



职业技能培训鉴定教材

ZHIYE JINENG PEIXUN JIANDING JIAOCAI

# 酒店管理师

(二级)

人力资源和社会保障部教材办公室组织编写



中国劳动社会保障出版社



职业技能培训鉴定教材

ZHIYE JINENG PEIXUN JIANDING JIAOCAI

职业技能(CIP)目录检索代码


中图分类号：F719.3 职业技能鉴定教材编写委员会职业技能鉴定教材编写委员会

# 酒店管理师

(二级)

主 副 主  
编 主 审  
徐 赵 陈  
文 莹 顺  
苑 雪  
贺 廖  
湘 建  
辉 华



 中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

酒店管理师：二级/人力资源和社会保障部教材办公室组织编写。—北京：中国劳动社会保障出版社，2009

职业技能培训鉴定教材

ISBN 978-7-5045-7801-3

I. 酒… II. 人… III. 饭店-企业管理-职业技能鉴定-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 049301 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

\*

北京鑫正大印刷有限公司印刷装订 新华书店经销  
787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 312 千字  
2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

定价：35.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64954652

## 内容简介

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室组织编写，从职业能力培养的角度出发，力求体现职业培训的规律，满足职业技能培训与鉴定考核的需要。

本教材在编写中贯穿“以企业需求为导向，以职业能力为核心”的理念，采用模块化的编写方式。全书分为八个模块单元，主要内容包括酒店战略管理、酒店决策管理、酒店人力资源管理、酒店财务管理、酒店服务质量管理、领导行为和管理艺术、酒店品牌管理、酒店管理集团等。每一单元内容在涵盖酒店管理师职业技能鉴定考核基本要求的基础上，详细介绍了本职业岗位工作中要求掌握的最新实用知识。

本教材可作为酒店管理师（二级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供中、高等职业院校相关专业师生参考，以及相关从业人员参加岗位培训使用。



## 前 言

科技日新月异,我国产业结构调整与企业技术升级不断加快,新职业和新岗位也不断涌现,能不能拥有一批掌握精湛技艺的高技能人才和一支训练有素、具有较高素质的职工队伍,已成为决定企业、行业乃至地区是否具有核心竞争力和自主创新能力的重要因素。一些地区、行业、企业根据工作现场、工作过程中职业活动对劳动者职业能力的要求,纷纷提升人才培养规格与培养标准,从过去单一社会化鉴定模式向自主培训鉴定、企业业绩评价、职业能力考核等多元评价模式转变,从过去以培养传统技术技能型人才为主向培养技术技能型、知识技能型和复合技能型人才转变,职业培训与鉴定考核领域进一步拓展。为了适应新形势,更好地满足各地培训、鉴定部门及各行业、企业开展培训鉴定工作的需要,我们根据地方、行业和企业实际,组织编写了一批具有地方、行业特色,满足企业需求,或面向新职业、新岗位的职业技能培训鉴定教材。

新编写的教材具有以下主要特点:

在编写原则上,突出以职业能力为核心。教材编写贯穿“以企业需求为导向,以职业能力为核心”的理念,结合企业实际,反映岗位需求,突出新知识、新技术、新工艺、新方法,注重职业能力培养。凡是职业岗位工作中要求掌握的知识和技能,均作详细介绍。

在使用功能上,注重服务于培训和鉴定。根据职业发展的实际情况和培训需求,教材力求体现职业培训的规律,反映地方、行业和企业职业技能鉴定考核的基本要求,满足培训对象参加各级各类鉴定考

试的需要。

在编写模式上，采用分级模块化编写。纵向上，教材按照职业资格等级单独成册，各等级合理衔接、步步提升，为技能人才培养搭建科学的阶梯型培训架构。横向上，教材按照职业功能分模块展开，安排足量、适用的内容，贴近生产实际，贴近培训对象需要，贴近市场需求。

在内容安排上，增强教材的可读性。为便于培训、鉴定部门在有限的时间内把最重要的知识和技能传授给培训对象，同时也便于培训对象迅速抓住重点，提高学习效率，在教材中精心设置了“培训目标”“特别提示”等栏目，以提示应该达到的目标，需要掌握的重点、难点、鉴定点和有关的扩展知识。

编写教材有相当的难度，是一项探索性工作，教材中存在不足之处在所难免，恳切希望各使用单位和个人对教材提出宝贵意见，以便修订时加以完善。

人力资源和社会保障部教材办公室

## 编者的话

随着我国进入 WTO 以及酒店业、旅游业的快速发展,对我国酒店业的行业规范与从业人员的管理规范已势在必行。传统酒店企业的组织和功能、管理理念、营销哲学、经营手段、服务方法等正在受到全面挑战,发生了重大变化。面对日趋激烈的市场竞争的挑战,酒店业发展的关键是人才。目前,酒店企业的管理人员在知识结构、技能水平、管理水平等方面还难以与迅速发展的酒店业相适应,因此,培养适应新世纪旅游业需要的酒店管理人才已经成为一个十分紧迫的问题。

为适应酒店业快速发展的需要,我国酒店管理师职业资格的建设必须有大的发展,培训教材必须与之同步。本教材旨在弥补我国酒店管理师职业培训教材建设的相对不足与滞后,满足职业培训教育和酒店行业管理对酒店管理师培训教材的需求。

酒店管理师系列职业技能培训鉴定教材共计 6 册,分为职业资格四级、三级和二级共三个级别,所含专业理论、工作内容和技能要求等依次递进,高级别包括低级别的要求。其中,四级对应于酒店领班、主管这一岗位,这一级别又分为为康乐经营、前厅与客房管理和餐饮经营三个职业方向,以所在各部门具体业务管理知识和技巧核心能力;三级对应于酒店部门副经理、经理这一岗位,以计划组织、人力资源、市场营销、服务质量和营运保障等为核心能力;二级对应于酒店部门总监、副总经理、总经理这一岗位,以战略决策、人力资源管理、财务管理、酒店品牌和集团管理等为核心能力。基础知识分册面向酒店管理师各个级别,阐述本职业必备的基本知识。

本系列教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组

课程结构，力求反映职业技能培训教学内容体系发展方向；反映当前酒店管理培训的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度，尽量体现新知识、新技术、新方法。

本系列教材既体现了酒店管理方面的最新进展，又展示了酒店管理方面的技能规范和相关知识。其主要对象为准备从事和正在从事酒店管理工作的人员，也可供酒店行业和旅游行业的各层管理人员阅读和参考。

编者



( 36 )	.....	野管策央乱断 示单 5 第
( 37 )	.....	乱断野管策央乱断 廿一第
( 37 )	.....	容内本基断野管策央乱断 , 一
( 38 )	.....	竖类断野管策央乱断 , 二
( 38 )	.....	去衣断野管策央乱断 , 三
( 38 )	.....	野乱断野管策央乱断 廿二第
( 39 )	<b>目 录</b>	
( 39 )	<b>Contents</b>	
( 39 )		<b>第 1 单元 酒店战略管理</b> ..... ( 1 )
( 39 )		第一节 酒店战略管理概述 ..... ( 2 )
( 39 )		一、酒店战略管理的基本概念 ..... ( 2 )
( 39 )		二、酒店战略的特征 ..... ( 3 )
( 39 )		三、酒店战略的基本类型 ..... ( 4 )
( 39 )		四、酒店战略的选择方法 ..... ( 5 )
( 39 )		五、酒店战略管理的过程 ..... ( 8 )
( 39 )		第二节 酒店基本发展战略 ..... ( 10 )
( 39 )		一、密集型发展战略 ..... ( 10 )
( 39 )		二、一体化发展战略 ..... ( 11 )
( 39 )		三、多元化发展战略 ..... ( 14 )
( 39 )		第三节 小型酒店发展战略 ..... ( 15 )
( 39 )		一、经营特色战略 ..... ( 15 )
( 39 )		二、钻空隙战略 ..... ( 17 )
( 39 )		三、附属经营战略 ..... ( 18 )
( 39 )		第四节 竞争战略 ..... ( 19 )
( 39 )		一、成本领先战略 ..... ( 19 )
( 39 )		二、差异化战略 ..... ( 21 )
( 39 )		三、集聚战略 ..... ( 22 )
( 39 )		第五节 形象战略 ..... ( 23 )
( 39 )		一、CIS (企业形象识别系统) ..... ( 23 )
( 39 )		二、MI (经营理念)、BI (企业行为规范)、VI (企业形象设计) ..... ( 29 )

<b>第2单元 酒店决策管理</b> .....	(36)
第一节 酒店决策管理概述 .....	(37)
一、酒店决策管理的基本内容 .....	(37)
二、酒店决策管理的类型 .....	(38)
三、酒店决策管理的方法 .....	(44)
第二节 酒店决策管理的过程 .....	(52)
一、决策目标的分析界定 .....	(52)
二、决策目标的设计与选择 .....	(53)
三、决策方案的实施与控制 .....	(56)
<b>第3单元 酒店人力资源管理</b> .....	(58)
第一节 酒店员工绩效考评 .....	(59)
一、酒店员工绩效考评的概念与作用 .....	(59)
二、酒店员工绩效考评的内容、原则和程序 .....	(60)
三、酒店员工绩效考评的方法 .....	(65)
第二节 酒店薪酬管理 .....	(70)
一、酒店薪酬管理的概念 .....	(70)
二、酒店薪酬管理的作用 .....	(71)
三、酒店薪酬策略 .....	(71)
四、酒店薪酬设计 .....	(73)
五、酒店薪酬体系设计流程 .....	(74)
<b>第4单元 酒店财务管理</b> .....	(78)
第一节 酒店财务管理概述 .....	(79)
一、酒店财务管理目标 .....	(79)
二、酒店财务管理的内容 .....	(88)
第二节 酒店资金成本费用管理 .....	(90)
一、酒店资金的管理 .....	(90)
二、酒店成本费用管理 .....	(96)
第三节 酒店经营成果与财务分析指标 .....	(105)

(152) 一、营业收入管理	(105)
(151) 二、利润管理	(106)
(151) 三、财务分析指标	(110)
<b>第5单元 酒店服务质量管理</b>	<b>(116)</b>
第一节 酒店服务质量评价体系	(117)
一、酒店服务质量评估的内容与范围	(117)
二、酒店服务质量评价的准则	(118)
三、酒店服务质量的评价主体	(119)
四、酒店服务质量评价体系的构建	(128)
第二节 服务质量承诺与质量保证	(131)
一、服务质量承诺	(131)
二、服务质量保证	(132)
三、服务质量保证体系	(133)
四、服务质量认证	(135)
第三节 顾客满意与顾客价值	(139)
一、顾客满意	(139)
二、顾客价值	(142)
三、客人投诉与处理	(143)
<b>第6单元 领导行为和管理艺术</b>	<b>(146)</b>
第一节 领导者和管理者	(147)
一、领导的概念	(147)
二、领导与管理的区别	(148)
第二节 领导特性理论	(148)
一、斯托格迪尔的领导个人因素论	(149)
二、鲍莫尔的领导品质论	(149)
三、吉赛利的领导品质论	(149)
第三节 关于领导方式的理论	(150)
一、领导行为的连续统一体理论	(150)
二、四类典型的领导方式	(151)

(701)	三、管理方格理论	(152)
(700)	第四节 现代情景理论	(154)
(710)	一、菲德勒模型	(154)
	二、途径—目标理论	(156)
(710)	三、生命周期理论	(158)
(711)	四、领导与决策模式	(160)
(711)	第五节 领导理论的流行观点	(162)
(818)	一、性别与领导	(162)
(911)	二、冲突管理	(163)
(851)	三、事务型领导与变革型领导	(165)
(911)	四、通过放权来领导	(165)
(131)	五、创造前景	(166)
(931)	第六节 酒店领导者的素质与管理艺术	(167)
(931)	一、酒店领导者的素质	(167)
(931)	二、领导艺术	(170)
	<b>第7单元 酒店品牌管理</b>	(178)
(931)	第一节 酒店品牌概述	(179)
(941)	一、酒店品牌的概念与特征	(179)
	二、酒店品牌的功能	(181)
(110)	三、酒店品牌的产生与发展	(182)
(741)	第二节 酒店品牌定位	(188)
(741)	一、品牌定位的内涵	(189)
(841)	二、品牌定位的原则	(189)
(941)	三、品牌定位的策略	(190)
(941)	四、品牌定位的步骤	(193)
(110)	第三节 酒店品牌的推广与维护	(196)
(110)	一、品牌的推广	(197)
(120)	二、品牌的维护	(201)
(120)	三、品牌的扩张	(206)
(121)		

第 8 单元 酒店集团管理 .....	(212)
第一节 酒店集团的产生发展 .....	(213)
一、酒店集团的含义 .....	(213)
二、国际酒店集团的产生与发展 .....	(213)
三、酒店集团经营的主要形式 .....	(220)
第二节 酒店集团化经营的特色与优势 .....	(225)
一、酒店集团的经营管理特色 .....	(225)
二、酒店集团经营的主要优势 .....	(227)
第三节 中国酒店集团的产生与发展 .....	(231)
一、中国酒店集团的产生 .....	(231)
二、中国酒店集团化发展的环境因素 .....	(236)
三、中国酒店集团的经营与发展 .....	(237)



# 第 1 单元 酒店战略管理

- 1. 酒店战略管理概述
- 2. 酒店战略管理的内容
- 3. 酒店战略管理的过程

## 酒店战略管理概述

酒店战略管理是指酒店在外部环境和内部条件的分析基础上，对酒店发展方向、经营目标、重大方针、经营策略和实施步骤等作出的长远谋划。它们一般以酒店或酒店集团“战略规划”“企划任务书”“发展计划”等形式表现出来，是酒店或酒店集团长期发展的纲领性文件。战略管理是酒店成功的前提，有利于员工清楚酒店使命，动员大家为实现使命而奋斗，有利于对酒店发展进行正确的评估、调整和决策。在酒店从管理型向经营型转变后，经营者面临的一项重要任务就是如何面对激烈的市场竞争，从战略高度把握经营方向，从战略出发制定长远的发展计划，从容地应对挑战。经营者务必结合自身优势，熟悉酒店业的经营战略与经营方式，以市场为导向实现酒店的经营目标。

酒店战略管理的内容包括：酒店战略管理概述、酒店战略管理的内容、酒店战略管理的过程。

## 第一节 酒店战略管理概述

### 培训目标

- 了解酒店战略管理的概念和特征
- 了解酒店战略的基本类型
- 掌握酒店战略的选择方法
- 掌握酒店战略管理的过程

### 一、酒店战略管理的基本概念

“战略（strategy）”一词源于军事活动的术语，是指有关战争全局的计划和策略。但在企业管理中正式使用这一概念则源于20世纪60年代安索夫的《企业战略论》一书。20世纪70年代美国企业管理者认识到，外部环境对企业生存和发展具有重要影响，开始把管理重心从满足职能领域的有效管理转到制定和实现企业的总目标和总策略上，使企业适应外界环境的变化并保持稳定增长。安索夫在1979年提出了具有深远意义的“战略管理理论”，认为企业战略应解决以下五个基本问题：在纷乱的环境中，组织行为的模式是什么？在这些行为模式中，决定其差别的是什么？什么因素导致成功或失败？一种特定的行为方式的选择是由什么决定的？组织从一种方式转向另一种方式，是由什么决定的？

另一位管理专家明茨伯格给战略下的定义是：战略（strategy）这个大“S”是由五个小“p”所组成，即计划（plan）、策略（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。

综合企业战略的内涵和酒店业的实际情况，可以这样定义酒店战略和战略管理：酒店战略是指酒店为了在市场竞争中保持或提高其竞争力，在外部环境和内部条件分析研究的基础上所确立的经营目标及各种经营策略的组合。而酒店战略管理是指在研究有关酒店经营全局性规律的基础上，为有效地组织和利用酒店内部的各种资源，使之适应外部环境，酒店决策管理者作出的指导整个酒店在未来一个相当长时期内经营活动的总体谋划。它不仅包括酒店的发展方向、中长期目标和战略方针，而且规定了战略实施阶段的划分和实现战略目标的基本途径，以及实现酒店经营环境、自身资源状况与酒店的经营战略目标三者之间的动态平衡和统一，以便使酒店和酒店集团有持续的竞争优势。

## 二、酒店战略的特征

酒店通过成功地运作战略管理,可以选择自己在经营活动中正确的策略组合,从而更好地发挥自己的竞争优势,以谋求酒店企业的长期生存和发展。酒店战略作为酒店在一个较长时期内的经营方针的高度概括,具有以下特征:

### 1. 全局性

酒店战略是酒店经营决策的基础,为整个酒店的经营活动指出努力的方向,对酒店的经营活动起着统率全局的重要作用。它既是酒店内部各种利益的综合反映,也是酒店依据自己所处的经营环境,在充分考虑酒店自己的竞争实力与优势以后制定的综合性决策。因此,酒店的高层管理者要避免陷于具体的战术问题,而忽视对于酒店企业重大决策与长远方向的考虑。

### 2. 长远性

酒店战略考虑的是企业在未来时期的总体发展问题,具有一定的前瞻性,应适度超前,一般定位于未来5~10年甚至更长远的目标。评价酒店战略的重要依据之一是酒店企业能否实现长期目标。因此,经营者必须要认真考虑短期利益与长期利益之间的关系。譬如,如果一个酒店项目在短期内具有运作的价值,但长期市场潜力不大,且无助于企业构建核心竞争力与实现长期性的战略目标,则往往没有投资的必要。不过,即使某些酒店项目在长期内确能保证赢利,但如果短期内导致酒店实力消耗太大,在战略选择时也要慎重考虑,也许还没有等到酒店新项目实现赢利的那一天,企业就难以支撑了。

### 3. 利益性

酒店之所以制定战略,究其原因是为了更好地实现自己的经济利益与社会利益。因此,利益指标将是评价酒店战略管理优劣的主要标准。作为酒店的决策者,在制定战略时,一定要树立市场意识,与各相关利益者通力合作,创造出卓越的价值,以更好地满足酒店企业对利润、顾客价值、股东利益、社会福利等的追求。

### 4. 竞争性

制定战略的另一个重要目标就是能与竞争对手相抗衡,获得更大的市场份额。每一家酒店企业都应该主动参与竞争,制定科学、合理的竞争战略,并在此基础上大胆创新,任何简单的模仿与跟随都会被市场所淘汰。尤其是成熟的酒店产品领域,酒店企业必须掌握如何“以智取胜、以巧取胜、以强取胜”的战略。对于一个欲取得较大市场份额的酒店企业来说,就必须面向竞争对手,找出竞争对手的弱点,并针对弱点发起攻势。

### 5. 风险性

任何一家酒店企业都处在不断变化的环境之中。环境的不确定性与竞争对手的隐蔽性,使得酒店企业在制定与实施战略的过程中,很难做到对未来发展

趋势及其结果的准确把握。应该说,企业的经营总是伴随着风险,通过制定酒店战略,可以使酒店企业更全面完整地了解所面临的各种风险,并在此基础上对未来作出预测与分析,以更好地应对各种突发的情况。

#### 6. 稳定性

为了更好地对酒店经营进行指导,酒店战略应具有相对的稳定性。战略的稳定性是保证企业稳步发展、增强员工凝聚力与达成全体共识的重要条件。如果酒店发展战略经常调整,就会使众多员工的前期努力付之东流,使员工在工作中迷失方向,进而认为决策者缺乏把握酒店全局性问题的能力,甚至会对企业的未来前景失去信心。

#### 7. 适应性

酒店企业在制定与选择自身的战略方案时,必须要实现外部环境、内部条件与使命目标的有机匹配。尤其是酒店企业所面对的外部环境,在短期或很长一段时期里,企业是难以改变的。因此,酒店企业在制定战略时,必须要努力使自身的战略适应各种环境力量。酒店战略决策者的一项重要任务是认清其所处的环境,明确酒店企业“可做什么”与“该做什么”,使企业组织适应外部环境。

### 三、酒店战略的基本类型

可供企业经营选择的战略主要有 13 种,见表 1—1。

表 1—1

企业经营选择的战略

序号	名称	具体内容
1	前向一体化战略	获得分销商或零售商的所有权或对其加强控制
2	后向一体化战略	获得供方公司的所有权或对其加强控制
3	横向一体化战略	获得竞争者所有权或对其加强控制
4	市场渗透战略	通过更大的营销努力提高现有产品或服务市场份额
5	市场开发战略	将现有产品或服务打入新的地区市场
6	产品开发战略	通过改造现有产品和服务或开发新产品或服务
7	集中多元化经营战略	增加新的但与原业务相关的产品或服务
8	混合式多元化经营战略	增加新的但与原业务不相关的产品或服务
9	横向多元化经营战略	为现有用户增加新的不相关的产品或服务
10	合资经营战略	两家或更多的发起公司为合作目的组成独立企业
11	收缩战略	通过减少成本与资产对企业进行重组,以扭转销售额或赢利的下降
12	剥离战略	将分公司或组织的一部分售出,只保留一部分经营
13	清算战略	为实现其有形资产价值而将公司资产分块售出

酒店管理师

职业技能培训鉴定教材