



餐饮企业上市风控合规交流

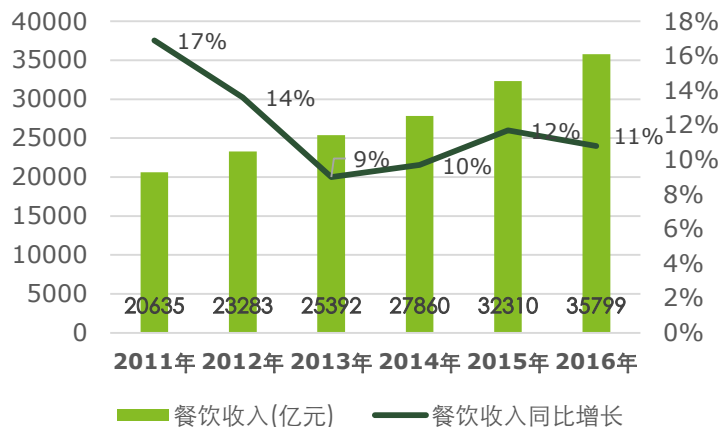
风险咨询合伙人, 赵理, 2017年3月



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

前言

餐饮行业现状



数据来源：德勤分析

2013年，餐饮行业收入同比增长率在结束了三年的大幅下滑之后，增速趋势逐渐回归平稳；

2016年，全国餐饮行业总收入35799亿元，同比收入增长11%。

SWOT分析

优势

- 餐饮文化多元
- 市场潜力巨大
- 消费者收入、购买力提升

机会

- 商业模式创新
- 管理信息化、标准化
- 社区消费升级

劣势

- 管理体系有待搭建
- 食品安全问题频发
- 专业人才缺失
- 成本管控缺少经验

威胁

- 市场竞争加剧
- 管理成本上升

目录

前言	3
上市企业内部控制合规要求解读	5
餐饮企业运营风险解读	12
结束语	18

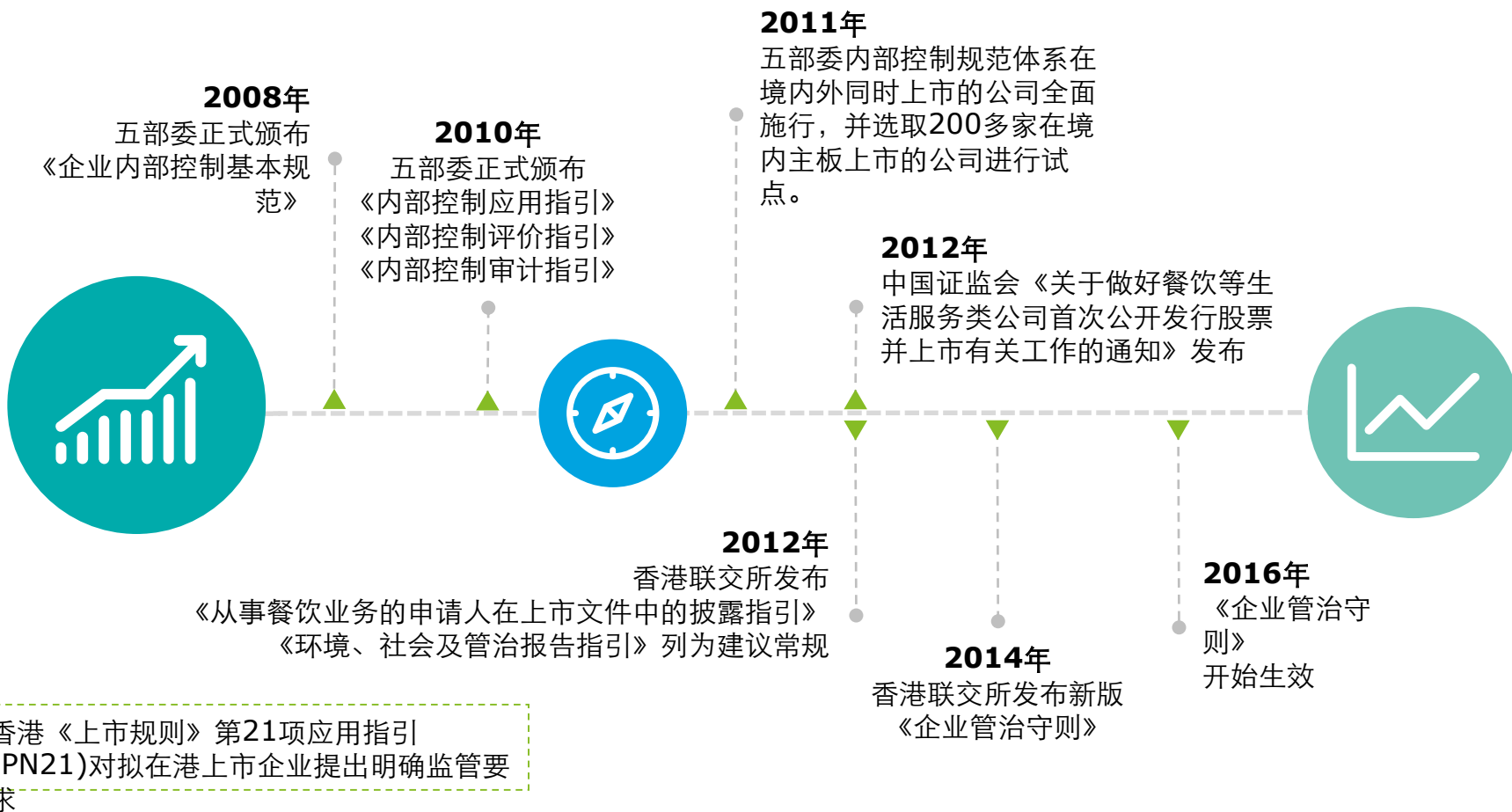


上市企业内部控制合规要求解读

上市企业内部控制合规要求解读

监管要求总览

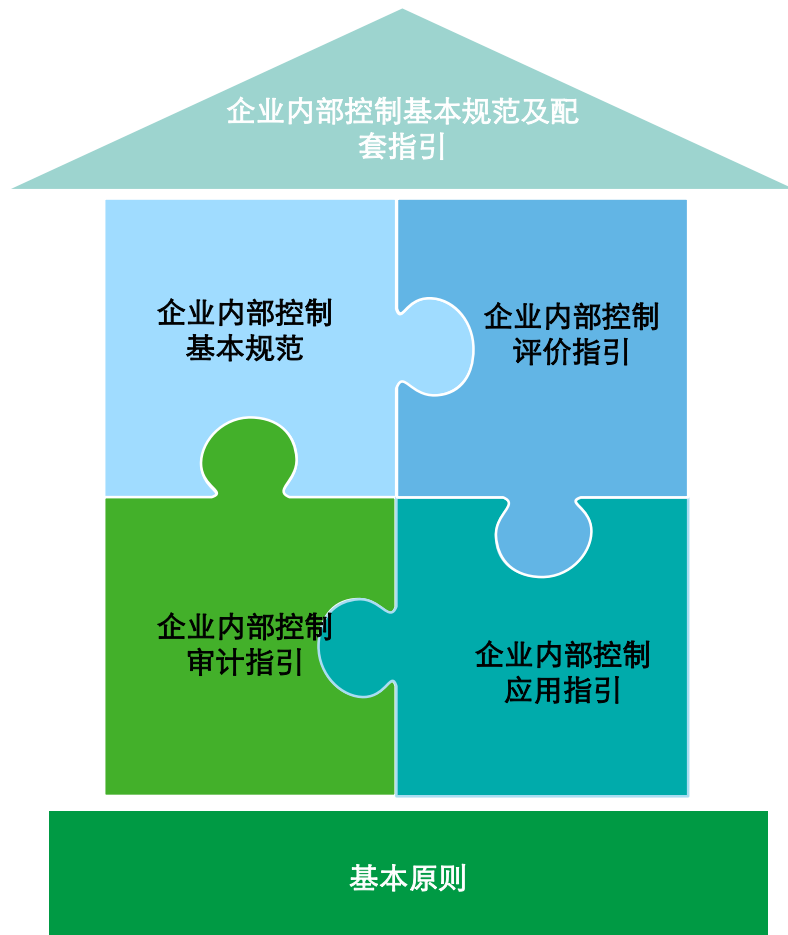
境内内部控制合规要求



境外（香港）内部控制合规要求

上市企业内部控制合规要求解读（续）

境内上市



治理层和管理层的内控职责

- 在企业治理层面，意识到内部控制是董事会及其管理层的职责。
- 企业在开展内部控制工作时，领导小组往往应有董事长或者总经理来担任。

内部控制手册

- 企业在编制内部控制手册时，一般遵循监管机构建议的或要求的内部控制框架，结合企业自身的管理框架，涵盖重要的业务和流程。
- 从风险出发，明确控制目标，分析提炼出控制措施，配合以负责岗位职责、制度、穿行测试文档等内容。
- 呈现方式：流程描述、控制矩阵、流程图等。

内部控制评价

- 内部控制评价是推动整个内部控制体系成为闭环的重要手段，包含着“定期评价、揭示缺陷、整改完善”等几个关键要素。
- 评价方式及工具：企业自评价或选择中介机构来开展评价；可采用传统的评价工作底稿，或者调查问卷等。
- 最终形成内部控制缺陷，推动企业进行缺陷整改和完善，进一步提升企业的基础运营管理。

上市企业内部控制合规要求解读（续）

境内上市（续）

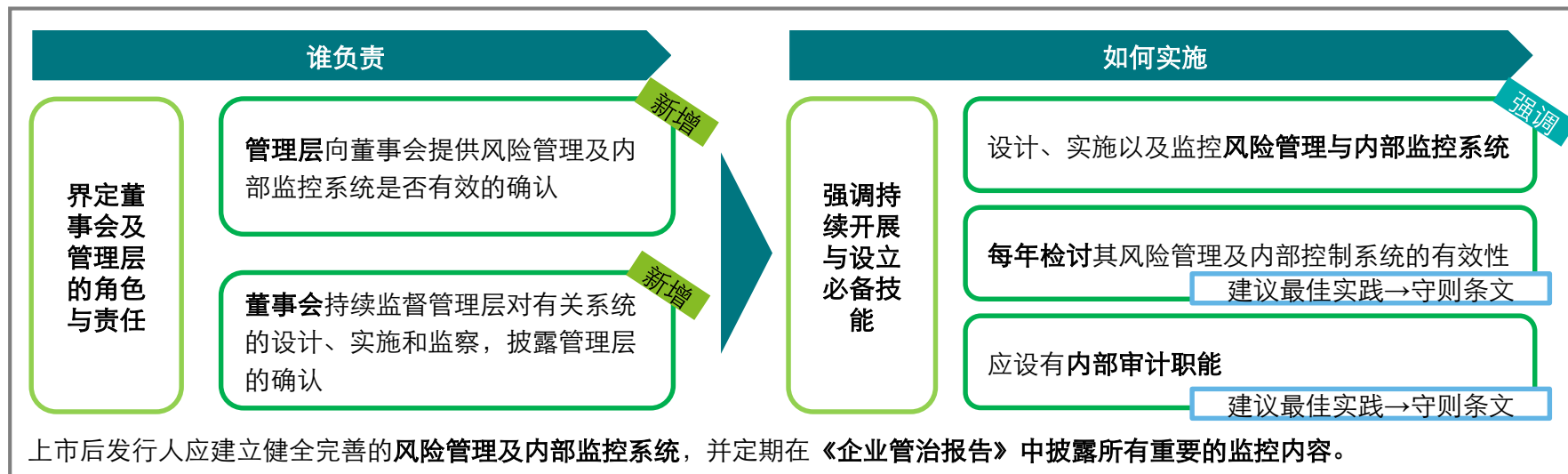
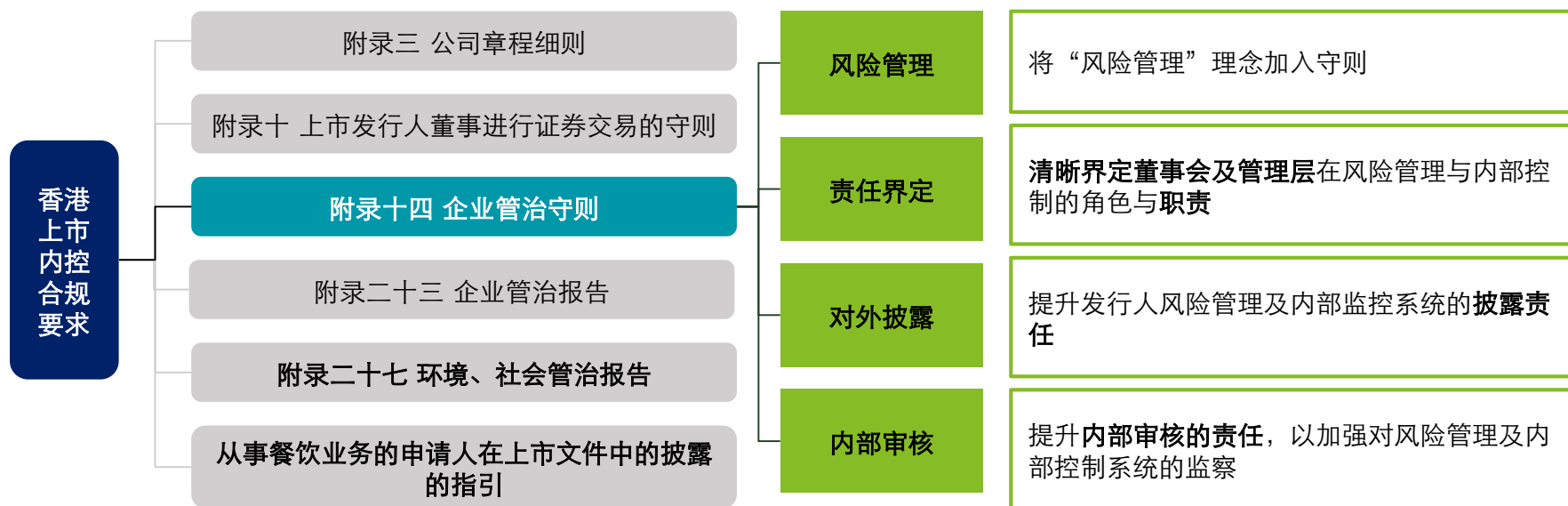
发行人应在招股说明书中披露其主要管理制度及执行情况：

- （一） 发行人报告期内在**采购、付款等方面的内控制度建设及运行情况**，包括各直营店和加盟店主要原辅材料的供应方式，不同渠道采购的数量及金额，主要供应商等情况；报告期各期全部店面统一采购、加工、配送的覆盖比率，以及集中采购、统一配送的商品总价值占营业成本的比重。
- （二） 发行人报告期内在**销售、收款、资金管理等方面的内控制度建设及运行情况**。如发行人采用了店面集中监控及交易结算系统，应披露系统的主要功能及报告期内的实际运行情况。
- （三） 发行人应结合自身业务特点披露所采用的**主要会计政策，特别是餐饮收入、与餐饮相关的烟酒收入、商品销售收入、特许权及加盟费**等收入的确认和计量方法。
- （四） 发行人报告期各期对个人客户销售收入占全部销售收入的比例，以现金、刷卡方式进行结算的比例。
- （五） 发行人连锁经营的管理模式和组织管理方法。

- 会计师应针对发行人的**经营及核算特点**，关注发行人收入的确认和计量，以及与收入确认相关的打折、发卡、赠券等行为的会计核算方法。
- 会计师应对发行人的**内控制度建设**、交易结算系统的应用给予充分关注，核查发行人报告期内内部控制制度的设计及运行是否健全有效，核查范围包括但不限于发行人在采购、付款、销售、收款及资金管理等环节所采取的具体内控措施及执行情况，集中监控系统和交易结算系统的运行情况，申报报表和原始报表存在重大差异的原因等。

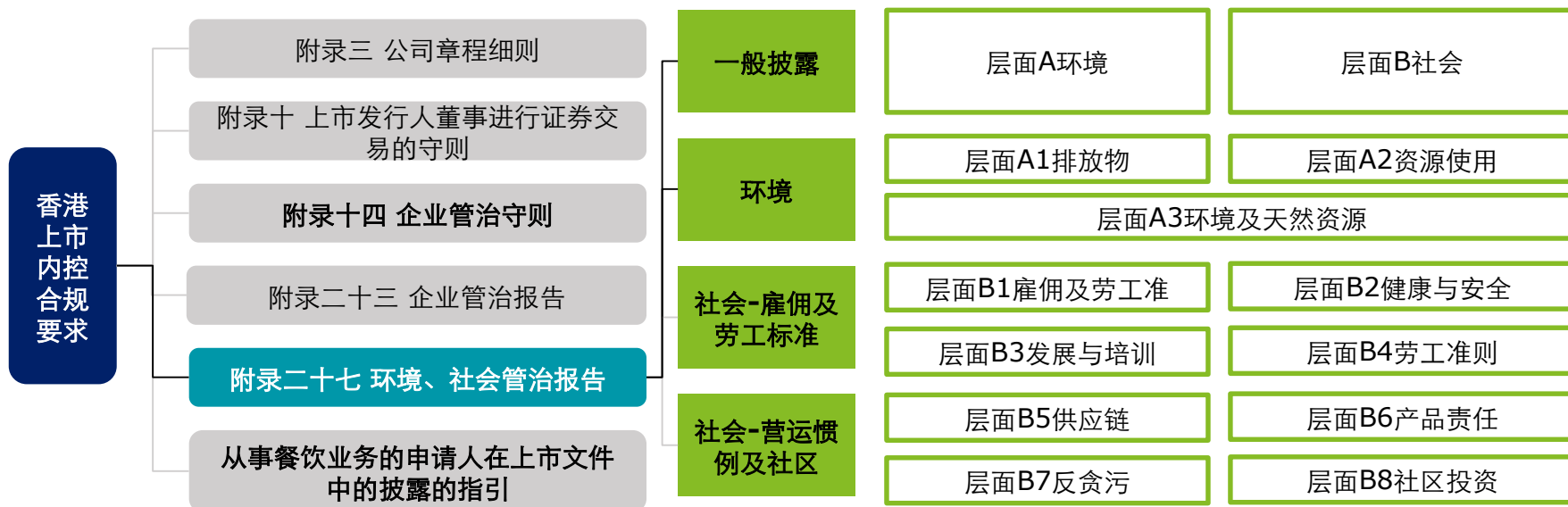
上市企业内部控制合规要求解读（续）

境外上市-以香港上市为例



上市企业内部控制合规要求解读（续）

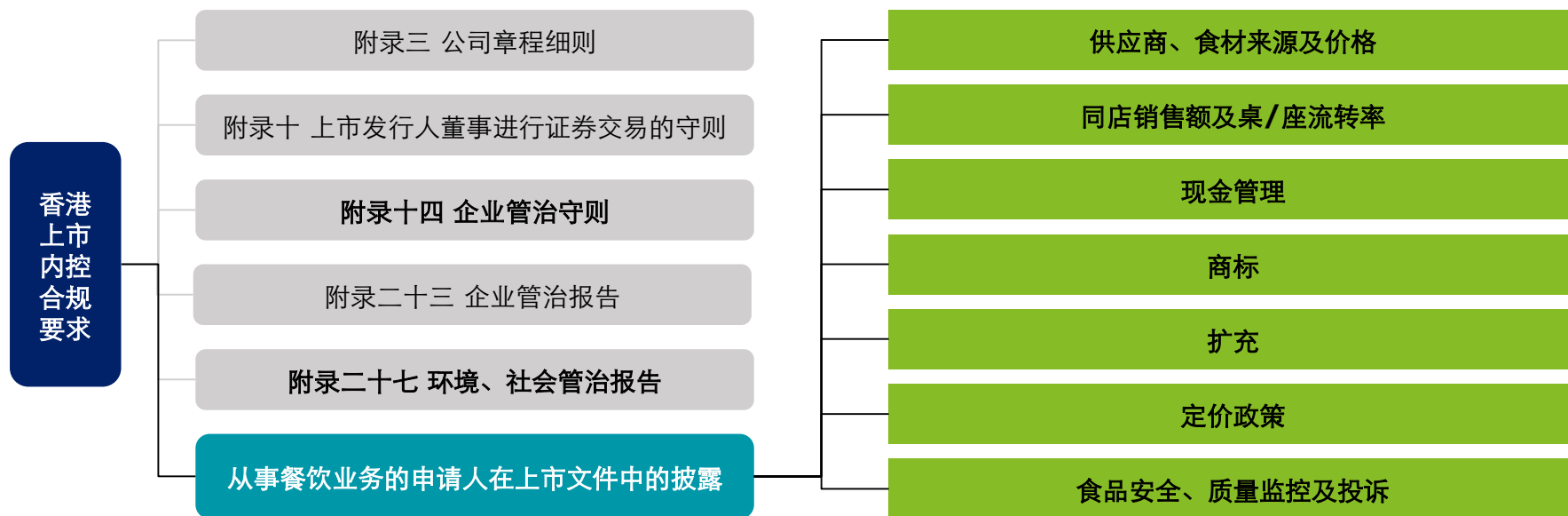
境外上市-以香港上市为例（续）



- **责任：**董事会对环境、社会及管治报告负责
- **形式：**“发行人可将环境、社会及管治的资料加载**年报**，有关资料所涵盖的期间宜与年报内容涵盖的时间相同，又或另设报告收载有关资料。”
- **范围（业务）：**环境、社会及管治的主要范畴、层面和关键绩效指针并非全部均与发行人的业务有关。发行人宜识别并汇报具有**重要影响**的范畴、层面及关键绩效指标”
- **范围（实体）：**载列报告所涵盖的**集团实体**及/或营运。有关范围如有更改，发行人宜阐释不同之处及变更理由。

上市企业内部控制合规要求解读（续）

境外上市-以香港上市为例（续）



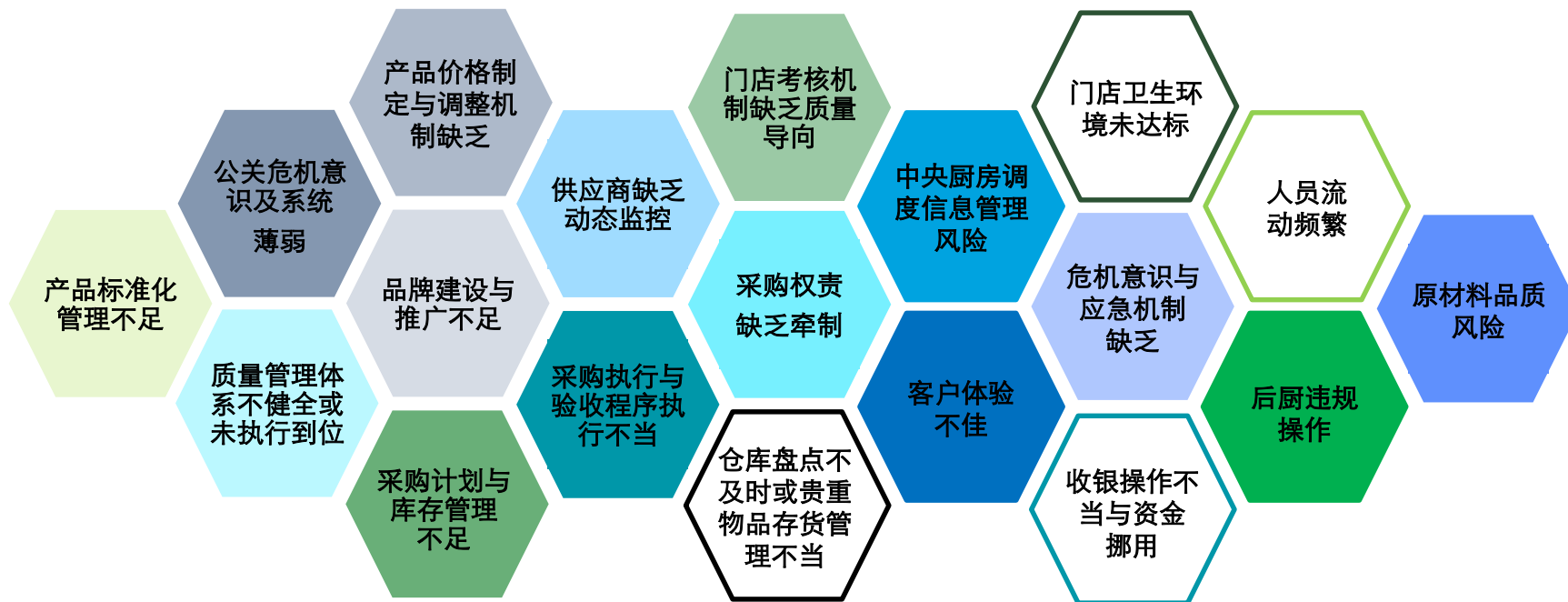
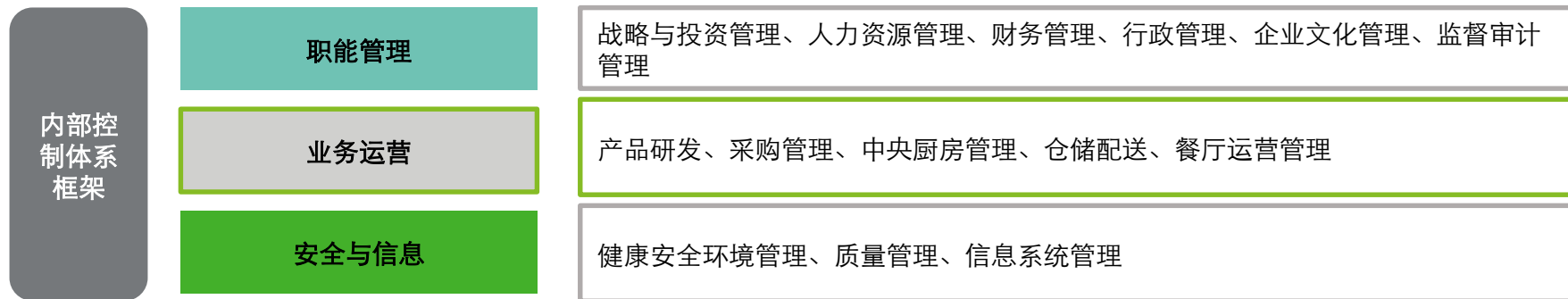
指引对上市申请人所需披露的内容作出明确且细致的要求

要求申请人披露记录期内在以上业务范畴内的相关经营记录、管理措施、波动分析等详细情况。

要求申请人必须建立**完备的制度、程序及内部控制措施**，以保证相关业务的运营得到恰当的监控和记录，进而满足上述披露要求。

餐饮企业运营风险解读

餐饮企业运营风险解读



注：上图列示的餐饮企业运营风险仅为示例。

餐饮企业运营风险解读-采购管理风险

采购管理风险-管理痛点分析

近年曝光的餐饮行业 原材料问题

央视曝光某烘焙连锁品牌，其供应商存在使用过期面粉、过期果胶等过期物料。供应商后被勒令停工整改。

央视曝光某连锁快餐品牌，其供应商存在使用过期、劣质肉类，或问题肉类回收再加工的问题，造成公司品牌声誉严重受损。

某地方卫视暗访曝光某新式餐饮品牌加盟店，存在过期原材料不当领用、食品原材料随处堆放、油未更换、残料再加工等问题，节目播出后公司声誉受损，效益下降，被曝光门店后关停倒闭。

管理共同点

1) 为了优化成本控制，存在多家供应商，在不同区域展开合作

2) 门店考核仍然基于基础的利润数据，仅与总的收入及成本指标挂钩

3) 采购计划权限下放至各区域门店，由门店直接与供应商对接

4) 为了节省人员成本，采购、验收、仓储、领用发放由同一员工完成

5) 进入厨房的原材料/半成品使用由厨房全权处置

管理痛点

1、传统的餐饮行业供应商管理机制，重点关注供应商是否满足准入的门槛，是准入节点上的“静态管理”，缺乏对区域供应商动态、持续的管控与评估。

2、门店的考核机制及指标过于简单，且采购计划权限下放，缺乏统一的采购计划制定标准，亦缺乏采购计划的检查及回顾。导致门店员工倾向于在成本节约下功夫，通过**违规操作**改善门店的成本指标情况，但产生了其他合规、质量问题。

3、人员职责及权限设置仅从业务开展角度考量，缺乏内控的**分权与牵制**理念的嵌入，可能造成门店采购人员身兼采购、原材料验收、仓储及余料回收等多重职能，导致劣质或过期材料未能被及时识别或有效处置。

餐饮企业运营风险解读-采购管理风险（续）

采购管理风险-管理痛点分析（续）

如何改善问题

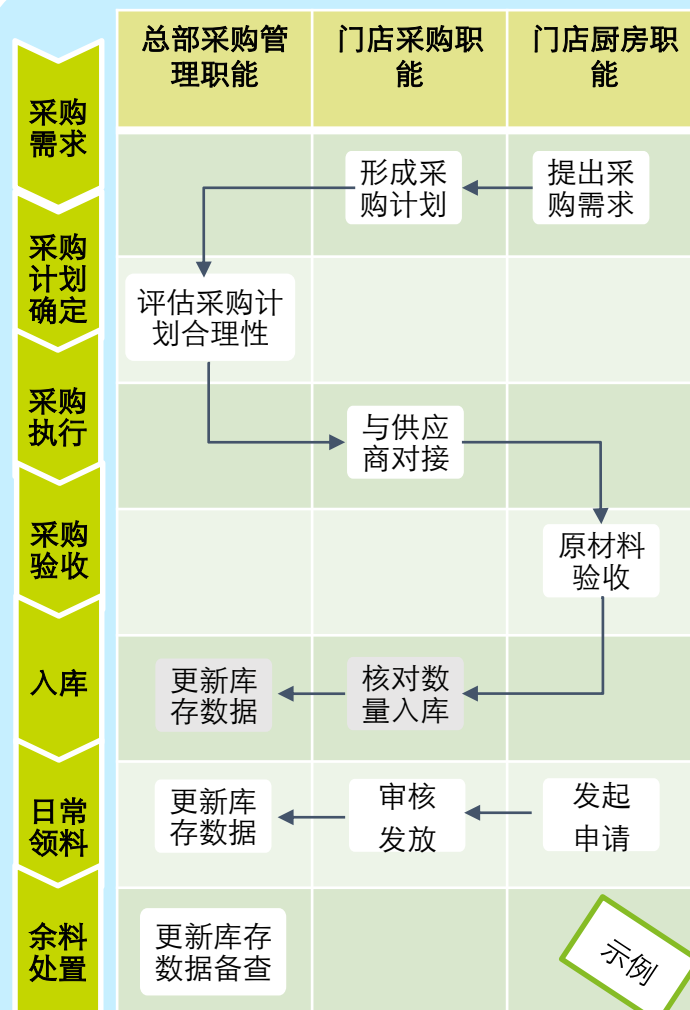
1、建立动态化的供应商管理机制，包括但不限于：

- 建立供应商不定期抽查+地区交叉核查的质检体系；
- 以公司标准介入供应商的质量管理流程，推动质量体系共建。

2、合理分配采购权限，完善门店考核机制，包括但不限于：

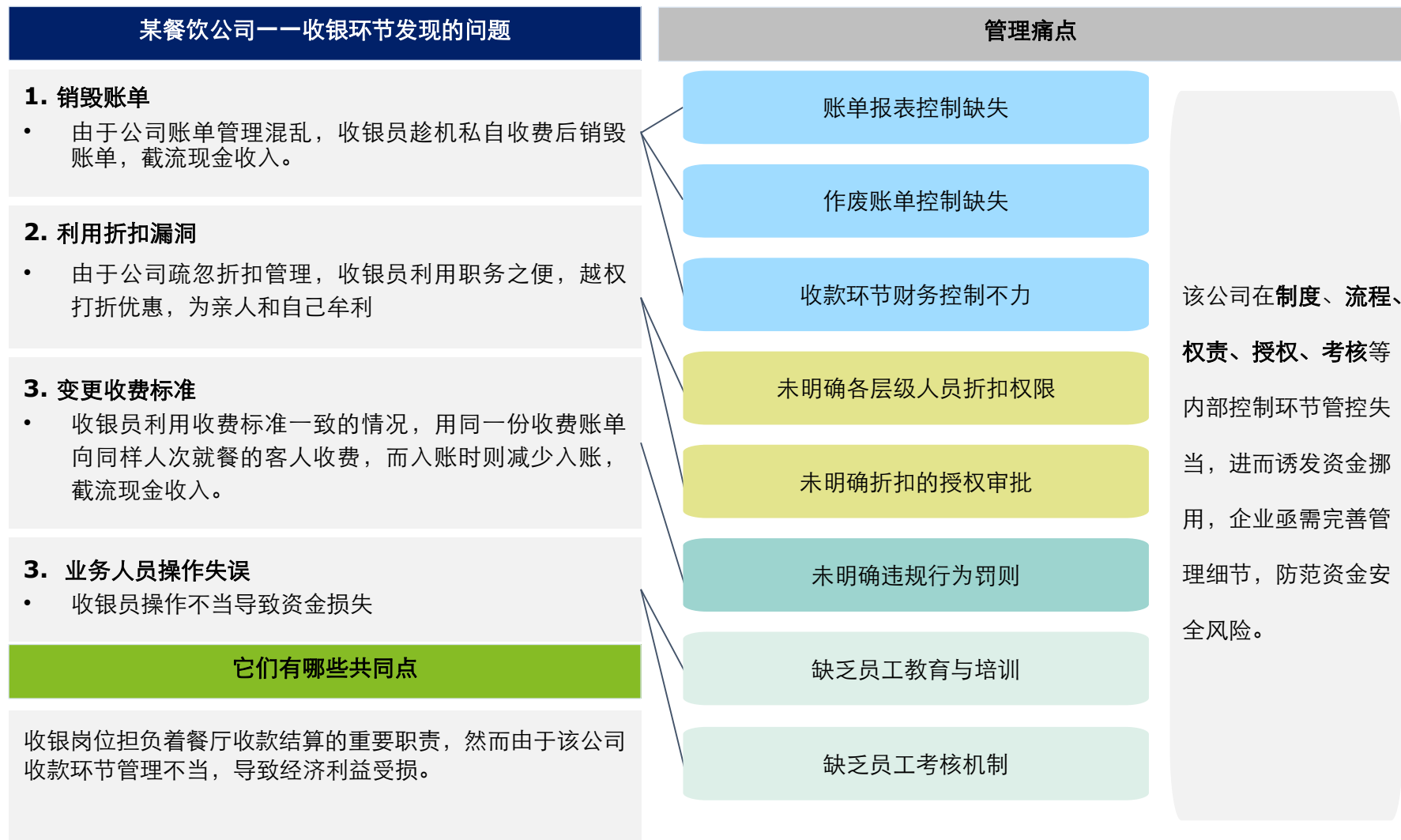
- 门店采购计划提交总部独立审核，或由总部设计统一的采购需求模型；
- 纳入质量、声誉、第三方网站评估等考核指标，督促门店提升运营质量。

3、完善权责设计及分配，采购需求、计划审核、采购验收、材料领用、余料处置及材料盘点等职能交叉设置，相互牵制，在不增加人力成本情况下改善供应链管理的有效性。



餐饮企业运营风险解读-收银操作不当与资金挪用风险

收银操作不当与资金挪用风险-管理痛点分析



餐饮企业运营风险解读-收银操作不当与资金挪用风险 (续)

收银操作不当与资金挪用风险-管理痛点分析 (续)

如何改善问题



岗位职责	收银员 工作流程	制度 与表单
1.日报表准确无误	餐前准备	资金管理制度
2.营业款与报表相符	系统操作	
3.收款金额准确	结账	收银日报表
4.遵循财务管理各项政策	资金日报表	
5.不得私自销毁账单...	每日交接	...
.....	交款袋投入保险箱	

示例

结束语

餐饮行业作为第三产业中的主要行业之一，在扩大内需、安置就业、繁荣市场以及提高人民生活水平质量等方面都做出了积极贡献，而餐饮企业健康发展的关键要守住三条线：

安全生命线

- 食品安全
- 现金流管理
- 合规经营

运营健康线

- 组织和绩效
- 内部控制和管理制度
- 流程标准化和信息化

战略发展线

- 网点布局（选址）
- 品牌管理
- 并购

联系方式



赵理
德勤 风险咨询
合伙人

电话：
+86 (755) 3353 8652

邮件：
nanczhao@deloitte.com.cn



文晓
德勤 风险咨询
经理

电话：
+86 755 3353 8646

邮件：
mawen@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司(即根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证服务、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务,协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡,欢迎浏览我们的[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或[Twitter](#) 专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下,为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证服务、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验,同时致力于为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过德勤中国的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact

德勤百年庆 开创新纪元