

中小型酒店经营绩效评价与内控体系构建

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7月1日；录用日期：2026年7月14日；发布日期：2026年8月6日

摘 要

本文从财务视角，探讨中小型酒店经营绩效评价指标体系与内部控制机制的构建路径与方法。综合运用财务分析法、指标体系设计法与案例分析法，围绕营收指标、利润指标和客房运营、成本费用等指标设计核心评价指标，并从收入内控、支出内控和资产管理内控三大模块构建内控体系，并在此基础上探讨两大体系的联动机制。构建以财务数据为核心驱动力的绩效评价与内控联动机制，是中小型酒店提升运营韧性、防范资产流失、实现可持续发展的有效路径，相关保障措施的落实有助于体系在实践中切实发挥效能。

关键词

中小型酒店，经营绩效评价，内部控制，财务视角，指标体系

Construction of Operating Performance Evaluation and Internal Control System for Small and Medium-Sized Hotels

Jin Zou

Finance Office, Guangxi Xida Hotel Investment Management Co., Ltd., Nanning Guangxi

Received: July 1, 2026; accepted: July 14, 2026; published: August 6, 2026

Abstract

From a financial perspective, this paper discusses the construction paths and methods of the business performance evaluation index system and internal control mechanism for small and medium-sized hotels. By comprehensively adopting financial analysis, index system design and case analysis methods, it sets up core evaluation indicators covering operating revenue, profit, guest room

operation, costs and expenses. Meanwhile, the internal control system is constructed from three major modules: revenue internal control, expenditure internal control and asset management internal control. On this basis, this paper further explores the linkage mechanism between the two systems. Establishing a linkage mechanism of performance evaluation and internal control driven by financial data is an effective way for small and medium-sized hotels to enhance operational resilience, prevent asset loss and achieve sustainable development. The implementation of relevant supporting measures helps the systems deliver practical effects in actual operation.

Keywords

Small and Medium-Sized Hotels, Operating Performance Evaluation, Internal Control, Financial Perspective, Indicator System

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

当前国内酒店行业已步入存量博弈阶段，中小规模酒店受限于资本体量、品牌认知度及专业管理团队等方面的不足，正承受着日趋严峻的竞争压力。相较于大型连锁品牌，中小酒店(一般指房间总量低于100间、全年营业收入不超过1000万元的经营实体)呈现出鲜明的结构性差异：体量较小、员工编制紧凑、组织架构趋于扁平化、财务内控机制尚不完备。正是由于上述特征的叠加影响，日常运营中极易滋生营收流失、费用超出预算、应收款项管理失序等隐患，这些问题将直接蚕食本就有限的盈利空间，严重时甚至威胁到酒店的可持续运转能力。

财务数据是衡量酒店经营成果最客观、直接的依据。财务部门掌握完整的收支数据链条，能通过营收指标、利润指标和客房运营、成本费用等指标对经营绩效进行量化评价，并借助内部控制机制从制度层面保障资产安全、规范业务流程。但国内现有研究多聚焦于大型连锁或星级酒店的绩效管理，针对中小型酒店财务视角下绩效评价与内控体系协同构建的探讨仍较匮乏。

毕马威指出，酒店业正从“粗放扩张”转向“精耕细作”[1]，成本控制与运营效率提升已成为中小型酒店突破竞争瓶颈的核心路径。大多中小型酒店尚未建立系统化的绩效评价指标体系，内控机制多依赖管理者个人经验而非制度约束，规范化水平仍有较大提升空间。

在此研究背景下，本文围绕一个关键议题展开探讨：针对中小规模酒店，能否以财务数据作为基础，结合相应的内部财务控制制度，搭建一套经营绩效评估的指标框架，使二者产生协同联动的效果。本文的学术研究体现在三个层面：其一，立足财务部门的实务经验，将绩效评估同内控体系加以融合规划，着重探讨两套系统间的互动关联而非各自独立运行；其二，紧密结合中小规模酒店的实际经营环境，在指标筛选与管控手段设定上均注重落地执行的可行性；其三，依托年度营业收入处于五百万元上下量级的非连锁酒店的实际经营，运用定量分析方法检验协同机制的实践成效，为同类型企业的管理优化提供借鉴依据。

2. 中小型酒店经营绩效评价指标的选取与设计

2.1. 评价指标的设计原则

科学的评价框架构成绩效管理有效运行的基础条件。结合中小规模酒店的运营属性与管理实际，绩

效考核指标在遴选过程中宜把握四项准则。其一为导向性准则，所选指标需切实推动各职能板块优化经营活动，防止出现单纯追逐数据达标而脱离业务本质的倾向。其二为易操作准则，相关数据应当能够直接从财务核算平台或 PMS 等信息化工具中获取，避免采用繁琐的运算模型增加执行难度。其三为全面性准则，考评体系须涵盖利润水平、费用管控、资产效率等多重层面，以系统视角呈现酒店整体经营面貌，规避因偏重某单一维度而引发的短期化决策。其四为可比照准则，各项指标的口径与定义应尽可能贴近行业普遍采用的通用标准，从而为同业间的横向比较与竞争态势研判提供可靠依据。上述四项准则相互配合，共同为构建适用于中小酒店的绩效评价指标体系奠定方法论基础。

2.2. 核心指标体系构建

本文依据上述原则，从盈利能力、成本控制和资产效率三个维度构建中小型酒店的核心绩效评价指标体系(如图 1 所示)。

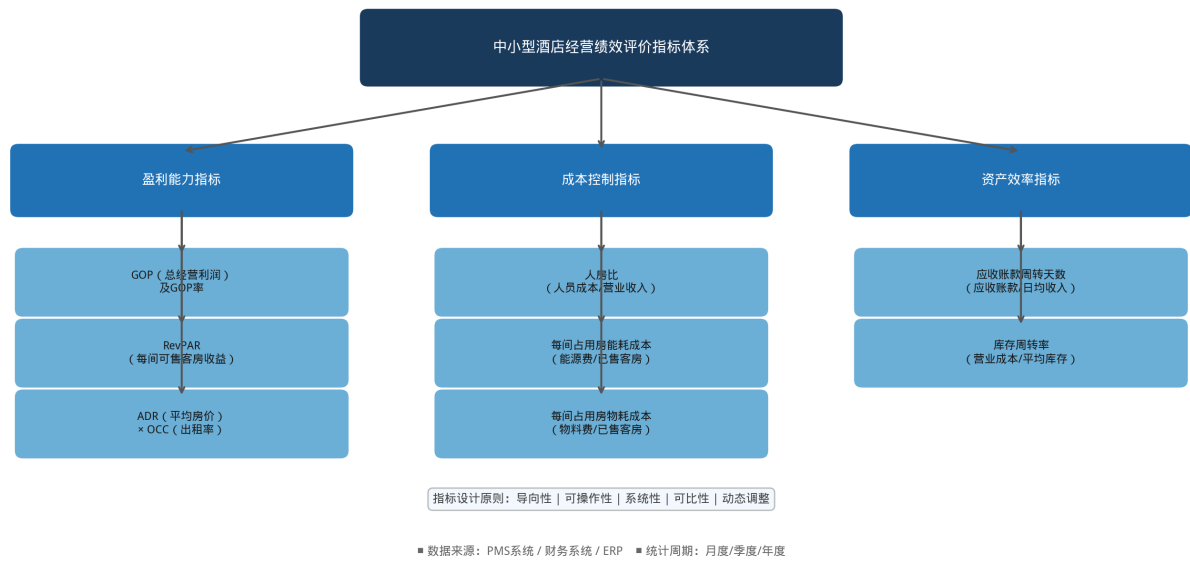


Figure 1. Frame diagram of performance evaluation index system for small and medium-sized hotels
图 1. 中小型酒店经营绩效评价指标体系框架图

(1) 盈利能力指标

盈利能力指标是评价酒店经营成果最直接的维度，核心指标包括 GOP 及 GOP 率、RevPAR。GOP (Gross Operating Profit, 总经营利润)指酒店扣除所有直接经营成本和部门费用后的毛利润，计算公式为： $GOP = \text{总营业收入} - \text{直接经营成本} - \text{部门运营费用(不含资产折旧、利息和税项)}$ 。GOP 率 = $GOP / \text{总营业收入} \times 100\%$ ，是衡量酒店整体经营管控能力的综合指标。国际酒店管理集团的历史数据显示，中小型有限服务酒店 GOP 率通常应维持在 25%~40%之间；低于 25%则表明成本管控存在较大漏洞。

RevPAR (Revenue Per Available Room, 每间可售客房收益)是国际酒店业通行的经营质量指标，计算公式为： $RevPAR = ADR (\text{平均房价}) \times OCC (\text{客房出租率}) = \text{客房总收入} / \text{可售客房总数}$ 。该指标同时反映酒店的定价能力与客源开发能力，规避了单独考核出租率或房价所导致的指标对冲问题。例如，若管理者一味压低房价以推高出租率，出租率虽然达标，RevPAR 却可能下降，利润随之受损。因此，RevPAR 是中小型酒店应重点追踪的盈利质量指标。

(2) 成本控制指标

成本控制是中小型酒店提升 GOP 率的核心路径。本文选取三项精细化成本指标：① 人房比(Staff-to-

Room Ratio)= 在岗员工总数/客房总数,反映人力资源配置效率。中小型有限服务酒店合理人房比通常为 0.3~0.6,超过 0.7 则表明人员冗余,劳动力成本存在较大压缩空间。② 每间占用房能耗成本(Energy Cost Per Occupied Room)= 当期能源总费用/当期已售客房数,用以衡量能源使用效率。中小型酒店能耗成本一般占总营收的 8%~12%,通过精细化管控可有效降低该比例。③ 每间占用房物耗成本(Material Cost Per Occupied Room)= 当期消耗物料总费用/当期已售客房数,涵盖布草、清洁用品、客用品等直接消耗,是内控管理的关键指标。

(3) 资产运营效率指标

资产运营效率类指标侧重考量酒店应收账款的回收天数,酒店客房物耗的损耗率及流动资金的周转率,关键衡量维度包含应收账款回收周期与存货周转率。应收账款回收天数(DSO)的计算方式为:期末应收款项净额乘以 360 再除以全年营收总额,该数值能够体现签约客户的付款及时程度。当 DSO 数值较高时,表明企业资金遭到大量占压,同时坏账发生的可能性也随之上升,这一问题对于本身现金储备有限的中小规模住宿企业冲击更为显著。根据业内实践经验,此类酒店的 DSO 宜维持在 30 至 45 日的合理区间。存货周转率则以经营成本与平均库存金额之比来计算,主要用于衡量餐饮原料、客用易耗品等物资的流转管理水平。若该比率长期处于低位,则说明存在资金滞留现象或采购环节的资源浪费状况。

3. 结合经营绩效评价指标的设计进行内控体系构建

财务内控以会计核算、资金、资产、成本、费用、税务、报表为核心,为保证财务真实、资产安全、合规经营、风险可控而建立的制度、流程、权限、监督体系,是企业内控的核心组成部分。

中小规模酒店普遍面临管理层过于重视日常经营状况,比较看重各项盈利指票,对内控意识不强,实行的时候比较流于形势[2]。基于此,本文围绕营收管控、费用管控及资产监督三个关键维度,设计应紧密嵌入经营绩效评价指标,将营业收入,成本控制、应收账款周转率等关键财务指标纳入内控监测预警阈值体系,通过系统化采集、动态比对与异常触发机制,实现从结果反馈向过程管控的转变;同时明确指标责任主体、数据口径与校验规则,确保内控执行可追溯、可量化、可问责。系统性地搭建一套完整的内部控制框架体系。

3.1. 收入内控:防范“跑冒滴漏”

营收管控构成中小酒店内部控制的核心议题。营收是盈利指标的重要构成。酒店的营收基本上都是在前台完成的。前台员工往往同时承担结算与接待双重角色,一旦规范约束不足,便容易滋生漏登账目、少计费用甚至侵占资金等风险。针对这一薄弱环节,可从三个维度构建科学的收入管控体系:

其一,前台审核机制的构建。财务部门需推行日常“三项比对”规范:一是将前台各班次营业报表同 PMS 平台的订单信息进行逐笔校验,确认二者数据完全匹配;二是比对 PMS 端结算数额与实收台账(涵盖现金、移动支付及银行卡等不同收款路径)是否相符;三是清查当天房间入住、离店与挂账未清状态,杜绝“空收”“漏收”现象发生。每日审核结论应以书面形式留档备查,一旦偏差超出设定阈值(例如 50 元),须即时启动追溯排查程序。

第二,会员卡及预付储值的管控。中小型酒店为拓展客源,常采用储值卡优惠策略,但若管理机制存在漏洞,容易引发充值金额与实际消费不匹配、多报核销乃至内部人员挪用卡内资金等风险。对此,财务部门应当构建涵盖入账、扣减、返还三个环节的完整管理链条:每笔储值操作需两名经办人共同核验并开具凭据;消费抵扣应通过酒店信息系统即时同步数据;资金返还则须经财务负责人签字批准,同时归档相关申请材料。此外,应按固定周期将会员账户结存数据同系统台账进行比对,以保障信息的准确与完整。

第三，应收账款的管理。对签订挂账协议的企业客户，财务部应建立信用审批制度：新增协议客户须经财务负责人审查资信状况，明确授信额度(如单次挂账上限)与账期(如月结 30 天)；协议签订须附客户资质材料备案；超额挂账须报管理层特批；超期未付账款须启动催收流程。每月末应将协议客户应收账款余额及账龄结构向管理层报告。对业务员的绩效考核需要将业务员的营收绩效与应收账款的回款率相挂钩，尤其是不能只注重营收的增长而忽视了应收账款的收款率。

3.2. 支出内控：费用预算及支出审批制度

在中小型酒店的运营实践中，物资采买及款项支付历来是费用管控的关键领域。需要建立一套能够合理的物资采购流程。实施“申购、验收、结算”三权分立原则：每年年初各部门应作出费用预算报管理层审批通过，同时制定采购权限依据额度实施梯度管控：金额未超过一千元，由部门负责人签批即可；介于一千至一万元区间的，需经酒店总经理核准通过；超出一万元的，则必须上汇讨论由总经办集体决策。使用部门依据实际需求填报申购单，经部门主管签批后递交；采购人员统一负责市场询价与订货，确定好商家后要签定好采购合同并通过管理层的审批。严禁需求部门自行完成购买操作；到货后由库房管理员或受委托的验收人员线上检验，确认品质与数量无误后办理入库登记手续并出具收货凭证。上述三道程序分别指定不同岗位承担，彼此监督制衡，构建起完整的内部控制机制。同时在每月，每季度召开经营分析会议，通过预算费用与实际费用支出的对比，来对费用控制作一个考核。借助这一系列流程把关体系，能够有效地控制采购物耗成本，杜绝浪费。

在款项支付阶段，应建立分层授权机制与“三证匹配”核验规范：每笔支出需同步提供经确认的采购协议(或询价文件)、到货验收凭证及供货方开具的发票，待三项单据逐一比对准确后，方可启动拨付审核程序。

3.3. 资产与存货管理内控：保障资产安全

固定资产台账体系构成了资产内部控制的根本支撑。财务部门需设立资产总登记簿，逐项载明资产名称、规格型号、采购时间、初始价值、折旧计算方式、累计折旧金额、账面净值、实际存放地点及归属使用科室等关键信息。每个会计年度终了时，应组织一次全面的实物清查工作，将账簿记载数据与现场实物逐一比对，若发现二者存在差异，须查明具体成因并依照相关制度予以调整。涉及固定资产的报废或对外转让等处置行为，必须提交管理层进行审核批准，杜绝未经授权的资产私自转移或以明显偏低价格出售的情形。

在库存管控层面，宜推行每月定期清查机制：由财务人员同仓库管理岗于月末开展实物联合清点，发现账实偏差后需逐项溯源并明确责任归属。针对消耗量较大的品类(如布草、餐饮器具)，应另行建立专项登记簿，逐笔记载领取、退回及损耗信息，并结合单间客房物料耗用成本这一核心指标实施异常波动的及时监测与预警。

在低值易耗品管控层面，中小型酒店涉及布草、宾客用品、餐饮器具、五金器材等多元品类，管理复杂程度较高。对此类物资应设立专门台账进行分类登记，明确区分使用中资产与仓储备品两类状态；同时推行以旧领新机制，工作人员申领替换物品时须同步缴回原有旧件或详细说明报损缘由；针对布草等单价较高的消耗性物资，需单独建立流转交接档案，每次客房周转环节均应逐项盘点数量，一旦偏差超出允许范围则启动溯源排查程序，从而切实降低布草流失与非正常损耗比率。

4. 绩效评价与内控体系的联动机制——以年营收 500 万级酒店为例

绩效考核机制同内部控制框架之间存在天然的协同关系，唯有将两者深度耦合结合方可实现管理效能的最大化。具体而言，考核指标借助数据波动识别运营薄弱环节与潜在风险，内控框架随即依托制度

设计进行针对性纠偏与隐患排除，而纠偏成效则经由考核指标的动态监测予以检验。由此构建起“问题识别→制度介入→指标优化”的循环递进式管理路径。

以一家年收入近 500 万元、拥有 100 间客房的中小商务型酒店作为分析对象，在尚未建立系统性绩效考评及内部控制体系之前，其运营环节暴露出多项显著问题：前台人员与客房不关心酒店的入住率。销售人员，前台，客房各成一个单独的板块，缺乏有效的协调与沟通。淡季客房入住率偏低、签约企业客户账款回收周期较长、以下为具体案例分析：

案例一：RevPAR 分析驱动促销策略，淡季出租率提升纳入考核

该酒店财务部门在每月经营分析会议中，借助 RevPAR 走势图表观察到：1 月到 3 月的淡季周期内，客房入住率(OCC)始终徘徊在 40%下方，使得 RevPAR 仅相当于旺季水平的约 45%，GOP 率滑落至 15% 以下区间，经营亏损的概率明显攀升。经过逐层拆分与深入诊断，淡季业绩疲软的关键成因可归结为：一方面散客引流与推广力度欠缺，客房价格的定价缺乏灵活性，不能按市场需求定价，另一方面协议类客户因培训经费的影响而显著回落。

针对上述问题，财务部联合销售部制定淡季专项促销方案：在 OTA 平台推出限时房价优惠，向协议客户推送淡季住房礼包，并将淡季 RevPAR 目标纳入前台及销售人员的月度绩效考核，并在绩效工资上把营收与前台员工，客房员工挂钩，以绩效导向激励员工主动拓客[3]。通过这一措施，酒店员工全员营销，非常关注入住率是否提升，因此该酒店 RevPAR 显著提升。由原来淡季入住率 12%提升到 45%。印证了 RevPAR 指标对经营决策的导向作用及绩效考核对员工行为的激励效应。

案例二：应收账款周转天数分析揭示协议客户风险，推动信用管理完善

引入绩效评价体系前，该酒店对协议客户的信用管理较为粗放，部分大客户长期拖延结款。财务部计算应收账款周转天数(DSO)后发现，全酒店平均 DSO 高达 52 天，其中 3 家协议单位 DSO 超过 90 天，合计应收账款余额约占年营收的 7.5%，资金占用压力较大，坏账风险不容忽视。

针对上述问题，财务部启动协议客户信用管理整改：对 DSO 超过 60 天的客户暂停挂账权限，要求结清存量账款后方可恢复；与主要协议客户重新签订授信协议，明确月结账期不超过 30 天及超期付款违约金条款；建立应收账款周龄预警机制，账龄 30 天以内为正常区间，30~45 天触发提醒催收，45 天以上移交管理层跟进。经过一个完整财年的执行，平均 DSO 由 52 天降至 38 天，逾期应收账款余额下降约 65%，坏账风险得到有效遏制，资金周转效率明显改善。

案例三：单房物耗成本分析发现布草损耗异常，推动物料管理精细化

该酒店引入每间占用房物耗成本指标后，财务部对连续 6 个月数据进行横向对比，发现物耗成本持续高于同类酒店参考值约 30%。拆解物耗明细后确认，布草(床单、毛巾、枕套等)损耗与丢失为最主要的成本推手：布草年损耗率高达 18%，远超行业合理水平 8%~10%。

财务部联合客房部推进布草损耗专项整改：建立布草专项台账，逐件记录配发时间、使用轨迹、破损原因及报废情况；推行布草交接签收制度，每次换房由楼层主管清点数量，差异即时上报；针对破损率偏高的楼层和班次开展专项审查，将布草损耗率纳入楼层主管月度绩效考核。经两个季度持续管控，布草损耗率由 18%降至 9.5%，单房物耗成本从整改前的 85 元降至 62 元，全年节约物耗成本约 8.3 万元，折算对 GOP 的贡献约提升 1.7 个百分点。

5. 中小型酒店实施绩效评价与内控体系的保障措施

5.1. 管理层重视与全员参与

绩效考核同内部控制机制的顺畅运转，离不开高层管理者的充分关注与积极引领[4]。中小规模酒店的投资人或总经理须直接介入考核指标的拟定及内控规章的审核工作，以保障指标体系科学合理、规章

制度具备充分的执行效力。同时需要认识到,内部控制绝非仅由财务部门单独承担的职责,它要求前厅、房务、餐饮、物资采购等各运营环节通力协作、共同落实。酒店管理方应周期性地开展覆盖全体员工的专项培训,引导非财务类岗位人员深入领会内控规范所蕴含的经营管理逻辑,使合规观念逐步融入其日常业务操作之中,而非将其简单看作一种外在的被动性约束条件。

5.2. 制度建设与流程优化

规章体系构成内部控制长效运行的根本依托。中小规模酒店需将绩效考核标准与管控操作细则作为公司的管理制度的一个重要组成部分,涵盖每一岗位的权责划分、业务步骤、审核授权层级及特殊状况应对方案等内容。同时制度也不是一成不变的,需要依据经营环境变动及管控薄弱环节的识别予以动态调整[5]。程序标准化的关键理念在于“驱动员工依循规范行事,而非凭借个人记忆执行”,借助统一作业模式削弱对个体经验的过度依赖,进而有效缓解因人员变动给管控水平带来的不利影响。

5.3. 数字化工具的应用

数字化建设构成强化内部控制效能的关键路径[6]。中小规模酒店宜深入挖掘 PMS 平台在数据获取方面的潜力,确保营收信息得到即时登记与自动化归集,从而压缩人工干预所衍生的差错概率及违规操作余地。如条件许可,还可以将 PMS 系统与财务系统有效连接,从而实现财务能实时获取财务数据。利用钉钉等办公软件实现各节点电子化审核与数据溯源。与此同时,充分运用智能报表工具(如 EXCEL 的图表生成工具),能够将关键绩效指标以图形化方式直观展示,有效减轻财务部门在数据整理层面的工作压力,使其将更多资源投入深度分析与管理决策辅助工作。

5.4. 持续改进与定期评估

绩效考核同内部控制机制并非一次性构建即可长期适用的固定框架,而应伴随酒店运营环境与管理诉求的演变不断优化调整。可考虑以季度为周期,由财务部门主要负责人召集相关人员开展内控运行状况的阶段性审视:对各类关键指标的达成程度加以核查,深入剖析偏离目标背后的根本成因,并判断当前内控手段能否充分应对核心风险领域。在每个会计年度终了时,还需实施一轮系统性的内控状况综合评判,辨识潜在的新增风险暴露面,分别就制度层面的设计合理性与实际操作中的执行充分性给出评价结论,从而为后续年度的管控优化提供参考基础。

6. 结论

本研究立足于财务管理者的实操经验,针对中小规模酒店设计了一套涵盖经营绩效评估与内控机制的综合框架,并选取年度营业收入约 500 万元的酒店作为实证对象,检验了绩效评价同内部管控协同配合的应用成效。主要研究发现归纳如下:

中小规模酒店业在构建业绩考核框架时,宜围绕三大核心层面展开:一是盈利能力,重点关注客房入住率与每间可用客房收益;二是费用管控,涵盖人员与房间配比、能源及单间客房物料消耗等关键指标;三是资产运营效能,包括应收账款回收周期。体系设计应以实际可执行性和全面性为根本准则,注重指标的精准度而非片面扩大数量规模。

第二,与财务相关的内控框架的搭建应当围绕绩效考核的相关财务数据展开,具体涵盖三个核心板块:收入端管控(涉及前台稽核流程、协议客户的授信评估、应收账款周期时长)、支出端管控(推行费用预算审批,采购与验收岗位分设、实现三单比对一致、落实分层级审核机制)以及资产类管控(建立固定资产登记台账、低值易耗品的登记台账)。通过制度化约束取代传统经验式管理,从而系统化地堵塞各类资源流失漏洞。

第三,将绩效考核同内部管控加以深度融合,其根本意义体现为构建“数据识别隐患→规章堵塞缺陷→量化指标检验成效”的循环管理链条,避免两套体系割裂运行。

从整体视角审视,财务部在中小规模酒店运营架构中承担着关键信息职能:一方面作为经营绩效信息的归集与分析主体,另一方面则肩负内部控制框架的构建及落地督导职责。借助财务部门所具备的数据整合能力与管理权威性,此类酒店即便面临资源约束,仍可搭建出切实可行的经营监控与管理机制,从而达成资产保全、运行效率优化以及盈利水平改善等多维战略意图。

本研究存在一定不足:所选案例仅涉及自己工作的一家酒店,样本覆盖面较为有限,普适性尚需通过多元化对象加以检验;缺乏大规模数据的系统验证,未来工作可面向更广泛的酒店群体对本文构建的联动分析框架进行交叉验证,并在数字化变革的行业趋势下,深入探索智能化财务管理手段赋能中小型酒店运营绩效监控与提升的可行路径。

参考文献

- [1] 毕马威企业咨询(中国)有限公司. 破局与重生: 2025 年中国酒店业的韧性之路[R/OL]. 2025-11-01.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/zh/2025/11/the-resilience-road-of-china-s-hotel-industry-in-2025.pdf>, 2026-07-04.
- [2] 封严. 宾馆酒店行业加强内部控制建设研究[J]. 经济研究导刊, 2015(18): 193-194.
- [3] 章有才. 浅析中小型酒店员工薪酬体系的优化[J]. 科技与创新, 2017(6): 71-72.
- [4] 王华仙. 酒店内部控制问题探讨[J]. 中国市场, 2020(24): 65-66.
- [5] 李航. 企业财务绩效评价体系建设与优化分析[J]. 中国会展(中国会议), 2025(12): 154-156.
- [6] 中国旅游饭店业协会, 石基信息. 2023 跨越周期 中国酒店业数字化转型趋势报告[R/OL].
https://31495134.s21i.faiusr.com/61/ABUIABA9GAAgvIbfvgYo_JqvjAc.pdf, 2026-07-04.