

普通高等学校酒店与餐饮管理教材

酒店财务管理

(第二版)

马桂顺◎编著

Hotel Financial
Management



清华大学出版社

普通高等学校酒店与餐饮管理教材

酒店财务管理

(第二版)

马桂顺◎编著

Hotel Financial
Management



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以酒店企业为对象,在阐述现代财务管理一般原理的基础上,着重介绍了现代酒店融资、投资和收益分配的财务运作理论和方法,同时还介绍了酒店兼并与收购、酒店集团财务管理等财务拓展方面的问题。

本书可作为普通高等学校旅游管理、酒店管理专业本科生的教材,同时也可作为酒店从业人员及研究人员了解和研究酒店财务管理的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

酒店财务管理/马桂顺编著. —2版. —北京:清华大学出版社,2011.3

(普通高等学校酒店与餐饮管理教材)

ISBN 978-7-302-24983-2

I. ①酒… II. ①马… III. ①饭店-财务管理-高等学校-教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第031656号

责任编辑:邓 婷

封面设计:刘 超

版式设计:文森时代

责任校对:柴 燕

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:26.5 字 数:513千字

版 次:2011年3月第2版 印 次:2011年3月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:39.00元

前 言

随着我国市场经济制度的建立和不断完善,作为最早对外开放的行业之一,我国的酒店业已经具有相当大的规模,其产业地位也已经确立。尤其是对外开放后,酒店业在引进国外资本的同时,也引进了大量国外先进的管理理论和管理人才,这为推动财务管理理论在酒店业的广泛应用与发展发挥了重要作用。我国在加入 WTO 后,财务管理理论无论在内容和外延方面都有了新的发展,酒店财务管理也需要根据不断变化的外部市场环境和理财环境对其目标和运作体系进行适当的调整。让更多的酒店管理人员了解、掌握和运用酒店财务管理的新理念、新方法,是我国酒店理论研究人员、教学人员责无旁贷的义务和责任。是为此,著此书。

本书立足于酒店业的行业特性,结合我国酒店的经营现状,以酒店筹资、投资与收益分配等理财循环为主线,着重阐述了促使酒店企业价值增长的理论与方法,力图充分体现财务管理作为酒店管理中的价值管理的特色,为读者提供较为全面、实用的财务管理新理念、新方法。本书在写作过程中,力求坚持以下原则:

系统性原则。全书分四篇,共十五章。第一篇为全书的基础篇,从酒店财务管理的基本知识入手,系统介绍了资金的时间价值、财务分析、财务预算与酒店内部控制的基本方法;第二篇和第三篇为全书的主体篇,分别介绍了酒店筹资与分配决策、投资决策与营运资本管理等理财技术;第四篇作为全书的综合应用篇,着重探讨了酒店的并购与重组和酒店集团财务管理等。

实用性原则。全书在系统阐述基本理论的基础上,通过使用大量的案例和图表将财务管理的基本理论与我国酒店企业的现实情况相结合,为读者提供了一种简单而实用的理财技术,引导读者学会分析酒店在财务管理过程中的经验和教训。

开拓性原则。本书力求突破财务管理教材的传统模式与写作方法,内容求“实”与求“新”、求“深”相结合。本书在参阅了大量中外文献的基础上,以全新的视角,条分缕析地进行分析研究,尽量为读者提供一种新的理财思路或导向。

本书在写作过程中,参阅了国内外许多财务专家、学者的最新研究成果,他们的思路 and 观点对本书的完成提供了很大的帮助,在此一并表示谢意。

清华大学出版社的邓婷女士对全书进行了仔细的审阅,提出了许多修改意见,使本书的质量有了很大的提高,在此表示深深的谢意。



财务管理作为最具活力的管理学科之一，在过去的一个世纪里得到了令人瞩目的发展。从最近的发展动向看，这些理论已走出学院的象牙之塔，越来越广泛地运用于酒店财务管理的实践中。本书的编写是一种新的尝试，希望能将这些理论与实践相结合，为未来的酒店理财专家提供一个新思路、一种简单而又实用的理财技术。我衷心期望本书的出版，能发挥其应有的作用，让更多有需要的人们感受到财务管理的奥妙之处。

由于水平和时间有限，书中难免有疏漏和不当之处，恳请广大读者不吝赐教。

作 者
2010年12月

目 录

第一篇 财务管理基础

第一章 财务管理导论.....	2
第一节 酒店财务管理概述.....	2
第二节 管理工具：计划、控制和分析.....	8
第三节 酒店财务管理的目标.....	12
第四节 酒店财务管理的组织.....	17
第五节 酒店财务管理的环境.....	23
本章小结.....	30
本章思考题.....	32
第二章 财务管理的价值观念.....	33
第一节 货币的时间价值.....	33
第二节 风险、报酬与投资组合.....	37
本章小结.....	44
本章思考题.....	46
本章习题.....	46
案例.....	47
第三章 财务分析.....	48
第一节 财务分析概述.....	48
第二节 酒店财务分析的方法.....	50
第三节 酒店财务比率分析.....	54
本章小结.....	70
本章思考题.....	72
第四章 财务预算.....	74
第一节 预算的种类及其意义.....	74



第二节 酒店编制预算的组织与程序	76
第三节 酒店预算的编制	80
第四节 酒店预算的控制	85
本章小结	88
本章思考题	89
第五章 酒店内部控制	90
第一节 酒店内部控制概述	90
第二节 酒店客房收入的内部控制	98
第三节 酒店餐饮收入的内部控制	116
第四节 酒店采购的内部控制	134
本章小结	137
本章思考题	138

第二篇 筹资决策与股利政策

第六章 短期资金筹集	140
第一节 短期筹资的效用	140
第二节 应计项目	141
第三节 短期借款	142
第四节 商业信用	145
本章小结	147
本章思考题	148
本章习题	148
第七章 权益资本筹集	149
第一节 吸收直接投资	149
第二节 普通股与优先股筹资	153
第三节 留存收益筹资	167
第四节 期权筹资	169
本章小结	174
本章思考题	177
第八章 长期债务资本筹集	178
第一节 长期借款	178



第二节 长期债券	185
第三节 融资租赁	194
本章小结	200
本章思考题	201
本章习题	202
第九章 资本结构决策	203
第一节 资本成本	203
第二节 杠杆利益	211
第三节 资本结构决策	217
本章小结	220
本章思考题	222
本章习题	222
第十章 酒店分配决策与利润规划	224
第一节 企业分配的基本理论	224
第二节 股利分配决策	228
第三节 酒店利润规划	232
本章小结	248
本章思考题	249

第三篇 投资 决 策

第十一章 项目投资决策	252
第一节 酒店投资管理理论概述	252
第二节 投资决策指标	256
第三节 项目投资决策实例	267
第四节 风险投资决策	272
本章小结	275
本章思考题	276
本章习题	276
第十二章 营运资本投资决策	279
第一节 营运资本投资决策的目标	279
第二节 现金管理	280



第三节 应收账款管理	293
第四节 存货管理	298
第五节 营运资本政策	310
本章小结	312
本章思考题	314
第十三章 酒店成本费用管理	315
第一节 酒店成本费用管理概述	315
第二节 酒店餐饮成本的管理	322
第三节 酒店费用的管理	335
第四节 酒店常用的基本成本概念	343
本章小结	353
本章思考题	355
第四篇 财务管理专题	
第十四章 并购与重组	358
第一节 并购概述	358
第二节 并购的收益与成本	364
第三节 企业的并购战略	368
第四节 企业反收购策略	372
第五节 企业重组策略	375
本章小结	377
本章思考题	379
第十五章 酒店集团的财务管理	380
第一节 酒店集团及其特征	380
第二节 酒店集团经济联合形式及收益的分配	382
第三节 酒店集团财务管理体制	388
第四节 酒店集团财务管理内容	392
第五节 企业集团财务公司	397
本章小结	402
本章思考题	403
附录 A	404
参考文献	414

第一篇

财务管理基础

第一章 财务管理导论

随着市场经济特别是资本市场的不断发展，财务管理在酒店管理中扮演着越来越重要的角色。无论是资金的筹集、财务报表的分析还是资本投资等决策，都在进行着财务的管理。随着时代的变迁，财务管理理论中需要思考的变数增加，涵盖的知识范围更广，但基本理论的价值却丝毫不受影响这一点是不容置疑的。本章为酒店财务管理的概括性介绍，以期读者对财务管理的全貌有初步的了解，为学习以后各章的具体内容打下基础。

通过本章的学习，读者应该能够：

- ☞ 明确酒店的资金、财务活动及财务管理的概念；
- ☞ 了解财务管理的基本内容；
- ☞ 了解酒店财务管理的基本职能及特点；
- ☞ 了解财务管理的工具；
- ☞ 理解酒店财务管理的目标；
- ☞ 认识酒店财务管理的理财环境。

第一节 酒店财务管理概述

一、财务管理的概念与内容

（一）酒店财务活动存在的客观必然性

企业财务活动存在的客观必然性是由市场经济的特性所决定的。市场经济条件下，企业的生产经营过程表现为商品的生产和交换过程，由于商品具有使用价值和价值的双重属性，企业的再生产过程一方面表现为使用价值的生产和交换过程，同时也表现为价值的形成和实现过程。商品的价值是借助于货币进行计量的，以货币表现的商品的价值和价值运动过程称为资金或资金运动，企业的资金及其运动过程称为企业的财务。企业财务以价值的形式综合反映企业的生产经营过程。企业财务管理是对企业生产经营过程中的价值所进行的规划与控制，其目的是通过财务决策等手段，实现企业经济价值的增长。

酒店业是一种特殊的行业，它所生产的产品除了一部分是有形产品以外，更主要的



是无形产品——服务，这就提出服务这种特殊的商品是否具有两重性的问题。只有服务这种特殊的“商品”具有两重性，才可以利用价值形式对其生产经营过程进行综合性管理。为此，有必要研究服务的使用价值和价值。

马克思说过：“服务无非是某种使用价值在发挥效用，而不管这种使用价值是商品还是劳动。”这里所讲的使用价值就包括了服务的使用价值。创造服务使用价值的具体劳动，具有多变的操作方式，因而，服务的使用价值也表现为使人在精神上和物质上得到不同形式和不同程度的满足。在酒店中，旅游者品尝了具有地方风味的美味佳肴，受到了酒店员工热情周到的服务，消除了疲劳，心情舒畅，精神愉快，留下了对酒店的美好印象。这就是酒店服务的使用价值。

从价值角度来看，服务性劳动既然是人类一般劳动的表现，而服务又是劳动的产物，那么，服务就和商品一样具有价值。

当然，服务与商品不同，它不是一种“凝固”了的物体，而是一种“无形产品”。但应该明白，商品之所以成为商品，并不是因为它们都有一个可见可及的形态，而在于它是用来交换的并对人们有用的劳动产品。价值之所以成为价值，也不在于它凝固成什么形态，而在于它是一般人类劳动的耗费。

由此可见，酒店商品同样是使用价值和价值的统一体，其再生产过程同样也具有两重性，它既是使用价值的生产和交换过程，又是价值的形成和实现过程。在这个过程中，劳动者将生产中消耗掉的生产资料的价值转移到产品上，并且创造出新的价值，通过销售来实现酒店商品的价值。因此，在酒店的生产经营活动中也同样存在着资金运动，其存在的客观基础也都是市场经济的特性。

（二）酒店财务管理的内容

酒店的财务活动表现为酒店再生产过程中周而复始、循环往复的资金运动。酒店资金运动从经济内容上观察，可以划分为投资活动、筹资活动和股利分配活动等环节，因此，酒店财务管理的基本内容包括酒店投资决策、筹资决策、股利分配决策等。

1. 投资决策

投资是酒店为了获取经济资源的增值而将其货币投放于各种资产形态上的经济行为。依据投资的形式可将投资划分为实物投资与金融投资。实物投资是对酒店生产经营实际应用的实物资产进行的投资，如购置与更新设备、兼并企业进行生产经营规模的扩充、对新的投资项目进行的投资、由于酒店经营规模的扩充对营运资本进行的投资等；金融投资是对金融性资产所进行的投资，如购买股票、债券等。由于近数十年间，经济金融化是现代经济发展的趋势，因此，同原始经济中酒店主要进行实物投资形式不同，在现代经济中，大部分投资都是属于金融投资。



由于酒店拥有的经济资源具有稀缺性，有效投资、提高投资的效率，就成为酒店投资决策首先应解决的问题。财务管理的任务是通过对外投资项目的财务进行可行性的评价，为酒店投资决策提供方法上的支持，以最大程度保证投资决策的科学性。

投资决策首要考虑的问题是如何合理确定酒店资产的结构，即酒店资产负债表的左方所显示的现金、应收账款、存货、固定资产等构成比例以及各投资项目的构成比例。酒店经营的获利能力及由此相伴的风险程度是由酒店的投资结构所构成的。例如，固定资产等长期资产占较高构成比例的企业可能会获取较高的收益，但同时也必须承担流动资产比例较低所导致的资产转化为现金的能力较弱、支付能力较差、到期不能还债等较高的财务风险。酒店投资结构应该是能够创造最大经济价值的资产结构，要么在既定风险下带来最大收益，要么是在既定收益水平下承担最小的风险。收益与风险的相均衡，是进行投资决策所必须遵循的一项原则。

投资项目财务可行性的评价是投资决策的主要内容。确定一个投资项目财务可行性的重要标志是看该投资项目是否拥有正的净现值，只有投资项目能够带来正的净现值，才能够增加酒店的经济价值，才具备财务上的可行性。酒店对实物资产和金融资产的投资可行性的评价原则都是以净现值为依据的。

2. 筹资决策

投资决策一经作出，财务人员必须为了筹集投资所需资金而进行筹资决策。筹资是为了满足酒店对于资金的需要而筹措和集中资金的经济行为。筹资决策表现为对酒店资金需要量的确定、对筹资方式的选择、对酒店权益资本与长期负债比例的规划等方面。

筹资决策的核心问题是确定酒店的资本结构。资本结构是指长期负债与权益资本二者之间的比例关系。由于资本来源中的短期负债属于酒店财务管理的日常营运资本的管理范畴，不对酒店形成长期影响，所以资本结构不含短期债务资本。资本结构中的长期债务资本以及权益资本均属酒店的长期资本，在未来一定时期内其比例关系相对稳定，对酒店未来的发展具有重要的、长期的、战略意义的影响。因此，资本结构决策对于酒店意义重大。

资本结构决策的首要问题是确定酒店资产负债率的高低，即在酒店资本总额中安排多大比例的负债。确定酒店的股权结构也是资本结构决策的一个重要问题。

筹资方式的选择是筹资决策的一个重要问题。不同的筹资方式具有不同的特点，对酒店企业的影响也不一样。通常酒店在筹集资本时，会面临多种筹资方式供选择，不同的筹资方式会导致酒店的财务风险程度、资本成本水平等多方面的不同。因此，财务管理人员必须在清楚每一种筹资方式特点的基础上，结合酒店自身的特点，作出合理的选择，以使酒店获得资金成本最低的资本来源。

3. 股利分配决策

股利分配决策是确定酒店当年实现的税后净利在股东股利和酒店留存收益之间的分



配比例,即制定酒店的股利政策。由于留存收益是酒店的筹资渠道,因此,股利分配决策实质上是筹资决策的延伸。股利分配决策通常涉及下列问题:采取怎样的股利分配政策才是酒店的最佳选择?酒店应采取怎样的股利分配形式,是派发股票股利还是现金股利、负债股利或财产股利?酒店能否进行股票分割或股票回购?酒店应对股东分配现金股利的比例有多大?对于这些问题的回答,理财人员应根据酒店的实际情况,以增加酒店价值为出发点,作出合理的选择。

(三) 酒店的财务关系

酒店的财务关系,就是酒店在资金活动中与各有关方面发生的经济关系。

1. 酒店与投资者和受资者之间的财务关系

酒店从不同的投资者那里筹集资金,进行生产经营活动,并将所实现的利润按各投资者的出资比例进行分配。酒店还可将自身的法人财产向其他单位投资,这些被投资单位即为受资者,受资者应向酒店分配投资收益。酒店与投资者、受资者的关系,即投资同分享投资收益的关系,在性质上属于所有权关系。处理这种财务关系必须维护投资、受资各方的合法权益。

2. 酒店与债权人、债务人和往来客户之间的财务关系

酒店由于购买材料、销售产品,要与购销客户发生贷款收支结算关系,在购销活动中由于延期收付款项要与有关单位发生商业信用——应收账款和应付账款,当酒店资金不足或资金闲置时,则要向银行借款、发行债券或购买其他单位债券。业务往来中的收支结算,要及时收付货款,以免相互占用资金。无论由于何种原因,一旦形成债权债务关系,则债务人不仅要还本,而且要付息。酒店与债权人、债务人、购销客户的关系,在性质上属于债权关系、合同义务关系。处理这种财务关系,也必须按有关各方的权利和义务,保障有关各方的权益。

3. 酒店与税务机关之间的财务关系

酒店应按照国家税法和规定缴纳各种税款,包括所得税、流转税和计入成本的税金。国家以社会管理者的身份向一切企业征收有关税金,这些税金是国家财政收入的主要来源。及时、足额地纳税,是生产经营者对国家应尽的义务,酒店必须认真履行此项义务。

4. 酒店内部各部门之间的财务关系

一般来说,酒店内部各部门与酒店财务部门之间都要发生领款、报销、代收、代付的收支结算关系。处理这种财务关系,要严格分清各有关部门的经济责任,以便有效地发挥激励机制和约束机制的作用。

5. 酒店与员工之间的财务关系

酒店要用自身的营业收入,按照员工提供的劳动数量和质量向员工支付工资、津贴、



奖金等。这种酒店与员工之间的结算关系，体现着员工个人和集体在劳动成果上的分配关系。处理这种财务关系，要正确地执行有关分配政策。

（四）酒店财务管理的基本职能

酒店生产经营活动的复杂性，决定了酒店管理必须包括各方面的内容，有的侧重于使用价值的管理；有的侧重于价值的管理；有的侧重于劳动因素的管理；有的侧重于信息的管理。鉴于在酒店再生产过程中客观地存在着资金运动，于是对酒店资金运动的管理就逐渐独立化，形成了酒店的财务管理。酒店财务管理利用资金、成本、收入等价值指标，来组织酒店中价值的形成、实现和分配，并处理这种价值运动中的经济关系。所以，财务管理区别于其他管理的特点，在于它是一种价值管理，是对酒店再生产过程中的价值运动所进行的管理。

财务管理的基本职能是财务决策。决策是管理工作的核心，复杂多变的市场经济要求酒店财务管理能够预测市场需求和酒店环境的变化，针对种种不确定的经济因素，及时作出科学且有效的决策。因此，酒店财务主管人员的主要精力要放在财务决策上。在这个前提下，财务管理还具有组织、监督和调节的具体职能，即组织酒店资金运动，监督酒店资金运动按照酒店目标和国家法令运行，及时调节资金运动及资金运动中各方面的关系。财务决策这一基本职能统帅各项具体职能，各项具体职能归根到底是为财务决策服务的。财务管理的基本职能和具体职能，要通过财务预测、财务计划、财务控制、财务分析等管理工具来实现。财务决策这一基本职能，具有特殊重要的地位，它既不能与组织、监督和调节等具体职能相并列，更不能同财务预测、财务计划、财务控制、财务分析等管理工具等量齐观。

二、酒店财务管理的特点

作为酒店价值管理的财务管理，其基本原理和方法与其他行业的财务管理没有本质上的差别。但是，作为综合性服务企业的酒店企业本身所具有的与其他行业企业不同的经营特点，决定了酒店财务管理又有其自身的特点。酒店财务管理的特点主要体现在以下几个方面。

（一）现金流量的季节性

消费者对旅游产品的需求具有很强的季节性。季节性特征主要是由气候引起的，但也受学校假期、节日和传统的旅游方式的影响。旅游产品需求的季节性导致了酒店现金流入和流出的季节性。因此，在整个年度的某些时段，酒店将会有大量的可用于投资的剩余资金；而在其他时段，酒店则为了支付应付款项不得不向银行借款。



酒店现金流量季节性这一特点,对现金流量分析和现金管理方面带来一定的启示。现金的增加和减少有一定的季节性,在年度的某一特定时段(如旅游旺季),会有大量的现金余额可用于投资;而到了淡季,如果没有足够的现金来支付应付款项和其他支出的话,酒店将会面临严重的现金流量问题。因此,酒店的财务管理必须进行详细的现金流量分析,并考虑如何缓解现金流量问题。

(二) 涉外业务的风险性

与规模相当的其他行业内的公司(如制造企业)相比,大部分涉外酒店的经营活动更容易受外汇汇率变化的影响。因此,能否有效地管理汇率风险,将直接关系到酒店的盈利水平。任何一个涉外酒店,要想提高其盈利水平,就必须对外汇汇率变动带来的风险有个正确的认识,并适当地对其进行管理。如果酒店对未来的汇率变动能够正确预测,那么可以使风险降到最低,但是要做到这一点并不容易。因此,尽管很多酒店,尤其是小酒店常常忽略这种风险的存在,但仍应该谨慎管理这些风险。

(三) 内部控制的严密性

内部控制适用于各行各业,但酒店业尤其需要极为完善、严密的内部控制,其原因主要如下:

第一,酒店属于与客人直接接触的服务行业,酒店员工的一举一动直接在客人的注视之下,直接影响着酒店的声誉和业务。为了在激烈的竞争中始终保持较高的服务质量和水准,酒店必须提高内部管理水平,实行完善的内部控制。

第二,随着酒店规模不断扩大,营业项目日趋繁多,由此带来的收入和支出的环节也越来越多。要保证营业收入的安全、完整,保证营业支出的合理、正确,酒店也需要实行完善的内部控制。

不仅如此,酒店管理者深知,对酒店内部的错弊行为,如果听之任之,采取容忍的态度,将会贻害无穷。即使是一些小的错误、小的弊端、小的违法行为,如果不立即作出反应,不及时纠正或处理,也会很快腐蚀整个员工队伍,败坏酒店风气,损害酒店的声誉和形象。因此,酒店行业往往比其他任何行业都肯下工夫、花本钱来加强其内部控制。

(四) 更新改造的紧迫性

酒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,酒店本身的建筑物既是固定资产,又是出租商品。正由于酒店的资产设备具有商品的特性,酒店设施、设备新颖与否,对营业有很大的影响。因此,为适应酒店经营业务



发展变化的需要，对各项设施、设备需要经常进行装修、改造和更新，以保持酒店的全新状况，保证客人在任何时候购买的都是新的商品。

另外，工商企业的固定资产基本上是由企业的职工使用，而酒店的许多固定资产是作为服务设施由客人使用的，这就给酒店固定资产的管理等带来了复杂性。因此，酒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。

第二节 管理工具：计划、控制和分析

财务管理工具是指财务管理中所采用的各种技术和方法的总称。按照财务管理的过程和要求，财务管理工具应包括财务计划、财务控制和财务分析。其中，财务计划又以财务预测为基础。

一、财务预测

财务预测是根据财务活动的历史资料，考虑现实的要求和条件，对酒店未来的财务活动和财务成果作出科学的预计和测算。财务预测环节的作用在于，测算各项经营方案的经济效益，为决策提供可靠的依据；预计财务收支的发展变化情况，以确定经营目标；测定各项定额和标准，为编制计划、分解计划指标服务。财务预测环节是在前一个财务管理循环的基础上进行的，运用已取得的规律性的认识来指导未来。它既是两个管理循环的联结点，又是财务计划环节的必要前提。财务预测环节包括以下几个工作内容。

（一）明确预测对象和目的

预测的对象和目的不同，则资料的搜集、方法的选择、预测结果的表现方式等也有不同的要求。为了达到预期的效果，必须根据管理决策的需要，明确预测的具体对象和目的，如降低成本、增加利润等规定预测的范围。

（二）搜集和整理资料

根据预测的对象和目的，要广泛搜集有关的资料，包括酒店内部和外部的资料、财务会计资料、计划与统计资料、本年和以前年度资料等。对资料要检查其可靠性、完整性和典型性，排除偶然性因素的干扰；还应对各项指标进行归类、汇总、调整等加工处理，使资料符合预测的需要。