

某新零售企业财税诊断调研报告

调研委托方：燕京某企业

调研受托方：

调研周期：2019 年 X 月 X 日 —2019 年 X 月 X 日

适用场景：企业内部整改、上市合规筹备、股权架构优化、财务内控体系重建、税务风险排查

前言

随着国内餐饮新零售赛道快速崛起，连锁化、品牌化、资本化成为行业主流发展方向。据《2019 中国餐饮新零售发展白皮书》数据显示，当年国内计划启动 IPO、挂牌新三板的餐饮及新零售企业超 80 家，股权架构合规、财税体系规范、内控制度健全是资本市场审核的三大硬性门槛，也是企业实现规模化扩张、持续稳定经营的基础。

受贵公司管理层委托，我司专业财税与内控顾问团队，针对燕京某企业旗下 19 家关联公司开展全维度财务、内控、税务、股权体系专项诊断。本次调研以新零售板块为核心重点，不仅核查日常经营中的财税漏洞、管理缺陷，更聚焦该新零售项目未来上市合规性开展深度排查。调研范围覆盖股权架构、组织管理、业务流程、财务核算、资金管控、税务合规、门店运营、人事管理等全模块。

本次为首轮正式诊断报告，如实梳理调研过程中发现的各类问题、风险隐患，并结合餐饮新零售行业通行规则、资本市场上市审核标准、财税法规要

求，配套落地性整改建议。本报告结论均基于企业各部门提供的资料、台账、凭证、系统数据及现场访谈内容形成，若后续补充资料或开展深度辅导，我们将进一步细化问题清单与整改方案。现将完整诊断结果汇报如下：

一、燕京某某企业总体情况

本次梳理统计，与实际控制人关联的全资、控股、参股企业共计 19 家，业务板块分为新零售餐饮板块、传统物流贸易板块两大阵营，板块之间业务相互独立、无交叉往来。

（一）新零售项目关联企业（共计 7 家）

该 7 家公司为统筹新零售餐饮业务设立，涵盖供应链、品牌管理、互联网技术、投资合伙、实体门店、食品贸易等全配套主体，构成新零售业务完整业态链条：

1. 某某供应链管理（闽州）有限公司：负责食材、设备、包装物料集中采购、仓储、区域配送，为线下门店提供供应链支撑；
2. 新零售餐饮管理冀州有限公司：定位总部管理公司，承担门店运营指导、人员培训、加盟招商、品牌管理、标准化输出等职能；
3. 闽州某互联网科技有限公司、某某互联网科技（闽州）有限公司：负责线上小程序、外卖平台对接、会员系统、数字化门店系统搭建与运维；
4. 闽州某企业管理合伙企业：主要用于员工持股、外部合伙人投资，作为股权激励与外部融资主体；

5. 蓟州某食品贸易有限公司：负责预包装食品、酒水、零食等辅助产品进销存；

6. 鹏州某新零售餐饮有限公司：目前唯一实际开业运营的实体门店公司，是新零售项目线下经营主体，承担堂食、外卖、零售等核心营收业务。

（二）非新零售关联企业（共计 12 家）

此类企业主营传统物流、货物贸易、冷链运输等业务，与新零售餐饮板块无股权关联、无业务往来、无资金拆借，属于集团原有成熟传统业务板块，本次诊断仅做基础信息登记，不作为核心分析对象。具体包括：燕京某食品科技有限公司、闽州某开发有限公司、燕京某冷藏运输有限公司、燕京某物流有限公司、燕京某经贸有限公司、北燕京某商贸有限公司等。

二、现存问题全面汇报：

本次诊断围绕上市合规性与内部管理规范性两大核心目标展开，以新零售 7 家关联企业为主要调研对象，结合餐饮新零售行业标杆企业运营模式、A 股 / 港股餐饮企业上市审核要求、《企业会计准则》《税收征收管理法》《公司法》等法律法规，将现存问题分为十大类，逐一具象化说明风险表现、影响程度及行业参照案例。

（一）新零售项目股权架构不合理，制约上市、融资与集团化管理

股权架构是企业资本化运作的根基，据资本市场统计数据，近 30% 拟上市餐饮企业因股权架构混乱、主体关系不清被中止审核。本次调研发现，该新零售板块各主体股权与投资关系割裂，未形成一体化集团架构，属于拟上市企业典型硬伤。

核心现状

实际开展线下门店运营的鹏州某新零售餐饮有限公司，唯一股东为燕京某经贸有限公司；而负责供应链、品牌管理、技术运维的某某供应链管理（闽州）有限公司、新零售餐饮管理冀州有限公司、某某互联网科技（闽州）有限公司等 6 家配套公司，与鹏州门店公司无任何直接或间接股权、投资关系，7 家新零售企业各自独立，未形成母子公司、控股公司、集团公司等有机整体。

具体衍生问题与风险

（1）新主体投资主体模糊，产业集群无法形成

若后续计划在其他城市新设新零售门店，现有架构下新门店依然无法与供应链、管理、科技公司形成股权联动。同时，冀州某食品销售有限公司、鹏州某科技有限公司等外部合作投资人，仅单独持股部分主体，无法根据新零售整体经营成果享有投资收益、履行股东义务，合作机制先天缺失。参考行业案例：国内头部连锁餐饮企业均采用总部管理公司控股门店、供应链、科技公司的架构，实现收益共享、风险共担。

(2) 直接阻碍外部融资与 IPO 上市进程

资本市场对拟上市主体要求业务集中、股权清晰、同业整合、体系完整。当前各新零售公司股权分散、各自独立，无法将供应链、管理、门店、技术等上下游业务打包为一个完整上市主体；银行信贷、产业基金、风投机构在尽调时，也会因主体碎片化，判定企业经营不规范、抗风险能力弱，大幅降低融资成功率。

(3) 上下级管理体系无法落地

新零售餐饮管理冀州有限公司定位为总部管理平台，理论上应统筹所有线下门店运营、制度输出、人员管控，但由于双方无股权隶属关系，管理行为无法律与股权依据，总部下发的管理制度、考核标准、运营指令无法对门店形成强制约束力，连锁化扩张、标准化管理完全无法推进。

(4) 财务体系无法统一搭建

股权与管理关系割裂，直接导致各公司独立建账、独立核算，无法执行统一的财务制度、会计科目、报表体系。对于拟上市企业而言，无法合并财务报表、无法完整披露整体营收、成本、利润，是上市审核的重大障碍，同时也造成内部经营数据无法汇总分析，管理层难以掌握新零售项目整体经营状况。

(二) 自然人持股占比高，普遍存在个税、财富传承及股权安全风险

本次排查集团 19 家关联企业，10 家企业存在自然人直接持股，除 1 家有限合伙企业外，其余 9 家纯自然人持股公司，均面临高额个税、股权稀释、

家族财富传承三大风险，也是民营企业发展过程中的高频痛点。结合现行税法及公司法规定，风险具象说明如下：

高额个人所得税风险（税负不可逆）

根据《中华人民共和国个人所得税法》规定，利息、股息、红利所得，适用 20% 比例税率；股权转让溢价部分，同样按照 20% 缴纳个人所得税。

利润分红环节：企业经营盈利后，首先需要缴纳 25% 企业所得税，剩余税后利润若向自然人股东分红、或用于股东个人消费、对外再投资，均需再缴纳 20% 个人所得税。举例：企业实现税前利润 100 万元，缴纳企业所得税 25 万元，剩余 75 万元税后利润，自然人股东全额分红需再缴纳个税 15 万元，综合税负高达 40%；若使用税后利润直接转增注册资本，税法同样视同分红，依旧需要缴纳 20% 个税。

股权转让环节：若后续企业估值提升，自然人股东对外转让股权，股权溢价部分全额按照 20% 计征个税。餐饮新零售企业一旦启动资本化，股权增值幅度普遍较高，该部分税负压力会进一步放大。

创始团队股权安全风险（出局风险）

企业发展过程中，必然会引入外部投资人、实施员工股权激励。在自然人直接持股架构下，所有股东权利均等，随着新股东不断加入、股权逐步稀释，创始人及家族股东持股比例持续下降。参考大量民营企业案例，当外部股东、员工股东形成联合阵营时，创始团队存在被踢出股东会、丧失经营控制权的风险，企业经营方向易失控。

家族财富传承风险（内部纠纷隐患）

目前家族多位子女分别担任不同公司的自然人股东，各公司未来经营分化不可避免：部分门店、供应链公司盈利壮大，部分主体可能经营停滞甚至注销。在现有股权结构下，资产、收益按持股主体割裂划分，后续财产继承、利润分配环节，极易引发子女之间利益纠纷，甚至产生“父母偏心”等家庭矛盾，破坏家族关系与企业稳定。

（三）新零售管理公司收入界定模糊，盈利模式不清晰

新零售餐饮管理冀州有限公司作为总部运营管理平台，核心职能包含门店装修设计、运营设备采购制造、门店日常督导、员工技能培训、加盟商招商管理、品牌授权等，属于典型的轻资产管理型公司。

现存问题具象描述

现阶段公司未以制度形式明确：上述哪些服务可以对外收取服务费、收费标准如何制定、结算流程、开票类目、回款周期等核心规则。简单来说，总部做了事、出了力，但没有合规的收入来源与结算依据。

衍生影响

一方面，管理公司长期只有费用、没有合规收入，持续亏损，财务报表失真，无法体现管理价值，不符合上市主体盈利逻辑；另一方面，总部与门店之间无偿提供服务，属于关联交易不规范，税务机关可按照视同销售核定征税，

增加税务风险；同时，无标准化收费规则，连锁扩张、加盟业务无法规模化推进，加盟商合作模式难以落地。

（四）门店装修、设备配置缺乏统一标准与流程，制约规模化扩张

餐饮新零售属于可复制的连锁业态，装修标准、设备配置、工程流程是连锁扩张的核心标准化内容。目前企业该板块完全处于粗放管理状态：

无统一工程质量标准：不同门店装修风格、用材标准、水电布局、消防规范不统一；后厨设备、前厅收银设备、制冷设备的品牌、型号、规格、采购标准各行其是。新开店面完全依靠负责人个人经验，无法形成品牌统一形象。

无标准化管控流程：从工程招标、合同签订、施工监管、竣工验收、设备调试到质保售后，未建立全流程制度。容易出现偷工减料、工程延期、设备不匹配、售后推诿等问题。

实际影响：新店复制效率极低，单店装修成本浮动区间大（同面积门店成本差距最高可达 20%-30%），成本管控失效；同时门店硬件参差不齐，消费者体验不一致，品牌形象受损，严重阻碍全国拓店计划。

（五）内部控制流程不完善，财务类审批、采购、库房管理存在多重漏洞

企业目前主要依托钉钉系统落地内部审批流程，人资管理、门店基础管理制度已初步建立，但财务相关内控流程混乱、关键管控节点缺失，是餐饮连锁企业资金、资产流失的主要诱因，具体分为三类问题：

审批人员权责错配，审批流于形式且效率低下

工资提报、门店收款核销、付款申请、费用报销、内部物资调拨等核心财务流程中，存在审批人不接触实际业务、不了解业务细节的情况。

实例：门店一线费用报销，最终审批人为集团总部非业务条线管理人员，审批人无法判断费用真实性、合理性，仅走流程签字，失去审核意义；同时多层无关人员审批叠加，一笔常规报销流程耗时 3-5 个工作日，高峰期直接影响食材采购、员工工资发放等正常业务。

关键流程缺失财务、法务双重把关，风险敞口大

合同审批、公司政策修订、门店促销活动申请等重要流程，未设置财务审核、法务审核硬性节点。

法务缺位风险：对外加盟合同、采购合同、场地租赁合同存在条款漏洞、法律纠纷隐患；

财务缺位风险：门店满减、折扣、团购等促销活动，未提前测算成本、毛利、税费，易出现“赔本促销”；大额合同未审核付款节奏、账期、发票条款，引发资金压力与税务风险。据餐饮行业统计，超 40% 的门店亏损源于盲目促销、合同财务条款疏漏。

采购与库房管理制度残缺，资产管控失效

门店食材、物料、低值易耗品采购流程不完整，缺少需求提报、比价、验收入库、出库登记、库存盘点等闭环管理；库房无定期盘点制度、无库存预警

机制。直接造成食材积压、过期浪费、物料丢失、账实不符，进一步推高门店运营成本。

（六）门店日常经营管理粗放，人效、损耗、客流问题突出

结合多家线下门店现场走访，门店运营未形成标准化管控体系，三大经营痛点直接压缩利润空间，也是连锁餐饮门店普遍存在的管理难题：

人力配置失衡，人效偏低

门店客流呈现明显的潮汐特征：午餐、晚间正餐为客流高峰期，服务人员、后厨人手严重不足，顾客排队、出餐慢引发客诉；非高峰时段客流锐减，大量员工闲置，人工成本居高不下。以单店为例，日均闲置人力工时占比超 25%，人力成本占门店营收比重超出行业合理区间 5-8 个百分点。目前未制定弹性排班、一岗多能、兼职补位等解决方案。

客流结构单一，外卖业务增长乏力

当前门店营收高度依赖堂食，用餐高峰期堂食排队严重，直接流失到店客流；而外卖板块促销策略、运营打法单一，平台活动、店铺运营、产品组合均未优化，外卖订单量长期低迷。对比同城同类新零售餐饮门店，本企业外卖营收占比不足 10%，行业优秀门店该占比可达 30% 以上，错失重要营收增量。

食材预判依赖人工经验，成品浪费严重

门店熟食、预制菜品全部由店长凭借个人经验预估备货量，无数据化预测模型支撑。旺季备货不足、淡季备货过剩成为常态，每日剩余成品菜品无法二

次销售，直接报废。调研数据显示，样本门店每日成品菜品损耗率达 8%-12%，远高于餐饮行业 5% 以内的合理损耗标准，日积月累形成大额利润流失。

（七）财务体系建设严重滞后，核算、岗位、流程全面不规范

受股权架构、管理架构割裂影响，新零售板块未搭建统一、合规的财务体系，同时存在岗位分工混乱、异地账务交叉处理、核算标准不一、内外账并行等问题，完全不符合上市企业财务合规要求，具体分为 10 项具象问题：

无统一财务体系，核算与报表无法合并

各新零售公司独立建账，会计科目、核算口径、报表格式各不相同，无法出具合并财务报表，管理层不能掌握项目整体营收、成本、利润、资产负债情况，上市所需的财务数据披露完全无法实现。

会计、出纳岗位分工违规，不相容岗位未分离

按照《会计法》及内控要求，会计与出纳为不相容岗位，必须严格分工、相互监督。目前企业出纳岗位配置不足，大量本应由出纳负责的资金收付、日记账登记、银行对账等工作，转嫁由会计承担。一方面导致会计核算工作被挤占，账务出错率上升；另一方面资金环节失去监督，存在公款挪用、资金账实不符的重大风险。

异地交叉处理账务，权责不清、监管失效

异地公司财务工作交叉代管：鹏州门店公司的日常账务、凭证处理，由冀州管理公司财务人员代办；闽州供应链公司的资金审核工作，由燕京总部财务人员负责。

弊端：异地财务人员不熟悉一线业务场景，审核、账务处理流于形式，错误率高；出现账务问题、资金问题后，两家公司相互推诿，责任无法界定；同时跨地域操作导致原始凭证分散、归集不及时，档案管理混乱。

缺失财务稽核岗位，收银环节监督缺位

未设置专职财务稽核、收银审计岗位，门店每日收银数据、线上流水、现金营收无人复核、核对。餐饮门店现金、线上收款体量较大，缺少稽核监督易出现收银长款、短款、营收截留、数据造假等问题，资产安全无法保障。

无统一账务处理标准，核算不规范

收入确认、成本结转、费用归集、资产折旧摊销等均无统一制度，不同会计、不同门店执行口径不一。例如：部分门店将平台佣金计入营销费用，部分计入营收扣减；食材结转成本随意估算，未采用加权平均、先进先出等规范方法。账务数据失真，既无法支撑经营分析，也不符合上市审计要求。

内部管理报表设计不合理，经营分析无依据

内部经营利润表、门店收银日报、库存报表、费用明细表等报表格式老旧，缺少毛利分析、单品营收、部门费用、渠道占比等核心字段。报表仅能体

现基础收支，无法开展精细化经营分析，管理层不能精准定位亏损点、低效品类。

股东投入资金账务处理混乱

多位股东持续向各公司注入运营资金，但财务人员无法区分资金性质：无法界定是实收资本（股权投资）、股东借款、往来款，账面长期挂账“其他应付款”或无账务记录。长期挂账的股东资金，在税务稽查、上市尽调中会被重点核查，存在补税、整改风险。

异地人员薪酬、费用账务主体错位

冀州管理公司的员工，长期在鹏州、闽州等异地门店办公，但劳动合同、社保、工资发放、费用报销不在所属主体公司核算。按照劳动法、会计准则要求，劳动关系、薪酬发放、费用列支必须保持主体一致。该违规操作会导致薪酬费用归属失真，社保、个税申报不合规，是上市审核的典型瑕疵。

采购入库财务监督缺失

门店物资采购流程中，财务人员仅依据门店提交的验收单直接入账，未参与采购比价、入库清点、质量核验、票据审核全流程。财务无法把控采购价格真实性、入库数量准确性，易出现虚增采购成本、虚假入库、账外物资等问题。

内外两套账并行，合规性彻底缺失

目前企业采用内外账分立模式：外账用于报税、对外公示，内账记录真实收支。这是民营企业历史遗留问题，但对于拟上市企业而言，两套账属于重大合规硬伤。一方面账务数据完全失真，无法真实反映经营成果；另一方面隐匿收入、虚列成本等行为伴随高额税务稽查风险，也是资本市场绝对禁止的操作。

（八）资金管理不规范，往来、结算、账户管控存在多重风险

资金是企业经营的血液，该新零售板块资金管理粗放，岗位、账户、往来、结算全流程存在违规操作，风险等级高：

异地出纳混岗，账簿与监督机制缺失

燕京总部出纳一人兼任多家异地公司的资金工作，异地公司未设置专属出纳及银行日记账。资金收付全流程由单人操作，会计未履行对账、监督职责，资金内控形同虚设，极易发生资金挪用、流水记录错误、银行余额账实不符等问题。

关联公司往来账混乱，账账不符

19 家关联公司之间资金拆借、调拨频繁，加之单人经手多家资金业务、账务处理滞后，出现银行流水与账面往来款金额不一致、挂账长期无法核销的情

况。关联往来混乱不仅影响财务数据真实性，税务机关也会重点核查无息拆借、长期挂账往来，核定视同销售补税。

合作方垫付资金、资产归属无明确约定

以鹏州某新零售餐饮有限公司为例，门店装修工程款、大型经营设备全部由合作方 TH 商场垫付。双方未签订补充协议，未明确三大核心问题：一是该笔垫付资金属于借款、投资还是无偿支持；二是装修附着物、经营设备的产权归属；三是后续还款方式、计息标准、账务处理规则。资产与资金权属模糊，后续一旦双方合作破裂，会直接引发经济纠纷，同时账务无法合规处理。

工资拆分发放，线上线下双通道结算违规

员工工资采用对公账户 + 私人账户拆分发放的模式，一部分工资从公司对公账户正常申报个税、社保，另一部分通过私人账户转账发放。该行为属于典型的违规操作：一方面人为压低账面工资成本，少申报个税、社保，存在税务、人社稽查风险；另一方面导致账面人工成本失真，利润数据虚假，完全不符合上市财务真实性要求，同时也会引发股东之间对经营数据的不信任。

公款转入私人账户，税收与资金双重风险

存在公司经营资金直接转入股东、员工个人账户的情况。根据税法规定，长期无偿转入个人账户的资金，若无法证明用于经营，税务机关可视同“股息红利”或“劳务报酬”计征个税；同时公私账户混用，资金轨迹混乱，也是上市尽调、税务稽查的重点违规项。

(九) 税务合规性不足，全板块存在多项涉税风险

结合账务、票据、资金、薪酬等问题梳理，集团及新零售板块整体税务合规水平偏低，多项行为触碰税收红线，对上市形成致命阻碍：

成本费用票据缺失，进项抵扣不足

大量采购支出、费用报销无法取得合法合规增值税发票，仅以收据、白条、内部单据入账。一方面企业无法抵扣增值税进项税，税负偏高；另一方面无合规发票的成本费用，在企业所得税汇算清缴时需做纳税调增，额外增加所得税成本。

票据内容与实际业务不符，证据链不完整

部分取得的发票，开票品名、服务内容与实际发生的业务不一致；同时大额支出缺少配套证据链，例如采购仅有发票，无采购合同、物流单据、入库清单；服务支出仅有发票，无服务协议、验收单据。按照税务稽查要求，发票 + 业务证据链缺一不可，票据不合规、证据链缺失，会被认定为虚列成本、虚开发票，面临罚款、补税、滞纳金处罚。

叠加前述违规事项：工资拆分发放、内外账并行、公私户混用、关联公司无息资金拆借等行为，均属于明确涉税风险点，集中爆发可导致大额税务损失。

（十）基础会计工作不规范，档案、核算、管理全面弱化

基础会计工作是财务合规的底线，目前全集团半数公司会计核算、凭证管理、档案管理均未达到行业基础标准：

账务处理粗放，汇总记账掩盖业务真相

未按照“一笔业务、一笔分录”的规范要求做账，将数日甚至一个月的同类收支业务汇总合并为一笔会计分录。该操作直接导致：无法追溯单笔业务明细、无法精准核算单品 / 单店盈亏、财务分析完全无法开展，同时税务、审计查账时无法还原业务全貌。

记账凭证编制不规范

记账凭证未按业务发生日期逐笔编号、装订，多笔跨期业务合并在同一凭证号下，凭证序时性、完整性被破坏，财务档案管理失效。

收入成本核算未分类，财务与业务脱节

未按渠道（堂食 / 外卖 / 零售）、品类（菜品 / 酒水 / 零食）、门店维度分类核算收入与成本，财务数据只能反映整体收支，无法对接业务端做品类优化、渠道调整，财务失去业务支撑价值。

异地账务导致凭证割裂

异地交叉处理账务，原始发票、合同、审批单等原始凭证分散在不同城市、不同公司，整套账务凭证不完整，审计、税务核查时无法提供完整资料。

财务分析工作空白

仅完成基础记账、报税工作，未开展盈利分析、成本分析、费用分析、现金流分析、门店对标分析，财务无法为管理层决策提供数据支撑。

会计档案归档严重滞后

记账凭证、会计账簿、财务报表、纳税申报表、票据底联等资料，未做到及时打印、整理、装订、归档。按照《会计档案管理办法》要求，会计资料需连续归档保管，档案缺失属于合规硬伤，也会造成历史数据永久丢失。

三、合规整改与优化落地建议

结合企业现存问题、餐饮新零售行业规则、A 股上市审核标准、财税法律法规，区分短期紧急整改、中期体系搭建、长期资本化布局三个阶段，制定全维度、可落地的整改方案，所有建议均匹配前文问题，做到一一对应、标本兼治。

（一）重构股权架构，化解个税、传承风险，打造一体化上市主体

整体架构重规划

以新零售餐饮管理冀州有限公司为顶层控股母公司，采用“母公司控股 + 子公司运营”模式：由冀州管理公司 100% 或控股旗下供应链、科技、贸易、

各地门店公司，将 7 家新零售企业整合为单一集团化主体。实现业务、股权、管理、财务四统一，满足上市主体完整性要求。

优化持股层级，降低综合税负

逐步取消自然人直接持股模式，搭建家族有限合伙企业作为上层持股平台：创始人及家族成员全部作为有限合伙人持有合伙企业份额，再由合伙企业持有集团母公司股权。

优势：合伙企业实行“先分后税”，可有效降低分红、股权转让环节的个税负担；通过合伙协议约定收益分配、表决权、进出机制，隔离股东纠纷，防范创始团队出局风险；同时便于家族财富代际传承，规避子女财产分割矛盾。

理顺投资关系

将冀州某食品销售有限公司、鹏州某科技有限公司等外部投资人、合作方，统一纳入上层持股平台或顶层母公司层面入股，保障所有投资人共享新零售整体收益，规范合作机制。

（二）理顺集团管理关系，匹配股权架构建立管控体系

基于新的股权架构，明确母公司（冀州管理公司）为管理中枢，各子公司（门店、供应链、科技公司）为业务执行单元。制定统一的组织架构、岗位职责、管理制度、考核体系，明确上下级管理权限、汇报流程、监督机制，让股权关系、管理关系、业务关系三者保持一致，支撑连锁扩张。

（三）全面重建新零售板块财务体系（核心整改模块）

结合新架构，统一财务标准、岗位、流程、软件、报表，分模块落地整改：

岗位人员优化配置

遵循不相容岗位分离原则，为每家异地公司配置专职出纳、会计，彻底杜绝跨地域混岗、会计兼出纳等违规行为；增设专职财务稽核、收银审计岗位，建立资金、收银双重监督机制。

清理关联往来，规范资金调度

组织专项小组，对 19 家关联公司历史往来账逐笔核对、溯源、核销，做到账账相符；制定《关联公司资金管理办法》，明确资金拆借、调拨的审批流程、计息标准、结算周期，杜绝无依据资金划转。

规范单据与报销流程

统一全板块费用报销、付款、采购的附件要求，明确发票、清单、合同、审批单等必备资料，做到“无合规单据不予入账、不予付款”。

重新划分异地财务权责

严格按照法人主体划分财务工作：哪家公司的业务、人员、资产，就由哪家公司财务独立处理账务、资金、报税，总部财务仅履行监督、合并报表、制度统筹职能，彻底解决异地交叉做账问题。

建立统一会计核算标准

制定《新零售会计核算手册》，统一会计科目、收入确认规则、成本结转方法、费用归集口径、资产折旧政策，按门店、渠道、品类设置明细核算维度，让财务数据精准匹配业务。

优化内部管理报表体系

重新设计经营利润表、收银报表、库存报表、费用分析表、对标报表，增加毛利、单品营收、渠道占比、损耗率等核心指标，满足经营分析需求。

完成内外账合并，实现账务合规

逐步梳理历史内外账差异，在税务顾问指导下完成两账合一，保留一套真实、完整、合规的账务体系，彻底解决上市最大财务障碍。

统一财务软件系统

全板块上线同一品牌、同一版本的财务电算化软件，实现账套统一、数据互通、报表自动合并，提升财务工作效率与数据规范性。

（四）明确管理公司收入规则，规范关联交易

1. 以正式制度文件形式，界定新零售餐饮管理冀州有限公司的收费项目：品牌授权费、门店管理费、装修设计费、设备服务费、人员培训费、加盟服务费等；

2. 制定标准化收费标准、结算周期、开票类目、对账流程，总部与各门店、加盟商签订正式服务协议，实现收入合规入账；
3. 所有关联服务定价遵循市场公允价格原则，规避税务视同销售风险，同时让管理公司实现正常盈利。

（五）完善内控制度与审批流程，补全关键管控节点

1. 精简审批链条：梳理钉钉审批流程，剔除无关审批人员，按照“业务经办人→部门负责人→财务审核→分管领导”设置审批节点，在把控风险的同时提升审批效率。
2. 增设法务、财务强制审核节点：所有对外合同、促销方案、政策文件，必须经过财务（资金、成本、税务）、法务（合规、风险）双重审核后方可执行。
3. 重建采购与库房管理制度：搭建“需求提报→三方比价→合同签订→验收入库→出库登记→定期盘点→库存预警”全闭环流程，明确各岗位权责，严控食材、物料损耗与流失。

（六）制定门店装修、设备统一标准与工程流程

1. 结合品牌定位，出台《门店装修标准化手册》《设备配置标准》，统一装修风格、用材、水电、消防、设备型号，实现新店快速复制；
2. 建立工程招标、施工监管、竣工验收、质保售后全流程制度，明确验收标准、追责机制，控制单店装修成本。

（七）明确合作方垫付资金、资产权属，签订正式补充协议

针对 TH 商场垫付装修、设备资金的问题，双方签订正式协议，明确：资金性质（借款 / 投资）、还款方式、利息标准、装修资产、设备资产的产权归属，同步规范双方账务处理，规避经济纠纷与账务风险。

（八）梳理股东投入资金，规范账务处理

逐笔核查股东历年投入资金，区分实收资本、股东借款、无偿资助三大类型，形成书面说明及股东会决议，据此调整账务：增资部分依法办理工商变更、计入实收资本；借款部分约定利率与还款计划，规范往来核算。

（九）针对性解决门店经营痛点，降本增效

1. 优化人力配置：推行弹性排班、一岗多能、高峰兼职模式，根据客流数据动态调整在岗人数，降低人力成本，提升人效；
2. 发力外卖业务：组建专项运营小组，优化外卖产品组合、店铺装修、平台活动、配送服务，提升外卖订单占比，分流堂食客流压力；
3. 建立数据化备货模型：整合历史销售数据、时段客流、节假日规律，搭建智能备货系统，替代纯人工经验预判，将成品菜品损耗率控制在行业合理区间内。

（十）规范资金、薪酬、账户管理，化解税务风险

1. 立即停止公私账户混用、工资拆分发放行为，所有薪酬、费用、收支全部通过对公账户结算，依法足额申报个税、社保；

2. 严格执行出纳、会计分离制度，建立银行流水按月对账机制，确保资金账实相符；

3. 全面梳理存量票据，后续所有支出严格索要合规发票，并配齐合同、物流单、入库单等完整证据链，防范税务稽查风险。

（十一）规范基础会计工作与档案管理

1. 要求会计按照逐笔业务、逐笔编制凭证的原则记账，取消汇总记账模式；

2. 规范凭证编号、装订规则，做到日清月结；

3. 建立月度财务分析机制，从营收、成本、费用、毛利、现金流、损耗等维度出具分析报告；

4. 按照《会计档案管理办法》要求，及时打印、装订、归档凭证、账簿、报表、申报表，建立档案台账。

四、报告总结

本次诊断全面排查出企业在股权架构、财税核算、资金管控、税务合规、内控流程、门店运营、档案管理等十大维度的多项问题。其中，股权架构混乱、内外账并行、公私户混用、工资违规发放、自然人高税负等问题，属于拟上市企业一票否决类硬伤；内控流程缺失、账务处理粗放、往来账混乱、门店运营低效等问题，则持续侵蚀企业利润、制约规模化发展。

结合企业未来上市、扩张的核心目标，建议按照先紧急财税整改、再重构股权与组织架构、最后搭建全流程体系的顺序分步落地整改。短期优先解决票

据、工资、内外账、公私户、档案等即时税务与合规风险；中期完成股权结构、财务体系、内控制度重建；长期依托标准化的管理体系，推进门店连锁扩张、资本化运作。