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会, 使得企业之间为了共同的市场利益而结成战略联盟, 因为这个联盟要解决的就是顾客的需求。

供应链管理是利用现代信息技术, 通过改造和集成业务流程、与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟、实施电子商务, 大大提高企业的竞争力, 使得企业在复杂的市场环境下立于不败之地。据有关充计^[2], 供应链管理的实施可以使得企业总成本下降 10%; 供应链上的节点企业按时交货率提高 15% 以上; 订货——生产的周期时间缩短 25% - 35%; 供应链上的节点企业生产率增值提高 10% 以上。从下图的管理模式的变迁图^[3]中, 我们可以看出新经济条件下的竞争不再是企业和企业之间的竞争, 而是供应链与供应链之间的竞争。因此可以看出在未来的竞争中在零部件制造方面占有独特竞争优势的中小型供应商企业将成为大型装配主导型企业追逐的对象。这种争夺类似于足球比赛中场的争夺战, 也就是说谁拥有了这些具有独物优势的供应商, 谁就赢得了竞争优势, 这种竞争优势不再是单独企业运用成本领先战略有着差异化战略所形成的, 其竞争优势是整个供应链的综合能力的体现。

收稿日期: 2001-04-25; 修改日期: 2002-01-28

基金项目: 教育部人文社会科学研究“十五”规划基金资助项目(01JA630064)

作者简介: 靳医兵(1977-), 男(汉族), 安徽淮北人, 暨南大学管理学院, 硕士研究生, 研究方向: 市场理论、国际市场管理学。



2 供应链管理环境下的业务流程再造

在新经济条件下,知识创新和信息技术革命成为主流。根据劳动分工理论,传统业务流程被分割的支离破碎,使得企业员工在生产经营活动中“只见树木不见森林”,因此为了提高劳动生产率而局限于生产流水线某一个部位从事简单操作的个人,显然难以胜任知识创新和信息革命的重任。同时新经济的重心是放在信息的沟通与传播,尽管劳动分工减少了“从一种工作转移至另外一种工作常常要损失的时间”,但是同时也抑制了员工之间必要的信息沟通与传播。与劳动分工相伴而生的往往是僵化的官僚体制以及层层的信息传导机制,无法对于顾客的需要做出及时准确的反应,不仅给管理协调支离破碎的业务流程增加了难度,同时也削弱了企业的应变能力和竞争能力。最后,新经济具有人本思想的理念,强调柔性管理,即在新经济时代中不再仅仅作为一般劳动力这种生产要素而存在,更作为最主要的生产要素的知识和信息的创造者和传递者而存在,与劳动分工相伴而生的官僚体制不仅扼杀了员工的创造性和主动性,流水线作业的方式所造成的标准化使得产品单一难以满足消费者日益多元化和个性化的需求。

因此可见,为了适应新经济下竞争新环境,对传统企业组织和业务流程进行重构都有着十分的必要性。对于企业的业务流程进行重构,我们必须基于供应链管理的环境下,从企业内部业务流程的变化、制造商与供应商之间的业务关系以及信息处理技术的变化三个方面理解业务流程的再造。

第一,供应链管理下的制造商与供应商之间业务流程的变化。在供应链管理环境下,供应商与制造商、制造商与分销商、供应商与供应商之间一般要借助于因特网或者 EDI 进行业务联系,由于实施了电子化商务交易,因此许多过去必须通过人工处理的业务环节在信息技术的支持下变得简捷了,有的

环节甚至不再需要了,从而引起业务流程的变化。例如在供应链管理环境下,联盟企业之间可以通过电子商务 BtoB 的形式了解提供给制造商配件的消耗情况,在库存量即将到达订货点时,可以在没有接到制造商需要订货单前主动做好准备工作,从而可以大大缩短供货周期,确实是由于企业间动态联盟关系的存在,使得那些原来为了处理订单而设置的部门、岗位和流程就可以考虑重新设计。

第二,基于信息技术和供应链管理思想,企业内部的业务流程业发生了很大的变化。以生产和采购部门的业务流程关系为例,在供应链管理环境下,有信息技术作为支持平台,数据可以实现共享,并且能够实现并发处理,因而使得原有的顺序工作的方式可能发生变化。生部门制定完成生产计划后,采购供应部门就可以通过企业内部数据库读取计划内容,计算需要的原材料和配件等的数量,迅速制订出采购计划。当然也可以通过查询数据库的供应商档案获取最佳的供应商信息,这样就可以迅速向供应商发出要约。更进一步,通过电子商务或者 EDI 直接将采购信息发布出去,直接由供应上接收处理。

第三,供应链管理环境下企业内部流程和外部流程的变化不是偶然出现的,其中两个因素至关重要。其一是“横向整合”的管理理念改变了传统的思维模式,将企业的资源概念扩展,更加倾向于与企业外部资源建立配置联盟,加强了对企业间业务流程的紧密性;其二是供应链管理促进了信息技术在管理中如鱼得水式的应用,使得并行工作成为可能。在传统信息流程处理上纸制媒介成为主流,这制约着工作并行处理方式的出现,同时信息传递的一致性在信息传播途中可能会出现偏差,因此顺序处理的工作流程成为最为可靠的方式。如今,供应链管理环境下的信息是基于强大的数据库和网络进行传递的,这就为了实现同步运作提供了可能。因此,实施供应链管理的企业对内和对外的信息处理技术都发生了巨大变化,这直接促使了业务流程不同程度

地产生变化。

3 基于供应链管理的企业资金流程再造

新经济的到来使得企业更加关注进入市场的时间、产品的质量、服务的水平和运营成本的降低,并且其组织结构和投资结构也趋向于分布式和扁平化。企业不仅需要合理规划和运用自身各项资源,还需将经营环境的各方面,如客户、供应商、分销商和代理网络、各地制造工厂和库存等的经营资源紧密结合起来,形成供应链,并准确及时地反映各方的动态信息,监控经营成本和资金流向,提高企业对市场反应的灵活性和财务效率。与此成因果关系的是,企业开始重组组织结构和管理模式即所谓业务流程重组(BPR);同时重视利用先进信息技术的促进作用,实施资金流程再造,以求更有效地支持供应链管理的战略决策,形成网络财务的管理新模式。可以说,供应链的概念和集成的资金流程管理——即网络财务的中心——是进行业务流程重构和超越的两个核心。企业资金流程在新经济的条件下面临的挑战体现在:

- 对市场信息的快速反馈;
- 在降低各类经营成本和缩短产品进入市场的周期间寻求平衡;
- 提高对企业内部其他部门和外部组织的财务管理水平;
- 提供更丰富的战略性财务信息;
- 更强的财务分析和决策支持能力。

传统的资金流程系统,主要的特点是用于事后收集和反映会计数据,在管理控制和决策支持方面的功能相对较弱。此外,资金流程系统的信息处理一般都是对手工会计职能的自动化,系统的结构是面向任务和职能的,这对满足会计核算的要求来说已经足够,但在业务流程的监控和与其他系统的集成性上还需要加以完善。而网络财务系统即基于供应链管理环境下的资金流程管理系统具有新的特点:完成从资金流程的信息反映,到资金流程管理信息处理,再到整条供应链上的节点的多层次资金流程管理支持的转变。

网络财务的形成使得资金流程管理发生的转变具体体现在:其一,改善了企业资金核算和资金流程管理的业务流程,如支持凭证的集中式审核,加快了期末封账速度,使得资金流程管理的效率得到提高,资金流程系统不仅在企业内部的各模块充分集成,与供应链上的节点企业也达到了无缝集成,使得企

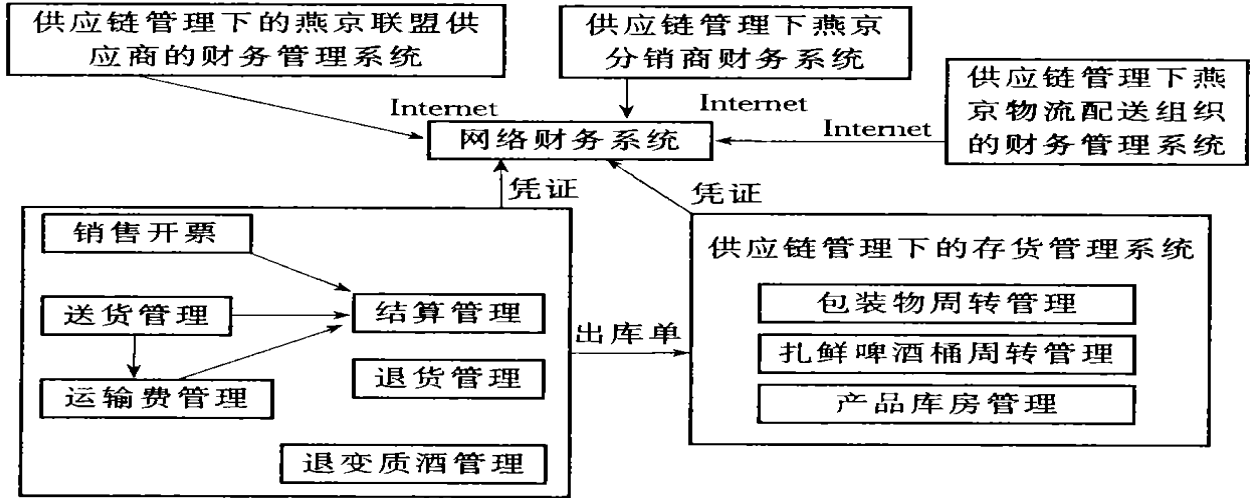
业各项经营业务的财务信息能及时准确地得到反馈,从而加强了对资金流程的全局管理和控制;其二,强调面向经营业务流程的相应资金流程信息的收集、分析和控制,这就使财务系统能支持再造后的业务流程,并做到对业务活动的成本控制(如基于活动的成本控制,即ABC, Activity-Based Costing);其三,更加全面地提供财务管理信息,为包括战略决策和业务操作等各层次的管理需要服务,除了提供必须的财务报表外,能提供多种管理性报表和易于用户使用的财务建模和分析模块,使得供应链上的联盟企业可以随时查询;其四,支持企业的基于供应链的全球化经营,为分布在世界各地的分支结构提供一个统一的会计核算和财务管理平台,同时也能支持当地的财务法规和报表要求,例如提供多币种会计处理能力,支持各币种间的转换以及支持多国会计实体的财务报表合并等;其五,支持基于因特网的资金流程信息处理,为支持企业发展电子商务和基于Internet的应用系统(如销售订单处理等)。

然而,再造后的资金流程系统的优越性能否充分发挥,不仅要取决于系统本身的合理性及科学性,还要取决于系统运行环境是否良好——特别是资金业务流程及组织结构的安排能否合乎信息网络化的要求。尽管越来越多的企业使用网络财务系统,但依旧按照原有的资金业务流程,遵循陈旧的会计制度,致使网络财务的许多功能没得到充分利用,其优势没有充分的发挥出来,财务信息处理与传递速度依旧缓慢,财务部门与其他部门之间仍缺乏及时有效的沟通与协同,资金信息利用率不高。我们必须充分利用信息技术,对会计组织结构及相关资金流程进行质的重构。

首先,对资金业务流程与其他业务流程进行整合。这就要改变传统观念,既要为企业经理层提供决策支持,也要为供应链上的节点企业提供相关的财务信息。明确地认识到为顾客“增加价值”,是企业包括财务工作在内任何活动的目的,资金业务流程重组就是要消除以往流程中非增值活动环节,调整重要的增值活动环节。同时要认真地重新审视原有的资金业务流程,找出信息网络化的情况下,纯粹浪费人力与物力的工作环节,并加以简化或清除。借助网络财务系统中的EDI实现企业内部部门间和企业外部供应链上联盟企业的实时横向联系,以消除这些重复处理的过程,使整个企业内部价值链和外部供应链上的任何信息只须在某个作业点上输入一次,便可进行多重处理,省去重复性的信息输入

及汇总的环节,减少财务信息传输和处理的工作量。EDI还可使会计信息的传递方式实现从凭证实物的转移向网络输送的转换。从而,借助于网络的强大信息处理能力,能将企业内外的财务信息及时送达到财务部门。我们可以从燕京啤酒的资金业务流程重组的案例中得到启发,如下图^[4]所示,燕京啤酒在供应链管理环境下满足资金流程和业务协同,实现了供应链上和企业内部财务信息的共享,并可以进行实时并行财务处理。企业内部的财务系统、存

活管理系统和销售管理系统之间通过网络财务系统实现了数据的自动传递,如销售发票的一次性录入,销售业务信息整个公司内部都可以通过信息系统进行共享使用,即在销售管理系统中输入销售发票,系统自动编制会计凭证、自动登记各相关账簿,实现一次录入整个公司的各部门的总账或者明细账都是一次性完成。而对于供应链上的节点联盟供应商、分销商和物流配送组织可以通过网络财务系统共享资金流程的信息,完成实时的资金流转的处理。



燕京啤酒供应链管理下资金流程模式图

其次,重新设计会计业务流程,“下放”某些资金流程业务处理的权限,将其中的某些账务处理适当的合并,以缩减财务管理工作的层次,加快财务信息处理的速度,减少工作转换所带来的错误与延滞。会计流程的每个环节,尤其是前期处理环节,应由财务人员及其他业务人员共同参与,使网络财务系统通过在其他业务部门中设置相应的会计软件子系统,或在其他管理信息系统中设置账务处理模块,由非财务人员在处人、产、销等业务的同时,完成财务信息的汇总及相关财务的同时,完成财务信息的汇总及相关账务处理过程。例如:在销售部门设置销售核算子系统,销售人员在输入销售发票的同时完成有关销售的账务过程,生成自动转账凭证,最后由财务部门统一审核,使业务的发生及其财务处理在时间和空间上统一起来,充分体现网络财务系统信息处理方式是集中控制及分散处理的统一。会计业务与管理业务间流程的整合还可大大拓展会计信息收集的范围,除了反映财务会计核算的信息外,还可汇总管理会计与理财方面的信息。此外,通过恰当

的业务流程设计,可将ABM——作业管理与网络财务有机的结合起来,从而进行高效的成本控制与管理。

再次,企业内部财务组织结构的重新规划及设置。资金流程业务与其他业务工作的整合,将不可避免地影响到财务部门的组织设置,使原先的一些组织岗位要被取消,如材料、固定资产、成本、记账、报表等岗位,它们将被整合到相关的管理工作中。此外,还根据网络财务的需要重新设置组织岗位,如审核,定期与不定期地核对网络财务信息与会计原始凭证;会计主管,保证会计确认与计量的正确性,制定财务制度并监督其实施,搞好内部控制,搞好会计业务与其他业务流程之间的协同;会计综合处理,输入、处理与输出未整合到其他业务流程中的会计信息,例如往来款项的管理;财务分析与管理等,此外还应设有系统维护岗位等。

最后,企业对供应链上的联盟企业实施远程财务监控,利用网络财务系统更能充分发挥规模经济的优势,有效使用供应链上的各种资源,实现资源的

合理配置。网络财务系统使分布于不同地域、从事相同或不同行业的供应链节点联系成一个有机的整体。对外地的供应链上下游企业而言,可将所有的财务信息通过网络财务系统送达后再进行账务处理;同时企业也可以通过网络随时了解其战略伙伴的资金运作状况及经营成果,并进行资金的集中调度。

参考文献:

[1] Joh Hughes, Mark Ralf, and Bill Michels. Transform Your Supply Chain——Releasing Value in Business. (M).

Thomas Business Press, 1998.

[2] M. Therese Flaherty. Global Operations Management. (M) McGraw - Hill Company, Inc. , 1996.

[3] 马士华,林勇,陈志祥. 供应链管理[M]. 机械工业出版社, 2000.

[4] 张后启. ERP 系统的成功应用模式[J]. 中外管理导报, 1999, (2).

[5] 燕京啤酒的 e 化之路[N]. 中国经营报, 2001. 4.

[6] 唐纳德·鲍尔索克斯, 戴维 J·克劳斯著, 林国龙等译. 物流管理: 供应链过程的一体化[M]. 机械工业出版社, 1999.

Supply Chain Management & Capital Process Reengineering In the Era of New Economy

JIN Yi bing¹, XU Yin zhou²

(1. Jinan University, College of Management, Guangzhou 510632, China;

2. guangdong Business College, Guangzhou 510320, China)

Abstract: The environments, with which the corporation has to be faced, have changed greatly while the era of new economy has been coming. They will be encountered with the uncertainty of the customers, the shortening of product life- span and the more complexity of the product structure. So the mode of Supply Chain Management (SCM), which embodies the Horizontal Integration theory, comes forth to utilize the outer resources for satisfying the real- time needs of the customers. The Capital Process Reengineering based on the SCM utilizes the modern technology of information to construct the financial net and reengineer the capital process in order to harmonize the funds usage, so that the Capital Process Reengineering can make the corporation remain invincible.

Key words: New Economy; Supply Chain Management; Capital Process Reengineering