

21世纪高职高专规划教材

酒店管理系列


总主编 沈建龙

国家级精品课程配套教材

酒店管理 概论

朱承强 杨瑜 编著

Introduction to
Hotel Management

 中国人民大学出版社



21世纪高职高专规划教材
酒店管理系列

总主编 沈建龙

国家级精品课程配套教材

酒店管理 概论



朱承强 杨瑜 编著

Introduction to
Hotel Management

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理概论 / 朱承强, 杨瑜编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 9
21 世纪高职高专规划教材·酒店管理系列
ISBN 978-7-300-19881-1

I. ①酒… II. ①朱… ②杨… III. ①饭店-商业企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 189084 号

21 世纪高职高专规划教材·酒店管理系列

总主编 沈建龙

酒店管理概论

朱承强 杨瑜 编著

Jiudian Guanli Gailun

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511770(质管部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市鑫霸印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 张 14.25 插页 1

印 次 2017 年 8 月第 3 次印刷

字 数 270 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总序

SERIES FOREWORD

国务院《关于加快发展旅游业的意见》(国发〔2009〕41号)明确指出:把旅游业培育成国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业。作为旅游业重要组成部分之一的酒店业近年来蓬勃发展。据国家旅游局统计,至2011年年底,全国星级酒店有15000余家,其中五星级酒店有660家。飞速发展的酒店业对服务型、技术型和管理型人才的需求激增,仅浙江省每年的酒店业人员需求量就超过三万人。这就对高职高专院校酒店管理专业的人才培养模式,特别是课程体系构建和课程建设,提出了更高的要求。

高职高专院校的培养目标是适应产业发展的高端技能型人才。而要提高人才培养质量,师资队伍建设、实训基地建设、课程和教材建设等就显得尤为重要。其中,教材作为来自实践又能指导实践的理论概括,是提高人才培养质量的重要保证。基于这样的认识,中国人民大学出版社组织,浙江旅游职业学院牵头,联合全国多家高职高专院校酒店管理专业骨干教师,编写了这套“21世纪高职高专规划教材·酒店管理系列”教材。

本套教材的主要特点有:

一、针对性。针对高职高专酒店管理专业学生培养目标和实际需要,强调理论联系实际,在理论上以必需、够用为度,在实践上着重培养学生的技术应用能力和创新能力。

二、实用性。在内容安排上结合酒店业的各个服务环节和管理实际,具有很强的可操作性,内容翔实、要点突出。其中,《前厅服务与管理》、《客房服务与管理》、《餐饮服务与管理》、《酒吧服务与管理》四本教材是根据酒店服务与流程编写的校企合作教材。

三、先进性。在编著过程中,我们吸收了大量的国内外酒店管理的先进经验,反映了酒店业实践和研究的新成果,内容具有较强的前瞻性。

由于时间和编者水平所限，本套教材在体系构建、体例设计、内容安排等方面若有不足之处，恳请各位读者提出批评意见和改进建议，以期通过不断的修订进行完善和提升。

沈建龙

浙江旅游职业学院君澜酒店管理学院执行院长

浙江旅游职业学院酒店管理系主任

2012年11月

前 言

PREFACE

本教材为酒店管理“国家级精品课程”配套教材。本教材在编写过程中，力图体现高等职业教育改革思想和趋势，体现高等职业教育技术技能型人才培养的规格和要求，依照“原理先行、实务跟进、案例同步、实训到位”和“从抽象到具体”的原则，循序渐进地展开教材的内容。在结构上进行了新的布局：各模块的“学习目标”下列出“知识目标”和“能力目标”；“同步练习”中包括“问题思考”和“课堂交流”；配合教学与研讨，提供了“实例参考”。

本教材力图改变传统学术型教材只注重课程教学与理论灌输、传统高等职业教材只重视技能训练的两个极端，融指导性的理论知识和应用性的技术能力要点为一体。同时，注意贴近现代酒店管理的实践，力求体现系统性、创新性和实用性三大特色。

本教材作者自1985年起在上海旅游高等专科学校/上海师范大学旅游学院从事旅游与酒店管理专业教学，荣获国家级“高校教学名师”和“全国旅游系统先进工作者”荣誉称号。其间曾在美国、日本和澳大利亚旅游院校留学深造，并曾在国际一流品牌酒店学习与工作，还担任了国家级酒店星级评定员、酒店管理“国家级精品课程”负责人、上海市级酒店管理教学团队学科带头人。本教材内容部分源于国内外酒店管理的经验汇编，部分源于作者参与酒店管理实践的体会总结。

由于作者水平有限，书中难免存在不妥或疏漏之处，诚望广大读者不吝赐教。

作 者

2014年6月

目 录

CONTENTS

模块一 认知酒店/1

- 项目一 酒店基本概念与分类/3
- 项目二 酒店等级划分的依据/12
- 项目三 顾客选择酒店的偏好/19

模块二 酒店的经营理念 /27

- 项目一 从“CI”到“CS”的演变/29
- 项目二 从“CS”到“CL”的拓展/34
- 项目三 从“CS”到“ES”的升华/40

模块三 酒店的建筑设计/49

- 项目一 酒店功能与环境设计/51
- 项目二 酒店服务区域设计/57
- 项目三 酒店设备与设施规划/64

模块四 酒店的组织模式/75

- 项目一 酒店组织结构的类型/77
- 项目二 酒店组织机构的设置/79
- 项目三 酒店组织模式的变革/83

模块五 酒店的战略管理/91

- 项目一 酒店基本战略的内容/93
- 项目二 酒店发展战略的选择/96
- 项目三 酒店竞争战略的运用/100

模块六 酒店的市场营销/109

- 项目一 酒店市场营销调研与分析/111

项目二 酒店市场营销策划与管理/115

项目三 酒店市场营销的组合策略/122

模块七 酒店服务质量管理 /141

项目一 酒店服务质量的观念/143

项目二 酒店服务质量的测评/150

项目三 酒店服务质量的控制/155

模块八 酒店人力资源管理 /167

项目一 酒店人力资源规划/169

项目二 劳动定额与人员编制/171

项目三 酒店员工培训与激励/176

模块九 酒店绩效评价系统/193

项目一 酒店绩效评价系统的建立/195

项目二 酒店绩效评价的指标体系/198

项目三 酒店绩效评价指标的分析/205

参考文献/221



模块一

认知酒店

学习目标

知识目标

- 懂得酒店的定义及特性
- 熟悉酒店的分类方法
- 了解酒店等级划分的依据和中国酒店星级标准的内涵
- 知晓顾客对高端型、舒适型、经济型酒店的选择偏好

能力目标

- 能区分各类不同酒店的产品特点
- 能说明中国酒店等级划分的依据
- 能通过互联网或其他途径查找酒店的资料
- 能编制酒店介绍的 PPT 文件，并在课堂上进行交流分享

项目一

酒店基本概念与分类

酒店业是人类最古老的职业之一，其起源可追溯到几千年前的史前洞穴时期。酒店业伴随着人类社会的不断变化而发展变化。现代的酒店就是从中国的驿馆、中东的商队客店、古罗马的棚舍、欧洲的路边旅馆及美国的马车客栈演变而来的。

在过去的一百多年间，随着经济的发展、人们闲暇时间的增多和交通的完善，酒店业也发生了巨大的变化。今天，酒店业已成为全球旅游热中不可缺少的一部分，是商业全球化发展的主力军。酒店业的迅猛发展，也给当地社会的政治、经济、文化等方面的发展带来重要影响，是一个地区整体发展水平的重要标志。

一、酒店的基本概念

酒店（Hotel）一词源于法语，原指贵族在乡间招待贵宾的别墅。后来，英、美等国沿用了这一名称来泛指所有商业性的住宿设施。在中文里，表示住宿设施的名称有很多，如“宾馆”、“酒店”、“旅馆”等。由于我国国家旅游局将现代宾馆、酒店等统称为旅游酒店，所以本书就选用了“酒店”这一规范的名称。

（一）酒店的定义

在中国《旅游饭店星级的划分与评定》（GB/T 14308—2010）标准中，其对酒店的定义是：“以间（套）夜为时间单位出租客房，以住宿服务为主，并提供商务、会议、休

闲、度假等相应服务的住宿设施，按不同习惯可能也被称为宾馆、酒店、旅馆、旅社、宾舍、度假村、俱乐部、大厦、中心等。”

该定义反映了酒店产品具有空间、时间和服务三个基本要素：

(1) “住宿设施”的定义表明，客房及其服务是酒店最基本的必备功能要求，也是对酒店建筑空间的一种规定，即客房始终是酒店的主体。

(2) “提供商务、会议、休闲、度假等相应服务”的定义表明，与住宿相配套的其他服务是酒店产品的基本组成因素，也是酒店与单纯物业出租的基本区别。

(3) “以间（套）夜为时间单位出租”的定义表明，酒店产品在具备间（套）等空间要素的同时，具有包括以预定为界限，以过夜为单位的时间要素。

（二）酒店的特性

作为综合性服务企业，酒店的经营活动要受到下列几个特性的制约：

1. 高额的经营成本

酒店既是资本密集型企业，又是劳动密集型企业。酒店不仅初期投资大，而且具有很高的固定成本。因此，要达到收支平衡，需要维持较高的客房入住率。

2. 价值的不易保存性

酒店的空房和航班的空座位一样，不能保留。今天的客房没租出去，今天的价值就失去了。酒店产品提供的是使用的权利，无法像实物产品那样储存起来。

3. 空间的不可转移性

由于酒店产品通常是以相应的建筑为依托的，因此决定了酒店无法作空间上的转移。酒店业先驱斯塔特勒曾经用“酒店经营成功的三大法宝，一是位置，二是位置，第三还是位置”的说法来强调位置对酒店的重要性。

4. 销量的季节波动性

国外新酒店在开业时扔掉大门钥匙是一种传统，意味着酒店开业后永远不会关门。然而酒店业又是极具季节性的行业，不仅一年中有淡季、平季、旺季，甚至一周、一天中都会有销售波动。航空公司可以通过增加或取消一些线路的航班来调节航空座位的数量供应，而酒店不仅有固定的位置，而且有固定的客房供应量，销量的季节波动性十分明显。

（三）酒店的作用

酒店的最初功能是为旅途中的人们提供过夜住宿服务。随着人类社会的发展，酒店已成为具有向客人提供住宿、餐饮、购物、娱乐、健身、商务等诸多功能的综合性服务企业，它与旅行社、旅游交通企业一起被称为旅游业的三大支柱，是旅游供给的基本构成要素。现代酒店业的作用，主要体现在下列三个方面：

1. 提供广泛就业机会

酒店能为社会创造直接就业和间接就业的机会。按目前我国酒店的人员配备状况，一家具有 300 间客房的酒店能创造 500~600 个直接就业机会，同时又能为相关行业（如酒店设备、物品的生产和供应行业）提供大量的间接就业机会。根据国际统计资料和我

国的实际经验,高档酒店每增加一个房间,可以直接和间接提供5~7个岗位的就业机会;中低档酒店每增加一个房间,则可以创造4~5个岗位的就业机会。

2. 促进消费方式变革

酒店业的发展促进了社会消费方式和消费结构的发展变化。随着体验经济时代的到来,酒店向顾客提供体验活动的场所,无疑会带来当地消费观念的变化和消费行为的改变,有利于满足民众日益提升的消费需求。

3. 带动相关行业发展

据有关资料统计,一位酒店住客开支的近60%花费在酒店以外的行业,而且住客在酒店消费的物品大多也是社会其他相关行业提供的。因此,酒店业的发展也刺激了相关行业的发展。

二、酒店分类方法

按照酒店服务对象、规模和计价方式分类,是国际酒店业传统的分类方法。根据某些特定标准对酒店进行分类,一是有利于顾客选择,二是有利于酒店的市场营销,三是便于同行业之间的比较。

(一) 按酒店服务对象分类

根据酒店服务对象的特点,一般把酒店分为商务型酒店、度假型酒店和会议型酒店三种。

1. 商务型酒店

商务型酒店(Commercial Hotel)多位于城市的商业区,接待商务客人、观光客人及因其他原因作短暂逗留的客人。这类客人在酒店平均逗留时间较短、流动量较大。商务型酒店设施配备的适应性较广,在酒店业中所占的比重最大。高档酒店还设置有“行政楼层”(Executive Floor),专门为高级行政人员服务。

2. 度假型酒店

度假型酒店(Resort Hotel)多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等旅游胜地,以接待休闲度假宾客为主,开设各种娱乐、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。度假地区的景观及其旅游活动的吸引力,是一个度假型酒店成功的关键。度假型酒店因易受淡、旺季节的影响而采取较为灵活的经营方式,如实行淡季价、旺季价,拉大价格差距。不少度假型酒店还增设了会议设施,以吸引各种会议客人。

3. 会议型酒店

会议型酒店(Convention Hotel)是专门为举行各种商业、贸易展览及科学讲座提供会议服务的酒店,一般设在大都市的政治、经济、文化中心或交通便利的游览胜地。会议型酒店要求有较大的公共场所及会议设施、展览厅或多功能厅等。除具备相应的住宿和餐饮设施外,会议型酒店还必须配备先进的通信、视听等会议设备,同时必须配备能

够协助会议组织者组织会议事务的高效率的接待人员。

(二) 按酒店规模分类

酒店的规模可以用很多标准来衡量,而按照客房数量来表示酒店规模是一种通行的分类标准,它在各种衡量标准中最为客观。

1. 小型酒店

一般把客房数在 100 间以下的酒店称为小型酒店。在我国酒店业中,小型酒店占酒店总数一半以上,客房总数约占 1/4。在夫妻酒店占主导的欧洲,酒店的平均客房数不足 50 间;而在日本,酒店平均客房数约为 70 间。在小型酒店中,客人较易受到家庭式的服务。但是,由于受建筑设施和经济实力等方面的限制,小型酒店在宣传招徕和综合服务等方面的竞争力较弱。

2. 中型酒店

一般把客房数在 100~500 间的酒店称为中型酒店。中型酒店的设施相对来说较为齐全,能够提供舒适、方便的客房、餐厅、酒吧、康乐设施、健身设施等服务,是一般旅游者理想的休息、娱乐场所。美国酒店的平均规模大约为 125 间客房。而在我国酒店业中,中型酒店占酒店总数四成以上,客房总数约占 2/3。

3. 大型酒店

一般把客房数在 500 间以上的酒店称为大型酒店。在我国,大型酒店占酒店总数 1%~2%,客房总数约占 5%。大型酒店的设施和服务项目十分齐全,一般都有各种大小规格的会议厅、宴会厅和健身设施、康乐设施、舞厅、音乐酒吧等。大型酒店在宣传招徕和综合服务等方面具有明显的优势,但在经营方面承担的风险很大,因此必须采用先进的设备和科学的管理手段,具备良好的营销能力。

2012 年,我国星级酒店规模结构如表 1—1 所示。

表 1—1 星级酒店规模结构表 (2012 年)

星级	酒店数(家)	客房数(万间)	床位数(万张)
五星级	640	25.20	38.52
四星级	2 186	43.74	82.80
三星级	5 379	60.32	108.11
二星级	3 020	19.75	36.93
一星级	142	0.71	1.38

资料来源:《2013 中国星级饭店行业分析报告》。

(三) 按酒店计价方式分类

根据酒店房费中是否包含餐费来分类,酒店可分为欧式计价、美式计价、修正美式计价、欧陆式计价与百慕大计价五种类型。

1. 欧式计价酒店

欧式计价酒店(EP)是指酒店客房价格仅包括客房住宿费,不含餐食费用。国际上大多数酒店都采用这一形式,我国的酒店一般也都采用欧式计价。在通常情况下,只要

酒店未向客人作特别说明的报价，均为欧式计价。

2. 美式计价酒店

美式计价酒店（AP）是指酒店客房价格包括房费以及一日三餐的费用。美式计价形式曾一度被几乎所有度假型酒店采用。但随着交通的发展和旅客流动性的增强，美式计价形式逐渐被淘汰了。目前，地处偏远的度假型酒店及会议型酒店仍然采用美式计价形式，却赋予它一个更现代的名称——全包价方案（All-Inclusive Plan）。

3. 修正美式计价酒店

修正美式计价酒店（MAP）采用一种精明的折中计价方法，即客人的早餐和晚餐包括在房费中，但不包括午餐。这种计价形式既可以使客人有较大的安排白天活动的自由，又可以为酒店继续保留提供晚餐所带来的效益。欧洲的“半包餐”计价形式相当于修正美式计价，房费中包括早餐、午餐或晚餐，让客人在午餐或晚餐中任选一餐，便于客人灵活安排日程。

4. 欧陆式计价酒店

欧陆式计价酒店（CP）是指房费中包括欧陆式早餐，即咖啡、面包及果汁。这种计价形式也称为“床位连早餐”（Bed-Breakfast）报价，较多地被不设餐厅的家庭旅馆采用。

5. 百慕大计价酒店

百慕大计价酒店（BP）是指酒店房费包括住宿费及一顿丰盛的西式早餐。这种计价形式对商务旅客具有较大的吸引力。

三、酒店业态的变革浪潮

酒店业在近几十年发生了重大的变革，传统的分类方法已不足以涵盖今天的酒店业，酒店业正按照新的模式调整自身的结构（见表 1—2）。其中，经济型酒店、设计型酒店、精品酒店和主题酒店在当代社会有了迅猛的发展。

表 1—2 被重新划分的酒店业

按活动划分	按计价方式划分
博彩型酒店 会议型酒店 度假牧场	美式计价方式 欧陆式计价方式 欧式计价方式
按资金筹措划分	按价格（平均每天房价）划分
公开招股公司 散客 REIT（房地产投资信托基金）	豪华酒店（100 美元以上） 中档酒店（50~100 美元） 经济实惠酒店（35~50 美元）
按位置划分	按等级划分
机场 高速公路 海边	五星级 四星级 三星级
按管理划分	按服务划分

连锁集团 管理公司 自行管理	全套服务酒店 中等服务酒店 自助服务酒店
按市场划分	按建筑划分
商务 团体 休闲	高层建筑 低层建筑 室外走廊 (Outside Corridor)
按混杂性划分	按种类划分
环状酒店 学生旅社/招待所 混合使用酒店	商务型酒店 长住型酒店 度假型酒店
按所有制划分	按用途划分
连锁酒店 (房产私有的) 公寓房或公寓大楼 夫妻店	(供住宿和早餐的) 客栈和私人酒店 长住型酒店 矿泉浴场

资料来源:《酒店世界》杂志。

(一) 经济型酒店

近十年来,经济型酒店(Economy Hotel)在欧美地区发展较为迅速。以美国为例,经济型酒店客房数量从40多万间增加到70多万间,增幅超过了70%,而同一时期,高档酒店的增长率仅为25%左右。除了希尔顿、凯悦和最佳西方等少数主要经营高档酒店的联号以外,世界上规模最大的酒店公司在其品牌系列中几乎都包括了一个甚至多个经济型酒店品牌(见表1—3)。圣达特、巴斯、马里奥特、雅高、普罗姆斯等几家世界排名前位的酒店公司都拥有众多的经济型酒店。

表 1—3 世界著名经济型酒店的规模

品牌	客房数(间)	隶属酒店集团
假日快捷(Holiday Inn Express)	156 531	洲际
天天假日(Days Inn)	153 333	温德姆
汉普顿客栈(Hampton Inn)	147 326	希尔顿
速8(Super 8)	128 587	温德姆
汽车酒店6(Motel 6)	92 497	雅高
伊比斯(Ibis)	86 486	雅高
家居(Residence Inn)	65 416	马里奥特
艾康诺旅馆(Econo Lodge)	52 693	精品国际
仙境客栈(Fairfield Inn)	47 877	马里奥特
红屋顶客栈(Red Roof Inn)	37 068	雅高

资料来源:《酒店世界》杂志。

近几年,经济型酒店在我国也有了很大发展,以“如家”、“锦江之星”为代表的—大批经济型酒店日益受到国内旅游者的青睐。《中国经济型酒店调查报告》显示,国内经济型酒店每天的平均房价在160~190元,平均出租率在82%左右。2013年,中国酒店集团规模前十强中,如家、汉庭和格林豪泰等经济型酒店都榜上有名(见表1—4)。

表 1—4 2013 年全国经济型酒店规模排行榜

规模排序	品牌名称	酒店数(家)
1	如家连锁酒店	1 787
2	7 天连锁酒店	1 728
3	汉庭快捷酒店	1 453
4	格林豪泰连锁酒店	1 072
5	锦江之星旅馆	809
6	尚客优城际酒店	661
7	速 8 连锁酒店	520

资料来源：中国经济型酒店网。

最新的一批经济型酒店或汽车旅馆，通过标准化的建筑设计，降低了最初的建造成本；为客人提供淋浴器而不是浴缸能提高客房部员工的劳动效率；取消餐厅是减少劳动成本的一种方法；精心选择酒店的地段，适当降低客房面积标准；这一切都给经济型酒店带来了良好的效益。

（二）设计型酒店

设计型酒店（Design Hotel）是指采用专业、系统、创新的设计手法和理念进行前卫设计的酒店。设计型酒店具有独一无二的原创性主题和与众不同的系统识别，且不局限于酒店项目的类型、规模和档次。

设计型酒店的形式始于 20 世纪 80 年代中期，源于世界著名设计师 Philippe Starck，他可以将牙刷变成艺术品，将电视变成玩具。1990 年，酒店业怪杰 Ian Schrager 请 Philippe Starck 为纽约的派拉蒙酒店（Paramount Hotel）进行全面设计，由大堂的桌椅到房间的床柜到浴室的牙刷，里里外外，全都出自 Starck 的手笔。客人住在派拉蒙酒店，就像住在 Starck 的产品设计陈列室一样。Starck 的名气加上其风格独特的设计使派拉蒙酒店成为世界顶级的经典设计型酒店。从此，设计型酒店成为酒店业的一个前沿概念。

设计型酒店追求时尚（boutique）、前卫（edging）、精致（sophisticated）和创造性（creativity），这也给设计家们提供了发挥天才的舞台。例如，美国新奥尔良的阁楼 523 酒店（Loft 523 Hotel）体现了著名建筑师 Frank Lloyd Wright “有机建筑”的理念；纽约的 Mercer Hotel 具有强烈的波希米亚风格，以吸引 SoHo（Small Office, Home Office）一族的光顾。一些历史悠久的酒店，如建于 1911 年的英国艺术之家酒店（Art House Hotel）也请名家设计，改建成博物馆型的设计型酒店。国际酒店连锁集团也意识到设计型酒店的重要性，纷纷斥巨资专门请名建筑师设计。如丽思卡尔顿酒店在西班牙的巴塞罗那艺术酒店（Hotel Arts Barcelona），由建筑师 Frank Gehry 将酒店的外观设计成泛着金属光泽的鱼形，矗立在蔚蓝的海滨，使其成为酒店业和建筑业的经典。

阅读资料

福克斯旅馆（Hotel Fox）

在丹麦首都哥本哈根，有一个被誉为最有生命力酒店的地方。它有由 21 个艺术家设