

# 基于财务业务一体化的供应商风险管理

何婷 熊力

(西南财经大学会计学院 成都 611130)

**【摘要】**本文在分析财务和采购业务的分离是造成供应商风险原因的基础上,认为降低供应商风险的有效途径是实现财务业务一体化,并提出从四个方面实现财务业务一体化的举措。

**【关键词】**财务业务一体化 供应商风险管理 财务价值链

加强供应商管理对于提高企业的核心竞争力、提升整个供应链的效率都具有重要的意义。企业供应商管理是指企业的供应部门以经济效益为目的对企业需用物资的供应商进行选择、考评、优化和防范风险的动态管理过程。存在于供应链中的风险有诸多方面,从供应链中的不确定性来看,供应链风险可以分为供应风险、生产风险、需求风险和外部风险。供应风险是供应链中最基本的风险,而供应商风险又是供应风险中最主要的风险。因此,强化供应商风险管理对于提高企业的经营效率和效益有着至关重要的意义。

## 一、财务业务分离是产生供应商风险的重要原因

1. 难以实现企业资源的有效整合。传统财务会计流程是建立在传统分工论基础上的工业社会的会计模式,数据间联系和控制相对松散。传统会计使用会计科目表把资产、负债和所有者权益的财务度量结果分类汇总,并将汇总的数据提交给用户。然而,传统的会计系统与其他子系统并没有集成,不能提供实时的会计信息。而且传统的会计系统以货币为计量单位,而许多重要资源却无法用货币来计量,以致会计反映的资源信息不全。尽管随着企业的发展,财务会计工作也在不断改进,会计核算正向电算化迈进,但现有的会计电算化信息系统并未突破手工会计核算方式的框架,只是手工会计流程的高度仿真。这种业务流程在手工会计流程的基础上,将会计流程中许多无效的中间工作交由计算机程序完成,会计人员在计算机软件功能的帮助下仍然是按老模式办事。系统所提供的数据与信息只能满足财务会计部门的需要,而不能满足与之相关的其他职能部门的需要。由于采购部门对财务会计方面的信息缺少可视性,因而他们对供应商风险进行评估有很大的困难,难以将整个企业的资源进行整合。

2. 难以满足企业全面管理的需要。在数据采集流程中,财务会计信息系统仅仅采集经济业务数据的子集,却忽略了大量的管理信息。企业业务活动的全过程伴随着资金流、物流和信息流。由于传统会计体系结构、思想和技术的制约,在日常经济业务活动中,会计人员收集数据的依据是判断该数据是否影响组织的财务报表,也就说收集的仅是符合会计事项定义的数据集,即资金流。而对于业务活动过程中的物流和信

息流,如信息使用者所需要的诸如生产力、经营状况、可靠性之类的其他信息却并未收集反映,只是散见于相关业务部门的统计报表中,使得与同一经济业务活动相关的数据被分别保存在会计人员和业务人员手中,造成了会计信息系统与其他业务系统数据不一致或重复等问题,同时造成企业管理人员很难高效率地获取决策所需要的信息。

3. 难以满足企业实时监控的需要。任何企业的资金流动都伴随着物资的流动,但传统会计信息系统中,由于日常业务活动中的资金流和物流信息是由不同的人员在不同的时间采集的,而会计数据一般是在业务发生后采集的,因而传统的会计信息系统反映的资金流信息往往滞后于物流信息,而将滞后的原始会计数据经过传统的会计流程处理,使得会计账簿和会计报表的余额都不是当前时点的数据。在经济环境瞬息万变的今天,信息的实时性决定了它的有用性和控制力度,会计信息的滞后必定会使企业的实时监控无法实现,以致会计信息的价值和会计信息系统的价值都下降了。

## 二、实现财务业务一体化是供应商风险管理的重要举措

财务业务一体化是指通过信息系统使企业内部业务数据自动向财务系统传送,减少人为干预,做到数出一门,数据共享。财务业务一体化有利于财务会计对经济业务活动进行及时反映和有效监控、减轻财会人员的重复劳动,它是提高企业管理水平和工作效率的有效途径。

1. 选择优质供应商。在企业的经营管理过程中,一些公司存在如下常见现象:停工待料;前后工序的半成品或材料不衔接;工厂内各生产部门的半成品堆积得像仓库,生产不能顺畅地运转下去;生产计划变动频繁,不是追加,就是取消;越是生产紧张的时候,供应商品质与配合方面的问题越大等。这些现象都与供应商的品质有密切的关系,因此选择拥有强有力质量管理体系的供应商对于防范供应商风险、促使企业的生产经营活动正常进行具有重要的意义。一般品质优良的供应商具有如下特点:完善的企业管理制度;优秀的领导集体和高素质的管理人员;稳定、团结奋进的员工队伍;良好的现场管理和规划能力;生产技术先进、设备优良等。

经过认真选择确定优质供应商之后,可以对其进行适当

的激励,如适当提高采购价格、改进每月结账方式、实行数量折扣等,从而促使供应商质量的进一步提高。

对选择的供应商应根据重要性原则对其进行排序,分清哪些是提供关键产品和服务的供应商,哪些是对供货合同负责的供应商,在此基础上对供应商实行分级管理:①对于一级供应商可将其定位为战略伙伴,进行重点合作,积极改善与这类供应商的关系,包括建立诚信机制、建立供应商开发渠道、建立科学规范的供应商评价体系,有效整合内部资源和外部资源;建立标准合同样本,减少购销双方关于合同条款的谈判时间,降低供应链的总成本,增强购销双方企业的核心竞争力,以实现双赢。②对于二级供应商可将其定位为长期供应商,与之建立长期合作关系。③对于三级供应商可将其定位为临时供应商,与之建立一般的业务往来关系。

**2. 加强对供应商行为的监控。**首先,应对供应商进行持续的风险评估来识别异常趋势并采取改进措施。评估后,根据供应商的不同资质实行不同的策略:对于最高风险的供应商,应当停止与其合作,并将其从供应链中消除;对处于高风险范围内的供应商,要进行严格的监察,包括审核偏差、现场监察合同等;对于风险最低的供应商,可实施较少的现场监察,只通报重大事件。其次,如果供应商在风险矩阵图中的位置发生了变化,应根据风险的变化采取适当的措施,包括退出策略、增加或减少人力物力的投入等。此外,自动化系统可以通过设计供应商的关键绩效评估体系来收集供应商方面的信息,比如:采纳折扣的情况、支付条款和交货日期的改变、不能按时交付规定数量的货物、在发票到期之前需频繁催款等。对于供应商发生的变更或重大事件应进行再评估,可利用自动化系统审核带有印花的运输票据,将订单同零售商实际运送到仓库的货物以及实际上签单的货物进行对比分析。

**3. 改善与供应商的协作关系。**公司可以充分利用自己的技术优势帮助供应商改进工艺、提高品质、降低成本。只有双方都能获利,供应商才更有积极性不断改进供货。供应商是企业的宝贵资源,公司应当积极发展与供应商的关系,打破招标采购活动对采购员与供应商销售员之间私人关系的依赖,努力避免由于采购人员变动而遭受不良影响。

与供应商之间的有效沟通也很重要,双方通过共同解决问题而不是推卸责任来建立一种相互信任的关系。公司应积极主动地向供应商提供自己在技术、管理等方面的信息和经验,积极地与供应商探讨成本控制问题。除此之外,还应让供应商了解公司的生产计划、未来的采购计划等。

**4. 建立供应商绩效评价机制。**供应商绩效评价是对供应商在过去一段时间内各方面的表现情况做出评价,以找出供应商存在的问题。评价要抓住主要指标或问题,并且使这些指标可以量化,这样才能在横向和纵向上做出比较。质量、价格、交货和创新是绩效评价的四个重要指标。绩效评价主要是对这些绩效指标进行评价,可以根据企业实际情况对指标体系进行调整,有的企业可以增加服务、管理等指标。业绩评价可以更好地激励供应商,最终吸引战略供应商、主力供应商。准确选定供应商,就可以获得企业未来发展所需要的关键货物

和服务,从而可大大降低供应商带来的风险。

由上述分析可见,财务业务一体化使企业实现了以物流为依据、以信息流为核心、以商流为主体的全新运作方式,也使组织展现了比以往任何时候都强的竞争力。财务业务一体化不但使企业经营管理理念得到全面更新和提升,员工素质不断提高,企业竞争力不断加强,而且使基于流程管理的业务处理过程逐步规范化、管理信息透明化、管理控制的有效性得以提高。另外,财务业务一体化改变了业务处理方式和方式,促进了企业经营的变革和创新,促进了企业基础工作的加强,实现了信息高度集成与共享,改变了过去“信息孤岛”状况。更重要的是,企业业务流程的优化、财务业务一体化以及信息传递方式的改变,极大地提高了业务和管理工作的效率,管理控制和效率的矛盾得到改善,业务处理的同时自动产生会计信息,使业务与财务有机衔接。

### 三、结语

在当今的经济环境中,尤其是后金融时代,供应商在企业的整个经济运作中占据着极其重要的地位,供应商风险的防范和管理引起了企业高层管理人员的重点关注。而财务业务的分离是形成供应商风险的重要因素,因此实现财务业务一体化对于供应商风险管理起着举足轻重的作用。

企业实现财务业务一体化以后,企业决策支持能力和持续发展能力得到增强,中高层管理人员能够通过多角度查询、统计和分析功能及手段来降低供应商风险。

购买方和供应方的有效合作是所有组织防范风险不可或缺的条件。为有效加强供应商风险管理,进行财务会计流程再造,实现财务业务的一体化,促使财务部和采购部合作并共享信息是十分必要的。财务总监需要了解支出方面的信息,并且必须依靠采购部门与供应商之间建立的合作关系来识别和解决其中的问题。财务总监应该在建立合作关系中扮演更积极主动的角色,确保合作策略在整个供应链中得到有效的实施。通过协作,财务部和采购部可以帮助公司更好地进行营运资金管理,降低成本和减少风险。而实现这些目标并认真总结经验,可以让公司远离风险,变得更加强大。

### 主要参考文献

1. 张瑞君,邹立,封雪.从价值链管理的视角构建财务业务一体化核算模式.会计研究,2004;12
2. 董文栋.财务业务一体化系统特征研究.中国管理信息化,2007;10
3. 刘晓,李海越,王成恩,储诚斌.供应商选择模型与方法综述.中国管理科学,2004;2
4. 杨华,汪贤裕.基于风险角度的供应商选择研究.统计与决策,2007;5
5. 马林.供应链管理下供应商选择的评价模型.统计与决策,2004;1
6. 王燕,杨文瀚.供应商的违约风险对供应链的影响.统计与决策,2005;3
7. 霍洪斌.电子商务环境下企业供应商管理基本特征和风险分析.企业研究,2010;5