

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.023

# 酒店业现金流管理研究

李盼娜

(北京首旅置业集团有限公司,北京 100020)

**摘要:**随着酒店业竞争日趋激烈,酒店要持续、健康的发展,尤其面临全球大环境不确定性加剧的时代,加之国际国内双循环所带来的严峻挑战,大部分酒店受到经营重创,为保证企业健康发展就必须关注现金流的充足、顺畅。因此,面临复杂的市场环境,在实现稳定经营的同时,更要关注现金流管理。本文就酒店业现金流管理展开讨论,首先明确现金流管理的重要意义,加强现金流管理,能够优化融资成本,提升资金周转效率,保障酒店稳定、可持续发展,是应对严峻经营形势的法宝;其次阐述在现金流管理中,面临建立健全现金流管控体系、考核激励政策有待完善、部门协调配合有待加强,信息化应用水平有待提升的问题;最后提出了行之有效的解决对策,从完善预警分析机制、加强现金流预算管理、强化现金流控制措施以及后续监督措施的四个方面来建立健全现金流管控体系,同时匹配完善、科学的考核激励政策,并加强部门间信息沟通与交流,进一步加强现金流管理的智能化,提升数字化管控能力。

**关键词:**酒店业;现金流管理;问题;对策

在受到国际、国内双重影响下,如果现金流不足,将面临巨大经营发展压力。由此,在外部竞争越来越激烈的背景下,酒店业如何调整经营管理策略,如何在维持酒店正常运转前提下,采取有效措施,保证酒店的可持续发展,成为亟待解决的问题。为了应对如此激烈的市场竞争,现金流管理显得尤为重要。基于此,本文将对酒店业现金流管理浅谈几点看法。

## 一、酒店业加强现金流管理的重要意义

(一)加强现金流管理,能够优化融资成本,提升资金周转效率

良好的现金流管理,有助于保障现金流的最佳使用用途,实现资金集约使用、增强整体运营能力、提高资金使用效率,以及保障酒店发展等方面发挥关键性和支撑作用<sup>[1]</sup>。

(二)加强现金流管理,是应对严峻经营形势的法宝

受外界大环境影响,酒店业面临严峻经营状况,经营活动现金流量下降较大,甚至出现经营活动现金流为负数的严重情况。特别是经营现金流面临持续下滑,与经营场所出租率不足、资源闲置形成强烈反差。在这种情况下,就需要将经营工作调整到以现金流为主导的方向上来,尽可能最大限度地提高现金流入水平,采取有力的措施保持科学的、低水平的现金流出量,着力提升经营现金流管理水平,全力弥补资金缺口,保持经营的安全、稳定。

(三)加强现金流管理,是确保酒店稳定、健康、可持续发展的重要保障

现金流管理贯穿于经营业务、投资业务和筹资业务的整个过程中,现金流量是现金管理的核心,在对其综合预测和计划的同时,进行严格地落实与执行,加强对现金流管理状况的分析与评价。现金流

管理水平的高低,往往是酒店未来发展的基石。

由于酒店业所处的经营环境存在很大的不确定性,带来了现金流量出现不同程度的波动。为兼顾现金流入与流出的平衡,实现现金周转高速率,保持现金流量的通畅,就必须加强现金流管理,对酒店资源进行合理组合配置。加强现金流管理,就必须加强对各业务环节、业务流程的梳理与监管,从而建立高效完善的现金流管控体系,有助于防范资金流动风险,有助于发现资金安全漏洞,有助于提升财务管控能力,是确保酒店稳定、健康、可持续发展的重要保障。

## 二、酒店业现金流管理存在的问题

(一)没有建立完整有效的现金流管控体系

对于现金流管理,除了要关注影响现金流的关键因素,还需从组织层面、经营层面建立起完整有效的现金流管控体系。但在实际管理环节中,存在弱化对现金流风险的预警分析、现金流预测数据不合理等情况,未形成完整的管控体系。如对现金流进行分析时,应结合酒店的长远发展,对经营活动投资活动以及筹资活动进行完整、有价值的评价。但在对财务数据分析过程中,侧重于对现金流的事后控制,弱化现金流的事前、事中控制,未建立有效的现金流预警及分析体系<sup>[2]</sup>。

(二)考核激励政策有待改进

酒店考核激励政策的目的在于调动干事创新积极性,提升经营管理水平,引导推进酒店战略目标的实现。大部分的激励政策侧重于经营性业务指标,如收入、利润等指标,而较少融入现金流的相关指标。如对于应收账款的考核激励,主要针对信贷部门,规定应收账款的上限,当超过上限时,按照相应的比例降低效益奖金的额度。但是没有与业务部门经营业绩的考核相结合。业务部门没有对现金流引

起足够的重视,业务部门与财务部门沟通配合有待进一步。

(三)对现金流管理过程中,部门间的协调配合待进一步加强

在日常管理工作中,存在缺乏对现金流管理理念的宣贯,内部信息交流不畅通的情况,造成部分管理人员现金流管理风险意识较弱,同时对现金流管理重要意义的认识未达到一致,使得在推进现金流管理工作时受到阻力。如涉及业绩奖励、款项支付、项目资金投入时,可能出现财务部与其他部门之间的摩擦,对现金流的管理工作产生不利影响。

(四)现金流管理信息化应用水平有待进一步提升

良好的现金流管理要求精益化管理水平的提升,经营业务效率的提升,而这些提升必须以数据为分析的源头,这就要求实现业务系统和财务系统的数据链接与数据互通,需要通过信息化应用水平的提升,来推进数据整合、筛选、优化的财务数字化转型能力。目前大部分酒店实现了预定系统、宴会系统、餐饮系统、前台系统、财务系统的上线运营,但是对于资金管理的关键环节,如资金计划、资金支付、资金回流到现金流管理报表等,尚未完全实现流程的信息化应用,无法将数据的互联互通,有可能带来现金流管理效率不高,甚至会出现资金安全问题。

### 三、针对上述问题的对策

#### (一)建立健全现金流管控体系

结合酒店未来的发展规划,确保可持续发展,就必须加强现金流管理,就是要建立健全现金流管控体系。在参考内部控制规范基础上,遵循内部控制法规,结合酒店的管理实际,设计健全的现金流管控体系。

##### 1.完善现金流预警分析机制

酒店在经营过程中,无论是规模、结构、性质或所属行业,在内部就存在不确定的风险。在实践中,不可能将风险降低为零,酒店管理层必须决定准备谨慎的承担多大风险,要理性分析和识别实现战略目标可能面对的风险。在现金流管理中,对影响现金流的关键风险点进行必要的梳理、评估、应对和监控。

(1)成立酒店风险管理委员会。风险管理机构主要对酒店现金流等风险进行。委员会可以由财务部、采购部、销售部、餐饮部、工程部、客房部、人力资源部的相关人员组成,定期或不定期地对现金流管理风险进行分析与评估并出具报告,对酒店资金流控制以及经营管理决策提供依据。对于酒店外部环境风险,可以通过专业机构进行评估,以获得专业、全方位的分析报告。

(2)建立现金流的预警机制。为加强现金流管

理的事前、事中控制,有必要建立有效的预警机制。可由财务部每天监控现金流入,实时监督前台现金、餐厅现金、应收信用卡收回现金是否正常上交。监控现金流出是否存在异常,若发现该流入现金未流入、不该流出现金流出时,要在第一时间上报,形成每日现金日报,并随时跟踪关注状况的处理、解决。同时,建立现金流周报、月报、半年报的滚动预测机制,随时关注现金流量情况,一旦出现危险信号,及时反馈应对解决<sup>[1]</sup>。

(3)建立现金流的风险分析体系。现金流的风险分析包括现金流风险的定量和定性分析。定量分析方法可以采用趋势分析法和横向比较法。通过对相关指标历史数据进行比较,反映该指标的发展趋势,在剔除不可比差异因素影响后,揭示现金流管理中可能存在的问题。通过选定对标区域、对标竞争对手的相关现金流指标进行比较,进而分析自身优势与劣势,更有针对性地制定酒店面临的问题采取的措施。采用定性分析,在弥补定量分析不足基础上产生的,当定量分析无法获得数据或数据预测与现实情况有差距时,采用定性分析,确定现金流入、流出的可能性以及金额趋势。

##### 2.加强对现金流预算管理

酒店的日常经营管理中,强化现金流量预算管理,已成为管理的重要依据和管理重心之一。第一,必须强化对现金流情况的预测工作,在编制现金流预测情况时,应根据销售部、人力资源部、工程部、客房部、餐饮部等部门收支预算进行编制,在编制现金流量年度预算的基础上,还要根据每月收入结构分析、客源分析、客户信用等级、每月工资福利加班费以及设备维修保养、系统维护、水电能源支出等编制每月的现金流量。第二,预算经相关部门批准后,加大对预算的执行力,加强从资金流入以及流出的实时控制与分析。

##### 3.强化对现金流控制措施

加强对现金流入控制,必须建立在对现金流入环节主要风险进行分析、评估的,对有关的关键控制点以及关键控制部位进行监控。现金流入主要包括日常经营现金流入、应收账款收回、应收信用卡收回。不相容岗位分离:账款、账单的计算与现金收回、核对岗位相分离;日审岗位要对前台系统确认收入、前台投包现金、餐厅系统确认收入、餐厅投包现金、应收账款收回与系统账款、应收信用卡收回与系统应收信用卡进行审核、控制。对于异常情况要及时反馈。

在确保现金正常流入的同时,必须强化对现金流出的控制。对于资金的支出要严格执行审批流程,包括物品采购申请付款流程、费用报销流程、资产购置付款流程等,通过流程的制定降低现金流出

的风险。现金支出岗位与制单岗位相分离,同时严格控制应付款项的支付周期。

针对现金资产安全控制也是重中之重,需重点关注不相容岗位分离,主要是出纳与制单相分离;银行存款管理与往来核对相分离;支票保管与印章保管相分离;备用金使用与备用金盘点相分离;关注现金盘点,对已申领的备用金进行定期与不定期地盘点,每年年初要对备用金额度重新确定。

#### 4.完善现金管控的后续监督措施

内部控制系统需被监督才能更好地发挥作用,监督应当由赋予职责的人员,定期与不定期相结合的方式,评估控制的设计和运作情况的过程。一是财务部要对内部控制活动进行监控,是否符合现金流内控制度要求。审核内容包括监控各部门现金预算的编制、执行情况,以及是否存在因客观环境改变而需调整现金流预算。酒店发生固定资产购建、大批量材料购进业务,审核是否完全符合内部控制的流程。对各部门日常现金支出是否符合酒店有关费用标准进行审核,当与标准产生偏差时,建议必须按照标准执行。二是要强化酒店内部审核的力量,酒店内部审计部门要对现金流相关内控制度的执行情况进行监督,并评价整个现金流控制活动有效性。这样可以及时发现现金流管理中的薄弱环节以及现金流制度执行不到位的情况,以便后续采取现金流管理的优化措施,确保现金流管理安全、有效<sup>[4]</sup>。

#### (二)建立科学合理的考核激励政策

##### 1.建立科学合理的责任分配体系

科学合理地明晰责任分配体系是完善现金流管控体系的基础。以政策和程序的形式明确各级部门、各级管理者及员工的职责权限,明确现金流控制活动中的权利。同时将对政策流程的执行落实情况与年终绩效相挂钩,制定相匹配的考核制度,确保各项制度、流程落地到位。

##### 2.将现金流管理情况纳入业绩考核评价

将现金流收回情况纳入对经营部门的业绩考核评价。对经营部门考核除传统指标如经营收入、经营利润、平均房价、出租率、人均消费、REVPAR等外,可将相关现金流指标一并作为考核的指标。如通过收现率考核,避免出现只是一味地追求收入,而忽视现金流流入量。通过存货周转率考核,杜绝出现存货水平高,占用大量资金的情况。同时将现金流预算执行情况纳入年度考核评价。加强每月、每季度、年度,对各部门现金流预算执行情况进行对比分析,避免出现现金流控制不到位,出现较大偏差的情况。

#### (三)加强部门间的信息沟通与交流

##### 1.加强对员工及管理者的现金流内控培训

通过培训,将现金流管理重要性、现金流管理的理念,深入其内心与思想当中,在平时的工作中时刻

树立“现金为王”的观念。

##### 2.定期召开部门之间工作交流会

通过交流会,将部门之间配合存在的问题进行有效沟通,促进各部之间的相互理解、相互支持,以便于工作开展以及工作效率的提升,为现金流内部控制奠定良好的基础。

3.为确保现金流分析成果真实客观,必须加强各部之间、酒店内部与外部信息的沟通与交流

可通过酒店定期的内部现金流分析报告,发送至各部,使其了解整个酒店全面情况,并将存在的问题及应对措施,传达至相关部门,限定日期内进行解决,并解决结果进行后续监督;通过每月底各部将下月可能产生现金流入、流出进行上报,以便掌握下月现金流状况。

(四)加强现金流管理的智能化,提升数字化管控能力,提升信息化水平

提升现金流管理的信息化应用水平,可以从现金流的闭环管理入手,将资金流动的各环节打通,实现管理数据的共享、互联与互通。在现有业务系统与财务系统基础上,增加资金预警系统、费控系统、第三方支付系统、资金报表系统,同时与财务系统实现对接,实现现金流预测、现金收支、预算执行、风险预警以及资金情况的实时动态监控,从而提升现金流管控效率,为酒店的可持续发展保驾护航<sup>[5]</sup>。

#### 四、结语

综上所述,为应对酒店业竞争,应对不确定的外部环境,必须重视加强现金流管理,强化现金流管理措施,加强部门内部信息沟通,通过提升信息化应用水平,增强数字化管控能力,不断建立健全现金流管控体系。

#### 参考文献:

- [1]程楠.我国酒店行业的现金管理研究[J].现代商业,2019(17):110-111.
- [2]赵晓珊.数字化背景下我国酒店业的发展对策研究[J].营销界,2021(33):30-31.
- [3]冯晓兵.中国星级酒店业竞争态势与空间差异分析[J].郑州航空工业管理学院学报,2021(4):56-65.
- [4]于桐.数字化转型背景下酒店运营模式创新发展探究[J].当代旅游,2021(7):26-27.
- [5]薛平.新形势下企业现金流管理的创新策略[J].当代会计,2021(12):40-41.