

饭店管理会计

杨振宇 阎文实 编著

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理会计/杨振宇, 阎文实编著. —北京: 北京理工大学出版社, 2017. 8

ISBN 978 - 7 - 5682 - 4266 - 0

I. ①饭… II. ①杨… ②阎… III. ①饭店 - 管理会计 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 155608 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 16.25

字 数 / 382 千字

版 次 / 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 58.00 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 龙 微

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

国内院校饭店管理专业的课程设置中，多设有“饭店财务会计”课程，但开设“饭店管理会计”课程的院校却不多，这一点与西方饭店管理专业课程设置有所不同。国际上，如美国、加拿大等国家，在饭店管理专业的课程设置和饭店从业人员的培训中，“饭店管理会计”都是必修内容。从财务管理学体系的角度来看，“财务管理”是一门专业，“管理会计”是一种方法，专业对部分人适用，方法对所有人适用。由此，针对饭店管理专业中非会计专业的学生，开设“饭店管理会计”课程要比开设“饭店财务会计”课程更适用。本书正是出于培养学生掌握这些基本知识、基本理论和基本技能的目的而编写的。

“饭店管理会计”这一课程，无论是对饭店管理中的财务、营销、人事、行政、工程动力等部门或专业，还是对基层工作人员、普通白领、中层和高层管理者，都具有很强的实用性。掌握“饭店管理会计”能够深刻了解财务数据背后隐藏的重要信息；能够很好地利用这些信息的分析结果对饭店各种已实现的指标与过去、与同行业进行比较，并发现差距，找准自己在竞争中的位置；能够对产品和服务的成本、价格、销量和利润进行透彻的分析，进而制定成本策略、价格策略和销售策略；能够通过预算和预测，对短期经营指标和未来发展目标进行较为准确的判断，并做出决策；能够通过落实责任、精准核算、有效考核，促进目标的实现，激励员工更好地工作。

本书具有以下几点特色：

第一，本书突出了饭店管理会计的特性。饭店管理会计是管理会计基础知识和理论在饭店管理中的应用，但不是也不应该是不顾饭店行业性质和饭店产品特点，完全照搬“管理会计”的全部内容，在“管理会计”各种概念前冠以“饭店”的“饭店管理会计”，应是管理会计的一般原理与饭店行业性质和饭店产品特点紧密结合、与饭店管理实践紧密结合的“饭店管理会计”。例如，在“导读”中，没有用“管理会计”的概念代替“饭店管理会计”的概念，而是将两个概念分别介绍，对比突出了饭店管理会计的特点。再如，在管理会计的一般分析方法中，没有用以往的本量利方法进行分析，而是分别将成本、价格、销售量和利润独立设置章节进行分析，更加突出了饭店产品的特点和实用性等。

第二，本书突出了饭店管理会计在饭店管理中的综合性。本书特别注重用饭店管理会计方法对饭店各部门实施管理，使管理更加量化、更加精准。例如，用饭店管理会计方法管理营销，恰到好处地处理了客房出租率和平均房价的关系，餐饮食品价格与销量的关系，在客人满意的前提下达到利润最大化；用饭店管理会计的方法管理人力资源，最大限度地降低劳动成本，提高劳动生产率；用饭店管理会计方法管理成本中心，合理降低容易被忽略的、占成本总额较大比例的间接成本，最大限度地提高饭店整体利润水平。

第三，本书突出了饭店管理会计的内在逻辑。从饭店管理会计定义出发，遵循“时间与逻辑相统一”的认知规律。饭店管理会计的内在逻辑应该是：数据来源—分析方法—决

策手段—控制。从这个内在逻辑出发，将有关财务报表及比率分析作为“饭店管理会计”的逻辑起点和重要内容，并按照这个逻辑顺序分列了五个“模块”，这一点与“管理会计”有很大的不同；将管理会计中的“决策”和“全面预算”等有关内容并入“预测”和“预算”中，因为决策是对多种预测和预算的选择，预测和预算已经是决策的过程和手段了。

第四，本书突出了实践性和可操作性。例如，在“成本与价格”中，食品组合与毛利、菜单结构等都具有很强的针对性和可操作性；在“成本、销售量与利润”中，特别分析了出租率（销售量）与客房平均价格的内在关系，较好地解决了在客房销售实践中利用两者关系争取收入最大化的问题；在“内部控制”中，在会计控制的基础上，增加了“增值税管理”的内容，不仅做到了与时俱进，也丰富了管理会计的内容，使饭店管理者在管理实践中能够实施全面、科学的控制；在“内部控制”中，还引入了以岗位标准和流程为主的员工岗位说明书；在“责任会计”中，提出了“经济责任单元”的概念，进一步明晰了“责任会计”“责任中心”等概念，提高了责任会计的针对性和实用性。

第五，由于饭店业体制不同、机制各异，本书立足于国内酒店的管理方式和财会制度，并兼顾国际饭店管理集团的管理要求，在讲解之后以“知识链接”等方式介绍了国际酒店集团的一些做法；同时本书还将书中所涉及的专业术语以中英文对照的方式介绍给读者，附在书后。

本书是为高等院校饭店管理专业教学而编著的教材，还适用于饭店管理人员，尤其可作为中、高层管理人员的培训用书。

本书共设五个模块十二个项目。模块一为饭店管理会计导读，包括管理会计与饭店管理会计；模块二为数据来源，包括资产负债表、饭店利润表、比率分析等三个项目；模块三为分析方法，包括成本与成本习性、成本与价格以及成本、销售量与利润等三个项目；模块四为决策手段，包括预测、年度经营预算、投资预算等三个项目；模块五为内部控制，包括会计控制、现金与增值税管理两个项目。

本书在编写过程中得到了温昭苏老师、沈阳凯宾斯基饭店财务总监张樱谊、辽宁凤凰饭店有限公司财务总监赵淑杰和培训经理郭宇芳等人的大力帮助，在此一并表示感谢！

由于编者水平有限，本书还存在一些缺点和不足，望读者批评指正。

2016 年 12 月
于沈阳

模块一	饭店管理会计导读	(1)
项目一	管理会计与饭店管理会计	(3)
任务一	管理会计	(3)
任务二	饭店管理会计	(7)
模块二	数据来源	(17)
项目二	资产负债表	(19)
任务一	资产负债表的结构与样式	(19)
任务二	资产负债表的内容	(26)
任务三	饭店资产负债表的分析	(30)
项目三	饭店利润表	(42)
任务一	认知饭店利润表	(42)
任务二	利润表分析	(45)
任务三	内部报表	(48)
项目四	比率分析	(58)
任务一	认知比率分析	(58)
任务二	比率分析方法	(61)
模块三	分析方法	(83)
项目五	成本与成本习性	(85)
任务一	与销售量相关联的成本	(85)
任务二	与管理相关联的成本	(92)
项目六	成本与价格	(98)
任务一	客房成本定价	(98)
任务二	餐饮成本定价	(101)
项目七	成本、销售量与利润	(112)
任务一	本量利分析	(112)
任务二	静态条件下的本量利分析	(114)
任务三	动态条件下的本量利分析	(118)
任务四	平均房价与出租率共同作用对客房利润的影响	(122)

模块四 决策手段	(129)
项目八 预 测	(131)
任务一 认知预测	(131)
任务二 预测数据类型和预测方法	(133)
任务三 饭店经营预测	(137)
项目九 年度经营预算	(152)
任务一 认知年度经营预算	(152)
任务二 预算的编制	(155)
任务三 预算控制	(165)
项目十 投资预算	(184)
任务一 投资预算中的货币价值	(184)
任务二 投资预算中的现金流量	(194)
任务三 投资预算方法	(197)
任务四 固定资产更新预算	(205)
模块五 内部控制	(213)
项目十一 会计控制	(215)
任务一 饭店内部控制概述	(215)
任务二 会计控制	(220)
任务三 责任会计	(223)
项目十二 现金与增值税管理	(232)
任务一 现金控制	(232)
任务二 饭店增值税管理	(243)
附录 术语对照表	(250)
主要参考书目	(255)

模块一



饭店管理会计导读

管理会计与饭店管理会计

问 题

1. 什么是管理会计？它与财务会计有什么区别？
2. 什么是饭店管理会计？为什么要学习饭店管理会计？

任务一 管理会计

一、管理会计的定义

会计，是以货币为主要计量单位，运用专门的方法，核算和监督一个单位经济活动的一种经济管理工作。

关于管理会计的定义，大体上有以下三类：

（一）狭义的管理会计

狭义的管理会计又称微观管理会计，是指“在当代市场经济条件下，以强化企业内部经营管理、实现最佳经济效益为最终目的，以现代企业经营活动及其价值表现为对象，通过对财务信息的深加工和再利用，实现对经济过程的预测、决策、规划、控制、责任考核评价等职能的会计分支。”（见吴大军，《管理会计》）

（二）广义的管理会计

广义的管理会计是指“用于概括现代会计系统中区别于传统会计，直接体现预测、决策、规划、控制和责任考核评价等会计职能的那部分内容的一个范畴。”（见吴大军，《管理会计》）

（三）管理会计学意义上的管理会计

管理会计学意义上的管理会计“是以使用价值管理为基础的价值管理活动。它运用一系列专门的方式方法，通过确认、计量、归集、分析、编制与解释、传递等一系列工作，为规划、决策、控制和评价提供信息，并参与企业经营管理。”（见孙茂竹，《管理会计学》）

本书采用的是狭义的管理会计定义。这个定义包含了管理会计的实现条件、适用范围、目的、对象、手段、主要职能、属性等方面。

（1）管理会计是市场经济的产物。因此，只有在当代市场经济条件下，管理会计的职

能和作用才能得到实现。

- (2) 管理会计的适用范围是企业内部管理及其经济行为。
- (3) 管理会计的目的是实现企业最佳经济效益。
- (4) 管理会计的对象是企业经济活动中的价值表现。
- (5) 管理会计的手段是对财务数据的深加工和再利用。
- (6) 管理会计的主要职能是预测、决策、规划、控制、责任考核、评价等。
- (7) 管理会计属于会计的一个分支。

二、管理会计的内容

(一) 预测决策会计

这项内容包括预测和决策两大职能。在预测经济前景的基础上,做出和实施经营决策,这是管理会计的核心。

(二) 规划控制会计

这项内容包括规划和控制两项职能。企业决策目标和经营方针已经确定,以计划为主的规划和控制,就成为完成企业目标的关键。

(三) 责任会计

控制的前提是划分责任,就是要明确各个组织层级和职工个人的职责范围,包括工作内容、流程、标准、目标等;明确为完成职责所必须的权利、权限;明确完成责任应得的权利等。明确责任、权限和权利,既为考核和评价提供了依据,也为更好地激发职工工作的积极性搭建了平台。

三、管理会计的作用

(一) 包含企业管理的基本职能

企业管理的基本职能是计划、组织、领导、控制。计划一般包括预测、决策和目标的确定;控制是围绕计划和标准展开的,计划的执行过程就是控制过程。在这个过程中,要不断发现实际与计划和标准的差异,以及差异产生的原因,及时采取措施,确保计划的完成。

(二) 为企业未来发展提供较为完整的信息

财务会计是对企业当时发生的财务事项进行记录和总结,提供的是企业历史信息,是对过去发生的财务事实的描述。对历史信息分析与综合,并不是财务会计本身的职能,因此,财务会计对企业未来发挥的作用是有限的。管理会计的本质或基本职能,就是对财务会计提供的历史信息,按照管理的需要,进行分析、综合,从中找出规律,为企业未来发展方向和目标计划,如预测、决策、控制等提供依据。

(三) 是企业计划、决策的重要手段

企业管理不仅在于获得信息,更要有效地运用信息。财务会计提供信息,管理会计进一步加工这些信息,并运用到管理中。如财务会计提供收入(销售额)、价格、成本、费用等原始信息,这些数据各自都是单一、独立的,对此后的经营指导作用不大。管理会计要对这些数据进行分析与综合,例如,管理会计不仅要看销售额,还要看销售量,不仅要关注整体

费用,还要将整个费用进一步分为可变部分和固定部分,从成本、销售量、目标利润的相互关系中,科学制定未来的财务计划和营销计划。

(四) 为控制和业绩考评提供依据

企业管理重要内容之一,就是要有预算、标准、定额等指标,并对这些指标完成情况进行考核和评价,从中找出差异,分析差异产生的原因,及时改进,确保完成预算。例如,劳动生产率是衡量饭店业经营情况的重要指标,这个指标是销售额与用工数量之比,财务会计提供销售额,人力资源部提供用工数量,管理会计在参考本地区饭店行业的劳动生产率水平的基础上,提出所在饭店的劳动生产率指标,并以此对饭店劳动生产率情况进行考核。

四、管理会计的形成与发展

管理会计是指随着企业管理实践和理论的发展而产生和发展,并从传统财务会计中逐渐分离出来、具有现代意义的会计分支。

(一) 管理会计的提出

1. 泰勒的科学管理理论 (Scientific Management Theory) 为管理会计的提出创造了条件

20 世纪初,泰勒提出了科学管理理论,并形成了一系列科学管理制度,引起了企业管理的一次重大改革。科学管理制度首要的一点就是对生产劳动制定各种标准,如劳动工具标准、劳动操作标准、劳动时间标准、原材料标准、定额标准、劳动产品标准等,按照标准和实际节约的劳动时间或在标准时间内超额完成的产量,实行累进计件工资制等。科学管理理论和制度极大地提高了劳动生产率,降低了劳动成本,同时也对会计工作提出了新的要求。与泰勒同时代的爱默生提出了标准人工成本法,甘特又把标准人工成本法推广到材料和制造费用的成本管理中,后来标准人工成本法发展成为标准成本,被迅速推广并形成了制度。在同一时期,美国民间企业和政府机关对各项管理费用实行预算控制制度。标准成本与预算控制制度在企业的建立与实行中,被认为是管理会计的两大支柱,不过当时只是把它看成是成本会计的组成部分而已,并无管理会计这一名称。1922 年,美国的奎因坦斯在他的专著《管理会计:财务管理入门》一书中,首先提出管理会计这一名词,不过当时还只是把管理会计当作企业内部的财务管理来看待的。

2. 威廉斯变动成本,充实了管理会计一词的内涵

1921 年,美国威廉斯根据成本构成各要素与产量的关系,将生产成本分为固定成本和变动成本。变动成本 (Variable Cost) 是随产量成比例变化的成本,固定成本则与产量变化没有关系。1936 年,美国的哈里斯提出了与传统成本算法不同的变动成本法,以及以变动成本法为基础的损益平衡分析,使管理会计的内容得到了进一步的充实与发展。

3. 梅奥行为科学给管理会计增添了新的内容

泰勒的科学管理理论提高了劳动生产率,具有很多的科学成分,同时该理论把劳动者看成是机器的附属物,引起了工人的不满和反抗,由喜剧大师卓别林主演的《摩登时代》对此有很深刻的揭露。美国哈佛大学教授等人进行了著名的“霍桑工厂试验”,提出了要提高劳动生产率必须从社会学、心理学等方面去激励劳动者,提出了“民主管理”“参与制”“职权分散”“目标一致”等理论和方法,客观上给管理会计增添了诸如目标管理、责任会计等新的内容。

（二）管理会计的形成

以西蒙“决策论”为代表的现代管理科学理论促进了管理会计的形成。

20 世纪 50 年代，世界经济有了很大发展，现代管理科学应运而生。现代管理科学主要是运筹学（决策论是其一个分支）和行为科学武装起来的一项新兴的管理理论。它把企业正确地进行经营决策放在首位，西蒙就此提出“管理的重心在于经营，经营的重心在于决策”。在现代科学管理理论的影响下，会计的重点开始由对经济过程的反映和事后分析，逐渐转移到对经济过程的控制和事前的预测、决策方面。由于预测和决策的需要，一些现代数学方法引入了会计领域，使管理会计逐渐同传统会计相分离，形成了一套有助于加强企业内部管理的理论和方法体系。

（三）管理会计的发展与现状

1. 管理会计在我国的发展

20 世纪 70 年代末 80 年代初，伴随着我国改革开放的发展，管理会计的概念传入我国。1979 年，由当时的机械工业部组织翻译出版了第一部《管理会计》；1982 年前后，我国出版了用于不同财经类院校的《管理会计》，一些管理会计的普及读物相继面世；财政部、教育部先后组织了全国性管理会计师资格培训班，这些都促进了管理会计在业内的普及。由于我国经济改革刚刚起步，财务会计管理体制和方法仍然处于计划经济模式，管理会计从理论到实践都难以有大的突破，甚至出现了倒退。

2. 我国管理会计的现状

随着改革开放的深入发展，社会主义市场经济逐渐建立并不断完善，尤其是 1993 年，为适应市场经济的需要和与国际接轨，我国的财务会计体制进行了重大改革，从而推进了管理会计的发展。近些年来，我国一些理论工作者积极探索，试图建立我国自己的管理会计理论和体系。然而，我国管理会计在理论上还没有突破，在实践中还有很多企业没有将管理会计运用到实际管理中，缺少行业性管理会计的理论和实践。

五、管理会计与财务会计的关系

财务会计是对资产、负债、所有者权益及其变动情况，以及收入、费用和利润进行核算、监督的活动与过程。管理会计与财务会计既有联系又有区别。

（一）管理会计与财务会计的联系

（1）从管理会计所需的资料来源看，财务会计为管理会计提供了基础的财务数据。没有财务会计就没有管理会计。管理会计要做出预测、决策、目标利润、控制和考核，离不开企业的财务数据，如收入、费用、利润、资产、负债和所有者权益等基础数据。

（2）管理会计通过对财务会计的信息分析，可以促进财务会计工作。一般情况下，财务核算主要是指为了对外公布法定财务数据而进行的企业经营活动核算，这种核算只核算到企业，而管理会计主要是为了企业内部管理而进行的核算，要求核算到经济责任单位，客观上促进财务提供更详细的数据。

（3）财务会计与管理会计的信息可以兼容和共享。财务对外报表可以被管理会计在企业内部使用，如“资产负债表”和“利润表”；同样，管理会计所需的内部报表也可以作为对外报表，如原来只作为内部报表的“现金流量表”，在 1992 年年末财政部发布的《企业

财务通则》和《企业会计准则》（简称“两则”）中被规定为对外报表。

（4）财务会计的体制决定了管理会计的体制，财务会计的发展程度影响着管理会计的发展程度。

（二）管理会计与财务会计的区别

（1）作用不同。财务会计报表主要向投资人、债权人、税务机关等企业外部提供有关企业的财务及经营成果综合指标。管理会计主要向企业内部提供所需要的、经过分析和加工的财务信息，为企业预测、决策、预算、控制和考核等管理提供依据。当然，无论是财务会计还是管理会计都是为企业内外部服务的，只不过是侧重点不同而已。

（2）方法不同。财务会计在原始凭证的登录、账簿的设立、记账方式及核算方法等会计行为中都有一套严格规范的准则和制度。管理会计则是根据企业的需要，采用灵活多样的方式，随时对财务数据进行分析整理。

（3）目标不同。财务会计一般只对企业已经发生的经济事项进行记录和事后算账，目标侧重于当时和事后。管理会计的目标则是面向未来，它利用财务数据，为未来的预测、决策和经营目标提供依据。

（4）功能不同。财务会计的功能在于反映企业整体财务状况，如会计的六大要素所反映的就是企业整体性、系统性、综合性指标。管理会计则是关注整体，兼顾局部，着眼企业，立足部门、班组等的经济责任单位。管理会计中的“决策会计”，主要是确定目标、制订计划、规划未来、选择方案，提高企业整体效益。“执行会计”则是将整体目标分解到部门、班组，落实责任，控制监督，跟踪考核。

（5）组织形式不同。财务会计是一门专业，任何企业都要设立专门岗位和部门以满足财务活动和会计管理的需要。管理会计则是一种方法，是企业管理中普遍适用的方法，企业中任何一名职工，尤其是各岗位的经营管理人员，都可以用管理会计的知识和方法，对企业、部门、自己管辖的部分和范围，乃至自己关心和感兴趣的经济内容做管理会计方面的分析，无须某种特定的组织形式。

任务二 饭店管理会计

一、饭店业性质

（一）饭店的定义

所谓饭店，就是商业性的食宿建筑，英文为“hotel”，也称“酒店”。“饭店”这一定义要同时具备三个要素：一是饭店的功能，主要是满足人们吃饭和住宿的需求；二是饭店的性质，是商业性的，也就是经营性的，家庭也能满足吃饭和住宿的需求，但不具备经营性质，因此不能称其为饭店；三是外在形象一定是建筑物，不能将路边烧烤摊或野外宿营的帐篷称为饭店。

（二）饭店业的性质

饭店业属于第三产业，主要性质包括：

1. 饭店业是投资密集型产业

饭店是商业性食宿建筑。一个饭店的投资少则几十万、上百万元，多则十几亿、几十亿元。

2. 饭店业是劳动密集型产业

饭店业在空间上是面对面对客服务，在时间上是24小时对客服务，这种服务方式必然

要求吸纳更多的人员为顾客提供不间断的服务。一个有 300 间客房、800 人就餐的中型饭店至少需要 350 名员工。2014 年纳入统计的星级饭店共有客房 153.91 万间（套），客房收入占总收入的 45.53%，餐饮收入占总收入的 41.13%，年均从业人员 136.19 万人（根据《2014 年中国旅游业统计公报》）。按此计算，每间（套）客房从业人员为 1.13 人。

3. 饭店业是要求从业人员有更高道德水准的行业

（1）从对外服务看，饭店业是助人为乐的行业。有人认为饭店业是伺候人的、低人一等的行业，实际上恰恰相反，从事饭店服务的工作是行善的工作。一个人远离故乡到了一个陌生的地方，他要在那里吃、住、行、游、购，要办许多事情，就需要在生活上有人照顾，有人能够帮助解决困难，希望走到哪里都能看到友善的笑脸和真诚的态度，这一切住在饭店的客人差不多都能得到；当服务人员通过自己的服务满足了客人的需求，帮助客人解决了困难，自己心里也会产生助人为乐的愉悦感。

（2）从内部管理看，饭店业是对从业人员有严格道德约束的行业。饭店拥有的、供员工使用的上万种用品，如家具用具、文具用品、炊具餐具、各类食品及食品原材料等，都是人人可以用、家家可以用的物品，仅仅靠制度约束员工是不能确保物品不丢失的，还是要靠员工的道德自律才行。同时，饭店中的消费者林林总总，一些客人的消费行为对部分人极易产生诱惑，如果从业人员没有严格的道德自律，就很难把握自己不突破道德底线，做出有损人格或国格的事情。这就要求饭店业从业人员有更高的道德水准。

二、饭店产品的特殊性

饭店业产品与机器制造业、服装业等其他行业产品相比，具有以下特殊性：

（一）客房销售的时间性

客房销售的时间性是指客房商品价值不可储存和弥补，这一特点是由饭店客房的特点决定的。客房这种商品，出售的是使用权而非所有权。饭店客房产品销售不像其他行业的商品销售，销售的完成就是商品所有权转移的完成。客房销售的只是其使用权，所有权并没有转移。客房商品的价值实现是在时间上连续不断地出售使用权而实现的。时间与销售是客房商品实现价值的关键因素。衣服卖不掉，可以存起来，明年或许能卖个好价钱，而客房商品如果今天的使用权没有卖出去，今天的价值就像时间一样永远地失去了，其价值既不可储存也不可弥补。同时，受时间和空间的约束，客房商品的销售量受到了极大的限制。这样的特性要求饭店经营管理者要给予营销人员更大的权力。

（二）空间位置的固定性

饭店产品自身是座建筑物，位置不可移动，不像其他商品能向外辐射销售，饭店产品只能向内吸引消费者，其他商品可以拿到任何地方去卖，饭店产品只能吸引顾客到饭店来买。因此地理位置和声誉是决定饭店经营极为重要的因素。在饭店的两大基本功能中，住，挣的是外地人的钱；吃，挣的是本地人的钱，不管是外地人还是本地人，都需要将客人吸引到饭店中来。

（三）服务与消费的统一性

其他商品的生产和销售是完全分离的，饭店商品的生产和销售、服务、销售在时间与空间上是统一的、不可分离的。其他商品可以试用，还可以退货，也可以从其他消费者的消费中感知产品的质量。饭店产品则不能试用和退货，也不能在其他消费者的消费过程中感知服务质

量,更不能因为服务出现瑕疵而为客户重新服务一次,因此,饭店产品质量具有一锤定音和不可预知的特性。这就要求饭店的经营管理者要树立科学的质量观和管理方法。

(四) 消费者对服务质量评价的主观随意性

一般商品都是有“物”做载体的,看得见摸得着,对质量评价具有客观性。饭店服务是一个活动过程,是无形的,只能靠消费者的感觉来评价质量。因销售与服务的时空统一性,消费者只能对自己所经历的消费过程质量做出评价。面对同一标准、同一水准、同一内容和方式的服务,由于消费者的生活习惯、文化背景、个人喜好、消费时的情绪及心理状态等的不同,他们会做出不同的甚至完全相反的评价。这一特性要求饭店经营管理者要特别强调个性化服务,饭店的服务员要具有很强的应变能力。

(五) 原材料与形成产品的时间短暂性

工厂里,从原材料到产品需要较长的时间,有的要几个月甚至几年,饭店许多产品从原材料到产品的时间只有几个小时,甚至不足1小时。这个特点决定了饭店不可能有更多的存货,还要随时满足客户的需求,这就对成本控制提出了更高的要求。

(六) 经营的季节性

饭店消费者的消费动机虽然很复杂,但总的来说主要体现在两类消费动机上,一是旅游,一是商务活动,或者两者兼而有之。旅游和商务活动都受季节限制。不仅如此,就是每一天的经营也有淡旺季之分。经营淡旺季的特点,使饭店的经营管理者在促销的方式上、劳动时间的安排上以及劳动成本的控制上表现出了与其他行业不同的特点。

三、饭店的组织机构

饭店组织机构的设置是由饭店规模决定的。饭店机构一般分为两大部分,一部分是经营部门或利润中心,另外一部分是为经营服务的部门或服务中心。以一个中型饭店为例,利润中心包括房务部(包括客房部、前厅部)、餐饮部、康乐部以及其他经营部门;服务中心包括总经理办公室(也称行政部)、人力资源部、财务部、营销部、工程动力部、保安部等(图1-1)。

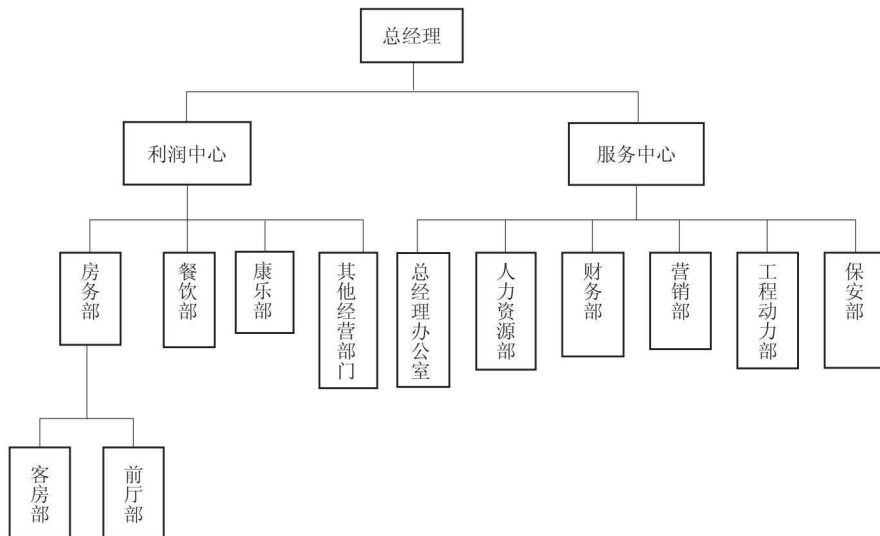


图 1-1 饭店组织机构图

四、饭店管理会计

饭店管理会计是一般管理会计在饭店管理中的应用，是一般管理会计的基本知识和基本理论与饭店产品特殊性的有机结合，与一般管理会计既有联系，又有区别。

（一）饭店管理会计定义

饭店管理会计是利用财务会计信息和其他有关信息，采用灵活多样的分析方法，为饭店成本、价格、销量、利润等经济活动提供依据，用预测、预算等手段对经济活动目标做出决策，通过责任、考核、评价等内部控制方法，达到完成饭店预期经营指标和未来发展目标的会计活动。

这个定义包含了饭店管理会计的对象、手段、方法、信息来源和目标。

（1）饭店管理会计的对象是企业内部的经济行为。企业管理包括人力资源管理、财务管理、质量管理、营销管理、行政管理等，虽然这些管理都是为经营服务的，但都有着各自不同的管理对象。饭店管理会计的管理对象是企业所有以使用价值和价值为主体的经济行为，它主要研究和解决企业各级经营管理人员如何利用财务会计提供的信息，对企业的成本、价格、销量、利润以及预测、决策、目标、控制、考核等一系列活动与过程进行管理。这是饭店管理会计与财务会计（管理）及其他管理的本质区别。

（2）饭店管理会计的手段主要是经济信息分析。饭店管理会计的信息主要来自于财务会计，它收集和利用企业内部财务会计信息及企业外部，如市场、政府等相关信息，对企业内部收入、费用、资产、负债等一些常用的经济指标和标准进行分析，同时结合企业外部信息，如一些指标的行业标准、市场需求、价格等信息，政府有关法律法规和政策等，在信息分析比较的基础上，确定饭店目标利润，并对目标利润的实现进行控制和考核。

（3）饭店管理会计的方法灵活多样。饭店管理会计使用和分析财务会计信息时，不受财务会计核算方法的约束，根据企业经营管理需要，方法可以灵活多样，这就给管理会计的管理提供了广阔的空间。管理会计在经营管理中的作用程度，取决于管理者的聪明和智慧。

（4）饭店管理会计的作用主要体现在为企业未来发展的预测（Forecasting）、决策（Making Decision）等方面提供参考依据。

（5）饭店管理会计的目标主要是通过对财务会计信息的分析，看到优势和差距，找准企业经营管理的切入点，促进企业完成预期经营目标。

（二）饭店管理会计内容

饭店管理会计的主要内容包括决策会计和执行会计两部分（图1-2）。

从图1-2可以看出，饭店管理会计分为两大部分，从信息采集、分析到目标利润的确定是事先计划、规划未来，属于决策过程，是决策会计。从实现目标利润到业绩考核是事中控制和事后考核，属于对决策的执行过程，是执行会计。

1. 饭店管理会计的起点是信息采集和分析

信息采集包括企业内部和外部的信息采集，企业内部信息的来源是上个会计期间的财

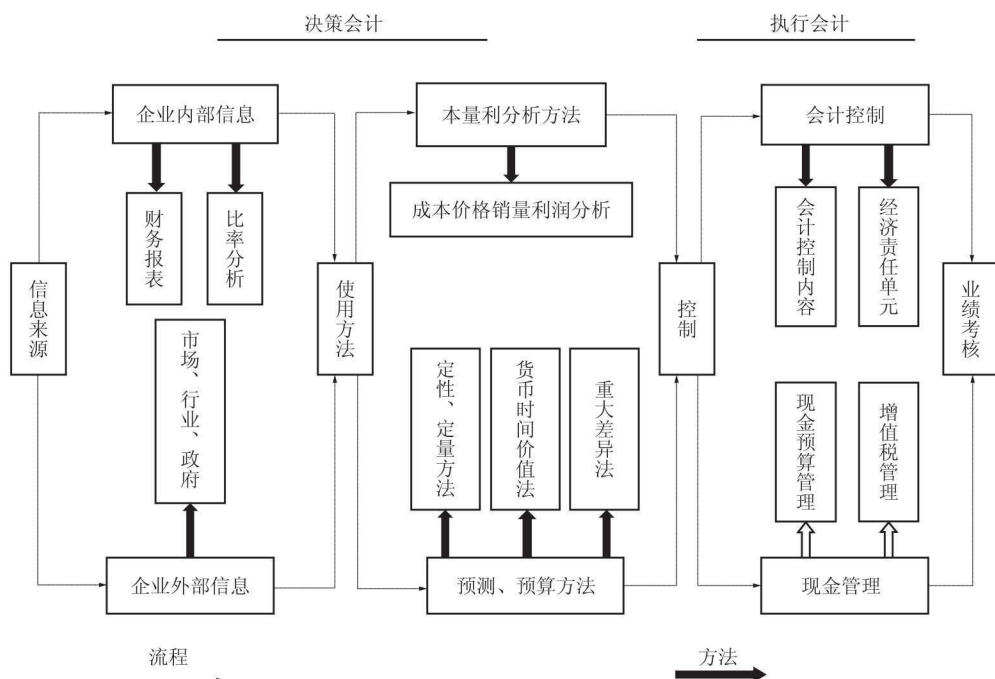


图 1-2 饭店管理会计结构图

务报告，其中最主要的是财务报表，即资产负债表、利润表和现金流量表及其附表。运用财务会计实施经营管理，不懂财务报表是不可想象的。外部信息主要是同行业、市场、政府等相关信息。对所采集的信息分析主要采用比率分析法，比率分析的基本特点是比较，在分析比较中抓住经营的主要问题及其原因。信息的采集和分析是预测、决策的前提和条件。

2. 使用正确的方法处理采集来的会计数据

利用本量利分析方法，综合分析成本、价格、销售量对目标利润的相互影响。

3. 在本量利分析的基础上，运用预测和预算等手段及方法决策目标利润

预测方法包括定量分析和定性分析。预算内容不同，采用的方法也不同，如经营预算采用重大差异法，投资预算采用货币时间价值法，现金预算采用现金收支法等。

4. 通过控制实现目标利润

控制主要是会计控制，控制要落实在企业内部的各个时间点和各个部门乃至每个人，这就是经济责任单元及由不同类型经济责任单元构成的责任中心。经济责任单元的主要功能是明确经济责任，责任中心的主要功能是明确经济责任单元类别以确定核算方法，在明确经济责任的基础上定期对经济责任单元进行经济业绩核算与考核。

（三）饭店管理会计特点

饭店产品的特殊性决定了饭店管理会计不同于一般管理会计和其他行业管理会计，其特点和作用主要包括：

1. 管理内容的综合性

这个特点是饭店管理会计与其他管理会计的主要区别。饭店管理会计可以用会计方式