
揭阳职业技术学院



教案

课程： 酒店管理概论 任课教师： 刘玫洁

专业： 旅游管理

班级： 旅管 241

章	第1章 现代饭店管理概述
教学目标	1、通过本章的学习，要求学生掌握现代酒店、酒店资源的定义、概念； 2、了解酒店的种类、等级、功能与星级酒店的审批与管理； 3、掌握现代酒店管理的特点与管理的内容。
思政目标	1、培养学生的民族自豪感、社会责任感，增强四个自信思政元素：家国情怀、民族精神 2、中国酒店故事：董竹君与锦江饭店，介绍创业人物的传奇人生 3、中国酒店故事：中国酒店发展史，从 Hotel 杂志十几年间酒店排名的变化切入
教学重点	酒店的定义、酒店的功能、酒店的任务、酒店的类型、酒店的等级。
教学难点	星级酒店的审批与管理
教学学时	4 学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

第一节 酒店的种类、等级与功能

一、现代酒店的概念

现代酒店，是指向各类旅游者提供食、宿、行、娱、购等综合性服务，具有涉外性质的商业性的公共场所。

在现代酒店概念中，特别强调综合性服务、涉外性质、商业性和公共场所四个子概念。

（一）综合性服务的概念

酒店综合性服务的概念表明现代酒店与一般企业不同，酒店所提供的产品是多种产品的组合，这些产品既有有形产品，又有无形产品；既有一次性消费产品，又有多次性、连续性消费产品。综合性服务的概念不仅表明了酒店产品形式的综合性，而且表明了酒店产品在产、供、销方面的综合性；不仅表明了酒店在对客人服务中的综合

性，而且也表明了酒店经营管理中的综合性。在酒店的服务管理中经常提到的“100-1=0”和“100-1<0”，就是现代酒店综合性服务概念的一种反映。现代酒店中的综合性服务概念使酒店的管理困难化。

（二）涉外性质的概念

涉外性质的概念表明了现代酒店不仅要接待各类国内旅游者，而且要接待各类国际旅游者。酒店的服务管理人员不仅要懂得酒店所在地政府的方针、政策，而且要了解熟悉国际惯例、风俗习惯以及国与国之间交流往来的政策；不仅要提供符合本国、本地区旅游者所需要的酒店产品，而且要提供满足各类国际旅游者的服务与管理。现代酒店中的涉外性质概念使酒店的经营管理趋于复杂化。

（三）商业性的概念

商业性的概念表明了现代酒店是一个经济实体，是一个必须要产生经济效益才能生存的企业，它要求酒店的经营管理必须要符合市场的规律，必须迎合市场的需求和满足市场的需要；要以顾客、市场为导向，要做到“宾至如归”；要考虑酒店产品的产、供、销，不断改进产品的质量，提高市场竞争力；要遵循经济规律，搞好经济核算，控制成本，提供利润；要面对市场，敢于竞争、善于竞争。现代酒店的商业性概念使酒店的经营管理具有风险性。

（四）公共场所的概念

公共场所的概念反映了现代酒店是一个生活、文化科技交流、社交活动的中心，是一个除了“衣冠不整者不准入内”以外任何人都可以进去的公共区域。这个概念要求酒店的管理人员要具有安全保卫的意识，既要保护酒店财产的安全，又要保护客人的生命、财产安全；既要维护客人的各种利益，又要维护酒店的利益。这个概念要求酒店的经营管理者要充分认识和理解客人的需求，既要满足住店客人的需求，又要满足各种进入酒店非住店客人的需求；既要让住店客人感到酒店的安全和温馨，又要保证酒店作为公共场所的形象和作为生活、科技文化交流、社交中心的功能。现代酒店中的公共场所概念使酒店的经营管理复杂化。

二、现代酒店应具备的条件

现代酒店是在古代“亭驿”、“客舍”和“客栈”的基础上，随着人类的进步，社会经济、科学文化技术、交通、通信的发达而发展起来的。现代社会经济的发展，带

来世界旅游业的兴旺，酒店业也随之迅速发展起来，而且越来越豪华，越来越现代化。用现代眼光来看，旅游酒店都应该是现代化的酒店。现代化的酒店应具备下列条件：

- (1) 是一座现代化的，设备完善的高级建筑物；
- (2) 除提供舒适的住宿条件外，还必须有各式餐厅，提供高级餐饮；
- (3) 具有完善的娱乐设施、健身设施和其他服务设施；
- (4) 在住宿、餐饮、娱乐等方面具有多方面、高水准的服务。

三、酒店的地位和作用

随着社会的发展、交通的便利，人们经常有机会外出旅游、探亲、度假，或外出进行文化交流、经商等活动，酒店就为这些旅行者提供了住宿、餐饮、娱乐的方便。随着世界旅游业的发展和国际交往的增多，酒店业在国民经济中的地位日趋重要，它对促进国民经济发展有着重要的作用。

(一) 酒店是旅游业的重要支柱之一

酒店是旅游业发展的物质基础，为旅游者提供在旅游活动中的食、住、娱乐场所。除此之外，现代酒店还为人们提供了保健、社交、会议、消遣与购物的场所。它以一种特殊的商品形式，吸引人们用较多的货币去享受在家庭和其他地方享受不到的东西，以提供各种优质服务来获得盈利，这就促进了旅游业的发展，并直接促进了国民经济的发展。

(二) 酒店是国家外汇收入的重要来源之一

现代酒店是一种不出口的商品外贸经营方式，它的创汇率在某种程度上比商品出口的创汇率高。在我国，高级酒店主要的接待对象是外国客人、华侨、港澳同胞、台胞和外籍华人，这些客人在酒店内的消费所支付的费用都以外汇结算。因此，酒店是创造外汇收入的重要场所。同时，酒店也是国家对外政策的直接执行者，是体现国家形象的一个窗口。

(三) 酒店是一个综合性的服务行业，它的发展势必促进社会上其他行业的发展

酒店能够促进一些行业，如建筑业、装修业、轻工业和电气行业、食品加工业等行业的发展，对活跃国民经济起到了极大的促进作用。

(四) 酒店为社会创造直接和间接的就业机会

酒店需要管理人员和服务人员，按我国目前酒店的人员配备状况，平均每间客房

约配备 1.5~2 人,若新建一座 300 间客房的酒店,将创造 450~600 个直接就业机会。同时,其他行业为酒店提供设备、家具、食品、装修等商品也需要大量的人力,这就提供了间接的就业机会。

(五) 酒店是文化交流、科学技术交流、社交活动的中心

酒店的客人来自世界各地,有各界人士,通过他们的来访促进了文化艺术、科学技术的交流。同时,现代酒店中设施设备的引进,现代管理技术的运用,也促进了科学技术的交流。除此之外,酒店提供的娱乐场所也促进了社交活动的发展。

第二节 酒店的种类、等级与功能

一、酒店的种类

世界上酒店的种类特别繁多,酒店的模式也越来越多样化、奇特化。为了满足各类旅客的需要和满足酒店赢利的需要,出现了各种各样的奇特新颖的酒店。酒店的分一般是根据酒店的用途、规模大小、特点、经营方式等不同情况来分类。划分在同一类别的酒店虽有其相同的共性,但也有许多不同的个性。

(一) 按用途分类

1. 商业酒店。这类酒店以接待暂住客人(经商客人)为主,一般建立在商业中心(市区内),除了提供给客人舒适的住宿、饮食起居和娱乐条件外,还必须有经商所必需的长途直拨电话、电报、电传等现代化通信设施以及打字、速记、文秘及录像、投影等特殊服务项目。高级的酒店还应有 24 小时送餐服务、24 小时洗衣服务。

2. 旅游酒店。这类酒店以接待暂住的旅游者为主。一般建在旅游点附近,为了使旅游者在精神上和物质上获得满足,酒店除了要有高级的吃、住设施外,还要能提供客人娱乐、保健、购物等服务设施。

3. 住宅区(公寓、别墅)式酒店。此类酒店是为长住客人而建。除提供商业酒店的一般设施外,这类酒店的客房一般采用家庭式结构,并提供厨房设备、办公设备及小孩游戏的设施,使住客能充分享受家庭之乐。长住客人与酒店之间一般都签订租约。同时,住宅式酒店也有相当一部分房间接待暂住客人(旅游和商业酒店同样也有一部分长住客人)。

4. 度假酒店。这类酒店主要接待旅游度假者，通常坐落在风景名胜地区（如海滨、著名山庄、温泉附近）。地理环境是建立度假酒店的一个重要因素。度假酒店是一个度假中心，专门提供给客人娱乐和享受，它一般要有良好的沙滩、游泳池、滑雪场、溜冰场、高尔夫球场和运动场，甚至跑马场。度假酒店的客源受季节影响较大。

（二）特点分类

1. 机场酒店。设立在机场附近，便于接待乘机客人。多数住客是由于某种原因，如飞机故障、气候变化、飞机不能按时起飞，或客人只是转机，不想进城等造成必须在机场滞留而住店。机场酒店的设施与商业酒店大致一样。

2. 公路酒店或汽车酒店。多数坐落于主要公路旁或岔路口，向住店客人提供食宿和停车场，其设施与商业酒店大致一样，所接待的客人多数是利用汽车旅行的游客。这类酒店在公路发达的西方国家较为普遍。

3. 选择性酒店。这种酒店有特别的意义，酒店对住店客人有特别的选择和规定，有的只接待男客，有的只接待女客，有的因宗教或种族不同而选择住客，如日本的儿童旅馆，美国马丁·诺尔顿开办的老人旅馆，德国柏林库夫斯特专为残疾人开设的“世界旅馆”等。

4. 火车酒店、摩托车酒店。这种酒店是以交通工具或其位置来命名的。

（三）按经营方式或拥有权分类

1. 全民所有制酒店。生产资料归国家所有。

2. 集体所有制酒店。属于公有制企业，但生产资料和它的产品归有关劳动集体所有。

3. 合资酒店。由两个或两个以上的投资者合作兴建并联合经营的酒店。投资双方可以是全民所有制之间，也可以是全民与集体，全民与外资或集体与外资等。

4. 独资酒店。多指外国（或华侨）投资者在我国境内开设的独资酒店。

5. 个体酒店。由个人投资经营，目前我国酒店中尚属极少数，且规模较小。

（四）按规模大小分类

酒店的大小没有明确的规定，一般是以酒店的房间数、占地面积、酒店的销售数额和纯利润的多少为标准来衡量酒店的规模，其中主要是房间数。目前国际上通行的划分标准有以下三种：

-
- (1) 小型酒店，客房数小于 300 间（有的划分为 200 间以下）；
 - (2) 中型酒店，客房数在 300~600 间（有的划分为 200~700 间）；
 - (3) 大型酒店，客房数大于 600 间（有的划分为 700 间以上）。

以规模大小分类是比较客观的分类法，因为它有利于酒店之间进行比较。

二、酒店的等级

世界上酒店种类繁多，为推销和方便旅客选择酒店，各国政府或旅游业的团体机构都要根据酒店的软硬件条件，将酒店划分为不同的等级。

酒店等级的确定主要是依据酒店的位置、设施的配备情况、服务水准的高低来划分。虽然目前国际上在划分酒店等级上还没有正式的规定，但有些标准已被公众所认定，因此在划分等级上比较统一，如清洁程度、设施水平、家具品质、酒店规模、豪华程度、服务质量、管理水平等。

（一）国际上通用的等级划分标准

目前在国际上比较通用的是五星等级划分标准，即一星至五星。星级越高，设施和服务越好。

一星酒店：设备简单。

二星酒店：设施一般。

三星酒店：设备齐全。

四星酒店：设备豪华。

五星（或四星超豪华）酒店：酒店的最高等级。设备十分豪华，服务设施十分齐全，服务质量高。

（二）国际上酒店等级划分的差异

酒店等级的划分因国家不同而有所不同。欧洲的酒店设三个等级；瑞士酒店协会采用五星等级制；美国汽车协会采用五粒钻石等级制度，将酒店划分为一般、好、佳、优及突出等级；罗马尼亚将酒店分为特级、一级、二级、三级四个等级；日本将酒店分为高级、简易酒店和国民宿舍三大级。

三、星级酒店的审批和管理

（一）星级评定的责任分工

旅游酒店星级评定工作由全国旅游酒店星级评定机构统筹负责，其责任是制定星

级评定工作的实施办法和检查细则，授权并督导省级以下旅游酒店星级评定机构开展星级评定工作，组织实施五星级酒店的评定与复核工作，保有对各级旅游酒店星级评定机构所评定酒店星级的否决权。

省、自治区、直辖市旅游酒店星级评定机构按照全国旅游酒店星级评定机构的授权和督导，组织本地区旅游酒店星级评定与复核工作，保有对本地区下级旅游酒店星级评定机构所评酒店星级的否决权，并承担推荐五星级酒店的职责。同时，负责将本地区所评星级酒店的批复和评定检查资料上报全国旅游酒店星级评定机构备案。

其他城市或行政区域旅游酒店星级评定机构按照全国旅游酒店星级评定机构的授权和所在地区省级旅游酒店星级评定机构的督导，实施本地区旅游酒店星级评定与复核工作，保有对本地区下级旅游酒店星级评定机构所评酒店星级的否决权，并承担推荐较高星级酒店的职责。同时，负责将本地区所评星级酒店的批复和评定检查资料逐级上报全国旅游酒店星级评定机构备案。

（二）星级的申请

申请星级的酒店，均须执行《旅游统计调查制度》，承诺履行向全国旅游酒店星级评定机构提供不涉及本酒店商业机密的经营管理数据的义务。

旅游酒店申请星级，应向相应评定权限的旅游酒店星级评定机构递交星级申请材料；申请四星级以上的酒店，应按属地原则逐级递交申请材料。申请材料包括：酒店星级申请报告、自查自评情况说明及其他必要的文字和图片资料。

（三）星级的评定规程

1. 受理。接到酒店星级申请后，相应评定权限的旅游酒店星级评定机构应在核实申请材料的基础上，于14天内做出受理与否的答复，对申请四星级以上酒店，其所在地旅游酒店星级评定机构在逐级递交或转交申请材料时应提交推荐报告或转交报告。

2. 检查。受理申请或接到推荐报告后，相应评定权限的旅游酒店星级评定机构应在一个月内以明查和暗访的方式安排评定检查。检查合格与否，检查员均应提交检查报告，对检查未予通过的酒店，相应星级评定机构应加强指导，待接到酒店整改完成并要求重新检查的报告后，于一个月内再次安排评定检查。对申请四星级以上的酒店，检查分为初检和终检。

初检由相应评定权限的旅游酒店星级评定机构组织，委派检查员以暗访或明查的形式实施检查，并将检查结果及整改意见记录在案，供终检时对照使用；初检合格，方可安排终检。终检由相应评定权限的旅游酒店星级评定机构组织，委派检查员对照初检结果及整改意见进行全面检查；终检合格，方可提交评审。

3. 评审。接到检查报告后的一个月内，旅游酒店星级评定机构应根据检查员意见对申请星级的酒店进行评审。评审的主要内容有：审定申请资格，核实申请报告，认定本标准的达标情况，查验违规及事故、投诉的处理情况等。

4. 批复。对于评审通过的酒店，旅游酒店星级评定机构应给予评定星级的批复，并授予相应星级的标志和证书。对于经评审认定达不到标准的酒店，旅游酒店星级评定机构不予批复。

（四）星级的复核及处理

星级复核是星级评定工作的重要补充部分，其目的是督促已取得星级的酒店持续达标，其责任划分完全依照星级评定的责任分工。

对已经评定星级的酒店，旅游酒店星级评定机构应按照星评标准及附录 A、附录 B 和附录 C 进行复核，每年一次。

四、酒店的功能

酒店的功能有一个逐步发展的过程，它的产生和发展均以客人的需求为基础，按照它出现时间的久远，可将酒店的功能分为酒店的传统功能和酒店的现代功能。

（一）酒店的传统功能

酒店的传统功能是指酒店出现之初就已具有的功能，主要包括住宿功能、饮食功能和集会功能。

1. 住宿功能。住宿功能是指酒店向客人提供舒适方便、安全卫生的居住和休息空间的功能，现代酒店按照其星级的不同，向客人提供不同标准和等级的设施与服务。酒店的星级越高，其提供的设施越豪华、服务越完善。

2. 饮食功能。饮食功能是指现代酒店向游客提供饮食及相关服务的功能。星级酒店通常具有多种不同风味和消费层次的餐厅和酒吧，适应来自不同国家、地区，具有不同消费习惯的客人的需要，通过向客人提供多样性的美食和饮品，使客人流连忘返。

3. 集会功能。集会功能也是酒店传统功能中的一种，现代酒店通过这种功能向所在社区开放，为社区的集会、文化交流和信息传播等活动提供场所和相关服务。现代酒店的会议设施和会议服务功能也在不断地完善和发展，满足着不同层次客人的需要。比如现代酒店的远程会议服务系统，能将远在天涯的两个会议场所连接起来，进行近在咫尺的交流，极大地方便了外出的商务客人。

（二）酒店的现代功能

酒店的现代功能是随着社会的变化和客人的需要逐渐建立和完善起来的。现代酒店都力图通过完善的设施和尽善尽美的服务来满足客人的需求，以期招徕更多的客人。酒店的现代功能可以归结为以下四种，即：文化娱乐功能、商业服务功能、购物服务功能以及交通服务功能。

1. 文化娱乐功能。文化娱乐功能是现代酒店通过举办文化活动、提供康体设施，以服务于客人的休闲和康体需求为目的的酒店功能。随着生活水平的发展，人们对文化、娱乐、康体、休闲的要求越来越高，而现代酒店作为人们文化交流、社交活动的高级场所，通过对多样的、高级服务项目的提供，既可以满足客人的需要，又可以拓宽酒店的发展渠道。同时，这也是高星级酒店的一个评定标准与要求。

2. 商业服务功能。商业服务功能主要是指酒店为客人的商务活动提供各种设施和服务的功能，它包括为客人的商业活动提供展览厅、写字间等操作场所，为客人提供程控电话、传真、上网工具等现代化的通信设施设备，让客人能够随时与外界进行沟通 and 了解。能够及时收发信息，这对于商务客人来说是至关重要的。当今的时代是个信息时代，酒店是否有这些通信设备是衡量其现代化的一个重要指标。

3. 购物服务功能。购物服务功能也是现代酒店的一个常见功能，酒店可以根据自身的特点和客源结构，组织一些适应来客需要的旅游纪念品、高级消耗品，甚至可以是普通生活用品，主要是能够与主要住店客人的喜好相符。

4. 交通服务功能。现代酒店通常被要求能够为客人提供市内交通工具，能够为旅客提供火车票、飞机票等交通客票的预订服务，以免除客人的后顾之忧。在现实生活中，许多高星级的酒店通常都拥有自己的专用车队。

客人的需求在变，现代酒店的功能与要求也在逐渐地延伸。一家好的酒店应该想客人之所想，尽量为客人提供一些个性化的服务。当然，现代酒店在设置这些功能与

服务的时候，应该与所在社区进行功能的对接，互相补充，以降低酒店的经营成本。

第三节 酒店管理的特点与内容

酒店的经营管理是以管理学为基础，综合运用多种学科知识研究酒店业务特点和经营管理特点的一门独特的学科，有其自己的特点与研究内容。

一、酒店经营管理的特点

酒店经营管理是指酒店的管理人员为了达到酒店的目标而有意识、有计划地进行各种经济活动的总称。这些活动包括对酒店的经营目标、方针、策略的决策和正确的执行既定的方针、策略，以保证酒店经营目标的实现。现代酒店的经营管理有着不同于其他企业经营管理的独有特点。

（一）现代酒店经营的特点

酒店业是以服务业为中心的接待业。酒店产品与一般物质产品不同，有其特殊性和特殊市场，这些特殊性就促使酒店经营具有它自己的特点。

1. 酒店产品特点

酒店产品有以下五个特点。

- （1）酒店产品是组合产品。
- （2）酒店产品没有储存性。
- （3）酒店产品无转移性。
- （4）产品所有权的相对稳定性。
- （5）酒店产品无法进行售前质量检查，其生产过程大多和顾客直接见面。

2. 酒店需求特点

酒店需求具有以下两个特点。

- （1）酒店的需求是派生的需求。
- （2）酒店的需求是非基本需求。

3. 酒店经营的特点

- （1）不稳定的销售量。
- （2）高比例的固定成本。

(3) 酒店产品是家外之家。

(4) 现代酒店是资本密集型企业。

(5) 生产与消费的同—性。

(二) 现代酒店的管理特点

现代酒店的管理特点主要体现于酒店所具有的整体性、层次性、系统性、涉外性和多样性。

1. 整体性

现代酒店本身就是一个有机的整体，酒店所进行的经营管理活动要研究酒店的整体目标、整体功能和整体效用，要使组成酒店的各要素、各要素之间的关系及层次结构都适应整体的需要。现代酒店的整体目标是由各要素综合组成的，现代酒店的整体功能就是这些要素协调作用的结果。现代酒店的整体效用是各要素在其内部相互关系中产生的。酒店管理者要考虑酒店的整体利益，充分发挥酒店的人力、物力、财力以及信息的作用。

2. 层次性

现代酒店管理的层次性，是指酒店管理的阶梯结构。现代酒店管理层次按照管理机构在管理工作中的地位，分为最高管理层机构、中级管理层机构和基层管理层机构。最高管理层机构是负责统一领导和管理酒店全部业务经营活动的决策机构。中级管理层机构是处于最高管理层机构和基层管理层机构之间的管理执行机构。它们的主要职责是组织实现最高管理层机构在某一方面的决定和指示，把最高管理层机构的指示与本部门的职责结合起来，传达给基层管理层，以协调组织各部门的经济活动，并就某一方面的管理工作向最高管理层机构提出建议，以达到和实现酒店的经营目标。中级管理层起着承上启下的作用。基层管理层机构是现代酒店最低一级的管理层次，又是最低一级的管理环节。酒店根据业务经营的性质、接待服务的任务和管理的需要划分若干班组，班组要分工负责，完成所承担的任务。这种阶梯结构反映了现代酒店内各要素在整体中的地位、作用和隶属关系。

3. 系统性

现代酒店要建立和健全以总经理为首的统一的、有权威的业务经营管理系统，向顾客提供“一条龙”的系统服务。在顾客从进店到出店的全过程中，酒店各部门应相

互配合，为顾客提供系统服务，满足客人住店期间的需求。

4. 涉外性

现代酒店经营管理的业务活动，除接待国内客人外，还大量接待国外客人，因此，现代酒店具有涉外的特性。酒店在经营管理活动中，应根据不同国家、不同民族的生活习惯，安排好各种服务项目，以满足国外客人的需求。同时，酒店管理人员和服务人员要贯彻执行本国有关对外的方针政策，做好各项服务工作，加强各国人民之间的相互了解和友谊。

5. 多样性

现代酒店的客源多样化，客人的需求也各不相同，不仅要满足客人吃住的需要，而且还要求有多种多样的服务设施和服务项目，以满足客人的各种需要，使他们得到精神上和物质上的满足与享受。

此外，酒店的多样性还体现在创造经济效益的同时，也要创造社会效益，提供日常生活必需之外还应提供业务活动场所，提供物质需求之外还应提供精神享受等。

二、现代酒店管理的内容

现代酒店是由多种业务、多个部门综合而成的一个整体组织。各部门的接待业务各不相同，这就形成了酒店庞杂的业务和繁琐的事务。在经营管理中，管理者必须抓住酒店管理的基本内容以便管理好酒店。现代酒店管理包括以下几点基本内容。

（一）现代酒店系统管理

现代酒店是一个独立的经济实体，是一个具有综合性和整体性的系统。从系统工程角度来看，现代酒店系统管理包括了酒店系统分析与评价、酒店组织管理系统、酒店计划管理系统和酒店管理控制系统等管理内容。酒店系统分析主要分析现代酒店系统的功能、结构、状态和系统的环境；酒店系统评价主要研究系统绩效的评价方法和酒店系统的优化。酒店组织管理系统主要研究组织管理系统理论、组织效能与组织气氛、酒店组织管理系统的运作与整合、组织制度等方面内容。酒店计划管理系统主要研究计划指标与计划体系、现代酒店计划编制和现代酒店计划管理。酒店管理控制系统主要研究酒店管理控制系统结构、控制系统的运转和控制系统中的可控与不可控因素。

（二）现代酒店资源管理

现代酒店资源管理涵盖面广，涉及内容丰富，它包括现代酒店人力资源管理、财力资源管理、物力资源管理、信息资源管理、时间资源管理和现代酒店形象与口碑管理等六大方面。现代酒店的这六大资源既有对内的管理资源，又有对外的经营资源，六者相辅相成，共同构成现代酒店经营管理的资源基础。资源的管理既包括对现有资源的利用，又包括对新资源的开发，它是一个动态的循环过程，管理者应正确地处理好利用与开发的关系。

（三）现代酒店服务质量管理

酒店服务质量是酒店的生命线，是酒店的中心工作。酒店服务质量管理主要包括以下内容。

- （1）服务质量的认知。
- （2）制定衡量服务质量的标准。
- （3）制定服务规程。
- （4）控制服务质量。

（四）现代酒店业务管理

业务管理的目的是为了保证酒店业务的正常开展。酒店业务是由每个部门所承担的业务组成的。因此，酒店里的每一个部门、每一个管理人员都有所属的业务管理范围。管理人员的业务管理就是对所辖的业务进行事前、过程中和事后的管理。管理人员要明确酒店的业务范围，对管理范围内的业务性质、业务内容要有深刻全面的认识。合理地设计业务过程，有效地组织指挥业务活动，设计与设置业务信息系统和财务控制系统，科学配备人员、安排班次，是有效地进行酒店业务管理的重要内容。

（五）现代酒店安全管理

酒店的安全包括酒店自身的安全和客人的安全两部分。酒店自身的安全主要指酒店的财产安全和酒店员工的人身安全两个方面；客人的安全包括客人的人身生命安全、财产安全和隐私安全三个方面。现代酒店安全管理主要包括以下几方面的内容。

- （1）建立有效的安全组织与安全网络。
- （2）制定科学的安全管理计划、制度与安全管理措施。
- （3）紧急情况的应对与管理。一般指酒店出现停电事故，客人违法事件，客人伤、病、亡事故，涉外案件以及楼层防爆等紧急情况的应对与管理。

章	第2章 饭店组织管理
教学目标	通过对本章的学习，要求学生认识旅游酒店组织对酒店管理的重要作用，了解酒店组织原则、组织结构、组织形式，掌握旅游酒店的组织制度的基本内容，学习管理者的管理技巧。
思政目标	1、自己要成为集体的一员，必须要以集体利益为重，服从集体的安排，为集体做出自己应有的贡献 2、思政元素：劳动精神、职业精神 3、中国酒店故事：服务从小做起，“元”来爱你，观看视频，认识酒店主要的基层岗位（视频，课堂讨论）
教学重点	酒店组织原则
教学难点	酒店组织结构
教学学时	2学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

第一节 组织原则与组织结构

一、酒店组织原则

酒店组织管理首先是形成酒店的组织形式和组织结构。

1、目标原则

无论组织形式如何都必须服从组织目标的要求。

2、效益和效率原则

组织必须服从效益和效率的原则。

3、指挥统一原则

管理中强调服从命令，强调指挥统一，防止令出多门和多头管理。

4、组织宽度与授权原则

管理幅度与层次必须协调。

5、酒店组织的系统原则。

运用系统理论对酒店进行组织设计。

6、团结一致的原则

团结能形成内部合力，团结是有原则的。

二、酒店组织结构

1、酒店的机构设计

酒店各部分的划分：酒店的上级机构、酒店内部各部门划分、其他机构设置。

2、酒店组织结构类型

直线制维组织结构、直线职能制组织机构、事业部制组织机构、矩阵型组织机构等。

第二节 组织管理的内容和组织制度

一、组织管理内容

（一）对组织结构的具体化和细化

1、制作酒店组织图

2、业务界面划分

3、建立岗位责任制

4、组织关系

（二）管理人员的配备

1、人员配备

也即用人，给管理岗位配备相应的管理人员。

2、确定用人标准

确定各个岗位的用人标准，注意区别不同的岗位对人的不同要求。

3、对人员的使用和授权

给所选人员授权，让其在组织中发挥其作用。

（三）任务的分配

把组织目标分解到各个具体的部门

1、确定组织目标

确定部门的目标，在组织目标以内。

2、分解指标和任务分配

把本部门的任务进一步细化，落实到各个岗位。

3、考核目标

针对计划目标进行考核。

（四）编制定员

1、编制定员是核定并配备各岗位、各班组、各部门及全酒店的管理人员和服务员的数量。

2、用工类型

（五）劳动组织形式

1、劳动组织形式的含义：一是将单个的劳动组合成集体劳动，形成一个组织。二是纵向形成业务流程，完成特定的接待过程。三是横向组合各业务联系。

2、业务流程和协作。组织管理明确了岗位职责以后，要把有前后联系的相关岗位按一定的程序连贯起来，这就叫业务流程。

3、排班。可以按作业时间排班和按业务流程排班。

二、酒店规章制度

（一）对规章制度的认识

1、规章制度的含义。酒店的规章制度是用文字条例的形式规定员工在酒店里的行为规范和行为准则。

规章制度的“五性”：

- （1）制度的目标性
- （2）度的规范性
- （3）制度的同一性
- （4）制度的强制性和公平性
- （5）制度的发展性

2、酒店制度的类型

酒店制度分为六类：

- （1）有关所有制关系的制度
- （2）有关体制和组织结构的制度
- （3）酒店内部的基本制度
- （4）部门制度

(5) 专业制度

(6) 酒店工作制度

(二) 基本制度

1、酒店管理方案（即酒店管理模式）。

一部分是酒店整体管理方案，一部分是各部门的管理方案。

2、员工手册。

全体员工共同遵守的规范性文件。

3、经济责任制。

经济责任制的核心是责、权、利的一致，这种一致是以制度或内部合同的形式予以确定的。

4、岗位责任制。

具体规定每个岗位及该岗位人员的职责、工作内容、工作范围、作业标准、权限、工作量等的责任制度。

(三) 部门制度

1、业务运转责任制度。

2、设备设施管理制度。

3、服务质量标准。

4、部门纪律。

5、物品管理制度。

6、劳动考核制度。

7、财务制度。

(四) 专业管理制度

1、行政性制度。

2、人事制度。

3、安全保卫制度。

4、财务制度。

(五) 酒店工作制度

1、会议制度。

2、酒店总结制度。

3、决策和制定计划制度。

4、质量监督制度。

（六）制度的执行

1、经常地坚持不懈地进行制度意识和纪律观念教育，强化全体员工的规范意识。

2、不断提高员工的综合素质。

3、制度要有合理性。

4、实行严格的检查考核奖惩制度。

章	第3章 饭店三大业务管理
教学目标	学习和把握饭店三大基本业务管理的相关概念、组织结构与工作职能以及二维码资源等陈述性知识。
思政目标	1、利用榜样的力量，培养学生敢于创新，不断探索的敬业精神 2、思政元素：工匠精神 爱岗敬业 3、校外合作酒店参观，毕业生代表介绍自己在工作上的成长经历 4、播放酒店行业中主要岗位工作的纪录片
教学重点	饭店三大业务部门的业务内容
教学难点	三大业务部门的业务管理
教学学时	6 学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

第一节 饭店前厅部基本业务管理

前厅部也称大堂部、前台部，一般设在饭店内宾客过往频繁的大厅，位置醒目，是代表整个饭店向客人提供客房销售、入住登记及账务处理等各项服务的部门。

6.1.1 前厅部的工作任务

1) 销售客房

销售客房是前厅部的主要工作任务，客房产品作为饭店产品的一个组成部分，同样具有价值不可储存性的特征，是一种“极易腐烂”的商品。

2) 联络和协调对客服务

饭店产品的综合性特点，要求各业务部对客服务必须执行统一协调原则，前厅部作为饭店“神经中枢”，要率先示范。一方面，前厅部要将通过销售活动所掌握的有关情况及时通报其他有关部门，使各部门有计划地安排各自的工作，并予以配合；另一方面，前厅部还要将通过受理宾客投诉所掌握的意见及时反馈给相关部门，以保证饭店的服务效率和质量。

3) 提供各项前厅服务

前厅部作为对客服务的集中点，担负着迎送客人、提供行李服务、接受问询及投

诉、处理邮件及留言、收发客房钥匙、电话总机、委托代办等直接为宾客服务的工作。

5) 建立客户档案

对入住本店的客人，饭店都要建立客史档案，尤其对名人、常客。客户档案要记录客人在店期间的主要情况及数据，以便在这些客人再次入住饭店时为其提供个性化服务。

6.1.2 前厅部的组织结构及工作职能

1) 前厅部组织结构

前厅部的组织结构设置要根据饭店的类型、体制、规模、星级、管理方式、经营特色、客源特点等情况，不可生搬硬套，大型饭店必须设置独立的前厅部，小型饭店可将前厅服务业务划入客房部管辖。

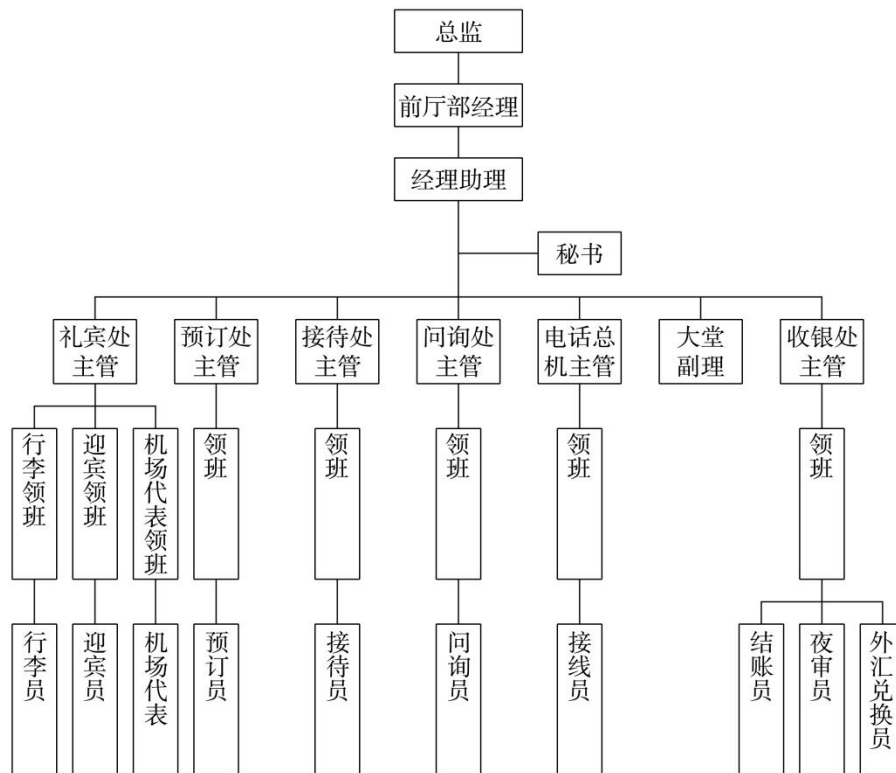


图 6-1 大型饭店前厅部组织结构图

2) 前厅部组织工作职能

- (1) 大堂副理 (Assistant Manager)
- (2) 客房预订处 (Room Reservation)
- (3) 接待处 (Reception)
- (4) 问询处 (Information)

-
- (5) 礼宾服务处 (Concierge)
 - (6) 电话总机 (Switch Board)
 - (7) 商务中心 (Business Center)
 - (8) 前厅收银处 (Cashier)

6.1.3 饭店前厅部基本业务管理

1) 前厅客房预订管理

所谓客房预订,是指客人在抵达饭店前与饭店预订处就饭店房间类型及抵店时间所达成的预约。

(1) 前厅客房预订管理内容

其内容包括:了解掌握客房预订的种类、预订方法、预订程序、散客预订与团队预订注意事项、超额预订以及饭店有关预订政策等。

(2) 预订处理过程

该过程包括:根据需求搜索匹配的客房、房价,确认并保存预订信息,制作预订管理报告。

(3) 做好预订计划和监管工作

要实现高出租率、高收入的目标,就要进行大量的调查、计划和监管工作。负责这些工作的通常是预订部经理或主管,有时候前厅部经理、客房部经理甚至总经理也会承担这些职责。

2) 客人入住管理

前厅作为饭店的枢纽,有责任组织协调各部门对客服务工作。很多服务信息和设施都是由前厅部向宾客提供的,前厅部要及时周到地回应客人需求,尽量做到让客人满意。同时,礼宾部也要配备相应的人员以满足客人的特殊需要。

(1) 建立宾客关系

前厅部的主要工作目标之一是鼓励客人回访,而建立健全的宾客关系是确保该目标实现的先决条件。

(2) 建立客账

客人入住期间会发生大量的消费记录,客房费用通常在客账中占有最大比重。

(3) 定期查看账单

前台对账单记录要定期查看，保证其准确和完整，它可以通过计算机管理系统审核来完成。尽管输入计算机的财务数据也可以随时运行审核，但通常这种审核在夜间进行，因为夜深客房交易量最低，而清晨反之。

3) 客人退房离店管理

办理退房结账手续是宾客离店前所接受的最后一项服务，饭店服务人员把客人送离饭店后要创建客史档案，对客账进行最后一次清理，即将数额清零。

(1) 离店时的送别工作

客人离店时，前厅部工作人员应询问其对饭店满意程度并欢迎再次光临。饭店掌握的客人信息越周详，就越能了解其需求，从而完善服务系统，改进营销策略，扩大经营业务。特别值得注意的是，前厅部工作人员应该给客人留下良好的印象，因为这将直接影响到客人对饭店的口碑，决定着客人是否愿意再次入住以及日后与他人谈及此饭店时的看法。

(2) 结账时的费用收取工作

结账时要按已约定的付款方式向宾客收取费用，宾客可以使用现金、信用卡、借记卡或申请转账。客人离店前，前台应向其出示账单，请客人审核、确认和签字。客人离店后，发现账款未及时转入客账现象被称作“漏账”。尽管欠款最终可以追回，但此举可能会激怒客人，因为他有可能已经把之前金额尚不完整的账单交给单位报销。

(3) 客人离店后的数据信息分析工作

客人离店后，前厅部工作人员可以开始分析客人住店期间的数据信息。计算机管理系统生成报告可用于回顾运营方式，找出问题，指出哪里需要正确的决策并预测客情。

6.2 饭店客房部基本业务管理

客房部又称房务部、管家部，是在房务总监直接领导下，管理饭店有关客房事务，向客人提供住宿服务的部门。

6.2 饭店客房部基本业务管理

客房部又称房务部、管家部，是在房务总监直接领导下，管理饭店有关客房事务，

向客人提供住宿服务的部门。

2) 营造清洁、自然、舒适、安逸的环境气氛

客房部不仅要做好客房卫生工作，还负责饭店内公共区域的清洁和保养工作。因此，营造安全、舒适、典雅、整洁的居住环境气氛，给客人留下美好的形象，都要靠客房服务员的辛勤劳动来实现。

3) 为饭店各部门提供洁净的布件并提供为客人洗送衣物服务

客房所有布件，餐饮部门的台布、餐巾，以及饭店所有的窗帘、沙发套、员工制服等的选购、洗涤、收发、保管、缝补、熨烫等都由客房部所属的洗衣房负责，为全饭店的对客服务提供保障。

6.2.2 客房部的组织结构及工作职能

1) 客房部组织结构

客房部组织结构的设计也是依据饭店规模、档次、业务范围、经营管理方式、服务模式的不同而有所区别。通常情况下，国内小型饭店因设备设施较少，客房部组织机构可简单设置；大中型饭店客房部的规模较大，岗位设置则应考虑职责分明，岗位齐全。一般大中型饭店客房部组织结构也是按五级制进行设置。

2) 客房部工作职能

- (1) 经理办公室
- (2) 客房楼层服务组
- (3) 公共区域服务组

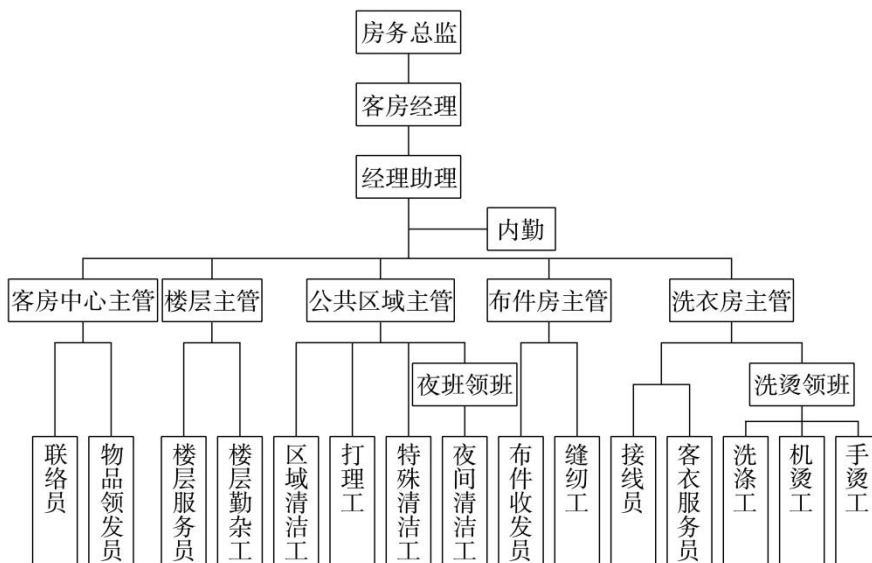


图 6-2 大中型饭店客房部组织结构

- (4) 布件房
- (5) 客房服务中心
- (6) 洗衣房

6.2.3 饭店客房部基本业务管理

客房部基本业务管理包括客房清洁卫生管理、客房服务管理、客房设备用品管理、客房安全管理等。

1) 客房清洁卫生管理

(1) 客房卫生工作计划管理

工作计划一般包括客房周期清洁计划和客房卫生质量控制计划等。

(2) 客房日常清洁保养工作管理

按照客房清洁工作计划要求，设计一系列工作内容，如整理客房、清扫除尘、擦洗卫生间、更换补充用品、检查设备、做夜床等工作内容。

(3) 定清洁整理客房标准及程序

为保证客房服务质量，客房部要制定各岗位工作任务、工作标准，要求客房服务人员为客人提供标准化、规范化、程式化以及个性化的服务。

(4) 饭店公共区域的清洁保养管理

饭店公共区域是指饭店内公众共有的活动区域，分为室内与室外两部分，室内部分包括员工使用与客人使用的部分，室外部分是指清洁保养工作也是由客房部负责的饭店外围区域。

2) 客房服务管理

客房服务是饭店服务的重要组成部分，也是构成完整的饭店客房产品的要素，顾客可从客房服务质量来判断该饭店的整体服务水平和服务质量。

(1) 客人抵达前的准备工作

客房服务员在得到客人欲抵达饭店的信息后，先要了解客人有关信息，再进行有针对性的房间布置、检查工作。准备工作要使客人进入房间就有一种熟悉、温馨的感觉。

(2) 客人抵达楼层时的接待工作

客人进入楼层，客房服务人员就要在楼层热情迎接客人，礼貌问候，然后引领客

人进入房间，进行房间设备介绍，退出时询问客人对房间是否满意或还有什么要求等。

（3）客人住店期间的服务工作

按照客房服务标准，准时为客人提供房间卫生清扫服务，卫生间用品补充服务，叫醒服务，洗衣、熨烫服务，接待访客服务等。

（4）客人离店时的结束工作

及时掌握客人离店准确时间，做好离开楼层前的准备工作、离开楼层的送别工作、离开楼层后的房间物品检查工作以及客人是否有遗留物品的检查工作。

3) 客房设备用品管理

一般来说，客房设备用品的管理大致包括：客房设备用品的选择与采购、使用与保养、储存与保管。对于客房部门来说，主要是做好用品的计划、使用控制和储存保管工作。

（1）客房设备用品的管理范围

（2）客房设备用品的管理要求

（3）客房设备用品的管理方法

①核定需要量

②设备的分类、编号及登记

③分级归口管理

④建立和完善岗位责任制

⑤客房用品的消耗定额管理

4) 客房安全管理

客房安全（Security）是指客人在客房范围内人身、财产、正当权益不受侵害，也不存在可能导致侵害的因素。

（1）房间安保设施

①门锁。门锁是保障住客安全最基本也是最重要的设施，由于饭店规模、档次的差异，各饭店所使用的门锁各异。

②窥镜。窥镜安装在房门上端，为广角镜头，便于住客观察房间外部的情况。

③保险箱。供客人存放贵重财物。

（2）客房安全设施配置

①电视监控系统。电视监控系统由电视摄像镜头、电视监视器、电视屏幕操作机台、录像等部分组成。

②自动报警系统。自动报警系统是由各种类型的报警器连接而成的安全网络系统，主要设置在饭店财务部、收银处、贵重物品寄存处以及商场消防通道等区域，用于防盗、防火、防爆报警。

③消防监控系统。饭店的消防监控系统一般由火灾报警系统、灭火系统、防火设施组成。

④通信系统。饭店的通信系统主要有专用电话、传呼系统及对讲机。

6.3 饭店餐饮部基本业务管理

饭店由餐饮部门为客人提供系列餐饮产品和服务工作。餐饮部是为客人提供优质的食品、饮料和良好的服务，承担着宴会、招待会、茶话会、冷餐会、零点、套餐、客房送餐等各项任务的公共场所。

6.3.1 餐饮部的工作任务

1) 掌握市场需求，合理制定菜单

餐厅通过菜单向客人介绍餐厅提供的产品，推销餐饮服务，体现餐厅经营意图。客人则通过菜单了解餐厅类别、特色、产品及其价格，并凭借菜单选择自己需要的菜式和服务。了解饭店目标市场客源的消费特点和餐饮需求，制定迎合市场客源口味的菜单，能更好地为客人提供餐饮服务和满足各种需求，为饭店创造效益。

2) 为客人提供以菜肴为代表的有形实物产品和个性化的无形服务产品

餐饮部是饭店唯一生产实物产品的部门，根据客人需要，合理加工食品原材料，通过厨师精湛的烹饪技艺，烹制出色、香、味俱佳的餐饮食品。

3) 进行餐饮产品创新，增强饭店竞争力

目前，不同饭店之间客房产品与服务方式基本类同，创新余地不大，彼此之间形成竞争优势不明显。但餐饮部产品创新的空间非常广阔，如餐厅环境氛围、菜肴种类、特色菜品、服务方式、烹调手法等方面可进行不断设计、创新和再造。

4) 加强餐饮产品推销，增加营业收入

为了实现部门经营目标，平时餐饮部应在饭店营销计划指导下，研究客源市场需求，做好产品内部和外部推销计划，开展各种形式的促销活动，以招徕各种宴会；抓

住节庆商机，看清消费特征，以便制订相应促销方案，有针对性地进行餐饮推销，真正达到促进销售的目的，增加营业收入。

5) 降低餐饮成本，提高盈利水平

餐饮经营的目的是获取利润最大化。餐饮产品从原料到成品经历的环节较多，成本控制难度较大。

6.3.2 餐饮部的组织结构及工作职能

1) 餐饮部组织结构

餐饮部组织结构设置的目的是增强实现部门经营目标的能力，更有效地协调员工与组织整体间的活动。

2) 餐饮部各组织工作职能

(1) 餐厅部

餐厅部是为宾客提供食品、饮料和良好服务的公共场所。根据其所提供的食品、饮料和服务的不同，可分为以下几种：

① 零点餐厅

零点餐厅也叫点菜餐厅，是饭店的主要餐厅，供应中西菜点。要求菜点品种多、食品精美、服务周到、环境舒适。

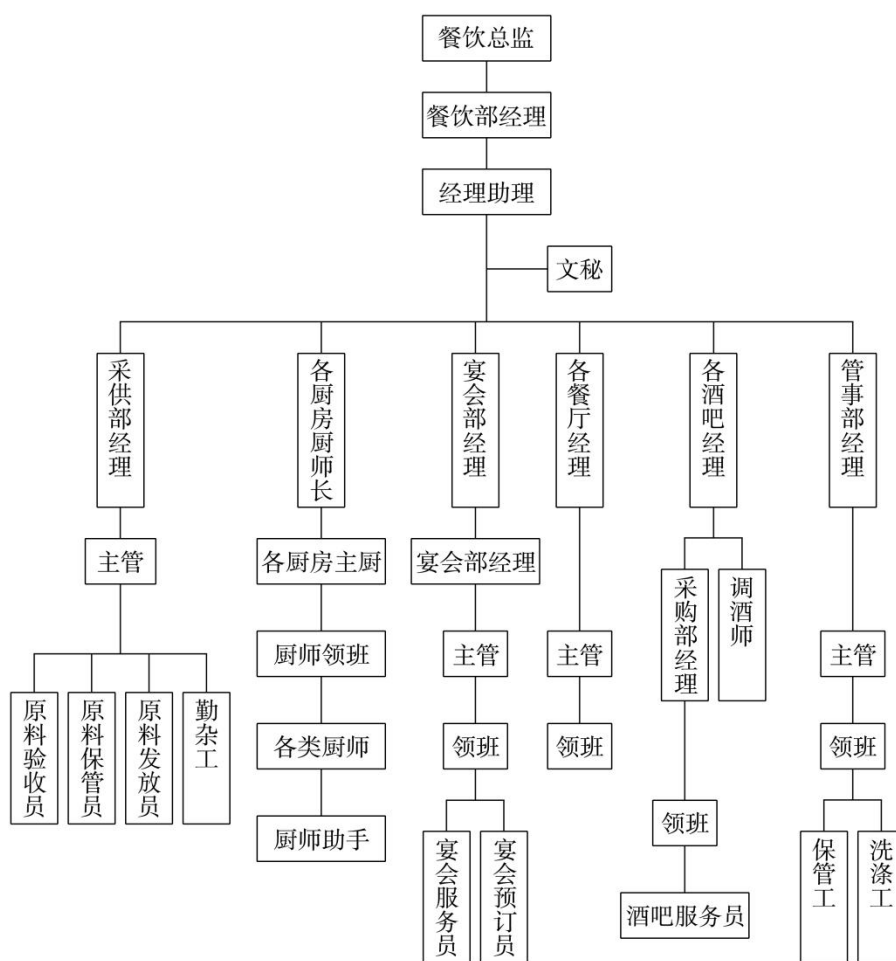


图 6-3 大中型饭店餐饮部组织结构图

②团队餐厅

团队餐厅主要接待包价旅游团队或国内外的会议团体，并为旅行社或会议主办单位包餐，一般饭店都设有团队餐厅，以供应中式包餐为主，也会安排适当的西式菜点。

③咖啡厅

咖啡厅是小型西餐厅，供应比较简单而又大众化的西式菜点、酒水饮料。咖啡厅服务迅速，营业时间长，一般早、午、晚三餐都营业。

④餐吧

餐吧以销售中式、西式饭类和饮料为主，兼营各种小吃，是专供宾客享用美食、酒水饮料，休息和娱乐的地方。

⑤特色餐厅

特色餐厅又称风味餐厅，饭店根据服务对象的不同需要设立风味餐厅，专营某一地方菜系或某一类菜肴，也可专以某种烹调方法为主，其经营比较单一，起到渲染、

烘托餐饮特色的作用。

⑥自助餐厅

自助餐厅是一种快餐厅，它主要供应西式菜点，但也供应中式菜点。用餐时间短、价格低廉、品种多、风味各异，颇受宾客的欢迎。

⑦客房送餐

由于客人生活习惯或特殊要求，需要在客房用餐，饭店为满足宾客的需求，就要为宾客提供客房送餐服务。

(2) 宴会部

宴会部接受宾客预订，承办各种类型的宴会、招待会等，并根据宾客的要求制定菜单、布置厅堂、准备菜肴以及提供一整套的宴会服务。

(3) 厨房部

厨房部是饭店的主要生产部门，负责整个饭店所有的中式、西式菜点的烹饪制作，宴会菜单制作，菜点创新，厨师培训，餐饮部成本控制，食品原料采购计划制订等工作。

(4) 采购部

采购部是饭店餐饮部的物资供应部门，它根据实际需要以最有利的采购价格，保质保量地为餐饮部组织和采购所需的物品，特别是食品原料和酒水饮料等。

(5) 管事部

管事部主要负责打扫厨房、餐厅等处的清洁卫生及所有餐具、器皿的洗涤、消毒、存放、保管和控制。

6.3.3 饭店餐饮部基本业务管理

餐饮部基本业务管理包括餐饮菜单管理、餐饮食品原料采购管理、餐饮生产管理、餐饮前厅运行管理、餐饮服务质量管理、餐饮成本管理等。

1) 餐饮菜单管理

(1) 菜单的作用

①菜单是沟通消费者与餐饮经营者的桥梁

所谓菜单，是餐厅作为经营者向用餐者展示其各类餐饮产品的书面形式的总称。

②菜单体现餐厅的档次和经营水平

通过浏览菜单上菜品的种类、价格以及菜单的封面设计、装帧布局，顾客很容易判断出该餐厅的风味特色以及档次的高低。

③菜单既是艺术品，又是宣传品，可以促进餐饮销售

一份设计精美的菜单可以烘托用餐气氛，更能反映餐厅的风格，可以让顾客在品味美味佳肴的同时还能把它作为艺术品来欣赏，在整个就餐过程中同时得到味觉与视觉上的享受。

(2) 菜单在餐饮管理方面的作用

①菜单反映了餐厅的经营方针

餐厅设备的选择、餐具的采购、餐饮原料的采购、餐厅装饰及餐厅服务等，都是以菜单为依据的。

②菜单是餐饮服务质量的准则

服务人员为客人提供的各项标准的服务程序，都是根据菜单的内容及种类进行的。

④菜单决定厨房的布局

厨房是加工制作餐饮产品的场所，厨房内各业务操作中心的布局，各种设备、器械与工具的定位，应以适合菜单上菜品的加工制作需要为准则。

2) 餐饮食品原料采购管理

食品原料的采购，是餐厅为客人提供菜单上各种菜肴的重要保证，只有原料质量合格，才能保证菜肴口味纯正。

(1) 食品原料的采购

食品原料的采购包括确定采购目标和方式、制定科学适宜的采购程序以及采购过程中的一系列质量控制工作。

(2) 验收管理

通过食品原料的验收工作，可以对前一阶段原料采购过程中的质量控制工作情况予以检验，进而为下一阶段的库存管理工作奠定基础。

(3) 库存管理

食品原料的储存是餐饮产品生产和销售的准备阶段，科学的库存可以使餐饮生产和销售活动均衡、不间断地进行，以保证餐饮产品的质量。

(4) 食品原料的发放与盘存管理

原料发放管理工作的目的是要保证各营业点用料得到及时充分的供应，为此需要对各营业点用料数量进行控制、正确记录各营业点的用料成本，这样才能为准确核算餐饮成本提供数据支持。

3) 餐饮生产管理

餐饮产品生产是产品原料经过烹饪加工处理最终成为成品的过程。餐饮食物产品生产任务主要由厨房来完成，餐饮厨房管理工作日益繁杂，厨房的组织安排是否到位直接影响到餐饮产品的产、供、销一条龙服务工作。

(1) 厨房组织管理

(2) 厨房生产管理

(3) 食品卫生与安全管理

4) 餐饮前厅运行管理

(1) 餐饮组织与设计

餐饮组织是围绕其经营流程展开的，餐厅的经营流程包括采购、验收、储藏、发货、生产、销售、服务等环节，餐饮企业组织机构的设置就要依照这些环节的工作任务要求和工作内容来进行。

(2) 餐饮产品价格管理

餐饮产品的价格是由原材料成本、利润、税金和流通费用等四个部分构成的。其中原料成本约占整个产品价格的 35%，餐饮费用占餐饮企业营业收入的 30%以上。

(3) 餐饮销售管理与控制

饭店在做销售和经营决策时，要以企业能获得尽可能大的经济效益为前提。

提高餐饮服务质量，以服务取胜成为餐饮企业管理工作的中心。餐饮服务质量管理，要求管理人员能正确运用质量管理方法，做到预先控制、现场控制和反馈控制，将质量问题降至最低，提供令客人满意的服务质量。

6) 餐饮成本管理

(1) 固定成本与变动成本

在管理上，将餐饮成本分为固定成本与变动成本，对餐饮成本预算、价格决策和其他管理决策是十分有用的。

（2）餐饮成本控制

凡是在餐饮制作和经营成本形成的任何过程中影响到成本的因素，都应成为餐饮成本控制的内容。餐饮成本形成的全过程包括食品原料的采购、储存和发放，菜肴的加工、烹调和销售（服务）等，每个环节都要进行成本控制，才能使餐饮产品的成本达到最理想的状态，保证企业经济收入。

章	第4章 饭店人力资源管理
教学目标	通过对本章的学习，要求学生了解酒店人力资源管理的概念和特点、目标与要求以及酒店人力资源管理的内容，认识人力资源是酒店中最基本、最重要、最宝贵的资源，理解人力资源的开发和利用是酒店经营管理的中心问题，掌握酒店人力资源管理的各种原则和方法。
思政目标	1、在工作中，每个人都应该各司其职，干好自己的本质工作，做到爱岗敬业 2、思政元素：爱岗敬业 无私奉献 3、中国酒店故事：客人永远是对的吗？（课堂讨论） 4、案例分析 2016级毕业生在汕头国际大酒店实习时的真实案例
教学重点	1、酒店人力资源管理的基本含义，酒店人力资源的培训，酒店人力资源的利用，酒店员工的激励，酒店人力资源的招聘。 2、酒店人力资源的利用，酒店人力资源的激励。
教学难点	理解人力资源的开发和利用是酒店经营管理的中心问题，掌握酒店人力资源管理的各种原则和方法。
教学学时	4学时
教学方法	讲授法、案例法、课堂讨论法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

第一节 酒店人力资源管理概述

一、酒店人力资源管理的含义

（一）概念：酒店人力资源管理就是恰当地运用现代管理学中的计划、组织、指挥、协调、控制等职能，对酒店的人力资源进行有效的开发、利用和激励，使其得到最优化的组合和积极性的最大限度发挥的一种全面管理。讲求“以人为本”的管理原则。

（二）酒店人力资源管理的特点：

- 1、酒店人力资源管理是对人的管理。
- 2、酒店人力资源管理是科学化的管理。
- 3、酒店人力资源管理是全员性管理。

4、酒店人力资源管理是动态管理。

二、酒店人力资源管理的目标与要求

1、建立一支专业化的员工队伍。里兹名言：“好人无价”（A good man is beyond price）

2、形成最佳的员工组合。

3、充分调动员工的积极性。

三、酒店人力资源管理的内容

1、酒店人力资源计划的制定。

2、员工的招聘与录用。

3、员工的教育与培训。

4、建立完整的考核奖惩体系。

5、建立良好的薪酬福利制度。

6、培养高素质管理者。

第二节 酒店人力资源的开发

一、员工招收

（一）制定员工招收计划

1、招收对象和数量

2、制定招收的标准

3、确定招收途径

4、选择招收时机

（二）员工的招收与录用

1、外部招收程序：分为准备筹划、宣传报名、全面考核、择优录用四个阶段。

2、内部招收程序：分内部员工的提升和内部职位的调动两种方式。

内部员工的提升分三步：确定提升的候选人；对提升候选人进行测试；综合测评确定提升人选。

内部员工的调动：对酒店的组织结构进行调整；对员工交替培训；为员工选择适

合的岗位。

二、员工培训

（一）员工培训的意义

- 1、培训可以提高员工文化、技术素质。
- 2、培训可以提高服务质量
- 3、培训可以降低损耗和劳动力成本
- 4、培训可以为员工提供发展的机会

（二）酒店员工培训的原则

- 1、培训对象的全员性
- 2、培训内容的针对性
- 3、培训方法的灵活性
- 4、培训时机的合理性

（三）酒店员工培训类型

- 1、职业培训：岗前培训；岗位培训；持续培训。
- 2、发展培训：基层管理者的培训；中、高层管理者的培训。

（四）酒店员工培训实施步骤

- 1、发现培训需求
- 2、制定培训计划
- 3、实施培训计划
- 4、评估培训效果

第三节 酒店人力资源的利用

一、编制定员

（一）编制定员的依据

- 1、酒店的等级
- 2、酒店的规模
- 3、酒店的布局设计

4、酒店的组织机构与岗位设置

5、酒店实施设备配备状况

6、酒店劳动效率

7、酒店经营状况

（二）编制定员的方法

1、岗位定员法

2、设备定员法

3、比例定员法

4、效率定员法

二、合理用人

（一）合理用人的原则

1、用人所长的原则

2、按能授职的原则

3、公平竞争的原则

4、不拘一格的原则

5、结构优化的原则

6、动态管理的原则

（二）合理的用人制度

第四节 酒店员工激励

一、激励的概念

激励（Motivation）顾名思义，激就是激发，励就是奖励或鼓励。激励是指激发人的动机，使人产生内在的动力，并朝着一定的目标行动的心理活动过程，也就是调动人的积极性的过程。

在人力资源管理中，激励的实际效果与三个要素紧密相连：激励时机；激励频率；激励程度。

二、激励的作用

-
- 1、激励可以调动员工的积极性
 - 2、激励可以形成团队精神
 - 3、激励可以提高服务质量
 - 4、激励可以提高管理水平

三、激励的方式

(一) 给员工以希望

(二) 给员工以机会

- 1、升迁机会
- 2、培训机会
- 3、发挥员工特长的机会

(三) 给员工以出路

- 1、管理之路
- 2、技术之路

(四) 给员工以待遇

(五) 给员工以温暖

1、关注员工

2、理解员工：工作时间的不稳定性；社会角色的特殊性；工作性质的特殊性；工作内容的单调性。

3、信任员工

章	第5章 酒店管理基础理论
教学目标	1、本章要求掌握酒店管理的基本含义,包括酒店管理的概念、酒店经营与管理的概念以及酒店管理者的含义、层次等内容。 2、列举酒店管理纲要,使管理者能够在自己的意识中理清管理的思路,形成框架概念。 3、掌握酒店管理的计划、组织、指挥、协调、控制职能的含义、类型及执行步骤或方法。 4、了解酒店管理的基本理论。
思政目标	1、培养学生追求真理、用于创新的科学精神,形成正确的学术态度及价值观 2、思政元素:马克思主义 哲学思想辩证唯物主义世界观 3、任何基础理论的建立,都是经过一代或几代人的艰苦积累
教学重点	酒店管理的计划、组织、指挥、协调、控制职能的含义、类型及执行步骤或方法。
教学难点	酒店管理的基本理论。
教学学时	4 学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

案例导入:

凯蒙斯·威尔逊 (Kemmons Wilson) 有 1952 年就完全按照酒店业祖师斯塔特勒的信条经营酒店业,开创了“假日酒店联号”。至 1997 年,世界各地的假日酒店已发展到 2350 家,客房总数近 40 万间,在当年全球店集团排行榜上名列第二。其经营管理方法和经验是:

1、选择合适的经营市场。根据中产阶级的经济情况和旅游需求,他们控制好“假日酒店联号”建造的等级,只准建中高档级酒店,保持洁净、舒适、方便、暖人的服务食品卫生、安全、使人总觉有一种怡人的享受。

2、控制客源流向。“假日酒店联号”一直面向中产阶级,选定家庭和商业旅游者作为他们的主要客源市场。同时,利用方便、准确的电脑预定系统,向旅游者提供便利的预订业务,以控制客源流向。所以,其客源市场历来是稳定、充足的。他利用先

进的 IBM4600 电脑预订系统向旅客提供方便的预订业务，使用分布在全球的 3000 多家酒店结成有机的协作的预订网络。只要客人住进其联号任何一间酒店，在旅游中就可得到住宿方便。实际上，开设电脑预订网络，控制客源流向，已成为今天国际酒店联号普遍采用的竞争术。

3、提供价廉、质优的客房服务。

4、重视服务质量，开展多种经营。前面谈到严格控制建筑造价，但在内装修方面却十分讲究，设施服务质量标准都很高级。威尔逊要求重视维护，保持酒店崭新和洁净。因为有形设施如果失去这些特点，就失去了服务质量标准。酒店既要使客人有舒适感、安全感，同时还应成为家庭、社会活动的娱乐场所，所以还应有室内装备，如电话、电视机、冰箱、音响系统、写字台、沙发、卫生间、中央空调，社会活动场所的游泳池、酒吧、音乐茶座、康乐中心、健身房、网球场、保龄球、商场、邮局、银行、商业服务中心等。

5、建立“假日酒店大学”，重视培训人才。它的成功管理之道，在国际酒店业具有很高的威信，每年有将近 1 万家酒店申请成为假日酒店联号的隶属成员或借用假日酒店名字。

第一节 酒店管理概述

一、酒店管理

酒店管理，包括经营和管理两方面。指酒店管理者在了解市场需要的前提下，为了有效实现酒店的规定目标，遵循一定的原则，运用各种管理方法，对酒店所拥有的人力、财力、物力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。

1、酒店管理目的

即实现一定的社会效益和经济效益。

社会效益：指酒店的经营管理活动带给社会的功用和影响，它表现为社会对该酒店和酒店产品的认可程度。

经济效益，指酒店通过经营管理所带来的投资增值额，在市场经济条件下，追求

酒店利润最大化正是酒店管理工作的动力所在。

2、手段

3、要素

人力、财力、物力、时间和信息资源。

4、职能

即计划、组织、指挥、协调和控制。

二、酒店经营

指在国家政策指导下，根据市场经济的客观规律，对酒店的经营方向、目标、内容、形式等做出决策。

三、经营与管理的区别

经营	管理
主要由上层管理者承担	主要由中下层管理者承担
主要解决酒店外部环境有关问题	主要解决酒店内部问题
侧重于酒店全局性、战略性问题	侧重于局部的、战术性问题
既要考虑当前问题，又要考虑长远发展	主要是当前酒店产品生产活动
以解决动态问题为主	以解决静态问题为主
非程序化	程序化

四、酒店管理纲要

(略)

第二节 管理的职能

一、计划职能

即酒店通过周密地、科学地调查研究，分析预测，并进行决策，以此为基础确定未来某一暑期内酒店的发展目标，并规定实现目标的途径方法的管理活动。

1、作用

第一，确定酒店统一行动的目标

第二，充分利用酒店各种资源

第三，增强适应环境变化的应变能力

2、类型

第一，按时间分类

第二，按范围分类

3、计划的制定

4、计划的实施

执行——控制。

二、组织职能

指为了有效地达到酒店计划目标，管理者确定组织结构，进行人财物时间信息等资源的调配，并划分部门、分配权力和协调酒店各种业务活动的管理过程。

酒店业务组织第一是设置组织机构和管理体制，并使之符合酒店的客观运行规律。第二是为达到酒店管理目标，合理而有效地调配酒店的人财物信息时间等资源，形成接待能力，进行业务接待。

三、指挥职能

指管理者凭借权力和权威，根据决策计划的要求对所属指挥对象发出指令，进行领导和高度使之服从管理者意志，并付诸行动，齐心协力地实现酒店的预定目标的管理活动。

1、类型

第一，直意指挥

第二，启发式指挥

第三，归纳式指挥

第四，应急式指挥

四、协调职能

指对酒店内外出现的各种不和谐现象而采取的高速联络等措施的总和。

1、类型

第一，外部协调。酒店与宾客的协调和酒店与社会的协调。

第二，内部协调。各部门和个体之间的广泛的联系和协作。分横向协调（部门间）和纵向协调。

五、控制职能

指酒店根据计划目标和预定标准，对酒店业务的查过程进行监督、调节、检查、分析，以确保目标任务完成的管理活动。

酒店通过实话控制职能，可有效地防止差异的出现，使实际结果与计划目标之间的差异减少到最低限度，而一旦出现差异控制职能又有助于管理者及时发现问题，采取相应措施进行调节从而避免更大的损失。

步骤

第一，制订控制标准

第二，效果评估

第三，差异分析

第四，纠正偏差

2、类型

第一，预先控制。指管理者通过对酒店业务情况的观察、预测和分析，预计可能出现的问题，在其未发生前加以防止的管理活动。

第二，人力投入控制，物力投入控制，财务投入控制。

第三，现场控制。

第四，反馈控制。

3、控制的作用

适应环境的变化，保证目标实现；限制偏差的累积，消除隐患。

第三节 管理理论及其演变

一、科学管理理论

1、科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰罗是科学管理理论的创始人。他首开西方管理理论研究之先河，为现代管理理论的形成和发展奠定了基础。泰罗科学管理理论具有实践性、科学性、协调性、规范性、效率性等显着特点。

(1) 对工人提出科学的操作方法，以便有效利用工时，提高工效。

研究工人工作时动作的合理性，去掉多余的动作，改善必要动作，并规定出完成每一个单位操作的标准时间，制定出劳动时间定额。

(2) 对工人进行科学的选择、培训网晋升。

选择合适的工人安排在合适的岗位上，并培训工人使用标准的操作方法，使之在工作中逐步成长。

(3) 制定科学的工艺规程，使工具、机器、材料标准化，并对作业环境标准化，用文件形式固定下来。

(4) 实行具有激励性的计件工资报酬制度。

对完成和超额完成工作定额的工人以较高的工资率计件支付工资，对完不成定额的工人，则按较低工资率支付工资。

(5) 管理和劳动分离。

管理者和劳动者在工作中密切合作，以保证工作按标准的设计程序进行。

科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理，更重要的是泰勒所倡导的精神革命，这是实施科学管理的核心问题。许多人认为雇主和雇员的根本利益是对立的，而泰勒所提的科学管理却恰恰相反，它相信双方的利益是一致的。对于雇主而言，追求的不仅是利润，更重要的是事业的发展。而正是这事业使雇主和雇员相联系在一起，事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资，而且更意味着充分发挥其个人潜质，满足自我实现的需要。只有雇主和雇员双方互相协作，才会达到较高的绩效水平，这种合作观念是非常重要的。正像 1912 年泰勒在美国众议院特别委员会听证会上所作的证词中强调的，科学管理是一场重大的精神变革，每个人都要对工作、对同事建立起责任观念；每个人都要有很强的敬业心和事业心。这样雇主和雇员都把注意力从利润分配转移到增加利润数量上来。当双方友好合作，互相帮助以代替对抗和斗争时，通过双方共同的努力，就能够生产出比过去更大的利润来，从而使雇员提高工资，获得较高的满意度，使雇主的利润增加起来，使企业规模扩大。

泰勒是科学管理的先锋，其追随者和同行者也对科学管理作出了重要的贡献。亨利·甘特用图表进行计划和控制的办法是当时管理思想的一次革命。从一张事先准备好的图表上，管理部门可以看到计划执行的进展情况，并可以采取一切必要行动使计划能按时或在预期的许可范围内完成。甘特根据这个思想设计的甘特图现在还常用于

编制进度计划。亨利·福特在泰勒的单工序动作研究基础之上，进一步对如何提高整个生产过程的效率进行了研究。他充分考虑了大量生产的优点，规定了各个工序的标准时间定额，使整个生产过程在时间上协调起来，创建了第一条流水生产线——福特汽车流水生产线，使成本明显降低。同时，福特进行了多方面的标准化工作，包括在产品系列化，零件规格化，工厂专业化，机器、工具专业化，作业专门化等等。泰勒及其同行者与追随者的理论与实践构成了泰勒制，人们称以泰勒为代表的学派为科学管理学派。

泰勒的科学管理主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。前者是有效管理的必要条件，后者是有效管理的必要心理。古希腊哲学家柏拉图曾构筑一段故事：航行在海上的一艘船上，在部分水手的拥戴下，某年轻力壮的水手杀了有点年老且耳聋的船长……。结果船失去了方向，结局只可能是Titanic！在当今，精神革命的实质就是通过合作将蛋糕做大，否则只能在沉默中死亡。当然，科学管理存在过于重视技术、强调个别作业效率、且对人的看法有偏、忽视了企业的整体功能等历史局限因素，所以，科学管理不是万能的，但没有科学管理却是万万不能的。

2、法约尔组织管理理论

(1) 经营的六种职能活动

技术活动、商业活动、安全活动、会计活动、管理活动、财务活动

(2) 十四项管理原则

3、韦伯行政组织理论

4、古利克的管理七职能论

二、行为科学理论

1、人际关系理论——霍桑实验及其结论

第一，人是社会人，而不是单纯的经济人

工人工作并非单纯为了金钱，他们还有一种社会和心理方面的需要。只有从这些方面激励工人，使其得到满足，才能提高工作效率。

第二，在正式组织中存在着“非正式组织”

非正式组织是工人们在共同工作过程中自然形成的，具有共同的感情。

第三，生产效率的高低取决于工人的“士气”

士气即工人的工作态度与情绪，是影响工作效率的关键因素。

第四，企业管理人员必须具有妥善处理人际关系的能力。

因为人是社会人，而生产效率的提高又取决于工人的士气，因此，管理者最重要的素质之一就是善于处理人际关系，能够把握员工情绪，调动员工的工作积极性，提高生产效率。

2、需要层次理论

马斯洛需要层次论，是一种激励理论。

第一， 生理需要

第二， 安全需要

第三， 社交需要

第四， 尊重需要

第五， 自我实现的需要

3、双因素理论

美国心理学家赫茨伯格提出：第一，保健因素；第二，激励因素。

4、期望理论

5、X理论和Y理论

X理论是建立在经济人的假设基础上，而Y理论则建立在“自我实现人”的假设基础上。

三、现代管理理论

1、社会系统理论

第一， 组织与协作系统

第二， 效力与效率原则

第三， 经理人员的职能

第四， 经理人员的权威问题

2、系统管理理论

第一，企业是由人财物设备及其它各种资源在一定目标下组成的一个系统。

第二，企业既是一个由许多子系统组成的系统。

第三，系统理论强调运用系统的观念来考虑管理的职能，强调整体性。

-
- 3、决策管理理论
 - 4、权变理论
 - 5、经验主义学派
 - 6、管理科学学派

章	第6章 酒店决策与计划管理
教学目标	<ol style="list-style-type: none"> 1、掌握酒店计划的定义；掌握酒店计划的类型和计划的主要指标； 2、掌握目标管理的基本步骤和实施条件； 3、掌握影响酒店计划编制的因素与计划编制的方法； 4、掌握酒店决策的概念、类型与决策过程； 5、了解酒店战略管理的涵义与战略类型； 6、了解酒店的组织结构形式； 7、掌握酒店组织原则； 8、掌握酒店主要组织制度； 9、了解酒店组织制度应注意的问题。
思政目标	<ol style="list-style-type: none"> 1、培养学生追求真理、用于创新的科学精神，形成正确的学术态度及价值观 2、思政元素：马克思主义 哲学思想辩证唯物主义世界观 3、任何基础理论的建立，都是经过一代或几代人的艰苦积累
教学重点	掌握酒店决策的概念、类型与决策过程。
教学难点	影响酒店计划编制的因素与计划编制的方法。
教学学时	4 学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	<ol style="list-style-type: none"> 1、选择题 2、简答题 3、案例分析

第一节 酒店计划及其编制方法

一、酒店计划的定义与重要性

（一）酒店计划的定义

是指酒店立足于现实、面向未来，通过对其经营活动的运筹计划、决策规划所形成的全面安排其经营业务活动的文件。规定了酒店经营业务活动的内容，为酒店的经营业务活动提供了依据，他是酒店在计划期内的行动纲领和奋斗目标。

（二）酒店计划管理的定义

酒店计划管理是酒店根据内外部环境条件，通过对计划的编制、自省、控制、确定其经营目标和经营政策，拟订和选择经营方案，指导它的经营活动，实现酒店双重

效益，推动酒店发展的过程。

（三）计划管理的基本内容

- 1、预测市场和社会需求变化
- 2、确定计划目标和经营政策
- 3、设计和选择经营方案
- 4、明确计划的目的性

（四）计划的重要性

- 1、计划明确了酒店的发展目标
- 2、便于酒店内部协调工作进行
- 3、提高酒店经营管理水平与提高经济效益
- 4、计划是酒店管理重的首要职能

二、酒店计划的类型

酒店计划的种类很多，功能各异。为了便于管理，使计划真正发挥作用，酒店可根据客观情况，按照不同要求和特点，制定不同类型的酒店计划。

（一）长期计划和短期计划

酒店计划从时间长短的角度，可分为长期计划和短期计划

1、长期计划

期限在一年以上。是有关酒店发展方针、规模、人员、经济、技术等各方面建设发展的纲领性计划。明确酒店发展方向，为其他各类计划提供构架，并使之适应外部环境的变化，它关系到酒店的生存与发展。

长期计划的制定是对远景的一个决策过程，具有预见性，前瞻性。它是酒店在对旅游市场深入了解，对国内外酒店发展形势，以及影响酒店发展的众多因素正确估计的情况下，在掌握可靠数据的基础上，把酒店在规划期内的决策具体化。

长期计划的核心是酒店的发展目标。

长期计划具有战略性、总体性、全面性。

由高层管理者制定，中低层管理者加以协作。

2、短期计划

短期计划是根据长期计划制定的，通常为一年或一年以内时间，也称为年度计划。

短期计划主要是指导酒店的日常经营、管理、内容具体、可行。短期计划主要是由中层管理人员即部门经理一级制定，主管一级参与短期计划的制定。因为他们都负责日常的管理工作，对基层情况比较了解。

短期计划具有战术性、局部性、具体性。

（二）内部计划与外部计划

从空间或环境的角度，可分为内部计划与外部计划

1、外部计划

是酒店为了实现自己既定的目标，通过预测经营环境，包括政治、经济、社会、法规、科学技术等诸多方面的变化，制定的对应策略。

外部计划属于长期计划。

2、内部计划

是以既定的外部计划为前提，制定出酒店实际营业操作程序。内部计划明确了酒店发展目标和各项具体指标，属于战术性短期计划。内部计划地实现，关键在于全体员工的齐心协力。

（三）总体计划和部门计划

按计划涉及范围，计划有可以分为酒店总体计划和部门计划。

1、总体计划。主要是围绕整个酒店或酒店的几个主要部门展开的，其主要内容包括酒店总体目标、策略、执行方案等。

2、部门计划。是指酒店各个部门制定的计划，包括部门实现的目标、各种策略等。酒店总体计划为部门计划提供一个基本框架，部门计划的好坏直接影响酒店总体计划地完成。酒店总体计划与部门计划构成酒店计划的有机整体。

（四）酒店的经营计划和管理计划

从酒店的具体内容看，酒店计划可以分为经营计划和管理计划。

1、酒店经营计划的主要内容

（1）酒店经营战略规划

即酒店的长期计划，它从酒店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以及酒店各项经济效益指标的增长水平。

经营战略规划还要就酒店的固定资产投资、员工培训、职工生活福利水平做出总

体规划。

（2）酒店销售计划

在经营战略计划地基础上，根据企业未来的发展和市场的变化而制定的年度经营计划销售计划主要确定酒店的销售目标和盈利水平，需要确定客房、餐饮、商品等部门的销售额、毛利率和净盈利水平。

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

从实际出发、规划酒店的客源结构、确定酒店的客源市场占有率，同时确定酒店产品的结构、档次、产品组合方式等，并指出酒店市场推销的主要方向及市场营销策略

（4）酒店接待业务计划

是酒店所有经营活动的核心。酒店各个部门的所有计划都必须和接待计划所确定的接待总人数、客源的组织形式、宾客来源和方式地安排相衔接。

2、酒店管理计划的主要内容

主要指酒店的各个职能部门为保证酒店经营活动的正常运行而确定的各种职能计划。（1）劳动工资计划：对酒店人员及劳动报酬的具体安排；（2）设备建设和维修计划：对酒店设备进行投资建设、保养和维修计划；（3）财务计划：根据酒店经营决策而对酒店资金使用和管理的规划与安排；（4）物资供应计划：为酒店各部门完成接待和供应任务提供各种物资计划；（5）职工培训计划：对一定时期酒店员工的来源、素质要求所达到的标准作出计划。

三、酒店计划中的主要指标

（一）客房货床位数

是表示酒店接待能力的最基本指标。

（二）接待人数

1、住宿人数。

2、人天数。

（三）客房出租率

也称开房率，是已经出租的客房间数或床位数与酒店可以提供租用的客房间数或

床位总数的百分比。

(四) 客房双开率

指一间标准间由两位客人租用。

(五) 酒店营业收入

是酒店在营业中提供服务和商品的价值总和。

(六) 酒店营业成本和费用

是酒店在营业过程中各种支出的总和。

(七) 利润和税金

利润是考核酒店经营活动成果和质量的综合性指标。税金表示酒店对国家所承担的经济责任。

(八) 职工人数、工资总额和劳动生产率

酒店职工人数指标是酒店计划期应支付工资的人员总额,它包括固定工、合同工、临时工、计划外用工等。

工资总额是酒店在一定时期内以货币支付职工的劳动报酬总额。

酒店劳动生产率指全员的劳动生产率。它反映酒店劳动效率状况。

四、影响计划编制的因素

(一) 市场状况

酒店产品的生产与销售必需以市场为依据。

1、酒店市场调查的基本内容与方法

(1) 环境调查

调查国内外的政治环境、政治形势及对市场的影响调查经济状况。

(2) 酒店状况调查

(3) 客源状况调查

(4) 客源渠道调查

2、市场调查方法

(1) 积累资料分析

(2) 询问调查法

(3) 专题调查法

-
- (二) 经济合同签订情况
 - (三) 酒店综合接待能力
 - (四) 酒店的管理水平和技术水平

五、酒店计划编制的程序

(一) 估量机会

- 1、对未来可能出现的变化和预见机会进行初步分析，形成判断。
- 2、根据酒店的长处与短处了解酒店所处的地位。
- 3、了解本酒店利用机会的能力。
- 4、列举主要的不确定因素，并分析发生的可能性和影响程度。
- 5、在反复斟酌的基础上，扬长避短，进行科学的决策。

(二) 确定目标

1、目标要落实在纸面上。使人在考虑制定目标时更全面；书面目标作为每天的提示告示，可以催促管理人员去努力实现书面目标也容易在实施计划的全体人员之间进行沟通，并可作为工作检查的标准。

- 2、目标要被理解和接受。
- 3、目标既要具有可行性又要具有挑战性。
- 4、目标要规定实现的时间。
- 5、目标要具有可衡量性。

(三) 确定前提条件

计划工作前提条件可以分为三种，即不可控条件；部分可控条件和可控条件。

外部前提条件多数为不可控条件。

内部前提条件大多数为可控条件。

不可控前提条件越多，不确定性越大，就越要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小。

(四) 拟订可供选择的方案

(五) 评价各种备选方案

(六) 选择方案

- 1、酒店综合目标的选择

-
- (1) 市场营销目标
 - (2) 财务目标
 - (3) 人事目标
 - (4) 社区关系目标
 - (5) 设施、设备、服务、管理等经营目标
 - (6) 研究和发展目标

2、酒店部门目标的选择

六、酒店计划的目标管理

(一) 目标管理的提出

目标管理是综合了科学管理理论和行为科学理论而形成的一套管理制度。强调组织的成员不论职位高低都参与工作目标的制定工作，强调实现目标过程中的“自我控制”。主要观点是：

- 1、企业目的和任务，必须转化为特定的目。
- 2、各级管理人员只有通过向下级进行领导，并以目标来衡量每个人的贡献大小，才能保证企业总目标的实现。
- 3、必须有周密的、方向一致的分目标来指导每个人的工作。
- 4、目标的实现要以自我控制为主。
- 5、工作成绩的考核、评价和奖励，必须严格按照每位员工目标任务完成情况来进行，以进一步激励每位员工的工作热情，发挥每位员工的主动性和创造性。

(二) 目标管理与计划的关系

- 1、实行目标管理就要求酒店制定明确的目标，而制定目标是计划的重要一环。
- 2、明确的目标便于员工理解与执行，并产生动力去完成计划。
- 3、明确的目标，使为完成计划而组织安排的各项业务活动更为具体。
- 4、目标管理有助于计划控制。

(三) 目标管理的基本步骤

- 1、建立目标体系
- 2、目标实现过程
- 3、检查与评价过程

（四）目标管理实施的条件

1、对员工进行培训，让他们了解如何制定目标和行动方案，具备初步参与管理的能力。

2、让员工真正具有动力

(1) 采纳员工的合理化建议

(2) 奖励被采纳的合理化建议

3、让员工真正参与

第二节 酒店的决策与战略管理

一、决策的概念

决策就是针对某些重大问题，根据实际情况，经过逻辑推理，找出解决方案注意：决策是一个经常性的动态过程；决策是有阶段性的动态过程。

二、决策类型

（一）根据决策解决问题的多少，或者达到目标的多少，可以分为

1、单目标决策

2、多目标决策

（二）根据在决策中采用技术的不同，可以分为

1、程序化决策

2、非程序化决策

（三）根据解决问题和达到目标的可靠程度

1、确定性决策

2、非确定性决策

3、风险性决策

（四）根据决策目标所涉及的面和产生的影响

1、战略决策

2、战术决策

（五）根据决策作用的长短

1、长期决策

2、短期决策

三、决策过程

(一) 了解情况

(二) 找准问题

(三) 集思广益

(四) 评估方案

(五) 选择最佳方案

(六) 执行方案

四、战略管理的概念

战略一词来自军事用语，指有关战争全局的计划和策略。在企业管理中正式使用这一概念则源于 20 世纪 60 年代安索夫的《企业战略论》一书。70 年代美国企业管理者认识到，外部环境对企业生存和发展的重要影响，开始把管理重心从满足职能领域的有效管理转道制定和实现企业的总目标和总策略上，使企业适应外界环境的变化并保持稳定增长。

(一) 企业战略应解决的问题

1、在纷乱的环境中，组织行为的模式是什么？

2、在这些行为模式中，决定其差别的是什么？

3、什么因素导致成功或失败？

4、一种特定的行为方式的选择是由什么决定的？

5、组织从一种方式转向另一种方式，是由什么决定的？

(二) 战略一词的另一种定义

战略是由计划、策略、模式、定位和观念组成的

1、计划，一种有意识、有预计的行为程序。一种处理某种局势的方针，是在企业发生经营活动以前制定的有意识和有目的的开发活动。

2、策略。在特定环境下，企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。

3、模式。反映企业的一系列行为。

4、定位。是指在竞争的市场环境中确定自身所处的位置。

5、观念。体现人们对客观世界的认识方式。

五、战略类型

见下表。

序号	名称	具体内容
1	前向一体化战略	获得分销商或零售商的所有权或对其加强控制
2	后向一体化战略	为获得供方公司的所有权或对其加强控制
3	横向一体化战略	获得竞争者所有权或对其加强控制
4	市场渗透战略	通过更大的营销努力提高现有产品或服务的市场份额
5	市场开发战略	将现有产品或服务打入新的地区市场
6	产品开发战略	通过改造现有产品和服务或开发新产品或服务
7	集中多元化经营战略	增加新的但与原业务相关的产品或服务
8	混合式多元化经营战略	增加新的与原业务不相关的产品或服务
9	横向多元化经营战略	为现有用户增加新的不相关的产品或服务
10	合资经营战略	两家或更多的发起公司为合作目的组成独立的企业
11	收缩战略	通过减少成本与资产对企业进行重组，以扭转销售额或赢利的下降
12	剥离战略	分公司或组织的一部分售出，只保留一部分经营
13	清算战略	为实现其有形资产价值而将公司资产分块售出

六、波特的一般性战略

(一) 成本领先战略

1、概念

主要强调以很低的单位成本价格，为敏感用户生产标准化的产品。

2、采用成本领先战略的前提条件。

- (1) 市场中有很多对价格敏感的用户。
- (2) 购买者、消费者不太介意品牌间的差异。
- (3) 存在大量讨价还价的消费者、购买者。
- (4) 实现产品与服务差异化的途径很少。

(二) 差异化战略

1、概念

为对价格相对不太敏感的消费者提供独特的产品与服务。

2、产品差异化实现的条件

- (1) 服务水平
- (2) 原材料的供应
- (3) 工艺设计
- (4) 产品的性能、寿命、能耗及使用的方便性

3、风险因素

(1) 消费者对某种特殊产品价值的评价是非物有所值。在这种场合下，成本领先战略会轻易的击败差异化战略。

(2) 竞争对手可能会设法迅速摹仿产品服务的差异化特征。所以企业必须长久地保持产品与服务地独特性，使这一独特性不被竞争对手迅速而廉价的模仿。

4、对组织工作的要求

对研究开发和市场营销功能的强有力协调，以及提供能够吸引科学家和创造性人才适宜的工作环境。

(三) 专一性经营战略

提供满足小用户群体需求的产品与服务：

1、实施要求

所经营的产品与服务有足够的市场规模，有良好的市场增长潜力。

2、市场需求

当消费者有独特的偏好或需求，以及当竞争者不想专业化于同一目标市场时，专

一经营战略最为有效。

3、风险

因为它的经营目标集中于特定的消费者群体，特定的市场或特定的产品，市场比较狭窄，情况发生变化风险就大。

章	第7章 酒店公关与营销管理
教学目标	1、通过对本章的学习,要求学生认识公共关系是现代酒店企业一项重要的经营管理活动,了解酒店公共关系的基本特点、基本活动领域,学习酒店企业 CIS 的基本概况,掌握酒店企业开展公关活动基本要点; 2、掌握酒店企业营销的基本原理与技巧。
思政目标	1、大到国家要强大,民族要复兴,小到个人要成功,都需要我们艰苦奋斗,自强自立 2、思政元素:开拓精神大到国家要强大 3、中国酒店故事:后疫情时代,国内酒店自救案例。
教学重点	酒店企业开展公关活动基本要点。酒店企业营销的基本原理与技巧。
教学难点	公共关系活动领域分析(收集信息、塑造形象、决策咨询)。
教学学时	4 学时
教学方法	讲授法、案例法、课堂模拟
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

第一节 酒店公共关系概述

一、酒店公共关系的概念

(一) 酒店公共关系的含义

从动态和静态两个角度来理解。从静态角度看,它表现为一种关系状态,这种关系状态反映了酒店内部和外部各种关系的亲疏程度、好坏程度。从动态角度看,公共关系表现为一种活动,即一个酒店为了协调各方面的关系,在社会上树立良好的形象而开展的一系列专题型或日常性公共活动的总和。

酒店公共关系是一门新的管理科学,它要求酒店企业在发展过程中,应具备良好的公关意识,切实开展各类公关活动,以便保持一个良好的公关状态。

(二) 酒店公共关系的构成

酒店公共关系是一项专业性的行业公关,它由三方面的要素构成,即公关的主体(酒店企业)、手段(桥梁)和客体(公关的对象)。

二、酒店公共关系的特点

-
- (一) 以公众为对象，了解公众、满足公众。
 - (二) 以美誉为目标，塑造形象，增加美誉。
 - (三) 以互惠为原则，平等互利，协调发展。
 - (四) 以长远为方针，持之以恒，长期努力。
 - (五) 以诚实为信条，广结良缘，信誉天下。
 - (六) 以信息传播为手段，双向沟通，内外交流。
 - (七) 以科技创新为生命，以特见长，出奇制胜。
 - (八) 以主动公关为先导，预防为主，防治结合。

第二节 酒店公共关系活动领域分析

一、收集信息

(一) 信息收集的范围

- 1、关于形象的信息：知名度指标、美誉度指标、支持率指标。
- 2、关于产品的信息：有形产品、无形产品（服务）。
- 3、有关公众的信息：有关公众基本情况、类别、态度、需要和欲望的信息。
- 4、社会环境信息：各项方针政策、法令法规；变化了的各项社会生活方式；有关传统文化的信息；社会各种热点话题和焦点问题以及不同时期不同的公众舆论。

(二) 信息收集的渠道

- 1、内部信息收集渠道
- 2、外部信息收集渠道

(三) 信息收集的方法

- 1、问卷法
- 2、访谈法
- 3、观察法
- 4、资料摘录法

(四) 信息收集的原则

- 1、有效性原则

2、适用性原则

3、适时性原则

4、真实性原则

5、适量性原则

6、新鲜性原则

（五）信息的处理过程

信息的处理过程包括过滤、鉴别、分析、综合等步骤。对信息做“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由内到外”的工作。遵循迅速、准确、反馈、全面、重点突出。

二、塑造形象

（一）酒店形象的含义

酒店形象是指社会公众对酒店企业形成的整体印象和综合评价。

1、客观性和主观性统一。

2、变动性和稳定性的统一。

3、独立性和多维性的统一。

4、可塑性和可毁性的统一。

（二）酒店形象的构成

1、产品形象。

2、市场形象。

3、管理形象。

4、人员形象。

5、实力形象。

6、社会形象。

（三）酒店形象的塑造

1、诊断

2、开方：十大公关模式：宣传型的公关、交际型的公关、服务型的公关、社会型的公关、征询型的公关、建设型的公关、维系型的公关、防御型的公关、矫正型的公关、进攻型的公关。

3、治疗：遵循的原则：立足长远、立足公众、真实第一、双向沟通、创新独特。

处理好两对关系：公众利益和企业利益的关系；近期利益和长远利益的关系。

三、协调关系

如果说公关活动中塑造形象的工作是树立一种可敬的形象，协调关系则是树立一种可亲形象的工作。

（一）公关协调的基本形态

公关协调的基本形态是指采用何种方式，使双方的关系达到何种协调状态。一般分为强制、顺从、合作三种形态。

（二）协调关系的基本内容

1、内部关系协调：分纵向（领导与群众之间）与横向（各部门之间）关系的协调。

2、外部关系协调：酒店与宾客、与政府部门、与社区、与竞争对手、与众多物质供给企业、与众多潜在公众之间的关系，以及协调其他突发事件。

（三）协调关系的原则

- 1、平等
- 2、互利
- 3、双向选择
- 4、求大同，存小异
- 5、信誉至上

四、决策咨询

（一）公关咨询的重要性

（二）公关咨询的范围

- 1、社会公众方面
- 2、酒店形象方面
- 3、传播沟通方式方面
- 4、问题公关和危机公关方面

（三）公关咨询的方式

- 1、提供信息服务。
- 2、为确定决策目标提供各种建议和意见。

-
- 3、协助拟定决策方案。
 - 4、从信息的角度控制决策实施的全过程。
 - 5、从公关角度评价决策效果。

第三节 酒店企业 CIS

一、CIS 的含义

CIS 是英文 CORPORATE IDENTITY (IMAGE) SYSTEM 的缩写。它是指一个企业运用独特、新颖、鲜明、引人入胜的标识，将酒店企业的内在气质和外显特征，通过传播向企业的公众进行宣传，借以树立企业良好的社会形象，达到促销的最终目的。

（一）CIS 的内容

传播企业的内在气质和外显特征。

（二）CIS 的表现形式

CIS 通过一系列完整的、独特的识别系统来表现其精神内涵。

（三）CIS 的宣传手段

企业可通过报纸、电视、杂志、户外广告、网络、自办刊物、人际交往等手段，向酒店企业的公众传播、解释、宣传 CIS 的含义，举办新闻发布会，组织 CIS 培训班。将 CIS 的种种要素落到实处。

（四）CIS 的职能

CIS 的职能是处理好酒店企业和公众之间的关系。

（五）CIS 的活动效果

企业导入 CIS 是一项长期储蓄，需经过一段时期的努力才会凸现效果。

（六）CIS 的目的

CIS 的最终目的是树立良好的社会形象，使得企业形成一个发展、壮大、再发展、再壮大的良性循环系统，并且不断改善和加快这个系统的循环，使得企业在竞争中脱颖而出，立于不败之地。

二、CIS 的构成要素

CIS 由 MIS 、BIS 、VIS 三大要素构成，它们有机结合，相互作用，共同塑造酒店企业的形象。

(一) MIS (MIND IDENTITY SYSTEM) 理念识别系统。(是企业的心)

- 1、战略目标
- 2、经营理念
- 3、企业文化

(二) BIS (BEHAVIOR IDENTITY SYSTEM) 行为识别系统。(是企业的手)

- 1、酒店内部行为识别
- 2、酒店外部行为识别

(三) VIS (VISUAL IDENTITY SYSTEM) 视觉识别系统。(是企业的脸)

- 1、基本要素
- 2、应用要素

三、CIS 的构建程序

(一) 导入准备阶段

- 1、提案阶段
- 2、概念澄清阶段
- 3、组建 CI 委员会
- 4、选择协作单位
- 5、CI 提案修正

(二) 调查研究阶段

- 1、明确调查研究的必要性
- 2、确定调查内容和对象
- 3、调查阶段
- 4、形成调查报告

(三) 定位策化阶段

- 1、明确酒店的类型
- 2、明确主要公众的需求
- 3、正确定位
- 4、进行策化

(四) 实施管理阶段

- 1、合理选择导入 CIS 的时机
- 2、合理选择导入的方式
- 3、加强导入管理
 - (五) 成果发表阶段
 - (六) 检测评估阶段

第四节 酒店营销管理

一、旅游酒店营销的意义及特征

(一) 旅游酒店营销的意义

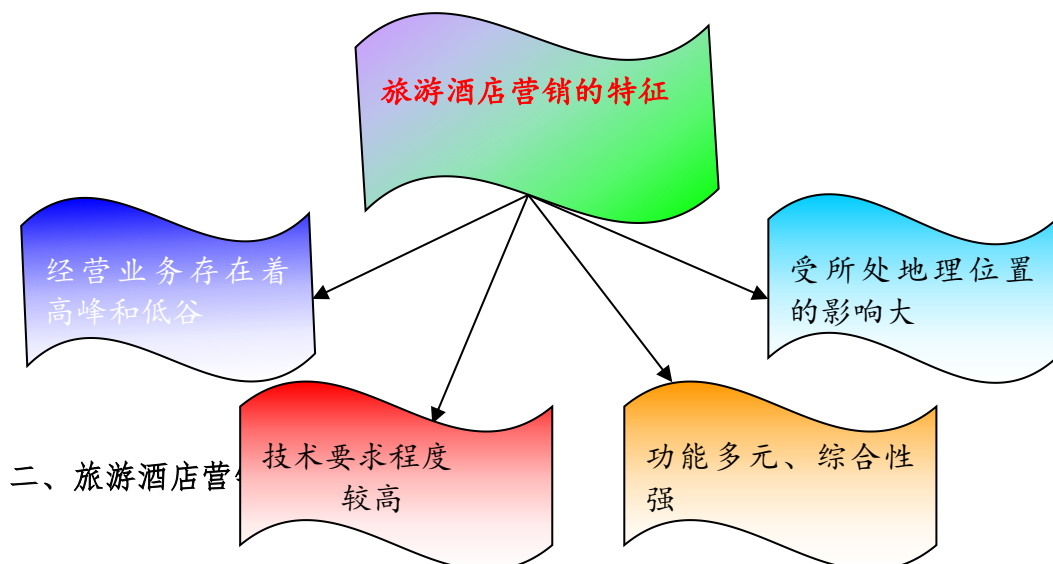
1、为游客提供必要的过夜和休息场所，使游客能够方便、舒适地按其初始动机从事旅游活动。

2、酒店形象和质量是旅游消费者选择旅游目的地的一个重要因素。

3、是衡量旅游消费者对旅游目的地满意程度的一个重要标准。

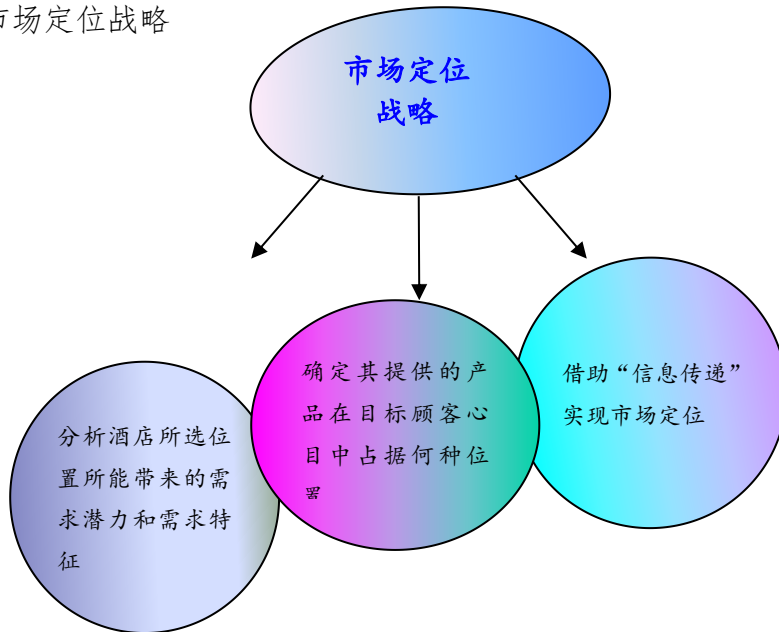
因此，随着旅游消费者的消费水平和消费偏好的变化，旅游酒店营销人员应把握好旅游市场动向，系统地做好旅游酒店营销的整体设计，以保证其市场营销目标的实现。

(二) 旅游酒店营销的特征



二、旅游酒店营

(一) 市场定位战略



(二) 奖励策略

为了吸引回头客，争取新顾客，旅游酒店可制定奖励和激励常住客、回头客的策略，并运用数据库建立常住客档案，加强与顾客的联系，运用关系营销。

(三) 联合营销战略

联合营销战略是目前正在迅速发展的一种营销趋势，它是指企业在营销时能够与其他企业一起达成一定程度的协作，进行联合营销。

1. 分销方面

各酒店之间可以相互推荐业务，并能够通过中央预订系统更便捷地进入销售网络。

2. 促销方面

各酒店可以合作开展市场定位和品牌化经营，利用公共专业营销队伍，联合制定宣传册和传单，或集体参加行业交易会和展览，进行联合广告促销。

3. 定价方面

各酒店在推出的相似产品或服务上，可以协调整个集团，实行统一定价，避免因价格战而造成的“两败俱伤”。

章	第8章 酒店业的创新与发展
教学目标	1、通过本章学习，理解酒店产品创新的涵义； 2、掌握酒店产品创新的基本原则； 3、掌握酒店产品的创新过程。
思政目标	1、培养学生的审美素养，热爱中国传统文化，提高文化自信 2、思政元素：文化自信 审美素养 3、中国酒店故事：酒店中的中国元素（视频，课堂讨论）
教学重点	酒店产品创新的基本原则；酒店产品的创新过程
教学难点	酒店产品创新的涵义。
教学学时	2 学时
教学方法	讲授法、案例法、讨论法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

一、酒店产品创新的涵义

所谓创新就是把一种从来没有过的关于要素的“新组合”引入到生产体系。此新组合包括：引进新产品、引进新技术、开辟新市场、控制原材料新的供应来源、实现产业的新组织。酒店产品创新是指把与老产品在功能、结构、技术、实物、符号、服务等方面都有显著的差异的产品，引入酒店生产经营体系的过程。

二、酒店产品创新的基本原则

（一）市场导向性原则

酒店的创新产品是否符合消费者的需要，是否获得较好的经济效益，市场最有发言权。只有符合市场需求和社会需求的酒店产品，才能获得广阔的市场和强大的生命力。

因此在新产品开发之前，必须经过详细周密的市场调研，了解市场需求情况，进行新产品开发可行性分析，再根据调研结构做出新产品开发决策。

（二）主题性原则

酒店产品创新必须明确主题，不必追求功能齐全。

酒店产品有了鲜明的主题，则能在市场上树立鲜明的形象，就能更好的避免或减

少重叠性的市场竞争，从而有利于酒店产品的市场定位。

（三）特色性原则

所谓特色即产品具有“人无我有，人有我优，人优我特”的特点。这就要求酒店充分发挥自身的优势，努力在酒店的环境设施、实物产品、服务等方面形成自己的特色。

4、文化性原则

酒店产品是具有附加值的服务产品。

客人不仅有物质生活的消费需求，而且文化消费、精神享受的需求也越来越普遍。一个没有文化内涵的产品是没有生命力的产品。

5、参与性原则

现代旅游消费心理一个重要的变化就是追求一种令人难忘的独特经历，渴望参与。酒店创新产品应尽可能体现宾客的参与性，这种参与不仅体现在宾客消费过程中，甚至在产品设计过程中体现宾客的参与。

6、经济可行性原则

酒店新产品能否获得良好的经济效益，是否具有操作的可行性，使衡量酒店开发成功与失败的重要标志。只有带来良好经济效益的酒店新产品，才有广阔的前景。

（三）酒店产品的创新过程

1、新产品策略的确定

（1）酒店营销人员对酒店是否开发新产品进行决策，如意见一致，则进行下一个步骤。

（2）明确新产品开发的意义和作用，并确定各种开发目标。

2、新产品开发方案的构思

新产品的构思来自于两个方面，即酒店内部信息和酒店外部信息：

（1）酒店内部信息

主要来自于酒店的营销人员、生产经营部门的管理人员、一线的服务人员。

（2）酒店的外部信息

主要来自于竞争对手、创新者、专利保护机构、顾客、酒店中间商、供应商、广告机构、外部调研机构等。

酒店营销人员通过对内部和外部信息的分析，找到新产品开发的思路。

3、对构思方案的筛选

各种创新方案并非都是可行的，酒店营销者还要做进一步筛选，以便从中选出最具潜力的方案。对新产品的构思的筛选过程包括：

(1) 对酒店资源进行总体评价，分析酒店的设备设施状况，技术专长及酒店生产经营某种产品的能力。

(2) 判断新产品构思是否复合酒店的发展目标，包括利润目标、销售目标、产品组合等。

(3) 进行财务可行性分析，分析酒店能否有足够的资金发展某项新产品。

(4) 分析市场性质及需求，产品能否满足市场需求。

(5) 竞争状况和环境因素分析。

通过以上分析，充分考虑新产品开发的有利和不利因素，尤其是企业形象和声誉、销售能力、研究和开发力量、员工素质、财务能力、生产能力、地理区位、酒店设施和采购供应等因素，通过综合评价，最后剔除不适当的构思，选出最佳产品构思。

4、对筛选后的方案进行可行性分析

可行性分析是指对选定的新产品开发方案，从技术、营销、经济、社会、资金、资源、法律等方面进行系统研究，目的是为了最终确定最佳新产品开发方案。

新产品开发方案的可行性分析通常采用两种方法：

第一、由酒店内部营销人员负责新产品开发方案的可行性分析

第二、利用酒店外部的专家或外界的专门研究机构进行酒店新产品可行性分析，分析的目的是弄清：

(1) 新产品有什么特点，是否比市场上同类产品好。

(2) 新产品的目标市场在哪里，其购买潜力如何。

(3) 企业的资金和设备如何，是否是核心产品的开发。

(4) 新产品上市成功的可能性有多大，竞争能力如何，社会效益如何。

(5) 新产品的原材料供应如何，成本如何，新产品的预期利润如何。

5、新产品的设计和开发

是指按照新产品的开发方案进行资金筹集、新产品设计、设备安装、员工的组织、

新产品的制作等。

6、新产品试营业

是准备将已开发出来的新产品进行试销。

其目的是：

- (1) 确定新产品销售量和市场占有额。
- (2) 检查新产品的主要市场构成。
- (3) 较清楚地了解新产品潜在客人和客人组合。
- (4) 估计新产品开发效果及整个市场的大小。

7、新产品正式营业

通过市场试营业成功的新产品，酒店就可以正式上市投入生产，并制定适当的酒店营销组合，即正式制定新产品的各种规格和质量标准，新产品的价格构成、新产品的销售渠道及新产品的促销组合来满足市场需要。

章	第9章 酒店服务质量管理
教学目标	通过对本章的学习，要求学生认识到服务质量是酒店生存和发展的基础，了解酒店服务质量的含义、内容、特点，学习制定酒店服务规程、进行酒店服务质量教育的内容，掌握服务质量管理的有效方法。
思政目标	1、培养学生遵守职业道德。凡事都要遵守一定的法律法规，才能在社会上正常有序的工作和生活 2、思政元素：法治意识、职业道德 3、中国酒店故事：分析近期酒店不文明服务现象（视频，课堂讨论）
教学重点	酒店服务质量，酒店全面质量管理，PDCA 管理循环。
教学难点	建立酒店服务质量管理体系，采取有效的服务质量管理方法。
教学学时	4 学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

案例导入：

在内地一家酒店，一位住店台湾客人外出时，有一位朋友来找他，要求进他房间去等候，由于客人事先没有留下话，总台服务员未答应其要求。台湾客人不悦，公关部王小姐正要开口解释，怒气正盛的客人就指着她鼻子尖，言词激烈地指责起来。于王小姐默默无言地看着他，让他尽情地发泄，脸上则始终保持一种友好的微笑。直到客人平静下来，王小姐才心平气和地告诉他酒店的有关规定，并表示歉意。这位台湾客人离店前与王小姐辞行，激动地说：“你的微笑征服了我，希望我有幸再来酒店时能再次见到你的微笑。”

第一节 酒店服务质量概述

一、酒店服务质量的含义

酒店服务质量是指酒店以其所拥有的设备设施为依托，为宾客所提供的服务在使用价值上适合和满足宾客物质和精神需要的程度。

酒店服务质量的管理实际上是对酒店所提供服务的价值的管理。

酒店服务质量通常有两种理解：广义的酒店服务质量包含酒店服务的三要素，即设施设备、实物产品和劳务服务的质量；狭义的酒店服务质量是指酒店劳务服务的质量。

二、酒店服务质量的内容

（一）有形产品质量

1、酒店设备设施质量

2、酒店实物产品质量（菜点酒水质量、客用品质量、商品质量、服务用品质量、服务环境质量）

（二）无形产品质量

- 礼貌礼节
- 职业道德
- 服务态度
- 服务机能
- 服务效率
- 安全卫生

三、酒店服务质量的特点

- 酒店服务质量的综合性
- 酒店服务质量评价的主观性
- 酒店服务质量显现的短暂性
- 酒店服务质量内容关联性
- 酒店服务质量对员工素质的依赖性
- 酒店服务质量的情感性

第二节 酒店服务质量管理

一、制定酒店服务规程

酒店服务规程是酒店进行质量管理的依据和基础，是酒店根据各自的等级而制定出的适合本酒店实际情况的管理制度和作业标准。

（一）酒店服务规程的含义

- 1、服务规程的对象和范围
- 2、服务规程的内容和程序
- 3、服务的规格和标准
- 4、服务规程的衔接和系统性

（二）酒店服务规程的制定

1、酒店服务规程的制定依据：《星标》；客源市场需求；本酒店的特点；国内外酒店管理的最新信息；动作及作业研究。

2、酒店服务规程的制定：提出目标和要求；编制服务规程草案；修改服务规程草案；完善服务规程。

（三）酒店服务规程的实施

- 1、服务质量意识教育。
- 2、服务规程作业培训。
- 3、服务规程执行过程的督导。

二、建立酒店服务质量管理体系

（一）建立服务质量管理机构

（二）进行责权分工

（三）制定并实施酒店服务规程和服务质量管理体系

（四）重视质量信息管理

- 信息的收集
- 信息的加工和传递
- 信息的反馈
- 服务质量信息的储存

（五）处理服务质量投诉

三、采取有效的服务质量管理方法

（一）酒店全面质量管理（Total Quality Control，简称TQC）

1、酒店全面质量管理的含义

酒店全面质量管理是指酒店为保证和提高服务质量，组织酒店全体员工共同参

与，综合运用现代管理科学，控制影响服务质量的全过程和各因素，全面满足宾客需求的系统活动。它要求以系统观念为出发点，通过提供全过程的优质服务，达到提高酒店服务质量的目的。

2、酒店全面质量管理的特点

全方位的管理；全过程的管理；全员参与的管理；方法多种多样的管理。

（二）服务质量的分析

1、圆形分析图

2、排列分析图

3、因果分析图

4、PDCA 管理循环：计划阶段（P， Plan）；实施阶段（D， Do）；检查阶段（C， Check）；处理阶段（A ， Action）。

（三）零缺点质量管理

1、零缺点（Zero Defects 简称 ZD）指企业必须以零缺点的要求来控制产品质量，追求完美。

2、建立酒店服务质量检查制度。

3、DIRFT(Do It Right the First Time)即每个人第一次就把事情做对。

4、开展“零缺点”竞赛

（四）现场巡视管理

（五）优质服务竞赛和质量评比

1、定期组织，形式多样

2、奖优罚劣，措施分明

3、总结分析，不断提高

（六）服务质量控制

1、事前质量控制

2、服务过程质量控制

3、事后质量控制

五、评价酒店服务质量管理效果

（一）评价内容：服务质量管理标准的执行程度；宾客的物质心理满足程度

(二) 评价方法：检查

章	第 10 章 酒店集团经营
教学目标	1、通过本章学习,使学生掌握酒店集团经营的形式和优势; 2、了解我国酒店集团的现状与趋势,了解世界上的主要酒店集团。
思政目标	1、不管是行业还是个人的成功,都需要我们自强不息,永不停息的坚持和奋斗 2、思政元素:职业理想 开拓奋斗 3、中国酒店故事: 本世纪酒店业的三次重创
教学重点	酒店集团的联合形式。
教学难点	酒店集团的发展趋势。
教学学时	2 学时
教学方法	讲授法、案例法
作业	1、选择题 2、简答题 3、案例分析

现代酒店集团产生于第二次世界大战以后,当时国际旅游业迅速发展,其他行业广泛的联营对酒店业产生了极大的影响。在国际酒店业的激烈竞争中,许多酒店相互吞并和转让产权,酒店的企业主认识到单一酒店独立经营的形势难以应付竞争的局势,而扩大经济规模联合经营则容易在竞争中获胜。此外,其他行业特别是航空公司以购买酒店股份的方式参与酒店业,并逐步扩大股权,形成对酒店企业的控制。20世纪40年代,美国泛美航空公司率先购买了洲际旅馆的产权,通过控制洲际旅馆而打入酒店业,把酒店业的发展推向一个新的高潮。此后许多酒店以及参与酒店股份的企业为了自身的发展,为了开辟新的市场,纷纷在各地建造酒店,购买酒店产权或以其他形式控制酒店。以美国为首创建的酒店集团就此迅速地发展起来。

一、酒店集团的优势

Hotel-Chain,在我国称作联号酒店、连锁酒店,或统称为酒店集团。严格地说,酒店集团是指以经营酒店为主的联合经营的经济实体,它可以由一个或几个Hotel-Chain组成。Hotel-Chain是指在本国或世界各地以直接或间接形式控制两个以上酒店的经济体,以相同的店名和店标,统一的经营程序,同样的服务标准和管理风格与水准进行联合经营。本书统称之为酒店集团。目前国际酒店集团数量日益增多,

规模日益扩大，势力逐渐增强，在国际旅游市场中占有越来越重要的地位。酒店集团的优势主要表现在以下四个方面。

（一）经营管理

酒店集团具有较成功的管理系统。它为所属酒店制定统一的经营管理方法和程序，为酒店的硬件设施和服务规定严格的标准，为服务和管理订立统一的操作规程。这些标准和规范被编写成经营手册，帮助所属酒店的经营达到标准，使酒店形象名副其实。由于经营环境不断变化，酒店集团对这些标准和程序要经常进行更新改进，以确保经营的先进性，应付新的竞争形势。

酒店集团为所属酒店生产和技术的专业化、部门化提供条件。在食品公司生产和加工、设备维修和改造、布件的洗涤等方面进行集中的管理，以达到降低酒店经营成本的目的。

酒店集团定期派遣管理人员到所属酒店去检查。他们的主要责任是确保所属酒店达到各项经营标准，对检查过程中发现的酒店经营上的问题、不合格服务提出建议并进行合法指导。

酒店集团为所属酒店进行员工培训。大的酒店集团一般都有自己的培训基地和培训系统。例如，原假日集团在其总部美国的孟菲斯有一所假日大学，希尔顿集团在美国休斯顿大学设立自己的酒店管理专业。酒店集团内部还设有培训部门，负责拟定培训计划，并聘请各类酒店经营专家，如工程技术、装潢、会计、营销、计算机等方面的专门人才，为所属酒店提供在职员工的培训。酒店集团还接受所属酒店派遣的员工到集团的酒店或培训基地实习。

（二）技术方面

酒店集团向所属酒店提供技术上的帮助，这些是根据所属酒店的需要并且支付额外费用才提供的。

酒店集团为所属酒店提供集中采购服务。由于酒店集团要求所属酒店实现设备、设施和经营用品标准化、规格化，因而一些大酒店集团下设专门负责酒店物资供应的分公司。其他酒店集团总部也设有采购部门，由该部门向各酒店提供统一规格和标准的设备和经营用品，如家具、地毯、餐厅和厨房用具、布件、灯具、餐巾、文具、食具等，从而形成比较完善的集团物资供应系统。酒店集团集中大批量购买物品能获得

较大的价格折扣，使酒店经营成本降低。

酒店集团对所属酒店技术上的帮助还包括酒店开发阶段和更新改造所需的可行性研究、建筑设计、装潢等服务。例如假日集团有一个建筑公司，有自己的建筑师和设计方面的专家，可为所属酒店提供技术方面的服务。

（三）资金

酒店集团一般规模庞大、资本雄厚且具有一定的信誉，这些为所属酒店筹措资金提供了可信度。一家单一的小酒店不易得到金融机构的信任，参加酒店集团使金融机构增加了对它经营成功的信任度从而愿意提供贷款。此外，酒店集团还为所属酒店提供金融机构的信息，有的集团还帮助所属酒店介绍贷款机构。

（四）市场营销

酒店集团一般规模较大，经营较成功，因而在国际上享有较高的声誉，在公众中留下了深刻的印象。如果一家酒店加入了某一酒店集团就能使用该酒店集团的名称，集团的店名和店标出现在所属酒店的大门外、广告、布件、经营用品上，则大大宣传了酒店的产品。特别是在拓展国际市场时，一个熟悉的国际酒店集团的名称往往要比不知名的酒店更易使顾客对酒店产品具有信心，更能吸引顾客。

一家单一的酒店通常没有资金大力开展广告宣传，而酒店集团能集合各酒店的资金进行世界范围内的大规模广告宣传，它有能力每年派代表到各地参加旅游交易会、展览会，推销各所属酒店的产品并与旅游经营商直接进行交易。这种联合广告能提高集团所属每一家酒店的知名度。

此外，酒店集团一般都有一个订房系统，有高效率的计算机中心和直拨订房电话，帮助集团中的成员酒店处理客房预订的事宜，并处理集团中各酒店间推荐客源的业务。酒店集团在各地区的销售办公室有一支精明的销售人员队伍，可在各大市场区为各酒店销售团队和会议业务，并为各酒店及时提供市场信息，这大大有利于酒店增加客源和开发国际市场。

二、酒店集团的联合形式

国际上酒店集团联合的形式有横向联合、纵向联合和多种经营联合。

横向联合就是酒店与酒店之间互相联合。一切酒店集团都是靠横向联合起来的。

纵向联合有两种：一是后向联合，即酒店与供应商联合。从酒店角度出发，这种

联合形式可以保障物资供应。例如有些酒店与酒厂联营，我国天津的凯悦酒店与家具厂、装潢厂合资并开设农场，保障经营所需要的物资供应。二是前向联合，即酒店与销售商联合。例如酒店与航空公司联营，航空公司可以保障游客到某地有住处，而酒店靠航空公司带来客源。酒店还与旅行社联合，许多酒店集团开设旅行社，将游客送到自己在各地的酒店中去。

酒店开发多种经营，与多行业企业联营，可以提高经营效果，减少风险。许多酒店集团不仅开设酒店并且开设商场、旅行社、汽车公司、快餐集团等。国外很多酒店集团还开设赌场。法国最大的酒店集团——雅高集团，规模位居世界第四位（1999年）。该集团设有三大部门：酒店部门、饮食部门、服务部门。酒店部门下设6个大连锁酒店，豪华级的索菲特酒店（Sofitel）专门面向高级市场，该连锁酒店在我国管理西安索菲特酒店；四星级的诺伏特酒店规模最大，在世界各地的酒店最多，我国的北京和广州分别有一家诺伏特酒店；其他四个连锁酒店分别为三、二、一星级酒店，专门针对中低、档市场，这些酒店规模小，主要设立在法国境内。饮食部门下设许多独立的餐馆，其中有几家为法国著名的连锁餐馆。饮食部门除了自己经营餐馆外，还为其他单位，如学校、工厂、机关、医院经营管理餐厅。雅高集团所属的餐馆和代为经营的餐馆共有1933家，为法国及欧洲最大的餐馆集团。饮食部门还经营就餐券的销售。雅高集团与各地168600家餐馆具有合同关系，向51250家客户公司销售就餐券。这些公司约200万名职工可持就餐券去上述餐馆就餐。雅高集团经营就餐券的数量居世界首位。服务部门下设两大批发部：一个是设备公司，为各酒店、餐厅供应家具、设备、炊具等；另一个是饮食公司，供应食品和饮料。两大批发部在世界各地拥有许多商业网点。服务部还下设一个预订中心和两个旅行社，为各地的酒店输送客源。

三、酒店集团的结构关系

（一）拥有关系

拥有关系是指一家公司同时拥有好几家酒店，这是最简单的公司形式。各酒店所有权属于同一个公司，属于同一个法人。这种结构能节省许多费用，例如注册费用等立法上的费用；在经营上能节省一些人工费用，如采购员、财会人员、维修人员等几个酒店可合用。该结构的缺点首先是风险较大，若公司中有一家酒店经营失败而酒店

的资产不足以清偿债务，各家酒店的资产都不能得到保护，有可能会被动用来偿付债务；其次，由于各家酒店属于同一家公司，在计算所得税时必须将各家酒店的利润加在一起计算，如按递进法计算所得税，需缴纳的税率往往要高些。

（二）控股关系

控股关系是指母公司为控股公司，它在子公司酒店中拥有的股份超过半数，即 51% 以上，这样它就控制了子公司。子公司酒店属于母公司酒店集团的成员，但它本身是一个独立的企业，具有独立的法人地位。母公司在子公司的全部财产是在子公司中的股份，母公司可按股份分享子公司的盈利。这种结构的优越性是风险小，一旦某一家子公司酒店经营失败，母公司的最大损失是投资于子公司的股份。另外，每一家酒店是一个独立的企业，所得税是以每一家酒店的利润来计算的。

（三）租赁关系

有些酒店集团在本国或其他国租赁一家酒店进行管理。该酒店的所有权不属于酒店集团，但酒店集团对酒店具有经营的权利，该酒店便成为酒店集团的一员。上述两种情况中酒店的所有权和经营权分开，可进一步减少风险。一个酒店的所有者和经营者分别属于两个独立的公司，经营的公司承担经营的风险，一旦经营失败，由于酒店大多数固定资产属于所有者公司，因此可以受到保护。租赁的形式主要表现为以下几种。

（1）直接租赁形式，即承租的公司使用酒店的建筑物、土地、设备等，每月缴纳一定的租金。在租借时，有的公司只租借大楼和土地，有的所有者同时拥有酒店的全套设备、家具、用具。在租赁合同中必须规定家具和设备的更新改造、大修理费用应由哪方负责。由于酒店主要的固定资产属于所有者公司，因而在租赁合同中还需规定房产税、火灾保险等固定费用应由哪方负责。一家酒店要经营成功需要较长的时间。在租赁合同中，要规定租赁的年限，以保护经营公司免于所有者在其经营成功之际将财产收回。

（2）分享盈利的租赁形式。在酒店行业中，有许多公司采用分享经营成果的租赁方法。所有者企业愿意根据收入或利润分成作为租金。因为各国都存在通货膨胀的现象，土地和建筑物的价值也会随之有所增加，根据收入或利润分成可以消除通货膨胀的因素，在合同中不需要规定租金和通货膨胀率之间的条款。以这种形式计算租金

并不是每月交纳一定的数额，而是根据收入或利润来计算租金，其计算方法有以下三种：① 按总收入的百分比计算，比如向所有者交纳总收入 20%的租金；② 按经营利润的百分比计算，比如向出租者交纳 80%的经营利润的租金；③ 按总收入和经营利润混合百分比计算，比如向出租者交纳 60%的经营利润和 5%总收入的租金。

一般来说，出租者企业不愿意承担风险，较喜欢根据总收入百分比来计算租金。根据经营利润计算租金对于所有者来说会增加不必要的风险。有些酒店地势优越、设施高级，但由于经营者公司管理不得力，利润达不到应有的水平而使出租者企业蒙受损失。因而在协商租金时，出租者公司往往要求加上一条最低租金的限额作为保障条款。

(3) 出售——回租形式，即企业在将酒店产权转让给他方的同时要求将酒店租回再继续经营。企业出售酒店的产权具有不同的动机，有些企业拥有酒店产权但需要使用现金，因此需将酒店资产转变成现金；有些企业想减少风险而不愿在经营某酒店的同时拥有这家酒店的产权；还有些企业依赖贷款建造酒店后负债太大，故不想拥有产权。这些公司将产权出售给另一公司时要求仍然经营该酒店，这就必须签订出售——回租协议。承租经营的公司必须定期向买方交纳租金。对产权的卖方来说，这也是一种筹措资金的方法。这种租赁形式在国际上相当流行。

(4) 管理合同关系。有些公司拥有酒店的产权但缺乏管理酒店的经验或者不愿意经营酒店，它可以聘用酒店集团的管理公司，使用酒店集团的名字，并成为酒店集团的一员。这个公司必须与管理公司签订管理合同。管理合同与租赁关系有某些相同之处，如酒店的所有权和经营权都分开，收取租金和收取管理费采取相似的分成方法，但这两种关系性质不同。在租赁关系中，经营酒店的公司立法上完全独立于所有者企业，它属于经营公司，必须对职工负责。经营公司还必须承担经营酒店的风险，如果经营亏损（比如租金大于经营利润），则亏损由经营公司承担。在管理合同关系中，管理公司是酒店产权所有者的代理人，它代所有者经营酒店，但不承担经营风险。酒店的职工是所有者公司的职工，所有者公司应该向职工负责。管理公司是代所有者公司管理企业和职工。

管理合同是一种互惠合同。对于管理公司来说，这是一种以较少的投资扩展酒店集团的方法，它可不直接投资建设酒店或购买股份，而在世界各地扩展酒店网点。这

样酒店集团的预订系统和销售势力可以得到发展，职工能有更多晋升的机会，酒店集团的名气也得以扩大。对于聘用管理公司的企业而言，由于管理公司具有管理酒店的成功经验，由他们来管理酒店成功的希望较大。我国有不少合资旅游酒店就是聘用酒店集团的管理公司来管理的。聘用国外管理公司，可学习国外先进的管理经验，利用酒店集团发达的预订系统和强大的销售力量来扩大自己的客源，拓展国际市场。但是，它也有一些不利之处，表现在：① 需要大量的外汇资金和管理费。广州有一家大酒店，共 200 名港方员工，他们的工资相当于 2 800 名全部中方员工的工资，而且外方员工的工资要用外汇支付。另外，由外方管理公司管理的酒店，采购部一般由外方控制，它们大量进口各种设备、用具、餐厅原料甚至信封、信纸等，造成外汇大量流出。② 如果处理不当，过分依赖外方，不利于培养和锻炼我方自己的管理干部，同时，易留下后遗症。例如有家酒店，外国管理公司撤走时，管理技术程序没有很好地移交，并且客户关系也被其带走，给酒店以后的销售带来了困难。③ 忽视设备维修。由于管理公司不是酒店财产的所有者，他们在管理中会产生偏重追求短期经营利润而拖延设备维修的倾向，因而造成设备磨损较大，影响设备的使用寿命。④ 由于国情不同，造成经营管理上的一些问题。比如由于外方管理人员不熟悉我国的国情，因而在经营管理决策上缺乏灵活性和敏捷性，他们往往偏重于严格的制度而忽视对职工做细微的思想教育工作等。

(5) 酒店名使用权转让，是指出让者企业出让某项已经出名产品的权利。近几年来，酒店名使用权转让不仅在美国而且在世界上发展很快。出让者企业应先树立自己酒店的品牌，然后才能向其他公司转让经营同名酒店的权利。在转让酒店名使用权的同时，出让者为接受酒店名使用权公司制定经营酒店的标准程序和方法，并提供技术方面、市场营销方面的帮助，使接受者酒店成为酒店集团的一员并能在经营质量方面名副其实。

酒店名使用权的接受者有责任确保酒店达到酒店集团应有的经营标准。这些标准包括设备设施的规格和质量的硬标准及设备的保养清扫、服务项目和质量方面的软标准。接受者企业还有责任向转让者交纳转让费，转让费包括转让初始交纳的一次性转让费，这笔一次性费用数量比较大，比如有的酒店集团收取 5 万美元。另外接受者企业每月还要交纳一定的费用，这笔费用的交纳方式各异，有的每月交纳固定数额的费

用加上预订系统预订客房的预订费用，有的根据酒店总销售额的一定百分比或客房销售额的一定百分比计算。

接受者酒店在选择出让酒店名使用权的酒店时，不仅要分析该酒店集团的名气、预订系统的效率，同时还要考虑该集团有否逻辑上竞争的酒店和逻辑上互相推荐客源

四、国际酒店集团

现代酒店集团诞生于 20 世纪 40 年代末的欧美国家，在五十多年的发展历程中，国际酒店集团已经逐步完成了从小到大、从单一到多元、从国内到国际的发展过程。国际酒店集团在预订、推销和管理方面的优势，对单体的酒店是个威胁，因而众多酒店纷纷联合，朝着集团化、系列化、垄断化和规范化的方向发展。

国际酒店集团的扩张成长有收购兼并、特许连锁和管理输出等途径。收购兼并是酒店集团快速或超速成长的主要途径，其缺点是扩展成本较大，需要较多的资金。特许连锁、管理输出等方式扩展成本低，但是成长性较慢。进入 20 世纪 90 年代，国际酒店集团的并购狂潮风起云涌，1998 年假日集团集体易手，1999 年希尔顿酒店公司收购大型特许联号集团普罗姆斯酒店公司（Promus Hotel Corp.），其客房总数从 8.5 万间猛增到 29 万间，净增长达 241%，圣达特（Cendant）公司的客房总数达 542 630 间，荣登 1999 年度国际酒店集团的榜首。其中，六洲（原 Bass，曾经并购 Holiday Inn）酒店集团、马里奥特、雅高、最佳西方国际等酒店集团的发展也非常快。凯悦酒店是酒店集团中平均每家酒店规模最大的集团，该集团所属的酒店平均每家拥有客房 536 间。国际酒店集团不仅每年扩展其客房数量，而且为了争夺市场占有率，它们也发展多种经营，不断开发新产品。

随着中国大陆综合实力的增强和旅游事业的发展，国际知名酒店集团纷纷涉足中国大陆市场，从 1982 年香港半岛集团正式管理北京建国酒店开始，国际酒店集团进入中国大陆已二十多年，并迅速发展成为中国大陆酒店市场，尤其是高端市场的主力军之一。

根据中国旅游酒店业协会的统计，2004 年中国境内酒店业集团（管理公司）已達一百六十余家，比 2002 年增加了近五十家。这些管理公司共管理酒店一千余家，比 2002 年增加三百家左右；中国星级酒店集团化程度已达 9.63%，比 2002 年增长了 2.4

个百分点。在所有被管理的高星级酒店中，国际酒店管理公司管理的酒店数占 50%以上。

国际酒店集团在中国大陆的发展大致分为三个阶段，分别为 20 世纪 80 年代的引进初期、20 世纪 90 年代的全面铺开阶段和 21 世纪初的纵深发展阶段。

国际酒店集团在中国大陆的发展策略主要采取多品牌策略、两极化策略、网络化策略和本土化策略。品牌策略主要采用品牌组合模式，涵盖有公司品牌、亚品牌、受托品牌、独立品牌四种类型的品牌结构。两极化策略主要体现在酒店市场的两极化，即侧重在超豪华品牌酒店与经济型酒店两大极端市场。网络化策略主要体现在地域分布的网络化和销售的网络化。本土化策略主要体现在人才的本土化和酒店文化的本土化。

五、国内酒店集团（酒店管理公司）

我国第一家酒店集团（公司）——上海锦江酒店集团，成立于 1984 年 3 月，现在已经发展成为具有各种功能的第三产业企业集团公司。自 1988 年国务院办公厅转发《国家旅游局关于建立酒店管理公司及有关政策问题请示的通知》截止到 2001 年末，全国共有星级酒店 7 358 家，已有近一百家国产的酒店管理公司，酒店集团管理的酒店数量约占全国酒店数量的 10%。其中不乏规模较大的集团，例如名列全球第 57 位的上海锦江酒店集团拥有酒店 50 家，客房 13 598 间。这些酒店集团大都分布在中国大陆的东部沿海地区的大中城市，较早与国际标准接轨，不仅建立了一套适合中国大陆国情的酒店管理系统，培养出一批现代化酒店的高级管理人才，而且获得良好的经济与社会效益，在国内外赢得了广泛赞誉。例如广州白天鹅宾馆由于经营管理有方，服务质量高，1985 年被接纳为世界第一流旅馆组织的成员。南京金陵酒店也以良好的服务质量闻名中外，1986 年其总经理周鸿猷同志荣获美国全美酒店汽车旅馆协会颁发的“合理酒店管理者”证章等。

二十多年来，中国大陆酒店集团经历了初创阶段、吸收模仿阶段，并开始进入了整合突破阶段，经历了一个从无到有、从小到大艰苦的创始、模仿、思索、整合过程，在数量与质量上均产生了质的飞跃。在全球酒店集团 300 强中，凯莱、锦江、京旅等国产集团开始榜上有名。

中国大陆酒店集团基本可以分为三种类型：投资管理的酒店集团、委托管理的酒

店管理公司、酒店联合体。投资管理的酒店集团大多通过直接投资、收购兼并、参股控股等资本联结方式对下属酒店进行集团化管理，如凯莱国际酒店有限公司、中旅酒店管理公司、中远酒店物业管理有限公司、中国银行的东方酒店管理有限公司等；委托管理的酒店管理公司则是通过管理合同方式接管国内的单体酒店并组成管理权与所有权分离的酒店集团，如上海锦江、南京金陵、广州白天鹅等，这种类型在中国大陆酒店集团中占最大比重，其特征是以输出管理经验为主，成本较低；酒店联合体在不改变酒店的所有权、管理权、品牌名称的基础上，相互介绍客源，交流经验，促销品牌，是一种松散的集团形式，如中国酒店联谊集团、北京酒店集团、友谊旅游酒店集团、邮电系统的中国信苑酒店网，其特征是集团内部联系最少，扩展最便捷。

除酒店管理公司（集团）以外，我国许多知名酒店也在国内组成一些跨省市的协作集团式松散型联合体，以适应市场竞争的需要。例如，由大连宾馆、天津利顺德酒店、南京金陵酒店、上海锦江酒店、广州东方宾馆等十几家酒店组成的“中国酒店协作集团”就是一个松散型跨省市的酒店集团。又如，北京酒店、福州西湖大酒店、厦门悦华酒店等多家酒店组成的“中国名酒店VIP俱乐部”也是一个松散型跨省市的酒店联合体。

与国际酒店集团比较，我国的酒店集团（公司）还处于初始阶段，在管理实践与经验、管理模式上还处在摸索、总结的过程，还需要大力培育、扶植和引导。