

# 酒店财务管理中成本控制的路径探究

■ 林 丽

(常州龙汤温泉酒店有限公司, 江苏 常州, 213000)

当前的市场形势,市场动向变化十分莫测,不同企业在经营上都有较大风险,而增强企业的内部控制就能更好地加强企业的核心竞争力,并且对企业的发展也有重大的作用。尤其是对于酒店企业来说,较好地管理方法和财务管理机制,能够帮助酒店更好地适应市场酒店经营的性质比较特殊,和其他的企业不同,酒店内部有不受外界影响的控制体系,完善这些体系,就能更好地实现酒店财务管理。当前很多酒店企业的财务管理存在较明显的问题,要明确其中的问题所在,有针对性地加以改善。

## 一、酒店企业的竞争力内核

酒店企业经营起来与制造业截然不同,酒店企业既要有专业性极强的服务行业体系也要包含酒水餐饮等物资的购进卖出,还要有自身品牌的维护服务行业,向来竞争激烈,服务能够产生的影响和价值也在不断攀升,尤其是在近些年来人们的物质文化水平得到显著提升,人们对于服务行业的要求也越来越多,服务行业所需质量也在逐渐增高,想要在激烈的市场竞争中拔得头筹,就要提高服务质量,稳定客源。

## 二、酒店的品牌性和星级制度

近年来酒店的品牌效应也成了人们物质文化水平提高的一个显著点,人们用酒店的品牌来相互攀比,用星级来界定酒店企业的服务质量和水平。住星级越高的酒店就越有面子,因此酒店企业要保证服务质量。在实践酒店企业的内部控制时,首先要明白内部控制的重要性,有内控才不会产生内耗,权限的释放和保留是内控的主要内容。而酒店企业对内部控制的实施,还要以提高服务质量并提高管理质量等作为目的,因为酒店行业经营的特殊性,不仅是加强钱财的管理,酒店企业还需要加强对外服务的质量。

## 三、酒店企业成本控制的路径

### (一)成本控制的现代观念

在酒店的经营管理中,最重要的就是财务部门的成本控制,酒店盈利是在建立庞大的服务基础和资源提供基础上的,而传统的成本控制观念并不能适应现代市场的变化节奏,很多企业在成本控制方

面已经不仅仅满足于使生产成本降低使服务成本降低而是有长远的想法,整体的战略目标应该涉及企业内部及外部环境。在降低成本与提升收益的同时找到,最有利于酒店发展的途径打造成本最小化利益最大化的目的,成本控制的优秀与否决定了酒店的发展快慢,也侧面体现了酒店管理者的运营高明的程度。

### (二)成本控制的人手点

酒店的成本产生很简单,包括服务成本和资源成本,资源成本如水电网费,服务成本及为客人提供服务所发生的各种费用的总和,成本控制理论上讲有很多不同的手段,但他们的中心思想不变,都是为了提高固有成本所产生的经济收益,所以成本控制不仅仅只是成本控制,更重要的是它是对整体利益的发展,做出的实际规划,如果想要真正达到优秀的成本控制,首先要加强对经济方面的管理,酒店做好财务经济管理,就能够以更低的成本进行运营,这就要求酒店财务部门与其他部门能够做到有默契,灵活变通,具体来说就是项目后的核算与预算接近吻合,财务记录与实际情况接近吻合,严格的制度纪律和灵活的营销手段共同发展。

### (三)成本控制的不足

酒店的控制成本中有很多存在性的不足,如财务管理对于整个酒店的各部门来说重要性不大、权力释放也不足够、设置财务管理时、人才进修不到位、专业知识不精通、部门地位不突出。

## 四、成本控制与财务部门的关系

成本控制,对于酒店的管理部门来说,是一个新鲜的词语。成本控制听起来除财务管理之外的其他部门关系不大,但事实上酒店的管理部门如采购部,库房部,数据部,材料部等都有成本控制的部分存在成本控制的步骤要贯穿酒店整体的运营环节,目前国内有很多酒店都缺少严格的,一整套的控制成本的运营模式而运营起来,很多环节也存在一些疏漏,一些不足,例如酒店基础设施的维修工作做得不到位,服务部门对客人的服务不够周到,偷工减料,如果对这些问题加以监督和控制是不够的,用料的多少?服务质量好坏,不能完全按照维

修人员服务人员的标准,应有一套属于自己的完整的标准体系,将对服务人员以及维修人员等人的监督与检查日常化。

## 五、财务部门加强成本控制的有效措施

### (一) 预算与发展

预算做得不到位,成本控制时不够细致,导致国内好多酒店制定不了一套完整的成本预算标准,对于成本预算,也不固定额度,成本预算没有针对性。预算时指标太笼统,酒店的成本预算有很多种如餐饮成本预算,服务成本预算,顾客回购率,餐饮成本率等客房消耗资源的额度也是成本预算的重要一部分。很多酒店基础设施,跟不上科技发展,设备老旧,能源利用率很低,这样就会导致浪费掉很多资源,长期来看,花费一些成本来建设新的高科技的设备很有必要,这种酒店一般建店时间比较长,设备的使用超过了年限,这不仅会导致资源被浪费,更有很多安全隐患。如果技术老旧的设备发生故障,维修费用,数额巨大,很多酒店支付不起,便失去了市场竞争力。那酒店企业有哪些方法可以加强成本控制呢?首先酒店的成本控制是按照成本管理的有关规定和酒店整体预算的标准形成的对整个流程的整体监督和管理,成本管理很大,意义上与事前的预算和事后的查账有很大的关系,也被称为防御型管理,酒店的财务管理人员要站在市场竞争的高度来实施低成本的运作策略,而不是一种老旧的管理思路一切都已降低成本为主,财务管理人员要对市场有较好的亲和力,要理解市场,要看清市场,不能只顾及成本而不顾及发展,要有长远的眼光,不能畏畏缩缩,不舍得发展,这就要求酒店财务管理人员要有长远的眼光在具体工作中有较好的态度,有专业的文化素养在日常的经济管理中也要遵循以下几个原则。第一,活动预算是否能够承受得起。第二,此活动是否有利于酒店长远的发展?第三,在激烈的市场竞争中,这样的支出和收入是否能达到一定的市场占有率。第四,是否能够有效提高顾客的满意度,是否能够增加酒店的营业利润。

### (二) 财务部门的管理和职能

要明确财务管理部门对于酒店的各部门来说,是拥有同样的职能和同样的权利的财务管理,不仅仅是计算收入和支出的部门,而是在每一个花钱赚钱的过程中都紧跟的部门,要参与的是经营管理的整个流程,从最开始的预算到事后查账,这中间的每一个步骤,都要有财务管理部门的身影,财务管

理人员也应该时刻对市场经济多加关注。接下来要说的就是酒店各部门员工的管理,每一个酒店都拥有自己的品牌文化和企业文化,而对于最有利于成本控制与财务管理的企业文化就是勤俭节约,节省资源的企业文化,员工们是管理酒店的最前线酒店的财务管理和成本控制是否能做得好,和员工有莫大的关系虽然员工的行为并不能引起整个酒店的多大反响,但所有员工的不利行为加在一起就是酒店成本控制的巨大阻碍,因此管理好酒店员工的个人行为,加强企业文化的传播,就是在节约酒店成本在实现经济管理利益最大化。酒店企业相对于其他企业来说,流动性很大,酒店的员工就职超过20年的少之又少,而且酒店企业中企业规则较多,老员工的作风,极大地影响着新员工行为,有很多新员工刚进入企业就有即将接替的老员工,作为导师作为师傅进行规则的教学,如果老员工有浪费资源,偷工减料,态度懒散等行为出现,那对于酒店企业整体的新生代人才培养来说,就是巨大的难题,尤其是在很多酒店刚开业的时候,就形成的潜在的规则一直会影响着9:00,很多袋,发展的更迭,如果酒店的最开始就秉持着内部文件一经下发,即谨慎应对,积极执行,对酒店的资源等充分利用不浪费,那么酒店企业的整体风气,就会是勤俭节约的,成本控制起来也比较容易,财务管理部门管理起来也不需要太大的工作压力。

### (三) 人员管理与成本控制的联系

一些优秀酒店的企业文化中有很多老员工留下的习惯,比如充分利用酒店中的二手纸,客房用剩的肥皂清洗剂等可以收集起来给员工使用,破损的布草可以作为抹布进行二次利用,晚上灯的使用也可以按照季节来进行调整,员工离开办公区要及时关灯,关空调,食物处理部门要合理的利用边角料,企业文化的建立是一个长期的过程,从企业建设的最开始,领导元老们的作用最为明显,他们起到的榜样作用可以影响第1代员工,第1代员工会影响接下来所有的新生代员工在酒店中,只有每一位员工,每一个领导都秉持勤俭节约的企业文化,成本控制才得意,更好地进行。而节约的每一张纸,每一滴水每一度电,都是酒店实现财务管理,经济运用最大化,才能做到以最低成本完成最多的事。

## 六、成本控制的体系与机制

在酒店的日常管理中也要加强对工作流程的体系建设,首要目标是理顺生产流程,目前很多酒店的厨房,对食物的加工和烹饪方面都有很强的专业

性,但很多酒店厨房对于边角料的利用率不高,食物资源浪费情况严重,生产标准贯彻的不够明确,即使质量达标也做不到,节约资源,首先要对生产和产品质量严格把关,管理好,每一个参与生产的员工或领导,减少操作上的误差,确保食品质量达到高品质,成本控制达到高要求。这样来看钥匙成本控制,有理可依,有标准可考就要,必须对生产各步骤进行严格的管理和监控保证在生产的同时能达到规范操作。为了更好地加强酒店成本控制,更有效的了解市场行情,调控参与的成本率,酒店在以后的发展中应该弱化采购部门的职能,将采购部门空余下来的职能一并加入财务部,并由财务总监直接管理,财务总监,作为部门经理的一种也应该作为酒店管理领导的一部分财务总监应该加强对酒店决策的参与,一系列的人员调动和系统修正也应该告知财务总监询问意见,这样有利于在人力物力方面,与财务部挂钩加速成本控制过程应充分发挥财务部的监督管理职能,降低酒店的经营成本,防止资源积压与浪费。餐饮成本的控制能是酒店最大程度上的加强经济管理极大程度上影响酒店的运营和利润,如今酒店行业和餐饮业发展迅速,但成本控制不能一味地追求成本降低,而是去追求保证餐饮质量的前提下,对边角料的利用率提高,对原材料的消耗减少,要提高的是以同样的物资标准制作出的产品出成率。酒店要想在激烈的市场竞争中生存下去,成本不可以太低,成本控制、应该由财务总监参与管理,财务总监也应该及时与餐饮部的厨师,行政人员进行沟通。

### 七、节约能源与设备翻修

节约能源也是加强成本控制的一项重要。酒店企业中能源费用的支出往往要占整体营业额的10%以上,每个员工的行为都或多或少地影响着能源费用的高低,能源的节约在很大程度上决定了酒店成本控制的好坏,各酒店应着手建立专门的能源小组,能源小组的职能是尽可能地节约酒店能源,要寻找节能方法,利用科技节能利用习惯节能,在新设备的使用和采购的过程中,要考虑到节能的因素,不仅仅要考虑到新产品的工作效益,更要在节水节电等方面做到均衡能源小组也要制定一些节能措施,比如对酒店员工的管理要加上关于节能的条例,通过对整个酒店能源情况调查与控制,制定具体的节能措施,根据温度来调整空调的开放时间,根据季节来调整开关灯的时间,再通过制定具体客观的措施,认真贯彻和落实到其他部门要严格的规

定,员工按照规定执行措施。要经常性地对节能措施的执行进行安全检查,浪费能源的现象要及时制止并执政,采取措施要干脆,贯彻落实要到位。对于设备的控制,每个酒店都不尽相同,特别是星级较高的综合性酒店,设备投入较大,设备基数大,如电梯,锅炉,空调,基础设施,高星级的综合性酒店,追求的是这些设施的服务性与高端性,而对于一般酒店来说,只追求耐用即可,因此设备的日常维修与保养也成了酒店控制成本的一大难题,综合性酒店一旦设备出现故障要修理起来就要花费大笔的费用,并且对设备内部的损耗也是极大的,这样会影响酒店的正常经营。因此对设备的控制要注意及时检查,做好预防,维护总比维修强。

### 八、总结

节约资源控制成本,创造收益的最大化是酒店经营各项管理的最终目标,酒店企业并不是暴利行业,要靠一点一滴的累积,要对市场有足够的前瞻性,才能在激烈的市场竞争中存活下去。要全面落实勤俭节约的企业文化,成本要安排合理,并建立专门的检查小组来督促有关政策的落实和体系的完善程度建立全面的成本控制体系带到成本控制体系的成熟和加强必然能做到经济效益最大化,从而提高酒店企业的核心竞争力,为利润的最大化奠定坚实的基础。

【作者简介】林丽(1976—),女,江苏常州人,本科,会计师,常州龙汤温泉酒店有限公司,研究方向为酒店成本控制。