

酒店管理與培訓系列叢書

HOTEL MANAGEMENT

酒店財務 與成本控制

香港《酒店管理》雜誌社 選編
廣州虹橋酒店管理培訓中心

前 言

在公司管理工作中，財務管理可以說是最重要的一環，因為經濟問題與公司生存關係至大。經濟好，公司業務自然蒸蒸日上，經濟不好，就會令公司陷入危機，而財務管理與經濟問題直接相關。財務管理得好，經濟上會少出問題，即使出現問題，也會及時發覺，便於處理。如果財務管理一塌糊塗，對一間公司來說，就絕無前途可言。

財務管理在業務上比較複雜，一般在大公司內分工很細，財務人員只熟悉自己份內的工作，不可能通曉整個財務管理業務，但嚴格說來，只了解自己份內的工作是不夠的，要提高自己的業務能力，要使自己的工作不要處於被動，就有必要全面了解整個財務管理業務。對小公司的財務人員來說，他們也許什麼都要做，但卻只限於自己公司的具體工作，他們更有必要學習全面而系統的財務管理知識。本書可以說是為所有的財務人員編寫的。

本書內容豐富，涉及面廣泛，對財務管理知識作了全面系統的介紹，從財務管理的功能到會計業務，從簿記的基本技術到成本計算，從資產評估到收支計算，以至各種財務報表與經營分析等等，均有詳細論述，且理論與實際並重，對從事財務工作的人士來說，是不可多得的好書。

目 次

前 言	1
一、財務管理的功能與目的	5
1. 經營規模與財務管理人員	5
2. 企業經營與財務管理、會計	7
3. 企業的利害關係人與會計	11
4. 財務管理的職能	18
二、會計信息的原則標準	29
1. 財務會計的原則標準	29
2. 會計信息的標準	34
三、簿 記	45
1. 簿記的基本技術	45
2. 複式簿記的技術	50
四、成本計算	58
1. 成本計算之目的	58
2. 成本計算的種類	64
3. 成本計算的順序	70
五、盤存資產的評估	74
1. 計算對評估的必要性	74
2. 盤存資產的評估	77
六、固定資產的評估	87

1. 固定資產的重要性	87
2. 固定資產的評估	91
3. 折舊的方法	97
七、損益與資金	105
1. 損益計算與資金籌集	105
2. 籌集資金的具體作法	109
八、資金收支計算	117
1. 資金收支計算書的作用	117
2. 資金收支計算書的用法	132
3. 資金收支計算書的製作	142
九、管理會計	151
1. 何謂管理會計	151
2. 經營決策與會計	153
3. 經營計劃與會計	159
十、各種財務報表與經營分析	168
1. 貸借對照表與損益計算書	168
2. 經營分析的方法	174
十一、審計	182
1. 審計之意義	182
2. 會計審計的實施方法	188

一、財務管理的功能與目的

1. 經營規模與財務管理人員

有些財務管理人員進入公司後三到五年，關於財務管理工作，諸如現金出納、發行票據、開具支票、存款出納、除銷貨款管理、成本計算、一般會計、損益計算、編製各種財務報表、進行經營分析等，大概會有其中幾項已經作得很熟練，亦即在擔任單項業務方面已經是位熟手。然而，還應該百尺竿頭、更進一步，以謀求將來得到更大發展。

有的人在公司裏大概只擔當兩三項特定的單項業務。尤其是在大公司裏就職的人，因為工作量大、財務管理業務非常複雜，所以分工很細，很少人能在三年期間裏有全面擔當各種業務的經驗。

此類人士應該進一步學習財務管理的全面知識，因為只有瞭解財務管理的全面知識，才可以熟練處理單項業務，而且也可以預先掌握今後要擔任的業務的知識。在大企業中工作的人士，如果自身不苦心鑽研，即便是老資格的財務管理人員，視野也是很狹窄的。即使工作本身蘊含的內容很深，但是由於每個人所負責的範圍非常狹小，所以很容易造成除自己工作外其餘一概不知的結果。



財務管理包括現金出納等九項

因此，雖然資格很老，也僅是大機器上的一個齒輪而已，不能稱之為有能力的財務管理人員。若要成為視野廣闊的財務管理人員，除自己所負責的工作以外，還必須具有有關財務管理的全面知識。

那麼，在中小企業裏任職的財務管理人員又如何呢？

一般說來，小公司、小企業裏財務管理人員較少，一個人必須要通曉各種業務，有的人又作現金出納、又開票據、開支票，甚至也作一般會計以及成本計算。這就需要廣泛的知識，成為多面手，但是他們往往只通曉自己公司的作法，一直重複以前的作法，而不知尚有其他更好的方法。在中小企業任職三到五年者，應該再次學習財務管理知識，以圖改進業務，而不可滿足於現狀。

如上所述，無論是在大企業工作的人，還是在中小企業中工作的人，經過三到五年即可熟悉財務管理業務，然而仍然需要更加廣泛與深入的學習。本書便是為滿足這種需要而編寫的。

2. 企業經營與財務管理、會計

何為企業的目的？因立場不同而有各種見解。一般而言，企業的目的乃是為人類的社會生活提供所需的物質資料或專業服務。

人為了生活，既需要糧食，也需要衣服與住房。究竟需要多少種物品，由於每人的收入及生活水平不同而有差異。不過只要我們環顧一下自己的四周，便可發現其種類為數甚多。

其中自己製作的東西幾乎沒有，大部份都是購買的。

為了生活，不僅需要這些物質資料，亦需要專業服務。想要

上街，就需要坐巴士或的士，如到遠處出差，則需要乘火車或飛機。

電話與通信在現代社會中是必不可少的，此外也需要各種娛樂設施所提供的服務。這些物質資料與專業服務，大多是由企業提供的。

在資本主義社會中，要創造何種物質資料與專業服務，以及要創造多少，完全由各個企業自己決定。看起來，似乎各個企業要做什麼便做什麼，社會整體缺乏統一性，而作為社會公有物的會計便是使資源分配達到協調均衡的一種方法。

各個企業自行調查社會的潛在需要，以瞭解需要何種物質資料及專業服務，研製可以滿足這種需要的產品，尋求生產所需要的原材料和勞動力以及機器設備等，然後進行生產與銷售。

企業所進行的上述一系列活動，從社會這一整體的立場來看究竟是否妥當，可由這一企業的產品是否暢銷來進行判斷。

如果對新產品的需求非常旺盛，則說明企業的活動對於社會來說是妥當的，因為只有創造出社會所需要的產品才會暢銷的。相反，如果滯銷的話，那麼無論企業自己認為生產了多麼好的產品，而對社會來說這種產品則是不需要的。生產了不需要的產品而浪費了原材料和勞動力等經濟資源。

為了豐富人類社會的生活，需要有效地應用寶貴的經濟資源。把資源投入到所需之處、創造出有用的物質資料及專業服務，這是極其重要的。有無實現這一點，要通過會計對企業的盈虧進行計算來做出判斷。

盈虧基本可由下列算式計算出來。在這一算式中，成本即意味着企業所提供的物質資料及專業服務所消耗的經濟資源。

$$\boxed{\text{盈虧}} = \boxed{\text{銷售}} - \boxed{\text{成本}}$$

盈虧的計算公式

例如：銷售額為 5 萬港元，成本為 4 萬港元，前者減去後者，盈餘則為 1 萬港元。

這一結果說明，為了創造物質資料及專業服務而消耗了 4 萬港元的經濟資源，然而却以 5 萬港元售出，意味着社會承認需要這種物質資料及專業服務。

因為盈餘了 1 萬元的利潤，這一企業大概會設法增產同一物質資料和專業服務，以賺取更多的利潤。

假設結果增產了一倍。

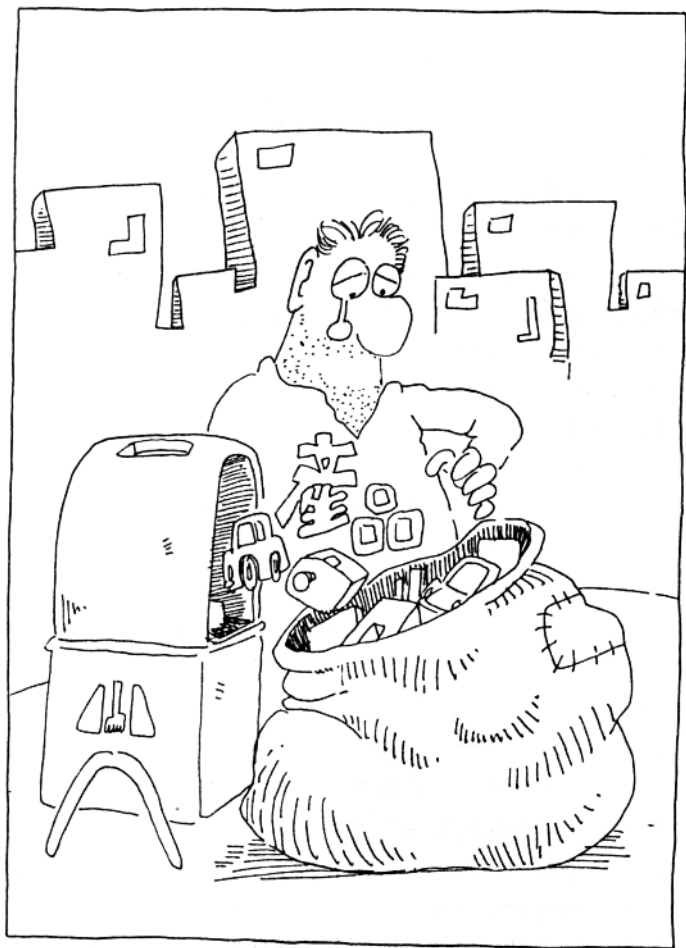
增產一倍所消耗的成本為 8 萬元，而這種物質資料及專業服務以 9 萬元售出，後者減去前者，利潤為 1 萬元。

生產所費經濟資源多了一倍，為 8 萬元，而銷售僅增加了 0.8 倍，效益比以前降低了。這說明，以前銷售 5 萬元就有 1 萬元的利潤，而現在銷售額為 9 萬元，所得利潤却同以前一樣，僅有 1 萬元。

銷售額增加了一倍，然而若以同前次一樣的價格出售則銷售不出，所以降價出售。亦即雖然需要量增加了一倍，是因為降低了銷售價格，才使銷售額增加了一倍的。

假設生產增加一倍，沒有用 8 萬元，而只用了 6 萬元的經濟資源，利潤則增加至 3 萬元。

如果增加產量，一般而言是容易降低成本的。如果經過努力，降低了成本，即使銷售額同樣為 9 萬元，利潤則可從 1 萬元增至 3 萬元。



從社會的角度來看，出現赤字的公司是在製造社會不需要的產品，爲甚麼還要繼續呢。

亦即如能高效率地使用經濟資源，則可增加利潤。

如上例所示，通過會計來計算盈虧，可以測算該公司的經營效率，可以判斷所生產的物質資料及所提供的專業服務是否高效率地滿足了社會需求。

成本超過銷售價、出現虧損的公司，如不設法降低成本、獲得利潤，則會破產，因為銷售所得收入不夠支付生產物質資料及提供專業服務所需的原材料費及勞務費。

所謂破產，意為公司不能償還債務，失去了在社會上存在的資格。出現虧損，亦可暫時借款來償還債務，然而借款也是有限度的，如果經常性地出現虧損，不久還是會破產的。

如果從社會的角度來看這種情況，說明出現赤字的公司是在製造社會不需要的產品，所以通過破產使之停止生產。

從每個企業的立場來看，是在根據追求利潤動機來行動的，意在設法追求更多的利潤，而從社會的角度來觀察，此乃最佳資源分配方法。

3. 企業的利害關係人與會計

前一章通過與企業經營的關係，我們從社會的角度觀察了會計的職能。而在本章里，我們將從企業經營本身的立場出發來研究一下會計的職能。

何謂會計？會計便是企業經濟活動所發生的實際情況的信息。收集供經營決策用的會計信息，報告給企業的有關人士，這便是會計活動。那麼究竟哪些人是企業的有關人士呢？

① 股東與一般投資者

股份公司是以前股東所出資金為資本進行經營的。股東是企業的所有者，是最直接的關係人。

然而，一般而言股東是要變更的。同一人士不是一直作同一公司的股東，由於轉讓股票致使股東發生變動。

公司運用股東提供的資本進行物質資料及專業服務的生產與銷售，以獲取利潤為目的進行活動。其結果，如果獲得利潤，便給股東派發股息。

因此，股東最直接的關心，是投資該企業可獲得多少股息。若是派息多的公司，其股票是不會放手的，若是賺不到錢的公司股票，大概會盡早拋售。

如果公司成績卓著，則股息可能增加。尤其是研製新產品，預計可提高公司將來的成績時，作為此種預見的反映，現在的股票會升值。

決定股票價格的主要因素極其複雜，然而基本上是將未來的預計派息額換算為現在的股票價格。因此，股東所關心的不僅是現在的股息，也關心未來的股息即股票價格的變動。即便目前的股息較低，如果可以預見將來股價會上升時，持有股票可得到 capital gain 即股票升值的利益。

於是股東便根據持有股票期間可得股息的多少，即可派息利潤，以及股票升值利益的前景，來決定今後是否仍然作此公司的股東，為此而向會計處索取所需信息。

而且不僅是現在的股東，一般的投資者也會通過股票市場謀求得到這種信息。

② 債權人

第二關係人便是企業的債權人。債權人不僅是以貸款形式成爲債權人的銀行等金融機構，也包括以交易形式成爲債權人的客商。以賒購形式購入原材料和商品或者專業服務，則會負上賒賬、應付票據或者未付款、未付費用等形式的債務。

這些債權人所關心的是給該企業的貸款及賒購款可否順利回收。

爲了作出這一判斷，則必須清楚該公司的財政狀況。財政狀況可通過貸借對照表顯示出來。擁有何種資產、擁有多少資產、公司負債多少、自有資本佔多少？此類問題，一看貸借對照表即可明白。

此外，經營成績如何也關係到將來的支付能力。貸借對照表所顯示的是庫存，所以由此而顯示的支付能力是現在所擁有的支付能力，而損益計算書顯示的流量所具有的支付能力，也非常重要。特別是今後的支付能力會加強還是會減弱，都是由流量所決定的。

債權人爲瞭解庫存狀況及流動狀況所形成的公司的支付能力，就需要會計信息。所得信息如果說明該公司安全係數高，則金融機構會擴大貸款，或者會發放新的貸款；貿易商會擴大信貸限度。

反之若所得信息說明該公司很危險的話，則會採取行動，以加快收回貸款及欠款，避免遭受損失。

③ 行政機關

第三利害關係人即爲國家與地方公共團體。自由世界的國家及地方公共團體（各級政府機構）的財政，是由公民所繳納的租稅而提供的。

當然也有租稅以外的收入，諸如國營事業或專賣事業等提供的收入，然而無論如何，租稅收入總是其中最大的收入。

納稅者是個人與法人。

採取公司形態的私營企業被賦予了法人地位，作為國民經濟中的一員須繳納法人稅。企業的納稅能力如何？稅收可得多少？這些都是作為徵稅主體的國家與地方公共團體所關心的問題。

對任何一間公司徵稅都必須基於公平原則，為此則必須確切掌握稅收所得。在這種情況下，徵稅主體的決策，是依循法人稅法及地方稅法等決定徵稅額，為此則需要準確的會計信息。

國家與地方公共團體同企業發生關係，不僅限於徵收本身。

之所以需要徵稅，因為這乃是推行政治的財源；而且如何徵稅本身，也就是政治。因為即便稅款相同，而稅源不同，亦可使經濟發生不同變化。

如果稅金高，稅後所得就要減少，便可以抑制消費。在企業裏，如果法人稅高，便會降低對未來發展的設備投資的熱情。

即便同一種企業，如果僅對屬於某特定事業的企業徵稅或者不徵稅，而屬於該種事業的企業便會作出與其它企業不同的反應。

亦即可通過徵稅政策來推進或抑制某種特定事業的發展。

譬如，當工業污染已成為社會問題、應積極推進生產安裝防污設備的時候，可允許安裝了防污設備的企業有特別折舊。

企業的特點，是時刻想着利潤，追求效率，如果採取延緩徵稅或減稅的方法，多數企業會按此方向行動的。

亦即企業是作為經濟政策及社會政策的對象而存在的。國家及地方公共團體在這一方面也同公司有着關係。

④ 地區社會與消費者

第四利害關係人，是地區社會與消費者。

企業的使命乃是提供人類社會所需的物質資料與專業服務。在資本主義社會中，是通過利潤對此作出判斷的。這一點，前面已有論述。

一個企業是否獲得了利潤，可以藉此判斷該企業是否有效地利用了有限的經濟資源，是否提供了社會所需要的物質資料及專業服務。因此可以通過一個企業是否獲得了適當的利潤，來判斷該企業是否盡到了社會責任。

然而如果僅依這一判斷標準，有可能導至企業的反社會行爲。譬如當能源供應緊張時，有的企業即便成本沒有增加，也乘機大幅度漲價從而獲取高利潤。

企業的直接關係人是消費者，因為消費者有時被迫以不正常的高價買到商品。還不僅是價格，有時被迫買到不合格的商品，而直接受到影響。

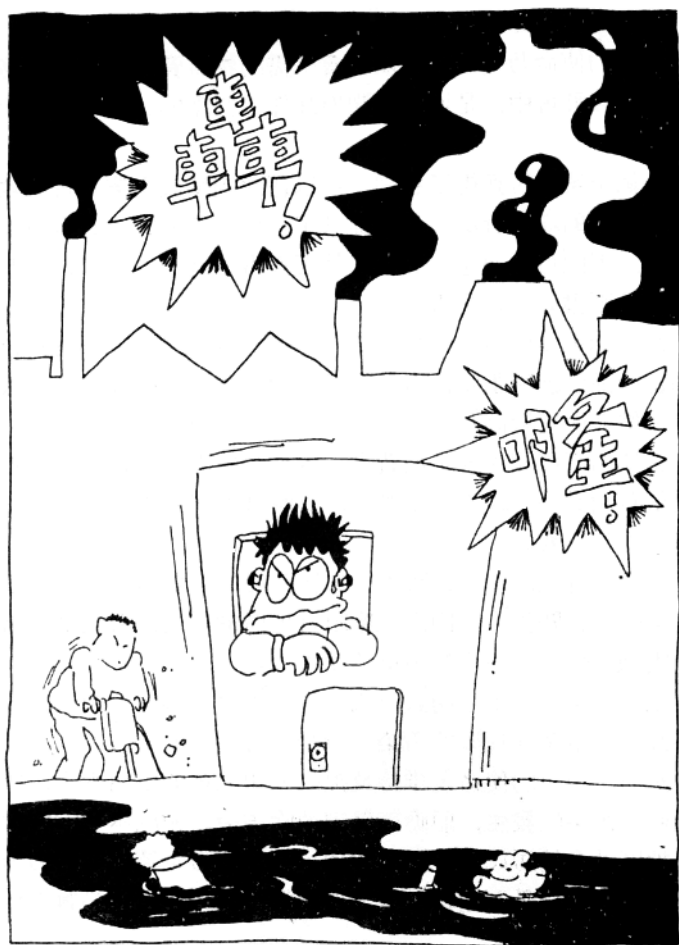
工廠附近地區的居民雖不是該廠產品的消費者，有時也會成爲企業的利害關係人。因為工廠附近地區的居民，會成爲工廠噪音、震動、煤煙、污水等污染的受害者。

工業污染的發生，同該時代的技術水平有關係，由於技術水平不高，產生某種程度的污染有時是不可避免的。

然而，企業的使命是維持及提高人類社會的生活水平，所以不能聽任污染的發生，而應該努力消除污染、完成本身的使命。

地區社會的居民及一般消費者，非常關心企業如何努力消除污染、銷售價格是否適當，以及如何進行品質保證和品質管理活動的。

當此種關心增強以後，他們便不會停留在只是談論抽象的企業的社會責任水平上，而會要求財務公開的具體信息，和要求公



本來與工廠企業無關的工廠附近地區的居民也會因為受到「污染」，要求公開消除污染費用，而成為企業會計信息的利害關係人之一。