

# 酒店 管 理 概 论

## 目 录

前言.....	1
第一章 酒店概述.....	1
第一节 酒店概述.....	1
一、酒店的概念.....	1
二、酒店的类型.....	2
三、酒店的等级.....	4
第二节 酒店业的历史与现状 .....	7
一、世界酒店业发展史.....	7
二、中国酒店业的产生和发展.....	8
第三节 现代酒店集团.....	10
一、酒店集团的优势 .....	11
二、酒店集团的联合形式 .....	13
三、酒店集团的隶属形式 .....	14
第二章 酒店管理基础理论.....	36

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

第一节 酒店管理的概念和内容纲要 .....	37
一、酒店管理的概念 .....	37
二、酒店管理的理论和思想 .....	41
三、酒店管理的内容纲要 .....	49
第二节 酒店管理的职能 .....	52
一、计划职能 .....	52
二、组织职能 .....	55
三、指挥职能 .....	56
四、协调职能 .....	58
五、控制职能 .....	59
六、激励职能 .....	61
<b>第三章 酒店计划管理</b> .....	67
第一节 酒店计划管理概述.....	67
一、酒店计划管理概念.....	67
二、酒店计划管理的重要性.....	68
三、酒店计划管理的任务.....	69
第二节 酒店计划的指标体系和计划体系 .....	70
一、酒店计划的指标体系.....	70
二、酒店计划体系.....	77
第三节 酒店计划的编制和实施.....	82
一、影响计划编制的因素.....	82
二、酒店计划的编制.....	84

三、酒店计划的实施·····	91
<b>第四章 酒店组织管理·····</b>	<b>96</b>
第一节 酒店组织原则·····	97
一、酒店组织设计原则·····	97
二、酒店组织模式及其不同管理层功能 ·····	100
第二节 酒店组织形式·····	102
一、直线制组织形式·····	102
二、职能制组织形式·····	103
三、直线——职能制组织形式·····	103
四、其他的组织形式·····	104
第三节 酒店管理制度·····	107
一、酒店制度化管理的重要性·····	107
二、酒店管理制度的内容·····	109
三、酒店制度化管理·····	113
<b>第五章 酒店领导与管理 ·····</b>	<b>117</b>
第一节 有效领导·····	118
一、管理者的角色转换·····	118
二、领导·····	119
三、有效领导者的特征·····	120
四、领导和权力·····	121
五、领导风格·····	122
第二节 有效沟通·····	123

一、与员工合作·····	123
二、与其他部门合作·····	125
三、交流注意事项·····	125
<b>第三节 组建一个有效的工作团队·····</b>	<b>125</b>
一、团队和群体·····	125
二、团队的类型·····	126
三、创建高效的团队·····	127
四、激发员工积极性和员工的关系·····	127
<b>第四节 有效管理会议·····</b>	<b>128</b>
一、议事日程·····	129
二、时间管理·····	129
三、会议管理的风格·····	129
四、会议总结：需要会议记录吗？·····	130
<b>第五节 矛盾、变化和压力管理·····</b>	<b>130</b>
一、矛盾管理·····	130
二、变化管理·····	131
三、压力管理·····	133
<b>第六章 酒店品质管理·····</b>	<b>136</b>
<b>第一节 服务品质的概述·····</b>	<b>136</b>
一、服务品质的重要性·····	136
二、服务品质的内涵·····	138
三、抓好服务品质，提高酒店管理水平，保证优质服务·····	146

第二节 服务品质管理体系的建立.....	148
一、酒店服务品质管理体系的构成.....	149
二、酒店服务品质体系的建立.....	151
三、酒店服务品质管理体系实施步骤.....	155
第三节 酒店全面品质管理.....	157
一、什么是酒店全面品质管理.....	158
二、全面品质管理的特点.....	158
三、实施全面品质管理的基本方法.....	160
<b>第七章 酒店客户关系管理.....</b>	<b>174</b>
第一节 酒店客户关系管理概述.....	176
一、酒店客户关系管理概念.....	176
二、酒店客户分类.....	178
三、酒店客户关系管理特征.....	180
第二节 酒店客户关系管理内容.....	181
一、酒店客户档案管理.....	181
二、酒店客户关系管理体系的建立.....	183
第三节 科学管理酒店客户关系.....	186
一、酒店客户关系管理原则与方法.....	186
二、酒店客户关系管理的应用.....	188
第四节 公共关系在客户关系管理中的应用.....	189
一、围绕目标、发现需求、提供需求、创造需求、满足需求.....	190
二、把握环节，了解客户、维系客户、关怀客户、感动客户.....	191



三、巧用工具，信函联系、电话征询、网络交流、直接访谈·····	192
---------------------------------	-----

## **第八章 酒店企业文化管理·····196**

### **第一节 酒店企业文化概述·····197**

一、酒店企业文化的概念·····	197
------------------	-----

二、酒店企业文化的特征·····	197
------------------	-----

三、酒店文化的层次·····	198
----------------	-----

四、酒店企业文化的作用·····	200
------------------	-----

### **第二节、 酒店企业文化的内容和形式·····201**

一、酒店企业文化内容·····	201
-----------------	-----

二、酒店企业文化的形式·····	203
------------------	-----

### **第三节 酒店企业文化的建设·····204**

一、创立具有企业自身特色的酒店文化，是推动酒店业发展进步的原动力·····	204
---------------------------------------	-----

二、酒店文化是酒店无形价值的体现·····	204
-----------------------	-----

三、合理配置使用人才，不断提高员工素质是酒店文化的根本·····	205
----------------------------------	-----

四、酒店文化形象是酒店文化的载体，也是酒店竞争的表现力·····	205
----------------------------------	-----

五、酒店文化只有在不断开拓创新中才能向前发展·····	207
-----------------------------	-----

### **第四节 酒店文化的设计和应用·····207**

一、酒店设计的主要形式——陈设设计与服务设计·····	207
-----------------------------	-----

二、酒店设计的文化脉络·····	208
------------------	-----

## **第九章 酒店业务部门的管理·····217**

### **第一节 酒店前厅管理·····218**

一、前厅概述·····	218
-------------	-----

二、前厅的业务范围·····	218
三、前厅管理要求·····	221
四、前厅管理疑难问题·····	221
<b>第二节 酒店客房管理·····</b>	<b>222</b>
一、客房概述·····	222
二、客房的业务范围·····	223
三、客房的管理要求·····	225
四、客房管理疑难问题·····	226
<b>第三节 酒店餐饮管理·····</b>	<b>227</b>
一、餐饮概述·····	227
二、餐饮管理的业务范围·····	228
三、餐饮管理的要求·····	231
四、餐饮管理疑难问题·····	232
<b>第四节 酒店营销管理·····</b>	<b>233</b>
一、酒店营销概述·····	233
二、酒店市场预测与定位·····	235
三、酒店定价·····	237
四、酒店营销策划与管理·····	239
<b>第十章 酒店职能部门的管理·····</b>	<b>242</b>
<b>第一节 酒店人力资源管理·····</b>	<b>243</b>
一、酒店人力资源管理概述·····	243
二、酒店人力资源的管理·····	243

三、酒店人力资源的开发·····	246
四、酒店员工积极性的激发·····	247
<b>第二节 酒店财务管理·····</b>	<b>248</b>
一、酒店财务管理概述·····	249
二、酒店财务管理内容·····	250
三、酒店收银管理·····	252
四、酒店收益管理·····	253
<b>第三节 酒店安全管理·····</b>	<b>254</b>
一、酒店安全管理含义·····	254
二、酒店安全管理内容·····	255
三、酒店安全管理要求·····	256
<b>第四节 酒店工程管理·····</b>	<b>259</b>
一、酒店工程部的地位和作用·····	259
二、酒店设施设备的类型·····	260
三、酒店工程管理要求·····	261
<b>第十一章 管理者职业素养·····</b>	<b>264</b>
<b>第一节 管理者应有的基本观念·····</b>	<b>265</b>
一、管理者树立正确观念的重要性·····	265
二、管理者应有的基本观念·····	265
<b>第二节 管理者的素质要求·····</b>	<b>268</b>
一、素质的概念及其意义·····	268
二、管理者的素质要求·····	269

第三节 管理者应有的知识与能力·····	270
一、管理者应有的知识·····	270
二、管理者应有的能力·····	271
第四节 做一名有效的管理者·····	273
一、有效的管理者·····	273
二、提高管理有效性的途径·····	273
三、调动员工的积极性·····	276

## 第一章 酒店概述

### 【学习目标】

1. 了解酒店的形成，掌握酒店的酒店集团的优势发展
2. 熟悉酒店的管理形式
3. 掌握酒店的框架概念

### 【必备知识】

旅游学概论中饭店部分的知识

### 【选修知识】

1. 中国酒店业的发展
2. 比较中外酒店的不同

### 【案例导入】

企业家 A 先生到泰国出差，下榻于东方酒店，这是他第二次入住该酒店。餐厅的服务生能准确地说出他的姓名且安排好他要的位置及其点餐，这些都并非 A 先生告诉的，而是通过客户记录实现的个性化服务。在三年后，A 先生同时收到了该酒店的生日贺卡及其问候。

### 【课前思考题】

1. 从什么渠道开始了解酒店？
2. 对于你来说酒店管理意味着什么？

## 第一节 酒店概述

### 一、酒店的概念

酒店业是人类最古老的职业之一，其起源可追溯到几千年前的史前洞穴时期。酒店业伴随着人类社会的不断变化而发展变化。现代的酒店，就是从中国的驿馆、中东的商队客店、古罗马的棚舍、欧洲的路边旅馆及美国的马车客栈演变而来。

在过去的一百多年间，随着经济的发展、闲暇时间的增多、交通的完善，酒店业也发生了巨大的变化。今天，酒店业已成为全球旅游热中不可缺少的一部分，是商业全球化发展的主力军。酒店业的迅猛发展，也给当地社会的政治、经济、文化等方面的发展带来重要影响，它是一个地区整体发展水平的重要标志。

酒店一(Hotel)一词源于法语，原指贵族在乡间招待贵宾的别墅。后来，英、美等国沿用了这一名称来泛指所有商业性的住宿设施。在中文里表示住宿设施的名称有很多，如“宾馆”、“酒店”、“旅馆”等。由于我国国家旅游局将现代宾馆、酒店等统称为旅游涉外酒店，所以本书就选用了“酒店”这一规范的名称。

### (一) 酒店的定义

国外的一些权威性辞典，曾对“酒店”下过这样一些定义：

“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。”(——见《科利尔百科全书》)

“酒店是装备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类、饮料以及其他的服务。”(——见《美利坚百科全书》)

“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。”(——见《大不列颠百科全书》)

酒店是指“为公众提供住宿设施与膳食的商业性的建筑设施。”(——见《简明不列颠百科全书》)

综上所述，现代酒店可定义为：通过向公众，特别是外出旅游的人们提供以住宿服务为主的多种相关服务来实现自己利益的资金密集型服务企业。

作为一个以提供服务为主的综合性服务企业，同其他的各类企业一样，酒店是利用多种生产要素（土地、资金、设备、劳动力等），运用现代化技术从事生产、销售等活动的基本经济组织。

## 二、酒店的类型

酒店业由各种类型、各种等级的酒店设施组成。酒店分类有两大目的，一是利于营销，能使酒店明确所处市场的服务对象，从而更有效地制定营销计划，更集中地使用广告宣传费用；同时，也能使宾客在选择酒店时有明确的目标。二是便于比较，一家酒店经营效果的好坏，要与同一类型的酒店相比才具有意义，特别是当酒店在运用酒店业各种统计资料分析市

场动向、研究竞争对策和制定经营方针时，同类相比就显得格外重要。

### **(一)根据酒店用途及客源市场分类**

#### **1. 商务型酒店**

商务型酒店也称暂住型酒店。此类酒店主要为从事商业贸易活动的客人提供住宿、餐饮和商务服务，多位于城市的中心或商业区。由于商务客人一般文化层次、消费水平较高，商务酒店的设施设备也就比较豪华，一般为四、五星级酒店，为满足商务活动需求而提供的各种设施和通信系统一应俱全，如国际直拨电话、互联网、传真、商务中心、洽谈室、会议室及提供秘书和翻译服务等，并配备供客人娱乐、健身和交往的设施及场所，如健身房、游泳池、网球场、桑拿浴室和康乐中心等。

#### **2. 长住型(住宅)酒店**

这类酒店的主要市场是住宿期较长的在当地短期工作或度假的客人或者家庭。其客房多采用家庭式布局，以套房为主，配备适合客人长住的家具和电气设备，通常都有厨房设备供客人自理饮食。这类酒店一般只提供住宿、餐饮等基本服务，但服务讲究家庭式气氛，特点是亲切、周到、针对性强。酒店的组织、设施、管理较其他类型简单。

#### **3. 度假型酒店**

此类酒店多位于交通便利的海滨、山区、温泉、海岛、森林等地，一般都远离嘈杂的大都市，开辟各种体育娱乐项目，如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等活动，并以阳光、新鲜空气等优美的自然环境来吸引游客。疗养型酒店亦属此类。

目前，我国这类酒店很多，主要分布在青岛、大连、深圳、秦皇岛、三亚等地，例如深圳的香蜜湖度假村、西丽湖度假村，珠海度假村、上海的美丽华度假村、日月岛度假村等。

#### **4. 会议型酒店**

会议型酒店的主要接待对象是各种会议团体。会议客人平均每天消费额高于一般度假客人，会议型酒店通常设在大都市和政治、经济中心，或交通方便的游览胜地，要求每一楼面均设置一个或多个会议厅或大的多功能厅，可根据需要用作会议厅、舞厅或宴会厅，有的酒店还设置展厅。会议型酒店除应具备会议设备，如投影仪、录放像设备、扩音设备、先进的通讯设备、视听设备，接待国际会议的酒店还要求具备同声传译设备及装置。会议型酒店一般都配备工作人员帮助会议组织者协调和组织会议各项事务，要求酒店提供高效率的接待服务。

#### **5. 汽车酒店**

汽车酒店常见于欧美国家的公路干线上。早期，此类酒店设施简单，规模较小，相当一部分只有客房而无餐厅和酒吧，以接待驾车旅行者投宿为主。现在，汽车酒店不仅在设施方面大有改善趋向豪华，且多数可提供现代化的综合服务。假日集团、华美达酒店集团等均拥有大量的汽车酒店，而霍华德·约翰逊公司则号称是“公路东道主”。

### **(二) 根据酒店的规模分类**

1. 小型酒店：客房数在 300 间以下的，为小型酒店
2. 中型酒店：客房数在 300-600 间的，为中型酒店
3. 大型酒店：客房数在 600 间以上的，为大型酒店

### **(三)根据酒店计价方式分类**

1. 欧式计价酒店。欧式计价酒店指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。美式计价酒店的客房价格包括房租以及一日三餐的费用。目前，仍有一些偏远地区的度假型酒店属此类。
3. 修正美式计价酒店。此类酒店的客房价格包括房租和早餐以及午餐或晚餐的费用，以使客人自由安排白天的活动。
4. 欧陆式计价酒店。此类酒店的房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐即咖啡、面包和果汁。此类酒店一般不设餐厅。
5. 百慕大计价酒店。此类酒店的房价包括房租及美式早餐的费用。

### **(四)根据其他标准分类**

1. 按酒店的地理位置可分为机场酒店、公路酒店(汽车旅馆)、风景区酒店、城市中心酒店等。
2. 按酒店的营业时间可分为全年性营业及季节性营业。
3. 按酒店星级可分为一星、二星、三星、四星、五星级酒店(具体将在酒店等级和星级标准中陈述)。
4. 按经营性质划分，酒店有国有酒店、合资酒店、外资酒店、酒店集团(联号)、个体酒店等。

以上是以酒店各种特点为依据的基本分类。但由于一家酒店常常具有多种特点，因而往往同时被归入上述任何一类。因此，要决定一家酒店的类型，必须根据该酒店的主要特点归类，即最能将其区别于其他酒店的特点。

## **三、酒店的等级**

酒店等级是指一家酒店的豪华程度、设施设备水平、服务范围、服务质量等方面所反映出的级别与水准。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诸于众。这就是酒店的定级或等级制度。酒店分等定级，E1 的是确立统一的酒店服务和产品质量标准，有利于建立有序的酒店产品销售系统，可以有效地指导客人选择酒店，保障客人的利益，同时也便于政府对酒店业的管理和监督，维护酒店的利益，创造一种公平竞争的市场环境。

由于各国家、地区间酒店业发达程度和出发点不同，执行机构不同，有的是政府部门，

有的是酒店协会或相关协会，各种等级制度所采用的标准也不尽相同，但各地酒店分等定级的依据和内容却十分相似，通常都从酒店的地理位置、环境条件、

#### 四、我国星级酒店划分与评定标准（软硬件评定要求）

##### （一）星级评定的标准内容

星级评定制是指把饭店根据一定的标准分成的等级分别用星号(★)表示出来，以区别其等级的制度。比较流行的是五星，星的级别越多，等级越高。一般来说，五星级饭店属于豪华饭店或超豪华饭店；四星级属于上等饭店亦称一流饭店；三星级为中档或中高档饭店；二星级为一般等级或称中低档的饭店；一星级为低档亦称经济等级的饭店。这种星级制在世界上，尤其是欧洲，采用得最为广泛。我国的国家旅游局也采用此种分级方法。

中国酒店业的星级标准吸取了国际上星级制度的成功经验，结合了中国酒店业的实际情况，是一个全方位考核评价酒店的标准，这个标准从酒店的硬件和软件两个方面对酒店进行综合评价，是一个完整的标准体系。主要内容包括以下几部分。

##### 1. 酒店星级划分条件

又称酒店必备条件，是酒店要达到某一个星级所必须具备的条件，它对一至五星级酒店所必须具备的硬件和应设立的服务项目做了详尽的规范。一、二星级，从酒店的布局、公共信息符号图形、采暖和制冷设备以及前厅、客房、餐厅、厨房、公共区域等八个方面来规定所应具备的条件。三星级，除了上述八个方面外还增加了计算机管理系统，并设置了选择项目，要求三星级酒店至少能从规定的 79 个选择项目中，具备 11 项。79 个选择项目中主要有客房 10 项、餐厅及酒吧 9 项、商务设施及服务 5 项、会议设施 10 项、公共及健康娱乐设施 42 项、安全设施 3 项。四星级，在三星级的基础上又增加了酒店内外装修、背景音乐系统两个必备的考核内容，其他的部分也提出了更高的要求。79 个选择项目中，要求至少具备 28 项。五星级，从大项上与四星级内容基本相同，但其各项内容的内涵更丰富、豪华程度要求更高，服务项目更多，规范也更详尽。79 个选择项目中，至少要具备 35 项。

##### 2. 设施设备评分标准

设施设备评分是评价酒店硬件水平的考核标准，它反映了一个酒店在达到必备条件下硬件的好坏程度，这一项目是通过打分的形式来评价的，标准设置满分为 610 分。通常一个酒店所得分数越高，说明这个酒店的硬件水平越好。标准对每一个星级规定了应得分数的最低线。在 610 分中，一星级至少应达到 80 分，二星级至少应达到 130 分，三星级至少应达到 230 分，四星级至少应达到 330 分，五星级至少应达到 390 分。标准 610 分的具体分布如下：(1)地理位置、环境、建筑结构、功能布局 34 分；(2)共用系统 20 分；(3)前厅 48 分；(4)客房 190 分；(5)餐厅 85 分；(6)商务中心 9 分；(7)会议设施 26 分；(8)公共及健康娱乐设施 186 分；(9)安全设施 6 分；(10)员工设施 6 分。

##### 3. 设施设备维修保养和清洁卫生评分

设施设备维修保养和清洁卫生评分属于软件考核的内容，它是评价酒店对所有的设施设



备维护状态和清洁卫生状况的标准。这两个项目从酒店环境和建筑物外观到前厅、客房、餐厅(酒吧)、厨房、楼梯走廊等公共场所、公共洗手间和公共娱乐及健身设施八大项来实施考核评分的。评分标准规定了八大项近 200 / H、项的项目检查分数,检查评分时,按照项目标准的要求,完全达到要求者为优,略有不足者为良,明显不足者为中,严重不足者为差。然后计算出得分与项目规定分数的综合得分率,各星级综合得分率必须达到规定的得分率。同时,各星级在达到规定得分率后,前厅、客房、餐厅(酒吧)、厨房、公共卫生间等五个部分也应达到相应的得分率,如果其中任何一个部位达不到所申请星级规定的得分率,就不能获得所申请的星级。

各星级规定得分率如下:一、二星级须达到 90%以上;三星级须达到 92%以上;四、五星级须达到 95%以上。

4. 服务质量评分是对酒店运作质量的综合评分,采取综合得分率的形式检查打分。服务质量评分共八大项:

- 1)服务人员的仪容仪表;
- 2)前厅服务质量(态度、效率);
- 3)客房服务质量(态度、效率、周到);
- 4)餐厅(酒吧)服务质量(态度、效率、周到、规格);
- 5)其他服务(态度、效率、周到、安全);
- 6)酒店安全印象;
- 7)酒店声誉;
- 8)酒店综合服务效果。

各星级综合得分率要求一、二星级须达到 90%以上;三星级须达到 92%以上;四、五星级须达到 95%以上。

#### 5. 客人满意程度评分

客人满意程度评分是通过发放客人意见表的形式来进行的。参加星级评定的酒店须在星级评定期间,向客人发放统一印制的客人意见表,并定期回收。酒店回收客人意见表的数量不应低于发放数的 30%,并且各星级须达到规定的最低客人满意率,即一星级 70%、二星级 70%、三星级 75%、四星级 85%、五星级 90%。

### (二) 星级评定意义

为了规范我国的酒店等级,从 80 年代开始,我国酒店实施星级评定制度,这对我国饭店业的发展无疑是一个促进,主要表现在:

1. 促进酒店科学管理,实现酒店现代化。饭店现代化的重要标志是规范。饭店通过评星,使饭店的硬件和软件都达到现代化的目标。由此,饭店在管理中有一个可供依循的标准和目标,减少管理中的盲目性、主观性,使饭店管理走向科学。

2. 促进饭店的市场推销和广告宣传。饭店星级评定实际上是给饭店产品作出品位质量的

鉴定。一个有明确品位质量的产品在市场上则较易被消费者了解和接受。饭店在宣传时省去了对饭店介绍的繁文缛节，只要推出饭店星级，就等于亮出了自己的品牌。

3. 促进国家对饭店业的宏观调控和饭店自身的调控。建设饭店、改造饭店都需要投资。当资金投入饭店行业时，投入量是多少比较合理，投入的资金在各等级的饭店量中如何分配都有一个合理比例的问题。饭店的等级有了星级标准后，什么星级的饭店，属什么档次，概念相当清晰。根据市场需求和国家计划，在一个城市里各类饭店各应该有多少做，就有一个明确的量化标准。对投资者和酒店来说，有了星级评定标准，就有利于自身的等级定位，便于饭店自身决策。饭店星级的市场趋势应该从高档到低档呈金字塔形，一二星级（经济型酒店）应该是投资的主要方向。

4. 促进维护酒店和消费者两者的权益。饭店也生产和销售一种产品，要维护消费者的合法权益，饭店星级评定标准确定后，其实就是饭店向市场表明本身产品的品位和质量。饭店评定星级是对公众的一种广告行为，消费者根据自身的消费能力来选择某一星级酒店。宾客使用酒店就是购买酒店产品，酒店和宾客之间就有一种权责关系。酒店有责任向宾客提供星级标准规定的各种设施、用品和服务，真正做到物有所值，这是一种法定的义务。同时，宾客必须遵守饭店的各项规定，按星级标准付费，这也是一种法定的义务。酒店星级评定就为酒店和消费者双方的权益和责任提供了一个明确的准绳。

## 第二节 酒店业的历史与现状

### 一、世界酒店业发展史

#### （一）客栈时期

西方客栈时期一般是指 12 世纪到 18 世纪之间的这段历史时期。客栈是现代意义上旅馆的雏形，主要指乡间或路边的小客栈、小旅店，供过往旅行者寄宿之用。

早期的客栈规模小、设备简陋，仅提供基本食宿，价格低廉，无其他服务项目。客栈都是单家独户经营，客栈的房舍是家庭住宅的一部分，也无需专门的管理和服务人员。到了客栈盛行的 18 世纪，在英国等地客栈除了为过往旅客提供食宿之外，还成为人们聚会并互相交往、交流信息的场所。当地的客栈往往坐落在乡镇人群活动的中心区域或公共马车站旁，成为当地社会政治与商业活动的中心。

#### （二）大酒店时期

18 世纪末至 19 世纪末，随着欧美诸国进入工业化时代，世界酒店业进入到了大酒店时期。大酒店时期一般是指 19 世纪末到 20 世纪初这一时期。当时在欧洲的多数大城市里，专为王室、贵族、大资产阶级服务的豪华酒店开始出现。这些酒店规模宏大、建筑别致、设备

豪华、餐食精美、讲究礼节、服务周到，能尽可能地满足客人的各种需要。酒店投资者、经营者的目的是为了取悦于上层社会，求得社会声誉，往往不太注重经营成本，使得这一时期的酒店成为一种地位、身份、权力的象征。

在大酒店时期，酒店服务有了创新。作为本时期酒店经营者代表人物的恺撒·里兹提出了“客人永远是对的”这样的口号，作为经营与服务的哲学和信条至今仍为世界酒店业所信奉和推崇。

### **(三)商业酒店时期**

商业酒店时期，是指 20 世纪初到 20 世纪 50 年代，是酒店业发展的重要阶段，从各方面奠定了现代酒店业的基础。

美国的酒店大王埃尔斯沃思·斯塔特勒被公认为商业酒店的创始人。1908 年，他在美国纽约州布法罗建造了第一家由他亲自设计并用自己名字命名的斯塔特勒酒店，每套客房都配有浴室，按统一标准管理酒店，并设有洗衣、供应冰水、送报上门等服务项目，制定了控制成本的方法，还协助成立了美国酒店协会，他建造的酒店被誉为世界现代商业酒店的里程碑。斯塔特勒的酒店经营思想和方法，如“酒店经营第一是地点，第二是地点，第三还是地点”、“酒店从根本上来说，只销售一样东西，这就是服务”等，至今对酒店业界仍大有启迪。

这时期酒店的特点是提供完善的设备设施和优良的服务，使旅游者有舒适、方便、清洁、安全的感觉，而且价格便宜合理，主要为商人和旅游者服务。

### **(四)现代新型酒店时期**

现代新型酒店时期于 20 世纪 50 年代至今。随着世界经济的发展和新技术的应用，尤其是汽车的普及和喷气式客机的出现，汽车酒店联号集团也得到了空前的发展，加速了酒店业的发展变化。所谓酒店联号是指一些有实力的酒店公司，以签订管理合同、转让特许经营权等形式，进行国内甚至跨国的连锁经营，逐渐形成了一大批使用统一名称、统一标识，在酒店建造、设备设施、服务程序、管理方式等方面实行统一标准，联网进行宣传促销、客房预订、物资采购和人才培训的酒店集团。拥有大型豪华酒店的酒店联号公司有希尔顿酒店公司、假日酒店集团、凯悦国际酒店公司、喜来登酒店公司等。

现代新型酒店的特点是除注重规模效益、连锁经营外，还表现在为适应现代人的多种需求，酒店功能日益多样化，酒店不仅向客人提供食宿，还要满足客人对娱乐、健身、购物、通信、商务等方面的需要，酒店也成为当地社交、会议、展览、消费的重要场所。在经营管理上，现代新型酒店注重用科学的手段进行市场促销、成本控制、人力资源的管理等，同时注意运用适合客人的酒店服务和办公的高科技产品。在社会上，为酒店行业进行配套服务的专业公司也日臻完善，如酒店管理咨询公司、酒店设备用品公司、酒店建筑设计事务所等。

## **二、中国酒店业的产生和发展**

我国是世界上最早出现酒店的国家之一。数千年来，中国的唐、宋、明、清四朝被认为是酒店业得到较大发展的时期。19 世纪末，中国酒店业进入近代酒店业阶段，但此后发展缓慢。直到 20 世纪 70 年代末，中国推行改革开放政策以后，酒店业才开始快速发展。中国现代化的酒店设施，其中一部分是经过改造的旧酒店，另一部分是新中国成立以后建造的宾馆、酒店和招待所，而大部分是 20 世纪 90 年代以后兴建的现代化的新型酒店。这三类设施组成了中国酒店业的主要接待力量。

### **(一)古代早期的住宿设施**

最早的住宿设施可追溯到殷商时期的驿站，当时这是一种官办住宿设施，主要是为传递官方文书往来人员提供膳食和驻马的场所。由于朝代更迭、政令变化等原因，不仅在名称上出现了传舍、驿舍、驿馆、邮亭等不同称谓，而且其功能也在不断改变。秦汉以后，驿站的接待对象范围开始扩大，一些过往官吏也可以在邮亭或传舍食宿。到了唐宋时期，由于经济的发展，对外贸易的扩大，在首都长安和口岸城市广州、泉州、宁波、扬州等大城市不断涌现出供各阶层人士居住的、不同等级和性质的驿站，还有专门接待外宾的“四方馆”、“蕃坊”。元朝时，一些建筑宏伟、陈设华丽的驿站还曾接待过往商旅及达官贵人。据意大利旅行家马可·波罗叙述，这样的驿站在当时已达到一万余处。明清时期，官方为了接待外国使者和外民族代表开办的“会同馆”(清末称“迎宾馆”)，内有较大的宴会厅进行服务，是官方的重要接待设施，不仅适应了中国古代对外交往的客观需要，而且对促进中国古代政治、经济和文化的交流起到了十分重要的作用。

我国古代民间旅店在三千年前的周朝就出现了。它的产生和发展与商贸活动的兴衰及交通运输条件密切相关。秦汉两朝是中国古代商业较为兴旺发达的时期，民间旅店进入商业都市，自汉朝以来，随着城市的形成和发展，在各个朝代中民间旅店广泛分布于城镇繁华地带。明清时期，民间旅店业更加兴旺，由于科举制度的进一步发展，在京城和各省城还出现了专门接待各地赴试学子的会馆，成为当时旅馆业的重要组成部分。

### **(二)中国近代酒店业的发展**

中国近代由于受到外国帝国主义的侵略，中国沦为半殖民地半封建社会。当时的酒店业除传统的旅馆之外，还出现了西式酒店和中西式酒店。

西式酒店是 19 世纪初外国资本家建造和经营的酒店的统称。这类酒店在建筑式样、设施设备、内部装修、服务与经营对象及方式等方面都与中国的传统旅馆不同。西式酒店规模宏大、装饰华丽、设备先进，管理人员皆来自英、法、德等国，接待对象主要以来华外国人为主，也包括当时上层社会人物及达官贵人。西式酒店是帝国主义列强侵略中国的产物，为帝国主义的政治、经济、文化服务，但另一方面，西式酒店经营者也把当时西式酒店的建筑风格、设备配置、服务方式、经营管理的理论和方法带到了中国。

中西式酒店是在西式酒店的带动下，由中国的民族资本家开办经营的一大批半中半西风格的新式酒店。这类酒店在建筑式样、店内设备、服务项目和经营方式上都受到了西式酒店

的影响，而且在经营体制方面也仿效西式酒店的模式，实行酒店与银行、交通等行业联营。中西式酒店将欧美酒店业经营观念和方法与中国酒店的实际经营环境相融合，为中国近代酒店业进入现代新型酒店时期奠定了良好的基础。

### (三)中国现代酒店业的发展

新中国成立后至 1978 年实行改革开放前，中国酒店设施以事业接待型为主，基本上实行招待所服务，作为政府接待部门的附属单位，没有独立的经济地位，数量稀少、设施陈旧、功能单一，以传统的经验型管理为主，缺乏市场和效益观念。

党的十一届三中全会以后，经济建设的蓬勃发展和旅游业的兴起，为酒店业的发展带来了前所未有的机遇，在短短的 20 多年时间里，通过采取国家、地方、部门、集体和个人一起上的方针，促进酒店建设投资形式的多样化，并大力引进外资和外商管理，使我国酒店无论是行业规模、设施质量还是经营观念、管理水平都取得了长足的进步。

中国现代酒店业的发展可以分为如下几个阶段。

#### 1. 事业单位招待型管理走向企业单位经营型管理

1978 年之前，我国大部分酒店是事业型酒店，在财政上实行统收统支、实报实销制度，经营上没有指标，基本没有上缴利润，没有任何风险，服务上只提供简单的食宿。因此，作为酒店，既没有压力，也缺乏活力。1978 年到 1983 年，旅游行政管理部门重点围绕三个方面，即如何使我国酒店业从招待型管理转化为企业化管理、如何提高酒店管理水平和服务、如何提高管理人员素质使之掌握现代化酒店管理知识等方面做了大量工作，在总结和推广当时一些酒店先进经验的基础上，提出了酒店应在经济性质上实现企业化；在管理上，建立岗位责任制；在经营上，增加服务项目，开展多种经营；在管理队伍建设上，着手抓管理人员的培训和知识更新。经过几年的努力，使一大批事业单位初步实现了企业化，酒店经营管理水平有了明显变化，服务质量也显著提高。

#### 2. 由经验型管理走向科学化管理

1984 年，全行业推广学习北京建国酒店的科学管理方法，从而把中国酒店业的内部体制改革推向了一个新的高度。建国酒店是北京第一家中外合资、聘请外国酒店管理集团管理的酒店，开业时间不长，就以符合国际水准的服务蜚声中外，并取得了良好的经济效益。国家旅游局在认真总结该酒店经营管理方法的基础上，在全国 102 家酒店分两批进行了试点。主要内容包括：(1)推行总经理负责制及部门经理逐级负责制；(2)推行岗位责任制，抓好职工培训；(3)严格推行奖惩制度，打破“大锅饭”，调动职工工作积极性，保证服务质量稳步提高；(4)推行充分利用经济手段，开展多种经营，增收节支，提高经济效益的方法。通过推行这套管理办法，新旧体制开始转换，酒店在管理上、经营上、服务上都发生了深刻的变化，标志着我国酒店从传统的经验型管理逐步走向了科学化管理，向现代化酒店迈进。

3. 开展星级评定制度，建立酒店管理公司，酒店开始走向专业化、集团化，使我国酒店进入了国际现代化管理新阶段。为了促进我国旅游业尽快与国际接轨，适应大力发展国际

旅游业的需要，国家旅游局制定并于 1988 年 8 月颁发了《中华人民共和国评定旅游(涉外)酒店星级的规定》，评星标准的确定和评定工作的展开，标志着我国酒店业走上了国家标准的标准化、规范化道路。1994 年，国家旅游局审批公布了 16 家酒店管理公司，标志着我国酒店行业走向专业化、集团化，2004 年国内酒店管理公司已经增至 160 余家，并开始加快海外上市的步伐，如天津泰达旅游集团在美国成功的上市，使其成为首家在海外上市的中国酒店集团。

### 第三节 现代酒店集团

现代酒店集团或称之为连锁经营，或称之为酒店联号（Hotel Chain），是指酒店公司拥有或管理两家以上的酒店，这些酒店使用统一的店名、店标，统一的经营管理方式与水准，统一的服务标准和风格，联合经营形成系统。

#### 一、酒店集团的优势

##### （一）市场优势

市场是酒店经营的依据，酒店一刻也离不开市场。市场要素主要是酒店的名声及市场占有率、客源、酒店对宾客的适应程度。

酒店集团利用本集团的声誉和名气，会给旅客以深刻的印象和前往投宿的信心。集团有自己的信息中心和信息系统，集团内各个酒店都可以利用该信息系统取得自己所需要的信息。信息的广泛性和及时性，对酒店经营来讲是极为重要的。集团可以凭着自己的力量发行本集团的酒店名称并在尽可能大的范围内扩展，加深公众印象。

##### （二）财务方面的优势

酒店集团作为一个集团，在财务方面的优势是明显的。

首先，酒店集团在筹集资金方面较为有利。大的酒店集团公司凭借实力雄厚、不动产资本庞大、融资信誉和资信良好的优势，能使酒店集团所属的酒店较容易的从金融机构或其他途径得到贷款和集资。

其次，酒店加入酒店集团，往往会得到酒店集团公司的一部分投资。集团公司以入股、控股、合资、合作、贷款、集资等形式在资金上支持酒店。有的集团公司对所属酒店的投资甚至高达 50%。产权的多元化，势必提高各酒店的资金利用率。

第三，酒店加入酒店集团，酒店集团总是千方百计从各方努力来帮助酒店实现盈利，以防止出现财务危机。

此外，每个酒店根据当地的法规和制度，在长期的经营过程中建立了一套完备的财务会

计制度，集团所属各酒店原则上能按照该制度建立本酒店的财务会计制度，以保证财务成果的实现。

### **（三）经营管理方面的优势**

相互借鉴并吸收各所属酒店的先进经营管理经验，从而能生产出优质的酒店产品是酒店集团经营的重要目的。

酒店集团经过多年的经营和科研活动，各自形成了一套先进的管理方法和高标准的规范。每个集团的管理方案、设备标准、服务的规范标准、信息系统、培训教材及其他各方面的文字资料，作为一种准则是每个连锁酒店所应该遵循的，集团所属各连锁酒店都不能违背这一准则。

酒店集团对所属酒店的服务质量控制较为严格，要求酒店服务质量的规格水平要与集团的水准相一致。很多酒店集团总部均有质量监控机构。有的酒店集团还经常派检查员到各个酒店进行事先不通知的质量检查。例如：假日集团每年向所属酒店进行 2-4 次的检查。检查出的问题由检查员直接向总部报告，由总部决定对酒店采取整改措施。

### **（四）人才方面的优势**

酒店是劳动密集型行业。人力资源是影响酒店盛衰的关键。酒店在人力资源方面的难题又较多。在解决人力资源问题上，酒店集团有着充分的优势。酒店集团依赖自己的实力，可以积蓄各种人才。当需要管理某一酒店时，或某一家所属酒店缺乏人才时，集团可以轻而易举地在内部进行调配，不仅解决了人员的缺乏而且保证了人员素质。

在集团内部，各级管理人员定期在地区酒店和岗位间调动，不仅可防止人员的知识老化和酒店服务内容风格的老化，而且可相互交流管理经验。集团在酒店人员的调动过程中，即能把一批有真才实干的人员选拔到合适的管理岗位上去，又能给集团员工有更多提升的机会。

酒店集团利用自己的实力，能建设适合本集团需要的人才培训基地。例如假日集团在美国的孟菲斯设有假日旅馆大学，假日集团的经理们都得在这里进行 2-5 周的学习。美国喜来登集团在全世界 3 个洲设有 5 个培训中心用以培训中、高级管理人员。希尔顿酒店在休斯敦设立希尔顿酒店管理学院等。通过系统的科学的培训，各酒店集团的人员素质就有了基本的保证。

### **（五）采购优势**

酒店集团内标准高与其规模大的特点，使之便于发挥集中采购的优势。酒店设备标准化，便于维修。酒店消费品如床单、毛巾、香皂与其它卫生用品、文具、餐具、家具等标准化，便于更换与补给。这两方面的标准化，使集团可以集中大批量地向生产商订购或采购，从而有可能得到优惠价格或其他条件，这要比单个的，小批量的交易经济得多，而且，对于一些新产品和多种类型的同一产品，可以先在某一个酒店或单独的中央试用中心进行先期试验，从中择优取佳再在集团内广泛采用，这对一般单个的独立的酒店来说是难以办到的。

除了直接预订与采购优势之外，由于集团的规模，使它有可能建立为全集团服务的设施，

可以做到又方便，又降低单位成本。许多集团建立的食品生产中心、维修中心甚至洗衣服务中心，都发挥了良好的作用。

#### **(六) 抗风险优势**

酒店，特别是大型的国际酒店，由于其酒店分布地域广，产品品种多，因此，使集团有较强应变能力与抗风险性。处于某一地点、服务于某一特定市场的单一的酒店，比如会议酒店，也有风险。但作为一个集团，一种风险造成的损失，可能由另一种机遇所补偿，一个地区酒店生意不佳，会被另外地区酒店兴旺所补足。1980年，法国政府处于对国家外汇储备减少的担心，对法国人出国旅游携带的外汇数额加以限制。但由于遍及世界各地的法国地中海俱乐部集团可以使用法国法郎结算，在法国人出国人数减少的情况下，它的酒店收入反而上升，从中受益。由于集团在财务上的优势，使它有能力敢冒一些别人不敢问津的风险，捕捉一些难得的机会。

## **二、酒店集团的联合形式**

### **(一) 直接投资、产权归集团所有关系**

酒店集团利用自己的财力或集资，自行投资建造新的酒店或购买现有的酒店进行改造，从而使一个酒店集团拥有若干酒店。这些酒店的产权都同属于同一个酒店集团。酒店集团既是这些饭店的投资者，又是这些饭店的经营者。饭店集团所拥有产权的饭店是饭店集团的基础，因而也成为总部饭店或是基地饭店。饭店集团直接投资，从而拥有饭店产权形式，是饭店集团能输出管理的基础，也能给饭店集团带来投资回报、经营管理、人才管理等方面的诸多好处。但直接投资建造饭店必须有雄厚资金，因而集团的发展速度较慢。饭店集团下若干家饭店的产权同属一个业主，就会产生资产连带关系，风险集中。在税收上由于实行累进制，投资大，利润大，税率也高。直接投资、产权归集团所有形式是大饭店集团必须采用而又不宜多采用的形式。

### **(二) 控股关系**

控股关系是饭店集团通过对饭店股份的控制而把饭店纳入自己的集团内。一般来说，饭店集团以持有超过饭店 51% 的股份取得对饭店的控制权，把饭店作为一个子公司而纳入到集团母公司中。然而，一个股份公司的股东人数较多，股份分散，少数持股大户只要拥有一定比例的股权，即可取得控制股。控股公司不拥有子公司的全部产权，而只拥有子公司的股份。公司对子公司没有支配权，但有决策权和监督权，并可按股份享受子公司的盈利。这种组合形式是股份公司的形式，所担风险就比较小。同时饭店集团用控股形式铜子，原来投资建设一家饭店的资金现在可以用控股形式而发展为二三家连锁饭店。集团公司投资分散，所得利润也分散，在缴纳税收也得到相应的好处。

### **(三) 租赁关系**



租赁关系是指饭店集团承租不属于本集团产业的饭店，取得该饭店的经营权，该饭店加入饭店集团，按饭店集团的宗旨和规格经营饭店。租赁关系有多种形式：有的饭店集团向饭店业主承租饭店，以固定租金的形式向饭店交纳租费。交纳租费可包括固定资产折旧费，或部分折旧费，有的集团租赁饭店，以收入分成或利润分成的形式向饭店业主交纳租费。这种形式使集团的收益和它的经营成果联系起来，并能避免因通货膨胀因素对集团利益的影响。有的集团以出售——回租形式租赁饭店，其形式是：当饭店集团欲扩展集团规模，增加饭店数量，但又不愿冒太大的风险或缺乏足够的资金时，便筹资建设饭店，然后把饭店出售，使饭店产权转移。在出售饭店时带有附加条件：即购买饭店的公司须将饭店租给该集团经营。饭店集团以租赁形式和饭店业主发生关系。

### 三、酒店集团的隶属形式

#### （一）委托经营（管理合同经营）

有些公司建造或购买了酒店，但缺乏管理经验或不打算自己经营，于是采取签订管理合同的形式，饭店委托经营（或称合同经营）形式是饭店所有者以签定管理合同的形式把饭店委托给饭店管理公司或饭店集团来经营，把饭店使用集团名称，采用集团的管理方式和服务方式，从而成为集团的成员，在某种情况下，集团也投资一部分，作为取得经营管理权的条件。委托经营形式对饭店业主和集团来说都有利可图。特别是饭店集团在不作投资的情况下可迅速发展集团规模，而饭店则能得到良好的经营管理。

委托经营，饭店集团收取管理费的方式有几种：一种是收取饭店年营业收入的 2%~5% 作为管理费。一种是收取饭店年营业收入的 2%~4% 基本管理费外加利润的若干成，比如 5%~7%。一种是收取一笔固定费用，再加上利润的若干成。

委托经营对饭店来说所担风险较小，国外饭店集团有相当大部分采用这种形式在我国发展连锁饭店。

#### （二）特许权转让经营

转让特许经营权是指那些名声成就卓越的饭店集团向有需要的饭店出售集团的特许经营权，从而使这些饭店可以使用集团的名称和徽标，采用集团的经营管理方式和饭店服务方式，取得集团经营的其他好处（如信息系统，预订系统等）获取经营权的饭店须向饭店集团交纳一定费用。费用通常包括两个部分：一部分是一次性费用（即一次交付若干费用，如美国原假日集团的经营权为 1.5 万美元）。另一部分是不固定的费用，如按每房每夜交若干费用，或收客房收入的若干成（如美国原假日集团是每房每夜交 15 美分，或收客房收入的 3%）。获取特许经营权后，饭店的经营管理权所属饭店自己所有，但在经营管理的各个方面均须纳入集团的轨道。

## 【小结】

本章阐述了酒店的产生和发展、酒店的内涵和业务特点。论述了酒店的社会性，介绍了酒店的类别。介绍了2003年酒店星级评定标准，论述了中国酒店管理及酒店集团的发展及趋势

## 【与工作任务相关的作业】

思考题：

- 1、什么是酒店？怎样理解酒店集团的优势？
- 2、西方酒店发展经历了哪几个阶段？各阶段有什么特点？
- 3、按市场及宾客特点分类，酒店有那几种类型？

## 【知识链接】

### GB / T 14308——2003 旅游酒店星级的划分与评定

#### 1 范围

本标准规定了旅游酒店星级的划分条件、评定规则及服务质量和管理制度要求。

本标准适用于正式营业的各种经济性质的旅游酒店。

#### 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研究是否可使用这些文件的最新版本。凡是不注日期的引用文件，其最新版本适用于本标准。

GB / T10001.1 标志用公共信息图形符号 第1部分：通用符号(GB/T 10001.1—2000，neqISO7001：1990)

GB / T10001.2 标志用公共信息图形符号 第2部分：旅游设施与服务符号(GB/T10001.2—2002，neqISO 7001：1990)

#### 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本标准。

##### 3. 1

旅游酒店 tourist hotel

能够以夜为时间单位向旅游客人提供配有餐饮及相关服务的住宿设施。按不同习惯它也被称为宾馆、酒店、旅馆、旅社、宾舍、度假村、俱乐部、大厦、中心等。

##### 3. 2

星级 star-rating

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

用星的数量和设色表示旅游酒店的等级。星级分为五个等级，即一星级、二星级、三星级、四星级、五星级(含白金五星级)。最低为一星级，最高为白金五星级。星级越高，表示旅游酒店的档次越高。

### 3. 3

预备星级 probationary star-rating

作为星级的补充，其等级与星级相同。

### 4 符号

星级以镀金五角星为符号，用一颗五角星表示一星级，两颗五角星表示二星级，三颗五角星表示三星级，四颗五角星表示四星级，五颗五角星表示五星级，五颗白金五角星表示白金五星级。

### 5 总则

5. 1 由若干建筑物组成的酒店其管理使用权应该一致，酒店内包括出租营业区域在内的所有区域应该是一个整体，评定星级时不能因为某一区域财产权或经营权的分离而区别对待。

5. 2 酒店开业一年后可申请星级，经星级评定机构评定批复后，可以享有五年有效的星级及其标志使用权。开业不足一年的酒店可以申请预备星级，有效期一年。

5. 3 除非本标准有更高要求，酒店的建筑、附属设施、服务项目和运行管理应符合安全、消防、卫生、环境保护等现行的国家有关法规和标准。

GB / T 14308——2003

### 6 星级的划分条件

#### 6. 1 一星级

6. 1. 1 酒店布局基本合理，方便客人在酒店内的正常活动。

6. 1. 2 公共信息图形符号符合 GB / T10001.1 和 GB / T10001.2 的规定。

6. 1. 3 有适应所在地气候的采暖、制冷设备，各区域通风良好。

6. 1. 4 设施设备养护良好，达到整洁、卫生和有效。

6. 1. 5 各种指示用和服务用文字至少用规范的中英文同时表示。

6. 1. 6 能够用普通话提供服务。

6. 1. 7 前厅：

a) 有前厅和总服务台；

b) 总服务台位于前厅显着位置，有装饰、光线好，有中英文标志。前厅接待人员 18h 上以普通话提供接待、问询、结账和留言服务；

c) 提供酒店服务项目宣传品、客房价目表、所在地旅游交通图、主要交通工具时刻表；

d) 提供小件行李存放服务；

e) 提供行李出入店服务。

6. 1. 8 客房：

a) 至少有 15 间(套)可供出租的客房；

b) 门锁为暗锁，有防盗装置，显着位置张贴应急疏散图及相关说明；

c) 装修良好，有软垫床、桌、椅、床头柜等配套家具；

d) 至少 75%的客房有卫生间，装有抽水恭桶、面盆、淋浴或浴缸(配有浴帘)。客房中没有卫生间的楼层设有男女分设、间隔式公共卫生间以及专供客人使用的男女分设、间隔式公共浴室，配有浴帘。采取有效的防滑措施，24 h 供应冷水，16 h 供应热水；

e) 照明充足，有遮光窗帘；

f) 备有酒店服务指南、价目表、住宿须知；

g) 客房、卫生间每天全面整理一次，隔日或应客人要求更换床单、被单及枕套，并做到每客必换；

h) 16 h 提供冷热饮用水。

6. 1. 9 餐饮：

a) 有桌椅、餐具、灯具配套及照明充足的就餐区域；

b) 能够提供早餐服务；

c) 餐饮加工区域及用具保持整洁、卫生。

6. 1. 10 公共区域：

a) 有男女分设的公共卫生间；

b) 有公用电话；

c) 有应急照明灯；

d) 走廊墙面整洁、有装修，24 h 光线充足，无障碍物。紧急出口等各种标识清楚，位置合理。

6. 2 二星级

6. 2. 1 酒店布局基本合理，方便客人在酒店内的正常活动。

6. 2. 2 公共信息图形符号符合 GB / T10001.1 和 GB / T10001.2 的规定。

6. 2. 3 有适应所在地气候的采暖、制冷设备，各区域通风良好。

6. 2. 4 设施设备养护良好，达到整洁、卫生和有效。

6. 2. 5 各种指示用和服务用文字至少用规范的中英文同时表示。

6. 2. 6 能够用普通话提供服务。

GB / T 14308——2003

6. 2. 7 前厅：

- a) 有与酒店规模、星级相适应的前厅和总服务台；
- b) 总服务台位于前厅显着位置，有装饰、光线好，有中英文标志。前厅接待人员 24 h)2 普通话提供接待、问询、结账和留言服务；
- c) 提供传真服务；
- d) 总服务台提供酒店服务项目宣传品、客房价目表、所在地旅游景 IX(点)介绍、旅游交通图、报刊及主要交通工具时刻表；
- e) 有行李推车、提供行李出入房服务；
- f) 提供小件行李存放服务；
- g) 有管理人员 24 h 在岗值班；
- h) 设客人休息场所。

#### 6. 2. 8 客房，

- a) 至少有 20 间(套)可供出租的客房；
- b) 门锁为暗锁，有防盗装置，显着位置张贴应急疏散图及相关说明；
- c) 装修良好，有软垫床、桌、椅、床头柜等配套家具，照明良好；
- d) 至少 75%的客房有卫生间，装有抽水恭桶、面盆、淋浴或浴缸(配有浴帘)。客房中没有卫生间的楼层设有男女分设、间隔式公共卫生间以及专供客人使用的男女分设、间隔式公共浴室，配有浴帘。采取有效的防滑措施，24 h 供应冷水，18 h 供应热水；
- e) 照明充足，有遮光窗帘；
- f) 有方便使用的电话机，可以拨通或使用预付费电信卡拨打国际、国内长途电话，并配有使用说明；

- g) 有彩色电视机，画面音质清晰；

- h) 具备防噪音及隔音措施；

- 0 备有酒店服务指南、价目表、住宿须知；

- ” 设有至少两种规格的电源插座；

- k) 客房、卫生间每天全面整理一次，每日或应客人要求更换床单、被单及枕套；

- l) 提供洗衣服务；

- m) 24 h 提供冷热饮用水。

#### 6. 2. 9 餐饮：

- a) 有照明充足的就餐区域，桌椅、餐具、灯具配套；
- b) 能够提供早餐服务；
- c) 应客人要求提供送餐服务；
- d) 餐饮制作区域及用具保持干净、整洁、卫生。

#### 6. 2. 10 公共区域：

- a) 提供回车线或停车场;
- b) 四层(含四层)以上的楼房有客用电梯;
- c) 有公用电话,并配备市内电话簿;
- d) 有男女分设的公共卫生间;
- e) 代售邮票,代发信件,代售旅行日常用品;
- f) 有应急照明灯;
- g) 走廊墙面整洁、有装修,24 h 光线充足,无障碍物。紧急出口等各种标识清楚,位置合理。

### 6. 3 三星级

6. 3. 1 酒店布局合理,方便客人在酒店内活动。

6. 3. 2 指示用标志清晰,公共信息图形符号符合 GB / T10001. 1 和 GB / T10001. 2 的规定。

6. 3. 3 有空调设施,各区域通风良好,温、湿度适宜。

6. 3. 4 有与本星级相适应的计算机管理系统。

6. 3. 5 设施设备养护良好,使用安全,达到整洁、卫生和有效。

6. 3. 6 各项管理制度健全,与酒店规模和星级相一致。

6. 3. 7 各种指示用和服务用文字至少用规范的中英文同时表示。

6. 3. 8 各对客服务区域能用普通话和英语提供服务。

6. 3. 9 前厅:

a) 有与接待能力相适应的前厅。内装修美观别致。有与酒店规模、星级相适应的总服务台;

b) 总服务台各区段有中英文标志,接待人员 24 小时提供接待、问询、结帐和留言服务;

c) 提供一次性总账单结账服务(商品除外);

d) 提供信用卡结算服务;

e) 提供酒店服务项目宣传品、客房价目表,所在地旅游交通图、所在地旅游景点介绍、主要交通工

具时刻表、与住店客人相适应的报刊;

f) 24 h 提供客房预订;

g) 有酒店和客人同时开启的贵重物品保险箱。保险箱位置安全、隐蔽,能够保护客人的隐私;

h) 设门卫应接员,16 h 迎送客人;

i) 设专职行李员,有专用行李车,18 h 为客人提供行李服务。有小件行李存放处;

j) 有管理人员 24 h 在岗值班;



- k) 设大堂经理, 18 h 在岗服务;
- l) 在非经营区设客人休息场所;
- m) 提供代客预订和安排出租汽车服务;
- n) 门厅及主要公共区域有残疾人出入坡道, 配备轮椅, 能为残疾人提供必要的服务。

#### 6. 3. 10 客房:

- a) 至少有 30 间(套)可供出租的客房;
- b) 有门窥镜和防盗装置, 在显着位置张贴应急疏散图及相关说明;
- c) 装修良好、美观, 有软垫床、梳妆台或写字台、衣橱及衣架、座椅或简易沙发、床

头柜、床头灯及

行李架等配套家具。室内满铺地毯、木地板或其它较高档材料。室内采用区域照明且目的物照明度良好;

d) 有卫生间, 装有抽水恭桶、梳妆台(配备面盆、梳妆镜和必要的盥洗用品)、浴缸或淋浴间。浴

缸配有浴帘、淋浴喷头(另有单独淋浴间的可以不带淋浴喷头)。采取有效的防滑措施。采用较高级建筑材料装修地面、墙面和天花, 色调柔和, 目的物照明度良好。有良好的排风系统或排风器, 温湿度与客房适宜。有 110 V / 220V 不间断电源插座。24 h 供应冷、热水;

e) 有方便使用的电话机, 可以直接拨通或使用预付费电信卡拨打国际、国内长途电话, 并配有使

用说明;

f) 可以提供国际互联网接入服务, 并有使用说明;

g) 有彩色电视机。播放频道不少于 16 个, 画面和音质清晰, 备有频道指示说明。播放内容应符

合中国政府规定;

h) 具备有效的防噪音及隔音措施;

i) 有至少两种规格的电源插座, 并提供插座转换器;

j) 有遮光窗帘;

k) 有单人间;

l) 有套房;

m) 有与本星级相适应的文具用品。有服务指南、价目表、住宿须知、所在地旅游景点介绍和旅游

交通图。应客人要求提供相应报刊;

n) 客房、卫生间每天全面整理一次, 每日或应客人要求更换床单、被单及枕套, 客用品和消耗品

补充齐全;

o) 提供开夜床服务, 放置晚安致意卡;

p) 床上用棉织品(床单、枕芯、枕套、棉被及被单等)及卫生间针织用品(浴衣、浴巾、毛巾等)材质

良好、工艺讲究、柔软舒适;

- q) 24h 提供冷热饮用水, 免费提供茶叶或咖啡;
- r) 70%客房有小冰箱, 提供适量酒和饮料, 备有饮用器具和价目单;
- s) 客人在房间会客, 可应要求提供加椅和茶水服务;
- t) 提供留言和叫醒服务;
- u) 提供衣装湿洗、干洗和熨烫服务;
- v) 有送餐菜单和饮料单, 18 h 提供送餐服务, 有可挂置门外的送餐牌;
- w) 提供擦鞋服务。

#### 6. 3. 11 餐厅及吧室:

- a) 有餐厅, 提供早、中、晚餐服务;
- b) 有宴会单间或小宴会厅, 能提供宴会服务;
- c) 有酒吧或茶室或其它供客人休息交流且提供饮品服务的场所;
- d) 餐具无破损, 卫生、光洁;
- e) 菜单及饮品单美观整洁, 出菜率不低于 90%。

#### 6. 3. 12 厨房:

- a) 位置合理, 紧邻餐厅;
- b) 墙面满铺瓷砖, 用防滑材料满铺地面, 有地槽, 有吊顶;
- c) 冷菜间、面点间独立分隔, 有足够的冷气设备。冷菜间温度符合食品卫生标准, 内有空气消毒

设施;

- d) 粗加工间与其它操作间隔离, 各操作间温度适宜;
- e) 有必要的冷藏、冷冻设施;
- f) 洗碗间位置合理, 设施充裕;
- g) 有专门放置临时垃圾的设施并保持其封闭;
- h) 厨房与餐厅之间, 有起隔音、隔热和隔气味作用的进出分开、自动闭合的弹簧门;
- 门 采取有效的消杀蚊蝇、蟑螂等虫害措施。

#### 6. 3. 13 会议康乐设施: 有会议康乐设施设备, 并提供相应服务。

#### 6. 3. 14 公共区域:

- a) 提供回车线或停车场;
- b) 四层(含四层)以上的建筑物有足够的客用电梯;
- c) 有公用电话, 并配备市内电话簿;

- d) 有男女分设、间隔式公共卫生间;
- e) 有小商店, 出售旅行日常用品、旅游纪念品、工艺品等商品;
- f) 代售邮票、代发信件, 提供传真、复印、打字、国际长途电话等服务;
- g) 提供电脑出租服务;
- h) 有应急供电设施和应急照明设施;
- j) 走廊地面满铺地毯或其它较高档材料, 墙面整洁、有装修, 24 h 光线充足, 无障碍物。紧急出口标识清楚, 位置合理。

6. 3 15 在选择项目中至少具备 10 项。

#### 6. 4 四星级

- 6. 4. 1 酒店布局和功能划分合理, 设施使用方便、安全。
- 6. 4. 2 内外装修采用高档材料, 工艺精致, 具有突出风格。
- 6. 4. 3 指示用标志清晰、实用, 公共信息图形符号符合 GB / T10001. 1 和 GB / T10001. 2 的规定。
- 6. 4. 4 有中央空调(别墅式度假酒店除外), 各区域通风良好。
- 6. 4. 5 有与本星级相适应的计算机管理系统。
- 6. 4. 6 有公共音响转播系统。背景音乐曲目、音量适宜, 音质良好。
- 6. 4. 7 设施设备养护良好, 无噪音, 达到整洁、卫生和有效。
- 6. 4. 8 各项管理制度健全, 与酒店规模和星级相一致。
- 6. 4. 9 各种指示用和服务用文字至少用规范的中英文同时表示。
- 6. 4. 10 能用普通话和英语提供服务, 必要时能用第二种外国语提供服务。
- 6. 4. 11 前厅:
  - a) 面积宽敞, 与接待能力相适应;
  - b) 气氛豪华, 风格独特, 装饰典雅, 色调协调, 光线充足;
  - c) 有与酒店规模、星级相适应的总服务台;
  - d) 总服务台各区段有中英文标志, 接待人员 24 h 提供接待、问询和结账服务; ;
  - e) 提供留言服务;
  - f) 提供一次性总账单结账服务(商品除外);
  - g) 提供信用卡结算服务;
  - h) 18h 提供外币兑换服务;
  - i) 提供酒店服务项目宣传品、客房价目表、中英文所在地交通图、所在地和全国主要旅游景点介绍、主要交通工具时刻表及相应报刊;
  - j) 24h 接受客房预订;

k) 有酒店和客人同时开启的贵重物品保险箱。保险箱位置安全、隐蔽，能够保护客人的隐私；

l) 设门卫应接员，18h 迎送客人；

m) 设专职行李员，有专用行李车，24h 提供行李服务。有小件行李存放处；

n) 有管理人员 24h 在岗值班；

o) 设大堂经理，18h 在岗服务；

p) 在非经营区设客人休息场所；

q) 提供代客预订和安排出租汽车服务；

r) 门厅及主要公共区域有残疾人出入坡道，配备轮椅，有残疾人专用卫生间或厕位，能为残疾人

提供必要的服务。

#### 6. 4. 12 客房：

a) 至少有 40 间(套)可供出租的客房；

b) 70%客房的面积(不含卫生间)不小于 20 m<sup>2</sup>；

c) 装修豪华，有高档软垫床、写字台、衣橱及衣架、茶几、座椅或沙发、床头柜、床头灯、台灯、落地灯、全身镜、行李架等高级配套家具。室内满铺高级地毯，或优质木地板或其它高档地面材料。

采用区域照明且目的物照明度良好；

d) 客房门能自动闭合，有门窥镜、门铃及防盗装置。显着位置张贴应急疏散图及相关说明；

e) 有卫生间，装有高级抽水恭桶、梳妆台(配备面盆、梳妆镜和必要的盥洗用品)、浴缸并带淋浴喷头(有单独淋浴间的可以不带淋浴喷头)，配有浴帘。水龙头冷热标识清晰。采取有效的防滑措施。采用高档建筑材料装修地面、墙面和天花，色调高雅柔和，采用分区照明且目的物照明度良好。有良好的低噪音排风系统，温湿度与客房适宜。有 110V / 220V 不间断电源插座、电话副机。配有吹风机。24 h 供应冷、热水；

f) 有方便使用的电话机，可以直接拨通或使用预付费电信卡拨打国际、国内长途电话，并备有电话使用说明和所在地主要电话指南；

g) 提供国际互联网接入服务，并有使用说明；

h) 有彩色电视机，播放频道不少于 16 个，画面和音质良好。备有频道指示说明；播放内容应符合中国政府规定；

i) 有客人可以调控且音质良好的音响装置；

j) 有防噪音及隔音措施，效果良好；

k) 有至少两种规格的电源插座，方便客人使用，并提供插座转换器；

l) 有内窗帘及外层遮光窗帘；

- m) 有单人间;
  - n) 有套房;
  - o) 有至少三个开间的豪华套房;
  - p) 有与本星级相适应的文具用品。有服务指南、价目表、住宿须知、所在地旅游景点介绍和旅游交通图、与住店客人相适应的报刊;
  - q) 客房、卫生间每天全面整理一次, 每日或应客人要求更换床单、被单及枕套, 客用品和消耗品补充齐全, 并应客人要求随时进房清扫整理, 补充客用品和消耗品;
  - r) 床上用棉织品(床单、枕芯、枕套、棉被及被衬等)及卫生间针织用品(浴巾、浴衣、毛巾等)材质良好、工艺讲究、柔软舒适;
  - s) 提供开夜床服务, 放置晚安致意品;
  - t) 24 h 提供冷热饮用水及冰块, 并免费提供茶叶或咖啡;
  - u) 客房内设微型酒吧(包括小冰箱), 提供适量酒和饮料, 备有饮用器具和价目单;
  - v) 提供留言及叫醒服务;
  - w) 客人在房间会客, 可应要求提供加椅和茶水服务;
  - x) 提供衣装干洗、湿洗、熨烫及缝补服务, 可在 24 h 内交还客人。16 h 提供加急服务;
  - y) 有送餐菜单和饮料单, 24h 提供中西餐送餐服务。送餐菜式品种不少于八种, 饮料品种不少于四种, 甜食品种不少于四种, 有可挂置门外的送餐牌;
  - z) 提供擦鞋服务。
6. 4. 13 餐厅及吧室:
- a) 有布局合理、装饰豪华的中餐厅;
  - b) 有独具特色、格调高雅、位置合理的咖啡厅(或简易西餐厅), 能提供自助早餐、西式正餐;
  - c) 有宴会单间或小宴会厅。能提供宴会服务;
  - d) 有专门的酒吧或茶室或其它供客人休息交流且提供饮品服务的场所;
  - e) 餐具按中西餐习惯成套配置, 无破损, 卫生、光洁;
  - g) 菜单及饮品单装帧精致, 完整清洁, 出菜率不低于 90%。
6. 4. 14 厨房:
- a) 位置合理, 布局科学, 传菜路线不与其它公共区域交叉;
  - b) 墙面满铺瓷砖, 用防滑材料满铺地面, 有地槽, 有吊顶;
  - c) 冷菜间、面点间独立分隔, 有足够的冷气设备。冷菜间内有空气消毒设施;
  - d) 粗加工间与其它操作间隔离, 各操作间温度适宜, 冷气供给充足;
  - e) 有必要的冷藏、冷冻设施, 生熟食品及半成食品分柜置放。有干货仓库并及时清理过期食品;
  - f) 洗碗间位置合理;

g) 有专门放置临时垃圾的设施并保持其封闭, 排污设施(地槽、抽油烟机和排风口等)保持清洁通畅;

h) 厨房与餐厅之间, 有起隔音、隔热和隔气味作用的进出分开的弹簧门;

i) 采取有效的消杀蚊蝇、蟑螂等虫害措施。

6. 4. 15 会议康乐设施: 有会议康乐设施设备, 并提供相应服务。

6. 4. 16 公共区域:

a) 有足够的停车场;

b) 三层以上建筑物有数量充足的高质量客用电梯, 轿厢装修高雅; 另配有服务电梯;

c) 有公用电话, 并配备市内电话簿;

d) 各主要区域均有男女分设的间隔式公共卫生间;

e) 有小商店, 出售旅行日常用品、旅游纪念品、工艺品等商品;

f) 有商务中心, 代售邮票, 代发信件, 提供电报、传真、复印、打字、国际长途电话和电脑出租等服务;

g) 代购交通、影剧、参观等票务;

h) 提供市内观光服务;

i) 主要公共区域有闭路电视监控系统;

j) 有应急供电系统和应急照明设施;

k) 走廊地面满铺地毯或其它高档材料, 墙面整洁、有装修装饰, 24 h 光线充足, 无障碍物。紧急出口标识清楚醒目, 位置合理。

6. 4. 17 在选择项目中至少具备 26 项。

## 6. 5 五星级

6. 5. 1 酒店布局和功能划分合理, 设施设备使用方便、安全。

6. 5. 2 内外装修采用高档材料, 工艺精致, 具有突出风格。

6. 5. 3 指示用标志清晰、实用、美观, 公共信息图形符号符合 GB / T 10001.1 和 GB / T 10001.2 的规定。

6. 5. 4 有中央空调(别墅式度假酒店除外), 各区域通风良好。

6. 5. 5 有与本星级相适应的计算机管理系统。

6. 5. 6 有公共音响转播系统。背景音乐曲目、音量适宜, 音质良好。

6. 5. 7 设施设备养护良好, 无噪音, 达到完备、整洁和有效。

6. 5. 8 各项管理制度健全, 与酒店规模和星级相一致。

6. 5. 9 各种指示用和服务用文字至少用规范的中英文同时表示。

6. 5. 10 能用普通话和英语提供服务, 必要时能够用第二种外国语提供服务。

6. 5. 11 前厅:

- a) 空间宽敞，与接待能力相适应，不使客人产生压抑感；
- b) 气氛豪华，风格独特，装饰典雅，色调协调，光线充足；
- c) 有与酒店规模、星级相适应的总服务台；
- d) 总服务台各区段有中英文标志，接待人员 24 h 提供接待、问询和结账服务；
- e) 提供留言服务；
- f) 提供一次性总账单结账服务(商品除外)；
- g) 提供信用卡结算服务；
- h) 18 h 提供外币兑换服务；
- i) 提供酒店服务项目宣传品、客房价目表、中英文所在地交通图、全国旅游交通图、所在地和全国 旅游景点介绍、主要交通工具时刻表、与住店客人相适应的报刊；
- j) 24 h 接受客房预订；
- k) 有酒店和客人同时开启的贵重物品保险箱。保险箱位置安全、隐蔽，能够保护客人的隐私；
- l) 设门卫应接员，18 h 迎送客人；
- m) 设专职行李员，有专用行李车，24 h 提供行李服务。有小件行李存放处；
- n) 有管理人员 24 h 在岗值班；
- o) 设大堂经理，18 h 在岗服务；
- p) 在非经营区设客人休息场所；
- q) 提供代客预订和安排出租汽车服务；
- r) 门厅及主要公共区域有残疾人出入坡道，配备轮椅，有残疾人专用卫生间或厕位，能为残疾人提供必要的服务。

#### 6. 5. 12 客房：

- a) 至少有 40 间(套)可供出租的客房；
- b) 70%客房的面积(不含卫生间和门廊)不小于 20 m<sup>2</sup>；
- c) 装修豪华，具有文化氛围，有舒适的床垫、写字台、衣橱及衣架、茶几、座椅或沙发、床头柜、床头灯、台灯、落地灯、全身镜、行李架等高级配套家具。室内满铺高级地毯，或用优质木地板或其它高档材料装饰。采用区域照明且目的物照明度良好；
- d) 客房门能自动闭合，有门窥镜、门铃及防盗装置。显着位置张贴应急疏散图及相关说明；
- e) 有面积宽敞的卫生间，装有高级抽水恭桶、梳妆台(配备面盆、梳妆镜和必要的盥洗用品)、浴缸 并带淋浴喷头(另有单独淋浴间的可以不带淋浴喷头)，配有浴帘。水龙头冷热标识清晰。采取有效的防滑措施。采用豪华建筑材料装修地面、墙面和天花，色调高雅柔和，采用分区照明且目的物照明度良好。有良好的无明显噪音的排风系统，温度与客房无明显差

异。有 110V / 220V 不间断电源插座、电话副机。配有吹风机。24 h 供应冷、热水；

f) 有方便使用的电话机，可以直接拨通或使用预付费电信卡拨打国际、国内长途电话，并备有电话使用说明和所在地主要电话指南；

g) 提供国际互联网接入服务，并备有使用说明；

h) 有彩色电视机，播放频道不少于 16 个，画面和音质优良。备有频道指示说明。播放内容应符合中国政府规定；

i) 有可由客人调控且音质良好的音响装置；

j) 有防噪音及隔音措施，效果良好；

k) 有至少两种规格的电源插座，方便客人使用，并提供插座转换器；

l) 有沙帘及遮光窗帘；

m) 有单人间；

n) 有套房；

o) 有至少四个开间的豪华套房；

p) 有与本星级相适应的文具用品。有服务指南、价目表、住宿须知、所在地旅游景区(点)介绍和旅游交通图、与住店客人相适应的报刊；

q) 客房、卫生间每天全面清理一次，每日或应客人要求更换床单、被单及枕套。客用品和消耗品补充齐全，并应客人要求随时进房清理，补充客用品和消耗品；

r) 床上用棉织品(床单、枕芯、枕套、棉被及被衬等)及卫生间针织用品(浴巾、浴衣、毛巾等)材质良好、工艺讲究、柔软舒适；

s) 提供开夜床服务，放置晚安致意品；

t) 24h 提供冷热饮用水及冰块，并免费提供茶叶或咖啡；

u) 客房内设微型酒吧(包括小冰箱)，提供适量酒和饮料，备有饮用器具和价目单；

v) 客人在房间会客，可应要求提供加椅和茶水服务；

w) 提供叫醒、留言及语音信箱服务；

x) 提供衣装干洗、湿洗、熨烫及修补服务，可在 24h 内交还客人。18h 提供加急服务；

y) 有送餐菜单和饮料单，24 h 提供中西餐送餐服务。送餐菜式品种不少于八种，饮料品种不少于四种，甜食品种不少于四种，有可挂置门外的送餐牌；

z) 提供擦鞋服务。

#### 6. 5. 13 餐厅及吧室：

a) 有布局合理、装饰豪华的中餐厅；

b) 有布局合理、装饰豪华、格调高雅的专业外国餐厅，配有专门厨房；

c) 有独具特色、格调高雅、位置合理的咖啡厅(或简易西餐厅)，能提供自助早餐、西式正餐。咖啡厅(或有一餐厅)营业时间不少于 18h 并有明确的营业时间；

d) 有三个以上宴会单间或小宴会厅。能提供宴会服务；



- e) 有专门的酒吧或茶室或其它供客人休息交流且提供饮品服务的场所;
  - f) 餐具按中外习惯成套配置, 材质高档, 工艺精致, 有特色, 无破损磨痕, 光洁、卫生;
  - h) 菜单及饮品单装帧精美, 完整清洁, 出菜率不低于 90%。
6. 5. 14 厨房:
- a) 位置合理, 布局科学, 传菜路线不与其它公共区域交叉;
  - b) 墙面满铺瓷砖, 用防滑材料满铺地面, 有地槽, 有吊顶;
  - c) 冷菜间、面点间独立分隔, 有足够的冷气设备。冷菜间内有空气消毒设施;
  - d) 冷菜间有二次更衣场所及设施;
  - e) 粗加工间与其它操作间隔离, 各操作间温度适宜, 冷气供应充足;
  - f) 有必要的冷藏、冷冻设施, 生熟食品及半成食品分柜置放。有干货仓库并定期清理过期食品;
  - g) 洗碗间位置合理;
  - h) 有专门放置临时垃圾的设施并保持其封闭, 排污设施(地槽、抽油烟机和排风口等)保持畅通清洁;
  - i) 厨房与餐厅之间, 有起隔音、隔热和隔气味作用的进出分开的弹簧门;
  - j) 采取有效的消杀蚊蝇、蟑螂等虫害措施。
6. 5. 15 会议康乐设施: 有会议康乐设施设备, 并提供相应服务。
6. 5. 16 公共区域:
- a) 有足够的停车场;
  - b) 三层以上建筑物有数量充足的高质量客用电梯, 轿厢装饰高雅; 另配有服务电梯;
  - c) 有公用电话, 并配备市内电话簿;
  - d) 各主要区域均有男女分设的间隔式公共卫生间;
  - e) 有小商店, 出售旅行日常用品、旅游纪念品、工艺品等商品;
  - f) 有商务中心, 代售邮票, 代发信件, 代办电报、电传、传真、复印、国际长途电话, 提供打字和电脑出租等服务;
  - g) 代购交通、影剧、参观等票务;
  - h) 提供市内观光服务;
  - i) 有紧急救助室;
  - j) 有应急供电系统和应急照明设施;
  - k) 主要公共区域有闭路电视监控系统;
  - l) 走廊地面满铺地毯或其它高档材料, 墙面整洁、有装修装饰, 24h 光线充足, 无障碍物。紧急出口标识清楚醒目, 位置合理。
6. 5. 17 在选择项目中至少具备 33 项。

- 6. 6 白金五星级
- 6. 6. 1 具有两年以上五星级酒店资格。
- 6. 6. 2 地理位置处于城市中心商务区或繁华地带，交通极其便利。
- 6. 6. 3 建筑主题鲜明，外观造型独具一格，有助于所在地建立旅游目的地形象。
- 6. 6. 4 内部功能布局及装修装饰能与所在地历史、文化、自然环境相结合，恰到好处地表现和烘托其主题氛围。
- 6. 6. 5 除有富丽堂皇的门廊及人口外，酒店整体氛围极其豪华气派。
- 6. 6. 6 各类设施设备配置齐全，品质一流；有酒店内主要区域温湿度自动控制系统。
- 6. 6. 7 有位置合理、功能齐全、品味高雅、装饰华丽的行政楼层专用服务区，至少对行政楼层提供 24 h 管家式服务。
- 6. 6. 8 以下项目中至少具备五项：
  - a) 普通客房面积不小于 36 m<sup>2</sup>；
  - b) 有布局合理、装饰豪华、格调高雅、符合国际标准的高级西餐厅，可提供正规的西式正餐和宴会；
  - c) 有位置合理、装饰高雅、气氛浓郁的独立封闭式酒吧；
  - d) 有净高度不小于 5 m、至少容纳 500 人的宴会厅；
  - e) 国际认知度极高，平均每间可供出租客房收入连续三年居于所在地五星级酒店前列；
  - f) 有规模壮观、构思独特、布局科学、装潢典雅、出类拔萃的专项配套设施。
- 6. 6. 9 在选择项目中至少具备 37 项。
- 6. 7 选择项目(共 73 项)
- 6. 7. 1 综合类别(21 项)：
  - a) 五家以上酒店共享同一连锁品牌或 10 家以上酒店由同一家酒店管理公司管理；
  - b) 总经理连续五年以上担任过同级酒店高级管理职位；
  - c) 总经理连续两年以上接受酒店管理专业教育或培训；
  - d) 总经理持有全国旅游岗位培训指导机构颁发的《旅游行业管理人员岗位培训证书》；
  - e) 不少于 15%的员工通过全国旅游岗位培训指导机构认可的“旅游酒店职业英语等级测试”；
  - f) 委托代办服务(“金钥匙”)；
  - g) 电梯内有方便残疾人使用的按键；
  - h) 有残疾人客房；
  - i) 客用电梯轿厢内两侧均有按键；
  - j) 不少于 50%的客房配备客用保险箱；
  - k) 不少于 70%的客房内配有静音、节能、环保型冰箱；

1) 为客房内床上用品及卫生间一次性客用品、客用布草的再次使用设有征询客人意见牌;

- m) 客房内配有逃生用充电式手电;
- n) 客房卫生间有大包装、循环使用的洗发液、沐浴液方便容器;
- o) 客房卫生间配备防雾梳妆镜或化妆放大镜;
- p) 不少于 50%的客房卫生间淋浴与浴缸分设;
- q) 不少于 50%的客房卫生间干湿区分开(或有独立的化妆间);
- r) 客房卫生间有饮用水系统;
- s) 设有无烟楼层;
- t) 餐厅、吧室均设有无烟区;
- u) 餐厅及吧室不使用一次性筷子、一次性湿毛巾和塑料桌布;

6. 7. 2 特色类别一(20 项):

a) 至少容纳 200 人的多功能厅或专用会议室, 并有良好的隔音、遮光效果, 配设衣帽间;

- b) 至少容纳 200 人的大宴会厅, 配有序厅和专门厨房;
- c) 至少两个小会议室或洽谈室(至少容纳 10 人);
- d) 现场监控系统及视音频转播系统;
- e) 有录音、扩音功能的音响控制系统;
- f) 同声传译设施(55 少两种语言);
- g) 多媒体演示系统(含电脑、多媒体投影仪、实物投影仪等);
- h) 会议即席发言麦克风;
- i) 至少 2000 m<sup>2</sup>的展厅;
- j) 独立的鲜花店;
- k) 独立的酒吧、茶室等;
- l) 大堂酒吧;
- m) 饼屋;
- n) 所有客房内配有电熨裤机;
- o) 所有客房附设写字台电话;
- p) 套房数量占客房总数的 10%以上;
- q) 所有套房供主人和来访客人使用的卫生间分设;
- r) 有五个以上开间的豪华套房;
- s) 设行政楼层, 有本楼层客人专用服务 IX;
- t) 行政楼层客房内配有可收发传真或上网的设备。

6. 7. 3 特色类别二(16 项):

- a) 有观光电梯;
  - b) 有自动扶梯;
  - c) 歌舞厅;
  - d) 有影剧场, 舞台设施和舞台照明系统能满足一般演出需要;
  - e) 美容美发室;
  - f) 健身中心;
  - g) 桑拿浴;
  - h) 保健按摩;
  - i) 视音频交互服务系统(VOD), 提供客房内可视性帐单查询服务;
  - j) 提供语音信箱服务;
  - k) 24 h 提供加急洗衣服务;
  - l) 定期歌舞表演;
  - m) 专卖店或商场;
  - n) 独立的书店或图书馆(至少有 1000 册图书);
  - o) 有 24 h 营业的餐厅;
  - p) 旅游信息电子查询系统。
6. 7. 4 特色类别三(16 项):
- a) 自用温泉或海滨浴场或滑雪场;
  - b) 不少于 30%的客房有阳台;
  - c) 室内游泳池;
  - d) 室外游泳池;
  - e) 棋牌室;
  - f) 游戏机室;
  - g) 桌球室;
  - h) 乒乓球室;
  - i) 保龄球室(至少 4 道);
  - j) 网球场;
  - k) 高尔夫练习场;
  - l) 电子模拟高尔夫球场;
  - m) 高尔夫球场(至少 9 洞);
  - n) 壁球场;
  - o) 射击或射箭场;
  - p) 其它运动休闲项目。

## 7 星级的评定规则

### 7.1 星级评定的责任分工

7.1.1 旅游酒店星级评定工作由全国旅游酒店星级评定机构统筹负责，其责任是制定星级评定工作的实施办法和检查细则，授权并督导省级以下旅游酒店星级评定机构开展星级评定工作，组织实施五星级酒店的评定与复核工作，保有对各级旅游酒店星级评定机构所评酒店星级的否决权。

7.1.2 省、自治区、直辖市旅游酒店星级评定机构按照全国旅游酒店星级评定机构的授权和督导，组织本地区旅游酒店星级评定与复核工作，保有对本地区下级旅游酒店星级评定机构所评酒店星级的否决权，并承担推荐五星级酒店的职责。同时，负责将本地区所评星级酒店的批复和评定检查资料上报全国旅游酒店星级评定机构备案。

7.1.3 其它城市或行政区域旅游酒店星级评定机构按照全国旅游酒店星级评定机构的授权和所在地区省级旅游酒店星级评定机构的督导，实施本地区旅游酒店星级评定与复核工作，保有对本地区下级旅游酒店星级评定机构所评酒店星级的否决权，并承担推荐较高星级酒店的责任。同时，负责将本地区所评星级酒店的批复和评定检查资料逐级上报全国旅游酒店星级评定机构备案。

### 7.2 星级的申请

7.2.1 申请星级的旅游酒店，应执行《旅游统计调查制度》，承诺履行向全国旅游酒店星级评定机构提供不涉及本酒店商业机密的经营管理数据的义务。

7.2.2 旅游酒店申请星级，应向相应评定权限的旅游酒店星级评定机构递交星级申请材料；申请四星级以上的酒店，应按属地原则逐级递交申请材料。申请材料包括：酒店星级申请报告、自查自评情况说明及其它必要的文字和图片资料。

### 7.3 星级的评定规程

#### 7.3.1 受理 GB / T 14308—2003

接到酒店星级申请报告后，相应评定权限的旅游酒店星级评定机构应在核实申请材料的基础上，于 14 天内做出受理与否的答复。对申请四星级以上的酒店，其所在地旅游酒店星级评定机构在逐级递交或转交申请材料时应提交推荐报告或转交报告。

#### 7.3.2 检查

受理申请或接到推荐报告后，相应评定权限的旅游酒店星级评定机构应在一个月内以明查和暗访的方式安排评定检查。检查合格与否，检查员均应提交检查报告。对检查未予通过的酒店，相应星级评定机构应加强指导，待接到酒店整改完成并要求重新检查的报告后，于一个月内再次安排评定检查。对申请四星级以上的酒店，检查分为初检和终检：

a) 初检由相应评定权限的旅游酒店星级评定机构组织，委派检查员以暗访或明查的形式实施检查，并将检查结果及整改意见记录在案，供终检时对照使用；初检合格，方可安排终检；

b) 终检由相应评定权限的旅游酒店星级评定机构组织，委派检查员对照初检结果及整改意见进行全面检查；终检合格，方可提交评审。

#### 7. 3. 3 评审

接到检查报告后一个月内，旅游酒店星级评定机构应根据检查员意见对申请星级的酒店进行评审。评审的主要内容有：审定申请资格，核实申请报告，认定本标准的达标情况，查验违规及事故、投诉的处理情况等。

#### 7. 3. 4 批复

对于评审通过的酒店，旅游酒店星级评定机构应给予评定星级的批复，并授予相应星级的标志和证书。对于经评审认定达不到标准的酒店，旅游酒店星级评定机构不予批复。

#### 7. 4 星级的评定办法

7. 4. 1 星级的评定按照本标准及附录 A、附录 B 和附录 C 中给出的最低得分和得分率执行，服务与管理制度评价表参见附录 D。

7. 4. 2 星级评定和复核的检查工作由星级标准检查员承担。

#### 7. 5 星级的评定原则

7. 5. 1 酒店所取得的星级表明该酒店所有建筑物、设施设备及服务项目均处于同一水准。如果酒店由若干座不同建筑水平或设施设备标准的建筑物组成，旅游酒店星级评定机构应按每座建筑物的实际标准评定星级，评定星级后，不同星级的建筑物不能继续使用相同的酒店名称。否则，旅游酒店星级评定机构应不予批复或收回星级标志和证书。

7. 5. 2 酒店取得星级后，因改造发生建筑规格、设施设备及服务项目的变化，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，应向原旅游酒店星级评定机构申报，接受复核或重新评定。否则，原旅游酒店星级评定机构应收回该酒店的星级证书和标志。

7. 5. 3 某些特色突出或极其个性化的酒店，若其自身条件与本标准规定的条件有所区别，可以直接向全国旅游酒店星级评定机构申请星级。全国旅游酒店星级评定机构应在接到申请后一个月内安排评定检查，根据检查和评审结果给予评定星级的批复，并授予相应星级的证书和标志。

#### 7. 6 星级的复核及处理

7. 6. 1 星级复核是星级评定工作的重要补充部分，其目的是督促已取得星级的酒店持续达标，其责任划分完全依照星级评定的责任分工。

7. 6. 2 对已经评定星级的酒店，旅游酒店星级评定机构应按照本标准及附录 A、附录 B 和附录 C 进行复核，每年一次。

7. 6. 3 复核工作应在酒店对照星级标准自查自纠，并在将自查结果报告旅游酒店星级评定机构的基础上，由旅游酒店星级评定机构以明查或暗访的形式安排抽查验收。旅游酒店星级评定机构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。

7. 6. 4 对严重降低或复核认定达不到本标准相应星级的酒店，按以下办法处理：

a) 旅游酒店星级评定机构根据情节轻重给予签发警告通知书、通报批评、降低或取消星级的处理，并在相应范围内公布处理结果；

GB / T 14308—2003

b) 凡在一年内接到警告通知书三次以上或通报批评两次以上的酒店，旅游酒店星级评定机构应降低或取消其星级，并向社会公布；

c) 被降低或取消星级的酒店，自降低或取消星级之日起一年内，不予恢复或重新评定星级；一年 后，方可重新申请星级；

d) 已取得星级的酒店如发生重大事故，造成恶劣影响，其所在地旅游酒店星级评定机构应立即反映情况或在权限范围内做出降低或取消星级的处理。

7. 6. 5 酒店接到警告通知书、通报批评、降低星级的通知后，应认真整改并在规定期限内将整改情况报 告处理机构。

7. 6. 6 旅游酒店星级评定机构对星级酒店进行处理的责任分工依照星级评定的责任分工办理。全国旅游酒店星级评定机构保留对各星级酒店的直接处理权。

7. 6. 7 凡经旅游酒店星级评定机构决定提升或降低、取消星级的酒店，应立即将原星级标志和证书交 还授予机构，由旅游酒店星级评定机构做出更换或没收的处理。

7. 7 星级的标志和证书

7. 7. 1 旅游酒店星级的标志和证书由全国旅游酒店星级评定机构统一制作、核发。

7. 7. 2 旅游酒店星级的标志应置于酒店前厅最明显位置。

## 8 服务质量要求

### 8. 1 服务基本原则

8. 1. 1 对客人礼貌、热情、亲切、友好。

8. 1. 2 对所有客人，不分种族、民族、国别、贫富、亲疏，一视同仁。

8. 1. 3 密切关注并尽量满足客人的需求，高效率地完成对客服务。

8. 1. 4 遵守国家法律法规，保护客人的合法权益。

8. 1. 5 尊重客人的道德信仰与风俗习惯，不损害民族尊严。

### 8. 2 服务基本要求

8. 2. 1 员工仪容仪表要求：

a) 着工装、佩工牌上岗，仪容仪表端庄、大方、整洁；

b) 服务过程中表情自然、亲切，热情适度，提倡微笑服务；

c) 遵守酒店的仪容仪表规范。

8. 2. 2 言行举止要求：

a) 站、坐、行姿符合各岗位的规范与要求，主动服务，有职业风范；

b) 以协调适宜的自然语言和身体语言对客服务，让客人感到尊重舒适。

#### 8. 2. 3 语言要求：

a) 语言文明、简明、清晰，符合礼仪规范；

b) 对客人提出的问题暂时无法解决时，应耐心解释并于事后设法解决，不推诿和应付

#### 8. 2. 4 业务能力与技能要求：服务人员应掌握相应的业务知识和技能，并能熟练运用。

### 9 管理制度要求

9. 1 有员工手册。

9. 2 有酒店组织机构图和部门组织机构图。

9. 3 管理制度：主要针对管理层如层级管理制度、质量控制制度、市场营销制度、物资采购制度等。一项完整的酒店管理制度包括制度名称、制度目的、管理职责、项目运作规程(具体包括执行层级、管理对象、方式与频率、管理工作内容)、管理分工、管理程序与考核指标等项目。

9. 4 部门化运作规范：包括管理人员岗位工作说明书、管理人员工作关系表、管理人员工作项目核检 GB / T 14308—2003

表、专门的质量管理文件、工作用表和质量管理记录等内容。

9. 5 服务和专业技术人员岗位工作说明书：对服务和专业技术人员的岗位要求、任职条件、班次、接受指令与协调渠道、主要工作职责等内容进行书面说明。

9. 6 服务项目、程序与标准说明书：针对服务和专业技术人员岗位工作说明书的要求，对每一个服务项目完成的目标、为完成该目标所需要经过的程序，以及为各个程序的质量标准进行说明。

9. 7 工作技术标准说明书：对国家和地方主管部门和强制性标准所要求的特定岗位的技术工作如锅炉、强弱电、消防、食品加工与制作等，应有相应的工作技术标准的书面说明，相应岗位的从业人员应知晓。

9. 8 其它可以证明酒店质量管理水平的证书或文件。



## 第二章 酒店管理基础理论

### 【学习目标】

1. 掌握酒店管理的基本含义，包括酒店管理的概念、酒店经营与管理的概念以及酒店管理者的含义、层次等内容。
2. 了解酒店管理纲要，使管理者能够在自己的意识中理清管理的思路，形成框架概念。
3. 掌握酒店管理的计划、组织、指挥、协调、控制、激励职能的含义、类型及执行步骤或方法。
4. 了解酒店管理的基本理论。

### 【必备知识】

1. 酒店的概念
2. 酒店发展

### 【选修知识】

世界著名的酒店集团的管理方法

### 【案例导入】

凯蒙斯·威尔逊（Kemmons Wilson）有 1952 年就完全按照酒店业祖师斯塔特勒的信条经营酒店业，开创了“假日酒店联号”。至 1997 年，世界各地的假日酒店已发展到 2350 家，客房总数近 40 万间，在当年全球酒店集团排行榜上名列第二。其经营管理方法和经验是：

1. 选择合适的经营市场。根据中产阶级的经济情况和旅游需要，他们控制好“假日酒店联号”建造的等级，只准建中高档级酒店，保持洁净、舒适、方便、暖人的服务、食品卫生、安全，使人总觉有一种怡人的享受。
2. 控制客源流向。“假日酒店联号”一直面向中产阶级，选定家庭和商务旅游者作为他们的主要客源市场。同时，利用方便、准确的电脑预定系统，向旅游者提供便利的预订业务，

以控制客源流向。所以，其客源市场历来是稳定、充足的。他利用先进的 IBM4600 电脑预订系统向旅客提供方便的预订业务，使用分布在全球的 3000 多家酒店结成有机的协作的预订网络。只要客人住进其联号任何一间酒店，在旅游中就可得到住宿方便。实际上，开设电脑预订网络，控制客源流向，已成为今天国际酒店联号普遍采用的竞争术。

3. 提供价廉、质优的客房服务。

4. 重视服务质量，开展多种经营。前面谈到严格控制建筑造价，但在内装修方面却十分讲究，设施服务质量标准都很高级。威尔逊要求重视维护，保持酒店崭新和洁净。因为有形设施如果失去这些特点，就失去了服务质量标准。酒店既要使客人有舒适感、安全感，同时还应成为家庭、社会活动的娱乐场所，所以还应有室内装备，如电话、电视机、冰箱、音响系统、写字台、沙发、卫生间、中央空调，社会活动场所的游泳池、酒吧、音乐茶座、康乐中心、健身房、网球场、保龄球、商场、邮局、银行、商业服务中心等。

5. 建立“假日酒店大学”，重视培训人才。

它的成功管理之道，在国际酒店业具有很高的威信，每年有将近 1 万家酒店申请成为假日酒店联号的隶属成员或借用假日酒店名字。

### 【课前思考题】

如果你是酒店管理者应该怎样去管理你的酒店？

## 第一节 酒店管理的概念和内容纲要

### 一、酒店管理的概念

酒店管理是以管理学的一般原理和理论为基础，综合运用多学科知识，与酒店具体实践相结合，从酒店本身的业务特点和管理特点出发而形成的一门独特的管理学科。它是管理科学的一个分支，有其特定的研究对象：酒店经营活动。虽然酒店管理理论来源于管理学的各种学说和原理，但它已形成了自己独特的管理体系和管理内容。

人们常用“酒店就是一个小社会”来形容酒店的丰富内涵，说明其管理是一个复杂的系统工程。酒店管理工作千头万绪，管理的方法也千变万化。管理好一家酒店确实是一件非常具有挑战性的工作。但万变不离其宗，酒店管理者能够胜任酒店管理工作的前提就是明确酒店管理的内容，并善于利用酒店管理的基础理论。

#### （一）酒店管理的基本含义

##### 1. 酒店管理的概念

酒店管理，实际上是酒店经营管理的简称，包括经营和管理两个方面，是指酒店管理者在了解市场需求的前提下，为了有效实现酒店的规定目标，遵循一定的原则，运用各种管

理方法，对酒店所拥有的人力、物力、财力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调、控制、激励等一系列活动的总和。

酒店管理的概念表明了酒店管理的目的、手段、要素和职能。

### 1) 酒店管理的目的

衡量酒店管理成效的主要依据就是酒店预定目标的实现程度，所以酒店管理的目的就是实现酒店的预定目标——取得一定的社会效益和经济效益。

酒店是一个开放系统，它和社会有着广泛的联系，它在向社会提供特定的使用价值的同时也担负着一定的社会责任。酒店的社会效益就是指酒店的经营管理活动带给社会的功用和影响，它表现为社会对该酒店和酒店产品的认可程度。如酒店的知名度、美誉度、酒店利用率、酒店和社会的各种关系等等。

酒店的经济效益是指酒店通过经营管理所带来的投资增值额，在市场经济条件下，追求酒店利润最大化正是酒店管理的动力所在。对酒店而言，社会效益是经济效益的基础，社会效益不好的酒店，其经济效益必然会受到极大影响，所以酒店业是非常看重自身形象。

另外，随着人类环境问题的日益严重、环境保护意识的日益普及和可持续发展观念的深入人心，酒店还应考虑环境效益，尽量使酒店的经济效益、社会效益与环境效益达到完美统一。

### 2) 酒店管理的手段

酒店管理的手段就是酒店管理者在管理过程中要遵循一定的管理原则，把酒店管理的基础理论、原理等通过一定形式和方法转化为实际的运作过程，以提高酒店管理成效，达到酒店管理目标。

### 3) 酒店管理的要素

酒店管理的要素就是指酒店所拥有的人力资源、财力资源、物力资源、时间资源和信息资源等。

在酒店管理所有要素中，人力资源最为重要，它是酒店的主体、酒店管理成功的关键也是酒店两个效益的创造者。所以酒店必须具有一批管理素质良好的管理者和行业素质良好的从业人员。在“以人为本”的酒店管理中，不仅应考虑酒店所需要的人的数量和质量问题，即酒店需要多少人和需要什么样的人，更为关键的是管理者自身的素质。实际上一家酒店管理水平、服务质量的高低都取决于酒店管理者的水平。

财力是指酒店的资金运作状况。只有具备一定的财力，酒店才可以购置运转中所需的设施设备和原材料，才能支付员工工资及其他各种管理费用等，所以财力是酒店正常运转的基本保证。

酒店的物力资源主要是指酒店运转所必须的物资以及各种技术设备，如酒店的建筑、电梯、空调、锅炉、客用品、服务用品、原材料等等。物力资源是酒店运转的基础，所以也是酒店管理的要素之一。物力和财力是紧密地联系在一起的，因为物力通常以固定资产和流动

资金的形式表现出来

信息是酒店管理者制定计划的依据、决策的基础，也是酒店组织的重要手段、质量控制的有效工具。随着宾客需要的不断变化和酒店之间竞争的日趋激烈，酒店常处于瞬息万变的经营环境之中，因此，信息的取得、整理和利用日益受到酒店管理者的重视，并成为酒店管理的一个要素。

另外，在市场经济条件下，时间的价值越来越被重视，在“时间就是金钱”的今天，时间也成为酒店中一种不可忽视的资源，而管理者对时间价值的认识则决定其对时间的有效管理。管理者对时间资源的有效管理可以提高酒店的工作效率、降低员工的劳动强度，也有利于提高酒店的服务质量。

#### 4) 酒店管理的职能

在酒店管理的概念中，管理职能是管理者与酒店实体相联系的纽带，是其必不可少的内容之一。酒店管理的职能就是计划、组织、指挥、协调和控制。酒店管理就是管理者通过执行计划、组织、指挥、协调、控制等不同职能来实现的酒店内外各要素不断调整并取得和谐的动态过程，缺少任何一个职能，酒店管理就难以奏效。所以，酒店管理的本质是管理者科学地执行管理职能。

### 2. 酒店经营与管理的概念

酒店经营管理通常被简称为酒店管理，它既包括经营，又包括管理，是两个不同的概念，侧重点也各不相同。但在现实中两者又是密不可分的。

#### 1) 酒店经营

经营是指企业以独立的商品生产者的身份，面向市场，以商品生产和商品交换为手段，满足社会需要并实现企业目标，使企业的经济活动与企业生存的外部环境达成动态均衡的一系列有组织有计划的活动。酒店经营即在国家政策指导下，根据市场经济的客观规律，对酒店的经营方向、目标、内容、形式等做出决策。

酒店经营的主要内容有：市场调查和状况分析、目标市场的选择与定位、酒店产品的创新与组合、巩固与开拓客源市场、从市场的角度来运用资金和进行产品成本、利润、价格分析等等。经营的侧重面在于市场，是根据市场需求的变化，努力使酒店经营的内容迎合宾客的需求，积极面对竞争，从而使酒店得到最大的发展。

#### 2) 酒店的管理

管理的侧重面在于酒店内部，针对酒店具体的业务活动，即酒店管理者通过计划、组织、督导、沟通、协调、控制、预算、激励等管理手段使酒店人、财、物等投入最小，但又能完成酒店的预定目标。所包含的主要内容是：按科学管理的要求组织和调配酒店人、财、物，使酒店各项业务正常运转；在业务运转过程中保证和控制服务质量，激励并保持员工工作积极性以提高工作效率，加强成本控制，严格控制管理费用等，并通过核算工作，保证达到酒店经营的经济目标。即要以最小的投入形成最大的产出。

总之，酒店经营所面对的是市场，在了解市场、掌握市场趋势的前提下进行各种酒店经营活动，参与市场竞争，提高酒店利用率和市场份额。而酒店管理所面对的主要是酒店内部各要素，只有通过管理职能的有效执行，使各要素合理组合，方可形成最大、最佳的接待能力，也才能够在市场竞争中处于有利地位。所以，在酒店业处于买方市场的条件下，酒店若不了解市场，闭门造车，其内部各要素组合得再好，管理得再出色，也会毫无成效。同时，还会造成酒店资源的极大浪费。这就要求酒店必须进行经营性管理，面向市场进行管理。事实上，经营决定着管理、制约着管理；管理又是经营的必备条件。经营中蕴涵着管理，管理中也蕴涵着经营。

### 3. 酒店管理者

酒店管理成功的关键在于人，即酒店是否拥有管理素质良好的管理者和行业素质良好的员工。其中，酒店管理者的素质又是酒店管理水平高低的决定性的因素，它直接影响着酒店管理的成败。

#### 1) 酒店管理者的含义

在酒店中，所有的工作可分为两类：一类是自己完成具体任务的工作，如客房服务员清理房间、餐厅服务为客人斟酒上菜等，这类工作称为作业过程，是指具体的业务或操作。另一类是指指挥他人完成具体的工作任务，如制定工作计划，设计组织机构，安排酒店的人财物力，指导、协调、检查下属完成的各项具体工作。这类工作称为管理。从事管理工作的人就是管理者，也就是利用各种资源去实现组织目标的指挥者、组织者。管理者通常有四个基本特征：其一，他们是被正式组织承认并被任命的；其二，有下属，他们是管理别人的人；其三，从事管理工作，执行管理职能；其四，借助别人的力量来完成既定任务，实现自己的工作目标。

#### 2) 酒店管理者的层次

在酒店中，根据管理者的责任和权限的不同，通常分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次。

##### （1）高层管理者

酒店中的高层管理者即为决策层，是酒店管理的核心层，如总经理、副总经理等。他们是对酒店管理成败负有主要责任的关键人物，对酒店的发展、总体规划、人力、物力、财力的统筹安排等拥有充分的权力。所以，一家酒店的管理水平的高低实质上取决于酒店最高层管理者的水平。作为决策层主要的工作是对酒店进行宏观决策、确定酒店的方针、政策和目标等，考虑酒店的全局问题和战略问题。

因此，酒店决策层管理者应善于用系统和全局的观念看待和处理问题。面对复杂多变的内外环境，能够利用酒店所获得的各种信息，快速、果断地作出正确决策。使酒店在激烈的市场竞争中处于有利地位。

##### （2）中层管理者

酒店的中层管理者就是酒店的管理层，是酒店承上启下的中坚力量，如部门经理层等，中层管理者通常根据高层管理者的计划和决策，制定出具体的实施计划和工作任务，并将其分配给下属的各个基层单位去完成，在此过程中，中层管理者要能够了解基层单位的要求，并善于发现问题、分析问题、从而从根本上解决问题。中层管理者负责其所管辖部门的一切业务，主要目标是保证本部门正常运转。

### （3）基层管理者

酒店中的基层管理者主要指酒店中的控制层，是管理指令的执行层，如主管、领班等。他们按照中层管理者的规定和要求管理所负责区域的具体事务，并带领下属完成中层管理者所布置的各项工作任务。基层管理者非常注重操作技能的掌握，因为其主要任务就是训练、指导下属员工，使之能够出色完成接待任务。

另外，对任何层次的酒店管理者来说，其与人相处的能力，即处世技巧都非常重要。所以有人说，酒店管理中，70%的精力需要用于人际关系的处理上。首先，酒店管理必须与内外相关部门相处。如安全部经理要与当地公安部门保持联络，建立一种良好的关系；人事培训部经理对外要与当地的人事劳动部门联络有关招工、招聘事宜；对内要与各业务部门联络有关员工培训、晋升、换岗等事宜。其次，酒店管理者必须与客人沟通，建立良好的宾客关系，进而了解宾客的需要，改善酒店的服务质量，使宾客成为酒店的忠实客人。最后，管理者还必须与下属建立良好合作关系。因为酒店管理者特征之一就是通过下属来实现自己的目标任务，所以员工的工作积极性的高低直接影响管理者本身的工作成效。

## 二、酒店管理的理论和思想

酒店管理是以管理学为基础，结合酒店业务特点与管理特点而形成的一门独特的学科。因此酒店管理的理论是以管理学的理论与思想和酒店业务运动规律相结合形成的。

酒店管理者要掌握现代化酒店管理的原理和方法，必须了解各种管理基础理论，善于从管理思想、理论发展过程中吸收新理论和新方法。

### （一）科学管理理论

#### 1. 泰罗科学管理理论

泰罗被称为“科学管理之父”。泰罗在工作中发现，许多工人往往表现出故意偷懒，磨洋工，工作效率很低；即使实行计件工资制，由于雇主在工人提高生产后就降低计件单价，也造成工人不愿多做工作，实行有组织的偷懒，生产效率仍难以进一步提高。根据自己的经验，泰罗认为，谋求提高生产率，生产出较多的产品是完全可能实现的，关键在于要确定一个工作日的合理工作量。从这点出发，他在其代表作《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》等书中，系统地提出了科学管理思想。

#### 科学管理理论的主要观点

### 1) 工作定额

泰罗把每一个工作都分成尽可能多的简单的基本动作，把其中没用的动作去掉，同时，选择最适用的工具、机器，然后通过对最熟练工人每一个操作动作的观察，选择出每一个基本动作的最快和最好的方法，把时间记录下来。再加上必要的休息时间和其他延误的时间，得到完成这些操作的标准时间。这就是“合理的日工作量”，它构成了每个工作日标准定额的基础。标准定额是对工作进行管理的依据。

### 2) 差别计件工资制

泰罗认为，工人磨洋工的一个重要原因是报酬制度不合理。计时工资不能体现劳动的数量。计件工资虽能体现劳动的数量，但工人担心劳动效率提高后雇主会降低工资率，从而等于劳动强度的加大。针对这种情况，泰罗提出了一种新的报酬制度——差别计件工资制。其内容包括：

(1) 通过时间和动作研究来制订有科学依据的工作定额。

(2) 实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额。所谓“差别计件工资制”，是指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。如果工人完成或超额完成定额，则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高 25% 计酬；如果工人完不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬。

(3) 工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。它意味着同一岗位甚至同一级别的工人，都将得到不同的工资。泰罗认为，实行差别计件工资制会大大提高工人的积极性，从而大大提高劳动生产率。

### 3) 职能工长制

泰罗认为，为了提高劳动生产率，每一个职位都要安排第一流的工人。其标准是：在不损害健康的情况下，他完全胜任该职务的工作；他有工作积极性并愿意从事该项工作；具有坚强的意志力。管理部门的任务就是要为每个雇员寻找最合适的工作，使之成为第一流的工人。

### 4) 计划职能与执行职能相分离

泰罗主张改变原来的经验工作法，代之以科学的方法。所谓经验工资方法，是指每个工人采用什么操作方法，使用什么工具等，都根据个人经验来决定。所以，工人工作效率的高低取决于他们的操作方法和使用的工具是否合理，以及个人的熟练程度和努力程度。所谓科学工作方法，是指每个工人采用什么操作方法、使用什么工具等，都根据试验和研究来决定。他认为应把计划职能和执行职能分开。提出管理部门要按科学的规律来制定计划，从事计划职能的人称为管理者，负责执行计划职能的人称为劳动者。

### 5) 例外原则

所谓例外原则，就是指高级管理人员为了减轻处理纷乱繁琐事务的负担，把处理各项文书、报告等一般日常事务的权力下放给下级管理人员，高级管理人员只保留对例外事项的决

策权和监督权。

## 2. 法约尔的组织管理理论

法约尔和泰罗是同一时代的人，是古典管理理论在法国的最杰出的代表。他长期担任公司的总经理。由于所处地位的关系，他研究的对象和泰罗的有所不同，泰罗着重于车间、工场的生产管理研究，而法约尔着重于企业全面经营的研究。法约尔认为经营和管理是两个不同的概念，经营并不等于管理。经营是引导一个组织趋向某一既定目标，它的内涵中包括了管理。他的代表作是《一般管理与工业管理》。

### 1) 法约尔一般管理理论的主要思想

#### (1) 企业经营活动的类别

六大类：

技术活动——指生产、制造、加工等；

商业活动——指购买、销售、交换等；

财务活动——指资金的筹集、运用和控制等；

会计活动——指盘点、制作财务报表、成本核算、统计等；

安全活动——指维护设备和保护职工的安全等；

管理活动——指计划、组织、指挥、协调和控制。

企业内无论是高层领导，还是普通工人，每个人或多或少都要从事这六项活动，只不过是随着职务的高低和企业的大小不同而各有侧重。高层人员工作中管理活动所占比重较大，而在直接的生产工作和事务性活动中管理活动较少。法约尔认为，人的管理能力可以通过教育来获得，所以他很强调管理教育的必要性和可能性。

#### (2) 管理的五个基本职能

法约尔首次把管理活动划分为计划、组织、指挥、协调与控制五项职能，揭示了管理的本质，并对这五大职能进行了详细的分析。计划就是探索未来和制定行动方案；组织就是建立企业的物质和社会双重结构；协调就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制就是注意一切是否按已制定的规章和下达的命令进行。

#### (3) 管理十四项原则

①分工。分工可以提高劳动效率。它不仅适用于技术工作，也适用于管理工作。但要有一定的限度，不能分得过粗或过细，否则效果不好。

②权力与责任。权力和责任是互为因果的，有权力必定有责任，权力和责任应相一致。不能出现有权无责或有责无权的现象。

③纪律。纪律的实质是遵守公司各方达成的协议。没有纪律，企业就难以发展。而建立和维持纪律的最好方法，一是要有好领导，二是企业与职工之间的协议要尽可能明确和公正；三是实行制裁要公正。

④统一指挥。组织内的每一个成员都只应接受一个上级的命令。违背这个原则，就会使



权力和纪律受到严重的破坏。

⑤统一领导。凡是具有同一目标的活动，只应有一个领导人和一套计划。不要把统一指挥与统一领导相混淆。人们通过建立完善的组织来实现一个社会团体的统一领导，而统一指挥取决于人员如何发挥作用。

⑥个人利益服从集体利益。集体利益大于个人利益的总和。集体目标中应包含员工个人的目标，使企业目标实现的同时满足个人的合理需要。当个人利益与集体利益发生冲突时，优先考虑集体利益。

⑦公平报酬。报酬必须公平合理。尽可能使员工和公司双方满意。对贡献大，活动方向正确的员工要给予奖励，但奖励应以能激起员工的工作热情为限，否则将会起副作用。

⑧集权。集权就是降低下级的作用，本身无所谓好坏。企业集权的程度应视管理人员的个性、道德品质、下级人员的可靠性以及企业的规模、条件等情况而定。

⑨等级链。这是由企业的最高领导到最基层之间各级领导人所组成的等级系列，它是一条权力线，用以贯彻执行统一的命令和保证信息传递的秩序。

⑩秩序。秩序即人和物必须各尽所能。管理人员首先要了解每一工作岗位的性质和内容，使每个工作岗位都有称职的职工，每个职工都有合适的岗位。同时还要有条不紊地精心安排物资、设备的合适位置。

(11)平等。即以亲切、友好、公正的态度严格执行规章制度。员工们受到平等的对待后，会以忠诚和献身的精神去完成他们的任务。

(12)保持人员稳定。把一个人培养成熟练、有效的员工往往需要很长的时间，因此人员的频繁调动将使工作不能很好地进行。任何组织都要保持稳定的员工队伍，鼓励员工长期为组织服务。

(13)首创精神。发挥个人的聪明才智，提出具有创造性的想法，既会给员工带来极大的快乐，也是刺激员工努力工作的最大动力之一。企业的领导者不仅自己要有首创精神，而且还要鼓励全体成员发挥首创精神。

(14)集体精神。职工的融洽、团结可以使企业产生巨大的力量。实现集体精神最有效的手段是统一命令。在安排工作、实行奖励时不要引起嫉妒，以避免破坏融洽的关系。此外，还应坚强企业内部的交流。

法约尔提出的这些原则，经过历史的检验，总的来说是正确的。它们过去曾经给管理人员以巨大的帮助，现在也仍然为人们所推崇。但这些原则是灵活的，要真正用好它们，还需要在实践中积累经验，掌握好尺度。

## (二) 行为科学理论

### 1. 霍桑实验与梅奥的人际关系理论

梅奥(E. Mayo, 1880—1949)，原籍澳大利亚，后移居美国。1926 年被哈佛大学聘为教授，是人群关系理论及行为科学的代表人物，从事心理学和行为科学研究，他的代表作为《工

业文明中人的问题》，本书总结了他亲身参与和指导的霍桑试验及其他几个试验的研究成果，详细地论述了人群关系理论的主要思想。梅奥是继泰罗和法约尔之后，对近代管理思想和理论的发展作出重大贡献的学者之一。通过霍桑试验，梅奥等人提出了人际关系学说，其主要论点如下：

### 1) 职工是“社会人”

古典管理理论把人看作为“经济人”，他们只是为了追求高工资和良好的物质条件而工作。因此，对职工只能用绝对的、集中的权力来管理。梅奥等人提出了与“经济人”观点不同的“社会人”观点。其要点是：人重要的是同别人合作；个人是为保护其集团的地位而行动；人的思想行为更多地是由感情来引导。工作条件和工资报酬并不是影响劳动生产率高低的惟一原因。对职工的新的激励重点必须放在社会、心理方面，以使他们之间更好地合作并提高生产率。

### 2) 正式组织中存在着“非正式组织”

所谓正式组织，就是为了有效地实现企业的目标，规定组织各成员之间相互关系和职责范围的一定组织管理体系，其中包括组织机构、方针政策、规划、章程等。但人是社会的动物，在组织内共同工作的过程中，人们必然发现相互之间的关系，形成非正式团体。在这团体里，又形成了共同的感情，进而构成一个体系，这就是所谓非正式组织。

非正式组织对人起着两种作用：

(1) 它保护工人免受内部成员忽视所造成的损失，如生产得过多或过少。

(2) 它保护工人免受外部管理人员的干涉所造成的损失，如降低工资率或提高产量标准。至于非正式组织形成的原因，并不完全取决于经济发展情况，而是同更大的社会组织有联系。

不能把这种在正式组织中形成的非正式组织看成是一种坏事，而必须看到它是必需的。它同正式组织相互依存，并对生产率的提高有很大影响。

### 3) 新的领导能力在于提高职工的满足度，以提高职工的士气，从而提高劳动生产率

金钱或经济刺激对促进工人提高劳动生产率只起第二位的作用，起重要作用的是工人的情绪和态度，即士气。而士气又同工人的满足度有关。这个满足度在很大程度上是社会地位决定的。所谓职工的满足度主要是指为获取安全的感觉和归属的感觉这些社会需要的满足度。工人满足度愈高，士气愈高，劳动生产率也就愈高，而工人的满足度又依存于两个：

(1) 工人的个人情况，即工人由于历史、家庭生活和社会生活所形成的个人态度。

(2) 工作场所的情况，即工人相互之间或工人与上级之间的人际关系。

所谓新的领导能力，是指能够区分事实和感情，能够在生产效率和职工们的感情之间取得平衡。这种新的领导能力可以弥补古典管理理论的不足，解决劳资之间以至工业社会的种种矛盾，提高劳动生产率。新的领导能力既然表现为能通过提高职工的满足度，提高职工的士气，最后达到提高生产率的目的，那就要转变管理方式，应该重视“人的因素”，采用以“人”

为中心的管理方式，改变古典管理理论以“物”为中心的管理方式。

## 2. 需要层次理论

### (1) 需要的层次

需要层次理论是美国心理学家马斯洛于 20 世纪 40 年代提出的。该理论认为，人人都有许多复杂的需要，而这些需要可以按其优先次序排列成阶梯式的层次系列。从低级到高级划分为五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要与自我实现的需要。如图所示：

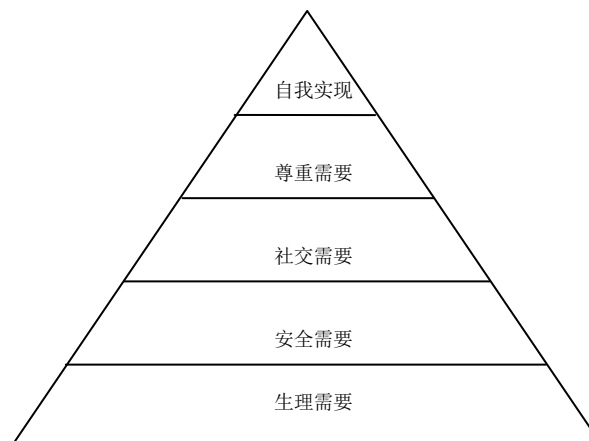


图 2. 1 马斯洛的层次需求理论

①生理需要。指人类生存最基本的需要，如食物、水、住房、医药等。这是动力最强大的需要，如果这些需要得不到满足，人类就无法生存，也就谈不上其他的需要。

②安全需要。是指保护自己免受身体和情感伤害的需要。这种安全需要体现在社会生活中是多方面的，如生命安全、劳动安全、职业有保障、心理安全等。

③社交需要。包括友谊、爱情、归属、信任与接纳的需要。人们一般都愿意与他人进行社会交往，想和同事们保持良好的关系，希望给予和得到友爱，希望成为某个团体的成员等等。这一层次的需要得不到满足，可能会影响人的精神上的健康。

④尊重需要。包括自尊和受到别人尊重两方面。自尊是指自己的自尊心，工作努力不甘落后，有充分的自信心，获得成就感后的自豪感。受人尊重是指自己的工作成绩、社会地位能得到他人的认可。这一层次的需要一旦得以满足，必然信心倍增，否则就会产生自卑感。

⑤自我实现的需要。这是最高一级的需要，指个人成长与发展，发挥自身潜能、实现理想的需要。即人希望自己能够充分发挥自己的潜能，做他最适宜的工作。马斯洛认为，如果一个人想得到最大快乐的话，那么，一个音乐家必须创作乐曲，一个画家必须绘画，一个诗

人必须写诗。一个人能做哪样的人，他就必须成为那样的人。

## （2）需要层次论的基本点

①人是有需要的动物，已经满足的需要不起激励的作用，因而不是激励因素，只有尚未满足的需要能够影响行为。

②五种需要象阶梯一样从低到高，逐层上升。一个层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展。

③多数人的需要结构是很复杂的，在每一时刻都会同时有许多需要在影响着人们的行动，而不会是单一的需要支配着人们的行动。

④各层次的需要相互依赖、相互重叠，任何一种需要并不因为下一个高层次的需要的发展而消失。高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为的影响比重减轻了。

⑤人的需要有轻重层次，在一般情况下，只有在低层次的需要得到满足后，才能使高层次的需要有足够的动力去驱动行为。

⑥一般得说满足较低层次的需要途径少，而满足较高层次的需要途径多。

⑦五种需要不可能完全满足，越到上层，满足程度越小。

⑧需要有高级低级之分。生理的需要和安全的需要为较低级需要，而社会需要、尊重需要、自我实现需要则为较高级的需要。

## 3. 双因素理论

### 1) 激励因素和保健因素

双因素理论是美国心理学家赫茨伯格于 20 世纪 50 年代后期提出的。赫茨伯格认为，使员工感到满意的因素与使员工感到不满意的因素是大不相同的。使员工感到不满意的因素往往是由外界环境引起的，使员工感到满意的因素通常是由工作本身产生的。赫茨伯格发现造成员工非常不满意的原因有：公司政策、行为管理和监督方式、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件等。这些因素改善了，只能消除员工的不满、怠工与对抗，但不能使员工变得非常满意，也不能激发他们的工作积极性，提高效率。赫茨伯格把这一类因素称为保健因素，就象某些保健物品只能预防疾病，但不能提高身体状况一样。赫茨伯格还发现使员工感到满意的原因有：工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、负有较大的责任、在职业上能得到发展等等。这类因素的改善，能够激励员工的工作热情，从而提高生产率。如果处理不好，也能引起员工的不满，但影响不是很大，赫茨伯格把这类因素称为激励因素。

### 2) 双因素论的两个基本点

（1）满意与不满意。赫茨伯格认为满意的对立面是没有满意，而不是不满意；不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

（2）内在激励与外在激励。双因素论实际上将激励分为内在与外在两种。内在激励是从工作本身得到的满足，如对工作的兴趣、责任感、成就感等，这些因素属于激励因素。外

在激励是指外部的奖励或在工作以外获得的间接的满足，如工资、工作环境。这种满足有一定的局限性。因为外在激励或保健因素只能满足人的低层次的生理需要，而不能满足人的高层次的精神需要，因而只能防止反激励，并不能持久有效地激励人的积极性。

#### 4. X 理论和 Y 理论

麦格雷戈在他所著的《企业的人性方面》一书中，提出了有名的“X 理论—Y 理论”的人性假定。

在麦格雷戈看来，每一位管理人员对职工的管理都基于一种对人性看法的哲学，或者就有一套假定。他把传统管理对人的观点和管理方法叫做“X 理论”，其要点是：

- ① 一般人的天性都是好逸恶劳的，只要可能，就会设法逃避工作。
- ② 人几乎没有什么进取心，不愿承担责任，而宁愿被别人领导。
- ③ 天生就反对变革，把安全看得高于一切。
- ④ 要使人们真正想干活，那就必须采用严格的控制、威胁和经常不断地施加压力。

Y 理论是建立在对人性和人的行为的动机更为恰当的认识基础上的新理论。其要点如下：

- ① 人并不是天生就厌恶工作，工作对人们来讲，正如娱乐和休息一样自然的。
- ② 控制和威胁并不是促使人们为实现组织目标而努力的惟一办法。人对自己所参与的目标能实现自我指挥和自我控制。
- ③ 对目标作出贡献是同获得成就的报酬直接相关的。这些报酬中最重要的是自尊和自我实现的需要的满足，它们能促使人们为实现组织目标而努力。

Y 理论给管理人员提供了一种对于人的乐观主义看法，而这种乐观主义的看法是争取职工的协作和热情支持所必需的。有人指出，Y 理论有些过于理想化了。所谓自我指导和自我控制，并非人人都能做到。人固然不能说生来就是懒惰而不愿负责任的，但是，在实际生活中也的确有些人是这样的，而且坚决不愿改变。对于这一些人，采用 Y 理论进行管理，难免会失败。

### (三) 现代管理理论

#### 1. 管理过程学派

过程学派认为管理是一个过程，是在有组织的集体中让别人和自己一起去实现既定的目标。该学派最初的代表人物就是法约尔。管理人员在管理活动中执行着计划组织、领导、控制等若干职能。管理是一个循环的过程，从计划到控制，再从控制到计划，表明了过程的连续性。控制职能确保组织达到其计划的目标。

#### 2. 社会系统学派

该学派认为，人的相互关系就是一个社会系统，它是人们在意见、力量、愿望以及思想等方面的一种合作关系。管理人员的作用就是要围绕着物质的、生物的和社会的因素去适应总的合作系统。

社会系统学派最早的代表人物是美国的巴纳德。巴纳德的主要贡献是：

①提出了社会的各种组织都是一个协作系统的观点。他认为，组织的产生是人们协作愿望导致的结果。人们个人办不到的许多事，协作就可办到。

②分析了正式组织存在的三种要素，即成员协作的意愿、组织的共同目标及组织内的信息交流。

③提出了权威接受理论。过去的学者是从上到下解释权威的，认为权威都是建在等级系列或组织地位基础上。而巴纳德则是从下到上解释权威，认为权威的存在必须以下级的接受为前提。至于怎样才能接受，需具备一定的条件。

④对经理的职能进行了新的概括。经理应主要作为一个信息交流系统的联系中心，并致力于实现协作努力工作。

### 3. 决策理论学派

决策理论学派的主要代表人物是美国的赫伯特·西蒙。决策理论的主要论点有：

①强调了决策的重要性。该理论认为，管理的全过程就是一个完整的决策过程，即决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。

②分析了决策过程中的组织影响。上级不是代替下级决策，而是提供给下级决策前提，包括价值前提和事实前提，使之贯彻组织意图。价值前提是对行动进行判断的标准，而事实前提是对能够观察的环境及环境作用方式的说明。

③提出了决策应遵循的准则。主张用“令人满意的准则”去代替传统的“最优化原则”。

④分析了决策的条件。管理者决策时，必须利用并凭借组织的作用，尽量创造条件，以解决知识的不全面性、价值体系的不稳定性及竞争中环境的变化性问题。

⑤归纳了决策的类型和过程。把决策分成程序化决策和非程序化决策两类。程序化决策是指反复出现和例行的决策，非程序化决策是指那种从未出现过的，或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。

### 4. 系统管理理论学派

强调管理的系统观点，要求管理人员树立全局观念、协作观念和动态适应观念，即不能局限于特定领域的专门职能，也不能忽视各自在系统中的地位和作用。

系统管理学派的代表人物是理查德·约翰逊、卡斯特和罗森茨韦克。

### 5. 经验主义学派

经验主义学派的主要代表人物是德鲁克。研究管理案例。通过案例研究，向一些大企业的经理提供在相同情况下管理的经验和方法。基本观点是，否认管理理论的普遍价值，主张从“实例研究”、“比较研究”中导出通用规范；由经验研究来分析管理。他们特别重视关于某个公司组织结构、管理职能和程序等方面的研究。

### 6. 管理科学学派

管理科学学派也被称为管理数理学派或管理计量学派。这一学派的主要代表人物是美国的伯法等人。他们认为“管理”就是用数学模型及其符号来表示计划、组织、控制、决策等

合乎逻辑的程序，求出最优解，以达到企业目标。因此，他们认为管理科学就是制定用于管理决策的数学和统计模型，并将这些模型通过电子计算机应用于管理实践中。

### 7. 权变理论学派

权变理论是一种较新的管理思想。权变的意思，通俗地讲，就是权宜应变。该学说认为，在企业管理中，由于企业内外部环境复杂多变，因此管理者必须根据企业环境的变化而随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最佳”管理理论和方法。要求管理者根据组织的实际情况来选择最好的管理方式。

## 三、酒店管理的内容纲要

在了解酒店管理含义的基础上，酒店管理者必须进一步研究酒店管理的对象和内容，也就是研究管什么和怎么管的问题，目的是构筑酒店管理的框架，然后对框架各部分的实质内容进行分步展开研究，理清思路，在自己的意识中形成框架概念，即把握酒店管理的纲要。最后抓住纲要，实施有效管理。

酒店管理纲要通常包含以下内容：

### （一）酒店建筑

1. 酒店建筑物的外观有特色，外装修精致、外环境怡人
2. 酒店布局合理，即应考虑功能划分合理、设施使用方便安全
3. 酒店装修具有突出的风格特色
4. 建筑物应能节约能源，节约人力

### （二）业务管理

业务管理是指针对酒店前厅、客房、餐饮、康乐等业务部门的工作进行的管理

1. 确定管理范围以及管理的目标与要求
2. 设计操作流程和运转程序，制定服务规程和质量标准
3. 建立信息管理系统，确定各部间信息沟通的方式和互相协调的途径
4. 执行管理职能，实施全过程管理，督导下属完成管理目标与要求

### （三）人力资源管理

1. 根据酒店的管理体制与实际状况，设计合理的组织机构
2. 根据不同部门和岗位要求编制定员
3. 选择、招收合格的管理者和员工
4. 对全体人员进行培训，提高管理者素质，建立一支专业化的员工队伍
5. 科学使用人才，用人所长
6. 通过激励，充分调动酒店管理者 and 员工的工作积极性
7. 建立酒店各项管理制度

#### **( 四 ) 财务管理**

1. 酒店资金筹措管理
2. 酒店投资管理
3. 酒店营运资金的管理
4. 酒店成本费用管理
5. 酒店利润管理
6. 酒店财务评价
7. 有关财经纪律、财务制度的管理

#### **( 五 ) 市场营销和公共关系**

1. 酒店市场营销分析  
包括对酒店市场营销环境、宾客的消费行为、酒店竞争形势的分析研究。
2. 酒店市场营销计划的制定。  
包括酒店营销策略和具体行动方案的构思, 以及对酒店营销计划的调整等内容。
3. 酒店产品组合、价格组合的制定与调整
4. 酒店市场开拓  
包括销售渠道组合、促销组合的设计与调整。
5. 酒店市场营销控制
6. 制定公共关系计划
7. CIS 的策划和实施
8. 在日常工作中进行公关活动

#### **( 六 ) 工程设备管理**

1. 设备设施配置的投资决策和安装、运行的管理
2. 建立健全的工程设备管理制度
3. 加强酒店设备的资产管理。  
即对酒店设备进行分类、编号、登记、保管, 并建立酒店设备的技术档案。
4. 合理使用酒店设施设备
5. 建立合理的设施设备维护保养体系
6. 对水、电、汽、冷、暖供应的管理
7. 工程节能和对绿色环保相关工作的管理
8. 工程人员素质管理
9. 设备迁移、更新改造以及报废的管理

#### **( 七 ) 物资管理**

1. 建立酒店物资管理体系。
2. 进行酒店物资采购决策



3. 制定酒店物资采购计划
4. 酒店物资采购、验收、进仓、保管、发送等的管理
5. 酒店各种物资的定额管理，包括消耗定额、储备定额、资金定额等
6. 仓库管理。包括进仓、堆放、保管、发放、盘点、账务
7. 物资的节约和修旧利废等的管理

#### **(八) 安全管理**

1. 建立有效的安全组织体系
2. 制定酒店安全工作计划
3. 酒店财产安全管理
4. 酒店消防安全管理
5. 酒店紧急事故妥善处理
6. 做好日照工作中的安全管理，保障酒店的正常运转

#### **(九) 服务质量管理**

1. 明确服务质量的含义、内容和特点，树立牢固的质量意识
2. 确定酒店及各个部门各岗位的服务规程和服务质量标准
3. 制定服务质量计划
4. 建立服务质量管理体系
5. 进行酒店服务质量教育
6. 采取有效的服务质量管理方法，实施全面质量管理

以上九个方面形成了酒店管理的纲要，他构筑了酒店管理的框架。是千头万绪的酒店工作变得有序。管理者从事酒店管理，首先要把握住管理纲要，进而发挥自己的管理才能，灵活应变，最终形成自己经营管理的思路，并不断创新。

酒店管理纲要也勾画出“酒店管理”这门学科的学科体系。一门学科的建立，首先在于它的物质基础，在于这类物质存在的客观性和区别于其他物质的特殊性，由客观性和特殊性形成了这一物质区别于其他物质的自身运动规律。我们发展酒店业，就必须研究酒店运动的规律，研究结果形成酒店知识，知识的系统化、抽象化即为酒店管理理论。因此，酒店管理是一酒店为物质基础，以宾客消费心理、旅居心理及酒店的运动规律为研究对象所形成的管理理论，是自成体系的一门学科。

## **第二节 酒店管理的职能**

早在 1916 年，法国管理学家法约尔在其《一般管理与工业管理》一书中，就提出管理是由计划、组织、指挥、协调、控制五个因素构成，即现在常说的管理五大职能。尽管后来

有许多管理学家提出了一些另外的说法，但都是在此基础上进行的取舍或补充。酒店管理过程中同样离不开这五大职能。酒店管理的核心就是管理者通过执行管理职能来实现酒店的经营目标。也就是说，执行管理职能是酒店管理者的主要职责，酒店管理职能贯穿于酒店管理全过程。本书介绍的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制和激励。

## 一、计划职能

### （一）计划职能的含义

简单地说，计划就是酒店预先决定要做什么，如何做，何时做和由谁做，即计划的前提是决策，决策的结果形成计划。所以，酒店计划职能就是指酒店通过周密地、科学地调查研究，分析预测，并进行决策，以此为基础确定未来某一时期内酒店的发展目标，并规定实现目标的途径方法的管理活动。在市场经济条件下，社会、经济的发展为酒店的发展提供了机会，但也带来了风险。计划职能就是利用各种机会有效地利用现有资源，实现酒店最佳的经济效益和社会效益，即酒店利益的最大化，同时使酒店经营风险最小化。因此，在酒店管理中，首先要有科学合理的计划。

### （二）计划职能的作用

#### 1. 确立了酒店统一行动的目标

酒店管理者和员工分布在各个不同的部门工作，他们一般都非常关注自己部门的利益，不太考虑酒店整体利益。而有一个完整的计划，则可以帮助他们了解酒店的整体利益，增强其全局观念。因此，计划职能通过确定酒店的经营管理目标，为酒店内各部门、各环节及各位员工的工作或行动指明了方向，明确了责任，有利于相互之间的沟通与协调。使酒店所有成员互相配合，最终实现酒店目标。

#### 2. 充分利用酒店各种资源

计划职能可使酒店对所拥有的人、财、物等资源进行合理而有效地组合与调配，使人尽其才、物尽其用，减少人力、物力、财力的浪费。从而形成尽可能大的接待能力，并实现酒店效益最大化。

#### 3. 增强适应环境变化的应变能力

计划职能在确定酒店目标的同时也规定了实现目标的途径和方法。这些途径和方法充分考虑了酒店内外环境的变化及其趋势，使酒店在市场竞争日趋激烈、宾客需要日益多变的环境中求生存图发展，变被动为主动。增强了酒店的应变能力。而成功的酒店，通常都具有比对手更强的适应能力和应变能力。

### （三）计划的类型

按照不同的分类标准，酒店计划可分为不同的类型，最常用的是按时间分类和按范围分类。

### 1. 按时间分类

按时间分类，可以将酒店计划分为：长期计划、中期计划和短期计划。

长期计划是指酒店在较长时期(一般在3年以上)内有关酒店发展方向、规模、经济、设备、人员、等级等方面的战略性、纲领性计划。由于计划期较长，未来存在着大量的可变因素，如社会潮流、政府政策、经济发展以及客源需要的变化等。所以长期计划不宜过于具体，应符合“远粗近细”的计划原则。

中期计划是计划期在1~3年的计划。中期计划中，年度计划的制订较多。年度计划是指酒店具体规定计划期全年度和年度内各部门、各阶段的目标和任务的计划。它是酒店全体员工在计划年度内的行动纲领和依据，是酒店最重要的计划。

短期计划是指酒店以一个季度(季度计划)或一个月(月度计划)为期限对酒店各种工作所做的具体安排。它是年度计划的具体化，对各种任务和具体事项要落实到部门、班组，是酒店员工实施的执行性计划，所以应尽量详细、具体、明确、具有可操作性。

### 2. 按范围分类

按范围分类可以将计划分为：酒店总体计划和各部门的分类计划，即部门计划。酒店总体计划是指确定整个酒店目标和任务的综合性计划，它包括酒店计划目标的制定、分解、说明及计划实施过程中的措施、方法等内容。

部门计划是指酒店内各部门为实现酒店的总目标而制定的本部门在计划期内需完成的具体目标和任务的实施性计划。所以部门计划制定是以酒店总目标 and 政策为指导的，它包括部门的具体目标、实施细则等内容。

另外，酒店接待业务计划也越来越受到酒店的重视，它是酒店计划的具体化，在酒店接待业务中起着重要的作用。

## (四) 计划的制定

制订计划是管理的基础。计划是否恰当直接影响到酒店管理的成效。

制订酒店计划必须充分考虑酒店的各种内外信息。对广泛收集的酒店内外信息进行分析。在信息准备基础上，管理者制订酒店计划草案以供相关人员讨论。并根据讨论意见对草案进行反复修改，使之更可行、更具体化。

当酒店上下相关人员对计划草案达成共识后，即可把可行的计划确定下来，作为日后工作的依据。

## (五) 计划的实施

编制计划的目的是为了使酒店所有管理者和员工实施计划，实现计划目标。计划的实施分计划的执行和计划的控制两方面。

### 1. 计划的执行

酒店计划一旦确定，就应将其分部门、分层次、分阶段层层分解，逐一落实到部门、班组、员工，分解至酒店业务活动的淡季、平季、旺季或月、周等。

计划展开分解后，使得酒店计划成为各个部门和每位员工的具体工作任务，为有效地完成这些任务，就必须授予相应的权利，并规定达到计划目标后的相应利益。责、权、利三者的和谐统一。即酒店通过落实岗位责任制和经济责任制，要求各岗位的管理者按规定的标准完成工作任务，并承担一定的经济责任。同时，酒店应多指导，才可使计划目标不偏离酒店整体计划，并层层落实下去，取得预期效果。

但由于计划是对未来的设想，所以在执行过程中必然会碰到由于未来不确定的各种障碍和困难，如天灾人祸、经济衰退、无序竞争等。因此，为确保计划地实现。酒店管理者应善于想方设法、因事制宜地逐个克服与解决各种问题。

在执行计划过程中，管理者还必须通过严格的考核制度和分配的激励机制，监督计划的执行情况，检查计划的执行结果，及时发现问题，并予以解决。

## 2. 计划的控制

管理者通过检查计划的实施结果，将实际结果与计划目标进行比较，找出两者之间的差异。然后针对找出的差异进行认真分析，主要分析造成差异的原因，如是计划目标的问题，还是计划执行的问题，或是外部环境变化的问题等。

根据差异原因，酒店必须修订计划。但无论是局部修订还是总体修订都必须慎重，均需酒店店务会议或办公会议反复讨论、论证后决策，并报上级主管部门批准。

另外，酒店还应根据计划实施的实际情况，客观、公正地对计划进行评价，反思计划的制定和实施过程，总结经验教训，为下期计划的科学合理性提供参考。

# 四、组织职能

## （一）组织职能的含义

酒店组织职能是指为了有效地达到酒店计划目标，管理者确定组织结构的人、财、物、时间、信息等资源的调配，并划分部门、分配权力和协调酒店各种业务管理过程。组织职能是计划职能的自然延伸，它贯穿于酒店管理的全过程。其如下：

1. 确定酒店的管理体制。
2. 设置合理的酒店组织机构。
3. 进行编制定员，明确各管理层次及相应的责任和权力并选用合适的人 j
4. 建立信息沟通系统，进行各级各部门间关系协调。
5. 进行资源调配使酒店形成接待能力并开展接待业务。
6. 建立和健全的酒店管理制度。

酒店组织管理是否有成效，其结果将直接影响整个酒店的经营成果。所以，是实现计划的重要保证，也是其他管理职能的基础和前提。

## （二）酒店业务组织

简单地说，酒店管理的组织职能就是管理者对酒店组织的管理，其含义有：一是设置组织机构和管理体制，并使之符合酒店的客观运行规律；二是为达到酒店合理而有效地调配酒店的人、财、物、信息、时间等资源，形成接待能力，即接待业务的组织。

### 1. 酒店接待能力的组织

酒店接待能力是指酒店能够接待宾客并满足其需要的各种条件的总和，包括设施设备、服务水平、环境气氛等。酒店接待能力组织就是管理者根据酒店的实际情况，合理安排酒店的人、财、物、信息、时间等资源，达到以最小的投入接待尽量多的客人的目的。酒店管理者应随着宾客需要、客源流向等变化审时度势，不断调整，使酒店接待能力符合酒店计划目标要求。

### 2. 酒店接待业务周期的组织

酒店周而复始不断地为客人提供服务的过程即构成了酒店的接待业务周期。如客房经过员工清理、检查后具备接待能力，宾客入住，接待业务开始，宾客离店，该客房失去接待能力，而当重新整理合格后就又恢复其接待能力。所以，酒店接待业务周期就是指某一特定的接待业务从其准备开始到宾客使用完毕为止这样一个过程，并不断循环进行。酒店形成接待能力后，还需进行接待业务周期的组织才能真正接待宾客并满足其需要。所以，在管理过程中，酒店管理者应根据业务的进行情况对酒店所拥有的各种资源，特别是人力和物力资源进行及时的组合和调配，并进行现场控制，使酒店接待业务按计划、有序地进行。

## 三、指挥职能

### （一）指挥职能的含义

酒店指挥职能是指管理者凭借权力和权威，根据决策计划的要求对所属指挥对象发出指令，进行领导和调度，使之服从管理者意志，并付诸行动，齐心协力地实现酒店的预定目标的管理活动。指挥的过程中，通常先有组织目标和决策计划，后有管理者根据组织授权视具体情况行使的指挥。简单地说，指挥就是管理者将有利于酒店目标实现的指令下达给其下属，使之服从并付诸行动的一种反映上下级关系的管理活动。当酒店管理目标已定，即形成一定的接待能力，管理者就要通过执行指挥职能，使酒店的全体员工积极实施管理目标，进而使酒店接待能力成为实际的接待业务活动。指挥职能发挥得好坏，有两个重要因素：一是酒店决策计划的合理性，二是管理者自身的素质高低。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。酒店统一意志是通过指挥来达到目的的。有效指挥职能基本要求为：

1. 酒店应建立强有力的指挥系统，按等级链原则划分管理层次，明确权力关系，使人人自觉执行上级下达的指令，管理者执行指挥职能时畅通无阻。

2. 统一指挥，即酒店管理者只对直接下属部门和员工实施指挥，不能越级；而作为下

属也只接受其直接上级的指令。只有这样，才能防止令出多头而使下属无所适从，树立并维护管理者的权威，确保酒店业务的正常运转。

3. 在实施指挥时，酒店管理者应注意运用各种有效的激励手段调动其下属的工作积极性，激发其努力工作，完成酒店的预定目标。

## （二）指挥职能的类型

酒店管理者在执行指挥职能时，应根据自身所处的职位、周围的环境和下属的能力、特点等来选择不同的指挥方法。酒店指挥职能的类型可分为：

### 1. 直意指挥

直意指挥是指管理者用明确的信息对下属直接下达指令并使之执行的管理方法。指令通常采用肯定或否定的语言，表达简单、清晰、明确。这是酒店中最常用的一种指挥方式，比较而言，中、基层管理者更为常用。有效的直意指挥应针对指令的指挥对象明确指出应完成的任务、达到的效果和完成时限，并提出执行指令的具体步骤。

### 2. 启发式指挥

在实际管理中，各级管理者常会对应由其处理的一些问题不知该如何妥善解决，于是请示上级管理者。而作为上级管理者不是简单地使用直意指挥，而反问下级：“你认为该如何处理？”同时提出要充分注意的有关条件和既定的政策，给下级以指点和启发。当下级对问题处理提出基本设想后，上级管理者衡量其思路与自己的决策是否一致。一致，则顺势下达指令，否则，指出其不周之处，并进一步引导其思考，使上下级之间最终达到一致。这一过程就是启发式指挥的过程。

简单地说，启发式指挥就是指管理者针对需要解决的问题，通过引导启发的方式让下属自我思考解决的措施，使上下级之间的思路一致后再实施指挥的管理方法。高、中层管理者最常用这种方式，因为下级管理者对问题的充分理解和深刻认识，十分有利于其坚决地执行指令。

在进行启发式指挥时，管理者应特别注意引导下属的工作思路，发挥下属的主观能动性，使之对所要解决的问题自我思考，自我决策，最终与己一致，这样才能更有效地解决问题，实现目标。启发式指挥不但能较好地避免错误，同时也能有效地培养和锻炼下属的工作能力，特别是分析、解决问题的能力。

### 3. 归纳式指挥

酒店业务复杂，宾客需要多变，内外环境也因时而异，所以常会遇到一些涉及酒店各部门的疑难问题，这时就需归纳多方见解后才能作出决策。归纳式指挥就是指管理者在充分听取各方意见的基础上，进行合理决策，再下达指令的指挥方法。常为酒店高层管理者所用。

归纳式指挥关键在于归纳，在归纳时可能产生三种情形：一是意见基本一致，只是方法手段上有些差异，归纳时只需从中提炼形成指令，即顺向归纳指挥；二是各有见解、众说不一，归纳时就要充分听取各相关人员的看法，集思广益、博采众长、权衡利弊后再形成决定，

发出指令，即综合性归纳指挥；三是意见基本一致，但皆从本团体利益出发，而不符合酒店的整体目标与利益，在归纳时应吸取其有利成分，但在总体首先应考虑酒店整体利益，然后兼顾各团体利益，形成符合酒店整体利益的指令。

归纳式指挥要求管理者分析归纳能力要强，善于抓住问题的主要方面且思维清晰，使指令能够让各实际部门信服，以便执行。另外，管理者在归纳式指挥过程中，应充分了解所需解决问题的复杂困难程度，并告知下属，而且，指令必须明确无误地指出各方需协调合作的内容，以便实现酒店目标。

#### 4. 应急式指挥

酒店业务涉及面广，手工操作多，宾客需要多样，因而难免会出现一些意外的特殊情况，为解决这些临时性出现的突发问题，管理者必须即时下达指令并立见效果，因此无法进行周密的思考和筹划。应急式指挥即管理者为解决突发问题而下达紧急指令的指挥方法。

因此，应急式指挥要求管理者有敏锐的观察力和很强的应变能力，下达指令要既果断又谨慎，能即时解决问题，以防止事态扩大或贻误时机而影响酒店声誉。

### 四、协调职能

#### （一）协调职能的含义

酒店协调职能是指对酒店内外出现的各种不和谐现象而采取的调整联络等措施的总和。其目的是保证酒店经营业务活动的顺利进行，并有效地实现酒店的经营目标。协调职能是现代酒店管理的特征之一。

##### 1. 酒店协调职能的类型

酒店协调职能包括内部协调和外部协调两大类。

##### （1）酒店的外部协调

酒店与社会存在着千丝万缕的联系，若处理不当，小则影响酒店的客源、效益、形象等，大则危及酒店的生存与发展，因此，为酒店创造一个良好的外部环境，酒店都非常重视外部协调。通常，酒店外部协调可分为酒店与宾客的协调和酒店与社会的协调两种。

在目前酒店业市场激烈竞争的环境中，宾客需要也日益复杂多变，酒店与宾客之间的协调主要体现在酒店应根据市场供求及竞争情况，不断地调整酒店的服务内容与项目，减少酒店与宾客之间的不和谐因素，如增添服务设施、增加服务项目、努力提高服务质量等，从而最大限度地满足宾客需要，使酒店与宾客之间相互和谐融洽，并在酒店竞争中处于不败之地。

与此同时，酒店是社会的一个组成部分，与社会各界存在着各种维护与制约的关系，这种关系处理是否妥当，直接影响着酒店在社会上的地位和声誉。因此，大多数酒店都非常注重通过各种公共关系活动处理好与社会各界，特别是与银行、财税、工商、公安、消防、环保、文化卫生、新闻媒体等各方面的关系，树立酒店良好形象并获得社会各界的信任、理解

和支持，使酒店业务正常、有序地进行。

## (2) 酒店的内部协调

现代酒店业务构成复杂，随机性大，为提高其工作效率和专业化程度，通常都实行分工协作的原则。分工后，每个部门和个人都只在一个有限的工作范围内从事较单一的工作内容，因而会产生局部观念和注重自我意识的倾向，使局部与局部、个体与个体之间产生矛盾和不协调。而酒店是一个整体，需要各部门和个体之间的广泛联系和协作。因此，必须树立全局观念，通过执行协调职能达到整体的统一、组织目标的实现。酒店内部协调一般分为横向协调与纵向协调两类。

酒店业务随机性强、涉及面广，一项工作往往需要各个部门或许多环节员工的配合才能完成。横向协调就是指酒店内各部门之间、本部门内各环节之间的协调。如工程部与客房部的合作、前厅部的预定与接待、收款的信息沟通与配合等。各部门、各环节之间信息传递及时、迅速、准确是协调的基本要求。各相关部门、环节的所有人、财、物、信息等要素的配合得当，步调一致，是通过协调职能的执行所应达到的结果，也只有如此，才能确保酒店各项管理工作的顺利进行。酒店是劳动密集型企业，因此，酒店各级人员之间的纵向协作配合十分重要。所谓纵向协调是指酒店上下各级人员之间的协调。有效的纵向协调要求上级应根据酒店目标要求下达正确的指令，而下级则无条件地服从和执行上级的指令要求，另外，纵向协调还应遵循等级链的原则，即上级不越级指挥，下级也不越级向上汇报。最终，通过酒店全体员工的齐心协力、相互配合共同完成酒店的预定目标。

## 五、控制职能

### (一) 控制职能的含义

在酒店管理过程中，管理者应始终以目标为基准，对酒店中的各种资源进行尽可能合理的调配和组织，并随时调整和改变策略以适应酒店经营的需要，这就需要对整个酒店管理过程进行有效的控制。在酒店竞争日趋激烈，市场变幻莫测的形势下，控制职能更显重要。酒店通过实施控制职能，可有效地防止差异的出现，使实际结果与计划目标之间的差异减少到最低限度，而一旦出现差异，控制职能又有助于管理者及时发现问题，采取相应措施进行调节从而避免更大的损失。所以，酒店在经营业务活动中，要衡量计划目标的完成程度、酒店的服务质量水平、员工的工作效率、计划与实际是否一致等，这些都离不开控制职能。控制职能的实质是对酒店业务的实际运行活动的反馈信息作出反应。

### (二) 执行控制职能的步骤

#### 1. 制订控制标准

控制标准是指在正常条件下员工完成工作的方式方法和应达到的要求。标准是控制的必要条件，而酒店计划是制订控制标准的依据。在酒店中，控制标准通常分为两类。一类是用



数量来表示的各种标准，即数量标准，如营业额、成本费用等，另一类是以描述性语言表示的各种标准，即质量标准，如服务规程、卫生标准等。酒店制订控制标准要求尽量详细、具体，以便于执行和衡量。

## 2. 效果评估

确立了各种标准之后，即可通过检查将实际工作与预定标准进行比较，评估其实际工作效果。在酒店管理中，效果评估的重点通常是：营业额与预期的成果，成本、费用支出的合理性，服务质量水平等直接影响到酒店的社会效益和经济效益的内容。评估时还应根据考核对象的不同而采取不同的要求，如对中、高层管理者主要以酒店目标为衡量标准；而对操作层主要以工作量、工作时间以及质量等作为衡量的标准。

评估无非三种结果：其一偏差在允许范围内或无偏差，即为理想状况；其二为正偏差。一般正偏差是理想的，如营业额指标的正偏差，越大越好，但也有例外，如营业利润率则需要分析，正偏差未必就是理想的。其三是负偏差，通常对酒店不利，如成本费用的负偏差等。

## 3. 差异分析

效果评估使管理者及时判断实际与标准的差异，无论是正偏差还是负偏差，管理者必须分析差异产生的原因及其对未来经营业务活动的影响。只有找出问题的症结所在和主要原因，才能进行有效地控制。通常产生差异的原因有：目标或标准不合理；实际工作中的误差造成；外部环境变化的影响以及各种因素的综合反应。

## 4. 纠正偏差

管理者找到产生偏差的原因后，应针对其不同原因采取不同的纠正偏差的方法。在采取纠正措施时，一定要落实纠偏时间和责任，并采取有效的控制方法，才能有效地消除偏差，达到管理目的。

### (三)控制职能的类型

酒店管理中，管理者只有采取恰当的控制方式，才能有效地对酒店的经营业务进行有效的控制。酒店的控制职能一般可分为以下三种类型：

#### 1. 预先控制

预先控制又称前馈控制，是指管理者通过对酒店业务情况的观察、预测和分析，预计可能出现的问题，在其未发生前加以防止的管理活动。

预先控制主要是对业务进行前的资源投入实施有效的控制。其中，最为重要的有：

(1) 人力投入控制。即管理者根据酒店规模及各部门的运转需要，确定所需人员的数量、素质要求，并合理地排班。酒店营业前的检查则可发现现有人员与标准之间的差异，以便在事先采取措施如增减人员或加强培训等纠正偏差。

(2) 财力投入控制。即管理者根据酒店业务经营需要，确定所需资金数额及其来源。在编制酒店预算及对未来业务活动进行预测时，估计可能发生的偏差，并采取措施予以纠正。

(3) 物力投入控制。即管理者在业务经营活动前检查酒店所有的物质资源的数量和质

量是否适应宾客需要，符合酒店等级要求。如发现某项没有达到，即应及时采取补救措施，更换或补充相应的物质资源，确保酒店业务活动的顺利进行。

## 2. 现场控制

现场控制又称实时控制，是指管理者在酒店业务进行过程中的控制，是酒店管理的一种有效的管理方式。它通过管理者的现场巡视，督导下属员工按服务规程操作；根据业务活动的需要，对预先安排的人、财、物等资源进行合理的重新组合、调配；及时处理宾客投诉以消除不良影响，并有效地保证酒店服务质量。

## 3. 反馈控制

反馈控制也称事后控制，是指管理者在酒店经营业务活动结束后，对其结果的检查考核。所以，反馈控制是把实际工作结果与预定目标相比较，找出偏差，分析产生差异的原因，提出整改措施，以便在今后的工作中改进提高的管理方法。

# 六、激励职能

## （一）激励职能的含义

从心理学角度讲，激励是指激发人的行动动机的心理过程，是一个不断朝着期望的目标前进的循环的动态过程。简言之，就是在工作中调动人的积极性的过程。激励是对人的一种刺激，是促进和改变人的行为的一种有效的手段。激励的过程就是管理者引导并促进工作群体或个人产生有利于管理目标行为的过程。每一个人都需要激励，在一般情况下，激励表现为外界所施加的推动力或吸引力，转化为自身的动力，使得组织的目标变为个人的行为目标。

可以从以下三个方面来理解激励这一概念。

1. 激励是一个过程。人的很多的行为都是在某种动机的推动下完成的。对人的行为的激励，实质上就是通过采用能满足人需要的诱因条件，引起行为动机，从而推动人采取相应的行为，以实现目标，然后再根据人们新的需要设置诱因，如此循环往复。

2. 激励过程受内外因素的制约。各种管理措施，应与被激励者的需要、理想、价值观和责任感等内在的因素想吻合，才能产生较强的合力，从而激发和强化工作动机，否则不会产生激励作用。

3. 激励具有时效性。每一种激励手段的作用都有一定的时间限度，超过时限就会失效。因此，激励不能一劳永逸，需要持续进行。

## （二）激励的作用

1. 通过激励可以提高知名度，吸引人才

企业可以通过提供有竞争性优势的薪酬制度等方法，把急需的、有才能的人吸引过来，并长期为组织工作。

2. 通过激励可以提高人们工作的主动性、积极性和创造性

要提高自觉性，主要应解决人们对工作价值的认识问题，认识所从事工作的必要性、重要性和迫切性。人的行为常常带有个人利益的动机，承认和尊重个人利益，让人们看到在实现组织大目标的过程当中，也能实现个人利益和个人目标。个人目标与组织目标的统一程度越高，职工的自觉性乃至主动性、创造性就越能得到充分的发挥。反之便会出现消极怠工，甚至产生抵触情绪。创造性是取得突破性进展的重要保证，是工作积极性得到发挥的体现，它能够大大提高工作绩效。

### 3. 通过激励可以激发人们的热情和兴趣

激励不仅可以提高人们对自身工作的认识，还能激发人们的工作热情和兴趣，解决工作态度和认识倾向问题。通过激励，使之对本职工作产生强烈、深刻、积极的情感，并以此为动力，将自己的全部精力投入到实现预定目标中。兴趣是影响动机形成的重要因素，通过激励使人对工作产生稳定而浓厚的兴趣，使人对工作产生高度的注意力、敏感性、责任感，形成对自身职业的偏爱。个人的知识、技术和能力，一般也是在浓厚的职业兴趣的基础上发展起来的。因此，强烈而稳定的职业兴趣，也是人们提高技能、保证技术、知识、能力充分发挥的心理条件。

## （三）激励的原则与方法

### 1. 激励原则

激励是一门学问，科学地运用激励理论，可以有效地激发员工的潜力，使组织目标和个人目标在实现中达到统一，进而提高组织的经营效率。正确地激励应遵循以下原则：

#### （1）组织目标与个人目标相结合的原则

在激励中设置目标是一个关键环节。目标设置必须以体现组织目标为要求，否则激励将偏离组织目标的实现方向。目标设置还必须能满足员工个人的需要，否则无法提高员工的目标效价，达不到满意的激励强度。只有将组织目标与个人目标结合好，才能收到良好的激励效果。

#### （2）物质激励与精神激励相结合的原则

员工存在物质需要和精神需要，相应地激励方式也应该是物质与精神激励相结合。随着生产力水平和人员素质的提高，应该把重心转移到满足较高层次需要即社交、自尊、自我实现需要的精神激励上去，但也要兼顾好物质激励。物质激励是基础，精神激励是根本，在两者结合的基础上，逐步过渡到以精神激励为主。

#### （3）外在激励与内在激励相结合的原则

凡是满足酒店员工对工资、福利、安全环境、人际关系等方面需要的激励，叫做外在激励；满足员工自尊、成就、晋升等方面需要的激励，叫内在激励。实践中，往往是内在激励使员工从工作本身取得了很大的满足感。如工作中充满了兴趣、挑战性、新鲜感；工作本身具有重大意义；工作中发挥了个人潜力、实现了个人价值等等，对员工的激励最大。所以要注意内在激励具有的重要意义。

#### （4）正强化与负强化相结合的原则

在酒店管理中，正强化与负强化都是必要而有效的，通过树立正面的榜样和反面的典型，扶正祛邪，形成一种良好的风气。产生无形的压力，使整个群体和组织行为更积极、更富有生气。但鉴于负强化具有一定的消极作用，容易产生挫折心理和挫折行为，因此，管理人员在激励时应把正强化和负强化巧妙地结合起来，以正强化为主，负强化为辅。

#### （5）按需激励的原则

激励的起点是满足酒店员工的需要，但员工的需要存在着个体的差异性和动态性，因人而异，因时而异，并且只有满足最迫切需要的措施，其效价才高，激励强度才大。因此，对员工进行激励时不能过分依赖经验及惯例。激励不存在一劳永逸的解决方法，必须用动态的眼光看问题，深入调查研究，不断了解员工变化了的需要，有针对性地采取激励措施。

#### （6）客观公正的原则

在激励中，如果出现奖不当奖，罚不当罚的现象，就不可能收到真正意义上的激励效果，反而还会产生消极作用，造成不良的后果。因此，在进行激励时，一定要认真、客观、科学地对员工进行业绩考核，做到奖罚分明，不论亲疏，一视同仁，使得受奖者心安理得，受罚者心服口服。

### 2. 激励方法

#### （1）物质利益激励法。

物质利益激励法就是以物质利益（如工资、奖金、福利、晋级和各种实物等）为诱因对员工进行激励的方法。最常见的物质利益激励有奖励激励和惩罚激励两种方法。奖励激励是指组织以奖励作为诱因，驱使员工采取最有效、最合理的行为。物质奖励激励通常是从正面对员工引导。组织首先根据组织工作的需要，规定员工的行为，如果符合一定的行为规范，员工可以获得一定的奖励。员工对奖励追求的欲望，促使他的行为必须符合行为规范，同时给企业带来有益的活动成果。物质惩罚激励，是指组织利用惩罚手段，诱导员工采取符合组织需要的行动的一种激励。在惩罚激励中，组织要制定一系列的员工行为规范，并规定逾越了行为规范的不同的惩罚标准。物质惩罚手段包括扣发工资、奖金、罚款、赔偿等。人们避免惩罚的需要和愿望促使其行为符合特定的规范。

#### （2）目标激励方法

管理中常说的目标管理，不仅是一种管理活动，也是一种有效的目标激励方法。所谓目标激励方法就是给员工确定一定的目标，以目标为诱因驱使员工去努力工作，以实现自己的目标。任何组织的发展都需要有自己的目标，任何个人在自己需要的驱使下也会具有个人目标。目标激励必须以组织的目标为基础，要求把组织的目标与员工的个人目标结合起来，使组织目标和员工目标相一致。

目标管理通过广泛的参与来制定组织目标，并将其系统地分解为每一个人的具体目标，然后用这些目标来引导和评价每个人的工作。在目标管理中目标是最重要的，组织目标是组

组织前进的目的地，个人目标则是个人奋斗所实现的愿望。目标管理的特点之一是把组织的目标分解为各个行动者的目标，而分解过程又充分吸收了行动者参与。按照这一特点，只要使个人的目标及奖酬与个人的需要一致起来，就提高了目标的效价。而实现目标信心的增加也就是实现目标的期望值的提高。目标管理充分发挥每个人的最大能力，实行自我控制，更容易发挥每个人的潜能和创造力，增加激励力量。

### (3) 榜样激励

榜样激励法是指通过组织树立的榜样使组织的目标形象化，号召组织内成员向榜样学习，从而提高激励力量和绩效的方法。

运用榜样激励法，首先要树立榜样，榜样不能人为地拔高培养，要自然形成，但不排除必要的引导。选择榜样时要注意榜样的行为确实是组织中的佼佼者，这样才能使人信服。其次，要对榜样的事迹广为宣传，使组织成员都能知晓，这就是使组织成员知道有什么样的行为才能荣登榜样的地位，使学习的目标明确。还有非常重要的一环就是给榜样以明显的使人羡慕的奖酬，这些奖酬中当然包括物质奖励，但更重要的是无形的受人尊敬的奖励和待遇，这样才能提高榜样的效价，使组织成员学习榜样的动力增加。

使用榜样激励方法时还需要注意两点，一是要纠正打击榜样的歪风，否则不但没有多少人愿当榜样，也没有多少人敢于向榜样学习。二是不要搞榜样终身制，因为榜样的终身制会压制其他想成为榜样的人，并且使榜样的行为过于单调，有些事迹多次重复之后可能不复具有激励作用，而原榜样又没有新的更能激励他人的事迹，就应该物色新的榜样。

### (4) 内在激励法

日本著名企业家道山嘉宽在回答“工作的报酬是什么”时指出：“工作的报酬就是工作本身！”，这句话深刻地指出了内在激励的重要性。尤其在今天，当企业解决了员工基本的温饱问题之后，员工就更加关注工作本身是否具有乐趣和吸引力，在工作中是否会感受到生活的意义；工作是否具有挑战性和创新性；工作内容是否丰富多彩，引人入胜；在工作中能否取得成就，获得自尊，实现其价值，等等。要满足员工的这些深层次需要，就必须加强内在激励。

### (5) 形象与荣誉激励法

一个人通过视觉感受到的信息，占全部信息量的 80%，因此，充分利用视觉形象的作用，激发员工的荣誉感、成就感、自豪感，也是一种行之有效的激励方法。常用的方法是照片、资料张榜公布，借以表彰企业的标兵、模范。在有条件的企业，还可以通过闭路电视系统传播企业的经营信息，宣传企业内部涌现的新人、新事、优秀员工、劳动模范、技术能手、爱厂标兵、模范家庭等等。这样可以达到内容丰富、形式多样、喜闻乐见的效果。

### (6) 信任关怀激励法

信任关怀激励法是指组织的管理者充分信任员工的能力和忠诚，放手、放权，并在下属遇到困难时，给予帮助、关怀的一种激励方法。这种激励方法没有什么固定的程序，总的思

路是为下属创造一个宽松的工作环境，给员工以充分的信任，使其充分发挥自己的聪明才智；时时关心员工疾苦，了解员工的具体困难，并帮助其解决，使其产生很强的归属感。这种激励法是通过在工作中满足组织成员的信任感、责任感等需要达到激励作用的。

### (7)兴趣激励法

兴趣对人的工作态度、钻研程度、创新精神的影响是巨大的，往往与求知、求美、自我实现密切联系。在管理中只要能重视员工的兴趣因素，就能实现预期的精神激励效果。国内外都有一些企业允许甚至鼓励员工在企业内部双向选择，合理流动，包括员工找到自己最感兴趣的工作。兴趣可以导致专注，甚至于入迷，而这正是员工获得突出成就的重要动力。

业余文化活动是员工兴趣得以施展的另一个舞台。许多企业组织并形成了摄影、戏曲、舞蹈、书画、体育等兴趣小组，使员工的业余爱好得到满足，增进了员工之间的感情交流，感受到企业的温暖和生活的丰富多彩，大大增强了员工的归属感，满足了社交的需要，有效地提高了企业的凝聚力。

酒店管理就是通过具体的计划、组织、指挥、协调、控制和激励六大职能的执行来达到酒店预期的目标，为酒店赢得忠诚客人并树立良好的企业形象，最终取得满意的经济效益和社会效益。

## 【小结】

本章介绍了酒店管理的基本涵义，包括酒店管理的概念、酒店经营与管理的概念。较详细地叙述了酒店管理的计划、组织、指挥、协调、控制、激励职能的含义、类型及执行步骤或方法。最后介绍了酒店管理的基础理论，包括科学管理理论、行为科学理论以及现货管理理论的主要内容

## 【与工作任务相关的作业】

思考题

1. 根据所学的酒店管理理论知识，联系实际谈谈在酒店管理中如何调动员工的工作积极性？
2. 简述现代管理理论的各种学派的主要观点。
3. 酒店经营和酒店管理概念辨析。
4. 指挥职能有哪些类型？
5. 霍桑实验的结论有哪些？
6. 什么是双因素理论，比较双因素理论和需求理论的不同，

## 【知识链接】

### 锦江模式——锦江集团宾馆文化的标志

上海锦江集团成立于 1984 年，是我国第三产业中组建最早、规模最大，以酒店业为主

体，以旅游、交通、金融、房地产、商贸为骨干的综合性的涉外企业集团之一。几年来，锦江集团实现了与国际旅游先进水准接轨的目标，为了走出一条有中国特色的酒店管理道路。

### 1. 全方位的服务——“锦江模式”的核心

一个服务性的企业赢得市场、取得效益，是多种因素共同作用的结果，但其核心在于能长年累月、坚持不懈地为中外客人提供全方位的优质服务。全方位的服务是“锦江”的服务特色。提取行李、陪同进房、介绍设施、送上茶水毛巾、了解生活爱好、引领进入餐厅、转告餐厅和厨房有关客人的口味特点、离店前的诚恳征求意见直至最后送别……这点点滴滴，看似简单琐碎，没有高深的学问，然而要做得完美无缺，决非易事。可是，锦江人做到了。一位客人扔掉了一件旧衣服，服务员从上到下检查一遍，摸出了一个金锁片还给客人；一位客人在赴宴会前 10 分钟，猛然想起自己的外衣还未烫好，于是连忙打铃唤来服务员。没想到服务员微笑着说，我了解到您今晚有个宴会，在您休息时，我已请您的随员取出这套外衣，现已烫好放回原处了。

### 2. 规范化的管理——“锦江模式”的基础

锦江集团从成立之日起，就准备着参与国际竞争，发展跨省市、跨国界的经营。在全市、全国乃至全球管理的大跨度中，如何保持稳定的服务质量，是“锦江”管理面临的难题。以规范化的管理为基础的“锦江模式”的形成，为解决这一难题创造了条件。

“锦江”的管理规范是国际先进酒店管理经验和自身传统的结合。它用文字统一规定了酒店各工种、各岗位的操作规程、作业标准和职业要求。这种要求，是建立在不断提高职工文化技术素养的基础之上的。

“锦江”通过年年、月月从不间断的岗位培训、岗位考核，打破了各酒店自成习惯的纯经验型的做法，逐步形成了统一而又鲜明的锦江风格。这种风格，一方面是全集团统一的服务规范，另一方面是各个酒店别具一格的服务特色。

### 3. 继承、借鉴、创新——“锦江模式”的特色

酒店是文化型的企业，建筑风格、饮食菜肴是文化，职工的仪容仪表、精神风貌也是文化。开放，把“锦江”推向了国际舞台，中西两种不同的文化在“锦江”这个特定的环境中不可避免地发生了碰撞。如何继承中国酒店的优秀文化传统，借鉴吸收西方文化中精华，是“锦江”在开放中遇到的又一课题。

“锦江”的党政领导在继承、借鉴、创新中，发挥“锦江”传统文化的优势，探索出一条有中国特色的酒店管理的道路。

## 第三章 酒店计划管理

### 【学习目的】

1. 学生掌握酒店计划管理的概念及其任务。
2. 熟悉酒店计划的指标体系和计划体系，包括计划的指标体系的构成、酒店的主要计划指标以及酒店的计划体系。
3. 掌握酒店计划的编制过程并理解酒店计划的实施过程。

### 【必备知识】

1. 酒店管理的概念
2. 酒店管理的职能

### 【选修知识】

酒店目标管理

### 【案例导入】

最近，北京某四星级酒店为满足市场需求，总经理提出追加 3000 万投资的提议，这一提议引起了董事会的关注，许多股东提出了异议。在股东大会上总经理阐述了他精心准备的详尽的目标和计划，向各位股东表明了他是认真地想使酒店成功，从而打消了股东们的疑虑，赢得了一致的赞成票。

### 【课前思考题】

1. 酒店管理者是否需要编制计划？
2. 如果需要编制计划，该如何做？



## 第一节 酒店计划管理概述

### 一、酒店计划管理概念

计划管理是指制订计划，就是根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要的主观可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法，即计划的前提是决策，决策的结果形成计划。所以，酒店计划管理就是酒店通过周密地、科学地调查研究，分析预测，并进行决策，以此为基础确定未来某一时期内酒店的发展目标，并规定实现目标的途径方法的管理活动。在酒店中，计划管理处于所有管理职能之首位。酒店生产经营的各个阶段，各个环节和酒店的各个部门都要实行计划管理。计划管理实质上起着酒店经营管理总体设计的作用。

计划管理包含两个阶段的内容，即对计划编制本身的管理和实施计划的管理。就其内容，包括四个基本点：

#### 1. 预测市场和社会要求变化

现代计划管理，特别强调和重视对未来环境变化的分析预测工作。分析、预测的内容是多方面的，对酒店经营来讲，市场需求及其变化趋势是分析、预测的中心内容。在经济快速发展和外部环境多变的时代，市场需求预测，是制定酒店计划的直接和主要根据。重视和搞好预测是提高计划工作水平和经济效益的重要保证。

#### 2. 确定计划目标和经营政策

计划目标通常是指管理对象最终应达到的状态。计划目标应建立在科学预测分析基础上，计划目标决定着各种管理活动的内容，决定着管理方式方法的选择和管理人员的挑选等。经营政策，一般指管理过程中的战略性和策略性规定，它决定着管理过程的发展轨道。良好经营政策和策略是实现计划目标的保证。

#### 3. 设计和选择经营方案

计划必须具有可行性。计划管理就是要选择、优化经营方案，以便更有效地实现计划目标。

#### 4. 设计的目的性

制定计划和实行计划管理，其目的在于提高管理工作的预见性，减小经营风险，提高经济效益。酒店经营管理活动效益的高低，是判断计划工作水平的最终标准。

## 二、酒店计划管理的重要性

计划管理对酒店的经营业务活动具有指导、规范和控制作用，科学的计划管理是保证酒店实现科学管理的必要条件。

### （一）计划管理是酒店管理的首要职能

在酒店管理各职能中，决策和计划是首要职能。决策和计划为其他各职能的发挥提供了目标和纲领，为发挥各职能的作用提供了依据。不管哪个管理职能，也不管各职能如何发挥作用，只要离开了决策和计划，都将是无的放矢。

### （二）计划管理是现代酒店管理的客观要求

#### 1. 确立酒店统一行动的目标

计划管理通过确定酒店的经营管理目标，为酒店内各个部门、各个环节以及各位员工的工作或行动指明了方向，明确了责任，有利于相互之间的沟通与协调。尤其是酒店的管理者和员工分布在不同的部门工作，一般都只注意自己部门的利益，很少考虑酒店的整体利益。一个完整的计划能让大家充分了解全酒店的利益，增强全局观念，相互配合，协调各部门的工作，最终实现酒店的目标。

计划同时也明确了各自的责任，减少了工作的分配上的重迭和浪费，有利于组织好工作。

#### 2. 有效地利用酒店的各种资源

酒店的人、财、物等资源都是有限的，要发现更多的降低成本、增加利润的机会，真正做到人尽其才、物尽其用，就必须实行全面计划管理。全方位、全过程、全员参与的计划管理可以使酒店对所拥有的人力、物力、财力和信息资源等进行合理而有效地调配与组合，减少资源的浪费，使酒店的经营管理活动高效、协调地开展，形成尽可能大的接待能力，并实现酒店的效益最大化。

#### 3. 增强酒店的环境适应能力

客观环境是不断变化的，计划可以通过迫使管理者具有前瞻性来降低不确定性。一个成功的企业，通常都具有比竞争者更强的适应能力和应变能力，计划在确定酒店的目标时也规定了实现目标的途径和方法。这些途径和方法充分考虑了酒店的内外环境的变化及其趋势，使酒店在市场竞争日趋激烈、宾客需要日益多变的环境中求生存图发展，变被动为主动，增强了酒店的应变能力。

#### 4. 设立了酒店控制管理的标准

计划设定了目标和标准，这些目标和标准可以用于控制。如果酒店的管理者不能确定酒店试图实现什么，那么怎样判断是否实现了它们呢？计划为控制提供了理想的标准，使管理

者能用适当的标准去检验工作的好坏。酒店经营中会遇到一些意料之外的问题，使人措手不及，扰乱正常工作，计划可以迫使管理者全面思考实现目标过程中会遇到哪些事，预测出未来的一些不确定因素，对处理紧急情况和重大事件就有了充分的准备，能及时应急，控制住局面。因此，没有计划是不可能进行控制的。

### 三、酒店计划管理的任务

酒店计划管理的任务，总的来说是经营决策、编制计划、指导经营、执行计划。具体地说，酒店计划管理有以下几方面的任务：

#### （一）科学制定酒店目标

计划管理根据酒店内外环境条件，对市场进行科学预测。把预测的结果和酒店内部的有利条件结合起来，为酒店制定目标提供依据。酒店通过决策，制定出长远目标、计划年目标，并要定出计划年各阶段的目标。酒店计划管理要面对现实，实实在在地分析现实中的困难和不可抗拒的因素，切合实际地提出为达到目标而要做的工作、应做的努力及应该做出的牺牲等。

在决策中，酒店应对本身的设施、技术力量、人员、资金做出全面的统筹安排。设施中效益不佳的可移作他用，效益较佳的要适当加强以强化效果，陈旧的要改造，效益发挥受牵制的要配套，技术力量雄厚的可输出，技术力量不足的要积极调配或培养。

#### （二）合理分配资源

酒店实现目标就要投入一定的人力、财力和物力。劳动总量的投入要由计划来确定和控制。劳动总量还要在各部门间进行分配。劳动量的分配和组合由于各部门的利益关系会产生许多矛盾，发生诸多的不平衡。如各部门达到目标的难易程度不平衡，人员的劳动生产率就会不平衡，各部门为酒店承担的责任、利益分配、服务质量保证等方面都会产生不平衡。有些方面平衡了，也会由于外部条件的变化而产生其他方面的不平衡。计划管理就是要合理分配资源，尽量保持各部门的平衡。当平衡被打破，在较大程度上偏离了计划，就要及时调整计划，从而能指导新情况下的业务活动。

#### （三）按计划组织业务活动

计划制定后，重要的是完成计划，达到计划目标，按计划组织业务活动。计划除了提出计划目标外，还对实现计划目标的途径和一些具体步骤作出说明和规定，提出建设性的措施。根据计划，酒店管理要组织各部门、各岗位根据酒店目标积极开展业务活动。计划目标是分阶段完成的，各部门在实施计划时，要扎扎实实按阶段目标去完成计划目标。

## 第二节 酒店计划的指标体系和计划体系

### 一、酒店计划的指标体系

#### (一) 计划指标体系的构成

实行计划管理,首先要确定计划指标。计划指标是酒店用数字来表示的在计划期内经营、接待、供应等方面要达到的目标和水平,是表示预算的结果。它包括概念明确的指标名称和具体数值两部分。酒店计划中的每一项指标都反映了酒店某一方面的目标和情况,而综合反映酒店经营管理的一系列相互关系,相互制约和相互补充、完整的计划指标体系则构成酒店计划的主要内容。

酒店的计划指标,按其性质可分为两类:质量指标和数量指标。质量指标是用来表示在计划期内,酒店的人力、物力、财力的利用,以及在接待服务活动中,工作质量和服务质量应达到的水平,它通常用相对数(百分比)来表示,例如:客房出租率、设备完好率、生产劳动率等。数量指标表示计划期内,酒店在经营、接待各方面工作中所要达到的数量要求,它通常用绝对数来表示,如营业额、接待人数等。

单项指标只能反映某一方面的水平,有局限性。为全面反映酒店的经营情况,就要规定一系列相互联系、相互制约的计划指标,这就构成了一个完整的计划指标体系。

制定科学合理的指标是计划里重要的一环,它表明酒店经营管理的奋斗方向,它将成为酒店经营的动力,因此指标定的合理是非常重要的。如果指标定得过高,员工们觉得难以达到就会失去达标的信心,这样计划就收不到效果。反之,如果指标定得太低,大家易达到,就难以激发员工的主动性和创造性。指标制定的合理与否,是与以下三个方面密切相关的:

第一是预测准确。指预测要尽可能贴近现实、准确。

第二是外部条件限制。如资源、环境等条件的限制。

第三是员工的士气与动力如何。

因此,酒店确定指标体系的构成时,一定要了解过去和现在的状况,了解外部与内部的条件,应遵循国家旅游局对有关指标的规定和酒店的实际需要进行选择确定。1991年国家旅游局对旅游酒店下达七项指标:收入指标、费用指标、利润指标、创汇指标、固定资产债务指标、税费指标、服务质量指标。

为全面进行酒店经营活动的考核,酒店指标体系又可分为三大类:

### 1. 经济效益指标体系

包括利润率、税率、劳动生产率等指标。

### 2. 发展后劲指标体系

包括基建改造投资额、流动资金补充、资产增值、归还贷款和贷款余额等指标。

### 3. 经营管理指标体系

包括服务质量、能源消耗率、职工培训、福利计划等。

## (二) 酒店的主要计划指标

计划指标是反映酒店企业在一定时期内经营管理所要达到的目标和水平的各种数值。它包括概念明确的指标名称和具体数值两部分。酒店计划中的每一项指标反映的是酒店某一方面的目标和情况，而一系列相互联系、相互补充、完整的计划指标则综合反映的是酒店经营质量。

当然，酒店计划中的计划指标不可能也没有必要包括酒店经营管理的所有内容。但计划必须确定关系到酒店管理全局的主要计划指标。根据我国酒店管理的实际需要，酒店计划的主要指标有以下一些方面：

### 1. 客房或床位数

客房或床位数是表示酒店接待能力的最基本的指标。就具体的酒店而言，客房或床位数只取其中的一项，这要根据不同的销售方式而定。其具体指酒店各种等级床位的总数，也称基本床位数。在计划中酒店还应列有机动床位数，即临时可用作接待的其他房间及加床的床位数。

床位数是酒店的中心指标。一个酒店的规模大小、等级、人员配备、物质消耗等情况都由床位数来决定。酒店在制定其他各项指标时，总是首先考虑床位数。因此，床位数是酒店的一个重要指标。

### 2. 接待人数

酒店经营的直接成果是酒店的接待人数。接待人数是指计划期酒店接待住宿人数的总量。接待人数可以通过两个指标反映：

1) 接待的人次数。人次数又称到店数，它实际上是一定时期内到酒店住宿登记的人数，即住宿人数。一名宾客不管在酒店连续住宿几天都只算一个人次数。

2) 接待的人天数。人天数也叫人过夜数，一个过夜数的时限不超过 24 小时，其中包括住宿一个晚上。如果客人占用客房超过中午 12 点，则加算半个过夜数。酒店要考核的是人天总数，过夜总数为计划期内所有客人在酒店住宿的天数之和。利用住宿人数和人天数计算的客人平均逗留期，对酒店了解酒店的类型与规格及客人的结构也具有一定的作用，其计算方

法为:

$$\text{客人平均逗留期} = \text{人天数 (过夜数)} \div \text{人次数 (到店数)} \times 100\%$$

### 3. 客房或床位出租率

这是表示酒店接待能力利用情况的基本指标, 具体指已出租的客房数或床位数与酒店可以提供租用的房间与床位总数的百分比, 其计算方法是:

$$\text{客房或床位出租率} = \text{出租的客房或床位数} \div \text{可供出租的客房或床位数} \times 100\%$$

客房或床位出租率通常是衡量酒店经营好坏、经济效益高低的一个重要指标。它象征着酒店客源市场的充足程度、经营管理成功的程度。酒店的盈亏百分比也是以客房出租率表示的。出租客房是酒店收入的主要部分, 酒店只有努力提高客房或床位利用率, 让更多的客人光顾自己的酒店, 才可能取得更好的收益。

由于客房或床位出租率直接影响着酒店的经济效益, 酒店对这一指标十分的关注。每天、每月、每个业务季度、每年都进行统计, 以此来了解客房出租情况, 掌握酒店的业务活动状况。客房出租率如按月或年营业计算, 方法如下:

#### 1) 以月经营为基础

$$\text{客房出租率} = \text{月出租客房数} \div (\text{可供客房数} \times \text{月天数}) \times 100\%$$

#### 2) 以年经营为基础

$$\text{客房出租率} = \text{年出租客房数} \div (\text{可供客房数} \times \text{年营业天数}) \times 100\%$$

客房或床位出租率还可以进一步分解为各种等级的客房或床位利用率。

### 4. 客房双开率

客房双开是指一间标准间由两位客人租用。客房双开率是双开客房的数量占已经出租客房数的百分比。其计算公式为:

$$\text{客房双开率} = \text{双开房间数} \div \text{已经出租客房数} \times 100\%$$

$$\text{或} = (\text{客人总数} - \text{已经出租客房数}) \div \text{已经出租客房数} \times 100\%$$

客房双开率的计算主要适用于那些将一个标准间划出双种价格的酒店。即一个单人标准间住两位客人, 其房间价格要比单人住得房价增加 1/3。扩大客房双开率是酒店扩大经营收入的重要手段, 而对客人来讲, 一个单人标准间住两位客人, 每位客人又可以节省 1/3 的房租费。所以, 国外的许多酒店都十分注重客房双开率的经济作用。

### 5. 酒店营业收入

酒店营业额收入是以货币表现的、酒店在经营中提供的服务和商品的价值总和。它是由酒店多种营业收入汇合而成。从酒店营业额收入的结构来看主要包括客房收入、餐饮收入、商品部收入和其他的收入。因而在提出酒店经营收入指标时, 必须同时将其分解到各个营业

部门。确定各部门的营业收入指标时，首先要确定各部门收入占酒店总收入的比率。在各种营业收入中，酒店客房收入是第一位的，一般不能低于酒店总收入的 50%，其次是食品饮料方面的收入一般占 30%以上。

酒店营业收入指标中包括外汇收入指标，它是衡量酒店经济效益的一个十分重要的指标。外汇收入既可以用外币表示，又可以用本国货币表示，在不同时期由于货币兑换率的变化，同量的外汇收入在不同时期以本国货币计算时就存在差别，所以在确定外汇收入指标值时应注意可比性。

非提供酒店产品和服务的收入称为营业外收入，如折价处理设备物品、罚金收入等。营业外收入一般单独列项，不列入酒店营业收入指标内。

## 6. 酒店成本

酒店成本是指酒店在经营过程中为完成营业收入指标而付出的营业成本（直接成本）和营业费用（间接成本）之和，再加上酒店的企业管理费。在实际核算过程中，酒店的营业成本和营业费用是分开计算的。

营业成本即直接成本，是酒店在经营过程中为提供服务而发生的支出，如餐饮经营中的各种食品的原料、配料，商品销售的商品进价金额等。营业费用指酒店各营业部门为组织和管理本部门的经营而发生的各项支出，包括各部门管理人员和所有业务人员的工资及福利费、部门固定资产的折旧和大修理费等。例如，客房部的所有经营性支出都包括在营业费用的范围之内，餐饮部除食品原材料以外的营业性支出都列作营业费用，而商品部的营业费用则指的是商品进价以外的商品流通过费用。对营业费用单独列项，有利于考核酒店的费用水平，分析费用升降的原因，以确定各部门的盈利目标。酒店在确定营业收入的前提下，必须确定酒店成本指标。

企业管理费是酒店为组织和管理酒店经营活动和为酒店经营活动服务所发生的各项费用，如酒店各层管理人员的工资及福利费，企业一级固定资产的折旧及大修理费、水电费、邮费、通讯费等。

有的酒店在确定酒店成本指标时，把它列为三项分指标，即营业成本、营业费用和企业管理费。

酒店在确定酒店成本指标时，可以从两方面测定：一是以报告年度的营业成本率和费用率为基础，根据计划年度的相关因素测算出计划年度的酒店成本；二是先测算出各部门的成本，汇总后形成酒店的总的成本。

## 7. 利润和税金

酒店盈利表现为两部分：利润和税金。

### 1) 利润

利润是考核酒店经营活动成果和质量的综合性指标，它是酒店盈利的一部分。利润总额是酒店在计划期内实现的全部利润。确定酒店的利润指标，主要是要确定各营业部门的部门利润指标，包括各部门的毛利率、毛利额、利润率、利润额。各部门经营利润的汇总形成酒店利润指标。酒店利润的大小一方面反映市场销售情况；另一方面取决于酒店成本的控制情况。

利润总额=经营利润+营业外收入-营业外支出

营业外收入是指与正常业务经营过程无直接关系的那一部分收入，包括外汇差价收入、利息收入、罚金收入、废品处理收入等。而营业外支出是指与酒店正常业务经营过程无直接关系的那部分支出，一般包括劳动保险费、外汇差价支出、利息支出、非常损失、生活困难补助费、削价处理损失等。

### 2) 税金

税金是酒店创造的，提供给社会支配的那一部分价值，它表现酒店对社会所应承担的经济责任。税金指标要根据国家规定应课的税种税率，结合酒店其他与税金有关的各项经济指标进行测算。

利润-税金=税后利润

确定利润和税金指标后，才能确定酒店的税后利润指标。

## 8. 酒店的服务质量

服务质量是指酒店提供的服务在使用价值上适合和满足客人需要的程度，酒店各个部门都直接或间接地为顾客服务，由于各部门所提供的服务具有不同的质量特性，分别满足顾客的不同要求，因而酒店计划只能提出服务质量的总目标和总水平，由各部门以此为依据制定各自具体的质量指标和措施。

酒店服务质量必须由各部门的工作质量来保证，服务质量就是工作质量的体现。

同一种服务，由于质量特性的水平不同，因而其适应性，即满足顾客需要的程度不尽相同。衡量服务质量优劣的主要指标是这些特性能够满足顾客的需要及其程度。

服务质量包括三方面内容：服务设施、服务水平和实物产品质量。服务设施是酒店提供服务的依托，包括房屋和其他设备。服务水平含义较广，包括礼节礼貌、清洁卫生、服务项目、服务技巧、服务效率等。实物产品种类不多，但其质量却十分重要，如菜肴等。

## 9. 人均消费额

人均消费额是指顾客在酒店内平均消费的金额，它体现了酒店经营水平和酒店产品是否适销对路。



人均消费额=酒店经营收入÷接待人数

这一指标受两个因素影响，一是每个客人平均停留天数，二是每个客人平均每天的消费水平。

提高人均消费额对酒店经济效益的增长具有重大意义。

#### 10. 职工人数、工资总额和劳动生产率

##### 1) 职工人数

酒店职工人数指标时计划期内酒店应支付工资的人员总数，它包括固定工、合同工、临时工、计划外用工等。职工人数的多少对酒店的服务质量、劳动效率和经济效益均有重要的影响。

职工人数随着时间的推移而经常变动，这里的职工人数指标值为计划期内的平均人数。

平均职工人数=每天职工人数之和÷计划期天数

平均职工人数是计算劳动生产率、平均工资以及其他有关指标的基础资料。

2) 工资总额是酒店在一定时期内以货币支付给全体职工的劳动报酬总额，包括计时工资、计件工资、基本工资、职务工资、各类奖金、津贴和加班工资等，工资总额反映了酒店各部门活劳动消耗的水平。

工资总额=酒店职工人数×人均工资额

##### 3) 劳动生产率

酒店的劳动生产率指全员的劳动生产率，是衡量职工工作效果和效率的指标。

酒店是综合服务企业，酒店的经济效果表现为各种不同的情况，劳动生产率指标也是综合的，可以根据不同需要和不同标准进行分类表示，主要为：

(1) 人均接待数=计划期接待总人数÷酒店职工人数

(2) 劳动生产率（人均营业收入）=计划期营业收入总额÷酒店职工人数

(3) 人均创利额=计划期利润总额÷酒店职工人数

(4) 人均创汇额=计划期外汇总收入÷酒店职工人数

人均接待数指酒店职工在计划期平均接待的人数，它是酒店职工的劳动效率指标，用以反映每一职工的平均工作量。

人均创汇额是酒店计划期内职工平均收入外汇数，是一个以外汇计算的酒店劳动生产率指标。

#### 11. 能源消耗

酒店内的动力设备、游乐设施都要消耗大量的能源。能源种类有煤、汽油、电力、煤气等。能源消耗是指计划期间在达到接待人数和营业额的情况下消耗煤、电等各种能源的消耗

指标，它表明酒店经营过程中能源的耗用情况，是酒店节约能源的重要工具。因此，制定合理的能源消耗指标，对于改善经营管理，降低消耗，提高服务质量都有重要的作用。

有条件的酒店还可以制定各种能源的单耗指标，其公式为：

（某种能源）单耗=某种能源消耗总量÷住宿者过夜总数

## 12. 设备完好率

设备完好率指酒店可使用的设备与全部设备之比，该指标反映保护工作的质量。

设备完好率=可使用设备÷全部设备×100%

设备完好率越高越好，它既可以保证服务质量，又可以为酒店节省更换、维修设备的资金。对于直接供客人使用的设备，更应力争完好率达到100%，从而让客人满意，并避免了投诉。

## 13. 基建改造投资额

基建改造投资额指酒店在计划期进行基本建设和固定资产更新改造所需投资的金额。酒店的固定资产由各种劳动工具（如生产设备、动力设备等）以及进行服务所必需的物质条件（如房屋及建筑物）所组成。

基建改造投资额指标需确定计划期内的投资额、资金来源以及资金使用计划，还应确定投资回收期限。

上述指标是酒店计划管理中的主要指标。还有其他一些指标，如平均房价、流动资金占用、职工培训及福利、资金利税率等也很重要，酒店可以酌情列入计划指标体系。酒店在确定指标体系时，要特别注意到各项指标之间的内在联系，相互的影响和制约，例如：服务质量与营业收入、营业收入与利润等。

# 二、酒店计划体系

计划管理是管理规范化的一种形式，计划管理要有计划。酒店计划有几种类型。从时间上分有长期计划、年度综合计划、分类执行计划等；从层次上分有酒店计划、部门计划、单元和班组计划；从职能上分有各专业职能计划。另外，酒店为了开展专项活动，还有专项业务计划。这些计划形成了酒店的计划体系。这里我们只讨论长期计划、年度综合计划和接待业务计划。

## （一）长期计划

酒店的长期计划是经营目标的具体化，是酒店在较长时期（一般三年以上）内有关酒店发展方向、规模、设备、服务、经济、人员、等级等方面的战略性、纲领性计划。编制长期

计划是酒店高层管理人员的重要工作之一。

酒店长期计划是一种战略计划，它规定酒店的发展方向和在计划期内应达到的目标。酒店长期计划的制定是一个决策过程。酒店通过对旅游市场的全面了解，对国内外酒店业发展正确把握的情况下，对酒店资本规模的发展作出决策后，再把酒店在计划期内各方面发展的决策具体化为长期计划。长期计划的核心是酒店目标，这些目标不可能在短时间内达到，因此以长期计划的形式提出目标及达到目标的途径。

酒店长期计划一般有两种类型：一种是以时间为线索，按时间发展确定各时间段的计划目标，3年、5年、7年计划就属于这一类；一种是以某项目标或任务为线索，按完成目标或任务所需要的时间制定计划，如酒店大型基建、星级建设、大规模改造、较大规模拓展、对外投资等。

长期计划的核心是酒店总目标和达到该目标的途径，酒店长期计划的内容主要有：

#### 1. 酒店总体目标

从总体上确定整个酒店的未来目标，其中包括所要达到的各项主要指标，在计划期内，酒店的等级、水平、标准、规模、经营方向、经营内容；酒店对市场的预测和占有情况；酒店各项主要指标所要达到的水平；各项经济指标的发展速度和增长速度。

#### 2. 酒店建设与投资目标

酒店在计划期内对固定资产投资的总体规划。酒店要确定对现有固定资产更新改造的投资额、资金来源、投资效益测算等，并具体确定对哪些设施设备进行改造，新建和扩建哪些项目。在有条件的情况下，酒店还可以规划对外投资项目，如对本酒店集团所属企业的投资、与其他行业联合开发经营的投资等。

3. 酒店经营管理：酒店在计划期内经营管理要达到的水平，如管理体制改革、组织的调整和新模式、管理人员的配备和业务文化素质的培养、管理手段的更新方向、中外方管理的更替和交接等。从体制上考虑，或发展集团经营，或参加集团经营，或单独经营等都需要规划。

#### 4. 酒店规模目标

确定酒店接待能力的扩大，在提高市场占有率，开发新的市场的同时，进行相应的扩建、征地等计划。确定酒店经营业务的扩大，增加相应设施，调整组织结构等。

#### 5. 职工培训目标

内容为对酒店管理人员和职工的来源的规划，规定职工教育培训人数和培训人才的方式、时间，以及人员素质应达到的标准。

#### 6. 生活福利目标

内容包括职工生活福利在计划期内应达到的水平，职工工资增长的逐年规划以及福利基金规划等。

长期计划由于计划期较长，而未来存在着大量的不确定和不可预见的因素，如社会潮流、政府政策、经济发展以及客源需求的变化等。所以在制定长期计划时要多考虑外部因素，各项指标的核定应留有一定的余地，不宜过于具体，应符合“远粗近细”的计划原则。

## （二）年度综合计划

年度综合计划是具体规定全年度和年度内各时期酒店在接待各方面的目标和任务的计划。年度综合计划是酒店最重要的计划，因为它的内容最广泛，综合了酒店的主要经营活动，是综合性、指导性的计划。

年度综合计划有两个基本组成部分：第一部分是酒店综合部分，它是指确定整个酒店目标和任务的综合性计划，又称为酒店年度接待总计划，它包括酒店的计划目标的制定、目标的分界及其说明、计划的实施过程及其措施方法等内容。第二部分是组成酒店综合计划的部门分类计划，它是指酒店内各部门为实现酒店的总目标而制定的本部门在计划期内须完成的具体目标和任务的实施性计划。所以部门分类计划制定是以酒店总目标和政策为指导的，它包括部门的具体目标、实施细则等内容。

部门分类计划主要包括：

### 1. 市场推销计划。

市场推销计划从市场实际出发，规划酒店接待人数和客源结构，确定客源及市场占有率。与客源单位的规划联络方式及确立合同契约关系。提出对客源单位的推销联系方式，市场推销的主攻方向，市场推销策略。

### 2. 前厅接待计划

前厅部与营销部共同根据年度综合计划中的酒店目标和任务以及自身业务预测，确定全年接待总人数，各季、月的接待人数，本年度预定人数及按合同接待的团体、散客人数以及酒店营销部自行外联的住宿人数等。对其他部分如电话总机、闭路电视、行李组等也要制定相应的计划，并对前厅各个部门服务质量的提高及服务质量控制提出计划。

### 3. 客房部计划

客房部根据年度综合计划中酒店的目标和任务，具体核定本部门客房（床位）数、接待人数，并制定部门经营计划，如客房部新增的服务项目，设备设施的添置和更新改造，客房种类结构变化，房内用品及服务人员服务用品配置等。同时确定客房部的组织形式、人员安排、劳动定额等管理方面的计划。客房部对客房所属部分如洗衣房、公共卫生及其他单位也均要制定相关计划。客房部还要在计划中提出服务质量计划、物资消耗计划、设备设施维护

保养计划等。

#### 4. 餐饮部计划

餐饮部根据年度综合计划中酒店的目标和任务，具体确定本部门的营业额以及中、西餐厅、宴会、酒吧等各部分在营业收入中的比例。为达到计划目标，餐饮部要确定经营决策，如菜单的制定、投料单及菜肴价格的确定、各类菜肴毛利率等方面的决策。计划中要确定餐饮部流动资金占用及来源、餐饮食品及原料的存储和采购量、厨师技术力量的配备和培训计划、服务形式的基本设计、服务质量计划、餐饮设备设施的配置与更新、物料能耗测算和成本控制计划等。

#### 5. 商场部计划

商品部根据经营业务总计划，确定本部门营业收入、毛利率。确定商品经营的内容、经营方式、各类商品和各柜组的经营方针和经营策略。商品部要核定流动资金的占有和周转，各柜组流动资金分配及效益指标，确定商品采购形式、采购计划，确定优质服务、售后服务等方式和控制办法。

#### 6. 劳动工资计划

劳动工资计划主要是对酒店人员的劳动报酬制定目标作出决策。劳动和工资都是活劳动的消费，对酒店成本和经济效益有重要影响，所以要制定较细的计划，并予以实施。劳动工资计划要根据酒店总计划和国家有关政策，确定酒店正常运转时所需人数、酒店员工（各类正式在册员工）人数、员工分类、员工构成比例、招用临时工计划、部门所需员工人数的核定、招聘技术工种和特殊工种人数、需增加或裁减人员数。计划还要确定人员素质标准和劳动组织的基本形式，确定招收、培训、见习、上岗等具体人数和时间，确定在职人员培训、考核、定级、职称等方面的计划，核定酒店全员劳动生产率、创利率和创汇率。同时，还要对计划期员工离退休、劳动保护、保险制定具体计划。

工资计划要确定酒店工资总额和平均工资额、员工工资的构成和分配形式、计划期因员工人数变动及工资标准调整所发生的工资总额的变化。工资计划要核定酒店奖金、津贴。

#### 7. 设备建设和维修计划

此计划主要包括新建扩建项目、投资、设备更新改造等计划。该计划要制定设备的需用量、需添置设备的种类、数量、资金来源，制定设备更新改造和报废计划。

该计划对酒店设备的现状要作出分析和评估，对设备实行归口保养，设备部门要对设备保养的控制作出规定。确定日常修理的方式和工作量，计划修理的方法和工作安排。并根据不同类型的设备确定修理的时间和方法，及在计划修理期间，设备使用的替代方案，经费预算，力量安排。

## 8. 物资计划

物资计划是酒店采购部的计划。它是为酒店各部门完成接待任务而提供各种物资的计划，包括所需物资的种类、数量、储备量、采购方法以及物资的贮存和保管等内容。

物资供应计划要确定酒店各部门所需各种主要物资的种类及基本要求（如规格、质量、使用特性等），计划期内物资的需用量、物资储备量、物资进货渠道、物资的采购批量。该计划还要确定物资保管的体制和方法、仓库管理方法、资金占用量和来源、物资供应方法。计划各部门各类物资的消耗量或消耗比例。物资计划应由财务部会同各使用物资的部门进行测算核定后再行制定。

## 9. 财务计划

财务计划是根据各部门和全酒店的决策和预算，为保证这些决策的实施而在财务上所作出的相应规划。财务计划是酒店年度综合计划中比较重要的部分，包括固定资产折旧计划、流动资金计划、利税计划、成本计划等。财务计划要规定酒店资金的一些主要方面，如：固定资产折旧费、大修理费、流动资金需用量、流动资金周转速度、流动资金部门分配、利润总额、收入总额、收入和利润构成、利润率、各种专用基金的收入与支出、成本及费用的计划等。

酒店的财务计划应与酒店的经济责任制、酒店的经济指标测算与分析等内容结合在一起。

## 10. 基建及改造计划

此计划仅适用于有土建或装修项目的酒店。该计划有两部分内容：一部分是基础或改造项目的内容、规模、投资、委托的设计和土建单位；另一部分是基建或改造的进度安排，基建或改造需要其他部门配合的范围和要求等。由于基建和改造计划内容较多，专业性强，有时还要和其他有关部门相协调配合，所以有的酒店也把该计划单独列为一个专门计划而不放在年度综合计划里。

综合年度计划由各部门分类计划共同组成，各部门计划都是以酒店年度计划为中心，但又有各自特定的范围和内容，既相互独立又相互联系。综合年度计划指标分解到部门，他们是层层相接的，有着密不可分的联系，部门分类计划并非孤立制定的。

年度综合计划既包括国家的指令性要求，又反映出市场对酒店产品的需求。年度计划在上报经批准后即可成为控制性计划。而对于酒店高层管理人员来说，不仅要领导和组织这一计划的制订，更重要的是组织和控制这一计划的执行，协调好各部门分类计划之间的关系，使整个年度综合计划能够顺利完成。

### （三）接待业务计划

接待业务计划是酒店年度综合计划在短时间内（如一个月或一周）的具体执行计划，此类计划期更短，内容更专业化，多数是在客源或任务既定的情况下制定作业计划，内容为对具体业务项目的操作及应达到的标准，包括员工工作时间和员工分工、工作要求等。

接待业务计划分为两类：

1. 月计划。月计划是以月为时间单位，依时序而制定的接待业务计划。这一计划根据年度综合计划和各个月预订客源及接待任务的预测情况，具体规定了每个月的计划指标和各部门的日常接待业务活动。如，月内各项计划指标的规定，月内各项业务活动的规定。酒店制定的月计划，对酒店业务作出全面的安排，各部门要制定相应的月计划与之衔接。部门月计划是先由前台部门制定出前台的月计划，围绕前台的月计划，再由后台各部门制定各自相应的计划。如物资采购供应计划、劳动工资计划、财务收支计划、工程设备和维修计划及后勤供应计划等。

酒店接待活动有淡旺季之分，每个月的业务量、业务内容、客源状况都有所不同，所以各个月计划也不完全相同。月计划应逐月制定，并尽可能详细而具体。

2) 重大任务接待计划。重大任务接待计划是指酒店针对某一项重大的接待任务而专门制定的接待计划。这里所说的重大任务，是指来宾的身份特殊，或指来宾接待要求标准高及来宾的团体规模较大等。这一计划主要是根据接待对象的重要程度和特点，对接待的标准和具体内容作出的规定。首先要确定接待对象、规格、目标，拟定接待内容和规格标准；其次要分配各部门的具体任务，确定接待的各个重要细节；再次还要安排时间表，如接到正式通知的时间、准备时间、接待开始时间及接待结束时间；最后对各种任务和具体事项要落实到部门，有的还要落实到人。

重大任务接待计划一般列入月计划之中，但不列详细内容，而是在月计划制定后，再逐个制定重大任务接待计划。

### 第三节 酒店计划的编制和实施

#### 一、影响计划编制的因素

计划不能建立在主观意愿的基础上，只有建立在科学的基础上，才能成为客观现实的计划。编制计划，首先要制定依据，要充分考虑影响计划编制的因素。客观依据掌握得越充分，对影响因素分析得越透彻，计划就越能如实地反映客观规律，并真正起到指导作用。影响计

划编制的因素主要有以下几点。

### （一）市场状况

酒店产品既然是一种商品，这种商品的生产和销售就必须以市场为依据。酒店市场指的是酒店和顾客之间的一种供求关系。酒店既然是为了满足宾客需要而存在的，那么酒店在作计划前，有必要对市场有一个全面、深入的了解。要了解市场，就要进行市场调查。

1. 市场调查的基本内容市场调查的基本目的是了解市场状况和发展趋势。酒店市场调查的基本内容有以下几个方面：

1) 环境调查，要调查国内外的政治环境、政治形势及对市场的影响；调查经济状况，如生产力水平（主要表现为客源国的国民生产总值、国民收入、国民消费水平）、币值、汇率、国际经济关系、交通、供应、投资等对客源市场的影响。环境调查应注重发展趋势。

2) 酒店状况调查，调查有关酒店接待能力、酒店产品特点、酒店价格、同档次的酒店情况、各酒店的经营策略，要有相应的统计数据。

3) 客源状况调查，调查客源的估计流量、报告统计流量、客源结构、客源消费水平及消费结构、客源市场对产品的需要、客源入境口岸状况、客源流动规律等。客源状况调查同样要有明确的统计数据。

4) 客源渠道调查，客源从何渠道进入市场，酒店可以联系的渠道有哪些，客源组织对象有哪些。这些调查既要有明确的结论，也要有相关的统计数据。

2. 市场调查方法在确定了市场调查的目标后，应采用一定的方法实施市场调查。酒店市场调查的方法主要有以下几种：

1) 积累资料分析法。该方法主要由酒店内部各部门、各业务环节取得资料（包括原始记录和统计资料），将这些资料变为经过加工的系列资料。酒店从调查的目的出发，设计调查表，然后把系列资料分别填入表中，经过计算分析，得出调查结论。

2) 询问调查法。询问有多种形式，如直接向顾客口头询问、发单询问、开座谈会询问、个别系统询问等。询问首先要有目的，把目的具体化为项目，并列成目录或表单，做到有的放矢。询问对象可以是客源单位、行业主管单位、外国旅行社、口岸城市等有关单位。询问的结果要进行处理，使之系统化，对这些资料要研究分析，从而得出正确的结论。

3) 专题调查法。旅游是由众多环节组成的一个综合过程，受市场影响的因素较多，酒店可选取众多因素中的一两个作为调查对象，也可以把某一项活动项目作为调查对象，进行专题调查。

经过市场调查，在取得各种数据的基础上，进行市场分析和市场预测。市场分析和预测最终为酒店计划提供依据。



## （二）经济合同签订情况

酒店对外的经济合同是酒店制定计划的又一依据。酒店对外的经济合同是酒店和有关单位签订的具有法律效力的契约。酒店的经济合同使得酒店同与之发生业务经济关系的单位，为了各自的和共同的利益，互相有了法律约束。酒店对合同必须承诺和遵守。经济合同还是酒店计划的依据。酒店的经济合同主要有：酒店与旅行社及有关客源单位关于客源、价格、接待条件、联营等方面的合同；酒店和物资供应、能源等部门的经济合同；酒店和基建、安装、装修等部门的经济合同；酒店和合作联营单位的经济合同；酒店和其他有关部门的经济合同。所有这些合同，都是酒店在制定计划时必须参照和考虑的。

## （三）酒店综合接待能力

酒店综合接待能力是指酒店各部门能够接待宾客、容纳市场、获取效益的能力总和。从一般意义上来说，酒店综合接待能力是指酒店以“客房一床位”为中心，各部门按比例配套形成的接待能力。然而，其他各部门的接待、供应能力除了与客房配套外，往往超过与客房配套的能力，于是这些能力也就成了综合接待能力的一部分。从对综合接待能力的组成分析看，各部门的接待能力都会因时而异。酒店要按各个部门的实际情况核定各部门的计划接待能力，以此作为编制酒店计划的依据。

## （四）管理水平和技术水平

酒店的管理水平和技术水平是实现酒店计划的基本保证，在制定酒店计划时必须考虑这一因素。管理水平主要指管理机构的完善、管理制度的健全、管理体制的正常运行、管理人员的素质、管理人员的协作程度、管理人员的积极性和创造性等。技术水平是酒店各岗位的操作技术、制作技术、服务技术等。酒店对管理水平和技术水平要作全面细致的分析和评价，并将它和国内先进水平及本地区酒店的一般水平进行比较。通过以上工作，确定管理水平和技术水平对计划的作用程度。

# 二、酒店计划的编制

## （一）酒店计划编制的步骤

酒店计划编制一般经过以下几个步骤：研究机会与问题；确定目标；确定计划工作的前提条件；拟订可供选择的方案；评价各种备选方案；选择方案；制定辅助计划；通过预算使计划数字化。

### 1. 研究机会与问题

在编制计划以前必须通过调查研究，搜集和分析大量的事实、资料、建议和报告，认识

影响未来经营的环境和趋势，最终目的在于识别目前和将来的机会与问题。调查研究应该包括酒店内部和外部两方面的因素。外部分析包括对整个行业发展趋势，对本身优势、劣势、威胁和机会的估价；内部分析包括对酒店目前和未来拥有的资源的分析。这些信息将用来回答下列问题：酒店正在做什么？它能做什么？哪里可以改进？是否还有更好的方式来利用酒店的资源、机会，克服酒店的困难，从而帮助确立计划目标？

2. 确定目标

一个好的计划目标要符合下列五项标准，即：目标应该是书面的；被理解和接受的；既有可行性又有挑战性；规定实现时间和具有可衡量性。

1) 目标要落在书面上。有以下好处：使人在制定目标时考虑更全面；书面的目标作为每天的提醒告示，可时刻催促管理人员去努力实现；书面目标也容易在实施计划的全体人员之间进行沟通，并可作为工作检查的标准。

2) 目标要被理解和接受。由于目标是一个小组或整个酒店员工的行动指南，因此它必须被大家所理解和接受。这要求用通俗的语言来书写目标，并要求对目标进行讨论、宣传，如张贴在员工布告栏里。

3) 目标既要具有可行性又要具有挑战性。可行性是指目标是现实的，可以实现的。挑战性是指目标只有通过努力工作才能实现。这正像跳起来摘葡萄那样。如果目标脱离实际，难以实现，就像拼命起跳也摘不到葡萄那样，目标就会失去激励作用。如果目标不通过努力也能实现，它只是反映了目前的自然进程，就像不需要起跳也能摘到葡萄那样，目标就会失去指导意义。

4) 目标要规定实现的时间。如果目标没有规定要实现的具体时间，就不会产生紧迫的责任感，甚至连目标也可能被忽略。另外，目标规定的实现时间必须与员工的工作时间与对目标感兴趣的时间一致。例如，钟点工和季节工只对钟点时间内和季节时期内的目标感兴趣。因此，大多数国际酒店奖励部门级优秀员工的计划是以月或季为时间单位进行的，奖励酒店级优秀员工是以年为时间单位进行的，一般不超过一年。

5) 目标要具有可衡量性。这可能是一个最重要的标准。如果确立的目标不符合这一标准，将难于检查目标是否被实现，或实现多少。太模糊的目标不是目标，因为几乎任何结果都可被认为符合所确立的目标。要使目标可以被衡量的最好方法，就是把目标量化。下面有两组目标，一组是不能被衡量的，一组是能被衡量的。显然，不能被衡量的目标是不科学的目标。

不能被衡量的目标	能被衡量的目标
提高客房出租率	在以后 3 个月内,将目前 77%的客房出租率再提高 6%,

	即增加销售 2000 客房天数，平均房价为 63 美元。
提供快速敏捷的用餐服务	敬告所有顾客，餐厅将做到及时引客入座，并在 15 分钟内提供给他们所订的餐饮。
改进在食品服务时的销售技术	至少增加一项额外销售，如增加一道开胃品、甜点或餐后饮料。

---

一些目标，如质量目标难于量化，但也要尽量设法使之量化。如原先的质量目标是“改进与宾客的关系”，这就太模糊了，可将它改为：“改进与宾客的关系，使宾客投诉下降 20%，使宾客赞扬上升 10%，并在未来 6 个月里使回头客增加 8%。”

### 3. 确定前提条件

计划工作的第二步是确定一些关键性的计划前提条件，并使设计人员对此取得共识。所谓计划工作的前提条件就是计划工作的假设条件，换言之，即计划实施时的预期环境。负责计划工作的人员如能对计划的前提条件了解透彻，并能始终如一地运用它，计划工作就会做得更加协调，更加切合实际。

按照酒店的内外环境，可以将计划工作前提条件分为外部前提条件和内部前提条件；按可控程度，可将计划工作前提条件分为不可控、部分可控和可控 3 种。外部前提条件多数为不可控的和部分可控的，内部前提条件大多数是可控的。不可控的前提条件越多，不确定性越大，就愈需要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小。

### 4. 拟订可供选择的方案

计划工作的第三步是调查和设想可供选择的方案。通常，最显眼的方案不一定就是最好的方案。在过去的计划方案上稍加修改和略加推演也不会产生最好的方案。这一步工作需要发挥创造性。此外，方案也不是越多越好。即使我们可以采用数字方法和借助电子计算机的手段来处理候选方案，还是要对候选方案的数量加以限制，以便把主要精力集中在少数最有希望的方案的分析上。

### 5. 评价各种备选方案

计划工作的第四步是按照前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价实质上是一种价值判断，它一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准赋予的权数。显然，确定目标和确定计划前提条件的工作质量，直接影响到方案的评价。

### 6. 选择最佳方案

计划工作的第五步是选定方案。这是关键的一步，也是决策的实质性阶段抉择阶段。可能遇到的情况是发现同时有两个可取的方案。在这种情况下，必须明确首选方案，并将另一

个方案进行细化和完善，作为后备方案。

#### 7. 拟订辅助计划

辅助计划是总计划下的分计划。如在拟订酒店年度综合计划后，需要制定酒店各部门计划。酒店总计划要靠部门辅助计划来保证。辅助计划是总计划的基础。

#### 8. 编制预算

计划工作的最后一步是把计划转化为预算，使之数字化。预算实质上是资源的分配计划，是数字化的计划。预算工作做好了，可以成为汇总和综合平衡各类计划的一种工具，也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。

至此，计划编制工程结束。计划编制过程中必须解决好两大问题。第一，酒店如何选择自己的计划目标；第二，当计划目标选定以后，如何将上层目标分解为下层目标，并使之互相连接。

酒店目标有许多类型。这里从酒店整体和部门两个角度说明酒店管理者应该如何选择他们的计划目标。

##### 1. 酒店综合目标的选择。

许多人将利润作为酒店计划的惟一目标，这就过于简单化了。依据利润这个单一目标来衡量酒店管理是否成功往往会产生下列问题：酒店可能获得了短期的高利润，但忽略了长期的考虑，如维修保养、创新投资和发展，这将影响酒店未来的收益。与单一目标不同，酒店至少需要在下列六个方面制定目标和协调目标，避免各部门之间的冲突和混乱，这样才能实现长期利润最大化这一基本目标。

1) 市场营销目标。谁是酒店要招徕的目标客源呢？高级酒店不可能瞄准普通的团体观光旅游者，原因是他们一般寻找低、中价格的膳宿设施。而高级酒店更加适合的目标客源是由公司付费的商务旅行者、公司会议、奖励市场和豪华观光、娱乐旅游者等。

酒店管理人员不但要选择目标客源的类型，而且还要决定利润最高的客源组合。例如，到年底将目前的客源组合 40% 的公司客和 60% 的家庭客，转变为 50% 的公司客和 50% 的家庭客。

当目标客源的组合被确定以后，管理人员就要制定适当的行动计划来实现这些目标。如果目标客源是豪华团体旅游者，就要在每间客房安排大床；如果是妇女商务旅行者，就要准备围裙架、化妆镜和创造特别令人愉快的气氛；如果是国际宾客，就要有能讲多种语言的服务员。

2) 财务目标。例如，酒店的财务目标是将年销售额提高 14%。这可能意味着每一部门的经理要将他们各自的销售额提高 14%。也可能不是这样，因为客房部可能已经有了很高的出租率和平均房价。在这一部门再增加 14% 的销售额是不现实的。然而，餐厅、酒吧、宴会部

的设施利用不足，可以提高销售额 30%。平均下来，可实现年销售额提高 14%的目标。

3) 人事目标。什么是酒店新员工的录用政策？什么是酒店的工资和培训政策？是否提倡内部晋升？餐饮部门能否设法降低员工流动率？类似人事问题的解决变成目标时，能改善酒店的经营管理。

4) 社区关系目标。在确立目标时，酒店必须认识到地方社区的重要性，这往往被忽略。现在有越来越多的酒店认识到，真诚地与社区相融是盈利之举。酒店不仅可以因此减少各种矛盾冲突，而且还可以在道路环境、知名度、信任度方面获得更多的好处。酒店应该确立明确的公共关系和社区投入目标。例如，在需要情况下，通过提供食品、客房、礼仪服务来支持当地的体育活动、各种盛会等。

5) 设施、服务、管理等经营目标。市场营销目标在很大程度上取决于酒店的设施、服务、管理等经营目标。如果目标客源要求的是简单廉价的餐饮，法式的餐厅与服务就是不妥当的，可能更适合于采用快餐厅或咖啡厅等经营管理方式。

6) 研究和发展目标。酒店的目标客源以及他们的需求数量和特点是在不断变化的，因此，酒店的产品、价格、销售渠道和宣传推广也应该不断发展变化。这一切发展变化的正确决策都依赖于不断的研究。因此，研究和发展目标也是一个重要的酒店计划目标。例如通过研究宾客对服务项目的使用和满意指数，来改进服务项目、服务方式等。

## 2. 酒店部门目标的选择

酒店有许多部门，各个部门的目标可以根据其任务确定。具体可从完成任务的投入资源目标，如员工定额、工资定额等；完成任务的产出结果目标，如营业收入额、利润额等；完成任务中的服务与管理目标，如作业标准、宾客满意率等三方面来制定。

例如，前台的目标有：员工人数定额，员工工资、津贴和福利费用定额，其他成本费用定额，全年接待总人数，各季、月的接待人数，本年度 and 每一月的预订人数，按合同接待的团体、散客人数、酒店还需要外联的旅客人数和服务质量。客房部的目标有：员工人数定额，员工工资、津贴和福利费用定额，其他成本费用定额，年接待总人数，新增服务项目，设备购置，用品种类和服务质量标准等。餐饮部的目标有：员工人数定额，员工工资、津贴和福利费用定额，其他成本费用定额，营业额及其构成，菜单种类，餐厅布局，设备配置，服务质量等。

## (二) 酒店计划的具体编制

酒店计划的具体编制是通过对长期计划、年度综合计划、接待业务计划的编制而完成的。各个计划的内容及要求不同，编制的方法和过程也各不相同。

### 1. 酒店长期计划的编制

长期计划的规划期较长，在编制长期计划时，一般采用远粗近细、逐年滚动的办法进行。

1) 确定酒店长远规划。酒店长远规划可包括酒店本身发展的长远规划和酒店对外发展的长远规划。确定酒店长远规划前，必须对酒店内外环境进行分析，对每个项目还要充分考虑它们之间的相互关系和相互平衡。在对内外环境分析的基础上，探索一〉勾画一〉确定长远规划。当长远规划的轮廓较清晰后，再编制长期计划的初步方案。

2) 拟订初步方案。长期计划的方案确定以前，应该先排列长期计划的各项目标和指标。然后对这些规划目标和指标进行科学的分析，并分析这些规划、目标、指标间的内在联系和制约关系。对规划要列出实施的阶段和步骤，对目标、指标要确定数量和递增递减比例。根据其内在联系，把规划目标、指标系统化而成为计划方案。

初步方案一般由店务会议反复讨论决定。在必要时，酒店还应该邀请有关专家和各方人士进行讨论论证，以保证方案的正确性和科学性。

3) 方案决策。有了几个方案以后，要选择一个较为实际而合理的方案，这个方案要求未知数较少，方案的每个步骤能切合实际，实现方案所需要的条件与酒店面临的各种内外因素较为接近，执行该方案较切实可行。同时，该方案要有一定开创性和改革精神。

方案确定后，要对方案精确化。一是要补充完善，即调整、完善不合理部分，对重点内容进行充实和强化。二是对长远规划一定要留有充分的余地，以应付内外环境中可能出现的不可测因素，以免影响计划的可靠性。长期计划方案确定后要按程序交由酒店职代会讨论，同时交上级主管单位或董事会审议。

4) 滚动式编制。长期计划由于长期计划的规划期较长，在执行过程中，往往会因内外环境因素的制约而使计划和实际产生差距，所以对长期计划要不断地进行调整和充实。因此，在编制长期计划时，宜采用滚动式编制方法。滚动式编制计划是指在规定的时间内对长期计划进行检查调整，并把计划顺序向前推进一段时间，即滚动一次，而不是等计划全部执行完，再重新编制下一计划期的计划。如每年检查一次长期计划，就把长期计划向前推进一年，这样就能更好地使长期计划与年度综合计划衔接起来，使其既有指导作用，又比较切合实际，是一种动态的计划编制方法。

滚动式编制长期计划的方法具有以下特点：

第一，对市场导向性很强的酒店来说，应用滚动式计划编制方法可以较好地发挥市场的调节作用。在每期计划执行后，根据主、客观条件及时地进行调整、修正，使计划具有较大的灵活性，更加切合实际情况。

第二，在编制执行计划的同时，通过对下一计划期情况的调查研究与预测，使计划更具有预见性。在预测过程中，掌握酒店内外部环境的变化，便于酒店及早采取相应的措施。

第三，用滚动式计划编制法，可使计划具有连续性。因为本期计划是建立在上期计划执行结果的基础上的，所以，本期计划既是上期计划的延续，又是下期计划的基础。同时，通过进行下期经营预测，有利于酒店均衡安排各种业务计划。

## 2. 年度综合计划的编制

年度综合计划是酒店的主要计划。年度综合计划既有酒店的综合部分，又有各部门计划，因而酒店在制定年度综合计划时采用集中——分散——集中的方法来制定。制定这一计划的基本步骤如下：

1) 提出计划设想。酒店在审视和分析了酒店上期计划的执行情况后，应由酒店最高层提出初步的经营决策，提出酒店主要计划指标的试算指标和指标体系。由酒店拟订一个初步的计划设想，划出一个主要内容的框架和轮廓，并把计划设想发放到各部门，由各部门进行研究讨论。

2) 召集酒店店务会议拟订计划。酒店通常在年底召集以拟订年度综合计划为中心内容的店务会议。会议的主要任务是决策、确定计划指标、分解指标到部门。会议有各部门主要负责人参加，各部门负责人应准备本部门报告期的详细材料和计划期的各种有关资料和信息。会上由酒店总经理提出计划设想，并作详细的解释，特别是要说明一些主要计划指标的依据。参加店务会议的成员根据总经理的说明和自己所掌握的材料，对酒店计划中的各项指标进行评议。通过这一过程，把酒店各项主要计划指标确定下来，构成酒店计划框架。

计划指标确定以后，要将指标分解到各部门。分解指标时，先由各部门根据本部门的情况提出本部门应完成的计划指标和承担的责任。各部门在提出承担责任时，要有详细的部门计划指标和依据，有部门人、财、物的定额。同时，总经理从酒店的角度出发，提出计划指标分解的设想和要求。这两者之间会有一定的差距。要使两者达到统一，需在会上进行平衡。分解计划指标的过程也是落实计划年度经济责任的过程。当酒店分解指标确定以后，计划年度的经济责任制也基本确定。根据会议的决定，各部门在明确本部门计划年的责任后，按酒店规定的要求和时限具体制订出各部门计划。同时，酒店根据会议决定，制定出计划的综合部分。这种会议对计划的制定具有重要意义，可反复举行几次，但时间不宜拖得太长，宜在几天至一周内完成。

3) 计划集中。在各部门充分酝酿并制定出部门计划草案的基础上，酒店汇总并审核部门计划。通常应把所有部门的计划集中进行审核。在审核过程中，对各项指标、达到指标的手段和途径、完成指标的困难等方面都要仔细核实。如果各部门计划和酒店计划会议的决定相一致，就审核通过。如果与计划会议决定出入较大，则要查明原因，进行修正。同时对酒店计划的综合部分作相应修正，以求和各部门计划的重新平衡。修正后的计划要重新提交店

务会议讨论。

4) 编制计划草案。酒店编制计划草案采用集中的方式。经过上述各种工作后,酒店基本上具备了编制年度综合计划的各种条件。具体编制部门在总经理的指导下,根据已掌握的材料开始编制年度综合计划草案。计划草案一般包括以下三方面内容:

第一,编制年度综合计划的综合部分。这一部分以确定的形式提出酒店各种主要计划指标,分析达到目标的有利和不利因素,提出计划指标分配到部门的意见以及酒店对部门完成这些计划指标所能提供的帮助。

第二,综合部门计划。要从各部门实际出发,列出对各部门计划的要求,把部门计划和酒店指标衔接起来,保证各项计划指标的完成。

第三,安排业务进度。酒店的计划指标是指全年度的计划指标,这些指标是在年度内各个时期来完成的。酒店计划要把各计划指标分解开,分配到各个不同的业务月,安排好酒店业务的时序进度。根据酒店各个业务月业务的实际情况,对每月的业务和完成指标数作出合理的安排。安排中要提出每个月完成指标的实际数、累计数、占全年的比率。安排业务进度的目的是要有效地控制计划指标的完成。

至此,酒店年度综合计划基本上拟订完成。计划拟订后,要交酒店职代会和全体职工讨论,根据讨论的意见对计划作出修正,最后形成正式文件。

### 3. 接待业务计划的编制

接待业务计划的编制通常采用自上而下的方法进行。编制计划的基本程序如下。

1) 确定目标和任务。先由酒店统一确定下月的经营业务任务,提出该月要达到的目标。酒店提出任务和目标的依据是酒店年度综合计划的业务进度安排和酒店当时面临的市场状况。酒店要把这些目标和任务分解、归口到各部门,由各部门确认这些目标和任务。

2) 部门编制。接待业务计划部门根据酒店提出的目标和任务具体编制本部门的接待业务计划。编制计划过程中要注意:第一,对各种数量指标要详细具体地落实。第二,落实完成指标应采取的措施和方法。第三,重要任务要编入计划。第四,对部门一些比较大的事宜,如大规模卫生清扫、设备计划维修、服务方式改进、部分经营决策、服装的季节更换、时令菜肴等都要列入计划。

3) 计划审核。部门计划编制完成以后,要及时报酒店审核。酒店在汇集各部门计划后,逐一进行审核。审核的主要内容有:第一,各部门计划是否按照年度综合计划规定的指标和业务进度安排制定,计划是否体现了酒店下达的目标和任务。第二,审核各计划之间的衔接和平衡。各部门计划是否协调一致,计划衔接时要注意指标衔接和业务进程之间的衔接。酒店对各部门计划审核调整后,由总经理签署交部执行。



另外，重要接待任务计划编制的基本过程和月计划相似。由于重要接待任务计划的重点突出，独立性强，需紧紧围绕该计划的中心，全面安排各部门的业务。该计划制定时，要注意对每个细节都要有明确表述。

### 三、酒店计划的实施

酒店计划管理的关键在于执行计划，而计划在实施过程中又必须加以控制，以便更好地达到计划目标。

#### 1、计划的执行

酒店计划的编制只是酒店计划管理的一个环节，计划的作用在于指导酒店经营业务的实践，编制计划的实施计划，目的是为了达到计划目标。计划管理的关键还在于执行计划。因此，酒店要认真抓好计划执行工作。

1) 建立强有力的业务指挥系统。酒店以总经理为首的业务行政指挥系统是执行计划的根本保证。这一指挥系统有一整套机构、制度和方法，各层次都有明确的职责分工，都有一定的业务范围和权责关系。从总经理开始，按组织系统层层布置下达计划，各层负责人按照本身的职责和业务范围具体领导执行计划，按计划要求执行管理职能，开展业务活动。

2) 建立和健全经济责任制。执行计划要与经济责任制相结合。根据经济责任制的内容，计划落实到各部门、班组和个人。计划在执行过程中发生偏差，也能准确地追究原因。每个部门和个人在执行经济责任制的同时也就执行了计划。

3) 建立和健全检查制度。检查是执行计划的重要一环。检查就是按时间的顺序和进程，对计划执行情况，计划指标的完成情况进行分析、比较、评价，保证计划的执行。计划检查通常采用的形式有 3 种：首先，是店务会议的检查。酒店在每次召开店务会议时都要对各部门及全酒店计划的执行情况进行一次常规性检查，月末的店务会议要对本月计划的执行情况作一次全面检查。其次，是经常性检查。这一检查往往和对经济责任制、岗位责任制的检查及对酒店业务运转的检查控制结合进行。经常性检查主要通过对各种报表、各种业务情况记录等文字表单进行检查。再次，是突击性检查。这种检查一般用于业务情况由于某种因素而发生较大波动，出现一些特殊情况时，或是针对执行某一重要接待任务时。遇到这两种情况，部门和酒店都要对计划执行进行检查。

执行计划和月考核结合起来。由于管理人员要执行管理职能，因此酒店要检查每个月的业务状况、财务成果、制度执行情况，而月考核也是检查计划执行情况的一种形式。

#### 2、计划的控制

计划控制是在计划检查的基础上，发现计划的实际执行结果和计划本身的差异，分析其原因，采取相应的措施，保证计划顺利完成的酒店管理的方法。计划控制主要有以下几项工作：

1) 明确标准。在一定的时限内，必须有明确的指标标准。酒店各部门各岗位都要有相应的数量或质量标准。

2) 反馈、分析偏差。反馈和分析偏差工作是分级、分层次进行的。根据计划检查的结果，及时和计划标准相比较，以发现偏差。在对偏差进行分析时，对那些在允许范围内的偏差，只分析原因，不作纠正或采取措施。偏差值超过允许范围有两种情形：一种是正值偏差，则要分析原因是偶然的还是必然的。如果是偶然的，则对计划影响不大；如果是必然的，则要经过详细的分析，考虑对计划作必要的修正。另一种是负偏差，所谓负偏差是指实际指标低于计划指标。对负偏差的分析与对正偏差的分析相同。但如果负偏差产生的原因是必然的，还须考虑管理的其他方面。例如决策是否有失误，对计划执行得是否得力，是否有人为的影响因素等等。

3) 计划调整。计划调整是一个十分严肃的决策。计划调整的内容是多方面的，或调整计划指标，或调整投入等。不管哪一种调整，都需经过店务会议的充分讨论和论证，由总经理作出最后的决策。

酒店计划控制主要由总经理或部门经理配合实施，并和管理的控制职能结合起来。为此，各级管理人员一方面对计划指标和计划进度要十分明了（当然，由于经济责任制和计划指标互相结合，管理人员对计划指标和进度也会十分关心）。另一方面，各级管理人员为了有效地控制计划的执行，应该经常深入到第一线去，及时掌握业务进行的情况，掌握经济和财务运行情况，把计划控制在正常的轨道上。

### **【小结】**

本章主要介绍了酒店计划管理的概念、重要性及其任务，较详细地阐述了酒店计划的指标体系和计划体系，包括计划的指标体系的构成、酒店的主要计划指标以及酒店的计划体系（长期计划、年度综合计划和接待业务计划）。最后介绍了酒店计划的编制及酒店计划的实施。

### **【与工作任务相关的作业】**

1. 酒店实施计划管理有何意义？
2. 酒店计划中主要计划指标有哪些？
3. 什么叫客房出租率？如何计算？

4. 什么叫客房双开率？如何计算？
5. 酒店长期计划、年度综合计划是如何编制的？
6. 酒店计划实施过程是什么？

## 【知识链接】

### 盖特威酒店的年度计划

#### 一、基本情况

盖特威酒店位于英国盖特威飞机场以南 4 公里处，酒店每半个小时有班车来往于机场。这是一家三星级酒店，有 226 间客房，包括 10 个商务套房，5 个女士房，44 个无烟客房，1 个带温泉的客房。

盖特威酒店于 1960 年建造，当时只有 91 间客房，1972 年增加了 140 间客房，但公间区域未增加，1981 年被 Crest 酒店集团收购。1986 年盖特威酒店安装了一个新的电话总机系统和工资系统，1987 年将第六层重新装修成商务层，1988 年对餐厅、商务中心、宴会设施、啤酒园、酒吧等公共区域进行了大规模装修，并开始新建一个娱乐中心，扩建了前台与餐厅计算机管理信息系统，共花费 450 万英镑。休闲酒吧于 1989 年 11 月开业，有 450 个会员，会员主要是家庭和新婚夫妇。当地居民通常在下午 5：30—8：30 和早餐前使用该设施，娱乐设施受到会议和商务客人的欢迎。当地另外五家酒店也有娱乐设施。

#### 二、酒店组织机构

盖特威酒店有 10 个主要经理和部门经理。总经理的任务是评估酒店的运行和制定酒店的中长期决策。他作出有关销售和成本的主要决策。5000 英镑以上的采购额他需请示本酒店集团地区负责人，但 20000 英镑以下的维修工程他可自行决定。副总经理处理日常业务。其它经理包括人事、餐饮、销售和娱乐。其它重要的部门经理和管理人员有：房务总管、前厅经理、大厅行李总管、餐厅经理、总厨、维修工程师和商务中心联络员。酒店现有 192 名员工，仍缺 15—16 名员工，目前主要的人事问题是缺员。由于本地缺区失业率低，又有 15 家酒店，盖特威酒店很难雇到合适的员工。他们部分地是通过英格兰北部城市寻找员工来解决这个问题，现在酒店有一半员工来自北部，许多还来自爱尔兰。在盖特威地区，在飞机场工作的收入要比酒店多得多，许多员工不仅是离开本酒店，而是离开这个行业。

总经理每年需制订年度计划，并为每个部门制定目标。以下为 1990 年部门工作计划：

##### （一）前厅计划：

1. 有效地促进各类型客房的销售，以取得预计收入；
2. 显著地增加商务、会议和流动性人口用房；

3. 增加周日和周末商务客房的销售；
4. 把开发新婚市场作为一个重要任务。

（二）餐厅部计划：

1. 接待超过预计的餐厅和啤酒园客人数，增加人均消费，特别是非住店客人；
2. 餐厅、啤酒园、宴会达到与新硬件设施水平相一致的热情好客的服务水平；
3. 预测早、午和晚餐的客流量。在圣诞节期间推出新的菜单，提高餐饮销售量；
4. 制订商务客人菜单。

（三）会议部计划：

1. 把酒店建成英国伦敦南部接待中等规模会议的最好酒店；
2. 有效地销售客房及会议设施，确保客房销售率不降低；
3. 有效地把新设施销售给会议代理人和本地商务客人。

（四）人事和培训计划：

1. 促进本酒店所有部门的人事和培训工作，目标是进一步提高本酒店服务水平；
2. 提高员工在岗培训量；
3. 显著地降低员工流失率；
4. 将员工工资总额控制在预算水平内。

## 第四章 酒店组织管理

### 【学习目标】

1. 了解酒店组织设计的原则
2. 熟悉酒店组织模式、不同管理层的功能以及酒店的组织形式
3. 掌握酒店制度化管理的重要性和酒店管理制度的重要内容

### 【必备知识】

酒店管理的基本功能，组织的含义与特征。

### 【选修知识】

倒金字塔组织结构形式

### 【案例导入】

1994 年 11 月中旬，555 中国羽毛球公开赛在大连举行。来自 12 个国家的运动员、领队和组委会成员 100 余人下榻在四星级的丽景大酒店。15 日晚 8 点多，客房部值班经理急匆匆来到服务室。告知大家：“总台紧急通知，因临时增加 10 名陪同人员，羽毛球大赛组委会要求加房。没有 OK 房，故障房也可以。客人马上就要到达。”作为经理的小贾招回部分服务员经简明交待任务后，大家便兵分三路，投入到紧张的故障房恢复工作中去。晚 10 点 40 分。在中、夜班服务员的通力合作下，5 间故障房变成了 OK 房。20 分钟后，客人住进房间。

### 【课前思考题】

1. 管理学中组织的含义与特征是什么？
2. 酒店管理为什么说是制度化管理？

组织是酒店管理的一项重要职能，是酒店管理的载体，是实现酒店计划目标的手段和途径。组织一词，按希腊文原意是和谐、协调的意思。从管理学角度，组织是为了达到某些特定目标，由分工与合作及不同层次的权力和责任制度构成的人的集合体。当两个人或更多的人为了完成某一特定目标而一起工作，便形成了组织，并且随之产生了劳动分工、资源分派、收入分配等问题。组织在现代管理中必须具备四个特征：第一，组织是一个社会实体；第二，组织有确定的目标；第三，组织有精心设计的结构和协调的活动系统；第四，组织是在特定的环境中发挥其功能，组织与环境相互影响。

自从有管理以来，组织一直是管理的重要研究对象。酒店组织管理就是对酒店这一组织所承担的任务、确定的目标在酒店的全体成员之间的分工合作进行管理，目的是完成酒店组织所承担的任务，达到确定的目标。酒店组织管理是否有效，其结果将直接影响整个酒店的经营成果。因此，酒店管理人员必须合理设计组织机构、设置工作岗位，明确各种机构和岗位的职责、权力，制定规章制度等，从而调动酒店全体人员的工作积极性，提高服务质量和实现酒店的经济效益和社会效益。

## 第一节 酒店组织原则

### 一、酒店组织设计原则

酒店组织首先是形成酒店的组织形式和组织结构。酒店组织形式和组织结构有多种形式，这些都是根据酒店的特点和需要形成的。各个酒店由于所处的环境不同、采用的技术、制定的战略和发展的规模不同，所需的职务和部门及其相互关系业不同。但酒店在组织设计时，都需遵守一些共同的原则。

#### （一）等级链和指挥统一原则

1. 概念。等级链的原则是由法约尔提出来的。法约尔用一个大环下面挂着若干链条的图示来表示等级链。大环表示最高管理者，一条链条表示组织中的某一个业务系统。等级链表明，酒店作为一个组织系统从上到下形成了各个管理层次，从最高层次的管理者到最低层次的管理者之间组成了一条链条系统结构——等级链。等级链是有层次有等级的，每一个链条上的各环是垂直而相互联系的，所有的链都连接于最高的一环——总经理。从等级链原则出发，引出了组织管理中的一些基本原则。

2. 权力和责任原则。等级链是一条权力线，每一环的层次上都要相应的权力。在一条链上，上一环摆动，下连的各环都会随着摆动，每一环的摆动都受到上一环的牵制。这就形象的表明一个组织的各部分和个人应服从统一意志才能做到组织运行的有序。某一环之所以可以使以下几环跟着自己动，是因为这一环的领导力量——权力。要使组织服从统一意志，必须建立管理者的权力和权威。管理者的权力应由组织者给予明确规定。

现代组织理论认为，管理等级链上的每一个环节、每一个岗位，都应该毫无例外地贯彻权责对等原则。只有职责没有权利，管理者不可能发挥工作效率和承担应有的责任。相反，只有权利而没有责任，就会出现权利滥用、瞎指挥等现象。因此，各级管理者拥有权力也应担负相应的责任。酒店组织的要求是把责任明确地落实到人，什么责任该谁负责，谁该负责什么责任都应该很清楚。每一个职位的设置都要因事设人、因事设权，赋予其相应的职权，承担相应的责任，保证管理的有效性，防止出现有责无权或有权无责的现象。

3. 服从命令原则。等级链是传达命令地通道，命令顺畅则等级链系统和谐。如果命令不被服从，链条结构在某一环节上发生断裂而殃及以下各环节和整个系统。由此，酒店强调在组织上必须服从命令；由于酒店业务的机动性和随机性比较大，个人行为的机动性和随机性也比较大，因此服从命令的要求比其他行业更高些。酒店业有一句话叫做“酒店就是军队”，是指酒店的纪律和酒店对命令的服从应该像军队一样。酒店要求各级人员对上级的命令不管正确与否都应该执行，不允许以任何借口拒绝执行命令。当然从权责一致的原则出发，指挥者应该对自己的命令负责。如果命令发生失误，谁发布的命令就由谁负责。下级在无条件地执行命令时，在不违背上级命令的同时。应根据自己的工作特点有所创新和发展。

4. 命令统一原则。第一，从最高管理层到最低管理层的命令精神应保持一致，命令不能是简单的复述，而应该由执行者根据自身环境的具体情况给予发挥和具体化。第二，从等级链来看，链环是一环扣一环，没有脱节也没有三角扣。所有酒店的命令要层层下达，都应该是指挥者向直接下属下达而不越级指挥，下级不可越级接受更高一级领导的指令。第三，任何下级只能有一个直接领导，因为多头领导会产生混乱和不一致。

## **(二) 层次原则**

酒店组织内部的管理层次，是指从员工到总经理之间领导隶属关系的级别数量，即分几级管理。每个组织必须有一个最高权威，同时从最高权威到组织的每个人之间，要有一个明确的权力层次。组织中每位成员都必须清楚自己对谁负责，又有谁对自己负责。层次领导是必要的，组织分成若干层次和若干纵向系列，决策、指示按纵向系列由上层至下层传达，执行情况和反馈信息逐级向上汇报。这种关系越明确，组织的决策和信息传达越有效。有效

的酒店管理应尽可能采取管理层次较少的扁平式组织结构，缩短指挥链的距离，一项指令下达到基层所要通过的管理层次越少，指挥则越有效，越容易克服官僚主义作风。

### **（三）组织宽度与授权原则**

1. 组织宽度原则。组织宽度是一位管理者能够有效领导、监督、指挥直接下属的人数。管理者的指挥宽度是有限度的。美国管理学家格来科拉认为，研究管理的幅度，必须要分析由此引起的相互关系。一个管理人员的下属越多，引起的相互关系越多，就越难领导。对酒店来说，管理层次和管理幅度呈反比例关系，减少管理层次就必然要加大管理幅度。管理幅度如果超过一个人的有效管理范围就会影响管理职能的正常发挥。有人曾提出，酒店总经理的指挥宽度为3；副总经理的宽度为4；部门经理的宽度为6；主管的宽度为6；领班的宽度为12；以上的宽度指最大限度。实际上，这些都只能是经验数。每个酒店的情况不同，组织宽度也不完全相同。组织宽度取决于多种因素，如管理人员的能力、员工的素质、酒店的规模、各部门的业务情况等。酒店由管理幅度原则决定了酒店的组织形式是金字塔形的。

2. 授权原则。酒店组织就是根据组织宽度而分成多个管理层次。每个层次的管理者要对目标、对上司、对下级负责。他要管理在他管理幅度范围内的事务，管理者就要拥有权力。组织的原则是对各级管理者授权。当组织在确定了各管理职位后，也应当同时确定该职位所拥有的权限。如果最高管理层把权力高度集中，那么没有授权的管理职位就形同虚设。授权，是正式组织的授权，一部分是由制度给予明确规定的，一部分则由上司在职权范围内以一定的形式授予。权力和职位应相称，授权过大或过小都是对权力的误解。

### **（四）专业分工与协作原则**

凡是社会化的大生产，都需要进行分工与协调，把企业的任务和目标，层层分解落实到各个部门和员工。因此，酒店划分为客房部、餐饮部、保安部、娱乐部、工程部等多个专业部门以及在部门内部设置不同的岗位。一般来说，酒店企业规模越大，专业化要求越高，分工也就越细。专业分工细化的结果，造成专业之间的依赖性增强，协调任务必然加重。

酒店的协调包括纵向协调与横向协调。贯彻权责对等原则，提高上下级直接沟通对话等，有利于搞好酒店的纵向协调。而要改善酒店的横向协调，则可以采取这样一些措施：各项职能业务规范化，明确横向流程，通过工作体系进行协调；把职务相近的部门与岗位加以合并，通过减少工作摩擦进行协调；设立系统管理机构进行横向管理与协调。

### **（五）精简有效原则**

精简有效指的是酒店企业要精简机构、提高效率。精简与效率是手段与目的的关系。这里讲的精简有效，包括以下含义：一是酒店企业人员要有较高的素质，并配备合理的人才结



构；二是人员与职责相称，把人员安排到最合适的岗位上；三是要因事设人而不是因人设事；四是酒店企业组织结构合理，有利于形成群体合力。

## （六）团结一致原则

酒店目标的实现要靠全体员工团结一致万众一心。酒店正是依靠上下团结而形成的合力把组织推向组织目标。团结一致是酒店的一个重要组织原则。

1. 是组织就必须团结。组织的特征是有组织目标，多个人协作劳动。加入到酒店组织中来，首先是鉴于有共同的目标。这个共同目标可以化解为部分及个人的目标，个人的目标是以共同的目标的实现为前提。既然目标一致，就应团结一致。酒店是协作劳动，其协作的程度和要求较其他企业更高。在协作劳动中，每个人既要做好本职工作，又要保持和组织其他岗位的协作。如果不团结，协作就会受到损害，犹如乐队的合作。把独立的分散劳动组合成一股劲，就需要团结，需要每个员工的团结合作意识。正如法约尔所说：分裂是自己对公司的犯罪。

2. 团结是有原则的。团结是为了组织目标，而不是为了一种表面的形式，团结必须是有原则的。这个原则就是以目标为准则，以正气为前提。酒店会有思想斗争，会受到歪风的侵袭，酒店的团结就应有很强的原则性。酒店的一般矛盾和不团结是完全不同的，酒店在处理不团结问题时要分清是非，坚持真理，批评错误，纠正错误，使酒店的团结成为一种风气。

3. 组织保证。要使酒店组织真正团结一致，做到长治久安，一方面要加强企业文化的建设；另一方面要有组织保证。组织保证主要有：第一，从制度上、道德观念上确定每位员工的人格尊严观，以人格力量建立起人与人之间的正确关系，互相尊重互相关心，并以此来规范和自我约束每个人的言论和行动。第二，以制度形式界定破坏团结的言论行为，并有相关的处罚手段。第三，各级管理人员在组织团结一致方面起到模范带头作用，同时做好工作消除不团结的隐患，对发生的不团结现象则应以高度的责任感及时处理纠正。

## 二、酒店组织模式及其不同管理层功能

### （一）酒店组织模式

酒店根据规模大小、员工人数多少采用不同的酒店管理模式。目前酒店管理模式大体有三种：第一种是三级管理模式，即经理一级，部门经理一级，服务员一级。这种模式多为小型酒店所采用。第二种是四级管理模式，即总经理-部门经理-领班-服务员。这种模式为中型酒店所采用。第三种是五级管理模式，即总经理-部门经理-主管-领班-服务员。这种模式多

为大、中型酒店所采用。

**(二) 酒店不同管理层的功能**

在酒店组织结构中，一般可以分为三个管理层，即决策管理层、职能管理层和基础管理层。

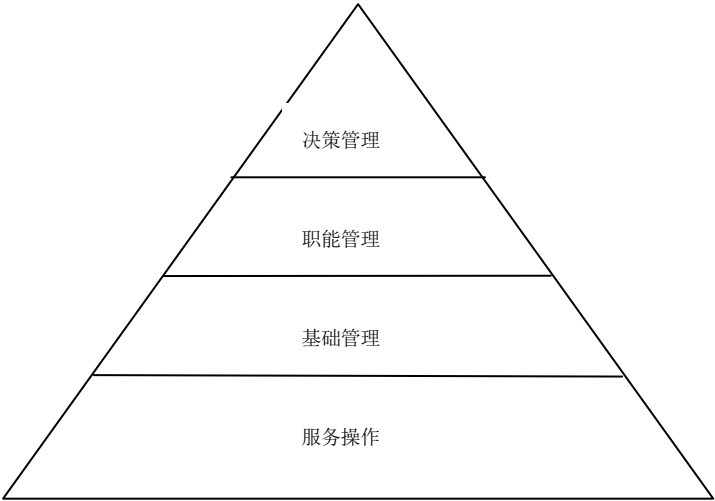


图 4.1 酒店组织管理层次

**1. 决策管理层**

决策管理层又称为最高管理层，成员由酒店企业的总经理及其助手组成，是酒店的最高领导和决策人。它是站在企业整体立场上，对企业进行全面、综合管理，负责对酒店企业经营管理活动进行全局性策划和组织指挥的管理层。其主要职能是：确定酒店企业的经营目标和经营方针，决定酒店经营发展规划和组织结构，协调企业与政府、税收、银行以及其他企业之间的关系，确定企业管理制度，协调企业内部各子系统之间关系等。酒店总经理应该具有计划、组织、领导和决策等方面的知识和能力。

**2. 职能管理层**

职能管理层又称为专业管理层，它是处于最高管理层和基础管理层之间的之间管理层，是帮助决策管理层参谋决策的职能管理层，承担各自专业职能管理职责，主要由部门总监或

部门经理组成。对于决策管理层而言，他们是领导的参谋和助手；对基础业务系统而言，他们则对基础管理层起着指导、控制、监督、协调作用。现代酒店企业的专业职能经营管理机构主要有餐饮、客房、工程、销售、财务、人事等部门。职能管理层的设立，使许多从事经营管理的人员在各自的岗位上发挥专业职能作用，既有利于酒店管理专业精细化，也有利于酒店经营管理整体功能的发挥。职能管理层管理人员不仅要熟悉、掌握本部门的服务标准、服务程序，还要具有实际工作经验和一定的服务技能，具有组织、计划和人事安排、人事管理等方面的能力。

### 3. 基础管理层

基础管理层包括执行管理层和作业管理层，他们位于酒店经营管理的基层，是直接面对一线员工进行现场管理的层次，主要有领班或主管组成。他们的主要职能是：执行酒店经营目标、方针和各项重大决策；组织酒店经营活动并进行经营过程的现场管理；对服务人员进行直接指挥、激励和协调、控制；落实企业各项基础管理工作等。基础管理是酒店经营管理工作的奠基性工作，酒店的综合管理和专业管理工作的开展以及整体功能的发挥，都有利于基础管理工作的巩固和完善。领班要随时随地协助本班服务员进行工作或代班工作或代班服务，因此领班必须具有更高的服务技能和服务技巧，同时还应该具备人事管理能力、沟通协调能力和处理投诉的技巧和做好员工培训、考核、激励等工作。

服务员是酒店最基层的工作人员，应根据岗位责任制的要求，明确自己的职责范围、工作和服务程序、服务质量标准，搞好自己的本职工作，酒店服务员的素质、个人形象、礼仪、礼貌、语言交际能力、应变能力、服务技能和服务技巧等，是保证酒店提高服务质量、提高经济效益的重要条件。

## 第二节 酒店组织形式

### 一、 直线制组织形式

直线制是历史上最早出现的一种简单的组织结构形式，又称军队式结构或单线制。最早来自于军队的组织形式。其特点是从酒店最高层到最低层按自上而下建立起来的垂直系统进行管理，一个下属部门只能接受一个上级部门的命令，上下形成一个垂直管理系统，不存在管理的职能分工。

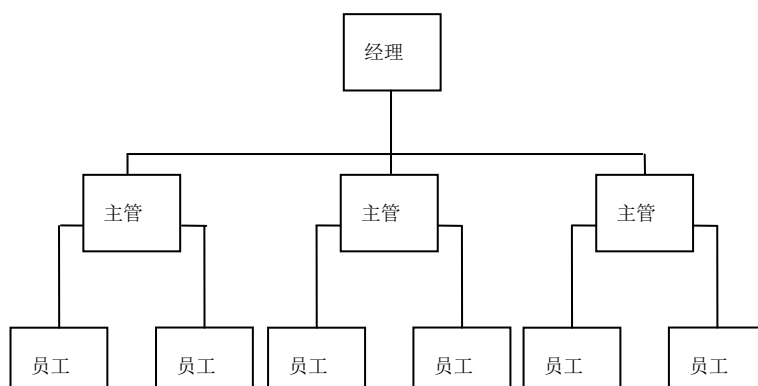


图 4.2 直线制组织

其优点是结构比较简单，权力集中，责任分明，命令统一。缺点是在组织规模较大的情况下，所有的管理职能都集中由一人承担，往往由于个人的知识及能力有限而感到难于应付，会发生较多失误。就权力分布而言，直线制是权力高度集中的组织结构。

## 二、 职能制组织形式

职能型组织形式是在直线式基础上进一步发展形成的。总经理下设的职能机构，通过职能机构来实行对一线业务部门的领导，各职能机构在自己的职权范围内有权直接指挥一线经营部门。这种形式的优点在于能充分发挥职能部门的专业管理作用。缺点是容易形成多头领导，妨碍统一指挥。我国在实行改革开放政策之前，酒店大都采用职能型组织形式，这种组织形式在实际管理中出现的矛盾较多，目前已被大多数酒店淘汰。但对于酒店集团特殊类型的酒店，还是比较适宜采用职能型组织形式。

## 三、 直线——职能制组织形式

直线——职能制是将直线统一化原理和职能分工专业化原理有机结合起来的组织形式。直线职能型的特点是把酒店所有的部门分两大类，一类是业务部门（也称直线部门），业务部门按直线的原则进行，实行垂直指挥。如酒店的前厅部、客房部、餐饮部、娱乐部、工程部等均属于业务部门。另一类是职能部门，职能部门按分工和专业化原则执行某一类职能。如酒店的办公室、人力资源部、财务部、保安部等均属职能部门。直线——职能型一方面坚持指挥统一性原则，实行垂直领导，层层负责，总经理为酒店管理的核心；另一方面又设立职

能管理机构，发挥职能机构对一线部门业务的指导作用。与职能型组织形式不同的是，在直线职能型中职能机构和一线经营部门是平级的，职能机构不能直接指挥和命令，它们是总经理的参谋机构，通常是通过总经理的指令来领导业务活动的。同时也根据酒店业务条例和其他部门协调工作。这种组织结构形式也称作直线——参谋型。

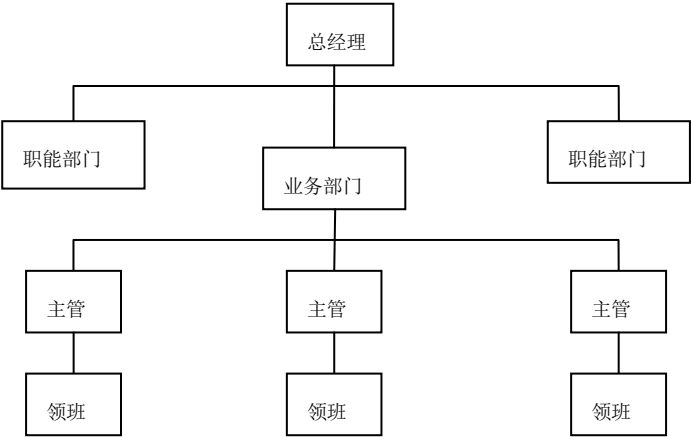


图 4.3 直线职能制组织结构

酒店的直线——职能型组织结构可以有多种形式，较常见的一种形式是总监制。总监制是指酒店的组织结构在总经理和部门经理之间加一个管理层次——总监。总监可分管某一方面的业务工作如客房总监、餐饮总监等，也可以分管几个部门的工作。总监制是根据组织的宽度原则，因总经理的管理幅度过宽而设立的，如在一些规模较大、客房超过 500 间以上的酒店设立总监，但总监的设置要谨慎，设置不当会造成机构重叠，不利于管理，一般规模不大的酒店不宜采取总监制。

直线——职能型的组织形式在组织上必须注意以下几点：第一，酒店命令的下达与传输要按直线式进行；第二，职能部门只能对业务部门进行职能范围内的指导和控制，可以监督和督促部门执行管理职能，但是不能指挥、指导其他部门本身的业务；第三，职能部门拟定的有关整个酒店运行与发展的计划、决策、方案、制度等，必须由总经理批准执行。如果涉及其他部门，则应由各部门经理对该部门下达命令。只有这样，才能既有效地发挥职能型组

织结构的各职能部门的管理作用，又能保证直线式组织结构的统一命令、运行有序的管理。

#### 四、 其他的组织形式

##### （一）事业部制

事业部制组织结构又称为分权结构，在工业企业中有所采用。这种组织机构在总公司的领导下设立几个事业部，各事业部是为特定的产品而设立的。各事业部内部在经营管理上拥有自主权和独立权。它的组织特点是公司集中决策，事业部分散经营，每个事业部实行独立核算。酒店的不生产实物产品，也就不存在像工业企业那样的以产品为中心的事业部。但酒店生产无形产品，也有产品中心问题。酒店实行现代企业制度后，也会出现多个下属的独立子系统。于是一些酒店公司就采用了类似事业部制的组织结构。例如，有的酒店公司附属有旅行社、餐馆、酒店设施用品工厂、独立的写字楼、公寓楼等。因而，酒店主体是一个核算单位，酒店下属各单位可设立公司职能部门，管理整个系统的相关事务，而下属部分或下属公司也可设相关的职能部门或职能岗位，处理子系统的相关业务。

##### （二）矩阵制

矩阵型组织结构是工业企业中常用的一种组织形式。矩阵型在组织图示上把职能部门按纵向排列，把产品项目按横向排列，互相交叉形成一个矩阵。这就形成纵横两套管理系统。产品项目部设立经理，在总经理直接领导下进行工作。职能部门设立经理，职能部门成员可参与各产品项目部的工作。目前酒店采取矩阵型组织结构的主要是一些酒店集团公司或输出管理的一些大型酒店。酒店的矩阵型组织结构是在原矩阵型组织结构的基础上做了适合酒店特点的改进。其特点是集团公司是一个系统，公司有领导机构，有各职能部门，职能部门对各项目部进行专业化管理。公司系统下属若干个项目部，如对外输出管理的一组人就是一个项目部，公司下属子公司也是一个项目部。项目部成员接受项目部经理领导。职能部对项目部做专业指导检查，但无指挥权。这种组织形式使公司整个系统都在总经理的统一领导之下，但又能充分发挥各项目部的主动性和积极性。

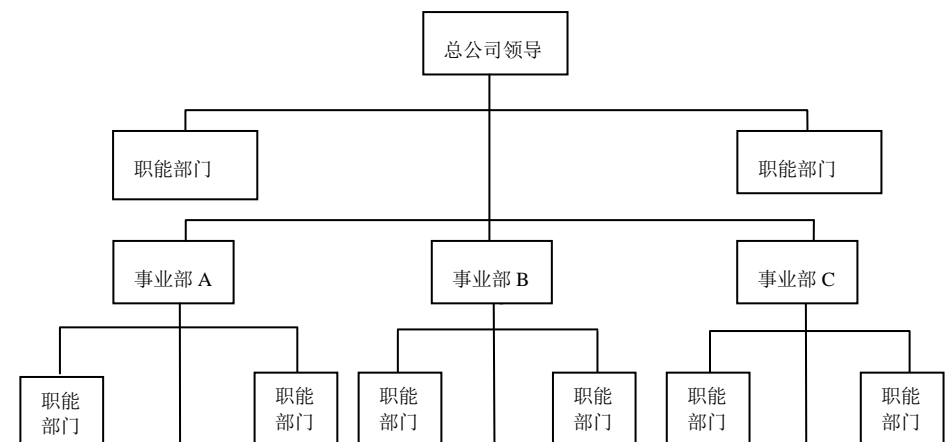


图 4.4 事业部制组织结构

酒店的组织结构主要有以上五种类型。当然各酒店在形成自己的组织结构时，也不可能完全照搬以上类型的模式，还可以有适合自身经营需要的其他组织结构。

### （三）扁平化组织结构

在传统的竖式酒店组织结构中，酒店企业从上到下严格分工，形成层级的垂直体系。这种层级体系严重影响企业内部各类信息的畅通流转，并导致信息在传递过程中的失真。

扁平化组织结构要求最大程度地削减中间层，使组织结构顶端到结构底部之间的层次数量减少，组织的管理幅度加宽，使酒店组织结构由“高深”变成“扁平”。同时，由于一线员工是顾客和酒店直接接触地“关键点”，直接决定酒店的服务质量和客人的满意程度，因此，在扁平化组织结构中，适当扩大了一线员工的权限。通过这样的结构改革，一方面有利于精简人员，降低管理成本。另一方面，信息在这样扁平化的组织结构中流转时，由于中间“处理器”的减少，信息的准确度也得到了提高。再者，这种组织结构适合时代要求，更有利于酒店企业贴近市场，高层管理者有更多机会接近顾客，可以极大地提高酒店服务的效率。

例如：某酒店由于采用传统的酒店组织体系，在酒店管理中层级分明、分工严格，形成纵向等级制的金字塔结构，决策信息从金字塔顶端向底部一层一层传递，导致信息传递不畅、部门之间各自为政、酒店对外界信息灵敏度低。为了克服官僚作风，方便一线员工工作，酒店总经理首先对酒店的组织进行重组，采取扁平化组织结构，减少管理层，将多余的层次完全摒弃；其次给员工更大的权力，让他们参与决策、处理问题，包括决定给不满意的客人何种补偿或送什么礼物，将一定的权力授予员工，从而对客人的需求做出快速反应；另外，重组其服务台、前台、客房服务与管理部，形成了一个名为“服务快递”的新部门，客人需要服务时，只需拨打一个电话号码既可以订餐、要毛巾，也可以咨询。经过一系列变革后，酒店客人满意度提高，各部门之间的沟通、协作性增强，员工士气高涨，酒店也取得了前所未有的经济效益。

### （四）葫芦型组织结构

长期以来，金字塔式的组织机构被认为是理想的组织结构。但随着科学技术的发展，人们需求质量的提高，传统的金字塔式组织机构也凸显出许多缺点。不少管理学家认为，由于企业组织中计算机的广泛应用，管理信息系统的大量建立，使得企业组织又回复到集权制，即企业的重要决策又再度集中于高层管理者，高层管理者的决策结果及命令直接下达给基层管理者，甚至直接下达给作业层的服务人员和操作员工，形成葫芦型的组织结构。

在现代酒店业中，由于客户服务需求的提高，要求酒店实行公关、广告、宣传、预订、接待、服务、财务等作业的一条龙服务。这种新的服务形式，将打破传统的部门化分工体系，将酒店组织结构分为两大系统，即前台（作业与服务）系统与后台（作业与服务）系统。这两个系统在电脑系统的支持下各项管理作业和一系列的服务工作，并在总经理（辅以顾问、咨询、决策系统的参谋支持）的直接领导下进行运作。这样“一条龙”管理与服务系统，提高了工作效率，降低了经营成本。同时，通过因特网可及时与全球各地客户进行互动联系、沟通，大大改进了服务质量，也减少了酒店的广告费用。

这种新的酒店组织结构系统如图 4.5 所示。

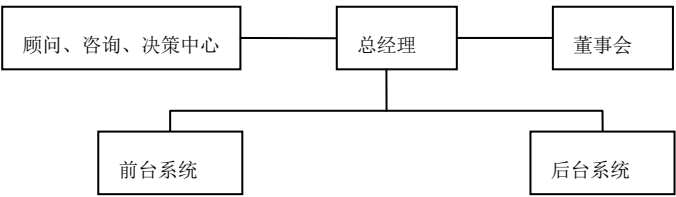


图 4.5 新型的酒店组织结构系统

这种新的酒店组织结构的特点是：“加大两头削减中间层。”由于 Internet 的作用，酒店最高管理决策层可随时获得客户信息、市场竞争信息等，并需及时作出相应的管理决策和实施措施，所有必须加强最高管理决策层。为了更好地服务于客人，体现人性化的服务特征，提高服务质量让客人满意，必须加强执行作业层的管理。而中间层和一些职能部门将实行合并、实行作业整合，因此中间层管理人员将有较大的缩减，原上传下达信息的职能将被电脑网络系统所代替。最高管理层的信息可直接下达基层，基层的信息可直接上传到最高层。

新型组织结构系统对酒店从业人员的素质要求提高了，需要员工有广博的知识和技能，成为一专多能的多面手，只有这样才能更好地实行酒店企业“作业重组”和“作业程序整合”。

### 第三节 酒店制度管理



酒店的现代化管理强调以制度化、管理规范化为基础。如果说规范化是科学管理的基本特征，那么规章制度就是规范化的保证。由于酒店行业的特殊性，酒店在实行现代化管理中制定的制度比较多，执行制度较为严格，制度在酒店管理中起着重要的作用。酒店管理要对酒店制度有一个全面的正确的认识，在正确思想的指导下制定规章制度，在工作中严格执行制度。

## 一、酒店制度化、管理的重要性

### （一）管理的制度化与制度化、管理

从管理的制度化到制度化、管理，是一个企业管理提升的必由之路，是企业持续发展的基础，也是企业管理进步成熟的标志之一。管理的制度化与制度化、管理，这两个概念本身并没有什么复杂深奥之处，它们是在谈及管理时经常要面对的两个问题。前者指的是企业是否有系统的管理制度来规范企业的运营管理；后者指的是企业有了制度后，是否真正做到了以制度为基础来管理，而不是让制度成为一纸空文，形同虚设。

### （二）酒店制度化、管理的重要性

诺贝尔经济学奖得主道格拉斯·诺斯在《制度·制度变迁与经济绩效》中说：制度是一个社会的游戏规则，更规范地说，它是决定人们的相互关系而人为设定的一些制约。在酒店内部实行制度化、管理之所以重要，是基于下列理由。

1. 制度、游戏规则决定了酒店员工的行为。有什么样的制度，员工就有什么样的行为，员工不同的行为，可以由不同的游戏规则来解释。比如，酒店实行的是平均主义的分配制度，它就会诱导一部分人偷懒，搭便车，坐享他人的劳动成果；如果酒店实行按贡献分配的制度，它就会激励每个员工凭自己才干为企业多做贡献以多得报酬。人的一定行为是一定制度的反映，不能简单地说人的某种行为合理不合理，而要看这种行为背后的制度合理不合理。人是可以随着制度、环境的变化而变化的。邓小平同志曾经指出：“制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好，可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。”

2. 酒店企业制度是酒店生存、发展的基础。酒店与酒店之间的竞争，第一层次表现为产品与技术的竞争，第二层次表现为人才的竞争，在人才竞争的背后，更深层次的竞争在于企业制度。制度好，就能激励人才，使人才脱颖而出且能留住人才；制度不好，则必定遏制人才，制约人才的积极性的发挥。酒店的竞争力可以表现在多个方面，但竞争力的核心在于酒店企业制度。酒店企业制度落后，再好的管理也难以奏效。

3. 制度化管理是对酒店管理效率的极大提升。酒店的人、财、物以及销、产、供在一个有序规范的体系下运作，管理层次清晰，流程运作高效，低效率及非必要的沟通与协调将大为减少。

4. 酒店制度化管理有利于提高职工素质。制度化管理实施的过程，对酒店员工而言，也是一个学习、宣传、提高的过程。管理制度内容广泛，条款详细，要求员工紧密结合自己的工作实际，认真学习制度的有关规定，对本岗位的工作要求、所需工作技能，能够熟练运用。酒店员工在执行管理制度的同时，也接受了“依法治店”的再教育，想问题、办事情能够自觉联系制度，对照制度，依法行政，依法管理，以制度约束规范自己的行为，既提高了实际操作能力和工作效率，又贯彻了法治思想，强化了自律意识，综合素质得到很大提高。

当然，制度化管理并不是只有优点而无不足，制度化管理有时会产生管理滞后的现象。因为制度与企业的管理运营动态并不完全是一致的，有时，它会滞后于酒店面对的变化，这种改变可能会导致制度不再适用。在制度化管理企业中，当出现这种情况时，处理的方式是尽快对不适用部分进行修正，但是在没有修正之前，奉行“恶法亦法”准则，以维护制度的权威性。

要发挥制度化管理的优势，需对制度本身进行不断的创新。酒店管理制度的规范性与创新性之间的关系是一种互为基础、互相作用、互相影响的关系。良性的循环关系是两者保持统一、和谐、互相促进的关系，非良性的关系则是两者割裂甚至矛盾的关系。作为酒店来讲，应该努力使酒店管理制度的规范性与创新性因素之间的关系呈良性关系，也就是：规范性的因素是创新的产物，现行的酒店管理制度里规范性的因素是前期企业管理制度创新的目标，同时，又是下一轮创新的基础。只有这样，酒店管理制度才能在规范实施与创新的双重作用下不断完善、不断发挥其保证与促进酒店发展的作用。

## 二、 酒店管理制度的内容

### （一）基本制度

#### 1. 酒店管理方案

酒店管理方案也称酒店管理大纲、酒店管理模式，是根据酒店管理的基本原理和本酒店的特点，对酒店及其各部门的管理思想、管理内容和管理方法所做的规定，是酒店管理的基本依据和纲要性文件。因此，酒店管理方案的制定必须遵循企业现代化管理的基本内容和酒店经营管理的客观规律。

酒店管理方案基本内容有以下两部分。

1) 酒店的企业精神和酒店管理的基本思想。对酒店管理做出基本的定位, 确定酒店管理的基本水准, 然后是本酒店管理在各个领域的展开, 主要有组织管理、服务质量管理、市场营销管理、公共关系管理、人事管理、设备管理、物资管理、财务管理、安全管理、业务管理等, 对这些管理都要提出原则、内容和方法。

2) 酒店各部门管理的思想和方法。由于酒店各部门的业务内容有所不同, 管理的具体内容和方法也不一样, 各部门须针对自身业务的内容和特点, 提出部门管理的基本思想、内容和方法。部门管理侧重于决策和计划、业务、服务效益等方面。

酒店管理方案由酒店店务会议制定后, 即向全体员工宣讲。在实施管理方案中, 要把实际情况与方案相对照, 发生偏差及时纠正, 并给予补充和创新。

酒店管理方案能保证酒店管理的科学化、规范化, 一直以来深受酒店所重视。由于管理方案内容详实, 分类细致, 规范标准具体, 因而成为酒店及酒店集团内部的管理法则, 全体员工必须遵照执行。

## 2. 酒店的经济责任制

酒店的经济责任制是在确定了组织目标后, 把组织目标以指标的形式进行分解, 层层落实到各部门、班组、个人, 并按照责、权、利一致的原则实行效益挂钩的一种管理制度。经济责任制的核心是权、利的一致, 这种一致是以制度或内部合同的形式予以确定的。经济责任制的主要内容有: 1) 通过决策制定计划, 提出组织目标, 分解计划指标并把它落实到各部门及班组, 从而提出各部门及班组的经济责任。2) 为了保证完成经济责任, 酒店要给部门及班组授权并创造必要的条件, 提出未完成、完成、超额完成计划指标的经济利益分配, 即收益与效益挂钩。3) 提出分配与效益挂钩的具体方法, 对完成经济责任的考核, 要提出时间、考核项目、考核方法, 根据考核的实绩兑现分配, 从酒店管理层次到个人层层落实经济责任制的分配方案。

## 3. 酒店的岗位责任制

酒店所有的指标和任务最终要落实到各岗位的每一位员工身上。因而酒店在组织上要建立和健全岗位责任制。岗位责任制是以岗位为单位, 具体规定了每个岗位及该岗位人员的职责、工作内容、工作范围、工作标准、权限和工作量等等责任制度。岗位责任制度使每位员工都明确自己所在岗位要完成哪些工作、什么叫做做好本职工作。

建立岗位责任制度首先要在酒店组织机构和作业研究的基础上设置岗位, 每一个岗位要有一个明确的名称, 如客房值台、清洁卫生、公共卫生等; 其次规定各岗位的岗位责任和任

务、岗位责任的范围；再是核定各岗位的工作量，工作量可以用包干数量来表示，如客房数、餐桌数等，也可以用工作时间来表示。最后要规定各岗位的服务质量或工作质量标准，确定交接班制，具体交接什么内容，如何交接。交接后该干什么等，都要详细规定。

岗位责任制的落实体现了酒店各层次的职责权限、分工协作等管理内容，有利于酒店各业务部门、各工作岗位的正常运转。

#### 4. 员工手册

《员工手册》是作为酒店基本制度的又一个重要方面。它是全体员工共同遵守的行为规范的文件。它规定了酒店员工共同拥有的权利和义务，能够使员工对企业性质、企业目标、企业精神有一个充分的了解，使员工树立主人翁意识和产生责任感。《员工手册》的主要内容包包括序言、总则、组织管理、劳动管理、员工福利、酒店规定和奖惩等内容。

《员工手册》的制定要符合国家的政策法规，同时结合酒店的自身特点以及要与酒店业的国际惯例相一致，条文规定要简单明确，便于操作，并印刷成册，人手一份，便于工作。

《员工手册》与每个员工戚戚相关，因而它是酒店里最带有普通意义、运用最广泛的制度条文。

### (二) 部门制度

部门制度在酒店是一类很重要的制度。部门制度是指各部门根据自身的业务特点为规范部门行为而制定的制度。如果说基本制度和专业制度是适用于全酒店的一般性制度的话，那么部门制度就是有特殊性的，只适用于部门运转的制度。部门制度的制定一方面要依据酒店的基本制度，另一方面要紧扣自己部门的业务特点，是部门制度对部门的运行能起到特别的规范行为的作用。部门制度主要有：

1. 业务运转责任制度。这类制度主要是针对业务运转而制定的，这类制度有：业务情况和业务活动记录统计制度，排班、替班、交接班制度，业务流程制度，服务质量考评制度，卫生制度，表单填写制度，信息传输制度，意外事件处理制度等。该类制度的主要内容依据部门的业务不同可繁可简。

2. 设备设施管理制度。各部门所配置的设备设施各不相同，对设备设施的管理要求也不一样。各部门在设备部门的统一指导下，根据设备部门提出的要求和各自设备的特点制定设备设施管理制度。如果一个部门拥有多种设备设施，可以按设备种类制定各种设备设施的管理制度。

3. 服务质量标准。每个部门根据各自的特点和酒店的决策制定本部门服务质量标准。

4. 部门纪律。其是各部门员工的基本行为规范，是根据各部门业务特点制定的部门纪

律。

5. 物品管理制度。部门物品管理制度主要有：物品分级管理制度、物品领用使用制度，物品保管责任制度、物品的成本核算制度、物品盘存盘库制度、重要物品专人保管制度。

6. 劳动考核制度。其包括考勤制度、任务分配工作安排制度、作业检查制度、劳动考核和工作原始记录制度、奖金分配制度、部门违规处理制度。

7. 财务制度。其包括各部门收银及现金管理制度、信用消费制度、支付制度、资金审批制度、营业外收入制度、流动资金部门管理制度等。

部门制度主要有以上这些，各酒店各部门的部门制度也不尽相同，可根据实际需要制定。以上七大类部门制度有的需要单独制定，有的可以合并起来作为一个制度。部门制度制定要具体详实，有可操作性。

### **(三) 专业管理制度**

专业管理制度主要是针对职能部门而言的。专业管理制度是由专业的职能部门制定而在全酒店通用，要求全体员工都遵照执行的那些制度。专业管理制度主要有：

1. 行政性制度。行政性制度是对酒店的行政事务所规定的一些制度，主要有行文制度、报告制度、发文制度、行政档案制度与行政主管部门联系制度、保密制度、内部接待制度。

2. 安全保卫制度。安全保卫工作在酒店不但十分重要，而且涉及的面也广。酒店安全保卫制度主要有四大类：一类是和公安、安全、消防部门接轨，按这些部门要求制定的安全保卫制度。一类是酒店的内保制度，包括各部门的内保制度。一类是消防安全制度，包括部门的消防安全制度。一类是交通安全制度。安全保卫制度有的是单独制定的，有的是蕴含在其他各项制度里的。

3. 人事制度。其是人事部对所属各单位的管理制度，包括人事部所属各单位对全体员工的服务制度、技术职称考评制度、人事管理制度、劳动工资制度、奖惩制度、人员培训制度、晋升制度、福利制度等。

4. 财务制度。酒店的财务制度较多较复杂。财务制度根据财政部门对旅游财务会计的规定、酒店的决策、本酒店的实际情况分门别类的制定。财务制度一要和国家的规定相衔接，二要和部门财务制度相衔接，三要根据酒店实际业务运行特点。财务制度既要严密，又要积极为酒店的经营服务。

### **(四) 酒店工作制度**

酒店在管理和行政中有许多例行的工作，对这些工作要制定一定的制度，以便在工作中照章办事。工作制度主要有：

1. 会议制度。酒店的会不宜多但不能没有会议。酒店的会议主要有：早会、店务会议、办公会议、年会、职工大会、部门业务会议、班前会、党团组织生活等。对这些例行会议都要有制度。制度规定会议性质、参加人员、主持人、时间、内容、会议精神传达等。酒店各类会议也要规范化，同时要注意，酒店是企业，要讲效率，能开能不开的会议尽量不要开，会议力求简洁，杜绝文山会海，减少时间的浪费。

2. 酒店的总结制度。对经营情况定时作总结。总结主要有年总结、半年总结、月总结、重要接待业务总结、开展某项活动后的总结等。总结，既是对以往工作的经验积累和工作评估，也是规划今后工作的一个重要依据，以此对总结工作要以制度给予规范。

3. 质量监督制度。酒店的质量监督制度总是要发生的。各酒店的质量监督体系是不一样的，要根据酒店的质量监督体系来制定质量监督制度。质量监督制度规定监督机构和监督人、监督体系、监督内容、监督范围、监督方法、监督结果处理等。

4. 决策和制定计划制度。决策决定酒店的未来发展和业务运行、决定酒店的效益。决策是一个过程，这个过程有一定的程序。计划是决策的结果，制定计划同样是一个有序的过程。决策和计划不是某个人的主观想象，也不是个人行为，因为它对酒店关系重大，因此要以制度对决策和计划的过程作出规范，使之成为组织的意志。决策和计划制度要规定决策者、决策权限、决策程序、决策结果表述、决策实施等。计划过程的制度与决策相同。有的酒店把决策和计划放在一起制定过程制度。

酒店的工作制度大概有这些。各酒店根据酒店特点可以增减工作制度。

### 三、 酒店制度化管理

#### （一）酒店制度化管理的内涵

酒店制度化管理是指以酒店制度规范为基本手段协调酒店组织集体协作行为的一种管理理念和模式，也就是人们通常所说的“用制度来管理人”。它以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。与传统的依靠“个人权威”实行管理的能人管理模式相比，制度化管理使企业摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响，走上规范化、科学化、“法治”化管理道路。

制度化管理是现代企业管理的基本特征，是现代企业连续、稳定、良好工作秩序的根本保证，是企业实现可持续发展的关键。它相对于传统的、主要依靠习惯和经验进行管理的方式而言，摒弃了随意性和主观性，标志着管理从经验走向了科学。

## （二）酒店制度化管理与人性化管理的区别

酒店是一个情感密集型企业。酒店人性化管理，就是在管理的过程中，牢固树立“以人为本”的思想，在管理制度的制定、实施等各个环节上，尊重、相信、依靠员工，满足员工的合理需求，把对人的能力培养和积极性的发挥放在首要位置，帮助员工成为能够自我管理的人，并在岗位上进行创造性的工作。人性化管理作为当代企业管理的基本原则和主要方式之一，充分考虑到人力资源的特殊性，尤其是人的能动性，把实现员工的自我发展与达到企业的管理目标有机统一起来。

酒店制度化和人性化是伴随管理活动全过程的一对矛盾统一体，正确处理好两者间的辩证关系，取中国传统文化的精华融入当代先进的企业管理理念之中，在人性化的基础上实施制度化管理，是中国企业人力资源管理的发展方向。

1. 酒店人性化管理是实施制度化管理的前提和条件。只有把制度构建在“以人为本”的立足点上，制度才会具备强大的生命力，才能真正发挥出对企业发展的推动作用，才能实现其初衷和目的

2. 酒店制度化管理是人性化管理的载体和依据，人性化管理就其实质而言是更高层次的制度化管理。人性化管理的原则和思想需要通过制度化来表达，体现并付诸实施，否则就沦为空谈。人性化本身只是一个非常抽象而且包罗万象的概念，只有落实到具体的规章制度中，才能成为一种企业管理活动，进而推动企业发展和社会进步。离开了制度化管理，人性化管理只能是“高空之水”。人性化管理作为“以人为本”的管理思想引入企业管理实践后的必然产物，它以制度化管理为依托，并使制度化管理摆脱了科层制所固有的机械色彩而进入了新的、充满活力的高级境界。人性化管理不能也无法脱离制度化管理而存在。

## （三）对酒店制度化管理的认识误区

当前，加强企业制度建设，实行制度化管理，有几个模糊认识应该澄清。

1. 能人治店。在现实经济生活中，的确存在依靠一个能人救活一个酒店的事例。但是，不能以此来否认酒店制度化管理的重要性。能人、专家的作用不能否定，一个“好人”对酒店发展的贡献是其它因素不可替代的，也不可低估。但是，能人治店并没有从制度与机制上解决酒店可持续发展的问题。要使酒店企业成为百年企业，必须形成自己独特的制度与文化。

2. 只谈酒店制度化建设，不谈文化建设。酒店的制度化建设和酒店文化建设是相辅相成的。是酒店管理的两个重要方面，企业制度文化是企业文化的重要组成部分。没有先进的企业文化与观念，不可能建立一个好的企业制度。企业的制度文化是企业文化得以贯彻的制度保障和制度基础。企业文化是“管心”，是非正式制度，管理制度是“管人、管事”，

是企业的正式制度，管理制度是企业文化制度文化的重要组成部分，管理制度的制定和修订要体现企业的核心价值观，倡导什么，反对什么要在制度中体现。因此，我们说要在企业的制度化建设中将企业制度建设和企业文化建设相结合，“刚”“柔”并重，只有这样才有可能达到企业管理的理想境界。

3. 误认为只有正规制度、法律文书等才是制度。其实制度是一套复杂体系，是一整套制度结构，是任何对人们行为构成约束的东西。一个制度体系包括正式制度、非正式制度以及制度的有效执行三个部分。这里特别需要强调的是制度的有效执行。如果离开了对制度的执行，制度就是一纸空文，它对人们不具有任何约束力。道格拉斯·诺斯在谈到市场体制有效性时指出：“自由市场经济制度本身不能保证效率，一个有效率的自由市场制度，除了需要一个有效的产权和法律制度相配合之外，还需要诚实、正直、公正、正义等方面有良好道德的人去操作这个市场。”

4. 制度执行中的“保护区”。现实中有些酒店在制度执行上存在一些盲区，有些人可以特殊地游离于制度之外，受到格外的“保护”。这些人有的是酒店的“特殊阶层”、有的是领导的亲信、有的甚至就是领导者本人，碍于某种关系这些人可以“破例”，结果导致一些制度的执行要么只针对操作层员工，要么就对所有人都不了了之。这使得制度失去公平、公正，最终将会丧失制度规范力求达到的积极效果。

## 【小结】

本章主要讲述了酒店组织设计的原则，酒店组织模式、酒店不同管理层的功能以及酒店的组织形式，酒店制度化管理的重要性及其相关知识和酒店管理制度的重要内容。

## 【与工作任务相关的作业】

1. 请同学们调查当地的著名酒店，画出该酒店的组织结构图，评价该酒店组织结构设计的合理性。
2. 假定你现在接到一项任务：在某海滨旅游城市筹建一五星级酒店。请根据所学知识，对该五星级酒店进行组织设计。

## 【知识链接】

### 倒金字塔组织结构

“倒金字塔”管理法最早诞生于瑞典的SAS公司，也就是我们说的北欧航空公司。这个



航空公司当时负债累累，正在这个时候，一个瑞典人叫杨·卡尔松的受命于危难之中。在三个月以后，卡尔松脑子里形成了一个计划，他宣布：为了使 SAS 公司扭转目前的亏损局面，公司必须要实行一种新的管理方法。他给它起名字叫“Pyramid Upside Down”，我们简称叫“倒金字塔”管理法，也有人称之为“倒三角”。

在一般的公司管理中是个“正金字塔”，最上面这个人是总经理，或者是叫决策者，中间这一层叫中层管理者，最下面这一层叫“First Line Staff”，就是一线人员，或者称为政策的执行者。上面是决定政策的人，下面是执行政策的人，概念很清楚，现在很多单位采用的都是这种管理方法。那么卡尔松当时为什么决定把这个颠倒过来呢？因为他发现要把公司做好关键在于员工，他个人认为是这样，从管理学上来说，一个公司能不能搞好，管理者是最重要的。卡尔松在这个“倒金字塔”管理法的最下面，他给自己命名为政策的监督者，他认为公司的总目标一旦制定下来之后，总经理的任务是监督、执行政策，达到这个目标。那么中层管理人员不变，最上面这一层是一线工作人员，卡尔松称他们为现场决策者。

“倒金字塔”管理法的总的含义是“给予一些人以承担责任的自由，可以释放出隐藏在他们体内的能量。”那么这种管理方法出现了什么效果呢？SAS 公司采用这种方法三个月之后，公司的风气就开始转变，他开始让员工感觉到，我是现场决策者，我可以对我份内负责的事情做出决定，有些决定可以不必报告上司。把权力、责任同时下放到员工身上，而卡尔松作为政策的监督者，他负责对整体进行观察、监督、推进。

案例：有个美国商人叫佩提，这一天他接到通知要乘飞机从斯德哥尔摩到巴黎参加地区会议。我们知道阿兰德机场是斯德哥尔摩也就是瑞典的国际机场，阿兰德机场距离斯德哥尔摩市 70 公里，当佩提先生到达机场后，一摸口袋，脸变了颜色，发现没带飞机票。那我们知道世界上各个国家的航空公司规定都是一样的，没有机票是不能够办理登机手续的。正在这个时候 SAS 公司的一位小姐款款走来说“Can I help you?”，佩提显得很不耐烦说你帮不了，可是小姐还是笑眯眯的说，您说出来或许我能帮助你。佩提说我没带飞机票，没想到小姐说：“您没带飞机票呀，这事很好办，您先告诉我机票在哪？”他说在 XX 酒店 411 号房间，小姐给了他一张纸条，让他拿着先去办登机手续，剩下的事情由她来处理。佩提先生到了登机的地方很顺利就办好了，拿到了登机卡，过了安检，到了候机厅。当飞机还有十分钟就要起飞的时候，刚才那位小姐把他的机票交给了他，佩提先生一看果然是自己落在酒店的机票。那么小姐是怎么把机票拿到的呢？她拨通了酒店的电话后是这样说的：“请问是 XX 酒店吧，请你们到 411 号房间看看是否有一张写着佩提先生名字的飞机票？如果有的话，请你们用最快的速度用专车送往阿兰德机场，一切费用由 SAS 公司支付。”是什么力量使她这样做呢？就

是“倒金字塔”管理法，因为他把权力充分的赋予了一线工作人员。后来我问能否见一下这个小姐，想了解了解她的感想，结果陪同我们的工作人员说你已经见过了，刚才介绍情况的那个市场部总经理就是啊。这说明 SAS 公司的总裁卡尔松先生敢提拔人。后来佩提先生到处在给 SAS 公司做活广告，在当时已经变成一个佳话。

从以上我们可以看到组织职能实施过程中的创新。以上案例中，就是将工作和权限进行创新，形成概念上的倒三角——“倒金字塔”。从而打破了等级的观念，使员工有主人翁的感觉，发挥了员工的积极性，提高了企业绩效。

## 第五章 酒店领导与管理

### 【学习目标】

1. 转换管理者角色，掌握有效领导的特征，正确导入领导权力，灵活运用领导风格。
2. 掌握与不同的层面进行交流与沟通技巧
3. 正确区别团队与群体，善于采用激励手段调动员工积极性，创建高绩效的团队。
4. 加强时间管理，有效管理会议，
5. 懂得化解矛盾、顺应变化、释放压力，提高管理质量。

### 【必备知识】

1. 饭店相关链的业务知识
2. 管理心理学知识

### 【选修知识】

1. 管理学原理
2. 服务心理学知识

### 【案例导入】

#### 到底该不该帮忙？

今天可真够忙的，退房的客人刚刚走。新入住的客人就来了，可房间还未打扫好呢。服务员小卢负责打扫的房间，有 2 / 3 处在这种状态之中。“怎么办呢？总不能让客人老在大堂等候吧。”小卢焦急地对今天比较空闲的服务员小郑说。小郑想了想。对小卢说道：“这么办吧，我先帮你做，然后你再帮我做。那不就解决了。”于是两人一起迅速地行动起来，终于让客人顺顺当当地住进了房间。“小郑，你怎么搞的，客人挂牌 20 分钟你也未打扫房间，客人现在投诉了。”领班过来批评小郑。“领班，刚才有许多客人忙着住进小卢的那几个房间。她来不及，我便去帮忙了。所以没照顾到我管的房间。”她沮丧地说道。“你帮小卢做房？谁批准了？

现在可好，出事了吧。“领班大声训斥道，“记着，以后没有命令，不要去帮别人，先管好自己再说。”小郑点了点头，很后悔。

第二天，客房情况仍如昨天一样。只不过今天是小郑忙得不可开交，小卢的工作量却不大。她看着小郑忙个不停。很想去帮忙。但想起昨天的事，不得不改变主意。今天当班的是另一位领班。只见她一个箭步来到小卢的面前：“小卢，你先帮小郑做房。等会儿让小郑再帮助你。那儿的客人等急了，快要投诉了。”“这样行吗？”小卢想起昨天领班对小郑的训斥便犹豫道。“什么行不行，记着，以后遇到这样的事，不用问马上去帮忙。”领班斩钉截铁地说道。小卢去帮忙了。可她还是不明白：到底该不该帮忙？

### 【课前思考题】

1. 为什么要从管理角色转化为领导角色？
2. 为什么沟通就是管理？
3. 如何创建一个高绩效的团队？
4. 怎样加强时间管理？如何提高会议效率？
5. 如何提高应变处理问题能力？

21 世纪的世界将不再属于经理人，而是属于那些热情并富有魅力的领导者。

## 第一节 有效领导

### 一、管理者的角色转换

美国著名的管理大师彼得·德鲁克说：“领导不是地位，特权、头衔或金钱，它是责任”因此，要想成为一名好的领导，管理人员必须精通业务，具备丰富的产品知识。为了满足客人的需求，向客人提供最好的产品和服务，并同时为酒店创造利润。管理人员对酒店所能提供的产品和服务要有充分的了解，这里所说的了解并不是指那种肤浅的了解，而是要真正了解这个行业。为了成功地完成一次接待活动，管理者必须了解客人的背景和消费方式、酒店的产品和服务，了解行业发展的趋势以及自身的工作能力，同时还要教会员工运用现有的工具来计划接待活动，其中第一个工具就是产品知识。

客人在把一次活动交由饭店承办前，首先要确认酒店是否有能力胜任，如果管理人员在与客人见面时，显得对业务不太熟练，对产品知识缺乏的话，客人就会产生不信任感，不愿意与酒店签订合同。市场充满竞争，如果管理人员不能使客人满意，就等于把客人推向了竞争对手。为此管理人员不仅要了解自己的酒店，了解自己的局限和不足，并了解竞争对手，还要善于与客人交流，发现客人需求，了解酒店是否能满足这种需求。客人举办一次

活动要花费很多金钱，他们之所以来你酒店是因为他们听说你的酒店口碑不错，他们想把自己的活动计划交给你，由你来负责一切事宜。因此管理人员有责任了解整个活动，并协助客户对计划进行改进和完善，确保活动的成功举行。

作为一名领导，还要善于与下属进行交流沟通，并培养其交流沟通能力，即训练员工与公众沟通的技巧和能力。饭店业是一个与人打交道的行业，它的性质决定了这个行业的从业人员必须具备与人打交道的技巧和能力。有些行业很容易实现自动化，如打个电话，按几下按钮就可以订好一张飞机票，但饭店的产品必须依靠人与人的交流才能完成销售和消费行为。销售和服务是饭店正常运营的核心，是酒店重要的收入中心，所以，饭店业的所有从业员工都必须接受相关的行业培训，学会和客户打交道的技巧。

培训是管理人员的一项主要任务，由于饭店业的从业人员流动率较高，管理人员必须制定良好的培训计划，不断地培训新员工，使他们能够各司其职、各尽其责。如果员工没有按要求的程序 and 标准完成工作的话，管理人员应该承担一定的责任。如在国际酒店集团，新员工一般有大约三周的培训期，如果他们的表现令人满意就可以留下来，否则就被解雇。若超过三周解雇员工，企业需要办理很多的手续，非常麻烦。因此，管理人员录用员工时必须非常谨慎。

管理人员应努力创造一个良好的工作环境和氛围，让员工心情愉快、时刻面带微笑地工作，这样的工作环境才会有凝聚力。如果员工可以自由而坦诚地探讨与工作有关的问题，他们每天就会积极地来上班，充满工作热情。管理人员要鼓励员工汇报他们与客人的交流情况，不允许员工在上班期间谈论与工作无关的事情。员工的工作积极性非常重要，充满积极性的员工工作会更加努力。如果大家的工作积极性都很高，就能提供更优质的产品和服务。客人的满意程度也会随之提高，饭店就会有更多的生意，获得更好的收益。

管理人员还要了解员工，知道他们的特长，充分发挥员工的特长，做到知人善用，把最好的员工派到最合适的工作岗位去，不仅使员工对任务的完成有成就感，同时也可以使某一类型的活动获得更大的成功。

从上面几方面我们已经发现，现在的管理者与原先的管理者有了较大的区别，以前听到更多的是命令、指责、控制等，而现在感觉到的是宽松、亲切和参与。环境的变化，方法的改进，带来的必将是工作效率的提高和工作质量的提升，因此，今后的企业将不再属于经理人，而是属于那些热情并富有魅力的领导者

## 二、领导

领导不等同于管理。从本质上说，管理是管理者依据法定职权规定下属的工作方向和方式，对其工作过程进行计划、组织、协调和控制活动。而领导则是领导者运用权力和影响力引导下属为实现目标而努力的过程。二者的差异主要在于其作用基础的不同。因此，在饭店组

织中，当一个人仅仅利用职权的合法性采用强制手段命令下属工作时，他充其量只是管理者，而不是领导者。只有当他在行使法定职权的同时，更多地依靠自身的权力和影响力指挥并引导下属，才可能既是管理者，同时又是一个领导者。显然，卓越的领导能力是成为有效的管理者的重要条件之一，另外，领导无处不在，而且有些领导并没有管理职位。

领导与管理的区别主要表现在以下方面：

#### 管 理 者

关注正确地做事

依靠权力

模 仿 者

因循守旧、追求稳定

注重管束、控制

问怎样做和何时做

重视当前

把员工造就成听话的士兵

以事为本，以工作为本，以效率为本

以市场为本。

扮演父母、裁判、看守的角色。

#### 领 导 者

注重做正确的事

依靠魅力

原 创 者

不满现状、变革创新

善于启发、信任

问做什么和为何做

放眼未来

培养员工成为自己的主人

以人为本，以员工为本，以顾客为本

以价值为本。

扮演教练、拓荒者、支持者的角色。

### 三、有效领导者的特征

一般而言，一个卓越有成效的酒店领导者应具备如下特征：

第一， 自信，领导者要想能够领导别人，自己首先要自信。如果一名员工来问你简单的问题，例如现在上菜还是等主宾来了再上菜，而你却不知道该说什么，或者是还要权衡半天。这样的表现是非常糟糕的。领导者需要知识丰富，能够迅速作出决策。当然，比较复杂的决策确实需要时间，但对于那些日常的普通问题，领导者必须自信而果断。

第二， 善于沟通。善于沟通不是指要和别人滔滔不绝地说话，那是健谈，而不是沟通。沟通是指领导者能够简洁明了地把信息传达给员工。这样的沟通需要解释，但不是简单的谈话，这样的谈话是交流式的谈话，而不是发号施令式的谈话。一些领导者认为自己是领导，高高在上，人人都需要向他报告。如果这样，他其实只是在发号施令，他没有意识到沟通不是备忘录也不是命令。我们再看一下上面的例子，如果领导者只是简单地说“是”或“不是”，那么没有问题，员工肯定照令而行，整个事情就算结束了。然而，员工并没有学到什么，他只是被告知去做什么，而不知道为什么要这么做。如果领导者进一步解释说：“一般情况下，客人来以前我们应该把菜都上齐，不过，这个婚礼有些特殊，新娘的父亲要求先安排迎接客人，客人就座、致完祝酒辞后再上菜，所以，菜暂时不要上。谢谢你。”这只用了不到一分钟，

但对员工来说，领导向他传递了三个信息：首先，先不要上菜；其次，惯常的工作程序。虽然员工可能知道这样的工作程序，但仍然可以起到强调的作用；再次，本次活动的要求。最后，可能也是领导最重要的，是那句“谢谢你。”它的作用很微妙，显示了领导者对员工的尊重。作为领导者，要学会尊重自己的员工。

第三，丰富的专业知识和熟练的业务技巧。领导者只有具备一定的专业知识和业务技巧才能赢得员工的尊重，这一点非常重要。如果领导者不具备这一特征，他就不能有效地进行领导工作。

第四，严谨的思考能力。员工在工作时需要独立思考以尽量满足客人的要求，作为领导者，由于所要决策的问题更为复杂，所以对思考能力的要求更高一些，在与客户签订合同、解决应急问题时，需要严谨的思考能力；在雇佣员工时，需要严谨的思考能力；在提拔员工时，需要严谨的思考能力。员工一般都期望领导者能告诉自己该做什么和怎么做，所以作为领导者，你不得不持续地提高自己的思考能力和决断力。

第五，灵活。企业需要规章制度，需要规定和行为指南，不能犯法或做出不道德的事，尤其是在法律和道德这两个问题上，领导者永远不能妥协，否则，声誉和事业将毁于一旦。领导者在任何情况下都需要并且必须遵守法律和道德规范，并为员工作出榜样。但是这并不是说领导者不能够灵活。例如：某位客人告诉你他的某些客人在饮食上有些忌讳，希望酒店能提供素食，你就应满足他的要求。如果某位客人不喜欢吃西兰花，而西兰花又是某道主菜的标准配菜，你就应该问问厨师有没有其他的替代品，并推荐给客人。如果一名员工要请假一天，而他的要求又是合理的话，就应尽量答应他。总之，领导者既要坚持原则，又要有灵活性，这样才能把工作做好。

第六，关爱别人，有同情心。关爱、有同情心并不是软弱，并不是别人要你做什么就做什么。关爱也可以是坚定。有员工来要求加薪，但根据他平时的表现，不能给他加薪。遇到这种情况，领导者不能简单地只说一句“不行”并告诉他你还有很多其他事情要处理让他早点离开。正确的做法是跟他谈谈，坐下来向他解释为什么他的同事可以加薪而他不能。你需要公平而坚定，但也要有关爱之心，要对他进行解释，让他知道如果他以后在某些方面作出改进的话，下次加薪时你会考虑他的。还要给他制定一个目标。这才是一个领导者应该做的事情。千万不要怕花时间，如果你只有几分钟的时间，或者这个员工正在工作期间，你可以告诉他现在不适合谈这个问题，让他和你另约合适的时间，而不要简单地说：“我现在没时间，以后再说。”善于沟通和关爱，具有同情心是相辅相成的。

当然，领导者还应该具有很高的智商，然而，具备高智商的人不一定就能成为一个好的领导者。好的领导者必须同时具有多项特征。如：才智、主动性、督查能力、亲和力、决断能力、成熟程度、激励等。一个智商超高、在大学里门门功课得 A 的人，如果他不善于沟通并缺乏爱心和同情心的话，不会成为一名好的领导者。有趣的是，性别对领导者来说关系不大，因此，你是男性并不意味着你生来就是一名领导者，反之亦然。最重要的是你是否具备

我们前面提到的领导者特征。

#### 四、领导和权力

领导权力指领导者有目的地影响下属心理与行为的能力，权力是领导的基础，也是领导者发挥功能的基本条件。企业组织中，各级领导者之所以能对下级员工施加影响，率领和引导员工为实现企业目标而努力，原因就在于他们拥有相应的领导权力。

那么，领导者的权力从何而来？基本上有五个权力来源，其中一些权力来源比另一些更有效：

第一个权力来源是法定权。这是由企业内部等级职权、头衔带来的正式权力，因此也被称为职权。所以，老板的权力比总经理大、总经理的权力比部门经理大、主管的权力比服务员大。由于这种权力由职位产生，所以它十分有效。例如，经理叫一位员工去做某件事情，只要这件事情不与法律和道德相违背，这名员工就会毫无异议地去做。

第二个权力来源于专长权，这与领导者的知识有关，它是由于具有某种专门知识、技能而获的权力。这种权力是以敬佩和理性崇拜为基础的。领导者本人学识渊博、精通本行业务，或具有某一领域的高级专门知识与技能，即获得一定的专长权。领导者拥有的专长权越多，越容易赢得下属对你的尊敬和主动服从。因此，我们再次强调，领导者的知识水平非常重要，而且由于它不是职位所赋予的权力，领导者必须靠自身的知识才能去获得这种权力，所以它产生的权力比职权更加有效。有的领导者只有职权，却没有多少知识，不懂什么业务，从长远来看，于己于企业都不利。

第三个权力来源，也是最好的权力来源，是统御权。它是领导者从员工那里赢来的权力，即员工因为领导者的特殊品格、个性或个人魅力而产生的对他的尊敬、爱戴、信赖和感性认同，例如：某位领导由于他的公正、对员工的关爱和同情而深受员工的尊敬；另一位领导则因其处事果断，决策力强而令员工肃然起敬。

第四个权力来源是恐惧权。恐惧权建立在惧怕惩罚的基础上，实质上是一种惩罚性的权力。当员工意识到违背上级的指示或意愿会被记过、训斥或解雇等时，就会被动地遵从其领导。

第五个权利是奖赏权。奖赏权是指如果员工表现优秀就会获得表扬和奖励。

上述各项权力中，法定权、恐惧权和奖赏权来自于领导者的职位，而专长权和统御权则靠领导者自己努力赢得。领导者应该懂得只有通过坚持不懈的努力去赢得后两种权力，他们才能获得所有权力，才能提高领导影响力并有效地做好工作。

#### 五、领导风格

领导风格指领导者在运用权力实施影响的过程中采取的行为方式。它是领导者在特定环境中，根据作用对象的特点所实施的对策性行为，集中体现领导者在提高领导效能中的主观能动作用。有些领导风格以领导者为中心，通过运用自己的权威来进行决策并传达结果；有些领导风格则以关注员工为中心，员工参与的程度很高，领导者带领一个小组或团队参与到决策过程中去。以领导者为中心的领导风格又称为集权型，以员工为中心的领导风格又称为民主型。它们分别适用于不同的场合，领导者要根据时间、地点、内容决定采用哪种风格。如对员工郊游野餐的时间、地点、内容的确定就比较适用民主型的领导风格，而对客人有临时变更，需要立刻作出决策时则比较适合采用集权型的领导风格。集权不同于专制，专制在与客人打交道的酒店行业是行不通的。

另一种领导风格是以人为中心的领导风格，与之对应的是以事为中心的领导风格。在酒店服务业，厨房制作区域的领导者更多运用的是以事为中心的官僚型领导风格，而与客人打交道的较多的销售部门的领导者则更多地运用以人为中心的参与型领导风格。具体的领导风格要依场合和工作而定。显而易见的是，正如前文提到的，领导者不应太教条，要灵活运用，必要时适当调整一下自己的领导风格以确保作出正确的决策。

领导者类型不同，风格各异，知识储备也有区别。员工也是一样。是不是某种领导风格就一定优于另一种领导风格呢？领导风格之间是否有优劣之分呢？其实，它取决于领导者、员工，最重要的是取决于具体事情和场合。综合运用各种风格并选择最适合特定场合的风格才不失为最好的领导策略。

## 第二节 有效沟通

高效率的领导者应具备的一个个人特征就是善于交流沟通，也就是说，有效的沟通非常重要。缺乏沟通往往引起误解，而误解则又常常导致矛盾的产生。我们知道，一个人说“不”时表示不同意，这非常简单，但这个“不”字是怎样说出来的却很重要。是礼貌地说出的，还是非常生气地说出的？这个字背后带有什么样的情感？当服务员给客人上咖啡时，他是不是什么都不用说、只是把咖啡壶放在餐桌上就行了呢？还是要对全桌客人“宣布”现在上咖啡了？或者非常礼貌地去一个一个地问客人“小姐/先生，您想要普通咖啡还是去咖啡因的咖啡？”如果说员工与客人交流的方式如此重要，那作为一个领导者，你与员工之间的交流沟通就更为重要。

### 一、与员工合作

与员工一起工作时，领导者有很多的交流方式，但首先要了解沟通的整个过程。你是信息的发出者，员工是信息的接收者。但是即使他们和你一样坐在同一个房间，他们也可能因



为别的干扰，也就是交流专家称之为噪音的东西，分散了注意力而没有能接收到你的信息。因此，你需要信息反馈来确定你所发出的信息是否被接收到了。这对口头交流和书面交流都适用。如果信息没有被接收和理解，那么整个交流过程就是浪费时间和资源。要使噪音和干扰减至最低，作为领导者，你就要知道它们究竟是些什么东西。

交流过程中的噪音和干扰有很多表现形式，天气、气温、开会时间、信息、信息的发出方式、员工（接收者）的个人问题、领导者在发出信息时所使用的语言和非语言信号以及员工的“收听”都是影响信息交流成功与否的重要因素。如果在召开员工大会的会议室里没有空调或温度调得太低，员工就会觉得不舒服。当一个人坐立不安、感觉不舒服时，他怎么能像领导者所期望的那样专心地听讲并充分理解信息呢？其他的干扰则更多地与员工自身有关。如果一个员工早上起晚了没吃早饭，开会时已经是 12:15 了，那他想得更多的一定是中饭吃什么或是怎样才能最快地到员工餐厅，而不是在听领导的讲话。有些员工会“选择性的收听”，也就是说，他们喜欢听一些他们喜欢听的东西，对于他们不想听的东西，就不会去注意。总之，干扰无处不在，领导者要让员工全神贯注就要把致使他们注意力分散的因素减至最低。如果会议时间很长，要适当地安排一些休息时间，并提供一些点心。领导者在说话时要尽量避免分散注意力的小动作。在阐述一些重要事情时，可以分发一些讲义或借助一些直观教具。为了了解员工的理解程度，可以再给他们发放一份与讲话内容相似的文件，并要求他们发表自己的看法。这就是了解员工是否正确接收到信息的反馈环节。如果你负责指导培训，那么可以让他们进行角色扮演。非语言的交流也非常重要。贴近一个人或跟他坐在一起交谈都能表明你很重视他们，说明你并不总是“高高在上”而他们却是“低人一等”。

作为一个领导者，还要了解企业里其他形式的信息交流方式。虽然你所熟悉的是正式的信息交流渠道，但是，也有必要了解那些非正式的信息交流渠道或传播网络。谣言和闲话到处都会有，而且对于某些人来说，这就是他们信息交流的方式。至于事实是否真的如此，对他们来说并不重要。他们只是说说，不时地往里添油加醋一番，然后事实就被歪曲了。一般来说，领导者控制不了这种形式的信息交流，它已被看作人类的一种天性。更糟糕的是，大多数时候，这种信息的传播只是某些人为了满足自己的利益而蓄意的造谣。很多人小时候都玩过这样一个游戏：“10 个人或更多的人排成一排，排头的人小声地和第二个人说句悄悄话，然后第二个人把这句话传给第三个人，这样依次一个一个传下去，当这句话传到最后时，就完全不是原来那个样子了。”这不过是一个游戏，而且这里面几乎没有人是故意扭曲原意的。但是，在真正的工作过程中，这种“悄悄话”则经常被有意夸大很多，所以，领导者必须小心这些非正式的信息交流网络，确保自己传达到员工那里的是正确的信息，否则将会影响企业的士气。

另外，企业的员工有可能来自不同的文化背景，作为一个领导者，还应了解一些不同的文化，小心使用一些特定的词汇、短语以及像手势这样的非语言交流方式。良好的跨文化交流对于保持与同级或下级之间的良好工作关系非常重要。当员工回答“是”的时候，要弄清

楚他说的是“是，我明白”还是“是，我赞同”，二者的含义是不同的。所以，领导者要注意问题的措辞，不要只问“是”、“不是”，而要准确地问“你明白了吗？”或“你同意吗？”员工有可能明白了你的信息，但是如果他不同意，他很有可能不按照你的要求方式去完成工作。另外，领导者还应知道，某些文化更要注意语境和背景，语言表达可能不多，但肢体语言却比较丰富。

除了与员工进行语言上的交流，领导者还可以选择书面交流，比如张贴备忘录或在公告栏上张贴通告。尽管书面交流应力求简短，但表达清楚却更为重要。如果备忘录上的语言总是一句式的文字，它们看起来就会像是一道道命令。如果再加上语气比较严厉或强硬，那么在别人看来就很像你是在暗示你是老板，你是支配者——虽然这并非出于你的本意。

## 二、与其他部门合作

酒店工作性质特殊，分工明确岗位较多，工作的合作性较强，作为酒店的领导者，经常要与其他部门的人员进行良好的合作。因此，与其他部门的领导和员工之间的良好沟通非常重要，它直接影响到接待工作的成败和工作质量。在部门工作衔接过程中，不仅要职责明确，分工合理，强调表单式和制度化管理，同时也要发扬团队合作的精神，共同体现集体的力量。我们这里再次强调作为一个酒店的领导者，必须牢牢记住人与人之间沟通的意义。

除了书面交流之外，我们现在经常使用的一种交流渠道是电子邮件和办公自动化系统，要记住，用电子系统和用书面交流是一样的。很多人认为用自动化办公系统不必那么正式，于是在写电子邮件时随便地用字词、短语，甚至出现一些不该有的内容。领导者应该把电子邮件与其他邮件同等对待，书写电子邮件时要认真严肃，反复检查，避免容易产生误解的地方。要知道，一旦按了发送按钮，那些信息就再也无法收回了。

## 三、交流注意事项

一般来说，领导者在与员工和同事进行交流时需要注意以下几点：

第一，由于交流渠道有正式的非正式的，有语言和书面的，所以应尽可能使用多种渠道传递同一信息，避免“不正确的交流”和“误解”。

第二，经常听取反馈。确保信息被正确接收和理解。

第三，要以身作则。你不能吩咐员工这样做你却那样做。

第四，要言行一致，公平公正。如果员工没有按要求去工作，不能惩罚一个却放过另一个。

第五，虽然领导者是发出信息的人，但也需要倾听。要做一个好的倾听者，一个主动积

极的倾听者。

### 第三节 组建一个有效的工作团队

工作团队的核心就是把员工看作工作团队的一员而不是单独的个人，每个人都是为了共同的利益和目标工作，目标的实现和利益的获得归功于大家的努力，而不是个人的成就。

#### 一、团队和群体

乍眼一看，团队和群体似乎是统一概念，都是许多人的集合而不是单独的个人，但它们之间确实存在一些细微的差别。史文森（Swenson）认为，群体也是为了同一个目标而工作，但团队是致力于这一目标并全力以赴。10个人可以以5人一组分成两个群体来打篮球，但却需要两个团队为赢球而竞争。群体仅仅是聚合在一起，目的是为了玩这个游戏。团队聚集在一起也是为了玩这场游戏，但他们更投入，他们经过训练、心怀理想，他们想赢而不仅仅是玩。在酒店行业，领导者要把员工组织成一个团队，使他们有归属感、使命感，而不仅仅是把员工聚集起来制作菜肴、为客人服务。在群体中，成员向管理人员汇报并对他负责，而在团队中，他们不仅对管理人员负责也要对队友负责，他们被赋予做某些事或某些决定的权力，而群体中的成员则不会被赋予这样的权力。团队成员之间有更多的信任、感情和尊重。当团队中每个人都发挥出自己的才能时，团队获得的成果就比个人成果的总和要大的多。总之，团队的力量要大于群体的力量，团队的效率要高于群体的效率。

#### 二、团队的类型

在不同的情况下，领导者可以属于不同的团队。有时，他是一个团队的领导者，但同时又是另一个团队的成员。团队有很多的定义方式，在酒店行业，我们可以把它分成：

工作团队

任务团队

管理团队

工作团队是因有相同性质的工作而形成的。在厨房里有负责制作菜肴的工作团队；在餐饮部有负责点菜、摆放餐具、酒杯、盘子、桌布等有关布置餐桌事务的工作团队。对于酒店外接宴会活动来说，这个团队更为重要，因为他们工作疏忽遗漏了什么物品，还得返回酒店去取。另外，在服务方面，还有专门为客人提供服务的工作团队。工作团队的构成也影响酒店的组织结构方式。

任务团队与工作团队相似，只是它们是因某项特定的任务而集中起来一起工作的。在酒

店服务过程中，每一次活动都可以看作一个不同的任务。例如，张三和李四在一个团队工作时，双方合作很好，她们技巧娴熟态度认真，与他人合作也很愉快。如果她们同在管理职位上，领导者就会让她们各自带领一个团队负责同一时间在两个不同的区域举办的酒宴活动，这样就组建了两个任务团队。厨师们虽然还属于一个工作团队，但为了完成活动当天的任务，他们也会被分成两个不同的任务团队中。两个任务团队的任务性质相同，但内容上也许会有区别，如一个可能是招待会，另一个可能是正式的坐式宴会。

不管是在工作团队还是任务团队，领导者的任务都是领导、指挥、与团队中的成员合作以帮助他们实现目标。但是，在管理团队中，餐饮经理可能只是团队成员而不是领导。例如，某位重要的外国官员在你的酒店入住，你作为餐饮部经理负责为她提供一个宴会服务。由于她会邀请很多高层政要以及大公司的首席执行官，所以饭店总经理亲自出马组建了一个由你、厨师长、市场部经理等组成的管理团队共同策划本次活动。显然，在这个管理团队中，一个餐饮部领导，仅仅是这个团队的一名成员。

### 三、创建高效的团队

领导者怎么能创建一个高效的团队呢？一个成功的团队有什么秘诀呢？应该怎样挑选团队成员？哪些人可以成为这个团队的一员而哪些人不可以？

团队的规模有大有小，主要取决于不同的目标。一个篮球队只能有那么多人，因为每次只能派 5 个人上场；而一个足球队的人数就会多些，因为上场队员要 11 个。美式足球队一般会有 50 名队员。一个餐饮团队应该有多大的规模？答案是：跟运动员一样，取决于具体情况。如果活动规模较小，那么一个较小规模的团队就足够了。如果是几百到上千人的活动，那么仅服务员就要上百人。在这种情况下，服务团队将被再细分为小组，由领班带领。一般来说，一个高效团队的成员通常不应多于 10 人，这样每个人都有时间去了解其他人的优点和缺点，从而更好地合作。

在挑选团队成员时由几点需要注意。由于要组建多个团队，所以领导者要充分考虑员工的个人能力。例如，某些老客户会点名要求某领班为他们服务，因为他了解他们的喜好。从客户的角度看，他们非常放心，知道“自己的”领班会打理好一切，因此，领导者在组建团队时要考虑这名领班。领导者需要考虑的另一点是员工的个性特征，不要把所有埋头苦干的人放在一个团队，而把所有善于与人打交道的员工放在一个团队。团队成员之间应有个平衡，这样每个团队都有具备不同才干的成员。

团队一旦建立，尤其是每个活动的任务团队建立后，领导者必须监督他们的工作以确保工作效率最大化。另外，由于领导者有时也会犯错误，比如团队成员选择不当，加上要让团队成员凝聚在一起齐心协力地工作还需要一定的时间，所以团队的建立一般都要经历一个过程。这个过程可以描述为形成、了解、合作、出成果，最后解散。团队成员集聚起来相互了

解是需要时间的，有的人又快又好地切分甜点并摆盘，有的人可能擅长布置场地。领导者要允许团队成员有时间相互了解进而规范并良好合作。如果领导者发现某个团队在某方面的不足，可以在组建下一个团队时替换一个成员或增补一个成员。当团队成员清楚地认识到各自的长处后，工作就可以达到总体上的最佳效果。遗憾的是，在酒店服务过程中，任务团队的组建和解散非常频繁，不过，如果有些团队确实表现良好的话，领导者应该将它们设为核心团队并以此为模型。

#### 四、激发员工积极性和员工的关系

在管理团队的过程中，领导者要保证所有成员都处于最佳的工作状态。为此，领导者必须激励员工并与他们保持良好的关系。与人们通常所认为的恰恰相反，领导者其实并不能真正地激励员工，他们能做的其实很有限，员工必须要自己产生动力实现自我激励。所谓动力，指的就是在个人体内产生的一种状态，领导者可以在动力产生的过程中起到一定的推动作用。要有效地激励员工，领导者必须了解使员工充满工作动力的因素，让他们服从你的管理。

激发员工的积极性其实在招聘和挑选员工阶段就已经开始，对应聘者的面试就是一个了解未来雇员个人需要、兴趣和目标的非常好的机会。如果这些需求、兴趣和目标恰好与企业的相符，那么激发他们工作积极性的可能性就会非常大。我们知道，大多数人都想成功，没有人会把目标定为失败。良好的开端是成功的前提，新员工总是希望获得成功，因此他们的工作积极性被调动起来也就比较容易。领导者要做的就是想方设法让他们自始至终保持住这种较高的工作热情。良好的培训计划、扩展工作范围、丰富工作内容都是巩固和提高员工工作热情的有效方法。交叉培训也是激发员工积极性的非常有效的工具，它可以扫除员工自身成长与发展过程中的很多障碍。如果员工做得好，领导者可以拍拍他的肩膀告诉他干得不错。当然，要是他们有什么做得不对，领导者也应该尽早把员工单独叫到一边告诉他哪里做错了。不要在员工一而再、再而三地做错事后才指出他的错误。领导者应该对员工的工作进行指导和评估，让他们知道自己的表现情况，这也是一种激励员工积极性的不错得办法。

领导者要注意观察，当发现员工积极性不高的征兆时要及时采取措施。影响员工工作积极性和士气的间接因素有高旷工率和高人员流动率。如果员工经常旷工或者总有人递辞呈，那很有可能是企业本身或餐饮部存在问题。另外，意外事故次数增多、损耗浪费现象过多都是员工工作积极性不高的表现征兆。领导者面对这样的现象绝对不能忽视，一定要认真对待和处理。

除非别的领导风格都不能收到良好的效果，否则，独裁性的领导风格应尽量摒弃。领导者在某些情况下也需要采取强制性的领导风格，如在操作危险设备时员工必须严格遵守某些特定的工作程序。民主式的领导风格比较适合技术水平较高的员工或者工作内容比较灵活的员工。自由放任式的领导风格则适用于工作积极性非常高的员工，如技术专家或顾问等。总

而言之，领导者要根据具体情况、根据员工的特点适时地调整领导方法和工作风格以期产生最佳的效果。

## 第四节 有效管理会议

召开会议是为了进行方案策划，通常也是团队工作的基础。作为领导者，要做的不仅仅是召开一个会议然后任其随意进行，而是要规划整个会议流程确定会议的时间和日期、制定议事日程、管理会议、总结结果，必要的话还要分配任务。

### 一、议事日程

如果领导者是领班的话，那么他会召集员工开一个餐前会。由于每餐经营前都要召开这种类型的会议，所以书面的议事日程表或许没有必要，但仍旧要有个议事程序。例如，领班要逐项提到餐桌摆放、特殊要求和特别服务程序等。如果是店外活动，这个餐前会一般在到达活动举办地点之后立刻召开，领班向员工介绍周围环境、物品摆放的地方以及餐台的设置地点等。如果领导者是餐饮部经理，会议内容是向新员工介绍情况，那么则需要拟一个正式的书面议事日程。议事日程必须结构严谨符合逻辑。例如，在新员工见面会上，领导者可以介绍一下企业其他部门的领导；如果是店外活动，领导者可以介绍一下客户的类型和情况。领导者在会议上的发言要井井有条，不要在不同议题之间跳来跳去。总之，为了避免会议的杂乱无章，议事日程的制定是很有必要的。

### 二、时间管理

会议的时间管理十分重要。在酒店服务过程中，时间观念很重要，如果上菜太慢，客人会不满意；如果食物烹调时间过长，就会失去应有的味道；食品原料也不能总放在冰箱里等着厨师一道菜一道菜地慢慢做。所以，时间很重要，对时间的管理也是一样。如果领导者计划召开一个持续半小时的会议，那一定要合理控制时间，确保半小时以内准时结束。切记不要在一个议题上反复纠缠而忽略了其他的议题或者再延长半个小时的会议时间。会议尽量不放在临下班时召开，因为每个人都有自己的日程安排，作为领导者应该尊重员工，树立良好的时间观念。

### 三、会议管理的风格

会议的时间管理与会议管理的风格紧密相连。如果领导者独断专行，会上不允许任何人发表任何意见的话，那么时间管理应该不成问题，不过，有些领导者过于民主，员工可以随时打断正在进行的讨论继而滔滔不绝，这样就很难控制好时间。其实，这两种风格都不值得提倡。独断专行的领导者不仅得不到员工的尊重，而且员工也会因为自己的意见得不到重视而很快滋长不满情绪。过于民主则会使会议混乱无秩序，任何日程都无法准时完成。所以，介于两者之间的折中方式或许效果更好。一些工作团队规定，如果一个议题讨论时间过长，参与人员可以提出暂停并开始讨论其他议题。领导者应该认识到这一点，然后适时停止这一议题，比如他可以这样说：“小王，你的建议很好，由于时间有限，我们现在先讨论其他话题，如果最后时间还有剩余，我们再来探讨你的建议。谢谢！”

领导者该如何处理开会时拖拉、迟到或缺席的现象呢？不管是迟到还是缺席都会影响工作团队的凝聚力，影响团队的工作士气。要想规范酒店会议的迟到或者缺席现象，领导者必须制定一些规则并带头执行，而且对任何人都一视同仁。领导者必须强调指出，开会不仅要准时到达，而且还必须作好充分的准备。制定一些基本原则也是不错的方法，比如互相帮助、互相监督，让每个人都做到积极发言，认真倾听。

#### 四、会议总结：需要会议记录吗？

会议记录与会议似乎总是连在一起的，其实不尽然，有时领导者在会议结束前五分钟所做的会议总结或许更为重要。领班可以在这五分钟里提醒一下工作的临时变动情况；在管理团队会议上，领导者可以再落实一下当前和以后需要做的工作事项，提醒每位管理人员所分配的任务。如果会上有指派任务的话，那么最好要有会议纪录以方便进行后续跟踪工作；如果没有指派的话，那么就没有必要浪费纸张来做会议记录。但是不管是否需要会议记录，领导者都应该给会议画上一个满意的句号。

## 第五节 矛盾、变化和压力管理

### 一、矛盾管理

酒店在运营过程中会出现矛盾冲突吗？答案是肯定的。任何时间、任何环节、任何层次都可能出现矛盾。如果有人说他在经营中没有出现过任何冲突的话，显然他是在撒谎。他要么是在隐藏矛盾，要么就是回避矛盾，无视它们的存在。领导者处理矛盾冲突的关键是不能回避，而应勇敢地面对矛盾、解决矛盾。

#### （一）矛盾的定义

所谓矛盾就是双方之间产生不协调或存在分歧。如果双方意见不合，就会出现矛盾。矛盾会扰乱现有的稳定与和谐，所以矛盾是不好的。从另一角度来看，矛盾是争执或意见上的分歧，所以出现矛盾也并非就是坏事。有时，矛盾和冲突反而会带来改善和进步。有些学者把矛盾分为良性矛盾和非良性矛盾，非良性矛盾才是有害的。所以，身为领导者，不要去回避所有的矛盾，别指望矛盾永不出现，这是不可能的。但是也不能因为矛盾存在的必然性而坐视不管、放任自流。一个有效的领导者在出现矛盾的时候应该勇敢地面对并积极解决。

## （二）矛盾的发展过程

了解矛盾的发展过程才能充分理解矛盾。任何矛盾的第一阶段都是促成矛盾产生的源头。很简单，可能是因为一个人说了另一个人的坏话或者做了一些事情使另一个人不高兴，也可能是一个人对现行的体系、运作方式不满。为了减少矛盾产生的可能性，领导者应该积极与员工沟通并监督和指导团队成员之间的沟通。如果一个员工对另一个员工的行为举止反感而出现个性矛盾，那么领导者应该介入并进行调解。如果是由于领导者自身的原因，那么领导者应该找有意见的员工谈一谈，尽快解决矛盾。

如果无法在矛盾的源头上解决矛盾，那么将进入矛盾的第二阶段——矛盾爆发阶段。在这一阶段，矛盾逐渐形成并表现出来，团队成员都有目共睹。矛盾双方不是刻意回避就是互相较劲。这时领导者一定要尽力调解，让他们不再对峙。领导者要让员工明白，存在分歧和矛盾是正常的，达成共识也是非常正常的。或许张三不同意李四的观点，但这并不意味着在任何其他事情上他们都不能达成共识。领导者应该让下属明白，即使存在矛盾和争执，大家仍然可以一起前进，仍然可以为同一个目标一起努力。有时，正是由于张三和李四有分歧，所以经过调解和努力后大家找到了一种新的处理问题的方法，最终给整个团队带来了利益。

## （三）矛盾与协商

作为领导者，应该怎么处理矛盾呢？答案是，没有万能的钥匙。不过，领导者可以根据具体情况选择不同的解决方式。领导者可以充当调解人，让矛盾双方试着从另一个角度看问题，让双方意识到自身的错误或者看到另一方的长处从而妥协并做出让步。领导者还可以通过分析双方存在的分歧来提供一些解决方案供双方参考。

如果是出于个人原因而产生矛盾，领导者应首先让双方明白不要掺杂太多的个人情感或者持批判的态度看待问题，双方应透过事情的表象进行客观分析，确保实事求是而不是感情用事。领导者应该以平和而专业的态度总结要点，澄清事实并创造和保持一种良好的合作氛围。

有时，借助外部力量来解决矛盾冲突也不失为一种好方法，这种做法同时也表明了双方解决矛盾的诚意。

# 二、变化管理



在酒店运作过程中，领导者除了要协调和解决矛盾外还要应对各种变化。世界在时刻变化着，市场也是瞬息万变，顾客的喜好也在改变。变化并非坏事，特别是当事物朝着好的方向变化时更是如此。但是，变化终究还是使事物发生了改变，不再是原来的样子，而是一种新的形态，这就意味着员工也得跟着进行改变。大多数人天生厌恶变化，只想维持现状，只有当他们自己想改变什么的时候才会主动站出来寻求变化。但是，如果变化是被动的，他们就会感到压力。压力一般产生两种结果：一是通过努力，压力得到缓解和控制；二是压力脱离控制转化成矛盾。因此，领导者还应学会有效地应付变化。

### （一）变化因素

酒店业不可避免地面临着很多的变化，新菜肴、新潮流、新技术、新烹饪方法、新劳动法、新的损益计算方法等的出现都在直接或间接地导致变化。下面是影响酒店业的几个主要变化因素：

首先是技术革新，特别是互联网的引入，使服务业发生了真正的变化。近年来，电脑价格不断下降，数据管理分析系统在客户需求方面的运用迫使服务业不得不采取新的对策。其次，劳动力的构成也在发生变化。在世界各地，发达国家的酒店业以及其他行业都面临着劳动力高龄化的问题，尤其在美国这一点表现更为突出。而发展中国家则面临着劳动力低龄化的现象。酒店业本身就是一个劳动力密集型的行业，劳动力构成的变化在很大程度上将影响领导者管理员工的方式。

酒店业竞争激烈，其他行业也是有过之而无不及。经济全球化以及越来越多的兼并收购也改变着酒店业的商业基础。在很多地区，如中国，世界经济也刺激了餐饮需求。

### （二）寻求更好发展

要想更好地发展，酒店业应积极正视变化与充分利用变化。在技术上，不管是店内还是店外，企业都不要抵触或逃避新技术，而应该将互联网发展成为一个主要营销工具。酒店企业可以开辟自己的网站，把曾经举办过的活动的图片贴上去，展示一些菜肴、摆盘的图片，还可以列出一些菜单样本，向潜在的客户展示企业的能力和水平。有些企业利用数据库来处理工作，进一步发展与顾客的关系；有些企业则印制简讯发给客户，让他们了解最新的菜品和优惠活动。对于那些经常需要举办酒宴活动的公司客户来说，简讯尤为有用。小型酒店企业则可以充分借助科技的进步，利用文字处理软件、图像处理软件或者其他一些便宜的软件来制作一些高档、专业的宣传册和菜单。

面对劳动力人口特征方面的变化，酒店行业应该积极应对。领导者必须了解高龄员工和年轻员工的技术水平和特点，做到扬其长而避其短。如果员工来自不同的国家，领导者还应了解不同国家的文化特点。现在，越来越多的家庭中夫妻二人都在外工作，这意味着可支配收入增加了，在家时间减少了，外出就餐的机会增多了。这一变化必然会给餐饮服务业创造更多的潜在商机，领导者应该适时调整战略，针对这一群体开展有效的营销活动，争取更多的客源。

以上是一些较为乐观的例子，我们还应该看到，酒店行业要调整并适应变化并非易事。在技术方面，企业要投入大量的财力人力才能站在行业的前沿；在人力资源和劳动力方面，上至领导下至员工都要做出调整。如果某个新员工来自不同的文化背景，领导和其他员工如何让其进行改变并融入新集体呢？如果有人抵触变化怎么办？该如何处理呢？

以下几种做法可供参考。第一，常用的手段是教育和沟通。众所周知，人们面对变化时，不管它有多么小总是怀有疑虑和担心，但是当他们明白变化背后的原因、理解了变化后就会乐于配合。第二，让员工成为变化的一部分。如果领导者想改变工作流程，可以先召开一个全体大会让员工参与并听听他们的想法。由于员工每天都在按工作流程做事，所以他们有时会提出一些非常好的建议。如果他们的建议被采纳，成为最终解决方案的一部分，他们就会更加支持变化。第三，对于一些组织，如工会，领导者最好能与其进行谈判协商，也许为此需花费大量的时间和金钱，但这些成本是无法节省的。第四，如果要求员工工作做出调整而员工拒绝执行的话，领导者可以采取强制措施。这虽然不是一个好办法，但当变化涉及到法律层面时，比如颁布了新的食品安全法，那么所有的员工都必须遵守新的法律规定，这时如果有员工不愿意遵守的话，那只能强制其执行。

### 三、压力管理

最后我们讨论一下压力管理。压力管理分为领导者的压力管理和员工的压力管理。酒店业不是一个简单轻松的行业。作为饭店餐饮部经理，你要向总经理汇报财务预算情况，要和宴会经理合作来确保顾客的要求能得到满足，要和厨师长合作保证准时上菜，要和工程部门合作保证所有的灯光、音像设备运转正常。以上还只是众多工作中的一部分。那些独立的店外企业的领导也不例外，他们同样肩负繁重的工作任务。由于领导者必须利用有限的资源去完成不同的工作任务，所以他们势必面临着巨大的压力。同样，员工也有压力，只不过性质不同而已。例如，他们在九点前必须完成上菜，因为嘉宾演讲人九点整要开始发言。此外，个人压力也可能被带到工作场所以致影响工作表现。所以，作为领导者，不仅要调节好自己的压力还要尽量减少员工的压力。

在今天这个快节奏的社会里，压力无处不在。当我们走在繁忙的街道上时，经常会发现不少人或面无表情或苦思冥想或眉头紧锁。如果压力减少一些，工作环境就会轻松一些，工作表现就会出色一些，冲突和矛盾就会减少一些。一些非剧烈性的运动如健身操、瑜伽、慢跑，甚至散步都是减压的好方法。一些放松技巧如静心冥想、催眠、按摩也是很好的减压方法。实际上，一些企业已经为员工提供五到十分钟的免费按摩或者瑜伽训练课程。一些大企业还设立了室内健身项目，或与某些健身俱乐部签约，给员工或骨干提供会员服务。领导者应该明白，如果不能照顾好自己就不可能把工作干好，也不可能领导别人把工作干好。

## 【小结】

现代酒店管理者必须顺应管理环境的变化，从管理者转换到有效的领导者，不仅从角色上转换，更应该从管理者的本质上去转化，因此，要成为一个有效的领导者必须掌握以下特征：第一、自信。第二、善于沟通。第三，丰富的专业知识和熟练的业务技巧。第四，严谨的思考能力。第五，灵活。第六，关爱别人，有同情心。对于领导者权力的来源不外以下五个方面：法定、专权、统御、恐惧和奖赏，而统御权则是领导者权力来源的最佳途径。同时领导者还必须根据不同管理性质、环境和对象选择不同的领导风格，如集权式、民主式、官僚式和放任式。善于与各个不同层面的人交流与沟通，是一个成功领导者的显著特征，不仅要学会沟通，而且要善于沟通，掌握各种不同的沟通技巧与不同的对象进行沟通，达到事半功倍的效果。运用团队力量是现代管理者成功的又一法宝，正确区别团队与群体，针对不同的项目性质选择不同类型的团队，通过明确目标、用人所长、指导激励、跟踪监督等方法提高团队的执行力，创建高绩效的运作团队。会议是酒店管理的重要手段，有效的管理会议是成功酒店的重要特征，因此必须科学安排，合理组织，加强时间管理和会议过程的控制，确保会议的有效性。由于酒店内外环境的不断变化，酒店经常会演绎出诸多矛盾，发生各种变化，如何化干戈为玉帛，变不利因素为有利因素，客观公正地对待矛盾和顺应变化是管理者管理素质的重要体现。如何化解因管理而带来的压力，提高工作效率，也是检验酒店管理水平高低的重要手段。

## 【与工作任务相关的作业】

1. 简述领导与管理者的区别，有效领导的特征有哪些？
2. 请对比不同的领导风格。
3. 简述组建有效团队的三种方法。
4. 如何有效管理会议？
5. 什么是矛盾管理？
6. 选择怎样的方式释放压力？

## 【知识链接】

### 东西方思维方式差异与饭店现代化管理

思维方式直接影响饭店现代化管理的观念和方法，下面以中日美三国为例加以说明：

#### 1. 饭店人际关系的差异

中国和日本的饭店，同事之间重感情，讲义气，体现为一种伙伴关系；美国的饭店重竞争，同事间奉行“亲兄弟，明算帐”，追求自我实现和成就感。中国的饭店领导大多数愿意接受顺从、踏实、有悟性的下属；美国的饭店经营者更欣赏有个性、敢冒险、有见解的下级。

#### 2. 饭店领导方式的差异

中日饭店决策时，大多要自下而上举行层层会议，最后由班子集体拍板和承担责任；美国饭店决策一般来自上层，之后，各部门按等级顺序对决策付诸实施。中国饭店管理者对棘手问题的表态常常委婉含蓄，模棱两可，周旋于各种关系的平衡，处罚下属多见于各打五十大板的方式；西方管理者比较果断，少情面，体现“火炉原则”的特征，不受下属认同程度的影响。

### 3. 职业道德的理解差异

中日两国，个人职业并不重要，人们更看重在哪家公司的任职，企业生存、发展与个人的命运息息相关。工作与生活发生矛盾时，满足工作的需要是天经地义的。因而中日饭店多采取长期雇佣制，用工龄津贴、员工福利等稳定人才，用“企业就是你的家”的文化培养员工的归宿感。

美国人则强调职业兴趣和施展才智，而不是强调雇员对企业的忠诚和奉献。在美国人看来，个人和企业是对立的，只是靠利益的逻辑关系才联系在一起，在企业任职不过是维持生计的手段。在美国人眼里，工作和娱乐都是生活的必须，两全其美，才算生活完美。美国的饭店员工流动率较高，雇佣期短，来去自由。为了保持管理的连续稳定，各饭店用详尽的规章制度、岗位职责、操作规程等适应员工频繁流动可能产生的职业规范的真空。

### 4. 激励手段的差异

中日饭店对员工采取的是长期考核与缓慢提拔制度，注重考核层面的多样性，注重员工的一贯性，力求个人完美，减少晋升异议。激励因素是通过文化渗透转化而来的，强调内在的文化张力作用。

美国饭店采取迅速考核和提拔制度，注重员工的现实能力和创造能力，挖掘个人潜能，允许保留异议。激励因素主要来自外界作用。

## 第六章 酒店品质管理

### 【学习目标】

1. 懂得酒店品质管理重要性，充分认识酒店产品的品质内涵，提供优质服务，
2. 通过品质管理体系的建立和全面品质管理，打造品质文化，塑造企业品牌形象。

### 【必备知识】

酒店产品的概念、酒店服务的概念

### 【选修知识】

酒店服务品质的黄金标准

### 【案例导入】

在内地一家酒店，一位住店台湾客人外出时，有一位朋友来找他，要求进他房间去等候，由于客人事先没有留下话，总台服务员未答应其要求。台湾客人不悦，公关部王小姐刚要开口解释，怒气正盛的客人就指着她鼻子尖，言词激烈地指责起来。王小姐默然无言地看着他，让他尽情地发泄，脸上则始终保持一种友好的微笑。直到客人平静下来，王小姐才心平气和地告诉他酒店的有关规定，并表示歉意。这位台湾客人离店前与王小姐辞行，激动地说：“你的微笑征服了我，希望我有幸再来酒店时能再次见到你的微笑。”

### 【课前思考题】

1. 什么是酒店产品？
2. 什么是酒店服务？

酒店属于服务性行业。酒店为客人提供的产品主要是服务。酒店服务品质是酒店的生命，服务品质控制是酒店经营管理的核心内容。目前，全球酒店市场总体上是供大于求，酒店间

的竞争异常激烈，谁能够向客人提供全面优质的服务，谁就能在市场上取得竞争优势，获得良好的经济效益。服务品质管理是当前企业管理研究的热点之一，是企业赢得长久竞争优势的保证。

## 第一节 服务品质的概述

### 一、 服务品质的重要性

服务品质是酒店生存与发展的基础，酒店之间的竞争，本质上是服务品质的竞争，因此，不断提高酒店服务品质，以品质求效益是每一家酒店发展的必经之路，也是酒店管理者共同努力的目标和日常管理的核心部分。而随着酒店业竞争的日趋激烈，顾客对酒店服务品质的要求越来越高，酒店必须不断探索提高和完善自身服务品质的途径和方法，以取得良好的经济效益和社会效益。

#### （一）服务是酒店的核心竞争武器与形成差异化的重要手段

在酒店标准化程度日益增强、差异逐渐消失、附加价值较小的情况下，企业惟有通过加入服务要素寻求更大差异化，并增加自身的产品附加值，才能使其创造的价值日益增加。目前像汽车、计算机和软件等制造业与信息技术产业也已认识到进行全球竞争需要提供优质的服务。同时，这些企业也意识到其大部分的利润来自于服务。例如，IBM 在 1995 年的 700 亿美元的收入中约有 200 亿元来自服务业务，1998 年服务业务的税前利润比 1997 年增长了 30%，达到了 38 亿美元，占 IBM 公司 97 亿美元税前利润的 39%。目前中国最为成功的国际化企业海尔也将服务作为其核心竞争力的重要组成部分，希望在更大程度上满足顾客和市场的个性化需求，并实现由“生产经营型”向“服务经营型”的转变。

#### （二）良好的服务是降低顾客流失率和赢得更多新顾客的有效途径

消费者的需求是酒店经营和营销活动的一切出发点和落脚点。降低顾客流失率和赢得更多的新顾客对酒店的持续发展显得尤为重要，提供良好的服务是实现这一目的的有效途径。

顾客流失率的变化之所以不容易引起许多酒店经营管理人员的注意，是因为人们往往不能充分认识到老顾客与新顾客的区别。确实，老顾客与新顾客同样都是顾客，酒店均应以同样的热诚为其提供服务，但从长时期来考察发现，老顾客和新顾客对企业的价值是不同的。由“漏桶效应”可知，酒店为了保住原有的营业额，必须从桶顶不断注入“新顾客”来补充流失的顾客。而每开发一个新客户的本是挽留一个老客户的 6 倍。因此，酒店应更多的

关注顾客的满意度与忠诚度，从第一次销售开始与客户建立良好的互动关系，将竞争对手消灭在萌芽状态，增加客户重复购买的比率，并抓住老顾客身上蕴涵的潜在客户线索，开发出越来越多的新顾客，从而降低企业的开拓成本。

### **（三）提供良好的服务促进企业利润持续增长**

良好的服务能够有效巩固现有的顾客，赢得更多的新顾客，获得顾客的长期忠诚，这样自然就会获得顾客的重复购买机会，从而促进企业的销售额不断增长。根据著名的 80/20 法则，注重提高服务品质有助于企业进入占有 80% 市场份额的约 20% 的优秀企业行列。此外，一个企业的 80% 利润来源于 20% 的销售机会，而拥有良好的服务有助于企业把握住 20% 的销售机会，赢得能够给企业带来大多数利润的少数大客户。

### **（四）提供良好的服务有助于使企业获取反馈的信息，指导决策**

在对客服务的过程中，消费者所提供的不仅仅是抱怨，更有对酒店的发展有积极促进作用的忠告，从而为酒店进一步的产品开发、服务创新、市场竞争等方面采取新措施提供决策上的指导。

## **二、服务品质的内涵**

优质服务可以提高酒店的知名度和美誉度，吸引客源，并使老顾客一而再地光临，成为酒店的忠诚顾客，最终带来可观的经济效益。所以，现代酒店都非常重视服务品质，希望通过服务品质管理，能够为顾客提供稳定的优质服务，满足顾客的各种需求并在竞争中立于不败之地。品质意识已成为酒店管理者必须具有的一种观念，而对酒店服务品质的内涵的理解是进行酒店服务品质管理的最基本前提。

### **（一）酒店服务品质的含义**

酒店服务品质是酒店以其所拥有的设施设备为依托，为顾客所提供的服务能达到规定效果和满足顾客需要的能力和程度。这一概念明确了现代酒店的服务品质的原则是“以顾客为中心”，强调顾客满意，并且在内部倡导“前台为顾客服务，后台为前台服务”的理念。无论酒店的组织设计、人员安排，还是设施配置，无论是管理人员还是服务人员，无论是前台部门还是后台部门，整个酒店系统的各个方面都应是围绕对顾客接待和服务进行，建立品质标准，实施品质保证。

### **（二）酒店服务品质的内容**

酒店服务品质包括技术性品质（结果品质）和功能性品质（过程要素）两个方面。技术

性服务品质是指服务过程的结果，即顾客从服务过程中所得到的东西。比如，酒店为顾客提供休息的客房和可口的菜肴等。对于这一方面的服务品质，顾客容易感知，也易于评价。功能性品质是指顾客是如何得到这些东西的。由于服务是无形的，在服务过程中，服务人员的态度、服务效率、服务方式、服务礼仪等是否满足顾客需求，与顾客的个性、态度、知识、行为方式等因素有关。与技术性品质不同，功能性品质一般是不能用客观标准来衡量的，对它的评价更多取决于顾客的主观感受。

### 1. 技术性品质

技术性品质是酒店服务过程的结果，也称为结果品质。结果品质是顾客在酒店服务过程结束后的“所得”，通常包括酒店服务设备、服务项目和服务环境等，这些构成了酒店服务品质的一个基本要素。

1) 服务设备。酒店的设备设施是酒店赖以存在的基础，是酒店提供服务的依托，是酒店服务品质的重要内容。酒店是利用服务设施来为客人提供服务的。因此，设施设备品质是服务品质的基础和重要组成部分。服务设备品质一是指设备设施的舒适程度，这是影响酒店提高服务品质的重要方面。设施设备的舒适程度的高低一方面取决于设施设备的配置，另一方面取决于对设施设备的维修保养。因此必须加强管理，确保设备设施的舒适，才能为提高服务品质提供品质基础。二是指设施设备的完好程度，这直接影响到服务品质。如客房马桶堵塞、空调失灵、电器损坏等，即使服务态度较好，提高服务品质也是一种空话。同样，餐厅服务员尽管笑脸相迎，但是总是断水停电，桌椅残破，提高服务品质也是不可能的。所以，随时保持设施设备的完好率，保证各种设施设备正常运转，充分发挥设施设备的效能，是提高酒店服务品质的重要组成部分。

我国北方某城市一家二星级酒店，建筑外观还算不错，设备也算得上齐全。

住在 306 客房的客人，清早起来发现室内卫生间的地面上被马桶内漏出的水弄湿了，他叫服务员来收拾，而自己走下楼去大堂男用公共卫生间，一进去就闻得一股异味，便缸也冲得不清爽，他勉强地使用之后，便找一个大堂服务员，对厕所不卫生提出了意见。服务员却回答说：“卫生间总是有臭味的，我们酒店人手少，公共场所怎么照顾得过来！”客人听了以后更是火冒三丈，再去找酒店经理，谁知经理也是一样的态度，还是那句话：“卫生间总是有异味的，怎么能弄清爽！”客人听了更觉得不是滋味，大声申诉说：“你们这家酒店也算是星级酒店了，连客房内的卫生间都弄不好，更不要说公共卫生间了，真是岂有此理，我要向你的上级投诉，并且劝说熟人出差时不要住在你们这里！”

“卫生间总是有臭味的”这句话听起来似乎不无道理，特别是酒店内大堂公共卫生间，



进出人多，的确容易存在异味，然而正是因为有异味才需要由专人去打扫，管理者也应当经常加以督促检查。

该酒店大堂服务员和酒店经理用很不得体的话来回答客人的投诉，完全是很不诚恳、很不虚心的态度。看来这家酒店挂着星级招牌，在管理和服务方面均不合格。此外酒店员工(包括管理者)平素也不注意宾馆语言的使用技巧!

对一家酒店来说，清洁卫生的形象是很重要的。客人们一般对客房内的卫生设备和公共卫生间状况，都是很计较的。

在我国，长期以来厕所也好，卫生间洗手间也好，都被视为不登大雅之堂的，其实这是人们的一种历史偏见。人们不论在家里或者外出，厕所是不可缺少的生活设施，人们往往把脏臭看成是厕所的代名词，这是很不公正的。现代生活中的事实告诉我们，厕所是应当不脏不臭的，而且也能够做到不脏不臭的，关键在于管理。只要有具体的制度，落实到专人勤加打扫就可以取得成效。

广州市不仅宾馆而且许多公厕也已采用微电脑控制冲水，并引进一批“绿房子”——移动公厕，在粪便器溶了化粪池除臭剂并加进了天然味香水气味，自然芳香，异味全消。国家旅游局早在 1982 年前后两次召开省市旅游部门负责人会议，专门讨论厕所问题，并明确宣布：厕所文明不“达标过关”，不能称为文明城市、文明单位。

2) 服务项目。酒店服务项目大体上客分为两类：一类是基本服务项目，即在服务指南中明确规定的，对每个顾客几乎都要发生作用的那些服务项目；另一类是附加服务项目，是指有客人即时提出，不是每个顾客必定需要的服务项目。服务项目反映了酒店的功能和为顾客着想的程度。因此，酒店服务品质管理必须结合各个服务项目的特点，认真研究服务方式，如客房预定方式、接待方式、餐厅销售方式等。

3) 服务环境。酒店的环境氛围是由酒店的装饰、环境卫生及美化、服务设施的布局、灯光音响、室内温度的适宜程度等构成。良好的服务环境能够给顾客提供舒适、方便的食宿条件，在满足顾客物质方面需求的同时，又满足他们精神享受的需要。对良好的服务环境的基本要求是：整洁、美观、有序和安全。

## 2. 功能性品质

功能性品质是指顾客接受服务的方式及其在服务生产和消费过程中的体验，也称其为过程品质。过程品质说明的是酒店服务提供者是如何工作的，通常包括员工服务态度、服务效率、服务程序、服务礼仪与服务技巧等，这些构成了酒店服务品质的主要部分。

1) 服务态度。服务态度是提高服务品质的基础。它取决于服务人员的主动性、积极性

和创造精神，取决于服务人员的素质、职业道德和对本职工作的热爱程度。在酒店服务实践中，良好的服务态度表现为热情服务、主动服务、周到服务和细致服务。

一位台湾客人入住江南某市一家宾馆。当行李员帮他行李送进客房刚刚退出，服务员小汤即已提着一瓶开水走进房间，她面带微笑，把暖瓶轻轻放在茶几上，主动询问客人：“先生，您有什么事需要我做吗？”台湾客人说：“小姐，请给我一条毛巾。”“好的”。小汤满口答应，马上出去，一会儿使用盆子端着一条干净的毛巾，来到客人面前，用夹子夹住毛巾，递给客人说：“先生，请用。”没想到客人却很不高兴，责备道：“我不要旧的，我要没有用过的新毛巾！”小汤心里一楞，却不动声色，即对客人表示：“对不起，我给您拿错了。”说完便出去换了一条新毛巾来，客人这才满意。

台湾客泡上一杯茶——由于他喜欢喝浓茶，就用两袋茶叶泡一杯茶，并打开闭路电视，一边喝茶，一边看电视。茶喝过后再加水味道稍淡，他又把剩下的两袋茶叶另泡一杯。当他觉得茶味又不够时，发现茶叶没有了。于是，客人打电话给楼层服务台，请服务员再送一些茶叶来。小汤很快就拿了几包同样的茶叶进来送给客人，没想到他大为不满地抱怨：“我不要这种绿茶，我要喝浓一点的红茶！”这时小汤心里很感委屈，但她丝毫没有流露，再次向客人道歉说：“对不起，我又给您拿错了。”接着又去换了几包红茶来送给客人。

此刻，客人很受感动，他发觉自己刚才两次对服务员发火太过份了，不由连声地向小汤道谢：“小姐，谢谢你！”脸上露出愧疚的神色。

以上实例中的客人显然是错了，因为他既没有说清楚要用新毛巾，也没有明确交代要换红茶。而小汤对客人的服务并没有错。小汤主动向客人认“错”，说明她对“客人永远是对的”这句酒店服务的座右铭有着正确的认识，并具有服务员出色的素质和修养，值得称赞。具体表现在两个方面：

第一，从换毛巾到调茶叶，可以看出这位台湾客人是一个爱挑剔的客人。然而，小汤却周到、妥帖地“侍候”好了这位爱挑剔的客人，表现了充分的忍耐心、足够的心理承受能力，和无可挑剔的服务品质，这是服务员一种很高的素质和修养，难能可贵。

第二，无论是新、旧毛巾之别，还是红、绿茶之分，客人一次又一次地无端指责小汤，这对小汤确实是非常不公的，而小汤却能自觉地承受委屈，用自己的委屈换取客人的满意，这正是服务员应努力达到的一种高尚的境界。我们十分赞成国内一些酒店的服务中开展“委屈奖”的评比活动，小汤获得“委屈奖”是当之无愧的。

2) 服务效率。服务效率是服务工作的时间概念，是提供某种服务的时限。等候对外出旅行的人来说是一件头痛的事情，因为等候使人产生一种心理不安定感，况且离家外出本身

就存在不安全感，而等候则强化了旅游者的这种心理。所有酒店服务要尽量减少客人等候，讲究效率。效率把服务过程和时间联系了起来，成为服务品质的又一因素。

某酒店商场部有两个柜台在营业时出现完全不同的鲜明对照。

一个是站柜台的小张，当顾客稍多之际，她只顾忙于一头，手脚不够利索，而让客人等待很不耐烦，于是他们扭头就走开去了。小张皱着眉头还以为自己忙得不可开交呢！

另一个柜台的营业员小李就练出一副真本领。她上班时总是微笑着主动迎接每位顾客，销售服务时动作麻利干净，做到取物交货快、称重快、计价快、包装快。她总是忙这忙那，却保证有条不紊，耐心细致，她一个人负责一个柜台，五、六个客人一起来的话，她也能安排得井井有条。每当她正在登记经过盘点的存货数或者正在点数货款时，有顾客来到她的柜台前，她就会抬起头来说：“请稍等片刻，我马上就写(点)完。”当她在登记存货上写完一行记录或数到 50 或 100 等比较容易记住的钞票数额时，在脑中记住这数或记住一张纸上，便停下手中的工作，让顾客等候的时间从未超过 20 秒钟。

在服务行业中，顾客就是皇帝。如果用餐者许久不见服务员前来开点菜单，开电梯的服务员在某一楼层与人闲扯磨蹭，就会使客人和乘客感到恼火。

作为商场的售货员首先想到的是要为顾客提供方便，满足客人的购物要求。讲求时效需求也就是效率问题。服务必须及时到位，不可拖沓，一般说来自异地他乡的旅客，办事、购物、赶路，对时间观念很注重，尤其是当发生延时误点，更加会使旅客烦恼不已。

总之，顾客就是皇帝，当客人来到你面前，不管你是营业员也好，服务员也好，应该尽快停下手中其他的活儿，马上为面前的顾客提供服务，那才会受到客人的称赞。如果让客人久等，那是不应该也是不允许的。这样做，会让客人强烈地感到你是看不起他。要知道在任何服务性行业中，服务的对象——顾客，应该首先受到关注，如果顾客认为自己受到冷遇，而愤然离去的话，那当然有损于营业店号的生意。在国外如果顾客一怒而去，并且发誓永远不会再来的话，那么谁会着急呢？你的老板会，你也会。因为当你失去众多的顾客时，用不了多久你就会被炒“鱿鱼”。

3) 服务程序。服务程序是以描述性语言规定酒店某一特定的服务过程所包含的内容与必须遵循的顺序。首先，服务程序是从对服务作业的动作、过程、规律的分析研究中设计出来的；其次，服务程序的对象是每个具体的服务过程；再次，服务程序以强直性的形式规定了服务过程的内容和标准。要保证酒店服务品质，首先就要求有一套完整、适用的服务程序标准。

一位住客当天中午乘火车回乡，提早在某酒店总服务台办好结账退房手续，他认为虽然

结了帐，但在中午十二时以前客房的住用权仍是属于他的，因此把整理好的箱物行李放在客房内，没有向楼层服务员打招呼，就出去买东西逛街了。

过了一个多小时，那位客人回到酒店准备取行李离店，谁知进入原住客房一看，已经有新住客在房间内喝茶，而他的行李已不知去向。当找到楼层服务员以后才知道他的行李已送到总台去了，楼层服务员反而责怪他为什么在结账后不和楼层联系。

客人听了以后很生气，“回敬”了几句便到总服务台提意见，谁知总台人员不记得他已结账，还不肯马上把行李交还给他。经过与楼层服务员联系的反复折腾，客人离店时已经快中午了。客人临行时说了句：“如果下次再来这个城市，我发誓不住你们这里！”

客人办理结账退房以后并未离开离馆的情况并非罕见。通过以上案例，可以看出该酒店在客房服务的程序方面存在漏洞。

有些酒店把房间钥匙交给客人保管使用，比较方便，当客人结账时即把钥匙交回，如果需要寄存行李也应交给总台，不再回客房了。该酒店是采用由楼层服务员为客人开房门的方法，由于总服务台和楼层服务台之间配合得不好，无法掌握客人的行踪去向，造成服务混乱无章。

正确的做法是楼层服务员心中应当对客人退房离店的时间有个数，主动和客人联系以安排打扫客房接待新来客人的有关事宜。

如果客人不通过楼层服务员而直接到总台结账，总台人员也应该同时和楼层服务员联系，如果客人不马上离店，那么房间也不可急于打扫，总台也不可把新客人安排入住该房间。假如客人想再进房间，而已把行李寄放到总台，那就另当别论了。

上述案例中酒店的最大失误之处，在于客人虽已办理结账退房手续，但行李仍放在房间内，本人尚未最后离店。在客房未重新整理打扫好之前，马上又安排新的客人入住，这显然是错误的，因为这间客房还不够重新出租的条件。

4) 服务礼仪。服务礼仪是提高服务品质的重要条件。酒店服务员是面对面地为客人提供服务，因而服务礼仪直接影响服务品质。服务礼仪是以一定地形式通过信息传输向对方表示尊重、谦虚、欢迎、友好等的一种方式。服务礼仪中的礼节偏重于仪式，礼貌偏重于语言行动。服务礼仪反映了一个酒店的精神文明和文化修养，体现了酒店员工对顾客的基本态度。酒店服务礼仪的内容十分丰富，灵活性很大。

5) 服务技巧。服务技巧是提高服务品质的技术保证，它取决于服务人员的技术知识和专业技术水平。酒店服务员在为顾客提供服务时总要采用一定的操作方法和作业技能。服务技巧就是这种操作方法和作业技能在不同场合、不同时间、对不同对象服务时，适应具体情

况而灵活恰当地运用，以取得更佳的服务效果。服务技巧作为服务品质的重要组成部分，关键是抓好服务人员的专业技术培训。其基本要求是：掌握专业知识，加强实际操作训练，不断提高技术水平，充分发挥接待的艺术性，包括接待艺术、语言艺术、动作表情、应变处理艺术等多方面的艺术，以提高服务品质。

**(三) 酒店服务品质的表现**

**1. 品质标准**

品质不是抽象的概念，而是由各项标准和规范表示出来的。在酒店经营管理和服务过程中，每个酒店都制定了品质标准和服务规范，区别就在于这些标准和规范处于什么水准？与国际标准和规范还有多大的差距？例如酒店服务品质标准的制定，它不是凭空想象的，而是根据顾客满意度原则加以制定。这里我们介绍某酒店的“客房服务品质标志检查表（客人入住部分）”如表 6-1 所示。

**表 6-1 客房服务品质标志检查表**

部门：客房部  
岗位：客房服务  
时间：年    月    日

序号	检查内容	满意	一般	差
客人入住				
1	接到客人进房通知后服务员是否在楼层等候迎接客人？			
2	服务员是否向客人介绍酒店各营业点的位置和营业时间？			
3	服务员是否向客人说明房间空调的开关及使用方法？			
4	服务员是否向客人说明如何使用电话？			
5	服务员是否向客人说明上网接口在哪里？			
6	服务员是否向客人说明房间内酒吧的位置（如果位置不显著的话）？			
7	服务员是否向客人说明洗衣服务？			
8	服务员是否向客人说明房内照明等的控制开关？			
9	服务员是否向客人说明吹风机的位置（如有必要）？			
10	服务员是否向客人说明房内用餐的菜单？			
11	服务员是否向客人说明健身设施？			
12	服务员是否向客人说明根据需要向客人主动提供额外的服务？			
13	服务员是否身着干净、整洁和完好的制服？			
14	服务员是否所有的员工都佩戴名牌？			
15	服务员是否保持良好的仪表？			
16	服务员是否微笑，举止得体、友好？			
17	服务员是否掌握工作英语？			
评分	总分          分          实查          项			
满意度				

## 2. 品质形象

品质之所以在消费者心目中占有特殊位置，主要是因为它体现了一个产品、一种服务甚至一个企业的风格，能给消费者深刻的印象，这就是品质形象。它是消费者经过多方面感受后形成的概念。企业品质形象的外在表现就是品牌，而品牌是企业对消费者的形象承诺，是企业形象无形资产的载体。企业形象好，品牌价值就高，反之则低。

酒店要想在消费者心目中留下品质形象，需要从多方面努力，因为品质形象是一个全方位的综合概念。酒店企业的品质形象要素包括酒店的建筑、设施设备、服务人员的仪表、服

务产品的品质和服务产品的价格等。

### 3. 品质实效

品质最终是以某种实际效果体现出来的。消费者所购买的是他所预期的利益，若低于预期利益，消费者则认为所购买的产品、服务不符合品质；若达到他所预期的利益，他就会认为所购买的产品、服务符合品质；若超过他所预期的利益，他则会认为品质很高，就可能到处宣传该产品或服务，甚至回过头来再购买。这里给我们的提示就是，要想使消费者满意，就必须提供与消费者利益相吻合的品质、服务产品，而不是酒店主观想象的高品质和服务产品。

酒店企业要想通过提高自身产品、服务品质而提高竞争力，关键是要弄清楚顾客对品质最关心的内容是什么？他们能够活动的利益和功能是什么？最好通过向顾客提供合乎品质的产品，以体现出对顾客期望的理解。品质的内在活力，就是强调对人的理解，一系列的规范和标准是它的外在表现。

### 4. 品质系统

系统是相互关联或相互作用的一组要素。酒店要想造就具有竞争力的品质，就需要通过多方面的共同努力而产生出整合效应。形成这种整合效应的就是系统。

品质系统产生的整合效应源于多个要素，而且这些要素之间是互相关联的。就酒店企业而言，酒店的资源、劳动力、技术、生产、管理、销售等都必须达到应有的品质。在酒店品质整合效应的生成过程中，每个环节、每个过程、每个岗位、每位员工都必须达到品质标准的要求。

酒店本身就是一个系统，其正常运作有赖于各个部门的有机配合。品质系统应和酒店运营系统有机的结合在一起，在酒店运转中形成一个全面品质管理系统。

### 5. 品质特色

品质之所以是竞争中最重要武器之一，关键是品质能体现出酒店的特色和个性。这些个性使酒店自身的产品具有鲜明的特征，与其他酒店的产品形成鲜明的差别。

南京某酒店在十几年的经营中，摸索出一套具有中国特色的管理模式，该模式强调管理服务中的科学、合理协调，既有系统的品质标准，又有严密的品质控制体系，在经营管理中创出了特色，产生了巨大的品牌效应。

### 6. 品质创新

21 世纪是创新的世纪。海尔品牌在社会上之所以享有盛誉，就在于品质创新。海尔总裁张瑞敏说得好：“创新，就是创造资源、创造市场、创造顾客忠诚度。”“优秀的产品是优秀的

人创造出来的，不是检查出来的。”这就是说，品质标准中市场是动态的，没有创新就不可能生产出高品质的产品。

酒店业在品质创新中，首先要在观念上更新，创新的本质是为了更好地满足顾客的需求和欲望。其次是从品质、技术、管理、经营、企业文化方面去挖掘创新点。最后，在创新机制上给予保障。创新的核心是人，因此，要营造一个良好的创新环境，使每一个人都有机会成为创新者。

### 三、 抓好服务品质，提高酒店管理水平，保证优质服务

#### （一）目前我国服务品质存在的问题探讨

中国酒店业 20 多年的风雨历程，实质上就是一个对品质不断认识、提高和完善的过程。这其中既包括管理者对品质的认识和管理，也包括酒店员工提供的服务产品的品质。从总体上来看，酒店业对品质的认识、管理以及服务产品的品质，在服务业中还算不错的，但与国际水准相比，差距较大。

1. 旧金山大学的 Hailin Qu 和香港理工大学的 Nelson Tsang 指出，顾客的期望值与实际值有较大差距。该结论是通过实证分析得出的。两位学者在调查问卷中共设置了 35 项有关服务品质的问题，请近 200 名住过北京、上海、广州三地大酒店的外国客人，根据自己所期望的服务对实际得到的服务进行打分。其中，除了员工的仪容仪表较好外，另外 34 项要素包括员工的热情待客、职业技能、外语水平、服务速度、客房清洁与安全、餐饮品质等均有待改进。

#### 2. 管理水平低

以上的实证调查数据说明，中华人民共和国酒店业的服务品质还存在不少问题，而服务品质从根本上说是管理水平和管理品质问题。正是因为酒店管理中品质意识和品质管理不到位，才导致了酒店运营过程及最后服务产品未达到品质标准。

管理水准偏低主要表现在以下三个方面：

##### 1) 品质管理意识淡薄

不少酒店管理人员虽然口头上承认品质的重要性，但在行动上表现不佳。他们总是认为品质管理不是他们的管辖范围，安排几个品质监督员或呼吁一下就行了。

##### 2) 品质管理手段匮乏

管理层对品质的重要性认识不足，因此无论在组织机构、人员保障、管理方法和管理措



施上，都无法对品质实施全面的管理。

### 3) 品质管理过程流于形式

品质管理中只注重控制、检查，而不注重事先防范，多是在品质事故发生之后，再去追究责任，使品质管理流于形式。出现这些问题，说明酒店业对品质的认识较为肤浅，还停留在较低层次上，因此有必要对品质的内涵做进一步的剖析和认识。

## (二) 提高服务品质的途径

### 1. 树立以顾客为中心的观念，时刻牢记尊重顾客

企业要为顾客提供优质服务，企业的所有员工（包括企业的高层领导）必须首先要树立和不断地强化服务观念。企业应当将这种观念升华构建成为一种真正意义上的企业文化，同时，企业应当建立一种更加完善的客户导向的方案和机制。顾客的购买过程是一个在消费过程中寻求尊重的过程。顾客与员工对企业经营活动的参与程度和积极性，很大程度上影响着企业的顾客满意度。高素质的、充满活力和竞争力的员工队伍，比再好的硬件设施更能创造顾客满意，进而创造优异的业绩。企业应铭记，只有动机出于对顾客的信任和尊重，永远真诚地视顾客为朋友，给顾客以“可靠的关怀”和“贴心的帮助”，这才能赢得顾客，才能让顾客真正体验到“上帝”的感觉。

### 2. 加强一线员工的教育与培训，树立企业良好形象

第一线员工提供的行为对服务的买卖行为影响是非常之大的，他们在客户中留下的印象也将是非常深刻的。因此，对于一线员工的培训，要对员工的外表、提供服务时的态度、行为和语言的使用进行指导；要提高员工和客户沟通的技巧以及处理应急情况的能力，从某种程度上说“员工就是企业的品牌”。

### 3. 提高顾客满意度，追求顾客零流失率

美国 Magnus So Derlund 杂志曾刊登的一条“顾客满意——口碑相关曲线”表明，企业对顾客服务处于一般水平时，顾客的反应不大；一旦其服务品质提高或降低一定限度，顾客的赞誉或抱怨将呈指数倍增加。这就要求企业要始终如“逆水行舟”般地视顾客满意度为企业目标的重点，运用各种手段加强售前、售后服务，提高服务品质和管理品质，以此提高顾客口碑、顾客保留率，培养并提高顾客对企业的忠诚度。

1) 建立标准化的服务流程。企业提供的每一项服务不应是孤立的和随机的行为，它应是一个系统的、标准化的服务过程。服务系统一方面要有合理的工作流程，另一方面要用现代的技术来保障工作流程的实现。

### 2) 提供最高顾客让渡(附加)价值。在现代市场营销观念指导下，企业应致力于为顾客

提供尽可能满意的服务，管理大师彼得·杜拉克早就提出，公司的首要任务就是“创造顾客”。顾客的满意是和顾客判断那些产品和服务能够提供最大价值紧密相关的，顾客将从他们认为提供最高顾客让渡价值的公司购买商品和服务。顾客追求的是“顾客附加价值”最大的产品或服务。河南新飞冰箱厂设立“绿色通道”负责售后维修服务，使其产品顾客的让渡价值得到明显增值。

3) 提供个性化的服务。在市场消费需求越来越个性化的今天，服务也要随之个性化，否则企业就会处于被动的境地。企业不仅要进行产品市场细分，还应进行服务市场细分；不仅要“一对一”销售，还要“一对一”服务，向客户提供个性化的服务。因此，对客户进行细分，从而做到“量身”提供差异化的服务。

4) 积极应对客户投诉。顾客投诉是加强顾客品牌忠诚的一次契机。在顾客选择企业的时代，顾客对企业的态度极大程度地决定着企业的兴衰成败。正是深谙此奥妙，麦当劳和 IBM 的最高主管亲自参与顾客服务，阅读顾客的抱怨信，截听并处理顾客的抱怨电话。因为他们心中有一笔账，开发一个新顾客的成本是留住一个老顾客的 5 倍，而流失一个老顾客的损失，只有争取 10 个新顾客才能弥补！

5) 进行客户资料整理，实施“精细化”的人性服务。现今有一些公司在顾客生日时发送别致的生日贺卡，还会根据不同顾客的爱好派送各种音乐会或酒会的贵宾票等，这种“精细化”人性的服务会使顾客感觉到“尊贵、优越、独享、贴身、个性化”的品牌服务，从而潜移默化地提升品牌的忠诚度。

## 第二节 服务品质管理体系的建立

服务品质是酒店经营的生命线。加强品质管理，创造服务精品，是酒店营造核心竞争力，是酒店立于不败之地的战略任务。

由于市场竞争的不断升级和服务对象的日趋成熟，我们已步入顾客选择品牌和企业的时代。要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟并不断发展壮大，我们要牢固树立以品质求生存、以品质求信誉、以品质求市场、以品质赢效益，服务品质是企业生命的品质观。

### 一、酒店服务品质管理体系的构成

品质管理体系是品质管理的一个重要概念，是指实施品质管理所必须的组织结构、程序、

过程和资源。对酒店来说，酒店的组织结构、程序设计、管理过程和资源配置都应当为品质管理服务，对品质负责。也就是说，酒店的品质管理体系是包括在整个酒店经营管理体系当中的。

酒店服务品质管理体系，就是酒店通过一定的制度、规章、方法、程序、机构，是酒店服务品质管理和品质活动系统化、标准化、制度化的过程和方法。建立酒店服务品质管理体系的目的，是要把酒店各部门的品质管理职能纳入酒店统一的品质管理系统，从而保证识别顾客的各种需要，并提供能满足顾客各种需要的高品质服务。

酒店服务品质管理体系通常由以下方面内容组成，即品质管理组织结构、品质方针与品质目标、规范和标准、人员和物质资料，而这些方面的交互点是酒店与顾客的接触互动。

### 1. 品质管理组织结构

为使品质管理体系有效运转，酒店应设立品质管理专职机构，作为品质管理体系的组织保证。通常是由总经理亲自担任或任命一位品质代表，担任品质管理工作小组或品质管理委员会的领导，下设品质管理小组和品质管理员，从上到下形成品质管理的组织网络。

与此同时，酒店应明确规定酒店各部门的品质责任，总经理要对酒店品质管理员明确授权，并直接参与品质管理，各部门要把品质工作作为一项中心工作来抓。

### 2. 品质方针和品质目标

品质方针是酒店管理的重要文件，它体现了酒店对顾客和社会对酒店服务品质要求的认识，为酒店确定长期的品质宗旨、方向，并规定酒店为实现品质目标应遵循的基本原则和所应采取的措施，对酒店的服务品质管理具有长远的指导意义。酒店的品质方针通常包含于“经营使命书”中，是酒店员工基本价值观念的一部分。

根据确立的品质方针制定酒店品质目标，即确定酒店服务过程各环节所必须达到的品质标准。制定服务品质目标，应着眼于满足酒店顾客需要以及服务品质的持续改进、品质目标应尽可能量化。与此同时，品质目标应有利于形成统一的企业形象和酒店市场竞争力的提高，有利于形成酒店成员对服务品质承担责任的机制和氛围。

### 3. 品质规范和标准

酒店品质管理是对酒店所有服务的品质的管理，因而酒店品质管理体系必须涉及或包括酒店服务的所有环节。酒店要对各服务项目的日常管理和服务环节建立品质标准，制定工作规范和工作程序，使员工的服务行为有章可循。酒店应把各个岗位、各个环节的服务过程如实记录，仔细分析研究，按照品质管理要求进行改进，使之合理化，并以文字和图表的形式确定下来，形成服务程序。服务过程的规范化、程序化、标准化，既是酒店品质管理体系的

重要内容，也是建立质量管理体系的重要基础工作。与此同时，酒店还应制定服务品质检查程序和控制标准，建立品质信息反馈系统，收集及分析服务不符合标准的原因，提出和实施改进措施。

4. 人员和物质资源

在酒店资源中，人是最重要的要素。“任何组织中最重要资源是该组织中的每一个成员，这对服务企业尤为重要，组织的每一个成员的行为和业绩都直接影响服务品质。”酒店服务品质与酒店员工素质紧密相联，一方面，为使酒店质量管理体系有效运转，达到品质管理的目标，酒店应配备合格的人员；另一方面，酒店的品质管理体系建设也应当充分重视管理人员和员工素质的建设。

酒店的物资资源包括提供服务所需的各种设施、设备和用品。在品质管理过程中物资资源的配备要根据酒店顾客和酒店的规格档次，强调适应性。设备用品的不配套会降低服务水平，影响顾客的满意度。

5. 酒店与顾客的接触互动

服务是一种双向交流，酒店服务是通过服务员与顾客接触互动才得以实现的，因而酒店与顾客建立相互信任、相互协作的良好的互动关系，能使顾客在接受服务的过程中感受到良好的服务品质。

顾客在与酒店的接触和互动过程中不仅感受到服务员的服务态度、服务水平和服务技能，而且也感受到设施设备的完好和有效。例如，在客房，与顾客接触的不仅是客房服务员，而是包括设施、环境和服务在内的整个客房区域。

在与顾客的接触和互动过程中要注意倾听和收集顾客意见，要重视与顾客的沟通和联络，以利于酒店设计出能满足顾客需求的服务产品，不断提高服务品质，酒店品质管理体系组成成分之间的管理如图 6.2 所示。

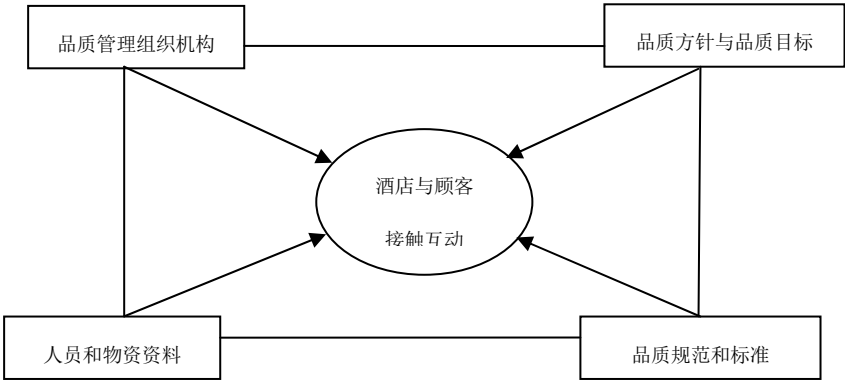


图 6.2 酒店服务品质管理体系结构

## 二、酒店服务品质体系的建立

在当今竞争激烈的市场经济中，各酒店都以质量求生存，以品质求信誉，以质量赢得客人，因此，加强酒店服务品质的科学管理，提高服务品质成为酒店管理中必不可少的组成部分。建立饭店服务质量体系是饭店全面质量管理的核心和主要保证，它要求以为顾客提供高品质的服务为目标，以科学的管理方法为手段，在饭店的各部门、各工作环节之间建立和形成一种相互协作、职责分明的有机网络。

饭店服务品质体系是整个饭店系统中的一个子系统，其建立应包括四个阶段。

### （一）市场开发

市场开发阶段应做好以下几项工作：

#### 1. 确定品质管理目标

酒店品质管理是围绕着品质管理的目标展开的。酒店品质管理的基本目标是：贯彻酒店服务品质等级标准，提供适合顾客需要的服务劳动使用价值，维护和保障顾客的合法权益，不断提高饭店的服务品质。也就是说，饭店的品质管理必须以满足顾客的需要为中心，以饭店服务质量的等级标准为基本依据，并结合本酒店的实际情况，来确定品质管理方针、政策和措施，制订具体的、切实可行的规范和管理制度，这是饭店品质管理的首要任务。

#### 2. 建立组织机构

在饭店的常设机构中，应建立与服务品质体系相适应的、能监督和控制质量形成过程中各阶段职能的专职机构。这个机构的职责是促使质量形成过程中的各环节、各部门相互联系，协调配合，从而保证饭店整体最佳效益，确保饭店整体服务质量和服务水平。确定酒店管理组织机构以后，就可将酒店质量管理的职责进行分解，明确各部门的职责。

#### 3. 制定工作计划

为了对品质管理体系的建设过程进行控制，饭店应当制订质量体系建设的工作计划。计划由工作小组拟定，经饭店最高管理者批准后执行。

制定计划前应对酒店内外的情况进行综合的调查研究，对酒店的经营环境、质量管理现状进行分析，找出薄弱环节，抓住重点问题。工作计划要保证质量体系的建设，并对工作过程有切实可行的控制措施。工作计划中的工作要求，责任明确，工作所需的人员、物资应予

以保证，对每个阶段的工作结果应认真地进行评审。

#### 4. 制订服务质量体系文件

在建立饭店服务质量体系过程中，应当重视质量体系文件地建设，是质量体系文件化。

饭店质量体系文件通常由以下内容组成：

1) 服务质量手册。指阐述饭店的质量方针并描述饭店品质体系的文件。

2) 服务规范和服务规程。指说明每一工种、每一岗位的工作要求和每一项服务操作方法的文件。

3) 服务质量规范。指对服务的目的和结果进行描述的文件。

4) 服务质量检查记录。指对酒店运行过程中发行的各种质量问题及时记录并纳入控制范围额文件。

5) 服务质量效果记录。指记录酒店质量管理活动状况和所达到的结果的文件。

品质体系的文件化是饭店品质管理的一项重要工作，因为只有完善的文件体系才能保证按文件的要求执行各项工作，使品质管理工作条理化、规范化、有章可循；同时也只有将质量活动的执行结果记录成文，才能证明已经执行了各项工作，使品质管理活动有据可查。质量体系文件还能够及时发现饭店运作过程中存在的问题，及时发现顾客的要求，为品质管理活动提供依据。

## (二) 服务设计

酒店服务设计就是根据酒店的性质、档次及服务提供的内容，设计服务功能、制定服务质量规范、服务提供规范和服务控制规范。

### 1. 服务功能设计

酒店服务有两种基本功能：经济功能和效用功能。作为酒店产品的经济功能，就是要在满足顾客需要，不断维持与扩大客源或提高客源质量的同时，使酒店的长期利润最大化。作为酒店产品的效用功能，这里所指的是酒店服务效用功能。饭店服务是一种感知服务，要把顾客感知到的服务与饭店所提供的服务联系起来，饭店必须站在顾客的角度来理解和感知服务。

### 2. 服务产品设计

服务产品设计主要是服务产品组合设计。产品组合就是酒店根据目标市场的需要和变化，结合饭店自身条件，决定提供产品系列和品种。酒店产品组合是由酒店产品的广度、长度、深度和一致性所决定的。广度是指酒店共有多少项分类产品，如饭店的餐饮、客房、康乐等。长度是指一项分类产品可以提供多少种不同项目的服务，如餐饮有西餐、中餐、咖啡

厅、酒吧等。深度是指每一个项目中能提供多少服务内容，如西餐就有法式、美式、英式、俄式等服务内容。一致性是指各分类产品的使用功能、生产条件、销售渠道或其他发明的关联程度。服务产品组合设计时必须遵循以下原则：

1) 适应需求。顾客需求是饭店服务的基础，也是饭店经营活动的起点。研究顾客需求的目的是为了确定科学的服务结构。

2) 顾及成本。经济性是酒店经营和顾客消费的基本准则之一。经济性简而言之就是投入与产出的对比关系。酒店的服务设计，既要考虑服务成本的投入和服务功能的产出，又要考虑顾客的付出与顾客得到的比例。

3) 保证品质。饭店产品必须保证有品位、高质量。有品位，即酒店提供地服务不能有失顾客身份，而应凸显和提升顾客的地位和身份。高质量，即酒店提供地服务应使顾客有舒适和舒心之感。

4) 注重特色。求新是人们普遍具有的一种心理，设计人员应注意和利用这种求新心理，使服务产品因其“新奇”、“独特”而对顾客具有吸引力。由于饭店有形产品的相同性和相似性，饭店产品的差异化便主要通过不同人的服务来形成。同时由于无形产品的特性，服务项目很容易被竞争对手模仿，创新便成为酒店永葆青春活力之源泉。

### 3. 服务规范设计。

酒店服务规范主要包括服务品质规范、服务提供规范以及服务控制规范。服务品质规范主要是规定服务提供所能达到的品质标准。它既是服务设计的结果也是编制服务提供规范和评价服务品质的依据。服务提供规范规定酒店提供服务的方法和手段，是酒店实现服务规范的具体措施。质量控制规范应能有效地控制每一服务过程，以确保服务始终能满足服务规范和顾客的要求。

### (三) 服务提供

服务提供过程是酒店服务满足顾客和社会需要的过程，从服务品质管理的角度考察，则指按设计的规范提供服务并确保服务达到设计的标准的过程。服务标准是服务人员为客人提供服务时应该达到的工作标准。标准一旦确定就要加强对员工的职业道德教育和业务培训，以便使他们做到服务方式的规范化、服务质量的标准化和服务过程的程序化。

#### 1. 服务方式的规范化

服务方式是指酒店采用什么形式和方法为客人提供服务，其核心是如何方便客人，是客人感到舒适、安全、方便，随饭店服务项目而变化。饭店服务项目反映了饭店的功能和为顾客着想的程度，饭店服务品质管理必须结合各个服务项目的特点，认真研究服务方式，从住

店客人活动规律和心理特点出发，以提高服务品质为根本出发点，有针对性地提供服务。

## 2. 服务质量标准化

为保证和提高服务品质，饭店要制订各部门、岗位和各类人员的服务工作质量规范标准。要求服务员严格按规范规定的标准和程序进行操作，为顾客提供优质服务。制订时要以顾客的需求为中心，要简单、明确、可操作，便于员工理解和掌握，做到定性和定量相结合，标准配套、相互协调、自成体系。

对服务品质标准的实施要坚持检查和考核。酒店可提供 24 小时值班质量保证专线电话，使不符合质量保证标准地饭店产品和服务及时得到反馈和处理。发现产品和服务不符合标准时，立即采取纠正措施，使顾客在享受高品质服务中感到满足。

## 3. 服务过程程序化

酒店服务贯穿顾客住店的全过程，包括到店前的准备工作、在店时的接待工作和顾客离店时的结束工作。因此，服务过程的程序化应包含服务前、服务中和服务后三个阶段。

在顾客到来之前，饭店各部门做好充分的准备工作。首先要求服务员必须精神饱满、思想集中、着装整洁、规范上岗，做好一切物质准备，保证顾客一进酒店就能得到满意的服务。其次，做好原材料地采购和验收、业务分工、人员安排和预制加工等环节，以确保饭店厨房加工制作和接待工作地顺利进行。最好做好物资供应准备和设施设备地维护保养工作。酒店的设施设备要由专职人员定期检查，并定期计划修理，以保证设施设备的正常使用。

接待服务过程要严格执行接待服务规范，加强服务质量检查。各级管理人员要以服务质量标准为依据，加强对服务质量的监督和检查，特别时对接待服务的关键部门、岗位或薄弱环节要实行重点的有效控制。

顾客离店前要主动、诚恳地征求意见，对服务质量不足之处表示歉意，对一些未尽事宜或顾客提出的要求或投诉，要尽可能采取补救措施；掌握顾客离店时间，认真核对顾客帐单，保证准确、及时结账；顾客离店时，主动告别，并表示感谢，欢迎下次光临。顾客离店后正确处理顾客遗留、遗弃物品，做好新一轮的服务接待准备工作，以迎接下一批客人。

## （四）服务效果分析和改进

服务评价与改进过程就是实施服务过程作业的连续评价，以识别和积极寻求饭店服务质量的改进机会。服务效果分析与改进过程包括以下三个要素：

### 1. 数据的收集和分析

收集和分析关于服务效果的信息是饭店改进服务品质的基础工作，为此饭店应建立信息反馈系统，有目的地、经常地进行质量信息的记录、整理、分析。信息既来自酒店内部，也



来自宾客。从酒店自评、顾客评价，酒店品质审核中得到的信息和分析结果可以作为改进服务品质地依据。

## 2. 统计方法

现代统计方法在很多方面能有助于数据的收集和运用，不论是在获得对顾客需要的更好理解方面，还是在过程控制、预测方面，或者在质量测量方面，均有助于决策。

## 3. 服务质量的改进

酒店应对持续改进服务质量和整个服务运作的效果和效率制订计划，服务质量改进活动应照顾短期和长期改进两方面的需要，包括：

- 1) 识别饭店需收集的有关信息。
- 2) 对数据进行分析，优先考虑那些对服务质量产生最不利影响的活动。
- 3) 把分析结果反馈给饭店运作管理者，并及时提出服务改进建议。
- 4) 定期向饭店高层管理者报告，对长期质量改进建议进行管理评审。

# 三、酒店服务品质管理体系实施步骤

酒店品质管理体系的建立和有效运行，需要采取许多实际步骤。它的前提条件是酒店高层管理者对建立品质管理体系有充分的认识，有足够的信心来推动体系的建设。

## 1. 任命品质管理代表

建立品质管理体系，对酒店的品质加以管理，是酒店总经理的责任。但一些规模比较大的酒店，总经理不可能有足够的时间和精力来协调品质管理体系的建立和监督体系的运行，因此，需要一名行政人员来负责这项工作。这个人可以是副总经理，也可以是其他人，通常称为品质代表，也可以称为品质经理。

品质代表是一个重要的岗位。被任命者必须有协调一切活动、监督品质管理体系运行、对体系运行状况和效果进行评审的责任和权力。品质代表对总经理负责，直接向总经理汇报工作，代表总经理行使有关品质管理方面的权力。

## 2. 成立品质工作小组

酒店的服务品质涉及到酒店的各部门、各区域，建立和实施酒店的服务品质管理体系是一项纷繁复杂的工作，因此酒店有必要成立酒店品质工作小组。品质代表负责小组的具体工作，小组成员由各部门领导或授权代表组成。

酒店服务品质工作小组讨论确定的有关事项和文件，必须经过酒店总经理的批准，才能

在全酒店推行。酒店品质管理工作小组应当是酒店的永久性组织。

### 3. 确定品质目标和品质政策

确定酒店品质目标和品质政策的依据有两方面，一是酒店品质方针所确定的品质等级；二是有各品质文件的要求。品质目标确定以后，就应当成为酒店品质政策的基础。酒店品质政策应当包括对酒店产品与服务品质的承诺，达不到标准时的纠正措施或赔偿保证，酒店有各部门的责任和义务、纠正权限与奖惩措施等。

### 4. 优化酒店管理组织结构

酒店的管理组织结构是酒店品质管理体系的有机组成部分，应当有利于品质管理体系的运作。

在品质管理体系的建设过程中，酒店应当根据品质管理体系运作需要，对酒店管理组织结构进行科学设计和必要调整，以保证酒店的整个管理组织有统一的品质认识和品质目标，同时要保证酒店管理指令和信息渠道的畅通。

确定酒店管理组织机构以后，就可将酒店品质管理的职责进行分解，明确各部门的职责。职责分解要遵循职、责、权、利统一的原则，使各部门和有关人员能够充分执行其品质职责。

### 5. 实施品质管理体系

酒店品质管理体系文件编制完成以后，应当对酒店的全体人员进行教育和培训，培训的基本内容和重点是酒店的品质管理体系文件，其中包括服务规范、服务规程和品质控制规范。

实施品质管理体系阶段的教育培训应当落实到每个部门和每个实施者的岗位，不同岗位的人员除了一般了解本岗位的品质要求外，还应当了解相关岗位、相关程序的内容和要求。

在品质管理体系实施后，酒店要加强组织协调，并对品质管理体系的实施情况加以监督。实施过程中，会出现偏离文件要求的情况，需要加以分析和控制。对文件本身的问题以及执行过程中的某些矛盾应采取相应的措施，进行协调和改进。

### 6. 品质管理体系的评审与审核

品质管理体系实施以后，对品质管理体系本身是否科学合理的运作，品质管理体系的实施情况是否合乎要求，达到目的，酒店最高管理者需要加以评审和审核。通过评审对品质管理体系的现状和适应性做出正式的评价，作为改进的依据。品质管理体系的评审应当是不定期的，其目的是不断的改进酒店的品质管理。

## 第三节 酒店全面品质管理

只有采取有效的服务品质管理方法，才能真正提高酒店服务品质，为顾客提供令其满意的服务，使酒店取得良好的经济效益。全面品质管理就是一种有效的酒店品质管理方法。

## 一、什么是酒店全面品质管理

酒店全面品质管理（Total Quality Management，简称 TQM）起源于 20 世纪 60 年代日本制造业所推崇的品质控制方法。它强调以满足顾客需求为向导，企业的员工都要参与品质管理，即全员参与，并创造了品质管理循环圈的系统方法，对品质的全过程进行科学管理。全面品质管理的核心就是强调一致性，克服随意性，消除差错，是顾客得到全面的满足。为了保证稳定的服务品质，酒店应实行全面的品质管理，就是为了让消费者完全满意，酒店内部各部门综合开发，努力保持，改进服务，以便最经济的进行经营和服务。

全面品质管理中的品质有狭义和广义之分。

狭义的品质指产品品质和服务品质。产品品质就是使用价值，即满足人们物质需要所具备的那些自然属性，而衡量产品品质好坏的主要标志是它能满足人们的物质需要以及满足程度。如餐饮制品的品质就是它的色、香、味、形、营养成分等。而服务实际上是无形产品。所谓服务品质，是指酒店产品适合一定用途，能够满足顾客精神上某种需要及其满足程度的属性。它包括酒店的店貌、安全卫生、服务态度、服务技巧、服务设施、服务项目和服务价格等相互联系、密切配合的七个方面。

广义的品质除了产品品质和服务品质以外，还包括工作品质。所谓工作品质，是指酒店的供应工作、技术工作、组织工作、后勤工作、绿化工作以及思想政治工作等等对于产品品质、服务品质的保障程度。也就是说酒店各个方面全面工作的品质，最终将通过酒店工作的效率和效果体现出来。因而，全面品质管理可以归纳为四个基本原则：以顾客为中心、不断改善、全员参与、一次到位。

## 二、全面品质管理的特点

酒店全面品质管理的特点可归纳为以下六个方面：

### （一）以全面满足顾客需求为标准的管理

全面服务品质管理以顾客需求的全面满足作为衡量品质的标准。全面满足顾客需求，要求酒店不仅要满足顾客物质方面的需求，还要满足其精神方面的需求；不仅在某一阶段、某

些环节满足顾客的需求，而且要在整个过程中都满足顾客的需求；不仅要满足顾客现在的需求，还要随着顾客需求的变化而变化，在未来仍能满足顾客的需求。

## **(二) 全方位的管理**

如前所述，酒店服务品质不仅包括有形产品品质，还包括无形产品品质；既有前台服务品质，又有后台工作品质。所以酒店服务品质包括酒店工作的各个方面。全面品质管理就是针对酒店服务品质全面性的特点，对所有服务品质的内容进行管理，即全方位的管理，而不是只关注局部的品质管理。

## **(三) 全过程的管理**

因为酒店服务品质构成内容的全面性，且酒店服务品质是以服务效果为最终评价的，所以，影响服务品质的因素是全方位的，既有服务前的组织准备，又有服务中的对客服务，还有服务后的善后处理，而这三者又是一个不可分割的完整的过程。而酒店服务品质管理正是对此全过程的管理，形成了全面品质管理有别于传统管理的两个观念：其一是侧重预防为主，防患于未然，服务品质的重点从“事后把关”转变为更重于事先预防，事实上，酒店服务出现问题，其事后弥补是非常困难的；其二是要求酒店内部树立“如果你不直接为客人服务，那么，你就应该为客人服务的人服务”的观念，即强调工作的下一个环节就是你的客人，就是你服务的对象，你必须负责让其满意。最终使得酒店服务过程中的每一个环节都符合酒店品质管理的要求，即全过程管理。

## **(四) 全员参与的管理**

酒店服务基本上是通过员工的手工劳动来完成的，因此，酒店中的每位员工及其工作都与服务品质密切相关。而且酒店所提供的优质服务也不仅仅是前台人员努力的结果，同时也需要后台员工的配合才有保障。所以，全面品质管理要求全体员工都参加品质管理工作，并把每位员工的工作有机地结合起来，从而保证酒店的服务品质。所以说，酒店服务品质管理是全员性的管理。

## **(五) 方法多种多样的管理**

酒店服务品质的构成丰富，且影响品质的因素复杂，既有人的因素，又有物的因素；既有客观因素，又有社会、心理因素；既有内部因素，又有外部因素。要全面系统的控制这些因素，就必须针对具体情况采取灵活不同的管理方法，才能使顾客全面满意。因此全面品质管理就要求酒店管理者能够灵活运用各种现代管理方法，从而提高服务品质。

## **(六) 持续改进的管理**

全面品质管理是持续不断地提高酒店服务产品品质的过程。品质的改善是没有尽头地。

如果努力一段时间，达到了阶段的目标就不再继续，那就不是全面品质管理。强调品质的持续改进是全面品质管理的重要特点。

综上所述，全面品质管理是酒店以顾客需求为依据、以顾客满意为标准，以全过程管理为核心、以全员参与为保证、以科学方法为手段，运用全面品质的思想和观念推行的服务品质管理，它是达到酒店预期的服务品质效果的一种有效的管理方法。

### 三、实施全面品质管理的基本方法

服务品质是指服务产品能满足规定的显性需要和潜在的隐性需要的能力的总和。服务品质是以能否满足客人需要及其满足程度为原则来进行评价的，服务品质的高低决定客人的满意程度，也决定着酒店在竞争中能否求得生存和发展。因此，服务品质是酒店经营管理的生命线，这一点早已在酒店业界取得了共识。但如何加强酒店服务品质管理，创建服务精品提高企业的核心竞争力，却时刻困扰着酒店企业管理者。结合我国酒店业发展的实际情况，可以采取如下的管理办法。

#### （一）制定严密的服务品质管理规章制度

将规章制度作为酒店人员管理、经营管理和服务品质管理的核心准则。建立起完善的日检、周检、月检的品质检查管理体系，由各级领导负责，实施全面督导检查。另外，在进行日常三级质检督导工作的同时，还可以聘请业内同行、酒店业星级评定员或酒店的常住客等，对酒店的服务品质、卫生品质等情况进行明查暗访，以便及时纠正、改进酒店的整体服务品质管理水平。有一点需要说明的是，制定酒店的督导检查条例一定要总经理亲自挂帅，统一部署，全员参与。在实施的过程中一定要保证质检纪律面前人人平等、赏罚分明，这是及其重要的一点。

#### （二）坚持标准化管理与个性化服务的有机结合

所谓的标准化管理就是根据国家旅游局颁发的《中国旅游服务品质等级标准》来制定本酒店的一些规章制度，为客人提供标准化的服务。我们知道，酒店业提供的服务产品是人对人的服务，这在很大程度上就要求酒店服务员随机应变的能力，不能仅仅停留在提供规范化、标准化的共性服务产品上面。其实，我们大部分客人都不愿意轻易麻烦别人，凡是可以不提的个性化服务要求，通常都不会提出来。这就要求酒店企业一定要培养出一支高素质的、具备较强心理判断能力和贯彻能力的员工队伍，善于为客人着想，随时愿意并能够为客人提供精细化的个性服务。

个性化服务其实就是规范化服务向更深层次的发展，如果我们的酒店企业既能够提高完美的标准化服务，又能够提供精细化的个性化服务，我国的酒店行业就会逐步走向成熟，服务水平也将稳步提升。

### （三）坚持预防为主的原则

这一点是与酒店服务产品的特性有很大关系的。由于酒店服务产品生产和消费的同步性，事后无法返工和重做，因此酒店品质管理就必须坚持预防为主的原则，未雨绸缪，防患于未然，并尽可能保证每次提供的服务都是优质产品。在旅游界，有一个著名的“品质否定公式”： $100-1=0$ ，它的含义是明显的，以前的每个环节做得再好，只要一个环节出了问题，也就注定了客人对整体服务品质的低感知度。所以，酒店的每位员工一定不可以有“这次不好，下次改正”的心态，要使每位员工每次的服务都成为优质产品。

### （四）坚持全面品质管理的原则

全面品质管理包括对酒店服务品质进行全过程的品质管理和全方位的品质管理两方面的内容。

1. 全过程管理是对酒店服务的事前、事中、事后环节都进行严格的控制管理。事前的管理主要是消除品质发生的隐患，也就是预防；事中的管理主要是当品质事故发生后立即采取纠正措施加以改善；事后的管理主要是对服务品质进行科学的评价，提出改进的意见，促使服务品质不断提高。

2. 全方位品质管理有两层含义，一是对酒店所有的部门都要进行品质管理，切不可将眼光只停留在前厅、餐饮等窗口部门上；二是酒店所有员工都要参加品质管理，也就是说全员参与，每个部门、每个岗位的员工都要有品质管理意识，而不应该把品质管理仅仅看做是质检部门的事情。

加强全面品质管理的最好方法，是在酒店各个相关部门建立品质管理小组或是品质学习小组。只要他们认知运作，积极贯彻而不是流于形式的话，就一定能从总体上提升酒店服务品质。

## 【小结】

本章主要讲述了酒店服务品质的相关知识。服务品质是酒店生存与发展的基础，因此要加强对酒店服务品质的管理，而对酒店服务品质的内涵的理解是进行酒店服务品质管理的最基本前提。酒店服务品质管理体系的建立以及酒店全面品质管理的推行，都是提高酒店服务品质的切实可行的措施。

## 【与工作任务相关的作业】

思考题：

1. 结合课本知识与自己的实践经历，谈一下如何对客人提供个性化服务？
2. 如何在酒店推行全面品质管理方法？

## 【知识链接】

### 1. 哪些该说？哪些不该说？

不应该说	应该说
你是谁？	请问您是哪位？
你叫什么名字？	对不起，我没听清楚您的名字。
你要什么？	我能帮您什么忙吗？
请说大声点。	对不起，我听不到您在说什么。您能大声一点吗？
哦，我不是你要找的人。	对不起，**夫人，您要找的人不是我。
他出去吃饭了。	**先生离开办公室已经有一个小时了。要我叫他给您回电吗？
你得打电话到财务办公室。	我们的财务办公室可以提供这方面的信息。我很高兴帮您与他们联系。 (或者，我叫财务办公室的人给您回电？)
对不起，我帮不了你。	这儿没有那些资料。是否需要叫品质服务部的员工给您打电话？
那件事情我帮不上你忙。	我会把那件事情记录在我的日历上，下周二我会再检查一下您的要求， 到时我再打电话给您。

### 2. 客房服务品质标志检查表

部门：客房部

岗位：客房服务

时间：年 月 日

序号	检查内容	满意	一般	差
客人入住				
1	接到客人进房通知后服务员是否在楼层等候迎接客人？			
2	服务员是否向客人介绍酒店各营业点的位置和营业时间？			

3	服务员是否向客人说明房间空调的开关及使用方法？			
4	服务员是否向客人说明如何使用电话？			
5	服务员是否向客人说明上网接口在哪里？			
6	服务员是否向客人说明房间内酒吧的位置（如果位置不显著的话）？			
7	服务员是否向客人说明洗衣服务？			
8	服务员是否向客人说明房内照明等的控制开关？			
9	服务员是否向客人说明吹风机的位置（如有必要）？			
10	服务员是否向客人说明房内用餐的菜单？			
11	服务员是否向客人说明健身设施？			
12	服务员是否向客人说明根据需要向客人主动提供额外的服务？			
13	服务员是否身着干净、整洁和完好的制服？			
14	服务员是否所有的员工都佩戴名牌？			
15	服务员是否保持良好的仪表？			
16	服务员是否微笑，举止得体、友好？			
17	服务员是否掌握工作英语？			

抵达房间

18	房间最小不得小于 20 平方米吗？			
19	地毯是否刚吸尘并且无污点、维护完好（大小合适无损）？			
20	客人抵达时，房间温度是否适宜？			
21	房间内的空气是否新鲜无异味？			
22	空调控制板是否放好并工作正常？			

（续表）

序号	检查内容	满意	一般	差
----	------	----	----	---

抵达房间

23	床幔是否整齐干净？			
24	床头板是否干净完好无损？			
25	床单是否干净、无污点或破损？			
26	床上用品（床罩、织品、毛毯或被子）是否完好？			
27	床两侧是否有床头灯？			



28	是否有台灯？			
29	起居室灯光是否明亮适中？			
30	所有陈设品是否无污点、灰尘，并且完好？			
31	所有的家具是否无灰尘和油污？			
32	所有的画框是否无灰尘？			
33	所有的窗户是否无污损？			
34	窗帘是否干净，安装良好，收拉整齐并完好？			
35	屋顶和风孔是否无灰尘？			
36	墙壁是否干净无磨损？			
37	门框是否干净无灰尘？			
38	所有的灯具接头处是否干净无灰尘？			
39	闭门器是否工作正常能够自动关闭？			
40	安全锁或链子是否完好？			
41	火警疏散图是否标志清晰？			
42	废纸桶是否干净完好？			
43	阳台是否打扫干净？			
44	有无“请勿打扰”标牌或指示灯？			
45	门旋标志是否干净并完好？			
46	如果是吸烟房是否配有干净的烟缸和打火机？			
47	所有的镜子是否干净并无污垢？			
48	服务指南是否装订整洁，无涂写、污染、卷边或折角？			

(续表)

序号	检查内容	满意	一般	差
服务指南				
49	有无电话使用说明和计费方式？			
50	有无酒店的餐厅介绍？			
51	有无一套完整的以字母排序的对客服务说明表？			
52	所有提供的信息是否及时？			

文具用品

53	有无传真使用表？ 专用信封 征求客人意见卡			
54	有无酒店专用信纸？			
55	有无酒店专用信封？			
56	有无征求客人意见卡？			

壁橱

57	是否干净无磨损、灰尘或残屑？			
58	有无挂裙勾的衣架？			
59	衣架排列整齐并朝一个方向？			
60	每个壁橱的衣架数量是否保持一致？			
61	衣架是否相同或相配？			
62	是否有领带架（限城市酒店）？			
63	电子保险柜是否干净并有清楚的使用说明？			

桌子、办公桌及抽屉以及周围

64	床边、办公桌上有无电话、便签和铅笔？			
65	所有的抽屉是否都易于开关？			
66	所有的抽屉是否都干净、无灰尘和废屑？			
67	办公桌是否便于商务需求？			
68	所有的电话都能否正常使用？			
69	房间内有无钟表？如果有，时间是否准确？			

洗衣服务用品

70	洗衣服务用品抽屉摆放是否整齐？			
----	-----------------	--	--	--

（续表）

序号	检查内容	满意	一般	差
----	------	----	----	---

洗衣服务用品

71	洗衣服务用品是否包括洗衣袋和洗衣单？			
----	--------------------	--	--	--

电视、CD 播放机、录相机

72	电视机是否干净无污迹？			
73	遥控器是否正常工作？			
74	电视机调试是否正确？			

75	有无打印好的频道选择单供给客人？			
76	是否有清楚的关于电影系统付费的说明？			
77	如果有娱乐系统，是否运行良好并有明确的使用说明？			
78	吹风机工作是否良好？			
79	卧室和浴室的照明系统是否良好？			

卫生间

80	浴室灯亮度是否合适？			
81	浴室是否不小于 6 平方米？			
82	浴室门锁功能是否正常？			
83	卫生间有无任何异味？			
84	整个墙面是否清洁并完好？			
85	天花板、空调风口是否干净？			
86	所有的磁砖是否干净并无裂纹？			
87	淋浴器、浴缸是否干净？			
88	淋浴器、浴缸、水池的控制开关是否光亮？			
89	浴帘、淋浴房门是否干净完好？			
90	淋浴器、浴缸、水池的排水是否正常？			
91	下水塞使用是否正常？			
92	是否有剃须刀专用插口？			
93	浴室内是否有电话？			
94	电视和收音机的声控旋钮是否工作正常？			

(续表)

序号	检查内容	满意	一般	差
卫生间				
95	废纸筒是否干净？			
96	是否有备用卷纸？			
97	面巾纸是否足够并干净？			
98	每位住店客人是否有一件浴袍？			
99	浴袍是否干净无污点并完好？			

100	每位住店客人是否有一双拖鞋？			
101	是否有两个干净的水杯？是否包装在塑料纸内并放在杯垫上？			
102	卫生间台面是否干净无污迹？			
103	是否按规定配备洗澡巾、洗手巾和洗脸巾？			
104	所有的毛巾是否干净无污点并完好？			
105	浴室是否有地巾？			
106	浴室地面是否干净无杂物？			
107	马桶是否干净并且使用正常？			
108	所有的用品是否排放整齐？			

浴室内物品

109	浴缸和淋浴器旁是否有新的洗手皂？			
110	是否有新的洗发香波？			
111	是否有新的淋浴液？			
112	是否有新的润肤露？			
113	是否有淋浴帽？			
114	是否有棉棒盒？			
115	是否有卫生袋？			

VIP 客人规格标准

116	如果放鲜花，花是否新鲜？			
117	如果放果篮，是否配洗手盅？			
118	所有的食物是否新鲜？			

(续表)

序号	检查内容	满意	一般	差
----	------	----	----	---

VIP 客人规格标准

119	是否有合适的道具和杯盘？			
120	所有的杂志是否过期？			

做夜床

121	在 18:00——22:00 间有无夜床服务？			
122	如果挂上“请勿打扰”，提示卡是否放在门下面？			

123	如果提供服务时客人在场，服务员是否礼貌、举止得体？			
124	服务员是否表现热情并且举止职业化？			
125	床罩是否被移开或折叠起来？			
126	床罩是否整洁地放在一边而不是放在地上？			
127	床单折叠是否整齐？			
128	是否有床边地垫和拖鞋？			
129	是否将窗帘整齐地拉好？			
130	是否将床头灯打开？是否将房内早餐卡放在醒目的位置？			
131	是否清空垃圾筒？			
132	是否将烟灰缸清空并洗干净？			
133	所有地用品是否归放原位，房间是否打扫干净？			
134	客人的衣服是否折叠并摆放整齐？			
135	所有的鞋子是否成对并排列整齐？			
136	是否碰触客人地零钱和首饰？			
137	服务夹是否补充完整？			
138	是否已将所有用过的杯子、盘子或刀具从房间搬走？			
139	是否将报纸杂志摆放整齐？			
140	是否为客人将电视柜打开？			
141	电视遥控器是否放在床头柜上？			
142	是否更换用过的毛巾？			
143	是否将浴室水杯清洗后归位？			

(续表)

序号	检查内容	满意	一般	差
做夜床				
144	是否根据要求更换浴室用品？			
145	是否清洁过洗手池？			
146	马桶是否已经被清洁过了？			
147	是否擦拭浴室地面？			
148	是否擦净浴缸和淋浴器？			

日常服务				
149	走客房清洁清扫工作是否在每天 14:00 前完成?			
150	如果服务时客人在场,服务员表现是否热情,举止职业化?			
151	如果客人要求服务员在特定地时间提供服务,是否得到同意?			
152	如果挂有“请勿打扰”的牌子,服务员是否重视它?			
153	地毯是否被清洁过?无污点并维护完好?			
154	所有的物品是否放回原位,房间是否打扫干净?			
155	床铺是否整洁并且所有织品干净、无污点、无毛发、无磨损?			
156	薄窗帘是否整齐的拉好?			
157	废纸筒是否被清理干净?			
158	阳台是否干净?			
159	所用过地文具用品是否更换?			
160	如果洗衣袋已用过是否更换或补充?			
161	是否清空所有地烟缸并洗干净?			
162	是否更换不亮地灯泡?			
163	是否折叠并整齐放置好客人的衣服?			
164	所有的鞋子是否成对并排列整齐?			
165	是否碰触客人的零钱或首饰?			
166	报纸杂志是否摆放整齐?			
167	是否将所用过的杯子、盘子或刀具从房间里搬走?			
168	挂在门把手上的早餐牌是否放回原位?			

(续表)

序号	检查内容	满意	一般	差
日常服务				
169	是否更换所用过的毛巾?			
170	所有新更换的毛巾是否干净完好?			
171	浴袍是否重新挂好?			
172	是否按要求将所有用过的用品放回原位?			
173	是否清洗所有浴室内的水杯并放回原位?			

174	是否按要求补充面巾纸、卷纸?			
175	是否整理客人自备的化妆品?			
176	淋浴帘、门是否干净?			
177	浴缸和淋浴器是否干净?			
178	地面是否干净并无杂物?			
179	马桶和座圈是否干净?			
180	浴室台面是否干净、干燥、无杂物?			
181	所有的浴缸、淋浴器和水池控制开关是否光亮?			
182	所有的镜面是否干净无污渍?			
基础管理				
183	今日 VIP 客人、重要接待通知等处理情况?			
评分	总分            分            实查            项			
满意度				

### 3. 酒店服务品质的黄金标准

经过二十几年的努力,我国酒店的服务品质有了质的飞跃。然而,我们也不能不看到,尽管我们相当数量的酒店为提高服务品质而不遗余力,使出了浑身解数,如更新设施、完善项目、推出特色个性服务等,但酒店服务品质还不尽如人意。据笔者观察,这些酒店大都是标准化服务并不到位。根据美国心理学家赫茨伯格(f. herzberg)的双因素理论:激励因素能激发人的积极性,但要使激励因素产生作用,保健因素必不可少。酒店服务品质中同样存在保健因素和激励因素。保健因素即标准化的服务,激励因素则是个性化与超常化服务。保健因素能保证客人不会不满意或者基本满意,而不能使客人完全满意;但是万一达不到这种标准,那客人就一定不会满意,甚至引起投诉或者失去客源。为此,我国酒店企业要真正提高服务品质,必须强化基础,在人员素质、硬件设施、服务产品的设计、组织管理等诸多方面苦练内功,以达到酒店服务品质的“黄金标准”。

酒店服务品质的“黄金标准”是从客人角度出发,对酒店服务的环境、产品、人员三个方面提出的基本要求,是酒店视觉形象、服务功能性以及精神享受方面最本质的标准化服务规范。之所以说“黄金标准”,一是普遍适用性,它并不是专门针对高星级酒店的服务标准,而是每个酒店在服务中应当做到,并且能够做到的基本标准,反映了酒店标准化服务的精髓。二是实施重要性,让客人在整洁美观的环境感受到亲切礼貌的服务态度,享受到安全有效的

服务，这是使客人满意的必要条件和基本保证。

黄金标准一：凡是客人看到的必须是整洁美观的

众所周知，客人认识一个酒店往往从表面开始的，如酒店的立面、台面、墙面、顶面、地面、脸面等，由此形成对酒店的初步感觉。整洁，即整齐清洁；美观，即给客人一种美的享受。它是酒店环境、服务气氛的基本要求，是给客人的第一视觉印象。

整洁美观，首先必须注意酒店的店容店貌，酒店装修要精致典雅；装饰布置要画龙点睛；物品摆放要整齐有序；酒店环境要洁净美观；酒店气氛要井然有序。目前我国的一些酒店对此则缺乏足够的重视，如一些酒店的外墙霓虹灯往往缺胳膊少腿，店内各类广告牌缺乏整体设计，且制作粗糙，与酒店档次不相吻合；绿色植物、艺术品的摆放缺少美感，甚至有喧宾夺主、画蛇添足之感；酒店对各类用品缺乏定位管理，餐厅、会议室撤下来的餐具、用具无序堆放，服务用品、劳动工具随意摆放；对一些客人在酒店公共场所的不雅举止行为缺乏有效管理，致使酒店呈现混乱不堪之现象。其次必须注意员工的服饰仪表与举止，要求做到端庄、得体和大方。目前我国有些酒店的工作服设计缺乏职业美感，工作服的洗涤保养很不到位，这既影响酒店员工的情绪和形象，又影响客人的视觉形象。

黄金标准二：凡是提供给客人使用的必须是安全有效的

安全有效是对酒店产品最基本的要求。“安全”，即酒店所提供的环境、设施、用品及服务必须保证客人人身、财产和心理的安全。有效则是酒店所提供的环境、设施、用品及服务必须给客人创造价值。

安全是客人的最低层次的需求。要保障客人的安全，首先要保证设施设备的安全性，比如科学安全的装修设计、完善的消防设施、有效的防盗装置、规范的设备安装等。目前，我国的一些酒店主要存在以下问题：地面、通道高低交错但无明显标志；消防通道关闭或堵塞，紧急安全疏散指示标志安装不规范或失灵；客房卫生间冷、热水笼头和客房冷、热空调开关接反，卫生间浴缸无防滑垫；餐饮、客房等营业部门缺少足够的消毒设施设备等。其次要保证安全管理的有效性，比如科学完善的安全管理制度、有效的安全防范措施等。再次要保证服务的安全性，如科学合理的操作规程，人性化的服务方式，尊重客人的隐私，保证客房的私密性等。目前我国一些酒店客房操作规程中，水杯等用品在客房内清洗的规定，很难令客人有放心之感；总台及客房随便将住店客人信息告知来访客人、打扫客房时客人进房不查验房卡很难令客人有安全之感；餐厅菜单中的随意涂改及无告知的时价很难令客人有信任之感。

有效是客人对酒店服务的核心需求。酒店服务的有效，首先表现为设施设备的有效。这就要求酒店的功能布局要合理，设施要配套，设备要完好，运行要正常，使用要方便。据笔



者调查，目前，我国相当数量的酒店存在以下一些问题：酒店空调系统设计安装不合理，如区域控制系统设计不合理，往往要开一起开，要关一起关，会议室的空调噪声过大，餐厅的通风换气系统较差等；客房的隔音效果不佳，卫生间的换气扇噪音大、效果差；客房卫生间上下水系统存在缺陷，如下水不畅，洗脸盆水龙头水流过急，浴室喷头出水过于“温柔”，水温犯“冷热病”等；客房的电路设计及开关安装不甚合理，如未安装不间断电源插座及客用插座安装位置不合理，客人使用极不方便，“请勿打扰”、“请速打扫”指示灯经常被无意显示，触摸开关使用不便，使客人有“盲人摸象”之感；有些酒店的淋浴装置过于复杂，客人需研究半天才找到门道；有些酒店的电视频道设置毫无规则，且存在重台与空台现象，让客人选台时感到一头雾水；有些酒店的电话机振铃声和门铃声过响，使客人常有惊吓之感。其次表现为酒店用品的有效。这就要求酒店的用品在数量上要满足客人的需求，在品质上要符合功能性和物有所值的要求，在摆放上要方便客人使用。目前我国酒店的客用品大都实行的是标准化，如浴衣、拖鞋大小、枕头高低等，这必然会对相当一部分客人带来诸多不便。此外，一些酒店为了节约成本，客房用品的品质不甚理想，如客房内的体重称往往误差较大，相差1-2斤纯属正常，偏差7-8斤也绝非天方夜谭；又如客房的一次性用品品质低劣，不仅使用不便或不适，甚至有损客人健康。至于餐台和会议室布置中不注意给客人留有足够的空间，更是给客人留下了诸多的不便。再次表现为服务规程的有效。这就要求酒店服务项目的设置要到位，服务时间的安排要合理，服务程序的设计要科学，服务方式的选择要恰当，服务标准的制定要适度，员工的服务技能要熟练。目前，我国酒店的服务规程似有过于教条之嫌。笔者以为，酒店服务对客人而言大体可分为两类：一类是客人自己所需的，可称之为核心服务，如整洁、舒适、宁静、安全的客房；另一类是客人自己并不需要，但要得到核心服务所需经历的过程，可称之为辅助服务，如总台入住接待服务、客房整房服务。对于后者，客人一般要求越快、越简洁越好。然而，目前我国酒店辅助服务流程有待进一步优化，如总台接待服务流程，很多酒店总台设有众多岗位，分属不同部门，这就使客人办理入住手续时不得不左右移动而对客人带来了诸多不便，且使客人等候时间过长。如能代之以“一站式”服务，则就会给客人带来很多方便。

黄金标准三：凡是酒店员工对待客人必须是亲切礼貌的

亲切礼貌是酒店对客服务态度的基本要求。其主要表现在员工的面部表情、语言表达与行为举止三个方面。

员工的面部表情，微笑服务始终是最基本的原则。但是仅仅有微笑是不够的，微笑服务，美在仪表仪态，贵在热情真诚，重在技术专业，巧在交流沟通。也就是说，微笑服务要与自

身的仪表仪态相统一，同时要对客人有发自内心的热情，辅以柔和、友好、热情、亲切的目光，并在服务中及时与客人沟通，才能笑得自然、笑得自信，客人看起来才能亲切礼貌。

服务用语，首先必须注意礼貌性。要用尊称语称呼客人；客人进入时要有迎候语；与客人见面时要有问候语；提醒客人时要用关照语；客人召唤时要用应答语；得到客人的付款、协助或谅解等要有致谢语；客人向我们致谢时要用回谢语；由于我们条件不足或工作疏忽未满足客人需要或给客人带来麻烦时要有致歉语，要询问客人或要求配合时也要先有致歉语；客人着急或感到为难时要有及时安慰语；客人离店时要有告别语。其次必须注意艺术性和灵活性。只是生硬地搬用礼貌用语，缺乏感情色彩，只会使客人感到生硬、就达不到亲切的服务效果。交谈中要理解客人的心理，做到有的放矢，不致盲目服务。如有一位行李生在为一位右手有残疾的客人服务时说：“您的手不方便，我来帮您提吧。”结果客人大为不悦。再次必须注意语言的适时性和思想性，并且做到言之有趣，言之有神。如某酒店的一次重要宴会中，当上一道名叫“海狮戏球”的特色菜时，由于厨房的失误，服务员把菜端上桌时，用黄鱼做的昂头“海狮”却低下了头，头顶着的彩球也掉在了转台上。此时，餐厅经理便不动声色地走过去向该桌客人介绍道：“各位领导，你们能光临我们宾馆，使我们感到无比荣幸，你们看连小海狮也激动得迫不及待地向大家鞠躬致意。这道菜叫‘海狮鞠躬迎贵宾’，现在请各位领导品尝”。经理的这一番介绍，顿时博得了满堂喝彩。当然，声调有画龙点睛的作用，酒店员工应做到轻声细语，使客人有尊宠之感。

行为举止，则主要体现在主动和礼仪上，如主动让道，主动帮助，注重礼节等。

要使酒店的服务真正达到这一标准，关键在于全体员工必须确立积极的服务心态，并做到“三个一致”。所谓心态，就是人们的看法、态度，即人们对事物的思维方式与相应的处事态度。在服务过程中，往往有这样一种现象，相同的事物，人们往往有不同的看法，并会采取不同的行动。如面对一位挑剔的客人，有些服务员认为是晦气、倒霉，而有些服务员则认为是机遇、运气。前者必然是冷漠、呆板、急躁、被动的服务态度，而后者则必然表现为热心、虚心、耐心、主动的服务态度，其结果当然也就可想而知了。这就是消极服务心态与积极服务心态之差异。“三个一致”即前后台一致、内外一致与上下一致。在亲切礼貌上，无前后台之分、无内部和外部之分，无上司与下属之分，执行的必须是同一标准。

综上所述，酒店要向客人提供优质的服务，必须达到以上三条黄金标准，在此基础上，再向客人提供个性化服务和延伸服务，才会使酒店的服务真正达到完美，让客人得到美妙的酒店消费经历。

## 第七章 酒店客户关系管理

### 【学习目标】

1. 了解酒店客户关系管理定义及其特征
2. 熟悉、了解酒店客户档案管理的客户及其信息内容
3. 掌握酒店客户关系管理原则与方法
4. 了解客户关系管理应用系统的建立及实施的现实意义
5. 认识公共关系在客户关系管理中的应用

### 【必备知识】

1. 客户关系管理（CRM）
2. 客户信息档案
3. 客户类型
4. 利润最大化

### 【选修知识】

1. 企业经营管理理论
2. 酒店营销策略
3. 酒店价值创新策略
4. 酒店公共关系的公众理论

### 【案例导入】

泰国的东方饭店堪称亚洲饭店之最，几乎天天客满，不提前一个月预定是很难有入住机会的，而且客人大都来自西方发达国家。泰国在亚洲算不上特别发达，但为什么会有如此诱人的饭店呢？他们的客户服务到底好到什么程度呢？我们不妨通过一个实例来看一下：

一位朋友因公务经常出差泰国，并下榻在东方饭店，第一次入住时，良好的饭店环境和服务就给他留下了深刻的印象，当他第二次入住时几个细节更使他对饭店的好感迅速升级。那天早上，在他走出房门准备去餐厅的时候，楼层服务生恭敬地问道：“于先生是要用早餐吗？”于先生很奇怪，反问“你怎么知道我姓于？”服务生说：“我们饭店规定，晚上要背熟所有客人的姓名。”这令于先生大吃一惊，因为他频繁往返于世界各地，入住过无数高级酒店，但这种情况还是第一次碰到。于先生高兴地乘电梯下到餐厅所在的楼层，刚刚走出电

梯门，餐厅的服务生就说：“于先生，里面请”，于先生更加疑惑，因为服务生并没有看到他的房卡，就问：“你知道我姓于？”服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”如此高的效率让于先生再次大吃一惊。于先生刚走进餐厅，服务小姐微笑着问：“于先生还要老位子吗？”于先生的惊讶再次升级，心想“尽管我不是第一次在这里吃饭，但最近的一次也有一年多了，难道这里的服务小姐记忆力那么好？”看到于先生惊讶的目光，服务小姐主动解释说：“我刚刚查过电脑记录，您在去年的6月8日在靠近第二个窗口的位子上用过早餐”，于先生听后兴奋地说：“老位子！老位子！”小姐接着问：“老菜单？一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋？”现在于先生已经不再惊讶了，“老菜单，就要老菜单！”于先生已经兴奋到了极点。上餐时餐厅赠送了于先生一碟小菜，由于这种小菜于先生是第一次看到，就问：“这是什么？”，服务生后退两步说：“这是我们特有的某某小菜”，服务生为什么要先后退两步呢，他是怕自己说话时口水不小心落在客人的食品上，这种细致的服务不要说在一般的酒店，就是美国最好的饭店里于先生都没有见过。这一次早餐给于先生留下了终生难忘的印象。

后来，由于业务调整的原因，于先生有三年的时间没有再到泰国去，在于先生生日的那天，突然收到了一封东方饭店发来的生日贺卡，里面还附了一封短信，内容是：亲爱的于先生，您已经有三年没有来过我们这里了，我们全体人员都非常想念您，希望能再次见到您。今天是您的生日，祝您生日愉快。于先生当时激动地热泪盈眶，发誓如果再去泰国，绝对不会到任何其他饭店，一定要住在东方，而且要说服所有的朋友也像他一样选择。于先生看了一下信封，上面贴着一枚六元的邮票。六块钱就这样买到了一颗心，这就是客户关系管理的魔力。

东方饭店非常重视培养忠实的客户，并且建立了一套完善的客户关系管理体系，使客户入住后可以得到无微不至的人性化服务，迄今为止，世界各国的约20万人曾经入住过那里，用他们的话说，只要每年有十分之一的老顾客光顾饭店就会永远客满。这就是东方饭店成功的秘诀。

现在客户关系管理的观念已经被普遍接受，而且相当一部分企业都已经建立起了自己的客户关系管理系统，但真正能做到东方饭店这样的还并不多见，关键是很多企业还只是处在初始阶段，仅仅是上马一套软件系统，并没有在内心深处去思考如何去贯彻执行，所以大都浮于表面，难见实效。客户关系管理并非只是一套软件系统，而是以全员服务意识为核心贯穿于所有经营环节的一整套全面完善的服务理念和服务体系，是一种企业文化。在这方面，泰国东方饭店的做法值得我们很多企业去认真地学习和借鉴。

## 【相关内容提问】

1. 如何建立良好的客户关系？
2. 为什么要加强客户关系的管理？
3. 客户关系管理在酒店营销中如何应用和实施？

## 第一节 酒店客户关系管理概述

客户关系管理（Customer Relation Management，简称CRM）作为一种酒店管理理论起源于20世纪80年代初期的以收集整理客户与酒店联系的所有信息的“接触管理”（Contact Management）理论，到90年代初则演化为包括电话服务中心与支援资料分析的客户关怀（Customer Care）。经过20多年的发展，目前它不仅成为一种具有可操作性的管理方法和管理技能，而且更成为了一种酒店战略管理理念。为了提高“客户满意度”酒店必须要完整掌握客户信息，准确把握客户需求，快速响应个性化需求，提供便捷的、良好的服务和经常性的客户关怀等。

### 一、酒店客户关系管理概念

简单地说，客户关系管理指的是以客户为中心，及时提供产品和服务，提高客户的满意程度，最大限度地减少客户的流失，保持较高的市场竞争能力和盈利能力，实现客户和酒店双方获利的一种管理方法。我们可以从“客户”、“客户关系”、“客户关系管理”三个层面来理解这一概念。

#### （一）客户

客户已被更多地看作是有着鲜明需求的个体而不是一个数字符号，他们正在将需求反馈给企业。每个酒店在成长的过程中，都有几百、几千甚至更多的不同需求的客户，然而永远会有准备与你长期合作的客户，会有忠诚的客户，也会有不满意的客户。这些客户是否能够为酒店创造价值（利润）、能创造多大的价值（多大的利润）是每个酒店都在思考的，同时，每个酒店都期望追求利益最大化。所以，我们就要考虑如何把潜在客户与现实客户挖掘并培养成为最有价值的客户。

#### （二）客户关系

“关系”指的是两个人或两组人之间其中的一方对另一方的行为方式以及感觉状态。一个关系同时具有行为和感觉两种特性，对于光有某种行为而没有感觉或光有感觉而没有适当的行为，应该说是“欠缺的关系”。企业同客户的行为和感觉是相互的，关系的双方无所谓谁大谁小的问题。客户对企业有好的感觉便更有可能触发相应的购买行为，相互强化和促进之后便可以产生良好的客户关系。如果客户对企业有购买行为，但具有很坏的感觉，那么就有可能停止未来的购买行为，从而导致“关系破裂”或“关系消失”的结果，只有回到产品供不应求的时代才有可能维持这种“无奈的关系”。因此，全面提升客户满意度、树立酒店品牌形象、建立忠诚的客户群、形成战略型的伙伴关系是成功酒店发展的必然趋势。

### （三）客户关系管理

酒店的发展离不开管理，客户的发展也离不开管理，因为管理才能规范化，管理才能出效益，管理才能实现客户价值，给酒店带来利润最大化。所以，管理是实现客户价值和酒店利润最大化的体现。

客户关系管理的概念还可以从理论和实践两个层面来理解。

从理论上讲，格鲁厄姆说：“客户关系管理是酒店处理其经营业务的态度、倾向、价值观。”客户关系管理就是一种现代化的经营理念，其核心思想是将酒店的客户（包括终端客户、分销商和合作伙伴）作为最重要的酒店资源，通过深入的客户分析和完善的客户服务来满足客户的需求，保证实现客户的最大价值。对于具体酒店来说，客户关系管理是一种新型管理机制。它旨在改善客户与酒店之间的关系，体现于酒店的每个部门和经营环节，通过向酒店的销售、市场和客户服务人员提供全面的、专业的客户资料，并强化跟踪服务、提高信息分析的能力，以提供更快捷、更周到的优质服务，提高客户满意度和忠诚度，从而提高酒店的效率和利润水平。

也就是说，客户关系管理是一种在酒店和客户之间达到“双赢”的管理意识，其核心就是发现客户的价值观念，满足客户的需要，通过开发客户的潜在价值实现顾客利益和酒店利润的最大化。客户关系管理强调通过与客户的互动来减少销售环节，降低酒店成本。

从实际操作上说，客户关系管理意味着一套应用软件系统。它将最佳的商业实践与数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化以及其他信息技术紧密结合在一起，为酒店的销售、客户服务和决策支持提供一个业务自动化的解决方案，使酒店有一个基于电子商务的面向客户的平台，从而顺利实现由传统酒店模式向以电子商务为基础的现代酒店模式的转换。也就是说，客户关系管理系统是“e时代”酒店竞争的一把利器，它既节约成本又提高收入，是酒店生存和发展不可缺少的工具。

## 二、酒店客户分类

客户关系管理的对象是客户，主体是企业与客户，稳定的客户关系是客户关系管理的出发点，这是客户关系管理的第一个目标。与客户建立稳定的关系的前提是确认谁是企业的合适客户，谁是关键客户，谁是一般客户和应淘汰的客户；与所有的客户建立稳定的关系是企业的良好愿望，事实上企业永远做不到，也没有必要这样做，因为有一部分客户永远都是一种交易型的客户，他们只会关心商品的价格，在他们购买东西之前，他们会首先比较哪家商店的更便宜；在他们过一段时间再要购买某一商品时，他们还是会作同样的比较，然后选择价格最低的那家。他们不会对哪一家企业忠诚，因此企业无法与他们建立稳定的关系。

建立客户关系管理系统首先应当寻找到合适的客户，与他们建立稳定的关系。同时还要从合适的客户中分析：

（1）那些能够给你带来10%或20%销售额的客户是谁，他们是客户关系管理的首要目标；

（2）占企业40%~50%销售额的客户是谁，他们是企业稳定销售的基础，是企业花费时间和精力最多的部分；

（3）那些虽然能够给企业带来利润，却正在失去价值的客户是谁，对于他们，只要做好最低维护就行了；

（4）每一类客户的行为特征是什么，需求价值取向是什么，成本收益是多少，这是企业进行营销决策的重要依据。

客户永远处于动态过程中。客户关系管理虽然能够为企业留住老客户和培育客户信任起到不可替代的作用，但当企业的发展与客户定位不一致时，或者老客户背离企业时，客户关系管理就应为企业的客户服务提供决策支持，帮助企业妥善处理好客户背离给企业带来的负面影响，这样才能发挥客户关系管理的效用价值。

任何企业都不能企图满足市场上所有客户的全部需求。每一个客户对企业的贡献率相差很大，很多情况下，企业80%的营销费用花在只产生20%的效益的客户群身上，而对创造了80%的效益的客户却只为他们投入了20%的营销资源。很多企业的促销活动往往只对价格敏感型的非忠诚客户起了作用，而忘记对持续为你作贡献的老客户进行相应的回馈。这样做不仅浪费了宝贵的营销资源，而且极大地损害了老客户的满意度和忠诚度，长期下去将侵蚀企业的市场基础，使企业失去对未来市场的竞争优势。

经济学统计数字显示：80%的生意是同20%的客户做的，80%的收入来自20%的客户。这是著名的帕雷多80/20原理，它的营销管理的意义就是将客户按其业务的重要性可分为战略客户、大客户、一般客户、准客户、潜在客户五类。这样在营销实践中就要善于区分关键的少数和一般的多数，合理地分配营销投入力量和资源而不是平均使力、全面出击，同时要关注、影响客户类别向有利的方向层面转化。

对客户进行差异化分析的方法，即所谓的RFMD模型：

**R(Recent)**—客户最近一次购买的情况。对客户最近一次购买情况的信息的收集和跟踪，用以分析客户在沟通之后是否能够持续购买的几率，可利用这一工具了解提供的即时商品与服务是否有所反映，与客户建立长期关系而不是卖东西，维持企业与客户的良好关系。

**F(Frequent)**—购买频率。购买频率即在测试期间的购买次数，高消费频率意味着更大的市场感召力，如果该信息与最近一次购买情况和花费金额相参照，能够准确地判断一定区域和时期的合适客户和关键客户，从而使企业的营销策略更具针对性。

**M(Monetary)**—花费金额。它能够为企业提供客户在一定时期的需求量信息，如果该信息与其他信息相参考，可以准确地预测一定时期、一定区域的销售量、市场占有率等信息，从消费金额中确定哪些人花费了高金额，原因是什么？为供应链上的企业生产、采购和制定营销企划方案等提供准确依据。

**D(Demographic and Lifestyle Append)**—人口统计资料和生活方式。这一信息是对前三种信息的补充，它为企业提供的是一定领域的人文环境信息，属于制定客户化营销方案的人文信息。

对客户进行差异化分析的主要内容有：

- (1) 识别企业的关键客户和合适客户？
- (2) 去年最大的客户是否今年也订了不少的产品？
- (3) 是否有些客户从你的企业只订购一两种产品，却会从其他地方订购很多种产品？
- (4) 上年度有哪些合适或关键客户对企业的产品或服务多次提出了抱怨？
- (5) 哪些客户在什么期间导致了企业成本的增加？
- (6) 企业本年度最想和哪些企业建立商业关系？

企业可以运用客户关系管理根据客户进行差异化分析，得出客户对于本企业的价值，将客户进行分类（图7-1）。首先要确认“黄金级”（Gold）客户，并为他们提供更卓越的服务。航空公司让他们坐头等舱；零售业者提供各种免费服务，例如礼品包装或先行通知折扣活动。一般来说，80%的营业收入都来自这些顶级的客户，服务经费应该花在这群客户身上。营销



经费则应该集中在中间层级上。对于有潜力成为黄金客户的客户应当投入大量营销精力，使其最后会升级为“黄金级”客户。至于最底下的一群客户，公司花在他们身上的钱比从他们身上赚得多。定期的再活化（Reactivation）活动有所必要，如通过信函、电话、传单等再次引起他们注意，尽量挽回关系，但应该避免将营销经费花在他们身上，如果无力挽回，那就选择放弃。同时将他们的信息存储，等待新的契机。了解客户的价值，以及他们的利润贡献度就是客户关系管理成功的关键。对不同阶层的客户要采取不同营销措施，客户关系管理系统框架如表7-1所示。

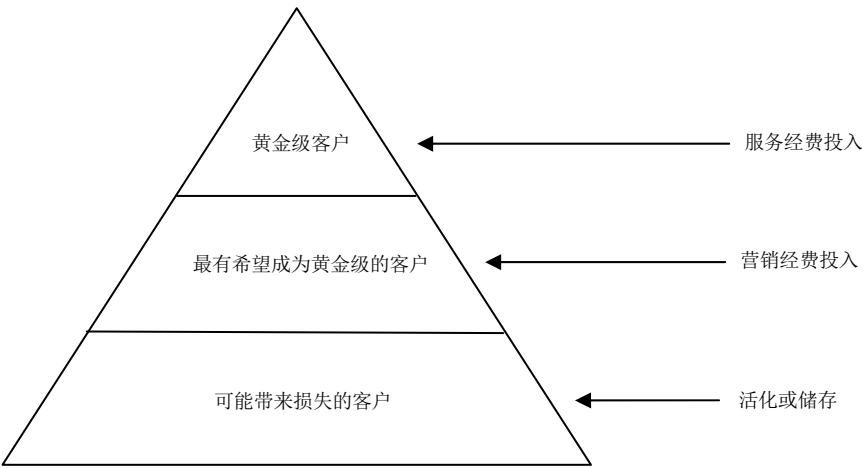


图 7. 1 针对客户差别拟定营销策略

### 三、酒店客户关系管理特征

“一对一营销”、高度集成的交流渠道、基于Internet的基础架构是客户关系管理（CRM）的三个主要特征。

#### （一）一对一营销

酒店业是与“情感”有密切联系的行业，实施 CRM 的意义更加深远。被誉为“美国酒店大王”的斯坦特就说过“酒店业就是凭借酒店来出售服务的行业”，这是颇有见地的见解。优质服务是酒店生存的基础，CRM 系统就是提供这种服务的有力竞争武器。通俗地说，CRM 系统让企业知道目标客户最主要的需求是什么，然后针对客户差异制定出客户需求相一致的营销与服务计划。客人感到自己不再是千人一面的无名氏，而是有价值的顾客。顾客的满意和忠诚，带来了消费额和消费次数的增长，酒店是最终最大的得益者。

#### （二）高度集成的交流渠道

CRM通过采用先进的信息技术，将电话、传真、Web、无线接入等多种交流渠道进行高

度集成，使企业的客户无论通过何种渠道、何种地点、何种时间，都能够以自己喜欢的方式通畅地与企业进行交流；同时，企业也能够对客户做出及时的反应，并提供准确、一致以及最新的信息。高度集成的交流渠道，使客户避免了向企业的不同部门、不同人员重复同样的信息，从而使客户的问题或抱怨能更快地和更有效地得以解决，最终提高客户的满意度。

### （三）基于Internet的基础架构

CRM将Internet作为基础架构，采用标准化的Web浏览器来实现客户端的访问，同时集中管理和维护商业逻辑和数据，因而大大降低了系统部署、职员培训、软件升级等成本。CRM使企业可以通过Web直接与客户进行销售和服务，企业还可利用Web的电子商务优势来进行自助服务、自助销售、潜在客户开发、时间登记、合同续订、服务请求以及电话反馈等。所有这些都在时间和空间上极大地扩展了传统的营销、销售和服务渠道，使企业能够面向全球提供每周7天、每天24小时的访问，从而达到企业收益机遇的最大化。

## 第二节 酒店客户关系管理内容

### 一、酒店客户档案管理

客户档案是以档案的形式将酒店客人或单位的消费能力、消费历史、爱好、忌讳以及消费行为发展变化情况等信息资料加以收集和整理，并根据时间的进程充实和完善。建立客户档案目的是使饭店能分析和掌握目标市场客源的基本情况，制定相应的营销策略和建立合适的销售渠道，同时也掌握了客户的个性化需求，为提供“1对1”的个性化服务打下基础。为保证客户档案的完整性，在系统设计时要充分考虑到由互网站下载时、客人入住登记或消费记录等信息的详尽，不足部分要由专人补充录入客户关系管理系统。

#### （一）客户信息档案必须包含的信息

客户信息档案所包含的信息应能满足企业的特定需要，但一般来说，客户数据库至少应包括以下四项内容：

1. 最近购买期（Recency）：客户上一次购买在什么时候？
2. 购买频率（Frequency）：客户多久购买一次？
3. 货币价值（Monetary Value）：客户在某段时间的花销为多少？
4. 特殊需求（Special Demend）：客户在购买时的特殊需求有哪些？

## （二）客户信息档案的客户

尽管酒店可能希望纳入尽可能多的客户群体到客户数据库中，但一般来说，任何客户信息档案都应包括以下三种客户类型：

### 1. 现有客户

这些客户主要通过他们的购买频率、平均购买量、终身价值、上次购买时间及他们的要求意见等信息得到反映。

### 2. 潜在客户

这些客户主要通过与现有客户的相似性或同类产品的购买客户档案进行辨认。或许了解其中一些潜在客户的特征，有助于进一步调查他们为什么会向竞争者购买，并回答诸如“竞争者的优势是什么”之类的问题。从而找出自己与竞争者的差距，不断完善自己，增加对潜在客户的吸引力。

### 3. 失去的客户

即使不是为了保持客户的直接目标，酒店也应将这类客户保留在客户信息档案中，并向其发送信件。对“失去客户”反复不断的研究表明，许多此类的客户都能再次被酒店争取回来。将他们从数据库中消除意味着对这些客户的完全放弃。

在具体选择客户信息档案的每一个客户群体时，酒店都应注意灵活性和充分运用想象力，将他们的信息有效整合，为酒店经营活动提供支持。

## （三）客户信息档案的存储结构

由于目前计算机数据库的储存成本已大幅度降低，因而酒店越来越希望客户信息档案中能包含更多、更全面的信息。怎样组织客户信息档案，酒店选择什么样的储存结构关系重大，因为这不仅影响着该数据库的适应性和数据更新的难易程度，而且决定着人们对该数据库理解的难易程度及建立速度。CIF的储存结构一般包括以下两种类型：

### 1. 扁平型（或连续型）

扁平型的客户信息档案，其客户记录的长度是一样的，因为这些记录均由相同数目和类型的字段所组成（无论各字段是否与其他客户相关）。所有的客户记录都统一存在于一个数据库中。

### 2. 关联型

关联型的客户信息档案，由许多相互独立的数据库所组成。这些数据库所包含的客户记录都是有限的。它们虽在实体上相互独立，但却通过计算机联网连接在一起。酒店需要

向客户信息档案中添加新的信息时，应先建立一个新的文档，再将该文档与现有主数据库相连接。

## 二、酒店客户关系管理体系的建立

目前不少的饭店通过网络订房公司、旅行社或异地的饭店进行销售，但彼此之间的业务往来多是采用电话、传真等传统的方式，繁杂重复的工作量大，因此，建立客户档案更是困难。饭店可应用互联网技术（Internet）完成业务的往来，甚至在网上支付，逐步实现企业对企业（B2B）的电子商务活动。这样客户关系管理中心的人员就可在完成预订业务的同时通过饭店的网络系统（Intranet）把客户信息转入客户关系管理数据库，在饭店网站预订的客户信息也可同样处理。

### （一）CRM体系的结构

客户关系管理系统不仅是一个管理理念，更是一套人机交互系统和意志解决方案，其中贯穿着系统管理、企业战略、人际关系资源的合理利用等思想，它能帮助企业更好地吸引潜在的客户和留住最有价值的客户。通过 CRM 系统，企业可以迅速发现潜在客户，对客户销售、市场、支持和服务的全面管理；能完成对客户基本数据的记录、跟踪；能完成对客户订单的流程追踪；能完成对客户市场的划分和趋势研究；以及能完成对客户支持情况的分析，并能在一定程度上实现业务流程的自动化。总之，通过 CRM 系统，使酒店能更好地了解客户的需求，对客户及其发展前景进行有效的预测，对其当前和潜在的利益进行科学的分析，进而维系二者之间的关系，并使从客户身上的盈利实现最大化。因此，企业必须对不同的客户采取不同的策略，CRM 系统正是达到这一目的的最好工具和帮手。

从总体上来说，整个 CRM 系统可分为三个层次：界面层、功能层和支持层，如图 7-2 所示。

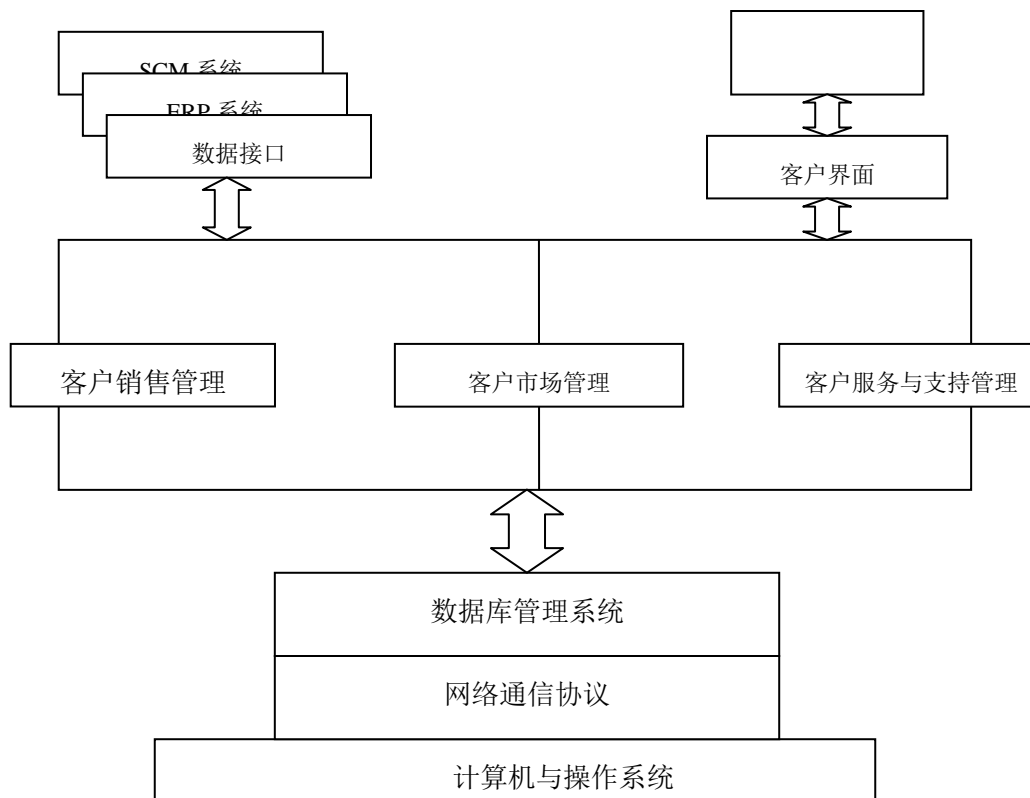


图 7.2 CRM 系统

### 1. 界面层

界面层是 CRM 系统同客户进行交互、获取或输出信息的接口。通过提供直观的、简便易用的界面，客户可以方便地提出要求，得到所需要的信息。

### 2. 功能层

功能层由执行 CRM 基本功能的各分系统构成，各分系统包含若干业务，这些业务可构成业务层，业务层之间又是有顺序的、并列的，这些分系统包括销售管理、市场管理、客户服务与支持等三个部分。

(1) 销售管理。CRM 能帮助销售部门有效地跟踪众多复杂的销售路径，用自动化的处理过程代替原有的手工操作过程，这样既缩短了销售周期，又减少了许多错误和重复性的工作。利用这一工具，销售人员可将客户信息装入一个“配置引擎”即一个可共享的“市场推销百科全书”中，为每一个销售人员提供获取产品和市场竞争的信息，以便及时掌握市场动态，获取最大的销售利润。同时企业也不会因某销售人员的离开而丢失重要的信息。销售管理还为使用者提供各种销售途径和工具，如电话销售、移动销售、远程销售、电子商务等。

通过它们，销售人员无论何时何地都可及时获取有关产品、定价和配置的信息。

(2) 市场管理。CRM 系统具有市场分析、市场预测和市场活动管理的功能。市场分析能帮助企业识别和确定潜在的客户和市场消费群。市场预测能力既可以为制定销售目标和定额提供参考。又可进行基本市场及客户分析、产品分析等，并能把相关的信息自动传递到各有关部门，加强监控，实现协调运转。市场活动管理则能为市场主管人员提供制定预算、计划、步骤和人员分派的工具，并在执行过程中实现监控、快速反馈，以不断完善市场计划；同时，还可以对酒店投放的广告、举行的会议、展览、促销等公关活动进行事后跟踪、分析和总结。

(3) 客户服务与支持。在很多情况下，客户的保持及客户利润贡献度的提高依赖于优质的服务。因此，客户服务和支持对酒店是极为重要的。在 CRM 系统中，客户服务与支持主要通过呼叫中心和互联网实现的。CRM 系统中强有力的客户数据使得通过多种渠道（如互联网、呼叫中心）的纵横向销售成为可能，当把客户服务与支持功能同销售、营销功能比较好地结合起来时，就能为酒店提供更多的机会，向酒店的客户销售更多的产品。客户服务与支持的典型应用包括客户关怀、纠纷、订单跟踪、现场服务、问题及其解决方法的数据库、维修行为的安排和调度、服务协议和合同、服务请求管理等。

### 3. 支持层

支持层则是指 CRM 系统所用到的数据库管理系统、操作系统、网络通信协议等，是保证整个 CRM 系统正常运作的基础。

## (二) 建立与客户互动的平台

客户互动平台是指酒店运用客户信息提供个性化服务，提高客户满意度，增加市场营销机会，提高管理水平的平台。它是通过吸收自动化、市场营销自动化、智能电话服务中心、呼叫中心、智能化控制、个性化服务等手段，构建客户交互平台。其关键是保证客户的满意和立体化服务体系的实现。

## (三) 建立客户智能化交流平台

客户智能平台，亦称客户支持平台，是指客户关系管理体系的核心部分，着重对客户数据的采集和分析。酒店通过各个渠道获得的客户历史数据以及在线数据的采集和分析，帮助酒店更好地了解客户并将获得的客户信息运用到客户服务、市场营销、生产计划等各个方面。如果一家酒店不充分了解客户的信息就难以有效地建立客户关系。

客户关系管理的实施可以提高管理效率、保留客户和拓展市场，并建立了饭店自己的市场营销网络。有关资料表明，成功地实施了客户关系管理的企业，销售员的销售额增加 51%，

客户的满意度增加 20%；销售和服务的成本降低 21%；利润增加 2%。客户关系管理是现代企业营销策略中的重要组成部分，也是一种市场营销手段，它是通过运用客户关系管理系统来实施的，但客户关系管理系统不是一种单纯的电脑软件，而是一个人机系统，能否顺利实施，除需有好的软件外，还取决于饭店的人和饭店的整体营销机制。因此，要获得成功，饭店决策层的重视、支持是必不可少的。

## 第三节 科学管理酒店客户关系

### 一、酒店客户关系管理原则与方法

#### （一）酒店客户关系管理原则

酒店要想持续、健康、快速的发展，处理好客户关系是很重要的一环，应把握好以下四项原则：

##### 1. 把处理客户关系放在酒店发展战略的高度

酒店无论发展到哪个阶段，都离不开客户，客户长远利益的目标和实现步骤，就是酒店发展战略。把客户关系放在酒店发展战略高度来处理，既能满足客户的当前利益，又能满足客户的长远利益。

##### 2. 建立酒店与客户双向忠诚度是客户关系的核心

酒店的所有利润均来源于客户。为了使酒店利润持续增长，就需要培养忠诚的客户，并长久维持。这种忠诚以感情为基础，而不是其它（权利、金钱，或是武力）。海尔提出“真诚到永远”就是以感情为基础，因此发生了一个推销员背着洗衣机走十几公里路，也要按时给客户送货的感人故事。

要让客户对酒店忠诚，酒店就必须对客户忠诚，所以建立酒店与客户双向忠诚度是客户关系的核心。

##### 3. 酒店内部要形成人人学会与客户沟通的机制

建立牢固的客户关系是通过提高客户与酒店的双向忠诚度来实现的。客户偏爱酒店品牌，对品牌产生忠诚度的前提是沟通。目前，我们许多酒店比较重视服务人员与客户的沟通，却没有达到酒店内部人人重视沟通、人人学会沟通的水平。在新营销时代，酒店要形成人人学会与客户沟通的机制，酒店管理人员、服务人员、营销人员、客户总监，甚至司机都要与

客户沟通。全员沟通的形成是酒店服务人员沟通的基础和氛围，形成这样的机制，才能有利于客户忠诚度的建立。

#### 4. 寻求客户要有全面的、长远的眼光

在各种各样的客户中，并不是每个客户都能给酒店带来巨大的利润。客户存在客观差异，大众营销策略在此并不适用，因为并不是每个客户都适于被培养成为忠诚客户。也就是说，酒店必须对客户进行细分，以全面、长远的眼光找寻正确客户。

### (二) 酒店客户关系管理方法

一般说来，客户关系管理方法包括以下四个方面：

#### 1. 建立客户信息库

客户关系管理的前提是了解客户的需要和偏好，通过交往记录和交流访谈了解客户的基本情况，全面掌握客户的需求。当客户再次需要产品和服务，酒店能够迅速满足其需要。掌握客户的各种情况和需求能使客户有强烈的被尊重感，能够对酒店形成一种除了交易关系之外的亲切感、归属感，强化酒店与客户之间的关系。

#### 2. 细分客户类型

在实践中，我们常常会发现：80%的利润是由20%的客户带来的。要通过以往的交易信息了解客户的类型，区别不同需求的客户和能给酒店带来不同利润的客户。有的客户需要投入大量服务，但带来的利润却很微薄；有的客户只需要较少的服务，却能带来大量的利润。毫无疑问，后者显然是酒店应该重点关注的对象。

#### 3. 客户交流与反馈

客户关系管理强调的是不仅仅满足客户的一次性需求，而是要与客户保持长期的联系。拜访客户，了解其需要，根据客户反馈的信息调整产品和服务，让客户长期享受到高质量的服务。随着现代技术的发展，酒店与客户交流的手段日新月异，如呼叫中心、互联网以及客户服务热线等等，都大大方便了客户与酒店之间的沟通，缩短了两者之间的距离。

#### 4. 向客户提供优质服务

客户的需求是多样化的，但中小酒店的资源和服务能力是有限的，因此酒店应该根据自身的能力向目标客户群提供富有特色的、区别于其它酒店的服务，尤其是满足那些能够给酒店带来大量利润的VIP客户，向其提供优质服务，从而保持长期的合作关系。CRM的以上特征并不是彼此孤立的，而是相互支持、高度融合的一个整体，共同组成了CRM的强大功能。客户关系管理就是通过对企业与客户间发生的各种关系进行全面管理，以赢得新客户，巩固保留益友客户，并增进客户利润贡献度，其功能主要分为四大部分：



(1) 客户信息管理。整合企业各部门、每个人所接触的客户资料进行统一管理，这包括对客户类型的划分、客户基本信息、客户联系人信息、企业销售人员的跟踪纪录、客户状态、合同信息等。

(2) 市场营销管理。制定市场推广计划，并对各种渠道（包括传统营销、电话营销、网上营销等）接触的客户进行记录、分类和辨识，提供对潜在客户的管理，并对各种市场的成效进行评价。CRM营销管理最重要的是实现一对一营销，从宏观营销到微观营销的转变。

(3) 销售管理。对销售人员电话销售、现场销售、销售佣金等管理，支持现场销售人员的移动通信设备或掌上电脑设备接入。进一步扩展的功能还包括帮助企业建立网上商店、支持网上结算管理及物流软件系统的接口。

(4) 服务管理与客户关怀。产品安装档案、服务请求、服务内容、服务网点、服务收费等管理，详细记录服务全过程进行情况。支持现场服务与自助服务。辅助支持实现客户关怀。

CRM可以集成呼叫中心技术，以快速响应客户需求。CRM系统中还要应用数据仓库和数据挖掘技术进行数据收集、分类和数据分析，以实现营销智能。

CRM观念是“遍及整个企业”的商业策略，这主要有两层意思：一是指CRM贯穿于企业的全过程；二是指CRM渗透于企业的各个部门，涉及到每个人。因此，从公司领导者到基层员工，从内勤研发到营销业务，都必须认清客户关系管理的价值，并且身体力行，配合实施，如果其中一环极力抗拒，客户关系管理都难以顺畅运作。例如，业务员觉得客户资料不重要，客服中心就无法取得正确资料进行联络；研发人员认为客服中心统计的客户意见不值一提，新产品就无法融入客户的需求，让客户缺乏参与感。

## 二、酒店客户关系管理的应用

客户关系管理在酒店行业的应用包括客户关系管理系统的建立、运行、维护和改造等一系列活动。客户关系管理的理念要求酒店完整地认识客户生命周期，提供与客户接触的效率和客户反馈率。而在大多数酒店，销售、营销、客户服务和支持之间等业务是分开进行的，这些前台的业务领域与后台部门也是分开进行的。这使得酒店各环节间难以合作的姿态对待客户。为有效地赢得客户的信赖，酒店应该建立客户关系管理系统，实施客户关系管理。

### (一) 建立客户关系管理团队

交付一个成功的客户关系管理项目需要一个成功团队的支撑，尤其是核心团队。该核心

团队成员必须是“全职”，最佳配置包括管理高层、营销部门、系统集成、技术支持部门、财务部门以及终端用户。核心团队需要具备两个关键能力——组织专长和技能专长。

## **（二）制定实施客户关系管理的计划**

客户关系管理团队成立后应着手编制实施客户关系管理的计划书。这一客户关系管理计划必须有非常清楚的商业目标。该目标只有经过严密地思考和对客户关系管理有深刻理解之后才能得出。在制定计划书时，应当明确酒店实施客户关系管理的目标，规划未来的实施步骤，估计预期收益。计划书在实施过程中或实施之后，都具有特别重要的价值。

## **（三）分析客户需求，初建酒店信息系统**

酒店信息系统必须反映并满足客户的需要，为初建酒店信息系统，应该首先分析客户的需求。对酒店来说，客户在接受服务、消费产品过程中的感受透露出许多宝贵的信息。

## **（四）变革酒店的组织结构，再造工作流程**

客户关系管理方案的实施会改变酒店各部门之间的沟通和协作方式，改变信息分割占有的状态，使得整个酒店都围绕客户满意来运作，因而方案的实施会打破酒店原有利益平衡，导致利益的重新分配。

## **（五）组织培训，实行系统的正常运转**

酒店针对客户关系管理方案应确立相应的培训计划，培训计划的对象应包括销售人员、服务人员以及管理人员。另外还应根据业务发展的需求不断对员工进行新的培训，使员工了解方案实现后管理与维护方面的要求，促使酒店客户关系管理成功运行。

## **（六）运行、评估、维护和改进系统**

酒店应根据客户关系管理系统，为酒店建立衡量管理绩效的数据监控体系、内部管理报表体系、决策数据体系和决策数据分析方法，并且建立和管理客户信息系统。

# **第四节 公共关系在客户关系管理中的应用**

日本著名管理大师松下幸之助对于管理有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”由此我们可以看出，在管理活动中沟通占着非常重要的地位。经有关专家的研究表明，优秀的企业经理将他们的70%以上的时间都用在了沟通上。企业经理既然如此，作为客户经理和其他营销人员更不会例外，更应该加大沟通在自己日常活动中的比例。因为在当前新的市场经济和竞争日趋白热化的营销环境下，客户这一角色已发生了质的变化。过

去的那种传统的营销理念仅仅将客户作为企业的营销和服务对象来看待，企业与客户之间的关系往往局限在产品或服务提供者——终端使用者这种单一关系之上。这种关系不仅限制了双方之间更深层次的交流，也忽略了客户的潜能。事实上，通过公共关系，客户在使用产品和服务的同时，除了承担企业产品或服务的终端使用者这个角色以外，还能够承担其他一些角色，而正是这些其他的角色是企业与客户之间除了交易关系之外的“连结点”。通过拓展这些角色，企业可以与客户建立多重关系，而客户也会在这种更为深厚持久的关系中表现出信赖和忠诚。

## 一、围绕目标、发现需求、提供需求、创造需求、满足需求

客户关系管理之所以离不开公共关系，原因在于沟通是建立公共关系的手段和基础。随着市场竞争的日益加剧，只有把握并满足客户的真正需求，提高客户的满意度，增强客户对企业的信赖和忠诚，企业才能生存发展。因此，我们与客户的沟通活动，就应以发现客户需求、提供客户需求、创造客户需求、满足客户需求为目标。

### （一）要发现客户的需求，就必须要对客户进行有效的沟通

虽然客户的需求是多种多样的，但他们对于相关的本企业的产品的需求毕竟是有限的。为此，我们在与他们沟通时，就应当有目的地了解和搜集客户对本企业相关产品的需求欲望和需求期待，通过交流和信息反馈，从事并开展有针对性的生产、营销服务工作。

### （二）要致力提供客户的需求

当客户有了某种需求的时候，我们就应当与他们建立良好的供求关系，并且要树立起以客户为中心的观念，并将此观念贯穿于企业生产、经营、服务的全过程。真正做到在注重客户的需求的基础上进行产品的开发，考虑客户的心理预期的基础上进行产品的定价，在考虑客户的购买便利和偏好的基础上进行产品的销售等，从而牢固建立起适销对路的产业供求链。

### （三）要积极创造客户的需求

创造客户需求的最佳途径，也是通过有效沟通，让客户他们自己来表达、显示并追求他们对产品的某种需求。把客户作为本企业的人力资源“投入”到企业的产品和服务的生产设计当中去，是企业拓展客户功能的方法之一。让客户来充当企业的这种角色，他们就不再只是企业的产品或服务的终端使用者，而转变成为了企业的“兼职雇员”或合作生产者。客户不再是带着他们的期望和需求“进入”相关企业的消费者，而变成了拥有“兼职雇员”虚拟

身份所具备生产力、创造力和竞争力的合作者，是可供企业开发利用的有效资源。因为他们要追求他们自身的需求，在这种需求的强力推动下，企业只要充分利用好这一资源，企业创造客户需求的目标就可以顺利实现。这样，企业进而再将契合客户需求的新产品新服务投放到市场上，客户必定会对这些产品有着深厚的欢迎、认同和青睐的感情。

#### **（四）要尽力满足客户的需求**

进行客户沟通的最高境界是满足客户需求，因此，对于“客户只是产品或服务的终端用户”的观点我们一定要坚决摒弃，并且我们还要重新审视和看待企业与客户之间的相互依存关系，将客户看成是企业的宝贵的人力资源和愉快合作者。这样一来，企业最关心的就不再是如何通过营销手段去刺激客户，如用广告或价格战来推销本企业的产品，而是转变到了如何能深入了解客户的真实期望及其期望的变化，切实从客户利益的立场出发，致力于提高客户的满意程度，为客户提供高附加值的产品和服务；这样不仅能满足客户的真正需求，而且能同客户一起，不断发现并实现他们新的需求满足，从而使客户与企业之间更加依赖、信任，并建立起长远牢固的合作关系，进而使企业能够在激烈的市场竞争中立于不败之地。

## **二、把握环节，了解客户、维系客户、关怀客户、感动客户**

企业的市场营销工作的最终目标无疑是使客户满意，因为客户满意与否是企业运营成败的关键。怎样才能使客户满意呢？这个问题的答案，很明显是企业需要建立与客户的有效沟通。如何有效地与客户进行沟通呢？必须切实搞好客户关系管理。要搞好客户关系管理，必须把握好以下几个重点环节：

### **1. 了解客户**

我们应当找准目标客户，想方设法地搜集其完整的客户资料，并且落实“客户终生价值”。因此，我们不妨通过企业的“绿色通道”、优先、优质、优惠的“三优”服务和“忠诚规划”里的服务诱因、折价诱因、个性化服务诱因，充分运用调查、问询、登记等沟通手段，建立起客户的资料档案，使其包括客户名称、地址、邮编、类别、行业特色、企业法人和联系人、联系电话，使用业务种类、通信费用、潜在需求、竞争情况、故障发生及处理情况等；还要包括客户相关信息，组织架构，人员情况，网络现状，行业发展动态及客户关键人的性别、年龄、生日、婚育、学历、职称、爱好、兴趣、收入所得、家庭结构、宗教信仰、消费行为、状态、类型、购买动机和需求特征、性格、信心、使用情况等；并应加上所在地区的人均GDP、恩格尔系数等等。“知己知彼”方能“百战不殆”，只有了解客户，才能实现有效沟通并将

沟通引向深入持久。

## 2. 维系客户

维系客户就得掌握目标客户的需求，用心听取客户的声音。怎样正确地收集到客户最为珍贵的“真实兴趣点”，如客户的需求动向、意见、建议和心声等，实现营销系统与客户接触过程的互动，帮助企业获得产品销售关联性及客户需求关联性的准确信息呢？这就要求企业的营销部门在制定产品、价格、渠道、促销和公共关系等方面的营销策略之前，不论在生产现场或营业场所还是在客户服务中心，不论是定期或抽样民意调查还是客户咨询、投诉或客户座谈会，都必须极其认真而负责地通过各种机制途径，来全面地掌握有终身价值的客户。并且在此基础上，整合营销规划，对症下药，有效地提出相关直达客户内心深处的营销策略，积极争取客户，努力服务客户，培养与客户牢不可破的沟通关系及长久的“战略伙伴”关系，只有做到了这些，企业才能真正地把握住他们的客户。

## 3. 关怀客户

关怀客户也是建立在对客户的有效沟通的基础之上，使客户的需求很快得到满足、期望变为现实，以体现出提供者对需求者的贴心关怀，进而使企业赢得客户的心。要实现企业的这个目标，即服务零距离、产品零缺陷、售后零投诉等的“三无”目标，企业方面应有效地借助CRM系统，与目标客户实施全方位的沟通。

除此之外，企业与客户之间一种新型的学习、互利和互动关系需要建立起来并且要得到巩固，要实现这一目标，企业必须有效地利用公共关系管理。为什么要建立一种新的学习、互利和互动的关系呢？因为企业可以利用学习关系，根据客户提出的要求以及对客户的了解，生产和提供完全符合单个客户特定需要的个性化的产品和服务；可以利用互动关系，搜集到市场的最新动态和客户信息，与客户合作挑选出最有价值的有用信息，改进企业的产品和服务；可以利用互利关系，通过不断满足客户的个性化需求，与客户建立起牢固、持久的产销价值链和供需联盟，使企业与客户彼此信任、相互忠诚并相互依存，实现长远性的“共赢”。建立起了这种关系之后，企业客户的感动才能富有激情，最重要的是能持久不衰，使企业能够长久地赢得忠实的客户。

## 三、巧用工具，信函联系、电话征询、网络交流、直接访谈

如何清晰而有说服力地陈述你的观点，如何用很短的时间、简洁的话语使客户对你产生好感而乐意与你交流呢？这是一个利用工具的技巧问题。古语说得好：“工欲善其事，必先

利其器”，沟通也不例外。沟通工具有传统的，也有现代的；有有形的，也有无形的。目前常用的沟通工具主要有以下几种：

### 1. 信函联系

在信息和网络技术高度发展、现代通信技术极其发达、联系方式日新月异的今天，信函联系这种较为传统的沟通方式并没有消亡或被取代，它仍以极其顽强的生命力服务于人们的沟通领域。如果企业适时地向客户发送一份征询意见函，客户必然会对之有所反应，这样一来沟通就形成了；在节日来临之际，向目标客户寄去一封充满祝福的手写贺卡，从心理学角度看，必定能使客户们感受到一缕缕温馨和慰藉而缩短与客户之间的距离。

### 2. 电话征询

与信函联系相比，电话联系则显得更为便捷，且一次就能达成收发方的双向沟通，这是信函联系所不可比拟的长处。企业不但要强调服务于客户的营销服务人员应经常运用电话主动与客户进行征询联系，还要充分利用好相关的客户的热线电话。各地的10000号服务中心也要主动与广大客户电话沟通，面对客户的询问电话，一定要温和谦虚且快速地回答客户，因为这样会使客户对应答人产生好感进而对该企业留下很好的印象。此外，热线电话和电信的相关服务台还可以利用电话与目标客户进行主动的沟通，这样就变被动受理问题为有目标的主动提供服务，必然会使客户的感觉大不相同，往往会使他们“怦然心动”，真的做到了这种地步，怎么会吸引不住自己的客户呢？

### 3. 网络交流

利用互联网资源会使企业与客户沟通更容易。这是因为：首先，从及时性和费用角度来看，客户可以随时从网上获得这些信息，且在网上存储、发送信息的费用都远远低于印刷、邮寄或电话的费用；其次，从网络资源的自身容量来看，网络的空间几乎是无限的，企业可以利用文字、声音、影像等多种技术在网全方位地展示产品，介绍其功能，演示其使用方法，建立征询系统，甚至让消费者参与产品的设计，向客户传达企业提供的各种服务；再次，从便捷性来看，企业可在他们站点中设置专门的疑难解答窗口，帮助解决客户的常见问题，这样不但可以减少客户服务人员的重复劳动，更重要的是腾出时间和人手为客户及时解决更复杂的问题；最后，从网络双向互动的特性来看，客户能与企业的运营商主动地对话，这样可由传统的单向客户服务变为双向的客户整合。没有网络即时互动的特性，就很难实现客服双方的高效沟通；而利用好这一特性，就能使客户与企业之间的关系变得越来越紧密，这个特性是网络作为客户沟通工具优于其他媒体的根本原因所在。而利用到了这点企业和客户之间的了解会越来越深刻，客户也因此会对企业也越来越信任，这样一来企业和客户之间就可

以建立一个长期有效的“一对一”客户服务。

#### 4. 直接访谈

直接访谈是企业与客户之间的面对面、无距离的接触，信息反馈及时且富于现场感，有利于消除误会、及时解答并快捷解决问题。从效果上来看应当是最有效的沟通方式。但直接访谈也有一定的缺陷，那就是沟通双方都必须有空且同时坐到一起方能进行。因此这一方式尽管有效，缺点却也是显而易见的，即效率不高，不宜广泛地提倡。面对面的访谈之所以重要，是因为它既是双方相互间语言的交流，又是彼此间形象的展示，其注意点是很多的，主要应做到：拜访前做好准备，访问过程中注意倾听；陈述朴实、追求简洁，话语亲和、注重礼节；围绕目标、展开话题，气氛和谐、做好调节。只要做好一个有心人，注意访谈仪表，掌握访谈要点，把握住访谈火候，运用访谈技巧，以诚待客，以信示人，这一沟通方式是能运用得好的，亦必将提高相关目标客户的贡献度和满意度，进而坚定并提高其对运营企业的忠诚度。

这几种与客户之间的交流工具，企业应在内部各方面的活动中加强使用，只有充分地认识到加强沟通交流的重要地位，并且确保在企业的活动中予以实施，企业才能抓住客户，并且能使客户对企业有着高涨的热情、忠诚度，培养出企业的忠实客户。事实上，企业的绝大部分收入来自于企业忠实的客户，所以企业要想在这种激烈的竞争环境中生存并且长期发展下去，就必须做好这方面的工作。

#### 【本章小结】

CRM 是企业以客户为中心的营销管理理论和方法，是企业运用网络技术对营销管理的创新。本章阐述了客户关系管理的内涵，分析了酒店客户关系管理的特征及客户类型，建立客户关系管理系统，进行客户档案管理，及时了解和掌握客户的需求，以更好地培养客户的忠诚度和提高客户满意度。

#### 【与工作任务相关的作业】

1. 如何理解客户关系管理的概念？
2. 什么是著名的帕雷多80/20原理？其对营销管理具有何种意义？
3. 试分析酒店客户关系管理的特征。
4. 客户信息档案的客户有哪几种类型？
5. 简述酒店客户关系管理的原则与方法。

6. 试述公共关系在客户关系管理中的应用。

【知识连接】

**“价值创新”**

价值创新是美国的战略专家恩·莫博杰恩提出来的，是指“企业使自己的价值链与竞争对手不同，另辟蹊径，绕开竞争，达到无竞争境界，实现超额价值是超竞争理念的具体化”。传统的战略逻辑——竞争与利润是对矛盾，前者消弱利润增长，同时，击垮对手又可以获得更大市场份额，进而增长利润。按新的战略逻辑——价值创新则完全可以解决这一对矛盾，因为企业最主要的目的是利润增长，而根本所在是获得越来越多的客户。通过价值创新的利润模式，在获得客户的同时，竞争成本避免了，又由于创新所带来的更多价值或超额价值使企业的目的达到了。



## 第八章 酒店企业文化管理

### 【学习目标】

1. 了解酒店文化是酒店建设的内驱力或原动力
2. 明确酒店文化的内涵和层次
3. 通过对酒店文化内容的明晰，达到对酒店管理理性思维的目的
4. 掌握酒店的成长离不开酒店文化建设的作用
5. 学会酒店文化在酒店经营管理中的运用

### 【必备知识】

1. 企业文化建设
2. 企业文化与管理方式
3. 企业变革与文化
4. 中外企业文化对比
5. 酒店美学

### 【选修知识】

1. 从优秀到卓越
2. 基业常青
3. 中国传统文化导读
4. 中国企业文化建设发展规划纲要

### 【案例导入】

《追求卓越》一书被誉为工商管理的“圣经”，作者在其序言中却以一家酒店的难忘经历展开对卓越企业成功的必然性的探究，正是企业的这种卓越的文化成就了卓越的企业，而卓越的企业文化又是通过普通员工的典型行为展现出来的。“一天忙碌的工作使我们错过了最后一班方便的航班。我们没有预定酒店，但我们就在四季酒店附近——以前我们在这儿住过，并且有点喜欢它。我们经过大厅并琢磨着怎样把我们的情况说清楚以便住到一个房间，当我们打起精神准备面对平时对后来者总是很冷淡的面容时，使我们惊异的是，前台小姐抬起头，笑了笑，然后叫了我们的名字并问我们为什么在这儿。她竟然记住了我们的名字！一刹那间，我明白了为什么在短短的一年中，四季酒店已经成为这一地区的‘旅客之家’，并且崛起为人人敬佩的四星级酒店。在我们看来，公司普通员工这种不寻常的努力，已经成了研究优秀公司的主要线索。”（《追求卓越》，托马斯·彼得斯，罗伯特·沃特曼）

### 【课前思考题】

1. 企业与企业文化的关系？
2. 企业文化的构架和内容是什么？
3. 如何建设酒店企业文化？
4. 酒店在经营管理过程中如何进行文化渗透？

随着经济全球化的逐步深入和对外开放水平的不断提高，酒店服务业之间的竞争越来越激烈。特别是在产品同质化趋势加快的条件下，企业的服务水平、品牌效应显得特别重要。而服务水平的高与低、品牌效应的大与小，很大程度上取决于企业文化建设的水平。诸多的实践也表明，加强酒店企业文化的建设，有助于增强企业核心竞争力，有助于促使企业使命、愿景、核心价值观的进一步清晰，有助于有效提升企业的管理水平和品牌形象，使广大员工对企业的价值理念自觉认同，把个人发展与企业发展有机结合起来，进一步转变思想观念，进一步增强学习创新意识，进一步改进职业道德和行为规范，从而为企业的经营与发展奠定更加牢固的文化和思想基础。因此，加强企业文化建设成为酒店管理中一项必不可少的工作。

## 第一节 酒店企业文化概述

### 一、酒店企业文化的概念

企业文化是在企业中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为规范，是一种具有企业个性的信念和行为方式，是一种客观存在的文化现象。从广义上说企业文化是指企业在社会实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和；从狭义上说，企业文化是指企业在经营管理过程中所形成的独具特色的思想意识、价值观念和行为规范，是以价值观为核心的企业的内在素质及其外在表现。酒店文化作为企业文化的一种亚文化，主要是指酒店在长期的经营管理实践中，逐渐培育成的、占据主导地位的、并为全体员工所认同和遵守的企业价值观、企业精神、经营理念以及行为规范的总和，其内容包括物质文化、行为文化和制度文化，还有处于核心地位的酒店精神文化。

### 二、酒店企业文化的特征

#### （一）精神性和观念性

企业文化是指导企业发展的生产经营意识、质量效益意识、目标发展意识、道德关系意识等汇集而成的一种群体精神。它集中反映出企业全体员工的思想观念、心理观念、价值取向和精神状态。因此，它属于上层建筑、精神文化和思想观念的范围，具有精神性和观念性。

### **（二）独特性和持久性**

企业文化是每个企业根据自身性质、环境、经营范围在长期业务发展中形成和发展起来的。它所反映的是各个企业自身的特色。另一方面，一个企业、一家酒店的企业文化，要经过长期的培育、倡导、灌输、塑造才能建立起来。而这种企业文化一经形成，它又能够产生一种强大的精神力量，较长期地发挥作用。因而，企业文化又同时具有独特性和持久性。

### **（三）群体性和动态性**

企业文化是一家企业全体员工所形成的精神状态，它是依靠共同的思想、观念、意识和行为准则而形成的，不是少数人或个别先进员工的行为。另一方面，企业文化建设的好坏，会随着时代的进步、企业的发展、领导班子的辛勤培育和大力提倡而逐步发展变化。因而，酒店企业文化又具有群体性和动态性。

### **（四）人文性和时代性**

企业文化讲究对员工的人情味管理，甚至可以说是人情味的服务。企业文化建设的主体是人，它是一种集经济、文化和人于一体的发展战略。企业文化要求在企业的发展过程中，努力做到人的建设、经济的建设、文化的建设互相渗透、相互贯通、有机统一，尤其是突出以人为本的思想，结合为人民服务的本质要求，把经营和文化建设密切地联系在一起，培养和造就适应社会主义市场经济全面发展的文化管理型的人物。同时企业文化属于上层建筑，其内容受一定时期经济制度和政治制度的制约，因而具有时代性。同样，酒店企业文化也会打上时代的烙印，反映一定时代的价值取向和精神风貌。

## **三、酒店文化的层次**

酒店企业文化由以下三个层面构成：（如图所示）

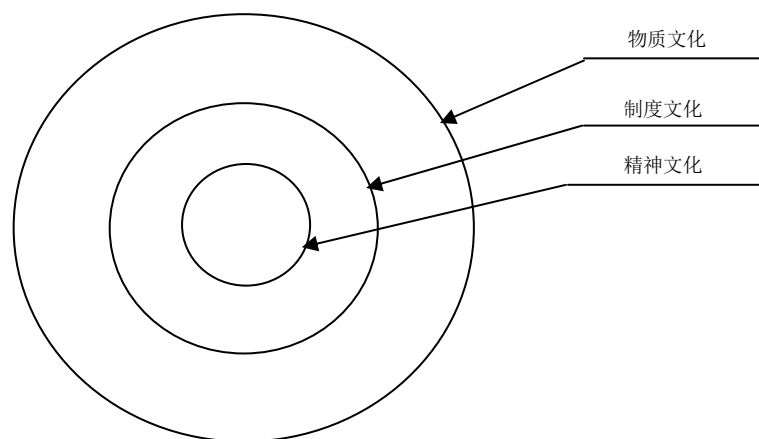


图 8.1 企业文化层次

### (一) 物质文化

物质文化是酒店文化的表层结构。包括酒店的景观文化和产品文化，是酒店生产、服务经营的物质基础，前者如酒店的环境文化、设计建筑外观、装修风格电工艺品的陈列、绿色文化、广告文化、用品文化、灯具文化等。后者如酒店的房间文化、饮食文化、特种服务产品（娱乐）、硬件设备的整齐，清洁及其技术先进性等。

### (二) 制度文化

制度文化是酒店文化的中层结构。包括企业的经济体制文化、组织文化、规章制度文化、酒店管理文化等。它是企业物质和精神文化的中介和转化，企业精神通过中间层转化为物质文化层。

### (三) 精神文化

精神文化是酒店文化的深层结构，包括各种行为规范和价值观念、知识和知识结构、人际关系、职业道德、经营风格、企业哲学和职工素质等，是企业文化核心，人们称酒店企业文化结构中的表层和中层结构即物质文化和制度文化，均属于酒店文化的外显文化。这种外显文化是容易被人们察觉和认知的，也是容易改变的。而酒店企业文化的深层结构被人们称为深层文化或内核文化。这种文化是不容易被人们察觉、认知，而且相对稳定、保守、不容易改变。用通俗的语言说，内核文化是酒店企业文化的灵魂、依据；物质文化、景观文化是内核文化的外部表现，它不仅有助于酒店外部形象树立，而且有助于促进酒店企业文化的形成、发展与改变；而制度文化则是内核文化的内部表现或者说是实质性表现，对酒店企业文化的奠定、弘扬与变革提供了有力的组织保证，这就是它们之间的辩证关系。

总之，物质文化、制度文化、精神文化三者共同形成各酒店之间互不相同、各具特色的企业文化。企业文化是企业内部的物质制度、精神诸要素间的动态平衡。它的精髓是提高人的文化素质、重视人的社会价值、尊重人的独立人格。

## 四、酒店企业文化的作用

### (一) 教育作用

专业知识及操作规程是必需和必要的，但这只是表现在酒店企业文化的中层结构方面，而表现在深层结构方面的内涵更需要挖掘。一家文化氛围比较浓的酒店，员工表现出的素质、知识面、文明修养程度及表现出的服务意识、服务技巧、服务水准都是高人一筹的。

### (二) 凝聚作用

先进的酒店企业文化所培育出的良好的酒店工作环境，如同强有力的磁场一样，将众多的员工吸引在这里。这是因为酒店企业文化和实施酒店企业文化管理所产生出的高水准的服务质量、优秀的企业精神、良好的企业形象、温馨的人际关系、融洽的工作环境、丰富的文化内涵等使人感到在这里工作能够体现人生价值，工作的荣誉感和自豪感。

### (三) 导向作用

主要表现在：员工年龄、经历、文化的差异与酒店统一的服务标准及服务意识的认同；员工的个人利益与酒店整体利益；员工的自我发展或个性发展与酒店的整体发展；部门的局部利益、局部发展与整体利益、整体发展；部门的局部经营与整体经营等均应受酒店的主体文化导向，而且也只有酒店企业文化才能起导向作用。深层的文化影响形成强有力的共同目标，在这个共同目标的主体文化导向下，酒店员工将会自觉地为遵照这个目标而努力。因此，牢牢地把握酒店企业文化的导向功能，是酒店经营管理成功的前提。

### (四) 调适作用

酒店企业文化对内对外都有较强的调适功能。员工从一个比较自由的生活环境到一个高标准严要求的工作环境；从由父母（指年轻的酒店工作人员）为他们服务的环境到他们为别人服务的环境，这是一个较大的转变，酒店企业文化能够培育他们适应这种转变。此外，酒店企业文化还能调适酒店经营随着市场的变化而转变；能够调适酒店适应环境；能够调适与合作单位、与各业务关系单位的合作关系；调适与各接待单位、业务单位接待计划的变化或接待过程中的变化。

### （五）辐射作用

一个好的含有文化内涵的表现形态将会被人广泛的借鉴、仿造、复制，因此，它产生的效应已超出了原来的范围，具有很强的辐射功能。酒店企业文化孕育出的无论是物质的还是精神的的各种表现形态，只要它代表着时代，代表着先进，就会有很强的生命力和影响力，它就能由局部辐射到全局，由内部辐射到外部，产生出广泛的效应。酒店企业文化培育出的精神文明和物质文明已逐步被我国和世界各方人士认识。

### （六）自我完善作用

企业在不断的发展过程中所形成的文化积淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会随着实践的发展而不断地更新和优化，推动企业文化从一个高度向另一个高度发展。

## 第二节、 酒店企业文化的内容和形式

企业文化是一个综合性的概念。它属于企业“软件建设”和“上层建筑”的范畴。它渗透着企业的价值观，主导着企业全体员工的服务建设、经营、管理及物质和文化生活等多种实践活动。因此，酒店企业文化的基本内容大体可以概括为以下几个方面：环境特色、经营理念、价值观、企业目标、企业精神、企业作风、企业制度等。

### 一、酒店企业文化内容

#### （一）环境特色

环境特色是酒店文化的物质层面。包括酒店建筑的设计风格，庭院环境的布置和客房格调。建筑风格、环境特色要与酒店的文化内涵协调一致。如，半岛集团从创立之初，经营者便定位于一家高级豪华酒店集团。在建筑及设计方面，十分强调体现高级、豪华的集团形象。无论在香港的半岛酒店，还是北京王府酒店，或是在美国的贝弗利山酒店都可以受到建筑所体现的宏伟、大气和富丽堂皇。由此体现文化内涵。这与他们把品牌定位于社会名流的高级商务客人和旅行者的高档次服务形成了统一的文化内涵。海南三亚的一些酒店在建筑和环境特色上，往往具有海韵椰风的风格。寿仙山庄建筑设计特征是典雅，庭院幽雅、恬静，客房的格调是清新、整洁，与环境相一致。穿过寿仙山庄主楼大堂别有洞天。多边形的温泉泳池清澈见底。在阳光的照射下，水天一色，银光闪闪。再往里走，九栋风格各异的别墅错落有致。在高大椰树、油棕树映衬下恰似“园林深处有人家”。庭中花园绿地、草坪，石座、凉亭，

花坛点缀其间。成群鸽子在草坪上悠闲觅食，蜂蝶在花草中飞舞。处处鸟语花香，一派祥和景象。呈现出一幅活生生的“寿仙山庄温馨家”的优美画卷。因此，把寿仙山庄环境特色定为绿色、优雅、整洁，与经营理念形成了完美的结合。

## （二）经营理念

经营理念是酒店文化的核心和灵魂，是企业经营的出发点和归宿，是酒店经营中贯穿的基本思想和基本理念。也是文化系统的中心架构。它要解决的是酒店存在价值和意义，回答“我是谁”、“我做什么”这两个基本问题。各个企业文化积淀不同，经营理念也不同。

美国波音公司的经营理念是：“保持波音技术领先地位，不断开拓”。马里奥特公司的经营理念是：“友好的服务和合理的价格”。摩托罗拉公司的经营理念是：“光荣地为社会服务；以公平的价格提供高质量的产品和服务。”海信集团的经营理念是：“创造完美，服务社会。”香格里拉的经营理念是：“由体贴入微的员工提供的亚洲式的接待。”

在国内许多酒店提出：“宾客第一”、“宾客至上”、“宾至如归”等理念，反映了经营中的基本观念。

里兹·卡尔顿酒店集团 2000 年项目调研中，对未来 10 年间酒店内部发展趋势研究得出的结论是：“改进服务，关键是酒店要更像个家。房间、浴室一定要扩大，空气新鲜，环境要求越来越高，增加家庭气氛。”“创造温馨”的理念，从酒店硬件和软件，即有形和无形两个方面提出了目标。在环境，客房设施改造像“家”的同时，在服务上要给客人以亲切感，让客人感受亲情，有到家的感觉。

## （三）价值观

价值观是酒店在经营中对实现企业目标过程中推崇和奉行的基本信念。以人为本，已成为企业的共识。人们普遍认为，企业的竞争，从根本上说是人才的竞争。马里奥特公司价值观是：“人是第一位的--要关注他们的发展、忠诚、兴趣与团队精神。开发各方面的经营管理人员是你们的首要责任。”里兹--卡尔顿酒店格言是：“我们是为女士和绅士服务的女士和绅士。”表达了：一是员工与顾客是平等的，不是上帝与凡人的关系，而是主人与客人的关系。二是酒店提供的人对人的服务，不是机器对人的服务，强调服务的个性化与人性化。这表明了公司以人为本，注重人的作用。他们的信条是：“对里兹--卡尔顿酒店的全体员工来说，使宾客得到真实的关怀和舒适是其最高宗旨。”希尔顿酒店提出：“我们要靠那些受过严格训练和通晓一系列经营方法与程序的人来承担责任，并对所有挂希尔顿酒店牌子的旅馆进行管理和指导。”这些酒店都是以自己的理解和方式，强调人的作用，体现以人为本的价值观。

价值观具体可分为员工价值观，宾客价值观和产品价值观。只有三者相一致，价值观才能体

现，价值观的实现必然转化为物质成果，是个人、企业和社会三者的一致。企业的价值是事业的发展，但是，实现这一价值，前提是员工物质利益和个人发展得到满足，从而使员工积极性得到发挥，工作做出成就。企业目标得以实现，酒店事业得到发展，还要体现在为国家，为社会做出贡献。

#### **（四）企业目标**

企业目标是企业发展的方向和奋斗的最终目标。因此，有些企业把发展规模，经济指标作为企业目标，如“海航公司提出十年目标是到 2012 年进入中国百强企业行列。”“海尔公司提出企业目标是进入世界 500 强。”也有些企业把实现“一流企业，一流服务，一流管理，一流队伍”等等“一流”作为企业目标。四季酒店确定的经营目标是：无论位于何地，四季都必须成为人们所认为的那种经营最好酒店、度假区及度假区游乐场所的公司。

#### **（五）企业精神**

企业精神是企业在实施经营管理过程中所体现出来的品格。企业精神受企业发展的历史和领导人的风格的影响。假日旅馆确定企业精神是：朴实无华，诚实可靠，坚持不懈，乐观大度，加之以一种复兴者的激情的综合体。海南寿仙山庄在经营的六年中，体现出一种朴实、扎实的作风，并不断改革创新。创新务实成为寿仙的文化传统。因此，我们把寿仙山庄的精神确定为：“创新务实，创造完美”。创新务实，首先是创新，具有开拓进取，奋发向上的精神。其次是务实，把创新落实在行动上，扎扎实实，不做表面文章。

以上五个方面是酒店文化系统的基本内容。当然，还可包括人才观，发展战略，经营宗旨，企业风格，制度文化等方面。但无论几个方面构成，各个方面都是一个完整的体系，相互联系，相互制约。经营理念是核心理念，其他理念都是经营理念的体现和要求。价值观是酒店发展的内在动力，是重点。只有企业文化的各个方面理念在全体员工中深深扎根，成为大家共同的行为理念和恪守准则，才能真正发挥酒店文化的功能。

## **二、酒店企业文化的形式**

酒店企业文化是酒店企业在经营管理过程中所形成的价值观和行为方式，同时又在酒店经营管理实践中发挥着积极的促进作用。酒店为了在激励员工、培养企业精神、塑造企业形象、提高市场竞争力等方面充分发挥企业文化的积极作用，一般会采取一些有效的形式和途径，将企业文化的基本内涵传播给员工和社会。形成大家认同的精神观念和行为规范。酒店使命书、经营管理宗旨是酒店企业文化的基本表现形式。另外，酒店企业文化还可以通过员



工手册、管理模式、操作规范、店报店刊、企业网站、文艺活动、技能比赛及定期板报等形式表现出来。

有一种说法是，企业文化是企业老板缔造的，老板文化是企业文化中很重要的一部分。不能否认，一个企业中的领军人物的确对企业文化有领导作用和重要影响。最简单的例子就是大庆石油的铁人精神，但从另一方面说，当企业刚起步的时候，企业的老板决定一切，这时的企业其实根本没有文化可言，随着企业规模不断壮大，企业人数不断增多，以及企业管理的多元化发展，企业领导的改朝换代，当企业文化依稀可见时，老板文化就已开始出现其局限性。

所以说，真正形成企业文化的是整体的员工，企业员工在管理者的引导下不断磨合、协调，最终产生了一个企业的精神和显现在外的性格——企业文化。

### 第三节 酒店企业文化的建设

酒店的企业文化不是一蹴而就的，而是经历了一个积淀的过程，是一代一代的酒店人众志成城，不懈努力，才造就了酒店独特的企业文化。

#### 一、创立具有企业自身特色的酒店文化，是推动酒店业发展进步的原动力

由于我们的国情、民情、文情以及区域风俗习惯的不同，使得我们在管理酒店时，既不能原样不动地照搬西方国家的酒店管理模式，也不能全盘模仿亚洲国家和国内其他酒店的管理方法。因为酒店文化的涵义从一个侧面上讲，代表着一个国家民族的形象。只有在传统文化基础上对别国经验有益的借鉴和吸纳，创立本民族的酒店文化，才能展现中国酒店文化的完美。从这一点上说，中国特色的市场经济给我们带来了创立民族酒店文化的契机和空间。首先应该阐明，酒店文化不单纯是某种意义上的经营资源配置和优化。它既是酒店经营的要素，又是中国企业文化中重要的亚文化。它是伴随国家经济的总体发展而活跃发展起来的，具有显著的时代特征。

#### 二、酒店文化是酒店无形价值的体现

随着社会主义市场经济的深入发展，使人们更加清晰地看到，酒店经济效益的取得，取决于一个酒店的无形资产、酒店人力资源的优化配置、酒店员工的主动性和创造性及敬业精神、酒店整体的凝聚力和向心力。因为以共同的价值观为核心，会充分展现酒店整体形象，实现酒店短期目标以及长远规划与员工行为准则的一致性目的的酒店文化，就能增强酒店发展的原动力。设想如果一家酒店的酒店文化落后于自身现代化酒店的硬件环境，那么酒店的整体实力必将大大削弱，酒店的管理也容易进入疲劳管理和重复单一运作的误区，无疑会阻碍酒店的发展。科学的酒店管理方式和市场化的经营理念，应是在吸纳、借鉴和总结的基础上逐渐形成的，它是酒店更高、更超前的二级动力。只有将这种宝贵无形资产通过转化于具体实践的过程中，才能使酒店凝聚力和向心力不断增强，成为酒店共同价值观的核心，那么，酒店才会在实现自身目标的前进过程中正确地把握风向标，顺利发展。

### 三、合理配置使用人才，不断提高员工素质是酒店文化的根本

在市场经济条件下“谁拥有人才，谁就拥有明天”。众所周知，酒店获取经济效益的高低，最终取决于人的因素，人是酒店的主体，从某种意义上讲，酒店管理的表现方式是个性化的体现，酒店文化氛围具有显著的时代特征。

通过人的实际行动发挥作用。酒店需要的是高素质、高智商的管理人才，不仅仅是年龄加文凭加从业经验的人，而是后天实践过程中的培养的才能。一是个人独有的思路，二是在酒店提供良好工作条件、生活气息的氛围环境里武艺的施展。另外一个不可忽视的是，酒店自身的选拔和培养。俗话：“一方水土养一方人”，从新员工入店开始起，对求知好学、可塑性强的年轻人重点培养、筛选出酒店需要的管理人才，因为他们最容易把先进的科学管理同酒店自身的具体实际相熔一炉。这种选才还可以让广大员工看到酒店唯贤是举的人才管理机制，诱发员工全身心地投入到工作中去，用努力工作的精神和智慧竞争的结果实现自身价值，使员工的群体素质不断提高。

### 四、酒店文化形象是酒店文化的载体，也是酒店竞争的表现力

目前，越来越多的酒店投资者和经营者已认识到酒店文化形象塑造的重要性，并自觉地运用“酒店文化力”的作用实施经营管理，并且在经营和管理过程中逐步显现出竞争的优势。因此酒店经营管理者着重在以下几个方面加强酒店文化形象的建设。

首先是酒店文化的定位。这不仅关系到一个酒店的经营宗旨、经营目标、经营市场，而且受酒店所在的国家、地区和城市的文化氛围的影响。目前，我国许多酒店品牌都是从国外引进的，其管理模式也传承了国外的管理模式，其所代表的文化形象也大都是国外酒店文化形象的一种简单导入，未能体现出中国的文化特色。中国文化可以说是中国酒店业一笔可观的资源文化，具有强烈的“惯性”，无论企业如何改造、变革，自己国家的传统文化都不会被隔断。所以我国酒店在文化形象的塑造过程中，应该认真汲取中国传统文化中的精华，并将不同地域与地方的亚文化结合起来。

其次是酒店的软件建设方面。无论是酒店的标志、口号、主题，还是企业内部工作氛围、企业文化，都应体现具有主题的酒店文化形象。理念识别（MI）、行为识别（BI）、视觉识别（VI）三个要素共同构成企业形象战略（CI）。但是由于对酒店文化形象认识上的不足，国内许多酒店业内人士对于文化形象的实施和管理大多局限于视觉识别的建设，忽视文化形象中理念识别和行为识别的建设这一简单的层面，如对于酒店文化形象的建设主要集中在酒店的命名及标志字体的选用、标徽设计与使用规则、标志色彩组合、服装，以及企业使用的信笺表格、营销宣传资料外观设计等方面，但对于规范和统领酒店文化形象的深层次文化却存在严重的忽视。

再次是酒店的服务形式和内容。酒店的主要产品是服务，服务分为有形服务和无形服务，有形的服务可以用对与错、好与坏的标准来判定，但无形的服务却只有在员工与顾客面对面的服务过程中才能体现出来。无形的服务是展示酒店服务质量的关键。如果一个酒店的人文环境不足以使员工满意，则员工在对客服务时，就可能为逃避惩罚，只提供管理人员能够判定对错的有形服务，这样的有形服务只是达到的服务顾客的规范和标准，但不会使客人有意意外获得超值个性服务的惊喜；如果许多家酒店都提供这样标准化式的服务，那么顾客就会选择到能够提供个性化服务的酒店消费。一定程度上来说，对顾客服务的好与坏来自于员工对工作的态度，来自于她对酒店服务工作的认识及对服务角色的理解，也来自她对这个团队（酒店企业）的认可度和归属感，更来自于员工对酒店的企业文化建设，包括酒店的物质文化，制度文化和精神文化（即造就酒店内涵的人文环境）的认同。只有在深入了解企业的使命、哲学和战略基础上，酒店内部员工才能很好地领会企业文化形象的真正内涵而兑现酒店对于顾客的各种承诺，并通过企业内部的行为模式和渗透于其中的理念、价值观等去征服顾客。

最后是酒店宣传促销。无论酒店采用何种的宣传方式，都应注意在宣传中突出本酒店的主题文化形象，使这种文化形象适应一定目标市场的需求，才能为本酒店带来丰厚的利润，在顾客的心中留下深刻的印象。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理**MBA**、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师**MBA**等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+**MBA**研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



任何一个酒店都可以找到适合自己的文化形象，关键就在于如何去寻找，如何去建立，如何去维护这个旅游文化形象。现实中无数的案例都告诉我们，酒店的形象是极其脆弱的，所以不但要研究如何去建立酒店的文化形象，而且更应该去研究如何维护酒店的文化形象，让酒店的每一位管理者，每一个员工都时刻牢记自己的职责和使命，通过自己的一举一动、一言一行塑造酒店良好的文化形象。

## 五、酒店文化只有在不断开拓创新中才能向前发展

随着市场经济深入发展，供求关系发生了质的变化，卖方市场已经戏剧性地转化为买方市场，经济运行规则也日趋完善。酒店在微利环境中立足生存，就必须开拓创新、不断地推出时尚的特色经营，树立起酒店新的形象，以取悦顾客。而新形象的创立是酒店文化孕育的结果，它的优劣又直接决定着激烈的市场竞争中你所占有的份额和行业中的主导地位。但是，主导地位是可以转换的，这就要求酒店文化在成长过程中不断的开拓创新。市场经济的竞争实际上就是高层次的文化竞争，这种文化是酒店群体科学、智慧的精华，是渗透到酒店运行全里程、全方位的理念意志、行为准则，是市场竞争强有力的手段，只有不懈地发展酒店文化，酒店才会有美好的明天。

## 第四节 酒店文化的设计和应用

多元化设计思潮的今天，文化性的介入已不可避免，其介入的方式是多重性的。通过室内概念的设计、空间设计、色彩设计、材质设计、布艺设计、家具设计、灯具设计、陈设设计、服务设计，均可产生一定的文化内涵，达到其一定的隐喻性、暗示性及叙述性。在上述的手段中陈设设计和服务设计是酒店文化最具表达性和感染力的。

### 一、酒店设计的主要形式——陈设设计与服务设计

陈设设计主要是指墙壁上悬挂的各类书画艺术、图片、壁挂等，各类家具上陈设和摆设的瓷器、陶罐、青铜、玻璃器皿、木雕等。这类陈设品从视觉形象上最具有完整性，既表达一定的民族性、地域性、历史性，又有极好的审美价值，这是目前国内外最常用的手法之一，

如纽约文艺复兴酒店酒吧墙壁的雕塑、香港港岛香格里拉酒店中庭巨幅壁画、澳大利亚雷德沃旅馆客房瓷盘、美国凯悦渔夫码头酒店入口楼梯前的玄联室。

服务设计主要指服务员在对客服务的项目和对客服务过程的设计。这一设计在充分领会和感悟酒店企业文化的基础上，通过服务项目和服务过程汇同陈设的设计向客人展示酒店企业经营的差异性和独特文化，并通过文化载体在符合客人需求的前提下，亲身经历和体验消费，从而打下再次消费的基础。如：泰国曼谷东方宾馆的服务文化，有十分强烈的地域性，通过手势、表情、语言、服装、服务过程和礼品精心设计，使每一个环节都让客人充分感受到异域文化的魅力和表现力，并留下深刻的印象。

## 二、酒店设计的文化脉络

为了更好地表现酒店文化，历史文脉是酒店文化集体设计的切入点。

人文的脉络及地域场所精神是每一个民族繁衍发展所积淀的产物，是原样照搬还是取于表象，是关注符号还是挥其精髓，或是立于现代感怀过去，众说纷坛、各述己见。设计过程是一个感悟的过程，不仅是对尺度的感悟，空间的感悟，重要的还是对人性的感悟，而对待传统依然是一个感悟的过程。传统美学将性分为三种：“天性为神，人性为气，物性为形。”只有具备人性的气，物性的形才可谓“气韵生动”，才可谓神形兼备。苏州现存的园林，或已消失的园子多数是私家花园。有一点很多人没有注意的问题，即所遗留下来的经典园林多数是园主与工匠完美结合之作品。而这些园主也大多是有钱的“文化人”，多数的园林并非是现今的容貌，规模也不是建设一次到位的。它是一个不断感悟不断修善不断补充的过程，是不断地寻求自己感情、“意”与“境”的过程。

“意境”则是“悟”所寻求的结果。意境这一美学概念贯穿唐以后的中国传统艺术发展的整个历史，渗透到几乎所有的艺术领域，也是中华民族美学的精髓。她自明清后尤其在书画、造园中得到了独特的体现。“悟”纯是洞人的行为。离开“悟”的个性行为的园主则无法真正理解其造园的妙处。众所周知留园与狮子林，其二园的书房则由于园主的个性、志趣、品性的不同而产生不同的效果。留园的第二代园主刘恕是典型的文人士大夫，中年归隐，其书房在园中处于清静幽邃的独立环境，可供专心攻读，齐名取陶渊明《读山海经》诗：“既耕亦已种，时还读我书”之意。计成《园治》云：齐教堂，惟气藏而致敛，有使人肃然起敬之义……故式宜不敞显。书房之基……择偏僻处……游人莫知有此。如此可见刘恕专心攻读的心态。而另一处狮子林则有四处书屋，最为精彩的是看松读书轩及五峰书屋。看松读书轩位于彩霞

池西北，掩映于苍古柏之后。轩面宽四间，三明一暗，高敞轩昂，乃园中一处主景，也是北部书房区的唯一以围墙阻隔的客书房。其室内家具陈设精致讲究，又不失古楼典雅。三面雕花半窗使轩内明亮洁净，从观园内环池一周，非亭则廊，非轩则阁，建筑多区池而建，稍有隙地也与池山相呼应以得水之神韵。洁秀楼后的五峰书屋是网狮园住宅区的第四进。从横轴线看它位于园内四所书屋的最东头，位置也最靠前，与集虚斋只错开半个屋脊。二座书楼前后错落，紧紧相靠。楼内有侧门相通，庭前则以墙相隔。鲁屋面宽五间，南北没有半墙，上部均为玻璃半窗，屋内走廊东通西达。庭院来西宽南北窄，其南是洁秀值北墙，大片粉白恰如书纸，以托寄园主孤高闲雅的人生情怀。庭前无水，筑以假山摹写真山之雄奇秀，可谓“远山一起一伏则有势，疏林或上或下则有情”。庭前石山，其状神似尽山五老峰。北山主峰似片状湖石叠砌，似片片云雾重重叠叠，而外围湖石多成横向叠砌，似云露片片朵朵相围相拥，围住靠墙中间一垛峰石，其状难摸摹难绘，似如五老峰在云遮雾障中以真似幻的神姿仙态，此山此景亦是园主情寄林泉、神往丘壑的内心世界的真实写照，所谓“山性即我性，山即我情”。由此可见，仅就这二处书屋就可表现出这位自称“纲师渔父”宋宗元是一位极尽风雅之人。

综上所述，正是两位园主的品性、嗜好的不同，感“陪”的差异，进而产生的意与境的不同。而工匠们只是在园主的提议下不断地完成其作品，这是一个完成感知的过程。不错，江南诸多优秀的传统工匠们确有其惊人的精湛技艺。但其终究不是一个创造者，仅是建造者。就其上述二园的书房来看，其营造的手法，诸如挂落、门拱、挑檐等等多有近似之处，但从整体的感受却是不同的，因为空间是含有情态的。

号称亚洲最佳度假酒店设计的富春山居度假村，位于杭州富阳富春江畔，它以中国历史艺术为元素，用西方现代设计观念表现中国建筑艺术的精髓，把中国古代大画家黄公望的作品《富春山居图》的意境表现得淋漓尽致，展现了悠闲宁静的山居风格和“摩登中国”的新休闲艺术风范。有时界权威旅游杂志(Conde Nast Traveler)评选出了 116 家全球最佳酒店，杭州富春山居度假酒店作为中国唯一全球顶级新酒店当选。

富春山居得名于元朝四大画家之首的黄公望代表画作——《富春山居图》。西元 1347 年，黄公望在杭州富阳的富春江畔，以 10 年的时间，完成了他毕生最精彩的这幅画。图中峰峦旷野、丛林村舍、渔舟小桥，布局疏密有致，或雄浑，或飘逸，流露出一种天人合一的意境。今天，就在“富春山居图”的原址，“富春山居”又重现在世人眼前。度假村依山傍水，气候温和，孕育出极品龙井的丘陵茶园与幽幽湖水相伴，青丘上落落盘踞的别墅、白墙黑瓦，在蓝天绿地中间显得简洁明了、清灵柔美。洋溢着现代感觉的设计融入中国江南的自然风土，



体现了一种传统的哲学思想。建筑内的设计则对细节给予了充分的关注，例如用山西砚台石打磨的接待台和石头地漏，其手工工艺的运用看似不注意却赋予了细节经典的韵味；每个窗口外面都挂着一幅竹做的窗帘，外面柔和的光线浸透过窗帘落在房间里，无不风情万种；挂在门上的“请勿打扰”的指示牌，也专门用手工刻出的一幅画来表示，别俱匠心的同时透露着一丝温馨；四处可见的铜骨玻璃灯，各个大小都各有不同，表面呈现铁锈的斑驳及手工打的粗糙感，朴素中隐藏着的真正奢华；门门上挂着的仿古铜锁，仔细一看，竟然是密码锁，若是欢喜，更可以在一旁的精品店里买回家去，看守财富。如此设计看似简单，一旦细心品味，就能发现出藏在里面的魅力。此外还有各种雕功精细的木制家具与各式丝绸制品都足以显示出住客的尊贵身份和酒店文化的魅力。因此，设计师全新的设计理念以及业主对品质的极致追求最终成就了这座顶级酒店。其创办人 Adrian Zecha 说：“那是一种对于遥远文化的渴慕，对于感官欢愉的欲求，对于创意及优雅生活的激赏。”这一切，如今都在富春山居上得到完美地诠释与体现。

设计如同艺术创作，如不能做到有感而发，其作品必是苍白无力的。故而，在设计过程中设计师“感”与“悟”是不言而喻的。由此可见，取其形目则易浮，取其意则易涩而不得完备，此乃其一，是空间的时间化、有选择的复古和加以组合的复占。如在现代空间环境设计中融入属性极强的食品或符号，又如借助于传统的营造手法、特殊的空间处理及传承人文的精神内在。其二是时间空间化——人类文化遗产的“模拟性的复兴”。“时间隧道”是通过人的记意来完成的。在时间长河中的历史风格、样式、事件是通过人类的记意重新编排组合，从而在同一空间组合中呈现出来。这便涉及到设计中各空间的部位的连接点是均质空间、把人类一切可以利用信息资源重新编排、拟象融入其中。因此，这里所谈的是“复兴”而不是复古，前者只是有选择的复古，而时间的空间化是人类用其大脑对类所拥有的文化遗产进行独自的重新加工整理、编排组合，其特点是极富个性化的。这样的设计作品大多在追求差异而不是统一的秩序。

中国温泉行业的领头雁——珠海御温泉度假酒店的服务设计匠心独运，把中国的亲情文化表现得淋漓尽致。一般酒店在客人抵达酒店时，礼宾员或行李生都会向客人点头示意以示欢迎，并道一声：“欢迎光临”。而御温泉则不同，御温泉根据“家庭式的亲情服务”理念设计了独特的接待礼仪，伴随着敬礼、微笑的是一句“您回来了”，以此代替“欢迎光临”。这并不突兀，因为御温泉的客人大部分是回头客或客人带来的亲朋好友。温泉的入住手续也有别其它，可以自办入住手续，也可以由服务员直接进入客房或坐在大厅休息处稍作休息，像一家之主回家一样在那儿品茶、看报或聊天，由服务员帮助客人办理相关手续。如果说入住

礼仪让人有回家的感觉，那么御温泉的住店礼仪则会让您体验到真正是“回到了家”。与一般的酒店不同，御温泉对客人住的房间都以客人的姓氏标示，如果王先生入住的是标准客房，那么他的房间就会标示为“王宅”；如果王先生下榻的是套房，那么他的房间就成了“王府”。一般酒店服务人员在做客房服务时，服务人员总是敲敲客人的门，说道：“Housekeeping(客房服务)。”而在御温泉，服务人员会亲切的询问：“有人在家吗？”妙不可言，真正的把酒店文化根植于服务之中，形成了一套自成一体的服务风格。

总之，无论是何种方式、手法寻求切入点，均可产生不同的结果。随着人们生活水准和生活素质的提高，人们对酒店的要求也越来越高，不仅是为人们提供便捷舒适的居住环境，提供迅速流畅的信息、重要的是为人们提供了精神的享受、提升了酒店的文化品味。

### 【小结】

企业文化是提高酒店核心竞争力的重要举措，是酒店在长期的经营管理实践中，逐渐培育成的、占据主导地位的、并为全体员工所认同和遵守的企业价值观、企业精神、经营理念以及行为规范的总和，它由物质文化、制度文化和精神文化三部分构成。并发挥着教育、凝聚、导向、调适、辐射和自我教育的功能。企业文化是一个综合性的概念，它渗透着企业的价值观，主导着企业全体员工的服务、经营、管理及物质和文化生活等多种实践活动。因此，酒店企业文化的基本内容大体可以概括为环境特色、经营理念、价值观、企业目标、企业精神、企业作风和企业制度等方面，并通过全体员工的不懈努力打造而成。加强企业文化建设，是实现企业又好又快发展的需要，也是酒店企业在培育企业精神、提炼经营理念、推动制度创新、塑造企业形象、提高员工素质的有效途径，是企业提高管理水平、增强凝聚力和打造核心竞争力的重要举措。酒店文化是通过文化的载体陈设、服务等设计与展示表现出来，只有把酒店的文化元素与客人的感受与体验融为一体才能真正体现文化的魅力。

### 【作业】

1. 什么是酒店企业文化？
2. 简述酒店企业文化的层次架构。
3. 酒店企业文化有何特征？分别有哪些功能？
4. 酒店企业文化的内容是什么？有哪些表现形式？
5. 为什么要建设酒店企业文化？怎样建设酒店企业文化？
6. 在酒店经营与管理过程中如何设计酒店文化？

### 【知识链接】

## 世界著名酒店集团的文化比较研究

研究企业文化的方法各式各样，本文将就酒店的文化三维逻辑在世界著名酒店中的表现形式和运用进行比较研究，希望能从这些酒店的文化设计的哲学理念和经济学的价值论中得出某种结论。选择文化作为研究对象的另外一个重要原因是不同酒店集团文化折射出的酒店文明的光芒会为我们还在摸索酒店管理之路的中国酒店业从业者照亮前进的道路。而这种文化理念的设计是智慧和经验的完美统一。

文化在酒店的三维逻辑关系表现为：企业对顾客的承诺；企业对员工的承诺；员工对顾客的承诺。最后的经济模型表现为，企业为员工创造价值；员工为顾客创造价值；顾客为企业创造价值这样循环的价值链。通过这种价值的转换，酒店文化在运行过程中变得实体化。文化不再是一种空泛的概念，而是调节企业、顾客、员工关系和规范消费行为、管理行为和服务行为的指导性原则。

### 1. 企业对顾客的承诺 Commitment to Customers:

企业存在的价值是为社会服务的。在竞争日趋激烈的市场环境中，企业如果不真心地关心顾客的现实需求和潜在需求，这个企业就不可能有竞争能力。特别是在消费需求越来越个性化和多样化的情况下，酒店业的竞争性又为消费者提供了更多的消费选择，我们对顾客的价值承诺是决定我们竞争力的关键。顾客购买的不再是简单的一个床位或一碟菜肴，而是一种综合的物有所值或物超所值的消费体念。酒店的经营行为应该自觉地转化为对顾客的一种承诺。在成功的酒店集团中我们都可以找到这种理性判断在实践中的运用。

四季酒店：我们的物业，都会因非凡的设计和完善的设备而更具价值。我们遵守严谨的道德操守，提供殷勤的个人化服务，必能满足贵客的严格要求，迎合他们的品味，以维持我们在全球高级豪华酒店机构中的崇高地位。

希尔顿：顾客是企业的生命，为了保持顾客高水平的满意度，我们不断地听取评估顾客意见，在我们所在的各个国家实行公平的制度来处理顾客投诉并尊重消费者权益。

马里奥特：马里奥特酒店优质服务的声誉来自马里奥特创立并长期秉承的传统，酒店简单的服务目标“食物好，服务好，价格合理。”

- 不遗余力地为顾客着想 "Do Whatever it Takes to Take Care of the Customer"
- 对顾客无微不至的关心 Pay extraordinary attention to detail
- 以硬件环境为荣 Take pride in their physical surroundings (Marriot)

香格里拉：我们要把赢得客人忠实感作为事业发展的主要驱动力，体现在

—始终如一地为客人提供优质服务。

—在每一次同客人接触时，令客人喜出望外。

—行政管理人员与客人保持直接接触。

我们的使命宣言：为客人提供物有所值的特色服务 和创新产品，令客人喜出望外。

海天：海天经营理念：为顾客创造价值 Create value for guests；海天服务理念：海天之间

一个家 Hai Tian is a home away from home

## 2. 对员工的承诺: Commitment to Associates

酒店对顾客的承诺是要通过员工的个体表现得以实现的,这正是服务业的一种特性:产品的质量直接决定于服务者向服务对象提供的产品。因此酒店业流行的一种观念应该视为合理的假定:没有满意的员工就没满意的顾客。员工的创造力如何有效地被激发出来为顾客创造价值是酒店管理永恒的主题,因为时代的进步、消费需求的个性化和竞争的加剧都从客观上对员工素质提出了与时俱进的要求。与此同时,员工作为劳动者和消费者的要求也在不断增加,他们不再是简单的“经济人”而是复杂的“社会人”。他们追求的不只是合理的薪水,而更多地需要寻找实现自我价值的环境。马斯洛也把“自我实现”的需要界定为人的最高需求层次。企业有权力挑选员工,员工也有权力挑选合适的企业。企业伦理(ETHICS)应该成为成就个人成功的环境保障。从一定意义上讲,管理者需要解决的是一种企业与员工复杂的博弈关系。在企业对员工的承诺方面既包括企业对员工的基本价值假定也包括对待员工的方式。

对员工在企业中的基本价值假定:对待员工的基本价值假定意味着将员工在企业中的地位 and 作用设定一个基调并在这个基调上选择对待员工的方式方法,这种理论设定对于员工价值、顾客价值和企业价值都是至关重要的。在对员工价值的重要性的表述中许多酒店集团都将员工视为企业的具有价值的资产。

四季酒店:我们最大的财富和赖以成功的决定因素就是我们公司的全体员工。

马里奥特:以人为本,这是马里奥特 75 年成功的基础。马里奥特长期以来一直坚信员工是最大的资产。马里奥特文化就是马里奥特的员工以实际行动为顾客所创造的服务体验。其宗旨在于人服务于人

凯悦:我们的哲学观点是,正是凯悦集团的人员使凯悦拥有了卓越的阅历。在集团价值观的引导下,我们努力帮助员工发展职业生涯,而不仅仅只是工作。

希尔顿:我们仰赖员工来提供给客人和顾客所期望的优质服务,反过来我们也努力为员工谋福利,我们的目标是最大限度地开发员工技能,给他们提供个人发展机会,达到最高满意度。

香格里拉:成为客人、员工和经营伙伴的首选 The preferred choice for customers, employees and business partners. (SHANGRI-LA)

海天:每位员工都是酒店的形象大使 Every Hai Tian staff member is an ambassador of the Hai Tian spirit and quality.(Hai Tian)

对待员工的方式:对待员工的方式体现了一个企业的价值观在处理企业与员工关系方面的价值取向。这些方式既包括对待员工的福利,也包括员工在企业中的成长和职业生涯。从一些著名酒店集团的对员工所享有权利的具体规定上,我们可以看出,员工利益不是可以随便放弃的制度。这种制度应该保证不能以牺牲员工利益来追求企业利益。员工的利益应该是

和顾客和企业利益形成一种利益共同体。只有当三者的利益都得到最大化时，企业的竞争力和生命力就是最强的时候。

四季：我们相信，无论所作何事， 每个人都需要拥有尊严、自豪及满足感。若要满足客人的需要， 必须携手同心， 才可得以致之。我们的信念， 就是上下一心， 重视每个人的贡献和重要性，彼此互相尊重， 达到最大的效益。在四季，我们以期望员工对待顾客的方式来对待员工——热情、彬彬有礼和尊重。我们知道只有员工的高效和满意， 顾客才能满意和不断光临。作为对待员工责任的一部分， 四季以提供补偿和利益计划而感到自豪， 包括竞争性的收入和奖励。

四季酒店对员工的待遇和职业发展都进行了细微的规制：

- 得体的制服 well-tailored uniforms
- 员工辅助计划 employee assistance plan
- 职业发展计划 career development programs
- 职业培训 job training
- 教育辅助计划 educational assistance programs
- 免费工作餐 complimentary meals
- 内部提升 promotion from within

我们非常自豪地说我们的员工希望和我们长久共处， 我们的高级行政人员和总经理平均工作年限超过 12 年。他们中许多人都是从基层开始工作， 并在个人职业生涯计划、发展系统和管理培训项目中受益， 从而获得提高和发展。我们认为我们有一些特殊的东西， 事实上，《财富》杂志近来已经将我们提名为美国 100 家最适宜工作的公司， 这已是连续第 5 年获得这项荣誉。

希尔顿：我们承诺为我们的员工、客人、顾客及所有的来访客人提供健康安全的环境。在所有的管理经营中我们采用最完备的健康安全体系， 采取风险式管理以使事故发生率合理有效地降到最低。

凯悦：改革创新和创业精神是我们经营的基础。我们的目标是吸引并保留一支提供优质服务的生力军， 他们富于创新精神， 以顾客为中心并能充分反映当地文化。我们相信信息灵通的工作， 充满激情的员工是我们实现目标的有利保证。公司努力在世界各地给员工提供一个公正合乎道德标准的工作环境。我们的员工是我们的基本资产， 他们对凯悦集团价值观的认可使我们与众不同。

香格里拉：我们要努力创造一个既有利于员工事业发展， 又有助于实现他们个人生活目标的环境。

洲际：质量和培训洲际集团在所有酒店的品牌服务、产品质量、设计、构造以及经营方面都要求一个严格的标准。怎样去作到呢？ 完全依靠我们基层受过培训并具有高标准的全体工作人员。我们对员工的培训包括： 发展必须的管理经营方法， 提高服务水平和及时对员工

进行一些额外知识的培训。

海天：真诚地关心每位员工的进步，每位员工都有接受培训和提高的权利。

### 3. 员工对顾客的承诺：Employee commitment to Customers

员工对顾客的承诺决定了服务的质量和顾客的满意度，顾客能否获得身心愉悦的消费经历取决于员工的集体价值观、服务态度、服务技能和服务效率。在确立员工与顾客的关系方面每个酒店集团都有自己的理论假定，有的将顾客认定为上帝，有的假定顾客永远是对的，这两类假定都是把顾客与员工的关系建立在不平等的基础上。而笔者更愿意将员工与顾客定位在平等的基础上共同构建和谐的消费环境。这种理论假定的先进性体现在与现代文明社会更加合拍，同时在酒店业注重顾客过程参与的趋势下，角色平等的假定更易于将服务者和被服务者的尊严同时得到关照，双方也更容易建立一种和谐的人际关系。丽嘉酒店的服务理念是我较为欣赏的。

丽嘉酒店：我们是绅士淑女给绅士淑女服务 We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen. (Ritz-Carlton)

四季：每一个工作日，因为优秀的服务文化和创造性的员工对顾客的服务都会不同。正是这种文化使我们远远超过我们的竞争对手。这种无形的特性使我们重要的客人再次光临我们，并促使我们在同行业中提供最好的服务。

希尔顿：我们不断地努力来提高我们的产品和服务质量，尽一切可能来减少对公司的负面影响。我们将记录所有关于产品的开发与服务方面的顾客意见。

马里奥特：服务于顾客的精神 The Spirit to Serve our customers

- “顾客永远是对的”的箴言显而易见

- 操作性很强的管理方式，即：“四处走动的管理方式

- 对顾客无微不至的关心

- 不断改革、创新的服务意识

- 以顾客信赖于马里奥特独特的个性化服务品质为荣，以顾客在世界各地旅行中能识别或选择马里奥特品牌为荣

香格里拉：我们要把赢得客人忠实感作为事业发展的主要驱动力，体现在

- 始终如一地为客人提供优质服务。

- 在每一次同客人接触时，令客人喜出望外。

- 行政管理人员与客人保持直接接触。

- 我们要使员工能够在为客人服务的现场及时做出果断决定。

海天：海天应该成为顾客的家外之家，每个人在这个环境中能感到惬意、安全和关爱；服务是要让客人没有陌生感和距离；来自不同背景的客人应在海天体会到海天服务带来的惊喜；为顾客创造价值应体现在我们每位员工的思想行动中，并通过为顾客创造价值实现我们的共同价值；我们的工作围绕客人的需求展开的；我们从不向客人说“不”。

以上对世界酒店集团文化的比较研究并没有包括这些酒店所具有文化的全部方面,而主要集中在对这些酒店集团在实施自身文化战略时所使用的的设计理念。没有一种酒店文化是万能的,但是作为一个企业没有一种适合自身特点的文化理念和文化指导下的操作行为是万万不行的。没有文化的企业就犹如没有灵魂的人一样。通过对世界著名酒店集团文化的对比研究,我们不难得出结论,酒店三位一体的文化结构模式是一种自上而上的文化框架,在这种架构下如何使每个利益主体获得价值的同时,求得一种利益的均衡,从而使该结构表现出一种运动中的稳定。文化的稳定和发展都是现代企业的特质,稳定意味着对传统的继承,没有传统的文化是幼稚的文化;文化的发展是企业创新能力的再现,没有发展的文化是迂腐的文化。企业再造也包括企业文化的再造。在不同的企业中每个利益主体获得价值的方式和途径可能呈现出差异性,这种差异性正是不同酒店文化特色的外现。企业文化是在太阳下转动的钻石,不同的文化会折射出不同的光芒。

优秀的企业文化可以让员工感到工作的意义,可以使一个普通人变成企业里的英雄,并在充分授权的基础上调动员工的积极性,依靠员工的自觉性来控制产品质量,培育创新的精神,让管理者与顾客建立起真挚的感情。企业文化无论作为一种文化现象还是作为一种管理思想,以人为本的思想是企业文化的实质,因为企业化的人是“精神人”、“思想人”、“理智人”、和“完全人”。约翰·科特认为,在 21 世纪能够使公司获得成功的新型企业文化应该具有的两个基本特征是:管理团队能够真正地关注企业的利益相关者,如顾客、供应商、员工以及股东;组织内的各个层级都高度重视并鼓励自发性及领导性。这些企业文化理论体系对于世界酒店业的发展与进步同样起到了推波助澜的作用,酒店的管理者无须在黑暗中去摸索建立企业文化的道路,希望世界酒店文化的智慧之光能为中国酒店业照耀前行的路。

## 第九章 酒店业务部门的管理

### 【学习目标】

1. 了解酒店前厅部、客房部、餐饮部以及营销部等业务部门的基本情况
2. 掌握各业务部门的管理特点

3. 明确各业务部门的管理职能
4. 能够处理业务运行过程中发生的问题

### 【必备知识】

客房状态、公共区域、酒店营销组合、盈亏平衡定价法、市场细分、市场定位、声望定价、招徕定价

### 【选修知识】

免费升级（UP-GRADE）和升档销售（UP-SELL）

### 【案例导入】

#### 客房的浴衣不见了

在某高级酒店，一位客人在离店时把一件浴衣放在提箱内带走，服务员查房发现后报告大堂副理。根据酒店规定，浴衣须向客人索赔 200 元。如何不得罪客人，又维护酒店利益？

大堂副理在总台收银处找到客人，礼貌地请他到一处不引人注意的地方说：“先生，服务员在查房时发现您的房间里少了一件浴衣。”客人面色有些紧张，但拒不承认带走了浴衣。大堂副理说：“请您回忆一下，是否有您的亲朋好友来过，顺便带走了？”客人还未明白，嘴硬地说：“我住店期间根本没有朋友来过。”大堂副理又进一步引导他：“从前我们也有过客人说是浴衣不见了，但他们后来回忆起来是放在床上，被毯子遮住了。能否麻烦您帮帮忙，上楼帮服务员找一找，浴衣可能放在什么地方，我们的服务员没有找到。”客人总算醒悟了，拎着提箱上了楼。大堂副理请服务员帮助开房门，并示意她不要跟进房。

一会客人从楼上下来，见了大堂副理，不高兴地说：“你们的服务员检查太不仔细了，浴衣明明在沙发后面嘛！”大堂副理放心了，但不露声色，有礼貌地说：“对不起，先生，给您添麻烦了，非常感谢。”并真诚地补了一句：“您下次过来，欢迎再度光临我们酒店。”

整个索赔结束了，双方皆大欢喜，客人保住了面子，酒店挽回了损失。

### 【课前思考题】

1. 前厅部的业务范围都有哪些？
2. 大堂副理应该如何对待和处理顾客投诉？
3. 酒店的客房状态一般有几种，请简要说明。
4. 客房服务员在清扫住客房时，应特别注意哪些问题？
5. 餐饮服务应掌握的六大服务技能是什么？
6. 什么是酒店产品的 4P 组合。
7. 酒店应该如何制定产品价格？

## 第一节 酒店前厅管理



## 一、前厅概述

前厅指进入酒店大门后供宾客自由活动的公共区域，也被称作大堂（Lobby）。前厅部（Front Office）是指设在酒店大堂，负责销售客房等酒店产品、组织接待和协调对客服务，并为客人提供各种综合服务的部门。前厅部在酒店的地位非常重要，因为它是酒店的门面，给进入酒店的客人留下第一印象和最后印象；同时前厅部的服务又贯穿于对客服务的全过程，决定了客人对酒店的满意程度；前厅部同时还是酒店的信息、沟通和联络中心，其工作好坏不仅会对客房出租率和酒店收入产生影响，而且能反映酒店的工作效率、服务质量和管理水平的整体情况。

## 二、前厅的业务范围

前厅部的主要业务是销售客房，包括客房预订、接待入住、行李服务、管理客账等内容。

### （一）客房预订

预订是指客人在未到达酒店之前，预先向酒店提出具体的用房要求。客人提前预订主要是为了保证其住房需要，尤其在旅游旺季；酒店接受并确认客人的订房要求，是为了提前做好一切接待准备，如人员安排、房间准备等，另外良好的预订工作可以争取更多客源，提高客房出租率。

#### 1. 订房方式

酒店订房的方式主要有以下几种。

（1）电话订房。这种方式最为普遍，其特点是迅速、简便，而且预订人员可以根据客人需求，当场回复和确认订房，尤其在预订和到店时间间隔较短时，十分有效。

（2）面谈。是指客人亲自或委托他人到酒店与预订人员洽谈预订事宜。这种订房方式由于预订人员与客人直接接触，可以充分了解客人的订房要求，必要时还可请客人参观客房以供其选择，因此有利于建立良好的宾客关系。

（3）传真预订。传真订房传递信息准确迅速，内容详尽，而且有书面凭据，不易产生纠纷，因此会议主办者和旅行社多采用这种订房方式。

（4）网络订房。随着互联网的日益普及，使用网络订房的客人越来越多。一般有以下三种方式。一是通过酒店自设网站订房，二是通过酒店集团所设网站订房，三是通过旅游订房网网站预订酒店客房。

#### 2. 预订的种类

客房预订通常有以下四种类型。

①确认类预订。指客人的订房要求已被酒店接受，而且酒店以口头或书面的形式给予确认。这种情况客人一般没有预付定金，但酒店规定客人必须在预抵日当天的 18:00 前到达酒店，否则酒店有权取消客人的房间。确认预订的方式有两种：口头确认及书面确认。通常应采用书面确认，如传真书面确认书等。

②临时类预订。指客人的订房时间与抵达的日期和时间很接近，酒店没有足够的时间给

客人以书面确认或没有给予客人确认。临时类订房的客人一般也应在预抵日当天 18:00 前到达酒店。

③等候类预订。酒店的客房已经订满,但考虑到有预订不到、临时取消等可能性,酒店可以将客人列入等候名单,一有空房立即通知客人。这种预订酒店不发订房确认书,只是通知客人,在其他客人取消预订或提前离店等情况下,优先给予安排。

④保证类预订。指客人通过使用信用卡、预付定金等方式来保证自己的订房要求,即使客人未到,酒店也能收到房费。保证类订房通常有三种方式:定金保证、商务合同保证和信用卡保证。保证类预订时,酒店应将客房保留到客人预计抵店日期的次日中午 12:00,如果客人未到,酒店有权收取当晚的房费。

### 3. 预订的程序

①受理预订。在接受预订前,订房员应熟练掌握客房类型、价格以及当前预订状况。在接到客人订房要求时,应明确客人订房时间、数量及房型,迅速查看客房状况,从而决定接受或婉拒客人申请。

②确认预订。不论客人采用何种订房方式,只要有充足的时间,酒店都应该对客人的预订给予确认。主要有两种形式,即口头确认和书面确认。按国际惯例,经过确认的订房,酒店有责任将客房保留到客人预计到达当日晚 18 时。如果客人超过 18 时未到,酒店则有权取消客人订房。

③预订记录存档。在办理完订房工作后,预订员要将原始订单的内容输入计算机,以便于统计和存档。预订的原始资料应分类整理,按顺序存放以备查找。

④预订取消或变更。如果客人要求取消或变更预订,预订员必须及时办理手续,填写预订变更或取消单,以免出现差错。

## (二) 入住登记

### 1. 入住登记程序

①向宾客致意,欢迎客人抵店

②识别宾客有无预订。如果是预订客人,则与客人核对订房内容;如果客人是无预订客人,则根据客人的订房要求,查看酒店房间销售状况,尽量满足客人需求。如果无法安排客人住宿,则应设法为客人联系其他酒店。

③填写入住登记表并验证。

④分配房间,确定房价。

⑤确定付款方式。宾客经常采用的付款方式有现金、信用卡和转账等。

⑥完成入住登记的相关手续。将房号、房价、抵离日期等填写在欢迎卡上并请客人签名确认。

⑦制作相关表格资料并输入电脑。

### 2. 客房状态的控制

客房部应每天至少早晚两次检查每间客房状态,记录在客房状态登记表上与接待处核对。如有差异则应立即查明原因,确定正确的房态,以免因为房态错误而造成重房和漏房等问题。

## (三) 前厅其他业务

### 1. 礼宾服务与管理

礼宾服务是酒店为客人提供的一项重要服务，优质的礼宾服务可以满足顾客需求，为客人提供方便，提升酒店的服务档次。

①迎宾员。迎宾员的主要工作职责是在机场、车站或酒店门厅迎送客人；维持酒店门厅的秩序，指挥车辆停放，保证通道畅通。

②行李员。行李员的主要职责第一是负责抵离店客人的行李运送，提供行李寄存服务；第二是陪同散客进房，简要介绍酒店产品及服务项目；第三是为酒店和住店客人传送报纸、邮件、物品、报表等。

### 2. 问讯服务

高星级酒店可以设立专门的问讯处，24 小时提供对客服务。而大多数酒店则将问讯服务列为前台接待的职责之一。

问讯服务应做到以下内容。

- ①熟悉酒店及当地情况，接受顾客查询及问讯。
- ②做好客人留言记录与转交工作。
- ③提供外来邮件收发及邮件外寄服务。
- ④按照工作程序分发及保管客用钥匙。

### 3. 电话总机服务

电话总机的工作职责是

- ① 及时准确地接转电话。
- ② 提供叫醒服务，电话问讯服务、电话留言服务等。
- ③ 为客人开通国际及国内长途直拨电话。
- ④ 发布紧急通知及说明。

### 4. 受理顾客投诉

大堂副理（Assistant Manager, 简称 AM）是酒店负责受理顾客投诉的代表，其主要职责是全权代表总经理处理顾客疑难和顾客投诉。

投诉是酒店方与宾客沟通的桥梁，投诉可以帮助酒店管理者发现酒店服务与管理中的不足，改善服务质量、提高管理水平；为酒店提供改善宾客关系、挽回声誉的机会，培养满意顾客。

处理宾客投诉时应注意。

- ①冷静，认真倾听顾客意见。
- ②尊重顾客，不做辩解性反应，不与顾客发生争执。
- ③告知宾客解决方案，征求顾客意见。
- ④及时采取纠正措施，并掌握进展状况。
- ⑤问题处理后及时与宾客联络，了解客人反应。
- ⑥做好投诉记录转交相关部门，避免同类事件的再次发生。

## 五、前厅管理要求

### （一）前厅部机构设置

前厅部一般由预订处、接待处、礼宾司、大堂副理、总机房和商务中心等部分组成。

### （二）前厅部员工素质要求

前厅部的员工又被称为“酒店的外交大使”、“酒店的公关代理”、“酒店的推销员和协调员”，因此，前厅部员工须具备较高的素质。

1. 业务技能。前厅部员工必须熟练掌握相关业务知识，并对酒店及当地情况有清楚的了解，以方便顾客问询。

2. 语言能力。前厅部员工应有良好的语言基础，普通话标准，表达能力强；在高星级酒店，前厅部员工应熟练掌握一门以上外语，尤其具备良好的听说读写能力；还应尽量学习常用方言，如粤语和闽南话等。

3. 性格与心理素质。前厅部员工应具备外向型性格，活泼、热情，具有幽默感；前厅部员工还应拥有良好心理素质，善于控制自己的情绪，能够站在对方的立场上考虑问题，并且拥有良好的协调能力与应变能力。

4. 仪容仪表。服务员的仪容仪表不仅体现个人素质，而且反映整个酒店的精神风貌。仪容整洁、行为得体大方，态度真诚，心态平和是前厅部员工必须具备的基本素质。

## 四、前厅管理疑难问题

在前厅服务与管理的过程中，有时会出现以下问题，前厅员工应认真及时地予以处理，以免引起客人的不满。

### （一）酒店所提供的房型、价格不符合预订客人要求

酒店在受理客人预订时，应复述客人订房要求与客人确认。在定价时，也应告诉客人房间价格，并尽量让客人签字确认。如果由于超额订房等原因导致客人到店后无房，在可能的情况下，可对房间进行免费升级，以获得顾客谅解。如果酒店确实不能为客人安排房间，应为客人联系附近酒店，由酒店负责来往交通费用，房价高出部分由酒店负担。

### （二）客人暂时不能进房

在旅游旺季和营业高峰期，经常会出现走客房还未清扫干净，客人已在前台等候的情况，此时客人往往会要求进入房间等待。由于客人对房间的第一印象非常重要，所以前台接待不能将非OK房安排给客人。接待员可为客人提供行李寄存服务，或请客人去大堂吧稍候。一旦客房清扫完毕，立即为客人办理登记手续，引领客人进房。

### （三）客人入住后立即要求离店

首先，应迅速查明原因，如果因为酒店方原因，应尽力挽留客人；如果客人确实有事离店，应视客人对房间的使用情况酌情处理：如果客人到店时间较短，且没有使用客房设备，可免收费用；如果客人已使用客房设施设备，可根据具体情况收取部分费用。

### （四）重房

开重房是严重错误，应小心处理。行李员带房时若发现房间已经出租，应引导客人到休息处等候。前台接待应尽快为客人重新安排房间，必要时可请大堂副理亲自带领客人进房并致歉。事后，应查明事故原因，以避免此类事件的再次发生。

### （五）宾客离店时，带走客房用品

由于酒店客房内的用品制作精良，往往会有客人出于收藏的目的想据为己有。有些高级酒店采取免查房制度，并不追究；其他酒店如果查房时发现此类问题，应巧妙处理，既顾及宾客颜面，又不致使酒店发生损失。

## 第二节 酒店客房管理

### 一、客房概述

客房产品是酒店经营最主要、最基本的产品，客房产品的优劣、服务质量的好坏，直接影响着客人对酒店的满意程度。

#### （一）客房在酒店中的地位

##### 1. 客房是酒店的重要组成部分

消费者到达目的地后，必须要有地方住宿、休息，以消除旅途中的疲劳，保证身心健康。客房正是向客人提供住宿的产品。尽管酒店的基本设施设备可以随着酒店的星级、规模和条件等进行增减，但是客房都是其必不可少的基本设施。

##### 2. 客房是酒店收入的重要来源

酒店的收入主要来源于三部分：客房收入、餐饮收入、其他服务收入。客房收入是酒店收入的最重要来源，占到了酒店总收入的一半以上。而且相对于其他部门而言，客房的经营成本较低，是酒店利润的主要来源。

##### 3. 客房产品和服务质量决定着客人的满意程度

客房是客人的家外之家。客人入住酒店，大部分时间都是在客房度过的。客房的设施设备是否舒适，备品是否齐全，服务是否周到，直接影响到客人对酒店的满意程度。

#### （二）客房的基本类型

酒店客房的基本类型如下。

1. 标准间。带卫生间的双床间，适合旅游团队和会议客人使用。以前，我国酒店的多数客房均为标准间。

2. 大床间。有一张双人床的房间。双人床的规格为普通床 2×1.5 米，皇后床 2×1.8 米，皇帝床 2×2 米。适合夫妻或单人入住。

3. 商务房。专门为从事商务活动的客人设计的房间。为了方便客人处理公务，一般配备标准的办公桌和办公设施，如传真机、电脑等。随着商务客人的日益增多，对这类客房的需求越来越多。有些酒店专门针对商务客人设立了商务楼层，以便更好的满足客人的需求。

4. 套房。有两个相邻的连通房间组成，一般是会客室和卧室。会客室配有沙发，设有独立卫生间（卫生间通常不设淋浴设施，主要供访客使用）；卧室通常配有一张双人床或两张单人床，并设有带淋浴设施的卫生间。

5. 豪华套房。设施设备豪华高档，注重室内装饰与氛围。房间数在两间或以上，多设卧室、会客室、餐厅、书房等。

6. 总统套房。为酒店最豪华、最高档的房间。一般为单体别墅，或位于高层建筑的最顶层。由五间以上的房间组成，包括男女主人室、随从室、会客室、书房、餐厅、厨房等。我国的高星级酒店为了显示酒店的档次，多配有总统套房，但出租率较低。

### （三）客房的基本状态

酒店客房一般处于以下几种状态。

1. 住客房(Occupied Room, OCC)。指该客房已出租，住店客人正在使用的客房。

2. 走客房(Check-Out Room, C/O)，又称走房。指客人已经退房，但服务员还未清扫干净的客房。

3. 空房(Vacant Room, VC)，又称 OK 房。指客房已经打扫干净，并通过客房部领班的检查，随时可以出租的客房。

4. 维修房(out of order room, OOO)，又称坏房。指房间内的设备设施发生故障或正在更新改造，暂时不能出租的客房。

5. 保留房(Blocked Room, BLO)，又称锁房。这是酒店内部掌握的一种客房。酒店为大型团体预留的客房，同时还会为一些 VIP 保留他们预订的房间。

6. 外宿房(Sleep Out Room, S/O)。指住店客人并没有在房间内住宿，而是在酒店外过夜。

7. 请勿打扰(Do Not Disturb, D N D)。指住客不希望被别人打扰，在门把手上挂上“请勿打扰”牌或打开墙壁上的“请勿打扰”指示灯。

8. 预计退房(Expected Departure, ED)。指预计于当日办理离店手续的客房。

## 二、客房的业务范围

### （一）客房部的清洁保养工作

客房部的清洁保养工作是客房服务的主要内容，也是客房服务质量和管理水平的重要标志。主要包括客房日常清扫工作、客房计划卫生以及公共场所的清洁卫生工作。

#### 1. 客房日常清扫工作

客房日常清扫工作又称做房，客房按住宿状态可分为住客房、走客房、空房等，每种客房清扫工作的具体内容不尽相同，但主要有以下几方面的内容。

①清洁整理客房：清理垃圾，撤换用过的脏床单，按要求做床，整理房内用品和用具，清洁卫生间，抹尘和吸地等。

②更换添补物品：更换各种棉织品；补充文具用品、卫生纸、一次性用品和茶叶等。

③检查保养设施设备：在房间清扫的过程中，服务员应检查所有家具、灯具、电器、窗帘等，发现问题及时处理。

#### 2. 客房计划卫生工作

又称为客房定期清洁保养，客房部平时工作量大，不可能也没有必要对每个角落和每个部位进行清扫和整理（如擦拭玻璃，床下清洁、墙面清洁及卫生间消毒等）。计划卫生是指在客房日常清扫的基础上，拟定一个周期性的清洁计划，将客房中平时不易做到或没有必要每天清洁的部位按定期循环的方式全部清洁一遍。计划卫生的安排方式主要有。

①规定每天对客房的某一部位或区域进行彻底大扫除

②要求客房清洁员每天大扫除一间客房

③季节性大扫除或年度大扫除

### 3. 公共场所的清洁卫生

公共场所（Public Area, 简称 PA）主要包括酒店的外围区域（花园、车道、前后大门）和酒店大堂、餐厅、楼梯、电梯间、公共洗手间等处。由于公共场所人流量较大、活动频繁，来往人员又较为复杂，所以公共场所的清扫存在很大的不便。

公共场所清洁卫生的内容和方法如下。

①大堂。大堂因为客流量大，需要连续不断地清洁保养。白天一般用尘拖清洁，保持地面卫生。晚上（最好 24: 00 以后）进行彻底清扫或抛光，按计划定期打蜡，并用磨光机磨光。

②各餐厅、宴会厅及酒吧。主要是地面的清洁，在营业时间结束后，对地毯进行吸尘。另外，大厅吊灯还需定期进行清洁。

③公共洗手间。公共洗手间的清洁检查应随时进行，因为此处是客人最挑剔的地方。部分高档酒店可专门设立客厕服务员，为客人提供服务。

④客用电梯和楼梯。白天重点清洁维护，随时整理烟头与纸屑等杂物。夜晚进行彻底清洁。应注意定期对电梯内的地毯进行更换。

⑤酒店大门及庭院。酒店外围区域应每天多次清扫，并定期水洗，保持环境整洁。应注意酒店门窗玻璃的清洁，给宾客留下良好印象。还应注意花木的整理，定期修剪。

⑥员工区域。包括员工餐厅、休息室和更衣室等处。应注意清洁整理，以保证员工的身心健康。

## （二）洗衣服务

酒店一般设有洗衣服务以满足宾客需要。客房内放有洗衣登记单和洗衣袋。客人根据需选择水洗、干洗或熨衣，填好登记单，将衣物放入洗衣袋，由客房服务员负责收集和送洗。服务员在收取洗衣袋时，应注意清点件数，检查有无破损和严重污迹等，以免发生纠纷。

## （三）房内小酒吧服务

为了方便客人在房间内享用饮料和食品，同时又可增加酒店收入，酒店往往在客房设计出一处小酒吧。一般客房内多提供一个小冰箱，里面放置酒水和食品，包括烈酒、啤酒、果汁和杏仁、开心果和巧克力等小食品。在柜面上，放有收费单，说明物品价格及储存数量。服务员需每天记录消耗情况，填写收费单，及时补齐食品。

## （四）租借物品服务

由于客房内的备品有时不能完全满足客人各式各样的需求，为了方便客人，客房服务中心会准备一些物品以方便客人的特殊需求。如电熨斗、烫衣板、万能插座、手机充电器、婴儿推车等。一般由客人提出需求，客房服务中心进行登记，在客人退房前及时提醒客人归还。

## （五）擦鞋服务

为了方便客人，客房内通常备有擦鞋纸和擦鞋巾等，有的酒店还在大堂内备有自动擦鞋机。客房服务中心为客人提供免费的人工擦鞋服务，客房壁橱内放有鞋篮，客人如需擦鞋，可将鞋置于鞋篮内或放于门外，由夜班服务员收集到工作间进行擦拭，清洁干净后送至客房门外或壁橱内。

### （六）贴身管家服务

贴身管家服务由国外高档酒店传入我国，目前仅有少数高星级酒店提供该项服务，主要是为事务繁忙的商务客人设立。

贴身管家一般为客人提供 24 小时服务，从客人抵店时开始，至客人离店时结束。贴身管家应协助客人办理入住登记手续，引领客人到房间，为其介绍酒店情况。客人的饮食起居、商务活动以及交通安排等事物均由贴身管家安排。贴身管家还应具有一定的中英文处理能力，以方便商务客人处理公务。贴身管家还应具有较强的应变能力和良好的人际关系，当客人遇到问题时，及时给予帮助。

## 三、客房的管理要求

### （一）客房部机构设置

酒店的客房部主要由客房服务中心、楼层、公共区域、布草房和洗衣房等部分组成。各机构的职能如下

#### 1. 客房服务中心

目前在我国，大多数酒店都采用客房服务中心这种服务模式。客房服务中心既是客房部的信息中心，又是对客服务中心，负责统一调度对客服务工作，掌握和控制客房状态，负责遗失物品的处理，发放客房用品，管理楼层钥匙，并负责与酒店其他相关部门进行联络、沟通和协调等。

#### 2. 客房楼层

客房楼层的职能是负责客房及客房楼层公共区域的清洁保养和对客服务工作；管理客房及客房楼层的设施设备等。

#### 3. 公共区域（PA）

公共区域管理机构的职能是负责酒店公共区域的清洁保养以及酒店的一些专业性、技术性较强的清洁保养工作；负责全店绿色植物及花卉的布置及庭院绿化。在一些酒店，公共区域服务员还负责客房、会议室及其他部门家具的搬运和布置等。

#### 4. 布草房

布草房是酒店必备的设施。负责全酒店布件及员工制服的收发、保管和修补工作；负责酒店棉织品的定期盘点、补充与报废工作。

#### 5. 洗衣房

洗衣房负责酒店布草、员工制服的洗烫，为住客提供洗衣服务，有条件的还可承揽对外营业项目。目前，有些酒店将洗衣房撤掉，布草的洗涤等由专业清洁公司外包。

### （二）客房服务模式的选择

楼层服务台是我国传统的客房服务模式，一般设立在靠近电梯的位置，配备专职服务员值台，提供对客服务。其优点是具有亲切感、保证客人安全和方便，但缺点是劳动力成本较高，部分客人会产生被监视的感觉。

现在，越来越多的酒店采用客房服务中心模式，即取消楼层服务台，设立客房服务中心



提供 24 小时的对客服务，值班人员在接到客人要求服务的电话后，通过内部呼叫系统通知服务人员为客人提供服务。客房服务中心的优点是为客人提供宽松、自由的入住环境，大大降低了客房部的劳动力成本；缺点是弱化了服务的直接性和及时性，由于没有值台员，对楼层上的不安全因素不能及时发现和处理。

酒店可以根据自己的档次，特色和风格来决定服务模式，也可以采用两者相结合的服务模式，如在高峰期安排值台员，客人活动较少或夜间时不安排值台员的服务模式，以减低人力成本，提高对客服务水平。

## 四、客房管理疑难问题

### （一）如何进入客人房间

不论客人是否在房间内，服务员在进入客房时必须遵循一定的程序。

①首先应观察门外情况，留意客房门把手有无“请勿打扰”牌，或房门侧面墙上是否亮着“请勿打扰”指示灯。

②敲门。用中指指节敲门（或按门铃），每次两到三下，敲门时应注意轻重适度，并报“客房服务员”或 Housekeeping，以引起客人注意。

③等候。敲门后应等候数秒，以给客人反应的时间。服务员此时应站立在门前的适当位置，目视门镜，以方便客人观察。如果客人无反应，可在间隔数秒后，第二次敲门。

④开门。开门时，应慢慢将房门打开，再次通报身份。假如发现客人正在睡觉，应立即退出，轻轻关上房门；如果客人已醒但未起床或正在卫生间，应立即道歉，然后退出；如果客人已经起床，可以征询客人是否可以进房打扫卫生。

### （二）打扫房间时客人进房

出于对客人的尊重，避免客人回房时因发现服务员在自己的房间内而产生不必要的误会，客房服务员在清扫客房时应敞开房门。如果此时客人进房，应礼貌要求客人先出示房卡，以确认客人确是房间的主人，然后再请示客人是否继续清洁房间。

### （三）打扫住客房时，客人物品如何处置

对于客人的物品，只能稍加整理，尽量不要移动位置。客人的文件及杂志，只可稍作清理，不可以翻看。客人放在椅子或床上的外衣，可以整理后挂到衣柜里，内衣和睡衣可以简单折叠后放在床上。客人的所有物品，只要没有放进垃圾桶，一律不能丢弃，包括客人用完的化妆品空瓶等，写有文字的纸张应尤其注意，以免误事。

### （四）房内有大量现金

如果打扫客房时，发现房内有大量现金，应立即通知大堂副理，双锁房门，等候客人回来时处理。

### （五）如何开夜床

开夜床是对住客房进行晚间的睡前小整理，主要是简单清理客房，方便客人休息。夜床服务通常于晚 6:00 后进行，此时客人大多在外就餐，不至于打扰客人。

开夜床的基本程序为：

1. 按标准进门程序进入住客房。

2. 调整空调至合适温度，关闭窗帘。
3. 清理烟灰缸、茶杯、废纸等物品，查看有无物品短缺，及时补齐。
4. 做夜床。先将床罩取下，叠好放于规定的位置。将靠近床头的棉被向外折成 $30^{\circ}$ 或 $45^{\circ}$ ，两张床的房间，如果住一位客人，尤其是女宾时，一般开靠近洗手间的那张床，不要开两张床；如果住两位客人，同性一般折同侧的棉被，异性同住则对开床（都开靠近床头柜的一侧）。
5. 整理卫生间。冲洗恭桶，面盆及浴缸，整理毛巾或更换；将浴帘拉至浴缸的 $2/3$ 处，并将底部置于浴缸内。
6. 除夜灯和床头灯外，关掉其余灯具。
7. 退出房间，关好房门。按要求填写服务记录。

### 第三节 酒店餐饮管理

#### 一、餐饮概述

俗话说，民以食为天，餐饮部是酒店提供对客服务的重要部门，餐饮部的主要工作任务如下。

##### （一）为客人提供优质的餐饮产品

在酒店，餐饮部是唯一生产实物产品的部门，餐饮经营最重要的任务是为客人提供优质的餐饮产品。不同档次、不同风格的酒店餐饮部应充分了解不同客人的餐饮需求，有针对性地提供优质的餐饮产品。由于用餐者的国籍、身份、宗教信仰、收入、年龄和个人口味等各不相同，酒店应为其设计不同的产品，以达到顾客满意。

##### （二）为客人提供优质的服务产品

除了菜肴等实物产品，餐饮部所提供的另一项重要产品是无形的服务。因为在就餐的过程中，客人在注重菜肴色香味的同时，也非常注重餐厅的环境气氛、服务水平与服务质量等。餐饮服务人员由于面对面地为客人提供服务，其言谈举止、礼貌礼仪等会极大程度地影响客人的用餐心情。一位优秀的餐厅服务员可以为优质的菜肴增色，而劣质的服务却能使美味佳肴变得淡然无味。

##### （三）树立良好的企业形象

由于餐饮部与客人的接触面广、接触量较大，因此其菜肴质量，服务水平等对客人的心理因素影响较大，直接影响客人对酒店的整体评价。要树立优良的企业形象，必须树立良好的餐饮形象。由于餐饮产品生产是手工操作，参与人员众多、水平参差不齐，生产过程又较为复杂，原料多种多样，所以导致餐饮产品的质量难以控制，管理难度较高。要想树立良好的形象，必须加强管理，严把质量关。

#### 二、餐饮管理的业务范围

##### （一）原料采购、验收和贮存

### 1. 原料采购

为了保证餐饮产品的生产和销售的正常进行，餐饮部需要采购大量的食品原料，并要有一定的库存。餐饮原料的质量和价格非常重要，如果餐饮原料的质次价高，必然会影响成品的质量和成本，所以，餐饮原材料的采购和验收是餐饮经营活动中非常重要的环节，同时也是保证餐饮成品质量的首要前提。餐饮部要本着优质优价、保证供应的原则对餐饮原材料进行采购和验收。应坚持勤进快销、以销定进的原则，即小批量、多次采购和根据销量来决定原料数量和规格的原则。

### 2. 原料验收

为了保证食品质量、控制食品成本，需要对购进的食品原料进行验收，即对原料进行数量、质量、价格等方面的确认。由于食品原料的来源复杂、包装和运输条件存在差异，可能导致物品在供货途中产生种种变化，从而影响其数量和质量，因此，餐饮部门必须对原料进行认真细致的验收工作。

原料验收的程序如下。

①数量验收控制。检查食品原料实物与订购单和账单的数量是否相符。整箱可开箱进行抽样检查，无包装的应进行重量复核，防止出现缺斤短两现象。

②质量验收控制。检查实物原料的质量与规格与标准采购规格和订单是否相符。根据采购规格标准及订货单的要求，如果发现质量规格不相符合的情况，应拒绝接收。另外，应该注意各类食品原料的有效期。

③价格验收控制。认真检查账单上的价格与订单上的价格是否一致，防止供应商和采购人员在暗中串通提价，使酒店利益受到损失。

④验收程序控制。在验收过程中，必须核实所进货物与订购单上的货物是否一致，如果进货不符合采购质量标准，要坚决予以退回。验收合格的食品原料，验收人员应加盖验收章并签字确认。验收结束，有关人员应填写验收报表。

### 3. 原料贮存

食品原料的贮存控制是餐饮成本控制的关键。仓储管理不善容易引起原料腐败变质和遗失等，增加经营成本。原料食品原料贮存的主要工作是通过科学的管理手段和措施，保证各种食品的数量和质量，尽量减少自然损失，防止食品流失或变质，以保证餐饮成本得到有效的控制。仓库管理人员应当根据实际情况制定切实可行的防火、防盗、防潮、防虫等管理措施，准确掌握各种食品原料的日常使用和消耗的数量及动态，合理地控制食品原料库存数量，以减少资金占用，加速资金周转。仓库管理人员应建立完善的货物验收、领用、发放、清仓、盘点、清洁卫生等制度。

## (二) 餐饮生产管理

即对食品加工的全过程进行管理。餐饮生产主要包括加工、配菜和烹调等三个阶段。

### 1. 加工过程控制

加工过程控制主要包括初加工（即对原料的整理和清洗）和深加工（对原料的切制成形）。在加工的过程中，应注意冷冻原料的解冻方法，以保持其营养和风味；另外，应努力提高原料的利用率，以降低成本。

### 2. 配菜阶段控制

配菜阶段决定了每份菜肴的用料，配料的合适与否不仅影响成品的色香味，还会影响菜品的利润。

①配菜数量的控制。为了保证餐饮成品的质量，既能使消费者满意，同时又使酒店获得盈利，应按照规定菜谱规定的配菜标准严格计量。

②凭单配发。配菜师只有接到客人订单或酒店规定的相关单据才可配置，应防止配错菜、配重菜和漏配菜等现象的发生。

### 3. 烹调过程控制

菜肴的烹饪过程是决定菜品品质最重要的环节。厨师应严格按照操作规范进行烹调，严格控制每次烹调的生产量，少量勤烹。

## （三）餐饮服务管理

在餐饮服务中，端托、斟酒、餐巾折花、摆台、上菜和分菜是服务人员必须熟练掌握的技能，下面分别予以介绍。

### 1. 端托

托盘是餐饮服务人员托送食品、饮料及餐饮用具的常用工具。分为重托和轻托两种。

①轻托。轻托所盛放物品重量较轻，盘中物品重量在 5 公斤以下。使用轻托时应注意，先清洁整理托盘，然后根据所装物品的形状、重量、大小和使用顺序进行装盘；以大拇指端到手掌根部和其余四指托住盘底（掌心不与盘底接触），置于胸前；托盘行走时应两眼目视前方、头正、肩平，保持托盘的平衡。

②重托。又称肩上托。所盛放物品较重，一般使用大型托盘，起托时应用右手协助左手将托盘托起至胸前，然后再用力托起至肩上的同时向左向后转动手腕 90 度到达左肩上方。托送时，应注意保持托盘平衡、上身正直，身体不摇摆。

### 2. 餐巾折花

最早餐巾是叠成方形平放在盘中，逐渐发展成各种造型插在杯里或放在盘中，供客人餐前欣赏。根据摆放方式的不同，餐巾折花又分为杯花和盘花两种类型，而盘花的折叠快速简单、美观卫生，目前高档酒店采用较多。餐巾折花的基本手法折叠、推折、卷、翻拉、捏、穿等手法，折花造型可为植物、动物和实物造型三大类。在折花时应注意在干净的托盘或餐盘中操作，禁止用嘴叼、咬，注意操作卫生。

### 3. 摆台

摆台是将各种进餐用具按照要求摆放在餐桌上。摆台时应注意整齐美观、距离均等、便于客人使用。摆台分为中餐摆台和西餐摆台两大类。

#### （1）中餐摆台

中餐一般使用圆桌，有时也使用方桌和长方桌，摆台前要先定出主人、主宾位。摆台的具体步骤如下

①铺台布。铺台布时服务员站在主位一侧，用双手将台布抖开铺在桌面上。台布应正面向上，中心线对准主位、副主位，中心点居中，四周下垂均匀。台布不能有污渍、破洞、破边等。

②摆餐具。中餐的餐具主要有骨碟、筷子、汤勺、汤碗、饮料杯和酒具等。应严格按照酒店规定进行摆放，注意餐具齐全、间距适中、整齐美观。

③摆用具。中餐摆台还需要烟缸、牙签、餐巾、插花等公共用品。插花应居于餐桌正中，用具的摆设应注意整齐、协调，方便就餐客人取用。

摆台时应注意清洁卫生，不能使用有破损或污迹的餐用具。

## (2)西餐摆台

西餐摆台多使用方桌、长方桌等，其摆台步骤如下。

①铺台布。要求台布的中线折缝与餐台中线吻合，四周下垂均匀。

②摆餐具。西餐的餐具分为餐盘、餐刀、餐叉、汤匙、面包盘、黄油刀和茶匙、甜点叉等。早餐和午晚餐的摆放有所区别。应注意：餐盘正中、盘前横匙、左叉右刀、先外后里、刀口向内。

③摆用具。西餐的用具有胡椒盅、盐盅和烟灰缸等。

摆台时应注意：在摆放刀、叉、勺等餐具时，应持柄端，不能使用不清洁或有破损的餐具。

## 4. 斟酒

在餐饮服务中，斟酒是一项较为细致的工作，为客人斟酒时应注意不滴不撒、不少不溢。斟酒的步骤如下。

①示瓶。示瓶时服务员站在点酒客人的右侧，左手托瓶底，右手持瓶颈，酒瓶应与客人视线平齐，稍微倾斜，酒标面向客人，请客人确认。

②斟酒。斟酒时，瓶口应距离杯口 1-2 厘米，不要碰上杯口，以免将杯子碰倒。斟酒以七至八分满为宜。斟完后，瓶口应顺势向上旋转  $45^{\circ}$ ，以免酒液洒在桌上。服务人员进行斟酒服务时，应注意客人情况，在客人祝酒讲话时，服务员应停止一切活动，不可交头接耳。讲话结束时，应送上一杯酒做祝酒用。

## 5. 上菜

中餐宴会对于上菜次序、位置、节奏以及菜肴摆放等颇为讲究，服务员必须严格按照上菜规则进行操作，并灵活掌握上菜时机。

①上菜位置。中餐上菜要选择合适的“上菜口”，以不妨碍客人就餐为主。宴会上菜应选择翻译和陪同之间进行。上菜时应注意托盘平稳，正确报菜名。

②上菜的顺序。中餐上菜顺序一般为先冷菜、后热菜，然后是汤、面点，最后是餐后水果。应根据客人就餐速度的快慢程度适当掌握上菜时间。

③中餐摆菜。菜的摆放应美观大方，一般原则是“一中心、二平放、三三角、四四方、五梅花”。

西餐一般采用分食制，有法式、英式、俄式、美式之分，由于每种服务方式各不相同，在此不作说明。

## 6. 分菜

分菜是中餐服务中难度较大的工作，在中餐宴会中，对名贵菜、特殊菜、整体菜等都要进行分菜。

分菜的主要方法有餐桌分菜和服务桌分菜两种，餐桌分菜是在客人的注视之下，难度大于服务桌分菜。服务员应先将菜送上餐台，请客人欣赏后再开始分菜。分菜时应注意掌握数量，做到动作迅速、分量均匀，在操作的过程中应尽量不发出声响。

### 三、餐饮管理的要求

#### (一) 餐饮部的机构设置

酒店餐饮不论规模大小，一般都由原料采供、厨房烹饪和餐厅酒吧服务等几部分构成。酒店的餐饮部一般下设餐厅、厨房、宴会、酒吧等部分。

##### 1. 各餐厅

大中型酒店一般设数处至十多处餐厅设施，根据其餐饮内容、服务方式、规格水平的不同，大致可分为以下几类：

①正餐厅。正餐厅指食品精美、服务高雅、装饰华丽、环境舒适的桌边服务餐厅。大中型酒店的各类中餐厅、西餐厅多属于这种类型。正餐厅一般使用菜单点菜，提供零点服务，菜单品种齐全。一般只供应午餐和晚餐；中餐厅多采用传统的中式服务，西餐厅服务方式则有法式服务、美式服务和俄式服务等。

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正餐厅，因而，风味餐厅通常也被称为特色餐厅。风味餐厅可专营某一类菜肴，如海鲜、野味等；或突出某一地方菜系，如川菜、粤菜、湘菜等。风味餐厅服务程序与正餐厅大致相似，但服务细节、技术各不相同。风味餐厅的装饰布置也都应根据餐饮内容设计，使之起到渲染、烘托餐饮特色的作用。

③咖啡厅。是一种西餐厅，其供应的食品比较简单，如面包、三明治、沙拉及有限几种大众化主菜。咖啡厅营业时间较长，一般早、午、晚三餐都营业，而且为客人提供了洽谈、休憩的理想场所。

④自助餐厅。自助餐厅带有自助性质，而较少提供桌边服务。服务员将事先准备好的中、西菜点陈列在餐台上，宾客可自行选食，自己将食物端至桌前，饮料也是自斟自饮。自助餐厅经营的特点是人工费用低，薄利多销。

⑤酒吧。酒吧以销售各种酒类和饮料为主，兼营各种小吃；是客人休息和娱乐不可缺少的地方，也是酒店增加服务项目和收入且利润较高的一个部门。

⑥客房送餐。为了满足客人的特殊需求，酒店为住店客人提供客房送餐服务。酒店一般会配备门把手菜单，由客人填写后挂在门上，由夜间服务员收单。客人也可以根据客房服务菜单打电话到餐饮部直接订餐。

##### 2. 厨房

厨房是餐饮部的生产部门，负责整个酒店所有中西式食品的准备与烹饪工作。厨房按照菜单的要求将原材料加工成符合要求的菜肴和食品，再由餐厅服务员送至客人的餐桌。厨房的管理一般由行政总厨负责。

##### 3. 采供部

采供部负责食品生产所需原料、物资的采购和保管，主要负责购进质优价廉的原材料，并且按照要求储藏、保管和分发各类物品。

##### 4. 管事部

管事部是酒店餐饮部的后勤服务部门，负责所有餐具、器皿的洗涤、消毒、储藏和保管

等工作，送洗餐饮部需要洗涤更换的布草，负责餐饮部后台的清洁卫生工作。

#### 5. 酒水部

负责整个酒店的酒水供应和酒水成本的控制。

### （二）餐饮管理的特殊性

餐饮产品是一种特殊的产品，它与普通的消费品不同，拥有自身的特点，餐饮管理人员应根据餐饮产品的特点，有针对性地进行管理。

#### 1. 餐饮产品生产的不稳定性

餐饮产品应多是手工制作，很多因素会对餐饮产品的质量产生影响，如烹饪器具、原料质量、员工的制作水平、工作态度等。为了保证餐饮产品的质量，酒店应制作专门的标准菜谱，员工严格按其进行操作。

#### 2. 餐饮产品评价的复杂性

由于每位宾客的个人需求、生理特点、口味喜好各不相同，所以其对同一产品的评价可能各不相同，甚至由于客人的心情不同，导致同一位客人对同一产品的评价也可能不尽相同。比如客人心情不错时，可能会认为菜肴十分可口，但如果心情烦躁或不安时，即使是山珍海味、美味佳肴也可能会感觉不合胃口。这就要求服务人员视客人情绪提供合适的服务，尽量站在客人的立场上为其着想，不与客人发生争执。

#### 3. 餐饮产品消费心理的差异性

客人到餐厅消费，其消费需求差异很大。有的客人是图方便，喜欢餐厅提供快速实惠的餐饮产品；有的客人是求尊重，非常注意就餐环境和服务人员的接待水平；而有的客人则是求新、好奇的心理需求，希望在酒店品尝到以前没有吃过的菜肴。这就要求服务人员在对外服务时，抓住顾客的主要消费心理，提供恰当的服务，让客人能得到物质和精神上的双重满足。

## 四、餐饮管理疑难问题

### （一）餐饮卫生管理

餐饮卫生是酒店餐饮部门应该特别重视的问题。因为宾客一旦发生食物中毒等问题，轻则呕吐腹泻、重则住院治疗，更严重的可能导致死亡。而且因为大批量就餐，中毒面较广，一旦发生，将产生严重的社会影响，极大地损害酒店的声誉。

造成食物中毒主要有两方面的原因：化学中毒和生物中毒。化学中毒是由于食物被化学物质污染而中毒或由于某些植物或动物的天然毒性而中毒；生物中毒则主要是因为原材料保管不善或过期变质，产生各种细菌或病毒而导致中毒。

#### 1. 化学中毒

化学中毒一般因为食品中含有有机磷、有机汞、有机氯等农药残留或者含有铅化物和砷化物等。餐饮部门原材料的进货量大，来源广，应注意尽可能从可靠供应单位采购食品，并在使用前将原材料彻底洗净。

#### 2. 生物中毒

生物中毒主要是由于各种细菌和寄生虫造成的。细菌中毒往往迅速引起反应，如恶心、

头晕、呕吐、腹泻等；寄生虫则主要存在于肉类原料中，如生病的家畜和家禽中，如果原材料加热不足，一旦进入人体，可能引起严重的后果。餐饮部门应注意原料的购买检验，不买病死畜禽，对肉类食品彻底煮熟煮透；凉拌菜肴要注意洗净；餐具实行严格的消毒制度，以杜绝疾病的传播。

## （二）餐饮服务常见问题处理

### 1. 汤汁、酒水洒在桌上

在客人用餐的过程中，由于客人或服务人员的不慎，可能会出现汤汁和酒水洒在台布上的情况。此时服务人员应立即用干净的毛巾或口布将酒水或汤汁擦去，然后取另一洁净口布盖在被污染处，以免影响客人的就餐情绪。

### 2. 服务员不小心将酒水洒在客人衣服上

如果服务人员不小心将酒水或汤汁洒在客人衣服上，应立即去干净毛巾为客人擦拭（注意应尽量安排同性服务员为客人提供服务），如果污迹较小，可视情况给予赠菜或折扣；如果污迹较大，应先提供衣物让客人暂时替换，迅速将客人的衣物送洗。

### 3. 客人打破餐具时

如果客人不小心打破餐具，服务人员不要声张，应立即补齐所缺餐具。待客人结账时，再向其简要说明，视具体情况收取破损餐具费用。

### 4. 客人要求退菜时

客人要求退菜时，应请客人稍等，迅速与厨房联络。如果菜肴尚未制作，通知厨房退菜；如果菜肴已经制作完成，立即上桌或按客人要求打包；如果菜肴正在制作中，应礼貌向客人说明情况，并告知客人菜肴制作的具体时间。

## 第四节 酒店营销管理

### 一、酒店营销概述

#### （一）什么是酒店营销

酒店营销是酒店管理人员通过市场调研，发现并了解顾客需要，然后提供符合这种需要的产品与服务的管理过程。营销的首要任务是发现和了解顾客需要。

酒店营销的目的有两个，一是最大程度地获得顾客满意；二是在顾客满意的同时，获得自身的销售收入和利润目标，从而实现酒店的经营目标。

#### （二）酒店市场营销组合

酒店市场营销组合是指酒店为了满足目标市场的需求，对自己可控制的各种营销因素（产品、价格、渠道、促销等）的优化组合和综合运用，使之协调配合，以期获得更好的经济效益和社会效益。因为产品（Product）、价格（Price）、促销（Promotion）、销售渠道（Place）的首字母都是“P”，故又称为4P组合。

##### 1. 产品



产品是营销组合的首要因素，其他策略都要以产品策略为基础。

#### (1)酒店整体产品观念

我们将酒店产品划分为三个层次。一项完整的酒店产品由核心产品、外形产品和延伸产品三部分组成。核心产品是指酒店产品最基本的利益，即顾客所要购买的实质性产品。如住宿和休息以及餐饮等功能；外形产品是指可以感知的酒店产品的质量、特色、风格、声誉、建筑等部分，如酒店的地理位置、建筑风格、服务特色等，是核心产品的表现形式；延伸产品是指顾客在购买酒店产品时所得到的附加利益，如个性化服务，价格折扣等，并非必须，但在很大程度上会影响客人对酒店的选择。

#### (2)新产品开发

酒店产品和普通产品一样，都要经过导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。为了增强企业的竞争实力，酒店需要不断地开发新产品以适应消费者不断变化的需求。

酒店新产品是指与市场上现有产品有一定差别或完全不同的酒店产品。

新产品开发一般要经历以下几个步骤。

①构思。开发新产品必须充分了解市场需求，因此新产品构思的主要来源是顾客。另外，一线员工、竞争对手、分销商和供应商等都可能为酒店提供开发新产品方案。

②筛选。企业的资源状况和市场竞争状况各不相同，酒店应根据自身情况对新产品方案进行挑选，选择切实可行的方案。

③可行性分析。当新产品构思、筛选完毕，企业须进行详细的可行性分析。详细计算该项产品的成本、利润、投资收益率等，以确保新产品推出后能为企业带来收益。

④产品开发。经过详尽的商业分析后，即可进入实际开发阶段。主要工作是筹集资金、购买和调试设备、培训员工、组织产品生产等。同时还应制定新产品的营销方案。

⑤试销新产品。为了降低新产品的经营风险，酒店应在其可能的情况下开展新产品的试销活动，以了解市场对该项产品的反映。经过试销的环节，可以对新产品进一步完善和改进。

⑥正式推出。新产品经过试销和改进，即可选择适当的上市时间、面向合适的目标市场，采用适当的营销组合将新产品推向市场，从而进入产品生命周期的导入期。

### 2. 价格

价格是酒店营销因素中最为敏感的因素，酒店的价格主要有以下几种类型。

(1)门市价。即在酒店价目表上公布的各类房间的基本价格。根据所含餐费的不同，又分为欧式、美式、修正美式、欧陆式和百慕大式等五种计价方式。

(2)特别房价。针对某些特定的细分市场所使用的特别价格，如旅游团队、会议客人、常客等。

(3)免费。指针对某些特别用户，酒店会给予其免费住宿的待遇，有时，酒店还可以免去其餐饮费用。一般在酒店，只有总经理才有权批准。

(4)钟点价。酒店为住宿时间较短的客人所制定按小时计算房费的价格方式。又称为钟点房。钟点房为客人短暂休息提供了极大的方便，尤其适合车站和机场周围的酒店。

(5)小包价。酒店提供的一种综合报价方式，通常包括房费、餐费、交通费、旅游费等，可根据客人的不同需求作相应的调整。

### 3. 促销

促销是指酒店向目标客源宣传介绍酒店的产品及服务项目，并说服顾客前来购买的市场营销活动。促销的作用是通过传递商品信息、唤起顾客需求和强化产品特点来达到销售自身产品的目的。酒店产品的促销组合主要包括人员推销、广告、营业推广以及公共关系等。下面简要加以介绍。

人员推销，即酒店派出推销人员或委派专职推销机构向顾客介绍和推销产品和服务的活动。人员推销传递信息准确，成功率较高，是针对团队、会议和中间商销售非常有效的推销方式。

广告，即企业支付一定的费用，通过各种大众传播媒介，将自身的产品信息传递给消费者。广告的主要作用在于宣传自身产品，提高企业知名度，刺激需求。广告常用的媒介是报纸、杂志、广播、电视、户外广告以及互联网等。

营业推广，又称销售促进，是指企业利用各种短期的诱因（如价格优惠、抽奖、赠券以及奖励计分等）来鼓励消费者购买产品的一种促销活动。其特点是不规则性和灵活多样性，而且短期效果非常明显。

公共关系，指企业为了增强社会公众的了解、信任而做的各种有计划的、持之以恒的沟通和努力。酒店通过各种公关活动如宣传报道、公益活动等来树立企业形象，提高知名度，创造良好的营销环境。

### 4. 分销渠道

分销渠道又称销售渠道，即出售或代理出售酒店产品和服务的企业或个人。主要包括向酒店代订客房、餐饮等项目的代理人（中间商），批量出售酒店客房的批发商和预订机构等。酒店利用中间商可以有效地减少接洽次数、节省时间人力，降低交易费用；弥补酒店销售能力的不足，扩大市场覆盖面。

## 二、酒店市场预测与定位

### （一）酒店市场调研与预测

#### 1. 市场调研

营销的首要任务是发现和满足顾客需求，而在营销的过程中，市场调研起着重要的作用。主要分为外部调研和内部调研两部分的内容。

##### （1）外部调研

对酒店的外部环境进行调查研究。主要包括对人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治环境等宏观环境和供应商、分销商、顾客、竞争对手和社会公众等微观环境的调研。这些因素对于酒店而言是不可控因素，营销人员要拥有敏锐的目光，及时发现环境变化给酒店带来的机遇和风险，正确处理。

##### （2）内部调研

即对酒店的内部情况进行调查研究。酒店的产品、价格、员工素质水平和各类营业数据等都是内部调研的内容。通过内部调研，可以有针对性地调整企业的可控因素，合理配置各种资源，使组织设置达到最优化，从而达到市场效益和社会效益的最大化。

## 2. 市场预测

市场预测是根据现有的市场事实，经过系统严密的分析和推理，对酒店的未来市场变化做出的定性和定量的判断。周密而准确的市场预测，可以为酒店的经营决策提供可靠的依据，从而增强企业的市场竞争力。

### (1) 生产能力预测

酒店的各个部门，尤其是一线生产部门，必须基于自身的生产能力，来进行下一阶段的生产能力预测。如客房出租率、餐饮营业额、员工出勤率、生产费用和成本、企业利润等。

### (2) 消费需求预测

主要是对未来一段时间，本企业产品的市场需求的预测。主要包括市场需求量、潜在需求量、人均消费额、不同市场客人的消费习惯、兴趣爱好等的预测。

### (3) 竞争对手预测

酒店应充分了解竞争对手的情况，才能做到知己知彼。企业必须充分了解竞争对手的市场地位和竞争策略，如竞争对手的市场份额、价格变动、产品变动等的变化趋势，另外，竞争对手的生产能力、产品特点、成本和利润、客房出租率等都是酒店必须了解的。

## (二) 市场定位

酒店产品的消费者众多，而其需求是千差万别的，任何企业都不可能全面满足所有消费者的需求。因此，企业需在市场细分的基础上，选择自己的目标市场，然后进行市场定位。

### 1. 市场细分

所谓市场细分是指酒店经营者按照消费者的一定特征，将总体市场划分为若干需要不同产品和营销组合的亚市场，如商务市场或旅游团队等。其中每个亚市场都是一个有相似需求的购买者群。市场细分常用的方法是地理因素细分、人口因素细分、心理因素细分等。

### 2. 选择目标市场

在市场细分的基础上，企业可以选择一个或若干个亚市场作为自己的目标市场。酒店常用的目标市场选择策略有以下三种。

①无差异营销策略。即将整个市场当作自己的目标市场，提供一种产品、以一套营销组合来满足所有消费者的需求。这种营销策略成本较为经济，适合发展规模经济效益；但缺点是忽略了消费者的需求差异。

②差异性营销策略。即企业针对每个细分市场的需求特点，分别为之设计不同的产品，采取不同的市场营销方案，有针对性地满足各个细分市场上不同的需要。这种营销策略的优点是可以满足不同顾客的需求，降低企业的经营风险；缺点是经营成本较高。

③集中性营销策略。即企业选择一个或若干个需求相似的亚市场作为目标市场，采用一种产品，制定一套营销组合方案，以满足该细分市场的顾客需求。这种营销策略的优点是准确了解目标市场的需求，有利于提高企业在该目标市场上的知名度和市场占有率；缺点是一旦该目标市场发生需求变化，企业的经营风险较大。

### 3. 市场定位

企业选择了目标市场之后，在该目标市场上会有许多同类的产品，为了与其他产品区别开来，企业需要对自身产品进行市场定位。所谓市场定位，即酒店针对目标市场的顾客需求，树立一个与众不同的、鲜明的企业形象，并将其形象生动地传递给目标客户，从而在消费者

心目中占据一个独特的有价值的地位的过程或行动。

市场定位的实质就是将本企业的产品和其它企业的产品加以区别。企业可以通过创造产品差异、服务差异、价格差异、目标群体差异来树立起有别于竞争对手的、独特的市场形象。准确、鲜明的市场定位可以极大程度地提高企业竞争力。

### 三、酒店定价

价格是酒店经营中最为敏感的因素，价格制定的合理与否直接影响到酒店需求量的多少和利润率的高低。对于酒店管理者而言，掌握正确的定价方法，合理制定价格，才能够为酒店创造良好的社会和经济效益。

#### （一）酒店定价的方法

为了实现酒店的经营目标，首先要采取适当的定价方法。产品成本、市场需求与竞争状况是影响酒店价格的主要因素。因此，酒店定价经常使用的方法主要有以下三种。

1. 以成本为导向的定价方法。成本导向定价法就是以产品的总成本为中心来制定价格的一种方法，以产品成本加企业盈利就是产品的价格。具体方法有盈亏平衡定价法、千分之一定价法、成本加成定价法等。

##### ①盈亏平衡定价法

图 9.3 是一个假设的“盈亏平衡图”，该图反映了酒店总成本和总收入之间的关系。固定成本不随产量的变动而变动，可变成本随着生产量的增长而增长，总成本为固定成本和变动成本之和。盈亏临界点 BEP（Break Even Point）是总成本曲线与总收入曲线的交汇点，在此销量下总收入和总成本相抵，利润为零。在 BEP 左边是亏损区，总收入低于总成本；BEP 右边是盈利区，只有当销量超过 BEP 点时酒店才能赚到利润。

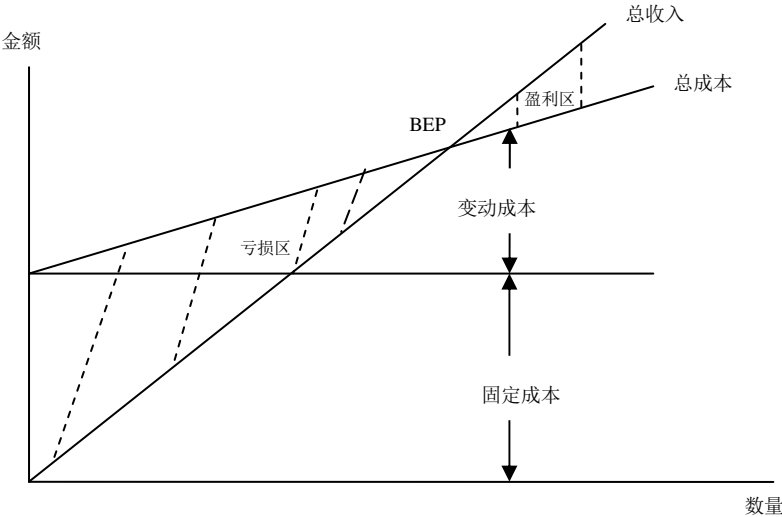


图 9.3 盈亏平衡图

而在盈亏临界平衡点处，总收入和总成本的计算公式分别如下。

BEP 总收入=BEP 销量×单位售价

BEP 总成本=固定成本+变动成本

$$= \text{固定成本} + \text{BEP 销量} \times \text{单位变动成本}$$

盈亏临界点 BEP 时，总收入=总成本

故  $\text{BEP 销量} \times \text{单位售价} = \text{固定成本} + \text{BEP 销量} \times \text{单位变动成本}$

计算得出

$$\text{BEP 销售量} = \frac{\text{固定成本}}{\text{单位售价} - \text{单位变动成本}}$$

例题：假设某酒店拥有 100 套客房，平均每日房价为 38 美元，变动成本为 13 美元/占用客房，酒店的固定成本为 40000 美元/月。问每月出租多少间客房才能保本？

$$\text{每月出租的客房数} = \frac{40000}{38 - 13} = 1600 (\text{间/月})$$

即酒店需要每月出租 1600 间客房才能保本。

利用盈亏平衡法，可以帮助酒店管理人员找出最理想的价格和最理想的酒店获利机会，因此，在酒店分析产品价格时较为有效。但是，由于酒店产品的成本不易计算，这种方法带有一定的局限性。

②千分之一定价法。千分之一定价法也被称作建筑成本定价法，它是国际上比较通用的一种方法，主要根据酒店建筑总成本来制定客房价格，其计算公式为

$$\text{客房平均价格} = \frac{\text{饭店建造总成本}}{\text{客房总数}} \times 1\%$$

酒店建造总成本包括建筑费用、各种设施设备费用、装修及用具费用、人员培训费用、建造中的资金利息等。

千分之一定价法假设：除客房外的其他部门的利润能够维持酒店的日常营业费用，客房的平均出租率在 60% 左右。

其实际含义是：经过五年左右的经营，酒店建筑的总成本应该通过客房的销售额得到回收。

③成本加成定价法。成本加成定价法常用于餐饮产品的定价，一般用实际成本加成的方法，即单位产品价格=单位产品成本×（1+成本加成率）。采用这种方法，企业可以保证获得正常的利润；而且，因为餐饮行业多采用这种定价方法，各个酒店的成本和加成率比较接近，所以价格相差不大，给顾客以公平合理的感觉。

以上介绍了三种以成本为导向的定价方法，这种定价方法只考虑企业自身的成本，而忽略了市场方面的诸多因素，因此具有一定的局限性。

## 2. 以需求为导向的定价方法

以需求为导向的定价方法是依据消费者对产品价值的认知和需求强度来定价，而并非依据卖方的成本。如一听可乐，在商店购买仅需要 2.5 元，在餐厅大约 5 元左右，在高档咖啡厅则要付几十元，可乐的层层加价并非是产品的生产成本有所变化，而是由于附加的服务和环境气氛为产品增加了价值。酒店管理人员可以运用各种营销策略和手段，影响消费者对酒店产品的认知，使其形成对企业有利的价值观念，然后再根据认知价值来制定价格。

## 3. 以竞争为导向的定价方法

以竞争为导向的定价方法主要考虑市场的竞争因素，有的酒店以行业的平均水平或者习惯定价水平作为酒店的定价标准；而有的酒店则以主要竞争对手或市场领袖的价格水平为基准，然后根据自身产品的优劣势，制定酒店产品价格。这种定价方法既能保证企业获得合理的收益，又能减少因价格竞争带来的风险，所以被许多酒店所采用。

## （二）几种常用的定价技巧

在企业制定产品价格时，不仅要考虑成本、需求和竞争，而且要采用灵活的定价技巧，以适应市场和竞争的需要。

### 1. 声望定价

一些在社会上具有极高知名度的酒店，可以故意将客房和餐饮价格定得较高，利用高价格来树立产品及其品牌在消费者心目中的形象。因为消费者有崇尚名牌的心理，往往以价格来判断质量，认为高价格即代表着高质量。在使用这种定价技巧时，酒店须进行客源市场细分，充分了解客人所能接受的最高价格，以免价格定得过高，使消费者难以接受。

### 2. 尾数定价

对于某些中低档次产品，酒店为了迎合客人追求物美价廉的心理，给产品制定一个非整数的价格，如 9.9 元、19.9 元等。这种定价给客人的感觉是价格非常低，而且酒店一定是经过了精确而周密的成本计算，容易对酒店产生信任感。经常采用这种定价方法的是餐饮产品，尤其是需求弹性较大的产品，可以极大程度的增加产品的销量。

### 3. 招徕定价

指企业有意将几种产品的价格降到市价以下，个别甚至低于成本，以达到吸引顾客的目的。这种定价方法常用于餐饮销售，酒店有时会推出特价菜来吸引顾客，顾客进店消费特价菜的同时，会购买其它利润较高的菜肴，带动相关产品的销售。

## 四、酒店营销策划与管理

### （一）酒店营销策划的类型

#### 1. 综合营销策划

综合营销策划是指酒店对未来一段时间内的营销活动做出的完整的规划和设计。主要包括 STP 营销（即在市场调研的基础上进行市场细分，选择企业的目标市场和进行市场定位）和制定企业的营销组合（产品、价格、促销方式和分销渠道策略）。

因为综合营销策划往往涉及的时间较长，通常为一年或以上，所以综合营销策划具有全局性和系统性等特点。

#### 2. 专项营销策划

专项营销策划一般针对某一专题活动，是综合营销策划中的某个具体内容的策划。主要包括品牌策划、调研策划、新产品策划或促销策划等。因为专项营销策划针对具体活动，所以一般内容较为详尽。主要内容包括：活动的设计与安排、人员的分工与职责、时间安排、地点安排和经费预算等。

### （二）营销策划书的主要内容

#### 1. 营销策划的主题

策划主题是营销策划的中心，任何策划只有主题明确，营销策划才会有清晰而准确的定位。

## 2. 营销环境分析

在营销策划中，营销环境分析是重要的一环。只有清楚明了企业所处的内外部环境，才能营销策划具有针对性。

## 3. 活动的具体安排

是营销策划书的重点部分。详细介绍活动的基本内容，时间安排，场景布置，人员分工等。

## 4. 经费预算

经费预算是营销策划书必不可少的内容。预算部分应尽量详细周密，尽可能准确详尽的列出各经费项目。在制定预算时，应本着节约实用的原则。

# 【小结】

前厅部、客房部、餐饮部和营销部是酒店的重要业务部门。前厅部主要承担以客房销售为中心的一系列对客服务工作，客房部主要负责酒店客房、公共区域的清洁卫生以及客人在住店期间的服务工作，餐饮部负责餐饮产品的生产与销售，提供餐饮服务，营销部则主要负责产品开发、促销以及产品价格、分销渠道的制定，是酒店团队、会议销售的重要部门。酒店的四大业务部门是酒店提供对客服务的主要部门，其产品质量、服务质量的好坏，直接影响酒店的收入和利润。

# 【与工作相关的作业】

1.分组参观酒店，实地观察前厅服务人员办理入住接待和结账手续，客房服务人员清洁客房，餐饮服务人员从事对客服务的全过程，并写出调研报告。

2.就某个具体的节日，编写一份简单的营销策划书。

# 【知识链接】

## 网络营销

网络营销是指饭店通过互联网的沟通渠道，与顾客在网络上直接接触和联络，从而开拓市场，推销饭店产品的一种营销活动。

### 1. 网络营销的优势

(1)市场广泛。由于饭店产品的不可移动性，导致饭店直接渠道的消费者数量较为有限，饭店产品的销售更多地依靠中间商。而随着网络的出现和发展，互联网上有庞大的客户群，消费者与饭店的联系非常轻松和便捷。饭店产品的销售日益国际化和全球化，市场更加广泛。

(2)渠道直接。由于消费者可以通过网络直接与饭店联系，大大减少了中间环节，使销售渠道直接化。

(3)价格公开。由于互联网的透明性，顾客可以直接了解饭店的产品和价格等相关信息，并自行进行比较和选择。

## 2. 网络营销的形式

(1)网络调研。饭店营销的重点是市场调研。在互联网上可以与顾客进行双向沟通、了解顾客需求，还可以利用顾客的信息建立顾客信息库，这些都为网上市场调研创造了良好的条件。

(2)网络宣传。网络营销所传递的信息量大，准确度高，具有传统营销方式所不可比拟的优势。通过网络可以全方位展示自身的产品、服务、价格等大量信息，让更多的消费者和中间商了解和熟悉，进而购买饭店产品。

(3)网络订房。饭店的主要产品是住宿产品。随着网络的日益普及，越来越多的消费者通过网络方式预订饭店客房。客人通过网络订房一般有两种方式。一是通过饭店或饭店集团自设网站进行订房；二是通过大型旅游网站订房，如携程网和艺龙网等。

# 第十章 酒店职能部门的管理

## 【学习目标】

- 1.了解酒店人力资源管理、财务管理、安全管理以及工程管理等相关职能部门的工作范围。
- 2.明确各职能部门的工作性质。



3.掌握各职能部门管理的重要内容。

4.掌握酒店突发事件的处理方法

### 【必备知识】

员工招聘、培训、激励、财务管理、流动资产、固定资产、成本费用、营业收入、利润、夜审、收益管理

### 【选修知识】

常用的灭火方法：

1. 隔离法
2. 冷却法
3. 窒息法
4. 化学抑制法

### 【案例导入】

#### 令人烦恼的结账

迈克先生于 7:15am 匆忙离开他的房间，准备去总台办理结账手续。他在这家高星级酒店入住的几天里，总体感觉不错。只是此刻他觉得时间有点紧，担心会误了飞机。他决定不采用酒店的快速结账服务，也不用视频结账服务，原因有两个：

第一，以前他曾有过几次收款有误的经历，最后核实起来既浪费时间，又恼火上心；

第二，他知道回去后如果他能将收据立即交给财务部的话，他就不需要自己先垫上这笔费用，过后才能拿着他的信誉卡账单再去报销。迈克在收银台前排队，不停地看表。

7:40am，终于轮到他了，他立即说出房间号，等着电脑打出账单。账单出来了，服务员熟练地递给他让他核实，总计 1063.44 美元。

再经过进一步审核，他发现有 14 美元的费用出自他房间小冰柜的饮品，而那个冰柜他根本就没有打开过。他把这个错误告诉收银员，收银员回答说：“请稍等，先生，我去找主管。”

说罢，转身走进身后的门内。几分钟后，她同另一位女士一起出现在迈克的面前，那位女士自我介绍说是值班主管，并问迈克能为他做点什么。显然刚才那位收银员并没有把情况向她讲清楚，迈克回答说：“我的账单有误。”

于是那位主管和收银员一起仔细地审查起电脑屏幕。

几分钟过去了，迈克身后的队伍越来越长，客人们开始不耐烦起来。她们俩经过一番小声嘀咕以后，主管对他说：“对不起，我无权处理此事，请稍等，我去找经理助理。”还没等迈克说话，她俩就消失在刚才那道门后。

又过了三、四分钟，经理助理出来了，她也很有礼貌，不过打着官腔：“您确信没有用过小冰柜？我们很少出现这方面的失误。”

此时迈克又急又恼，厉声告诉她自己肯定没有动过小冰柜。这位经理助理看出迈克没有说谎，于是让收银员扣掉那 14 美元。在收银员操作时，她向迈克解释说，酒店有严格的规定，凡是误差超过 10 美元的，必须是经理助理以上的人才有权处理，并客气地感谢迈克光临

本酒店，随即转身离去，留下值班主管看着收银员把错误纠正过来。

8:15am 迈克拿着收据，拎起行李，疾步走出门外。他计算着时间，觉得很可能会赶不上这次航班，可能会给那位重要的客户带来很多不便。想到这里，他预感到今天将会是非常糟糕的一天！

### 【课前思考题】

1. 酒店应如何进行员工招聘，招聘的基本程序是什么？
2. 酒店员工培训的对象、方式以及培训的主要内容是什么？
3. 怎样对员工进行有效激励？
4. 酒店财务管理的概念和特点是什么？
5. 酒店财务管理主要包括哪些内容？
6. 什么是收益管理？
7. 如何进行饭店的安全管理？
8. 酒店如果发生火灾、停电、客人死亡及财物失窃等突发事件应该如何处理？
9. 如何进行酒店工程管理？

## 第一节 酒店人力资源管理

### 一、酒店人力资源管理概述

在现代企业的管理中，人力资源管理的地位越来越重要。企业的竞争，归根到底就是人才的竞争。企业如何才能吸引和留住人才，激励员工在酒店工作中发挥其主观能动性，做到人尽其才，已经成为酒店管理中非常重要的问题。

人力资源管理的核心任务有两个。一是激发员工的奉献精神，使员工发自内心地愿意为酒店努力工作，这解决的是员工愿不愿意去做事的问题；二是培养和发展员工的能力，使员工有足够的能力为酒店工作，这解决的是员工能不能工作的问题。

酒店人力资源管理应该遵循以下步骤。首先，要建立一套科学、有效的招聘程序，为企业挑选适合从事酒店行业，拥有较高素质的员工；第二，要有完整、切合企业实际的培训机制，提高员工的业务技能和综合素质；第三，要进行科学的定岗定编，优化组织结构，发挥最佳的组织效应；第四，通过有效的激励机制，最大限度地调动员工的积极性和创造性。

### 二、酒店人力资源的管理

#### （一）酒店人力资源计划

酒店人力资源计划是指酒店科学地预测、分析自身的人力资源供给和需求状况，制定合理的方案以确保企业的人才需求，并使组织和员工个体得到长期的利益。酒店人力资源计划通常包括以下内容。

1. 确定人力资源需求计划

根据酒店的组织结构、岗位设置以及酒店的经营规模和业务水平，酒店管理者就可以估算出所需人员的规模和素质状况。如根据酒店的客房数，可按人工配比大致估算出酒店所需的员工数量（人工配比即酒店员工总数与客房数之比，目前我国，人工配比大致为1.5-2:1）。

#### 2. 确定具体的职位空缺计划

酒店需要先进行岗位分析，确定各项工作的任务和性质，具备何种资格条件的人方可胜任该项工作。通过岗位分析，了解酒店所需开展的具体工作，将之与酒店现有的职务设计情况相比较，即可制定出企业未来需要补充的人力资源的类别与结构。

#### 3. 制定人力资源增补方案

确定了企业的需求计划之后，企业需要先进行内部人力资源盘点，了解酒店现有人力资源状况，然后进行酒店内部人力资源供给预测（人员流失、提升、调动等）和酒店外部候选人供给预测。在此基础上，企业即可做出未来人力资源的增补方案。有的岗位人员短缺需要增加，有的岗位超员需要删减，企业需根据计划进行增补。

#### 4. 制定人事管理计划

在确定人力资源增补方案之后，下一步的工作就是制定具体的人事管理计划。这一工作以内部人力资源盘点和人员的供求信息为依据，编写满足现在与未来人员需求的各种政策以及具体的外部招聘、内部提升、岗位调动等工作计划。例如，企业可以通过招聘、培训等增加人力资源的有效供给，通过制定合适的激励方案吸引和留住员工等。

### （二）酒店员工的招聘

制订了酒店人力资源计划以后，酒店的一项重要工作是员工招聘，即挑选和吸引有条件、有能力的人员来填补酒店岗位的空缺。招聘有助于改善企业的劳动力结构，保障员工个人能力的充分发挥，提高酒店的管理效率。

#### 1. 员工招聘的渠道

(1)内部招聘。指将企业现有员工作为提升、轮岗或平行调动的候选人，为内部员工提供公平、公正、公开的竞争机会。内部招聘的优点是对该员工了解全面，准确性较高；可较快适应工作；组织的培训投资可以得到回报；而且由于员工在企业内部看到上升的机会，可鼓舞士气，激励员工。但缺点是来源局限，不利于新思想的引进；可能会引起近亲繁殖等不公正现象；而且可能会引发内部矛盾。

(2)外部招聘。当企业内部的人力资源供给不能满足组织需求，酒店可以选择在企业外部的候选人中选拔符合岗位要求的人员。外部招聘的优点是来源广，余地大，利于召到一流人才；可以带来新思想、新方法，为企业带来新鲜的空气；可平息或缓和内部竞争者之间的矛盾；而且由于人才现成，可以节省培训投资。但缺点是对外部人员了解较少，可能产生失误；由于外聘员工不熟悉酒店内部情况，进入角色较慢；如果企业过多进行外部招聘，尤其在管理岗位，可能影响内部员工积极性。

#### 2. 酒店员工招聘的程序

由于基层工作岗位和管理岗位的人员素质和要求差别很大，所以酒店各级员工的招聘程序不尽相同，下面简单介绍基层员工和管理人员的招聘程序。

(1)基层员工的招聘程序。基层员工的招聘主要有初步遴选、岗前培训、各部门试用、考

核和决定是否录用等程序。

①初步遴选。由于酒店是劳动密集型企业，而且酒店行业的流动性较高，所以酒店经常需要招聘基层员工来从事前厅、餐饮、客房等部门的工作。而应聘的人员也往往人数众多，人事部门不可能对所有应聘人员进行详细考察，否则花费的精力和时间较多，所以初步的遴选程序是必不可少的。通过初步的面试、交流和沟通，人事部门就可以大致了解应聘人员的学历、性格和身体等条件，淘汰那些不能满足相关岗位要求的应聘者。

②岗前培训。在初选之后，部分酒店可能初步录用员工，对其进行酒店知识、相关岗位技能等简单的岗前培训，这些培训一般由酒店人事部门安排。

③各部门试用。在岗前培训之后，酒店会将招聘员工安排至具体工作岗位进行适用。一般采用以老带新的方式，即由老员工培训新员工，在工作中边干边学。员工所在部门不同，见习培训的时间也不一样。如前厅接待需要掌握前台的电脑管理系统和相关业务知识，见习培训的时间较长，而餐饮、客房服务员见习培训的时间相对较短。

④考核。员工试用期结束之后，人事部门和用人部门会安排具体的考核，根据各岗位的职务说明书，考核该员工是否达到该岗位的工作要求。

⑤决定是否录用。岗位考核结束后，酒店可根据该员工的日常表现及考核结果决定是否录用该员工。如果正式录用，即可发出录用通知书，签订劳动合同。

(2)管理人员的招聘。由于管理人员的素质和实践经验要求相对较高，所以招聘程序也较为复杂。

①初选。管理岗位的候选人可能是酒店内部的员工，也可能是外部人员。酒店可通过发布招聘信息的方式，吸引本企业或行业内的优秀人才前来应聘。同样可进行简单的初选，了解应聘人员的资历和个人能力，决定其是否参加下一步的考试。

②笔试。有些企业招聘管理人员时，会进行笔试。重点考察应聘者的个人素质、管理能力、组织能力和创新能力等。

③演讲答辩。这是笔试的补充。仅靠笔试不足以了解个人的综合素质，通过发表竞聘演讲，介绍自己任职后的工作计划，并就评委的提问进行答辩，可以为候选人提供一个充分展示自身才能的舞台。

④案例分析与情景分析。为了更好地考察候选者的综合能力，酒店可借助具体的情景模拟和案例分析，运用各种评价方法来考察其工作能力和应变技巧，以判断其是否适合该管理岗位的具体要求。

⑤择优录取。在综合测试的基础上，酒店可根据各位候选人的具体表现进行排名，确定具体的人选。

不论是基层员工还是管理人员的招聘，酒店招聘者都应清楚地认识到，这是一个双向选择的过程，既是酒店挑选应聘者，也是应聘人员挑选招聘企业的过程。企业应如实向招聘人员介绍酒店的实际情况，让应聘者清楚了解其工作岗位和福利待遇等，以便招收到真正愿意为企业工作，为酒店贡献力量的人员。

### 三、酒店人力资源的开发

### （一）酒店员工培训

现代酒店管理的过程中，知识、科技等含量日益提高，产品更新的速度很快。为了提高员工素质，适应多变的产品和市场环境，增强企业竞争能力，酒店应持续不断地进行员工培训，提高劳动生产率，为企业带来良好的经济效益。

#### 1. 培训的对象

一般而言，在酒店中培训的对象非常广泛，上至酒店的总经理，下至基层岗位的员工，都要进行培训，即在酒店实行全员培训。根据员工具体工作岗位和性质的不同，有针对性地进行培训。

#### 2. 培训的内容

员工培训的内容一般可分为三个方面：职业态度、技术技能、知识能力。

(1)职业态度。职业态度是每位员工都需要进行培训的。酒店是服务行业，后台部门为前台服务，一线员工为客人服务。不论是后台的管理人员，还是一线员工，都应该树立强烈的服务意识。

(2)技术技能。不同岗位所需掌握的技术技能各不相同，企业可通过针对性的培训，使员工更加胜任工作岗位。除了相关岗位技能，所有员工都应该接受计算机操作等新技术方面的培训，以适应时代发展的需要。

(3)知识能力。通过管理学、营销学、心理学、外语等知识的培训，可以全面提高员工素质，开发员工潜能。如通过心理学的培训，可以让员工了解顾客心理，提高应变能力，从而更好地提供对客服务；通过营销学的培训，可以让管理人员了解酒店外部的经营环境，认清酒店发展的方向。

#### 3. 培训的方式

(1)岗前培训。为了使新员工更快熟悉酒店，较快进入工作状态，酒店一般会为新员工进行岗前培训。因为训练内容的侧重不同，岗前培训又被分为一般性培训和专业性培训。一般性岗前培训主要针对新员工进行酒店情况、行业知识、职业道德以及礼貌礼仪等常识性的知识培训；专业性培训则根据新员工所要进入的部门，分部门、分工种进行针对性培训。

(2)在职培训。指酒店员工在工作岗位、工作过程中所接受的培训。为了提高员工素质，使员工更好地适应酒店行业的要求，良好的在职培训应该贯穿于员工在酒店工作的全过程。

在职培训的内容很多，如技能培训、外语培训、新知识新技术培训等。员工所处岗位不同，培训的侧重点也有所不同。针对管理人员，可多进行管理、营销等知识能力的培训；针对基层管理人员和服务人员，可多进行技术技能和语言能力等方面的培训。

(3)职外培训。出于员工自身发展和酒店业务发展的需要，酒店会安排部分优秀员工离开工作岗位到大学、其他酒店或本集团内部专职学习一段时间。这种培训有利于员工了解行业发展动态，掌握新知识和新技术，同时可将其他酒店的先进管理方法引入本企业，起到良好的效果。

### （二）酒店的督导

督导管理实质上是针对基层员工的管理。督导管理的执行情况直接影响酒店的服务质量和效率。

#### 1. 督导管理的概念

督导管理是指酒店的主管、领班等基层管理人员在酒店工作现场进行的，以监督指导为主的管理。

在酒店管理的过程中，总经理、副总经理、总经理助理为高层管理者，主要职责是对酒店的重大问题做出决策；而部门经理为中层管理层，主要职责是实行高层管理者提出的目标和决策，然后据此组织本部门员工完成任务。而主管和领班则属于基层管理者，他们的工作岗位在生产的一线，直接指挥基层员工的操作，其主要工作任务是检查、监督、指导和纠正基层员工的工作。由于其承上启下，对上接受上层领导的指挥，对下指导员工完成工作任务，所以在酒店起着非常重要的作用。

## 2. 如何正确督导

督导人员在酒店中直接指导的是一线服务人员，其督导水平、督导力度直接影响到酒店的产品和服务质量。所以，督导人员应注意：工作认真，细心踏实，对酒店、员工以及客人具有高度的责任心；具有较高的管理水平和沟通技巧，善于激励员工；对于自己所拥有的专业知识和技能，能够毫无保留地与员工分享；注意团队建设，鼓励一线员工参与部门决策，重视员工所提意见和建议；有全局观念，不要小团体意识，以免影响酒店整体协调。

## 四、酒店员工积极性的激发

通过招聘、培训等手段，员工已经基本具备工作岗位所应该掌握的能力，能够完成本职工作。但是，美国哈福大学的威廉·詹姆士教授研究发现，绝大多数员工只要付出自己能力的 20%-30%，就可以应付企业交派给其的全部工作；而如果员工的积极性得到有效激发，则将付出他们能力的 80%-90%。所以，如何能够激发员工积极性，使之发挥潜能，成为酒店人力资源管理的重要课题。

对员工的激励，一般可以分为物质激励和精神激励两种方式。

### （一）物质激励

从人的需求层次而言，物质的和生理的需求是最基本的需求。物质激励是满足最基本需求的主要方式。物质激励一般有以下几种形式。

#### 1. 绩效工资

现代企业已打破铁饭碗的传统思想，采用以业绩为基础的绩效工资体系。员工的报酬不仅仅和工作年限、资历等挂钩，更重要的是和工作绩效相联系，工作绩效在很大程度上决定了员工报酬。依靠效益工资，可以吸引和留住优秀员工，提高生产生产率，减少员工流失率，提高员工满意程度。

#### 2. 利润分红

如果酒店利润达到或超过预期标准，酒店则会针对不同的部门，以分红的形式将部分利润分配给员工。由于该方法将酒店的盈亏和员工的个人利益紧密结合在一起，可以促使员工站在酒店整体的立场考虑，尽量节约成本，增加收入，增强了员工工作的动力。

#### 3. 股权激励

股权激励是指企业通过在一定条件下、以特定的方式（股票）使管理者拥有一定数量的企业股权，从而进行激励的一种制度。也就是说，股权激励就是企业管理者和职工通过持有

企业股权的形式,来分享企业剩余索取权的一种激励行为。

## （二）精神激励

员工在满足了基本的生理需要和安全需要之后，其社交需要、尊重需要以及自我实现需要就会明显增强。所以，酒店应该采用多种多样的精神方式对员工进行有效激励。

### 1. 目标激励

员工在酒店的工作中，如果没有目标，或看不到自己职业发展的空间，就会失去前进的动力。美国微软公司人力资源部制定了“职业阶梯”，将员工从进入公司开始，一级级向上发展的所有可选择职务详细列出，并且注明不同职务须具备的能力和经历，使员工感到只要通过努力就可以达到理想目标，对个人发展充满信心和希望。

### 2. 情感激励

情感激励对员工是非常有效的激励方式。酒店管理人员要对员工的工作、生活、事业发展乃至家庭加以关注，了解员工困难，用真诚的心去打动员工，真正做到尊重、信任员工，使员工从感情上信赖管理者，愿意与之进行沟通和交流。管理人员和被管理者之间如果感情融洽，管理工作就会进行得比较顺利。

### 3. 荣誉激励

员工总是希望得到企业和社会的认可，获得赞扬和肯定。管理人员应该针对企业的基本情况，有目的地设立一些荣誉称号，让员工努力争取。而对于获得荣誉称号的员工，不仅要大力表彰，号召同事向其学习，而且要给予适当的物质奖励，以鼓舞士气。

### 4. 授权激励

授权就是给予员工一定的权力，让员工自在地做事，也要其为结果负责。酒店应给员工以适当的授权，这样员工工作时有意义感、选择感、能力感和进步感。里兹·卡尔顿酒店规定，任何员工碰到客人疑难或投诉时，不管其是否涉及自己的部门或岗位，都应立即放下手头的常规工作去处理。酒店专门给每位员工 2000 美元的投诉事件自主处理权，将各种问题化解于初起阶段，不仅提高了服务质量，而且极大地调动了员工的工作积极性。

## 第二节 酒店财务管理

酒店的一切经营活动的目的就是为了获得经济效益和社会效益的最大化。没有经济效益，酒店则无法生存。酒店财务管理担负着酒店聚财和理财的重任，反映酒店经营成果，为管理人员进行经营决策提供信息，督导酒店各部门改善经营管理、降低成本、提高经营效益。

### 一、酒店财务管理概述

#### （一）酒店财务管理的概念

酒店企业是向顾客提供以住宿、餐饮服务为主，另外还提供会议、展览、康乐、购物等综合性服务的企业。酒店企业经营管理者运用投资者提供的资金进行经营，资金的流动便成为酒店企业财务活动的基础。经营者将筹集到的资金根据企业的经营目标加以运用，在运用

过程中必然发生一定量的资金耗费投入，形成成本费用支出，在生产活动中形成产品和服务，再通过销售活动获得资金的回收；资金的回收与投入耗费的差额形成酒店企业的利润，利润在国家、企业、投资者等多方利益者之间进行分配。

酒店企业在生产经营活动过程中筹集资金、运用资金、分配利润等经济活动构成的资金运动就是酒店企业的财务活动。酒店企业在组织财务活动过程中与各方发生的经济利益关系，就构成了酒店企业的财务关系。

酒店财务管理是指酒店企业利用货币形式的组织管理活动，以赢利为主要目的，按照资金运动规律和国家财经政策，筹集、运用、分配和监督企业资金，协调、处理酒店企业同各方面的财务关系的一项经济管理工作。

## （二）酒店财务管理的特点

酒店企业的经营管理具有一般企业的共性，是以赢利为目的的，在经营中也必须按照资金运动规律和国家财经政策，筹集、运用、分配和监督企业资金运动，协调、处理企业和各方面的财务关系，使企业资金保值和增值。但由于酒店企业提供的是以食宿为主的服务性产品，与其他企业生产、提供的商品不同，所以酒店财务管理有其自身的特点。

### 1. 产品销售的及时性

由于酒店产品的不可储存性，导致产品的价值有着极强的时间性，即如果当天的客房没有销售出去，当天的价值就永远失去了；酒店必须建立完善的销售制度，来促进产品的销售。作为财务部门，应该给予支持，以提高客房出租率，增加酒店收入。

### 2. 客房结算的即时性

酒店为了客人方便，一般为客人提供离店时一次性结账的方式。因为客人离店时间各不相同，酒店财务部门中的收银处必须提供 24 小时服务。客人入住登记时，财务部门应及时收取押金；客人随时离店，立即办理结账手续，以防止出现错账、漏账和跑账现象。

### 3. 投资回报的风险性

由于酒店的初建成本很高，而且其中固定资产投资比例较高。酒店的建设投资往往需要很长时间才能收回。如果酒店的经营效益不好，可能导致成本难以回收。这就要求酒店注重投资决策，在建设之前，做好市场调研，了解顾客需求，谨慎选择建设地点、投资规模、目标市场等，以尽可能提高收益，减少风险。

### 4. 更新改造的紧迫性

由于酒店设施设备的新旧程度在很大程度上影响客人对酒店的感受，所以酒店需要经常进行更新改造，以保持良好风貌。因此酒店财务人员要注意研究各种资产设备的经济寿命，适时进行装修改造，以获得更高的资产使用效益。

## 二、酒店财务管理内容



### （一）资金筹集管理

资金筹集是指企业面向社会、单位或个人，或者在企业内部筹措和集中生产经营资金的财务活动。

1. 企业资金的来源一般为以下几个方面

①国家财政投入。是国有企业资金的主要来源。

②银行贷款。银行的各种贷款，是企业重要的资金来源。

③非银行金融机构债务资金。非银行金融机构主要有信托投资公司、保险公司、证券公司等。他们可以为一些企业直接提供资金或帮助企业筹集资金。

④其他企业投入资金。有些企业拥有部分闲置资金，出于经营发展的目的，可能会互相投资。

⑤企业内部积累资金。主要指计提固定资产折旧和为分配利润而形成的资金。

2. 资金筹集的方式

指企业筹措资金所采用的具体方式。一般可分为直接筹资和间接筹资两类。直接筹资是指企业直接从资本市场上筹集资金，主要方式为发行股票、债券、合资经营或融资租赁等方式；间接筹资是指通过中介机构获得的信贷资金。

### （二）流动资产管理

流动资产是指在一年内或超过一年的营业周期内变现或者运用的资产。流动资产包括各种存款、存货、应收及预付款项。流动资产是酒店企业经营活动的必备条件，其数额大小及构成情况，反映了企业的支付能力和短期偿债能力。

流动资产的管理主要包括现金和银行存款等货币资金的管理、应收及预付款管理、存货管理、存货决策等。

### （三）固定资产管理

固定资产是指使用期限较长，单位价值较高，在使用过程中保持原有实物形态的资产。主要包括房屋建筑、机器设备等。包括固定资产折旧、固定资产更新管理和固定资产投资决策等。

### （四）无形资产管理

无形资产是指酒店企业长期使用的，不具备实物形态，以某种法定特殊权利或优先权利可以使酒店企业获得收益的资产。主要包括专利权、商标权、土地使用权、商誉等。无形资产是企业的巨大财富，企业应重视其管理。

### （五）成本费用管理

成本费用是指酒店在一定时期的经营过程中为宾客提供服务所发生的费用。

1. 旅游酒店各项业务成本费用包括

(1)营业成本。指酒店在经营服务过程中所发生的各项直接支出，主要包括餐饮成本、商品成本、洗涤成本等。

(2)期间费用。指在一定会计期间发生的费用，包括营业费用、管理费用、财务费用等。

(3)财务费用。是指酒店为筹集资金而发生的一般财务费用，包括利息支出、金融机构手续费及筹资发生的其他费用。

2. 成本费用控制

酒店成本费用管理必须遵循的原则是：严格遵守国家规定的成本开支范围及费用开支标准；全体员工都应重视成本管理，养成节约成本的习惯；但是在降低成本的同时，不能影响产品和服务质量，应在保证质量的前提下降低成本。

## **(六) 营业收入与利润管理**

### **1. 营业收入管理**

营业收入是指酒店在生产经营活动中，销售产品、提供服务等取得的收入。主要包括客房部、餐饮部、商场、康乐等营业部门的收入、另外还有酒店对外投资取得的收入等。

酒店营业收入管理的主要内容如下。

(1)合理制定酒店价格。酒店的价格如果定得过低，酒店的利润无法实现；如果价格过高，又会失去顾客。通过合理定价，酒店可以既赢得消费者，又取得合理的营业收入。

(2)做好营业收入标准控制。主要包括营业收入预测、决策和预算。酒店应通过营业收入预测，了解市场供求和竞争状况，做出相应决策，以增加营业收入，降低成本费用。而通过营业收入预算来调动饭店各部门员工完成预算任务。

(3)做好收入结算和应收账款控制。在酒店企业中，往往会出现应收账款不能及时回收的现象，占用酒店资金，甚至可能造成呆账。所以，酒店应加强应收账款控制，做好营业收入结算，减少收入损失。

### **2. 利润管理**

利润是酒店企业在一定时期内实现的财务成果，是营业收入减去营业成本和费用，并上缴国家营业税等流转税后的余额。包括营业利润、投资净收益和营业外收支净额。

增加营业利润的方法有：提高产品和服务质量、合理制定价格，以扩大销售，增加收入；加强成本管理，努力挖潜；合理运用资金，加速资金周转，降低资金成本，提高净资产收益率等。

## **(七) 财务分析与评价**

财务分析是企业利用相关的财务报表及有关财务资料，对酒店企业的财务状况及经营成果进行比较、分析，从而揭示与评价酒店企业经营管理过程中的利弊得失的一种财务管理活动。

财务分析的内容主要包括以下方面。

### **1. 营运能力分析**

营运能力指酒店企业资金的利用效率，即资金周转的速度快慢及其有效性。通过营运能力分析，可以了解酒店的经营状况和管理水平，发现不足；强化经营管理，合理利用资金，改善财务状况。

### **2. 偿债能力分析**

是指酒店企业偿还各种到期债务的能力。它是判断酒店企业财务状况稳定与否的重要标志。通过偿债能力分析，可以分析酒店对债务资金的利用程度，为酒店制定筹资计划提供依据；偿债能力分析同时为债权人进行债务投资决策提供了重要依据。

### **3. 盈利能力分析**

指酒店获取利润的能力，是投资者、经营者和债权人共同关注的问题。分析指标主要包括营业利润率、成本费用利用率、资本金利润率等。通过分析，可以将资产、负债、所有者

权益、营业收入、成本费用、利润分析等有机结合，从不同角度判断企业的盈利能力。

### 三、酒店收银管理

收银部门业务上隶属财务部，但因其位置处于前厅，所以又需同时接受前厅部的指挥。

#### （一）前厅收银的工作职责

1. 办理住店客人的客账结算和离店手续。
2. 负责前台客账记账业务，编制营业报表。
3. 负责住店客人的贵重物品寄存。
4. 负责办理外币兑换业务及信用卡业务。

#### （二）收银业务流程

酒店一般采取一次性结账的付款方式，即宾客在酒店的所有消费在离店时一次性结清。结账方式一般有三种：现金支付、信用卡支付和用企业之间的记账单据来结账。

##### 1. 散客退房、结账的基本程序

- ①主动招呼客人，询问房号。
- ②根据房号检索客人账单，核对姓名。同时收回客房钥匙，通知客房服务中心查房。
- ③礼貌询问客人是否有新的消费。
- ④向客人报告消费总数，计算客人的客账余额。
- ⑤账单交客人核对，办理结账手续。
- ⑥结账后，将客人的登记卡、结账单等归类存档，以便进行夜审。

##### 2. 团队、会议结账的基本程序

前厅部每天晚上都应报收银处第二天预计离店团队一览表。因为团队客人离店时间较为集中，为了缩短结账时间，减少失误，酒店一般应事先安排领班协助收银人员办理团队结账。

团队会议结账应注意以下几个方面。

- ①收银员在前一天晚上，应逐项核查团队总账、分账记账。
- ②及时与会议组织人、陪同或领队联系，请他们协助，以保证快速顺利结清账款。
- ③结账过程中，如出现账目上的争议，应及时请主管人员或大堂副理协助解决。
- ④收银员应保证在任何情况下，不得将团队房价泄露给客人，如客人要求延房，应按散客价收取。
- ⑤团队延时离店，须经销售经理批准，否则按规定收取房费。
- ⑥凡不允许挂账的旅行社，其团队费用一律到店前现付。
- ⑦团队陪同无权私自将未经旅行社认可的账目转由旅行社支付。

#### （三）夜审

夜审即夜间审核，即核查从上个夜班后所收到的账单，将房租登录于客人账户上，并做好汇总和核查工作。酒店通常由夜审员于 24:00 或以后开始。夜审员的具体工作步骤如下。

- ①审核各项未付款项。
- ②检查所有单据是否都已登上账户。
- ③按部门将单据分类，计算各部门营业额。

④核对在住客人房价，检查所有优惠是否都有相关人员签字批准。

⑤核对客房状况。

⑥核对预订而未到客人状况。

夜审员还负责编制报表，进行包括客房、餐饮和综合服务收入统计以及全店收入审核统计等各种报表，上报总经理及相关部门，作为掌握和调整经营管理策略的主要依据。

#### （四）其它业务

前台收银业务还包括贵重物品寄存与保管，外币兑换等。酒店一般在前厅收银处附近配备保险柜，免费供住店客人临时存放贵重物品。每个保险箱有两把钥匙，一把由收银处保管，一把由客人保管，必须同时使用，才能开启保险箱。

### 六、酒店收益管理

收益管理于上个世纪八十年代在民航客运业率先出现，世界各大航空公司从不断完善的收益管理系统中受益巨大。据相关报道，世界各主要航空公司通过使用收益管理技术，年收入平均增加了2%—7%。近些年来，收益管理逐步渗透到酒店、汽车出租、电视广播、能源供应等其它服务行业，并得以迅速发展，成为服务企业管理的有效工具。

收益管理又称“效益管理”，其基本原理就是通过对市场的细分，对不同目的顾客在不同时刻的需求进行定量预测，然后通过优化方法来确定动态的控制，确定最佳的销售或服务价格，以实现利润最大化。简单地说，就是在合适的时间、以合适的价格将合适的产品卖给合适的顾客。

#### （一）收益管理的核心

##### 1. 依靠价格来调节供给与需求之间的矛盾

酒店行业和民航客运业一样，是淡旺季十分明显的行业，旺季顾客盈门，淡季门可罗雀，有的酒店不得不在旺季采用增加雇员、支付加班工资来增加生产供给；在淡季，酒店则可能使用封闭楼层、削减员工等方式来减少生产供给。

而收益管理则强调利用价格来调节供应与需求之间的矛盾。在需求高峰期，将产品的价格提高，那么一部分时间选择余地较大的顾客，就可能会转移到淡季来消费产品。而那些对价格不敏感的顾客，则不会受到高价格的影响，仍然按原定计划消费酒店产品。通过调整价格来解决供需矛盾，既可以保证旺季的服务质量和水平，又能够提高淡季的营业收入，同时满足顾客和酒店的利益。

##### 2. 对各细分市场进行需求弹性分析

由于购买时间、购买原因的差异，不同消费者的消费行为往往不同，而不同顾客愿意支付的价格也不相同。酒店可以通过对各个细分市场进行需求弹性分析，针对不同细分市场制定不同的产品和价格。这样，消费者的不同需求可以得到满足，而酒店的产品销量也会大幅上升，收入也随之上升。

##### 3. 把产品留给最有价值的顾客

酒店和航空等服务企业以前一般采用的是“先来后到”的原则，在旺季，如果酒店提前将产品以低价格销售给较早预订的客人，那么晚到的客人就无房可住。而往往越早预订产品

的顾客，其价格需求弹性越大，对价格较为敏感。而那些很晚选择产品或服务的客户常常是对时间敏感而不关注价格的高端客户，出于工作的需要，一般较晚确定行程。这些客户不但房价高，而且平均消费和回头率都很高，是酒店最不愿意失去的客源。频繁损失他们，不仅会带来收入上的损失，在高端客户关系方面的损失也是无法估量的。所以，良好的收益管理应该做到把产品留给最有价值的顾客。

## （二）适合采用收益管理的行业

收益管理是通过制定一套灵活的且符合市场竞争规律的价格体系，再结合现代化的微观市场预测及价格优化手段对公司资源进行动态调控。那么，哪些行业适用收益管理呢？

适用收益管理的行业一般都具有如下特征。

### 1. 商品的时效性较强

即商品是不可储存的，比如飞机的座舱、酒店的客房，飞机起飞后没有销售出去座位的价值就永远失效，而酒店的客房如果没有卖出去，那么当晚的价值就永远失去了。

### 2. 有明显的淡旺季

即产品的需求随时间、季节等的变化而不同。

### 3. 需求是变动的，而生产能力不可变

行业的生产能力基本恒定，短期内变化不大，而需求则是波动需求。

### 4. 固定成本较高、运营成本相对较低

初期投资较大，固定成本较高，而变动成本较低，即每销售一个单位产品所增加的成本较少。

### 5. 产品价格弹性较大

顾客对价格较为敏感，利用价格可以有效的调节需求水平。

## 第三节 酒店安全管理

### 一、酒店安全管理含义

酒店是为消费者提供住宿、餐饮、娱乐健身以及举办会议、展览、商务洽谈的重要场所，是社会交往和人际沟通的纽带和桥梁。这一切都是以安全为前提的，安全是酒店的首要问题。由于酒店的来往人员复杂，流动量大，酒店安全管理具有较高难度。而安全管理一旦出现问题，不但会影响酒店的声誉和效益，而且会造成人身或财产损失，后果十分严重。

酒店的安全管理包括三方面的含义：

#### 1. 酒店客人以及酒店员工的人身财产安全；酒店的财产与财物安全。

2. 酒店内部的服务、经营活动秩序、公共场所秩序和工作生产秩序保持良好的安全状态。

3. 酒店内部不存在对酒店客人、员工的人身财产安全以及酒店财产造成侵害的各种潜在的不安全因素。

## 二、酒店安全管理内容

酒店安全管理内容较为广泛和复杂,而且具有突发性,所以酒店安全管理一定要注重预防为主、外松内紧,严防重大事故在酒店的发生。酒店安全管理工作主要有以下几方面的内容:

### (一) 酒店护卫

指酒店组织专门的力量,重点对酒店的出入口、营业场所以及主要目标进行监视、巡逻以及防范,以维持公共秩序、预防违法犯罪事故发生的工作。

酒店护卫的主要范围是酒店内部,还可根据需要可以扩大到酒店周围的人行通道。酒店护卫的目标主要包括以下几个部分。

#### 1. 公共区域

主要包括酒店的停车场、出入口、大堂、商场以及娱乐等场所。因为这些地点均为公共区域,人员进出较为复杂,酒店应重点监视人员与车辆的进出情况,发现可疑人物及危险品及时处理。

#### 2. 现金存放处、行李房等

出于酒店营业的需要,酒店的收银处、财务处有时会存放大量现金,酒店应重点防卫此类地点,以防止现金或财物损失。

酒店护卫工作可分为定点护卫、巡逻检查和监视控制等。定点护卫指在酒店门口、停车场等处派专人进行保卫工作;巡逻检查指安保人员进行巡回检查,以便及时发现各种不安全因素,杜绝事故的发生,如大堂和客房楼层等处;监视控制指在酒店重要场所安装监视器,由安保人员在监控室进行监视,发现问题及时处理。酒店一般在大堂、电梯口、客房楼道以及收银等处安装监视器,以确保客人和酒店的财产安全。

### (二) 酒店秩序管理

酒店秩序管理指酒店在公安部门的指导下,对酒店内部的公共秩序进行管理,以确保客人、员工的人身财产安全以及酒店的财物安全。

前厅接待在客人入住时,应严格执行住宿登记制度,认真核对客人身份证件,发现问题及时上报;对于来访客人,酒店方应事先征得住店客人的同意,如果住客不在房内,应请访客在休息处等候,楼层服务员不能擅自让访客进入客房。

餐厅、酒吧和娱乐场所是酒店治安管理的重点部位。各营业部门应与安保人员密切配合,发现苗头及时处理,严防偷盗、打架斗殴、酗酒闹事等恶性事故的发生。

### (三) 酒店消防安全

消防管理是酒店安全管理的重要内容。由于酒店多为高层建筑,内部装修豪华,人口较为密集,一旦发生火灾,势必会危及客人和酒店员工的人身安全。不但经济后果严重,而且还会在国际上造成恶劣的社会影响。例如1985年4月19日,我国哈尔滨市某酒店发生火灾。起火原因是十一楼美国客人酒后卧床吸烟,将点着的烟头掉在床上引燃卧具。该客人被烟呛醒后开门外逃,空气对流,阴燃引起明火,烈火沿着可燃塑料贴面墙纸和其它可燃物迅速蔓延。此次火灾导致十一层的29个房间烧毁21个,中外客人死亡十人,伤七人,影响极坏。

下面摘录我国《高层建筑消防管理规则》中对高层建筑预防火灾的安全要求。

1. 高层建筑内动用明火作业时,必须由经营或使用单位的消防安全机构批准。动火单位

应严格执行动火制度，采取防火措施，做好灭火准备。

2. 餐厅、舞厅、酒吧以及游乐场、礼堂、影剧院和体育馆等公共场所，必须按照额定人数售票，场内不准超员。

3. 建筑物内禁止储存易燃易爆化学物品。

4. 居住宾馆、酒店的旅客，不得将易燃易爆化学物品带入建筑物内。建筑物内严禁焚烧可燃物品，燃放烟花爆竹。严格吸烟、用火、用电管理，防止引起火灾。

5. 宾馆、酒店的客房内，不准使用电炉、电熨斗、电烙铁等电热器具。在客房内不得安装复印机、电传打字机等办公设备。确因工作需要的，应经消防安全机构审批。

6. 经营或使用单位的职工，应掌握消防器材的使用方法，熟悉建筑内外的疏散路线。

7. 经营或使用单位，要按照有关电力技术规范的规定，定期对电器设备、开关、线路和照明灯具等进行检查，凡不符合安全要求的，要及时维修或更换。

8. 建筑物内煤气管道系统的仪表、阀门和法兰接头等，必须符合安全要求，并定期检查维修。

9. 建筑物内的走道、楼梯、出口等部位，要经常保持畅通，严禁堆放物品。疏散标志和指示灯，要保证完整好用。

### 三、酒店安全管理要求

#### (一) 酒店安全管理的原则

##### 1. 顾客至上，安全第一

酒店前台后台的一切工作都是为了消费者，为顾客服务，达到客人满意，是酒店一切工作的出发点。而安全工作是其他一切工作的保障，如果安全得不到保证，其他工作都无法顺利进行。

##### 2. 预防为主

酒店安全工作有“五防”，防火、防盗、防抢、防破坏、防治安灾害。酒店应以预防为主，加强防范，严堵漏洞，及时察觉各种不安全因素。

##### 3. 外松内紧

酒店 24 小时处于营业状态，客人在酒店应该感觉到舒适、祥和、安静，所以酒店安全工作在形式上应自然、气氛缓和，否则会给客人带来不安；但是安保人员和相关管理人员应有高度警觉性，严密防范，密切注意，以确保酒店客人和财产安全。外松和内紧是不可分离的整体，表面上是外松，而实质是内紧。

##### 4. 全员参与

酒店的全体员工在日常的工作中，都应密切注意，细致观察，及时发现各种事故苗头。因为酒店员工与客人接触最多，也最熟悉酒店的内部情况，只有依靠广大员工，群防群治，才能查漏补缺，及时消除不安全因素。

#### (二) 酒店日常保安工作

##### 1. 日常巡逻

酒店安保人员应根据酒店情况，采取昼夜巡逻的方式，对酒店的不同场所，进行有计划、

有侧重的巡查。安保人员要重视这项工作，不得玩忽职守。

## 2. 公共区域的安全

公共区域人员来往复杂，不易管理，酒店应严密做好安全保卫工作。定期检查餐厅、酒吧、咖啡厅等出入口及通道畅通情况，消防设施是否齐全有效；相关部门和安保人员应密切协助，共同维护治安秩序。

## 3. 客房区域的安全

客房区域是顾客在酒店逗留时间最长的地方，客房部门应尽可能将客房区域与公共区域、员工通道等区分开来，防止闲杂人等进入客房区域，以确保客房区域安全。安保人员应协助客房部门从防火、防盗、防事故等方面出发，规范各项制度和措施，并注意落实和检查；加强对员工的职业道德和法制教育，以免发生内部盗窃事件。

## 4. 消防安全

火灾是酒店的重大恶性事故。酒店应制定科学完善的防火安全计划并进行有效的消防管理。

### (1) 火灾原因分析

①吸烟。酒店火灾很多是由于吸烟而产生的。主要有两种情况：一是卧床吸烟，如果客人睡着时没有熄灭烟头，很容易引发火灾；第二是乱扔烟头。1999年12月26日，长春某酒店洗浴中心因保安乱扔烟头发生火灾，造成20人死亡，直接经济损失22万元。

②电路或电器故障。酒店内电路复杂，电器繁多，用电负荷较大，如果出现线路安装不规范、电线老化、电器设备安装不合理、电器故障等情况，极易引发火灾。1991年12月25日，江苏省连云港某宾馆总机房由于电线短路引燃地毯，造成14死11伤，直接财产损失100万元。

③大量使用易燃材料。酒店除了各种木制家具、布草、地毯等易燃材料外，还有大量易燃的装饰装修材料，一旦火灾发生，会加速火势蔓延，造成重大损失

④消防设施配备不足。很多酒店的消防设施配备不足，有的虽配备了消防设施，但没有定期检查，有的员工甚至不会使用，导致火灾发生时不能及时处理。

### (2) 防火安全及管理

①消防安全通知。酒店从客人登记住宿时，就应有意识地告知客人防火安全知识以及火灾逃生办法。客房门后应放置火灾紧急疏散示意图，标明房间所处位置以及逃生疏散路线；在床头柜上应放置“安全告示”，提示客人不要在床上抽烟。客房内还应配备烟感探头和自动喷淋系统。

②制定防火安全计划。防火安全计划是酒店各部门、各岗位防火的工作程序、岗位职责、规章制度以及防火安全检查等项工作的统称。在制定该项计划时，应注意找出各岗位易发生火灾的因素，逐一制定出防火措施，并建立相应的安全检查制度。

## (三) 酒店突发事件的处理

### 1. 火灾

(1)火灾的内部通报。发生火灾时，酒店有关部门应立即向消防部门报警；同时向客人发出通报，要求客人迅速撤离。

①一次通报：通过安装在客房床头柜上的广播向客人通报紧急事态的发生及疏散办法。



同时还应由保卫或服务员对各客房进行逐个通知。

为了使疏散有序进行，应先向起火层报警，再向其上一、二层报警，然后通报上面其他楼层，最后通报起火层以下各层。

②二次通报：鸣警铃，进行全楼报警。

(2)疏散客人

①接待处迅速打印住店客人房号和名单。

②在实施疏散计划时，要将客人从防火梯疏散，绝对不要乘坐电梯。要防止不知火情危险的客人再回到他们的房间，疏散中不能停留以免堵塞通路。

③客房服务员负责指导、检查疏散情况。检查内容包括：床下、洗手间是否留有未听到疏散通知的客人，是否留有行动不便的客人，主要出入口是否畅通，客房服务员每检查完一个房间，就要做好记号，表示此房已检查。

④当检查完所有房间和公共区域并证实没有客人后，客房服务员立即随其他人一道撤离。

⑤确认无客人滞留后，通知所有服务人员撤至广场空地。

(3)善后工作

①全面疏散后，各部门要清点自己的人员，检查是否全部撤出危险区域，清点客人，防止遗漏。

②视情况与自来水公司、医院等单位联系；餐饮部视情况准备食品饮料，安排好疏散客人的临时生活；最好与就近宾馆联系，安排客人住宿。

③工程部和安保部门在火灾扑灭后，应及时关闭自动水喷淋阀门，更换损坏喷头或其他消防设备，并使所有的消防设施恢复正常。

## 2. 停电

一般 100 间以上客房的酒店，均配备有紧急供电装置，停电时能够在 15—30 秒内启动供电。如果没有这种应急设备，应配备足够的应急灯。一旦酒店停电，应按照以下程序执行。

(1)预先知道停电时，酒店应以书面形式通知住店客人停电的时间，以方便客人事先安排活动或避免正常活动受到影响。立即将收银台、外币兑换和酒店各主要出入口进行保卫，以防不测。

(2)对于不明情况的客人，应及时向客人说明是停电，并正在采取措施，以及恢复供电的大约时间，让客人有相应的心理准备。

(3)在停电期间，所有员工都应保持镇静、坚守岗位，并能给客人适当的说明解释，以减少客人的恐慌情绪。同时，还应注意安全检查，防止有人乘机行窃或破坏。

(4)如夜间停电，员工应帮助滞留在走廊或电梯中的客人转移到安全的地方。

(5)要注意检查，防止客人点燃蜡烛或明火引起火灾。准备应急灯或手电筒送入客房。

## 3. 客人伤、病及死亡事件的处理

(1)客人伤病的处理

高档酒店多配有驻店医生，负责客人伤病的处理。如果酒店没有医生，应选择合适的员工接受急救知识的专业训练，酒店还应配备各种急救器材和药品。如果发现客人急病，应一方面进行现场急救，另一方面迅速拨打急救电话或送附近医院处理。

## (2)客人自杀或死亡的处理

①若发现此状况,而未能确定是否死亡的,立即请医务室或急救中心急救,并报保安部。

3/29 晚②如果医务人员确定客人已死亡,要派保安人员保护现场,无关人员不得靠近现场,同时向公安机关报告。

③注意保密,避免事态扩散,影响酒店声誉。

④事情处理完毕后,应将死亡及处理的全过程详细记录存档。

## 4. 客人财物失窃的处理

客人财物失窃后,向酒店人员反映丢失情况,酒店方应视具体情况处理。

(1)接到报失后,服务员应立即向管理部门报告,由部门经理和大堂副理以及保安部共同处理。

(2)如果客人反映在客房内失窃时,应请客人仔细回忆丢失物品的详细情况,原来放置的具体位置,是否用过存放在别处,或者不小心掉在什么地方,如枕头下、床底、沙发底或沙发接缝处等。

(3)在征得宾客同意的前提下帮助查找,不得擅自进房查找。如果确实找不到,要及时向上级管理人员汇报。

(4)如果是价值较大的失窃,应立即保护现场,并由管理人员报告公安部门。酒店方应视具体情况协助调查处理。

# 第四节 酒店工程管理

## 一、酒店工程部的地位和作用

### (一) 工程部的地位

工程部是酒店的后台部门,但是其工作效果的好坏对整个酒店的正常运行十分重要。工程部的地位如下。

#### 1. 直接影响酒店的产品和服务质量

酒店业提供的产品有软件和硬件之分,软件指的是服务质量,而服务质量的好坏必须有良好的设施设备做支撑。如果一个酒店设施设备严重老化,舒适程度差,那么,服务质量再好也不能达到顾客满意。

#### 2. 直接关系到客人安全

酒店的设施设备与工程质量直接影响客人的安全。例如电器、电路的安装和维护,如果出现问题,可能引发重大事故。

#### 3. 影响销售价格

设施设备的优良程度,直接影响到酒店销售的价格。让顾客感受到方便和舒适,客人会对酒店比较满意,这样即使价位稍高也会得到客人的认可。

#### 4. 影响酒店利润

酒店的能源耗费和工程维护维修等费用在酒店成本中占较大比例。如果工程部能够开源

节流，重视设施设备的保养，可以提高设施设备的使用寿命，降低酒店成本，直接增加酒店利润。

#### 5. 提高工作效率

酒店设备与工具完好能够极大程度的提高员工的工作效率，提高顾客满意程度。

### (二) 工程部的作用

#### 1. 客房、餐厅、公共区域等客用场所设施设备的维修与保养

这些设施设备的使用者一般是相关部门的员工，工程部应充分了解设备的功能、性能、使用方法等，帮助使用者正确使用和操作，并重视设施设备的维护和保养工作，出现问题及时维修，以提高设备使用率，延长设备使用时间。

#### 2. 供电、给排水、供气、供暖、通讯、音响、消防、保安监控系统等基础设施设备的维修与保养

酒店的以上基础设施设备一般在土建时已经完成设计和安装工作，工程部主要对新增加的系统和改造系统进行设计和安装。而以上系统在运行时，一般都由工程部使用，工程部应做好相关的维护工作。

#### 3. 负责酒店小规模土建以及设施的改造

有些小规模的土地工程可由酒店的工程部负责设计和施工。而酒店的部分装修项目也可由工程部完成，外墙粉刷、墙纸贴补等建筑设施的日常维修工作以及家具、卫生用品（浴缸、面盆、马桶）等的修理、翻新等工作也可由工程部承担。

另外，工程部还负责建筑、装潢、园艺等环境设计、改造、更新与维护，以及节能、绿化、排污、垃圾处理等生态治理与环境保护。

## 二、酒店设施设备的类型

在酒店设备管理中，管理的对象包括酒店各部门使用的机器、用具、仪器、仪表等各种物质技术设备。这些设备不是一次性消耗品，具有长期、多次使用的特点。

酒店设备的分类方法很多，并没有明确的规定。这里介绍酒店设备的一般分类。

#### 1. 建筑物：主要是房屋建筑，包括主楼、侧楼及其他附属用房。

2. 供应设备：是为酒店各部门供应水、气的设备，包括锅炉、冷冻机、新风设备、热交换器、冷热水箱、冰库以及与此配套的管道系统。

3. 供电设备：主要是供电和用电设备。包括变配电设备、供电系统及用电设备，如照明系统、舞厅等场地的灯光系统。

4. 系统设备：各种通过管线或其他方式联系并自成系统的设备，如上下水道、排污、音响、闭路电视等。

#### 5. 厨房设备：厨房用各种烹调、制作设备等。如冰箱、灶具、抽风设备等。

#### 6. 计算机设备：酒店的计算机系统。

7. 清洁卫生设备：是清洁和洗涤用设备，包括洗衣房设备、吸尘器、洗地毯机、打蜡机、抛光机等。

#### 8. 通讯设备：电话、传真、内部呼叫系统等通讯设备。

9. 电梯设备：电梯、自动扶梯等。
10. 家具设备：用于接待客人、行政办公用及其他用途的各种家具类设备及家用电器。
11. 接待服务用设备：各前台部门用的服务设备，如送餐车、行李车等。
12. 娱乐健身设备：供客人娱乐或健身的设备，如网球场、保龄球、蒸气浴、游泳池、健身设备等。
13. 消防报警系统：报警系统和消防系统。

### 三、酒店工程管理要求

工程部的管理，一般可分为基础管理、设备运行管理以及设备的更新改造管理三大类。

#### (一) 基础管理

基础管理主要指设备的技术档案管理、安全运行管理、能源管理和人力资源管理。主要包括以下部分。

##### 1. 技术档案和设备档案管理

(1)技术档案管理。酒店的技术档案一般包括酒店施工竣工验收的整套档案资料；设备的规范、标准、各项制度及技术标准等资料；设备新技术及资料等。这类技术资料必须分类装订成册，派专人负责保管并制定严格的借用制度，以免丢失或损坏。

(2)设备档案管理。酒店内有各种各样的设施设备，工程部管理人员应重视对设备状况、维修保养情况的记录和统计分析，研究设备维修保养工作的规律，使设备达到最好的使用效果。

工程部门可协同相关部门建立设备登记卡，主要对设备检查情况、维修保养情况、设备事故等进行具体记录，以作为设备维修保养的重要依据，同时也是设备更新改造或过期报废的主要依据。

##### 2. 安全运行管理

由于工程管理的特殊性，从事电工、锅炉工以及电焊工等特殊工种的人员必须经过专门培训，持有资格证者方可上岗工作。

安全运行管理的内容较多，主要包括变配电、锅炉、电梯、中央空调、电力设备等的定期检验；易燃易爆物品的存放与保管；供水设施、机房、监控室、配电房等处的安全管理等。安全是酒店管理的重中之重，必须认真对待。

##### 3. 能源管理

酒店的能源消耗主要指的是煤、电、水、煤气等的消耗。由于酒店的能源利用非常广泛，如中央空调、锅炉、照明等设施设备的耗能量巨大，所以，酒店必须采取科学有效的措施降低能耗。

##### 4. 集控管理

酒店内的各种机电设备和信号系统的安排布置错综复杂，为了保证设备和系统的正常工作，在最短时间内接收和处理报警信号等，酒店可采用集控管理系统对酒店设备进行集中自动控制和监督，不仅可以节省人力、物力，而且操作简便、数据记录完整。

集控管理的主要功能是正确显示各种设备的运行状态，当设备故障时，可及时报警并显

示故障位置，对酒店工程管理帮助较大。

## **(二) 设备运行管理**

设备运行管理主要指正常报修制度、巡查检修制度和计划检修制度。

### **1. 设备报修制度**

设备报修的程序一般为使用部门填写报修单交工程部，工程部按报修单派检修工人进行检修，检修完毕后，须由报修部门签字认可。因为酒店夜间有时会出现紧急维修情况，所以工程部门应安排具体人员负责夜间紧急维修。另外，酒店可专门设立万能工，掌握各项维修的基本方法。

### **2. 巡查检修制度**

由于酒店设施设备使用频繁，为防止出现问题，酒店应建立完善的巡查制度，对公共区域和客房等部位主动巡查检修，这样能极大程度地提高设施设备的完好率和使用寿命。

### **3. 计划检修**

对于设施设备，保养重于维修。加强保养，能延长设施设备、家具用品等的使用寿命，推迟更新改造时间，保持设施设备的正常运转。

## **(三) 设备的更新改造及报废管理**

### **1. 设备的更新改造**

酒店的设施设备经过一段时间的使用，必然会产生物质损耗，导致其性能、结构等发生变化，影响其正常运行，或者降低客人使用时的舒适程度。为了提高饭店的产品和服务质量，提高客人满意度，必须对酒店设备进行必要的更新改造。

设备的更新是指用新的、效率高、技术先进的设施设备代替陈旧、效率低下、无法继续使用的设施设备。

设备的改造是指对原有设备进行改造加工，安装或更换新的部件、配件或装置，提高原有设备的使用价值，以提高和改善设备的性能、精确度及使用效率。

设备的更新改造一定要根据酒店设施设备的实际情况，有针对性地进行更新改造。要注重经济性和实用性，不要盲目追求高指标。

### **2. 设备的报废**

凡是列入酒店固定资产的设施设备，如果需要报废，必须经过鉴定后方可处理。设备报废关系到固定资产的利用，应尽量做好“挖潜、革新、改造”等工作。

## **【小结】**

人力资源部、财务部、安全部和工程部是酒店的重要职能部门。职能部门是酒店的后台部门，其主要工作是为一线部门提供服务。员工是酒店最重要的财富，人力资源部主要承担人才招聘、培训、督导以及员工激励等工作；财务管理主要解决酒店经营过程中的一些理财问题，如资本筹集、成本费用控制、收入和利润管理等；安全管理是企业管理中的重中之重，不仅关系到酒店的效益和声誉，而且关系到宾客的人身财产安全；酒店的工程管理也是十分重要的一环，工程部主要承担设施设备的维护保养、改造与更新等方面的内容。

### 【与工作相关的作业】

与饭店人力资源部、财务部、安全部、工程部人员进行座谈，了解各部门的主要工作内容和程序，并提出相关问题，强化对各职能部门工作职责、程序等的认识。

### 【知识链接】

#### 双因素理论

双因素理论为弗雷德里克·赫茨伯格于 1959 年创立，也称为动机保健理论，首先应用于行为科学。其要点是把动机与工作满足联系起来。提出工作满足与不满足两类因素，前者称为动机需要，后者称为保健需要。动机需要包括成绩、承认、工作本身、个人发展和提升，这些可推动职工努力工作，从工作中获得满足。保健需要包括与工作性质无关的一些因素，如工作条件、福利待遇、管理条例、公司的经营和政策等。二者的区别在于：如果保健需要得不到满足，就会导致工作不满足，但是仅仅满足保健需要却不能产生工作满足，只有动机需要得到满足时才能产生工作满足。

## 第十一章 管理者职业素养

### 【学习目标】

1. 正确认识管理者的基本观念

2. 了解素质的概念及管理者应具备的素质
3. 掌握管理者应有的知识和能力
4. 结合管理者应有的素质和能力分析提高有效管理的途径

### 【必备知识】

1. 管理者的素质
2. 管理者的知识
3. 管理者的能力
4. 有效管理

### 【选修知识】

1. 公关礼仪知识
2. 职业基本素质要求
3. 酒店业经营特征及管理理念

### 【案例导入】

就酒店业的竞争日趋激烈，而杭州香格里拉的业务却始终蒸蒸日上，同时酒店员工的离职率亦从 11%降至 4%。据调查统计，杭州香格里拉酒店的顾客满意指数从 7.9 攀升至 8.2，市场份额指数则从 162%飙升至 185。他们之所以能够创造出这不凡的业绩，只是因为他们的管理行为模式赋予了生命，使之具有个性和色彩——5 项管理行为基本原则。

- 改善流程、挑战陈规。要敢于挑战，不断去寻求创新，去发现更好的做事办法。
- 激发出员工共同的“愿景”。要以自己独特的表达方式传递信息，让员工能够看到实现远景规划的可能性，并能照亮员工的心灵。
- 支持员工去表现。管理艺术是指挥团队的艺术，必须得到员工的支持，因为他们是实现目标的主体力量，同时也要以信任员工、依赖员工为出发点。管理者如不信任自己的员工，员工就不会去冒险；没有冒险，就不会有所改变，一个不善求变的组织是注定要走向衰亡的。
- 以身作则。管理者应该是先行者，要起到榜样的作用。
- 鼓励人心。对员工的激励，可用大手笔，也可用小行动来表示：一块生日蛋糕，一张奖状，一次募捐或为某种出色的表现而颁发奖牌……对员工所做出的成绩要表示祝贺。

相信这 5 条管理行为准则对任何人都适用，只要他愿意接受任何管理才能的挑战。

### 【相关内容问题】

1. 作为一名管理者应具备怎样的素质？

## 2. 如何使自己成为有效的管理者？

# 第一节 管理者应有的基本观念

## 一、管理者树立正确观念的重要性

观念是人们的意识形态，是指客观事物在人们大脑中的影像，是人们对人、对事物的看法、思想。观念主宰着人们的思维方式和行为方式，有什么样的观念就会有什么样的行为，从而产生相应的结果。因此，管理者的观念正确与否，对企业的经营和发展具有重要性。

### （一）树立正确的观念是管理者工作时的参照坐标

1. 观念对自身的平时工作起着不可或缺的指导作用。在工作中，自己的一言一行随时参照这些观念，判断正误，纠正过失，使自己的言行规范到酒店所需要的轨道上来。

2. 观念是对日常管理中比较复杂的关系处理的便捷化概括总结，是酒店实现员工自我教育、自我管理的重要手段。

### （二）树立正确的观念能增强管理者的责任意识

酒店给每一名员工都规定了详细的工作职责，把整体目标分解到了每一名员工的身上，这就容易使员工自身的微观工作目标与酒店的宏观战略相脱离，对酒店的管理产生不良的影响，而通过树立与酒店生存密切相关的几种稳定的观念有利于每一名员工更加清楚直接地把自身工作的微观目标与酒店紧密地联系在一起，产生非常强的责任意识、集体意识。

### （三）树立正确的观念推动企业发展

管理者的观念正确与否决定企业成败，管理者应根据企业发展环境不断更新自身观念，并将这些观念通过企业文化载体传播给员工，推动企业发展。

## 二、管理者应有的基本观念

饭店优质服务的根本，是必须铸造一支优秀的服务人员队伍，培养员工树立良好的服务意识、行为观念。饭店开展一系列培训工作的最终目的就是要培养员工形成良好的行为习惯、酒店意识、服务行为、思维观念、道德品质。饭店的管理经营目标、企业文化是要靠全体员工共同努力才能够得以实现的。任何一家成功的饭店，首先是服务人员观念与意识的领先和



成功，服务人员观念意识与饭店企业文化的一致，是饭店服务质量、管理质量、经营质量成功的前提。

一个或几个员工的优秀，不是优秀，一群员工的优秀，才算优秀。如果饭店有 90% 以上的服务人员都能形成与饭店企业一致的文化价值、行为观念、服务意识，那么，这个饭店就一定会成为一个优秀的星级饭店。所以，在日常的培训管理工作中，我们一定要强化和培养服务人员高度树立以下观念，使其真正成为一名优秀合格的星级饭店服务人员。

### **(一) 人本观念**

管理就是要处理各种关系，有人与物的关系、物与物的关系，但最根本的是要处理人与人的关系。因为人是管理的决定因素，任何管理活动都要从人的本性、人的需要出发，把提高人的素质、处理人的关系、调动人的积极性和创造性放在中心地位；把关心人、尊重人、培养人、发展人作为管理的最终目标，这就是管理的人本性，我们要树立人本观念。

### **(二) 竞争观念**

管理者应有强烈的竞争意识，树立竞争观念，必须清醒地认识到入职竞争、岗位竞争、管理竞争、客源竞争、效益竞争、生存竞争是无处不在的。只有树立竞争观念，员工才会有危机感、紧迫感、压力感、责任感。因此，竞争观念的树立，是酒店员工明确了解危机意识、就业竞争强烈的根本。

### **(三) 效益观念**

管理者必须使自己管理的部门、管理的企业，实现经济效益的最大化，社会声誉的优良化，品牌价值的提升化。只有牢固树立效益观念，利润观念，才能在激烈的饭店市场竞争中立于不败之地，这也正是管理者最需树立的一种核心观念。

### **(四) 服从观念**

饭店管理的组织结构体系，层层负责、逐级管理。作为饭店管理人员、服务人员，只要你是饭店的成员，必须以服务为天职，工作指令为行动的准绳。抓好管理、做好本职工作，确保各部门及个人指令畅通，给宾客提供优质服务于日常工作之中。

### **(五) 纪律观念**

作为饭店管理人员，需要有严谨踏实的工作作风，同时更需要树立严格的组织纪律观念。饭店企业像一部大型机器，要保证这部机器的正常运转，并保证机器所生产的产品是优质合格的。就必须要求我们这部机器的发动机（老总）、传送带（管理人员），以及众多的部件（各部员工），要树立强烈的遵章守纪观念，以严格的劳动纪律、规章制度、奖罚条例来约束我们的行为来指导广大员工的行为意识和服务工作。

每个员工只有高度树立严明的遵章守纪观念，才能保证饭店企业的工作质量、服务质量、管理质量。

### **(六) 服务观念**

“干一行，爱一行”这是中国人的左训，作为饭店服务人员，从你走入饭店这个服务行业，就应高度而自觉地树立热爱服务工作，投身服务工作，做好服务工作的服务观念。饭店无大事，但服务工作件件是大事，要做好每一次对客服务工作，我们必须舍身心投入自己对宾客的热心、爱心、关心、诚心、细心和耐心。把做好服务、让客人满意贯穿于我们年复一年、日复一日的服务工作之中去。只有这样，你才能真正牢固地树立服务观念，以及“宾客至上”、“客人是我们的朋友和亲人”的诚挚待客意识。

### **(七) 团队观念**

饭店企业是一个需要各部门相互配合、协调，讲究群体合作、部门协作的现代企业，虽然各部分工不同，每个员工的职责不同、岗位不同、任务不同，但饭店企业有两大核心任务是要全体员工从上到下、从内到外齐心协力才能够完成的。一是营造 100% 的顾客满意率和优质服务；二是创造良好的经济效益和社会效益。所以，饭店中每个员工树立高度的团队观念、集体观念、协作配合观念是十分重要和必要的一项工作。只有饭店每个成员的团队观念强烈了，饭店的企业文化，凝聚力才会强大，整体核心竞争力才会更高、更强。

### **(八) 学习观念**

文化知识是 21 世纪饭店核心竞争的基础，作为一名新世纪的饭店管理者，必须树立强烈的学习观念，唯有“学习、学习、再学习，提高、提高、再提高”才是做好本职工作，提高管理水平和业务技能，提高个人综合文化素质的根本。

### **(九) 诚信观念**

诚信是饭店企业长远发展的根本，也是管理人员能赢得宾客尊敬，建立友好客户关系，培养忠诚客源的基础。目前，国内各行业都在为建立一个诚信的社会环境而努力，饭店更是服务于人、感动于心的行业。作为一名管理人员应自觉树立良好的诚信观念。对客人的承诺一定要守信，给客人代办的服务一定要认真、可靠，给客人提供的服务一定要准确及时，给客人的各项服务收费一定要明码实价，不可缺斤少两。

### **(十) 创新观念**

创新是企业发展的灵魂，企业的创新是全方位的，包括技术的创新、管理的创新、制度的创新、文化的创新等。树立创新观念就是要在企业内外建立起创新体制，并为创新建立良

好的发展环境和资源保证。作为饭店管理人员必须树立创新观念，不断创新服务方式和经营理念。

总之，饭店的基层管理人员，只有明确树立以上十个基本观念，才能真正成为一名优秀合格的饭店管理者。在饭店中管理人员只要高度树立了上述基本观念，那么，饭店的核心竞争力就一定会得到提升，饭店在市场竞争中，就会获得较好的经济效益和社会效益，就能够给客人提供上一流服务。

## 第二节 管理者的素质要求

### 一、素质的概念及其意义

#### （一）素质的概念

“素质”二字就字面本意而言，在《辞海》中是这样解释的“人的先天的解剖生理特点，主要是感觉器官和神经系统方面的特点……人的素质也是在社会实践中逐渐发育和成熟起来的。”而在《朗曼现代英语词典》（Long man Modern English Dictionary）中是这样描述“素质”（character）一词的“一个人行为的总体质量。通过其思维习惯、表达、态度、兴趣、行为和其个人的人生观、价值观、世界观等方面显露出来。”

本教材将上述两种解释综合再加上其他方面的一些研究结论，把“素质”定义为：人以先天的生理特点为基础，其思维表达方式，人生及工作态度，处事经验、技能技巧等内容特征（行为的总体质量）的外在综合体现，是通过后天的教育和社会实践发展出的一种主体性品质。

#### （二）管理人员素质达标的意义

##### 1. 对管理者个人而言

“素质”能对人的各种行为起到长期、持续的影响甚至决定作用。能力则是内在素质的外化力量。素质达标能使管理者在工作中更具备职业要求，更能表现出高水准、高质量的工作能力，能增强管理者的自信心创新精神。

##### 2. 对管理者所在的企业而言

“素质”达标能为企业带来相应的工作业绩，能为企业管理人员队伍的发展注入活力，能为属下员工的日常工作与长远发展创造良好的工作环境。

二、管理者的素质要求

1. 品德素质

企业管理者首先要具有高尚的道德品质，遵守社会公德，不以牺牲社会利益为代价来谋求本企业利益；要有良好的个人品行，乐于奉献、不拉帮结派。要有健康向上的道德情操，乐于进取、奋发向上，忠诚正直，公平待人，保持乐观，不以个人感情用事，把企业与职工的利益作为自己办事的最高准则。

品德素质是衡量一个管理者是否成功的深层标准。

一个管理者的成功可以分为三个层面，如图 11-1 所示

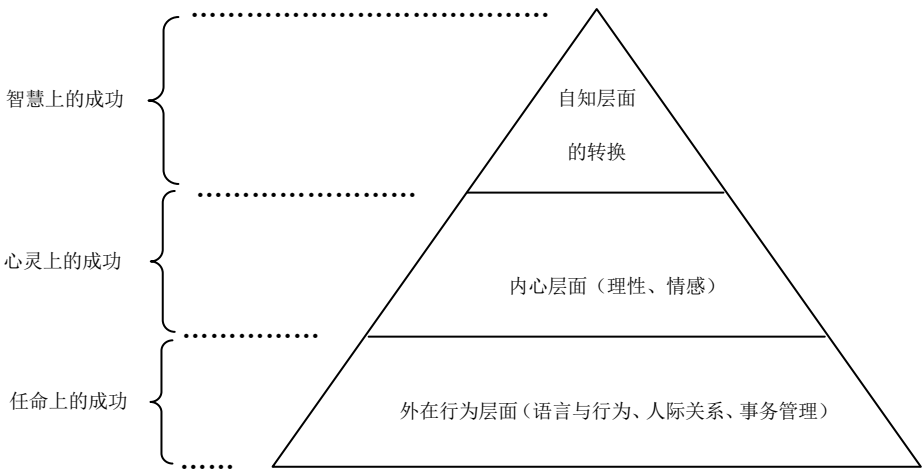


图 11. 1 管理者成功的三个层面

2. 责任心

工作中企业管理者应勇于负责，对上级、下属、客人乃至整个社会抱有高度责任心。特别是工作中出现失误时，能勇于承担责任，不推卸责任，并积极寻找原因，及时改正，防止类似事情的再次发生。员工最看不起，也最不喜欢的是他的上司在碰到问题或需要承担责任时，总是千方百计寻找借口，推脱自己的责任。这样的管理人员何来的威信可言。

3. 心理素质

心理素质是人心理面貌稳定性倾向的总和，一般包括性格、情绪、意志、兴趣等。良好的心理素质是现代管理者能力的内在基础，对管理活动效能的影响极大。作为一个现代管理者，要培养自己健全的心理素质。具体地说，就是要有：健全的性格，即要勤奋、朴实、认真、自信、自谦、开朗豁达、宽容大度、公平正直；稳定的情绪，即对事业要高度热情，善于控制自己的感情，具有稳定、持久、乐观等特点，良好的情绪不仅有助于管理者自己的心理健康和提高工作效率，而且对稳定职工情绪、感染职工热情、激励职工士气有着相当大的

作用；坚强的意志，即要有坚持不懈、百折不挠、坚毅而有恒心、不达目的誓不罢休的精神；广泛的兴趣，它表现为强烈的好奇心与旺盛的求知欲。作为一名管理者应有广泛的兴趣，不仅对本行业感兴趣，而且对相关行业也感兴趣。当然管理者最大的兴趣应该在自己的管理工作上，不应该舍此而求彼。

#### 4. 业务素质：

俗话说“打铁还需自身硬”，一个好的基层管理人员，首先要熟练掌握本班组或部门的理论知识和业务操作技能。试想，身为管理人员，如果自己都未掌握这些知识，何来的质量标准，如何去检验和指导员工的工作质量？又怎能让员工对你的管理心服口服？

## 第三节 管理者应有的知识与能力

### 一、管理者应有的知识

现代企业管理是一项复杂的系统运动，它要求管理者既谙熟管理的职能和原理，也掌握管理的方法与技术，这就需要管理者具备相当的专业知识和足够的知识跨度。具体地说，就是要求管理者具有“三维知识结构”，即知识的深度、广度和时间度。

深度指管理者对知识精通，而不是一知半解，能系统深入地掌握知识的理论框架和实务操作。

广度指管理者的知识面要宽，即不仅掌握本专业或本岗位的系统知识，还应该熟悉现代管理知识和各种相关知识。就管理者而言，必须掌握的相关知识有：心理学、社会学、人际关系学、公共关系学、营销学、文化学、谈判学等。知识越宽眼界就越宽，解决问题的思路就越多。

时间度是指管理者的知识要适应新经济时代的要求，要不断地进行知识更新，补充新知识，淘汰旧知识。总之，是否博学多才、具有扎实的知识基础，对现代管理者而言，具有十分重要的意义。

### 二、管理者应有的能力

#### （一）学习能力

学无止境，俗语说“活到老，学到老”，一个组织要不断地发展、进步，就要求成员应不断学习新的知识。在当今日新月异的信息社会，作为变化极大的饭店业基层管理的领班与主管，更应该千方百计抽出时间，不断学习。只有通过学习才能不断提高自身素质，在激烈的人才市场竞争中取得一席之地，也才能及时掌握行业动向，和市场同步前进。才能更好地引导和培训你所在部门或班组内的成员不断进步。不学习或凭老一套经验做事是不可取的。

### （二）观察能力

善于察言观色，对客方面，能从客人的着装、言行举止上分析客人心理和想法，以便更好地服务好客人。对内方面，能洞察管理、员工的心思，这里不指刻意去研究上级的心理，讨好、奉承等方面。主要是通过细致的观察，对工作中出现的问题和员工的工作表现，根据事实能做出客观的分析、判断与评价，以便更好地开展工作。

### （三）沟通协调能力

作为管理者不是一个人在工作，而是要发动大家，调动部门员工的积极性，共同努力完成团队的任务。沟通协调的重要性在于对团队建设指标的贡献。

沟通协调在管理工作中的作用，如表所示。

需求点	作用
制定目标	任何部门的业务都要有一个清晰、明确、具体的使命目标。如果团队非常好，但内部各级员工的目标不一样，想法不同，需求点不同，沟通起来一定是自说自话，没有共同语言，结果肯定是业务活动一盘散沙，一片混乱。所以，为了达成良好的沟通协调效果，必须制定清晰、明确、具体的目标。制定目标的过程也离不开沟通协调，无论是自下而上，自上而下，或者两者结合起来，都需要沟通协调来解决
组织愿景	团队中每一个成员对团队的目标（使命）都必须高度关注。如果部门任务、目标和完成的效能与员工没有关系，这样的目标就是一个不现实的目标。所以，管理者使团队目标与员工休戚相关，使个人与团队的目标相结合，这就需要管理者与员工进行充分的沟通、协调
员工特长	管理者的首要责任是把每个人都放到最适合的岗位上，使每一位员工都能充分发挥自己的能力。如何了解员工的特长，把他们放到合适的岗位上去，这仍然需要管理者去沟通协调
集体学习	知识经济、生态经济、网络经济将是 21 世纪中国市场经济的三大主题，其中知识经济排在第一位。在知识经济条件下，部门业务的沟通成败，在于集体学习的能力强而不是个人学习快
考核管理	一个部门是否管理得成功，不仅取决于管理者如何把企业的目标分解为部门内每个人的目标 and 责任，更取决于目标完成之后有没有一套完整的考核评估系统，考核的过程就是不断沟通协调的过程，这是最基本的管理

表 11. 2 沟通协调在管理工作中的作用

#### （四）应变能力

权宜通达，机动进取，不抱残守缺，不墨守成规，特别是在出现紧急突发事件时，能够兼顾饭店与客人的利益，寻求最佳结合点，圆满解决问题。这种应变能力不是一朝一夕造就的，应在平时工作与学习中多积累经验，才能在突发事件时临阵不乱。

#### （五）社交能力

现代管理者的工作是与人打交道的工作，他要处理各方面的关系，要和各种各样的人交往，因此，还须具有良好的社交能力。在这方面，管理者应该具有外交官的风度，仪表仪容要讲究，礼貌礼节要精通，待人接物要老练。要提高社交能力，一要懂得心理学，掌握人的心理活动规律，把握“需要——动机——行为”发展阶段，刺激需要、诱导动机、调动行为。二是懂得文化学，对不同环境、不同地区、不同文化的人，采取合适的交往方式。三要懂得礼仪学，熟练使用各种礼仪技巧，做到待人接物不卑不亢，落落大方，礼节得体。

#### （六）培训能力

一个部门、班组内成员的工作绩效与所在部门、班组的主管、领班的培训能力有着直接的关系。培训是饭店业永恒的主题，主管、领班必须具备培训部门或班组员工的能力。作为一名基层管理人员除了做好自身工作外，还应针对员工工作中存在的不足和饭店的阶段计划做好培训工作。只有整个班组或部门的大部分员工都是积极上进的，整个团队才能进步。

#### （七）创新能力

从某种意义上讲，现代管理本质上是一种创新活动，在激烈的竞争环境中，哪个企业能不断推陈出新，哪个企业就能顺应管理潮流，获得竞争优势，就能使企业保持活力。创新即开拓，创新即进取，创新要求管理者不断接受新信息，学习新知识，掌握新技术，常出新点子。创新的关键是管理者的创造性思维，既能从纵向上在继承前人经验的基础上得出新体会，还能从横向上探索别人未曾涉足的角度提出新见解，也能从逆向上敢于一反常规大胆否定过去的结论，做出解释。创新是一种很艰苦的工作，为此，管理者应具有坚定的意志，坚强的决心，顽强的毅力和扎实勤奋的努力，当然，创新中至关重要的当属勇气和魄力，所以，创新=魄力+智慧。

### 第四节 做一名有效的管理者

#### 一、有效的管理者

所谓管理者，并不仅仅指组织中的高级管理人员，所有负责行动和决策而又有助于提高组织工作效能的人，都可以称作管理者。“单独的琴手是自己指挥自己，而一个乐队就需要一个指挥”，在这里，指挥就是管理者。在管理学中，我们一般把管理人员分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。我们所探讨的有效的管理者，就是不论管理者处于哪一层级，而在全力以赴地为组织目标的完成开展有效的管理活动者。通俗地说，就是作为一个管理者不论在什么地方或什么岗位上工作，他把该干的事干好了。

一个管理者的管理活动是否有效，管理者是否称得上是一个有效的管理者，评判的标准可以说是千差万别。根据以下几个方面十分重要：

1. 是否具有端正明确的行为目的

作为一个有效的管理者最终达成的目的是为组织目标的实现带来贡献，只有目的明确，才能在管理活动中把握主线，实现个人和企业的成功。

2. 在行使管理权过程中对要害点的正确把握程度

核心点：读懂企业中潜在政治关系，时刻保持清醒的政治头脑。

重要点：充分了解和把握好组织目标，做好自我职业生涯规划，并尽量达成了一致。

沟通点：要站在本职的层面上正确处理人际关系，包括上级、同级和下级。

关键点：管理者的管理技能转化为生产力，即对组织目标的贡献大小，在完成组织目标的基础上实现自我价值。

3. 具备实施有效管理的匹配技能

对于有效的管理人员来说，一般需具备多种管理技能，主要包括技术的技能(Technical skill)、人际关系的技能(Human skill)和概念的技能(Conceptual skill)。

## 二、提高管理有效性的途径

1. 极其注意组织的作用，注重团队的配合。酒店管理涉及的专业面非常广泛，分工非常细致，对各方面的协调、对劳动力等各种资源的组织，都存在着系统管理的问题，强调的是团队配合，作为管理者，良好的团队意识和组织能力，是成功与否的关键。

2. 在繁杂的矛盾中善于抓住主要矛盾，解决主要问题。企业管理千头万绪，过程变数很多，因此各种矛盾也错综复杂，相互影响。作为管理者，最忌的是纠缠在各种矛盾中，不知所措，疲于奔命。要学会分清主要矛盾和矛盾的主要方面，抓住问题的关键，去认识问题和解决问题。



3. 任何目标的实现，都要花精力去事先计划、策划、设计。要做成一件事情，实现某个目标，有设想是好的，也是相对容易的。但任何目标的提出和实现，都必须有扎扎实实的基础作为保证，这种保证来源于市场论证、专家咨询、模拟演练等一系列事先的策划活动中。

4. 把复杂的事物变简单。企业管理涉及多方面的配合协作，是一项比较复杂的系统工程。作为各级管理者要学会“约分”，把复杂的数字，简化到最小。把复杂的过程通过分解，重新组合，用辩证的有针对性的思路去对待，这样你才能使自己站在较高的位置上，看清问题，把握实质，才有可能把复杂的事物变简单。管理者是否善于解决问题，取决于他是否有“将复杂问题简单化”的能力。

如图 11.3 所示，通过“简单—复杂”再由“复杂—简单”重复思考过程，得出解决问题的最佳思路与途径，其使用方法分为如下五个步骤。

5. 时间是最大敌人。时间对一个有理想、有抱负的管理者而言，永远不够用。问题是，在时间的运用上，要避免因你的犹豫不决，因你的决策失误或因你不懂得如何利用时间，而被浪费掉，使你错失良机。

6. 不断把想法变成行动。这其实和第 5 个问题紧密结合的，人一生的有效工作时间很短，要做成一件事，并不在于你有没有好的想法，每一个人，在实际工作中，肯定有一些新观点、新想法，这其实很好，但为什么有的人成功了，有的人却没成功呢，我认为关键是想好了就行动，而不要像哈姆雷特那样，总背着“生存还是死亡”的思想包袱，或沉浸在“永远的计划中”。

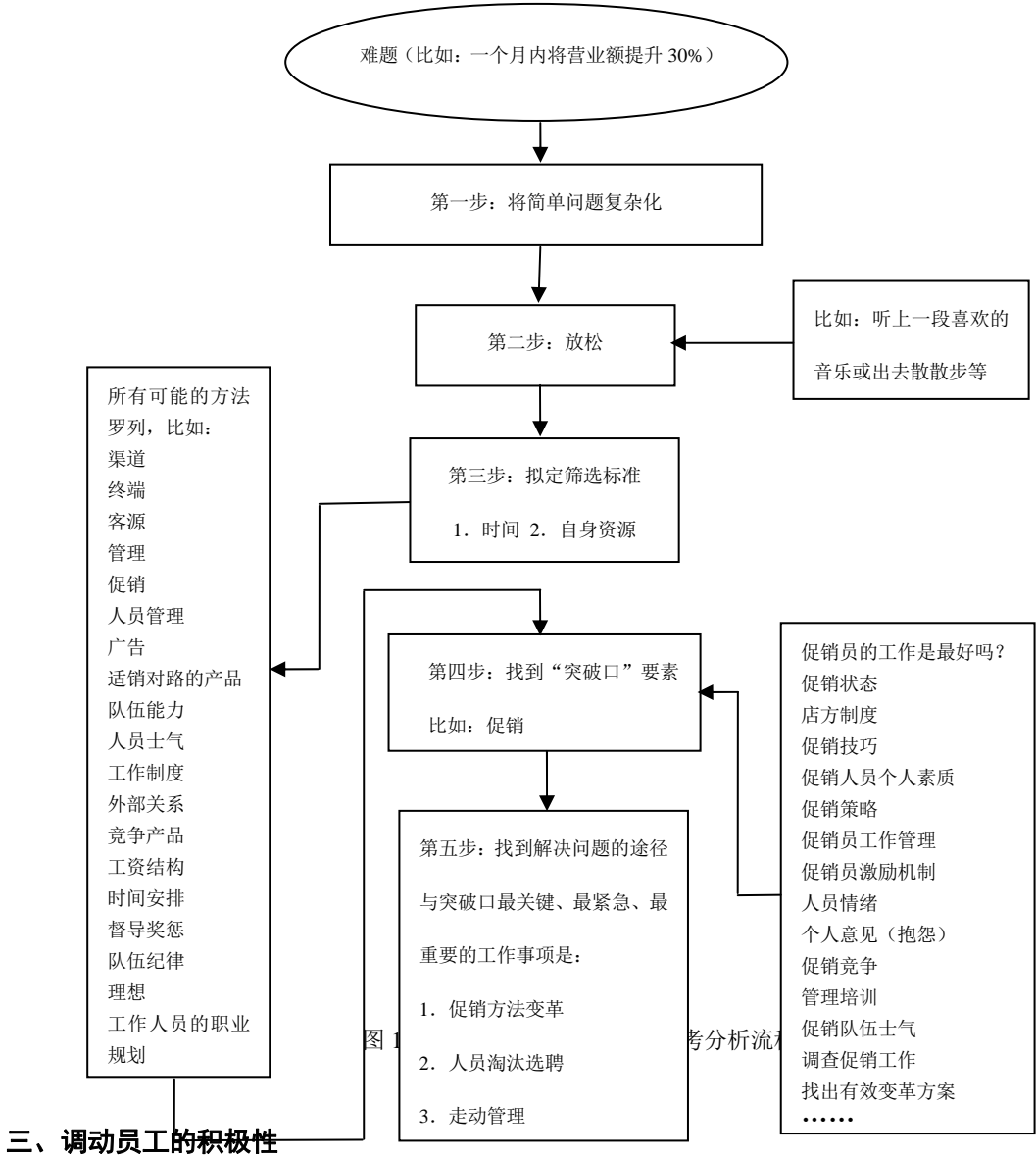
7. 把主要精力放在发挥自己的特长上。做任何事，其实并没有百分之百的把握，也没有百分之百的效率，更没有百分之百的完美，想把事情的前因后果弄完美了，再去动手做，是不现实的，也不要幻想把任何事情都做完美。重要的是，我们做自己擅长的东西，把主要精力放在追求特长上，不要一味陷在追求完美的误区里。

8. 知人善用，明确责任者。公司的运行及组织目标的实现须由程序、制度和措施来保证，所推出的制度、措施和流程，都必须有严格的、严密的配套管理办法，做到政令畅通，令行禁止。要做好这些事情，执行人的选取及其责任落实非常重要。

9. 尽量不抱怨、少发牢骚，保持自信。遇到困难就抱怨和牢骚，是没有信心的表现，既搞坏了自己的心态，也影响了别人乃至整个团队的协作氛围。因此，抱怨和牢骚，要么是你的性格缺陷，要么是你不适合这个岗位。总之要记住，自信才能从容，才能优雅，才能做好工作。

10. 对部属的鼓励要多于指责。要做好一件事，或完成好一项工作，心态好坏很关键。从管理层面来讲，专制性的管理关注的是命令、强力、迫使的手段，应当说这是较低级的方

法，比较适合原始积累阶段的要求。而走向国际社会的现代企业，更注重以启示、激励、鼓动等人性化的管理方法，使团队中的每个人自觉地、有责任心地发挥最大的能力。在组织中，工作到一定年限的管理人员，不免把关注的重点放在“职衔”、“下属人数”、“职权范围”这些显性或者说光鲜的方面，常常忽略了有效的管理者最重要的责任——为组织目标的实现带来应有的贡献。这是衡量管理者是否有效的最重要指标。作为一个经理，提升业绩可能是重要的贡献，但是人才培养，不断总结并加强专业的管理理念更为重要。要成为有效的管理者，需要把为组织带来贡献作为指导自己行为的重要标准，注重团队的配合与协调，时刻保持良好的心态，从容优雅的做好工作，与时俱进。



如何调动员工的积极性，属于管理学的激励理论范畴。所谓的激励就是管理者对员工的

激发和鼓励，促进员工发挥其才能，释放其潜能，最大限度地、自觉地发挥积极性和创造性，在工作中做出更大的成绩。它是一名管理者的基本职责和必备能力，能不能充分调动员工的积极性是衡量一名管理者是否成熟、是否称职的重要标志。

一般来说，调动员工的积极性的方法有如下几点：

### 1. 实行民主集中

管理者在处理工作中存在的问题时，要充分发扬民主作风，耐心倾听员工意见和建议。对所提意见和建议，无论正确与否，有益与否，作为管理者都得认真听取，这样才能使员工对管理者产生信赖感。管理者听取员工们所提意见和建议，然后集中员工们的智慧，做出正确的决定。它可以调动员工们的积极性，使员工产生对事业的责任感，从而自觉地完成各项任务。

相反地，如果一名管理者不注重倾听员工意见和建议，而高高在上，独断专行的话，那么员工们就会心灰意冷，对公司就会漠不关心，工作积极性就会受到挫伤。那么员工们就会事不关己，高高挂起，做任何事情就会敷衍塞责。

### 2. 尊重员工，相信员工

管理者要充分信任员工，积极支持员工放开手脚工作，做员工们的“赞助人”。一般来说，管理者不要随便干预员工职责范围内的工作，否则，将会影响员工的积极性和主动性。如果员工在工作中出现差错和失误，作为管理者应勇于承担管理责任，这样员工们会十分感激你，以后在工作中他会服从你的管理，服从你的调配，工作积极性也必然高涨。如果员工一旦出现失误，管理者将责任统统推给员工，并一味指责，员工就会产生消极情绪，以后工作起来就不够大胆，畏手畏脚，甚至消极怠工。

### 3. 关心员工利益

作为管理者必须关心员工的切身利益。诸如工作条件、劳动报酬、衣食住行、文化娱乐等等一切。经常与员工谈心，了解员工需求，询问其疾苦，积极热情地帮助他们解决各种困难。使自己真正成为员工的贴心人，这样你的威信得到提高，企业的凝聚力也得到增强。

### 4. 办事公道，为人正派

作为一个管理者做人处事，行为举止，一定要公道正派，光明正大，心底无私，不分亲疏，一视同仁，这样才能获得员工们的敬重。否则，员工们会对你心生厌烦。轻则背后议论，重则公开对抗，甚至会把对你的不满发泄到工作上，以致给工作带来阻力。

### 5. 奖罚分明

管理者对员工的工作，必须奖罚分明，坚持有贡献者就奖，有过错者必罚。但要做到赏

罚适度。做到奖罚及时兑现，如果拖拖拉拉，就收不到应有效果，必然影响员工的情绪，挫伤员工们的工作积极性。管理者在处罚员工时，必须以理服人，做到严而不苛，厉而不疏，使其真正认识自己的错误，做到心悦诚服，激起痛改之心，鼓起奋发之志，并心甘情愿接受处罚，这样才达到教育效果。

#### 6. 以身作则

管理者在管理工作中，应带动遵守公司制订的规章制度，遵纪守法。在工作中既要当好指挥员，又要当好战斗员，那么你的一言一行必然就会有号召力，有影响力，它将对员工起到潜移默化的效果，你无论安排员工做任何工作，他们都会积极主动地完成任务。以身作则，身先士卒，这是一个管理者具备的美德。

总之，管理者要公平对待每个员工，要满足员工正当合理的需求，充分承认和发挥员工的积极性，肯定员工的才干，明确员工的发展方向。同时，管理者要善于为有志为企业效力的员工提供取得工作成绩，努力工作的舞台和场地，如以最大限度调动员工的积极性。

### 【本章小结】

酒店业的竞争日趋激烈，能否在激烈的竞争中立于不败之地，关键取决于人才的素质，尤其是管理者的素质，管理者的观念、知识、能力等方面的素质，直接关系到企业的经营和发展。本章主要阐述了作为一名优秀管理者必须树立人本观念、竞争观念、效益观念、服务观念、团队观念、诚信观念、创新观念等十项基本观念及具备相应品德、心理、业务等方面的素质要求；掌握应有的能力包括学习能力、观察能力、沟通协调能力和应变能力、社交能力、培训能力和创新能力。同时，本章介绍了如何提高管理的有效性，如何调动属下员工的工作积极性，使之成为有效的管理者。

### 【与工作任务相关的作业】

1. 理解管理者树立正确观念的重要性。
2. 作为一名酒店管理者应具有哪些基本观念？
3. 酒店管理者的素质要求有哪些？
4. 要成为一名有效管理者应掌握知识和能力有哪些？
5. 如何成为一名有效管理者？

### 【知识连接】

## 职业核心能力

职业核心能力是人们职业生涯中除岗位专业能力之外的基本能力，它适用于各种职业，是伴随终身的可持续发展的能力。有的国家又叫“关键能力”（如德国、澳大利亚）或“基本能力”（如美国），可分为职业方法能力包括“自我学习”、“信息处理”、“数字应用”和职业社会能力包括“与人交流能力”、“与人合作能力”、“解决问题能力”、“创新能力”。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>