

保持高效经营的企业,就是管理者能做到经常
注意企业的财务运行状况

企业
财务管理
运作手册

JIUDIAN JI CANYIN QIYE
CAIWU GUANLIDE BATANG BIXIUYE

酒店及餐饮企业 财务管理的 8堂必修课

• 定价方法 • 主营业务核算 • 成本费用管理 • 开源节流



张蓉★编著

本书特点:专门针对“酒店及餐饮企业”财务运作和管理,
简明易通,便于管理者及财务人员操作,有利于本企业在行业竞争中高效发展

中国纺织出版社

JIUDIAN JI CANYIN QIYE
CAIWU GUANLI DE BATANG BIXIUKE

企业
财务管理
运作手册

酒店及餐饮企业 财务管理的 8堂必修课

张 蓉★编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店及餐饮企业财务管理的8堂必修课/张蓉编著.

—北京:中国纺织出版社,2009.11

ISBN 978-7-5064-5887-0

I. 酒… II. 张… III. ①饭店-财务管理
②饮食业-财务管理 IV. F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第141853号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:宋蕊
责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2009年11月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16.5

字数:200千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言



如今是酒店餐饮业迅猛发展的时代,也是竞争日益激烈的时代。我国酒店餐饮业在此背景下,既面临着发展的机遇,也遇到了严峻的挑战,机遇来自于消费市场需求的不断增长,挑战来自于行业激烈的竞争和利润率的不断下降,在酒店餐饮业由最初的高利润进入目前的微利时期,如何提高其财务管理水平,迎接市场竞争的挑战,提高酒店竞争能力,最大限度地提高酒店效益将是酒店餐饮业在新时期必须面对的重要课题,尤其是对于酒店餐饮业的中、基层管理人员来说,应该学会运用财务知识去进行管理,将财务管理真正落在实处,唯有如此,才能真正提升酒店管理水平。

基于这样的考虑,本书在编写中既注意介绍财务管理的基本原理,又注意不忽略它的实践性和可操作性。本书试图以轻松易懂的方式介绍酒店餐饮业的一些财务知识。

此书不仅是酒店餐饮业财务管理的入门教材,也非常适合非财务专业的学生和想了解基本财务知识的人士学习。本书内容主要包括财务入门基本知识以及酒店餐饮业各部门经理应具备的财务知识,具体涉及到客房管理部、餐饮管理部、采购部、安全卫生部、投资部、和其他有关经营部门。

作为广大非财务专业的管理人员的入门读本,既要严格遵守科学的财务体系,又要深入浅出地表述准确,这一要求很可能是作者的经验、学识难以达到的。这就难免在本书的编写中存在某些不妥的地方,甚至存在缺点与不足。期待各位业内专家、学者和广大读者对本书批评指正。

编 者
2009 年 8 月

目录

contents



1 /	第一章 财务管理入门基本功
1 /	酒店餐饮业的类型与等级
7 /	酒店餐饮业经营概念及特点
13 /	酒店餐饮业的经营理念
18 /	酒店餐饮业经营管理的目标与任务
21 /	酒店餐饮业会计核算的主要特点
25 /	酒店餐饮业常用的会计科目和费用明细项目
35 /	第二章 做好客房管理部经理必修的财务管理课
35 /	客房管理概述
39 /	客户价格种类与定价方法
43 /	客人入住以及离店的管理
45 /	客房主营业务收入的核算
49 /	客房营业费用的管理和核算
61 /	客房收入税金的核算
63 /	第三章 做好餐饮管理部经理必修的财务管理课
63 /	餐饮管理概述
70 /	科学合理的菜单设计

目录

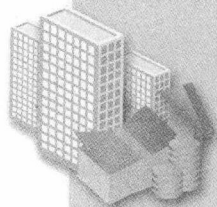
contents



82 /	餐饮营业收入的管理和核算
87 /	餐饮原材料的管理和核算
93 /	餐饮成本及费用的管理和核算
100 /	餐饮保本点的测算
102 /	餐饮促销的几种有效方法
105 /	第四章 做好采购部经理必修的财务管理课
105 /	食品采购
107 /	采供工作的控制与管理
110 /	正确进行验收与储藏
116 /	发料与加工
119 /	采购和库存的核算
121 /	原材料、燃料和物料用品的核算
125 /	食品原材料初加工的核算
128 /	食品成本控制
135 /	第五章 做好前厅部经理必修的财务管理课
135 /	收银基础工作
144 /	收银工作程序
148 /	真假外币识别

目录

contents



159 /	第六章 投资部经理必备的财务知识——一本万利不是梦
159 /	确定最佳的投资规模
163 /	酒店投资分类
165 /	酒店投资的管理
166 /	酒店餐饮业投资项目的财务评价
174 /	合理规避投资风险
176 /	编制酒店财务预算
179 /	节税从投资开始
182 /	酒店投入资本及其核算
189 /	第七章 做好其他经营部经理必修的财务管理课
189 /	商品部经营业务的核算
197 /	康乐部经营业务的核算
204 /	洗衣部经营业务的核算
208 /	商务中心经营业务的核算
211 /	第八章 做好总经理必修的财务管理课
211 /	正确进行酒店财务分析
224 /	酒店餐饮业管理的科学方法
234 /	把握财务目标与企业发展目标的一致

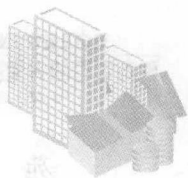


目录

contents

- 236 / 对盈利能力要心中有数
- 240 / 做企业金库的守护神
- 242 / 财务预警分析知多少
- 246 / 纳税环节要清楚
- 248 / 开源节流的资金预算
- 251 / 为企业设置最佳现金存量





第一章

财务管理入门基本功

酒店餐饮业的类型与等级

一、酒店的类型

酒店餐饮业的类型是由酒店餐饮业的经营规模、经营性质、投资费用、投资来源、计价方式和客源市场性质等多种因素决定的,依据的分类标准不同,酒店餐饮业的类型划分也有一定的差异。

1. 根据酒店特色及客源市场特点分类

(1) 商务酒店

商务酒店以商务旅游者为主要服务对象,多位于城市中心区,靠近商业繁华地段。酒店外观讲究,内部设施高档豪华,不仅有一流的住宿、餐饮设施,而且配置了商务活动所必需的各类服务项目和设备设施,如国际直拨电话、传真、互联网、计算机、录放机、幻灯机、投影仪、会议室、业务洽谈室、产品展销厅、各类餐厅、宴会厅、商务套房、行政楼层、商务中心、商务秘书、翻译人员等。健身房、游泳池、网球场、桑拿浴室等康乐设施也是这类酒店关注的重点。我国一些较有名的大型高档酒店,如北京的香格里拉酒店、长城酒店、西

苑酒店,南京的金陵酒店,广州的中国大酒店、花园酒店、白天鹅宾馆,上海的花园酒店都属于这一类型。

(2) 度假酒店

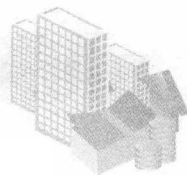
度假酒店以接待休闲度假旅游的客人为主,多位于海滨、名山、温泉、海岛、森林等自然环境优美的旅游胜地和风景区。这类酒店除了提供一般酒店所应有的服务项目以外,为招徕客人,通常还设有各种娱乐体育服务项目,如划船、潜水、冲浪、滑雪、骑马、狩猎、垂钓及高尔夫球、网球、台球、保龄球,等等。在我国南方一些城市已建起了一些非常典型的度假型酒店,其设施和服务已达到国际水平,如深圳的西丽湖度假村、香蜜湖度假村,珠海的珠海度假村酒店及长江宾馆、游乐中心等。

(3) 长住酒店

长住酒店主要以接待长住的商务和度假客人为主,客人一般要和酒店签订一份协议或合同,具体写明居住的时间和酒店提供的服务项目。长住酒店的建筑布局与公寓相似,但又有区别,客房多采用家庭式布局,以套房为主,配备客人长住所必需的家具、电器设备以及供客人自理饮食的厨房设备。

(4) 会展酒店

会展酒店专门承接各种会议、展览活动,通常建在大都市,或交通方便的游览胜地,要求每一楼面均设置一个或多个会议厅或大的多功能厅,可根据需要用作会议厅、舞厅或宴会厅,有的酒店还设展览厅。这类酒店不仅要求提供舒适方便的客房和各种美味的餐饮,同时还要配备大小规格不等的会议室、演讲厅、展览厅等场所,以及相应的会议设备,如投影仪、扩音设施、录像设备和视听设备等,接待国际会议的酒店还要求配备同声传译装置。会展酒店一般都配备工作人员帮助会议组织者协调和组织会议各项事务,提供高效率的接待服务。



(5) 汽车旅馆

汽车旅馆常见于欧美国家公路干线上。早期,这类酒店设施简单,规模较小,有相当一部分仅有客房而无餐厅酒吧,以接待驾车旅行者投宿为主。现在,有的汽车旅馆不仅设施方面大有改善,且趋向豪华,多数可提供现代化的综合服务。美国的假日酒店集团、华美达酒店集团、霍华德·约翰逊集团等均拥有大量的汽车旅馆。

(6) BB 家庭式酒店

BB(Bed and Breakfast)家庭式酒店是一种家庭式的可向客人提供住宿和早餐的酒店。“BB”是英文的缩写,意为“住宿和早餐”。它最早流行于欧洲,后逐渐传到美国。目前,美国各地都设有专门从事“BB”家庭式酒店订房服务的公司,旅游手册上也常有許多这种酒店的名称和电话号码,游客可提前预订房间。

2. 根据酒店规模分类

酒店餐饮业的规模一般是以酒店拥有的客房数来表示的。根据客房数量,国际上通常将酒店划分为三种类型。

(1) 小型酒店

小型酒店通常指客房在 300 间以下的酒店,这类酒店提供一般性服务,房价较低廉,适合经济型旅游团居住。

(2) 中型酒店

中型酒店是指拥有 300 ~ 600 间客房的酒店,它提供较齐全的设施和服务项目,适合中、高收入的客人入住。

(3) 大型酒店

这类酒店一般拥有 600 间以上的客房,设施豪华,外观气派,内部装修极为考究,综合设施和服务项目齐全,一般都设有豪华的总统套间,适合豪华团队和商务客人居住。

3. 根据酒店计价方式分类

(1) 欧式计价酒店

欧式计价酒店是指酒店的客房价格仅包括房租,不包含食品饮料等其他费用。我国及世界各地绝大多数酒店都采用此类计价方法。

(2) 美式计价酒店

这类酒店的客房价格中包括房租,一日三餐的费用。目前,尚有一些地方偏远的度假型酒店归属此类。

(3) 修正美式计价酒店

修正美式计价酒店是指酒店的客房价格中包括房租和早餐、午餐或晚餐中任意一餐的费用。这种计价方式的酒店在我国比较少见。

(4) 欧陆式计价酒店

欧陆式计价酒店是指酒店的客房价格包括房租以及欧陆式早餐费用。

(5) 百慕大计价酒店

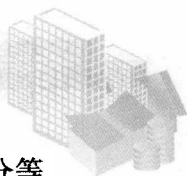
百慕大计价酒店是指酒店的客房价格包括房租以及美式早餐费用。

二、酒店的等级

酒店餐饮业的等级是指一家酒店的豪华程度、设施设备水平、服务范围和服务质量。由于各国家、各地区之间酒店业的发达程度和出发点不同,各种等级制所采用的标准亦不尽相同。

1. 国际上常见的酒店等级制

目前据统计,世界各国共有 80 多种等级制,有的由各地酒店协会制订,有的由各国政府部门制订。由于各地区、国家间酒店业发达程度和出发点不同,各种等级制度所采用的标准不尽相同。法国的酒店分为“1~5 星”五级,意大利的酒店采用“豪华、1~4 级”五级制,瑞士的酒店依据价格的高低分为“1~5 级”,奥地利的酒店使用“A1,A,B,C,D”五级制,而有的国家和地区采



用“豪华、舒适、现代”或“乡村、城镇、山区、观光”或“国际观光、观光”等分等制,可谓形形色色。但在美国,由于复杂的政治和社会结构以及酒店业的千姿百态,至今尚未有统一的、被普遍接受的酒店等级标准,较有影响的则是美国汽车协会及美国汽车石油公司分别制订并使用的“五钻”和“五星”等级制。

2. 中国酒店的星级与评定

酒店餐饮业星级的高低主要取决于两个方面:一是酒店的硬件设施,包括酒店的建筑、外观、设施设备、装潢、布局、面积和环境等;二是酒店的软件,包括酒店的服务质量、服务与管理制度等。

为了适应我国旅游业的快速发展,提高旅游酒店的服务质量和管理水平,我国国家旅游局于1988年制订了《中华人民共和国评定旅游涉外酒店星级的规定》,并于1988年9月1日起执行;1993年9月1日国家技术监督局将《旅游涉外酒店星级的划分与评定》批准为中华人民共和国国家标准(GB/T14308-93),于同年10月1日起实施;1996年10月对其进行首次修订,于1998年5月1日起执行,即GB/T14308-1997;2002年进行了第二次修订,并于2003年6月2日发布了《旅游酒店星级的划分与评定》(GB/T14308-2003),同年12月1日起执行,替代GB/T14308-1997。

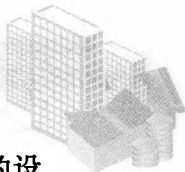
2003年12月1日起实施的《旅游酒店星级的划分与评定》明确规定本标准适用于正式营业的各种经济性质的旅游酒店,即能够以夜为时间单位向旅游客人提供配有餐饮及相关服务的住宿设施。旅游酒店的等级用星的数量和设色表示,星级分为5个等级,即一星级、二星级、三星级、四星级、五星级(含白金五星级),最低为一星级,最高为白金五星级;预备星级作为星级的补充,其等级与星级相同。星级以镀金五角星为符号,用一颗五角星表示一星级,两颗五角星表示二星级,三颗五角星表示三星级,四颗五角星表示四星级,五颗五角星表示五星级,五颗白金五角星表示白金五星级。

酒店设施设备及服务项目的评价涉及店的地理位置、周围环境、建筑结构、功能布局、共用系统、前厅、客房、餐饮、会议展览设施及商务中心、公共及健康娱乐设施、安全设施、员工设施等10个方面。总分610分,各星级酒店应得的最低分数为一星级70分,二星级120分,三星级220分,四星级330分,五星级420分。

酒店设施设备维修保养及清洁卫生的评定涉及酒店的周围环境、楼梯、电梯厅、存衣处、走廊等公共场所,公共卫生间,前厅,客房,餐厅酒吧,厨房和公共娱乐及健身设施八个方面。各星级酒店规定的得分率为一、二星级90%,三星级92%,四、五星级95%。酒店的设施设备的维修保养及清洁卫生的评定除综合得分率达到规定外,在前厅、客房、餐厅(酒吧)、厨房和公共卫生间等五个部分也应达到相应的得分率,若其中任何一个部位达不到所申请星级规定的得分率,就不能获得所申请的星级。

酒店的服务质量评定涉及服务人员仪容仪表,前厅服务质量(态度、效率),客户服务质量(态度、效率、周到),餐厅(酒吧)服务质量(态度、效率、周到、规格),其他服务(康乐服务、理发美容、商务服务、邮政电信服务、婴儿看护室及儿童娱乐室服务,商品服务、书店、鲜花店、歌舞厅服务、会议服务等),酒店安全,酒店声誉和酒店服务综合效果等八个方面。各星级酒店规定的得分率为一、二星级90%,三星级92%,四、五星级95%。服务质量的评定除综合得分率达到规定外,在服务人员的仪容仪表、前厅服务、客房服务、餐厅服务、会议康乐服务等五个部分也应达到相应的得分率,若其中任何一个部位达不到所申请星级规定的得分率,就不能获得所申请的星级。

酒店服务与管理制度的评价要求一、二星级酒店具备员工手册、组织结构图、主导性管理制度、部门化运营规范、服务和专业技术人员岗位工作说明书、工作技术标准说明书和其他可以证明酒店质量管理水平的证书或文件等七个方面。三星级酒店除具备一、二星级要求的七项外还应当有服务项目、



程序与标准说明书。四、五星级酒店在三星级酒店的基础上又增加了与酒店的设施设备、空间区域的维修保养与清洁卫生有关的其他作业技术标准说明书。

酒店餐饮业经营概念及特点

一、酒店餐饮业经营概念

酒店餐饮业的经营是指筹划酒店餐饮业的营销活动并达到预期目标的总称。酒店餐饮业的经营是指在国家方针政策和社会主义经营思想的指导下,以市场为对象,以提供服务和销售产品为目的,筹划酒店餐饮业的产、供、销和接待服务活动,以满足市场需求和取得良好经济效益的总称。

明确以上概念要掌握以下四点。

- 酒店餐饮业开展经营活动的主要目标是满足市场需求和取得赢利;经营活动的核心工作是进行经营决策、组织经营活动和提供接待服务;经营活动的动力是市场竞争。

- 酒店餐饮业经营的研究重点是酒店与外界环境,特别是市场环境的关系。因此,应以市场为对象,以客源组织和接待服务为目的,要求从酒店餐饮业系统角度来研究酒店餐饮业的经营策略和经营方针,确定管理目标和风险收益,使外部环境和酒店餐饮业内部的人、财、物等资源有机地结合起来。

- 体制不同,酒店餐饮业的经营思想与指导原则就不同。社会主义体制下的酒店餐饮业必须坚持社会主义的精神文明与物质文明的经营方向,执行国家的方针、政策、法律、法令,自觉利用市场机制和价值规律的调节作用,开展市场竞争,不允许不择手段地进行违法乱纪的经营活动。

- 酒店餐饮业的经营以最大限度地满足客人需要为转移,客人的需要又反映在市场需求的变化之中。

因此,酒店餐饮业必须研究市场动向和特点,研究销售方式、销售渠道,提高市场开发与竞争能力。

二、酒店餐饮业的经营特点

酒店餐饮业是以提供服务为中心的接待业。酒店餐饮业产品与一般物质产品不同,有其行业的特殊性,这些特殊性就促使酒店餐饮业经营具有它自身的特点。

1. 酒店餐饮业产品的特点

酒店餐饮业产品有以下五个特点。

(1) 酒店餐饮业产品是组合产品

对客人而言,酒店餐饮业产品仅是一段住宿经历,这段住宿经历是个组合产品,由以下两个部分构成:

- 物质产品:客人所消耗的食品、饮料及所接触到的设施、设备。
- 无形形态产品:客人感觉上的享受和心理上的感受。

前者是由酒店餐饮业设施的硬件传递出来,客人通过视、听、触、嗅觉经历到;后者通过酒店餐饮业的软件传递出来,客人在心理上感受到的地位感、舒适度、享受程度等。

一天,一位美国女士到酒店健康中心健身,并办了一张健身月卡。这位美国客人戴着耳机,听着音乐,手里拿着 CD 机在跑步机上健身。看到这种情形后,服务员小龙就在想,用什么办法才能让客人不用手拿 CD 机跑步呢?经过思考后,他想出了一个办法。第二天,这位客人来到健身中心后,小龙到前台拿来了一个塑料袋,把客人的 CD 机放在塑料袋里,并将塑料袋系在了跑步机的扶手上,让客人解放双手,轻松健身,解决了客人的难题,客人非常高兴。这位女士健身后离开酒店时用不太纯正的汉语对小龙说:“你是最好的人!”

小龙的服务是酒店无形态的软件,其做法给客人带来了方便,使客人感