

JOINT-STOCK
HOTEL FINANCIAL
MANAGEMENT

股份制 饭店

财务管理

梁智马润洪 著

天津人民出版社
TIANJINRENMINCHUBANSHE

前 言

外出开会住一家档次不低的大厦,在离开之前请客房服务员检查一下房间设施有无损坏,她却说“不必了”,或许她不愿意劳神,或许她有意要制造一个疏忽。会议期间一直供应自助餐,大厦对两个会议的代表在餐厅楼上楼下供应不同档次的餐饮,但是餐厅内无人管理,人们可以上下楼自由进餐。从大厦内进入餐厅的两个通道有人收取代表的进餐券,从大厦外进入餐厅的入口却无人管理,进餐秩序总是显得混乱。外国公司举行招待酒会,要求会议代表们佩戴代表证到会,但是餐厅里对此项规定仍然无人管理,许多没有佩戴代表证的人都在进餐,甚至有些明显是一对对恋人,他们对各方面人士的祝酒词当然都毫无兴趣,酒会乱糟糟得让人难堪。

上述各个环节的财务控制都是如此松弛,不仅要影响经营的成本和效益,而且会助长内部人员的经济犯罪。也许你不会相信,此事就发生在 1997 年中国首都的城市中心区。

目前人们普遍承认,在自己管理的国有饭店中成本控制水平远低于外国公司管理的水平,特别是一些在外国总经理手下工作过,又到国营饭店工作的员工更有体会。尽管嘴里也讲加强管理,内心也的确希望得到好的经济效益,但是一些饭店经理们的眼光只盯在促销揽客和提高员工的服务水平上。如果你说国营饭店也要学习“邯钢经验”,他们会大不以为然。“邯钢经验”的核心内容就是将整个经营成本细致分解,将成本控制一一落实到每一个环节,由此使得企业加强了竞争能力,在巨大的市场压力之下仍然可以取得较好的效益。类似的情况发生在经历过 1929 年至 1933 年经济危机的美国,人们当时曾经花费了很多年时间,对加强企业经营的成本控制做出过巨大的努力,包括理论上的和实践中的。

在企业成本管理的理论和实践上,我们现在仍落后于发达国家有几十年的差距,在企业筹资和投资管理上也存在着同样的差距。

1997年我国连续发布多项有关金融市场管理的法规,大力整顿企业面对的金融环境,类似的情况也发生在本世纪美国的30年代。

目前一些国营企业股份制改革试点单位率先得以将股票上市交易,但是他们在一下子得到大笔资金后便到处投资,从房地产、饭店、娱乐业到股票、期货,投资轻率,却简单地以为“多元化经营”就可以保持风险小、利润高。

各行各业的企业在组建集团,资产多了,市场上销售额大了,但是企业管理尤其是企业财务管理的水平并没有提高,往往资产利润率下降了,而且还得不到应有的重视,简单地以为财大气粗就好赚钱。

热心打广告、CI设计、制造名人效应,更有人简单地以为增加无形资产就可以增加有形资产。

总有些企业或企业集团抓住了一种机会,在一段时间里可以取得很好的成绩,但是却很难见到长期经营业绩优良的,细细观察,倒是不断地新生出昙花一现的明星企业家。

人们期望着在各行各业(包括饭店业)能有一大批长期稳定高效经营的企业和企业集团,这将有利于整个国家经济的稳定发展,但是这需要两个基础:在企业外部有一个成熟的政府主导的宏观管理体系,在企业内部有一个独立的经营及财务管理体系。建立这些体系需要艰苦的工作,也非一日之功。

建立现代企业的财务管理体系,必须有掌握现代企业财务管理知识的管理干部。所谓现代企业财务管理知识就是西方发达国家的企业财务管理理论,主要是以发达的市场经济中的股份制企业为对象,研究它的资金运动和控制,包括筹资、投资和股息分配。这些正是本书要介绍的内容。

对于没有进行经营机制改革的饭店,本书的讨论并不适用,因为在严格的计划管理的机制下,饭店没有独立的会计体系和资金管理体系,也就谈不上实际存在有专职控制企业资本循环的财务管理,所有国营企业的资金管理都是直接从属于国家的财政体系,我们的财务部不过是一个会计部。

今日,在已经实现了股份制经营的饭店里,或是在国际饭店管理集团所管理的饭店里,人们希望学习现代企业财务管理的愿望越来越迫切,只是难于找到应手的教材。本书正是他们所急需的。

在没有改变经营机制的饭店里,显然本书对其财务人员是没有用处的,他们仍然要学习介绍我国现行会计制度和财务制度的《旅游企业财务管理》这一类的教材。但是在这些饭店中工作的管理干部也迫切希望能了解国外饭店的现代财务管理知识,因为国营企业的机制改革已经开始启动,按照中央部署,旅游及饭店业建立现代经营机制的步伐也将越来越快。我们相信本书的读者会越来越多。

党的“十四大”就已明确了我国国有企业改革经营机制的历史任务,同时也明确了我国教育改革的目标,要求高等教育的教学内容要适应经济改革的需要。为此中国旅游管理干部学院从1993年就已开始向饭店管理专业和旅游管理专业的学员讲授西方饭店的财务管理,进行适度超前的现代管理培训,希望有助于他们建立起适应市场竞争的经济头脑。在几年来的教学实践中,我们不断研究、修改和重编,现在完成的是第三次内容大修改及教材的重新编写。参加此次编写工作的有梁智副教授和马润洪副教授,其中梁智负责第一、三、四、五、七章和第八章的三、四节,马润洪负责第二、六、九、十、十一章和第八章的一、二节。

本书首先是面向饭店的经营管理干部。随着饭店管理实践和理论的发展,为了适应市场竞争的激化,我国饭店财务管理的水平必定要有相应的提高,作为饭店中、高级管理人员也必须对财务管理有所了解,培养自己的经济头脑。希望本书能对从事饭店管理工作或学习饭店管理知识的读者有所帮助。

此外,从事饭店财务工作或学习财会管理知识的读者也可以将此书作为财务管理专业研究的参考书。

本书在讨论饭店财务管理时,首先注意将重点放在向读者介绍现代财务管理的思想、方法、手段。其次,在介绍中注意尽量做到浅显易懂,不过多讨论数学方面的计算,更注意阐明书中计算的目的和各种计算方法的实质。

几年来在本书的编写修改中曾经得到席唤民教授、王洪滨教授、周自厚教授及巢祖奎老师的关心和指导,特别是张威、倪磊两位老师曾经参加过第一次的编写工作,在此我们向各位先生表示诚挚谢意,也欢迎各位读者对本书给予指正。

作者

1998.12.23

CONTENTS

目 录

前 言	(1)
第一章 概论	(1)
第一节 现代饭店的财务关系	(1)
一、独资饭店	(2)
二、合伙饭店	(2)
三、股份制饭店	(3)
四、现代饭店的财务关系	(4)
第二节 饭店财务管理的目标	(5)
一、利润最大化	(5)
二、投资回报最大化	(6)
三、投资者财富最大化	(6)
四、满足内部各方面的利益	(7)
五、满足社会各方面的利益	(7)
第三节 饭店财务部的机构设置	(8)
一、收银处	(8)
二、总出纳处	(8)
三、收入稽核处	(9)
四、信贷收账处	(9)
五、成本处	(9)
六、计薪处	(10)

七、应付账款	(10)
八、总账处	(10)
九、计算机处	(10)
第四节 典型现代大型企业的财务机构	(11)
复习题一	(11)
第二章 财务分析	(13)
第一节 报表分析	(13)
一、资产负债表	(14)
二、损益表	(15)
三、营运资金来源与运用表	(16)
四、增减分析	(16)
五、构成比率分析	(17)
六、横向分析和纵向分析	(18)
第二节 比率分析	(18)
一、比率分析的目的	(18)
二、营运能力的比率指标	(19)
三、偿债能力的比率指标	(23)
四、获利能力的比率	(25)
五、饭店常用的其他比率	(27)
六、比率分析的标准	(29)
第三节 趋势分析	(30)
第四节 饭店财务分析简例	(33)
一、案例一：长虹公司财务分析	(33)
二、案例一分析的再讨论	(34)
三、案例二：梦幻饭店财务分析	(35)
复习题二	(39)
第三章 营运资金的管理	(40)
第一节 营运资金的来源与用途	(40)
一、营运资金的来源	(40)
二、营运资金的用途	(41)
第二节 营运资金的来源及用途表	(42)

一、编制营运资金来源及用途表	(42)
二、营运资金来源及用途表的作用	(45)
三、营运资金的需要量	(46)
第三节 有关营运资金的其他报表	(47)
一、营运资金账户变动表	(48)
二、现金流量表	(49)
复习题三	(50)
第四章 流动资产的管理	(51)
第一节 货币资产的管理	(51)
一、货币资产的种类	(51)
二、现金管理的目的和方法	(52)
第二节 生息资产的管理	(56)
一、生息资产的主要特点	(57)
二、生息资产的种类	(57)
三、饭店进行短期生息资产投资的动机	(58)
四、饭店投资短期生息资产时所应考虑的因素	(58)
第三节 短期债权资产的管理	(59)
一、制定信用政策	(59)
二、确定最佳应收账款水平	(63)
第四节 存货资产的管理	(65)
一、存货周转率	(65)
二、最佳存货量控制	(66)
复习题四	(68)
第五章 资本资产的管理	(70)
第一节 资本资产的折旧	(70)
一、平均年限折旧法	(71)
二、工作量折旧法	(72)
三、年限总和折旧法	(72)
四、余额递减折旧法	(73)
第二节 资本资产的投资决策方法	(74)
一、资金的时间价值	(74)

二、投资决策方法	(75)
第三节 资本资产投资决策方法的选择	(83)
一、平均收益率法和回收期法	(84)
二、反映资金时间价值的决策方法	(84)
复习题五	(86)
第六章 饭店对外经营投资	(88)
第一节 投资的多种形式	(88)
一、饭店集团经营	(88)
二、新建饭店	(89)
三、收购饭店	(90)
四、租赁饭店经营	(90)
五、盈利分享租赁	(91)
六、流行的租赁方式	(91)
七、代管饭店经营	(92)
八、出售特许经营权	(92)
九、投资分析	(93)
第二节 房地产投资	(94)
一、房地产	(94)
二、房地产的特点	(94)
三、房地产业	(95)
四、房地产投资三要素	(96)
五、饭店房地产的高收益和高风险	(97)
六、房地产价格的影响因素	(98)
七、一般房地产业的投资策略	(98)
第三节 饭店经营投资	(99)
一、饭店经营投资的风险	(99)
二、饭店经营投资的分析	(99)
三、SWOT 原理	(100)
四、STP 原理	(101)
五、需求市场细分	(101)
六、市场竞争分析	(102)
七、希尔顿投资饭店经营的范例	(103)

第四节 投资的可行性研究	(105)
一、可行性研究的作用	(105)
二、可行性研究的基本内容	(105)
三、可行性研究报告	(106)
四、可行性研究的质量	(106)
五、研究的交叉	(107)
复习题六	(108)
第七章 饭店中短期筹资管理	(109)
第一节 短期筹资管理	(109)
一、商业信用	(109)
二、短期贷款	(111)
三、信用限额	(112)
四、周转信用	(113)
五、短期融资的其他方法	(114)
第二节 中期筹资	(114)
一、定期贷款	(114)
二、分期付款	(116)
三、融资租赁	(117)
复习题七	(121)
第八章 长期资本的筹集与管理	(122)
第一节 普通股股票的发行和管理	(122)
一、股票	(122)
二、股票发行	(125)
三、股票上市	(126)
四、股息分配	(127)
五、股票分割与兑回	(128)
六、股票市价	(129)
七、普通股筹资的利弊	(129)
八、克莱斯勒公司案例	(130)
第二节 优先股股票的发行和管理	(131)
一、优先股股票	(131)

二、优先股股东的权益	(132)
三、发行优先股股票的利弊	(133)
四、股票发行与股票上市的积极作用	(134)
第三节 抵押贷款筹资的管理	(135)
一、第一抵押贷款	(135)
二、第二抵押贷款	(137)
三、备用抵押贷款	(137)
四、归还抵押贷款	(137)
第四节 债券筹资的管理	(138)
一、债券的到期日	(138)
二、可兑换债券	(139)
三、附加股份购买证的债券	(139)
四、次等信用债券	(140)
五、债券筹资的优点	(140)
六、债券筹资的缺点	(140)
七、饭店面对的金融市场	(140)
复习题八	(141)
第九章 财务决策和预算管理	(142)
第一节 投资决策	(142)
一、投资组合	(143)
二、多元化投资	(143)
第二节 筹资决策	(144)
一、筹资组合	(144)
二、饭店内部筹资	(145)
三、资本结构	(146)
第三节 预算管理	(146)
一、概述	(147)
二、预算的类型	(147)
三、预算的作用	(148)
四、预算的编制	(148)
五、预算举例	(149)
六、弹性预算	(154)

七、零基预算	(155)
八、现金预算管理	(156)
九、长期现金流量预算	(160)
复习题九	(161)
第十章 财务管理中的杠杆分析	(162)
第一节 成本管理	(162)
一、成本管理的内容	(162)
二、涉及核算的成本概念	(163)
三、涉及决策的成本概念	(164)
四、涉及控制的成本概念	(164)
五、成本的分解	(165)
第二节 经营杠杆	(167)
一、成本-销售量-利润分析	(168)
二、经营杠杆	(169)
三、经营杠杆分析	(171)
第三节 财务杠杆	(173)
一、财务杠杆	(173)
二、财务两平点	(175)
三、财务杠杆应用	(176)
第四节 混合杠杆	(178)
一、混合杠杆系数及其公式	(178)
二、混合杠杆的应用	(179)
复习题十	(180)
第十一章 财务管理现代化	(182)
第一节 现代化企业管理和财务管理	(183)
一、现代企业管理的特点	(183)
二、现代企业管理的系统模型	(184)
三、强化财务管理的现代意识	(185)
四、企业经营决策	(186)
五、管理自动化	(188)
六、重视人的因素	(189)

七、重视人力资源开发,提高人的素质	(190)
第二节 财务部的信息系统	(191)
一、财务信息系统描述	(191)
二、饭店财务信息系统的特点	(191)
三、餐饮成本和劳务成本	(193)
四、餐饮成本控制	(194)
五、劳务成本控制	(196)
六、会计账务信息结构	(196)
第三节 财务部工作的自动化进程	(197)
一、会计电算化	(197)
二、客账处理自动化	(199)
三、财务计划的自动化进程	(200)
四、财务决策的自动化进程	(201)
第四节 饭店财务的现状和未来	(202)
一、国内饭店财务管理的现状	(203)
二、财务管理的未来	(204)
复习题十一	(205)
本书参考资料	(206)
附表一 现值系数	(207)
附表二 终值系数	(209)

第一章

概

论

在现代饭店的管理过程中,财务管理是一项十分重要的工作。随着我国旅游业的迅速发展,作为旅游业主要支柱之一的饭店行业也日趋繁荣。为了在激烈的市场竞争中得以生存和发展,饭店的管理者必须运用现代化的管理手段。财务管理就是一种有力的现代化管理手段,它直接组织和指导饭店的资金运动,有计划、有目的地以最小的代价筹集资本,投资于效益最佳的经营项目,以期获得最大的经济收益。

财务管理具有连续性、系统性、全面性和综合性等特点,对饭店的各种经营活动起着反映、监督和促进的作用。财务管理人员通过对筹资的管理,着重探讨饭店资本来源的构成、渠道和规模等问题,并且通过对投资的管理,分析和研究饭店资本的使用、规模及各种投资项目的组合。

饭店财务管理主要包括制定财务政策、编制财务计划、从事财务控制等内容。财务管理人员根据市场上的变化,合理地选择和调整饭店资本的投资方向,加强各部门资产的管理,提高饭店资本的运转速度,最大程度地增加饭店资本的使用效益,使得饭店的经营和管理能够达到预期的目标。

第一节 现代饭店的财务关系

现代饭店的企业组织形式通常决定着该饭店的财务目标以及相关的许多财务管理政策。现代饭店中最常见的企业组织形式有独资企业、合伙企业和股份制企业三种类型。

一、独资饭店

建立独资饭店是使投资者麻烦最小的一种企业组织形式。许多小型饭店采用这种形式。饭店的业主承担企业的经济活动和债务的全部责任。有些饭店的业主还承担饭店的部分或全部的日常经营的责任。

独资饭店的资金主要来自投资者个人的积蓄、个人从银行申请到的贷款及饭店经营中所得到的利润。独资饭店的收益被看成是投资者个人的收入并按照个人收入交纳所得税。饭店以外的债权人所给予饭店的贷款也被看成是对饭店投资者个人的贷款。独资饭店不发行有价证券(如股票、债券等)。

建立独资饭店的最大好处是投资者对饭店拥有绝对的控制权,他无需在决策过程中顾及其他人的掣肘,并且从他的个人经营活动中获得全部的经济报酬。

建立独资饭店的不利之处首先是饭店的资产被看作投资者个人的财产,如果投资者死亡,则该饭店从理论上讲便不再存在,而继承人要继续经营则必须先交纳遗产继承税。这样一来,便会对饭店的继续经营带来一定的困难。其次,由于独资饭店不能像其他类型的饭店那样拥有较多的资金来源及筹措资金的手段,所以在扩大饭店的企业规模方面也会遇到较大的困难。最后,一般来说,如果饭店一旦破产,饭店投资者将被迫用其个人财产连同饭店资产一起偿付债务,因为投资者的财务责任是无限的。

二、合伙饭店

同独资饭店相比合伙饭店是一种较为复杂的饭店组织形式。合伙饭店是二个或数个投资者之间经合法联合而产生的企业组织。虽然合伙饭店并不要求一定要在投资者之间签订一个书面协议,但是所有的投资者都应该赞同一项经过大家谈判而确定的组织章程。各个合伙饭店的组织章程虽然不同,但至少都应包括饭店的名称,每个合伙人的姓名,每个合伙人的权利、义务和利益及合伙的期限等内容。

最常见的合伙饭店分普通合伙和有限合伙二个类型。在普通合伙的饭店里,每一位合伙人都对外代表饭店并能够以饭店的名义对外签订合同。同样,每一位合伙人都为其他合伙人代表饭店所负的债务承担个人偿还的责任。同独资饭店一样,这种由个人承担的财务责任是无限的。

在有限合伙制的饭店里,既有个人承担无限财务责任的普通合伙人,也有个人只承担有限财务责任的有限合伙人。因此在合伙的合同里明确规定有限合伙人的财务责任。另外,合同里还应指出有限合伙人的投资额。当投资人希望对合伙饭店进行投资并从中获取报酬,但是又不参与饭店经营的日常决策时,诸合伙人应签订一项有限合伙的

协议。

普通合伙饭店和有限合伙饭店均无须以饭店的名义交纳所得税。合伙人根据合伙协议上的规定分担饭店的净收益或净损失,并分别将所得收益或所承担的损失连同个人从饭店所得到的工资一起交纳个人所得税。

合伙饭店同独资饭店一样,不能发行股票及其他的有价证券。

建立合伙饭店的好处是筹资较为容易,而且由于投资者的人数较多,所以合伙饭店的整体投资一般会大于独资饭店,有利于饭店规模的扩大。另外,合伙饭店往往拥有较好的经营管理技术。

建立合伙饭店的不利之处首先是一旦某个合伙人死亡或者退出饭店,则合伙饭店的组织需重新组建。这对于继续饭店经营造成一定的麻烦。第二,如果亡故的饭店合伙人的继承人对他在饭店里所拥有的资产份额的估价持异议的话,也会造成公司财务上的麻烦。第三,由于在许多情况下必须征求所有的合伙人的意见,所以饭店常会难以迅速对经营业务做出决策。最后,饭店清除一位无能或很难合作的合伙人也很难。因此,在挑选合伙人时必须十分慎重。

三、股份制饭店

股份制饭店不同于独资饭店和合伙饭店,它是一个独立的法人,拥有自身的权利和义务,并且在某位投资者亡故后仍能作为一个经济实体继续经营而无须重新登记或改组。建立一个股份制的饭店相比建立一个独资或合伙饭店要多花钱,而且程序也更为复杂。

建立股份制饭店的主要好处在于饭店是一个独立的法律个体,具体的投资者不对饭店的债务承担责任。换句话说,股东们对饭店的债务只负有限的责任,即以对饭店的投资额为限。股份制饭店的另一个好处是饭店能够发行可转让的股票。这种作法扩大了饭店的资金来源,使得饭店能够更容易地筹集到资金。股份制饭店的股东们只负有限的财务责任,这一点对投资者具有吸引力。投资人希望既能够拥有饭店的一部分股份,能够从未来饭店的经营利润中获取一定的投资回报,又能够避免陷入饭店日常经营的琐事中。股份制饭店给投资者带来一定的风险,如果饭店经营不成功,则投资者在出售其所拥有的股票时就不可能将其原先的投资全部收回。股份制饭店可以通过发行公司债券而更容易地筹措资金。债券不同于股票,它是投资者给饭店的贷款的凭证,而不是饭店产权的凭证。

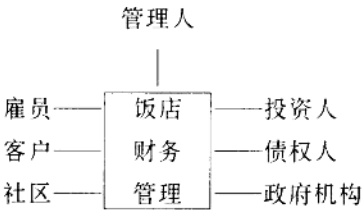
从法律的观点来看,股份制饭店是一个法人,它可以像自然人那样提出起诉或应诉。不管饭店的所有者和雇员发生什么变化,饭店本身是一个持续经营下去的企业组织。所以,饭店必须有日常营业的财务方针和财务规划。事实上,饭店里许多资产的寿

命比饭店所有者的寿命还长。

建立股份制饭店的不利之处在于某些饭店的规模较大,股东人数多,由此可能会拖延决策的过程,会分散饭店的控制能力及其净收益。另外,饭店经营所获的利润,必须先按税法交纳企业所得税,然后再向股东们分配红利。股东们在取得红利后,再按税法规定,交纳个人所得税。

四、现代饭店的财务关系

现代饭店的财务关系实际上处理的是人与人的关系,在股份制的饭店里,同饭店的财务管理人员以及财务工作关系最密切的人当属饭店的总经理(企业管理人),其次是饭店的投资人和债权人、雇员、客户、政府机构及饭店所在的社区。



投资人是股份制饭店企业的股东,企业是属于他们的,但是财务管理人员的顶头上司是总经理,所以在各种关系中最重要的是处理好这两个关系。

饭店也必须处理好企业同债权人的关系,这些债权人包括向企业提供贷款的银行等金融机构、向企业提供商业信用(赊销)的公司以及企业债券的持有人。

饭店还需要处理好它和企业内部的雇员以及它和企业外部客户的关系,这是很容易理解的。

饭店决不应忽视同政府机构,如财政、工商、税务、环保及金融市场的监管机构之间的关系。

饭店总是处在某个社区中,它的全部经营活动都要考虑到它对社区带来的正负两个方面的影响以及它对社区应尽的责任。

在下一节对饭店财务管理目标的讨论中,我们可以看到,在饭店的财务管理工作中必须处理好上述各种关系,饭店财务管理的目标应该是让饭店内外各方面都感到满意。

第二节 饭店财务管理的目标

饭店的管理者为了确定饭店资本的来源,合理有效地使用这些资本,在经营活动中赚取最大的经济收益,必须建立诸如饭店的发展规模、发展速度等具体目标,制定出衡量这些目标是否得以实现的各种标准。只有目标明确,饭店的管理者才能够实行卓有成效的财务管理。由于饭店的机制不同,其财务管理的目标也不尽相同。这些目标一般用货币的形式来表述。

下面对现代的股份制饭店企业的财务管理目标进行简单讨论。

一、利润最大化

许多饭店的管理者把在比较短的时期里获得最大的利润作为饭店财务管理的目标。由于时间因素,货币的价值在不断地发生着变化。许多人认为,与其在今后的10年内每年平均取得10,000元的利润,不如在第一年里就取得100,000元的利润,而放弃在以后的9年里的利润,这样,饭店就能够把在第一年里取得的100,000元利润用来投资以取得新的收入,从而最大限度地增加饭店的利润。

但是,利润最大化也有其不足的地方。

第一,饭店的管理者把利润最大化作为财务管理目标,往往会忽略风险的因素。在投资项目中,风险小的投资项目一般给饭店带来的利润较少,而风险大的投资项目一般给饭店带来的利润较多。饭店的管理者单纯追求利润最大化,必然要在投资决策时选择那些获利较多但是风险较大的投资方案。这种做法往往与投资者的利益相矛盾。

第二,饭店的管理者为了追求饭店利润的最大化,有时会采取诸如不分配股息或少分配股息、不上缴利润或少上缴利润等方法来扩大饭店的发展资金。这样也会造成投资者对饭店的不满。

第三,饭店的管理者由于把利润最大化作为财务管理目标,常常会倾向于将那些能够在短期内获得高额利润的投资项目作为投资的重点,而忽略那些虽然在短期内产生的利润不是很多,却能够为饭店带来长期稳定的利润的投资方案,使饭店在经营和管理上出现短期化行为。

第四,由于饭店能够通过发行新的股票或者由投资者追加投资等方式来增加饭店利润的总额,所以,难以用饭店获得的利润总额来衡量其财务管理工作的真实水平。