



饭店职业经理人丛书

姚建中 著

Xiandai Jiudian Guanli

现代酒店管理：

理论、实务与案例

Lilun Shiwu yu Anli



旅游教育出版社

Xiandai Jiudian Guanli

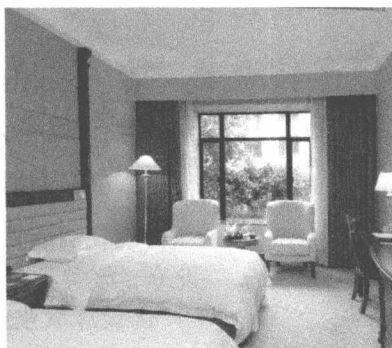
饭店职业经理人丛书

姚建中 著

现代酒店管理：

理论、实务与案例

Lilun Shiwu yu Anli



北京·旅游教育出版社

策 划: 何 玲

责任编辑: 陈 志

图书在版编目(CIP)数据

现代酒店管理: 理论、实务与案例 / 姚建中著. --
北京: 旅游教育出版社, 2015. 4

(饭店职业经理人丛书)

ISBN 978-7-5637-3143-5

I. ①现… II. ①姚… III. ①饭店—企业管理 IV.
①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第056810号

饭店职业经理人丛书
现代酒店管理: 理论、实务与案例
姚建中 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京京华虎彩印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787毫米×960毫米 1/16
印 张	11.75
字 数	136千字
版 次	2015年4月第1版
印 次	2015年4月第1次印刷
定 价	35.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

姚建中

全国中等职业学校旅游服务类专业教学标准制订工作组专家，辽宁省饭店协会理事，沈阳市旅游咨询委员会专家，沈阳市旅游学校高级讲师，沈阳市优秀教师。兼任沈阳市美学学会秘书长。主持省级科研课题5项，其中旅游方向课题有“沈阳市旅游惠民政策研究”、“沈阳市工业旅游开发对策研究”、“沈阳市景区景点满意度调查实施方案”等。发表专业论文10余篇。



前言

酒店业作为旅游业三大支柱产业之一，随着旅游业的现代化发展和全球一体化时代的到来，在国民经济发展和人民生活中的地位日趋重要。

现代酒店集吃、住、行、游、购、娱等消费服务功能于一身，充分展示了现代物质文明和精神文明的建设水平。要有效实现这些服务功能和社会价值，现代酒店必须强化管理活动的规范化和持续改进工作，以期不断提升管理质量。

《现代酒店管理：理论、实务与案例》以全新视角系统展示了酒店管理的全方位、全过程的信息。全书 11 章可分为四大部分，第一部分（第 1 章、第 2 章）介绍酒店发展历史及管理基本理论。第二部分（第 3 章、第 4 章）介绍酒店的组织结构和质量管理体系。第三部分（第 5 章～第 9 章）介绍酒店房务、餐饮、人力资源、财力资源和物力资源管理实务。第四部分（第 10 章、第 11 章）介绍酒店对外营销和内部安全管理实务。

本书以学科的理论性、科学性为基础，着力突出实践的应用性和操作性。每章附有经典案例和简要点评，并设置大量实务研讨课题，希望能在理论和实践两个层面供读者参考。

本书在写作过程中参考和引用了国内外学者的大量研究成果和文献，因限于篇幅，未能一一注明，在此深表谢忱。

由于水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者不吝赐教。

姚建中

2014 年 12 月



目 录

第 1 章 酒店管理概述	001
1.1 酒店的含义与作用	001
1.2 酒店发展沿革	003
1.3 酒店类型与等级	006
案例	009
实务研讨	011
第 2 章 酒店管理理论	012
2.1 酒店管理的基本职能	012
2.2 酒店管理的基础理论	016
2.3 酒店管理的基本方法	026
案例	028
实务研讨	030
第 3 章 酒店组织管理	031
3.1 酒店组织管理概述	031
3.2 酒店组织结构与管理原则	034
3.3 酒店组织管理制度	037

案例	039
实务研讨	042
第 4 章 酒店质量管理	043
4.1 酒店质量管理概述	043
4.2 酒店质量管理的体系与内容	048
4.3 酒店质量管理的方法	050
4.4 酒店全面质量管理	053
案例	056
实务研讨	059
第 5 章 酒店房务管理	060
5.1 前厅管理	060
5.2 客房管理	067
案例	074
实务研讨	075
第 6 章 酒店餐饮管理	076
6.1 餐饮管理概述	076
6.2 餐饮生产管理	078
6.3 餐饮营销管理	082
6.4 餐饮服务管理	085
案例	087
实务研讨	088

第 7 章 酒店人力资源管理	089
7.1 酒店人力资源管理概述	089
7.2 酒店人力资源规划管理	091
7.3 酒店人力资源的招聘与培训管理	095
7.4 酒店员工激励与考核管理	099
案例	102
实务研讨	106
第 8 章 酒店财力资源管理	107
8.1 酒店财力资源管理概述	107
8.2 酒店成本控制管理	110
8.3 酒店营业收入与利润管理	113
案例	116
实务研讨	119
第 9 章 酒店物力资源管理	120
9.1 酒店物资管理	120
9.2 酒店设备管理	124
案例	128
实务研讨	129
第 10 章 酒店营销管理	130
10.1 酒店营销环境	130

10.2 酒店营销策略	132
10.3 酒店营销控制	137
案例	138
实务研讨	141
 第 11 章 酒店安全管理	142
11.1 酒店安全管理概述	142
11.2 酒店消防安全管理	146
11.3 酒店卫生安全管理	149
11.4 酒店危机管理	151
案例	154
实务研讨	156
 附件一 旅游饭店用公共信息图形符号 (LB/T 001—1995) ...	157
 附件二 《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—2010) 实施办法	159
 附件三 绿色旅游饭店标准 (LB/T 007—2006)	168

第①章

酒店管理概述

酒店是伴随着人类旅行活动的开展而出现的。作为旅游业的三大支柱之一，酒店最初的功能是向旅行者提供食宿产品和相应的服务。随着人类社会的不断发展，现代酒店已成为满足人们综合性需求的消费场所，酒店业也成为能够促进当地政治、经济、文化发展的重要产业。

1.1 酒店的含义与作用

1.1.1 酒店的含义

1. 酒店的概念

酒店（HOTEL）一词源于法语，原指法国贵族在乡下招待贵宾的别墅，后在欧美国家得到广泛应用。在我国，由于地域和习惯上的差异，酒店有饭店、酒店、宾馆、度假村、休闲山庄等多种不同的叫法。

国际上对酒店比较权威的定义有：

《利尔百科全书》：酒店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

《大不列颠百科全书》：酒店是在商业性的基础上向公众提供住宿也往往提供膳食的建筑物。

《美利坚百科全书》：酒店是装备完好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类以及其他服务。

《牛津插图英语辞典》：酒店是提供住宿、膳食等而收费的住所。

现代对酒店含义的一般表述是：利用有形的空间、设备、消费产品和

无形的服务，满足顾客住宿、饮食、娱乐、购物等需求而取得经济效益和社会效益的综合性服务企业。

2. 酒店必须具备的基本条件

(1) 它是由建筑物及装备完好的设施组成的接待场所。

(2) 它必须是经政府批准的，且能够提供住宿、餐饮、娱乐及其他综合性服务。

(3) 作为一个公共场所，它的服务对象是公众，主要是外地旅游者，同时也包括本地居民，但不应当是永久居住的人。

(4) 它是商业性的经济组织，以营利为目的，所以其使用者要支付一定的费用。

1.1.2 酒店的作用

酒店是人们旅游活动的主要消费场所，也是所在城市、地区对外交往和社会活动的中心。酒店业的发展对当地政治、经济、文化诸方面都会带来重大的影响。

1. 酒店是旅游业的三大支柱之一

酒店是旅游业发展的重要基础。酒店以向旅游者提供食、住、娱乐服务为主要职能。此外，还要为旅游者提供购物、社交、保健、会议等方面的服务。多功能的服务使人们的旅行活动得到有效的保障，促进了旅游业的发展，并直接促进了国民经济和社会文化的发展。

2. 酒店业对其他行业发展具有巨大的拉动作用

酒店业作为综合性服务行业，其建设和运行对建筑业、装修业、轻工业、电器业、食品加工业等行业的发展都起到巨大的拉动作用，促进所在地区经济的整体发展。

3. 酒店是国家创汇的重要来源

酒店是创造外汇收入的重要渠道和场所。高级酒店的接待对象主要是外国客人、华侨、港澳台同胞和外籍华人，他们在酒店主要是外汇结算。酒店作为一种无形贸易形式，它的创汇率在某种程度上比一般商品出口创

汇率还要高。

4. 酒店为社会创造直接和间接的就业机会

酒店能为社会创造大量的直接和间接就业的机会。酒店需要大量的管理人员和服务人员,按照我国目前酒店的人员配置情况,平均每间客房配备 1.5 ~ 2 人。若新建一座 300 间的酒店,将创造 450 ~ 600 个直接就业机会。同时,其他行业还要为酒店提供设备、家具、装修等商品和服务,这就提供了间接的就业机会。根据国际运行经验,高档酒店每增加一个房间,可以直接和间接为 5 ~ 7 人提供就业机会;中档酒店每增加一个房间,可以直接和间接为 4 ~ 5 人提供就业机会。

5. 酒店业的发展对社会文化交流与发展具有重要的促进作用

酒店聚集了来自四面八方的客人,通过他们的来访和交流,促进了社会文化的交流与发展,同时酒店现代化的设备和管理信息也得到广泛传播。酒店业发展对社会文明进步和科学技术发展起到了积极的促进作用。

1.2 酒店发展沿革

1.2.1 世界酒店业发展的基本历程

世界酒店业的发展一般可分为客栈时期、大酒店时期、商业酒店时期、酒店联号时期(现代酒店时期)四个阶段。

1. 客栈时期

客栈是现代意义上酒店的雏形,作为一种住宿设施早就存在,多设在乡间或路边,供过往旅客寄宿之用。客栈的真正流行是在 12—18 世纪,以英国的客栈最为著名。

客栈时期酒店的特点:

- (1) 经营独立,规模很小,设施简陋。
- (2) 服务项目少,质量差,安全性低。

(3) 接待多为商人和宗教人士。

2. 大酒店时期

指 19—20 世纪初这一时期。欧洲的产业革命促进了生产力的发展，使人类社会开始进入工业时代。随着上层社会新的生活方式的转变，专为王室、贵族、大资产阶级服务的豪华酒店应运而生。1829 年，特里蒙特酒店在波士顿落成，它被称为第一座现代酒店。1875 年，旧金山的派力斯酒店开业，这座当时被称为世界最大、最豪华的酒店共有 800 间客房，耗资 5 000 万美元。

大酒店时期酒店的特点：

- (1) 规模大，设施豪华。
- (2) 追求服务质量，注重社会效益，轻视经济效益。
- (3) 接待对象多为王公贵族、社会名流和大资本家。

3. 商业酒店时期

指 20 世纪初—20 世纪中期这一时期。20 世纪初期，随着世界经济的发展，商务活动异常活跃，导致了商务旅游的急剧增加。商务旅游者没有资格住在大酒店，又不愿住那些小客栈，这中间存在着一个空白。20 世纪初的美国出现了“一个房间一间浴室，一个美元零五十”的斯塔特勒酒店。斯塔特勒 1908 年在巴法罗建造的以他的名字命名的酒店是商业酒店的代表，斯塔特勒也被推崇为西方现代酒店的鼻祖，他提出的“客人永远是正确的”的至理名言也成为现代酒店业的经典理念。此时汽车酒店等便捷酒店也已开始出现。

商业酒店时期酒店的特点：

- (1) 服务设施与服务项目讲究舒适、方便、清洁、安全和实用。价格合理，提倡物有所值。
- (2) 运用科学管理手段，注重质量标准化，追求经济效益。
- (3) 服务对象主要是商务旅行者。

4. 现代酒店时期

指 20 世纪 50 年代至今。随着旅游业的快速发展，世界上一些大的酒

店公司以酒店联号主宰着世界的酒店业。美国是世界上酒店联号出现最早、规模最大和数量最多的国家，最著名的假日饭店（Holiday Inn）、希尔顿（Hilton）、喜来登（Sheraton）等联号在世界各地都拥有大量的客房。

随着世界经济的发展和经营管理方法的更新，战略联盟等新兴的管理模式也在酒店业中得到发展，如最佳西方国际（Best Western）就是其中的代表。

现代酒店时期酒店的特点：

（1）功能日益多样化，能满足客人吃、住、娱乐、健身、购物、通信、商务等多方面需求。

（2）管理手段更加现代化，注重应用先进的管理方法和技术，追求最大管理效益。

（3）集团化连锁经营为主要模式。

（4）服务对象趋向大众化。

1.2.2 中国酒店业发展沿革

根据历史记载，我国酒店业已有 3 000 多年的历史。伴随着旅游业的发展，我国酒店业现正逐步走向国际化。

1. 中国古代酒店状况

在古代，酒店设施可以分为官办和民间私营两大类。官办的住宿设施有驿站和迎宾馆，它们在古代酒店史上占有重要的地位。驿站是历史上最古老的一种官办住宿设施，它始于商代中期，止于清光绪年间“大清邮政”的兴办，专门接待往来信使和公差人员并为其提供车、马交通工具和食宿。

民间经营的酒店食宿设施也很多。商周时期出现的专门供人在旅途中休息食宿的场所称“逆旅”，后历代多有发展。到明清时期，由于中国封建科举制度的发展，在京城和各省城出现了专门接待各地赴试学子的会馆，亦成为当时住宿业重要部分。

2. 中国近代酒店业的发展

1840 年鸦片战争后帝国主义入侵中国，大批外国入侵者、冒险家、传

教士、商人、外国使节和旅游者蜂拥而至，刺激了我国酒店业的发展，也使这个时期的酒店业蒙上了殖民主义的色彩。

近代酒店除一些传统的旅馆外，还出现了西式酒店和中西式酒店。西式酒店是 19 世纪外国资本家侵入中国后所建造和经营的酒店，它们无论在建筑风格、内部装饰、设备设施还是经营管理与服务方式方面都传承西方，如英国人在广州营建的维多利亚饭店、瑞士人在北京经营的六国饭店等。中西式酒店是从民国开始由民族资本家投资兴建的，主要集中于上海、北京、天津等城市。这些酒店既有中国传统风格，又多受西式酒店的影响。

3. 中国现代酒店业的发展

新中国成立后，我国兴建了一批政府的高级招待所和一般招待所，但经营管理多比较简单、落后。中国真正意义上的现代酒店业的发展是在十一届三中全会以后才开始的。1978 年我国能够接待国际旅游者的酒店仅 203 家、3.2 万间客房。到 20 世纪 80 年代末，我国的酒店数量达到 1 400 多家，有 22 万间客房。而到了 20 世纪 90 年代末，我国的酒店数量达到 5 700 多家，有客房 76 万间。近年来，我国酒店业得到迅猛发展，并呈现出高速增长、繁荣兴旺的态势。目前全国星级酒店有 1.4 万余家，其中五星级酒店近 600 家。

可以说，改革开放 30 多年来，我国酒店业的发展速度超过了世界上任何一个国家，随着现代化建设的飞速发展，酒店业已成为我国最早与国际接轨的行业之一。

1.3 酒店类型与等级

1.3.1 酒店的基本类型

目前世界各地的酒店有以下几种基本类型：

1. 根据市场及消费者特点划分

(1) 商务型酒店 (Commercial Hotel) (暂住型酒店)。商务型酒店大多设在城市的中心地区或著名旅游度假胜地, 往往以宏伟的外观和华丽尊贵的大堂设计取胜。它有着新颖的、经典艺术的标志, 它以极尽讲究的内部结构设计、引人入胜的迷人环境和极致化优雅精良的人员服务而闻名。

豪华商务酒店专门接待各国商界领袖、政界要员、社会名流, 为中外杰出人士提供卓越服务。

(2) 酒店式公寓 (Apartment) (长住型酒店)。酒店式公寓主要接待住宿时间较长、在当地短期工作或度假的客人或家庭, 是物业管理和酒店管理有机结合、根据酒店公寓自身的客观条件而形成的一种特有的管理模式。

酒店式公寓的管理力求严格, 遵循一般公寓物业管理的法律、规范和操作规程。除了一般高级公寓的管理共性之外, 酒店式公寓的管理将更加突出酒店管理的特色, 令每一个住户业主充分体验到酒店服务的规范、周到、温馨、安全、便利和诚信, 获得高档次的专业服务与关怀。

(3) 度假型酒店 (Resort Hotel)。度假型酒店地理位置多在海滨、山区、温泉、森林等地, 其核心就是创造一种能够促进并增强幸福感和轻松愉悦感的生活环境。在度假型酒店的实际运营当中注重提供高质量的住宿、餐饮服务 and 娱乐设施、保健设施, 营造令人愉快的环境, 尤其注重通过友好且个性化的方式提供高质量人性化服务。

与一般的酒店不同, 度假型酒店主要服务于酒店市场中的度假和娱乐细分市场以及以度假为导向的会议市场、公司会议市场和奖励旅游团队。

(4) 会展型酒店 (Convention&Exhibition Hotel)。会展型酒店通常设在大都市和政治、文化中心, 或交通便利的游览胜地, 集会议、展览、酒店三种不同的功能于一身, 集中体现出这类酒店产品业务类型跨度大、接待人数众多、接待任务高度集中、专业技术要求高、综合消费能力强、接待对象复杂、影响面大等特点。因此, 市场对会展型酒店在专业方面的要求特别高, 必须具备各种规格的会议设备和能够提供高效率的接待服务。

(5) 汽车酒店 (Motel)。汽车酒店是常建于公路干线上、以接待驾车

旅行者为主的一种新的酒店形式。以家庭为单位自驾车游山玩水，住汽车旅馆，既便捷又省钱。这种旅游方式正逐渐成为现代社会的一种生活时尚，方兴未艾。

2. 根据酒店计价方式划分

(1) 欧式计价酒店。客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数酒店均属此类。

(2) 美式计价酒店。客房价格包括房租以及一日三餐的费用。

(3) 修正美式计价酒店。客房价格包括房租及早餐和一顿正餐的费用，以方便宾客有较大的自由安排白天活动。

(4) 欧陆式计价酒店。房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐，即咖啡、面包、果汁的费用。此类酒店一般不设餐厅。

(5) 百慕大计价酒店。房价包括房租及美式早餐的费用。

3. 根据设施规模大小划分

可分为小型酒店、中型酒店、大型酒店。

酒店规模	小型酒店	中型酒店	大型酒店
客房数	300 间以下	300 ~ 600	600 间以上

1.3.2 酒店的等级

1. 酒店等级的概念

酒店等级是指一家酒店的豪华程度、设施设备、服务范围、服务质量等方面所反映出的级别与水准。

不同的国家和地区采取不同的方式对酒店进行等级评定。不少国家和地区通常根据酒店的位置、环境、设施、服务等情况，按照一定的标准和要求对酒店进行分级，并用某种标志表示出来，在酒店显著的地方公之于众。这就是酒店的定级或等级制度。

2. 酒店的分级方法

分级制度在世界上已经广泛使用。不同的国家和地区采用的分级制度

各不相同，用以表示级别的标志与名称也不一样。目前常见的方法有如下几种：

(1) 星级制。即将酒店根据一定的标准分成的等级分别用星号标志以区别等级的制度。比较流行的是五星级级别，星级越高，等级越高。

这种星级制在世界上，尤其在欧洲，采用最为广泛。我国国家旅游局也采用这种方法进行酒店星级的评定。

(2) 字母表示法。许多国家将酒店的等级用英文字母表示，即 A、B、C、D、E 五级，E 为最低级。有的虽然是五级却用 A、B、C、D 四个子目表示，最高级用 A1 或特别豪华级来表示。

(3) 数字表示法。用数字表示酒店的等级，一般采用以豪华为最高级，继豪华之后由高级到低级依次为 1、2、3、4，数越大，档次越低。

表 1-1 世界部分国家饭店等级标志

国家	饭店等级名称	评定机构
美国 1	5 星、4 星、3 星、2 星、1 星	美孚（石油公司）
美国 2	5 钻、4 钻、3 钻、2 钻、1 钻	AAA（汽车协会）
意大利	豪华、第一、第二、第三、第四	政府
希腊	A、B、C、D、E	政府
奥地利	A1、A、B、C、D	饭店协会
阿根廷	豪华、A、B、C、D	政府
葡萄牙	观光、商业	政府

案例

斯塔特勒（Ellsworth. M. Statler）——现代酒店的创立

斯塔特勒先生享有“酒店标准化的创始人”、“现代酒店之父”等美誉。斯塔特勒出身贫寒，从 13 岁做礼宾部服务员时起他就对酒店经营的每个方面都产生了强烈好奇心。他虚心向酒店各部门的员工请教，并尽可能地了解、关注住店客人的心理需求。凭着多年从事酒店业的经验和对市场的敏

锐观察，他立志要建造一种“为一般公众在其能负担的价格之内提供必要的舒适与方便、优质的服务与清洁卫生”的酒店。1901年，他拥有了一家临时酒店，1908年在布法罗他建起了第一个以他的名字命名的永久性酒店。

正是他完全从公众出发的设计思想使得这一酒店成为了酒店标准的起源。在布法罗的斯塔特勒酒店（Buffalo Staffer）里共有300间房，“一间客房一浴室”，每间客房里都有单独的浴室，这在美国历史上还是头一家。“一间客房一浴室，一个美元零五十”，是他在很久以前就想好的广告词。为了实现这一目标，酒店在建筑设计上有了新的突破，第一次采用两间客房的浴室背靠背相连、各层浴室均设计在同一个位置的办法。所有上、下水管道、暖气管道以及电源线路都安装在一个个竖井里。每间浴室的洗脸盆上面的墙上装一面大镜子，遮住竖井在每个房间的出口，便于检修时出入。这一设计为后来多功能的住宅与办公楼普遍采用，这一竖井也被称为斯塔特勒竖井。此外，斯塔特勒大酒店设计了一间客房有一部电话、电灯开关安在房门旁边、楼房各层设防火门、门锁与门把手装在一起等创举。他还亲自制定了《斯塔特勒服务守则》，提出了“客人永远是正确的”这句行业名言。

到1927年，他已在克利夫兰、底特律、圣路易斯拥有酒店。在纽约市，他建起了当时最大、拥有2002间客房的宾夕法尼亚酒店（Pennsylvania Hotel）。

斯塔特勒经营的酒店迅速成为当时酒店业的行业标准，斯塔特勒引领了现代酒店的发展方向，开创了酒店发展的新纪元。

案例评析

斯塔特勒在酒店业取得了巨大的成功，其经营管理的理念及设计创新给人们带来很多启示：

（1）站在客人的立场上。斯塔特勒的一切思想、设计和实践活动都立足于为顾客着想，“保证客人拥有一片属于自己的小天地”，“让顾客舒适、便利又有条件接受”是他建立酒店的目标。

（2）崇尚服务哲学。斯塔特勒的最大贡献在于他提出了“顾客永远是

正确的”的服务哲学。斯塔特勒从13岁开始在家乡附近的麦克勒饭店当服务员，从他开始工作不久便在随身携带的笔记本中写下了这句话。这句话现已经成为世界酒店业和其他一切服务行业共同遵循的服务哲学。

(3) 坚持服务的标准化。斯塔特勒不仅把“顾客永远是正确的”的服务理念贯穿到每一个酒店和每一个服务细节之中，而且在服务流程、服务功能、房间设施及建筑设计上都坚持统一标准，并以此创立了通行美国和世界的酒店服务标准，他因此被称为“酒店标准化之父”。

(4) 敢于创新。斯塔特勒创造了许许多多的“第一”，这种紧跟市场、大胆尝试、勇于“创造标准”的精神不仅给斯塔特勒带来巨大的成功，而且也成为推动现代酒店向前发展的不竭动力。

实务研讨

1. 如何有效发挥酒店业的社会作用？
2. 如何发掘不同类型酒店的特殊功能？
3. 酒店集团化管理的优势体现在哪里？
4. 我国酒店业呈现怎样的发展趋势？将面临怎样的挑战？
5. 怎样发挥现代酒店等级评定的积极作用？

第②章

酒店管理理论

酒店管理作为管理科学的一个分支，以管理学的一般理论为基础，综合其他学科的理论知识，同时基于酒店业的发展特点和管理实践，形成独特的理论体系和内容。

2.1 酒店管理的基本职能

2.1.1 酒店管理的基本内涵

1. 酒店管理的概念

酒店管理是指酒店管理者依据酒店所处的内外环境，通过计划、组织、指挥、协调和控制等职能，整合各种资源，实现既定经营管理目标的过程。

酒店管理的概念包括以下几方面含义：

(1) 酒店管理的目的：酒店是一个开放的社会系统，酒店管理既要实现其自身的经济效益目标，又要履行社会职责，实现社会效益目标。

(2) 酒店管理的手段：酒店管理要遵循科学的管理原则，并运用有效的管理理论和技术方法。

(3) 酒店管理的要素：酒店管理的关键是对人力、物力、财力、时间、信息等资源进行有效整合。

(4) 酒店管理的职能：酒店管理就是积极履行计划、组织、指挥、协调和控制等职能，并谋求最佳效益的动态过程。

2. 酒店管理的特点

酒店管理主要体现以下基本特点：

(1) 整体性。现代酒店作为一个有机的整体,其管理活动要以酒店的整体目标、整体功能和整体效用为指导,要使组成酒店的各要素之间的关系及层次结构适应整体的需要。现代酒店的整体目标是由各要素综合组成的,整体功能就是这些要素协调作用的结果,整体效用是各要素在其内部相互关系中产生的。酒店管理者要考虑酒店的整体利益,充分发挥酒店的人力、物力、财力、时间、信息等各方面的作用。

(2) 层次性。现代酒店管理具有多层次结构。按照管理机构在管理工作中的地位,分为最高管理层机构、中级管理层机构和基层管理层机构。

最高管理层机构是负责统一领导和管理酒店整体业务经营活动的决策机构。中级管理层机构是处于最高管理层机构和基层管理层机构之间的管理执行机构,它的主要职责是贯彻最高管理层机构在某一方面作出的决定和指示,并与本部门的职责结合起来,以协调组织各部门的经济活动,并就某一方面的管理工作向最高管理层机构提出建议,以实现酒店的经营目标。基层管理层机构是现代酒店最低一级的管理层次,负责具体管理计划的实施。酒店根据业务经营的性质、接待服务的任务和管理的需要划分若干班组,班组要负责完成所承担的任务。这种管理的阶梯结构反映了现代酒店内各要素在整体中的地位、作用和隶属关系,形成酒店完整的管理体系。

(3) 系统性。现代酒店是一个开放的动态系统,要建立和健全以总经理为首的统一的、有权威的业务经营管理体系,涉及各个部门和岗位,向顾客提供“一条龙”服务。在顾客从进店到出店的全过程中,包括对客人的售前、售中和售后服务,酒店各部门应相互配合,为顾客提供系统服务,满足客人的消费需求。

(4) 多样性。现代酒店的客源多样化,客人的需求也各不相同,酒店不仅要满足客人吃、住的需要,而且还要有多种多样的服务设施和服务项目,以满足客人的各种需要,使他们得到精神上和物质上的满足与享受。

此外,酒店的多样性还体现在创造经济效益的同时,也要创造社会效益;提供日常服务之外还应提供业务活动场所;满足物质需求之外还应满

足精神享受需求。

(5) 涉外性。现代酒店要大量接待国外客人，因此，具有涉外的职能和特性。酒店在经营管理活动中应根据不同国家人民、不同民族的生活习惯，安排好各种服务项目，以满足国外客人的需求。同时，酒店管理人员和服务人员要贯彻执行本国有关对外的方针政策，做好各项服务工作，加强各国人民之间的相互了解和友谊，维护国家的对外形象。

2.1.2 酒店管理的基本职能

酒店管理的职能是管理过程中各项活动的基本功能，又称管理的要素，是管理原则、管理方法的具体体现。一般将酒店管理职能分为计划、组织、指挥、协调和控制 5 项。

1. 计划职能

酒店管理的计划职能是指管理者为实现管理目标，对未来工作所进行的规划与安排。包括确立组织目标，选择实现组织目标的有效方法，明确计划原则，组织计划编制与实施。

计划职能是酒店管理的首要职能，也是实施其他管理职能的条件。运用好这一职能，酒店的经营管理活动就有明确的方向性、目的性和预见性。计划职能执行得不好，就会导致酒店资源的浪费和损失，并造成秩序的混乱。

酒店管理的计划按时间划分，有长期计划、中期计划和短期计划；按范围划分，有整体计划和部门计划；按性质划分，有战略性计划和具体实施性计划。

酒店管理的计划工作要重点解决好两个基本问题：即目标的确定和进程的时序设计。

2. 组织职能

酒店管理的组织职能是指管理者确定组织结构，对酒店人、财、物、时间、信息等资源进行合理调配，按各部门组合成为一个协调的整体的管理过程。

组织职能要求建立一个统一的组织系统,按目标要求设置机构、明确岗位和职责、配备人员、规定任务和权限。

酒店的组织职能包含两方面的含义:一是指酒店的组织结构和组织管理体制,即酒店管理机构的设置、各管理层次的职能权限、人员的分工协作以及所有这一切的相互关系;二是指为了达到酒店决策的目标,合理地组织和调配酒店的人、财、物、时间、信息等资源,形成高效的接待服务能力。

组织工作的优劣在很大程度上决定着酒店管理的决策、计划实施的成败,因此,组织职能是酒店管理活动的根本职能,是其他一切酒店管理活动的保证和依托。

3. 指挥职能

酒店管理的指挥职能是指管理者运用管理权限和权威,根据决策计划的要求,向所属对象发出指令,进行领导和调度,并激励员工为实现目标而积极工作的管理过程。

指挥职能是计划职能和组织职能的延伸和继续,计划是指挥的依据,组织是指挥的保证。

指挥职能的有效性主要体现为:

- (1) 应有一个强有力的指挥系统,使管理者在行使职能时畅通无阻。
- (2) 为充分激发员工的工作主动性、积极性和创造性,管理者应有效运用各种激励手段。
- (3) 管理者应不断提升自身素质,从各方面为员工做出榜样。

4. 协调职能

酒店管理的协调职能是指管理者通过处理好酒店的内外关系,为酒店发展创造和谐的环境和条件,从而促进酒店更好地实现既定目标的管理过程。

协调职能是管理职能中带有综合性、整体性的一种职能,它的主要功能是保证酒店的各项活动能顺利进行,减少矛盾和冲突,以建立默契的配合关系,保持整体平衡。

酒店管理协调职能的应用需着重两个方面：一方面管理者执行协调职能主要是通过信息的传播与沟通，及时发现各部门或各方面的不平衡和矛盾，继而采取相互协调措施，使不平衡趋向和谐；另一方面管理者执行协调职能要激发团队的向心力、凝聚力，培养全体员工的协调意识，实现自我调节与外部调节的有机结合，及时消除矛盾而趋于和谐。

酒店管理者在行使协调职能时还应遵循目标原则、责任原则、沟通原则和效率原则，要不断提高协调工作的艺术性。

5. 控制职能

酒店管理的控制职能是指管理者对计划执行情况不断进行监督和检查，发现问题后及时采取纠正偏差的措施，以保证既定目标顺利实现的管理过程。

酒店管理的控制职能具有全员性和动态性的特征。所谓全员性是指对酒店活动进行监督和检查是全体员工的责任，只有全员参与控制工作，才能保证酒店计划的有效执行。动态性则表现为控制活动贯穿在酒店运行系统的全过程，要做到事前控制、事中控制和事后控制的有机结合，并根据形势变化做有效调整。

做好管理控制工作首先要有明确的执行标准，要及时获得产生偏差的信息，并准确进行偏差分析，要选择最为有效的纠正偏差的措施。

酒店管理的五大职能是互相关联、互相融合、互相支持的有机整体，需要统筹应用方能取得最佳的效果。

2.2 酒店管理的基础理论

作为管理学的一个分支，酒店管理学继承了科学管理理论、行为科学理论和管理科学理论三大理论基础，吸收了最新的管理理念和模式，逐步形成了独具特色的现代酒店管理理论体系。

2.2.1 科学管理理论

科学管理理论形成于 19 世纪末 20 世纪初，主要代表有泰勒的科学管理理论和法约尔的组织管理理论。

1. 泰勒的科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国人泰勒 (Frederick W. Taylor, 1856—1915)，其研究的范围主要是基层的作业管理，并致力于用科学管理方法代替经验管理方法。因其在科学管理方法方面研究的突出成就，泰勒被公认为“科学管理之父”，反映他的科学管理思想的主要著作有《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原则》等。

泰勒的科学管理理论主要有以下几方面内容：

(1) 标准化管理。泰勒提出的标准化管理不仅要求工具、设备、材料、作业环境的标准化，而且还要求具体操作的标准化，即工作程序、方法的标准化。

(2) 制定工作定额。泰勒在科学实验的基础上制定出标准操作流程、方法，并据此对全体员工进行训练，从而制定出标准工作定额。

(3) 实行差额计件工资制。按照工作标准和时间定额，根据不同的工作表现，制定不同的工资标准。对用较短时间完成工作且质量较好的工人，以较高的标准支付工资；而对工时较长且质量差的工人，以较低的标准支付工资。

(4) 实行职能分工和例外原则。所谓职能分工就是根据分工原理，把管理职能和执行职能分开，管理者主要致力于计划工作，而执行工作则授权给下级完成。所谓例外原则就是企业的高级管理者为日常事务拟订规范化的处理程序，然后授权给下级处理，而自己则主要处理那些没有规范的例外工作，但保留监督和检查下级管理者的权力。

(5) 选择和培训优秀员工。管理者的职责在于为员工选择合适的工作，并进行有效的培训，以不断提高员工的工作能力。

泰勒的科学管理理论的核心是提高劳动生产率，而实现最高工作效率

的手段是用科学的管理代替传统的管理。

2. 法约尔的组织管理理论

1916年，和泰勒同时代的法国人亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）发表了《工业管理和一般管理》一书，该书主要研究组织结构的合理化和组织内部管理的基本职能，从而奠定了古典组织管理理论的基本框架。法约尔侧重于从中、高层的管理者的角度去剖析具有一般性的管理，因此其管理理论又被称为“一般管理理论”。

法约尔是世界公认的经营管理理论的创始人，被称为“现代经营管理之父”。其理论特别强调经营与管理的区别，法约尔把企业的全部活动分为6种：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动，管理只是其中的一个方面。

法约尔对管理学的贡献还表现在他第一次提出了管理职能的概念，并认为管理具有计划、组织、指挥、协调、控制五项职能。法约尔管理五要素的提出影响了整个20世纪的管理学，以后许多管理学者在法约尔管理理论的基础上继续进行研究，逐渐形成了管理过程学派，也被称为管理职能学派，法约尔则是这一学派的奠基人，而管理五要素理论至今仍被奉为经典。

2.2.2 行为科学理论

行为科学是以人为研究对象的科学，它与科学管理理论以作业过程和劳动工具为研究重点不同。行为科学更注重工作中人的因素的重要性，并提出“以人为本”的管理思想。行为科学理论以梅奥的“人际关系学说”、马斯洛的“需要层次理论”、赫茨伯格的“双因素理论”以及“X理论”、“Y理论”、“Z理论”和“超Y理论”等为代表。

1. 梅奥的人际关系学说

被誉为“人际关系学之父”的美国哈佛大学的教授梅奥（G. Elton Mayo, 1880—1949）在1924—1932年应美国西方电器公司的邀请，在该公司设在芝加哥附近霍桑地区的工厂进行了著名的“霍桑试验”。通过这

次试验，梅奥等人提出了人际关系学说，其主要观点如下：

(1) 企业职工是“社会人”，而非“经济人”。泰勒认为职工只是单纯追求高工资的“经济人”，主张只要通过改善工作条件和提高工资报酬，就可提高工作效率。但是，“霍桑试验”表明，工作条件和工资报酬并非是影响工作效率的第一要素，职工是社会人，他们还有社会和心理需求，必须予以满足进行激励，以提高工作效率。

(2) 企业不仅有正式组织，还存在着非正式组织。正式组织是企业为实现自己的目标而设立的；而非正式组织是工人们在共同工作过程中自然形成的，有其特殊规范，并影响群体行为和工作效率。

(3) 生产效率的高低主要取决于工人的士气。影响生产效率的最关键因素是人，是工人的工作态度和情绪，即所谓“士气”。因此，激励工人的士气是管理者的重要职责，是提高生产效率的关键因素。

(4) 管理者必须妥善处理人际关系。人际关系是影响工人士气的重要因素，管理者应重视创造良好的人际关系氛围，加强上下级的沟通，以此激发工人的劳动热情。

2. 马斯洛需要层次理论

美国著名的心理学家马斯洛 (Abraham H. Maslow, 1908—1970) 于 1943 年在《人类激励理论》的论文中首次提出了关于人的“需要层次理论”。

马斯洛认为，人的需要有高低不同的层次，从低级向高级依次为生理需要、安全需要、爱与归属需要、尊重需要和自我实现需要。在较低层次的需要没有得到满足时，高一级的需要不会成为人的行为动力，而且只有当前一个层次需要得到满足时，后面的需要才显示出激励作用。管理中要善于不断发现员工的未被满足的需要，及时采取有针对性的措施激励员工，调动员工的积极性和创造性。

3. 赫茨伯格的双因素理论

双因素理论又叫激励—保健因素理论，是美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg) 提出来的。赫茨伯格认为，影响人的工

作动机的主要因素有两类，即保健因素和激励因素。

保健因素如公司政策和管理、工资报酬、技术监督、人际关系、工作条件、工作安全、个人生活等，这些因素与工作的氛围和环境有关。也就是说，对工作和工作本身而言，这些因素是外在的。解决保健因素能消除员工的不满，但一般起不到激励作用。而激励因素是内在的，如工作性质、成就、受重视程度和提升、个人发展的可能性、责任等。这些因素构成对员工的激励。但这些因素不存在也不会使员工产生极大的不满。

4. X 理论、Y 理论、Z 理论和超 Y 理论

X 理论和 Y 理论（Theory X and Theory Y）由美国心理学家、麻省理工学院的教授道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）1960 年在其所著《企业中人的方面》一书中提出来。麦格雷戈认为传统的管理理论有很多缺陷，根本点在于对人的看法不正确，对人性作了错误的假设。他把传统的管理观称为 X 理论，与 X 理论相反的 Y 理论应作为传统的 X 理论的替代物，同时对两种理论作了对比。

表 2-1 X 理论与 Y 理论的对比

X 理论	Y 理论
多数员工天性懒惰，好逸恶劳，只要有可能都会逃避工作	人并非天生懒惰，如果条件适宜，人们工作就如同休息和游戏一样自然
工作缺乏动力，必须采取监督、指挥、惩罚等强制措施	员工具有自我管理的能力，控制与惩罚不是实现组织目标的唯一方法
员工以自我为中心，只关心自己，不关心组织目标	员工承担的责任是同劳动的报酬相关的，而其中最重要的报酬是自主、自尊和自我实现需要的满足
员工缺乏责任感，安于现状，没有创造性	员工敢负责任，并具有高度的想象力和创造性

Z 理论是日裔美国学者威廉·大内（William Ouchi）在比较了日本企业和美国企业不同管理特点、参照 X 理论和 Y 理论而提出来的。威廉·大内在 1981 年出版了《Z 理论》一书，强调管理中的文化特性主要由信任性、

微妙性和亲密性所组成。信任性是指管理者要对员工表示信任,而信任可以激励员工以真诚的态度对待企业、对待同事,为企业而忠心耿耿地工作。微妙性是指企业对员工的不同个性的了解,以便根据各自的个性和特长组成最佳搭档或团队,增强劳动率。而亲密性强调个人感情的作用,提倡在员工之间应建立一种亲密和谐的伙伴关系,为了企业的目标而共同努力。

超Y理论是1970年由美国管理心理学家约翰·莫尔斯(J. J. Morse)和杰伊·洛希(J. W. Lorsch)根据“复杂人”的假定提出的一种新的管理理论。它主要见于1970年《哈佛商业评论》杂志上发表的《超Y理论》一文和1974年出版的《组织及其他成员:权变法》一书中。超Y理论在对X理论和Y理论进行实验分析比较后提出一种既结合X理论和Y理论,又不同于X理论和Y理论,主张权宜应变的经营管理理论,实质上是要求将工作、组织、个人、环境等因素做最佳的配合。

2.2.3 现代管理理论

科学管理和行为科学等管理理论实现了对生产过程和人管理的革命,但也都表现出一定的局限性。第二次世界大战以后,生产力的发展和科学技术的进步使企业的社会环境与自身状况发生了不同的变化,管理理论也随之有了新的发展,促进了现代管理理论体系的形成,出现了系统管理理论、决策理论、权变理论、战略管理理论、知识管理理论、学习型组织理论、企业再造理论、虚拟组织理论、商业生态系统理论等全新的管理理论。

1. 系统管理理论

系统管理理论的代表人物是美国的卡斯特(F. E. Kast)、罗森思维克(J. E. Rosenzweig)、约翰逊(R. A. Johnson)。系统管理理论认为企业是一个极其复杂的系统,是一个由诸多子系统组成的整体系统。研究企业管理的任何个别事物,都要从系统整体出发,既要研究此事物与系统内部组成部分的关系,又要研究其与外部环境的相互联系。

系统管理理论强调用系统的观念来考虑管理的职能,企业在研究部门工作时应把内部因素与外部环境相结合进行全面分析,各部门的工作优化

固然重要，但企业更要追求整体目标的优化。

2. 决策理论

决策理论的代表人物是美国的西蒙（H. A. Simon）、马奇（J. G. March）等。决策理论认为，决策从多个达到目标的行动方案中选择最优的方案，管理的关键就是决策。因此，管理必须采用一套制定决策的科学方法，要研究科学的决策方法以及合理的决策程序。

决策理论主要观点是：

（1）管理的核心就是决策，管理活动的过程就是决策的过程。

（2）决策的过程至少分为四个阶段：提出决策的理由；找出可能的方案；在多种方案中选出最优方案；对方案进行评估。这四个过程内容复杂，相互交错，因此决策是一个复杂的过程。

（3）决策的基本原则为：第一要信息准确；第二要建立在科学预测的基础上；第三要以最优化为选择标准；第四要针对关键问题的解决，不能面面俱到。

3. 权变理论

权变管理理论是 20 世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。权变管理理论认为，没有一成不变的、普遍适用的管理模式，成功的管理无定式，一定要因地、因时、因人而异，选用不同的、能适应自身发展要求的管理方法。

为了使问题得以很好地解决，权变管理理论强调要进行大量的调查与研究，要不断提高组织的适应能力和应变能力。

4. 战略管理理论

自 20 世纪 80 年代兴起的战略管理理论认为，随着现代社会生产力发展水平和社会经济发展进入新的阶段，企业管理的重心应转移到战略管理的层面，企业再依靠传统的计划方法来制订未来的计划已经显得不合时宜，而应该高瞻远瞩，审时度势，对外部环境的可能变化作出预测和判断，并在此基础上制订出企业的发展战略规划，谋求长远的生存和发展。战略管理理论现已得到广泛的重视和应用。

5. 知识管理理论

20 世纪 90 年代, 美国经济的高速发展引发了对知识推动经济增长作用的新认识, 利用知识资本获得真正的竞争优势正在成为一种全新的管理理念。因此, 对知识的管理变得日益重要。

知识管理是使信息转化为可被人们掌握的知识, 并以此来提高特定组织的应变能力和创新能力的一种新型管理形式。知识管理重在培养集体的创造力, 并推动组织的创新。而创新是经济的核心内容, 是企业活力之源, 技术创新、制度创新、管理创新、观念创新以及各种创新的相互结合、相互推动将成为企业经济增长的新的引擎。

从国内外知识管理的实践来看, 知识管理项目可分为 4 类: 一是内部知识的交流和共享, 这是知识管理最普遍的应用; 二是企业的外部知识管理, 这主要包括供应商、用户和竞争对手等利益相关者的动态报告, 专家、顾客意见的采集, 员工情报报告系统, 行业领先者的最佳实践调查等; 三是个人与企业的知识生产; 四是管理企业的知识资产, 这也是知识管理的重要方面, 它主要包括市场资产(来自客户关系的知识资产)、知识产权资产(纳入法律保护的知识资产)、人力资产(知识资产的主要载体)和基础结构资产(组织的潜在价值)等几个方面。

6. 学习型组织理论

美国人彼得·圣吉于 1990 年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》, 提出了建立学习型组织的管理理论。圣吉认为, 要使企业茁壮成长, 生生不息, 必须建立学习型组织, 也就是将企业变成一种学习型的组织, 以增强企业的整体能力, 提高整体素质。彼得·圣吉提出了建立学习型组织的五项修炼:

第一项修炼是自我超越。自我超越的修炼是指学习不断深入, 并加深个人的真正愿望, 集中精力, 培养耐心, 并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。自我超越需要不断认识自己, 认识外界的变化, 不断地赋予自己新的奋斗目标, 并由此超越过去, 超越自己, 迎接未来。

第二项修炼是改善心智模式。心智模式是指根深蒂固地存在于每个人

或组织之中的思想方式和行为模式，它影响人或组织如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至是图像、印象。个人与组织往往不了解自己的心智模式，故而对自己的一些行为无法认识和把握。第二项修炼就是要将镜子转向自己，先修炼自己的心智模式。

第三项修炼是建立共同愿景。如果有任何一项理念能够一直在组织中鼓舞人心，凝聚一群人，那么这个组织就有了一个共同的愿景，就能够长久不衰。

第四项修炼是团体学习。团体学习的有效性不仅在于通过学习团体整体会产生出色的成果，而且其个别成员学习的速度也比其他人的学习速度快。团体学习的修炼是“深度汇谈”。“深度汇谈”是一个团体的所有成员提出心中的假设，从而培养真正一起思考的能力。“深度汇谈”的修炼也包括学习找出有碍学习的互动模式。

第五项修炼是系统思考。组织与人类其他活动一样是一个系统，受到各种细微且息息相关的行动的牵连，这种影响往往要经年累月才完全展现出来。我们作为群体的一部分，置身其中而想要看清整体的变化非常困难。因此第五项修炼是要让人与组织形成系统观察、系统思考的能力，并以此来观察世界，从而决定我们正确的行动。

7. 企业再造理论

企业再造也译为“公司再造”、“再造工程”(Reengineering)，它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理的一种新的理论。

企业再造理论是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品质量和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。按照该理论的创始人原美国麻省理工学院教授迈克·哈默(M·Hammer)与詹姆斯·钱皮(J·Champy)的定义，企业再造理论是指“为了飞越性地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程(Business Process)进行根本性重新思考并彻底改革”，也就是说，“从头改变，重新设计”。为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒弃已成惯例的运营

模式和工作方法,以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运营方式。

“再造工程”在欧美的企业中已经受到高度重视,并得以迅速推广,带来了显著的经济效益,涌现出大批成功的范例。企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要,这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。作为一个新的管理理论和方法,企业再造理论仍在继续发展。

8. 虚拟组织理论

国外研究虚拟企业理论的专门组织目前主要有两个:美国的“敏捷性论坛”(Agility Forums)和英国的“欧洲敏捷性论坛”(Europe Agility Forum)。所谓虚拟组织是指利用现代信息技术或其他沟通方法,突破地域、产权等的制约,组合、开发、利用各成员单位核心能力,实现预期目标的组织。这种组织的最大优点是强强联合、核心能力的重新组合,在实践中产生了重大效益。它不具有法人资格,也没有固定的组织层次和内部命令系统,而是一种开放式的组织结构。因此可以在拥有充分信息的条件下,从众多的组织中通过竞争招标或自由选择等方式精选出合作伙伴,迅速形成各专业领域中的独特优势,实现对外部资源的整合利用,从而以强大的结构成本优势和机动性完成单个企业难以承担的市场功能,如产品开发、生产和销售等。

虚拟组织中的成员可以遍布世界各地,彼此也许并不存在产权上的联系,不同于一般的跨国公司,相互之间的合作关系是动态的,完全突破了以内部组织制度为基础的传统的管理方法。

9. 商业生态系统理论

长期以来,人们形成了一种商场如战场的观念。在这个没有硝烟的战场上,企业与企业之间、企业的部门之间乃至顾客之间、销售商之间都存在着一系列的冲突。美国学者詹姆士·穆尔(James F. Moore)1996年出版的《竞争的衰亡》一书标志着竞争战略理论的指导思想发生了重大突破。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动,但又不同于将生物学的原理运用于商业研究的狭隘观念。后者认为,

在市场经济中，达尔文的自然选择似乎仅仅表现为最合适的公司或产品才能生存，经济运行的过程就是驱逐弱者。而穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念，打破了传统的以行业划分为前提的竞争战略理论的限制，力求“共同进化”。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。商业生态系统在作者理论中的组成部分是非常丰富的，他建议高层管理人员经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置；系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来，创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下，作者认为制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富，即发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

商业生态系统能有效地利用生态观念制定企业的策略。这些策略主要体现为鼓励多样化、推出新产品、建立共生关系等方面。

2.3 酒店管理的基本方法

管理方法是指为实现酒店经营管理目标、管理者履行管理职能和完成管理任务的方式和手段。根据不同的发展目标、管理职能和工作任务，酒店管理有不同的方法选择。

1. 制度管理法

制度管理法是指酒店根据国家的各种法律、法令、规定等将酒店管理中一些比较稳定的和具有规律性的管理事务运用规章和制度的形式确定下来，以控制、保证酒店经营活动正常进行的管理方法。

制度管理是现代酒店最基础，也是最重要的管理机制。实施制度管理要注意以下三个问题：

(1) 制度要有科学性，即酒店的制度必须符合酒店经营管理的客观规

律,必须根据酒店经营管理的需要和全体员工的共同利益来制定。同时要注意制度条文的明确、具体、易于操作。

(2) 制度要有严肃性,即维护制度的权威性和强制性。在制定制度时,必须要有科学严谨的态度,遵循酒店运行的科学规律。定什么制度,定到什么程度,均应认真研究,仔细推敲。在执行制度时,要做到有章必遵,违章必究,制度面前人人平等。在处理违章时,要有严格的程序,要以事实为依据,以制度为准绳,注意处罚的准确性。此外,还必须注意在实践中不断完善制度,又要保持制度的连续性。

(3) 制度管理要有艺术性。俗话说,制度无情人有情,一方面我们要严格按制度办事,另一方面要把执行制度和做思想工作结合起来,注意批评和处罚的艺术,同时还要把执行制度和解决员工的实际问题结合起来。

2. 经济管理法

经济管理法是指根据酒店客观经济规律,运用各种经济手段对劳动者进行引导和约束的管理方法。

经济管理方法有间接性、有偿性、平等性、关联性等特点。

3. 行政管理法

行政管理法是指根据酒店各级行政组织的行政命令、指示、规定、制度等有约束性的行政手段来管理酒店的方法。

行政管理方法具有强制性、权威性、垂直性、无偿性等特点。

4. 教育管理法

教育管理法是指通过说服教育、引导启发等形式,激发员工工作积极性和创造性,从而达到管理目的的一种管理方法。

教育管理方法具有灵活性、艰巨性、广泛性、持久性等特性。

5. 走动管理法

走动管理法又叫现场管理法,要求管理者深入现场、加强巡视检查、调节酒店业务经营活动中各方面关系的方法。酒店业务经营的特点之一,就是提供服务和消费服务的同一性,要有效控制酒店的业务经营活动,提高服务质量,就必须深入服务第一线,以便了解情况,及时发现和处理各

种疑难问题，纠正偏差，协调各方面关系。同时也可以及时和下属沟通思想，联络感情，实施现场激励，并发现人才。

6. 情感管理法

情感管理法就是对人的需要、动机和行为进行控制的方法。它是通过对员工的思想、情绪、爱好、愿望、需求和社会关系的研究并加以引导、给予必要的满足以实现预期目标的方法。

7. 创新管理法

创新管理法是对酒店的创新活动和创新能力的管理。包括技术创新、知识创新、服务创新、管理创新、观念创新等。

8. 表单管理法

表单管理法就是通过表单的设计制作和传递处理来控制酒店业务经营活动的一种方法。表单管理法的关键是设计一套科学完善的表单体系。

表单管理必须遵循实用性、准确性、经济性、时效性的原则，并在以下五个方面作出具体规定：一是表单的种类和数量，既要全面反映酒店的业务经营活动，又要简单明了，易于填报分析；二是表单的性质，既属于业务指令，又是工作报表；三是传递的程序，即向哪些部门传递，怎样传递；四是时间要求，即规定什么时候传递，传递所需的时间；五是表单资料要有具体的处理方法。

9. 定量管理法

定量管理法就是通过对管理对象数量关系的研究、遵循其量的规定性、利用数量关系进行管理的方法。要使酒店的经营活动以尽可能少的投入取得尽可能多的有效成果，不仅要有定性的要求，而且必须要有定量分析，无论是质量水平，还是资金运用、物资管理以及人员配置均应有数量标准。

案例

北京王府饭店的个性化服务

北京王府饭店是我国著名的五星级饭店之一，1989年开业以来一直作为北京豪华饭店的标志，其为客人提供的细致入微的个性化服务使其享誉

海内外。

比利时一家电脑公司的董事长经常穿梭于北京与布鲁塞尔之间从事贸易活动，每次来京，他都下榻在王府饭店6楼的一个豪华套间内。这一天他风尘仆仆地走出北京机场，饭店的代表早已举着牌子在机场的出口处迎候了。这位比利时客人自己都说不清来过王府饭店多少次了，一切与往常一样，入住饭店后，照例先沐浴，再稍事休息。当他打开衣柜取睡衣时，一个令人惊喜的发现在他眼前一亮，原来睡衣左胸绣上了他的名字，而且是金线绣的，如此礼遇让他顿生暖意。他坐到沙发上，抽出一支烟，随手从茶几上拿起火柴，无意中发现自己的名字又被印在了火柴盒上，又是烫金的。走南闯北的他到过世界各地很多五星级酒店，这样的礼遇还是平生首次享受到。他一手夹着香烟，站起身慢慢踱到桌前，享受着这异样的温暖。出于好奇，他下意识地打开了那本再熟悉不过的《服务指南》，又是一个意外的惊喜，他的名字竟赫然醒目地印在了信纸、信封上，也是烫金的！

“这太令人意外了，回到布鲁塞尔，我一定要把在中国王府饭店受到的礼遇告诉比利时人。”他抑制不住深深的感激之情。王府饭店给他留下了终生难忘的印象。

案例评析

优质服务是规范化服务与个性化服务的完美统一。规范服务满足所有宾客共性的基本需要，而个性化服务满足宾客特殊的差异性的需求。个性化服务是规范化服务更深层次的发展，是在更高层次上满足顾客需要的服务。我国涉外饭店和国际饭店接轨后吸收了世界上一流饭店的服务内容，如国外饭店流行的“姓名辨认”已得到我国饭店业的重视。

北京王府饭店则在这个基础上进一步细致化。王府饭店有一份“王府常客”名单，凡在饭店住满20次的客人均有幸享受到专用的睡衣、火柴、信纸、信封等本例中比利时董事长所遇到的种种个性化服务。

实际上，王府饭店向常客提供的个性化服务需要相当大的投入：一是需要有专人负责，进行个性化服务客户档案管理和接待工作；二是增加材料成本，经济耗费较大；三是需要增大储存仓库。王府饭店考虑的却不是

这些投入，而是把客人利益放在第一位，最大限度地体现对客人的尊重，让客人得到超值的服务。在酒店业竞争日趋激烈的形势下，通过优质服务赢得顾客的满意和惠顾，进而赢得更大的客源市场和良好的社会声誉，王府饭店的付出与收益会给我们很多的启示。

实务研讨

1. 酒店管理实践如何有效处理管理五大职能的关系？
2. 在管理实践中如何有效发挥管理理论的指导作用？
3. 如何有效贯彻“以人为本”的管理思想？
4. 如何理解酒店管理创新的意义？

第③章

酒店组织管理

酒店的组织是一个庞大而复杂的系统。优化组织结构、强化组织管理对酒店的发展具有十分重要的意义。

3.1 酒店组织管理概述

3.1.1 酒店组织的性质与类型

1. 酒店组织的性质

(1) 酒店组织的含义。从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说,组织就是指人们为实现一定的目标互相协作结合而成的集体或团体。

酒店的组织是酒店为实现特定的目标,对从事各种经营活动的员工及部门进行有机组合,它涉及酒店的岗位分工,各岗位、各部门权利和责任的分配以及相互间的关系等。

(2) 酒店组织的基本要素。把组织作为一个过程来看,其应包括以下基本要素:

- ①组织必须反映明确的目标和计划。
- ②组织必须反映管理人员所拥有的职权。
- ③组织必须配置各种职能人员、决策人员和执行人员,有不同层次的分工与合作。
- ④组织必须反映它的周围环境。
- ⑤组织是一个有机的系统。

2. 酒店组织的类型

酒店组织有正式组织、非正式组织、实体组织、虚拟组织等类型。

(1) 正式组织。是酒店内具有一定结构、同一目标和特定功能的行为系统。正式组织都是由许多要素按照一定的形式排列组合而成的。它有明确的目标、任务和相应的机构以及成员活动的规范。作为酒店的正式组织，不论其规模的大小和从事的是什么样的活动，其组建、运行都需要有三个基本要素：意愿协作、共同目标和信息沟通。

(2) 非正式组织。作为“正式组织”的对称，非正式组织是酒店员工在共同的工作过程中自然形成的以感情、喜好等情绪为基础的松散的、没有正式规定的群体。人们在正式组织所安排的共同工作和相互接触中，必然会以感情、性格、爱好相投为基础形成若干人群，这些群体不受正式组织的限制，也没有明确规定的正式结构，但在其内部也会形成特定的关系结构，自然出现自己的“领袖”，形成一些不成文的行为准则和规范。

(3) 实体组织。指有明确经营目标、职权范围和相互关系的组织体系，由酒店管理者设计而成。

(4) 虚拟组织。是一种区别于传统组织的以信息技术为支撑的人机一体化组织。其特征是酒店以现代通信技术、信息存储技术、机器智能产品为依托，建立传统组织结构、职能及目标。在形式上，虚拟组织没有固定的地理空间，也没有时间限制，组织成员通过高度自律和一定的价值取向实现与酒店确定的共同目标。

3.1.2. 酒店组织管理的内容

酒店组织管理实际上就是对酒店所承担的任务的完成在全体成员之间的分工合作进行管理。组织机构决定酒店的整体功能，并影响到酒店管理的效率与效能。酒店组织管理的内容包括以下四个方面：

(1) 根据酒店的实际情况和计划制定目标要求，建立合理的组织机构并进行人员配备。

(2) 按酒店业务性质进行分工，确定各部门和各岗位的责、权、利关

系并予以监督。

(3) 明确酒店各类工作人员之间的隶属关系,形成酒店的指挥和工作体系。

(4) 建立并健全各种规章制度,使酒店组织效能得到最大限度发挥,以保证酒店计划的完成。

3.1.3 酒店组织管理的意义

组织管理对于现代酒店发展具有十分重要的意义。

(1) 组织管理是实现酒店所有者、顾客和员工价值的保证。酒店作为一个经济组织,其主要目的是获取利润,实现所有者、顾客和员工的价值。为了实现这些目标,就必须对酒店的各种资源进行科学合理的组织,并分析酒店自身的业务流程中哪些能创造价值,在此基础上,向顾客提供高质量的产品和服务,只有在这一不断循环的过程中,酒店才能实现其所有者、顾客和员工的价值。

(2) 组织管理是激发酒店员工工作积极性和潜能的重要途径。酒店作为人力资本密集的服务型行业,员工的重要性是不言而喻的。有效的组织管理、清晰的层级制度、明确的权责安排、通畅的组织关系可以更有效地发挥员工工作的潜能。而冗余低效的组织只能限制员工积极性的发挥,降低对客服务的质量。

(3) 组织管理是提高酒店核心竞争力的重要手段。酒店需要通过核心竞争力在市场竞争中开创并保持自己的地位。科学合理的组织管理可以优化配置酒店的各种资源,又能以内在的组织弹性适应不断变化的外部经营环境,进而提高酒店的经济效益和应变能力,提高酒店的核心竞争力。

3.2 酒店组织结构与管理原则

3.2.1 酒店组织结构

酒店的组织结构是指酒店各部门的划分、各部门在组织系统的位置及相互联系的形式。酒店的组织结构决定着酒店的整体功能，影响着酒店管理的效率。

1. 酒店各部门的划分

根据酒店的组织原则和业务特点对酒店各部门可以做以下分类：

(1) 酒店的上级机构。指酒店的投资者，是酒店产权的所有者，对酒店具有最终决策权，并以所有者的身份监督经营管理者。

(2) 酒店内部各部门。酒店根据内部业务的不同对各部门进行分层和切块。一般酒店分为前台部门和后台部门。前台部门是指处在一线、直接面对顾客的服务部门，主要有前厅部、客房部、餐饮部、康乐部、商场部、销售部、公关部等。后台部门是指处在二线、不直接面对顾客、间接为顾客服务的部门，主要有总经理办公室、人力资源部、财务部、工程部、采购部、保安部等。

(3) 酒店其他机构。酒店除业务部门外，还要根据国情和相关工作需要设置一些其他部门，如党的领导结构、工会等。

2. 酒店组织结构形式

酒店组织结构形式是对酒店各部门的定位和组合。不同的定位和组合，表现为不同的结构形式。

酒店组织结构的基本形式有：

(1) 直线制。直线制是一种最早的和最简单的组织形式，又称单线制组织结构。主要特点是管理职能自上而下排列，实行垂直领导，酒店的管理信息和行为是从酒店的最高层垂直传递下来的，上级管理者对直属下级有绝对的权力。直线制组织结构一般只适用于组织分工不发达的小型酒店。

(2) 职能制。职能制组织结构又称为多线制组织结构。是将管理工作

按职能进行分解,分别由不同的职能管理人员或部门实施,而执行者同时接受几个职能管理人员(部门)领导。

这种组织模式促进了管理职能向专业化发展,弥补了直线制的不足。它的先天缺陷是破坏了统一指挥原则,造成了多头指挥问题。因此,职能制组织结构尽管目前仍然存在,但从未真正普及。

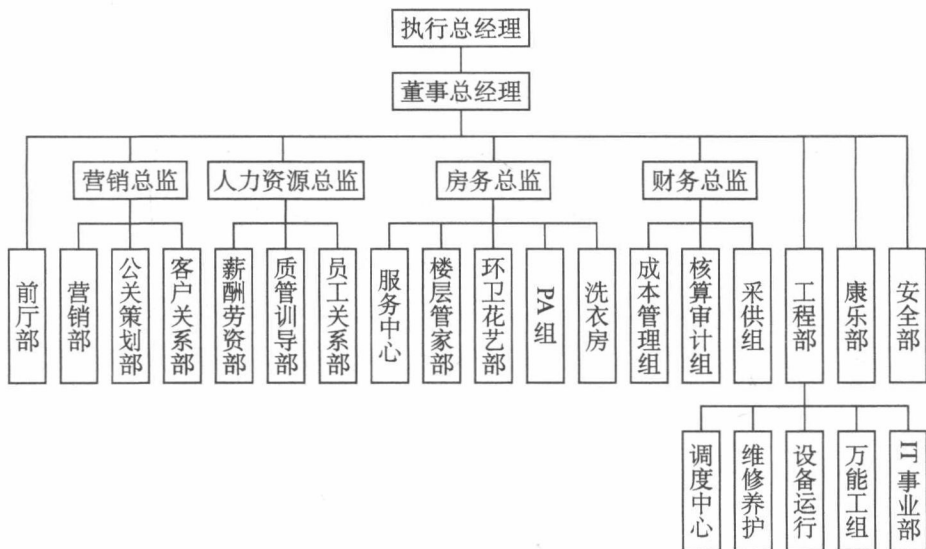


图 3-1 大型酒店扁平式组织结构图

(3) 直线—职能制。直线—职能制又称为直线参谋制,是我国酒店目前普遍采用的组织形式。这种组织形式是在“直线制”和“职能制”的基础上发展而来,它吸收了“直线制”对组织控制的长处和“职能制”充分发挥专业人员作用的长处,同时设置了两套系统,并有机组合在一起。

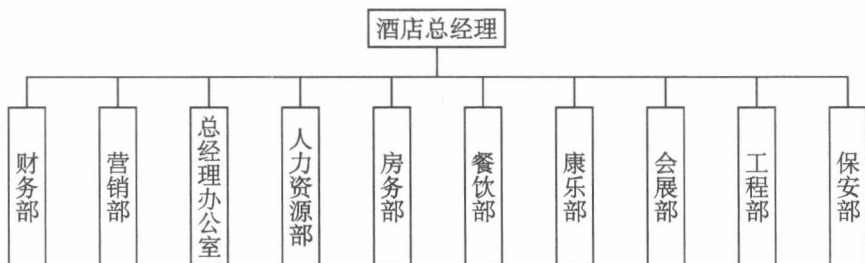


图 3-2 中型酒店直线—职能制组织结构图

(4) 矩阵制。这是一种二维组织结构。在原有的直线制与职能制组成的纵向垂直领导系统的基础上，建立一种横向的根据产品、经营项目特殊工作任务形成的各类领导系统，两者结合起来，组成一个矩阵。

矩阵制组织结构的优点是突破统一指挥的局限，有利于职能部门间的协作与沟通，灵活性和适应性较强。缺点是稳定性较差。

目前，采用矩阵制组织结构的主要是一些酒店集团或输出管理的一些大型酒店。

(5) 事业部制。事业部制是一种适合大型酒店公司的组织结构形式，这种组织结构形式是在总公司领导下，根据地区、产品和市场等因素设立几个事业部，各事业部内部在经营管理上拥有自主权和独立性。

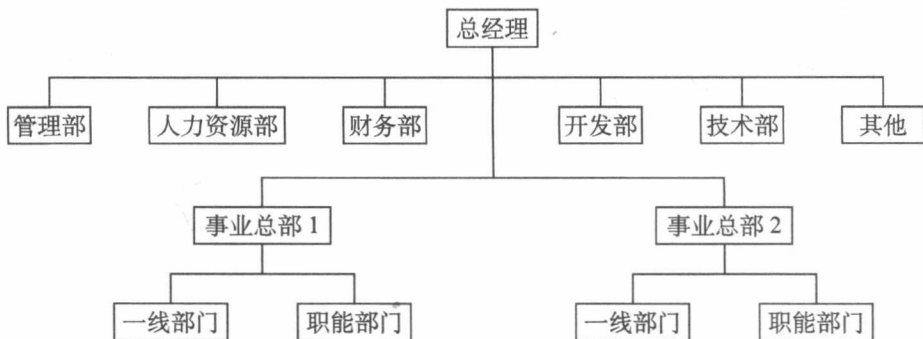


图 3-3 事业部制组织结构图

3.2.2 酒店组织管理原则

组织管理原则是指人们为积极发挥组织效能、实现组织共同目标而应遵循的工作准则。酒店组织管理原则主要包括：

1. 目标一致原则

组织要有明确的发展目标，组织所属的各个部门也应确定与整体目标相一致的子目标。离开目标的组织毫无意义、毫无价值。酒店的一切活动都应是指向目标，并为实现目标而服务的。

2. 统一指挥原则

一个权威组织从高到低的职位必须组成一个连续的等级链，各职位的

权责明确、沟通渠道清晰，做到政令畅通，从而形成一个统一的、连续的和有效的指挥系统。

3. 宽度合理原则

组织管理宽度是指一个管理者（或机关）直接管辖的下属的人数或机构数。一般来说，管理宽度越大，管理层次就越少；管理宽度越小，管理层次就越多。因此，设计合理的管理宽度对酒店的管理效率有着重要的影响。

4. 系统有序原则

良好的组织应是一个完整有序的系统。管理的每一层次、每一岗位都应在组织中占据一定的位置，并相互联系、相互协作，保证系统的有效运作。

5. 权责相符原则

职权和职责是组织的两个基本要素。在组织管理中，行使权力者就必须承担相应的责任，职权与职责必须相符。

3.3 酒店组织管理制度

3.3.1 酒店组织管理制度的种类

酒店组织管理制度包括宏观组织管理制度和微观组织管理制度两个方面。宏观组织管理制度是指国家有关部门制定的与酒店经营管理活动有关的制度，微观组织管理制度是酒店所制定的具体的管理规范 and 员工行为准则。

现代酒店内部的微观组织管理制度一般有两类：即基本制度和工作制度。

1. 基本制度

基本制度主要包括以下内容：

（1）总经理负责制。是目前酒店管理中普遍采用的一种领导制度。在总经理负责制的体制中总经理既是酒店经营管理的负责人，又是酒店的法

人代表。总经理根据上级主管部门或股东（职工代表）代表大会的决策，全面负责酒店的经营和业务，建立以总经理为首的组织管理体系。

(2) 职工民主管理制度。职工民主管理制度是酒店管理制度的重要组成部分，其基本形式是职工代表大会。

(3) 经济责任制。是以酒店经营的双重效益为目标，对自身的经济业务活动负责，实行责、权、利相结合的制度。

(4) 岗位责任制。是酒店具体规定各个工作岗位及人员的职责、作业标准、拥有的权限等的制度。

(5) 员工手册。是全体酒店员工应共同遵守的日常行为规范的条文文件。

2. 工作制度

工作制度主要包括以下内容：

(1) 部门管理制度，如人事管理制度、财务管理制度、设备管理制度、安全管理制度等。

(2) 专项管理制度，如会议制度、质量监督制度等。

(3) 业务流程标准，如餐厅服务流程标准、前厅服务流程标准、客房服务流程标准等。

3.3.2 酒店组织管理制度的执行

制定酒店组织管理制度的目的是规范酒店的经营管理行为，提高酒店的经营管理效能。因此，认真落实制度、保证制度的有效实施显得尤为重要。

1. 要坚持不懈地进行制度意识教育

酒店是劳动力密集型企业，而且以人员的劳务服务为主要商品，因此，严格的组织管理制度是完成一切工作的前提，更是创造优质服务的保证。酒店要运用各种形式，不断强化员工的制度意识，培养员工遵守制度的主动性、自觉性。

2. 制度要简便、适用

组织管理制度要体现合理和适用的原则。所谓合理，即制度要符合管

理活动的规律,要有科学性和必要性。所谓适用,是指制度要适应具体酒店的特点,要有可行性和有效性。只有合理,制度才能为大家所认同;只有适用,才能使制度落实顺畅,应用方便。

3. 建立严格的检查考核机制

酒店在执行制度的过程中必须要有配套的检查考核机制,要保证制度的严肃性和持续性,要有效运用奖惩手段激励和督促员工,规范酒店的经营管理行为。

4. 营造良好的工作氛围和环境

对非正式组织的管理应注重制度管理与企业文化建设的有机结合,要积极营造良好的工作氛围和环境,要关心员工和正确引导员工,要通过人性化的管理活动感化和感动员工。

5. 不断提高员工的综合素质

硬性推行组织管理制度会带来很大的负面作用,只有提高员工的综合素质,使员工具有良好的敬业精神、服务意识、服务技能和综合修养,才能真正使遵守制度变成员工的自觉行为,也才能实现组织管理制度的真正价值。

案例

喜来登酒店(Sheraton)的“十诫”

喜来登(Sheraton)是世界500强的喜达屋饭店及度假村管理集团旗下的品牌。创建人欧内斯特·亨德森(1887.3.7—1967.9.6),生于离美国波士顿不远的树山镇,1933年开始进入饭店业,1937年成立喜来登旅馆公司。该饭店公司1939年开始启用“喜来登”这个统一的名称,其间,亨德森先生的主要兴趣在于看准机会,购买一些小饭店或因经营不善而衰败的饭店,买到手后,再重新设计、更新设备、改善经营,使饭店本身增值。他的原则是,每一美元的修葺至少要使饭店价值增加2美元,然后看准机会再将它出手,从中获利。直到1957年,即喜来登公司成立20年时才真正建造了自己的第一座饭店。在欧内斯特·亨德森的苦心经营下,喜来登公司发

展很快，自 1957 年以来，其在全世界 72 个国家拥有 400 多家酒店的经营权，紧追假日公司，一直保持在世界大饭店联号中排行第二的位次。

亨德森先生虽然在饭店经营管理方面少有创新，但他为喜来登饭店公司创立的“十诫”（The Sheraton Ten Commandments）却成为喜来登的文化标志，指导喜来登酒店不断创造奇迹。

第一诫，不要滥用权势和要求特殊待遇，对此不加抵制就是放纵。这是对管理人员的约束。亨德森先生说，他每到一个喜来登饭店，那里的经理总是为他安排最好的客房，像招待贵宾那样送上一篮新鲜水果。他又说，那些经理不理解，其实作为董事长的他最爱听的话是：“对不起，那间总统套房不巧已被人住上了。”

第二诫，不要收取那些讨好你的人的礼物，所收到的礼物必须送交负责礼品的经理，由饭店定期组织拍卖，所得的收益归职工福利基金。工作人员以前经常因收取别人的礼物而提高采购价格，这一约束的目的在于防止有人拿饭店的财物去做人情而增加饭店的成本。

第三诫，不要插手喜来登饭店装修的事，一切要听玛丽·肯尼迪的。这一约束在于强调专家管理。玛丽·肯尼迪被喜来登饭店公司聘作饭店装潢的总主持人，亨德森先生规定，各饭店经理不能擅自修改玛丽的装潢方案。

第四诫，不能反悔已经确认的客房预订。客房预订常常有违约的情况，饭店经理为了防止有一部分预订者不如约入住而造成损失，往往采取超额预订方式。如果预订者都到店住了，超额预订就会出现有预订的客人没有客房可住的情况。一旦出现这种情况，喜来登公司规定，送客人一张 20 美元的礼券，这张礼券可在任何一家喜来登饭店使用，并派车送客人到另一家饭店居住，车费由酒店承担。

第五诫，在没有完全弄清楚确切的目的之前，管理者不得向下属下达指令。亨德森先生认为，只有管理者理解清楚了每一指令的目的，同时又让下属了解指令的目的，才能使下属发挥主动性和灵活性，把工作做得更好。

第六诫，经营小旅店的长处可能正好是经营大饭店的忌讳。亨德森先生认为，小旅馆老板的长处在于他能统管一切事务，可在大饭店里，必须授权予人，只有那些善于授权的人管理饭店才能取得成功。

第七诫，为做成交易，不能榨取客人的最后一滴血。亨德森先生认为，在谈生意时要有整体与长远的眼光，小分歧可以通融，不要把大路堵死。

第八诫，不能把放凉的茶放在餐桌上。这一诫虽然是直接针对餐厅服务员讲的，但它的精神适用于一切服务。服务的质量不好，会直接影响饭店的声誉。

第九诫，决策要靠事实、计算与知识，不能靠感觉。亨德森先生认为，任何决策要认真进行计算，光靠感觉、估计、愿望去办的做法必须禁止。

第十诫，对下属的差错，你不要急于指责。因为他们的过错也许正是由于你没有给予他们有效的指导而产生的，你要从解决问题的角度去思考，并采取更好的处理办法。

案例评析

亨德森先生的“十诫”既有管理理念的引导，又有管理制度和具体管理方法的明确要求，体现了亨德森先生在以下方面的独到之处：

(1) 对顾客的尊重。所有的戒律出发点和目的都是要吸引更多的顾客入住，让顾客得到更大的满足，包括为顾客提供最好的产品和服务、不与顾客争小利。亨德森先生最著名的格言是：“在饭店经营方面，客人比经理更高明。”凡给喜来登总部来的信，无论是表扬信还是投诉信，他都要求给予及时的答复并转给有关经理阅读。

(2) 对员工的尊重。亨德森先生要求管理者不能动辄训斥员工，应尊重他们的权利和人格，应站在员工的立场思考和解决问题。

(3) 对专家的尊重。玛丽·肯尼迪被公认为饭店装潢的专家，亨德森先生要求绝对放权，任何人不能干扰专家的意见和决定。

(4) 对管理者的严格管束。“十诫”中更多的是告诫管理者不能收取礼物，不能插手酒店的装修，不能靠感觉决策，更不能大权独揽。

实务研讨

1. 如何贯彻酒店组织管理结构形式的基本原则？
2. 现代酒店组织管理结构有哪些模式？各自的优点和局限是什么？
3. 怎样有效遵循酒店组织管理原则？
4. 执行组织管理制度应注意哪些事项？

第4章

酒店质量管理

质量是酒店的生命，是酒店竞争力的决定性要素。酒店质量管理工作是酒店各项工作的基础与核心。加强酒店质量管理是现代酒店谋求生存与发展的最为重要的战略。

4.1 酒店质量管理概述

4.1.1 酒店产品质量的基本内涵

质量是用来表达产品本质的规定性和数量的概念。酒店产品质量是指酒店产品或服务的适用性，即适合顾客需求的程度，它是通过酒店的硬件服务质量和软件服务质量来体现的，是有形产品质量和无形产品质量的完美统一。

1. 硬件服务质量

硬件服务质量是指酒店所提供的设施设备、实物产品以及服务环境质量的总称。

(1) 设施设备质量。酒店的设施设备是酒店赖以存在的基础，是酒店对客服务的依托和表现形式，酒店的设施设备的质量是酒店规格档次和服务质量高低的决定性因素之一。

酒店的设施设备包括客用设施设备和供应用设施设备两部分。客用设施设备是指直接供客人使用的设施设备，如餐厅设施设备、客房设施设备、康乐设施设备等。供应用设施设备是保证酒店正常营运的不直接与客人见面的生产性设施设备，如电讯设施设备，供水、供暖设施设备等。

酒店服务质量对设施设备的基本要求是：

- ①设施设备的总体水平应与酒店规格档次标准相适应。
- ②各种设施设备应处于良好的使用状态。
- ③设施设备应尽可能完善，让客人感到实用、舒适和方便。
- ④对各种设施设备要有严格的维修保养体系，确保酒店的正常运转。

(2) 实物产品质量。实物产品是酒店提供的可直接满足顾客物质消费需要的产品，其质量高低也是影响酒店服务质量的重要因素。

酒店的实物产品通常包括：

①饮食产品质量，包括菜点质量、酒水质量等。饮食产品要精致可口、营养卫生、独具特色，迎合消费者不断变化的需要。

②客用品质量，指直接供顾客消费使用的生活用品的质量，包括一次性消费用品（如牙刷、香皂等）和非一次性消费用品（如茶具、酒具等）的质量。

③购物商品质量，指酒店商场部向顾客供应的各类商品的质量。酒店商品应货真价实、品种多样、外观精美、有纪念意义。

④服务用品质量，指服务人员在服务过程中使用的各种用品（如清洁用品、烹饪用品等）的质量。

(3) 服务环境质量

指酒店的自然环境和人文环境给顾客带来的满意程度。服务环境质量既包括服务设施、服务场所的装饰设计、环境布局、色调情趣、清洁卫生、空间形象等方面，也包括酒店与宾客的人际环境、文化氛围等因素。

2. 软件服务质量

是指以酒店服务人员提供的劳务服务为直接形式创造的使用价值的质量，即劳务服务质量。

劳务服务质量是酒店服务质量的主体内容和本质体现，主要包括以下几个方面：

(1) 职业道德。良好的职业道德是服务人员做好服务工作、提高服务质量的最根本的保证。

(2) 服务态度。服务态度是指服务人员在服务过程中所体现的主动意向和心理状态。酒店的优质服务要求服务人员应具有“顾客至上”、“顾客永远正确”的服务意识,并为顾客提供主动、热情、耐心、周到以及超值的服务。

(3) 服务技能。服务技能是提高服务质量的技术保证。服务技能的高低取决于服务人员的专业知识和技术水平,它要求服务人员掌握丰富的专业知识,具备娴熟的操作技术,并能灵活应用在服务工作中。

(4) 服务方式。服务方式指酒店为顾客提供服务的方式、方法,既包括酒店的各类服务项目,也包括服务人员具体的服务表现。服务方式的精心设计和最佳选择是优质服务的重要体现。

(5) 服务效率。服务效率是指酒店服务人员实际的工作效能,服务效率的高低直接影响顾客的满意程度。因此,提高服务质量必须提高服务效率。

(6) 礼节礼貌。酒店服务的直接性使服务人员的礼节礼貌显得尤为重要,以礼待客、礼让顾客、文明服务才能让顾客感到温馨和满足。

4.1.2 酒店服务质量的特点

同一般商品比较,酒店服务质量有其自己的特点,正确认识这些特点是提高酒店服务质量的前提。

1. 酒店服务质量构成要素的综合性

酒店服务质量是由硬件设施设备、实物产品、服务环境及劳务服务等各种要素组成的,硬件设施设备和实物产品是基础,服务环境是补充,劳务服务是核心。

酒店服务质量是一个整体的概念,酒店服务质量管理是一个系统工程。

2. 酒店服务质量内容的关联性

酒店的每一次服务活动都不是独立存在的,相反,它们之间有着密切的关联性。现代酒店为顾客提供的是全面的服务,各部门及各项服务活动互相依存,顾客对酒店服务的印象和服务质量的评价是消费的全过程和全

方面的服务下形成的，只要酒店某个环节出现问题，就会破坏顾客对整个酒店的印象，影响他（她）对整个酒店服务质量的评价。

现代酒店必须实行全过程、全方位的质量管理，并保证整个服务链的连贯与协调，才能树立酒店良好的整体形象。

3. 酒店服务活动显现的短暂性和质量评价的一次性

酒店的服务是由一次次的、具体的、不同内容的劳务活动完成的，而且每一次服务过程显现时间都很短暂，并只有一次的使用价值，这种服务活动一经结束，服务质量随即消失，不能储存。而顾客的评价也只对“这一次”的服务而言，并不能代表下一次的服務。

酒店服务质量的这种特性要求酒店服务人员必须具有强烈的服务意识和多方面的服务知识及应变能力，要做好每一次服务，并争取做到“零差错”、“零失误”。

4. 酒店服务质量对人员素质的依赖性

酒店服务是由酒店服务人员来完成的，是面对面的复杂劳动。酒店服务质量的高低主要取决于酒店服务人员的自身素质和能动发挥。

因此，要提高酒店的服务质量，一方面服务人员应注重自身素质的培养；另一方面酒店管理者要加强对酒店服务人员的培训和激励，提高员工的服务意识和服务水准。

4.1.3 提高酒店服务质量的有效途径

提高酒店服务质量是酒店管理的核心课题，应采取以下有效途径和措施：

1. 树立正确的服务观念

要树立“顾客至上”、“顾客永远是正确的”的服务理念，以顾客满意为宗旨。

2. 了解顾客需求

坚持需求导向原则，只有准确识别顾客需求，才能采取有针对性的服务策略，最大限度地满足顾客需要。

3. 实施标准化服务

标准化服务是现代酒店服务的重要体现,酒店在制定服务标准,并实施标准化服务时应注意以下几个方面:

(1) 要有科学性。酒店的各项服务标准必须以科学、技术和实践的综合成果为基础。

(2) 要有严密性。在酒店运转的每一个环节,哪怕是极小的一个环节,都要规定明确、详细的服务标准,否则就会出现管理或服务的真空地带及相互扯皮的现象。

(3) 要有系统性。标准化服务在酒店是一个完整的系统,包括酒店服务的各个方面。

(4) 要有协调性。服务标准之间及服务标准与其他各方面的标准之间要协调一致。

(5) 要有实用性和可操作性。服务标准要切合服务实际,简易可行,便于操作。

(6) 要符合经济性。标准化服务的实施不能与酒店的经济目标相背离,而应有助于提高服务效率和酒店的经济效益。

(7) 要有严格的制度保障。酒店要有严格的制度,保证标准化服务长期而有效地实施。

4. 倡导个性化和艺术化服务

现在的消费者对酒店服务的需求越来越趋于个性化,这就需要酒店在大力推行标准化服务的同时,积极提供个性化服务,以达到服务的科学性与艺术性的完美统一。个性化服务对提高酒店的服务质量尤为重要。

个性化服务主要体现为以下几个方面:

(1) 超常服务。所谓超常服务,就是以超出常规的方式为满足顾客偶然的、个别的、特殊的需求而提供例外的服务,这种创造性的服务一般可超出顾客的期望,给顾客一份意外的惊喜,最容易给顾客留下美好的印象,也最容易赢得顾客对酒店的青睐。

(2) 超前服务。服务人员要善于急顾客之所急,想顾客之所想,往往

在顾客提出要求之前就满足顾客的需要。正因为这种服务具有超前性，能给顾客带来更强烈的欢愉，甚至于让顾客终生难忘。

(3) 超值服务。超值服务是酒店员工在按照岗位规范和程序进行操作的同时，为顾客提供超出其所付费用价值的服务，这种服务不仅体现在VIP顾客身上，而且应作为酒店的现代服务理念和策略加以普及和推广。应该相信，超值的服务必然会得到超值的回报。

(4) 细节服务。细节服务体现出酒店的真诚和细心，顾客温馨与高贵的体验往往是在酒店的细节服务中得到的。

(5) 情感服务。酒店员工只有心怀感恩之情，真心关爱顾客，才能使服务更具有人情味，才能感动顾客，才能使一般顾客转化为忠诚顾客。

5. 建立有效的培训机制

通过有效的培训工作，建立一支高素质的员工队伍。只有高素质的员工，才有高质量的服务。

4.2 酒店质量管理的体系与内容

4.2.1 酒店质量管理的体系与特征

1. 酒店质量管理体系

酒店质量管理应该有一套完整、严密的系统。酒店质量管理体系一般由以下几个部分组成：

(1) 领导职责。应设立以酒店总经理为首的服务质量管理领导机构，并明确各级领导在质量管理工作中的目标定位和具体职责。

(2) 组织机构。要有完整的质量指导、落实、监控和保证机构，各部门根据业务范围设立服务质量管理小组。

(3) 质量责任和权限。要细化每个岗位、每名员工的质量责任和权限。

(4) 工作程序。要按照国际标准制定出科学、规范的工作流程和操作

标准。

(5) 资源和人员。要为质量管理工作提供充分的资源和人员的保证。

(6) 质量文件。要建立质量管理档案系统,要充分发挥各类质量文件资料的有效作用。

2. 酒店质量管理体系的基本特征

(1) 符合性。酒店的最高管理者对依据相关标准设计、建立、实施和保持酒店质量管理体系的决策负责,对建立合理的组织结构和提供适宜的资源负责;酒店的最高管理者代表和质量职能部门对质量管理文件的制定、实施负责。

(2) 唯一性。酒店质量管理体系的设计和建立应结合酒店的质量目标、产品类别、管理过程特点和管理实践经验。因此,不同酒店的质量管理体系有不同的特点。

(3) 系统性。酒店质量管理体系是相互关联和作用的组合体,包括组织结构、程序、过程、资源等方面。

(4) 全面有效性。酒店质量管理体系的运行应是全面有效的,既能满足组织内部质量管理的要求,又能满足组织与顾客的合理要求。

(5) 防控性。酒店质量管理体系应有一定的防止重要质量问题发生的能力,制定有效的预防措施,并对实施过程进行全程控制。

(6) 动态性。酒店的最高管理者定期批准进行酒店内部质量管理体系审核,定期进行管理评审,以改进质量管理体系;还要支持质量职能部门采用纠正措施和预防措施改进过程,从而完善体系。

4.2.2 酒店质量管理的主要内容

酒店质量管理的主要内容包括:

(1) 建立产品标准系统。酒店应对各种设施设备和服务细节制定出严格而系统的标准。应按照中华人民共和国《旅游饭店星级的划分与评定》标准,并结合自身的实际情况,制定本酒店硬件、软件服务的标准系统。

(2) 实施标准计量工作。酒店应逐步完善各种服务的计量工具,实施

标准计量的保障工作，推行服务细节的科学化、标准化。如前厅、餐厅及楼道的标准温度应为 $23^{\circ}\text{C} \sim 25^{\circ}\text{C}$ ，白葡萄酒的温度是 $8^{\circ}\text{C} \sim 12^{\circ}\text{C}$ ，香槟酒的温度应为 $4^{\circ}\text{C} \sim 8^{\circ}\text{C}$ ，红葡萄酒的温度应是 $16^{\circ}\text{C} \sim 24^{\circ}\text{C}$ 。

(3) 进行严格有效的质量培训工作。质量培训必须全员参加，让每个员工熟练掌握岗位工作的流程与标准，并且能够理论与实践相结合。

(4) 建立、健全质量管理责任制。酒店应制定严格的质量管理责任制度，并落实到各个部门、各个岗位。

(5) 严格质量检验工作。各部门应严格落实质量检验制度，严格监控各服务流程、服务环节的质量执行情况，发现问题及时矫正和改进。

(6) 建立质量控制小组。建立质量控制小组，严格履行职责，发挥监督、指导和控制作用。

(7) 加强质量信息的管理工作。酒店要及时跟踪国内外相应的质量发展动态，掌握最新的质量信息，不断更新质量系统和管理方法。

4.3 酒店质量管理的方法

酒店质量管理主要有调查法、检查法、分析法、“零缺点”管理法、走动管理法和控制法等。

1. 调查法

做好调查工作是提高酒店质量管理水平的基础，酒店要建立有效的服务质量信息系统，经常进行服务质量调查。

(1) 现场服务调查。在员工服务工作过程中或服务结束后深入现场，调查顾客的满意程度，搜集顾客的意见。

(2) 暗查。调研人员以顾客身份接受服务，评估服务质量。

(3) 专题座谈会。调查对象可以是本酒店的顾客、竞争对手的顾客，也可以是本酒店的员工，调查对象可以在这类座谈会上为酒店提出各种改

进服务工作的建议。

(4) 顾客咨询委员会。通过会议、电话调查、问卷调查等方式,定期征求专业咨询委员会成员的意见和建议。

(5) 跟踪走访。定期对顾客进行走访,了解顾客对本咨询服务的期望和评价。

(6) 顾客投诉、评论和问讯记录。酒店要记录顾客的每一次投诉,通过分类整理,可发现最常见的服务缺陷。

(7) 员工调查。通过员工调查,了解本酒店服务质量问题及产生的根本原因,并征集改进服务的意见、建议。

2. 检查法

酒店质量管理的检查方法主要有例行检查、抽查、暗访和专项检查等。

(1) 例行检查。按照既定的时间、内容和标准对本饭店进行全方位质量检查。例行检查必须坚持经常化、制度化、标准化,要认真细致,发现问题要及时记录并责令有关部门解决。

(2) 抽查。要组织检查人员进行随机抽查,方式、方法可灵活多样。

(3) 暗访。暗访是质量检查中最为有效的手段,一般可选择一位颇有经验的内行人以普通客人的身份进驻饭店,一切检查都在秘密中进行。

(4) 专项检查。要根据酒店质量检查计划和存在的重点问题进行专项检查,如卫生检查、礼节礼貌检查、安全检查等。

3. 分析法

酒店质量管理的分析方法主要有:

(1) ABC 分析法。ABC 分析法也称 ABC 管理法或重点法。具体可分为四个程序:

程序一,确定关于酒店服务质量问题的信息收集方式。具体方式包括质量调查表、客人投诉、检查记录单等。

程序二,对搜集到的有关质量问题进行统计、分类,制作统计表。在表中计算出比率和累计比率。

程序三,根据统计表绘制排列图,也叫巴雷特曲线图,左侧纵坐标表

示问题数量，右侧纵坐标表示累计比率。

程序四，进行分析，找出 A 类问题（即主要质量问题）、B 类问题（即一般质量问题）和 C 类问题（即次要质量问题）。

（2）因果分析图。因果分析图又称鱼刺图、树枝图，是分析质量问题产生原因的一种有效工具。

在酒店经营过程中，影响酒店服务质量的因素是多方面的。因果分析图对影响质量的各种因素之间的关系进行整理分析，并以图示的方法直观地把因与果关系表示出来

分析步骤：确定要分析的质量问题，即通过排列图找出 A 类问题；讨论分析，寻找问题产生的原因；将找出的各种原因进行整理，按因果关系反映到因果图上。

（3）对策表。对策表即措施计划表。当排列表找出主要因素又经因果分析图找出主要原因后，就要针对主要因素和主要原因制定对策，即制定改进措施和计划。将这些措施和计划汇集成表，就是对策表。它是改进服务质量的一种有效控制方法。

4. “零缺点”管理法

“零缺点”（Zero Defects，简称 ZD）是美国管理学家克劳斯比于 20 世纪 60 年代提出的一种管理理念，强调 $99+1=0$ 和 $100-1=0$ 的管理哲学。

“零缺点”管理法应用于酒店的质量管理主要应做好以下几点：

- ①建立酒店服务质量检查制度。
- ②坚持每项工作符合质量标准。
- ③开展“零缺点”活动竞赛。

5. 走动管理法

走动管理法（Management by Wandering Around，简称 MBWA）是指酒店高层管理者经常抽时间前往酒店各个工作区间走动，以获得更丰富、更直接的有关员工工作状态与问题的情况，并及时了解员工工作困境的一种策略。它是世界上流行的一种新型管理方式。

走动管理法的特点：

(1) 能及时了解实情、发现问题。

(2) 便于现场管理,就是说管理者能够到达生产第一线,面对现场发生的情况和问题及时予以解决。

(3) 投资小,收益大。走动管理法操作便捷,并不需要太多的资金和技术就可以提高企业的生产力。

6. 质量控制法

酒店服务质量控制是指采用一定的标准和措施来监督和衡量服务质量管理的实施与完成情况,并随时纠正服务质量管理过程中存在的问题。

(1) 酒店服务质量控制要坚持全方位、全过程、全人员控制的“三全”原则。

(2) 注重事前控制、事中控制、事后控制的完整性、系统性。

(3) 要建立酒店服务质量控制的保证体系,积极推行酒店服务质量的承诺和保证制度。

4.4 酒店全面质量管理

4.4.1 酒店全面质量管理的含义与特征

1. 酒店全面质量管理的含义

全面质量管理即TQM (Total Quality Management),就是指酒店以质量为中心,以全员参与为基础,通过顾客满意和本酒店所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。在酒店全面质量管理中,质量这个概念和酒店全部管理目标的实现有关。

2. 酒店全面质量管理的基本要素

酒店全面质量管理包含三大基本要素。

(1) 顾客满意。顾客即酒店所提供产品的消费者,可以是酒店内部的,也可以是酒店外部的。

(2) 附加价值。用最小的投入获取最大的功能价值、追求酒店最大的经营绩效和个人最大的工作绩效。

(3) 持续改善。建立以 PDCA 回圈为基础的持续改善的管理体系。

3. 酒店全面质量管理的特征

酒店全面质量管理主要体现为以下特征：

(1) 全面性。是指酒店全面质量管理的对象是经营管理的方方面面，涉及每个部门、每个岗位。

(2) 全员性。是指酒店全面质量管理要依靠全体员工，每个人都是酒店全面质量管理的主体。

(3) 全程性。是酒店全面质量管理贯穿于酒店经营管理活动的全过程，是动态的持续的工程。

(4) 预防性。是指全面质量管理应具有高度的预防性，通过有效途径防止质量事故的发生。

(5) 服务性。主要表现在酒店以自己的产品或劳务满足顾客的需要，为顾客服务。

(6) 科学性。全面质量管理必须讲究科学性，有效利用现代科学技术和先进的科学管理方法。

4.4.2 酒店全面质量管理的方法与流程

1. 酒店全面质量管理的 7 种方法（7 种常用工具）

(1) 统计分析表法和措施计划表法。质量管理讲究科学性，一切凭数据说话。因此对酒店生产过程中的原始质量数据的统计分析十分重要，为此必须根据酒店各岗位的工作特点设计出相应的表格。

(2) 排列图法。排列图法是找出影响酒店产品质量主要因素的一种有效方法。制作排列图的步骤包括收集数据、进行分层列表、进行计算和做排列图等事项。

(3) 因果分析图法。因果分析图法又叫特性要因图法。按其形状，有人又叫它树枝图或鱼刺图。它是寻找质量问题产生原因的一种有效工具。

(4) 分类法。又叫分层法,是分析影响质量原因的方法。是把收集来的数据按照不同的目的加以分类,把性质相同、在同一生产条件下收集的数据归在一起。这样,可使数据反映的事实更明显、更突出,便于找出问题,对症下药。

(5) 直方图法。直方图法是频数直方图的简称。它是用一系列宽度相等、高度不等的长方形表示数据的图。长方形的宽度表示数据范围的间隔,长方形的高度表示在给定间隔内的数据数。

(6) 控制图法。控制图法是以控制图的形式判断和预报酒店生产过程中质量状况是否发生波动的一种常用的质量控制统计方法。它能直接监视酒店生产过程中的质量动态,具有稳定生产、保证质量、积极预防的作用。

(7) 散布图法。散布图法是指通过分析研究两种因素的数据之间的关系,来控制影响产品质量的相关因素的一种有效方法。

2. 酒店全面质量管理的基本流程

酒店的全面质量管理活动一般按照计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、处理(Action)四个阶段来展开,称为PDCA循环法。

(1) 计划阶段,又叫P阶段。这个阶段的主要内容是通过市场调查、顾客访问等,搞清楚顾客对产品质量的要求,确定质量政策、质量目标和质量计划等。

(2) 执行阶段,又称D阶段。这个阶段是落实上述计划制定的各项质量管理任务和具体实施质量标准,按质量标准进行作业。

(3) 检查阶段,又称C阶段。这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后检查执行情况是否符合计划的预期结果。

(4) 处理阶段,又称A阶段。对现存的质量问题立即进行纠正,对已解决的质量问题提出巩固的措施,提出发现而尚未解决的其他质量问题,并将这些问题转入到下一个循环中去解决,从而与下一循环的步骤衔接起来。

四个阶段循环往复,没有终点,只有起点。在全面质量管理中,通常还可以把PDCA循环四阶段进一步细化为八个步骤。

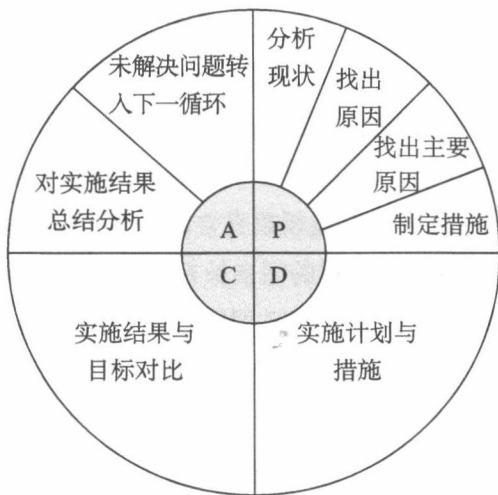


图 4-1 酒店全面质量管理流程图

案例

里茨·卡尔顿酒店管理公司两获国家质量奖

里茨·卡尔顿作为全球首屈一指的奢华酒店品牌，从 19 世纪创建以来，一直遵循着经典的风格，成为名门、政要下榻的必选酒店。因为极度高贵奢华，它一向被称为“全世界的屋顶”，尤其是它的座右铭“我们以绅士、淑女的态度为绅士、淑女们忠诚服务”更是被传为经典。不管在世界的哪个城市，只要有里茨酒店，一定是国家政要和社会名流下榻的首选。巴黎的里茨更是全欧洲最豪华、最神秘的酒店，瑞典、葡萄牙、西班牙的国王和威尔士亲王等都曾经在这里入住或就餐。戴安娜王妃遭遇车祸前的最后一顿美好的晚餐也是在那里享用的。可可·夏奈尔（Coco Chanel）甚至说：“每当我梦见死后在天堂的生活时，梦中的场景总是发生在里茨酒店。”今天，“里茨”已经成为豪华和完美的代名词。在《新英汉词典》中它的中文注释是：极其时髦的，非常豪华的。

马尔科姆·波多里奇国家质量奖是 1987 年美国国会设立的奖项，用来表彰那些通过进行持续的质量改进取得杰出业绩的公司，该奖项是美国商界完美的标志，是成功管理公司的指南。里茨·卡尔顿酒店管理公司在

1992年和1999年两次获得了马尔科姆·波多里奇国家质量奖，这在美国服务业是唯一的。里茨·卡尔顿是通过怎样的举措创造出如此精致的品牌呢？

1. 最高管理层的重视

里茨·卡尔顿酒店的服务理念都来源于这个品牌的创始人恺撒·里茨先生，恺撒·里茨先生把自己的理念具体化并贯彻执行。

公司的质量管理工作始于公司总裁、首席经营执行官与其他13位高级经理，高层管理人员组成了公司的指导委员会和高级质量管理小组。他们每周会晤一次，审核产品和服务的质量、宾客满意情况、市场增长率、利润和竞争情况等，并制定两项策略来保证其在市场上的质量领先者的地位，其第一项策略就是“新成员饭店质量保证项目”，高层管理者确保每一个新成员饭店的产品和服务都必须满足集团的顾客的期望。高层经理亲自教授新员工，公司总裁向员工们解释公司的宗旨与原则，并强调100%满足顾客的需求。公司的每位经理要用1/4的时间处理质量管理事宜，质量被作为公司的核心文化来培育。

2. 严格有效的计划管理

从公司管理层到每一个员工都要制定质量管理的目标和行动计划，这些目标和行动计划都将经过公司指导委员会的审核。每当新酒店开业时，公司都要实施一个“七天倒计时”活动计划来进行新员工的培训，以保证新酒店开业时的质量完美无缺。

同时，在每一家酒店里都指定一位质量领导人，负责酒店质量管理的最终指导与落实。

3. 制定质量管理的黄金标准

里茨·卡尔顿酒店公司将宾客对产品和服务的要求转变成该公司服务的最重要的黄金标准：公司的信条、格言、分三步的服务程序、十九条基本准则。

(1) 信条。对里茨·卡尔顿饭店的全体员工来说，使宾客得到真实的关怀和舒适是其最高的信条。

(2) 格言“我们以绅士、淑女的态度为绅士、淑女们忠诚服务”。这

一格言表达了两种含义：一是员工与顾客是平等的，不是主人和仆人或上帝与凡人的关系，而是主人与客人的关系；二是饭店提供的是人对人的服务，不是机器对人的服务，强调服务的个性化与人情味。

（3）分三步的服务程序。

第一步，热情和真诚地问候宾客，如果可能的话，做到使用宾客的名字问候。

第二步，对客人的需求作出预期和积极满足宾客的需求。

第三步，亲切地送别，热情地说再见，如果可能的话，做到使用宾客的名字向宾客道别。

（4）十九条基本准则。具有里茨特色的服务战略：注重经历，创造价值。

4. 注重信息管理

公司建立早期预警系统，每天由各地的里茨酒店提交详细的质量情况报告，公司用计算机存储这些资料，经过整理，提供公司管理者分析判断和决策参考。

案例评析

里茨·卡尔顿酒店公司的成功主要得益于其较早推行全面质量管理，并通过细致入微的工作予以保障。

第一，善于授权。他们宁愿服务员当场立即解决客人的问题，而不愿意留下来以后让营销总监来解决。他们认为存在一个“1—10—100”的法则，其含义是：你今天纠正错误可能只花1美元，你留到明天去纠正就要花费你10美元，如果你留到以后去解决就要花费你100美元。

第二，善于合作。公司在每一层都设立质量管理小组来共同发现问题和解决问题，并制定防止问题再发生的措施。每一个成员都必须承担责任，为了培养大家具有整体的互助合作精神，他们将不同部门的人放在一个质量管理小组里，讨论如何改进整个酒店的质量管理工作。

第三，及时改进。他们的目标是实现宾馆的回头客率达100%。里茨·卡尔顿酒店不直接以客房出租率这一传统的目标为经营目标，而是以建立最

有效率的制度使宾客满意为目标。他们认为，高质量的服务与设施自然将产生良好的财务成果。

第四，重视人员培训和考核。公司强调人力资源管理人员和经营业务人员要融为一体，在对员工的挑选录用、岗前教育培训、考核评价等方面要共同负责。他们依据黄金标准对员工进行考核评价，员工获得了培训合格证书后，他们还要采用重新确认员工合格证书的方式再进行考核，使培训成为一种与认证相结合的持续过程，培养员工不断进取和完善的精神。

实务研讨

1. 里茨·卡尔顿旅馆公司全面质量管理的成功经验中最重要的方面是什么？
2. 如何理解酒店服务质量的内涵与特点？
3. 在实践中如何有效应用“客人永远是正确的”的管理理念？
4. 如何有效建立酒店服务的质量优势？
5. 在实践中如何处理好酒店服务的艺术性与标准化的关系？
6. 酒店应如何对待顾客的意见和投诉？

第⑤章

酒店房务管理

酒店房务管理是对住宿业务的管理，即对酒店出租和住宿服务的管理，主要包括前厅管理和客房管理两个部分。

5.1 前厅管理

5.1.1 前厅部的地位和任务

前厅部是现代酒店的重要组成部分，前厅部运转和管理的水平直接影响整个酒店的对外形象和经营效益。

1. 前厅部的地位

(1) 前厅部是酒店业务活动的中心。前厅部是一个综合性部门，具有服务项目多、服务时间长等特点，顾客从抵店前的预订到住店消费直至离店结账都需要前厅部提供服务。前厅是顾客与酒店联系的纽带。前厅部通过客房商品的销售来带动酒店其他部门的经营活动。同时，前厅部还要及时地将客源、客情、客人需求及投诉等各种信息通报有关部门，协调整个酒店的对客服务工作，以确保对客服务工作的效率和质量。所以，前厅部通常被视为酒店的中枢部门。

(2) 前厅部是酒店对外服务的橱窗，代表酒店的对外形象。酒店前厅部的主要部门通常都设在客人来往最为频繁的大厅。每一位客人进入酒店，从大厅的环境、设备、设施和前厅部服务人员等那里得到对酒店的第一印象。客人在酒店居住期间，前厅部要提供各种有关服务，客人遇到困难要到前厅部寻求帮助，客人感到不满时也要到前厅部投诉。客人离店时也要

经由大堂,前厅部服务人员为客人办理结算手续和送别客人的表现又会给客人留下深刻的最后印象。因此说前厅部的服务质量和水平直接反映整个酒店的服务质量和水平。

(3) 前厅部是酒店组织客源、创造经济收入的关键部门。客房是酒店出售的最主要的商品,目前,客房的营业收入约占酒店总收入的50%,而在我国一般还要高于这个比例。前厅部的有效运转对提高客房出租率、增加客房销售收入,从而提高整个酒店的经济效益具有重要的作用。

(4) 前厅部具有帮助酒店进行科学决策的参谋作用。作为酒店业务活动的中心,前厅部直接面对市场,面对客人,是酒店最敏感的部门。前厅部将收集到的各种信息定期反映给酒店的管理部门,并向管理部门提供咨询建议,作为制定和调整酒店计划与经营策略的参考依据。

2. 前厅部的主要任务

(1) 销售客房商品。前厅部的首要任务就是销售客房。客房是酒店销售的最大、最主要的商品,客房收入是酒店收入的最主要的来源,同时客房商品又具有不可储存的性质,因此,前厅部必须尽力组织客源,积极推销客房商品,提高客房的出租率,增加酒店的经济收入。

(2) 调度酒店业务,协调对客服务。前厅部是酒店业务活动的枢纽和中心,调度酒店业务是前厅部的一项重要的工作职能。

前厅部的调度职能主要体现在将通过销售客房商品活动所掌握的客源市场情况及时通报给有关部门,使有关部门根据市场需求有计划地安排工作;将客人的接待要求传递给有关部门,并检查监督落实情况;将客人的投诉意见及时反馈给有关部门,以使有关部门不断改进工作,提高服务质量。

(3) 为客人提供各种综合服务。前厅部是对客服务的集中部位,除了客房预订和接待业务外,还兼有为客人提供日常服务的任务。主要有礼宾服务、问讯服务、电话总机服务、贵重物品保管服务、邮件服务、商务中心的相关服务、其他代办服务等。

(4) 负责办理客房账务。前厅部的收银处每天要负责核算和整理各

营业部门收银员送来的客人消费账单，为客人办理结账收款事宜，确保酒店的经济利益。同时要编制各种会计报表，以便及时反映酒店的经营状况。

(5) 负责收集、加工和传递有关经营信息，建立客人档案。前厅部作为酒店的信息传递中心，要及时准确地对各种有关的信息进行处理，向酒店的管理机构报告。同时，收集客人信息、建立客人档案、掌握客人的动态也是前厅部的主要任务。

5.1.2 前厅部的工作特点及工作要求

1. 前厅部的工作特点

前厅部工作主要呈现以下特点：

(1) 工作内容庞杂。前厅部的工作涉及面广，项目多，通常包括销售、寄存、接待、收银、问询、票务、预订等一系列内容，并且每项工作都有相应的要求，在具体的操作过程中必须严格遵守，才能使顾客满意。

(2) 专业技术要求高。现代酒店科技不断引入到管理中，酒店前厅大都实行了电脑管理，员工必须经过专业培训才能上岗操作；另外，在帮助宾客克服困难、回答其提出的问题时，也需要员工具备相应的能力与业务知识背景，这就对员工的素质、专业技术水平、业务水平提出了较高的要求。

(3) 涉及面广。前厅部在整个酒店的管理过程中负有协调功能，必然与各个相关部门发生联系，有时不仅需要熟悉本身的业务，还要了解其他部门的情况，才能帮助顾客解决问题。

2. 前厅部的工作要求

前厅部特定的工作内容对员工提出了特定的工作要求。

(1) 必须具备良好的服务意识。前厅部是酒店的门面，前厅部服务质量的好坏具有重要的意义。因此，前厅部的员工要格外强化自身的服务意识，力求做到热情、细致、周到。员工还要落落大方、彬彬有礼、笑容可掬，把顾客的烦恼当成自己的烦恼，认识到自己的一言一行代表了酒店的形象，

自己的表现可能给酒店带来利益,也可能使酒店蒙受损失,从而进一步约束自己的言行,爱岗敬业,认真负责地做好本职工作。

(2) 必须通过不断地学习,提高自己的综合素质,以更好地为顾客服务。前厅部遇到的工作情况千变万化,不一而足,往往是随着顾客的变化而变化,因此,员工为了适应不断出现的新情况,必须努力学习新的知识,完善自己,厚积薄发,把工作做得更出色。

(3) 必须具备良好的理解、表达及沟通能力。前厅员工接触顾客的机会较多,要向顾客解释问题,同时也要回答顾客提出的问题,而顾客往往又是天南海北,各色人等都有,为了顺利地与对方交流,员工必须有相当的理解、表达及沟通能力;另外,最好是能掌握一些方言,能熟练运用一两门外语。

(4) 必须有良好的仪表形象,仪态要端庄大方,言谈举止要得体。为了让顾客有宾至如归的感觉,员工必须要练好基本功,注意仪表仪容,按酒店规定着装,做到干净整齐、仪态大方,给人亲切感。

(5) 必须有较强的应变能力。前厅部是酒店的神经中枢,事务繁杂,每天必须妥善应付各种各样的人和事,因此,前厅部员工要发挥自己的聪明才智,善于随机应变。

3. 前厅部员工应注意的事项

前厅部的员工在工作中还应注意以下具体事项:

(1) 多使用礼貌用语,如“您好”、“请”、“对不起”、“先生”、“女士”、“欢迎下次光临”等。

(2) 要始终保持微笑服务。微笑是一种联络情感的最自然、最直接的方式,同时也最有效,能将一切误会与不快驱散,营造起愉快和谐的氛围。

(3) 要善于控制自己的情绪。一旦遇到专横无理的客人,要耐心说服劝导,决不能跟着客人的情绪走,要坚决避免与客人发生争吵乃至冲突。

(4) 掌握拒绝艺术。在前厅部工作,经常会碰到这样一种情况:客人提出了不符合酒店有关规定或者难以帮助其实现的要求,那么员工该如何处理呢?违反规定去满足客人的要求当然是不行的,敷衍了事地答应客人,

而后再不真正兑现承诺就更不应该。所以，员工不能轻易地答应客人，同样也不能直接生硬地拒绝客人，正确的做法是向客人耐心地说明有关情况，委婉地表明自己爱莫能助，请客人谅解。在一般情况下，客人是通情达理、能够给予理解的，这样就妥善处理了难题，避免了误会与冲突。

5.1.3 前厅部的组织机构及各部门职责

大、中型酒店一般设有大堂副理、预订部、住宿接待部、前厅收银部、礼宾部、电话通信部和商务中心等部门。

(1) 大堂副理。也称作前厅副理或大堂助理。其工作职责是协调酒店与顾客的关系，处理顾客的投诉和酒店的突发事件，纠正酒店不规范服务行为，接待顾客问讯，协助办理顾客住宿、团队入住和顾客紧急难办的事宜，维护大厅秩序和公共区域安全等。一般由总经理办公室负责管理。

(2) 预订部。也叫客房预订处。该部门主要负责确认和取消客房预订、做好顾客入住前的准备、掌握客房动态和顾客预订资料等。

(3) 住宿接待部。该部门主要负责为顾客办理住宿登记、分配住房、积极参与促销、协助对客服务、制作客房营业日报表等。

(4) 前厅收银部。主要负责办理入住顾客的收款和离店的结账工作，为入住顾客开立账户及进行外币兑换。

(5) 礼宾部。也称金钥匙部，主要负责回答顾客问讯、行李运送和寄存，在大厅、车站和机场接送顾客，承办顾客委托代办业务等。

(6) 电话通信部。也称为电话总机，主要负责转接电话，酒店信息传播，日常电话通信，叫醒和留言服务，顾客留言、问讯，寻人及播放背景音乐等。

(7) 商务中心。该部门主要负责翻译服务、打字、复印服务及代售机票服务，协助举办商务会议等。

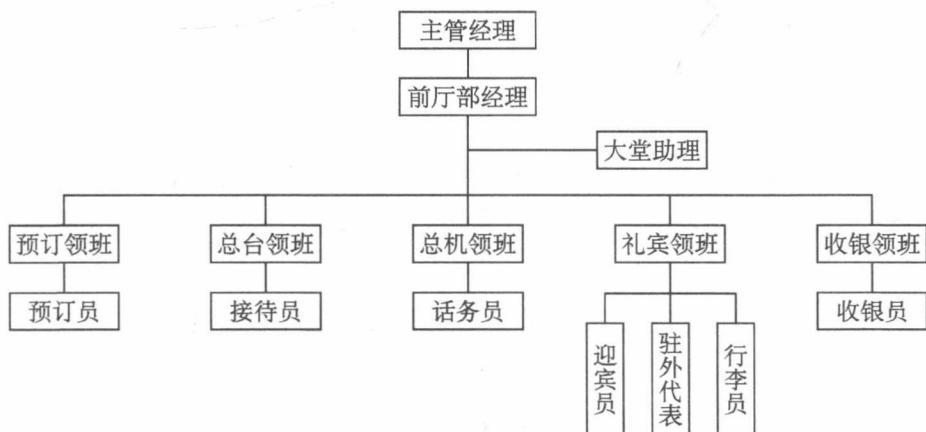


图 5-1 前厅部组织机构图

5.1.4 客房预订管理

客房预订是顾客在未入住酒店前预订客房的过程。酒店控制客房预订业务既可方便顾客，在顾客入住前即可满足顾客对入住时间、标准、房型及其他方面的需求，又可提高酒店的入住率。

1. 客房预订渠道

客房预订主要通过以下渠道：

- (1) 散客本人直接订房，包括现场预订、电话预订、网络预订等。
- (2) 旅行社订房。
- (3) 航空公司订房。
- (4) 连锁酒店或合作酒店订房。
- (5) 会议组织机构订房。
- (6) 国际订房网络组织订房。
- (7) 其他组织订房。

2. 客房预订程序

客房预订的基本程序是：

- (1) 通信联系。客人以面谈、信函、电话、电传、传真、电脑、网络等方式向酒店提出订房要求。

(2) 明确订房要求。订房员将客人的订房要求填写统一规格的订房单，以明确酒店接受预订的各种信息。

(3) 接受或婉绝预订。订房员接受客人预订后，首先要查阅订房控制簿或电脑，如有空房，则接受预订。如果酒店无法接受客人的预订，就对预订加以婉拒。婉拒预订时不能因为未能符合客人的最初要求而终止服务，应该主动提出一系列可供客人选择的建议。

(4) 确认预订。预订员在接受客人的预订要求后应及时发出预订确认书。

(5) 记录、储存订房资料。订房员对已确认的预订资料及时准确地记录和储存。

(6) 预订的取消与变更。如果已确认的客人预订要求变更或取消，订房员要填写变更单或预订取消单，将取消的订房资料归入取消类存档，将变更的订房资料与预订变更单汇总，按接受一个新的预订程序处理。

(7) 客人入店前的准备工作。客人入店前的准备工作包括发出客情预报表、次日抵店客人名单、贵宾接待通知单、团体接待通知单等。

3. 超额预订

超额预订是指酒店在一定时期内有意识地使其所接受的客房预订数超过其客房接待能力的一种预订现象，其目的是充分利用酒店客房，减少空房率，提高开房率。

超额预订应该有个度的限制，以免出现因过度超额而不能使客人入住或超额不足而使部分客房闲置的情况。通常，酒店接受超额预订的比例应控制在 5% ~ 15%，具体而言，各酒店应根据各自的实际情况合理掌握超额预订的度。

5.2 客房管理

5.2.1 客房部的地位和任务

1. 客房部的地位

(1) 客房是酒店的基本设施, 客房服务是酒店服务的主体。酒店最基本的功能是向顾客提供住宿服务。客房是顾客住宿设施的主体, 一个酒店的规模乃至档次是由其拥有的客房间数和床位数来决定的, 酒店其他服务设施及服务人员的数量一般也是由此来决定的。

作为酒店的重要部门, 客房部的职能就是向顾客出租客房和提供相应的客房服务。

(2) 客房收入是酒店收入的主要来源。酒店对外销售的主要商品是客房, 客房收入一般要占整个酒店收入的 50% ~ 60%, 在我国不少酒店已占 70%。客房收入无疑是酒店经济收入的最主要的来源。

此外, 客房出租会带动餐厅、康乐、商场等其他部门的经营和销售活动, 给酒店带来更多的经济效益。

(3) 客房管理直接影响酒店的运行与管理。客房服务作为酒店服务的主体, 其有效的运作和管理是酒店满足客人消费需求的基础和保障。同时, 客房服务与管理质量的改善与提高会促进酒店其他部门乃至整个酒店的良性运行和服务、管理质量的不断提高, 带动酒店的健康发展。

(4) 客房服务质量是酒店服务与管理质量的重要标志。酒店是客人在旅行活动中暂时居住的场所, 住宿消费是客人在酒店消费时间最长, 且最为重要的消费活动, 客人对客房服务的质量体会最深, 要求也最高。因此, 客房服务质量的高低不仅会影响客人对客房的评价, 更会影响客人对整个酒店的印象和评价, 客房服务质量是酒店服务与管理质量的重要标志。

2. 客房部的主要任务

(1) 科学合理地组织客房部的商品生产和业务运转。客房及相应的设备、设施是客房商品生产的基础，是酒店赖以向客人提供住宿服务的物质基础。客房商品生产是根据客人消费心理特点和客房商品特性来组织员工的劳务活动、提供优质服务的。客房商品生产的核心是满足客人的需要。因此，搞好客房商品生产，就要求在客房管理过程中科学合理地组织人力、物力和财力，研究客源市场和客人的消费心理，通过客房部的员工的优质服务，为客人提供清洁、美观、舒适和安全的暂住空间。

(2) 提高服务质量，促进客房商品销售。服务商品是酒店客房部经营的最主要的商品。现代酒店业的竞争，其主体和核心就是服务质量的竞争，谁拥有了优质服务，谁就拥有了市场、拥有了客源。酒店客房部就是通过提供高质量的服务商品来获得经营收入和利润的。

客人住店期间，在客房停留的时间最长，与客房服务员接触最多，客人不仅需要享受舒适完善的物质设备，而且更希望享受到热忱、周到的服务。所以，提高服务质量对促进客房商品的销售、提高酒店的经济效益具有重要的意义。

(3) 降低经营成本，获得最大的经济效益。客房作为酒店经营收入的主要来源，是通过组织客房商品生产、实现商品使用价值的交换来获得经济效益的，要提高酒店经营的经济效益，一方面要提高客房商品生产的质量和效率，提高客房出租率和对客服务质量；另一方面要合理组织资源，降低经营成本，以最少的消耗来获得最好的收益。

(4) 做好酒店公共区域的清洁和保养工作。客人在住店期间需要有一个清洁、舒适、美观的环境，而且客人对酒店的清洁卫生，特别是公共区域的清洁卫生更为敏感，往往有更高的要求。因此，酒店公共区域的清洁卫生和保养工作是客房部优质服务的重要组成部分。

酒店公共区域的卫生清洁和保养工作是客房管理的一个重要任务，也是衡量客房管理水平的一个重要标志。

5.2.2 客房部组织机构及各部门职责

大、中型酒店客房部主要设置以下一些机构：

(1) 经理办公室。经理办公室设客房部经理和经理助理各一人，另有秘书一人，主要负责客房部的日常性事务及与其他部门联络、协调等事宜。

(2) 楼层服务组。楼层服务组设总管一名，早、晚班楼层主管或领班若干名，主要负责楼层客房的卫生清洁和接待服务工作。

(3) 公共区域服务组。公共区域服务组设总管一名，早、晚班及通宵主管或领班各一名，主要负责酒店范围内公共区域的卫生清洁及衣帽间、洗手间的服务工作。

(4) 客房服务中心。客房服务中心设主管及值班人员若干名，主要负责统一安排、调度对住客的服务工作，并负责失物招领事宜。

(5) 布件房。布件房设主管、领班各一名，另有缝纫工、布件及制服员若干名。主要负责酒店的布件和员工制服的收发、送洗、缝补和保管。

(6) 洗衣房。洗衣房主要负责洗涤客房部、餐饮部所需的布件、棉织品和全体员工的制服，同时提供衣物的熨烫服务。

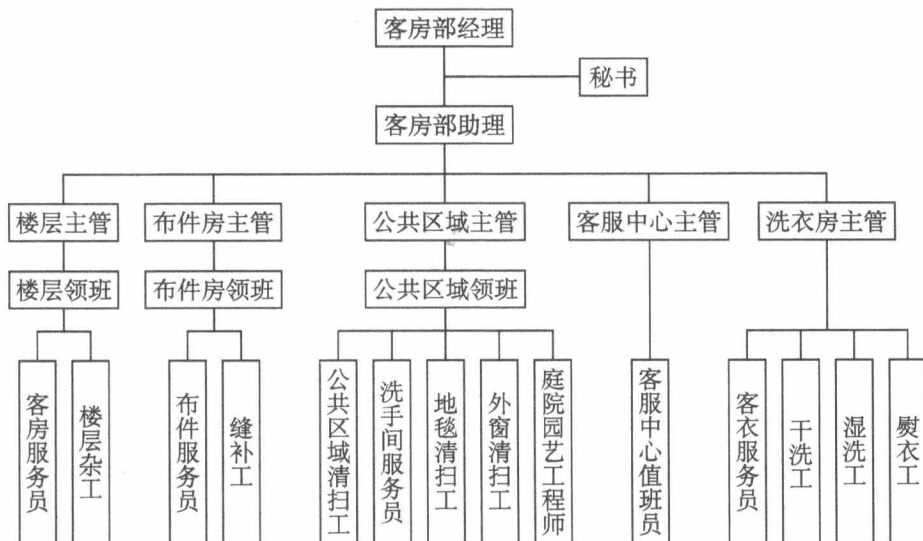


图 5-2 客房部组织机构图

5.2.3 客房类型

酒店客房按不同的分类方法和标准有不同的类型。

1. 按房间配备床的种类划分：主要有单人房、双人房、三人房和套房

(1) 单人房 (Single Room)：指带有一张床的房间，房间有卫生间、衣柜、写字台、电视等。

(2) 大床房 (Big Bed Room)：指带有一张双人床的房间，房间有卫生间、衣柜、写字台、电视等。

(3) 标准房 (Twin Room)：指带有两张相同单人床的房间，房间有卫生间、衣柜、写字台、电视等。

(4) 普通套房 (Junior Suite)：也称作商品套房，由一间卧室和一间会客室组成，中间连通，可以带一张双人床，房间有卫生间、衣柜、写字台、电视等。

(5) 行政套房 (Executive Suite)：也称作豪华套房，有豪华的家具和卫生设施，包括一间卧室和一间会客室，中间连通，带一张双人床，房间有卫生间、衣柜、写字台、两个电视，空间大，装修豪华。

(6) 总统套房 (Presidential Suite)：这是酒店最高级别的套房。由多个房间组成，有2间以上的卧室和一间以上的会客室、两个以上的卫生间（分为男生和女士），有餐厅、厨房和洗衣房等，一些高星级的总统套房还有接待室和办公室。总统套房设备设施豪华，通常有优质家具、豪华卫生洁具和洗浴设施，客厅多为花园式，有园林景观。

(7) 公寓套房 (Apartment)：一般包括单间套房、双间套房和家庭套房。单间套房有一间卧室，双间套房有两间卧室，家庭套房有3间卧室。套房中至少配有一个卫生间、会客室、餐厅、厨房和洗衣房等，各房间都配有舒适的家具和相应设施。

2. 按位置划分：主要有外景房、内景房、角房、连通房和相临房

(1) 外景房 (Outside Room)：指窗户朝向酒店外景如花园、大海、广场或街道的客房。

(2) 内景房 (Inside Room): 指窗户朝向酒店内庭院的客房。

(3) 角房 (Corner Room): 指位于酒店走廊过道尽头的客房。

(4) 连通房 (Connecting Room): 指室外两门毗连而室内无门相通的客房。

(5) 相临房 (Adjoining Room): 指隔墙有门连接的客房。

此外, 还可按经济等级划分为经济间、标准间和豪华间等。

5.2.4 客房的清洁保养管理

1. 客房的清洁整理

客房的清洁整理工作一般包括日常清扫和计划卫生两大类。

(1) 日常清扫。日常清扫主要包括整理客房、清扫除尘、擦洗卫生间、更换和添补用品、检查保养设备、做夜床等内容。

(2) 客房计划卫生, 也叫周期清洁计划, 即在日常清洁工作的基础上定期对卫生死角或易忽略的地方进行彻底的清洁和维护保养, 包括地毯吸尘、地板打蜡、家具除尘、清洁墙面等。

2. 公共区域的清洁保养管理

公共区域的清洁保养主要包括大堂清扫、公共卫生间的清扫、其他区域的清扫、绿化布置及清扫等。

(1) 大堂清扫: 包括大堂地面清扫、酒店门厅清扫、大堂电梯和扶梯的清扫、公共区域装饰品的清洁等。

(2) 公共卫生间的清扫: 对公共卫生间的各个部位进行清扫和保洁, 配备好各种用品, 检查坐便器、烘手机、皂液器、水龙头等设备设施的状态等。

(3) 其他区域的清扫: 包括对公共区域的走廊、通道、楼梯等的全面清洗等。

(4) 绿化布置及清扫: 按规定布置各种花卉盆景, 根据重大活动安排进行重点区域的绿化布置和鲜花准备。对绿化区域每天进行检查、清洁和保养。

5.2.5 客房的物品与设备管理

1. 客房物品与设备的种类

客房物品与设备主要包括电器设备、家具设备、清洁设备、房内存用品、安全设备、建筑装饰品等。

2. 客房物品与设备管理的任务

(1) 编制客房物品与设备采购计划。客房部各业务部门要根据实际需要提出增加设备用品的计划，由客房部进行综合平衡后编制客房物品与设备采购计划，报请酒店财务部门和采购部门。

(2) 制定客房物品与设备管理制度。要制定客房部设备用品分级归口管理制度，设备管理岗位责任制，设备用具的使用、维修、保养制度，安全操作规程等，并组织落实实施。

(3) 做好物品与设备日常管理和使用。要加强客房设备日常维护保养，使客房设备始终处于良好状态。要保证酒店客房用品的供应，减少损失浪费。

(4) 对现有设备进行更新和改造。要认真监控客房设备的使用状况，及时提出设备更新和改造计划。

3. 客房物品与设备选择的基本原则

(1) 协调性，即所选物品与设备的大小、色彩、造型、格调等必须与客房整体布局相协调。

(2) 实用性，指应根据住店客人的特点和酒店的实际情况选配那些使用方便、耐用，又易于清洁、保养、维修的设备。

(3) 安全性，指酒店要配备有必要的安全设备，而且所用其他客房设备也应安全可靠。

(4) 适应性，指客房的物品与设备既要与大多数客人的需求一致，又要适应酒店的档次、经济条件和特色风格。

5.2.6 客房布件管理

布件又称布草、布巾或棉织品。在酒店的经营活动中,布件不仅是酒店提供给客人的日常用品,也是酒店客房、餐厅装饰的重要物资,对客房、餐厅的气氛、格调和环境的营造和设计都有重要作用。

1. 布件的分类

按用途布件一般可分为四大类:

- (1) 床上布件:如床单、枕套等。
- (2) 卫生间布件:包括方巾、面巾、浴巾和地巾。
- (3) 餐桌布件:包括台布、餐巾等。
- (4) 装饰布件:包括窗帘、椅套等。

2. 布件管理的基本职能

- (1) 发放客房供应布件物品。
- (2) 处理洗衣业务:发出棉织品的计数,送洗棉织品的清点检查。
- (3) 分发餐饮部棉织品。
- (4) 分发酒店员工制服(以旧换新)。

3. 布件管理的基本要求

(1) 建立布件收发管理制度。要通过严格的制度管理,加强布件使用的数量控制和质量控制。

(2) 建立布件报废和再利用制度。布件报废应实行严格的核对审批手续,对可再利用的,可改制成其他用品。

(3) 布件存放要定点定量。酒店应对布件房的存量、各种布件的摆放位置和格式有明确的规定,使员工在使用布件时既节省又便捷。

(4) 加强布件使用的控制和管理。要培训员工正确使用布件,提高布件的使用效率,并厉行节约,减少浪费。

(5) 做好布件盘点工作。要定期对布件进行全面盘点,了解布件的使用、消耗和库存情况,发现问题,及时处理。

案例

绍兴饭店：打造绿色饭店品牌

绍兴饭店成立于1958年，南临因越王勾践卧薪尝胆而得名的卧龙山，是一家有着浓郁江南民居特色和文化韵味的旅游涉外饭店，连年被评为“全国最佳旅游涉外饭店”，并获首批“绿色饭店”的荣誉称号。

某市机械进出口公司戴经理陪同几位泰国客人游览我国著名文化古城绍兴市，下榻到绍兴饭店。一进入饭店，一行人便被服务员温文尔雅的举止和恰到好处的言谈所感染：毕竟是文化古城的人，处处显出儒雅之态！

游览一天使戴经理感到很疲劳，脱下皮鞋便一头倒到床上。忽然电话铃响了，原来是同来绍兴的一位泰国朋友打来的，询问国际电话如何打。戴经理翻开《服务指南》，把打电话的程序原原本本翻译成泰语告诉他。忽然一眼瞥到一串很有新意的句子：“请您用正楷、全称填写住房登记表”、“请写您的房间号码”、“请您不要将客房改变用途”、“请您使用客房内的保险箱”……

戴经理深受触动，回过头去，一眼看到床头柜上有一块写着“欢迎参加我们的环保活动”的醒目牌子，正文写道：“欢迎参加我们的活动，您只需在离开房间前做几件事：将房间的灯熄灭，关掉暖气、空调、电视、收音机，减少被单、浴巾的更换次数，节约用水。我们绍兴的全体同仁对您为节约大地资源所做的一切表示衷心的感谢！对环保活动有何建议，请拨打分机7。再次对您表示感谢。”牌子的另一面则写着“床上请勿吸烟”。戴经理脑海中立刻浮现出另一幅画面：几天前，他们一行住在另一座城市的酒店里，床头柜上也放着一个牌子，上面写着“严禁床上吸烟！”几个醒目大字。在这儿，“严禁”换成了“请勿”，戴经理感到非常亲切。戴经理又转到卫生间，贴在梳妆镜旁边的草绿色的牌子吸引了他的目光，牌子上写道：“在世界各地千万家旅馆中所使用的床单、浴巾每天都需要更换清洗，用掉了以几百万加仑计的水和以吨计的清洁剂。通常我们每天都对客人的浴巾、毛巾进行换洗，如果您觉得不必要时，请将继续使用的浴巾、毛巾放到毛巾架上；如果需要换洗，请将它们放在梳妆台下的藤筐里。”

读着读着，戴经理内心升起异样的温馨。

案例评析

(1) 绍兴饭店把对客人的尊重体现在服务细节上。尽管很多酒店都把“客人是上帝”作为服务的金科玉律，然而一些酒店通过细节表现出来的意义却常常与此相悖。例如很多酒店在《服务指南》中常用“必须”、“应该”、“严禁”、“赔偿”等强制类的词语，使客人感到压抑和产生反感。绍兴饭店以“请”字取代那些生硬的词语，并多使用商量、沟通的语气，体现出酒店对客人的敬意与感谢。

(2) 1992 年联合国召开环境与发展大会，通过了《里约热内卢宣言》和《21 世纪议程》，标志着世界进入了一个“保护环境，崇尚自然，促进可持续发展”的崭新阶段。随着 20 世纪 90 年代世界进入环保时代、绿色时代，酒店经营中的环境保护意识逐渐成为广大从业人员和消费者的共识。

创建“绿色饭店”始于 20 世纪 80 年代的欧洲酒店行业，并很快成为国际酒店业的潮流。绍兴饭店崇尚“安全、健康、环保”三大理念，积极创建绿色酒店。他们在“绿色客房”的建设方面做了很多的工作，如在客房卫生间和卧室的床头柜放置环保宣传卡（节能卡），引导客人节约水资源，减少毛巾或床单的洗涤，减少污染物排放，将塑料制品换成可重复使用的物品，将塑料洗衣袋换成布质洗衣袋等。这些细小而具体的举措既体现了酒店的环保意识，又顺应了客人节约资源、保护环境的良好意愿，给改善环境状况带来了积极的影响。

实务研讨

1. 如何理解前厅部的特殊地位？
2. 超额预订给酒店带来的收益和风险是什么？如何掌握超额预订的尺度？
3. 怎样提高客房商品生产的质量？
4. 怎样发挥客房清扫标准化的作用？
5. 如何做好客房设备管理？
6. 客房服务中心模式的优点和缺点是什么？

第⑥章

酒店餐饮管理

餐饮部是酒店的重要部门之一，餐饮部经营管理的好坏不仅影响酒店的经济效益，而且关系到酒店的对外形象。

6.1 餐饮管理概述

6.1.1 餐饮管理的特点和作用

1. 餐饮管理的特点

酒店餐饮管理主要体现以下基本特点：

(1) 生产过程短，生产、销售与服务一体化。餐饮管理具有很强的时间限制，必须将食品原材料的采购供应、加工切配、烹饪制作和销售服务形成一个连贯的整体。要坚持一条龙服务，正确处理生产过程中各个环节的关系，保持其衔接和协调。

(2) 花色品种多，技术要求高。餐饮产品生产是一个多品种、少批量的生产过程。厨房的技术力量和厨师的技巧决定着餐饮产品的质量。因此，餐饮管理必须合理选择经营风味和花色品种，加强烹饪技术力量的培养，发扬烹饪优良传统特色。

(3) 经营方式灵活，收入弹性大。餐饮收入水平的高低主要取决于酒店的等级规格、市场环境、客流量大小、人均消费水平和服务质量等因素。因此，餐饮管理必须坚持经营方式、服务项目、产品价格灵活，必须广泛组织客源，提高餐厅上座率和人均消费，改变客人消费构成。

(4) 成本构成复杂，控制难度大。餐饮经营成本包括食品原材料成本

和流通费用。因此,餐饮管理必须加强成本控制,要建立一套成本管理制度,做好成本核算和成本分析,要正确掌握毛利水平,随时掌握实际成本消耗,加强成本考核,只有这样才能切实降低消耗,提高经济效益。

2. 餐饮部的作用

餐饮部的作用主要体现在以下几个方面:

(1) 餐饮部是酒店营业收入的主要来源。在欧美国家,一般餐饮收入约占整个酒店收入的35%,而我国一般的酒店餐饮收入也占整个酒店收入的1/3左右。而且,随着市场竞争的日益激烈及社会消费水平的不断提高,餐饮零散客人也在不断增加,餐饮收入占整个酒店收入的比例也会不断增加。

(2) 餐饮产品和服务直接影响整个酒店的声誉。饮食消费是酒店顾客重要的消费需求,餐饮部作为整个酒店必不可少的组成部分,它经营的好坏及服务水准的高低,直接影响酒店顾客的满意程度和酒店的声誉。

(3) 餐饮部的服务质量是酒店服务水准的重要标志。厨房的烹调技艺和餐厅的服务水平不仅决定了餐饮部的服务水平,而且代表着整个酒店的服务水准。

(4) 餐饮活动是平衡酒店经营中季节差的重要手段之一。我国的大部分酒店往往都存在淡季和旺季之差。在春、秋两季和节假日,酒店往往满负荷甚至超负荷运转,而在冬、夏季生意则比较清淡。餐饮部经营相对比较灵活,如果在酒店生意淡季加强市场宣传和促销活动,则可增加酒店的营业收入。

6.1.2 餐饮部组织机构及职责

大、中型酒店的餐饮部一般下设餐厅部、宴会部、厨房部、采保部、管事部等机构。

(1) 餐厅部:大型酒店一般均设有几处至十几处餐厅,主要负责日常用餐的供应与服务。

(2) 宴会部:宴会厅是大型酒店必不可少的设施。宴会部主要负责宴会的设计、组织和服务工作。

(3) 厨房部：是烹制各种菜肴的场所，其任务是按照菜单的要求将食品原料加工成符合要求的菜肴和食品，保证满足日常供餐要求。

(4) 采保部：主要负责食品生产所需原料、物资的采购和保管，要求按时购进质量好、价格合理的食品原料和所需物资，分门别类地储存保管，并保证及时供应。

(5) 管事部：主要负责所有餐具、炊具及有关器皿的洗涤、消毒、存放、保管和控制。

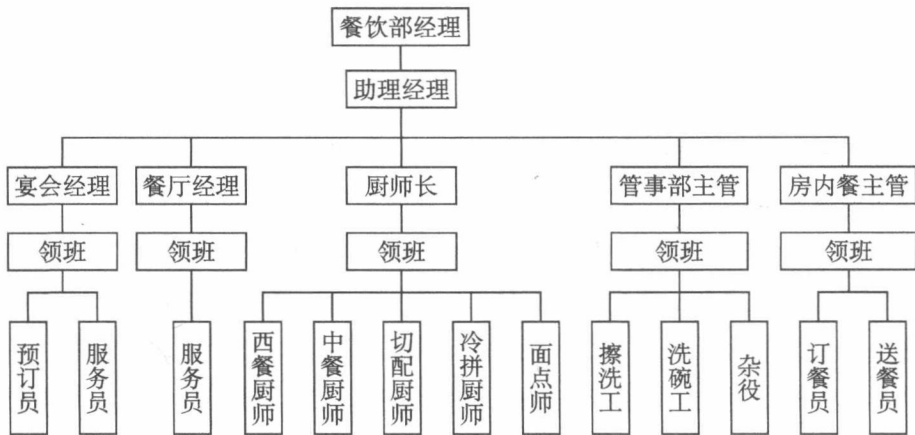


图 6-1 餐饮部组织机构图

6.2 餐饮生产管理

餐饮生产管理主要包括原料供应管理和产品生产管理两大环节。

6.2.1 餐饮原料供应管理

1. 原料采购管理

原料采购是餐饮部一项十分重要的工作。原料采购的职责是为餐厅提供适当数量的食品原料，并保证质量和合理的价格。

原料采购管理主要应做好以下几方面工作:

(1) 制定采购制度。采购制度包括采购标准, 采购人员工作准则, 订货、购货的沟通, 票据处理办法, 缺货、退货及回扣的处理原则等。

(2) 确定采购标准。采购标准是采购制度最基本、最重要的组成部分。其主要内容有原料的编号、使用和入库时间要求、建议采购地点、采购质量标准、采购数量要求、最高和最低限价等。

(3) 精选采购人员。采购工作是一项比较复杂而重要的工作, 酒店应对采购人员做精心选择, 并进行严格管理。

合格的采购人员应了解酒店餐饮的经营与生产、掌握必要的食品知识、熟悉市场行情, 应诚实可靠, 能严格遵守酒店的管理制度。

(4) 选择适宜的采购方式。采购方式主要有竞争价格采购、定点采购、招标采购、预先采购和联合采购等。酒店应根据自身业务要求, 结合市场的实际情况, 选择最佳的采购方式。

(5) 做好采购质量和采购数量的控制。餐厅要生产高质量的产品, 必须要有高质量的原料作为保证。采购人员应严格按照采购质量标准进行采购, 并确定质量稳定的原料采购渠道。管理人员要对采购人员提出明确的质量要求, 严格监督和控制。

餐饮原料的采购数量应根据客源情况和库存量的变化而不断进行调整, 应处理好采购量与库存量的关系, 在保证酒店餐厅营业需要的前提下, 控制库存量和库存时间, 提高采购原料的使用效率。

(6) 严格控制采购价格。餐饮原料品种多, 采购频繁, 市场价格波动大, 价格标准很难标准化, 这给采购工作及采购价格管理都提出了很大的难题。

酒店在实际采购中一般可采用最低报价法、多数最低价法和集中采购等方法来降低采购价格。

2. 原料验收管理

验收管理是保证餐饮管理和成本控制的十分重要的环节。验收管理要做好程序控制。

(1) 根据采购单检查进货。仓库管理员要根据采购单确定的项目进行

验收，凡未办理采购手续的货品不予核收。

(2) 根据发票检查进货。核验货品的名称、型号、规格、数量、质量、价格必须与发票相符，如果由于某些原因，发票未随货物一起送到，可开具备忘清单，注明实收数量，并在正式发票送到前作为凭据。

(3) 验收并受理货物。按照采购标准对货物进行质量和数量验收，并核对价格，检查包装情况。

(4) 送库储存。对不易变质和易变质的原料应分别储存。在入库货品上应做好标签，以便后期盘点和了解库存周转情况。

(5) 填写有关报表。验收完毕，应在送货发票上签字，填写验收单。验收单一式四份，一份交库房记账，一份交成本会计，一份交采购员，一份自存留底。

3. 原料储存管理

餐饮原料大多具有易坏性和不易储存性，因此，提高储存技术和管理工作显得十分重要。

加强储存管理的重点是改善储存设施和条件，合理搞好库存物资的安排，加强仓库的保安和卫生清洁工作。同时，还要做好以下控制和管理工作的：

(1) 做好库存盘点工作。包括日盘点、周期盘点和月终盘点都要认真仔细。

(2) 做好库存记账工作。

(3) 建立库存档案。

(4) 建立、健全各种相关管理制度。

(5) 加强日常检查与保养，填写好有关报表。

4. 原料领发管理

原料领发要做好以下几方面工作：

(1) 定时领发。为使库房管理人员有充分的时间整理库房，检查各种原料的库存情况，酒店一般要规定统一的领料时间。

(2) 认真填写领料单。领料单是库房发出原料的原始凭证，无领料单任何人都不得从库房领走原料。

(3) 正确计价。原料从库房领走后，库房管理员应在领料单上列出各项原料的单价，算出各项原料的金额，并汇总领取原料的总金额。

(4) 做好各餐厅、厨房原料供应的内部调拨工作。大型酒店餐厅和厨房的数量较多，在原料领放过程中还要做好各餐厅、厨房原料供应的协调工作。

领料单

部门：

日期：

请领数量	品名	货号	实发数量	单价	金额	备注
1 箱	雪莉酒	F3-1	1 箱	520.00	520.00	
1 箱	红葡萄酒	F3-7	1 箱	600.00	600.00	
2 箱	蘑菇罐头	B2-3	2 箱	30.00	60.00	
3 箱	青豆罐头	B2-5	3 箱	45.00	135.00	
发料人：			本日领料总金额			
收料人：			本日累计总金额			
主管负责人：						

图 6-2 领料单

6.2.2 厨房生产质量管理

厨房生产的产品是酒店餐饮系列产品的主体与核心，其质量的高低直接影响酒店的经济效益和社会效益。

厨房生产的管理涉及餐饮产品生产成本、流程、工艺及操作规范等方面的管理，但其根本是产品质量管理。

1. 影响厨房产品质量的因素

(1) 厨师。厨房的生产以手工操作为主，厨师不同的水平和风格会直接影响产品质量。

(2) 原材料。好的原材料是做出好的产品的重要基础。相反，再高水

平的厨师面对粗劣的原材料也会无能为力。

(3) 设备设施。先进的设备设施对产品质量的提高有很大的帮助。

(4) 烹制技艺。科学的烹调方法和高超的烹调技艺会使酒店的餐饮产品成为精品、名品。

(5) 环境。厨房的温度、照明和空间条件等环境因素对餐饮产品的质量也会有一定的影响。

2. 厨房产品质量管理的基本要求

(1) 制定菜点的生产操作规程和质量标准。要结合酒店的现有条件和特点，制定出每一种菜点从制作到销售的每一环节的操作程序和质量标准，做到全程控制。

(2) 不断提高厨房操作人员的技术水平。高超的厨艺是保证菜点质量的前提。酒店不仅要选择适合自身风格、特点的厨房操作人员，还要定期对他们进行培训，组织外出学习和交流，不断提出高标准的发展目标。

(3) 建立、健全产品质量检查制度。要制定严格的质量检查制度，质量检查小组要严把质量关，要实施产品质量的目标管理，明确任务和责任。

(4) 保证良好的设备状态。厨房的设备条件和使用状态对餐饮产品的质量有着重要的影响。因此，要选购先进的生产设备，并做好保养，保证有效使用。

6.3 餐饮营销管理

餐饮营销是酒店经营者为更多地招徕顾客、满足顾客消费需求、提高酒店销售业绩、扩大市场影响而展开的一系列有计划、有组织的活动。

6.3.1 菜单设计

菜单是餐厅主题风格的标志，是餐饮生产和服务的重要依据。菜单的

设计一方面反映了酒店餐饮服务的水平和特色,另一方面也直接影响酒店的经营效益。

1. 菜单设计的原则

酒店设计菜单应掌握以下基本原则:

(1) 顾客导向原则。菜单设计首先要以顾客需求为导向,以满足顾客需求为核心,在明确目标市场的基础上,深入研究目标顾客的饮食消费需求,在菜式品种、价格和烹饪方法的设计上要更有针对性。

(2) 协调性原则。菜单设计应以实用、适用为出发点,要与餐厅的规格档次、设备条件、厨师技艺及服务水平相协调。

(3) 效益性原则。菜单设计要考虑原料成本与赢利能力,要多推出既符合时尚又能产生较大毛利的菜品,为酒店创造更大的经济效益。

(4) 个性化原则。菜单设计决定着酒店餐饮服务的主题,因此一定要有艺术品位和个性风格,要突出酒店餐饮经营的特色,要有与众不同的招牌品种和菜品体系。

(5) 创新原则。求新、求变是饮食消费的一大特点,菜单设计要顺应消费时尚的变化和酒店发展要求,在保持主体风格的基础上,不断调整、更新菜品,及时推出时令菜品和创新菜品。

2. 菜单的种类

(1) 以餐式类别划分:中餐菜单、西餐菜单。

(2) 根据内容变化频率划分:固定性菜单、循环性菜单、即时性菜单。

(3) 根据用餐形式划分:宴会菜单、冷餐酒会菜单、咖啡厅菜单、客房用餐菜单、酒单等。

(4) 根据价格结构划分:零点菜单、套餐菜单和混合性菜单等。

(5) 根据菜单的质料和外观划分:皮革制菜单、纸垫式菜单、招贴式菜单、台卡式菜单及现代流行的电子菜单等。

3. 菜单设计技巧

(1) 要有艺术品位。菜单设计要反映酒店的文化风格,成功的菜单设计不仅本身要美观、精致,更要与餐厅的环境、餐桌、餐具的格调相协调。

(2) 规格和字体要适宜。菜单设计应以顾客拿起来方便、看起来舒服为规格标准。理想的菜单规格尺寸一般为 $23\text{cm} \times 30\text{cm}$ 。字体的选择以醒目和美观为原则。

(3) 菜肴取名应规范。菜名设计要形象、贴切和有艺术性，最好要标明原料、配料、烹调方法、口味特色和营养成分。

(4) 菜品编排要科学。要讲究菜品的排列顺序和组合方式，特色菜、招牌菜应排在醒目之处。

中餐菜单的排列顺序一般为冷拼、热炒、汤品、主食、水果、酒水，西餐菜单的排列顺序一般为开胃品、汤品、色拉、主菜、甜品、酒水。

6.3.2 餐饮推销管理

面对竞争日益激烈的市场形势，餐饮推销显得尤为重要。有效的推销活动既能激发顾客的消费情绪，满足顾客的消费需要，又有助于提高酒店的经济效益。

餐饮推销策略主要有：

(1) 环境推销。酒店外部的特色造型、醒目招牌，内部的环境设计、情调氛围都是餐饮推销的有效元素。

(2) 产品推销。酒店的特色菜品、特色服务是吸引顾客的主体因素。

(3) 人员推销。人员推销包括形象推销、语言推销、表演推销等多种形式，高素质的服务人员及其良好的服务表现是餐饮推销的核心环节。

(4) 活动推销。餐饮推销活动有演出型活动、知识型活动、娱乐型活动和特惠型活动等，可根据酒店的实际情况，利用不同的季节特点和节日机会策划丰富多样的推销活动。

(5) 赠品推销。通过提供各类赠品也是吸引顾客的有效推销方式。

(6) 展示推销。生动活泼的食品展示能有效刺激顾客的视觉，激发顾客的购买欲望。

6.4 餐饮服务管理

6.4.1 餐饮服务方式设计

(1) 法式服务。法式服务是餐饮服务中最烦琐、最周到的服务方式，多用于传统餐厅或扒房。其特点是：每个餐桌常由两名服务员为顾客服务，而且服务员须在顾客面前做一些简单的菜肴烹制表演或切割与装盘表演，并一律用右手从顾客右边为顾客上菜。每位顾客在就餐期间都能得到服务员周到的服务和充分的照顾。

(2) 俄式服务。俄式服务是世界上高级餐厅最流行的服务方式，因此，也被称作国际式服务。俄式服务的餐桌摆台与法式服务很接近，每个餐桌通常只需要一名服务员，服务方式也比较简单，其特点是：服务员先用右手从顾客右侧送上空餐盘，待菜肴烹制成熟，服务员用肩托的方式送到餐厅，用左手在胸前托盘，右手持服务叉和服务匙从顾客左边为每一位顾客分菜。俄式服务使用大量的银器，为餐厅增添许多高贵的气氛。俄式服务是西餐宴会常用的一种方法，目前，俄式服务的一些程序也用于中餐宴会。

(3) 英式服务。英式服务又称作家庭式服务。服务员将厨房烹制好的菜肴送到餐厅，由顾客中的主人亲自分菜、装盘，服务员依次将菜肴送给每一位顾客。英式服务家庭氛围很浓，在美国和一些欧洲国家较流行。

(4) 美式服务。美式服务是一种比较简单和快捷的服务方式。一个服务员可为多个餐桌服务，菜肴在厨房烹制好后，按照顾客人数装好盘，服务员在顾客左侧，用左手从顾客左边上菜。美式服务多用于咖啡厅和宴会厅。

(5) 中式服务。中式服务也叫中餐服务，是以中国传统的饮食文化和地域特点为基础，并结合法式服务、俄式服务、英式服务和美式服务而形成的服务方式。

(6) 自助式服务。自助式服务是事先将菜肴准备好，摆在餐台上，由

顾客自己选择菜点，然后到餐桌就餐。服务员主要负责餐前布置餐桌，餐中撤掉用过的餐具，补充餐台上的菜点等。这种服务方式主要用于自助餐或冷餐会。

6.4.2 餐厅类型规划

现代酒店餐厅主要有以下几种类型：

(1) 正餐厅。正餐厅是指装修华丽、环境舒适、食品精美、提供桌边服务的餐厅。酒店的大多中、西餐厅都属此类。其中，中餐厅多采用传统的中餐式服务或中餐西式服务方式，西餐厅则有法式、俄式、英式、美式等不同的服务方式。

(2) 风味餐厅。风味餐厅本质上也是正餐厅，只因其供应的菜肴富有特色而区别于一般的正餐厅。风味餐厅可专营某一类菜肴，如海鲜、野味；可突出某一地方菜系，如川菜、沪菜；也可以某一种烹制方法为主，如扒房、烤肉。

(3) 快餐厅。可销售中餐或西餐，餐厅布局简洁、明快，菜肴品种有限，原料一般都预先加工好，可快速烹制成熟，并有服务员提供快捷服务。

(4) 自助餐厅。自助餐厅属经济型快餐厅的一种，所供应菜点都事先做好，摆在餐台上，由顾客自行选择，不提供桌边服务。

(5) 咖啡厅。咖啡厅是销售大众化的西餐和各类小吃的餐厅，还销售咖啡和各种饮料，服务迅速、快捷，营业时间较长，有的甚至 24 小时营业，环境比较优雅、别致。

(6) 多功能厅。多功能厅一般空间较大，设备、设施齐全，可用于中餐和西餐宴会、酒会、自助餐等。也可用作会议、舞会等活动场所。

6.4.3 餐饮服务管理要求

餐饮服务是直接的面对面的待客服务，服务人员的表现和服务质量对整个酒店的形象和声誉都有着十分重要的影响。

加强餐饮服务管理应做好以下几方面工作：

(1) 做好计划管理。要在对餐厅销售进行科学预测的基础上做好餐厅

接待服务计划,排好员工班次,检查设备、用具的准备情况,保证人力和物力处于最佳状态。

(2) 加强制度管理。要坚持制度管理,明确每位员工的岗位职责和岗位要求。管理制度要具体、详细,并使员工能认真学习和自觉遵守。

(3) 实施标准化管理。要有严格的服务操作程序,要保证现场服务的有序性和标准化。

(4) 注重员工激励、培训和考核工作。要不断表扬、鼓励员工的积极表现,激发员工的工作热情。要加强对员工的服务意识、操作技能和综合素质的培训,并不断完善考核机制。

(5) 做好现场质量控制和管理。管理人员要随时深入现场,进行常规巡视和质量督查,发现问题,及时处理。

案例

苏州竹辉宾馆新潮苏菜的创新

廖经理一行住在苏州竹辉宾馆,他们早听说这里的“竹趣轩”餐厅是有名的美食天堂。大家来到餐厅后点了“香鸭”、“盘龙玉鳗”、“鸳鸯虾仁”、“千岁送宝”等菜肴,这些菜加工精巧细腻,口味鲜美香爽。

廖经理也是从事餐饮业的行家,对苏菜颇为熟悉,他边吃边向朋友们介绍道:“这里的菜与一般的苏菜不同,除了保持苏菜原有的特点之外,还结合了其他菜系的特点,原料讲究、配料特别、加工精细、口味醇香。这道‘鸳鸯虾仁’红绿相间,绿虾用菜汁染成,给人以美的享受;这道‘盘龙玉鳗’是将鳗鱼出骨切片、盘龙般地串起来半炸半烤而制成;这道……”廖经理突然停下话思考起来。他把服务员叫过来问:“你们这里的菜与众不同,不知主厨是哪位高师?”

“吴涌根师傅在我们这里负责。”服务员微笑地作答。

“江南厨王——吴涌根?难怪你们这里的菜肴这么独特。请问,我不能见他一面?”廖经理急切地问道。当他得知吴师傅有事不在饭店时,感到非常惋惜,便又仔细地观察和品尝起桌上的菜肴。

服务员耐心地向他们介绍起吴师傅改革这些新潮苏菜的经过：“吴师傅创新的立足点，在于符合国际营养和口味的变化、满足市场和宾客的需求、摒弃不合理的旧习惯。像这道‘香鸭’，是传统名菜，但外宾不习惯它的吃法，一是有骨头，二是整鸭难以平均分配。于是，吴师傅创造性地将鸭子均分切块，去骨，改用虾茸脆皮糊，加工后既香脆，又柔嫩，丝毫没有油腻的感觉，比原先加工的方法更好，深受广大宾客的喜爱……”

听了服务员的介绍，大家感到这些菜的外观更美、味道更香、内涵更为丰富。廖经理不无感慨地说：“今天，我们不仅吃到了一顿美味佳肴，更重要的是学到了餐饮制作和加工中的创新意识，品味到了新潮苏菜的真正魅力。”

案例评析

创新意识和创新行为在星级酒店餐饮服务的加工和制作中起着关键的作用。没有创新和发展，餐饮产品便不能牢固地占领市场。本案例中，竹辉宾馆的吴师傅能够在苏菜的制作和加工上迎合不同宾客的需要，创造出新潮的苏菜品种，充分体现了他具有强烈的创新意识。如果只满足传统的标准化加工制作程序，不思进取，只能在某一阶段保持市场的兴旺，而无法不断满足宾客的口味。可见，餐饮产品标准化的加工和制作是有时间局限的，是需要随着市场的变化而变化的。这就要求星级酒店从事餐饮的技术人员和管理人员随时保持现代的超前意识和创新意识，充分利用酒店设备设施的优越条件，在餐饮产品的改革和创新方面处于领先地位，这样才能显示出星级酒店餐饮的优势和水平，在市场竞争中始终保持主动。

实务研讨

1. 现代酒店如何有效提高餐饮管理质量？
2. 酒店餐饮原料管理有哪些技巧？
3. 如何制定酒店餐饮营销的有效策略？
4. 菜单的精心设计对餐饮管理有何作用？
5. 酒店宴会台型设计和席位安排应掌握哪些基本原则？

第7章

酒店人力资源管理

人力资源是酒店的第一资源，是酒店诸多资源中的最基本、最重要、最宝贵的资源，有效开发人力资源永远是酒店管理的核心课题。

7.1 酒店人力资源管理概述

7.1.1 人力资源的概念与特点

1. 人力资源的概念

人力资源是指能为社会创造财富、能为社会提供劳务的人及其所具备的能力。人力资源主要包含四个方面的内容：

- (1) 人的体质。
- (2) 人的智力。
- (3) 具有特定范畴的才干。
- (4) 人的观念状态和道德准则。

2. 人力资源的特点

人力资源具有与其他资源不同的特点。

(1) 能动性。人力资源存在于人的生命中，是有思想，有情感，有主观能动性、创造性的资源，这种能动性主要体现在选择职业、自我强化及积极工作等方面。

(2) 再生性。人力资源是一种可再生资源，其再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产。而且，人力资源不仅可对其资源的消耗与磨损进行有效的预防和修复，更具有越开发越增值的独特优势。

(3) 动态性。人为生物有机体，有其生命周期，人力资源是存在于生命中的劳动能力，其开发与利用均受到时间限制，人类资源的效能和价值具有动态性和时效性。

(4) 社会性。人力资源是一种社会资源，人类的活动和劳动都是一种社会性、群体性行为，都要受到社会文化和社会环境的影响。同时，其作为资源也应为整个社会所拥有，而不仅仅属于某个社会组织。

7.1.2 酒店人力资源管理的含义和特性

1. 酒店人力资源管理的含义

酒店人力资源管理就是恰当地运用现代管理的计划、组织、协调、控制等职能，对酒店的人力资源进行有效的开发和利用，使其得到最优化的组合和使其效能得到最大限度的发挥的一种全面管理。

2. 酒店人力资源管理的特性

(1) 科学性。酒店人力资源管理是科学化的管理，是一项复杂的系统性工程，需要建立一整套制度化、标准化、程序化的管理系统作为保证。

制度化是指人力资源管理工作要有严密的规章制度做保障，使录用、招聘、考核、选拔等工作顺利进行。

标准化是指人力资源管理的所有工作都要制定有关数量、质量、时间、态度等的详细、具体和统一的标准。

程序化是指管理工作要井然有序，各环节要协调配合、紧密衔接，保证酒店工作的正常运作。

(2) 全员性。全员性是指不仅酒店人力资源部或人事部对员工的培训与考核有责任，而且酒店全体管理人员对下属都有督导、管理与激励的义务，酒店每一个员工更有自我管理的职责。

(3) 动态性。酒店人力资源管理不仅对酒店员工的录用、培训、奖惩、晋升、退职等全过程进行管理，更要在员工工作过程中重视员工的心理需求，了解员工的职业生涯发展动态，并采取相应措施调动员工工作积极性，使员工不断发挥更大的效能。

(4) 双重性。双重性一方面是指人及其组成的群体既是酒店人力资源管理的主体,也是其客体;既是管理者,也是被管理者。另一方面作为人力资源管理的主体与客体的人又具有自然与社会双重属性,其自然属性决定着人的生物性、生理性,需要管理者关注和重视;其社会属性决定着人是社会的人,具有主观能动性,具有自我开发与管理的能力。

7.1.3 酒店人力资源管理的主要内容

酒店人力资源管理主要包括以下内容:

(1) 制订酒店的人力资源计划。根据酒店的经营管理目标和组织结构需要,对各项工作性质、岗位职责及素质要求进行分析,做好酒店人力资源数量和质量的预测。

(2) 招聘、录用员工。根据酒店人力资源计划招聘所需员工,并进行合理配置。招聘、录用员工应按照科学标准,以达到人与岗位的最佳组合。

(3) 教育培训。为了使员工能胜任工作,适应工作环境的变化,必须对员工进行经常性的培训。教育培训是谋求员工可持续成长、发展的重要形式。

(4) 建立完整的考核体系和激励制度。定期对员工的工作作出正确的考核和评估是员工提升、调职、培训和奖励的依据。

(5) 建立并落实良好的薪酬福利制度。合理的薪酬福利制度既是对员工基本权利的保证,更对员工工作积极性的发挥具有重要的激励作用。

(6) 培养高素质的管理人才。管理人员素质和能力的高低对员工积极性的调动及整个酒店的正常运营具有重要意义。

7.2 酒店人力资源规划管理

酒店人力资源规划是人力资源管理的基本前提,对合理开发人力资源、提升人力资源管理质量具有十分重要的意义。

7.2.1 酒店人力资源规划的含义与内容

1. 酒店人力资源规划的含义

酒店人力资源规划就是根据酒店的整体发展战略和经营管理目标，科学地分析和预测人力资源需求情况，并及时制订和调整人力资源开发与利用计划，为满足人力资源需求而预先进行系统性安排的过程。它包括以下几层含义：

第一，酒店人力资源规划是以酒店的战略目标和内外部环境的变化以及员工利益的满足为依据的。

第二，酒店人力资源规划的主要内容是分析和预测酒店的人力资源供需状况 and 变化趋势。

第三，酒店人力资源规划的最终成果是制定出相应的人力资源方案、政策和措施，以确保酒店人力资源供需的动态平衡。

2. 酒店人力资源规划的基本内容

酒店人力资源规划包括总体规划和具体计划。

酒店人力资源总体规划即酒店人力资源规划的主干系统。内容包括：计划期内酒店人力资源开发和利用的总的战略目标、总的政策措施、总的筹划安排和总的实施步骤以及总的预算。

酒店人力资源规划的具体计划即酒店人力资源规划的子系统，是酒店总体人力资源规划的有机组成部分，主要内容如下：

(1) 人力资源补充更新计划。目标是优化人力资源结构，满足组织对人力资源的数量和质量上的要求。相关政策与措施包括退休政策、冗员解聘、工作分析、新员工的招聘等。

(2) 人力资源使用和调整计划。目标是提高人力使用效率，适人适位，组织内部人力资源流动。相关政策与措施包括岗位轮换制度、岗位责任制度、企业内部员工流动制度等。

(3) 人力资源发展计划。目标是选拔后备人才，形成人才群体，规划员工职业生涯。相关政策与措施包括管理者与技术工作者的岗位选拔制度、

提升职位的确定、未提升资深人员的安排、员工职业生涯规划等。

(4) 人才使用评估计划。目标是增进员工参与和绩效,增强组织凝聚力,改善企业文化。相关政策与措施包括绩效评估制度、沟通机制等。

(5) 员工薪酬计划。目标——内、外部员工薪酬调查,形成有效的薪酬管理制度,为员工谋求最大利益。相关政策与措施——薪酬制度、奖励制度、福利制度。

(6) 员工培训计划。目标是拟定培训项目、确定培训系统、评估培训效果。相关政策与措施包括有关普通员工、管理人员、专业技术人员的培训制度等。

(7) 员工关系计划。目标是协调员工关系,增进员工沟通,完善酒店文化,提高员工满意度。相关政策与措施包括员工参与管理制度、合理化建议制度、员工沟通制度等。

(8) 员工退休、解聘计划。目标是做好职工退休工作、解聘工作,做到职工离岗正常化、规范化。相关政策与措施包括退休政策规定、解聘制度和程序、退休与解聘人选确定与工作实施等。

(9) 人力费用与控制。目标是控制人力资源成本,提高经济效益。包括招聘费用预算、培训费用、员工工资预算和员工福利预算等。

7.2.2 人力资源规划的原则与作用

1. 人力资源规划的原则

(1) 适应性原则。人力资源规划只有充分地考虑了内、外环境的变化,才能适应需要,真正地做到为酒店发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、开发的变化或者说酒店发展战略的变化,还有酒店员工的流动变化等;外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化,在人力资源规划中应该对可能出现的情况作出预测和风险评估,最好能有面对风险的应对策略。

(2) 保障性原则。酒店的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、内部流动预测和社会人

力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有有效地保证了对酒店的人力资源供给，才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。

(3) 利益性原则。人力资源规划不仅是面向酒店的规划，也是面向员工的规划。酒店的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑酒店的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损酒店发展目标的达成。优秀的人力资源规划，一定是能够使酒店员工获得长期利益的规划，一定是能够使酒店和员工共同发展的规划。

2. 人力资源规划的作用

人力资源规划的作用主要体现在以下几个方面：

(1) 人力资源规划有利于酒店的持续发展。人力资源规划可根据酒店发展战略和目标对人力资源进行有计划地开发和科学管理，更好地调整和优化人员结构，控制人力成本，发挥人力资源效能。

(2) 人力资源规划有利于员工的职业生涯发展。人力资源规划应为员工创造最好的职业生涯发展机会，并与酒店的发展战略有机结合，更有利于调动员工的积极性，实现酒店与员工共同发展的双赢目标。

(3) 人力资源规划有利于酒店适应环境的变化。酒店的人力资源配置受外部环境的影响和制约，只有准确地把握市场变化，进行人力资源开发与利用的科学规划，才能使酒店在不断变化的环境中掌握主动，永葆人力资源和人才使用机制的生机与活力。

7.2.3 酒店人力资源规划的程序

酒店人力资源规划主要可分 6 个步骤。

1. 收集有关信息

信息资料是人力资源规划的基础，人力资源规划应收集的信息主要包括酒店的整体经营战略和发展目标、组织结构与人员需求情况、现有人员配置、员工教育培训情况等。

2. 需求预测

根据酒店的整体经营战略和发展目标，确定未来规划期对人力资源数

量、质量、结构层次的需求。

3. 供给预测

供给预测包括内部人员供给预测和外部人员供给预测两方面。内部人员供给预测即根据酒店现有人力资源配置及其未来变动情况,预测出规划期内可供调配的人力资源数量。这是人力资源供给预测的重点。外部人员供给预测即确定酒店在规划期内可从外部获得的所需各类人员的数量。外部人员供给预测应侧重酒店的高级管理人员和技术人员。

4. 确定人力资源净需求数和具体计划

将人力资源需求预测与同期内人力资源供给预测进行比较分析,测算出各类人员的净需求数,即需要从外部招聘的人员数量、结构和标准。在此基础上,制订出酒店的人员补充计划、使用计划、培训计划等。这些计划既要有工作的政策与原则,又要有具体的实施措施。

5. 与其他规划协调

人力资源规划与酒店的其他规划构成一个完整的系统,人力资源规划不仅受其他规划的制约和影响,也服务于其他规划。因此,只有和酒店的其他规划协调一致,才能取得良好的效果。

6. 规划评估

人力资源规划的评估是对酒店人力资源规划所涉及的各个方面及其所带来的效益进行综合的审查与评价。评估一定要客观、公正和准确,要注意组织的保证和选用正确的方法。

7.3 酒店人力资源的招聘与培训管理

7.3.1 酒店员工的招聘

招聘就是吸引应聘者并从中优选、录用所需人员的过程。招聘是酒店人力资源管理的重要的工作职能。

1. 酒店员工招聘的原则

(1) 科学计划原则。人力资源计划是酒店员工招聘的前提和依据，要根据酒店经营发展的需要做好人力配备计划，科学地控制和调整人员结构，保持人力资源的动态平衡。

(2) 公平、公开原则。要公开酒店招聘职务的名称、数量、条件及相应信息，并坚持公平竞争原则。

(3) 按岗聘人原则。招聘员工要以酒店职务空缺和实际需要为出发点，以职务对人员的要求为标准。

(4) 量才使用原则。要根据应聘者的特长安排适宜的工作，做到“人尽其才”。

2. 酒店员工招聘的程序

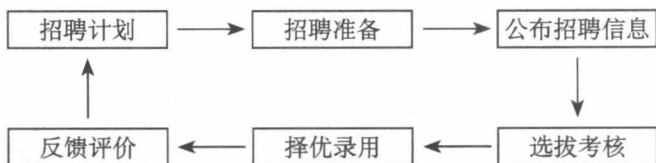


图 7-1 招聘的程序

(1) 招聘计划。根据酒店人力资源规划和人员配置情况，制订具体的招聘计划。

(2) 招聘准备。主要工作是收集信息、确定招聘途径、召集招聘人员等。

(3) 公布招聘信息。通过相应媒介对外公布招聘信息。

(4) 选拔考核。根据酒店招聘标准，对应聘者进行全面考核。

(5) 择优录用。综合评定各种考核和测试的结果，挑选出适合酒店岗位需要的人员，并与之签订劳动合同。

(6) 反馈评价。根据所招聘人员在试用期的表现，对招聘工作进行反馈总结。

7.3.2 酒店员工的培训

酒店通过内部调配和外部招聘，可以获得基本具备工作条件的员工，

但要使这些员工胜任工作要求，必须建立有效的培训系统。

1. 酒店员工培训的意义

(1) 有助于提升酒店整体人力资源水平。对以“为人服务”为生命线的酒店行业来说，人才的竞争是最主要的竞争，关系到酒店能否在市场竞争中赢得优势地位。酒店最重要的经营目的是赢得顾客，而顾客的获取需要有一支具有自身独特优势的员工队伍，需要员工具有很高素质，能提供高水平的服务。员工培训可以使员工掌握正确的工作方法，提高工作技能和知识水平，从而提升服务质量，创造更高的劳动效率。

(2) 有助于酒店永葆活力，塑造优秀的酒店文化。在优秀酒店文化塑造过程中培训起到不可低估的作用。酒店员工作为企业文化塑造的主体，经过培训后自身素质得到了进一步提高，能获得与酒店要求一致的价值观和行为标准，这样必然构建出高水平的优秀的企业文化。

(3) 有助于培养员工的主人翁意识和敬业精神。为了让员工在工作中更自觉和自律，充分发挥其主人翁精神，现代的酒店授权给员工很多管理职能，让员工在不同程度上参与酒店的日常管理。员工参与酒店日常管理要求上司能知人善任，积极与员工沟通协调，并善于授权；也要求下属充分发挥主观能动性，积极探索解决日常工作中遇到问题的方法，并及时向上级提出其合理的建议或意见，所有这些必须通过专业化的培训才能实现。当员工把自己当成酒店大家庭中的一分子，认真、积极地投入工作之中时，这些员工也就不会轻易辞职了。

(4) 有助于提高员工综合素质，促进员工的职业发展。酒店对员工的培训就是要训练员工成为能适应工作和具备较强工作能力的人。在培训中，员工不仅要训练从事本职工作的能力，而且还要接受酒店职业道德、礼节礼貌、消防安全、食品营养和卫生、酒店管理基础知识、营销知识等的学习，使员工的综合素质得到提高，以保障员工不断完善执行职责的工作能力。同时，员工经过培训后，不仅能胜任本职工作，在现任工作岗位上出色地工作，还可以承担更重大的责任，为获得更大发展创造机会。而且还可以扩大员工知识面，拓展工作领域，为员工实现自己的职业理想、为新

的职业发展打下坚实的基础。

酒店员工培训无论对酒店还是对员工本人，都是一项具有高增值性的投资。建立酒店员工培训激励机制，将使培训投资的效果更加突出，使培训的作用更加明显。因而，建立酒店员工培训激励机制是非常有必要的。

2. 酒店员工培训的基本原则

(1) 全员性原则。从总经理到保洁员，酒店的所有员工都在培训的范围之内。只有保证培训的全员参与，才能达到全面提高酒店服务与管理质量的目的。

(2) 针对性原则。培训要分层次、分部门、分岗位进行，要根据不同的培训要求确定相应的培训内容和方式。

(3) 灵活性原则。要结合培训内容和员工素质情况，采用灵活多样的培训形式和方法，谋求最佳的培训效果。

(4) 合理性原则。培训要立足于酒店的实际需要和能力，要选择适当的时机，要协调好培训与日常工作的关系。

3. 酒店员工培训的体系

酒店员工培训体系主要由入职培训、在职培训、脱产培训和主题培训构成。

(1) 入职培训。又叫岗前培训，即对新录用员工进行的上岗教育培训，包括一般性培训和专业性培训两方面内容。一般性培训要使员工了解、掌握酒店的历史、管理理念、组织结构、基本素质要求和规章制度。专业性培训则要使员工具备适应本岗工作的专业知识和操作技能。凡是新招收的员工都必须要经过培训，“不培训就不能上岗”要作为酒店铁的定律。

(2) 在职培训。也叫在岗培训和再培训，指在员工日常工作过程中利用空闲时间安排的培训，这是员工培训的最主要的形式。旨在使员工不断适应新形势，掌握新知识，改进和提高工作态度和服务水平。

(3) 脱产培训。指受训者暂时脱离工作岗位，到相关院校、专业培训机构或其他酒店接受培训，这种培训一般是对管理层的高层次培训或对优秀员工的奖励培训。

(4) 主题培训。指酒店根据特定的工作要求对员工进行的专题培训，如礼仪培训、外语培训、新设备使用培训等。

4. 酒店员工培训的基本程序

酒店员工完整的培训程序包括确定目标、制订计划、实施培训、效果评估四个环节。

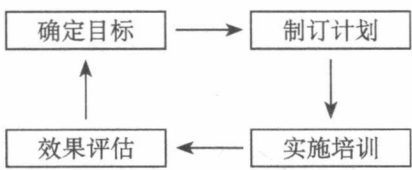


图 7-2 酒店员工培训程序

(1) 确定目标。培训目标既要体现酒店的整体发展战略，又要紧密结合酒店及员工的实际情况，更要有针对性和实用性。

(2) 制订计划。培训计划要涉及培训主旨、对象、内容、形式、师资、时间、场地、设备、费用等内容，要有周密的策划设计。

(3) 实施培训。培训工作要有严格的实施程序和组织管理工作做保证，要以高质量为追求目标。

(4) 效果评估。对每一次培训进行认真的总结，并对培训后的酒店经营与服务方面的变化进行反馈评价，有助于优化酒店的培训运行体系。

7.4 酒店员工激励与考核管理

7.4.1 酒店员工激励

1. 激励的概念

激励，顾名思义，就是激发、鼓励，就是激发人的动机，使人发挥内在潜能，并朝着一定的目标积极努力的管理活动，也就是调动人的积极性的过程。

激励管理是现代酒店管理的核心课题，激发调动员工的潜能和积极性，是实现酒店经营管理目标的重要保证。

2. 激励的作用

(1) 能有效调动员工积极性。积极性是人力资源的第一特征。美国哈佛大学心理学教授威廉·詹姆士(William James, 1842—1910)经过研究，发现人通过充分激励所发挥的作用是没有激励前的3~4倍。因此，管理的最为重要的目标就是运用有效的激励方法，充分调动员工工作的主动性、积极性和创造性，充分开发人力资源的价值。

(2) 有助于形成团队精神，增强凝聚力。人们在共同理想、目标的激励下能够形成强大的团队合力，正如《联合技术公司手册》所说，任何东西，甚至最先进的科技，也无法与满怀热情、齐心协力朝着共同目标前进的团队相比。

(3) 有助于提高服务质量。现代管理理念告诉我们，只有满意的员工，才有满意的服务，才有满意的顾客。有效的激励，可以使员工自觉自愿、竭诚尽力地为顾客着想、为顾客服务，使服务质量得到不断的改进和提高。

(4) 有助于提高管理水平。酒店的竞争力来源于管理水平的不断提高。激励不仅可以促进员工自我管理的积极性，更能鼓励员工的参与热情，使员工为提高管理质量献策献力，从而有助于实现酒店的经营管理目标。

3. 酒店员工激励的基本形式

(1) 目标激励。目标激励就是构建酒店与员工的共同的目标与愿景，培养共同的价值观和使命感。

通过目标激励，可以使员工把酒店的发展与个人的职业生涯设计紧密联系在一起，可以提高酒店的团队精神，增强员工的集体荣誉感和成就感，达到酒店目标与个人目标共同实现的双赢效果。

在实施目标激励时应注意目标难度与期望值的把握，目标不要定得太高。对那些表现良好、达到目标、完成任务的员工要及时地给予表扬和鼓励。

(2) 情感激励。也叫关怀激励，就是通过对员工最真诚的关怀和帮助，感动和征服员工。情感激励体现以人为本，尊重、敬重员工的管理思想，

其有效应用可以激发出惊人的力量,使员工忠诚于企业,加倍努力工作。情感激励的关键是管理者必须要有真诚的情感和实际的关怀。

(3) 信任激励。管理者充分信任员工,对员工抱有较高的期望,并给予员工充分的授权和参与管理的机会,员工就会充满信心,产生荣誉感和自豪感,增强责任心和事业心。职务轮换、工作自主权扩大化、工作内容丰富化和民主建议制度的实施都是信任激励的有效方法。

(4) 榜样激励。树立个人或集体的榜样显得鲜活生动,比说教式的教育更具有说服力和号召力。另外,酒店管理者的行为本身也具有榜样的力量,对调动员工的积极性也有重要的作用。

(5) 薪酬激励。合理的薪酬结构和应用策略会使员工充分体会到劳动的价值和成就,不仅有助于员工保持高昂的士气和饱满的工作热情,而且还能吸引高素质人才的加入,为酒店增添生机和活力。

薪酬激励应与物质激励、成就激励、地位激励和荣誉激励有效组合,才能达到最佳的激励效果。

7.4.2 酒店员工的考核

员工考核又称为绩效考核或工作评估,是现代酒店人力资源管理的重要工作职能之一。

1. 酒店员工考核的意义

酒店员工的考核对酒店管理具有十分重要的意义。

(1) 是确定奖惩员工的重要依据。有效的考核可以准确地评定员工的工作表现和业绩,并在此基础上奖优罚劣。

(2) 是员工合理配置与使用的重要参考。酒店员工的录用、调换、晋级和辞退应以一定的绩效考核作为基础,通过考核,准确掌握员工的工作表现和各方面的能力,才能使员工的配置与使用更为合理。

(3) 是员工培训的重要指导。员工的素质和表现与酒店岗位的标准往往有一定的差距,有效地考核能及时发现员工工作中存在的实际问题,使员工培训工作更有针对性。

(4) 是员工激励的重要形式。科学合理的考核可以给员工以公平的评价,使员工有更明确的改进目标和更积极的工作动力,从而达到激励员工的目的。

2. 酒店员工考核的原则

(1) 公开、公正原则。考核要坚持三公开原则,即考核标准公开、考核过程公开、考核结果公开,并做到考核标准公正、客观,保证考核的严肃性和有效性。

(2) 科学、简便原则。考核的标准及过程要符合客观规律,要运用科学有效的方法,并便于操作,达到最佳的考核效果。

(3) 成绩为主原则。考核虽是对员工工作的全方位考核,但立足点应是发现长处,奖励成绩和贡献,以激励为主、处罚为辅。

(4) 制度化原则。员工考核是一项系统工程,应建立完整的考核机制,应有严格的制度保证。

3. 酒店员工考核的方法

员工的考核可采用定性考核和定量考核两种形式。

(1) 定性考核法。即划分等级或用精练的评语来评价员工工作表现和能力的方法。

(2) 定量考核法。用数字即分数来划分等级以评价员工工作表现和能力的方法。

案例

麦当劳的人才培养体系

麦当劳(McDonald)是由麦当劳兄弟和雷·克拉克(Ray Kroc)在20世纪50年代的美国开创的、以出售汉堡为主的连锁经营的快餐店,遍布全球119个国家,拥有约3.2万间分店,是全球最大的连锁快餐企业。作为美国文化的代表,麦当劳已经成为全球餐饮业最有价值的品牌。

成功的品牌源自于成功的人才支持。麦当劳有一套完善的员工培训体系,这为受许人成功经营麦当劳餐厅、塑造“麦当劳”品牌统一形象提供

了可靠的保障。麦当劳的培训体系是在职培训与脱产培训相结合。脱产培训主要是由位于芝加哥的汉堡大学（Hamburger University）完成。汉堡大学是麦当劳对分店经理和重要职员进行培训的基地。培训主要有两种课程：一种是基本操作讲座课程（BOC），目的是教育学员制作产品的方法、生产及质量管理、营销管理、作业与资料管理和利润管理等；另一种是高级操作讲习课程（AOC），主要用于培训高层管理人员，其内容包括 QSC&V 的研究、提高利润的方式、房地产、法律、财务分析和人际关系等。

人才的多样化是麦当劳普通员工的一大特点。麦当劳不同于其他公司，真正毕业于饮食服务学校的只占员工的 30%，而 40% 的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修 2～5 年的人组成。

同时，麦当劳公司拥有一支庞大的由大学生组成的年轻人才后备军，他们在校上课的同时定期利用部分时间到餐馆打工。这些后备人才将有 50% 的机会成为公司明天的高级管理人员。他们将可以根据麦当劳公司安排的培训计划担任各种职务，并有可能同已开始在公司工作的有文凭的年轻人一起担任餐馆经理。多样化的人才组合与庞大的后备力量使人才的培养和提升有极大的选择性，他们一起成为麦当劳管理阶层的稳固基石，不断将新鲜血液注入到公司中去。

麦当劳公司还实行一种快速晋升的制度：一个刚参加工作的出色的年轻人，可以在 18 个月内当上餐馆经理，可以在 24 个月内当上监督管理员。而且，晋升对每个人是公平合理的，既不作特殊规定，也不设典型的职业模式。每个人主宰自己的命运，适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术，从而更快地得到晋升。公平的竞争和优越的机会吸引着大量有文凭的年轻人到此，实现自己的理想。

首先，一个有文凭的年轻人要当 4～6 个月的实习助理。在此期间，他们以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位，如炸土豆条、收款、烤牛排等。在这些一线工作岗位上，实习助理应当学会保持清洁和最佳服务的方法，并依靠他们最直接的实践来积累实现良好管理的经验，为日后的管理实践做准备。

第二个工作岗位则更带有实际负责的性质：二级助理，他们在每天规定的一段时间内负责餐馆工作。与实习助理不同的是，他们要承担一部分管理工作，如订货、计划、排班、统计等。他们要在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验。

其次，在进入麦当劳8~14个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。与此同时，他们肩负了更多、更重的责任，每个人都要在餐馆中独当一面。他们的管理才能日趋完善。这样，离他们的梦想——晋升为经理已经不远了。有些人在首次炸土豆条之后不到18个月就将达到最后阶段。

但是，在达到这梦寐以求的阶段前，他们还需要去芝加哥汉堡大学进修15天。这是一所名副其实的大学，既教授管理一家餐馆所必需的各方面的理论知识，又传授有关的实践经验。这个制度不仅有助于工作人员管理水平的提高，而且成为麦当劳集团在全世界范围极富魅力的主要因素之一，吸引了大量有才华的年轻人的加盟。

当然，一个有才华的年轻人升至餐馆经理后，麦当劳公司依然为其提供了广阔的发展空间。经过一段时间的努力，他们将晋升为监督管理员，负责三四家餐馆的工作。3年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻其下属公司的代表。

要是一名麦当劳公司的工作人员顺利地当上了经理，那么每年就可以挣到18万法郎。如果后来他又顺利地升任监督管理员，那么他的年薪将达到25万法郎。当然，除了年薪的增长外，他还能得到各方面的实物好处。比如，根据职务不同提供的专用车。而且，对于麦当劳公司基层至高层的每位雇员来说，还可以白天在公司免费享受美餐。

最后，麦当劳公司还有一个与众不同的制度，即如果人们没有预先培养自己的接替者，那么谁都不能提级晋升。这就犹如齿轮的转动，每个人都得保证培养他的继承人并为之尽力，因为这关系到他的声誉和前途，当然这更关系到麦当劳公司的人才延续。

实际上，麦当劳公司已经成为一个培养人才的大学校，在这里有源源

不断的年轻人经过系统的学习得到成长和成功。

案例评析

麦当劳公司的成功，很大程度得益于他们人事制度的成功。有效的人才培养体系和人力资源管理策略不仅为麦当劳公司带来了巨大的经济效益，带来了公司规模的高速发展，更重要的是，它们为全世界的企业创造了一种新的模式和典范，为全社会培养了一批批真正的管理者。

麦当劳公司人才培养的许多成功举措给国内企业带来了以下启示：

1. 重视培训投入

为年轻人提供发展机会是麦当劳最吸引人的地方，麦当劳正是用不断地学习和不断晋升的机会稳稳抓住有发展欲望且能力突出的年轻人，使人才流失率降到最小。

麦当劳公司美国总部的总裁从最初干收发报纸的工作直至坐上麦当劳公司第一把交椅，这些和公司内部严格的训练制度是分不开的。麦当劳公司现在在北京拥有 28 家餐厅，每家餐厅估计有员工 100 多人，餐厅的经理都是从普通员工晋升上来的。

麦当劳的巨大收益是和它巨大的培训投入分不开的，据调查仅北京麦当劳公司每年培训费就要数千万。麦当劳系统在世界上拥有 5 所大学，教授来自世界各地，教学设备也很先进。

麦当劳公司的员工训练工作和人事工作是分开的。训练系统庞大，北京公司人事部仅 4 人，训练部却有 8 人，训练部要针对不同层次的员工给予不同的培训。麦当劳公司员工自进来第一天起就安排一对一训练。每个岗位都有一定的上岗标准，新来的员工必须通过第一轮培训，才正式通知他（她）上岗。

2. 重视上级对下级的培养

麦当劳还有一个和其他企业不同的要求：无论管理人员多么出色，工作多么勤奋，如果没有预先培养出自己的接班人，那么其在公司的晋升就将不在考虑范围。这个重要的规定保证了麦当劳的管理层不会出现青黄不接的可能，由于关系到自己的升迁，所以促使每个领导都会尽心地培养下

级，保证每个优秀的人都能有发展的空间。这点和国内很多企业完全不一样。中国人历来有枪打出头鸟的说法，上级常常不会去培养下级，如果一个下级表现得过于优秀甚至会遭到上司的打压，正是这种不能容人的态度限制了团队的发展。而麦当劳这种从上至下的培训风气使其竞争力得到持久。

3. 重视培训、考核与实际工作的结合

麦当劳公司培训课程的设计非常明确，首先是操作性的，其次才是管理性的培训。当升到店经理这一层次，就该知道怎样去创造出自己的团队，怎样考核人员绩效，怎样激励员工的士气。麦当劳公司的总经理每三个月就要给部门经理做一次绩效考核，考核之初，先给定工作目标，其中有两条必须写进目标中，那就是如何训练你的手下——什么课程在什么时候完成，培训的核心内容是每天的具体工作流程与标准。

4. 重视培训方式的多样性

麦当劳建立了一整套针对不同对象的培训体系。在麦当劳公司训练部设有许多课程，新员工的培训自不用说，就经理人员的培训来说，见习经理有一套4~6个月的课程，主要采用开放式、参与式讨论，着重于管理应用技能；升到二副时有一套5~6天的基本管理课程；升到一副时有一套中级管理课程；当了3年餐厅经理，就有机会去美国芝加哥的汉堡大学，接受高级的应用课程培训；再继续升迁，就做营业督导，同时管理几家店；再上升是营业经理，管理一个地区等。每一步晋升总是和相应的培训联系在一起，培训体系十分完整、严密。

实务研讨

1. 如何评价人力资源与酒店其他资源的联系与区别？
2. 酒店人力资源开发的价值何在？
3. 现代酒店为什么要注重员工培训？
4. 在管理实践中如何有效运用员工激励的方法？

第⑧章

酒店财力资源管理

财力资源管理是酒店管理的重要职能。酒店的经营从价值上看是资金的循环运动过程。科学理财、有效开发酒店的财力资源是酒店发展的重要目标。

8.1 酒店财力资源管理概述

8.1.1 酒店财力资源管理的基本内涵

1. 酒店财力资源管理的概念

酒店财力资源管理就是对酒店的财务活动进行计划、组织、指挥、监督和调节,有效开发财力资源,合理分配和运用资金,谋求酒店利润最大化。所以,从狭义角度说,酒店的财力资源管理就是酒店的财务管理,它体现酒店经济活动过程中资金运行所发生的经济关系及管理业务。

2. 酒店财力资源管理的主要目标

(1) 酒店利润最大化。利润是酒店在一定时期内全部收入和全部费用的差额。酒店是以赢利为目的的经济组织,利润是酒店经济活动效益的重要指标,酒店获得利润的多少就表明酒店竞争能力的大小,决定着酒店的生存与发展。

酒店财力资源管理以利润最大化为目标,就要求酒店不断改进技术,提高劳动生产率,降低成本,有效落实目标管理,将酒店的利润目标的实现与各部门及员工的经济报酬紧密联系起来,谋求最佳的经济效益。

(2) 酒店价值最大化或股东财富最大化。酒店价值是通过市场评价而

确定的酒店买卖价值，是酒店全部资产的市场价值，它反映了一个酒店潜在或预期的获利能力。

实行股份制的酒店，酒店价值最大化也就是股东财富最大化。无论是股东财富还是酒店财富，都代表着酒店的发展能力和发展未来，财富最大化即是通过酒店的有效经营，不断增加酒店财富，使酒店总价值达到最大。

谋求酒店财富的最大化，就要求酒店在经济活动和财务管理过程中正确平衡报酬增加与风险增加的关系，在保证酒店稳定发展的基础上不断提高酒店实现财富价值的能力。追求财富最大化是酒店财力资源管理的最优目标。

(3) 相关利益者价值最大化。指酒店通过采用最佳财务决策，充分考虑资金的时间价值、风险和报酬的关系，价值与价格的关系，经济利益与社会责任感的关系，在保证酒店长期稳定发展的基础上，使酒店投资者、债权人、经营者、职工、政府、社会公众乃至供应商和顾客的利益都能全面、持续、稳定增长，使各利益相关者的利益不断达到最大化。这是酒店谋求社会责任和社会效益的体现。

8.1.2 酒店财力资源管理的内容与方法

1. 酒店财力资源管理的内容

(1) 筹资管理。筹资是为了满足酒店对于资金的需要而筹措和集中资金的经济行为。筹资决策表现为对酒店资金需要量的确定、对筹资方式的选择、对酒店权益资本与长期负债比例的规划等方面。

筹集资金是酒店经营发展的需要，酒店要不断开发有效的筹资渠道，选择最佳的筹资方式，并做好所筹资金的管理工作。

(2) 投资管理。投资是酒店为了获取经济资源的增值而将其货币投放于各种资产形态上的经济行为。

酒店应将所筹资金尽快投入使用，以增加资金使用效率。但投资要把握好收益与风险的关系，并应保证投资运作的规范性。

财务管理的任务是通过投资项目的财务可行性的评价，为酒店投资

决策提供方法上的支持，在最大程度上保证投资决策的科学性。

(3) 营运资金管理。营运资金管理包括流动资产和流动负债的管理，只有管理好营运资金，才能确保酒店日常经营活动的有效运行。

(4) 成本与费用管理。这是对酒店成本与费用的标准、项目、范围及发生情况的管理，降低成本费用是增加酒店盈利的根本途径。

(5) 营业收入、税金、利润的管理。是指对酒店收入实现及分配的管理，做好营业收入、税金、利润的管理，对酒店的持续发展具有重要意义。

(6) 经济活动分析。也叫财务分析，是通过财务报表等形式，对酒店的经营活动及财务活动进行考核和评估。有效的经济活动分析是酒店决策科学化的重要保证。

2. 酒店财力资源管理的方法

酒店财力资源管理主要有以下几种方法：

(1) 财务预测与决策方法。财务预测是对酒店的投资和财务运作进行展望和规划，财务决策是对酒店经济活动和财务活动行为的科学判断和选择。

(2) 计划管理方法。计划管理是酒店财务管理的重要前提，酒店要做好财务计划的编制工作，并以计划指导和安排财务活动。

(3) 制度管理方法。严格执行财务制度，既是保证酒店经济活动有序性和良好效益的需要，也是酒店财务运作规范化的必然要求。

(4) 定额管理方法。定额管理即将财务项目和指标进行目标分解，用定额来控制和管理资金运作。

(5) 日常控制方法。指在酒店的经营活动过程中，对资金的收入、支出和占用、耗费等进行严格管理，将其控制在计划规定的范围之内。

(6) 财务分析方法。包括资金分析、成本费用分析和盈利分析等。

8.2 酒店成本控制管理

8.2.1 酒店成本的概念与构成

1. 酒店成本的概念

酒店成本是指在一定时期内的经营过程中酒店为顾客提供劳务所发生的各项费用的总和。

2. 酒店成本费用的分类

(1) 按成本费用的用途分。

①营业成本。指酒店在经营过程中发生的各种直接支出，包括酒店餐饮成本、商品成本、洗涤成本及其他成本。

②营业费用。指各营业部门在经营中发生的各项费用，主要包括人工、能源、折旧、物耗等费用。

③管理费用。指酒店为保证正常管理经营活动而发生的费用，主要包括人工、办公、差旅费、摊销等费用。

④财务费用。指酒店为筹集资金而发生的费用，包括酒店在经营期间发生的利息净支出、加息、金融机构手续费、汇兑净损失及筹资发生的其他费用。

(2) 按成本费用与业务量的关系分。

①固定成本。指其总额不随经营业务量的增减而变动的成本。

②变动成本。指其总额随着经营业务量的变化而成比例变化的成本。

③混合成本。指其总额中既包含变动成本也包含固定成本的成本项目。

8.2.2 酒店成本管理的意义与方法

1. 酒店成本管理的重要性

酒店成本管理对提高酒店财务管理水平和经济效益具有重要作用。

(1) 加强成本费用管理,可为国家提供更多资金。酒店在经营过程中加强成本费用管理,努力降低成本费用,就能在同样的经营和价格条件下创造更多的利润,为国家提供更多的资金,创造更多的外汇。

(2) 加强成本费用管理,有助于增强酒店竞争能力。成本费用是酒店定价的重要依据,加强成本费用管理,就能使酒店在提高服务质量的同时制定合理的价格,努力降低成本,不断增强酒店的市场竞争力。

(3) 加强成本费用管理,有助于提高酒店经营管理水平。成本费用管理是酒店经营管理的重要组成部分,通过成本费用管理的实施,增强酒店管理的质量意识和效率意识,促进酒店经营管理水平的不断提高。

2. 酒店成本控制的方法

酒店成本控制主要应用以下几种方法:

(1) 预算控制法。是指以预算指标作为经营支出限额指标,确定分项目、分阶段的预算数据来实施成本费用控制的方法。

(2) 定额控制法。是指对酒店成本费用具有决定性影响的主要消耗指标进行严格控制,以保证成本预算完成的方法,主要有工时定额和材料定额。

成本控制主要是制定消耗定额,只有制定出消耗定额,才能在成本控制中起作用。工时定额的制定主要依据各地区收入水平、企业工资战略、人力资源状况等因素。在现代酒店管理中,人力成本越来越大,工时定额显得特别重要。在工作实践中,根据酒店生产经营特点和成本控制需要,还会出现动力定额、费用定额等。定额管理是成本控制基础工作的核心,建立定额领料制度,控制材料成本、燃料动力成本;建立人工包干制度,控制工时成本,以及控制制造费用,都要依赖定额制度,没有很好的定额,就无法控制生产成本。同时,定额也是成本预测、决策、核算、分析、分配的主要依据,是成本控制工作的重中之重,是对酒店成本费用具有决定性影响的主要消耗指标进行严格控制,以保证成本预算的完成。

(3) 制度控制法。是指利用国家及酒店内部各项成本费用管理制度来控制成本费用的方法。在市场经济中,企业运行的基本保证一是制度,二

是文化。制度建设是根本，文化建设是补充。没有制度建设，就不能固化成本控制运行，就不能保证成本控制质量。成本控制中最重要的制度是定额管理制度、预算管理制度、费用申报制度等。在实际运行过程中制度建设有两个问题：一是制度不完善，在制度内容上，制度建设更多地从规范角度出发，看起来像命令。正确的做法应该是制度建设要从运行出发，这样才能使责任人找准位置，便于操作。二是制度执行不力，老是强调管理基础差、人员限制等客观原因，一出现重大利益问题就收缩起来，导致制度形同虚设。

(4) 标准成本控制法。是指酒店在正常经营条件下以标准消耗量和标准价格计算出各经营项目的标准成本，并以此作为参考依据，进行成本控制的方法。

8.2.3 酒店主要业务部门成本控制实务

1. 客房成本控制

客房是酒店的主要产品，其营业收入一般占整个酒店总收入的45%～65%。因此加强客房成本与营业费用的管理控制，对降低整个酒店的成本与费用、提高酒店的经济效益具有十分重要的意义。

客房成本控制主要包括降低单位固定成本和控制单位变动成本两个方面。

(1) 降低单位固定成本。由于单位成本会随着客房出租率的提高而降低，所以可以提高客房出租率，通过客房出租数量的增加来降低每间客房分摊的固定成本。同时尽量扩大酒店的营业面积，减少非营业面积，充分发挥酒店建筑创造利润的作用。

(2) 控制单位变动成本。应严格按照客房消耗品的定额控制单位变动成本的支出，要按照酒店的档次制定消耗品的配备数量和配备规格。

2. 餐饮成本控制

餐饮部是酒店唯一生产实物产品的部门，也是酒店主要的盈利部门，其营业收入占酒店营业收入的1/3强。但是，餐饮成本较高，而且餐饮经营从原材料的采购到最终形成产品提供给消费者要经过很多环节，因此必

须加强餐饮成本的控制。

餐饮成本的控制主要体现在以下几个环节：

(1) 原材料的采购环节。要根据既定的菜单和酒单项目，以最合理的价格采购符合质量标准的食品和酒水等原材料。

(2) 原材料验收环节。酒店所进原材料应由专人负责，采购人员一般不得直接参与。应建立标准的验收程序，严格控制原材料验收环节。

(3) 原材料仓储环节。原材料经验收后，应迅速移交仓储环节或送交生产加工，以防止变质或遗失。应根据不同原材料的特性和不同的生产加工需要分别储存保管，尽可能减少不必要的损耗，以降低成本。

(4) 原材料发货环节。必须严格遵守发货制度，减少浪费和欺骗行为的发生。

(5) 原材料生产加工环节。原材料生产加工是控制成本的重要环节，要加强原材料粗加工和配菜组的管理，在利用原材料生产成品的过程中必须制定生产标准，确保菜肴质量。

3. 经销商品的成本控制

酒店商场收入是酒店综合收入的主要来源之一，加强对经销商品的成本与费用的管理和控制对酒店总成本的控制也有着重要的意义。

8.3 酒店营业收入与利润管理

8.3.1 酒店营业收入管理

1. 酒店营业收入的概念及构成

酒店营业收入是指酒店按一定的价格，通过提供劳务或出租、出售等方式取得的货币收入。

根据酒店业务的主次之分，酒店营业收入可以分为主营业务收入和其他业务收入。酒店经常性的、主要业务所产生的收入为主营业务收入，非

经常性的、兼营业务交易所产生的收入为其他业务收入。通常，酒店营业收入中主营业务收入占酒店收入的比重大，对酒店的经营效益产生较大的影响。其他业务收入则占酒店收入的比重较小。

现代酒店是以提供食宿为主兼营其他多种服务的旅游接待场所，收入来源众多，但主要以提供服务为主，非经常性业务较少。可分为客房收入、餐饮收入、康乐收入等。酒店又可按需要划分为若干个项目，例如客房收入包括房费租金收入、房内食品饮料收入、洗衣收入等；餐饮收入可按各餐饮销售点（如中餐厅、西餐厅、酒吧、咖啡厅等）划分；可以按康乐种类划分康乐收入；商品收入可按所销商品种类划分等。

2. 酒店营业收入的日常管理

(1) 正确核算营业收入。营业收入核算的正确与否直接关系到盈利的准确性。按照《旅游、饮食服务企业财务制度》的规定，酒店应采用权责发生制来核算营业收入。另外，核算时应按实际价款进行，当期发生的销售折扣、销售退回及折让应冲减当期营业收入。

(2) 及时办理结算，尽早收回营业收入。酒店营业收入的取得主要有三种方式：预收、现收和事后结算。不同的收费方式要用不同的方法进行管理：对预收订金的客人到期未来消费，则订金不再退还；采用现收方式时要对各收银点加以严格的管理，做好记录，及时入账；对事后结算方式则要加强管理，及时办理结算，对结算期过长的款项，要设专人催收，以减少资金占压。

(3) 广开渠道，扩大销售来源。酒店要增加营业收入，应当在开放性经营思想的指导下以强烈的服务意识不断开创特色服务，提供多项目的服务。

(4) 认真执行合同规定。销售合同是酒店为取得营业收入与商品购买者或劳务接受者就双方权利、业务所签订的具有法律效力的书面文件。为保证销售合同的顺利履行，酒店的财务管理人员要认真审查对方的资信状况，检查合同价格监督结算方式的选择，及时收回价款。同时，还要监督解除合同的善后处理工作。酒店内凡经过预订的服务项目都要认真执行，以保证在客人到来时提供相应的服务，以此来树立信誉，从而增加销售机会。

8.3.2 酒店利润管理

1. 酒店利润的概念及构成

利润是指酒店在一定时期内的经营成果，是营业收入扣除营业成本、营业费用、营业税金、管理费用、财务费用后的净额。

酒店利润主要包括营业利润、利润总额和净利润。

2. 酒店利润的评价指标

- (1) 营业收入利润率。指利润额对营业收入总额的百分比。
- (2) 资金利润率。指利润总额对全部资金占用额的百分比。
- (3) 人均利润率。表明在一定时期内每个员工平均实现的利润额。

3. 酒店利润管理的基本要求

利润是酒店经营得以不断扩大发展的重要保证，也是衡量酒店管理水平的指标。

酒店加强利润管理要做好以下几方面工作：

(1) 树立正确的盈利观念，不断提高盈利水平。现代酒店要坚持实施经济效益与社会效益并举的发展战略，树立正确的盈利观念和效益观念，反对不讲核算、不讲效益、浪费社会资源、蚀掉酒店老本的做法，不断提高盈利水平。

(2) 实行利润目标责任制，保证利润目标的实现。利润既是生产经营结果的反映，又对生产经营起着一定的制约作用。为了实现利润目标，必须做好利润预算，制定切合实际的利润目标，并逐步完善内部的责任制，将利润目标和其他项目指标进行分解，落实到具体部门和个人，调动各方面力量来完成酒店的效益目标。

(3) 严格执行有关法规政策，进行合理的利润分配。酒店要采取一切有效的手段措施来增加利润，但绝不能违背国家的法规政策。相反，应严格按照国家的财经法规规范运作，并积极纳税，合理进行利润分配。

案例

希尔顿国际酒店集团理财经典

希尔顿国际酒店集团是总部设于英国的希尔顿集团公司旗下分支，拥有除北美洲外全球范围内希尔顿商标使用权，管理着遍布全球 70 多个国家的 400 多家酒店，拥有超过 7 万多名雇员，堪称“饭店帝国”。希尔顿国际酒店集团的创立者康拉德·希尔顿先生在老年时撰写了一本自传《欢迎惠顾》，总结了自己一生经营酒店的经历、经验与教训，其中包括酒店管理的七条金科玉律。

一是每一家饭店都要拥有自己的特性，以适应不同城市、地区的需要。要做好这一点，首先要挑选能力好、足堪胜任的总经理，同时授予他们管理好饭店所必需的权力。

二是要编制预算。希尔顿先生认为，20 世纪 20 年代和 30 年代美国饭店业失败的原因是由于美国饭店业者没有像卓越的家庭主妇那样编制好饭店的预算，因此他规定，任何希尔顿饭店每个月底都必须编制当时的订房状况，并根据上一年同一月份的经验资料编制下一个月每一天的预算计划。他认为，优秀的饭店经理都应正确地掌握每年每天需要多少客房服务员、前厅服务员、电梯服务员、厨师和餐厅服务员，否则，人员过剩时就会浪费金钱，人员不足时就会服务不周到。对于容易腐烂的食品的补充也是这样。他又认为，除了完全不能预测的特殊情况外，饭店的决算和预算大体上应该是一致的。

在每一家希尔顿饭店中有位专职的经营分析员。他每天填写当天的各种经营报表，内容包括收入、支出、盈利与亏损，以及累积到这一天的当月经营情况，并与上个月和上一年度同一天的相同项目的资料进行比较。这些报表将送给希尔顿饭店总部，并汇总分送给各部，使有关的高级经理人员都能了解每天最新的经营情况。

三是集体或大批采购。拥有数家饭店的饭店集团的大批采购肯定是有利的。当然，有些物品必须由每一家饭店自行采购，但也要注意向制造商

直接大批采购。这样做不仅能使所采购的同类物品标准统一、价格便宜,而且也会使制造商产生以高标准来改进其产品的兴趣。希尔顿饭店系统的桌布、床具、地毯、电视机、餐巾、灯泡、瓷器等 21 种商品都是由公司在洛杉矶的采购部订货的。每年光火柴一项就要订购 500 万盒,耗资 25 万美元。由于集体或大批量购买,希尔顿饭店公司节省了大量的采购费用。

四是“要找金子,就一再地挖吧!”挖金是希尔顿先生从经营莫布雷旅馆取得的经验。他买下莫布雷旅馆后做的第一件事就是要使每一平方米的空间产生最大的收入。他发现,当时人们需要的是床位,只要提供睡的地方就可以赚钱。因此,他就将餐厅改成客房。另外,为了提高经济效益,他又将一张大的服务台一分为二,一半做服务台,另一半用来出售香烟与报纸。原来放棕榈树的一个墙角也清理出来,装修了一个小柜台,出租给别人当小卖店。当时,希尔顿先生自己还不得不经常睡在办公室的椅子上过夜,因为凡是能住人的地方都住了客人。

希尔顿先生买下沃尔多夫饭店后,他把大厅内 4 个做装饰用的圆柱改装成一个个玻璃陈列架,把它租赁给纽约著名的珠宝商和香水商,每年因此可增加 4.2 万美元的收入。买下朝圣者饭店后,他把地下室租给别人当仓库,把书店改成酒吧,所有餐厅一周营业 7 天,夜总会里又增设了摄影部。

五是特别注重对优秀管理人员的培训。希尔顿酒店公司积极选拔人到密歇根州立大学和康奈尔大学酒店管理学院进修和进行在职培训。希尔顿酒店的管理人员都由本系统内部的员工晋升上来,大部分饭店的经理都在本系统工作 12 年以上。每当开发一家新的酒店,公司就派出一支有多年经验的管理小分队去主持工作,而这支小分队的领导一般是该公司的地区副总经理。

六是强化推销努力。这包括有效的广告、新闻报道、促销、预订和会议销售等。

七是希尔顿饭店之间的相互订房。随着希尔顿系统酒店数量的增加,饭店之间的订房越来越成为有利的手段。希尔顿系统每个月有 3 500 个饭店的顾客要预订到其他城市的希尔顿的饭店里。为此,希尔顿饭店预订系

统早就实现了全球计算机联网。位于纽约市的斯塔特勒希尔顿饭店是这一系统的核心，一个计算机控制的预订网络把希尔顿总部与其他饭店联系在一起。

案例评析

康拉德·希尔顿先生创造了酒店经营管理的奇迹。在他所总结的七条金科玉律中有四条来自于理财的成功之道。

(1) 科学严谨的预算管理。希尔顿总结了 20 世纪 20 年代和 30 年代美国酒店业失败的原因，深知预算对酒店财务及整个经营管理的重要性，因此制定了严格而具体的预算管理制度，并有效加以落实。常言道，凡事预则立，不预则废。预算管理已经成为现代酒店不可或缺的重要管理模式，它通过业务、资金、信息、人才的整合，明确适度的分权授权，业绩评价等，来实现酒店资源的合理配置，并真实地反映出酒店的实际需要，进而对酒店管理者的最终决策提供有力支持。

(2) 统一采购控制。采购环节对控制酒店成本 and 产品质量都有着极其重要的作用。希尔顿制定了集体或批量采购的制度，并进行严格的标准控制，为酒店节省了大量的采购费用，使酒店在保证质量的前提下能赚取更多的利润。

(3) 充分开发经营空间的经济收益。希尔顿改变了以往大酒店奢侈浪费的做法，对经营空间重新规划，让每一个场所都能发挥赚钱的作用。希尔顿先生曾提出了一个经营口号：“以最少数数的费用，享受最多的服务。”(Minimum Charge for Maximum Service) 这一口号反映了希尔顿先生对商业时代饭店经营特点的深刻认识。

(4) 建立现代化预订系统。希尔顿是最早实现全球计算机联网的酒店集团之一。现代化预订系统不仅给顾客带来极大的便利，更为酒店减少客源流失、提高管理效能和经济收益提供了有力支持。

实务研讨

1. 如何理解酒店成本控制的重要性?
2. 酒店成本控制应遵循哪些原则?
3. 酒店成本控制有哪些有效方法?
4. 如何进行有效的酒店利润管理?

第⑨章

酒店物力资源管理

物力资源是酒店的基础性资源，酒店的设备设施和物质供应是酒店经营运作的重要前提，加强物力资源管理对现代酒店的发展具有十分重要的意义。

9.1 酒店物资管理

酒店物资管理是对酒店物质资料进行计划、采购、保管和使用，使其发挥有效价值的管理活动。

9.1.1 酒店物资管理的特点与任务

1. 酒店物资管理的特点

(1) 酒店物资的消费性强，物资的使用价值是以满足顾客消费需求为主。酒店物资主要包括生活资料和生产资料两大部分，以生活资料为主。各种物资要与酒店规格相配套，要从顾客的需求出发，不断更新以提高使用价值。

(2) 日常采购量大。一般三星级以上酒店餐厅所用食品调料品达 600 多种，客房配备的一次性客用品达 20 多种，这些都是酒店营业必须配备的物资，每天都要进行不同程度的采购和补充库存，因此采购量大且频繁。

(3) 品类庞杂，不易控制。酒店物资用品涉及方方面面，品类多，规格、性能、价值等各不相同，而且适用范围广，散布在酒店的各个角落，给管理工作增加了很大的难度。

(4) 管理过程复杂,方法灵活多样。酒店物资用于各个部门,贯穿酒店服务全过程,使用中的消耗数量和价值量难以掌握,而且每个部门、每个环节的管理都要有不同的方法。

2. 酒店物资管理的基本任务

酒店物资管理的基本任务包括:

(1) 全面了解酒店所购物资的特性,掌握物资保管、存储的有效方法,避免所购物资在保管、存储期间的不必要损失。

(2) 根据酒店各种物资的需求情况,编制物资供应计划,并根据市场及酒店业务的变化情况不断修正计划,提高物资供应管理的科学性。

(3) 制定并落实科学的物资供应管理制度和流通过程,保证物资的畅通流转和有效供应。

(4) 监督各种物资的使用过程,确定各种物资的消耗定额,核算所供物资的使用效率,充分发挥其使用价值。

(5) 有效回收尚有利用价值的报废物资,并设法使其得到再生和有效利用,达到节约采购支出、降低经营成本的目的。

9.1.2 酒店物资的定额管理

酒店物资的定额管理主要包括消耗定额管理和仓储定额管理两部分。

1. 酒店物资消耗定额管理

酒店物资消耗定额是指酒店在一定的时期、一定的生产技术条件下为完成某项任务或生产单位产品所必须消耗的物资数量标准。

制定合理的物资消耗定额、加强酒店物资消耗定额管理对提高酒店经营管理水平和经济效益具有十分重要的作用。

(1) 确定酒店物资消耗定额的程序。

① 下达物资消耗定额的任务,并提出进行物资消耗定额工作的要求和标准。

② 制定各部门单位产品和单位接待能力所需的物资配备表。

③ 确定客用一次性消耗物品单位时间或单位产品的消耗定额。

④确定客用多次性消耗物品在寿命期内的损耗或一段时间的更新率。

⑤进行综合汇总，确定整个酒店物资消耗的定额标准。

(2) 确定酒店物资消耗定额的方法。

①经验法。是指酒店凭借已有的经验和历史资料，通过分析估算来确定酒店物资消耗定额的方法。这种方法一般适用于受某些主观因素影响而消耗变动较大的物资消耗定额。

②统计法。是指酒店根据实际物资消耗的历史资料，通过简单的计算和分析来确定物资消耗定额的方法。这种方法主要适用于低值易耗品的消耗定额。

③实验法。是指酒店按照生产经营的客观条件，通过反复地实地操作、考察，经过对实际消耗物资的分析汇总确定物资消耗定额的方法。它一般适用于酒店的燃料动力的消耗定额的计算。

2. 酒店物资仓储定额管理

酒店物资仓储定额管理即指对酒店规定的各类物资的仓储限额管理。

(1) 酒店物资仓储定额管理的种类。酒店物资仓储定额管理主要包括经常仓储定额、保险仓储定额、季节仓储定额和经济仓储定额。

①经常仓储定额。是指为满足酒店日常业务需要而建立的物资仓储量。它是以前、后两次物资进店间隔期内的物资需要量为依据的。

②保险仓储定额。是为了防止交货误期、运输受阻、市场无供应等原因造成的停产而设立的一种物资仓储。

③季节仓储定额。是为了克服某些物资供应受季节性影响而建立的物资仓储。

④经济仓储定额。是通过合理确定订货批量，使酒店的储备费用最低，并能使酒店正常经营的物资仓储定额。

(2) 酒店物资仓储定额管理的要求。酒店物资仓储定额管理是酒店物资定额管理的重要组成部分，要求定额指标做到数量要求与质量要求的统一，不能只有量的规定性，而忽视了质的规定性。要做到总仓库与各分仓库统计口径的一致性。要实施动态管理，及时掌握定额的变化情况。

9.1.3 酒店物资的仓库管理

1. 酒店物资仓库管理的内容

酒店物资仓库管理的主要内容有：

(1) 入库的验收工作。各种物资都要有严格的入库手续，必要时配合有关部门进行化验和其他的检查。

(2) 发放工作。物资发放要履行必要的手续，并坚持先进先出的原则。

(3) 维修保养工作。要及时监测库存物资的状况，注意日常的保养，对有损坏的物资要及时维修。

(4) 废料的回收和利用工作。要本着节约资源的原则，有效开发废弃物资的再利用价值。

(5) 积压物资的处理工作。要对积压物资及时整理，必要时报请领导进行处理。

(6) 统计分析。掌握库存物资的动态资料，做好相应的统计分析和统计工作。

2. 酒店物资仓库管理的基本要求

有效的仓库管理对保证酒店物资供应具有重要作用。

酒店物资仓库管理的基本要求是：

(1) 保证物资的数量和质量。要认真验收入库，核准数量和质量，并保证不能有丢失和损坏。

(2) 要有专人负责。出入库都要有完备的手续和凭证，如“入库单”、“领用单”、“调拨单”等。

(3) 要及时掌握各类物资的日常使用和消耗的动态，合理控制库存量。

(4) 物资摆放要整齐，便于盘点和出入。

(5) 要做好账目管理，要账目准确、清晰。

9.2 酒店设备管理

9.2.1 酒店设备系统的构成与管理任务

1. 酒店设备系统的构成

酒店设备系统一般要占硬件总投资的 35% ~ 40%，其能源、运行和维护的费用占酒店支出比例也较大。其主要构成有：

- (1) 给排水系统。
- (2) 供电系统。
- (3) 供热系统。
- (4) 空调、制冷、通风系统。
- (5) 厨房设备和清洁卫生设备系统。
- (6) 消防报警及相关安全系统。
- (7) 计算机设备系统。
- (8) 通信设备系统。
- (9) 音像设备系统。
- (10) 电梯系统。
- (11) 健身康乐设备系统。
- (12) 办公设备系统。

2. 酒店设备管理的任务

酒店设备管理主要有以下几方面任务：

- (1) 科学选购设备。设备选购要遵循先进、适用、安全、经济的原则，为酒店提供优质的设备。
- (2) 合理使用设备。要掌握各种设备的性能和使用要求，科学地使用设备，保证各类设备始终处于最佳状态。
- (3) 建立、健全设备管理制度。设备的操作、保养和维修都要有严格

的制度，要有明确的责任分工，要保证机器和人身的安全。

(4) 强化全员设备管理培训。要对全体员工进行培训，提高科学使用和保护设备的意识与能力。

(5) 做好现有设备的更新改造工作。要根据现有设备的性能特点和使用状况进行有效保养和改进工作，提高设备的使用寿命和使用效率。

9.2.2 酒店设备的选购与更新

酒店设备的选购对酒店正常运行和保证良好的服务质量具有十分重要的作用。

1. 酒店设备的选购原则

酒店设备选购要遵循以下基本原则：

(1) 技术先进原则。选购设备要考虑其技术的先进性，以提高酒店的规格档次和设备的使用效率。

(2) 安全可靠原则。要对所购设备进行安全性能的测试，要符合国家安全标准，要有绝对的安全保证。

(3) 方便适用原则。所购设备要方便客人和酒店的工作人员使用，既可保证使用的便利性，又可提高使用效率。

(4) 综合配套原则。酒店设备及各类设备之间要配套，同时，设备使用与酒店的经营管理工作更要配套，使每一个设备都能成为酒店系统的有机构成。

(5) 经济合理原则。选购设备要充分考虑设备的使用寿命、节能情况及技术发展情况，进行有效的经济评估，降低采购和使用成本。

(6) 利于环保原则。要注重设备的环保因素，防止设备在噪声、辐射等方面对人身的伤害。

2. 酒店设备的更新

设备的寿命包括自然寿命、技术寿命和经济寿命，酒店设备的更新策略就是要以设备的经济寿命为标准，通过对各种费用的分析和计算，找出最佳的更新年限。

9.2.3 酒店设备的使用管理

酒店设备的使用要做好以下管理工作：

1. 制定设备使用保养规程

要制定设备操作规程和保养规程，规程内容力求详细和具体，便于应用。

2. 建立岗位责任制

要将设备操作规程和保养规程落实到具体班组和个人，并以严格的责任制度作为保证。

3. 进行严格的考核检查

考核检查主要包括两方面内容：一是设备的作业情况，检查有无违章操作行为；二是设备的保养情况，主要指标有设备能力利用、设备生产产量、设备运转正常程度、设备完好率、设备各专业指标等。

4. 培养和配备合格的操作员

合格的操作人员首先要了解所操作设备的性能、特点、结构和使用方法，懂得操作规程和保养规程。同时要有较强的责任心、较高的操作技巧和能力。

5. 充分、合理地使用设备

设备一经采购进店，就要尽快安装使用；同时，要保证设备处于良好状态，不能超负荷使用。

9.2.4 酒店设备的维修与保养管理

1. 酒店设备的维修管理

(1) 酒店设备的维修方式。酒店设备的维修主要有事后维修、预防维修和改善维修 3 种方式。

①事后维修。是指在设备发生故障后或其性能、精度已降到了合格水平以下时所进行的维修。

②预防维修。包括定期维修和预知性维修两种情况。定期维修是指按

事先制订的计划和相应的技术要求所进行的维修，是一种以时间为基础的预防性维修方法。预知性维修是一种以设备技术状态为基础的预防性维修方法。

③改善维修。是指按设计结构和技术要求对设备作局部的改善和性能的提高。

(2) 酒店设备的维修制度。酒店设备的维修制度是保证维修工作质量的基础，它主要包括以下几个方面内容：

①检查制度。设备检查制度要对设备的运行状况、磨损程度、使用效能等作出具体的规定，使维修工作达到程序化、标准化和规范化。

②报修制度。要建立切实可行的报修制度，即由使用部门加强日常检查，发现问题，及时报工程部修理。

③维修时间和保证质量的制度。维修人员接到报修后，要迅速赶到现场，并争取以最快速度修复设备。要保证修复质量，使设备尽早投入使用。

④维修报告制度。要认真履行维修报告程序，提交维修报告。

2. 酒店设备的保养管理

酒店设备保养管理一般实行四级保养制度。

(1) 日常保养。又称例行保养，它以操作人员为主，即各部门、班组操作人员每天在班前班后进行日常保养。

(2) 一级保养。即以操作人员为主，维修人员为辅，对设备进行局部检查、维护工作。

(3) 二级保养。是以操作人员为主，有维修人员参加对设备进行的局部解体检查、更换或修复磨损部件，局部恢复精度和技术性能的一种保养制度。

(4) 四级保养。是以工程技术人员为主，对设备主体部分进行解体检查和调整，及时更换达到磨损限度的部件，以确保设备安全和正常使用的一种保养制度。

案例

世界唯一的一座七星级酒店

位于中东地区阿拉伯联合酋长国迪拜的伯瓷酒店，又称阿拉伯塔酒店、帆船酒店，它可以说是目前世界唯一的一座七星级酒店。

迪拜是阿拉伯联合酋长国的第二大城市，关于阿拉伯联合酋长国这个遥远的中东国家我们知道的并不多，只是隐约地知道这是一个极度奢侈的国家，这里种植每一棵树的代价都要在 3 000 美元以上。这里有数个世界上最贵的酒店，这里有世界上最贵族化的运动，这里的水比油更有价值。“奔驰”在这里当警车用，金饰是女人体重的一部分。这里有蒙着头纱的女人和穿白袍、戴小帽的男人，有奢侈的屋墙、冶艳的民俗工艺品和宏伟的清真寺，在枣椰树的婆娑身影中处处洋溢着醉人的异国情调。这里有 1.75 英里、世界最长的蛋糕，有世界上最大的购物袋，还有耗资 30 亿美元的世界第八大奇迹——世界上最大的人工岛。

迪拜的伯瓷酒店开业于 1999 年 12 月。它建在海滨的一座人工岛上，是一个帆船形的塔状建筑，一共有 56 层，321 米高，是全球最高的饭店，比法国埃菲尔铁塔还要高上一截。它由英国设计师 W.S.Atkins 设计。它正对着 Jumeirah Beach 酒店（被认为是世界上最棒的酒店），以 202 套复式客房、200 米高的可以俯瞰迪拜全城的餐厅以及世界上最高的中庭成为后者最强劲的对手。

伯瓷酒店内部更是极尽奢华之能事，到过这里之后，你才能真正体会到什么叫作金碧辉煌。触目皆金，连门把手、厕所的水管，甚至是一张便条纸，都镶满黄金。它的中庭也是金灿灿的，而它的最豪华的 780 平方米的总统套房更是一个黄金包装的世界。

酒店的现代化设施一应俱全，在此，你所使用的一切都是最先进的，你能体会到高科技的最新成果和它所带来的意外惊喜。

由于是以水上的帆为外观造型，酒店到处都是与水有关的主题（也许在沙漠国家，水比金子更彰显财力）。如一进酒店门的两大喷水池，不时

有不同的喷水方式，每一种皆经过精心设计，15～20分钟就换一种喷法。搭着电梯还可以欣赏高达十几米的水族箱，很难相信外头就是炎热高温的阿拉伯沙漠。

海里有餐厅，空中也有餐厅，客人只需搭乘快速电梯，33秒钟内便可直达屹立于阿拉伯海湾上200米高空的AI-Mahara餐厅。进入高空中的餐厅，以蓝绿为主的柔和灯光，再加上波浪设计的衬托，使人仿佛进入另一个世界。这个餐厅可容纳140余名顾客，晚餐之际，夜空璀璨，环视迪拜的天空和海湾，享受地中海风味的高级厨艺，真正能体会到七星级酒店的享受了。

案例评析

现代化的酒店必须要有现代化的硬件做支撑。迪拜的伯瓷酒店之所以享誉世界，成为最高规格的酒店，绝不仅仅是它的金碧辉煌和极尽奢华。

首先，酒店帆船形的建筑设计将浓烈的伊斯兰风格和绝美的装饰及高科技手段完美结合，带来梦幻般的震撼和惊艳世界的形象。其次，酒店的每个区域、每个设施、每个细节都以为客人提供独领风骚、无出其右和至高无上的服务为标志，核心还是以人为本的理念。此外，伯瓷酒店将最奢华的设备设施与现代化的管理技术及最优良的服务融为一体，代表了现代化酒店的发展理想和努力方向。

实务研讨

1. 如何有效发挥酒店物资的作用？
2. 怎样处理酒店实施物资定额管理的利弊关系？
3. 酒店设备维修保养应掌握怎样的原则？
4. 如何根据酒店设备系统的特点和发展趋势进行酒店设备的更新与升级？

第10章

酒店营销管理

酒店营销是酒店通过有效方法把满意的产品和服务带给顾客而达到赢利目标的经营活动。加强酒店营销管理,对提高酒店竞争力、谋求酒店良好的经济效益和可持续发展具有重要的意义。

10.1 酒店营销环境

10.1.1 酒店营销环境的含义与特点

1. 酒店营销环境的含义

酒店营销环境是指一切影响与制约酒店经营活动的内、外因素的综合体,这些因素构成了酒店生存和发展的基本条件。

2. 酒店营销环境的特点

酒店营销环境主要有以下特点:

(1) 客观性。酒店营销环境的存在形态与变化不会以酒店经营管理者的意志为转移,任何主观臆断、背离环境的决策都会导致经营的失败。

(2) 复杂性。酒店的营销环境十分复杂,集合着各种相关的、不断变化的因素,每一细微的因素都会给酒店带来一定的影响。

(3) 系统性。酒店的营销环境涉及社会的政治、经济、文化及心理因素,它们相互作用、相互影响,形成一个完整的系统。

(4) 动态性。酒店的营销环境是不断发展变化的动态系统,酒店必须积极适应环境变化,才能掌握生存与发展的主动权。

(5) 不可控性。酒店的外部市场营销环境是无法控制的。因此,对酒

店而言，外部市场营销环境将会发生怎样的变化及对酒店营销有何影响，都是难以预料的。

10.1.2 酒店营销环境的构成要素

酒店营销环境主要包括宏观环境和微观环境两个方面。

1. 宏观环境

宏观环境涉及自然环境、政治法律环境、经济环境、文化环境、科技环境、人口环境等因素。

(1) 自然环境。与酒店营销相关的自然环境包括地理位置、交通、气候、自然资源状况等。面对不同的自然环境，酒店应有不同的营销策略。

(2) 政治法律环境。一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律制度等方面会对酒店经营产生重要的影响。

(3) 经济环境。经济环境一般是指影响消费者购买力和支出结构的各种因素。一个国家或地区的经济发展状况、消费结构与产业结构、物价水平等经济因素都会直接影响消费者的消费需求、消费能力和消费方式，也会对酒店的客源供应及营销策略产生影响。

(4) 文化环境。一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等所构成的文化环境会影响消费者的消费观念和消费行为，也会促进酒店服务的相应变化。

(5) 科技环境。科学技术的发展可导致酒店环境建设、服务设施及服务方式不断更新换代，使酒店能更多地运用高科技来提高服务和管理水平。

(6) 人口环境。人口是构成市场的基本元素，人口环境包括人口的数量、密度、结构、流动情况等方面，它们对酒店的营销策略、产品结构和 service 设计等都会产生重要的影响。

2. 微观环境

(1) 酒店内部环境。酒店位于营销环境的中心，酒店自身的组织结构、资源拥有情况及企业文化构成了酒店的内部环境。

(2) 消费者。消费者是酒店营销的出发点和归宿，是酒店生存与发展

的根源。酒店必须认真研究消费者需求的特征及变化趋势，真心实意地为消费者服务，让消费者满意，才能赢得消费者的认可和支持。

(3) 供应商与中间商。供应商是酒店价值链中的重要一环，他们为酒店提供所需的各种资源。中间商能帮助酒店把更多的产品销售给目标顾客。

(4) 竞争者。竞争者是酒店营销环境中的重要因素之一。酒店在经营过程中必须时刻关注竞争对手的数量、规模、资源状况、营销策略，从而制定有效的竞争对策，使本酒店在竞争中取得优势。

(5) 其他公众。包括对酒店营销活动有兴趣、有影响的各类社会组织，如政府部门、新闻界、金融界、行业协会等。建立良好的公众关系、开展有效的公关活动对实现酒店的营销目标具有重要作用。

10.2 酒店营销策略

酒店营销是指通过开发和提供酒店产品及其价值的交换活动，使消费者的需求得到满足，并促使酒店获得最大的社会与经济效益的经营管理过程。

10.2.1 酒店营销观念

1. 酒店营销观念的含义

酒店营销观念是指酒店经营管理者在组织和策划营销活动时所依据的指导思想和行为准则，它是酒店一切营销活动的出发点和精神。

2. 酒店营销观念的发展

纵观世界酒店业发展史，可以看到酒店营销观念的确立并非一朝一夕之功。随着酒店业的发展，指导酒店营销活动的观念也在不断发展变化，并相继经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念、社会营销观念等阶段。

(1) 生产观念阶段。生产观念是酒店业最古老的以卖方市场为主导的营销指导思想,其基本特点是“我生产什么,就卖什么,顾客就买什么”。

(2) 产品观念阶段。产品观念是与生产观念相类似的营销指导思想,生产观念注重产品的数量,而产品观念更注重产品的质量,其基本思想是“酒香不怕巷子深”,“我有好产品,不怕卖不出”。

(3) 推销观念阶段。推销观念是酒店由卖方市场向买方市场转化过程中产生的一种营销指导思想,强调的是不仅要有好的产品,还要把产品推销给顾客,其基本思想是“我卖什么,就让顾客买什么”。

(4) 市场营销观念阶段。市场营销观念是对传统营销观念的重大突破,是建立在市场经济和以买方为主的观念基础上的营销指导思想,其基本思想是“顾客需要什么,我就生产和销售什么”。

(5) 社会营销观念阶段。社会营销观念是对市场营销观念的一种新发展,其指导思想是酒店的营销既要满足顾客目前的消费需要,更要保证顾客的长期利益和社会的可持续发展,其基本思想是“让顾客得到利益的保障和长久的满足”。

10.2.2 酒店市场细分与目标市场选择

1. 酒店市场细分的含义

酒店市场细分是根据顾客对酒店产品需求的差异性,把酒店市场划分为不同类型的子市场,从而使酒店科学地分配和使用资源进行有效的营销活动的过程。

2. 酒店市场细分的作用

酒店市场细分的作用主要表现为:

(1) 有助于发现市场机会。市场机会是酒店市场上客观存在的未被满足或未被全部满足的需求和价值。酒店可以通过市场细分,了解各个不同消费群体的需求特征及目前的满足程度,发现未被满足的需求市场,并迅速占领该市场。

(2) 有助于制定和调整营销组合策略。市场细分可使酒店更加明确市

场的容量和期望收益，也能在一定程度上判断市场的稳定性，使酒店能够有效地制定和调整营销策略，在竞争中取得优势。

(3) 有助于提高酒店的经济效益。酒店的营销决策是在选择适当的细分市场作为服务对象后，为了最大限度获得每一资源单位的产出效益而制定的。因此，市场细分对提高酒店的经济效益具有十分重要的作用。

3. 酒店市场细分的原则

酒店市场细分应遵循以下基本原则：

(1) 可衡量性原则。即细分结果必须明确，各细分市场要具有明显的需求差异，并能用具体的指标加以衡量。

(2) 可操作性原则。即通过细分的市场是可以接受或能够占领的，具有可操作性和可进入性。

(3) 稳定性原则。即细分市场在一定时期内应是相对稳定不变的，具有长期开发的价值。

(4) 有效性原则。即细分后的市场必须有足够的营业额和丰厚的获利空间，有良好的发展前景。

(5) 竞争优势原则。即市场细分的结果使酒店最终能够发现自身的竞争优势，并充分发挥竞争优势，谋求更好的发展。

表 10-1 酒店市场细分标准

因 素	标 准	分 类
地理因素	国界	国际（亚洲、欧洲、非洲、北美洲、大洋洲、其他）、国内
	地区	华北、东北、西北等
	地形	平原、山区、高原等
	气候	寒冷、温暖、炎热、干燥、潮湿等
	城市	大城市、中城市、小城市、沿海城市、内陆城市等
人口因素	年龄	儿童、青年、中年、老年
	性别	男、女
	民族	汉族、回族、蒙古族、壮族等

续表

因 素	标 准	分 类
人口因素	职业	工人、农民、政府官员、知识分子、商人
	教育程度	中学、大专、大学、研究生
	信仰	佛教、基督教、伊斯兰教、其他信仰、无宗教信仰
	年平均收入	1万元以下、1万~2万元、2万~3万元、3万~5万元、5万元以上
其他因素	生活方式	传统、现代、简朴、时尚
	顾客个性	内向、外向、活跃、孤僻、热情、冷静
	使用情况	从未使用、曾经使用、初次使用、经常使用、潜在使用
	消费时机	普通时机、特殊时机
	使用频率	经常使用、不常用、一般使用
	追求利益	品牌、质量、服务、经济等
	忠诚程度	忠诚、一般、不忠诚

4. 酒店目标市场选择

(1) 酒店目标市场的含义。酒店目标市场是指酒店对具有不同欲望和需求的顾客在细分市场的基础上确定为自己服务对象的最佳细分市场。

(2) 酒店目标市场的营销战略。酒店目标市场的营销战略主要有3种,即无差异市场营销战略、差异性市场营销战略和集中性市场营销战略。

①无差异市场营销战略。是指酒店将整体市场作为自己的目标市场,只推出一种酒店产品,运用一种营销组合方案,去满足所有顾客需求的营销战略。

②差异性市场营销战略。是指酒店从不同的细分市场的需求差异出发,针对相应的细分市场的特点,分别推出不同的酒店产品和营销组合方案,以满足不同的顾客需求的营销战略。

③集中性市场营销战略。是指酒店在市场细分的基础上,从整体市场中选择一个或少数几个细分市场作为目标市场,运用一种营销组合方案来集中满足这些目标市场顾客需求的营销战略。

10.2.3 现代酒店营销策略

酒店营销策略是指酒店按照营销计划组织开展的各项营销活动，它是酒店营销管理的核心。

现代酒店营销策略主要有：

(1) 营销组合策略。营销组合策略是指酒店为了满足目标市场需求，对自身可控因素进行优化组合的策略。营销组合策略的核心内容是4P组合策略，即将产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）四个因素恰当地组合在一起，形成一个可控的、动态的整体营销策略。

(2) 关系营销策略。关系营销策略是指酒店与各合作伙伴建立、发展和保持长期的良好关系，以促进酒店进行成功的营销活动。关系营销策略体现了酒店经营活动对关系资源的全新认识和充分利用。

(3) 绿色营销策略。绿色营销是21世纪酒店营销发展的大趋势。它要求酒店以环境保护为经营指导思想，以绿色消费为出发点，以绿色文化为企业文化的核心，以充分利用并回收再生资源、最大程度减少环境污染为原则，实现酒店的可持续发展，并履行造福后代的社会职责。

(4) 网络营销策略。网络营销策略是指建立在互联网基础上的，并借助联机网络、电脑通信和数字交互式媒体的功能来实现营销目的的一种营销手段。

(5) 服务营销策略。服务营销策略是以顾客的忠诚和满意为核心，通过取得顾客的忠诚和满意来促进相互间的信赖，从而实现酒店的经济效益和长远的发展。

(6) 文化营销策略。文化营销策略是指有意识地通过发现、甄别、培养或创造出某种文化要素和核心价值观念，并有效应用于酒店企业营销活动的一种营销方式。

(7) 品牌营销策略。品牌营销策略是指酒店通过创造独特的品牌标志和品牌价值，来促进营销活动的一种策略。

(8) 整合营销策略。整合营销策略是指酒店以与消费者沟通为基础,通过对各种营销要素、工具和手段进行系统化整合,并实施动态修正,谋求更好的营销效果的营销活动。

10.3 酒店营销控制

酒店营销控制是为了确保酒店实现预期的营销目标而采取的一系列行动,是营销管理的最后一个环节。

10.3.1 酒店营销控制的内容和形式

酒店营销控制就是分阶段地对营销计划的实施情况加以检查,以便提高营销效率,使酒店的实际营销结果与期望值最大限度地接近。

1. 酒店营销控制的内容

酒店营销控制的内容主要包括:

(1) 计划控制。在执行营销计划的过程中,酒店的内外环境的变化都会产生相应的影响,因此,对营销计划的有效控制显得尤为重要。

如在对销售额进行控制时,应将实际销售额与计划销售额进行对比,找出差异,并分析原因。在对营销费用进行控制时,应将总费用进行分解,分析各费用占总费用的比例,对不合理发生的费用及时采取措施进行调整。

(2) 营利性控制。酒店营销控制还应对利润指标进行分析,考察其获利能力。

(3) 战略性控制。酒店营销控制还体现在对整个营销活动的战略性把握,要及时对营销环境、营销策略、营销组织体系等方面进行有效控制。

2. 酒店营销控制的形式

酒店营销控制通常有以下4种形式:

(1) 酒店决策层次对营销部门的控制。酒店营销部门的工作业绩对餐

饮、客房、财务和人事等部门的活动和成效都有直接影响，因此，酒店应加强对营销部门的控制。

(2) 酒店营销部门对中间商的控制。酒店营销部门要对旅行社等中间商进行选择、评估和控制，以有效发挥中间商的积极作用。

(3) 酒店营销部门对其他部门的控制。酒店营销部门的工作必须要得到其他部门的配合和支持，酒店应赋予营销部门在一定范围内检查和控制其他部门的职责，以保证营销活动的顺利进行。

(4) 酒店营销部门的内部控制。酒店营销部总监或经理还要加强对内部营销人员工作能力、表现和业绩的评估和控制活动，以提高营销人员的工作效率。

10.3.2 酒店营销控制程序

酒店营销控制的实施程序一般为：

(1) 制订控制计划。制订科学、合理的控制计划，使酒店营销控制活动与酒店整体营销战略相一致。

(2) 确定酒店营销控制的内容与范围。酒店营销控制主要针对营销战略、营销活动分析、营销组合及具体营销业绩等内容。

(3) 建立酒店营销控制标准。要制定出酒店营销控制范围内各项活动的衡量标准，并尽可能实行定量化管理。

(4) 比较分析营销活动实际结果。通过对计划期内所开展的营销活动进行统计分析，将营销活动的实际业绩与既定的标准进行比较，从中找出差距，以便对下一计划期的营销目标和策略进行修订。

(5) 查找差距及原因，提出改进措施。通过比较，对营销活动存在的问题和差距进行分析，提出不断改进的措施。

案例

经营之道带给假日酒店集团（Holiday Inn）的奇迹

Holiday Inn 酒店集团已有 50 多年的历史，在世界 60 多个国家和地区

经营着 2 300 多家酒店，是目前世界上最大酒店连锁店之一。酒店创始人凯蒙·威尔逊先生把一个当时声誉低下、设施简陋的仅有汽车旅馆的假日公司发展成为世界上最大的饭店集团，变成了一个受大众喜爱的家外之家，而且也使他的名字出现在 1969 年伦敦《星期日泰晤士报》开列的“20 世纪世界名人录”上，与丘吉尔和罗斯福齐名。假日酒店集团经营的成功之道主要有以下四点：

1. 出售特许经营权

特许经营权（Franchising）是指由权力当局授予个人或法人实体的一项特权。国际特许经营协会（International Franchise Association）认为：特许经营是特许人和受许人之间的契约关系，对受许人经营中的经营诀窍和培训的领域，特许人有义务提供或有义务保持持续的兴趣；受许人的经营是在由特许人所有和控制下的一个共同标记、经营模式和过程之下进行的，并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。

威尔逊先生在 1952 年从银行借了 30 万美元建了第一家假日旅馆。1953 年，他就开始销售假日旅馆的特许经营权。当时每份特许经营权的转让费是 500 美元，在开业后再付专业费与广告费，分别按每出租一间客房每夜 5 美分和 2 美分计算。

在 20 世纪 60 年代，许多人基于假日公司的经营成功，争相购买它的特许经营权。假日旅馆公司首先提出几种可供选择的设计方案，然后按选定的方案建造饭店，饭店建成后，假日旅馆公司统一运送所必需的家具，中央采购网还供应标准统一、价格低廉的香皂、毛巾、纸品以及加工的食品。按照特许约定，最重要的酒店的经营方法和管理制度必须按照假日公司的统一标准执行。

20 世纪 70 年代初，假日公司每年收到的要购买特许经营权的申请书多达 1 万多份，其中只有 200 多份获得批准。因为有假日公司的良好声誉做后盾，获得特许经营权的饭店比独立的饭店拥有者容易借贷，假日旅馆公司的特许经营权的售价也越来越高。在这时，假日旅馆公司自己拥有的饭店数仅占全公司饭店总数的 15%，而剩下的 85% 都是特许经营的饭店。

2. 实施标准化管理

假日公司坚持它在全球的每一家假日旅馆的服务标准的统一,《假日旅馆标准手册》每家旅馆一本,该手册对假日旅馆的建造、室内设备和服务规程都作了详细的规定,任何规定非经总部批准不得更改。如假日旅馆的客房,必须有一个写字台、一张双人床、两把安乐椅,床头上有两只100瓦的灯,要有一台电视和一本《圣经》。该手册甚至对香皂的重量和火柴的规格都有具体的要求。每一本手册都有编号,严格保密。

为了保证标准化管理的有效落实,公司还制定严格的检查控制制度。自20世纪70年代初开始,假日公司成立了一支由40人组成的专职调查队,每年对所属各饭店进行4次抽查。抽查的项目有500多项,满分为1000分。对检查结果不到850分者予以警告,并限定在3个月内进行改正。第二次检查时对上次查出但仍未改正的毛病加倍罚分。如果仍不能在规定时间内达到标准,对公司自有的饭店将解雇经理,对特许经营饭店将把情况报告给公司特许经营持有者的机构,即国际假日旅馆协会(International Association of Holiday Inns),由它将该酒店从假日旅馆系统除名。每年被开除或解除特许经营合同的饭店有30多家。

3. 率先使用计算机预订与信息系统,并不断加以完善

1965年假日酒店系统建立了自己独立的计算机预订系统Holidex I,到20世纪70年代又建立了更加先进的Holidex II系统。在Holidex II系统中,在每一个假日旅馆里都可以随时免费预订任何一个地方的假日旅馆,并在几秒钟之内得到确认,工作效率之高是其他酒店远不能及的。

4. 实施有效的成本控制手段

假日公司供应部为连锁各饭店进行集体采购,采购成本大幅度降低。购买不起皱的床单,要求服务员把小香皂收集起来磨碎,制成清洗地板的清洁剂。公司统一使用节能钥匙,客人进客房只有把节能钥匙插入门侧小槽中,客房电源才会接通;离房时,将钥匙从小槽中拔出,除有专用线的电冰箱外,其他电源都会自动切断。这样做不仅降低了电耗,而且还延长了灯泡、灯管、电视和空调等电器的使用寿命。酒店经营成本的降低无疑

提升了酒店的竞争实力。

案例评析

假日酒店集团经营方面的成功对我们有很大的启示。

(1) 灵敏的市场嗅觉和准确的市场定位是假日酒店发展的灵魂。假日酒店以大众化市场为主体定位,推行标准化服务和质量控制管理,使酒店成本得到大幅度降低,质量得到大幅度提升。

(2) 特许经营的理念与运作模式是现代酒店集团化发展的重要动力。特许经营作为新兴模式为威尔逊先生推崇,并大肆推广,使假日酒店抢占了集团化发展的先机。

(3) 假日酒店较早以多元化资本运作取代传统模式,有效的股权经营方式给酒店集团带来了源源不断的资金活力。

(4) 在威尔逊时代,假日酒店已开始意识到品牌的作用,这为以后更多酒店进行品牌营销打下了良好的基础。

实务研讨

1. 如何处理酒店营销与社会政治、经济和文化环境的关系?
2. 如何进行有效的市场细分?
3. 如何有效贯彻现代酒店营销新理念?
4. 如何理解现代酒店营销策略及发展趋势?

第11章

酒店安全管理

安全管理工作是酒店一切工作的基本前提和重要保障。酒店是开放的服务性企业，是提供客人综合消费的公共场合，存在着许许多多不安全因素。加强安全管理，对维护消费者和酒店员工的合法权益、保障酒店管理活动的正常进行和酒店的良好声誉都具有十分重要的意义。

11.1 酒店安全管理概述

11.1.1 酒店安全的基本概念

安全是人类生存和发展的最基本要求，是人生命与健康的基本保障。《汉语大辞典》中对“安全”的解释有两层含义：一是指平安、无危险；二是指保护、保全。

1. 酒店安全的定义

酒店安全是指在酒店所涉及的范围内所有的人、财、物得到保护、保全，不受任何的威胁。

2. 酒店安全的内涵

酒店安全主要包含以下五方面内容：

- (1) 酒店入住客人和本店员工的人身、财产在酒店控制范围内不受任何侵害，酒店内的生活、工作秩序保持良好。
- (2) 酒店自身的财产得到安全保障。
- (3) 酒店入住客人和本店员工得到心理安全感。
- (4) 酒店提供的相关产品的保证安全。

(5) 酒店本身、入住客人及员工的名誉得到保护。

3. 酒店常见安全问题

酒店安全问题主要表现为五种类型:

(1) 犯罪行为。现代酒店最常见的犯罪行为是偷窃,因为酒店存放有大量的财物,客人出入也非常频繁,这些都给犯罪分子提供作案动机和机会。其他如吸毒、伤人等犯罪行为也时有发生。

(2) 火灾。近年来,酒店火灾事件频频发生,不仅造成人员伤亡和财产损失,而且给酒店的声誉带来极大的伤害。

(3) 逃账。包括冒用信用卡、盗用支票、假支票、假钞、逃单等。各种逃账行为造成酒店的经济损失,也增加了酒店的管理成本。

(4) 名誉损失。客人的隐私及心理安全得不到保障,既是对客人名誉的伤害,也有损酒店的声誉。

(5) 其他安全问题。包括生产安全问题、食品安全问题、设备设施安全问题、黄赌毒的恶劣影响等。

11.1.2 酒店安全管理

酒店安全管理是指酒店为保障客人、员工及酒店自身的安全而进行的计划、组织、指挥、协调、控制活动的总称。

1. 酒店安全管理的特点

(1) 广泛性。酒店安全管理涉及酒店的方方面面。在管理范围上,既涉及酒店本身,也包括酒店的外部区域;既涉及住店的客人,也涉及酒店员工。就管理的内容来讲,包含着客人与员工的人身安全、财产安全、隐私安全及心理安全等。同时,酒店自身的设备设施及生产产品的安全也十分重要。

(2) 复杂性。现在的酒店已成为全面开放的公共场所,每天大量的人流、物流、信息流混杂在一起,不安全因素错综复杂。一般情况下任何人员都可以随意进出酒店,开酒店的目的就是要创造效益,尤其在客源不足的情况下,一些酒店更不愿也不敢得罪客人。“客人就是上帝”、“客人永

远是对的”已为众多酒店接受。但一些犯罪分子往往利用这一特点，选择酒店作案。近年来，还出现了专门以酒店为作案对象的犯罪分子和集团，给酒店安全防范工作带来了极大的困难。物流、信息流中也包含许许多多安全隐患。酒店安全管理工作除传统的防火、防食物中毒之外，还需防盗、防抢劫、防爆炸、防诈骗、防黄、防赌、防毒、防突发事件等。

(3) 突发性。发生在酒店内的各种事故、事件都有很强的突发性，如火灾、抢劫、凶杀、爆炸等安全事件多是在不可预料和未加防范的情况下突然发生的。因此，酒店要做好平时的防范准备和应急训练，才能在突发事件中临危不乱，妥善控制和处理各类事件。

(4) 政策性。酒店的安全问题既涉及酒店自身的利益和声誉，更关系住店客人及酒店员工的合法权益。从酒店安全管理的性质上看，酒店安全管理是为客人提供的一种安全服务。所以，酒店在处理各种安全问题时要懂得维护客人的合法权益，要依法处理各种涉法问题。保安在处理有关安全事故、事件中需要掌握有关的法律知识。这些知识涉及合同法、消费者权益保护法、民法、刑法等诸多法律层面。涉外酒店的保安还应当懂得一些国际法规和国际惯例知识。

(5) 全员性。酒店安全管理工作涉及每个部门、每个工作岗位和每位员工，是一项全员参与、全员负责的系统工程。酒店安全管理虽主要由安保部负责，但由于酒店的特点，必须要有各部门的通力合作，依靠全体员工的共同努力。随着劳动力成本的提高，很多酒店要进行人员压缩，也包括了酒店的安保部门。酒店要搞好自身的安全管理工作，就要将安全管理工作与各部门的岗位职责、工作程序结合起来，要依靠各部门和全体员工的共同努力，在全酒店形成一个安全管理工作的网络系统。只有酒店各级领导和全体员工都增强了安全管理意识，本着“内紧外松”的管理原则，人人注重安全，人人负责安全，酒店安全才能得到保障。

(6) 全程性。酒店提供的是全天候服务，每天 24 小时，一年 365 天，随时都要进行安全防范。社会治安也是长期的社会问题，由于种种原因，各种刑事案件不可能在短期内消失，所以侵害酒店的各种不安全因素也将

会长期存在,酒店的安全管理是个持久的工程。

2. 酒店安全管理的主要内容

酒店安全管理主要包括以下三个方面内容:

(1) 制订科学的安全管理计划、制度和措施。计划是开展酒店安全管理的前提,酒店要制订科学有效的安全管理计划,要有具体的目标、责任分工和管理步骤;要有系统严密的制度保障,各种安全管理制度要逐级落实;要制定完整的安全防范和问题处理措施,并有详细具体的要求。

(2) 形成有效的安全管理组织系统和网络。酒店要建立以安保部为主体、全员参与的安全管理组织系统,并形成与社区及社会治安部门联合的完整网络。管理范围包括酒店内部和周边区域,管理对象既有住店客人,也有内部员工。

(3) 建立安全应急机制。酒店的突发事件往往会带来人身、财产及名誉等方面的重大伤害、侵害和损害,酒店应加强对突发事件的预防,制定有效的预防和应急措施,做好紧急情况发生前的各种准备工作,把突发事件带来的损失降到最小。

3. 酒店安全管理的基本要求

(1) 健全安全管理制度。酒店的安全管理要有完善的制度保障。酒店安全管理几乎涉及酒店内的每个部门和每个人员,为保证安全管理工作的一致性和严谨性,安保部要根据公安部门和上级主管部门的有关规定和要求,结合酒店实际,拟定和落实各项基本安全制度。从内容上讲,包括酒店安全管理的总体方案、各种防范措施及各项安全制度和规定等。

(2) 加强安全教育培训。安全管理工作的落实有赖于酒店全体员工的共同努力。首先,要强化全员的“安全第一”观念,进行全员安全教育和培训工作。其次,安保部要从专业化的角度承担起酒店安全法制教育培训工作,并负责员工安全素质的考核。这种培训要根据教育对象的不同确定培训重点。面对新入职的员工,安保部要重点介绍酒店安全管理的重要性及消防、治安等基本安全责任和应对措施,并经考试合格方能上岗。对于老员工,则要时刻提醒其强化安全意识,任何时候都不能有任何懈怠

心理和侥幸心理。针对宾客，则要重点告知如何强化自我保护能力，免遭意外伤害。

(3) 维护内部治安秩序。随着现代酒店功能和经营领域的扩大，酒店日益成为复杂的小社会，安保部应在治安部门的指导下强化酒店治安管理。这些管理工作包括：对住店宾客户口登记实行监督，对可疑的重点人员进行控防，对员工轻微的违法行为进行教育，对危险物品进行管理等。

(3) 协助公安机关查处有关事故。酒店安全管理必须获得公安机关的支持。安保部应承担起公安部门的“协助员”的角色，主动向当地公安机关汇报工作，反映情况和问题，请求支持和帮助。在此基础上，建立治安联防制度，为酒店安全管理创造良好的外部条件。

11.2 酒店消防安全管理

由于人流、物流的混杂等多种因素，酒店成为火灾事故的多发地，酒店消防安全管理十分重要。

1. 酒店火灾原因分析

引起酒店火灾的原因主要有以下几个方面：

(1) 客人吸烟。很多酒店火灾是由于客人吸烟不注意所致，主要有两种情况：一是卧床吸烟，特别是酒后卧床吸烟，睡着后引燃被褥酿成火灾；二是吸烟后乱扔烟头。

(2) 电器设备故障。现在酒店诸多功能集中在同一建筑内，电器设备种类繁多，这些设备用电负荷大，再加上有的电器线路安装不符合要求，包括一些电器自身的质量问题，因而成为引起火灾的主要原因。

(3) 大量易燃材料的使用。酒店除了拥有各种木器家具、棉织品、地毯、窗帘等易燃材料外，还有大量的装饰材料，一旦发生火灾，这些易燃材料会加速火势的蔓延。

(4) 火情发现不及时。酒店绝大多数的火灾发生在夜间,因为此时客人已休息,酒店工作人员又少,火灾苗头往往不易被发现,人们一旦发现火情时,火灾已具有一定的规模,给补救工作造成很大困难。如1980年11月21日,拉斯维加斯的MGM大酒店发生火灾。由于拉斯维加斯是个休闲旅游的著名城市,那里的人都睡得很晚,早上起床也很迟,所以大火发生时,店中客人大多数还在睡梦之中。那次火灾导致85人死亡、650人烧伤的惨剧。

(5) 消防设施、设备配备不足。很多酒店火灾的发生与蔓延,是由于没有配备足够的消防器材所致。按照消防法规定,一类建筑通道每15米必须安放手提式灭火器一部,二类建筑通道每20米必须安放手提式灭火器一部。不少酒店都没有达到这个要求。

2. 酒店的消防设施

酒店消防设施包括火灾报警系统、消防控制系统、消防灭火系统及防、排烟系统四大系统。

(1) 火灾报警系统。酒店火灾的自动报警系统由火灾探测器和火灾报警控制器构成。常见的火灾探测器有烟感式探测器、温感式探测器和光感式探测器。烟感式探测器有两种:一种是离子感应式,另一种是光电感应式。

火灾报警控制器是报警系统的控制显示器,它是由电子元件及继电器组成的高灵敏火灾监视自动报警控制器。虽然酒店有完备的自动报警系统,但由于火灾发生时的情况较为复杂,火灾探测器也不可能遍布在酒店的每一个角落,所以,还需要通过人工报警系统加以辅助。

(2) 消防控制系统。消防中心的主要设备有火灾报警控制器、设备运行状态监视屏、总控制台和备用电源。

火灾报警控制器是火灾报警系统的“主机”,也是消防中心最重要的设备。为了掌握酒店有关在用设备的运行状态,消防中心设有设备运行状态监视屏,例如监视屏可显示电梯运行状态、水泵运行台数和其他需要显示的设备运行状况。火灾发生后,控制各设备停运或启动的按钮、设备运

行指示灯都集中排列在总控制台上。此外，总控制台还设有紧急广播、报警直通电话（或 119 报警电话）、小型电话总机和对讲机等通信、指挥设备。万一供电线路出现故障、发生停电情况时，备用电源可对总控制台送电，以保证总控制台操作的用电量。

（3）消防灭火系统。消防灭火系统主要有消防栓灭火设备和自动喷淋设备两部分组成。消防栓灭火设备包括消防栓、水龙带和水枪。消防栓又称灭火栓，就是消防用的水龙头，实际上它是一个直角阀门，以简短的支管连接在消防立管上。水龙带是由帆布制成的输水软管，一端与消防栓连接，另一端也是用内扣式快速接头与水枪连接。水枪由铝合金制成，呈圆锥形，可将水龙带输送的水由喷嘴高速喷出，形成一股强有力的充实水柱，将火击灭。

自动喷淋设备是一种在发生火灾时，能自动打开喷头喷水灭火并同时发出火灾报警信号的消防灭火设施。它具有自动喷水、自动报警和初期火灾降温等优点，并可与其他消防设施同步联动工作，能有效控制、扑灭初期火灾。现已广泛应用于建筑消防中。自动喷淋设备分为感烟式喷淋设备和感温式喷淋设备两种。

（4）防、排烟系统。高层酒店的疏散楼梯和消防电梯必须是防烟的。防烟的设备由排烟系统和正压通风系统两部分组成。

排烟分自然排烟和机械排烟两种方式。室外疏散楼梯和敞开式疏散楼梯间都采用自然排烟的方式。在发生火灾后，启动进风风机，向楼梯间加压送风，使楼梯间达到 66.5Pa 的压力，余压进入前室也可达到 40Pa 左右，大于走廊内的气压。

3. 酒店火灾报警、疏散与扑救

（1）酒店火灾报警。酒店火灾报警分为两级：一级报警和二级报警。一级报警指在酒店发生火警时，只在消防中心报警，其他场所听不到铃声，这样不至于造成整个酒店的紧张气氛；二级报警指在消防中心确认店内已发生了火灾的情况下才向全酒店报警。

（2）酒店火灾疏散。酒店发生火灾，一旦失去控制，要尽快把酒店的

人员和重要财产及文件资料撤离到安全地方。

(3) 酒店火灾扑救。发生火灾,酒店必须在第一时间按照灭火战斗预案组织人员进行扑救。火灾扑救时,必须根据不同的火灾类型采用不同的灭火办法。根据燃烧物质的特性和燃烧特点,一般可以把火灾分为下列五类:

A类火灾。固体物质火灾,一般在燃烧时能产生灼热余烬。

B类火灾。易燃、可燃液体火灾和可熔化的固体火灾。

C类火灾。可燃气体火灾。

D类火灾。可燃的金属火灾。

E类火灾。指带电物体燃烧的火灾。

11.3 酒店卫生安全管理

卫生安全是酒店安全的重要组成部分,它主要涉及以下几方面内容:

1. 酒店公共卫生工作

酒店公共卫生是指酒店公众共有共享的活动区域的卫生,其又可分为前台公共卫生和后台公共卫生。

酒店的公共卫生工作主要应该采取以下措施:

(1) 清洁卫生。酒店的公共场所必须保证整洁,做到无垃圾、无污迹、无异味。为此,酒店必须制定公共卫生清洁工作的制度和公共卫生计划,实行定岗划片、分工负责、落实到人。

(2) 通风消毒。酒店的中央空调系统要确保向各个场所输送新风,及时清洗布草,并严格按照规范的酒店卫生清洁程序进行设备、用具的消毒操作。

(3) 消灭害虫。蟑螂、蚊蝇、老鼠等害虫不但影响环境卫生,而且也会传播各种疾病,因此要对老鼠、蟑螂、蚊蝇等采取有效灭杀措施,在它

们容易出没的地方经常喷洒杀虫剂。

2. 酒店食品卫生工作

食品卫生是一个普遍的社会问题，酒店的食品卫生显得尤为重要。酒店要向顾客提供没有受过污染、干净、卫生和富有营养的、对人体安全的食品。要预防食物污染，保证食品安全。

保障酒店食品安全关键要采取以下措施：

(1) 食品的采购、验收与储存。要保证食品原料新鲜、无污染，这是保证食品卫生的基础。

(2) 食品的加工。要有效控制食品加工的关键环节。为此，酒店必须严格遵守操作卫生规定，要注意火候与温度，确保食品的卫生安全，使用食品添加剂应当按照国家卫生标准和有关规定。

(3) 设备、餐具与环境卫生。要保障后厨设备设施的整洁卫生，餐具要及时清洗和消毒。要加强整体环境的卫生保护和相关管理工作。

3. 酒店员工卫生工作

酒店员工的卫生管理十分重要，如果酒店操作人员患有疾病或者个人卫生不良、操作方法不当等，就有可能导致病菌的传播。加强员工卫生工作，应该注意加强员工健康管理和个人卫生管理，并随时对员工进行卫生教育。

4. 酒店治安管理

酒店治安管理是指酒店为防盗窃、防破坏、防流氓活动、防治安和灾害事故而进行的一系列管理活动。

做好酒店的治安管理应注意以下方面：

(1) 配备必要的安全设施。

(2) 健全安全管理制度。

(3) 加强对有关人员的管理，主要体现在加强对员工、外来施工人员和顾客的管理。

5. 酒店信息系统安全管理

保障酒店信息安全是现代酒店面临的新的课题。酒店信息系统的安全，是指维持网络正常运行的硬件、软件、系统中的数据和系统的运行

四个部分的安全，使之不受到偶然的或者恶意的因素的破坏、更改，避免造成信息的泄露。

(1) 酒店信息系统安全管理的内容。涉及技术方面的主要侧重于防范外部非法用户的破坏；涉及管理方面的主要侧重于对内部人为因素的管理。

(2) 酒店信息系统的安全工作措施。主要包括信息系统的安全设计，操作系统的安全选择，自然因素的安全防控、防水、防火、防磁、防震、防静电、防尘，选择合适的辅助设备和计算机病毒的有效预防工作。

11.4 酒店危机管理

危机是指突然发生或可能发生的危及组织利益、形象、生存的突发性或灾难性事故、事件等，这些事故、事件等一般都能引起媒体的广泛报道和公众的广泛关注，对组织正常的工作造成极大的干扰和破坏，使组织陷入被动甚至瘫痪。

11.4.1 酒店危机的基本内涵

1. 酒店危机内涵

酒店危机指的是由于突发性的重大事件的发生而对酒店造成的重大破坏和潜在不良影响的状态。

2. 酒店危机的特征

(1) 不可预测性。危机事件的本质特点在于它的突发性，它们一般是在酒店毫无预料的情况下突然发生的，且来势较为凶猛。它伴随酒店正常的经营活动而产生，若无灵敏的危机预警系统，酒店一般很难预料到。因此，危机给酒店带来的是恐慌和混乱。

(2) 严重危害性。危机事件所引发的后果往往非常严重，且这种严重

的后果不仅仅是针对酒店而言，有时会波及影响到整个社会。

从酒店角度看，危机破坏了酒店正常的经营秩序，导致经营混乱或经营陷于困境；危机的危害性还在于它给酒店造成的形象破坏是巨大的。

(3) 舆论关注性。危机因其突发性和严重危害性容易引起舆论的高度关注，常常成为人们谈论的主题和媒体报道的焦点。对新闻界而言，危机事件是人人关心的有价值的新闻；而对酒店而言，危机事件意味着形象和声誉的破坏。

(4) 普遍存在性。酒店危机的普遍存在性是指任何一个酒店哪怕是颇具优势的酒店在发展过程中都不可避免遭遇形形色色的危机。

既然危机不可避免，酒店就应该建立敏锐的预警机制，及早发现危机萌芽，防微杜渐。

11.4.2 酒店危机管理

1. 酒店危机管理的含义

酒店危机管理就是酒店通过对各种危机情境的监测、防范、决策，建立快速应急机制，对危机进行及时处理，达到避免和减少危机产生的目的，甚至将危机转化为正向机会的管理过程。

2. 酒店危机管理策略

(1) 酒店危机防范阶段策略。酒店危机管理的重点应放在危机发生前的预防，而非危机发生后的处理。为此，建立一套规范、全面的酒店危机管理预警系统是十分必要的。

① 组建酒店内部危机管理小组。酒店要有常设的危机管理组织机构，有专人负责危机事件处理工作。

② 强化酒店危机意识，观察、发现酒店危机前兆，分析、预判酒店危机情境。酒店危机的前兆主要表现在：内部管理方面，领导不信任部下，猜疑心很强，固执己见，使员工无法发挥能力；领导对部下的建议听不进去，员工的情绪低落，规章制度不遵守，管理混乱，岗位职责形同虚设。经营策略方面，计划不周，在市场变化或政策调整时无应变能力等。经营

环境方面,如市场发生巨变、市场出现强有力的竞争对手、市场价格下降,酒店发生突发事件等。经营财务方面,如亏损增加、过度负债、技术设备更新缓慢等。

③制订酒店危机应变计划。酒店要从危机征兆中透视存在的危机,并予以高度重视,预先制订科学而周密的危机应变计划。

④进行酒店危机管理的模拟训练。定期的模拟训练不仅可以提高酒店危机管理小组的快速反应能力,强化酒店危机管理意识,还可以检测已拟订的酒店危机应变计划是否充实、可行。

(2) 酒店危机处理阶段策略。危机发生后,酒店应迅速采取有效的措施,在危机迅速膨胀前开展各项补救工作。这些工作包括:

①做好危机隔离。进行隔离的目的是不让事态继续蔓延,并迅速找出危机发生的原因,进行化解处理。危机隔离首先指酒店要明确危机涉及的范围,确保危机范围之外的部门和岗位正常运转;同时要必要的人员隔离,明确处理危机的基本成员,不能让任何人以危机管理为借口而擅自中断正常的服务工作,造成整体局面混乱或瘫痪。

②快速启动危机应变计划。酒店应根据危机模拟训练成果快速启动相应的应变计划。如果初期反应滞后,将会造成危机的蔓延和扩大。酒店应根据危机应变计划的指导,针对内部员工、宾客、新闻媒介、主管部门启动不同的对策,以协调各方关系。

③以维护消费者利益为主。要想取得长远利益,酒店在控制危机时就应更多地关注消费者的利益而不仅仅是自身的短期利益。应把公众的利益放在首位,善待受害者,最大限度减少受害者的损失,尽量让受到危机影响的公众少受伤害,这样有利于维护酒店的形象。

④随机应变。由于危机情况的产生具有突变性和紧迫性,因此尽管在事先已制订出危机应变计划,但由于不可预知危机的存在,任何防范措施也无法做到万无一失。在处理危机时,应针对具体问题随时修正和充实危机处理对策,采取灵活、果断的措施,有效化解危机。

(3) 酒店危机总结阶段策略。酒店危机总结是整个酒店危机管理的最

后环节，危机所造成的巨大损失会给酒店带来宝贵的经验教训，所以，对酒店危机管理进行认真而系统的总结十分重要。

酒店危机总结一般可分为三个步骤：

①调查危机事件全貌。调查危机事件全貌是指对危机事件发生的原因和相关预防和处理的全部措施进行系统的调查。调查的内容包括危机事件的种类、引发危机事件的原因、危机事件发生的时间、地点及危机事件涉及的相关人员、危机事件的影响和后果，以及本次危机事件处理的对策等。

②评估危机处理过程。评估危机处理过程是指对危机管理的工作进行全面的分析、衡量，包括对预警系统的组织和工作内容、危机应变计划、危机决策和处理等各方面的评估。要详尽地列出危机管理工作中存在的各种问题，总结有益的经验。尤其是要分析危机应变的合理性和针对性，确保今后能最快速、以最小投入处理各种危机。

③提出整改措施。提出整改措施是指对危机事件所暴露出的各种问题进行系统分析和综合归类，责成有关部门逐项排查，提出具体整改措施，并对整改效果进行跟踪检查，借此使酒店各方面工作得到有效改进。

案例

北京凯迪克大酒店“7·13”火灾事件的教训

2002年7月13日23时左右，北京凯迪克大酒店1020房间发生火灾，造成住在1022房间两名赴京旅游的香港女学生死亡，两名遇难香港少女的父母按香港标准向凯迪克大酒店和两名火灾责任人索赔692.7万元人民币。

2002年7月13日深夜，原告蔡先生的女儿芷欣和刘先生的女儿凯儿跟随香港中保国际旅游公司举办的北京大学普通话15天游学团来到北京。她们被安排在凯迪克大酒店的同一个房间。当晚，因住在隔壁房间的两名香港男孩玩火柴，引发大火。等大火被扑灭后，小芷欣和小凯儿被发现已经死亡。同时另一间房内的韩国女孩也在送往医院后死亡。北京市消防局经过调查认定，两名玩火的香港男孩是火灾直接责任人，凯迪克大酒店不符合防火规范，对火灾负有间接责任。

北京凯迪克大酒店被遇难者家属告上法庭，酒店利益和公共形象遭受重大打击。

案例评析

在这一案例中，我们可以发现酒店的很多安全问题。对于顾客来说，酒店服务的最为重要的一项就是保证住客的人身和财产安全。一家无法保障住客安全的酒店是无法生存的。案例中的北京凯迪克大酒店所发生的事反映了该酒店的防火措施及安全管理方面存在着很大的漏洞。火灾事故不仅给受害者及其家属带来巨大的灾难，而且也给北京凯迪克大酒店造成致命的打击。

尽管酒店无法控制住店宾客的行为，但是倘若酒店做好了安全预防措施，是能够将事故控制在最小影响范围的。

针对此类事件，我们可以采取以下有效措施：

(1) 酒店应在房间内安装感烟预警设备。当发生火灾时，感烟设备能够及时地进行预警，安保部门就可以立即了解并处理突发状况，将事故控制在最小范围内。

(2) 房间内应有防火、禁烟的提示标志。

(3) 酒店应安装自动报警系统，建立消防监控中心，如有突发状况可以及时通知消防、民警等，可大大减少事故造成的伤亡。

(4) 酒店应对工作人员进行应急培训，培养员工的警惕性与消防意识，按期对酒店内可能出现的各种事故进行演练，使员工在事故发生时能够快速和冷静应对。

(5) 酒店应保证消防逃生通道的畅通，并有明显醒目的标志，让住店客人在事故发生时可以迅速逃生。

(6) 酒店房间内必须保证防烟面罩等消防用品的准备，放置于明显的位置，并且需要及时更换。

实务研讨

1. 如何根据酒店安全管理的特点开展酒店安全管理工作？
2. 如何有效防止酒店火灾事故的发生？一旦发生火灾事故，酒店应如何有效应对？
3. 如何防止在酒店内发生各种犯罪行为？
4. 建立酒店治安管理联合网络应有哪些具体措施？
5. 如何有效处理酒店的危机事件？变危机为良机应有怎样的策略？

旅游饭店用公共信息图形符号 (LB/T 001—1995)



出租车



租赁车



公共汽车



无轨电车



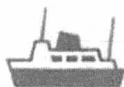
有轨电车



飞机



直升机



轮船



火车



地铁



停车场



自行车停放处



加油站



方向



入口



出口



紧急出口



楼梯



上楼楼梯



下楼楼梯



自动扶梯



电梯



残疾人设施



男性



女性



卫生间



男更衣



女更衣



饮用水



踏板放水



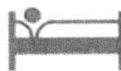
废物箱



公园



自然保护区



旅馆、饭店



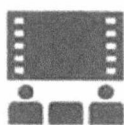
会议室



盆浴



淋浴



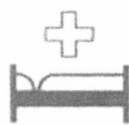
电影



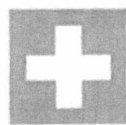
剧院



商场、商店



医院



医疗点



等候室



安全保卫



票务服务



手续办理、接待



问讯



货币兑换



结账



失物招领



走失儿童认领



行李寄存



行李手推车



邮政



邮箱



电话



西餐



中餐



快餐



酒吧



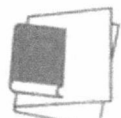
咖啡



花卉



理发、美容



书报



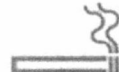
运动场所



保持安静



贵宾



允许吸烟



禁止吸烟



禁止通过



紧急呼救电话



紧急呼救设施



火情警报设施



灭火器

《旅游饭店星级的划分与评定》 (GB/T 14308—2010) 实施办法

一、总则

第一条 为适应中国旅游饭店业发展的需要,增强饭店星级评定与复核工作的规范性和科学性,依据中华人民共和国国家标准《旅游饭店星级的划分及评定》(GB/T 14308—2010),特制定本办法。

第二条 各级旅游饭店星级评定机构应严格按照本办法的相关要求,开展饭店星级评定与复核工作。

第三条 星级饭店应按照《统计法》和《旅游统计调查制度》的要求,按时向旅游行政管理部门报送相关统计数据。

二、星级评定的组织机构和责任

第四条 国家旅游局设全国旅游星级饭店评定委员会(以下简称为“全国星评委”)。全国星评委是负责全国星评工作的最高机构。

(一) 职能:统筹负责全国旅游饭店星评工作;聘任与管理国家级星评委;组织五星级饭店的评定和复核工作;授权并监管地方旅游饭店星级评定机构开展工作。

(二) 组成人员:全国星评委由中国旅游协会领导、中国旅游饭店业协会领导、国家旅游局监督管理司领导和政策法规司领导、监察局领导、中国旅游协会和中国旅游饭店业协会秘书处相关负责人及各省、自治区、直辖市旅游星级饭店评定委员会主任组成。

(三) 办事机构:全国星评委下设办公室,作为全国星评委的办事机构,设在中国旅游饭店业协会秘书处。

(四) 饭店星级评定职责和权限

1. 执行饭店星级评定工作的实施办法;

2. 授权和督导地方旅游饭店星级评定机构的星级评定和复核工作；
3. 对地方旅游饭店星级评定机构违反规定所评定和复核的结果拥有否决权；
4. 实施或组织实施对五星级饭店的星级评定和复核工作；
5. 统一制作和核发星级饭店的证书、标志牌；
6. 按照《饭店星评员章程》（附件1）要求聘任国家级星评员，监管其工作；
7. 负责国家级星评员的培训工作。

第五条 各省、自治区、直辖市旅游局设省级旅游星级饭店评定委员会（简称“省级星评委”）。省级星评委报全国星评委备案后，根据全国星评委的授权开展星评和复核工作。

（一）组成人员：省级星评委的组建，根据本地实际情况确定，由地方旅游行业管理部门负责人和旅游饭店协会负责人等组成。

（二）办事机构：省级星评委下设办公室为办事机构，可设在当地旅游局行业管理处或旅游饭店协会。

（三）饭店星级评定职责和权限

省级星评委依照全国星评委的授权开展以下工作：

1. 贯彻执行并保证质量完成全国星评委部署的各项工作任务；
2. 负责并督导本省内各级旅游饭店星级评定机构的工作；
3. 对本省副省级城市、地级市（地区、州、盟）及下一级星级评定机构违反规定所评定的结果拥有否决权；
4. 实施或组织实施本省四星级饭店的星级评定和复核工作；
5. 向全国星评委推荐五星级饭店并严格把关；
6. 按照《饭店星评员章程》要求聘任省级星评员；
7. 负责副省级城市、地级市（地区、州、盟）星评员的培训工作。

第六条 副省级城市、地级市（地区、州、盟）旅游局设地区旅游星级饭店评定委员会（简称“地区星评委”）。地区星评委在省级星评委的指导下，参照省级星评委的模式组建。

(一) 组成人员:地区星评委可由地方旅游行业管理部门负责人和旅游饭店协会负责人等组成。

(二) 办事机构:地区星评委的办事机构可设在当地旅游局行业管理处(科)或旅游饭店协会。

(三) 地区星评委依照省级星评委的授权开展以下工作:

1. 贯彻执行并保证质量完成全国星评委和省级星评委布置的各项工作任务;
2. 负责本地区星级评定机构的工作;
3. 按照《饭店星评员章程》要求聘任地市级星评员,实施或组织实施本地区三星级及以下饭店的星级评定和复核工作;
4. 向省级星评委推荐四、五星级饭店。

三、星级申报及标志使用要求

第七条 饭店星级评定遵循企业自愿申报的原则。

第八条 凡在中华人民共和国境内正式营业一年以上的旅游饭店,均可申请星级评定。经评定达到相应星级标准的饭店,由全国旅游饭店星级评定机构颁发相应的星级证书和标志牌。星级标志的有效期为三年。

第九条 饭店星级标志应置于饭店前厅最明显位置,接受公众监督。饭店星级标志已在国家工商行政管理总局商标局登记注册为证明商标,其使用要求必须严格按照《星级饭店图形证明商标使用管理规则》执行。任何单位或个人未经授权或认可,不得擅自制作和使用。同时,任何饭店以“准×星”、“超×星”或者“相当于×星”等作为宣传手段的行为均属违法行为。

第十条 饭店星级证书和标志牌由全国星评委统一制作、核发。标志牌工本费按照国家相关部门批准的标准收取。

第十一条 每块星级标志牌上的编号,与相应的星级饭店证书号一致。每家星级饭店原则上只可申领一块星级标志牌。如星级标志牌破损或丢失,应及时报告,经所在省级星评委查明属实后,可向全国星评委申请补发。

星级饭店如因更名需更换星级证书,可凭工商部门有关文件证明进行

更换，同时必须交还原星级证书。

四、星级评定的标准和基本要求

第十二条 饭店星级评定依据《旅游饭店星级的划分及评定》(GB/T 14308—2010)进行，具体要求如下：

(一)《旅游饭店星级的划分及评定》附录A“必备项目检查表”。该表规定了各星级必须具备的硬件设施和服务项目。要求相应星级的每个项目都必须达标，缺一不可。

(二)《旅游饭店星级的划分及评定》附录B“设施设备评分表”(硬件表，共600分)。该表主要是对饭店硬件设施的档次进行评价打分。三、四、五星级规定最低得分线：三星220分、四星320分、五星420分，一、二星级不作要求。

(三)《旅游饭店星级的划分及评定》附录C“饭店运营质量评价表”(软件表，共600分)。该表主要是评价饭店的“软件”，包括对饭店各项服务的基本流程、设施维护保养和清洁卫生方面的评价。三、四、五星级规定最低得分率：三星70%、四星80%、五星85%，一、二星级不作要求。

第十三条 申请星级评定的饭店，如达不到本办法第十二条要求及最低分数或得分率，则不能取得所申请的星级。

第十四条 星级饭店强调整体性，评定星级时不能因为某一区域所有权或经营权的分离，或因为建筑物的分隔而区别对待。饭店内所有区域应达到同一星级的质量标准和管理要求。否则，星评委对饭店所申请星级不予批准。

第十五条 饭店取得星级后，因改造发生建筑规格、设施设备和服务项目的变化，关闭或取消原有设施设备、服务功能或项目，导致达不到原星级标准的，必须向相应级别星评委申报，接受复核或重新评定。否则，相应级别星评委应收回该饭店的星级证书和标志牌。

五、星级评定程序和执行

第十六条 五星级按照以下程序评定：

1. 申请。申请评定五星级的饭店应在对照《旅游饭店星级的划分及评

定》(GB/T 14308—2010)充分准备的基础上,按属地原则向地区星评委和省级星评委逐级递交星级申请材料。申请材料包括:饭店星级申请报告、自查打分表、消防验收合格证(复印件)、卫生许可证(复印件)、工商营业执照(复印件)、饭店装修设计说明等。

2. 推荐。省级星评委收到饭店申请材料后,应严格按照《旅游饭店星级的划分及评定》(GB/T 14308—2010)的要求,于一个月内对申报饭店进行星评工作指导。对符合申报要求的饭店,以省级星评委名义向全国星评委递交推荐报告。

3. 审查与公示。全国星评委在接到省级星评委推荐报告和饭店星级申请材料后,应在一个月内完成审定申请资格、核实申请报告等工作,并对通过资格审查的饭店,在中国旅游网和中国旅游饭店业协会网站上同时公示。对未通过资格审查的饭店,全国星评委应下发正式文件通知省级星评委。

4. 宾客满意度调查。对通过五星级资格审查的饭店,全国星评委可根据工作需要安排宾客满意度调查,并形成专业调查报告,作为星评工作的参考意见。

5. 国家级星评员检查。全国星评委发出《星级评定检查通知书》,委派2~3名国家级星评员,以明察或暗访的形式对申请五星级的饭店进行评定检查。评定检查工作应在36~48个小时内完成。检查未予通过的饭店,应根据全国星评委反馈的有关意见进行整改。全国星评委待接到饭店整改完成并申请重新检查的报告后,于一个月内再次安排评定检查。

6. 审核。检查结束后一个月内,全国星评委应根据检查结果对申请五星级的饭店进行审核。审核的主要内容及材料有:国家级星评员检查报告(须有国家级星评员签名)、星级评定检查反馈会原始记录材料(须有国家级星评员及饭店负责人签名)、依据《旅游饭店星级的划分及评定》(GB/T 14308—2010)打分情况(打分总表须有国家级星评员签名)等。

7. 批复。对于经审核认定达到标准的饭店,全国星评委应作出批准其为五星级旅游饭店的批复,并授予五星级证书和标志牌。对于经审核认定

达不到标准的饭店，全国星评委应作出不批准其为五星级饭店的批复。批复结果在中国旅游网和中国旅游饭店业协会网站上同时公示，公示内容包括饭店名称、全国星评委受理时间、国家级星评委评定检查时间、国家级星评委姓名、批复时间。

8. 申诉。申请星级评定的饭店对星评过程及其结果如有异议，可直接向国家旅游局申诉。国家旅游局根据调查结果予以答复，并保留最终裁定权。

9. 抽查。国家旅游局根据《国家级星评监督员管理规则》(附件2)，派出国家级星评监督员随机抽查星级评定情况，对星评工作进行监督。一旦发现星评过程中存在不符合程序的现象或检查结果不符合标准要求的情况，国家旅游局可对星级评定结果予以否决，并对执行该任务的国家级星评委进行处理。

第十七条 一星级到四星级饭店的评定程序，各级星评委应严格按照相应职责和权限，参照五星级饭店评定程序执行。一、二、三星级饭店的评定检查工作应在24个小时内完成，四星级饭店的评定检查工作应在36个小时内完成。全国星评委保留对一星级到四星级饭店评定结果的否决权。

第十八条 对于以住宿为主营业务、建筑与装修风格独特、拥有独特客户群体、管理和服 务特色鲜明，且业内知名度较高旅游饭店的星级评定，可按照本办法第十六条要求的程序申请评定五星级饭店。

第十九条 白金五星级饭店的评定标准和检查办法另行制定。

第二十条 星级评定工作由相应级别星评委委派饭店星评委承担。各级星评委在委派饭店星评委执行工作时，应尽量按照不同地区、不同职业(行业管理人员、院校专家、企业管理人员)的原则进行搭配。

第二十一条 各级星评委应按照《饭店星评委章程》组建相应的星评委队伍，并将名单在其辖区范围内公布。每届星评委任期两年，到期后根据实际情况进行换届。省级星评委名单须报全国星评委备案。

第二十二条 在五星级饭店星评工作中，相关单位和个人应严格遵守《饭店星评工作“十不准”》(附件3)。一旦违反“十不准”规定，全国星

评委将给予以下相应处理：对国家级星评委给予通报批评或取消资格；对地方星级评定机构给予通报批评；对受评饭店给予通报批评或取消星评资格并于五年内不接受星评申请。四星级及以下星级饭店评定工作应参照执行。

第二十三条 星级评定检查工作暂不收费。星评委往返受检饭店的交通费以及评定期间在饭店内所发生的合理费用，均由受检饭店据实核销。

六、星级复核及处理制度

第二十四条 星级复核是星级评定工作的重要组成部分，其目的是督促已取得星级的饭店持续达标，其组织和责任划分完全依照星级评定的责任分工。星级复核分为年度复核和三年期满的评定性复核。

第二十五条 年度复核工作由饭店对照星级标准自查自纠，并将自查结果报告相应级别星评委，相应级别星评委根据自查结果进行抽查。

评定性复核工作由各级星评委委派星评委以明察或暗访的方式进行。

各级星评委应于本地区复核工作结束后进行认真总结，并逐级上报复核结果。

第二十六条 全国星评委委派2~3名国家级星评委同行，以明察或暗访的方式对饭店进行评定性复核检查。全国星评委可根据工作需要，对满三期的五星级饭店进行宾客满意度调查，并形成专业调查报告，作为评定性复核的参考意见。

第二十七条 对复核结果达不到相应标准的星级饭店，相应级别星评委根据情节轻重给予限期整改、取消星级的处理，并公布处理结果。对于取消星级的饭店，应将其星级证书和星级标志牌收回。

第二十八条 对星级饭店的复核结果进行处理的具体依据：

(一) 凡被复核饭店出现以下情况，相应级别星评委应作出“限期整改”的处理意见：

五星级：“必备项目检查表”达标，但附录B“设施设备评分表”得分低于420分但高于380分，或附录C“饭店运营质量评价表”得分率低于85%但高于75%。

四星级：“必备项目检查表”达标，但附录B“设施设备评分表”得分低于320分但高于280分，或附录C“饭店运营质量评价表”得分率低于80%但高于70%。

三星级：“必备项目检查表”达标，但附录B“设施设备评分表”得分低于220分但高于180分，或附录C“饭店运营质量评价表”得分率低于70%但高于60%。

(二) 凡被复核饭店出现以下任何一种情况，相应级别星评委应作出“取消星级”的处理意见：

五星级：(1) “必备项目检查表”不达标；(2) “必备项目检查表”达标，但附录B“设施设备评分表”得分低于380分；(3) “必备项目检查表”达标，但附录C“饭店运营质量评价表”得分率低于75%；(4) 发生重大事故，或遭遇重大投诉事件并被查实，造成恶劣影响；(5) 饭店停止经营业务或停业装修改造一年以上。

四星级：(1) “必备项目检查表”不达标；(2) “必备项目检查表”达标，但附录B“设施设备评分表”得分低于280分；(3) “必备项目检查表”达标，但附录C“饭店运营质量评价表”得分率低于70%；(4) 发生重大事故，或遭遇重大投诉事件并被查实，造成恶劣影响；(5) 饭店停止经营业务或停业装修改造一年以上。

三星级：(1) “必备项目检查表”不达标；(2) “必备项目检查表”达标，但附录B“设施设备评分表”得分低于180分；(3) “必备项目检查表”达标，但附录C“饭店运营质量评价表”得分率低于60%；(4) 发生重大事故，或遭遇重大投诉事件并被查实，造成恶劣影响；(5) 饭店停止经营业务或停业装修改造一年以上。

二星级：(1) “必备项目检查表”不达标；(2) 发生重大事故，或遭遇重大投诉事件并被查实，造成恶劣影响；(3) 饭店停止经营业务或停业装修改造一年以上。

一星级：(1) “必备项目检查表”不达标；(2) 发生重大事故，或遭遇重大投诉事件并被查实，造成恶劣影响；(3) 饭店停止经营业务或停业装

修改造一年以上。

第二十九条 整改期限原则上不能超过一年。被取消星级的饭店,自取消星级之日起一年后方可重新申请星级评定。

第三十条 各级星评委对星级饭店作出处理的责任划分依照星级评定的责任分工执行。全国星评委保留对各星级饭店复核结果的最终处理权。

第三十一条 接受评定性复核的星级饭店,如其正在进行大规模装修改造,或者其他适当原因而致使暂停营业,可以在评定性复核当年年前提出延期申请。经查属实后,相应级别星评委可以酌情批准其延期一次。延期复核的最长时限不应超过一年,如延期超过一年,须重新申请星级评定。

第三十二条 国家旅游局根据《国家级星评监督员管理规则》,派出国家级星评监督员随机抽查年度复核和评定性复核情况,对复核工作进行监督。一旦发现复核过程中存在不符合程序的现象或检查结果不符合标准要求的情况,国家旅游局可对星级复核结果予以否决。

七、附则

第三十三条 本办法由国家旅游局负责解释。

第三十四条 本办法于2011年1月1日起开始实施。

绿色旅游饭店标准（LB/T 007—2006）

1 范围

本标准规定了创建绿色旅游饭店、实施和改进环境管理的要求。

本标准适用于任何要求创建绿色旅游饭店、实施和改进环境管理的旅游饭店。

2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本标准的引用而成为本标准的条款。凡是注明日期的引用文件，其随后所有的修改单（不包括勘误的内容）或修订版均不适用于本标准，然而，鼓励根据本标准达成协议的各方面研究是否可使用这些文件的最新版本。凡是不注明日期的引用文件，其最新版本适用于本标准。

GB 12941—91	景观娱乐用水水质标准
GB 3095—1996	环境空气质量标准
GB/T 18883—2002	室内空气质量标准
GB 3096—93	城市区域环境噪声标准
GB 8978—1996	污水综合排放标准
GB 5749—1985	生活饮用水卫生标准
GB/T 12455—1990	宾馆、饭店合理用电
GB 13271—2001	锅炉大气污染物排放标准（GWPB 3—1999）
GWPB 5—2000	饮食业油烟排放标准
GB/T 9001—2004	质量管理体系 原则、体系和支持技术通用指南
GB/T 24001—2004	环境管理体系 原则、体系

3 定义

本标准采用下列定义。

3.1 绿色旅游饭店 (Green Hotel)

以可持续发展为理念,坚持清洁生产(见3.2)、倡导绿色消费(见3.4)、保护生态环境和合理使用资源的饭店。

3.2 清洁生产 (Cleaner Production)

清洁生产是指不断采取改进设计、使用清洁的能源和原料、采用先进的工艺技术与设备、改善管理、综合利用等措施,从源头削减污染,提高资源利用效率,减少或者避免生产、服务和产品使用过程中污染物的产生和排放,以减轻或消除对人类健康和环境的危害。

3.3 绿色设计 (Green Design)

绿色设计是指在设计阶段就将环境因素和预防污染的措施纳入产品设计之中,将环境性能作为产品的设计目标和出发点,力求使产品对环境的影响最小。在饭店设计中表现为饭店在建筑设计、室内设计和设施配置等方面充分考虑能源节约和生态环境保护,采用先进的技术和材料,使饭店符合绿色旅游饭店的相应标准。

3.4 绿色消费 (Green Consumption)

指人们在购买物品和消费时,关注商品在生产、使用和废弃后对环境的影响问题,并在消费过程中关注环境保护的问题。

3.5 绿色客房 (Green Room)

指无建筑、装修、噪声污染,室内环境符合人体健康要求的客房;客房内所有物品、用具及对它们的使用都符合环保要求。

3.6 绿色食品 (Green Food)

指遵循可持续发展原则,按照特定的生产方式,经专门机构评定,许可使用绿色食品标志商标的无污染的安全、优质、营养类食品。

3.7 有机食品 (Organic Food)

有机食品是指根据有机农业和有机食品生产、加工标准而生产出来的,经有机食品颁证组织颁发证书的食品。

3.8 环境标志 (Environment Label)

环境标志是所在或贴在产品或其包装上宣传环境品质或特征的用语或象征符号。环境标志标明产品生产、使用以及回收处置的整个过程符合环保要求，对生态环境无害或损害极小，有利于资源再生和回收利用。

3.9 绿色照明 (Green Lighting)

安全、高效、紧凑型的以节电、保护环境为原则而设计的科学、有益健康的照明器具。

3.10 绿色服务 (Green Service)

是指在服务过程中使用环保型的设施、设备、用具，并倡导绿色消费（见 3.4）的服务。

3.11 环境方针 (Environment Policy)

组织对其全部环境表现的意图与原则的陈述，它为组织行为及环境目标和指标的建立提供了一个框架。

3.12 环境绩效 (Environment Performance)

组织基于其环境方针、目标和指标，对其环境问题进行控制所取得的可测量的管理结果。

4 基本原则

4.1 减量化原则

饭店在不影响产品及服务质量的前提下，尽量用较少的原料和能源投入，通过减小产品体积、减轻产品重量、简化产品包装，以达到降低成本、减少垃圾的目的，从而实现既定的经济效益和环境效益目标。

4.2 再使用原则

在确保不降低饭店的设施和服务的标准的前提下，物品要尽可能地变一次性使用为多次使用或调剂使用，不要轻易丢弃，减少一次性用品的使用范围和用量。

4.3 再循环原则

物品在使用后回收处理，成为可利用的再生资源。

4.4 为节约资源、减少污染,饭店使用无污染的物品或再生物品,作为某些物品的替代。

5 管理的基本要求

5.1 饭店最高管理者承诺持续改进环境绩效和预防污染,并遵守有关环保、节能、卫生、防疫、规划等法律法规和其他要求。

5.2 饭店最高管理者指定一名管理者分管绿色旅游饭店的创建、实施与运行,各部门设有负责环境管理的分管人员,形成管理网络,创造能使员工充分参与创建绿色饭店的内部环境。

5.3 饭店应制定环境方针,明确“创绿”目标和指标,建立并实施有关节能、环保和倡导绿色消费的规章制度。

5.4 各级管理者要定期检查饭店各部门的运行情况,有记录、有整改的措施,并有成效。

5.5 饭店主要公共场所和部门应有体现保护环境、注重生态的装饰,有倡导绿色消费的告示和文字说明,有相关的报刊展示。

5.6 应对饭店全体员工进行全面的环境意识的培训和教育,使培训与实施办法同步进行。特别是对对环境可能发生重大影响的工作岗位的员工要进行相应的技术培训。

6 绿色旅游饭店等级与划分

绿色旅游饭店分金叶级和银叶级两个等级。

6.1 金叶级应具备:

6.1.1 饭店建立了绿色管理机构,形成管理网络;

6.1.2 自觉遵守国家有关节能、环保、卫生、防疫、规划等法律法规;

6.1.3 分区域、分部门安装水、电、气计量表,并有完备的统计台账;

6.1.4 锅炉安装除尘处理设备;

6.1.5 厨房安装油烟净化装置,并运行正常;

6.1.6 污水处理设施完备或接入城市排污管网,不直接向河流等自然环

境排放超标废水；

6.1.7 室内空气质量符合 GB/T 18883—2002《室内空气质量标准》的要求；

6.1.8 不加工和出售以野生保护动物为原料的食品；

6.1.9 一年内未出现重大环境污染事故，无环境方面的投诉；

6.1.10 达到附录 B 评定细则 240 分以上。

6.2 银叶级应具备：

6.2.1 饭店建立了绿色管理机构，形成管理网络；

6.2.2 自觉遵守国家有关节能、环保、卫生、防疫、规划等法律法规；

6.2.3 主要区域安装有水、电计量表，并建立台账或记录；

6.2.4 锅炉有除尘处理措施；

6.2.5 厨房有烟净化处理措施；

6.2.6 不直接向河流等自然环境排放超标废水；

6.2.7 不加工和出售以野生保护动物为原料的食品；

6.2.8 一年内未出现重大环境污染事故，无环境方面的投诉；

6.2.9 达到附录 B 评定细则 180 分以上。

7 绿色设计

7.1 环境设计

7.1.1 饭店设计中有保护当地自然景观和生物多样性的设计。

7.1.2 饭店建设未造成当地植被、水系及生态的破坏。

7.2 建筑设计

7.2.1 饭店设计充分考虑自然采光的设计与运用。

7.2.2 设计中考虑隔热、保温材料的设计与运用。

7.2.3 饭店门窗和隔墙有减少噪音的设计。

7.2.4 采用新型墙体材料和环保装饰材料。

7.3 新能源的设计与运用

饭店在设计时能够根据当地实际情况，实现太阳能、生物质能、风能

和地热等新能源及可再生能源的利用。

7.4 节水设计和其他

7.4.1 采用冷热电联供、集中供热等能源梯级利用技术。

7.4.2 饭店设计中有雨水收集利用系统。

7.4.3 饭店卫生间采用节水型座便器。

7.4.4 饭店有中水系统设计。

7.4.5 饭店有减少污染排放的设计。

8 能源管理

8.1 基础管理

8.1.1 建立耗能设备分类与计量仪表台账。

8.1.2 按部门或系统安装水、电、气计量仪表,并设立计量仪表的数量、分布台账。

8.1.3 建立能源统计工作制度,有比较、分析、建议报告。

8.1.4 建立能耗定额、考核制度及奖惩办法。

8.1.5 管理者掌握饭店用能详细情况,问题清楚,目标明确,节能措施可行有效。

8.2 主要用能设备运行效率应遵循附录 B 的规定。

8.3 积极应用节能新技术(太阳能、风能、生物质能、海洋能、地热等),并保持运行良好。

8.4 积极采用多种节水措施。

9 环境保护

9.1 污染控制

9.1.1 各类污水处理设备完备且运行正常。

9.1.2 污水排放符合 GB 8978—1996《污水综合排放标准》的要求。

9.1.3 锅炉烟尘排放符合 GB 13271—2001《锅炉大气污染物排放标准》(GWPB 3—1999)的要求或使用集中供热。

9.1.4 厨房安装油烟净化设备且油烟排放符合 GWPB 5—2000《饮食业油烟排放标准》的要求。

9.1.5 饭店边界噪声符合 GB 3096—93《城市区域环境噪声标准》。

9.1.6 固体废弃物处理符合国家有关法律法规的规定。

9.2 积极采用环保型设备、用品和材料

9.2.1 使用溴化锂吸收式等环保型的冷水机组。

9.2.2 使用环保型（无氟）空调。

9.2.3 使用环保型（无氟）冰箱。

9.2.4 不使用哈龙（F1211）灭火器。

9.3 室内环境

9.3.1 室内空气质量符合 GB/T 18883—2002《室内空气质量标准》的要求。

9.3.2 改造或新装修后的客用设施投入使用前，应采取必要的措施，减少有害物质。

9.3.3 采用有环境标志的装修材料。

9.4 绿化

9.4.1 以保护生态的原则做好室外绿化工作。

9.4.2 做好室内绿化，为宾客提供良好的消费环境。

10 降低物资消耗

10.1 物资的使用总要求

饭店有降低及控制各类物品使用的措施，尽量做到减量使用、多次使用和替代使用。

10.2 降低客房物资消耗

10.2.1 减少客房各类棉织品洗涤次数。

10.2.2 客用品减量使用、多次使用。

10.2.3 取消、改变或简化客房生活、卫生用品的包装。

10.3 降低餐饮物资用品消耗

10.3.1 不使用一次性餐具、清洁用品。

10.3.2 合理利用食品加工中边角料的有效部分,减少浪费。

10.4 节约各类消耗品

10.4.1 节约用纸。

10.4.2 用分类洗涤等措施,节约使用清洁剂。

10.4.3 节约其他各类物资。

11 提供绿色产品与服务

11.1 提供绿色客房

11.1.1 设有无烟客房楼层或无烟小楼。

11.1.2 客房楼层有新风系统。

11.1.3 积极采取措施降低客房物资用品消耗量。

11.1.4 服务指南中有相关说明,服务程序或岗位职责中有具体规范要求。

11.1.5 配备空气清洁设备。

11.1.6 供应洁净饮用水。

11.1.7 放置对人体有益的绿色植物。

11.2 餐厅提供绿色服务

11.2.1 有绿色服务规范。

11.2.2 积极提供绿色食品。

11.2.3 零点餐厅和早餐厅设无烟区。

11.2.4 提供安全食品。

11.2.5 不以野生保护动物为食品原料。

11.2.6 拒绝使用损害环境的企业和厂家生产的产品。

12 社会环境经济效益

12.1 社会环境效益

12.1.1 有系统的宣传措施。

12.1.2 得到社会的良好反映（有各种报道）。

12.1.3 得到宾客的支持和赞同（有反馈信函）。

12.1.4 宾客对饭店环境的满意程度达到 80% 以上（根据征求意见表统计）。

12.1.5 绿色客房出租率呈上升趋势，或绿色客房平均出租率超过饭店客房平均出租率。

12.2 经济效益

12.2.1 年能耗（电、水、燃料）费用占总营业收入的比例比上年下降或达到先进指标。

12.2.2 消耗品费用占总营业收入的比例比上年下降或达到先进指标。

12.3 建立绿色饭店管理体系

12.3.1 饭店设立绿色旅游饭店管理组织，建立绿色管理网络。

12.3.2 制定环境管理的目标和方针，建立、健全节能环保等制度与措施。

12.3.3 遵守国家有关节能、环保、卫生、防疫等法律法规。

12.3.4 开展绿色环保活动，营造绿色氛围。

12.3.5 组织节能环保培训。

12.3.6 参加质量、环境、安全管理体系的认证。

13 绿色旅游饭店的评定

13.1 参加评定资格

全国范围内，正式开业一年以上的旅游饭店。

13.2 评定机构和权限

13.2.1 全国旅游星级饭店评定机构统筹负责绿色旅游饭店评定的组织、领导工作，制定评定工作的实施办法和评定细则，授权、督导省级以下旅游星级饭店评定机构开展绿色旅游饭店的评定工作，保有对各级旅游星级饭店评定机构所评绿色旅游饭店的否决权，并接受国家旅游局监督。

13.2.2 省、自治区、直辖市旅游星级饭店评定机构按照全国旅游星级饭店评定机构的授权和督导，组织本地区绿色旅游饭店的评定与复核工作，

保有对本地区下级旅游星级饭店评定机构所评绿色旅游饭店的否决权。同时,负责将本地区所评绿色旅游饭店的批复和评定检查资料上报全国旅游星级饭店评定机构备案。评定机构应吸收有关专业技术部门代表参加,并接受各省、自治区、直辖市旅游局监督。

13.2.3 其他城市或行政区域旅游星级饭店评定机构按照全国旅游星级饭店评定机构的授权和所在地区省级旅游星级饭店评定机构的督导,实施本地区绿色旅游饭店的推荐、评定和复核工作。同时,负责将本地区绿色旅游饭店的推荐或评定检查资料上报省级旅游星级饭店评定机构。评定机构应吸收有关专业技术部门代表参加,并接受各城市或行政区域旅游局监督。

13.3 评定程序

13.3.1 饭店向所在城市或行政区域旅游星级饭店评定机构提交评定申请报告及有关表单。

13.3.2 饭店所在城市或行政区域旅游星级饭店评定机构(见13.2.3)向省级旅游星级饭店评定机构推荐申报饭店,或根据授权对申报饭店进行评定,并将有关评定检查情况上报省级旅游星级饭店评定机构备案。

13.3.3 省级旅游星级饭店评定机构对申报饭店进行评定。

13.3.4 评定后,达到标准要求的予以通过并公告,同时,上报全国旅游星级饭店评定机构备案,并由全国旅游星级饭店评定机构颁发证书及绿色旅游饭店标志牌。未达到标准要求的,不予通过。

13.4 人员资质

13.4.1 熟悉旅游以及相关行业的法律、法规和政策,精通环境管理基本知识。

13.4.2 思想品德好,能做到严格要求,认真负责,秉公办事,不谋私利。

13.4.3 了解饭店工程设备运行与管理,具有较丰富的饭店经营管理或行业管理经验。

13.4.4 具有较强的分析、研究能力,有一定的协调组织能力和口头、文字表达能力。

13.4.5 通过培训取得绿色饭店评定员资格。

13.5 标志管理

13.5.1 绿色旅游饭店标志实行自愿申请、强制管理制度。

13.5.2 经评定的绿色旅游饭店授予相应的标志，并颁发证书。

13.5.3 绿色旅游饭店标志牌由全国旅游星级饭店评定机构统一制作、核发，任何单位或个人未经授权或许可，不得擅自使用。

13.5.4 经评定的绿色旅游饭店，由省级旅游星级饭店评定机构每三年进行一次复核。复核结果上报全国旅游星级饭店评定机构备案。

13.5.5 标志的有效期为五年（自颁发证书之日起计算）。到期必须重新申请、评定。

13.5.6 企业在使用标志期间，一经发现与标准不符或给消费者带来直接的、间接的利益损害的行为即予以取消标志的使用权，并且在有关媒体予以公告。

13.5.7 凡标志使用有效期满而不继续申请的，不得继续使用标志。

现代酒店管理：

Xiandai Jiudian Guanli

理论、实务与案例

Lilun Shiwu yu



策划：何玲

责任编辑：陈志

ISBN 978-7-5637-3143-5

定价：35.00元

ISBN 978-7-5637-3143-5



9 787563 731435 >