



高等学校旅游专业系列教材

现代酒店实用管理技术

郑大渊 吴光启 编著

哈尔滨工业大学出版社

F719.2
3

高等学校旅游专业系列教材

现代酒店实用管理技术

郑大渊 吴光启 编著



哈尔滨工业大学出版社

《高等学校旅游专业系列教材》

编审委员会

顾问 赵敏 孟宪成 陈德祺 辛玖林

主任 吴晓滨

副主任 段光达 郑昌江 刘跃忠

委员 (按姓氏笔划)

王民 王立军 王庆华 申影

刘淑平 祁颖 汪洋 吴琼

张瑞平 宗占林 韩宗禹 董铁军

赖胜才

内容提要

本书结合我国和世界酒店业发展实际,吸收国内外酒店业先进管理理念和管理方法,全面系统地阐述现代酒店的管理理论与技术,深入具体地介绍现代酒店管理的内容与方法、各部门岗位说明及岗位责任,使教学与酒店管理实践紧密结合。

本书不仅是高等学校应用技术学院学生、高职高专学生的教材,还可作为三星级以上酒店和大中型专业酒店对员工进行全员培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

现代酒店实用管理技术/郑大渊,吴光启编著. — 哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2005.9

(高等学校旅游专业系列教材)

ISBN 7-5603-2010-4

I. 现… II. ①郑… ②吴… III. 饭店-商业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108380 号

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传真 0451-86414749

网址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印刷 肇东粮食印刷厂

开本 787×960 1/16 印张 18.75 字数 333 千字

版次 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-5603-2010-4/F·300

印数 1~3 000

定价 26.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

总 序

随着我国经济体制改革的不断深入,旅游业一跃成为我国的朝阳产业、支柱产业。旅游业的蓬勃发展,促进了旅游教育的繁荣。截止 2002 年年底,全国共有旅游类高等院校(包括设有旅游系或旅游专业的院校)407 所,比上年增长 30.99%,在校生 157 409 人,增长 54%。即使这样,仍然不能满足旅游业发展的需要。

旅游业是综合性很强的产业,同时也是一种文化性产业。尤其是我国入世以来,旅游业对从业人员的素质要求越来越高,已由满足上岗要求转变为适应行业发展的需求,由单纯的岗位技能掌握拓展为综合应用能力的具备。因而,旅游业对高等院校旅游专业的培养目标提出了全新的要求,其教材建设就显得十分重要。

本套教材是遵循系统阐述基础理论、基本知识,并紧密结合生产、经营和管理实际的原则,组织黑龙江大学、哈尔滨商业大学、哈尔滨师范大学、黑龙江工程学院等十几所院校教师编写的。本套教材包括《旅游学概论》、《酒店管理》、《旅游服务教程》等 16 种书。

本套教材具备四大突出的特点:

第一,结合旅游专业的培养目标和教学特点,采用集群模块课程的教学方法,突出“宽基础、活模块”方式,使全套书内容既有系统性,又有相对的独立性,以适应各院校独自办学的特点。

第二,吸纳了当前旅游业先进的管理思想和经营理念,保证了本套教材的先进性与经营管理相结合的实践性。

第三,采用了国际上比较流行的教材结构,每一章都有必要的说明和提示,并将课外的相关知识、案例穿插在其中,以指导学生自学、明确目的,调动学生学习的积极性和主动性。

第四,本套教材不仅适用于高等院校旅游专业,其中大部分教材也适用于酒店管理专业。另外,也可以作为高等教育自学考试的教材和业内人士的自修参考书。

经过全体参编人员的共同努力,这套教材现已陆续出版,我们欢迎广大专家学者和教师批评指正。

在本套教材的编写过程中,得到了黑龙江省教育厅高教处的大力支持和明确指导,以及相关院校领导、专家学者和教师的帮助,在此,一并表示衷心的感谢!

编审委员会

2004年2月

前 言

随着我国旅游业的蓬勃发展,我国旅游酒店业迅速兴起,短短二十几年的时间,全国已经由不足五百家涉外旅游酒店发展到五千多家,而且不论是硬件设施还是酒店管理理念,基本上达到国际水准。

这一新兴朝阳产业的发展,必然需要一大批有知识、会管理、懂经营的新一代现代酒店管理人才。今天在校学习的大学本科应用技术学院学生和高职高专学生,正是为了适应这个广阔人才市场的需求,来学习掌握现代酒店管理理论与技术的。

本书在编写过程中,按照大学本科应用技术学院和高职高专教学大纲要求,突出技能型、应用型、复合型人才的培养目标;同时,结合中国酒店业发展实际,突破传统教材理论体系,采纳世界上最新、最先进的管理理论与成功范例,向学生阐述现代酒店的管理方法和技巧。使我们的教学与国际酒店人才市场需求接轨,这就是我们要追求的目标。另外,将课外知识、案例穿插其间,指导学生自学及满足酒店在岗培训提高的需要。

在这里,我们对为本书提供资料和指导的各位学者和同行表示感谢。

我们也深感时间紧迫,水平有限,不足之处在所难免,衷心感谢前辈和同行指正。

郑大渊 吴光启

2005年7月

目 录

绪论 提升中国酒店管理和水平服务的关键是转变观念	1
补充阅读资料	
一位美国酒店总经理是如何理解管理和服务的	2
思考题	7
第一章 现代酒店管理理论与技术	8
1.1 现代酒店管理理论	8
1.2 现代酒店管理实用技术	10
补充阅读资料	
德国人是如何经营饭店的	13
属下管理:现代企业的新课题	17
用销售活动带动促进酒店管理	21
思考题	22
第二章 现代酒店管理的基本内容和方法	23
2.1 现代酒店管理的基本内容	23
2.2 现代酒店的管理方法	24
2.3 现代酒店的督导管理	25
2.4 激励	27
2.5 现代酒店的领导方法	29
2.6 有效领导方式的选择	30
思考题	32
第三章 现代酒店的人际沟通和沟通技巧	33
3.1 沟通的必要性	33
3.2 交际心理分析	34
3.3 四种沟通技巧	39

3.4 正确处理客人投诉	43
思考题	45
第四章 现代酒店的营销管理	46
4.1 酒店客源资料的收集与分析	46
4.2 把握世界旅游发展的新潮流	48
4.3 对酒店营销不同需求状态的管理	49
4.4 市场推销的几种方法	51
4.5 酒店内部推销技巧	52
4.6 酒店销售部及职责	53
补充阅读资料	
酒店营销管理的新观念	58
略论权变营销观念	59
浅论市场导向下的饭店营销	60
思考题	62
第五章 现代酒店的组织管理	63
5.1 有生命力和效率的酒店的组织标准	63
5.2 现代酒店机构设置及权力分配	65
补充阅读资料	
香格里拉大饭店的企业文化	67
思考题	68
第六章 现代酒店的计划管理	69
补充阅读资料	
酒店年度计划	72
思考题	90
第七章 现代酒店的质量管理	91
7.1 现代酒店质量管理要点	91
7.2 质量管理的成功范例	93
补充阅读资料	
ISO9004 - GB/T19004.2 与旅游服务标准化研究之一	96
思考题	101

第八章 现代酒店的人事管理	102
8.1 员工的配备与储备方法	102
8.2 员工的培训	103
8.3 现代酒店对员工的考核评估方法	105
8.4 现代酒店工资设计原理及员工流动解决方法	107
8.5 劳动保护和员工福利	109
8.6 人力资源部岗位说明	110
补充阅读资料	
招聘面试及审查手续	113
员工离职程序	114
思考题	115
第九章 现代酒店的财务管理	116
9.1 财务管理综述	116
9.2 宾客的账务处理	118
9.3 财务部架构及工作程序	123
思考题	169
第十章 现代酒店的前厅管理	170
10.1 前厅部的职能	171
10.2 前厅部人员配备	175
10.3 内部控制	176
10.4 接待员工作程序	179
10.5 预订部工作程序	185
10.6 行李员工作程序	188
10.7 话务员、机务员、大堂经理、商务中心文员、前厅经理	
岗位说明	190
思考题	192
第十一章 现代酒店的餐饮管理	193
11.1 餐饮部岗位分工及职责	194
11.2 餐饮服务程序	199
11.3 餐饮服务知识	206

补充阅读资料	
西餐自助餐菜牌(中英文对照)	208
常用烹饪饮食专用词(中英文对照)	219
常用餐具(中英文对照)	221
思考题	221
第十二章 现代酒店的客房管理	222
12.1 服务员工作守则	222
12.2 如何为客人服务	223
12.3 员工仪容仪表及其他注意事项	224
12.4 客房的质量管理	225
12.5 客房服务岗位职责及程序	226
12.6 洗衣房与布草房的管理	236
12.7 公共区卫生的管理	245
思考题	249
第十三章 现代酒店的工程部管理	250
13.1 工程部管理概述	250
13.2 工程部岗位说明	253
13.3 工程部相关制度与规定	261
补充阅读资料	
酒店工程合同管理要点	265
酒店电话技能培训要点	267
干洗原理及干洗机	267
干衣机及其使用维护与保养	269
思考题	270
第十四章 现代酒店的安全管理	271
14.1 安全管理概述	271
14.2 保安部岗位说明	272
14.3 安全保卫相关规章制度	281
思考题	287
编后话	

绪论 提升中国酒店管理和水平的关键是转变观念

学习目标:

本章以事实为依据,通过对比分析,使读者认识到提升中国酒店管理水平的关键是转变管理和服务理念。

改革开放以来,特别是 20 世纪 90 年代的前五年,中国旅游业有了巨大发展。1990 年,中国年接待旅游人数 1 048.4 万人,占全球旅游人数总额的 2.28%。到 1995 年,中国全年接待旅游人数 2 336.8 万人,占全球旅游人数总额的 4.12%,五年翻了一番还多,可以说成绩是辉煌的,速度是可观的。从接待人数上看,我国居世界接待旅游人数的第 5 位,可谓成绩斐然。但是,从旅游创汇上来看,英国 1995 年全年接待旅游人数 2 270 万人,比中国少接待 66.8 万人,可英国 1995 年的旅游创汇却高达 174.48 亿美元,是中国当年旅游创汇总额的 2 倍还多。

2004 年我国入境过夜旅游人数达 4 176 万人次,创汇 257 亿美元,分别居世界第 4 位和第 7 位,使我国成为世界旅游大国。但是,入境人数居世界第 4 位,而创汇只列世界第 7 位。为什么入境旅游人数多而创汇额落后这么大呢?客观地讲原因是多方面的,但中国酒店的经营与管理的差距是很重要的原因。中国酒店产品——服务,水平较低,成为影响中国酒店提升管理水平的瓶颈。其深层的原因在于中国酒店管理者和员工在近 40 年计划经济模式下,养成了一种强烈的极端民主意识,对经营酒店的管理和服务的思想观念严重滞后,始终跳不出极端民主意识的怪圈,没有认识到服务是酒店出售的最基本的产品。客人花钱到酒店买服务,酒店有偿提供服务,就市

场经济角度来看,这是合理合法天经地义的。这与一位顾客到商店花三元钱买一瓶矿泉水本质是一样的。由于我们酒店经营管理理念滞后,服务水平相对较低,当然在市场上很难卖上好价钱,等价交换、优质优价,这是市场经济的基本法则。因此,同样的接待人数,我们酒店收入要比发达国家酒店收入低也就不足为怪了。要解决中国酒店产品质量低的问题,首先要从转变观念入手,全面提升中国酒店的管理和服务水平。从这个方面看,中国酒店发展的潜力和空间还是相当大的,不要太多的投入,只是在管理和服务理念上通过和国际酒店接轨,转变观念,就能使全行业管理和接待服务水平有一个本质的提升,那么,酒店的效益将有一个大幅度的提高,这正是搞好酒店经营管理的魅力所在。

既然服务是酒店最基本的产品,那么它有什么特点呢?它和其他产品有什么区别呢?在这个问题上,中国著名酒店管理专家何建民教授做了一个精辟的概述,他说,酒店产品有以下五个特点:酒店产品是高消费产品,收费很高;是高气氛产品,讲究环境气氛;是高服务产品,免除客人的举手之劳;是高职业化产品,员工必须经过培训,讲究规范;是质量不稳定产品,大量产品由人来提供。具体地讲,要提升中国酒店的管理与服务,就要从这五个方面入手来解决。

以下,是一位原美国拉斯维加斯大酒店驻店总经理,在来华工作一年以后,针对酒店服务质量方面存在的问题,对领班以上员工进行培训时提出的看法和改进意见。这对帮助我们理解国际酒店管理人员是如何理解管理和服务的将是十分有益的。

补充阅读资料

一位美国酒店总经理是如何理解管理和服务的

之所以开展这次培训,原因在于我不断接到客人的投诉,有关服务质量的问题涉及酒店各个部门。因此,要求大家必须来参加这次培训,各位必须清楚地认识到优质服务和高质量的重要性。如果我们其中的一位,没有按服务标准要求去做,那么就会让客人感到整个酒店员工素质很差。

在过去几个月里,我们酒店老职工走了一批,又招收了一些新员工,而且新员工还要陆续到来,这就要求我们老员工要不断地对新员工进行培训,把我们的服务观念、服务标准灌输给我们的新员工,并在他们需要时帮助他们。员工之间融洽相处是十分必要的,大家要团结合作,非常愉快地在一起工作,否则,我们就无法让我们的客人高兴。

我们大家既然选择了酒店这一行,那就应当知道,客人是我们的老板,

是上帝;因为从根本上说,我们的工资是他们给的。因此,我们永远是客人的仆人,有句行话说:“客人永远是对的。”要真正做到这一点很难。但是,我们要想取得成功,把酒店生意搞好,这是我们唯一遵循的法则。

当客人遇到麻烦时,我们必须帮助客人解决问题。如果客人很生气,而且大声吵闹,我们必须想办法使客人平和下来而且转怒为喜。你们应当具备这样的能力,大家应当听到许多这方面的信息及处理方法,因为你们都是领班以上服务管理人员。对你们大部分人员来说,这个问题可能是老生常谈了,但是对新员工来说,他们并不了解。这就要求你们在开始工作之前,先要对新员工进行服务观念的教育,帮助新伙伴了解这些。

我在这里工作已经近一年了。这一年的每一天,你们在大堂、餐厅或其他地方遇到我时,都热情地和我打招呼。你们使我感觉到我在这里是受欢迎的,像在家里一样。我对你们的感激之情是无以言表的。这一点,我希望你们也能对客人做到。因为正像我所讲的,他们才是我们真正的老板。我非常希望大家也能使客人感觉到在我们这儿,就像在家一样,非常友好受欢迎。

大家必须记住:酒店内的每一位客人,无论他们是住店的、就餐的,还是来这里会友的,都是我们的客人。我们必须让每一位客人感到他们贵如上宾。

当客人到达酒店正门时,我们必须以由衷的微笑和热情的话语来迎接客人,欢迎先生/女士光临酒店。让客人感到像回到家里一样。客人离店时,我们必须欢送客人,并对客人说:“祝你今天愉快或晚安,先生/女士。”

这些简单的欢迎词,会让客人感觉到他们的特殊和重要。

在酒店内部,每一位穿工服的员工,我强调的是每一位,都必须微笑着向客人问好:“早晨好?下午好?晚上好?先生/女士。”

同样就是这些简单的话语,会让客人知道,我们非常高兴在我们这个家园里见到他们,欢迎他们!

这次培训之后,我希望各位立即把这些简单的要求,贯彻到实际工作中去,每一位员工都要做到。大家都应知道,自己是酒店的代表,因为我们的每一位员工的每一个举动,在客人看来,都代表酒店的形象。

有许多原因影响人们对同一个问题的不同反映方式,要全部说清楚是很难的。但有一点是肯定的,无论客人怎么做,员工的反映会决定事情最后的结果。

比如在餐厅,客人的行为也会消极地影响到服务员的情绪,迫使服务员做出无礼刻薄的反映。这只能使情况不能收拾。换句话说:“我们输了。”

大家必须避免这类事情的发生,永远不能让客人激怒你。这话说起来

比真正做到要容易得多,但这就是专业水平与非专业水平的区别。

我相信大家都有这个能力,要成为最好的,而不是最差的。

大家手中的材料会告诉各位,如何对客人的行为做出最好的反映。

作为酒店的一名员工,既然你已经选择了这个最难的行业,会使你感到压力很大,但当你做好了的时候,会使你感到一种成就感。这就要求你必须做到,无论情况如何,你都不能说“不”!

你也许会问我:这怎么可能?你领导要求我遵循酒店的一些政策,又告诉我这个不行,那个不能做。你领导可以对我说“不”,我怎么可能不对客人说“不”呢!

答案很简单:因为客人也知道各个公司都有自己的规定,酒店也是一样。但是你作为酒店的职业人员,你必须能够,无论在什么情况下都不为客人所激怒,而冷静、圆满地为客人解决问题。这里我举几个例子:

例一

我们酒店规定,不接收未与酒店签订商务合同公司的支票。(我们怎样把它转换成不是否定的说法呢?)

客人:我可以用支票结账吗?

收银员:当然可以,请问您公司的合同编号?

客人:我们没有与酒店签订合同。

收银员:是这样,先生,现在我只能用现金和信用卡与你结账。以后您可以和酒店销售经理联系,与我们酒店签署商务合同,这样您下次再入住的时候,就可以用支票付款了。

这样从正面解释,客人就容易接受,而不是只告诉客人:“我们不接受没与我们酒店签订商务合同客人的支票。”

例二

客人给客房部挂电话:“已经下午三点半了,我的房间还没打扫。你们到底还来不来打扫了?”

客房部:先生,请问您住几号房,我会立即派人进行打扫。我会查一下为什么您的房间至今没有打扫,保证下次不再发生类似的现象。有时房间外挂有“请勿打扰”的标志,这样服务员只好等待稍后再做。

客人:噢,我在门外挂了这个标志,对不起,谢谢你告诉我,如能马上派人来清扫一下,我十分感谢。

客房部:没有问题,先生。有时我在出差外出时,也会发生类似问题。服务员会立即上去,祝您愉快。

例三

客人:对不起,整个酒店的水总是这样黄吗?

员工:先生,整个城市都存在类似问题。但我们已经安装了水净化系统,也许刚开始水色不太好,但几秒钟后水就会变清。洗浴完全没有问题,但如果您想饮用,请使用房间水壶,那是很安全的纯净水。如果您房间的水还没变清,请通知我,我会立即派人到房间查看。

客人:不用了,水已变清了,谢谢您。

员工:非常高兴为您服务,祝您愉快。

如果客人开始时讲话十分粗鲁,我们也不要指责客人。就像上面讲的例子,和客人对话会让客人知道,你对他的问题十分关注,同时事情如果属实,也会帮助客人解决。

以上三个例子是将否定转为肯定说法的三种方式。虽说不一定总是行得通,但这样处理问题成功率会高一些。

大家必须时刻把自己放在客人的角度考虑问题,即使你已经不止一次地听到过这种投诉,提了问题或要求。但对客人来说,这是第一次。你必须认真听取每一位客人的需要,就好像你是第一次接触这个问题一样。然后正面地回答、婉转、微笑且具有同情心。大部分客人也会以同样方式做出反应。

如何处理好和客人的关系?以下几个步骤可以帮助大家了解,在遇到客人时应怎么做。

使用一些固定的词语有助于建立客人和员工之间的良好关系。例如问好,晚安,需要帮忙吗?

问客人一些合适的问题,确定客人的需要。

在遇到问题时,提出几套方法,供客人选择,然后确定使客人满意的一种方法。

执行并跟进,以保证事情处理得当。

一旦事情处理完毕,及时与客人联系以确认客人是否满意。记住一定要以积极的态度处理问题,并感谢客人对我们的理解。

谈话期间必须注视客人。不要向柜台下看,也不要被周围的事情分心。

你的面部表情是十分重要的,必须以友好的、面带微笑和负责的神情面对客人。

你的声音质量非常重要。要表现对客人的关心。你的语气尤为重要,用词委婉大方,特别是没有和客人面对面交流,客人通过电话能知道你是否在微笑。

客人提出问题时,要表现出虚心、关注的态度,让客人感到你正在全力以赴为他服务,且非常乐于帮助他。

对不熟悉酒店的客人要表现出耐心,态度热情和蔼。

时刻表现良好的姿势,不要在当班时懒散和斜靠,必须时刻都很振作。在酒店工作不允许有心情不好的时候。当班时,时刻都要保持精神振作。如果上班之前心情不好,必须在开始工作之前将其抛在脑后。

接受投诉,并愿意为客人解决问题,让客人满意。必须让客人了解你正在努力为他解决问题。

将你无法解决的问题,及时交给主管或经理来解决。

我知道各位都想取得成功,我也肯定各位一定能成功。我十分清楚,大家不可能对上层管理机构的各项决定完全表示赞同。我在一线工作多年,对许多事情提出过疑问,这很正常。请让大家一定清楚我的想法,也请各位把大家的想法告诉我。我们工作在一个团体里,有许多事情要做,只要大家保持沟通,就能发挥团队精神,做好工作。

在这里,我们不仅懂得了应当如何通过培训解决服务质量方面的问题;同时,也学到了美国人的思维方式和解决问题的方法。通过培训解决服务质量和经营管理方面存在的问题,是这位美国总经理的管理特色,也是国际酒店的通用做法。

美国商务酒店创始人埃尔斯沃思·斯塔特勒先生曾经说:“服务是表示一位员工对客人所表示的谦恭的、有效的关心程度。”我国著名的酒店管理专家何建民教授认为:这里的“谦恭的、有效的关心”就是服务态度的标准。

国际酒店业认为,服务这一概念的含义可以用构成英语 Service(服务)这一单词的每一个字母所代表的含义来理解,实际上每一个字母的含义都是对服务行为语言的一种要求。第一个字母 S 即 Smile(微笑),其含义是服务员要对宾客提供微笑服务。第二个字母 E 即 Excellent(出色),其含义是服务员要将每一项细微的服务工作都做得很出色。第三个字母 R 即 Ready(准备好),其含义是服务员要随时准备好为顾客服务;当然,也包含有上岗前培训的准备。第四个字母 V,即 Viewing(看待),其含义是服务员要把每一位顾客都看做是需要给予特殊照顾的贵宾。第五个字母 I 即 Innovating(创新),其含义是每一位服务员都要精心创造出使客人能享受其热诚服务的气氛。第六个字母 C,即 Creating(创造),其含义是有个性特色的创造性服务。第七个字母 E,即 Eye(眼光),其含义是每一位服务员在服务过程中,要始终用热情好客的目光关注客人,预测宾客需求,及时准确地提供服务,使客人时刻都感受到服务员在关心自己。

综上所述,我们看到中国酒店要和国际酒店接轨,无论是管理人员还是服务员,最大的差距是观念上、思维方式上的差距,要解决好这个问题,首先要在思维方式和思想观念上与国际酒店的服务标准接轨,认真对员工进行

培训,全面理解英文“服务”这一专用名词的含义,并努力去做好,这是搞好中国酒店经营管理、参加世界酒店市场竞争的前提和基础。

思考题

1. 提升中国酒店管理和服务水平要做哪些工作?
2. 如何解决酒店管理和服务中的问题? 如何理解“服务”这个词的含义?