

<<餐馆财务百问百答>>

图书基本信息

书名：<<餐馆财务百问百答>>

13位ISBN编号：9787534448164

10位ISBN编号：7534448166

出版时间：2012-10

出版时间：江苏美术出版社

作者：伍福生

页数：205

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<餐馆财务百问百答>>

前言

餐馆理财，即餐馆财务管理，是餐馆按照国家政策和企业经营的要求，遵循资本运营规律，对餐馆财务活动进行预测、决策、预算、控制、分析和监督等一系列管理活动的总称。

高明的餐馆老板常说：“餐馆未开，财务先来。”

“投资开餐馆就是为了赚钱，这是毋庸置疑的。”

但是如此广阔的餐饮市场，却有人欢喜有人愁，大赚特赚者随处可见，但是，亏本倒闭者也大有人在。

作为一位成功的餐馆老板，他必须为自己的餐馆请个理财高手把好财务这一关。

而这个理财高手可能是财务总监，可能是审计，甚至可能只是会计、出纳。

“当家不理财，等于瞎胡来；理财不当家，等于撒钱花。”

“这几句话是颇具深意的。”

如果反过来说，就是：“当家需要理财，理财才能当家。”

“当好老板，必须先学会理财，但请个理财高手也同样重要。”

餐饮领域的经营管理是一个复杂的系统工程，有许多琐细的环节，其中牵一发而动全身就是财务管理。

财务是餐饮活动的轴心，是经营状况的晴雨表。

有了精明的理财头脑和灵活的理财手段，你的餐馆生意就成功了一半。

投资经营上的科学决策，财务管理上的开源节流，降低成本、精打细算，追求卓越的利润效益，这些都是理财高手每天必须操心的事情。

生财有道，还需理财有方。

一个合格的理财高手，必须对餐馆的财务状况了如指掌，使它处于自己的绝对控制之下。

餐馆的理财，是按照资金运动规律，对资金来源和资金运用进行合理安排，对餐饮经营过程中的物资、劳动消耗和经营成果进行计划、监督、核算和分析的一项综合性工作。

餐馆要通过理财促进餐饮业务的发展，就是要通过财务管理实现三个目的：一是通过财务管理积极筹集资金，广辟财源，增加资金积累，并对资金进行合理分配和灵活调剂，以保证餐馆经营活动的顺利进行。

二是通过财务管理节省开支，降低成本，提高经济效益。

只讲增收，不讲节支，成本高，开支大，即使销量增加，收益也不一定增加，因此，要讲究精打细算。

三是通过财务管理实行严格的财务监督，对费用开支要认真审查是否合理、合法，对浪费现象要及时采取措施加以杜绝，对收益分配、工资、资金以及福利要加以正确处理。

在餐饮经营中各项经费若不好好筹措、计划、控制，到最后往往会因财务管理不健全而周转不灵。

财务管理是餐馆能否获利的“生命线”，过去有许多餐馆虽然业务管理不错，但最后仍难逃关门的厄运，究其原因乃是财务周转困难。

而餐馆理财就像庄稼一样，耕种得越是精心，照顾的方法越是得当，收成就会越好，相反，如果不加耕种，或者耕种的方法不当，投入得再多也极有可能颗粒无收。

理财之道是聚财之道、生财之道和用财之道。

理财是餐馆管理的重要组成部分，餐馆老板和财务人员必须认真对待。

《餐馆财务问答》所介绍的筹钱、管钱和用钱等理财方面的秘诀，有利于餐馆的经营管理，为餐馆带来丰厚的利润。

为餐馆老板理好财，守住钱包，是财务人员的职责所在。

摆在你面前的《餐馆财务问答》，是一本将使你耳目一新的餐馆理财好书。

它专为餐馆财务人员而写，结合餐馆领域财务管理的特点，实打实地向你提供——些餐馆用钱和管钱的高招。

这本书为你提供了——套切实有效的餐馆理财方法，熟悉并掌握这些方法和技巧，将给你带来莫大的好处。

<<餐馆财务百问百答>>

磨刀不误砍柴工，读一读这本书，可以使你的工作效率更高，餐馆的利润更丰厚，赚钱理财的能力更强。

《餐馆财务问答》有条有理，深入浅出，富于可读性和可操作性，切实有效，一用就灵。

著 者2012年6月

<<餐馆财务百问百答>>

内容概要

这本书为读者提供了一套切实有效的餐馆理财方法，熟悉并掌握这些方法和技巧，将给读者带来莫大的好处。

<<餐馆财务百问百答>>

书籍目录

- 第一部分 财务与投资经营的理财关系
- 第二部分 财务与采购库存的理财关系
- 第三部分 财务与厨房出品的理财关系
- 第四部分 财务与营销效益的理财关系
- 第五部分 财务与资金运转的理财关系

<<餐馆财务百问百答>>

章节摘录

第一部分 财务与投资经营的理财关系1.餐馆财务管理有哪些特点和作用？

餐馆财务管理，也就是对餐馆财务活动的管理。

餐馆财务活动，即餐馆财产物资方面的业务和事务活动，包括与各种财产物资的取得、配置、耗用、回收、分配等有关的活动。

一方面，各个行业的财务管理有其共有的内容，如对资金进行调配，对成本收益进行分析，等等；另一方面，餐馆是为食客提供餐饮服务的综合性企业，其财务管理具有自身的特点。

餐馆面向食客提供餐饮服务，每日接待的食客人次较多，发生的业务次数也较多。

这就为现金管理、出入账管理造成一定的压力，如何准确地核算每日发生的交易量及交易额，成为餐馆财务管理的重头戏。

只有做好了这一步，才可以预估每日需保留的现金流量、采购数量、最优存货量、员工工资等。

餐馆日常经营业务繁忙增加了餐馆内部控制的难度。

餐馆每日营业收支巨大，而且在营业的各个时间段分布并不均匀，如何更为合理地设计组织结构、制订规章制度，以保证营业收入的准确核算成为内部控制的重头戏。

餐馆直接为食客提供饮食服务，食客大多以现金方式付款；在高档餐馆中，食客可以直接用信用卡等结算工具付款。

因此餐馆的现金收入在营业收入中占有很大比例。

现金的收支会形成大量的原始凭证，如何设计这些凭证，进行单据控制，设计合理的传递路径成为现金管理的重点和难点。

加上一些食客经常需要挂账，在管理上就显得更为复杂。

餐馆在经营上常常体现出淡旺季的特点。

在旅游胜地的餐馆一年中各月份的营业收入依旅游淡旺季而有所变化，即使建在住宅区的餐馆营业额，也会随春夏秋冬而呈现变化。

在旺季，餐馆需要保持较大的资金持有量，以应付日常收支的需要；在淡季，则需考虑如何引入新的产品、新的服务招揽更多的食客，有时就需要进行一些投资。

因此，餐馆的财务管理要将餐馆的季节性波动考虑在内，尽可能减少淡旺季之间的营业收入差距，并计算出各季最佳的资金持有量。

餐馆的存货大都是鲜活商品，不易长期保存，如果出现腐烂变质，对餐馆将是一笔不小的损失。

如果管理者仅仅注重账面上资金的管理而忽视实物管理，会造成财务管理与其他管理相脱节的现象，增加餐馆的损失。

因此，餐馆管理应将资金流与实物流紧密结合，这样才能做到有备无患。

在归纳财务管理对餐馆的作用之前，我们先引一个小小的案例——麦当劳的现金危机。

麦当劳在经营历史上曾面临现金危机，到1959年，麦当劳虽然卖出汉堡价值500万美元，赚进15.9万美元利润，但公司的净收入只有9.5万美元。

尽管公司总部只有40名职员和经理，而且薪水都不高，但每次发薪都需会计部主任纽曼想法去拼拼凑凑。

而这时麦当劳又因债主要求赔偿50万美元而苦恼。

当时有人觉得似乎唯一的方法就是出售连锁权。

但克罗克决不同意这样做。

克罗克做的第一步就是“半个月发一次薪水”，这样可以有效减少现金保持量，这项制度一直沿用下来。

第二步，桑纳邀请5家主要供应商，请求他们伸出援助之手，大家都慷慨解囊，每家2.5万美元，但仍是杯水车薪。

桑纳乞儿一般四处奔走求告，甚至不惜牺牲尊严，终于有所斩获。

第三步，向全美人寿和意外事故保险公司贷款，年息6%，获得贷款26万美元。

第四步，建立自己的贷款信用。

<<餐馆财务百问百答>>

从此，麦当劳依靠自身良好的财务管理再也不愁现金危机。

麦当劳的案例告诉我们几条理财常识：高营业额未必高利润，很有可能营业额巨大，而利润微乎其微，甚至亏损。

高利润未必高现金流量，账面上的利润无法变成货币进行交易同样也面临资金链断裂的风险。

理财是解决问题的唯一途径。

理财的方式有很多，无论以什么方式进行，唯有妥善理财，对症下药，才能帮助餐馆走出困境、谋求发展。

麦当劳通过建立自己的贷款信用解决了现金危机。

下面总结一下财务管理在餐饮服务业中的作用。

一是可以更好地筹措资金，做好财务预算，保证业务经营活动的需要。

餐馆进行财务管理，可以更好地预测餐馆的接待能力、餐馆的资金需要量，以及从不同的渠道筹集资金，做好事前控制，以防事到临头，东家拼、西家凑，不但加大资金成本，也耽误了生意。

二是更为合理地分配和使用资金，做到降低成本，增加盈利，提高资金使用效果。

财务管理的基本方法为餐馆理财提供了许多有利的工具，对于存货、出入账，物资、固定资产管理等作用非浅。

合理地运用这些理财工具对于餐馆降低成本，实行成本控制，增加盈利，以及增加资金的使用率具有很大的促进作用。

建立一套严格的财务管理制度对于杜绝人为的浪费，力争以尽可能少的资金实现尽可能多的利润起到一定作用。

三是帮助餐馆做好投资管理。

一项错误的投资可能将餐馆引向绝境，无论餐馆规模大小，在投资上应保持谨慎的态度。

财务管理的投资分析可以帮助投资者对投资项目进行评估，有效地提高项目的投资回报率。

四是财务管理可以保证财务成果的实现并合理分配盈利。

在有效的节约成本、扩大收入的基础上，餐馆实现自身的财务成果。

财务成果的分配也需遵循一定的财务管理原则，分配过多，影响餐馆进一步发展，分配过少，会浇灭投资者的投资热情，这中间“度”的确定，也是一门学问。

财务管理与其他管理一起构成餐馆管理的整个体系，并一道为餐馆的兴旺发展作出贡献。

许多中小型餐馆在财务管理方面缺乏经验，经常是账面盈利、实际亏损，常常面临现金缺乏的问题。

如何有效地解决这些问题，是餐馆老板和财务管理人员应该认真思考的问题。

2. 餐馆老板应该具备怎样的财务管理理念？

餐馆的财务工作表面上看是由财务人员具体操作和执行，实际上是由餐馆老板来决定的。

因为所有的财务工作都是为餐馆老板的决策服务。

所以，老板的财务管理理念，直接决定财务管理的水平和餐馆经营的成败。

餐馆的老板代表着餐馆，餐馆的竞争力很大程度上取决于老板的竞争力。

餐馆对财务的要求具体表现为老板对财务的要求。

老板的决策方式取决于他对财务管理在餐馆生存和发展中的重要性的认识，对财务管理作用 and 价值的认识取决于对财务管理内容和工作程序的认识，又反作用于财务工作环境，影响财务人员的综合素质，影响财务和其他部门的关系，影响财务工作结果。

老板的财务管理需求还影响财务教育和财务人员的实际工作水平。

因此，在餐馆制度条件下，老板的财务管理理念远比财务人员的财务理念和能力重要得多。

老板的财务理念包括对财务管理内容的认识、财务管理在餐馆运营中的作用和价值的认识、财务工作程序的认识、财务工作环境的认识、财务人员综合素质的认识、财务与其他部门的关系的认识，尤其是对财务工作结果的运用程度和决策方式。

这当中，最核心的是老板的决策方式。

在餐馆所有的重大决策中，往往包含技术、研发、生产、市场、销售、策划等内容，但所有重大决策最终都是为了盈利，所以，各方面的信息资料最终都以财务数据方式呈现出来，决策依据最终就是一系列的财务数据和指标。

<<餐馆财务百问百答>>

问题是，老板在决策时是否拥有具体、准确和充分的数据，这些数据是如何生成的。

决策方式是老板的财务管理理念核心，也是财务最根本的作用和价值所在。

餐馆老板的出身是多种多样的。

目前从整体来说，大多数老板对餐馆财务管理的认识是弱项。

重市场轻财务，就是典型的表现。

如果总指挥只是重视前线作战部队而忽视后方总参战略，这样的作战方法肯定会败下阵来。

想盈利却不懂利用为盈利提供决策依据的财务管理工具，所以，经营餐馆，懂财务管理不一定行，但不懂财务管理肯定不行。

老板认识不到财务管理的作用，不懂得财务管理，失败是早晚的。

中国的餐馆多，但效益差、生命周期短的餐馆倒也不少，落后的财务管理理念是其深层次的原因，而财务管理理念的落后突出地反映在餐馆的老板身上。

那么，餐馆老板应该具备什么样的财务管理理念呢·老板第一要懂财务，第二要善理财。

要明白财务是什么，财务与各部门之间是什么关系，依据什么作出决策，重视财务是现象，懂财务是前提，理财才是结果和目的。

这两点是老板财务管理理念的根本。

认识是基础，行动是关键。

老板要尊重餐饮市场经济规律。

要把财务分析的结果作为餐馆决策的依据，而不是以自己的经验、喜好、主观判断作出决策。

开餐馆是为了赚钱，而与钱直接接触的就是财务。

所有的经验和感性认识都是辅助的，这是不以个人意志为转移的，这是市场规律的必然，要重视财务管理的作用，否则要想盈利就是缘木求鱼。

如果餐馆老板自己没有正确的财务管理理念，那么，财务人员从财务决策分析的角度说服老板是非常困难的，一方面取决于财务人员的能力和说服技巧，另一方面也取决于老板对财务的认识程度。

餐馆要发展，仅是建立在“说服老总”的基础上是远远不够的。

老板不必也不可能做财务的具体工作，但要懂财务管理，要用财务管理工具进行决策。

3. 财务总监的职能定位是什么？

监督职能既是保障财物安全的有效手段，也是财务总监的重要工作职责。

财务总监的职能定位主要有以下几点：一是财务总监的职能定位主要有以下七点：以餐馆经济效益为中心。

由于餐馆中存在整体效益与单个效益的差异，所以，如何协调两者的关系是财务总监必须解决的问题之一。

推行财务总监负责制从制度上保证了财务工作在餐馆整体工作中的地位，从而弥补了餐馆老板全权负责制下难以实现所有者和经营者效益与价值取向的不统一，明确了餐馆的中心工作是以规模经济效益为中心。

在不违背餐馆发展战略的前提下，实现餐馆的经济效益最大化，化解了局部影响全局的矛盾。

由此决定了财务总监必须抓住一切工作的中心，就是以餐馆经济效益为中心。

二是树立财务大纲是王牌的信念。

其一，财务总监作为餐馆最高财务负责人，对销量在餐馆生存和发展中的地位应该有清醒和明确的认识，必须认识到销量是餐饮企业的金牌，必须围绕扩大销量去开展工作。

其二，财务总监必须明确财务大纲是餐馆长远、持续发展的王牌。

在具体决策行为和经营行为过程中，财务总监考虑的实质是两个方面的，一方面代表的是投资者，另一方面代表的是经营者，这种双重性需要财务总监必须具备前瞻性和能动性。

三是严格履行各种职能。

其一是监督职能。

监督职能既是保障财物安全的有效手段，也是财务总监的重要工作职责。

财务总监一方面履行行政管理职责，另一方面履行例行监察审计职能，直接对董事会、财务部门；集行政与监察审计职能于一身，克服了单纯依靠事后审计与日常工作的监控不到位的矛盾。

<<餐馆财务百问百答>>

其二是反映职能。

履行反映职能实际上是餐馆老板对财务总监的本质要求。

由于餐馆财务活动涉及面广，为了满足计划、决策、管理、控制和分析的要求，一方面需要收集企业内部信息资料，另一方面还需收集外部信息资料。

对内，财务总监应掌握现代企业所具备的信息资源优势，用好财务软件，及时传递信息，确保计算机管理信息系统的正常运作；同时加强对采购、销售、财会、成本控制、技术等环节的跟踪、调查和了解满足所有者对信息质量的准确性、及时性、真实性要求。

其三是服务职能。

财务总监在对市场的服务方面可以将权力进行有效地下放，让会计主管主动工作，独立领导财务人员发挥本职作用。

由于餐饮市场的快速发展，经营环境、布局的不断变化，人员结构的不断优化，导致许多工作的衔接不得不依赖于财务人员去主动沟通和配合。

财务总监作为最高财务负责人，必须注意日常工作中的服务意识，必须注意适当的放权，必须注意服务也是财务总监的工作职责之一，不能顾此失彼，制约或影响业务的发展。

四是坚决贯彻公平和合理原则。

财务工作千头万绪，财务总监处理事务的原则既要保证合规，也要注意合理，在原则中注意灵活，在灵活中掌握原则，抓住了这一点就抓住了处事的根本。

财务总监不仅要具有高尚的职业品德，过硬的专业知识，较强的实践能力、社交能力和良好的心理素质，更重要的是还应具有较强的协调平衡能力。

财务总监在考虑任务、货物、收入的分配时，应尽最大可能做到公平公正。

财务总监在决策的过程中，必须充分考虑餐馆的长远发展。

对于一切可能给餐馆发展带来阻碍的因素，财务总监必须及时消除。

五是正确处理各种关系。

财务总监首先要对董事会负责，同时对餐馆老板负责，确保实现资产的保值增值。

财务总监还要处理好各方面的关系。

一方面财务总监必须主动解决供货商提出的各种财务要求，及时化解与供货商往来中出现的矛盾，另一方面在与供货商的往来中必须办好手续，送货要有回执，汇款要有票据。

财务总监要处理好与业务部门的关系。

业务部门是餐饮销售的重要部门，把握好与业务部门的关系实际上就把握了餐馆的中心工作。

财务总监应支持餐饮业务的发展，同时将数据化的投入产出分析及时反馈给业务部门，恰到好处地把握办事说话的分寸，把中心工作做好。

财务总监要处理好餐馆内部同事的关系。

只有处理好内部人事关系，各项工作才能顺利进行。

六是妥善实施各项措施。

财务总监应在对餐饮市场进行科学预测的基础上，以目标利润为前提编制全面的销售计划、采购计划、费用计划、成本计划、现金收支计划和损益表预算，使餐馆生产经营能沿着计划管理轨道科学合理地运行，根据计划有序地开展工作。

财务总监的各项业务应按流程操作，不能因执行人的不同形成不同的处理方法。

财务总监应在合理合规的范围内积极、主动地处理好与综合、企划、市场等部门的往来事务，做好服务工作。

而奖勤罚懒是树立威信，开展工作的良好办法，在制订工资方案时必须对员工的基本工资和奖金发放标准提出合理化建议。

在日常工作中，财务总监必须主动与员工沟通，以理服人，以德感人，求大同存小异，将矛盾化解在萌芽阶段。

财务总监在日常工作中可采取抽查与督办相结合的办法，充分利用盘点、对账、流程检查等手段，及时发现问题，督办纠正到位。

七是掌握各种工作方法。

<<餐馆财务百问百答>>

不公开的任务分配会影响员工情绪，从而影响工作的落实，餐馆财务总监在制订任务时应充分征求员工意见，要注意地域、历史、综合平衡等多方面的因素。

财务总监的业务执行要流程化。

一方面可以保证统一，另一方面可以保证工作的顺利实施。

财务工作中最关键的一点是要有理有据，手续完善。

没有完善的手续，管理就会失控。

财务总监在日常工作中必须注意学会主动沟通，将总部的经营理念与人才观体现在日常工作中，学会与各种各样的员工打交道。

在肯定员工的工作的基础上，客观公正地指出其中的不足，是一名财务总监所应具备的基本能力。

财务总监在决策过程中必须有超前思维，必须有非凡的预见性，避免影响分公司决策的制订。

一个财务总监要能够胜任工作、迎接挑战，除了具备一定的专业知识和综合素质之外，还要有较强的开拓意识和创新能力。

财务总监在实践工作中必须注意将工作中执行得好的方面、学习中的新发现和新视点以书面的形式全方位地进行总结，使个人能力在实际工作中不断得到提高。

4. 餐馆财务分析中有什么禁忌？

餐馆财务分析要达到重点突出、说明清楚、报送及时、预测准确、措施得力的效果，进入把握财务工作“灵魂”之境界，充分发挥其诊断餐馆的“听诊器”，观察餐馆运行状况的“显微镜”的功能，有“七忌”。

一忌面面俱到，泛泛而谈。

财务分析重在揭露问题，查找原因，提出建议。

所以分析内容应当突出当期财务状况的重点，抓住问题的本质，找出影响当期指标变动的主要因素，重点剖析影响变化较大指标的主、客观原因。

这样才能客观、正确，评价、分析餐馆的当期财务状况，预测餐馆发展走势，针对性地提出整改建议和措施。

那种面面俱到，胡子眉毛一把抓的做法势必是“盲人骑瞎马”，写出的财务分析要么是不痛不痒，要么是罗列现象、不知所云的流水账，充其量只能是浮光掠影似的情况简介，这样文牍似的财务分析对企业挖潜堵漏、完善管理没有丝毫价值。

二忌千篇一律，分析格式化。

每一个时期的财务分析无论是形式和内容都应有自己的特色。

内容上突出重点、有的放矢，形式上灵活、新颖、多样，是财务分析具有强大生命力的首要条件。

形式呆板，千篇一律，甚至抽换上期指标数据搞“填空题”似的八股文章，是财务分析之大忌。

财务分析本来就专业性强，形式上呆板陈旧、内容上千篇一律，其可读性必然弱化，久而久之财务分析势必变成可有可无的东西。

要焕发财务分析的生机和活力，充分发挥其为领导决策当好参谋的职能，财务人员对于财务分析无论是内容和形式都要刻意求新、求实。

从标题上就不能只拘泥于“餐馆××季(月)财务分析”这单一的格式，既可灵活地采用一些浓缩对偶句对当期财务状况进行概括作为主标题，也可引用一些贴切的古诗来表述，使主题精练，一目了然。

在表述手法上，可采用条文式叙述，也可穿插表格说明；可采用概况、分析、建议的三段式，也可边分析、边建议、边整改；分析既可纵向对比，也可横向比较。

总之财务分析不应拘泥于简单呆板的模式。

三忌只是数字的堆砌罗列，没有具体的情况说明。

要分析指标变化，难免有数字的对比，但如果仅仅停留于罗列指标的增减变化，局限于会计报表的数字对比，就数字论数字，摆不出具体情况，谈不清影响差异的原因，这样的财务分析只能是财务指标变动说明书或者说是财务指标检查表的翻版。

那种空洞无物、枯燥死板的财务分析，肯定不会受餐馆老板的欢迎。

<<餐馆财务百问百答>>

只有把呆板的数据与灵活的情况充分结合，做到指标增减有数据，说明分析有情况，彼此相互印证、补充，财务分析才有说服力，可信度，逻辑性才强，可操作性才大。

四忌浅尝辄止，停留于表面现象。

因为，往往是表面良好的指标后面隐藏着个别严重的缺点、漏洞和隐患，或若干难能可贵的某些优点被某些缺点所冲淡。

这就要求财务人员既不要被表面现象所迷惑，又不要就事论事；而要善于深入调查研究，善于捕捉事物发展变化偶然中的必然，秉持客观的态度，克服先入为主的想法，在占有大量的详细资料的基础上反复推敲、印证，来一番去粗取精、去伪存真的加工分析，才会得出对餐馆财务状况客观、公正的评价。

如，在指标的对比口径上，就要深入调查核实，换算其计价、标准、时间、构成、内容等是否具有可比性。

没有可比性的指标之间的对比，只能扭曲事物的本来面目。

五忌报喜不报忧。

真实、准确、客观是财务分析的生命。

要诊断、观察餐馆经济运行状况，维护餐馆的健康运行，就应敢于揭短，敢于曝光，才不会贻误“病情”，才能“对症下药”。

成绩不讲跑不了，问题不讲不得了。

所以财务分析要肯定成绩，更要揭露餐馆中存在的问题；要探寻影响当期财务情况变化的客观因素，更要侧重找出影响当期财务情况变化的主观原因。

实事求是、客观全面的分析，才能有的放矢、扬长避短、兴利除弊，努力为餐馆的挖潜堵漏、开源节流服好务。

六忌上报不及时。

财务分析是餐馆老板了解餐馆财务状况，同时也是餐馆财务人员参与企业管理，提出合理化建议的最有效途径，其指导性的价值就在于其时效性。

餐馆经济信息瞬息万变，时过境迁的财务分析对餐馆改善经营管理的作用将大打折扣。

财务分析的上报应与会计报表上报同步，并形成制度化。

七忌专业味太浓。

财务分析主要是服务于餐馆内部经济管理的改善，经济运行质量的提高，是为餐馆老板当参谋，明了家底的手段。

所以财务分析应尽量淡化专业味，少用专业术语，多用大众词汇。

力戒矫揉造作、莫测高深，做到直截了当、简明扼要、通俗易懂。

5. 餐馆实施全面预算管理有几大误区？

餐馆财务部门在实施全面预算管理过程中，如果对预算管理理解片面或缺乏处理实务的经验，就会在全面预算管理的实施中出现问题和盲区。

只有走出餐馆实施全面预算管理的误区，才能使预算管理真正起到提高企业整体管理水平的作用。

误区一：为预算而预算。

餐馆老板和餐馆的主管部门均认识到了全面预算管理的重要作用，并把是否实施全面预算管理作为衡量餐馆管理水平高低的一个标准，但对预算到底应是什么样子，如何安排和实施预算，尚缺乏深刻的理解。

不少餐馆为了在餐馆管理水平认定方面能得到有关部门和单位的认同，纷纷实施预算管理，并制订了一系列有关预算管理的制度性文件。

实际上，餐馆实施预算管理是提高餐馆整体管理水平的重要手段，而不是衡量管理水平高低的标准，预算管理的核心在于对餐馆未来的行动进行事先安排和计划，对餐馆内部各部门、各单位的各种资源进行分配、考核和控制，以使餐馆按照既定目标行事，从而有效实现企业发展战略。

所以，餐馆不能只将预算管理作为管理制度的组成部分去填补制度空白，而应将预算管理作为实施餐馆发展战略的具体手段，重点不在于餐馆有无预算管理制度，而重在预算管理是否能有效实施和落实。

<<餐馆财务百问百答>>

误区二：编制预算属纯财务行为。

全面预算是餐馆在财务收支预算基础上的延伸和发展，以至于很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制订和控制，甚至把预算理解为是财务部门控制资金支出的计划和措施。

随着餐馆管理的计划性加强，全面预算逐渐受到餐馆老板的重视，全面预算是集业务预算、投资预算、资金预算、利润预算、工资性支出预算以及管理费用预算等于一体的综合性预算体系，预算内容涉及业务、资金、财务、信息、人力资源管理等众多方面。

尽管各种预算最终可以表现为财务预算，但预算的基础是各种业务、投资、资金、人力资源管理，这些内容并非财务部门所能确定和左右。

财务部门在预算编制中的作用主要是从财务角度为各部门、各业务预算提供关于预算编制的原则和方法，并对各种预算进行汇总和分析，而非代替具体的部门去编制预算。

首先，预算管理是一种全面管理行为，必须由餐馆老板进行组织和指挥；其次，预算的执行主体是具体部门，业务、投资、筹资管理等内容只能由具体部门提出草案。

所以，全面预算并非是仅可由财务部门独立完成的。

在实务中，认为预算是一种纯财务行为的看法是无法使预算管理得到有效实施的，必须明确餐馆的董事会、财务部门、业务部门、人力资源管理部门、科研开发机构在全面预算中各自的角色和应履行的具体职责。

不过也得注意将预算指标独立于会计核算系统之外的倾向。

如餐馆安排部门费用预算时，不应仅考虑付现费用的预算，而应从财务会计角度将付现费用和非付现费用一并考虑，在安排收入预算时，不应仅考虑新增供货合同的情况，而应从会计对收入确认的原则和方法角度，充分考虑原有合同在预算期间的执行以及新增合同在预算期间的实现情况。

总之，预算指标的确定不是纯财务行为，但应以现有的财务会计方法为依托，与现行财务会计报告口径相衔接。

误区三：预算编制方法模式化。

预算编制是餐馆实施预算管理的起点，也是预算管理的关键环节。

餐馆采用什么方法编制预算，对预算目标的实现起着至关重要的作用，从而直接影响到预算管理的效果。

大多数的餐馆都采用增量或减量预算编制方法。

其原因，一是增量或减量预算的编制简便，二是给预算确定中的讨价还价行为留下空间，三是承认历史水平的合理性。

尽管增量或减量已经考虑了某些非正常因素，但确立增量或减量的幅度在很大程度上具有主观性，致使预算的编制未能真正起到提高效率的作用。

事实上，预算管理的最直接目的有三个，一是充分利用价值链分析，剔除经济行为中的非增值因素，二是通过预算的确定协调餐馆各部门的关系，分清各种经济行为的轻重缓急，三是确保各种经济行为有助于餐馆目标战略的实现。

按照实施预算管理的目的，在编制预算时必须结合具体部门、单位的实际情况，对不同的经济内容采用不同的预算编制方法，不能将预算编制方法模式化，甚至希望通过标准化预算管理软件的应用代替预算编制方法的选择。

误区四：对编报预算的准确度急于求高。

预算是餐馆对下一阶段行为的一种计划安排，在预算确定时体现为一系列的具体指标，这些指标尽管考虑了不确定因素对未来的影响，并进行了合理的估计，但实际执行结果与预计指标仍存在差异，甚至差异很大。

餐馆的老板总是希望预计值与实际执行结果尽可能接近，最好是能够吻合，能够不偏不倚地落实既定方针。

但执行的结果往往是，要么远远超过预算指标，要么大大低于指标，很少有餐馆能够使预算指标同实际执行结果接近或吻合。

这种现象主要产生于两种情况：一方面，实行超计划奖励的餐馆，预算单位的经营者为了能超额完成预计任务，往往编报较低的预算草案并给预算审批留下足够的宽松空间，使预算能够轻松地完成；另

<<餐馆财务百问百答>>

一方面，在实行以经营目标作为任免主要经营者依据的餐馆中，预算单位的经营者为了获得经营资格，往往编报的预算很高并提出达到预算目标的理想措施，以取得预算审批部门的高度信任，当预算无法完成时，预算编报单位又会以各种客观理由为借口为自己开脱。

如何使预算指标真正起到目标导向作用，并减少乃至消除讨价还价行为，是餐馆老板非常头痛的事情。

事实上，预算指标究竟定在什么位置，预算编报单位基本上是心中有数，但由于信息不对称，餐馆老板往往无法确定可行的方案，于是讨价还价在所难免。

要求预算单位一下子将预算确定得很准确也不现实，需要一个渐进的过程。

误区五：预算能否批准主要取决于餐馆老板对预算结果的满意度。

预算草案上报后，预算的审批就成为关键。

预算审批是餐馆实施预算管理的核心内容，大多数人认为这是一个讨价还价的争论过程。

实务中，大多数的餐馆老板在审批预算草案时，多以预算结果满意度作为是否批准该预算的主要依据，只要预算结果在餐馆老板可接受的满意程度之内，预算就会被批准。

这实际上是形式主义在预算管理中的表现，不符合预算管理的本质要求，满意度的高低无法衡量，带有很大的主观成分，也容易产生腐败。

为了使预算能真正起到细化战略管理的作用，预算的审批应注重预算草案的编制假设或编制依据是否与餐馆发展战略一致，预算编制的内容是否完整，预算指标的计算方法或确定原则是否与企业预算制度规定的原则和方法吻合。

也就是说，预算审批应注重预算编制内容、编制过程和方法的合理性，而不能只注重预算结果。

因此，在审批预算时，餐馆老板应成立专门的预算管理委员会，由与预算内容有关的部门的专业人员分别从各自的专业角度提出问题，并由预算编制单位进行答辩，最终由预算管理委员会综合考虑，决定是否批准预算草案。

误区六：管理部门的预算考核只注重费用节约额。

餐馆尽管实施了全面预算管理，但对管理费用的支出仍实行预算控制的办法。

由此大多数的餐馆老板认为，对管理费用实施预算管理主要目的就是能通过预算控制费用，以使费用支出不超过预算。

在这种指导思想下，很多餐馆都规定了管理费用超支或节约奖惩办法。

但导致的结果是，有些管理部门为了节约费用，得到相应的奖励，削减了一些必要的活动。

从而产生了减少工作，多得奖励，消极怠工等不良现象，这与实施管理费用预算控制的目的相违背。

在管理费用预算控制方面，正确的做法是：制订和审批管理费用预算时，宜采用零基预算的做法，根据实施有利于餐馆管理战略的管理活动的标准，分项制订和审查其费用预算的合理性；进行预算考核时，应首先看其中管理活动是否按质完成，只有在100%完成各项管理活动情况下，节约费用才可获得适当的奖励。

6.如何构建餐馆预算管理体系？

对餐馆预算工作的开展、预算例会的安排，餐馆上下总是重视不够，似乎这些只是财务部门的事情；预算编制，方法五花八门，合理性无从保证；预算指标分配，各部门争论不休；预算执行，往往超标，反复调整也无济于事；月度预算分析，找遍餐馆上上下下，难寻问题根源；年终考核，实际数与预算数大相径庭，最终导致预算的严肃性备受质疑“预算不准”只是表象，而深层的原因是没有落实餐馆的战略目标，以及年度运作计划。

现在，“预算不准”的现象在企业中广泛存在，而如何实现全面的预算，已经成为财务人员普遍关心的话题。

搞好餐馆的预算管理体系，就是要确定组织架构、建立全面预算管理体系、建立全面预算模型体系。

餐馆预算组织架构，是全面预算管理体系的骨架和起点。

在预算组织架构中，可以明确财务部和各部门在预算管理中的定位，扭转以往“预算只是财务部的事情”的错误观点。

餐馆的部门经理也可成为预算管理委员会的成员，既提升了部门经理对预算管理的责任感，又增加了他们对预算的发言权，使预算更趋民主和合理。

<<餐馆财务百问百答>>

创建餐馆的全面预算管理体系，在全面预算管理体系中，坚持“战略、预算与绩效高效互动”的原则，以“运作计划体系”“预算执行评估体系”和“预算调整体系”为设计的三大重点。

餐馆预算编制人员常有这样的误解：战略由餐馆老板负责，运作计划由部门经理负责，我们可不明白他们的想法，编制预算只需凭以往的经验，一般都八九不离十吧！

在编制预算时，对餐馆战略的实际含义及预算管理理念的认识存在种种错误。

针对战略、运作计划和预算基本处于割裂状态的现状，建议在预算启动会议之前，餐馆管理层应根据餐馆战略及跨年度的战略行动计划，提出本年的战略目标和餐馆运作计划，并在预算启动会议时下达。

各部门在预算编制时，部门经理首先根据下达的餐馆运作计划编写本部门的部门运作计划，作为预算编制的依据；然后，由部门预算编制小组依据部门运作计划编制详细预算，部门经理将对预算数据的合理性进行判断，并相应修改部门运作计划。

预算和运作计划就在如此周而复始的循环中达到协同一致。

这样一来，就解决了预算编制人员仅凭以往的经验编制预算的问题。

在通常情况下，餐馆管理层只能从财务数据看到最表面的征兆，比如：销售收入下降，利润减少，成本增加，等等，而没有进行有效的预算分析。

实际上，通过预算分析，一方面对差异进行分解和细化，从数据上挖掘到差异的最底层；另一方面，结合餐馆的全面经营分析，从经营角度寻找产生差异的根源。

在分析过程中，我们一般运用两种分析方法。

首先，引入因素分析法，通过这种方法，可以沿着预测时的估算路径，通过层层分解将导致预算指标无法完成的原因分解至最底层，从而有效地为管理决策提供支持。

例如：餐馆经营利润目标下降，是由主营收入下降造成的，通过拆分因素并与预算的目标值比较，可以进一步了解收入无法达标的深层次原因，从而制订相应的管理行动方案。

其次，可以制订月度经营分析制度，来实现预算分析与经营分析的结合。

以往，预算执行的财务人员面对“有问题”的数据，即使电话寻遍各个部门，也很难发现问题的症结。

业务部门是最了解自身业务发展情况的，让不了解业务的财务部门编制分析报告很难客观、准确地反映问题实质。

而进行月度经营分析后，就可以很好地解决这些问题。

每月初，各部门都需要根据财务部提供的详尽的预算分析数据，对本部门上月的经营情况进行分析，从经营的角度分析预算差异产生的原因并提出解决方案。

然后，由专人把各部门的经营分析报告汇总写成为经营分析报告，提交月度经营分析会议进一步商讨确定应对的管理行动方案。

通过全面经营分析体系，不但增加了分析的深度和广度，而且也减轻了财务部门的负担，用因素分析法就知道问题出在哪个方面了。

业务部门最熟悉自己问题的症结所在，由财务部全盘包办经营分析本来就有点不太合理。

在完成预算分析后，我们再进行预算的考核与评估。

以往，一些餐馆都未将预算相关工作完全纳入考核体系，没有真正追溯预算的合理性及必要性，同时，对超预算和上报预算不执行等情况也没有采取全面的考核措施。

预算“编一套，做一套”的情况就容易出现。

针对这种情况，可以设计一整套的预算管理考核方案，针对全面预算管理的各个关键环节，设定相应考核指标。

如：对收入完成、费用节省、预算编制错误、预算调整次数等进行系统、全面的考核，并作为餐馆绩效考核体系的重要组成部分，纳入年度绩效考核。

最大程度控制和降低实际数和预算数大有出入的可能，提高预算在整个餐馆管理中的严肃性。

预算调整必须按照一定的规范，如果稍有变化便调整预算，餐馆目标便无从实现，预算也就失去了本身的意义。

<<餐馆财务百问百答>>

财务人员可以将预算调整分为两类：预算目标调整和预算内部调整。

预算目标由于会影响餐馆的战略目标，因此，财务人员应对这种调整规定严格的限制条件，而除了突发的特殊事项需要进行特殊事项调整以外，一般每年只在7月份调整一次；预算内部调整属于餐馆内部资源的调整，并不影响餐馆的经营目标，因此，只要履行规定的超预算审批即可，调整频率为每季度一次。

财务人员应摒弃以传统的会计科目为出发点的预算模式，而以业务活动为驱动，为其设计切实可行、科学合理的全面预算模型体系，最大限度地解决餐馆资源的有效分配和战略规划的有效落实。

总的来说，餐馆的全面预算模型体系首先基于餐馆各项业务活动预测出各类业务的收入、成本费用等，然后，将这些业务活动落实为会计意义上的财务数据。

在模型体系的设计中，财务人员先设计预算模型方案，对预测方法进行科学合理的规范，如从业务活动出发的业务类预算，即各项收入、成本费用支出预算；从会计角度出发的财务类预算，即通过资产负债表、利润表和现金流量表进行预算，从而统一预算编制人员对各项明细预算的认知度和编制口径。

在此基础上，可以将预测方法在表格中加以数字化和固定化，而预算表格则贯穿于全面预算管理体系中预算编制流程的始终。

这样，运作计划中的营销计划就可以很容易地转化为业务预算数据，并进一步转换成财务预算中的会计科目数据。

这一详尽的、系统化的、以活动驱动的设计，可最大限度地消除预算编制的不准确。

7.如何开展餐馆营业收入预测？

营业收入，是指餐馆经营的各项主营业务取得的收入。

餐馆的营业收入预测，就是在对餐馆营业状况进行调查研究的基础上，运用专门的方法，包括数理统计方法，根据以往的销售情况和发展趋势，对计划期的营业收入所进行的分析、预计和测算。

餐馆的营业收入预测较难进行，有一定经营历史的餐馆可以利用历史财会资料作为参考，而处于可行性分析阶段的餐馆投资项目，就必须先进行餐饮市场调研，获取客观、全面、精确的相关资料和数据，在此基础上，参考现实经济因素、竞争因素等，并参照类型、规模相似的餐馆所作预测的平均值，经综合考虑后，再作出预测。

餐馆投资项目投入运营后，很多内部的可控因素如：可供利用的座位数、座位周转率、客人平均消费额、营业天数和每天提供的餐饮品质和数量等因素会直接影响餐馆的营业收入。

餐馆在进行营业收入预测时，可以在综合考虑各种可控与不可控因素后，直接预测开业后5年或10年内的年营业收入指标，也可以充分考虑上述四个可控因素，利用下列公式进行测算后，再根据各种不可控因素进行调整，最后，确定预测数据。

某餐馆年营业收入=人均消费额 \times 座位数 \times 座位周转率 \times 年营业天数因为需要更多的信息，这种营业收入预测方法，在具体操作时，会有很大的难度。

在公式测算时，座位数和年营业天数是在投资项目筹划阶段就可以确定的，只有座位周转率和人均消费额是未知数，这就需要通过各种途径、运用各种方法，并且综合考虑影响营业收入的各种不可控因素后才能确定下来。

在这个过程中，考虑的因素、搜集的数据越全面、越详细，越能保证营业收入预测的准确性。

由于餐馆所提供的餐饮品质和数量不同，它对餐饮营业收入会有很大的影响，同时，由于每个座位周转率和人均消费额差异的存在，在测算时应根据已知的资料，结合差异信息作出更为精确、更为可靠的预测。

而人均消费额，由于受到经济、市场、竞争等因素的影响，也会有变化。

餐馆方面仍然可以利用最为可靠的市场调研资料，运用上述方法，作出最为科学、精确的营业收入预测。

8.如何进行餐馆投资收益预测？

餐馆收益，是餐馆依法经营取得的各种收入和经济利益的总和，是餐馆经营目标的综合体现。

投资收益，是指餐馆对投资取得的收益与发生的损失相抵后的余额。

餐馆投资项目进入运营阶段后，取得的营业收入中的很大部分都将被各项成本费用开支所抵消。

<<餐馆财务百问百答>>

这些成本费用开支通常有营业成本、营业费用和税金等几种类型。

营业成本，是指为加工、制作餐饮产品而发生的原材料耗费，包括主料、配料和调料等原材料的耗费。

营业费用，是指为获得营业收入而在餐馆内部发生的除营业成本以外的各项开支，它包括管理人员和员工的工资及各项福利费开支；各种物料用品消耗；低值易耗品的摊销；固定资产折旧；各项维修费用，以及水电费、洗涤费、邮电费、运杂费、差旅费、燃料费、广告费、保险费等。

税金，是指餐馆必须依法交纳以营业税金为主的各项税金和基金。

另外，非独立经营的餐馆，通常要分摊餐馆的一部分管理费用。

营业成本、营业费用和税金这些成本费用的开支水平，直接影响着餐馆的盈利水平，因此，在进行餐饮投资项目效益分析时，应尽可能精确地预测营业成本、费用。

随着餐馆经营业务的开展，在一定经营期间和一定业务范围内，有的不受业务量增减变化的影响，总额始终保持不变；有的随业务量的增减，总额呈正比例形态变化；而有的总额的变化与业务量的增减之间不存在任何数量关系，呈变化不定的形态。

了解了各类成本费用的这些特性，餐馆成本费用中的固定成本预测、变动成本预测、半变动成本的预测，就会变得更加精确。

固定成本预测中的固定成本，是指在一定经营期间和一定业务范围内，总额随着业务量的变化而始终保持不变的各项成本费用开支。

餐馆经营中的固定成本通常有管理人员的工资及福利费、固定资产折旧费、保险费、处于合同期内的广告费和支付的租金等。

要预测餐馆开业5年或10年内的固定成本，就应该利用餐饮市场调研的数据，结合本餐馆的实际情况，确定其总额；并且，在经营条件不变的前提下，开业后5年或10年内的固定成本总额都应始终保持不变。

在餐馆经营期间，固定成本并非永远保持不变，它们或是因为某一经营期间的经营管理人员作出的决策而发生变化，如增减广告费开支，或是因为业务量超出了一定的范围，需要增减人员而引起工资和福利费开支增减等，这些因素将导致固定成本总额发生变化，预测时，应加以考虑。

变动成本预测中的变动成本，是指在某一经营期间和一定业务量范围内，随着业务量的变化，总额随之发生变化的各项成本费用开支。

餐馆经营中用于制作、加工餐饮产品的直接原材料耗费，是最典型的变动成本，部分客用物料用品消耗，也属于变动成本。

变动成本总额与业务量之间，存在着正比例关系。

因此，当餐馆投资项目营业收入预测已完成，并由市场调研人员提供的同类餐馆的相关资料真实、可靠时，就能确定这家餐馆变动成本总额与业务量之间的比例关系。

变动成本总额计算公式为：某销量下的变动成本总额=销量×单位变动成本利用变动成本总额计算公式，就可以预测餐馆投资项目投入运营后5年或10年内的变动成本总额。

· · · · · ·

<<餐馆财务百问百答>>

编辑推荐

当好老板，必须先学会理财。

《餐馆财务百问百答》，是一本将使读者耳目一新的餐馆理财好书。

它专为餐馆财务人员而写，结合餐馆领域财务管理的特点，实打实地向读者提供一些餐馆用钱和管钱的高招。

这本书为读者提供了套切实有效的餐馆理财方法，熟悉并掌握这些方法和技巧，将给读者带来莫大的好处。

磨刀不误砍柴工。

读读这本书，可以使工作效率更高，餐馆的利润更丰厚，赚钱理财的能力更强。

《餐馆财务百问百答》有条有理，深入浅出，富于可读性和可操作性，一用就灵。

海报：

<<餐馆财务百问百答>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>