

张桂馨

饭店财务管理

中国商业出版社



饭店财务管理

张桂馨

中国商业出版社

F718

饭店财务管理

张 桂 馨

•

中国商业出版社出版发行
新华书店总店科技发行所经销
华昌印刷厂印刷

•

787×1092毫米32开 3.625 印张 78千字
1988年9月第1版 1988年9月北京第1次印刷
印数：1—5000册 定价：1.30元

ISBN 7-5044-0178-1/F·108

序 言

张桂馨同志在北京新侨饭店负责财务管理并参与外资合作的领导工作，积有丰富的实践经验。她写的这本《饭店财务管理》概括了旅游业的全部财务活动，突出了饭店管理制度和各项资金的特点，对客房、厅堂、餐厅、小卖部等服务设施分别从计划管理、财务核算和监督，乃至利润的综合分析作了系统详尽的论述。在论述中，贯穿了马克思关于扩大再生产的理论观点和我国经济体制改革的政策要求。

党的十一届三中全会以来，我国对外开放，对内搞活经济，旅游业日新月异，蔚为大观。本书从饭店的实践中来，上升到财务的科学管理，是一本对旅游业具有指导意义的读物。

黄肇兴

北京商学院

1986年11月29日

04258/64

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 饭店财务的特点	(1)
第二节 饭店财务工作的任务和财务管理 工作的主要内容	(4)
第二章 财务计划	(8)
第一节 财务计划的重要性和编制财务计划的依据	(8)
第二节 编制财务计划的方法	(11)
第三节 财务计划的检查	(30)
第三章 流动资金管理	(33)
第一节 饭店资金的特点	(33)
第二节 流动资金的结构及周转	(34)
第三节 流动资金的管理	(40)
第四章 固定资金管理	(56)
第一节 固定资金周转的基本规律	(56)
第二节 固定资金的来源、分类、计价和折旧	(59)
第三节 固定资金的管理	(63)
第五章 专用基金管理	(70)
第一节 专用基金的管理原则	(70)
第二节 专用基金的管理	(71)
第六章 费用管理	(76)
第一节 饭店费用的特点及管理原则	(76)
第二节 饭店费用的内容	(78)
第三节 费用管理	(80)
第七章 利润管理	(87)
第一节 利润核算与管理	(87)

第二节 利润的综合分析.....	(94)
附：饭店指标体系	(98)
饭店零售酒水的核算问题	(100)

第一章 概 论

第一节 饭店财务的特点

近几年来，随着对内搞活经济、对外实行开放方针的深入贯彻，一些大型的饭店正在全国各地迅速兴起。

饭店属于服务行业。目前的饭店，绝大多数是国家投资兴办的，也有少数是集体和中外合资兴办。饭店在国民经济和人民生活，都占有相当重要的地位。

饭店是服务行业中的一种综合性企业。一般地说，它的主要任务是：为宾客提供服务设施和劳动服务，以满足宾客的需要；同时从宾客那里取得报酬，作为企业收入，并通过纳税或上缴利润的形式，为国家提供积累。

饭店也是国家的一面橱窗。服务质量的优劣和经营管理水平的高低，还会对国家的荣誉产生直接的影响。可见，办好饭店，不断地提高服务质量，改善经营管理，对于发展旅游事业，促进国际间的友好往来，加速我国的物质文明和精神文明建设，具有重要意义。

饭店的财务，是饭店中有关资金的筹集、调拨、使用、分配、偿还等方面的经济业务，牵涉到饭店的全部经济活动。饭店的财务管理，是为饭店的生产经营服务的，是保证饭店生产经营顺利进行的手段，是饭店经营管理工作的一个重要方面。饭店的财务工作具有以下特点。

一、实行多种核算

饭店一般都有客房、厅堂、餐厅、小卖部、理发室、健身房、游艺室、洗衣房等多种服务设施。这些经营单位都要分别核算，计算盈亏。因此，日常的财务管理也要分别进行。这些经营单位基本上分为三类：

第一类，客房、厅堂。主要是出租设备和提供服务性劳动，为宾客服务。这种经营方式，是在收取资金以后才能使消耗掉的物化劳动和活劳动得到补偿。

第二类，餐厅。通过加工生产，使原材料转化为食品，从而创造了价值，并经过交换而实现。

第三类，小卖部（附属商店）。通过买进卖出商品取得利润。完全是按照商业的经营方式进行管理。

二、固定资金占的比重大

饭店的各种设备，价值都比较高，而且要不断更新，所以固定资金占的比重大，一般占全部资金的80%。因此，加强财产的管理，就成为饭店的一项重要工作。

三、饭店的财会机构多是综合性的

饭店的财会机构不同于其他企业的财会机构。多数饭店的生产计划是在财务计划之内的，并把财务、会计、计划、统计和物价工作集中于一个科室管理，使财会机构成为综合性的经济管理机构。因此，饭店的财务管理工作具有一定的复杂性。

饭店在财务管理工作中必然要与各个方面发生经济关系。这种经济关系，也称为财务关系。财务关系包括以下三个方面：

（一）饭店与国家的财务关系

国营饭店的资金，大部分是用财政拨款，饭店的货币资

金都要通过银行存取，饭店上缴税金以及扩大再生产需要国家财政拨款等。这些财务活动，都是企业与国家的经济关系，它是分配与再分配的关系。

（二）饭店与其他经济组织的关系

饭店每天的经营活动都与其他企业有密切的关系，如原材料的采购，餐厅的营业等。这些都要按照等价交换的原则进行。这种经济关系，属于商品交换关系。

（三）饭店内部的财务关系

饭店内部的财务关系有两种，一种是饭店与各营业部组之间的关系；一种是饭店与职工的关系。国营饭店从国家取得一定的资金，这些资金必然要占用到各个方面去，如客房要更新家具，餐厅要储存原材料，小卖部要购进商品，而且都想占用外汇指标。这样有限的资金怎样才能保证各方面的需要呢？这就需要分口分级管理，就需要财务部门采取定额资金的方法，但是又不能管得过死。还必须保证临时性，特殊性的需要。另外多数饭店还有一个特点，就是所有的营业部组在一起，有些费用是分不开的，需要财务部门根据各个营业部组的占地面积、水电用量等，制订一个比例，以便合理地进行分摊。分摊的多少，会直接影响各营业部组的经济效益。这些日常经济利益关系，就是饭店与各营业部组之间的经济关系。对职工的初次分配，也就是支付职工的劳动报酬，尤其是奖金的计算、发放，关系到职工的切身利益，财务管理机构要协助饭店领导者制定各项定额，定额要同职工的劳动报酬挂钩。这种经济关系，就是饭店与职工的关系。它体现社会主义按劳分配的关系。

第二节 饭店财务工作的任务和财务管理工作的主要内容

一、饭店财务工作的任务

饭店的财务会计机构，在企业中可以说是“身兼数职”：在会计核算的基础上进行财务工作；财务计划之中又包括了饭店的生产计划，购置计划等；在日常工作中又要定期不定期地进行各项统计工作，有的还要兼管饭店的物价工作。概括起来，饭店财务工作的任务主要是：促进饭店生产经营活动的发展，对饭店的经济活动进行财务监督。

（一）促进饭店生产经营活动的发展

饭店的财务成果取决于业务经营的好坏，但是财务管理又能反作用于业务经营，支持和协调业务经营。财务工作的出发点是为生产服务，保证生产的顺利进行。为此就要做好以下工作。

1. 筹集资金。饭店的生产经营过程，也就是资金的运动过程。取得必要的资金，是饭店生产经营活动起点。要使饭店能够维持再生产，扩大再生产，必须组织资金来源。

2. 合理分配资金。饭店是综合性企业，各营业部组都需要一定数额的资金，才能得以再生产。因此就要做好内部的平衡工作，使三条渠道都有足够的资金使用。饭店的三条渠道应以客房为主体，餐厅和附属商店是两翼。在资金使用中应尽可能压缩非生产性的资金占用。

3. 通报信息。饭店的财务管理机构应当是反映情况，提供信息的中心。发现经营管理中出现的问题，应当及时报警，及时向饭店负责人反映，起到参谋部的作用，同时又要帮助

基层部组解决实际问题。饭店财务借助会计核算这一工具，对各部组的库存、销售、资金周转、毛利的实现、费用水平、盈亏情况，以及经济管理当中存在的问题，可以做到如指掌。这些信息要及时向饭店负责人提供，作为决策的参考，同时又要及时向各部组通报，使饭店职工了解经营情况，了解自己的劳动成果，明确奋斗目标。对于有问题的单位，则要深入下去，具体帮助他们找出原因，提出改进的措施，促进生产的发展。

（二）对饭店的经济活动进行财务监督

财务监督是财务工作的一个重要方面。财务监督就是利用价值形式对生产经营全过程——价值的形成，实现，分配进行全面的监督。要在保证服务质量的前提下贯彻厉行节约的原则，避免人力物力的浪费。要不断开拓新的服务领域，改善经营管理，提高经济效益。财务监督大致包括以下两项内容：

1.对货币的收支进行监督。这是因为饭店的一切经济活动都是通过货币实现的。饭店财务对每一笔收支，首先要考虑：是否符合国家的方针政策，是否符合财经纪律、财政制度和会计制度。财会人员要敢于向一切违法乱纪的行为作斗争，保证财务收支的正确性。

2.对国家财产的安全进行监督。由于饭店的部组多，收款渠道多，外汇回笼数额大，必须建立严密的经济手续制度，严格保证营业收入的正确性。

要实行全店的票证管理，对各种票证的发行与回笼的监督是财务监督的一项重要内容。

由于各项财产的数字集中地反映在会计帐上，而且要以这个数字作为库存的法定数字，任何盘盈盘亏均以会计数字

作为依据。因此，饭店的财务机构按月检查各项财产是否达到帐帐相符，帐物相符；也是一项很重要的监督内容。

二、饭店财务管理工作的主要内容

饭店财务管理工作的内容，是由财务实质决定的。财务工作在饭店的生产经营活动中，对于资金的取得与使用，对生产经营中成本与费用的开支，对于经济效果的形成和分配，都要进行管理，而且要处理好各方面的财务关系，促进生产经营的发展。为达到这个目的，必须做好三个方面的工作。

（一）制定财务计划

饭店财务工作，必须有计划地进行。必须制订切实可行的、具有开创性的财务计划，使企业不但能够依次进行再生产，而且应该增加服务项目，增建服务设施，挖掘内部潜力，满足宾客需要，进行扩大再生产。因此，在国家方针政策的指导下，要对各项活动作出决策，在领导与群众相结合的前提下，制定客房出租率计划、餐务收入计划、商品销售计划、成本计划、费用计划、利润计划、外汇收支计划等。各项计划不但要有数量的要求，还应有质量的要求，使企业在一年的经济活动中有明确的奋斗目标。

（二）进行日常财务管理工作

饭店的财务计划确定后，财务管理也就有了遵循。可以根据各个部组的业务量，组织资金来源，保证供应业务资金。对业务活动中偏离国家方针政策及各项规章制度的现象，随时进行监督。财务管理的重点是资金管理、费用管理和利润管理。在管理过程中，一定要实行专业管理与群众管理相结合，发挥基层单位的生产经营积极性。

（三）做好财务分析

财务管理是在生产经营过程中进行的。在管理中会遇到各式各样的问题。饭店与各部组之间的一些经济利害关系，有一些会随着业务的发展得到解决，也有一些问题，由于种种原因得不到解决。因此，按月按季地进行财务分析，从现象中找出问题的实质，加以研究，提出改进的意见，对于调整企业的经营计划，调整各方面的经济关系，都是非常必要的。

以上三个方面的工作是相互联系，相互补充的。财务计划是饭店的奋斗目标，财务管理则是为了达到目标采取的必要措施。而这些财务工作的实践，取得了什么成果，还存在什么问题，又需要通过财务分析来进行总结。

第二章 财务计划

第一节 财务计划的重要性和编制 财务计划的依据

计划是行动前的决策。它体现着企业经营活动的目标，并且指导企业的经营活动。计划管理是各项管理工作的主导方面。

饭店的财务计划，是以货币形态表现企业经营活动和财务成果的计划。饭店的财务计划是一项综合性计划，它反映饭店各个核算部组的经营情况，以及在经营活动中取得的成果。

国营饭店的财务计划有它的特殊性。

第一，饭店的自有资金是比较充分的。这是由于在建店时家具用具就已作为国家投资，而家具用具又占流动资金的绝大部分。所以，饭店的上级拨入资金足以维持日常的资金周转。另外近年来经济改革实行企业留成，调动了饭店的经营积极性，不但为国家多提供了积累，也为企业提供了资金来源。这对企业的发展，有很多好处。一般来说，饭店完全可以用自己的资金进行营业。这就比其他使用银行贷款的行业要有利得多。因此，在编制财务计划时，资金计划不是主要的。

第二，饭店财务部门是经济管理的中心，它面对着所有的营业部组。财务计划的重点是要反映各部组的生产经营计

划，生产经营计划又是计划体系当中的主导方面。因为，饮食成本率是由国家规定的，不能擅自降低或提高，饭店的费用大部分是固定费用。因此，饭店要取得较高的经济效益，就必须在增收和节约两个方面做文章，而重点是增收，因此，可以说计划中的主导部分应放在生产经营方面。

编制财务计划的依据。

第一，编制财务计划的主要依据，是党和国家的方针、政策、法规和各项制度。在计划中应该体现社会主义的经营原则，增产节约的原则，维护国家财经纪律的原则。

第二，要预测计划期内国际国内的政治经济形势，上级下达的任务以及各项指标，根据客观经济规律，对饭店的人力、财力、物力有一个全面的筹划和科学的安排。

第三，财务计划必须体现群众性，必须由基层提出数字。这是计划的基础。计划数字要根据既先进又切实可行的原则提出，经店务委员会会议认真研究确定后，再由财务部门进行汇总编制。这样就为广大群众自觉地完成计划打下了基础。

第四，要充分利用财务工作掌握的历史资料，如计划统计、会计报表、物价资料，对每一部组的历史经营情况，作到心中有数，然后再调查了解计划期内有何增减变动因素。这样大体上可以看出各基层部组报来的计划数，是先进的，还是保守的。

财务计划，既要挖掘潜力，也要留有余地。但留的“余地”应该在各部组之间进行平衡，否则，在完成财务计划过程中，在评价各部组的成绩时，就会出现苦乐不均的现象。

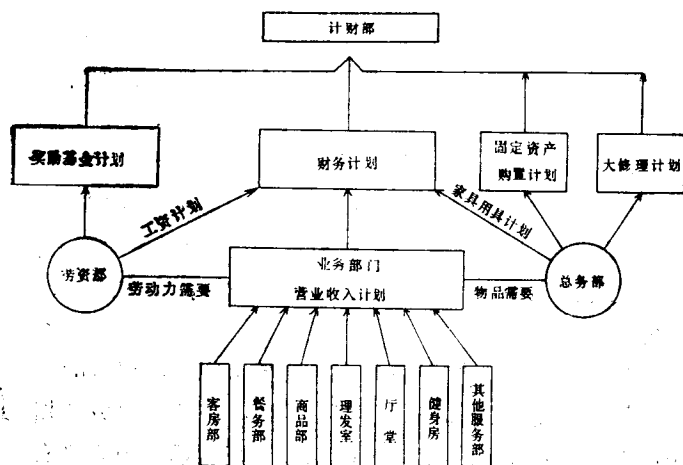
饭店制定财务计划的过程，也是饭店内协调各部组关系的过程。饭店的各个业务部组是前线，总务部门供应物资，

财务部门供应资金，劳资部门配备人力。这些都要在编制计划过程中体现出来，以便在计划期内充分发挥各个部组的职能作用，相互支援，相互配合，共同完成财务计划。饭店计划一般是按年度编制。在编制财务计划的时候，要求全店各个部组大家动手，一齐编制，作为基层计划，经过协调、平衡，最后纳入财务计划之中。

饭店的财务计划包括收入计划、成本费用计划和利润计划。

此外，还要编制专用基金收支计划。专用基金收支计划的重点是固定资产购置计划、大修理计划和奖励基金计划。

以上这些计划的编程序示意如下：



第二节 编制财务计划的方法

饭店的财务计划，也叫经营财务计划。它包括各个营业部组的营业收入计划、成本计划、费用计划、利润计划等。它是饭店全部经济活动的综合计划，同饭店的各项经济活动有着密切的联系。因此，在编制饭店财务计划的时候，必须事先进行调查研究，做好各项准备工作。首先要掌握各个营业部组下年的营业收入数字以及全店固定资产和家具用具的购置数字，使财务计划建立在可靠的基础之上。

编制饭店财务计划的计算程序是：

- ① 收入计划 - 成本计划 = 毛利计划
- ② 毛利计划 - 费用计划 - 税金 = 经营利润计划
- ③ 经营利润计划 + 营业外收入计划 - 营业外支出计划 = 净利润计划

根据以上计算程序，可以看出，在计划期内，全店所费与所得的差额，就是全年的净利润。

经济核算的原则，就是要求以最少的劳动耗费取得最大的成果。这是人类社会生产力提高、经济赖以发展的前提和基础。所以在编制计划的时候，不但要有一个量的要求，而且还要有一个质的要求。假设一个企业的营业额扩大一倍，由10万元增至20万元，而劳动耗费增加了一倍半，由7万元增至17.5万元。那么这个企业对国家的贡献不但没有增加，反而减少了。所以编制计划，确定各项数量指标后，要进行一系列指标体系的核算。因为各项指标之间，有相互依存的关系，必须反复审查这一计划是否先进，是否可行，以确定最优财务比率。量与质的指标关系图示如下：