

Research on Accounting System of Tobacco Hotel Industry under Industry Diversification Strategy

Fumin Xu Yanxue Liu

Shandong College of Tourism and Hospitality, Jinan, Shandong, 250200, China

Abstract

Industry diversification is a major decision to adjust the industrial structure implemented by China National Tobacco Corporation for more than 20 years, after entering the lean management period, reducing costs and increasing efficiency has become an important goal. To this goal, Tobacco Group A actively carried out financial reforms. In 2016, the group invested in the holding hotel industry conducted extensive research and demonstration, found financial obstacles restricting the tobacco hotel industry from reducing costs and increasing efficiency, and carried out reforms. It adopted measures such as unified accounting system, strengthened cost control, and actively integrated with the international hotel industry unified accounting system, practice test reform to promote cost reduction and efficiency increase. This study uses this as a case to discuss the significance of reform implementation background, research status analysis, research design and process, research conclusions and suggestions, with a view to exploring the in-depth development of industry diversification.

Keywords

diversification strategy; accounting system; group management; lean management; cost reduction and efficiency increase

行业多元化战略下烟草酒店业会计核算体系研究

徐富民 刘艳雪

山东旅游职业学院, 中国·山东 济南 250200

摘要

行业多元化是中国烟草总公司 20 多年贯彻执行的产业结构调整重大决策, 进入精益管理期后降本增效成为重要目标。围绕此目标, 烟草 A 集团积极开展财务改革, 集团于 2016 年对投资控股的酒店业进行广泛调研和论证, 发现制约烟草酒店业降本增效的财务阻碍并进行改革。通过统一会计核算体系、加强成本管控、积极与国际酒店业统一会计制度接轨等举措, 实践检验改革促进降本增效。本研究以此作为案例对改革实施背景意义、研究现状分析、研究设计与过程、研究结论与建议进行论述, 以期对行业多元化深入发展做探索。

关键词

多元化战略; 会计核算体系; 集团化管理; 精益管理; 降本增效

1 引言

中国烟草总公司(下称“总公司”)是由财政部履行国有资产监管职能的全民所有制公司, 在国家财政中占有重要地位。自 1998 年起将调整产业结构、多元化经营作为发展的重大战略决策, 发展至今经历了三个历史时期: 探索期(1998-2005 年)、快速发展期(2006 年-2015 年)、精益管理期(2016 年至今), 三个历史阶段工作重点和重心不同。2017 年总公司印发意见, 要求推进多元化企业精益管理工作, 加快实现提质增效, 不断增强发展后劲。

2 研究背景意义

在当前总公司“精益管理, 降本增效是内功”的基本定

位下, 消除各种浪费、优化资源配置、提升效率和效益就成为当前工作的首要目标。下设烟草 A 集团按照行业多元化战略精益管理的要求, 积极开展各项改革创新举措。其中会计核算改革为战术实施的重要环节, 真实、可比的财务数据对于集团进行业绩评价、绩效考核和经营管理提供基础保障^[1]。

烟草 A 集团自 2016 年起对投资控股的 X、Y、Z、W、T 等五家酒店围绕总公司、省集团公司提出的“精益管理降本增效”改革目标进行会计核算改革, 构建统一的烟草酒店业会计核算体系, 对烟草酒店业精益管理降本增效起到显著效果, 业绩评价、绩效考核战术实施奠定财务数据基础, 有利于省集团公司战略的推进和实现。现将项目改革开展的工作过程、研究成果与结论进行案例总结以供同业先进参考。

3 研究案例阐述

烟草 A 集团立足行业多元化经营战略,业务领域涉及酒店、企业管理咨询、计算机系统服务及数据处理、应用软件服务、房地产开发等行业。其中,酒店业至 2015 年共有五家,2016 年实施财务改革前酒店经营问题是各子公司据会计核算不够规范、标准不统一、财务管理制度不够健全、财务信息系统不一致、财务监督和考核缺乏等,使得各子公司间经营数据不可比、经营业绩评价不公允,造成集团公司对酒店业在管理效能上成本消耗严重、效率较低,给公司经营管理带来极大挑战。财务改革迫在眉睫。

为此,2016 年集团公司成立组织专班人员对酒店业进行财务改革,笔者参加并负责改革酒店公司会计核算体系。通过广泛改革调研,满足酒店业务的发展需要,保证体系的科学性与实效性,确保酒店公司会计信息质量,提高酒店公司的会计核算水平与财务人员的实操技能,修订《酒店公司会计核算体系》。

4 研究方法介绍

在本研究中主要采用案例研究的方法。研究对象的选取是烟草 A 集团投资控股的五家酒店 X、Y、Z、W、T。研究案例本身要求具有整体性和完整性,才能把研究样本所揭示的规律推广到具有相似性的群体上。本研究搜集整理了五家

酒店会计核算体系改革前后的规模、经营数据和完整的经营过程参与等完整性资料,通过科学的案例研究分析论证,揭示烟草酒店业会计核算体系构建对烟草酒店业降本增效的价值这一规律^[2],并通过总结推广到集团多元化战略发展的具有类似的行业上。

5 研究设计与过程

5.1 研究假设与设计

通过调研和分析,研究开始首先做假设:烟草酒店业会计核算改革对精益管理降本增效有显著促进作用。

为了证明研究假设正确性,研究过程设计如下,首先是对五家酒店进行全面细致调研,吸取各方专家及企业管理层、财务专员的意见对调研中发现的问题及时总结,明确目前五家酒店存在的最核心的问题有三点,分别是企业自身缺乏科学会计核算体系、企业相互之间会计核算标准、科目不统一和集团公司管理效能低、成本耗损大。接着是调研发现的问题进行分析,明确研究主题,根据调研的问题,寻找解决问题的方法,提出研究假设,即烟草酒店业会计核算改革能够降本增效,围绕此假设提出三个研究命题,分别是统一会计核算标准、构建会计核算体系和体系应用与反馈评价。进而开展后续研究,从问题到最终“精益管理降本增效”目标的实现,中间存在的研究中介变量就是《烟草酒店业会计核算

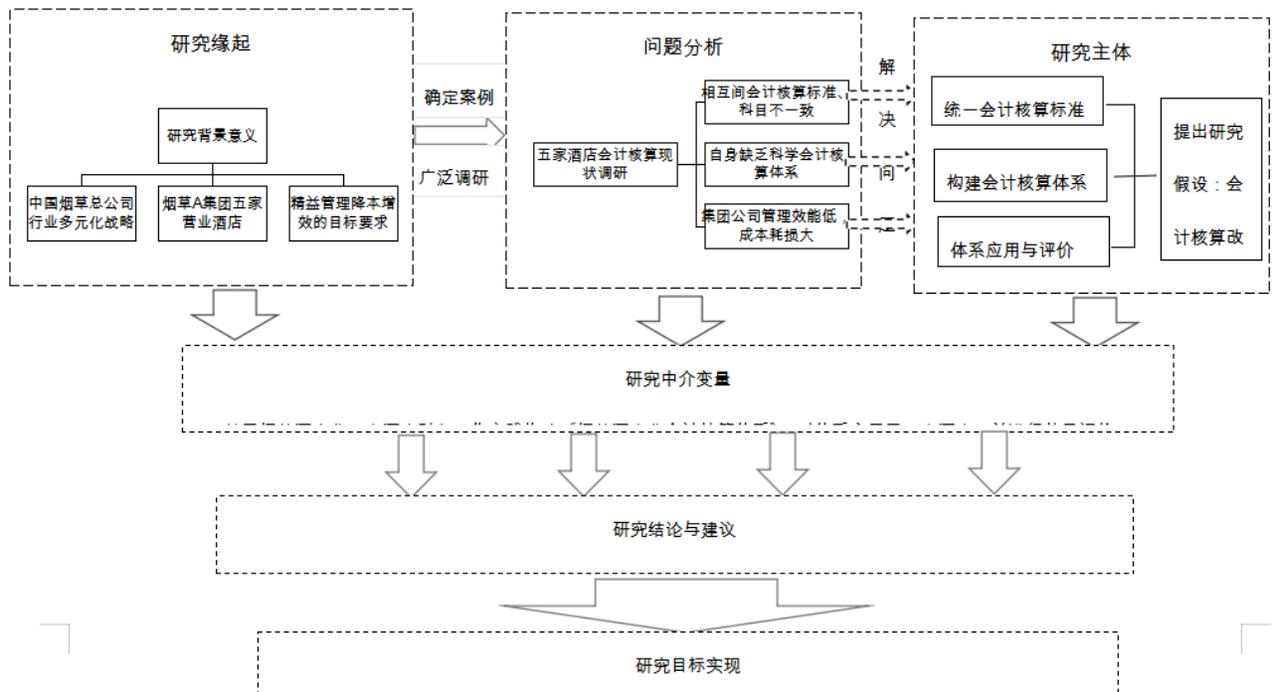


图 1 研究设计图

体系》构建与应用,利用中间变量,通过一年的检验能够对研究假设进行验证,假设验证后对研究过程进行反思,对今后烟草酒店业发展提供建议,对烟草A集团多元化战略提供建议,通过会计核算体系构建,最终实现“精益管理降本增效”。研究设计如图1所示。

5.2 研究过程分析

通过研究发现,案例中五家酒店公司会计核算存在的问题及改革措施。

5.2.1 会计核算标准不统一

五家酒店会计核算标准不统一、核算口径不一致,其中损益类科目最突出,业务相同,而不同公司的会计处理不同,造成各子公司之间人工成本率、能耗率、人均贡献率等财务数据不可比,不能真实反映酒店经营管理成果,影响企业管理者决策、经营业绩评价和绩效考核。究其原因,一方面由于部分子公司财务人员专业知识不扎实,只是按照固定流程、固定步骤对相关工作进行机械处理;另一方面是出于投机动机,为了应对集团对子公司的经营业绩考核和评价进行人为调整^[9]。

为此,研究中集团公司修订了《酒店公司会计核算体系》,统一了会计科目设置口径,对于一些存在分歧、容易混淆的明细科目进行了适用范围说明,规范了会计核算体系。以损益类科目进行简要说明,修订后规定客房消费的食品或者酒饮等收入必须分别计入相应明细科目,不允许计入房租收入。在费用核算上,修订后规定销售总监或者客房总监的薪资应该计入销售费用的职工薪酬,不允许计入管理费用。

5.2.2 成本费用归口管理不到位

由于通用会计准则以企业为主体按照成本费用种类分别核算,而非以营运部门为损益中心按照可分摊和不可分摊费用逐级计算,这就导致成本费用管控难度加大,企业需要按照部门和用途合理分摊各项成本费用,但依然存在分摊不够细化,责任归属不清晰等问题,造成资源的浪费和酒店运营成本增加。

为此,集团通过完善成本管理制度、优化成本管理组织结构、明确成本管理部门权责义务提升成本管控水平,助力集团降本增效目标,以能耗费用为例做简要说明。由于酒店行业的特殊性,能源费用支出是酒店一项较大的支出项目,且由于责任归属不明确、缺乏监管和检查、员工的节约意识

和自觉性较差等原因导致酒店能耗费用大,造成能源浪费。集团酒店通过将能源使用规范标准制度化、改造能源设备等技术化手段、提高员工节约能源的意识和自觉性等措施将节能减耗落到实处。

5.2.3 与国际酒店业统一会计制度脱节

五家酒店的做法是以通用会计准则进行会计核算,报送财务数据,缺点是缺少行业自身特点,导致其所提供的财务信息不能为酒店行业提供真正的决策依据,也无法和国际领先酒店行业进行对比。以国际酒店业统一会计制度中的经营毛利润(Gross Operating Profit)作为酒店经营效益优劣的衡量标准,弥补了以前酒店不分责任,不顾酒店实情,仅以净利润作为衡量经营业绩唯一指标的不足。但实际计算时需要将净利润加上折旧费、利息费、开办费摊销等科目调整得到“GOP”指标,这样兼顾两头,耗时耗力,加之不以营运部门为损益中心进行会计核算,不能提供营运部门的经营业绩,阻碍公司实施经营业绩考核与评价^[4]。

针对这一矛盾,本集团也在努力与国际酒店业统一会计制度接轨,将以营运部门为损益中心的理念更多的应用于酒店管理和业绩考核,提供更真实、公允、可比的酒店运营财务数据。

6 研究结论与建议

6.1 研究结论

为了使会计核算更加规范化、标准化,实现集团化管理,烟草A集团从目标管理出发,以统一会计核算为突破口,通过制定酒店会计核算体系,统一了各子公司酒店会计核算标准,实现了财务指标口径一致,财务数据相互可比;通过完善成本管控体系提升成本管控水平,助力集团降本增效,增强酒店市场竞争力;通过与国际酒店业统一会计制度接轨,以“GOP”指标作为酒店经营效益优劣的衡量标准,为企业管理提供更公允、可比的财务数据。为集团酒店进行经营业绩评价和绩效考核提供了准确数据,有助于提升集团财务管理水平与总体经营管理业绩^[9]。

烟草A集团以红头文件形式将统一的会计核算体系下发并要求遵照执行并加以监督。从集团公司财务管理部提供的五家酒店财务改革实施后经营数据来看,通过实施改革五家酒店成本率有明显降低,而GOP指标有明显提升。通过一年多财务改革与实施,改革验证了研究假设,从而得出研究结论:烟草酒店业统一会计核算体系、健全成本管控制度、与国际

酒店业统一会计制度接轨等举措对精益管理降本增效有显著促进作用^[6]。

6.2 行业多元化战略发展建议

(1) 坚定不移履行总公司对行业多元化战略的实施, 为“精益管理降本增效”总结发展经验, 将优秀发展成果和经验及时向总公司进行汇报。

(2) 稳定实施烟草酒店业统一会计核算改革推进, 完善会计核算体系, 优化成本管控制度, 积极与国际酒店业会计制度接轨, 为集团提供规范、公允、可比的财务数据, 为下一步酒店业务的国际化发展扫清制度障碍。

(3) 对行业多元化战略下不同行业会计核算体系进行全面分析, 以“精益管理降本增效”为最终目标, 改革现有不合理的不同行业会计核算体系, 梳理集团公司主业与多元化后不同行业间会计核算的不合理现象, 为“降本增效”提供财务制度保障^[7]。

参考文献

- [1] 孙丹屏. 多元化投资管理公司财务管控模式的构建——以 Z 烟草工业投资管理公司为例 [J]. 中国总会计师, 2019(02):42-43.
- [2] 卢优莎. “管资本”导向下烟草行业多元化投资监管体制探讨 [J]. 管理观察, 2017(08):60-61.
- [3] 杨旭岑, 黄杜渐. 实体化运作下烟草多元化监管制度研究 [J]. 中国烟草学报, 2016(06):114-120.
- [4] 罗素珍. 利用杜邦分析法改进企业财务管理——以 A 烟草公司为例 [J]. 商业会计, 2018(12):81-83.
- [5] 韩兴娜. 现代财务会计核算体系研究 [J]. 中国商论, 2019(15):147-148.
- [6] 陈继. 新准则与国际酒店业统一会计制度无缝对接的困惑和对策 [J]. 会计之友, 2008(10):85-88.
- [7] 潘超. 多元化集团公司会计管理体系构建——以 X 集团为例 [J]. 财会学习, 2018(15):221-225.