

五星酒店非财高管之财务运营管理

课程收益：

在经济发展速度放缓的新常态下，特别是营改增之后酒店企业之间的竞争已不仅仅只限于产品与服务的竞争，转变为企业内部财务管理能力之间的竞争。特别是对酒店高管的财务管理能力的训练非常重要。

解读分析财务数据的目的是什么？是优化各项经营指标。围绕着绕开源与节流，解析 GOP，它应旨在成为酒店“工具”而非是一份“报告”。针对性地瞄准酒店的薄弱环节，有重点、选择性地提供酒店当前所需信息，拓展经营思路，抓住关键突破点，寻找开源节流的泉眼。

酒店各部门的经营管理工作，都是以酒店的经营预算为中心展开的。而这个计划完成得如何，无非是回绕开源与节流二方面展开，并以经营成果 GOP 来衡量的。

比较开源与节流不同方案，解析对 GOP 产生的效果，制订切实有效的策略。对涉及影响酒店 GOP 的各项经营指标细化解析，让酒店管理者明晰 GOP 经营成果的变化过程及原因，寻找出新 GOP 增长点，构建酒店 GOP 长治久安的盈利管理体系。

培训对象：

酒店业企业主、部门高管、财务总监

培训时间：

2 天（上午 9：00-12：00，下午 2：00-5：00）

课程大纲：

引子（案例“治大国与烹小鲜”）

模块一 酒店高管与 GOP 经营业绩之间关系

- 一、解析年度“全球酒店集团”排名
- 二、酒店的老板或投资者的“期望”
- 三、酒店的总裁与高管们的“责任”
- 四、年度甲乙酒店投资与经营对比简析
- 五、如何比较酒店经理人的业绩较好一点

模块二 巧用酒店 GOP 财务分析导航仪

第一节 酒店所有者与经营者的财务目标

- 一、酒店业的成长轨迹与盈利模式
- 二、酒店业财务管理演化与目标
- 三、制定酒店财务管理目标的基础条件
- 四、业主方与管理方之目标差异

第二节 财务对酒店经营管理者的指引功能

- 一、运用财务信息把握酒店运营方向
 - 1、各部门的经营结果，都会反映在报表中镜子作用
 - 2、只有财务语言，才能架起企业各部门的桥梁通道
 - 3、进行数据分析服务，指明各部门的工作方向
- 二、大数据下公司运营信息的缩影
 - 1、从经营的角度解读资产负债表：家底“有多少”
 - 2、从管理的角度解读利润表：脸面“好不好”
 - 3、从战略的角度解读现金流量表：腰包“多不多”
- 三、三张财务报表的内外使用价值
 - 1、外部主要使用者
 - 2、内部服务功能

第三节 财务与运营管理者的方向及关系

- 一、业务与财务的战略方向一致性
- 二、资源配置预算与成本控制的相通性
- 三、两者的推销与包装工作的同质性
- 四、指挥部门与指导下属工作的相似性

模块三 构建酒店 GOP 盈利能力的持久稳定性

第一节 企业发展能力分析 with 实战管理

- 一、营业收入增长率
 - 1、衡量酒店的经营状况
 - 2、衡量酒店的市场占有能力

3、预测酒店经营业务拓展趋势的重要标志

二、企业资本积累率

案例解析

第二节 盈利能力分析与实战管理

一、盈利管理的三层“焦点”

1、营业毛利率：衡量“产品”是否赚钱？

2、企业净利率：衡量“企业”是否赚钱？

3、投资收益率：衡量“股东”是否赚钱？

4、酒店 GOP 利润总额

案例解析

第三节 运营能力分析 with 实战管理

一、酒店企业业成本管理举措

1、各部门运营管理工作以经营预算为中心

2、围绕开源与节流二方面展开:以经营成果 GOP 来衡量

3、每天关注酒店的收入状况:掌控成本费用对 GOP 的贡献率

二、重视日常控制“五”条线

1、关注成本率变化出现异常及时解决

2、变动费用开支严格与预算挂钩

3、监督可控可降费用的开支状况

4、费用支出必须与收入配比

5、掌控收支项目同时与预算指标吻合

三、“十二”种隐形成本解决之道

四、成本控制从“五”处着手

五、成本控制的“四”步执行法

案例解析

第四节 企业股东盈利分析与实战管理

一、衡量“企业”是否赚钱：

1、表示收入的收益水平

2、衡量固定投入的成本费用水平

二、酒店投资回报率

三、“利润守恒”定律

1、增加“收入”，百分之__转化为“利润”

2、节约“成本”，百分之__转化为“利润”

模块四 酒店 GOP 运营管理沙盘演练