

LÜYOUXUE

高等院校
旅游专业系列教材

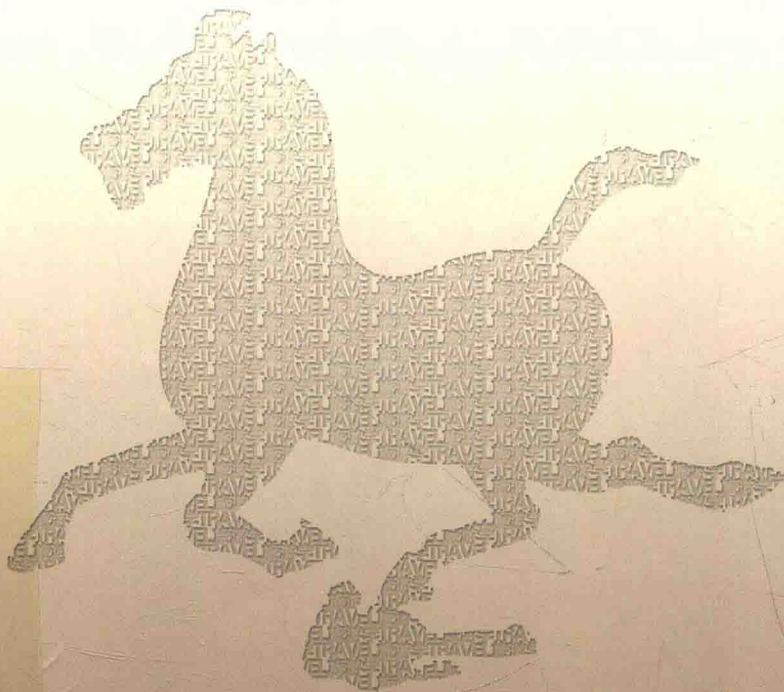
LÜYOUXUE



旅游 饭店财务管理

第五版

徐虹 刘宇青 编著



南开大学出版社

高等院校旅游专业系列教材

旅游饭店财务管理

第五版

徐 虹 刘宇青 编著

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

旅游饭店财务管理 / 徐虹, 刘宇青编著. —5 版
—天津: 南开大学出版社, 2018.2
高等院校旅游专业系列教材
ISBN 978-7-310-05548-7

I. 旅… II. ①徐…②刘… III. 旅游饭店—财务管理—高等学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 015688 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 刘运峰

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

天津午阳印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2018 年 2 月第 5 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

230×170 毫米 16 开本 20 印张 369 千字

定价: 45.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

前 言

21 世纪是旅游业迅猛发展的世纪,也是旅游饭店竞争日益激烈的世纪。尤其是面对经济全球化进程加快带来的竞争环境的变化,中国的旅游饭店企业必须在提高竞争能力的同时,关注财务管理能力的培育和提高,因为在目前旅游饭店企业经营管理能力组合中,财务管理能力相对来讲是薄弱的,财务管理实践也存在着诸多误区,影响了财务管理绩效的最大化。如从财务管理的观念来看,尚没有确立其在饭店管理中核心地位的作用,其记账的功能较强,管理的职能发挥较弱;从财务管理的组织来看,尚没有形成全员理财的管理系统,更多地体现为财务部在进行财务管理;从增收节支的实践来看,片面追求账面收入的增加,实际的现金流却不足,片面强调成本的一味下降,却断送了绩效成长的空间。所有这一切问题的存在,很大程度上与饭店管理者缺乏财务管理的知识和财务管理的能力不强有关。对于在校的学生来讲,更需要知识架构中打牢财务管理的基础,以便在今后的管理实践中更好地发挥决策者的作用。

基于这样的考虑,本书在修订过程中,既注意介绍财务管理的基本原理,又注意不忽略它的实践性和可操作性,尤其是本书在各章结束后,都添加了与各章内容吻合的案例及其思考题,以引导读者做进一步的思考,这是本书在修订过程中的一大变化,希望能够对读者的学习和理解有所帮助。此次书稿的修订主要体现在以下几方面:第二章增加了三大财务报表的主要内容;增加了第十一章财务风险管理;取消了无形资产管理一章;其余各章也都做了相应的修正、完善与补充。

本书的修订是由两位作者共同完成的,其中结构篇章的设计和思路是由徐虹完成的,初稿的编写是由天津宝德学院的刘宇青老师完成的,在这里要特别感谢刘宇青老师的辛勤劳动,各章后面的案例都是刘老师花费了很大功夫搜集

整理的，最后的统稿工作、前言及其排版审校工作是由徐虹完成的。此外，本书的修订出版得到了南开大学出版社的王冰老师和宋磊老师的大力支持与帮助，在此一并表示感谢。

徐 虹

2014. 4. 16

目 录

前言	1
第一章 绪 论	1
第一节 旅游饭店财务管理概述	1
第二节 旅游饭店财务管理环境	5
第三节 旅游饭店财务管理过程	9
第四节 旅游饭店财务管理组织	15
第五节 财务管理学科的发展	19
第二章 旅游饭店财务管理基础	24
第一节 货币的时间价值	24
第二节 投资风险价值	31
第三节 资产负债表	36
第四节 损益表	43
第五节 现金流量表	48
第三章 旅游饭店筹资管理	57
第一节 筹资与金融市场	57
第二节 旅游饭店资金的筹集	60
第三节 旅游饭店资金成本	72
第四节 资本结构和财务杠杆	76
第四章 旅游饭店投资管理	83
第一节 旅游饭店投资概述	83
第二节 旅游饭店投资决策的财务评价	86
第三节 旅游饭店固定资产投资管理	94
第四节 旅游饭店对外投资的管理	100
第五章 旅游饭店流动资产管理	109
第一节 旅游饭店流动资产及其分类	109

第二节 旅游饭店货币资产管理.....	112
第三节 旅游饭店存货资产管理.....	120
第四节 旅游饭店结算资产管理.....	130
第六章 旅游饭店固定资产管理.....	141
第一节 旅游饭店固定资产概述.....	141
第二节 旅游饭店固定资产折旧管理.....	145
第三节 旅游饭店固定资产的日常管理与分析	153
第七章 旅游饭店成本费用管理.....	163
第一节 旅游饭店成本费用管理概述.....	163
第二节 旅游饭店成本费用控制.....	168
第三节 旅游饭店成本费用的日常控制.....	173
第四节 保本点分析法及其运用.....	183
第八章 旅游饭店营业收入、税金和利润管理.....	194
第一节 旅游饭店营业收入管理.....	194
第二节 旅游饭店税金管理.....	211
第三节 旅游饭店利润管理.....	223
第九章 旅游饭店预算管理	233
第一节 财务预算的含义与意义.....	233
第二节 旅游饭店编制预算的程序与方法	236
第三节 旅游饭店财务预算的编制.....	240
第十章 旅游饭店财务分析	263
第一节 旅游饭店财务分析概述.....	263
第二节 财务效率分析	268
第三节 旅游饭店财务综合分析.....	278
第十一章 旅游饭店财务风险管理.....	286
第一节 旅游饭店财务风险概念和管理方法.....	286
第二节 旅游饭店财务风险预警.....	295
附 录.....	306

第一章 绪 论

学习目的

通过本章学习,了解财务管理的概念及目标,理解财务管理与饭店企业战略间的关系;认识旅游饭店财务管理所处的法律、经济和社会环境;掌握旅游饭店财务管理的原则和过程;了解财务部组织机构设置的基本形式,掌握旅游饭店财务制度的有关内容;了解财务管理学科的发展阶段,认识旅游饭店财务管理与其他相关学科的关系。

主要内容

- 旅游饭店财务管理概述
旅游饭店财务管理活动 财务管理的目标与企业战略
- 旅游饭店财务管理环境
法律环境 经济环境 社会环境 财务管理原则
- 旅游饭店财务管理过程
财务预测 财务决策 财务预算 财务控制 财务分析
财务审计 财务关系 财务管理特点
- 旅游饭店财务管理组织
财务机构 财务制度
- 财务管理学科的发展
财务管理发展阶段 财务管理与其他学科的关系

第一节 旅游饭店财务管理概述

一、旅游饭店业概述

旅游饭店是借助有形的设备、设施,通过向客人提供服务而获得经济效益的生产经营单位。旅游饭店业是一个规模巨大且不断增长的产业,由若干不同类型的企业组成,包括酒店、汽车旅馆、度假村和俱乐部等。

随着我国国际旅游与国内旅游的不断发展,旅游饭店的数量也在日益增多,1980年时,我国具备涉外接待条件的饭店仅有203家,客房总计3万多间,总体规模小、功能单一、设备陈旧。在此后的30多年中,不仅饭店供给规模扩大,饭店设施的档次和结构也发生了明显的变化。特别是跟随当今世界饭店业发展的潮流,我国饭店业也走上集团化经营之路。1998年,能够进入饭店集团世界排名前200位的中国企业只有锦江集团和凯莱集团,排名分别是第75位和第180位。到2012年时,我国的锦江集团、如家酒店、7天酒店、华住集团(拥有汉庭快捷等品牌)和格林豪泰酒店都进入了饭店集团排行榜前20位。

迅速发展的旅游饭店业不仅在经营观念、管理水平方面提出了更高的要求,而且在财务管理方面也需要向国际惯例靠拢,以适应国际旅游市场竞争的需要。

二、旅游饭店财务管理的概念

在旅游饭店的经营管理中,伴随着资金的循环运动。旅游饭店属于资金密集型企 业,旅游饭店的设立需要大量的资金投入,如果不能从一定渠道筹集到资金,就不能购置生产经营所需的各类设备设施,也不能招聘到相应的员工,从而经营活动也就无法进行。筹集到的资金需要经过一定的投资活动才能形成各类资产,有效地配置各类资产的比例,才能形成完整的生产能力。在已有生产能力的前提下,通过对各类资产的运用,提供满足客人需要的服务,就会发生一定量的资金耗费,形成成本费用开支;与此同时,旅游饭店按照一定的价格,从客人那里获得相应的货币收入。在实现了货币回流以后,经过核算便可以了解旅游饭店是否实现了利润。如果实现了利润,则需要在相关利益主体间进行合理有效的分配,以便于新的循环的开始。以上这种由于筹集资金、运用资金、分配资金而产生的一系列经济活动称为旅游饭店财务活动(Financial Operation),而财务活动的总和便构成了旅游饭店的资金运动。也就是说,旅游饭店的财务活动是关于资金的筹集与供应、占用与耗费、收入与分配方面的活动。

因此,旅游饭店财务管理是指旅游饭店利用货币形式,根据国家政策法规和资金运动规律,组织财务活动和处理财务关系所进行的一种全面的价值管理活动。通过对资金的运动过程实施管理与控制,达到实现财务控制、促进经营发展、提高经营效益的目的。

值得注意的是,理解财务管理概念时必须把握以下几个要点:

1. 财务管理的依据是国家政策法规和资金运动规律。它们分别是处理财务关系和组织财务活动时必须遵循的尺度和掌握的原则。
2. 财务管理的对象是资金运动及其体现的财务关系。它体现的是一种价值

上的全面管理,因此财务管理水平的高低直接反映出旅游饭店经营管理水平的高低。

3. 财务管理的主体是包括管理人员在内的全体员工。它要求旅游饭店内部必须建立全员理财系统,才能更好地实现财务管理的目标。

三、旅游饭店财务管理活动

旅游饭店作为独立经营、自负盈亏的经济实体,为了在激烈的市场竞争中生存和发展,需要不断强化各方面的管理工作。财务管理是旅游饭店经营管理系统中的—个子系统,是从价值上对旅游饭店经营活动进行的一种综合性管理,它的主要任务是围绕旅游饭店经营目标,保证旅游饭店在经营活动中得以顺利进行所需资金的提供,制定财务决策,搞好财务控制和实施财务监督。

(一) 制定财务决策

财务决策是旅游饭店经营决策的核心内容。因为旅游饭店任何经营决策的根本目的在于扩大销售,减少开支,增加收入,提高效益,而这些都依赖于资金的支持和运筹,即依赖于资金决策的优劣。资金决策恰是财务决策的中心内容。资金决策的中心内容,主要包括筹集资金与投放资金两个方面,这是财务管理的两大基本功能。就旅游饭店来说,做好财务决策需要做好以下两方面工作:

1. 资金筹集

以经营活动为中心,及时筹措资金,做好财务预算,保证业务经营活动的需要。旅游饭店财务部门应围绕其经营目标,结合旅游饭店的等级规模、接待对象、接待能力等客观需要,正确地预测完成经营任务所必需的资金数量,以便从不同渠道筹集资金,满足经营活动的需要。应该注意的是,旅游饭店不仅要从数量上保证资金来源,还要从结构上控制资金来源方式。因为不同来源的资金具有不同的资金成本,而旅游饭店筹资决策的任务是要寻求一个最优的资金结构,以降低资金成本,所以,资金结构的控制更为重要,它会影响到加权平均的资金成本的高低。

2. 资金投放

合理配置资金,降低成本,增加盈利,提高资金使用效果。旅游饭店要将筹集到的资金合理地分配到旅游饭店各个部门形成各项资产。为保证确定一个合理的资产构成,必须首先明确各部门应具有的资金量及成本消耗定额,挖掘潜力,降低成本费用开支。要讲究花钱的艺术,充分利用现有的设备设施加速资金周转,提高资金使用效益;其次要建立一套严格的管理制度,杜绝一切人为浪费,争取以最小的投入代价换取最大的产出效益。

（二）搞好财务控制

为更好地实施财务决策所确定的目标，旅游饭店必须采取各项管理措施对财务活动进行经常、系统的控制。旅游饭店作为企业，要以自己的收入抵补耗费，财务管理要保证旅游饭店的投放能获得一定的收益。因此必须加强经济核算，严格财务控制，努力增收节支，增大利润，保证财务成果的实现。要按国家有关法规制度的规定，正确执行成本开支范围及费用开支标准，及时缴纳各项税金。按规定的顺序合理地分配旅游饭店盈利，处理好各种财务关系。

（三）实施财务监督

财务监督是旅游饭店财务管理的一个重要方面，它是通过控制财务收支和分析检查财务指标来进行的。旅游饭店的各项经营活动最终都会反映在财务收支上，通过合理地控制财务收支，可以及时发现不合理的财务行为并加以纠正，以保证财务收支的正确性；同时通过检查分析财务指标可以发现各部门的经营状况及其资金使用状况，以便及时纠正不合理现象。上述这些财务指标的建立是通过加强财务核算获得的，因此必须建立健全财务核算制度，使财务管理的监督保证作用得以发挥。

四、旅游饭店财务管理的目标与企业战略

旅游饭店财务管理目标是指旅游饭店财务活动所要达到的目的，它决定着旅游饭店财务管理的基本方向。财务管理目标要体现旅游饭店经营管理的目标要求，即以尽可能少的劳动消耗创造尽可能多的经济效益。旅游饭店财务管理目标是以企业战略目标为基础制定的，不符合战略要求的财务目标不可能增强饭店的市场竞争优势。处于不同发展阶段的饭店战略目标不同，需要辅之以有不同侧重点的财务目标。

处于初创期的饭店，投资金额和投资效果具有不确定性，财务管理应以投资活动现金流量预算和管理为中心；处于成长期的饭店，战略重点是开拓市场、提高市场份额，财务管理应以市场营销活动资金投放为核心，形成竞争优势；处于成熟期的饭店，拥有较为稳定的市场份额，财务管理应以成本管理和短期投资为核心；处于衰退期的饭店，经营举步维艰，财务管理以企业战略转移为核心，处理固定资产，预测未来投资报酬率。

第二节 旅游饭店财务管理环境

一、财务管理环境概述

旅游饭店财务管理活动是在一定的环境中开展的,不仅包括内部运营环境,而且更重要的是受到外界各种条件和要素的影响,如技术发展、市场变化、社会潮流等。这些因素可能导致企业成本费用、盈利能力的改变,直接或间接影响着饭店的财务管理过程。

在我国经济体制改革过程中,规范的财务管理流程是旅游饭店建立适应市场经济发展的产权清晰、权责明确、政企分离、管理科学的现代企业制度的必要举措。旅游饭店财务管理环境按其范围可分为宏观环境和微观环境。所谓宏观环境,是指存在于企业外部的因素,可简要划分为法律环境、经济环境和社会环境,具有普遍性;所谓微观环境,是指发生在企业内部的、对财务管理产生影响的各类事件,如人员更迭、战略调整、兼并重组等,每个饭店的微观环境都有其特殊性。

二、法律环境

饭店财务管理法律环境是饭店在筹资组建、生产经营过程中所应遵守的各种法律、法规和规章。在市场经济条件下,政府行政干预逐步减少,饭店经营必须做到有法必依。

(一) 一般法律环境

《中华人民共和国公司法》是对公司企业设立条件、设立程序、组织机构、组织变更和终止条件、程序等作出规定的法律,起到规范公司的组织和行为,保护公司、股东和债权人的合法权益,维护社会经济秩序,促进社会主义市场经济发展等目的。随着饭店走上集团化发展的道路,越来越多的饭店集团已经成为上市公司,或正在为上市积极筹备。《公司法》中明确规定了上市公司的股东大会、董事会、监事会、外部独立审计的权利和责任,对饭店财务管理提出了新的要求。例如,第145条规定:“上市公司必须依照法律、行政法规的规定,公开其财务状况、经营情况及重大诉讼,在每会计年度内半年公布一次财务会计报告。”这意味着饭店财务管理工作将接受公众的监督,任何微小的疏忽都可能导致公司受到质疑,股价产生波动。

在旅游饭店设立过程中,外资企业、中外合资企业、中外合作经营的情况较为常见,因此,与之相关的《中华人民共和国外资企业法》、《中华人民共和

国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》等法律同样规范饭店企业财务管理过程。

税法是国家制定的用以调节国家与纳税人之间在纳税方面的权利与义务关系的法律规范的总称。涉及企业税赋的法律包括《中华人民共和国企业所得税法》、《中华人民共和国增值税暂行条例》、《中华人民共和国营业税暂行条例》等。国家税种的设置、税率高低、征收范围、减免规定等都会影响企业的财务活动。任何企业都必须依法纳税,同时,企业在不违法税法的前提下,会尽量采用财务手段减少税务负担。具体涉及两个方面:一是融资决策,企业借款利息不高于金融机构同类同期贷款利息的部分,可作为税前费用扣除,成为贷款这种融资方式的重要优点;二是投资决策,税收优惠应纳入投资可行性评估,例如《企业所得税法》明确规定,“企业购置用于环境保护、节能节水、安全生产等专用设备的投资额,可以按一定比例实行税额抵免”,对于饭店来说,投资节能节水设施,既降低营业费用,也减少税金开支。

（二）特殊法律环境

饭店属于旅游企业,受特定法律约束,包括《中华人民共和国旅游法》、《住宿业管理办法》等。为保障旅游者和旅游经营者的合法权益,规范旅游市场秩序,保护和合理利用旅游资源,促进旅游业持续健康发展,《旅游法》于 2013 年 4 月 25 日通过,自 2013 年 10 月 1 日起施行。《旅游法》对旅游企业经营作出严格规定,例如第 54 条规定:“住宿经营者将其部分经营项目或者场地交由他人从事住宿、餐饮、购物、游览、娱乐、旅游交通等经营的,应当对实际经营者的经营行为给旅游者造成的损害承担连带责任。”这意味着,在旅游饭店财务管理过程中,租金收入必须纳入财务风险管理,以备不时之需。

三、经济环境

（一）经济运行周期

市场经济发展和运行经常呈现出周期性规律,一般可分为复苏期、繁荣期、衰退期和萧条期。世界经济运行周期不同程度地影响我国经济发展,使旅游饭店财务工作随之发生变化。在经济复苏阶段,社会购买力上升,旅游饭店销量增大,产品价格提升;经济繁荣阶段,投资机会增加,伴随资金需求;经济衰退阶段,旅游饭店销量下降,产品价格降低;经济萧条阶段,旅游饭店面临经营危机。例如,2007 年初美国次贷危机爆发后,国际经济起伏震荡,进入 2008 年,次贷危机更是逐步恶化并向经济危机发展。处于危机中的企业信用下降,银行紧缩银根,致使企业在短期内出现资金短缺,对那些处于初创期依赖资金流的饭店影响尤为重大。

（二）金融环境

广义的金融环境，通常是指一切资本流动的場所，包括实物资本和货币资本流动，其交易对象涉及货币借贷、票据承兑和贴现、有价证券买卖等。金融市场是饭店投资和筹资的場所，具有流动性和风险性，促进饭店长、短期资本的相互转换，引导资本流向和流量，提高资本效率。

随着我国饭店业细分化发展，经济型饭店日益受到金融环境影响。例如，创立于 2002 年的如家酒店集团，是国内首家引入境外风险投资资金的经济型饭店，并借助风险投资者的力量于 2006 年在美国纳斯达克市场上市，受到市场的强烈追捧。如家成功上市不仅募集到了足够的资金促进企业发展，也使风险投资机构获得丰厚回报。饭店发展初期确实需要大量资本注入，国内外风险投资者客观上促进了行业发展，但风险投资具有短期投机性，渴望在较短时间内获得巨额回报，一旦无法实现其目的，撤资风险将是饭店财务管理必须关注的焦点。

四、社会环境

（一）环保理念

20 世纪 80 年代初，全球性的环境危机开始凸现，如严重的环境污染、生态破坏事件频繁发生，全球性的大气污染问题开始爆发，全球气候发生改变，大面积生态遭到破坏等。近年来，我国多城市发生的雾霾问题更是给人们敲响了警钟，环境危机已深度威胁着人类的生存与发展。

随着人们对环境污染的认识日益深刻，对环保理念日益推崇，旅游饭店经营理念也随之发生改变，从追求奢侈享受向健康绿色改变，旅游饭店财务管理面临新的挑战。原有的经营模式消耗大量能源，废水、固体垃圾排放费用不断提高，经营成本节节攀升，新兴环保节能减排系统需要追加投资，保障饭店资金流平稳的财务管理体系是建设绿色饭店的基石。

（二）信用危机

2012 年爆发的饭店服务人员在打扫卫生时将擦马桶、脸盆和杯子的抹布混用，抹布不及时更换等事件使众多经济型饭店陷入社会信用危机，甚至也波及部分高星级饭店。旅游饭店内部管理、监督制度不到位，是导致事件发生的直接原因，但人力资源成本骤增、低值易耗品费用攀升、饭店财务预算不足，无疑是引发此类事件的深层次原因。

旅游饭店财务预算是对未来一年经营的事先筹划，如果不能准确预测成本费用攀升趋势，一味要求经营部门降低预算，最终导致的必然是产品质量下降。而缺乏危机预警，没有安排相应的危机处理应急资金，是导致个别事件成为行

业信用下降的导火索。因此,面对不断成熟的消费者与日益透明的监督体系,旅游饭店财务管理需要未雨绸缪,防患于未然。

五、与环境变化相匹配的财务管理基本原则

(一) 资金合理配置原则

所谓资金合理配置原则就是通过对资金运动的组织和调节来保证各项资源具有最优化的结构比例关系。从资金来源来说,要合理配置自有资金与负债资金的比例关系,构建良好的资金结构,合理利用财务杠杆效应,是保证财务稳定性的重要前提;从资金占用来说,要合理配置各类资产间的比例关系,保证资金运动的继起和各种形态资金占用的适度,是保证旅游饭店整体服务质量的资源基础。

(二) 收支积极平衡原则

所谓收支积极平衡原则就是努力创造条件去实现经营过程中对资金收入和支出的正常需要。从收支平衡来讲,有消极的方式也有积极的方式,传统上的“量入为出”虽然稳妥,但比较消极;现代经济社会发展变化速度很快,机会也是稍纵即逝,要抓住有利时机满足经营扩张的需要,必须加入“量出为入”的积极收支平衡观,对一些关键性的生产经营支出要开辟财源予以支持,这种理财观是一种积极的、动态的收支平衡观,也是促使旅游饭店或饭店管理集团迅速发展壮大的一种理财原则。

(三) 成本效益均衡原则

所谓成本效益均衡原则就是要对旅游饭店经营活动的所费与所得进行相互联系和思考,离开效益去谈成本是无目标的,离开成本去谈效益也是缺乏基础的。成本效益原则要求饭店在成本一定的条件下取得尽可能大的效益,或在效益一定的情况下最大限度地降低成本。同时,要注意区分有效成本(有助于效益取得的成本)和无效成本(无助于效益取得的成本),对前者要想尽办法大力支持,对后者要严格控制。对旅游饭店来说,要特别注意服务无形性特点对效益表现形式的影响,处理好有形效益与无形效益、长期效益与短期效益的关系,认清成本与效益的对立统一关系尤为重要。

(四) 收益风险均衡原则

所谓收益风险均衡原则就是要求旅游饭店要全面客观地认识任何财务决策都具有两面性,从而做到决策要趋利避害,控制风险,提高收益。这里的风险是指获得预期财务成果的不确定性,旅游饭店要想获得收益,就不能回避风险,而且通常风险越大的项目收益越高,旅游饭店在财务决策与财务活动中,要将收益动机与风险意识结合起来,客观进行评价和分析,以求在控制财务风险的

同时争取获得较多的收益。

（五）分级分权管理原则

所谓分级分权管理原则就是按照管理物资同管理资金相结合、使用资金同管理资金相结合、管理责任同管理权限相结合的要求，合理安排旅游企业内部各部门管理上的权责关系。要在加强财务部门集中统一管理的同时，实行各职能部门分工管理，从而调动各部门管理财务活动的积极性和主动性，为实行全员财务管理奠定一个制度基础。

从另一个角度来看，分级分权管理也体现了理财的全面性原则，即全员性理财、全过程理财、全环节理财，从而形成纵横交错的全面理财网络，使理财的责、权、利真正落在实处。

（六）利益关系协调原则

所谓利益关系协调原则就是要求旅游饭店在进行利益分配时，必须兼顾各方面的利益要求，尽可能地做到公平合理的分配，使各方面的利益要求均得到一定体现，为旅游饭店更有效的经营活动创造良好的关系环境，有助于各利益主体更加关心支持旅游企业的经营活动。旅游企业经营活动的开展，离不开各方面的支持与配合，各方面利益关系的协调最终就是财务关系的协调，旅游企业理财活动中必须合理配置财务资源于各个方面，形成和谐共处的生态经营环境。

第三节 旅游饭店财务管理过程

一、旅游饭店财务管理过程

（一）进行财务预测

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，对旅游饭店未来的财务活动和财务成果进行的预计和测算。旅游饭店的经营活动是在未来不确定性的条件下进行的，可以说不确定性是进行财务预测的基础。正是由于未来存在风险，为应付这种风险而采取的必要手段便是进行财务预测，这样才能使旅游饭店防患于未然，处变而不乱。

1. 财务预测的目的

第一，为计划管理提供信息。旅游饭店编制的财务计划（财务预算）是财务控制的依据和考核的标准，因此财务计划的科学性和准确性是极为重要的。要实现计划的上述作用就必须进行财务预测，将预测到的各类信息按一定方法加工整理后，才能为计划的科学制定提供可靠的、广泛的信息来源，使计划管

理建立在坚实的基础上。

第二,为财务决策提供依据。财务预测所提供的资料为准确地进行财务决策提供了依据,而财务决策又是经营决策的核心,因此搞好财务预测不仅为财务决策提供了依据,同时也为经营决策的科学化奠定了基础。

2. 财务预测的一般步骤

第一,确定预测的目的和对象。财务预测一般包括销售收入预测、成本费用预测、利润预测、货币流量预测、资金需要量预测及证券价格的预测等。预测的目的和对象不同,资料的搜集、方法的选择等也就不同。

第二,收集和整理资料。根据预测的目的和对象,广泛搜集各种有关资料(如旅游饭店内外部资料,旅游市场供求状况及发展趋势、历史的统计资料等),并尽量使搜集的资料具有可靠性、完整性。搜集到资料后还要对之进行分类汇总,使其符合财务预测的需要。

第三,确定计算的方法。通过对搜集的资料进行归类分析,找出各种影响因素及相互关系,选择适当的预测模型进行计算。常见财务预测的方法包括时间序列分析法、回归直线法、量本利分析法、投资回收期预测法、现金流量法等,此外还要采用一些定性分析法。

第四,确定最佳方案。将制定的各种预测方案进行对比分析和研究,确定一个最佳方案,为今后的财务预测工作奠定基础。

(二) 制定财务决策

所谓财务决策是指为实现一定财务目标,从两种以上财务可行方案中选择最佳方案的分析判断过程,主要包括筹资决策、投资决策、成本费用决策、利润分配决策等。一般来说,制定财务决策的基本程序包括:选择决策目标、拟定多种可行方案、评价优选最佳方案。

第一,选择决策目标。科学的决策目标必须符合以下几个要求:一是目标的针对性,针对性选择错误,则会引导决策走向错误的方向;二是目标的具体明确性,它包括目标词义的明确表达、目标实现程度具体衡量标准的确定以及目标实现的时间和约束条件的具体规定等;三是目标的全面系统性,由于事物之间存在着客观的联系,确定财务决策目标时必须兼顾各方面的需要,从全局出发统筹考虑问题;四是目标的可行性,也就是要具备实现目标所必须的物质条件、信息条件和组织条件。

第二,拟定措施方案。科学的方案决策的作出要符合以下几个要求:一是方案执行结果应有针对性地实现决策目标;二是实现目标所付出的代价最小,且方案实施后所产生的副作用要尽可能地小。

对于最佳方案的评价则要在实现目标的可达性与实现目标的代价性之间进