

绿城国际酒店财务总监手册

	实 务 篇	FIN01
--	-------	-------

请大声念：

- 我是***国际大酒店的财务总监

这是您的岗位

- 我是一名优秀的***国际大酒店的财务总监

这是您的现在

- 我将会做的更好

这是您的将来



	目 录	FIN01
	让我们从这里了解您的岗位.....	1
	什么是计划.....	2
	为什么要制定计划.....	3
	计划 - 工作.....	4
	心中有数 - 看看您的日常工作.....	6
	管理实务	
	—— 需要您参加的会议.....	7
	—— 需要您主持的会议.....	15
	Just do it (请履行您的职责)	
	—— 签批用款申请.....	20
	—— 合理筹集调度资金.....	21
	—— 组织编制年度财务预算.....	22
	—— 督导财务表、帐的按时、准确的完成。	23
	—— 拟订部门工作计划，并逐级落实.....	24
	—— 督导、落实年度财务决算.....	25
	—— 做好部门工作总结及对下属的考核。。	26
	—— 向总经理汇报财务工作情况.....	27

	目 录	FIN01
--	-----	-------

规矩与方圆

- 管理制度之一：部门行政管理制度..... 28
- 管理制度之二：财务部员工管理制度... 30
- 管理制度之三：财务人员责任与制度... 32
- 管理制度之四：财务人员行为准则..... 34
- 管理制度之五：财务部例会制度..... 35
- 管理制度之六：财务资料管理..... 37
- 管理制度之七：工作汇报制度..... 41
- 管理制度之八：内部晋升制度..... 42

磨刀不误砍材工

- 您在培训方面的作用..... 44

高瞻远瞩

- 建立部门培训体系..... 45
- 这是您要做的..... 46
- 讲解、示范、操作、总结四步培训法.. 47
- 如何确定部门培训方向..... 49
- 如何制定培训内容..... 50
- 如何考核培训效果..... 51

🦋 揭开面纱

- ✓ 起草财务制度（如成本控制、资金管理、物资管理等）。
- ✓ 督查、落实上述制度。
- ✓ 编写年度、季度、月度、财务预算和工作计划。
- ✓ 检查会计核算和成本控制的运做。
- ✓ 审核年、季、月度财务报表。
- ✓ 编制***国际大酒店的财产管理条例。
- ✓ 督查、落实上述条例。
- ✓ 监督***国际大酒店的经营、收支情况。
- ✓ 确保***国际大酒店的经济活动遵循国家法规制度。 ✓



什么是计划？

FIN01

计划就是对您和您领导的团队将要完成任务的步骤和结果的概述。

它可以是

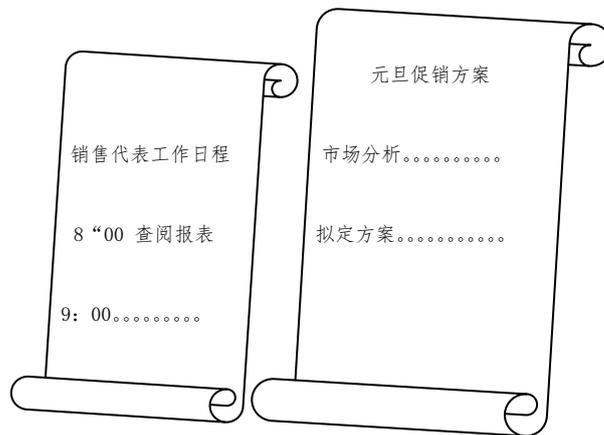
一个流程图

也可以是

一张时间表

还可以是

一份行动方案稿……



每一项工作在工作前制定计划，工作时按照计划去开展，工作完成后及时总结、修正计划。将会让您的工作有条不紊，效率极大提高！

计划将会保证您工作……

- ✓ 始终保持事物发展的正确方向
- ✓ 工作有一致性
- ✓ 工作有一贯性
- ✓ 打破经验主义的框框，摒弃工作的随意性



计划 — 工作

FIN01

要点： 计划您的工作
工作您的计划

- 工作计划：
 - ◎ 明确展示酒店的工作要求。
 - ◎ 联结部门工作特点，内容全面。
 - ◎ 结合实际，重点明确，便于层层落实。
- 经营计划：
 - ◎ 以***国际大酒店经营方向为依据。
 - ◎ 以***国际大酒店资源投入的顺序为基础。
 - ◎ 能作为管理评估，控制的标准。
 - ◎ 能包含以下拓展因素：

市场目标

社会责任目标

生产目标

改善管理和人力开发目标

产品开发目标

财务目标及获利目标

计划 — 工作

FIN01

- 培训计划：
- ◎结合酒店总培训计划的要求
 - ◎结合本部门业务工作的特点
 - ◎结合本部门服务工作的要求
 - ◎时间安排合理，内容重点突出，有成效
 - ◎培训阶段有总结，有考评



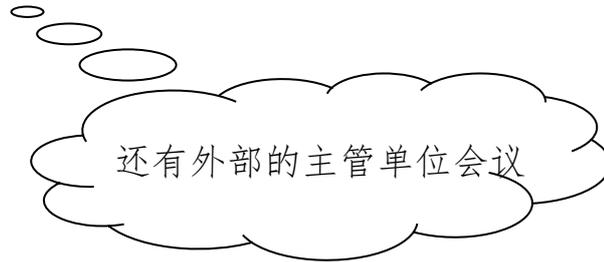
☞ 看看您的日常工作吧 ——

- ☺ 签批各种用款申请
- ☺ 合理筹集调度资金
- ☺ 组织编制预算
- ☺ 安排部门日常工作
- ☺ 拟订工作计划
- ☺ 清理财务帐目，做好年终决算
- ☺ 财务部工作总结，考核评估
- ☺ 向总经理汇报日常工作



📖 这些会议需要您的参加：

- ✓ 每日工作晨会
- ✓ 每周工作指令会
- ✓ 经营分析会
- ✓ 质量培训会
- ✓ 消防安全会
- ✓ 每季信用会议



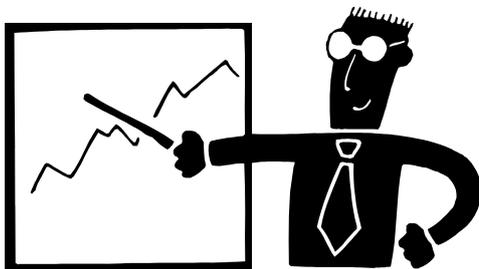
☐ 准备充分参加会议

☞ 每天上午 的***国际大酒店工作晨会：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 查阅昨日的营业日报表。
- ✓ 审计报告单。
- ✓ 准备开会资料。
- ✓ 适时地反映情况。



语言精练
内容全面

更进一步

FIN01

☐ 准备充分参加会议

📁 每周一上午 的***国际大酒店一周工作指令会：

（注： 和当日晨会合并）

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 检查上周工作指令会完成情况。
- ✓ 汇报上周酒店营业收入业绩。
- ✓ 总结财务部的一周工作要事。
- ✓ 收集需要通报、协调的工作内容。

更进一步

FIN01

☐ 准备充分参加会议

📁 经营分析会 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 汇报酒店员工工资额度变化情况。
- ✓ 适时提出合理建议，合理使用人力财力。
- ✓ 报告上一季度客房销售状况。
- ✓ 报告上一季度客房营业收入、利润率。
- ✓ 仔细阅读餐饮营业状况表。
- ✓ 分析餐饮成本、费用率。
- ✓ 报告成本变化的具体细项。



更进一步

FIN01

☐ 准备充分参加会议

☞ 质量培训会： 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 了解酒店目前可提供的服务质量状况。
- ✓ 分析当前酒店存在的服务质量的不足。
- ✓ 协调和其他部门有关服务质量问题。
- ✓ 调查培训需求。
- ✓ 提出改进服务质量的培训课题。
- ✓ 检查、落实培训效果。

更进一步

FIN01

☐ 准备充分参加会议

📁 消防安全会： 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 了解酒店目前的消防、安全方面的状况。
- ✓ 检查消防设施、工具的完好程度。
- ✓ 了解酒店当前消防、安全工作中存在的不足。
- ✓ 通报其他单位出现的重大消防、安全事故。
- ✓ 适时提出合理的消防、安全方面的改进建议。



更进一步

FIN01

☐ 准备充分参加会议

📁 每季的酒店信用会议， 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 全面了解酒店的信用情况。
- ✓ 掌握信用工作中的重点、难点。
- ✓ 及时汇报、协调信用关系。
- ✓ 会后及时跟进，积极配合，协调安排。

更进一步

FIN01

☐ 准备充分参加会议

📁 所属地区旅游、财税、物价会议：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 及时汇报、跟进、调整酒店的财务状况。
- ✓ 保证酒店利益。
- ✓ 符合国家的财税政策。



📖 需要您主持的会议：

- ✓ 每月各部门经营状况分析会
- ✓ 每月部门餐饮成本核算会议
- ✓ 前台结帐服务质量分析会
- ✓ 本部门信用工作会议



更进一步

FIN01

☐ 准备充分主持会议

📁 每月各部门经营情况分析会， 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 通报各部门经营情况。
- ✓ 汇报预算完成情况。
- ✓ 研究采取的相应措施。



更进一步

FIN01

☐ 准备充分主持会议

📁 每月部门餐饮成本核算会议， 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 了解当月餐饮收入、成本状况。
- ✓ 掌握核算中发现的成本的增、减因素。
- ✓ 讨论应改进或加强控制的重点。
- ✓ 重大因素需会同餐饮部书面报告。
- ✓ 特殊因素需重点汇报解决。

更进一步

FIN01

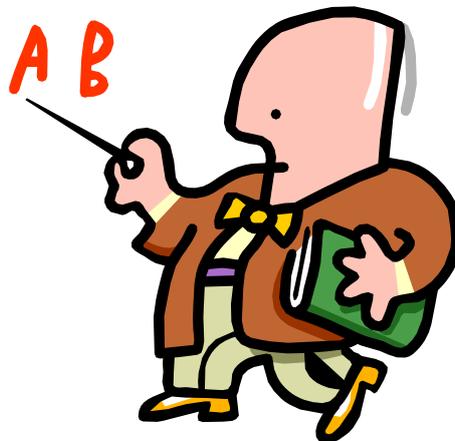
☐ 准备充分主持会议

📁 每月前台结帐服务质量分析会， 时间：

地点：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 总结近期工作情况。
- ✓ 分析大堂质检报告及客人投诉。
- ✓ 提出改进措施。
- ✓ 加强监督管理。



☐ 准备充分主持会议

📁 本部门信用工作会议：

要点：

- ✓ 准时参加会议。
- ✓ 认真听取信用工作人员汇报。
- ✓ 了解应收款中的难收帐户的详细资料。
- ✓ 提出对难收帐户的下一步追收方案。
- ✓ 协调与其他部门之间出现的有关信用方面的问题。



📖 请履行您的职责

✎ 签批用款申请

要点：

- ✓ 申请单应填写清楚、完整。
- ✓ 签批手续完全符合程序的要求。
- ✓ 申请的用途明确。
- ✓ 申请内容属实。
- ✓ 认真签上您的名字、日期。

一步一个脚印



合理筹集调度资金

要点：

- ✓ 全面掌握资金的使用情况。
- ✓ 分清轻、重、缓、急的不同需要。
- ✓ 合理使用、调配资金。
- ✓ 努力降低周转成本。



Just do it

FIN01

☒ 组织编制年度财务预算

要点：

- ✓ 及时请示酒店总经理确定下期经营目标。
- ✓ 编制财务预算的要求及格式。
- ✓ 布置部门成员做好当期的结算工作。
- ✓ 安排人员查录历史业绩资料。
- ✓ 下达下期预算上报表单。
- ✓ 收集预算上报的原始资料。
- ✓ 汇总、核实、讨论、定案。
- ✓ 由总经理下达第二年经营指标。

☞ 督导财务表、帐的按时、准确的完成

要点：

- ✓ 根据组织机构职能表准确安排工作。
- ✓ 明确任务，提出标准。
- ✓ 按时检查，按期汇报。
- ✓ 按质量要求审阅上报。



Just do it

FIN01

✎ 拟订部门工作计划，并逐级落实

要点：

- ✓ 组织召开部门主管工作会议，传达工作计划。
- ✓ 明确工作、任务要求。
- ✓ 审核各个班组的工作计划。
- ✓ 汇编财务部门工作计划，上报总经理。



☞ 督导、落实年度财务决算

要点：

- ✓ 征询总经理的意见。
- ✓ 下达年度决算要求。
- ✓ 安排专人负责决算中清理帐目的注意事项。
- ✓ 汇报决算中需讨论的问题。
- ✓ 完成年度决算工作。



	Just do it	FIN01
<p data-bbox="357 528 975 568">✎ 做好部门工作总结及对下属的考核</p> <p data-bbox="357 689 448 730">要点：</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="357 770 807 810">✓ 召开部门主管工作会议。<li data-bbox="357 848 807 889">✓ 布置年度工作总结要求。<li data-bbox="357 927 1067 967">✓ 检查本部门的工作是否符合酒店的要求。<li data-bbox="357 1005 994 1046">✓ 找出工作中的不足，提出改进措施。<li data-bbox="357 1084 807 1124">✓ 做书面总结，按期上交。<li data-bbox="357 1162 882 1202">✓ 总结应文字精练，概念清楚。<li data-bbox="357 1240 695 1281">✓ 考核公正、全面。		

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/638074114126007002>