

## 为何要“集成财务系统的管理软件”，

## 不要“集成了管理系统的财务软件”？

西讯有限公司  
企业管理咨询部  
2007 年

在当今世界大部分发达国家，绝大部分企业都已经采用了“集成财务系统的管理软件”。除了微型企业（即家庭或个体户之类的）之外，几乎已经没有企业还在使用所谓财务软件。

但是在中国，由于传统管理方式的强大惯性，至今绝大部分大中型企业企业还在使用独立的财务软件（即所谓财务电算化），好一点的可能过渡到“集成了部分管理功能的财务软件”。而大部分小企业多半还停留在手工管理阶段。

五六年前，中国政府曾经进行过大规模的“企业信息化”运动，企图让中国的企业通过电脑软件来加强管理，增强竞争力。国际著名的管理软件公司也趁此机会大举进入中国市场，国内的财务软件厂商也大举向管理软件进发。但是，多年下来，除了听到极个别的成功例子之外，大多数花费巨资实施的管理系统都半途而废了。而国内的主要财务软件厂商也在悄悄重返财务软件的市场。

哪里错了？

### 1、 软件不好还是观念不对

管理软件实施失败，只可能有两种原因：不是软件不好，就是客户的观念不对。

SAP 和 Oracle 是当今两个最大的管理软件厂商。他们在中国确实有成功地例子，但失败的例子可能更多一些。但是，当今世界上最大的 500 家公司中，不说 100%，起码也有 90%都在使用这两家公司的产品。要说 SAP 和 Oracle 的管理软件不好，恐怕逻辑上说不通。难道世界 500 强公司都是弱智，会勉强使用一个不好的管理系统？

经过简单的推理，结论已经有了。也许有人会说，不是人家软件不好，而是不适合中国国情。太多的好东西不能在中国实施的最冠冕堂皇的理由：不合中国国情！

那么我们来分析一下什么是中国的国情，这些国情是否该改一改了。

国情之一：

中国企业大都重财务（实际上是会计核算），轻管理（业务管理）。他们认为只要抓住了财务“龙头”，企业运行自然会一帆风顺。故老板多半会抓住财务不放，财务部的人多半都是自己的亲信干将。老板依赖财务部门提供绝大部分管理数据。因此在实施管理系统时，老板多半会想起让财务部门领头。既然老板重视，财务部门的人自然当仁不让，凡是不合我财务管理意愿的软件功能一条都不要（业务部门的人只好气得吐血）。

分析：

我们并不是说财务不重要，而是说一个企业的业务管理至少不会比财务管理更不重要。况且，中国企业口口声声说的财务，实际上只不过是会计核算（Accounting）而已。从企业管理的角度看，业务是本，会计是末。也就是说会计核算是要以确实可靠的业务为基础的。先有业务，才有会计核算。会计虽然神通广大，可以将亏损做成盈利（或者相反），但是绝对

不能无中生有。否则就是犯罪了。所以不管业务，只管财务是本末倒置。

当然，会计核算有其标准化的一面，比较容易采用电脑管理。故各国企业的电脑化管理大都是从会计核算开始的。中国也不例外，“财务电算化”在中国也取得了很大的成就。但是，美国在上世纪 60 年代开始将电脑应用在企业管理中，70 年代已经提出财务业务一体化管理的概念，而 80 年代就已经淘汰了所谓“财务软件”，几乎所有的企业都全部采用了集成了会计核算系统的管理软件。而中国自 80 年代开始推广“财务电算化”至今已经第三个十年了，可我们的会计还在孜孜不倦地输入一张又一张的会计凭证，任劳任怨。

国情之二：

上管理系统是个花钱的事，反正我们有的是人，何必多花冤枉钱。况且这软件还不知道好不好用，用不好还不如不用。不用软件我还是照样生产，照样卖产品，照样赚钱。

分析：

不思进取的传统思想是阻碍中国进步主要原因之一。实际上简单的推理就可以证明这样的思维是多么荒唐。世界上绝大部分先进国家的企业，几乎没有一家不用电脑管理的。尤其是大中型企业，电脑管理无不成为企业竞争的利器。难道这些世界上效率最高，生产着品质最好的产品的企业都是傻子，都喜欢花冤枉钱？当然不可能。实际统计已经证明，企业在信息系统上的每一块钱的投资，至少可以带来 10 倍的回报。世界上能有如此高额回报的投资大概也不会太多的。

当然，中国目前的人工成本还是比较低，使用电脑管理的替代效率还不像国外发达国家那样明显。但是美国在上个世纪 70 年代开始大规模使用电脑管理时，电脑的价格和工资的比例比当今中国还要高。但是企业还是毫不犹豫的坚持使用电脑管理，其根本原因就是管理软件的作用远不是 10 个人可以替代的，尽管采购一套管理系统的成本和雇佣 10 个人的成本是一样的。电脑系统所能提供的快速准确的信息，对工作流程的规范化所带来的效率的提高，对服务和产品质量的监控增加的客户满意度，这是雇佣多少员工也无法达到的效果。

举例：

上个世纪，沃尔玛超市正在全世界大举扩展之际，由于当时 Internet 尚未出世，远程数据通信是一个普遍的难题。虽然每个沃尔玛超市都配备了电脑，但是总部无法及时获得各个超市的经营数据，导致决策滞后，配货不当，造成巨大损失。为此，沃尔玛超市花费了上亿美元发射了私人通讯卫星。此举当时在外人眼中无疑是疯狂的举动，要知道沃尔玛当时的年利润也不过是上亿美元而已。但事实却证明沃尔玛举动聪明无比。当别的超市还在以周或者月报表的基础来调配货物时，沃尔玛总部在任何一家超市关门 2 小时之内即可获得其当天的全部数据，并且立刻向就近的供货商发出供货指令。两大原因使得沃尔玛超越对手：当别的超市频频缺货时，沃尔玛的货架上永远有充足的存货让客户选择。为何？沃尔玛有强大的信息系统，可以知别人所不知；同样的货物，沃尔玛永远比别人便宜 20%，但是利润却比别人高出 3 倍。为何？因为别人 1 美元在一年中只能周转 2 次，每次赚 10% 的利润，而沃尔玛的 1 美元可以周转 6 次，每次即便只赚 8% 的利润，一年算下来就大大超过对手了。凭什么？就是凭借当时远超常人的 IT 技术。

如今，随着 Internet 的发展，沃尔玛当年需要上亿美元才能做到的事情，现在只需要区区数千元人民币即可办到。这几乎是所有的企业都能负担得起的成本。

但是，我们是否有沃尔玛当年的意识和胆略？

国情之三：

中国人过去一直是有求于别人的居多。现在总算有点钱了，看着那么多国际著名的企业都在求我们给点生意做，也可以当一回“上帝”了（不是说客户就是“上帝”吗？！）。既然是上帝，你就必须满足我的需求（不管合不合理），否则我就不你的软件。我不用就是你的失败，我没失去什么。

分析：

SAP 和 Oracle 不做中国市场最多少赚一点钱。他们不会迎合落后的观念来专门针对中国市场制作一种“符合中国国情”的落后软件。他们还有广大的国际市场，也不会停止进步。

那么中国的企业呢，也许不用先进的软件你还是照样生产，照样卖你的产品，照样赚你的钱。但是，当沃尔玛以比你还低的价格销售一条裤子，同时赚取大把利润时，你却可能还在用 5 块美金一天工资雇来的民工制造质量低劣的产品，获得一点点可怜的利润。而且到了年底，财务处长告诉你还有 500 万的库存，但仓库主任却告诉你应该还有 800 万的库存，而要命的是你却永远搞不清楚那个数据是对的。更为重要的是，如果中国企业放弃了利用先进管理软件来改造人们陈旧观念的这么一个好机会，就会无端阻挡进步的道路，延误发展的机遇。谁输谁赢不是已经一目了然了吗！

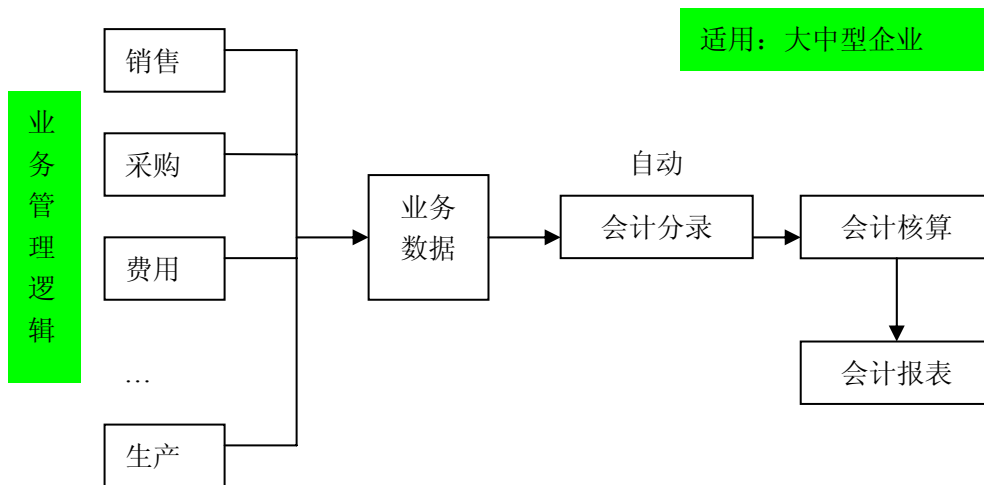
当你意识到生产技术的落后，你可能会想起购买先进的生产设备；而只有当你意识到观念的落后时，你才会想起购买先进的管理软件系统。

当你准备更改自己落后的观念，以先进的软件系统改造自己的管理时，你选择了“双赢”；如果你固执己见，摆出一副“上帝”的派头，你无疑选择了“双输”，但是你输的一定比供应商更惨。软件厂商最多输掉一笔生意，而客户却输掉了自己的未来。

## 2、“集成财务系统的管理软件”和“集成了管理系统的财务软件”

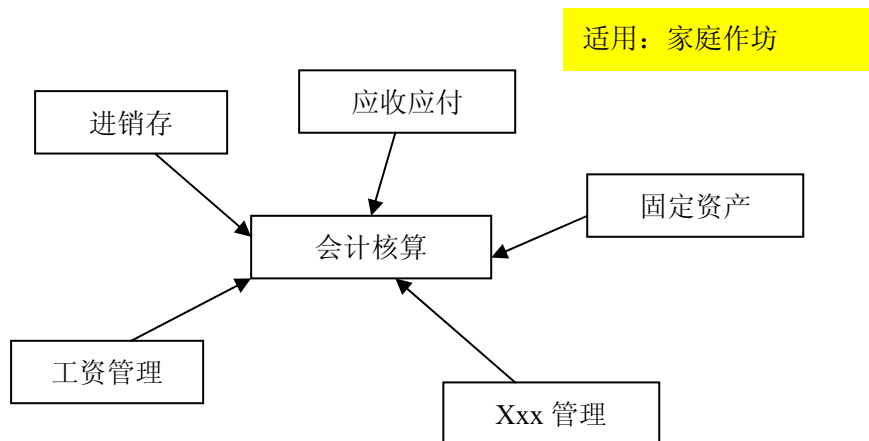
### “集成财务系统的管理软件”：

以企业业务管理的主线为核心的软件，会计核算作为一个必不可少的子系统，和其他子系统一起协同工作。几乎所有大型管理系统都会采用这种模式。



### “集成了管理系统的财务软件”

以会计核算为核心，添加一些外挂模块来完成会计核算不能的工作。例如，增加一个仓库来管理实物单位计量库存（因为会计核算一般只管货币单位），或者增加进销存模块来满足计算应收应付款帐期的需求（因为会计核算只管事后核算，不管帐期）等等。只有小型管理系统（例如单机版的 QuickBook）才会采用本模式。

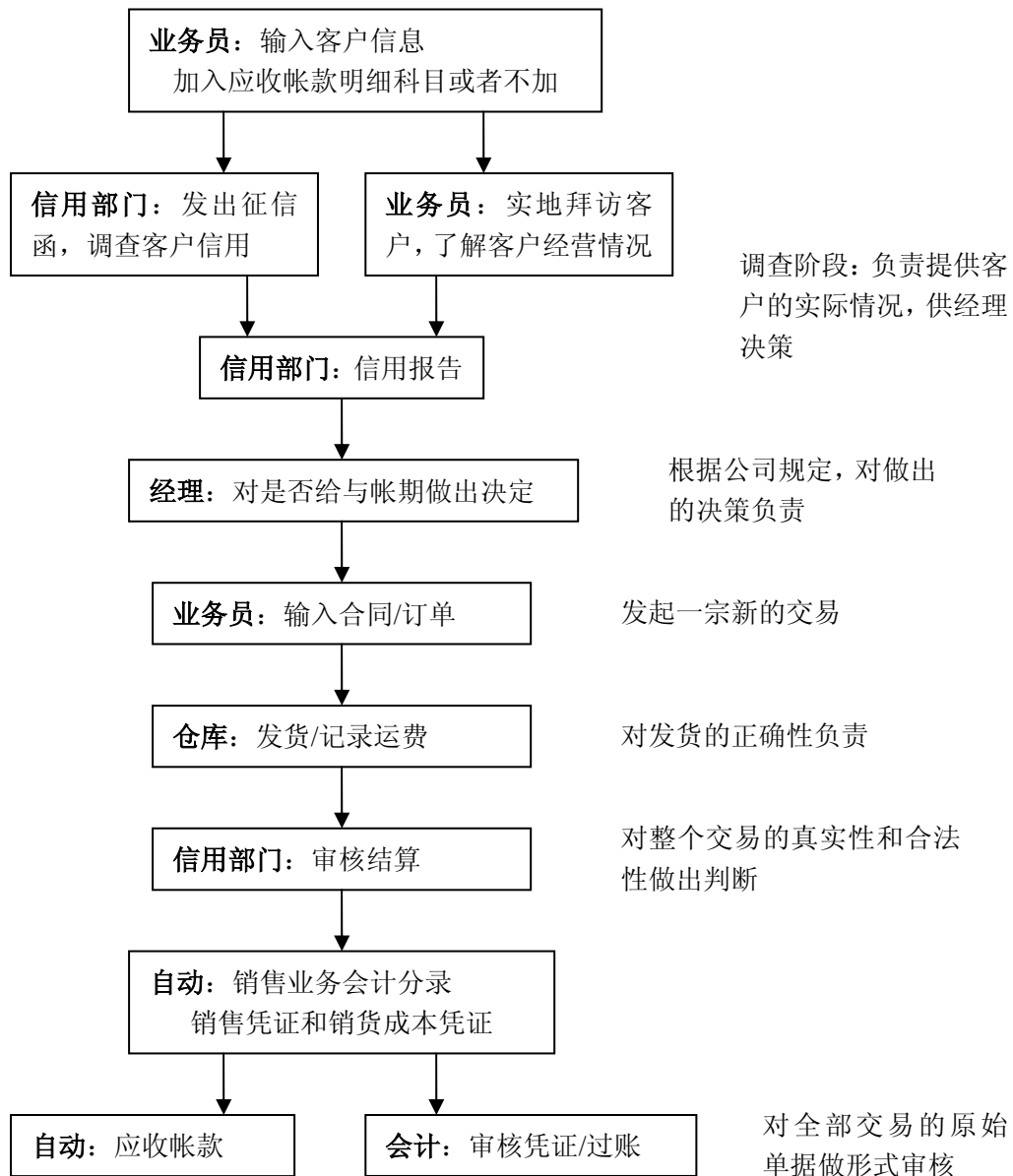


所有的模块围绕会计核算团团转，缺乏管理逻辑

举例说明：

故事：企业接到一个新的客户的购货请求，并且要求 30 天后付款。

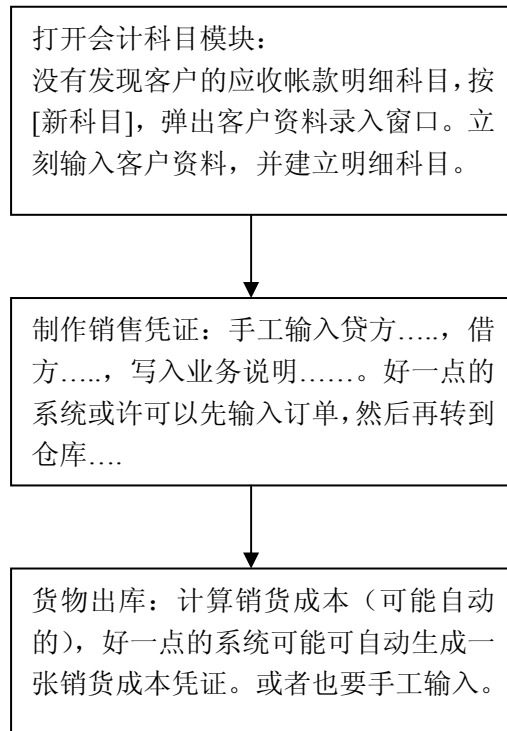
大中型公司采用大型业务管理系统的正规流程：



请注意一个正规的流程可能涉及到业务员、信用部门、经理、仓库、会计至少 5 个人的操作。每一步流程都必须以前一个流程为基础，不能跳过。从而形成一个各做其事、各负其责、互相监督的完美业务过程。在这里，会计不需要为输入新的客户资料操心（实际上也不能允许会计去输入客户资料！），也不需要去维护客户应收帐款科目，更不需要再去根据业务原始单据手工输入会计凭证。会计所需要做的就是根据原始单据和公司交易规章制度审核（例如合同有没有签字盖章、订单有没有业务员签字，出库单有没有仓库签字盖章等），确认交易合法有效，然后按[过账]按钮即可。如果任何一个流程发现问题，应该退回前一个流程处理。

这里，我们可以清晰印证了会计职能的变化：从古老的记账账房先生到现代会计监督。

而那些集成了某些管理功能的小型财务软件是如何操作的呢？



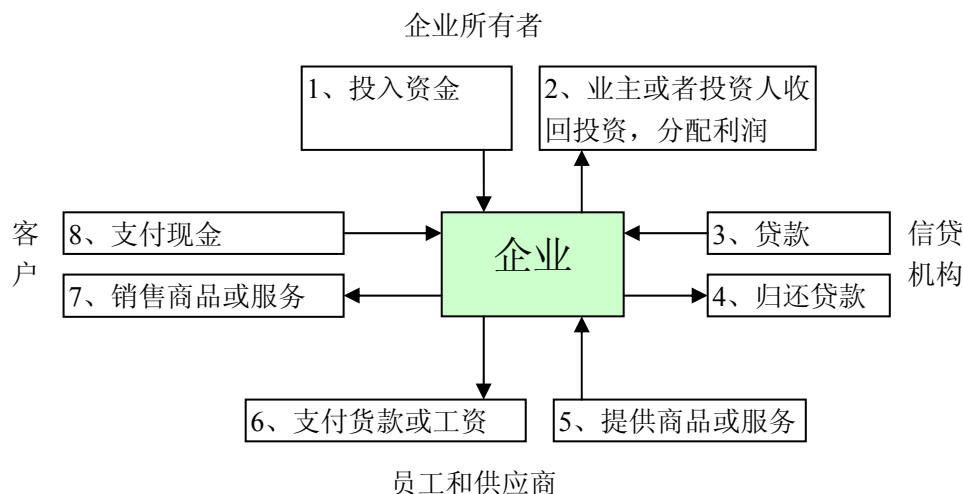
一个人可以从头到尾做完全部事情，可能也就是10到15分钟。如果发现没有客户资料，任何地方都可以随时按一个按钮即可输入，确实方便。这对于你当老板，你太太当会计出纳的家庭作坊确实是够用了。记账而已。

但是这里没有大公司强调的严格的流程管理。任何一个环节出错都不会有人给你指出。大公司是万万用不得的！

### 3、 企业管理、财务管理和会计核算

社会机构可以分为营利性和非营利性两种。称之为企业（Enterprise）的机构通常是指一个以营利为目的而建立的机构。而非营利性机构（Non-profit Organization）则包括政府机构、宗教组织、政党等。不管是营利性还是非营利性机构，都有财务管理的需要。

说到财务管理，我们首先必须理解什么是企业。企业就是一个为外界提供产品和服务的营利性机构。它和其他机构的关系可以用下面的图形来表示：



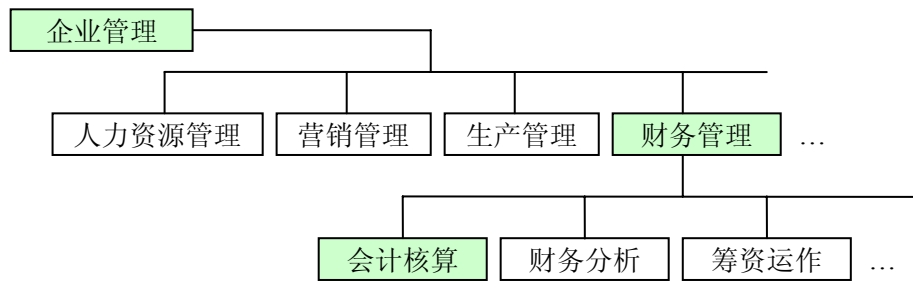
和企业有直接关系的机构可以分为企业所有者、信贷机构、员工和供应商、客户等几类。企业分别设置各类职能部门处理与这些机构相关的事物。例如销售部门专门处理和客户相关的事物，信贷部门专门处理和银行的关系等。我们将这些部门的具体职能称为管理活动，也就是所谓企业管理。

在所有企业中，有一个十分重要的职能部门-财务部门，负责为企业处理各种与资金相关的事物，其中包括以货币单位计量的企业运作情况报告（会计）、财务报表分析、财务业绩的评价、筹资运作、投资机会评估等。该部门的工作称为财务管理(Financial Management)。财务管理中的基础工作就是会计核算(Accounting)。会计核算地目的非常简单，就是以货币单位来表述企业在一定时期内的运作结果。

通俗地讲，企业管理是个大范畴，什么都管，企业的任何事情都可以是“企业管理”，而财务管理则主要管三件事情：一是“算账”，就是告诉我们忙活了一个月，到底赚钱了还是赔钱了。赚了多少钱，赔了又是多少。这就是所谓会计核算。二是告诉我们企业活得好不好。企业虽然在运转，好像也赚钱，但是到底健康否，这个钱还能赚多久。这就是财务分析，通过一系列指标数据的分析，指出企业运行的不良之处和改进之方。第三件事就是告诉我们企业运行需要多少资金，要到哪里去找资金，成本如何。这就是所谓筹资运作。比较而言，会计核算算是财务管理的基础，也是最简单的工作。因为会计就是根据业务数据算算账而已，固定的。也许会计们会说他们也有技巧（例如可以将亏本企业做出盈利报表），那也不过是路人皆知的雕虫小技而已。或者会计们会说我们可都是有执业会计证的，都是千辛万苦考得的。当然，获得会计证书确实说明掌握了一些会计知识。但是天下所有的会计证都不是针对你的技术而发给你的，而是针对你的道德所发的。不然为何从没听说过“数学家证书”，难道数学家干的活不比会计更“技术”吗？当然不是。数学家算错数项多被人笑话一下，会计算错数可是会让很多人的辛苦钱不翼而飞的。所以发给你一个证，告诉你要诚实，不要乱做帐。财务

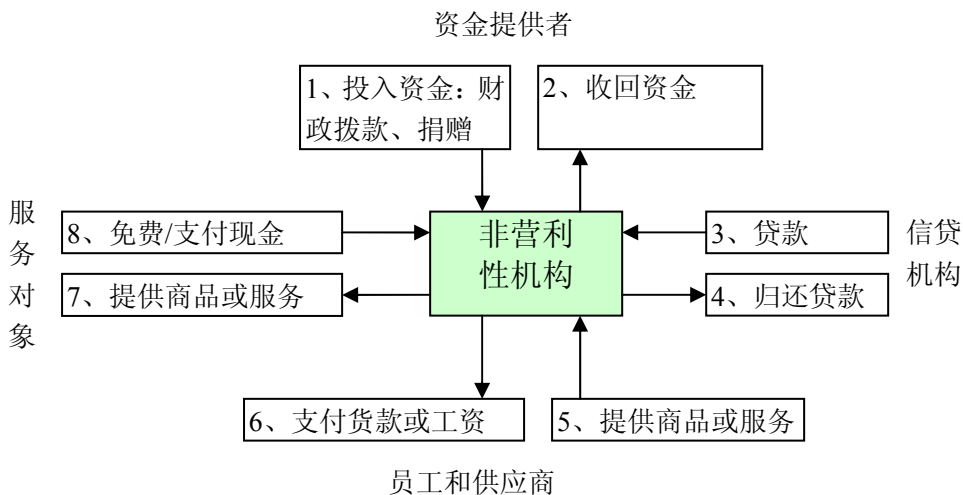
分析、筹资运作都要比会计核算复杂，至于说到整个企业管理，当然是最复杂的。

我们可以用下图来表示企业管理、财务管理和会计核算的关系：



所以，财务管理是企业管理的一个组成部分，会计核算也是财务管理的一个组成部分。会计核算不是财务管理的全部，财务管理也不是企业管理的全部。但都是上一级管理的一个非常重要的不可或缺的部分。为什么？因为企业存在的唯一理由就是要盈利，而只有会计核算才能告诉你是否盈利。

对于非营利性机构（例如政府机构、中国的事业型单位、教会、慈善基金等），也可以用下图来说明其和外界的关系。从图上我们可以看到，非营利性机构和外界的关系图和企业基本上是类似的，只不过换了一些名称。非营利性机构也是通过生产手段为外界提供商品或者服务。但是由于其非营利性的特点，资金提供者不能从经营中分享剩余（相当于企业的利润，如果有的话）。非营利并不表示非营利性机构不能有剩余（利润），而是指资金提供者不能将这些剩余占为己有。



非营利性机构对外提供商品或者服务时，可以收费，也可以不收费。作为一个机构，运营也离不开资金。如果资金提供者提供的资金不够，非营利性机构也可能对外收费，以便获得资金维持机构的正常运行。

非营利性机构的管理在许多方面和企业几乎完全一样。它也需要营销（如何更好地满足服务对象的需求）、采购、生产、雇佣员工、或者向银行贷款。

综上所述，不管是否营利，管理的顺序一定是会计核算为财务管理的一部分，财务管理是企业管理的一部分。