

饭店核心问题管理指南

FANDIAN
XIANDAI CAIWU YUNYING
GUANLI SHIWU

饭店现代财务运营 管理实务

高明善/编著

◎ 饭店管理宝典
◎ 行业培训指南

 旅游教育出版社

饭店核心问题管理指南

饭店现代财务运营 管理实务

高明善/编著

 旅游教育出版社

· 北 京 ·

策 划:景晓莉
责任编辑:景晓莉

图书在版编目(CIP)数据

饭店现代财务运营管理实务/高明善编著. —北京:旅游教育出版社,2009.3
(饭店核心问题管理指南)
ISBN 978-7-5637-1786-6

I. 饭… II. 高… III. 饭店—财务管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 005567 号

饭店核心问题管理指南
饭店现代财务运营管理实务
高明善 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepesh.com
E-mail	tepesh@163.com
排版单位	首都经贸大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	15.625
字 数	239千字
版 次	2009年3月第1版
印 次	2009年3月第1次印刷
印 数	1—5000册
定 价	33.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)



前 言

20 世纪 80 年代的最初几年,在国务院引进外资办公室的支持下,北京最早引进外资(其中包括侨资和港资等)投资饭店业。建国饭店、长城饭店、丽都饭店、京伦饭店、凯宾斯基饭店等成为全国第一批外商投资企业。与此同时,喜来登、半岛、假日等跨国饭店管理公司被引进直接管理这些饭店。这些重大举措对中国饭店业扩大对外开放、引进国外先进的管理经验、发展旅游经济、转换企业经营机制,起到了重大的促进作用。

这些新型饭店不同于原有的招待所式和政务接待式的国营饭店,它们在硬件设施、客用品供应、餐饮配置、经营项目、营销方式、服务方式等方面都给人耳目一新的感觉。例如,在国际联营饭店开设远程预订,在大型饭店增添样式繁多的西餐风味菜肴,在公寓实行饭店式的经营管理模式,对住店客人提供城市班车和往返机场免费接送服务等。

饭店业的变化,还体现在饭店管理体制的变化上。除投资出现多元化,实行中外合资、中外合作等形式外,许多饭店还聘请了国际知名饭店管理公司管理饭店。所有者和管理者两权分离的饭店管理模式业已形成。国际性的饭店管理公司以独立的企业法人身份,与饭店的投资者签订具有法律效力的“管理合同”,按照合同规定的业主公司和管理公司不同的权利和义务实施饭店管理。代表管理公司派驻饭店的总经理、驻店经理、财务总监等主要管理人员,实际上是一支具有专业管理经验和才能的“职业经理人”队伍。其身份不同于业主雇用的一般员工,管理公司派驻人员是独立于业主公司之外的人员,是代表管理方专司饭店经营管理的“人才资源”,这明显不同于国营饭店。国营饭店存在国有资产代表权和管理权混为一体而互无约束机制的现象。而实行所有权和管理权分离,是引进国外饭店先进管理经验的重要体现,也是饭店在市场经济条件下向现代企业发展的重要特征。随着我国经济体制改革的不断深化,新兴的、国营改制的民营饭店企业已逐步成为饭店业的主体。在中小旅店、饭店中,家族式的或合伙

式的民营饭店更能够发挥其优越性。在大型的星级饭店,家族式管理在初创阶段有鲜明的凝聚力,但是到了饭店需要持续发展和壮大的关键时期,这种依靠“亲情”、“人治”的管理模式,就会与制度化、规范化的企业发展要求发生冲突。饭店业要取得成功,最终还是要靠制度化管理,也就是实行产权明晰、权责分明的现代企业制度,即划分所有权和经营权,同时建立对管理者的激励和约束机制。只有这样,企业的产权、股权和管理信息才能具有透明度,企业才能得到外界特别是金融界的资金支持和公众的信任;也只有这样,企业才能排除“任人唯亲”的干扰,选聘更多的优秀专业人才管理饭店,使企业做大做强。

建立所有权和管理权分离的企业管理模式,是现代企业制度的一个重要特征。而要建立这种管理模式,就要有与其配套的、充分反映“两权分离”理念的会计制度和财务管理模式。跨国饭店管理公司管理国内饭店所普遍采用的国际通用的会计制度,即《美国饭店业统一会计制度》以及符合国际惯例的一套财务运作方法,为我们提供了现成的财务管理模式。我们在认真执行政府规定的政策法规和制度的同时,可以在饭店内部财务运营管理上推行这套制度。

这里所说的《美国饭店业统一会计制度》(Uniform System of Accounts for the American Hotel),是指该书1986年的第八版。自改革开放以来,它在我国一些新型饭店得以推广,并被众多饭店视为饭店管理的“黄皮书”。到1996年,该书修订第九版,改称《美国住宿接待业统一会计制度》(Uniform System of Accounts for the American Hotel & Lodging Association)。

实行住宿接待业统一会计制度这一饭店财务管理运作模式时,企业必须遵照国家规定执行的行业企业统一会计制度为前提,对外的财务资料等仍按现行的制度不变,但在饭店内部,作为核算和考核的经营资料,可以参照采用国际认可的美国饭店业统一会计制度,以体现所有者和管理者的两权分离,明确不同的权责利,以经营毛利(GOP)考核经营管理者的业绩。

多年来,《美国饭店业统一会计制度》在我国的中外合资饭店、跨国饭店管理公司管理的饭店中推广实行,这一制度不仅得到政府主管部门的认可,也证明其他只要是具有一定规模的星级饭店,不论是国有的、民营的还是股份制的,都可以实行这样的财务管理模式。

本书作者曾在合资饭店从事饭店财务管理工作十多年。为推行上述财务管理模式,作者结合不同饭店的实际需要,对近二十家饭店开展了相关培训、策划、建制、指导运行等工作,尤其是在几家民营企业新投资筹备开业的饭店和“国退民进”的饭店,这种“两权分离”的管理模式的实施都取得了满意的成果。目前,不少投资者有充分的财力、物力,有浓厚的兴趣建造和经营饭店,其中不少是大型的房地产业、制造业、商贸业、高科技等产业公司,这些公司没有饭店专业管理

的经验,也不可能直接经营管理饭店,而需要聘请专业饭店管理公司或专业“职业经理人”主持经营、提供管理。在投资者苦于不知道如何选择管理模式,无法放权和建立有效的激励和制约机制的时候,提供这一“两权分离”的管理模式,无疑能解决他们的当务之急。

需要说明的是,为管理之便,本书的写作并没有着力从管理体系的理论性和系统性方面考虑,而是更多地侧重于实务运作,总结和推行饭店财务管理方面的经验和做法,为新开业饭店和准备改制的饭店提供行之有效的、能解决实际问题的,针对性、实用性、可操作性强的参考和咨询服务。必须强调的是,建立现代饭店财务管理模式,是在坚决执行国家规定的会计制度的前提下,在企业内部逐步推行的一种核算和考核模式,不涉及执行或不执行国家规定的问题,所以本书题名为《饭店现代财务运营管理实务》。

本书共十个部分,绪论,主要说明饭店财务会计工作的特点和新饭店筹建期间财务管理的策划和培训工作的要求;第一章,介绍饭店现代财务管理和会计核算的模式;第二章,介绍饭店现代财务应用软件系统;第三章,介绍现代饭店财务管理的组织系统;第四章到第八章,分别阐述营业收入控制、饭店成本费用管理、餐饮成本控制、固定资产和存货管理、预算管理等基本要求和做法;第九章,介绍财务报表制作和财务分析。

从20世纪50年代中期起,作者先后在北京饭店、政务院机关事务管理局、北京市城市服务局、北京市服务事业管理局、北京市旅游局、北京市第二服务局等单位,从事饭店业、餐饮业、服务业的行业管理和调研工作。1974年起,在北京市委财贸部基层工作处、企业管理处,从事财贸行业和基层企业的经营、财务、服务质量管理的政策研究和经验总结推广工作。1985年初,在北京丽都假日饭店任董事财务总监,与外籍高级管理人员合作,负责饭店中外方财务运营和管理。在此期间,接受国际饭店集团公司的国际饭店业财务专业培训。1991年,曾被聘为北京市外商投资企业学会旅游饭店分会副会长、京都会计师事务所高级会计师。1996年退休后,先后在北京市和外地20家四五星级饭店担任财务总监或顾问,负责饭店开业筹备和培训或以成建制推行现代饭店财务管理模式。

本书在编写的过程中参考了相关书籍,在此对相关作者表示诚挚的感谢!

作 者



目 录

绪论	(1)
第一节 饭店经营和财务管理的特点	(1)
第二节 饭店开业财务管理策划和培训	(6)
第一章 建立饭店现代化的财务会计模式	(11)
第一节 饭店现代财务会计模式的形成	(11)
第二节 国际饭店业通用的统一会计制度	(12)
第三节 美国饭店业统一会计制度的结构	(43)
第四节 美国饭店业会计制度和国内现行制度之比较	(46)
第五节 兼容和利用国际饭店业通用会计制度的方法	(47)
第二章 建立饭店现代财务应用软件系统	(52)
第一节 适应饭店需求的计算机系统功能简介	(52)
第二节 饭店计算机系统的选择和使用	(67)
第三章 建立饭店现代财务管理组织系统	(73)
第一节 建立“两权分离”的饭店财务管理体制	(73)
第二节 设置饭店财务管理的组织机构和权责体系	(74)
第三节 确立财务会计人员岗位职责规范	(79)
第四章 饭店营业收入的管理与控制	(92)
第一节 饭店营业收入的内容及其确认	(92)

第二节	饭店营业收入中的价格管理	(94)
第三节	客房收入的内部控制	(99)
第四节	餐饮营业收入的内部控制	(110)
第五节	其他营业收入的内部控制	(117)
第六节	收入审计	(122)
第七节	应收账款的内部控制	(128)
第五章	饭店成本费用的管理与控制	(141)
第一节	饭店成本费用概述	(141)
第二节	饭店成本费用的控制原则和基本程序	(144)
第三节	人力资源成本控制	(147)
第四节	能源费用控制系统	(157)
第六章	饭店餐饮成本控制	(160)
第一节	餐饮成本控制概要	(160)
第二节	菜单计划阶段	(166)
第三节	采购供应阶段	(168)
第四节	生产加工阶段	(178)
第五节	销售服务阶段	(182)
第六节	原料成本核算阶段	(183)
第七章	饭店固定资产管理与存货控制	(191)
第一节	饭店固定资产概述	(191)
第二节	固定资产折旧	(195)
第三节	存货的控制	(200)
第四节	固定资产和存货的日常管理	(206)
第八章	饭店预算管理	(209)
第一节	预算管理的含义	(209)
第二节	预算管理的控制职能	(212)
第三节	饭店财务预算的种类、内容、形式和方法	(213)
第四节	编制预算的组织、步骤和方法	(216)
第九章	饭店财务报表制作和财务分析	(223)
第一节	财务报表是财务分析的基础	(223)

第二节	饭店财务报表的分析方法	(225)
第三节	饭店财务分析的内容	(228)
第四节	饭店业的本—量—利分析	(236)
主要参考文献		(240)

绪 论



第一节 饭店经营和财务管理的特点

无论国内国外,有关饭店业的内部财务管理和会计核算的模式、制度及运作程序,都是根据饭店行业的经营特点来确定的。饭店业是一个综合性服务行业,是第三产业的一个分支。它既不同于工业、农业、房地产业、交通运输业,也不同于商业和其他服务业。只有充分了解和掌握饭店行业的经营特点,才能发挥财务会计反映和监督饭店经营活动的作用。

饭店在经营上和财务管理上有哪些特点呢?

一、饭店的经济成分多元化和经营方式多样化

目前,全国的旅游星级饭店共有 11000 多家,其经济类型既有国有的、集体所有的、民营的、中外合资的、中外合作的,还有股份制的。随着我国改革开放向纵深发展,市场经济不断成熟,“国退民进”、股份制改造、企业经济成分多元化等措施,使大量民营资本涌入这一产业,今后,民营饭店企业必然占据饭店业的主导地位。随着新型饭店市场的扩张,国际知名饭店管理公司也相继在国内管理饭店,有的还参与投资。到现在,以香格里拉、凯悦、万豪、喜达屋、洲际等为代表的几十个国际饭店管理公司的数十个品种都进入了中国。他们按照国际通用的管理模式管理饭店。与此同时,国内饭店管理集团也不断发展,另外还有大量的自营饭店,从而在全国各地饭店业形成既有竞争又有促进的共存共赢的局面。

饭店在经营上也是多样化的。饭店是一个综合性的服务行业,在国际上又被称为“住宿接待业”,即为公众提供住宿、餐饮、娱乐等多项设施和相应服务性劳动的商业性机构。它所提供的产品与生产、流通领域的产品不同,是产品和服务合一销售的特殊商品。开办饭店不仅需要大量的设备、设施,同时要有具备各种服务技能的劳力,所以,饭店业既是固定资产密集型企业,又是劳动密集型企业。

业,这两点成为综合性服务企业的基本要素。

二、实行多种核算形式

饭店的多种经营项目和不同的商品交换形式,形成了这一行业多种核算形式并存的特点。

第一种,客房、公寓、会议厅室出租核算形式。饭店为客人提供住宿房间及其他活动场地、设施设备在有限时间内的使用权,同时提供辅助性的服务性劳动,客人相应地付给饭店房费、租金,作为饭店的营业收入。这部分营业收入除饭店汇总核算外,还按部门核算。按部门核算主要是核算销售环节的收入和部门的直接营业费用。收入和费用的核算贯穿包括预订客房、确认预订、客人入住、饭店提供服务、客人离店等各个业务环节。营业收入中的房价或收费标准按饭店档次执行行业标准,每个饭店还有自行掌握的门市价、实际执行价、公司合同价、优惠价、季节价等。在高档星级饭店,还要在房价基础上加收 10% ~ 20% 不等的服务费。部门营业费用主要是人工费用、低值易耗品摊销、客用品、清洁用品、环境卫生、设备维修费用以及营业税金及附加等。

第二种,餐饮经营核算形式。饭店在餐厅、酒吧、咖啡厅、宴会厅为客人提供食品、饮品及相关服务,客人按确定的售价给付餐费、服务费。在日常的部门核算中,餐饮经营核算主要涉及生产加工和服务销售两个环节。部门的成本费用,除人工费用、摊销费用(瓷器、玻璃器皿、银器等)、布草消耗费用、客用品费用、清洁用品费用、销售费用、营业税金及附加外,餐饮原材料成本占有很大比重。因此,这部分核算的重点就是搞好餐饮成本控制。餐饮成本核算的方法不同于工业产品制造成本法,饭店的成本核算只限于原材料成本核算,而采用标准成本的控制方法,即以期间(月份)所发生的原材料消耗总成本占当期餐饮营业收入的比例,计算出当月实际成本率,找出和规定标准成本率的差异,考量成本控制状况。

第三种,饭店所属商场、商店销售核算形式。这种核算和社会上的零售商业一样,主要核算商品销售的购销环节,交换方式也一样实行现金交易,一手钱一手货。对住店客人一般不赊欠、不签单挂账。

第四种,饭店附属康乐项目核算形式。这部分核算形式主要涉及俱乐部、健身房、夜总会、歌厅、沐浴桑拿、美容美发等经营和服务项目。饭店以付出具有专业技能的服务性劳动为主,配备相应的服务设备设施,让客人得到健康和娱乐享受。饭店按不同经营项目的收费标准收取服务费用,直接体现劳动价值,具有服务行业的典型特征。其部门核算的主要内容是人力成本(其中不少实行提成工资制)和营业费用,有时外聘演艺人员还有演出费用支出。

第五种,电话、传真、网上资讯、电子邮件代办和机票、火车票代订服务核算形式。这些服务项目都不属于饭店主营业务,它们是为电信、网络、航空、铁路等部门代办的业务,目的是为客人提供方便。客人应付的话费等由饭店代收。饭店在应收客人款项的基数上,按10%、15%等比例加收服务费作为饭店的营业收入。这种核算形式虽然简单,但也要作为一个小的核算单位单独核算。

第六种,招商外包经营核算形式。饭店设有夜总会、歌厅、沐浴桑拿等服务项目,这些业务专业性强、有一定风险,饭店业主通常把这部分业务外包给他人经营,饭店提供设施设备和安全措施并保证环境卫生,承包人实际还是使用饭店的营业执照。经营者自己负责经营收入、成本费用、营业税金等的核算,并按合同每月向饭店交纳承包费或按规定上交分成收益。饭店只负责核算收到的承包费等收益部分。承包合同是双方处理收益和进行核算时唯一有法律效力的依据。

三、固定资产比重大,而被视作高收益、高风险行业

投资建造和经营一个星级饭店,尤其是档次高、规模大的饭店,其房屋及建筑物以及所需设备设施,需要巨大的资本投入。一般来说,一个饭店的固定资产要占饭店全部资产的80%以上。除一次性投资外,经常性的还要有更新改造或大修理基金,而且,围绕固定资产投入使用,还要不断有贷款付息、土地使用费、房产税、财产保险费用等一系列资本性支出。

根据饭店是固定资产密集型企业这一特点,我们在财务管理上应当考虑如下事项:

第一,加强固定资产管理,使固定资产保值增值,充分发挥其使用效益。在实际工作中,要从账务和实物两个方面建立一套完整的固定资产投入、使用、保管、维护、维修、调拨、报损报废、更新改造、计提折旧等管理办法。这是管理者在财务管理中维护所有者权益的首要责任。

第二,积极经营,降低风险,实现预算回报期,提高回报率。饭店易受政治、经济形势变化的影响,市场需求随政治经济环境和季节变化而起伏,在客源突增时,饭店客房因数量固定而不能满足需要;市场萧条时,由于饭店客房这一产品具有不可储存性,在可销售的间/天里没能销售出的房间,其创造收益的机会就会永远消失,加之其高昂的固定成本,负债经营时间长,从而使经营饭店具有相当的风险性。所以,饭店在投资决策时做好可行性研究显得特别重要。在已投入运营时,积极有效地保证持续经营,成为饭店生存与发展的关键。饭店在企业生命周期内,应集中精力在初创期和发展期抓住机遇,开拓市场,提高经营效益和资本利润率,完成投资回收、回报任务。

第三,重视设备设施的维护维修和更新改造工作。饭店的房屋建筑物及附属设备设施等与一般企业不同,它既是企业的固定资产,又是提供给客人使用的商品,能否有效保护设备并保持设备档次,对发挥饭店经营特色,招徕客人具有很大影响。“小钱舍不得,以后花大钱。”在日常经营中,饭店应做好设施设备的保洁维护和维修工作,按营业收入的一定比例,保证有足够的预提维修费用。需要指出的是,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,从而增大了资产设备的磨损程度,缩短了资产设备的更新周转期,饭店的客房、餐厅等每经过三五年就要进行大小不同的更新和改造。这里还不包括因为调整或扩展经营项目而扩建等资本改进的支出。因此,饭店进行财务管理时应当研究各种资产设备使用的经济寿命周期和管理规划,寻求最佳的更新改造和保养维修方法,达到以较少的投入取得较大的经济收益的理想目标。

四、营运资金周转快,建立严格、快捷、正确的控制手段,是饭店财务管理的客观需要

和生产加工行业的批量生产、批量销售的资金周转状况完全不同,饭店作为公共服务行业和零售商业,客流不断,交易频繁,客人消费即时结算,勤收勤支,循环往复,使营运资金周转快成为饭店经营的特点。随着营运资金不断流入、不断消耗、不断补充,饭店营运资金平均 100 天周转一次,其中,餐饮部分 20 天周转一次,客房部分 15 天周转一次。根据这一特点,饭店应对营运资金运转中的营业收入、营业成本、营业费用等各个环节都要加强管理和控制。这项工作主要涉及两个方面:

第一,管理和控制好营业收入。为管理和控制好营业收入,饭店内所有营业点的收银工作均应由品行端正、责任心强并具有专业素质的员工担任。此外,饭店应建立严谨的现金和银行存款等管理制度,收、付、转等的账务处理都要采用先进的电脑控制程序。坚持收取现金、订金、押金制度,压低和严格控制应收账款,完善信贷管理手续。坚持实行每日收入审计制度,包括夜间稽核和每日营业收入报表制度,做到日清日结,最大限度地杜绝漏账、错账、跑账、呆账、坏账,尽力保证营业收入完整安全实现。

第二,管好用好营运资金,是饭店理财增效的主要手段。饭店是高成本、高费用行业,每日费用支出如流水,这主要涉及人力资源费用、能源消耗费用以及餐饮原材料消耗费用。饭店必须严格执行财务制度和审批程序,精打细算,厉行节约,尽力减少浪费和损失,实现收益最大化的目标。比如,在餐饮原材料成本控制方面,要从菜单计划、采购、储存、加工、销售预测、服务等方面多层次、全方位地进行控制,减少存货,勤进勤销,加速周转,合理用料,减少浪费等,才能保证

餐饮经营利润。

五、饭店的经济关系繁多,财务管理要有正确的政策观念

饭店投资多元化,中外合资、中外合作、股份制、合伙企业等,形成企业不同所有者、业主、股东之间的经济关系;大量的贷款和多渠道融资,形成与银行或债权人的经济关系;引进管理,形成所有者和管理者的经济关系……此外,饭店的经济关系还涉及企业生产要素中的生产者、管理者等人与人之间的经济关系;经营过程中的饭店与客人间的经济关系;企业作为纳税人与政府间的经济关系等。

经济关系就是权益关系,就是分配关系,就是要处理好“钱”的问题。这些关系处理得好不好,将直接影响到企业的生存与发展。正确维护各方面的合法权益是饭店财务管理的一项重要职责。遇到经济摩擦和纠纷时,财务人员要依法、照章发挥其协调作用,摆平各种利害关系,成为处理权益关系的天平,保证企业沿着正确轨道正常运行。

怎样正确处理这些关系呢?

正确处理这些关系,必须照章办事:

第一,依据国家有关的法律、法规、法令和各项政策,如税法。

第二,依据饭店内部制定的具有法律效力的公司章程、管理合同、员工手册、订房合同、信贷协议等。例如,业主公司聘请管理公司管理饭店,在合同内已明确规定各自的权利和义务,业主不应过多干涉管理者的日常经营活动,而应将主要精力放在提高饭店经济效益上,围绕审核和执行经营预算,通过加强内部和外部审计等手段发挥决策作用和监督作用。

第三,依据国家和行业规定的企业统一会计制度、企业财务管理通则以及国际饭店业适用的会计制度和国际惯例等。

六、饭店财务管理机构是综合性的,应能充分发挥饭店全面经济管理的职能

财务管理是饭店经营管理中的一个重要环节,是从价值上对饭店经营活动进行的一种全面性管理。其主要职责是围绕饭店的经营目标,保证饭店经营活动得以顺利进行所需资金及时到位,参与经营决策,搞好财务控制和实施财务监督。

大中型星级饭店都单独设立财务会计管理机构,实行集中统一核算形式。其组织设置是在总经理和财务总监的领导和督导下,成立财务部、采购部、成本控制部、电脑部等,具体承担财务、会计、计划、统计、物价、银行信贷、税务、外币汇兑、保险、采购、仓储、数据处理以及员工工资福利费用核算等工作。做好每项

工作都不是简单的事务性工作,它们是财务机构发挥全面经济管理作用不可或缺的环节。

第一,饭店财务机构的作用不只是事后被动地反映和监督财务管理工作,其工作面应涉及事前、事中、事后对财务工作的全面控制和监督,负责预算管理和成本控制的组织和实施。

第二,饭店财务机构不是单纯的“大出纳”、“大保管”,有的民营饭店的老板,实行家族式管理,将自己的亲属安排担任出纳、保管员、采购员,好像饭店只要把现金和财产管起来,就是做好饭店财务管理了。管好现金和财产固然重要,但更重要的是要把财务管理和经营业务整合起来,渗透于经营活动中,搞好资金运营,以较少的投入取得较大的产出,也就是要以科学的理念和方法去当家和理财。

第三,饭店财务机构也不是小餐馆的“账房”,不只是记记账、打打表,它是饭店经营管理的核心部门,应当参与饭店的经营决策,并以维护业主权益的身份,参与饭店的资本运作,保证饭店的持续经营和发展。

第二节 饭店开业财务管理策划和培训

兴建正规大饭店的一般过程是确定意向、可行性研究、申报审批、立项、规划、设计、施工、设备装配、开业筹备、试营业、正式开业等。财务人员应参与其中,发挥其专业作用。

财务人员在兴建饭店各阶段的主要工作有:

第一,在兴建初期,财务人员应参与可行性研究报告的起草工作,预测资金投入后的中长期经营损益以及回收期、回报率等状况。

第二,在设计期,除由饭店管理专家和饭店工程师参与设计,从饭店经营和管理的实际需要出发,对饭店布局、规格、功能、设施等内容提出建设性意见外,财务管理人员也应出谋划策。

第三,在施工进入内装修时期,饭店管理人员应全面投入筹备策划和具体的准备工作,其中,有关人员招聘和培训等工作还要大大提前。饭店财务管理的策划和准备是其中的重要部分,内容涉及财务人员的招聘和系统培训;饭店管理系统的选定、安装、功能设置、操作培训;会计核算和财务管理制度及程序的设定;筹建工程财务会计;设备采购报价和审价;编制开业当年年度经营预算草案并参与有关市场调查和经营环境分析等工作。

这些工作,既要服从总体部署,又要和其他工作衔接配合。只有紧张而有秩序地工作,才能保证开业准备工作顺利进行。

为了弄清财务部门在兴建饭店整个部署中的任务和作用,现以一家饭店筹备期间的总体部署和对财务工作的有关要求为例,仅供参考。

× 饭店筹备期间的总体部署和财务工作要求

主题	项 目	工作要求	财务要求	起止时间	责任人
(一) 提供项目定位和发展的建议及方案	1. 对工程装修、设备安装、公共设施的功能是否符合饭店开业的实用性要求提出改进意见	完成一项,考核一项,确保每项工作都符合要求	监护计算机系统、安装调试收银设备	一个月装修期间内	总经理及部门经理
	2. 确定饭店经营方针、经营项目及类型。确定客房、餐饮、洗浴、康乐等产品的布局和特色	根据初步方案再斟酌调整,确定最后方案	在预测经营效益方面提出建议	8月×日至9月×日	总经理及有关部门经理
	3. 市场营销策划与经营收入预测,包括营销方式、价位、优惠折扣办法及营销具体措施	各组分别提出初步意见,汇总并确定正式实施方案	为编制经营损益预算提供依据	8月×日至9月×日 9月×日至×日	各部门人员 总经理主持
(二) 确定饭店经营管理模式	1. 设计和确定经营管理机构	对现有初步方案进一步审定	负责审核财务部的机构设置	9月×日至9月×日	总经理主持
	2. 管理人员和基层服务人员编制配备	本着精简实用的原则审定现有的初步方案	负责审核财务部分人员编制	9月×日至9月×日	人力资源部并总经理
	3. 确定工资水平和工资制度	参照同类饭店工资标准拟定试行办法	重点提出财务部、电脑部人员工资意见	9月×日至10月×日	人力资源部并总经理
	4. 编制各部门职责分工和运行程序	主要是部门一级的职责分工和运行程序	编制财务部、电脑部、采购部职责分工和运行程序	9月×日至10月×日	各部门、总经理
(三) 设备用品购置预算、组织采购进货	1. 购置大堂及客房部分用品、设备家具	部门选样、采购部报价、财务部预算、总经理批准、内装后进货	按分类预算和实际需要审核	10月×日至10月×日	客务部及有关部门
	2. 购置洗浴部门部分家具设备、用品	同上	同上	同上	康乐部及有关部门

续表

主题	项 目	工作要求	财务要求	起止时间	责任人
(三)设备用品购置预算、组织采购进货	3. 购置餐厅、吧台部分家具设备、用品	同上	同上	同上	餐饮部及有关部门
	4. 购置厨房及管事部部分家具设备、用品	购置灶具应在定位和配套装修之后进行。其他内容同上	同上	同上	总厨、装修技术人员
	5. 购置其他营业部门家具设备、用品	同上	同上	同上	有关部门
	6. 购置总办、财务部、人力资源部、工程部、保安部等部门设备用品,包括印刷品、账单等	同上	同上	同上	有关部门
(四)调查研究,确立客源市场	1. 调查研究,明确市场定位,预测消费群体对象	通过旅游局等多种渠道收集信息资料	从经营效益角度考量	同上	公关营销等有关部门
	2. 对外宣传饭店包括饭店形象策划,印发广告、宣传册	借助媒体、广告公司、行业协会等渠道进行宣传	编制、控制宣传广告预算	同上	同上
	3. 建立销售网络,联系团体客户,签订用房协议等	组织大量人员有计划地走访客户	负责审核用房协议有关内容	同上	同上
(五)编制饭店第一个预算	1. 未来一年经营损益预算(开业后第一个预算)	各部门都参与讨论和编制	财务负责审核汇总申报	11月×日至×日	同上
	2. 未来一年(分月)现金流量预算		财务负责编制、报批,解决营运资金	同上	同上
(六)招聘人员及实施全员培训	1. 招聘中高级饭店经营管理人员	以业主公司同意设置的名单为准	财务部负责确定本部门用工名单	11月×日至×日	人力资源等有关部门
	2. 招聘基层主管、领班及服务人员、技术工人	参考人员编制数字,可略多一点,以备选	同上	同上	同上
	3. 全员入店培训及专业培训,包括最后录取人员	培训内容包括饭店意识、服务意识、店规店纪、专业知识	财务部门负责财务专业培训	同上	同上