

# 企业资源配置的新视角

南京邮电大学 赵丽君 殷 群

[摘要] 信息化建设已经成为企业适应市场的一个基本需求。企业要在市场经济中赢得自己立足之地,就要借助于信息化,以信息流促进物流和资金流的优化,从而获得企业自身的竞争优势。文章从信息化对于物流、资金流和信息流的影响三个方面着手分析在信息化过程中企业资源配置的优化。

[关键词] 信息化;物流;资金流;信息流;资源优化

企业的正常运转离不开资源的支撑,除人力资源外,物质、资金和信息也都起了非常重要的作用。信息

存在先天的不足。这些不足主要有以下几点:

### 1. 管理模式混乱

目前我国企业的管理模式正处于探索时期,包括日本的、西方的、美国的、韩国的企业管理模式都有,尤其是计划经济时代的管理模式根深蒂固,企业管理决策层高高在上,一级一级的主管部门设置非常不利于信息的反馈,也不适应企业进行较为快速的调整来应对整个市场的变化。在这种信息平台基础上,企业运作正常与否的预警系统基本处于停顿状态,在组织结构中占统治地位的资源(人、资金、技术)产生了极大的浪费。

对中国企业而言,ERP 是一种全新的先进的管理模式,无论国企还是民营企业,在认识上都会有一个逐渐接受和理解的过程。而要使处于各种管理模式特别是处于计划经济时代的管理模式的企业在较短的时间内一下子转型到 ERP 的先进的管理模式上来,显然就会有较大的风险,失败的概率当然也就比较大。

### 2. 信息化的基础建设薄弱

显而易见,信息化的基础建设对于成功实施 ERP 是非常重要的,那么我国企业信息化的基础建设现状是什么样的呢?这可以从走在全国信息化建设前列的化工行业的信息化建设现状中窥见一斑。前不久由中国化工信息中心全国化工大企业信息网完成的“全国化工大企业信息应用调查”表明:虽有超过 70%的企业已经或正在建设企业信息网络系统。但是并不乐观的数字也显示,绝大部分化工企业信息化应用还不普及,企业人均网络信息点个数严重不足(35.6 个/千人),计算机信息系统基础建设主要集中在生产控制、财务系统;化工企业在网络基础建设、应用系统开发及维护等方面的年投入还不足企业固定资产总值的 0.7%,只占企业年销售总额的 0.9%,这与国外发达国家企业信息化建设的统计数字有相当大的差距。

从中可以看到我国相当数量企业的企业信息化管理水平较低、信息化基础差这个现实状况。具体表现为:企业的信息系统运营体系尚不健全,信息管理不规范;企业内部信息网络布点数据太少且布局不合理,企业内部各类报表的数据格式不符合标准,信息处理和传输手段落后从而形成大量信息孤岛;信息工作人员技术素质不符合要求,企业全员信息化程度低下,大量有价值信息资源未得到有效挖掘等。

### 3. 市场不成熟

我国的大多数企业还处在一个传统经济向市场经济转轨的过程中,更多的企业还是处在传统的计划管理体制理念、观念等各方面之中,要很快地接受一种理念、一种科学,并在管理实践中体验和运用它,这是不太可能的,拿那些早就已经成功的现代化、市场化的企业的经验来套我们企业,是行不通的,这项技术由不了解到了解也是需要经历一个必要的过程。

作为积累了相当经验的 ERP 实施者,毕马威管理咨询公司中国区总经理黄辉并不掩饰自己的苦恼,“做 ERP,中国可以说是全世界最难的一个市场。中国企业的管理水平参差不齐,这为 ERP 的实施带来了非常大的难度。并且,国内企业一般都是自己做实施,而在欧美,企业实施 ERP 时往往会选择一些有经验的管理公司来做。由于国内用户旧有管理观念的制约以及缺乏经验,这也增加了实施失败的概率。”

### 4. 结 论:

国家经贸委经济信息中心主任刘力表示,“ERP 热”的现象是企业信息化向纵深、向求实、向扎实方向发展的必然结果。企业应用信息管理的过程就是一场管理观念和管理方式的深刻革命,信息化本身也是一个渐进过程,包括对技术的理解、信息化的基础建设、管理的转型以及市场的成熟,这些都需要一定的时间和经验才能完成这个渐近过程。而我国不管是在管理还是技术或者是市场的成熟方面都与国外有相当大的差距,我们所能做的就是具体实施 ERP 时,正视这些差距,充分注意到这些劣势的存在,从而做到趋利避害,有备而无患,充分发挥 ERP 的功效。

### [参考文献]

- [1]郝必传,刘秋生. ERP 环境下企业成本管理模式探讨. 现代经济探讨, 2000, 12
- [2]高复先. 信息资源规划. 北京:清华大学出版社, 2002, 8
- [3]刘翔. ERP 与网络时代企业管理. 企业管理, 2000, 9
- [4]秦荪涛. 企业实施 ERP 的技术要求解决途径. 计算机系统应用, 2000, 9
- [5]王宁红. 浅析 ERP 在企业管理中的应用

化技术的广泛应用,使企业改变了对物流、资金流和信息流的管理,为其自身带来了新的发展机遇。

所谓的信息化是指在社会生活的各个领域广泛、深入地使用现代信息技术和信息科学的方法来开发和利用各种各样的信息资源,并以此为手段进一步开发和有效利用物资、能源、人力等资源,从而形成一个崭新的先进的社会生产力以及相应的生活方式,推动社会往更高级的阶段或形态进步<sup>\*</sup>。如今,信息化建设已经成为企业适应市场的一个基本要求,只有在信息化过程中实现资源的优化配置,节省成本、提高效率,方能抢得市场先机。

究竟如何在信息化中优化资源配置?以下主要从物流、资金流和信息流三方面进行分析。

#### 物流的整合:新的利润源泉

物流被定义为以最小的总费用,按用户要求将物质资料(包括原材料、半成品、产成品、商品等)从供给地向需要地转移的过程。主要包括运输、储存、包装、装卸、配送、流通加工、信息处理等活动。<sup>\*\*</sup>物流伴随在供应链的各个过程(如图一所示)。

物流的正常运作需要人力、物力和财力的支持,其耗费产生于供应链的各个环节,最终反映在产品成本中。有关资料显示,美国企业物流成本从 1980 年的 3000 多亿美元增加到 1990 年的 6000 亿美元,从 1986 年到 1990 年各年企业物流成本占当年 GNP 的 11% 左右。另外,1994 年美国所有厂商的分配成本(运输、仓储、订单处理与客户服务、分配管理、库存保管)平均占总销售额的 7.96%。<sup>\*\*\*</sup>

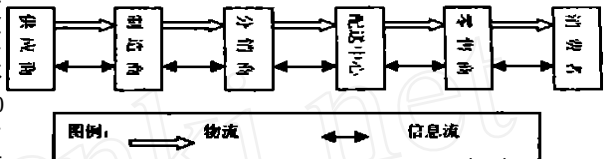
我国 1999 年物流管理总费用约占 GDP 的 20%,同年美国物流总费用仅占其 GDP 的 9.5%。从 20% 到 9.5%,假设我国 GDP 为 89404 亿元(2000 年),其间可节省的物流费用高达 9387 亿元。这些数据告诉我们,物流成本还有很大的收缩空间,所以有人将物流称为第三利润源。企业的信息化正是为了更好地挖掘出这个利润源从而实现其自身既定地最大化收益。源于物流上的耗费分散在物流各个环节。减少运输的路程和次数、控制库存、降低包装的费用等等都可以降低物流总费用。然而,对于企业的正常运转来说这些费用却又是必须的。因此,我们要寻求一个平衡:既不影响企业的正常运转,又能将物流的总成本控制在一个合适的范围,利用信息技术将有助于这一目标的实现。

双汇集团信息化过程就是以信息化整合物流地一个很好的例子。跨行业跨地区经营的双汇集团是国内最大的肉类加工基地。近年来其产品结构不断调整,生鲜和低温产品比例增加,企业引进连锁经营销售体系模式,用其大型物流配送中心,以连锁专卖的形式直接介入流通领域。随着业务发展,该模式弊端越来越突出:配送中心人员过多;订货数据不够准确,以至于出现一地货物不够而另一处多余的情况;数据更新不及时,严重影响集团领导的决策。面对诸多问题,集团经过慎重研究决定推行信息化。双汇集团成立了自己的软件公司,在较短时间内完成了具有国际先进水平的“SW 连锁配送管理系统”的汉化及客户化工作,并迅速付诸实施。连锁配送管理系统除了用于财务管理外,还包括对订单、库存、采购和运输等的管理。利用该管理系统,各分销商与生产厂商可以即时联系,产品订单处理由计算机系统几分钟内完成,确保了数据的正确性和及时性。数据的统计和订单处理不再需手工进行,既避免发生错误又提高效率,决策层也因此方便做出正确的决策。根据集团商业公司的统计,系统实施六个月后,库存、销售和运输成本等指标均有较明显的改善。连锁配送管理系统的实施为双汇连锁店在全国各地大规模发展,实现大物流配送提供了有力保证。

双汇的实例说明物流管理系统借助信息化手段及时地收集信息,根据企业实际情况合理安排库存,并安排最佳的订货方式和运输方式,不但可以减少库存相关的费用,而且可以使得用于库存的资金从盲目的积压中得以解放,更好地运用到其他环节中。由此可见,信息化使得物流真正成为了企业的利润源泉。

#### 资金流的运行:有力的投资保障

信息化除了挖掘物流这个第三方利润源之外,还可以引导资金流向有利于企业发展的方向运转。资金是企业生存和发展的基础,是企业不可或缺的要害,只有具备一定的资金,企业才能开始运作。正常经营以后,企业所面临的环境千变万化,各种各样的原因使得企业需要更多资金来保证正常运转。在科技不断进步的现代经济中,产品更新换代迅速,企业必须不断推出更好、更新、更受顾客欢迎的产品才能市场中立足,而所有这一切均需要足够的资金投入作为保障。企业哪来那么多资金呢?信息化的推进给企业提供了一个喘息的机会。浙江宁波大红鹰卷烟集团企业信息化的成功实践就是一个很好的例子:宁烟的“九五”技改项目耗资 16 亿元人民币,是建国以来宁波市地方企业筹资最大的一个工程项目。按以往的财务管理模式,宁烟每年要向银行借贷相当部分的资金作周转之用,这样就要支付年息上千万元。采用计算机财务管理系统后,宁烟通过财务中心可以有效地集中调度自有资金,量入为出投入技改项目,且还有富余的资金存入银行,



图一:供应链中的物流

\* 现代企业管理。王良元、殷群编。2001 年 2 月,南京:东南大学出版社。

\*\* 现代物流管理。肖胜萍、萧鹏编著。2002 年 9 月,北京:中国纺织出版社。

\*\*\* 同前

每年可获利息 1000 万元,这一进一出,宁烟就增加经济效益 2000 万。<sup>\*</sup> 可见,企业借助信息系统对资金进行调控,可使其从资金流的瓶颈中解脱出来。

信息化对资金流的疏导首先应从流动性最强的货币资金入手,货币资金留存不足会影响企业正常的交易活动,使其失去可能的投资机会,以致发生财务风险;留存过多则影响企业的扩张,导致经济损失。在传统的资金管理模式下,相当多企业不能对货币资金施加有效管理,因为货币资金数额确定和使用靠财务人员的记录和制度约束。企业管理高层只能通过当月资产负债表来掌握月末货币资金的结余,对企业日常的货币收支缺乏及时而有效的控制,致使货币资金使用效率低下。通过信息化管理,企业每笔资金收支可及时录入财务管理系统,资金的使用通过网络向企业决策层公开,决策层可以随时掌握当日货币资金收支和结余的实际情况,及时发现资金收支过程中出现的失误。企业的现金日记帐和银行存款日记帐及时展现在决策者面前,为决策者把握商机和科学决策提供便利,从而实现资金流与信息流的集成管理,达到以信息流优化资金流的目的。

接着分析信息化对储备资金的管理。为保证经营的需要及考虑价格等多因素,企业不可避免地要储备各种商品或原材料。储备不足会影响企业正常的运作;储备过多则占用较多的资金,影响资金的顺畅流转而导致企业利润下降,因此,需要保证适量储备资金。由于市场中物资的采购价格经常变动,企业决策者难以及时掌握市场行情和库存结余情况,采购价格高低与数量多少在一定程度上受采购员的个人行为所左右。各经销网点之间在销售过程中缺乏及时的信息沟通,常常出现此地货物供不应求,他处则严重积压的现象。在信息化中,管理当局可以借助网络查询即时信息,制定出合理的最高限价,从而控制采购成本;因决策者能随时掌握市场信息,采购人员在采购时不得不货比三家,动态优化采购渠道,进而降低采购费用。同时计算机系统可以自动生成各种货品的最高和最低储备量,企业因此可获得科学的采购方案,科学地分配储备资金,使资金良好运转。

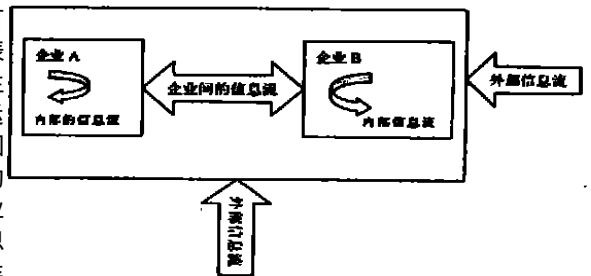
在资金控制方面,信息化同样可以为资金节流。为了拓宽市场、增加企业盈利,尤其是在市场不够景气的情况下,企业往往采取赊销的手段来扩大销售规模。但赊销带来了债权资金的膨胀。这部分资金若不及时收回,轻则影响企业的资金流转,重则产生坏帐。因此,加强对客户信用度的管理极为重要。以往由于管理手段落后,相当多的企业因收集有关客户信息的成本较高,缺乏对客户信用的评定。实现信息化以后,借助计算机系统,企业可以自动建立有关客户的信息档案,收集和整理客户的交易档案,并进行跟踪管理,对债权资金进行连续监控和催收。通过网络系统,呈现在决策者面前的不再是资产负债表上的静态数据,而是各项债权资金占用的详细动态记录。决策者借助对信息的把握优化企业的资金流程,提高理财能力和科学决策能力。

在资金尚未投入使用之前,可以借助信息化对资金进行预算管理。在市场经济中,许多不确定因素的存在,使得传统的年度预算在年度后期难以起到约束作用。实现信息化以后,企业可以建立以更短的时间段的计划为主的资金预算管理系统。企业销售部门在每个计划时间段的开始时通过全国销售信息网络集合各分部计划,汇总后上报上级管理中心,统一录入数据库;使用资金的单位在该时间段结束前,将需求资金计划按类别填报计划录入资金数据库,经决策层审批以后发到执行部门,按批准计划分配资金;经批准的各类资金计划,需求部门和执行部门可在网上按类进行查询,杜绝了资金实际使用与计划的偏差。通过这样的时段资金预算管理系统,决策者可以按时段预算企业的现金流量,从而加强资金流程的预算控制。借助信息技术对各类资金进行有针对性的引导和管理,有利于企业资金流的优化,提高了资金的使用效率,从而为资金的筹集和运用提供了有利的保障。

### 信息流的导向:更多的发展机遇

物流和资金流是企业存在和发展不可或缺的,信息同样是企业发展必须的。信息是事物运动状态和方式变化的反映,是经过收集、记录、处理和存贮的可供检索的数据或事实。目前信息流主要有三种表现形式:(1)企业内部的信息流,主要包括企业内生产流程信息、生产过程的信息和与之相关的资金运用信息等;(2)企业间的信息流,主要包括企业间因物流的运转和资金的流通以及产品竞争等构成的各种信息流;(3)社会信息流,社会信息流是指企业信息流的社会化,它是由企业共同参与,依靠信息平台进行信息收集和交流以及发布所产生的各类信息流,如图所示(图二):

关于企业和企业之间以及企业内部的信息流



图二：信息流的分类

<sup>\*</sup> 企业管理,2004年10月。廖岷。解开信息化的歌德巴赫猜想<sup>4/4</sup>大红鹰集团企业信息化的成功实践。

## 民营企业政策法规建设中必须解决的几个问题

广州大学经济与管理学院工商管理系 王满四

[摘要] 要建立一套健全的法规体系,在当前必须解决如下几方面的问题:一是民营企业的法律地位和产权保护;二是民营企业公平的市场地位和公平的市场竞争环境与政府行为的法律规范;三是民营企业的治理结构与内部控制制度的法规建设。

[关键词] 民营企业 政策法规建设 制度构建

改革开放的历史已经证明,我国民营企业发展与政策变革是一个互动的过程。我国民营企业大发展始

以物流和资金流为载体,在本文前两部分已讨论,此处不再赘述。本部分分析来自于企业外部的信息,主要指客户的信息。

客户信息的管理对于市场的把握越来越重要。很多企业已将经营观念从“以产品为中心”转向“以客户为中心”。对于“以客户为中心”模式的把握要及及时收集客户信息并做出相应对策入手。经济全球化和信息全球化的到来使得企业面临越来越大竞争压力,各企业竞争的焦点之一就是能快速的获取最准确的市场信息,赢得市场竞争的主动权。

这里引用案例:波斯登是中国羽绒服的生产厂家之一,产品物美价廉。但因为及时的收集消费者信息,不了解消费者的不同喜好,波斯登差点在羽绒服市场上消失。<sup>\*</sup>波斯登曾经的失败正是由于企业未能准确意识到客户信息的重要性,未能正确把握产品市场实际信息所致。

在INTERNET的逐渐普及以及由此基础上产生的电子商务技术的蓬勃发展使得企业想要收集大量的客户与市场信息不再困难,但是随之而来的问题是企业面临收集来的海量数据如何处理。信息很重要,但是不是简单地将信息堆积在数据库中便能够为企业带来效益的,不对其进行处理,久而久之,海量数据只能成为海量的垃圾而已。因此企业需要能够对数据进行分析、计算,并从中挖掘出潜藏的有利于企业发展的机会,并且抓住这个机会为企业创造最大的利润,这也是企业信息化的关键。

就目前针对客户信息而言,企业可以建立客户关系管理系统,完成对客户信息的收集和处理,挖掘出潜在的客户和已有客户的潜在需求。客户关系管理(CRM)将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)作为最重要的企业资源,通过完善的客户服务和深入的客户分析来满足客户的需求,保证实现客户的终生价值。CRM系统能够提供客户资源及相关数据分析,将最佳的商业实践和数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化以及其他信息技术紧密结合在一起,为企业的销售、客户服务和决策支持等领域提供了一个业务自动化的解决方案。同时,其中的数据挖掘功能为企业找到新的市场空间。数据挖掘又称数据库中的知识发现,是指从数据库中提取隐含的、未知的、非平凡的及有潜在应用价值的信息或者模式。回到前面引用的案例,波斯登若采用CRM系统,便可以掌握各地消费者的不同喜好,有针对性的推出产品,使得自己的产品能够及时销售出去,让企业赢得更多利益。并且通过数据挖掘技术分析潜藏的消费者需求,针对潜藏需求设计、制造产品,给企业找到新的发展机遇。据国际CRM论坛统计,成功的CRM实施,能给企业带来每年6%的市场增长份额;并且为企业带来更快的发展速度。CRM系统的采用,企业能将自身产品的信息快速方便地传送给消费者,让消费者及时地了解企业产品的情况,企业也能够及时获得市场和消费者的反馈,收集有用的信息,以便企业做出进一步决策。

当然,在推进信息化的过程中,企业必须注意几个方面的问题:首先,信息化的推进要和企业自身的实际相结合,目前,我国企业的信息化推进一般还要借助于国外的经验,借助于市场中已有的软件系统。事实上,企业进行信息化管理的关键是要从本企业的实际出发,选择最适合企业经营情况的信息管理系统。其次,当企业决定推进信息化时,应该处理好企业各方利益,由于信息化的推行可能会动摇某些人的利益,所以在推行过程中,决策层应该处理好各个层面的关系。第三,推行信息化还应该有一个清晰的发展远景和目标。一些企业的信息化推进过程还要结合员工技能的相应提高,否则即便信息化全面启动,若员工素质跟不上,仍然将拖信息化的后腿。最后,信息化的前期准备异常重要,基础数据的收集一定要及时、准确,否则给信息化的推行会带来致命的打击。

### 参考文献

- [1]冯耕中主编.物流管理信息系统及其实例.西安交通大学出版社.2003年11月.
- [2]胡桃、吕廷洁编著.电子商务技术基础与应用.北京邮电大学出版社.2002年8月.
- [3]王跃堂、陈丽花编著.财务会计.南京大学出版社.2003年7月.
- [4]蔡南珊.关于物流概念本质的再思考. www. All56. com
- [5]信息化与商业企业资金流程再造. <http://www.chinaacc.com>

\* 中外管理. 2004年8月. 何经华. 信息化:无可替代的优势.