

苏宁易购财务管理模式研究

袁语泽

(西藏民族大学, 陕西 咸阳 712000)

【摘要】企业集团是随着生产力和经济发展逐渐形成的一种高级企业组织形式,是现代企业高度发展的必然趋势。这对企业集团管理提出更高的要求,特别是其中的财务管理,如何加强财务管理成为其发展中必须解决的问题。现如今庞大的企业越来越多,财务管理模式也更加多样化,苏宁易购的财务管理模式值得我们去深思,此论文主要研究苏宁易购的财务管理模式。主要是对财务管理模式进行多个层次的分析和解剖,首先我在传统背景下的企业管理模式进行了了解,然后确定了此选题,这些背景和意义会在引言里面介绍。其次从三个方面对财务管理模式进行了论述,这三个方面分别是:含义、类型和意义。接下来阐述了苏宁易购的简介及它的财务管理模式。然后针对性地对其做出关于管理模式方面问题的研究和存在问题的分析,并对这些问题提出宝贵建议,这也是此论文的核心。最后对文章进行了总结,也有针对性地提出了建议,希望对其他企业的财务管理模式发展有所认识和帮助。

【关键词】财务管理; 模式; 苏宁易购

引言:

伴随着我国市场经济的成熟和发展,许多企业集团都在不断的发展,民营、私营企业无疑是市场经济中的一部分,对于经济生活有着重要影响,关系到国计民生。和其他的社会组织一样,企业内的产品和企业管理之间是有着影响的。企业集团对于现代社会的发展来讲是重要的经济组织结构,对于社会经济来讲有着不可替代的作用^[1]。

对于企业来讲采用适合自己的财务管理模式,才能更有效地管理企业的财务信息,从而带来更大的价值。目前,对于很多企业来讲还没有形成自身的财务管理模式。因为很多企业并不是从一个小公司逐渐地扩张起来的,而是由很多个小公司不断的并购而来的。对于这样的企业,不管是在企业文化上还是在经营理念上,和其他的公司都存在着很大的区别。因此,企业集团要采用适合自身的财务管理模式,并且要将企业的利润生产理念不断的深化改革。在许多刚刚成立起来的集团中,有很多集团由于管理方式和经营不善而面临倒闭。作为一篇对财务管理模式进行研究的论文来说,苏宁易购无疑是此论文的研究对象,因为它是我国的民企榜样之一,它有着适时而变、稳扎稳打的坚毅精神。通过对本文的研究,希望其他企业可以取其精华,弃其糟粕。

一、财务管理模式相关理论概述

(一) 财务管理模式含义

企业财务管理模式由企业组织架构和经营模式所决定。财务管理模式是为了实现集团公司总体财务目标而存在于企业集团公司整体管理框架内的财务

管理体制。处理好内部和外部利益相关者之间的关系是它的核心,如何有机地把集团内部成员与外部利益相关者的权力关系组合起来是衡量我们是否拥有能够提升公司创造价值的能力^[2]。从宽泛的角度来讲,财务管理模式更是一种用来处理集团内部与外部利益相关者之间的权利关系的制度。这种外部制度是被法律所认可和保护的。而从细微的角度来说,财务管理模式是一种基本制度用来处理企业集团内部不同部门的各成员之间的权利关系。不同集团之间的财务管理模式不同,因为它们的发展历史和现状不同。

(二) 财务管理模式类型

企业集团财务管理模式,由于企业的财务管理权限的不同可分为三种模式。

集权型财务管理模式:这种管理模式,母公司对子公司的控制严格,集团内子公司的各种日常经营活动。比如:投资等现金管理权,利润分配权,以至于费用审批,工资方案等都是由母公司自身决定和管理,而子公司都要严格遵守并执行。集权型的管理模式的优点在于统一性,母公司掌握着总决定权,使得子公司不会权力分散,可以避免因为规模扩张从而导致的管理失控,从而尽可能地减少财务风险。当然权力的集中也带来很大的弊端,所以集权型财务管理模式的缺点也很明显。这种模式下的企业会耗费大量人力、物力、财力,并且需要设置庞大的管理机构,存在着因为人为处理而导致的失误和臆断,这也是导致重大决策错误的原因之一。

分权型财务管理模式:他与集权型管理模式恰恰相反,分权型模式下母公司对权力的限度变得宽松起

来,一般将日常经营所涉及的基本财务事项的决定权交给下面的子公司以及大部分的重大决策权和管理权分配给子公司,母公司只相对地保留了部分管理权^[3]。但是子公司也要按照母公司制定的规则和制度来行使自己被非配给的权利,除此之外,子公司拥有自己的决定权。

(三) 财务管理模式的意义

财务管理模式的制定是基于企业有明确的发展方向与策略的。财务管理模式对于企业的管理有多方面的优势,有益于把控企业各个环节对于资金的使用是否规范正规,对于财务分配方面更加科学有一定的帮助。财务管理模式的目的是促进企业的合理规划,加强资金使用的有效率,俗话说有钱花在刀刃上,经营企业如同养活一整个家族,同样需要清楚计算每天的收支,而财务管理就在其中起到一个调节的作用。企业核心竞争力体现在企业资金的雄厚程度,因此财务管理模式在企业中运行状况的优劣对于企业的发展来说至关重要^[5]。

二、苏宁易购财务管理模式分析

(一) 苏宁易购现有组织架构体系

1. 三级管理体制和相关的职能中心。无论是苏宁易购,还是国美集团,随着公司规模不断扩大,管理幅度的急速增加,在组织架构上都作了大的调整,但目前的基本模式均是三级管理体制和相关的职能中心。

2. 财务及监督机构的组织架构。一般是在总部设立财务管理中心,下设资金部、财务部、管理部(或综合部)鉴于往来结算在企业中的特殊性,有的公司是将结算部门从财务部门划出从而独立,这也体现了资金与往来结算对此种业态的核心作用;在大区和子公司设立独立的财务部,同时受各独立单位和上级业务部门的双线领导;在集团总部设立审计机构,审计办直属总裁室领导形成监督机构。

(二) 苏宁易购的风险管理体系

毫无疑问,企业是我国市场经济的主要参与者,高收益意味着高风险,它在享受着市场经济高收益的同时也面临着市场竞争带来的风险,如何去避免和降低风险是所有公司都必须解决的难题,企业进行风险管理就是在为自己的长久经营打下牢固的基础^[6]。近几年来,公司都开始探讨关于内部的控制制度的问题,并且想着完善自己企业内部的控制制度,这些内部的控制制度也被企业内部人员所慢慢接纳,正因为内部控制制度在企业风险管理中发挥着很大的作用,所以大家都十分重视。

(三) 财务信息化应用体系

苏宁易购各分公司都在不同程度上推广信息化

建设项目,但不同类型分公司

有不同的行业特点,所有分公司的信息化系统并不完全相同,各分公司之间的系

统并不能完全无缝对接,不同类型分公司之间的信息传递大多还是依靠人工,导

致各分公司的生产经营信息不能及时、准确、高效地提供给管理者。集团内部的ERP管理系统,也仅仅在生产和物流环节推广,财务数据在某种程度上反映不了企业的实际的经营状况。

三、苏宁易购财务管理模式存在的问题及原因分析

(一) 苏宁易购财务管理模式存在的问题

1. 财务风险意识淡薄。每个企业都存在财务风险,风险是不可能为0的,所以财务风险管理才显得如此重要^[7]。财务风险意识不仅仅要求管理阶层拥有,每一位美的员工都应该拥有这种意识,以便在面对财务风险时及时准确地作出应有的态度。总的来说,苏宁易购的员工整体素质虽然都在标准线以上,但是工作时运用财务风险管理判断是否准确就很难说了。因此,苏宁易购员工的财务风险意识应通过不断的培训进行相应的提高,提升应对财务风险的应对能力。

2. 财务内控体系不完善。苏宁易购财务内控体系很不完善。许多企业集团,建立了很多财务控制工具,但是并未得到有效执行,通过企业间的学习交流。比如预算管理,企业总有一种抵触情绪,它们认为预算就只是简单的填表,而不能对各项日常生活中的开支实现很好的控制。预算管理不是通俗来说的几张报表,主要作用也不仅仅是对开支进行把控^[8]。要知道预算管理是系统性工具之一用来作为企业进行战略总管理。它的内容包含企业经营活动的各个方面。想要充分发挥全面预算管理的作用,就需要企业集团进行规范预算的组织、编制方法和调整流程等等,明确集团内部各部门各成员的职责,调动起全员的积极性,共同努力才有可能去实现全面预算的管理目标。

(二) 苏宁易购财务管理模式存在的问题形成的原因

1. 缺乏强大的信息系统平台支持。目前,苏宁易购的下属公司已经全部加入财务管理系统当中,并且因为有着非常高效的互联网技术,因此已经能够实现非常会计的转账和资源的共享。但是对于苏宁易购来讲,目前处于较为初级的阶段,在整个设置过程中存在许多不足之处。从苏宁易购目前的状况来看,在运营方面存在着滞后的问题,并且不能够为工作提供快速有效的帮助。苏宁易购通过对于结算中心对于下属的公司进行资金控制,在企业进行管理的过程中更多的是对于资金的安排和对于风险的管理,因此对

于平台的利用范围非常广泛,需要拥有能够进行全面控制的平台进行管理。

2. 审计监督机制有待加强。审计监督对于企业来讲是非常重要的内容,只有能够有着有效的审计监督才能够保证审计的完整性和真实性。苏宁易购对于审计监督采用的是外部监督的模式,具体的是通过外部监督的方式对于整个事务所的财务工作进行审计。但是因为外聘的人员在审计经验和审计质量上有着一定的欠缺,这样的问题造成没有办法根据集团的突出概况进行审计,从而导致整个企业出现财务风险的可能,并且也没有办法对于企业的发展提出具体的财务方面的建议。

3. 集团资金管理过于集权。通过调查,苏宁易购在管理过程中资金管理过于集中,大部分的资金管理方面的业务都由集团负责人下达命令,这种情况不仅不能对集团整体的资金做到运筹帷幄,相反会造成片面局限等问题。总公司如果对子公司的财政大权处处控制,就会导致子公司在某些项目上的判断有误,截断了子公司进行单独投资或筹资的能力,同时盈利能力也会在某种程度上受到损害。造成了子公司负责人处处被制约,引发了不满情绪会影响其工作的心态,有害于企业长期的发展。

四、苏宁易购财务管理模式的改进建议

(一) 明确财务职能定位和管理目标

从财务管理的作用的角度来看,苏宁易购的财务管理主要是经济活动的后期会计有相对较低的水平,在企业管理决策的实施,政策仍相对较弱,企业的管理目标,战略目标,较少,因此有必要定义财务管理的目标。

对于苏宁易购来说,从实际出发,应该采取一种较为结合的财务管理模式,而不是完全的集权或分权,吸取管理的精华,采用混合财务管理模式。既可以完善公司治理体系,提高下属企业参与企业管理的积极性,又可以降低经营风险,有利于集团的整体发展。

(二) 优化内部控制制度

针对苏宁易购资产管理存在的问题,首先,应该制定一个可行的固定资产管理系统规范管理过程的新问题,分配和处置的固定资产,以确保准确的固定资产会计的入门价格。其次,建立统一的固定资产代码和集中管理,严格执行固定资产清查制度,及时反映损失等问题,如实反映企业资产状况。三是严格控制固定资产购进,杜绝浪费和高价采购。对于超授权管理制度中规定的部分,必须先经过审批流程。审计部门要加强对费用合规性的审计,规范资金支付的权限和流程,明确责任,严肃查处违法行为。

五、结论

财务管理在一个企业的管理中占据相当重要的地位,企业的一切项目活动都需要涉及资金的管理。现在中国的市场需求虽然非常可观,但是国内的企业发展迅猛,竞争无处不在,如果想要增强企业的核心竞争力,那么就需要加强财务管理。

首先,苏宁易购因为没有财务风险有一个深入的了解,导致企业内部的工作人员对于财务风险的防范意识低下。其次,就是财务预算太过粗制简略,为此苏宁易购有面临损失的风险。第三就是关于财务制度的制定,一个企业如果没有良好的财务管理制度,就不会有良好的发展。形成以上问题的原因是多方面的,主要有以下几点:信息体系的缺失,苏宁易购的硬件设施发展不完善,导致信息系统的发展受到阻碍。企业资金管理过于集权。针对苏宁易购财务管理问题提出改进建议:首先加强财务风险的预防和控制,财务风险的预防在财务管理中是极其重要的。其次实现多元化经营需要企业上下共同的努力,只有各个部门相互协调和配合,企业才可以发展得越来越好,最后需要开展财务诊断工作,这个工作以确保财务的准确性、可靠性。只有这诸多财务工作之间的相互配合才可以使公司长远稳定的发展。

参考文献:

- [1] 钱慧. 财务共享下企业集团财务管理模式创建分析——以海尔集团为例 [J]. 中外企业家, 2020(09):71-72.
- [2] 欧阳小云. 如何做好财务共享模式下的集团企业财务管理 [J]. 财会学习, 2020(04):47+49.
- [3] 余慧芬. 浅谈企业集团财务管理中财务共享模式的应用 [J]. 财经界, 2020(02):150-151.
- [4] 常青. 基于财务共享的企业集团财务管理模式创新 [J]. 商业会计, 2019(23):15-19.
- [5] 张雪花. 基于财务风险视角的集团公司财务管理模式优化研究 [J]. 财经界(学术版), 2019(23):124-125.
- [6] 李忠. 集团公司财务管理模式存在的问题及应对策略 [J]. 企业改革与管理, 2019(21):127-128.
- [7] 王峰. 浅析集团模式下海外公司的财务管理 [J]. 中国市场, 2019(33):89-90.
- [8] 姚海新. 资金集中管理模式下的企业集团财务管理 [J]. 财会学习, 2019(29):65.
- [9] 王小平. 企业集团财务集中管理模式的探讨尝试 [J]. 现代经济信息, 2019(19):201-202.
- [10] 徐莉薇. 基于财务风险视角的集团公司财务管理模式优化分析 [J]. 财会学习, 2019(26):13+15.