

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



内容简介

《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，为连锁财务人士提升个人能力、解决突出问题、拓宽财务思路所不可多得的实战指南。

目标读者

财务经理、财务主管、店长、收银员

逸马连锁标准化执行辅导中心

读者咨询：hulanhua@fh01.com

联系电话：0755-28377807

欢迎登录：<http://www.fh01.com>

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

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012 年 6 月第 1 版·第 2 次印刷

145mm×210mm·6.25 印张·182 千字

5001—7000 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

VII

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..... 89

第五节 经营不息 现金流入不止	90
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	97
运筹帷幄——资金规划	97
第七节 投资有风险，决策须谨慎	100
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	109
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..... 127

第九节 收银收出超额利润	128
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“给利”	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；

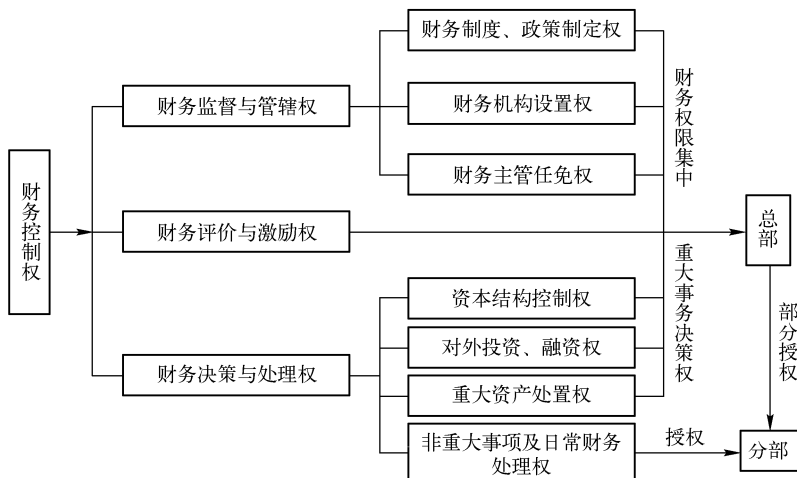
- 建立和健全门店电算化管理制度，完善其功能和作用，为门店的经营管理服务。

（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的把控，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

月初资金计划、财务预算、月末资金收支报表。在这三个方面得以落实的前提下，需要进一步加强集团化管理的监控。

（6）内部审计

组建内部财务审计部门，这是总公司加强财务监控的必要手段。

（7）每月例会加强监督

每月例会制，审计和督导部门公布监督检查情况。这同样也是加强集团化管理的措施。

（8）财务分析例会制

每月财务分析例会制，公布当月经营的情况和财务分析的结果，包括客流、营业额、成本、费用、利润、任务指标的完成情况和经营管理方面存在的财务问题，以及各酒店间的横向对比情况等。

（9）成立稽核部门

成立稽核部门，目的是提高企业的管理水平，也是加强集团化管理的措施。

8

7. 信息化管理：解决连锁企业集中式管控的根本办法

以上措施只能治标不能治本，在企业规模小的时候可以适用，企业若要实现大规模经营，则离不开信息化系统的应用。

下面以交易管控为例进行说明

通过信息化系统，总部可以对交易进行集中控制。门店在交易完成后，通过门店信息部的服务器，及时将经营数据上传总部信息部的服务器，总公司财务部通过自己的服务器和财务软件，对上传给总部信息部的经营数据进行账务处理，最后将处理完毕的账务下传给门店财务部门。这样公司主要经营业务的账务处理都在总部直接完成，门店只进行简单的费用报销等账务处理，从而提高了账务处理的速度，更加强了总部对下属门店的控制，做到了真正意义上的业务统管。



逸马点睛

总部与门店之间要实现真正的无缝对接，必须重新界定总部与门店的职能划分、授权体系，并进行流程优化，在标准化的基础上实施信息化管理。



遭遇总部削权，门店财务主管显被动

连锁企业在发展初期，还没建立起完善的授权制度，为了便于管理和保障效率，通常给予各分公司或门店财务负责人较大的自主权。随着企业规模的扩大，总部为了加强管控，降低风险，财务管理权逐渐向上集中，并最终形成集中式的财务管控模式。在这个过程中，如何保护分公司或门店财务主管的积极性？

案例回顾

宾至如归集团在搭建总部财务管控平台之后又遇到了新的问题，公司在实施集团式、集中化的财务管理模式之后，各个酒店财务负责人原有的权力大部分都集中到了总部，公司主要经营业务的账务处理都在总部直接完成，门店只进行简单的费用报销等账务处理。权力的削弱引起了各分部财务负责人的不满，他们认为总部收回权力是对他们的不信任，有的不久之后就离职了，有的虽然继续留任，但是积极性已经大不如前。公司还在扩张之中，迫切需要更多的财务管理人才，但是这些分部的负责人已经不像以前那样积极地培养下属了。总部实行财务统管加强了总部对各酒店的控制，也提高了账务处理的速度，但是各分部负责人依然扮演不可或缺的角色，如何恢复他们的信心和提高积极性让总部很头痛。

9



案例解读

从案例情况看来，老板最初显然没有想到会把企业迅速做大，因此过去并没有考虑到要首先搭建集团化的控制模式。现在企业发展起来了，老板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了，因此决定迅速整合公司的财务系统，走集团化管理的模式。

财务管控篇

第 1 部分

连锁企业财务统管，人员管理是其中的关键因素，所有的业务流程、财务活动都是由具体的财务人员来组织实施。连锁企业财务人员素质的高低、财务人员管理制度的先进与否直接关系到财务工作的开展和财务政策的有效执行，因此在统管中一定要强化对财务人员的统管。

充分发挥和调动门店财务负责人的积极性。连锁企业实行财务统管，在很大程度上剥夺了下属门店财务负责人的权力，这对他们的积极性会有一定影响，不利于整个连锁企业的发展。因此，在进行财务统管时，必须注意保护和发挥下属门店负责人的积极性，避免发生一收就死、一放就乱的问题。可采取将他们的工资与财务制度的执行、财务核算的质量以及所在门店经济效益的好坏双重挂钩的绩效考核体制，来充分调动其工作的积极性和创新性。



专家建议

10

1. 实行财务负责人的委派制度

财务负责人委派制是目前各大连锁企业进行财务统管的重要措施。因其具有事前控制性、审计经常性、反馈及时性、高度专业性和独立性等特点，可帮助连锁企业进行有效的财务统管。具体做法是：下属各级连锁门店的财务负责人都由连锁总部统一招聘、选拔、培训、任命、考核、奖惩和工资发放，他们的职责和权限由连锁总部制定和明确，在行政上归所在门店管理，业务上对连锁总部负责。一般而言，被派出的财务负责人的职责应包括：负责组织、领导所在门店的预算管理、会计核算和会计监督工作；参与所在门店重要经济业务活动的分析和决策；负责组织编制和执行所在门店的各类预算和信贷计划等。为了切实发挥财务负责人的服务和监督职能，连锁企业还需建立与财务负责人委派制度相配套的各项制度，如资格确认制度、业绩考核制度、奖惩制度、报告制度、述职制度、培训制度以及岗位轮换制度等，以保证财务统管的有效实施。

2. 财务人事权、薪资福利的调整

财务人事权、薪资福利的调整，特别是对财务主管、出纳的人事

权和待遇的调整，是十分重要的，也是被很多集团化企业忽视的。这个方面调整不好，集团的财务就会形成貌合、心不合的局面：表面上看，都是按照集团的统一要求在开展财务监管和核算工作，而实际上，集中引起的不满不仅仅是降低了各分部财务负责人的积极性，甚至会导致一些分部的财务人员主动或者被动地协助分部的管理者欺骗总公司的严重后果。

3. 建立完善的奖惩制度

KPI (Key Performance Indicator, 关键绩效指标法) 建立以后要给予定期的物质或精神上的奖励，这一点也非常重要。

4. 塞翁失马焉知非福

从财务负责人的角度来说，财务集中在总部处理之后对他们也是一种保护，毕竟他们的财力风险因此减轻了。财务统管之后，财务负责人可以往其他的管理岗位晋升，也可以在总部为他们的发展提供平台。总之，公司可以为他们的职业发展提供更广阔的空间。

5. 门店财务人员的安置

总部集中化管理之后，各酒店对财务人员的需求量减少了，原有人员如何安置？第一，通过竞聘提拔一部分人员到总部，充实总部财务人才或者为总部财务组织储备人才；第二，竞聘转岗，部分财务人员可以转到其他部门任职，但是要坚持自愿原则，不可强制。



逸马点睛

工作的积极性建立在良好的预期之上，远低于预期的结果导致各分部财务负责人的积极性受挫，甚至离职。



规范化阻力重重，财务管理破局革新

连锁经营企业财务管理的特点决定了公司财务规范工作较为困难。由于分支机构较多且分散，各分支机构的规模也不大，财务管理及规范成本较大，反映出来的财务问题也较多，主要包括：会计核算不符合会计准则、会计政策运用不正确、会计核算不统一、会计凭证不合规等不规范的行为。

案例回顾

美凯是一家以经营酒店为主业的公司，旗下有 5 家三星级酒店和一个娱乐中心。

公司管理层只有一套人马，即所有的管理人员同时管理着六个经营实体，公司的管理层主要有以下几人：老板陈总，李副总一分管客房、餐饮、保安等部门，蔡副总一负责办公室及对外协调并兼管娱乐中心，陈总的太太（非财务管理专业毕业的大专生）负责财务及采购部，财务部门和公司其他管理部门分在不同地点办公。

美凯公司经过数年的高速发展，很多问题开始集中暴露出来，其中公司财务管理的混乱和滞后是影响公司发展的最大障碍。对此，美凯公司曾先后聘请过两位财务经理，仍无法改变现在的局面。陈总下定了决心不惜代价都要改变这种局面，并聘请了第三位财务经理：王中。

经过半个月的观察了解和研究，王中摸清楚了公司的财务管理现状。王中发现美凯公司的财务管理存在以下七大突出问题：

- （1）没有系统规范的财务管理制度及公司相关管理制度；
- （2）各岗位没有操作性较强的工作流程，会计、稽核、采购、收银领班、库房、出纳等甚至没有岗位说明书；
- （3）账实不符、账账不符，造成公司资产不清，盈亏不明，每天的收入日报表里没有累计数和同期对比；

- (4) 库存不明, 采购、物品领用无计划, 造成资金的大量浪费;
- (5) 成本核算不细, 人为因素影响较大;
- (6) 财务及相关岗位职责不清, 人浮于事;
- (7) 合理避税方面无序及主次不分, 隐患极大。

以上种种问题造成了一系列不良后果:

- (1) 不能系统、客观地向公司决策层反映公司资金流、物流的现状;
- (2) 不能从财务管理的角度发现问题和提出解决问题的方法;
- (3) 不能给决策人员提供良好的改善经营管理的建议;
- (4) 得过且过, 部分财务人员工作时缺乏主观能动性。



案例解读

美凯面临的问题在很多民企中都有, 通常民企老板大多数也明白, 自己的家族式管理的确有很多不规范之处, 他们也期望自己的企业能够像正规企业那样正常运作, 尤其是那些发展到一定规模的民企。所以, 他们也很想从外部聘请懂规范化管理的人才, 来协助企业进行规范化管理。

从老板自身的能力来看, 开拓能力、战略决策能力以及如何赚钱的方法全都具备, 但人无完人, 在某些专业方面, 他们也有很多不精通的地方, 尤其是在财务方面。多数老板是精通业务的, 也正是因为对业务的精通和对市场的准确把握才使得他们的企业迅速发展壮大, 但对财务, 他们大多数都不甚了解。

一般而言, 在一个正规企业里面, 做什么都是有章可循的, 从领导到员工, 大家都自觉地照章行事, 很少会出现案例中企业的混乱局面。

王中掌握了很多财务管理的技能和经验, 但是一定要懂得辩证地在新企业中应用, 不能照搬照抄。在现实当中, 每家企业都有不同的具体的情况和具体问题, 如果不懂得根据实际情况及时进行调整, 只是一味地照搬照抄的话, 就很难解决实际问题, 也很难做出实际成绩来。王中在前期进行调查研究搞清楚美凯的财务管理现状的做法是十分正确的。

在民营企业, 财务管理混乱多是日积月累形成的, 可谓根深蒂

固，不管是大改革，还是小改良都要分清轻重缓急，先解决主要矛盾。对公司老板来说，他最关注的是财务能否及时向他提供经营当中的各种财务数据信息。要提供财务数据就必须首先解决两个问题：财务核算和财务报表，包括内部项目核算。

规范化工作切忌急于求成，也许老板对规范化管理很着急，要求财务经理马上把各个方面都做好，但这是不现实的。无论有多高明的方案，都不可能一下子把所有的问题全部解决掉，尤其是在基础较差的民营企业。因为你不能一下子废掉过去所有的做法，而全部搬来新的方法，那样做只会导致企业一下子处于混乱之中，严重影响业务的开展。

做工作一定要结合实际，具体问题具体分析。不要妄想一下子就解决所有的问题，要循序渐进一步一步地开展，从最紧迫的问题开始，一个问题一个问题地解决，这样才能保证业务的正常开展。

在进行内部规范化管理的时候，要注意企业内部关系的处理，往往这是被很多财务人员忽略的。

14



专家建议

财务管理变革分轻重缓急，宜先易后难，容易实施的、容易见效的先推行，从最容易入手，从最基本做起，也最容易见成效和激励人心，当然也能最快赢得老板的信任和支持，为日后工作的开展打下基础。

1. 完善数据报送工作

完善财务资料的报送工作，制定并细化和准确上报的每日、旬、月等各类经营数据，让决策层能一目了然地知道收入、成本费用支出及现金流量情况，用各种翔实的数据时刻提示老板公司的经营状况。

2. 财务核算调整和财务流程调整同时进行

公司的财务管理混乱，基础很差，财务部无法及时取得各种原始单据，导致从来没有做出准确、完整的财务报表，那么，在进行账务

核算调整的同时，要立即着手对财务流程进行同步调整，设计相应的原始单据，制定相应的财务操作程序，对财务和业务部门进行基础的财务培训，以保证各种原始单据能够及时、完整地传递到财务部，这样才能保证财务核算工作及时顺利地进行。

3. 统一核算，分级管理

由总部进行统一核算是连锁经营企业众多统一内容中的核心内容。区域性的连锁经营企业，由总部实行统一核算；跨区域且规模较大的连锁经营企业，可建立区域性的分总部，负责对本区域内的店铺进行核算，再由总部对分总部进行核算。这是财务管理当中最费力又最难见到成效的一项改革，需要时间。

4. 编流程、定岗位

通过深入了解和结合公司的实际工作情况，编写工作流程、确定岗位职责、进行专业知识培训。

5. 实行电算化管理

实行电算化管理，将财务人员从繁重的手工记账中解脱出来，使他们有更多的时间和精力参与到经营管理当中来。

6. 向管理要效益

向管理要效益，最重要的是要建立预算管理制度，通过预算管理破解企业的内控难题。

统一运作资产、统一使用资金，这样才能使规模效益的优势得以发挥。

协调票流和物流。由于连锁经营企业实行总部统一核算，由配送中心统一进货，统一对门店配送。从流程上看，票流和物流是分开的，因而在连锁经营企业中财务部门与配送中心保持紧密联系非常重要，财务部门在支付货款以前要对配送中心转来的税票和签字凭证进行认真核对，在企业财务制度中要规定与付款金额数量相对应的签字生效权限。

7. 部门监督

财务部门与其他部门不宜分在两地办公，应在同一处地方办公（比如在同一幢办公楼，但不同办公室），各部门之间互相监督。

8. 部门建设

建立部门学习的文化，培训下属，提高其执业技能，配合财务管理改革的需要，提高财务人员工作的积极性和主动性。

9. 处理好各方面关系，减少变革阻力

处理好与老板的关系，要获得充分授权和信任，这样才能放开手脚实施变革。

处理好与同事的关系，包括上下属的关系，与公司其他领导（决策层）的关系。

处理好财务部与其他部门的关系，争取其他部门的理解、支持直至合作。

10. 了解公司的人文环境

深入了解公司的人文氛围，特别是约定俗成的规则。

11. 关于沟通

善于与各层人员沟通，在沟通中发现问题并寻找解决方法。



财务规范化进程的关键在于建立与企业文化及其发展阶段相适应的财务管理制度。先进不一定是好的，适用就是最好的。



总经理偏爱销售，财务经理能做啥

公司发展初期，高层最关注的是市场拓展，这个时候财务的功能主要以提供信息支持决策为主积极介入业务开拓，管理、控制和规范化的功能相对较弱。财务部门在公司的管理中往往较为“弱势”，这个时候是财务部门做好基础工作，为以后发展做好规划的时期。而随着公司业务不断稳定，规模不断扩大，公司在拓展业务的同时对内部管理的需求逐步加强，财务控制过程防范风险的功能就开始逐步凸显，这一时期也是财务部门的快速发展期，财务的重要性也逐渐增强。公司发展到一定规模后需要业务重组、资本运作的时候，财务参与经营创造价值的功能就会逐渐发挥出来。

案例回顾

冯理才是某零售集团下属的大型百货店财务经理，该店总经理在公司是从做销售晋升上来的，因此对于销售部门表现出明显的偏爱，该部门无论是普通员工，还是管理者都享有某种程度的特权，例如单据的越级审批（越过财务经理直接交由总经理审批）、活动执行及销售定价的先斩后奏等，导致财务无法起到应有的监控作用，除此之外，还存在以下几种情况：

（1）总经理经常外出开会或出差，因此在公司时间较少，在这有限的上班时间里，大部分时间是在销售部办公，导致财务有很多问题无法及时与总经理沟通；

（2）销售业绩直线下滑，总经理直接参与销售管理，一方面无暇顾及其他部门，另一方面对于销售部门存在的问题有时不能客观评价，某种程度上阻碍了财务对销售业务情况的监督及反映；

（3）销售政策、销售定价、营销活动等涉及盈利的相关政策总经理直接与销售经理商议确定，由于销售经理对于盈亏平衡点缺乏

应有的认知及正确的计算方法，导致销售连月亏损、费用超支；

（4）销售经理能力一般，总经理对此未作出任何改善行为，反对其爱护有加，导致其他部门产生抵触情绪，同时由于销售经理的骄横态度，合作起来较为困难，作为需要与各个部门尤其是与业务部门沟通的财务部，体会更深。

针对现存的这些情况，冯理才的做法是通过每月财务分析报告提出问题并给出改善建议，同时在财务能够控制的环节监控销售业务的合理性及合规性，对于销售经理也是希望通过沟通来解决问题，但以上尝试均收效甚微，反而使得自己筋疲力尽，遇上这样的问题，应该怎么解决才好呢？



案例解读

冯经理所在的百货店作为一个销售终端，它的核心任务是销售，再分解一下就是销售量和价格以及成本费用等要素的管理。

18

总经理和销售经理更关心销售量，提高销量是他们的工作重心，所以他们所做的不符合规定的流程以及经常“混”在一块儿的行为是他们焦急（可能是销售量上不去）的表现。冯经理更关心的是价格、费用和流程的管理。冯经理的筋疲力尽看似源自销售团队的不配合，实则是他和销售团队沟通不良的结果，作为财务经理，他和公司的销售团队不在一条道上，销售团队一心想提高销售量，而财务经理一心想的却是如何控制价格、费用等，结果可想而知。而对销售经理的能力一般的评价也有可能是冯经理得不到配合后的误解。

此外，总经理是从业务做起的，对财务职能的互感性较弱，再加上目前面临销售业绩下滑的问题，在总经理的眼里财务管理就显得不那么重要了，财务职能被弱化就很正常不过了。



专家建议

1. 冷静分析业绩下滑的原因

公司现在的业绩下滑，需要冷静地分析是因为一些基本商业因素

变化的原因，比如竞争格局的变化等，还是环境的变化让销售团队应对起来非常吃力。在他们痛苦时，冯经理作为公司重要的角色之一应该想方设法扭转局面，站在销售团队的角度思考问题而不是一味地执着于控制什么流程之类的，大家齐心，其利断金。冯经理应该参与销售团队的会议甚至具体的工作，与他们一起讨论，特别是要运用自己的专业，做好总经理的参谋，为业绩的提升出谋划策。

2. 财务经理也要熟悉业务

财务工作和财务思维的重要性不言而喻，一个机构的管理者如果不能把商业因素和财务思维结合好的话，不会是个好的管理者！而好的财务管理者也必须深刻理解商业的驱动因素，脱离业务的根本谈财务是无源之水！对财务管理者而言，深刻理解商业的驱动因素虽然很困难，但是，管理者应该承担更大的责任，也必须付出一定努力，当财务和天天战斗在一线的业务人员谈业务的时候，最好做到比业务员更加业务，起码不能对业务一窍不通。

3. 财务语言要通俗化

会计就是门商业语言，财务就是利用这个语言对业务情况进行表述，但是，让许多财务经理无奈的是，很多总经理对这门语言一窍不通，如果遇到财务出身的转型做总经理，那财务经理就乐意了。因此，好的财务管理者，不能只会用会计描述问题，更要会用通俗的语言描述和沟通。

4. 绩效考核激励销售业绩提升

美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯在《行为管理学》一书中指出，通过对员工的激励研究发现，拿固定工资的员工，其能力仅发挥了20%~30%；而在受到充分激励时，其能力则可发挥至80%~90%。也就是说，同样一个人在受到充分激励后发挥的作用是相对于激励前的3~4倍。

可见，合适的激励政策，可以提高企业的效益，可以为企业创造更大的价值。

销售人员采取高风险、高回报的工资计算方式，如工资奖金比为6:4。在考核上，强调业绩导向，以财务指标考核为主，重点考核营业

额、利润，同时留出 10%~20%的考核权重给销售管理者制定过程任务和灵活机动。绩效考核的原则是：对高绩效者决不吝啬，坚决拉大绩优者和其他人员的激励差异，排名靠前 10%的业绩者可以获得 10 倍于排名靠后 10%业绩者的奖金。

同时，鼓励业绩增长的销售团队，更精确地估算与控制销售成本。



逸马点睛

在公司的发展过程中，财务部门要“顺势”而为，顺经济环境之大势，顺公司发展之大势。

第二节 凡事预则立——预算



做预算无经验，如何快速上手

预算促进了企业计划工作的开展与完善，减小了企业的经营风险与财务风险。预算促进了企业内部各部门间的合作与交流，减少了相互间的冲突与矛盾。预算提供了企业绩效的评价标准，便于考核，强化了内部控制。促使企业的各级经理提前制订计划，避免盲目发展，规避经营风险和财务风险。制定和执行预算的过程，就是企业不断用量化的工具使自身的经营环境、自己拥有的经济资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程。

案例回顾

21

鑫鑫电器公司是一家家电连锁企业，近年来，由于公司业务的不拓展，管理层感到经营管理的难度越来越大，对公司业务的驾驭以及业绩的考核比较困难，而且经营出现了一些意想不到的问题，导致公司经营不佳，业绩平平，现任总经理和财务总监因此引咎辞职。董事会决定任命胡涛为公司的总经理，提拔陈克强为公司的财务总监。董事会要求胡涛和陈克强拟定明年的经营发展方向，以及制定财务预算方案提交董事会审议。

新官上任还没来得及“放火”，陈克强就顿感“鸭梨”很大——对于财务预算方案的制订流程虽然有点熟悉，但做预算方案的经验不足，组织、协调一个大公司，编制全面的预算方案是一个既大，且复杂的工程。时间紧迫，对他来说的确实是个严峻的挑战。



案例解读

制定财务预算方案是为了对企业内部各部门、各单位的各种财务及

非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标，是企业全过程、全方位及全员参与的预算管理。预算是一种系统的方法，企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。

新手上路，需要注意财务预算的几个方向。

1. 财务预算必须以市场为导向

预算的编制、监督、控制与考核必须始终坚持以市场为导向的原则，密切关注市场的变化，把握市场变化的规律。预算是为公司实现既定战略目标服务的，因此预算要能够反映市场的变化，不能为了预算而制定预算。

2. 预算是一个系统工程

预算不只是财务部门的事，它是一项系统工程，以公司全部门、全员参与为保障。只有企业全体人员重视并积极参与预算编制工作，企业制定的预算才易于被员工接受，才能减少企业管理层和一般员工之间的信息不对称造成的负面影响，为顺利实现企业全面预算管理目标提供保障。

3. 预算须以财务管理为核心

预算的编制、执行、控制和考评等一系列环节，以及众多信息的搜集、传递工作都离不开财务管理工作，财务管理部门是全面预算管理的中坚力量，具有不可替代的重要作用。

22



专家建议

制定预算管理，需要从哪几方面着手？

1. 预算编制宜采用自上而下、自下而上、上下结合的编制方法 预算编制流程为：

- 先由高层管理者提出企业总目标和部门分目标；
- 各基层单位根据一级管理一级的原则，制定本单位的预算方案，呈报分部门；
- 分部门再根据各下属单位的预算方案，制定本部门的预算草案，呈报预算委员会；
- 然后，预算委员会审查各分部预算草案，进行沟通和综合平衡，拟定整个组织的预算方案；
- 预算方案再反馈回各部门征求意见。

经过自下而上、自上而下的多次反复，形成最终预算，经企业最

高决策层审批后，成为正式预算，逐级下达各部门执行。

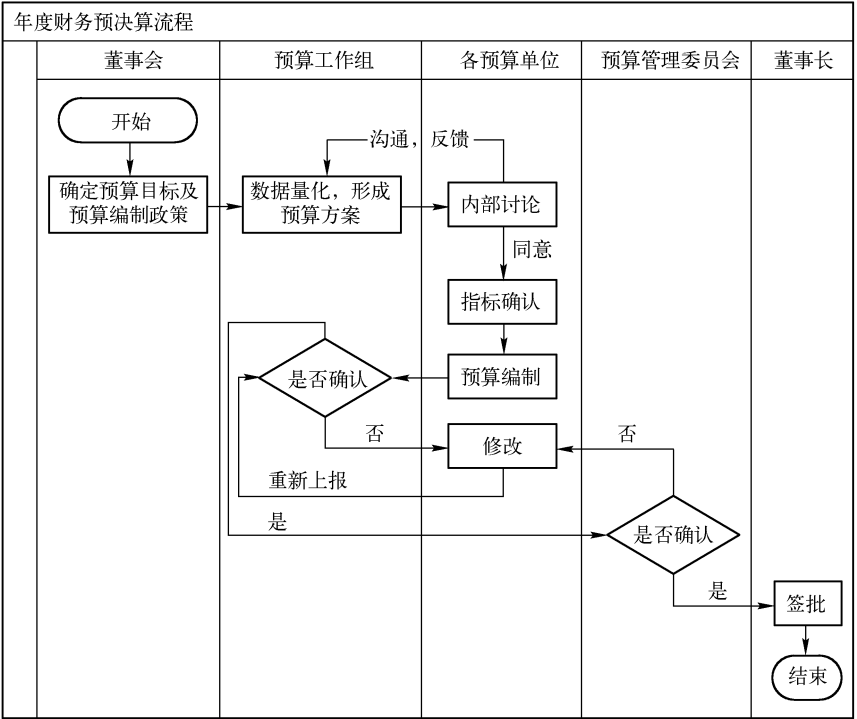
2. 预算内容要以销售收入、成本费用、现金流量为重点

销售收入预算是预算管理的关键，它上承市场调查与预测，下启企业整个预算期的经营活动计划。销售收入预算是否准确，关系到整个预算的合理性和可行性。成本费用预算是预算支出的重点，在收入一定的情况下，成本费用是决定企业经济效益高低的关键因素；现金流量预算则是企业在预算期内，全部经营活动正常运行的保证，否则整个预算管理将是无米之炊。在企业预算管理中，特别是对资本性支出项目的预算管理，要坚决贯彻“量入为出，量力而行”的原则。

3. 预算管理工作要建立单位、部门行政主要负责人责任制

预算管理，是为了提高公司的经营管理水平，增强市场竞争力。需要配套相应的预算管理机构，并确定预算管理的第一责任人为各部门的主要负责人，明确责任，确保预算执行到位。

预算编制参考流程表：



年度财务预决算工作规范：

(1) 设立预算管理委员会和预算工作组，预算管理委员会由董事长或指定人员担任主任，共七人或九人，董事会以简单多数投票通过。

(2) 预算工作组由集团总经理担任主任，财务中心总监担任副主任，成员包括集团各职能中心总监。

(3) 预算管理委员会会议由委员会主任负责召集，并在会议召开前三日将本次会议的议题、时间和地点通知每位委员及其他与会人员。

(4) 预算委员会每年十月初召开一次会议，根据公司董事会确定的公司年度经营目标，确定下年度的预算政策。

(5) 预算委员会对全部事项的表决，实施一人一票制。

(6) 预算工作组根据主任、副主任或 1/3 以上成员的提议召开会议，解决公司预算管理过程中的部门矛盾，协商不成的，提交预算管理委员会仲裁。

(7) 全面预算的编制的时间为 10 月 1 日到 12 月 31 日结束，按照“自上而下”、“分级编制”、“逐级汇总”的程序进行。

(8) 全面预算的编制遵循以下原则：以公司的发展战略为依据；在综合、平衡各部门预算的基础上编制；必须结合公司现实资源、以客观实际为基础，既要积极，又要稳妥；预算指标必须纳入集团综合考核体系范畴，将关键指标作为考核指标，严格兑现。

(9) 预算委员会在审核预算调整时，坚持以下原则：目标一致原则；责任落实原则；例外管理原则。

(10) 各预算单位的工资奖金总额与完成情况挂钩，具体办法另行制定。



案例展示：财务预算演练

第一步：预算准备

陈克强新任财务总监，接到胡涛总经理要尽快向董事会提交明年

的财务预算方案的任务，但两人经验都欠缺。为了做好充足的预算准备，两人决定先按明年的战略目标着手经营计划的编制工作。

- (1) 同销售部门确定销售任务；
- (2) 同采购部门确定采购计划；
- (3) 同财务部门确定资金筹措；
- (4) 同人事部门确定人力资源配备。

第二步：预算实施

(1) 陈克强确定了下列各项作为主要预算指标，并与胡涛总经理沟通并确定了预算方案的方向，准备向总部汇报采取保守型方案，保证明年预算稳定并有一定增长，向下公布进取方案。

1) 销售总额、销售成本、销售毛利、费用总额、经营利润、固定资产投入、库存总额、生产总额、债权总额、债务总额、资金筹措总额。

2) 销售增长率、毛利率、费用率、利润率、资金周转率。

(2) 总经理召集各部门经理开会，根据按进取方案布置各部门预算，期间碰到几个问题。

1) 华东区总经理从未搞过部门预算，一头雾水，以为让财务部拟定即可。陈克强认为不妥，一旦财务部大包大揽，将来预算将得不到很好地理解和执行。陈克强与胡总商量，决定由财务部门派出人员协助华东区编制预算，财务部门提供基础数据，各部门经理提出人力资源配备、资金投入等要求，财务部门负责技术操作。

2) 关于预算中的资产负债指标无法分拆到部门的问题如何处理。因为库存、资金等共有性资产均未按部门预算，无法生成部门的负债表和现金流量表。陈克强答复：公司没有实行内部独立核算制度，成本利润中心预算与独立核算是区别的，无需编制各部门的资产负债表和现金流量表，只编制损益表即可。

3) 针对公司各成本和利润中心有很多共同费用，如房租、租赁改造摊销、电话费、文具费、水电费等，陈克强让预算专员黄益做了一个分解方案，将共同费用分解到各中心。

4) 黄益很快做出了一个预算草案，但与进取性预算的方案有一

定的距离，造成差距的原因主要是毛利率低于进取性的目标，于是决定对预算进行调整：

- ① 将销售预算平均提高到预算进取性目标。
- ② 将成本预算平均降低到预算进取性目标。
- ③ 将毛利预算平均提高到进取性水平。
- ④ 将费用降低到保守性目标。
- ⑤ 提高售价以提高毛利率。

(3) 陈克强召集各中心的有关人员开会商讨分配方案的可行性和合理性。

他的提高售价增加毛利率的方案，遭到了市场部的反对，因为市场竞争激烈，涨价已无可能。陈克强接受了市场部的意见，并决定作进一步调整：

- 1) 压低各成本中心的运营费用。
- 2) 压低各利润中心的运营费用。
- 3) 调高各利润中心的销售任务以达到进取性目标。

最后，各成本、利润中心的预算方案基本确定，经公司最高管理层讨论，通过了财务部制定的预算方案。胡涛对陈克强的工作给予很高的评价。陈克强开始考虑下一步执行预算的问题：

- 1) 建议制定预算执行制度。
- 2) 建议公司将执行制度和各部门的预算一起正式下达。
- 3) 建议每月初应召开预算执行情况的分析会议。

第三步：预算执行

为很好地执行预算，陈克强制定了预算执行制度草案，得到胡总认可，报公司讨论后批准通过。制度主要包含如下内容：

- 1) 预算的重要性。
- 2) 预算执行预警系统。
- 3) 预算考核的方法。
- 4) 非预算项目的审批权限。

对于《预算执行制度》中“预算执行预警系统”部分，大家都觉得很重要，这样可以使各部门及时行动并预测行为的结果，希望财务

部给予行之有效的预警。陈克强准备采取如下措施实现预警：

- 1) 编制月度预算执行报告。
- 2) 编制季度预算执行情况报告。
- 3) 编制年终预算执行报告。
- 4) 公布各部门预算执行情况。
- 5) 根据实际情况进行预算调整。



逸马点睛

预算是为公司实现既定的战略目标服务的，因此预算要能够反映市场的变化，不能为了预算而制定预算。



财务、业务数据不同步，费用预算管理效果差

费用的统计分析要按时间跨度来切分费用，这在业务系统中很好处理，但总账系统是以入账的时间来做相应分析的，而入账日期距费用实际发生的时间会滞后几个月。总账数据与业务数据的不同步增加了费用预算管理的难度。

案例回顾

联兴家电公司经过十多年的艰苦创业，已经成长为国内知名家电生产商，并建立了自己的连锁零售网络，在企业快速发展同时，内部深层次矛盾逐渐暴露出来。公司预算管理失效、费用申报效率低下、市场反应滞后、决策信息支持不够，尤其是财务数据滞后于业务数据，信息不对称导致费用预算管理失控，联兴家电在费用管控方面面临严峻挑战。此前公司为了有效控制成本，不断增加费用支出和报销的审核环节，所有费用报销或备用金借款均需要严格按业务经办人、财务经办人、业务部门领导、财务部门领导、财务核算人员、财务复核人员、出纳的流程走。

为有效管控费用，联兴家电公司积极谋求改革，改变公司费用管理的现状。

28



案例解读

联兴家电公司费用管理存在以下几个问题：

1. 预算管理失效

该公司严格按照业务计划进行预算，公司上下提倡刚性的预算管理模式并在财务端进行预算预警，即便如此依然出现了预算管理失控的局面。主要原因在于，由于财务数据滞后于业务数据，存在大量实际已经发生，但尚未结算的费用信息，信息不对称；另一方面由于缺少对预算使用情况实时反应的系统支撑，导致管理者在对业务活动进

行审核时对预算整体情况不能有效把握，难以对业务活动是否合理进行判定。

2. 业务处理效率低下

主要表现在流程较长，所有费用报销或备用金借款均需要通过业务经办人、财务经办人、业务部门领导、财务部门领导、财务核算人员、财务复核人员、出纳，他们认为较多的审核人员会减少错误的出现，殊不知，越是如此管理越是失效，责任主体越多，越是无法落实责任。造成这种局面主要原因是“审批”和“审核”混淆。业务部门只需负责业务合理性判定，称之为业务审批，财务人员只应对财务核算及时准确与否负责，不对业务是否合理进行判断，称为记账审核。

3. 财务风险管理薄弱

由于信息共享程度较低，降低了财务管理制度的实用价值。比如为减少财务核算量及资金流转产生的手续费，对驻外的分支机构进行打包的备用金管理，即定期向分支机构下拨备用金，同时挂相关人员借款，实际资金支付后，报销冲借款，由于系统中仅仅记录了分支机构整体情况，至于资金具体流向总部财务人员无从而知。由于未实现精细化管理，使得风险管理薄弱，财务价值信息与业务信息不同步同样会影响信息共享度，降低财务数据的决策意义。



专家建议

如果公司的财务管理制度已经比较健全，只是费用管理存在漏洞，那么公司只要引进费用管理系统，对费用报销流程实行信息化管理即可。由业务的过程管理来实现价值信息的同步反应，并将业务管理制度、财务制度等嵌入到业务流程中，实施价值管理和过程控制，最终实现预算控制事前化、审批流程定向化、财务核算自动化和费用分析全面化，满足预算管理有效、核算效率提升及数据支持有效的要求。

费用报销流程信息化具有如下优势：

1) 费用管理系统包括人力资源模块、预算管理模块，业务申

请人进行费用申请时，系统自动对申请人的权限和数据有效性进行判断。

2) 系统记录业务活动全部信息，费用报销时自动提示借款信息。

3) 财务核算和支付指令生成由业务进程驱动、系统自动核算。

费用信息化管理可以解决如下问题:

1. 费用预算管理方面

- 实现预算多维度、精细化管理;
- 强化预算管控的事前性和刚性;
- 预算信息实时反映，提升决策信息支持功能。

2. 财务核算方面

- 费用管理系统与企业核心系统(ERP)无缝对接，员工、往来单位信息充分共享，实现员工职位、补贴标准、银行账户等信息准确定位;
- 业务活动进程驱动财务自动记账。

3. 业务审批方面

- 内嵌管理制度，审批流程自动流向;
- 无纸化，办公不受地域限制。

4. 费用管理方面

- 费用申请、报销时，最前端业务经办人只需选择、无需思考;
- 设置业务状态查询模块，强化业务过程跟踪管理;
- 个性化报表设置，满足费用全面分析需求。



逸马点睛

实施全面的信息化管理，实现财务、业务一体化，由业务直接生成凭证，这就从根本上解决了财务数据滞后于业务数据的问题。

第三节 管住钱出效益——资金管控



集中化管理滞后，成扩张软肋

资金管理是连锁企业管理的核心之一，在连锁企业规模不断发展的同时保障充足均衡的现金流，并充分发挥企业的整体优势，有效提高资金效率和效益与降低资金成本和风险，从而创造资金管理价值，是连锁企业资金管理的基本目标。

案例回顾

经过五六年的快速扩张，大同餐饮公司已经在全国建立了十多家分公司，门店数量达到 250 多家，与此同时，公司的财务管理部门也随之扩大，财务部的员工由原来的 10 多人扩大到近 200 人，翻了十倍以上。总部下属十多家分公司虽然规模都不大，但是麻雀虽小，五脏俱全，都有自己独立的财务功能和资金管理人员。这就出现了机构重叠，造成资源浪费，也造成无法很好地控制的结果。

公司的年营业额已经突破 15 亿，并且还以每年 30% 的速度增长，庞大的资金流量对总部的资金管理能力形成了严峻的考验，虽然财务管理部门人数很多，但是效率却不高，人员分布在全国各地，协调十分困难。总部几年前就提出要实行财务和资金集中化管理，但是一直进展不大。而且公司一直发展顺利，资金管理的问题不突出，决策层没有充分地重视。但是随着公司规模扩大以及扩张的速度逐渐放缓，财务管理的问题日益突出，尤其是资金的使用和风险管理成了公司发展的瓶颈。

31



案例解读

连锁经营的特点即六个统一：统一采购、统一配送、统一标识、统一营销策略、统一价格、统一核算。这六个统一都有与财务相关联的地方，例如统一采购涉及的安全库存、货款结算、供应商各项费用的收取等；统一配送涉及的运费结算、存货周转等；统一标识涉及到的无形资产、装修结算等；统一营销策略涉及的促销费用、赠品管理、系统配套等；统一价格涉及的销售毛利、价格监控、权限设置等；统一核算涉及的资金调度、ERP 系统、财务组织架构以及纳税申报等。可见集中化是连锁企业与生俱来的特征。

资金集中化管理对连锁企业至关重要，特别是当企业发展到规模化阶段之后。通过集中化使财务和资金管理实现大规模的标准化、流水线式的运作，可以节约成本，提高效率，实现合规化，降低风险。

要在大同餐饮公司实现财务和资金的集中化管理，首先要得到公司整个管理层的全力支持。像大多数连锁公司一样，大同公司在快速扩张的过程中没有兼顾财务管理的升级改善，而且资金管理的问题缺乏决策层的大力支持，这是大同公司财务集中化迟迟没有进展的主要原因。

财务集中化管理是一项十分复杂的工程，必须分阶段、分流程来进行。以总账为例，下面分为几个分流程，然后几个分公司分阶段推行。针对内部细化的管理模式，更加复杂，要分为更详细的步骤，制定非常详细、周密的计划，方可确保集中化可以顺利进行。我们可以把整个财务的管理分成几个标准流程，把目标定为集中化、标准化、自动化和合规化。



专家建议

1. 要有明确的可以量化的目标

在集中化的过程中，要有非常明确的衡量目标来实现资金利用效率的提高。比如通过减少非必要的银行账户，通过完善每个月现金预测系统，减少现金和贷款余额；通过贴现融资，减少流动资金。在这

个过程当中，目标一定要量化，而且按照每个月的情况进行考核，然后与预先设定的目标进行比较。

2. 标准化和自动化

在标准化之前，各个部门各自为政，流程复杂、系统繁杂，操作人员多，效率提不起来。

通过标准化，所有的流程都有团队负责及相关的标准手册，不仅内部财务管理有要求，对合作银行也有同样的要求，要求有流程操作手册。可以用一个办法来检验标准手册是否可行，比如把手册交到一个没有任何经验的人手里面，让他根据整个流程手册操作，如果完全操作下来没有问题，说明这个流程很标准，手册可以达到顺利操作的要求。这种高水平的标准化有一个极大的优势，在企业人员流动率很高的时候，可以确保公司的运作不是靠人，而是依靠标准化的系统和制度。

3. 合规化

合规化，即制定严格的资金控制制度，并设专人负责风险管理，对所有财务流程进行监管，确保财务活动符合公司的规章制度。特别是对资金的管控，必须设立非常明确的合规要求，制定标准化的印章使用流程和手册。

4. 人才培养

连锁企业是靠规模生存的，扩张是企业永恒不变的主题，当规模变得越来越大时，财务、资金管理也会越来越复杂，如何让人才随着公司规模不断扩大成长，以满足复杂化管理的要求？在这个过程中，为财务人员的成长制定全面的职业发展规划十分重要。

比如，我们可以从招聘、管理、培训开始着手挑选优秀的人才，当他进入到团队当中之后，首先在应收/应付部门，因为这里要求沟通能力较强，然后再到专业业务部门，这个模块熟悉之后，再到更高的部门，如此层层锻炼之后，再到审计和兼并收购部门，使他对公司战略有很好的了解，最后到金字塔的塔尖是成为公司的高管。

5. 企业资金的集中管理

(1) 企业根据其内部体制的不同，可以选择不同的资金集中管理

方式，具体包括以下六种：

➤ 统收统支方式

各分支机构或子公司不单独设立银行账号，企业的所有现金收付活动都集中在总部的财务部门。现金收支的审批权高度集中在经营者或经营者授权的代表手中。

➤ 拨付备用金方式

指企业总部根据所属各成员企业或门店实际情况，在一定的期限内，核定并统一拨付一定数额的现金，备其使用，各成员企业发生现金支出后，持有关凭证到总部财务部门报销，以补足备用金。

➤ 设立结算中心方式

指企业在内部设立结算中心，为成员企业办理现金收付和往来结算业务。结算中心一般承担资金结算、资金调拨、集中收付、账户管理、贷款管理和投资管理等业务。

➤ 设立内部银行方式

内部银行是将银行的基本职能和管理方式引入企业内部管理机制而建立起来的内部资金管理机构。主要职责是进行企业内部日常的往来结算和资金调拨、运筹。

➤ 设立财务公司方式

财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构。作为企业集团的子公司，其主要功能是在企业集团实现内部转账结算，并统一进行各种融资和投资活动，使企业集团资金运用效率最大化，是企业集团的结算中心、融资中心、投资中心、信息中心和中介服务中心。

➤ 现金池管理方式

这是企业资金管理的高级形式。总部借助商业银行先进的管理服务和网络信息技术，对各区域分公司的资金进行实时监控的一种新的资金管理模式。

从以上企业集团资金集中管理方式可以看出，这些管理方式中有一些共同之处，如资金的内部结算、统一管理、调拨和使用，都是通过实行“收支两条线”的资金管理办法实现的。

（2）企业资金集中管理的措施

➤ 岗位分工控制；

- 授权批准控制；
- 现金控制；
- 银行存款控制；
- 票据控制；
- 印章控制；
- 监督检查。

企业资金集中管理还需要其他一些配套措施，诸如对于和财务往来紧密的其他职能部门，也相应集中到总部管理，否则这些部门在分公司会因缺乏财务及时的支持，而难以顺利开展，或者工作效率下降。比如分公司的人事绩效核算、薪酬福利管理应该划归总部人事管理，分公司人事只需保留培训、招聘等职能。



逸马点睛

“收支两条线”是企业内部资金管理的有效方式，它与企业的性质、发展战略、管理文化和组织架构都有很大的关系。因此，企业在构建“收支两条线”管理模式时，一定要注意与自身的实际情况相结合，以经营管理的有效性为评判标准。



现金——你管得住

加强资金管理是连锁企业财务管理的中心环节。大型连锁企业具有货币资金流量大、闲置时间短、流量沉淀多的特点。因此，财务应根据这些特点，科学合理地调度和运用资金，为企业创造效益。

案例回顾

某运动鞋连锁专卖公司创立三年来业务稳步扩张，门店数量已经突破 100 家，随着营业额的增长，现金的规模也远非创立初期可比。现金的规范管理日益紧迫，初创期形成的粗放式的现金管理模式所产生的问题也更加突出了，门店坐支现金、店长挪用现金用作其他开支甚至用于私人应急等存在风险的问题已经让公司无法坐视不理。财务部门必须加强对现金的管理控制。

36



案例解读

终端现金管控问题是大多数连锁企业在发展过程中会遇到的问题，如果处理不当，不仅会危及现金安全，而且会影响员工的积极性。现金是企业的血液，对于连锁零售企业至关重要，资金管理的好坏关系企业的存亡与发展，货币资金是连锁企业资产流动性最强的资产，企业从事经营活动离不开货币资金的支持，如购买商品、支付工资、偿还债务等，没有现金的储备，就无法保证企业经营活动的正常运行。

现金是企业资产管理的重要组成部分，部分连锁企业因为资金管理不善，导致经营日渐萎缩乃至资金链断裂而倒闭。企业如何进行科学的资金管理，合理对资金进行规划配置，巧妙使资金增值，避免风险，让企业在商海中安全航行，成为企业日益关注的问题。



专家建议

1. 销售收入控制是关键

企业的现金绝大部分来自于销售收入，因此，对销售收入的管理是现金管理的关键。由于公司实行连锁经营，公司由大量门店组成，其销售收入分散在各个门店内，销售收入通过电脑结算系统进行控制。对于采取独立核算方式的子公司，只对其每日销售收入情况进行监控和掌握；对于非独立核算方式的门店，则对其收入情况和货币资金同时控制。每日银行下班前，各门店收银员就要整理当日所收款项或客人已签信用卡单，核对相符后，填制现金缴款单，将款项存入公司开立的销售收入专户，并负责将整理好的客人已签付的信用卡单送银行将款项划转公司销售收入专户。同时编制“销售日报表”连同现金缴款单等于次日10:00点前报公司总收款处，财务部可通过在银行开设的“网上银行”随时掌握、监控销售收入情况及各门店存款情况。

和总部不在同一城市的省内非独立核算门店的销售收入，由门店核算员每日将销售款存入总部开设的信用卡内，并通过传真或电子邮件形式将“销售日报表”和“现金缴款单”等资料发往总部财务部。总部总收款于每日下班前通过银行或自动取款机查看各门店缴纳销售款情况，并与门店传来的销售日报表核对，如有不符，及时进行沟通、调查。总收款于次日上午12:00点前，将所有异地门店收入款存入公司销售专户。

对于调拨公司异地销售收入的信用卡要选择不收取省内手续费的金融机构办理。总收款负责信用卡的保管工作，出纳负责信用卡的密码输入工作，每次查询、取款均需两人同时进行。

销售收入分门店进行核算，方便公司对各门店销售情况同历史数据、预算数据的比较分析及各门店之间的比较分析。对于销货退回，需要经销售主管审批。

2. 现金控制

- 实行现金库存限额管理制度；
- 明确现金开支范围并严格执行；

- 现金收入及时存入银行，严格控制现金坐支，严禁擅自挪用、借出货币资金；
- 实行收支两条线管理制度；
- 定期盘点现金做到账实相符。

3. 岗位分工控制

- 建立货币资金业务的岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限；
- 出纳不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权、债务账目的登记工作。

4. 授权批准控制

- 明确审批人对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施；
- 明确经办人办理货币资金业务的职责范围和工作要求；
- 严格按照申请、审批、复核、支付的程序办理货币资金的支付业务。

38

5. 印章控制

- 财务专用章应由专人保管，个人名章应由本人或其授权人员保管，严禁一人保管支付款项所需的全部印章；
- 严格履行签字盖章手续；
- 制定印章管理规定，下发印章保管人岗位责任制。

6. 监督检查

- 定期检查货币资金业务相关岗位及人员的设置情况；
- 定期检查货币资金授权批准制度的执行情况；
- 定期检查印章保管情况；
- 定期检查票据保管情况；
- 通过企业内部银行或企业 ERP 系统及时掌握企业每日货币资金收支情况。

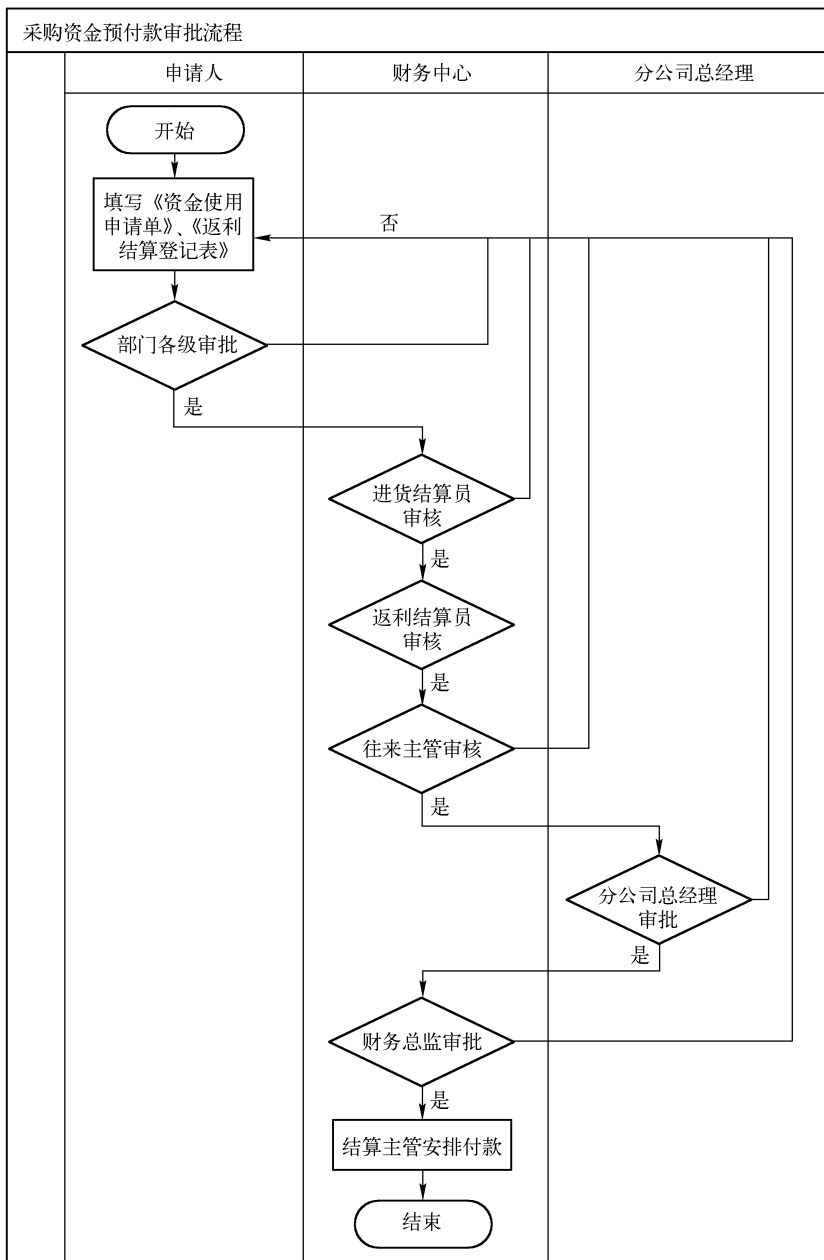
7. 制定资金管理流程和规范

企业需要制定采购资金审批流程、规范、表单；供应商货款结算流程和规范；总部资金管理流程和规范。

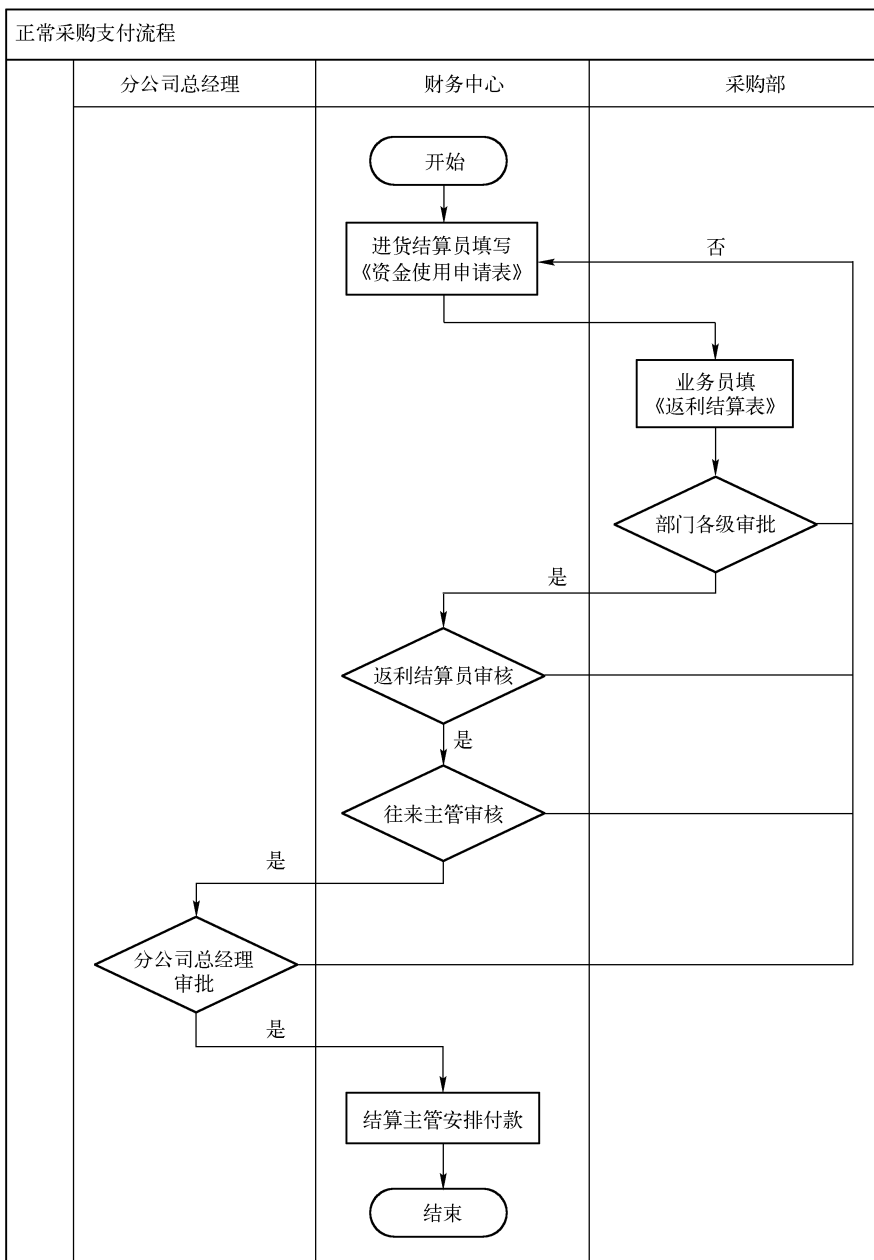
下面是逸马顾问服务过的某连锁企业家电类采购资金审批流程、规范、表单：

1. 采购资金审批流程

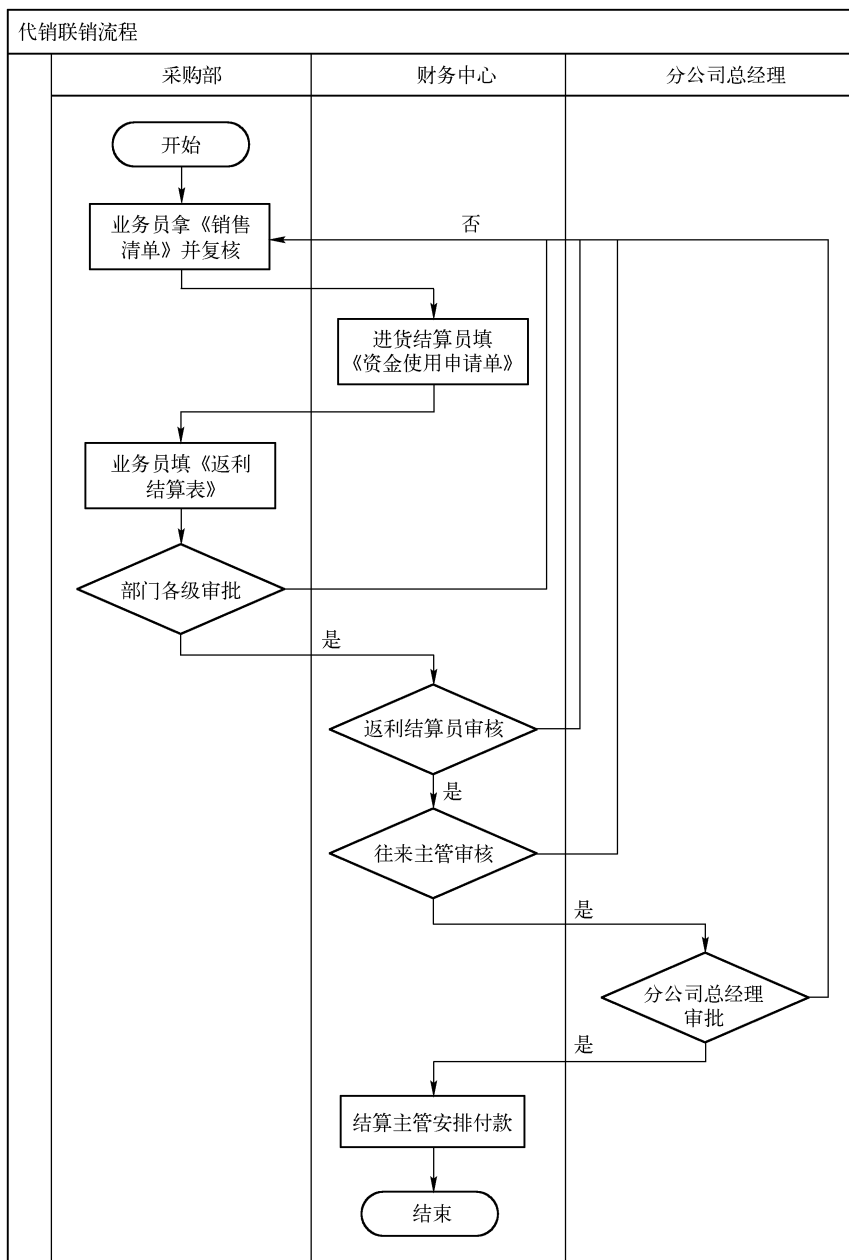
(1) 采购资金预付款审批流程图



(2) 正常采购支付流程图



(3) 代销联销流程图



2. 采购资金审批规范

(1) 资金申请的前提

1) 预付款

- ① 核准“采购资金排款计划表”范围内资金；
- ② 合法合同规定有预付款内容。

2) 正常采购

- ① 核准“采购资金排款计划表”范围内资金；
- ② 合法合同规定的正常采购内容；
- ③ 对应货到票到。

3) 代销联销

- ① 核准“采购资金排款计划表”范围内资金；
- ② 合法合同规定的代销联销内容；
- ③ 代销联销销售单；
- ④ 对应发票收到。

(2) 职责说明

1) 业务员

① 填制预付款“资金使用申请单”。填写申请部门、申请日期、供应商名称及相关资料、目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、账期、进货品名、现有库存、进货数量、进货单价、金额（小写金额）、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应扣账项目等，并按合同规定的方式标明支付方式。必须保证字迹清晰、数据准确、内容完整。

② 保证预付款金额与合同规定相符，并在发票栏标明“预付款”（资本运作性质预付款标明“资本运作预付款”）。负责预付款后的进货、发票按合同规定到达，前批次预付款的货票未到位不能再申请预付款。

③ 补充填写正常采购、代销联销方式的资金使用申请单上资料。补充填写目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、账期、现有库存、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应扣账项目等资料，标明支付方式，并对进货结算员所填“资金使用申请单”内容的准确性进行审核。

④ 按合同规定结账期，拉代销联销的销售单，保证按规定结算。

⑤ 填写“返利结算登记表”。真实准确地反映当期各种应收返利、补差、费用等，清晰准确填写“货物品类”、“货物名称”、“资金申请单

编号”、“应收金额”、“结算方式”等内容。对于折扣折让中已填返利结算登记表但分次扣账的，在“实收金额”、“未收金额”栏注明，下次扣账时在“备注”栏注明并写清上次“返利结算登记表”编号。

⑥ 资本运作性质预付款必须在发票栏标明“打款奖励预付款”字样。

⑦ 合同内容的修订，必须及时办理相关清账、补充手续，并及时通知对应返利结算员，经销方式（经销、代销、联销）的变更必须及时更改合同资料信息，并反馈到往来主管。

2) 业务科长

① 审核“目前总库存、上月销售、本周销售、信用额度、账期、进货品名、现有库存、进货数量、进货单价、金额（小写金额）、平均售价、本周销售数、预计销售天数、应账扣项目、支付方式”的真实准确性。

② 库存结构合理性控制。

③ 确认合同的准确执行，对合同的准确执行负责，没有签订合同的采购不能付款。

④ 供应商信用额度、账期的审核。

⑤ 本部门采购资金排款计划的审核，合理安排、控制。

3) 营销部经理

① 审核所填资金使用申请单上内容的真实准确性，必须保证采购的必要性、应收的全面及时性、付款的合理性，对库存、销售、进货应扣账项目的真实准确性负审核责任。

② 确保采购资金排款计划的合理性、执行的准确性。

③ 对于超出合同规定或没有相关返利合同条款的应收款项，在与返利结算员沟通协调情况下，以文字注明方式作最后裁定，并对后期执行作出安排，负责最后的落实。

④ 负责协助执行财务结算制度、供应商往来账管理（前账不清，后账不结）等有关规定。

4) 进货结算员（台账）

① 审核前一笔预付款的进货、发票到位情况，保证前期预付款

货票两清。

② 保证发票及时入账,按规定时间及时办理结算手续。

③ 填制正常采购、代销联销方式的“资金使用申请单”。填写申请部门、申请日期、供应商名称及相关资料、进货品名、进货数量、进货单价、金额(进货栏小写金额)、发票号码、进货ID号等。必须保证字迹清晰、数据准确,内容完整。

④ 保证正常采购、代销联销方式下的货票对应。

⑤ 发票上反映的正常折扣折让的,必须以负数清晰地在进货栏单列,并填写“返利结算登记表”,反映折扣折让。

⑥ 销售退货的及时账扣。

⑦ 对资金申请付款内容作出登记,并跟踪。

5) 返利结算员

① 审核“资金使用申请单”及“返利结算登记表”上各种应收返利、补差、费用等的及时准确性,保证对应合同条款的执行。返利结算员没有与供应商协商相关扣账的权利。

② 超出合同规定或没有相关返利合同条款的应收款项,应及时与营销部经理沟通协调,在营销部经理作出与合同不符条款的处理决定后,有权要求营销部经理注明理由、安排落实;上述应扣账项目的最后确认权在业务部门营销经理。返利结算员负责对合同外或不符合合同的扣账进行执行并登记跟踪,定期汇总分析并报营销经理。

③ 审核“返利结算登记表”填写内容的完整性,并在“合计栏”填写大写金额。审核折扣折让中已填返利结算登记表,分次扣账的是否在“实收金额”、“未收金额”或“备注”栏注明并写清上次“返利结算登记表”编号。

④ 资本运作性质预付款必须有财务管理中心资本运作专员确认的合法合同,并背书才能通过。

⑤ 及时开具相关费用发票,并跟踪已扣款部分(折扣折让)发票的及时回收。

⑥ 注意常规与非常规(特价机、包销买断、资本运作等)合同返利政策的区别。

⑦ 负责扣款后大写金额的确认填写。

⑧ 各种已收返利、补差、费用等登记工作，应收、已收及时与业务员信息共享。

6) 往来主管

① 查看对应供应商的往来账，并与往来对账员协调，按规定要求供应商及时配合对账，保证双方账务准确对应，行使对往来结算中不符合公司规定的供应商行使拒付的权力。注意下列情况：

➤ 执行往来结算前账不清后账不结的规定。

➤ 被列入往来黑名单的供应商，拒绝付款。

➤ 改变经营方式的前账不清后账不结等。

② 前一笔预付款的货票回收控制。

③ 经销方式（经销、代销、联销）、结算方式（预付款、正常付款）的控制。

④ 统购分销、大盘合同结算点的控制。

⑤ 审查资金使用申请单票面清晰度，内容填列的标准齐全性。金额不得涂改、划线，发现有涂改、划线现象，必须要求当事人说明并在涂改、划线处签字确认。对于票面不清、涂改、划线严重的，可要求重填。

⑥ 审核大小写金额计算的准确性、票据的齐全合规性、票面的整洁等；如与大小写合计不符，应及时按照程序打回或要求重申请。往来主管不得更改大小写金额。

7) 分公司总经理

① 负责采购、销售指导政策的出台，并落实到资金结算的指导性操作。

② 统筹分公司的资金计划、使用，保证资金周转和效益。

③ 计划内付款的审批：

➤ 视听、手机、数码 IT 类：3 万元及以上；

➤ 小白、小黑类：5 万元及以上；

➤ 彩电、空调、冰洗类：10 万元及以上；

➤ 所有预付款性质资金申请；

- 结束合作品牌最后一次付款；
- 黑名单上供应商恢复往来的第一次付款；
- 分公司确定并报备案的审批范围。

④ 所有计划外付款审批，必须严格计划外采购资金结算的必要性控制。

⑤ 公司整体利益的保证。

8) 财务总监

① 资金计划的全面控制。

② 预付款必要性的审核。

③ 资本运作性质付款的审批。

9) 结算主管

① 收集整理供应商结算资料（名称、对应品类、银行账号、授权联系人等）。

② 审核结算流程的执行环节是否到位，签字手续是否完备，有签字程序的最后确认权。

③ 审核“资金使用申请单”与“采购资金排款计划表”的对应性。

④ 结算时间的控制，资金使用申请单上“付款日期”的确定。

⑤ 负责安排结算供应商身份的确认，安排办理付款确认书等结算手续，保证结算的安全准确。

⑥ 按公司结算规定合理安排资金，确定付款时间，保证及时准确地按大写金额付款。

⑦ 采购资金排款计划表的执行登记并分析。

3. 采购资金排款计划表

(1) 报表格式

采购资金排款计划表--***								
品类:		月 日至 日						
供应商名称	品牌	结算种类（预付款、正常采购、代销联销）	排款金额（万元）	应扣金额（万元）	应付金额（万元）	结算方式（银票、商票、延期支票、现票）	增票额（万元）	备注
合计								

业务员：

业务科长：

（2）报表说明：

① 报表主题中“—***”表示业务员名字，如“采购资金排款计划表—王峰”。

② “结算种类”、“结算方式”按附注对应项填列。

③ “排款金额”为进货结算金额，“应扣金额”为各种应收返利、补差、费用等合计，“应付金额”=“排款金额”-“应扣金额”。

④ “增票金额”由业务员填写，进货结算员负责审核，并在备注栏表述。

⑤ 填报依据如下。

A. 以对应结算种类的资金申请前提为主要依据。

B. 彩电类、空调类、冰洗类：周五前达到货票两清资金申请条件。

C. 小白、小黑类：下周属于规定结算期内，并且在结算时间（12号或28号）前二天，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。

D. 视听类：下周二前，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。

E. 手机类：下周三前，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。

F. 数码IT类：下周一前，基本确定能够达到货票两清资金申请条件的。

G. 结算时间如有调整，以上时间可相应变动。

⑥ 本表由业务员完整填列后，交对应业务科长审核。业务员必须事前作出合理安排，及时与供应商进行洽谈协商，保证进货金额、账扣金额的准确合理，保证计划严肃执行。

⑦ 审核后的资金排款计划表，报营销部经理、对应品类进货结算员、结算主管各一份，作为结算付款依据。

⑧ 审核后的采购资金排款计划表，是进货结算员进行资金申请、结算主管安排资金的主要依据。具体资金申请在排款额内按规定程序办理。

⑨ 结算主管负责采购资金排款计划表的调剂、汇总并上报总部资金管理专员（作为“资金收支计划周报表”的组成）；每月 1 号，将上月采购资金排款计划执行情况表上报营销管理部（中心）、总部资金管理专员（表格另行规定）。

（3）报表报送时间规定：

① 每周五下午三点前报下周采购资金排款计划表。

② 彩电类、空调类、冰洗类、视听类、手机类、数码 IT 类：每周五下午三点前报达。

③ 小白类、小黑类：下周为规定的每月 12 号、28 号结算期，则本周四、五下午三点前报达。

4. 相关规定：

（1）资金使用申请单的填制要求

① 不同品牌必须分开填列清楚；

② 资金申请单上填写不下，可附明细清单；

③ 特价机必须在申请单上注明，并且列出特价机金额、规格型号和适用的返利政策；

④ 不能有大量涂改痕迹，保持字迹清晰容易理解，还必须保证数据准确，内容完整。

（2）资金使用申请单的审核传递过程

① 业务员跟单完成资金申请单的业务部门审核流程（业务员—业务科长—营销部经理）。

② 业务员负责在对应品类结算日期前一天将资金使用申请单集中转交返利结算员，并自动按返利结算员—往来主管—结算主管程序转交。

③ 业务员交单时应使用专门文件袋装好，并注明资金使用申请单份数，各程序应及时完成审核并准确移交下一程序。财务程序必须在一天内完成。

④ 财务审核流程内，如有问题，必须由业务员进行跟单补办手续；不得将资金使用申请单交供应商。

⑤ 供应商直接到财务结算柜办理结算手续。

⑥ 资金使用申请单不得在供应商手中流动。

(3) 采购资金排款计划外资金开支规定

① 按对应结算种类的审核流程审核。

② 必须经过财务总监审批，分公司由财务经理代行审批。

③ 结算主管优先安排计划内采购资金，计划外采购资金控制支付，计划外资金作为计划执行的超支项列入计划分析内容。

④ 计划外采购资金的支付，每月以分公司为单位向总部财务管理中心资金管理专员单列明细报告，总部将作为分公司资金管理的参考考核指标。

(4) 执行说明

① 符合审核内容职责要求的才能签字通过，不准有资金使用申请违反规定却签字的行为；审核不符时，在相关领导（流程上规定具有特定权力的）批准的前提下，相关岗位可以注明自己的意见以备查。

② 各审核岗位审核后，必须签全名并标明签字时间；对于没有按规定时间接收的资金使用申请单，相关审核人员可以标明签字日期、时点，以明确职责。

③ 各审核程序对各自范围内职责负责，下级程序有对前面违反规定的审核进行追查的义务。

④ 分公司根据具体情况作出的适当调整(程序精简、审核职责合并)，必须报总部资金管理专员经批准后执行。

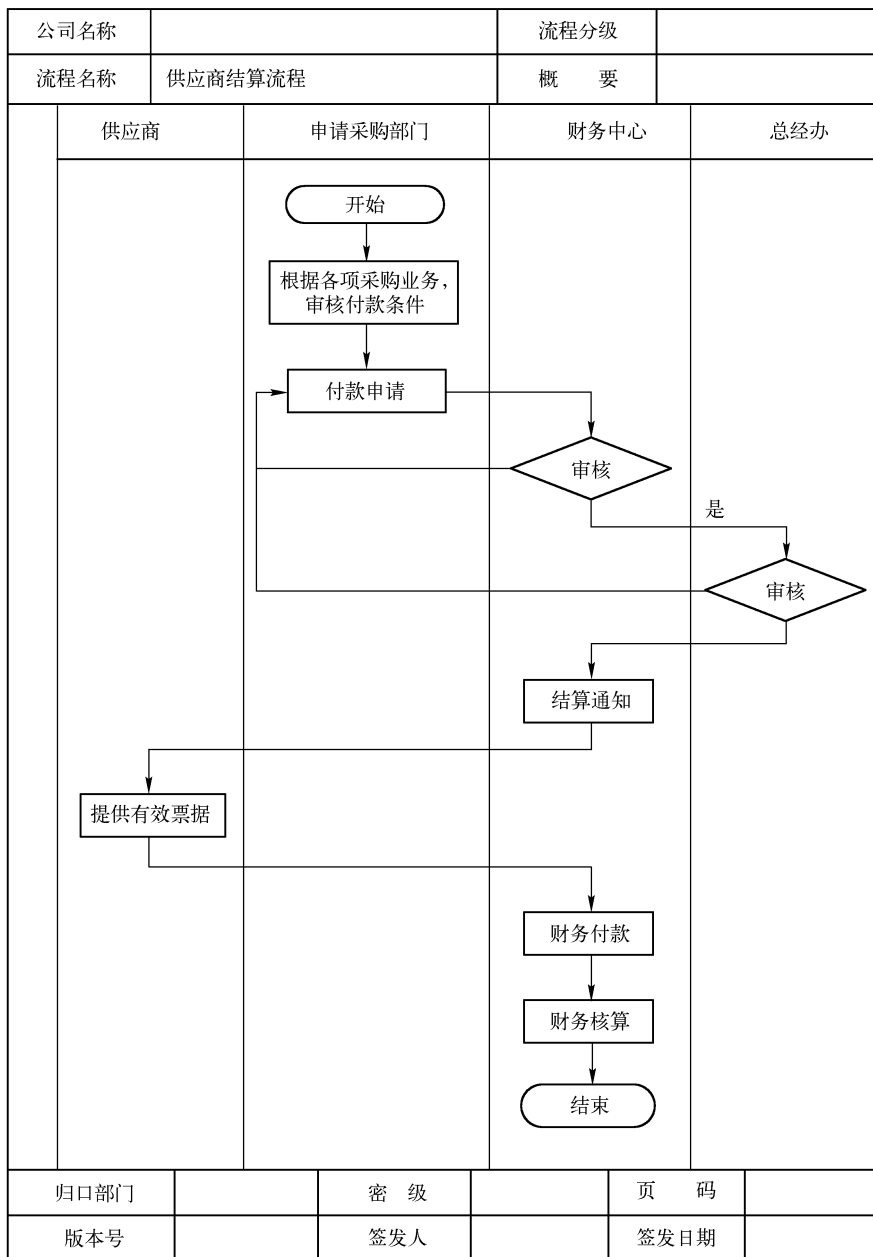
⑤ 相关审核岗位授权，必须要有公司认可的授权委托书，并报结算主管备案。

⑥ 各分公司结算主管，必须及时以书面形式对各审核人员的变动进行登记，并上报总部。

⑦ 本规定从 2***年**月**日起执行，解释权在总部财务管理中心资金管理专员。

下面是逸马顾问服务过的某服装连锁企业的供应商货款结算流程和规范：

1. 供应商货款结算流程



2. 供应商货款结算规范

(1) 结算服务规范

① 热情服务、细心指导

对公司结算的供应商代表应态度热情，对供应商要细心指导，杜绝生、冷、硬、蛮的态度。

② 一视同仁、按章办事

严格遵守公司的结算操作规则，配合供应商代表的结算工作，不可因人而异，以不同的态度对待。

③ 准确及时、廉洁公正

在工作中耐心细致，按工作流程及时准确地进行结算核对，合理安排，按期支付供应商货款，不得无故拖欠或延期支付供应商货款，不得吃、拿、卡、要，不得接受任何形式的回扣。

④ 全面维护公司利益

每个工作人员应将公司利益放在第一位，全力维护公司利益，对公司高度负责，发现有与公司规章制度相背离的问题，应及时向上一级领导报告。

(2) 结算准则

① 公司购进货物款项的结算，由财务中心结算部统一管理、集中结算。公司所有货款的结算由财务中心专门办理，其他部门不再与供应商办理结算事宜。

② 商品供应商进行货款结算必须与公司签有合同，才能办理货款结算事宜。供应商合同期满未签订新合同的，可按旧合同约定事项延期执行；如无约定的，则停止付款。

③ 若按无合同付款，则必须向总经办报批。

④ 按合同约定账期结算时，结款时必须审查货款的账期，严格按照合同规定的账期进行结算，禁止提前支付货款。

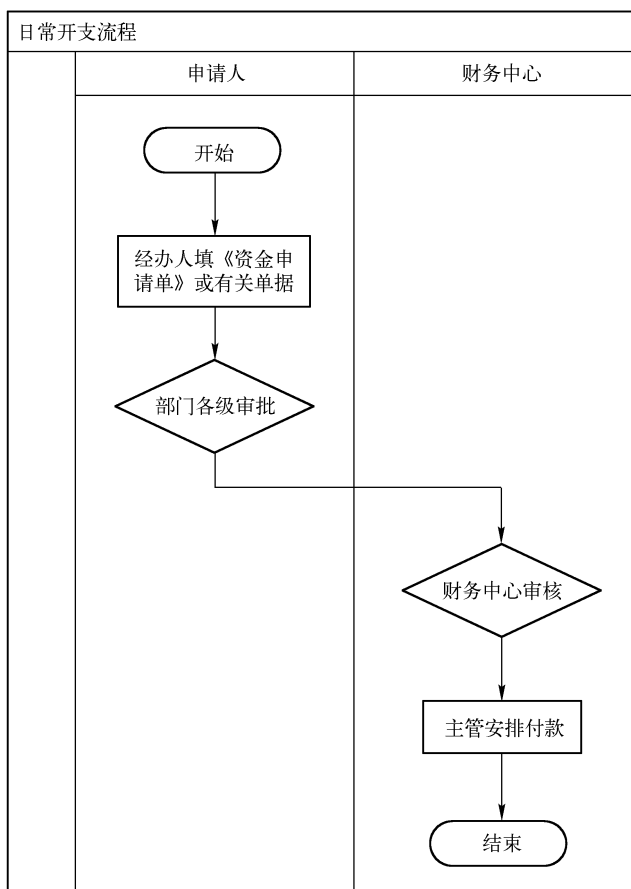
⑤ 严格实行按计划付款制度，超计划拒付，或者按计划外付款，需报总经办审批。

⑥ 严格按照公司授权权限落实审批手续，审批手续不全的拒绝付款。

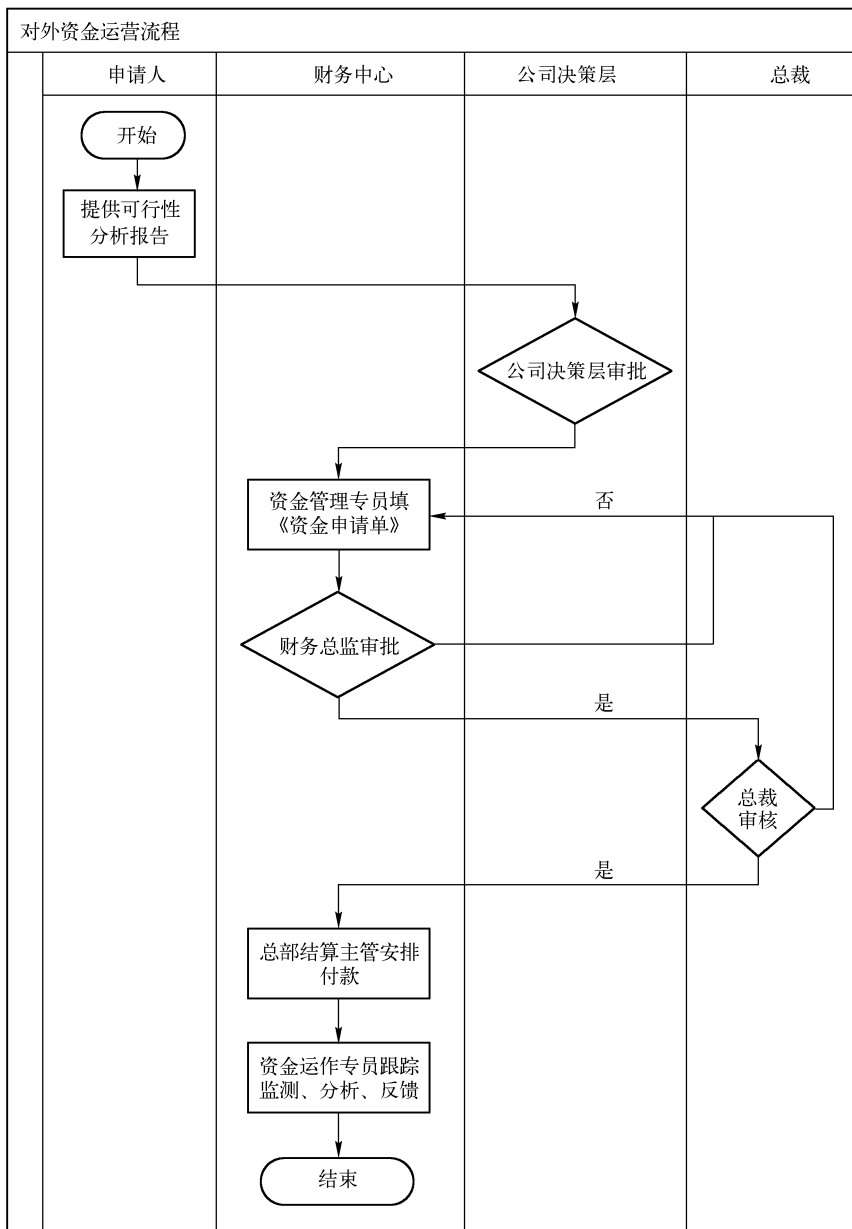
下面是逸马顾问服务过的某连锁企业的总部资金管理流程和规范：

1. 总部资金管理流程

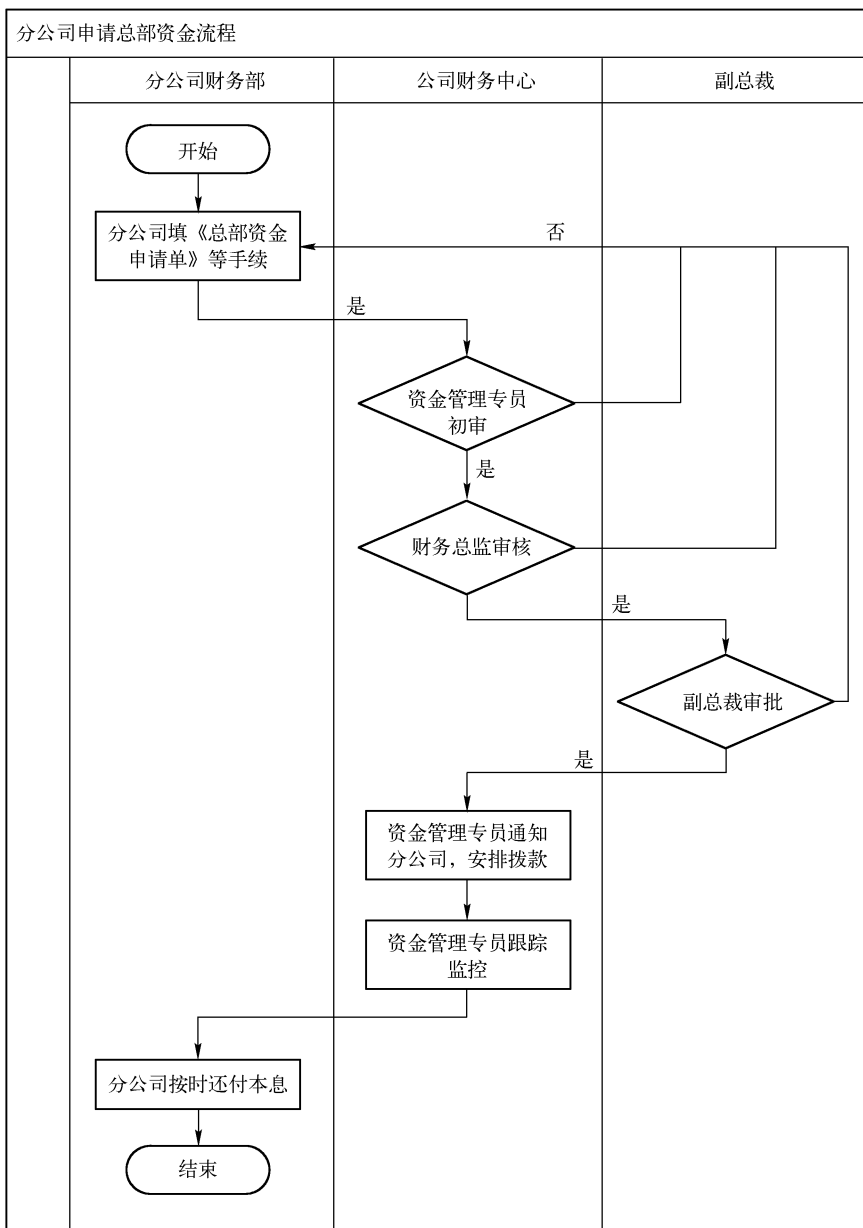
(1) 日常开支流程



（2）对外资金运营流程



(3) 分公司申请总部资金流程



2. 总部资金管理规范

(1) 现金管理规范

必须严格遵守国家现金管理制度和公司内部现金管理制度。

① 建立内部现金管理制度的必要性

- 从业务经营的角度来说，各单位必须保持一定量的现金以满足其正常业务经营的需要，但也不能保留过多的现金。
- 从财务管理的角度看，现金是所有资产中收益率最低的，将现金存入银行或用于购买短期证券等还可以取得一定的利息收入，而保留现金不能取得任何收入，过多地保留现金将降低单位资产的获利能力。
- 现金是流动性最强的资产，它无需变现即可支付使用，因而最容易成为不法分子偷盗、贪污、挪用的对象。

② 内部现金管理制度内容

单位内部的现金管理制度一般包括：钱账分管制度、现金清查制度、保险柜的配备使用制度等几个方面的内容。

➤ 钱账分管制度

现金出纳和会计记录工作应该适当分离，出纳工作应由专人负责。

➤ 现金开支审批制度

所有现金支出应该经过批准；现金日记账应根据经审核合法的收付款凭证登记入账；现金支出应该符合国家和公司规定的使用范围；出纳办理收付款后应该在收付款凭证上加盖“收讫”戳记；出纳人员收取现金后应该开出收款收据。

➤ 日清月结制度

日清月结是出纳员办理现金出纳工作的基本原则和要求，也是避免出现长款、短款的重要措施。所谓日清月结就是出纳员办理现金出纳业务，必须做到按日清理，按月结账。这里所说的按日清理，是指出纳员应对当日的经济业务进行清理，全部登记日记账，结出库存现金账面余额，并与库存现金实地盘点数核对相符。按日清理的内容包括：

清理各种现金收付款凭证，检查单证是否相符，也就是说各种收

付款凭证所填写的内容与所附原始凭证反映的内容是否一致；同时还要检查每张单证是否已经盖齐“收讫”、“付讫”的戳记。

登记和清理日记账。现金日记账应该时时逐笔登记，当日发生的所有现金收付业务全部登记入账，在此基础上，看看账证是否相符，即现金日记账所登记的内容、金额与收、付款凭证的内容、金额是否一致。清理完毕后，结出现金日记账的当日库存现金账面余额，每月应该编制现金收支明细表。

现金盘点。出纳员应按券别分别清点其数量，然后汇总，即可得出当日现金的实存数。将盘存得出的实存数和账面余额进行核对，看两者是否相符。如发现有长款或短款，应进一步查明原因，及时进行处理。所谓长款，指现金实存数大于账存数；所谓短款，是指实存数小于账面余额。如果经查明长款属于记账错误、丢失单据等，应及时更正错账或补办手续，如属少付他人则应查明退还原主，如果确实无法退还，应经过一定审批手续可以作为单位的收益；对于短款如查明属于记账错误应及时更正错账，如果属于出纳员工作疏忽或业务水平问题，一般应按规定由过失人赔偿。

检查库存现金是否超过规定的现金限额。如实际库存现金超过规定库存限额，则出纳员应将超过部分及时送存银行；如果实际库存现金低于库存限额，则应及时补提现金。

► 现金保管制度。

超过库存限额以外的现金应在下班前送存银行。

为加强对现金的管理，除工作时间需要的少量备用金可放在出纳员的抽屉内外，其余则应放入出纳专用的保险柜内，不得随意存放。

限额内的库存现金当日核对清楚后，一律放在保险柜内，不得放在办公桌内过夜。出纳员应将自己保管使用的保险柜密码严格保密，不得向他人泄露，以防被他人利用。出纳员调动岗位后，新出纳员应更换使用新的密码。

单位的库存现金不准以个人名义存入银行，以防止有关人员利用公款私存取得利息收入，也防止单位利用公款私存形成账外小金库。银行一旦发现公款私存，可以对单位处以罚款，情节严重的，可以冻

结单位现金支付。

库存现金，包括纸币和铸币，应实行分类保管。各单位的出纳员对库存票币分别按照纸币的票面金额和铸币的币面金额，以及整数（即大数）和零数（即小数）分类保管。

纸币一定要打开铺平存放、并按照纸币的票面金额，以每一百张为一把，每十把一捆扎好。凡是成把、成捆的纸币即为整数（即大数），均应放在保险柜内保管，随用随取；凡不成把的纸币是为零数（或小数），也要按照票面金额，每十张为一扎，分别用曲别针别好，放在传票箱内或抽屉内，一定要存放整齐，秩序井然。

铸币也是按照币面金额，以每一百枚为一卷，每十卷为一捆，同样将成捆、成卷的铸币放在保险柜内保管，随用随取；不成卷的铸币，应按照不同币面金额，分别存放在特别的卡数器内。

► 现金清查制度

在坚持日清月结制度，由出纳员自身对库存现金进行检查的基础上，为了加强对出纳工作的监督，及时发现可能发生的现金差错或丢失，防止贪污、盗窃、挪用公款等不法行为的发生，确保库存现金安全完整，各单位应建立库存现金清查制度，由资金主管每周清查盘点，并由有关领导和专业人员组成清查小组，定期或不定期地对库存现金情况进行清查盘点，重点放在账款是否相符、有无白条抵库、有无私借公款、有无挪用公款、有无账外资金等违纪违法行为上。

（2）备用金及借款管理规范

为了防止资金流失，加强资金管理，提高工作效率，现就集团备用金管理规定如下：

① 备用金

指为保证日常零星支付而单独储备的现金。备用金分定额备用金、临时备用金、出纳备用金三种。定额备用金是指因支出频繁等原因而需要周转的现金，具有时间长、比较固定的特点；临时备用金是指因临时性的需要而借支的现金，具有一次性、时间较短的特点；出纳备用金是指因结算需要而准备的库存现金，具有金额较大、流转快的特点，一般不超过规定限额。

② 定额备用金和临时备用金的申请审批、归还手续

- 借支：借款人填写《借款暂支单》申请签名—部门主管或经理审核—分公司总经理（职能中心总监）批准—财务经理（财务总监）审批—财务管理中心总监（超过限额或规定范围外）—总裁（超过限额或规定范围外）—出纳审核付款。

注：

在独立核算单位财务部借支的，还需独立核算单位会计审核（上海分公司独立核算门店除外）。

会计核算设置科目：“其他应收款—定额备用金—部门/XX 人”；
“其他应收款—临时备用金—部门/XX 人”

- 归还：借款人归还现款或以报销费用抵冲或工资奖金中内扣—出纳收款归还《借款暂支单》还款收据联。

注：

出纳收到还款后，必须在《借款暂支单》上加盖收讫章；出纳和还款人都必须在《借款暂支单》还款财务联和还款收据联上签字。

③ 出纳备用金的申请审批手续

出纳填写《资金申请单》并签名—结算主管审核—财务部经理—财务管理中心总监（集团总部出纳，分公司超过规定限额）—填写基本户银行支票或经特批后至门店领取。

（3）分公司资金管理规范：

为确保分公司资金分布的合理性，提高公司资金使用效率，加快商品周转速度，合理调整商品结构，防止不合理资金的占用，提升分公司的综合管理能力。

① 分公司资金拨款标准

月销售规模（含税）	资金拨付标准	资金拨付额
4000—6000 万元	75%	3000—4200 万元
6000—8000 万元	70%	4200—5200 万元
8000—10000 万元	65%	5200—6000 万元
10000—40000 万元	60%	6000—20000 万元
40000 万元以上	50%	20000 万元以上

- 资金拨付额为每季度核定一次；
- 月销售规模为该季度预算销售月平均数，但不包括内销和退货销售；
- 资金拨付额中不包含会计报表上的累计亏损数和固定资产净值数；
- 分公司资金总占用额 = 资金拨付额 + 累计亏损 + 固定资产；
- 新开分公司、新开门店的资金规模根据预算销售规模计算；
- 总部资金实际拨付额 = 资金拨付额 + 累计亏损 + 固定资产 - 实际投资资金。

② 分公司资金拨款的审批

- 季度销售预算指标经总裁审批，交财务管理中心资金管理专员备案，在上述拨款标准内的进行资金调整，由财务管理中心总监进行审批；
- 新开分公司、新开门店的预算销售规模经营销总监审批后，参照上一条规定执行；
- 超过标准和临时性增拨资金，经营销中心总监、财务中心总监审核，由总裁审批后拨款。

③ 相关部门职责

➤ 营销部门

负责对分公司商品库存结构和商品周转率进行监控；

负责对出样商品资金占用状况进行监控；

负责对供应商账期和信用额度的协调工作；

负责对应收返利回收时间、应收时间进行监控。

➤ 财务部门

负责对分公司商品库存结构和商品周转率进行分析，并提出合理化建议；

负责对应收返利和费用按标准进行账扣及催收工作；

负责对应收销售款的监控工作；

负责对资金分布的状况进行统计、备案及分析工作。

➤ 信息部门

保证系统的正常运行，确保相关部门对信息的需求；
负责系统商品信息的正确，确保营销和财务部门的监控。

➤ 总经理

作为分公司第一责任人，对资金合理分布负责；
对分公司预算承担责任，确保各项预算的完成；
负责各职能部门的协调工作，确保资金的合理使用。

④ 奖惩规定

- 分公司之间商品调拨未在 30 天内清账的，对财务部经理处罚 500 元；
- 在总部规定的期限内，未将借款和超额资金归还总部的，每次处罚 2000 元；
- 其他相关规定参照财务内控制度执行。

(4) 门店销售款管理规范

① 管理规定

- 门店一律不得欠款销售，必须收到全款后开具发票，进行提货，门店任何人员无权指示收银违规操作，实行欠款销售。
注：欠款销售包括先发货后收款；收取部分货款即开票发货，送货到家后再收取余款。
- 对于欠款销售，收银一律拒绝开票，必须保证当日开具发票与收到现金的一致性。
- 门店可以预收定金，收银设立定金收取的登记簿，定金存入银行，并设“预收账款/零售户”科目核算，余款收回后，开具发票进行发货送货，冲销“预收账款/零售户”。
- 门店除财务人员发放核定数额内的工资、奖金外，不得擅自动用销售款。
- 总部需向门店领取现金的，必须有相关申请报告并以财务总监签字为准。
- 门店如遇特殊情况需动用销售款的，经手人必须填写“暂支单”，经门店经理和对应管理中心总监签字，并由财务总监审批。金额超过 2000 元的，还需由总裁签字。

② 相关人员职责

- 分公司经理负责本规定在门店的贯彻执行，特别加强门店经理和销售人员的制度落实；对于违规操作实行相应的处理和处罚。
- 分公司财务经理负责本规定在财务部门的贯彻执行，对收银台账做好相关的知识培训和制度落实；对财务人员的违规操作实行相应的处理和处罚，非财务人员报分公司经理发布处理处罚书；对于处理处罚无效的，则上报财务管理中心。
- 门店收银为第一责任人，对于欠款销售一律不得开票，对销售款一律不得借支动用。
- 台账负责审核发票与结款额的一致性，发现欠款销售的汇报门店财务主管，门店财务主管（含账务处理人员）呈报分公司财务部经理，分公司财务部经理与分公司总经理对相关责任人进行处理，并负责对欠款限期收回的监督工作。
- 分公司经理/门店经理不得干涉财务人员按财务规定执行的工作内容，分公司财务/门店财务的职能管理部门为财务管理中心，分公司经理/门店经理和其他人员不得指使财务人员违规操作，对于分公司经理/门店经理和其他人员的违规指令，财务人员有权拒绝执行。
- 分公司经理/门店经理必须配合财务人员按规定进行工作，排除其他人员对财务人员工作的干扰和不正当指令。

③ 处罚条例

- 一发现有欠款销售，对所有相关人员，包括开票人、审批人和收银分别处以 100 元以上罚款；欠款造成公司损失的一律作除名处理，欠款由责任人补足；发生坏账如不能补足全款的移交司法机构处理。
- 在公司准许范围外借支动用销售款的、收银人员白条抵库的，借支动用人和收银一律作除名处理。
- 台账、门店财务主管隐瞒不报的，处以 100 元以上罚款；欠款造成公司损失的，一律作除名处理。

- 分公司财务部经理不加强制度执行，对违规操作不作处理的，由财务管理中心视情节严重进行处罚和处理。
- 分公司总经理不加强制度执行、监控不严，对违规操作不作处理的，由人事行政中心视情节严重进行处罚和处理。



逸马点睛

管好现金，为公司的发展保驾护航。



资金管控遭抵触，如何得到理解和支持

很多中小连锁企业，老板对财务的工作和流程等情况不熟悉，而采购和销售对公司的利润有着决定性的影响，老板往往会简单地认为，财务部门只是搞后勤的，帮公司算好账，交好税，当好“账房先生”，服务好采购、销售等部门就可以了。财务的各项职能中，最常用的就只是核算这个职能，至于管理、监督、分析等都没有用上，这个必然造成财务部门的弱势。

案例回顾

陈小青所在公司长期以来，财务部门就像采购部门的提款机，公司对供应商的货款支付缺乏计划，采购想什么时候付款、想支付给哪个供应商就直接叫财务执行。由于可以轻松结算货款，采购部门也不积极制定采购计划，现在的采购计划已经是几年前的版本……

这让陈小青很头痛，他尝试过要规范公司的资金使用制度，但是引发其他部门经理的强烈反对，小青只好放弃了。

弱势的财务部门难以主导货款的结算，各个部门对资金的使用控制都没有统一到财务这个平台上，造成了极大的浪费，小青也痛感于目前的混乱现状。但是，当他制定好资金使用管理制度并试图推行的时候，却引来各个部门经理的极力反对，有人甚至在会议上直言，陈小青在和他们争权。小青也极力辩驳自己是从公司大局利益出发，不是为了个人私利。可惜不管小青怎么解释，都无法争取到必要的支持，事情只好不了了之。

小青觉得十分委屈，几次折腾下来，财务部与其他部门的关系迅速恶化，平常工作的协调更加困难了，怎么办？



案例解读

财务的主要工具是现金流。财务应该控制整个公司的现金流，要

财务管控篇

让财务控制的现金流成为公司的唯一血脉。很多的财务经理苦恼于对其他部门的管理，其问题的症结就在于公司存在多个现金流，有许多资金游离于财务的控制之外，不通过财务就能动用公司的资源。现金是财务控制的最大难题。

现金为王，没有不缺钱的部门，控制了钱的流向就控制了一切。应以加强财务服务为突破口，通过对其他部门的服务，深入到公司的各个业务当中去，控制是财务的结果，只要财务服务到哪个角落，财务自然就能控制该部分业务。如果以控制为出发点，效果不好，容易引起其他部门的抵触，其他部门领导会认为财务在与他们争权，不能得到他们的理解和支持。

好在陈小青已经意识到和其他部门处理好关系的重要性。不懂得协调各个部门的关系，争取不到其他部门的理解和支持，财务部门的工作是举步维艰的。



专家建议

64

1. 转变心态，独立思考

实际上，不管我们多么努力地争取让各个部门都满意，但总有些部门、有些人还是会有各种意见的。作为财务经理，如果心里要求或期待各个部门都对你满意，你做事时就会被别人牵着鼻子走。无论你怎么做，都是不可能皆大欢喜的。

要确立自己做事的程序和标准，对每件事分清轻重和急缓，避免围着别人转。财务与其他部门不容易处好关系是普遍现象，遇到问题的时候不能事事较真，多在细小处为其他部门着想，在政策原则上不放松，慢慢树立起财务部门的权威。

2. 要懂得和其他部门经理分权

比如费用报销单如果全部都要交到财务部门来审核，那财务部的工作量会很大，而且人来人往的也妨碍财务部正常工作。最重要的是费用报销单经常填写不规范，审核一旦不通过就容易引发其他部门人员的抱怨、误会。对于这类问题，如果财务部不做第一审核人，而是把这个权力和职责授予各部门经理，让他们做第一审核，签字后

统一送财务报销。问题就迎刃而解了。所以懂得授权和防止“侵权”很重要。

3. 财务部门转换角色

统一控制是连锁企业财务管理的特点，在刚创业时，企业规模小，财务管理各方面尚未规范和统一，随着企业规模的扩张，财务实行集中控制是必然趋势。财务扮演的是控制和业务支持的角色，在财务职能转换的过程中，不能因为遇到的阻力大就轻易放弃，基本原则不能轻易违背。

转换角色还包括另一个重要方面。财务不单单起到监督的作用，更关键的是支持与服务，财务人员要树立服务的理念。

要不断提高自身的素质，强化财务专业技能，发现问题首先考虑原因，是部门不够清楚、执行不到位，还是规章制度的问题？不能一味地去责备别人，部门不清楚，财务部门有责任作出解释和培训。始终都要保持自己的专业形象和专业水平。

4. 坚持原则的情况下采用灵活的处理方式

财务工作必须按照制度办事，违反制度的事必须加以抵制，但是处理方式上可以变通。如某公司财务经理出台一项费用报销制度，要求集中在每周五上午报销，招致业务部门等许多部门的反对。但在执行过程中，对业务人员的出差，经理允许其提前报支，其他人员急用，经理自己垫钱给他们。这样一两次后，制度就在公司顺利实施，提前报销或向财务经理借钱的现象就自然消失了。



逸马点睛

在企业发展的不同阶段，财务部所起的作用是不一样的，所处的位置也有所变化。在创业阶段，财务部在老板的眼中相当于后勤，这时候财务相对比较弱势；公司发展成熟后，各项流程和制度都建好了，财务自然就强势了。强势不是指财务部的权威、傲慢，而是财务的各项制度能被其他部门接受，并且沟通成本低。

第四节 成本里面挖金子



销售上去了，促销成本却压不住

促销成本在整个企业经营运作中占有重要地位。我们知道，企业从事经济活动的主要目的就在于追逐利益，“成本”的价值关键在于它能创造出利润，人们常说的“一分成本，两分收入”，就是这个道理。很多企业之所以陷入促销困境，一个重要的原因就在于他们并没有很好地掌握、控制住促销的成本。

66

案例回顾

热热闹闹的国庆节终于过去了，过节期间公司出动所有的人马大举促销，降价幅度、让利的力度都是竞争对手不可比拟的，众多的赠品更是让顾客心满意足，大伙忙作一团招呼进进出出的顾客，现场虽然稍显混乱，但是火爆的销售让大家对这个“黄金周”的业绩充满了信心。加班加点把业绩汇总出来后，却让赵总大跌眼镜：销售额的确是大幅上涨了，但是与公司为促销投入的成本相比，利润的增长太少了，其中还不包括所有的人力等其他投入，用财务的话说是投入产出不成比例。这样的结果让赵总有点失望，总结分析发现，大规模的赠品派送和人为成本损耗产生的成本最大，让公司始料未及。



案例解读

每年的国庆节都是各位商家大展拳脚的重要时刻，案例中，公司

通过促销等方式大幅提高了销售额，最后却发现利润没有出现等比例的增长，被高额的成本无情地侵蚀了。成本的失控是导致利润没有跟着销售一起增长的主要原因，然而这些成本是怎么堆起来的？

1. 赠品成本太高

由于赠品不是产品，在成本和损耗控制方面往往被企业忽视，这是买赠促销成本过高的根源。赠品的目标是为了带动销售，最终是实现利润，再多的赠品如果投入产出比不高都是一种成本的浪费。所以赠品要控制在合理的水平上，比竞争对手更丰富的赠品，更大幅度的让利水平的确可以吸引更多顾客光顾，但是也大大地增加了公司的销售成本，甚至让销售无利可图，正可谓“杀敌一千，自损八百”，竞争对手的客户流失到你这里并没有增加你的利润。

2. 人力成本高

采用人海战术作战，人力成本太高。尤其是在节假日期间，人力成本是平时的两倍或三倍。国庆虽然是非常重要的销售“黄金周”，但是也要考虑人力的成本，并不是简单地把所有的人都叫来上工就能提高销售，增加利润的。

3. 简单地拼价格战

这一点类似于与对手拼赠品，送得多，卖得也多，但是利润却不多！大幅降价也要控制好综合的毛利水平，毛利太低了只能实现薄利多销，不能让利润和销售一同增长。真正的竞争是实现利润的竞争，价格战只能是低水平竞争。

4. 促销产品的结构不合理

促销的要点是通过在低毛利的产品上让利吸引人流量带动高毛利产品的销售，从而获利。从表面上看促销的重点似乎是低毛利的产品，实质是高毛利的商品，只有高毛利的商品销售上去了，才能让利润真正增长。

5. 广告宣传没有针对性，浪费了资金

6. 订货不合理

促销过程中有的产品卖断了，但有的产品销售不畅积压下来，造成库存成本上升。

7. 促销过程损耗控制不力

损耗是促销活动成本的重要组成部分，特别是大型促销活动，损耗往往占成本比例较高。



专家建议

赠品促销是最为常见的促销方式之一。但是，在实际操作中，有的企业却往往出现“买赠活动成功了，而企业获益并不大，甚至出现了亏损”的问题。所以这里重点讲述赠品促销成本的控制。

1. 控制赠品成本

(1) 做好赠品成本核算

控制赠品的成本首先要作好成本的核算，只有清楚的核算才能有效地控制赠品成本，从而保证销售利润的实现。

单一赠品的费用作为产品成本的一部分，控制在单个产品之内。作为买一赠一活动，这种核算方式最为常见，例如产品成本原材料占出厂价的 15%、经营管理成本占 20%、活动推广费用 10%、人员工资占 10%、物流仓储成本占 5%、扣点及其他占 5%，那么赠品就应该为 5%~10%，以保证在每个产品上仍然有 25%~30% 的合理利润空间。这种方式是比较安全的，因为只要消化掉与赠品数量相对应的产品，那么就消化了赠品成本，才不会出现亏损。

赠品的总费用作为促销活动目标销售额的一部分。抽奖活动运用这种方式核算比较多。有些产品在节日期间做大规模的抽奖活动，奖品繁多，光是赠品费用就占目标消费额的很大比例。这种核算风险比较大，只有整个活动取得成功，达到预期的销售量才能消化赠品的成本。

赠品的成本费用作为市场费用（或叫广告宣传费用）的一部分，在这种情况下赠品费用不与销量挂钩，主要运用于品牌宣传或新产品试用等活动中。即使赠品费用作为新产品的推广费用中的一部分，那也应该计算上人工的成本和广告宣传的到达率，以保障该成本支出的潜在效益。由于这种赠品形式没有直接与产品销售挂钩，更容易失控，造成企业的浪费，所以按照计划将赠品有效地发放到目标人群，从而达成赠品

品牌宣传目的极为重要。

（2）防止赠品贬值

赠品的价值不是一成不变的，随着时间的推移也必然发生价值变化。要根据销量的预估制订能够消化的数量，如果仍然有多余的赠品，应及时通过促销活动予以处理。在决定赠品的采购量时宁可不足，需要时根据销售情况追加，也不要盲目乐观、过高估计赠品的需求量。

以下几种类型赠品在决定采购时，尤其需要注意。

- 时尚型的赠品。这类赠品时限性很强，当时是很流行的产品，可过了一段时间，市场上这类赠品多了以后对消费者的吸引力就不大了，促销价值大打折扣。
- 有特定时间限制的赠品。在特定的节日，把印有特定标志的产品作为赠品，但是一旦消化不了，就只能等到第二年才能再拿出来当赠品。这类产品在时间上会受到限制。
- 容易变质的赠品。有的赠品保质期很短（如一些食品等），存放时间久了自身就会变质。

（3）控制隐性成本支出

赠品除了本身的生产成本以外也有很多的隐性成本。

- 运输费用。无论是促销活动时将赠品运往活动场地，还是将赠品发往各地经销商，都必然有运输成本。
 - 储存成本。如果赠品需要很长时间来消化，那么就会有仓储的成本。曾经看到一个生产部经理向老板投诉，他说市场部每次开发赠品的数量过多，没有及时消化，造成仓库的积压，占用了产品的正常存储空间，仓库存储造成压力。因此在拟订赠品数量时，一定要根据销售预期核算出一个合理的量，否则多余的赠品除了造成浪费以外还增加了额外的仓储成本。
 - 赠品的包装。一是为了保护赠品可能会在每个赠品外面增加独立包装；二是为了方便存储和运输的外包装箱；三是赠品与产品属于套装形式，也要为赠品套装重新制作外包装箱。
- 隐性成本不可忽视，在拟订赠品计划时就必须深入地考虑：一旦

采用该赠品，那么在整个赠品使用期间会产生哪些连带的费用，如果出现问题，又如何将损失调节到最低。只有提前考虑这些问题，才能很好地控制隐性成本。另外在预算成本费用时，为不可见成本预留一定的费用额度，能将不可预见因素纳入计划控制之中。

（4）控制赠品的流失与损耗

无论赠品的目的是促进销售或是品牌宣传，赠品到达消费者手中才能实现它的价值，可是很多赠品并没有起到应有的作用。

① 赠品保存不当的损失

促销人员擅自将赠品放在货架产品的后面，造成很多赠品丢失。尤其值得注意的是，捆绑的赠品很容易被盗，一些消费者会把赠品从产品上拆下来带走，由于很多赠品是没有条码和防盗措施的，因此损失较大。

解决方式如下。

如果是买赠促销，最好采用套装，将产品和赠品形成完整的包装，并要考虑包装的坚固性，尤其是套装封口处要用粘合力强的粘合剂封好，避免偷盗者轻易将包装打开把赠品盗走，如果包装严密，偷盗者是不敢破坏外包装而拿走赠品的。单独的赠品要求导购人员将其存放在有卖场人员管理的地方。将赠品管理的责任落实到导购人员，是保证赠品不轻易丢失的一个必要制度。

② 赠品运输的损耗

如同产品在运输途中会有损耗一样，需长途运输的赠品也会产生货运损耗。比如有个企业曾选择玻璃花瓶作为赠品，非常精致，可是没有考虑到长途运输的颠簸和震荡的问题，结果发到外地经销商处就破损了很多，这个损失只有让企业自己承担。

解决方式如下。

碰到此类情况时，首先在开发赠品时就要考虑该赠品是否适合运输；其次，应该考虑赠品的包装箱能否很好地保护赠品在运输途中的安全。

③ 赠品内耗

由于管理不严格，促销活动中的赠品被公司员工截留并不鲜见。

很多门店总是说总部的赠品支持太少，可最终却会发现很多的赠品被他们自己用掉，而不是用在消费者身上。还有导购人员故意向消费者隐瞒赠品，却将多出来的赠品据为己有。

解决方式如下。

做好赠品领用、发放记录，要与销售情况相对照，出台相应的赠品管理制度及处罚措施并予以公布，配合定期的对账检查和随机抽查可以很好地遏制内耗问题。

④ 赠品没有给予目标消费者

免费派发、游戏抽奖等尽管将赠品给予了消费者，但是很多不是目标群体，同样属于损耗。有的促销活动专业户只要双休日就到商场门口参加厂家举办的答题或游戏等促销活动，赢取赠品。

解决方式如下。

首先让各级人员明确赠品的目标消费群；其次要求促销人员认真对待赠品发放问题，把它作为工作态度考核的内容之一，并与收入挂钩；再次加强赠品派发的巡视和抽查，督促促销人员真正将赠品发给目标消费者，发挥赠品应有的效力。

2. 其他控制成本的措施

- (1) 严格控制人力成本；
- (2) 平价销售是零售业的核心竞争力，但绝不是一味地打价格战；
- (3) 调整促销产品的结构，重点是促进高毛利产品的销售；
- (4) 促销广告宣传要有针对性，宣传方案要根据重点促销的产品来做；
- (5) 采购要有计划，备货要详细周密，结合今年的促销重点与往年“黄金周”的销售数据分析，让采购、备货更加合理、有依据；
- (6) 促销组织一定要严密有序，控制损耗水平，促销前计划好，促销中控制好，促销后总结好。



逸马点睛

明白了“欲先取之必先予之”的道理，还要学会如何有效“予之”才能“取之”。



费用报销单据多，工作量大，效率低

手工操作效率低——预算和报销的审批周期冗长，存在大量重复劳动；员工报销需多个部门审批以及主管签字核准，一旦相关人员出差在外，流程常常被迫中断；遇突发状况需要紧急追加预算，手工操作不能及时响应。

案例回顾

某酒店连锁企业迅速扩张，门店数量从二十几家增加到一百多家，伴随规模扩大的是财务部门工作量的大增，给财务人员造成极大的工作压力，尤其是费用报销，让财务人员忙得焦头烂额，人工审批单据、付款、做账远远跟不上公司业务的发展。总结起来主要有七大难题：

1. 报销周期长

由于业务发展迅速，员工报销的单据量迅速加大，此外采用原始的报销模式，员工还得到处找领导签字，这些都严重影响了报销进度，给财务人员也带来了压力。员工经常电话询问费用报销进展情况，财务人员的正常工作常常被电话打断。

2. 合同类费用管理不规范

同样，由于业务发展迅速，分店增长速度快，新增店面的费用支出，除了正常的日常差旅、借款等费用的报销外，合同类费用的报销比重很大，如工程类的款项（进度款/结算款/质保金）、资产采购、运营物资采购、广告合同等费用占了 80%，合同费用的管理成了财务部一件头疼的事情。

3. 分店多，费用控制困难

目前拥有一百多家分店，总店对分店的费用控制很重要，财务人员手工处理工作量大；并且与供应商之间的费用报销很繁琐，管理欠规范。

4. 账务科目复杂

核算项目类别多，账务科目变化复杂，根据合同款项进度不同，账务科目的借方、贷方要不断变化，还要判断多借、多贷所取的科目情况。

5. 审批流程繁多

费用类型多，各类费用要区分预算内、预算外，付款计划内、付款计划外等，业务审批流程复杂。

6. 审核、记账人数多

分店多，审核会计、记账会计的人数增多，多个审核会计和记账会计控制不同分店的业务费用。

7. 多个财务经理

财务审批的时候按照费用类和合同类，各个财务经理审批的权限不同。



案例解读

73

手工操作效率低，报销的审批周期冗长，存在大量重复劳动。由于整个报销流程环节比较多，目前完全是依靠手工进行处理，很难对报销过程进行跟踪。销售人员较长时间收不到报销款项的情况下，往往打电话给财务部人员进行催问。但是财务部人员也无法掌握全盘情况，大量的工作时间被耗费在类似的查询和答复过程中。

连锁型酒店行业是个快速增长的行业，由于业务的扩大常常要对旧房改造以增加店面，已有的店面需要规范的酒店配套设施，这样产生了大量的新店筹建的工程类费用、店面的资产采购类费用。费用报销在财务部门所占的工作量比重大，实现信息化管理很必要。网上费用报销系统可以大大提高公司费用报销的效率，并且会减少财务人员的工作量。



专家建议

1. 引进网上费用报销系统

通过提高管理水平来降低成本，已经成为连锁酒店行业发展的一

个必然趋势，而提高管理水平离不开提高企业的信息化程度，特别是企业财务的信息化程度。由于连锁型酒店行业涉及的面比较广，费用报销成为控制财务支出的关键所在。

2. 网上费用报销系统的主要作用

网上费用报销系统在提高报销工作效率的同时，也保障了每一笔款项都要经过相关管理人员审批后才能支付。系统通过金额设定审批者的权限范围，员工可根据部门、产品来选择审批者，当流程进行到审核阶段，部门助理在核对物理单据与系统记录的费用报销单时，可根据情况要求再增加审批者，以便确保费用支出的可靠性。

网上报销系统可以将报销的手工流程电子化，单据都在线填写并进行审批，系统会自动将员工的申请单据与报销单据进行关联，供审批者核实。系统自动发送邮件提醒审批者及时批阅回复，并在审批结束后自动进入下一个流程。

普通员工和管理者根据各自的权限设定，可对已提交的单据进行分类查询，便于随时查看费用报销进展情况。对于驳回的申请，系统采取两种处理方式，员工可选择作废单据，也可参考驳回意见，对单据进行修改后再提交。对后一种情况，系统自动生成新的单据并作废前一张单据，但是在新的单据中会保留已作废单据的链接，方便审批者查看单据为何被驳回。

网络报销系统可以降低运营成本。网上费用报销系统设有费用预算管理这一功能项，按年度、季度规划个人、部门费用预算，包括交际、办公用品、电话传真、差旅费用，并提供预算与实际成本的对比报表，有助于主管了解在哪些方面支出超过了预算，可节约不必要的浪费，从而降低企业总体运营成本。

3. 一般网上报销系统包含的功能模块

网上报销系统通常包含八大功能模块，企业在选择软件服务商时可以结合自身的实际情况，设置网上报销系统的功能。

（1）网络办公，实时查询

网上报销系统实现了网络化办公，员工只需提交电子单据，审批领导即可在网络上进行审批。实时的显示报销流程，方便员工查看报销进

度，不需询问财务人员，同时员工对以往的借款信息也可以进行查看或冲销。

（2）规范合同管理

网上报销系统内合同信息与实际签署的合同信息相同，方便领导审批查看，以及后期的归档工作，纸张合同在保管中容易破损或丢失，使用网上报销系统，可以实现电子版和纸质版同步，实现了合同类费用的信息化管理。

（3）费用申请电子流

网上报销系统的费用申请系统，提供合同类费用电子版的申请审批流程，员工不必拿着纸质合同到处找领导签字，只要在报销申请系统里提交电子单据，即可等待领导的审批，审批结束，就可签署纸质合同，同时合同的费用报销也通过电子流实现，大大加快了报销进度。

（4）自动生成会计科目

根据费用类型不同，会计科目和账务的借方、贷方、核算项目也随之变化，根据变化规则，系统可以自动判断会计科目、借方、贷方等信息，无需财务人员手工录入，减少了财务人员的工作量，提高了工作效率。

（5）简化报销步骤

针对复杂的审批流程，网上报销系统可以自动判断流程走向，不需员工自己判断，员工只要选择报销的单据类型即可实现本费用类型的报销流程，简化了员工费用报销的操作。

（6）明确分管职责

网上报销系统可以实现多审核会计、多记账会计的管理，按部门、单据、项目、人员等区分控制。同时针对各个财务经理的分管职责，按单据的属性(合同类费用、日常费用)区分开，不是本人负责审批的单据，不会出现在本人待审批的单据信息中。

（7）网银\账务接口

网上报销系统的网银和账务系统管理，做到网银和账务的接口，可以针对不同的网络银行(如:中国银行、工商银行、农业银行、建设

银行等)不同的付款方式进行付款,针对不同的账务系统(如用友、金蝶、新大中、SAP 等),进行账务处理,大大减轻了出纳和记账会计的工作量。

(8) 供应商规范化管理

网上报销系统能够将供应商名称、银行账号等信息维护到系统中。当报销有关供应商的费用时,报销人可以在用户名处选择供应商名称,提交报销单据,系统在付款操作时,会自动将收款账号取供应商的银行账号,不需报销人每次报销的时候,手工输入供应商相关信息,为采购部门的工作带来了极大方便。



逸马点睛

报销,从过去动辄耗费几天乃至数周,再到只需要十分钟即能轻松完成,科技不仅改变了工作模式,也为企业找到更讲究效率的捷径。在琐事上节省一分钟,意味着员工在有限的工作时间内,可以投入更多心力为公司创造财富。此消彼长,效率的提高不言而喻。



报销越级操作，财务经理左右为难

案例回顾

公司业务部门报销时，经常是先找总经理签字后，再找财务经理签字报销。老总经常签“请财务按规定报销”，这样就使王经理很为难。对有些超标的费用，报销则不符合制度，不给报销又得罪了当事人。“老总都签字了，你财务凭什么不给报销？”矛盾集中到财务经理身上，这样的局面让王经理常常很被动。王经理为此与总经理作了多次沟通，要求签字的顺序先由财务审核，再由总经理签字，但沟通无效。



案例解读

在中小民营企业，财务制度定而不行，形同虚设是常见的。受老板规范意识薄弱的影响，费用报销即使有规范的流程也难坚持贯彻执行。财务经理要忠实地执行公司的费用报销制度，对于不符合公司制度的报销，王经理应该有权拒绝，不要一味地迁就、迎合总经理。此外，财务经理代表公司的利益，财务经理从维护公司的利益出发，任何费用报销尤其是大额报销，必须要求其提供合法的票据，对于不符合会计工作处理规范的票据，王经理应该理直气壮地拒绝，并说明应该提供哪些票据才能批准报销。



专家建议

超标费用坚决拒绝报销

在费用报销时以预算指标作为关键审核因素，财务人员必须严格遵守预算指标，对于超标费用坚决拒绝报销，如果指标数过小，请业务单位重新上报预算指标。如此一来，矛盾的焦点转移到了预算指标上。超标的费用坚决不予报销，超预算的费用必须增加预算后才能报

拒绝报销要有技巧

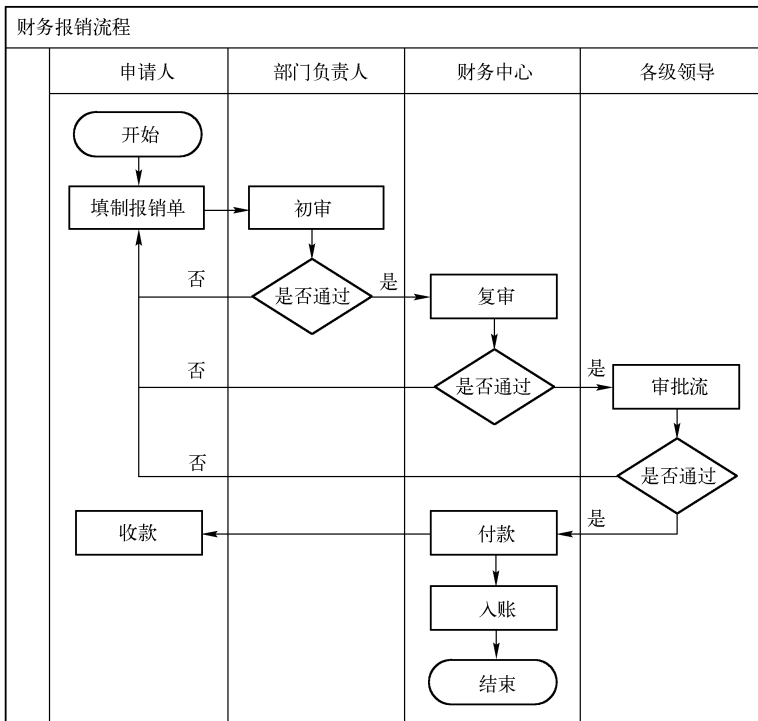
和总经理达成默契

解铃还须系铃人

财务报销流程和规范、表单

以下是逸马服务过的某连锁酒店财务报销的流程、规范、表单：

1. 财务报销流程



2. 财务报销规范

(1) 费用报销:

① 一切费用要在核定批准的费用范围内开支, 超支部门需经酒店主管领导批准方可向财务中心报销。

② 原始发票报销需填制报销凭证, 由经办人验收或证明人签章、领导签字即可报销。已批准的定额内费用由部门领导人签字即可报销, 定额外的费用需由酒店主管领导签字方可报销。

③ 未取得原始发票而要先付款时, 可以先到财务中心办理借款手续, 经领导批准后(已经批准的、定额内的费用由部门领导签字, 定额外的由总经理签字), 并要求一周之内办理报销手续, 同时撤回借款单第三联。

(2) 固定资产报销:

① 必须先有已批准的购置计划才能购置固定资产, 需购置商品必须经总经理办公室向有关部门签发同意后才能购买。

② 如果在当日内购置, 经领导批准可借用空白支票。在计划范围内购置, 如能事先知道价格、单位名称及账号者, 可办理借款手续, 经领导批准后, 由财务中心开具支票。

③ 固定资产报销时须建立固定资产卡片, 并有资产编号, 财务中心才能准予报销。

(3) 流动资产报销:

① 采购部门应提出次月原材料及备用品、备件购置的购料计划, 经领导批准后, 报财务中心做出次月定额用款计划。

② 凡购入材料物品, 必须填写入库验收单一式三联, 供应商、仓库、财务中心各持一联, 填好验收单后, 才予以报销。

③ 材料物品领用时, 必须填领料单一式三联, 领用人、仓库、财务中心各持一联。

④ 仓库保管员兼材料会计, 每月应与财务中心核对账目, 发现问题及时找出原因, 并予以更正。

⑤ 采购部门可借支备用金, 作为零星购料周转, 工程部也可以借支备用金, 作为采购急需维修物品用, 年终备用金应全部交财务中心。

⑥ 采购人员经领导批准后可借支空白支票（限制一定数额内开支），但必须在三天内到财务中心报销，如果取得正式发票，可办理报销手续，收回借支空白支票的借支单。

⑦ 各项预付款先填借款单，按合同要求经酒店主管领导批准后再付款。

⑧ 低值易耗品报销手续必须填写低值易耗品卡片。

⑨ 年终物资部门应盘点一次，列出材料清单与财务中心核对，并做出盈亏表。

3. 费用报销表单（报销单）

报 销 单 财 V1.0 版

年 月 日

收款人 / 单位		所属部门	
银行账号		开户银行	
付款方式	现金 ☐ 支票 ☐ 转账 ☐	金 额 (RMB)	
摘 要		百	十
		万	千
		百	十
		元	角
		分	
合计金额		(大写)	拾万 万 仟 佰 拾 元 角 分
备注:			
董事长	总经理	财务经理	部门经理
签 到			

附单据
张

PS: 大写数字: 零 壹 贰 叁 肆 伍 陆 柒 捌 玖

会计复核

出纳签章



逸马点睛

坏习惯是惯出来的，制度不能被破坏。



采购腐败难禁，采购成本居高不下

企业中的采购部门对 market 价格的下降趋势熟视无睹。一方面吃、拿、卡、要供应商的回扣；一方面对供应商的涨价要求积极反应、深表同情。这种现象在各个企业的采购部门中时有发生。怎样避免采购环节的腐败问题，让采购人员真正以企业的利益为重，这一直是企业管理中的一大难题。

案例回顾

某酒店每月的房租成本为 15 万元，水电气杂项开支为 2.5 万元，工人工资为 5.7 万元，采购成本为 33.6 万元，月营业额为 60 万元，再加上工商税务、招待费用，算下来一个月还净亏 5 万余元。于是经理调来一个月的所有账簿研究，发现最大的财务漏洞就是几乎所有的物品采购都比同期市场价高，由于时过境迁，相互间没有可比性；这件事没有形成结论就搁了下来。更严重的是采购与验收员保管员合伙欺骗公司，或虚报数量，或以次充好，导致采购物品账面数量不少，可营业额或出菜率却不高的现象，对这些问题老板十分头痛，又找不到妥善解决并根治的办法。

81



案例解读

在酒店等服务行业，采购成本的控制至关重要是个老大难的问题，如果酒店的采购成本过高，直接影响到菜品的定价，同时会影响到酒店的营销，导致酒店的竞争力和盈利能力下降。

酒店企业原材料是一般企业中最具多样性和复杂性的。说其具有多样性，是指同一次采购中，其所购的原材料有很多种，有的达几十种甚至上百种；说其具有复杂性，是指每种原材料的品质、价格、数量都各不相同。因此，管理者对没有统一标准的采购很难把握，所以

财务管控篇

第 1 部分

酒店的老板大都倾向于让自己的亲戚担任采购员。这样就造成了一种现象：凡是担任酒店采购的人一般都存在吃回扣的问题。采购成本问题也就顺理成章地成为一个公开的难题，即使采购员自己不吃回扣，老板亦不会认为他是干净的。

财务漏洞是困扰酒店老板很头痛的问题，但他们自身又无法解决。现代的物流配送体系及行业审计制度的建立，专业化的酒店管理服务是可以帮助他们解决这些难题的。要做到完全杜绝是不可能的，大中型企业可以聘请专业的酒店管理公司来运营。

目前，国内与酒店管理配套的专业服务体系还不健全，像酒店经营管理咨询、营销策划、营养配餐、技术管理、技术研究、检验、情报、信息一体化服务等还没有成熟。因此，综合根治餐饮企业财务漏洞及解决其经营管理中的难题的时机尚未成熟，但是餐饮市场还是向着这方面发展的。



专家建议

82

1. 集中采购，统一配送

原料集中采购和统一配送是解决采购腐败问题的根本办法。像麦当劳、肯德基等国际餐饮巨头早已实现这一目标，他们几乎可以做到100%集中采购和统一配送，门店不涉及原料的采购，从根本上破坏了门店采购人员腐败的土壤。

酒店可以根据自己发展的规模、标准化的程度以及信息化的水平，逐步推进统一采购和统一配送的比例，比如可以先从干货开始着手推进。总之，让门店实现零采购是解决腐败舞弊的根本途径。

2. 规范流程

规范采购流程，通过流程化管理，抓住采购流程的关键点，严格监控。采用招标制，这种办法只适用于有竞争性的大宗采购，而且招标过程同样存在反腐问题。有时招标往往只流于形式，在招标完成后对市场价格变动缺乏敏感，一旦遇到降价，采购环节同样缺乏适时反应的积极性。

3. 制定奖惩制度

首先企业需要掌握价格基础。可以把一段时期内（比如半年、一年）基本稳定的价格，或一段时期以来的平均价格或现行价格编撰成册（称为价格目录），作为对采购部门奖惩的基础。

设计奖惩制度。以一年为期，在一年中凡是以低于价格目录采购的，其节约部分按一定比例奖励给采购员和采购部门经理（奖励比例要能充分刺激采购部门降价的积极性，进而抵触行贿，甚至可以全部100%奖励）；凡是以高于价格目录采购的，超支部分也要由采购员及其部门经理按一定比例承担。

最后是在全公司范围内，招聘采购员及部门经理（现有采购员及经理优先，因为他们是内行），实施奖惩制度。

一年后再重复上述步骤，价格基础调整为一年后的执行价格，奖惩比例也可作适当调整，采购员分管品种必须调整。

这样实施下来，企业会发现，采购部门会想方设法压抑价格上升趋势，主动抓住一切降价机会，并主动引入供方竞争，腐败现象得到遏制，目录价格逐年稳步下调，企业采购成本得到有效的控制。

4. 其他配套制度

（1）制定抽检制度，建立随时抽检制度，随时发现问题随时处理。

（2）制定考核制度，采购员和验收员分离，并把出菜率作为采购员和验收员薪酬的重要考核指标。

（3）验收标准化，减少验收员个人主观操作的空间。

（4）供应商多元化，特别是主要的大宗菜品原料可以通过招标等程序，确定三个甚至更多的供应商，在供应商之间形成良性的竞争关系，以确保货源质量。对主要供应商可以收取一定金额的保证金，一旦来料有问题，可部分扣除或全额没收保证金，以此让供应商更加重视原料的质量。

（5）财务对接，简化手续。总部财务和供应商财务直接对接，简化手续，避免双方业务人员走账或接触现金。

(6) 菜品标准化，每道菜品的原料均实行标准化管理，建立企业数据库，形成出菜率等重要指标作为薪酬、惩罚、奖励、晋升等的考核依据。

(7) 建立监督机制，采购、员工之间互相监督举报，奖励举报者并为其保密，严惩腐败者，一旦发现立即辞退。

逸马点睛

只要持之以恒地坚持标准化、信息化，再难的顽疾也能医治、消化。



一张发票引爆的离任风波

离任审计是对即将离任的企业和领导任期内的经济责任目标实现情况进行评价，分清责任。如：财务信息的真实性、资产的保值与增值、经济目标的完成情况、企业内控制度的完善情况、企业的人才队伍的建设情况等。离任审计是对存在问题进行确认，以分清新旧领导的责任，也就是对上面所述的审计内容作进一步延伸。

案例回顾

某超市经理在离任时，总部未对其进行离任审计，月底核算账务时发现该超市 11 月份的账面上有一张购买柴油的发票，金额为 6500 元，其余各月的柴油开支一般在 150 元左右。经分析了解，此项开支实际为该超市经理擅自购买的手提电话开支，后经继续审计发现该超市还存在较多的不合理开支，这些问题发现不及时，给公司造成的损失已经难以挽回。

85



案例解读

连锁企业内部审计机构的主要职能是监督总部及各门店的经营行为。如监督总部各部门的费用开支情况，对各门店经理的离任审计等。案例中超市未经审计就批准经理级职工离职，公司没有充分发挥内审机构的监督作用，内控风险脱离内部审计机构的把关，出问题是迟早的事。

离任审计关键点是财务收支的真实、合法、效益情况，一方面能够摸清家底，有利于继任者了解接任单位的真实情况，明确工作思路，缩短适应期，尽快进入角色；另一方面由于明确了离任者的经济责任，事实上也就划清了前后任的责任，改变了“新官不理旧账，旧官一走了之”的不良状况，有利于工作的交接，保持工作的连续性。



专家建议

1. 事前预防—明确责任，授权有方

限制分部及门店经理的费用审批权限，例如案例中，超市经理的单笔费用支出审批权限可以设定在 2000 元以下，单笔支出金额超过 2000 元就必须上报总部审批。

对内审机构要有明确的定位、授权到位，对离任者实行离任即审，审后再离职。这样做，增强了内审人员不辱使命的责任感，促使离任者积极配合审计、争取过好“审计关”。也使其他在任的经理从中受到强化责任意识启发和鞭策，为审计工作的顺利开展营造良好的内部环境。

2. 离任审计

离任必须提前一个月提出，公司在接到离职申请后，即开始着手准备离任审计工作，在此期间，经理可以边工作，边接受审计，边配合做好任期内遗留问题的处理工作，待审计作出结论、遗留问题解决后，再办理离职手续。

3. 离任审计的重点

- (1) 验证、评价离任者任期内主要经济指标完成情况；
- (2) 审核、验证部门掌管的资产状况，揭示并处理不实资产和不良资产，夯实家底；
- (3) 对购销业务活动中，涉及尚未进行账务处理的商品转移、财务收支、资产损益、债权债务等遗留的事项，作好衔接或处理；
- (4) 验证和评价被审计部门内部控制制度的运行情况；
- (5) 对离任者进行综合评价，提出必要的奖励或追究经济责任的建议。

4. 精心组织实施，提高离任审计质量

成立审计小组、科学分工。根据工作量的大小，以内审机构成员为主，必要时抽调财务、业务人员参加，明确审计组长。审计组长一般由一名副总经理兼任，具体负责审计方案的制订和人员分工，检查审计人员的工作进度和质量；分析研究审计证据，协调、处理审计过

程中的各种问题和矛盾；负责把好审计质量关。

按照审计程序，认真实施审计。具体步骤是：

（1）发出《审计通知书》。

（2）作好审前调查。听取离、接任双方的意见和要求，召开超市主管、营业员代表座谈会，进一步了解被审计部门情况，通报审计程序，听取职工群众意见，提出配合审计的要求。

（3）调阅会计报表、会计账簿、会计凭证和柜组管理台账及其他相关资料。

（4）对门店进行现场盘点，在盘点过程中检查商品质量和存贷管理状况。

（5）集中精力，弄清以下情况。

- 有无虚报、瞒报利润情况。
- 弄清门店账货是否相符、库存中有哪些有问题商品、代销商品有无退货或付款过头现象、门店账存总额中有账无货的“往来库存”（包括来货短少待查、退调货未达账、商品赊销、批发应收款未达账）等问题，查明原因，逐一落实责任人。
- 凡排查出来的冷呆滞、质次价高、残损失效、销小存大等有问题商品，在了解其形成时间及原因的基础上，组织离、接任双方和财务、业务等部门负责人，现场逐一鉴定，按当前市场行情评估可变现的处理价，确定资产损失额，使这些潜亏因素浮出水面，待《审计报告》获得认可后，按程序进行报批，调整损益。
- 对各类商品进销差价和进销差率进行检查验证，发现低于正常水平的，进行差价核实，调整损益。
- 分类汇总，撰写《审计报告》。将审计证据及有关资料进行分类汇总，召开审计小组成员会议，对照方针、政策、法规和企业内部管理规章制度，以及任期内的经营指标，对被审计部门的经营管理状况进行集体讨论、评价；研究《审计报告》提纲和审计“建议”，做到对离任者和接任者负责，使离

任者进一步发扬成绩、克服缺点，让继任者从中吸取经验和教训。在此基础上撰写《审计报告》初稿，发送给离、接任者，再根据双方反馈的意见，进一步地调查论证和修改。

5. 处理离、接任双方的意见和要求

在审计过程中，多数接任者希望对有问题商品和资金能一次性处理到位，尽快清仓、平账；轻装上阵；而离任者则往往认为商品削价损失幅度过大，对其经营业绩和评价有影响，双方互有争议。如何准确判断有问题商品和资金，合理认定任期内的各种损失，明确划分离任者应承担的责任，这是审计工作中的一个难点。在验证、取证过程中，凡发现利润不实、费用开支不当。债权不够可靠、债务有出入等问题，都应及时向离任者反馈，在认真听取其陈述的同时，明确指出离任者的责任，要求其边工作，边清理、清收，争取少遗留或不遗留给继任者；在认定有问题商品削价、报废损失和有问题资金的坏账时，离任者有时提出各种理由进行辩解，甚至不肯签字，要坚持耐心细致地听取离、接任双方意见，反复组织讨论，统一思想，达成共识；对离任者一时难以处理到位的遗留问题，由离任者负责落实责任人，交由接任者今后继续催办、落实。总之，通过审计，使离任者移交得清清楚楚，接任者接收得实实在在，对前任未尽事宜明明白白，做到双方责任明确无疑。



经理离任审计是小事，企业内审制度的建设和执行是大事！



第 2 部分

现 金 流 篇

您的企业在现金流管理方面是否存在以下问题？

- 常常预测现金流，常常不准？
- 现金频频告急，被迫亏损甩卖？
- 存货占用大量流动资金，货款支付能力严重受制？
- 巨额现金闲置，不知如何运用增加收益？
- 扩张急需资金，但融资无门？

企业现金流量与企业的盈利性、流动性、偿债能力、筹资能力等密切相关。企业通过对现金流量充足性及有效性的控制，能更好地防范、控制偿债风险、支付风险。在市场经济条件下，企业现金流量在很大程度上决定着企业的生存和发展能力。企业是否有警情，是否能维持下去，并不取决于盈利，而是取决于有没有足够的现金和与其经营规模相适应的现金支付能力——即使企业有盈利能力。



第五节 经营不息 现金流入不止



加盟店现金流平衡术

案例回顾

某连锁加盟店营业高峰期人满为患，明明看上去生意红红火火的，盟主承诺的毛利挺高，年销售额也有五六十万元，但忙活了一年下来，居然没有多少利润。虽然能维持生存，但如何才能活得好一点呢？

90



案例解读

在连锁加盟店经营中，往往有大量现金流入，但是盈利很薄。假设连锁加盟单店投资回收期在 1 年左右，那么月均纯利是不足 10% 的。单纯看毛利，会给加盟商造成一些错觉：表面上总的毛利很高，实际上却没有多少纯利。

道理很简单，就像空水池，一边在往里面灌水，一边在往外面流。只有进水量比出水量大，水池才有机会蓄满。同理，连锁加盟单店想要赚取利润，必须要让现金流入的速度比流出的速度快。

现金流出的特点决定了门店是否健康、是否有更大的赚钱能力。我们来看店铺现金流出的几个方面：

1. 租金

租金是最主要的，以 50m^2 左右的店面为例，租金一般会占到成本的 20% 左右。

2. 人员工资

人员工资的特点是必须支出，但有一定的下调空间。

3. 其他经营管理费用

为了测算方便，我们通常把一些可变动的成本，如每月要用的海报、条幅等杂项开支，尽量地折算成管理费用部分，把它看做是固定费用。变动成本越小，我们的盈利模型测算就会越准确。最终测算变动成本最好是只留下一项，就是采购成本。采购成本也是现金流出的一部分，但是不需要过分看重它，因为卖得越多，才买得越多。

通过开店前所做的尽可能精确的现金流流出测算，就确定了选址时一次性投入和开业后的固定成本的大小，以及连锁单店的盈利水平。前期的测算是选址的重要检验手段，店铺租金的水平已经先天性地决定了水池出水口有多大，现金流出的速度有多快，对这个商铺、店面是否赚钱有十分重要的影响。这也是很多特许人在盈利模型中，规定单位面积的租金不能超过一定额度的道理。



专家建议

1. 营业调峰，增加现金流入量

水池的出水口再怎么小，它也是处在一种守势。门店开业后，必然把重点着力放在现金流的流入方面，增加收益。

在门店的经营中，我们发现营业额往往受时间的影响和掣肘很大，带有强烈的时间性的特点。

从大的时间周期来讲，加盟店全年会有淡旺季之分。必须采取一些措施，在淡季用一些产品调整弥补营业低谷。例如，连锁冷饮店，往往是夏天生意兴旺，而一进入冬季就必须找到新的进水口。

有些单店的营业额，在一个月之内也会有规律地起伏，例如月初旺，月尾淡。这种现象并不常见，也不明显。

比它更明显的是，在一周的时间里，单店的淡旺日很突出，“5+2”模式是典型的一种，分为两种表现：一种是周一到周五旺，周六、日淡，例如处在写字楼集中区的餐饮业；另一种是周一到周五

淡，周六、日旺，例如郊区的度假村周边的店铺。

这主要取决于这个商铺所在的商圈特点。产业链和交通状况决定了这个商圈的人流特点，谁也无法幸免。如果你的店属于“5+2”的模式，针对淡的时候，可以通过一些促销活动调整淡日营业额。

此外，“白加黑”的模式也很典型：很多商铺白天旺、夜晚淡，有的则是白天淡、晚上旺，这也是由商圈特点决定的。我们在选择时，必须对商铺所属的类型做出明确判断。这种店铺每一天的各个时段营业额会呈现出一定规律，可以通过小时报表绘制一天的收入曲线。通过这条曲线，就可以看出有些餐饮店早晨会很淡，一直淡到上午 11 点多才忽然旺起来，整个中午都会很旺；另一轮的营业高峰出现在下午 5 点钟到晚上 7 点多，晚上 9 点多再出现一个小高潮，每天都是如此，很有规律性。

通常情况下，“白加黑”的模式促销比较乏力。在这方面有两种解决的方案：

92

（1）降低营业清淡时段的人工支出

例如晚上或早上不营业，减少营业的班次，降低人工成本，尽量迎合营业高峰时段。像深圳东门的动感地带直营店，每天都是中午 11 点才开门营业。

（2）时段促销，带动人气

在营业淡的时间，可以把商品的价格调低。例如面包门店在每天晚上 9 点钟之后，面包开始打八折。这就是我们所强调的调低谷，其目的在于：为单店聚集人气、保持人流量与客流量，通过更长时段地使用场地，降低成本。

2. 现金流的平衡

对单店而言，现金的流入与流出之间，能否找到一种最佳的平衡节点呢？

这里有一则小故事能给我们启迪：甲、乙两个渔民在沙滩卖虾，两人各站一头，收入均等。但人心不足蛇吞象，甲乙两个人都在想：哎呀，会不会我的生意都被那个人抢去了？要是我站在中间多好，两头的钱我都可以赚到。两个人都这样想，于是都不断往中间靠。最终，两人

一起站在海滩中间卖虾，但都远远没有他们以前各占据一头卖虾的收益好。这就是经济学上的博弈论：也许我们可以无限接近，却很难找到那个完美的平衡点。资金的流向永远有流进和流出两个口，出水口可以尽量缩小，但永远存在。所以，对于加盟店而言，持续现金流要考虑正负两个方面：

开店前要做好测算工作，精确预测资金流出，减少持续的现金流出，就等于增加持续的现金流入，每流出 1 毛钱现金流，至少需要 1 块钱的现金流入。而在营业的低谷期，单店必须采用有效的促销或管理手段进行调峰，以保证现金的持续流入和毛利空间。



逸马点睛

现金流管理本身不能获利，但是现金流管理是指导我们获利的重要方法。



向财务要现金流

案例回顾

在某连锁零售企业，财务找到了一种新的角色：分析连带销售，即通过财务分析帮助门店提高销售收入。

公司的财务人员通过和销售人员的紧密合作，对购物客户的购物数据进行分析，并按一定的依据对客户进行分类，在此基础上针对不同的客户群制定精确制导型的促销方案，在降低促销成本的同时还提高了促销的效果，并且将数据分析的结果应用在日常门店销售管理工作、商品管理和采购中，为公司整体效益的提高作出了不小的贡献。

94



案例解读

通过财务分析促进销售，实质是加速商品的流转速度，加快公司现金流的流动，增加公司的收益。财务管理的传统内容是筹资管理、投资管理、营运资金管理、利润分配管理，财务部门更多扮演的是监督者、管理者的角色。在现代商业竞争日益激烈的形势下，财务管理不止于公司价值的管理，还要致力于增加公司的价值。销售收入是公司最重要的现金流入，企业在生存发展，管理制度的设计应该建立在以市场为导向的原则之上。传统的财务部门是非盈利的职能部门，而现代财务人员应该更新理念，丰富自己的角色定位，财务人员不仅可以管理现金流还可增加公司的现金流。

案例中的财务部门与销售部门的合作可以看作是财务部门的一次成功的角色转换，财务人员从管理者向服务者和支持者转变。案例中，财务人员通过客户数据分析，向销售部门提供服务和支





专家建议

财务促进销售的关键是基于客户财务分析指标推算继续购物概率。企业财务人员可以与销售人员沟通，了解、分析每个客户的历史与当期数据，剔除一些非正常因素，建立起适合企业自身的目标客户分析标准，并逐步调整完善。

1. 客户财务分析指标

客户财务分析指标，是指从财务获利性角度识别客户能力的一系列综合指标。通过这些指标可以估算不同类别客户的购物概率，进而衡量客户的相对价值。基本的客户财务指标包括客户收入、客户成本、客户利润和客户预期利润。

(1) 客户收入

客户收入指在财务分析的期间内，某客户累计购买的产品或服务金额之和。企业的销售收入通常是按产品来区分，而不是按照顾客类别区分。

(2) 客户成本

客户成本指销售给客户产品或服务的成本与费用之和。客户成本是计算客户利润的关键指标，在很大程度上决定了企业对客户的识别能力。

(3) 客户利润

客户利润是客户收入与相应的客户成本的差额。

(4) 客户预期利润

客户预期利润指标对于如何安排营销预算比未来应重点关注哪些客户这类问题更有价值，它等于前期客户利润与客户继续购物概率的乘积。

2. 基于客户财务分析指标的客户分类

根据客户利润贡献率与客户购买额两个维度，可以将客户分为四个基本类别。

A 类客户：高利润贡献率+高忠诚度；

B 类客户：高利润贡献率+低忠诚度；

C 类客户：低利润贡献率+高忠诚度；

D 类客户：低利润贡献率+低忠诚度。

3. 利用客户财务指标测算继续购物概率

企业利用财务分析指标识别客户，并在此基础上合理安排营销预算，关键在于计算客户预期利润。准确估算客户的继续购物概率在实务上较为困难。在这些方法中，最常用的是“历史事件模拟法（HS）”。HS 不需要假定市场因子变化的统计分布，可以有效处理非对称问题；无须估计波动性、相关性等各种参数，也就没有参数估计的风险；不需要市场动态性模型，因此避免了模型风险。这一方法只需企业使用通常容易跟踪的几个简单的购物时间数据即可。

计算出的继续购物概率可用于计算两个重要的客户财务指标：客户预期购买额（上期购买额 $\times$ 购物概率）和客户预期利润（上期利润 $\times$ 购物概率）。上期（上年、上季、上月和上周）的购买额都是容易记录的客户销售信息，因为许多企业长期保存客户购物的相关记录。对于那些正打算这样做的企业而言，只要稍加留意，开展这项工作就比较容易，花费也不会太大，而且这些信息具有多方面的应用价值。此外，对于那些正打算核算客户利润的企业而言，需要利用现有的相关财务数据，从客户的购买额中减去客户成本，得到实际的客户利润后，再乘以购物概率，得出下期的客户预期利润，因此，关键的一步是如何得到客户成本这一数据。鉴于所有管理决策都具有“面向未来”这一基本属性，以上各类指标中，预期客户利润是最有价值的客户财务指标之一。

96



逸马点睛

对连锁企业而言，在不同的市场区域提供适销对路的产品和服务是提升门店销售的重要保障，对于总部的商品供应和门店管控更是一大挑战。但是，通过定期地、科学地分析终端顾客消费的数据，能够为总部商品供应决策、促销决策提供依据。

第六节 运筹帷幄——资金规划



运筹帷幄——资金规划

案例回顾

霸王裤业连锁公司去年销售额约 2.7 亿元，年均增长 30% 左右。由于销售额稳步增长，公司每年的现金流量都十分可观，公司账上有数千万资金，而且还在稳步增长。财务经理张杰曾多次向决策层建议运用部分资金投资，张杰认为，目前通胀高企，资金留在银行实际上是贬值的，应该拿去投资增加公司的收益或者加快门店扩张的步伐，尽量把钱用出去才能产生收益。决策层却认为，许多中小连锁企业原本发展形势一片大好，却因为现金流断裂导致企业一夜之间破产倒闭，过度投资（不管是投资扩张还是其他主业外的投资）和过于激进的财务政策是导致他们现金流断裂的主要原因。有鉴于此，决策层对现金的调度和运用总是十分保守。

连锁企业通常具有较大规模的现金流，应该如何规划运用才能既保障公司的安全发展，又能增加公司的效益？



案例解读

企业的经营和发展需要不断地投入资金，经由采购、配送、销售的过程交付到顾客手中，并回收资金继续投入运转。在这个过程中，一旦资金进出管理不善，即可能影响企业的正常运转。所以，连锁企业尤其是中小连锁企业对资金规划一定要有正确的认知。

我们经常看到一些中小企业在主业尚未稳固时，即进行许多尚未考虑周全的投资，如房地产、股票、黄金等投资品是近年的热门投资品，部分企业从中获得的收益甚至远超主业，而一旦资金遭受套牢即影响本业的经营发展，甚至出现现金流断裂导致企业破产，实在令人惋惜。

案例中，张杰提倡较为激进的财务策略，而决策层的策略则过于保守，两者都不利于企业实现价值最大化。



专家建议

1. 资金规划

就资金调度的首要目标——“满足公司日常营运的资金需求”而言，必须进行资金规划。其重点首先应考虑短期营运及长期资本投资需求得以满足，然后如有剩余资金，再考虑闲置资金运用。其政策称为营运资金政策，日常运转的资金需求属于此类，可区分如下：

（1）保守政策

利用长期资金作为长期或部分短期周转需求之用，此为最稳健的资金运用政策，财务风险最低，但企业必须有充裕的自有资金、长期借款能力及账款回收能力，方有执行本政策的能力。

（2）适中政策

就是以长期资金支应长期需求、以短期资金支应短期需求，其原则为固定资产及永久性流动资产必须为长期负债、自有资金及自发性融资所涵盖，是较为正常的财务调度方式。

（3）积极政策

就是“短期资金长期化使用”，这是中小企业最常使用的资金调度方式，这也是许多中小企业的老板每天为筹集资金殚精竭虑、心力交瘁的主要原因。这是最具风险性的财务调度方式，一不小心即可能引发现金流断裂，给企业的发展带来致命的危险，故为最不稳健的资金调度方式。

一般中小连锁企业没有太多的资源可供运用，赚的又是血汗钱，银行贷款基本无望、上市融资更是遥遥无期，资金的筹集十分困难，企业经

营最好能保守应对。“有多少能力做多少事”，积极的资金调度政策并不适于中小连锁企业，应采取适中政策或更稳健的政策，方为较佳选择。

2. 创造资金价值

即在资本市场、货币市场、资金市场外汇市场等金融市场进行投资、套利或高财务杠杆操作以创造更高的资金利用价值，此时资金已非供周转使用，而是具备生产力。此时财务操作人员已转变为积极的生产者，必须具备更专业的金融知识才得以应对，由于已跨入另一专业领域，在此仅就操作原则进行概述：创造价值属于专业领域，实际操作必须慎之又慎。

（1）资本市场

各资本市场各有不同的属性，不应贸然投资。经济形势、货币政策、市场风险偏好等都是影响股市涨跌的极重要因素。

➤ 外汇市场：

各国央行对其外汇市场的干涉程度、外汇管制究竟是采取放松或紧缩政策等，都应该进行深入了解。

（2）套利

即寻找不同市场价差以获利，此操作行为必须对不同资金市场有深入了解方为可行，难度相当高。不冒过度风险：①3/7 原则或2/8 原则，可动用资金的3成或2成投入市场操作，切忌将闲余资金全数投入。②投资组合：操作组合应尽量分散于不同产业或市场，亦即将鸡蛋放在不同的篮子里，可有效降低整体投资风险。③少运用财务杠杆，切忌借钱来进行操作，由于衍生性商品买卖已是高杠杆操作，融资杠杆虽可提高获利可能性，但杠杆乘以杠杆，相对风险更大，宜谨慎从事。理性操作：不盲从、不贪求，审慎判定信息是从事金融操作的最重要原则。



逸马点睛

中小连锁企业应坚持本业的经营重要性高于一切的道理，切实做好财务规划。资金调度最忌本末倒置，并应把握长短期配合原则，妥善规划因应，才能为企业创造更高的价值，达成财务管理的最高目标。

第七节 投资有风险，决策须谨慎



当借势扩张遇上资金短缺

案例回顾

去年安尔服装公司销售业绩增长迅猛，全年销售额翻了一番，总经理安怀生决定乘胜追击，加速扩张步伐，把公司的直营门店数量增加一倍，也就是说在新的一年里，公司最少投资增开 60 家服装销售店面。经计算，财务经理吕大梁认为这个计划已经超过公司的资金供应能力，需要作出调整方能实施。公司门店的面积平均约为 200 平方米/家，新开一家门店并维持店面的正常运作，一般需要投入 70 万元，其中包括装修、租金、人事、存货、铺货、亏损期等。以此估计，新开 60 家店的资金需求量最少是 4200 万元，公司去年的销售额约 1.4 亿元，利润 2 千多万元，虽然销售额和利润都实现了翻倍增长，公司账上的资金也有 7000 多万元，但是真正可用于长期投资的资金不到 1500 万元，根本无法满足公司非常规扩张对中长期资金的需求。过激的扩张将把公司暴露在巨大的财务风险之下。

在一次高层会议上，吕大梁公开自己的想法并明确表示自己对安总的扩张计划持反对态度。但是吕经理的话似乎不起作用，安总的态度显得更加坚定了，安总认为，目前销售形势一片大好，机会稍纵即逝，公司如果不能果断抓住机会扩大规模，提高竞争力，市场增长一旦放慢，公司将面临被淘汰的危险。



案例解读

安总决意加快扩张，吕经理表示反对，看似是两个人的意见出现了矛盾，实质却是公司扩张和公司资金的矛盾，进一步说即是公司的资金实力不能满足公司高速扩张的需求。资金一直是限制连锁企业扩张的主要因素之一，尤其是高速扩张的连锁企业。

安尔公司业绩迅速增长，确实迎来了很好的发展机会，在机会面前谁能对诱惑视而不见，所以安总的大胆扩张计划是可以理解的。连锁企业靠规模效益生存，规模效应是每个连锁经营者不懈的追求。但是快速扩张也会增加选址的风险，网点资源的质量是连锁经营企业经营成果的决定性因素之一，确保选址质量是对公司的选址能力的严峻挑战。

但是，追求规模、实现规模的路径有很多，直营式扩张只是其中之一。像特许加盟、自由连锁、托管等方式都是连锁企业实现规模经营的路径。连锁企业应该根据自己的实力尤其是资金实力选择扩张的方式，直营式扩张对资金的供应能力要求最高，脱离自身实力的扩张有可能带来现金流断裂的风险。伴随快速扩张的是公司的经营规模不断扩大，大量门店建设及投入运营，对财务风险控制提出了更高的要求。

101



专家建议

1. 扩张模式多元化

连锁企业在规模效益的驱动下不断追求规模扩张，而连锁经营的三种基本模式——直营连锁、特许加盟连锁和自由连锁，极有利于迅速实现资本的大量集聚。一是采取投资自建、兼并、收购、租赁等形式大力发展直营店；二是采取发展加盟店的形式，在无需投资的情况下，短时间内大幅增加门店数量；三是通过协议达成合作契约，实行大范围的自愿连锁。

安尔公司实现规模迅速扩张的方式不局限于新开直营店，直营式

连锁虽然有利于公司强化控制力，确保管理及产品的一致性和稳定性，但是建设直营店要求企业资金实力充足。资金充足是连锁扩张的坚实后盾，而直营连锁中所有店铺均由公司总部全资或控股开设，随着规模的不断扩大，对资金的需求量将会越来越大，直营连锁扩张可能导致企业资金断裂而面临资金短缺的风险。

不同连锁经营的财务模式分析

模 式	收 入	成 本	税收/利润
直营模式	销售收入；进场费和营销扣点等费用	自有员工成本；负担房租水电；营销费；综合成本高	异地经营需要设立分公司或子公司；税负成本较高，利润受影响
加盟模式	公司向加盟商收取加盟费	无需对加盟店投资	向加盟店销售商品获得收益；加盟店税收与自己无关
自由连锁	部分加盟费；销售产品分成；进场费等	需负担部分成本；投资运营成本介于中间	介于上述两者之间；利润居中
托管加盟	加盟费；广告费；权益金；利润分成等	无需投资加盟店，但是需承担托管团队的薪酬	通过向加盟店收费和销售商品获得利润；税收由加盟店负担

资料来源：中国连锁经营研究院

2. 多渠道融资

资金实力是连锁扩张的坚实后盾，直营连锁扩张依靠企业自有资金进行规模经营，其扩张速度必然受制约。安尔公司可结合企业发展阶段，在保持务实、稳步扩张的前提下，适当拓宽融资渠道解决资金短缺。

通过员工入股、参股等形式与员工合作开店，吸收员工资本，公司拥有现金流的支配权，只需要定期向入股的员工分红即可。

吸引风险投资，风险投资者资金实力强大，并且部分投资者还具有广泛的资源可以支持企业排除发展过程中的很多障碍。

通过托管加盟实现扩张，这种形式公司不需要投入资金，开店所需资金全部由加盟商承担，并且公司还可以收取一笔加盟费和保证金。比如开家店，公司向托管加盟商收取 50 万元费用，其中 25 万元作为首期铺货资金，另外 25 万元作为保证金。通过托管加盟公司不仅可以解决资金短缺的问题，还可以迅速实现规模扩张。但是这种扩张模式要求企业具有很强的经营管理能力，对企业的人才复制能力

有很高的要求。

特许加盟扩张也是解决资金短缺的方式之一。比如在企业成长到一定阶段、管理流程标准化水平达到一定高度时，实行特许加盟扩张解决资金瓶颈；通过提高企业资本运作能力，在资本市场上直接融资，获得企业发展所需资金以及通过信贷途径获取资金实现企业扩张。

收购少量股权，输出管理，整合资源。在西班牙有一家企业专门收购同行中因为经营管理不善而陷入困境的门店，他们只收购 1% 的股权，但是要求拥有绝对的经营决策权，其他投资者则成为纯粹的股东，只有利润分配权不参与门店的日常经营管理。这种收购要求公司必须具有极强的经营管理能力，其关键点是公司凭借自己在经营管理上的专业优势，以低资金投入获得大量门店资源，进行资源整合，实现规模效益和达到扩张目的。

3. 选址风险控制

网点资源的质量是连锁经营企业经营成功的决定性因素之一。为提高选址质量，公司要努力提高商圈分析和选址论证的系统性、科学性，以确保公司门店选址质量。门店经营成功了，企业的财务风险才会真正得到控制。

4. 实现物流配送信息化

物流配送信息化是现代连锁经营发展的必然选择，在连锁扩张中，信息流量呈几何增长，信息处理工作量增加，实现物流配送信息化可极大地提高对信息的处理能力，增强内部协调与管理，从而为规模扩张提供保障。但实现物流配送信息化并不仅仅是引入软件，更重要的是结合企业经营扩张情况真正建立企业内部的信息管理系统，建立有效的信息交换、管理和处理平台。



逸马点睛

在我们资金有限的时候，我们可以借船出海：通过自由连锁、特许加盟等模式，迅速整合资源，实现规模扩张。



投资屡次“看走眼”，商铺潜力怎么挖

案例回顾

林总为一批店面发愁好一段时间了。两年前，林总在圈内得到这样的消息：门店租下来不用开业就能赚钱。当时林总还想租下来不开业岂不是白白交了租金，怎么赚钱？后经多方了解才发现其中内情：原来他们把店面租下来不开业是等待租金上涨，日后转租可以赚取差价。林总想，这也是个赚钱的方法，就算不转租留着自己用也行的。看到机会就火速行动，林总在不到两个月的时间里，花了近两百万元，在各地人流旺的商圈迅速租下十几间店面。林总认为这些商圈已经成熟了，不愁租金不涨，甚至可以坐地起租，等着赚钱了。

让林总郁闷的是，这些店租下来快两年了，租金就是涨不上去，脱不了手，他的钱眼看要打水漂了。

104



案例解读

商铺投资是一个长期过程，不会因房龄增长而降低其投资价值。相反，好的商铺因其稀有性或特定供应条件，会随着商圈的发展成熟不断升值，价值提升的同时，租金增长是必然的。

连锁企业投资店面是利用闲置资金的方式之一，好的店面作为一种稀缺资源，是众多零售企业、投资者抢夺的对象，其租金自然会有很大的上涨潜力，这就为企业投资获利创造了机会。但是其获利的关键却是“好门店”。不是哪里的门店都是稀缺的，也就是说不是随便租下一个门店就可以等待租金上涨获利的。店面的稀缺性体现在“好”。

林总在了解到店面投资可以增加公司收益的时候，就草率地采取行动。此外，成熟商圈的店面已经过反复“抢夺”，租金已经很高，

其上涨的空间是很小的，甚至还有可能下跌，因此，成熟商圈的店面不宜作为投资标的。这是林总今天陷入困境的主要原因。

投资虽然有风险，但是只要我们控制好风险就不会妨碍我们获利。店面选址是个专业性很强的工作，尤其是作为投资，风险把控十分重要。店面的选择应该由专业的团队来运作。通常新兴商圈由于尚未成熟，租金较便宜，对潜力大的商圈，租金上涨的空间和潜力都很大，所以，新兴商圈的门店是投资的重点，店铺租金会随商业氛围成熟而向上波动，尤其是租金会随着周边商业氛围的培育成熟而不断上升。



专家建议

1. 在投资之前，首先要清楚，影响店面投资收益的因素有哪些？

（1）商情环境

商情环境指商铺所在地区商业环境、商业竞争状态及所吸引的主要客户群的规模及覆盖范围等。在判断商铺价值的过程中，必须对商铺所在地方的商业氛围有足够的了解：商业氛围的好坏直接影响商铺的价值、租金水平，以及价值升值空间。

（2）客流量

客流量对于商铺的价值至关重要。也许有些读者会认为客流量和商情属于同样的内容，但事实上区别很大：商情所阐释的是商铺所在地区的“宏观”商业状况，但客流量是针对商铺个案进行的商铺价值的“微观”量化。

（3）可视性

“可视性”概念对于商铺的价值至关重要。商铺的“可视性”指经过建筑师创造性的设计，最大限度地使商铺在平面范围内极容易被看到，换言之，购物者在外部、步行街或中庭广场等各种位置能够看到商铺。对于零售商来讲，这必然是他们租店铺时要特别关注的问题，商铺的可视性越好，零售商越容易接受，租金越高。

（4）楼层

众所周知，商铺所在的楼层对商铺价值有很大的影响，一层的商

铺无论是租金还是售价都要比二层、三层的商铺高出很多。

（5）交通条件

交通条件对于商铺价值的重要性毋庸置疑，交通条件便利往往意味着可能到访的客流量的潜力会很大。假如一个商铺所处的位置，公交巴士很少，那么其价值会显著打折扣。

（6）整个项目规划设计的科学性

众所周知，规划设计对于商业房地产项目价值的重要性。规划设计单位往往只是从建筑美学的角度对项目进行规划设计，很少从功能的角度进行考虑，但鉴于商业房地产两级客户的需求，功能性比其他房地产形式都要复杂，而且会直接影响项目的成败。以上工作做得好坏，将决定该商业房地产项目规划设计的科学性程度。项目的规划设计体现零售商、消费者的需求越多，项目成功的概率越高。

（7）硬件条件

商铺的硬件条件具体指商铺的规划和能源状况等，包括面宽、进深、层高，及对消费者的有效引导，还有商铺的水、电、煤气、通风、采暖、电梯等技术性内容，以上因素对商铺的功能影响很大。

（8）经营商品的类型

经营商品的类型与商铺的租金收益及价值升值收益有密切关系。不同的商品，其利润空间显著不同，拿经营电脑的商铺和经营低档服装的商铺相比较，前者的经营利润比后者的经营利润大。

（9）隶属项目的运营特点

不少商铺隶属于某个项目，在此种情况下，所隶属项目的运营方式、运营状态、管理水平等对该商铺租金、价值的影响是无法避免的。

以商业街为例，如果该商业街的开发商将商业街经营的商品确定成某一类，那么这条商业街取得成功的可能性很大，商铺的租金容易实现，价值可以得到提升；反之，如果开发商对商业街经营的商品无任何指导性方向，那么这样的综合项目取得成功的几率相对较低。

隶属项目经营管理的水平对商铺价值的影响并不难理解：北京国贸商城的管理水平和国内普通百货大厦的管理水平可能天地之别，因此其商铺的租金水平相差悬殊。

（10）商铺初始售价

商铺初始售价的高低将影响商铺投资的收益。商铺初始售价越高，投资收益率越低，资金风险也会越高。

同样一个商铺楼盘，项目不同阶段其售价可能会不同，越是接近现房，售价越高。对于商铺投资者来讲，售价高就意味着需要支付更多的资金，更多的首付款，前期资金压力变大。

（11）商铺周边房地产发展趋势

对于商铺投资者来讲，商铺价值提升是一个动态的过程，任何一个商业房地产项目，从项目开始进入市场到走向成熟，都必须经历从不成熟到成熟的过程，租金从低到高，商铺的价值从低到高的过程。在商铺价值提升的过程中，上述因素普遍属于静态因素，但商铺周边房地产发展的状况及趋势将对商铺的价值起到核心影响作用。

我们所谈的周边房地产项目，包括诸如住宅项目、写字楼项目、旅游房地产项目、综合配套设施、政府规划性景观项目等各类房地产项目，这些项目都通过其不同的方式吸引所在地区的人气，增加所在地区的客流量。如果一个商业房地产项目周边的人气持续提升，客流量大幅增加，那么该项目的增值将是必然的。

可能影响商铺租金收益和价值升值收益的因素还有其他因素，需要具体项目具体分析，但以上因素是主要的影响因素。

2. 选择门店注意事项

（1）选择有潜力的商圈。

（2）租金不能太贵。

（3）要考虑投资的期限，有计划地投资。

（4）高档住宅小区的底铺。

（5）地铁口店面特别是计划要修建地铁站点附近。

（6）大卖场附近的店面。

（7）如果计划运作某个大卖场，可提前将卖场周边的商铺租下甚至买断，日后卖场运作成熟后，必定会带动周边商铺的价格和租金上涨。

（8）商圈的种类、定位各有不同，要进行分类，选择适合自己的商圈然后再对店面进行筛选。按照商铺的开发形式对商铺进行分

类，具体分类如下：

- 商业街（临街商铺或门面房）商铺投资；
- 专业市场（主题商场）类商铺投资；
- 社区商铺（包括住宅底商）投资；
- 百货商场、购物中心商铺投资；
- 商务楼、写字楼商铺投资；
- 交通设施商铺投资。

（9）跟进原则，像肯德基、麦当劳等品牌商进驻的地区潜力较大，它们甚至是商业地产的风向标，对商铺价格有重要影响，我们可以选择它们周边的商铺投资。

（10）果断买下，一旦发现价值潜力大的店面，应该大胆出手买断，赚取最大利润。

（11）店面的选择要考虑当地政府的政策、市政建设，这些因素都会对商铺的价值产生重要的、甚至是决定性的影响。

（12）店面的选择还要考虑商圈竞争力的变化，如附近是否有新的商圈强势崛起，吸走原有商圈的人流；或者，如果投资的店面属于新兴商圈，可以关注其他附近是否有成熟的商圈正在走向没落，新兴商圈大有取而代之之势。

（13）政府政策、市政建设、交通、品牌商的进驻等因素对新兴商圈的成功起着关键作用，在投资时要充分考虑这些因素，看看商圈是否具备这些优势，比如沃尔玛的进驻可以大大加速一个商圈的成熟和成功，其附近的商铺租金自然也会随之水涨船高。

（14）对于当街店面，太阳光照太强烈的门店要避免。

（15）丁字路口的转角处是黄金位置，对门店租金上涨很有利，作为投资目标是当仁不让的。

（16）门店租下来之后不要空置，可以用来转租，哪怕租金不高，起码可以负担一部分租金，空置是浪费的。



逸马点睛

投资门店的关键词：稀缺！

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

企业筹集资本来源的方向与通道，体现着资本的源泉和流量。目前，我国连锁企业的筹资渠道主要有：政府财政资本（国有企业的来源）、银行信贷资本（各种企业的来源）、非银行金融机构资本（保险公司、信托投资公司、财务公司等）、其他法人资本（企业、事业、团体法人）、民间资本、企业内部资本（企业的盈余公积金和未分配利润）、国外（外商投资）和我国港澳台资本。

109

案例回顾

邓总的公司发展很快，每年都有上百家门店开张营业，高速扩张消耗了公司大量资金，不管是继续扩张还是日常运营，公司对资金的需求都日益迫切，资金已经成为制约公司发展的主要因素。邓总召集公司高层开会研究如何筹集资金，经理们积极讨论，建议也很多，有人认为直接从银行贷款就行了，有人认为应该引进战略投资者，也有人认为公司可以上市融资……。讨论了一上午大家都没有形成共识。邓总心里也一直思考，融资的渠道那么多，它们各自都有哪些优点缺点呢，如何选择才对公司最有利？



案例解读

企业要发展，必须有资金的支持，除了通过自身积累外，中小企

现金流篇

第
2
部
分

业借助金融市场进行外部融资是必经之路。现代金融体制为企业融资提供了多种可供选择的渠道，如何识别这些渠道的利弊，并为我所用，促进企业健康“输血”，是每一个志在长远的企业需要认真思考的问题。

可选择的企业融资渠道很多，企业理性的融资顺序应为：内源融资>债权融资>股权融资。在市场竞争和金融市场变化的环境下，企业融资决策和资本结构管理需要按照自身的业务战略和竞争战略，从可持续发展和为股权资本长期增值角度来考虑。其基本准则为：一是企业融资产品的现金流出期限结构要求及法定责任必须与企业预期现金流入的风险相匹配；二是平衡当前企业融资与后续持续发展企业融资需求，维护合理的资信水平，保持财务灵活性和持续融资能力；三是在满足上述两大条件的前提下，尽可能降低企业融资成本。

融资工具不同，现金流出期限结构要求及法律责任就不同，对企业经营的财务弹性、财务风险、后续投资融资约束和资本成本也不同。例如，对企业来说，与股权资本相比，债务资本具有两个主要特点：首先，债务资本的还本付息现金流出期限结构要求固定而明确，法律责任清晰，因此，它缺乏弹性；其次，债务利息在税前列支，在会计账面盈利的条件下，可以减少纳税。



专家建议

渠道一：债权融资

债权融资的特点：

- 资金使用有成本，到期还本付息；
- 具有财务杠杆作用；
- 不影响企业控制权；
- 要求企业具有一定的资信和现金流支持；
- 解决企业营运资金短缺的问题。

债权融资一般期限较短，目的只能用于弥补流动资金的不足，不适合新建项目，特别是投资回收周期长和见效慢的项目。

1. 银行贷款

银行贷款跟其他融资方式相比，主要不足在于：一是条件苛刻，限制性条款太多，手续过于复杂，费时费力，有时可能跑一年也跑不下来；二是借款期限相对较短，长期投资很少能贷到款；三是借款额度相对也小，通过银行解决企业发展所需要的全部资金是很难的，特别对于在起步和创业阶段企业，贷款的风险大，是很难获得银行贷款的。

2. 发行债券融资

发行债券的优缺点介于上市和银行贷款之间，也是一种实用的中小企业融资手段，但关键是选好发债时机。选择发债时机要充分考虑对未来利率的走势预期。债券种类很多，国内常见的有企业债券和公司债券以及可转换债券。企业债券要求较低，公司债券要求则相对严格，只有国有独资公司、上市公司、两个国有投资主体设立的有限责任公司才有发行资格，并且对企业资产负债率以及资本金等都有严格限制。可转换债券只有重点国有企业和上市公司才能够发行。

采用发行债券的方式进行中小企业融资，其好处在于还款期限较长，附加限制少，资金成本也不太高。但手续复杂，对企业要求严格，而且我国债券市场相对清淡，交投不活跃，发行风险大，特别是长期债券，面临的利率风险较大，而又欠缺风险管理的金融工具。

目前，民营企业很难通过公开渠道获得债务中小企业融资，主要应考虑非公开债务中小企业融资。非公开债务中小企业融资包括银行贷款、政府贷款、信托贷款和企业与个人借贷。

3. 信托贷款

优点：

信托贷款的利率一般要比银行贷款高，但信托贷款相对银行贷款一个重要的优势是信托贷款的偿还方式比银行贷款灵活性大，双方签订贷款协议，手续简便，可以采取等本息、利随本清、到期一次性支付本息等，机制灵活。

缺点：

信托贷款也有一些不足。它对企业的要求很高，风控严格，一般

要求企业提供多种措施来降低信用风险，包括需要提供超过 2 倍的抵押物、第三者担保、政府支持等。因此，信托贷款适合那些企业经营和资产质地比较好，需要较灵活贷款的企业。

4. 民间借贷融资

优点：

民间资本的投资操作程序较为简单，融资速度快，门槛也较低。

缺点：

很多民间投资者在投资的时候总想控股，因此容易与创业者发生一些矛盾。为避免矛盾，双方应把所有问题摆在桌面上谈，并清清楚楚地用书面形式表达出来。此外，对创业者来说，对民间资本进行调研，是中小企业融资前的“必修课”。

渠道二：股权融资

股权融资，是通过出让企业股权进行资金融通，即股东愿意让出部分企业所有权，通过企业增资的方式引进新股东的融资方式。

股权融资的特点：

- 无需抵押担保，不用还本付息；
- 引入管理，完善治理结构；
- 反应产权关系，影响企业控制权和分配权；
- 用途广泛，既可以充实企业的营运资金，也可以用于企业的投资活动。

1. 引进风险投资

优点：

- 不需抵押、质押和担保；
- 相对于波动大，难以预测的公司市场而言，风险投资是比较稳定的融资来源；
- 投资方不同程度地参与企业管理，并将投资方的优势与公司结合；帮助企业完善治理结构，建立激励机制；
- 投资方可以为公司的后续发展提供持续的资金支持；
- 企业信息保密，信息披露仅限于投资者，不必像上市公司那样公之于众；

- 帮助企业拓展潜在业务，增加股东价值；
- 帮助企业吸引优秀人才，完善管理团队；
- 提高企业在市场上的国际化知名度与公信力；
- 上市过程全程参与，为最终实现股东价值创造条件。

风险投资在很多方面比公司上市募集资金更具优势，在资本市场上公司募集资金通常与中小企业无缘的情况下，风险投资是中小企业更为有效的融资渠道。

缺点：

在许多人眼里，风险投资家手里都有一个神奇的“钱袋子”，从那个“钱袋子”掉出来的钱能让创业者坐上阿拉丁的“神毯”一飞冲天。但风险投资是一种高风险、高回报的投资，风险投资家以参股的形式进入创业企业，为降低风险，在实现增值目的后会退出投资，而不会永远与创业企业捆绑在一起。而且，风险投资比较青睐高科技创业企业。

2. 股权出让融资

股权出让融资是指企业出让企业部分股权，以筹集企业所需要的资金。企业进行股权出让融资，实际上是吸引直接投资、引入新的合作者的过程，但这将对企业的发展目标、经营管理方式产生重大影响。例如，可以吸引大型企业的投资，大企业投资小企业的方式一般是收购、兼并、战略联盟、联营。收购兼并的主要方式是全面收购公司股权、部分收购企业股权、增资扩股等形式。

优点：

筹集的资金量大，且没有到期还本付息的压力。吸引大企业投资，不仅可以解决中小企业的资金难题，更有利于中小企业内部管理水平提高、扩大市场等目标的实现。保持稳定的资金来源，保持下一步融资渠道的畅通，促进新的融资方式的开展。

缺点：

其一是操作复杂而且可能对企业的发展目标、经营管理方式产生重大影响。其二是代价高昂，对投资者而言，投资风险较大，需要较高的回报，需要参与企业收益分配。其三是控制权丧失风险，投资者的加入，将导致企业股权结构的调整，进而可能使企业原有控制者

失去控制权。

3. 产权交易融资

产权交易融资是指将企业的所有权和经营权作为一种特殊的产品进行有偿转让。

优点：

➤ 融资成本较小，资本来源相对稳定：

产权交易是一种权益性融资，和股票与债权融资相比，它不需要向投资者支付固定的利息和红利，仅有的成本也只是信息成本和中介成本；通过产权交易所筹集的资金都是投资者充分考虑到企业发展前景之后才投入的，通常不会收回，这有利于企业制定长远发展规划，保证了企业长期稳定的发展。

➤ 融资风险相对较小，而收益较大：

和债权融资相比，企业不会因为无力偿还债务而被强制执行破产清算，也不会因为短期资金链的断裂而造成有限的资源被强行分割、肢解，导致企业无法正常经营；通过产权交易可以在短时间内吸引民间分散的资金，实现企业的经营社会化，资本公众化和股权多元化。

➤ 有利于中小企业的规模集团化、社会化：

通过开放的、统一的产权交易市场，中小企业可以共享信息资源，以较低的成本实现跨地区、跨行业的产权交易，并利用收购、兼并等手段实现资产的重组，资源的优化配置，顺利地实现企业的规模扩张。

➤ 产权交易是风险资本投资的主要渠道

在国外，风险投资最大的特点就是企业对企业的股权投资，并通过产权交易市场和证券市场退出获利。在我国，风险投资在集中民间资本、提高投资效率上有自己独特的优势。正是这些其他融资方式所不具有的优势，给许多规模较小，无力上市和进入创业板融资的中小企业带来了很大的资金保障和发展的时间保障。

缺点：

➤ 交易规则不统一，交易品种非标准化。由于产权交易所没有形成全国统一的市场，所以各地都是根据地方的特点制定

的，造成全国交易市场分割，信息交流困难，产权交易不活跃。

- 产权交易机制尚不健全，企业和风险资本对接困难。产权交易的特殊性，决定了产权交易市场发展的复杂性和长期性。产权交易所的交易效率低，信息公开性差，资信评估体系不完善。

渠道三：上市融资

上市融资的优点：

- 所筹资金具有永久性，无到期日，没有还本压力；
- 一次筹资金额大；
- 用款限制相对较松；
- 提高企业的知名度，为企业带来良好声誉；
- 有利于帮助企业建立规范的现代企业制度。

上市融资的缺点：

- 上市的条件过于苛刻，由于中国目前股票市场还处于发展初期，市场容量有限，想上市的各种类型的候选企业又很多，因此上市门槛较高，一些企业很难具备主管部门规定的上市条件，故每年真正能上市的企业也就很有限；
- 上市时间跨度长，竞争激烈，无法满足企业紧迫的融资需求；
- 企业要负担较高的信息报道成本，各种信息公开的要求可能会暴露商业秘密；
- 企业上市融资必须以出让部分产权作为代价，分散企业控制权，从而出让较高的利润收益。

渠道四：内部融资

内部融资，顾名思义，面向企业内部的筹资，主要包括内部积累、资产变现、内部增资等。

内部融资的优、缺点分析：

内部积累，指为了筹集企业长远发展的资金，通过减少企业利润分红来筹集资金的融资方式。该融资方式操作简单、成本低、风险小，但积累额度偏低，并且不分红影响中小股东利益，可能引致中小

股东的不满。资产变现，指通过企业内部资产重组，通过剥离、出售部分资产来筹集资金的融资方式。该融资方式操作简单，成本低，但使用次数有限，一般在企业改制、改组、改革中使用。选择变现资产应重点考虑企业发展战略，确保资产的变现促进企业战略实现，或至少不影响企业战略实现。内部增资，指向企业内部股东定向募集资金的一种融资方式。内部融资方式操作简单，成本低，没有到期还款的压力，风险小，但受股东自身资金实力、对企业未来投资收益的预期等影响，使用次数有限，一般应用于突发性、紧急性资金筹集。



逸马点睛

快速发展的企业需要大量资金支撑扩张，融资成为企业的头等大事，企业有必要建立相应的融资风险控制制度，规避财务风险，为企业顺利扩张保驾护航。



高速扩张求资金，股权融资如何操作

中小企业较难获得银行贷款，而且银行贷款要求抵押担保，收取利息，附加限制性契约条款，并可能在企业短期还款困难时取消贷款，给贷款企业造成财务危机。和贷款不同，私募股权融资增加所有者权益，而不是增加债务，因此私募股权融资会加强企业的资产负债表，提高企业的抗风险能力。

案例回顾

天天鞋业零售公司近年扩张步伐明显加快，虽然公司每年的营业额和利润都以超过 50% 的速度快速增长，但是靠利润的积累远远不能满足公司的扩张速度，公司对资金的渴求也显得更加迫切。为此，公司已多次向银行申请贷款，但都被银行拒绝了，老总李强天很郁闷，像天天这种高增长、盈利能力又强的公司银行为什么总是拒之门外呢？在借款无路的情况下，公司高层经过讨论决定引进风险资本。风险投资这几年在国内十分热门，但是公司上下对风险投资却是很陌生，对于如何引进、要注意哪些问题、引进什么样的投资机构才对公司最有利等问题，大家也没有清晰的思路。

117



案例解读

由于利润率低，连锁企业依靠自身的利润积累来实现快速成长是不现实的，寻求外部资金的介入就成为必然。

对外融资问题，一直是中小型连锁企业最头痛的难题之一。连锁企业迅速发展时，对流动资金的需求特别大，往往不得不改变企业自行积累的内源型增长模式，引入外部资金填补企业流动资金需求缺口。很多连锁企业都尝试向银行申请贷款，而面对连锁零售企业，银行常常是慎贷的。由于这类企业经营的特点，不可能将宝贵的营运资

现金流篇

第 2 部分

金用于购置固定资产，因此最终反映在企业财务账面的显著特点就是流动资产比重过高，很难提供银行要求的足值不动产抵押。再加上企业规模一般都不大，抗风险能力差，在没有产权完备的不动产作抵押的前提下，银行通常会将其拒之门外。这种情况在国家加强宏观调控、银根紧缩时更加明显。

私募融资正在逐渐成为我国企业发展重要的融资方式之一。我国企业通过私募融资的金额呈现快速增长态势，伴随着私募股权基金在国内的崛起，各家投资机构不约而同地发掘到了连锁企业这类高成长企业，把连锁企业作为投资的重点方向，并纷纷投入巨资。截止2008年3月，国内已经有70多家连锁企业获得了国内外VC（风险投资者）的投资，私募股权融资成为连锁企业主流融资渠道。



专家建议

118

股权出让融资，是指中小企业出让企业的部分股权，以筹集企业所需要的资金。按所出让股权的价格与其账面价格的关系，股权出让融资可以划分为溢价出让股权、平价出让股权和折价出让股权；按出让股权所占比例，又可以划分为出让企业全部股权、出让企业大部分股权和出让企业少部分股权。

对具有高成长潜力的连锁企业来说，股权出让一般都是溢价出让方式，溢价倍数有所不同。

1. 私募股权融资的一般流程

相比债务投资而言，股权投资要承担更大的风险，投资人对企业管理的渗透程度大得多，其定价与权利义务关系具有更强的专业性。

在一般情况下，私募股权融资流程包括：

- (1) 聘请专业的投资银行或其他中介机构作为融资顾问；
- (2) 向潜在投资人提交私募股权融资备忘录；
- (3) 投资人进行尽职调查，包括律师的尽职调查、会计师的审计、财务顾问的尽职调查等；
- (4) 价格、双方权利义务与其他重要问题的谈判；

(5) 签署协议;

(6) 股权投资人行使股东权利, 通过股东会、董事会等控制或参与企业管理;

(7) 根据企业发展的情况, 一些股权投资者和原有股东可能依据协议对双方股权比例等进行进一步调整;

(8) 一些股权投资者通过转让给其他私募股权投资者、原有股东或上市等方式实现资本退出和盈利, 也有一些股权投资者(主要为产业投资者)继续保留企业股权, 甚至进一步提高持股比例, 乃至最终由参股变为控股。

成功的私募股权融资必须满足以下基本条件: 一是往往需要从广泛的投资者资源中寻找到合适的投资者; 二是有一个合理的能为投融资双方接受的融资方案, 涉及股权定价、支付方式、股权结构等。

2. 尽职调查的内容

作为创业风险投资业界的专业称谓, 尽职调查实际上就是项目投资可行性论证。通常情况下, 尽职调查出现在私募融资、风险投资、公司并购、IPO 等交易中, 是由购买方或其委托的专业机构对目标公司进行的调查研究, 作为决定是否交易及定价的依据。

有时候, 尽职调查指风险投资公司对项目进行筛选评估的一切活动。由于风险投资公司与创业者存在严重的信息不对称, 风险投资公司的尽职调查就是为了减少信息不对称, 为风险投资家作出正确的投资判断提供充分的科学依据。

全球创业投资业界在对项目进行投资前都要进行尽职调查, 每个创业风险投资机构都有自己的一套尽职调查方法、程序、标准和要求, 各有各的模式和特点, 不尽相同。但总的说来, 创业风险投资尽职调查主要内容基本集中在创业企业基本情况、财务情况、销售及市场情况和产品及技术情况等方面。

对待 VC 的尽职调查, 企业正确的态度应该是“严肃认真、不卑不亢”。

一份完美的商业计划书、一个精心准备的幻灯演示和富有感染力的表达能力, 只能赢得 VC 的兴趣和投资意向, 要最终获得资金, 还

需要在尽职调查过程中，让投资商全面了解企业法律结构的演变、历史经营情况、发展预期、财务状况和盈利开支预测，以及公司的内部管理状况。同时也要配合 VC 向合作伙伴、客户和供应商了解企业的市场和资源，这样才能以充分的证据证实自己的企业物有所值。

在尽职调查过程中，VC 不但会仔细参观企业，与企业的中高层管理人员交谈，还会发给企业一份几页或者十多页不等的尽职调查清单，要求公司提供企业的历史变更、重大合同、财务报告、财务预测、各项细分的财务数据，以及客户名单、供应商名单、技术及产品说明和成功案例解读等。VC 可能还会咨询你的供应商、客户、律师和贷款银行，乃至管理人员、过去的雇主和同事，他们甚至会去调查提供信息的有关人员，以证明提供的信息是否可靠。

VC 在尽职调查过程中会提出大量的问题，要求查验很多历史资料，面对近乎繁琐的提问和查证，企业家需要心平气和的积极配合。实际上，尽职调查不但是企业证明自己的机会，也是企业发现自身问题、提高自己的机会。

初步的评估之后，如果 VC 对你的企业感兴趣，双方一般会就投资条款达成初步的一致意见，接下来他们就要做详尽的管理、市场、技术和财务审核验证。尽职调查需双方预先同意，其目的是评估投资后的风险，同时也是为了能在投资后，有针对性地提供增值服务。

针对连锁企业的尽职调查，内容一般主要包括以下这些方面：

- (1) 该连锁企业所处细分市场的市场容量和成长空间；
- (2) 该连锁企业在所处细分市场的市场位置和领先性；
- (3) 该连锁企业创业和管理团队的背景调查；
- (4) 该连锁企业的经营业绩和关键财务指标；
- (5) 当前的现金、应收应付及债务状况；
- (6) 财务报表、销售和采购的票据的核实；
- (7) 财务预测的方法及过去预测的准确性；
- (8) 销售量及财务预测的假设前提；
- (9) 该连锁企业的运营水平；
- (10) 该连锁企业对直营体系和加盟体系的管理和控制能力；

- (11) 管理信息系统的使用情况;
- (12) 互联网销售渠道、直销等竞争渠道对该连锁企业的影响;
- (13) 该连锁企业的股权状况, 以及对创业和管理团队的激励情况;
- (14) 政府政策和主管部门的管制对企业经营业绩的影响和预期;
- (15) 租赁、销售、采购、雇佣等方面的合约;
- (16) 已经发生的或者潜在的法律纠纷。

实际上, 尽职调查的目的有两个: 一是查证, 二是发掘。查证是核实“绩优”真实性: 项目究竟有多好? 未来发展潜力究竟有多大? 或者团队中的错误与不足以及不能被投资的理由和依据; 而发掘是找到“绩优”源动力: 是努力发掘项目自身、团队的管理能力、盈利能力、高成长能力、竞争优势持续能力等。

只有查证而没有发掘, 是比较平庸的投资者, 只有发掘而没有查证, 是真实的“风险投资者”! 优秀的 VC 和投资机构是平衡查证和发掘并偏重后者的高手。

3. 尽职调查的注意事项

(1) 不要轻易让 VC 做尽职调查

针对企业的尽职调查, 其过程一般需要持续几个星期的时间, 有时需要几个月的时间, 加上时间、机会成本, 是一个比较耗费时间和精力。所以, 尽职调查的效率和精准性极为重要。

对于企业来说, 最重要的是是否找到了合适的投资者: 如果在价值观、企业发展方向、上市时间和地点以及企业的短期利益和长远利益等方面还没有和 VC 达成一致, 没有必要进行尽职调查。所以, 不要轻易让 VC 做尽职调查。

(2) 签订尽职调查保密协议

投资公司针对企业的尽职调查, 是全面、深入的了解和掌握。从上面尽职调查的内容可以看出, 投资公司对企业做完尽职调查之后, 已经基本掌握了企业所有的商业秘密。

为了企业竞争安全和长远考虑, 企业应该与投资公司签订尽职调查保密协议。

在尽职调查保密协议中, 企业应该就以下方面和投资公司做出

明确的约定：商业秘密的准确定义；保密范围；保密年限；投资公司对外披露公司商业秘密的许可程序；以及未经许可而泄露商业秘密后的违约责任。

如果在做完尽职调查之后，投资公司没有决定对企业进行投资，还应该保密协议或者保密条款中，约定把所有尽职调查的资料完整、及时地归还给企业方。

（3）对 VC 要进行适当的“反向尽职调查”

“VC 和项目方走到一起就像选择对象、结婚”，既然是这样，VC 和项目方就应该像青年男女选择对象、结婚一样相互了解，而不仅仅应该是 VC 单方面选择和深入了解项目方。

为此，和 VC 在做投资决定前一样，企业在选择 VC 前也应该进行充分的“反向尽职调查”，从而做到双方在签订长期合作协议之前的充分相互了解。

最基础的工作是，项目方首先需要对投资商的真实性做一个判断，因为曾经发生过“假 VC 行骗”的事件。几年前，十多家不同地区的企业投诉一家名为美国瓦尔德投资公司北京代表处，这些企业在交付高额考评费等费用后，他们的引资愿望统统落空。不久，这家美国投资公司北京代表处人间蒸发，原先位于北京高档写字楼的办公室人去楼空，只留下了一堆通信公司的手机话费催款单。

（4）对投资方的业界位置、投资理念和投资案例等情况做详细了解

对于 VC 夸夸其谈的增值服务，融资企业也要明眼做出判断。VC 往往会说他们擅长或者专注在某某领域投资，并能提供良好服务，但仅凭这些简介是不足信的。例如，VC 说他们可以提供资金的同时提供战略或者管理咨询，那就请他们介绍成功的实例和投资经理本身的管理经验。企业家还应该从多方面了解 VC 的实际情况，特别是向他们曾经投资过的企业询问，这种询问获得的信息往往最为可靠。如果他们参加投资的企业对他们的评价不高，那么融资企业就必须认真考虑是否应该选择这样的投资人了。

判断 VC 的水平，还有一个更加简单的方法，翻阅一下国内主流财经刊物，或者去网站上查询一下历年“中国创业投资机构 50 强”

或者“中国风险投资机构 50 强”，只要是上了这个排行榜的投资公司，其在业界的实力基本是可信的。排名越靠前，尤其是那些历年排名靠前的投资公司，表明投资公司的业界位置越高。他们的投资案例或者投资事件，一般都会成为财经媒体和主流媒体报道的对象。

（5）事先确定尽职调查的费用承担问题

尽职调查是风险投资在做出投资决策之前必不可少的一项功课，也是企业在获得 VC 资金之前必须经历的一道重要程序。每一个尽职调查，动辄都要花费数十万的审计费、律师费等中介和服务费用，所以在尽职调查之前，企业需要和 VC 事先确定尽职调查的费用由谁来承担。

尽职调查的过程一般需要几个星期的时间，当然也有少数 VC，他们对企业的技术和市场很了解，又有丰富的管理经验，这样只要几天仔细地现场调研，就可以作出最终投资决定。

4. 如何确定最佳的投资者

最佳、最合适的投资者包括以下标准：

（1）能比其他投资者提供除资金以外更多的资源

不同的投资机构拥有不同的投资理念，拥有不同的资金实力，也拥有不同的有限合伙人资源，也可能拥有企业所处行业的上、中、下游资源，以及金融资源、管理资源和人脉资源。为此，企业要选择这样的投资机构——能给企业提供企业自身需要的各类资源的机构。

（2）对企业的发展负责任

包括拟定一份负责任的股权投资协议；制定负责任的上市计划，包括上市时机、上市地点的选择等；希望企业早日上市，但不拔苗助长，不为了退出而退出。

（3）能给企业提供更多的增值服务

事实上，投资家给企业带来的不仅仅是资金，真正优秀的投资机构都给项目做过很多不为业外人所知的、关键的增值服务，比如企业业务定位和发展战略的共同探索，管理层的更新和选择，尤其是 CEO/COO/CFO 等关键人选的选择和确定；又比如，企业内部运营

管理能力的提升策略建议，外部资源的引入和整合；甚至包括初创企业如何与政府部门打交道，等等。

通过这些标准和增值服务，企业基本可以判断什么样的投资者是最佳、最合适的投资者。

5. 股权出让融资对连锁企业的四大影响

连锁企业股权出让对象的选择是股权出让融资中最重要的一环。如果与出让对象在企业发展问题上不一致，引入了资金却改变了连锁企业的发展方向，就失去了融资的意义。在国内，连锁企业股权出让的对象一般有大型企业、私募股权投资基金、政府、个人和外商等。

伴随着国内直接投资市场的初步繁荣，越来越多国内外投资基金公司的设立，私募股权投资基金成为国内连锁企业股权出让融资对象的主要选择。

股权出让融资会对连锁企业的股权结构、管理权、发展战略、收益方式四个方面产生影响。

（1）对股权结构的影响

连锁企业出让股权后，原股东的股权被稀释，甚至丧失控股地位或完全丧失股权。股东间关系发生变化，权利和义务也重新调整。

（2）对管理权的影响

随着股权结构的变化，连锁企业的管理权也相应地发生变化。管理权将归股权出让后的控股股东所有。

（3）对发展战略的影响

在连锁企业的管理权发生变化的情况下，新管理者很可能有不同的发展战略。新管理者从自身利益出发，可能会完全改变连锁企业创业者的初衷和设想。

（4）对收益方式的影响

投资者往往希望在短期内看到投资的回报，所以可能不像连锁企业创业者那么注重企业长远的发展前景，因而改变连锁企业的发展战略以实现短期内的收益。

所以，股权出让融资可能影响连锁企业所有者的控制权和企业的发展，在很多时候会出现资金和原发展战略方向的两难选择。



逸马点睛

“创业家像‘低头拉车的’，而投资家像‘抬头看路的’。”一家成功的企业同时需要这两种人。

思路决定出路。把“滚动式发展”思路转变为“整合式发展”，把发展路径从“产业积累”调整为“产融互动”，把发展目标从地方提升到全国或者从全国提升到全球，那么，企业就会有一个更高更广的天空。



读书笔记



第 3 部分

门店篇

您的门店是否存在以下难题？

- 房租涨，人力成本涨，“涨”声一片？
- 毛利降，客单价降，就是库存不见降？
- 收银台陈列中看不中用，销量不见好？
- 收银员只收钱不销售，连带销售只是“说来听听”？
- 内外盗严重，无药可救？



第九节 收银收出超额利润



星级收银员是这样服务的

收银台的工作是与顾客接触的第一线，担负着传递超市的服务信息（如打折、特价等）的责任，同时可通过条码阅读器掌握消费者购买偏好、数量、消费金额等重要信息，进而了解超市各种商品的销售情况以便及时做出调整。可以说收银的服务水平既影响超市在消费者眼中的形象，又影响和制约着超市的整个经营管理水平和绩效。收银员的角色如此重要，那么如何提高超市收银的服务水平以赢得顾客“芳心”？

128

案例回顾

今天晚上小惠体验了一次很不愉快的购物体验，她觉得自己以后再也不会去那家超市购物了。

晚上八点多时，小惠在某超市购物之后到收银台排队结账（由于周末，购物的人特别多），排了几分钟心里有点急，小惠就不时地看看收银员，心想：“这个收银员好奇怪，不会是新手吧，一脸严肃只顾着埋头收钱却从不微笑，超市还声称提供微笑服务呢，不过，笑不笑也不要紧，反正就是结下账。”好不容易轮到自己了，收银员突然告诉她：“这台机不结账了，请到别的收银台去。”随即关机离开。说走就走，也没个解释，小惠很郁闷：收银员的服务太差了！不结账了也不提前通知，白白浪费那么多时间排队。小惠只好憋着一肚子气到别的收银台重新排队。



案例解读

收银员是超市里的一个很重要的岗位，他们直接与顾客沟通，代表着超市形象，其服务水平的高低影响着一个超市在顾客心中的形象。收银员除了唱收唱付外，还要文明用语，与顾客交谈时目光必须注视对方，这都是一个服务窗口员工起码的礼仪规范。

收银员脸上必须时刻带着笑容，这是所有商场的服务信条。微笑可以传达诚意，发自内心的微笑才会让人产生愉快的感觉。收银员不应该把个人的烦恼带到工作中去，更不可把顾客当作“出气筒”。案例中的收银员从头至尾都没有做到微笑服务，只是神情严肃地收钱，显然是带着情绪工作。我们应该多站在顾客的角度考虑问题，对顾客多一份体谅，少一份抱怨，在任何情况下，都不要与顾客发生冲突。收银员的微笑服务，不仅是职业道德的体现，也是维护企业形象应尽的义务。

目前的超市行业，为了降低成本，通常以极低的成本雇佣收银员。这种情况造成一些收银员工作态度一般，积极性不高，影响了工作表现。超市收银员服务质量的好坏既受收银员个人素质高低的影响，也与超市决策者的经营管理理念有关。决策者应该本着以人为本的观念，要重视向消费者提供优质购物体验的同时，更不能漠视包括收银员在内的所有员工的感受和体验，要让消费者满意，首先要让自己的员工满意，这才是真正的以人为本。员工满意了，她们才能微笑服务，成为门店的“活招牌”。

129



专家建议

优质服务来自无微不至的细节，五星级收银员服务五步走：

1. 营业前准备好零钱

为了应付找零及零钱兑换的需要，每天开始营业之前，每个收银机必须在开机前将零钱准备妥当，并铺在收银机的现金盘内。常用的技巧有：

(1) 零用金准备

应包括各种面值的纸币及硬币，其金额可以根据营业规律来决定，每台收银机每日的零用金应相同。

(2) 随时检查零用金是否够用

收银员在营业过程中应随时检查零用金是否足够，发现不足时应及时通知收银主管兑换。零用金不足时切勿大声喊叫，也不能和其他的收银台互换，更不能因零用金不足而拒绝收银服务。

2. 收银员服务规范

服务要求：唱收唱付，吐字清晰，交付清楚，双手接钱，找款双手递给顾客，不允许扔、摔、放。

(1) 微笑，眼神接触及打招呼，例如：“您好！”

(2) 附加推销，向顾客介绍公司特价货品；

(3) 若超过 4 名顾客在等候付款时，应尽量安慰顾客。例如：“请等一等，很快就轮到您”；

(4) 商品输入电脑后，应说：“多谢！一共 xx 钱，我收您 xx 钱。”“找您 xx 钱，请您收好（请点一下）”或“付的钱正好”；如钱不对，应说：“您付的钱不对，请您重新点一下好吗？”；收钱后，应说：“请您保留好电脑购物小票，退换货应持有电脑小票。”

3. 日常收银操作中的应对技巧

由于顾客要求的多样性和复杂性，难免会有不能满足顾客要求的情况出现，使顾客产生抱怨。而这种抱怨，又常常会在付账时对收银员发出。因此，收银员还应掌握一些应对的技巧：

➤ 暂时离开收银台时应说：“抱歉，请您稍等一下”。

(1) 重新回到收银台时应说：“真对不起，让您久等了！”

(2) 自己疏忽或没有解决办法时应说：“真抱歉……”，“对不起……”。

(3) 提供意见让顾客决定时应说：“若是您喜欢的话，请您……”。

(4) 希望顾客接受自己的意见时应说：“实在是很抱歉，请问您……”。

(5) 当提出几种意见供顾客参考时应说：“您的意思怎么样呢？”

(6) 不知如何回答顾客询问时，绝不能说“不知道”，而应回答：“对不起，请您等一下，我请主管、店长来为您解答。”

(7) 顾客询问商品是否新鲜时，应以肯定、确认的语气告诉顾客：“一定新鲜。我们采用最先进的保鲜技术并且进货把关非常严格。”

(8) 顾客要求包装礼品时，应微笑着告诉顾客：“您可以凭结账小票，到前面的服务总台(同时应打手势，手心朝上)，会有专人为您提供免费的包装服务。”

(9) 当顾客询问特价商品时，应先口述 2 种特价商品，同时应出示 DM(直销广告)宣传快讯给顾客看，并告诉顾客：“这里有详细的内容介绍，请您慢慢参考选购。”

(10) 在店门口遇到购买了本店商品的顾客时应说：“谢谢您，欢迎再次光临。”(面对顾客点头示意)

(11) 收银空闲遇有顾客不知要到何处结账时应说：“欢迎光临!请您到这里结账好吗?”(以手指向收银台，并轻轻点头示意)

(12) 遇到顾客抱怨时，应仔细倾听顾客的意见并予以记录，如果问题严重，不要立即下结论，而应请主管出面向顾客解释。其用语应为：“我明白您的意思，我会将您的建议汇报给店长并尽快改善。”

(13) 当顾客买不到商品时，应向顾客致歉，并给予建议。其用语为：“对不起!现在正好缺货。让您白跑一趟。您要不要先买别的牌子试一试?”。“请您留下您的电话和姓名，等新货到时我们马上通知您。”

(14) 有多位顾客等待结账，而最后一位表示只买一样东西，有急事待办时，收银员应对第一位顾客说：“对不起，能不能先让这位只买一件商品的先生(小姐)先结账?他好像很着急。”当第一位顾客答应时，应对他说声“谢谢”。当第一位顾客不答应时，应对提出要求的顾客说：“很抱歉，大家好像都很急。”



逸马点睛

让自己成为五星级收银员，为培养超市与消费者之间的情感、为超市品牌的健康发展添砖加瓦!



转变心态，收银员如何促销

案例回顾

李玲刚跳槽到一家便利店做收银员，这家便利店不是很大，只有 100 平方米左右。入职没多久，店长就给所有的收银员设了一个考核指标——每个收银员的月度最低销售额是 6000 元。低于 6000 元这一考核指标将不及格，最终会影响到个人的绩效工资。

小玲感到很奇怪：我只是收钱的，怎么卖东西呀！小玲做了两三年的收银员，从来没卖过东西，在别的地方收银也不用做销售，根本没有销售的经验。小玲想不明白：“收银员只要把钱收好就行了，干嘛还要销售呢？收银的时候怎么卖东西？”店长做了些思想工作，小玲接受了销售的任务，也逐渐树立了信心。

执行起来店长和小玲等收银员都备受打击，大家都习惯了专心收钱，一收钱就把销售忘得一干二净了，有时想起来了又不知道怎么向顾客推销，怕说错话得罪顾客，又怕推销的时候一分心收到假钱或收错钱，还担心被顾客拒绝，实际上在被顾客拒绝了 N 次之后，大家的信心和动力都没了。

132



案例解读

在便利店，收银是向顾客销售产品的“最后机会”。虽然收银台旁陈列的商品单价较低，大多在 10 元以下，但是这些产品的毛利普遍较高，收银员如果抓住这个机会向顾客推销产品不仅可以提高客单价还可以增加门店的销售额和利润。愿望是美好的，落实却要解决不少困难。

对于没有销售经验的收银员来说，她们的销售意识薄弱或者根本没有意识到自己也可以销售商品。店长在给她们安排销售任务时，她们还难以理解自己为什么也要卖东西。小玲等收银员的表现不理想，

店长也有责任：收银员销售与店里其他营业员的销售是有区别的，技巧也有所不同，她们接受相应的培训之后，在收银时再开展销售才能更有效果，真正提升业绩，强化她们的信心。销售额的设定也要合理，刚开始时任务可以低些，比如月度销售目标设为3000元每人，日后可根据她们的进步和表现，逐渐提高要求。

最重要的是，收银员要改变心态，不要固守收银员只收钱这个角色，只有在心态上首先突破原有的惯性和经验，才能拓宽职业提升的空间。金牌销售员不是天生的，也是经过层层困难磨炼而成的。要相信收银员也能成长为优秀的销售员，成为一名能销会售的金牌收银员。



专家建议

1. 转变心态——收银不只收钱还要收出利润来

通常所讲的收银员是指从事收银服务工作的人员，就是把顾客所选的物品的价款结清。随着经济的不断发展，商业竞争的加剧，时代赋予了收银员更多的使命。为顾客提供结账服务是收银员基本工作，但这并不是收银员工作全部，收银员的工作职责还包括为顾客提供良好的礼仪服务。另外，门店作为一个经营实体，其经营特点决定了收银员工作必须配合整个便利店的经营工作，以达到便利店利润最大化。所以，收银员的工作职责还包括促销推广。

转变心态有妙方：

（1）考核指标要合理

店长要合理设置考核指标，相对于月度销售额的指标，以客单价增长率或指定产品成交率作为考核指标更科学、更具合理性，因为不同时段值班的人流量是不一样的，以销售额作为考核指标欠缺公平性，其可行性较低。转变心态从科学考核开始。

（2）建立激励机制

高效行动需要有效激励的支持，激励包括物质的激励如销售提成，也有精神的激励如现场表扬等。

（3）导入 PK 文化

在收银员之间引入 PK 文化，人天生具有争强好胜之心，互相 PK 可以大大刺激收银员的积极性，是加速收银员转变心态的催化剂。

（4）话术要熟悉

统一销售话术，并加强训练，熟练掌握才能临场应变。

（5）常总结常分享

经常总结经验，特别是互相分享成功的经验、案例，共同进步，体现团队的力量。

2. 收银员一句话促销

收银时间很短，通常在一分钟以内，所以收银员不可能有很多时间来推销产品，这时一句话促销是最有效的，收银员要一句话到位，简洁有力又不会引起顾客反感。

收银台是要陈列一些冲动性购买的产品，如季节性的产品、高毛利的产品、单价稍低的产品，并且主题突出、产品明确、价格醒目。

134

3. 收银员销售目标的设定及奖励

应该有硬性的指标和奖励，明确地告诉收银员销售额多大时有奖励，销售额达不到一定金额时有什么处罚，解决收银员销售动力不足的问题。

收银员的主要工作是提供收银服务，销售指标的设定应该区别于专门负责销售的营业员。目标定得太高，无法完成会打击收银员的积极性，甚至导致收银工作也做不好，目标太低则不能充分挖掘收银员的潜力。因此目标一定要根据门店的具体情况来设定。

4. 收银员促销注意事项

商场经常有各种各样的促销活动，收银员在推广促销活动中，除正常收银作业以外，应特别注意作好宣传告知工作，告知内容主要包括以下两项：

（1）得到优惠或赠品的条件：

门店促销方式各种各样，顾客在进店选购商品时，可能没能看清楚参加促销的附加条件，这时收银员要能正确理解促销的各种限制要求，正确告知顾客。

（2）促销活动类型：

本次促销是限时促销、还是买赠、折扣促销，促销方式的不同给顾客的感受也同样不一样，特别是有的门店做的“满多少减多少”的促销活动，要能帮助顾客来核算最佳购买量。



成功案例展示

一顾客在便利店购物后到收银台交钱。

收银员：“您好，有会员卡吗？”

顾客：“有。”（然后递交给收银员）

收银员：“口香糖正在搞促销，原价 3 瓶 27 元，现价 3 瓶 23 元，可以节省 4 元，需要来一包吗？”

顾客：“（口香糖是 3 瓶用包装袋包成心字形，现价打了会员折扣）正好我要买口香糖，给我来一包吧。”



逸马点睛

成长源于观念的突破。



摆对商品，超市收银员促销利润大

案例回顾

超市收银台是个重要的促销位置，为了增加饮料的销售额，店长王充特意在收银台旁放了一个冷柜，里面放矿泉水、果汁、可乐、牛奶等饮料。王充希望通过这样的摆设促进饮料的销售，方便顾客在结账时购买。

半个月过去了，饮料的销售额没有明显的上升。王充经过调研发现，顾客对收银台旁边的饮料并不是很感兴趣，一些顾客反馈：如果有需要，他们一般会在购物过程中直接就选定，一般不会等到收银台再来购买。另外，大部分收银员只是收银，没有理会她们身边陈列的商品是否卖了出去，积极推销不够。收银员也向王充抱怨，顾客排着队在结账，她们收钱都忙不过来了，哪里还有时间卖东西，偶尔有时间了也不知道怎么开口向顾客推销。

136



案例解读

收银台的陈列关系着超市的“脸面”，枯燥乏味的陈列让门店的吸引力大打折扣。此外，冷柜的体积太大，占用空间大，剩余空间无法丰富商品的种类和数量，这在很大程度上影响了销售量。

收银台是门店“最后的销售机会”。顾客离开超市前，收银台是必经之路。每逢客流高峰时段，收银区域常会出现“长龙”。在顾客等待结账的这段时间里，超市面临着“最后的销售机会”。收银区域是超市的“黄金地段”，在此设置货架，将顾客的目光吸引到商品上来对增加销售十分有利。

当然，收银台处也不是陈列任何商品都好，需要有所选择与讲究。王店长将冷柜摆放在收银台旁卖饮料，其实这是不折不扣的浪

费！饮料类商品是最日常的商品，一般顾客对它们的购买都是有目的性的，也就是说他们进来就已经决定要买水了，只是看买什么水而已——他们自己会去货架寻找，或向营业员询问。

收银台商品陈列是吸引客流诸因素中的重要环节之一，一定要科学规划合理布置。俗语说：“货卖堆山！”这一堆，那一堆，有杂乱摆放的，这其实是最大限度地照顾顾客视觉感受的陈列，它能极大地刺激顾客购买欲望。可见，如果陈列得当，这里的布置不仅成本很低，而且能为门店增加不少的销售收入。

那么，收银台柜面该陈列什么，或者说怎么陈列，才能提高单位面积的收益率？



专家建议

1. 冲动型消费品：收银台旁的“座上宾”

收银台旁的货架上应该摆放毛利高、体积小、周转快的小商品，这些商品多为冲动型消费品，即顾客看到后易冲动性购买的商品：

（1）收银台适合陈列毛利高、周转快的商品，一般体积小、销售速度快的商品比较容易引起消费者注意，比如口香糖、电池、纸巾、奶片或中高档小食品等。

（2）陈列厂家给予费用支持的商品。如果量大，还可与厂家讨价还价，或要求别的支持。

（3）如果厂家要求买断收银台位置，轻易不要答应，可作为谈判筹码比如说“别的厂家也想买断”，从而要求更多的支持。

（4）尽量把柜台平面的位置全部利用。但不要局限于柜台平面，我们可以要求和厂家一起发展柜台侧面、POS机周围、小玻璃立架等立体陈列空间。不过，这就要求超市不要使用太高的收银台，而且所陈列商品的上方一定要有宣传图案——顾客站在收银台处是从上往下看的。

（5）摆放季节性产品。比如夏天我们还可以在收银台旁摆放一个

冷藏箱，冬天可以摆放一些暖手袋等之类的产品。

(6) 此外，货架上还可以摆放各种书和杂志。既可为等待中的顾客打发时间，也提供了潜在消费的可能。可以视销售情况而定，选择与超市消费者相关的书或杂志产品。

总之，收银台旁的货架上摆放的商品种类要尽可能丰富，通过陈列尽可能多的商品，刺激顾客的购买欲望，真正利用好这一“黄金区域”。

2. 收银台旁货架陈列注意事项

(1) 收银台旁货架一般进行正常的商品陈列，对于某一单品不应扩大陈列面，商品陈列达到每个单品都能够展示即可。

(2) 每种商品必须配备明确的价格信息，以便于顾客决策。法律也有相关的规定要求超市商品必须明码标价。

(3) 收银台旁货架的商品陈列可以有相应的气氛布置，如杂志的海报、某品牌商品的新品宣传海报、陈列商品的特价信息等，以进一步提高顾客的购买兴趣。

(4) 对于收银台旁货架陈列的商品要注意防损。

3. 统一收银员服务用语

统一促销服务用语可以提升超市的形象，尤其是收银员服务用语更是锦上添花的事，而在促销时机把握与应用方面，收银员也要熟练掌握。

在沃尔玛的收银台，我们也常常听到收银员问：“先生，今天的惊喜，添加 5 元即可获得 500 毫升花生油一瓶，您需要吗？”这种针对性的介绍，能令很多本来没有具体想法的顾客，产生购买兴趣。这就是一句话促销的功效！运用得当，能增加我们的客单价、带动产品销售。促销的话术关键在于是否能打动我们的消费者，具体的设置根据门店不同的促销商品和促销方法而定。

如果能在收银台上或附近柜台、货架上陈列堆头等明显地方制作精美的 POP 提示，再配合以上收银员的一句话促销，就更好了。总之，我们的目的是让顾客能够看到、听到、想到、最终心动变成行动。



成功案例展示

深圳某超市门店，在收银台准备结账时，收银员小杜告诉黄先生门店正在搞“消费满 99、199、299 元，免费赠送”活动，同时告诉黄先生一共消费了 193.7 元，还差 5.3 元就可以参与“免费赠送”活动。于是黄先生扫了几眼收银台旁边的货架，这时小杜告诉黄先生：“XX 巧克力价格 5.5 元，加上就达到我们的赠送标准了。”黄先生没多想就顺手从身旁的货架上拿了这种巧克力。



逸马点睛

合理有效地利用收银台，有针对性地摆放商品，将能带来销售新增长点。



连锁药店收银台改造陈列——促增收

案例回顾

半个月前，公司派潘天平到一家新药店担任店长，希望他能改善这家门店的业绩，尽快让这家店实现盈利走上正轨。刚到职时，小潘发现收银台空空的没有任何商品陈列，他赶紧去买了几个货架回来，计划了一番，他决定摆上咽炎含片、创可贴等小商品。

小潘发现，有些收银员会积极主动地推荐这些产品，但有些收银员则不会。收银员反映向顾客积极推荐商品，顾客购买率比不推荐明显高。小潘于是建议所有收银员都积极推销货架上的商品。一段时间后，有些收银员表现更好，而有些收银员很委屈，向店长抱怨：自己不懂怎么跟顾客沟通，不知道怎么介绍才好，而且有时候介绍起来顾客似乎也不耐烦，所以很矛盾。

140



案例解读

收银台是顾客最后停留的地方，同样也是顾客决定是否再来的关键，热情的服务及有效的商品推广最能满足顾客，令他们有宾至如归的感觉。一些轻便货品如袋装小商品、安全套、口香糖、创可贴、咽喉糖等，可能比较容易刺激顾客的即兴购买兴趣。

小潘知道收银台对销售的重要性，但是对于如何在收银台陈列商品却缺乏研究，此外，对收银员的推销技术培训也不够，这一点很关键。

商品销售是有主次的，为求利润的更大化，在陈列时往往还要按商品的主次轻重，予以合适的摆放位置，首推商品、A类首推、二推商品、畅销商品、滞销以及品牌商品等各有各的位置，最重要的商品（如高毛利、高销量、低价位）往往陈列于最好的位置。

收银台陈列是个需要用心的细致活，要按照购买者思路与习惯安

排货架和布局，如此不仅能有效提升门店形象，更能促进门店销售。



专家建议

1. 收银台设计

从上方、前面、左方、右方、后方、台面来设计。上方一用手绘 POP 或悬挂提示牌书写“收银台”。前面一用十公分货架或空盒子制作货架。左方和右方一柱形货架、十公分货架或挂钩陈列商品。后方一是黄金货位，也要做成货架，陈列商品。台面一用玻璃制作台面容易保证前面的商品不易丢失，可以用空盒子或是小架子摆放货架。收银台附近一可以摆放花车、堆头。目的就是使收银台成为创造二次销售的最佳场所。

2. 商品的选择

商品价格最好在 10 元左右，到 20 元以内，尽量避免玻璃瓶装、口服液等易损坏的商品。体积较小、应季产品、包装漂亮些的也在首选之列。

141

3. 生动陈列

陈列方式根据不同位置也有不同的安排。诸如，上方：悬挂式陈列；台面：货架式、纸盒货架陈列；前面：尽量整齐；左面右面：悬挂式陈列；后面：尽量整齐、美观。

4. 艺术装饰

可以采用手绘 POP、爆炸卡、云朵卡、柳叶、PVC 管、气球、枫叶等方式来做宣传。

5. 有针对性的促销话术

收银员应该熟记产品卖点，采用简单易懂的话术来进行促销，门店也可以对收银员进行话术培训。针对药店所在城市或者商圈，消费者的表达习惯，可以灵活运用不同风格的话术，让顾客感受亲切自然。

6. 指标及提成的激励法

对收银员的收银台促销，如果实际可操作，可以制定硬性的指标和提成，让促销与收银员的工作与业绩挂钩，从而解决收银员销售意

愿不强的问题。

7. 数据分析

每月或每周对收银台商品进行销售动态数据分析，在收银台营销的产品销售如何？哪些产品动销，销量多少？哪些产品没有动销？为什么？是不愿意销售，不会销售，还是不明白怎么销售？

(1) 不愿意销售——激励。设置奖惩机制，让员工看到做得好会得到什么奖励，做得不好会遭遇什么处罚。

(2) 不会销售——培训。建立工作标准不断地培训强化，提升员工技能。培训=培养+训练。

(3) 不明白销售——沟通。有意识地沟通，有能力地沟通，没有多余的沟通，如果沟通好了，员工是愿意销售，也会销售的，关键就是一句话“沟通的品质决定销售业绩！”沟通=说什么话+话怎么说。



成功案例展示

142

我们药店的收银台是对四周开放的，并摆放着一些日常使用的药品和像创可贴、护手霜这类的日用品。一次，一位阿姨来到收银付款，我看到阿姨的右手食指贴着一块有点脏兮兮的创可贴，便亲切地对阿姨说：“阿姨，伤口如果老是接触水很难好的，买些防水的创可贴吧，就不用担心了。”那位阿姨听了感到心里很舒服，认为应该买一支。一边付款，一边说：“小姑娘挺细心的，还想着提醒顾客呢！”

阿姨接受了收银员的推荐，为自己的健康和防护做了准备，而收银员既关心了顾客，销售技巧也得到了提升，实现了双赢。就这样，每次多说一句话，多问一句话，就多一个销售和服务的机会。此后，我对每一个收银员都会进行一次岗前培训，就叫“收银台的一句话促销”。



逸马点睛

不管多么有效、经典的推销方法，如果不懂得灵活应变，都是毫无用处的。推销话术也切忌东施效颦。这种话术某些收银员运用有可能屡试不爽，但如果收银员生硬照搬，不懂得灵活运用，效果可能会适得其反。



书店收银台也能成为促销台

案例回顾

某书店经营业绩不善，公司决定撤换店长，改派咸阳接任店长重任。咸阳临危受命，首要任务就是改善门店的业绩。经过数天的观察和研究，咸阳决定从门店的收银台着手整顿，为提升销售业绩打响第一炮。

咸阳认为，收银台的陈列缺乏创意和吸引力，不能刺激读者的购买欲望，必须改造一番。

书店新进一批育儿类图书。新官上任一把火，咸阳决定拿这批书开刀，先做出点业绩来提振士气。

店长组织员工把收银台上的书调到其他地方陈列，换上这批新书，向读者重点推荐，店长认为，收银台作为门店的“黄金位置”肯定能促进这些新书热销起来。

半个月过去了，书的确卖出了一部分，但是与店长的热销预期仍然相去甚远，店长调整了堆放形式，效果还是不理想。让店长意外的是，为收银台整顿折腾了大半个月，想热销的书没热销起来，原来畅销的书也不畅销了，门店业绩依然不见起色。

143



案例解读

收银台上摆放图书对销售增进作用不可小视，而收银台上摆什么，放多少，如何管理也是一门学问。书店卖场的正中央、收银台及其周边和主通道等，是读者相对集中和人员流动必经之地，店长把收银台的治理作为改善业绩的第一个突破点，想法是正确的。

收银台作为黄金地段，很多供应商打破头也要在这里陈列，以求到达最好的摆设地位、最好的展现后果、最好的销量。

只是这样一个“黄金位置”怎么会让咸阳的预期落空呢？





专家建议

1. 收银台要有明确的分区

对书店收银台要有明确的分区，销售区、工作区要分清，不要以为收银台的东西好销就全往上摆，这样销售反而会下降。育儿类图书可以作为常销书来推销，要想在短期内明显改善业绩，可以担此大任的只能是那些热门的畅销书。书店可以选择新书或畅销书及有潜力成为畅销书的图书放到收银台，在顾客结款或排队等候时进行阅读，这种无声的推销对图书销售有很大的促进作用。

2. 即使是好书，陈列方式也是有技巧的

平台陈列时商品应摆放平整，也可中高四周略低，同样开本放置一排，数量 3~4 本为好，忌陈列图书开本忽大忽小、堆本忽高忽低，显得零乱不整齐。可以将书堆成一座小小的“书山”，进行码堆陈列，给读者以强烈的刺激，吸引其注意，诱使他主动翻书阅读，而留下印象。书墩陈列要注意简洁，一个书墩以一种书为宜，摆放时根据书的内容进行造型，如圆形、V 形、H 形等。切忌将书墩当成存书的码架，乱七八糟地放置图书，使人感到不舒服，而被人忽视。

3. 我们要注意视觉平视处的陈列

图书在不同高度处的陈列效果是很不一样的，理想的陈列高度为 0.8~1.5 米之间，就是视线容易集中处的位置。这层位置称之为“黄金位”。我们如果将高度陈列按陈列的位置距“黄金位”远近分为三级的话，那么第一级为“黄金位”，第二级“可销位”，第三级“滞销位”。所到新书和我们想推荐的书应放入第一级陈列，即“黄金位”陈列。与第一级陈列位相邻层为第二级陈列位，即“可销位”陈列，放置从“黄金位”撤下来的图书。第三级是最底层或远离第一级的区域，处于不利的陈列位置。陈列在第三级位置的图书，我们也可采取一些措施使不利变有利，发挥它的作用。这些地方可放置大部头、专业、高档的个性化需求的图书，一般来说，越专业的读者受货架位的影响越低。我们不应忽视这些次位置的陈列，多想一想再摆书，这些次位置也能起到恰当的作用。

4. 收银台的设置格外重要

收银台的设置是书店经营管理中相当重要的一环。书店若能在收银台的设置与设计上下点功夫，如摆放一些图书或友善的提示牌等，那么收银台除了收银这一主要用途外，将在吸引读者眼球的同时，发挥出特殊功效。

事实上，收银作业也不只是单纯地为读者提供结账服务而已，收银员收取书款后，并不代表书店的销售行为就此结束，这其中还包括了对读者的礼仪态度和资讯的提供、促销活动的推广、损耗的预防以及卖场安全管理的配合等各项前置和后续的管理。收银员的一举一动，都代表了书店形象，一次完善的服务是顾客再次光临的保证，一个小错误也可能立即带来负面评价和影响。

总的说来，由于收银台及其附近陈列的图书多为畅销书或收银员所属部组的推荐图书，因此收银员大都十分了解图书的情况，同时也要求收银员做出适时推荐，加上收银台人流集中，容易引起读者关注，对图书的促销十分有利。

陈列在收银台的图书一般销售走势较好，若将同一种图书放在一般图书书架陈列和收银处陈列比较，收银处陈列图书在销售码洋和数量上都要高出近 60 个百分点。与在原来陈列的地方相比，在收银台陈列后图书销售也有提高，有时甚至比以前增长 3~5 倍。



逸马点睛

收银台也可以成为促销台！



服装店收银台，搭配销售很有“利”

案例回顾

李龙奇是一家大型服装专卖店的店长，担任店长一年多业绩一直很好，最近三个月出现怪状：不管他们多么努力，销售额总是差那么一万两万的，金额不大却关系到他是否能完成销售业绩的大事，只要销售额稍微增加两万哪怕一万五，门店业绩的考核结果就是千里之别呀。进来不久的导购员小胡提出：“利用收银台，让收银员参与销售。”这是个创新，大家经过进一步讨论确定如下方案：设计匹配收银台的陈列架，把店里的小饰品和皮具类产品放在陈列架上，收银员在收银时向顾客推销。方案确定了，收银员小刘却很为难，她没有销售经验，也不知道怎么把陈列在架上的货推销给顾客，特别是收银过程时间那么短，收钱已经够忙的了，哪里还来得及向顾客推销……

新方案的推出让大家满怀期待，可是三天、五天、十天过去了，架上的货还不见少，运气好也只是偶尔卖出一两件，销售金额小得可怜。李龙奇信心动摇了：难道收银台只能收钱，不适合搞销售？

146



案例解读

在顾客结账的那一分钟或几分钟里，收银员面临着“最后的销售机会”。很多门店都十分重视利用收银台积极促销，抓住“最后的销售机会”，超市甚至将收银区域视为“黄金地段”，在收银台旁设置货架，将顾客的目光吸引到商品上来。收银台旁这么重要，究竟该摆放哪些商品呢？

案例中，李店长把小饰品和皮具类商品摆放在收银台旁的货架上，是十分正确的。通常，在顾客买单的时候，收银员可以顺带一句

介绍小饰品区的商品，这样做附加推销更加自然，成交率较高。收银员只要说简单的一两句话，就可能大大提高成交的概率，增加门店的销售额。

由于收银过程时间很短，那“一句简单的话”说得好不好是销售能否成功的关键。显然李店长和收银员都没有意识到这一点。收银台是一个积极销售的地方，收银员必须针对各种不同的情况，熟练地掌握多种销售话术，并且在运用的时候要十分自然，生硬的促销话术是无法打动顾客的心的。



专家建议

1. 小饰品附加推销话术

(1) 鞋垫

- 先生，夏天到了，脚比较容易出汗，最好是垫防汗的鞋垫哦。您看看这种鞋垫，除了防汗还有按摩脚底的功效呢。
- 先生，您的鞋子要垫鞋垫的话就垫透气一些的，我们店的鞋垫不仅透气，还有按摩的功效哦，带一双回去试试吧。

(2) 袜子

- 先生，我们店到了好多夏天短袜子，又薄又透气，您要不要来一双？
- 先生，买了新鞋子干脆把鞋垫和袜子也换新吧，我们店的鞋垫和袜子都不错哦。
- 先生，您的商品打完折是 490 元，收您 500 元，要不您看一下袜子吧，买双袜子刚好 500 元。

(3) 内裤

先生，您买了一整套的新商品，要不从里到外都换新吧，您看我们店的内裤质量很好的，带一条吧！

2. 皮具类附加推销话术

(1) 皮包

- 陈先生，我们有一款新皮包很配您今天这套衣服哦，您试试看！

- 林总，您是一个凡事都很讲究的人，您看这款包的档次也很高，您试试，应该很适合您哦！
- 林先生您好，看您这条裤子跟您的上衣气质很配哦，我总感觉还差一点，您看如果再配上这个包，您不觉得更完美了吗？
- 黄先生啊！这个皮包款式高档又时尚，您背背看，很体现气质的。您去谈生意的话，也会马到成功的哦！

（2）正装皮带

- 林先生，您穿的这套衣服适合比较正规的场合穿着，您看要不要配一条适合这套服装的皮带呢，这样显得更有档次，我们这边有很多款式供您选择，试一试喽！
- 先生，您要的这双皮鞋搭配您的这条西裤很有档次哦，我再帮您搭配一条简单大方的正装皮带看看整体效果吧！
- 先生，我们到了一款新的正装皮带很适合您的这条西裤，给您搭配一下看看吧！

（3）休闲皮带

- 先生，您买这件牛仔褲的颜色很时尚哦，刚好我们店今天刚到一款很适合配这条裤子的休闲皮带哦，我给您拿过来试试，效果很不错的哦！
- 先生，这件裤子穿起来很休闲，很适合您的穿着风格，但以我们专业角度来看的话，我觉得再搭一条这款式的皮带（手里把准备好的皮带拿给顾客），效果会更棒，您试试看吧！

（4）双搭用皮带

- 先生，您穿的这套衣服很有品位哦，如果再搭配一条皮带，效果会更好的，不信您可以试试看哦！
- 先生，这裤子穿起来，款式很好哦，我个人认为如果再配上这条皮带的话，效果会更棒，而且这款皮带可搭性也比较高，买回去对您来说也很实惠的！

（5）钥匙扣

- 先生，看您直接拿着钥匙也挺不方便的，你看一下这款钥匙

扣挺好用的，而且可以直接挂在腰上，方便，又很时尚哦！

- 先生，您的车钥匙真好看，我觉得如果在给它配个钥匙扣那就更完美了！
- 先生，这款钥匙扣不仅款式好看，皮质好，携带起来也方便哦！

（6）钱包

- 先生，您看我们这边有几款钱包，手工精细，款式也很好看哦，您看看吧！
- 先生，您看看这款钱包它比较轻薄，放在口袋也比较方便，您看看吧！
- 先生，看您卡片好多哦，刚好我们今天有款钱包里面有很多空格，很方便您放卡哦！
- 先生，您今天买了新衣服，钱包也顺便看看吧，全部换新，且新钱包也可以带来新财运哦！呵呵！

3. 鞋类搭配销售话术

如果顾客在购买完一件上衣、裤子或者一整套时，我们能够多介绍出一双鞋子，对提升销售单额和销售业绩将会有很大的帮助，同时也可以大大减少鞋子的库存量。

（1）休闲鞋

- 黄先生，您的衣服和裤子都是新的，干脆把鞋子也换新吧，我们店刚到一双鞋子很搭配您的这套新衣服哦，我拿来给您试穿一下，看看整体效果如何吧。
- 陈先生，您的上衣和裤子颜色很搭配哦，我们也到了双鞋子颜色和您这整套的颜色很搭配，穿起来效果一定很好，要不您试试看吧。
- 黄先生，您的这条裤子的裤型很显您的身材，要是能搭配一双简单大方的鞋子，效果就更好了，我拿一双来给您试试看吧。
- 林先生，您的衣服很有特色哦，搭配上这条有特点的裤子整体效果很好哦，要是能再搭配一双同样有特色的鞋子的话就更能显现出您这套衣服的时尚了。给您拿一双试试看吧。

- 黄先生，您要的这双袜子是棉的，轻薄透气，夏天穿休闲鞋不容易出汗哦，我们也到了一款很透气的鞋子，要不您也看一下吧。

（2）正装类

- 林先生，您的西裤要是搭配一双组合底的正装皮鞋就更显档次了，我给您拿一双试试吧。
- 李先生，这条西裤您穿正合适，我再拿一双新到的正装皮鞋给您搭配起来看看效果吧。
- 王先生，您的这件衬衣要搭配一双稳重的正装鞋子会更体现您的品位哦，我拿一双过来给您试试看吧。
- 陈先生，您的这套衣服要是能搭配一双简单大方的正装皮鞋会更显您的气质哦，我拿一双给您试穿一下吧。
- 林先生，您这套衣服搭配起来很漂亮，我推荐一款鞋子给您吧，买不买没关系，家里有这样的鞋子也可以搭配，试穿一下，看看效果吧。（减少顾客的警惕心理）

（3）凉鞋类

- 王先生，夏天到了，我们店里也有很多新到的凉鞋可以搭配您的休闲裤和七分裤，款式也好看哦，给您看一下吧。
- 陈先生，夏天脚容易出汗，买双凉鞋在家穿很舒服的，刚好到了一双很搭配您的这条裤子哦，我带您去看一下吧。
- 黄先生，夏天到了，您这么喜欢休闲裤也可以买双休闲凉鞋搭配一下，又凉快又舒服，我们到了好几款新货，带您去挑一双怎么样？
- 李先生，您的这条休闲裤和身上这件 T 恤其实再搭配一双凉鞋效果会很不错哦，整体都很休闲，很好看，给您推荐一双颜色最好搭配的吧。
- 林先生，您今天买的商品都这么休闲，穿起来轻松随意，要不鞋子也买凉鞋吧，即搭配又舒适，还不容易出脚汗，您说呢？
- 黄先生，您这条裤子要是搭配上一双休闲凉鞋的话整体效果

会更好噢，我不会骗您啦，我给我老爸都是这么搭配的，穿起来效果很好噢。（遇到年长的顾客）



逸马点睛

运用话术时，要注意语音、语调、语速、表情的配合，感情的融入。多以商量的口气与顾客交流、多些赞美语言、多鼓励顾客试穿，不要让顾客觉得我们是在勉强销售。



餐饮收银也创利，建议销售五步曲

案例回顾

王小青最近跳槽到一家快餐店做收银员，店长要求她一定要注意做建议销售。刚开始小青觉得没问题，因为她在服装店做收银员的时候也经常做搭配销售。没想到几天下来，还是让小青十分疲惫，事情没有小青想的那么顺利。她发现自己在服装店那些经验在这里派不上用场，而且店长也批评她建议销售的技巧根本没有掌握，操作的细节也不规范，比如讲话的时候对着食品、钱从食品上面递过……。小青很无奈，她没有在餐饮门店里对顾客进行建议销售的经验，又没有经过系统的培训，觉得在快餐店收银还要建议销售很不容易。

152



案例解读

在快餐店，收银员的推销语言对建议销售的效果起着至关重要的作用，要培训收银员掌握语言的技巧，用建议式的语言来推销自己的产品和服务。小青没有掌握餐饮门店建议式推销的技巧，而是想套用她在服装店时的经验，当然收不到效果。服装店的特点是搭配销售，而餐饮门店则是建议式的推销，两者是不同的。

在快餐店进行建议式的推销要注意几个关键问题：

- (1) 尽量用选择问句，而不是简单地让客人用“要”和“不要”回答的一般疑问句。
- (2) 建议式推销要多用描述性的语言，以引起客人的兴趣和食欲。“一份白切鸡”远没有“一份地道美味的乡下白切鸡”来得有诱惑力。
- (3) 建议式推销要掌握好时机，根据客人的用餐顺序和习惯推销，才会收到更好的效果。





专家建议

收银员建议销售五步曲：

1. 欢迎光临

微笑欢迎顾客，声音亲切、进行友善的目光接触，伸出右手，大声而热情地说：“早上好/中午好/晚上好，欢迎光临！”

2. 下单

(1) 目光专注地倾听顾客点餐的内容；

(2) 快速正确地为顾客点餐，对点餐停顿的顾客注意提醒已点过的产品；

(3) 询问是“堂食”还是“打包”。

3. 建议销售

(1) 重复点膳后可以马上做建议销售，这时建议的产品成功率较高。

比如：

➤ 当顾客点了一个儿童套餐时应建议：生菜。

➤ 当顾客点了一个套饭时应建议：套餐。

➤ 当顾客点了一个米粉（或是米线）时应建议：生菜王。

➤ 当顾客点了一个套餐（除儿童套餐）时应建议：蒸蛋。

(2) 每单必须做到建议销售，但不要对同一顾客建议两次以上同类产品。

(3) 推广活动是建议销售的首选，无推广活动时套餐为建议首选。

(4) 推广促销时：主食在点餐前建议；副食在点餐后建议。

(5) 以下三种情况建议须谨慎：

➤ 老人和小孩。

➤ 点餐齐全。

➤ 点餐前已确定点餐内容的熟客。

(6) 不要当着小孩子的面向他的父母建议甜点、小食。

建议销售完毕，重复一遍，然后手指显示屏，大声唱价，并告之

顾客说：“请稍等，我先帮您拿餐。”

4. 收银

(1) 清楚地告诉顾客应付金额。

(2) 双手接过顾客的钱，大声地唱收“多谢收您××钱”，将钞票横放在抽屉的横隔上。

(3) 找钱时从桌底由大到小拿相应找零钞票，再当着顾客面从小到大批数给顾客，大声唱找：“多谢，找您××钱”。

(4) 将大钞放入抽屉下层。

(5) 当你觉得顾客给你的钞票有疑点时，委婉地请顾客更换一张。

5. 注意事项

(1) 提防假钞与诈骗！

(2) 说话和收递钱时注意避开未加盖的食品。

(3) 在遇到顾客插队的时候，我们应礼貌告诉他：“不好意思，您稍等一下好吗？这位先生/小姐正在点餐，很快就点完了。”说完后应回头向那位正在点餐的顾客抱歉：“不好意思。”（因为我们打断了他的点餐）。另外，当出现顾客插队的现象时，除礼貌告诉他稍等之外，还可拿点餐单给他或招呼其他员工为其点餐。

(4) 用礼貌、真诚的态度向顾客说：“请慢用”或“欢迎下次光临”。



逸马点睛

主动推销必然能比守株待兔赢得更多的生意，如能明智计划、积极地推销，那么这种推销努力绝不会白费，肯定会获得成功。

第十节 让门店更“给力”



毛利在降，客单价在降，库存就是不见降

案例回顾

李强自担任店长以来，每天都生活在巨大的压力之下。门店的销售额变动无常，高时十多万，要不就是六七多万，少时甚至两万都不到。总部要求店长做销售分析和预测，但是面对一时天上、一时地下的销售数据，李强深感销售变化无常，难以预测，心想销售只能靠天吃饭，完全没有可控性。让李强更加不安的是，波动只是表面现象，销售数据反映出门店的交易次数和客单价呈下降趋势，门店库存的显著增加有力地证明了这一趋势。为了降低门店成本，在销售不活跃时，李强关掉了店内的灯和空调。降低成本是一方面，如何提升销售、降低库存才是李强心里最大的问题。

155



案例解读

交易次数和客单价，是非常重要的指标。李强感觉销售变化不可预测，完全没有可控性，主要原因是他对交易次数和客单价形成的原因分析得不透彻，如果能够深入分析交易次数和客单价变化的原因，就能通过对影响销售变化的原因进行有效控制，从而针对性地采取措施推动门店经营良性发展。因此，作为门店管理者，应该将分析人流量、交易次数和客单价作为一项重要工作。

交易次数和客单价，是反映销售变化的指标，两项指标下降是销售收入下降的反映，设法提高交易次数和客单价才能促进销售增长，这是降低库存乃至消化库存的最有效的方法，同时也能提高门店的盈利水平。

那么，怎样才能提高门店人流量、交易次数和客单价呢？在日常经营中，影响入店人流量、交易次数和客单价的因素有很多，如产品价格制定、门店装修布置情况、商品储备与补货能力、促销活动方案设计以及员工服务水平等，只有找到具体、相关的因素并采取相应有效对策，才能有针对性地控制销售变化。



专家建议

1. 门店外貌、环境卫生、色彩以及整体布局吸引进店人流

156 门店在营业时间不开灯、不开空调不是节约而是一种严重的浪费，因为恶劣的购物环境会让门店失去很多成交机会。其实充分照明和营业场所的室内温度是一项基本指标（就是 GSP 中，一般商品储存条件也要求室内温度在 $0 \sim 30^{\circ}\text{C}$ ）。某门店曾犯过非常低级的错误：在室外温度已高达 38°C 的情况下竟然没开空调，如此炎热的购物环境，不可能会有好的销售业绩。其实每个门店正常使用的电费总部是下了计划的，应该充分使用以创造利润，一味地省是愚笨的。

对于店堂色彩，每到节假日，可以用鲜花等装饰门店，增加节日气氛。适当地装饰可以增加人流量，而且不需要门店花费太大的成本。此外，店堂货架、商品布局，对于门店也是有很深学问的，动线长度也是决定客单价的一项指标。

2. 商品储备、补货能力

进店人流不能成交，门店商品储备的品种、数量和补货能力是一方面原因。对于进店不能成交，门店应该做好记录，统计没有成交的原因：有多少是因为公司有货，但门店请货计划不合理未储备造成的？有多少是因为公司仓库缺货造成的？有多少是因为站长对补货流程不熟悉一时不知去哪补货造成的？有多少是因为公司内部扯皮，或

不配合或店长沟通能力差造成的？是主观原因的；店长要努力改进；是公司的原因，店长更要不断反映，推动公司改进。

3. 促销活动方案

各行各业营销手法其实大同小异，比如买赠活动，哪行哪业都做，我们也常学着别人买赠，但效果总没别人做得好，却不知其中道理，同样买赠，别人赚钱而我们却赔本，这是为什么呢？客单价！做活动预案前，先要明确一个方向，本次活动是亏本赚吆喝，还是为了提高交易次数或客单价或销售额毛利额。比如，一门店每日平均销售8000元，成交次数200次，客单价就是40元，如果单纯从提高客单价的目的出发，买赠起点要高于你平常的客单价，比如一次性购买60元的才有送，如果是为了提高交易次数，可将买赠起点放低或加大送出比例，如果为了提高销售和毛利额，则要从交易次数和客单价两方面入手。这两项指标也是我们在活动结束后，评估促销效果的重要指标。

4. 服务态度

在所有不能成交的交易中，受服务态度影响的很多，导购员在提供服务时不是太热情，就是太冷淡，总是无法把握恰到好处的尺度。以前，顾客一进门，一伙促销人员就蜂拥而上，各自为政，现在顾客进门可能又是都爱理不理的，员工语言生硬言之无物。

5. 专业知识的熟悉程度和推销技巧

专业知识对于搭配销售能力有重要作用。不熟悉商品，不会搭配销售就只能销售顾客点名要的商品，而不知如何引导顾客消费。引导顾客消费进行搭配销售是提高销售业绩的重要方法。

6. 商品质量、价格

哪些交易未成功是质量原因，哪些未成交是价格原因。质量原因导致回头客流失，同时存在潜在赔偿风险。集中反映的价格问题或是敏感品种价格，一定要作调整。

除了上述因素，交易次数和客单价还受门店所处商圈、所处地理位置的购买力和顾客群体属性影响。按地理位置可以把所有门店划分在几种属性里，如地处交通要道、市内车站出城车站、老居民区、新

居民区、医院、商业街、专业市场的等，通过分析相同地理位置门店的交易次数和客单价找出规律，检查门店各商品品类的销售毛利明细或汇总情况找出标杆。



逸马点睛

良性控制以上因素，门店的销售变化也可控。



重销售，轻毛利，越卖越亏

案例回顾

王杰这个店长最近很不顺心，他多次向总部申请给政策支持促销，总部要不就是以“你门店综合毛利过低，不宜采取低价促销；你门店已数月未盈利”为由驳回，要不就是批一些小钱下来，连宣传费都不够，促销根本搞不起来。以前申请促销支持，总部是很支持的，因为最近数月他的门店盈利不理想，总部不愿意支持了。他向经理抱怨，经理又跟他说：“不能只想着卖东西，现在你是卖得越多亏得越多，总部不会支持我们的，要平衡好销售和毛利。”王杰心里很纠结委屈，营业额是他的核心考核指标，现在竞争压力那么大，不多降价多促销营业额怎么上得去！特别是看到附近的对手经常搞促销活动，他觉都睡不好。在他的心里，销售和毛利就像水与火难以相容，长期以来他只关注怎么样卖得更多，也不知道有什么办法可以让他销售、毛利一举两得。

159



案例解读

大卖场已成为零售业中的第一主力，主要是其商品的低价优势发挥了主要作用。

大卖场商品售价低，是指其整体商品价格较一般的商店有竞争优势，为了提升营业额及商品在市场上的占有率，零售商及供应商必须让出一部分的利润给顾客。毛利的管理成为平衡零售商与顾客间利益冲突的关键。具体到案例中，王杰的困难在于，如何给顾客让利提升销售额的同时，保证门店的毛利水平，让门店获得合理的利润，从而实现门店与顾客双赢。

王杰片面追求销售额，忽视对毛利率的控制是不可持续的。销

门店篇

第
3
部
分

售的根本目标是利润，如果毛利率过低，甚至负毛利率促销，那销售再好一样是没有利润的。应对竞争的方法有很多，如果非要搞低价促销，打价格战，即使竞争胜出，自己也会伤痕累累，甚至得不偿失。兼顾销售同时提升毛利率的方法有很多种，各门店可根据实际情况而定。

粗放销售，低利运营是缺乏后劲的。随着不断发展，现在零售业的竞争不仅仅只是销售绝对值上的竞争，更要在销售增长和毛利率水平之间实现平衡，从而提高整体盈利的水平。



专家建议

1. 加强对负毛利商品销售的控制

这一点适合于竞争性相对较小、规模较大的门店。通过用一两个负毛利商品来带动整体客流量是可行的，但没有必要一味地用负毛利商品来砸销售。过多的负毛利只会影响卖场的整体毛利率和利润，提升销售有限，得不偿失。对于竞争性较大的门店，也不提倡一味追求用负毛利商品来提升销售，只能是根据实际情况，做少许真正有影响力的负毛利商品，没有杀伤力、不能很好地吸引消费者眼球的商品坚决不做。

2. 提升二、三线品牌的基本毛利率

这一点适合大多数门店。现在超市间的竞争在于商品，而真正竞争的商品只集中在少数几十种。在制定价格时，对于那些二线及三线品牌、透明度不高、竞争性不强的商品，没必要定价太低，这些商品往往购买频率小，需求的人不多，潜在消费者对这类商品价格敏感度不会太大，这样的商品我们应该充分地赚取毛利率。

3. 促销期间零毛利、低毛利商品的控制

促销是最容易损失毛利率的，但不做促销也是不可能的，如何在促销时把控住毛利率很重要。采购人员在促销前就要明确本次促销的目的，谈判时就要根据促销主题确定好商品。低毛利率的促销品要多查看同期及上期的销售数据，要确认有没有必要做低价，但如果促销

效果确实很好，就不必犹豫毛利水平，果断地将价格放到一个能引起顾客眼球的地步，这样的促销才能既保证销售，又保证利润。

4. 改变促销形式

促销方式有很多种，但现在我们超市所运用的常常就是低价促销。低价促销能“宠坏”顾客，让一些顾客养成“非促销不消费”的习惯，但降价空间已经极其有限。应该改变促销形式，进行多元化促销，减少降价促销，以买赠、捆绑、样品演示等形式为主，比如“买二送一”、让消费者亲身体验产品的现场演示和现场试吃等方式，这样的活动在沃尔玛、家乐福天天可以看到。

5. 与竞争门店做差异化商品经营

差异化商品经营有很大的学问，不但要与别人的商品不同，而且还要能满足潜在消费者，提供核心价值和竞争力。多去了解批发市场、小商品市场等进货渠道，从中寻找出适合自己门店经营的产品，从而实现差异化经营。

6. 降低损耗

损耗方面的问题每个超市都会面临到。从采购员方面而言，应该要明白退换有保障的商品，才能真正除掉超市损耗的一个大块。很多损耗不是说被顾客偷了，碰坏了，而是我们自己没有及时退货，没有及时处理造成最后只能报损造成的。对于不能退换货的商品在进货时要慎之又慎，不要盲目为了不影响销售而造成库存积压，这是不科学的。应该多以电脑上的数据说话，该进多少就进多少，勤进快销才是上策。

7. 不要对竞争店的商品价格盲目跟进

有竞争就会有应对措施。盲目无序的价格战只会两败俱伤，没必要做。碰到竞争对手价格比我们低时，应该先将信息告之厂家，由厂家去妥当处理，要相信一个负责任的厂家会作出妥当解决措施的。等竞争对手调回价后，我们还可以从厂家那要求一点精神损失费（比如说要他们给一定的促销资源以示安慰），这样的结局岂不更好？

8. 进货渠道的变化

争取与厂家或大的代理商合作，争取更好价格优势及商品资

源。这一点适合规模大的超市，当销售规模达到一定水平时，我们就有实力和供应商谈判，要求更低的采购价格以及更多的促销资源支持。

零售业的前辈们说得好：能把平凡的事做好就是不平凡。真正把每件自己身边应该做好的事做好了，毛利率低的问题还能难倒大家吗？

逸马点睛

对处于快速扩张期的企业来说，把门店的销售额和毛利作为核心考核指标，不但可以简化管理程序，降低考核成本，还可以抑制门店片面追求销售额的行为。



库存积压，门店成了供应商的仓库

案例回顾

最近，王朝阳的建材店把他搞得焦头烂额。自他经营这个门店以来，库存量就一直很大，占用了大部分资金，他的门店成了名副其实的“仓库”。账面上看他的门店并不亏损，实际上他连发工资的钱都没有，店里的营业员都开始躁动不安了。有员工建议他，要解决库存问题就一定要等卖完了再重新订货，听了这样的方案王朝阳也只能叹气，他心里知道这个方案不能用，等卖完再进货虽然能解决库存问题，但是却会导致门店失去潜在的销售机会，不能“杀敌一千，自损八百”呀。



案例解读

163

库存是很多建材门店面临的问题，库存太多，成为心头之痛。往往销售增长了库存也跟着增长，换句话说，忙了半天，赚了一堆货，实际上没有产生净现金流，发不出工资也就不足为奇了。影响还不止给员工发工资，连销售额的继续增长也要注入新的资金才能支撑。库存过大，是导致门店资金紧张的主要原因。

门店库存是怎么来的？

建材终端店铺的合理经营离不开合理的库存量，随着市场竞争的日趋激烈，以及终端消费者个性化需求的增多，产品的更新换代不断加速，上游的建材产品不停地更换样式与花色等，产品快速更新成为建材终端门店库存的最大输出者，虽然终端经销商在降低库存上竭尽所能，但是这种周而复始的产品更新是降低库存的难点。

另外，销售的不力同样会造成库存的产生，不仅仅是消费者对产品样式与花色的挑选，还应包括门店营销本身存在的问题。这些都

门店篇

第
3
部
分

是造成门店库存积压的重要原因，也是门店经营者需要绞尽脑汁的环节。只有销售出库存积压的产品，才能最终将门店的销售利润所提高。库存积压也会伴随着库存产品的价格下降而加重，可以说，如何在最短的时间里尽快地消化掉库存，是每一个建材经销商能否赚钱的关键。

库存是不可避免的，我们要紧握库存环节，合理应对库存给门店带来的生存压力。只有对库存环节做出合理的降低与完善，才能使其成为门店经营的坚强后盾。



专家建议

1. 从源头控制

(1) 做好市场分析

在门店的销售与进货过程中要充分融入市场分析数据，包括产品的样式、花色及消费者所喜爱的销售方式、促销方式等方面，从而为销售打好基础。

(2) 进货要有前瞻性

所谓的前瞻性就是要提前对产品的销售做分析与预测，在进货前就应该计划好如何销售出去。如果发现有些货物的销量不好，应该及时予以反馈，谨慎进货，否则货一到门店就有可能变成库存。

(3) 新品引进讲究策略

决定引进新销售商品时，首先要关注六个“正确”：正确的产品、正确的数量、正确的时间、正确的质量、正确的状态、正确的价格；其次，引进新商品必须详细了解一些情况，诸如：新商品的特征以及对应的消费需求、店内类似商品销售及库存情况、供应商广告及促销支持以及该商品的预期销售与毛利等要素。

还有一个关键要素，就是要掌握一进一出的原则。即原则上每引进一个新产品，就应从原有的品类商品列表上删除一个问题商品，如滞销商品、过季商品或是即将停产的商品等，这一原则可以根据实际销售、市场、季节等因素适当调整执行。

（4）用订货降低库存

在订货时要对所订货物进行合理、细致地分析，包括门店周边地区对产品的大致需求、产品的潮流趋势以及热销趋势，根据当地的情况分析，哪些商品比较好卖，或哪些类别的商品比较好卖。

（5）通过批量进货降低库存

周转库存是由采购批量和生产批量的周期性所形成的，周转库存的大小与订货频率成反比，所以减少订货批量、加大订货频率便可以降低周转库存。虽然这是一个直接的办法，但还存在风险，还可以通过控制订货费用或是增加生产批量的方法来调整库存成本。

2. 通过促销等方式调节库存

为了保持市场需求与产品供应的均衡，市场调节人员要尽量将产与销之间的距离拉近。通过合理筹划市场活动，以促销、公义、体验等活动形式来带动销售，调节库存压力。

（1）实物赠品促销

采用实物赠品促销，而不直接降价促销，避免门店形象损害和价格秩序的混乱。可以针对积压产品配置相关联的促销品，以提高其价值和性价比，达到扩大销售的目的。

（2）捆绑销售

进行捆绑销售处理，以畅销产品带动滞销产品。针对消费者可以采用“买一赠一”的促销方式；针对分销商可以采用进够一定数量的滞销品后，才会给予一定量的畅销品。当然随着竞争加剧，供应商对门店的这种捆绑促销应谨慎使用。

（3）针对老顾客促销

针对老顾客进行答谢和回馈性质的降价促销，以消化库存商品。这样不但可以让老顾客进一步在门店中获得实惠，也同样可以让老顾客帮忙宣传。

（4）团购促销

针对特殊性的大型团购客户进行降价促销，既能迅速消化库存，又不会影响正常的市场运作。团购在最近几年里崛起速度很快，消费者对团购的认识和接受程度越来越高，如果门店能够充分地利用当地

资源，经常性组织团购活动，处理不良库存就不是太难的问题了。

3. 控制库存总金额

为了缓解库存压力，建材销售企业通常会采取各种促销手段。但在市场竞争激烈的今天，产品更新快给产品销售带来阻力，等门店精心解决完一批库存后，新的产品又成为了新的库存。周而复始，形成恶性循环。

滞销品的淘汰对于门店来说很重要，也是门店引进新产品的重要保证，在终端的门店中淘汰滞销产品无外乎是通过促销来完成，但是门店往往并不知道造成产品滞销的原因是什么，所以对滞销品的分析工作就很重要。

定期查看品类商品列表，对销售排名进行分析，找出滞销、过季、销售不良等问题商品，并设定为备选淘汰商品，制定清仓计划逐一处理，从而确保品类整体的单品数量保持在限定的合理范围内。通过设定单品总数限额，严格管理新品引进，定期淘汰问题商品，可以对商品单品总数进行管理，这是有效控制影响库存总金额的一大要素。

166



逸马点睛

库存控制得好，仓库就是金库！



内外盗严重，损耗量大是否无药可救

案例回顾

上海某超市开业第一个月的营业额为 60 万元，但商品损耗却超过 10 万元，被迫歇业。湖北十堰某大型超市，保安监守自盗，十个月累计盗得商品总价值约为 20 万元。北京某大型超市一个月单店的损耗是 5 万元至 6 万元，它在北京有 9 家分店，每月光损耗就达到 40 万元至 50 万元。某大型连锁超市在上海的一家大卖场，家电部的几位资深员工利用他们对卖场地理环境的熟悉，内外勾结、监守自盗时间长达半年之久，给这家大卖场造成了高达几十万元的经济损失。



案例解读

167

1. 损耗是如何产生的

从损耗产生的原因看，美国的研究表明，将近 80% 的损耗是由于员工的行为引起或造成的。一些员工从钱柜偷钱、利用 POS 机偷钱，或者内外勾结偷盗、故意装作不小心登记错进货的数量让质量不合格的产品进入超市，或采用一些不当的或违规的操作等。但是，就是这样一些活动却构成了一家超市的大多数损耗。在制度上体现在以下三点：

(1) 流程规范不严谨造成损耗

流程规范不严谨，该有人把关的地方无人把关，该反馈的信息无人反馈，等到最后问题大了才来追索责任，已经迟了。

(2) 流程规范执行不严造成损耗

企业虽然有流程规范，但并没有按照这些要求去做，文件里规定的是一套，实际在做的又是另一套，这自然会造成损耗了。

(3) 对损耗的追索过于宽松造成损耗泛滥

有的门店每月才给生鲜做一次盘点，平常即便是简单的盘点，也

无人去追索，这样小问题便无从发现。等到一切都演变成大问题了，即使发现了又难以解决，这是不少门店损耗大的主要原因之所在。

2. 损耗控制危及门店生存

在零售企业中增长最快的就是损耗，各大超市在利润很低的情况下，还承受着内盗外盗带来的巨大损失，有形无形的损耗制约着企业的发展、危及着企业的生存。据统计，大型市的平均毛利率为 8%~12%，纯利率则只剩 1%~2%，而有些超市的损耗率竟然是 1%。因此预防损耗成了超市管理人员面对的一大挑战，因为损耗极大地影响了超市的赢利水平甚至超市的生存。

例如，生鲜不同于食品和非食品，它的保质期非常短，而且操作环节很复杂，稍有不慎，便会有大量的损耗产生。因此门店如何控制好生鲜的损耗非常关键，生鲜损耗控制住了，门店的综合性损耗自然而然就降下来了。



168



专家建议

1. 明确防损的目的在于减少损失，节约成本

损耗可以分为作业错误、偷窃、意外损失、产品处理不当和其他损耗。仅仅通过技术达不到防损目的，只有将技术运用和对员工的正确指导与培训有机结合起来时，才能发现一些隐藏的损耗，并不断地减少它们。因此在超市的防损过程中，我们既要着眼于引进先进的技术，用技术对员工形成威慑；又要强调超市防损指导文化的孕育，通过文化的力量使员工将防损工作变得自觉、自愿合成日常工作的一部分。那些在防损方面做得比较成功的是那些技术和指导文化两手都硬的超市。

2. 损耗控制四大招

为了实现“损耗控制”，超市防损有四招：

第一步：损耗监督（具有一定威慑力）

将监督渗透到营运的各个环节，起到监督的作用，减少这些环节中可能产生违规的背景，起到优化环境的作用。

第二步：损耗预警

构建符合营运现状的损耗预警体系，在信息网络中设立一套预警参数，超过正常参数范围的即成为损耗参数，进入预警程序，由防损部门进行控制。例如：根据盘点数据制定损耗异常参数，实现异常损耗预警。

第三步：损耗分析（损耗审计）

能够从损耗现象中及时排列正常损耗、异常损耗，对异常损耗能进行分析，并找出原因及解决方法。

第四步：损耗处理

损耗处理包括三个方面：

- 损耗物品的处理，例如损耗商品处理程序；
- 损耗流程的处理，找出产生损耗流程的问题，进行纠正；
- 损耗人员的处理，对产生的损耗从人为因素方面去分析，并予以相应处理。

3. 为了贯彻落实以上四招，必须配套相应的防损组织体系

（1）职能设置整体化

在职能设置上应实现整体性，各项防损的职能，如审计、督察等，应统一于防损部门，形成整体。

（2）防损组织架构

在组织架构中，防损部门由公司最高层直接领导，实行垂直管理，门店防损员对公司防损专员负责，公司防损专员对总公司防损总监负责，总部防损总监对公司总经理负责。

（3）设置独立的稽核体系

防损工作渗透到营运的各个部门，由于其独立的工作体系，使它能够从客观的角度去分析问题，在防损体系中设置独立的稽核审计体系，参与财务、采购、营运等部门，对产生的异常情况进行分析，找出原因，及时堵住漏洞。

（4）防损的宗旨是服务

防损部职能设计应充分体现服务的宗旨，防损的目的是为了盈利。首先要强调防损为营运服务，防损部通过对损耗的分析，及时掌

握损耗的重点，减少商品的损耗和偷窃行为，通过对防范设备及各项营运设备的选择排除各种隐患，保障正常的营运，为顾客提供舒适的购物环境。

（5）总部为店面服务

总部为店面服务，防损部为店面进行全员防损培训，对防损员进行业务培训、指导和考核，并根据店面的阶段性重点确认自己的工作目标。

（6）防损专员把控风险

防损专员要及时掌握各部门、各门店的安全情况，站在独立、客观、公正的位置上去衡量，看他们是否有问题，并及时向总部管理层报告，从而避免可能发生的风险。

（7）建立廉洁的防损机制

要建立廉洁的防损机制，促进企业形成公正、透明的运作模式，减少了中间环节的回扣和腐败，不仅为企业增加了利润，也使供应商降低了成本，从而使顾客得到了最大实惠，而最终在供应商和顾客面前树立了诚信的企业形象。

170

4. 中小门店防盗窃小技巧

（1）防内部偷窃

员工偷窃与顾客偷窃是有区别的，顾客偷窃往往是直接拿取商品而不结账。而员工偷窃则有多种表现形态，如内部勾结，监守自盗，直接拿取货款，利用上下班或夜间工作直接拿取商品等，使人防不胜防。

- 要针对员工偷窃行为制定专门的处罚办法，并公布于众，严格执行；
- 要严格要求员工上下班时从规定的员工通道出入，并自觉接受卖场保安人员的检查，员工所携带的皮包不得带入卖场或作业现场，应暂时存放在指定点；
- 对员工在上下班期间购物情况要严格规定，禁止员工在上班时间去购物或预留商品；员工在休息时间所购商品应有发票和收银条，以备保安人员验收人员检查。

（2）防外部偷盗

- 贵重商品尽量陈列在容易看到的位置；
- 尽量保证卖场有人认真看管，明确看管人的工作要求；
- 结合监控录像，监控贵重商品区；
- 部分骗子故意引开营业员及收银员，其他骗子实施盗窃，顾客多时，要时刻保持警惕。



逸马点睛

防止损耗也会产生成本。不求毫无损耗，但求损耗成本最小化。



日防夜防，还是上了假烟换真烟的当

案例回顾

晚上八点多，一辆漂亮的丰田汽车停在店门口，下来一个三四十岁的男子，穿着讲究的白衬衫，看起来十分得体。他快步走进店内，显得十分匆忙的样子对营业员小黄说：“把你们最好的烟和酒拿出来，我要一批急着招待贵客还要送礼。”小黄一听来了大买卖十分高兴，一边把柜台里的香烟拿出来一边叫小陈赶紧过来帮忙。这时一个穿黑色衣服的男子走进来不耐烦地催着：“快点，怎么那么慢，客人在家等着呢。”接着扫了一眼柜台上的几条烟和两瓶酒，又对着小黄说：“这点东西不够，酒也太少了，能不能多拿点！”小黄一听心里那个高兴，完全不介意顾客傲慢的态度，赶紧叫小陈去仓库多拿些烟酒出来。白衣男子拿着烟看了看然后递给黑衣男子，激动的小黄转过头去喊：“小陈快点！”回头时看见黑衣男子把烟放回柜台奇怪地出去了。白衣男子还在看烟和酒，小陈跑了两趟终于把五六条酒和五瓶酒搬了出来，黑衣男子也来回进出了两趟，小黄大概正高兴没怎么注意，心想是这位男子太着急了才来回地走，小黄一边招呼白衣男子，一边催促小陈动作快点……

所有烟酒备齐到柜台后，黑衣男子一问价钱就说太贵了，最后他们只买了一条烟和一瓶酒就匆忙上车走了。小黄很郁闷，一笔几千元的大买卖就这样黄了，最后交易额只有四五百元。小黄努力地想是不是自己哪里做错了得罪了顾客，还是小陈动作太慢了，让顾客等得不耐烦就气走了……

转班交接时，盘点贵重商品数量，发现店里最好的香烟里竟有五六条是假的！大家觉得不可思议，店里的香烟是从正规渠道进的，绝不可能是假烟！小黄静下来想想，觉得几小时前的“大

买卖”越想越不对劲……他们立即调出监控录像查看。原来她们上了“狸猫换太子”的当——香烟被调包了！这场假买卖让她们的门店损失近 1500 元。



案例解读

便利店规模较小，顾客在便利店一次性购买多条香烟的概率是非常小的，市场上的假烟又很多，骗子抓住门店想做大生意的想法，利用店员过于高兴而放松了警惕，最终实施调包诈骗。

上述案例中的骗局是很多骗子采用的一般骗术。骗子作案手法很多，诸如：

- 高调，有模有样，是为了证明自己是有钱人；
- 在交易的过程中显得很不耐烦，要求营业员快点，以便分散营业员的注意力；
- 谎称价格太贵，只要了一部分商品；
- 多人配合（通常是两个人），交易完就立即扬长而去。

173



专家建议

1. 头脑要清醒

当有顾客购买大量贵重商品时，店员要保持清醒的头脑，顾客来便利店大宗购物的几率不大，不要一时兴奋放松了警惕。

2. 遇大宗购物要加倍小心

骗子假装耐心不够，想方设法调开一个店员，所以一旦有顾客买很多贵重商品又想法让一个店员走开的时候，一定要慎重；遇到大宗购物必须有两个店员同时在场，为了调开一个店员，骗子可能会坚持要一个店员去帮他拿某样商品，这时店员可以这样回应：

- “对不起！请您稍等。”
- 指出商品的具体位置和行走路线，让顾客自己去拿。
- 叫其他店员帮顾客拿。

3. 在名贵商品上做标志

门店要在香烟等贵重商品包装不明显的地方做一些标志，尤其是遇到一次购买多条香烟时要提高警惕，标志的形式有多种，如：

- 在每包烟的商品条码处写上日期，不用太明显，需要仔细才能看出来。
- 在每条烟的包装盒外写上自己的电话号码之类的数字，可以是一些笔的痕迹，不须有清晰的笔迹；
- 在每箱酒的包装上写上自己的店名。

4. 香烟放在顾客够不着的地方

为安全起见，香烟之类的高价产品给顾客看过后一定要拿回来，放到顾客够不着的地方。特别是顾客想分散店员的注意力时，不要随意放在台上或让顾客一直拿着。应该把香烟先拿回来。

5. 监控录像要正常工作

类似顾客购买多条香烟这样的大宗交易进行时，要注意监控录像是否正常工作。

6. 被骗后要及时采取补救行动

时刻注意顾客的一举一动，特别是骗子的特征。骗子的车号一般也是伪造的，所以店员留意车号常常也是没用的。如果发现真的被骗，要及时采取补救行动：

- 第一时间报警，详细说明骗子的特征，向警方提供监控录像，协助警方破案；
- 向主管汇报，说明情况。

7. 总结经验

及时总结经验教训，通报其他门店，把监控录像保存下来与其他门店分享学习，预防此类事件在其他门店发生。



逸马点睛

只要我们自己做好安全防范工作，不给骗子作案的机会，骗子手法再高明也无法施展。



案例回顾

案例一：合谋骗我

“38 元，”收银员小强热情地对穿白衣服为顾客递上一张百元钞票，小强手摸眼看，凭他丰富的收银经验一下就判断出这是张真钞。小强刚要把钱放进收银台的钱箱，上来一个穿红色衣服的女子，急促地对小强说：“我有零钱，我来给！”顾客是上帝，按顾客的意愿办事不会错，小强把钱递还白衣女子后，伸出手正准备去接红衣女子的钱，突然白衣女子又把那张百元大钞递上来，语气坚定地说：“还是我来给吧！！”小强只好顺手又接过那张百元钞票，一边放进钱箱、找零，一边笑想：“这两姐妹钱还有抢着给的……”

把钱送去银行存的时候，验钞机验出一张假的百元钞票……小强不仅被扣掉一百元工资弥补门店损失，还被公开通报批评，心里十分郁闷，努力回想还是想不清楚自己是怎么收到假钞的。

案例二：一半是真的假钞

小秋是某大型商场的收银员，一天晚上，她正在照常上班。晚上 10:30 左右，商场到了打烊时间，顾客纷纷来到柜台前排队结账，此时是收银员最忙的时间。一个 40 多岁的男子来到小秋的柜台前。他买了两瓶花生油和一些零散东西，共 67.3 元，他给了小秋一张 100 元，小秋只看了正面左下方的 100 变色字样，确定无误，就收下了。

打烊后，小秋把钱拿到办公室的验钞机上一验，发现一张 100 元是假的。小秋怀疑假钞是那名男子给的，因为该男子付账时扭扭捏捏的，还故意打岔，所以她对他有印象。

商场规定，收到假币，收银员自己赔。小秋很郁闷：“辛辛

苦苦干了一天，也没赚上 100 元。”奇怪的是小秋收到的假钞是用一半真钞和一半假钞拼接而成，拼接得十分好，只有左边一栏水印部分为真钞，不仔细看根本看不出来。



案例解读

案例一的作案手法十分狡猾，叫人防不胜防，白衣女子先将一张百元真钞给收银员，收银员检验过并准备找钱时，红衣女子立刻说自己有零钱，并叫收银员给回白衣女子，白衣女子接到钱后立刻调换了一张假的给收银员，要求还是由她付钱，这位收银员以为还是之前那一张，就直接收下了。

案例二中由一半假钞和一半真钞拼接成的假币，称为“变造币”。现在“变造币”在市面上非常常见，由于有些验钞机只根据钞票的某一特性进行验证，不法分子就钻了这个空子，将真钞分割成两部分，再分别与假钞拼接，100 元变 200 元。这种假币隐蔽性强，欺骗性高。

小秋收到的假钞，只有左边一栏水印部分为真钞，所以，小秋只看“100”的字样是否变色，完全无法辨别出真伪。不过，如果仔细辨认，还是能看出拼接的地方有凹凸不平的接痕，这种假钞通常是通过正常的小额交易流通，如果收银员遇到用大面额钞票购买小额物品的，就要提高警惕。而且，每一张钞票都有数种辨认方法，收银员应尽可能多地掌握。



专家建议

1. 新手切记，不要急

收银员如果是新手，收银时宁可慢点也不要因顾客一催就着急；多向其他经验丰富的收银同事请教，多了解些骗术。

2. 谨防先真后假

有些骗子先给真钞票，然后借口说有零钱拿回去，第二次给你的就可能是假钞。

3. 看钱不看人

不看人看钱，每一次从顾客手中接过钞票，都要认认真真地检验一遍，如果不敢确认这张钱的真伪，可以通知主管，让主管来进行确认。这时可以跟顾客说：“请您稍等一下，因为我是新人，这张钱我不能确认真伪，我已经通知主管过来确认了。或者您要是方便的话，请更换一张？”

4. 验钞设备

收银员必须掌握假钞识别技能，有条件的门店可配置专业验钞机协助。

5. 大钞放置有讲究

100 元、50 元的大额钞票要放进顾客看不到的专用钱箱，而且钱箱需要钥匙或经主管同意才能打开，这样做一来可以避免遇上无赖诈骗以假换真，还可以预防抢劫。

6. 利用监控抓小偷

用假钱的骗子有侥幸心理，如果第一次成功了，很可能接二连三地到店里来。所以不小心收了假钱时，要通过监控录像确认并记住骗子的特征，总有机会抓住他们。

7. 真假难辨怎么办

如果收银员在收款的时候发现是假钞，而顾客也不知道钞票是假的，为了不得罪顾客，可以请顾客换一张，不换的话就再请一次。一般这时顾客就会明白，虽然会半信半疑，但都会另换一张；如果顾客一再追问，可以告知是假钞或说自己辨别不准。

确认是假钞顾客还是坚持不换的话，收银员可以通知主管以及保安人员，没收假币，公安部门允许各商场超市没收假币。

8. 识别假钞的小窍门

“一看”：一是看水印，把人民币迎光照看，10 元以上人民币可在水印窗处看到人头像或花卉水印，5 元纸币是满版古币水印。二是看安全线，第五套人民币的安全线上有微缩文字，假币仿造的文字不清晰，线条容易抽出。三是看钞面图案色彩是否鲜明，线条是否清晰，对接线是否对接完好，无留白或空隙。

“二摸”：由于 5 元以上面额人民币采取凹版印刷，线条形成凸出纸面的油墨道，特别是在盲文点、“中国人民银行”字样、第五套人民币人像部位等。用手指抚摸这些地方，有较鲜明的凹凸感，较新钞票用手指划过，有明显阻力。目前收缴到的假币是用胶版印刷的，平滑、无凹凸感。

“三听”：人民币纸张是特制纸，较新的钞票用手指弹动会发出清脆的响声。假币纸张发软，偏薄，声音发闷，不耐揉折。

“四测”：用简单仪器进行荧光检测，一是检测纸张有无荧光反映，真币纸张未经荧光漂白，在荧光灯下无荧光反映，纸张发暗。假币纸张多经过漂白，在荧光灯下有明显荧光反映，纸张发白发亮。二是人民币有一到二处荧光文字，呈淡黄色，假人民币的荧光文字色泽不正，呈惨白色。



逸马点睛

178

收银员识别技术再专业也不如专业验钞机验得准验得快，“验钞机+人工专业识别”是最大程度避免收到假钞的有效方法。



营业款送银行，避险有招

案例回顾

9月23日下午，门店营业已告一阶段，老孙和平时一样，把这笔钱用黑色塑料袋包好，放到电瓶车的底座里。和其他店员打个招呼，发动车子去了银行，准备把营业款总计5.6万元按时送到附近的银行存入总部指定的账户。

去银行有段马路稍为偏僻，老孙经过时突然感觉到身后骑上来一辆摩托车，凭经验，老孙立即靠路边让了一下。但没想到的是，这辆红色的摩托车故意在老孙的电瓶车边上蹭了蹭，顺势把老孙撞倒在地。就在这时，摩托车后座男子拿出一根铁棍，朝老孙挥过去。“这是怎么了，大白天的怎么打人？”老孙大吃一惊，本能地举起手顺势一挡。“咯”的一声响，老孙的右手臂被铁棍给打断了，剧痛之下老孙大叫着躺倒在地。接着，其中一名男子很快拔出老孙电瓶车上的钥匙，直接打开了座凳下的箱子，迅速把那只装了5.6万元的黑色塑料袋拿出来，跳上摩托车一加油门飞速离开。

179



案例解读

案例中，老孙的自我防范意识过于薄弱，给犯罪分子留下可乘之机。老孙在经过偏僻处时应该提高警惕，加快行车速度，尽快安全度过险地。如果车子速度无法提高，老孙就不应该走偏僻的路线，宁可绕远路也要走繁华人多的道路，不给劫匪作案的机会。

再者，后面的摩托车赶上来时，老孙第一反应应该是保持警惕，让路时也不需要停靠在路边给劫匪制造作案机会，老孙只要保持一定的车速尽量靠右行驶即可。当然，劫匪来袭时老孙应该躲开，生命才是最重要的。





专家建议

营业款被抢或丢失会给门店造成极大的损失，采取有效措施防止此类事件的发生，是门店高度关注的事。下面我们就如何安全将门店现金送存银行总结一些经验：

(1) 坚持每天穿便衣存款，分 1~2 次存款。

(2) 可分不同时间、不同人员、不同线路存款、建议有陪护。

(3) 自动存款机存钱、钱被吞或打印的小票不正常时要在银行先按警铃，或在监控摄像头下拨打相关银行服务电话，等待片刻及时告知银行当班人员处理，后致电财务部，特殊情况下报警。

(4) 金额较大时，派两个男同事或保安护送收银员一起去银行，而且两个人最好一明一暗。

(5) 与银行合作，由银行上门收款。

(6) 选择离店铺最近的银行，走最繁华的道路。

(7) 送钱路线不要固定，应该计划好三条以上路线，每天随机选择行走路线。

(8) 制定备选银行相应路线预案，如果原定银行因各种意外暂停营业，可按预案中的路线把钱送到备选银行存入指定账户。

(9) 存款人须当日在存款凭证上签字，并交给店长或财务人员，还要在交接簿上记录并签字。

(10) 在携带大量现金前往银行存款时，尽量提高警惕由多人陪同，谨防被不法分子尾随抢夺。一旦遭受侵害，迅速报警，准确提供嫌疑人体貌特征及逃跑路线等有效线索，便于警方在最短时间内展开查缉布控抓捕疑犯。



逸马点睛

真正的安全，是保人财两全。



房租涨、人力成本涨，“涨”声一片

案例回顾

长沙某大型超市正在为消化大幅上涨的成本苦苦挣扎。自 2010 年以来，超市经营成本连续上涨，让超市压力巨大。续约房租成本上涨 35%。目前，超市租金支出已占整个经营成本的 10% 至 15%。除去租金成本外，人员成本平均也上涨了 30%，以前 800 元/月、1000 元/月都可招得到人，现在 1300 元/月都没有人干了。此外，通货膨胀压力巨大，农产品价格高涨，超市生鲜产品采购成本全面上涨，竞争更是日益加剧，超市难以通过大幅提价来消化成本，再加上水电费等经营开支也上涨，对利润本来就薄的超市来说，无疑是“雪上加霜”。

181



案例解读

案例中超市遇到的问题不是个别问题，是整个超市经营领域都面临的困境。房地产价格飙升、对优质网点资源的竞争导致房租大幅度上涨，超市租金成本显著提高，有限的利润被租金吞食。

人工成本上升的直接体现的是员工工资和福利的增长。与此同时，员工愈发难挽留，动辄跳槽，人员流失率高以及因此造成的招聘、培训等方面的投入也明显增加。在中国大陆地区，超市人力成本已经进入上升通道是无法逆转的，国际对比显示，我国批零行业人工费用率（人工成本/营业收入）2010 年为 0.87%，仅为经济发展阶段接近的巴西和俄罗斯当年数据的 1/3 和 1/2；而国际巨头 TESCO 和 SAFEWAY 的人工费用率过去 6 年稳定在 10%~13%，普遍高于中资超市 5 个百分点。

目前超市的利润主要来自四大方面，包括毛利收入、费用收入（合同费用）、促销收入（促销商品、海报宣传等）、租赁收入，而超

门店篇

市的成本主要由人力成本、经营开支、租金开支、折旧开支、税金这五大部分构成。由于通胀水平高企（即，通胀货胀水平高，也就是说物体上涨的速度快，对于超市来说，物价涨得快，他们采购的成本也跟着涨得快），人力成本、租金成本、经营开支等持续上涨，严重侵蚀了超市本已微薄的利润。

困境同时也意味着机遇，优胜劣汰的机制在困境时往往会被强化，所以困境会加速超市行业“洗牌”，让劣势者出局，强势者脱颖而出。成本控制水平的高低决定了超市在竞争中的强弱。

长期来看，成本上升是超市必须面对和消化的重要问题。而在通胀压力下，超市的运营成本还在不断增长。经营成本的大幅提升，成为连锁超市当下最头疼的问题。如何消化大幅上涨的成本，对连锁超市未来的生存和发展至关重要。



专家建议

182

超市必须靠挖潜增效，提升后台管理和经营效率。将成本转嫁到消费者和供应商身上只能是短期行为，在通胀长期化的形势下，绝非长久之计，更不可能从根本上解决问题。

1. 制定门店费用率标准

由于竞争越来越激烈，使门店的营业额一直无法提升，但经营费用却会逐年增加，在此情况下，店长必须严格控制门店的经营费用，才能避免因费用的增加使经营效益下降，甚至亏损。一般经营费用可分为固定费用和变动费用。以下是零售行业的平均费用率标准，供借鉴参考：

（1）固定费用

- 人事费用：如工资、资金、加班费、福利金等；
- 设备费用：如装潢、经营设备折旧、租金、保险费等；
- 维持费用：如水电费、消耗品费、事务费、工杂费等。

（2）变动费用

变动费用主要包括广告宣传费、修理费、盘损、营业税等。

门店的经营费用究竟控制在多少以下才算合理，一般而言，其经营总费用与销售额相比，要控制在 18% 较为合理。

其中房屋租金、人事费用、水电费和设备折旧占有相当重要的比例。

- 房租占销售的 5% ~ 15% 左右；
- 人事占销售的 8% 左右；
- 水电占销售的 5% 左右；
- 还有其他杂项与税收占 4% ~ 6%。

在控制经营费用时，店长一般应注意以下六条原则：

- 店员薪资总额不要超过总经营费用的一半，即薪资总额除以总费用小于 50% ；
- 人事费用与销售总额相比应小于 7% ；
- 总费用与销售总额之比要控制在 18% 以内；
- 总费用与销售毛利相比要维持在 80% 以内；
- 固定费用占总费用之比应在 85% 以上；
- 变动费用占总费用的比例应小于 15% 。

2. 自购物业

商业地产价格上涨和网点资源的稀缺是门店租金大涨的主要原因。对此，我们可以加大自购物业的比例，而不只是租赁物业让物业方坐地起价。

3. 加速资金周转

众所周知，零售业是一个利润率很低的行业，其利润率低就是指销售利润率低，只有通过实现高速的资金周转，零售业才可能谋得较高的资金利润率。

4. 提高供应链管理水准

高效的供应链管理对节约采购成本有立竿见影的效果。例如，梁佳超市通过农超对接降低生鲜采购成本 10% ~ 20%，使市场零售价格降低了 20% 左右。梁佳超市通过创新与上游供应商的合作方式，大幅降低了采购成本。虽然其合作面不大，主要是农产品的供应，但是由点到面，我们可以看出供应链的管理对超市控制采购成本至关重要。

5. 精细化经营，成本节约无处不在

成本节约无处不在，例如，梁佳超市通过打造“低碳节能门店”，卖场整个节能系统可以节能 20%，一年仅节约电费就至少 350 万元，相当于间接为超市增加了 350 万元利润！可见只要我们精细化经营，成本节约就像拧湿毛巾，拧拧还是会有水出来的。

6. 节约成本要落实到岗

所谓成本控制落实到岗，就是从店长到清洁工所有岗位都必须参与到成本控制，每一个岗位都制定相应的成本标准，然后对照执行。当一个门店的所有岗位都有成本标准覆盖的时候，意味着每个岗位的成本都在控制之中了，这样的话至少就不会导致成本失控的现象发生。

具体到每个岗位而言，每个人首先必须管理好自身可以改变和控制的成本，然后是关注其他的、自己难以直接影响的成本。比如收银员首先必须关注自己在每单上所花的时间成本、收银纸、打印机的成本；其次需要去关注损耗成本、门店总的员工成本等那些自己影响不大的成本。当大家都一起来关注门店各自相对应的成本时，每一个地方成本的有效控制也就尽在掌控之中了。

7. 增加人力投入，提高单位人力价值

通过中外超市财务分析，我们认为中资超市人力投入仍有待增强，进一步的投入会提升人工费用率，但能够有效应对各种存货损耗及提升服务水平；同时中外平销差距大于单位人工差距，体现出中资超市经营效率还需提升，单位人员的分派使用和所创造价值尚有改善空间。

8. 人力成本控制的关键在于提升经营效率

在人力成本持续上涨的情况下，人工成本今后将成为利润的最大制约因素，已经成为超市不得不提的痛。应该提升经营效率，改善费用结构，降低单位人力成本。



成功案例展示 1

我们看看乐家超市是如何控制人力成本的。

乐家超市对人事的成本控制主要是总量，特别是员工数量，而对

员工的个人收入不加限制。乐家超市广州门店面积一万八千多平方米，只有 190 多名员工，平均 100 平方米配置 1 名。顾客所看到的营业员由三部分人组成，固定员工、供应商派来的促销员、配送和收银中的部分小时工，临时工占员工总数的 20%~30%，主要只在部分配送和收银工作中使用。

乐家超市对人员配置的调整，主要以部门、全店、全国人力效率（每小时的销售额）的对比为主来考虑。在运营过程中，有关部门会设置以各部门为纵向坐标，“标准配置、实际配置、建议配置、销售达成、员工效率”等项为横向坐标的表格进行分析汇总，而对防损、物业、行政、团购等支持部门，主要采取定岗编制。

正是这种节约的意识，使乐家超市的营运费用占销售额的百分比远低于同行。以乐家超市广州门店为例，广州另一家营业面积相近的超市，销售额只有乐家的 3/4，营运费用却比乐家多出一倍。

9. 成本控制是一个高度依赖科技的系统工程

成本控制需要高科技数据系统的支持，我们仍以乐家超市为例：



成功案例展示 2

乐家超市的人力成本控制正是在价值分析坐标下计算出来的。价值分析就是从客户的角度评估企业的所有支出。乐家超市收集所有门店的经营活动数据，并据此形成各种费用在不同情况下的不同标准。其包括一类城市、二类城市；单层店、二层店等不同参考体系。在已有的控制体系中，当标准同实际实施情况比较时，任何有助于降低成本的差异都能够被用来作为及时更正的依据。

乐家超市不仅有好的标准，更有一流的操作规范。对直接、显性的成本项目，每一项费用都有年度预算和月度计划，财务预算是一项制度，每一笔支出都要有据可依，并且执行结果与考核挂钩。

水电费、人员工资、维修费、印刷用品、劳保用品、电话、办公用品等所有费用被分门别类，归为可控费用和不可控费用，并在每月的劳动报表上一一反映。每月、每季、每年都会由财务汇总后发到管理者的手中，超支和异常的数据会用红色特别标识，管理者会对报告

中的红色部分相当留意，在会议中，相关部门需要对超支的部分作出解释。

此外，一套成型的操作流程和控制手册在乐家超市被使用，将节俭费用制度固化下来。

该手册从电能、水、印刷用品、劳保用品、电话、办公用品、设备和商店易耗品八个方面提出控制成本的方法。比如将用电的节俭规定到了以分钟为单位，如用电时间控制点从 7:00 到 23:30，依据营业、配送、春夏秋冬季和当地的日照情况划分为 18 个时间段，相隔最长的 7 个小时，相隔最短的仅有两分钟。

节俭成为乐家超市的一种企业组织行为，甚至植入到员工的文化血脉中。



逸马点睛

成本控制是一个循序渐进的过程，是一个只有起点没有终点的工程，不可一蹴而就。

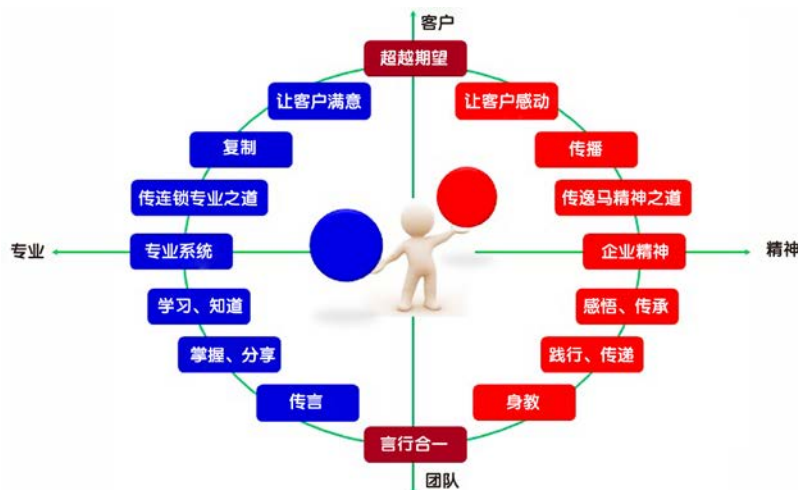
附录 逸马顾问与双轨服务

逸马国际顾问集团创立于 2003 年，是专注于连锁实战研究、咨询培训、投资教育专业领域最具规模、实力和影响力的第一品牌机构。总部位于中国香港，中国大陆地区运营中心设立于深圳，下辖上海、北京、成都等多家分支机构。同时，集团拥有连锁经营领域的门户网站——“中国连锁经营实战网”，是目前国内连锁领域最权威、最专业的连锁行业门户。

逸马国际顾问集团由创始人、现任董事长马瑞光先生在 20 世纪 90 年代中国连锁经营概念刚开始萌动时期，成功运作了多个大型连锁项目，并对国内外连锁巨头的运营之道进行了深入研究，他率先在业内推出“双轨服务”咨询模式，开创了中国企业管理咨询的先河，引领国内连锁企业突破经营困局，抓住发展时机，成就连锁霸业。



双轨服务主旨：



典型客户：

188

SUNING 苏宁电器	GOME 国美电器	商社集团 SHANGSHE GROUP	徽商 HUISHANG
lenovo 科技创造自由	BELLE 百丽	TJOY 丁家宜	美的 Midea
m2 掌上明珠家具	中国电信 CHINA TELECOM 世界在手可及	China unicom 中国联通 让一切自由连通	Z 中域电讯
新一佳 A.Best	太和广场·太和百货 Lixin Sun Plaza & department store	协亨手机连锁 XIEHENG M-PHONE CHAINS	JuneYao 均瑶
富安娜 FUANNA	JASS 君安	东莞国药	NVC 雷士照明

短短几年，逸马国际顾问集团凭借丰富的专业知识和卓越不凡的发展模式，成为连锁行业内腾空跃起的矫健黑马，也因此成为媒体关注的焦点。《经济观察报》、《经济参考报》、《21 世纪经济报

道》、《第一财经日报》、《中国经营报》、《中国证券报》、《华夏时报》、《财经时报》、《中国商报》、《信息时报》、《时代周报》、《东方早报》、《赢周刊》等媒体对逸马进行了全方位、立体式的关注和报道。

经过了艰苦奋斗的创业期、励精图治的培育期，正处于踌躇满志扩张期的逸马国际顾问集团，以更加自信的姿态和放眼寰球的视野，在战略思路、人员管理、专业突破、模式优化等方面与时俱进，顺势而动，创造了连锁业新的辉煌与奇迹。

逸马国际顾问集团

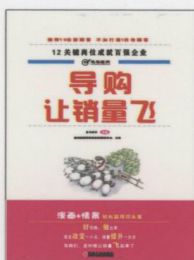
地址：深圳市深惠路 468 号逸马大厦

电话：0755-82903998 4000-3232-00

中国连锁经营实战网：www.ccfcc.net

逸马集团网址：www.fh01.com

12关键岗位成就百强企业



● 导购让销量飞



● 店长进化论



● 玩转商品管理



● 释放行政的力量



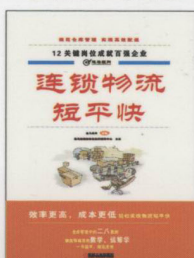
● 训到位练成钢



● 严格督高效



● 畅销采购一本通



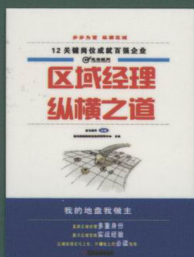
● 连锁物流短平快



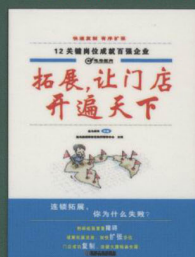
● 财务有“钱”力



● 识人有招 聘之有道



● 区域经理 纵横之道



● 拓展,让门店开遍天下

现金管控力不从心？
现金频频告急，被迫亏损甩卖？
收银员只收钱不销售，连带销售只是“说来听听”？
房租涨，人力成本涨，“涨”声一片？



针对财务管控、现金流管理的重难点问题，
采用大量极具参考价值的实际案例，
突出连锁财务管理特色，
乃连锁财务管理不可多得的实战指南。

ISBN: 978-7-111-37076-5

策划：丁伦

封面设计：周珊珊

地址：北京市百万庄大街22号

电话服务

社服中心：(010)88361066

销售一部：(010)68326294

销售二部：(010)88379649

读者购书热线：(010)88379203

邮政编码：100037

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-37076-5



9 787111 370765 >

定价：32.00元

上架建议：经管/职场培训