

星级酒店经理人工作指导手册 系列丛书

中国酒店行业经理人培训首选图书

星级酒店 财务经理 工作指导手册

全面阐述酒店服务工作细节，扎实提升规范化管理水平



中国酒店规范化管理研究组◎编著



中国纺织出版社

星级酒店经理人工作指导手册 系列丛书

星级酒店**财务经理**

工作指导手册



中国酒店规范化管理研究组◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是星级酒店财务经理的案头指导用书,是星级酒店经理人工作指导手册系列丛书之一,内容包括财务部工作人员岗位职责、财务部工作规范、财务部管理制度模板及实用表格等。本书具有可操作性、指导性强等特点,是酒店管理人员进行高效率、规范化管理和迅速提升下属工作专业化水平的参照范本。全书实行表格化编写方式,并在每项工作规范处均设有备注表格,使之在最大限度满足不同类型酒店使用需要的同时,增强本书与实际工作的契合度。本书适合酒店管理人员和酒店行业培训人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

星级酒店财务经理工作指导手册 / 中国酒店规范化管理研究组编著. —北京:中国纺织出版社, 2015.7
(星级酒店经理工作指导手册系列丛书)
ISBN 978-7-5180-0870-4

I. ①星… II. ①中… III. ①饭店—财务管理—手册
IV. ①F719.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第186732号

策划编辑:宋秋云 责任编辑:刘丹 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2015年7月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:14

字数:130千字 定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

星级酒店经理人工作指导手册系列丛书从酒店工作的实际情况出发，立足中国国情，对酒店工作的标准化、规范化、专业化等进行了有益的探索。

本系列图书对酒店前厅部、客房部、康乐部、财务部、工程部、公关营销部、餐饮部、安全保卫部、行政人事部等部门的工作规范化作了系统阐述，主要包括岗位职责、工作制度模板、工作细节规范及实用表格等，具有可操作性、指导性强等特点，是酒店管理人员进行高效率、规范化管理和迅速提升下属工作专业化水平的参照范本，为绩效管理提供依据。

全套书采用表格化编写方式，并在每项工作规范处均设有备注表格，使之在最大限度满足不同类型酒店使用需要的同时，增强本书与实际工作的契合度。表格化的表述方式简洁明了，可以最大限度地提高读者的阅读兴趣。

对于一位新入职的酒店员工而言，本套书将是你工作的良师益友，是你入职的自我培训教材。全套书较为详细地阐述了具有可操作性的工作规范和岗位标准，能使你很快进入工作状态。

对于一位有酒店工作经历的员工而言，通过不断地总结经验，你可能已经有了一套做好该岗位工作的娴熟“套路”。即便如此，通过学习本套书你也会更好地理顺自己的工作思路，从而达到应有的专业化和理论化水平，从而进一步促进工作业绩的提升。

对于酒店管理者而言，本套书可以有助于你对本部门工作进行规范化管理，有助于你对下属工作进行有效指导，也可为你对下属进行绩效考核提供依据与标准。

在本套书撰写的过程中，我们曾数次采访相关专家和学者，还邀请很多同行朋友一起研讨，就是希望本套书避免一家之言，能够精益求精，能够为读者提供一个更客观、更翔实、更贴近实际的方案。

本套书的编写能够得到专家和同行的大力支持，是我们最大的荣幸。在此对李中凯、郭汉尧、范敦海、胡浩、罗礼华、施中狱、朱刚、季福林、杨微、熊威、马兴欢、吕文俊、姚秋华、舒朝普、陈鹏、罗志刚、张伟、庞海波、王美玉、连海安、彭鑫、谢进、郭海平、徐宝良、刘树毅和于国强等，一并表示感谢。

中国酒店规范化管理研究组

2015年2月

第1章 财务部概述

- 1.1 财务部的地位及作用 2
- 1.2 财务部工作内容 5

第2章 财务部工作人员岗位职责

- 2.1 财务部经理 9
- 2.2 外协兼文员 11
- 2.3 收银主管 12
- 2.4 前台收银员 14
- 2.5 后台收银员 15
- 2.6 信用催收员 16
- 2.7 夜审员 17
- 2.8 日审员 18
- 2.9 采购主管 19
- 2.10 食品采购员 20
- 2.11 物品采购员 22
- 2.12 财务会计主管 24
- 2.13 应收账款核算员 26
- 2.14 总稽核员 27
- 2.15 总账工资档案员 29
- 2.16 总账员 30

2.17	往来账核算员	31
2.18	银行出纳员	32
2.19	现金出纳员	34
2.20	电脑系统维护员	35
2.21	成本财产主管	36
2.22	保管员	38
2.23	成本计划员	39
2.24	成本核算员	40
2.25	材料核算员	41
2.26	财产管理员	42
2.27	票据复核员	43

第3章 财务部工作规范

3.1	原始单据使用规范	46
3.2	现金、信用卡、支票的收受工作规范	48
3.3	发票、兑换水单、作废账单的使用规范	50
3.4	散客结账服务工作规范	51
3.5	团队结账工作规范	54
3.6	长包房结账工作规范	55
3.7	零星收款工作规范	57
3.8	外币兑换工作规范	57
3.9	现钞兑换工作规范	59
3.10	旅行支票兑换工作规范	60
3.11	解送银行工作规范	61
3.12	前厅收银服务工作规范	61
3.13	餐厅收银工作规范	64
3.14	餐厅收款核算工作规范	67
3.15	台球厅收银工作规范	68
3.16	游泳馆收银工作规范	69

3.17	保龄球馆收银工作规范	71
3.18	棋牌室收银工作规范	73
3.19	夜审工作规范	74
3.20	日审工作规范	76
3.21	账务处理工作规范	78
3.22	信用催账工作规范	79
3.23	住店客人的信用催账工作规范	80
3.24	客人贵重物品保管工作规范	82
3.25	食品采购工作规范	83
3.26	物品采购工作规范	84
3.27	验收、保管工作规范	85
3.28	年度预算编制工作规范	86
3.29	收入核算工作规范	88
3.30	支出核算工作规范	89
3.31	成本控制核算工作规范	90
3.32	工资核算工作规范	91
3.33	结账收款部工作规范	92
3.34	收入审计工作规范	92
3.35	资金管理工作规范	93
3.36	会计核算工作规范	94
3.37	综合计划分析工作规范	94
3.38	成本控制工作规范	95
3.39	财产管理工作规范	95
3.40	采购工作规范	96
3.41	财务安全保卫工作规范	97
3.42	成本核算员工作规范	97
3.43	固定资产购置及报废处理规范	100
3.44	出纳员工作规范	101
3.45	仓库管理员工作规范	104

3.46	采购员工作规范	105
3.47	电脑中心工作规范	106
3.48	电脑员工作规范	107
3.49	电脑员维修操作规范	107

第4章 财务部管理制度模板

4.1	部门行政管理制度	110
4.2	财务部员工管理制度	111
4.3	财务人员责任与制度	112
4.4	财务人员行为准则	112
4.5	财务部例会制度	113
4.6	工作汇报制度	114
4.7	内部晋升制度	115
4.8	预算管理制度模板	116
4.9	统计工作制度模板	122
4.10	经济活动分析制度模板	123
4.11	酒店物价管理制度模板	127
4.12	内部控制制度模板	129
4.13	资金管理制度模板	131
4.14	固定资产管理制度模板	133
4.15	以部门为中心的成本管理制度模板	141
4.16	物资管理制度模板	146
4.17	低值易耗品管理制度模板	151
4.18	定额管理制度模板	154
4.19	酒店合同管理制度模板	157
4.20	酒店会计档案管理制度模板	161
4.21	采购管理制度模板	162
4.22	会计电算化管理制度模板	166
4.23	酒店计量管理制度模板	169

4.24	酒店零星费用现金报销制度模板	170
4.25	物料仓库安全管理制度模板	171
4.26	财务办公室安全管理制度模板	173
4.27	电脑中心管理制度模板	174

第5章 财务部工作实用表举例

5.1	餐饮成本、毛利率测算表	176
5.2	收银员缴款登记表	177
5.3	客账日报表	178
5.4	外币兑换明细表	180
5.5	外汇兑换日、月报表	181
5.6	送件回单	183
5.7	代客支款通知单	184
5.8	库存现金、银行存款、出纳报告单	185
5.9	财产缴回单	186
5.10	支票领用单	187
5.11	借款单	187
5.12	冲账单	188
5.13	采购用款申请单	189
5.14	工程材料用料清单	190
5.15	存货盘点明细表	191
5.16	食品原料进货报告单	192
5.17	食品原料入库单	193
5.18	物资验收入库单	194
5.19	零星物品申购单	195
5.20	部门申请购物单	196
5.21	物资计划采购表	197
5.22	财产转移单	198
5.23	财产领用单	199

5.24	签订协议、合同审批书	200
5.25	预收款收据遗失单	201
5.26	营业款长、短差错报告单	202
5.27	应收账款账龄分析表	203
5.28	对账通知书	204
5.29	结账通知书	205
5.30	付账授权书	206
5.31	客房优惠收费通知单	207
5.32	划号单	207
5.33	发票购买领用记录表	208
5.34	酒水进销存日报表	209
5.35	总出纳报告表	210
5.36	现金收入日报表	211
5.37	营业日报表	212

第1章

财务部概述



« Chapter 1

1.1 财务部的地位及作用

财务部是负责酒店经营计划及决算、财务管理、财产物资管理、采购管理等强化统一管理的职能部门，是为客人提供出纳兑换服务的业务部门。

目前，酒店行业的财务机构设置一般根据不同的规模、等级和内部管理的需要而制定，没有固定一成不变的模式。一般来说，财务部共由四部分组成：会计核算、收银、采购和供应（库房），它是直接由总经理领导的一个重要部门。管理的一半是检查，而检查的主要责任部门之一是财务部。这种机构设置使财务管理渗透了酒店的各个部门、各个环节。以财务管理为中心，带动和推动酒店其他各项管理。

酒店空间广，人员流动性大，顾客类别不一。顾客中有住店客人、非住店客人、团体客人、当地客人等，而且这些客人层次各异，造成控制难度加大。酒店服务项目多，价格差异大，计价工作量大。仅酒店餐饮服务项目就包括食品、菜肴、酒水饮料、香烟等上百个品种项目。再就是酒店收费有不同的标准，包括各种折扣、免费应酬接待、住店奖励、最低消费、计时消费以及成人价、儿童价等多种价格形式，结账方式呈多样化。因此，酒店收入控制应依据这些特点，结合本酒店现实情况，研究制订最佳措施加以控制。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：

1. 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。

2. 对宾客结算的即时性

例如，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。

3. 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。它的巨额固定资产投资需要在饭店建成开业以后，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，制订可行性方案，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。

4. 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。

5. 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。

1.2 财务部工作内容

财务部的工作是为酒店经营管理者加强计划、财务、财产和物资管理进行指导、监督和整改，并为增加营业收入、提高经济效益、降低成本和费用当好参谋和助手，不断提高酒店的经济效益。具体工作内容包括以下几点：

1. 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的方式。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率。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。

2. 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，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。

3. 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，以保证财务收支的准确性；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。