

新编财会与会计培训丛书

专家委员会主任 葛家澍

- 透析财务健康状况
- 控制现金流入流出
- 改善财务管理体系

餐饮服务企业 如何做好财务管理

解决餐饮企业遇到的所有财务管理问题

罗音 / 编著

- 餐饮企业财务管理的特点
- 餐饮企业会计核算流程
- 单据控制与现金管理
- 餐饮企业如何制定信用政策
- 餐饮企业成本控制原则
- 餐饮企业盈亏总分析



【第二版】

*Financial
Management
For Restaurant*



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

餐饮服务企业 如何做好财务管理

Financial Management For Restaurant

财务管理在餐饮企业管理中处于重要地位。本书从餐饮企业财务管理的角度出发,既谈到财务管理共性的方面,如财务分析、投资、筹资;也结合餐饮企业资金运作的实际特点,重点强调了“现金管理”和“多种结算方式的综合运用”,将实务与财务管理理论有机结合起来,内容讲解深入浅出,便于没有财务知识的初学者学习。本书还结合一些内部控制的内容,强调企业制度完善对于餐饮企业财务管理的重要性;其中给出的具体制度样本稍加修改,即可作为本餐饮企业的财务管理制度。

本书对中小型餐馆、饭店的经营管理人员,大型宾馆管理人员,以及对餐饮服务业财务管理感兴趣的读者都具有较高的参考价值。

解决餐饮企业遇到的所有财务管理问题

ISBN 7-80147-662-X



ISBN 7-80147-662-X

F·660 定价: 35.00元

餐饮服务企业 如何做好财务管理

[第二版]

Financial Management For
Restaurant

罗 音/编著



企业管理出版社



前言

随着我国经济的持续发展和国家鼓励第三产业政策的不断实施,作为第三产业支柱性行业的餐饮服务业空前地繁荣。在我们身边,酒肆林立,大大小小的餐馆排满了街道,餐饮服务业作为一个新的投资领域受到了众多投资者的青睐。无论是俏江南、九头鸟还是永和大王、星巴克,都在这个领域取得了巨大的成功。但同时,又有很多的餐饮企业在激烈的竞争中销声匿迹。面对市场经济的大潮,餐饮服务企业如何立于不败之地呢?

财务管理作为企业管理的一项重要内容,其工作做得好坏直接影响企业的成败。由于餐饮服务企业在经营过程中现金流动十分频繁,其财务管理工作就更为重要。那么,餐饮服务企业应该如何做好财务管理呢?基于此因我们编写了《餐饮服务企业如何做好财务管理》。

全书从餐饮企业财务管理的角度出发,既介绍了财务管理共性的方面,如财务分析、投资、筹资,也结合餐饮企业资金运作的实际特点,重点强调了“现金管理”和多种“结算方式”的综合运用。同时,将实务与财务管理理论有机结合起来,内容浅显易懂,便于初学者学习。在书中还介绍了许多餐饮企业的成功案例,可以促进更多的餐饮企业加强财务管理,走向成功。

《餐饮服务企业如何做好财务管理》自2002年4月出版以来,一直深受读者好评。

2005年12月,我们对本书进行了修订,增加了新的知识,并结合当前餐饮服务企业新的形势与特点,将最新的行业变化融入书中,更加突出书的实用性与可操作性。本次修订的内容有:



1. 替换各章比较陈旧的内容,增加了一些更具实用性的知识;
2. 增加“餐饮服务企业财务管理制度”(第三章)内容;
3. 替换原书旧有的案例,增加了全新的案例。

在本书的编写过程中,得到了各方人士的帮助,并参考了有关专家的相关资料,在此一并致以诚挚的谢意。由于时间仓促及作者知识有限,书中难免有不足之处,还望广大读者批评指正。

编 者

目 录

1

第1章 餐饮服务业与财务管理

3

你对餐饮服务业了解多少

5

餐饮服务业有什么自身的特点

7

财务管理对餐饮服务企业有何重要意义

9

餐饮服务业的管理包括哪些方面

12

餐饮服务企业的目标对财务管理有什么要求

13

餐饮服务业财务管理的特点有哪些

14

如何对餐饮企业的组织机构进行合理地设计

19

案例：俏江南——中西合璧的典范

21

中小型饮食服务机构如何确立自己的经营理念

22

案例：金陵饭店——财务管理出效益

25

第2章 餐饮服务业会计基础知识 ——有效财务管理的前提

27

会计和财务管理有什么联系

28

餐饮服务业的会计有什么不同

31

餐饮服务业的会计要素有哪些

34

会计恒等式对餐饮服务企业的经营意味着什么

36

看看你的会计科目设置是否正确

39

餐饮服务企业会计凭证与账簿

1

餐饮服务企业

如何做好财务管理



- 45 餐饮企业的财务报告有哪些
47 案例：新蒂芬咖啡馆的资产负债表
49 富了不忘大家——餐饮服务企业利润分配表
51 怎样分析餐饮服务企业会计报表
53 餐饮服务企业会计组织机构的设置与模式
56 案例：永和大王——卖油条的“中国麦当劳”

第3章 餐饮服务企业财务管理制度 ——优秀财务管理的依托

- 61 餐饮服务企业进行财务管理为什么要强调制度
62 有效的财务管理制度包括哪些方面
64 餐饮企业如何做到制度与人的完美结合
65 如何做好财务管理制度与公司其他制度的有效协调
67 有效的餐饮资金管理制度模型是什么
68 餐饮服务企业是否也应设置内部稽核
70 餐饮服务企业如何运用“胡萝卜加大棒”的政策
72 餐饮服务企业怎样完成管理制度的不断更新
73 案例：世界上最大的餐饮集团——百胜的成功

第4章 餐饮服务业现金管理与控制 ——做好财务管理的关键

- 77 现金管理的重要性
78 法律法规对现金管理有什么规定
83 单据控制——做好现金管理的第一步
87 餐饮经营中常见的错误和舞弊有哪些
88 如何做到物品线、餐单线、货币线的“三线统一”
91 怎样进行取菜单、餐单、货币之间的核实
93 如何进行收银机的管理与控制
96 怎样进行餐饮服务企业收入的日间稽核
98 怎样进行假钞的鉴别
103 案例：樱桃园集团的现金管理——“一外多内三统一”

第5章 餐饮服务业结算管理与控制

- 107 你的餐馆运用何种结算方式
- 109 你了解银行卡吗
- 111 如何对银行卡结算进行控制
- 114 利用信用卡结算应注意的几个问题
- 116 怎样对待客户的赊账行为
- 119 餐饮企业如何制定信用政策
- 123 餐饮企业如何管理贵宾卡
- 126 案例：从成功到失败——乔治与玛丽案件

第6章 餐饮服务业成本管理与控制

——做好成本控制的第一步

- 131 什么是餐饮服务业的成本控制
- 134 餐饮服务业成本控制的要件及特性是什么
- 136 餐饮服务业的成本包括哪些
- 137 餐饮服务业的成本是怎样核算的
- 141 怎样进行食品原料采购成本的控制
- 144 案例：哥伦比亚饭店的采购备忘录
- 146 如何控制食品原料验收、储藏、发放的成本
- 150 餐饮企业如何建立成本控制标准
- 153 餐饮企业如何进行成本差异分析

第7章 餐饮服务业费用支出管理与控制

——做好成本控制的第二步

- 159 如何做好餐饮企业费用预算
- 160 餐饮企业如何进行费用分析
- 162 怎样对餐饮企业的费用支出进行控制



- 163 费用支出审批由谁来做
- 166 怎样有效地使用现金付款单
- 168 如何管理非现金费用
- 169 如何对待内部借款
- 171 如何有效管理找零备用金
- 172 案例：墨西哥风味餐厅的价格策略

175 第8章 餐饮服务业设备、物资管理与控制

- 177 什么是餐饮服务业设备、物资管理
- 179 餐饮服务企业的主要设备有哪些
- 180 餐饮服务业进行设备更新和选择的原则
- 183 餐饮企业如何进行设备投资回收期评估
- 185 餐饮服务业工程设备维修的主要指标是什么
- 187 不能忽视物资消耗的定额管理
- 190 餐饮服务业物资管理中几个有用的公式
- 192 别忘了制定一份物资供应计划
- 193 案例：明珠夜总会的效益与库存管理

199 第9章 餐饮服务企业财务报表分析

- 201 如何运用财务报表分析餐饮企业整体情况
- 204 餐饮企业怎样分析自身的盈利能力
- 206 怎样分析餐饮企业自身偿债能力
- 209 餐饮企业如何对资产变现能力和资产管理能力进行整体分析
- 212 在进行变现能力和偿债能力分析时还应考虑什么因素
- 213 杜邦财务分析体系在餐饮服务企业的应用
- 216 餐饮服务企业如何利用好财务杠杆

219 对餐饮企业财务分析做一个总结

222 案例：一个餐饮企业的财务分析

225 第10章 餐饮企业财务管理中的本量利分析

227 什么是本量利分析

230 餐饮服务企业如何运用本量利分析

232 餐饮企业如何衡量边际贡献

235 餐饮企业如何进行盈亏临界分析

238 餐饮企业如何进行本量利因素变动分析

243 餐饮企业如何利用损益方程式进行敏感分析

246 案例：餐饮成本分析会

249 第11章 餐饮服务企业的投资与筹资 ——鱼和熊掌,两者兼顾

251 怎样理解餐饮企业投资与筹资的重要性

253 餐饮服务企业如何做好投资决策

257 资金的时间价值如何运用到投资决策中去

258 投资决策的基本运算——单利与复利的计算

259 餐饮企业对投资进行经济评价的方法有哪些

263 餐饮企业如何防范投资风险

266 餐饮企业的融资渠道有哪些

269 案例：鹰顿·帕克旅店的经营分析

273 第12章 餐饮服务企业必备税务知识

275 如何理解税收对财务管理的影响

277 我国现行的税法体系是怎样的

278 如何计算餐饮服务企业营业税

281 您了解餐饮服务企业所得税吗



283	与餐饮企业有关的其他税费
286	什么是税收保全与税收强制执行
290	附：旅游、饮食服务企业财务制度
309	参考文献

第 1 章

餐饮业服务业与财务管理

餐饮业服务业的长足发展与加强饮食服务业管理是分不开的。本章是本书的开篇，旨在向已经经营该行业或正要涉及该行业的人士介绍一些餐饮业服务业管理，尤其是财务管理方面的常识，使读者对餐饮业服务业与管理、财务管理之间的关系有一个基本地了解。

你对餐饮服务业了解多少

中国有句古话“民以食为天”，餐饮业的发展有其悠久的历史。在商代就有了“肆”，相传姜太公也曾“负饭于朝歌”，“卖饮于孟津”。到了秦汉，饮食市场更是日趋活跃，屠败、沽酒、卖饼、斗鸡、蹴鞠等餐饮游乐业已遍布大江南北。唐朝时“夹路列店肆，待客酒饌丰溢，以供商旅”。到了宋辽金元，更是“集四海之珍奇，皆归市易，会寰区之异味，悉在庖厨”了。明清两代，“一客已开十丈筵，客客对列成肆市”，真是好不热闹。

在今天，餐饮服务业已成为产业经济的支柱产业。根据商务部的数据分析，2005年7月份全国餐饮业实现零售额689亿元，高出社会消费品零售总额增幅4.8个百分点，占社会消费品零售总额的14.0%。1-7月份，餐饮业零售额累计实现4705.2亿元，其增幅高出社会消费品零售总额4.71个百分点，占社会消费品零售总额的13.6%，拉动社会消费品零售总额增长2.33个百分点。

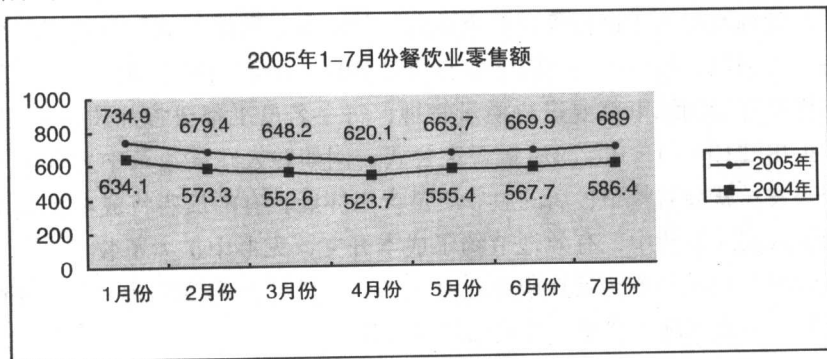


图 1-1

(月份资料来源：国家统计局)

当城市的夜幕降临，万家灯火掩映着林立的各色餐馆之时，当小镇的宁静伴随着生意红红火火的餐馆之时，谁不为饮食服务业的蓬勃发展



而惊叹呢！随着人们工作生活节奏逐步加快，家庭劳务社会化趋势越发明显，餐饮业中蕴含着巨大的商机，谁能把握要领，谁就独占鳌头。那么，我们应该怎样去定义餐饮服务业呢？

餐饮业可不是简简单单地张罗个摊子，弄几样随手而来的小菜就得了。随着人民生活水平的提高，餐饮业越来越向追求高标准服务、提倡科学管理方法、树立自身品牌方向发展。

1. 追求高标准服务

在餐饮业中，“服务”的概念越发突显出来，追求高标准服务成为业内人士的共识。在北京随便走进一家小规模餐馆，都能看到店堂是经过精心布置的，桌椅摆放整齐并且风格统一，很多小餐馆还安装了大功率的空调。店家之所以会如此大费周折，当然是市场的导向作用在其中发挥作用——消费者会选择服务设施好、价格又相对便宜的场所消费。中高档的餐馆更注重服务的档次与质量，以此来吸引目标客户群。

2. 提倡科学的管理方法

目前，业内人士逐步达成一个共识，无论是经营家族企业，还是现代化餐饮服务业，除了做好企业的 CI 外，管理也十分重要。于是一些有识之士率先将西方饭店的管理模式与管理理念引入自家的经营管理，取得了巨大的成功。例如上海“红子鸡”美食总汇总裁陈中良认为全面质量管理及对人才进行管理是企业致胜的法宝。所谓全面质量管理就是每一个部门、每一个岗位都要参与质量管理；酒店的每个岗位，每一项工作从开始到结束都要进行质量管理；每一名员工都要参加质量管理。并提出“ $100 - 1 < 0$ ”的质量否定公式：例如客人在某道菜中发现了一根头发丝就会对整个饭店的服务质量产生怀疑。有的饭店将成本控制理论引入实际经营中，有效地节约了成本开支，无形中扩大了收益。“注重管理”已不再成为餐饮服务业经营的一句口号，而是踏踏实实地落到实处，并在实际工作中发挥自己巨大的作用。

3. 树立自身品牌

餐饮业中的一些领头羊再也不甘心做名不见经传的小买卖，开始在一个地区、甚至是全国树立自己的品牌。如北京的“金三元”扒猪脸，是中国第一家以菜肴申请专利的酒家，并以专利带动其在餐饮业的名



牌。在2001年3月的网上调查中,该酒家也被顾客评为服务最好的酒家之一。“金三元”还在酒店中特别开设了图书室,并推出“金三元”电脑健康营养系统,可以由顾客在电脑上点菜,同时显示出各种菜肴的营养成分。此外,北京地区像“九头鸟”、“天外天”这些靠连锁经营、提供工薪层菜肴;树立自身品牌的餐馆也不少。

树立自身品牌的方式也在日日翻新,从海报、传单、电视报纸广告,到如今互联网上的网页、网站,应有尽有。不同层次的消费者可以从各种渠道中获取自己需要的餐饮信息。

由上面的介绍,我们可以看出餐饮业不是一个简单的行业,这里我们将其归纳为:

通过现场加工、商品销售和服务性劳动等手段,向消费者提供饮料、食品、菜肴、消费场所和设备,并拥有一定品牌的经营企业,它包括各种酒家、酒楼、餐厅、饭庄、饭馆、饭铺、快餐店、西餐厅、面馆、茶馆、酒馆、小吃店、酒吧、咖啡厅以及对外经营的食堂和饮食商亭、车摊等。

餐饮业有什么自身的特点

餐饮服务业与一般事业不同,不论从生产的角度来看,或是从销售方面来说,餐饮服务业均有其独特性,甚至连员工的主要收入也与其他行业不同。

1. 餐饮业生产方面的特性

(1) 个别化生产。

大部分餐厅所销售的餐食,系由顾客依菜单点叫,再据以烹制为成品,此方式与一般商品现成的规格化、标准化产品不同。

(2) 生产过程时间短。

餐厅自接受客人点菜进而烹调出菜,通常时间甚短,约数分钟至1小时左右。



(3) 销售量预估不易。

餐厅进餐人数及所需餐食须等客人上门打算,因此事前的预测甚为困难,不能与一般商品一样预订制作多少成品,即可准备多少人力与材料,在成本计算上较难。

(4) 菜肴产品容易变质不易储存。

烹调好的菜肴过了数小时将会变质、变味,甚至无法再使用,所以成品不能有库存,生产过剩就是损失。

2. 餐饮业销售方面的特性

(1) 销售量受餐厅场所大小的限制。

一旦餐厅客满,销售量便难以再提高。

(2) 销售量受时间的限制。

一般人一日三餐,且用餐时间大致一样,在进餐时间餐厅里挤满了人,平常则十分清淡。

(3) 餐厅设备要高雅华丽。

一般人在餐厅进食除讲究菜肴、服务外,更希望享受一下舒适的气氛,因此餐厅的装潢、布置、音响、灯光均得十分考究才可。

(4) 餐厅毛利高。

餐厅若经营得当,盈余相当可观。

3. 餐饮业员工待遇方面的特性

餐饮服务人员的收入,有些是支领固定薪俸,有些是靠底薪与小费,此外有些服务是没有底薪,完全靠小费作为主要收入,此现象以国外居多。不过不管以上述哪种方式作为收入来源,其待遇的高低,往往与本身工作能力及服务态度成正比。

4. 餐饮业工作性质方面的特性

服务是餐厅的生命,餐饮服务的质量将影响到餐厅营运的成败。餐饮业是一种社会性的服务事业,餐厅的服务必须全体员工通力合作,密切配合,才能圆满完成任务,绝非单独或个别就能负起服务的责任。如厨师将餐食苦心烹调好,还须依赖服务员送到餐桌给客人才能完成服务,所以说服务是连贯的,任何部门稍有脱节,均易遭客人不满与抱怨,再加上顾客类型复杂,即使一点小环节的疏忽,也会影响餐厅的声