

普
华
经
管

以“**财务SOP**”的形式，全方位展示了酒店财务管理流程
涵盖现代酒店财务管理的全套内容

HOTEL FINANCIAL
MANAGEMENT

酒店财务管理 操作大全

陈梅桂◎编著

五位一体
组织设计+岗位职责
管理制度+管理程序(SOP)+常用表格

为酒店建立完善的财务管理体系提供科学的参考方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



酒店财务管理 操作大全

陈梅桂 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店财务管理操作大全 / 陈梅桂编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-115-31327-0

I. ①酒… II. ①陈… III. ①饭店—财务管理 IV.
①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 049729 号

内 容 提 要

本书从酒店财务部的组织架构与岗位职责、财务管理制度、财务政策与程序 (SOP)、财务表格等方面, 全方位剖析了现代酒店的财务管理内涵, 包括财务预算管理、会计核算管理、资金管理、资产管理、成本费用管理、合同管理以及商品、原料和物料的采购管理、仓库物资管理等内容, 为酒店建立完善的现代财务管理体系提供了科学的参照。

本书适合酒店财务管理人员阅读, 也可作为高校相关专业的参考书。

酒店财务管理操作大全

- ◆ 编 著 陈梅桂
责任编辑 王莹舟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 30 2013 年 4 月第 1 版
字数: 480 千字 2013 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-31327-0

定 价: 69.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

酒店业与工业企业、商业企业以及同为服务行业的零售业相比，在财务流程上有着很大差异。财务管理是现代酒店经营管理的核心，从某个角度来说，酒店业也是最能体现财务部的重要性和核心地位的行业，这是由酒店业的经营特性所决定的。

随着中国经济的高速发展和居民收入水平的不断提高，中国的酒店业也得到了快速发展。然而，大多数中国酒店的管理水平还是远远不及发达国家的成熟酒店。这其中，财务管理水平的落伍是一个非常重要的因素。无论是中小酒店，还是众多的大型酒店，能够正确认识财务管理在酒店发展中所起的重要作用的实属凤毛麟角。在绝大多数酒店管理者的眼中，客源与市场才是最为关键的，因为市场能给酒店带来的效益是显而易见的，而管理（尤其是财务管理）能给酒店带来的利益从表面上看并不直观。

除了在思想上对财务管理的作用认识不够外，还有一个阻碍中国酒店财务管理水平提高的重要问题，那就是规范化问题。在酒店财务管理中，财务管理体制是其中的关键因素，顺畅的财务管理体制能促进酒店的健康发展，不顺畅的财务管理体制则会成为酒店持续发展的重要障碍。

针对上述情况，我们在对大量成功酒店的财务部的组织架构与岗位职责、财务管理制度、财务政策与程序（SOP）进行研究的基础上，结合自己多年的财务从业经验以及做财务咨询顾问的体会，编写了本书，希望能给中国酒店财务管理的规范化、财务管理水平的提高带来一些帮助。本书立足于酒店实际管理，围绕着财务管理组织、会计核算管理、资金管理、资产管理、预算与分析管理、采购管理、成本费用管理等模块，为酒店建立一套完善的财务管理体制提供了科学的参考方案。

在本书的编写过程中，陈建安、苏艳绯、陈海全、卢广平、黄开耿、陈信洪参与编写了本书的第一章，范志德、曾建宇、巫许云、陈信科、阙险峰、谢芬芬、魏有文、叶丹麦、李智龙参与编写了本书的第二章，洪从凤、洪文金、杨文良、杨国盛、陈信林、魏玉兰参与编写了本书的第三章，许坤棋、吴文生、张秀云、陈海洪、王毅毅、胡贵刚参与编写了本书的第四章。全书由陈梅桂统撰定稿，由陈春洁担任顾问审核。

由于时间仓促及水平的局限，书中难免有不足之处，恳请读者予以批评指正。

目 录

第一章 酒店财务部的组织设计与岗位职责 / 1

第一节 酒店财务部的组织架构与职能	1	七、娱乐收银员的岗位职责	33
一、酒店管理公司	1	八、信用催收员的岗位职责	34
二、酒店财务部的地位	1	第五节 稽核(审计)类岗位职责	35
三、酒店财务部的组织架构	6	一、稽核(审计)主管的岗位职责	35
四、酒店财务部的工作职能	7	二、日审的岗位职责	36
第二节 财务办公室类岗位职责	9	三、夜审的岗位职责	38
一、财务总监的岗位职责	9	第六节 成本控制类岗位职责	39
二、财务经理的岗位职责	11	一、成本控制主管的岗位职责	39
三、财务文员的岗位职责	13	二、餐饮成本核算员的岗位职责	40
第三节 会计核算类岗位职责	14	三、物料成本核算员的岗位职责	42
一、会计主管的岗位职责	14	四、资产核算员的岗位职责	43
二、总账会计的岗位职责	16	第七节 采购类岗位职责	45
三、应收会计的岗位职责	17	一、采购主管的岗位职责	45
四、应付会计的岗位职责	18	二、采购文员的岗位职责	47
五、费用会计的岗位职责	20	三、餐料采购员的岗位职责	48
六、成本会计的岗位职责	21	四、客房/综合采购员的岗位职责	49
七、信贷员的岗位职责	22	第八节 仓库类岗位职责	50
八、出纳的岗位职责	23	一、仓库主管的岗位职责	50
第四节 收银类岗位职责	25	二、仓管员的岗位职责	51
一、收银主管的岗位职责	25	三、收货员的岗位职责	53
二、前厅收银领班的岗位职责	27	第九节 电脑管理类岗位职责	54
三、前厅收银员的岗位职责	28	一、电脑主管的岗位职责	54
四、餐厅收银领班的岗位职责	29	二、系统维护员的岗位职责	55
五、餐厅收银员的岗位职责	31		
六、娱乐收银领班的岗位职责	32		

第二章 酒店财务管理制度 / 57

第一节 基本财务制度	57	二、固定资产管理制度	146
一、财务管理制度	57	三、低值易耗品管理制度	162
二、财务会计负责人管理制度	71	四、无形资产管理制度	167
三、内部审计工作制度	76	五、资产处置管理办法	169
四、会计档案管理制度	79	六、财务盘点制度	173
五、印章管理制度	82	第五节 采购管理	177
六、合同管理制度	85	一、采购管理制度	177
第二节 会计核算管理	88	二、物资管理制度	184
一、会计核算制度	88	三、采购招标管理制度	188
二、会计基础工作制度	113	第六节 预算与分析管理	210
三、会计电算化管理制度	117	一、全面预算管理制度	210
四、资产减值准备计提与核销制度	120	二、统计管理制度	216
五、计算机机房管理制度	122	三、经济活动分析制度	217
第三节 资金管理	127	四、财务分析管理制度	220
一、货币资金管理制度	127	五、财务分析报告管理制度	226
二、财务审批制度	135	第七节 收入与成本费用管理	227
三、员工借款管理办法	137	一、物价管理制度	227
四、银行票据管理办法	139	二、成本管理制度	229
五、信贷内部控制制度	141	三、定额管理制度	233
第四节 资产管理	144	四、费用支出管理办法	235
一、存货管理制度	144		

第三章 财务政策与程序 / 245

第一节 资金管理程序	245	四、营运备用金管理	248
一、支票管理	245	五、备用金抽查程序	249
二、前厅备用金管理	246	六、收银备用金补给程序	250
三、部门备用金管理	247	七、现金借款程序	251

八、现金控制程序	252	二十六、客用保险箱管理	285
九、银行交款程序	253	二十七、前台催账程序	287
十、采购付款程序	254	二十八、迟付账处理操作流程	287
十一、现金报销程序	255	二十九、收银员投钱程序	289
十二、银行存款余额调节表编制程序	256	三十、收集投钱袋程序	290
十三、应付账款控制程序	257	三十一、清点投钱袋程序	290
十四、应收账款控制程序	258	三十二、餐厅独立核算/结算程序	291
第二节 收银管理程序	260	三十三、客人预付定金或押金余额处理	297
一、预付款管理	260	第三节 信贷管理程序	298
二、入住押金管理	261	一、信贷制度	298
三、宴会定金管理	262	二、信贷会议	299
四、可接受付款方式管理	263	三、应收信用评估管理	299
五、现金付款宾客登记入住程序	264	四、挂账管理	301
六、信用卡收单银行管理	265	五、外结程序	302
七、收受信用卡程序	266	六、挂账控制	302
八、信用卡支付押金管理	268	七、信贷挂账的财务控制	304
九、信用卡预授权管理	268	八、信贷挂账的催收管理	305
十、结账服务管理	270	九、每日客房超信贷检查	305
十一、散客结账程序	271	十、信贷挂账债权资料管理	306
十二、团队结账程序	272	十一、临时信用担保和信用开户申请	307
十三、会议结账程序	273	十二、酒店内部担保挂账管理控制	309
十四、VIP (贵宾) 客人结账程序	274	第四节 会计管理程序	310
十五、长包房结账程序	274	一、总账制作程序	310
十六、信用卡结账程序	275	二、员工薪金发放程序	310
十七、公司支票结账程序	276	三、资产管理控制程序	311
十八、手工刷卡程序	277	四、固定资产标签管理	312
十九、入账程序	278	五、固定资产档案管理	313
二十、客衣入账程序	279	六、固定资产报废政策	313
二十一、信用卡追收程序	279	七、固定资产内部转移程序	314
二十二、外币兑换程序	280	八、固定资产盘点程序	315
二十三、用外币付款程序	283	九、物品报废及破损登记	315
二十四、兑换旅行支票程序	283		
二十五、现金退款程序	284		

十、内部电话控制程序	316	九、餐饮成本日报表制作程序	342
十一、电脑房日常工作程序	317	十、瓷器玻璃器皿破损管理	343
十二、网络故障处理程序	319	第七节 采购管理程序	344
十三、计算机终端故障处理程序 ...	319	一、招标采购管理	344
十四、电脑病毒防范及处理程序 ...	320	二、集团采购管理	345
第五节 收入管理程序	320	三、采购方式管理	347
一、前厅账单稽核程序	320	四、订货程序	348
二、免费房管理	321	五、直接采购管理	348
三、自用房管理	322	六、补仓采购管理	350
四、NO SHOW (预订而未到达) 房间收 费管理	323	七、零星采购管理	351
五、管理人员折扣权限管理	323	八、计划采购及用款管理	351
六、酒店酒水标志制度	325	九、月结账方式管理	352
七、客房小酒吧管理	326	十、现金采购程序	353
八、康体收入管理	327	十一、支票结算程序	353
九、点菜单及账单连号使用程序 ...	328	十二、供应商管理	354
十、冲减账款程序	329	十三、每日市场采购单管理	355
十一、丢失账单和凭单的处罚	330	十四、原料询价程序	356
十二、未及时收回的账款管理	331	十五、紧急采购程序	356
十三、客房房价及入住房控制程序	332	十六、固定资产及运作设备采购管理	357
十四、房价代码/菜单价格等审阅程序	333	十七、采购申请管理	359
十五、订房中心返佣管理	334	十八、供应商评估程序	360
十六、夜审工作规范	335	十九、货款支付程序	360
十七、日审工作规范	336	第八节 仓库管理程序	362
第六节 成本管理程序	337	一、仓库日常管理	362
一、食品成本控制程序	337	二、标准库存管理	363
二、食品标准成本卡制作程序	338	三、吧台酒水标准存货量管理	364
三、食品标准成本计算程序	338	四、食品饮料存货特殊管理	365
四、食品标准成本核算程序	339	五、食品饮料申请领料管理	366
五、菜肴的产销核对程序	340	六、库房安全管理规定	367
六、酒水标准成本制作程序	340	七、库房防火安全管理规定	368
七、饮料成本控制程序	341	八、仓库领货程序	369
八、饮料销售还原表建立程序	342	九、紧急领货程序	370
		十、库房盘点程序	371
		十一、餐厨用品盘点程序	372

十二、餐饮存货实地盘存程序	373	五、酒店行政用车管理	380
十三、仓库验收货规定	374	六、部门工作报告	381
第九节 行政及其他管理程序	375	七、出门证制度	381
一、合同管理	375	八、账单及其资料的装订规范	382
二、招待宴请程序	377	九、电脑房日常工作程序	383
三、出差申请程序	379	十、数据备份管理	384
四、因公订购机票程序	379	十一、财务部安全管理规定	385

第四章 财务部常用表格 / 387

第一节 资金管理表格	387	八、营业款长、短差错报告单	398
一、现金支取申请单	387	九、找零备用金领取表	398
二、支票申请单	387	十、结账通知书	399
三、转账支票领用单	388	十一、付账授权书	399
四、备用金盘点表	388	十二、酒店客房优惠收费通知单	400
五、用款申请表	389	十三、现金支出单	400
六、内部报销单	389	十四、保证金收据	400
七、借款单	390	十五、住客明细账	401
八、还款冲账单	391	十六、账单使用情况报告	401
九、还款证明单	391	十七、房租过账表	401
十、出差申请单	392	十八、宾客分户账单	402
十一、出差费用明细表	392	十九、折让/回扣凭单	402
十二、内部资金调拨申请单	393	二十、收银员现金报表	402
十三、支付申请表	393	二十一、客房代销品销售清单	403
十四、分期付款登记表	394	二十二、账单使用情况汇总表	403
第二节 收银管理表格	394	二十三、每日支票收进报表	404
一、客房押金收据	394	二十四、前台备用金交接记录表	404
二、预付款单	395	二十五、收银员交接班登记本	405
三、预收款收据遗失单	396	二十六、收银缴款袋	406
四、杂项收费收据	396	二十七、缴款袋汇总表	407
五、餐厅收银员报告	397	二十八、收银员缴款登记表	407
六、前台收银员报告	397	第三节 收入与信贷管理表格	408
七、前台收银员报告(明细)	398	一、客房夜审情况表	408

二、餐饮娱乐夜审情况表	410	二十四、物资验收入库单	427
三、夜审情况处理表	411	二十五、食品原料入库单	428
四、应收账款收款通知单	411	二十六、食品原料进货报告单	428
五、总出纳现金收入日报表	411	二十七、入库物资登记卡片	428
六、挂账申请表	412	二十八、领料单	429
七、申请挂账及付款承诺协议	413	二十九、物品出库单	429
八、临时挂账申请及付款承诺	414	三十、食品、饮料内部转账单	429
九、住客信贷超限额情况报告	415	三十一、财产领用单	430
十、应收账款账龄分析表	415	三十二、库存物资消耗统计表	430
十一、酒店对账通知书	415	三十三、盘点表	430
十二、送件回单	416	三十四、存货盘点明细表	431
第四节 采购与库存管理表格	416	三十五、客房布草盘点表	431
一、物资采购计划表	416	三十六、餐饮材料领用汇总表	433
二、采购申请单	417	三十七、楼层领料单	434
三、采购用款申请单	418	三十八、客人损坏物品赔偿表	434
四、订货单	418	三十九、客房部物品领用汇总表	434
五、加急/临时订货单	419	第五节 资产管理表格	435
六、物资物品申购单	419	一、财产领用单	435
七、零星物品申购单	420	二、酒店客房设备档案卡	435
八、部门申请购物单	420	三、设备登记卡	436
九、材料申购单	421	四、固定资产添置申请	437
十、物资验收入库单	421	五、固定资产验收启用报告书	437
十一、材料验收进仓单	422	六、固定资产划拨申请表	438
十二、材料直拨进出仓单	422	七、固定资产内部转移单及转移凭证	439
十三、材料退货单	423	八、固定资产台账	440
十四、材料申请领用单	423	九、固定资产盘点表	441
十五、材料领用出仓单	424	十、固定资产清理单	441
十六、材料盘点明细表	424	十一、固定资产报废申请表	441
十七、材料盘点汇总表	425	十二、固定资产报废单	442
十八、盘盈盘亏处理审批表	425	十三、财产缴回单	442
十九、物资收发存月报表	425	第六节 营业报表	443
二十、材料购置计划表	426	一、营业收入日报表(收银用)	443
二十一、设备采购通知单	426	二、营业日报表(一)、(二)	444
二十二、设备入库验收单	426	三、营业收入日报表	446
二十三、物品入库单	427		

四、收益日报表	447	二、机房值班记录表	457
五、营业收入核数表	448	三、机房出入登记表	458
六、餐厅收银员报告	448	四、计算机及附属设备维修申请表	458
七、客房营业日报表	449	第八节 其他	459
八、客房日现收款明细表	450	一、财务单据领用表	459
九、客房日应收款明细表	450	二、贵宾卡申请表	459
十、账单使用情况报告	451	三、贵宾卡消费折扣控制表	460
十一、账单使用情况汇总表	451	四、贵宾卡使用情况月报表	460
十二、总出纳报告	452	五、签购单	461
十三、酒店现金收入日报	453	六、总计单	461
十四、现金收入控制表	454	七、发票领用存登记簿	462
十五、住客房租分析	454	八、交际应酬申请单	462
十六、保洁消耗品月报表	455	九、交际费申请单	463
十七、酒水进销存日报表	456	十、宴请申请单	463
十八、服务费预提统计表	456	十一、早餐券发放记录表	464
十九、服务费结算明细表	456	十二、早餐券统计表	464
第七节 机房管理表格	457	十三、签订协议、合同审批书	465
一、机房事故报告表	457		

CHAPTER - 1

第一章

酒店财务部的组织 设计与岗位职责

第一节 酒店财务部的组织架构与职能

现代酒店财务管理是酒店经营管理的核心。凡涉及酒店资金流向的每一个环节，从采购到加工、从销售到资金回笼，都渗透着财务管理。酒店资金的循环过程称作酒店供应链体系，供应链体系是否能高效、有序地运转，决定着酒店财务管理目标能否实现。

因此，相比其他企业，酒店财务部的地位往往更高，这是由酒店的经营特性所决定的。酒店管理一般以财务管理为中心，带动和推动酒店其他各项管理。

一、酒店管理公司

目前，大型酒店一般是委托酒店管理公司进行专业管理的。酒店管理公司的基本组织架构见图 1-1。

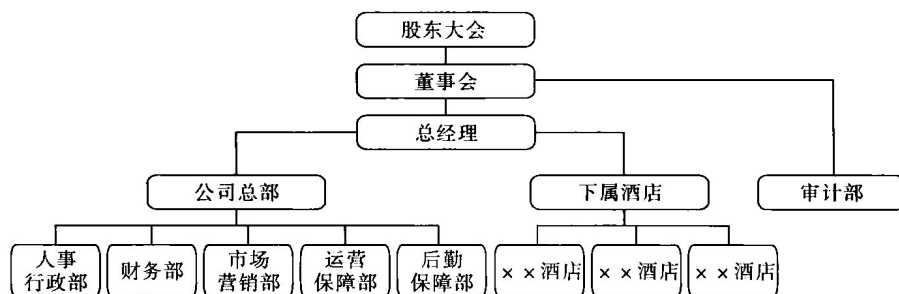


图 1-1 酒店管理公司的基本架构

二、酒店财务部的地位

酒店行业的财务机构是根据酒店不同的规模、等级和内部管理的需要而设置的，并没有固定的模式。

(一) 大中型酒店财务部的地位

大多数大中型酒店的财务部都是直接由总经理领导的一个重要部门。财务总监直接分管财务部，财务部分设会计部、收银部、稽核部、采购部、供应（仓管）部等职能部门。

图 1-2 为某大型酒店组织架构范例图。

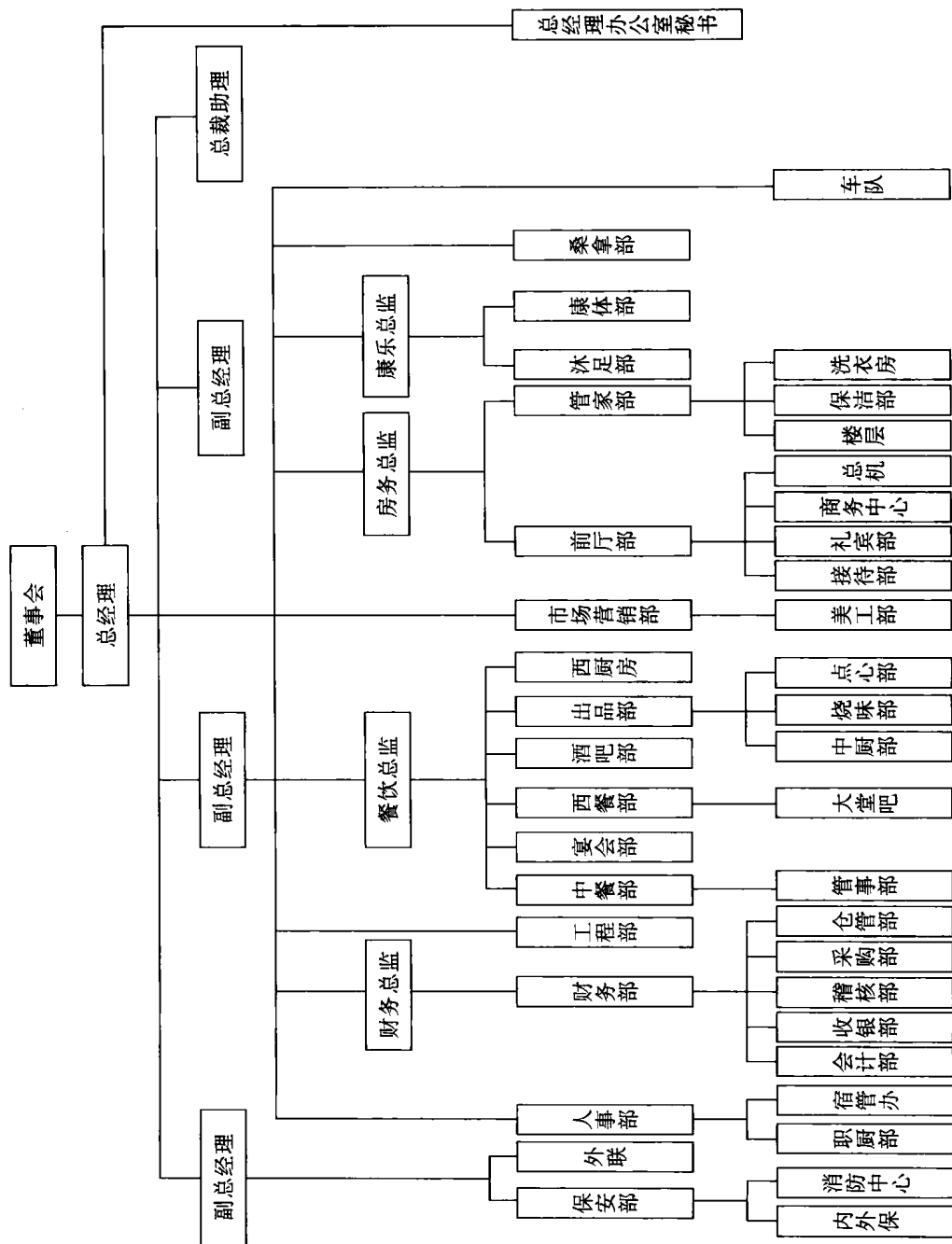


图 1-2 大型酒店组织架构范例图

有些酒店根据财务部的各项职能分别设置相应的部门（见图 1-3、图 1-4），这些部门统一由财务总监领导，从根本上来说还是属于大财务部的范畴。

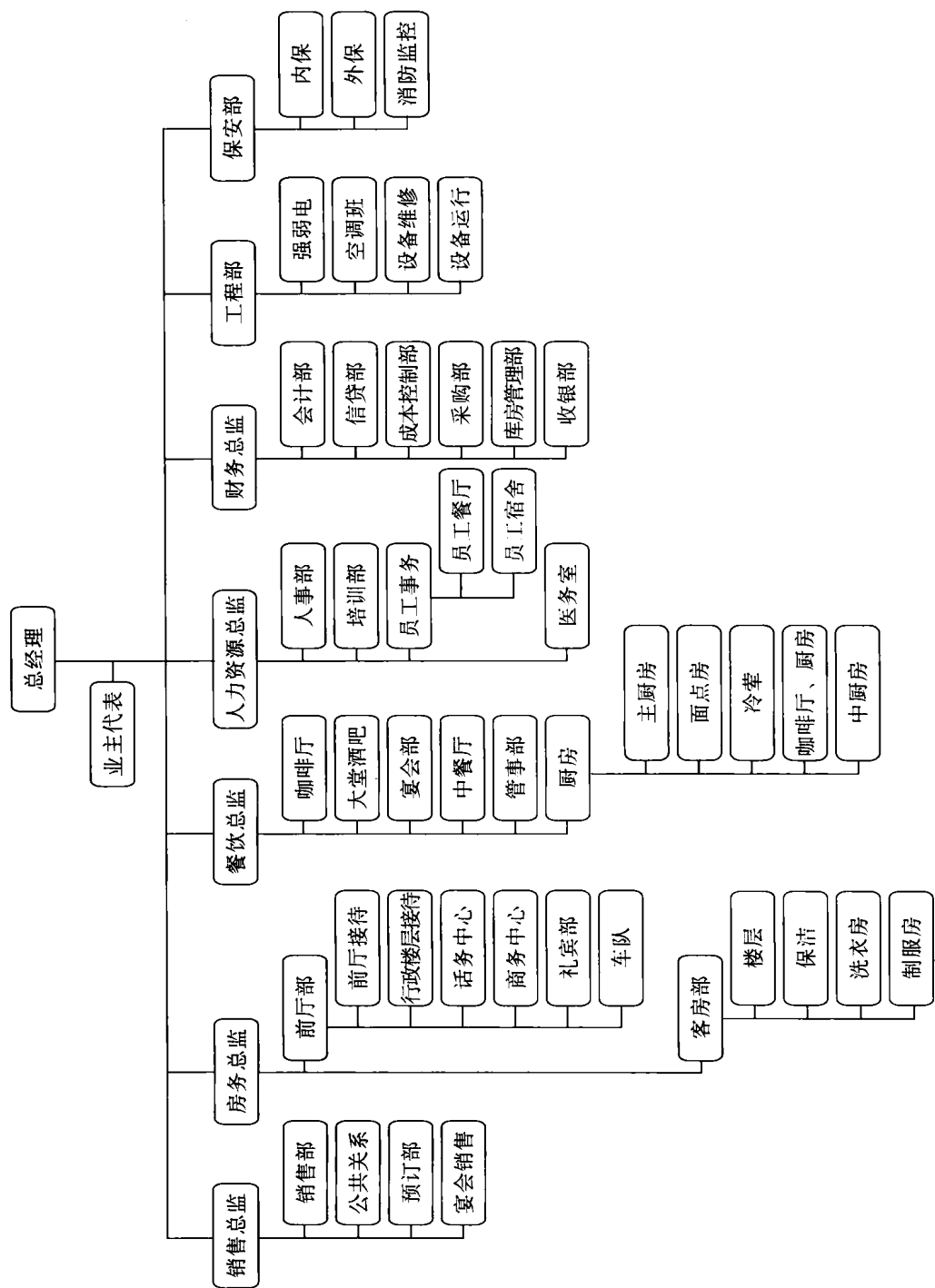


图1-3 酒店组织架构范例二

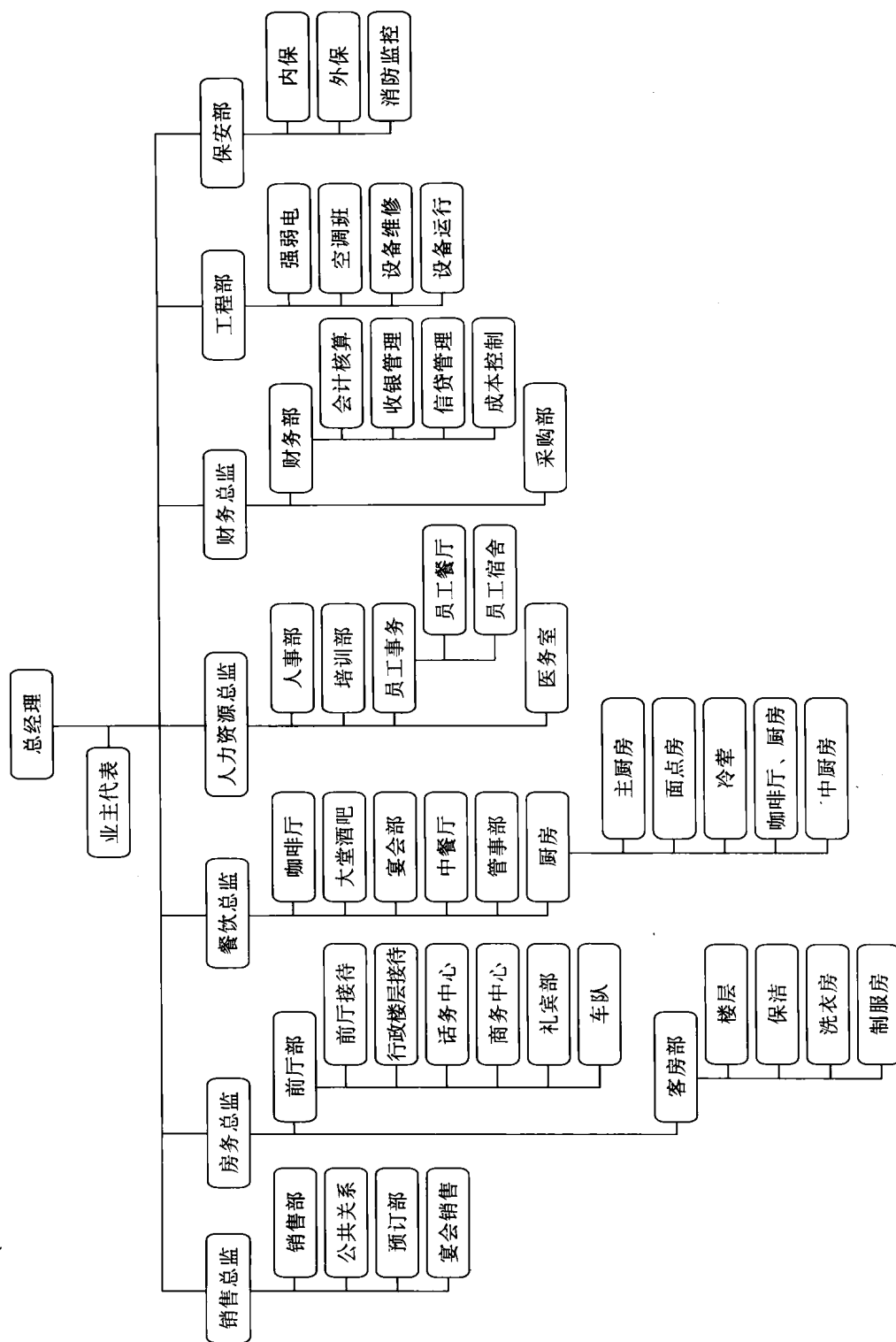


图1-4 酒店组织架构范例三

可见，在大中型酒店的组织架构中，采购和仓管通常是直接由财务部管辖的，这与其他类型企业（如生产企业）有着明显区别。由于酒店行业的特殊性，酒店将采购和仓管直接归属于财务部管辖有助于了解市场行情、降低经营成本、防止滥用资金和积压物资。具体而言，这种组织架构有如下优点。

（1）有利于控制酒店采购成本。对于酒店管理而言，采购价格直接影响到其经营成本的水平。在酒店采购中，采购价格不会由采购部门和供应商控制。采购成本的确定一般是由采购部与财务部共同派员调查确认；对任何一个“采购申请单”都必须进行充分调查，实行货比三家，最后由财务总监决定；对食品原料的采购，因其价格随季节变化频繁，则通常要由餐饮部、成本控制部、采购部共同派员进行市场调查，根据调查结果扣除一定的批零差价，最后确定采购价。

（2）有利于调控成本率。在大中型酒店经营管理中，餐饮部成本率的高低如何变化与采购部进货价关系密切，如果出现餐饮成本率异常，财务部就可以立即采取行动进行调整。

（3）采购部直属于财务部除了有利于财务部了解价格行情、及时监控成本外，还有利于避免部门分散、互相扯皮情况的发生。

（二）小型（便捷）酒店财务部的地位

由于小型（便捷）酒店的规模较小，而且一般没有设置诸如餐饮、康乐等功能，因而业务较为简单，其组织架构（见图 1-5）也与大中型酒店有着较大差别，更侧重于运营层面。很多小型（便捷）酒店的财务部与采购部是分开的，采购部并不直接隶属于财务部。

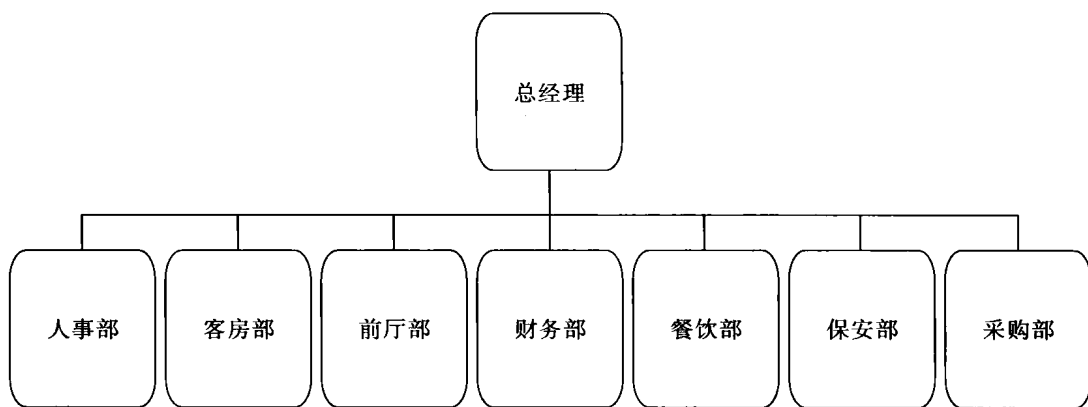


图 1-5 小型酒店组织架构范例

三、酒店财务部的组织架构

图 1-6 为酒店财务部组织架构通用范例图。

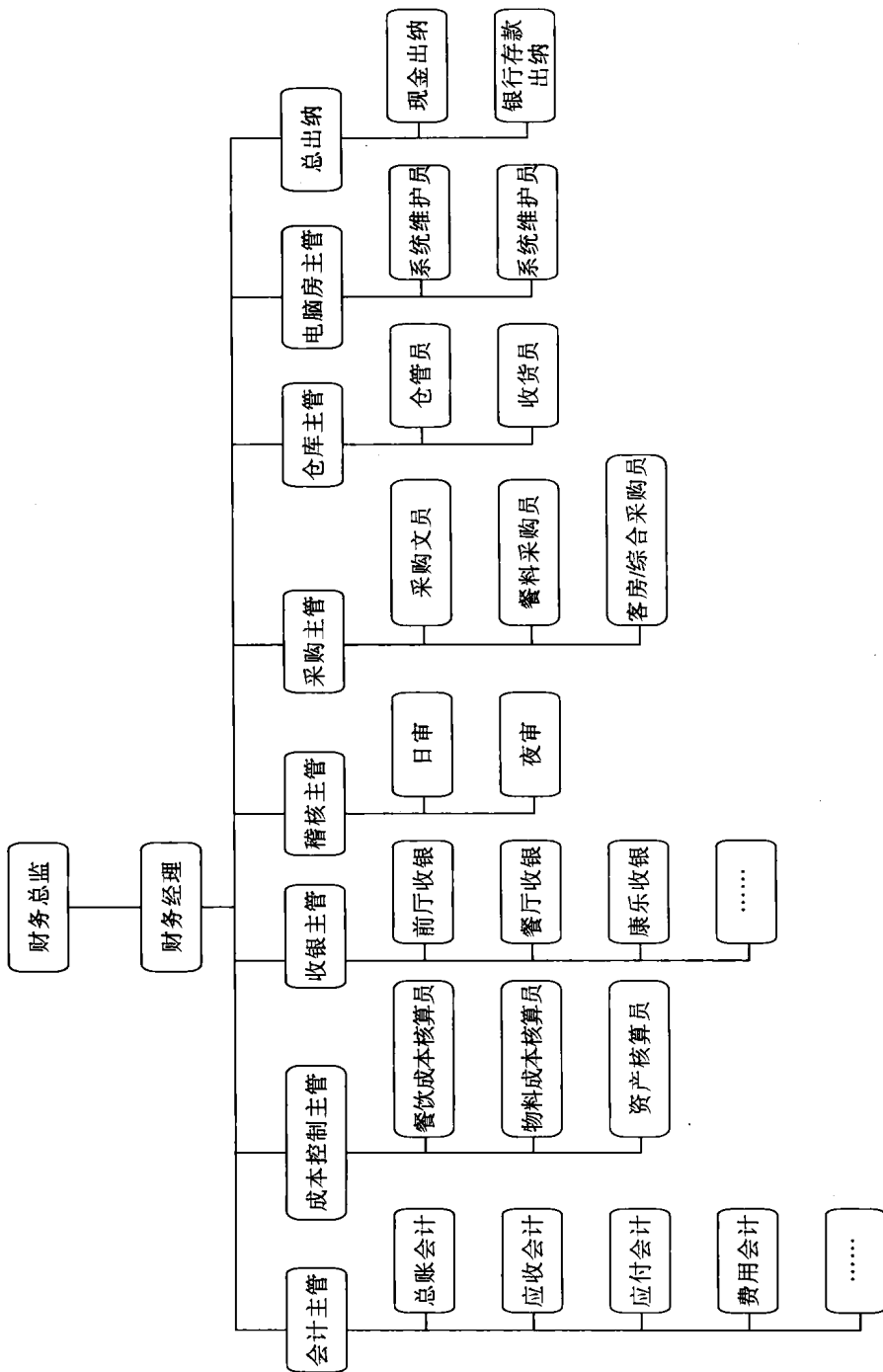


图 1-6 酒店财务部组织架构通用范例图

说明: 1. 上述岗位中, 有的是一岗一人, 有的是一岗多人, 也有的是一人多岗;
 2. 各岗位的划分没有绝对标准, 应根据酒店的具体情况设置, 既可以合并, 也可以拆分。例如, 有些酒店根据自身情况, 将仓库类岗位合并到成本控制部, 由成本控制主管统一负责; 有些酒店则将电脑房、成本控制、出纳等岗位都合并到会计核算部, 由会计主管直接负责。