

节约型宾馆视角下客房成本控制的探讨 ——以开滦宾馆为例

徐文凤

(开滦(集团)有限责任公司宾馆,河北唐山 063018)

[摘要]节约型宾馆是构建节约型社会的一个组成部分,客房的成本控制对于实现节约型宾馆具有重要的意义。文章在介绍节约型宾馆的基础上,以开滦宾馆为例,重点阐述了宾馆客房成本控制的途径和方法。

[关键词]节约型宾馆;成本控制;控制途径

[中图分类号] F121.26 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2010)02-0017-02

党中央在“关于制定国民经济和社会发展的‘十一五’规划的建议”中明确提出建设节约型社会,就是要在社会生产、建设、流通、消费的各个领域,在经济和社会发展的各个方面,坚持开发与节约并重、节约优先,按照减量化、再利用、资源化的原则,大力推进节能节水节电节材,加强资源综合利用,完善再生资源回收利用体系,形成低投入、低消耗、低排放和高效率的节约型增长方式。

客房是宾馆的主要组成部分,是宾馆向客人提供住宿和休息的基本设施,是以劳动和出租获得经济收入的特殊商品,是宾馆创造效益的主要部分。宾馆经营的目的是获取利润最大化,中心任务就是提高经济效益。客房成本费用控制是宾馆盈利的重要保障之一,在全国上下倡导构建节约型社会的氛围中,对如何建设节约型宾馆成为当今宾馆业而言业界关注的重要话题。本文就节约型宾馆客房的成本费用控制进行探讨。

一、节约型宾馆及其客房成本构成

(一)节约型宾馆概述

节约型社会是当今构筑和谐社会的新理念,宾馆业作为社会众多行业的一个组成部分,也必然需要导入节约型管理理念。所谓节约型宾馆,即指在经营管理过程中,通过采取一定的措施,提高宾馆资源利用效率,以最少资源消耗获得最大的经济效益和社会收益的宾馆。

(二)客房成本费用的构成

宾馆客房成本费用是由诸多因素构成,为了实现节约型宾馆,达到对客房成本费用有效控制的目的,在实际工作中需对成本费用进行多角度分解,使各部门的负责人充份了解其控制范围内各项费用形成的状况,以便采取针对性措施保证费用支出更趋于合理。

1. 营业费用

确保经营正常的费用,指在营业过程中发生的各项支出,即客人在宾馆内直接消耗的、部门责任人能控制的费用。主要包括:营业部门人员工资及福利、办公费用、差旅费、客房一次性消耗品、物料消耗费、洗涤费、清洗费、低值易耗品摊销、工作餐、修理费等。

2. 管理费用

是确保宾馆经营管理正常进行、组织经营活动而支付的各种费用。宾馆的管理部门一般有总经理办公室、人力资源部、财务部、保卫部。具体内容是:管理人员工资及福利、办公费、差旅费、洗涤费、培训费、广告费、工会及职教费等。

3. 共同费用

指在经营过程中发生的为各个部门服务但不宜分摊的费用。主要包括:销售推广费、水电费、维修费。为了有利于管理和控制,以上费用由相关部门统筹安排总额控制。

二、节约型客房成本控制途径

(一)加强管理,成立成本费用管理体系

为加强宾馆全面成本费用管理工作,使节支降耗活动的开

展落到实处,开滦宾馆结合本单位的实际情况,成立由总经理任组长,各部门经理组成的节支降耗成本控制工作领导小组。同时,根据宾馆各部门业务性质和费用分类,要做到重点部门重点控制,对客房部、动力部主要实施成本费用实时控制,其他部门实行费用控制,严格执行预算管理。

1. 领导小组的工作职责

定期总结开展节支降耗成本控制活动取得的成效;分析、研究工作中存在的问题;提出整改要求和措施,并使节约工作层层落实。

2. 成本管理岗位职责

(1)宾馆总经理对成本费用总量及成本费用水平负总责,重点是掌握管理中的重点项目。

(2)财务部负责物料及低值易耗品消耗、办公费,重点控制物料消耗、低值易耗品消耗等;同时在宾馆经理领导下,通过确定费用指标,编制费用预算,制定物料消耗定额及费用支付标准等形式,对宾馆各项费用进行综合控制,不断监督、调查各部门执行成本计划情况,并就出现的问题及时上报。同时要做好年度资金收入、开支、内部投资的预算,发挥好财务的内部控制和监督的职能

(3)客房部对本部门营业成本、营业费用等全面负责,重点控制一次性物料消耗、洗涤费、水电费等,并将这些费用再分配到楼层班组及岗位各人,真正做到人人都有费用控制的责任。

(4)动力部要负责宾馆设备设施安全运行、维修保养,对临时性的维修及时、物品采购到位,并组织宾馆节水、节电工程,降低运行成本。重点控制采购成本、修理费、水电费。

(5)其他部门包括销售部、前厅部、安保部、办公室等应重点控制办公费用,并做到安全消防无事故。坚持“开源节流”的后勤管理宗旨,工作做到细致入微,服务于一线。

(二)建立成本费用监督管理网络

在宾馆经理的领导下,各部门具体实施,最后到每个员工接受监督执行。根据以上监督情况,开滦宾馆由领导小组按月考评,结果与员工绩效挂钩,从而达到降低成本,提高效率、增加效益的目的。具体成本费用管理系统业务流程:编制预算→成本计划→实际成本控制→实际成本核算→成本分析→业绩评价。

(三)严格管理,建立成本费用管理制度

为了全面贯彻执行降低宾馆各项支出,加强客房成本费用的管理及控制,开滦宾馆针对各部门的经营特点,应制定符合本单位客房部成本管理制度以及重点部门成本管理制度,明确和划分各部门相关的责任和工作范围。

(四)制定成本费用管控工作重点

客房是作为宾馆的一种主要产品,同时又是一种固定资产,它的产品有数量限制,它的成本要在有效期内被摊销掉,无论客房是否出租,其固定成本是相同的。因此,除对宾馆进行全面成本费用管控外,对客房变动的成本费用应重点管理。

1. 人工成本控制,人工支出在宾馆客房管理中占有很大比重。宾馆在满足客人需求的同时,控制劳动力成本是宾馆经营成功的关键。宾馆应做到合理设岗、合理定薪、合理确定提成或奖金。采用扁平化组织机构,以岗定薪、一岗一薪的动态管

理,如:楼层服务员一般要求每人负责13间房,管理人员设置一般占员工的2%,薪金可按不同等级确定,为了便于管理可采用定额工资(基础工资+绩效工资)、薪点考核等。

2. 加强物料消耗和洗涤费用的控制

(1)物料消耗费用。主要是客房一次性消耗品,一方面要采用投标控制采购成本,另一方面要控制浪费,重点做好“五个把握”:把握采购关,保证所采购物品质优价低;把握入库关,确保入库物品质量好、数量全,与合同相符;把握支出关,严格按照计划支领物品,对超出计划的应做出书面分析;把握发放关,主要是各部门由库房领用物品后的使用,应分别落实到每个班组和员工,发放要做好详细记录,防止流失;把握使用关,围绕使用、回收利用,开展“节约一分钱”活动。来宾馆的客人有团队、散客、商务等,他们的一次性用品量就不一样,商务客人比较讲究,一次性用品消耗差,如果是团队消耗就大。所以要做好间天实际成本测算,在客房出租率、平均房价上要考虑商务客人与团队会议、协议客户的比例。同时对服务员实行一次性物品领用卡,记录当月物料领用量,月末通过计划消耗额与实际消耗额对比,制定一定比例给予奖励,对表现突出者,激励他们为宾馆节约做出贡献。

(2)洗涤费用,要加强床上用品的管理,规定布草洗涤次数和洗涤时间,规定洗涤质量。按照旅游局的规定,床上用品应一客一洗一日一换,对常住客人或两天以上的客人可制定不同的更换时间,但一定要客人满意。

(3)加强能源控制,降低能耗。通过培训提高员工节能意识,管理人员要加强巡视力度,对水、电的使用要尽量控制浪费,对空调根据季节和每日温度变化,灵活掌握开关时间,以节约电费开支。具体做法有:

每天对水、用电量做记录并计算出成本费用;每月做水、电费用汇总图并进行核实分析比较。冬季板式热交换机组运行视室外温度及回水温度严格控制热水循环泵的开启台数和时间,当回水温度达到50度时停一台热水循环泵。保证房间温度在22~24℃之间。电锅炉每天根据天气情况起停,在太阳能水箱温度在50℃以上时停止,低于40℃时开启电锅炉,保证热水供应和降低用电量。所有水、电消耗都应严格实行定额管理和考核成本管理。安装计量仪表,减少跑、冒、滴、漏和大功率负荷空载运行现象,保证水、电费用的低成本运营。

(五)建立成本考核指标体系,加强客房成本费用控制

1. 考核体系,宾馆对成本管理要突出“直线、职能式”的管理模式。

“直线型”就是垂直、逐级、层级管理。即由宾馆班子→部门经理→领班→员工一条线。宾馆班子具体分工如下:

总经理负责财务部、销售部、前厅部、客房部;副总经理负责动力部、安保部;工会主席负责全宾馆质检工作。

“职能式”就是突出横向管理,主要部门是财务部,重点要发挥好反映和监督的职能,搞好财务控制和财务分析。一是按照集团公司下达的成本、费用、利润等计划,将指标分解落实到各部门,确保计划实现。二是强化资金预算管理,严格控制资金流出,按照资金月度支出预算,做好成本日常控制。三是监督保证降低采购成本,在保证商品质量的同时,对采购成本超出同类商品市

场价格的不给予付款。

2. 考核目的:为保证宾馆成本管理工作全面展开,激励全体员工的工作积极性和,确保指标计划完成和超额完成,采取全员效益工资与经济效益挂钩的方案。

3. 具体考核办法

根据各部门的市场定位、服务内容及项目、部门的业务流程、部门的经营核算方式及内容、部门的薪酬管理办法等,实行费用控制和工作质量双向考核。费用控制由财务部负责考核,实行月考核季结算;工作质量由质检小组负责考核,实行月考核月结算。

(1)成本费用指标考核。主要是针对不同的部门、不同的岗位,实行目标经营责任制及可控费用考核。

一线部门按工作量制定费用消耗定额,消耗定额与工资总额挂钩,超出或节约定额,按一定比率分别给予扣罚和奖励。部门对奖励享有自主权。

后勤部门按可控费用指标分别考核。达到控制目的,不奖不罚;低于控制目标的,按降低额的一定比例给予奖励,反之按比例扣罚。

(2)服务质量。主要是对各部门贯彻落实宾馆制定的岗位职责、工作程序、成本管理制度和《员工手册》等情况的检查结果。采取内部管理和外部监督的形式。

内部管理是对员工的日常管理,对照《员工手册》、《制度汇编》,采取定期和不定期的普查和专项抽查的形式进行,检查结果以赋分形式计算。

外部监督主要是由有关部门定期对客人回访、征询意见及给客人发放《宾客评定表》,宾馆评定以“满意”或“不满意”计分,月末考核评定。二是聘请社会监督人员采取暗访的形式,对宾馆员工的服务质量进行评定,同时给暗访人员提供必要的费用。

部门经理为质量责任第一人,出现质量事故,部门经理及相关管理人员承担连带责任,并按照规定进行处罚。

4. 目标责任人奖惩措施,为确保目标完成,分管领导与部门责任人共同承担部门目标责任,共同承担指标完成的奖惩,并按一定比例给予奖罚。

三、结语

开滦宾馆实施节约型成本控制方案以来,通过对宾馆的成本控制和有效的监督,节约了资源,减少了浪费,2008年开滦宾馆成本下降7%,从而提高了宾馆的经济效益,保证了宾馆的经营与发展。

【参考文献】

- [1]郭文. 探索节约型酒店建设之路[J]. 无锡商业职业技术学院学报, 2006, (6): 111-113.
- [2]钱艳. 建设节约型社会再谈绿色餐饮[J]. 中国食物与营养, 2005, (11): 63-64.
- [3]王兰芬, 张秀勇, 许娟. 控制宾馆饭店经营成本费用的思考[J]. 中国机关后勤, 2006, (6): 33-34.
- [4]苏甦. 对饭店客房消耗用品费用控制的探讨[J]. 商业研究, 2001, (1): 101-102.

[责任编辑:陶爱新]

Study on the cost control methods of guest room in saving hotel ——A case study of Kailuan hotel

XU Wen-feng

(Kailuan (Group) Co. Ltd. Hotel, Tangshan 063108, China)

Abstract: Saving Hotel is an integral part of society, Cost control of the guest room is significant for the achievement of saving hotel. Kailuan hotel is used as an example to introduce the conservation-oriented hotel. The ways and means of cost control of the guest room is introduced in this paper.

Key words: saving hotel; cost control; control way