

星级酒店

成本控制手册

主编/宿春礼

STAR CLASS HOTEL
COST CONTROL

光明日报出版社



星级酒店

成本控制手册

主编/宿春礼

STAR CLASS HOTEL
COST CONTROL

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

星级酒店成本控制手册/宿春礼主编. —北京: 光明日报出版社, 2005.12

ISBN 7-80206-111-3

I. 星… II. 宿… III. 饭店-成本管理-手册 IV. F719.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 101077 号

书 名: 星级酒店成本控制手册

主 编: 宿春礼

责任编辑: 曹 杨

版式设计: 李秀敏

封面设计: 大象设计

责任印制: 柴自邦

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078234 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078233

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京盈科律师事务所郝惠珍律师

总经销: 新华书店总店

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系调换

开本: 787mm × 1092mm

印张: 19.25

字数: 353 千字

版次: 2006 年 1 月第 1 版

印数: 1-5000 册

印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80206-111-3

定价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

编 委 会

主 编：宿春礼

副 主 编：邢群麟 焦 娇

编 委 会：(排名不分先后)

王 芸	郭红珍	王 杰	张 洲	张保文	杜延起
刘丽莉	于心愿	蒙明炬	袁丽卿	石德青	蔡小娟
何瑞欣	郭红玲	胡乃波	陆晓飞	徐保平	尚 恺
蔡亚兰	管嫣红	王 静	李淑敏	李海霞	李秀敏
孙明平	崔明礼	焦 娇	徐保忠	孙敬华	邵海龙
李俊生	许晖晖	段成刚	胡顺甘	张 剑	丁彦彬
谷洪杰	李冠杰	翟军强	徐占亭	张志勇	孙占领
武玉展	刘玉同	王剑锋	胡维超	杨占友	李鹏臻
马海琴	张 武	焦晋林	王百成	何 健	郭丽香
向 敏	蔡艳丽	郭小英	张凤霞	姜思铄	刘 美

前 言

随着中国经济的迅猛发展与对外开放步伐的加快,我国的餐饮旅游业也正在飞速发展,这促进了许多与其配套的服务基础设施的发展,各种形式的中外合资、中外合作、独资星级酒店蓬勃发展,使我国的酒店业成为与国际接轨最成熟的改革开放的窗口。

星级酒店属于特殊行业,承载着满足消费者“食、住、行、游、购、娱”需求的绝大部分,它的发展水平与国民经济及国民生活质量密切相关,代表着一个地区、国家和民族的多元化文明程度。星级酒店业提供的产品主要表现为服务,而这种产品的实现方式又是多样化的,在内容上有着极大的不确定性和灵活性,因此极易产生控制上的漏洞。尤其是高档次的星级酒店,大多数是属于综合性、多元化的服务行业,几乎囊括全部服务及商业行业,表现为环节多、控制难,被公认为管理难度最大的行业。

成本控制是现代企业经营的核心内容,建立有效的成本控制对提高企业经济效益和竞争力有重要意义,对于星级酒店业来说,也是如此。星级酒店的成本水平高低,直接决定酒店产品与服务的价格水平。在激烈竞争的旅游市场中,酒店为了竞争的需要,经常采取降价的策略,大打价格战。如果酒店的成本水平较低,产品价格就可以定得较低;如果成本水平较高,其产品价格必然较高,如果酒店在这种情况下进行低价竞争,就会处于危险的境地。所以,星级酒店为了提升自身的市场竞争力,提高经济效益,必须设计科学的成本控制体系并保证其有效运行,以达到降低成本、减少浪费、节省资源的目标。

星级酒店成本控制通常包括制定成本方针和成本目标、对成本进行预测与预算、采取具体的控制措施等活动。星级酒店建立有效的成本控制机制,应建立经营全过程的成本控制机制,建立成本综合分析和主动控制机制。星级酒店经营全过程的成本具体包括物料采购成本、存货仓储成本、餐饮食品生产加工成本、客房经营与管理成本、酒店人工成本等内容,所以,星级酒店做好成本控制的工作即是从这几个方面入手,加强其支出的控制。

控制即是防患于未然,控制在于细节。本书在编辑过程中,以此作为指导思想,对星级酒店经营过程中发生成本支出的所有细节过程都阐述其控制要点与控制方法。总体来讲,本书的主要特点如下:

第一,以实践应用为主,理论与实践有机结合。本书所论述的内容都针对星级酒店实际操作过程中所急需解决的有关成本控制的具体问题,并尽可能地将有关成本控

2 星级酒店成本控制手册

制的最新理论成果融入书中，为星级酒店管理人员提供切实可行的管理方法和管理技巧。

第二，内容翔实，重点突出。本书所阐述的各种成本控制制度都是星级酒店所必须建立的，书中的内容对星级酒店每一业务环节的管理措施都有详细的论述与解释，可为酒店管理操作人员提供科学而规范的指导。

第三，通俗易懂，可操作性强。本书以简明的语言、流畅的文笔，全面介绍了星级酒店业成本控制的基本内容和控制方法，内容通俗易懂，具有很强的可操作性。

本书在编辑过程中参考了一些专家学者的著作与研究成果，在此一并感谢。同时，由于编者水平有限，加之有关星级酒店成本控制的可参考资料少，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

本书编委会

2006年1月

目 录

第一章 星级酒店的成本控制	(1)
第一节 星级酒店	(1)
一、星级酒店的业务呈周期性变化	(1)
二、星级酒店提供的是无形服务	(2)
三、星级酒店业务量的不可预知性	(2)
四、星级酒店提供的服务具有连续性	(3)
第二节 星级酒店的成本控制	(4)
一、控制定义	(4)
二、控制者素质要求	(6)
第三节 星级酒店的 cost 特征	(10)
一、酒店成本分类	(11)
二、损益表	(14)
第四节 星级酒店成本控制项目	(17)
一、采购与验收	(17)
二、仓储与发放	(18)
三、食品加工制作	(19)
四、人工成本	(19)
五、服务质量成本	(19)
第二章 星级酒店成本预测与预算控制	(21)
第一节 成本预测	(21)
一、预测与成本预测	(21)
二、成本预测的程序	(22)
三、预测方法	(23)
第二节 预算控制	(25)
一、预算与预算控制	(25)

2 星级酒店成本控制手册

二、主要预算方式	(27)
三、预算编制	(28)
四、预算组织	(31)
五、预算控制	(33)
第三节 目标成本控制	(34)
一、目标成本及其控制	(34)
二、目标成本控制的作用	(35)
三、目标成本控制的特点	(37)
四、酒店目标成本确定	(38)
五、目标成本控制的原则	(39)
 第三章 星级酒店采购成本控制	(43)
第一节 采购对象与程序	(43)
一、星级酒店采购对象	(43)
二、采购基本程序	(45)
第二节 采购人员	(50)
一、采购人员职责	(51)
二、职业道德素质	(52)
三、采购人员必备能力	(53)
第三节 采购方式	(54)
一、报价采购	(55)
二、议价采购	(56)
三、招标采购	(59)
四、现场估价采购	(61)
第四节 采购合同	(62)
一、采购合同的内容	(62)
二、合同标准格式	(64)
三、订立采购合同	(69)
四、行使合同效力	(70)
五、采购合同权利和义务	(71)
六、采购合同控制	(74)
第五节 采购标准设定	(75)

一、采购标准的内容与形式	(75)
二、制定具体采购标准	(77)
第六节 采购价格控制	(78)
一、影响采购价格的因素	(79)
二、采购价格预估方法	(80)
三、采购价格控制	(81)
第七节 采购批量确定	(83)
一、制约因素与经济订货量	(84)
二、采购批量确定方法	(85)
第八节 采购验收	(87)
一、验收主要项目	(88)
二、各种验收控制方法	(91)
三、原料验收程序	(94)
 第四章 星级酒店存货的仓储与发放	(97)
第一节 存货的作用和成本	(97)
一、存货的作用	(97)
二、存货成本构成	(98)
第二节 存货控制	(99)
一、标准库存量	(99)
二、存货计价方法	(100)
三、ABC 分析法	(102)
四、盘存控制	(103)
第二节 仓储	(109)
一、酒店库房设计	(109)
二、仓管部管理设计	(111)
三、库房具体事务管理	(113)
四、食品原料仓储控制	(115)
第四节 物料发放	(121)
一、发放方式	(121)
二、发放程序	(121)
三、具体控制	(124)

第五章 星级酒店食品生产成本控制	(129)
第一节 厨房配备与组织	(129)
一、厨房配备	(129)
二、厨房生产组织形式	(130)
三、员工分工与岗位	(134)
第二节 控制内容与原则	(144)
一、食品成本控制的内容	(144)
二、控制原则	(146)
第三节 菜单与定价	(147)
一、菜单的作用	(147)
二、菜单的类型	(148)
三、菜单设计	(152)
四、菜单定价	(155)
第四节 控制工具：标准菜谱	(159)
一、标准菜谱式样	(159)
二、标准菜谱设计	(162)
第五节 具体控制措施	(166)
一、标准成本法	(166)
二、指标考核法	(170)
三、生产过程控制	(177)
 第六章 星级酒店客房成本控制	 (185)
第一节 客房及客房成本	(185)
一、客房商品的特点	(185)
二、客房成本内容	(186)
第二节 客房部组织结构	(187)
一、客房部组织结构图	(187)
二、主要岗位职责	(187)
第三节 客房物资用品控制	(194)
一、定额控制	(194)
二、日常控制	(198)
三、库房管理	(206)

第四节 客房设备管理	(209)
一、管理内容	(209)
二、管理措施	(209)
第五节 棉织品成本控制	(211)
一、控制方法	(211)
二、员工制服管理	(214)
三、客用棉织品管理	(215)
四、布草房管理	(218)
 第七章 星级酒店人工成本控制	(221)
第一节 酒店人工成本控制概论	(221)
一、人工成本的内容	(221)
二、酒店员工类型	(223)
三、人工成本控制	(225)
四、制约控制的因素	(225)
第二节 酒店员工配备	(227)
一、工作分析	(227)
二、人员招募	(234)
三、人员甄选	(237)
四、人员录用	(241)
第三节 员工考评	(243)
一、考评原则	(243)
二、考评方法	(244)
第四节 薪酬控制	(248)
一、薪酬预算	(248)
二、薪酬总额控制	(250)
三、薪酬过高控制	(252)
第五节 有效激励	(254)
一、激励原则	(254)
二、激励方法	(256)
三、奖惩运用	(260)

第八章 星级酒店质量成本控制	(265)
第一节 酒店质量成本	(265)
一、酒店服务质量	(265)
二、质量成本	(267)
第二节 质量成本控制	(270)
一、控制程序与过程	(270)
二、质量控制方法	(271)
第三节 全面质量管理	(275)
一、全面质量管理的内涵	(276)
二、酒店服务质量标准化	(277)
第四节 星级酒店主要服务质量标准	(282)
一、前厅服务标准	(282)
二、客房服务标准	(286)
三、餐饮服务标准	(290)

第一章 星级酒店的成本控制

第一节 星级酒店

酒店企业是指以服务为中心,以出售有形设施 and 无形服务为主要商品的企业。星级酒店都是公司制企业。它是由若干个股东共同出资,按照法定程序组成,具有法人资格并以赢利为目的的经济实体。星级酒店是独立的法人,以自己的名义拥有财产权,即法人财产权,法人财产权与企业财产最终所有权相互分离。股东以其出资额或所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资本对公司债务承担责任。公司制企业不仅具有产权清晰、权责明确和政企分开的特点,而且具有科学的法人治理结构,为科学的管理企业提供了组织保障,因而更适合现代市场经济发展的要求。

星级酒店与其他企业不同,它实际上就像一个小小的城市,人们能在这里居住、锻炼、娱乐、工作等。星级酒店的组织结构十分复杂并且涉及面广,因此我们说酒店运作是快捷的,就如同说足球是一项短兵相接的体育运动一样。星级酒店业业务特点体现在以下几方面:

一、星级酒店的业务呈周期性变化

尽管星级酒店里的日常事务可以使这个行业的运作变得快捷和迅速,但我们知道,星级酒店行业呈现出周期性的特点。明白这点是非常重要的,因为这个特点将直接影响到星级酒店的运作和经营管理。由于星级酒店的种类和它们所服务的对象不同,这一周期变化的形式也是各式各样的。比如,在外跑生意的人一般爱住以接待暂住客人为主的酒店,因此,这种酒店的客房出租率平时高而周末低。度假类酒店则不同,这些酒店接待的是出游和度假的客人,所以客房出租率常随季节大幅度波动。在繁忙的旺季,酒店接待的客人很多,而到了淡季,客人却只有旺季的一半甚至更少。签约酒店则视团队订房情况而定,多时可能百分之百满员,其他时候可能冷冷清清。另外,每逢节假日,酒店也没多少人光顾,这也说明酒店的需求是有周期性的。

这种需求的周期性给饭店带来很多问题。在需求旺季,酒店的大部分甚至所有的

房间全被住满，房价居高不下，酒店因此收益较高。可当淡季来临，客房出租率直线下降，酒店常常亏本经营。这样看来，酒店业具有周期性这一特点便成了不争的事实，因此，人们往往对酒店业收入的周期性和波动无能为力。既然收入因季而异，酒店要想在淡季将利润率保持在一定水平（或将亏损降低到最小程度），惟一的方法就是控制成本。酒店为了保持利润或最大限度地降低亏损，就应该根据不同季节客房出租率的变化相应调整酒店员工配置的比例。

二、星级酒店提供的是无形服务

一个人在购买圆珠笔时，可以从外观上观察并用它写几个字以决定是否购买。因为这些东西看得见、摸得着，所以在购买之前，你很容易就能辨别它们的好坏。然而，服务就不是这么回事了。“服务”一词的含义是：帮助他人的行为，对他人有利的行动。个人化的服务牵涉到为他人效力。行李员将客人的行李搬运至客人所在的房间是一种帮助他人的行为，但客人对于这种服务的评判却取决于行李员的态度，而不是行李员搬运行李这一行动本身。餐厅服务员的品格和服务技术会在客人用餐时产生作用。另外，服务是否快捷，人与人的看法不同；服务是否热情，人与人的感受也不一样；即使对于快捷和热情的标准一致，人们的看法也常常因事而异。个人的品位、当时的心境以及过去的经历全都会对其评判产生影响。由于人们的主观性，他们对服务的评判往往也是主观的。比如，病人因无法对医生的专业水平进行评判，他们便常把医生“床边的态度”与关心和胜任工作混为一谈。的确，对于个人化服务来说，提供服务并不代表一切，如何提供才是关键，酒店所提供的各种服务实质上都相当个人化，牢记这一点同样非常重要。尽管为家庭用车安装新的轮胎也算一种重要的服务，但在整个安装过程中却没有哪位顾客会在乎机械师的态度是否友好。酒店的情形就大不一样了，因为酒店是为客人提供出门在外的家，所以要求员工在提供服务时更加热情和周到。

酒店里不仅个人化的服务是无形的，而且客人对酒店各方面的感受都是无形的。从大堂的大小到客房配色是否舒适宜人，从床垫的软硬到菜肴是否咸淡适宜，所有这些哪样不涉及客人的品位和感受？

三、星级酒店业务量的不可预知性

由于星级酒店本身的特点，星级酒店客人和员工的两个不确定性使得酒店管理变得不可预测。

酒店很难准确地预测出某晚将住店和将离店的客人人数，这便是客人不确定性的主要表现。这会给酒店带来什么问题呢？员工的人数是由酒店客房出租率决定的，也

就是说,酒店应该根据住店客人的多少最合理地配置服务员、行李员、前台接待员、餐厅侍从和厨房工作人员。如果某星期三实际住店的人比预计的少,酒店雇佣的人员就可能过剩,从而造成人工成本增加。但是如果住店的人超过预期数额,酒店又会人手短缺,服务质量会受到影响。

制造业一旦产大于求就会出现产品积压,而随着库存的不断增加,制造商便可能通过取消一个轮班或关闭一条生产线来减少产量;如果出现求大于产的情况,制造商便反过来扩大生产。由于库存能暂时缓解需求和有效生产之间的矛盾,制造商便得以在生产过剩时采取有效措施调节其产量。

然而,酒店却无法像制造商一样自如地处理这个问题。如果住店的人数估得过高,员工配置便会超过实际需要,人工成本就会超过预算;住店人数估低了也不成,一旦员工人手不足,服务质量必然下降。前一种情况将导致酒店的短期利润降低,因为人工费太高;而后一种情况则可能使酒店陷入长期经营困难,因为低劣的服务会令客人们从此望而却步。产生这一问题的原因有两个:一是酒店客房的需求根本难以预测;二是酒店无法将自己的产品库存起来。

对酒店住店的人数估计不准的原因是多种多样的。比如,事先订了房的客人根本没来,或者到达当天又决定不住了;外出旅游的人往往不预订房间,而是临时到酒店来找地方住;住店的客人提前一两天离店或多住一晚;为某会议所订的房间到最后总会与事先的估计有偏差等。无论什么原因,住店客人的这种不可预测性对整个酒店的影响非常之大,而这种影响在员工的配置、物品的采购和酒店的运作等方面显得尤为明显。然而这却是一个天天都会出现的问题,酒店经营者必须及时处理好这些问题,否则便等于坐失良机。明白这一点是十分重要的,因为酒店不能再为多余的人工或易损的产品而浪费金钱,也不能再因人手不够而使酒店的服务变得低劣。需求的不确定性也要求酒店管理者时刻保持清醒,及时调整好员工的比例,每天为客人提供低成本高质量的服务。

四、星级酒店提供的服务具有连续性

酒店的服务不可能一成不变,而且容易发生变化。这是个人化的服务和酒店行业的性质所决定的。服务质量不同是因为服务本身是无形的,而且酒店客人是当面接受这些服务的,这一点恰恰与其他商品的消费者相反。由于其性质特殊,餐厅服务员所提供的服务不但这一天与另一天不同,甚至在同一天里这一桌与另一桌也不同。对于大多数酒店的“前台”员工(即直接与客人接触的员工)来说,情况亦是如此。然而,“后台”员工的服务质量也是不同的。酒店厨房所做菜点的质量就关系重大,电话员的态度也不例外,还有管理部的工作效率。为什么酒店的服务不能始终如一呢?

原因之一便是提供大部分服务的是人，而不是机器，人是无法跟机器一样始终不变的。

造成这一现象的另一个原因是酒店业的周期性，这一点我们已在上面谈到。在一些地区确实有旺季和淡季之分，而且两季客房出租率的差异还相当大。很多酒店甚至每星期都呈现出周期性的特点，周一至周五客房出租率因公务出差者的光顾而上升，周末则下降，因为大多数客人不是出来游玩的。由于所接待的会议和特殊活动日益增多，大型团队进出频繁，酒店客房出租率的变化也越来越大。客房出租率的严重失衡使得酒店无法保持统一的服务标准。

酒店的服务无法稳定持久的另一个原因是员工的频繁变动。酒店员工的变动频率大大高于其他行业。员工频繁的变动和大量新员工的不断涌入无疑会造成酒店无法保持统一的服务水准。

酒店服务的连续性虽然重要，但不可过分强调。这是因为，酒店的大多数服务在客人看来都是些习以为常的事。洗澡水是否够热，早餐的分量是否足，留言的传送是否迅速以及叫醒服务是否准时，哪一样不是属于“低科技”的服务？哪一样在客人眼里又不是理所当然的呢？一旦出现服务不周的情况，客人便会因酒店连这么“简单”的服务都无法提供而更加生气。就像人们常抱怨的一样：“又不是要把人弄到月球上去，难道让人把咖啡按时送到会议室就那么难？”既然客人都认为酒店为他们提供大部分服务是天经地义的事，那么酒店只要两次服务不到家，他们便会对酒店产生不良印象。换句话说，酒店在服务上的一次小小失误就可以毁掉其三天优质服务所创造的良好信誉！在竞争异常激烈的今天，酒店必须时刻保持服务上的连续性。

由于星级酒店经营的业务品种具有无形性、连续性以及业务量的不可预测性等固有特性，决定了星级酒店在经营管理和内部成本控制方面的特殊性和复杂性。这些都对星级酒店的经营管理者加强其成本控制，提高经济效益提出了很高的要求，使星级酒店的成本控制更具挑战性。

第二节 星级酒店的成本控制

一、控制定义

控制可以定义为对企业资源进行必要的限制和确定会计责任。不管人们如何给控制下定义，我们都必须接受这样一个现实，即控制涵盖企业的所有方面。在星级酒店管理方面，业主和企业家主要可能参与的工作是制定各项计划。第一线的管理人员更

多地则是参与日常的管理控制活动。管理人员必须计划、指导和协调所有的经营程序，但是如果经营和资源得不到良好的控制，所有的一切都会丧失。

控制是一个由四个环节组成的循环周期，如图 1-1 所示。

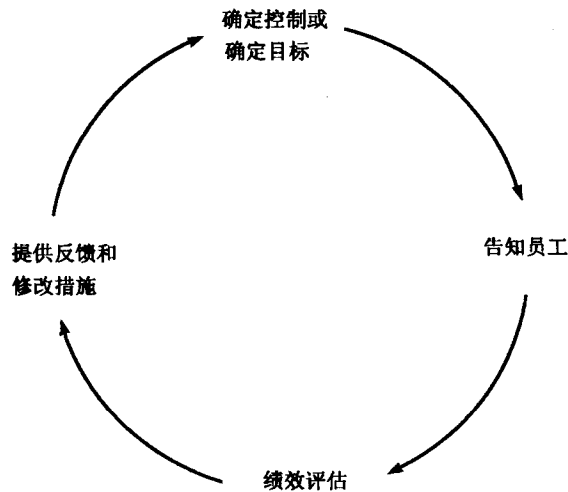


图 1-1 管理中的控制周期

（一）建立控制或确定目标

当建立控制或确定目标时，这些目标必须是可衡量的。员工必须能够判断自己是否在正确地执行这些任务，以及自己应该完成的目标是什么。如有可能，所有的控制程序都应以文字的形式表达出来，可采用业务手册、标准指南或预算等形式。

（二）让员工心中有数

员工必须接受适当的培训，这样他们的工作才能符合标准。大多数的情况是，员工常常并不清楚自己应达到的预期目标，因为管理人员没有向他们解释清楚。必须通过培训或其他标准经营程序让员工了解应达到的标准或目标，必须使员工知道衡量是否达到预期目标的标准。虽然这是控制周期中最重要的环节之一，但却常常被视为是理所当然的事情。应该让员工了解正确的控制程序，否则他们可能会模仿其他员工的错误做法。如果管理人员对两名或多名员工说同样的话或纠正两名或多名员工所犯的同样错误，那么他可能在与员工的沟通方面出了问题。如果控制程序表达不正确或不清晰，这种情况就会出现。控制程序一旦建立起来，就必须让所有的员工知道，让员工演示一下正确的程序是确认他们理解预期目标的最佳方法之一。