



E-供需链下

CFO的职能重构

□ 傅元略

E-供需链(E-Supply Chain)是用来描述供需链和电子商务自然结合的新概念。它将在很大程度上冲击传统的经营模式,并将彻底改变未来的商务活动,预计在未来10年内,它也许将成为许多行业的主导模式。应用这种商业模式获得成功的企业例子很多,比较典型的例子是,美国沃尔玛零售连锁集团公司成功地把供需链和信息技术应用有机结合形成了一个创造巨大财富的神奇E-供需链系统。因此,CFO(财务主管)如何掌握E-供需链管理特点和如何重构财务职能去适应E-供需链下的经营模式变革是当前财务界一个亟待研究探索的问题。

一、E-供需链的简介

在网络化环境下,CFO(或财务经理)所面临的企业都是E-供需链中的一个节点,因此对供需链构成的了解是非常必要的。

供需链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的集成化控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的网链结构模式。也就是说,这种情况下的供需链是由一个网络化信息系统将供需链有机地连接在一起,形成电子化的E-供需链,简称E-供需链。这一链式看起来似乎很简单,但这条链要与全球上万家供应商(制造商)和数亿的顾客有机地联系起来就形成一个非常复杂的全球化系统。

二、将财务管理与E-供需链管理融合

随着中国成为世界制造中心地位的逐渐显现,中国企业开始关注E-供需链管理的先进思想和方法,如何将E-供需链信息系统与财务管理系统融合是CFO逐渐重视的工作之一。现在,很多企业开始应用ERP、电子商务(含营销管理)系统、顾客管理系统、采购管理系统等有关供需链的软件,与供应商建立了自动订货系统。CFO的主要任务是通过网

络系统来协调管理E-供需链的合作伙伴的资金流和物流。

1. 利用E-供需链的物流信息转换成资金流(数量 \times 单价=采购价)对采购过程和存货的财务控制。从E-供需链的物流管理系统,能及时地了解各品种供货量、供货周期、出库量、库存量、价格等数据,这样通过物流的数量与相应单价容易形成相对应的资金流信息,从而能及时了解到各供应商的资金流和物流的情况,对于制定出符合市场需求的生产计划和研发计划是很有用的,同时也可以对采购部门和供应商实行实时物流和资金流监控,逐步做到实时“零库存”管理。

2. 利用供需链的销售和顾客信息等对销售过程的资金管理控制。E-供需链的形成一般都需要建立一个网络信息管理系统。借助先进的数据库技术,可积累大量的与顾客消费有关的数据,可以对过去1年(或更长时间)的不同商品、不同销售网点、不同时期的销售数据,以及当前不同销售网点、不同商品的在库数据、配送中心内的库存数据、在途运输数据、退货数据以及补充订货所需要的数据等进行分析,不仅可得到各种商品销售情况和发展趋势以及不同地区顾客的偏好,而且可清楚地分离出滞销商品和畅销商品的种类。借助这些关键信息,不仅可以帮助CFO对销售过程的商品管理和资金监控,而且可以从资金管理角度提出产品的生产、开发、营销决策的合理建议,从而可避免产品积压。

3. 应用资金流、物流和信息流集成化管理支持财务管理决策。网络技术应用之前,供需链管理主要侧重于物流的管理,然而在网络化环境下,信息流和资金流开始与物流集成,而且从企业财务目标和前面的资金流和物流预算控制一体化来看,供需链资金管理可上升为核心流程。这是因为物流用货币计量和反映就转变成了资金流,而且物流也可在网络信息系统作为一种附属信息反映。物流、资金流和信息流的综合,使这“三流”的集成化管理成为可能。“三流”的集成化管理,信息流的共享是基础,建立面向供需链管理的信息系统,是实施供需链管理的前提和保证。信息技术的

有效运用,信息流的顺畅对物流和资金流的管理和控制都有着巨大的意义。因此,充分利用E-供需链的资金流、物流和信息流集成系统来支持财务管理决策已经成为CFO的必备技能。

三、CFO职能重构的几个方面

在E-供需链管理中,对CFO如何转换传统的职能,才能提高E-供需链创造财富的效率和效果,从下面六个方面作简要探讨:

1、以顾客和供应商为中心的财务协调管理。在E-供需链下,传统的CFO职能注重于企业内部的理财与会计系统管理,但仅仅局限于企业内部的管理是无法激励E-供需链上的顾客和供应商共同参与创造价值的。在网络化的经济环境下,E-供需链的管理当然包括许多节点上企业和顾客利益协调管理,这种协调管理是以E-供需链的财务目标为基本目标,这种财务目标是多个节点上的企业和顾客的财务目标协调整合。也正如詹森(Jasen,M.C.2001)所指出:如果企业不考虑相关利益者的利益,企业就不可能取得价值最大化。依据价值最大化的财务目标,可以确定企业财务管理范围的延伸和财务业务流程的再造。

2、与公司战略管理融合。在E-供需链集成系统中,CFO职能可按战略决策和管理的需求来重构:(1)支持战略管理的集成数据库建立。以传统会计信息系统(含管理会计系统和财务会计系统)的数据为基础,与企业的业务系统(财务管理、销售和采购管理、生产管理、客户管理、人力资源管理、存货和物流管理等子系统)的数据库集成,按照战略实施责任单位的数据流程的规律,对原来的数据库进行重构,形成以顾客和战略伙伴协调管理的集成化数据库。(2)对企业外部的节点企业(含顾客)进行分析和价值定位。包括竞争对手、顾客、供应商和合作伙伴的基本数据收集、处理,利用这种数据与企业内部数据来分析战略伙伴和企业价值定位决策。(3)E-供需链战略规划。这是CFO最核心的职能。它包括战略分析、战略决策、战略计划和战略实施控制制度的制订,在战略规划中除考虑本企业资源(物流、资金流、资产存量)外,还延伸至网络价值链中的联盟企业、供应商和销售商的资源筹划,企业战略管理目标从本企业转向网络价值链的整体。(4)E-供需链实施监控。主要以战略规划的目标,分解为各战略经营单位(含战略伙伴)的战略计划目标,并作为基本目标来监控整个战略实施的过程。

3、建立非财务的业绩评价指标体系。平衡记分卡是财务指标和非财务指标结合得比较完善的业绩评价体系,它的非财务指标体系可对战略的各个驱动因素(包括客户、内部经营过程和学习与成长方面)进行测评,这样经理们可以把他们公司的战略转化为具体的目标和测评指标。在E-供需链下,CFO必须组织有关人员建立适合本企业的非财务

的业绩评价体系,这是CFO的主要新职能之一,也是CFO最困难的一项任务,许多成功的企业都借助于咨询机构来共同完成这项工作。

4、与信息系统人员的沟通。从传统的企业管理观点看,CFO关注的焦点是财务目标和日常资金管理,而系统技术人员关注的是程序设计,双方都只熟悉各自领域里的知识,但很少有系统能把两方面的知识紧密融合在一个网络系统中。这种问题在我国企业普遍存在,如何解决这个问题,关键在于高层经理(含CFO)和有关管理人员如何将先进管理思想和方法与网络系统设计人员沟通,并形成创新性应用功能。为此,企业CFO和信息技术管理人员应当站在战略管理的高度,不断互相学习新知识,讨论分析要解决的问题,通过共同决策去形成创新解决方案。

5、CFO创造性地使用信息技术。目前,大部分CFO把创造性地使用信息技术看作信息技术部门的事情,也习惯坐等中介人提供信息技术应用的新建议。信息技术应用的提供商出售的是整套技术,这些技术也许能把以前的手工过程简单自动化,从而减少一些手工费用,但绝不会给他们的客户带来新的价值,也不会在其行业和市场形成任何实际的竞争优势。因此,单纯向信息技术供应商订购一套软件和安装使用,不等于创造性地使用信息技术。鉴于信息技术在企业管理上的应用还有相当大的潜力,企业CFO想创造性地应用信息技术,关键在于如何尽快地利用新信息技术去解决现有财务管理上未能解决的问题,以此创造企业在管理上的竞争优势,如沃尔玛应用网络技术创造成本竞争优势。CFO在这种创新过程中,不是单纯考虑解决传统财务管理的问题,而是要考虑网络信息技术与先进管理思想和管理方法如何融合,并推进财务管理的创新。因此,CFO应当具有战略眼光,能够应用信息技术先于竞争对手制订出综合解决方案。

6、参与E-供需链系统的设计和开发。信息技术在企业管理应用的现状是,许多企业的CFO仅仅简单了解E-供需链系统(我国目前普遍采用的模式是采购管理系统+顾客关系管理系统)为财务管理提供服务的基本功能,很少去参与网络信息系统的开发和设计。所以,CFO无法准确把握供需链系统中资金流的动态性,也不可能真正把握E-供需链系统中的关键财务控制点,很多资金管理和监控只好仍然采用传统手工管理模式,这种系统的运行效率和效果肯定是比较低下的。因此,对E-供需链系统功能的设计、扩展和维护,CFO应积极参与并担当与信息技术人员的重要协调人,才能实现E-供需链系统的财务管理创新。

注:本文为教育部人文社会科学研究博士点基金项目(批准号:01JB790028)的阶段性研究成果。

(作者单位:厦门大学会计发展研究中心)

责任编辑 王教育