



模块九

酒店绩效评价系统

学习目标

知识目标

- 知晓酒店绩效评价系统的要素和设计要求
- 熟悉酒店绩效评价的指标体系
- 了解酒店绩效评价指标的含义

能力目标

- 能说明平衡计分卡的四个基本问题
- 能解读酒店偿债能力、营运能力和获利能力三大指标的概念

项目一

酒店绩效评价系统的建立

绩效评价（Performance Appraisal）是指根据确定的目的来测定对象系统的属性，并将这种属性变为客观计量的计值或者主观效用的行为。绩效评价是现代酒店经营管理的一项重要内容。开展酒店绩效评价，首先要确立绩效评价系统，确定绩效评价指标体系的要素，选择合适的绩效评价方法。

一、酒店绩效评价系统的要素

绩效评价系统作为酒店管理控制系统中一个相对独立的子系统，由以下几个基本要素构成：

（一）评价目标

酒店绩效评价系统的目标是整个系统运行的指南和目的，它服从和服务于企业目标。绩效评价系统要处理好评价系统目标和企业目标之间的依存关系。企业目标的实现需要各方面的努力：建立合适的组织结构，建立管理控制系统，制定预算，设计绩效评价系统和激励系统等。

（二）评价对象

绩效评价系统有两个评价对象，一是企业，二是企业管理者，两者既有联系又有区别。评价对象的确定非常重要。评价的结果对绩效评价对象必然会产生影响，关系到评价对象今后的命运问题。对企业的评价关系到企业是否扩张、维持、重组、收缩、转向或退出，对企业管理者的评价关系到其奖惩、职位升降等问题。

（三）评价指标

绩效评价系统关心的是评价对象与企业目标的相关方面，即关键成功因素（Key Success Factors, KSFs）。这些关键成功因素具体表现在评价指标上。关键成功因素有财务方面的，如投资报酬率、销售利润率、每股税后利润等；也有非财务方面的，如售后服务水平、产品质量、创新速度和能力等。因此，作为用来衡量绩效的指标也分为财务指标和非财务指标。如何将关键成功因素准确地体现在各具体指标上，是绩效评价系统设计的重要问题。

（四）评价标准

绩效评价标准是指判断评价对象绩效优劣的基准。选择什么标准作为评价的基准取决于评价的目的。在酒店绩效评价系统中，常用的三类标准分别为年度预算标准、资本预算标准及竞争对手标准。为了全面发挥绩效评价系统的功能，同一个系统中应同时使用这三类不同的标准。在具体选用标准时，应与评价对象密切联系。一般来讲，评价对象为企业管理者时，采用年度预算标准较恰当；而评价对象为企业时，最好采用资本预算标准和竞争对手标准。

（五）分析报告

绩效评价分析报告是绩效评价系统的输出信息，也是绩效评价系统的结论性文件。绩效评价人员以评价对象为单位，通过会计信息系统及其他信息系统，获取与评价对象有关的信息，经过加工整理后得出评价对象的评价指标数值或状况，将该评价对象的评价指标数值或状况与预先确定的评价标准进行对比，通过差异分析，找出产生差异的原因、责任及影响，得出评价对象绩效优劣的结论，形成绩效评价分析报告。

上述五个要素共同组成一个完整的绩效评价系统，它们之间相互联系、相互影响。不同的评价目标决定了不同评价对象、评价指标和评价标准的选择，其分析报告的形式也不同。评价目标是绩效评价系统的中枢，没有明确的评价目标，整个绩效评价系统将处于混乱状态。

在酒店管理体系中，由于酒店是一个层级结构，绩效评价系统也就具有明显的层次结构。但无论这种层次有多少，无外乎两个基本层次：一是酒店外部出资所有者对酒店及其管理者的评价，二是酒店内部管理者对下属部门和下属人员的评价。

二、酒店绩效评价系统的设计要求

乔伊（choi）、米勒（Muller, G）在《国际会计》中指出：“一个设计得很好的绩效评价系统可以使高层管理者判断现有经营活动的获利性；发现尚未控制的领域；有效地配置企业有限的资源；评价管理业绩。”绩效评价系统应使企业管理者能够评价他们经营的经济实绩，常常是指对企业经营实绩的评价；评价企业管理者的业绩；追踪并监督企业目标（包括战略目标）的实现进程；帮助实现有效的资源配置。

一个绩效评价系统的设计，必须满足以下要求：

（一）准确、及时和客观

若要确认实际绩效是否符合预期绩效，关于绩效的信息就必须是准确的。所以，在一个有效的绩效评价系统中，计量什么以及如何计量，必须是十分清楚的。

信息只有及时获得才是有用的。迟到的信息可能导致不适当的反应或压根儿没有反应。因此，何时计量以及以多快的速度将计量结果予以报告，就成了一个有效的绩效评价系统的关键。

信息必须尽可能客观，而不是限于个人意见。个人意见可能是片面的，确保客观是有困难的。这是因为，感性的偏见很可能会影响即使看起来是客观的绩效计量。

（二）可接受与可理解

一个绩效评价系统，只有当人去使用它时才会有作用。如果一个绩效评价系统不能为组织成员所接受，那么，他们会无视它的存在，或是不甚情愿地遵守它。这样，提供的信息很可能是不准确、不及时和不客观的。因此，一个好的绩效评价系统，必须尽可能地按使用者的需要设计。

信息只有当它是可理解的和能被用户恰当地解释时才是有用的，难以理解的信息会导致错误的行动。确保所提供信息的清晰，是设计有效的绩效评价系统的一个重要方面。

（三）反映企业特性和成本效益

一个有效的绩效评价系统的设计，必须反映企业的特征。任何绩效评价系统的一个重要目的，就是评价组织成员的业绩。从控制的观点出发，绩效评价系统的焦点通常集中于评价企业或下属机构经理的业绩，以确定该企业是否实现了预期的目标。

一个良好的绩效评价系统应能提供较其实施和维护成本更大的利益，这种利益包括基于绩效评价系统所提供的信息和所做的管理决策的改善。

（四）目标一致性

有效的绩效评价系统，其评价指标应是战略目标计划的分解，评价指标的完成也能保证战略目标计划的完成。

（五）可控性和激励性

对管理者的评价必须将评价范围限制在他所能控制的范围内，他才能接受，才会感到公平。即使某评价指标与战略目标非常相关，只要管理者无法对其实施控制，他就无法对该指标的完成情况负责，用该指标来评价管理者的业绩会引起抵触。非可控指标应尽量避免出现。此外，指标水平应是平均先进水平，这对管理者的工作具有一定的挑战性，可以激发其工作潜能。

（六）良好的应变性

良好的绩效评价系统应对企业战略变化及内外部变化非常敏感，并且系统本身能较快做出反应，进行相应调整，以适应变化的要求。

三、酒店绩效评价的方法

酒店绩效评价一般采用综合评价的方法。综合评价（Comprehensive Evaluation, CE）是指对以多属性体系结构描述的对象系统做出全局性、整体性的评价，即对评价对象的全体，根据所给的条件，采用一定的方法给每个评价对象赋予一个评价值（又称评价指数），再据以择优或排序。

目前，国内外常用的综合评价方法可分为经济分析法、专家评价法和多目标决策法等。

（一）经济分析法

这是一种以事先议定好的某个综合经济指标来评价不同对象的综合评价方法，常用的有：直接给出综合经济指标的计算公式或模型的方法、费用效益分析（Cost Benefit Analysis）法等。该方法含义明确，便于不同对象的对比；不足之处是计算公式或模型不易建立，而且对于涉及较多因素的评价对象来说，往往很难给出一个统一的量化公式。

（二）专家评价法

这是一种以专家的主观判断为基础，通常以“分数”“指数”“序数”“评语”等作为评价的标准，对评价对象做出总体评价的方法。常用的有：评分法、分等法、加权评分法及优序法等。该方法简单方便，易于使用，但主观性强。

（三）多目标决策法

多目标决策（Multi-objective Decision Making, MODM）法本身有很多种方法：一是化多为少法，即通过多种汇总的方法将多目标化成一个综合目标来评价，最常用的有加权和方法、加权平方和方法、乘除法及目标规划法；二是分层序列法，即将所有目标按重要性依次排列，重要的先考虑；三是直接求所有非劣解的方法；四是重排次序法；五是对话法。该方法较严谨，要求对评价对象的描述清楚，评价者能明确表达自己的偏好，这给某些涉及模糊因素、评价者难以确切表达自己的偏好和判断的评价问题的求解带来了一定困难。

项目二

酒店绩效评价的指标体系

经营绩效，也称经营成果，是指经济实体在一定时期内利用其有限资源从事经营活动所取得的成果，一般表现为效果和效率两个方面。酒店经营绩效的表现形式是多方面的，如总产值、净产值、销售收入、净收益、产量、投资报酬率、销售利润率等。出资人投资于企业的目的就在于取得令人满意的利润，因而，出资人评价企业经营绩效侧重于收入成果，同时，还有一些为取得收入成果必备的条件。一般，可从财务指标与非财务指标两方面来评价。

美国著名会计学家、哈佛大学商学院罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）教授和美国复兴全球公司总裁大卫·诺顿（David P. Norton）在20世纪90年代设计了平衡计分卡，从财务维度、顾客维度、内部业务流程维度、学习和成长维度四个方面全面评价企业的经营绩效。我国的酒店业也可运用平衡计分卡来构建绩效评价的指标体系（见图9-1）。

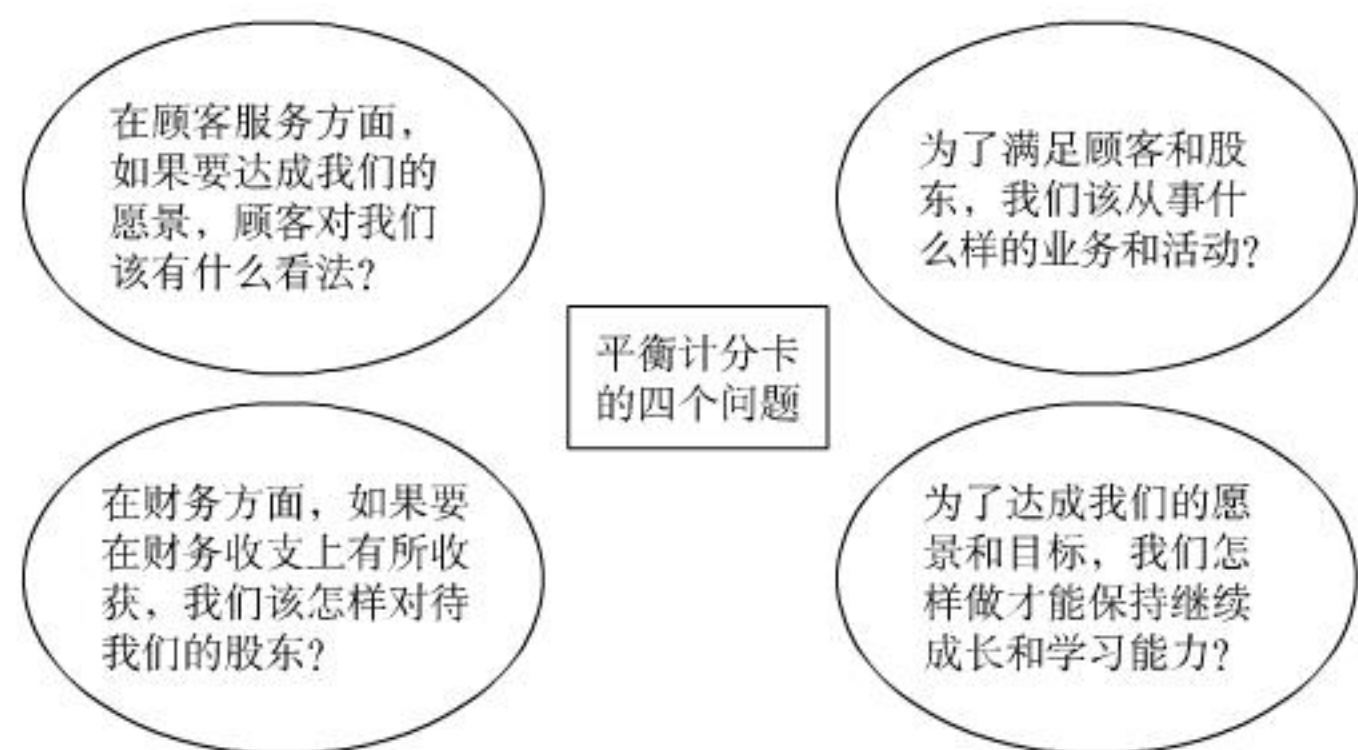


图9-1 平衡计分卡的四个基本问题

一、财务评价指标体系

（一）净收益

净收益就是企业的净利润。在其他条件不变的情况下，酒店净收益越多，所做的贡献越大，成就也越显著，这正是企业的根本目的所在。从表面上看，它受收入和成本的影响。实际上，它还反映酒店产品产量及质量、品种结构、市场营销等方面的工作质量，因而在一定程度上反映了酒店的经营管理水平。

（二）投资报酬率

投资报酬率（ROI）是收益与投入资本之比，反映投资的有效性，是一个效率指标。投资报酬率把一个酒店赚得的收益和所使用的资产联系起来，评价酒店资产使用的效率水平，并且把与维持企业经营必要的资本密切联系的成本考虑在内。因此，投资报酬率是监控资产管理和经营策略有效性的有用工具。

当投资报酬率被用于计量一个酒店的绩效时，所用的净资产反映的是产生现金流量和收益的企业历史成本。酒店投资基础可以是全部资产、使用的净资产（负债、递延项目及权益）或权益。如果保持一贯的使用，那么，按每个基础计算的比率对酒店的决策者来说都是有用的。

（三）剩余收益

剩余收益的计算公式为：

$$\text{剩余收益} = \text{净收益} - \text{投资额} \times \text{投资成本率}$$

剩余收益是净收益之外的另一个可选用的指标，它确认资本成本，用货币数量代替投资收益率。从观念上看，投资报酬率最大化告诉企业最大限度地提高投资报酬率，而剩余收益最大化告诉企业最大限度地提高收益额，使之超过最低报酬额。

以剩余收益作为评价酒店经营绩效的尺度的基本要求是：只要投资收益大于投资成本，该项投资便是可行的。因而，它避免了投资报酬率的缺陷，使酒店能够选择既有利于其自身又有利于总公司的投资机会。

（四）营业现金流量

以上评价指标的会计基础均是权责发生制，在商业信用使用极为频繁的情形下，会计记录的收益与企业的实际现金收入相差极大。为此，也可采用营业现金流量来评价酒店的经营绩效。

营业现金流量是指酒店正常经营活动所发生的现金流入与现金流出之间的净额，它可以用来评价酒店经营绩效，也可以用来评价酒店支付债务利息、支付股息的能力及偿付债务的能力，还可用于现金管理业绩的计量。由于同净收益相比较，营业现金流量受会计估算和分摊的影响较小，因此它有助于理解一个酒店的经营、投资及财务活动的动态。

（五）市场价值

理论上，一个企业潜在未来收益的综合计量结果，是由市场所决定的该企业的价值。财务理论家们假设，在一个有序、有效的股票市场中，所有者的预期未来现金流量的变化是受企业的股票市场价格变化影响的，如果所有者来自股息和存货增值预期的未来利润是建立在企业真实价值或现金生产能力的基础上，那么市场价格的变化也许是企业经营绩效的一个恰当的指示器。

市场价值比率指标主要有市盈率、净资产倍率等。

（六）经济增加值

在经济术语中，企业经营绩效的主要计量方法是经济增加值。经济增加值是指从一个时期到另一时期对企业所有者产生的预期未来现金流量的现值减去所有者的净投资后的差额。

贴现是预计未来现金流量所得到的现值，常被用于评价企业经营活动，评价购置资产备选方案，确定资本投资决策。出于计量酒店企业经营绩效的目的，经济增加值是指在绩效计量期内，由于培训管理人员提高工作频率而使酒店增加的价值。

二、顾客评价指标体系

绩效评价系统中的顾客评价指标，使酒店企业能够把自己的核心顾客结果评价标准——满意、忠诚、回头率和获利能力，同其所选中的顾客群体和市场部分相衔接。顾客评价指标体系的一般评价指标有：

（一）市场份额的评价

在确定顾客群体或市场领域之后，就可直截了当地评价市场份额。酒店协会、贸易协会和政府的统计数字以及其他公众组织，通常可对市场的总体规模进行估计。

（二）获得顾客的评价

酒店若想扩大自己的市场份额，就应制定一项在市场中扩大顾客来源的计划。争取顾客的工作既可通过新顾客的数量来评价，也可通过统计向这些新顾客销售的产品总额来评价。

（三）顾客满意度的评价

评价顾客的满意程度可以为酒店经营绩效提供反馈。无论多么重视顾客的满意程度都不过分。研究表明，只有在顾客购买产品时完全满意或极为满意的情况下，酒店才能指望他们反复购买自己的产品。

（四）留住顾客的评价

显然，若想通过特定的顾客群体保持或增加市场份额，一种可取的方式是保持现有的顾客。除了留住顾客之外，许多酒店都希望通过评价同现有顾客进行的交易量来评价这些顾客的忠诚度。

（五）从顾客处获取利润的评价

酒店不仅要评价同顾客达成的交易量，而且要评价这种交易是否有利可图，特别是在特定的顾客群体中。能否长期获利应成为决定保留或排除顾客的关键。尽管目前在某些新顾客身上无利可图，但这些顾客仍然很重要，因为他们能给酒店带来业绩增长潜力。但是，同酒店保持多年关系的顾客如果仍无利可图，酒店就应放弃这类顾客。

通过对市场份额和能否从顾客处获取利润的评价，经营者可以得到有关其酒店市场战略效果的反馈信息。

三、内部业务流程评价指标体系

在酒店内部运作过程中，有三个主题推动着内部绩效的改进：收入的增长和混合，降低成本和提高生产率，资产利用和投资战略。收入的增长和混合是指增加产品和服务的提供、获得新的市场和顾客、调整产品和服务的构成以实现增值，以及重新确定产品和服务的价格。降低成本和提高生产率是指努力降低产品和服务的直接成本和间接成本，以及与其他经营单位分享共同的资源。对资产利用和投资战略主题来说，管理者要努力降低支撑业务的特定数量和构成所要求的运营资本水平；管理者还通过在新的业务中利用目前未加以利用的生产能力、提高资源的利用效率和清除市场价值盈利不足的资产，竭力提高对固定资产基础的利用。

（一）收入的增长和混合

对处于成长阶段和收获阶段的经营单位来说，最常用的收入增长评价方法是销售额增长率和市场份额。

1. 新产品

处于成长阶段的酒店通常注重扩大现有的产品种类或者提供全新的产品和服务。关于这一目标，常用的评价方法是计算一个具体期间（如2~3年）所推出的新产品和服务创造的收入所占的百分比。

2. 新的顾客和市场

诸如新的顾客、市场份额和地区的创收率这样的评价方法将注重对增加收入的来源进行调查。一家酒店在目标市场上所占的份额是一项常用的计量方法。这种方法还使酒店能够估计其市场份额的增大是来源于富有竞争力的供应改善，还是来源于市场总规模的扩大。销售额增加，但在市场上所占份额遭受损失，这可能表明酒店的战略或者其产品和服务的吸引力存在问题。

3. 新产品和服务的构成

酒店可以选择通过改变其产品和服务的构成来增加收入。

4. 新的定价战略

利润增长计划，特别是那些成熟的或处在收获期的酒店企业的利润增长计划，可能是通过提高产品和服务的价格来实现的。一些酒店已经发现，可以提高一些特殊产品或是根据顾客特殊要求定做的产品的价格，或取消价格优惠，以便在现有的无利可图的产品和顾客身上收回成本。产品的利润率或无利可图的产品和顾客的百分比，可提供反映过去实行的定价战略成功与否的指数。对于同类产品和服务项目来说，一个简单的定价公式，如每间客房的收入等，都可反映出酒店企业的定价战略。

（二）降低成本和提高生产率

除了建立有关收入的增加和混合等目标外，酒店企业还可能要改善自己在成本费用和生产率方面的业绩。

1. 提高生产率

处于成长阶段的经营单位，其重点不大可能是降低成本费用。其生产率目标应当注重增加收入，如员工人均收入等，以促进向附加值较高的产品和服务转移，提高企业的实物竞争力和人力资源管理能力。

2. 降低单位成本

对处于维持阶段的企业来说，实现有竞争力的成本水平、提高经营利润、监测间接和辅助性开支水平，将有助于提高获利能力和投资回报率。对产出比较单一的企业来说，降低单位成本的简单目标就足够了。

3. 改善交易渠道

降低成本费用的重要方法就是把顾客和供应商从由人力来处理的高成本渠道转移到低成本的电子渠道。一个经营单位若采用这一降低成本战略,就能够评价不同渠道交易所占的百分比。

4. 降低营业成本

许多酒店目前正积极致力于降低销售开支、一般性开支和管理开支。这一工作是否成功可通过这些开支的绝对数量,或这些开支在总成本或利润总额中所占的百分比来评价。削减开支和费用的计划应与酒店绩效评价体系的其他手段综合使用,如顾客的反应、产品质量和工作表现等,这样,削减开支才不会影响重要的顾客计划和内部经营目标的成功实施。酒店应对间接开支和后勤开支所产生的价值进行评估,而不应局限于削减这些开支和减少后勤支持,更应着眼于提高这些开支和后勤支持的效率,如发展更多的顾客、增加销售额、增加交易额、提供更多的新产品、改进服务技术等,同时提高后勤支持部门的工作效率,增加这些部门的投入和产出比例。以经营活动为基础的成本分析可以看出间接开支、后勤开支和管理开支同这些开支产生的经营活动和成果之间的联系。

(三) 资产利用和投资战略

酒店可利用资本回报率、投资回报率和经济附加值等目标提供对内部运作绩效的总体评价。

四、学习和成长评价指标体系

现代企业绩效评价制度强调对未来进行投资的重要性。要实现长期的财务目标,企业必须对其基础设施——员工、信息系统和经营过程进行投资。酒店企业的学习和成长评价一般包括三大内容:员工能力,信息系统能力,积极性和创造能力。

(一) 员工能力

酒店企业要想超越现有的财务和顾客业绩,提高员工能力相当重要。

1. 对员工满意度的评价

员工感到满意是提高劳动生产率、反应速度和服务质量的一个必要前提。对本职工作最满意的员工同时能使酒店的顾客最满意。所以,酒店要想使顾客感到高度满意,就应该使员工对本职工作感到满意,每年对顾客的满意度进行一次调查,或每月对员工的满意度进行一次抽查。员工感到满意的因素一般有:

- (1) 参与决策;
- (2) 认为本职工作不错;
- (3) 在做好本职工作时得到肯定;

- (4) 主观能动性得到鼓励;
- (5) 后勤部门提供积极支持;
- (6) 对企业整体上感到满意。

员工可以通过参考上述标准给本人对酒店的满意度打分,非常满意可打最高分,不满意给最低分。这样,可列出员工满意度的综合指数。

2. 对员工保留率的评价

员工保留是指企业保留那些在他们身上能获得长期利益的员工。酒店对员工进行长期投资,这些员工的不辞而别将给酒店造成知识资本的损失。长期聘用的、忠实的员工代表着企业的价值观念。

3. 对员工劳动生产率的评价

评价员工的劳动生产率是对员工的总体培训效果进行评价,这种总体培训包括加强员工技能、改善工作态度、改进经营程序并使顾客感到满意,培训目的是使员工的劳动生产率同投入的员工数量成正比。

评价员工劳动生产率最简单的标准是每位员工给酒店带来的收入。因为企业和员工都注重向顾客提供高附加值的产品和服务,每位员工给酒店带来的收入应有所增加。

(二) 信息系统能力

要想使员工在竞争环境中有效地发挥作用,就必须使他们获得足够的信息,即有关顾客、过程程序及财务决策的后果等方面的信息。

第一线员工需要及时、准确、全面地了解每一位顾客同酒店的关系,这些信息可能包括成本分析和每位顾客可能给酒店带来的利润。第一线员工必须得到的信息还包括在多大程度上满足现有顾客的现有需要,并且满足顾客未来的需要。第一线员工需要及时、准确地得到所生产的产品和所提供的服务的信息反馈,只有得到这些信息反馈,他们才能贯彻改进计划,有系统地消除弊端,并且在服务过程中减少多余的成本、时间和浪费现象。

良好的信息系统可以帮助员工不断地改进生产和服务过程。一些企业已制定了信息覆盖比率,用于评价现有的信息系统满足员工需要的能力。对信息系统的灵敏程度进行评估的标准可能包括反应时间、周期、成本反馈,以及直接面对顾客的员工接触信息系统的途径等。

(三) 积极性和创造能力

如果不激发员工的积极性,使他们以最好的方式为企业服务,不给他们以决策和采取行动的自由,那么向技术熟练的员工提供完美的信息途径也不能保证酒店获得成功。所以,酒店内部的学习和成长评价的第三大内容是营造企业内部环境,激发员工的积极性和创造能力。

1. 测定被采纳建议的数量并对改进结果进行评价

可通过多种手段评价酒店是否已激发员工的积极性并向员工授予一定权力。一种被广泛采取的简单方法是，测定每个员工提出建议的数量。这一手段可评价员工对改善酒店绩效的参与程度。酒店还可采取其他措施对这一手段进行补充，包括测定被采纳或执行建议的数量，这一附加手段可评价员工提出建议的质量高低，同时可向其他员工表明，员工的建议受到酒店重视和认真考虑。对建议进行反馈并执行其中一些建议的做法会鼓励员工提出更多的建议。

2. 对个人及部门之间的协作进行评价

个人及部门之间能否实现联合，取决于个人、各部门和企业的目标是否有联系。在部门的较低层单位实行绩效评价制度有两个目的：（1）使个人及部门的目标、报酬和认知程度同实现企业目标息息相关；（2）对工作表现进行集体评估。

3. 对团队的表现进行评价

酒店越来越多地依赖团队合作来实现重要的经营程序——产品开发、对顾客提供服务及进行经营活动等。酒店需要一些目标和评估手段来鼓励团队建设，并评估团队所取得的业绩。

项目三

酒店绩效评价指标的分析

对酒店绩效评价指标进行分析有两大用途：一是确定企业的偿债能力，二是评价企业的经营业绩。通过对酒店绩效评价指标的分析，将反映过去的经营成果和财务状况的企业财务报表数据信息，转变为预计企业未来的有用信息，以体现传统酒店会计报表数据信息的真正价值。

一、酒店偿债能力分析

酒店偿债能力是指酒店偿还各种到期债务的能力。偿债能力分析包括短期偿债能力分析和长期偿债能力分析两个方面。

（一）短期偿债能力分析

短期偿债能力是指酒店以流动资产偿还流动负债的能力。通过分析流动资产与流动

负债的关系，即酒店资产的流动状况，可判断酒店短期偿债能力。这类比率指标主要包括流动比率、速动比率、现金比率等。

1. 流动比率

流动比率是指流动资产总额与流动负债总额之比，表示每元流动负债可由多少流动资产来偿还。其计算公式是：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产总额}}{\text{流动负债总额}}$$

式中，流动资产是指货币资金、应收账款净额、应收票据、存货、预付货款、短期投资以及其他应收款和待摊费用。流动负债是指短期借款、应付账款、应付票据、应付货款、应付工资福利费、应付利润、应交税费等各种未交款、其他应付款、预提费用以及一年内到期的长期负债等。

流动比率反映了酒店的短期偿债能力。比率越高，偿债能力越强；反之，越弱。一般而言，流动比率能达到2:1的水平，就表明该企业的财务状况是稳妥可靠的。因为此时企业的营运资金（流动资产减流动负债后的余额）等于流动负债，一方面使债权人的债务偿还有保证，另一方面又不至于使大量资金滞留在流动资产上。从另一个角度来看，在扣除了约占流动资产一半、变现能力最差的存货金额之后，剩下的一半流动性较大的流动资产至少要等于流动负债，企业的短期偿债能力才有保证。

但这个比率并非越大越好，因为流动比率大，可能是存货积压或滞销的结果，也可能是拥有过多的货币资金，未能很好地在经营中加以运用的缘故。所以，在评价流动比率时应注意：对债权人来说，流动比率越大越好，但对企业来说应该有个上限。

2. 速动比率

速动比率是指企业的速动资产与流动负债的比率。速动资产是那些可按其本身市值即时转换为现金、偿付流动负债的流动资产，它是流动资产中最具流动性的一部分。速动资产主要包括货币资金、应收账款、应收票据（扣除坏账准备）和可替代现金的短期投资以及其他应收款。速动资产不包括存货，这是因为：存货变现速度慢，要通过市场销售、应收账款才能转换为现金，并且其转换为现金的时间和数额都不好确定；部分存货可能已损失、报废或抵押出去而未作处理；由于计价方法的影响，存货的估价存在成本与市价的差距。

速动比率比流动比率更足以表明企业的短期偿债能力。流动比率只能表明企业的流动资产总额与流动负债总额之间的关系，如果流动比率较高，而流动资产的流动性很低，其偿债能力仍然是不强的。因此，在不希望酒店用变现存货的办法来还债，而又想了解酒店当前的变现能力，可计算速动比率，因为它抛开了变现力较差的存货。

速动比率的计算公式为：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}}$$

速动资产的计算方法有二：一是用减法，即流动资产减存货，或流动资产减存货、待摊费用和预付费用；二是用加法，从流动资产中去掉其他一些可能与当期现金流量无关的项目，即用现金、可上市短期有价证券、应收账款净额三项作为速动资产。用第二种方法计算的速动资产与流动负债的比率称为保守速动比率或超速动比率，这是因为：预付款只能减少未来的现金支出，不能转换为现金，不属于速动资产；待摊费用因缺乏市场价值而无变现价值可言，也不属于速动资产。

假定企业面临财务危机或办理清算时，在存货、待摊费用、预付费用等无法立即变现的情况下，速动比率反映了企业以速动资产支付流动负债的能力，即企业应付财务危机的能力。速动比率越大，其短期偿债能力就越高，一般认为速动比率以 1:1 为宜。当然，这个比率也不是绝对不变的，应视每个酒店企业速动资产的构成等因素而定。如果速动资产过多，又可能使企业丧失良好的投资获利机会。

3. 现金比率

现金比率只把现金和可上市短期有价证券之和与流动负债进行对比。其计算公式为：

$$\text{现金比率} = \frac{\text{现金} + \text{可上市短期有价证券}}{\text{流动负债}}$$

这是衡量酒店短期偿债能力的一个最保守的指标，反映酒店的即刻变现能力。它表明酒店在财务状况最坏的情况下随时可以还债的短期偿债能力。

在企业把应收账款和存货都抵押出去或者已有证据可以肯定应收账款和存货的变现能力存在严重问题的情况下，可用现金比率分析企业的短期偿债能力。

过高的现金比率说明企业的资金闲置或尚未充分利用现金资源，应投入经营赚取更多利润；过低的现金比率则可能反映企业当前付款存在困难。

(二) 长期偿债能力分析

对酒店长期偿债能力的分析主要是为了确定该酒店偿还债务本金与支付债务利息的能力。这种分析可从资产负债表反映的资本结构的合理性和利润表反映的偿还借款本息的能力两方面进行。前者用资产负债率表示，后者用利息保障倍数反映。这两个指标也称资本结构比率或杠杆比率。其用途一是提供偿债能力指标，二是提供所有者所负风险程度的指数。这些指标可以分析权益与资产的关系、权益之间的关系和权益与收益之间的关系，从而最终评定企业资本结构的合理性，评价企业的长期偿债能力。

杠杆比率是衡量一个企业在与债权人提供的贷款相比之下的由所有者供给的资金。其含义在于：

第一，债权人提供贷款的安全程度，将由所有者提供的资金来保证。如果所有者提供的资金在资本总额中只占很小的比例，企业的风险将主要由债权人承担。

第二，通过举债筹资，所有者可以得到用有限的投资保持企业的控制权的利益。

第三，如果企业所获得的利润多于所支付的借款利息，所有者的利润就随之扩大。

1. 资产负债率

它是企业负债总额与资产总额（权益总额）之比，反映在总资产中有多大的比例是通过举债筹资的，也表明债权人债权的保障程度。其计算公式是：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}}$$

酒店的负债控制在什么水平比较有利，主要取决于酒店的投资收益率与借款利率的比较：当投资收益率高于借款利率时，资产负债率越高，企业的资金成本越低，利润越多，对企业越有利，股东所得利润也相应增加；当投资收益率低于借款利率时，资产负债率越高，利润越少，对企业越不利，股东所得利润也相应减少。如果企业的经营收益少于应付的利息，则企业将发生亏损，甚至因此面临破产的危险。

从股东的立场来看，企业的借入资本与股本在经营中发挥的作用是相同的。股东所关心的是借入资本的计价，当企业所得的投资收益率超过借款利率时，归股东所得的利润将随之扩大。这样，股东的好处一方面获得较高的投资收益，另一方面是参与甚至控制企业的管理。

因此，当经济衰退时，资产负债率低的企业风险较小，但其预期的利润也较少；当经济繁荣时，资产负债率高的企业风险较大，但有赚取较多利润的机会。所以，资产负债率反映了一个企业理财决策的效果和举债经营的能力。

从债权人的立场来看，债权人权益比率（负债比率）反映了债权人提供的资本占全部资本的比率，这个比率的大小反映了债权人提供贷款的安全程度。如果这个比率很大，则说明企业的风险将主要由债权人承担，这当然不是债权人所希望的。

但从经营者的角度来看，这个比率又反映了企业的魄力和能力。举债经营手法是所冒风险和所获利润的较量，实质是权益上的衡量。

如果企业发生清理的话，与债权人相比，所有者则可能由于要扩大利润或筹措新的资金而放弃某种程度的企业控制权，去寻求更高的杠杆。如果负债比率过高，可能会产生鼓励所有者对企业经营不负责任的危险动作，因为他们对企业只承担以其股本额为限的经济责任。他们可能铤而走险从事投机活动，成功了，他们会获得巨额利润；失败了，他们的损失却很少，因为他们投入的很少。

下面是资产负债率反映资本结构的衍生指标：

(1) 产权比率，也称股东权益比率或净资产比率，是指股东投入的资金与资产总额的比率。它反映了股东投入资本在全部资本中所占的比重，即股东权益在权益中所占的比重。它与债权人权益比率是一个相配合的比率，两者相加之和应为 100%。其计算公式是：

$$\text{产权比率} = \frac{\text{股东权益}}{\text{资产总额}}$$

(2) 负债与股东权益比率，是指负债总额与股东权益的比率，表示债权人提供的资金与股东提供资金的相对关系，表明企业财务结构的强弱以及债权人的资本受到股东权

益的保障程度。其计算公式是：

$$\text{负债与股东权益比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{股东权益}}$$

(3) 负债与有形净值比率。有形净值是指股东权益减去无形资产，即账面上股东具有所有权的有形资产的价值。负债与有形净值比率是更为保守和谨慎地衡量企业长期偿债能力的指标，也反映在企业清算时保护债权人利益的程度，且比率越低越好。

由于无形资产不一定能用来还债，出于谨慎考虑，在净资产（股东权益）中将其扣除之后再行计算。负债与有形净值比率的计算公式为：

$$\text{负债与有形净值比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{股东权益} - \text{无形资产}}$$

2. 利息保障倍数

反映企业长期偿债能力的另一个指标是利息保障倍数，即从债务中获得的收益是所需支付的债务利息的多少倍。只要收益赚取倍数足够大，酒店无力偿债的可能性就很小，如果酒店在支付利息方面不存在困难，通常也将有能力再借款用于归还到期的债务本金。当然，关键是企业的信誉。

举债的目的是获得必要的经营资本，但前提是所付利息必须少于借款所赚取的利润，即所谓举债经营。利率越高，借入资本的盈利少于利息的风险就越大，衡量这种风险的程度可用利息保障倍数指标。其计算公式是：

$$\text{利息保障倍数} = \frac{\text{息税前利润}}{\text{利息费用}}$$

其中，

$$\begin{aligned} \text{息税前利润} &= \text{税后净利润} + \text{利息费用} + \text{所得税} \\ &= \text{利润总额} + \text{利息费用} \end{aligned}$$

之所以用息税前利润，是因为所得税和利息费用也是以借款赚取的，且本身不影响利息的支付。利息资本化导致把那些本该按费用支付出去的利息加到了固定资产价值上去，这部分利息也应该包括在上述公式中的利息费用中。

由于企业支付的利息计入当前费用后直接影响当前利润，所以，在其他因素不变的前提下，利息负担越重，利润越低；反之，就越高。因此，利息保障倍数高，表示负债尚未形成企业负担，债务的安全性就大，企业的长期偿债能力也就强；如果利息保障倍数接近1，表示该企业的利息负担过重，债务的安全性就差。

从长远来看，一个酒店的利息保障倍数至少要大于1，否则就不能举债经营。但短期内，酒店可能在利息保障倍数低于1的情况下，仍有能力支付利息，这是因为有些减少利润的费用项目不需要当前支付现金，如折旧、摊销等。一般来说，债权人和所有者都希望利息保障倍数越高越好。

二、酒店营运能力分析

反映酒店资金周转营运能力的比率指标，主要包括应收账款周转率、存货周转率、营业周期、客房收益、营运资金周转率、总资产周转率。

(一) 应收账款周转率

它是指商品销售收入与应收账款平均余额之比，表现为以下三个指标：

$$\text{应收账款周转次数} = \frac{\text{商品销售收入}}{\text{应收账款平均余额}}$$

$$\text{收回应收账款平均天数} = \frac{365}{\text{应收账款周转次数}}$$

$$\text{应收账款周转天数} = \frac{\text{应收账款平均余额}}{\text{商品销售收入}} \times 365$$

计算这些指标时，应收账款应是扣除坏账损失后的净额，且包括应收票据。应收账款平均余额的计算公式是：

$$\text{应收账款平均余额} = \frac{\text{期初余额} + \text{期末余额}}{2}$$

在上述应收账款周转率的三个指标中，应收账款周转次数是计算期内应收账款转换为现金的平均次数；应收账款周转天数则是酒店从取得应收账款的权利到收回款项转换为现金所需要的时间，即应收账款周转一次所需的天数。周转次数越多，周转天数越少（平均收款期越短），则应收账款周转率越高，说明应收账款的收回越快，可以减少坏账损失，增强企业资产的流动性和短期偿债能力，避免营运资金过多地长时间滞留在应收账款上，一定程度上可以弥补流动比率低的不利影响。收回应收账款平均天数则是越少越好。但是，如果应收账款周转率过高，则可能是付款条件过于苛刻的严格信用政策所致，这可能会影响企业销售量的扩大而制约企业的盈利水平；如果企业的应收账款周转率过低，说明企业的收账效率太低，信用政策太宽松而影响资金的周转和利用。

(二) 存货周转率

存货周转率是指商品销售成本与存货平均余额之比，说明企业的存货量是否适当及销售能力的强弱，表现为以下两个指标：

$$\text{存货周转次数} = \frac{\text{商品销售成本}}{\text{存货平均余额}}$$

$$\text{存货周转天数} = \frac{\text{存货平均余额}}{\text{商品销售成本}} \times 365$$

$$= \frac{365}{\text{存货周转次数}}$$

存货周转次数表示计算期内存货转换为现金或应收账款的次数；存货周转天数表示

存货转换为现金或应收账款一次所需的天数，即存货额相当于多少天的销售额（成本）。存货周转次数越多，周转天数越小，则存货周转率越高，说明存货的流动性越好，在利润率不变的条件下，利润就越多，或利润额不变，存货资金占用量就越少。因此，存货周转率是衡量酒店销售能力强弱和存货过量或短缺的指标，它与酒店的获利能力有着直接的联系。

当然，也不能绝对地认为存货周转率越高，效率就高。库存少，存货周转率肯定高，但订货次数多会使订货成本增加且不能享受数量折扣，还会带来不能按时交货的风险。因此，必须寻求最佳存货批量。另外，企业经营方针的调整、存货计价方法的变更等都会影响存货周转率。

（三）营业周期

营业周期是指从取得存货开始到销售存货并收回现金为止的这段时间。其计算公式是：

$$\text{营业周期} = \text{应收账款周转天数} + \text{存货周转天数}$$

营业周期表示的是需要多长时间才能把期末存货全部转换为现金。营业周期的长短说明资金周转速度的快慢。

（四）客房收益

酒店传统的经营指标是客房出租率和平均房价。传统经营指标的缺陷是没有考虑房价与出租率的关系。单独考量，这些指标都无法正确判断酒店的经营效果。收益管理的理论及其衡量指标则有效地避免了上述局限。酒店收益管理的主要衡量指标是客房收益（Revenue Per Available Room, RevPAR）。客房收益是指每间可供出租客房产生的平均实际营业收入。其计算公式为：

$$\begin{aligned}\text{客房收益} &= \frac{\text{实际客房营业额}}{\text{可出租客房数}} \\ &= \text{实际平均房价} \times \text{客房出租率}\end{aligned}$$

由于酒店客房产品的不可存储性，将客房出租率和平均房价结合起来，能更好地分析酒店的经营绩效，寻找客房出租率和平均房价的最佳结合点，从而实现客房收益最大化的目标。诚如希尔顿酒店集团市场营销总监所言：“收益是‘希尔顿’的生命，平均房价和客房出租率早已被收益所取代。”

例如：A酒店有客房200间，公布房价200元/间。某日出租客房100间，房费收入16 000元。则：

$$\begin{aligned}\text{客房收益} &= \frac{\text{实际客房营业额}}{\text{可出租客房数}} \\ &= 16\,000 \div 200 = 80 \text{（元/间）}\end{aligned}$$

或

$$\text{客房收益} = \text{实际平均房价} \times \text{实际出租率}$$

$$\begin{aligned}&= (16\,000 \div 100) \times (100 \div 200) \\ &= 160 \times 50\% = 80 \text{（元/间）}\end{aligned}$$

（五）营运资金周转率

营运资金周转率是指商品销售收入与营运资金平均余额之比。其计算公式是：

$$\text{营运资金周转率} = \frac{\text{商品销售收入}}{\text{营运资金平均余额}}$$

营运资金周转率表明酒店所拥有的平均每元营运资金能实现多少商品销售收入。

（六）总资产周转率

总资产周转率又称总资产利用率，是指销售收入净额与平均资产总额之比。其计算公式是：

$$\text{总资产周转率} = \frac{\text{销售收入净额}}{\text{平均资产总额}}$$

其中，

$$\text{平均资产总额} = \frac{\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}}{2}$$

该比率反映酒店全部资产的使用效率，衡量酒店运用全部资产创造销售收入的能力。它的高低会影响企业的获利能力，应采取措施提高销售收入和降低资产占用。

三、酒店获利能力分析

酒店资本增值获利能力是指酒店企业以成本赚取利润、以资本获得增值的能力，它是酒店企业生存和发展的根本。

资本增值获利能力是资金周转营运能力的结果，是资金流动偿债能力的基础，具有综合性和核心性。

表示酒店资本增值获利能力的指标较多，主要有销售利润率、客房收益率、资产收益率、资本保值增值率和市场价值率五个方面。

（一）销售利润率

销售利润率是利润与销售收入净额之比，主要有毛利率和净利率两个指标。

1. 毛利率

毛利率表示每元销售收入有多少可以用于各项期间费用和形成税前利润。其计算公式是：

$$\text{毛利率} = \frac{\text{毛利润}}{\text{销售收入}}$$

其中，毛利润仅指销售收入扣除销售成本（包括流转税）后的余额。

毛利率的作用在于：（1）揭示企业销售产品的主营业务的获利能力；（2）反映占企业费用支出最主要部分的销售成本对企业当前利润的直接影响；（3）可以看出售价、流

转税对企业获利能力的影响；（4）估计企业承担销售费用、管理费用、财务费用等期间费用的能力。

2. 净利率

净利率反映每元销售收入带来多少税后净利润。其计算公式是：

$$\text{净利率} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}}$$

其中，净利润是指扣除所得税后的利润。

净利率受行业特点影响较大。竞争方式、经济条件、筹资方法、资本结构及营业特点等因素，都会使不同企业的净利率不一致。

（二）客房收益率

客房收益率是反映酒店客房经营成果的指标，是酒店实际实现的销售收入与潜在的销售收入的比值。其计算公式为：

$$\begin{aligned}\text{客房收益率} &= \frac{\text{实际客房销售收入}}{\text{潜在客房销售收入}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{实际租出客房数}}{\text{客房总数}} \times \frac{\text{日平均实际房价}}{\text{日平均潜在房价}} \\ &= \text{客房出租率} \times \text{房价实现率}\end{aligned}$$

其中，

实际客房销售收入 = 实际租出客房数 × 日平均实际房价

潜在客房销售收入 = 客房总数 × 日平均潜在房价

日平均实际房价 = $\frac{\text{客房总销售额}}{\text{客房总销售数}}$

房价实现率 = $\frac{\text{日平均实际房价}}{\text{日平均潜在房价}} \times 100\%$

客房收益率指标兼顾了客房出租率与房价两大要素，为了解酒店企业的客房获利能力提供了一种全面、客观的评估手段。

（三）资产收益率

资产收益率包括总资产收益率和净资产收益率。

1. 总资产收益率

总资产收益率是指酒店税后净利润加利息支出与平均资产总额的比率关系。总资产收益率用于衡量酒店运用全部资产（投资总额）产生利润的能力，反映酒店全部资产使用的综合效果和全面经营效率。其计算公式为：

$$\text{总资产收益率} = \frac{\text{税后净利润} + \text{利息支出}}{\text{平均资产总额}}$$

其中，

$$\text{平均资产总额} = \frac{\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}}{2}$$

总资产收益率一方面反映了所有者和债权人提供资本的获利能力（即投入产出能力），另一方面反映了酒店管理资产、利用资源的效率。这个指标的高低与酒店的资产存量、资产结构、资产增量密切相关，综合体现了酒店的经营管理水平。

2. 净资产收益率

净资产收益率也称所有者权益报酬率，是指净利润与所有者权益之比，是所有者投资的投资利润率。其计算公式为：

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均所有者权益}}$$

其中，平均所有者权益是指资产总额减负债总额后的净资产期初、期末平均数。

净资产收益率反映了所有者投资的收益水平。

（四）资本保值增值率

资本保值增值率是在不考虑货币时间价值和物价变动因素影响的情况下，期末所有者权益与期初所有者权益的比率。其计算公式为：

$$\text{资本保值增值率} = \frac{\text{期末所有者权益}}{\text{期初所有者权益}}$$

资本保值增值率指标反映了酒店的资本保值和资本增值，等于1为保值，大于1为增值。

（五）市场价值率

市场价值率是反映上市公司财务状况、股票价格和盈利能力的重要指标。上市公司是指股票经过批准已公开挂牌上市交易的股份有限公司。市场价值率主要包括每股收益率、市盈率、市净率和股利支付率。

1. 每股收益率

每股收益率的计算公式为：

$$\text{每股收益率} = \frac{\text{净利润} - \text{优先股股利}}{\text{流通在外的普通股股数}}$$

2. 市盈率

市盈率是指每股市价与每股净利润之比。其计算公式为：

$$\text{市盈率} = \frac{\text{每股市价}}{\text{每股净利润}}$$

该指标表示投资者对每赚一元税后利润所愿支付的股票价格。该指标的倒数是以股票市价计算的股东投资报酬率。因此，市盈率越高，表示股东所要求的投资报酬率越低。股东如果愿意接受目前较低的投资报酬率，可能是公司预期股票会增值或税后利润会增加，而愿冒此投资风险。

一般认为市盈率以10~20为正常。市盈率小说明股价低，风险小；市盈率大说明股价高，风险大。发展前景较好的企业通常都有较高的市盈率，发展前景不佳的企业市盈

率也就较低。

3. 市净率

市净率又称净资产倍率，是指普通股每股市场价格与每股账面价值的比率。其计算公式是：

$$\text{市净率} = \frac{\text{每股市场价格}}{\text{每股账面价值}}$$

$$\text{每股账面价值} = \frac{\text{所有者权益总额} - \text{优先股权益}}{\text{流通在外的普通股股数}}$$

市净率反映了普通股票本身价值的大小，市净率越大，股票的价值越高。因此，该指标反映了企业潜在的发展能力。

4. 股利支付率

股利支付率是每股股利与每股收益的比率，也可以表示为分配的现金股利总额与税后净利润总额的比率，即当前净利润中有多少用于支付股利。其计算公式为：

$$\begin{aligned} \text{股利支付率} &= \frac{\text{每股股利}}{\text{每股收益}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{分配的现金股利总额}}{\text{税后净利润总额}} \times 100\% \end{aligned}$$

其中，

$$\text{每股股利} = \frac{\text{分配的现金股利总额}}{\text{流通在外的普通股股数}}$$

股利支付率表示属于普通股东的收益中，已经以现金支付部分所占的比例，其高低只取决于企业的股利政策。即在实现的净利润中，留归企业发展和向股东发放股利的分配关系。这种股利政策往往会影响股票价格。股东有时以每股股利除以每股市价来衡量其投资报酬率的大小，以取得股利收入为主要目标的长线投资股东，尤其重视这一现金报酬率或股息率。

模块小结

效益是根本，现代酒店开展经营管理活动的主要目的，就是取得良好的经营绩效。酒店经营绩效的分析与评价，为酒店经营者了解经营现状，分析经营中产生问题的原因，以及改进经营绩效的决策活动，提供了有益的帮助。

绩效评价是指根据确定的目的来测定对象系统的属性，并将这种属性变为客观定量的计值或者主观效用的行为。酒店绩效评价可从财务指标与非财务指标两方面进行，采用国际流行的平衡计分卡方法，从财务维度、顾客维度、内部业务流程维度和学习、成长维度四个方面，构建酒店绩效评价的指标体系。

酒店绩效评价指标的分析，主要针对偿债能力、营运能力和获利能力三个方面。通

过上述分析，确定酒店企业的偿债能力和经营业绩，将反映过去的经营成果和财务状况的企业财务报表数据信息，转变成预计企业未来的有用信息。

同步练习

一、问题思考

1. 酒店绩效评价系统由哪些要素构成？
2. 什么叫平衡计分卡？它的核心思想是什么？
3. 酒店偿债能力分析的指标有哪些？
4. 从哪些方面可以了解酒店的营运能力？
5. 反映酒店获利能力的指标有哪些？

二、课堂交流

以3~4人的小组为研究单位，通过互联网查找资料，进行以下问题的研究，作出调研报告，编制PPT文件，在课堂上交流分享。

1. 中国酒店运营能力指标的解析。
2. 解读以下实例参考——2019年度中国酒店业经营情况分析。

实例参考

2019年度中国酒店业经营情况分析

2019年中国酒店业的基本态势，一是竞争主战场从增量市场到存量市场。由于疾风暴雨式的房地产发展推动已经成为过去式，因此新酒店大规模发展也已经过去。酒店存量市场成为酒店管理的争夺主战场。二是从酒店数到酒店品牌数都呈现供大于求的状态。20世纪70年代到90年代中期，美国有50%的酒店品牌消失。目前，中国酒店业的品牌层出不穷，优胜劣汰是必然趋势。

一、2019年中国酒店业经营规模

截至2019年，中国星级酒店客房数为136.6万间、限额（指年主营业务收入200万元及以上）以上的酒店客房数为394.8万间、实际经营客房总数为1800万间。

2019年与2018年住宿业的四个方面比较：

1. 数量（家）

星级酒店数为8965家，减少了601家，下降比率为6.28%。限额以上酒店数为20614，增加了834家，增幅为4.22%；合规经营法人单位数为12.6万家，比2013年末增加了5.3万家，实际经营酒店总数约为92万家。

2. 客房数（万间）

星级酒店客房总数为136.6万间，减少了10.5万间，下降比率为7.11%。限额以上酒店客房数为394.8万间，增加了1.6万间，增幅为0.41%。实际经营酒店客房总数约为1800万间。

3. 从业人员（万人）

星级酒店从业人员约为102.6万人，减少了9.8万人，下降比率为8.73%。限额以上酒店从业人员约为1780363人，减少了4.1万人，下降比率为2.22%。合规经营企业总人数为274.0万人，比2013年末减少了约20万人。

4. 资产总计（亿元）

星级酒店资产总计6702.2亿元，增加了242.5亿元，增幅为3.75%。限额以上酒店资产总计13529.5亿元，增加了881.4亿元，增幅为6.97%。合规经营酒店资产总计19109.0亿元，比2013年末增加了5363亿元。

数据说明：a. 星级酒店（文化和旅游部公布的数据）；b. 限额以上住宿业（年主营业务收入200万元及以上、平均每天5480元）；c. 合规经营：全国第四次经济普查的酒店企业（有营业执照、纳税经营）；d. 实际经营：在线旅行社网站经营。

5. 限额以上住宿业经营数据（亿元）

酒店总营业额为4059.7亿元，年度增幅为2.42%；其中客房收入为2130.6亿元，增幅为3.87%；餐饮收入为1407.7亿元，增幅为0.31%。资产总计13529.5亿元，增幅为6.97%；流动资产为5485.1亿元，增幅为12.38%。固定资产为4812.3亿元，下降比率为2.07%；负债合计10099.0亿元，上升比率为8.84%；所有者权益为3432.5亿元，增幅为1.88%。主营业务收入为3878.4亿元，增幅为3.94%；主营业务成本为1476.1亿元，下降了1.69%；主营业务税金及附加为72.8亿元，增加了5.66%；主营业务利润为2329.5亿元，增幅为7.80%。

二、中国酒店业经营情况

1. 星级酒店经营情况

全国826家五星级酒店平均房价为667.59元，平均出租率为62.08%，RevPAR为414.44元，同比上升5.21%。50个城市576家五星级酒店平均房价为710.09元，平均出租率为64.50%，RevPAR为458.01元、同比上升1.19%。

全国2372家四星级酒店平均房价为332.31元，平均出租率为55.84%，RevPAR为185.56元，同比下降6.38%。50个城市1079家四星级酒店平均房价为380.95元，平均出租率为59.67%，RevPAR为227.31元，同比下降4.72%。

全国4225家三星级酒店平均房价为229.78元，平均出租率为55.09%，RevPAR为126.59元，同比上升8.74%。50个城市1387家三星级酒店平均房价为277.17元，平均出租率为59.39%，RevPAR为164.61元，同比上升3.04%。

2. 中端酒店经营情况

中端酒店以锦江集团和如家集团属下中端酒店为例。2019年锦江集团属下中端酒店平均房价为263.19元，下降了1.86%，平均出租率为81.13%，下降了3.87%，每间可供房收入为213.53元，下降了5.66%。如家属下中端酒店2019年平均房价为331元，下降了7.3%；平均出租率为77.0%，下降了1.79%，RevPAR为255元，下降了9.0%。

3. 经济型酒店

经济型酒店以锦江集团和如家集团属下经济型酒店为例。2019年锦江集团属下经济型酒店平均房价为165.92元，下降了1.34%；平均出租率为75.94%，下降了6.87%；每间可供房收入为126.00元，下降了8.12%。2019年如家集团属下经济型酒店平均房价为177元，下降了2.5%；平均出租率为85.5%，下降了3.2%，RevPAR为152元，下降了5.7%。