

旅游饭店管理人员岗位培训系列教材（试用）

饭店财务管理

国家旅游局人教司 编

中国旅游出版社

饭店财务管理

国家旅游局人教司 编

张宏坤 编著

中国旅游出版社

(京)新登字 031 号

责任编辑:唐志辉

技术编辑:吴子文

封面设计:孔 臣

饭 店 财 务 管 理

国家旅游局人教司 编

张宏坤 编著

*

中国旅游出版社出版

(北京建内大街甲九号)

北京市李史山印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:6 字数:135 千

1992 年 10 月第一版 1992 年 10 月第一次印刷

印数:8000 册 定价:3.90 元

ISBN 7-5032-0675-6/G·133

序

我国旅游事业的发展,已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要,急需培养人才,以促进旅游管理的加强,服务质量的提高。为此,国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现,除了加强领导等一系列措施外,必须有一套好的教材。正在这时,人教司组织一些同志,共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外,更希望在岗位培训中充分发挥它的作用,并不断丰富它!

刘 毅

1991年6月

前 言

为贯彻落实国家旅游局关于“1990—1995 年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见”提出的“按照各类管理人员岗位职务标准,于 1993 年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”的要求,使培训工作规范化,保证培训质量,我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共 17 本;《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7 本;《旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材》6 本。

为保证教材质量,编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性,以实用性为主的原则,并严格按照教材编写的程序,从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家,对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书,也可作为旅游院校教学的参考用书。

《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》(试用)17 本中,饭店总经理岗位培训教材 4 本由杭州大学旅游系负责组织编写,包括:

1. 《饭店管理概论》
2. 《饭店业务管理》
3. 《饭店市场营销》
4. 《饭店财务管理》

《饭店财务管理》一书的编写者为张宏坤。参加大纲审定的有北京和平宾馆高级会计师杨凤征、上海虹桥宾馆总经理陈卫民、上海波特曼酒店财务总监密剑芬、宁波饭店副总经理周为斌；参加书稿审定的有北京和平宾馆高级会计师杨凤征、上海旅游专科学校副教授郑炳泉、上海虹桥宾馆总经理陈卫民、广州白天鹅宾馆财务部经理曲和甫、杭州新侨饭店财务部经理助理毛京伟。

教材编写过程中,先后得到一些单位和有关同志的支持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序,在此一并表示感谢。由于时间短,编写岗位培训教材尚属首次,不足之处在所难免,恳请各级旅游管理部门和广大读者批评指正,以便今后修订。

**国家旅游局
人事劳动教育司**

1992年3月

目 录

第一章 总论	1
第一节 财务管理的意义与作用.....	1
第二节 财务管理的任务.....	9
第二章 饭店企业经营计划与财务计划	13
第一节 经营计划	13
第二节 财务计划	17
第三章 饭店企业资金管理	35
第一节 饭店资金	35
第二节 固定资金管理	44
第三节 流动资金管理	58
第四节 专用基金管理	74
第五节 中外合营饭店资金管理	79
第四章 饭店企业营业收入管理	84
第一节 营业收入概述	84
第二节 营业收入管理的组织	98
第五章 饭店企业成本管理	112
第一节 成本概述.....	112
第二节 成本核算与控制.....	116
第三节 税金.....	121
第四节 盈亏临界点分析.....	126
第六章 饭店企业利润管理	133

第一节	利润的日常管理·····	133
第二节	利润的分配·····	134
第七章	饭店企业经营情况分析·····	141
第一节	饭店的基本会计报表·····	141
第二节	经营情况分析的步骤及其方法·····	160
第三节	收入指标分析·····	164
第四节	成本费用指标分析·····	167
第五节	利润指标分析·····	170
第八章	饭店企业内部审计·····	174

第一章 总 论

第一节 财务管理的意义与作用

一、财务管理的意义

饭店是旅游业赖以生存和发展的三大支柱之一，作为企业，为了维持自身的正常运转，顺利地开展经营活动，并不断地得到发展，饭店必须具备人、财、物三个基本要素，必须对这三项基本要素有一套科学的管理办法。财务管理就是从价值的角度来对饭店的经营活动进行管理。

1. 财务管理的概念

学习饭店财务管理，首先应搞清什么是财务管理。

作为企业，饭店的生产、分配、交换和消费不仅要用实物形式，而且要用价值的形式来核算和管理，从钱的角度对企业的整个获利过程进行管理。因此，饭店财务管理就是饭店遵循客观经济规律，根据国家计划 and 政策，通过对饭店企业资金的筹集、运用和分配的管理，从而利用货币价值形式对饭店的经营活动进行综合性的管理。其内容主要包括计划管理、资金管理、收入管理、成本费用管理和利润管理。

2. 财务管理与会计核算的关系

我们了解了财务管理的概念，那么，什么是会计核算呢？

会计是一种管理活动，是一项经济管理工作。所谓会计核算，就是以货币为计量单位，对企业的经营活动及其结果连续地、系统地进行记录和计算，并根据记录和计算的资料编制会计报表。

由此可以看到，财务管理更多的是讲“决策”问题：如何根据会计核算的结果来对整个企业 and 市场进行分析和预测，通过分析和预测作出决策；而会计核算主要是一种记录过程，侧重于簿记，记录过去的实际，供财务进行分析、预测、决策。

会计核算与财务管理虽然在概念上各异，侧重点有所不同，但两者却是紧密联系的一个整体：一方面，会计核算是财务管理的基础，没有正确完整的会计资料，就不可能有科学的财务分析；另一方面，财务管理是会计核算的必然发展，只有从核算阶段发展到管理阶段，才能达到使企业提高经济效益的目的，更何况在实际工作中，会计核算和财务管理的职能通常是由同一个部门——财务部来完成的。

如上所述，会计核算侧重点在于簿记，但单纯的簿记还只是停留在古代会计簿记的阶段。会计的原始形态是简单的计量行为，在资本主义的初期，也只是简单的记帐、算帐。但近代以来，在西方国家，会计在企业管理中的地位变得日益重要，会计管理的职能也不断发展。特别是西方国家经历了三十年代的经济危机后，企业开始从提高技术、加强经营管理寻求出路，开始重视资金的使用、经济效果和财务收支的控制，量、本、利分析、变动成本法等开始出现，企业经营管理的重心逐渐从生产转向市场开发，于是会计也增加了协助管理部门筹划经营和加强内部控制的任务，并且最终形成

了财务会计和管理会计两大体系。

其中，“财务会计”是指原来的记帐、算帐、报帐等工作，也被称为“理财会计”，它所提供的信息主要为企业的外部利害关系人（如投资者、债权人等）制订决策所服务，故而又称“对外报告会计”。它以公认的会计准则和法定的会计制度为依据，包括了会计核算、会计分析和会计检查。“管理会计”是以成本会计和经营计划为基础，自成体系，也称“决策会计”。它所提供的信息主要以满足企业内部管理上的规划和决策需要为目的，故而又称“对内报告会计”。它包括了预测、决策、计划和控制等内容，其主要作用在于协助企业管理部门制订规划，决定策略，指导和控制经营活动，因而它所提供的经济信息，必须适应管理部门的特定需要，它在内容上灵活多变，不拘一格，不受公认的会计准则和法定的会计制度的制约，可视需要而定，在方法上，则大量应用了经济学，统计学，计量分析，行为科学，计算机技术等等，形成自己的一套方法体系。

当然，将企业的会计分为财务会计和管理会计，并不等于说企业有两套财务班子，至少说，实际上它们都依赖于同一个财会信息体系，只是管理会计在应用财务会计资料的基础上，还需将这些资料再作进一步的调整和延伸处理。

70年代后，特别是近十多年来，以电脑的运用为标志，会计具有了核算电脑化、储存微型化、传递网络化、信息高速化等新特点，使现代会计的内涵更加深刻，外延更加扩展，而且，从近年来的情况看，会计工作的内容突破了“记帐、算帐、报帐”的范围，财务会计也要为企业的经营管理服务，因而财务会计和管理会计也已出现合流的趋势。

3. 财务管理的重要性

作为饭店经营管理的一项重要内容,作为一种管理活动,财务管理不仅仅贯穿于饭店经营活动的全过程,而且也体现在饭店经营活动的各个方面。它既能全面地反映饭店经营状况,又能集中地反映饭店经营的经济效果。

饭店实行经济核算,饭店要计划、组织、控制、监督企业资金的使用和调配,通过记帐、核算、分析来控制成本、价格、利润。因此,财务管理在饭店企业管理中占有重要地位。

长期以来,我国旅游饭店的会计主要围绕着记帐、算帐、报帐等工作,因而财务部的工作也往往就局限于单纯的“簿记”,整个财务部的工作,也就只有事后的反映和监督。

既然财务管理是一种管理活动,那么饭店财务部的工作,就不仅要有簿记、处理数据、提供信息,而且还应运用信息预测未来,参与决策,掌握动态,进行控制、分析效果,考核业绩。运用财会工作的原理和一系列的方法技巧,充分发挥管理上事前反映、监督和参与决策的作用。

为达此目的,饭店就必须从观念上、组织上充分重视财务管理工作,提高财务部在饭店中的地位。财务工作得不到重视,财务部的地位得不到尊重,财务管理就谈不上参与管理、决策,最终就只能是“簿记”。

饭店的组织机构多为直线职能制,在管理体系上是垂直领导层层负责。现在,不少饭店从加强财务控制出发,将财务部居于各部之首,由总经理亲自指挥,甚至直辖于董事会,这一点就充分说明了财务部地位的重要。

从饭店财务部自身来说,它是一个较为复杂的部门,不仅需要有一般企业财务所须设置的会计、出纳、内部审计,而且还要有客帐结算、外币兑换等业务处理,有的饭店从加速资金周转,加强经济核算,降低成本出发,甚至将采购、仓

库保管也划归了财务部，使其集财、物于一身，统筹饭店的全部资金活动。而且，饭店若采用电脑系统进行管理，那么电脑中心往往也由财务部管辖。因此一般说来，财务部是一个职能较为繁杂的部门。

饭店财务部机构的设置，一般应以财务流程为依据。饭店财务流程如图 1—1 所示。

根据财务流程，各饭店可根据各自具体情况设置财务部组织机构，如图 1—2，1—3。图 1—4 为饭店财务部机构设置的参考范例，在该例中，财务部统管财、物，高度集中了饭店的财力、物力，控制了企业的经济命脉，以便于指挥和调度。

从目前来看，我国国营旅游饭店的财务管理人员学习、借鉴一些西方财务管理的基本理论和方法，特别是外国在华的独资经营饭店和中外合营饭店的一些先进做法，使企业的财务工作更好地为饭店管理工作服务，还是十分有益的。但是也应注意，即使是中外合营旅游饭店的财务管理也有不适合国营旅游饭店的方面（如国营旅游饭店和中外合营旅游饭店，国家规定了不同的财务制度），因此，在学习借鉴时，应根据企业的性质、企业自身的条件，从企业的实情出发，科学地吸收西方财务或中外合营饭店财务管理的精华，以使我国国营饭店的财务管理工作普遍达到较高的水平。

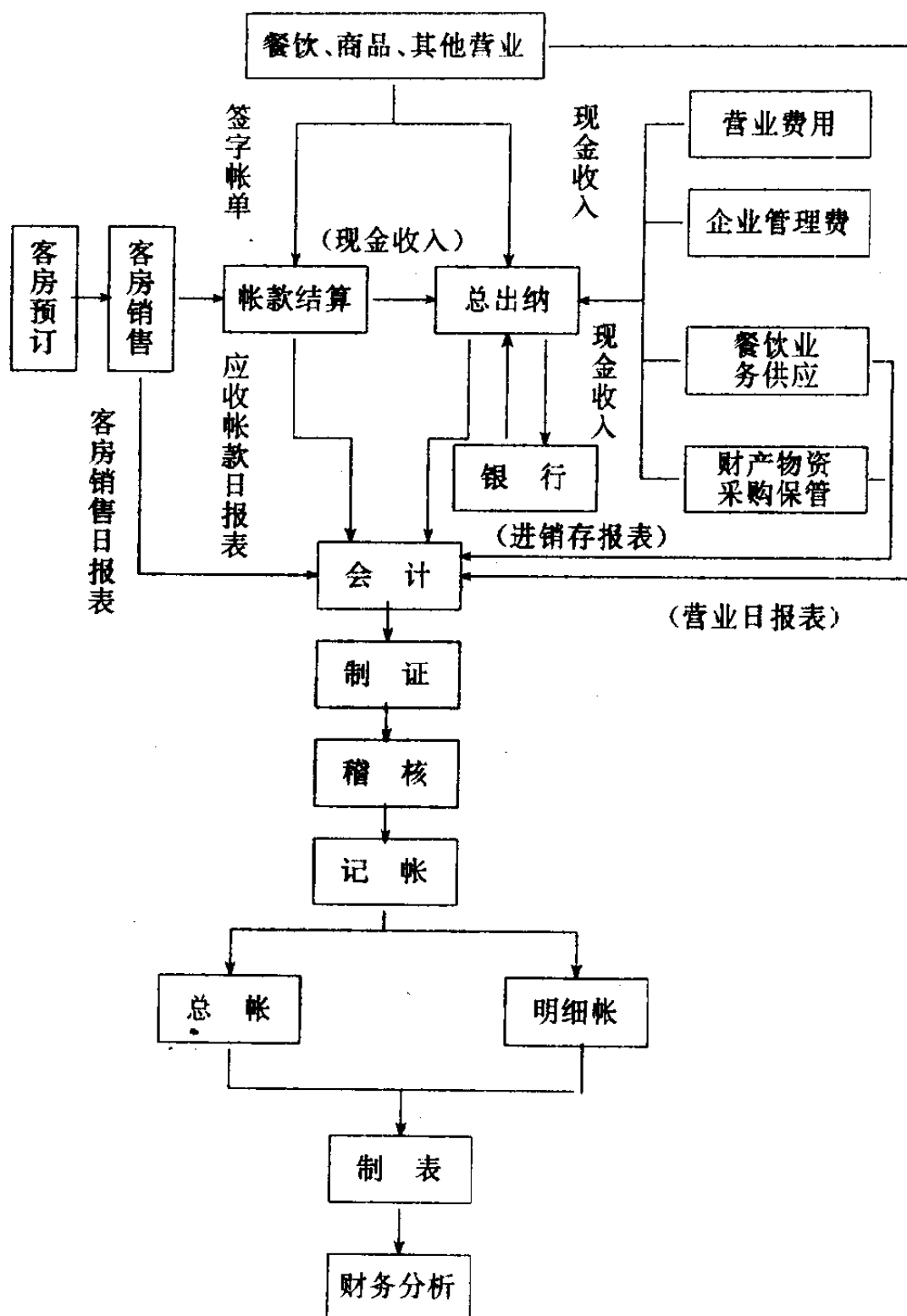


图1-1 饭店财务流程示意图

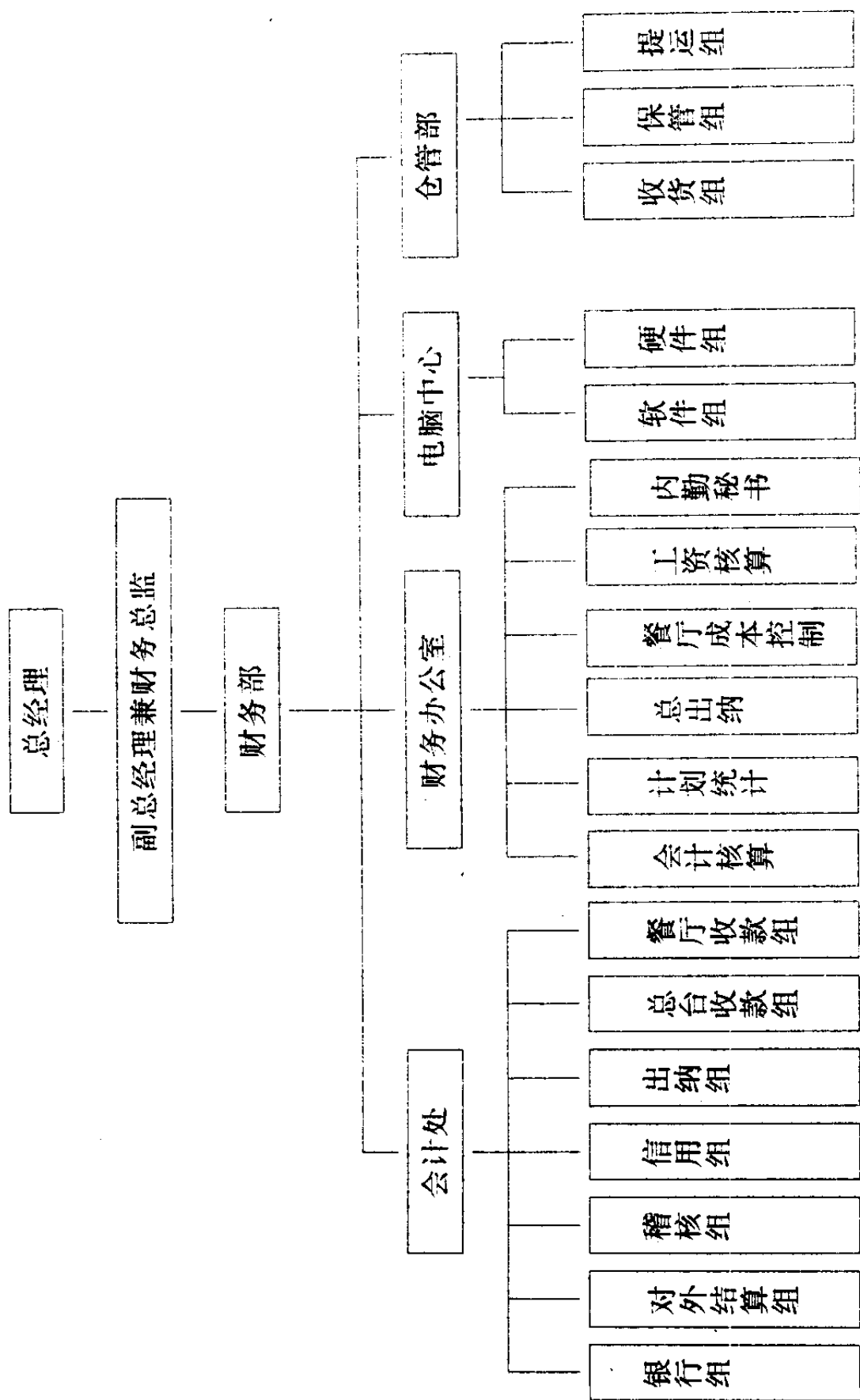


图1—2 广州白天鹅宾馆财务部组织机构图

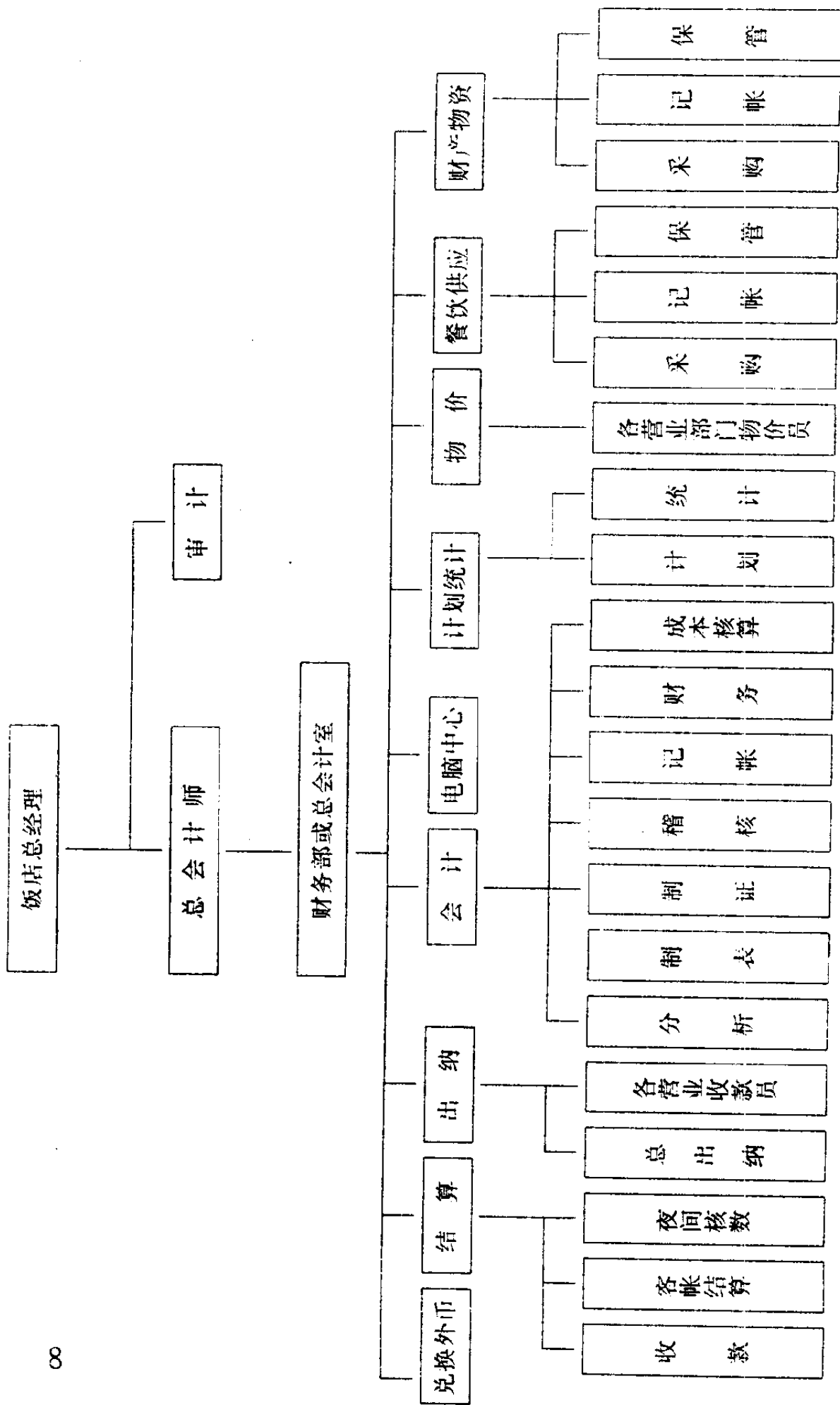


图1—4 饭店财务组织结构参考范例

二、财务管理的作用

财务管理在饭店企业中处于理财的重要地位，它决定了财务管理的作用。认识财务管理的作用，有助于我们进一步认识财务管理的重要性。财务管理具有下列作用：

1. 促进增收节支，确保并提高饭店的经济效益

财务管理通过对饭店各项营业收入的管理，可以有效地控制饭店的经营，扩大销售，并控制各种应收的款项；同时，通过计划、组织、控制、分析等一系列内部控制手段，还可以监控饭店的消耗，减少开支，从而从收、支两方面确保并不断提高饭店的经济效益。

2. 为饭店的经营决策提供必要的信息

在现代饭店，管理的重心在于经营，经营的重心在于决策，决策的前提在于预测，预测的正确与否在于信息。信息是使经营管理工作顺利进行的重要保证，饭店制定计划，组织经营活动，了解分析计划的执行情况、经营结果，解决管理中存在的问题，都离不开必要的信息，而这些信息主要就由饭店财务部门提供。

3. 促进企业改善经营管理，提高饭店管理水平

财务管理既可以全面综合地反映企业经营情况，也可以较具体地反映饭店各部门各个经营过程中的情况。因此，利用价值形式，财务管理就可以有效地监督，控制饭店企业的经营活动，不断提高饭店企业的管理水平。

第二节 财务管理的任务

作为独立经营、自负盈亏的企业，饭店要以尽可能少的