

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。工资是指应计人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。税金是指应计人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. 酒店成本控制的意義

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；向较为成功的对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

专门成本核算和成本控制的财务人员；（4）广大酒店职工，他们是酒店成本控制的中坚力量，成本控制的好坏与广大职工是否积极参与成本控制、努力降低成本有极其密切的关系。

3. 成本控制客体

成本控制的目标是要控制客体按照预期的方向发展，这说明成本控制客体在不受控制的情况下，就有多种发展方向，而只有一种是控制主体最希望达到的目标。因此，成本控制客体存在多种发展的可能性是成本控制存在的前提条件。

成本控制客体（对象）是生产经营过程中的资本耗费，即生产经营过程中所发生的成本。需要控制的成本不仅包括生产成本，还包括管理费用、销售费用等期间费用，以及诸如采购成本、资产购置成本等生产要素的购置成本。

酒店业以提供住宿和餐饮为主营业务，属于劳动密集型产业，因此，食品、饮料和人工成本是酒店业的重要成本，酒店成本控制的主要对象也就是对食品、饮料、人工三者实行控制。当然，还有许多其他成本控制的对象，它们分布在酒店的各个部门中，主要表现为对损益表中各项成本内容的控制。

损益表反映一定时期企业的经营成果。损益表是对企业经营状况的动态反映，其构成要素包括：销售收入、成本和费用、所得税和税前利润等。在企业对外提供的三张报表（资产负债表、损益表、现金流量表）中，与成本控制联系最密切的就是损益表。

表 1-1 和表 1-2 是两份为外部使用者准备的利润表实例。虽然报表中所表示的资料详细程度有些不同，但以下科目：收入、费用、利息、折旧和所得税都应在报表中反映。如果任一单项收入或费用达到相当重要的程度，应对这些项目进行单独披露。

表 1-1 利润表

	期间	
	本年度	上年度
收入		
客房		
食品		
饮料		
收入总额		
成本和费用		
客房		
食品		
饮料		
管理和一般费用		
利息费用		
折旧和摊销		
成本和费用总额		
税前利润		
所得税		
当期		
递延		
所得税总额		
净利润		

表 1-2 利润表

	期间	
	本年度	上年度
收入		
客房		
食品		
酒水		
长途通信		
停车场		
其他营业部门		
租金和其他收入		
收入总额		
成本和费用		
客房		
食品		
酒水		
长途通信		
停车场		
其它营业部门		
管理和一般费用		
人力资源		
信息系统		
证券		
市场		
特许权使用费		
通信		
财产运营和维护		
公共事业成本		
管理费用		

(续上表)

	期间	
	本年度	上年度
租金、财产税和保险费		
利息费用		
折旧和摊销		
成本和费用总额		
税前利润		
所得税		
当期		
递延		
所得税总额		
净利润		

4. 成本控制信息

一个好的成本控制系统必须能够及时收集、整理、传递、总结、反馈有关成本控制信息。可以说，信息犹如成本控制系统的灵魂，没有信息，控制主体就失去了控制的依据，控制客体没有相应的载体，控制目标成为空谈，控制手段和控制环节则失去了存在的意义。因此，做好成本控制工作的首要任务就是做好信息的收集、传递、总结、反馈等。

首先，管理人员根据成本预测、决策和计划制定出切实可行的成本控制目标之后，就应该把成本控制目标及时传递给包括广大职工在内的所有成本控制主体，使他们做到心中有数，知道他们的工作怎样做才能符合标准。应该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，并让他们知道如何衡量自己的工作是否达到了预期目标的标准。其次，成本发生后，必须及时收集和整理所发生成本的资料，并及时传递给管理者。管理人员可以根据所获得的信息，按照事前制定的标准来考核和评估员工的工作表现，看他们的工作是否达到了控制目标。管理人员必须及时地对员工的工作做出评估，以确定员工工作是否符合控制的要求。评估是控制系

统中的一个重要环节，以所掌握的信息为依据，使管理人员可以判断针对以前的情形所采取的改进措施是否有效。最后，管理人员对员工所做的评估必须经过总结及时反馈给员工，让员工清楚自己的工作表现及上级对自己工作的评价，以督促有错误的员工及时改正错误，使工作表现良好的员工更加努力工作。反馈的信息不仅包括消极的信息，也应包括积极的信息，也就是说，当员工工作出现差错时，需要管理人员提供有关意见促进其及时改正，当员工工作状态良好时，也需要管理者及时提供信息反馈，以起到提高员工工作绩效的作用。因此，信息反馈强调的一个重点就是及时性。

另外，任何阶段的任何信息都要确保其准确性，不准确的信息不仅不能实施有效的成本控制，而且还有可能得出相反或错误的结论，从而影响整个酒店经营管理过程。

5 控制环节

成本控制体系由七个环节构成：成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核和奖惩，这七个环节构成了结构严密、体系完整、闭环式的成本控制系统。企业在成本形成之前，要进行预测、决策和计划，这可以说是成本控制的设计阶段；在成本形成过程中，要进行控制、核算，这是成本控制的执行阶段；在成本形成之后，要进行分析、考核和奖惩，这是成本控制的核查阶段。这七个环节、三个阶段紧密衔接、互相配合、互相促进，在空间上并存，在时间上继起，共同推动成本控制工作的不断完善和深入。事实上，本书的基本脉络就是按照这七个环节讲述的。

在这七个环节中，成本控制和核算非常重要而且比较复杂，其本身又包含采购、储存、加工制作和提供服务等环节。在对食品、饮料和人工实施控制时，要仔细监督和控制材料的采购、储存、加工制作以及提供服务的全过程。采购原材料等生产要素，是资本的耗费，其本身就是成本，要对其进行控制，降低成本。而且采购成本一旦确定就具有不可变更性，因此，能否及时合理地采购原材料、很好地控制采购成本对于酒店（其实对其他类型企业也是一

样)实施成本控制,达到成本控制目标意义重大。由于酒店行业的特殊性,所储存货物极易损坏,要求库存必须降到最低,以保证供应给顾客的食品、饮料以及其他商品是最新鲜的,同时降低库存还有助于降低资金的占用量,降低存货成本。加工制作是酒店业成本控制的重要环节,加工制作食品和调配饮料、酒水的工作人员必须严格按照成本控制管理人员所制定的标准来控制成本,如果这个控制环节出现了问题,那么前面采购环节和储存环节所做的努力就全都付诸东流了。最后,就是服务的提供阶段,服务是一个软产品,很难为服务制定一个标准,但可以通过客人所反馈的信息来判断服务质量的高低,那么提供服务环节所要求的目标就是以最小的成本达到一定的顾客满意度。

因此,整个酒店事中成本控制环节包括:采购原材料、存货的储存、加工和制作、服务的提供等四个重要环节。再加上事前和事后成本控制,可以说,酒店成本控制环节贯穿于整个酒店经营管理过程。

6. 成本控制手段

成本控制手段也称控制方法或控制对策,也就是根据所要达到的成本控制目标采用一定的手段和方法。不同的控制环节有不同的控制手段。

在成本预测阶段,可用定性预测法和定量预测法,其中定性预测法包括专家座谈法、德尔菲法和类推法,定量预测法又包括高低点法、回归分析法、本量利分析法和时间序列法等;成本决策阶段,可用确定型成本决策方法和风险型成本决策方法,其中确定型成本决策方法包括增量分析法、本量利分析法和线形规划法;成本计划阶段,可用静态成本计划法、弹性成本计划法、零基成本计划法、滚动成本计划法和概率成本计划法等。

在原材料采购阶段,通过比较供应商、品牌和价格确定采购的种类、数量,通过建立原材料采购的数学模型,以最小化采购成本;在存货的储存阶段,也要建立数学模型计算最优库存量,用先进先出法、后进先出法、定期盘存法、永续盘存法和计划成本法对

存货进行管理；在加工制作阶段，要制定菜单和标准成本，按照要求进行加工制作，要采取科学可行的方法对加工过程实行严格的监督，最大限度地避免浪费。在服务阶段，要及时获取客人满意度的信息，用最低的成本达到客人要求的服务水平。

事后控制中的成本核算、成本考核和成本分析主要是以成本会计为主要手段和方法，对有关成本控制信息进行核算、考核和分析，为下一期成本控制提供借鉴。

四、酒店成本控制的原则

为了有效地控制成本，酒店成本应遵循如下原则：

1. 全面性原则

全面性原则是指对成本的全过程、全员控制。全面性原则包括全过程成本控制原则和全员成本控制原则。

全过程成本控制是指酒店成本控制不只发生在财务过程中，它还发生在酒店经营活动中的一切过程中。所以进行成本控制不能局限在财务过程，必须从采购、储存、加工、服务各个过程来加强成本控制，每一个过程都力求成本最低，实现成本最小化，提高经济效益。

全员成本控制原则认为成本是一项综合性指标，反映酒店企业所有各部门和全体职工的工作实绩。要想降低成本，提高企业的经济效益，必须充分调动酒店企业广大职工“控制成本，关心降低成本”的积极性和参与成本管理的意识。在设置成本控制的专职机构或配备专业成本控制人员的同时，必须充分注意发动广大职工，人人参加成本控制活动，在加强专业成本管理的基础上，要求人人、事事、时时都要按照定额标准或成本目标实行成本控制。

2. 效益原则

成本控制的效益原则，就是在控制中正确处理成本、产品服务质量和产品服务价格三者的关系，以提高效益为原则。人们的物质文化需求总是不断提高的，随着社会对酒店各项服务质量要求的提