

星级酒店 内部财务控制

XINGJI JIUDIAN NEIBU CAIWU KONGZHI

郭惠云 高怀金 张 涛 / 著



经济科学出版社

星级酒店内部 财务控制

郭惠云 高怀金 张 涛 著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 段小青

责任校对：杨晓莹

技术编辑：李长建

星级酒店内部财务控制

郭惠云 高怀金 张 涛 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

毕诚印刷厂印刷

新路装订厂装订

880 × 1230 32 开 14.75 印张 300000 字

2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3832-6/F·3135 定价：26.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

星级酒店内部财务控制 / 郭惠云等著. —北京:
经济科学出版社, 2003. 12
ISBN 7 - 5058 - 3832 - 6

I. 星... II. 郭... III. 饭店 - 财务管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 102652 号

前

言

中国加入 WTO 后，随着对外开放步伐的加快，我国餐饮旅游业飞速发展，促进了许多与其配套的服务基础设施的发展，各种形式的中外合资、中外合作、内资星级酒店蓬勃发展，使我国酒店业成为与国际接轨最成熟的改革开放的窗口。

星级酒店属于特殊行业，几乎承载着满足消费者“食、住、行、游、购、娱”需求的绝大部分，它的发展水平与国民经济及国民生活质量关系相当密切和重要，代表着一个地区、国家和民族的多元化文明程度。在“十五”计划纲要中，包含酒店业在内的旅游业的发展被提到一个前所未有的高度，其发展与我国经济发展战略目标实现息息相关。

星级酒店业提供的产品主要表现为服务，而这种“产品”的实现方式又是多样化、多环节，在内容上有着极大的不确定性和灵活性，因此最容易产生管理上的漏洞，尤其是高档次的星级酒店，大多数是属于综合性、多元化的服务，几乎囊括全部服务及商业行业，表现为环节多，控制难，被公认为管理难度最大行业之一。

企业是一个复杂而又综合的运行系统，它是社会中人、财、物等各要素的集合体。其内部运行机制是否顺

畅，与外部各部门的衔接是否恰当，关系到企业的生死存亡。企业内部控制制度运用了现代企业管理的系统理论、信息理论、控制理论等，按照企业自身的发展规律的要求建立起来的一种经营管理体制，是加强企业经营管理、实施有效内部控制的重要方式。在市场经济趋向知识化、全球化的时期，市场竞争、管理竞争、服务竞争日趋激烈，企业为求得生存，并有所发展与壮大，纷纷改进服务质量，提高管理水平，以保持企业发展的生机和可持续竞争力。

“良好的内部控制可以减少错误和舞弊的发生”。在企业内部控制中，财务控制处于非常重要而又特殊的地位。财务控制是企业内部控制的关键与核心，财务控制的效果直接影响到企业整个内部控制制度的有效性。如何建立一套科学、规范、实用的内部财务控制制度，是提高中国星级酒店业管理水平的重要途径和方式。为此，我们将星级酒店中最薄弱、最关键的内部财务控制作为切入点进行研究，从财务管理的角度，剖析中国星级酒店业的业务特点与现状，最终提出建立一套科学的、具有中国特色的财务控制系统，以促进星级酒店业健康发展。

本书是山东省科委 2002 年科学技术发展计划重点课题（鲁科计字【2002】283 号）的研究成果（实践篇）之一。本书以星级酒店为研究背景，系统地论述了星级酒店的业务流程，以及对星级酒店各环节所应采取的管理对策。本书共分四大部分十章，第一部分（第一至二章）为星级酒店内部财务控制的基本原理，主要论述星级酒店的特点，内部控制及内部财务控制的含义、目标、原则、内容和预算控制系统。第二部分（第三至八章）为星级酒店

内部财务控制的实务应用内容，系统介绍星级酒店内部财务控制的营业收入、采购、成本费用、投资与筹资、货币资金等控制制度的应用与实务操作。第三部分（第九至十章）为星级酒店内部财务控制的业绩考核，主要阐述责任会计控制与财务报告分析。第四部分为附录，主要介绍酒店管理信息化处理和应用。

本书的主要特点如下：

第一，理论与实践结合，以实践应用为主。本课题研究是以山东润华世纪酒店内部财务控制为基础进行的，润华世纪酒店是由香港世纪酒店集团进行管理，采用国际通行的管理模式。本课题在总结润华世纪管理经验基础上，又调查研究了山东省境内数十家三星级以上酒店内部财务控制的实际操作经验最终写成本书的。本书所论述的内容均针对星级酒店业需要解决的各种财务控制的具体问题，并尽可能地将我国最新的内部控制制度融入书中，为星级酒店管理层提供切实可行的管理方法和管理技巧。

第二，内容翔实，重点突出。本书所阐述的各种内部财务控制制度都是星级酒店业所必须建立的，书中的内容对星级酒店每一业务环节的管理措施都有详细的论述与解释，可为实务界提供科学而规范的指导。

第三，通俗易懂，可操作性强。本书以简明的语言，流畅的文笔，全面介绍了星级酒店业内部财务控制的程序、特点及管理方法，内容通俗易懂，具有很强的可操作性。

本书是国内第一本以酒店业为背景，研究企业内部财务控制的论著。既可作为星级酒店管理层加强企业管理、实施内部财务控制的指导用书，也可作为财经类大中专院

校的教材及星级酒店业各种培训用教材。

本书由山东财政学院郭惠云教授、山东润华世纪酒店高怀金总经理、山东财政学院张涛教授提出课题创意、写作思路和框架结构，并拟定写作提纲。具体分工如下：第一章由张涛、高怀金执笔，第二章由郭惠云和山东润华世纪酒店销售总监卢伟执笔，第三章由陈雪梅执笔，第四、九章由尚媛执笔，第五章由李彦博执笔，第六章由尹后顺和山东润华世纪酒店财务总监孔祥明执笔，第七、八、十章由尹后顺执笔，附录由项厚斌和华能大厦财务总监徐建忠执笔。最后由郭惠云、高怀金、张涛负责总纂、修改、定稿。

由于我国企业内部财务控制制度正处于创立阶段，国内外从财务角度介绍企业内部控制制度的资料也不多见，所以在撰写本书时参考资料较少，书中难免存在不妥之处，敬请读者给予批评指正。

作 者

2003 年 10 月

目 录

第一章 星级酒店概论	(1)
第一节 星级酒店财务控制系统概述	(1)
第二节 星级酒店财务控制的目标与原则	(15)
第三节 星级酒店财务控制系统的内容	(25)
第四节 星级酒店组织模式	(34)
第二章 预算控制系统	(40)
第一节 预算控制概述	(40)
第二节 预算控制模式	(45)
第三节 预算编制方法	(52)
第四节 预算控制环节	(60)
第五节 星级酒店预算编制	(72)
第三章 营业收入与应收账款控制系统	(89)
第一节 营业收入与收益管理概述	(89)
第二节 客房收入控制系统	(96)
第三节 餐饮收入控制系统	(118)
第四节 其他收入控制系统	(130)
第五节 收入稽核	(143)
第六节 营业收入的核算	(157)
第七节 应收账款控制与考核	(160)

第四章 采购与应付账款控制系统	(173)
第一节 采购内部控制概述	(173)
第二节 采购控制的关键环节和基本程序	(179)
第三节 采购标准的制定	(188)
第四节 采购价格的控制	(193)
第五节 采购批量的确定	(197)
第六节 应付账款控制系统	(204)
第五章 成本费用控制系统	(210)
第一节 成本费用控制概述	(210)
第二节 库存控制系统	(218)
第三节 人工成本控制系统	(240)
第四节 费用控制系统	(248)
第五节 部门成本计算与预算控制	(258)
第六章 酒店投资控制系统	(273)
第一节 酒店投资控制概述	(273)
第二节 酒店投资的形式	(277)
第三节 酒店投资的拓展	(282)
第四节 酒店投资的财务控制	(286)
第七章 筹资控制系统	(294)
第一节 酒店筹资控制概述	(294)
第二节 短期筹资方式的选择与控制	(299)
第三节 长期筹资方式的选择与控制	(307)
第八章 货币资金控制系统	(326)
第一节 货币资金概述	(326)
第二节 货币资金的内部控制要点	(330)
第三节 现金控制系统	(335)
第四节 银行存款控制系统	(344)
第五节 星级酒店结算方式控制系统	(357)
第九章 责任会计控制系统	(382)
第一节 责任会计控制概述	(382)

第二节 责任会计业绩报告	(387)
第三节 责任中心绩效评价	(391)
第四节 责任中心内部结转	(395)
第十章 财务会计报告与分析	(402)
第一节 财务会计报告概述	(402)
第二节 财务报表分析	(412)
第三节 主要财务比率指标分析	(419)
附录 星级酒店管理信息化	(434)

第一章 星级酒店概论

第一节 星级酒店财务控制系统概述

一、星级酒店的特点

星级酒店与其他企业不同，它实际上就像一个小小的城市，人们能在这里居住、锻炼、娱乐、工作等。星级酒店的组织结构十分复杂并且涉及面广，因此我们说饭店运作是快捷的，就如同说足球是一项短兵相接的体育运动一样。饭店业的确是快捷的行业，其业务特点体现在以下几方面：

1. 星级酒店的业务呈周期性变化。

尽管星级酒店里的日常事务可以使这个行业的运作变得快捷和迅速，但我们知道，星级酒店行业呈现出周期性的特点。明白这点是非常重要的，因为这个特点将直接影响到星级酒店的运作和经营管理。由于星级酒店的种类和它们所服务的对象不同，这一周期变化的形式也是各式各样的。比如，在外跑生意的人一般爱住以接待暂住客人为主的酒店，因此，这种酒店的客房出租率平时高而周末低。度假类酒店则不同，这些酒店接待的是出游和度假的客人，所以客房出租率便常随季节大幅度波动。在繁忙的旺季，酒店接待的客人很多，而到了淡季，客人却只有旺季的一半甚至更少。签约酒店则视团队订房情况而定，多时可能百分之百满员，而其他时候实

际上冷冷清清。另外，每逢节假日如春节，酒店也没多少人光顾，这也说明酒店的需求是有周期性的。

这种需求的周期性给饭店带来很多问题。在需求旺季，酒店的大部分甚至所有的房间全被住满，房价居高不下，酒店也因此大赚其钱。可当淡季来临，客房出租率直线下降，酒店常常亏本经营。这样看来，酒店业具有周期性这一特点便成了不争的事实，因此，人们往往对酒店业收入的周期性和波动无能为力。既然收入因季而异，酒店要想在淡季将利润率保持在一定水平（或将亏损降低到最小程度），惟一的方法就是控制成本。酒店为了保持利润或最大限度地降低亏损，就应该根据不同季节客房出租率的变化相应调整酒店员工配置的比例。

2. 全天候对外营业。

一年有 8 760 个小时，星级酒店每年每天 24 小时都对外营业，这是许多行业都无法做到的。当然，有些行业也是 24 小时营业，如某些加油站和便民店，不过那都是些简单的生意。还有一些较复杂的行业连续 24 小时对外服务，医院就属于这一类。但在一天的 24 小时中，酒店的效率和运作速度是其他零售业无法相比的。例如，酒店的厨房刚在晚上 10 点办完一个宴会，又得在第二天早上 7 点备好一个盛大的早餐；夜总会的生意一直到半夜才结束，工人们必须抓紧在午夜清理公共场所，以免影响早上的往来交通；如果酒店这天入住和离店的客人特别多，服务员就得将每一间客房都清扫一遍，在不影响服务的情况下，还必须对关键设备进行维修；在很多酒店里，房间和餐厅的服务 24 小时不能间断，每天还必须对每位客人的账单进行核对，医院在夜间通常却只有急诊。而很多酒店每天却能连续 24 小时为客人们提供各种服务，星级酒店是一个“永不关闭的小世界”。

3. 工作范围。

谈起星级酒店的工作范围，一家大型饭店的管理人这样说道：“其实星级酒店业是各类工作的总汇，每种工作有其自己的知识基础。”这就是说，从事每种工作所需的知识是截然不同的。星级酒

店的客房部是专门负责客人住宿的部门，它的经理不仅必须懂得为客人们办理入住登记和结账离店手续的技巧，现在还必须对复杂的计算机订房、电话业务和客人结算程序了如指掌。餐饮部的经理则必须具备另一种完全不同的知识，即烹饪法。财务部却整天与收支、现金管理、工资单和电脑程序打交道。市场营销部也是独立运作，与饭店日常工作没有直接联系。工程部雇佣很多人，这些人在饭店工作就像在炼油厂工作一样轻车熟路。总之，星级酒店就是一个大杂烩，它包含着各式各样的工作，这些工作所发挥的作用不同，所需的知识基础不同，所持的观点不同，所用的人员也不同——大家聚集在同一个大家庭里，为了一个共同的目标，充满希望地工作着。

以上事例表明，星级酒店的工作范围既广泛又各不相同。此外，这些活动尽管基础不同，但目的却只有一个，那就是为出门在外的人们提供基本的生活服务。要做到这点，就得从小事入手，换句话说，就是为了满足客人的需要，星级酒店必须提供许多种类不同的服务。有时一种看似微不足道的服务不到位，或现有的服务标准有所降低，客人便会愤愤不平，或更糟一点，从此再不登门。如此看来，星级酒店工作的根本特点就是从小事抓起。为了保证星级酒店的工作能顺利开展，各工种的员工应该通力合作，只要是星级酒店的工作，不论大小，大家都应关心。

4. 业务量的不可预知性。

由于星级酒店本身的特点，星级酒店客人和员工的两个不确定性使得酒店管理变得不可预测。

首先，酒店很难准确地预测出某晚将住店和将离店的客人人数。这便是客人不确定性的主要表现。这会给酒店带来什么问题呢？第一，员工的人数是由酒店客房出租率决定的，也就是说，酒店应该根据住店客人的多少最合理地配置服务员、行李员、前台接待员、餐厅侍从和厨房工作人员。如果某星期三实际住店的人比预计的少，酒店雇佣的人员就可能过剩，从而造成人工成本增加。但是如果住店的人超过预期数额，酒店将人手短缺，服务质量便会受

到影响。

制造业一旦产大于求就会出现产品积压，而随着库存的不断增加，制造商便可能通过取消一个轮班或关闭一条生产线来减少产量。如果出现求大于产的情况，制造商便反过来扩大生产。由于库存能暂时缓解需求和有效生产之间的矛盾，制造商便得以在生产过剩时采取有效措施调节其产量。

然而，酒店却无法像制造商一样自如地处理这个问题。如果住店的人数估得过高，员工配置便会超过实际需要，人工成本也就会超过预算；住店人数估低了也不成，一旦员工人手不足，服务质量必然下降。前一种情况将导致酒店的短期利润降低，因为人工费太高；而后一种情况则可能使酒店陷入长期经营困难，因为低劣的服务会令客人们从此望而却步。产生这一问题的原因有两个：一是酒店客房的需求根本难以预测；二是酒店无法将自己的产品库存起来。

为什么对酒店住店的人数会估不准呢？原因是多种多样的，比如：事先订了房的客人根本没来，或者到达当天又决定不住了；外出旅游的人往往不预定房间，而是临时到酒店来找地方住；住店的客人提前一两天离店或多住一晚；为某会议所订的房间到最后总会与事先的估计有偏差等。无论什么原因，住店客人的这种不可预测性对整个酒店的影响非常之大，而这种影响在员工的配置、物品的采购和酒店的运作等方面显得尤为明显。然而这却是一个天天都会出现的问题，我们必须及时处理好这些问题，否则便等于坐失良机。明白这一点是十分重要的，因为我们不能再为多余的人工或易损的产品而浪费金钱，也不能再因人手不够而使我们的服务变得低劣。需求的不确定性也要求我们的酒店时刻保持清醒，及时调整好员工的比例，每天为客人提供低成本高质量的服务。

5. 酒店服务是无形的。

一个人在购买圆珠笔时，可以从外观上观察并用它写几个字以决定是否购买。因为这些东西看得见摸得着，所以在购买之前，你很容易就能辨别它们的好坏。然而，服务就不是这么回事了。“服

务”一词的定义是：帮助他人的行为；对他人有利的行动。个人化的服务牵涉到为他人效力。行李员将客人的行李搬运至客人所住的房间是一种帮助他人的行为，但客人对于这种服务的评判却取决于行李员的态度，而不是行李员搬运行李这一行动本身。餐厅服务员的品格和服务技术会在客人用餐时产生作用。另外，服务是否快捷，人与人的看法不同；服务是否热情，人与人的感受也不一样；即使对于快捷和热情的标准人们的看法也常常因事而异。个人的品味、当时的心境以及过去的经历全都会对其评判产生影响。由于人们的主观性，他们对服务的评判往往也是主观的。比如，病人因无法对医生的专业水平进行评判，他们便常把医生“床边的态度”与关心和胜任工作混为一谈。的确，对于个人化服务来说，提供服务并不代表一切，如何提供才关系重大，酒店所提供的各种服务实质上都相当个人化，牢记这一点同样非常重要。尽管为家庭用车安装新的轮胎也算一种重要的服务，但在整个安装过程中却没有哪位顾客会在乎机械师的态度是否友好。酒店的情形就大不一样了。因为酒店是为客人提供出门在外的家，所以要求员工在提供服务时更加热情和周到。

酒店里不仅个人化的服务是无形的，而且客人对酒店各方面的感受都是无形的。从大堂的大小到客房配色是否舒适怡人，从床垫的软硬到菜肴是否咸淡适宜，所有这些哪样不涉及客人的品位和感受？

6. 制定服务标准。

虽然酒店的很多服务具有无形的特性，但服务标准还是必须制定的。这是因为在很多场合下，人们可以通过客观标准来对服务质量进行评判。比如酒店购买食品和用品（浴巾、餐具、床单等）时就得制定规则，这也是酒店服务标准的组成部分，因为这些具体的物品会影响客人的感受。酒店其他的客观服务标准也涉及具体的服务项目，如客房里洗澡水的温度、卫生间和走廊的照明以及公共活动区的温度等。

另外，酒店对具体该提供何种服务必须非常清楚：客房免打扰

服务，委托代办服务，24 小时客房送餐服务，快速入住登记和结账离店服务，文书服务，健康中心，去机场的免费班车等，酒店要根据客人的不同需要为他们提供这些具体的服务项目。这些决定都是重要的。酒店向客人提供的产品就是酒店的全套服务及其配套设施。

任何公司，不论是生产商品还是提供服务，总是想方设法让顾客对其产品质量标准和服务标准产生好的印象。但是，对这些商品和服务标准的评判主观性越强，对其进行评判就越发意义重大；对这些商品和服务标准的评判主观性越强，树立更多更好的标志就尤为重要。我们可以举两个完全不同的事例来说明这点。大家知道，如果律师事务所全部采用厚重的木镶板装饰，那就会让人觉得稳重、可靠和值得信赖。这就是一种极其重要的标志，因为律师所提供的大都是无形的服务。实际上，事务所的木镶板以及整个内装饰就是要让顾客对其服务质量产生好感，因为这正是顾客所希望看到的。再来看另一个完全不同的例子。酒店常在客房卫生间的玻璃台上放置手纸罩。这些雅致的手纸罩也是一种标志，它表明该酒店是非常注重清洁的，它还能通过这一雅致的标志让客人了解该酒店的服务标准。由于客人往往是根据自己的感受来评判服务质量的好坏。酒店服务标准的制定比人们想像的要微妙和复杂得多。因此，就像解决其他微妙和复杂的问题一样，酒店管理者只有通过长期不懈的努力才能合理地制定并保持其服务标准。

7. 酒店服务的连续性。

酒店的服务不可能一成不变，而且容易发生变化。这是个人化的服务和酒店行业的性质所决定的。服务质量不同是因为服务本身是无形的，而且酒店客人是当面接受这些服务的，这一点恰恰与其他商品的消费者相反。由于其性质特殊，餐厅服务员所提供的服务不但这一天与另一天不同，甚至在同一天里这一桌与另一桌也不同。对于大多数酒店的“前台”员工（即直接与客人接触的员工）来说，情况亦是如此。然而，“后台”员工的服务质量也是不同的。酒店厨房所做菜点的质量就关系重大；电话员的态度也不例