

星级酒店 内部财务控制

XINGJI JIUDIAN NEIBU CAIWU KONGZHI

郭惠云 高怀金 张涛 / 著

doceriver 文川网
入驻商家 古籍书城
在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书



经济科学出版社

星级酒店内部 财务控制

郭惠云 高怀金 张 涛 著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 段小青
责任校对：杨晓莹
技术编辑：李长建

星级酒店内部财务控制

郭惠云 高怀金 张 涛 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

毕诚印刷厂印刷

新路装订厂装订

880 × 1230 32 开 14.75 印张 300000 字

2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7 - 5058 - 3832 - 6 / F · 3135 定价：26.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

图书在版编目 (CIP) 数据

星级酒店内部财务控制 / 郭惠云等著. —北京:
经济科学出版社, 2003. 12
ISBN 7 - 5058 - 3832 - 6

I. 星... II. 郭... III. 饭店 - 财务管理
IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 102652 号

前

言

中国加入 WTO 后，随着对外开放步伐的加快，我国餐饮旅游业飞速发展，促进了许多与其配套的服务基础设施的发展，各种形式的中外合资、中外合作、内资星级酒店蓬勃发展，使我国酒店业成为与国际接轨最成熟的改革开放的窗口。

星级酒店属于特殊行业，几乎承载着满足消费者“食、住、行、游、购、娱”需求的绝大部分，它的发展水平与国民经济及国民生活质量关系相当密切和重要，代表着一个地区、国家和民族的多元化文明程度。在“十五”计划纲要中，包含酒店业在内的旅游业的发展被提到一个前所未有的高度，其发展与我国经济发展战略目标实现息息相关。

星级酒店业提供的产品主要表现为服务，而这种“产品”的实现方式又是多样化、多环节，在内容上有着极大的不确定性和灵活性，因此最容易产生管理上的漏洞，尤其是高档次的星级酒店，大多数是属于综合性、多元化的服务，几乎囊括全部服务及商业行业，表现为环节多，控制难，被公认为管理难度最大行业之一。

企业是一个复杂而又综合的运行系统，它是社会中人、财、物等各要素的集合体。其内部运行机制是否顺

畅，与外部各部门的衔接是否恰当，关系到企业的生死存亡。企业内部控制制度运用了现代企业管理的系统理论、信息理论、控制理论等，按照企业自身的发展规律的要求建立起来的一种经营管理体制，是加强企业经营管理、实施有效内部控制的重要方式。在市场经济趋向知识化、全球化的时期，市场竞争、管理竞争、服务竞争日趋激烈，企业为求得生存，并有所发展与壮大，纷纷改进服务质量，提高管理水平，以保持企业发展的生机和可持续竞争力。

“良好的内部控制可以减少错误和舞弊的发生”。在企业内部控制中，财务控制处于非常重要而又特殊的地位。财务控制是企业内部控制的关键与核心，财务控制的效果直接影响到企业整个内部控制制度的有效性。如何建立一套科学、规范、实用的内部财务控制制度，是提高中国星级酒店业管理水平的重要途径和方式。为此，我们将星级酒店中最薄弱、最关键的内部财务控制作为切入点进行研究，从财务管理的角度，剖析中国星级酒店业的业务特点与现状，最终提出建立一套科学的、具有中国特色的财务控制系统，以促进星级酒店业健康发展。

本书是山东省科委 2002 年科学技术发展计划重点课题（鲁科计字【2002】283 号）的研究成果（实践篇）之一。本书以星级酒店为研究背景，系统地论述了星级酒店的业务流程，以及对星级酒店各环节所应采取的管理对策。本书共分四大部分十章，第一部分（第一至二章）为星级酒店内部财务控制的基本原理，主要论述星级酒店的特点，内部控制及内部财务控制的含义、目标、原则、内容和预算控制系统。第二部分（第三至八章）为星级酒店

内部财务控制的实务应用内容，系统介绍星级酒店内部财务控制的营业收入、采购、成本费用、投资与筹资、货币资金等控制制度的应用与实务操作。第三部分（第九至十章）为星级酒店内部财务控制的业绩考核，主要阐述责任会计控制与财务报告分析。第四部分为附录，主要介绍酒店管理信息化处理和应用。

本书的主要特点如下：

第一，理论与实践结合，以实践应用为主。本课题研究是以山东润华世纪酒店内部财务控制为基础进行的，润华世纪酒店是由香港世纪酒店集团进行管理，采用国际通行的管理模式。本课题在总结润华世纪管理经验基础上，又调查研究了山东省境内数十家三星级以上酒店内部财务控制的实际操作经验最终写成本书的。本书所论述的内容均针对星级酒店业需要解决的各种财务控制的具体问题，并尽可能地将我国最新的内部控制制度融入书中，为星级酒店管理层提供切实可行的管理方法和管理技巧。

第二，内容翔实，重点突出。本书所阐述的各种内部财务控制制度都是星级酒店业所必须建立的，书中的内容对星级酒店每一业务环节的管理措施都有详细的论述与解释，可为实务界提供科学而规范的指导。

第三，通俗易懂，可操作性强。本书以简明的语言，流畅的文笔，全面介绍了星级酒店业内部财务控制的程序、特点及管理方法，内容通俗易懂，具有很强的可操作性。

本书是国内第一本以酒店业为背景，研究企业内部财务控制的论著。既可作为星级酒店管理层加强企业管理、实施内部财务控制的指导用书，也可作为财经类大中专院

校的教材及星级酒店业各种培训用教材。

本书由山东财政学院郭惠云教授、山东润华世纪酒店高怀金总经理、山东财政学院张涛教授提出课题创意、写作思路和框架结构，并拟定写作提纲。具体分工如下：第一章由张涛、高怀金执笔，第二章由郭惠云和山东润华世纪酒店销售总监卢伟执笔，第三章由陈雪梅执笔，第四、九章由尚媛执笔，第五章由李彦博执笔，第六章由尹后顺和山东润华世纪酒店财务总监孔祥明执笔，第七、八、十章由尹后顺执笔，附录由项厚斌和华能大厦财务总监徐建忠执笔。最后由郭惠云、高怀金、张涛负责总纂、修改、定稿。

由于我国企业内部财务控制制度正处于创立阶段，国内外从财务角度介绍企业内部控制制度的资料也不多见，所以在撰写本书时参考资料较少，书中难免存在不妥之处，敬请读者给予批评指正。

作者

2003年10月

目 录

第一章 星级酒店概论	(1)
第一节 星级酒店财务控制系统概述	(1)
第二节 星级酒店财务控制的目标与原则	(15)
第三节 星级酒店财务控制系统的内容	(25)
第四节 星级酒店组织模式	(34)
第二章 预算控制系统	(40)
第一节 预算控制概述	(40)
第二节 预算控制模式	(45)
第三节 预算编制方法	(52)
第四节 预算控制环节	(60)
第五节 星级酒店预算编制	(72)
第三章 营业收入与应收账款控制系统	(89)
第一节 营业收入与收益管理概述	(89)
第二节 客房收入控制系统	(96)
第三节 餐饮收入控制系统	(118)
第四节 其他收入控制系统	(130)
第五节 收入稽核	(143)
第六节 营业收入的核算	(157)
第七节 应收账款控制与考核	(160)

第四章 采购与应付账款控制系统	(173)
第一节 采购内部控制概述	(173)
第二节 采购控制的关键环节和基本程序	(179)
第三节 采购标准的制定	(188)
第四节 采购价格的控制	(193)
第五节 采购批量的确定	(197)
第六节 应付账款控制系统	(204)
第五章 成本费用控制系统	(210)
第一节 成本费用控制概述	(210)
第二节 库存控制系统	(218)
第三节 人工成本控制系统	(240)
第四节 费用控制系统	(248)
第五节 部门成本计算与预算控制	(258)
第六章 酒店投资控制系统	(273)
第一节 酒店投资控制概述	(273)
第二节 酒店投资的形式	(277)
第三节 酒店投资的拓展	(282)
第四节 酒店投资的财务控制	(286)
第七章 筹资控制系统	(294)
第一节 酒店筹资控制概述	(294)
第二节 短期筹资方式的选择与控制	(299)
第三节 长期筹资方式的选择与控制	(307)
第八章 货币资金控制系统	(326)
第一节 货币资金概述	(326)
第二节 货币资金的内部控制要点	(330)
第三节 现金控制系统	(335)
第四节 银行存款控制系统	(344)
第五节 星级酒店结算方式控制系统	(357)
第九章 责任会计控制系统	(382)
第一节 责任会计控制概述	(382)

第二节	责任会计业绩报告	(387)
第三节	责任中心绩效评价	(391)
第四节	责任中心内部结转	(395)
第十章	财务会计报告与分析	(402)
第一节	财务会计报告概述	(402)
第二节	财务报表分析	(412)
第三节	主要财务比率指标分析	(419)
附录	星级酒店管理信息化	(434)

第一章 星级酒店概论

第一节 星级酒店财务控制系统概述

一、星级酒店的特点

星级酒店与其他企业不同，它实际上就像一个小小的城市，人们能在这里居住、锻炼、娱乐、工作等。星级酒店的组织结构十分复杂并且涉及面广，因此我们说饭店运作的快捷，就如同说足球是一项短兵相接的体育运动一样。饭店业的确是快捷的行业，其业务特点体现在以下几方面：

1. 星级酒店的业务呈周期性变化。

尽管星级酒店里的日常事务可以使这个行业的运作变得快捷和迅速，但我们知道，星级酒店行业呈现出周期性的特点。明白这点是非常重要的，因为这个特点将直接影响到星级酒店的运作和经营管理。由于星级酒店的种类和它们所服务的对象不同，这一周期变化的形式也是各式各样的。比如，在外跑生意的人一般爱住以接待暂住客人为主的酒店，因此，这种酒店的客房出租率平时高而周末低。度假类酒店则不同，这些酒店接待的是出游和度假的客人，所以客房出租率便常随季节大幅度波动。在繁忙的旺季，酒店接待的客人很多，而到了淡季，客人却只有旺季的一半甚至更少。签约酒店则视团队订房情况而定，多时可能百分之百满员，而其他时候实

际上冷冷清清。另外，每逢节假日如春节，酒店也没多少人光顾，这也说明酒店的需求是有周期性的。

这种需求的周期性给饭店带来很多问题。在需求旺季，酒店的大部分甚至所有的房间全被住满，房价居高不下，酒店也因此大赚其钱。可当淡季来临，客房出租率直线下降，酒店常常亏本经营。这样看来，酒店业具有周期性这一特点便成了不争的事实，因此，人们往往对酒店业收入的周期性和波动无能为力。既然收入因季而异，酒店要想在淡季将利润率保持在一定水平（或将亏损降低到最小程度），惟一的方法就是控制成本。酒店为了保持利润或最大限度地降低亏损，就应该根据不同季节客房出租率的变化相应调整酒店员工配置的比例。

2. 全天候对外营业。

一年有 8 760 个小时，星级酒店每年每天 24 小时都对外营业，这是许多行业都无法做到的。当然，有些行业也是 24 小时营业，如某些加油站和便民店，不过那都是些简单的生意。还有一些较复杂的行业连续 24 小时对外服务，医院就属于这一类。但在一天的 24 小时中，酒店的效率和运作速度是其他零售业无法相比的。例如，酒店的厨房刚在晚上 10 点办完一个宴会，又得在第二天早上 7 点备好一个盛大的早餐；夜总会的生意一直到半夜才结束，工人们必须抓紧在午夜清理公共场所，以免影响早上的往来交通；如果酒店这天入住和离店的客人特别多，服务员就得将每一间客房都清扫一遍，在不影响服务的情况下，还必须对关键设备进行维修；在很多酒店里，房间和餐厅的服务 24 小时不能间断，每天还必须对每位客人的账单进行核对，医院在夜间通常却只有急诊。而很多酒店每天却能连续 24 小时为客人们提供各种服务，星级酒店是一个“永不关闭的小世界”。

3. 工作范围。

谈起星级酒店的工作范围，一家大型饭店的管理人这样说道：“其实星级酒店业是各类工作的总汇，每种工作有其自己的知识基础。”这就是说，从事每种工作所需的知识是截然不同的。星级酒

店的客房部是专门负责客人住宿的部门，它的经理不仅必须懂得为客人们办理入住登记和结账离店手续的技巧，现在还必须对复杂的计算机订房、电话业务和客人结算程序了如指掌。餐饮部的经理则必须具备另一种完全不同的知识，即烹饪法。财务部却整天与收支、现金管理、工资单和电脑程序打交道。市场营销部也是独立运作，与饭店日常工作没有直接联系。工程部雇佣很多人，这些人在饭店工作就像在炼油厂工作一样轻车熟路。总之，星级酒店就是一个大杂烩，它包含着各式各样的工作，这些工作所发挥的作用不同，所需的知识基础不同，所持的观点不同，所用的人员也不同——大家聚集在同一个大家庭里，为了一个共同的目标，充满希望地工作着。

以上事例表明，星级酒店的工作范围既广泛又各不相同。此外，这些活动尽管基础不同，但目的却只有一个，那就是为出门在外的人们提供基本的生活服务。要做到这点，就得从小事入手，换句话说，就是为了满足客人的需要，星级酒店必须提供许多种类不同的服务。有时一种看似微不足道的服务不到位，或现有的服务标准有所降低，客人便会愤愤不平，或更糟一点，从此再不登门。如此看来，星级酒店工作的根本特点就是从小事抓起。为了保证星级酒店的工作能顺利开展，各工种的员工应该通力合作，只要是星级酒店的工作，不论大小，大家都应关心。

4. 业务量的不可预知性。

由于星级酒店本身的特点，星级酒店客人和员工的两个不确定性使得酒店管理变得不可预测。

首先，酒店很难准确地预测出某晚将住店和将离店的客人人数。这便是客人不确定性的主要表现。这会给酒店带来什么问题呢？第一，员工的人数是由酒店客房出租率决定的，也就是说，酒店应该根据住店客人的多少最合理地配置服务员、行李员、前台接待员、餐厅侍从和厨房工作人员。如果某星期三实际住店的人比预计的少，酒店雇佣的人员就可能过剩，从而造成人工成本增加。但是如果住店的人超过预期数额，酒店将人手短缺，服务质量便会受

到影响。

制造业一旦产大于求就会出现产品积压，而随着库存的不断增加，制造商便可能通过取消一个轮班或关闭一条生产线来减少产量。如果出现求大于产的情况，制造商便反过来扩大生产。由于库存能暂时缓解需求和有效生产之间的矛盾，制造商便得以在生产过剩时采取有效措施调节其产量。

然而，酒店却无法像制造商一样自如地处理这个问题。如果住店的人数估得过高，员工配置便会超过实际需要，人工成本也就会超过预算；住店人数估低了也不成，一旦员工人手不足，服务质量必然下降。前一种情况将导致酒店的短期利润降低，因为人工费太高；而后一种情况则可能使酒店陷入长期经营困难，因为低劣的服务会令客人们从此望而却步。产生这一问题的原因有两个：一是酒店客房的需求根本难以预测；二是酒店无法将自己的产品库存起来。

为什么对酒店住店的人数会估不准呢？原因是多种多样的，比如：事先订了房的客人根本没来，或者到达当天又决定不住了；外出旅游的人往往不预定房间，而是临时到酒店来找地方住；住店的客人提前一两天离店或多住一晚；为某会议所订的房间到最后总会与事先的估计有偏差等。无论什么原因，住店客人的这种不可预测性对整个酒店的影响非常之大，而这种影响在员工的配置、物品的采购和酒店的运作等方面显得尤为明显。然而这却是一个天天都会出现的问题，我们必须及时处理好这些问题，否则便等于坐失良机。明白这一点是十分重要的，因为我们不能再为多余的人工或易损的产品而浪费金钱，也不能再因人手不够而使我们的服务变得低劣。需求的不确定性也要求我们的酒店时刻保持清醒，及时调整好员工的比例，每天为客人提供低成本高质量的服务。

5. 酒店服务是无形的。

一个人在购买圆珠笔时，可以从外观上观察并用它写几个字以决定是否购买。因为这些东西看得见摸得着，所以在购买之前，你很容易就能辨别它们的好坏。然而，服务就不是这么回事了。“服

务”一词的定义是：帮助他人的行为；对他人有利的行动。个人化的服务牵涉到为他人效力。行李员将客人的行李搬运至客人所住的房间是一种帮助他人的行为，但客人对于这种服务的评判却取决于行李员的态度，而不是行李员搬运行李这一行动本身。餐厅服务员的品格和服务技术会在客人用餐时产生作用。另外，服务是否快捷，人与人的看法不同；服务是否热情，人与人的感受也不一样；即使对于快捷和热情的标准人们的看法也常常因事而异。个人的品味、当时的心境以及过去的经历全都会对其评判产生影响。由于人们的主观性，他们对服务的评判往往也是主观的。比如，病人因无法对医生的专业水平进行评判，他们便常把医生“床边的态度”与关心和胜任工作混为一谈。的确，对于个人化服务来说，提供服务并不代表一切，如何提供才关系重大，酒店所提供的各种服务实质上相当个人化，牢记这一点同样非常重要。尽管为家庭用车安装新的轮胎也算一种重要的服务，但在整个安装过程中却没有哪位顾客会在乎机械师的态度是否友好。酒店的情形就大不一样了。因为酒店是为客人提供出门在外的家，所以要求员工在提供服务时更加热情和周到。

酒店里不仅个人化的服务是无形的，而且客人对酒店各方面的感受都是无形的。从大堂的大小到客房配色是否舒适怡人，从床垫的软硬到菜肴是否咸淡适宜，所有这些哪样不涉及客人的品位和感受？

6. 制定服务标准。

虽然酒店的很多服务具有无形的特性，但服务标准还是必须制定的。这是因为在很多场合下，人们可以通过客观标准来对服务质量进行评判。比如酒店购买食品和用品（浴巾、餐具、床单等）时就得制定规则，这也是酒店服务标准的组成部分，因为这些具体的物品会影响客人的感受。酒店其他的客观服务标准也涉及具体的服务项目，如客房里洗澡水的温度、卫生间和走廊的照明以及公共活动区的温度等。

另外，酒店对具体该提供何种服务必须非常清楚：客房免打扰

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

服务，委托代办服务，24小时客房送餐服务，快速入住登记和结账离店服务，文书服务，健康中心，去机场的免费班车等，酒店要根据客人的不同需要为他们提供这些具体的服务项目。这些决定都是重要的。酒店向客人提供的产品就是酒店的全套服务及其配套设施。

任何公司，不论是生产商品还是提供服务，总是想方设法让顾客对其产品质量标准和服务标准产生好的印象。但是，对这些商品和服务标准的评判主观性越强，对其进行评判就越发意义重大；对这些商品和服务标准的评判主观性越强，树立更多更好的标志就尤为重要。我们可以举两个完全不同的事例来说明这点。大家知道，如果律师事务所全部采用厚重的木镶板装饰，那就会让人觉得稳重、可靠和值得信赖。这就是一种极其重要的标志，因为律师所提供的大都是无形的服务。实际上，事务所的木镶板以及整个内装饰就是要让顾客对其服务质量产生好感，因为这正是顾客所希望看到的。再来看另一个完全不同的例子。酒店常在客房卫生间的玻璃台上放置手纸罩。这些雅致的手纸罩也是一种标志，它表明该酒店是非常注重清洁的，它还能通过这一雅致的标志让客人了解该酒店的服务标准。由于客人往往是根据自己的感受来评判服务质量的好坏。酒店服务标准的制定比人们想像的要微妙和复杂得多。因此，就像解决其他微妙和复杂的问题一样，酒店管理者只有通过长期不懈的努力才能合理地制定并保持其服务标准。

7. 酒店服务的连续性。

酒店的服务不可能一成不变，而且容易发生变化。这是个人化的服务和酒店行业的性质所决定的。服务质量不同是因为服务本身是无形的，而且酒店客人是当面接受这些服务的，这一点恰恰与其他商品的消费者相反。由于其性质特殊，餐厅服务员所提供的服务不但这一天与另一天不同，甚至在同一天里这一桌与另一桌也不同。对于大多数酒店的“前台”员工（即直接与客人接触的员工）来说，情况亦是如此。然而，“后台”员工的服务质量也是不同的。酒店厨房所做菜点的质量就关系重大；电话员的态度也不例

外；还有管家部的工作效率。为什么酒店的服务不能始终如一呢？原因之一便是提供大部分服务的是人，而不是机器，人是无法跟机器一样始终不变的。

造成这一现象的另一个原因是酒店业的周期性。这一点我们已在上面谈到。在一些地区确实有旺季和淡季之分，而且两季客房出租率的差异还相当大。很多酒店甚至每星期都呈现出周期性的特点，周一至周五客房出租率因公务出差者的光顾而上升，周末则下降，因为大多数客人不是出来游玩。由于所接待的会议和特殊活动日益增多，大型团队进出频繁，酒店客房出租率的变化也越来越大。客房出租率的严重失衡使得酒店无法保持统一的服务标准。

酒店的服务无法稳定持久的另一个原因是员工的频繁变动。酒店员工的变动频率大大高于其他行业。员工频繁的变动和大量新员工的不断涌入无疑会造成酒店无法保持统一的服务水准。

酒店服务的连续性虽然重要，但不可过分强调。这是因为，酒店的大多数服务在客人看来都是些习以为常的事。洗澡水是否够热，早餐的分量是否足，留言的传送是否迅速以及叫醒服务是否准时，哪一样不是属于“低科技”的服务？哪一样在客人眼里又不是理所当然的呢？一旦出现服务不周的情况，客人便会因酒店连这么“简单”的服务都无法提供而更加生气。就像人们常抱怨的一样：“又不是要把人弄到月球上去，难道让人把咖啡按时送到会议室就那么难？”既然客人都认为酒店为他们提供大部分服务是天经地义的事，那么酒店只要二次服务不到家，他们便会对酒店产生不良印象。换句话说，酒店在服务上的一次小小失误就可以毁掉其3天优质服务所创造的良好信誉！在竞争异常激烈的今天，酒店必须时刻保持服务上的连续性。

以上可知，由于酒店经营上的固有特性，决定了酒店在经营管理和内部控制方面的特殊性和复杂性。

二、内部控制的基本概念

(一) 控制

控制，是作用者对被作用者的一种能动作用。被作用者按照作用者的这种作用而行动，并达到系统的预定目标。作用者是指控制主体，被作用者是指控制客体。控制的目的是有两个：一是保持系统原有的状态，一旦发生偏离，就要使它复原；二是引导系统的状态，使它变到一种新的预期的状态。

任何控制系统与一定的外部环境之间都存在着相互作用问题。外部环境对控制系统的作用通常称之为控制系统的“输入”。使控制系统达到预定目的或要求的输入，叫控制输入；干扰或破坏控制系统达到预定目的或要求的输入，叫干扰输入。控制系统对输入信息做出特定反应，从而影响到控制系统外部环境的量，称为控制系统的“输出”。达到或趋近控制目标的输出，叫有利输出；背离控制目标的输出，叫不利输出。对任何一个控制系统来说，一定的输入都会有一定的输出；反之，任何输出都对应于一定的输入。

控制是由许多要素构成的，控制要素的总体构成控制系统。控制系统可以分为一定的层次。一个组织合理的层次控制系统具有下列特点：

(1) 在控制系统中，除最高控制层外，每一第 n 级都对第 $(n-1)$ 级实行控制，同时又受第 $(n+1)$ 级的控制。各个等级都通过信息联系在一起。

(2) 控制客体发出的信息，按相反的方向，从低级向高级运动，并且依次“压缩”，它只提供其有关活动结果的信息，不提供与实现其活动有关的内部过程。

(3) 每一级控制作用的独立性越强，它所吸收的信息就越多，向上一级提供的信息就越少。各级控制在其职权范围内的最大独立性与信息的依次“压缩”，是多级控制效率的主要条件。

(4) 作为统一整体的受控系统的作用，是通过其各要素的控制目标及其总体，为该系统规定的目标的协调一致加以实现的。即控制系统的层次必须与目标的层次相适应。

(5) 控制是一个多方案的过程，控制客体的自由度越大，它所执行的职能越多，它的变量和参数的变化范围越广，控制的可能方案也越多。

(二) 内部控制

内部控制的概念解释随着时间的变化也在不断发展之中。

1949年，美国注册会计师协会所属的审计程序委员会对内部控制下了第一个定义：“内部控制包括企业内部采用的机构、计划和所有有关的方法和措施，其目的是维护企业资产，检查会计数据的准确性和可靠性，提高经营效率，促使有关人员遵循既定的管理方针。本定义承认内部控制系统不仅局限于直接与财务和会计职能有关的事项，它还包括：预算控制；成本控制；定期报告经营情况；进行统计分析，并将统计报告发送有关部门；制定培训计划，以使有关人员能履行职责；建立内部审计部门，以保证管理部门所制定的各种程序的正确性，并保证其得到贯彻执行。内部控制还包括其他领域的一些活动，例如，具有工程性质的时动分析，以及在检查系统中运用的质量控制，后者基本上属于生产部门的活动。”

在1963年该委员会发布的审计程序第33号文件中，对内部控制作了进一步的说明，明确地将内部控制分为会计控制和管理控制。1990年1月1日，该委员会发布了第55号审计标准说明书，题为《在进行财务报表审计时应考虑到内部控制结构》。其所指的内部控制结构包括三个方面：控制环境、会计系统和控制程序。控制环境是指公司的董事会、管理部门、业主和其他关心公司内部控制有效性的人员的态度、认识和行为。会计系统包括公司建立起来，用于对所发生的经济业务进行确认、归集、分析、分类、登记和报告的方法和有关记录，以及对有关的资产和负债负有会计责任的方法和记录。控制程序指（除前二者外）管理部门制定的，为

了完成特定目标而采取的各种政策和程序。

英国注册会计师协会在 1961 年发表的第 1 号审计意见书《关于审计的一般原则》中指出：“内部控制不仅仅是指内部牵制和内部审计，而且还指对企业的财务和其他方面的全部管理，以便做好经营活动，维护资产完整，确保会计记录的正确性和可靠性。”最高审计机关国际组织在第 12 届国际会议的《总声明》中，将内部控制表述为：“内部控制是指完整的财务和其他控制体系，包括组织结构、方法、程序和内部审计。目的在于帮助企业经营活动的合理化，具有经济性、效率性和效果性，保证管理决策的贯彻，维护资产和资源的安全，保证会计记录的准确和完整，并提供及时、可靠的财务信息和其他管理信息。”

1985 年，由美国注册会计师协会、美国会计学会、财务经理协会、美国内部审计师协会及管理会计师协会共同赞助成立了全国舞弊性财务报告委员会，该委员会所探讨的问题之一就是舞弊性财务报告产生的原因，其中包括内部不健全问题。基于该委员会的建议，其赞助机构又组成了一个专门研究内部控制问题的委员会，即 COSO 委员会。1992 年，COSO 委员会提出报告《内部控制——整体框架》，1994 年进行了增补。COSO 委员会提出，内部控制的构成要素应该来源于管理阶层经营企业的方式，并与管理的过程相结合。具体包括：

1. 控制环境。

任何企业的核心是企业中的人及活动。人的活动在环境中进行，人的品性包括操守、价值观和能力等，它们既是构成环境的重要要素之一，又与环境相互影响、相互作用。环境要素是推动企业发展的引擎，也是其他一切要素的核心。

2. 风险评估。

企业必须制定目标，该目标必须和销售、生产、财务等作业相结合。为此，企业也必须设立可辨认、分析和相关风险的机制，以了解自身所面临的风险，并适时加以处理。

3. 控制活动。

企业必须制定控制的政策及程序，并予以执行，以帮助管理阶层保证“为保证其控制目标的实现，其用以辨认并用以处理风险所必须采取的行动业已有效”。

4. 信息和沟通。

围绕在控制活动周围的是信息与沟通系统。这些系统使企业内部的员工能取得他们在执行、管理和控制企业经营过程中所需的信息，并交换这些信息。

5. 监督。

整个内部控制的过程必须施以恰当的监督，通过监督活动在必要时对其加以修正。

COSO 委员会同时提出，企业所设定的目标是一个企业努力的方向，而内部控制组成要素则是为实现或达成该目标所必需的条件，两者之间存在直接的关系。20 世纪 90 年代，美国的 COSO 委员会对内部控制作了如下描述：“内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的，为营运的效率效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的实现而提供保证的过程。”可见，人们对内部控制的认识和理解也是在不断发展变化的，目前尚未形成统一的看法。

长期以来，在我国的企业管理中，对内部控制虽然没有给予足够的重视，但是有关这方面的工作还是普遍存在的。结合我国的情况，并借鉴国外的经验，内部控制的定义可以表达如下：内部控制是责任主体为贯彻其经营方针，实现经营目标，对所属单位和人员的行为进行制约和规范，对所拥有的资金和财产进行维护和利用而制定的一系列方法、组织和制度的总称。内部控制制度就是内部控制的经常化、制度化和规范化。

要正确地理解内部控制制度的概念，必须明确以下几个问题：

(1) 内部控制的主体。即由谁来进行内部控制。内部控制是企业的一项管理活动，内部控制的主体应当是企业法人（责任主体）。企业拥有制定、修改和执行内部控制的一切权力。内部控制的具体执行人有两个方面：一是企业的经营管理者。经营管理者是

企业管理方针和经营目标的制定者，要贯彻方针和实现目标，其必须对企业各方面的活动合理组织，有效控制；二是企业的生产者，他们是企业方针和目标的具体执行者、实现者，他们通过自身的活动，去完成管理者规定的各项任务。企业的员工，他们既进行生产，又参与管理，对企业领导和各项制度的实施负有监督的权力、义务和责任。内部控制的执行，既要靠领导者的权威，又要靠广大职工的积极性、主动性，只有上下结合、齐心协力，才能达到预期的目的。

(2) 内部控制的客体。即内部控制的对象，是指内部控制的方面和内容。具体地说，内部控制的客体有五个方面：

①企业经营管理者和生产者。人既是制度的制定者，又是制度的执行者。企业经营管理者和生产者，既作为主体贯彻执行各项内部控制制度，同时又作为客体处于内部控制之中，受各项内部控制的制约。他们既有权力制定和执行制度，又有义务遵守制度，是主体和客体的统一。做不到这一点，任何制度都将是一句空话。

②企业内部各组织机构。企业内部控制包括对各组织机构行为的控制。各组织机构在组织实施内部控制的同时，也受到内部控制的制约，各个组织机构之间的关系，以及组织机构的内部活动，都通过内部控制加以明确规定。

③企业的各项资产和负债。内部控制的一项重要任务就是保护企业资产的安全完整。企业的各项资产都是内部控制直接作用的对象，各项措施作用的结果都表现为资产的有效使用和增值。资产的增加、减少和内部转移，都应遵守制度的规定。内部控制对企业负债的增加和减少也起着十分重要的作用。

④企业的信息载体和信息处理。企业的信息载体包括各种会计核算、统计核算和业务核算的书面文件，还包括诸如计划、定额等书面文件，其格式、内容以及信息的记录和处理，都应由制度加以规定。

⑤企业的各种经济业务活动。包括管理活动和生产活动。企业内部控制发挥作用的程度，主要通过这些活动体现出来，上述几方

面的控制内容都会通过有关经济业务活动加以综合反映，进行这些活动必须遵守内部控制制度的规定。

(3) 内部控制的目的。概括地说，就是为了实现企业的经营目标。具体地说有以下四点：

- ①保证各种经济信息的正确性、可靠性和及时性；
- ②保护企业财产物资的安全、完整；
- ③保证国家法规和企业经营方针、计划的贯彻执行；
- ④促使企业生产经营活动协调、有序、高效地进行。

(4) 内部控制的功能手段。就是为了实现内部控制的目的所应采取的措施，以及这些措施所具有的功能。为达到一定的目的，必须运用相应的手段，这些手段应具有达到目的所必需的功能。内部控制的手段，就是对控制客体进行制约、检查和调节的一系列方法、措施和制度，应具有制约、反馈和激励三大功能。制约就是对行为活动进行约束和规范；反馈就是能及时了解制度的实际执行情况，发现差异，适当处理；激励就是要对制度执行者奖罚分明，使其既有压力，又有动力，做到责权利相结合。只有具备以上功能，内部控制制度才能充分发挥作用，达到其目的。

(三) 管理控制与内部控制的关系

管理控制是企业内部控制的重要组成部分，它和会计控制同属于内部控制的范畴，对这两大控制领域的划分是随着对内部控制定义的修正和完善而出现，并逐步得到公认的。美国审计程序委员会就把内部控制分为“会计控制”和“管理控制”。

内部控制按其特点可以划分为会计控制和管理控制。会计控制由组织计划和所有保护资产、保护会计记录可靠性或与此直接有关的方法和程序构成。它包括授权与批准制度；记账、编制财务报表、保管资产等职务的分离；财产的实物控制以及内部审计等控制措施。管理控制由组织计划和所有提高经营效率、保证管理部门所制定的各项政策得到贯彻执行或与此直接有关的方法和程序构成。这些方法和程序通常只与财务记录发生间接关系。管理控制包括如

下一些控制：统计分析、时动研究、经营报告、雇员培训计划和质量控制。

把内部控制分为会计控制和管理控制，是为了按照公认审计准则来规范内部控制检查和评价的范围。美国审计程序委员会在《审计程序说明第三十三号》中认为：独立审计师应主要检查会计控制。会计控制一般对财务记录产生直接的、重要的影响，审计人员必须对它做出评价。管理控制通常只对财务记录产生间接影响，审计人员可以不对其做出评价。但是，如果审计人员认为，某些管理控制对财务记录的可靠性产生了重要影响，那么要根据情况对其进行评价。例如，在某些特定情况下，应对生产部门和销售部门的统计分析进行评价。

由此可以看出管理控制和会计控制的区别：

管理控制包括（但不限于）组织计划以及与管理部门的职责，它直接与管理部执行与组织的经营目标有关，是对经济业务进行会计控制的起点。管理控制是研究公司员工在公司既定政策许可的范围内，为实现经营目标而采取的行动。管理控制的注意力集中在计划的执行，公司经营管理中所发生的经济活动与所采取的行动，以及那些为实现公司经营目标所必不可少的职责的执行方面。管理控制具有以下本质特征：

(1) 管理控制把其他管理责任与管理目标和目的融为一体。

(2) 管理控制包括建设性的、指导经营活动的目标，还包括防护性的、减少业务差错的措施。

(3) 管理控制是一种作用于人的控制，它帮助公司职员在公司政策的指导下，实现公司的经营目标，并获得个人发展。

会计控制由组织计划以及保护资产和保证财务资料可靠性有关的程序和记录构成。独立会计师在开展审计工作时所运用的会计控制概念，是一种适用范围具有严格规定性的、防护性色彩很浓的概念，主要目的是预防和发现差错及舞弊，限定审计人员的责任范围。会计控制具有以下本质特征：

(1) 会计控制的范围主要限于那些能够用货币反映的经济活

动，不能用货币反映的经济活动则主要属于管理控制的范围。

(2) 会计控制的基本手段是会计处理程序及其他会计控制标准，而管理控制则主要是通过制度和方针政策加以实施的。

(3) 会计控制的主要目的是保证经济业务的执行符合管理部门的要求，保护资产的安全完整，并向有关方面提供真实、可靠的会计信息，管理控制则主要从大的方面保证实现企业的经营目标。

(4) 从与审计的关系来看，财务审计中所要评审的主要是会计控制制度，而经营审计、管理审计（效益审计）除此之外，还必须更多地评审管理控制制度。

三、内部财务控制与内部控制的关系

从上述美国 COSO 委员会对内部控制的构成要素描述中可以看出，企业内部控制包括控制环境、风险评估、控制活动、信息和沟通、监督五要素，除了第一要素控制环境外，其余四要素均属于内部财务控制的内容。企业内部控制和内部财务控制的目的是要求是一致的，都是为了实现企业生产经营目标所进行的控制活动，即维持企业生存、在生存中求发展，在发展中获取利润；都是保障企业资金在投入、使用、分配过程中的安全，实现资本的保值与增值，最终全面提高企业整体经济效益。因此我们讲，企业内部控制涵盖内部财务控制，内部财务控制是企业内部控制的重要组成部分。

第二节 星级酒店财务控制的目标与原则

一、内部财务控制系统

市场经济条件下，星级酒店内部财务控制是否有效，对于全面提高酒店经营管理水平，增强酒店适应市场竞争的能力，保证酒店

资金安全有效的运转具有重要的作用。而星级酒店的内部财务控制涉及企业的方方面面，它是一个控制系统工程，具体包括组织系统、信息系统、考核系统和激励系统等内容。

1. 组织系统。

组织是指人们为了一个共同目标从事活动的一种方式。在企业组织中，通常将目标划分为几个子目标，并分别指定一个下级单位负责完成。每个子目标可再划分为更小的目标，并指定更下一级的部门去完成。一个企业的组织机构可以用管理等级和平均控制跨度来描述。管理等级是最高级单位和最低级单位之间的等级，控制跨度是指一个单位所属下级的数目。一个企业的组织机构还可以用各级管理等级之间权力集中和分散的程度来描述。在一个高度集中的组织机构中，权力是集中于较高级别的管理层次，低级管理人员只拥有很少的决策权。在一个企业里，很可能在一个职能领域中高度集中，而在其他职能领域则高度分散。一般说来，生产、财务和人事管理都属于高度集中的领域。

内部财务控制系统必须与企业组织机构相适应，即企业财务预算是由若干分级的小预算组成的。每个小预算代表一个营业部门、科室或其他单位的财务计划。与此有关的财务控制，如记录实际数据、提出控制报告等，也都是分小单位进行的。这就是所谓“责任预算”和“责任会计”。

在责任会计系统中，把每个内部单位称为“责任中心”，即企业内部负有特定管理责任的部门或单位。作为责任中心，必须有十分明确的、由其控制的行动范围。按其所负责任和控制范围不同，分为成本中心、利润中心和投资中心。成本中心是以达到最低成本的经营目标的一个组织单位。利润中心是以获得最大净利为目标的一个组织单位。投资中心是以获得最大的投资收益率为经营目标的一个组织单位。按企业的组织结构合理划分责任中心，是进行财务控制的必要前提。

2. 信息系统。

内部财务控制系统的另一个组成部分是信息系统，它就是责任

会计系统。责任会计系统是企业会计系统的一部分，负责计量、传送和报告业绩三个部分。

通常企业分别编制销售、生产、财务等预算。这种预算主要按生产经营的领域来落实企业的总体计划。为了进行控制，必须分别考查各个执行人的业绩，这就要求按责任中心编制预算，按责任中心来落实企业的总体计划。这项工作被称为责任预算，其目的是使各责任中心的管理人员明确其应负的责任和应控制的事项。

在实际业务开始之前，责任预算和其他控制标准要下达给有关人员，他们以此控制自己的活动。对实际发生的成本、取得的收入和利润，以及占用的资金等，要按责任中心来汇集和分类。为此，需要在各明细账设置时考虑责任中心分类的需要，并与预算的口径一致。在进行核算时，为减少责任的转嫁，分配共同费用时，应按责任归属选择合理的分配方法。各单位之间提供产品或劳务，要拟定适当的内部转移价格，以利于单独考核各自的业绩，报告预算的执行情况。

在预算期末要编制业绩报告，比较预算和实际的差异，分析差异的产生原因和责任归属，以便及时做出决策。

3. 考核系统。

考核系统是控制系统发挥作用的重要因素。考核系统的主要内容有：

(1) 规定代表责任中心目标的一般尺度。它因责任中心的类别而异，可能是销售额、可控成本、净利润或投资收益率。必要时还要确定若干次级目标的尺度，例如市场份额、次品率、占用资金的限额等。

(2) 规定责任中心目标尺度的惟一解释方法。例如，什么是营业额，是总营业额还是扣除折让和折扣后的销售净额。作为考核标准，对它们必须事先规定并做出解释。

(3) 规定业绩考核标准的计量方法。例如成本如何分摊，相互提供劳务和产品使用的内部转移价格，使用历史成本还是使用重置成本计量等，都应做出明确规定。

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

(4) 规定采用的预算标准。例如使用固定预算还是弹性预算,是宽松的预算还是严格的预算,编制预算时使用的各种常数是多少等。

(5) 规定业绩报告的内容、时间、详细程度等。

4. 奖励系统。

奖励系统是维持控制系统长期有效运行的重要因素。

人的工作努力程度受业绩评价和奖励办法的影响。经理人员往往把注意力集中到与业绩评价有关的工作范围,尤其是业绩中能够影响奖励的部分。因此,奖励可以激励人们努力工作。

奖励有货币奖励和非货币奖励两种形式,例如提升、加薪、表扬、奖金等。惩罚也会影响工作努力程度,惩罚是一种负奖励。规定明确的奖励办法,让被考核人明确业绩与奖励之间的关系,知道什么样的业绩将会得到什么样的奖励。恰当的奖励制度将引导人们去约束自己的行为,尽可能争取好的业绩。奖励系统是调动人们努力工作,以求实现企业总目标的有力手段。

二、内部财务控制的目标

1. 实施有效的内部财务控制,可以规范酒店的财务行为,健全财务规章制度。

一个设计和运行良好的内控制度应能够规范单位的会计行为和财务活动,保证财务会计资料的真实、完整,防范和发现企业大多数的内、外部欺诈事件。在已发现的绝大多数以虚假会计信息为手段的企业内部或外部欺诈案件中,薄弱的内部控制是重要原因之一。据美国《内部审计》杂志上的一份调查报告表明,自1986年2月起至1990年11月止已发现的114例欺诈案件,多数与虚假会计信息及内部财务控制不健全有关。内部控制是管理现代化的产物,随着经济的快速发展,企业经营管理的复杂化,内部控制特别是内部财务控制将日益发挥其重要作用。酒店建立完善的内部控制,就能够合理保证各项财务会计资料的正确和可靠,为酒店经营

决策服务。酒店企业领导者面对复杂多变的竞争市场，为组织其经营活动，需要大量的正确的财务会计信息。通过内部财务控制系统的建立，可以使酒店的各项业务手续和会计处理相互联系、相互制约，以保证财务会计资料真实、完整，确保经营目标的实现。

2. 实施有效的内部财务控制，可以堵塞漏洞，消除隐患，防止并及时发现、纠正错误及舞弊行为，保护酒店资产的安全、完整。

2001年6月财政部发布的《内部会计控制规范》主要目的，就是针对当前一些企业内部管理松弛、控制弱化问题，要求单位加强内部会计及与财务控制，形成完善的内部牵制和监督制约机制，以堵塞漏洞、消除隐患，保护财产安全，防止舞弊行为，促进经济活动健康发展。改革开放以来，我国的国民经济出现了前所未有的增长速度，人民安居乐业，生活水平不断提高，综合国力大大增强。但不容忽视的是，在经济高速发展的同时，特别是在新旧体制转换过程中，经济环境趋于复杂，人们的思想意识多元化，一些单位内部控制薄弱，管理松弛的情况逐渐暴露，出现了一些新型的经济犯罪案例。比如，携巨额公款外逃，到国外办理“投资移民”；挪用公款赌博，私自将巨额资金调到澳门或国外的赌场进行豪赌；用公款炒股，动用巨额资金在资本市场上买卖股票，牟取个人私利；利用改组、改制、拍卖、租赁等产权变动的机会中饱私囊；还有的在办理采购、销售、投资、工程项目等业务中损公肥私，捞取巨额回扣，等等。剖析这些经济犯罪案件，原因是复杂的，然而，企业内部财务监督不健全，内部财务管理和控制弱化，是其中的一个重要因素。因此，在新的形势下，必须高度重视酒店内部财务控制制度建设问题，强化酒店内部涉及财务会计工作的各项经济业务及相关岗位的控制，严格岗位合理设置及其职责权限的合理划分，真正做到不相容职务相互分离、相互制约、相互监督。只有这样，才能从源头和制度上治理腐败，防范风险，遏制和打击经济犯罪行为，促进社会主义市场经济的健康发展。

3. 实施有效的内部财务控制，可确保国家有关法律法规和企