



海天酒店管理模式

——系统设计与操作实务

奚晏平 主编

THE HAI TIAN

HOTEL

MANAGEMENT

MODEL

—System Design
& Hands-on Practice

海天酒店管理模式

——系统设计与操作实务

THE HAI TIAN HOTEL
MANAGEMENT MODEL

—System Design & Hands-on Practice

奚晏平 主编



中国旅游出版社

责任编辑：王建华 吴玉龙

装帧设计：缪 惟

责任印制：李崇宝

图书在版编目 (CIP)数据

海天酒店管理模式——系统设计与操作实务 / 奚晏平主编.

北京：中国旅游出版社，2004.1

ISBN 7-5032-2233-6

I. 海... II. 奚... III. 饭店—企业管理—研究—青岛市
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092165 号

书 名：海天酒店管理模式——系统设计与操作实务
主 编：奚晏平
出版发行：中国旅游出版社（北京建内大街甲9号 邮编100005）
网 址：<http://www.cttp.net.cn>
电 子 信 箱：E-mail:cttp @ cnta.gov.cn
经 销：新华书店北京发行所
印 刷：北京国彩印刷有限公司
版 次：2004年1月第1版
2004年1月第1次印刷
开 本：16开
印 张：72
彩 页：24
字 数：1540千字
印 数：3000册
定 价：188.00元

版权所有 / 翻印必究



海天酒店管理公司简介

青岛海天酒店管理公司成立于1998年，系国家旅游局批准的国家级专业酒店管理公司。

海天酒店管理公司管理的旗舰酒店青岛海天大酒店成立之初曾接受日本酒店管理集团的管理，其后十余年间，通过经营实践形成了既融合世界先进酒店管理技术又与中国国情相适应的海天管理模式；通过参加、举办培训班和派往日本、德国、新加坡、泰国、马来西亚、港澳等7个国家和地区培训的方式，培养造就了一批高度职业化的酒店管理人员。海天酒店管理公司植根于此，具备扎实的管理基础和相当充实的管理实力。

海天酒店管理公司总部设在海天大酒店，设有行政、市场推广、人事训导、质量管理、财务等职能部室。在重庆市设管理公司西南区域办事处、在济南设华东区域办事处，分别设有首席代表。

一直以来，管理公司以委托全面管理、协助管理、开业筹备管理、顾问咨询、特许经营、专业培训等多种方式，向境内外具备三星级以上硬件水准的饭店、度假村以及封闭式私人会所提供酒店管理的相关服务。海天酒店管理公

司成立以来,充分发挥母公司在资信、名牌、人才、技术、网络上的优势,依照海天管理模式对外输出现代饭店管理技术和服 务,成功与40余家酒店先后合作,派出管理人员共计200余人次,对外承接同业人员培训900多人。海天酒店管理公司管理或合作过的许多酒店已被评为星级酒店,并取得良好的社会效益和经济效益;经培训的学员已成为各酒店骨干力量,相当一部分已走上中、高级领导和管理岗位。管理公司取得了可观的经营业绩并赢得业主方和同业界的普遍认可,它用实践验证了海天管理模式是适合中国国情、适应现代酒店管理需要的成功酒店管理模式。

真诚希望与有志于发展旅游业的各方精英合作,我们双方定会得到满意的回报,共同迎接旅游事业更加美好的明天!

海天酒店管理公司

青岛市香港西路48号, 266071

Tel:86-532-3871888

Fax:86-532-3878119

Http://www.hai-tian-hotel.com

Email:glco@hai-tian-hotel.com





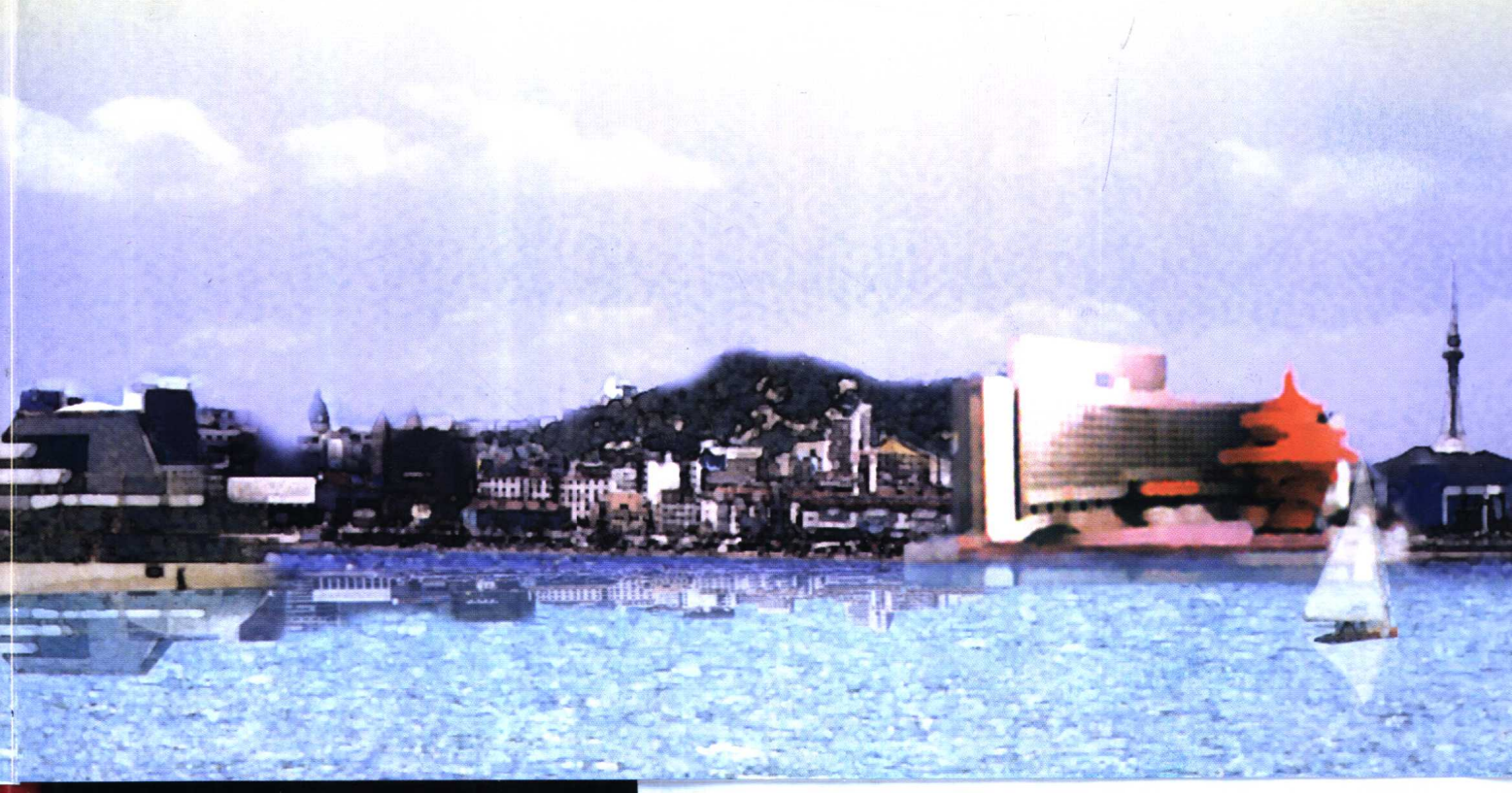
此书谨献给昨天的海天人、
因为是他们用智慧

海天之间一个家
Hai Tian is a home away from



今天的海天人和未来的海天人
和努力书写了海天的历史

home





主 编 简 介

美晏平，男，1962年12月25日出生，出生地重庆。

1987年至1989年在黄河大学英美语言文学系攻读研究生，1989年至1992年在四川外国语学院任教（讲师），1992年至1993年在南京大学—约翰斯霍普金斯大学中美文化研究中心研修国际关系等。1993年至1998年任山东省青岛市旅游局副局长，1998年至今任青岛海天大酒店董事长，1999年始兼任总经理。期间于1999年去瑞士洛桑酒店管理学院进行短暂研修，2001年参加清华大学工商管理总裁研修班学习，2002年开始在南开大学攻读工商管理博士学位。2001年出任中国名酒店组织副理事长兼秘书长。2003年当选为中国旅游饭店业协会副会长，2003年9月被美国优质服务学会授予全球最佳酒店经理人。

现为教育部高等院校工商管理类学科、专业教学指导委员会委员，青岛大学兼职教授，中国国际商会青岛分会副会长，青岛市外商投资企业协会副会长，青岛市旅游饭店业协会会长。

先后发表数十篇有影响力的学术论文，涉及企业管理、旅游业、文学评论和美学等领域。

序

改革开放二十年来，中国饭店业的成就举世瞩目，但与国际先进水平的差距也还依然存在。体现这种差距的现实状况之一就是市场对国际品牌的认可度高于国内酒店。仅就个人能力而言，一些本土成长的饭店管理者并不逊于舶来的洋经理们，但他们往往困惑于管理的效率与效果不能有效反映他们的努力。究其根源，有无成熟、规范的管理系统就成为不容忽视的重要因素，遗憾的是，在这一方面我们还基本空白。

我向广大饭店工作者推荐《海天酒店管理模式——系统设计与操作实务》的原因正是在于海天酒店管理公司在饭店管理系统方面的研究与探索值得肯定。这些管理系统在海天大酒店的成功实践证明了这些管理系统的价值。

与以往常见的以描述岗位责任、操作规程为主要内容的各类模式不同，海天模式将饭店企业的具体运转抽象为决策管理、市场营销、人力资源、质量管理、财务管理、信息管理、工程管理、安全管理、行政管理等若干系统，并对他们的定义、目标、范畴、系统与系统的关系等逐一做出了表述和设计，这构成了该书最大的亮点，也代表着饭店管理模式的发展方向。我相信这种系统管理的探索不论是对饭店管理理论的进一步丰富，还是对饭店管理实践的进一步指导都具有积极意义。

《海天酒店管理模式——系统设计与操作实务》不仅是海天酒店管理公司多年经验的积累，更是中国民族饭店业应对国际饭店集团同台竞争的有益尝试，愿该书的出版能够给广大饭店管理者以启迪。

是为序。

谭希钦

引言

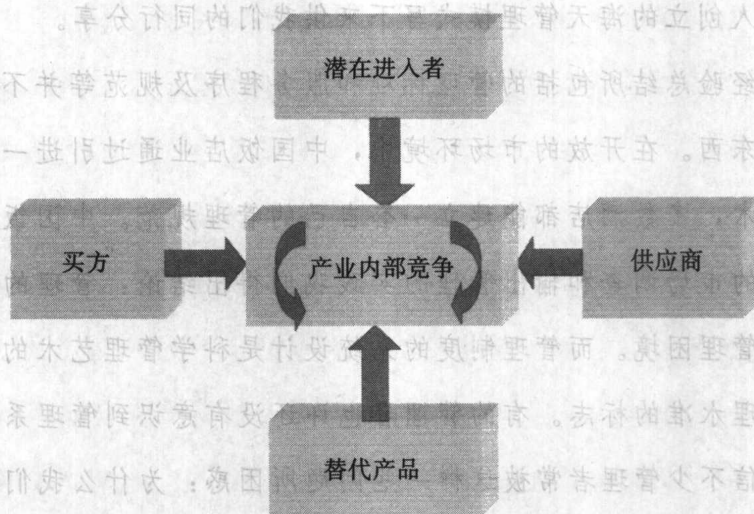
“海天”这个被越来越多的酒店同行和顾客所认知的品牌在一定意义上代表着中国饭店业的从业者追求辉煌和自我完善的发展历程。诞生在中国改革开放初期的海天大酒店经历了合资、聘请外方酒店管理公司管理到完全自主管理，再到输出管理的过程。在这个学习借鉴—自我积累—塑造品牌—输出管理的历史演变中，海天人用自己的智慧和能力证明了这样一个事实：中国人是可以管理好酒店的。我们希望这种信心不只属于海天而属于中国所有的饭店从业者。所以我们一直梦想把海天人创立的海天管理模式写下来供我们的同行分享。

但简单的经验总结所包括的管理标准和服务程序及规范等并不是中国当代饭店业最需要的东西。在开放的市场环境中，中国饭店业通过引进一些先进的管理理念和管理技术，多数酒店都能建立一套自己的管理规范。中国饭店业缺的是什么呢？通过广泛的市场调查和输出管理的实践我们得出结论：管理的系统设计是许多酒店面临的管理困境。而管理制度的系统设计是科学管理艺术的表现形式，也是体现酒店管理水准的标志。有的管理者也许还没有意识到管理系统设计的重要性，但我们相信不少管理者常被这样一些问题所困惑：为什么我们对市场的反应总是太慢？为什么酒店制定的制度没有发挥应有的效用？为什么集体的智慧不能充分地展现出来？总经理在店时和总经理不在店时酒店的运行状态为什么不一样？如此种种的实际问题其实都源于酒店的管理系统不健全。特别是当企业具备一定规模的时候，管理者应该更多地用系统性的制度去管理，而不是靠时时刻刻的现场督导。有效的系统性制度就像标准化的机器，它的正常运转会生产出标准化的员工和标准化的员工行为，从而产生满意的顾客。服务业的特性决定了员工



行为规范的重要性，只有在规范的基础上才可能产生个性化的服务。

著名管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中对现代企业组织系统思考的核心能力做了全面阐述^①。系统思考要求管理者运用系统的观点看待企业的发展，从局部观察到纵观整体，从事物的表面到洞察其背后的结构，从静态的分析到认识各种因素的相互影响，进而寻找一种动态的平衡。系统思考要求管理者要特别关注行业的竞争态势以确立自身的定位和战略。酒店业面对的是一个竞争开放的市场环境，我们只有通过竞争强大起来才能与越来越多的国际酒店集团“与狼共舞”。竞争理论泰斗迈克尔·波特^②关于行业竞争的模型相信对所有的管理者都有启迪作用。如果我们能将此模型中所涵盖的每个要素研究充分并得出正确的结论，那我们就能做到知己知彼，百战不殆。



波特的五种竞争力量模型

^① 彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中把“系统思考”(Systems Thinking)作为学习型组织五项修炼的核心，其余四项修炼分别是自我超越(Personal Mastery)、改善心智模式(Improving Mental Models)、建立共同愿景(Building Shared Vision)、团体学习(Team Learning)。

^② 迈克尔·波特在《竞争优势》(Competitive Advantage)和《竞争论》(On Competition)中对竞争力量模型进行了详尽的阐述。

竞争一方面给管理者带来压力但同时也是行业和企业不断超越自我追求卓越的动力。海天人面对激烈的竞争,一方面沉着应对纷繁复杂的市场环境,一方面怀着一个伟大的梦想塑造“海天”酒店管理品牌。1998年经国家旅游局批准成立“海天酒店管理公司”。自海天酒店管理公司成立以来,已接受了数家酒店业主委托进行全面管理并获得了成功。海天酒店管理公司在自己的管理实践中尝试着用系统的方法来改进传统的管理模式并取得了良好的效益,这种变革是一个艰难的过程,但不用现代的管理理论进行科学的变革,我们将发现企业的运转既不能与国际接轨也不能与市场接轨。一旦实现了这种革命,酒店就找到了一条在激烈的竞争中通向成功的道路。

酒店管理公司在对外输出管理时输出的决不简单的是人力资源,而是一种用理论和实践完美结合的管理模式、管理理念、管理文化。只有用系统思考和系统管理的方法才能准确地复制我们先进的管理模式,否则支离破碎或片面的管理技术的输出对于酒店管理公司的发展是有百害而无一利的。

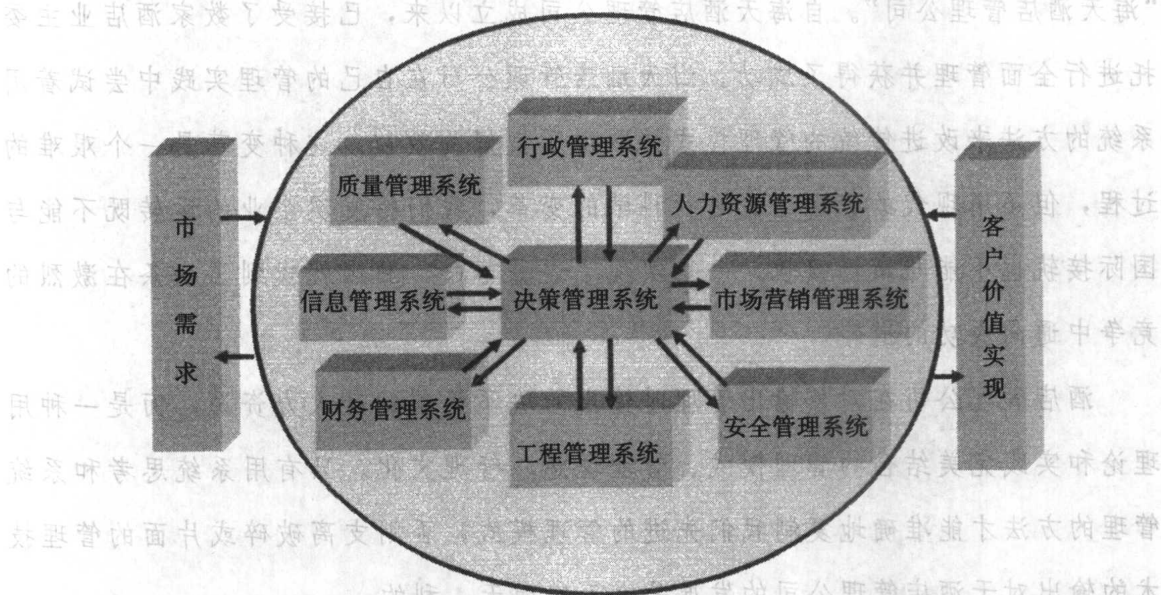
目前国内大多数酒店的管理模式和关于酒店管理模式的专业书籍都是按照部门和岗位的分工来描述各自的工作职责、工作关系、工作标准和工作程序等。这反映了中国国有酒店管理模式在管理系统设计方面亟待改进。企业管理追求的境界应该是完善的系统设计以保证工作的相互衔接和连贯性。如果教条的将相互联系的工作关系割裂开来,管理必将出现盲区和工作效率的低下。

《海天酒店管理模式》旨在用系统的方法设计酒店管理的内部关联系统和操作模式。

海天酒店管理体系根据酒店特有功能分为九大系统,分别由决策管理系统、市场营销管理系统、人力资源管理系统、质量管理体系、财务管理系统、信息管理系统、工程管理系统、安全管理系统和行政管理系统等组成。每个管理系统都体现“海天”的经营理念:为顾客创造价值。每个系统都以客人的需求为出发点最后以客人的价值实现为终结点。每个系统在运行时都以自身体系要求为中心,



其他系统对其进行支持，从而使管理体系形成一个完整的有机运行机制。每个系统内又分若干子系统以保证系统的完整性。酒店操作实务对岗位职责、工作程序、工作标准、工作规范在系统中的环节运行进行了规定。以决策系统为例：



海天酒店管理系统示意图

本书既是海天酒店管理公司的圣经，同时也是将海天人在酒店管理系统设计方面所做出的努力奉献给中国酒店业的同行及专业人士，让我们共同期望中国酒店业繁荣的春天。

国家旅游局张希钦副局长为此书作序，不仅为“海天”的发展指明了方向也体现了作为中国酒店业的行业领导对行业进步的一种期望。我们对他的感激以及对所有支持“海天”事业的朋友的感激会化为一种工作动力作为回报。

海天酒店管理公司编写组和海天大酒店所有管理人员为此书的编写做出了巨大努力，我为他们在此过程中表现出的团队精神和职业精神而自豪。中国旅游出版社为此书的出版所做出的努力是不可取代的，在此一并表示谢意。

当本书正要掩卷付梓的时候，我们得到美国优质服务学会正式通知，通过严

格的评审程序海天大酒店被授予全球服务业最高奖项——五星钻石奖，我个人也被授予全球最佳酒店经理人奖，海天中餐厅被授予最佳餐厅奖，海天行政总厨被授予最佳厨师长奖，这是“海天”的荣誉，也是中国饭店业的荣誉，因为它用自己的方式书写了中国饭店业的一段历史。

海天酒店管理公司总经理 奚晏平

2003年5月18日星期日于青岛





2003年9月5日，美国优质服务学会授予“海天”国际服务业最高奖项——“五星钻石奖”。





2001年6月17日，中央政治局委员、
省委书记吴官正在“海天”会见“中国山
东·东北亚地方政府首脑经济发展研讨
会”的与会人员。



2003年9月14日，波黑塞族共和国副
总统伊万·托姆诺维奇下榻海天。青岛市
市长夏耕在海天大酒店会见贵宾。





發展旅遊
促進外資
振興青島

祝海天大酒店為
振興青島大業作
出更大貢獻

李嵐清
一九九〇年深秋

1990年11月5日，李嵐清副總理在我店
留下勉勵題詞。



人世幾回
傷往事
小河流
枕寒流

美京陳香梅
一九九一年十月廿四

1991年10月24日，美國知名人士陳香梅
女士下榻海天並留下題詞。