

从管控开始 不一样的财务

12 关键岗位成就百强企业

逸马顾问
FLYHORSE CONSULTING

财务 有“钱”力

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编



财务也能很“给力”

让收银一年“多收”1000万

让现金流多转100次

让费用下降10%

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



12 关键岗位成就百强企业

财务有“钱”力

逸马顾问 组编

逸马连锁标准化执行辅导中心 主编

马 涛	黄 霞	史东恒	
韩买红	刘 森	闫 霞	
胡 烨	周 旭	贾和媛	编著
文 惠	安仲林	王 欣	
陆国忠	孟宪滨		



机械工业出版社

《财务有“钱”力》突破了同类书籍过于追求全面、系统、偏理论、缺实战的局限，只重点解决与连锁企业密切相关的重要问题：财务管控、现金流管理和门店财务。

本书以案例的形式深入浅出地叙述了预算、资金管控、总部成本控制、资金规划、投融资、收银员连带销售、门店成本控制等方面的具体问题。本着实战、实用、实际、实效的出发点，本书配有大量便于读者“实用易用、拿来即用”的流程、规范、表单，是连锁财务人士提升个人能力、解决突出问题、拓宽财务思路不可多得的实战指南。

图书在版编目（CIP）数据

财务有“钱”力 / 逸马连锁标准化执行辅导中心主编；逸马顾问组编. —北京：机械工业出版社，2011.12

（12 关键岗位成就百强企业）

ISBN 978-7-111-37076-5

I. ①财… II. ①逸… ②逸… III. ①连锁企业—财务管理
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 004868 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：丁 伦

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·6.25 印张·182 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-37076-5

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者购书热线：（010）88379203

封面无防伪标均为盗版

总 序

被誉为 21 世纪最成功的商业模式——连锁经营，对于中国连锁企业来说，却还有很长的一段路要摸索。很多曾经红极一时却又匆匆陨落的中国本土连锁企业，给我们带来过沉痛教训和失败阴影，从燃遍全国的郑州“野太阳”亚细亚的湮没，到三九药店连锁拍卖、普尔斯马特倒掉、盛兴垮台、Mall 之梦破灭、七斗星被收购、金至尊珠宝清盘、ITAT 破产……很多中国连锁企业家从最初试水到偶见阳光，然后是一次次失利和败北，最后又不得不抽身而出，很多甚至未能全身而退。

资金链断裂、规模复制移植不成功等诸多原因，造成中国本土连锁业漫长的发展困境。加入 WTO 后，中国对外进一步开放，虎视眈眈已久的外国资本大鳄、连锁巨头们摩拳擦掌涌入中国，将中国本土连锁企业逼入绝境，很多本土连锁企业刚一出山便遭遇强劲对手，生存非常艰难。

逸马国际顾问集团作为中国最具实力的连锁经营研究、培训、咨询顾问集团，肩负“以产业报国为己任，为中国连锁企业走向世界而奋斗”的历史使命，致力于推动中国连锁企业走上强大之路。多年来，逸马国际顾问集团曾与苏宁、国美、联想、创维等若干大型连锁企业密切合作，这些企业作为行业的标杆和代表，它们的成长历程中融入了逸马国际顾问集团的心血和努力，逸马智慧和企业生命力碰撞出灿烂火花，使它们得到长足的发展；同时，逸马国际顾问集团深入家电通信、家居连锁、鞋服专卖、美容化妆、餐饮连锁、医药连锁、建材装饰等多个行业，对众多成长型企业进行了广泛及深刻的研究，并结合沃尔玛、家乐福、7-Eleven 等国际知名连锁企业的先进经验，为广大连锁企业探寻发展强大之道，推动中国连锁企业稳

步发展，走向世界。

经过多年连锁前沿的咨询实践和培训历程，逸马国际顾问集团深切感受到中国连锁企业所面临的发展困境，并不断深入研究中国连锁企业的未来发展之路。中国连锁企业在管理运营、规模扩张及盈利模式打造方面，存在着一些普遍性问题，这些普遍性问题的存在制约了企业的发展，但并非难以医治。逸马国际顾问集团意识到加强连锁企业内部经营管理，尤其是人才建设的重要性和迫切性，由此萌生了编写连锁企业各岗位职能培训系列图书的想法。目前市面上虽然有零散的相关培训指导图书，但并未出现针对连锁企业各重要岗位的系统科学的实操指导书系。本系列图书的出版，将填补国内连锁企业重要岗位实操系列图书的空白，本系列图书能够真正为中国连锁企业提供全方位的岗位培训解决方案，是连锁企业独一无二的岗位实操系列宝典。

IV

本系列图书汇集了逸马国际顾问集团多年的调研实践和实战经验，作为连锁全程指导专家，逸马顾问老师团队在多年实战中，考察、研究和总结出连锁企业 12 大关键岗位普遍存在的突出问题。这些岗位包括店长、导购、训练、督导、采购、储运、招聘、区域经理等，针对这些岗位普遍存在的问题进行分析，并给出切实可行的解决方案，为连锁企业标准化运营与岗位人才打造提供了全方位的实战指导。本系列图书是逸马国际顾问集团多年对中外连锁行业的研究及一线实战经验的结晶。

在此，真诚地希望本土连锁企业经过不断的磨炼和发展，真正强大起来，逸马国际顾问集团将全力以赴，与本土连锁企业一起携手，推动本土连锁企业真正走向世界。

马瑞光

前 言

本书以实战性为出发点，旨在解决连锁企业在日常经营过程中常见的财务管理问题，经过精心提炼，本书共收录了 36 个问题，分别属于财务管控、现金流管理以及门店财务，而财务管控和成本控制是连锁企业特别关心的两个大问题。

本书的轴线是 36 个问题+36 个案例+36 个解读+36 套专家建议，逸马顾问集团一线专家顾问将为连锁企业、财务经理、店长、收银员等与财务相关的人士一一解答心中块垒。

本书突破了同类书籍过于追求全面、系统、偏理论、缺实战的局限，只重点解决与连锁企业密切相关的三大问题：财务管控，现金流管理和门店财务。本书以案例的形式深入浅出地叙述了预算、资金管控、总部成本控制、资金规划、投融资、收银员连带销售、门店成本控制等 10 大方面 36 个具体问题。本着实战、实用、实际、实效的出发点，所有问题的解决都是以逸马专家顾问老师多年企业前线的实战经验为指导，配有大量便于读者“实用易用、拿来即用”的流程、规范、表单。

本书适用对象如下。

连锁企业的财务、内审等人员：对于在连锁企业从事财务管理工作的经理人，逸马顾问集团资深专家开发的标准化流程、规范、表单是实施财务管控的必用工具。

连锁企业终端门店的店长：在目前成本普涨的经济环境下，店长有必要掌握有效的店面成本控制技巧，提升门店盈利能力，为门店在激烈的竞争环境中求生存谋发展。

门店收银员：逸马的专家顾问以自己的亲身经历为您讲述收银连带销售、建议销售的实用有效技巧。

本书得以顺利出版，全程执行顾问文惠老师付出了辛苦的努力，周海彦老师对本书的写作进行了细致的指导，同时感谢参与本书指导的李祥龙、谭玉琼、吴党、顾敏、郭红超、张泽勇、张良宁等各位老师。由于时间仓促，尽管付出了很大的努力，但本书不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

逸马顾问

目 录

Contents

总序

前言

第 1 部分 财务管控篇	1
第一节 从管控开始，不一样的财务	2
成长的烦恼，总部对分部财务管控不力	2
遭遇总部削权，门店财务主管显被动	9
规范化阻力重重，财务管理破局革新	12
总经理偏爱销售，财务经理能做啥	17
第二节 凡事预则立——预算	21
做预算无经验，如何快速上手	21
财务、业务数据不同步，费用预算管理效果差	28
第三节 管住钱出效益——资金管控	31
集中化管理滞后，成扩张软肋	31
现金——你管得住	36
资金管控遭抵触，如何得到理解和支持	63
第四节 成本里面挖金子	66
销售上去了，促销成本却压不住	66

费用报销单据多，工作量大，效率低	72
报销越级操作，财务经理左右为难	77
采购腐败难禁，采购成本居高不下	81
一张发票引爆的离任风波	85

第2部分 现金流篇

第五节 经营不息 现金流入不止

加盟店现金流平衡术	90
-----------------	----

向财务要现金流	94
---------------	----

第六节 运筹帷幄——资金规划

运筹帷幄——资金规划	97
------------------	----

第七节 投资有风险，决策须谨慎

当借势扩张遇上资金短缺	100
-------------------	-----

投资屡次“看走眼”，商铺潜力怎么挖	104
-------------------------	-----

第八节 撬动企业突进的杠杆——融资

公司扩张，融资渠道透视镜	109
--------------------	-----

高速扩张求资金，股权融资如何操作	117
------------------------	-----

第3部分 门店篇

第九节 收银收出超额利润

星级收银员是这样服务的	128
-------------------	-----

转变心态，收银员如何促销	132
--------------------	-----

摆对商品，超市收银员促销利润大	136
-----------------------	-----

连锁药店收银台改造陈列——促增收	140
------------------------	-----

书店收银台也能成为促销台	143
服装店收银台，搭配销售很有“利”	146
餐饮收银也创利，建议销售五步曲	152
第十节 让门店更“给力”	155
毛利在降，客单价在降，库存就是不见降	155
重销售，轻毛利，越卖越亏	159
库存积压，门店成了供应商的仓库	163
内外盗严重，损耗量大是否无药可救	167
日防夜防，还是上了假烟换真烟的当	172
如何让假钞难逃法眼	175
营业款送银行，避险有招	179
房租涨、人力成本涨，“涨”声一片	181
附录 逸马顾问与双轨服务	187

第 1 部分

财务管控篇

您的企业在财务管控方面是否存在以下困惑？

- 如何高效、合理地编制预算，避免经营成本失控？
- 成本居高不下？
- 现金管控力不从心？

让门店的职能逐步向“操作型”方向发展，企业经营决策权向总部集中，财务活动向总部转移，这是连锁运营成功的关键因素之一。财务控制系统自身的合成效应支持实现连锁的规模效应，所以实现连锁经营的规模经济，财务控制系统的建设是必不可少的。

第一节 从管控开始，不一样的财务

成长的烦恼，总部对分部财务管控不力

市场竞争激烈，企业提高竞争力的一个重要手段，就是加强自身的管控模式。财务管理作为管理中的重要组成部分，企业要想在激烈的竞争环境中求生存，特别是在迅速扩张的时候，有效的财务管控起着不可替代的作用。

案例回顾

宾至如归集团在全国经营着 20 多家大酒店，总部所在市已有 7 家大酒店，近两年在北京、上海、广州等大城市又开了十多家大酒店，目前集团准备在南京、天津、武汉等全国主要的二线城市继续投资，计划在五年内把酒店数量扩张到 50 家。目前的财务状况是每个酒店都有自己的财务机构，但总部对这些财务机构的控制力不强。为了改变现状，公司决定成立预算管理委员会、集团财务核算中心、资金结算中心、成本管理中心等，搭建一个适合跨区域经营的集团式的财务核算、财务管理、资金管理模式。

总部缺乏集团式、集中化的财务管理经验，预算管理委员会等将要成立的部门该怎样开展工作，以方便控制各个酒店的财务机构呢？如何有效控制企业经营风险？

案例解读

案例中提到的问题都是企业财务管理中最重要的内容，也是集团

财务战略中的核心内容，每个企业都希望在这些方面做好。

很明显，公司的高层管理人员最初没有想到公司的发展会如此迅速，因此过去并没有考虑到要首先搭建集团化的控制模式。现在企业规模大了，酒店分布也十分广泛，总部管理层意识到过去的管理模式已经不适应现在企业管理和发展的需要了，尤其是过去的财务管理模式已经不能对下面的企业进行有效控制，因此想要对整个公司进行财务整合，走集团化管理的模式。

该公司的决策层想一步到位，成立预算管理委员会、集团财务核算中心、资金结算中心、成本管理中心等部门机构，迅速把企业整合成为一个具有规范化管理模式的企业集团。

根据企业目前的规模和发展规划来看，建立上述的那些机构和部门的确已经十分必要，但是也不能操之过急，否则适得其反。这些机构的建立一定要符合公司发展的实际需要，且与公司的文化、战略等关键成功要素有效结合。

作为一个目前还是松散型的公司组织，首先应该考虑的是进行财务整合，即把原先各酒店各自为政的财务整合在一起，形成一个归总公司统一管理、统一指挥的财务核算和监控体系。



专家建议

1. 集团财务组织体系规划

在总部组织成立一系列新的职能中心之前，需要制定一整套的、集团化财务整合与管理的方案，重新界定总部、分部以及门店的职能划分和授权体系，建立集团财务部、区域财务部、门店财务部三级管控体系。

(1) 集团财务部

- 负责集团财务战略规划的制作；
- 建立和完善集团财务组织结构，建立科学、系统、符合企业实际情况的预算、会计核算、资金管理、资产管理、内部审计、风险预防的报告体系，完善财务内部控制体系，实现集团财务资源的最优化配置和效益；

- 负责对集团所有财务人员的录用、转正、晋升、任免、调动、薪资调整等人事管理；
- 制定集团投融资规划，对公司投资活动所需要的资金筹措方式进行资金成本计算，并提供最佳的筹资方式及渠道。

(2) 区域财务部

- 执行集团财务部的财务战略及规划，负责全面执行；
- 对所管辖区域及门店的财务人员的录用、转正、晋升、任免、调动、薪资调整等人事管理权；
- 对区域内各门店经营管理进行计划、资金、财产和物资管理的指导、监督、整改和反馈，并为增加营业收入、提高经济效益、降低成本和费用当好参谋和助手，不断提高区域内门店的经济效益；
- 主要负责区域内各门店财务控制工作，涉及稽核门店内容、会计报表核对以及会计报表汇总，定期检查和不定期抽查收入、成本、费用管理控制等项目。

(3) 门店财务部

门店财务部是门店财务管理工作的具体执行部门，主要职责为具体财务工作的执行和反馈。

- 积极配合各营业部门和非营业部门科学地制定和审核年度营收、成本、费用和经营利润的预算计划，做好会计预决算工作；
- 及时掌握门店经营管理和财务信息，按月、季作出经济活动分析，适时提出改善经营管理、加强成本控制的建议和措施；
- 严格执行国家规定的财务制度，遵守有关财经纪律，不断完善各项财务管理制度，并督促相关人员严格贯彻执行；
- 及时完成收支核算，做好财务报表，正确核算营业成本、费用和经营利润，做好财务分析；
- 管理和控制各项资金，做好资金收支计划与平衡工作，严格检查备用金的使用情况，严格执行库存现金限额制度；
- 认真做好各收银点的收银服务与管理，协同营业部门及时

催收应收账款；负责酒店财产和物资采购的审核、登记、检查、调拨以及日常管理工作，最大限度地降低物料采购成本；

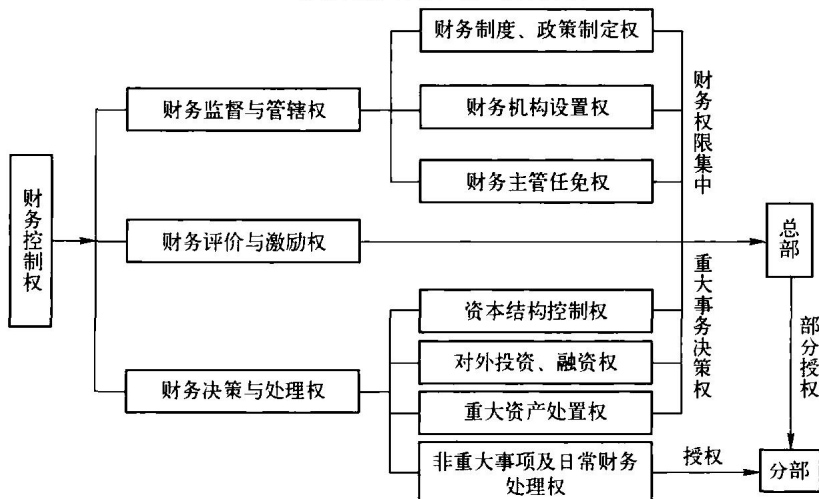
- 建立和健全门店电算化管理制度，完善其功能和作用，为门店的经营管理服务。

（4）集团财务制度

集团财务部是公司财务及资金活动的管理与执行机构，负责公司日常财务管理、筹资管理和财务分析工作，其工作范围和职责主要由下面文字和图表进行说明。

- 负责集团财务管理工作。编制集团各项财务收支计划；审核各项资金使用和费用开支；清理催收应收款项；办理日常现金收付、费用报销、税费交纳、银行票据结算，保管库存现金及银行空白票据，按日编报资金日报表；做好公司筹融资工作；处理、协调与工商、税务、金融等部门间的关系，依法纳税。
- 负责集团会计核算工作。遵守国家颁布的会计准则、财经法规，按照会计制度，进行会计核算；编制年度、季度、月份会计报表；按照会计制度规定设置会计核算科目、设置明细账、分类账、辅助账，及时记账、结账、对账，做到日清月结，账账相符、账实相符、账表相符、账证相符；管理好会计档案。
- 负责集团成本核算和成本管理。设置成本归集程序和成本核算账表，做好成本核算，控制成本支出，收集登记汇总各项成本数据资料，及时、正确地为本成本预测、控制、分析提供资料；按合同、预算、审核支付工程、设备、材料款项，配合项目部等部门做好工程、材料设备款的结算及竣工工程决算；完善各项成本辅助账的设置，健全各项统计数据。
- 建立经济核算制度，利用会计核算资料、统计资料及其他有关的资料，定期进行经济活动分析，判断和评价企业的经营成果和财务状况，为集团董事会决策提供依据。

财务管控型连锁企业的授权体系



2. 预算管理委员会

预算管理委员会是由财务部门牵头，市场、人力等各个部门共同组成的“蛋糕分割委员会”，年初负责预算编制工作，年中的时候预算管理委员会对预算执行情况进行分析，根据公司具体实情考核预算均衡性，如有必要，会对预算进行调整。年末主要工作在于预算考评与沟通，类似于绩效考核，同时编制下年度预算。

预算的关键风险在于预算编制的科学性和预算导向作用的发挥。

沟通在预算编制过程中扮演着关键作用，一定要注意沟通并且善于总结经验。预算编制建议采取上下结合的方式，例如按收入比例分配预算总额，按往年完成情况分配各预算项目，甚至在控制一个总额前提、几项刚性预算，如人工成本等条件下，让各下属分公司来编制预算明细，上报后根据合理避税、相关法规及总控制预算额进行调整。

3. 集团财务核算中心

集团财务核算中心也是公司的账务管理中心，是整个财务的核心环节。总部希望加强对各分部财务的管控，建议统一财务软件，集中统一报账。有两种方式，一种是以经营单位为中心，另一种以会计科目为中心，进行人员分配，也涉及其他几个财务中心：报账之初由成本管理中心控制成本，资金结算中心负责结算。

财务核算中心的关键风险在于财务核算真实性，财务信息准确性，这些也是常规审计中重点关注的内容。

4. 资金结算中心

资金结算中心主要负责资金管理，一般情况下，采取收支两条线，根据实际情况可以考虑采取 POS 机，实行无现金支付。从风险角度上看，现金收取方面的风险在于资金沉淀，现金支出方面的风险在于现金流出方向监控，比如小金库的问题。

5. 成本管控中心

成本管控中心主要职责在于成本管控，它管控的前提在于预算执行情况把控，也就是按预算明细、预算进度进行成本费用管控。具体就是审核下属公司/门店的报账，负责对每个月的成本费用进行分析。发挥整个预算导向作用的关键在于分析。

6. 实施集中式财务管控采取的具体措施

(1) 四个统一

统一内控程序和规章制度，统一核算方式，统一报表结构和内容，统一财务报告的结构和内容。尤其是内控程序和规章制度的调整和统一，是集团化财务管理的基础，也是今后预算化管理能否得以真正实施的关键。这四个方面统一了，下属各企业就有了可比性，也便于集团了解掌握整个集团的财务状况。

(2) 资金管理方式调整

这是控制下属企业非常重要的一个措施，资金管理方式调整不到位，下属企业依然不受总公司的控制。比如采取收支两条线是财务管控常用的方式。

(3) 统一岗位设置、统一工资标准、定岗定编

这是在财务基本整合到位的情况下，进一步加强企业统一管理所必须进行的基础调整工作。

(4) 工资、福利的审批和发放方式的调整

这也是加强集团化控制的举措，当然具体操作要根据企业的实际去考虑。

(5) 资金管理