

现代酒店企业内部控制优化策略研究

■ 陈 弋

(西安陇海大酒店有限公司, 陕西 西安, 710005)

一、引言

自改革开放以来,我国经济得到长足发展,许多行业都已走向市场化发展道路。酒店作为典型的消费行业,也在不断迈入现代化进程。很多连锁酒店业务逐渐从一、二线城市向三、四线城市拓展。这一现象表明我国酒店产业布局结构的改变及整体产业链的扩大。与此同时,酒店产业的高速发展也带动了消费行业的发展,为社会带来大量的就业机会。然而,在此背景下,酒店行业的竞争压力也日益增大。因此,酒店企业更需要为消费者提供优质服务以提高市场竞争力,而做好酒店内部控制就是酒店提供优质服务的一大助力。内部控制是一个复杂的概念,且酒店企业的内部控制工作在落实过程中还存在诸多问题。基于此,笔者通过梳理相关文献,并结合现代酒店在运营过程中遇到的内部控制问题,提出相应的优化策略,旨在提升酒店的经济效益与社会效益。

酒店作为消费产业的重要组成部分,通常与高额利润挂钩。但随行业竞争的加剧,酒店行业过去超额回报的发展情形已不复存在。因此,各个酒店开始制订更多细分的发展方向,以追求在市场竞争中脱颖而出。面对此种情形,部分酒店采取改革自身内部控制模式与结构的方式,尝试从内部出发,激发自身活力,降低运营成本,提高酒店管理效率。并且部分酒店通过不断尝试已经取得不错的成绩。由此可知,面对日益严峻的市场竞争,内部控制优化是一种有效策略,酒店企业能通过该策略,解决其发展需求与自身管理模式落后之间的矛盾。

二、现代酒店内部控制概念

简而言之,内部控制就是企业对自身生产与运营进行管控的过程,即企业依照法律规范,在可控范围内,对自身生产与运营过程进行约束、调整和管理的过程。内部控制对酒店整体发展影响较大。因此,酒店想要获得平稳的发展,就需要从酒店内部着手,优化内部控制。通过该方式能使酒店企业加大其对财务情况的掌握力度,提高资源的利用效率,并实现对财务体系的有效监控,以避免贪污腐败问题的出现,在最大程度上确保财务管理活动的

有序进行与高效运转。因为酒店产业经营情况复杂,流水作业较多,所以酒店更需加强财务管理,提高内部控制,以此提高管理效率,带动经营收入增长。

三、现代酒店内部控制的意义

现代酒店企业加强内部控制具有以下三方面作用。第一,优化内部控制可以保证管理、财务与经营等信息的透明化与公开化,而完整、透明的信息对于酒店行业的良性发展具有重要意义。第二,优化内部控制可以保证酒店内部员工遵纪守法,使其在法律允许的范围内进行经营活动,并更好地承担社会责任。唯有酒店内一切经营活动公开透明,酒店才能可持续发展。第三,优化内部控制还能降低成本,提高酒店效益。因此,酒店企业需要强调内部控制的重要性,将相关政策落实到位,并保证酒店运营的透明化,避免腐败问题的出现,以提高企业的运营效率。

四、现代酒店在内部控制优化过程中遇到的问题

(一)内部控制意识缺失

内部控制意识不强是酒店企业在内部控制优化过程中存在的主要问题之一。这主要体现在以下方面。第一,部分酒店财务部门人员对内部控制的认知并不深刻,甚至存在诸多带有偏差的理解。这一问题集中表现在部分员工在处理财务问题时过于主观,因此,容易与其他部门产生矛盾。很多财务部门员工没有以法律为底线,时常为图自身方便而不按照法律规范办事,管理过程缺乏透明性和合理性。第二,业务部门人员内部控制意识不强。例如,酒店前台人员在开展服务工作时不可避免地会从消费者手中收到大量现金,在此情况下,如果前台人员缺乏内部控制意识,就会出现利用职务之便谋取私利的现象,严重影响企业运营。第三,管理层的内部控制意识不强。管理层的知识水平与能力在很大程度上决定着企业内部管理质量,因此,如果管理层不具备内部控制意识,酒店必然不能长远经营下去。

(二)忽视成本内部控制的作用

良好的成本内部控制,意味着高效的运营管

理、透明化的资金流动及合理的运营成本。当下，运营成本较高是所有酒店必须解决的问题，同时，降低运营成本，获得更高额的投资回报也是酒店企业的运营目标。但是，很多酒店因为忽视成本内部控制的作用，而导致其管理成本、运营成本的增加。对成本内部控制工作的忽视，会导致酒店企业对自身的发展情况认识不清，缺乏正确的发展定位，进而制订错误的发展目标。

（三）投资管理内部控制存在的问题

1. 缺乏独立分工

很多酒店企业为了节约人力成本，让财务部门员工身兼数职，掌管整个财务流程。这会造成资金流动的“一言堂”与不透明现象，由于财务部门一人多用，在二次核算中仍采用同一人就极易导致核算结果仍然错误，无法真正查漏补缺。除了财务部门会出现一人多用的情况外，销售部门、业务部门也出现类似情况。监督与办事都为同一人的管理模式虽然能节约人力资源，但是该模式造成的损失是节约部分远远难以弥补的。各部门员工身兼数职，企业在监管上很难完全监督到位，这就需要员工自身的内部控制意识较高，具有自我监督意识。但因为自我监督较难在每一位员工上实现，所以企业最好避免一人多用。

2. 轮岗机制不完善

酒店工作具有复杂性，管理工作较为困难。因此，轮岗机制不完善是一大显著问题。轮岗制度对酒店内部管理而言有着重要意义：首先，能避免员工因为长期处于一个岗位出现的贪污情况，营造透明健康的工作环境；其次，适当的轮岗能调动员工积极性，心理学有“职业倦怠”的概念，员工长期从事一个岗位的工作很容易产生职业倦怠，而适当轮岗能很好地解决此种问题。酒店轮岗制度不完善主要表现在以下两个方面：第一，酒店更重视有较大轮岗需求的岗位，而忽视其他岗位的轮岗需求。这就导致很多岗位上的员工常年得不到更换。例如，酒店财务部门的员工，包括出纳、会计等岗位会因为长期待在一个岗位上而导致酒店财务存在安全隐患。面对此种情况，酒店应该建立更为完善的轮岗制度。在财务部门某一岗位上工作一段时间后就进行轮岗，调到新财务岗位进行工作。第二，工作交接制度不完善。酒店行业是很多年轻人的过渡工作，这意味着该行业人才流动性较快，与部分行业具有根本意义上的差别。且新员工缺乏对岗位的充分了解，老员工辞职新员工无法及时进

入工作状态就意味着企业人力资源的浪费和运营效率的降低。在此种情况下，酒店企业就需拥有完备的工作交接制度与人才培养制度，这就是解决这一问题的关键对策。

3. 公司财产私人化

公司财产私人化是在很多企业在市场化道路上较为常见的现象，而酒店行业也难以避免这种问题。从基层员工到中高层领导都很容易出现越权现象，这充分说明当下酒店内部控制管理制度的缺失。公司只有制订并优化内部控制策略，才能促进企业管理人员廉洁从事，上行下效之下，才能更好促进酒店企业的长远发展。

4. 信息共享环节缺失

信息共享是建设内部控制环节中的重要一环，信息透明化、公开化能有效降低贪污腐败现象。因此，酒店企业要建立共享机制，保障信息的公开透明，优化内部控制管理。

五、现代酒店内部控制优化策略

（一）加强内部控制意识

酒店企业应当认识到内部控制制度的重要性，将先进制度与酒店的实际运转情况结合起来。相关管理者与员工需不断加强内部控制意识，重视内部控制作用。缺乏内部控制意识往往会导致各部门低效结合，甚至会造成酒店运转成本的增加和经营情况的恶化。因此，要做好对所有员工内部控制意识的培养工作。首先，应注重对管理层内部控制意识的培养。现代连锁酒店产业分布全国各地，这一发展趋势导致酒店行业容易成为中高层的一言堂，他们的行为缺乏自我监管和第三方的有效监督。因此，要重点培养他们的内部控制意识，使管理层的管理行为更规范。其次，注重对财务部门的内部控制意识的培养。财务部门是内部控制的执行主体，是内部控制建设的关键环节。因此，培养他们的内部控制意识，促使他们重视内部控制十分重要。最后，注重对其他员工的内部控制意识的培养。企业的成功运营离不开在岗的每一个员工的努力，员工的内部控制意识增强意味着其企业内部能实现高速运转。因此，酒店企业应该让所有员工都具有高度的内部控制意识，并使他们对内部控制制度有高度认同感。

（二）加强酒店成本管理内部控制

酒店企业的组织结构较复杂，涉及多个部门。因此，其成本控制也较为复杂，涉及到多个方面。酒店企业要加强内部控制，可以从以下三点入手。

首先,对餐饮成本进行控制。酒店的主要业务是餐饮服务,餐饮服务营业额是酒店整体营业额的重要组成部分。这就意味着,餐饮板块的营业额将对酒店的整体经营情况产生重要的影响。因此,酒店要完善成本内部控制制度就要从餐饮成本内部控制入手。其次,对采购成本进行控制。酒店的采购是酒店支出的重要部分。酒店在采购时,采购的物品繁多且程序复杂。这就导致酒店难以用规范化的方法明确采购环节的支出。在此情况下,报销纰漏时有发生。因此,酒店企业需要科学合理地控制采购成本。最后,建立监督管理系统。良好的监督管理系统意味着透明化、规范化的运营过程。酒店只有建立相关制度,才能进一步避免贪污腐败问题的出现,保证从领导层到基层员工的廉洁工作。

(三)加强酒店投资管理内部控制

酒店企业要加强投资管理内部控制,首先要解决运营中缺乏独立分工、酒店轮岗机制不完善、工作交接制度不完善、及公司财产私人化等问题。这些问题在酒店的实际运营中往往会综合表现出来。下文将针对这些问题给出意见:第一,实行AB角制度,明确规定每一岗位都必须有的顶替人选;第二,实行定期轮换岗位制度,保证岗位定期交流,避免员工长期在同一岗位工作。

公司财产私人化通常不会单独表现出来,在实际案例中具有复杂性的特点,本研究将结合投资环节给予建议。酒店餐饮服务通常涉及有多个环节和部门,各环节与部门彼此业务又存在交集与独特性。酒店餐饮业务的复杂性决定着内部控制制度建设的必要性。部分酒店餐饮屡次被爆出存在食品安全的问题,使用地沟油、购买劣质原材料。这些问题其实就是财务内部控制制度薄弱的体现。针对这些问题,本研究提出以下解决方法:第一,需要规范每个部门之间的资金流动模式,使采购等支出部分透明化,培养采购人员的内部控制意识,并让各个采购员之间互相监督;第二,建立科学的支出制度,只有建立有效的支出制度改变才能从根本上改变这一现象;第三,加强资金核对机制建设。服务业流动资金占比高,每天的流水较多。这

对财务部门的能力提出更高的要求。为此,财务部门在提高员工工作能力的同时,还需要建立资金核对机制。第四,加强收银内部控制制度建设。该制度能使酒店严格把控各个部门的营收情况,做到对自身经营情况的深度了解。

第五,加强信息共享制度建设。内部的有效沟通意味着酒店会拥有更好的运营模式和更高效的运营流程。而信息共享制度的建设就有利于酒店各个部门之间进行有效沟通。这在讲究效率的当代社会有着不可忽视的重要作用。并且信息共享制度的建设有利于企业信息平台的建立,可以推动企业信息化发展,而信息化将是企业在激烈的市场竞争中占据一席之地的重要手段。此外,酒店在加强信息共享制度建设时,可以避免信息因为不透明而造成的损失。例如,疑问信息从头到尾掌握在某领导手上而造成贪污腐败问题,当信息需要共享时,中高层领导的贪污思想会被削弱,从而使酒店企业得到更好、更安全的运行环境。

六、结语

酒店企业实行内控管理的目的不只是弥补过去管理存在的不足之处,更应该将其作为一种解决问题有效策略。很多酒店企业的内部控制问题主要体现在内部控制意识缺失、成本管理控制作用轻视及投资管理内部控制不足三个方面。具体表现为:酒店在运营中缺乏独立分工,酒店轮岗机制不完善,财务部门的内部控制意识不强,业务部门的内部控制意识不强及管理层的内部控制意识不强等方面。本研究针对这些问题提出相应的解决方法,包括加强内部控制意识,重视内部控制作用,加强酒店成本管理内部控制及加强酒店投资管理内部控制这四个方面。无论何种制度落实于实践的过程都是复杂的,内部制定制也不例外,因此,酒店企业加大内部控制的执行力度。这样才能真正实现现代酒店企业内部控制优化。

【作者简介】陈弋(1989—)女,陕西西安人,本科,会计主管、会计师,西安陇海大酒店有限公司,研究方向为企业优化。