



现代酒店实战运营指南丛书

Practical Operation for Hotel Management

新编现代酒店 财务管理与成本控制 实务全书

陈斯雯 雷雯雯/编著

- 现代酒店规范管理必备工具
- 现代酒店成本控制标准范本

从财务管理角色认知开始，掌握现代酒店财务预算、财务控制与决策、财务分析，提升酒店财务管理水准。

深刻剖析现代酒店行业生存竞争环境，掌握酒店成功控制成本的要诀，动态把握酒店的风险与机遇。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



现代酒店实战运营指南丛书

新编现代酒店 财务管理与成本控制 实务全书

陈斯雯 雷雯雯 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编现代酒店财务管理与成本控制实务全书/陈斯雯,
雷雯雯编著. —北京: 企业管理出版社, 2007. 5

ISBN 978 - 7 - 80197 - 745 - 8

I. 新… II. ①陈…②雷… III. ①饭店—财务管理②饭店—成本管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 065837 号

书 名: 新编现代酒店财务管理与成本控制实务全书

作 者: 陈斯雯 雷雯雯

责任编辑: 箭 宇

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 745 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

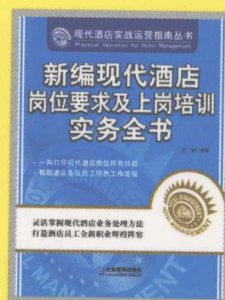
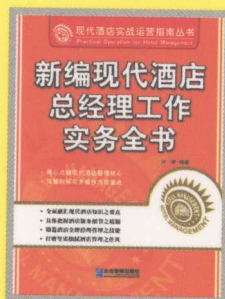
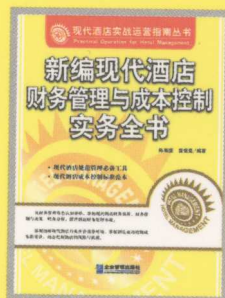
规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 28 印张 400 千字

版 次: 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

- 现代酒店财务管理概述
- 现代酒店财务预算
- 现代酒店财务控制
- 现代酒店财务分析
- 现代酒店筹资决策
- 现代酒店投资管理
- 现代酒店利润分配管理
- 现代酒店财务部各岗位职责
- 现代酒店财务部管理工作标准
- 现代酒店财务管理制度
- 现代酒店财务管理常用表格
- 酒店集团的财务管理
- 酒店成本控制概论
- 酒店采购和验收模块成本控制
- 酒店存货的仓储和发放模块成本控制
- 酒店食品生产加工模块成本控制
- 酒店岗位人工模块成本控制
- 酒店营销收入模块成本控制



前 言

随着我国经济的迅猛发展与对外开放步伐的加快,我国酒店业也正在飞速地发展,在第三产业中占据了重要位置。日前,美国著名酒店房地产行业研究咨询机构 LE 的总裁帕特里克·福特 (Patrick Ford) 接受《第一财经日报》专访时指出:“整个亚太地区酒店业建设规模相当大,其中将近半数发生在中国。”LE 的报告显示,亚洲酒店建设项目有 386 个,共包括 111 285 个房间,其中 68% 是四星以上的酒店。这些项目中的 188 家位于中国,占整个亚洲的 48%,共有 71 967 个房间,其中四星以上的酒店有 134 家。

在这经济全球化和信息化的时代,我国酒店业将直接面对全球市场,并与国际知名酒店集团展开直接竞争。与这些国际酒店集团相比,我国酒店的经营状况还有一定的差距。

酒店业被公认为管理难度最大的行业,它属于综合性、多元化的服务行业,几乎囊括了全部服务及商业行业。而在现代酒店的经营管理中最核心的内容便是其财务管理和成本控制。

首先,就现代酒店的财务管理而言,具体包括:财务预算、财务控制、财务分析、筹资管理、投资管理、利润分配管理、财务部各岗位职责、财务部管理工作标准、财务管理制度、财务管理常用表格、酒店集团的财务管理。只有有效地进行上述管理,才能使酒店的经营活动获得更大的经济效益,从而促进企业不断向前发展。所以酒店业越来越需要运用适当的管理方法以确保其成功经营,管理者更是需要

掌握一定的财务管理手段、技术及程序方面的知识，以满足工作所需。

其次，便是建立有效的成本控制体系，这对提高企业经济效益和竞争力有着重要的意义。酒店成本水平的高低决定着酒店的产品和服务的价格水平。在竞争激烈的市场中，酒店为了竞争的需要，经常采取降价的策略，大打价格战。如果酒店的成本水平较低，产品价格就可以定得较低；如果成本水平较高，其产品价格必然较高，如果酒店在这种情况下进行低价竞争，就会处于危险的境地。所以酒店为了提升自身的市场竞争力，提高经济效益，必须设计科学的成本控制体系并保证其有效运行，以达到降低成本、减少浪费、节省资源的目标。

《新编现代酒店财务管理与成本控制实务全书》正是针对以上这两个方面来编写的。通过本书，你将能了解到酒店财务管理的知识和成本控制的方法。

本书共分18章，对现代酒店的财务管理和成本控制方面的知识都作了详细介绍。总体来讲，本书的主要特点如下：

1. 理论与实践相结合。为酒店管理人员提供切实可行的财务管理和成本控制方法。

2. 内容翔实，重点突出。书中的内容对酒店每一业务环节的财务管理和成本控制方法都有详细地讲解，可为酒店管理人员提供科学规范地指导。

3. 通俗易懂，可操作性强。

相信本书将帮助您的酒店取得更良好的发展。本书在编写过程中参考了一些专家学者的著作，在此一并感谢。同时，由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

引 论

中国酒店业扩张中的财务管理

1: 中国酒店业收购与兼并时代的来临

(1) 酒店业发展的基本态势

①酒店规模快速扩张。

随着改革开放和旅游业的快速发展,中国酒店业的规模成倍数地加速发展。酒店的供给量随着需求的扩大而快速增长;1980年旅游涉外酒店203家,到2002年仅星级酒店就增加到8880家,增长近44倍。同期,客房间数增长30余倍。旅游酒店每五年的增长率在50%以上。

②星级酒店档次呈现两头小,中间大的格局。

到2002年来,五星级酒店175座,共有6.49万间客房,占中国星级酒店客房总数的7.23%;四星级酒店635座,共有14.35万间客房,占中国星级酒店客房总数的15.99%;三星级酒店2846座,共有34.65万间客房,占中国星级酒店客房总数的38.62%;二星级酒店4412座,共有30.60万间客房,占中国星级酒店客房总数的34.10%;一星级酒店810座,共有3.46万间客房,占中国星级酒店客房总数的4.06%呈现两头小,中间大的格局。

③空间分布上依经济发达程度呈梯次减少的状态。

中国酒店业区域发展水平与当地的经济发达程度密切相关。空间分布上依经济发达程度呈梯次减少的状态。经济发达的东南沿海地区,酒店分布相对密集而中西部地区则相对较少。位居全国前十名的地区分别是:广东926座;浙江723座;江苏575座;北京572座;云南560座;湖北473座;山东

401 座；辽宁 347 座；上海 319 座；湖南 319 座。

④供给相对过剩，竞争激烈，酒店业整体经营效益不佳。

旅游业的蓬勃发展带动了需求和供应的双重增长。在旅游业广阔发展前景的吸引下，市场进入者激增。就酒店业而言，酒店数量及客房总量的递增大超过旅游人数的增长，直接导致了客房出租率和酒店盈利率大幅下滑。以 2002 年为例：截至 2002 年末，中国共有星级饭店 8 880 家，比上年末增加 1 522 家，增长 20.68%，而同期的国际国内旅游业总收入 5 566 亿元，仅比上年增长 11.43%。由于供大于求，导致酒店企业之间过度竞争。从 1996 年到 1998 年中国酒店的平均出租率和利润率逐年下降，1998 年开始出现全行业亏损，1998、1999、2000 年三年亏损额分别为 45.56 亿、53.64 亿和 26.43 亿元。

（2）酒店业收购兼并时代的来临

虽然中国酒店业自 1998 年开始就出现了全行业的亏损至今依然经济效益不佳。但酒店业的收购兼并浪潮却迟迟没有来临。造成这种现象的原因主要有以下几个方面：

①酒店业通常拥有较好的经营现金流，足以支撑日常的经营需要，不会给业主造成过大的负担。

②酒店业中以国有酒店为主，所有者的缺位，造成兼并重组的动力缺乏。

③国内的大型酒店管理集团在人才储备和客户资源储备等多方面实力不足，尚缺乏足够的能力做全国酒店资源的整合。

但随着中国加入 WTO 和对外开放的进一步深化，上述的一些制约因素正在改变。国际酒店管理集团的长驱直入，使中国酒店业的危机不断深化，国内酒店企业，特别是单体酒店企业的生存空间愈来愈小，生存环境日益恶化，向外寻求合作的动力越来越强烈，为中国酒店业的并购提供了充足的供给资源；国有资产体制的改革，正力求在所有者缺位问题上取得突破。国有资产体制改革的不断推进，使国有企业具备了谋求发展、壮大的源动力，一些国内大型的旅游集团已经吹响了资源整合的号角。如北京首都旅游集团出售燕

京饭店并收购景区资源；锦江国际集团取得 100 亿元授信额度，整合全国的酒店资源等等。有了并购的资源和市场，有了进行扩张的内在动力，中国酒店业的收购与兼并浪潮已经来临。

2. 酒店业经营上的财务特点

酒店业的经营与工业、企业、制造业以及同为服务行业的零售业在财务流程上有着很大的差异。一个正常经营的酒店，它的财务特点主要体现在：一次性的资金投入和持续的现金流出。根据酒店业的这一特点，我们可以看出在酒店业的投资与扩张中，融资和现金的管理是酒店企业财务管理上的重中之重。

3. 酒店企业在扩张中的投、融资安排

(1) 酒店业扩张中多种投资方式的选择

酒店业作为一个成熟的产业，它的经营扩张在国际上存在着大量的成功经验可以供我们借鉴。比较成熟的扩张方式有：直接投资、特许经营、输出管理、承包租赁和带资管理等。在国内的扩张实践中，还创造了使用权买断、资产置换等新方式。任何一种扩张方式都具有自身的优势和局限性，企业在扩张中需要根据自身的特点来确定最适合自己的扩张模式。对于已经具有一定品牌知名度的企业，选择特许经营、输出管理的模式是可行的，但同时必须在人才储备、营销网络等方面进行足够的培养，才有可能取得真正的成功；对于缺乏品牌知名度的企业，选择直接投资和租赁经营等方式是可行的，但由于承担了较大的经营风险，在扩张中应当更为谨慎。

(2) 酒店企业在扩张中的融资安排

酒店业作为资金密集型产业，在投资和扩张中无疑需要大量资金的支持，国际上大型酒店集团的成长都离不开强大融资能力的支持。企业的融资方式根据是否通过金融机构来取得，划分为直接融资和间接融资；同时又根据取得资金的性质，划分为股权融资和债权融资，不同的融资方式给企业带来不

同的资本结构和经营效果。

① 股权融资方式。

股权融资是企业最重要的融资方式，是企业产生和存续的基础。通过股权融资方式取得的资金，形成企业的自有资金，在提升企业整体实力的同时，也为后续的债权融资提供基础。股权融资可以通过引入战略投资者，公开发行股票等方式完成。本文主要探讨股票融资方式。

在我国由于证券市场资源的稀缺性，通过证券市场进行股权融资，门槛较高，企业的盈利能力，特别是净资产收益率水平是企业股票发行和再融资的主要指标，1998年以前，由于酒店业普遍具有较好的经济效益，酒店企业的不断发行上市，使其成为旅游上市公司的主体。但1998年以后，随着全行业陷入亏损，酒店类旅游企业通过证券市场进行股权融资的速度大大减缓，新发上市的酒店类企业仅有宝华实业（现已重组更名为美都控股）、首旅股份（因含有会展、汽车服务、旅游景区等资产尚不能完全归入酒店类企业）等两家。而上市后曾经进行过再融资的企业也仅有华天酒店、西安旅游两家。

当然，对于素质较好的酒店企业，通过公开发行股票进行融资仍然是首选的融资方式之一。

* 通过证券市场进行股权融资需要满足的条件。

根据中国证监会《股票发行与交易管理暂行条例》的规定，申请公开发行股票，应当符合下列条件：企业的生产经营符合国家产业政策；企业发行的普通股限于一种，同股同权；发起人认购的股本数额不少于公司拟发行的股本总额的百分之三十五；在公司拟发行的股本总额中，发起人认购的部分不少于人民币三千万元，但是国家另有规定的除外；向社会公众发行的部分不少于公司拟发行的股本总额的百分之二十五，其中公司职工认购的股本数额不得超过拟向社会公众发行的股本总额的百分之十；公司拟发行的股本总额超过人民币四亿元的。证监会按照规定可以酌情降低向社会公众发行的部分的比例，但是最低不少于公司拟发行的股本总额的百分之十；发起人在近三年内没有重大违法行为；最近三年连续盈利；证券委规定的其他条件。

* 融资方案设计中应当注意的技巧。

企业在融资中应当注意融资技巧的使用，不同的融资方案会带来不同的后果。由于企业发行前所做的资产评估，对发起人在今后的股份公司中的股权比例、筹资额度等方面都具有重要影响，因而发起人在资产评估中往往存在高估资产的倾向（本文并不怀疑企业评估结果的真实性，只是不同评估方法的选用，会带来差异极大的结果）。但事实上，过高的资产评估值，会直接导致企业发行后经营利润的下降和再融资能力的丧失，反而会带来适得其反的效果。

新锦江由于过高的资产增值率，直接导致了上市后经营利润及资产收益率的大幅度降低，上市当年净资产收益率就仅为 2.73%。此后长期在低位徘徊，根本无法达到中国证监会制定的企业再融资条件。企业不但丧失了后续的融资能力，同时由于二级市场表现不佳，企业形象也没有得到应有的提升。而华天酒店，由于评估增值率较为适中，上市后净资产收益率多年保持在 7% 以上，两次配股获取资金近 3 亿元，目前仍具备持续融资的能力。同时，由于业绩良好带来了较好的市场表现，企业品牌价值得到大幅度的提升。

② 银行贷款。

由于酒店业具有建设期一次性资金投入和经营期持续资金产出的特点，因此，负债经营是最好的选择。同时由于酒店业所具有的良好现金流和资产长期增值特性，取得银行贷款并不困难。因而通过银行贷款取得发展资金，是企业最主要的融资途径。

③ 发行债券。

对于大型企业集团来说，通过发行企业债券直接融资，也是一条很好的融资途径。企业债券是指企业依照法定程序发行，约定在一定期限内还本付息的有价证券。近一、两年来大力发展企业债券市场的呼声日益高涨，央行行长周小川、证监会主席尚福杯都在不同场合多次强调了大力发展债券市场的重要性。发展企业债券这一直接融资渠道，在完善企业资本结构、降低对银行依存度方面，都具有重要意义。

发行企业债券需要具备的条件：股份有限公司的净资产额不低于人民币三千万元，有限责任公司的净资产额不低于人民币六千万元；累计债券总额不超过公司净资产额的百分之四十；企业经济效益良好，发行企业债券前连续三年盈利；最近三年平均可分配利润足以支付公司债券一年的利息；筹集的资金投向符合国家产业政策；债券的利率不得超过银行同期存款利率的40%；债券发行额度不得超过项目总投资的20%；国务院规定的其他条件。

通过发行企业债券融资，可以一次性取得较大规模的发展资金，较长的偿还期限有助于企业债务结构的优化，由于直接面向公众筹资，省去了银行的中间环节，利率明显低于银行贷款，同时具有良好的企业形象宣传作用。对于大型企业集团来说，是非常好的融资方式。由于目前国家发改委在单一企业发债额度上有较高的内部控制条件，因此，对于小企业来说，此种融资方式并不适用。

④信托融资。

所谓信托，是指委托人基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人按委托人的意愿，以自己的名义，为受益人的利益或者特定目的，进行管理或者处分的行为。自《信托法》颁布，特别是2002年6月《信托投资公司资金信托管理暂行办法》颁布以来，在短短几年多的时间里，信托产品的发行铺天盖地而来。政策的放开，极大地催生了金融产品的创新，为企业带来了更加丰富的融资方式。

信托融资属于私募性质的融资，受上述《管理办法》的限制，信托公司在开展资金信托业务时，接受委托人的资金信托合同不得超过200份，每份合同金额不得低于人民币5万元，因而在通常情况下，单次的融资规模会受到一定限制。由于信托融资在利率制定、担保方式、贷款期限等多方面具有相当高的灵活性，因而是小企业扩张中最佳的融资选择。

当前，随着国内旅游业的蓬勃发展，发展经济型酒店连锁正成为“兵家必争之地”。经济型酒店由于简化了部分服务设施，因而具有投资小，见效快的特点。同时，经济型酒店对品牌依赖程度相对较低，这就使得中、小企业

与大型酒店集团占在同一起跑线上，谁能取得足够的资金支持，谁就能在今后的“跑马圈地”中占先机，因而，信托融资对于中小企业来说是不容忽视的融资途径。

4. 酒店企业的现金管理

从酒店业企业的财务流程上可以看出，酒店业企业在经营中会产生大量现金的持续流入，而现金的支出则相对集中，如利息的支付、装修支出等。由此就产生了现金使用上的时间差，如何使资金发挥最大效益，提高企业整体的盈利水平，现金的管理就显得至关重要。事实上，一个酒店的价值应当体现在三个方面：经营收益、长期的资产增值潜力和现金管理的价值。但国内大多数酒店企业在现金管理方面几乎处于空白。一些大型酒店集团甚至尚未将下属企业的现金进行统一的管理。由此，酒店业的价值难以得到最大程度的发挥。

5. 现金管理工具

由于现金管理对风险控制和发现能力有较高要求，因此现金管理工具主要选择风险低、流通性高的短期有价证券，如国债、商务票据、银行定期存单、政府短期债券、企业债券等。目前企业可以通过金融机构投资的现金管理工具有：国债回购、短期拆借和政府短期债券等。国债回购交易是一种以国债为抵押品拆借资金的信用行为。国债回购分交易所和银行间两个市场，银行间交易市场仅限于银行和有资格的非银行金融机构参与，交易所市场则允许机构投资者通过在证券公司开立法人账户的方式参与。短期拆借是指在银行间拆借市场，参与交易的金融机构、有资格的非银行金融机构间进行的信用交易行为。由于国债回购，短期拆借受市场资金供需的直接影响，波动较大，企业如能适时进行资金的拆借，将获得比银行存款利息更高的收益。

资料来源：《中外酒店》

目 录

第 1 章

现代酒店财务管理概述

- (3) 1.1 酒店财务管理的概念
- (3) 1.2 酒店财务管理的基本职能
- (3) 1.3 酒店财务管理的工作任务
- (5) 1.4 酒店财务管理的意义
- (6) 1.5 酒店财务活动和各方面的财务关系
- (9) 1.6 酒店财务管理的目标
- (16) 1.7 酒店财务管理的内容
- (18) 1.8 酒店财务管理的特点
- (20) 1.9 酒店财务管理的环境
- (29) 1.10 酒店财务管理的主要工具

第 2 章

现代酒店财务预算

- (37) 2.1 酒店预算管理的组织与模式
- (41) 2.2 酒店预算编制的程序
- (43) 2.3 酒店预算的编制
- (49) 2.4 酒店预算的控制

第3章

现代酒店财务控制

- (57) 3.1 酒店内部控制系统构成
- (59) 3.2 建立酒店内部控制制度的要点
- (63) 3.3 现代酒店现金管理控制
- (66) 3.4 酒店部门收入控制
- (78) 3.5 酒店营业收入稽核控制
- (86) 3.6 酒店采购的内部控制

第4章

现代酒店财务分析

- (93) 4.1 财务分析的意义与内容
- (94) 4.2 财务分析的方法
- (100) 4.3 现代酒店整体财务分析
- (103) 4.4 现代酒店盈利能力分析
- (105) 4.5 现代酒店偿债能力分析
- (107) 4.6 现代酒店资产变现能力和资产管理能力整体分析
- (110) 4.7 现代酒店综合指标分析
- (116) 4.8 现代酒店财务分析总结

第5章

现代酒店筹资决策

- (121) 5.1 酒店筹资的概念和方式
- (122) 5.2 酒店筹资的种类
- (123) 5.3 酒店筹资的原则及步骤

- (124) 5.4 酒店筹资的作用
- (125) 5.5 酒店的融资渠道
- (127) 5.6 酒店资金需要量的预测
- (131) 5.7 酒店权益资金的筹集
- (136) 5.8 酒店短期筹资
- (141) 5.9 酒店长期筹资
- (144) 5.10 花最小的成本使用资金

第6章

现代酒店投资管理

- (153) 6.1 酒店投资的分类
- (154) 6.2 现代酒店的投资决策
- (157) 6.3 酒店投资决策的基本方法
- (165) 6.4 酒店投资决策实例
- (172) 6.5 现代酒店投资风险防范

第7章

现代酒店利润分配管理

- (177) 7.1 现代酒店利润概述
- (178) 7.2 酒店利润分配的原则
- (179) 7.3 酒店利润分配的一般程序
- (182) 7.4 现代酒店亏损处理
- (183) 7.5 股利的分配政策
- (184) 7.6 现代酒店利润的考核管理