

基于精益思想的星级酒店成本管理研究

——以 W 公司为例

孙翠云

西安财经大学, 中国·陕西 西安 710100

【摘要】星级酒店尽管有完善的成本管理制度,但在实际操作环节中却不尽人意。在有限的市场份额内,公司为了保证经营利润,应越来越注重精益成本管理。本文以 W 公司为研究对象,基于精益思想,进行了 W 公司日常经营环节的成本管理现状的调查,分析出 W 公司有供应商管理存在漏洞、库存损耗率超出合理水平的问题,并提出 W 公司精益成本管理优化方案,促使企业持续不断地改进成本管理,对同类企业的成本管理改进研究有一定的借鉴意义。

【关键词】酒店业;精益思想;精益成本管理

“精益思想”的核心是以最小资源投入,包括人力、设备、资金、材料、时间和空间,创造出尽可能多的价值,为顾客提供新产品和及时的服务。精益管理思想已经渗透到各行各业。实践证明,企业运用精益成本的管理思想后,在市场上显现出了非常强大的竞争优势。通过对此研究,有利于完善成本管理理论,从而能够进一步检验精益思想的适用性,提高企业的核心竞争力,降低经营成本。

1 W 公司经营成本构成情况

W 公司的“营业成本”主要核算两大经营部门客房部和餐饮部的各种消耗,其中客房营业成本包含了市场销售部的二级部门预订部的各项费用,餐饮营业成本不包含员工餐厅的各项费用。各项成本费用构成中营业成本和管理费用的占比最大,而餐饮营业成本占总营业成本的 73.81%,因此研究 W 公司的成本管理应该从餐饮营业成本和管理费用入手。

W 公司 2018 年共实现营业收入约 3582 万元,客房部和餐饮部是 W 公司收入的主要来源,其中比重较大的是餐饮部,客房收入和餐饮收入分别占总收入的 35.23%、49.83%,餐饮收入虽然占比较大,毛利润却约为 193 万元,客房毛利润与餐饮毛利润比例为 3.61:1,可见餐饮部的成本效益较为低下。因此,对餐饮部的成本管理深入研究。

2 W 公司成本管理存在的问题及成因

2.1 供应商管理存在漏洞。采购环节是公司运营活动的起点。根据 W 公司餐饮部运营成本的构成情况,其中食品酒水采购占比最大,占运营成本的 68.55%,其次是外包费用。W 公司的采购成本仅包含购买成本,并未包含市场调查成本、供应商参与管理成本和二次成本等采购成本的所有要素。因此可见,控制好食品酒水采购成本是做好日常环节餐饮部运营成本管理的重点。而食品和酒水供应是采购成本的主要组成部分,如果能缩减这方面的成本,采购成本将会明显降低。但是通过对比 W 公司食品采购价格与市场同期价格发现, W 公司的采购价格优势并不明显。

经过深入分析发现, W 公司采购价格没有明显优势的原因是对供应商管理存在漏洞。W 公司对供应商的了解仅限于表面信息,对供应商的经营情况和信誉没有进行严格的调查和评估,也没有对多家供应商供货情况进行分析和汇总,这样不仅不利于 W 公司及时了解对方信息,在价格谈判中占据优势。采购人员也有可能与“冒牌”供应商建立业务关系,进而损害公司的利益。

2.2 库存损耗率超出合理水平。酒店集团财务规定的合理损耗率是在千分之四以下, W 公司餐饮部经营用品第一季度的盘点报告中显示盘亏 4.7 万左右。其中瓷器和不锈钢器皿的损耗率远远超过了 0.4%,分别为 1.14%和 1.08%。且报损金额与实际破损金额差异较大,报损金额普遍低于实际破损金额。

其原因主要体现在:在盘点过程中,经常出现领用部门和管事部推卸责任的情况,导致资产不合理损失且无具体责任承担者。部分部门在盘点时不仔细,物品未集中在一起,盘点卡填写不准确;部门之间盘点过程中拆东墙补西墙,互相弥补

损耗,如将空酒瓶放进酒水库填补空缺,容易出现漏盘、错盘、重复盘点等情况,进而导致经营用品的实际盘点金额不准确,使得破损金额与实际金额不一致,与精益管理思想背道而驰。

3 W 公司精益成本管理优化方案

3.1 严格审查供应商准入资格和规范采购收货流程。尽可能使用集团指定的供应商,提供供应商质量的保障。每季度要进行市场调查,确保任何时候都是有竞争力的价格。没有合同或没有被批准的供应商投标应用密封标书投放在指定位置,维保合同或外包合同超过限定金额的,应在 LSOP 中明确指明操作流程。如果没有选择报价最低的,需另写说明解释。除此之外,价格清单应由一个不具备采购食品和酒水职责的员工定期核查。采购进货的成本管理重点在于进行流程精益化,建立无间断流程,将流程中不增值的无效时间尽可能压缩以提高效益,快速应变顾客的需要。原材料的收货环节,数量和价格需根据采购日志、采购订单、供应商价格表等进行检查。天平秤用于核实物品重量,任何差异需立即引起供应商重视,推荐每年至少一次检验天平秤,收货时只有物品达到交付质量规范方可接收,厨房厨师还需要检查海鲜和家禽产品。收货员要对质量规范和供应商的退货流程非常了解。

3.2 强化精益仓储管理和责任制度。收货后的采购物资在仓库进行其存储和管理,是精益仓储的重要环节。首先,仓储人员应严格落实原材料库存卡管理制度。每件物品表面贴上库存卡,库存卡上应标明初期期末数量或重量、存货名称、收货日期、成本价等信息,以控制库存状况,降低损耗率。其次, W 公司还要规定一个严格的仓库管理制度,应该注重分类存放,尤其酒水等价值过高、可移动的物资,应该进行特殊保管,盘点完之后应该尽可能的做到密封操作流程。如若因库管人员保管疏漏而造成得物资方面损耗,应究其相关负责人的职责疏漏,承担责任。再次,定期盘点和突击盘点是不可缺少的环节。为降低损耗率,盘点的过程中也应注意对公司资产分类盘点,盘点流程应进行以下的精益化规范:盘点前制定盘点时间安排表、组织盘点动员大会;开展部门预盘工作;对 5SU 和低耗资产的盘点,应在营业结束后,将其分门别类归集到集中、平整的区域,便于清点;资产盘点期间,部门负责人、资产协调员、盘点小组成员将暂停休假;参与实物盘点人员和部门负责人必须以法定姓名、字迹工整、清晰的在资产盘点表上签字确认;盘点结束后核算差异、做出考核,组织总结会议。注意空水瓶要在接收的时候进行外观上的损毁。

参考文献:

[1]朱静.精细化管理在酒店企业成本管理中的应用[J].财会通讯,2016(05):72-73.

[2]劳富顺.价值链会计在企业成本管理中的运用[J].财会通讯,2017(01):48-51.

[3]秦中良,刘霖.精益管理助力企业走上发展快车道——泉城大酒店精益管理调研回访[J].财务与会计,2018(01):20-21.

作者简介:孙翠云(1997.01—),女,汉族,山东东营人,会计专业,在读硕士研究生,西安财经大学,研究方向:财务会计。