

酒店企业成本管理控制探究

■ 王 丽

(四川新华海颐酒店有限公司, 四川 成都, 610000)

一、引言

传统酒店企业集团的财务管理价值创造力已难以满足营商环境稳定性变化导致的抗风险能力要求,尤其是酒店主营业务增长空间有限的背景下,酒店企业集团要想寻找自身财务管理价值提升的突破点,就要立足成本管控视角开展财务管理问题的自我诊断和分析,从而发现企业成本管理活动存在的价值增长点,最终帮助酒店企业优化成本管理效益、多元化提升综合竞争力。

二、酒店企业成本管控存在的问题分析

(一)成本管理指导原则体系不完善

第一,欠缺标准化整体性的成本管理操作原则。由于缺少立足全员成本责任、成本内部控制监督体系的标准成本管理操作流程,酒店企业在编制成本预算计划、设置考核方法、设置成本变更流程、建构成本指标体系等成本管理全流程缺少可靠的制度依据,致使成本管理随意性、主观性风险难以避免。第二,成本管理过程的指标性职能弱化。酒店企业需要从目标制订、指标体系搭建、考核方法设计和成本问题整改四个环节入手。大多数酒店企业未设置细化的指标内容,使得成本管理的量化依据模糊、不利于成本管理活动有效实施。第三,成本核算不科学。由于未合理监控期间费用、同时对作业成本法的应用弱化,酒店企业在核算项目成本和部门成本、项目收益分配等方面科学性不足,导致成本报表最终反映脱离实际。例如,固定资产折旧费用的摊销以固定额度核算,未能充分考虑实际使用部门和使用频率。第四,成本管控的效益性弱化。由于非财务部门不具备较强的成本效益意识,耗材使用、库存领用、固定资产维护等环节缺少资源节约意识,导致资源投入的产出无法得到有效保障,使成本管理的成本效益原则难以履行。

(二)成本控制办法和预算指标体系欠缺科学性

由于传统酒店企业未及时引入管理会计应用理论,或者未在业务规模增长困难的条件下及时引入先进的成本管理方法,导致成本管理的量化反映、调节、计划和控制作用弱化。其一方面具体表现为成本控制方法应用不科学。由于酒店行业的价值创

造不同于生产企业,较多酒店企业未在成本管理计划中应用作业成本法、附加值法等生产成本控制方法。这使得酒店企业局限于毛利率控制法、历史成本法、现金流预算法等方法,不利于酒店企业从成本精细化、成本效益化角度分析成本管理问题。

另一方面表现为成本预算指标体系脱离业务实际。由于未对住宿服务、餐饮服务的预算指标进行区分,住宿服务预算对应的折旧和清洁费用、餐饮服务预算对应的餐饮原材料费用依然使用传统的固定指标法,同时生鲜原材料的价格波动幅度极大地区别于住宿成本,使预算超标、成本激增现象难以规避,进而导致酒店企业成本管控活动的效益目标难以达成。

(三)基于采购和销售环节的成本控制流程不完善

一是实物物资采购的库存计划编制不足。酒店采购人员对低值耗材、时效特征的原材料和库存可使用时间的把控力度不足,临时追加采购成本异常、库存积压等现象偶发,这不利于实现采购成本的管控目标。二是人力资源的开发或采购流程缺少成本控制目标的参与。酒店企业从业人员的人力资源流动性相较于其他行业更大,加上企业人事部门在编制长期和临时性招聘计划时并未及时征求财务人员,导致财务部门无法及时调整人力成本的预算目标,业务部门也无法有效执行成本管理预算,使人力资源的采购开发成本难以控制。三是依托中介销售酒店服务的信息成本控制弱化。随着酒店企业不断转型发展,不少企业依托平台中介开展预售行为、同时付费入驻相关生活服务平台,以进一步拓宽酒店企业的销售渠道。但是,较多酒店企业都存在粗放获取销售信息费用的现象,同时并未设置销售中介费用的弹性预算,使得销售活动的成本效益比降低,甚至存在适得其反的效果。例如,对互联网中介的资质评估不足,使酒店企业入驻客单价不适用于自身的酒店服务平台、承担过高的销售信息费用,却并未带来较高的销售增长。

(四)成本管理行为与企业战略管理的相容性不充分

由于战略管理思想在酒店企业财务管理方面应

用不充分,同时成本管理活动未上升到企业战略规划层面,企业成本管理目标、计划和成本考核活动的开展与战略管理相互脱节。第一,成本战略与销售战略相互存在矛盾。销售部门为了追求满房率、月度满房天数、餐饮原材料库存周转率等指标,使得销售战略的完成存在盲目调价、粗放投入销售推广费用等行为,导致销售部门的成本效益比脱离成本战略的要求。第二,成本战略与企业发展战略匹配性不足。由于上下游资源的纵向一体化战略、兼并同行业竞争对手的横向一体化战略需要大量的财务支持作为前提条件,同时成本管理部门与企业战略规划部门本身存在目标不一致的现状,战略发展计划的编制无法兼顾成本管理任务职责。第三,成本领先战略应用弱化。酒店企业为了保障服务质量的稳定性,较多企业并未全面探索低成本战略在这一方面的应用,甚至高端酒店业务成本战略依然追求服务评价的提升,这使得成本领先战略引入受到限制。

三、优化酒店企业财务管理与成本管控的建议

(一) 建立科学的成本管理原则体系

一是建立标准化的成本管理制度流程。要完善酒店企业的成本管理制度流程,就要酒店企业健全内部控制机制,从控制环境、控制活动、信息与监督等方面完整搭建内部控制框架,进一步在全员预算责任、成本二级指标体系层面细化成本目标责任和绩效考核尺度,以便财务管理人员有依据地编制成本预算计划、设置考核方法、优化成本变更流程、建构成本指标体系,以期成本管理活动能严谨开展。二是强化指标原则对酒店企业成本管理活动的支持。这要求酒店企业从成本目标制定、预算考核绩效、问题事后整改三个维度设计成本预算指标体系,通过预算目标提报完整度、预算增长率、成本计划完成率、新增二级成本科目数、预算完成数、问题整改率、部门成本绩效分数等指标的设计,促使成本目标责任履行分解到全员责任中,以保障成本管理活动目标科学、执行可靠、纠错到位。三是履行成本配比性原则。这要求酒店企业明确综合成本费用的组成体系,从间接费用、销售费用等具体内容监控费用的变动趋势,同时在核算项目成本和部门成本、项目收益分配等维度充分考虑资源使用率等量化指标,使成本摊销、折旧分配能科学配比,最终确保成本报表的反映符合实际情况。

(二) 推动先进成本控制方法与预算管理方法的应用、建立科学可行的预算指标体系

第一,应用PDCA循环法参与成本管理体系。

PDCA循环法在成本管理体系的应用,就是要求酒店企业应用其不断发现、解决问题的循环过程改善成本管理体系,使计划、执行、检查和行动四个环节应用到成本管理活动中,进一步形成成本管理的计划、执行、考核和整改闭环,最终帮助酒店企业解决长期存在和偶然发生的成本异常问题。例如,分析销售阶段的成本数据分析异常并将整改方案延续到下一个PDCA循环,使上一循环的行动环节衔接好下一循环的计划环节。

第二,探索多种成本控制方法的应用。这要求酒店企业财务管理人员引入附加值法、作业成本法等方法并进行应用,促使管理者从成本精细化、成本效益化角度分析成本产生的因素指标,并通过设置成本中心科目、附加值核算报表等方法,使财务成本报表的编制延伸到经营业绩报表中、酒店企业财务成本信息能够充分参与到管理决策中。

第三,从成本可行性视角搭建预算指标体系。这要求酒店企业从人力成本预算、住宿服务预算和餐饮服务预算三个维度完善预算一级二级指标体系,使布草的成本预算、餐饮原材料成本预算、人员更替的人力成本预算三个内容成为各个经营单元预算的特征内容,同时对具备一定季节性特征的餐饮原材料预算评估相应的弹性预算区间,并对预算体系之间相互调剂的预算额度进行合并核算,以保证酒店企业预算指标目标的设定更具灵活性。例如,尽管针对布草预算和餐饮原材料预算分开核算,但是他们可以合并为间接服务费用的预算总额,互相调剂预算额度,在客房业绩低的情况降低布草预算用于增加餐饮预算。

(三) 立足于酒店产业的经营模式改善成本控制流程。

受酒店经营模式的差异影响,企业应用的成本管理控制方法也不尽相同。因此,酒店企业要提升成本控制水平,就要立足于自身的经营模式完善成本控制流程。

第一,优化重资产模式下的成本管理流程。重资产模式的酒店企业是指自营酒店比重较高的企业,其特征是资金占用率高、投资规模大。酒店企业要完善其成本管理流程,需要从资产管控、人力资源开发两个维度把握成本支出的细节,同时要求企业人事部门和资产管理部门共同参与人力成本项目和资产折旧项目的核算,使预算计划符合招聘计划的编制、折旧分配符合资产维护的标准,最终帮助财务部门优化成本预算目标、提升成本预算的约

束效果。

第二，探索轻资产模式下的成本管控手段。轻资产不仅无需投资过多自营酒店，同时无需开发大量人力资源。因此，轻资产经营模式下的酒店成本管控方法主要围绕采购定价方面的成本控制方法。即要求酒店企业科学应用各项管理会计指标评估服务项目的成本议价能力，同时采集相对客观的季度市场价格作为参考依据对供应商酒店的服务价格进行弹性评价，评估其价格压缩空间，从而为商务部门谈判议价提供参考信息、通过销量优势和自身品牌溢价获取最优的供应商采购价格。

第三，完善销售成本的控制方法。为了杜绝粗放式获取销售信息费用的现象，酒店企业需要以销售成本效益比和销售预算目标为基本约束完善成本控制方法，即无论是直接销售途径，还是中介销售途径的成本投入，酒店企业都需要探索业务组织的集约化运营方法。酒店企业通过设置推广供应商资质评分机制、互联网平台入驻收益评估等机制，能促使酒店企业主营业务和非主营业务的销售效率得到提升，便于财务部门为销售部门提供可靠的决策信息，最终发挥成本管理的真实作用。例如，酒店企业可完善互联网中介的资质评分，依据酒店类目的垂直度、客单价、佣金费率、平台用户转化率、客户评分真实性等综合数据反映平台流量的质量，便于提升销售费用的成本效益比。

第四，健全库存成本管控报表。这要求财务部门积极对接采购部门、并为采购部门提供库存成本管理报表，以库存短期采购成本、库存价值、库存周转率、库存采购时间、次周库存使用的预测数量、库存预计可使用时间、库存采购成本的两级定价等科目为基本内容，帮助酒店采购人员全面掌握低值耗材和时效性原材料的采购节奏，同时便于财务部门有效评估采购成本的异常问题，最终提升采购成本控制的预期效果。例如，为了避免临时追加采购承受更高的零售价格，财务部门可以监督采购部门在库存可使用时间小于七天的条件下制订下一阶段采购计划，以降低零售采购成本。

(四) 确保成本管理上升到企业战略规划层面

要确保成本管理行为上升到企业战略规划层面，酒店企业需要从三方面入手：一是保障销售战略与成本战略相互配合。这要求酒店企业加速业财融合，促使财务部门充分研究业务部门的业绩经营计划，业务部门充分了解财务部门的成本考核指标，从而进一步推动销售战略前置在成本战略目标

的计划环节之前。酒店企业需促使财务部门科学预估成本效益比、有针对性地调剂成本额度在各个部门的配置，从而监督销售战略贴合成本管理战略的执行，最终提升酒店企业的财务管理水平。例如，成本战略发现销售战略需要增加销售推广费用的投入，财务部门就需要积极交换业务部门可以提供的业绩目标信息，并以财务部门的核算方法评估投入产出比，从而以此为依据评估成本可行性、杜绝销售费用的盲目投入。

第二，确保成本管理活动充分参与到企业战略管理计划的修订中。这要求其将成本管理计划纳入企业战略管理计划体系，使成本管理部门与企业战略规划部门的目标同步，促进企业综合效益的提升，同时从企业战略层面明确全员的成本管理职责和绩效激励影响，以提升成本预算执行人员的参与积极性、改善成本管理行为的执行效果。例如，酒店企业可将成本战略提升到财务战略平等层面的地位，使其与财务战略、业务战略三足鼎立，提升企业战略管理体系的完善性。

第三，强化应用成本领先战略。低成本战略即成本领先战略。酒店企业可以通过技术改善、纵向兼并等形式降低全产业链的成本，促使酒店企业的业务成本更具比较优势、业务议价能力更强，同时刺激市场中消费者的弹性反映，使酒店主营版块业绩增长的内在动力更强，最终提升酒店企业的成本管理水平。

四、结语

酒店企业要想解决成本管理问题，就需要依据自身的经营模式探索成本管控优化措施，同时通过建立科学的成本管理原则体系、推动先进成本控制方法与预算管理方法的应用、建立科学可行的预算指标体系、确保成本管控上升到企业战略规划层面等措施，以寻求自身经营管理水平的稳步提升。

【作者简介】王丽（1976—），女，四川内江人，中级会计师，大专，四川新华海颐酒店有限公司，研究方向为企业财务审计、涉税以及培训管理。