

酒店建设与运行财务衔接机制研究

——以 GOP 目标为导向的成本传导设计

赵茜¹ 王昱茹²

1 陕西农业发展集团宝鸡分公司 2 陕西农业发展集团铜川分公司

DOI:10.12238/ej.v8i8.2812

[摘要] 本论文聚焦于酒店建设与运行阶段的财务衔接问题,以GOP(酒店营业毛利)目标为导向,深入研究成本传导设计机制。通过分析酒店建设与运行阶段财务衔接存在的问题,构建基于GOP目标的成本传导模型,探讨成本在不同环节的传导路径与控制策略,旨在实现酒店全生命周期成本的有效管理,提升酒店的盈利能力与财务运营效率,为酒店行业的可持续发展提供理论支持与实践指导。

[关键词] 酒店建设; 运行财务; GOP 目标; 成本传导; 衔接机制

中图分类号: F530.68 **文献标识码:** A

Research on the Financial Linkage Mechanism of Hotel Construction and Operation: Cost Transmission Design Oriented by GOP Target

Qian Zhao¹ Yuru Wang²

1 Baoji Branch, Shaanxi Agricultural Development Group

2 Tongchuan Branch, Shaanxi Agricultural Development Group

[Abstract] This paper focuses on the financial connection between hotel construction and operation stages, and is guided by the GOP (hotel business gross profit) goal, and conducts in-depth research on the cost transmission design mechanism. By analyzing the problems existing in the financial connection between hotel construction and operation stages, building a cost transmission model based on GOP goals, and exploring the transmission path and control strategies of costs in different links, aiming to achieve effective management of hotel costs throughout the life cycle, improve hotel profitability and financial operation efficiency, and provide theoretical support and practical guidance for the sustainable development of the hotel industry.

[Key words] Hotel Construction; Operational Finance; GOP Target; Cost Transmission; Linkage Mechanism

1 引言

1.1 研究背景

随着旅游行业的蓬勃发展,酒店业市场规模不断扩大,市场竞争也日益激烈。酒店建设项目投资规模大、建设周期长、资金回收慢,而运行阶段面临运营成本高、市场波动大等挑战。在这样的背景下,如何实现酒店建设与运行阶段的财务有效衔接,成为酒店管理者关注的重点。GOP作为衡量酒店经营业绩的重要指标,以其为导向进行成本传导设计,能够更精准地控制成本,提高酒店的经营效益。

1.2 研究目的与意义

本研究旨在探索以GOP目标为导向的酒店建设与运行财务衔接机制,通过设计合理的成本传导路径,优化酒店全生命周期的成本管理,提高酒店的经济效益和竞争力。研究成果有助于酒

店企业更好地规划建设投资,合理控制运营成本,实现建设与运行阶段的财务协同,同时也为酒店行业的财务管理提供新的思路和方法。

2 文献综述

2.1 酒店建设与运行财务研究现状

国内外学者对酒店建设与运行财务问题进行了广泛研究。在酒店建设方面,多集中于投资决策、融资模式、建设成本控制等方面。如部分研究探讨了酒店建设项目的可行性分析方法,通过净现值(NPV)、内部收益率(IRR)等指标评估项目的投资价值。在运行财务方面,研究主要涉及运营成本管理、收益管理、财务绩效评价等。学者们提出通过成本预算管理、作业成本法等方法来控制酒店运营成本。

2.2 GOP目标与成本传导相关研究

关于GOP目标,已有研究强调其在酒店经营管理中的核心地位,认为以GOP为导向能够促使酒店更关注核心业务的盈利能力。而在成本传导方面,相关研究主要集中在制造业领域,探讨成本在供应链中的传导机制,但在酒店行业,以GOP目标为导向的成本传导研究相对较少。本研究将结合酒店行业特点,深入研究GOP目标导向下的成本传导设计。

3 酒店建设与运行财务衔接存在的问题

3.1 建设与运行阶段财务规划脱节

酒店建设阶段主要关注项目的投资规模、建设周期和建设质量,而运行阶段侧重于运营成本控制和收益增长^[1]。由于缺乏统一的财务规划,建设阶段的决策往往未充分考虑运行阶段的成本结构和盈利需求,导致建成后的酒店运营成本过高,难以实现预期的GOP目标。

3.2 成本信息传递不畅

在酒店建设与运行过程中,涉及多个部门和环节,成本信息在传递过程中容易出现失真、滞后等问题。建设部门与运营部门之间缺乏有效的沟通机制,导致运营部门无法及时了解建设成本的详细情况,难以在运行阶段对成本进行针对性的优化和控制。

3.3 成本控制缺乏协同性

建设阶段和运行阶段的成本控制各自为政,缺乏协同性。建设阶段为了降低建设成本,可能会选择质量较低的设备和材料,这会增加运行阶段的维护成本和更换成本;而运行阶段为了提高服务质量,可能过度投入资源,导致成本浪费,影响GOP目标的实现。

4 以GOP目标为导向的成本传导设计理论基础

4.1 GOP目标的内涵与重要性

GOP是酒店经营毛利,它等于酒店营业收入减去除物业费用、利息、所得税及固定资产折旧以外的所有经营成本。GOP目标能够直观地反映酒店核心业务的盈利能力,以其为导向进行成本传导设计,能够确保酒店各项成本管理活动围绕提高经营效益展开。

4.2 成本传导理论

成本传导是指成本在不同环节、不同部门之间的传递和影响。在酒店行业,成本传导涉及建设、采购、运营、服务等多个环节。通过合理设计成本传导路径,能够将成本压力有效传递到各个责任主体,促使其采取措施降低成本,实现GOP目标。

5 以GOP目标为导向的酒店成本传导模型构建

5.1 成本传导模型框架

基于GOP目标,构建酒店成本传导模型,该模型涵盖酒店建设、筹备、运营等全生命周期阶段。以营业收入为起点,通过对各项成本的分析和控制,最终实现GOP目标。在模型中,明确各阶段成本的构成及其对GOP的影响,以及成本在不同阶段之间的传导关系。

5.2 各阶段成本传导路径分析

5.2.1 建设阶段

在建设阶段,成本主要包括土地成本、建筑成本、设备采购成本等。建设决策会直接影响运行阶段的成本^[2]。例如,选择高效节能的设备和建筑材料,虽然建设成本会有所增加,但可以降低运行阶段的能源消耗成本和维护成本。通过合理规划建设方案,将运行阶段的成本预期纳入建设决策,实现成本从运行阶段向建设阶段的逆向传导,促使建设阶段做出更有利于实现GOP目标的决策。

5.2.2 筹备阶段

筹备阶段涉及人员招聘与培训、物资采购、市场推广等成本。人员培训质量会影响运营阶段的服务效率和质量,进而影响客户满意度和营业收入;合理的物资采购计划能够降低运营阶段的库存成本和采购成本。在筹备阶段,应根据运营阶段的业务需求和GOP目标,制定科学的成本预算,并将成本控制责任落实到具体部门和人员。

5.2.3 运营阶段

运营阶段成本包括人力成本、能源成本、物资消耗成本、营销成本等。通过优化业务流程、提高员工工作效率、采用节能技术等措施,可以降低运营成本,提高GOP。同时,运营阶段的成本信息应及时反馈到建设和筹备阶段,为后续项目改进和优化提供依据,形成成本传导的闭环。

6 以GOP目标为导向的成本传导控制策略

6.1 建立统一的财务规划体系

在酒店项目启动前,制定涵盖建设与运行阶段的统一财务规划。明确GOP目标,并将其分解到各个阶段和部门。在建设阶段,根据运行阶段的成本预测和盈利目标,合理确定建设投资规模 and 标准;在运行阶段,按照财务规划制定详细的成本控制计划和收益增长策略,确保各阶段财务目标的一致性和连贯性。

6.2 加强成本信息管理与沟通

建立完善的成本信息管理系统,实现建设、运营等部门之间成本信息的实时共享和交流。通过信息化手段,对成本数据进行准确收集、整理和分析,及时发现成本异常情况并采取措施。同时,加强部门间的沟通与协作,定期组织成本分析会议,共同探讨成本控制问题和解决方案,确保成本信息在不同阶段之间的有效传递。

6.3 实施全过程成本协同控制

采用全过程成本管理理念,加强建设、筹备、运营等阶段的成本协同控制。在建设阶段,运营部门提前介入,参与建设方案的设计和评审,从运行管理的角度提出成本控制建议;在运营阶段,定期对建设阶段的成本投入效果进行评估,将评估结果反馈给建设部门,为后续项目建设提供参考。通过建立成本协同控制机制,实现各阶段成本的优化配置,提高酒店的整体经济效益。

6.4 强化成本传导的绩效考核

建立以GOP目标为核心的绩效考核体系,将成本传导责任落实到具体部门和个人。根据各部门在成本传导过程中的职责和贡献,制定相应的考核指标和奖惩制度。对能够有效控制成本、推动成本传导、实现GOP目标的部门和个人给予奖励;对成本控

制不力、影响GOP目标实现的进行惩罚,激励全体员工积极参与成本管理,保障成本传导机制的有效运行。

7 案例分析——以某酒店为例

7.1 案例酒店概况

选取某新建酒店作为案例研究对象。该酒店定位为中高端商务酒店,建设投资规模较大,建设周期为3年。在运营初期,面临运营成本高、GOP未达预期目标等问题。

7.2 成本传导机制实施过程

7.2.1 财务规划调整

根据酒店的市场定位和预期GOP目标,重新制定了建设与运行阶段的统一财务规划。在建设阶段,调整了设备采购方案,选择了更节能、耐用的设备,虽然建设成本增加了10%,但预计每年可降低能源消耗成本和设备维护成本15%。

7.2.2 信息管理与沟通优化

引入成本信息管理系统,实现了建设、运营部门之间成本数据的实时共享。建立了定期的成本分析会议制度,加强了部门间的沟通与协作,及时解决了成本控制过程中出现的问题^[3]。

7.2.3 全过程成本协同控制

运营部门在建设阶段提前介入,参与了酒店功能布局和设备选型的决策,提出了优化建议,减少了运营阶段的空间浪费和设备使用不便问题^[4]。在运营阶段,定期对建设阶段的成本投入效果进行评估,并反馈给建设部门,为后续项目建设提供经验教训。

7.2.4 绩效考核强化

建立了以GOP目标为核心的绩效考核体系,将成本传导责任落实到各个部门和岗位。通过绩效考核,激励员工积极参与成本管理,取得了良好的效果。

7.3 实施效果分析

经过一年的运行,该酒店运营成本降低了12%,GOP同比增长

了18%,成本传导机制的实施取得了显著成效,有效提升了酒店的经济效益和市场竞争能力。

8 结论与展望

8.1 研究结论

本研究通过对酒店建设与运行财务衔接机制的研究,以GOP目标为导向构建了成本传导模型,并提出了相应的控制策略。研究表明,建立统一的财务规划体系、加强成本信息管理与沟通、实施全过程成本协同控制和强化绩效考核,能够有效实现酒店建设与运行阶段的财务衔接,优化成本传导路径,提高酒店的经营效益。

8.2 研究不足与展望

本研究在案例选取上具有一定局限性,未来可以进一步扩大研究范围,选取不同类型、不同规模的酒店进行案例分析,以验证研究成果的普适性。同时,随着酒店行业的不断发展和新技术的应用,如人工智能、大数据等,未来可以探索如何将这些新技术应用于成本传导机制,进一步提高酒店成本管理的效率和精准度。

[参考文献]

[1]张岚.论成本控制目标下的现代酒店财务管理策略[J].投资与创业,2025,36(01):97-99.

[2]杨锦娟.基于价值链视角下XY酒店的成本管理研究[D].西安理工大学,2024.

[3]龚悦.酒店财务成本费用管控[J].纳税,2023,17(35):76-78.

[4]李艳娇.酒店财务管理中的成本控制策略的分析[J].财经界,2023,(30):63-65.

作者简介:

赵茜(1981--),女,汉族,陕西西安人,本科,工程师,研究方向:财务管理,经济学。