

JiuDian ZhengTi GuanLi
YuanLi Yu ShiWu

酒店整体管理

原理与实务

邹益民 主 编
戴维奇 副主编

《酒店管理概论》
课程推荐教材



清华大学出版社

普通高等学校酒店与餐饮管理教材

酒店整体管理原理与实务

邹益民 主 编
戴维奇 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以酒店整体经营管理为主线,在酒店的理念、机制、战略、领导、市场、关系、品牌、质量、人才和效益十个方面作了比较系统的阐述和分析,试图研究酒店经营管理的基本思路,总结酒店管理的基本规律和方法。

· 本书强调在科学的基础上,注重管理的灵活性和创造性,追求管理的适度性。同时,注重理论与实际、中国与西方管理的有机融合。本书既可以作为旅游院校旅游管理专业《酒店管理概论》课程的教科书,也可作为酒店中高级管理人才的培训教材。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

酒店整体管理原理与实务/邹益民主编. —北京:清华大学出版社, 2004.11
(普通高等学校酒店与餐饮管理教材)

ISBN 7-302-09813-1

I. 酒… II. 邹… III. 饭店-企业管理-高等学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 110293 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:邓 婷

文稿编辑:王 飞

封面设计:秦 铭

版式设计:俞小红

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印 张:20 字 数:388 千字

版 次:2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-09813-1/F·977

印 数:1~5000

定 价:28.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704。

前言

QIANYAN

众所周知,由于受传统观念、陈旧体制、发展历史、技术条件等限制,我国酒店业在发展过程中凸现了不少问题,如管理机制僵化不活、市场秩序混乱无序、酒店竞争手段单一、市场定位盲目混乱、酒店产品雷同老化等。中国的酒店企业要想在新一轮的竞争中争得主动,就必须苦练内功,创造优势,以抓住机遇,迎接挑战。

俗话说:“思路决定出路”。酒店管理要卓有成效,首先必须从总体上理清思路,把握酒店管理的基本规律。本书正是以酒店整体经营管理为主线,研究酒店经营管理的基本思路。本书强调在科学的基础上,注重管理的灵活性和创造性,追求管理的适度性,同时,注重理论与实际、中国与西方管理的有机融合。本书既可以作为旅游院校旅游管理专业《酒店管理概论》课程的教科书,也可作为酒店中高级管理人才的培训教材。

参加本书初稿写作的有:第一章,邹益民、褚贝;第二章,邹益民、韩晓燕;第三章,陈业伟、韩振华、周亚庆;第四章,戴维奇、邹益民、胡敏;第五章,韩振华、胡敏;第六章,吴雪飞、胡敏;第七章,韩晓燕、戴维奇;第八章,邹益民;第九章,韩晓燕、邹益民、胡敏;第十章,戴维奇、韩晓燕、吴雪飞。戴维奇、刘文波审阅并修改了初稿,最后由邹益民总纂定稿。

本书在编写过程中,参考引用了众多学者、专家的成果,在此一并表示诚挚的谢意。

由于编者专业知识和业务水平有限,缺点错误在所难免,敬请各位同行、读者不吝指正。

邹益民

2004年6月于杭州

目 录

第一章 观念是先导	1
第一节 酒店基本意识.....	2
一、酒店特征分析.....	2
二、酒店类型综述.....	5
三、酒店意识诠释.....	11
第二节 酒店经营观念.....	16
一、市场竞争观念.....	16
二、诚信经营观念.....	18
三、合作共赢观念.....	18
四、立体营销观念.....	18
第三节 管理理念.....	19
一、科学管理理念.....	20
二、灵活管理理念.....	21
三、人本管理理念.....	22
四、全面满意理念.....	24
第二章 机制是基础	27
第一节 酒店产权制度.....	28
一、酒店产权关系.....	28
二、企业法人制度.....	31
三、法人治理结构.....	32
第二节 酒店组织结构.....	34
一、组织构成要素.....	34
二、组织结构类型.....	35
三、组织结构设计.....	39
第三节 酒店制度管理.....	46
一、酒店制度类型.....	46
二、酒店制度制定.....	47



三、酒店制度实施	49
四、酒店制度调整	51
第三章 战略是蓝图	55
第一节 战略依据分析	56
一、企业使命剖析	56
二、外部环境分析	57
三、内部条件解析	60
四、SWOT 分析	62
第二节 经营战略决策	64
一、战略决策原则	64
二、战略方向决策	67
三、总体战略选择	70
第三节 战略方案实施	74
一、计划管理强化	74
二、制度文化优化	81
三、资源能力配置	84
第四章 领导是核心	87
第一节 领导理论综述	88
一、领导特性理论	88
二、领导作风理论	90
三、领导行为理论	92
四、领导情境理论	94
第二节 领导威信诠释	98
一、领导者的权力	98
二、领导者的素养	99
三、领导者的技巧	100
四、协调技巧	106
第三节 领导班子结构	109



173	一、梯形年龄结构	109
175	二、树型知识结构	110
178	三、合理智能结构	110
180	四、协调心理结构	111
182	第五章 市场是龙头	117
183	第一节 市场竞争概述	118
186	一、酒店市场剖析	118
190	二、市场竞争分析	120
191	三、市场竞争战略	123
193	第二节 市场营销战略	129
194	一、市场地位战略	129
195	二、业务成长战略	131
196	三、生命周期战略	133
199	第三节 市场开拓策略	136
201	一、市场营销策划	136
202	二、市场营销策略	138
207	三、市场营销技巧	144
210	第六章 关系是资源	153
212	第一节 酒店关系状态	154
213	一、酒店关系对象	155
215	二、酒店关系性质	157
220	三、酒店关系效应	158
222	四、酒店关系状态	160
223	第二节 酒店关系协调	162
225	一、关系协调内容	163
228	二、关系协调原则	165
229	三、关系协调策略	166
232	第三节 酒店人际关系	172



109	一、人际交往原理	173
110	二、人际认知理论	175
111	三、人际吸引规律	178
111	四、人际沟通技巧	180
111	第七章 品牌是旗帜	185
111	第一节 品牌定位策略	186
111	一、酒店品牌定位	186
120	二、酒店品牌策略	190
123	三、品牌设计	191
123	第二节 品牌传播途径	193
123	一、大众传媒途径	194
131	二、人际传播途径	195
133	三、服务传播途径	196
133	四、组织传播途径	199
136	第三节 品牌运行管理	201
136	一、品牌资产评估	202
141	二、品牌保护措施	207
141	三、品牌延伸策略	210
141	第八章 质量是生命	215
152	第一节 服务质量概述	216
157	一、服务质量构成	216
158	二、服务质量属性	220
160	三、服务质量特点	222
162	四、质量管理要求	223
163	第二节 质量管理环节	224
163	一、酒店服务设计	224
166	二、质量控制体系	228
167	三、质量管理活动	230



188	四、服务现场管理	230
188	五、质量效果评估	232
288	第三节 质量控制方法	234
288	一、PDCA 管理法	234
888	二、ABC 分析法	236
208	三、质量差距模型	237
708	四、因果分析法	238
708	五、ZD 管理法	239
708	六、体系认证方法	241
	第九章 人才是关键	246
	第一节 酒店人力资源管理	247
	一、人力资源特征	247
	二、人本管理内容	248
	三、人本管理机制	252
	第二节 酒店人才使用	254
	一、酒店人才概念	254
	二、人才差异分析	255
	三、人才使用原则	261
	第三节 酒店人才开发	263
	一、人力资本特征	263
	二、酒店人才培养	265
	三、酒店人才激励	268
	第十章 效益是根本	274
	第一节 酒店管理创新	275
	一、管理创新概述	275
	二、管理创新内容	277
	三、管理创新思路	279
	第二节 酒店绿色营销	281



085	一、绿色营销概述.....	281
585	二、绿色需求剖析.....	284
485	三、创建绿色酒店.....	285
485	第三节 酒店经济效益.....	288
885	一、酒店资本运营.....	288
785	二、酒店财务预算.....	296
385	三、酒店财务控制.....	297
085	四、酒店财务分析.....	301
145	参考文献.....	306

第一章 观念是先导

【科目区学】

GUANNIAN SHI XIANDAO

里兹-卡尔顿酒店管理公司是一家闻名世界的酒店管理公司，它为了使自己的酒店成为有身份、有地位人士的理想下榻之处而精心打造精品服务。为此，里兹-卡尔顿将客人对产品和服务的要求作为该公司服务的最重要的黄金标准，它包括信条、格言、服务程序和基本标准。

1. 信条：

对里兹-卡尔顿酒店的全体员工来说，使客人得到真实的关怀和舒适是其最高的使命。

2. 格言：

“我们是为女士和绅士提供服务的女士和绅士。”

3. 酒店服务程序的三部曲：

(1) 热情和真诚地问候客人，如果可能的话，做到使用客人的名字问候客人。

(2) 对客人的需求做出预期并积极满足客人的需要。

(3) 亲切地送别，热情地说再见，如果可能的话，做到使用客人的名字向客人道别。

里兹-卡尔顿的成功给了我们一种符合它所针对的目标市场和企业文化的经营和管理思路：酒店要发展，观念必须先行。其出众的服务水准首先是与其先进的服务理念体系密不可分的。酒店管理者及员工对酒店物质运动的认识以及在认识过程中思维所产生的相对稳定的结果称为观念。酒店业务的正常运转、管理和服务质量水平的保证、社会效益



和经济效益的提高，固然是酒店管理人员管理行为和服务员作业行为的结果，而他们的行为则是受一定的意识支配的。正所谓“观念支配行动”，“思路决定出路”。酒店管理要卓有成效，首先必须有先进、科学的观念作为先导。



【学习目标】

- ① 充分认识观念的先导作用。
- ② 熟知酒店的特征，掌握酒店的分类方法。
- ③ 正确理解酒店意识、经营观念和管理理念。

第一节 酒店基本意识

酒店意识是在酒店经营管理过程中产生、形成的一种反映酒店本质特点的观念形态。因此，要正确确立酒店意识，首先应认识酒店的特征。

一、酒店特征分析

酒店是指为公众提供住宿和其他服务的商业性的建筑设施与机构。作为企业，它具有商业性，即它是以盈利为目的的，所以其使用者要支付一定的费用。酒店通过生产和销售酒店产品而获取收益，是自主经营、自负盈亏的企业。但酒店作为以客人的招徕和接待为特征的服务行业，具有与其他行业不同的特征。

（一）消费特征

从消费的角度分析，它具有享受性和文化性。

1. 享受性

酒店满足客人的不仅仅是简单的物质需要，而是享受性产品，这是现代消费的必然需求，也是与一般商品和服务的主要区别。酒店是以提供劳务为主的服务性企业。酒店所提供的产品，是有形的设施设备与无形的服务的有机结合，其中以服务为主，设施设备为辅。酒店产品中的实物部分，实际上只起着促进服务销售的作用。同时，酒店是一个具有综合功能的企业。现代酒店不仅要满足客人住宿和饮食的基本需求，还必须同时满足不同客人的多种消费需求。综合服务已成为酒店竞争的重要手段。一家酒店的功能越是完备，就越能满足客人的多样化需求，获得更多的客源。

2. 文化性

文化性，即酒店产品中体现的文化氛围和内涵。随着社会经济的发展，人们对酒店的需求由简单的生理需求逐渐发展到高层次的文化享受和心理上的满足。所以，酒店之



间的竞争也由低层次的价格竞争逐步走向高层次的质量和企业文化竞争。因此，这就必然使酒店的业务经营呈现明显的文化特征。酒店的这种文化特性主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化主要表现在具有文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装饰风格、环境烘托等和艺术画廊、音乐厅、表演展览厅等文化娱乐设施，以及具有民族文化和西洋文化的菜肴等物质产品。无形的精神文化主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识，以及经营活动中的经营文化和管理文化。所以，现代酒店的管理者必须具有较高的文化艺术修养。

（二）业务特点

工业企业的业务活动是产品的产、供、销，商业企业的业务活动是商品的购、销、调、存。而酒店的业务活动则是客人的招徕与接待，即酒店经营的产品是一种无形的服务，是以提供服务为主的企业。因而，其业务活动具有如下特点。

1. 无形性

无形性是酒店服务的显著特点和最基本的特性。所谓无形性，是指顾客购买酒店产品时得到的只是一定时空内对酒店服务或设备设施的使用权。从使用权的角度看，顾客购买并消费酒店产品只能得到一种主观感受和体验，而这种感受和体验对于顾客来说确实是无形的。就消费者对服务利益的评价来说，往往会以他人的意见为基础或凭借其以往的经验。这既是酒店产品的关键点，又是酒店产品的难点。首先，因为无形服务的提供者是人，也就是酒店的员工，而且，接受服务的顾客也是服务提供的影响因素之一。服务的成功提供就像一曲和谐的双重奏，需要供需双方的配合。大家都知道人是最复杂的社会动物，至今为止还没有哪位科学家能够准确地分析每一个人的心理过程，那么服务员、顾客在服务过程中的心理过程就是一个“黑箱”，是不可知的，我们只能看到结果。虽然可以制定服务规程、员工守则来规范员工的行为，却无法规定顾客的行为，而两者是互相影响的。所以这是一个难以控制的过程。其次，无形服务的测量也是一个难题。虽然现在普遍运用顾客满意度的调查来测量服务质量，但这只是一个大概的结果，却不能发现质量好或者不好的原因。因此，为了保证酒店的服务质量，酒店经营者就必须认真倾听来自顾客的意见，并做出符合顾客需要与偏好的改变。

2. 生产与消费同一性

酒店服务的显著特征就是“现做现卖”，酒店服务的生产与消费是同时或几乎是同时进行的，这样就不可能允许酒店留出一段时间来检验提供给顾客的产品是否合格，酒店产品的最主要检验者是顾客。虽然一些有形产品的提供，如菜肴可以在生产的各个程序中，由下一道工序的员工检验上一道工序的质量，但是无形服务的提供就做不到这些。这种特性就使酒店产品具有较高的质量风险。



3. 质量差异性

质量差异性是指同一家酒店所提供的服务产品存在着质量水平差异,具体表现在同一员工在不同时间、不同场合或对不同对象所提供的同一服务产品往往水平不一,质量不同。通常认为,以下两方面因素是造成酒店服务差异性的主要原因。一方面,酒店服务是由人提供的,而员工的工作态度、技能技巧又各有不同,此外服务期间体力、情绪变化都会影响到服务过程,难以保证服务质量始终如一。另一方面,由于顾客参与服务的生产与消费过程,顾客自身的特点,如兴趣、性格和心情等,也直接影响服务的效果。对于同样的服务,不仅不同顾客的感受和评价会有所不同,即使是同一顾客对于同一服务,也可能今天满意,明天不满意。由于当前酒店业存在员工高流失率的现象,大量新员工的流入无疑会进一步加剧服务质量的差异或使酒店缺乏一致性的服务标准。

4. 不可储存性

酒店产品是边生产边消费,因此不可能对产品进行储存,也不能运输。也就是说,某一酒店资源,如果不能在当天变为产品提供给顾客,那么这个资源就永远地浪费掉了。这种服务供过于求的现象,过剩的不是服务本身,而是闲置的服务生产力;反过来说,当服务供不应求时,也不能把以前闲置的资源拿出来使用,因而可能失去给顾客提供服务的机会。

(三) 产业特征

1. 劳动与资金密集型

酒店作为提供住宿和其他服务的商业性的建筑设施与机构,要满足现代消费者的需要,必须具有相对充裕的空间以及与酒店类型相匹配的功能和现代化的设施和设备,这就导致酒店的建设必须投入相当多的资金,同时为保持良好的状态和适应消费者的需求变化,还需要足够的设备维护保养和更新改造资金。同时,酒店是以手工劳动为基础的企业,酒店服务的特点又是人对人、面对面的,要保证酒店业务的正常运行并保持必要的品质,就必须有足够的人力资源作保证,这就使酒店业必然成为一种劳动密集型的产业。

2. 高敏感度

酒店业是一个综合性的产业,酒店需求又是一种派生需求,其对外部条件有很强的依赖性。从客观因素来讲,最基本的有四大因素:社会政治因素,即国家的政策、社会秩序、外交关系等;文化因素,即文化、舆论等因素;经济因素,即商品经济的发展程度、国民经济的发展水平和人们的消费能力等;本地区旅游资源的吸引力及季节性等影响。上述四个因素是变化的,而它们的变化将直接影响酒店的经营业务,所以酒店业务经营活动必然具有较大的波动性。这就要求酒店的管理者必须对客观环境保持高度敏感,



并对环境变化作出快速反应,以减少酒店经营的风险。

3. 高竞争度

市场供求关系决定了酒店的竞争形式,而进入和退出壁垒则决定了酒店竞争的强度。酒店是较早进入市场化运作的行业,这就决定了酒店业进入和退出市场的自由,但酒店本身的建筑等特性又导致酒店的功能退出具有很高的壁垒。同时酒店业也是最早对外开放的行业,这就决定了酒店业必然存在国内市场国际化、国际竞争国内化的趋势。

二、酒店类型综述

世界各地的酒店变化多端,很难用统一的标准进行描述。按照不同的标准或特点,可以对酒店有不同的分类。

(一) 根据市场特点划分

1. 商务型酒店

商务型酒店也称暂住型酒店,多位于城市的中心地区,以接待商务客人为主。这类酒店目前在酒店业中占的比例较大。商务型酒店为适应细分市场的需求,也分为各种等级。其中,既有服务设施齐全、豪华、舒适、等级较高的商务酒店,也有设施简洁实用、服务便利的商务酒店。

2. 长住型酒店

长住型酒店的客人通常长期或永久居住,他们是在当地短期工作或度假的客人或者家庭。长住型酒店与客人之间通常需要签订一个契约,这不同于其他类型酒店与客人间的法律关系。长住型酒店的建筑布局与公寓相似,客房多采用家庭式布局,以套房为主,配备适合客人长住的家具和电器设备,通常都有厨房设备供客人自理饮食。这类酒店一般只提供住宿、饮食等基本服务,但服务讲究家庭式气氛,亲切、周到、针对性强。这类酒店的组织、设施、管理一般较其他类型酒店简单。

3. 度假型酒店

度假型酒店主要以接待游乐、度假的客人为主。目前在中国这类酒店有两种类型:一类是国际标准的度假酒店,如三亚的凯莱度假村。此类酒店多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等地,开辟各种娱乐、体育项目,如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等活动来吸引客人,因此,这些度假区及活动的吸引力是一个度假型酒店成功的关键。另一类是周末度假酒店,即度假与会议相结合的酒店,如杭州之江度假村。这类酒店一般位于城郊,环境优美,交通便利,酒店内既有齐全的娱乐设施,又有完善的会议设施;周末及节假日以接待度假客人为主,平时主要以接待会议客



人为主。

4. 会议型酒店

会议型酒店的主要接待对象是各种会议团体。会议型酒店通常设在大都市和政治、经济中心交通方便的游览胜地，要求酒店设置足够数量的、多种规格的会议厅或大的多功能厅，其中多功能厅可根据需要用做会议厅、舞厅或宴会厅，有的酒店还设展览厅。会议型酒店除应具备相应的住宿和餐饮设施以外，还须具备会议设备，如投影仪、录放像设备、扩音设备和先进的通讯、视听设备，接待国际会议的酒店还需要具备同声传译系统。会议型酒店一般提供高效率的接待服务，帮助会议组织者协调和组织会议各项事务。

5. 观光酒店

观光酒店，又可称团队酒店。以接待旅游团队客人为主，大都位于旅游城市，客房均为标准间，装饰比较简洁，除提供一般团队餐的餐厅外，基本上没有更多的配套设施。该类酒店一般以低成本赢得优势。

6. 汽车酒店

汽车酒店常见于欧美国家公路干线上。早期此类酒店设施简单，规模较小，有相当一部分仅有客房而无餐厅、酒吧，以接待驾车旅行者投宿为主。现在，有的汽车酒店不仅在设施方面大有改善，且日趋豪华，多数可提供现代化的综合服务。美国的假日酒店集团、华美达酒店集团、霍华德约翰逊集团等均拥有大量的汽车酒店。

（二）根据计价方式划分

1. 欧式计价酒店

欧式计价酒店的客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数酒店均属此类。

2. 美式计价酒店

美式计价酒店的客房价格包括房租以及一日三餐的费用。目前尚有一些地处偏远的度假型酒店仍属此类。

3. 修正美式计价酒店

此类酒店的客房价格包括房租和早餐以及一顿正餐（午餐或晚餐）的费用，以便客人有较大的自由安排白天活动。

4. 欧陆式计价酒店

欧陆式计价酒店的房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐即咖啡、面包和果汁。此类酒店一般不设餐厅。



5. 百慕大计价酒店

此类酒店的房价包括房租及美式早餐的费用。目前,房租含早餐的计价方式已为许多中国酒店所采用。

(三) 按照酒店规模划分

根据酒店所拥有的客房数量的多少以及酒店设施规模大小,酒店可分为大、中、小型三类。目前,300间以下的通常被认为是小型酒店,300~600间为中型,600间以上为大型。根据中国旅游酒店的统计年鉴,把酒店的规模分为五类,即500间以上、300~499间、200~299间、100~199间、99间以下。

(四) 按照酒店等级划分

酒店等级指一家酒店的豪华程度、设施设备水平、服务范围和服务质量等方面所反映出的级别与水准。不少国家和地区根据酒店的位置、环境、设施和服务等情况,按照一定的标准和要求对酒店进行分级,并用某种标志表示出来,在酒店显著的地方公诸于众。分级制度目前在世界上已较为广泛,尤其在欧洲更为普遍。但不同的国家和地区采用的分级制度各不相同,用以表示级别的标志与名称也不一样。目前国际上采用的酒店等级制度与表示方法大致有以下三种。

1. 星级制

星级制是把酒店根据一定的标准分成的等级分别用星号(★)来表示,以区别其等级的制度。比较流行的是五星级别,星越多,等级越高。这种星级制在世界上,尤其是欧洲,采取得最为广泛。我国也采取此种分级方法。

2. 字母表示方法

一些国家将酒店的等级用英文字母表示,即A、B、C、D、E五级,A为最高级,E为最低级,有的虽是五级却用A、B、C、D四个字母表示,最高级用A1或特别豪华级来表示。

3. 数字表示法

用数字表示酒店的等级,一般用豪华表示最高级,继豪华之后由高到低依次为1、2、3、4,数字越大,等级越低。

等级制度的划分是一件十分严肃和重要的工作,一般由国家政府或权威机构做出评定,但不同国家评定酒店等级的机构不完全一样。国外比较多的是国家政府部门和行业协会共同评定,也有一些地方由几个国家的行业协会联合制定统一的标准,共同评定。我国酒店等级的评定主要由旅游主管部门——国家旅游局和地方旅游局根据各自所管理和监督的范围进行评定。