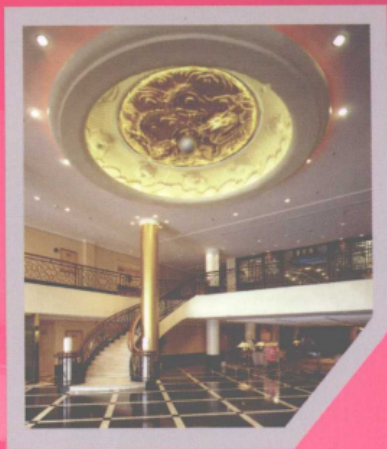


职业技能培训教材

ZHIYE JINENG PEIXUN JIAOCAI



酒店管理



中国劳动社会保障出版社

责任编辑：应 武
责任校对：薛宝丽
封面设计：邱雅卓
版式设计：沈 悦

ISBN 978-7-5045-7832-7



定价：15.00 元

职业技能培训教材

酒店管理

刁志波 朱正杰 编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理/刁志波, 朱正杰编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2009

职业技能培训教材

ISBN 978-7-5045-7832-7

I. 酒… II. ①刁…②朱… 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 (2009) 第 051279 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

*

廊坊市光达印刷有限公司 印刷装订 新华书店经销
850 毫米×1168 毫米 32 开本 7.875 印张 192 千字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

定价: 15.00 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

目录

第一单元 酒店管理基本知识..... (1)

模块一 酒店业发展概述..... (1)

模块二 酒店集团..... (7)

模块三 酒店筹建..... (12)

模块四 酒店选址..... (23)

复习思考题..... (27)

第二单元 酒店组织管理..... (28)

模块一 酒店组织结构..... (28)

模块二 酒店的基本管理制度..... (33)

模块三 酒店的编制定员..... (37)

模块四 酒店员工激励..... (39)

复习思考题..... (43)

第三单元 酒店营销管理..... (44)

模块一 酒店营销概述..... (44)

模块二 酒店营销组合策略..... (50)

模块三 酒店品牌管理..... (55)

模块四 酒店产品创新..... (61)

复习思考题..... (68)

第四单元 酒店前厅管理..... (69)

模块一 前厅部概述..... (69)

模块二	预订服务	(75)
模块三	接待和收银服务	(84)
模块四	大厅服务	(103)
模块五	总机和商务中心服务	(112)
模块六	客房定价	(116)
模块七	前厅部的岗位职责	(121)
	复习思考题	(126)
第五单元	酒店客房管理	(128)
模块一	客房部概述	(128)
模块二	客房的清洁整理工作	(135)
模块三	客房的日常服务工作	(144)
模块四	公共区域清洁工作	(155)
模块五	客房安全管理	(158)
模块六	客房部的岗位职责	(161)
	复习思考题	(168)
第六单元	酒店餐饮管理	(169)
模块一	餐饮部概述	(169)
模块二	餐厅和酒吧的基本知识	(174)
模块三	餐饮服务的基本技能	(181)
模块四	餐饮服务的程序	(193)
模块五	菜单设计	(202)
模块六	餐饮原料管理	(206)
模块七	厨房生产管理	(210)
模块八	餐饮部的岗位职责	(215)
	复习思考题	(225)

第七单元	酒店从业人员行为规范	(226)
模块一	酒店从业人员仪容仪表	(226)
模块二	酒店从业人员仪态	(229)
模块三	酒店从业人员礼貌礼节	(233)
模块四	酒店从业人员服务语言	(236)
复习思考题		(243)

第一单元 酒店管理基本知识

模块一 酒店业发展概述

改革开放后,中国酒店业迅速发展,出现了第一批现代新型酒店,如北京的“建国饭店”“长城饭店”,广州的“白天鹅宾馆”“花园酒店”,南京的“金陵饭店”等。经过近 30 年的发展,中国酒店业已经取得了令世人瞩目的成就。

2006 年,全国新评星级酒店 1 370 家,截至 2007 年初,全国星级酒店总数达到 13 378 家,同比增长 11.26%。其中,五星级酒店 298 家,四星级酒店 1 400 家,三星级酒店 4 993 家,二星级酒店 6 027 家,一星级酒店 660 家。

一、酒店业相关名词

酒店业常用相关名词如下:

第一类:饭店、酒店、宾馆、公寓、大厦、中心等。

第二类:旅馆、旅舍、客栈、招待所等。

第三类:俱乐部、商务会馆、度假村、宿营地等。

第一类是比较高档的消费场所。其中饭店、酒店、宾馆都是以住宿、餐饮等服务为主,设备设施较好,管理先进,最为人们所熟悉。公寓以住宿服务为主,可能兼有餐饮等服务设施。大厦和中心可能是纯粹的写字楼和办公场所,也可能与饭店、宾馆完全相似。从现有的这类物业的名称上,可以发现它们之间的区别和相似之处。例如,香格里拉大饭店、上海波特曼丽嘉酒店、白天鹅宾馆、万豪公寓、保利大厦、京广中心等。

另外，需要注意的是这里的“酒店”或“饭店”都有完善的住宿设施，与社会上的餐饮企业或酒楼、餐馆完全不同，这只是习惯说法造成的混淆。

第二类是比较低档的消费场所，常常让人联想到脏、乱、差和管理落后。这类设施往往分布在火车站、主要街道附近和居民区等处，规模较小，设施简陋，往往是私人经营或采用承包经营等方式，不具有现代企业的特征，但数量十分庞大。

第三类是新出现的服务设施，数量相对较少。其中每一类的设施都特色鲜明，针对专门的客源市场，因而不为大众所熟知。俱乐部、商务会馆主要针对消费档次较高的商务客人，采用会员制，提供他们所需的各项服务。规模一般不大，有的只是大型酒店的一部分。度假村、宿营地主要满足度假旅游者的需要，是近年新兴的一种服务设施，在具体的经营和管理方面有很多变化。

从以上的简单分析可以看出，各类设施之间存在较大的差异。本书中的“酒店”主要指第一类设施（其中最主要的是星级酒店），也涉及第三类。不能完全从名称上进行判断，要考虑具体满足作为“酒店”应具备的基本条件：

(1) 它是由建筑物及完善的设备设施组成的接待场所。

(2) 它提供住宿、餐饮及其他服务。

(3) 它的服务对象是公众，其中主要是外地旅游者和其他客人，同时也包括本地居民；既包括某些特殊身份或阶层的人士，也包括广大的普通消费者。酒店的客房主要是为外地客人准备，而餐饮设施、娱乐设施的客源中很大比例是本地客人。

(4) 它是商业性的服务企业，以赢利为目的，因此，其使用者必须支付一定的费用。只有这个前提存在，“酒店”才是一个现代企业，酒店管理的基本理论和方法才适用。

因此，概括地讲，酒店是以一定的建筑物和设备设施为依托，为客人提供住宿、饮食、娱乐等服务的综合性企业。

二、酒店的类型

根据不同的分类标准，目前世界各地的酒店有以下几种基本类型：

1. 商务型酒店

商务型酒店是指专门为从事商务活动的客人提供食宿等服务的酒店。中国目前的商务型酒店多数是改革开放以后建成的，借鉴了发达国家酒店业的经验。由于目前国内的商务客源所占比例较少，很多商务型酒店接待的客人并不是以商务客人为主，有的酒店进行了各种调整，以满足其他类型客人的需要。

商务型酒店具有明显的特点：

- (1) 位于城市的中心地区，例如繁华的商业区、主要街道沿线、开发区、中央商务区等。
- (2) 接待商务客人、旅游客人及短暂逗留的其他客人。
- (3) 在星级酒店中占有较大的比例。
- (4) 根据顾客的需求，分为不同的档次和等级。

2. 长住型酒店

这类酒店的客源都是长住客人，与商务型酒店的客源类型正好相反。一般来说，客人要与酒店签订一份协议或者合同，写明居住时间、房租、酒店的服务项目、双方的权利和义务等。目前，国内的这类酒店主要集中在北京、上海、广州等大城市，这些城市有大量长住的商务人士、交流访问人员、留学生等。

长住型酒店具有明显的特点：

- (1) 主要接待住宿时间较长，在当地工作、学习或度假的客人。
- (2) 酒店与客人之间签订长期租约。
- (3) 建筑和设计采用公寓式或针对家庭客人，以套房为主，提供厨房设施，客人自理饮食。
- (4) 酒店的设施和管理较为简单，服务针对性强。

3. 度假型酒店

度假型酒店是近几年国内新兴的酒店类型，它们伴随着国内客人度假旅游的需要而产生和发展，是非常有前景的一种类型。目前国内度假酒店最集中的地区就是海南岛，由于海南岛的气候条件适宜，每年要接待大量的度假旅游者。

度假型酒店具有明显的特点：

- (1) 以接待休闲、度假的客人为主。
- (2) 地理位置多在海滨、山区、温泉、海岛、森林等地。
- (3) 开辟有各种娱乐体育项目，例如室外高尔夫、网球、游泳池、游艇、极限运动等。

4. 会议型酒店

会议型酒店也是近年兴起的。目前，各大城市都在发展会展经济，兴建了一批会展中心，同时配套兴建了高档酒店。此外，一些酒店通过设备设施改造或新建，增强了会议的接待能力，以会议接待为主要业务，成功转型为会议型酒店。目前，大型的会议酒店可以同时接待几千人，满足他们食宿和会议等方面的需要。

会议型酒店具有明显的特点：

- (1) 主要接待各种会议团体。
- (2) 通常设在大都市和政治、文化中心，或交通方便的游览胜地。
- (3) 设置多种规格的会议厅或多功能厅以及先进的会议设备，例如同声传译、音像、灯光、投影仪等。

(4) 提供高效率的接待服务。由于参加会议人数众多，服务项目多，相应的要求改变服务和接待的流程，这与商务酒店等有明显区别。

三、酒店的等级

酒店等级是指一家酒店的投资、建筑规模、设施设备、服务项目、服务质量、管理水平等方面所反映出的级别与水准。

1. 酒店的分级方法

(1) 星级制。即将酒店的等级分别用星号表示以区别等级的制度。比较流行的是五星制，星级越高，等级越高。这种星级制在世界上采用较为广泛，我国国家旅游局也采用这种方法进行酒店星级的划分。

(2) 字母表示法。许多国家用英文字母表示等级，由高到低依次为 A、B、C、D、E 五级。有的虽然是五级，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时，一般用“豪华”表示最高级，继“豪华”之后由高级到低级依次为 1、2、3、4，数越大，级别越低。

2. 我国酒店业的星级制度

(1) 酒店星级评定标准。1988 年，我国国家旅游局制定了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》，并于 1988 年 9 月 1 日开始执行，推行酒店星级制度。1993 年 9 月 1 日，国家技术监督局正式发布了《旅游涉外饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—93) 的国家标准，于 1993 年 10 月 1 日起执行。1997 年 10 月 16 日，首次修订该标准。2003 年 6 月 2 日，《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—2003) 正式颁布，2004 年 7 月 1 日起全面实施，并对星级酒店进行全面复核、更换星级标牌。

(2) 酒店星级体系的基本规定。以星的数量和设色表示酒店的等级，共分为五个等级，即一星级、二星级、三星级、四星级、五星级（含白金五星级）。星级以镀金五角星符号表示，五颗白金五角星表示白金五星级。同时，还有预备星级，作为星级的补充，其等级与星级相同，开业不足一年的酒店可以申请预备星级，有效期一年。开业一年后的酒店可以申请星级，经过评定批复后，享有五年有效的星级及其标志使用权。白金五星级是在五星级酒店的基础上评定，具有两年以上的五星级酒店资格。

四、酒店的产业地位

1. 酒店是旅游者的活动基地

旅游者到达目的地后,以酒店为中心进行各项旅游活动。观光旅游者和商务旅游者白天离店,晚上归来,每天在酒店内停留的时间超过了8个小时,酒店扮演了基地的角色。

2. 酒店是旅游服务体系的重要环节

旅游活动过程中涉及六个要素——“食、住、行、游、购、娱”,而与酒店有关的包括两到六个要素。“食、住”是酒店最基本的服务项目;“行”的方面,很多酒店可以为旅游者提供豪华巴士,往返于酒店和机场之间、酒店和景区之间;“游”的方面,有的酒店本身就是观光游览的对象,有的酒店设有高空旋转餐厅用于欣赏风景和用餐,有的酒店还设有小型的景区和园林以供游览;购物方面,酒店中一般都设有旅游纪念品商场,有的酒店还在一、二层楼开设了大型商场;娱乐方面,酒店也毫不逊色,有的酒店在室外建立了大型娱乐项目和休闲健身项目,如高尔夫、攀岩、过山车等。

3. 酒店业是旅游收入的重要来源

在旅游企业中,酒店业的收入所占的比例很大,远远超过了旅行社等旅游企业。因此,要想提高一个地区的旅游收入,必须先从酒店业入手。

4. 酒店能创造大量的直接和间接就业机会

从某个角度分析,酒店可以说是劳动密集型企业,所需的员工数量较多,尤其是餐厅、厨房、客房等部门。酒店中的大部分岗位要求不高,经过简单的培训可以比较迅速地达到岗位的工作要求,为下岗职工、农民工、中专和职业高中毕业生等提供了大量的就业岗位。此外,酒店企业涉及的相关企业众多,如家具生产企业、电器生产企业、餐具生产企业以及蔬菜、水果、肉类、调味品、饮料等供应商,从而为这些企业提供了大量的就业机会。

5. 酒店业是旅游业和地区经济发展的窗口

一个地区旅游业的发展,酒店是必需的基础条件。从上面的分析可以发现,酒店能够满足旅游者的多种需要,是旅游者决策的重要影响因素,知名的酒店企业可以吸引大量的外来旅游者。另外,一个地区知名酒店企业的数量和影响力也起到了窗口的作用,反映了该地区的经济发展水平,有助于商务活动的开展。

模块二 酒店集团

一、酒店集团的含义

1. 酒店集团的概念

酒店集团又称连锁酒店或酒店联号,是以酒店企业(两家或两家以上)为主体,以酒店经营和管理为主要业务,通过产权纽带和契约纽带形成的相互关联的企业联合体。这里的产权纽带是指通过控股、参股的形式建立的产权关系,契约纽带是指通过管理合同、特许经营合同、租赁合同等形式建立的关系。

2. 酒店集团的特征

(1) 一般拥有一个以上的全资或控股酒店,作为集团的旗舰酒店;同时经营两家以上的酒店。例如,雅高集团在中国推广宜必思(Ibis)这一经济型酒店品牌时,首先耗资3 500万元在天津新建一座宜必思酒店,采取全资管理的形式。

(2) 采取统一的经营管理模式。包括统一的店名、店标、管理程序和标准、服务程序和标准,便于酒店统一营销和管理,形成品牌和进入市场推广。

(3) 酒店集团成员按照股权和契约关系形成不同的层次。

(4) 酒店集团是多个酒店企业的联合体。

二、我国酒店集团的发展历程

1. 外资酒店集团的进入

改革开放后,外资酒店集团以各种形式进入,其中代表性的事件有:1984年,香格里拉饭店集团在杭州开设该集团在内地的首家饭店——杭州香格里拉饭店;1985年,喜来登集团在我国开设了第一家酒店联号;1985年,全球最大的酒店、旅游及企业服务集团——雅高集团进入中国。此外,还有假日饭店集团、半岛饭店集团等。

2. 松散的酒店联合体

出于竞争和市场营销方面的考虑,一些国内的酒店组建了松散的联合体,但相互之间没有紧密的纽带,不是严格意义的集团。例如,1987年成立的联谊饭店集团、华龙旅游饭店集团、友谊旅游饭店集团等。

3. 地区和系统内的酒店集团

1988年初,国内开始出现以白天鹅、丽都为代表的酒店管理公司。经过几年时间的发展,1993年7月29日,国家旅游局颁布了《饭店管理公司暂行办法》。1994年,国家旅游局审批公布了16家饭店管理公司。随着1998年国企改革、政府机关改革和军队改革的逐步推进,出现了若干个以地区和系统为中心的饭店集团,其中的代表有首旅集团、锦江集团、东方酒店集团、中航旅业公司等。

4. 跨地区和多种所有制的酒店集团

2000年以后,外资酒店集团开始向一些中等城市渗透,国有酒店集团在进行跨地区扩张,民营酒店集团则迅速崛起。例如,国有体制的湖南华天国际饭店管理公司,依赖“土生土长”的“华天”品牌,牢牢盯住湖南市场,一举成为国内的知名饭店集团。浙江世贸饭店管理有限公司成立四年后,已在浙江和海南接管了15家星级酒店,客房数达到4268间。

三、酒店集团经营的形式

1. 投资并直接经营

投资并直接经营是指酒店集团通过投资建造、购买、控股与合资等方式获得酒店并直接经营。

从投资的角度来看，具体分为全资所有、绝对控股、相对控股和参股等几种形式。全资所有，是指酒店集团持有所投资酒店100%的股权。绝对控股是指酒店集团持有所投资酒店50%以上的股份，具有绝对控制权。相对控股一般是指酒店集团持有所投资酒店25%~49%的股份，并且是第一大股东；如果股权足够分散，那么酒店集团有可能成为实际的控股公司，具有实际的控制权。参股一般是指酒店集团持有所投资酒店低于25%的股份，酒店集团达不到控制和支配的程度。这样，酒店集团就相应地形成了全资酒店、绝对控股酒店、相对控股酒店和参股酒店。

2. 合同管理/委托管理

合同管理/委托管理是指酒店集团与酒店业主之间签订合同，受业主委托来管理酒店，并收取相应的管理费。管理合同，实际上是酒店业主和酒店集团关于酒店经营管理的一个协议，酒店集团通过合同获得对接管酒店的经营管理权，从而把该酒店纳入酒店集团的旗下，作为酒店集团的一个成员，使酒店集团的品牌通过该酒店得到推广，进一步扩大影响力。

3. 特许经营

特许经营又称加盟连锁、契约连锁或特许连锁，是指酒店集团（特许方）把自己的品牌使用权、管理模式、预订网络的使用权等通过特定的协议有偿转让给酒店业主（受许方），并提供物资采购、市场营销、广告、培训等方面的支持。

特许经营的两种典型模式：一种是以发展特许经营业务来赢利的特许组织，特许方和受许方之间是完全的交易关系，受益的是特许方和受许方，如圣达特公司。另一种是战略联盟性质的酒店联合体，单体酒店之间联合创立一个统一品牌，建立一个协调

组织或总部；也发展特许经营业务，但这个联合体是为成员酒店服务的；其总部是非营利性的，受益的是受许方，即成员酒店，如最佳西方。

4. 租赁经营

租赁经营，即通过签订租约、交纳租金的形式来租赁酒店，由酒店集团对其进行经营管理。酒店集团与酒店业主之间是承租人与出租人的关系，两者通过“租赁合同”发生关系。在几种合同关系中，这种关系使两者具有最紧密的财产关系，因为承租方承担了较大的经营风险，还需要对酒店固定资产进行较大的投资。

(1) 直接租赁。由承租方——酒店集团使用酒店业主的建筑物、土地、设备等，负责经营管理，每个月交纳定额租金。

(2) 赢利分享租赁。在酒店业中，有许多酒店集团采用风险经营成果的租赁方法，业主愿意将租金与营业收入和利润挂钩。

(3) 出售——回租。是指拥有酒店产权的酒店集团把酒店卖给其他投资者，然后从投资者手中租赁酒店进行经营。

【案例】

湖南华天大酒店的全权托管模式

华天大酒店在集团发展方面进行了成功的探索，它的“全权托管”形式就具有租赁经营的性质，所谓的“托管费”也就是变相的租金。该酒店从1998年开始谋求酒店的连锁托管，接连盘活了湖南省内5家酒店，主营业务收入从1998年的15 961万元，逐年递增到2002年的32 764万元，年均增长26%。2003年，被托管酒店的销售收入占到了主营业务收入的一半。华天的连锁托管，不同于“管理输出”或特许经营式的“品牌输出”，而是由酒店的控股子公司华天国际酒店管理公司全权托管，从而可确保被托管酒店完全实行华天模式。