



中等职业学校酒店服务与管理专业规划教材

丛书主编：邓泽民



饭店管理

王立职 主 编
徐琳瑞 王 俊 邹晓慧 杨 惠 副主编
曲春生 主 审



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



中等职业学校酒店服务与管理专业规划教材
丛书主编：邓泽民



饭店管理

徐琳瑞 王 俊 邹晓慧 王立职 主 编
杨 惠 副主编
曲春生 主 审

中国铁道出版社
书 章

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本教材根据对学生能力和职业需求的调查,设置了认识酒店管理、酒店组织管理、酒店前厅管理、酒店客房管理、酒店餐厅管理、酒店康乐管理、酒店安全管理、酒店营销管理及酒店财务管理9个单元共26个案例。通过完成对26个案例的学习,学习者能够领略酒店文化独特的魅力,熟悉酒店服务与管理工作,成为酒店文化的践行者和传播者;能够用先进的酒店管理理念,科学地运营酒店,实现满意、超值、令人惊喜的服务理想。

本教材适合作为中等职业学校酒店服务与管理及相关专业的教材,也可作为服务行业的培训教材、自学用书和参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理/王立职主编.—北京:中国铁道出版社,2010.8

中等职业学校酒店服务与管理专业规划教材

ISBN 978-7-113-11476-3

I. ①饭… II. ①王… III. ①饭店—企业管理—专业学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第138974号

书 名: 饭店管理
作 者: 王立职 主编

策划编辑: 秦绪好 祁 云

责任编辑: 周 欢

封面设计: 付 巍

责任印制: 李 佳

读者热线电话: 400-668-0820

封面制作: 李 路

出版发行: 中国铁道出版社(北京市宣武区右安门西街8号 邮政编码: 100054)

印 刷: 河北新华印刷二厂

版 次: 2010年8月第1版

2010年8月第1次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16 字数: 347千

书 号: ISBN 978-7-113-11476-3

定 价: 39.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社计算机图书批销部联系调换。



中等职业学校酒店服务与管理专业规划教材

编 委 会

主 任：邓泽民

副主任：陈 玉 于学惠 严晓舟 邓国民

成 员：（以下排名不分先后）

王立职	单慧芳	汪珊珊	展丽蕊	杨 松
肖 敏	潘雪梅	李战生	代智弘	李 艳
王凤明	王晓华	王东健	王泽荣	宋俊华
吕 波	何 山	孙 璐	王新瑞	宋 艳
武 军	于琳琳	孟培芬	陈庆合	张 婷
徐 萍				



国家社会科学基金课题“以就业为导向的职业教育教学理论与实践研究”在取得理论研究成果的基础上,选取了中等职业教育5个专业大类的20个专业开展实践研究。中等职业学校酒店服务与管理专业是其中之一。

这套教材的开发团队由职业教育专家、酒店行业专家和经过中等职业技术学校专业骨干教师国家级培训并取得优秀成绩的教师组成。他们在认真学习《国务院关于大力发展职业教育的决定》所提出的“以服务为宗旨、以就业为导向”办学方针和教育部提出的“以全面素质为基础、以能力为本位”教育教学指导思想的基础上,运用《职业教育课程设计》、《职业教育教学设计》、《职业教育教材设计》及《职业教育实训设计》所提出的理论方法,首先提出酒店服务与管理专业的整体教学解决方案,然后根据专业教学整体解决方案对教材的要求,编写了这套教材。

在教材体系的确立上,依据中等职业学校酒店服务与管理专业的能力图表,通过课程设置分析,形成项目课程体系,从而确立教材体系。在教材体系的确立上,实现了学科教育向职业教育的转变,落实了职业教育“以全面素质为基础、以能力为本位”的指导思想。

在教材内容的筛选上,应用职业分析方法,将典型的工作任务和成熟的最新成果纳入到教材的同时,又充分考虑了国家职业资格标准,在保证学历教育质量的同时,实现了学历证书和职业资格证书的“双证”融通,为职业学校学生顺利地取得国家职业资格证书提供了条件。

在教材结构的设计上,采用了项目课程、任务驱动教学的结构设计,不但符合职业教育实践导向教学指导思想,还将通用能力培养渗透到专业能力教学当中。《饭店服务礼仪》依据不同场合要求的不同礼仪,采用了以环境为导向的教材结构设计;在《前厅服务与管理》、《客房服务与管理》、《餐饮服务与管理》教材结构设计中,采用了以工作过程为导向的教材结构,因为这些服务与管理活动体现在工作过程的每个服务与管理环节上;《咖啡调制与服务》、《茶艺与服务》、《调酒与服务》及《插花艺术与服务》等教材的设计,采用了以产品为导向的结构,因为这类职业活动是通过提供产品进行服务的;《康乐服务与管理》教材,采用以康乐项目为导向的结

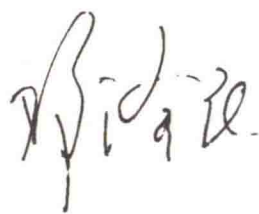


构设计；《饭店服务心理与待客技巧》采用了以问题为导向的案例设计，便于学习者形成顾客心理分析的能力，灵活运用待客技巧，实施周到的服务；《饭店职业生涯设计》遵循酒店服务与管理专业技能型人才成长规律，采用以决策为导向的教材结构设计；《饭店文化》则采用了由近到远、由浅入深的螺旋结构设计，使学生易于理解并发展优秀的酒店文化；《饭店管理》将管理与酒店的岗位结合起来，形成了以酒店的岗位为导向的教材结构；《饭店信息技术》从运用信息技术提高工作质量和效率角度出发，采用了以质量与效率为导向的教材结构设计，充分反映了信息技术在酒店服务与管理活动中的工具性。

在教材素材的选择上，力求选择的素材来自于生产实际，并充分考虑其趣味性和可迁移性，以保证学生在完成任务时的认真态度，有效地促进学生职业兴趣的发展和职业能力的拓展，以便就业后很快适应工作的需要。

本套教材从课程标准的开发、教材体系的确立、教材内容筛选、教材结构的设计到教材素材的选择上，都得到了北京饭店、北京国际饭店、建国饭店、西苑饭店、长富宫饭店的大力支持，倾注了各位职业教育专家、酒店服务与管理专家、老师和中国铁道出版社各位编辑的心血，是我国职业教育教材为适应学科教育到职业教育、精英教育到人人教育两个转变的有益尝试，也是我主持的国家社会科学基金课题“以就业为导向的职业教育教学理论与实践研究”的又一成果。

如本套教材有不足之处，请各位专家、老师和广大同学不吝指正。希望通过本套教材的出版，为我国职业教育和旅游事业的发展和人才培养做出贡献。



2008年5月16日



我国的酒店业正由经验管理变革为科学管理,涌现出如如家、锦江等一批杰出的酒店,但伴随酒店业蓬勃发展的是精通服务与管理人才的匮乏。为此,职业技术学校非常注重酒店服务与管理专业的人才培养,把“饭店管理”列为专业骨干课程。

“饭店管理”课程,既注重培养学习者胜任岗位所需的服务与管理的能力、酒店服务文化的践行能力,又要满足学习者个体的职业发展需要。为了满足上述两个要求,在国家社会科学基金课题“以就业为导向的职业教育教学理论与实践研究”的成果的指导下,在教材目标的定位、教材内容的筛选、教材结构的设计、教材素材的选择上,充分体现教材设计的相关要素。

为了培养学习者能够服从管理、配合管理和参与管理,满足学习者个体的职业发展需要,教材设计了认识酒店管理、酒店组织管理、酒店前厅管理、酒店客房管理、酒店餐厅管理、酒店康乐管理、酒店安全管理、酒店营销管理及酒店财务管理9个单元共26个案例。采用案例为导向的教材结构设计,令学习者置身于管理环境之中,体验管理,理解管理,在工作过程中提升自己分析问题、解决问题的能力。引领学习者轻松愉快地学习。每个案例由6个部分组成。

 **案例介绍:**精心选择了酒店典型的管理案例。把看似纷乱的管理工作清晰地介绍给学习者,使其自然进入酒店管理情境之中,明确典型管理任务、体会成功管理策略、体验良好管理效果,提高学习者的学习效率。

 **案例分析:**通过案例分析,让学习者轻松学习酒店管理的基本策略。

 **相关知识:**通过“相关知识”的学习,使学习者了解必需、够用的管理知识,掌握更加全面的管理策略。

 **应用练习:**小组合作共同进行管理策略应用练习,把知识运用于解决实践管理问题之中。

 **学习评价:**通过系统评价,检验学习者的学习效果,促进学生的职业能力发展和岗位要求的适应,确定个人能力水平和努力方向。





课后练习：完成课后练习，进一步学习、应用、巩固、提高。

建议本教材总学时为 64 课时。单元一 2 课时，单元二 8 课时，单元三 10 课时，单元四 10 课时，单元五 10 课时，单元六 8 课时，单元七 4 课时，单元八 8 课时，单元九 4 课时。

本教材是在邓泽民教授设计的教材结构框架下撰写的。他在教材目标的定位、教材内容的筛选、教材结构的设计、教材素材的选择等方面给予了悉心指导。单元一、单元三至单元六由王立职编写，单元二由王俊编写，单元七由邹晓慧编写，单元八由徐琳瑞和王俊共同编写，单元九由杨惠编写，全书由王立职统稿，曲春生主审。这套教材开发团队的各位成员对本教材也提出了不少好的建议。北京长富宫中心培训部经理于学惠、前厅部经理郭彤庆等给予了指导，大连香格里拉酒店咖啡苑朱荣春经理、营销部郝娜经理、大堂吧尹金博经理，包头香格里拉酒店餐饮总监邵惠芳，伟卓阳光酒店管理公司总经理任卓、徐斌等给予了指导。本教材凝聚了很多人的智慧和汗水，中国铁道出版社各位编辑付出了大量心血。本教材在编写过程中得到大连商业学校、浙江省绍兴市旅游学校、大连市旅游职业中专、哈尔滨旅游职业中专、内蒙古包头市女子职高、大庆外事职业高中、海口旅游职业学校、沈阳服务学校、天津旅游育才职专、重庆市旅游学校、上海市商贸旅游学校、浙江舟山市普陀职教中心、广西柳州第一职业技术学校、山东省德州二职专及甘肃兰州市文科职业学校的大力支持，在此表示衷心感谢。

全国商业中专教育研究会副会长安如磐教授、大连职工大学张庭雁教授、邓国民教授、常青教授、刘菊教授、大连教育学院于忠生教授一直给予关怀、指导，在本教材的编写过程中，更是给予了大力的支持和帮助。大连教育学院曲春生教授、王松教授，职业指导师尹志安、宋作德、段树德、王俊峰给予了指导，在此一并表示衷心的感谢。

本书适合作为各类中等职业技术学校酒店服务与管理及相关专业的教材，也可用作服务行业的培训教材、自学用书和参考用书。由于编者水平有限，书中难免有不妥与疏漏，恳请读者不吝赐教、指正。

编 者

2010 年 7 月





CONTENTS 目录

单元一 认识酒店管理

案例一 锦江管理..... 2

案例二 洲际管理..... 10



单元二 酒店组织管理

案例一 酒店组织构建..... 20

案例二 人力资源管理..... 29

案例三 组织变革创新..... 35



单元三 酒店前厅管理

案例一 制订前厅运营计划..... 40

案例二 实施前厅现场管理..... 49

案例三 落实前厅绩效管理..... 59



单元四 酒店客房管理

案例一 制订客房运营计划..... 72

案例二 实施客房现场管理..... 80

案例三 落实客房绩效管理..... 88



单元五 酒店餐厅管理

案例一 制订餐厅运营计划..... 102

案例二 实施餐厅现场管理..... 110





目 录 CONTENTS

案例三 落实餐厅绩效管理 124

单元六 酒店康乐管理

案例一 制订康乐运营计划 136

案例二 实施康乐现场管理 144

案例三 落实康乐绩效管理 154



单元七 酒店安全管理

案例一 公共安全管理 166

案例二 消防安全管理 171



单元八 酒店营销管理

案例一 营销策划 178

案例二 客户维护 183

案例三 价格管理 190

案例四 品牌管理 195



单元九 酒店财务管理

案例一 收银管理 202

案例二 成本管理 210

案例三 利润管理 220



附 录 酒店经营管理师标准

参考文献

单元一

认识酒店管理

酒店 (Hotel) 一词来源于法语, 原指招待贵宾的乡间别墅。Hotel 在我国港澳台地区及东南亚地区被称为“饭店”, 在我国内地被称为“饭店”、“酒店”、“宾馆”、“旅店”、“旅馆”等。

酒店业是一种非常古老的行业, 是伴随着人类旅行活动的开展而出现的, 随着社会的进步、人们需求的增加及科学技术的发展, 酒店的服务功能及范围不断拓展, 其设备的装备水平及服务手段也日趋现代化、专业化, 尤其是酒店经营管理已成为现代社会中一个令人瞩目、发展前景巨大的行业。

由古至今, 酒店业发展的每一步进程, 无不成为其继续前行的基石, 了解酒店业发展的历程, 既要传承酒店文明, 更要研究其历史各个时期发展的特点及规律, 科学地展望酒店业未来的发展趋势, 准确地把握酒店业发展和酒店企业变革方向、正确地认识存在于酒店业宏观管理和酒店企业微观管理中的问题, 找到解决问题的方法, 获取解决问题的科学指导。回顾是为了更好地继承与发展; 古为今用、洋为中用, 成为研究酒店业发展历程的目的。

学习目标

- 研究中国的锦江国际酒店成功管理模式, 传承与发展酒店文明。
- 研究国外的洲际酒店成功管理模式, 促进酒店健康地发展。



朝气蓬勃的酒店业



任务一 锦江管理

世界饭店业早期的客栈时期出现在 12 世纪,以后经历了大饭店时期、商业饭店时期、现代新型饭店时期。我国远在 3000 多年前周朝时期就出现了驿站、客栈;19 世纪末随着西方饭店文明的输入,我国出现一批大型的西式酒店。新中国成立后,特别是 1979 年以来随着改革开放政策的实行,我国进入了迅速发展的新型饭店阶段,锦江管理成为我国饭店业杰出代表之一。

回顾饭店业的发展历程,其每一发展时期,具有各自鲜明的特色;其每一发展时期,无不展现该时期的时代气息,透过每一个时期饭店业的文明,我们领略到古老又年轻的饭店业独有的魅力。

案例介绍

据 2004 年世界品牌大会公布的中国 500 最具价值品牌排行榜,锦江国际集团拥有的锦江品牌价值为 140 亿元,列该排行榜第 40 位。锦江国际酒店管理有限公司,在短短 20 年的时间里迅速成长为国内第一、世界前 30 强的著名酒店集团。人们不禁要问锦江国际集团如何做得如此成功。

锦江国际集团依据准确的市场定位,所打造的五星级酒店、四星级酒店、三星级酒店、经济型酒店、度假村酒店、酒店式公寓满足不同阶层、不同需求的客户群,践行“让老百姓过上贵宾的生活”和“让客人完全满意”的服务宗旨。锦江国际集团的高端产品令客人体验到舒适、华贵、气派,如图 1-1-1、图 1-1-2 所示。经济型酒店产品则是温馨、舒适、便利,如图 1-1-3、图 1-1-4 所示。

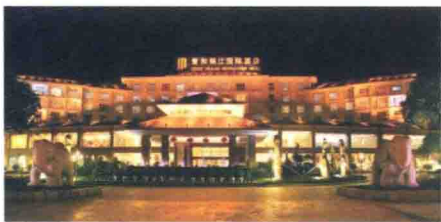


图 1-1-1



图 1-1-2

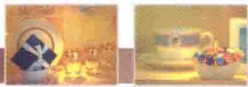


图 1-1-3



图 1-1-4

锦江国际集团在经营管理过程中十分重视与顾客进行沟通,以了解顾客的需求,改进产品与服务质量。“锦江之星”的连锁店总经理每天必须亲自访问客人,征询客人的需求和对服务的意见;公司市场部在各店巡回发放意见征询表,每月进行分析汇总,并在店经理会上报告。



公司将市场营销网络打造成为客户服务中心,不仅具有客房预订的功能,而且可以作为与客人互动交流的平台。有效的顾客沟通以及多样化的优惠措施有效地提高了客人对酒店的忠诚度。

锦江国际集团积极推进品牌形象物化方面的建设,制订了系统的公司 CIS 发展战略,即确立观念识别(MI)、行为识别(BI)和视觉识别(VI),统一公司的商标、标识、各类物品的设计和包装。其委托管理的酒店在识别标志上都冠以“锦江”牌号和锦江的标志,以便于消费者识别,并从企业文化、管理模式、服务流程与规范等方面进行统一规范。为了提高品牌的市场定位和品牌推广力度,锦江国际集团聘请了国外专业品牌公司进行了总体品牌策划,将锦江国际酒店品牌细分为七大品牌,即经典型的酒店、五星级的酒店、四星级酒店、三星级酒店、经济型酒店、度假村酒店、酒店式公寓。在此基础上,参考借鉴国际经验,实施分品牌的经营管理,编制品牌的基准手册,形成分品牌的管理模式,并加强品牌的市场推广,继续谋求与国际知名饭店管理品牌的合作。

锦江国际集团以优质的产品与服务打造国内一流酒店品牌,取得了很好的市场效果。一方面,通过严格执行管理模式和操作流程,培养员工“让客人完全满意”、“细节铸造完美”的服务意识和“自己的形象就代表锦江形象”的主人翁意识,让满意的员工去为顾客提供满意的服务。另一方面,不断创新产品以适应市场需求变化。

锦江国际集团在加强品牌推广与营销手段创新方面注重多种营销媒介与多种营销方式的结合。首先,全面开展酒店品牌立体营销,一方面花费巨额资金在电视广播、旅游杂志、宣传册、海报、户外广告等传统营销媒介上开展品牌宣传,另一方面运用以互联网为核心的高科技营销手段推广饭店品牌。例如“锦江之星”网站就是锦江国际集团自主开发的集预订、营销、客户服务等功能于一身的网站,如图 1-1-5 所示。其次,策划主题宣传活动进行特色宣传,例如公益活动营销、名人营销等。多种营销媒介与多种营销方式的整合大大提高了品牌营销效果。



图 1-1-5

锦江国际集团采取全权管理、特许经营、带资管理、开业管理、顾问管理、租赁经营等多种方式输出资本、品牌、管理和人才,扩张酒店管理版图。在扩张初期,主要采取投入大量的资金新建高星级旗舰酒店的方式来扩张市场网络。目前主要采用的是锦江国际集团独立投资或双方合作投资方式,锦江国际集团以输出管理和品牌为主,减少资本输出,在相当程度上转变了公司酒店业务以往依赖高额不动产投资扩张的增长模式,实现软性扩张,有助于减少资金占用、提高资产周转效率和投资资本回报率。



案例分析

当酒店经营由注重经验管理发展到以现代科学管理为主流的时代, 锦江国际集团成为运用现代科学管理酒店企业的成功典范。通过案例可以看出, 锦江国际集团成功关键因素如下。

1. 锦江国际集团抓住中国经济型酒店难得的投资机遇

锦江国际集团关注外部环境因素对投资创业、经营管理的影响, 在我国经济发展迅猛, 大量的旅游、商务客人需要舒适、便捷、价位适中的客房的巨大商机面前, 顺势而为、以市场需求为本, 捕捉到了饭店业难得的投资机遇。

2. 市场定位准确, 目标市场细化充分

锦江以经典型酒店、五星级酒店、四星级酒店、三星级酒店、经济型酒店、度假村酒店、酒店式公寓 7 个品牌诠释了“让老百姓过上贵宾的生活”和“让客人完全满意”美好理念, 源于准确的市场定位和市场细分, 对应酒店类型也随之细分, 客人获得满足个性需求的酒店体验。例如, 通过获取的资料进一步了解到, 中国经济型酒店的平均出租率高达 85% ~ 90%, “锦江之星”房价为 160 ~ 170 元, 全年平均出租率高达 90% ~ 95%, 经营利润率达 45%。在正常情况下, 一般的饭店, 需要 8 ~ 10 年才能收回投资, 而经济型饭店仅需 5 ~ 6 年即可收回投资。

3. 注重品牌战略、酒店文化建设, 重视产品开发

锦江国际集团聘请了国外专业品牌公司进行了总体品牌策划, 参考借鉴国际经验, 实施分品牌的经营管理, 编制品牌的基准手册, 形成分品牌的管理模式, 并加强品牌的市场推广, 继续谋求与国际知名酒店管理品牌的合作。

4. 注重经营战略, 注重营销战略

锦江酒店采取全权管理、特许经营、带资管理、开业管理、顾问管理、租赁经营等多种方式输出资本、品牌、管理和人才, 扩张酒店管理版图。注重多种营销媒介与多种营销方式的结合。如“锦江之星”实行统一标识、统一规范、统一管理、统一销售的连锁型经营模式。推进经营目标化、过程标准化、行为规范化和机制具体化。

5. 服务注重细节、个性

以服务标准化、程序化完美服务细节, 结合自身特点、市场需求特点打造特色酒店和特色服务。

6. 创新管理

注重运用各个学派的管理理论解决酒店管理中的问题, 并不断创新管理理论, 科学决策, 实现酒店的高效率、高效益。

相关知识

(一) 酒店经营管理发展历程回顾

世界酒店业经历了“古代客栈时期、大酒店时期、商业酒店时期、新型酒店时期”4 个阶段; 中国酒店业经历了“古代客栈时期、近代酒店时期、行政事业酒店时期、现代旅游酒店时期”4

个阶段。伴随着酒店业的发展,酒店经营管理发展大致经历4个阶段:经验管理阶段、科学启蒙管理阶段、科学管理阶段和现代科学管理阶段。

1. 经验管理阶段

19世纪中叶以前,由于酒店具有规模小、手工器具作业、组织形式简单、客人要求不高等特点,酒店对提高经营管理水平的要求并不迫切,老板凭经验和临场发挥指挥他人工作,没有固定的分工,经验传授主要采用师傅带徒弟的方式。经营主要是以挂招牌、牌匾、幌子等招揽客人。

2. 科学启蒙管理阶段

19世纪中叶以后,西方已经出现投资巨大的酒店,采用钢筋混凝土建筑、电力机械化设备,主要接待王室、贵族人士。由于客人们要求菜品精美、环境高雅、服务一流,导致经验型管理和服务方式已不适应,以里兹为代表的酒店经营管理精英,开始探索科学管理和服务。

在瑞士当时最豪华的国民大酒店担任经理的里兹,利用投资者菲弗尔上校的声望主动给一些老主顾和意大利名流发出了大批邀请信函,不久该项营销活动便奏效,许多公爵、君主、巨富等慕名而至。在萨伏依大酒店的餐厅里,一位客人要的法国奶油浓汤刚刚端上,客人就说汤凉透了而拒绝享用,里兹立即让服务人员撤下,而不让服务人员作出“酒店本来就是提供冷汤”的解释,以至于悟出“客人永远不会错”的服务理念。在里兹经营的酒店里,客人到后有专人陪同进房间;在客人吃早饭时把客人的衣服熨平,在客人回房时放回,并把类似的服务经验用程序和标准固定下来。里兹发现客人不方便把假发放到普通梳妆台抽屉中,立即设计深抽屉的梳妆台;发现美国客人离不开冰水,马上形成个性服务,遇到美国客人主动送上冰水,那时里兹已注重依据客人需求,改善服务与设施。在酒店经营中,里兹认识到人才的重要性,常说“好人天价”,并采用师傅带徒弟的培训方法,培养了一批服务与管理人才。另外,里兹经营酒店时经常采用召开会议的方式听取多方建议,注重调查研究,使得决策初现科学管理的雏形。

当时中国酒店经营深受西式酒店管理思想和经营方式的影响,中国民族资本酒店开始输入并尝试西式酒店的管理思想和经营方式。

3. 科学管理时期

19世纪末20世纪初,美国酒店业首先进入科学管理时期,并推动了欧洲酒店经营管理科学化的进程,主要代表人物埃尔斯·密尔顿·斯塔特莱被称为“酒店科学管理之父”。科学管理时期的贡献如下。

(1) 以市场需求为依据,面向大众,开发现代化酒店的模式,把安全、干净、便利、现代化作为酒店品质的关键要素,酒店成了客人的“家外之家”。

(2) 从理论上解读“服务”的含义和“客人永远是对的”道理。

(3) 采用职业培训和学校教育的方式培养酒店人才。

(4) 重视市场调查分析、市场营销、公共关系。

(5) 研究服务心理与待客技巧,实现服务标准化与程序化,加强监督检查。

(6) 研究服务技能,加强与员工的沟通,提高工作能力与积极性,解决服务效率低的问题。

19世纪末20世纪初,由于战火不断,中国酒店业处于动荡的社会环境中,经营管理方面发展缓慢,已大大落后于世界列强。



4. 现代科学管理时代

从 20 世纪 50 年代起至今, 酒店经营管理进入现代科学管理时代。酒店业现代科学管理时代贡献如下。

(1) 酒店业广泛运用计算机信息技术, 酒店管理手段实现现代化。

(2) 在服务标准化、程序化的基础之上, 注重个性化服务。结合自身特点、市场需求特点打造特色酒店和特色服务。

(3) 由于目标市场细化充分, 规模较大的目标市场所对应酒店类型也随之细分。随着酒店业竞争越来越激烈, 酒店也随之整合, 朝着酒店集体化方向发展。

(4) 注重经营战略; 注重营销宣传、公共关系和价格策略。

(5) 注重品牌战略、酒店文化建设, 重视产品开发。

(6) 注重运用各个学派的管理理论解决酒店管理中的问题, 并不断创新管理理论, 科学决策, 实现酒店的高效率、高效益。

(二) 应用于酒店管理的管理理论发展回顾

1. 古典管理理论

(1) 泰罗的科学管理理论

美国人泰罗 (Frederick W. Taylor, 1856—1915), 其研究的范围主要是基层的作业管理。泰罗的科学管理理论的内容主要有以下几点。

- ① 动作和工时研究。
- ② 实行差别计件工资制。
- ③ 科学地选择和培训工人。
- ④ 作业人员和管理者的分工协调。

(2) 法约尔管理理论

1916 年, 和泰勒同时代的法国人亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841 ~ 1925) 用《工业管理和一般管理》一书奠定了古典管理理论的基本框架。他侧重于从中高层的管理者的角度去剖析具有一般性的管理, 并因此而被称为“一般管理理论”。

法约尔的管理理论特别强调经营与管理的区别、管理职能的五要素论和组织管理的十四项原则。

2. 现代管理理论

(1) 行为科学理论

① 梅奥的人际关系学说。

美国哈佛大学的教授梅奥 (G. Elton Mayo, 1880—1949) 是人际关系学说的创造人。1924—1932 年期间, 梅奥应美国西方电器公司的邀请, 在该公司设在芝加哥附近霍桑地区的工厂进行了著名的“霍桑试验”。通过这次试验, 梅奥等人提出了人际关系学说, 其主要论点如下。

- 职工是“社会人”。
- 企业中存在着“非正式组织”。



- 满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键。
- 企业应采用新型的领导方法。

② 马斯洛的需求层次论。

美国威斯康星大学的心理学家马斯洛（A. Maslow，1908—1970）于1943年提出了关于人的需要结构理论——需求层次论，他认为大多数人的需要可分为5类：生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要和自我实现的需要。

马斯洛认为，上述5种需要是按次序逐级上升的，下一级需要基本满足以后，上一级的需要就成为行为的主要驱动力。

③ 赫茨伯格的双因素理论。

美国心理学家赫茨伯格认为人们对购买的目标总会有满意和不满意的两个因素，被称为“双因素理论”。可以把双因素理论运用于酒店服务与管理中，管理人员注意分析员工在工作中满意和不满意，通过满意因素进一步激励，及时消除产生员工不满意的因素，促进服务人员探究哪些客人满意因素可以激发其购买欲望，及时跟进服务，在满足客人预期的同时，尽量消除产生客人不满的因素。

④ 麦格雷戈的X理论——Y理论。

美国麻省理工学院的麦格雷戈（Mcgregor，1906—1964）教授的X理论和Y理论有很高的地位。

麦格雷戈认为，传统的管理理论有很多缺陷，根本点在于对人的看法不正确，对人性作了错误的假设。他把传统的管理观称为X理论，与X理论相反的Y理论应作为传统的X理论的替代物。Y理论的主要观点是：人并不是懒惰的，他们对工作的喜欢和憎恶取决于这个工作对他是一种满足还是一种惩罚，在正常情况下，人们愿意承担责任，人都热衷于发挥自己的才能和创造性。

 归纳总结

回顾酒店经营管理发展的历程，不难发现其发展的各个阶段，与酒店业所呈现的文明与那个时代的政治、经济、科学以及人文的发展程度息息相关，酒店经营管理伴随酒店业的发展始终追随时代的发展，满足需求、引领需求，进一步可以归纳如表1-1-1所示。

表 1-1-1 酒店业回顾一览表

内容 回顾	发展时期	酒店业特点	酒店经营管理的发展
中国酒店业	3 000 年前 古代客栈时期	官用、基本食宿、手工作业	没有酒店管理的概念
	19 世纪末 20 世纪初至 1949 年 近代酒店时期	规模较大、设施舒适、服务项目较多， 注重经营管理	经验管理阶段与科学启蒙管理 阶段
	1949 年到 1978 年 行政事业酒店时期	经济杠杆作用小，集中管理	计划管理
	1978 年至今 现代旅游酒店时期	国际化、品牌化、专业化、信息化、 集团化	从科学管理时期向现代科学管 理时代发展