

业财融合下中小型酒店财务转型路径研究

邹瑾

广西希达酒店投资管理有限公司财务室, 广西 南宁

收稿日期: 2026年5月9日; 录用日期: 2026年5月31日; 发布日期: 2026年6月11日

摘要

业财融合是推动企业财务管理从核算型向管理型转变的关键路径。中小型酒店受限于规模、人才和技术, 财务部门长期停留在事后核算层面, 难以为经营决策提供有效支持。本文基于业财融合理论, 构建了中小型酒店财务转型的三阶段路径模型: 基础夯实阶段重点关注规范核算与数据治理, 能力提升阶段构建分析工具与指标体系, 紧密结合阶段实现财务嵌入业务决策全流程。研究提出四维度支撑体系(组织、人才、技术、制度), 并以年营收500万级酒店为例验证转型路径的可行性。研究发现, 财务转型需遵循先规范、再分析、后融合的渐进逻辑, 通过数据驱动实现从算账到参谋的角色跃迁。本文的创新之处在于: 针对中小型酒店资源约束特点, 提出轻量化、可落地的财务转型路径, 填补了该细分领域业财融合研究的空白。

关键词

业财融合, 中小型酒店, 财务转型, 管理会计, 数据驱动

Research on the Financial Transformation Path of Small and Medium-Sized Hotels from the Perspective of Business-Finance Integration

Jin Zou

Financial Department, Guangxi Xida Hotel Investment Management Co., Ltd., Nanning Guangxi

Received: May 9, 2026; accepted: May 31, 2026; published: June 11, 2026

Abstract

Business-finance integration is a key path to transform corporate financial management from

accounting-oriented to management-oriented. Small and medium-sized hotels are limited by scale, talent and technology, and their finance departments have long stayed at the post-accounting level, making it difficult to provide effective support for business decisions. Based on the theory of business-finance integration, this paper constructs a three-stage path model for financial transformation of small and medium-sized hotels. The research proposes a four-dimensional support system (organization, talent, technology, system), and verifies the feasibility of the transformation path with a hotel with annual revenue of 5 million yuan as an example. The innovation of this paper lies in proposing a lightweight and implementable financial transformation path for small and medium-sized hotels with resource constraints.

Keywords

Business-Finance Integration, Small and Medium-Sized Hotels, Financial Transformation, Management Accounting, Data-Driven

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

目前我国,在各地文旅部门的大力推广下,各地旅游业蓬勃发展,尤其是热门景点,到了假期更是人多,旅游业呈显著增长。应着这一趋势,各地新开了很多新的酒店与民宿,酒店行业竞争日趋激烈,中小型酒店面临客源分流、成本上涨、利润空间收窄等多重压力。在此背景下,财务管理不能仅停留在记账报税层面,而需转型为经营决策的参谋部门。业财融合作为管理会计的核心理念,强调财务与业务深度协同,通过数据驱动实现价值创造[1]。然而,中小型酒店受限于人员配置、技术投入和管理基础,财务部门普遍存在重核算、轻分析现象,难以为收益管理、成本控制、投资决策提供有效支撑[2]。

国内外学者对业财融合开展了大量研究。王延明等(2021)指出,业财融合的本质是打破财务与业务的信息壁垒,通过流程再造实现协同增效[3]。姜艳丽针对连锁酒店集团构建了业财融合成熟度模型,但该模型对中小型单体酒店适用性有限[4]。国外研究侧重管理会计工具应用,如Kaplan和Norton(2020)提出的平衡计分卡在酒店业的实践案例[5],但较少关注资源约束型企业的转型路径。现有研究多重点关注大型企业或连锁集团,对中小型酒店这一细分领域关注不足,尤其缺乏针对其资源禀赋特点的轻量化转型方案。

中小型酒店财务转型面临三大痛点:一是核算基础薄弱,账实不符、科目混乱现象普遍;二是数据孤岛严重,前台系统、采购系统、财务系统各自为政;三是人才储备不足,财务人员缺乏业务理解和数据分析能力[6]。这些问题导致财务部门难以从海量经营数据中提炼决策信息,管理层只能凭经验依赖直觉决策。如何在有限资源条件下推动财务转型,成为中小型酒店亟待解决的现实问题。

本文的创新之处在于:针对中小型酒店资源约束特点,构建三阶段渐进式转型路径和四维度支撑体系,提出轻量化、可落地的业财融合方案。研究采用案例分析法,以年营收500万级酒店为样本,验证转型路径的可行性,为同类企业提供参考借鉴。

2. 业财融合理论框架与财务转型内涵

业财融合源于管理会计理论,核心在于打破财务与业务的职能边界,通过信息共享、流程协同、目标一致实现企业价值最大化。传统财务管理以事后核算为主,关注合规性和准确性;业财融合则强调事

前预测、事中控制、事后分析的全流程参与，财务从记录者转变为参谋者。对中小型酒店而言，业财融合意味着财务人员需要深入理解客房收益、餐饮成本、人力配置等业务逻辑，用财务语言翻译经营问题，用数据分析支撑管理决策。

财务转型是业财融合的实现路径，包含三个层次的变革。第一层次是核算转型，从手工记账到信息化核算，从粗放管理到精细化管理，确保数据真实完整。第二层次是分析转型，建立成本分析、收益分析、预算分析等工具体系，将财务数据转化为管理信息。第三层次是决策转型，财务嵌入业务场景，参与定价策略、采购谈判、投资评估等关键决策环节[7]。三个层次呈递进关系，核算是基础，分析是手段，决策是目标。

中小型酒店财务转型具有特殊性。与大型连锁酒店相比，中小型酒店资金有限、人员精简、系统简单，难以照搬成熟企业的转型模式。但中小型酒店决策链条短、组织灵活，一旦财务转型见效，能够快速传导至经营层面。因此，中小型酒店财务转型需要遵循轻量化、渐进式、实用性原则，避免贪大求全，重点关注核心问题，分阶段推进。

3. 中小型酒店财务转型的三阶段路径

3.1. 第一阶段：基础夯实——规范核算与数据治理

第一阶段的核心任务是解决账不清、数不准问题。中小型酒店普遍存在现金收款未入账、费用报销无凭证、库存盘点不及时等乱象，导致财务数据失真。规范核算需从三方面入手：一是建立标准化会计科目体系，明确收入、成本、费用的归集口径；二是完善内控制度，实现收款、记账、对账的岗位分离；三是推行信息化核算，引入财务软件替代手工账，提升数据准确性和及时性[1]。

数据治理是第一阶段的另一重点。中小型酒店业务系统与财务系统往往割裂，前台收银数据、采购入库数据、人事考勤数据散落在不同 Excel 表格中，财务人员需要手工搬运数据。数据治理的关键是打通系统接口，实现业务数据自动流转至财务系统。例如，前台系统的每日营收数据可通过接口推送至财务软件，自动生成收入凭证；采购系统的入库单可触发应付账款记账，减少人工录入错误。对于预算有限的酒店，可采用低成本方案，如使用云端财务软件对接主流酒店管理系统，或通过 RPA 机器人实现数据自动抓取。

第一阶段的成果标志是：财务报表能够真实反映经营状况，月度结账周期缩短至 5 个工作日以内，核心业务数据实现系统化采集。这一阶段通常需要 3~6 个月，是后续转型的基石。

3.2. 第二阶段：能力提升——分析工具与指标体系构建

在核算规范的基础上，第二阶段重点关注财务分析能力建设。中小型酒店管理層关心的核心问题包括：哪个房型最赚钱？餐饮成本为何居高不下？淡季如何控制人力成本？这些问题的答案藏在财务数据中，但需要通过专业分析工具挖掘。财务分析工具体系包括三类：一是收益分析工具，如客房 RevPAR（每间可售房收入）、餐饮毛利率、综合坪效等指标，用于评估各业务板块盈利能力；二是成本分析工具，如变动成本率、固定成本占比、单位成本趋势，用于识别成本控制重点；三是预算分析工具，如预算执行率、差异分析、滚动预测，用于监控经营目标达成情况。

指标体系构建需要遵循少而精原则。中小型酒店不宜照搬大型企业的复杂 KPI 体系，而应重点关注 5~8 个核心指标，形成仪表盘式管理看板。例如，某年营收 500 万级酒店构建的指标体系包括：客房出租率、平均房价、餐饮成本率、人力成本占比、经营现金流等。这些指标每日更新，通过可视化图表呈现，管理层可随时掌握经营动态。

第二阶段的核心在于培养财务人员的业务理解能力。财务人员需要到酒店的各个岗位去工作，如前

台、客房、餐饮等一线部门，熟悉各岗位的业务流程，财务人员只有在前台收银工作过，才能深入了解定房率的高低有什么规律；只有跟进采购与验收全流程，才能发现采购环节中的各项流程。只有深入懂业务的财务人员，才能明白其各种数据下所代表的业务含义，这样才能写出具备实际价值的经营分析。第二阶段周期通常为 1~3 个月，标志性成果是编制能为管理层提供数据决策支撑的月度经营分析财务报告。

3.3. 第三阶段：深度融合——嵌入业务决策与价值创造

进入第三阶段后，财务分析工作从事后分析转向事前参与，事中控制的阶段。具体体现为财务深度嵌入三大核心决策场景：

第一，定价决策。财务部门依托历史经营数据与市场行情，为客房部制定动态定价提供专业建议。例如，通过分析不同时段的入住水平，测算最优的客房价格。如在淡季时采用尽量使客房不要空置的定价原则，只要大于客房的固定成本就可以卖出。在旺季或在节假日、会展活动期间，结合当时周边酒店的客房定价水平，采用大数据对比法，制定合适于自己酒店的客房单价，以实现营收与利润的最大化。

第二，采购决策。财务参与供应商价格谈判，通过成本分析找出降本空间。比如对比不同供应商的食材单价、配送频次、账期条款，对采购方案进行综合评估；对酒店量大的日用品采取集中采购的模式，争取批量采购折扣。

第三，投资决策。财务运用净现值、投资回收期等专业工具，对酒店装修改造、设备更新等项目开展可行性评估。

深度融合阶段需要让财务人员深度参与到经营决策中。一方面，财务人员需要参加业务部门会议，及时掌握各种经营动态；另一方面，业务部门在制定经营方案时需要主动征求财务意见，形成业务提需求、财务出方案的协作模式。

第三阶段的标志性成效：财务部门从传统事后分析数据转型为决策中心的一个重要环节；管理层进行重大经营决策前能征求财务意见，财务分析结果能为经营决策提供参考。本阶段属于持续优化过程，需根据市场变化与企业发展不断进行优化[8]。

4. 中小型酒店财务转型的四维支撑体系

4.1. 组织维度：重构财务职能定位

传统中小型酒店财务部门仅设置会计、出纳岗位，职能局限于记账核算与纳税申报。业财融合背景下，需要重新界定财务职能，传统的会计人员需要通过学习，掌握管理会计的专业知识技能，既要具备一个专业会计的基本技能，同时需要学会数据分析、预算管理、经营决策支持等工作。这对财务人员的专业水平要求是不断地提高。因为中小酒店对于人员编制是有要求的，不可能招更多的财务岗位，可采用一人多岗模式，由会计兼任管理会计工作。组织架构调整同时需明确财务与业务的协同机制，如定时召开业财联席会议等，使各部门之间在业务上能够有效的沟通与交流[9]。

4.2. 人才维度：提升财务团队复合能力

业财融合对财务人员提出更高要求，不仅要懂会计准则，还要懂业务逻辑、数据分析、沟通协调。中小型酒店可通过三种途径提升财务团队能力：一是内部培训，定期组织业务知识学习、数据分析工具培训，如 Excel 高级应用、Power BI 可视化等；二是外部引进，招聘具有酒店行业经验或管理会计背景的人才，带动团队成长；三是轮岗锻炼，安排财务人员到业务部门挂职，增强业务理解。同时，建立激励机制，将财务人员绩效与经营指标挂钩，激发主动参与业务的积极性[9]。

4.3. 技术维度：构建轻量化数字工具

技术是业财融合的重要支撑，但中小型酒店无需投入巨资建设复杂系统。轻量化数字工具包括三类：一是云端财务软件，如金蝶云、用友云等 SaaS 产品，按年付费，成本可控，且能与主流酒店管理系统对接；二是数据分析工具，如 Excel 配合 Power Query 实现数据自动化处理，或使用免费的 BI 工具搭建可视化看板；三是协同办公平台，如钉钉、企业微信等，实现财务与业务的即时沟通和数据共享。技术选型应遵循够用即可原则，避免过度投资和功能冗余。

4.4. 制度维度：完善业财协同机制

制度是业财融合的保障。中小型酒店需建立三项核心制度：一是数据共享制度，明确各部门数据报送的时间、格式、责任人，确保财务及时获取业务数据；二是预算管理制度，推行全面预算管理，将年度经营目标分解至各部门，财务按月监控执行情况并反馈偏差；三是决策参与制度，规定重大经营决策(如新业务开展、大额采购、投资项目等)必须经过财务可行性分析，财务意见作为决策依据之一。制度落地需要管理层的坚定支持，通过制度刚性约束推动业财融合从理念走向实践。

5. 案例分析——某年营收 500 万级中小型酒店的转型实践

某市区商务酒店(化名 A 酒店)拥有客房 50 间，年营收约 500 万元，员工 20 人。2022 年前，A 酒店财务管理粗放，仅有 1 名会计负责记账报税，管理层对经营数据缺乏清晰认知，决策主要依靠经验判断。2022 年初，A 酒店启动财务转型，历时 18 个月完成三阶段路径。

第一阶段(2022 年 1~6 月)：A 酒店引入云端财务软件，与前台管理系统对接，实现营收数据自动入账。同时规范会计科目，将原先混乱的费用科目细化为房务成本、餐饮成本、能源费用、人力成本等，便于后续分析。通过半年努力，财务数据准确性大幅提升，月度结账周期从 15 天缩短至 3 天。

第二阶段(2022 年 7 月~2023 年 6 月)：A 酒店构建核心指标体系，包括客房出租率、平均房价、RevPAR、餐饮毛利率、人力成本占比等。财务人员每月生成经营分析报告，对比预算目标和历史数据，识别异常波动。例如，2022 年 10 月分析发现餐饮成本率高达 65%，远超行业平均水平。财务深入调查后发现，厨房食材损耗严重且采购价格偏高。管理层据此调整采购策略，更换部分供应商，并加强库存管理，3 个月后餐饮成本率降至 55%，年节约成本约 8 万元。

第三阶段(2023 年 7 月至今)：A 酒店财务开始参与关键决策。在客房定价方面，财务基于历史入住数据和竞争对手价格，建立动态定价模型。周末和节假日适当提价，工作日推出促销套餐，使客房 RevPAR 提升 12%。在成本控制方面，财务参与能源管理，通过分析用电用水数据，提出错峰用电、节水改造等建议，年节约能源费用约 3 万元。在投资决策方面，2023 年底管理层计划装修改造大堂，财务测算投资回收期为 4.5 年，建议分阶段实施，避免资金压力过大。

通过我们酒店的财务人员与 A 酒店的财务人员工作交流中，通过近两年的财务数据分析，可以看到 A 酒店通过这三个阶段的转型运作，在增收降本的工作中取得了显著成效。2023 年营收同比增长 8%，净利润率从 5% 提升至 9%，管理层决策效率明显提高。财务部门从事后数据分析转变为事前提供数据参考与建议，事中能按照不同的情况及时调整财务策略，得到决策层和业务部门的高度认可。该案例验证了三阶段路径和四维度支撑体系的可行性，为同类酒店提供了可复制的转型样本。

6. 保障措施与风险应对

中小型酒店财务转型需要配套保障措施。没有管理层与业务部门的配合，转型是无法完成的。首先是需要管理层重视，将财务转型纳入企业的重点工作，明确转型目标和时间表，定期检查进度。二是资

源投入,合理安排预算用于系统采购、人员培训、避免因资金不足导致转型中断。三是企业文化传播,通过宣传培训改变财务的职能主要局限于事后核算与报告的传统观念,营造业财协同的组织氛围[10]。

财务转型过程中可能面临三类风险。一是技术风险,酒店 PMS 系统与财务系统对接失败或数据迁移出错,可能导致业务中断。应对措施是选择成熟稳定并有较好的售后服务的软件并在上线前充分测试。二是人才风险,财务人员能力不足或抵触变革,影响转型进度。应对措施是加强培训和激励,如果现有财务人员的业务水平不能与公司转型同步,就需要引进更专业与有经验的财务人员。三是业务风险,过度依赖数据分析而忽视市场变化,可能导致决策失误。应对措施是将数据分析与市场变化充分相结合,保持决策灵活性。

7. 结论与展望

业财融合是中小型酒店财务管理转型是其实现可持续发展的重要途径。本文构建的三阶段路径模型和四维度支撑体系,为资源约束型企业提供了轻量化、可落地的转型方案。在实际操作中,财务转型需遵循先试行、再分析、后融合的渐进过程,案例分析验证了转型路径的可行性,A酒店通过18个月努力,实现净利润率提升4个百分点,充分展现了业财融合的价值创造潜力。

中小型酒店财务转型仍面临诸多挑战。在业财融合的实际操作中会遇上很多实际的困难,一是财务人员有抵触情绪。不愿意做除了财务本职工作以外的工作。二是外部支持不足,如管理层在决策时偏重业务部门。也有业务部门从自己业务角度出发,对财务的参考意见不愿意采纳。三是技术门槛较高,部分酒店管理者对数字化工具认知有限,影响转型意愿。

未来研究可从以下方向推进:一是开发适用于中小型酒店的业财融合成熟度评估工具,为转型提供数据依据;二是探索财务共享服务模式在中小型酒店的应用。三是结合人工智能、大数据等新技术,研究智能财务在中小型酒店的落地路径。

总之,业财融合不是大酒店的专利,中小型酒店同样可以通过渐进式转型实现财务管理升级。关键选择适配的转型方式,持之以恒推进。随着 AI 时代的到来,业财融合将成为中小型酒店提升竞争力的重要方式。本文研究旨在为资源受限的中小型酒店提供一个轻量化、可落地的财务转型路径。但是业财融合是管理会计的一个核心目标之一,不仅是研究方向,更是管理会计实践和应用的重要领域。因此现代管理会计的核心竞争力,正体现在与业务融合的深度上。因此业财融合不仅适用于小型企业,在中大型企业上同样能提高财务管理的水平,为企业决策者的决策提供有效的数据支持。

参考文献

- [1] 谢志华,杨超,许诺.再论业财融合的本质及其实现形式[J].会计研究,2020(7):3-14.
- [2] 金莹.中小企业财务管理的困境与突破路径[J].商场现代化,2025(19):160-163.
- [3] 姜艳丽.数字经济时代酒店行业业财融合问题及对策研究[J].中小企业管理与科技,2023(14):191-193.
- [4] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2020) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, 145-167.
- [5] 刘光强,干胜道,姜赛.酒店行业管理会计创新研究——以海南国际旅游岛酒店为例[J].会计之友,2020(16):12-18.
- [6] 熊建华.业财融合时代财务转型的思考[J].今日财富(中国知识产权),2018(9):127.
- [7] 覃远记.财务共享模式下的企业业财融合研究[J].市场瞭望,2024(4):92-94.
- [8] 雷方媛.民营企业业财融合存在的问题及对策研究[J].中国乡镇企业会计,2021(7):82-83.
- [9] 秦荣生.世界一流财务管理体系建设:目标使命、现实挑战与实现路径[J].会计研究,2023(1):38-44.
- [10] 杜海洋.运用大数据推动财务会计向管理会计转型路径探讨[J].财务与会计,2024(3):72.