

The Application Challenges and Improvement Strategies of Comprehensive Budget Management in Hotel Cost Control

Yang Song

Shandong Building, Jinan, Shandong, 250002, China

Abstract

Comprehensive budget management is one of the important means for enterprises to achieve cost management precision and strategic goals. However, in the actual application process, most enterprises encounter problems such as the deviation between budget formulation and business operations, inadequate process supervision, and the separation of assessment and incentives from business operations, which makes budget management ineffective and unable to achieve good cost control effects. To overcome these problems, enterprises need to carry out systematic reforms in three aspects: budget formulation, budget execution, and budget assessment. Measures such as establishing a dynamic budget formulation system that integrates finance and business, setting up a full-process monitoring and early warning system covering all business processes, and improving the assessment and incentive mechanism based on value creation can be adopted to solve the problems. These measures can promote the true integration of comprehensive budget management into the production and operation activities of enterprises, thereby improving the cost management level and business performance ability of enterprises.

Keywords

comprehensive budget management; hotel cost control; integration of finance and business; budget monitoring; performance evaluation

全面预算管理在酒店成本管控中的应用困境与改进策略

宋阳

山东大厦, 中国·山东 济南 250002

摘要

全面预算管理是企业成本精细化管理及战略目标的重要手段之一,但是在实际的应用过程中,大多数的企业都存在着预算编制与业务脱轨,过程监管不到位,考核激励与业务割裂等一系列的问题使得预算管理形同虚设,并不能起到很好的控制费用的效果。为了摆脱这些问题,企业需要对预算编制、预算执行、预算考核三个方面进行系统的改革,可以从建立业财融合的动态预算编制体系、设立全业务流程全覆盖式的全过程监控预警系统以及健全基于价值创造的考核激励约束机制等方面入手解决。以上措施可以促进全面预算管理真正的融入到企业的生产经营活动中去,进而提高企业成本管理水平和经营绩效能力。

关键词

全面预算管理; 酒店成本管控; 业财融合; 预算监控; 绩效考评

1 引言

在经历了我国酒店业快速发展期后,竞争愈发严峻、运营成本不断增加,需要更加精细的成本管理来应对,而全面预算管理作为一种企业管理工具来说,它具备系统的、前瞻性的及控制性的优点应该可以作为酒店降低费用、达成战略目的的有效手段。但是目前大多数酒店开展的全面预算管理工作仍然只是停留在传统的财务预算上,在飞速发展的市场环境下、错综复杂的企业内部管理流程下出现了一些与实

际情况相脱离的现象,造成很多的不合理现象的发生。如预算编制不够合理的问题、预算执行监管滞后问题、缺乏有效的评估激励机制等问题都是全面预算管理的实际应用中所遇到的一些困难。

2 全面预算管理在酒店成本管控中的应用困境

2.1 预算编制脱离实际经营与市场动态

预算控制在酒店成本控制过程中的第一大难题便在于预算的制定环节就出现与企业的运营活动以及外界市场的巨大失衡。“由上至下”,或者以财务为主的制定方式使得酒店预算指标通常只是依据以往的数据做简单的加减(例如上一年实际支出基础上普遍提高5%)或是来自于高层管理人员的预设立定的增长率目标等,并没有真正从次年的具

【作者简介】宋阳(1982-),男,中国山东梁山人,本科,会计师,从事财务管理研究。

体营销推广策略方案以及人事安排等方面展开考虑。另外,据中国饭店协会的统计结果显示有近70%的酒店企业在完成预算之后很少会有定期对季度或每月的滚动更新。当实际情况偏离预算假设比较严重的时候,比如竞争对手出现新开门店或者大型展会突然取消,原有的预算立刻丧失了指导作用,但是调整的过程繁琐复杂使得业务部门要么被不合理预算所限制,要么就彻底脱离预算体系运行,在数据来源和预测方式方面缺乏科学依据。很多酒店无法进行市场的需求定量分析,对于RevPAR(每间可售房租售率)、餐饮收入增长等方面的预测,缺少相应的市场调查数据、对照酒店的数据及科学的预测模型的支持。根据浩华管理顾问公司的《中国饭店业务统计》显示,很多酒店制定营业收入预算与年终实际结果差距很大,平均偏差率超过20%。

2.2 预算执行过程缺乏有效监控与动态调整机制

预算执行监督阶段是编制和考核之间的桥梁,然而,酒店行业普遍存在滞后监督、信息失实、反应滞后等问题,一是监控手段落后迟缓,大多数酒店仅依靠月报、季报事后财务报表来分析,忽视了对重大成本驱动因素(比如能源消费、人工工时、原料消耗)实时或者每天的监控,根据国际酒店咨询公司浩华的研究显示,60%以上的酒店都是以财务管理报表为基础来进行监督,当出现餐厅毛利率长期高企等预警信号时,已经过去了几周的时间,错过了最佳处理时间点,监督效果“大打折扣”,二是横向沟通不足、竖向隔阂造成监督落空。职能部门为了达到自己部门的预算目标,比如管控人工成本,可能会临时性的压缩服务人员数量,减少清洁次数等应急措施,破坏客户体验以及长远效益,财务部却不能及时掌握了解并且对这些经营活动的影响进行分析。预算执行信息分布在各个系统中(例如PMS物业管理系统、POS餐饮系统、财务软件)之间相互割裂,各自为政,形成一个个“信息孤岛”,无法呈现一致性的、精确的预算执行情况。另外缺乏灵活变动能力,面对市场的突发状况,很多酒店的预算变动都需要走繁琐的“申请-审批”的程序,甚至把预算变动当做是预算编制失败的表现,使业务部门不愿意也不敢去主动提出变动。

2.3 预算考核与激励机制不健全,未能闭环管理

全预算管理体系是一个闭合系统需要通过有效的评价与奖惩,然而目前在这一阶段上酒店行业普遍存在着考核方向偏离、手段单一以及奖励脱离问题,使得预算管理半途而废的现象时有发生。第一点就是关于考评指标设置存在问题较大。各大酒店对预算考评过分关注的是最终财务成果的表现(比如节约的成本数量,费用比率)忽略掉了影响到这种成果的重要过程以及非财务性的因素(例如宾客满意程度、员工教育培训情况、设备维修项目完成百分比等信息)。据有关资料统计,有超过一半的酒店把部门的成本削减当作首要甚至是唯一的评价指标,容易导致各业务部门采取短视的行为,在酒店客房方面可能会为了节约消耗品采购而降低洗

护品质或者缩减一次性商品投放量,从而影响到服务水平以及酒店的形象,背离了成本控制的本质;同时评价标准固定单一且弹性较小,酒店酒店的成本考核都是固定以年初的预算为基准进行衡量,无视了市场出现的巨大变故对于预算合理性产生的影响。比如酒店因为不可预料的因素造成收入断崖式下滑,却依然强制性地让各部门严守年初制定好的预算成本,这样不仅不切实际更是不合理^[1]。

3 全面预算管理在酒店成本管控中的改进策略

3.1 构建设财融合、动态滚动的科学预算编制体系

要想解决传统预算编制僵化、脱离业务的难题,在于突破部门壁垒,建设基于业务规划出发、通过动态预测手段、依托数据共享平台的预算编制体制。比如首旅如家集团面对酒店种类繁多、市场环境快速变动的局面,重点打造的是基于业务动态化的预算编制制度,公司一改以往财务部门“下达”的预算目标的方法,让每个预算单位都从具体的业务行动计划出发进行预算编制。比如在制定年度预算期间,每个品牌的事业部分别需要呈报包括市场开发计划(开店数、区域分布)、产品升级方案(如“如家NEO 3.0”的改造进度)、会员推广活动(如“会员日”促销)等全套业务规划。财务部协同业务部把上述业务动作转化为资源投入以及财务预估。对“改造计划”而言要一同估算单体的投资额、投资回报周期以及改造过后所能带来的ADR的增长等指标,让预算编制由“分钱”变为了“匹配资源来达成业务目标”。其次,首旅如家建立了严谨的每季度滚动式预测及复盘机制。每季末,总部根据最新经营信息(各品牌OCC入住率、RevPAR)以及中央预订渠道占比变动情况及市场竞争态势来对下一阶段的预算做再评估与修正工作。例如在2023年的市场回暖中,总部基于滚动预测的结果指出会议出差的需求恢复速度超出预期,一些传统的度假旅游点热度也发生了改变,则及时对各地和各条业务线的产品收入做了相应的调整,并随之作出相应的调整了相应的广告费投放及变动成本支出的方向。预算更加贴合当前市场的动向,具有一定的现实意义。同时总部还对PMS,CRM,财务系统进行了整合建立了一个集中式的经营数据库。实现了业务数据(比如客均间夜数,餐饮消费人数)与财务管理数据(比如营业收入以及成本费用等),数据来源一致,数据更新同步,在编制滚动预算的过程中,业务部门可以直接从历史同期的数据中选取经营效益水平作为参考值,财务部可以随时对业务部门作出的假设有无依据进行评判^[2]。

3.2 建立基于业务活动的全过程预算监控与预警机制

预算的准确性很大程度上取决于执行过程中及时的信息捕捉和敏捷调整应对。传统的延时性的月报表导致的成本监管常常成为亡羊补牢式的总结反思,搭建围绕经营活动全流程监测提示提醒方案才是把预算管理工作由“亡羊补牢”变身为“未雨绸缪”。如万达酒店及度假村针对自身旗下管

理酒店数量多、业态繁杂的特点,从2019年开始就积极推进财务共享中心作为统一入口,全面嵌入各主要业务流程系统的智能化监控平台建设。即通过在各主要业务流程系统中提前植入预算控制准则及阈值的方式,做到对成本支出整个过程进行实时监控并自动进行风险提示。从而可以实现实时同时抽取多个维度的数据进行相互对照。如在采购及付款过程中,每个酒店的所有采购申请须由一个集中式的电子化平台自动生成,系统即时读取每个酒店相应的费用预算科目余额,在发出采购订单时,如果累计金额达到了预算额度的80%,系统会主动提醒经办人与批准人注意,如果有超过95%的情况发生的时候就会产生红色警报并强制进行逐级汇报审批。这一举措使得公司在2022年的工程维修、市场营销等一系列零星采购中,平均降低了约35%的超支情况的发生几率,从根本上杜绝了盲目花费的现象,在耗材及运维费用管控上,系统也联入了各个酒店各自的能耗管理系统以及物业管理系统。依托算法模型,软件能够根据酒店每天的实际入住率、气象气温以及会议安排等活动的不同情况进行逐日设定合理的能耗指标底线,在酒店入住率只有50%的情况下,但是它的实际电耗数值一直在达到历史最高水平的时候,那么系统会在当天中午给酒店工程部经理和驻守经理发送异常信息提示,提醒他们尽快去检查是不是有机器损坏或者是操作失误的问题,避免了之前到了月底才发现超过预定额度这种比较被动的情况。经内部测算,如此频繁的监控预警以及处理方式使得公司旗下各酒店每年平均节约了大约8%-15%的电耗费用^[1]。

3.3 完善以价值创造为导向的预算考核与激励约束机制

预算考核的根本目的在于促进价值创造而不是简单的成本管控。传统的预算考核由于偏离了公司战略以及长远的价值而受到诸多批评,改革的重点就是要将考核指标由“花钱多少”转变为“投入产出效益”及对战略的助力。而东呈国际集团在其旗下某些品牌的“门店利润中心”以及“增量分享”的奖金激励方式则为此给出了很好的示范模板。为了激活一线积极性,东呈国际集团将其旗下的管理店作为独立的“利润中心”,并以此为核心对其预算考核和激励政策进行了重新设计,考核也不再单纯注重节流,而是侧重如何评价一个门店在为客户创造价值上的努力程度。具体来说,它

所构建的预算控制体系是以一个主要的经济效益指标“门店营业利润”为中心来组织的,而为了实现这个利润所涉及的重要过程性指标也被纳入其中。其中包括会员数量的增长、顾客好评率还有网站评分等等都是属于长期价值方面的体现。奖励分配方面,则是采用了具有开创性的“增量分享”的办法。就是说在实现了当年的基础性盈利指标之后,由公司的管理层自己奋斗所得出的额外收益部分将会同店里的员工实行高额比例的分成。比如一个年度基本盈利指标是300万的店面,如果年底最终实现350万利润的话,则超额出来的这个50万(也就是增量的部分)会以预先约定的较高比率(30%-50%)来分发给该店的管理层以及主要人员。这种模式具有非常强的引导性,通过公开资料及行业访谈可知,在推行这个模式之后,相应管理人员以及销售人员的行为也出现了很大的变化,由原来被动地去完成费用指标转为主动地思考如何增加收益、对服务过程进行改造从而获得更高的顾客满意度,严格控制好那些不会影响顾客体验的变动成本^[4]。

4 结论

综上所述,全方位的成本预算管理是酒店业开展精细化成本控制及战略实施的一项重要系统性手段,在面对目前酒店普遍存在的预算编制与经营脱节问题严重,过程监控滞后以及考评激励相脱离等问题时,就要求酒店要对自身的预算管理做出根本性的转变。而通过对业务、财务有机结合的方式,形成持续更新的成本预算编制模式,同时建立全过程业务流程式的监控系统,最后形成以创值为核心的价值导向型的考核管理体系,就能够做到使酒店的成本预算管理真正成为贯穿业务运营全过程的一种管理方式,从而由单纯的财务管控工具变成指导业务发展的中心枢纽。

参考文献

- [1] 王亭亭.新时期酒店成本管控策略研究[J].活力,2026,43(01):64-66.
- [2] 刘卫新.酒店业成本管控问题与对策探析[J].营销界,2023,(09):92-94.
- [3] 胡海芳.加强酒店业低价值物品成本管控的有效措施探讨[J].企业改革与管理,2022,(01):141-143.
- [4] 弓琼.XY酒店餐饮成本管控存在的问题及解决对策[J].科技经济市场,2021,(09):94-95.