

严守会计准则 突出行业特点

# 连锁经营会计

图解案例版

索晓辉◎编著

中国宇航出版社

# 连锁经营会计

图解案例版

索晓辉◎编著

中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营会计：图解案例版 / 索晓辉编著. -- 北京：中国宇航出版社，2014.1  
ISBN 978 - 7 - 5159 - 0512 - 9

I. ①连… II. ①索… III. ①连锁商店 - 商业会计  
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 251311 号

策划编辑 董琳 封面设计 文道思  
责任编辑 李立 阎列 责任校对 许磊

出版 中国宇航出版社  
发行

社址 北京市阜成路 8 号 邮编 100830  
(010) 68768548

网址 [www.caphbook.com](http://www.caphbook.com)

经销 新华书店

发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)  
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)

零售店 读者服务部 北京宇航文苑  
(010) 68371105 (010) 62529336

承印 三河市君旺印装厂

版次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

规格 787 × 960 开本 1/16

印张 11.5 字数 194 千字

书号 ISBN 978 - 7 - 5159 - 0512 - 9

定价 29.00 元

本书如有印装质量问题，可与发行部联系调换

## 前言

### PREFACE

连锁店自 1859 年在美国诞生，至今已整整走过了 150 多年的历程。20 世纪 80 年代末，连锁企业经营在我国兴起并迅速发展，成为我国近年来零售业发展中变化最快、最具活力的经营方式。可以说，在短短 20 多年的时间里，连锁企业经营在我国跨越了西方国家上百年走过的发展道路。连锁企业经营作为一种现代化的商业经营方式和组织形式，具有广阔的前景。与此相联系，连锁企业对于会计人才的需求急剧增长，对会计核算的规范性提出了更高的要求。同时，有相当一部分会计人员希望能有一本普及性读物，帮助他们迅速了解、熟悉连锁企业日常账务处理，提高业务水平。本书正是在这一背景下编写而成的，供广大读者学习参考。

本书作为连锁企业会计核算的普及性读物，力求深入浅出、易于操作、即查即用，强调实用性。

首先，在编排上，与众多同类读物不同，本书是按照连锁企业经营模式的特点编写的。由于大多数连锁企业的采购由配送中心完成，因此，本书将配送中心的核算单立一章阐述。由于连锁企业商品的采购大多集中在总部，而销售分散在各门店，导致连锁企业内部资金在采购阶段由总部流向门店，在销售阶段则由门店流向总部，形成两种流向，内

部会计控制显得尤为重要，因此，本书还着重从货币资金、存货和销售三方面阐述连锁企业内部会计控制的内容与方法。考虑到连锁经营是商业企业的一种经营方式，本书也介绍了一般商业企业成本核算的方法。

其次，在写作上，力求通俗易懂，简单明了。为易于读者理解与应用，部分章节配有小贴士作为相关内容的注解或资料引用。

作 者  
2014 年 1 月

第一章  
001

## 连锁企业的经营概述

连锁经营是现代市场经济国家零售业普遍采用的经营方式和组织形式,产生于美国,至今已有150多年的历史。其经营范围覆盖了整个商品流通业和服务业,成为世界发达国家和地区商业发展特别是零售业依托的主要形式。连锁经营一般是指经营同类商品或服务的若干个经营单位,以一定形式组成一个联合体,通过对企业形象和经营业务的标准化、实行规模经营,从而实现规模效益。

第一节 连锁企业经营的定义和特征//2

第二节 连锁企业经营的模式和组织结构//4

第三节 连锁企业会计核算的特点和形式//10

第二章  
016

## 连锁企业内部会计管理与控制

连锁企业是指采用连锁这种经营方式、将多个分店组成一个整体的企业形式,其本质是把现代化工业大生产的原理应用于商业,改变传统商业那种购销一体、柜台服务、单店核算、主要依赖经营者个人经验和技巧来决定销售的小商业经营模式。它实现了店名、店貌、商品、服务方面的标准化,商品购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面的统一化,最终实现商业经营活动的标准化、专业化和统一化,从而达到提高规模效益的目的。连锁企业的文化应该是建立在企业精神的基础之上,以完整的连锁管理制度为依托,以鲜明的连锁形象为载体,符合目标消费群的精神和物质需要,适合连锁市场特点的一种先进文化,它是连锁企业的灵魂。它的核心价值在于为连锁企业、为消费者、为社会创造无限的价值。

第一节 货币资金管理与控制//17

第二节 存货管理与控制//22

第三节 销售管理与控制//31

第三章

040

商品流通企业会计核算

商品流通企业是指所有独立从事商品流通活动的企业单位,是通过低价格购进商品、高价格出售商品的方式实现商品进销差价,以此弥补企业的各项费用和支出,获得利润的企业。

第一节 商品流通企业会计核算方法//41

第二节 批发企业主要经营过程的核算  
(数量进价金额核算法)//45

第三节 零售企业主要经营过程的核算  
(售价金额核算法)//51

第四节 进价金额核算法核算举例//59

第五节 四种不同核算方法间的比较//61

第四章

063

直营连锁模式的会计核算

直营连锁又叫正规连锁,连锁企业总部通过独资、控股或兼并等途径开设门店,所有门店在总部的统一领导下经营,总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。因此直营连锁实际上是一种“管理产业”。这是大型垄断商业资本通过吞并、兼并或独资、控股等途径,发展壮大自身实力和规模的一种形式。

第一节 直营连锁模式概述//64

第二节 直营连锁模式下总部的会计核算//65

第三节 直营连锁模式门店的会计核算//84

第五章

110

特许连锁模式会计核算

特许经营连锁是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管

理等基本特征,因此也称之为特许连锁。

第一节 特许连锁模式概述//111

第二节 特许连锁模式总部的会计核算//114

第三节 加盟店和合资店营业收入的核算//125

## 第六章

131

### 自愿连锁模式会计核算

自由连锁是企业之间为了共同利益结合而成的事业合作体,各成员店是独立法人,具有较高的自主权,只是在部分业务范围内合作经营,已达到共享规模效益的目的,即各店铺资本所有权独立,采用共同进货、协议定价的一种商业横向联合。自由连锁的特点:①成员店拥有独立的所有权、经营权和核算权;②总部与成员店之间的关系是协商与服务的关系;③维系自由连锁经营的经济关系纽带是协商制定的合同。

第一节 自愿连锁模式概述//132

第二节 自愿连锁模式总部的会计核算//134

第三节 自愿连锁模式门店的会计核算//138

## 第七章

145

### 连锁企业配送中心的会计核算

连锁企业的商品配送,是指总部按各门店的订货要求,在配送中心完成备货和配货后,以确定的组织和明确的供货渠道,并在相关制度的约束下将商品运送到门店的经济活动。这一经济活动的结果导致商品实体在连锁企业内部不同单位之间的转移。具体包括:配送中心根据门店的订货单向门店发送商品、门店直接互相调拨商品余缺、门店向配送中心退回商品等作业内容。连锁企业内部商品配送的核算,不仅涉及总部配送中心和门店两个运作层面的问题,而且还涉及总部和不同性质门店之间的关系问题。

第一节 连锁企业配送中心概述//146

第二节 连锁企业配送中心日常账务处理//150

## 第八章

158

### 各门店调价的会计核算

在实际操作时,由于地区消费差异、消费者偏好、竞争差异等原因,连锁企业在实行总部统一定价的同时,会根据各种商品的不同性质及自身在市場中的具体销售情况,对商品销售价格进行调整。具体而言,总部会





将商品进行分类，有些商品的调价权统一集中在总部；有些商品的调价权下放到区域分部；有些商品的调价权直接下放到门店。在后两种情况下，区域分部或门店有权根据市场情况制订调价方案并报总部批准后，执行新的售价。

### 第一节 连锁企业价格概述//159

### 第二节 商品调价的核算//160

## 第一章

# 连锁企业的经营概述

### 本章导读

- ☑ 了解连锁企业经营的定义和基本特征。
- ☑ 掌握连锁企业经营的模式。
- ☑ 掌握连锁企业的组织结构。
- ☑ 了解连锁企业会计核算的特点。
- ☑ 了解连锁企业会计核算的形式。
- ☑ 学会往来制下账户的设置。



## 第一节 连锁企业经营的定义和特征

连锁经营是现代市场经济国家零售业普遍采用的经营方式和组织形式，产生于美国，至今已有 150 多年的历史。其经营范围覆盖了整个商品流通业和服务业，成为世界发达国家和地区商业发展特别是零售业依托的主要形式。

连锁店经营是现代商业改革和发展的必由之路。近年来，连锁经营在我国许多地方得到了快速、平稳的发展。这一新的企业组织形式必然与一般的企业组织形式存在不同之处。

连锁业相对于一般制造业而言，甩掉了制造业要投入众多资源，才能获得最终结果的包袱，而具有以小博大的魅力，换句话说只要拥有一个好的商机，由小做起，在您收到可预期、合理利润的前提下，逐渐建立自己正确的经营模式，当达到“麻雀虽小，五脏俱全”的境界时，再透过连锁经营，运用复制方式，以乘数效果，迅速扩张版图。由此可见，连锁经营可让企业撒豆成兵，在最短的时间内建立精良部队。

连锁企业需要一套系统作为支撑来进行运转。如变形虫般复制所创建的连锁企业，无论门市覆盖有多广，各个部门间有着牵一发而动全身的相关性与互动性，每一个门市与每一个门市间靠的就是系统的齿链来带动运转。

### 一、什么是连锁企业经营

连锁企业经营，简称连锁经营，是一种商业组织形式和经营制度，通常是以企业的“总部”“配送中心”和若干数量的“连锁分店”的组织机构为基础，在统一店名、统一店貌、统一采购、统一配送、统一财务、统一经营、统一价格、统一服务、统一管理等若干个“统一”的管理方式下，由若干数量的连锁分店，构成一个规范的、统一的、规模化的、连锁化的销售网络体系，从事商品或者服务销售的一种商业企业经营模式。

在当代发达的市场经济国家中，连锁经营已经成为占主流地位的、最具发展活力的商业企业模式之一，并逐步渗透到零售业、餐饮业、旅馆业和其他更广阔的服务领域(包括美容、健身、汽车加油等)中。我国的连锁经营虽然起步较晚，但在经济全球化的背景下，发展很快。特别是在零售业中，连

锁经营已成为最主要也是发展最迅速的一种经营方式,其年销售总额不但已经超过原来在零售业占据“老大”地位的单店大型百货商场企业,而且已经占整个社会消费品零售总额的 20% 左右。

## 二、连锁企业经营的基本特征

连锁企业经营与传统的商业组织相比,具有以下三个基本特征。

### (一) 组织形式的联合化和标准化

组织形式的联合化和标准化是连锁经营的前提条件。连锁经营方式的组织形式是由一个连锁经营总部和众多的分店所构成的一种企业联合体,被纳入连锁经营体系的加盟店,如同一条锁链上的各个环节相互连接在一起,所以称之为“连锁店”。

传统的零售业也存在着一定程度的联合,但主要是合作,如工商联营、引厂进店等。而连锁经营则具有整体性、稳定性的全方位联合,使用同一个店名,具有统一的店貌,提供标准化的服务和商品,而且,企业的形象一旦确立就极易在大众的脑海中扎根。

所以,连锁经营又是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无商品服务的标准化,那就只有连锁经营的“形”,而无连锁经营的“神”,本质上就不是连锁经营了。同时标准化的作业系统也是连锁经营致胜的基石。因为标准化的作业系统能降低变数,将不可控因素降到最低。

### (二) 经营方式的一体化和专业化

经营方式的一体化和专业化是连锁经营的核心。连锁经营把流通体系中相互独立的各种零售业职能有机地组合在一个统一的经营体系中,实现了采购、配送、批发、零售的一体化,从而形成了产销一体化或批零一体化的流通格局,提高了流通领域的组织化程度。

同时,由于连锁企业拥有大量的分店,具有大批量销售的市场优势,可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求组织生产,从而形成了以大零售业为先导,以大工业为基础的现代经营格局,实现了一体化经营与专业化分工的有机结合。从根本上改变了传统的经营方式,这便是连锁经营的核心。



### （三）管理方式的规范化和现代化

管理方式的规范化和现代化是连锁经营的基本保证。一体化经营和专业化分工的有效性主要取决于连锁公司的管理水平，这就要求连锁总部强化各项管理职能。规范化和现代化管理是多店铺组织的必然要求，其目的是为了确保连锁门店的统一形象，保证商品质量和服务质量，简化管理工作，提高管理效率，并控制人为因素对经营管理可能造成的不利影响。

为此，连锁总部必须有一套规范的做法，建立专业化职能管理部门、规范化管理制度和调控体系，并配备相应的专业人才。同时，为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部的各类机能步调一致地有效运转，还需要运用现代化的管理手段，通过实施网络管理，将整个公司组成一个整体。

## 第二节 连锁企业经营的模式和组织结构

### 一、连锁企业经营模式

目前，根据资产所有权与合作方式的不同，我国连锁企业的连锁模式分为直营连锁、特许连锁和自愿连锁三种。

#### （一）直营连锁

直营连锁一般是指同一个资本所有者直接投资连锁分店，这些分店在同一总部管理机构统一领导下，统一经营同类商品或服务的零售业或服务业。

直营连锁有两方面的特点：首先，所有连锁分店都是由同一法人主体投资开办的。其次，连锁企业对各分店具有直接、全面的管理权和控制权。在该连锁模式下，连锁经营企业一般都设有“总部”，即连锁经营企业法人机构的所在部门。由于每个分店都由该连锁企业直接投资，因此除了这些连锁分店的资产都属于该连锁企业法人所有之外，连锁企业的总部对各分店在店名、店貌、采购、配送、经营、价格、人事、财务等方面都有着直接的、全面的管理权和控制权。例如，各分店的“店长”是由总部直接任命的，任何直营分店的经营活动都不能甩开总部而单独决策，必须在总部的管理制度约束下统一地从事经营活动，每个分店的经营盈亏也由总部直接负责。直营连锁主要适用于零售业，特

别是需要巨额投资和复杂管理的行业,如大型百货商店和超级市场。7-11 连锁超市、家乐福超市、内资品牌的美廉美超市等都是比较成功的案例。

直营连锁经营的优势:

(1)所有权、经营权、管理权高度统一,便于中心的一体化操作,能够建立良好的品牌效应;

(2)可以统一调动资金,统一经营战略,统一开发和运用整体性事业;

(3)作为同一大型商业资本所有者拥有雄厚的实力,有利于同金融界、生产厂商打交道;

(4)在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化方面,易于发挥整体优势;

(5)众多的成员店可深入消费腹地扩大销售。

直营连锁经营的劣势:

(1)由于店长的经营管理权限有限,同时各连锁店所在地理位置比较分散,因此对各店经营业绩的考核有一定难度;

(2)成员店自主权小,积极性、主动性和创造性受到限制;

(3)需要拥有一定规模的自有资本,发展速度受到限制;

(4)大规模的直营连锁店管理系统庞杂,容易产生官僚化经营,使企业的交易成本大大提高。

## (二) 特许连锁

特许连锁又称“特许加盟连锁”,产生于美国,美国商务部对特许连锁的规定是:主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、商号、经营技术、经营区域等),以营业合同的形式授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费,承担规定的义务。在该连锁模式下,总部对加盟店拥有经营权和管理权,加盟店拥有对门店的所有权和收益权。加盟店具备法人资格,实行独立核算。特许连锁的核心是特许权的转让,特许人(总部)是转让方,受许人(加盟商)是接受方,总部与加盟商是合同关系。特许连锁适用于制造业、服务业、餐饮业及便利店之类的小型零售业等。特许经营的实例有福奈特洗衣、7 天连锁酒店、环球雅思等。

特许连锁的优势:范围广,渗透力强,可以在降低投资风险、减轻人力负担的前提下迅速得到扩张,且成功率高。

特许连锁的劣势:不容易控制和管理受许人,特许经营合同限制了策略和

战略调整的灵活性，在特许经营地区内企业扩展受到限制，且难以保证受许人产品和服务质量达到统一标准，企业的核心能力可能因受许人的违约而流失。

### (三) 自愿连锁

自愿连锁，又称“自愿加盟连锁”“自由连锁”或“共同连锁”，一般是指一些经营业务相同的商业企业，在激烈的商业竞争环境中，为了达到降低经营成本、提高商品采购规模、增强市场竞争能力的目的，以某个有实力的企业为主导，联合若干其他企业或若干地位相等的企业，共同协商、自愿联合、签订合同，在保持各自企业法人地位独立、财产独立、财务独立、人事独立的前提下，在店名、店貌、采购、进货、配送、经营、销售和服务等方面实行统一、规范的管理，组成一个连锁经营体系，共同经营同类业务的连锁形式。自愿连锁经营体系的构成是：总部+若干自愿连锁分店（都是独立的企业法人）。总部是自愿连锁体系的最高管理机关，一般由实力较强的主导企业担任总部角色，也可以由自愿连锁体系中的企业共同平等协商、共同出人出资，构建一个总部。在自愿连锁经营体系下，每个分店一般都是业务相同的企业，它们必须在总部所规定的“统一店名、统一店貌、统一采购、统一配送、统一经营、统一价格、统一管理”下从事经营活动。但各自愿加盟连锁分店的“财产权”“财务权”和“人事权”属于各自愿加盟分店所有，总部企业无权管理。当然，各自愿加盟连锁分店的盈亏也由各分店自主承担，总部没有分享和分担的权利和义务。自愿连锁的实例有湖北雅斯、山东家家悦、湖南步步高。

自愿连锁的优势：各店有充分的经营自主权，更能适应市场的竞争。

自愿连锁的劣势：各店的开设成本比较高，工商税务程序繁琐。

这三种连锁模式，每一种都有其自身的特点、优缺点及适用性。在实际操作中，很多连锁企业往往采用其中的两种或三种模式混合使用。

三种连锁经营模式的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 三种连锁经营模式的比较

| 项目   | 直营连锁  | 特许连锁       | 自愿连锁                          |
|------|-------|------------|-------------------------------|
| 资金来源 | 总部出资  | 加盟店出资      | 成员店出资                         |
| 所有权  | 集中在总部 | 分散在总部和各加盟店 | 集中和分散并存，成员店共有总部资产，且各自拥有本成员店资产 |

(续表)

| 项目       | 直营连锁                           | 特许连锁                          | 自愿连锁                                   |
|----------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| 经营权      | 非独立                            | 独立                            | 独立                                     |
| 决策       | 总部作出                           | 以总部为主, 加盟店为辅                  | 参考总部旨意, 门店有较大自主权                       |
| 门店自主性    | 分店自主性小                         | 加盟店自主性小                       | 成员店自主性大                                |
| 商品供给来源   | 总部供应                           | 总部供应                          | 大部分总部供应, 部分成员店自己进货                     |
| 价格管理     | 总部定价                           | 原则上总部定价                       | 成员店自行定价                                |
| 促销       | 总部统一实施                         | 总部统一实施                        | 成员店决定是否加入                              |
| 门店店长     | 总部任命                           | 加盟店的店主                        | 成员店的店主                                 |
| 总部对门店的指导 | 按照营运手册实施                       | 按照营运手册实施                      | 仅要点式地指导                                |
| 教育训练     | 全套训练                           | 全套训练                          | 自由利用                                   |
| 合同规定加盟时间 | 无                              | 多为5年以上                        | 多为1年                                   |
| 利益分配     | 总部统一核算分配                       | 加盟店享受进货价格优惠, 按销售额向总部缴纳特许经营使用费 | 成员店享受进货价格优惠, 向总部缴纳业务指导费, 总部返还一部分利润给成员店 |
| 约束强度     | 总部对分店实施直接且强硬的约束                | 总部对加盟店的约束较强                   | 总部对成员店的约束较弱                            |
| 外观形象     | 完全一致                           | 完全一致                          | 完全一致                                   |
| 适用性      | 大型超市、标准超市、仓储会员店、百货店、专卖店、家具建材店等 | 专卖店、加油站、便利店、餐饮业               | 小型食品杂货店、便利店、折扣店等                       |



## 二、连锁企业的组织结构

无论哪种形式的连锁企业，均包括：总部—门店两个层次，或总部—地区分部—门店三个层次如图 1-1 所示。门店与总部是构成连锁企业的最基本要件。

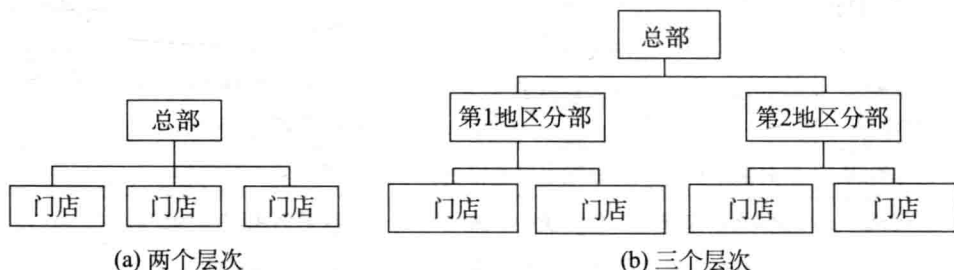


图 1-1 连锁企业的组织结构

### (一) 连锁总部

连锁总部是为门店提供服务的单位，通过总部的标准化、专业化、集中化管理，使门店作业单纯化、高效化。其基本职能主要有：政策制定、店铺开发、商品管理、促销管理、店铺督导等，由不同的职能部门分别负责。

总部的职能部门一般在总经理的直接领导下工作，组织机构设置如图 1-2 所示。

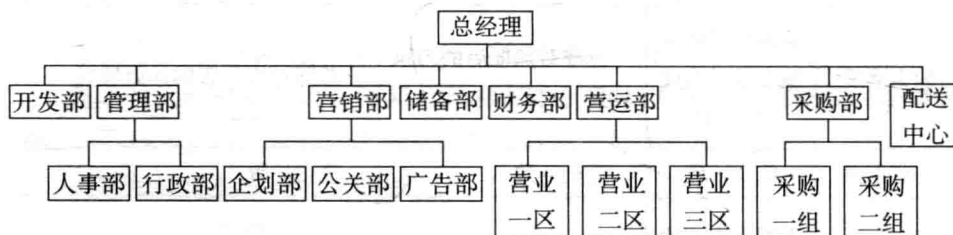


图 1-2 总部职能部门的组织机构设置

总部的各职能部门承担确定采购标准、销售价格、促销计划等任务，具体任务如下。

- (1) 开发部的职能。包括：① 开设新店或发展加盟店时进行商圈调查；② 制定选址标准、设备标准和投资标准；③ 决定自行建店、买店或租店；④ 开店流程安排及进度控制；⑤ 开店工程招标、监督及验收；⑥ 新开门店