

如何加强酒店成本控制

胥军海

(西安铁路局旅游集团公司 西安 710054)

【摘要】 目前酒店出现亏损的情况比较多,主要原因是成本控制不严,财务管理作用不突出,缺乏成本预算,没有一套科学、严谨的成本控制体系等。针对以上问题,本文认为酒店必须建立科学的财务核算控制体系,编制科学合理的成本预算,加强内部考核,扩大监督检查范围,以提高成本控制水平。

【关键词】 成本控制 成本预算 财务管理 内部控制

增收节支、提供优质服务、实现利润最大化是酒店的经营目标。作为市场竞争激烈而又获利甚微的酒店业,在整个外部经济不太景气的情况下,只有加强财务管理,强化成本控制,建立一套比较完善、严谨、科学、合理的内部控制体系,养成勤俭节约的企业习惯,才能使酒店立于不败之地,从而创造出自己的企业文化和品牌。

一、酒店在成本控制中存在的不足

1. 财务管理在成本控制中的地位不突出,机构设置不合理。目前,大多数酒店不设财务总监,有的虽然设了财务总监,却不属于酒店的领导班子成员,只是作为部门经理,这样不利于财务总监(或财务经理)在成本控制中直接协调各部门的关系,无法有效地控制各部门支出。另外,酒店不专门设采购部或采购部不归财务总监(或财务部)管理,财务总监(或财务部)就无法及时了解和掌握市场行情并迅速做出反应,这样根本起不到控制和监督的作用。

2. 缺乏完善、严谨的成本控制体系。从“部门申请→采购→入库→挂账→付款→部门领料→使用”整个过程来看,很多酒店都缺乏一套严密的成本控制体系,中间环节往往存在一定的漏洞,例如酒店日常工程维修用料,对其缺乏监督和控制,用多少料、用什么料完全由维修人员说了算。

3. 没有制定科学、合理、完整、细化的成本预算。成本管理粗放,很多酒店几乎不制定成本预算指标,也不下达消耗定额,或者制定的成本预算指标很笼统,不科学、合理,没有针对具体项目层层细分。比如没有制定采购成本预算、餐饮成本预算、现金收支预算、餐饮成本率、每间客房消耗定额、各部门的物料消耗定额等,更不用说编制现金流量预算表和利润预算表了。

4. 设备陈旧老化,能源消耗大。有相当一部分酒店,建店已超过15个年头,因此设备非常落后,能源利用率很低,有的设备已经超过使用年限,经常会发生故障,且能源消耗大、设备维修费高。

二、酒店加强成本控制的有效对策

1. 加强财务管理,建立科学的财务核算控制体系。酒店

管理应以财务管理为中心,然后以其带动和推动酒店的其他各项管理工作。酒店行业的财务机构设置一般有两种:一种是将采购纳入财务部,财务部由会计核算、内部审核、收银、库房和采购五部分组成;另一种是将采购单独作为一个部门管理。笔者认为应该将采购纳入财务部,并由财务总监直接分管。财务总监必须作为酒店的领导班子成员,其地位和重要性仅次于总经理,这样设置主要有以下好处:

其一,财务总监可以直接协调酒店内外及各部门之间的关系,组织和参与酒店的日常经营管理,统一进行控制和调动,这样有利于节约人力、物力、财力,加速资金的周转,加强成本控制,充分发挥财务反映和监督的职能。财务部直接管理库房及餐饮核算员,库房又分别设置食品库管员,饮料、烟酒库管员,物料用品库管员,要求他们对所分管的项目和业务各司其职、各负其责,这样有利于对物品储存、使用过程的监督和控制。

其二,采购与库房直属财务部,财务部又由财务总监直接分管,这样便于财务总监及时了解市场行情,降低酒店的经营成本,及时调整采购的品种及其比重,防止滥用资金和积压物资。其优点有:①有利于酒店采购成本的控制。采购成本一般由采购部与财务部共同调查确认,对任何一项采购申请单,一定要充分调查,实行货比三家,最后由财务总监统筹决定。②有利于调控餐饮成本率。餐饮成本率高、如何变化与采购部进货价格的变化关系密切,如果餐饮成本率发生异常,财务部就可以立即做出反应,一是分析存货周转率是否有异常、库存数量是否科学,二是分析采购成本是否合理,必要时可减少采购品种和数量,从而将采购价格和餐饮成本率调整到适当的水平。③采购直属财务部除了有利于财务部了解价格行情,及时监控、降低成本,还有利于避免采购、库房、财务相互扯皮情况的发生。

其三,收银归财务部管理,收银员不直接同顾客接触,而要通过服务员这一“中间人”。这样比较规范,避免了收银员、服务员出一些不必要的差错,同时也便于相互监督和控制餐饮收入与成本。

2. 制定成本预算,建立完善的成本考核分析制度。这是成本控制的关键。只有对酒店的每个成本项目下达具体的预算指标,并且按此严格考核,成本控制才能真正起作用。制定成本预算时,要坚持完整性、针对性和合理性的制定原则。预算要针对每个部门、每个项目的特点,在可控的范围内,给出相应的成本预算指标。例如X酒店,每年初由财务总监牵头,财务部、各经营部门参与,采取“两上两下”的方式制定当年的各项成本费用预算及消耗定额,包括酒店总成本、采购成本、餐饮成本、现金流量预算和工程维修费预算以及办公费、差旅费、汽车费、业务招待费使用计划等,并且分摊到每个月,确定具体的责任人,逐级负责,层层落实。每月底召开成本分析会,由财务、劳资、质检三部门参加,对各经营部门当月成本预算的执行情况进行严格考核,对与成本预算差异较大的项目进行详细分析,找出其中的原因,以便对成本控制的薄弱环节及时进行改进。

3. 强化内部控制,加大监督检查力度。

(1)加大对采购成本的控制力度。物料采购是酒店资金循环的第一阶段,也是关键一环,控制的好坏对酒店来说相当重要。首先应建立采购管理制度,规定物料采购的申请人、授权人的权限,物料采购的流程,相关部门的责任和关系,采购的方式、报价和价格审批等。例如X酒店在采购方面规定,采购申请必须由使用部门提出,采购申请单必须经使用部门经理签字后报财务总监,财务总监在审核了该项物资是否急需购进、仓库中是否有存货、是否有代用品等内容后,如果认为确需购进,签字认可后,报总经理最后签发,各环节缺一不可。采购部根据批准过的采购单制定采购计划,向供应商询价、比价、议价,然后选择供应商,并把所选的供应商及其报价填在采购单上,超过一定金额的采购单须附三个以上的供应商书面报价,以供财务总监(或财务经理)稽核。采购过程中要做到不相容职务相分离:①采购单由经营部门或使用部门提出,采购部门负责实施。②采购人员不得同时担任货物验收人员。③付款审批人员及执行人员不能同时办理寻求供应商和索价业务。④货物采购、存储、使用人员不能从事记账工作。⑤审核付款人与付款人职务分离。

(2)加大对餐饮成本的控制力度。餐饮成本是酒店最大的变动成本部分,它直接影响着企业的利润,对酒店来说最重要。餐饮成本控制不是无限制地降低餐饮成本率,而是要在保证餐饮服务质量的前提下降低原材料消耗,一般将餐饮成本率定在45%~48%之间。按惯例,餐饮部各餐厅菜单上的每一道菜肴,都必须有一份标准的成本核算单。制定标准成本核算单是一项工作量巨大又十分繁琐细致的工作,每一份菜肴的所有原料、辅助配料的分量、单价都必须一一核算并记录在案。这项工作由成本会计、餐饮核算员与厨师共同完成,最后得到的“标准菜单配方”是各个餐厅厨师日常操作的样板。有了成本控制目标,餐饮部经理作为主要责任人,就要经常到厨房进行检查,对厨师操作过程中的浪费及时指出,比如边角料是否充分利用,垃圾箱、下水道里有没有浪费的食物等。厨师更是要在日常工作中对操作过程进行控制,制定合理的操作

程序和标准,尽可能提高产出率、减少浪费。财务部设立专职的餐饮核算员,每日对餐饮成本进行核算、监督、检查,及时掌握情况,反馈信息。月底考核时,将当月的餐饮成本率与餐饮部经理、厨师长、采购部经理及餐饮核算员的工资挂钩。

(3)加大对能源消耗的控制力度。能源消耗是酒店的又一项大的支出。如X酒店由于建店较早,设备相对落后又陈旧老化,能源消耗占到营业额的20%以上,远远高于同类酒店的能耗标准(10%)。这几年,为节约能源,X酒店专门成立了节能领导小组,由财务总监与分管工程的副总牵头,加强对日常能源消耗的管理与控制。一是在餐饮部、洗衣房等能耗大的部门分别安装水表、电表,将责任落实到人,每月严格按照下达的消耗定额进行控制、考核。二是对整个酒店的能源使用情况进行调查,找出能够节能的其他具体措施。例如:对洗衣房、餐饮部调整供气时间,实行集中、统一、定时、定点供气,减少锅炉燃烧时间;定时测量楼层温度,根据温度调整空调使用时间;根据天气情况及季节变化调整酒店外的路灯、霓虹灯的开灯时间。凡此种种,一年预计可节约能源消耗10万余元。

(4)加大对设备的日常控制力度。酒店的设备很多,如中央空调系统、锅炉、电梯、洗衣设备等等,设备的投资、改造及日常维修、保养是一项很大的支出,因此对设备的管理要建立一种“预防性维护”体系。

一是在投资购买设备时要考虑设备使用的长久、节能与方便,以避免日后为了节能对设备进行改造。比如X酒店,由于设备落后,能源利用率低,经常还会发生故障,造成能源消耗量大、设备维修费高。这几年,X酒店先后采取了很多节能改造措施,例如:将6吨的大锅炉换成2吨的小锅炉,这样在不需要供暖和制冷时,就可以直接使用小锅炉烧热水和给餐饮厨房供气,避免“大马拉小车”;将溴化锂机组改成直燃机,酒店空调制冷时直接通过直燃机燃烧制冷,而不需要先通过锅炉燃烧产生蒸汽、蒸汽再通过溴化锂机组转换成冷气来制冷,仅这两项改造每年可节约天然气使用费约30万元;酒店使用获得国家专利的新技术,将空调冷却水循环泵50马力换成30马力,将冷冻水循环泵30马力换成18马力,这样一年也可节约电费8万余元。

二是要做好设备的日常养护,这样可以延长设备的使用寿命,避免由于设备出现故障而花费大笔维修费用和缩短设备的使用寿命。

三是对酒店的各种日常维修要进行控制。X酒店规定,各部门在修理时必须填写申请单,由部门经理签字后交工程部,工程部调度接到申请单后派专人进行修理,领什么料、领多少料必须经工程部经理签字确认。修理完后还要经使用部门经理对修理结果及用料情况进行签字确认,这样便可避免在维修过程中出现漏洞和浪费。

主要参考文献

1. 甘永生.论战略成本管理的思想基础和基本方法.交通财会,2001;10
2. 郭悄悄,张光明.一种改进的ABC分类法:分类法.商场现代化,2008;11