



普通高等教育“十五”国家级规划教材
(高职高专教育)



饭店财务管理

贾永海 主编



高等教育出版社

普通高等教育“十五”国家级规划教材

(高职高专教育)

饭店财务管理

贾永海 主编

高等教育出版社

内 容 提 要

本书是普通高等教育(高职高专)“十五”国家级规划教材。本书阐述了饭店财务管理的基本理论、基本方法和基本操作技术。为了突出实用性,根据目前饭店财务管理工作的实际需要,本书列举了很多实例,并在部分章节内安排了讨论、调研和讨论等内容,以便提高学生应用所学理论分析问题、解决问题的能力。

全书共分十一章,内容包括绪论、筹资管理、流动资产管理、固定资产和对外经营投资管理、成本费用管理、营业收入管理、税金和利润管理、预算管理、财务分析和内部控制。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高等学校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校饭店管理和财务会计等专业的教材,也可作为五年制高等职业学校、中等职业学校教材,还可作为社会财务管理人员的学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

饭店财务管理/贾永海主编. —北京:高等教育出版社,2003.1

ISBN 7-04-011656-1

I. 饭... II. 贾... III. 饭店-财务管理
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 087044 号

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号
邮政编码 100009
传 真 010-64014048

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 化学工业出版社印刷厂印刷

开 本 787×1092 1/16
印 张 16
字 数 380 000

版 次 2003 年 1 月第 1 版
印 次 2003 年 1 月第 1 次印刷
定 价 20.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

出版说明

为加强高职高专教育的教材建设工作,2000年教育部高等教育司颁发了《关于加强高职高专教育教材建设的若干意见》(教高司[2000]19号),提出了“力争经过5年的努力,编写、出版500本左右高职高专教育规划教材”的目标,并将高职高专教育规划教材的建设工作分为两步实施:先用2至3年时间,在继承原有教材建设成果的基础上,充分汲取近年来高职高专院校在探索培养高等技术应用性专门人才和教材建设方面取得的成功经验,解决好高职高专教育教材的有无问题;然后,再用2至3年的时间,在实施《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上,推出一批特色鲜明的高质量的高职高专教育教材。根据这一精神,有关院校和出版社从2000年秋季开始,积极组织编写和出版了一批“教育部高职高专规划教材”。这些高职高专规划教材是依据1999年教育部组织制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》(草案)和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》(草案)编写的,随着这些教材的陆续出版,基本上解决了高职高专教材的有无问题,完成了教育部高职高专规划教材建设工作的第一步。

2002年教育部确定了普通高等教育“十五”国家级教材规划选题,将高职高专教育规划教材纳入其中。“十五”国家级规划教材的建设将以“实施精品战略,抓好重点规划”为指导方针,重点抓好公共基础课、专业基础课和专业主干课教材的建设,特别要注意选择一部分原来基础较好的优秀教材进行修订使其逐步形成精品教材;同时还要扩大教材品种,实现教材系列配套,并处理好教材的统一性与多样化,基本教材与辅助教材、文字教材与软件教材的关系,在此基础上形成特色鲜明、一纲多本、优化配套的高职高专教育教材体系。

普通高等教育“十五”国家级规划教材(高职高专教育)适用于高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院、继续教育学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

2002年11月30日

前 言

本书作为高职高专旅游管理专业的专业课教材,在内容上力图适应国内外饭店财务管理的最新发展,总结饭店财务管理的实践经验,引进饭店财务管理的最新理论,在基本理论和基本方法上力求有一定的先进性,有鲜明的时代感。

考虑到高职高专人才培养目标和培养规格的特殊性,在教材内容的选择上,本书在注意教材要有一定深度的同时,对于一些基本理论问题不做过于深奥的考证,而是紧密结合实务做深入浅出的阐述;在内容的广度上则以当前国内大多数中高档饭店财务管理实践的现实需要为主,不做过多、过宽的拓展。

本书内容共十一章,包括绪论、筹资管理、流动资产管理、固定资产和对外经营投资管理、成本费用管理、营业税金和利润管理、预算管理、财务分析和内部控制等内容。

高职高专专业课教学的教学模式要实现“从以教师教为主,转向以学生学为主”的转变。为适应教学模式改革,本书在编写体例和编排形式的设计上从有利于素质教育和能力培养出发,做了一些尝试。例如,在各章标题之下,列出本章的“学习目标”,以清晰的条目形式分别指出本章应知应会的“基本知识点”和“基本技能”,以便于学生掌握学习的主动权。又如,为使学生真正理解并灵活运用饭店财务管理的基本理论、基本原则和基本方法,在某些重点章节内附有简短的“讨论”、“调研和讨论”等启发性题目,以便组织学生进行课内讨论,教师在授课时可根据需要进行取舍和补充。再如,各章最后都列有“本章摘要”,概述本章的基本内容,目的在于使学生对本章内容有一个完整、系统地理解和掌握。而紧随其后的“复习思考题”,目的则在于引导学生理解运用本章“学习目的”中所要求掌握的基本理论、基本方法或基本技能。题目类型既有理论阐述题,也有计算分析题,还有一些综合性的案例题。建议授课教师根据本地实际组织学生开展专业调查研究,并指导学生编写案例和进行案例讨论,但不宜给学生以很多现成的案例。

本书由锦州师范学院高职院校贾永海教授任主编,并执笔编写第一至第九章;华侨大学曾繁英副教授执笔编写第十章;山东商业职业技术学院李英红副教授执笔编写第十一章。

本教材在编写过程中参考了部分教材和论著的成果(参考文献见书后),在此谨向有关编著者表示感谢。

由于本书编者水平所限,书中如有错误和疏漏之处,请使用本书的老师和同学,特别是有关饭店管理理论研究和实务工作者提出批评指正。

编 者

2002年10月

策 划	赵 洁
责任编辑	杨成俊
封面设计	王凌波
版式设计	陆瑞红
责任校对	王 雨
责任印制	张小强

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》。行为人将承担相应的民事责任和行政责任,构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。社会各界人士如发现上述侵权行为,希望及时举报,本社将奖励举报有功人员。

现公布举报电话及通讯地址:

电 话: (010)84043279 13801081108

传 真: (010)64033424

E-mail: dd@hep.com.cn

地 址: 北京市东城区沙滩后街 55 号

邮 编: 100009

目 录

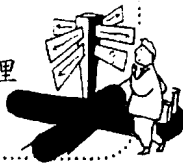
第一章 绪论	1	第四节 餐饮与客房费用的 控制	123
第一节 饭店财务管理的特点	1	第五节 成本费用的考核	125
第二节 饭店财务管理的目标和 任务	4	第六章 营业收入管理	128
第三节 饭店财务管理的方法	8	第一节 营业收入管理概述	128
第四节 饭店财务管理的组织	9	第二节 价格的管理	129
第二章 筹资管理	15	第三节 客房收入的管理	135
第一节 资金筹集概述	15	第四节 餐饮收入的管理	137
第二节 资金需要量的预测	18	第五节 营业收入的稽核	141
第三节 权益融资与债务融资	21	第六节 外汇收入的管理	149
第四节 资金的时间价值	28	第七章 税金与利润的管理	153
第五节 资金成本	33	第一节 税金管理	153
第六节 财务杠杆、筹资风险与 资金结构	37	第二节 企业所得税	157
第三章 流动资产资产管理	46	第三节 利润的管理	159
第一节 流动资产资产管理概述	46	第四节 股份公司的股息政策	163
第二节 货币资产的管理	47	第八章 预算管理	172
第三节 应收账款的管理	53	第一节 财务预算概述	172
第四节 存货的管理	60	第二节 财务预算编制的程序 和方法	174
第四章 固定资产和对外经营投资 管理	73	第三节 财务预算的编制	178
第一节 固定资产的日常管理	73	第四节 预算控制	190
第二节 固定资产投资管理	80	第九章 财务分析	196
第三节 对外经营投资管理	92	第一节 财务分析的目的和依据	196
第五章 成本费用管理	104	第二节 财务分析的方法	199
第一节 成本费用管理概述	104	第三节 财务比率分析	202
第二节 成本费用控制的基本 方法	107	第四节 财务盈亏临界分析	215
第三节 餐饮成本的控制	115	第十章 内部控制	221
		第一节 内部控制概述	221

第二节 客房收入的内部控制	227	附表 2 复利现值系数表	240
第三节 餐饮收入的内部控制	228	附表 3 年金终值系数表	242
第四节 采购的内部控制	234	附表 4 年金现值系数表	244
附表	238	参考文献	246
附表 1 复利终值系数表	238		

第一章 绪 论

学习目标

- 了解：常见的饭店组织形式及各自的优缺点，饭店财务部的主要管理职责，饭店财务管理制度的基本内容。
- 理解：饭店财务管理的概念和特点，饭店财务管理的目标。
- 掌握：饭店在财务活动中要处理好的财务关系，饭店财务管理的任务和基本方法。



第一节 饭店财务管理的特点

饭店是借助有形的设备、设施,通过提供服务而获取经济效益的生产经营单位。饭店经营者运用投资者提供的资金进行经营,因此,资金便成为饭店构成的基础。饭店经营活动顺利进行的先决条件是资金的筹集。如果饭店不能从一定渠道筹集到资金,就不能购买生产经营所需要的各类设备设施,经营活动就无法进行。饭店经营者将筹集到的资金根据经营计划的要求加以运用,在运用过程中必然会发生一定量的资金耗费,形成成本费用支出,再通过销售活动获得营业收入,使耗费掉的资金得到补偿和回收。营业收入减去成本费用后的差额就是饭店的利润,利润要在国家与饭店之间进行分配。以上这种由于筹集资金、运用资金、分配利润而产生的一系列经济活动称为饭店财务活动,财务活动的总和便构成了饭店的资金运动。

一、饭店的财务关系

饭店的资金运动,是在饭店与社会各种利益关系团体和个人之间的经济往来中进行的。饭店在组织财务活动过程中与有关各方所发生的经济利益关系就是财务关系。饭店的财务关系主要可以概括为以下几个方面:

1. 饭店与投资者之间的财务关系

这主要是指饭店投资者向饭店投入资金,饭店向其投资者支付投资报酬所形成的经济关系。饭店的投资者要按照投资合同、协议等的约定履行出资义务,以便及时形成饭店的资本。投资者既享有法定的权利,又以其投入的资本承担因财务风险而产生的经济责任。饭店经营者对投资者负责,进行经营管理,有独立的法人财产权,并对投资者承担约定的经济责任。

2. 饭店与债权人之间的财务关系

这主要是指饭店作为债务人,向债权人借入资金,并按借款合同的规定,按时以还本付息的形式向债权人偿还债务本金和支付利息所形成的经济关系。饭店同其债权人的财务关系,在性

质上属于债务与债权的关系。

3. 饭店与债务人之间的财务关系

与同债权人的关系相反,这是饭店作为债权人将其资金以购买债券、提供借款或商业信用等形式出借给债务人所形成的经济关系。饭店与债务人之间的财务关系,在性质上属于债权与债务的关系。

4. 饭店与社会管理者之间的财务关系

政府作为社会管理者,行使行政职能,担负着维护社会正常秩序,保卫国家安全,组织和管理社会活动等任务。政府依靠社会管理者这一身份,无偿参与社会剩余产品包括饭店利润的分配。饭店必须依法经营并按照税法规定向中央和地方政府交纳各种税款。这种财务关系体现的是饭店同政府之间的一种强制的和无偿的财务分配关系。

5. 饭店与宾客之间的财务关系

饭店与宾客之间的财务关系,主要是饭店向宾客提供商品和服务而与宾客发生的资金结算关系。

6. 饭店内部的财务关系

饭店内部的财务关系主要包括:

(1) 饭店对于从不同来源取得的不同性质的资金,按用途不同分别使用和管理,在饭店内部形成业务经营部门同本饭店基本建设、生活福利部门的资金结算关系。

(2) 饭店实行统一核算(或两级核算)、分级管理的饭店内部管理体制时,在饭店与其所属非独立核算部门之间形成的核拨、上缴资金的内部往来结算关系。

(3) 饭店与其所属独立核算部门发生的资金拨付、费用分摊和利润分配或管理费上缴等结算关系。

(4) 饭店对内部有关部门或个人实行经营承包责任制形成的财务关系。

(5) 饭店根据国家工资制度、劳动保险制度以及饭店内部分配制度应发放给职工工资、奖金、福利费等形成的饭店与饭店职工之间的财务关系。

饭店的上述各种财务关系是饭店在从事生产经营,进行资金的筹集、调拨、使用、分配、偿还等财务工作中产生的。它是伴随财务活动必然产生的一种经济现象,离开了这些财务关系,饭店的资金运动就缺少效率和动力。由此可见,饭店财务就其本质而言,是指饭店经营过程中的资金运动及其所体现的财务关系。由饭店财务的这种本质不难发现财务管理的对象就是资金运动。饭店财务管理则是指利用货币形式,根据国家政策法规和资金运动规律,组织财务活动和处理财务关系所进行的一种经济管理。它通过对资金的运用过程实施管理与控制,达到实现财务控制、促进经营发展、提高经营效益的目的。

二、饭店财务管理的特点

饭店财务管理的基本原理和方法与企业财务管理是基本一致的,但饭店作为一个综合性的服务组织,它所提供的商品与其他企业生产、提供的商品不同,因而饭店财务管理又有其自身的特点。饭店财务管理的特点主要表现在以下几个方面:

(一) 客房商品销售的时间性

饭店是通过提供服务或劳务直接满足宾客需要的,因此只有当宾客在饭店消费时,饭店设施

与服务的结合才表现为商品。饭店中客房这个商品与别的商品不同,其销售有着强烈的时间性。例如,百货商场里的电视机今天卖不掉还可以等到明天、后天,一旦销售出去,它的价值就得以实现。而客房这种商品,如果今天不能出售(即出租给宾客),即使它还完整无缺地放在那里,但到了第二天,这间客房前一天的价值就如一件损坏了的商品的价值一样,永远地失去了。客房商品销售的时间性,要求饭店财务部门从资金方面积极支持营销部门大力开展对外宣传促销及推销活动,以吸引宾客住宿,努力扩大客房销售,增加销售收入。

(二) 对宾客结算的即时性

涉外饭店接待的主要对象是外国人、华侨和港澳台胞。为了方便宾客简便快捷地结账,一般是待宾客离店时一次性结清付款。饭店财务部门必须昼夜有人值班服务,办理对宾客结算、外币兑换工作。不论宾客何时离店,都应立即办理结账手续,防止出现错账、漏账和逃账。由此可见,饭店财务管理工作有很强的即时性,它比一般企业的财务管理在时间方面的要求要高。

(三) 投资效益的风险性

饭店在建成以前,其经济效益并不能完全确定。如果旅游市场形势不好,必然导致投资效益的低下。所以饭店固定资产投资的风险性比较大。饭店的巨额固定资产投资需要在建成开业以后,经过长期的经营活动,才能逐步收回。同时,由于饭店建在某地后就不能迁走,饭店商品具有不可转移性,一旦投资决策失误,要想改变饭店的地点已经来不及了。

因此,饭店在财务管理中要特别重视投资决策。饭店建设在什么地点,规模多大,星级标准,在筹建时必须周密规划,制定可行性方案,对各种不同情况都要综合权衡,考虑详细周全才可投资建设。

(四) 更新改造的紧迫性

饭店的房屋及其附属设施、设备等固定资产,带有浓厚的商品色彩。饭店客房既是固定资产,又是出租商品。由于饭店的资产设备具有商品特性,饭店设施、设备是否新颖,对营业状况影响很大。

饭店属于服务性行业,大多数资产设备是直接为宾客服务的,这就增大了饭店固定资产投资的精神磨损程度。这种情况决定了饭店的资产设备更新周期短,客房、餐厅等经过一定时期就需要进行更新和改造,以保持饭店的全新面貌,保证客人在任何时候购买的都是新的商品。因此,饭店财务管理人员要注意研究各种资产设备使用的经济寿命周期和管理方法,寻求最佳的更新改造时机和维修保养方法,以取得较好的资产使用效益。

(五) 经济效益的季节性

旅游有旺季和淡季,这是由人和自然的客观特性所决定的。每年的旅游市场总会一度清淡,一度兴旺。旅游旺季宾客多,饭店客房的销售量大,经济效益就好;而旅游淡季宾客少,饭店客房的销售量小,经济效益就差。饭店营业的季节性导致饭店经济效益的季节性波动。针对这一特点,饭店财务部门应积极配合设备管理部门尽可能利用旅游淡季突击设备设施的改造和维修。更重要的是配合营业部门,开展多种旅游项目,实行优惠价格,尽量使淡季不淡,以取得最佳的经济效益。

第二节 饭店财务管理的目标和任务

一、饭店的组织形式

现代饭店的组织形式决定着饭店财务管理的目标以及相关的财务管理决策。最常见的饭店组织形式有独资饭店、合伙饭店和股份制饭店。

(一) 独资饭店

独资饭店的资金主要来自投资者个人的积蓄、个人从银行申请到的贷款及饭店经营中获得的利润。独资饭店的收益被看成是投资者个人的收入并连同个人的其他收入交纳个人所得税。饭店以外的债权人给予饭店的贷款被看成是对饭店投资者个人的贷款。饭店的业主承担饭店经济活动和债务的全部责任,有些饭店的业主还承担饭店的部分或全部的日常经营责任。

建立独资饭店的最大好处是投资者对饭店拥有绝对的控制权,并且从经营活动中可以获得全部的经济报酬。

建立独资饭店的不利之处,首先是饭店的资产被看作投资者个人的财产,如果投资者死亡,从理论上讲,该饭店便不再存在,这样便会对饭店的持续经营带来一定的困难。其次,由于独资饭店不能像其他类型的饭店那样拥有较多的资金来源及筹措资金的手段,所以在扩大饭店的规模方面会遇到较大的困难。最后,如果饭店一旦破产,饭店投资者将被迫用其个人财产连同饭店资产一起偿付债务,因为独资饭店投资者的债务责任是无限的。

(二) 合伙饭店

合伙饭店是两个或数个投资者之间的一个合法联合而产生的饭店组织。虽然合伙饭店并不要求必须在投资者之间签订一个书面协议,但是所有的投资者都应该遵守经过大家谈判而确定的组织章程。

合伙人根据合伙协议上的规定分担饭店的净收益或净损失,并分别将所得收益或所承担的损失连同个人从饭店所得到的工资一起交纳个人所得税。合伙饭店无需以饭店合伙人的名义交纳所得税。

建立合伙饭店的好处是投资者的人数较多,筹资较为容易,合伙饭店的整体投资一般大于独资饭店,有利于饭店规模的扩大。另外,合伙饭店往往拥有更多的经营管理技术。

建立合伙饭店的不利之处,首先是一旦某个合伙人死亡或者退出饭店,则合伙饭店的组织需重新组建,这对于饭店的持续经营会造成一定的麻烦。其次,如果亡故的饭店合伙人的继承人对他在饭店里所拥有的资产份额的估价持异议的话,也会造成公司财务上的麻烦。再次,由于在一般情况下合伙饭店的经营决策必须征求所有合伙人的意见,所以难以迅速地对饭店的经营业务作出决策。最后,饭店要清除一位无能或很难合作的合伙人也很难,因此挑选合伙人时必须十分慎重。

(三) 股份制饭店

股份制饭店不同于独资饭店和合伙饭店,它是一个独立的法人,拥有法定的自身权利和义务,并且在某位投资者亡故后仍能作为一个经济实体继续经营而无需重新登记或改组。从法律的观点来看,股份制饭店是一个法人,它可以像自然人一样起诉或应诉。不管饭店的所有者和雇

员发生什么变化,饭店本身是一个持续经营的饭店组织。建立一个股份制饭店的组织过程比建立一个独资或合伙饭店要花更多的成本,而且程序也更为复杂。

建立股份制饭店的主要好处在于,饭店是一个独立的法律主体,具体的投资者不对饭店的债务承担责任。换句话说,股东们对饭店的债务只负有限的责任,即以对饭店的投资额为限。建立股份制饭店的另一个好处是饭店能够发行可转让的股票,这样就扩大了饭店的资金来源,使得饭店能够更容易地筹集资金,以扩大饭店的经营规模。股份制饭店的股东只负有限的财产责任,这一点对投资者具有吸引力。同时股份制饭店给投资者也带来一定的风险,如果饭店经营不成功,投资者的投资自然要受到损失。

建立股份制饭店的不利之处在于,某些饭店的规模较大,股东人数多,由此可能会拖延决策的过程,分散饭店的控制能力及其净收益。此外,饭店经营所获的利润,必须先按税法规定交纳饭店所得税,然后再向股东分配股息。股东在取得股息后,还须按税法规定就其股息所得交纳个人所得税。

需要说明的是,本节后面提到的“饭店”均指股份制饭店,即书中所讨论的饭店经营管理和财务管理都是指股份制饭店的经营管理和财务管理。

二、饭店财务管理的目标

饭店财务管理的目标,是指饭店通过组织财务活动,处理财务关系所要达到的根本目的。明确财务管理目标,是做好饭店财务管理工作的前提。只有目标明确,饭店的管理者才能够实行卓有成效的财务管理。对于财务管理的目标,目前认识尚不统一,主要有以下几种观点。

(一) 利润最大化

利润最大化是指饭店的管理者把在比较短的时期里获得最大的利润作为饭店财务管理的目标。利润最大化可从两个方面去理解,一是利润总额最大化,二是资本利润率最大化。如果以利润总额为目标,对于两个资本额不同,但利润总额相同饭店的财务业绩就无法评价。所以把利润最大化理解为资本利润率最大化更合理些。以利润最大化作为饭店财务管理目标的优点在于,有利于促进饭店加强管理,更新技术,降低成本费用,提高劳动生产率,加速资金周转,以较少的投入获得更多的利润,提高经济效益。

以利润最大化作为财务管理的目标,主要有以下一些不足:

- (1) 没有反映出收益的时间性或持续性,即没有考虑资金的时间价值。
- (2) 没有考虑投资风险问题。饭店的管理者把利润最大化作为财务管理目标,往往会忽略风险的因素。因为在投资项目中,风险小的投资项目给饭店带来的利润一般也较少,而风险大的投资项目给饭店带来的利润一般也较大。饭店的管理者单纯追求利润最大化,必然要在投资决策时选择那些获利较多但是风险较大的投资方案。
- (3) 片面追求利润最大化,往往使饭店财务决策带有短期行为倾向。由于把利润最大化作为财务管理目标,饭店的管理者常常会倾向于将那些能够在短期内获得高额利润的投资项目作为投资的重点,而忽略那些虽然在短期内产生的利润不是很多,却能够为饭店带来长期稳定利润的投资方案,使饭店在经营和管理上出现短期行为。
- (4) 为了追求饭店利润的最大化,饭店的管理者有时会采取诸如不分配股息或少分配股息等方法来扩大饭店的发展资金,这样会造成投资者对饭店的不满。

（二）投资者财富最大化

投资者财富最大化目标可表述为：饭店通过经营管理，采用最优的财务政策，在考虑资金的时间价值和投资风险价值的前提下，不断增加所有者的财富，使饭店总价值达到最大。在股份制饭店中，投资者个人财产中与饭店相关的部分就是对饭店股票投资的那部分。因此，所谓投资者财富最大化可以进一步具体明确为饭店股票市场价格的最大化，即尽可能提高股票市价。

以投资者财富最大化作为饭店财务管理的目标，是对饭店经济效益的深层次的认识。首先，以投资者财富最大化作为财务管理目标能克服饭店在追求利润上的短期行为，因为不仅过去和目前的利润会影响饭店的价值，而且未来利润的预期对饭店的价值影响会更大。其次，投资者财富最大化目标有利于体现饭店管理的目标，更能揭示市场认可的饭店价值。再次，投资者财富最大化目标考虑了资金的时间价值和投资的风险价值，能有效克服不顾风险大小，只片面追求利润的短期化倾向，反映了对投资者资产保值增值的要求。最后，这一目标有利于社会资源合理配置。社会资源通常流向企业价值最大化或股东财富最大化的企业或行业，当各个饭店都追求本饭店财富最大化时，在国家宏观调控和法律约束下，会使整个社会的财富得到增加，有利于实现社会效益最大化，最终满足人民群众日益增长的物质文化需要。综上所述，投资者财富最大化通常被认为是一个较为合理的饭店财务管理目标。

但是，把投资者财富最大化作为财务管理目标也有其不足之处。如有些饭店的建筑物的价值因受房地产市场上的行情变化而大幅度地增加，进而导致整个饭店资产价值的增加，但是这种资产价值的增加并不能反映在饭店所分配的股息中。因此，投资者往往难以准确地判断出饭店的管理者在增加投资者财富方面的努力程度。另外，影响股票市场价格的因素很多，其中许多并不能为饭店所控制。因此，股票市场价格的升降，既不能够为饭店的管理者预示投资、筹资远景，也不能准确地反映出饭店管理者的经营业绩和管理才能。

（三）满足饭店内部各方面的利益

满足饭店内部各方面的利益也是饭店财务管理的目标。在饭店内部不同部门的利益发生冲突时，饭店的管理者往往设法满足每个部门的一部分利益，使各部门通过相互妥协的办法来解决难题。如饭店的销售部为了大幅度地增加销售额，主张接待大批的汽车旅行团，然而饭店的客房部却认为这种生意对饭店的正常业务冲击太大，一旦饭店里住满了汽车旅行团的游客，可能会导致饭店的一些长期住客不得不搬出饭店，因而反对象接待大批的汽车旅行团。饭店的总经理在处理这类部门之间的利益冲突时，有时会采取适当地满足双方的部分利益并要求双方互相做出一些让步的办法。比如，一方面，饭店接待一定数量的汽车旅行团，另一方面，保留一定数量的客房给长期住客。这样，饭店增加了一定数量的销售收入和净收益，但又没有最大限度地追求销售收入和净收益，部分地满足了销售部的利益；同样，饭店也没有因为接待大批的汽车旅行团而得罪长期住客，从而又适当地照顾了客房部的利益。

（四）满足社会各方面的利益

饭店的管理者在确立饭店的财务管理目标时，不能忽视对社会应承担的各种义务。这些义务包括：① 保障饭店顾客的利益；② 提供平等的就业机会并支付合理的工资；③ 为职工提供培训和深造的机会；④ 注意生态环境的保护；⑤ 搞好与周围社区及居民的关系，等等。

如前所述，饭店的经营活动涉及投资人、债权人、员工、政府财税部门等各个方面。饭店的管理者应当通过各种渠道来处理好同各方面的关系，尤其是饭店的财务管理部门更要通过财务活

动协调好与各方面的关系,保持和改善饭店在社会公众心目中的形象,争取更多的顾客光临饭店,提高饭店的经济效益和社会效益。

如某饭店建筑于海滨风景区,拥有一片海滩,同时负有维护海滩卫生等生态环境保护的责任。出于对社会公众所承担的义务,饭店决定免费向周围的居民开放这片海滩。又如,饭店的快餐厅同时设外卖窗口,向公众出售盒饭。为了保持饭店周围的环境卫生,饭店专门雇人负责清理被顾客随手扔掉的塑料盒、塑料袋等。这些作法都是饭店在确立财务管理目标的同时建立了社会目标的例子。

饭店免费向公众开放海滩和雇人清理街道上的垃圾都需要承受一定的经济损失,乍看起来,这种作法同饭店的财务管理目标大相径庭,但是饭店这样做会赢得社会公众的赞同,提高饭店在公众心目中的地位,并能够吸引更多的人到饭店里消费,从而扩大饭店的经济效益。由此可见,饭店同其所在的社区是一个相互联系的有机整体。饭店的财务管理工作必须通过财务活动协调好同社会各方面的关系,避免因关系处理不当给饭店造成不良的影响。

三、饭店财务管理的任务

饭店作为独立经营、自负盈亏的经济实体,为了在激烈的市场竞争中生存和发展,需要不断强化各方面的管理工作。财务管理是饭店经营管理系统中的一个子系统,是从价值上对饭店经营活动进行的一种综合性管理,它的主要任务是围绕饭店经营目标,保证饭店经营活动顺利进行所需资金的提供,以及制定财务决策、搞好财务控制和实施财务监督。

(一) 制定财务决策

财务决策是饭店经营决策的核心内容。饭店各种经营决策的根本目的在于扩大销售,减少开支,增加收入,提高效益,而这些都依赖于资金的支持和运筹,即依赖于资金决策的优劣。资金决策恰是财务决策的中心内容。资金决策的内容,则主要包括筹集资金与投放资金两个方面,这是财务管理的两大基本功能。就饭店来说,做好财务决策需要做好以下两方面工作:

(1) 以经营活动为中心,及时筹措资金,做好财务预算,保证业务经营活动的需要。饭店财务部门应围绕经营目标,结合饭店的等级规模、接待对象、接待能力等客观条件,预测完成经营任务所必需的资金数量,以便从不同渠道筹集资金,满足经营活动的需要。饭店不仅要从数量上保证资金来源,更要从结构上控制资金来源方式。因为不同的筹资方式具有不同的资金成本,组合起来其成本的高低会有较大差别。饭店筹资决策的任务之一是要寻求一个最优的资金结构,以降低资金成本。为了提高资金使用的效益,饭店必须根据客流量的不同状况,做好财务预算和财务收支计划,以满足业务经营活动对资金的需要。

(2) 合理配置资金,降低成本,增加盈利,提高资金投放的使用效果。饭店要将筹集到的资金合理地分配到饭店各个部门形成各项资产。为保证形成一个合理的资产构成,首先必须明确各部门应具有资产数量及成本消耗定额,挖掘潜力,充分利用现有的设备设施,加速资金周转,提高资金的使用效率。其次要建立一套严格的管理制度,杜绝一切人为的浪费,力争以尽可能少的资金占用来实现尽可能多的利润。

(二) 搞好财务控制

为实现财务决策所确定的目标,饭店必须采取各项管理措施对财务活动进行经常、系统的控制。饭店作为一个经济组织,要以自己的收入抵补耗费,要保证饭店的资金投放能获得一定的收

益。因此必须加强经济核算,严格财务控制,努力增收节支,增加利润,保证财务目标的实现。饭店在实施财务控制时还要按国家有关法规制度的规定,正确执行成本开支范围及费用开支标准,及时缴纳各项税金,按规定的顺序合理地分配饭店利润,处理好各种财务关系。

(三) 实施财务监督

财务监督是饭店财务管理的一个重要方面,它是通过控制财务收支和分析检查财务指标来进行的。饭店的各项经营活动最终都会反映在财务收支上,通过合理地控制财务收支,可以及时发现不合理的财务行为并加以纠正,以保证财务收支的正确性;同时通过检查分析财务指标可以发现各部门的经营状况及其资金使用状况,以便及时纠正不合理现象。而上述这些财务指标的建立是通过财务核算获得的,因此必须建立健全财务核算制度,使财务管理的监督保证作用得以发挥。

第三节 饭店财务管理的方法

财务管理方法是用来组织、指挥、监督和控制财务活动,正确处理财务关系,完成财务管理任务的手段。饭店财务管理的方法主要有:财务预测、财务决策、财务预算、财务控制和财务分析等。

一、财务预测

财务预测是根据饭店财务活动的历史资料,考虑发展的要求和条件,对饭店未来的财务活动和财务成果做出的预计和测算。财务预测是财务决策的依据,是编制财务预算的前提。饭店的经营活动是在未来不确定的条件下进行的,可以说不确定性是进行财务预测的基础。正是由于未来存在着风险,为应付这种风险而采取的必要手段便是财务预测。

进行财务预测的一般步骤:首先是确定预测的目的和对象。预测的目的和对象不同,资料的收集、方法的选择等也就不同。其次是收集和整理资料。根据预测的目的和对象,广泛收集各种有关资料(如饭店内外部资料,旅游市场供求状况及发展趋势、历史的统计资料等),并尽量使收集的资料具有可靠性、完整性。收集到资料后还要对资料进行分类汇总,使它们符合财务预测的需要。再次是确定预测方法,利用预测模型进行测算。通过对收集的资料进行归类分析,找出各种影响因素及相互关系,选择适当的预测模型进行计算。常见的财务预测的方法包括时间序列分析法、回归直线法、量本利分析法、投资回收期预测法、现金流量法等,此外还要采用一些定性分析法。最后是将所得的各种预测结果进行对比分析研究,提出一个最佳预测结果。

二、财务决策

财务决策是指根据财务管理目标的要求,从几个可供选择的财务活动运作方案中选择最优方案。财务决策是现代经营管理决策的核心内容,财务决策制定的成功与否,直接关系到饭店财务活动乃至经济效益的好坏,因此必须给予足够的重视。饭店财务决策的中心内容是资金筹集与配置决策,这些决策制定的主要依据是财务预测时提出的预测结果。

三、财务预算

财务预算是财务决策所确定的财务目标的系统化和具体化,又是控制财务收支活动、分析财