



全国高等教育自学考试餐饮管理专业(独立本科段)
中国餐饮业职业经理人资格证书考试
指定系列教材

总主编 杨 柳



餐饮企业财务管理

全国高等教育自学考试指导委员会 组 编
中 国 烹 饪 协 会

杨荫稚 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

全国高等教育自学考试餐饮管理专业(独立本科段)
中国餐饮业职业经理人资格证书考试
指定系列教材

总主编 杨 柳

餐饮企业财务管理

全国高等教育自学考试指导委员会
中 国 烹 饪 协 会 组编

杨荫稚 主 编

杨振根 副主编

高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业财务管理/杨荫稚主编;全国高等教育自学考试指导委员会中国烹饪协会组编. —北京:高等教育出版社,2004.4

ISBN 7-04-014257-0

I. 餐... II. ①杨... ②全... III. 饮食业-财务管理-高等教育-自学考试-教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 012809 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-82028899		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	北京市鑫霸印务有限公司		
开 本	787×960 1/16	版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 张	15	印 次	2004 年 4 月第 1 次印刷
字 数	260 000	定 价	27.00 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

组 编 前 言

当您开始阅读本书时,人类已经迈入了21世纪。这是一个变幻难测的世纪,这是一个催人奋进的时代,科学技术飞速发展,知识更替日新月异。希望、困惑、机遇、挑战,随时随地都有可能出现在每一个社会成员的生活之中。抓住机遇,寻求发展,迎接挑战,适应变化的制胜法宝就是学习——依靠自己学习,终身学习。

作为我国高等教育组成部分的自学考试,其职责就是在高等教育这个水平上倡导自学、鼓励自学、帮助自学、推动自学,为每一个自学者铺就成才之路。组织编写供读者学习的教材就是履行这个职责的重要环节。毫无疑问,这种教材应当适合自学,应当有利于学习者掌握、了解新知识、新信息,有利于学习者增强创新意识,培养实践能力,形成自学能力,也有利于学习者学以致用,解决实际工作中所遇到的问题。具有如此特点的书,我们虽然沿用了“教材”这个概念,但它与那种仅供教师讲、学生听,教师不讲、学生不懂,以“教”为中心的教科书相比,已经在内容安排、编写体例、行文风格等方面都大不相同了。希望读者对此有所了解,以便从一开始就树立起依靠自己学习的坚定信念,不断探索适合自己的学习方法,充分利用已有的知识基础和实际工作经验,最大限度地发挥自己的潜能,以达到学习的目的。

这套中国餐饮业职业经理人资格证书考试教材(同时也是高等教育自学考试餐饮管理专业的指定教材)是根据目前我国餐饮业发展的实际情况和从业人员的知识结构水平,由中国烹饪协会与全国高等教育自学考试指导委员会办公室共同组织编写的。教材中运用大量实际案例,深入浅出地解释概念性问题,十分符合餐饮业的特点。中国餐饮业职业经理人资格证书考试是迄今为止我国惟一的餐饮管理类资格认证,这对推动我国餐饮业职业经理人队伍建设有着非常重要的意义。

由于首次合作编写,不当之处难免,希望读者提出宝贵意见和建议。

全国高等教育自学考试指导委员会
中 国 烹 饪 协 会
2003年11月

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581698/58581879/58581877

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn 或 chenrong@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社法律事务部

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)64014089 64054601 64054588

策划编辑	黄小齐
责任编辑	刘 荣
封面设计	于 涛
责任绘图	朱 静
版式设计	范晓红
责任校对	王效珍
责任印制	陈伟光

目 录

第一章 餐饮企业财务管理概述	1
第一节 餐饮企业财务管理的任务	2
第二节 餐饮企业资金运动和财务管理的内容	3
第二章 财务报表简介	7
第一节 企业经营活动及其记录方法——会计原理简介	7
第二节 资产负债表	11
第三节 利润表	13
第四节 现金流量表	21
第三章 本量利分析	31
第一节 变动成本与固定成本	31
第二节 本量利分析方法	35
第三节 本量利分析方法的应用	40
第四章 餐饮企业投资管理	45
第一节 餐饮企业固定资产投资的原因	45
第二节 餐饮企业固定资产投资决策	46
第三节 餐饮企业固定资产添置管理制度要点	56
第五章 筹资管理	59
第一节 筹资的基本概念	59
第二节 餐饮企业筹资渠道	60
第三节 筹资的基本原则	66
第六章 餐饮企业的现金流管理	70
第一节 现金管理的重要性	70
第二节 现金流管理的方法	73
第三节 应收账款管理	75
第四节 餐饮连锁集团的现金流管理	79
第七章 餐饮企业固定资产管理	85

第一节	餐饮企业固定资产的内容及意义	85
第二节	餐饮企业固定资产的日常管理	88
第三节	固定资产折旧管理	92
第八章	餐饮成本控制	96
第一节	餐饮成本控制概述	96
第二节	餐饮成本在各经营环节的控制	98
第三节	餐饮成本分析	124
第四节	信息技术和餐饮成本控制	131
第九章	餐饮企业费用控制	143
第一节	餐饮企业的费用内容及控制的基本方法	143
第二节	人工费用控制	147
第三节	可控费用控制	154
第四节	业主费用	166
第十章	经营预算管理	168
第一节	经营预算的作用	169
第二节	经营预算的编制	170
第三节	预算控制	177
第四节	再预测	183
第十一章	餐饮企业销售活动中的定量分析	187
第一节	销售分析	187
第二节	餐饮定价及销售决策	193
第十二章	餐饮企业税金和利润分配管理	202
第一节	餐饮企业税金管理	202
第二节	利润分配管理	211
第十三章	餐饮企业财务分析	216
第一节	餐饮企业财务分析的目的	216
第二节	餐饮企业财务分析的方法	217
第三节	财务比率分析	219
结束语		226
附录	复利现值系数表	227
参考文献		229
后记		231

第一章

餐饮企业财务管理概述

李先生一年前开了一家餐厅。由于地处黄金地段,一年经营下来,盈利良好。一年的辛苦终于获得了回报,李先生心中甚为宽慰。然而,自打几日前从朋友张先生处回来,李先生便感到十分困惑。原来,张先生也有一家餐厅,餐厅的投资规模和档次都与李先生的相当,但地理位置绝对比不上李先生的餐厅,按照常人的思维定式,张先生的经营业绩无论如何都应该在李先生之下。然而,事实却使李先生大感意外,张先生的盈利虽说并不比自己高多少,但也相差不多。苦思数日,李先生再度前往张先生处讨教,张先生遂推荐一业界专家,因为张先生曾向其咨询,之后经营大有改观。专家来李先生店数日,将每个环节进行仔细考察后,为李先生开出了一张清单,并做了详细的阐述。专家开出的清单如下:

调查结论

(1) 菜单上有些菜肴长期无人问津,还有些菜肴虽然销量很好,但实际毛利却很低。

(2) 餐厅的收银环节缺乏有效控制,极易产生收入漏洞。

(3) 采购、验收及领料管理粗放,缺乏有效控制,导致成本率较高。

(4) 费用方面实报实销,发生多少支付多少,全无预算控制。

(5) 人员安排方面还可以更合理。

(6) 仓库存有一批存货已有一年时间,不合理地占用了流动资金。

(7) 有时盲目地搞低价促销。实际上,低价促销虽能使销售量上升,但利润并没有上升,有时反而会更亏。

(8) 财务的功能非常简单,仅为记账和出纳,其余一概不加以管理。

(9) 一些设备在使用、维护方面存在问题,弄得不好,明年就要大修理或更新,随之将会产生很高的修理费用或处置成本及重置设备的资金压力。

使李先生特别有感触的是:原来在钱财方面,从最初的资金投入到最后的

利润产生之间还有这么一大堆的有关财务管理的学问和技巧。而这些问题,李先生以前却没有认真地关注过。

李先生决定好好地钻研一下有关财务管理方面的知识,管理好自己的钱财,提升经营业绩。此书将帮助所有像李先生这样的餐饮管理者学习和掌握餐饮管理业的财务管理知识和技能,提高管理水平。

第一节 餐饮企业财务管理的任务

企业是营利性组织,其出发点和归宿就是获利。然而,企业一旦成立,就会面临竞争,并始终面临生存与倒闭、发展与萎缩的问题。企业只有生存下去才可能获利,只有不断发展才能求得生存。因此,企业管理的目标可以概括为生存、获利和发展。

企业生存的“土壤”是市场。企业在市场中生存下去的基本条件是以收抵支。企业一方面付出货币,从市场上取得所需的资源,另一方面提供市场需要的商品或服务,从市场上换回货币。企业从市场获得的货币至少要等于付出的货币,以便维持经营,这是企业长期存续的基本条件。因此,企业的生命力在于它能不断创新,以独特的产品和服务取得收入,并且不断降低成本,减少货币的流出。收入大于支出,企业就获得经营利润。如果出现相反的情况,企业没有足够的货币从市场换取必要的资源,企业就会萎缩,直到无法维持最低的运营条件而终止。如果企业长期亏损,扭亏无望,就失去了存在的意义。为避免进一步扩大损失,所有者应主动终止营业。

企业生存的另一个基本条件是到期偿债。企业为扩大业务规模或满足经营周转的临时需要,可以向其他个人或法人借债。但必须到期偿还,如果企业不能到期偿债,就可能被债权人接管或被法院判定破产。

所以,力求保持以收抵支,并使收大于支以获得利润,保证偿还到期债务,减少破产的风险,使企业能够长期、稳定地生存下去,是对财务管理的一大要求。企业的发展集中表现为扩大收入。扩大收入的根本途径是提高产品和服务的质量,提高销售收入。而这些都需要投入更多更好的资源,取得资源需要资金,合理地安排和使用企业的资金,并从企业外部筹集企业发展所需的资金,是对财务管理的另一大要求。

财务管理是帮助管理者使企业能生存下去,并发展壮大的重要手段。

第二节 餐饮企业资金运动和财务管理的内容

一、餐饮企业资金运动的过程

财务管理就是对企业的资金进行管理。企业资金总是处于不断运动之中。在企业再生产过程中,企业资金从货币资金形态开始,顺次通过购买、生产、销售三个阶段,分别表现为固定资金、生产储备资金、成品资金等各种不同形态,然后又回到货币资金形态,如图 1-1 所示。从货币资金开始,最终又回到货币资金的过程,叫做资金的循环。企业资金周而复始不断重复的循环,叫做资金的周转。

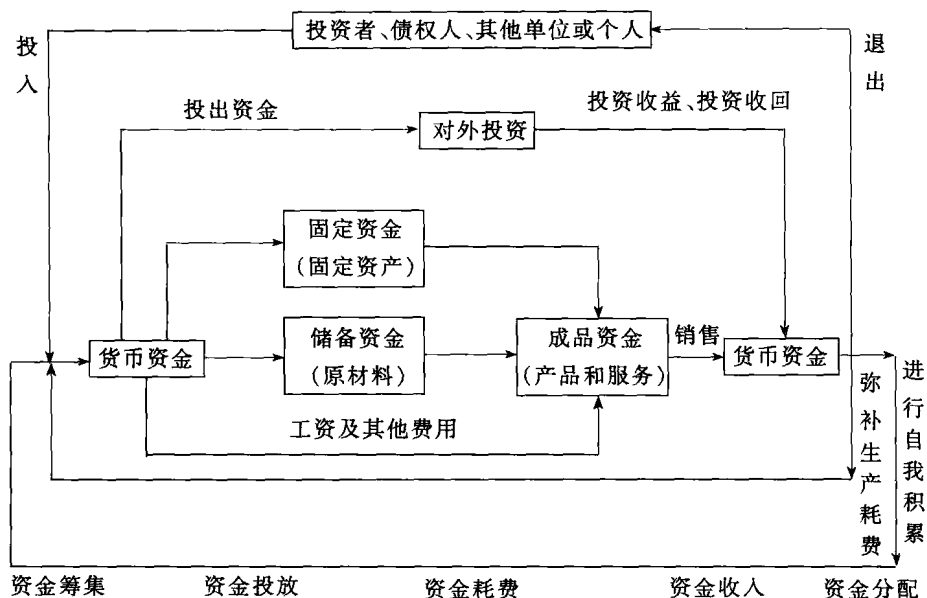


图 1-1 企业资金运动

从餐饮企业来说,企业的建立必须首先从资金筹集开始,即使企业建立以后的日常经营和发展,也需要不断地筹集资金。这些筹集来的资金投放到企

业中去,用于企业运营所需资源的支付,如固定资产和设施设备的购置,日常流动资金的准备等。在企业运营过程中,资金会耗费各个项目上,如工资、原材料、各种费用支付等。当企业经营活动生产出的产品或服务销售出去后,便取得销售收入,现金随之流入或以应收账款在一段时间后流入。当企业取得的销售收入弥补了生产耗费,缴纳了所得税后,剩余部分便成为企业利润,企业依法要在税后利润中提取一部分资金留在企业,用于企业扩大积累,弥补亏损和添置职工集体福利设施,其余部分可作为投资收益分配给投资者。企业从收回的资金中偿还债务的本息。这一部分向投资者分配投资收益和偿还本息资金,便从企业资金运动中退出。

在上述的资金运动过程中,可以发现,资金流经的各个环节都可能因为缺乏管理而成为利润泄漏口。如李先生餐厅的例子,菜单上无人问津的菜肴,将会影响收入和成本;收银环节的失控,直接影响收入及现金流;原材料管理粗放必然导致餐饮成本失控;存货疏于管理,导致流动资金占用过高,成本上升;用工管理的好坏更是导致成本费用过高的主要原因;固定资产管理关系到企业长期的效益及资金的需求……虽然李先生的餐厅目前经营情况还属可以,但一旦遇到市场波动,管理上存在的问题就会马上凸显出来。即使没有市场的影响,如果财务管理上能做得精细一些,到位一些,李先生餐厅完全可以在目前的基础上进一步提高经济效益。

二、餐饮企业财务管理的内容

餐饮企业财务管理主要有如下内容:

1. 筹资管理

初创企业要取得创业资金,或已经在经营的企业为了保证正常经营或扩大经营的需要,必须具有一定数量的资金。企业的资金可以从多种渠道、用多种方式筹集。不同来源的资金,其可使用时间的长短、附加条款的限制和资金成本的大小都各不相同。这就要求企业在筹资时不仅需要从数量上满足经营的需要,而且要考虑筹资方式给企业带来的资金成本的高低、财务风险的大小,以便选择最佳的筹资方式。

2. 投资管理

将企业筹集的资金用于经营,以便取得盈利。但任何投资都带有一定的风险。因此,在投资时必须认真分析影响投资决策的各种因素,科学地进行可行性研究。对于新增的投资项目,一方面要考虑项目建成后给企业带来的投资报酬,另一方面也要考虑投资项目给企业带来的风险,以便在风险与报酬之

间进行平衡。

3. 流动资金使用管理

流动资金是指主要投放在流动资产上的资金。流动资金的主要项目是现金、应收账款和存货,它们占用了绝大部分的流动资金。流动资金的管理要求以尽可能少的资金占用来满足企业日常经营的需要。以减少对资金需求的压力,也可降低使用资金的成本。

4. 长期资产管理

长期资产包括固定资产和无形资产。固定资产主要是企业的设备设施。无形资产主要包括专利权、商标权、特许经营权和土地使用权等。长期资产管理的主要目标是保护资产的完整无缺,提高资产的利用效率,从而提高经济效益。

5. 成本费用管理

成本费用是企业为生产产品、提供劳务而发生的各种耗费。因此对成本费用的管理也就是对资金耗费的管理,控制及合理降低成本费用是增加盈利的重要方法之一。餐饮企业的经营特点使得原材料成本控制有其难度,从而使成本控制显得尤为重要。

6. 收入管理

收入管理要求通过财务管理的方法,改善销售活动,以取得较高的营业收入,并且能及时完整地取得企业的销售收入,保证企业的收入不流失。

7. 分配管理

对企业税后净利的分配可影响企业的积累、发展的长远利益,也影响投资者的利益。企业一方面要扩大企业内部的积累,以保证企业发展的需要,另一方面也要考虑投资者的近期利益,发放一定的股利,以调动投资者的积极性。

三、餐饮企业财务管理与企业其他管理活动的关系

财务管理是企业管理中的一个独立领域,又是一项综合性的管理工作。财务管理渗透在企业经营活动的各个环节。企业各方面生产经营活动的质量和效果,大都可以从资金运动中综合地反映出来,而通过合理地组织资金运动,又可以对企业各方面的生产经营活动积极地加以促进。财务管理的各项价值指标,是企业经营决策的主要依据,而及时组织资金供应、节约使用资金、控制成本费用、大力增加收入、合理分配收益,则对于改善企业经营管理、提高经济效益具有不可替代的重要作用。

餐饮企业财务管理活动渗透到企业经营管理活动的各个环节。

1. 财务预算

这实质上是一项计划管理活动。通过预算将企业在计划年度的经营活动进行通盘安排。此时财务功能必须与市场功能相结合,才能制定出比较科学的预算。

2. 财务控制

通过财务信息及业务信息的记录、分析和沟通,随时掌握企业经营活动的动态,如收入、成本费用等,并结合企业日常运作特点制定相关的制度,来加强对企业经营活动的控制。

3. 财务分析

以会计核算资料为主要依据,对企业的财务活动及由此反映出来的经营活动进行评价,也是对企业经营管理者及各级人员进行业绩考核的主要依据。

本书将在以后各章分别展开对各项内容的讨论。

第二章

财务报表简介

作为一个经理人,如何知道你的企业目前在做什么?做得如何?你可以亲临现场,参与一线员工的工作,你可以进行实地检查,发现最新的动态。但有一个事半功倍的办法你一定不能忘记,那就是不要忽视了你的财务报表。通过报表来了解企业经营的状况和动态信息,是一个简捷而又有效率的方法,因为报表浓缩了企业经营信息的精华。

那么,报表又是如何浓缩企业经营信息的精华的呢?或者说,报表是如何形成的呢?当理解了报表的形成过程,你就会明白报表是怎样反映企业经营状况和动态的。

本章将以一个餐厅从开业到经营的例子来介绍企业的三张报表:资产负债表、利润表和现金流量表是怎样做出来的,从而帮助你看懂财务报表。

第一节 企业经营活动及其记录方法——会计原理简介

一、企业经济业务

小王原先在一家大酒店干了8年,期间当过厨师,后又做了餐厅经理。现在他看准了一个很不错的地段,打算自己开一间餐厅,取名为玫瑰园餐厅。于是发生了如下经济业务:

(1) 他父亲老王非常支持他,决定投资100万元。

(2) 小王又向银行借款(长期)210万元。

(3) 小王租用了一块营业用地,拥有其50年的使用权,准备建造餐厅。租金为120万。分期偿付租金及利息。

此时,玫瑰园餐厅已有三项经济业务发生。这三项业务牵涉到企业的现金和非现金财产的变化、企业对外的欠债及投资者在企业的投资。我们必须将其记录在案。如何将其记录下来呢?对牵涉到企业资金的经济业务的记录有一套专门的方法,即会计记账方法。会计记账方法的基本原理是会计等式。

二、会计等式

现在我们来记录第(1)笔业务。第(1)笔业务所包含的经济信息有:第一,玫瑰园餐厅现有现金 100 万元;第二,这 100 万元是小王父亲的投资,小王父亲因此而拥有对玫瑰园餐厅的权利,这个权利包括对企业经营的决定权及对企业利润的分配权等。可以这样记录:现金增加 100 万元,同时投资者投入 100 万元。

可以分析得知,这实际上是同一笔资金上反映出来的两个信息,在金额上是相等的,因此可以有如下等式:

$$\text{现金增加 100 万元} = \text{投资者投入 100 万元}$$

对第(2)笔业务,玫瑰园餐厅通过贷款而又增加了 210 万元的现金。由于这笔资金的来源不是投资者的投资,而是向银行借的款,因此,我们在记录现金增加 210 万元的同时,还必须同时记录这 210 万元的来源,那么会计记录的等式为:

$$\text{现金增加 210 万元} = \text{银行贷款增加 210 万元}$$

在以上两式中,都有相等的数量关系。在等式的左边是企业经营所必需的资源,譬如现金,我们将其称为资产,等式右边是这些资源的来源。玫瑰园餐厅的资产(目前为止全为现金,合计 310 万元)的来源有两个,一个是股东的投资 100 万元,一个是银行贷款 210 万元。

我们将股东的投资(从而股东拥有对企业的各项权利)称为所有者权益,而银行贷款则是企业的一项负债。那么,就有如下关系式:

$$\text{资产(现金)310 万元} = \text{负债(银行贷款)210 万元} + \text{所有者权益(普通股)100 万元}$$

我们将以上关系式简化为:

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

一般地,将上式称为会计等式。

对第(3)笔业务,小王通过租赁方式获得营业用地的使用权。土地使用权是餐厅能够开业经营的资源,因此它是餐厅的一项资产。由于它仅仅是一种使用该营业用地的权利,并不是一项有形的物质,所以称为无形资产。小王为获得这种权利必须付出 120 万元,因此这项无形资产的价值为 120 万元。

这样,玫瑰园餐厅增加了无形资产 120 万元,同时租金要在未来某期限内分期付款,所以玫瑰园餐厅也就承担了一项长期负债,称为长期应付款。用会计等式表示:

资产(无形资产——土地使用权)120 万元 = 负债(长期应付款)120 万元

资产、负债和所有者权益的定义

资产 资产是指过去的交易、事项形成并由企业拥有或者控制的资源。该资源预期会给企业带来经济利益。

负债 负债是指过去的交易、事项形成的现时义务。履行该义务预期会导致经济利益流出企业。

所有者权益 所有者权益是指所有者在企业资产中享有的经济利益。其金额为资产减去负债后的余额。所有者权益表明企业的产权关系,即企业归谁所有。

三、会计处理的表示法

接下来,玫瑰园餐厅又发生如下经济业务:

- (4) 建造房屋花费了 200 万元。
- (5) 购买家具和设施支付 80 万元。
- (6) 购买厨房设备和用具 72 万元,但货款尚未付给供应商。
- (7) 向银行短期贷款 33 万元。
- (8) 支付供应商购买厨房设备和用具货款 46 万元,尚欠 26 万元。
- (9) 食品原材料供货商送来食品原材料 10 万元,款未付。

逐笔记录上述第(4)至第(8)笔业务。

第(4)笔业务:建造房屋花费了 200 万元,这意味着现金减少 200 万元,同时增加了 200 万元的房屋资产。用会计等式表示:

资产(现金)(-200 万元) + 资产(房屋)200 万元 = 0

在这笔业务中,房屋也属于资产,因为它与现金一样,是企业经营所需要的资源;负债和所有者权益都没有变化。

第(5)笔业务:家具和设施资产增加了 80 万元,同时现金减少了 80 万元。用会计等式表示:

资产(现金)(-80 万元) + 资产(家具和设施)80 万元 = 0

在这笔业务中,家具和设施与房屋一样,也属于资产,都是企业经营所需要的资源;负债和所有者权益都没有变化。

第(6)笔业务:厨房设备和用具增加 72 万元,但由于货款尚未付,所以与上两笔业务不同的是,现金没有减少,但对供应商的债务增加了 72 万元。用会计等式表示:

资产(厨房设备和用具)72 万元 = 负债(应付厨房设备和用具供应商)72 万元
在这笔业务中,所有者权益没有变化。

第(7)笔业务:向银行短期贷款 33 万元。

资产(现金)33 万元 = 负债(银行贷款)33 万元

第(8)笔业务:支付供应商购买厨房设备和用具货款 46 万元,因此,现金减少 46 万元,同时负债也减少 46 万元。用会计等式表示:

资产(现金)(-46 万元) = 负债(应付厨房设备和用具供应商)(-46 万元)

第(9)笔业务:食品原材料供货商送来食品原材料 10 万元,款未付,那么食品原材料增加 10 万元。因为款未付,对供应商的负债增加 10 万元。用会计等式表示:

资产(食品原材料)10 万元 = 负债(应付食品原材料供应商)10 万元

综合以上分析可以知道,以上每一笔业务中反映出来的经营信息都牵涉到有关资产、负债或者所有者权益的变化,并且它们之间的数量关系都必然符合会计等式。它们或者是资产增加同时所有者权益增加,如第(1)笔业务;或者是资产增加同时负债增加,如第(2)、(3)、(6)、(7)、(9)笔业务;或者一项资产增加同时另一项资产减少,如第(4)、(5)笔业务;或者资产减少同时负债也减少,如第(8)笔业务。

为了比较简洁地来记录上述业务,我们可以通过编制会计处理表(表 2-1)来完成。

表 2-1 会计处理表

单位:万元

经济业务	资产 =		负债		+ 所有者权益	
	会计科目	金额	会计科目	金额	会计科目	金额
(1) 投资者投资	现金	100			普通股	100
(2) 向银行长期借款	现金	210	长期借款	210		
(3) 租赁土地	无形资产 (土地使用权)	120	长期应付款	120		
(4) 建造房屋	固定资产 (房屋)	200				
	现金	-200				