

以“财务SOP”的形式，全方位展示了各项酒店财务管理流程
涵盖现代酒店财务管理的全套内容

HOTEL FINANCIAL MANAGEMENT

酒店财务管理 操作大全

陈梅桂◎编著

(第二版)

附赠光盘

五位一体 »

组织设计

+

岗位职责

+

管理制度

+

管理程序

(SOP)

+

常用表格

为酒店建立完善的财务管理体系提供科学的参考方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

酒店财务管理 操作大全

(第二版)

陈梅桂 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店财务管理操作大全 / 陈梅桂编著. — 2 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-115-37388-5

I. ①酒… II. ①陈… III. ①饭店—财务管理 IV.
①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 243774 号

内 容 提 要

本书从酒店财务部的组织架构与岗位职责、财务管理制度、财务政策与程序 (SOP)、财务表格等方面, 全方位剖析了现代酒店的财务管理内涵, 包括财务预算管理、会计核算管理、资金管理、资产管理、成本费用管理、合同管理、采购管理和仓库物资管理等内容, 为酒店建立完善的现代财务管理体系提供了科学的参照。

本书适合酒店财务管理人员阅读, 也可作为高校相关专业的参考书。

◆ 编 著 陈梅桂

责任编辑 王莹舟

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 32

2015 年 1 月第 2 版

字数: 600 千字

2015 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 98.00 元 (附赠光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

酒店业与工业企业、商业企业以及同为服务行业的零售业相比，在财务流程上有着很大差异。财务管理是现代酒店经营管理的核心，从某个角度来说，酒店业也是最能体现财务部的重要性和核心地位的行业，这是由酒店业的经营特性所决定的。

随着中国经济的高速发展和居民收入水平的不断提高，中国的酒店业也得到了快速发展。然而，大多数中国酒店的管理水平还是远远不及发达国家的成熟酒店。这其中，财务管理水平的落伍是一个非常重要的因素。无论是中小酒店，还是众多的大型酒店，能够正确认识财务管理在酒店发展中所起的重要作用的实属凤毛麟角。在绝大多数酒店管理者的眼中，客源与市场才是最为关键的，因为市场能给酒店带来的效益是显而易见的，而管理（尤其是财务管理）能给酒店带来的利益从表面上看并不直观。

除了在思想上对财务管理的作用认识不够外，还有一个阻碍中国酒店财务管理水平提高的重要问题，那就是规范化问题。在酒店财务管理中，财务管理体制是其中的关键因素，顺畅的财务管理体制能促进酒店的健康发展，不顺畅的财务管理体制则会成为酒店持续发展的重要障碍。

针对上述情况，我们在对大量成功酒店的财务部的组织架构与岗位职责、财务管理制度、财务政策与程序（SOP）进行研究的基础上，结合自己多年的财务从业经验以及做财务咨询顾问的体会，编写了本书，希望能给中国酒店财务管理的规范化、财务管理水平的提高带来一些帮助。本书立足于酒店实际管理，围绕着财务管理组织、会计核算管理、资金管理、资产管理、预算与分析管理、采购管理、成本费用管理等模块，为酒店建立一套完善的财务管理体制提供了科学的参考方案。应广大读者的要求，本书在第一版的基础上，依据最新财务制度，增加并替换了部分内容，希望能给读者带来更多的帮助。

在本书的编写过程中，陈建安、苏艳绯、陈海全、卢广平、黄开耿、陈信洪参与编写了本书的第一章，范志德、曾建宇、巫许云、陈信科、阙险峰、谢芬芬、魏有文、叶丹麦、李智龙参与编写了本书的第二章，洪从凤、洪文金、杨文良、杨国盛、陈信林、魏玉兰参与编写了本书的第三章，许坤棋、吴文生、张秀云、陈海洪、王毅毅、胡贵刚参与编写了本书的第四章。全书由陈梅桂统撰定稿，由陈春洁审校。

由于时间仓促及水平的局限，书中难免有不足之处，恳请读者予以批评指正。

目 录

第一章 酒店财务部的组织设计与岗位职责 / 1

第一节 酒店财务部的组织架构与职能	1	七、娱乐收银员的岗位职责	33
一、酒店管理公司	1	八、信用催收员的岗位职责	34
二、酒店财务部的地位	1	第五节 稽核（审计）类岗位职责	35
三、酒店财务部的组织架构	6	一、稽核（审计）主管的岗位职责	35
四、酒店财务部的工作职能	7	二、日审的岗位职责	36
第二节 财务办公室类岗位职责	9	三、夜审的岗位职责	38
一、财务总监的岗位职责	9	第六节 成本控制类岗位职责	39
二、财务经理的岗位职责	11	一、成本控制主管的岗位职责	39
三、财务文员的岗位职责	13	二、餐饮成本核算员的岗位职责	40
第三节 会计核算类岗位职责	14	三、物料成本核算员的岗位职责	42
一、会计主管的岗位职责	14	四、资产核算员的岗位职责	43
二、总账会计的岗位职责	16	第七节 采购类岗位职责	45
三、应收会计的岗位职责	17	一、采购主管的岗位职责	45
四、应付会计的岗位职责	18	二、采购文员的岗位职责	47
五、费用会计的岗位职责	20	三、餐料采购员的岗位职责	48
六、成本会计的岗位职责	21	四、客房/综合采购员的岗位职责	49
七、信贷员的岗位职责	22	第八节 仓库类岗位职责	50
八、出纳的岗位职责	23	一、仓库主管的岗位职责	50
第四节 收银类岗位职责	25	二、仓管员的岗位职责	51
一、收银主管的岗位职责	25	三、收货员的岗位职责	53
二、前厅收银领班的岗位职责	27	第九节 电脑管理类岗位职责	54
三、前厅收银员的岗位职责	28	一、电脑主管的岗位职责	54
四、餐厅收银领班的岗位职责	29	二、系统维护员的岗位职责	55
五、餐厅收银员的岗位职责	31		
六、娱乐收银领班的岗位职责	32		

第二章 酒店财务管理制度 / 57

第一节 基本财务制度	57	第四节 资产管理	181
一、财务管理制度	57	一、存货管理制度	181
二、财务会计负责人管理制度	73	二、固定资产管理制度	184
三、内部审计管理制度	78	三、低值易耗品管理制度	200
四、会计档案管理制度	83	四、无形资产管理制度	205
五、印章管理制度	85	五、资产处置管理办法	207
六、合同管理制度	88	六、财务盘点制度	211
七、内部控制评价管理制度	91	第五节 采购管理	215
八、子公司财务管理制度	99	一、采购管理制度	215
第二节 会计核算管理	103	二、物资管理制度	222
一、会计核算制度	103	三、采购招标管理制度	226
二、会计稽核管理制度	128	第六节 预算与分析管理	248
三、会计基础工作规范	131	一、全面预算管理制度	248
四、会计电算化管理制度	146	二、统计管理制度	254
五、资产减值准备管理制度	149	三、经济活动分析制度	255
六、计算机机房管理制度	153	四、财务分析管理制度	258
第三节 资金管理	157	五、财务分析报告管理制度	264
一、资金管理制度	157	第七节 收入与成本费用管理	265
二、财务审批制度	169	一、物价管理制度	265
三、员工借款管理办法	171	二、成本管理制度	267
四、银行票据管理办法	173	三、定额管理制度	271
五、信贷内部控制制度	175	四、费用支出管理办法	273
六、出纳工作细则	178		

第三章 财务政策与程序 / 283

第一节 资金管理程序	283	八、现金控制程序	290
一、支票管理	283	九、银行交款程序	291
二、前厅备用金管理	284	十、采购付款程序	292
三、部门备用金管理	285	十一、现金报销程序	293
四、营运备用金管理	286	十二、银行存款余额调节表编制程序	294
五、备用金抽查程序	287	十三、应付账款控制程序	295
六、收银备用金补给程序	288	十四、应收账款控制程序	296
七、现金借款程序	289		

第二节 收银管理程序	298	一、信贷制度	337
一、预付款管理	298	二、信贷会议	338
二、入住押金管理	299	三、应收信用评估管理	338
三、宴会定金管理	300	四、挂账管理	340
四、可接受付款方式管理	301	五、外结程序	341
五、现金付款宾客登记入住程序	302	六、挂账控制	341
六、信用卡收单银行管理	303	七、信贷挂账的财务控制	343
七、收受信用卡程序	304	八、信贷挂账的催收管理	344
八、信用卡支付押金管理	306	九、每日客房超信贷检查	344
九、信用卡预授权管理	306	十、信贷挂账债权资料管理	345
十、结账服务管理	308	十一、临时信用担保和信用开户申请	346
十一、散客结账程序	309	十二、酒店内部担保挂账管理控制	348
十二、团队结账程序	310	第四节 会计管理程序	349
十三、会议结账程序	311	一、总账制作程序	349
十四、VIP（贵宾）客人结账程序	312	二、员工薪金发放程序	349
十五、长包房结账程序	312	三、资产管理控制程序	350
十六、信用卡结账程序	313	四、固定资产标签管理	351
十七、公司支票结账程序	314	五、固定资产档案管理	352
十八、手工刷卡程序	315	六、固定资产报废政策	352
十九、入账程序	316	七、固定资产内部转移程序	353
二十、客衣入账程序	317	八、固定资产盘点程序	354
二十一、信用卡追收程序	317	九、物品报废及破损登记	354
二十二、外币兑换程序	318	十、内部电话控制程序	355
二十三、用外币付款程序	321	十一、电脑房日常工作程序	356
二十四、兑换旅行支票程序	321	十二、网络故障处理程序	358
二十五、现金退款程序	322	十三、计算机终端故障处理程序	358
二十六、客用保险箱管理	323	十四、电脑病毒防范及处理程序	359
二十七、前台催账程序	325	第五节 收入管理程序	359
二十八、迟付账处理操作流程	325	一、前厅账单稽核程序	359
二十九、收银员投钱程序	327	二、免费房管理	360
三十、收集投钱袋程序	328	三、自用房管理	361
三十一、清点投钱袋程序	328	四、NO SHOW（预订而未到达）房间收费管理	362
三十二、餐厅独立核算/结算程序	329	五、管理人员折扣权限管理	362
三十三、客人预付定金或押金余额处理	335	六、酒店酒水标志制度	364
三十四、收银印章使用与管理规定	336	七、客房小酒吧管理	365
第三节 信贷管理程序	337	八、康体收入管理	366
		九、点菜单及账单连号使用程序	367

十、冲减账款程序	368	十五、紧急采购程序	395
十一、丢失账单和单据的处罚	369	十六、固定资产及运作设备采购管理	396
十二、未及时收回的账款管理	370	十七、采购申请管理	398
十三、客房房价及入住房控制程序	371	十八、供应商评估程序	399
十四、房价代码/菜单价格等审阅程序	372	十九、货款支付程序	399
十五、订房中心返佣管理	373	第八节 仓库管理程序	401
十六、夜审工作规范	374	一、仓库日常管理	401
十七、日审工作规范	375	二、标准库存管理	402
第六节 成本管理程序	376	三、吧台酒水标准存货质量管理	403
一、食品成本控制程序	376	四、食品饮料存货特殊管理	404
二、食品标准成本卡制作程序	377	五、食品饮料申请领料管理	405
三、食品标准成本计算程序	377	六、库房安全管理规定	406
四、食品标准成本核算程序	378	七、库房防火安全管理规定	407
五、菜肴的产销核对程序	379	八、仓库领货程序	408
六、酒水标准成本制作程序	379	九、紧急领货程序	409
七、饮料成本控制程序	380	十、库房盘点程序	410
八、饮料销售还原表建立程序	381	十一、餐厨用品盘点程序	411
九、餐饮成本日报表制作程序	381	十二、餐饮存货实地盘存程序	412
十、瓷器玻璃器皿破损管理	382	十三、仓库验收货规定	413
第七节 采购管理程序	383	十四、干货与水果验收程序	414
一、招标采购管理	383	十五、鲜活食品验收单据填写程序	415
二、集团采购管理	384	第九节 行政及其他管理程序	416
三、采购方式管理	386	一、合同管理	416
四、订货程序	387	二、招待宴请程序	418
五、直接采购管理	387	三、出差申请程序	420
六、补仓采购管理	389	四、因公订购机票程序	420
七、零星采购管理	390	五、酒店行政用车管理	421
八、计划采购及用款管理	390	六、部门工作报告	422
九、月结账方式管理	391	七、出门证制度	422
十、现金采购程序	392	八、账单及其资料的装订规范	423
十一、支票结算程序	392	九、电脑房日常工作程序	424
十二、供应商管理	393	十、数据备份管理	425
十三、每日市场采购单管理	394	十一、财务部安全管理规定	426
十四、原料询价程序	395		

第四章 财务部常用表格 / 427

第一节 资金管理表格	427	二十二、账单使用情况汇总表	443
一、现金支取申请单	427	二十三、每日支票收进报表	444
二、支票申请单	427	二十四、前台备用金交接记录表	444
三、转账支票领用单	428	二十五、收银员交接班登记本	445
四、备用金盘点表	428	二十六、收银缴款袋	446
五、用款申请表	429	二十七、缴款袋汇总表	447
六、内部报销单	429	二十八、收银员缴款登记表	447
七、借款单	430	第三节 收入与信贷管理表格	448
八、还款冲账单	431	一、客房夜审情况表	448
九、还款证明单	431	二、餐饮娱乐夜审情况表	450
十、出差申请单	432	三、夜审情况处理表	451
十一、出差费用明细表	432	四、应收账款收款通知单	451
十二、内部资金调拨申请单	433	五、总出纳现金收入日报表	451
十三、支付申请表	433	六、挂账申请表	452
十四、分期付款登记表	434	七、申请挂账及付款承诺协议	453
第二节 收银管理表格	434	八、临时挂账申请及付款承诺	454
一、客房押金收据	434	九、住客信贷超限额情况报告	455
二、预付款单	435	十、应收账款账龄分析表	455
三、预收款收据遗失单	436	十一、酒店对账通知书	455
四、杂项收费收据	436	十二、送件回单	456
五、餐厅收银员报告	437	第四节 采购与库存管理表格	456
六、前台收银员报告	437	一、物资采购计划表	456
七、前台收银员报告(明细)	438	二、采购申请单	457
八、营业款长、短差错报告单	438	三、采购用款申请单	458
九、找零备用金领取表	438	四、订货单	458
十、结账通知书	439	五、加急/临时订货单	459
十一、付账授权书	439	六、物资物品申购单	459
十二、酒店客房优惠收费通知单	440	七、零星物品申购单	460
十三、现金支出单	440	八、部门申请购物单	460
十四、保证金收据	440	九、材料申购单	461
十五、住客明细账	441	十、物资验收入库单	461
十六、账单使用情况报告	441	十一、材料验收进仓单	462
十七、房租过账表	441	十二、材料直拨进出仓单	462
十八、宾客分户账单	442	十三、材料退货单	463
十九、折让/回扣凭单	442	十四、材料申请领用单	463
二十、收银员现金报表	442	十五、材料领用出仓单	464
二十一、客房代销品销售清单	443	十六、材料盘点明细表	464

十七、材料盘点汇总表	465	一、营业收入日报表(收银用) ...	482
十八、盘盈盘亏处理审批表	465	二、营业日报表(一)、(二)	483
十九、物资收发存月报表	465	三、营业收入日报表	485
二十、材料购置计划表	466	四、收益日报表	486
二十一、设备采购通知单	466	五、营业收入核数表	487
二十二、设备入库验收单	466	六、餐厅收银员报告	487
二十三、物品入库单	467	七、客房营业日报表	488
二十四、物资验收入库单	467	八、客房日现收款明细表	489
二十五、食品原料入库单	468	九、客房日应收款明细表	489
二十六、食品原料进货报告单	468	十、账单使用情况报告	490
二十七、入库物资登记卡片	468	十一、账单使用情况汇总表	490
二十八、领料单	469	十二、总出纳报告	490
二十九、物品出库单	469	十三、酒店现金收入日报	491
三十、食品、饮料内部转账单	469	十四、现金收入控制表	492
三十一、财产领用单	470	十五、住客房租分析	492
三十二、库存物资消耗统计表	470	十六、保洁消耗品月报表	492
三十三、盘点表	470	十七、酒水进销存日报表	493
三十四、存货盘点明细表	471	十八、服务费预提统计表	494
三十五、客房布草盘点表	471	十九、服务费结算明细表	494
三十六、餐饮材料领用汇总表	472	第七节 机房管理表格	494
三十七、楼层领料单	473	一、机房事故报告表	494
三十八、客人损坏物品赔偿表	473	二、机房值班记录表	495
三十九、客房部物品领用汇总表 ...	473	三、机房出入登记表	495
第五节 资产管理表格	474	四、计算机及附属设备维修申请表	495
一、财产领用单	474	第八节 其他	496
二、酒店客房设备档案卡	474	一、财务单据领用表	496
三、设备登记卡	475	二、贵宾卡申请表	496
四、固定资产添置申请	476	三、贵宾卡消费折扣控制表	496
五、固定资产验收启用报告书	476	四、贵宾卡使用情况月报表	496
六、固定资产划拨申请表	477	五、签购单	497
七、固定资产内部转移单及转移凭证 ...	478	六、总计单	497
八、固定资产台账	479	七、发票领用存登记簿	498
九、固定资产盘点表	480	八、交际应酬申请单	498
十、固定资产清理单	480	九、交际费申请单	499
十一、固定资产报废申请表	480	十、宴请申请单	499
十二、固定资产报废单	481	十一、早餐券发放记录表	500
十三、财产缴回单	481	十二、早餐券统计表	500
第六节 营业报表	482	十三、签订协议、合同审批书	501

CHAPTER - 1

第一章

酒店财务部的组织 设计与岗位职责

第一节 酒店财务部的组织架构与职能

现代酒店财务管理是酒店经营管理的核心。凡涉及酒店资金流向的每一个环节，从采购到加工、从销售到资金回笼，都渗透着财务管理。酒店资金的循环过程称作酒店供应链体系，供应链体系是否能高效、有序地运转，决定着酒店财务管理目标能否实现。

因此，相比其他企业，酒店财务部的地位往往更高，这是由酒店的经营特性所决定的。酒店管理一般以财务管理为中心，带动和推动酒店其他各项管理。

一、酒店管理公司

目前，大型酒店一般是委托酒店管理公司进行专业管理的。酒店管理公司的基本组织架构见图 1-1。

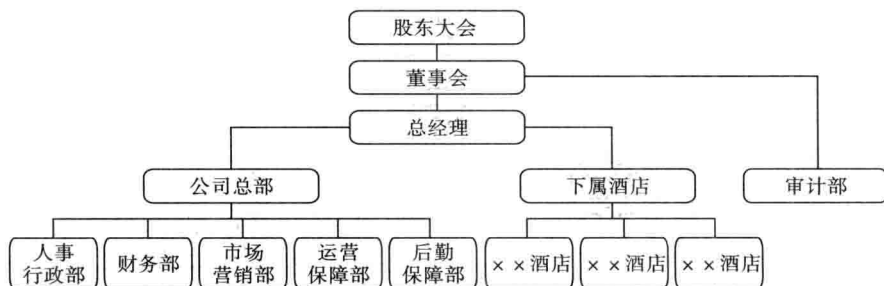


图 1-1 酒店管理公司的基本组织架构

二、酒店财务部的地位

酒店行业的财务机构是根据酒店不同的规模、等级和内部管理的需要而设置的，并没有固定的模式。

（一）大中型酒店财务部的地位

大多数大中型酒店的财务部都是直接由总经理领导的一个重要部门。财务总监直接分管财务部，财务部分设会计部、收银部、稽核部、采购部、供应（仓管）部等职能部门。

图 1-2 为某大型酒店组织架构范例图。

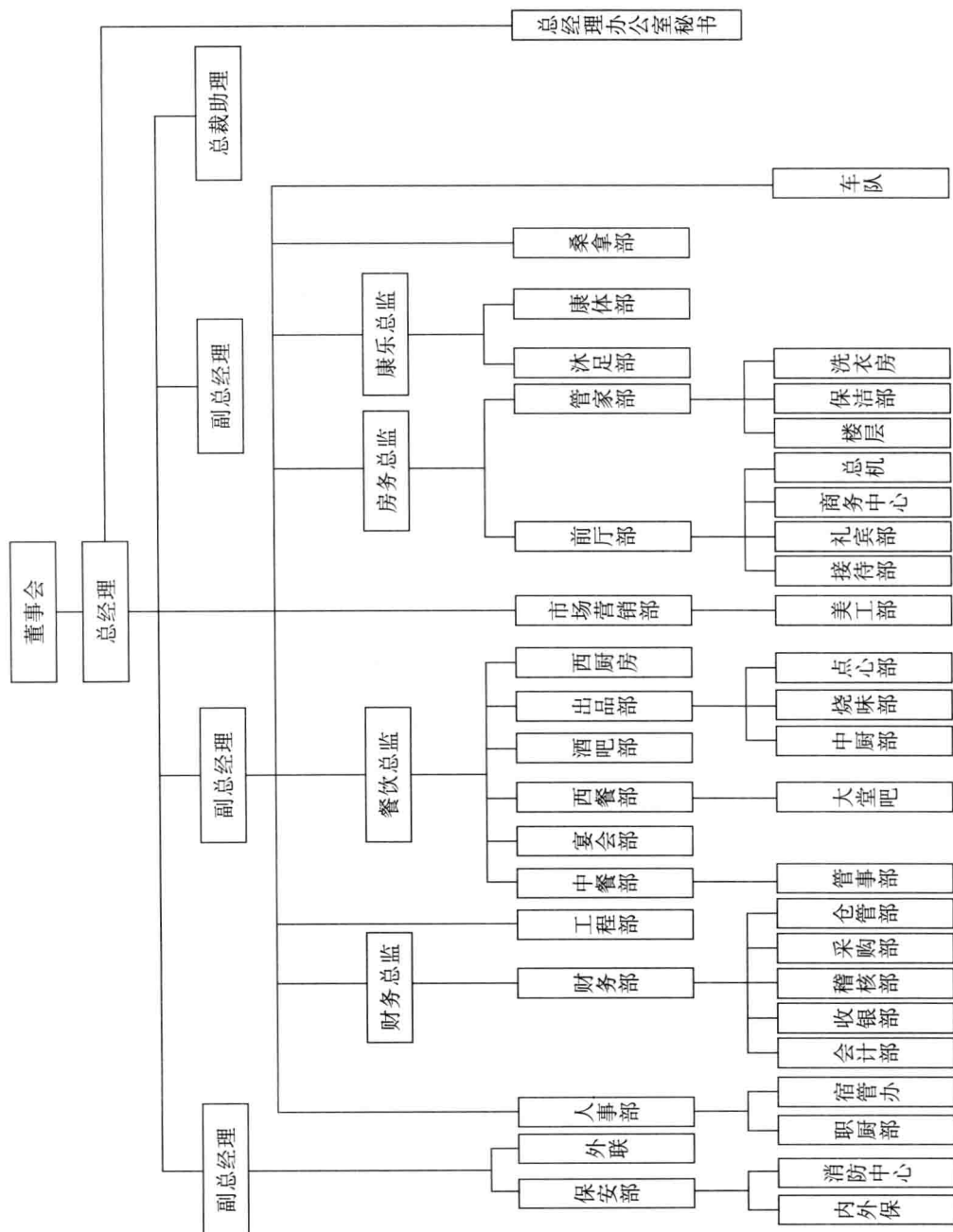


图 1-2 大型酒店组织架构范例一

有些酒店根据财务部的各项职能分别设置相应的部门（见图 1-3、图 1-4），这些部门统一由财务总监领导，从根本上来说还是属于大财务部的范畴。

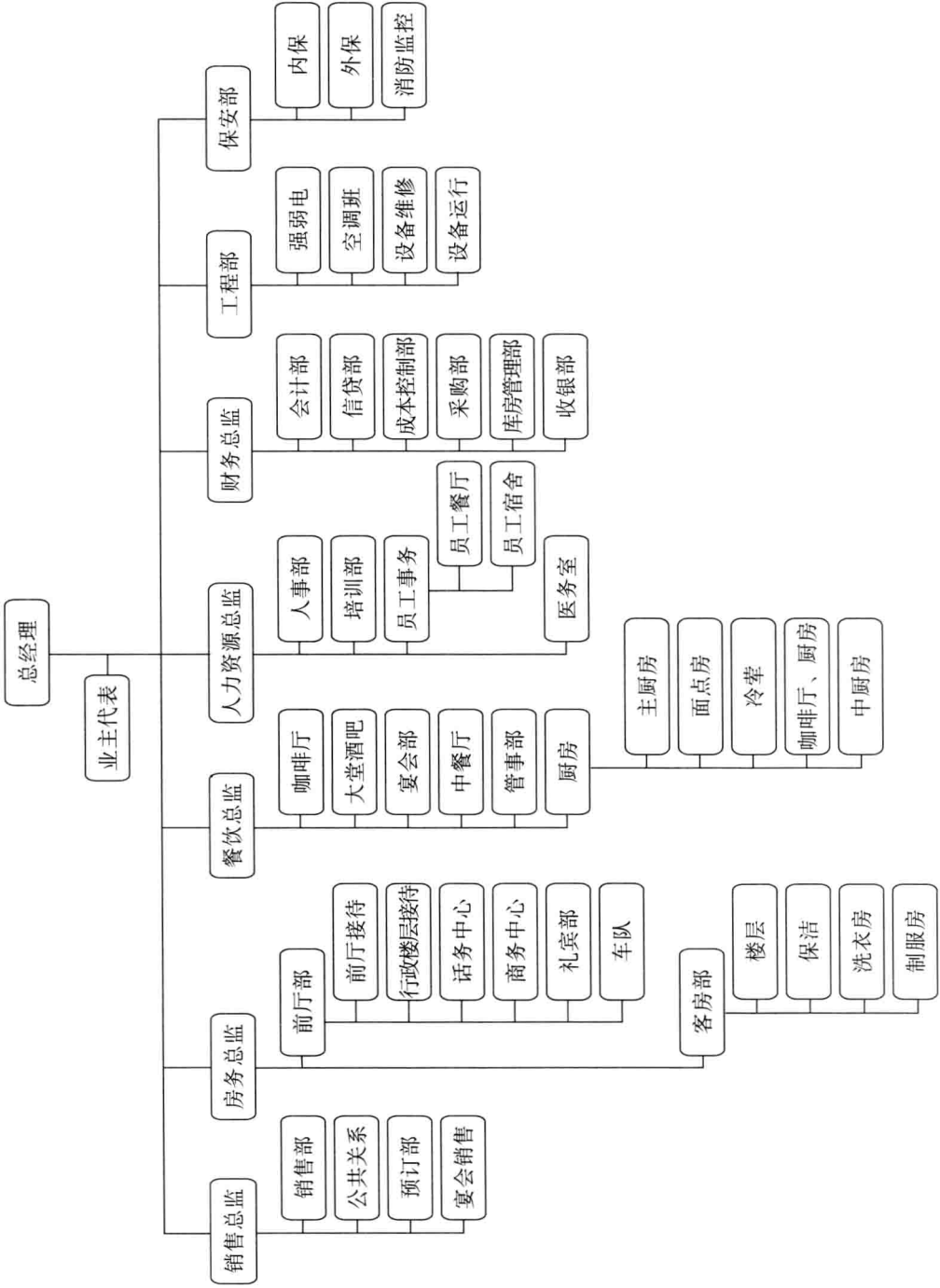


图1-3 酒店组织架构范例二

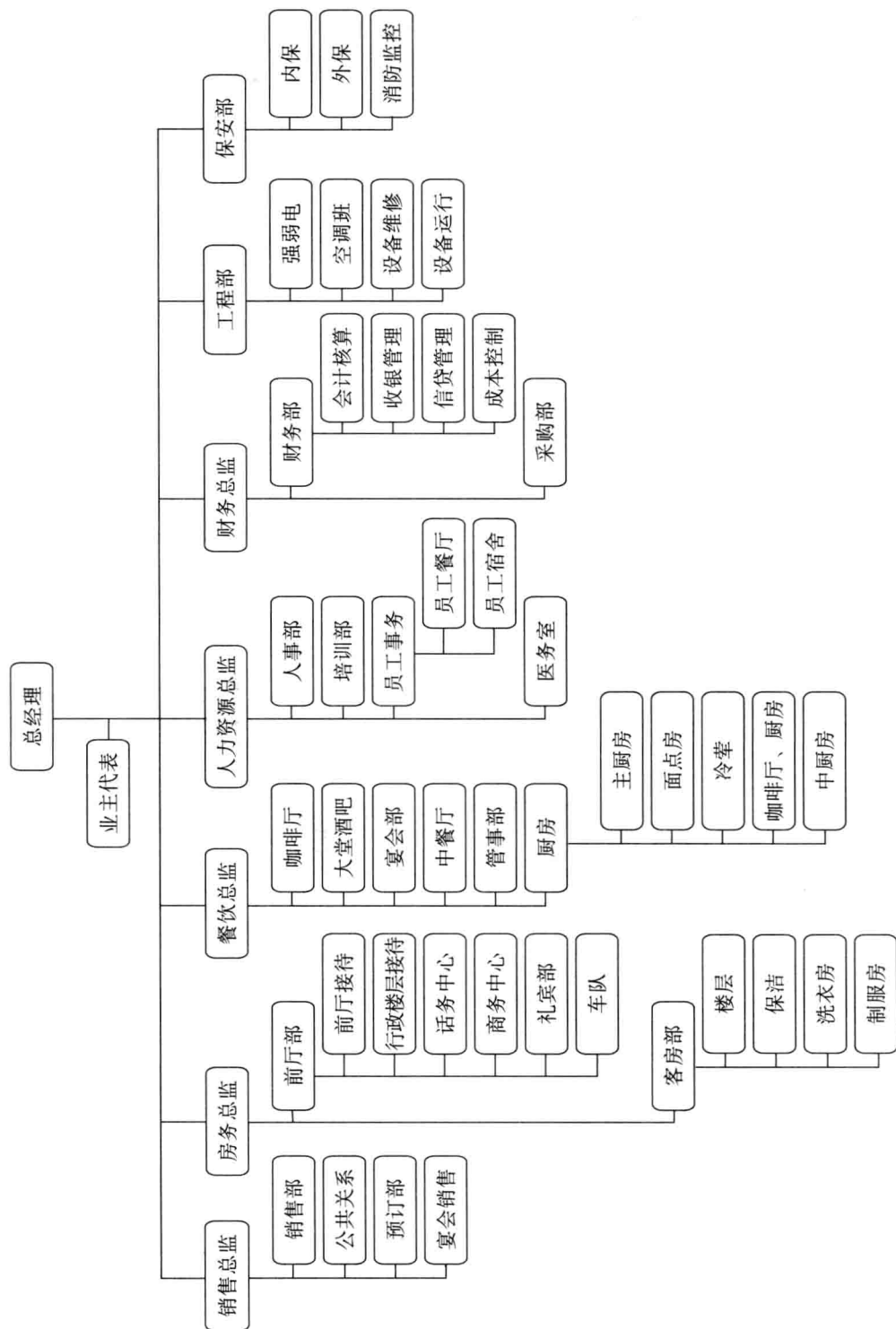


图1-4 酒店组织架构范例三

可见，在大中型酒店的组织架构中，采购和仓管通常是直接由财务部管辖的，这与其他类型企业（如生产企业）有着明显区别。由于酒店行业的特殊性，酒店将采购和仓管直接归属于财务部管辖有助于了解市场行情、降低经营成本、防止滥用资金和积压物资。具体而言，这种组织架构有如下优点。

（1）有利于控制酒店采购成本。对于酒店管理而言，采购价格直接影响到其经营成本的水平。在酒店采购中，采购价格不会由采购部门和供应商控制。采购成本的确定一般是由采购部与财务部共同派员调查确认；对任何一个“采购申请单”都必须进行充分调查，实行货比三家，最后由财务总监决定；对食品原料的采购，因其价格随季节变化频繁，则通常要由餐饮部、成本控制部、采购部共同派员进行市场调查，根据调查结果扣除一定的批零差价，最后确定采购价。

（2）有利于调控成本率。在大中型酒店经营管理中，餐饮部成本率的高低如何变化与采购部进货价关系密切，如果出现餐饮成本率异常，财务部就可以立即采取行动进行调整。

（3）采购部直属于财务部除了有利于财务部了解价格行情、及时监控成本外，还有利于避免部门分散、互相扯皮情况的发生。

（二）小型（便捷）酒店财务部的地位

由于小型（便捷）酒店的规模较小，而且一般没有设置诸如餐饮、康乐等功能，因而业务较为简单，其组织架构（见图 1-5）也与大中型酒店有着较大差别，更侧重于运营层面。很多小型（便捷）酒店的财务部与采购部是分开的，采购部并不直接隶属于财务部。

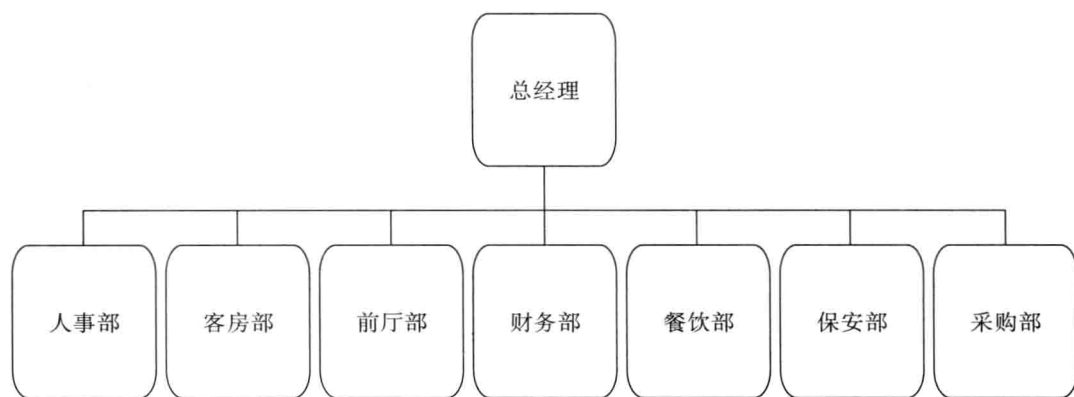


图 1-5 小型酒店组织架构范例

三、酒店财务部的组织架构

图 1-6 为酒店财务部组织架构通用范例图。

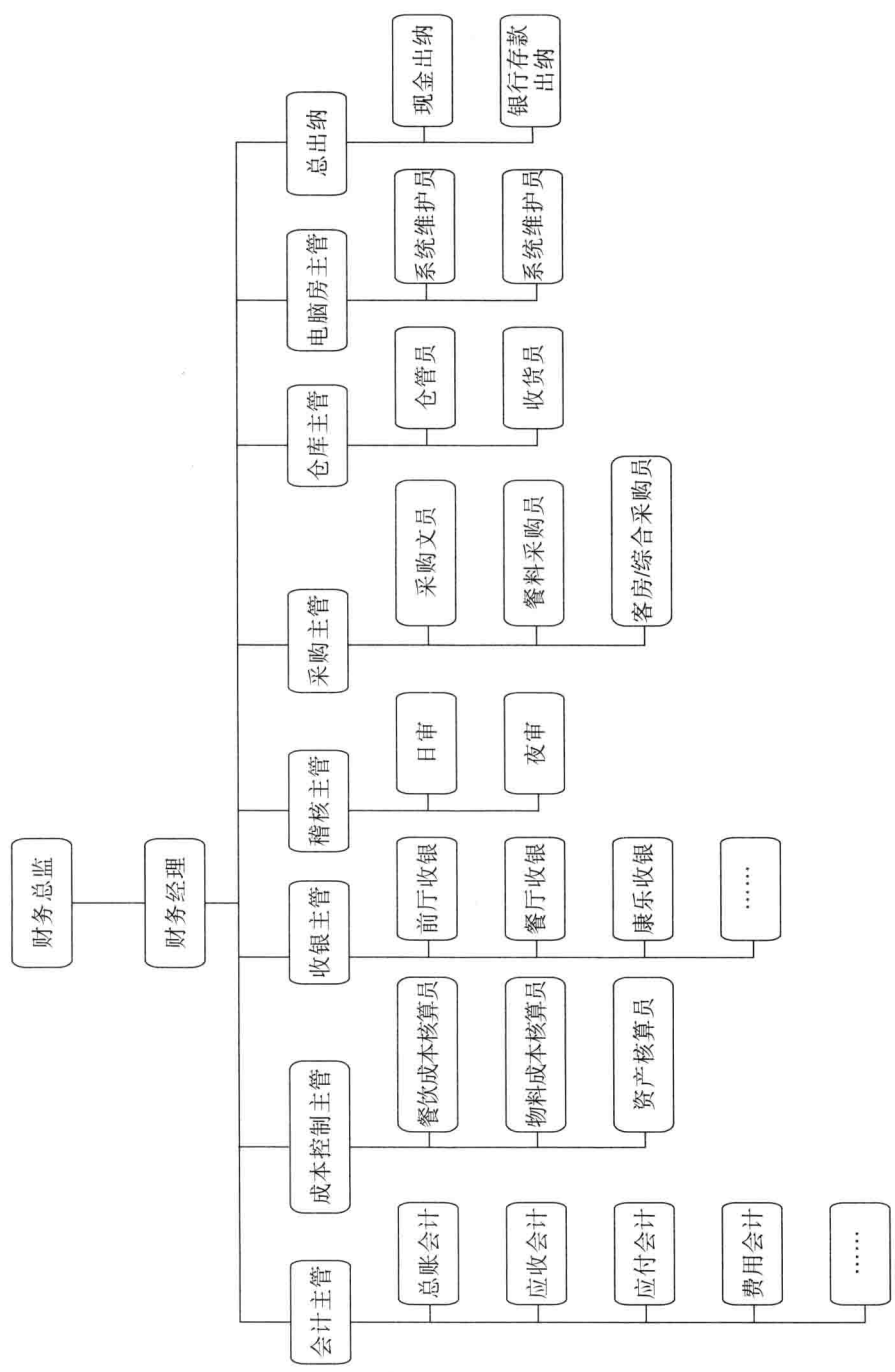


图1-6 酒店财务部组织架构通用范例图

说明: 1. 上述岗位中, 有的是一岗一人, 有的是一岗多人, 也有的是一人多岗;
2. 各岗位的划分没有绝对标准, 应根据酒店的具体情况设置, 既可以合并, 也可以拆分。例如, 有些酒店根据自身情况, 将仓库类岗位合并到成本控制部, 由成本控制主管统一负责; 有些酒店则将电脑房、成本控制、出纳等岗位都合并到会计核算部, 由会计主管直接负责。

四、酒店财务部的工作职能

在现代酒店管理体制下，财务部发挥着酒店管理核心的作用，其职能已经不仅仅是单纯的会计核算，还包括营业收银、收入稽核、物流管理、资产管理、成本核算与控制及计算机网络与酒店管理系统维护等。

酒店财务部的主要任务是为酒店经营管理者加强计划、财务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、降低成本费用当好参谋和助手，从而不断提高酒店的经济效益。它运用专业的核算方法，对酒店各项经济业务活动进行反映、核算、监督和控制，及时反映酒店的经营成果和财务状况，做出准确、可靠的财务分析报告，为酒店管理层和投资者做出正确的经营决策提供支持。

酒店财务部的工作职能	
制度管理	● 根据国家各项财经法律、法规和公司经营管理的需要，制定、完善酒店的各项财务管理制度 ● 建立健全酒店内部控制制度，保护酒店各项资产的安全与完整，保证会计信息资料的真实、准确
会计管理	● 办理酒店会计核算工作 ● 处理酒店各项日常财务业务 ● 按期及时编制并报送酒店各项财务报表 ● 办理酒店各项纳税业务，拟订并跟进实施纳税筹划
财务管理	● 根据酒店发展需要，拟订财务战略规划方案，编制各种财务计划 ● 对酒店经营状况进行财务分析并提供各种财务分析报告，为企业的经营决策提供支持 ● 参与投资、基建工程、设备购置等的立项可行性研究工作，并参与投标、结算、验收全过程的监管 ● 负责酒店的财务风险管理（包括资产负债风险、信用风险等） ● 负责对投资项目进行财务可行性分析论证 ● 参与各种对外经济合同的签订、评审工作
预算管理	● 建立和完善酒店预算管理制度 ● 组织编制酒店各项财务预算，审查、平衡各单位与各部门的财务预算 ● 检查、跟踪各单位与各部门的预算执行情况，必要时提出预算调整建议