

FINANCIAL
DEPARTMENT

酒店财务部

精细化管理与标准化服务

王兰会 / 编著

做好互联网+ 用好大数据 酒店业转型升级必读

岗位职责+绩效标准

工作程序+关键问题

执行标准+工作规范

常用文书+工作表单

执行技巧+解决方案



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

酒店财务部

精细化管理与标准化服务

王兰会 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

酒店财务部精细化管理与标准化服务 / 王兰会编著

— 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-115-41847-0

I. ①酒… II. ①王… III. ①饭店—财务管理 IV.
①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第034911号

内 容 提 要

互联网技术和大数据技术的快速发展,给酒店业带来了机遇与挑战。就酒店财务部来说,大数据带来的挑战和工作方式的变革是酒店管理人员尤其是酒店财务管理人员不可避免的现实。

为了帮助酒店财务部在新形势下做好转型和精细化管理,提升竞争能力,提升内外部用户体验,本书从“精细化管理”和“标准化服务”两个角度出发,全面细化了酒店财务部的各大工作事项。全书采用图文并茂的形式,将酒店收银处、会计处、稽核处、财务处、采购处等部门的岗位设置、岗位职责、岗位绩效考核、工作程序、服务标准等一一展现。同时,为了方便读者直接开展相关工作,本书还给出了工作执行过程中所需的文书或表单。

本书适合酒店管理人员阅读,也适合作为酒店财务部一线人员的岗位培训教材和高校酒店管理专业的教材教辅。

◆ 编 著 王兰会

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 13

2016年3月第1版

字数: 200千字

2016年3月北京第1次印刷

定 价: 39.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

前言

互联网的快速发展，大数据的风起云涌，给传统的酒店业带来了机遇与挑战。有业内人士表示，酒店行业已经从“连锁时代”进入了“互联网时代”，急速扩张的互联网周边应用是酒店业未来发展的大势所趋。但是，不管技术手段如何先进，服务手段如何创新，在这个行业，一餐一宿的质量和品质依旧重要，甚至可以这么说，用户体验和服务正在成为酒店行业新的竞争重心。

紧跟潮流，不断创新，是互联网+大潮对酒店业提出的新挑战、新要求，酒店业在迎接这个挑战的过程中，除了要引入互联网思维、应用互联网技术，更要回归商业的本质，找到用户真正的痛点、痒点，为用户创造价值。

为了帮助酒店业做好转型、提升服务质量，顺利实现互联网+，普华经管联合弗布克管理咨询公司，从“精细化管理”和“标准化服务”两个最具价值也是酒店业在互联网时代转型突围的重要角度入手，开发了《酒店财务部精细化管理与标准化服务》《酒店营销部精细化管理与标准化服务》《酒店餐饮部精细化管理与标准化服务》《酒店前厅部精细化管理与标准化服务》《酒店客房部精细化管理与标准化服务》共五本图书。

五本图书分别阐述了酒店财务部、营销部、餐饮部、前厅部、客房部五个部门的管理事宜和具体工作开展的标准。同时，为了迎合当下酒店业转型和互联网+的趋势，加入了之前酒店管理类图书极少涉及的内容，比如大数据对酒店财务部管理的影响、餐饮部如何应用大数据、大数据在酒店前厅业务中的应用、互联网+对酒店营销工作的影响、移动互联网在客房部运营中的应用等。

《酒店财务部精细化管理与标准化服务》一书对大数据时代酒店财务部的运作趋势进行了分析，并从新形势出发，对酒店财务部的岗位设置、岗位职责、绩效目标、工作程序、关键问题逐一展开论述。

岗位设置：针对酒店财务部提供的每一项服务，设定相应的服务岗位，明确岗位名称、岗位数量和层级关系。

岗位职责描述：针对酒店财务部每一个具体的工作岗位，对岗位职责予以详细描述，明确任职者的具体工作事项和在组织中所处的位置。

岗位绩效考核：针对酒店财务部每一个具体的工作岗位，设计考核内容、考核指标及目标值，以便于管理人员、人力资源部开展绩效考核评价工作。

工作程序：针对酒店财务部日常工作，均进行工作程序和步骤设计，设定明确、具体的服务目标，并就关键问题点进行特别提醒和说明。

服务标准：针对酒店财务部每项具体工作要达到的要求，给出详尽的服务标准和规范，让读者清楚每项工作应达到的标准。

文书表单：针对酒店财务部的每项工作，给出执行过程中所需的文书或表单，方便读者参照使用。

问题解决：针对酒店财务人员在工作中经常会遇到的问题，给出了问题解决方案，帮助酒店财务人员解决现存的问题、预防可能发生的问题。

在本书编写过程中，彭召霞、孙立宏、刘井学负责资料的收集和整理，贾月、邹霞、贾晶晶负责图表的编排，姚小风负责编写本书的第一章，刘俊敏负责编写本书的第二章，宋丽娜负责编写本书的第三章，高春燕负责编写本书的第四章，赵全梅负责编写本书的第五章，毛文静负责编写本书的第六章，全书由王兰会统撰定稿。

目 录

第一章 财务部岗位设置与规范制度设计	1
第一节 财务部服务事项与岗位设置	3
一、大数据对财务部运作的影响	3
二、财务部服务事项	4
三、财务部岗位设置	5
第二节 财务部岗位职责描述	6
一、财务总监岗位职责	6
二、财务部经理岗位职责	7
第三节 财务部岗位绩效考核量表	9
一、财务总监绩效考核量表	9
二、财务部经理绩效考核量表	9
第四节 财务部服务标准与服务规范	10
一、会计凭证处理规范	10
二、办公用品财务处理规范	12
三、酒店资金筹集工作规范	13
第五节 财务部精细化管理制度设计	14
一、利润管理制度	14
二、财务部例会管理制度	15
三、财务部安全管理制度	16
四、财务部费用报销管理制度	17

第二章 收银处精细化管理	19
第一节 收银处岗位描述	21
一、收银处岗位设置	21
二、收银主管岗位职责	21
三、前厅收银领班岗位职责	23
四、前厅收银员岗位职责	24
五、餐厅收银领班岗位职责	25
六、餐厅收银员岗位职责	27
七、康乐收银领班岗位职责	28
八、康乐收银员岗位职责	29
九、商场收银领班岗位职责	30
十、商场收银员岗位职责	31
十一、信贷收款员岗位职责	32
第二节 收银处岗位绩效考核量表	33
一、收银主管绩效考核量表	33
二、前厅收银领班绩效考核量表	34
三、前厅收银员绩效考核量表	34
四、餐厅收银领班绩效考核量表	35
五、餐厅收银员绩效考核量表	35
六、康乐收银领班绩效考核量表	35
七、康乐收银员绩效考核量表	36
八、商场收银领班绩效考核量表	36
九、商场收银员绩效考核量表	37
十、信贷收款员绩效考核量表	37
第三节 收银处工作程序与关键问题	38
一、客赔操作程序与关键问题	38
二、支票结算程序与关键问题	39

三、信用卡结算程序与关键问题	40
四、散客前厅结账程序与关键问题	41
五、外币兑换工作准备程序与关键问题	42
六、外币兑换临柜承付程序与关键问题	43
七、客人保险箱使用程序与关键问题	44
八、前厅缴款袋投递程序与关键问题	45
九、餐厅收银员班前准备程序与关键问题	46
十、餐厅点菜单使用管理程序与关键问题	47
十一、餐厅收银员下班结账程序与关键问题	48
十二、康乐台球厅收银工作程序与关键问题	49
十三、康乐保龄球馆收银工作程序与关键问题	50
十四、客房挂账欠款催收管理程序与关键问题	51
第四节 收银处服务标准与服务规范	52
一、收银服务量化标准	52
二、收银服务管理规范	53
三、餐厅收银工作规范	54
四、营收现金管理规范	55
五、账款催收工作规范	57
六、客用保管箱管理规范	59
七、收银业务备用金管理规范	61
第五节 收银处服务常用文书与表单	62
一、预付款单	62
二、送件回单	63
三、承诺付款书	63
四、收银日报表	63
五、对账通知书	64
六、缴款登记表	64
七、收银员缴款袋	65

八、代客支款通知单	66
第六节 收银处服务质量提升方案	66
一、走单损失控制方案	66
二、客人延时离店处理方案	67
三、收银紧急情况处理方案	68
第三章 会计处精细化管理	69
第一节 会计处岗位描述	71
一、会计处岗位设置	71
二、会计主管岗位职责	71
三、总出纳岗位职责	73
四、总账会计岗位职责	74
五、成本会计岗位职责	75
六、明细账会计岗位职责	76
七、工资核算会计岗位职责	77
八、应收账款会计岗位职责	78
九、应付账款会计岗位职责	79
十、现金出纳员岗位职责	80
十一、银行出纳员岗位职责	81
第二节 会计处岗位绩效考核量表	82
一、会计主管绩效考核量表	82
二、总出纳绩效考核量表	83
三、总账会计绩效考核量表	83
四、成本会计绩效考核量表	84
五、明细账会计绩效考核量表	85
六、工资核算会计绩效考核量表	85
七、应收账款会计绩效考核量表	86
八、应付账款会计绩效考核量表	86

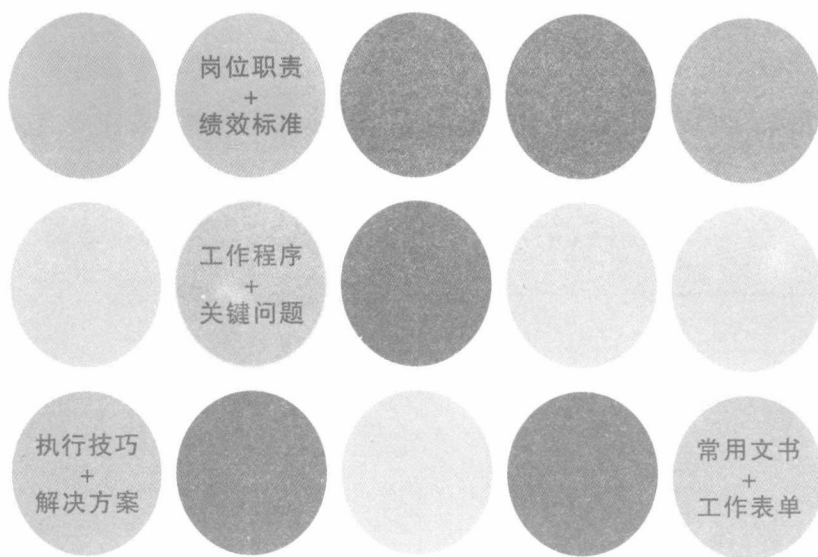
九、现金出纳员绩效考核量表	86
十、银行出纳员绩效考核量表	87
第三节 会计处工作程序与关键问题	88
一、总账制作程序与关键问题	88
二、成本核算程序与关键问题	89
三、员工工资发放程序与关键问题	90
四、费用报销工作程序与关键问题	91
五、营业收入清点汇总程序与关键问题	92
第四节 会计处服务标准与服务规范	93
一、收据管理规范	93
二、发票管理规范	94
三、支票管理规范	97
四、成本核算工作规范	98
五、会计核算工作规范	99
六、会计档案管理规范	100
七、应收账款管理规范	103
第五节 会计处服务常用文书与表单	104
一、支票申请单	104
二、总出纳报告	104
三、现金日记账	105
四、现金收入日报表	105
五、转账支票领用单	106
六、现金支取申请单	106
七、银行存款日记账	106
八、发票领用记录表	107
九、应收账款账龄分析表	107
第六节 会计处服务质量提升方案	107
一、签字挂账实施方案	107

二、酒店呆、坏账处理方案	108
第四章 稽核处精细化管理	111
第一节 稽核处岗位描述	113
一、稽核处岗位设置	113
二、稽核主管岗位职责	113
三、核单员岗位职责	115
四、夜审员岗位职责	116
五、日审员岗位职责	117
第二节 稽核处岗位绩效考核量表	118
一、稽核主管绩效考核量表	118
二、核单员绩效考核量表	119
三、夜审员绩效考核量表	119
四、日审员绩效考核量表	119
第三节 稽核处工作程序与关键问题	120
一、夜审工作程序与关键问题	120
二、日审工作程序与关键问题	121
第四节 稽核处服务标准与服务规范	122
一、夜审工作规范	122
二、日审工作规范	123
三、核单工作规范	124
第五节 稽核处服务常用文书与表单	126
一、冲账单	126
二、客账日报表	126
三、营业收入日报表	127
四、酒店各部门收益日报表	128
第六节 稽核处服务质量提升方案	128
一、餐厅账单稽核方案	128

二、当日入住客人房价稽核方案	129
第五章 财务处精细化管理	131
第一节 财务处岗位描述	133
一、财务处岗位设置	133
二、财务主管岗位职责	133
三、成本控制专员岗位职责	135
四、预算管理员岗位职责	136
五、投融资专员岗位职责	137
第二节 财务处岗位绩效考核量表	138
一、财务主管绩效考核量表	138
二、成本控制专员绩效考核量表	139
三、预算管理员绩效考核量表	140
四、投融资专员绩效考核量表	140
第三节 财务处工作程序与关键问题	141
一、年度预算编制程序与关键问题	141
二、融资管理工作程序与关键问题	142
三、投资管理程序与关键问题	143
第四节 财务处服务标准与服务规范	144
一、资金管理规范	144
二、融资管理规范	146
三、定额管理规范	147
四、财务分析管理规范	150
五、资金管理标准	152
第五节 财务处服务常用文书与表单	153
一、财务预算申请表	153
二、预算变更申请表	154
三、投资效益预测表	154

四、投资效益分析表	154
五、酒店融资成本分析表	155
六、融资风险变动分析表	155
第六节 财务处服务质量提升方案	156
一、全面预算管理方案	156
二、投资项目管理方案	159
第六章 采购处精细化管理	163
第一节 采购处岗位描述	165
一、采购处岗位设置	165
二、采购主管岗位职责	165
三、用品采购员岗位职责	166
四、食品采购员岗位职责	167
第二节 采购处岗位绩效考核量表	169
一、采购主管绩效考核量表	169
二、用品采购员绩效考核量表	169
三、食品采购员绩效考核量表	170
第三节 采购处工作程序与关键问题	171
一、酒店采购工作程序与关键问题	171
二、采购计划编制程序与关键问题	172
三、供应商筛选工作程序与关键问题	173
四、批量食品采购程序与关键问题	174
第四节 采购处服务标准与服务规范	175
一、酒店采购招标实施规范	175
二、采购订单跟踪工作规范	177
三、食品采购实施工作规范	178
四、用品采购实施工作规范	181

第五节 采购处服务常用文书与表单	184
一、采购申请单	184
二、采购计划表	184
三、采购询价记录表	185
四、比价议价记录表	185
五、采购用款申请表	186
第六节 采购处服务质量提升方案	186
一、酒店设备采购招标方案	186
二、食品采购价格控制方案	191
三、用品采购定价管理方案	192



第一章

财务部岗位设置与规范制度设计

第一节 财务部服务事项与岗位设置

一、大数据对财务部运作的影响

大数据时代,酒店财务部应从传统的附属职能部门转变为核心职能部门。具体来说,大数据对酒店财务部运作的影响主要体现在以下几个方面。

1. 促进并加强了管理会计的职能

酒店财务部工作人员利用互联网和数据技术,把财务信息及非财务信息都综合、梳理至管理会计系统中,根据酒店决策的需要,经过加工形成各种各样的报告。同时,通过推进管理会计职能的不断完善,加强各项业务的计划与预算能力,为业务部门的考核提供有效的数据支持。

2. 缩短了全面预算周期,提升了预算工作效能

在大数据和互联网+时代,酒店财务部工作人员享受到了大数据带来的便利。一方面,财务人员处理各类数据的效率有了很大的提升,使得预算工作周期大为缩短;另一方面,财务人员依托互联网、运用大数据技术,避免人为处理数据可能造成的错误,提高了预算数据的可靠性。

此外,运用多维的数据模型支持多张报表的运行,只要改动某一个地方,相关联的报表和数据就会自动调整,这样就大大减少了财务人员的计算工作量。

3. 大数据时代酒店内部审计工作的改变

内部审计对酒店业务的持续运营至关重要,该项工作所需的数据应该是全面的、准确的。内部审计工作必须全面、准确地评价酒店各个运营部门的收支,不仅要发现当下存在的问题,还要通过数据模型的演算揭露未来的风险和隐患。

在大数据时代,内部审计工作的改变主要体现在审计的方式发生了明显的改变。首先,大数据技术使得连续审计、全面审计成为可能,审计不再是后向地发现问题、找出问题,而是全面监测酒店业务的运营,避免了传统审计工作的时间浪费和时滞性问题。同时,大数据使得审计工作中的数据抽放方式变得更系统、更模块化,能预测数据形成规律和变化趋势,而非局部地选取部分数据。

当然,大数据技术和计算机强大的数据处理能力也大大提高了审计人员的工作效率和工作准确性。

4. 互联网+、大数据技术对酒店财务安全性的挑战

互联网+、大数据技术都需要与一些商业模式、社交媒体等进行捆绑式的开发,这在