



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

饭店财务运转与管理

HOTEL FINANCIAL MANAGEMENT

宋雪鸣 费志冰 主编



高等教育出版社
Higher Education Press

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

饭店财务运转与管理

宋雪鸣 费志冰 主编

图书在版编目(CIP)数据

饭店财务运转与管理 / 宋雪鸣, 费志冰主编. — 北京: 高等教育出版社, 2008.8

ISBN 978-7-04-024334-2
I. 饭… II. 宋… III. 费… IV. F719.3
中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第141833号

1. 饭… II. 宋… III. 费… IV. F719.3
学校、高等学校—教材

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第141833号

责任编辑: 田文 封面设计: 田文 版式设计: 田文 责任印制: 田文

出版	高等教育出版社	地址	北京市西城区德胜门内大街2号	邮编	100120
发行	高等教育出版社	电话	010-58581000	传真	010-58581001
编辑	高等教育出版社	网址	http://www.hep.com.cn	电子邮箱	hep@hep.com.cn
印刷	北京印刷厂	开本	787mm×1092mm 1/16	印张	14.5
字数	350千字	版次	2008年8月第1版	印次	2008年8月第1次印刷
定价	40.00元				

高等教育出版社

ISBN 978-7-04-024334-2

01-1334C 定价: 40.00元

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,是高职高专教育旅游管理类专业核心课程教材之一。

本书共分 12 章,主要内容包括:概论、饭店财务运转模式与管理体制、销售收入管理、信用工作的运转管理、成本费用管理、饭店筹资管理、流动资金管理、固定资产管理、税金管理、利润管理及股利政策、预算管理、财务报表阅读与分析。

本书紧紧围绕饭店财务部的实际工作阐述财务管理理论与方法,理论联系实际,可操作性强。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、应用型本科院校、民办院校旅游管理类专业的教学用书,也可供社会从业人士作为业务参考书和培训教材使用。

图书在版编目(CIP)数据

饭店财务运转与管理/宋雪鸣,费志冰主编. —北京:
高等教育出版社,2008.6

ISBN 978-7-04-024334-5

I. 饭… II. ①宋…②费… III. 饭店-财务管理-高等学校:高等学校-教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 067843 号

策划编辑 高 飞 责任编辑 陈瑞清 封面设计 于 涛 责任绘图 尹文军
版式设计 王 莹 责任校对 朱惠芳 责任印制 尤 静

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京东光印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 18.75
字 数 460 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2008 年 6 月第 1 版
印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷
定 价 25.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 24334-00

前 言

我国加入 WTO 后,饭店财务运转与管理的市场环境和理财环境发生了变化,财务运转与管理在内容和外延方面都有了新的发展,饭店财务运转与管理将进一步与国际接轨。为了满足我国高等院校教学和行业发展的实际需求,我们编写了《饭店财务运转与管理》一书。本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,是高职高专教育旅游管理类专业核心课程教材之一。

本书共分 12 章,主要内容包括:概论、饭店财务运转模式与管理体制、销售收入管理、信用工作的运转管理、成本费用管理、饭店筹资管理、流动资金管理、固定资产管理、税金管理、利润管理及股利政策、预算管理、财务报表阅读与分析。

本书由江苏钟山宾馆集团执行总经理宋雪鸣,金陵饭店股份有限公司财务总监费志冰,新西兰梅西大学何琴琳、宋晨,苏州中新豪生全套房酒店财务副总监刘辉共同编写。宋雪鸣编写第一~四章,费志冰编写第六、九~十一章,何琴琳编写第八、十二章,宋晨编写第七章,刘辉编写第五章。

本书在写作过程中参考了国内外大量的资料,在此一并致谢。

限于时间和水平,书中难免有疏漏和错误之处,敬请读者指正。E-mail:johnsong 55515@sohu.com.

编 者

2008 年 4 月

目

录

第一章 概论	1
第一节 饭店财务运转管理与企业目标	1
第二节 饭店财务运转管理的内外环境	2
第三节 饭店财务运转与管理的理念	10
第二章 饭店财务运转模式与管理体制	16
第一节 饭店财务运转模式	16
第二节 财务会计工作的组织形式	19
第三节 账务处理程序的基本模式	19
第四节 饭店财务组织机构及职能	23
第五节 饭店财务管理制度的建立	26
第六节 主要财务岗位的工作职责	27
第三章 销售收入管理	32
第一节 总台结账处的功能	32
第二节 总台宾客账务处理的原理与程序	33
第三节 餐厅及其他营业点账务运行程序	48
第四节 总收款员运行程序	50
第五节 营业收入稽核程序	51
第六节 备用金的管理	59
第七节 账单与发票的控制	61
第八节 贵重物品保管	62
第九节 饭店产品的定价管理	64
第四章 信用工作的运转管理	69
第一节 信用管理工作的组织	70

第二节 信用管理部门的任务与职权	71
第三节 信用政策的制订	72
第四节 客人住店期间的信用管理	75
第五节 会议和其他大型团队的信用管理	76
第六节 应收账款的日常管理	78
第五章 成本费用管理	84
第一节 成本费用管理概述	84
第二节 食品成本管理	85
第三节 酒水成本管理	95
第四节 内部洗涤成本的管理	101
第五节 销售费用和管理费用的管理	103
第六章 饭店筹资管理	112
第一节 饭店筹资的原则	112
第二节 股票筹资	113
第三节 负债及其他筹资方式	122
第四节 资金成本	126
第五节 资本结构优化	130
第七章 流动资金管理	134
第一节 流动资金的组成	134
第二节 流动资金定额的核定	135
第三节 采购管理	138
第四节 外包业务的管理	145
第五节 存货资金的管理	146
第六节 货币资金的管理	153
第八章 固定资产管理	161
第一节 固定资产计价	161
第二节 固定资产折旧	162

第三节 固定资产的日常管理	164	第二节 预算编制的组织与程序	213
第四节 饭店更新改造的决策分析	169	第三节 饭店经营预算的总计划和具体计划	215
第五节 饭店更新改造工程的管理	173	第四节 销售收入预算	216
第九章 税金管理	182	第五节 成本费用预算	218
第一节 营业税与增值税的计算和缴纳	182	第六节 利润预算	221
第二节 其他地方税的计算和缴纳	183	第七节 现金预算	226
第三节 企业所得税的计算和缴纳	185	第八节 预算的执行控制和业绩评价	228
第四节 个人所得税的计算和缴纳	186	第十二章 财务报表阅读与分析	231
第五节 税金管理程序	187	第一节 资产负债表阅读与分析	231
第十章 利润管理及股利政策	192	第二节 利润表阅读与分析	241
第一节 饭店利润的考核指标	192	第三节 现金流量表阅读与分析	246
第二节 责任会计与利润管理	194	第四节 所有者权益变动表的内容与结构	253
第三节 目标利润控制	196	第五节 杜邦分析法	258
第四节 股利政策	202	第六节 建立适合企业内部财务报告	259
第五节 股利的管理	203	参考文献	291
第十一章 预算管理	211		
第一节 编制预算的作用	211		

第一章

概 论



学习目标

A. 知识点

- 了解饭店财务运转管理与企业目标的关系。
- 了解影响饭店财务运转管理的内外部环境因素。

B. 技能点

- 掌握现代企业制度下财务运转与管理的目标任务选择方法。
- 能分析影响饭店财务运转与管理的环境因素。
- 能树立正确的理念并培养运用理念分析财务运转与管理的实际能力。

第一节 饭店财务运转管理与企业目标

企业财务管理是企业组织生产经营活动,确保企业生存和可持续发展的理财工作。饭店财务运转管理的过程就是其功能发挥的过程。饭店财务运转管理作为企业整个运营机制的重要一环,直接受制于企业的经营目标,企业的经营目标不仅是饭店财务运转管理工作努力的方向,而且是衡量和评价各项财务决策是否可行的标准。

饭店是根据市场所反映出的社会需要来组织和安排生产经营和交换的经济组织,盈利是其出发点和归宿。饭店一旦组建,就面临着市场竞争,并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中。饭店必须保持生存才有可能获利,只有不断发展才能求得生存。因此,饭店管理的目标可以概括为生存、发展和获利。

饭店生存的威胁主要来自两方面：一是收不抵支，长期亏损，它是企业终止的内在原因；另一是不能偿还到期债务，它是企业终止的直接原因。饭店财务管理的第一要求就是力求保持以收抵支和偿还到期债务的能力，减少破产的风险，使饭店能够长期、稳定地生存下去。

饭店是在发展中求得生存的,饭店的发展集中表现为扩大收入。提高产品的质量、扩大产品销售的数量是扩大收入的根本途径,这就要求饭店根据市场定位不断更新改造,并不断提升员工的素

质,提高服务质量和经营管理水平,也就是说饭店要以货币的形式投入以取得更多、更好的物质资源和人力资源。饭店的发展离不开资金,因此饭店财务管理的第二个要求是筹集发展所需的资金。

饭店只有盈利才有存在的价值。盈利是最具综合性的目标,它可以概括企业经济目标和非经济目标的实现程度,并有助于这些目标的实现。从财务角度看,盈利就是使资产获得超过其投资的回报。因此饭店财务管理的第三个要求是通过合理、有效地使用资金使企业获利。

综上所述,企业的目标是生存、发展和获利。企业的这些目标要求财务管理完成筹集资金并有效地投放和使用资金的任务,给企业的所有者带来未来报酬。所以饭店财务运转管理的目标就是企业价值最大化或股东财富最大化。

在现代企业制度下,由于所有权和经营权相分离,所有者和经营者各自在确定企业目标和实施目标措施的先后次序等方面会有不同的考虑。对所有者而言,他们的利益来源是税后利润的分配,他们需要企业有一个长期的、稳定的投资回报;而对经营者而言,他们的利益主要表现在薪酬、福利以及晋升和任职期限等方面,所以他们需要在其任期内做出显著的业绩和获取最大的收益回报。因此,所有者和经营者在日常经营决策和财务决策上会有不同的考虑和承受能力。饭店财务运转管理系统设置必须考虑这个前提,通过监督和激励两种办法来协调所有者和经营者的利益冲突,实现企业价值最大化或股东财富最大化的目标。

企业作为微观经济组织还与员工、客户、供应商、债权人、有关政府部门有着利益关系,因此,在饭店财务运转目标的形成和实现过程中要充分考虑相关利益者的目标,并力求实现组织平衡。例如:饭店在力求增大企业价值的同时,还必须公平对待债权人。企业能否保持可持续发展取决于其是否能长期稳定地从资本市场上获得所需要的资本;而要确保有长期稳定的资本来源,就需要饭店与债权人之间保持良好的合作关系,彼此要共同遵守有关贷款合同的条件及精神。这就要求饭店在经营中兼顾股东和债权人的利益。

此外,饭店财务运转管理除要完成股东财富最大化或企业价值最大化这一财务目标任务外,还要兼顾其他的企业目标。企业的目标除财务目标外,还有市场目标、生产经营目标、员工目标、创新目标等。前面已经详述财务目标是获取足够的利润,回报股东,维护债权人利益,实现企业价值最大化;而市场目标是树立品牌,使大众认可饭店的产品和服务,保持市场占有率;生产经营目标是高效率地生产高质量的产品和提供优质的服务;员工目标是提供理想的工作环境、工资福利及发展通道;创新目标包括开发新的、更好的产品和服务,进行制度创新,提高管理绩效。所以,饭店财务运转管理在会计方法选择、财务管理、绩效考核等方面不应以“利润最大化”为单一目标,还要兼顾饭店稳定性、市场占有率、新产品开发和打造品牌等目标,确保饭店具有活力、对市场反应灵敏、获得竞争优势,形成核心竞争力,达到生存、发展、获利的目的。

第二节 饭店财务运转管理的内外环境

饭店是整个社会经济体系中的一个成员,整个社会是饭店得以生存、发展的土壤。随着科技的发展、经济一体化进程的加快,企业之间的竞争越来越激烈,政治、经济、社会环境的变化,客户需求的多样性与市场的不确定性等因素形成了促进企业迅速提高自身竞争力的外在压力。企业面对一个变化迅速且难以预测的买方市场,为了提高竞争力,必须不断采取先进的技术和管理方

法。这些内外部环境都将影响饭店的运作,因此,要做好饭店财务运转与管理,必须对饭店所处的环境进行分析。

一、饭店财务运转与管理的内部环境

饭店内部环境对财务运转与管理的影响表现是多方面的,内部环境的影响因素主要有:饭店经营的特点、饭店组织形式与规模、饭店战略、组织结构、信息技术、企业文化等。

(一) 饭店经营的特点

饭店产品的特点决定了饭店经营管理的侧重点,导致饭店财务管理与其他工商企业财务管理的差异。

1. 饭店产品销售的时间性

在饭店经营活动中,生产和消费的同一性规律决定了饭店产品具有不可储存性。饭店是通过服务或劳务直接满足客人需要的,因此,只有当客人在饭店消费时,饭店设施与服务的结合才表现为商品。政治经济学的理论告诉我们,商品是用来进行交换的生产物,是使用价值和价值的统一体,任何商品只有从流通领域进入消费领域,其价值才得以实现。饭店中客房这种商品与别的商品不同,它是同一商品的重复出租,顾客得到的仅是客房的使用权,因此客房销售有着极其强烈的时间性。百货商店里的电视机今天卖不掉还可以等待明天、后天,一旦销售出去,其价值就得以实现。而客房这种商品,如果今天不能出售(出租给客人),即使它还完整无缺地放在那里,但到第二天,这间客房前一天的价值就如一件损坏了的商品的价值一样,永远地失去了。饭店每天都以同一数量生产客房这种商品,如果饭店有 200 间客房,每天就有 200 间客房供销售,若某天只销售了 100 间,这 100 间客房的价值便得以实现,而另外 100 间的价值就不能得到实现,饭店就损失了 100 间客房的经济价值。

商品销售的时间性,要求饭店财会部门从资金方面积极支持营销部门大力开展促销活动,以吸引客人住宿,增加销售收入。

2. 对客结算的即时性

饭店接待的主要对象是境内外商务客人和旅游者,而这些客人的住宿时间不固定,随时有人住店或离店。为了方便客人简便快捷地结账,按照国际惯例,客人住宿期间的一切开销可赊销记账,待离店时一次性结清付款。因此,饭店财会部门的对客结算、外币兑换工作必须昼夜有人值班服务,从客人进店办理住宿登记手续开始,一连串的交易行为,如用餐、电话、洗衣等所发生的费用要立即记入客人的账户,一切账务都必须在客人离店以前迅速完成并准确无误。无论客人何时离店,都能立即办理结账手续,防止出现错账、漏账、逃账。一些经营较好的饭店,要求财会部门建立营业收入日报制度,以便饭店高级管理人员及时了解经营情况,指导饭店的工作;财会部门夜间必须有值班会计结算当日账目,编制有关的营业报告。由此可见,饭店财务管理工作具有即时性,它比一般工商企业的财务管理在时间方面的要求要高。

3. 投资效益的风险性

饭店是资金密集型企业,其房屋及其附属设施,一般要占全部资产的 70% 以上,加上各种设备,要占全部资产的 80%~85%,高星级的饭店,这个比例有的甚至高达 90% 以上。饭店巨额的固定资产投资,需要在建成开业之后,经过长期的经营活动,才能逐渐收回。同时饭店产品不像工业产品、农业产品那样可以运输。饭店产品是无法运输的,饭店的设施、设备具有不可转移性。

虽然它的销售有时也需要经过中间环节——旅行代理人或旅行经营商,但是它的物流与商流是分离的。它是客人流向旅馆,到饭店消费。如客人在一家饭店住三天,他购买的是相关客房三天的占用权和饭店其他公共设施的使用权。由于物流、商流的分离,饭店地处繁华市区或偏僻小巷,其营业状况是迥然不同的。另外,饭店的产品生产和工业企业的产品生产不同,工业企业在市场形势不好的情况下,可以转产别的产品,而饭店业却很难转产。如果经济、旅游市场形势不好,必然导致投资效益低下。由于上述制约因素,决定了饭店投资的风险性比较大。因此,饭店财务管理要特别重视投资决策,饭店建在什么地点,规模多大,标准是几星级,在筹建时就应当周密规划,制订可行性方案,对各种不同情况要综合权衡。

4. 设施设备维护保养的重要性

饭店的房屋及其附属设施、设备等固定资产,带有浓厚的商品色彩。与一般的商品不同,饭店这座建筑物,既是工作母机,又是产品;也就是说,它既是固定资产,又是出租商品。正由于饭店的资产设备具有商品的特性,饭店设施、设备新颖与否,对营业影响很大。因此,为适应饭店经营业务发展变化的需要,对各项设施、设备需要经常进行装修、维护保养和更新,以保持饭店的完好状况,保证客人在任何时候购买的都是合格的商品。同时,企业资产设备在经营过程中有物质磨损和精神磨损两种磨损。由于饭店是一种服务性行业,大多数资产设备是直接为客人服务的,这就增大了饭店资产设备的精神磨损程度。这种特点决定了饭店的资产设备更新周期短,客房、餐厅等经过一定时期需要进行更新和改造。另外,工商企业的固定资产基本上是由企业的职工使用,而饭店的许多固定资产是作为服务设施由客人使用的,这就给饭店固定资产的管理等带来了复杂性。因此,饭店财务管理人员要研究各种资产设备使用的经济寿命期和管理方法,寻求最佳的更新改造时机和维修保养方法,以取得较好的经济效益。

5. 经济效益的季节性

旅游有旺季和淡季,这是由人和自然的客观特性所决定的。一般来讲,在天寒地冻的日子里,再优惠的旅游价格也难于吸引游客,而春暖花开、山水景色宜人的季节,则是旅游经营的黄金时期。因此每年的旅游市场总会一度清淡,一度兴旺。由于饭店客房是由客人购买,旅游旺季客人多,饭店客房的销售量大,经济效益就好;而旅游淡季客人少,饭店客房的销售量小,经济效益就差。饭店业的季节性导致饭店经济效益的季节性波动。

我国大部分地区的气候是四季分明,到了寒冬,旅游一般为淡季,饭店的各项设施得不到充分利用。因此,饭店财会部门应积极配合营业部门,开展多种旅游项目,实行优惠价格调节供求关系,尽量使淡季不淡,以取得最佳的经济效益。

(二) 饭店组织形式与规模

饭店在组织形式上分为单体饭店和从属于某一个饭店集团的饭店两类。

任何一个饭店在进行财务运转与管理模式设计时,必须充分考虑企业经营规模、经营业务内容的特点、经营的地域分布以及企业组织形式等因素,并与企业主要业务组织密切配合,体现财务与业务之间的内在联系。

单体饭店的规模有大有小,不同规模的饭店,在财务运转与管理上有明显的差别,饭店规模决定着管理层级、部门设置和业务量,进而制约着财务运转与管理的方式。

一般而言,大饭店职能部门较多,分工较细,内部横向协调要求高,在饭店财务运转与管理

中,可针对营业收入、信用管理、会计核算、餐饮成本控制、预算与分析等分设岗位或机构。中小饭店则可设立综合性岗位或机构。

饭店集团的成员饭店在财务运转与管理中必须按照总部统一的财务战略、财务政策、基本财务会计制度组织财务运转与管理。

(三) 饭店战略

饭店战略是饭店面对经营环境,考虑内部条件、经营目标,为保持生存、可持续发展而进行的总体性谋划和对策。哈佛商学院波特(M. E. Porter)教授在其《竞争战略》一书中认为企业的一般性竞争性战略有三种:总成本领先战略、差异化战略、集中战略(在某一细分市场实施总成本领先战略或差异化战略)。饭店采取何种战略将影响财务的运转与管理。例如,总成本领先战略是在不降低产品质量的前提下逐步降低产品、服务成本及价格,抵御竞争者和新的市场进入者。经营方面始终把成本控制作为整个战略的主线,这样在组织机制上,就要求建立严格的成本控制体系、详尽的成本控制报告、合理的组织结构和责任制、完善的激励机制,相应形成成本导向的饭店财务运转与管理模式。

(四) 组织结构

组织结构是企业全体员工为实现企业目标,在管理中进行分工协作,在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。主要分为职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。这里主要分析职权结构。职权结构是各层次、各部门在权限和责任方面的分工及相互关系。职权结构分为集权制、分权制、集权与分权相结合三种。在集权制下,饭店财会部集中了几乎所有财权,这可能会导致饭店财务运转与管理中重核算、轻管理,重控制、忽视对业务部门的理解和支持等现象。分权制则是为调动部门的积极性,将部分财权下放给有关业务部门,这就要求在饭店财务运转与管理中加强控制责任,财会部可通过内部审计和内部会计委派制,加强分权后的控制力度。

集权与分权各有利弊,只有适当结合才能获得相辅相成的效果。有些饭店采取集权与分权相结合的形式,财务战略、财务政策、制度决策权和专业职能管理集中在财会部,一部分管理决策权和业务处理权下放到有关业务部门。

(五) 信息技术

信息技术可以使财务上复杂的问题变得简单;使饭店经营活动的财务空间变小;可及时传递信息、反馈信息;为选择饭店财务运转与管理模式提供技术支持;使手工方式下难以做到的某些工作变得非常容易,如营业日报、餐饮成本日报等。在信息技术下,有些工作内容和程序需要改变,如夜间审计,在手工操作情况下,夜审的工作程序是试算平衡,如不平衡,就开始查找错误所在,直至找到原因使之平衡。而在采用电脑会计系统的情况下,夜审的工作程序就需改变,因为各营业点在电脑终端输入的数据,将立即被存储于数据库,账单、营业点收款报告、饭店营业收入日报采用的是同一数字,所以就不存在试算平衡问题,这时夜审的工作主要是复核每笔交易的数据是否被正确地输入电脑。

(六) 企业文化

企业之间的竞争,从形式上看似乎是产品与服务的竞争,实质上却是企业家和企业文化之间的竞争。因为竞争的具体执行者是企业家,企业经济实力的背后是企业文化力在起着推动作用。“企业文化是由企业领导者提倡,上下共同遵守的文化传统和不断革新的一套行为方式,体现为企业价值观、经营理念和行为规范,渗透于企业的各个领域和全部时空。”企业文化对企业的价值

取向和行为起导向作用,同样会对企业中的财务人员以及财务运转和管理模式产生影响。企业价值观在企业文化建设中居于首要地位,企业领导层的价值观是形成企业价值观的起点和基础,企业价值观是企业价值观的延伸和拓展。董事长或总经理对财务运转与管理的态度和偏好在很大程度上决定着财会部的地位、运作方式和职能发挥。

例如在预算编制与预算执行上就因企业领导层的偏好分为传统预算与参与性预算两种方式。

传统预算在预算编制与预算责任划分上,一般以“利润最大化”为核心目标,依靠金字塔式组织结构制订“强化性”分预算指标,并自上而下地下达,落实到企业内部各部门以及各个成员,并采取从严要求的“硬性”指标体系。在预算执行的计量、评价与控制上,自上而下地进行预算执行的计量、评价和考核,并按上级的指示采取措施,改进预算执行中的薄弱环节,通过预算执行结果与预算指标对比,评价预算执行者的是非功过,并以经济上的奖惩为主要手段,激励预算执行者更好地达成预算目标。

参与性预算在预算编制与预算责任划分上,一般是将目标最优转变为目标满意或可以接受,在预算的制订、分解和落实等方面充分尊重执行者意见,在实行过程中有一个“协商”阶段,指标水平切实可行,让执行者“够一够,摸得着”。既避免指标过高无法达到,使执行者望而却步,丧失信心,甚至放弃做出应有的努力,又防止指标偏低,使执行者精神状态松懈,不能充分发挥其潜能。在预算执行的计量、评价与控制上,强调企业内部各部门以至各成员之间的分工协作,力求实现“目标一致”性,强调多目标之间的配套协调,避免顾此失彼,强调依靠执行者本身自觉地评价、考核预算执行情况,主动采取相应的修正措施,强调按“激励—贡献”之间的最佳关系,综合而有效地运用各种激励因素,促进按预算的目标完成预算。

二、饭店财务运转与管理的外部环境

饭店财务运转管理的外部环境指对饭店财务运转管理活动产生影响作用的企业外部条件。饭店财务运转管理外部环境是饭店财务决策难以改变的外部约束条件,饭店财务决策更多的是适应外部环境的要求。饭店财务运转管理的外部环境涉及的范围很广,其中最重要的是法律环境、金融市场环境和经济环境。

(一) 法律环境

饭店财务运转管理的法律环境指饭店和外部发生经济关系时应遵守的各种法律、法规和规章。饭店财务运转与管理活动,无论是筹资、投资还是利润分配,都要和企业外部发生经济关系。在处理这些经济关系时,应当遵守有关的法律规范。

1. 企业组织法律规范
企业组织必须依法成立。组建不同的企业,要依照不同的法律规范。它们包括《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)、《中华人民共和国外资企业法》、《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》、《中华人民共和国个人独资经营企业法》、《中华人民共和国合伙企业法》等。这些法律规范既是企业的组织法,又是企业的行为法。

例如,《公司法》对公司企业的设立条件、设立程序、组织机构、组织变更及终止的条件和程序等都作了规定,包括股东人数、法定资本的最低限额、资本的筹集方式等。只有按其规定的条件和程序建立的企业,才能称为“公司”。《公司法》还对公司生产经营的主要方面做出了规定,包括

股票的发行和交易、债券的发行和转让、利润的分配等。公司一旦成立,其主要的活动,包括财务运转与管理活动,都要按照《公司法》的规定来进行。因此,《公司法》是饭店财务运转与管理最重要的强制性规范,饭店的理财活动不能违反该法律,饭店的自主权不能超出该法律的限制。

2. 税务法律规范

任何饭店都有法定的纳税义务。有关税收的立法分为三类:所得税的法规、流转税的法规、其他地方税的法规。

税务是饭店的一种费用,会增加饭店的现金流出,对饭店理财有重要影响。饭店无不希望在不违反税法的前提下减少税务负担。税负的减少,只能靠精心安排及筹划投资、筹资和利润分配等财务决策,而不允许在纳税行为已经发生时去偷税、漏税。饭店财务主管人员要精通税法。

3. 财务法律规范

财务法律规范主要是会计法、企业会计准则、企业财务通则和行业财务制度。《会计法》以规范会计行为、处罚违反《会计法》的行为为主。2000年7月1日我国开始执行修改后的《会计法》,其主要内容是:会计法概述、会计监督、会计机构和会计人员、违反《会计法》的法律责任。

《企业会计准则》是生成和提供高质量会计信息、引导社会资源合理配置、保护投资者和社会公众利益的重要技术标准。自2007年1月1日起,我国《企业会计准则》正式发布且在上市公司范围内实施,并鼓励其他企业执行。《企业会计准则》包括基本准则和存货等38项具体准则。

《企业财务通则》是各类企业进行财务活动、实施财务管理的基本规范。经国务院批准由财政部发布的《企业财务通则》,自2007年7月1日起施行。它对以下问题做出了规定:企业财务管理体制、资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算、信息管理、财务监督等。

除上述法律规范外,与饭店财务运转管理有关的经济法律规范还有许多,包括各种证券法律规范、结算法律规范、合同法律规范等。财务人员要熟悉这些法律规范,在守法的前提下完成财务管理的职能,实现饭店的财务目标。

(二) 金融市场环境

金融市场指资金融通的场所。广义的金融市场,是指一切资本流动的场合,包括实物资本和货币资本的流动,如货币借贷、票据承兑和贴现、有价证券的买卖、黄金和外汇买卖、办理保险等。狭义的金融市场一般指有价证券市场,即股票和债券的发行和交易市场。

1. 金融市场与饭店财务运转与管理

(1) 金融市场是饭店投资和筹资的场所。金融市场上有许多融通资金的方式,可供饭店进行投资和融资。在饭店需要资金时,可以在金融市场上选择合适的方式进行融资,以解决资金需求;在饭店资金剩余时,可以选择合适的投资方式进行投资,以获得更多的收益。

(2) 通过金融市场使饭店的长短期资金相互转化。很多饭店的资本结构需要不断调整,以适应饭店的发展。对于一些短期负债高的饭店,往往需要将短期的债务在金融市场转化为长期资本或债务;远期票据通过贴现变为现金,而饭店持有的股票和债券等长期投资,也可以在金融市场转化变现。长短期资金的成本高低变化,也影响着饭店对长短期资金的转化。

(3) 金融市场是评价饭店理财能力的重要依据。有价证券市场,特别是股票市场的行市可反映投资人对饭店的经营状况和盈利水平的评价,也是饭店经营和投资的重要依据。金融市场

的利率水平,也是评价饭店投资回报水平的最低标准。此外,金融市场的利率变动,还反映资金的供求状况,可作为资金预算的参考。

2. 金融市场的分类和组成

(1) 金融市场的分类。按照不同的标准,金融市场可以有以下分类:

① 短期资金市场和长期资金市场。短期资金市场是指资金偿还期在一年以内的市场,一般称为货币市场,包括短期存放市场、票据承兑与贴现市场等。长期资金市场是指资金偿还期在一年以上的市场,通常也称为资本市场,如股票和债券市场。

② 发行市场和流通市场。发行市场是从事新证券和票据首次发行而形成的市场,也叫一级市场或初级市场。流通市场是指从事已上市的旧证券或票据等金融工具买卖的转让市场,也叫二级市场或次级市场。

③ 现货市场和期货市场。这是按照交割的时间进行划分的。现货市场指买卖双方成交后,当场或在几天之内买方付款、卖方交出证券的交易市场。期货市场是指买卖双方成交后,在双方约定的未来某一特定的时日才交割的交易市场。

此外,按照交易对象不同,金融市场还可分为票据承兑市场、票据贴现市场、外汇市场、黄金市场等。

(2) 我国主要的金融机构。主要包括:

① 中国人民银行。中国人民银行是我国的中央银行,它代表政府管理全国的金融机构和金融活动,代理国库。其主要职责是:制订和实施货币政策,保持货币币值稳定;维护支付和清算系统的正常运行;持有、管理、经营国家外汇储备和黄金储备;代理国库和其他与政府有关的金融业务;代表政府从事有关的国际金融活动。

② 政策性银行。政策性银行是指由政府设立的,以贯彻国家产业政策、区域发展政策为目的,不以盈利为目的的金融机构。政策性银行与商业银行相比,其特点在于:不面向公众吸收存款,而以财政拨款和发行政策性金融债券为主要资金来源;其资本主要由政府拨付;不以盈利为目的,经营时主要考虑国家的整体利益和社会效益;其服务领域主要是对国民经济稳定和社会发展有重要意义而商业银行出于盈利目的不愿涉足的领域;一般不普遍设立分支机构,其业务由商业银行代理。但是,政策性银行的资金并非财政资金,也必须有偿使用,对贷款也要进行严格审查,并要求还本付息、周转使用。

我国目前有三家政策性银行:国家开发银行、中国进出口银行、中国农业发展银行。

③ 商业银行。商业银行是以经营存款、放款、办理转账结算为主要业务,以盈利为主要经营目标的金融企业。商业银行的建立和运行,受《中华人民共和国商业银行法》规范。

我国的商业银行可以分成两类:

国有独资商业银行,是由国家专业银行演变而来的。它们过去分别在工商业、农业、外汇业务和固定资产贷款领域提供服务,近些年来其业务交叉进行,传统分工已经淡化。

股份制商业银行,是1987年以后发展起来的。这些银行的股权结构各异,以企业法人股和财政入股为主,个别银行有个人股权。股份制商业银行完全按商业银行的模式运作,服务比较灵活,业务发展很快。

④ 非银行金融机构。目前,我国主要的非银行金融机构有:

保险公司,主要经营保险业务,包括财产保险、责任保险、保证保险和人身保险。目前,我国

保险公司的资金运用被严格限制在银行存款、政府债券、金融债券和投资基金范围内。(三)

信托投资公司,主要是以受托人的身份代人理财。其主要业务有经营资金和财产委托、代理资产保管、金融租赁、经济咨询以及投资等。

证券机构,是指从事证券业务的机构,包括:a. 证券公司,其主要业务是推销政府债券、企业债券和股票,代理买卖和自营买卖已上市流通的各类有价证券,参与企业收购、兼并,充当企业财务顾问等;b. 证券交易所,提供证券交易的场所和设施,制订证券交易的业务规则,接受上市申请并安排上市,组织、监督证券交易,对会员和上市公司进行监管等;c. 登记结算公司,主要是办理股票交易中所有权转移时的过户和资金的结算。

财务公司,通常类似于投资银行。我国的财务公司是由企业集团内部各成员单位入股,向社会募集中长期资金,为企业技术进步服务的金融股份有限公司。其业务被限定在本集团内,不得从企业集团之外吸收存款,也不得对非集团单位和个人贷款。

金融租赁公司,是指办理融资租赁业务的公司组织。其主要业务有动产和不动产的租赁、转租、回租租赁。

3. 金融市场上利率的决定因素

在金融市场上,利率是资金使用权的价格。一般说来,金融市场上资金的购买价格,可用下式表示:

$$\text{利率} = \text{纯粹利率} + \text{通货膨胀附加率} + \text{风险附加率}$$

(1) 纯粹利率。纯粹利率指无通货膨胀、无风险情况下的平均利率。在没有通货膨胀时,国库券的利率可以视为纯粹利率。纯粹利率的高低,受平均利润率、资金供求关系和国家调节的影响。

首先,利息是利润的一部分,所以利息率依存于利润率,并受平均利润率的制约。一般来说,利息率随平均利润率的提高而提高。利息率的最高限不能超过平均利润率,否则,企业无利可图,不会借入款项;利息率的最低限不能等于或小于零,否则提供资金的人不会拿出资金。至于利息率占平均利润率的比重,则取决于金融业和工商业之间的竞争结果。

其次,在平均利润率不变的情况下,金融市场上的供求关系决定市场利率水平。在经济高涨时,资金需求量上升,若供应量不变,则利率上升;在经济衰退时正好相反。

最后,政府为防止经济过热,通过中央银行减少货币供应量,则资金供应减少,利率上升;政府为刺激经济发展,增加货币发行,则情况相反。

(2) 通货膨胀附加率。通货膨胀使货币贬值,投资者的真实报酬下降。因此投资者在把资金交给借款人时,会在纯粹利率的水平上再加上通货膨胀附加率,以弥补通货膨胀造成的购买力损失。因此,每次发行国库券的利息率随预期的通货膨胀率变化,它等于纯粹利率加预期通货膨胀率。

(3) 风险附加率。投资者除了关心通货膨胀率以外,还关心资金使用者能否保证他们收回本金并取得一定的收益。这种风险越大,投资人要求的收益率越高。实证研究表明,公司长期债券的风险大于国库券,要求的收益率也高于国库券;普通股票的风险大于公司债券,要求的收益率也高于公司债券;小公司普通股票的风险大于大公司普通股票,要求的收益率也大于大公司普通股票。风险越大,要求的收益率也越高,风险和收益之间存在对应关系。风险附加率是投资者要求的除纯粹利率和通货膨胀附加率之外的风险补偿。

(三) 经济环境

这里所说的经济环境指饭店财务运转与管理的宏观经济状况。

1. 经济及旅游发展状况

经济及旅游业是周期性波动发展的,有时繁荣有时衰退,饭店的筹资、投资和资产运营等理财活动都要受这种经济波动的影响,财务人员必须掌握这种波动趋势。在一个繁荣期到来之前,通常是饭店进行投资的时机,这就需要大量筹集资金;而在衰退期,销售下降会阻碍饭店现金的流转。因此饭店财务人员需要根据这种波动来筹集和使用资金,保证饭店经营活动的正常进行。

2. 通货膨胀

饭店对通货膨胀本身无能为力,通货膨胀会给饭店理财带来很大的困难。由于饭店业房地产价值占较大比重,在一定程度上能抵消通货膨胀的影响。在实际工作中,饭店也会通过价格调整以及与硬通货挂钩的价格政策来实现预期的报酬率。也有的饭店使用套期保值的办法(如提前购买设备和存货)来减少损失。

3. 利息率波动

利息率是国家管理经济活动的手段之一。银行贷款利率的波动,一方面会造成直接借款成本的波动,另一方面也会造成股票和债券市场的价格波动。在预期利率将持续上升时,以当前较低的利率发行长期债券,可以节省资金成本;反之,则增加资金成本。在投资过程中,也可以利用这种机会获得额外收益。

4. 经济政策

饭店在财务决策时,必须认真研究政府的经济政策,按照政策导向办事。加入世界贸易组织(WTO)后,饭店业无论是跨境交付、市场准入,还是商业存在和自然人流动都是没有限制的,饭店业面临着新的机遇和考验。

5. 行业竞争

竞争广泛存在于市场经济之中,任何饭店都不能回避。饭店之间、各产品之间、现有产品和新产品之间的竞争,涉及饭店设施设备、技术、人才、推销、管理等各个方面。对饭店来说,竞争既是机会,也是威胁。为了改善竞争地位,饭店往往需要大规模投资,成功之后饭店盈利增加,但若投资失败则竞争地位更为不利。

竞争是“商业战争”,综合体现了饭店的全部实力和智慧,经济增长、通货膨胀、利率波动带来的财务问题,以及饭店的对策都会在竞争中体现出来。

第三节 饭店财务运转与管理的理念

在知识经济时代,饭店财务人员必须进行知识更新,尤其是要掌握与不断变化的财务管理环境相适应的财务管理新理念,只有娴熟地驾驭这些新的理念,才能在市场经济的大海中掌握明确的航向,从而顺利航行。

一、竞争观念

“物竞天择,适者生存”,竞争为现代饭店带来了活力,创造了机会,但也形成种种威胁。经理

人员必须树立强烈的竞争意识。加入 WTO 后,外资饭店进入的壁垒完全消除,外国资本可以在我国境内全额拥有饭店,在这种条件下,我国饭店业不仅面对国内市场竞争,而且直接面对国际饭店竞争者的挑战。财务人员对此种冲击应做好充分的应对准备,通过强化财务管理在资金的筹集、投放、运营及收益分配中的决策作用,并在竞争中不断增强承受和消化冲击的能力,使饭店在激烈的市场竞争中站稳脚跟并力求脱颖而出。

二、经济效益观念

在市场经济体制下,饭店作为一个自主经营、自负盈亏的经济实体,利润最大化及股东价值最大化开始成为企业发展的追求目标。因此企业的首要目标是盈利,而企业能否盈利取决于两个方面:企业对盈利的判断能力和实现能力。研发、采购、生产和销售等是盈利实现的过程,只有经过事先预测能盈利时才能开展具体的经营;财务是盈利判断的工具,它超越具体业务形态进行价值计量、预测、控制和评价。运用财务工具以是否能盈利为标准对业务进行选择、控制和评价,企业可放弃预计不盈利业务而选择预计可盈利的业务,并对业务进行价值控制和评价,从而使企业实现盈利。

对财务这一根本的认识直接决定了财务和企业盈利的关系、财务和经理人的关系、财务和业务的关系、财务和其他部门的关系,决定了财务在企业中受重视的程度,决定了企业如何开展财务工作,决定了财务管理思想和方法的研究及应用,最终决定着企业的生存、发展和盈利。

三、资金时间价值观念

资金的时间价值,简单地讲就是今天的一元钱与明天的一元钱不相等。资金是有时间价值的,一定量的货币在不同的时点其价值是不同的,二者之间的差额就是货币的时间价值。资金的时间价值是饭店筹资与投资决策的一个重要依据。财务人员需要树立资金的时间价值观念,运用资金的时间价值的理论和方法,提高财务预测和决策水平。

四、财务风险观念

一般而言,投资者都力求回避风险。那么,为什么还有人进行风险性投资呢?这是因为风险投资可得到额外报酬——风险报酬。饭店的财务工作几乎都是在风险与不确定性的情况下进行的。由于各种不确定因素以及一些突发性因素的影响,饭店的实际收益往往与预期财务收益产生较大差异,从而存在使饭店蒙受经济损失的可能。因此如何在风险与报酬之间进行决策,是财务主管面临的一大挑战。企业在进行财务决策时,应尽可能回避风险以减少损失,增加收益。当然风险与报酬同在,要取得高报酬必然要冒更大的风险。

五、创造需求观念

创新的第一要求是与市场结合,这不仅意味着适应市场,更重要的是“创造市场”。为了获得可持续的利润,经理人在工作实践中第一位的不是创造利润,而是创造顾客,要把顾客的抱怨看成黄金般的机会。根据国外专家的研究,如果你圆满解决了一个投诉顾客的问题,他会帮助你挽回 5 个人,共同成为饭店的忠诚顾客。只有创造适合顾客需要的产品,饭店才能获得利润。同时由于饭店业是高投资、高固定成本的企业,饭店经济效益的增长主要来源于收入的增长,因此在