

Hotel  
management

酒店经理人的“锦囊妙计”，不可或缺的“小帮手”

# 新编现代 酒店总经理工作 实务大全

许燕 编著

Practical Operation for Hotel Management

构思独特，简单易懂。脉络清晰，层次性强。  
举例生动，如临其境。管理有效，对症下药。

你是否在管理酒店时常常无所适从，不知道该干什么？  
你是否每天忙忙碌碌，最后依然没有什么明显的绩效？  
你是否经常怀疑自己的管理才能，并为如何增长业绩而发愁？

.....

那么，翻开这本书吧，它将告诉你想要的答案！



 中国时代经济出版社

Hotel  
management

# 新编现代 酒店总经理工作 实务大全

许燕 编著



中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

新编现代酒店总经理工作实务大全 / 许燕编著. —

北京: 中国时代经济出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5119-0880-3

I. ①新… II. ①许… III. ①饭店-企业管理 IV.  
①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 094617 号

书 名: 新编现代酒店总经理工作实务大全

作 者: 许 燕

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 370 千字

印 张: 25

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0880-3

定 价: 60.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

# 前 言

---

中国酒店业正快速成长，群雄并起。美国著名酒店房地产行业研究咨询机构 Lodging Econometrics (LE) 的总裁帕特里克·福特接受《第一财经日报》专访时指出：“整个亚太地区酒店业建设规模相当大，其中将近半数发生在中国。”福特认为，巨额资本流向亚洲，特别是中国，而且这种速度会在 10 年内保持平稳。预计到 2020 年，中国将成为全球最大的旅游目的地。

处在这样一个机遇与挑战并存的时代，你是否在管理酒店、宾馆时常常无所适从，不知道每天该干些什么？你是否每天忙忙碌碌，最后依然没有什么明显的绩效？你是否经常怀疑自己的管理才能，并为如何使自己的酒店跻身世界前茅而发愁？……称职的总经理的标准是什么？优秀的酒店总经理到底该管什么？如何使自己成为优秀的酒店总经理？如何培养并留住优秀的酒店管理人才？……

酒店业是一个综合性很强的服务行业，它集餐饮、住宿、康乐、商务等众多业务于一体，这一行业特征使得现代酒店管理流程非常复杂凌乱，难度系数相当大。很多酒店因为管理不到位，没有科学系统的培训机制，使酒店的经营陷入泥潭，混乱不堪。

本书借鉴有关成功酒店的管理经验与实践，详细地对酒店总经理应了解和掌握的管理知识进行了梳理和介绍，将一一告诉您解决酒店管理过程中的各种难题的方法，并提供成为酒店管理高手的系统制度与表格，有助于您掌握酒店经营真谛，拓展工作思路，从而快速提升管理酒店的水平和专业素质，使您轻松自信地做个成功的酒店经理人！

本书实用性、操作性很强，集条理性、直观性、实用性于一体，规范而详细，是现代酒店管理不可多得的必备工具书。不仅可作为酒店总经理

进行规划、管理的参考，还可供总经理规范自身工作、学习之用以及对酒店业有兴趣的朋友学习、交流之用。

本书在编写过程中参考借鉴了同类其他书籍，由于编者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

# 目 录

## 第 1 章

### 现代酒店基本概述及酒店管理特点

- (2) 1.1 现代酒店的定义、作用、特性及功能
  - (2) 1.1.1 现代酒店的定义是什么
  - (4) 1.1.2 现代酒店的作用有哪些
  - (5) 1.1.3 现代酒店的 6 大特性
  - (6) 1.1.4 现代酒店都有哪些功能
- (8) 1.2 现代酒店的等级与种类
  - (8) 1.2.1 现代酒店的星级划分
  - (10) 1.2.2 现代酒店的种类
- (12) 1.3 现代酒店的位置选择、设计和美化
  - (12) 1.3.1 正确选择和评估酒店的位置
  - (16) 1.3.2 现代酒店的设计原则和注意要点
  - (18) 1.3.3 现代酒店的大堂设计原则
  - (19) 1.3.4 现代酒店的美化需注意什么
  - (20) 1.3.5 酒店中的艺术陈设品应该具有的功能属性
- (22) 1.4 现代酒店管理的特点和具体内容
  - (22) 1.4.1 现代酒店管理都有哪些特点
  - (27) 1.4.2 现代酒店管理的具体内容是什么

- (30) 1.5 现代酒店业发展现状及未来发展趋势
- (30) 1.5.1 现代酒店业发展现状
- (33) 1.5.2 现代酒店业未来的发展趋势

## 第2章

### 现代酒店的组织管理概述

- (38) 2.1 现代酒店组织管理概述
- (38) 2.1.1 何为现代酒店组织管理
- (38) 2.1.2 现代酒店组织设计的三个特征
- (39) 2.1.3 现代酒店组织需遵循的原则
- (43) 2.2 现代酒店组织的基本形式
- (43) 2.2.1 现代酒店直线式组织形式
- (44) 2.2.2 现代酒店职能（参谋）式组织形式
- (44) 2.2.3 现代酒店直线职能式组织形式
- (45) 2.2.4 现代酒店各级人员在酒店组织中的关系表
- (47) 2.3 现代酒店的部门机构设置
- (47) 2.3.1 现代酒店组织管理层划分
- (48) 2.3.2 现代酒店职能部门的划分和职责概述
- (51) 2.4 现代酒店组织的管理内容和管理跨度
- (51) 2.4.1 现代酒店组织的管理内容
- (53) 2.4.2 现代酒店组织的管理跨度

## 第3章

### 现代酒店的财务管理

- (58) 3.1 现代酒店财务管理概述

- (58) 3.1.1 现代酒店财务管理的概念和意义
- (59) 3.1.2 现代酒店财务管理的基本职能和工作任务
- (61) 3.1.3 现代酒店财务活动和关系
- (64) 3.1.4 现代酒店财务管理的目标、内容、特点
- (74) 3.1.5 现代酒店财务管理的环境
- (83) 3.1.6 现代酒店财务管理的主要工具
- (87) 3.2 现代酒店财务预算
- (87) 3.2.1 现代酒店预算管理的组织与模式
- (91) 3.2.2 现代酒店预算编制的程序
- (93) 3.2.3 现代酒店预算的编制
- (99) 3.2.4 现代酒店预算的控制
- (103) 3.3 现代酒店财务控制
- (103) 3.3.1 现代酒店财务控制的内容
- (105) 3.3.2 现代酒店内部控制系统构成
- (107) 3.3.3 建立现代酒店内部控制制度的要点
- (111) 3.3.4 现代酒店现金管理控制
- (117) 3.3.5 现代酒店部门收入控制
- (129) 3.3.6 现代酒店营业收入稽核控制
- (136) 3.3.7 现代酒店采购的内部控制
- (139) 3.4 现代酒店财务分析
- (139) 3.4.1 现代酒店财务分析的意义与内容
- (140) 3.4.2 现代酒店财务分析的方法
- (146) 3.4.3 现代酒店整体财务分析
- (149) 3.4.4 现代酒店盈利能力分析
- (151) 3.4.5 现代酒店偿债能力分析



## 第4章

- (153) 3.4.6 现代酒店资产变现能力和资产管理能力整体分析
- 现代酒店的筹（投）资管理、利润分配和成本控制**
- (158) 4.1 现代酒店筹资决策
- (158) 4.1.1 现代酒店筹资的概念、方式和种类
- (159) 4.1.2 现代酒店筹资的原则及步骤
- (161) 4.1.3 现代酒店筹资的作用
- (161) 4.1.4 现代酒店的融资渠道
- (163) 4.1.5 现代酒店资金需要量预测
- (167) 4.1.6 现代酒店权益资金的筹集
- (171) 4.1.7 现代酒店的短期和长期筹资
- (178) 4.1.8 现代酒店如何花最小的成本使用资金
- (184) 4.2 现代酒店投资管理
- (184) 4.2.1 现代酒店投资的分类
- (185) 4.2.2 现代酒店的投资决策
- (188) 4.2.3 现代酒店投资决策的基本方法
- (196) 4.2.4 现代酒店投资决策实例
- (202) 4.2.5 现代酒店投资风险防范
- (204) 4.3 现代酒店利润分配管理
- (204) 4.3.1 现代酒店利润概述
- (205) 4.3.2 现代酒店利润分配的原则和一般程序
- (208) 4.3.3 现代酒店亏损处理
- (209) 4.3.4 现代酒店股利的分配政策
- (210) 4.3.5 现代酒店利润的考核管理

- (212) 4.4 现代酒店成本控制概论
- (212) 4.4.1 现代酒店成本的基本概念及计算
- (214) 4.4.2 现代酒店成本的分类
- (216) 4.4.3 现代酒店的成本控制内容
- (218) 4.4.4 现代酒店成本控制体系设计
- (221) 4.4.5 现代酒店成本控制的主要环节
- (225) 4.4.6 现代酒店成本费用控制的四大误区和五大重点
- (230) 4.4.7 现代酒店全面成本管理方式

## 第5章

### 现代酒店的人力资源管理

- (236) 5.1 现代酒店人力资源管理者素质要求
- (236) 5.1.1 现代酒店人力资源管理者应具备的素质
- (237) 5.1.2 现代酒店人力资源管理者主要工作
- (240) 5.2 现代酒店人力资源战略规划管理
- (240) 5.2.1 现代酒店人力资源规划管理
- (242) 5.2.2 现代酒店人力资源规划步骤
- (243) 5.3 现代酒店人才招聘与录用管理
- (243) 5.3.1 现代酒店员工的招聘标准
- (245) 5.3.2 现代酒店招聘录用的形式和程序
- (247) 5.4 现代酒店员工职业发展管理
- (247) 5.4.1 现代酒店员工职业生涯发展过程
- (248) 5.4.2 现代酒店职业生涯管理
- (249) 5.5 现代酒店人力资源绩效管理
- (249) 5.5.1 现代酒店绩效考评管理

- (251) 5.5.2 现代酒店员工绩效考核程序
- (252) 5.6 现代酒店人力资源薪酬管理
  - (252) 5.6.1 现代酒店薪资体系项目的内容
  - (254) 5.6.2 现代酒店薪资制度制定的原则
  - (254) 5.6.3 现代酒店薪资制度的调整
  - (255) 5.6.4 现代酒店的员工福利制度
- (258) 5.7 现代酒店劳动关系管理
  - (258) 5.7.1 现代酒店劳动规章制度管理
  - (260) 5.7.2 现代酒店劳动合同管理
  - (263) 5.7.3 现代酒店劳动争议处理
- (265) 5.8 现代酒店人力资源部常用表格
  - (265) 5.8.1 现代酒店应聘人员基本情况登记表
  - (267) 5.8.2 现代酒店员工培训记录表
  - (268) 5.8.3 现代酒店员工阶段考核成绩表
  - (269) 5.8.4 现代酒店员工年度考核成绩表
  - (271) 5.8.5 现代酒店员工常用工资表
  - (272) 5.8.6 现代酒店员工薪金调整表
  - (273) 5.8.7 现代酒店员工薪金计算表
  - (274) 5.8.8 现代酒店文件传真传出登记表
  - (275) 5.8.9 现代酒店员工出勤表
  - (276) 5.8.10 现代酒店员工能力全面考核表
  - (277) 5.8.11 现代酒店员工培训计划表
  - (278) 5.8.12 现代酒店年度培训计划总汇总表
  - (279) 5.8.13 现代酒店通用面试考核表
  - (280) 5.8.14 现代酒店员工在职训练成果调查表

- (281) 5.8.15 现代酒店员工培训计划表
- (282) 5.8.16 现代酒店新员工培训内容表
- (283) 5.8.17 现代酒店员工教育实施办法表

## 第6章

## 现代酒店的营销管理

- (286) 6.1 现代酒店营销管理理论
- (286) 6.1.1 树立“顾客导向”的基本营销管理理念
- (288) 6.1.2 现代酒店营销概念及内涵
- (289) 6.1.3 现代酒店的关系市场营销、社会市场营销、绿色营销
- (290) 6.1.4 现代酒店市场营销管理程序
- (293) 6.2 现代酒店客源市场分析与市场定位
- (293) 6.2.1 酒店客源市场细分的依据、标准及作用
- (295) 6.2.2 选择目标市场的目的及主要标准
- (296) 6.3 现代酒店营销决策
- (296) 6.3.1 顾客购买行为分析
- (298) 6.3.2 影响顾客购买行为的五大因素
- (305) 6.3.3 顾客购买决策过程
- (308) 6.3.4 酒店营销战略的分析、制定及贯彻
- (320) 6.4 现代酒店营销艺术
- (320) 6.4.1 现代营销理论在酒店管理中的运用
- (323) 6.4.2 现代酒店营销的十招鲜
- (331) 6.4.3 案例1：中秋节某大酒店营销策划方案
- (334) 6.4.4 案例2：特殊酒店特殊经营
- (336) 6.4.5 案例3：广州金碧大世界经营管理及发展设想

## 第7章

## 现代酒店入住纠纷及常见问题处理措施

- (344) 7.1 现代酒店入住纠纷案例及处理要点分析
- (344) 7.1.1 宾馆在墙体上安装摄像头,侵犯客人的权利吗
- (347) 7.1.2 旅游团贵重物品寄存出现纠纷,怎么处理
- (349) 7.1.3 以他人名义订房,实际入住人财产被盗,酒店需要承担责任吗
- (354) 7.1.4 客人住店丢钱,饭店应承担责任吗
- (358) 7.1.5 在服务台登记入住时行李被人提走,宾馆承担赔偿责任吗
- (361) 7.2 现代酒店前厅日常工作常见问题处理
- (361) 7.2.1 现代酒店前厅日常工作常见问题处理
- (363) 7.2.2 现代酒店客房部日常工作常见问题处理
- (364) 7.2.3 现代酒店餐饮管理常见问题处理
- (366) 7.3 酒店、宾馆业民事纠纷法律法规提示
- (366) 7.3.1 酒店、宾馆法律关系及依据概述
- (367) 7.3.2 酒店、宾馆相关法律法规
- (374) 附录一 中国饭店金钥匙职业道德规范
- (376) 附录二 中国饭店金钥匙组织章程
- (386) 参考文献

.....  
.....  
.....  
.....

## **第 1 章 现代酒店基本概述及酒店管理特点**

---

- 现代酒店的定义、作用、特性及功能
  - 现代酒店的等级与种类
  - 现代酒店的位置选择、设计和美化
  - 现代酒店管理的特点和具体内容
  - 现代酒店业发展现状及未来发展趋势
- .....  
.....  
.....  
.....

## 1.1 现代酒店的定义、作用、特性及功能

### 1.1.1 现代酒店的定义是什么

对酒店一词的解释可追溯到千年以前，早在1800年《国际词典》一书中写到：“酒店是为大众准备住宿、饮食与服务的一种建筑或场所。”一般说来就是给宾客提供歇宿和饮食的场所。具体地说酒店是以它的建筑物为凭证，通过出售客房、餐饮及综合服务设施向客人提供服务，从而获得经济收益的组织。

现代酒店是在古代“亭驿”、“客舍”和“客栈”的基础上，随着人类社会的进步及社会经济、科学文化、技术、交通、通信的发达而发展起来的。现代社会经济的发展，带来世界旅游业的兴旺，酒店业也随之迅速发展起来，而且越来越豪华，越来越现代化。用现代眼光来看，旅游酒店都应该是现代化的酒店。现代化的酒店应具备下列条件：

- (1) 是一座现代化的，设备完善的高级建筑物；
- (2) 除能提供舒适的住宿条件外，还必须有各式餐厅，并能提供高级餐饮服务；
- (3) 具有完善的娱乐设施、健身设施和其他服务设施；
- (4) 在住宿、餐饮、娱乐等方面具有多方面、高水准的服务。

酒店在不同的地区和国家有着不同的说法，如饭店、宾馆、度假村和山庄等。酒店的实际性质是企业，是为大众提供住宿、餐饮、会议、娱乐和健身等综合服务的企业，属于第三产业。

在现代酒店概念中，特别强调综合性服务、涉外性质、商业性和公共场所四

个子概念。

### 1. 综合性服务的概念

酒店综合性服务的概念表明现代酒店与一般企业不同，酒店所提供的产品是多种产品的组合，这些产品既有有形产品，又有无形产品；既有一次性消费产品，又有多次性、连续性消费产品。综合性服务的概念不仅表明了酒店产品形式的综合性，而且表明了酒店产品在产、供、销方面的综合性；不仅表明了酒店在对客人服务中的综合性，而且也表明了酒店在经营管理中的综合性。在酒店的服务管理中经常提到的“ $100 - 1 = 0$ ”和“ $100 - 1 < 0$ ”，就是现代酒店综合性服务概念的一种反映。现代酒店中的综合性服务概念使酒店的管理变得困难化。

### 2. 涉外性质的概念

涉外性质的概念表明了现代酒店不仅要接待各类国内旅游者，而且还要接待各类国际旅游者。酒店的服务管理人员不仅要懂得酒店所在地政府的方针、政策，而且要了解熟悉国际惯例、风俗习惯以及国与国之间交流往来的政策；不仅要提供符合本国、本地区旅游者所需要的酒店产品，而且要提供满足各类国际旅游者的服务与管理。现代酒店中的涉外性质概念使酒店的经营管理趋于复杂化。

### 3. 商业性的概念

商业性的概念表明了现代酒店是一个经济实体，是一个必须要产生经济效益才能生存的企业，它要求酒店的经营管理必须要符合市场的规律，必须迎合市场的需求和满足市场的需要；要以顾客、市场为导向，要做到“宾至如归”；要考虑酒店产品的产、供、销，不断改进产品的质量，提高市场竞争力；要遵循经济规律，搞好经济核算，控制成本，提供利润；要面对市场，敢于竞争，善于竞争。现代酒店的商业性概念使酒店的经营管理具有一定风险性。

### 4. 公共场所的概念

公共场所的概念反映了现代酒店是一个生活、文化、科技交流与社交活动的中心，是一个除了“衣冠不整者不准入内”以外任何人都可以进去的公共区域。这个概念要求酒店的管理人员要具有安全保卫的意识，既要保护酒店财产的安



全，又要保护客人的生命、财产安全；既要维护客人的各种利益，又要维护酒店的利益。这个概念要求酒店的经营管理者要充分理解和理解客人的需求，既要满足住店客人的需求，又要满足各种进入酒店非住店客人的需求；既要让住店客人感到酒店的安全和温馨，又要保证酒店作为公共场所的形象和作为生活、科技、文化交流、社交中心的功能。现代酒店中的公共场所概念使酒店的经营管理复杂化。

总之，现代酒店是社交、信息、文化的活动中心，是经济快速发展的必然产物。它和一般旅店不同之处在于，它是一座现代化的、设备完善、服务周到的高级建筑物，除了提供豪华、舒适的住宿条件外，还提供高级餐饮服务及完善的娱乐健身设施等综合服务，使现代生活服务——衣、食、住、行、玩尽在其中。

## 1.1.2 现代酒店的作用有哪些

随着社会的发展，交通的便利，人们经常有机会外出旅游、探亲、度假或外出进行文化交流、经商等活动，酒店就为这些旅行者提供了住宿、餐饮、娱乐的方便。随着世界旅游业的发展和国际交往的增多，酒店业在国民经济中的地位也日趋重要，它对促进国民经济发展有着重要的作用。

### 1. 酒店是旅游业的重要支柱之一

酒店是旅游业发展的物质基础，为旅游者提供在旅游活动中的食、住、娱乐场所。除此之外，现代酒店还为人们提供了保健、社交、会议、消遣与购物的场所。它以一种特殊的商品形式，吸引人们用较多的货币去享受在家庭和其他地方享受不到的东西，以提供各种优质服务来获得盈利，这就促进了旅游业的发展，并直接促进了国民经济的发展。

### 2. 酒店是国家外汇收入的重要来源之一

现代酒店是一种不出口的商品外贸经营方式，它的创汇率在某种程度上比商品出口的创汇率高。在我国，高级酒店主要的接待对象是外国客人、华侨、港澳同胞、台胞和外籍华人，这些客人在酒店内的消费所支付的费用都以外汇结算。