



XIANDAI JIUDIAN CHENG BEN KONG ZHI

王起静 主编

现代 酒店 成本 控制

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

集多年管理专业智慧 国际化标准管理之目标



现代 酒店 成本控制

丛书主编：徐栖玲 邹统钎

本书主编王起静

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

现代酒店成本控制/王起静主编. —广州: 广东旅游出版社,
2004.6

(现代酒店经营管理系列)

ISBN 7-80653-523-3

I. 现... II. 王... III. 饭店-成本管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 038846 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广东省肇庆新华印刷有限公司印刷

(肇庆市郊狮岗)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

邮购地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 116 室 邮编: 510100

联系人: 周向辰 邹亚洲

联系电话: (020) 83791927

889 × 1240 毫米 32 开 10.5 印张 197 千字

2004 年第 1 版第 1 次印刷

印数: 1-8000 册

定价: 20.00 元

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

丛书出版前言

改革开放以来,我国酒店业发展迅速,已成为第三产业的重要组成部分。我国酒店业的发展经历了在数量上从供给短缺到供给过剩的变化,在性质上完成了从内部的接待业务向市场经营的转变。但是,与国际酒店集团相比,我国酒店的经营状况并不乐观:数量多、规模小、功能结构比较单一和雷同、单体酒店较多和集团化发展较差。

由于经济的全球化和信息化,以及我国加入 WTO,酒店业将直接面对全球竞争市场,并与国际知名酒店集团展开直接竞争。从发展来看,酒店业的竞争实际上是酒店经营管理人员素质和经营理念的竞争。因此,我国酒店业只有形成自己的竞争优势,并拥有持续的竞争能力,才是酒店业发展壮大的根本出路和保证。

为此,广东旅游出版社在其品牌图书《现代饭店经营实务丛书》的基础上,深入研究了当前国内外酒店教材体系和职业培训体系,组织了北京第二外国语学院旅游管理学院、中山大学管理学院等酒店专业的学者、酒店专家以及成功的酒店管理人员对这套丛书进行了全新改版。新版的《现代酒店知识管理丛书》集中了这些专家、学者和管理人员多年的研究成果和实践经验,引入了国际最新的酒店管理理念,并结合我国酒店的实际情况,进行了编写。这套丛书基本包含了现代酒店业中所有的经营管理和操作领域的知识,能够帮助读者全面了解现代酒店的经营管理和实务运作,以提高我国酒店管理经营的专业水平。

广东旅游出版社

2004 年 5 月

目 录

第一章 酒店成本控制概论	(1)
第一节 成本的涵义和分类	(1)
第二节 酒店成本控制	(5)
第三节 酒店成本控制的环境分析	(19)
第四节 酒店成本控制的价值链分析	(28)
第五节 酒店成本控制的主要内容	(32)
 第二章 酒店的预测与预算	 (37)
第一节 预测	(37)
第二节 预算	(48)
 第三章 酒店采购和验收成本控制	 (57)
第一节 酒店采购对象和标准	(57)
第二节 酒店采购的程序	(67)
第三节 采购批量	(73)
第四节 具体采购要求	(77)
第五节 降低采购成本的策略	(81)
第六节 验收入库	(87)
 第四章 酒店存货的仓储和发放	 (93)
第一节 存货的管理	(93)
第二节 库房的设计与管理	(102)
第三节 存货的发放	(108)

第五章 酒店食品生产加工成本控制 (114)

第一节 食品生产加工成本控制概述 (114)

第二节 厨房组织机构及岗位职责 (118)

第三节 标准菜谱 (122)

第四节 食品成本控制指标 (128)

第五节 生产加工过程的成本控制 (135)

第六节 降低食品成本的策略 (145)

第六章 酒店饮料成本控制 (149)

第一节 饮料成本控制概述 (149)

第二节 饮料成本控制的组织结构 (154)

第三节 饮料调制成本控制 (159)

第四节 饮料销售成本控制 (173)

第七章 酒店客房成本控制 (185)

第一节 客房成本控制概述 (185)

第二节 客房成本控制的组织结构 (187)

第三节 客房棉织品成本控制 (190)

第八章 酒店能源成本控制 (203)

第一节 酒店能源成本概述 (203)

第二节 酒店能源成本控制 (207)

第三节 降低酒店能源成本的策略 (221)

第九章 酒店人工成本控制 (226)

第一节 酒店人工成本控制概述 (226)

第二节 影响人工成本控制的因素 (231)

第三节 酒店人工成本核算与控制 (237)

第四节 降低酒店人工成本策略 (243)

第十章 酒店营销成本控制	(257)
第一节 酒店营销与营销成本控制的内容	(257)
第二节 酒店营销成本的控制	(265)
第三节 现场营销成本的控制	(271)
第四节 销售收入控制	(274)
 第十一章 业绩评价	(285)
第一节 成本分析	(286)
第二节 经营管理水平分析	(291)
第三节 利润分析	(293)
 附录	(304)
参考文献	(322)
后记	(325)

第一章 酒店成本控制概论

第一节 成本的涵义和分类

一、成本的涵义辨析

进行成本控制首先必须清楚界定成本的内涵和外延。成本是商品经济的产物，是商品经济中的一个经济范畴，是商品价值的主要组成部分。

一直以来，我国理论界主要是以马克思的《资本论》中的有关论述来论证和理解成本的含义，将成本看作是消耗价值和补偿价值的统一。马克思在《资本论》中指出：“按照资本主义生产方式生产的每一个商品的价值，用公式来表示是 $W = C + V + M$ 。如果我们从这个产品价值中减去剩余价值 M ，那么，在商品中剩下的，只是一个在生产要素上耗费的资本价值 $C + V$ 的等价物或补偿价值。商品价值的这个部分，即补偿所消耗的生产资料的价格和所使用的劳动力价格的部分，只是补偿商品使资本家自身耗费的东西，所以对资本家来说，这就是商品的成本价格。”根据这一论断，我国理论界对成本概念做了如下表述，如“成本是企业生产产品（劳务）时，在生产要素上耗费的 C 、 V 个别劳动的价值补偿”、“成本是为生产一定产品而发生的各种生产耗费的货币表现”、“人们要进行生产经营活动或达到一定目的，就必须耗费一定的资源（人力、物力、财力），其所费资源的货币表现及其对象化称为成本”、“成本

是企业为生产商品和提供劳务等所耗费的物化劳动和活劳动中必要劳动价值的货币表现”。从以上定义表述中可以看出，我国学者有关成本定义的研究，所持观点大都把成本理解为产品成本。事实上，产品成本属于成本，但成本并不等于产品成本。除了产品成本之外，成本应该包括生产一种产品所需的全部费用。

美国会计学会（AAA）所属成本概念与标准委员会将成本定义为：成本是指为达到特定目的而发生或应发生的价值牺牲，它可用货币单位加以衡量。从这一定义上看，成本所强调的是价值牺牲，只要是为实现某种目的而发生的支出都被视作成本，而且成本的外延相当广泛，远远超过了产品成本（劳务成本）概念的范围而延伸到一切发生耗费的项目上。

会计学中成本的一般定义应该是：成本是特定的会计主体为了达到一定的目的而发生的可以用货币计量的代价。会计人员将成本定义为：成本是为了取得某些财产（如材料）或劳务（如人力资源）而牺牲的某些经济资源。而经济学家对于成本的定义则更为宏观，凡是经济资源的牺牲都是成本。

在实务中，我们还经常遇到费用一词。成本和费用是一对既有联系又有区别的概念。费用是指企业为销售商品、提供劳务等日常活动所发生的经济利益的流出；成本则是企业为生产产品、提供劳务所发生的各种耗费。虽然成本和费用二者在概念上有一定的区别，但所涵盖的内容基本相同，相互之间的差别很小，而且在实际中，二者经常相互转化，所以，目前无论在理论界还是在实践中都难以准确地界定二者的内涵和外延。从成本控制的角度来看，也是通过各种方法和手段降低为了达到一定目的而发生的可以用货币计量的代价，因此，在本书中，成本的概念是比较宽泛的，包括为了达到一定目的而发生的所有支出。

可见，关于“成本”的定义可谓是五花八门，用准确的语言充分揭示成本的内涵和外延，并得到理论界的认可并不是一件容易的事。但可以肯定的一点就是成本概念呈现出扩大化的趋势，即成本绝不是仅指产品成本，还包括管理费用、销售费用等期间成本，以

及诸如采购成本、资产购置成本等生产要素的购置成本。

二、酒店成本的分类

按照不同的标准，酒店成本有不同的分类。熟悉并了解酒店成本的分类是实行酒店成本控制的基础。

1. 按经济性质分类

酒店的生产经营过程就是为客人提供服务，包括住宿、餐饮、娱乐、休闲等，整个服务过程同时也是劳动对象、劳动手段和活劳动的消耗过程。因此，酒店成本按其经济性质可以分为劳动对象的耗费、劳动手段的耗费和活劳动的耗费三大类。前两大类是物化劳动的耗费，后一类是活劳动的耗费。

在实务中，又可将以上三种分类进一步细分。劳动对象的耗费包括外购材料、外购燃料和外购动力。外购材料是指耗用的一切从外部购入的原料及主要材料、半成品、辅助材料、包装物、修理用备件、低值易耗品和外购商品等。外购燃料则指耗用的一切从外部购入的各种燃料。外购动力指耗用的从外部购入的各种动力。劳动手段的耗费则是指企业提取的固定资产折旧。活劳动的耗费是指工资和提取的职工福利费。工资是指应计入生产经营成本的工资。职工福利费则指酒店按照工资总额的一定比例提取的职工福利费。

除了以上三种成本之外，还有税金和其他支出。税金是指应计入生产经营成本的各种税金，例如营业税、房产税、印花税、车船使用税等。其他支出则是不属于以上各要素的耗费，例如邮电通信费、差旅费、租赁费、外部加工费等。

2. 按经济用途分类

生产经营成本按其经济用途分为生产成本、销售费用和管理费用三大类。

生产成本包括四个成本项目：直接材料，指直接用于产品（服务）生产、构成产品实体的原料及主要材料、外购半成品、有助于产品形成的辅助材料以及其他直接材料。直接人工，指参加产品

(服务)生产的工人工资以及按生产工人工资总额和规定的比例计算提取的职工福利费。燃料和动力,指直接用于产品(服务)生产的外购和自制的燃料和动力费。制造费用,指为生产产品和提供劳务所发生的各项间接费用。

销售费用包括营销成本、配送成本和客户服务成本。营销成本是指为了让人们了解、评估和购买产品而发生的成本。配送成本是指为将产品或服务递交给顾客而发生的成本。客户服务成本是指为客户提供售后服务的成本。

管理费用包括研究与开发成本、设计成本和行政管理成本。研究与开发成本是指为创造新产品、新服务和新生产过程而发生的成本。设计成本是指为了产品、服务或生产过程的详细规划、设计而发生的成本。行政管理成本是指企业为组织和管理企业生产经营活动所发生的成本。

3. 按成本计入成本对象的方式分类

按成本计入成本对象的方式分为直接成本和间接成本。

直接成本是直接计入各种、类、批产品等成本对象的成本。直接成本与成本对象有直接密切的关系,而且可以用经济合理的方式追溯到成本对象。追溯是指在成本发生后,寻找引起成本发生的特定对象。经济合理的方式是指追溯对象的代价不能过高,不得超过所能获得的收益。

间接成本是指与成本对象相关联的成本中不能用一种经济合理的方式追溯到成本对象的那一部分产品成本,例如酒店的折旧。不能用经济合理的方式追溯主要是指:一是不能合理地追溯到成本对象,二是不能经济地追溯到成本对象。

4. 按照成本是否随产品数量的变化而变化分类

按照成本是否随产品数量的变化而变化可分为固定成本和变动成本。固定成本是指不随产品(或劳务)的变化而变化的成本,比如酒店的建筑物、机器设备等。变动成本是指随产品(或劳务)数量的增加而增加的成本。传统理论一般把业务量(如产量)看作是惟一决定成本大小的自变量,认为企业的全部成本分为变动成本和

固定成本两大类。根据这一理论,形成了诸如量本利分析以及以产量为依据的弹性预算等成本控制方法。

后来的成本动因理论对成本的构成以及成本影响因素的研究起了很大的推动作用。根据该理论对成本动因的分析,企业成本可划分为由业务量动因驱动的短期变动成本(如直接材料、直接人工等)和由作业量动因驱动的长期变动成本(主要是各种间接费用)。基于此种认识,在企业成本管理中可考虑通过实现适度经营规模来有效地控制成本,因为通常较大规模比较小规模更有利于降低单位产品成本。如采购费用支出不单纯受采购数量所制约,还与采购次数有关,大量采购能降低单位采购成本;营销费用支出不单纯受销售数量所制约,还与销售批次有关,大量销售能降低单位产品负担的营销费用。对这类问题,若能分析出各动因(自变量)与成本(因变量)之间的关系,建立起成本函数的具体模型,即可进一步运用数学方法确定最优经济规模。我们在采购成本中所运用的最优订货批量模型就是一个例子,其实这种思想在酒店成本控制的很多方面都有所体现。

第二节 酒店成本控制

一、酒店成本控制的概念

所谓控制,一般是指将预定的目标或标准同反馈回来的实践结果进行比较,检测偏差程度,评价其是否符合原定目标和要求,发现问题,及时采取措施进行处理。成本控制是运用成本会计的方法,对企业经营活动进行规划和管理,将成本的规划与实际相比较,以衡量业绩,并按照例外管理原则,对不利差异予以纠正,以提高工作效率,不断降低成本。成本控制是企业实施战略管理的重要环节,是降低成本、提高效益的重要手段。

酒店成本控制是指经营酒店活动中采用一定控制标准,对产品

形成的整个过程进行监督,并采取有效措施及时纠正偏差,使经营的耗费和支出在限定的范围内,以确保酒店实现降低成本的目标。

成本控制有广义和狭义之分。广义的控制包括事前控制、事中控制和事后控制。事前控制也称前馈控制,它是在产品投产之前,进行产品成本的预测与规划,通过成本决策,选择最佳成本方案,规划未来的目标成本,编制成本预算,计划产品成本,以更好地进行成本控制。事中控制也称过程控制,就是在费用发生过程中,进行成本控制。它要求实际支出尽量按照目标成本的要求来进行。如果实际发生的成本与目标成本产生差异,应及时反馈给有关部门,以便及时纠正偏差或巩固成绩。成本的事后控制也称后馈控制,就是将所解释的差异进行汇总、分析,查明成本差异产生的原因,确定责任归属,据以评定和考核责任单位业绩,并为下一期的成本控制提供依据和参考。狭义的成本控制只指成本的过程控制,不包括前馈控制和后馈控制。

应该说,事中控制是成本控制的实际实施过程,但作为成本控制而言,事前控制、事中控制和事后控制是一个连续统一的系统,缺一不可。没有事前控制,整个事中控制就缺乏科学性和可靠性;而没有事后控制,就不能及时地确定责任、评价业绩,不能从前一期的成本控制中获得有价值的经验和教训,为下一期的成本控制提供依据和参考。因此,在本书中,我们采用广义成本控制的概念,即酒店成本控制包括事前控制、事中控制和事后控制。事前控制包括成本预测、成本决策、成本计划,事中控制则是指狭义的成本控制过程,而事后控制则包括成本核算、成本考核、成本分析。

酒店成本控制是酒店管理的重要组成部分,它贯穿于整个经营过程中。酒店中的任何经营活动都是为了创造价值、创造利润的,同样,这些活动也都是成本发生的环节,因此,可以说成本发生在企业所有的经营活动中,那么成本控制当然也要贯穿经营过程的始终。成本控制在酒店管理中居于举足轻重的地位,没有酒店成本控制,酒店经营管理将无法进行。

二、酒店成本控制的意义

1. 我国酒店实施成本控制的必要性

改革开放以来,我国酒店业发展迅速,已成为国民经济中的重要产业。与 1978 年 203 家旅游酒店、3.2 万间客房相比,2000 年末中国旅游酒店已发展到 10481 间,客房 94.82 万间,比 1978 年分别增长了 51.6 倍和 29.6 倍。而根据 2000 年对国内住宿设施(不包括旅游涉外酒店)抽样调查的结果,全国共有社会旅馆 79900 家,个体旅馆 163900 家。中国酒店业 20 多年的发展过程中,虽然经历了在数量上从短线制约到供给非常宽松,从性质上完成了从内部的接待业务向经营产业的转变,但酒店的经营状况并不让人乐观。从 1996 年开始,酒店业陷入了“宏观报喜,微观报忧”的状态。官方统计披露的大量数据表明,国内酒店业除了受供应增长超过需求增长的影响外,过度依赖价格竞争最终导致了全行业的逐步亏损,从起初的平均客房出租率下降到收入下降,再到亏损面扩大。近两年虽然客房出租率止跌回升,营业收入、上缴税金较上年均有所增长,但并没有走出亏损的阴影。

尤其值得关注的是,加入 WTO 后,我国酒店业将直接面对全球市场,与国际知名跨国酒店管理集团展开直接竞争。这对酒店来说,既是一次难得的机遇,也是一个严峻的挑战。中美 WTO 协议已规定,中国在三年内允许外资拥有的酒店经营者不受限制地进入中国市场,允许占大多数股权的外资全面进入。这将对我国酒店业产生深远的影响。外资酒店凭借着在信息收集与客房预订系统、宣传促销与培训管理等方面的优势,扩大其在酒店客源市场上的份额。因此,面对入世后更加激烈的国际竞争,我国酒店业只有形成自己的竞争优势,降低成本,迅速实现低成本扩张,才是我国酒店业发展的根本出路。

美国著名的战略专家迈克尔波特在《竞争战略》一书中总结了通用的企业竞争战略、成本领先和差异化战略。波特认为可以从两

种策略中选择一种以赢得竞争优势。要么把成本控制到比竞争者更低的程度,要么提供与竞争者不同的产品或服务,让顾客感觉提供了比竞争者更高的价值。

我国酒店业的现状是数量多、规模小、功能结构单一且雷同,造成了高度同质化竞争。在产业进入成熟阶段以后,酒店产品已经基本定型,新产品研发应用的成本和风险明显增大,不同企业间产品和服务的差异化程度越来越小,迫使企业必须从成本上寻找击败对手的战略机遇。当然我们不是主张我国酒店只形成成本竞争优势,而不注重差异化竞争优势的培养,相反,在同质化竞争严重的今天,中国酒店尤其应该注重自身产品和服务的差异化,但即使是差异化竞争战略也需要以成本控制为基础。

酒店要提高经济效益,就必须对成本进行严格的控制,成本控制在酒店经营管理中起着重要的作用。通过成本控制,可以及时限制各项成本的发生,使成本控制在事先制定的标准之内,促使企业降低成本,提高利润;还能促使企业正确的贯彻执行有关成本方面的法令和制度,以确保企业坚持正确的经营方向,实现其经营目标。

经营目标是酒店业务经营活动在一定时期内所预期达到的成果,包括对社会的贡献目标、市场目标、发展目标和利益目标。其中每一项目标的实现,都要求搞好成本控制。只有实现成本控制,全员全面增收节支,才能向国家财政多交税利;只有降低成本,使酒店价格便宜,才能争取消费者,增加自己占有市场的广度和深度,提高市场竞争能力;只有成本低,才能提高利润水平,酒店的发展才有可靠的资金来源;也只有搞好成本控制,精打细算,减少支出,增加利润,酒店投资者才能获得可观收益,职工的利益目标才能实现。利益目标是酒店经营活动的内在动力。利益目标实现与否,不仅关系着投资者和企业职工的切身利益,也决定着企业的发展。

2. 酒店成本控制的意义

成本控制对于酒店经营来说具有重要意义,主要表现在以下几

个方面:

首先,低成本可以使酒店在制定价格方面具有更大的灵活性。在价格基础上对竞争对手进行攻击或防御性的价格战,可用有诱惑力的低价格从竞争对手中夺取市场占有率、扩大销售量;向较为成功的手的各种竞争战略发起攻击,可以获得超出平均水平以上的利润。

其次,低成本可以使酒店争取更多的顾客,扩大销售量和市场占有率。低成本是酒店制定低价格的基础,而低成本又是以保持甚至提高产品或服务的原有质量为前提的。这种保持甚至提高原有质量的低价格必然吸引更多的顾客。另一方面,由于企业的低价格,故相对其他企业而言存在较大的边际利润,因而容易同顾客达成双方都比较满意的价格协议,达到巩固和维护现有市场占有率和企业市场地位目的。

第三,酒店的低价格使其对原材料价格上涨具有较大承受能力,同时能够在较大边际利润范围内应对各种不稳定的经济因素所带来的影响。

第四,低成本是形成产业进入壁垒的一个重要因素。酒店的低成本可以防止潜在进入者进入该酒店的细分市场,从而维持酒店现有的竞争地位。

另外,酒店的低成本可以防止采取差异化策略的酒店产品对其产品的替代,有效防御替代产品的进攻。

需要说明的是,酒店成本控制不仅仅是实行成本优势的酒店应该重视的问题,即使是采取差异化战略的酒店也应该充分重视成本控制问题,在成本控制的基础上实现差异化战略才是成功的战略。

三、酒店成本控制要素

酒店成本控制是酒店成本管理者根据所做的成本预测、决策和计划,确定酒店成本控制目标,并通过一定的成本控制方法控制成本,使成本按预期的方向发展。酒店成本控制是一个系统工程,由

几个基本要素构成：控制目标、控制主体、控制客体或控制对象、成本控制信息、控制环节、控制手段等。

1. 控制目标

酒店成本控制必须以控制目标为依据。控制目标不是凭空产生的，而是酒店管理者在成本控制前期根据所进行的成本预测、成本决策和成本计划，通过科学的方法制定出来的。成本控制目标必须是可衡量的，只有这样，在实际的成本控制过程中，才可以让所有参与成本控制的人员清楚为了达到成本控制目标，什么可以做，什么不可以做。

成本控制目标可以用一定的文字或数字表达出来，而且要注意表达清楚、表述准确。

2. 成本控制主体

成本控制属于企业财务管理的一部分。一般来说，一说到“成本”、“财务”方面的工作，人们马上想到那是会计、财务人员的事。但正如前所述，成本发生在酒店经营中的每一个环节，成本控制也将贯穿经营始终。财务人员的确是成本控制的主体，但成本控制的主体绝不仅仅包括酒店的财务人员，还包括酒店高层管理人员和部门管理人员，更重要的还包括广大酒店职工。影响成本的各项要素、各项动因分散在各个部门、各个生产环节。实施成本控制必须要控制企业的整个生产经营过程，任何一种单项措施与单方面的努力都难以使成本控制起到实效。成本控制与对成本发生负有责任的各部门、各职员密切相关，同时成本控制还受企业管理者的成本意识和决策水平的影响。也就是说，凡是参与发生成本的经营活动的人员都应该是成本控制的主体。按照这一准则，酒店内几乎所有人员，上至总经理、下至普通工人，以及各个职能部门的管理人员都应该是成本控制主体，这也反映了成本控制的全员参与原则。

具体来说，酒店成本控制主体应该包括：(1) 对酒店各项生产经营活动有决策权的高层管理者，如酒店总经理；(2) 按责任管理原理和管理权限，对各部门、各环节负有责任的部门管理者，如客房部经理、餐饮部经理、采购部经理、后勤部经理等等；(3) 从事