

王兰会 编著

酒店财务部

精细化管理与服务规范

-  职责与目标
-  程序与关键
-  标准与规范
-  文书与表单
-  技巧与方案

弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列

酒店财务部精细化管理与服务规范

王兰会 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

酒店财务部精细化管理与服务规范 / 王兰会编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.3
(弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列)
ISBN 978-7-115-19730-6

I. 酒… II. 王… III. 饭店—财务管理 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第014682号

内 容 提 要

本书以精细化、规范化、实用化为总原则,细化了财务部各工作事项。

全书内容包括财务部岗位设置与岗位职责、收银处精细化管理、会计处精细化管理、稽核处精细化管理、成本控制处精细化管理、财务处精细化管理、外币兑换处精细化管理7部分。

本书适合酒店管理人员、酒店财务人员、高校酒店管理专业师生使用,也可以作为酒店财务人员的培训教材。

弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列 酒店财务部精细化管理与服务规范

◆ 编 著 王兰会

责任编辑 张亚捷

执行编辑 付微微

◆ 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 电子函件 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: 12

2009年3月第1版

字数: 150千字

2009年3月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-19730-6/F

定 价: 25.00元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

“弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列”编写的总体原则是分部门、精细化、规范化、实用化。

分部门：本丛书囊括了酒店的十大部门，即前厅部、餐饮部、客房部、营销部、康乐部、保安部、采购部、工程部、财务部、人事行政部。

精细化：把酒店各部门的主要工作从岗位到目标、从目标到职责、从职责到程序、从程序到问题进行层层分解，形成了一套可执行的工作体系。

规范化：为重要工作设定了规范、提供了工具、给出了技巧、制定了方案，通过这些内容的组合，为各项工作提供了可供执行的标准和规范。

实用化：本丛书为酒店各部门的工作者、培训者、管理者提供了一套“拿来即用”的行事规范和工作指导书。

在上述总体原则的指导下，针对酒店各个职能部门的服务事项，我们从岗位设计出发，明确了各岗位的具体职责，给出了各岗位的目标考核方案，对各项工作进行了执行层面的细化，并且对关键问题进行了详细说明。

岗位设计：针对酒店提供的每一项服务，我们设定了服务职能岗位，明确了岗位职能和层级关系。

职责描述：针对每个具体的职能岗位，我们对岗位职责进行了详细描述，明确了执行者的具体工作事项和在组织中所处的位置。

绩效考核：针对每个具体的职能岗位，我们设计了考核内容、考核指标及目标值，以便于管理人员对其进行考核。

工作程序：针对每一项工作，我们都进行了工作程序和步骤设计，并指出了具体的工作目标。

关键问题：在设计工作程序和工作步骤时，我们对关键程序和关键步骤辅以关键问题点，进行了特别提醒和说明。

弗布克希望通过“精细化、规范化、实用化”的指导原则和对以上五个方面的层层分解，把酒店各部门的工作落到实处，从而为广大的酒店从业者提供一套完整的、精细的、规范的、实用的操作规程。

《酒店财务部精细化管理与服务规范》包括财务部岗位设置与岗位职责、收银处精

细化管理、会计处精细化管理、稽核处精细化管理、成本控制处精细化管理、财务处精细化管理、外币兑换处精细化管理7部分内容。

在本书编写的过程中，彭召霞、崔海颖负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，姚小风、王宁参与编写了本书的第一、二章，齐勇、谭毅参与编写了本书的第三章，王德敏、王裕清参与编写了本书的第四、五章，胡星强、许广路参与编写了本书的第六章，甄海虹、马萍参与编写了本书的第七章，全书由王兰会统撰定稿。

弗布克产业经济研究中心

2009年1月

目 录

第一章 财务部岗位设置与岗位职责	1
第一节 财务部服务事项与岗位设置	2
一、财务部服务事项	2
二、财务部岗位设置	3
第二节 财务部目标分解与岗位职责	4
一、财务部目标分解与绩效考核	4
二、财务总监岗位职责与目标考核	5
三、财务部经理岗位职责与目标考核	7
四、财务部文员岗位职责与目标考核	9
第三节 财务部精细化管理制度设计	11
一、财务部例会管理制度	11
二、财务部安全管理制度	12
第二章 收银处精细化管理	15
第一节 收银处岗位职责与绩效目标	16
一、收银主管岗位职责与目标考核	16
二、前厅收银组岗位职责与目标考核	17
三、餐厅收银组岗位职责与目标考核	20
四、康乐收银组岗位职责与目标考核	23
五、商场收银组岗位职责与目标考核	25
六、信贷收款员岗位职责与目标考核	28
第二节 收银处工作程序与关键问题	29
一、客赔操作程序与关键问题	29
二、支票结算程序与关键问题	30
三、信用卡结算程序与关键问题	31
四、外出催收工作程序与关键问题	32

五、散客前厅结账程序与关键问题	33
六、客人保险箱使用程序与关键问题	34
七、前厅缴款袋投递程序与关键问题	35
八、餐厅收银员班前准备程序与关键问题	36
九、餐厅点菜单使用管理程序与关键问题	37
十、餐厅收银员下班结账程序与关键问题	38
十一、康乐台球厅收银工作程序与关键问题	39
十二、康乐保龄球馆收银工作程序与关键问题	40
十三、客房挂账欠款催收管理程序与关键问题	41
第三节 收银处服务标准与服务规范	42
一、收银服务量化标准	42
二、收银服务管理规范	42
三、餐厅收银工作规范	43
四、营收现金管理规范	44
五、账款催收工作规范	46
六、客用保管箱管理规范	47
七、收银备用金管理规范	49
第四节 收银处服务常用文书与表单	50
一、预付款单	50
二、送件回单	51
三、承诺付款书	51
四、收银日报表	51
五、对账通知书	52
六、缴款登记表	52
七、收银员缴款袋	53
八、代客支款通知单	53
第五节 提升服务质量技巧与方案	54
一、支票查验技巧	54
二、走单损失控制技巧	54
三、客人延时离店处理方案	54
四、收银紧急情况处理方案	55

第三章 会计处精细化管理	57
第一节 会计处岗位职责与绩效目标	58
一、会计主管岗位职责与目标考核	58
二、总出纳岗位职责与目标考核	60
三、总账会计岗位职责与目标考核	61
四、成本会计岗位职责与目标考核	63
五、明细账会计岗位职责与目标考核	64
六、工资核算会计岗位职责与目标考核	65
七、应收账款会计岗位职责与目标考核	67
八、应付账款会计岗位职责与目标考核	68
九、现金出纳员岗位职责与目标考核	69
十、银行出纳员岗位职责与目标考核	71
第二节 会计处工作程序与关键问题	72
一、总账制作程序与关键问题	72
二、成本核算程序与关键问题	73
三、员工工资发放程序与关键问题	74
四、费用报销工作程序与关键问题	75
五、营业收入清点汇总程序与关键问题	76
第三节 会计处服务标准与服务规范	77
一、收据管理规范	77
二、发票管理规范	78
三、支票管理规范	80
四、成本核算工作规范	82
五、会计核算工作规范	82
六、会计档案管理规范	83
七、应收账款管理规范	86
第四节 会计处服务常用文书与表单	87
一、支票申请单	87
二、总出纳报告	87
三、现金日记账	88
四、现金收入日报表	88

五、转账支票领用单	88
六、现金支取申请单	88
七、银行存款日记账	89
八、发票领用记录表	89
九、应收账款账龄分析表	89
第五节 提升服务质量技巧与方案	89
一、会计凭证装订技巧	89
二、签字挂账实施方案	91
三、酒店呆、坏账处理方案	91
第四章 稽核处精细化管理	93
第一节 稽核处岗位职责与绩效目标	94
一、稽核主管岗位职责与目标考核	94
二、核单员岗位职责与目标考核	95
三、夜审员岗位职责与目标考核	96
四、日审员岗位职责与目标考核	97
第二节 稽核处工作程序与关键问题	99
一、夜审工作程序与关键问题	99
二、日审工作程序与关键问题	100
第三节 稽核处服务标准与服务规范	101
一、夜审工作规范	101
二、日审工作规范	102
三、核单工作规范	103
第四节 稽核处服务常用文书与表单	104
一、冲账单	104
二、客账日报表	105
三、营业收入日报表	105
第五节 提升服务质量技巧与方案	106
一、餐厅账单稽核方案	106
二、当日入住客人房价稽核方案	107

第五章 成本控制处精细化管理	109
第一节 成本控制处岗位职责与绩效目标	110
一、成本控制主管岗位职责与目标考核	110
二、成本管理员岗位职责与目标考核	112
三、资产管理员岗位职责与目标考核	113
第二节 成本控制处工作程序与关键问题	115
一、库存成本控制工作流程与关键问题	115
二、固定资产提前报废程序与关键问题	116
第三节 成本控制处服务标准与服务规范	117
一、固定资产管理规范	117
二、成本控制工作规范	121
三、财务盘点管理规范	125
四、酒店资产管理规范	127
五、低值易耗品管理规范	128
第四节 成本控制处服务常用文书与表单	130
一、餐饮成本测算表	130
二、菜单成本控制表	131
三、食物成本控制表	131
四、库存物品月度盘点表	131
五、固定资产盘盈盘亏明细表	131
六、低值易耗品、固定资产内部转移单	132
第五节 提升服务质量技巧与方案	132
一、综合费用支出控制技巧	132
二、食品及低值易耗品报损方案	133
第六章 财务处精细化管理	135
第一节 财务处岗位职责与绩效目标	136
一、财务主管岗位职责与目标考核	136
二、预算管理员岗位职责与目标考核	138
三、投融资专员岗位职责与目标考核	139
第二节 财务处工作程序与关键问题	141

一、年度预算编制程序与关键问题	141
二、融资管理工作程序与关键问题	142
三、投资管理工作程序与关键问题	143
第三节 财务处服务标准与服务规范	144
一、资金管理规范	144
二、融资管理规范	145
三、定额管理规范	146
四、财务分析管理规范	149
五、资金管理工作的标准	151
第四节 财务处服务常用文书与表单	152
一、财务预算申请表	152
二、预算变更申请表	152
三、投资效益预测表	153
四、投资效益分析表	153
五、酒店融资成本分析表	153
六、融资风险变动分析表	154
第五节 提升服务质量技巧与方案	154
一、全面预算管理方案	154
二、投资项目管理方案	158
 第七章 外币兑换处精细化管理	161
第一节 外币兑换处岗位职责与绩效目标	162
一、外币兑换主管岗位职责与目标考核	162
二、外币兑换员岗位职责与目标考核	163
第二节 外币兑换处工作程序与关键问题	164
一、外币兑换工作准备程序与关键问题	164
二、外币兑换临柜承付程序与关键问题	165
三、外币及周转金交接程序与关键问题	166
第三节 外币兑换处服务标准与服务规范	167
一、外币兑换水单使用规范	167
二、外币兑换服务操作规范	167

三、外币兑换业务管理规范	168
第四节 外币兑换处服务常用文书与表单	169
一、外币兑换明细表	169
二、外币兑换日报表	170
第五节 提升服务质量技巧与方案	171
一、旅行支票兑换服务技巧	171
二、外币钞票真伪识别技巧	171

第一章

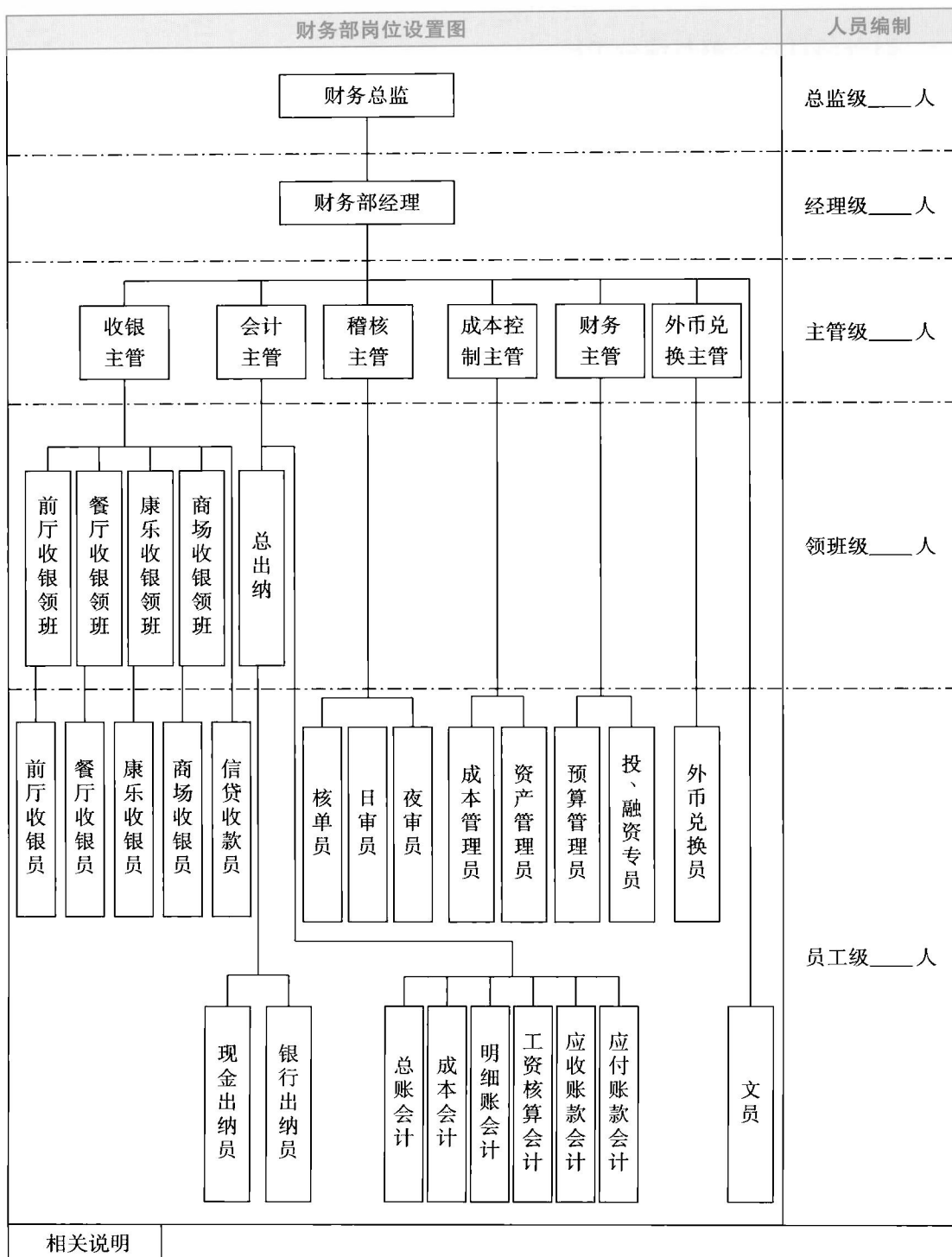
财务部岗位设置 与岗位职责

第一节 财务部服务事项与岗位设置

一、财务部服务事项

服务事项要点	服务事项描述
1. 财务制度规范和预算管理	(1) 编制、调整和落实酒店的财务规划 (2) 编制、调整和落实酒店的财务规章制度和财务预算 (3) 编制、调整和落实酒店的年度、季度、月度财务计划
2. 会计核算	(1) 核算酒店的各项营业收入 (2) 核算酒店利润及利润的分配 (3) 核算酒店的各项成本、费用和税金 (4) 核算酒店的资产、负债和所有者权益 (5) 汇总及保存酒店各类原始凭证和记账凭证
3. 收入管理	(1) 开展酒店收银业务 (2) 开展酒店外币兑换业务 (3) 收集和统计酒店的营业收入信息
4. 审计管理	(1) 进行营业收入的日审和夜审工作 (2) 组织开展酒店年度内、外部审计工作
5. 账款管理	(1) 酒店欠款的催收与管理 (2) 定期对欠款单位进行审查 (3) 酒店各类应付账款的管理
6. 成本管理	(1) 监控酒店的日常财务支出 (2) 酒店餐饮进出的跟进管理 (3) 控制酒店的采购成本和库存成本 (4) 酒店固定资产、流动资产和无形资产的管理
7. 资金管理	(1) 进行酒店库存现金的管理 (2) 检查酒店备用金的使用情况 (3) 参与和审查酒店的投资项目及决策 (4) 参与和审查酒店的融资项目及决策
8. 财务分析和评估	(1) 定期对财务运作情况进行分析 (2) 提供财务运作的改进建议和报告

二、财务部岗位设置



第二节 财务部目标分解与岗位职责

一、财务部目标分解与绩效考核

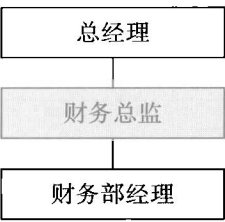
部门 目标	目标项目	考核指标	指标定义/公式	指标目标值
财务 预、 决算 目标	财务计划和预算编制期限目标	延误次数	在规定的时间内，出现延误酒店财务计划和预算编制完成的次数	0次
	财务预算达成情况	预、决算差异率	$\left(1 - \frac{\text{公司实际年度支出}}{\text{公司预算年度支出}}\right) \times 100\%$	____%以内
	费用收益情况	费用净利润率	$\frac{\text{实际费用净利润率} - \text{计划费用净利润率}}{\text{计划费用净利润率}} \times 100\%$	____%以下
会计 核算 目标	会计核算规范的遵守情况	会计核算符合酒店规定	违规操作财务流程的次数	0次
	会计报表管理目标	报表数据准确率	$\frac{\text{数据无误的报表数量}}{\text{报表总数量}} \times 100\%$	100%
		会计报表及时率	$\frac{\text{及时完成会计报表的次数}}{\text{会计报表的总数量}} \times 100\%$	100%
	会计档案的完善程度	会计档案完整率	$\frac{\text{实际归档文件总数}}{\text{应归档文件总数}} \times 100\%$	100%
	收、付款操作目标	收、付款准确无误	酒店各项月收、付款出现差错的次数	0次
		客户投诉率	$\frac{\text{当月客户投诉次数}}{\text{当月客户总数}} \times 100\%$	0
	费用报销情况	费用报销准确	差旅费等各项费用报销及时，无差错	0次
审计 目标	收银审计目标	收银审计差错率	$\frac{\text{差错金额}}{\text{当期总金额}} \times 100\%$ 说明：差错金额是指审计时发现问题所涉及的金额，或在下一工作程序中发现的上一工作程序中存在的问题并进行改正的金额	0
	外部审计目标	外部审计完成情况	酒店外部审计在规定的时间内一次性通过	

(续表)

部门 目标	目标项目	考核指标	指标定义/公式	指标目标值
成本控制 目标	物资盘点目标	物资盘点差错率	$\frac{\text{物资盘点差错金额}}{\text{物资总金额}} \times 100\%$	____%
	应收账款管理目标	平均应收账款的 数额	考核期内, 应收账款平均不超过____万元	____万
财务管理 目标	融资目标	融资计划完成率	$\frac{\text{实际融资数额}}{\text{计划融资数额}} \times 100\%$	____%
	资金管理目标	资金利用率	$\frac{\text{年利润总额}}{\text{资本总额}} \times 100\%$	____%
		资金周转期限	酒店资金周转天数	____天
	资产收益目标	净资产收益率	$\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$	____%
内部管理 目标	规范制度执行情况	规范制度执行未 到位项数	酒店规范制度中没有执行到位的项数	____项
		部门违规次数	财务会计人员违反酒店相关财经规定的 次数	0
	员工培训达标情况	员工培训达标率	$\frac{\text{员工培训达标人数}}{\text{员工培训总人数}} \times 100\%$	____%
	部门管理费用节约 情况	部门管理费用节 省率	$\frac{\text{部门日常管理节省费用}}{\text{部门管理计划支出费用}} \times 100\%$	____%
	部门人员流失情况	部门人员流失率	$\frac{\text{本月离职人数}}{\text{本月部门人员总数}} \times 100\%$	____%

二、财务总监岗位职责与目标考核

(一) 财务总监岗位职责

岗位名称	财务总监	所属部门	酒店高层	编 号	
直属上级	总经理	直属下级	财务部经理	晋升方向	
所处管理位置	 <pre> graph TD A[总经理] --> B[财务总监] B --> C[财务部经理] </pre>				