

信息悖论下会计软件系统实施的总体思路

兰州商学院 李希富

在人类社会进入21世纪之际,由现代信息技术引发的全球信息化浪潮冲击着传统社会生活的每一个方面,信息化已成为这个时代的主旋律。在企业内部,基于因特网的计算机和电子商务正促使着会计电算化向会计信息化的转变,企业对信息技术的投资日益增长。然而由于信息悖论的存在,我们必须清醒地看到,只有全方位地看待与利用信息技术,改变传统的管理思想,建立新的利益实现理念,才能真正发挥信息技术的效用。

一、信息悖论

信息技术正革命性地改变着生产、供应、管理、分销、营销和服务,其影响决不亚于大部分行业整体供应链的根本性重构和重大的经济转型。当今的企业组织正用与以往不同的方式把资金投向信息技术,企业对于管理信息化的投资比重正在不断提高。然而,由信息技术引发的快速、广泛的变革造成了管理上的困境,人们难以看到信息化投资与经营成果之

间的直接关系,这就是信息悖论。这一悖论在20世纪80年代就引起了人们的关注。人们原本认为对信息以及对信息技术的投资是件“好事”,然而,人们见到的大多数情况却是:信息化投资与商业利益关系模糊甚至毫不相关。根据我国有关方面的调查,在前两次管理信息化的投资热潮中,我国企业在制造资源计划(MRPII)系统方面的投资已超过80亿元人民币,但是应用成功率却不到10%,达到预期目标的更是寥寥无几。

信息技术商业利益的高风险和不可预测性是信息悖论的关键特质,对进行信息化改造的企业来讲,需要面对这样一个具有统计意义的事实:对信息技术的高投资无法与诸如边际



二、约束机制

(一)所有权约束

所有权约束即来自所有者的约束,是指企业所有者通过其所拥有的企业股权在股东大会上行使选举权和表决权而对经理人产生的约束。企业资本所有者以“用手投票”的方式来制裁经理人的不忠诚和怠惰行为。2002年,全球共有80位著名企业的CEO离职,其中包括美国一些巨型企业的CEO。这些CEO的黯然离去,是企业所有者挥动“用手投票”这根“大棒”的结果。

(二)市场约束

市场约束是指通过市场运行机制和规律来评价经理人的表现和业绩,从而约束其经营行为。它包括:经理人市场约束,股票市场约束,产品市场约束。

1. 经理人市场约束。它对经理人的约束在于它可以有效地评价经理人的表现和业绩,评价标准除了知识、经验以及信用度和忠诚度以外,主要是经营业绩。对于经理人的经营业绩,竞争性的经理人市场会建立一个信誉档案,给出一个正确的价值判断。股东则根据市场对经理人的价值判断来决定在股东大会上对经理人的选择。

2. 股票市场约束。这是针对股权比较分散的情况,对经理人形成的一种约束方式,又称“用脚投票”。当股东对企业经理人的经营业绩不满意时,他可以抛售持有的该企业股票。虽然单个或少数股东抛售股票对企业经理人不会造成大的影响,但当多数股东都这样做时,企业的股票价格就会大幅度下降,

从而成为股市上的“廉价货”。股票的“廉价”不仅直接影响到企业的商誉、融资能力、产品的声誉和销售情况以及经营者的声誉,更为重要的是为其他有能力的企业提供了收购目标,使它们有机会以较低的成本接管或控制该企业,并改组企业董事会、替换经理人。这对于企业经理人而言往往意味着其职业生涯的终结。

3. 产品市场约束。企业聘用经理人的目的就是让企业的产品进入市场、占领市场,从而取得良好的收益。如果该企业的产品通过经理人的运作经营,不能在市场上站稳脚,不能获得市场认可和品牌效应,也没能产生什么利润,那么经理人就该辞职。在这种压力下,经理人为维护企业的市场地位,将会恪尽职守、搞好经营。

(三)法律约束

法律约束是指国家的法律、法规对经理人行行为的约束。如许多国家(包括我国)的公司法都明确规定,凡有经营劣迹记录的人不得出任公司的总经理。如果经理人有严重违背契约之处,一般诉诸法律,运用法律手段达到惩戒的目的,从而维护企业的正当权益。

约束与激励是同一个问题的两个方面,二者配合形成一种合力才能起到奖优罚劣的作用。但目前我国的产权法律保护制度、商业机密保护制度、经理人市场制度和职业操守制度等都不健全,要建立西方那种两权分离的经理人制度为时尚早。只有完善经理人职业道德价值体系和创建良好的社会道德环境,经理人背叛企业的现象才会越来越少。□

利润、资产回报率、投资回报率等企业业绩评价指标相联系,信息技术的投资与效益的产生之间没有一致的统计关系。对信息技术的投资既有惊人的成功典范,也有令人哀叹的教训,就我国的现状而言,联想集团前总裁柳传志的“企业上ERP(企业资源计划)是找死,不上ERP是等死”的话语也许是对信息悖论的真实写照。

二、信息悖论的成因分析

在当前全球企业对信息技术的投资已超出其他项目的投资的情况下,这种现象尤其不合情理。毫无疑问,现代信息技术提高业务处理效率的潜能是存在的,但问题是如何才能释放这种潜能。这里,笔者从思维理念和业务流程两个方面进行探讨。

1.传统的利益实现思维。工业时代的思维和理念被称为对信息技术商业力量的“银弹思考”,即孤立地考虑信息技术与商业价值。企业急速购买商品化的商务方案、企业级(管理型)会计软件和其他能用的信息技术解决方案,认为利益就在技术之中,投入了技术就会产生利益。在1997年的《斯隆管理评论》中,M.里恩·马库斯和罗伯特·本杰明用了“魔弹”一词来描述上述的思维方式。他们认为,魔弹理论隐藏在大多数信息技术的一个主要特征之中,信息技术是一个人们如何有差别地工作的思想集合,而魔弹理论不能告诉我们谁来瞄准和射击。

在会计核算领域,有关人们应有差异地工作的“思想集合”是简单而易行的。因为它对环境的要求比较简单,业务处理流程规范,系统的结构化水平比较高。随着工业经济转向知识经济以及会计信息化的发展,业务处理流程越来越复杂,出现了很多半结构化或非结构化的管理决策问题,对环境的要求也变得越来越苛刻,而此时就需要一种全新的利益实现理念。

2.简单的业务流程重组。现代信息技术的应用没有释放其潜能的原因之一就是企业在应用信息技术时,总是沿用旧的或业已存在的处理方式,而不是注重工作应该怎样做,然后考虑应用电子信息技术来辅助实现它。办公自动化系统的应用就是一个很好的例子。应用办公自动化系统的目标是“无纸化办公”,其结果导致更多的纸张浪费。不管报告是否有价值,报告愈来愈多,格式愈来愈漂亮。人们不惜花费时间去写报告、绘制精美的图表等以期上级管理层对自己工作的认可或批准。因为在办公自动化软件上修改方案和图表实在太容易了,以致人们一遍又一遍地进行修改和完善,以便得到上级管理层的欣赏。但是问题在于处理办公事务的流程和方式并没有改变。

在应用电子信息技术为顾客提供服务方面,也会产生一些问题。运用计算机信息处理技术直接模拟手工业务处理方式和处理流程,将会对很多不合理或无效的工作(也许手工业务处理方式下必须存在)进行计算机自动处理,由于人们必须按照计算机的要求而不是按照顾客的要求工作,从而有可能导致其工作效率不如手工业务处理方式。在应用电子信息技术之后,人们方才认识到对原有流程进行一些改变是有益的,但为时已晚,通常都是因为改变计算机系统的成本太高和太费时间而被搁置。因而人们经常认为,电子信息技术应

用会导致不灵活而不是灵活,电子信息技术的应用根本达不到预期的效果。

在应用电子信息技术改善管理方面更是“伤痕累累”。改变各部门原有工作流程、协调各部门间的协同工作方式阻力重重;虽然应用了管理软件系统,但原有的手工业务处理方式难以更新;信息一致性与共享机制难以形成;原有业务处理流程与计算机信息处理流程间的矛盾难以解决;员工素质难以大幅度提高;团队精神难以形成。种种原因最终导致管理软件系统难以正常运行,众多企业最后不得不丢弃计算机而恢复手工作业,有些企业即使勉强保持系统运行,也只能放弃本来

三、会计软件系统实施的总体思路

信息悖论告诉我们,对信息技术商业利益的实现不能想当然,如何提高信息技术的投资收益是一个严峻的管理话题。会计软件系统是一个功能强大、数据关联非常复杂的应用软件系统,需要对相关人员进行相当一段时间的正规培训。只有通过组织由很多步骤组成的规范化实施过程,会计软件系统才有可能真正运行起来。

第一,企业在手工业务处理方式下的管理模式不是最先进的管理模式,在应用现代信息技术时需要考虑根据现代信息技术管理的特点对传统的管理模式进行改造。这就是会计软件系统实施过程中进行业务流程重组的内容之一。同时,任何一个会计软件系统内含的先进管理模式也未必完全符合特定企业的管理要求,需要考虑企业所处的行业背景与行业管理模式对软件功能作适当调整,以适应特定企业管理上的特殊要求(不包括落后的管理要求)。这就是会计软件系统实施过程中客户化工作的内容之一。通过这两个方面的改造与调整,最终建立先进的企业管理模式。

第二,企业手工业务处理流程必然存在很多重复或无效的业务处理环节,很多业务处理方式也不符合计算机信息处理的要求,为此需要对手工业务处理流程进行重组。同时,企业在重新设计出新的业务处理流程后,需要对软件功能按新的业务处理流程进行客户化菜单设置或调整。这也是会计软件系统实施过程中客户化工作的内容之一。通过这两个方面的改造与调整,达到在计算机业务处理方式下的“人机合一”的和谐境界。

因此,会计软件系统的实施过程既要求有关人员精通软件产品的相关知识,还要求其精通管理理论与管理实务,熟悉企业所处的行业管理模式。会计软件开发商一般只注重技术,传统的咨询公司只通晓管理而不懂电子信息技术,惟有由既熟悉管理模式与业务流程又精通会计软件产品的现代管理咨询公司(不同于基于MBA知识体系的传统咨询公司)来组织会计软件系统的实施,才能实现会计软件系统应用的预期目标。

正因为如此,西方发达国家的现代管理咨询业在上世纪90年代得到了长足发展,而且企业在准备实施应用会计软件系统(包括制造资源计划MRPII系统和企业资源计划ERP系统)时,都是首先去找咨询公司,由咨询公司帮助企业选择合适的软件并组织软件系统实施应用。这一点值得我们研究和重视。☐