



职业技能培训鉴定教材


ZHIYE JINENG PEIXUN JIANDING JIAOCAI

酒店管理师

(三 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

第2版(2015年5月第5次印刷)

酒店管理师

(三级)

主 编 贺湘辉
副主编 黄 英
主 审 王小梅
主 审 王 钰
主 审 廖钦仁



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：三级/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 - 7846 - 4

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 070097 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

*

北京市艺辉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 14.5 印张 266 千字
2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

定价：31.00 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，主要内容包括酒店计划管理、酒店组织管理、酒店人力资源管理、酒店营运保障管理、酒店信息化管理、酒店营销管理、酒店服务质量管理、绿色酒店管理。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。

本教材可作为三级酒店管理师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就业培训、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，反映岗位要求，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为核心能力;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

目 录

Contents

第 1 单元 酒店计划管理	(1)
第一节 酒店计划管理概述	(2)
一、酒店计划管理的概念和作用	(2)
二、酒店计划的分类	(3)
三、酒店计划指标体系	(5)
第二节 酒店计划的编制、执行与	
控制	(10)
一、计划的编制	(10)
二、计划的执行	(13)
三、计划的控制	(14)
第 2 单元 酒店组织管理	(17)
第一节 组织原则和组织结构	(18)
一、酒店组织原则	(18)
二、酒店组织结构	(22)
第二节 组织管理的内容和制度	(27)
一、组织管理的内容	(27)
二、酒店规章制度	(30)
第三节 酒店编制定员	(36)
一、制定工作定额	(37)
二、编制定员的步骤和方法	(40)
第四节 组织变革与发展	(45)

一、组织变革的概念和内容	(45)
二、组织变革的动力	(46)
三、组织变革的阻力	(46)
四、组织变革的方式	(47)
第3单元 酒店人力资源管理	(49)
第一节 酒店人力资源管理概述	(50)
一、酒店人力资源管理的概念	(50)
二、酒店人力资源管理的特点	(50)
三、酒店人力资源管理的任务	(51)
第二节 酒店人力资源规划	(53)
一、酒店人力资源规划的概念	(53)
二、酒店人力资源规划的作用	(53)
三、酒店人力资源规划的内容	(54)
四、酒店人力资源规划的程序	(55)
第三节 酒店招聘与配置	(56)
一、酒店招聘	(56)
二、酒店人力资源配置	(58)
三、酒店人力资源招聘与配置的规章制度	(59)
第四节 酒店员工培训、激励与考核	(62)
一、培训的概念	(62)
二、培训的意义	(62)
三、培训的分类	(64)
四、培训体系设计	(65)
五、培训效果评估	(72)
六、职业生涯设计	(76)
七、员工激励	(80)
八、员工考核	(83)
第4单元 酒店营运保障管理	(85)
第一节 酒店物资用品管理	(86)

一、物资用品管理的组织形式	(86)
二、物资用品管理的工作方针、任务和目标	(86)
三、物资用品定额	(88)
四、物资用品采购管理	(92)
五、物资用品日常使用管理	(94)
六、物资用品库房管理	(95)
第二节 酒店设备管理	(97)
一、酒店设备管理的特点、任务和原则	(97)
二、酒店设备配置管理	(100)
三、酒店设备日常保障管理	(102)
四、酒店设备专修和检修管理	(105)
五、酒店设备更新和改造管理	(106)
第三节 酒店安全管理	(108)
一、酒店安全管理的工作方针和任务	(108)
二、酒店消防安全管理	(109)
三、酒店安全防范管理	(110)
四、酒店安全事故处理	(111)
五、酒店危机管理	(112)
第 5 单元 酒店信息化管理	(115)
第一节 酒店信息管理概述	(116)
一、酒店信息的概念	(116)
二、酒店信息的特征、分类及其作用	(118)
三、酒店信息管理的特点	(121)
四、酒店信息处理	(122)
第二节 酒店信息化与信息化酒店	(127)
一、酒店信息化	(127)
二、信息化酒店	(133)
第三节 酒店管理信息系统	(135)
一、管理信息系统引起的酒店变革	(136)
二、酒店管理信息系统的特点与优势	(137)

三、酒店管理信息系统的结构	(139)
第四节 信息技术在酒店中的主要应用	(145)
一、网络订房与网络营销	(145)
二、客房 VOD 视频服务系统	(147)
三、电子菜单与电子点菜	(149)
四、虚拟员工之家	(152)
五、酒店办公自动化系统	(152)
第 6 单元 酒店营销管理	(155)
第一节 酒店市场营销概述	(156)
一、酒店市场营销的概念	(156)
二、酒店市场营销的特点及其营销对策	(157)
三、酒店市场营销的任务	(159)
第二节 酒店营销组合策略	(161)
一、产品策略	(161)
二、价格策略	(164)
三、营销渠道策略	(166)
四、促销策略	(168)
第三节 酒店营销新理念和新技巧	(170)
一、绿色营销	(170)
二、内部营销	(171)
三、宾客满意营销	(173)
四、关系营销	(176)
第 7 单元 酒店服务质量管理	(180)
第一节 酒店服务概述	(181)
一、服务的定义	(181)
二、酒店服务包	(181)
三、酒店服务的特性	(182)
第二节 酒店服务质量概述	(183)
一、酒店服务质量的观念和内涵	(183)

二、酒店服务质量的特点	(183)
三、酒店服务质量的构成要素和衡量标准	(184)
第三节 酒店质量管理方法	(186)
一、质量分析方法	(186)
二、质量管理方法	(189)
第四节 全面质量管理	(193)
一、全面质量管理的概念	(193)
二、全面质量管理的内容	(194)
三、酒店全面质量管理的基础工作	(195)
第8单元 绿色酒店管理	(200)
第一节 绿色酒店概述	(201)
一、绿色酒店的产生与发展	(201)
二、绿色酒店的具体要求和基本原则	(203)
第二节 绿色酒店的创建	(205)
一、创建绿色酒店的必要性	(205)
二、绿色酒店的理论体系	(206)
三、绿色酒店的理念与内容	(208)
四、创建绿色酒店的思路	(210)
五、创建绿色酒店的方法及步骤	(215)
参考文献	(218)

第 1 单元

酒店计划管理

酒店管理师必备的管理职能中，第一个就是计划管理。计划管理要规划酒店的发展方向和奋斗目标，要面对现实，客观地分析现实中的不利因素，切合实际地提出为达到目标而要做的工作，合理分配人、财、物，搞好综合平衡，提出各种合理建议，尽量保持酒店各部门的平衡；当平衡被打破并较大幅度地偏离了计划，就要及时调整计划，从而使计划能重新指导酒店的业务活动。随着酒店经营管理水平的逐渐提高，酒店计划的重要性日益突出。制订好酒店的各种计划，是酒店管理师的首要工作。



第一节 酒店计划管理概述

培训目标

- 了解酒店计划管理的概念和作用
- 掌握酒店计划的分类及其指标构成体系

一、酒店计划管理的概念和作用

酒店计划管理是指酒店根据内外环境条件，用目标管理的方法，在酒店管理活动中针对未来预先决定要做什么、如何去做和谁去做的工作过程。通过对计划的编制、执行、控制，确定酒店的经营目标，指导酒店的经营业务活动，确保酒店取得良好的效益。计划管理有双重的含义：一是对计划编制本身的管理；二是实施计划，即用计划管理酒店。计划管理是一种管理职能，是从提供编制计划的依据到计划目标最终实现的全过程都发挥作用的职能。

酒店计划管理的任务是经营决策、编制计划、指导经营、执行计划，基本内容是预测市场和社会需求变化、确定计划目标和经营政策、设计和选择经营方案、明确计划的目的性。

酒店计划管理对酒店的经营业务活动具有指导性意义，科学的计划管理是酒店实现科学管理的必要条件。

1. 计划是酒店管理中的首要职能

根据法约尔对于管理职能的划分，五大管理职能分别为计划、组织、指挥、协调、控制。计划位居首位，起着决定性作用。没有计划，其他职能将无法进行。

2. 计划为酒店的发展明确了方向

酒店计划规定了酒店经营管理活动的主要内容，明确了酒店的发展方向。没有计划，酒店的各项经营管理工作将无法有效地展开。

3. 计划有利于有效配置资源，提高酒店经济效益

酒店的人、财、物等资源都是有限的，要充分利用这些有限的资源，必须实行全面计划管理，只有这样才能使酒店的资源配置达到“以最少的投入获得最大的产出”的目标。

4. 计划有利于协调内部利益，提高酒店竞争力

一方面，随着酒店规模的不断扩大、功能的日益复杂，酒店必须统一安排各项工作，以减少重复和部门之间的摩擦。各部门将根据酒店的总体计划来确定本部门的经营活动计划，并保证部门计划与酒店总体计划的协调一致，避免

各部门只强调本部门利益而损害酒店的整体利益；另一方面，随着酒店业竞争的加剧，酒店只有制订周密、科学的计划并有效实施，才能在竞争中立于不败之地。

二、酒店计划的分类

1. 长期计划和短期计划

长期计划是指一年以上的计划，是战略性、纲领性的长远计划，主要是明确酒店未来三年或五年内的发展方向。它的主要部分是决定如何使酒店的发展和运营更好地适应不断发展变化的客观环境。长期计划的核心是酒店的发展目标，包括酒店目标、酒店建设与投资的整体规划、酒店规模、酒店经营管理水平和员工培训等内容，由高层管理人员制定。由于计划期较长，未来存在着大量的可变因素，如社会潮流、政府政策、经济发展、客源需求的变化等，所以，长期计划不宜过于具体，应符合“远粗近细”的计划原则。

酒店长期计划可以以时间跨度为线索，如酒店三年发展计划、五年发展计划等；也可以以某项任务或目标为线索，按照完成这一任务或目标所需要的时间来拟订计划，如绿色酒店建设计划、大规模的扩建计划、酒店品牌计划等。

短期计划则是指一年以内（包括一年）的计划，是战术性计划。短期计划用于指导酒店日常的经营活动，一般比较具体，包括年度计划、季度计划、月计划。短期计划的制订是以长期计划为基础的，并与长期计划保持一致，而长期计划又是通过具体的短期计划来实现的。主要由中层管理人员即部门经理一级制订短期计划，主管一级参与短期计划的制订。

酒店通过长期计划和短期计划的有机结合，形成既包括明确战略指向又含有若干具体数字化计划的较为合理的计划体系。

2. 战略计划和战术计划

战略计划是对酒店经营的长期谋划，是酒店未来命运与发展前景的理性思考。它是一种面向未来、超前期的预期性计划。它所包含的时间跨度长，涉及范围广，计划内容较抽象、概括，一般没有既定的目标框架，且计划执行结果往往带有较高的不确定性。在市场经济条件下，酒店的战略计划显得尤为重要，它涉及经营的许多方面和许多过程，是一种全方位、多角度、多层次、全过程的战略构想和战略安排。酒店在拟订战略计划时，应以全局为对象，以长远为目标，根据酒店的总体发展需要制定当前到未来经营活动的行动纲领。

战术计划是有关酒店活动具体如何运作的计划，对酒店而言，就是各项业务活动开展的作业计划。战术计划所涉及的时间跨度一般较短，覆盖的范围也较小，因而它一般用来规定酒店经营目标如何实现的具体实施方案和细节，较之战略计划，它的风险度也小得多。简言之，战略计划的目的是确保企业“做正确的事”，而战术计划则旨在追求“正确地做事”。

3. 总体计划和部门计划

酒店总体计划是指确定整个酒店目标和任务的综合性计划，它包括酒店计划目标的制定、目标的分解及其说明、计划的实施过程及其措施方法等内容。而部门计划是指酒店内各部门为实现酒店的总目标而制订的本部门在计划期内需完成的具体目标和任务的实施性计划。所以，部门计划制订是以酒店总目标和政策为指导的，它包括部门的具体目标、实施细则等内容。酒店总体计划为部门计划提供一个基本框架，而部门计划的好坏直接影响酒店总体计划的完成。

为满足宾客复杂的各项需求，酒店必须设置不同的部门，通过部门分工满足宾客消费需求。为确保各部门工作的一致性，酒店必须针对部门的工作性质，拟订不同的部门计划。部门计划是在酒店总体计划的指导下，结合部门工作性质，拟订本部门在本业务范围内需要完成的各项目标以及达到目标的各项措施和途径。酒店内常见的部门计划包括营销计划、餐饮计划、接待计划、质量计划、财务计划、公关计划、人力资源计划、维修和改造计划等。部门计划内容一般包括部门计划指标和目标，达到目标的措施和途径，为完成指标在资金、物资、人员、市场、技术、产品设计、节约开支等方面的配套条件，部门计划与酒店总体计划、部门计划与其他部门计划之间的衔接与协调等。部门计划还要确定全年度各阶段的具体计划目标完成的要求。

4. 正式计划和非正式计划

正式计划指用文字形式郑重写下每一个时期的具体目标及实现这些目标的基本方法。正式计划以决策结果为核心内容，包含了环境分析、目标确定、方案选择、计划文件编制等一系列过程，这一过程的结果最终形成计划书。计划书明文规定了酒店的目标、实现目标的全局战略，并开发出全面的分阶段和分层次的计划体系。而非正式计划一般不形成完整的书面文件，它有时只是简单的几句口头指令或几个决定结果。非正式计划不容易在酒店内部进行交流和扩散，计划的内容也比较粗线条且缺乏连续性。

5. 酒店经营计划和酒店管理计划

(1) 酒店经营计划

1) 经营战略计划。经营战略计划即酒店的长期计划，它从总体上确定酒店未来的发展水平和标准、经营规模和接待能力及酒店各项经济效益指标的增长水平。经营战略计划还要就酒店的固定资产投入、员工培训、员工生活福利水平等进行总体规划。

2) 销售计划。销售计划是在经营战略计划的基础上，根据酒店未来的发展和市场的变化而制订的年度经营计划。销售计划主要确定酒店的销售目标和赢利水平，需要确定客房、餐饮、商品等部门的销售额、毛利率和净赢利水平。在销售计划中要具体规定酒店销售的措施、时期、费用及控制和评估方法。

3) 市场营销计划。市场营销计划要从实际出发，规划酒店的客源结构，确