

The
Professional Managers'
Training Series
of Hotel in 21st Century

21世纪
酒店职业经理培训丛书

新编 酒店财务管理

●丛书主编：蔡万坤

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

新编酒店财务管理/蔡万坤主编;章晓盛,黄丽丽编著. —广州:
广东旅游出版社, 2004.6

ISBN 7-80653-517-9

I. 新... II. ①蔡... ②章... ③黄... III. 饭店-财务管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023537 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

湛江日报印刷厂印刷

(湛江市赤坎康宁路 17 号)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

邮购地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 116 室

邮编: 510100 电话: 020-83791927

联系人: 周向辰 邹亚洲

889 × 1240 毫米 32 开 11 印张 230 千字

2004 年第 1 版 2004 年第 1 次印刷

印数: 1-8000 册

定价: 20.00 元

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。



21世纪酒店职业经理培训 编委会

主编：蔡万坤

编委：（以姓氏笔画为序）

王支书	田 彤	卢焕青
刘 伟	刘宝民	刘 捷
李 进	陈 军	章晓盛
廉月娟	黄丽丽	蔡华程
蔡万坤		

编著：章晓盛 黄丽丽

丛书前言

21 世纪酒店职业经理培训丛书全套分为《新编现代酒店管理学》、《新编酒店客房管理》、《新编酒店餐饮管理》、《新编酒店财务管理》、《新编酒店优质服务专业知识》。这套丛书均以《新编酒店……》为书名，主要基于三个方面的原因：一是为适应酒店管理的新发展、新趋势，书稿内容体系新。和已经出版过的同类书籍比较，此丛书采用了大量新资料，形成了新的科学体系。二是书稿理论观点新。每本书的各章节，都吸收了大量新知识，并经过实证分析、逻辑推演、案例分析等，从而得出了新观点、新思路，是酒店职业经理人员知识更新，求职升职的好教材。三是管理的方法技术新。现代酒店管理日新月异，出现了不少新方法、新技术，如网上预订、联网分房、电脑点菜与传菜、刷卡收款等，丛书中都做了详细介绍。

21 世纪的中国企业管理将是职业经理人员的天下。职业经理又称企业管理中的流动的白领阶层，一般指以企业总经理、董事长为首的企业主管和部门经理以上的各级管理人员。职业经理是国际经济一体化和市场经济广泛发展，人事用人制度深入改革，人才竞争、流动、竞聘和流动求职观念广泛形成的必然结果。进入 21 世纪以后的中国企业管理和人才竞争必然形成以全面奔小康为奋斗目标，以加入世贸后的国际经济一体化为背景，以市场经济的深入发展和人事用人制度的进一步深入改革为契机，以开展市场竞争、提高企业经济效益为宗旨的竞争格局和发展趋势。一个新兴的白领阶层——不断流动、求职，不断知识更新，然后再求职、求发展的职业经理人员队伍正在形成，并必将迅速发展起来。这种职业经理人员的队伍成熟程度和素质高低，事实上是未来一个国家、一个地区

的经济发展和企业管理水平高低的主要标志之一。所以 21 世纪的中国企业管理必将是职业经理人员的天下。

旅游业是一个新兴的朝阳产业，也是一个可持续发展、具有强烈关联带动作用的产业，因而也是职业经理队伍迅速发展的行业。酒店业作为旅游业的三大支柱之一，其员工队伍与管理人员的数量和规模，都占行业总量的 $\frac{2}{3}$ 左右。现阶段我国硬件设施已经达到星级标准的酒店约有 1.2~1.5 万家，不申请星级的酒店宾馆、高级招待所还有上万家。此外，各种酒店管理公司也有 500 家左右，其管理队伍的人员数量约为 18~20 万人。他们正在或将要在 21 世纪的上半期逐步转变为旅游企业管理中的流动的职业经理，即所谓企业管理的白领阶层。此外，每年全国还有上万人的旅游专业大专以上的毕业生和研究生，他们也将逐步加入到旅游企业职业经理人员的队伍之中。

本套面向酒店职业经理人员的系列教材重点考虑了两个方便：一是以“新”为特点，体例新、内容新、理论观点和方法技术新，以适应职业经理人员的业务培训和知识更新的需要。同时，适应高等院校旅游专业教材更新的需要。二是注重系统性和全面性，以形成逻辑清楚、重点突出、观点明确、内容全面的科学体系，并且十分重视防止整套丛书中的各单册之间内容重复，即使各章的标题名称如“原则”、“依据”、“程序”等相同，其具体内容和写法也是不同的。

本套丛书主要适用于全国酒店、宾馆、公寓、度假村等旅游企业主管以上的职业经理人员，高等院校旅游专业师生作教材或自学用书，也可作为各级各部门举办的酒店经理或部门经理培训班、自学考试、文凭考试等单位作教材使用。同时，也可作为旅游专业研究和科研人员的参考用书。

本套丛书内容多，创作时间紧，缺点错误在所难免，欢迎广大读者批评指正。

丛书主编 蔡万坤

前 言

《新编酒店财务管理》是“21世纪酒店职业经理培训丛书”之一，也是旅游专业领域酒店财务管理研究中的一部创新性专著。财务管理是对公司资金运动，即对公司资金筹集、使用以及分配等全过程进行预测、组织、协调、分析与控制。近几年，我国财务管理理论日益丰富，财务管理方法逐步完善，财务管理内容更加完整，财务管理手段日趋多样化。财务管理已成为公司内部管理的重要组成部分，在公司内部管理中起着举足轻重的作用。

我国酒店业是对外开放较早的行业之一，发展至今已经具有相当的规模，尤其是对外开放后我国酒店业在引进国外资本的同时，引进了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着重要作用。加入世界贸易组织，申办奥运成功以及我国为适应国际旅游市场变化趋势大力发展专业型、集团化酒店的举措，使酒店财务管理理论得以广泛运用与发展。本书立足于酒店业的行业特性，结合酒店业经营过程中资金运动的特点和我国酒店经营情况，以酒店资金运动为主线，为读者提供较为全面、实用的财务管理新理念、新方法。与已出版的同类书籍比较，它有三个创新性特点：一是全书理论观点较新。在现代酒店财务管理的资金筹集、资金营运、财务控制、资金投

放、利润分配等论述中，都采用了很多新理念、新观点、新论述。二是酒店财务管理思路较新。全书紧紧围绕现代企业制度，即酒店公司投资主体和投资人的资产权益这一中心来阐述酒店财务管理的理论方法和专业技术，贯彻了“以财务管理为中心，以顾客需求为动力，以酒店资金运动和业务营运为主体，以酒店学习和成长为后续动力”的现代财务管理指导思想。这对传统的酒店财务管理而言是一个创新。三是选用的酒店财务管理的方法和技术较新。特别是在酒店资金筹集、资金营运、财务控制、资金投放、利润分配和酒店集团的财务管理模式及绩效考核的论述中，都使用了大量新方法、新技术。所以它是一本酒店财务管理的创新性专著。

本书由北京旅游学院财务专业教师章晓盛、黄丽丽编著，共分七章，第一章至第四章由章晓盛撰写，第五章至第七章由黄丽丽撰写。全书最后由“21世纪酒店职业经理培训丛书”主编蔡万坤教授进行了全面审阅和修改，在此表示诚挚的谢意。

由于作者水平有限，书中错误在所难免，敬请批评指正。

章晓盛 黄丽丽

2004年5月

目 录

丛书前言	(1)
前言	(3)
第一章 总论	(1)
第一节 酒店财务管理概论	(2)
第二节 酒店财务管理组织及财务人员职业素质	(7)
第三节 入世对我国酒店财务管理的影响	(14)
第四节 现代财务管理新理念	(19)
第二章 酒店资金筹集管理	(23)
第一节 酒店资金筹集的概述	(24)
第二节 货币的时间价值	(28)
第三节 酒店资金需要量预测	(33)
第四节 酒店资金筹集方式	(38)
第五节 酒店资金成本	(63)
第六节 酒店筹资分析与决策	(67)
第三章 酒店资金营运管理	(77)
第一节 酒店现金管理	(78)
第二节 酒店应收账款管理	(95)
第三节 酒店存货管理	(101)
第四节 酒店资金营运能力分析	(142)

第四章 酒店财务管理控制	(149)
第一节 酒店财务预算控制	(150)
第二节 酒店收入控制	(163)
第三节 酒店成本费用控制	(193)
第五章 酒店资金投放管理	(219)
第一节 酒店投资分类与目的	(220)
第二节 酒店证券投资管理	(222)
第三节 酒店固定资产投资管理	(233)
第四节 酒店投资风险分析	(254)
第六章 酒店利润分配管理	(279)
第一节 酒店利润的形成	(280)
第二节 酒店利润分配	(288)
第三节 酒店盈利能力分析	(302)
第七章 酒店集团财务管理	(313)
第一节 酒店集团财务管理的特征和体制	(314)
第二节 酒店集团业绩考核	(321)
参考书目	(343)

第一章

总论

酒店业是我国对外开放较早的产业之一。随着我国市场经济的建立和完善,酒店业的规模经济已经形成,产业地位已经确立。各项管理工作也得以逐步完善。从管理内容看,酒店管理包括对人、财、物等各个方面的管理,而财务管理是各项管理工作的基础。首先,财务管理为酒店经营筹集资金,为各项管理工作的开展奠定了资金基础;其次,财务管理注重合理利用资金,以提高酒店各项管理工作的效率;再次,财务管理研究并规划投资,合理确定酒店经营规模,充分利用酒店闲置资金,提高资金使用效果;最后,财务管理注重酒店的收益分配管理,是酒店各项管理工作的成果及经营效益的最终体现。所以,财务管理是酒店各项管理工作的核心。

酒店是以提供住宿、餐饮、交通、娱乐、健身等服务为主的综合性企业,它所提供的产品除部分是有形的产品以外,绝大部分都是无形的服务。随着酒店为客人和客户提供产品和服务,其再生产过程得以不断进行:酒店从利用各种融资渠道融通经营周转所需资金开始,将所筹集的资金用于购买经营所需要的物资,聘请必须的各类人才,合理组织经营过程来为客户提供产品和服务,并及时收回资金。如此循环往复,构成酒店经营活动的全过程。财务管理正是在酒店经营活动的全过程中对资金的各种转化形态进行合理有效的管理与控制,以提高酒店的经济效益。

第一节

酒店财务管理概论

一、财务管理的内容及对象

酒店经营的全过程,表现为资金的流通过程:首先酒店需要通过借款、商业信用、发行债券或增加股东投资等方式筹集经营所必需的资金,然后将筹集的资金用于添置必备的固定资产、购买经营所必需的材料、雇请必须的各种人才,以便为客户提供用餐、住宿、娱乐、购物等各项产品和服务,并通过现销或赊销的方式在提供产品或服务的当期或以后某一特定时期收回资金,以便继续进行经营。如此循环往复。

酒店财务管理的内容就是要在资金的流通过程中适时保障经营所需要的资金、充分利用资金创造最大收益并将酒店创造的收益进行合理分配。具体表现为:

1. 筹资。筹集资金是酒店经营活动的前提和基础,也是酒店开展财务管理工作的起点。酒店筹资决策要解决的是向谁筹资、何时筹资、筹集多少的问题,为此,必须认真研究分析酒店经营过程中的资金需要量,合理预计使用期限,客观分析融资渠道、融资方式、资金成本,以确定最优的资本结构,使筹资成本和筹资风险相配比。

2. 投资。资金投放是酒店为获取收益而发生的各种现金流出,其管理的核心是如何使资金运用最合理、资金收益尽可能最大。为此,需要将资金有效配置到酒店的各职能部门以使资金占用合理化,并客观进行证券分析与评价,科学运用投资组合,在保障酒店正常经营活动的前提下,保持合理的现金持有量,在尽量减少投资

风险的目标下,实现投资收益最大化。

3. 利润分配。利润分配是指在酒店经营获取的利润中,有多少作为回报还给投资者,有多少留在酒店内部作为发展基金,其核心问题是确定合理的股利支付率,既要使投资者能获取满意的投资回报,又要使酒店能够具有发展后劲。为此,酒店需要制定最佳的利润分配政策,使酒店具有较好的未来发展前景。

财务管理的内容表现为资金运动的全过程:首先酒店需要通过发行股票、借款、发行债券或利用商业信用等方式筹集经营所需要的资金,这些资金一部分用于购买经营所需要的各种材料、用于支付职工工资、用于设备及用品的日常维护等方面,实现资金的短期循环;这些资金的另一部分用于购建固定资产、无形资产及其他长期资产,这部分资产的价值在使用中以折旧或摊销的形式逐步减少,通过酒店对外提供服务逐步收回,实现资金的长期循环。酒店通过经营对外提供服务,获取收益,收回资金,如此循环往复。所以,酒店财务管理的对象是酒店的资金运动。

它是对酒店资金进行计划、控制、决策、分析,促使资金合理运动、提高酒店资金运动效率的一种管理活动。

二、酒店财务管理的目标

酒店作为一个盈利性的组织,最直接的目标就是盈利,即酒店经营过程中获取的各项收入扣除为获取收入而发生的各项耗费以后的差额,用数量关系表示为:

$$\text{收入} - \text{费用} = \text{利润}$$

酒店在经营过程中,需要通过各种方式筹集经营所需要的资金用于经营,通过对外提供服务获取收入;同时必然要消耗餐饮原材料、客房物品、固定资产折旧、员工工资等各项费用,在一定时期收入与费用相配比的结果就是酒店的利润。酒店实现的利润一部分以红利的形式分配给股东,分配后的剩余部分继续保留在酒店内部,形成酒店用于维持继续发展的基金,即酒店的留存收益。酒店股东投资的财产和经营过程中形成的留存收益共同构成酒店的股东

权益。股东通过对酒店投资及酒店经营所形成的权利取得对酒店经营活动的控制权、决策权、酒店盈利的分配权、酒店清算时对剩余资产的要求权等。酒店股东拥有的这些权利就是他们的财富。追求利润最大化的直接目标必然会使酒店股东财富实现最大化。所以,酒店财务管理的目标是酒店股东权益的最大化。

三、酒店财务管理的职能

职能是指客观存在于某一事务中的功能。酒店财务管理职能是指在其资金运动过程中所具有的计划、决策、控制、分析等功能。

1. 财务计划。财务计划是对酒店未来的财务活动进行科学安排与筹划的一种管理职能。酒店财务部根据酒店内部和外部因素的历史、现实以及未来的相关信息,对酒店财务活动的趋势,运用科学的技术手段和数学方法,进行科学的预测和估计,制定计划指标,拟定增收节支措施,协调各项计划指标。

酒店财务计划的内容包括:资金筹集计划、固定资产投资和折旧计划、流动资产占用和周转计划、经营收支及利润计划等。

2. 财务决策。财务决策是在酒店财务管理活动中,根据有关方面的情况和信息,选择达到预期目标的途径与方式的管理活动。财务决策是酒店财务管理活动的首要职能。在酒店筹资、投资及利润分配活动过程中,时刻伴随着财务决策,小至影响所涉不超过一年的短期决策。如短期借款决策、存货购置决策等;大至影响所涉超过一年以上、涉及金额较大的长期决策。如长期筹资决策、固定资产及其他长期投资决策等。

3. 财务控制。财务控制是为了达到预定目标而对酒店财务活动、酒店财务关系进行协调的行为。酒店财务活动从货币资金筹集开始,到货币资金收回为止,经历了资金筹集、资金投放、资金耗费、资金收回和资金分配等几个阶段,这几个阶段相互衔接、相互作用,财务控制就是要依赖于充足的信息、借助于有效的管理手段,对酒店整个资金流程实现有效的协调。同时,在资金流转过程中,酒店财务部门需要努力协调与投资者和受资者之间的财务关

系,维护投资者和受投资者的合法权益;需要认真处理与债权人、债务人以及往来客户之间的财务关系,保障债权债务各方的经济利益;需要正确对待与税务机关之间的财务关系,认真履行纳税义务,及时足额纳税;需要注重与员工之间的财务关系,完善内部分配制度,充分调动职工个人的主观能动性;需要完善酒店内部各部门之间的财务关系,严格分清各部门的财务责任,有效发挥激励机制和约束机制的作用。

4. 财务分析。财务分析是运用专门的方法对酒店过去的财务状况和经营成果以及未来的经营前景所做的一种评价。通过财务分析,可以检查计划的完成情况,分析产生差异的原因,不断总结经验,帮助决策者进行科学决策,对酒店未来经营进行合理预计,掌握财务活动的规律,不断完善财务工作。

四、酒店财务管理环境

酒店财务管理是一个与外界进行物资、资金、信息交换的开放系统。酒店开展财务管理工作,需要与酒店内部其他工作部门及外界发生各种联系,它们相互作用,共同构成酒店财务管理环境。酒店财务管理环境可以分为宏观环境和微观环境。

(一) 宏观环境

1. 经济环境。国家总体经济发展水平是影响酒店发展的重要因素。国家经济增长速度快,就会给酒店提供较多的发展机遇,酒店在市场中进行物资购销、服务提供、投融资行为以及人才招聘等就相对规范。只要酒店抓住机遇,利用市场合理配置资源,加强酒店内部管理,就能有效促进酒店经济平稳发展。

2. 法律环境。随着我国市场经济的发展,利用法律手段调节、管理经济已成为发展的趋势。完善的法律体系,能对酒店的设立、运营、破产进行规范,对酒店内部管理制度、财务会计制度进行规范,对酒店管理人员的行为进行规范。国家法律制度的不断完善,要求酒店财务管理人员学法、懂法、守法,提高法律意识,自觉维护酒店权益。

3. 政治环境。政治以经济为基础,并为经济服务。政治环境对酒店的影响,一方面体现在政府对酒店发展的管理上,规范政府行为,明确政府管理的权限和管理程序,防止因政府官员个人的决策失误对酒店发展产生影响;另一方面体现在国家政治局势的稳定。它能极大地吸引国外旅游者,开拓本国旅游市场,为本国旅游业的发展创造了良好、安全的氛围,从而促进酒店内部各项工作的全面发展。

(二) 微观环境

1. 酒店发展目标。酒店发展目标是酒店经营活动所期望达到的境地与结果。酒店发展目标直接影响着酒店的财务管理工作,为酒店财务管理决策提供了依据与标准。酒店财务管理工作必须服务于酒店发展目标。

2. 酒店内部管理组织结构。酒店内部管理组织结构能有效决定酒店内部管理层次,明确管理与被管理的关系,能有效规范管理权限,严格管理制度,使相关工作之间相互制约,共同维护酒店利益,保护酒店财产的完整。

3. 酒店企业文化。现代酒店管理都十分注重企业文化建设,将人的意识、心理、价值观、行为方式以及人际关系等作为酒店管理的重要内容,试图通过建立一套团结、协作、奋发向上的信念,对每一位员工产生影响。优秀的企业文化,具有强烈的凝聚力、感召力、驱动力,使酒店每一位员工创造一流的服务,兢兢业业做好每一项工作。它有利于培养优秀员工与各类管理人才,提高酒店财务管理经济效益及工作成效。

第二节

酒店财务管理组织及财务人员职业素质

搞好酒店财务管理，必须建立健全酒店财务管理组织，明确酒店内部各部门以及酒店财务部门的内部分工、权责，做到权责分明。

一、酒店财务管理组织

（一）酒店现代企业制度

现代企业制度是“产权明晰、责权分明、政企分开、管理科学”的企业组织形式，是在市场经济条件下以公司制为主体的最有效的企业组织形式。按产权性质和所有者对企业经营责任的大小，现代企业组织形式有以下几种：

1. 个体业主制。个体企业是指在境内设立的，由一个自然人投资，企业财产为投资者个人所有，投资者以个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。这是一种最简单的企业组织。其特点是：①所有者和经营者合一，个体业主既是企业的所有者，又是企业的经营者；②企业通常资本数额不大，经营规模较小；③个体业主独立享有经营成果，对企业债务承担无限责任；④企业内部机构设置简单，经营管理方式灵活；⑤不需要支付企业所得税，企业利润所得按个人所得税缴纳；⑥企业存续期随着个体业主的死亡、转业而终结。我国酒店业属于个体业主制的企业相对较少。

2. 合伙制。合伙企业是由两个或两个以上合伙人订立合伙协议，共同出资，合伙经营，共享收益，共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。其特点是：①合伙人对合伙企

业所负债务承担连带无限清偿责任；②合伙企业存续期随着合伙人的死亡、撤出而终结。合伙人如需转让财产，需征得其他合伙人的同意；③不需支付企业所得税，合伙人依其所得缴纳个人所得税；④合伙企业通常规模不会很大，筹集资金相对不易。

3. 公司制。公司制企业是按照《公司法》组织、登记而成立的、具有独立法人资格的企业组织。其特点是：①公司是独立的企业法人；②以营利为目的；③公司所有权与经营权相分离；④公司所有者对公司所负债务依其投资金额承担有限责任；⑤按照公司经营所得缴纳企业所得税。

现代酒店企业大多采用公司制形式。按股东责任划分，公司的组织形式有：

①有限责任公司：由两个以上股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以全部资产对其债务承担责任的企业法人。

②股份有限公司：全部资本由等额股份构成，通过发行股票筹集资本，股东以其所认购股份对公司承担责任，公司以全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

③无限责任公司：由无限责任股东组成的公司，股东除对公司负有一定的出资义务外，还须对公司债权人负无限责任，各股东之间负连带责任。

④两合公司：由负无限责任的股东与负有限责任的股东组成的公司。

我国《公司法》规定，公司只包括股份有限公司和有限责任公司两种。

（二）酒店组织结构

酒店作为公司制组织，为维护酒店经营的正常周转、实现股东利益的最大化，需要在酒店内部进行合理的分工与合作，明确不同层次的岗位及人员的权利与职责，形成酒店内部目标、人员、岗位、职责、信息等之间的相互协作、相互监督的关系，这就是酒店的组织结构。