



■ 吴旭云 ■ 编著

饭店职业经理人

执业资格培训课程

FANDIAN
ZHIYEJINGLIREN ZHIYEZIGE PEIXUNKECHENG

辽 宁 科 学 技 术 出 版 社

饭店职业经理人 执业资格培训课程

Fandian Zhiye Jingliren Zhiye Zige
Peixun Kecheng

吴旭云 编著

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店职业经理人执业资格培训课程/吴旭云编著. —沈阳:
辽宁科学技术出版社, 2003.1

ISBN 7-5381-3811-0

I. 饭… II. 吴… III. 饭店—企业管理—技术培训—
教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 089364 号

出 版 者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 沈阳市第二印刷厂

发 行 者: 各地新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 400 千字

印 张: 23.25

印 数: 1~4000

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 袁 舒

责任校对: 张丽萍

定 价: 42.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购咨询电话: 024-23284502

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lnkj.com.cn

目 录

第 1 章 饭店职业经理人 /1

第一节 职业经理人的主要职责 /1

- 一、组织管理 /2
- 二、营销管理 /2
- 三、服务质量管理 /2
- 四、财务管理 /3
- 五、人力资源管理 /3
- 六、战略管理 /3
- 七、环境管理 /4
- 八、建设管理 /4

案例 1: 哈尔滨万达假日酒店总经理的一天 /4

第二节 职业经理人应具备的职业能力 /7

- 一、核心能力 /7
- 二、必要能力 /8
- 三、增效能力 /9

第三节 职业经理人应培养的基本素质 /10

- 一、知识素质 /10
- 二、个人素养 /11

第 2 章 饭店管理概述 /14

第一节 饭店概述 /14

- 一、饭店的概念 /14
- 二、饭店发展简史及其趋势 /15
- 三、饭店的类型及等级 /19

第二节 饭店经营的特性 /21

- 一、饭店经营的综合性 /21
- 二、饭店产品的复杂性 /22
- 三、饭店产品与服务质量控制的困难性 /23
- 四、饭店与经营环境联系的广泛性 /24

第三节 饭店管理思想的发展 /24

- 一、经验管理时期 /25
- 二、科学启蒙管理时期 /25
- 三、科学管理时期 /26
- 四、现代科学管理时期 /27

第四节 饭店管理的基础理论 29

- 一、科学管理理论 /29
- 二、行为科学理论 /31
- 三、现代管理理论 /34
- 四、我国成功饭店的管理特点 /37

第 3 章 饭店组织管理 /41

第一节 组织管理概述 /41

- 一、组织管理的意义 /41
- 二、组织管理的含义 /41
- 三、组织管理的基本原则 /42

第二节 组织设计 /45

- 一、饭店组织机构 /45
- 二、饭店岗位设置 /51
- 三、新型的饭店组织机构 /55

第三节 组织制度 /58

- 一、经济责任制 /58
- 二、员工手册 /60
- 三、工作制度 /62

案例 2: 某饭店前台工作程序 /62

第四节 非正式组织与饭店 /63

- 一、正式组织与非正式组织 /64
- 二、非正式组织的特点 /64
- 三、对待非正式组织的态度 /65

第 4 章 饭店营销管理 /67

第一节 市场营销的基本理论 /67

- 一、市场营销体系的基本内容 /67
- 二、市场细分 /67
- 三、目标市场选择 /71
- 四、市场定位 /72

第二节 新的饭店营销理论及其运用 /74

- 一、消费者价值理论及其运用 /74
- 二、消费者非常满意理论及其运用 /75
- 三、关系营销理论及其运用 /76
- 四、全面质量管理营销理论及其运用 /77
- 五、内部营销与相互作用营销理论及其运用 /79
- 六、公司形象识别系统及其运用 /80

第三节 营销信息管理 /80

- 一、营销信息的用途 /81
- 二、管理中要避免的错误 /81
- 三、营销信息系统 /81

第四节 关系营销 /86

- 一、关系营销的概念 /86
- 二、创造忠诚顾客的关键 /87
- 三、关系营销的级别 /90

案例 3: 发生在一家大型国际连锁饭店的真实案例 /93

案例 4: 美国正西方饭店管理公司高级顾问杰尼·威尔特谢博士在建立顾客关系中的经验之谈 /94

第 5 章 饭店服务质量管理 /96

第一节 服务质量的含义和内容 /96

- 一、服务质量的含义 /96
- 二、饭店服务的质量特性 /97

第二节 影响服务质量的因素 /98

- 一、影响服务质量的基本因素 /98
- 二、影响消费者感知质量的五个变量 /99

第三节 现场服务质量管理 /100

- 一、服务现场的含义 /101

4 饭店职业经理人执业资格培训课程

二、饭店现场服务质量管理的方法 /101

第四节 ISO9000 在饭店的应用 /105

一、ISO9000 简介 /105

二、实施 ISO9000 质量体系认证的一般流程 /106

三、饭店业质量体系的特点 /108

案例 5: N 饭店实施 ISO9002 案例探讨 110

第 6 章 饭店财务管理 /117

第一节 财务预测 /117

一、基本预测方法 /117

二、年度经营预算编制步骤 /119

第二节 内部控制管理 /121

一、对采购进行控制的方法 /121

二、对现金收入进行控制的方法 /123

三、对现金支出进行控制的方法 /123

四、对应收账款的财务管理 /124

第三节 饭店财务分析 /127

一、饭店经营安全性分析 /128

二、饭店经营收益性分析 /132

三、饭店经营综合性评价 /135

第 7 章 饭店人力资源管理 /140

第一节 员工的配备与储备 /140

一、饭店员工配备方法 /140

二、饭店员工的储备方法 /142

第二节 员工招聘 /143

一、员工招聘的原则 /144

二、员工招聘的程序 /144

第三节 员工培训 /146

一、员工培训的内容 /146

二、培训工作的分工合作 /146

三、培训工作的三要素 /146

四、培训工作的步骤与方法 /147

案例 6: 国际酒店管理集团在交叉培训和干部提拔方面的做法 /150

第四节 员工的考核评估 /152

- 一、工作岗位等级评估方法 /152
- 二、工资等级评估方法 /154
- 三、员工工作实绩考核方法 /154

第五节 饭店工资制度设计 /155

- 一、工资制度的设计原理 /155
- 二、工资制度的设计方法与内容 /155
- 三、对不同收入形式的政策 /157

案例 7: 国际酒店管理公司的阶梯式人事提升 /157

第六节 员工流动的原因与控制 /159

- 一、饭店的员工流动现象 /159
- 二、员工流动的原因及影响 /160
- 三、有效防止员工流动的方法 /162

案例 8: 部分著名饭店降低跳槽率的经验 /163

第 8 章 饭店战略管理 /166**第一节 战略管理概述 /166**

- 一、战略与战略管理 /166
- 二、战略管理的原则 /166
- 三、饭店战略管理的过程 /167

第二节 饭店发展战略 /170

- 一、实施发展战略的条件 /171
- 二、基本发展战略 /171
- 三、小型饭店的发展战略 /179
- 四、大型饭店的发展战略 /182

第三节 饭店竞争战略 /186

- 一、基本竞争战略 /186
- 二、目前我国饭店竞争战略的调整与变化 /190

第四节 饭店形象战略 /194

- 一、饭店形象概述 /194
- 二、饭店形象工程——CIS /194

案例 9: 饭店的取名与经营 /199

第五节 饭店资本经营战略 /200

- 一、资本与资本经营概述 /200

二、饭店资本经营的形式 /201

案例 10: 假日集团资本经营个案研究 /203

案例 11: 新亚集团的资本经营之道 /204

第 9 章 饭店环境管理 /207

第一节 饭店的环境问题 /207

一、饭店对环境的要求 /207

二、饭店产品与环境的关系 /208

三、饭店的环境问题 /209

第二节 饭店实施环境管理的条件和意义 /210

一、环境管理的含义 /210

二、我国饭店实施环境管理的条件 /211

三、饭店实施环境管理的意义 /212

第三节 ISO14000 环境管理体系在饭店的应用 /214

一、ISO14000 简介 /214

二、饭店环境管理体系的含义 /215

三、饭店环境管理体系的特点 /216

四、饭店环境管理体系的具体实施 /217

五、饭店环境管理体系运行的控制和审核 /223

第 10 章 饭店建设管理 /230

第一节 饭店建设的基本理念 /230

一、我国饭店建设现状 /230

二、饭店建设中存在的问题 /233

三、饭店建设应遵循的基本理念 /234

第二节 饭店装潢设计 /242

一、饭店的文化定位 /242

二、饭店的功能因素 /242

三、饭店的空间处理 /243

四、装潢中材质与色彩的处理 /245

五、装潢中照明的处理 /246

六、室内设施及工艺陈设品的选择 /246

案例 12: 装饰对酒店的影响——“唐诗”和“洛阳牡丹” /247

第三节 饭店功能设计 /248

- 一、饭店建筑功能指标 /248
- 二、饭店流线 /249
- 三、饭店功能设计的要点 /250

第四节 饭店建设施工管理 /252

- 一、场地与资源的利用 /252
- 二、建材的调查与选择 /253
- 三、饭店建设的调试验收 /254

第 11 章 饭店法律法规 /259

第一节 饭店星级评定标准 /259

- 一、星级评定的标准 /259
- 二、星级评定的范围 /260
- 三、星级评定的组织和权限 /260
- 四、星级评定方法 /260
- 五、饭店星级检查 /261
- 六、饭店星级复核及处理制度 /262

第二节 饭店经营法律法规 /263

- 一、关于饭店申请与审批的规定 /263
- 二、关于饭店变更与终止的规定 /265
- 三、关于对饭店监督检查的规定 /265

第三节 饭店内部管理法律法规 /266

- 一、关于住宿验证登记制度的规定 /266
- 二、关于旅客财物保管和遗留物品处理制度的规定 /266
- 三、关于旅馆安全管理制度的法律规定 /266
- 四、关于卫生管理的规定 /267

第四节 旅游饭店行业规范简介 /268

- 一、《规范》颁布的意义 /268
- 二、《规范》的具体内容 /268

第 12 章 饭店业的现状及趋势 /272

第一节 国际饭店业的基本态势 /272

- 一、国际大型饭店集团占据行业重要地位 /272
- 二、饭店业普遍采取多样化的资本经营战略 /274

8 饭店职业经理人执业资格培训课程

三、经济型饭店发展迅速 /276

第二节 中国饭店业现状及趋势 /277

一、中国饭店业现状 /277

二、中国饭店业未来之路 /282

**案例 13：多品牌发展 全方位推进——国际饭店集团竞争中国饭店市场
综述 /283**

案例 14：中国经济型连锁宾馆市场争夺战开打 /285

附录：

附录 1：《中国饭店业(酒店、酒家)职业经理人资格条件》 /287

附录 2：职业经理人素质测试 /289

附录 3：旅游涉外饭店星级的划分与评定 /292

附录 4：我国现行与饭店相关的法规和管理条例 /354

附录 5：中国旅游饭店行业规范 /355

主要参考书目 /360

第 1 章 饭店职业经理人

饭店业参与国际接轨起步较早，是改革开放 20 年来引进国外资金最多，引进国外科学先进的管理机制、管理方法最早，聘用国外或海外外籍管理者最多的行业。也是中国各行业中产生职业经理人最早、最多、成长最为成熟的行业。过去，中国的饭店职业经理人大多是自己摸索着走过成长的道路的。这个过程太慢、太艰辛，“职业经理人”的出产率、出产速度也已经远远应付不了行业对职业经理人的巨大需求。中国饭店业之所以还没有达到国际一流水平，其中一个重要原因就是缺乏人才。中国饭店业的经理人，缺乏国际化、集团化、市场化的运作经验。有些经理人和专门人才单个素质比较高，但作为一个团队，其组合效率就比较低。饭店业所需要的人才很多，但其中关键的是职业经理人队伍。饭店业职业经理人要靠一个有效的培养、培训、选择淘汰的机制来实现。

什么是职业经理人？上海市出台的《职业经理人职业标准》中把职业经理人界定为“运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验，独立对一个经济组织(或一个部门)开展经营、管理的人”。职业经理人以其英明决策和创新能力激活并保持着企业生命力。可以这样来概述饭店职业经理人：忠于自己热爱的事业，懂得本行业的游戏规则，具备担任饭店管理职位的职业能力，适应不同的饭店环境，能以一定的价格市场中自由流动，从而获取薪酬和实现自身职业生涯的目标。

第一节 职业经理人的主要职责

成功的饭店职业经理人的秘诀不是事无巨细什么都管，否则，他充其量不过是个事务主义者，他的贡献远未达到饭店对他的期望。每个经理人都必须明确自己的主要工作，应避免不自觉地卷入千头万绪的琐事中去。职业经

理人的主要职责，如果进行比较细致的分析，可概括为如下几方面的主要工作：

一、组织管理

饭店的组织结构和管理体制等于人的骨架，确定这一骨架的依据是饭店的规模、档次、业务范围、客源构成、市场、员工素质等。组织管理的具体内容有：饭店的管理体制与组织形式、部门设置、岗位设置、层次划分、管理人员的配备、最高领导层的分工、确定各部门的职责和职权、制定规章制度、各部门与各层次的沟通和协调方式、信息沟通的网络和途径、建立指挥系统等。

组织管理实质上就是对饭店这一组织所承担的任务在全体员工之间的分工合作进行管理，旨在使整个饭店合理、有效地运转，实现目标。

例如，上海静安希尔顿酒店的总经理要完成好拥有 800 间客房的静安希尔顿酒店的经营接待任务，就需要对静安希尔顿酒店的经营接待任务在 1500 名员工之间的分工合作进行管理。具体说，需要设立有关的部门机构，如设立餐饮部、客房部、前厅部、保安部、公关部、采购部、营业部、工程部、财务部、人事部等；然后需要在每一部门设置相关岗位，如在前厅部下设下列岗位：前厅部经理、前厅部副经理、总台接待员、大堂经理、商务中心经理、行政楼层经理、预订部经理、礼宾司、机场代表等，并且需要制定每一部门与岗位的相应规章制度。

二、营销管理

饭店营销管理的具体内容包括：市场调查、市场细分、饭店目标市场选择、饭店市场定位和决策、营销信息管理、产品设计、价格策略、市场开拓和产品开拓、公关计划、促销活动的审定和实施等。

营销管理是职业经理人综合运用市场营销的理论和方法，深入调查和分析饭店的市场营销环境与市场营销活动的现状，从而发现饭店面临的风险、威胁、衰退危机和饭店发展的市场机会，帮助饭店解决现存问题，改善和创新饭店的市场营销活动，使饭店能更好地躲避风险，迎接挑战，战胜衰退危机，抓住并创造市场机会，促进饭店获得快速、持续的繁荣和发展。

三、服务质量管理

饭店向客人出售的主要产品是服务，服务质量是饭店的生命线，因此对于饭店职业经理人而言，服务质量管理必然是其工作的重要组成部分。

服务质量管理的主要内容有：在全店内树立牢固的质量意识，使员工自

觉把好本岗位的质量关；确定与建立各类服务质量标准，标准必须明确、详细、具体，尽可能予以定量化，便于掌握、执行与检查；制定服务操作规程，鼓励员工超规程服务；建立服务质量保证体系，如质量控制系统、质量信息系统、服务质量考评奖惩措施等，控制服务质量，从组织机构与制度上予以保证。

四、财务管理

饭店职业经理人不但要懂得经营管理，也要懂得财务管理，因为饭店内所有管理人员都在直接或间接地与营业收入、成本费用、设备运转、人力安排等与财务有关的事务打交道。

财务管理的主要内容是：饭店经营预算的制定、投资决策；资金的筹措、投入方式与运作管理、融资管理；资金的分配，包括时间上的纵向分配及部门间的横向分配；资金运作管理，包括固定资产、流动资金、专向基金的管理等；营业收入和利润管理；成本费用的管理；财经纪律、财务制度的管理等等。

财务管理的目的是通过财务分析，发现问题，分析原因，提出对策，以有效地增收节支，切实提高饭店的经济效益。

五、人力资源管理

饭店的诸多资源中人力资源弥足珍贵。饭店最主要的产品是员工对客人的面对面的服务，因此员工的责任心、意识、技能技巧及身体与精神状态等都属于人力资源管理的范畴。

饭店的人力资源管理主要包括以下内容：选择和招收合格人才，建立合理的人才流动制度；正确评估、分析员工，合理、有效地使用人才；开展员工培训，塑造有用人才，合理晋升有潜力的员工；分配劳动报酬，发放员工福利；激励员工，进行企业文化建设；在员工中开展沟通、协调工作，等等。

六、战略管理

饭店的经营战略是涉及饭店各个方面和关系着饭店长远发展的综合性问题，是关系着饭店经营成败的最重要因素。饭店行业目前面临着较为激烈的竞争，经营环境日益复杂，迫切需要将日常管理和战略管理结合起来，进行更高层次的战略管理。一个成功的饭店职业经理人，必须有长远和全局性的眼光，能够运用战略管理的知识，保证所经营的饭店兴旺发达、不断成长壮大。

饭店战略管理的主要内容有：制定饭店使命、形成饭店长期目标、评价

和选择战略方案、实施战略、战略的评估与控制等。

七、环境管理

饭店的经营对环境有很高的要求。尤其在当今日益重视环境问题的社会大背景下，饭店必须采取一系列措施，来建立一个能满足要求的饭店环境。因此环境管理也成为职业经理人的重要工作之一。

饭店环境管理是一项微观环境管理活动。它通过对饭店的经营机制、长期战略、组织机构、管理模式、服务形式、操作方法等饭店经营管理诸要素的调整和改革，在饭店内部建立相应的环境管理体系，使饭店的各项经营满足环境保护和饭店生存发展的需要。建立并保持一个有效的环境管理体系，是饭店实施环境管理的关键环节。

八、建设管理

饭店产品包括饭店的硬件和软件，硬件也就是指饭店的建筑、内部的设备设施等。饭店的设计、建造对饭店的经营运作产生直接影响。没有高水平的饭店建设设计，就没有好的饭店经营。作为从事饭店管理的职业经理人，必须很好地了解和运用饭店建设管理的相关内容。

饭店建设管理的内容包括：饭店建设项目决策、饭店装潢设计、饭店功能设计等。

案例 1:

哈尔滨万达假日酒店总经理的一天

1. 您早晨通常何时起床？

6:00am ~ 6:15am。

2. 以何种交通方式上下班？——自驾汽车、专车接送、步行、其他（请填写_____）

住在饭店。

3. 请问您通常何时抵达酒店（酒店行政管理人员何时上班），需要提前上班吗？

行政管理人员基本在 8 点左右到店，提前半小时，我一般 7:15am 到酒店大堂。

4. 您抵达酒店后的第一个要处理的工作是什么？

到大堂后的第一件事是看前一天的晨报、大堂副理（AM）值班日志、前一天值班经理（MO）日记、值班工程师值班日记和保安部值班日记。

5. 有将工作日程预先备忘的习惯吗？如有，您每天的工作都严格按照工作日程执行吗？

前一天工作完毕前列出第二天的备忘，第二天由秘书逐一做出提示，基本按照工作日程安排。

6. 您在一天的工作中安排轻重缓急的标准是什么？

永远将客人投诉及客人反馈的意见放在工作的第一位，内部控制放在第二位。

7. 在您一天的工作中，您一定要做的事都有哪些？为什么一定要做？

客人的投诉要及时给予圆满的答复，总部布置下来的邮件一定要及时回复，已经宣布过必须要完成的工作，固定的销售拜访，这些都是总经理最基本的工作。

8. 您认为您在一天中需时最多的工作是什么？

分析客户反馈和查看客人意见表，与长住客交谈，宴请客户，听取销售部对一日销售工作的总结，迎接VIP客人……总之，在对客服务方面用时最多。

9. 一天中，您会安排时间在一线岗位上逗留吗？大约多长时间？会选择哪些岗位？

一天中会观察5~10名前台员工为客人登记的过程；一天检查两间已打扫好的客房（即主管检查过的客房）；并在各餐厅开餐前查看备餐状态，同时也要在晚餐（8:00pm）左右观察员工对客促销和服务的过程。总体上大约2~3小时。

10. 一天工作中，给酒店内中高层管理人员、员工开会次数是多少？每个会议需时多少？

大约每天1~3个会：如每日晨会，经营分析会，部门经理会，损益会，信贷会。时间从1小时到2小时不等。

11. 您每天巡视酒店次数有多少？在什么时间巡视？为什么？每次大约花多长时间？

一日大约巡视2~3次，早上7:15~7:45，晚上7:30~8:00之间，有时中午12:00左右会有一次，重要是观察员工工作的自觉性和是否存在其他方面的隐患。每次大约半小时。

12. 您一天中有直接面对酒店住客的时间吗？通常需要直接为住客解决具体问题吗？

大多是重要客户或是VIP客人，与长住客聊天，询问客人有什么可以建议我们改进的地方，通常不需为客人解决具体问题，但需了解客人在住店过程中的诸多感受。

13. 在一天的工作中，您认为通常可以为酒店管理解决多少个问题？

在一天工作中所必须解决的问题都必须在当天解决。

14. 一天中您直接接听电话的时间占工作总时间的多少？在这些电话中，与酒店的经营、管理、营销有关的占多大比例？

很难断言，但不会超过 10% 的时间，基本上是部门经理请示或总部的电话。

15. 您通常下班前处理的最后一项工作是什么？

最后一件事是除秘书准备出的文件和备忘录之外，清理桌面，查看第二天晨会上自己要着重强调的事宜。

16. 您一天的工作时间通常是多少个小时？

12~14 小时之间。

17. 您通常何时离开酒店？何时就寝？

9:30pm 或 10:00pm 离开办公室，12 点钟就寝。

18. 您有每日阅读的习惯吗？如有，您每日必看的报、刊、书籍分别是什么？您分别是安排在什么时间阅读？您认为阅读是您工作的必要部分吗？您认为它应该占多大时间比例较合适？

有。

每日报纸：哈尔滨日报、中国旅游报、南华早报、大公报、中国日报、国际论坛先驱报、经济时报；

期刊：Hotels Asia, TTG, Frequent Traveler, Times, Fortune, Business Asia, Businessweek, China Economic Review, 旅游杂志；

还有很多，但一般会在吃饭后阅读，或更多的在晚上 10 点钟左右，这或许也是获取旅游信息和知识的最好途径之一，每天 1 小时左右。

19. 您有上网的习惯吗？如有，您通常会登录何种类型的网站？请分类列举。

会上网，因为与总部的沟通是通过网上进行的，往常登录的网站有：

* 门户网站 www.sohu.com

* 旅游专业网站 www.hotelguide.com

* 酒店网站 www.hiltom.com

* 旅行商预定中心网站 www.abacus.com.sg

* 航空公司网站 www.cathaypacific.com

* 旅游组织网站 www.ih-ra.com