

Lianhua Chaoshi Jingying Guanli Congshu

Lianhua Zhi Lu
Caiwu Guanli

Zhubian Wang Zongnan

Fu zhubian Liang Wei Zhang Zengyong

Fenjuan Zhubian Xu Lingling

联华之路

联华超市经营管理丛书

——财务管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 徐苓苓



上海三联书店

联华之路

联华超市经营管理丛书

—— 财务管理

主编 王宗南

副主编 良 威 张增勇

分卷主编 徐苓苓



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

联华之路. 财务管理/王宗南主编. —上海: 上海三联书店, 2007. 3

(联华超市经营管理丛书)

ISBN 987-7-5426-2481-9

I. 联… II. 王… III. ①超级市场—商业经营—上海市②超级市场—财务管理—上海市 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 026377 号

联华之路——财务管理

主 编/王宗南

责任编辑/黄 韬

装帧设计/范峤青

监 制/李 敏

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031)上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com

印 刷/上海叶大印务发展有限公司

版 次/2007 年 5 月第 1 版

印 次/2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本/787×1092 1/16

字 数/175 千字

印 张/8.75

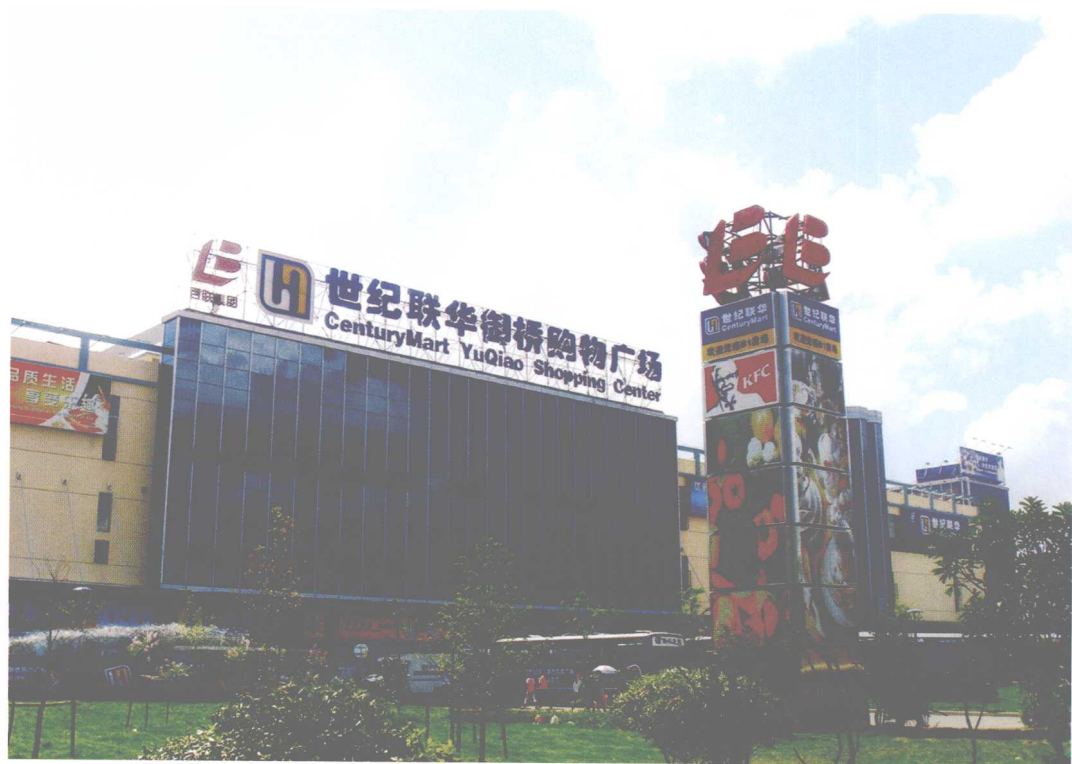
ISBN 978-7-5426-2481-9

F·483 定价: 20.00 元



联华超市经营管理丛书编委会名单(按姓氏笔画顺序排列)

王笑云 王晓倩 王 麒 沈 鸿 朱 伟 朱春燕 孙 明
孙莉玲 刘 平 刘晓波 许喜平 张自力 张启强 张 晖
张竞云 陈维桂 陈敏嫵 言 俊 李正莹 李紫红 邵浪音
周永康 周华君 俞 果 袁志洁 徐飞京 徐仕杰 徐慧群
谈凌云 黄东来 潘育新 潘俊强 薛耀祥



联华大型综合超市



大型综合超市卖场一角



联华超级市场



联华超级生活馆



超级市场生鲜区一角



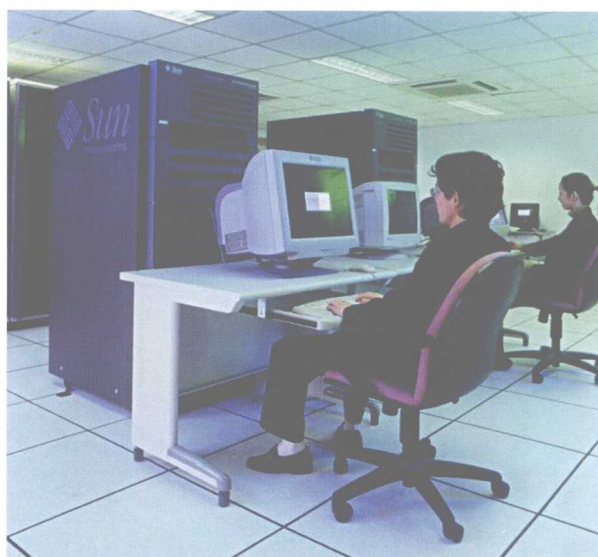
联华快客便利店



快客便捷的服务



联华电子商务



计算机信息中心



联华生鲜食品加工配送中心



计算机控制的生鲜食品加工流水线



计算机管理的物流配送流水线

总序：中国连锁成功之路

——学习、借鉴、创新、发展

当中国的商业大门徐徐打开的时候，沃尔玛、家乐福、麦德龙……外资连锁巨头，凭借资本实力和管理理念的优势蜂拥而来，抢占市场的速度明显加快。伴随咄咄逼人架势而来的，是压力。

在压力和挑战面前，联华选择的是奋斗。通过直接投资、多方式并购和特许加盟等多种形式，实施以规模经营为核心的“布网战略”。短短十多年，联华实现了跨越式的发展——从当年的一家门店，发展到今天遍及全国 22 个省份一百多座城市的近 4000 家门店；从单一的标准超市，发展到大型综合超市、便利店、网上销售、药品零售等连锁业态俱全的特大型超市连锁企业。联华为铸造中华民族商业的地位而进行的不懈努力，体现了中国商家追求卓越、保持领先的精神。有了这种精神，无坚而不摧。

连锁超市是个新兴的现代商业业态，充满了机遇，也充满了风险。既诞生了排名世界财富 500 强第一的沃尔玛，也出现了曾辉煌一时最终惨淡收场的凯马特。联华深知，最大的竞争对手就是自己，因而以非常务实的、前瞻性的发展战略，一步一个脚印去实现自己的目标。十多年磨砺，在成就辉煌的同时，也留下了非常宝贵的经验。

中国连锁业在学习借鉴国外先进经验的基础上，更需要总结、提升和创新。正是基于这种想法，联华将多年实践中积累的心得、经验、管理制度等等整理出来，编辑了这套联华超市经营管理丛书，奉献给中国的商家们。

联华的经验不仅仅属于联华，它也是中国连锁业的。联华发展的精髓，既有个性，也有共性，联华的实践和探索，应该能给同行以借鉴和启发。

我相信，中国商家的创新智慧，不只是联华一家。这些创新，是中国商

业超越时空的精神财富。所以,在联华的这套联华超市经营管理丛书出版之时,我也希望更多的商家选择这种方式,不断总结自身成功的经验和创新的体会,丰富中国商业的思想文化宝库。

中国连锁经营协会会长 郭东平

2006年5月27日

序 言

联华超市成立于1991年,是上海乃至全国第一家商业连锁公司。公司自成立后,在上级主管集团的总体规划和董事会的领导下,公司贯彻落实下达的经营策略,使“联华超市”这一品牌成为中国连锁零售行业的领头羊,连续九年排名中国连锁百强之首。截至2005年底,公司零售门店数达到3609家(不含联营公司经营门店),三大业态的品牌分布上海、浙江、江苏、北京等21个省、直辖市。2005年,公司实现人民币2.54亿元的净利润,净资产也从1991年的1200万元增长到22.1亿元,资产总规模达到69.95亿元,继续占据中国连锁零售行业的翘楚之位。

在公司发展壮大的十五年中,联华财务管理总部始终围绕公司总经理室“发展、转型、提升”的六字方针,遵循“财务稳健为基础、利润挖掘为中心、服务支持为已任、资产增值为根本”的部门方针,着力抓好“内控建设、资本运作、资金结算、流程重组、预算管理、投资管理”六个方面的重点工作,达到了企业治理规范化、融通渠道多元化、资金成本最小化、财务信息集中化、预算管理合理化、投资管理科学化和企业价值最大化的财务管理目标,为联华的发展奠定了基础,得到公司、上级领导及社会公共部门的高度评价。2003年财务管理总部被评选为第二届“联华魂”突出贡献先进集体、同年又获得了财政税务部门颁发的会计信用和纳税信用的A级称号,实现财税条线荣誉称号的双丰收。

一、完善组织管理,确保工作顺利实施

早在中国入世前,国内零售业还未全面对外开放时,联华拓展全国的战略已初露端倪,为此当时的财务管理总部就前瞻性地提出了部门职能从单

一的财务核算向管理职能转型。每年末财务管理总部会对全公司新一年的财务战略进行规划,决定来年公司整体的财务管理发展目标;随后,牵头各相关部门组织制定与该战略相匹配的业务制度、流程操作书,包括投融资计划,人才储备计划等,待计划实施后,财务管理总部一如既往支持推进各项工作的顺利开展,实时对下属业态、地区公司的工作进行检查、复核,监督确保各项工作有时效、有节点地实施。

财务管理工作的开展需要一支业务素质高、执行力强的管理团队,财务总监委派制就是这样一项保障措施。公司制定了《财务总监委派制》,在各业态和地区公司分别设立财务总监,由总部委派并进行考核。财务总监既受上级财务总监的领导,对上级负责,同时又受同级总经理的领导,是经营者的助手,如此双重领导体制的意义显而易见。一方面财务总监应协助经营者完成企业的绩效目标,对企业投资人负责;另一方面,财务管理有很强的专业性,由财务总监贯彻、执行总部的财务政策、财务制度、财务目标和标准化流程,形成了一个既相互制约、又相互协助的体系,完善企业组织架构管理。

二、强化内控建设,促进企业健康发展

一个企业要永葆青春,执行力是关键。执行力要提高,企业就必须建立科学、完善的管理制度,用确定的制度文化来控制不确定的人为因素。由此财务管理总部陆续颁布了《财务管理制度》、《资金管理制度》、《单证结算制度》、《费用审批条例》、《联华超市预算管理制度》、《股权投资管理条例》、《网点投资审核管理条例》和《企业并购管理条例》等制度,并制定了相匹配的流程,实现了由事后救火向过程监控的转型。至此,我们通过资金集中管理和单证结算管理,解决了现金流量不足所带来的支付风险;通过预算管理的过程控制,揭示了企业的经营风险;通过深化投资分析和优化决策流程,有效降低了投资风险;通过统一财务管理流程,确保了全国各子公司的财务标准化的实施,并建立了预警机制、风险化解和危机应对机制。

在新制度推进过程中,很多内部管理原本隐藏着的薄弱环节进一步显现,财务管理总部通过在一次次研究讨论,有针对性进行流程测试后,提出了更完善措施,真正体现出财务管理为企业保驾护航的作用。

三、利用信息技术,提升综合管理水平

随着企业的茁壮成长,原有的管理模式已略显疲态,财务管理总部本着积极应对挑战的态度,从管理创新、制度创新和技术创新着手,大胆重组和优化已有的财务流程。如:财务集中核算、单证统一结算、资金集中化管理、统计工作信息化等。

1. 我部花了一年的时间实现了联华全公司的会计语言统一,并利用IT技术,建立K3财务集中化管理系统,构建了以上海总部为枢纽,分布全国各子公司的高速信息网络,使总部实现了对所有子公司财务数据的实时查询、检查、采集、分析与汇总,革新了传统的单据手工录入方法,并将分散在各门店各公司的财务核算改为总部或区域集中核算。公司总部实现远程为下属公司、门店生成会计报表,取数据分析,编制导入凭证、会计报表附注,实现了远程财务监控的功能。在公司规模快速发展的今天,财务人员不增反减,然而工作效率及工作质量不断提高,财务管理水平不断提升。

2. 零售行业的竞争是残酷、激烈的,我们面临的财务风险也愈来愈大。财务部注重强化资金集中管理,高度重视企业的支付风险和资产流动性风险,确立“以现金流量为中心,以资金监控为重点”的资金管理指导思想,明确现金流量管理在企业管理中的中心地位,将现金流量管理贯穿于企业管理的各个环节,严把现金流量的出入口,对经营活动、投资活动和筹资活动产生的现金流量进行严格管理。通过商品、资产单证统一结算、网上银行和收支两条线等集中化的资金管理模式,实现总部对付款系统的集中管理,资金的统一管理、调度和规划利用。在比较分析的基础上合理使用筹资渠道和金融工具,有效降低资金成本,积极调度短期闲置资金,提升资金运作的收益。

3. 中国入世后,零售业作为首先开放的市场面临种种商机和挑战。在继续快速推进全国扩张战略的同时,财务管理总部经认真研究后决定推进建设全国统一结算管理信息系统,以加强公司一体化资金结算管理,支撑跨区域,多元化的业务拓展以及全国性深入决策支持。2004年该系统上线后,联华已基本在公司范围内实现了统一结算,单证结算效率,资金管理水平都实现了质的飞跃,运用计算机技术杜绝了结算工作中的漏洞,加强了企业内

部控制,降低了企业的资金风险。集中化、网络化的结算管理大幅度提升了结算效率,营运成本同比下降,供应商满意度也大大提升。

四、全面预算管理,支撑企业业绩文化

可以这样说,不追求业绩的企业不是好企业,但追求业绩的方式却大有不同。联华采用了全面预算管理模式,它是实现公司治理和企业整合最基本、最有效的手段。全面预算管理不同于传统意义上的计划管理,它是一种开放式、自主式、价值化的战略导向式管理,它有利于形成与企业发展战略相配合的战略保障体系。

一方面,全面预算管理以公司战略为出发点,通过规划未来的发展来指导现在的实践,是对公司战略目标的具体落实与进一步量化,从而更加具有可接受、可实现、可检验和挑战性的特性。另一方面,它运用价值管理的手段,使企业内部资源达到高度整合,同时将企业价值与各级组织的具体目标、岗位职责相联系,使业绩计量和业绩评价的战略导向性更强。同时,通过预算运行过程和结果的分析,进而再评估或修正企业战略,从而能够对企业战略起到全方位支持的作用。

正是这样一种“业绩文化”,为联华追求更高、更远的预算目标提供了保障。

五、注重人才培养,构建财务坚实团队

几年来随公司的高速发展,财务管理总部高度重视财务人才的培养,在加大力度进行内部培养的同时,也注意引进了一批综合素质高的人才。对前者部门有计划地安排轮岗,以人为本,在合适的岗位安排合适的员工,人尽其才。对后者,部门为其安排了岗前、岗位、轮岗3个阶段的培训,并使其能快速了解联华的实务工作,适应联华的工作节奏,并适时给予其新的课题进行分析,在调研中不断提升个人专项业务能力。财务管理总部始终提倡为各类人才提供其展示才华的舞台,由此构建起的财务管理团队,相信能继续为联华事业添砖加瓦。

财务管理总部在加强业务素质的同时,也重视部门文化的建设。树立部门先进学习标杆,积极提携新人等一系列情感激励方式,使我们的员工有

良好的职业道德,他们热爱本职工作,以高度的事业心和责任感、勤勤恳恳认真履行各项职责。平日部门也经常组织业务培训,每月工作会议上进行工作经验交流,切实把各项工作做好。另外,财务管理总部不断向下属子公司输送专业财务管理人才,曾先后为子公司外派了多名财务总监及财务经理,促进公司财务条线整体管理能力的提升。同时我们也为公司其他部门输送各类中、高级干部,成为企业培养高素质管理干部的熔炉。

联华财务管理总部在经营管理中积累的经验是整个联华财务人员共同努力的结果,同时也是整个联华大家庭的共同财富,我们将其整理后贡献给诸位关心联华、爱护联华的同仁。

联华超市股份有限公司财务总监

徐苓苓

2006年7月6日

目 录

序 言	(1)
第一章 概述	(1)
第一节 工作目标与方法沿革	(1)
第二节 财务管理的意义与原则	(3)
第二章 财务人员管理	(5)
第一节 总则	(5)
第二节 财务总监委派制度	(5)
第三节 财务人员管理	(8)
第三章 财务集中化管理	(22)
第一节 会计政策	(22)
第二节 会计信息管理	(30)
第三节 资金集中管理	(42)
第四章 内部控制管理	(50)
第一节 概述	(50)
第二节 内部会计控制	(50)
第三节 审批权限管理	(53)
第四节 内部预算管理	(64)
第五节 内部投资管理	(79)
第六节 内部统计管理	(88)

第五章 财务管理流程	(94)
第一节 核算要求	(94)
第二节 发票管理	(96)
第三节 单证结算管理流程	(101)
第四节 资金集中管理流程	(102)
第五节 会计信息化操作流程	(109)
第六节 投资管理流程	(111)
第七节 预算管理流程	(117)
第八节 统计管理流程	(118)
第六章 财务分析报告	(120)
第一节 财务分析原则	(120)
第二节 财务分析报告的编制	(122)
跋	(127)