

大型超市集团财务组织的设计与变革

——基于某跨国超市集团的案例分析

胡贵毅 刘春荣

零售连锁超市是目前我国主要的零售业态,对于大型超市集团的财务管理,国内主要是借鉴家乐福、沃尔玛、欧尚等国外超市集团较为成熟的管理方法。如何构架适合我国国情的组织结构,特别是财务组织,来管理庞大而又快速发展的业务,对集团超市来说是一个重大的挑战。笔者以多年集团超市财务管理工作经验为背景,以某跨国超市集团为例,对大型超市集团财务组织的设计等问题进行分析,以期为同行及相关研究者提供参考。

一、L集团财务组织状况及面临的问题

L集团是全球最大的零售超市集团之一,也是最早进入中国的外国超市集团之一,在我国已有十几年的经营历史。门店覆盖十多个省市,门店数已突破了50家。近五年,每年的营业额都以超过20%的速度增长。L集团一直实行扁平式管理架构,设有母集团总部、各国总部和门店三个基本层次。财务实行以门店为重心的分权式组织结构,集团总部的财务部以集团财务总监为中心,下设会计部、资金部和管控部。同时,在全国设立7个区财务部,作为总部财务部的派出机构。总部财务部有20多人,每个区财务部有2-3人。门店财务部是整个财务组织的核心,每个门店都具备独立公司的全部财务职能,有财务人员

10-15人,分为会计小组、供应商发票小组、供应商付款小组和金库小组,另外还有出纳和经理助理。

L集团的财务组织是高度分权的。各店财务经理直接由店总经理任命,向店总经理负责,同时,在业务上,店财务经理还要受命于区财务经理,并且总部财务总监及总部各业务部门经理都可以直接向店财务经理下达业务指令。笔者经分析发现,该集团财务组织所存在的问题主要有以下几个方面:

1、效率低下。主要反映在三个方面:一是单店财务人员多,而且随着门店数目成比例增长;二是各店都独立完成各自的工作,没有规模效益,供应商也需要一家一家店去交发票、对账、催款,非常繁琐;三是反应慢,门店遇到不能处理的事务,需要层层汇报。

2、财务数据难以汇总和进一步利用。不同门店使用不同的会计软件,虽然有统一的会计准则,但具体计量上的差别致使相同资产在不同门店有不同的折旧和计价方法,整个集团财务信息的整合利用和综合分析很难进行。

3、财务分析与管控功能薄弱。首先,由于数据不能整合,财务分析的精细化难以做到;其次,人员设置没有突出财务分析和管控功能,很难加强分析和管控。

4、多重指挥。由于店财务经理处于店总经理、集团财务总监、区财务经理

以及总部财务部门经理的多重领导之下,当各级指令冲突时,门店财务经理往往无所适从。

二、财务组织的设计与变革

作为大型超市集团,L集团在运营方面有以下特点:一是门店数目多,地域分布广;二是单店投资多,规模大;三是供应商众多;四是销售额大,利润薄。基于以上分析,L集团重新设置了集团财务组织机构。

1、集团总部和各区财务部

L集团将财务功能分为会计核算、资金管理、供应商关系管理、顾客关系管理、业务管理与支持、发展与投资支持、税务管理7块,并在集团总部下相应地设置了7个部门:

会计部履行会计核算职能,采取集中业务集中决策的模式,采用统一的网络会计软件,全部会计人员统一归总部管理,各区 and 门店无权干涉。会计部下设总部会计部和各城市会计部。总部会计部负责会计政策、会计程序的制定和培训,出具报表等;各城市会计部负责复核所属门店的业务资料,审核各种会计单据,报销零星费用,复核所在城市的法人实体(如合资公司)的法定报表,为各门店出具共同的业绩报表等。

资金部履行资金管理职能,根据业务内容分成资金计划与报告小组、银行关系小组、门店管理小组等。资金部实

行集中业务集中决策模式。只在城市或合资公司一级设有经常账户,各门店仅开具一个只有收款功能的账户,关闭原有其他账户,所有账户由资金部统一管理、统一调度。各门店仅留备用金,取消支票和其他票据,供应商付款由总部付款部审核后交资金部直接划款。

付款部履行供应商关系管理职能,取消门店的供应商发票核对小组和付款小组,全部集中到总部,实行集中业务集中决策,在全国5个重要城市设立发票管理中心,负责与所在地区的供应商联络和对账;在总部设立一个付款中心,主要负责复核发票管理中心录入的发票信息和汇总付款单据。

收银部履行顾客关系管理职能,采取分散授权模式。总部收银部仅有3-4人,主要负责面向顾客的流程的制定和培训,帮助和指导门店的收银主管,组织经验分享活动等。各门店收银部基本上根据自己的客流状况自主管理。

管控部履行业务管理与支持职能,是财务组织的核心部门。将管控部的职能逐步细分,下设内部控制部和业务管理部。业务管理部下设门店业务管理部和采购业务管理部,采购业务管理部分为总部采购业务管理部和各城市采购业务管理部。其中,门店业务管理部和城市采购业务管理部采取分散授权模式,其他职能实行集中业务集中决策模式。

投资发展部履行发展与投资支持职能,采取分散操作集中决策模式。各城市发展部负责新店的前期调研和可行性研究工作,总部协助。只在最后决策阶段,投资发展部才介入,全面审核项目的可行性,向管理层提出投资建议,制定投资计划。

税务部履行税务管理职能,采取分散操作集中决策模式。总部负责涉税事项的制定和培训,指导各城市或合资公司办理涉税事务。具体的纳税事务由各城市会计部办理,涉及到非常规事项时必须向总部报告,由总部研究决定。

以前按区设立的区财务部与城市会计部合并,设区业务管理经理,为本区区长提供管理分析报表,指导所属门店业务管理经理的工作,组织本区内的经验分享活动,担当总部与门店的联系人。

2、门店财务部门

门店财务部在组织变革后变得非常精简,仅设2-3名员工,实际上是门店业务管理部门,负责店内业务流程的指导和监督,向各业务部门提供业绩报表和业务分析报表,帮助店总经理和各业务部门作出合理的决策。

3、集团总部与各门店财务部门之间的关系

L集团变革后的财务组织以总部为中心,主要权力也集中在总部。门店的财务功能主要是支持店业务的发展和运营。在领导关系上,门店业务管理经理直接向店总经理汇报,业务上向区业务管理经理汇报;区业务管理经理向总部管控部经理汇报;门店收银部经理直接向店总经理汇报,同时接受总部收银部的业务指导。

三、变革前后的效果比较及启示

1、财务部门服务效率大大提高。单店财务人数从平均14.8人降到了平均6.5人,而且,新的组织架构打破了旧组织模式中财务人员数与门店数成正比例增加的局限,其服务效率可以随着企业规模的扩大继续提高。据推算,如果L集团门店数增加到100家(增加122%),效率可以提高70%,而每个门店平均财务人员只要4.5人。

2、顾客的满意度提高,供应商的投诉减少。据统计,变革后平均单店顾客投诉数减少25%,供应商投诉数减少了近一半。首先,门店收银部有足够的权限及时处理顾客投诉,并得到了总部的支持,包括专业培训、改进业务流程等,处理顾客问题的水平明显提高;其次,供应商无需按门店递交发票,而是统一

送交5个发票管理中心,账务也直接与总部付款中心核对,总部付款中心定期将对账单发给供应商,供应商有任何疑问,随时可以拨打付款中心的服务电话,大大提高了效率,减少了处理收款的人工成本;第三,总部统一处理付款,不受门店的干涉,付款更加及时、准确。

3、财务数据得以整合,便于及时、准确地分析。例如,对于电费支出的分析,从会计系统中可以直接得到各店的营业额、电费支出额和当月电费度数,通过对相关数据进行分析,可以很快找出哪些店对该项费用控制得好,哪些店控制得差。

4、加大了对运营部门的支持力度。变革后,一方面对业务的监控加强了,另一方面,从上到下单独设立的业务管理部门的主要职责就是配合与支持业务部门提高绩效。业务管理经理不再为会计核算与付款等事务分散精力,专门进行业务分析和管理工作,从财务与业务信息中得出改进业务的建议,以提高业绩。

综合来看,此次变革对L集团的整体绩效也产生了正面的影响。我们将财务组织变革前一个月的数据与变革后第二年的同期比较,营业额同比提高了7.6%,而费用则下降了4.5%,平均单店经营费用率降低了约2%。门店财务经理受多重指挥的问题也迎刃而解了。

通过以上对L集团财务组织的重新设计和分析,笔者认为,大型连锁超市集团应根据集团的总体组织战略来确定财务的功能目标,同时应保持财务组织的相对独立性,在组织方法上,首先要重视利益相关者的关系管理,特别是加强供应商关系管理和顾客关系管理,从战略上提高集团在产业价值链中的地位和价值创造力;其次要恰当划分财务的职能模块,区分业务集中和权力集中,根据各模块的不同特点采取不同的集中模式。■

(作者单位:上海交通大学安泰经济管理学院)

责任编辑 屈艳贞