



中国饭店业
职业经理人培训
认定教程

丛书主任：韩 明
副主任：陈新华 平安稳
主 编：卢存岳

现代饭店业 财务管理

XIANDAI FANDIANYE CAIWU GUANLI

张玉凤 陈红伟 等 编著



经济日报出版社

XIANDAI FANDIANYE CAIWU GUANLI

现代饭店业 财务管理

张 玉 凤 陈红伟等 编著



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店业财务管理/张玉凤、刘红伟等编著. —北京: 经济日报出版社, 2007. 1

(中国饭店业职业经理人培训认定教程)

ISBN 7-80180-606-9

I. 饭... II. 张... III. 饭店—财务管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 135704 号

中国饭店业职业经理人培训认定教程 现代饭店业财务管理

编 著	张玉凤 刘红伟等
责任编辑	肖小琴
责任校对	徐建华 米建京
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	cehuabu@vip.sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	14.25
字 数	210 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-606-9/F·248
定 价	28.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

是“这”，而非“又”

郭明 卢存岳

生产决定今天、科技决定明天，教育决定后天，管理决定天天；

决策定在高处、执行做在明处，操作落在实处、管理是在处处。

管理活动在经济建设和社会生活中的基础性地位及先导性作用，已是人所周知、众所共识。对于生产即刻使用、供给立时体验、销售同步消费的饭店业来说，强化管理、细化管理的重要意义更是不言自明。

管理的实践需要科学理论的指导和实务经验的累积，为满足当前饭店经营管理的需求，汇聚诸多饭店管理开拓与实务专业精英智慧与劳作，历经两年又两个月，《中国饭店业职业经理人培训认定教程》终于写就纂成，呈献于读者。

《中国饭店业职业经理人培训认定教程》一套共六册：《现代餐饮业经营管理》《现代饭店业客房管理》《现代饭店业人力资源管理》《现代饭店业领导科学》《现代饭店业市场营销》《现代饭店业财务管理》。各册相对独立，彼此之间又相互关联，因相辅而相成。丛书著作与编纂，一直谨循“三维”宗旨，始终肩负“九重”使命：

既注重阐明作者自身的研究心得，也倚重提炼饭店管理的普遍规律，尤其着重延揽极具价值的管理案例；

既看重饭店固有业态的成功经验，又器重饭店当代业态的系统总结，更为珍重饭店新兴业态的理念开掘；

既推重国内不同区位、不同档次饭店管理的全面垄盖，也加重国际不同属性、不同民族饭店管理的模式引进，还要借重不同行业、不同产业管

理工作的有效成果。

以如此“三维九重并举”的方略为指针、为己任，务求《中国饭店业职业经理人培训认定教程》在林林总总的管理论著之中，在理论和实践紧密结合的意义上，成为具有鲜明特色的“这”一部，而不是综合既往的“又”一部，从而为蓬勃发展着的管理典籍之林平添一颗闪光的珠玑。

这套丛书依据我国第一个职业经理人国家标准《饭店业职业经理人执业资格条件》（GB/T19481-2004）的相关要求编辑出版，将作为饭店业职业经理人执业资格认定的指定教材，也可作为业内各类饭店内部和经营管理的参考用书，还可成为有关专业高等院校、高等职业学校及有志于从业饭店管理的青年学子的进修资料，亦可成为相关行业和产业提升服务水准的有益借鉴。我们笃信中华民族的一则历久弥新的古谚：“它山之石，可以攻玉；他山之玉，可以成器。”

写于北京京瑞大厦

2006年12月

（韩明：中国饭店协会会长，丛书主任；

卢存岳：中国饭店协会高级顾问，丛书主编）

目 录

前 言	韩明 卢存岳	1
第一章 总 论		1
第一节 高度重视饭店财务管理		1
一、饭店的资金运动		1
二、饭店的财务关系		1
三、饭店财务管理的任务		3
第二节 饭店财务管理的目标		4
一、饭店运作的目标		4
二、财务管理目标的几种观点		5
三、财务管理与社会责任		7
第三节 饭店财务管理的内容		7
一、筹资管理		8
二、投资管理		8
三、资产管理		9
四、成本费用管理		9
五、利润及分配的管理		10
第四节 饭店财务管理的操作		10
一、财务管理的原则		10
二、财务管理的方法		12



第二章 剖析饭店财务报表 17

第一节 掌控饭店财务报表 17

一、关于饭店财务报表 17

二、饭店财务报表的解析 17

第二节 资产负债表分析 23

一、关于资产负债表 23

二、资产负债表的解析方法 25

三、资产负债表的判读 27

第三节 利润表分析 36

一、关于利润表 36

二、利润表的构成 37

三、利润表的解析方法 38

四、利润表分析的判读 41

五、综合分析法——杜邦分析法 46

第四节 现金流量表分析 50

一、关于现金流量表 50

二、现金流量表的意义 51

三、现金流量表的判读 52

四、现金流量表的局限性 63

第三章 饭店筹资决策 65

第一节 饭店筹资方式 65

一、吸收直接投资 65

二、普通股筹资 66

三、债券筹资 68

四、长期借款筹资 70



五、融资租赁筹资	70
六、短期借款筹资	72
七、商业信用筹资	73
第二节 货币的时间价值	73
一、复利终值	74
二、复利现值	74
三、年金	75
第三节 饭店资本成本	77
一、个别资本成本	77
二、加权平均资本成本	82
三、边际资本成本	83
第四节 饭店筹资风险	86
一、筹资风险的种类	86
二、筹资风险的防范	88
 第四章 饭店投资决策	 93
第一节 饭店投资的前提	93
一、饭店投资的种类	93
二、饭店投资的程序	94
三、投资决策中的依据	94
第二节 固定资产投资决策	96
一、现金流量的相关问题	96
二、固定资产投资的评价指标	97
三、饭店固定资产的更新	105
第三节 证券投资决策	109
一、证券投资门类与功能	109
二、饭店债券投资决策	111
三、饭店股票投资决策	115



第四节 饭店投资风险	119
一、饭店投资风险的含义	119
二、长期投资的风险分析	120
三、证券投资风险分析	124
第五章 饭店财务预算	129
第一节 饭店财务预算概述	129
一、饭店预算管理	129
二、编制预算的作用	129
三、编制预算的程序	132
四、影响预算编制的因素	133
五、编制预算的方法	135
六、预算管理的要点	137
第二节 饭店收入预算的编制	142
一、饭店收入预算功用	142
二、部门收入预算的编制	143
第三节 饭店成本费用预算的编制	145
一、饭店成本预算的价值	145
二、饭店成本预算的编制	146
三、饭店费用预算的编制	147
四、定期分析检查制度	148
第四节 饭店现金流量预算	149
一、现金流量预算的内容	149
二、现金预算编制的方法	151
三、编制现金流量预算应注意的问题	153
第六章 饭店财务控制	155
第一节 饭店资产控制	155



一、饭店现金控制	155
二、饭店应收账款控制	165
三、饭店存货控制	173
四、饭店固定资产控制	175
第二节 饭店成本费用控制	179
一、饭店成本费用控制的作用	179
二、饭店成本费用控制的程序	181
三、饭店成本费用控制的方法	182
四、饭店餐饮成本的控制	183
五、饭店营业费用的控制	185
第三节 饭店收入控制	193
一、饭店收入控制的要点	193
二、饭店产品价格策略	194
三、饭店收入内部控制	199
第四节 饭店税务筹划	202
一、饭店税收的种类	203
二、饭店税金的管理	207
三、税务筹划的意义	210
四、税收筹划的选择	211
五、纳税行为的识别	213
参考文献	215
附表一：复利终值系数表	
附表二：复利现值系数表	
附表三：年金终值系数表	
附表四：年金现值系数表	
后 记	217
附录：中国饭店协会培训体系	218

第一章 总 论

第一节 高度重视饭店财务管理

财务，是客观存在的一种资金运动。饭店财务管理是企业管理的一部分，是有关资金的获得和有效使用的一项管理活动。随着经济的发展、改革的深化和企业竞争的加剧，它在企业管理中的作用愈发重要。

一、饭店的资金运动

饭店为了向旅游者提供食、住、行、游、购、娱乐等服务，必须采用各种方式，通过不同的渠道，筹集一定数量的资金，用于必要的投资，如购入固定资产、无形资产和日常流动资金的准备等。在企业经营过程中，企业还需要购入原材料，支付职工工资，支付各种费用等。随着企业生产的产品或服务销售出去，以货币资金或应收账款的形式取得收入，用收入补偿了企业的各项支出后，剩余部分即是企业的利润。将其实现的利润在国家、企业、职工、投资者之间进行合理的分配，从而使国家的财政收入、企业的长远发展、职工的利益、投资者的合法权益得到保证。这一切构成了饭店资金的运动。

在企业经营管理中，资金运动渗透到经营活动的每一个角落，任何一项经营活动的开展都离不开资金，企业资金总是处于不断运动中。在企业生产经营过程中，企业资金从货币资金开始，经过采购、储备、生产加工和销售，最后又回到货币资金，资金的这一运动过程，叫做资金的循环。资金周而复始的循环，叫做资金的周转。

二、饭店的财务关系

饭店资金的运动从表面上看是钱和物的流动，而实质上却体现了企业



在经营过程中与企业内外部的各有关方面的经济利益关系，我们把这种经济利益关系称之为财务关系。以下是饭店的几种主要的财务关系：

（一）饭店与投资者、被投资者之间的财务关系

饭店接受各种投资者投入的资金，进行生产经营活动，实现利润以后，应按各投资者的出资比例进行分配。饭店还可将自身的法人财产对外进行投资，被投资者获取利润后，也应按饭店在被投资者中所占的比例分配投资收益。饭店与投资者、被投资者之间的关系在性质上属于所有权关系。在处理这种财务关系时必须明确产权关系，维护各方的合法权益，明确饭店与投资者、被投资者各自之间的权利和义务。

（二）饭店与债权人、债务人之间的财务关系

当饭店资金不足时，可以采用向银行借款、发行债券、利用商业信用等方式筹集资金，企业为此要向债权人支付用资费用和筹资费用；而债权人可以获得比较稳定的利息收入并规避投资风险。当饭店资金闲置或出于投资等考虑，饭店还会购买其他单位的债券，以获得比较稳定的投资回报。另外，饭店在购买原材料、销售产品或提供劳务服务时，由于赊购、赊销等原因，也会发生应收、应付账款。企业与债权人、债务人之间的关系在性质上属于债权、债务的关系。在处理这种关系时必须按协议、合同的有关条款，认真履行饭店、债权人、债务人的义务和责任，并保障各方的权益。

（三）饭店与税务机关之间的财务关系

国家作为社会经济和公共事务的管理者，担负着维护社会正常秩序、保卫国家安全、组织和管理社会活动、协调国民经济平衡发展的重要职责。它必须通过税收等形式参与企业收入的分配。饭店作为一个盈利性的经济组织，应按国家税法的有关规定缴纳各种税款，包括计入费用的税金、流转税、所得税等。在处理这种财务关系时，饭店必须依法向税务机关按时、足额的缴纳各种税金，认真履行企业对国家应尽的义务。

（四）饭店内部各单位之间的财务关系

在饭店内部实行经济核算制的条件下，企业内部各部门之间，在相互提供产品、原材料或劳务时，要进行内部计价结算，以明确各自的责任。另外饭店内部各部门与财务部门之间也要发生领款、报销、代收、代付的



收支结算关系。在处理这种财务关系时，要制订合理的内部核算制度和经济责任制度，同时有效地发挥激励机制和约束机制，严格分清各部门的经济责任，调动各单位的积极性，保证企业经营目标的实现。

（五）饭店与职工之间的财务关系

饭店按照按劳分配的原则，根据社会劳动保险制度和国家的相关政策，向职工支付工资、津贴、奖金，以及职工共同享受的福利基金等。在处理这种财务关系时，要将职工的经济利益与其岗位责任严格地挂起钩来，建立合理的分配制度，维护职工的合法权益。

三、饭店财务管理的任务

（一）依法合理筹集资金，保证企业经营需要

筹集资金是企业财务管理工作的起点，也是保证企业正常经营的基本条件。开办企业，应筹集国家规定的设立企业的最低资本金限额。企业在生产经营过程中，当流动资金不足或更新改造出现资金缺口时，也需要筹集资金。在筹集资金时要慎重选择筹资的方式、资金成本、资金的时间价值、筹资风险等诸多因素，合理有效地筹集资金，使资金既能满足企业正常生产经营所需，又能降低筹资成本，同时尽量规避筹资给企业带来的风险。

（二）合理配置使用资金，提高资金的利用率

企业筹集到经营所需资金以后，为了使资金充分发挥其效用，企业应将资金合理地分配到企业的各个部门形成各项资产。资产的结构应根据企业生产经营的特点和每个部门的具体情况合理配置。同时要使资金充分发挥其效用，努力挖掘资产的使用潜力，合理使用资金，有计划地调度资金、组织资金在数量和时间上的平衡，加速资金的周转，提高资金的利用效果。

（三）正确组织收支，合理分配企业财务成果

企业在拥有了维持正常生产经营所需的资金以后，随着生产经营的进行，就形成了企业的各种耗费，企业应合理节约地使用人力、物力和财力，不断降低成本费用。同时采取灵活多样的经营方式，拓展企业的经营渠道，不断增加企业的收入。当企业的收入抵补企业的支出，实现财务成



果后,应在兼顾国家、企业、职工、投资者利益的前提下,合法、合理地进行利润的分配。要及时、足额地向国家上缴税金;要按照国家的有关规定提取公积金、公益金,确保企业的长远发展和职工的合法权益;同时为保护投资者的利益,在保证企业扩大再生产的资金需要后,向投资者分配利润。

(四) 健全财务管理制度,实施财务控制与监督

企业要严格按照国家的财务管理制度规定,结合本企业的具体情况,制定企业的内部管理制度和办法,并以此作为日常财务管理的依据。在实际财务管理中,通过日常控制和监督,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。同时通过更加深入细致的财务分析,发现企业实际完成制度的情况,及时地总结经验,纠正不足,促进企业合理使用资金,以最小的消耗,取得最大的经济效益。

第二节 饭店财务管理的目标

饭店财务管理目标是指饭店财务管理工作所要达到的最终目的。明确财务管理目标,是有效组织财务管理工作的前提,同时,也是合理评价财务管理工作的客观依据。饭店财务管理是饭店管理的一部分,因此饭店财务管理的目标取决于饭店的总目标。

一、饭店运作的目标

饭店的目标取决于饭店自身的性质和所处的特定的社会经济体制。在当前社会主义市场经济体制中,饭店是在国家宏观调控指导下,按照市场需求,以提供旅游产品、旅游服务并自主经营、自负盈亏的经济组织,其最终目标是盈利。在当前激烈的市场竞争中,企业的盈利是以生存和发展为前提的。饭店一开始营业就会面临着竞争,并在经营过程中始终处于生存或倒闭、发展或衰落的激烈抗争中。而饭店必须生存下去,才有获利的可能,只有不断发展才能更好地生存。因此饭店的管理目标可以概括为生存、发展和盈利。



（一）生存

饭店要想生存，就必须寻求生路，也就是要提供满足社会需求的适销对路的旅游产品和服务，不断扩大收入，降低成本费用，实现盈利。否则，企业收不抵支，长期亏损，企业就会面临破产和倒闭。另外，企业如果有大量的债务到期不能偿还，也会面临破产的风险。所以，饭店要想盈利就要首先获得生存权，也就是要具备以收抵支和到期偿还债务的能力，努力规避破产的风险，这是饭店盈利的起点。

（二）发展

在当前激烈的市场竞争中，饭店如果只是单纯地具备生存能力，而不能发展、壮大，最终也会被市场无情地抛弃。饭店要发展，就要根据市场需要不断推陈出新，推出更多、更好的旅游产品和服务，扩大企业的收入，使企业在竞争中立于不败之地。这就需要筹集到足够的资金，以改善和更新饭店的硬件设施，加强员工培训，提高饭店的服务质量，同时加大宣传力度，搞好企业的销售，增加企业的收入，促进企业的发展。

（三）获利

任何一个饭店都是以盈利为目的，不盈利，企业就没有生存、发展的必要和可能。所以企业要使资金得到合理、有效的利用，从中获取回报。这就要求企业要加强营运资金的管理，加速货币资金的回笼；加强固定资产的管理，提高固定资产的利用率；加强成本费用的管理，降低企业的成本费用；加强企业收益的管理，扩大企业的收入，使企业获利，实现企业的最终目标。

二、财务管理目标的几种观点

随着我国经济体制改革的不断深化，对企业财务管理体制的完善和发展提出了新的要求。如何科学地设置财务管理最优目标，对于研究财务管理理论，确定资本的最优结构，有效地指导财务管理实践具有一定的现实意义。

财务管理目标，是在特定的理财环境中，通过组织财务活动，处理财务关系所要达到的目的。关于企业财务目标的综合表达，有以下三种主要观点：



（一）利润最大化

这种观点认为：利润代表了企业新创造的财富，利润越多说明企业的财富增加得越多，越接近企业的目标。

这种观点的缺陷是：1. 没有考虑利润的取得时间。不考虑货币的时间价值，就无法客观地评价企业利润是否真正符合企业目标。2. 没有考虑所获利润和投入资本额的关系。在实际财务管理中若不将利润与投入的资本额联系起来，就很难对企业利润做出正确的判断。因为不同资本额而形成相同的利润对企业的意义是截然不同的。3. 没有考虑获取利润和所承担风险的关系。企业所形成的利润能否真正变现成新的现金流而重新流入企业进行再循环，企业利润能否变现所带来的风险对于企业来说是及其重要的。现实当中没有破产的企业，只有因为缺少现金流通而造成企业无法继续经营。例如，同样投入 800 万元，本年获利 100 万元，一个企业获利已全部转化为现金，另一个企业获利则全部是应收账款，并可能发生坏账损失，哪一个更符合企业的目标？若不考虑风险大小，就难以做出正确判断。

（二）股东财富最大化

这种观点认为：应当把企业的利润和股东投入的资本联系起来考察，用每股盈余（或权益资本净利率）来概括企业的财务目标，以避免“利润最大化目标”的缺点。

这种观点仍然存在以下缺陷：1. 仍然没有考虑每股盈余取得的时间性。2. 仍然没有考虑每股盈余的风险性。

（三）企业价值最大化

这种观点认为：股东创办企业的目的是扩大财富，他们是企业的所有者，企业价值最大化就是股东财富最大化。

企业价值是指企业全部资产的市场价值，它是以一定期间企业所取得的报酬（按净现金流量表示），按与取得该报酬相适应的风险报酬率作为贴现率计算的现值来表示的。企业的价值与预期报酬率成正比，与预期风险成反比。由财务管理的基本原理可知，报酬与风险是呈比例变动的，所获得的报酬越大，所冒的风险也就越大。而风险的增加又会影响到企业的生存状况和获利能力。因此，企业的价值只有在其报酬与风险达到较好的



均衡时才能达到最大。以企业价值最大化作为财务管理目标,体现了对经济效益的深层次认识,不仅考虑了风险与报酬的关系,还将影响企业财务管理活动及各利益关系人的关系协调起来,使企业所有者、债权人、职工和政府都能够在企业价值的增长中使自己的利益得到满足,从而使企业财务管理和经济效益均进入良性循环状态。因此,企业价值最大化应是财务管理的最优目标。

三、财务管理与社会责任

企业在实现股东财富或企业价值最大化的同时还要承担相应的社会责任。一般说来,由于市场机制的作用,企业一方面在追求自身目标利益,另一方面也在增加社会利益。例如,饭店由于满足客人吃、住、行、游而获利,同样由于饭店的贡献,解决了社会上一些人的就业问题,满足了旅游市场需求。由此可以看出饭店要承担的社会责任与企业价值最大化的财务管理目标有其利益的一致性。但是,实际上也存在一定的矛盾,因为饭店要承担太多的社会责任会使企业价值或财富减少,例如:饭店赞助公益事业,加强环境污染的防范和治理,改善职工劳动条件等都会增加企业的开支。如果没有一个明确的标准和界限进行硬性约束,企业一般不会自觉投入太多的资金,除非这些企业的经济效益非常好,有着超额的利润。因此,国家应该制定相应的法律法规来明确约定企业应承担多少社会责任,以便使各个企业负担公平合理。企业也应在遵守国家法律、法规,严守社会公德,承担相应的社会责任的前提下,使饭店的价值实现最大化。

第三节 饭店财务管理的内容

饭店财务管理的对象是经营过程中的资金运动,因此财务管理的内容应反映企业资金运动的全过程。企业资金运动从内容上来说包括资金的筹集、资金投放和使用、资金耗费、资金收回和分配等四个方面。相应地财务管理的主要内容包括筹资管理、投资管理、资产管理、成本费用管理、收益和利润分配的管理等。了解财务管理的内容,企业可以根据资金运动的客观规律,结合饭店的特点,对资金运动及其引起的财务关系实施有效