

连锁经营企业应从三方面加强资金管理

金嘉祥

(一) 公司总部对分子公司的资金管理

1. 银行账户的管理。公司总部统一管理分子公司的所有银行账户, 分子公司开设、注销银行账户须报公司总部批准后, 在该账户发生的一切货币资金往来业务核对无误的前提下, 按银行规定办理销户手续。

2. 实行资金“收支两条线”管理。分子公司分别开设收入类账户和费用支出类账户: 对外所有经营收入的款项全部存入收入类账户, 该账户余额在设定限额以上必须及时汇入公司总部; 所有费用支出均在费用支出类账户运行, 不允许收入类款项进入该账户。大型集团公司可实行银企合作, 对全国各地分子公司的银行账户通过“自动划款零余额”管理, 实现资金的集中收付, 以实时掌握资金存量, 增强集团公司的资金调配能力。

3. 运营资金的预算管理。对分子公司实行货币资金预算审核拨付制度, 保证各下属单位银行账户的资金结存余额在规定的限额内, 并确保其正常的经营活动。各分子公司根据经营业务情况做好每月货币资金的预算工作, 经审核后根据各分子公司资金的支付进度按周下拨资金。如果原预算偏高或某项目延期支付, 应及时通知总部调减下周拨付金额, 以免造成资金沉淀。如果申请的预算资金不够使用时, 说明原因后再次提出申请, 经批准后追加拨付给分子公司。

(二) 分子公司对下属自营门店的资金和营业款的管理

1. 对自营门店的资金管理。各分子公司对下属自营门店同样实行“收支两条线”的资金管理办法: 各门店分别开设一个收

入账户和一个费用支出账户, 产品营业收入的款项全部交存收入账户, 门店的日常零星费用均在费用支出账户支付, 门店的日常零星费用每月根据批准的预算由分子公司下拨, 自营门店的大额资金(如门店租金、转让费、装修费用、工资等)由分子公司直接支付给受益方, 门店的费用支出账户仅支付小额零星费用。

2. 门店营业款的管理。自营门店每日的营业款应于次日上午前交存收入账户, 所有销售收入定期汇入分子公司的收入类账户, 如果银行免收汇款手续费, 则应每天直接转给分子公司, 门店收入账户不保留余额。分子公司财务人员每天核对门店的销售额与交存银行的营业款是否相符, 财务人员有权通过网上银行查阅门店银行账户的收支明细, 有分销系统的企业还要与系统中的销售额核对。

(三) 对代理商应收账款的资金管理
为降低开店资金压力和经营风险, 连锁经营企业除开设直营店外, 通常还会吸收具备一定资金实力和经营能力的代理商加盟。虽然通过赊销能够快速提高市场占有率, 但由于代理商分布在全国各地, 应收账款的风险控制只能通过各地的分子公司管理, 因此对于连锁经营企业而言, 为更好地控制应收账款的风险, 应当完善应收账款管理制度, 保证流动资金正常周转。

1. 客户信用额度的建立。应由企业销售部门、财务部门及其他相关部门共同参与成立一个信用管理部门, 根据客户的基本资料、月平均提货额、财务状况、信用记录以及对客户的考察与分析制定客户的信用额度, 并根据业务量和信用记录的变化定期调整, 确保应收账款的安全。

2. 应收账款的监督。为防止销售人员片面追求完成销售任务不断提高赊销比例而产生应收账款风险, 应实行货款回收的终身负责制, 贯彻“谁发货、谁收款, 奖罚分明”的原则, 加大对销售人员应收款不能收回造成的坏账损失的处罚力度; 应建立和完善销售、发货、收款等环节的职责和审批权限, 有分销系统的企业要在系统中设立客户的信用额度, 每当客户的赊销金额超过信用额度时, 系统便不能开具销售出库单, 仓库也会停止发货, 因季节性产品旺季需要增加客户信用额度, 须经分子公司总经理批准, 临时调增信用额度, 到期后应予以恢复。销售部门负责应收款项的催收, 财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。财务部门应指定专人负责销售合同、货物出库、货款回收的核对工作, 每月与客户核对应收账款等往来款项, 询证客户的应收账款余额, 取得对方的确认回函; 每月核对应收账款, 及时发现销售款是否被销售人员挪用。

此外, 为保证资金的安全, 连锁经营企业还应做到以下几点: 一是杜绝资金通过第三者转收或收付。严禁将门店租金、转让费、装修费用、工资等大额款项通过销售片管等第三者转付; 销售人员不得直接收取客户现金销售款, 客户销售货款的收取工作由财务部出纳完全负责; 代理商、商场的货款应汇入分子公司收入类账户或现金直接交给出纳, 杜绝通过第三者转收; 各分子公司应规定对于自营门店、代理商和商场的货款以现金交付非公司出纳或汇入非公司指定账户的情况, 公司一律不认可。二是公司总部对货币资金盘点的监督。为防止财务人员在未对货币资金进行盘点的情况下仅按账面金额编制“货币资金盘点表”, 分子公司每月初必须将上月的银行对账单和“银行存款余额调节表”上报公司总部备案, 出纳人员不得兼任“银行存款余额调节表”的编制工作。

(作者单位: 浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司)

责任编辑 张璐怡