

论零售连锁企业的财务控制的构建与实施

李华峰

(延吉百利置业股份有限公司, 吉林 延吉 133000)

摘要:近年来,随着我国社会主义市场经济的快速发展,促使企业规模较之前相比获得显著扩大,新设或兼并等方式可以帮助企业从之前的单一组织结构逐渐转变为集体模式,相应地可以极大地变革现有的经营、管理方式。子公司在母子公司结构下所拥有的法人地位、经营权都是独立的,子公司的各项经营活动一般不由母公司直接进行管理,更多的在于监督。鉴于此,随着经营权、所有权的分离,促使母公司所承担的代理风险会更多,基于此为避免出现子公司各自为政的情况,就必须强化母公司对于子公司的管控。当前,随着连锁零售行业的兴起与快速发展,其与其他行业的分布更为广泛,也表现出更为明显的地域特征,再加上实物种类繁多、数量巨大,相应地就会对母公司的有效控制提出一定挑战。

关键词:零售连锁企业;财务控制;构建与实施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.068

零售连锁企业在市场经济的影响下为了争夺市场和提高市场占有率,纷纷开始应用跨区域的连锁经营形式,但是由于这些企业所处区域不同,导致企业总部无法做好各分部的财务控制工作,其中一项基本策略就在于建立一个集权控制为主与分权控制为辅的体系。但是,值得一提的是,具体在开展财务控制工作时不能采用统一的财务控制体系来处理全部的事项,有必要根据各连锁企业所处位置来采取相应的方式,从而才能做好财务控制工作^①。

1 控制会计核算与设置会计机构

对于零售连锁企业而言,一项财务控制基础型工作主要在于如何充分的共享信息,而这需要其搭建一个财务管理的网络运行平台,确保能够网络化运行企业的会计核算。会计机构作为指导财务人员执行财务职能工作的一个重要部门,通过设置这一机构必然会直接影响到财务控制的深度、广度。由于本区零售连锁企业所分布的城区规模往往比较小,为此财务控制受区域时空限制影响较小,在登记注册各零售连锁企业时,零售企业总部所设置的会计机构、账套必须相同,如此才能更为集中地开展核算工作。如果本区内的零售连锁企业分布区域比较大,则财务控制会极易受到区域时空的影响,因此在进行注册登记时必须将各零售连锁企业单独注册成一个相对独立的结构,然后交给总部来分别设置会计机构,并进行分布核算。针对那些跨市区的零售连锁企业而言,由于分散较广,财务控制极易受到时空的影响,因此总部有必要分别设置会计机构并进行分散核算^②。

2 财务人员控制

在财务控制中财务人员作为直接主体、受体,其工作深度与零售企业总部的财务控制质量密切相关,特别是会计机构负责人的工作。基于此,在聘请财务人员时可以采用择优聘请的方式,纳入总部中进行统一管理,总部可直接委派那些跨本市区外零售连锁企业的会计机构负责人,将其工作职责、权限逐一明确下来,对所在企业的财务工作进行统一管理与控制,在此基础上为更好地开展考核工作还需要将相关考核指标一并设置下来,确保工资收入、工作业绩挂钩,如此才能形成一个激励、约束相结合的管理体制。针对其他财务人员而言,可以由跨本市区外的零售连锁企业直接进行择优聘请,这部分人员通常不由总部统一管理。

除此之外,强化培训会计人员,致力于其业务水平、综合素质的不断提高,确保与现代企业的发展要求相符。再加上,会计人员自身所具有的职业道德素质、思想政治素质会直接影响到会计内控体系

的建立与健全,为杜绝出现会计舞弊行为,零售连锁企业必须建立一个相对健全的会计内控体系,为保证财务控制的实施质量必须强化培养复合型管理人才,并不断增强工作人员的信息化意识,促进其综合能力与素质的不断增强。

3 财务制度控制

财务制度通常涉及财务分析、合并报表、财务报告、成本费用、贷款担保、业绩考核、财务管理制度等,这在一定程度上是零售连锁企业根据国家相关内部管理要求、财务制度所制定的,其目的旨在如何有效地规范各连锁企业的财务行为。基于此,对于零售连锁企业而言,在制定财务制度时有必要结合自身经营特色、实际情况,便于规范各子公司与财务决策有关的财务处理、审批程序,从而能够更好地控制子公司的各项财务活动^③。

4 资金控制

当前,现金池是世界上技术最高、效率最高的现金管理形式,其构成通常涉及一组内部计算的系统账户、上下级联动的银行账务和定义在此组账户上的资金转、收、付、记账规则,零售连锁企业账户在这一模式下可以分为两种,即内部账户、外部账户。其中,外部账户也包括两种,即企业所下属成员单位在当地银行所办理的分账户、在银行内班里的银行总账户命令,而内部账户也可以分为多种债务债权关系,即祭坛清算和记录各下属单位的账户之间、分账户和总账户之间。

站在功能角度上,零售连锁企业利用现金池能够实现各种功能:第一,帮助非独立的法人单位开设虚拟账户,外源融资可以使用内源融资所取代,以此可以有效地减少利息支出,便于集中理财;第二,提供一种更为会计的收付款方式,降低这部分企业的贷款利息更为实时地监控资金,以此可以有效地规避主账户危险。根据上述特征可知,在零售连锁企业中应用现金池,有助于实现财务集约化管理。

同时,现金池在一定程度上还是这类企业集中管理资金的一种最高级形式,也是商业银行为企业提供相应帮助的一种重要形式,以此可以更好地共享系统内部资金,这类企业通过应用现金池就可以更好的共享内部资金。总的来说,现金池可以帮助零售连锁企业实现地目标就在于:个性化、多样化的额度控制,确保与不同分公司、地区的额度控制要求相符;便于分公司根据自主实行的额度设置来实现额度控制处理的自动化;帮助分公司更为准确地控制额度和提高资金使用效率,减少各种风险。

由此可知,现金池通过利用现代网络通信、商业银行所提供的现金管理,再根据企业内部资金集中管理的思想可以实现对分公司资金的统一调度、集中运行与实时监控,以此有助于融资成本、交易成本的有效降低,便于各公司更好地统筹配置资金,最终可以更好地集中管理企业内部资金。当前,我国许多大型零售连锁企业通过设立财务公司的方式可以充分发挥财务公司本身所具有的融资、计算功能⁴。

5 信息控制

在信息控制中的一项重要内容就在于如何帮助各零售连锁企业将与运营有关的信息及时、准确地传递到零售企业总部,除了涉及财务信息控制之外,与一些非财务信息方面的控制密切相关。当前,随着计算机技术的发展与进步,其管理技术较之前相比也获得了前所未有的发展,此时可以轻松地创建一个管理系统,便于企业总部更好地控制各企业信息,还能够借助高效、统一的信息来满足管理系统的各项需求。各企业将信息提交给总部以后,总部可以进行统一分析,以此可以对各零售企业的实际经营情况进行深入了解与掌握,便于将各企业所面临的经营风险、财务风险更好地揭示出来,并制定相应的应对方法,确保总部能够时刻掌握各零售企业的实际运营情况。

6 内部审计控制

零售企业总部在设立内部审计机构时有必要定期或不定期地组织各零售企业开展内部审计,其内容主要与内部控制有关,诸如制度评审、专项审计、其余事项的审计与经济责任、效益、活动审计等。内部审计在实施以后不仅可以统一评价各零售连锁企业的内部控制制度、财务制度,且能够更好地评价各企业的财务情况、经营成果,以此可以帮助各企业更好地执行事先所制定好的统一内控制度、财务制度,避免提供不实的财务信息,方便企业总部更好地控制各企业的内部审计工作。同时,审计资本运行的有效性,具体在审计子公司时需要侧重于审查子公司对外投资情况,是否存在兼并或出售固定资产的情况,对整个过程的合规性作出科学的判断,总之就是调查子公司是否严格遵守集团规章制度,明确其在经营中的合规性、效率问题⁵。

现如今,金融市场日益复杂、多变,再加上世界经济一体化的不断发展,相应地极大地扩大了零售连锁企业的财务管理范围,其发展模式也处于变革当中。基于此,有必要深入剖析零售连锁企业在财务管理中所面临的问题,确保所设计出来的财务管理模式能够帮助这些企业致力于自身竞争力的提高与经济发展。

7 反腐控制

第一,企业内部有必要制定明确的商业道德规范与基本原则(诚实、平等、正直),严厉的处罚那些有违企业反腐政策的员工,若情节比较严重则需要解雇。第二,与供应商单纯的保持着工作上的往来,彼此之间坦诚、平等的相待,严禁借助连锁企业影响力而从供应商那里获取不正当权益的行为,类似于收回扣、货物样品等。第三,企业内部需要设立一个专门的反腐职位,专门用于管理企业总部、下辖子公司运营区域的防腐活动,诸如可根据沃尔玛中国区域所设置的资产保护调查小组,即“廉政公署”。企业总部可以直接管辖调查员,地区门店、总部其他部门无权干涉,调查员可以随时随地调研公司的数据库、商品信息与供货商的相关信息,以此能够从根本上真正地遏制企业内部的贪污、受贿行为。

8 实施稳健的财务政策

当前,在大环境经济背景下,对于零售连锁企业而言有必要结合自身情况谨慎地选择扩张战略。第一,认真开展市场调研工作,对

扩张可行性强化研究,在确定增设门店规划的情况下仔细斟酌门店的后续发展问题,准确地定位其经营特征。诸如:门店的营业面积、陈列的商品要求必须与当地消费者阶层相符,一般情况下小型百货店、中型百货店、大型百货中心的面积分别为200平方米以下、1000平方米以上、10000平方米以上,在此基础上有必要强化控制商品供应。第二,要求商品种类齐全,在其专业领域有必要凸显出企业本身的特性,高度重视消费者体验、售后服务,采取有效措施来解决线上销售不足的问题。如:家乐福超市免费推出办理家庭式会员服务活动,为消费者办理主卡的同时可以免费给予一张卡号相同的副卡,主卡、副卡通常享有相同的会员权利,可供多口之家同时使用,而且这对于帮助零售企业增加营业额十分有帮助。上述方法非常值得东部沿海经济发达地区的零售连锁企业参考,在精准定位消费者的基础上将主要客户抓住,并利用互联网思维积极地推广各种新模式,诸如个性化私人定制服务等,从而可以帮助企业实现盈利。

结束语

综上所述,当前零售经营模式已经成为零售行业的一种非常普遍且极具发展前景的力量,其可以帮助零售企业在短时间内实现迅速的扩张,致力于经营地域、领域的扩大。然而,子公司在直营连锁下多可以实现自主经营,因此对于母公司而言首先要关注的一个重要问题就在于如何更好地控制子公司和降低因为两权分离给自己所造成的代理风险。值得一提的是,财务控制不仅仅在于财务方面,还涉及各种非财务信息。

参考文献

- [1] 程旭琴. 财务控制在四川医药零售连锁企业中存在的问题及应用[J]. 现代经济信息,2021(9):82-83.
- [2] 郭联锋. 财务控制在医药零售连锁企业中的应用分析[J]. 中国商贸,2013(26):83-83,85.
- [3] 范红毅. 财务控制在医药零售连锁企业中的应用分析[J]. 财会学习,2017(8):57,59.
- [4] 周靖. 财务控制在医药零售连锁企业中的应用分析[J]. 财经界,2018(21):87.
- [5] 李娟芳. 浅谈零售连锁企业的财务控制[J]. 商业经济,2014(10):38-39.