

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

星级酒店

雷春燕◎主编

成本控制与精细化管理



酒店人力资源成本控制
酒店采购成本控制
客房设备用品控制
酒店设备成本控制
酒店节能降耗管理
酒店内部控制
酒店信息系统设置



化学工业出版社

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

星级酒店

雷春燕◎主编

成本控制与精细化管理



化学工业出版社

· 北京 ·

《星级酒店成本控制与精细化管理》主要包括酒店人力资源成本控制、酒店采购成本控制、客房设备用品控制、酒店设备成本控制、酒店节能降耗管理、酒店内部控制、酒店信息系统设置等多方面内容。

可供重视星级酒店成本控制,并且在企业中进行精细化管理的企业经营管理者阅读使用。书中包含大量图表,简单明了,是一本非常实用的酒店管理工具书,使用者可即学即用。

图书在版编目(CIP)数据

星级酒店成本控制与精细化管理/雷春燕主编. —北京:化学工业出版社, 2015.2

(企业成本控制与精细化管理系列)

ISBN 978-7-122-22453-8

I. ①星… II. ①雷… III. ①饭店-成本管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第285630号

责任编辑:陈蕾
责任校对:边涛

装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张17 字数346千字 2015年2月北京第1版第1次印刷

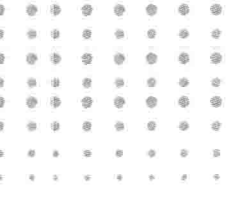
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:58.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

利润是每一个企业的永恒目标，利润与成本的关系就是收入一定的情况下，成本越低，利润越大。而成本管理的目标是保证成本的支出获得最有效的收益——提升价值。成本控制不等于省钱，花得多会浪费，花得少也会有浪费，花多花少不是重点，花的有效才是关键，才会避免价值不平和造成的浪费。

对于企业而言，暴利的年代一去不复返，人工成本、材料成本本年在攀升，企业赢利的空间似乎越来越低，而每年却仍在不断地有新的企业成立，企业之间的竞争也就越演越烈，企业的竞争力在哪里？在成本管理方面！对于许多企业而言，能否继续生存取决于他们运用复杂的成本管理系统的能力，而这种成本管理系统，能产生内在动力来促使企业成本的下降。

然而，光有成本管理系统，若没有实施精细化管理，那也是空中楼阁，只会是昙花一现，不能给企业带来真正的竞争力。可以说，成本控制首先是公司各部门、各单位必须做到“生产精耕细作，管理精雕细刻，技术精益求精，成本精打细算，队伍精诚团结”，在此基础上，成本控制才能够得到全面落实。

当然，有许多企业已经开始重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的推广，不过，收效甚微，有的最后甚至放弃。基于此，酒店的管理团队萌发了一个想法，就是将团队在给企业辅导的过程中关于成本控制和精细化管理的经验总结出来，编辑成书，期待能帮助到处在困境或迷惑中的企业管理者们。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书涵盖六个行业：中小企业（制造业）、房地产企业、物业公司、星级酒店、餐饮企业、连锁超市。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书就是基于成本控制与精细化管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅出

出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读。文中通过精细化管理制度、表格等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的成本控制与精细化管理读物。

本书由雷春燕主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、曹艳铭、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、薛永刚、段青民、况平、刘珍，最后全书由滕宝红统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢。由于作者水平所限，不足之处敬请读者指正。

编 者

目录

CONTENTS

第一章 酒店人力资源成本控制与精细化管理····· 1

第一节 酒店人力资源成本的预算····· 2

- 一、人力资源成本的构成····· 2
- 二、人力资源成本预算的编制流程····· 4
- 三、人力资源成本预算的执行与控制····· 4
- 四、人力资源成本预算的考核与激励····· 5

第二节 招聘成本的降低····· 6

- 一、制订详细的招聘方案····· 6
- 二、选择科学的招聘方法····· 6
- 三、招聘应选择合适的招聘渠道····· 6
- 四、招聘信息发布要讲技巧····· 9
- 五、招聘评估要及时····· 10
- 六、实施招聘工作团队负责制····· 10

第三节 员工培训成本降低····· 10

- 一、员工培训成本的构成····· 10
- 二、进行科学合理的培训需求分析····· 11
- 三、针对不同群体实施菜单式培训····· 12
- 四、做好培训的转化工作····· 12
- 五、合理设计培训协议防止员工流失····· 13
- 【实战范本】外派培训服务协议书····· 14
- 六、培养内部兼职培训师····· 16

第四节 利用实习生资源降低成本····· 19

- 一、实习生在降低酒店人力资源成本方面的作用····· 19
- 二、合理利用实习生资源的对策和措施····· 20

第五节 提升员工满意率降低人力资源成本	22
一、员工跳槽给酒店带来的弊端	22
二、酒店员工流动频繁的原因	23
三、降低员工跳槽率必须提高员工满意度	24
四、提高员工满意度与降低酒店人力资源成本之间的和谐统一	25
第六节 人力资源成本控制与精细化管理工具	27
一、××国际酒店开业招聘计划	27
二、某酒店菜单式培训方案	30
三、人力资源管理年度费用预算表	35
四、人力资源管理年度费用预算表	36
五、人力资源成本分析表	37
六、年度招聘计划及费用预算表	38
七、部门招聘成本预算表	39
八、招聘成本登记表	39
九、招聘工作成本分析表	39
十、培训费用预算明细表	41
十一、各培训课程费用明细表	41
十二、加班费明细表	42
十三、员工离职成本核算表	42
十四、员工异动分析表	45

第二章 酒店采购成本控制与精细化管理

第一节 酒店采购的方式与原则	47
一、酒店物品采购的方式	47
二、酒店物品采购的原则	48
第二节 酒店采购成本降低的管理措施	50
一、完善采购制度	50
二、完善预算编制	51
三、规范采购活动的工作流程	51
四、降低采购物资成本的方法和手段	55
五、实行战略成本管理来指导采购成本控制	55
第三节 酒店采购控制与精细化管理工具	56
一、酒店采购制度及程序	56

二、酒店采购成本全程控制规范	63
三、酒店HOE类别清单	65
四、酒店开业HOE采购计划表	66
五、酒店开业HOE采购计划审批表	66
六、酒店类物品采购合同管理台账	67
七、样品接收、退还记录表	67
八、酒店HOE采购封样记录表	67
九、酒店营运重点产品采购月报表	67
十、酒店营运采购稽核检查大纲	68
十一、酒店HOE采购后评价模板	69
十二、供方履约评估表	70
十三、供方现场考察评估表	71
十四、物资采购计划	72
十五、采购申请单	72
十六、物资验收入库单	73
十七、物资收发存月报表	73

第三章 客房设备用品控制与精细化管理 74

第一节 客房设备用品管理概述 75

一、客房设备用品的管理范围	75
二、客房设备用品的管理要求	75
三、客房设备用品的管理方法	75

第二节 客房设备的配备与管理 76

一、客房设备配备要求	76
二、客房设备的选择	78
三、设备分类建档管理	79
四、客房设备日常管理	80
五、设备保养与维护	80
六、客房设备更新改造	83

第三节 客房布草管理与控制 84

一、客房布草的选择	84
二、客房布草的存放	86
三、客房布草的收发	86
四、客房布草报废和再利用	87

五、员工使用布草控制	87
六、布草洗涤管理	87
七、布草盘点	88
八、备用布草的管理	88
第四节 客用品管理与控制	89
一、客用品的储备	89
二、客用品消费定额制订	90
三、客房用品的发放	90
四、客用品的日常管理	90
第五节 客房设备用品控制与精细化管理工具	91
一、布草房管理制度	91
二、布草车物品摆放标准及日常使用规范	92
三、客房装饰情况表	93
四、客房历史档案记录	93
五、每日布草申领（换洗）单	95
六、布草欠账单	95
七、布草报废记录表	96
八、布草盘点表	96
九、布草盘点统计分析表	97
十、备用布草储量卡	97
十一、日常消耗品申领单（客用品）	97
十二、每日房间卫生用品耗量表	97
十三、每日楼层消耗品汇总表	99
十四、每月客用品消耗分析对照表	99

第 四 章 酒店设备成本控制与精细化管理 100

第一节 酒店设备的综合管理	101
一、酒店设备的类别	101
二、设备管理组织机构设置	102
三、设备资产管理	102
四、设备的购置	103
五、设备的验收	103
六、设备的安装、调试	104

七、酒店设备的更新与改造管理	104
第二节 酒店设备的使用与维护管理	104
一、明确设备技术状态完好的标准	104
二、制订设备使用维护管理制度	105
三、教导并监督员工正确使用设备	105
第三节 酒店设备设施的保养	106
一、酒店设备维护保养的基本内容	106
二、酒店设备三级保养制度	106
三、酒店设备的点检制度	108
第四节 酒店设备的维修管理	110
一、酒店设备的维修方式	110
二、酒店设备的修理类别	111
三、酒店设备的维修形式	112
第五节 酒店设备成本控制与精细化管理工具	112
一、酒店设备管理制度	112
二、设备资料卡制度	114
三、设备开箱验收单	114
四、设备安装竣工报告单	114
五、柴油发电机组检查表	115
六、电气运行记录	115
七、水泵房运行记录表	117
八、空调机房电气运行记录表	118
九、发电机组运行记录表	119
十、配电运行记录	120
十一、工程维修单	121
十二、维修记录	121
十三、工程维修反馈单	121
十四、设备维修统计表	122
十五、设备改造（大修）审批单	122
十六、设备改造（大修）验收单	122
十七、设备设施部件更件审批表	123
十八、万能工检修项目表	124
十九、计划工作记录表（万能工）	126
二十、万能技工工作登记表	126

二十一、设备报废单	126
二十二、设备事故报告单	126
二十三、设备封存单	128
二十四、设备启封单	128

第 五 章 酒店节能降耗与精细化管理 129

第一节 酒店节能降耗管理的内容	130
一、酒店能源管理	130
二、酒店用水管理	130
三、酒店废弃物管理	130
第二节 酒店节能减排措施	131
一、减少能源浪费	131
二、减少水资源使用	133
三、能源计量	135
四、节能管理与操作	136
五、建筑节能	138
六、设备选型与管理	145
七、节能宣传和培训	146
第三节 酒店节能降耗管理与精细化管理工具	147
一、酒店节能降耗管理制度	147
二、酒店倡导节能减排实施活动方案	152
三、关于酒店冬季灯控及节能管理的建议	155
四、客房部节能降耗管理规定	166
五、餐饮部节能降耗实施方案	169
六、工程部节能减排规定	174
七、酒店行政部节能降耗实施方案	175
八、酒店电力使用记录表	179
九、酒店锅炉主机运转时数表	179
十、酒店锅炉燃油使用记录表	180
十一、酒店冷气泵省电器使用记录表	180
十二、酒店水使用记录表	180
十三、酒店加药机使用记录表	181
十四、能源费用与计划对比表	181
十五、各部门用品损耗对比表（每月数据提供进行对比）	181

十六、酒店各区域开关灯时间表	182
十七、酒店灯光开关时间控制表	182
十八、酒店各楼层空调保持温度表	184
十九、酒店工程部节能管理检查表	184

第 六 章 酒店内部控制与精细化管理 187

第一节 销售与收款内部控制 188

一、销售与收款内部控制的总思路	188
二、销售与收款内部控制的关键环节	189
三、销售与收款内部控制的基本程序和内容	190
四、餐饮收入内部控制的基本程序和内容	200
五、应收账款的控制程序和内容	205

第二节 酒店采购与付款内部控制 206

一、采购与付款内部控制的总思路	206
二、采购与付款内部控制的关键环节	207
三、采购与付款内部控制的基本程序和内容	207

第三节 酒店成本费用内部控制 214

一、酒店成本费用内部控制设计的总思路	214
二、酒店成本费用内部控制的关键环节	215
三、成本内部控制的基本程序和内容	215
四、费用内部控制的基本程序和内容	220

第四节 酒店内部控制与精细化管理工具 223

一、应收账款的管理制度	223
二、采购内部控制办法	225
三、酒店费用管理制度	229
四、酒店客人签认单	230
五、酒店签账卡对账单	231
六、酒店应收账款收回日报表	231
七、酒店支出传票	232
八、酒店内部收受款项备查单	232
九、酒店各营业部门送缴现金清点记录	233
十、酒店零用金支付明细表	234

第七章 酒店信息系统设置与精细化管理 235

第一节 酒店信息系统的作用 236

- 一、提高酒店的管理效益及经济效益 236
- 二、提高服务质量 236
- 三、提高工作效率 237
- 四、完善酒店内部管理体制 237
- 五、全面了解营业情况提高酒店决策水平 237

第二节 酒店信息系统的建立 237

- 一、酒店信息系统的构成 238
- 二、酒店信息系统必须具备的功能 238
- 三、酒店信息管理系统的业务流程分析 238
- 四、酒店前台信息系统数据流 240
- 五、酒店前台信息系统功能模块 243

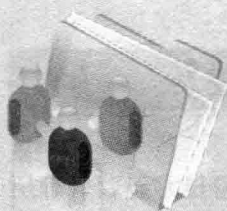
第三节 酒店信息系统的运行与管理 246

- 一、酒店信息系统的运行管理 246
- 二、酒店信息系统的维护管理 248
- 三、酒店信息系统的安全管理 249

第四节 酒店管理系统设置与精细化管理工具 252

- 一、酒店计算机机房管理规定 252
- 二、电脑系统出现故障时的紧急应对办法 255
- 三、网络机房钥匙借出登记表 259

参考文献 260



第一章

酒店人力资源成本控制与精细化管理

酒店是一个劳动密集型行业，需要在人力资源成本的控制上下工夫。在宏观经济形势背景下，有的酒店因控制人力资源成本而失去利润，导致恶性循环，即控制人力资源成本导致服务质量降低，服务质量降低导致客源和员工流失。因此，如何在保持服务质量不断提升的同时，控制人力资源成本，成为酒店获得效益的关键。





第一节 酒店人力资源成本的预算

企业人力资源成本（以下简称为HR成本），是指为了获得日常经营管理所需的人力资源，并于使用过程中及人员离职后所产生的所有费用支出，具体包括招聘、录用、培训、使用、管理、医疗、保健和福利等各项费用。

一、人力资源成本的构成

根据人员从进入企业到离开企业整个过程中所发生的人力资源工作事项，可将HR成本分为取得成本、开发成本、使用成本与离职成本四个方面。

（一）取得成本的预算

取得成本是指企业在招募和录取员工的过程中发生的成本，主要包括招聘、选择、录用和安置等各个环节所发生的费用。

具体项目见表1-1。

表1-1 取得成本的构成

序号	成本项目	具体说明
1	招聘成本	招聘成本是指为吸引和确定企业所需内外人力资源而发生的费用，主要包括内部成本、外部成本和直接成本 内部成本为企业内招聘专员的工资、福利、差旅费支出和其他管理费用；外部成本为外聘专家参与招聘的劳务费、差旅费；直接成本为广告和招聘会支出、招聘代理和职业中介机构收费、员工推荐人才奖励金、大学招聘费用等
2	选择成本	选择成本是指企业为选择合格的员工而发生的费用，包括在各个选拔环节（如初试、面试、心理测试、评论、体检等过程）中发生的一切与决定录取或不录取有关的费用
3	录用成本	录用成本是指企业为取得已确定聘任员工的合法使用权而发生的费用，包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费等由录用引起的有关费用
4	安置成本	安置成本是指企业将被录取的员工安排在某一岗位上的各种行政管理费用，包括录用部门为安置人员所损失的时间成本和录用部门安排人员的劳务费、咨询费等

（二）开发成本

开发成本是指为提高员工的能力、工作效率及综合素质而发生的费用或付出的代价，主要包括岗前培训成本、岗位培训成本和脱产培训成本。具体项目见表1-2。

表 1-2 开发成本的构成

序号	成本项目	具体说明
1	岗前培训成本	岗前培训成本是指企业对上岗前的新员工在思想政治、规章制度、基本知识和基本技能等方面进行培训所发生的费用,具体包括培训者与受培训者的工资、培训者与受培训者离岗的人工损失费用、培训管理费、资料费用和培训设备折旧费用等
2	岗位培训成本	岗位培训成本是指企业为使员工达到岗位要求而对其进行培训所发生的费用,包括上岗培训成本和岗位再培训成本
3	脱产培训成本	脱产培训成本是指企业根据生产和工作的需要,允许员工脱离工作岗位接受短期(一年内)或长期(一年以上)培训而发生的成本,其目的是为企业培养高层次的管理人员或专门的技术人员

(三) 使用成本

使用成本是指企业在使用员工的过程中发生的费用,主要包括工资、奖金、津贴、补贴、社会保险费用、福利费用、劳动保护费用、住房费用、工会费、存档费和残疾人保障金等。具体项目见表 1-3。

表 1-3 使用成本的构成

序号	成本项目	具体说明
1	维持成本	维持成本是指企业保持人力资源的劳动力生产和再生产所需要的费用,主要指付出员工的劳动报酬,包括工资、津贴、年终分红等
2	奖励成本	奖励成本是指企业为了激励员工发挥更大的作用,而对其超额劳动或其他特别贡献所支付的奖金,包括各种超额奖励、创新奖励、建议奖励或其他表彰支出等
3	调剂成本	调剂成本是指企业为了调剂员工的工作和生活节奏,使其消除疲劳、稳定员工队伍所支出的费用,包括员工疗养费用、文体活动费用、员工定期休假费用、节假日开支费用、改善企业工作环境的费用等
4	劳动事故保障成本	劳动事故保障成本是指员工因工受伤和因工患职业病的时候,企业应该给予员工的经济补偿费用,包括工伤和患职业病的工资、医药费、残废补贴、丧葬费、遗属补贴、缺勤损失、最终补贴等
5	健康保障成本	健康保障成本是指企业承担的因工作以外的原因(如疾病、伤害、生育等)引起员工健康欠佳不能坚持工作而需要给予的经济补偿费用,包括医药费、缺勤工资、产假工资和补贴等

(四) 离职成本

离职成本是指企业在员工离职时可能支付给员工的离职津贴、一定时期的生活费、离职交通费等费用,主要包括解聘、辞退费用及因工作暂停而造成的损失等。具体项目见表 1-4。

表 1-4 离职成本的构成

序号	成本项目	具体说明
1	离职补偿成本	离职补偿成本是指企业辞退员工或员工自动辞职时，企业所应补偿给员工的费用，包括至离职时间止应付给员工的工资、一次性付给员工的离职金、必要的离职人员安置费用等支出
2	离职管理费用	离职管理费用是指在员工离职过程中，管理部门为处理该项事务而发生的费用
3	离职前效率损失	离职前效率损失是指一个员工在离开某一单位前，由于原有生产效率受到损失而造成的成本
4	空职成本	空职成本是指企业在物色和招聘到离职者的替代人员之前，由于某一职位出现空缺，可能会使某项工作或任务完成受到影响，由此而引起的一种间接成本

二、人力资源成本预算的编制流程

人力资源成本预算编制流程如图 1-1 所示。

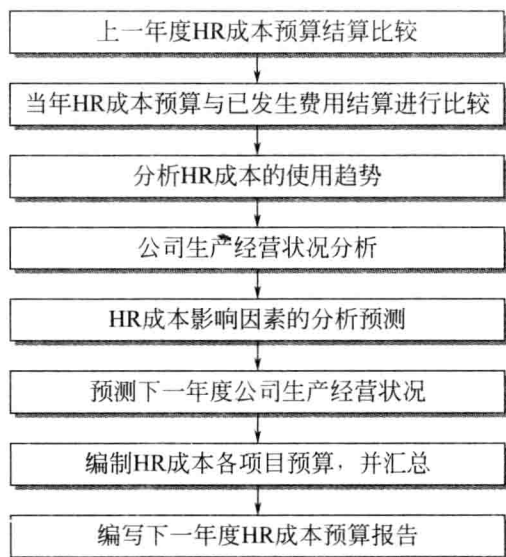


图 1-1 人力资源成本预算编制流程

人力资源部在制订预算时，应考虑各项可能变化的因素，留出预备费，以备发生预算外支出。

三、人力资源成本预算的执行与控制

酒店应建立全面预算管理簿，可以设计“人力资源成本预算执行表”，按预