

# *Hotel Management*

# 饭店管理



沈华玉

# 饭店管理

## 目录 List

第一讲 饭店业的基本介绍

第二讲 饭店业管理基础理论

第三讲 饭店业组织管理

第四讲 饭店业营销管理

第五讲 饭店前厅与客房管理

第六讲 饭店业餐饮管理

第七讲 饭店业质量管理

第八讲 饭店人力资源管理

第九讲 饭店绩效管理

第十讲 饭店业经营预测和决策

# 第十讲：饭店经营预测与决策

饭

- 学习目的

店

- 学习内容

管

- 本章小结

理

- 课后思考题



饭

## 学习目的

店

第一部分：饭店经营预测

- 熟悉饭店几种定性预测方法
- 了解饭店几种定量预测方法

管

第二部分：饭店经营决策

- 了解确定性决策的方法
- 熟悉风险性决策的方法
- 掌握不确定性决策的技巧

理

饭

# 学习内容

店

## 第一部分：饭店经营预测

- 饭店几种定性预测方法
- 饭店几种定量预测方法

重点

管

## 第二部分：饭店经营决策

- 确定性决策的方法
- 风险性决策的方法
- 不确定性决策的技巧

重点

理

难点

# 饭店管理

## 第一部分：饭店经营预测

### 一、预测的基本原理

科学预测的途径：一是因果分析；二是类比分析；三是统计分析。

#### （一）饭店经营预测分类

##### 1、按方法分类

- ①直观法。
- ②外推法。
- ③因果法。
- ④随机法。

# 饭店管理

## 2、按时间分类

长期预测：预测期一般在5年或更长时间；

中期预测：预测期一般在2-3年；

短期预测：预测期一般在一年以内

## 3、按内容分类

饭店预测的内容应包括三个方面：

①社会需求量预测。

②客房出租率、市场占有率预测。

③发展趋势预测。

## 4、按预测方法的性质分类

①定性预测

②定量预测

## 5、按预测时是否考虑时间因素分类

①静态预测

②动态预测

# 饭店管理

## (二) 预测的程序

- 1、明确预测任务，制定预测计划
- 2、收集、审核和整理资料
- 3、选择预测方法和建立数学模型
- 4、检验模型，进行预测
- 5、分析预测误差，评价预测结果
- 6、向决策者提交预测报告



# 饭店管理

## 二、定性预测方法

主要包括市场调查法、专家意见法、经营管理人员意见法、消费者意向调查法、推销员意见综合法和市场测试法。

### （一）市场调查与市场调查预测法

1、市场调查：准备阶段；调查阶段；处理阶段。

2、市场调查预测法：经营人员意见法；消费者意向调查法；销售人员综合意见法；市场测试预测法。

### （二）专家意见法

1、头脑风暴法

2、德尔菲法

饭

## 三、定量预测方法

包括时间序列法、因果分析法和随机预测法。

### (一) 时间序列预测法

店

1、趋势分析：指长期的发展或下降趋势。

2、季节性分析：指一年内的季节性变化，这种变化有一定程度的规律性。

管

3、周期性分析：指在几个阶段内在发展趋势中所表现出来的周期性波动，周期的长度和幅度是不规则的。

理

4、不确定因素分析：指无法预见的随机因素的干扰，如天气突变、自然灾害或突发事件的发生等影响销售的因素。这个成分最难预测。



饭

①比率法

店

②移动平均法

管

③加权平均数法

理

④指数平滑法

⑤季节指数法



饭

## (二) 因果分析预测法

### 1、回归分析预测法

相关系数 ( r ) 的显著性检验:

由于线性回归方程讨论的是变量 x 与变量 y 之间的线性关系, 所以我们可以用变量 x 与 y 之间的相关系数来检验回归方程的显著性。设 ( x<sub>i</sub>, y<sub>i</sub> ), i = 1, 2, ..., n 是 ( x, y ) 的 n 组样本观测值

店

管

理

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{L_{xy}}{\sqrt{L_{xx}L_{yy}}}$$

# 饭店管理

## 一元线性回归的应用

例3：某饭店近8年来销售收入与该市国民生产总值增长有密切关系，统计资料如表4—4所示。预计2005年该市生产总值达到700亿元。

表4—4

年	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
饭店销售收入（万元）	850	890	920	970	1050	1120	1180	1250
某市国民生产总值（亿元）	130	180	240	290	350	430	510	590

饭

店

管

理

每年某市的国民生产总值 $x$ 与饭店销售收入 $y$ 这一对数据可直角坐标系上表示出来。如图4—3所示，以 $x$ 轴为国民生产总值， $y$ 轴表示饭店销售收入。

从图中散点图可以看出，这些点大致呈直线，可以用回归方程行预测。计算过程如表4—5。



# 饭店管理

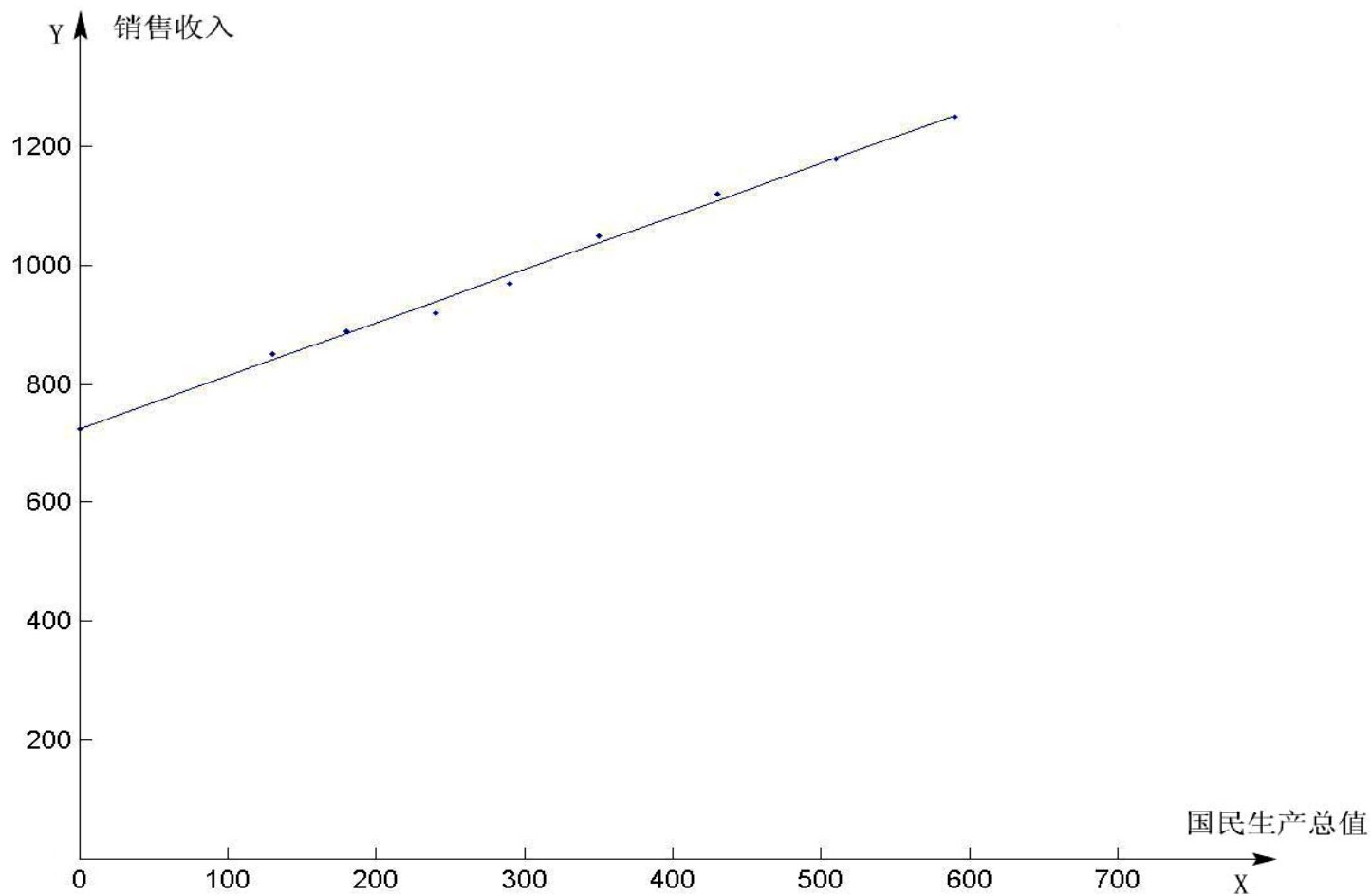


图4-3

表4-5

单位:  $y_i$  (万)  $x_i$  (亿)

年	$y_i$	$x_i$	$x_i \cdot y_i$	$x_i \cdot x_i$	$y_i \cdot y_i$
1997	850	130	110500	16900	722500
1998	890	180	160200	32400	792100
1999	920	240	220800	57600	846400
2000	970	290	281300	84100	940900
2001	1050	350	367500	122500	1102500
2002	1120	430	481600	184900	1254400
2003	1180	510	601800	260100	1392400
2004	1250	590	737500	348100	1562500
$\Sigma$	8230	2720	2961200	1106600	8613700



饭

$$n=8 \quad \bar{y} = 1028.75 \quad \bar{x} = 340$$

$$b = \frac{2961200 - 8 \times 340 \times 1028.75}{1106600 - 8 \times 340^2} = 0.8965897$$

店

$$a = 1028.75 - 0.8965897 \times 340 = 723.90952$$

得预测方程:

$$\hat{y} = 723.90952 + 0.8965897x$$

管

2005年某市国民生产总值700亿元，代入方程，则  
预测数

$$\begin{aligned} Y_{05} &= 723.90952 + 0.8965897 \times 700 \\ &= 1351.5223 \text{ (万元)} \end{aligned}$$

理

2005年该饭店销售收入将达到13515223元。

# 饭店

在例3中，我们考查了某饭店与某市国民生产总值之间具有线性相关关系，利用的是作图，以图示法来提示。实际上，以相关系数表示，才能给出一个准确的数量指标，并用这一数量指标来描述饭店销售收人与某市国民生产总值之间的相关程度。相关系数计算为：

# 管

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

# 理

将例3数据代入，解得 $r=0.996788$ ，可见 $x$ 与 $y$ 的线性相关性很强。

饭

阅读材料：

酒店与旅行社的关系——美国市场的实证研究

店

• 编写说明：

旅行社是饭店客源的重要提供者，研究饭店与旅行社之间的关系不仅可以明晰饭店的客源所在，指明客源市场，更为重要的是可以帮助饭店经营者进行市场预测，提高饭店预测的准确性和精度。美国旅行社行业发达，饭店与旅行社之间的关系复杂，通过介绍其实证研究，不仅可以明确美国饭店与旅行社之间的关系，更为重要的是可以学习其实证研究方法。

管

理

饭

店

管

理

## 思考题

- 1、什么是头脑风暴法？头脑风暴法的核心是什么？
- 2、如何利用季节指数法进行饭店经营预测与管理调控？
- 3、如何利用回归分析法进行饭店经营预测？



饭

## 第二部分 饭店经营决策技术

店

学习目的和内容:

- 盈亏平衡决策法

管

- 线性规划决策法

- 决策树法

理



# 饭店管理

## 第一节 饭店经营决策概述

### 一、决策的属性与特点

- 1.决策的主观性
- 2.决策的目的性
- 3.决策的选择性
- 4.决策的风险性
- 5.决策的科学性
- 6.决策的实践性
- 7.决策的时间性
- 8.决策的经济性
- 9.决策的动态性
- 10.决策优化准则的模糊性

饭

## 二、饭店经营决策分类

1、根据决策内容的性质可分为战略决策、管理决策和业务决策

店

2、根据决策的组织层次可分为高层决策、中层决策和基层决策

管

3. 根据决策的性质，可分为确定型决策、非确定型决策和风险型决策

理

4. 根据决策程序分类可分为常规决策和非常规决策



### 三、确定型决策

确定型决策必须具备以下四个条件：①有一个决策者希望达到的明确目标②有两个或两个以上可供决策者选择的可行的行动方案③只有一个确定的自然状态④每个可行方案在确定状态下的损益值可以计算出来。常用的方法有如简单优选法、成本效益法、量本利分析法、经济分析法，以及图论、线性规划、网络分析等方面的方法。

#### （一）简单优选法

简单优选法主要是对这类问题进行决策：方案仅是有限数个，掌握的资料无须加工计算，或只需进行简单的分析、处理，就可逐个比较、直接选出最优方案。



# 饭店管理

## (二) 盈亏平衡决策法

这是利用量—本—利(销售量、成本、利润)之间关系进行决策的方法,特别适用于饭店的规模经营、利润预算、成本控制等方面决策,以及用于饭店购置设备计划的决定等工作。这种方法的基本公式为:

$$X_1 = \frac{F}{P - C_v} \quad (5-1)$$

$$X_2 = \frac{F + m}{P - C_v} \quad (5-2)$$

P为单位价格;

$C_v$ 为单位变动费用;

F为固定费用;

m为预算利润;

$X_1$ 、 $X_2$ 分别表示盈亏平衡时的业务量和完成一定利润m的业务量。

# 饭店管理

## （三）线性规划决策法

第一类：在可供使用的人力、物力资源有限的情况下，如何筹划决策使其产生最大的经济效益。

第二类：在决策目标已定情况下，如何筹划使完成目标所消耗的资源最少。

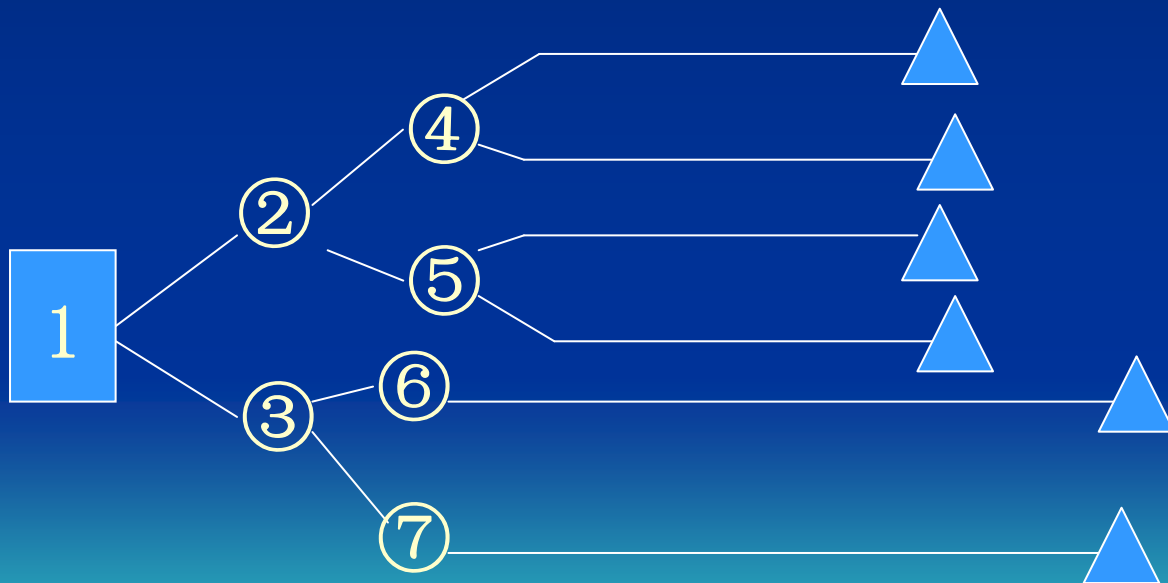


## 四、决策树法

### (一) 决策树和决策方法

#### 1、决策树

决策树是由不同结点和方案枝构成的树状图形。决策树形见下图。



饭

店

管

理

□表示决策点。需要决策一次，就有一个决策点。从决策点上引出的分枝称为方案枝，方案枝的枝数表示可行方案的个数。

○表示方案的状态结点。从结点上引出的分枝称为状态枝，状态枝的枝数表示可能出现的自然状态。

△表示结果结点。在结果点旁列出不同状态下的收益值或损失值，供决策之用。

# 饭店管理

## 2、决策过程和方法

①由左向右作图画决策树，把某个决策问题未来发展的可能性和结果用树状图形反映出来。画决策树的过程，也就是拟订各种方案的过程。在作图过程中，为了整个决策有顺序，按从左到右，从上到下将每个结点标上序号；

②将各个数值、状态及概率标在树上，特别要注意状态概率的准确性；

③计算各方案的收益或损失期望值。从树的末梢开始，以从右到左的方向计算各点的期望值，把计算结果标在结点上方；

④按照期望值准则进行决策，把优选方案的损益期望值标在决策点上方；

⑤对落选方案，在方案枝上画上“//”符号，表示删枝。

饭

## (二) 单级决策树

单级决策是只需进行一次决策（一个决策点）就可以选出最优方案的决策。

店

## (三) 多级决策树

需要进行两次或两次以上的决策，才能选出最优方案的称为多级决策。其决策原理与单级决策相同，但要分级计算收益期望值。

管

理



[阅读材料]:

## 日本旅游者赴加拿大哥伦比亚地区旅游的 经济学研究

在这项研究中，我们设计了计量经济模型来研究日本旅游者赴加拿大哥伦比亚地区旅游的情况，数据全部是季度性的数据，模型的稳定性检验（包含九个不同时期的时间序列）是我们要重点考察的内容之一。结果显示，在进行研究的九个不同时期，可支配收入和旅游消费习惯都是促使日本游客赴哥伦比亚地区旅游的主要原因，而汇率变动仅仅在其中两个时期起了主要作用。研究还表明，赴哥伦比亚地区旅游的日本游客数量在夏季达到饱和，而在冬季仍然有增长的潜力。最后，我们简单探讨了如何运用这项研究成果，去进一步开拓日本旅游市场。

- 编写说明

饭店投资决策的重要依据在于其市场前景。如何评价一个地区的旅游业发展趋势？如何分析饭店产品的市场前景？“日本旅游者赴加拿大哥伦比亚地区旅游的经济学研究”为市场研究提供了一种思路。虽然市场预测的方法很多，影响决策的元素更多，但通过对影响旅游客流的各种元素的统计分析以确定各影响元素的作用，对于饭店产品开发或饭店市场定位等投资决策的前期研究工作，仍具有很强的指导意义。





# 思考题

- 1、盈亏平衡决策法能应用于饭店投资决策吗？
- 2、在饭店日常经营中线性规划决策法能用得上吗？
- 3、决策树法的运用能解决饭店投资决策问题吗？

