



上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司
Shanghai Jin Jiang International (Group) Company Limited



行业：酒店

应用需求：集团全面预算

解决方案：Hyperion Planning (HP)



上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司概况

公司办公地址：中国上海市浦电路 489 号由由燕乔大厦 13 楼

邮编：200122

H 股上市时间：2006 年 12 月 20 日

香港股票交易所股票简称：锦江酒店

香港股票交易所代码：2006

2006 年底合并资产总额：102 亿元

2006 年合并营业收入：30.3 亿元

行业地位：2005 年被《HOTELS Magazine》评为按客房数量计的全球酒店企业第 22 位；2006 年获 TTG 系列杂志选举为“最佳本土酒店集团”。

酒店旅馆数量：270 多家

客房数量：54000 间，遍布全国 24 个省及自治区下辖 73 个城镇及 4 个直辖市。

锦江酒店集团原有手工加 Excel 预算系统存在的问题：

- **缺乏预算的流程管理**

锦江国际酒店（集团）（以下简称酒店集团）为预算管理专门成立了预算委员会及各板块内设立专门的预算人员对 KPI 的上报、审批、下达，预算的编制、上报、审批、下达以及预算的分析等都有一定的工作流程可循，而这些在手工的预算体系内是无法“固化”于系统之中的，这将影响到预算管理流程的有效性以及数据的可靠性。

- **损益表中预算指标的计算逻辑相对完整，但与其他预算指标之间缺少钩稽关联**

酒店集团原来应用 Excel 编制的预算在预算损益表的数据形成、损益相关表之间的关系和表内关系的逻辑相对而言是比较完整和严谨的。但是，资产负债表和现金流量表的预算指标的数据形成规则逻辑上缺乏严密性，预算资产负债表、预算现金流量表数据与损益预算数据之间没有建立应有的逻辑关联。这样，难以避免在预算编制中存在较为“随意”的现象，影响了预算作为实际业务的“标杆”和控制尺度的严肃性，也会影响到业绩考评的完整、严谨和公允性。

- **数据管理分散，难以既兼容不同业务板块的预算差异，又实现集团层面的统一**

酒店集团的原有预算数据管理十分分散，各预算汇总数和明细数据分别存储在不同的 EXCEL 表中，数据之间是割裂的，不能实现穿透式查询，汇总和查询的效率很低，且容易出错。例如，锦江之星、星级酒店运营和酒店管理三个业务板块的预算样表、预算指标和预算指标的取值规则之间存在一定的差异，在现有预算体系内难以解决集团化的预算管理中，即要兼容差异，又要统一汇总、合并的难题。



上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司
Shanghai Jin Jiang International (Group) Company Limited



- 依靠手工编制，难以满足快速编制预算的需要

原有预算体系的预算样表比较多且有大量的公式设置，公司预算主体、部门主体量大，满足不同管理报告需要的预算组织结构较多（包括三大业务板块、法定股权关系组织、业主和非业主组织、含加盟店的组织等），加之月度预测编制和可能的预算调整，导致预算编制的手工工作量非常大，并且难以追踪对预算调整和变化的轨迹。

- 依靠手工取数分析，预算分析费时费力，准确性差，周期长

由于 EXCEL 表无法将酒店集团的核算软件和预算体系的数据集成，自动获取实际数据，因此预算执行分析的工作量很大，分析周期长，无法满足为公司领导及时提供分析报告的要求。从预算分析反馈的角度看，集团原有的大量有用的信息由于缺乏一个良好的数据集成分析平台，而不能最大限度的发挥对公司战略决策、财务等方面的支持作用。

- 难以多角度灵活、立体、动态地反映数据

受自身功能的限制，EXCEL 表展现的数据格式只能是二维静态的格式，很难以更灵活、立体和动态的方式展现预算数据，因此公司要想从不同角度反映公司的预算信息，只能从不同角度去另外编制相关报表，无法动态反映企业的财务状况，影响了公司预算管理及时、准确、全面和精细化的要求。

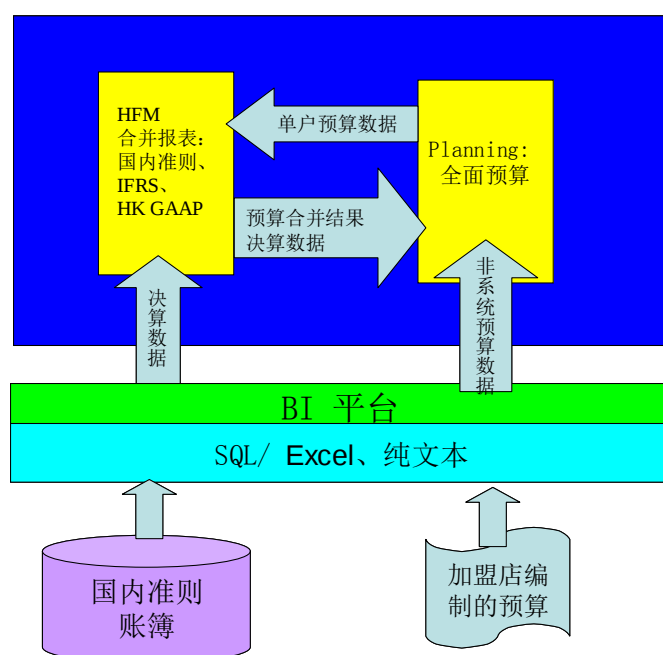


图 兼容业务板块差异、与合并报表应用整合的全面预算系统



上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司
Shanghai Jin Jiang International (Group) Company Limited



图 锦江国际酒店（集团）各类营业收入预算的编制

图 锦江国际酒店（集团）在建工程计划的编制



上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司
Shanghai Jin Jiang International (Group) Company Limited



预算系统实现的关键应用：

- **真正的全面预算应用：**实现了以客房入住率、平均房租、餐厅上座率和平均消费等的预测、销售计划为始点，并辅之以大计划（长期股权投资计划、长期债权投资计划、固定资产投资计划、在建工程投资计划、无形资产投资计划、长期待摊费用计划、权益融资计划、债务融资计划），结合相关预算假设、参数和严密的表间逻辑计算关系最终生成预算损益表、预算资产负债表和预算现金流量表。
- **兼容三大业务板块预算差异的统一预算：**预算系统兼容了锦江之星、星级酒店运营和酒店管理等业务板块在预算需求上的差异、包括预算假设和参数的差异、部分预算指标计算规则的差异；满足了不同业务板块按照其各自管理需求所设定的不同预算组织架构下预算编制和分析的需求