

酒店营运资金管理的问题及对策

周 艳

(成都兴城酒店管理有限公司,四川 成都 610000)

摘要:全球经济的快速发展使得居民的消费水平不断提升,酒店行业迎来了更多的发展机遇,但与此同时,酒店行业也受到整体经济下行等因素影响,也面临着新的挑战。酒店作为完全竞争行业市场竞争激烈,因此想要稳定发展、提质增效,首先就需要以“提升效率”为突破点,不仅需要抓管理,还需强内控,开源节流。对于酒店而言,做好营运资金管理是第一要务,酒店通过做好营运资金管理,可以为酒店创造更好的经济效益。

关键词:酒店;营运资金;负债

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.061

1 引言

营运资金是酒店经营过程中流动性最强的资产,其管理水平的高低可能直接影响酒店生存、发展。酒店营运资金的管理涉及经营的方方面面,科学管理酒店的营运资金,可以增强企业的盈利能力。本次研究中对酒店营运资金管理的问题进行分析,并制定相应对策,为实现我国酒店行业可持续发展提供参考。

2 营运资金管理

2.1 概述

营运资金,从会计的角度看,是指流动资产与流动负债的净额。如果流动资产等于流动负债,则占用在流动资产上的资金是由流动负债融资;如果流动资产大于流动负债,则与此相对应的“净流动资产”要以长期负债或所有者权益的一定份额为其资金来源。营运资金有如下特点:有周转时间短;非现金形态的营运资金如存货、应收账款、短期有价证券容易变现;数量具有波动性;来源具有多样性,可以用长期筹资和短期筹资的方式解决。

要搞好营运资金管理,必须解决好流动资产和流动负债两个方面的问题。

2.2 流动资产管理

流动资产是指企业可以在一年或者超过一年的一个营业周期内变现或者运用的资产,是企业资产中必不可少的组成部分。流动资产具有时间短、周转速度快、容易折现等特点。对于酒店企业而言,流动资产的主要表现形式有现金、应收票据、应收账款、存货。

2.2.1 货币资金管理

安全性管理。货币资金的安全性管理主要体现在数量的安全性、法律要求的安全性以及生产经营的安全性。数量的安全性要求酒店必须能够充分保证现金的金额,避免出现现金短缺的情况。法律要求的安全性指的是酒店必须按照相关规定严格规范资金的结算方式,从而有效保障酒店自身的利益。生产经营的安全性指的是酒店在可持续发展的前提下,应当加强对资金的管理,从而能够有效保证酒店可以根据实际发展状况以及顾客需求,持续购入材料和相

关商品。

效益管理。由于货币资金是非盈利资产,所以为了能够充分保证酒店的效益,酒店必须严格控制现金的持有量,即应当在保证酒店可以进行正常经济活动的同时,减少现金数量,从而有效提高酒店收益率。

2.2.2 应收账款管理

由于应收账款会在一定程度上增加酒店的经营风险,所以为了有效保证酒店的稳定发展,必须加强对应收账款的管理。应收账款不仅可以有效减少持有成本,而且还能够最大程度降低资金占用,避免坏账损失,这不仅能够促使酒店发展成更大规模,而且还能够为酒店增值。一般来说,可以从以下4个方面进行应收账款管理:(1)控制应收账款规模,确保酒店可以及时回收应收账款。(2)以酒店的实际经营情况和社会经济环境为基础,制定合理的信用策略,并以此来加强应收账款管理。(3)加强对应收账款的监督与管理,相关管理人员要做到及时掌握应收账款情况,以便能够为了企业的发展而采取相关措施。(4)加强应收账款回收管理。对于任何情况下都不能够进行收回的应收账款,应当建立坏账注销制度。

2.2.3 存货管理

存货对酒店的发展也有着至关重要的作用,充足的存货不仅可以有效保证酒店的发展,而且还能够在一定程度上节约采购时间和采购成本。更重要的是充足的存货能够在最大程度上满足客户需求,这为酒店的发展奠定了一定的基础。如果存货不足,那么则会在一定程度上导致酒店遭受经济损失,而且还会降低酒店的获利能力。因此为了保证酒店可持续发展,应当将存货状态控制在最佳。

2.3 流动负债

企业在一年内,或者是已经超过一年的营业周期需要偿还的债务被称为流动负债。流动负债又被称为短期融资,在实际应用的过程中表现出成本低、偿还时间短等特点。企业在使用流动负债时需要掌控好使用量,如果过度负债就会使企业面临更大的经营风险。对于酒店而言,流动负债的主要有短期借款、应付票据、应付账款、应付职工薪酬、应交

税费、预收账款等。

2.4 意义

企业通过营运资金预算管理实现对流动资产与流动负债的合理管控、规划,找到流动资产与流动负债的平衡点,并随生产经营的需要适时调整营运资金,降低企业资金使用成本,加快资金周转速度,确保企业长期保持出众的债务偿还能力与盈利能力。

3 酒店进行营运资金管理的原因

在企业总资产中,流动资产所占有的比例必须适当,即不能过高也不能过低。因为过高的比例会导致酒店的投资回报率有所降低,过低的比例会在一定程度上造成酒店的经营障碍,从而影响酒店的发展,因此,比例必须适当。此外,流动负债可以有效增加酒店的资金,从而加快酒店的发展。除此之外,流动资金和流动负债的比例对于酒店的发展也是很重要的,流动比率不仅可以帮助酒店的管理者了解酒店的偿还能力和营运能力,而且还能够一定程度上体现出全部资产负债管理的优劣状况。

4 现阶段我国酒店营运资金管理存在的问题

酒店行业属于劳动密集型企业,具有服务岗位多、业务繁杂、营业点多、服务方式多样等特点,并且各业务环节都具有很强的关联性,因此酒店的营运资金始终处于运行状态。酒店营运资金流动于餐饮、客房、吧台等营业点间,现阶段多数酒店尚未实现业务与财务数据互联互通,营运资金流转的各环节均依赖人为控制,因此难以实现全面掌控。鉴于此,本次研究中主要从流动资产、流动负债,对我国酒店营运资金管理过程中存在的一系列问题进行分析。

4.1 管理制度不够完善

现阶段,我国酒店大致分为:国外酒店品牌管理酒店、国内品牌高档酒店、商务酒店、度假性酒店、民宿,除国外品牌管理酒店、国内品牌高档酒店的管理制度较为健全外,其他酒店的管理相对薄弱,很多酒店无预算管理体系,营运资金管理缺乏计划性。

酒店业务经营过程中,客人办理入住预授权、餐厅消费、小商品消费等频繁收款,营业点的收款管理将直接影响酒店经营收入,是营运资金管理的重点。如何制定相关制度确保各营业点是否正确操作,账单是否与实际相符,是否经过合理授信,开票是否均入账,酒水等存货管理是否有效,业务系统与财务系统核算是否保持一致,财务人员如何对各营业点进行监管,财务人员与营业点收款人员是否存在联合舞弊、应收账款采取什么措施保证能及时收回、采购定价的合理性,销售定价与入住率如何平衡,市场价格获取途径及价格调整机制,存货是否设定安全库存等。如果这些问题不解决,会对酒店的正常运行造成负面影响。

酒店未建立安全库存、存货最低和最高库存管理、存货到期管理,盲目囤积营运物资,导致应付账款数额过大,从而应付账款占用短期的资金利用,而付款过晚就会对酒店与供应商的合作关系产生影响,对酒店自身的市场美誉度也会造成影响。^[9]

4.2 营运资金管理意识薄弱、人员素质有待提高

我国一些酒店还没有营运资金管理意识,因此不知道应该如何合理安排营运资金周转、流动资产与流动负债的比重、营运资金运行指标,并非用战略眼光对酒店运营资金进行科学管理,缺少有力的资金支持,难以实现可持续发展,甚至面临倒闭的风险。

现阶段,我国许多平价酒店的服务人员素质较低,对现金管理的理念几乎没有,因此在实际工作中不知道使用哪一种方式实现对现金持有量的有效管理,存取现金都很随意。但是无论现金还多过少都会对酒店的正常运行产生影响。

4.3 销售收入与信用策略的匹配不合理

酒店在实际运营管理过程中需要做好应收账款管理工作。酒店为了获得更多市场份额,可以使用科学的营销手段对客源进行进一步挖掘,发现潜在消费者。随着酒店客源的增多,应收账款的数量也在不断增加,不过这看似庞大的金额,实质上在收款过程中往往收不到与金额相匹配的账款。

因为许多平民酒店并没有构建科学、严密的应收账款信用体系,所以在日常工作中难以实现对应收账款的有效管理,实际工作中只是一味地催账,但是催账并不能实现账款的有效回收,长此以往就会出现坏账、呆账、烂账等一系列财务风险,给酒店日常经营带来困难,营运资金无法有效周转。

4.4 营运物资采购缺乏合理性

因为酒店在实际运营过程中需要许多物质,所以酒店在日常经营过程中需要高度重视存货管理^[9]。为了使酒店运营质量进一步提升,满足用户的多元化需求,酒店经常会存储多种多样的物资,而因为缺少对物资的有效管理,经常会出现重复采购的现象。尽管在物资采购时会按照一定的流程进行,但是实际上采购和仓库的管理存在脱节的情况,这是因为酒店没有一套完整的存货控制程序,导致大量的资金被存货占用,这样做无疑增加了酒店的成本消耗,应付账款数额增多,从某种意义上讲,这种成本消耗是一种浪费,影响了酒店的盈利能力。

4.5 资金支出较为随意

现阶段,许多酒店无营运资金成本控制,采购付款由采购结合工作经验、主观意识对应付账款进行判断,在合同中约定付款期限,因此无法判断应付账款的时机是否合理,更没有对应付账款的资金价值进行仔细揣摩。采购合同对付款期限的约定存在不合理,导致信用损失或资金成本增加。

现阶段,如何合理配置酒店员工岗位、人数,既能保障公司的正常经营,又能保证人工成本控制在合理范围是众多酒店难以平衡的问题。

5 提升酒店运营资金管理的对策

5.1 建立完善的内部控制制度

酒店需要加强内部管理体系,强化酒店客房定价机制;建立营运资金预算管控制度,实现营运资金的全面预算;使用夜间稽核制度,核对稽核账目;建立营业款监督管理制度,

做到各环节均有规可依,有迹可循;建立房态检查制度,确保入住状态与账单一致,在此基础上最大限度上保证现金可以准时进入账户,降低现金损失;建立财务管理制度、采购管理制度、库存管理制度、工程管理制度等,确保收、付款的合理性。

5.2 提高营运资金管理意识,提高人员素质

营运资金管控不当,可能导致公司经营破产,公司人员应高度重视,并通过培训、内部交流宣贯等措施提高员工素质,公司正常经营与每个人息息相关,各部门均应充分认识本职工作所处的角色。

5.3 做好现金流入管理工作

现阶段,要保障酒店正常运转,并制定经营计划,对平均房价、入住率等进行预估,确定营运资金收入预算情况,并及时根据市场情况进行调整。

及时回收应收账款可以在一定程度上加速酒店营运资金周转。一些酒店因为营运资金紧缺,会选择赊销的方式,在赊销收益与赊销成本之间进行权衡,在此基础上制定科学有效的信用政策,对用户的信用展开全面评估。构建用户信息档案,只有用户信息达到相关标准以后才可以称为签约用户,签约同时签订信用协议书,对结账方式、时间、责任进行明文规定。酒店服务、财务部门需要保存用户信息,从而明确应收账款回收时间。酒店需要制定合理的应收账款策略,结合用户不同账龄,对于不同的用户需要采取不同的措施,并且财务人员需要不定期将信用情况通报各业务部门,以及及时调整应收账款措施。

此外,酒店设置专岗,及时核对每日账单,与业务系统或者前台数据核对收款、挂账等情况,及时将营业款存入公司账户;抽查房态、开台情况,降低或者杜绝员工舞弊行为。

5.4 营业物资采购的合理性控制

对于采购业务,依据经营计划制定采购计划,合理制定营运物资采购计划,营运物资采购物品应与酒店定位等保持一致;对日常经营物资应制定最低、最高库存、采购周期、最低采购量等,提高存货的周转率,控制存货的持有成本;酒店为了最大限度上将库存控制在合理范围内,需要构建严谨的、合理的购货审批机制,每一次采购活动都需要库管负责人、经理签字,并对库存进行检查,如果确定没有库存,经仓管员签字以后即可批准采购部门的采购计划;对采购价格应不定期进行市场调查,以验收标准对应的质量予以询价,确保价格合理;对采购数量、质量,应制定相应的验收标准和验收程序,三方验收;对大修理支出在正常经营阶段考虑留存资金。

5.5 加强付款管理、控制

专职的财务工作人员需要对报销单据进行审核,坚决杜绝不合理支出情况的出现,特别是对于酒店日常原材料采购时产生的报销单据;制定 BOM 和正常损耗量,对酒店的出品耗用进行控制;定期或不定期对酒店物资进行盘点,确保实物管理到位,账账一致。

零库存对于酒店来说并不现实,因此营运资金管理的

重点工作就是怎样在尽可能短的时间内筹集资金。酒店为了实现有效运行,需要高度重视起应付账款管理工作,特别需要注意加强与供应商之间的合作,确保不拖欠供应商欠款,在业内提升美誉度与知名度。只有在协调好原材料与物资采购的基础上才可以将库存控制在合理范围内。酒店与供应商建立长期合作伙伴关系,供应商可以在酒店需要某种物资时及时供给,这样酒店就可以不用挤压库存。

酒店峰谷较为明显,周末、节假日等客流量相对较多,采用固定合同制员工与临时工结合将部分房务整理、餐饮服务所需人员进行外包,有需求时到岗,以此控制人工成本。

如果应收账款的实际情况并不理想,酒店会出现资金短缺,此时酒店可以选择灵活变通,确保在不影响美誉度与经营需求的前提下,推迟一部分应付账款,并且通过银行账户支付可以在一定程度上减少实际的资金流出速度。

对于酒店应付薪酬、税款,需要在法律规定的最后期限到来前进行支付。同时,酒店会因为一些预定订单收取一些订金,酒店可以将这部分资金作为应付账款的一部分,通过这部分资金最大限度上降低资金持有量,节约经营成本,使这些短期的资金来源为酒店创造更大的效益^[4]。

5.6 控制库存资金占用

酒店开展现金管理的最终目的是为了现实满足日常经营活动需求前提下,最大限度上控制现金持有量,将其控制在最低水平。酒店在这一过程中可以使用相应的预算计划,并对现金流展开分析,将现金持有量保持在最佳状态,在减少现金占用数额的同时,也加快资金周转速度。

合理搭建公司融资渠道,当营运资金不能满足经营需要时,需要依据测算的资金缺口及时筹集资金,解决公司生存所需。

6 结束语

加强酒店营运资金管理是确保经营目标和财务管理目标的重要保证。我国酒店业应认清自身面临的现状,营造安全的财务环境,创新财务管理模式为客户提供更好的服务质量,对酒店的经济效益具有积极意义。

参考文献

- [1]周桂如.基于层次分析法在酒店营运资金管理中的应用研究[J].鄂州大学学报,2020,27(06):95-97.
- [2]张晨.L 宾馆营运资金管理问题研究[D].河南财经政法大学,2020.
- [3]王璐.首旅酒店并购如家财务绩效案例研究[D].沈阳理工大学,2020.
- [4]汪越.华天酒店财务风险分析与评价研究[D].河北经贸大学,2018.

作者简介:周艳(1986,10-),女,四川人,职称:中级,本科,研究方向:酒店资金管理、政府补助会计准则。