



## 开源节流

**案例编号：**TJVI-EO-027

**案例名称：**开源节流

**发生部门：**行政办公室

**案例描述：**

小夏所在的酒店是一家全国连锁的三星级酒店，这些年市场氛围良好，酒店的效益也不错，所以酒店给各个部门的经费预算也逐年增加，然而酒店每年的经费预算都出现严重的超支与偏差。具体来说：（1）酒店作为连锁型酒店，员工每月的出差流动性很大，小夏每个月因为出差人员的登记考勤就忙的焦头烂额，还经常出现员工虚报出差、故意多报销出差费用的现象，导致每月的出差成本超过预算；（2）一些部门经费开支大手大脚，各类开支报销急剧增多，超支现象严重，而有些部门由于经费问题，工作进程受到牵制。这些问题让行政总监十分头疼，决定着力解决这一问题。

**案例分析：**

以上的案例暴露出了酒店经费预算执行情况存在如下的问题：（1）出差管理制度方面存在漏洞，出差审批流程和出差费用报销不规范；（2）支出预算不实，部分开支游离于部门预算之外，脱离财政监督；（3）支出预算不细化，一些部门预算过多，导致浪费，另一些部门预算过少，导致工作受到影响；（4）酒店的预算机制不合理、漏洞百出。那么为什么会出现这些问题呢？原因有以下5个方面：（1）酒店各个职能部门对酒店的预算制度不熟悉，导致部门资金使用安排脱离财务监督和酒店实际支出情况；（2）小团体和个人利益思想作祟。酒店中可能存在某些部门内小团体利益和个人主义思想作祟，造成大量资金脱离财务预算监督，同时助长了腐败现象的增长等；（3）缺乏节约意识，缺乏成本控制观念，一些部门花钱大手大脚；（4）内部控制制度不完善，执行不力，部门支出随意性较大；（5）酒店预算制度与部门预算需求不相适应，影响了部门预算资金的使用质量和效率。

**后续跟进：**

行政总监庄军面对这样的情况，所以在该年的年度会议上要求酒店行政部门连同财务部针对去年的经费支出情况，制定严格的年度总预算和季度预算调整，并加强对各部门经费支出的干预。具体做法如下：（1）在出差管理环节上，制定明确的制度规定，规范出差的审批流程，加强对出差人员出差期间的监督管理，在费用报销方面给发票类型额度予以规定；（2）



建立规范发预算制度，责令各个部门制定严格的全年支出计划，支出计划需细化到季度和月份，并由行政总监汇总与审核；（3）加强酒店对各部门经费支出的合理行政干预，加强部门预算的审查工作，控制不必要的成本开销；（4）在酒店全年的经费支出过程中，应实行部门领导人相关责任制，以此来提高部门领导对经费支出的责任意识，从而完善行政部门在管理监控中的漏洞。

#### 案例反思：

酒店在发展过程中经常会出现经费多度开销的问题，如果忽略了这个问题，酒店则将因为内耗过大，导致酒店发展的脚步日益沉重。酒店的经费预算和开支情况关系到整个酒店全年的运营和发展，合理的经费预算与开支将会为酒店的经济带来良性循环。而对于各个职能部门来说，制定年度支出计划，配合行政部的审查监督，实现部门的全年稳定可持续发展计划。即使一些酒店部门的经费预算比较充裕，如果没有制定合理的预算与严格的支出管控，同样可能出现“年头富、年尾穷”的情况。因此，行政部的管理人员应该特别重视预算修订、控制支出，这对部门和酒店的发展都至关重要。

#### 案例启示：

1. 酒店的效益在于开源节流；
2. 完善出差管理制度，加强对差旅人员的监督；
3. 科学严格的预算制度是控制部门经费过度开支的有力举措；
4. 部门经费预算应与酒店发展速度相协调；
5. 行政部门应该加强对各部门费用平衡支出的控制和指导。