

# 白天鹅： “精雕细琢” 铸就五星品质

一本《白天鹅酒店管理实务》，堪称酒店界学习的“圣经”。对品质的坚持、对管理的创新，让白天鹅酒店走出了一条融汇中西精髓的中国酒店发展之路，并在中国酒店业发展史上创下了18个第一！耀眼成绩的背后，是白天鹅30年如一日对“精细化”的追求，是不断的管理升级以及信息化的持续发力。







“金蝶EAS帮助我们架构了一个集团管控的平台，信息化帮助我们提高了效率、优化了流程、节约了费用。”

不论是地道的广州人，还是途经广州的游客，到白天鹅宾馆喝早茶，是必须要完成的“大事件”。难怪广州新浪微博曾打出这样的广告：“广州人喜欢什么？早上去白天鹅饮早茶。”足见，白天鹅宾馆已被视为广州文化的一块金字招牌。

而对酒店业同行来说，白天鹅宾馆也是一块“酒店管理”的活招牌，白天鹅在管理方面创造了很多典型。《白天鹅酒店管理实务》一书，堪称酒店界学习的“圣经”。

白天鹅宾馆于1983年2月6日正式开业，投资人之一就是著名爱国人士、已故全国政协副主席霍英东先生。1985年白天鹅宾馆被世界一流酒店组织接纳为首家中国成员，为我国高端酒店开辟了先河。

白天鹅酒店集团有限公司(以下简称“白天鹅集团”)成立于2008年8月，以酒店投资和管理为主业。目前拥有白天鹅宾馆、广州白天鹅酒店管理公司、广州白天鹅物业管理公司、白天鹅房地产开发公司和广东省白天鹅汽车服务有限公司等9家下属企业，年营业收入约5亿元。

29年来，白天鹅宾馆成功接待了无数国家政要和各界名流，走出了一道融汇中西精髓的中国酒店发展之路，煅造了独树一帜的粤派酒店风格。白天鹅宾馆不断锐意创新，敢为人先，在中国酒店业发展史上创下了18个第一！

## 以品质铸口碑，以精细化筑管理

白天鹅坚持品质30年，不简单！

“白天鹅的LOGO是冰清玉洁的意思，是高贵的象征，因此白天鹅非常注重自身的品牌形象。”白天鹅集团财务总

监罗乾国谈到：“我们一直都视顾客为上帝，白天鹅人在这里真正地做到了视顾客为衣食父母！”

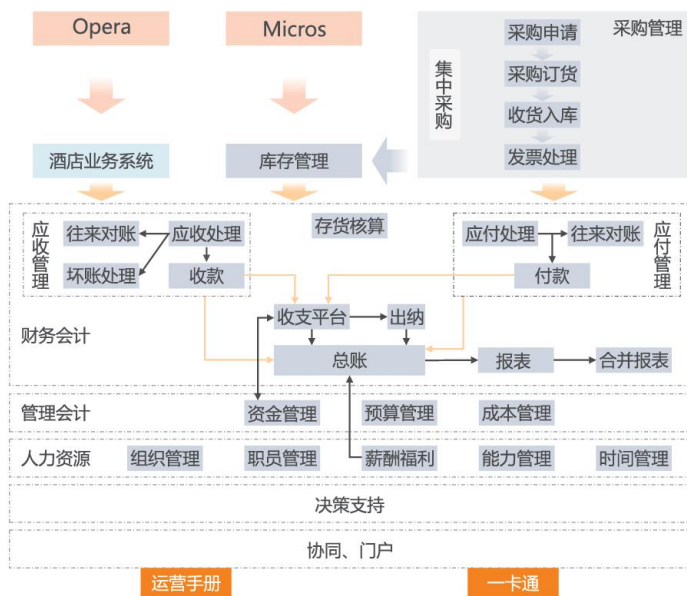
“高度重视客户，关注客户体验”和“对品质的坚持和控制”是白天鹅品牌的核心竞争力。在白天鹅宾馆，无论是客房设计、饮食、还是服务，处处显示出以客为先的服务风范。

罗乾国强调，“酒店提供的是一种服务，包括整个经营方面、服务方面，对客人的感受非常注重，一定要为客人着想，往最细的方面想。”酒店管理风格偏细，精细化是酒店管理的一大特点，就拿采购来说，酒店采购的物料有上万种，相应地财务核算上也要求设置非常细，“如果没有信息化支撑，确实很困难！”

“可以说，白天鹅是市场经济下的一片净土，白天鹅的管理非常规范，执行力强，在酒店管理方面非常独到”，罗乾国很自豪。

面对激烈的市场竞争，白天鹅集团不断地进行转型升级，以酒店为主业，并向酒店管理、汽车服务等相关产业扩张。相应的在信息化建设上，为了支撑集团管控和精细化管理等需求，信息化升级为金蝶EAS集团管控平台，已成功实施集团财务集中核算、合并报表、预算管理、供应链、人力资源、协同平台等应用。罗乾国赞许：“金蝶EAS帮助我们架构了一个集团管控的平台，信息化帮助我们提高了效率、优化了流程、节约了费用。”

未来，白天鹅集团将通过其属下的管理公司，将信息化建设成果输出到全国20多个酒店管理项目，遍及广东、北京、湖南、湖北、浙江、海南等地。罗乾国胸有成竹地说：“将整套酒店信息化平台复制到新开或托管的酒店，可实现成本最小化、收益最大化。”



白天鹅集团财务业务一体化信息平台框架



## 建立财务业务一体化平台，强化集团财务管控

以前，白天鹅集团执行的是90年代初的旅游行业会计制度，科目设置，报表编制不能很好地满足酒店行业的财务管理需求。而且，酒店前后台业务系统相互独立，数据交换、汇总困难，需投入较多的人工去实现，不符合新时期酒店业管理需要。利用这次金蝶EAS系统上线的机会，白天鹅对财务核算制度和流程进行了全面革新，建立了一个核算、预算、结算统一平台，强化了集团管控。

### 集团财务集中核算，月结账效率提升超两倍

白天鹅集团财务管理属集中控制模式，使用的是国际酒店会计标准（第十一版），与国内财务制度相比，科目设置的非常细，对酒店行业来说非常实用。罗乾国说：“金蝶EAS系统完全符合国际酒店会计标准，符合我们的要求。”

规范的会计核算和财务管理体系，使集团可以清晰掌握下属各公司的账务情况，正如白天鹅集团财务人员证实：“纵向可以核算每个营业网点的收支成本利润情况；横向可以核算具体到如瓷器、玻璃、纸类等的使用数据，及电梯、空调、油漆等的维修数据；动态可实时了解经营数据、物资领用情况；静态可穿透查询集团财务数据。”

金蝶EAS财务模块上线后，白天鹅集团会计核算，月度结账的工作效率有明显的提高。罗乾国说：“以往会计核算，需要对仓管部提交的收货、领料单据进行手工核对，还需要查找请购单据逐笔核实。现供应链系统与财务系统集成，直接在EAS内即可查询到上一业务审批的有关资料，工作效率大大提高。又如，现在月度结账，只需要2天即可完成，以前则需5-7天的工作时间，效率提高了两倍不止。”

### 酒店财务报表体系，细致支持48张报表设计

白天鹅集团非常关注财务分析，报表体系堪称庞大，一方面要向集团、国资委上报标准的会计报表，同时也应管理需要，编制各类酒店日常管理分析报表。罗乾国感叹：“实施EAS系统前，每一张报表的编制时间都要数小时，甚至数以天计，工作量非常惊人。”集团每月提前向国资委上报一份财务快报，此前通过手工完成，效率低下且易出错，现通过金蝶EAS与国资委系统自动连接，数据及时转化过去，切实提高了上报效率。

“报表的效率非常明显，我们设置了报表模板，金蝶系统支持的非常好，用起来完全符合我们的标准，我们随





规范的会计核算和财务管理体系，使集团可以清晰掌握下属各公司的账务情况，正如白天鹅集团财务人员证实：“纵向可以核算每个营业网点的收支成本利润情况；横向可以核算具体到如瓷器、玻璃、纸类等的使用数据，及电梯、空调、油漆等的维修数据；动态可实时了解经营数据、物资领用情况；静态可穿透查询集团财务数据。”

时可以把科目、部门等最细的东西都体现出来，金蝶确实非常细致地支持了我们的报表设计。”说着，罗乾国起身拿来打印出来的一叠报表递给我们看，“对于我们酒店行业来说差不多可以分成48张报表，都做了设计。”

白天鹅集团也实施了金蝶EAS合并报表系统，全面解决了集团财务报告的合并汇总问题，正如罗乾国所述，“合并报表系统提高了我们的效率，这个效率直接体现在报表速度的提升上，以前我们合并报表起码要10天，报表出来就要等10天，现在整个集团的合并报表3天就可以出来。”

#### 全面预算管理体系，“从业务中来，到业务中去”

以往预算编制时，各部门的预算编制相互独立，信息不对称，导致预算整体数据中各预算项目数据不匹配。往往根据去年报表数据，大致估算一个增减比例上报，既缺乏依据，也与实际业务脱离，且只有在宾馆环节编制经营预算，其他环节没有编制经营预算。EAS预算系统上线后，财务部积极贯彻数据分析统计要“从业务中来，到业务中去”的基本原则，先根据市场细分、业务细分编制业务预算，再同步生成财务预算。

在此要求下，白天鹅集团预算管理的目标是：建立集

团统一的预算管理体系，重点对白天鹅宾馆建立全面预算管理体系，解决各部门编制预算时信息不对称问题，从而提高预算准确度，为领导决策提供快捷、准确的分析数据。建设以财务部为主体，其他部门共同参与的全员预算。

根据经营管理的需要，白天鹅设置了各类预算模板共计48张，包括经营性预算、管理费用支出预算、资本预算、预算汇总表、财务预算、指标预算、流动预算等，搭建了宾馆的全面预算管理指标体系，进行三个月一次的滚动预算。罗乾国说：“通过EAS预算管理系统，实现对预算编制的自动汇总及过程管理。同时，预算和财务核算数据通过报表系统集成，设置自动取数公式加强了对预算执行情况的分析。”

以往预算执行过程中缺少预算控制，上系统后，资金预算与财务核算相结合加强了预算控制，集团可通过银企互联平台实现在ERP系统查询资金实时情况和安全支付款项。

#### 统一的资金管理平台，优化资金配置，降低资金成本

由于资金的分布和活动状态趋于分散与复杂，给集团资金管理带来了相当的难度。白天鹅酒店集团在资金管理方面面临挑战：集团不能迅速掌握集团资金的存量、流





量、流向；集团资金体外循环，降低资金使用效率；存在子公司资金冗余和资金紧张并存现象。

罗乾国说：“白天鹅集团目前实施了金蝶EAS资金计划、收支两条线管理、票据管理、银企互联、资金监控等应用，帮助加强集团资金的管理，发挥了集团资金的规模优势，优化资金资源配置，降低资金成本。”

谈到银企互联时，罗乾国从供应链向我们说起：“白天鹅集团使用了EAS供应链的全部模块，从最初的采购计划，到采购货比三家，到下订单给供应商，到采购验收，到采购付款，再到银企互联。整个流程我们都是通过系统进行操作，就没有人工的概念。我们在银企互联，供应链方面的资金是无缝连接的关系。通过银企互联提高了支付效率，而且手续费也降低了。”

事实上，EAS资金管理、EAS的出纳管理、应收管理、应付管理、全面预算高度集成，构成企业的资金流入流出平台，保证了资金流动的可追溯性，加强了资金安全和监控，实现了业务流、资金流、账务流的一体化。

## 整合采购业务流程，打造快速采购模式

谈到白天鹅集团30年如一日的高品质，罗乾国说：“坚持品质就是要‘舍得’，所以一定要用好料，我们绝不会以次充好，而且份量要足，严格进行品质控制。”在采购这块，好品质往往意味着“要快”。

白天鹅集团在实施EAS系统前，前台业务应用Micros、库存采购管理应用Opera系统，后台财务核算系统与前台系统没有关联，部分二级仓库采购手工记账的方式，严重影响了效率；采购系统缺乏分析，需人工再去统计分析。由于酒店行业快速采购、快速订单的模式，要求采购和供应商送货都要及时，与传统的采购业务相比，需更灵活的采购流程、对有询价的物料能够快速生成订单采购，对没有询价的物料，需要严格的采购审批流程。

EAS供应链系统为白天鹅集团提供了一个整合采购业务流程的平台，所有的采购业务流程均可以通过EAS供应链完成下订单、对比价格、定价、审批、审核、验收、结算等一系列的工作，流程得到优化和完善。如：对委外维修单增加了申请部门的审核，达到了相关部门共同监管的





“集团正在与金蝶规划建立集团集中采购电子交易平台，实现网上采购交易和供应商管理。”



白天鹅集团采购部经理 赖建成

目的。将非闸价品种的食品原材料采购也纳入了系统流程，加强了财务对这部分采购业务的监管。通过 workflow 驱动采购审批，实现“事找人”的流程模式，提高了工作效率，以前采购一样东西需要半个月，现缩短为5天。

以往每月食品原材料价格的升降通过人工录入的方式进行统计，费时耗力且时有差错。现通过EAS供应链系统直接显示出来，快捷准确，为采购决策提供了有效、准确的信息资源，达到事半功倍的目的。EAS供应链系统在流程操作、数据收集、汇总、统计方面均大幅度减少了以往人工操作所花的时间，且准确性得以提升。

此外，白天鹅集团的采购工作真正实现了无纸化作业，大量减少了人员传递纸质单据的情况，节约了大量的采购成本。一直以来，宾馆各部门需要请购物品，均需填写纸质一式四联免碳请购单，每份请购单的成本为0.51元，上EAS供应链系统后，纸质请购单的使用已成为历史。另外，月底闸价表也通过无纸化方式传递，节省了大量的复印纸张。这样，每年节省几十万的费用，也节省了人力成本。

采购部经理赖建成介绍，为适应宾馆更新改造后的管理及白天鹅品牌扩张的需求，当前集团正在与金蝶规划建立集团集中采购电子交易平台，实现网上采购交易和供应商管理。

### 搭建人力资源管控平台，支持集团战略发展

为了支持集团发展战略、提升企业在人力资源管理分析水平和管理效率，经综合评估，白天鹅集团决定全面启用金蝶EAS HR系统，搭建集团战略人力资源管控平台，全面提升企业管控水平。白天鹅集团已实施了金蝶EAS-HR的组织管理、员工管理、人事事务、合同管理、人事报表、薪酬社保、招聘选拔、培训发展、劳保用品管理、HR自定义报表等模块，并取得良好的应用效果。

#### 建立统一数据中心，实时获取全集团人事信息

白天鹅集团总部对下属各公司的组织架构、职位设置、人员调动等仅从月报表掌握，不能实时控制。白天鹅集团人力资源经理黄婉玲说：“集团本部不能全面掌握下属公司的人员信息，在做人员异动、后备人才管理等时缺





少合理依据。各下属公司每月提供的报表仅限于人数以及粗略的人员结构统计数据，对于员工的表现（奖惩、培训、调动等）不能全面的反映。”

白天鹅集团实施EAS HR系统后，为集团建立起完整、统一的人力资源数据中心，规范了人力资源管理流程，为其他业务系统的信息共享奠定了基础。黄婉玲经理称赞道：“系统应用后最明显的效果是，集团能够及时获取和管控下属分公司的人力资源信息，也大大减轻了人事专员、薪酬专员、培训专员、招聘专员的工作量。”

### 集成二代身份证读卡器，减少手工录入工作量

基于行业特点，白天鹅集团新进员工批量大，人事专员的入职录入工作较为繁重，为了节省录入时间，确保录入资料的正确性，白天鹅集团采用二代身份证读卡器与EAS产品集成，来自动采集身份证相关信息。在“新员工入职”单据中做接口，单击“读卡”时自动新增分录并写入员工的姓名、身份证号码、性别、出生日期信息到相应的字段。

通过简单的按一个按钮，就将新员工入职必须的资料读进系统，大大节省了录入和核对的时间，原来做10个新员工入职需要花20分钟，应用了二代身份证读卡接口后，只需要3分钟即可，使得原来繁琐的员工入职登记成了简单方便的事情。

### 定制劳保用品管理系统，规范员工福利管理

白天鹅集团属国有企业，员工有劳保福利，需要对劳保用品的领用、发放和工衣柜进行管理。由于员工流动性大，原使用Excel进行劳保用品和工衣柜的台账管理已不能满足需求。利用金蝶BOS的强大定制功能，快速搭建了劳保用品管理系统，并与EAS系统无缝集成。

大幅度减轻了员工服务中心工作人员的重复工作，再也不会发生劳保用品多发或漏发的情况，并同步更新人事异动信息，根据既定规则封存或解封劳保卡，保证月初劳保用品领用清单的及时准确出具，极好地体现了信息化管理的效率和强大。

### 合理利用薪酬模块，高效支撑复杂薪资计算

白天鹅有20多个三级部门，1000多名员工，且人员类型众多，除了正式员工和试用员工，还有实习生、临时工、零散工、外单位借工等人员。薪酬体系也相应的完整且复杂，除了一般的事病旷扣和加班费之外，还需要计算日工资、夜班费、高空补贴、高温津贴、保健津贴、全勤奖等薪资项目，不同部门项目不同。采用原有的薪酬计算





“系统应用后最明显的效果是，集团能够及时获取和管控下属分公司的人力资源信息。”

白天鹅集团人力资源经理 黄婉玲



“不仅节省了大量开支，更重要的是产生了巨大的管理价值。”

白天鹅集团信息化经理 黄成义

方式，传递环节多、耗损时长、数据容易出错、且不能及时查看数据。

黄婉玲说：“应用EAS系统后，将考勤数据传入薪酬模块，通过设置100多条薪酬公式，实现自动计算，1天之内即可完成1千多名员工的薪资核算、明细查看、倒盘和工资条的打印。薪酬核算完之后即可得知员工的薪资明细，财务亦可自行根据薪资汇总表作账。”

### 白天鹅特色：弹性薪酬管理

白天鹅集团共设有14个工资等级，每一个工资等级分为了4-6个浮动档次，等级决定基本工资，档次决定浮动工资。浮动档次反映员工的贡献差异。每月工资信息由部门经理评定，转内勤整理提交人力资源部审核，再传给薪酬组，如此3个步骤，需花1周时间才能完成，且只有等到发完工资，出了报表之后才能知道档次比例是否符合规定。

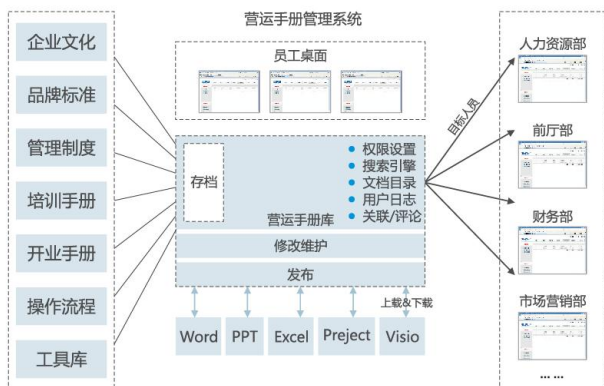
为了满足这种每月80%员工的薪酬档次都发生变化情况，且考虑2套薪点表所产生的“保留差额”的特殊情况，通过界面配置工具增加了“薪资级别”和“薪资档次”两个人事信息字段，“薪资级别”由人力资源部维护管理，“薪资档次”由各部门内勤维护，现只需1天便完成薪资级别和档次调整，金蝶EAS完全满足白天鹅宾馆的弹性薪酬管理。

### 特色营运手册管理系统，促进知识分享与再利用

《营运手册》是白天鹅酒店集团营运部为推广作业标准、企业文化等编制而成的重要读本，内容涵盖了酒店管理的各个环节。之前采用传统手工模式维护、分发和共享《营运手册》。但纸张分发存在不利于查找且容易破损，无法保证信息的安全性，很难对手册进行权限控制等弊端，集团需要一套先进的信息化管理方式对运营手册进行有效地管理和使用。

营运手册管理系统以企业文化、部门概述、品牌标

准、培训手册、操作流程、管理制度、VI手册、开业手册、工具库等九大内容体系为依托，并在安全控制的前提下，面向全体员工提供一个综合信息查询平台。



白天鹅营运手册管理系统

营运手册管理系统建立后，对《营运手册》进行系统化管理，提供网络化的资料查询和利用平台，实现内容共享和再利用，从而提高业务水平和效率。信息部黄成义经理说：“不仅节省了大量开支，更重要的是产生了巨大的管理价值，提供了完善的权限管理机制和安全保障机制；对信息的利用情况进行有效监控；员工可直接在线提交反馈意见，有利于营运手册的持续完善。”

近期，白天鹅集团投入巨资对白天鹅宾馆进行升级改造，将其打造成集高端商务休闲会议功能为一体的具有浓厚中国特色的、由中国人自主管理的国际化酒店，并通过信息化平台促管理，继续在业内保持引领性。罗总强调：“也没有哪一家酒店可以全部停业下来进行装修改造，但白天鹅做到了，在于它坚持高品质！”白天鹅不断追求卓越，以严谨、高效的管理和真诚的服务为海内外宾客提供一个温馨的家外之家。🌐