

最新行业财务管理实务系列



连锁企业

贺志东 / 主编

智董网专家委员会 编著

财务管理

名家教您立即掌握

- ★ 连锁企业财务分析
- ★ 连锁企业内部控制
- ★ 连锁企业成本费用
- ★ 连锁企业支付结算
- ★ 连锁企业流动资产管理
- ★ 连锁企业非流动资产管理

广东出版集团
广东经济出版社



最新行业财务管理实务系列

贺志东/

智董 专家委

连锁企业 财务管理

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业财务管理 / 贺志东主编, 智董网专家委员会编著. —广州: 广东经济出版社, 2011.1

(最新行业财务管理系列)

ISBN 978-7-5454-0620-7

I. ①连… II. ①贺…②智… III. ①连锁商店—企业管理: 财务管理 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 189916 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	44
字数	885 000 字
版次	2011 年 1 月第 1 版
印次	2011 年 1 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0620-7
定价	88.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

邮购: (020) 83781560 销售: (020) 83781560 邮编: 510103

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

财务决定企业成败。

——贺志东

连锁企业财务管理是按照国家法律法规和政策以及连锁企业经营要求，遵循资本营运规律，对连锁企业财务活动进行组织、预测、决策、计划、控制、分析和监督等一系列管理工作的总称。

在市场经济条件下，企业财务管理水平决定着企业生产经营规模和市场竞争能力，财务管理应当成为企业管理的核心。因此，加强企业财务管理，对改善企业的生存条件，提高企业的经济实力，推动企业的发展，起着重大的作用。

近年来，我国企业财务通则、会计准则、审计准则、内控规范、税务法规等发生了几乎“脱胎换骨”式的大变化。为了加强企业财务管理，规范企业财务行为，保护企业及相关方的合法权益，推进现代企业制度，我国财政部近年对原《企业财务通则》进行了修订，发布了新的《企业财务通则》（财政部令第41号）、《金融企业财务规则》（财政部令第42号）。它对我国实行了十多年的企业财务制度进行了全面改革和创新，主要包括功能创新、观念创新、体制创新、体系创新、机制创新、内容创新等六个方面。

“选择了财会，就选择了终身学习。”财会财税人员必须终身学习、不断更新知识，否则就可能被淘汰或不能胜任工作。尤其是对于新的财会实务，如果不读书、不学习，仅仅浏览一下新闻或通则条文就自以为掌握了新政策的精髓，对个人职业竞争力和公司财会核心竞争力都有损失，甚至要付出直接代价、承担法律后果。

为了帮助广大连锁企业改变过去“重会计、轻财务”，“重核算、轻管理”的倾向，做好《企业财务通则》的贯彻实施工作，加强对广大连锁企业管理人员、财会专业人士等相关人员的培训，帮助学习、理解、掌握、消化新《企业财务通则》和《金融企业财务规则》，实现知识更新，切实提升企业财务管理水平，由全国杰出财税实务专家贺志东教授担任主编，中华第一财税网（又名“智董网”，www.tax.org.cn）专家委员会编写了“最新行业财务通盘专业管理实务”丛书。

本丛书由全国著名财税实务专家贺志东同志主持编写、中华第一财税网专家委员会编著，共11册，包括：《房地产公司财务管理》、《商品流通企业财务管理》、《餐饮企业财务管理》、《物流企业财务管理》、《建筑施工企业财务管理》、《工业企业财务管

理》、《服务企业财务管理》、《交通运输企业财务管理》、《外贸企业财务管理》、《旅游企业财务管理》、《连锁企业财务管理》等。

推出行业财会实务丛书的缘起，是我们在十多年的财会财税实际执业过程中广大客户提出的需求。许多从事财会实务工作的人员（尤其是基层的同志）普遍反映，现有的一些关于财务、会计、成本管理等之类图书，与市场需求脱节，多为只述皮毛、侧重概念和理论的“小册子”，且内容老化、过时，基本讲的是工业企业的（或稍涉及商业企业），试图用一本小册子书搞“大杂烩”，已经难以满足各行各业读者具体需求。发展至今，读者的胃口已经不是满足于“有东西填饱肚子”。能符合其个性需求的、讲实际的、管用的、可操作的行业财会实务书，才是他们想买的。

本书为《连锁企业财务管理》，内容共 16 章，包括：连锁企业综合知识、连锁企业信息管理、连锁企业财务分析、连锁企业业绩评价、连锁企业财务监督、连锁企业内部控制、连锁企业收益管理、连锁企业成本费用、连锁企业支付结算、连锁企业资产营运、连锁企业流动资产管理、连锁企业非流动资产管理、连锁企业资本结构、连锁企业筹资管理、连锁企业投资管理、连锁企业财务预算等。

本书特色：

（一）高度的行业性、针对性、个性化。结合连锁企业特点编写，为连锁企业财会人士“量身定做”，符合读者刚性需求，更管用，更适合读者。

（二）高度的实务操作性。实实在在、立竿见影、拿来即用。完全不同于“象牙塔”式、泛泛而谈一些空洞、概念性东西的教科书。

（三）新颖性和创造性。无论内容和形式均有创新，不同于过时的书，更不同于“老黄历”式的教科书。本书内容和涉及的法规政策均为最新版本。

（四）注重细节，篇幅充足，不泛泛而谈，内容系统和深入。不同于那些不系统、不深入、不具有操作性，条条框框、蜻蜓点水、只述“皮毛”的书籍。

本书适用对象：

全国每家连锁企业的财会、内审等人员，每家连锁企业的管理层人士，所有持会计证的人员，注册会计师行业从业人员和持 CPA 资格证人员，连锁经营、财会、经营管理、经济管理等专业的学生，等等。无论是“新手”还是进行知识更新、职业后续教育的“老手”，都非常有必要系统、深入地学习最新行业财务操作实务知识和技能。也适合广大相关专业学生“回炉再造”学习之用。

囿于科研经费、学识等方面原因，书中不足之处在所难免，请读者不吝批评指正，以便今后再版时修订（E-mail: jianyi@tax.org.cn）。

在本书编写过程中，我们参考借鉴了国内外一些相关文献资料。本书的出版得到了广东经济出版社领导和责任编辑的大力支持和帮助，在此均深表谢意！

中华第一财税网（又名智董网）

目 录

第 1 章 连锁企业综合知识 / 1

- 第一节 连锁经营综合知识 / 1
- 第二节 连锁企业财务管理概述 / 7
- 第三节 连锁企业经营财务管理规定 / 57

第 2 章 连锁企业信息管理 / 61

- 第一节 连锁企业财务信息管理概述 / 61
- 第二节 连锁企业信息化财务管理 / 62
- 第三节 连锁企业资源计划系统 / 69
- 第四节 连锁企业财务评价体系 / 73
- 第五节 连锁企业财务会计报告的编制、管理 / 88

第 3 章 连锁企业财务分析 / 98

- 第一节 连锁企业财务分析概述 / 98
- 第二节 连锁企业财务指标分析 / 102
- 第三节 连锁企业财务分析体系 / 134

第 4 章 连锁企业业绩评价 / 143

- 第一节 连锁企业业绩评价概述 / 143

第二节 连锁企业部门业绩的报告与考核 / 150

第5章 连锁企业财务监督 / 153

第一节 连锁企业财务监督概述 / 153

第二节 连锁企业外部财务监督 / 159

第三节 连锁企业内部财务监督 / 161

第6章 连锁企业内部控制 / 167

第一节 连锁企业发展战略 / 167

第二节 连锁企业组织架构 / 169

第三节 连锁企业人力资源 / 172

第四节 连锁企业预算 / 180

第五节 连锁企业资金 / 190

第六节 连锁企业销售与收款 / 196

第七节 连锁企业采购与付款 / 203

第八节 连锁企业筹资 / 210

第九节 连锁企业担保 / 213

第十节 连锁企业投资 / 220

第十一节 对子公司的控制 / 227

第十二节 连锁企业成本费用 / 236

第十三节 连锁企业存货 / 244

第十四节 连锁企业固定资产 / 248

第十五节 连锁企业财务报告编制与披露 / 257

第十六节 连锁企业决算 / 266

第7章 连锁企业收益管理 / 273

第一节 连锁企业收入的管理 / 273

第二节 连锁企业产权转让收益的管理 / 296

第三节 连锁企业年度经营亏损的弥补 / 301

第四节 连锁企业年度利润分配 / 303

第8章 连锁企业成本费用 / 317

第一节 连锁企业成本管理 / 317

第二节 连锁企业成本控制 / 362

第三节 连锁企业费用管理 / 370

第四节 连锁企业薪酬福利 / 380

第9章 连锁企业支付结算 / 392

第一节 连锁企业支付结算概述 / 392

第二节 连锁企业银行结算账户 / 396

第三节 连锁企业结算方式 / 422

第10章 连锁企业资产营运 / 460

第一节 连锁企业资产营运概述 / 460

第二节 连锁企业资产调度控制 / 465

第三节 连锁企业资产营运其他事项 / 471

第11章 连锁企业流动资产管理 / 485

第一节 连锁企业存货管理分析 / 485

第二节 连锁经营企业的进货与库存管理 / 488

第三节 连锁企业应收款项管理 / 491

第四节 连锁企业现金管理 / 514

第12章 连锁企业非流动资产管理 / 531

第一节 连锁企业固定资产管理 / 531

第二节 连锁企业无形资产管理 / 538

第13章 连锁企业资本结构 / 543

第一节 连锁企业资本成本 / 543

第二节 连锁企业资本结构 / 554

第 14 章 连锁企业筹资管理 / 565

- 第一节 连锁企业筹资管理概述 / 565
- 第二节 增长率与连锁企业资金需求 / 571
- 第三节 连锁企业权益资金筹集管理 / 584
- 第四节 连锁企业债务资金筹集管理 / 593

第 15 章 连锁企业投资管理 / 619

- 第一节 连锁企业投资概述 / 619
- 第二节 连锁企业对外投资、对外担保 / 630

第 16 章 连锁企业财务预算 / 646

- 第一节 连锁企业财务预算综合知识 / 646
- 第二节 连锁企业财务预算报表的编制 / 654
- 第三节 连锁企业年度财务预算报表主表 / 654
- 第四节 连锁企业年度财务预算报表附表 / 668
- 第五节 连锁企业财务预算情况说明书内容提要 / 693

第1章 连锁企业综合知识

第一节 连锁经营综合知识

一、促进连锁经营发展的重要意义

连锁经营是通过对若干零售企业实行集中采购、分散销售、规范化经营,从而实现规模经济效益的一种现代流通方式,主要有直营连锁、特许连锁、自由连锁等类型。实行统一采购、统一配送、统一标志、统一经营方针、统一服务规范和统一销售价格等是连锁经营的基本规范和内在要求。促进连锁经营发展对我国生产、流通、消费以及整个国民经济发展具有重要意义。

第一,发展连锁经营,通过规模化采购和网络化销售连接大批生产者和千家万户的消费者,可以有效衔接产需,是发展大流通,带动大生产的重要措施。没有连锁经营等现代流通体系的建立,就不可能发展现代化大工业和社会主义市场经济。

第二,发展连锁经营,有利于优化流通业态结构,提供质优价廉的商品和方便快捷的服务,引导促进消费,培育保护内需,促进国民经济持续快速健康发展。

第三,发展连锁经营,有利于提高流通的组织化程度,实现经营行为的标准化和规范化,净化市场环境,防止假冒伪劣商品进入流通领域,强化税收征管,是整顿和规范市场经济秩序的重要治本之策。

第四,加入世贸组织后,我国基本取消了对外资参与佣金代理、批发、零售在地域、股权、数量等方面的限制,取消对外资参与特许经营的限制,流通领域必将出现更加激烈的竞争。发展连锁经营、扩大经营规模,提高企业国际竞争力,是新形势下我国应对国际竞争、参与国际合作与竞争的重要举措。各地区、各部门要进一步提高认识,高度重视发展连锁经营工作。

二、连锁经营的特征

连锁经营企业的经营模式有五个鲜明的特征,即统一的经营理念、统一的企业识别(CIS)、统一的商品服务、统一的经营管理、统一的扩张渗透。拥有这五项特征才算具备了连锁经营的基础,才能真正成为连锁店,充分发挥连锁店的魅力。

(一) 统一的经营理念

举凡经营观念、顾客服务、工作价值观、企业的精神文化皆透过严密的筛选和教育,使全体的经营观念一致。任何一个成功的连锁企业,一定是一个独特的文化团体。

经营理念是企业的灵魂，是企业经营方式、经营构想等经营活动的根本所在，连锁商店，作为一个成员店，无论规模大小、地区差异，都必须持有一个共同的经营理念。

（二）统一的企业识别（CIS）

看得到、感受得到的物体和行为在每个店一致化，才能使连锁更坚固。招牌、装潢、标准色彩、外观、物品陈列、布置、包装材料、手提购物袋、制服、旗帜、收银台、名片、标志卡、意见箱、垃圾箱等硬件以及礼节、口号、招呼等行为语言，都能识别出企业的味道。连锁商店在众多店铺中建立统一的企业形象，有利于消费者识别，更重要的是能使消费者产生认同感。

（三）统一的商品服务

连锁商店店内的商品陈列、标价、促销等和所提供的服务一致化，各店铺的商品按照统一的规划摆放、组合。操作规范一致化，不管哪一家店均大同小异，使消费者对连锁店形成稳定的预期，无论去哪家消费都有相同的感觉；消费者无论到哪家店铺，都保证可以享受到连锁商店所提供的一致商品和服务。

（四）统一的经营管理

连锁业强调标准化、一致化，管理制度就是维护标准化的工具，因此，必须建立一套标准化经营管理制度系统。管理整个连锁系统的是组织，规范的是管理条例，组织制度使得加盟者的差异减少，不因个人的世界观不同而使其加盟企业的经营方式有所差异。连锁商店接受总店统一管理，实施统一的经营战略、营销策略等。

（五）统一的扩张渗透

连锁企业的总店和分店的扩张渗透战略必须一致，也就是说，它们扩张和渗透的方向、深度、广度、速度都必须统一。

三、连锁经营的起源和发展

连锁经营的发源地是美国，首先出现在大零售商尚未完全建立起来的那些行业和部门，如杂货业、药品业和家具业。在地区分布上，连锁商店大多分布在小城镇和大城市的郊区，而在大城市的中心和乡村地区极少。而且，在开始的时候，连锁商店几乎全是地区性的。第一次世界大战以前，它一直没有成为美国的重要零售机构。但是，到了第一次世界大战的时候，其经营已经成为全国性的，并且同其他大零售商展开了激烈的竞争。20世纪20年代，连锁经营已经遍布各地，并且有了很高的发展效率，成为成长最快的销售商，并正在成为美国标准的大零售机构。然而，第二次世界大战期间，由于受战争的影响，连锁商店的发展一度受到阻碍，发展速度停滞。第二次世界大战后，美国经济开始复苏，这是连锁商店迅速发展起来的转折点。

第一家颇具规模的连锁商店是1859年乔治·F. 吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办的大美国茶叶公司。在短短6年的时间里，这家公司便已拥有26家正规连

锁店,并集中在百老汇大街和华尔街一带,全部经销茶叶。1869年,该公司更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”(Great Atlantic&Pacific Tea Co.),并开始把它的连锁商店延伸到东北部,越过阿巴拉契亚山脉。到1880年,这家公司已经发展了100多家分店,经营地区从圣保罗、明尼苏达到诺福克、弗吉尼亚。1900年前,该公司经营的地区横跨太平洋和大西洋之间的整个大陆,经营范围也有了进一步的扩大,除了茶叶,还经营咖啡、可可茶、糖、各种浓缩汁和发酵粉,销售额达到了560万美元。在以后的10年,它有了更大的发展。

胜家缝纫机公司是在大西洋与太平洋茶叶公司之后,另一家成功的、大型的连锁经营公司,在商界它的营销方式远远比它的产品更吸引人,被公认为连锁加盟界的鼻祖。它生产的缝纫机在140年前属领先时代的新产品。由于消费者对其新产品的性能及产品本身认识不足造成销售困难,胜家公司决心进行大胆的尝试,遂于1865年开始采用“特许经营”分销网络的方式进行产品销售,收到很好的效果,迅速打开了产品销路,从此雄霸美国市场。这样,现代连锁(特许)经营就在美国胜家公司诞生了。之后一个半世纪无数的商界神话,造就了麦当劳、肯德基、柯达、富士等企业巨人。1959年,国际特许经营协会IFA成立,制定了特许经营道德规范和营运标准,进一步推动了连锁(特许)经营事业在全球范围的蓬勃发展。

虽然日本的连锁经营兴起的时间要比美国晚六七十年,但其却发展得有声有色。日本最早的连锁经营企业当属1963年成立的“不二家”西式糕点咖啡店。从此,日本开始抛弃传统的直营式连锁经营业态。20世纪70年代以后,日本的特许经营以零售业和饮食业为中心迅速发展起来,并形成了自己的特许经营体系。

四、我国连锁经营的发展及趋势

1984年8月以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店的开业,被视为中国连锁经营的开端。1986年,天津立达集团公司创办了天津利达国际商场,并在国内率先组建连锁店,拉开了我国本土连锁经营的序幕。1987年,木兰集团旗下的沈阳木兰家电连锁可能是国内最早的家电连锁销售的企业,20世纪90年代初是该集团最鼎盛的时期,木兰集团在国内开了200多家家电连锁商店。1987年,肯德基首家连锁店落户中国,1990年,麦当劳连锁店也开始在我国遍地开花。同年,东莞市糖酒集团美佳超市在虎门开设了第一家美佳食品连锁店,两年内连锁店增加到18家,销售额突破7000万元,一时声名鹊起。美佳凭借其连锁经营,统一规范管理,确立了在东莞乃至全国连锁业的整体优势地位。1991年5月,上海联华超市商业公司成立,成为上海连锁超市的领头羊。1992年9月,上海华联超市公司相继成立,第二年门店数激增。到1993年年底,全市开设了300个超市门店和自选商场。连锁作为一种企业组织形式在我国发展迅猛,尤其以食品业、零售业、餐饮业等行业为代表,如上海的“荣华鸡”、“华

联”、“联华”，河南的“红高粱”、“亚细亚”等众多的连锁企业，一轮又一轮地不断将连锁经营推送到各个领域。

中国加入 WTO 后，国内市场呈现国际化的竞争态势，企业生存发展压力进一步增大。内外资企业跨地区、跨行业的强强联合，为大力发展连锁经营提供了经济实力。据此，我国连锁经营将表现出如下发展趋势：

(1) 连锁经营电子化。

近几十年来，发达国家连锁经营的迅速发展，一个重要的方面是得益于电脑技术和通信技术的发展，得益于条形码的开发和应用，得益于销售时点系统、电子转账作业系统、电子订货系统和物流配送系统的发展。比如，美国西尔斯·罗巴克百货公司投入巨资建立起有数百台小型电脑和 5 万多台销售时点系统全日制工作的电脑控制系统，并引进最先进的多媒体技术、卫星通信网络，充分利用电脑使总部与各地的连锁分店以及供应商能够传递各种信息，做到其所属的连锁分店都处于实时控制管理之下。日本的连锁店在总部（本部）与各连锁分店、物流配送中心之间都实现了电脑网络化，使庞大的连锁店网络得以高效运作。日本西友公司在国内各地建立了 11 个物流配送中心，承担本公司及邻近地区其他连锁分店的进货、配货和送货任务。日本的桔高公司也利用设在全国各地的 23 个物流配送中心，向各加盟店提供近 2/3 的商品。可以断言，随着科学技术的进步，连锁经营手段将更趋现代化和电子化。

(2) 电子商务的发展将以更加务实的供应链管理或提供第三方平台服务的方式看好连锁经营企业，并得到进一步的发展，形成一定的竞争氛围。

(3) 外资连锁零售业的进一步发展，将使传统经营方式的分销商处于更加被动的地位，因此，流通领域深化改革、扩大开放、结构重组、完善政策、建章立制等的必要性，显得更加迫切。

(4) 连锁企业间管理人才的竞争，将成为中外连锁企业间市场竞争的核心。懂贸易、金融、法律、现代管理、现代营销以及专业外语或既懂经营又懂电脑应用的专业人才，将受到中外连锁经营企业的格外青睐。

(5) 连锁经营方式将进一步促进工商资本相互渗透，主要表现为：制造业以品牌为基础发展专卖连锁店；商业企业将以发展专业连锁店方式，吸引国内外著名品牌企业并与之合作。工商资本渗透，将促使连锁经营资源的有效利用，连锁经营成功企业的无形资产将更加有用武之地，甚至被视为投资手段得以发展。

五、创造发展连锁经营的外部环境

（一）简化行政审批手续，建立健全市场准入机制

工商、卫生、环保、质检、消防等部门要进一步提高工作效率，简化审批手续，缩短审批时间。

连锁经营企业设立全资或控股的配送中心和门店，可持总部出具的文件，直接到所设机构所在地工商行政管理机关申请登记注册，免予办理工商登记核转手续。工商行政管理机关对连锁经营企业的经营范围，原则上按企业章程核定，其中按行业大类核定的，应在经营范围中注明“法律、行政法规和国务院决定的前置审批项目除外”字样。

连锁经营企业经营烟草、药品、书籍、报刊、音像制品，代售邮票、信封、明信片、电话卡、代办公用电话等业务，可由总部向审批机关申请办理有关批准文件（或许可证）。总部取得批准文件（或许可证）后，门店不需再办理相应批准文件（或许可证），可由总部（或委托门店）持加盖总部印章的批准文件（或许可证）复印件，向门店所在地有关部门备案，并由门店向所在地工商行政管理机关办理相关登记即可。有关部门在办理连锁经营企业经营上述商品或服务的批准文件（或许可证）时，对不同地区和系统内外的所有企业要一视同仁，不得歧视。对连锁经营企业要求设立非企业法人门店和配送中心的，门店所在地政府及有关部门要予以支持，不得设置障碍。

（二）实行统一纳税，促进连锁经营企业跨区域发展

对省内跨区域经营的直营连锁企业，经省（自治区、直辖市、计划单列市）税务部门会同同级财政部门审核同意后，可由总部向其所在地主管税务机关在省（自治区、直辖市、计划单列市）内统一申报缴纳增值税。对市（地）、县内跨区域经营的直营连锁企业，经市（地）、县税务部门会同同级财政部门审核同意后，可由总部向其所在地主管税务机关在市（地）、县内统一申报缴纳增值税。

对连锁企业省内跨区域设立的直营门店，凡在总部领导下统一经营、与总部微机联网，并由总部实行统一采购配送、统一核算、统一规范化管理，且不设银行结算账户、不编制财务报表和账簿的，由总部统一缴纳企业所得税。

各省、自治区、直辖市财政部门要及时制定统一纳税后所属地区间财政利益调整办法，使连锁企业门店所在地的财政利益在纳税地点变化后不受影响。

（三）减少对连锁经营企业的重复检查，严格收费管理

工商、环保、质检、城管、物价等部门要依法行政，加强协调，推行多部门组织的联合检查，减少对连锁经营企业的多头和重复检查。要根据连锁经营企业的特点，强化总店的管理责任，并把检查的重点放在总部和配送中心。各有关部门要严格收费管理，规范收费制度，公开收费标准。严禁向连锁经营企业乱摊派、乱收费。行政执法部门按规定收取的各种费用（包括罚没收入），要严格实行收支两条线。

六、促进连锁经营发展的措施

（一）深化改革，积极培育一批主业突出、经营规模大、具有国际竞争力的大型连锁集团

要按照建立现代企业制度的要求，加快连锁经营企业公司制改革步伐，完善法人治理结构，突出经营主业，增强创新能力，提高核心竞争力。鼓励连锁经营企业以资本为纽带，建立母子公司体制的直营连锁网络，或通过商品、品牌、商号、配送、管理技术等联结方式发展特许经营网络。鼓励相同业态或经营内容相近的连锁经营企业通过兼并、联合等形式进行重组，实现低成本扩张和跨地区发展。对通过兼并、收购等发展连锁经营的企业，被兼并、收购企业所在地政府及有关部门要给予积极支持。对资产质量好、经营机制规范、成长性强的连锁经营企业，要鼓励其上市。

（二）统筹规划，加快物流配送体系建设

要做好规划与标准制定等基础工作，积极扶持连锁经营企业配送中心的建设，鼓励引进和自主开发先进物流管理技术，努力实现仓库立体化、装卸搬运机械化、商品配货电子化，加快建立高效率的配送体系，提高连锁经营企业商品统一采购和集中配送的比例。积极改造传统的运输和仓储企业，挖掘现有物流网络设施潜力，发展面向广大中小企业的社会化物流配送企业。对具备条件的大型物流配送中心的建设，要纳入国家重点技术改造项目范围。有关部门要对与物流配送中心相配套的基础设施建设予以扶持。公安、交通、城市管理部门要对物流配送中心符合条件的送货车辆尽可能提供市区通行、停靠的便利。

（三）加强管理，提高连锁经营企业规范化水平

要按照连锁经营标准化、专业化的要求，建立连锁经营企业规范的作业标准和管理手册，连锁经营企业总部要强化对门店经营行为的监管和约束，杜绝不规范的商业行为。进一步推进和完善连锁经营企业时点销售系统、管理信息系统的建设，推广客户关系管理和供应链管理技术，加快连锁经营企业信息化建设步伐，推广品类管理、电子标牌、防损防盗等现代管理方法和手段。抓紧培养熟悉现代流通规则、方式、管理及技术的高素质人才，积极开展连锁经营从业人员培训。要进一步培育连锁经营行业组织，加强行业自律。

（四）进一步扩大对外开放，促进连锁经营企业在竞争中发展壮大

要认真总结近年来商业对外开放的经验教训，抓住我国加入世贸组织的有利时机，不断完善商业利用外资的管理法规，根据加入世贸组织的承诺，加快商业对外开放步伐。要提高商业利用外资的质量和水平，引进、学习和消化跨国连锁集团先进的经营理念、经营模式和管理技术。要注重加大利用外资改造传统商业的力度，大力推进传统商业向现代商业的转变。鼓励和推动有条件的大型连锁经营企业“走出去”，建立我国自己的跨国连锁经营企业。

（五）推动连锁经营向多领域和深层次发展

要进一步拓宽发展连锁经营的行业范围，除零售业和餐饮服务业外，要鼓励电脑软件、汽车销售及租赁、汽车配件及维修、房地产中介、家政服务、旅游等新兴服务

业以及铁路、邮政、电信、石化、烟草等经营比较集中的行业积极探索和推行连锁经营。在继续发展直营连锁的同时,积极、规范发展特许经营,鼓励企业学习借鉴国外特许经营的管理经验和技術,运用特许经营的模式实现规模化经营,努力培育民族特许经营品牌,形成规范化、可复制、易扩张、能够实施有效监管的特许经营体系。

第二节 连锁企业财务管理概述

连锁企业财务管理是连锁企业组织在经营过程中客观存在的资金运动、处理财务活动所体现的经济利益关系的一项综合性的管理工作。

一、连锁企业财务管理的职能

一般认为,管理最主要的职能是计划和控制,所以财务管理的职能分为财务计划和财务控制。后来,人们对计划的认识深化了,将计划分为项目计划和期间计划。项目计划是针对企业的个别问题的,它的编制和采纳过程就是决策过程,包括对目标的描述、对实现目标的各个方案的可能结果的预测,以及怎样实现目标的决策。此后,管理的职能分为决策、计划和控制。这里的计划专指期间计划。期间计划是针对一定时期的(如一年),其编制目的是落实既定决策,明确本期间应完成的全部事项。控制是执行决策和计划的过程,包括对比计划与执行的信息、评价下级的业绩等。期间计划和控制都是决策的执行过程。

(一) 连锁企业财务决策

财务决策是指有关资金筹集和使用的决策。

1. 财务决策的过程

财务决策的过程,一般可分为表1-1所示的四个阶段:

表1-1

财 务 决 策 的 过 程	情报活动	情报活动即探查环境,是寻找作决策的条件。在这个阶段里,要根据初步设想的目标收集情报,找出作决策的依据。
	设计活动	设计活动即创造、制定和分析可能采取的方案。在这个阶段里,要根据收集到的情报,以连锁企业想要解决的问题为目标,设计出各种可能采取的方案即备选计划,并分析评价每一方案的得失和利弊。
	抉择活动	抉择活动即从备选计划中选择一个行动方案,或者说在备选计划汇总进行抉择。在这个阶段里,要根据当时的情况和对未来的预测,以及一定的价值标准评价诸方案,并按照一定的准则选出一个行动方案。
	审查活动	审查活动即对过去的决策进行评价。在这个阶段里,要根据实际发展进程和行动方案的比较,评价决策的质量即主观符合客观的程度,以便改进后续决策。

事实上，这四个阶段并不是按顺序一次完成的，经常需要返回到以前的阶段。例如，设计或抉择时会发现情报不充分，还要再收集情报；抉择时会发现原来设计的方案不够好，需要修改设计。这四个阶段中的每一个，还可以细分为同样的四个小阶段，是大圈套小圈的结构。例如，收集情报阶段，包括了解收集情报的“情报”，“设计”收集情报的方案，“决定”如何收集情报，“评价”收集到的情报是否合乎需要这样四个小阶段。

2. 财务决策系统的要素

一个决策系统由表 1-2 所示的五个要素构成：

表 1-2

财务决策系统的要素	决策者	决策者是决策的主体。它可以是一个人，也可以是一个集团——决策机构。关系团体利益的决策，逐步从个人决策转为集团决策，逐步从高度集中的决策转变为多层次的分散决策。
	决策对象	决策对象是决策的客体，即决策想要解决的问题。构成决策对象的只能是决策者的行为可以施加影响的系统，决策者的意志不能改变的东西不能成为决策对象。
	信息	信息包括企业内部功能的信息，以及企业外部环境的状态和发展变化的信息。决策时，保持信息的真实性和正确性是至关重要的。大部分决策错误都与信息失真有关。
	决策的理论和方法	决策的理论和方法包括决策的一般模式、预测方法、定量分析和定性分析技术、决策方法论、数学和电脑应用等。有了正确的信息，只是具备了科学决策的前提，并不等于就有了科学的结论。决策者还需要科学的理论指导，并运用恰当的方法来分析、推理和判断，才能找出好的方案。
	决策结果	决策结果是指通过决策过程形成的、指导人的行为的行动方案。连锁企业决策的结果通常要采用语言、文字、图表等明显的形式来表达。

决策的五个要素相互联系、相互作用，组成了一个决策系统。

3. 决策的价值标准

决策的价值标准，是指评价方案优劣的尺度，或者说是衡量目标实现程度的尺度，它用于评价方案价值的大小。

历史上，首先使用的是单一价值标准，如最大利润、最高产量（业务量）、最低成本、最大市场份额、最优质量、最短时间等。单一的决策价值标准给人们带来许多教训。例如，单纯追求短期利润，会使连锁企业发展失去后劲，甚至破产。单一价值标