

中国旅行社总社有限公司总裁 张平 作序

上海中旅国际旅行社有限公司财务总监诚意之作

管理理念



实用案例



操作要领

旅行社财务总监 实战手册

THE WORKBOOK OF TRAVEL AGENCY CFO

喻祥明
◇著

手把手教你
破解旅行社
财务管理难题

- ◎怎样抓好旅行社应收账款的管理与核销？
- ◎如何完善旅行社付款所需原始凭证附件的要求？
- ◎旅行社应该如何使用和管理商务信用卡？
- ◎如何在旅游业务中设定财务审批权限和审批流程？
- ◎旅行社如何实现资源共享？
- ◎如何利用汇率变化为旅行社节省资金？

中国旅游出版社

中国旅行社总社有限公司总裁 张平 作序

上海中旅国际旅行社有限公司财务总监诚意之作

管理理念



实用案例



操作要领

旅行社财务总监 实战手册

THE WORKBOOK OF TRAVEL AGENCY CFO

喻祥明
◇著

手把手教你
破解旅行社
财务管理难题

- ◎怎样抓好旅行社应收账款的管理与核销？
- ◎如何完善旅行社付款所需原始凭证附件的要求？
- ◎怎样制定旅行社的差旅费和管理商务信用卡？
- ◎怎样制定财务审批权限和审批流程？
- ◎旅行社如何实现资源共享？
- ◎如何利用汇率变化为旅行社节省资金？

中国旅游出版社

责任编辑：张珊珊

责任印制：冯冬青

封面设计：何杰

图书在版编目（CIP）数据

旅行社财务总监实战手册 / 喻祥明著. — 北京：
中国旅游出版社, 2014.6
ISBN 978-7-5032-5005-7

I. ①旅… II. ①喻… III. ①旅行社—财务管理—手册 IV. ①F590.66-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第133698号

书 名：旅行社财务总监实战手册

作 者：喻祥明

出版发行：中国旅游出版社

（北京建国门内大街甲9号 邮编：100005）

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010-85166503

经 销：全国各地新华书店

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2014年6月第1版 2014年6月第1次印刷

开 本：787毫米×1092毫米 1/16

印 张：19.25

字 数：286千

定 价：49.80元

I S B N 978-7-5032-5005-7

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

谨将此书献给

**在旅行社行业辛勤耕耘、默默奉献、
坚持原则、任劳任怨的财务会计同人们!**

序 言

常常想起一种游戏：将许多长方形的骨牌排列成行，轻轻推倒最前面的那块，紧随其后的所有骨牌将纷纷效仿前者，依次倒下。在经济学中，我们将这种现象称为“多米诺骨牌效应”。如果将其延伸至生活中，我们不难发现有许多事物的湮灭与之相似：牵一发而动全身，细微的漏洞使事物产生剧烈的反应，致使最终的落败。在现代企业财务管理工作中，这种现象的危害更是异常严重。财务管理工作的一丝纰漏，就有可能成为财务漏洞产生的根源，漏洞慢慢扩延，进而酿成了企业的重大灾难，最终导致企业破产。

财务总监在现代企业管理中扮演着十分重要的角色。作为财务战略管理的领袖，既要脚踏实地地完成日常的各项工作流程，时刻关注企业的财务管理工作，审时度势，查漏补缺，还财务信息本来的面目，避免管理漏洞的发生。同时，还必须对未来的变化具有敏锐的洞察力。在当今大数据时代的背景下，财务数据和信息的真实有效与良好畅通，有助于企业分析过去和现在、预测未来，是企业整体系统管理有效运营的可靠保证，更能促成企业制定合理的远景规划或实现其已定的战略目标，引领行业发展的风向标。

本书作者从事财务管理工作 30 多年，尤其在旅行社行业任职财务管理岗位十几个年头，谙熟旅行社行业特点和发展现状，结合自己在工作岗位中遇到的问题和难题，对旅行社的财务管理情况做了较多的观察和研究，并在实际工作中加以实践和跟踪。结合《旅游法》出台后的新形势，通过理念和实务介绍以及对部分实务分析的方式，“轻理论，重实践”，在书中提出了财务总监所需的全面战略管理的新理念，介绍了可操作性方法和模式，提炼了如何提高旅行社

管理、使公司价值最大化的“金点子”。此外，还探讨了人际交往、部门与公司整体以及公司与其外部关系协调等方面的内容，进一步提升了实操性和指导性。这是一本分析全面、可随手翻阅的业内参考书。

我们相信，这本实战范本既可以作为旅行社财务高管人员增长知识、提高素质的案头必备书，也将引导其进入一个全新的管理境界。志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃，并带动旅行社财务管理团队为企业发展创造新的业绩。



中国旅行社总社有限公司总裁

2014年3月于北京

前言

P r e f a c e

根据中华人民共和国国务院令第 550 号公布的、自 2009 年 5 月 1 日起施行的《旅行社条例》，旅行社“是指从事招徕、组织、接待旅游者等活动，为旅游者提供相关旅游服务，开展国内旅游业务、入境旅游业务或者出境旅游业务的企业法人”。

我国多年来对旅游管理的分类，一直是将旅游业态中的旅行社和酒店业、景点等排列在一起的，而在教科书中，一直是将酒店财务管理作为一门重要的科目的，对旅行社财务管理的教学内容还是相对比较少的。即使是在我国财政部的旅游业会计科目中，也是将酒店和旅行社的科目并入一起的，竟然没有旅行社的团队成本核算科目，而直接就在旅行社的应收、应付科目中进行简单的团队初级核算。在当前旅游业迅速发展和旅行社规模不断壮大的情况下，原有的会计核算方式和财务管理的模式，不适应旅行社行业的发展。

在我国旅游行业中，酒店管理较早地引入了国外先进的管理理念和经验，而旅行社的管理理念和经验引进的较少。所以，相比较而言，酒店业的管理包括其财务管理，从国外引进的现成的管理经验和理念以及教科书都比旅行社行业完善很多。加之，我国的旅行社大多数的起点还是从一个纯粹的接待部门起家的，基本是从计划经济开始出现的，与市场经济脱节很大，从最早的中国国际旅行社、中国旅行社、中国青年旅行社三大旅行社来讲，就是政府接待、采购部门的三大分工的操办单位，并形成了较固定并且现在看来是僵化的管理模式。虽然在改革开放以后，我国的旅游事业有了很大的发展，但大多是一个集团单位为了自己单位职工的疗养福利而设立了自己系统的旅行社，同时，也分

离出了很多散而小的个体挂靠的私人旅行社（部门）。在这样的状态下出现的中小旅行社，就必然在财务管理上出现了许多不规范的操作。在前些年盲目发展和旅行社扩大规模的情况下，也就更忽视了旅行社财务管理的规范和要求，形成了较多的不规范和有悖于财务管理要求的操作流程和既成事项。这对旅行社行业向更大规模的发展和不断规范的管理会形成一个很大的阻力，有必要进行健全和完善，以适应不断发展的我国旅游事业尤其是旅行社行业向世界旅游强国进军的步伐。而我们的要求不仅仅是经营规模的发展和扩大，更重要的是企业管理的完善尤其是财务管理的规范，进而达到世界旅游强国的目标。加之现在网络信息的迅猛发展，使旅游资源已经成为各大巨头争抢的目标，携程网、芒果网的出现，已经将旅行社的业态提升到一个更新、更高的界面，对旅行社的存在形式和发展方式提出了新的要求，必须有一个新的转变。中国港中旅集团为了达到要在几年内达到“中国第一、亚洲前茅、世界一流”的宏伟目标，已经在多方面做了很多改善，包括芒果网的建立和发展、与集团内现有的几百家遍布全国和主要旅游大国的地面旅行社将要组成的“天地联网”的形式，都值得业界借鉴。同时，我们也应该注意到，企业的重组合并，可以扩大企业资产和经营的规模，可以实现世界一流的营业收入，但未必能实现世界一流的管理和业绩。就像一个古老的话题说的一样：你可以在一夜之间成为百万富翁，但绝不可能在一夜之间成为贵族！

旅游业是一个非常脆弱的行业，经不起任何的风云变幻，哪怕是一点点的风雨。在这个全球政治变化多端、金融市场多变、地理灾害多现的时代，政治、经济、气象、地理等各种情况和因素的变化对旅游业务的冲击都十分明显。近些年的风云变幻，都无一例外地对旅游业造成了巨大的损失。从气候变化引起的冰灾、骤热到海啸、地震，例如国内的几年前年初的雪灾、5·12汶川大地震，国外的菲律宾海啸、日本福岛大地震；从经济危机引起的货币的升值、贬值到政治危机引起的动乱、战争，例如泰国红衫军、埃及和叙利亚的反政府事件、马尔代夫的政变等，各式各样的天灾人祸，都会极大地影响旅游事业的发展。各国的旅游管理部门都针对这些地区纷纷发出了旅游警示预告，从中也使我们看到了旅游业的脆弱性。无论是经济的、政治的事件，还是自然的、人为的因

素的变化，旅游业都会极其敏感地遭受它的冲击波，蝴蝶效应十分明显。而历次的金融风波，对全球乃至个人的经济也都会带来极大的影响，人们的旅游支出大幅缩减。它对我国旅游业的影响主要表现为：入境旅游人数的下降，公务活动的频次和花费减少，公民旅游市场出现萎缩。

那么，在这样的情况下，旅游行业应该如何应对？除了业务上的努力外，财务总监要领导财务部门的同人们从自己的实际工作中挖掘增收和盈利的途径，想方设法地为公司多创收益。通过强化财务管理、严格会计核算，在公司管理上创出新的成效；通过观念的转换和理财方式的转变，巧用差别思维、赢取财务收益；在财务管理和内部控制、资金运用和管理方面也不能例外，在降本增效、压缩非生产性开支上多下功夫，共同为旅游业走向繁荣、迎接新天地而努力。

2013年4月25日第十二届全国人民代表大会常务委员会第二次会议通过、自2013年10月1日起施行的《旅游法》第一条就规定了“为保障旅游者和旅游经营者的合法权益，规范旅游市场秩序，保护和合理利用旅游资源，促进旅游业持续健康发展，制定本法”。应该看到，旅游业的规范会由此好转起来。

鉴于此，笔者编撰了本书，以期望通过自身从事财务管理30多年，尤其是10多年旅行社财务管理的经验和教训，通过理念和实务介绍以及对部分实际案例分析的方式，与旅行社行业尤其是旅行社的财务同人们一起探讨和努力，共同为在新形势下规范和完善旅行社行业的财务管理做出自己的贡献，为旅行社财务总监的工作方式和方法走出一条路子来，为我国的旅行社事业走向世界前列尽我们财务人员的绵薄之力。

喻祥明

上海中旅国际旅行社有限公司财务总监

2014年4月于上海

目录 Contents

序 言 / 1

前 言 / 1

第一章 旅行社财务管理的基本要求 / 1

第一节 旅行社财务管理的重要性 / 1

第二节 旅行社财务管理的方法 / 4

第三节 旅行社财务管理的基本要求 / 8

第二章 旅行社财务管理要点 / 10

第一节 出纳管理 / 10

第二节 应收账款管理 / 22

第三节 其他应收款——备用金科目的核算与管理 / 28

第四节 应付账款和其他应付款管理 / 31

第五节 销售折扣和佣金管理 / 35

第六节 发票管理 / 39

第七节 成本费用管理 / 49

第三章 旅行社应收账款的管理 / 53

第一节 辩证地掌握应收账款占用的额度和长度 / 53

第二节 应收账款核销的方式与方法 / 56

第四章 旅行社财务审批权限的设定 / 68

第一节 资金管理的审批权限 / 68

第二节 资金管理的审批要求 / 72

第五章 旅行社的税务筹划 / 84

第一节 争取地方的各项优惠政策 / 85

第二节 正确计税 合法纳税 / 87

第六章 旅行社财务流程审核 / 93

第一节 收入项目流程审核 / 93

第二节 成本核销流程审核 / 96

第三节 其他项目的流程审核 / 104

第七章 旅行社成本与费用管理 / 112

第一节 成本项目审批管理 / 113

第二节 代垫支付项目管理 / 119

第三节 部门经营费用管理 / 121

第八章 旅行社团队核算流程管理 / 127

第一节 旅行社团队业务成本核算流程管理 / 128

第二节 营业收入的确认流程管理 / 134

第三节 营业成本的确认流程管理 / 136

第四节 营业税金和营业利润的核算流程管理 / 140

第九章 旅行社财务会计电算化要求 / 144

第一节 会计电算化的运用 / 144

第二节 网络收客的操作与归集 / 161

第十章	旅行社资源整合 / 164
第一节	整合的必要性 / 165
第二节	共享的可行性 / 167
第三节	整合与共享的现实性 / 170
第四节	财务管控的重要性 / 174
第十一章	关于中央管控下的考核机制 / 177
第一节	目标：强化一体化，整合增效益 / 177
第二节	方向：系统一体化，责权两相宜 / 179
第三节	考核：考核一体化，奖惩须兑现 / 180
第四节	协调：实现一体化，平衡众关系 / 183
第十二章	存量资金管理 / 186
第一节	存量资金的管理 / 187
第二节	不同币种资金的管理 / 192
第三节	集团内部财务公司的运作 / 194
第十三章	旅行社会计资料管理 / 196
第一节	账务资料的保存 / 197
第二节	发票及档案管理 / 200
第十四章	旅行社财务的内外部协调 / 202
第一节	旅行社的内部协调 / 202
第二节	旅行社的外部协调 / 207
第十五章	增值税改革（“营改增”）对旅行社的影响及准备 / 211
第一节	充分认识税制改革的前瞻性 / 212
第二节	严肃对待行业特征的差异性 / 213
第三节	不断完善财务管理的重要性 / 217

第十六章 中国公民业务中财务付款所需原始凭证附件的要求 / 220

第一节 原始凭证附件的重要性 / 220

第二节 收入类原始凭证附件的要求 / 222

第三节 成本费用类原始凭证附件的要求 / 223

第四节 其他类的原始凭证附件要求 / 230

第十七章 财务部岗位职责 / 233

第十八章 财务管理制度范例 / 245

第一节 应收账款管理办法 / 245

第二节 发票管理规定 / 249

第三节 关于经营业务中佣金收入管理的规定 / 252

第四节 关于团队业务中现金管理的规定 / 254

第五节 关于公司包团业务管理的规定 / 255

第六节 关于营业网点财务管理的规定 / 257

第七节 关于营业网点使用银行 POS 机的规定 / 262

第八节 内部银行管理办法 / 263

第九节 关于集团内分、子公司间共享优势资源的规定 / 265

附 录 / 267

巧用“内部利息”推进管理创新 / 267

加强发票管理是收入监管的重要手段 / 272

积极规避入境游中的汇率风险 / 275

规范使用“团号”是旅行社经营管理的基础 / 277

人民币升值 境外游更热 / 280

从旅行社现金内部控制看企业现金管理的意义 / 284

后 记 / 289

致 谢 / 291

第 一 章

c h a p t e r 1

旅行社财务管理的基本要求

第一节 旅行社财务管理的重要性

财务管理岗位的重要职责，就是要将财务管理融入业务工作中，将财务管理的理念与要求在业务的实际操作中体现出来，使业务人员与财务人员一起，共同为旅行社的管理做出贡献，为旅行社的经营发展提供有力的保障。财务管理的重要性就在与业务的联系中真正地体现出来。财务人员尤其是财务总监要在实践工作中，正确地运用财务管理的知识和娴熟的管理技巧，将财务管理的理念和要求通过潜移默化的方式灌输到公司的每个人的头脑中，并落实到每个人的行动上，这才能为公司创造出更大的效益来，为旅行社的长远方针奠定坚实的基础。所以，通过业务经营与财务管理的结合，可以在对业务流程加强监督的同时，强化了对资金和财务的管理，规避了经营业务中的风险，巩固了财务人员的地位，提高了会计核算的能力，保证了公司经营业务的顺畅流转、财务安全不受影响、公司利润不受损失，这就是旅行社财务总监的责任，也是财务管理重要性的充分体现。

一、促进财务业务的结合

旅行社的业务有其不同于其他行业的独特性。由于旅行社多年的传统操作方式和其独有的经营模式，业务员掌握着经营业务的全过程。从客户资源的取得、业务操作的流程，到业务的外发和协作（寻找地接社和同行业务输送），再到最终价格的确定和资金的收回，整个业务流程都可以由其一个人完成。所以，就产生了对业务员业务流程监管的失控和资金结算管理缺位的情况，从财务管理和控制的角度来看，是一个严重的缺失，也是一个监控的死角。由于旅行社存在着这些经济业务的特点，我们要从加强财务管理、规范财务秩序、提高经济效益的角度出发，将财务管理的要求贯穿到旅行社经济业务的各个方面，全方位地运用财务管理的观念和方法，使财务管理的要求与业务发展的方向紧密地联系在一起。只有这样，才能使财务管理的观念和要求成为经济业务的一个重要的关键支撑和支柱，使业务人员成为财务管理的一个控制环节，使财务人员成为业务运行的一个管理节点，以达到财务管理与控制的目的。

二、规避经营模式的风险

在我国 2 万多家旅行社中，真正有规模、成主流的旅行社或旅游集团很少，大多数的旅行社则是以中小规模出现，无法与国际上的大型旅行社和旅游集团相提并论，更别谈与其抗争了。我国大多数旅行社不仅在经营规模上有差距，而且管理上也存在不小的距离。不少规模较小的旅行社，为减少成本就在缩减财务人员的岗位数量上动脑筋，削减不少应该由财务人员去做以及应该有的财务监管岗位，由业务员自己“管理”和“带过”了，财务仅仅是起一个简单的“出纳”作用。还有的旅行社不乏挂靠、加盟的业务部门，这些部门只要交给旅行社一些少量的挂靠费就可以以该旅行社的名义进行业务运作并可以开具该旅行社的发票进行业务经营，其所上交的挂靠费按照经营规模和所在地的经济状况而设定为几千元或 1 万 ~ 2 万元，经营资金上甚至可以自收自支，全凭挂靠者一人说了算。他左手做业务、右手理财务，靠收取挂靠费的旅行社也不去管理他们，完全脱离了

财务的监管。有一些旅行社甚至是主要靠出租自己的营业执照，以吸收这些挂靠者所上交的挂靠费来经营着旅行社。财务管理严重缺位，经营风险无处不在，并使营私舞弊现象有了滋生的土壤，国家税收也在纷纷流失，旅行社的社会信用严重下降。小打小闹的旅行社经营无法做大，缺乏监管的旅行社业务也无法做强，无序经营管理的旅行社在缺乏宏观控制的局面下，忧患重重、举步维艰、风险犹存。要促进旅游事业的发展，扩大旅游产业的规模，使旅游产业走上健康、稳定之路，就要根据旅游业务的特点，抓好各个业务环节的关键点，在提高旅游从业人员的业务能力的同时，增强自身管理能力尤其是财务管理能力，使全体员工一起规避旅行社所特有的各类经营模式的风险。

三、强化财务岗位的地位

旅行社中的业务人员看似直接从事着不少的“财务”、“会计”相关工作。所以，有些旅行社业务人员觉得公司的财务会计人员是多余的。加之，公司一般对业务部门都是有考核指标的。业务员就会觉得是业务部门创造的经济效益在养活着管理人员尤其是财务会计人员，既增加了管理费用也增加了业务部门的经营负担。因此，业务部门对管理部门尤其是对财务部门就一直存有轻蔑态度，以致在财务审核时会出现冲撞的行为。如果财务人员的本身能力不高，就会自暴自弃，或者可能放弃了应有的管理职责。管理要求不严格，也就出现了财务监控不到位的问题。其实，这是一种由于业务人员对财务管理、会计核算岗位职责不理解所产生的误解，同时也是财务人员本身的工作没做到位，包括本职工作没做好和与业务人员的交融工作没做好，致使财务人员与业务人员情绪对立、工作冲突、沟通不畅，影响业务的正常进行，也可能导致财务管理脱节。旅行社财务总监应该在其中起到开拓者和润滑剂的作用，在业务与财务人员之间搭起友谊的桥梁，将两者的力量合成一股绳。得到业务人员认可的财务管理，是公司管理加强、业务发展十分重要的基础，粗看似乎是财务人员在管、卡、压，实际上是财务人员在为经营业务保驾护航。

四、提高会计核算的能力

旅行社中的会计核算，归纳起来是“既简也繁且烦”。从纯会计核算的角度，相对于其他行业的会计核算来讲，旅行社的会计核算是很简单的，无非就是大量的“应收账款”和“应付账款”科目。但是，从核算数量的角度来看，工作量是巨大的；从涉及的内容来看，也是很繁杂的；又因为涉及的单位众多、人员广、社会面广、对账量大，也就显得很“繁”且“烦”了。但是，正因为旅行社业务量的繁杂和会计核算工作量的巨大，也就需要财务会计人员要以认真、细致的工作态度来进行会计业务的处理。在团队业务的处理中，我们还会有经常遇到被对方不知不觉地进行账务的“核减”的情况，也就是对团队进行过程中的调整事项或因质量等原因进行扣分即“扣钱”。而这样的“核减”有时是在我们财务人员不知情以及本公司业务员也稀里糊涂的情况下就被组团社扣的钱。所以，在会计对账与核销的工作过程中，就更需要财务人员以严谨、负责的工作态度和娴熟、快捷的会计处理能力，定期和经常地与业务部门、与协作社的相关人员进行对账、核账，来化解这些“繁”和“烦”，从中摸清其规律、掌握其技巧，提高会计核算的能力，达到提高财务管理的目的。

第二节 旅行社财务管理的方法

旅行社是一个实体的经营单位，又是一个经营规模可大可小的经营实体，大到一个集团性的旅游公司，小到夫妻店的门市部都行（以前只要有一台带电话的传真机就可以开店了，现在有一台可以上网的计算机就可以了），不过其现金流量都显得大量和频繁。旅行社所赋予的经营业务性质，使旅行社成为一个集各类项目（食、住、行、游、购、娱等）、各种业务（会议、会展、入境、出境等）、各类发票（正规发票、杂乱的收据、随手的白条等）于一体的经营单位，性质、内容各异的业务、项目、发票汇集一起，社会上各行各业的经济