



第1章

酒店及酒店业概述



【学习目标】

1. 了解酒店的地位和作用；
2. 了解中外酒店业发展的历史；
3. 掌握酒店的分类与等级。

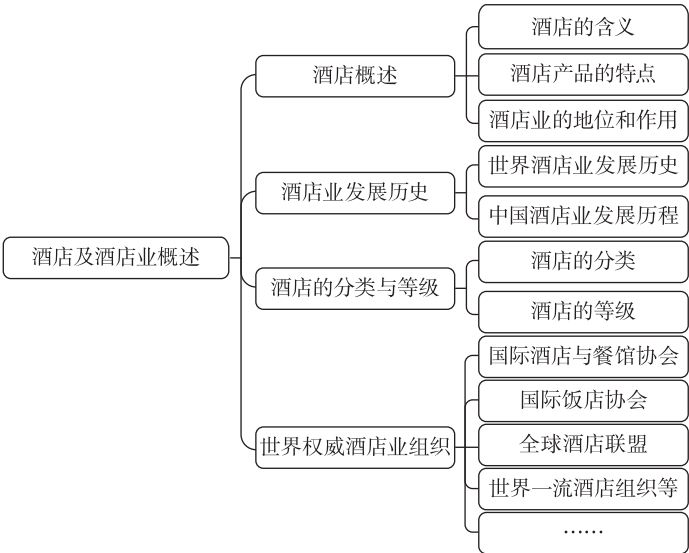


【能力目标】

1. 掌握酒店的分类与等级，使学生具备判断酒店管理水平、服务水平的能力；
2. 结合中国酒店业的发展趋势，使学生具备分析和判断酒店运营管理过程中管理问题的能力。



【思维导图】



【导入案例】

《精英旅游》(Elite Traveler) 先前更新了全球 100 强酒店名单，增加了一些全新的内容。这些新增的酒店来自全球各地，从澳大利亚到中国，从摩洛哥到加拿大均有入榜酒店，现在介绍其中的三个。

加拿大纽芬兰的福戈岛旅店。福戈岛酒店是一座架空建筑，29 间客房全部都拥有绝美的风景。但是游客们得慎重选择出游的时间，网站说明显示，福戈岛上有 7 个明显区分开的观赏季，温暖的夏季（7 月 1 日—8 月 31 日）、多雪的冬季（12 月 1 日—2 月 28 日）、壮观的浮冰季（3 月 1 日—31 日）、生机勃勃的春季（4 月 1 日—5 月 31 日）、六月的停泊季（6 月 1 日—30 日）、浆果采摘季（9 月 1 日—10 月 31 日）以及喜怒无常的深秋（11 月 1 日—30 日）。每个观赏季都有不同的活动可以体验，从游船、骑行、陶艺、海钓、徒步、造船、制作果酱、观鲸、观星到冰上摩托车，这里的活动丰富多样，让你从不同的视角感知这座小岛的魅力。

中国杭州西子湖四季酒店。杭州西子湖四季酒店坐落在西湖边上的静谧花园之中，它将中国的传统建筑与世界上最负盛名酒店的奢侈融为一体。围绕在酒店周围的是广阔的园林，林中有竹林、蜿蜒的礁湖以及曲曲折折的林间小道。

法国巴黎的瑞瑟夫酒店。瑞瑟夫酒店位于法国巴黎圣奥诺雷街与蒙田大道之间，可以一览包括埃菲尔铁塔、巴黎大皇宫以及世界著名的万神庙在内的美丽景色，可想而知瑞瑟夫酒店为什么能在众多酒店中脱颖而出。此外，瑞瑟夫酒店还拥有一家二星级米其林餐厅——乐加布里埃尔。

思考题：

1. 以上酒店属于哪种类型的酒店？
2. 你了解的新类型酒店还有哪些？

1.1 酒店概述

1.1.1 酒店的含义

酒店（hotel）一词来源于法语，最初是指法国贵族接待贵宾的乡间别墅，后被欧美国家酒店业沿用泛指所有商业性的住宿设施。汉语中与酒店相近的名词很多，按不同习惯称为宾馆、旅馆、度假村、俱乐部等。对于酒店的定义，国外的一些权威词典这样界定。

“酒店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。”（《科利尔百科全书》*Collier' Encyclopedia*）

“酒店是装备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他的服务。”（《美利坚百科全书》*Encyclopedia Americana*）

“酒店是在商业性的基础上向公众提供住宿、也往往提供膳食的建筑物。”（《大不列颠百科全书》*Encyclopedia Britannica*）

“酒店是提供住宿、膳食等服务而收取费用的住所。”（《牛津插图英语辞典》*Oxford Picture Dictionary*）

“酒店是提供住宿，也经常提供膳食与某些其他服务的设施，以接待外出旅游者和非永久居住的人。”（《韦氏新世界美语词典》*Webster's New World College Dictionary*）

通过上述定义可以总结，作为酒店必须同时具备以下四个条件。

（1）酒店是由建筑物及装备好的设施组成的接待场所。酒店可以由一个或多个建筑群组成，具备一定的接待设施、设备及用品等。

(2) 酒店必须提供餐饮、住宿或同时提供食宿以及其他服务。酒店是一种服务性企业，它除提供满足宾客饮食旅居的基本物质需求以外，还提供满足宾客心理方面的精神需求。

(3) 酒店的服务对象是公众。酒店以接待外地旅游者为主，同时也接待本地居民和其他消费者。

(4) 酒店主要是商业性的，以盈利为目的，所以使用者要支付一定的费用。

酒店作为为客人提供综合服务的场所，通过和客人互动的结果，获取一定的经济收益，同时也会创造出未来赖以生存发展的社会效益和生态效益。但像政府事业、慈善公益等性质的食宿单位，其经营支出和收益不一定是纯商业性的、以营利为目的的。

综上所述，酒店是指经政府主管部门批准，向公众提供住宿、餐饮以及康乐休闲等综合服务的商业性的建筑机构与设施。

1.1.2 酒店产品的特点

1. 无形性

酒店产品主要包括有形的设施、设备和各种用品以及无形的服务、文化及环境氛围等。酒店产品的无形性主要是指依托于设施设备等有形产品基础上的服务产品。这些服务产品是无形的，是不可触摸的。它无法像实物产品一样进行有形的描述和展示，当客人购买酒店产品时，除了一些可带走的实物外，大部分产品都在酒店就地消费了。由于酒店产品的无形性，要求酒店管理人员要准确地把握客人的消费心理和行为，采取有效的营销方法和策略，不断赢得客人的满意，利用客人的口碑相传，才能树立酒店良好的声誉和形象，才能使酒店在竞争中立于不败之地。

2. 不可储存性

酒店产品的使用价值是有时间段的，在特定的时间段里产品未被使用，该时间段产品的使用价值和价值就损失掉了。酒店产品不可能像工厂、商店那样把销售的产品贮存起来，以满足未来的需求。像客房产品，若当天不能售出，它今天的价值就永远失去了，并且永远不能得到补偿。同样，顾客也不可能把酒店产品储存起来等待以后消费或使用。因此，酒店管理者要采用灵活的经营方式，采用科学的管理方法协调淡旺季矛盾，充分利用酒店的固定设施和接待能力，以合适的价格将酒店产品销售出去，以提高酒店设施的利用率，并最大化利用酒店的使用权，从而使酒

店获得最大收益。

3. 不可转移性

酒店产品是不可转移的。它和普通商品不同，顾客在购买普通商品后可以带走该商品，商品不仅发生了空间位置的转移，而且商品的所有权也发生了根本性的转变。而酒店产品通常是以建筑和设施设备为依托的，并由相应的服务人员提供服务，这样的产品决定了只能在酒店现场进行消费，不可能从一个地方转移到另一个地方，其所有权也无法进行转让，客人消费所买到的仅是某一段时间的住宿权和享受权。因此，管理者在经营中应努力提高酒店形象，吸引顾客前来消费并保持有较多的回头客，这样才能实现酒店的经济效益。

4. 生产与消费同步

酒店产品和普通商品在生产 and 消费环节是不同的。普通商品的生产 and 消费环节通常是分离的，生产环节客人基本是不能参与的，客人购买商品即消费时，才能看到最终商品。而酒店产品的生产、销售和消费过程几乎是同步的，并且是不可分离的。酒店产品生产的过程也是客人消费的过程，它是边生产、边消费的。也就是说，只有当宾客购买并在现场消费时，酒店的服务和设施相结合才能成为酒店产品。这就要求酒店不仅要有一个良好的服务环境和条件来吸引客人，并积极引导客人在酒店消费，还要不断提高酒店服务质量，注意和顾客接触的每一个关键时刻，这样才能实现酒店产品的生产与消费的和谐统一。

5. 质量评价主观性

酒店产品的提供者和接受者分别是服务人员和顾客，这使得酒店产品不能像其他商品那样用机械或物理性指标来衡量，而是由受心理因素影响很大的人的主观标准来衡量的，结果导致酒店产品质量评价不一致。来自不同国家、地区的不同类型的宾客，由于他们所处的社会经济环境不同，民族习惯、经历、消费水平和结构不同，对服务接待的要求也不尽相同，他们对服务质量的感受往往带有较浓的个人主观色彩。因此，酒店服务人员在提供标准化服务的同时更应注重个性化服务的提供。

6. 综合性

酒店产品与普通商品不同，它所提供的产品是多种产品的组合，以满足宾客的食、住、行、购、娱等多种需求。这些产品同时具有生存、享受和发展等功能，是满足宾客多层次消费的综合性产品。酒店产品既有有形产品，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。酒店产品的综合性决定了酒店管

理者要围绕着宾客的多层次需求不断研究开发多种组合产品,重视产品质量综合性和整体性的提升。

1.1.3 酒店业的地位和作用

酒店业是旅游业的重要组成部分,作为服务业从属于第三产业。随着人们生活水平的提高以及现代交通业的发达,人们外出旅游、探亲、文化交流、经商等旅行活动日益频繁,这些活动客观上促进了酒店业的繁荣与发展,使其在国民经济中的地位越来越重要,逐渐成为国民经济的重要支柱,对促进国民经济发展也具有重要作用,具体表现在以下几个方面。

1. 酒店是人们旅游及社交活动的重要场所

酒店对于旅游者来说是非常重要的活动场所,旅游者在旅游活动过程中的食、住、行、游、购、娱等活动大部分都是在酒店完成的。酒店不仅能为旅游者提供最基本的住宿、餐饮服务,还尽可能为旅游者提供交通、娱乐、商务、电信、金融汇兑等各项服务。因此,旅游者在目的地的一切旅游活动,基本上是以酒店为依托而进行的,是旅游者进行旅游活动的基地。同时,现代酒店还是人们保健、社交、会议、消遣与购物的重要场所,人们在酒店可以享受到在家庭和其他地方享受不到的产品和服务,它逐渐成为人们社交活动的中心。

2. 酒店业是创造旅游收入和创造外汇的重要行业

酒店是旅游者的重要活动场所,在整个旅游活动中,酒店消费占了绝大部分。据国内外统计资料表明,酒店业收入一般要占到旅游总收入一半以上。同时,现代酒店的接待对象有很多是外国人、华侨、港澳同胞和台湾同胞、外籍华人等,他们在酒店住宿、餐饮、娱乐和购物等方面的消费都可以以外汇方式支付和结算,这样酒店业就成为创汇的重要行业。

3. 酒店业能够带动其他相关行业的发展

酒店业是一个综合性的行业,酒店的发展能够直接带动相关行业的发展。一家大型星级酒店的落成,由于其规模较大,拥有前厅、客房、餐饮、康乐、工程、销售、安全等多个部门,相应地会带动建筑业、制造业、装修业、家私业、纺织业、食品加工业、化工业等行业的发展。

4. 酒店业为社会创造了大量的就业机会

酒店业是以提供服务为主的行业,是一种劳动密集型行业。酒店业的发展必然

为社会提供大量的就业岗位，吸纳大量的劳动力。国外有关研究表明，酒店每间客房可以为 1.5 人提供就业岗位。目前我国酒店业根据酒店等级、类型、规模不同，员工与客房数比例（以下简称人房比）会有很大差异，经济型酒店人房比大大低于高星级酒店，但由于我国酒店业规模化、集团化趋势明显，酒店业仍然可以为当地提供大量的就业机会。同时，由于酒店的建造和经营活动的开展，能够带动其他行业，同时也就间接提供了更多的就业机会，这大大活跃了整体劳动力市场。

1.2 酒店业发展历史

1.2.1 世界酒店业发展历史

1. 客栈时期

客栈时期大约是 11—18 世纪，其中以 15—18 世纪最为盛行，并以英国和法国的客栈最为发达，客栈在英文中有两种表达，英国称为 Inn，美国称为 Tavern，主要是供过往客人寄宿的小客店，客栈大多设在古道边、车马道路边或是驿站附近。前者以提供住宿为主，也提供饮料和食物。早期客栈规模小、设施简陋，一幢大房子内设几间房间，房间里摆了一些床，旅客们往往挤在一起睡，仅提供基本食宿；服务项目少、质量差、价格十分低廉；客栈都是单家独户经营，客人住宿的房舍往往就是家庭住宅的一部分，也无须专门的客栈管理人员。当时的客栈声誉差，被认为是赖以糊口谋生的低级行业，客人在客栈内缺乏安全感，诸如抢劫之类的不法事情时有发生。到 15 世纪以后，随着商业和贸易活动的兴旺和发展，人们对客栈的需求增加，对客栈的服务要求也有所提高，于是客栈的规模开始扩大，有的客栈已发展到拥有 30~40 间客房。同时，客栈的设施也有所改善，备有专门的厨房、餐厅和酒窖；具有带壁炉的宴会厅和舞厅；客栈的环境条件也有很大改善，有供客人休憩的花园草坪等；并且开始雇用专门的服务人员和管理人员，具备了现代酒店的雏形。

2. 大酒店时期

大酒店时期是从 18 世纪末到 19 世纪末期。18 世纪后半期，随着工业革命的到来，西欧、北美等一些国家相继进入工业化时期，并形成了群众性的消费社会。为适应现代工业化发展和经济贸易发展的需要，酒店业从客栈时期过渡到大酒店时期。

1794 年在美国纽约建成的第一座酒店——都市酒店标志着大酒店时期的到来。

都市酒店拥有 73 间普通房间，是当时美国最大的酒店。1829 年 10 月，在美国波士顿落成的特里蒙特酒店堪称第一座现代化酒店，其拥有 170 套客房，是美国有史以来建筑最大、造价最昂贵的大楼。该酒店设有前厅，负责登记入住宾客；为不愿受干扰的宾客开设了单人和双人房间，并加上门锁；免费提供脸盆、水壶和肥皂等；专门设置了一个拥有 200 个餐位的餐厅，并首次提供法式菜肴；对服务人员进行专门训练以提供礼貌、周到的服务等。7 年后，1836 年开张的纽约阿斯特酒店同样堪称美国早期酒店的代表。之后相继出现了芝加哥的太平洋酒店和希尔曼酒店、圣路易的普朗特斯酒店、奥马哈的帕克斯顿酒店、旧金山的宫殿酒店等。在美国酒店业迅速发展的同时，欧洲国家的酒店业也蓬勃发展，18 世纪末各国相继建成了一些豪华的大酒店，如 1874 年在柏林建成的恺撒大酒店，1876 年开业的法兰克福大酒店，1880 年建成的巴黎大酒店，1885 年建成的卢浮宫大酒店。其中，1889 年开业的伦敦萨沃伊酒店在大酒店时期具有特殊的地位，它雇用享有世界声誉的酒店管理奇才恺撒·里兹（César Ritz）和一代名厨埃斯考菲尔（Escoffier），他们在这里创造了极其豪华、非常时髦的酒店服务氛围以及精美绝伦、无可比拟的菜肴。这些酒店都是一些建筑规模宏大、设施豪华、装饰讲究、服务一流的酒店。由于这些酒店都设置了单独的私人房间，配备了各种娱乐厅、餐厅、阅览室，附设了带游廊的花园、喷泉等，因而吸引了许多王室、贵族、官宦、巨富和社会名流前往住宿和娱乐。

这一时期的酒店投资者、经营者的立足点是取悦于社会上流，求得社会声誉，往往不太注重经营成本。这一时期的主要代表人物有瑞士人恺撒·里兹（César Ritz），他提出了“客人永远是对的”这样的酒店经营格言。

知识拓展1-1



3. 商业酒店时期

商业酒店时期大约从 20 世纪初期到 40 年代末。这一时期由于汽车、火车、飞机等交通工具的普及和交通更为便利，许多酒店都设在城市中心、公路边等。随着经商旅游者大量增加，当时世界上最大的酒店业主埃尔斯活思·弥尔顿·斯塔特勒（Ellsworth Milton Statler）为适应这一趋势，凭自己多年从事酒店业的经验和对市场需求的了解，立志要建造一种“在一般公众能负担的价格之内提供必要的舒适与方便、优质的服务与清洁卫生”的酒店，亮出了“平民化、大众化”的旗号。

1908 年，他在美国纽约州水牛城建造了第一家由他亲自设计并用自己名字命名的斯塔特勒酒店，一个带卫生间的客房房价仅为 1 美元 50 美分，它被看作是酒店业

历史上的一座里程碑。斯塔特勒酒店是首批现代商业性酒店，其主要顾客是商务旅行者，它提供下列服务：每间客房都有私人浴室；每间客房都有电话；每间客房都有带照明设施的衣柜；每天早上都为客人送去一份免费报纸；等等。同时，斯塔特勒还亲自制定了《斯塔特勒服务守则》，注意服务水平的提高，讲究经营艺术，等等，这开创了现代酒店的先河。

斯塔特勒提出了酒店经营成功的根本要素是“地点、地点、地点”的原则，他提出了“酒店从根本上来说，只销售一样东西，这就是服务”等至理名言，斯塔特勒也被后人公认为商业酒店的创始人。商业酒店时期，服务对象主要是商务旅行者，服务设施与服务项目讲求舒适、方便、清洁、安全与实用、价格合理，而不是刻意追求豪华与奢侈。经营管理上讲究经营艺术，不断改善管理，注重服务规范化和质量标准化，降低成本以获取最佳利润；出现了专门培养酒店管理人才学校（院）。

知识拓展1-2



4. 现代酒店时期

从20世纪50年代开始，酒店业进入现代酒店时期。第二次世界大战结束后，世界范围内的经济得以恢复和繁荣，人口迅速增长，空中交通及高速公路日益普及，人们在国内、国外的旅行和旅游活动日益频繁。城市大中型酒店数量不断倍增，公路旁汽车旅馆也更是密集。

大型酒店集团以签订管理合同、授让特许经营权等形式不断进行跨国连锁经营，逐渐形成一大批使用统一名称、统一标识，在酒店建造、设备设施、服务程序、管理方式等方面实行统一标准，联网进行宣传促销、客房预订、物资采购与人才培训的酒店联号公司。其中最早崛起并在20世纪七八十年代相当活跃的大型豪华酒店联号公司有：希尔顿酒店公司、希尔顿国际酒店公司、喜来登酒店公司、凯悦国际酒店公司、威斯汀酒店公司等；拥有中小型酒店或汽车旅馆的酒店联号公司有：假日酒店集团、华美达酒店集团、雅高集团等。20世纪90年代后，经过大规模兼并和收购，又出现了拥有各种档次、系列品牌的大型酒店联号集团，如巴斯公司、万豪集团、喜达屋集团等。

现代酒店除注重规模效益、连锁经营外，还表现在为满足现代人的需求，其功能日益多样化，酒店不再是仅仅向客人提供吃、住的场所，还要满足客人娱乐、健身、购物、通信、商务等多种需求，酒店也是当地社交、会议、展览、表演等活动的场所；在经营管理上，注重用科学的手段进行市场促销、成本控制、人力资源管

理等；在设备设施上，注意运用适合客人需求的酒店服务及各种高新科技产品。在社会上，为酒店业配套服务的专业公司也日臻完善，有酒店管理咨询公司、酒店订房代理公司、酒店建筑事务所、酒店设备用品公司，以及开设服务管理专业的各类院校等。

1.2.2 中国酒店业发展历程

1. 中国古代酒店业

中国古代酒店以官办的驿站、迎宾馆和民间客栈（旅店）为主。

中国最古老的官方住宿设施是驿站。在中国古代，各种信息的传递，如统治者政令的下达、各级政府间公文的传递以及各地区之间的书信往来等，都要靠专人来递送。为了有效地实施统治，必须保持信息畅通，一直沿袭了驿传制度。与驿传制度相适应的驿站应运而生。驿站是专门为公差人员和信使提供车、马交通工具的官办住宿设施。驿站刚建立时仅接待公差和信使，秦汉后开始接待过往的官员；至唐代，广泛接待文人雅士；到明清则开始接待一般的旅客。驿站堪称中国历史上最古老的酒店设施，从商代中期到清光绪二十二年（1896年）止，驿站长存三千余年。

迎宾馆是中国古代另一类官办住宿设施。它以接待各国使者、各民族代表及商客等为主，为他们提供接待服务。迎宾馆的称谓在不同朝代各不相同，如春秋战国时称“诸侯馆”和“传舍”，两汉时称“蛮夷邸”，南北朝时称“四夷馆”，唐、宋时称“四方馆”，元、明时称“会同馆”，至清朝时改称为“迎宾馆”。迎宾馆作为我国古代官方接待外国使者和交往人员的重要设施，不仅满足了我国古代对外交往的客观需要，而且对促进我国古代政治、经济和文化的交流起了十分重要的作用。

我国古代民间旅店业早在春秋战国时期就已产生。据文字记载，在商周时期就有专为过往旅客提供旅途中休息、住宿、饮食的场所，古籍中称之为“逆旅”或“旅次”，民间则称之为“客栈”。秦汉时期，由于商业和贸易活动的兴旺发达，民间旅店业有了较快的发展，城镇郊区、集市和主要道路口都出现了各种各样的旅店。汉代以后，随着我国城市的形成和发展，民间旅店广泛分布于城内繁华地带。除了一般提供食、宿的酒店之外，适应我国古代科举制度的要求，在京城和一些较大的城市还出现了各种接待科举应试人员的会馆，这些会馆也成为当时酒店业的重要组成部分。

2. 中国近代酒店业

鸦片战争后,由于西方列强的入侵,中国酒店业除传统的旅馆之外,还出现了西式酒店和中西式酒店。西式酒店是19世纪初由外国资本家建造和经营的。与中国传统旅馆不同,西式酒店规模宏大、装饰华丽、设备先进,接待对象主要以来华外国人为主,也包括当时上层社会人物及达官贵人,管理人员皆来自英、法、德等国。客房分等经营,按质论价;餐厅向客人提供法国菜、德国菜、英美菜和俄国菜等。早期著名的西式酒店有上海的理查酒店、北京的六国饭店和天津的利顺德大饭店等。西式酒店服务日趋注重文明礼貌、规范化、标准化。这类酒店在建筑式样和风格、设备设施、酒店内部装修、经营方式、服务对象上都与中国传统客店不同,是中国近代酒店业的外来成分。

20世纪20年代开始,受西式酒店的影响,中国民族资本向酒店业投资,各地相继兴建了一大批具有半中半西风格的新式酒店。这些酒店在建筑式样、店内设备、服务项目和经营方式上都接受了西式酒店的影响,多为楼房建筑,一改中国传统酒店的庭院式或园林式建筑风格;实行酒店、交通、银行等行业联营方式,这对中国酒店业具有深远的影响。典型的中西式酒店有上海的金门酒店、静安宾馆、东方酒店和华懋酒店等,其中以华懋饭店最为知名。华懋饭店又称沙逊大厦,是今天的上海和平饭店的前身。

3. 中国现代酒店业

1978年我国开始实行对外开放政策以来,大力发展旅游业,这为我国现代酒店业的兴起和发展创造了良好机会。我国现代酒店业大体经历了四个发展阶段。

(1) 第一阶段(1978—1983年),由事业单位招待型管理走向企业单位经营型管理。这一时期的酒店基本上是从以前政府的高级招待所转变来的,在财政上实行统收统支、实报实销的制度,基本没有上缴利润,没有任何风险,服务上只提供简单的食宿,谈不上满足客人要求的各种服务项目;经营上既没有指标,也没有计划,这样的酒店既没有压力,也没有活力,无法满足国际旅游业的发展。这一时期旅游行政管理部门重点围绕如何使我国酒店业从招待型管理转轨为企业型管理、如何提高酒店管理水平和服务水平、如何提高管理人员素质等方面做了大量的工作,并提出了酒店应实现经营、管理的企业化,建立岗位责任制,增加服务项目,开展多种经营的具体改革措施。在管理队伍建设方面,着手抓管理人员的培训和知识更新。经过几年努力,一大批原来的事业单位初步实现了企业化,酒店经营水平有了明显

变化,服务质量有了显著提高。

(2) 第二阶段(1984—1987年),由经验型管理走向科学管理。1984年,我国酒店业在全行业推广北京建国饭店科学管理方法,走上与国际接轨的科学管理的轨道。从1984年3月开始,全国选定102家酒店分两批进行试点,试点的主要内容是:第一,推行总经理负责制及部门经理逐级负责制;第二,推行岗位责任制,抓好职工培训;第三,推行严格奖惩制度,打破“大锅饭”和“铁饭碗”,调动职工积极性,保证服务质量稳步提高;第四,推行充分利用经济手段,开展多种经营,增收节支,提高经济效益。在102家试点单位带动下,我国酒店业在经营管理和业务上都发生了深刻变化,迈上了科学管理之路。

(3) 第三阶段(1988—1994年),推行星级评定制度,进入了国际现代化管理新阶段。为使我国酒店业与国际酒店业标准接轨,1988年9月,经国务院批准,国家旅游局(现中华人民共和国文化和旅游部)颁布了酒店星级标准,并开始对旅游涉外酒店进行星级评定。我国的酒店星级标准是在对国内外酒店业进行大量调查研究的基础上,参照国际通行标准并结合我国实际情况,在世界旅游组织派来的专家指导下制定出来的。1993年,经国家技术监督局(现国家市场监督管理总局)批准,定为国家标准。我国酒店业实行星级制度,可以促使酒店的服务和管理符合国际惯例和国际标准。星级评定既是客观形势发展的需要,也是使我国酒店业进入规范化、国际化、现代化管理的新阶段的需要。

知识拓展1-3



(4) 第四阶段(1995年至今),酒店业逐步向专业化、集团化、集约化经营管理迈进。20世纪80年代以来,国际上许多知名酒店管理集团纷纷进入中国酒店市场,向我国酒店业展示了专业化、集团化管理的优越性以及现代酒店发展的趋势。1994年,我国的酒店业已形成了一定的产业规模。经国家旅游局批准,我国成立了第一批酒店管理公司,如锦江国际酒店管理公司[现为锦江国际酒店管理有限公司,其母公司为锦江国际(集团)有限公司]、凯莱国际酒店管理(北京)有限公司。这为迅速崛起的中国酒店业注入了新的活力,引导我国酒店业向专业化、集团化管理的发展方向。

知识拓展1-4



1.3 酒店的分类与等级

1.3.1 酒店的分类

1. 根据市场及宾客特点划分

(1) 商务型酒店。商务型酒店主要为从事商业贸易活动的客人提供住宿、餐饮和商务服务，多位于城市的中心或商业区，以接待商务客人为主。这类酒店不仅讲究外观，也注重内部设施的富丽堂皇。为方便商务客人开展各种商务活动，酒店往往设有商务中心，为客人提供打字、复印、传真、秘书、翻译等服务，并提供各类会议室供商务洽谈之用，或在客房内提供办公用品、传真机、宽带上网设施等。部分酒店会设置“商务楼层”，专门为有需要的客人提供服务，并在商务楼层上配有总台、商务套房和商务中心。

(2) 度假型酒店。度假型酒店以接待休闲度假、疗养及游玩的宾客为主，此类酒店多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等地方，设有各种娱乐设施和娱乐项目，如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等，并以阳光充足、空气新鲜等良好的自然环境条件来吸引游客。度假型酒店因易受淡、旺季的影响而采取较为灵活的经营方式，如实行淡季、旺季差价。不少度假型酒店为了吸引客人，还增设了会议设施。商务与度假相结合，是度假型酒店发展的一种趋势。

(3) 长住型酒店。长住型酒店也称为公寓型酒店，适合住宿期较长、在当地短期工作或休假的客人或家庭居住。长住型酒店的设施及管理较其他类型的酒店简单，除了提供住宿外，也可根据客人的需要提供餐饮及其他辅助性服务。酒店与客人签订租约，确定租赁关系。长住型酒店的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、电器及厨房设备。在服务上讲究家庭式氛围，特点是亲切、周到、针对性强，酒店的组织机构、管理和服务较为简单。

目前，很多商务型酒店、度假型酒店、经济型酒店为满足不同客人的需要，在酒店设置公寓楼层，为长住型客人提供服务。

(4) 会议型酒店。会议型酒店主要接待各种会议团体，为其开展各种展销会、博览会、国际会议、经贸洽谈会、研讨会等提供综合服务。此类酒店通常设在大都市和政治、文化中心，或交通方便的游览胜地。酒店设有多种规格的会议厅或多功

能厅，并配有各种会议设施，如投影仪、幻灯机、扩音设备、摄放像设备、视听设备、电子投票系统、同声传译装置等。酒店还配置工作人员协助会议组织者工作，提供高效率的接待服务。

(5) 汽车酒店。汽车酒店是以接待自驾车旅游者为主，大多酒店位于国家公路干线旁和城市边缘。这类酒店通常配有停车场和加油站，酒店设施简单，规模较小，只有简单的住宿服务，甚至没有正规的餐厅和酒吧，服务的对象以自驾车旅游者和从事长途贩运的卡车司机为主。现在的汽车酒店已发生很大变化，房间装修豪华，设施完善，可提供现代化的综合服务。1925 年，第一家世界汽车酒店在美国圣路易斯·奥比斯波（San Luis Obispo）地区的圣迭戈至旧金山国家公路旁诞生。在我国，随着经济的发展，私人汽车的逐渐增多，驾车旅行成为时尚，从而也出现一批汽车酒店。如 2003 年 5 月，中国首家汽车酒店“莫泰”（Motel）在上海吴中路汽车贸易一条街正式营业。

除了上述 5 种传统的分类外，我国酒店业也出现了如家庭旅馆、青年旅馆、民宿等非标类酒店。

2. 根据酒店计价方式划分

(1) 欧式计价酒店。欧式计价酒店是指酒店客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界上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和一日三餐的费用。目前，尚有一些度假型酒店采用此种计价方式，主要服务于各类团队。

(3) 修正美式计价酒店。修正美式计价酒店的客房价格包括房租和早餐以及午餐或晚餐的费用，以便宾客有较大的自由安排白天的活动。

(4) 欧陆式计价酒店。欧陆式计价酒店的客房价格包括房租及一份简单的早餐费用，即咖啡、面包和果汁。此类酒店一般不设置餐厅或者设置简单的餐厅。

(5) 百慕大计价酒店。百慕大计价酒店的客房价格包括房租及美式早餐的费用。

3. 根据酒店规模划分

(1) 大型酒店。大型酒店是指拥有 500 间以上客房的酒店。大型酒店由于客房数量多，客人每天的流量非常大，每个客人的消费需求不同，所以大型酒店的服务项目非常齐全，服务的标准化程度高。大型酒店由于投资大，回收期长，经营风险较大，一般应定位于豪华酒店。

(2) 中型酒店。中型酒店是指拥有 200 ~ 500 间客房的酒店。这种酒店由于规模适中,适用于商务、会议、度假等多种类型的酒店经营。可以是豪华酒店,也可以是中档酒店(大多数为中档酒店)。中型酒店价格合理,服务项目比较齐全,设施相对现代化,所以其目标市场为大众消费者。

(3) 小型酒店。小型酒店是指拥有 200 间以下客房的酒店。一般酒店内的设施和服务能基本满足旅游酒店的标准和要求,由于规模小,服务设施有限,所以仅提供酒店常规服务,价格比较低廉,多数属于经济型酒店。

4. 按酒店经营方式划分

(1) 独立经营酒店。独立经营酒店是指由投资者自主经营、自负盈亏的单体酒店经营企业。这类酒店在我国酒店业所占比重较大。此种经营方式可以在小而精上做文章,管理相对简单容易;但缺乏强有力的市场竞争力,难与大型酒店集团竞争。

(2) 集团经营酒店。集团经营酒店是指由多个子酒店组成,由管理集团对其进行统一管理的酒店集合体。酒店集团化经营是现代化大生产的产物,可以有效地节约人力、物力、财力。

(3) 联合经营酒店。联合经营酒店是指由许多单体酒店企业联合起来的酒店,以应对日益激烈的市场竞争。联合经营酒店是在保持各酒店产权独立、自主经营的基础上,实行统一订房系统、质量标准和公认的标识,并进行联合宣传、促销和互送客源等相关经营策略。

5. 根据其他标准分类

1) 根据酒店客房价格或建筑费用划分

(1) 经济酒店。经济酒店不同于经济型酒店,主要是指酒店投资成本低,从而以较低客房价格出售酒店产品和服务的酒店。经济酒店一般每个标准间的建筑造价在 2 万 ~ 3 万美元,标准间面积约 25m²,平均房价每间低于 30 美元/天。在我国,经济酒店每间房的平均房价一般低于 200 元/天。

(2) 中价酒店。中价酒店介于经济酒店与豪华酒店之间,每个标准间的建筑造价大约在 4 万 ~ 6 万美元,标准间面积约 36m²,平均房价每间在 60 ~ 80 美元/天。我国因为旅游淡旺季以及城市间消费水平差异等,中价酒店每间房的价格跨度比较大,平均房价一般在 300 ~ 800 元/天。

(3) 豪华酒店。豪华酒店一般建筑设施造价很高,每个标准间的建筑造价大约在 8 万 ~ 10 万美元,标准间面积约 47m²,平均房价每间在 120 ~ 150 美元/天,有的

豪华套房高达数千美元。我国的豪华酒店平均房价每间一般在 900 ~ 2000 元/天。

2) 根据酒店所处位置划分

按地理位置分类是酒店分类的另一重要方法,其对于界定消费者市场,确定经营服务对象具有重要意义。一般将酒店分为中心城市酒店、城郊酒店、风景区酒店、公路酒店、机场酒店、乡村酒店等。

3) 根据酒店经济类型划分

根据酒店经济类型划分(中国特有的一种旅游酒店分类方法),可分为国有经济酒店、集体经济酒店、私营经济酒店、联营经济酒店、股份制经济酒店、中外合资经济酒店、外商投资经济酒店、港澳台投资经济酒店等。

知识拓展1-5



6. 现代酒店新形态

社会进步、经济发展和现代科学技术的突飞猛进,为酒店业的客源市场、管理方式、建筑风格等提供了更多的选择,现代酒店出现了多种新型业态,可以用更多的标准来划分类别。

1) 主题酒店

主题酒店也称为“特色酒店”,是以某一特定的主题,来营造酒店的装修风格和装饰艺术,以及特定的文化氛围,让顾客获得富有个性化的文化感受;同时将服务项目融入主题,以个性化的服务取代一般化的服务,让顾客获得欢乐、知识和刺激。历史、文化、城市、自然、神话童话故事等都可成为酒店借以发挥的主题。主题酒店在国外已有近 50 年的历史。1958 年,美国加利福尼亚的玛丹娜酒店率先推出 12 间主题客房,后来发展到 109 间,成为美国最早、最具有代表性的主题酒店。主题酒店的一般类型有以下几种。

(1) 自然风光酒店。此种酒店超越了以自然景观为环境背景的基础阶段,而是把富有特色的自然景观搬进酒店,营造一个身临其境的场景。比如位于野象谷热带原始雨林深处的西双版纳树上旅馆,它的主题创意来源于科学考察队为了更深入地观察野象的生活习性。

(2) 历史文化酒店。设计者依托酒店建筑,最大限度地还原古代世界,以时光倒流般的心理感受作为吸引游客的主要卖点。顾客一走进酒店,就能切身感受到历史文化的浓郁氛围。如玛利亚酒店推出的史前山顶洞人房,抓住“石”做主题性文章,利用天然的岩石做成地板、墙壁和天花板,房间内还挂有瀑布,而且沐浴喷酒

由岩石制成,浴缸也是石制的。

(3) 城市特色酒店。这类酒店通常以历史悠久、具有浓厚文化特点的城市为蓝本,以局部模拟的形式和微缩仿造的方法再现城市的风采。如我国首家主题酒店深圳威尼斯酒店就属于这类,酒店以世界著名水城威尼斯文化为设计理念,利用众多可反映威尼斯文化的建筑元素,充分展现地中海风情和威尼斯水城文化。

(4) 名人文化酒店。以人们熟悉的政治或文艺界名人的经历为主题是名人文化酒店的主要特色,这些酒店很多是由名人工作生活过的地方改造的。如杭州西子宾馆,由于毛泽东 27 次下榻于此,陈云从 1979 年至 1990 年每年来此休养,著名作家巴金也曾在此长期休养,所以杭州西子宾馆推出了主席楼、陈云套房和巴金套房,房间保留了当时的物品陈设。

(5) 艺术特色酒店。凡属艺术领域的音乐、电影、美术、建筑等特色都可成为这类酒店的主题。玛丹娜酒店就有以电影《美国丽人》为背景的美国丽人玫瑰房可供选择。位于八达岭长城脚下的公社酒店则以独特建筑取胜,它是由亚洲 12 名建筑师设计的 11 幢别墅和 1 个俱乐部组成的建筑群,每栋房子均配有设计独特的家具,训练有素的管家随时可以为客人提供高度个性化的服务,住客可以在此充分体验亚洲一流建筑师在这里展现的非同寻常的建筑美学和全新的生活方式。

2) 全套房酒店

全套房酒店是指客房的类型以套房为主的酒店。套房由卧室和客厅两部分组成,服务设施齐备、等级较高,公共区域面积相对较少。传统的全套房是专门为长住宾客设计的。现代酒店将全套房概念应用于不同类别的消费者和居住时间长度不同的消费者,并创造出不同的全套房品牌,如假日的住宅旅馆、万豪的马里奥特套房、乔伊斯的质量与舒适套房等都是全套房品牌。全套房酒店对许多投资者有着强烈的吸引力,因为它的周末出租率很高,收益也高。它的主要客人有商务客人、长期但非永久性外出作业的职员、旅游家庭等。

3) 卡仙奴酒店

卡仙奴酒店是指以博彩娱乐为主要经营内容的酒店。这是一些国家博彩业合法化的结果。这类酒店的营业情况与其他酒店有所不同,酒店主要收入来源是博彩业的收入,而不是客房和餐饮的销售额。因此,卡仙奴酒店一般提供特别周到细致的服务,以吸引更多的卡仙奴玩家。

知识拓展1-6



由于一家酒店常常具有多种特点,往往可以同时被归入上述几种类型,因此要确定一家酒店的类型,应该根据酒店的主要特点进行划分。

1.3.2 酒店的等级

1. 国际上的酒店等级制度

酒店等级制度是国际旅游业的通用语言,是世界旅游发达国家通行的一项制度。为了控制旅游产品的质量,维护国家作为旅游目的地的对外形象和保护消费者的权益,各国都很重视酒店等级的评定工作。全世界有数十种酒店等级评定系统,不同国家和地区采用的等级标准不同,有的是政府部门制定,有的是各地酒店协会或相关协会制定,用以表示级别的标志与名称也不一样。具体有以下几种。

(1) 星级制。星级制是把酒店根据一定的标准分成不同的等级并分别用星号(★)表示出来,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。一般来说,五星级酒店属于豪华酒店或超豪华酒店,四星级属于上等酒店亦称一流酒店,三星级为中档或中高档酒店,二星级为一般等级或中低档的酒店,一星级为低档等级的酒店。这种星级制在世界上,尤其是欧洲,采用得最为广泛。

知识拓展1-7



(2) 字母表示法。许多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。

(3) 数字表示法。用数字表示酒店等级的方法,一般采用最高级用豪华表示,继豪华之后由高到低依次为第一级、第二级、第三级、第四级的五级制,数字越大,档次越低。

知识拓展1-8



2. 我国酒店等级评定制度

我国酒店等级评定采用星级制。1988年8月,国家旅游局(现文化和旅游部)颁布了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店的规定和标准》,并于当年9月1日开始执行;1993年9月1日,国家技术监督局发布了《旅游涉外饭店星级的划分与评定》为国家标准(GB/T 14308—1993);1997年10月,国家技术监督局批准了国家旅游局修订的《旅游涉外饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—1997),以替代1993年起执行的国家标准;2003年、2010年和2023年国家旅游局对上述标准先后进行了修订。现行标准《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—2023),其主要内容如下。

1) 星级与标志

旅游饭店星级分为五个级别，由低到高为一星级、二星级、三星级、四星级、五星级。星级标志由长城与五角星图案构成，用星的数量和颜色表示旅游饭店的星级。一颗金色五角星表示一星级，两颗金色五角星表示二星级，三颗金色五角星表示三星级，四颗金色五角星表示四星级，五颗金色五角星表示五星级。

2) 基本要求

(1) 应坚持社会主义核心价值观，诚信经营。

(2) 应符合治安、消防、卫生、环境保护、安全等有关要求。

(3) 应坚持新发展理念，落实低碳节能、绿色环保、制止餐饮浪费、垃圾分类、塑料污染治理等相关要求。

(4) 应坚持文旅深度融合发展，弘扬优秀文化，发挥文化传播窗口作用。

(5) 应按要求向文化和旅游行政主管部门报送统计调查资料，根据规定向相关部门上报突发事件等信息。

(6) 饭店内所有区域应达到同一星级的运营规范和管理要求。饭店评定星级时不应因为某一区域所有权或经营权的分离，或建筑物的分隔而被区别对待。

(7) 饭店开业一年后可申请评定星级，经相应星级评定机构评定合格后取得星级标志，有效期为5年。

3) 星级的划分条件与评定办法

(1) 必备项目。各星级旅游饭店应具备的硬件设施和服务项目按照该标准附录A的要求执行。评定检查时，逐项确认达标后，依据附录B和附录C评分。

该标准中，表A.1为一星级旅游饭店必备项目，表A.2为二星级旅游饭店必备项目，表A.3为三星级旅游饭店必备项目，表A.4为四星级旅游饭店必备项目，表A.5为五星级旅游饭店必备项目。

(2) 设施设备及其他项目。各星级旅游饭店的位置、结构、数量、面积、功能、材质、设计、装饰等和其他项目按照该标准附录B的要求执行。评定检查时，依据表B.1逐项评分。一星级、二星级旅游饭店得分不做要求；三星级、四星级、五星级旅游饭店规定最低得分值：三星级220分，四星级320分，五星级420分。

(3) 饭店运营质量。各星级旅游饭店的管理制度与规范、服务质量、清洁卫生、维护保养等运营质量按照该标准附录C的要求执行。评定检查时，依据表C.1逐项评分。三星级和四星级旅游饭店总分525分（不计算网络分值），五星级旅游饭店

总分 600 分。

饭店运营质量的评价内容分为总体要求、前厅、客房、餐饮、其他服务项目与公共区域、周围环境与后台区域 6 个大项。评分时按“优”“良”“中”“差”打分并计算得分率。其中，五星级旅游饭店在前厅、客房、餐饮、其他服务项目与公共区域部分引入宾客网络评价数据。

一星级、二星级旅游饭店得分率不做要求。三星级、四星级、五星级旅游饭店规定各项最低得分率：三星级 70%，四星级 80%，五星级 85%。

除相应星级必备项目要求外，如饭店不具备表 C.1 中的项目，计算得分率时应在分母中去掉该项分值。

(4) 其他。饭店取得星级标志每满 5 年后应进行评定性复核，评定性复核未达到相应星级的要求，按规定给与前期整改或取消星级处理。

该标准还包括了其他要求以及细则。

知识拓展1-9



1.4 世界权威酒店业组织

1.4.1 国际酒店与餐馆协会

国际酒店与餐馆协会（International Hotel and Restaurant Association, IH&RA）成立于 1947 年，是全球唯一被联合国认可的全球酒店与餐饮行业权威性国际组织。其总部设在瑞士洛桑，是一个非营利性组织，致力于推动全球酒店与餐饮行业的规范制定、行业标准、职业资格认证等。

IH&RA 的会员包括来自世界各地的酒店和餐馆协会、国际酒店集团以及国内或国际的酒店连锁企业，目前拥有约 35 万家酒店和 900 万家餐馆，覆盖 7 000 万名员工。

IH&RA 与联合国世界旅游组织、世界银行、联合国粮食与农业组织等多个国际机构合作，共同推动全球旅游业的发展。

1.4.2 国际饭店协会

国际饭店协会（International Hotel Association, IHA）成立于 1947 年，总部设在

法国巴黎。它是全球最早的饭店业国际性组织之一，旨在促进各国饭店协会之间的联系与合作。

IHA 的宗旨是联络各国饭店协会，研究饭店业与国际旅游者交往的问题，促进技术合作，并维护饭店业的利益。IHA 曾参与全球饭店业标准的制定，并与联合国世界旅游组织等机构合作。

1997 年 11 月 1 日，国际饭店协会（IH&RA）与国际饭店协会（IHA）合并，成立了国际饭店与餐饮协会（IHRA），并得到了联合国的认可。这一合并不仅在名称上进行了统一，还在组织结构上进行了整合，使得两个组织的资源和职能得到了更高效的利用。

1.4.3 全球酒店联盟

全球酒店联盟（Global Hotel Alliance, GHA）成立于 2004 年，是世界上最大的独立酒店集团联盟，成员包括安娜塔、凯宾斯基、马哥孛罗等。全球酒店联盟的宗旨是：在数量日益增加的系列酒店内，通过个体区域性品牌的管理，使宾客获得更大选择余地和更强的认可度；这些个体区域性品牌通过其酒店产品与服务反映和尊重当地传统与文化，从而赢得国内市场的尊重。全球酒店联盟作为世界知名的独立酒店品牌联盟，拥有超过 420 间会员酒店，遍布全球 63 个国家和地区。每间酒店均提供结合独特地方色彩、生活风格及文化的设施及服务，为宾客带来更精彩的住宿选择。

加入这个联盟，对酒店来说可以增加收益，节省成本，还可以拥有全球的合作伙伴，提高品牌的知名度；对宾客来说，可以有更便捷的预订方式，更多的酒店选择，更好的旅游体验。GHA 成员达成一致并相互间认知的忠诚项目共识，即：互相承认每个品牌成员的宾客优惠活动。GHA 是可以免费加入的，有金卡、白金卡、黑卡、红卡四个会员级别。登录全球酒店联盟网站，可以便利预订并获得旅游信息。

1.4.4 世界一流酒店组织

世界一流酒店组织（The Leading Hotels of the World, LHW）是世界一流的酒店和订房组织。1928 年在瑞士成立，创办时有 38 家成员，总部设在美国纽约。其宗旨是：吸收世界上最佳酒店为成员，促进世界各地一流酒店保持和提高其卓越地位、

一流服务和优良传统。该组织每年召开一次年会，交流经验，相互学习，相互促进；组织成员之间相互介绍宾客。该组织主要由欧洲国家投资，委托美国管理集团进行管理。为方便宾客预订房间，各地的办事处通过全球卫星通信系统联结，能非常正确、及时地提供 LHW 中每个酒店的客房信息，并能处理、确认宾客的预订。

该组织设有股东会、执委会、国际顾委会等机构，是一个自我管理的组织，每个酒店成员必须定期接受检查，并由该组织的执行委员会进行监督，检查不合格的将被除名，以保持酒店具有一定水准，为宾客提供最高水平的服务，从而维护会员酒店的形象和声誉。目前，该组织已有 200 多个成员，拥有约 5.4 万间客房、600 多个大餐厅、30 多个高尔夫球场、500 多个大小网球场及 400 多个室内外游泳池等。它们分布在 40 个国家和地区，有 140 多个城市酒店和 80 个左右的乡村旅馆或休养胜地。要申请成为 LHW 的成员，必须在位置、组织、管理、服务、烹饪、装饰和环境等方面都具备最佳条件和最高标准，并具有设备先进、管理技术现代化、格调高雅、豪华、舒适的优质服务等条件以及达到最高的服务水平，经过专门的严格检查和审定，包括现场考察后提交执委会讨论通过，合格者才能被接纳。

1.4.5 世界小型奢华精品酒店组织

世界小型奢华精品酒店联盟（Small Luxury Hotels of the World, SLH）是一种松散的精品独立豪华饭店联盟组织，成立于 1991 年，注册地在英国，总部设在伦敦。SLH 集中了世界近 70 个国家和地区的 480 多家独立经营的豪华高级酒店，这些酒店在风格和精致程度上都经过严格甄选，更有诸多获奖酒店，包括 SPA 水疗中心、乡村别墅、高尔夫度假村、岛屿度假地、闹市庇护所和野奢旅馆等。SLH 格外重视旗下每一家酒店的独立个性，这是其核心价值观之一，也是品牌持续取得成功的基石。SLH 品牌的实力和信誉来源于旗下每一家酒店的品质，通过严格的控制措施确保品牌只接纳最优秀、追求最高标准的酒店，进而保证宾客在任何一家 SLH 加盟酒店都能获得始终如一的高品质体验。

当无数的国际性酒店集团都在全球极力扩张生意，酒店越建越大的时候，SLH 经营者们却恪守着“小的，却是最好的”之生存守则，充满浓郁异国情调的小型奢侈酒店更在意标榜自己身上独特的当地文化缩影，努力把每一个环节都做到极致以不负精品之名，“小”具有空间上的局限，同时也暗示了令人向往的私密性。SLH 的出现将那些客房数量在 100 间之内、设施精致、服务个性化的度假酒店全盘招至

麾下。此外，酒店的服务人员不能少于一个下限，这就标志着每一个宾客都会得到最贴身、最细致、最尊贵的服务。

1.4.6 国际青年旅舍联盟

国际青年旅舍联盟（Hotelling International, HI），也简称为 IYHF（International Youth Hostel Federation），是一个超过 90 个青年旅舍协会的联盟，成立于 1932 年，分布在 80 多个国家和地区，是联合国教科文组织成员，总部现设在靠近伦敦的韦尔文市，并注册为一家非营利机构。其小屋及冷杉标志是经过联合国欧洲经济公署道路安全工作委员会允许后，进入了国际公共交通标志系统。而蓝三角加上小屋及冷杉更是一个世界性的品牌和注册商标。

青年旅舍的基本结构以安全经济、卫生、隐私、环保为特点，室内设备简朴，备有高架床、硬床垫和被褥、带锁的个人储藏柜、小桌椅、公共浴室和洗手间，有的还有自助餐厅、公共活动室，受到了青年人的广泛欢迎。今天，HI 已成为当今世界上最大的住宿连锁组织，世界上有 1 000 万青年旅游者在使用青年旅舍。1999 年，中国第一家青年旅舍协会——广东省青年旅舍协会正式成立，并成为 IYHF 会员，2000 年北京市青年旅舍协会成立，促进了中国内地青年旅舍网络的发展。同时，IYHF 品牌标志已在中国完成注册，目前我国各地已建立了 150 多家青年旅舍，初步形成了覆盖全国主要旅游城市的青年旅舍网络。

1.4.7 国际金钥匙组织

国际金钥匙组织（Union International Les Clefs d'Or, UICO）成立于 1952 年，总部设在巴黎，主要创始人斐迪南·吉列特（Ferdinand Gillet），是以酒店礼宾司个人身份自愿加入的民间组织。1929 年 10 月 6 日，11 位来自巴黎各大酒店的礼宾司聚集在一起，建立友谊和协作，这就是金钥匙组织的雏形。1952 年 4 月 25 日，欧洲金钥匙组织成立，1972 年该组织发展成为一个国际性的组织。如今 UICO 是一个全球性的协会，目前已分布在全球 39 个国家和地区，拥有数千名会员。中国于 1995 年加入该协会，是 UICO 的第 31 个成员国，中国金钥匙现有会员约 5 000 名，覆盖到全国 190 个城市、1 200 多家高星级酒店和高档物业，金钥匙服务已被文化和旅游部列入国家星级饭店标准。

国际金钥匙组织的国际性标志为垂直交叉的两把金钥匙，代表两种主要的职能：

一把金钥匙用于开启酒店综合服务的大门，另一把金钥匙用于开启城市综合服务的大门。也就是说，酒店金钥匙成为酒店内外综合服务的总代理。酒店金钥匙的服务宗旨是：在不违反国家法律的前提下，使宾客获得满意惊喜的服务。

1.4.8 美洲酒店与汽车旅馆联合会

美洲酒店与汽车旅馆联合会（America Hotel & Motel Association, AHMA）是美洲酒店业及有关行业中规模最大、历史最悠久的专业组织。该联合会是由美国、加拿大、墨西哥及中南美洲等国家和地区酒店协会所组成的联合会。

该联合会教育部的专业课程为全世界酒店业所广泛采用，每年有许多酒店业从业人员进修这些专业课程，经考核后可取得高等文凭。

1.4.9 中国旅游饭店业协会

中国旅游饭店业协会（China Tourist Hotels Association, CTHA）是经中华人民共和国民政部批准成立的行业协会，是为全国酒店与酒店管理企业、相关院校、供应商、产业链企业服务的全国性行业组织。该协会成立于1986年2月25日，经民政部登记注册，具有独立法人资格，当时主管单位为国家旅游局，现为文化和旅游部。CTHA是中国境内的酒店和地方酒店协会、酒店管理公司、酒店用品供应厂商等相关单位，按照平等自愿的原则结成的全国性的行业协会。

CTHA会员聚集了全国酒店业中知名度高、影响力大、服务规范、信誉良好的星级酒店，国际著名酒店集团在内地管理的酒店基本上都已成为协会会员。

1.4.10 香港酒店业协会

香港酒店业协会（Hong Kong Hotels Association, HKHA）于1961年成立，旨在保障中国香港酒店业的合法权益，并致力于加强业内会员的团结和合作性，同时通过为会员提供与酒店业相关的统计资料及讯息，从而提升业内的专业性。

作为中国香港酒店从业人员的正式发言机构，HKHA代表业界反映一切有关影响酒店业的综合性意见，同时扮演顾问角色，协助政府立法及检讨有关酒店业的政策和措施。HKHA的重要功能之一是通过培训课程和讲座，为酒店各级从业人员提供在职进修机会，有些课程更邀请国际顶级酒店学院的教授亲临主讲，此举广受各会员及业界认同。该协会的另一主要目标是确保及贯彻服务与品质标准，并通过引

进新科技和管理技术来提升酒店业的国际声誉。

1.4.11 联合国旅游组织

联合国旅游组织（UN Tourism），原名为世界旅游组织，2024年1月更名。它是联合国系统下的政府间国际组织，是旅游领域的领导性国际组织，其前身为国际官方旅游联盟，后于1975年改为现名，总部位于西班牙首都马德里。联合国旅游组织主要职责是收集和分析旅游数据，定期向成员国提供统计资料、研究报告，制定国际性旅游公约、宣言、规则、范本，研究全球旅游政策。其宗旨是：促进和发展旅游事业，使之有利于经济发展、国际相互了解、和平与繁荣以及不分种族、性别、语言或宗教信仰、尊重人权和人的基本自由，并强调在贯彻这一宗旨时要特别注意发展中国家在旅游事业方面的利益。

联合国旅游组织成员分为正式成员（主权国家政府旅游部门）、联系成员（无外交实权的领地）和附属成员（直接从事旅游业或与旅游业有关的组织、企业和机构），联系成员和附属成员对联合国旅游组织事务无决策权。联合国旅游组织的成员包括160个正式会员，6个准成员和400多个附属会员（代表私营部门、教育机构、旅游协会和当地旅游部门）。

1.4.12 亚太旅游协会

亚太旅游协会（Pacific Asia Travel Association, PATA），世界三大旅游组织之一，是亚太地区的一个权威性、非营利性的团体会员旅游机构，多年来一直致力于支持、推动并引领亚太地区旅游及旅游业的可持续发展。该协会成立于1951年，总部设在泰国曼谷，1953年协会的创始人在夏威夷檀香山的第二届年会上正式将组织名称确定为亚太旅游协会。

亚太旅游协会以其独特的组织结构，借助与官方及民间旅游机构的伙伴关系，借助与会员的独特伙伴关系以及会员间的协作，不断推动往来于本地区及区域内的旅游及旅游业可持续增长、价值和品质的提升。通过整合并宣传本地资源力量，目前引领着近100个国家和地区及城市的旅游机构、省级旅游部门，55个国际航空公司、机场和邮轮公司以及数百家旅游企业。此外，还有数千名旅游专业人士分属于遍布世界的将近40个PATA分会。

1.4.13 国际旅游协会

国际旅游协会（International Association of Tourism, IAT）成立于1951年，办事机构设在摩纳哥的蒙特卡罗。该协会的成员是一些国家和地区的协会和个人，现有成员120多名。协会的宗旨是：在发展国际旅游业的文化和人文领域，创立一套为大家所接受的旅游词汇。会员大会每年召开一次，出版发行《述评》（*Review*）和《旅游词典》（*Travel Dictionarg*）等专业书刊。



【本章小结】

酒店是经政府主管部门批准，向公众提供住宿、餐饮以及康乐休闲等综合服务的商业性的建筑机构与设施。酒店产品具有无形性、不可储存性、不可转移性、生产与消费同步、质量评价主观性、综合性等特点。酒店业是旅游业的支柱产业之一，对促进国民经济发展起着重要作用。酒店业的历史由来已久，国际酒店业经历了客栈时期、大酒店时期、商业酒店时期、现代酒店时期四个阶段；中国酒店业经历了古代、近代、现代酒店业三个时期的发展。酒店等级制度是世界旅游发达国家通行的一项制度，全世界有数十种酒店等级评定系统，我国采用星级制。目前，在国际酒店业中，有世界权威酒店业组织二十余个，其中包括我国的中国旅游饭店业协会（CTHA）和中国香港酒店业协会（HKHA）。



【即测即练】



【思考题】

1. 什么是酒店？开设酒店必须具备的条件有哪些？
2. 酒店产品的特点有哪些？
3. 简述世界酒店业发展的历史。

4. 简述中国酒店业发展的历史。
5. 酒店的类型哪有哪些?



【参考文献及资源】

- [1] 潘俊. 国际酒店品牌文化[M]. 上海:上海交通大学出版社,2019.
- [2] 游上,梁海燕. 酒店管理概论[M]. 北京:高等教育出版社,2017.
- [3] 陈江伟. 现代酒店经营管理实务[M]. 北京:中国人民大学出版社,2020.
- [4] 迈点网(<https://www.meadin.com/jd/>).
- [5] 酒店焦点资讯(<https://www.wxkol.com/show/3091537648.html>).



酒店管理理论与方法



【学习目标】

1. 了解酒店经营与酒店管理之间的关系；
2. 掌握酒店管理的概念；
3. 掌握酒店管理的内容、职能；
4. 掌握酒店管理理论与基本方法。

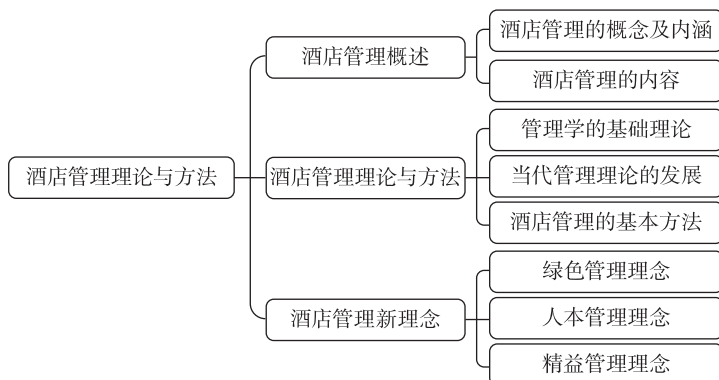


【能力目标】

1. 能够运用酒店管理的理论分析问题；
2. 能够运用酒店管理的理论解决问题。



【思维导图】





【导入案例】

法国雅高集团是世界著名的酒店集团，其品牌遍及豪华、经济、商务、度假、赌场等酒店业绝大多数领域，其麾下酒店遍布欧洲、北美、亚太等世界各地，经营管理独具特色。一是“双头管理”。雅高集团的创始人保罗·杜布吕（Paul Dubrule）和杰拉德·贝里松（Gérard Pélisson）是各具特色的经济学家。保罗擅长产品战略和营销，而杰拉德是行政管理和金融财务方面的专家。二人之间的管理理念经常发生分歧，但他们能够求同存异，取长补短，互相尊重，共同发展。二是以员工为本。一般酒店都遵循“宾客就是上帝”的理念，却忽视了员工和股东的利益。保罗和杰拉德认为，宾客、员工和股东是现代酒店的三大支柱，而最重要的还是员工。因为员工满意才会向宾客提供更好的服务，这样宾客才会满意；宾客满意了，才会给酒店带来更多的生意；酒店生意好了，才会给股东带来更多的投资回报，这样股东们就会有新的投资；新的投资又会给员工提供更多的发展机会，员工有发展就会更好地工作——这样才会形成了一种良性循环的发展模式。三是鼓励创新。集团总部的管理主要集中于四个方面：金融财务、人力资源、内部资源和外部关系。保罗和杰拉德总是着眼于这四个方面的宏观管理。他们虽然也经常视察酒店和餐厅，但从来不从细节上监控。他们大胆放权，鼓励各个酒店的各个层次的管理人员和服务人员在各自岗位上大胆创新，不断提高酒店的工作质量和工作效率。四是人尽其才。集团没有正式公布过公司的组织机构图。雅高是一个“人的组织”，而不是刻板角色的组织。杰拉德解释说：“我们需要为每个人设计工作，而不是把人放在一个已经存在的盒子里，人是不会适应一个盒子的，它要么太大要么太小。我们尽量定制盒子来适应人。工作应该像一套合身的衣服，虽然贵些，但更合体，用得也更长久。”

问题：

- (1) 雅高集团的管理有哪些特色？
- (2) 它对我国酒店业的发展有哪些启示？

2.1 酒店管理概述

2.1.1 酒店管理的概念及内涵

1. 酒店管理的概念

酒店管理是指酒店管理者在了解市场需求的前提下,为实现酒店经营目标,依据一定的管理原则和管理制度,运用科学的管理方法对酒店所拥有的资源进行有效的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总和。酒店管理的概念可以从酒店管理的目的、手段、要素和职能等方面来进行理解。

(1) 酒店管理目的。酒店管理的目的是实现酒店目标,包括经济效益、社会效益和生态效益。酒店的经济效益是指酒店通过经营管理活动所带来的投资增值额;酒店的社会效益是指酒店的经营管理活动带给社会的功用和影响;酒店的生态效益是指酒店为社会提供舒适、安全、有利于人体健康的产品与服务,并且在整体经营管理过程中,坚持以对社会、环境、资源负责任的态度,进行有效利用资源、保护生态环境、引导宾客合理消费等一系列活动所实现的酒店的稳定、协调和持续发展。

(2) 酒店管理手段。酒店管理的手段就是酒店管理者在管理过程中要遵循一定的管理原则和管理制度,把酒店管理的基础理论、原理等通过一定形式和方法转化为实际的运作过程,以提高酒店的管理成效,从而实现酒店的目标。

(3) 酒店管理要素。酒店管理的要素就是指酒店所拥有的人力资源、财力资源、物力资源、信息资源和时间资源等。在酒店管理所有要素中,人力资源最为重要,它是酒店的主体,酒店管理成功的关键,也是酒店效益的创造者;财力资源是指酒店的资金运作状况,是酒店得以正常运转的基本保证;物力资源主要是指酒店运转所必需的物资以及各种技术设备,它是酒店运转的基础;信息资源是酒店管理者制订计划和进行决策的依据,现代酒店处于瞬息万变的经营环境中,获得信息、利用信息越来越成为酒店管理最为重要的活动之一;时间资源也是酒店不可忽视的重要资源,在“时间就是金钱”的今天,增强对时间价值的认识和加强对时间的有效管理,对于酒店目标的实现具有重要意义。

(4) 酒店管理职能。酒店管理职能有决策与计划、组织、指挥、协调、控制、激励、沟通和创新等多项职能。酒店管理就是管理者通过执行这些职能来实现酒店

内外各要素不断调整并取得和谐的动态过程,缺少任何一个职能,酒店管理目标都难以实现。

2. 酒店管理的内涵

通过以上对酒店管理概念的解读,可以看出酒店管理实质是酒店经营管理。它包括经营和管理两个方面。所谓经营,是指酒店要以市场为中心,对市场进行调查、预测与分析,充分认识市场的客观规律,确定酒店的经营方向、经营目标和经营策略的全部活动。酒店经营的主要内容有:市场调查和状况分析,目标市场的选择与定位,酒店产品的创新与组合,巩固与开拓客源市场,从市场的角度来运用资金和进行产品成本、利润、价格的分析等。所谓管理,是从酒店内部条件出发,对酒店的各种要素资源进行合理而有效的配置,以实现最佳的经济效益。酒店管理主要内容有:按科学管理的要求计划、组织和调配酒店人、财、物,使酒店各项业务正常运转;在业务运转过程中保证和控制服务质量,激励并保持员工工作积极性以提高工作效率;加强成本控制,严格控制管理费用等,并通过核算工作,保证达到酒店经营的经济目标,即要以最小的投入获取最大的产出。

从上述对经营和管理的认识,可以看出经营的侧重点是市场——根据市场需求的变化,努力使酒店经营业务符合宾客的需求,更积极地参与市场竞争,从而实现酒店的目标。管理的侧重点是酒店内部资源的整合和应用——针对酒店具体的业务活动,即酒店管理者通过计划、组织、指挥、协调、控制等管理手段使酒店的人、财、物等资源投入达到最优配置,从而实现酒店目标。事实上,经营决定着管理、制约着管理,管理又是经营的必备条件;经营中蕴涵着管理,管理中也蕴涵着经营。

2.1.2 酒店管理的内容

1. 酒店组织管理

酒店组织管理是指酒店根据经营目标,建立有效的组织结构,合理分配人员,明确责任和权力,协调各种关系,以达到酒店经营的目标。具体内容包括酒店部门的设置和层次的划分、各部门职责的划分和责权的匹配、部门业务联系、指挥与协调、信息沟通的网络和途径的设置、管理人员的配备与选定及酒店规章制度的制定等。在酒店的运转过程中,根据业务发展的需要,还要对组织的各个方面进行必要的调整和改进。酒店组织管理是实现酒店所有者利益、顾客满意和员工

价值的保证；是调动酒店员工积极性，激发其潜能，进而提高酒店核心竞争力的重要途径。酒店组织管理工作通常由酒店的行政办公室或总经理办公室及人力资源部门具体负责。

2. 酒店人力资源管理

人力资源是酒店五大资源（人、财、物、时间和信息）中最重要资源，人力资源具有能动性，它能够能动地创造一切资源。酒店业是劳动密集型行业，在酒店管理中加强人力资源管理具有重要意义。酒店人力资源管理是指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，使其得到最优的配置，使其积极性得到最大限度发挥，从而提高酒店劳动效率的一种管理。酒店人力资源管理主要包括酒店员工工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、员工培训与开发、员工绩效管理、薪酬与福利管理以及职业生涯管理等内容。人力资源管理一般由酒店的人力资源部门具体负责。

3. 酒店市场营销管理

酒店市场营销管理是酒店管理者为使宾客得到满足并实现酒店经营目标而开展的一系列有计划、有组织的活动的过程。其主要内容包括：市场调查分析，确定营销计划；针对市场进行酒店产品设计、产品组合、价格组合；开拓市场，引导客人消费，满足客人的需求，扩大市场占有率。其宗旨是满足市场的需求，协调酒店和市场的供求关系。市场营销管理是酒店管理的核心内容。酒店市场营销管理工作主要由市场营销部负责，一般下设市场销售部和公共关系部两个分部门。

4. 酒店服务质量管理

质量是企业的生命线，它决定了企业的生存与发展。酒店产品主要由有形产品、设施设备、无形服务和环境所构成。因此，要想提高酒店服务质量，除了注重酒店硬件设施设备的维护与保养外，还更应加强软件即服务质量水平的提高，通过制定酒店服务规程、建立酒店服务质量管理保证体系、掌握有效的服务质量管理方法、明确酒店服务质量管理效果评价，保证酒店服务质量整体水平不断提高。酒店服务质量管理工作是全员、全过程、全方位的管理，通常由质检部主要负责监督，酒店各业务部门和职能部门共同完成。

5. 酒店财务管理

酒店属于资金密集型企业，酒店的建立、生产与运营过程都需要大量的资金，对整个资金运行过程的管理就是财务管理。酒店财务管理包括酒店筹资管理，酒店

投资决策,酒店流动资产、固定资产及无形资产管理,酒店成本费用管理,酒店营业收入、税金和利润管理,酒店预算与控制管理以及酒店财务分析等。财务管理由酒店财务部(有的酒店也称为计划财务部)归口管理。

6. 酒店安全管理

安全是宾客的第一要求,是酒店各项经营活动的前提和基础,只有在安全的环境下,对宾客的服务工作和管理工作才可能得以顺利开展,酒店才可能取得理想的社会效益和经济效益。酒店安全管理包括三个方面的内容:

(1) 酒店客人、员工的人身及酒店的财物安全管理。

(2) 酒店内部的服务及经营活动秩序、工作及生产秩序、公共场所秩序的维持。

(3) 酒店内部各种导致对酒店客人及员工的人身和财物不受侵害的潜在因素的消除。

具体表现为酒店护卫管理、酒店治安管理、酒店消防管理、酒店内违法犯罪案件及意外事故的处理等。安全管理工作由酒店保安部(有的酒店称之为保卫部)具体负责。

7. 酒店工程设备管理

酒店工程设备是酒店提供服务的物质基础,也是向宾客提供优质服务的重要载体。酒店工程设备管理涉及酒店内全部动力、照明、供水、供电、空调、冷冻、通信、计算机、电梯等机器设备和客房、餐厅、办公室内设备,以及酒店建筑结构等维修保养等各个方面工作。酒店工程管理包括工程及设备的设计、选购、安装、保养、维修、迁移、改造、更新、报废以及统计与事故分析。其主要任务是保证运营(能源供应顺畅、维修及时)、科学改造(酒店装修、设备更新)和降低能耗、提高效率。工程及设备管理由酒店工程部(有的酒店称为动力部)具体负责。

知识拓展2-1



8. 酒店物资管理

酒店的物资供应与产品销售与酒店的生产经营活动密切相关。一方面,酒店不断向社会提供适销对路的产品和服务;另一方面,酒店又不断地消耗着各种物资,所以物资管理对酒店生产经营有着非常重要的作用。酒店物资管理主要包括各种物资消耗定额和储备定额的制定,编制和执行物资供应计划,物资的采购、验收、保管、发放、盘点,以及物资的节约和修旧利废等方面的管理。物资由酒店采购部统

一采购，各个使用部门配合管理，有的酒店财务部下设采购部门，以方便成本控制。

9. 酒店信息管理

随着科技、信息技术的飞速发展，酒店的信息系统成为现代酒店科学管理的重要内容，是酒店经营中不可缺少的工具，它大大提高了酒店管理的效率。酒店信息管理的主要内容包括：对酒店经营活动中各种信息的收集、处理、加工；建立各部门的信息管理系统；维护信息系统的正常运行，保证信息安全。酒店信息管理工作涉及各个部门，在现代化星级酒店里通常由酒店信息化部负责，大型酒店集团在总部会设置单独的技术部门为集团内的酒店提供技术支持。

10. 酒店业务管理

酒店业务管理是指对前厅、客房、餐饮、康乐、商店、旅游等“一线”部门的管理。酒店业务部门主要有前厅部、客房部、餐饮部、康乐部和会议部等。业务管理的主要内容包括：确定各部门的业务内容与范围；对酒店各业务进行设计布置；对业务运行全过程进行管理，保证业务顺利进行。

酒店房务管理是指为宾客提供良好的住宿服务的一系列管理活动，包括酒店客房类型设计与选择、宾客入住的接待工作、宾客住店期间的服务、宾客退房的结账等，还包括对宾客住店意见调查与统计工作。房务工作由酒店的房务部具体负责，房务部一般由客房部和前厅部组成，有的酒店把客房部称为管家部。

餐饮管理包括餐厅厨房规划设计、餐饮原材料供应管理、餐饮产品生产管理、餐饮服务管理、餐饮销售管理、餐饮成本控制管理、餐饮卫生与安全控制等。餐饮服务与管理工作由酒店餐饮部负责，根据酒店的情况，餐饮部下属多个餐厅及厨房等分部门。

除以上业务管理内容还包括康乐、会务等内容。

2.2 酒店管理理论与方法

2.2.1 管理学的基础理论

1. 古典管理理论

1) 泰勒的科学管理理论

科学管理是19世纪末20世纪初在美国形成的。科学管理的产生是管理发展史

中的重大事件，也是管理由经验走向科学的第一步。

科学管理的创始人是美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915年），他于1911年发表了《科学管理原理》（*The Principles of Scientific Management*）一书，提出了用科学的管理方法解决管理问题。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。泰勒认为，科学管理的根本目的是谋求最高的劳动生产率，而最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。泰勒研究的范围主要是基层的作业管理，即研究生产车间如何提高劳动生产率的问题，其内容主要有以下几点。

（1）对工人操作的每个动作进行科学研究。动作研究的目的在于为工作寻找科学、合理、有效的操作工具、程序和动作，使工人在不增加劳动强度的情况下能大幅度地提高生产效率。

（2）实行差别计件工资制。按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。对完成工作定额的工人以较高的工资率计件支付工资，对没有完成定额的工人则按较低的工资率支付工资，这样可以极大地调动工人完成任务的积极性。

（3）科学地选择和培训工人。泰勒认为，每个工人都有自身的特点，管理者应为员工找到最适合他们的工作，并对其进行培训，激励他们努力工作。

（4）作业人员和管理者的分工协调。泰勒主张工人与管理部门实行分工，把计划职能从工人的工作中分离出来，由专业的计划部门去做，从而提高计划的科学性、可行性，也便于工人去执行。

泰勒的科学管理方法的最大特点就是实行标准化管理。这种管理方法可以在酒店管理的某些方面加以运用。尽管泰勒的科学管理理论产生于工业化的初期，一个世纪以来，社会的各个方面都发生了很大的变化，但其中的很多观点、方法对今天的企业还是有很多值得借鉴的地方。

2) 组织管理理论

1916年，和泰勒同时代的法国人亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925年）从1866年开始在法国的一家大型煤矿公司担任高层领导职务，在大企业的管理方面积累了丰富的经验。他与泰勒的经历不同，所以，两人研究企业管理问题的侧重点也就不同。与泰勒的基层作业管理研究相比，法约尔则侧重于从中高层管理者的角度去剖析一般性的管理，因此被称为“一般管理理论”。《工业管理和一般管理》

(*Administration Industrielle Et Générale*) 是他的代表作, 其主要内容有以下三点。

(1) 从企业经营活动中提炼出“管理活动”。企业的经营活动包括六种基本活动, 即技术活动、经营活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。法约尔认为, 要经营好一个企业, 不仅要改进生产现场的管理, 而且要注意改善企业经营六个方面的活动。他把经营和管理分为两个不同的概念, 认为管理就是执行计划、组织、指挥、协调、控制五项职能, 管理不是独立存在的, 它融合在五项职能中。

(2) 明确了管理的定义。法约尔认为管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。

(3) 提出了企业管理中组织管理的十四项原则, 即劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、人员报酬、集中、等级链、秩序、公平、人员的稳定、首创精神、人员的团结。

法约尔第一次从一般的角度阐述了管理理论, 构建了管理理论的基本框架, 这对之后管理理论的发展产生了巨大影响, 该理论也成为酒店管理的基本理论基础。

2. 行为科学理论

古典管理理论的共同特点是强调组织和管理的科学性、精密性, 而忽视了人的因素。因而, 古典管理理论在提高劳动生产率方面虽然取得了显著的成绩, 却激起了工人, 特别是工会的反抗, 使得欧美等国的统治阶级感到单纯用科学管理等传统的管理理论和方法已不能有效地控制工人, 不能达到提高生产率和利润的目的, 必须有新的企业管理理论来缓和矛盾, 促进生产率的提高。在这种情况下, 行为科学理论应运而生。

行为科学是研究人的行为的一门综合性科学, 它研究人的行为产生的原因和影响行为的因素, 目的在于激发人的积极性、创造性, 以达到组织目标。酒店员工除了具有人的一般行为特征之外, 还由于酒店属于服务行业, 酒店服务的强劳动特征和行业服务人员的地位属性在很大程度上造成酒店一线服务人员极大的流动性, 而这与其心理、行为都有关。于是, 酒店日常管理如能更好地考虑一线服务人员的心理需求问题将在很大程度上决定着酒店服务质量的好坏、员工的稳定性。行为科学理论对于酒店管理的实践意义很大。

1) 梅奥的人际关系学说

美国哈佛大学的教授乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayol, 1880—1949 年) 是人际关系学说的创始人。1924—1932 年, 梅奥应美国西方电器公司的邀请,

在该公司设在芝加哥附近霍桑地区的工厂进行了著名的“霍桑试验”。通过这次试验，梅奥等人提出了人际关系学说，其主要论点如下。

知识拓展2-2



(1) 职工是“社会人”。工厂中的工人并非只是单纯地追求金钱，他们还有社会、心理方面的需求，也就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

(2) 企业中存在着“非正式组织”。企业职工在共同的生产和工作中必然会产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，这自然形成一种行为准则，要求个人服从。这就构成了“非正式组织”。这种“非正式组织”对于工人的行为影响很大，是影响生产效率的重要原因。

(3) 满足工人的社会欲望、提高工人的士气是提高生产效率的关键。梅奥等人认为，“士气”高低取决于安全感、归属感等社会、心理方面的欲望的满足程度，满足程度越高，“士气”就越高，生产效率也就越高。

(4) 企业应采用新型的领导方法。新型的领导方法主要是组织好集体工作，通过提高职工的满足度来提高职工的士气，从而达到提高生产率的目的。这就要求人们转变管理观念，重视“人的因素”，采用以“人”为中心的管理方式。

人际关系理论是行为科学学派的早期思想，它只是强调了要重视人的因素，此后的行为科学学派经过进一步的研究，找出了产生不同行为的影响因素，并深入探讨如何控制人的行为以达到预定的目标。

2) 马斯洛的需求层次论

美国威斯康星大学的心理学家亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow, 1908—1970 年) 于 1943 年提出了关于人的需要结构理论——需求层次论。他认为大多数人的需要可分为五类：生理需要，这是人类最原始的基本需要，包括食物、衣物、住房、异性等生理机能的需要，这些需要如不能得到满足，人类的生存就成为问题；安全需要，包括摆脱失业、疾病、暴力的威胁，年老时有保障等；社交需要，包括人与人之间的友谊、忠诚以及归属某一个群体、组织的需要等；尊重的需要，包括对一定的社会地位、名望、个人能力及成就得到社会承认，能独立自主地工作和生活等方面的需要；自我实现的需要，是指实现个人理想抱负，最大限度地发挥自己的才干的需要，由于个人抱负的不同，满足自我实现的需要所采取的途径也不同。

马斯洛认为，上述五种需要是按次序逐级上升的，下一级需要得到基本满足以后，上一级的需要就成为行为的主要驱动力，人在不同的时期表现出来的各种需要

的迫切程度是不同的；只有满足较低层次的需要，高层次需要才能发挥激励作用，每一层次的需要基本得到满足以后，它的激励作用就会降低；高层次的需要比低层次的需要具有更大的价值。

3) 赫茨伯格的双因素理论

美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 认为，影响人的工作动机的主要因素有两类，即满意因素和不满意因素。满意因素指可以使人得到满足和激励的因素，也就是激励因素；不满意因素是指如果缺少它就容易产生意见和消极影响的因素，也就是保健因素。保健因素属于员工工作环境和工作关系方面的因素，如工资报酬、工作条件、人际关系、企业政策与企业管理等方面，这些因素能防止员工产生不满，但不能激发职工提高工作效率。激励因素属于员工工作本身和工作内容方面的因素，如工作成就、被重用、富有挑战性的工作和光明的前途等，这些因素能对员工构成激励，使员工对工作感到满足。

赫茨伯格的激励因素相当于马斯洛的较高层次的需要，保健因素相当于较低层次的需要，但两者的侧重点有所不同，马斯洛侧重分析需要或动机，赫茨伯格侧重分析满足这些需要的目标或诱因。这两种理论都没有把个人需要的满足同组织目标的达成这两点联系起来。

4) 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

人的本性问题历来就是伦理学家们争论的核心问题，也是管理学研究的一个中心课题。早在古典管理理论时期就有人探讨这个问题，到了后期，行为科学理论对此进行了比较深入的研究。在人性理论研究方面，美国麻省理工学院的教授道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas Mc Gregor) 的 X 理论和 Y 理论有很高的地位。

麦格雷戈认为，传统的管理理论有很多缺陷，根本在于对人的看法不正确，对人性做了错误的假设。他把传统的管理观称为 X 理论。X 理论有三种观点：①一般人有一种不喜欢工作的本性，只要可能，他就会逃避工作。②由于人类具有不喜欢工作的本性，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，以惩罚相威胁，以便使他们为实现组织目标而付出适当的努力。③一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，较少有野心，对安全的需要高于一切。

麦格雷戈认为，与 X 理论相反的 Y 理论应作为传统的 X 理论的替代物。Y 理论的主要观点是人并不是懒惰的，他们对工作的喜欢和憎恶取决于这个工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下，人们愿意承担责任，人都热衷于发挥自己的

才能和创造性。

对比 X 理论和 Y 理论可以发现，它们的差别在于对人的需要看法不同，因此采用的管理方法也不同。据 X 理论来看，对于工人的需要，管理者就要采取严格的控制和强制的方式；如果按 Y 理论，管理者就要创造一个能多方面满足工人需要的环境，使人们的智慧和能力得以充分发挥，以更好地实现组织目标和个人目标。

3. 现代管理理论

现代管理理论是继科学管理理论、行为科学理论之后，西方管理理论和思想发展的又一阶段。科学技术的进步，生产力的发展，使企业生产过程更为复杂，企业与社会的联系更为广泛，管理理论亦随之变化，以适应企业发展的要求，现代管理理论由此产生。现代管理理论主要有系统管理理论、决策理论、权变理论、经验主义学派、管理科学等，下面对前三个理论进行简单介绍。

1) 系统管理理论

系统管理理论被认为是 20 世纪最伟大的成就之一，是人类认识史上的一次飞跃。这一理论是卡斯特（F. E. Kast）、罗森茨威克（J. E. Rosenzweig）和约翰逊（R. A. Johnson）等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的。其主要要点如下。

（1）企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响。在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。

（2）企业是一个由许多子系统组成的、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统，它受到周围环境（顾客、竞争者、供货者、政府等）的影响，同时也影响着环境，它只有在与环境的相互影响中才能达到动态平衡。

（3）在企业内部又包含着若干子系统，主要有决策和目标子系统、业务技术子系统、社会心理子系统、组织结构子系统和外界联系子系统，各子系统之间互相作用、互相联系、互相制约、互相促进。

（4）强调系统的整体性，只要整体目标是最优的，就不强调子系统目标的最优。同时，系统理论还确定了系统为实现系统目标所要完成的任务，确定了个人在子系统及总系统中的作用。

2) 决策理论

美国的赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)、詹姆斯·马奇 (James March) 等人是决策理论的代表人物。该理论的主要内容如下。

(1) 企业管理的中心是决策。计划的过程是决策, 组织机构的形成、职权的划分是决策, 决策贯穿于整个企业管理活动中, 管理的过程其实就是不断决策的过程。因此, 管理就是决策。

(2) 决策是一个过程, 而不是一次简单的行动。它包括四个阶段: 收集情报、拟订计划、选定计划、评价计划。这四个阶段中的每一个阶段本身就是一个复杂的决策过程。

(3) 在决策原则上, 用“满意”原则代替了“最优”原则。

(4) 决策的类型可分为程序化决策和非程序化决策, 确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

3) 权变理论

权变理论认为, 在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变, 一成不变、普遍适用的管理理论和方法是不存在的。强调灵活应变的权变观点的基本含义是: 成功的管理无定式, 一定要因时、因地、因人而异。这种观点是针对系统管理学派中的学者们认为管理模式是万能的而提出的。

酒店是一个开放的系统, 它在对外经营时需要外界提供信息、能源、各种设施、原材料及客源。当外部社会的环境发生变化时, 酒店应及时调整经营战略, 顺应变化的环境, 以保证企业经营目标的实现。

2.2.2 当代管理理论的发展

当代管理理论是指 20 世纪 70 年代开始的管理理论, 这一时期, 国外的管理理论有了新的发展。

1. 20 世纪 70—90 年代的理论发展

(1) 战略管理理论。如果说, 在 20 世纪 50 年代以前企业管理的重心是生产, 60 年代的重心是市场, 70 年代的重心是财务, 那么, 自 80 年代起, 重心已转移到战略管理。这是现代社会生产力发展水平提高和经济社会发展的必然结果。企业依靠过去那种传统的计划方法来制订未来的计划已经显得不合时宜, 而应该高瞻远瞩, 审时度势, 对外部环境的可能变化做出预测和判断, 并在此基础上制订出企业的战

略计划，从而谋求长远的生存和发展。

(2) 企业文化理论。20 世纪 80 年代，管理理论的另一个新发展是注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是企业文化。通常认为，企业文化热的直接动因是，在美国企业全球统治地位受到日本企业威胁的情况下人们对管理的一种反思。企业文化的研究主要集中在把企业看作一种特殊的社会组织，并承认文化现象普遍存在于不同组织之中，这些文化代表着组织成员所共同拥有的信仰、期待、思想、价值观、态度和行为等，它是企业最稳定的核心部分，体现了企业的行为方式和经营风格。

2. 20 世纪 90 年代后管理理论的新发展

(1) 学习型组织理论。企业组织的管理模式问题一直是管理理论研究的核心问题之一。20 世纪 80 年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适合新的环境。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长组织寿命，成为世界企业界和理论界关注的焦点。

美国人彼得·圣吉（Peter Senge）于 1990 年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》（*The Fifth Discipline: The Art And Practice of The Leax*）。圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，也就是将企业变成一种学习型的组织，以增强企业的整体能力，提高整体素质。

学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能够持续发展的组织。通过培育学习型组织的工作氛围和企业文化，引领人们不断学习、不断进步、不断调整观念，从而使组织具有更加长盛不衰的生命力。

学习型组织，一方面可以使企业组织具备不断改进的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面，可以实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中体会到生命的意义。当然，建立学习型组织并非易事，它需要突破以往的线性思维方式，排除个人及群体的学习障碍，重新就管理的价值观念、管理的方式进行革新。为此，彼得·圣吉提出了建立学习型组织的五项修炼。

第一项修炼：自我超越。它是学习型组织的精神基础，要求人们不断深入学习并加入个人的愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。自我超越需要人们不断认识自己，认识外界的变化，不断赋予自己新的目标，并由此超越过去，超越

自我，迎接未来。

第二项修炼：改善心智模式。心智模式在心中是根深蒂固的，它决定我们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象等。个人和组织往往不了解自己的心智模式，故而对自己的一些行为无法认识和把握。第二项修炼就是要把镜子转向自己，先修炼自己的心智。

第三项修炼：建立共同愿景。共同愿景，是指一个组织中各个成员发自内心的共同目标。如果有一项理念能够一直在组织中鼓舞人心，那么这个组织就有了一个共同的愿景，就能够保证企业组织充满活力，长盛不衰。

第四项修炼：团队学习。团体的智慧总是高于个人的智慧。当团队真正开始学习的时候，不仅团队能产生出色的效果，带来的其个别成员的成长速度也比其他学习方式更快。

第五项修炼：系统思考。企业和人类的其他活动一样都是一个系统，都受到细微且息息相关的行为的牵连，并彼此影响着。因此，必须进行系统思考修炼。系统思考修炼是建立学习型组织最重要的修炼。

学习型组织的出现不是简单地依靠各项修炼，而是由五项修炼整合而成的。它的基本理念不仅有助于企业的改革与发展，而且对其他组织的创新与发展也有启示。人们可以运用学习型组织的基本理念去开发各自所置身的组织，创造未来的潜能，反省当前存在于社会的种种学习障碍，思考如何使社会早日向学习型社会迈进，这才是学习型组织所产生的更深远的影响。

(2) 企业再造理论。企业再造也译为“公司再造”“再造工程”(Reengineering)。它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品质量和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。

“再造工程”在欧美的企业中已经受到高度重视，因而得到迅速推广，不仅带来了显著的经济效益，而且涌现出大批成功的范例。企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。作为一个新的管理理论和方法，企业再造理论仍在继续发展。

知识拓展2-3



2.2.3 酒店管理的基本方法

1. 经济方法

经济方法是指采用价格、工资、利润、利息、税收、奖金和罚款等经济手段,按照客观经济规律的要求来管理酒店。采用经济方法管理酒店的基本内容包括:按照“国家调节市场,市场引导酒店”的新经济运行机制把酒店的经济活动纳入国民经济运行的轨道;同时,根据市场需求制定酒店的经营目标;以经济效益为酒店经营管理活动的出发点,根据经济效益的高低来评定酒店经营目标、方法和措施的优劣;正确处理国家利益和酒店利益、酒店利益和职工利益之间的关系,建立酒店内部经济责任制,把经济利益和经济责任结合起来,并根据工作好坏、经济效益大小,给予酒店员工必要的奖罚。

知识拓展2-4



2. 行政方法

行政方法是指依靠酒店各级组织及管理者的权威,用指令性的计划手段、行政法规、命令以及各种具体规定等强制性的手段,按民主集中制的原则来管理酒店。行政方法包括制定酒店经营管理的方针、政策、规章、制度,发布行政命令、指示,下达指令性计划等。它以权威和服从为前提,具有强制性、无偿性和直接性的特点。其不稳定的因素在于,行政方法的管理效率高低与管理者的管理水平密切关联。

3. 思想教育方法

思想教育方法是通过政治思想工作来激发酒店员工的工作热情,从而达到经营管理酒店的目的。国外称此方法为“伦理学法”。酒店的伦理与人们的思想道德观念有关,它指导着酒店各部门和所有员工的行为,它要求员工要有良好的职业道德和品德,能自觉处理好自己的工作。思想教育方法的主要内容是采用远大理想教育、思想品行教育、职业道德教育、爱我酒店教育、榜样教育等手段,培养员工的事业心和责任感,而这正是员工持久的激励因素,这种激励因素所产生的效果远远超过经济手段所产生的效果。

4. 现场管理方法

现场管理方法就是根据现场问题的需要进行即时管理的一种管理方法。现场管理方法的实质是:管理者在现场发现问题,就在现场即时解决问题。走动式管理是现场管理的一种主要形式。走动式管理是指酒店管理者通过深入基层、接触员工,进而在酒店内部建立起广泛的、非正式的、公开的信息沟通网络,以此体察下情、

沟通意见、解决问题，达到酒店管理目的的一种管理方式。现场管理是一种随机的管理，其管理水平与管理质量主要由管理者的个人知识、经验、心情和心理决定，并在很大程度上与管理者的个人兴趣、爱好、能力和影响力有关。

5. 目标管理方法

目标管理方法是一种能使组织中的上下级一致达到组织的共同目标，并由此决定上下级的责任和分目标，同时把这些目标作为经营、评估和奖励每个部门与个人贡献的标准和程序的过程。重视人的因素以及建立目标链与目标体系是目标管理的实质，多劳多得、贡献大就受益多是目标管理的基础。

6. 柔性管理方法

柔性管理方法是指酒店以管理信息系统为基础，以市场为导向进行产品设计与开发以及提供服务的一种灵活管理方式。柔性管理方法是以权变管理和系统管理为基础的新管理模式。柔性管理方法主要体现在以下三个方面：①提供个性化产品和服务。②组织管理的柔性。③以人为本的管理方式。酒店可采取尊重人性的工作方式（如弹性工作、远程工作和灵活工作等）以及尊重人性的管理思想（如合作关系、伙伴关系、平等关系、奖励措施等）来提高员工的积极性。

7. 表单管理方法

酒店表单管理方法，就是通过表单的设计制作和传递处理来控制酒店经营活动的一种方法。表单管理方法的关键是设计一套科学完善的表单体系。酒店表单一般可分为三大类：①上级部门向下级部门发布的各种业务指令。②各部门之间传递信息的业务表单。③下级向上级部门呈递的各种报表。

8. “6S” 管理方法

“6S” 管理方法由日本企业的“5S” 扩展而来，是现代酒店质量行之有效的现场管理理念和方法，其作用包括：提高效率、保证质量、使工作环境整洁有序、预防为主、保证安全。其主要内容为：

（1）整理（seiri）。将工作场所的任何物品区分为有必要和没有必要两种，除了有需要的留下来，其他的都消除掉。目的是腾出空间，用活空间，防止误用，塑造清爽的工作场所。

（2）整顿（seiton）。把留下来的必要的物品依规定位置摆放，并放置整齐加以标示。目的：工作场所一目了然，减少寻找物品的时间，工作环境整整齐齐，消除过多的积压物品。

(3) 清扫 (seiso)。将工作场所内看得见与看不见的地方清扫干净, 保持工作场所干净、明亮的环境。目的: 稳定品质, 减少工业伤害。

(4) 清洁 (seiketsu)。维持上面的“3S”成果。

(5) 素养 (shitsuke)。每位成员养成良好的习惯, 并遵守规则做事, 培养积极主动的精神 (也称习惯性)。目的: 培养有好习惯, 员工遵守规则, 营造团队精神。

(6) 安全 (security)。重视全员安全教育, 每时每刻都有安全第一观念, 防患于未然, 目的: 建立起安全生产的环境, 保证所有的工作应建立在安全的前提下。

9. “六常”管理方法

“六常”管理方法在酒店餐饮业被广泛应用, 其思想源于“6S”管理, 但更加针对酒店企业的服务质量管理。“六常”管理的“六常”是指常分类、常整理、常清洁、常维护、常规范和常教育。

2.3 酒店管理新理念

从上至下一致的管理理念是酒店正常运转、实现目标的基本保证, 它决定并指导着酒店所有管理者的各种行为。中国酒店业已经历了由卖方市场向买方市场转变的重大转折, 酒店管理的理论创新正成为指导酒店取得相对优势的迫切需要。

知识拓展2-5



2.3.1 绿色管理理念

“绿色管理”译自英文“green management”, 是20世纪90年代初随着西方绿色运动的浪潮, “绿色”这一修饰语被套用到企业经营管理领域而产生的。用“绿色”来修饰酒店管理, 是目前一种通行的做法, 当一个与绿颜色无关的名词被“绿色”所修饰时, 就表示该事物与环境保护发生了特殊性关系。

1. 酒店绿色管理的含义

酒店绿色管理是指酒店在宾客日益增长的绿色消费需求和环境问题的压力下, 在政府适当的激励与约束条件下, 根据经济社会可持续发展的要求, 把生态环境保护观念融入酒店的生产、经营与管理之中, 从酒店经营的各个环节着手来控制污染与节约能源, 以实现酒店的可持续增长, 达到酒店经济效益、社会效益和环境效益的有机统一。

2. 酒店绿色管理的内容

酒店绿色管理是知识经济时代的一种崭新的管理思想，其要点是融生态环境保护观念于酒店的经营管理之中，就其基本内容而言，可以概括为以下几个方面。

(1) 树立绿色服务意识，培育绿色价值观。酒店应转变观念，深化绿色酒店的创建工作。国内酒店在创建绿色酒店的初期，在绿色环保的基础工作上做文章，侧重于绿色理念的推广普及，多停留在通过降低酒店成本，节能降耗等手段开展绿色酒店的建设工作。然而，完整意义上的绿色酒店是要与周围环境和谐共生，要将环境保护意识融入整个经营管理过程中，建立环境管理体系。

(2) 遵循经济效益和环境保护协调原则，实行绿色设计。绿色酒店在环境与建筑设计的实施中要严格按照国家环境保护部（现生态环境部）的生态住宅项目品牌要求，并结合酒店实际情况，依据《中国生态住宅技术评估手册（2003 版）》和 2007 年 11 月起实施的《环境标志产品技术要求：生态住宅（住区）》（HJ/T 351—2007），在酒店环境规划、能源与环境、室内环境质量、酒店环境水平以及材料与能源五个方面进行建设，以保证酒店环境与建筑设计最终达到有效节约能源与资源、减少环境影响、创造健康舒适的居住环境、与周围生态环境相融合共生的基本目标。

同时，酒店是以物质产品为基础、劳务服务为核心的企业，绿色酒店的生产与服务流程设计要以方便员工的操作、方便宾客的消费、方便酒店管理者的管理为原则，注重不断地优化与提高，并能体现有利于资源节约、环境保护效益最大化等。

(3) 结合行业标准《绿色旅游酒店》（LB/T 007—2015）采用绿色环保技术。绿色环保技术，是指能够节约资源，避免和减少环境污染的技术，是解决资源耗费和环境污染的主要方法。

(4) 构建环境管理体系，提升绿色管理水平。一是酒店将绿色理念纳入战略规划中，形成环境管理体系；二是全员参与环境管理工作；三是强化全过程管理。

(5) 实施绿色营销策略，引导绿色消费习惯。绿色营销是在一般营销理论基础之上，兼顾酒店、市场和社会环境三者利益的策略营销和方法。

(6) 推出绿色产品和服务，提升竞争优势。酒店的绿色产品主要包括“绿色”客房、“绿色”餐饮和“绿色”服务等。绿色客房从设计开始到提供产品的全过程所涉及的环境行为必须符合环保要求；绿色餐饮主要是无公害、无污染、安全、新鲜的绿色食品和有机食品；绿色服务是指酒店提供的服务是以保护自然资源、生态环境和人类健康为宗旨的，并能满足绿色消费者要求的服务。

2.3.2 人本管理理念

现代企业竞争归根到底是人的竞争，酒店也一样，要想获得竞争优势，竞争要素必须从硬件转向软件进而转向“人件”即人本管理。总体来说，人本管理是建立在“社会人”基础之上的，它要求理解人、尊重人、满足人，充分发挥人的主动性、积极性和创造性。

1. 人本管理的含义

人本管理是指以人为中心的管理思想，这是管理理论发展到20世纪末的主要特点。人本管理的含义，有诸多不同观点，较为全面的一种解释是：人本管理是一种把“人”作为管理活动的核心和组织最重要的资源，把组织全体成员作为管理的主体，围绕着如何充分利用和开发组织的人力资源，服务于组织内外的利益相关者，从而同时实现组织目标和组织成员个人目标的管理理论和管理实践活动的总称。

首先，人是企业中最重要资源，是管理活动的核心；其次，人本管理不是管理制度，不是管理技术，也不是为了提高劳动生产率而实行的管理方式，而是管理目标，人本管理是管理模式发展的必然阶段，是管理理念、管理制度、管理技术、管理方式的一次彻底转变和提升。

2. 人本管理在酒店中的运用

酒店经营管理水平的竞争实际上是人的竞争。酒店业是“人的行业”，更应重视人的作用。酒店运作中涉及的人包含了酒店经营与管理分别指向的目标——外部宾客与内部员工。

酒店价值的实现与员工价值、宾客价值的实现相互依存、紧密相连，形成一个价值体系。员工价值是产生宾客价值的前提，而宾客价值的实现又是酒店价值实现的基础，企业价值的实现能够使酒店更好地为宾客服务。

自20世纪后半叶起，酒店业就已经意识到了宾客价值、员工价值对于实现酒店价值的重要性。酒店业的人本管理主要体现在两个方面：以宾客为本和以员工为本。酒店的人本策略——CS + ES 应运而生。

1) “人本管理——宾客满意CS策略”在酒店管理中的运用

宾客满意是一种以宾客利益为本位的行为导向。借助宾客满意策略，酒店可以获得发展的原动力。事实证明，在宾客满意方面取得成功的酒店，通常可以获得许多关键性的竞争优势，使这些酒店得以战胜竞争对手并取得长期的成功。建立宾客

满意的人性化管理体系就是通过确立以宾客为中心的价值体系,进行以人为本的服务设置和宾客服务过程的质量控制,完善宾客满意的分析反馈系统等,确保在使宾客满意的前提下获取酒店良好经济效益的管理系统。

(1) 确立以宾客为中心的价值体系。价值体系影响着管理者的管理行为、对个人的激励以及群体表现。酒店建立以宾客为中心的价值体系,即认识到酒店与员工的成功均有赖于宾客满意。把宾客满意置于所有目标之上,能产生以人为本的企业文化,在经营过程中试行完全的宾客导向,把宾客满意作为经营目标及处理宾客关系的基本准则。

(2) 建立客史档案。宾客是酒店的宝贵财富,掌握数量可观的客户资源可以引导酒店占据有利的竞争地位。酒店业的普遍做法是建立常客项目或客史档案,追踪宾客偏好,满足宾客的个性化需求,并使之标准化,提供人情味、个性化的服务,从而提高服务质量,留住宾客。

(3) 进行以人为本的服务设置。进行以人为本的服务设置就是在市场调研的基础上,掌握宾客的需求,以宾客满意为目标,进行准确的市场定位,并利用各种有效信息,全方位设置可以满足目标市场宾客需求的服务,从宾客满意中获取效益。

(4) 注重对客服务过程的质量控制,形成以提高宾客满意度为目标的质量管理体系。在“宾客至上”的服务体系中,服务过程的质量控制就是要求酒店以宾客为中心,以服务产品为主线,去构筑一个完整的服务质量管理体系,这个系统的终极目标即是充分理解宾客当前和未来的需求,满足宾客的需求,并争取超越宾客期望,使宾客得到最大限度的满意。为了完成这个系统,酒店除了制订员工手册、岗位职责、服务规程及检查制度等具体的强制性的行为准则外,还必须建立实施教育和加强所期望行为的支持系统,以便将以宾客为中心的理念转化为行为。这就要对员工进行专业化训练,把服务系统的弹性提高到最高可能的程度,变“符合性质量”服务为“适用性质量”服务。

(5) 完善宾客满意的分析反馈系统。宾客的意见和建议是酒店改进服务质量的依据。酒店应认真进行宾客意见调查、分析,并及时反馈给相关部门,通过完善宾客满意反馈系统,形成良性循环。需要强调的是:这些工作都应纳入有关部门和员工的岗位职责中,并使之经常化、制度化和规范化。

2) “人本管理——员工满意 ES 策略”在酒店管理中的运用

员工满意策略是指酒店以员工为本,在考虑员工需求的基础上结合酒店自身特

点来确定管理理念、方针，并以恰当的沟通方式与员工达成良好的认同，使员工满意，进而形成宾客满意。员工满意策略在酒店中的运用主要体现在以下几个方面：

（1）培训制度。培训是员工满意的开始，通过培训可以教会员工知识和技能，使每位员工资源含金量得到扩充，能详尽了解酒店服务战略的具体运作，以及每个人与其他人、其他职能部门及宾客相联系情况下的角色和作用，具备解决宾客问题的能力，由此也提高其自信心与自尊。有些培训，如交叉培训，除了有助于酒店保持人员素质优势、更加有效地控制成本外，还可以使员工增加新鲜感，减少长期重复同样工作而产生的厌烦情绪，提高工作效率，增加员工的满意程度。因此，酒店应制定科学的培训制度，既要保证每位员工的岗位培训，又要提供有利于自身发展的培训机会，为员工的晋升与发展奠定基础。

（2）用人制度。合理的用人制度包括鼓励员工参与决策的机制和对每一位员工职业发展的规划。一个鼓励员工参与决策的机制，体现了对员工意见、价值观与能力的尊敬与信任，可以激发员工对酒店的归属感，提高员工的工作能力、信心和责任心。酒店管理者一旦确信自己已把最合适的人选安排在合理的岗位上，就应授予他一定的权力，为员工创造参与酒店管理的机会，调动员工主动性和创造性，满足其精神上高层次的需求。卡尔顿酒店集团推出的“自我导向工作团队”措施，就是通过授权员工行使原上一级管理人员的权力，为员工营造自由发挥的空间，增强员工的责任心和使命感，极大地提高整个酒店的服务质量和工作效率。对每一位员工职业发展的规划则是根据员工的性格特点和兴趣爱好，确定一套明确的规划方案，通过合理岗位搭配与职位变动，使员工的工作最适于他们的才能，并为员工提供职业发展的机会。员工职业生涯规划可以让员工看到未来发展的方向和目标，增强员工的忠诚度，能为酒店创造出优秀的管理人才。

（3）薪酬制度。研究表明，薪酬是影响酒店业员工满意度和忠诚度的重要因素。在薪酬制度制定时不仅要注意绝对薪酬，更要注意相对薪酬。实际上，员工之间的比较往往是造成不满的直接原因。因此制定薪酬制度时，要解决好员工的期望与分配的公平合理两个方面的问题，确定合理的薪酬级别和奖罚分明的制度，并建立科学透明的评估体系。

（4）工作环境。假日酒店集团的创始人凯蒙斯·威尔逊（Kemmons Wilson）曾说过：没有满意的员工，就没有满意的宾客；没有令员工满意的工作环境，就没有令宾客满意的享受环境。只有当员工在工作环境中觉得舒适时，他才会将这种感觉

带到工作中,然后令宾客满意。酒店必须提供给员工良好的生活与工作条件,使员工得以全身心地投入工作。

(5) 企业文化。和谐的企业文化氛围能使员工对酒店产生认同感和归属感,形成自觉遵守的价值观。一般情况下,良好的企业文化能使员工在物质生活和精神生活两方面都能感受到酒店的温暖。它包含着兼容性、学习性和战略性等特征。能吸收和接纳不同管理模式的精髓,容忍员工个性上的缺陷和不足;能以比竞争对手更快的速度进行学习,并不断创造新的经营管理理念;注重酒店发展的长期效应,具有使员工信服的公平、公开、公正的评估系统;擅长并主动帮助解决员工的困难和要求等。对企业文化进行深度开发,能充分体现酒店的个性和特色,而有“文化”的酒店更能够提高员工的满意度和忠诚度。

(6) 沟通渠道。沟通渠道的畅通程度直接影响酒店的工作效率。一般来说,顺畅的沟通与交流可以使酒店与员工之间产生最大限度的相互信任、尊敬和对对方满意程度的共同关心,使不同等级与工种之间的沟通简便易行,提高员工的密切协作程度,增强集体荣誉感,并因配合默契而提高效率。只有这样,酒店的运作才会更有效,员工满意度也更高,而处于良好沟通状况下的员工也更愿意致力于与宾客之间的沟通,提高顾客满意度。

2.3.3 精益管理理念

精益管理源于精益生产,是美国麻省理工学院教授詹姆斯·P. 沃麦克(James P. Womack)等专家通过大量实地考察与研究,在对西方大量生产方式与日本丰田生产方式对比分析的基础上,于1990年提出的管理方式。精益管理最初在生产系统的管理实践中取得成功,并由此逐步延伸到企业的各项管理业务中,也由最初的具体业务管理方法,上升为战略管理理念。它通过提高宾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度和改善资本投入,使股东价值实现最大化。它在世界企业管理领域掀起一场新的变革热潮。

1. 精益管理的内涵

精益管理中的“精”意指精干,“益”的含义是效益。“精益”就是要以最小的投入,取得最大的产出,用最快的速度设计生产,以最低的成本、合理的价格在市场上销售,以明显的竞争优势,以全面、灵活、优质的服务 and 产品为宾客提供满意的服务,把成果最终落实到经济效益上。用一句话概括:精益即消除无效劳动和

不必要的成本。其特点有以下几方面。

(1) 精益管理是一个哲理命题。精益管理追求零库存、无缺点、无浪费、准时反应等极限目标,使企业及其产品达到理想境界。这一理念不但是生产制造业赢得竞争的法宝,也值得现代服务业等其他产业学习。

(2) 精益管理强调过程管理。精益管理不是一副现成的医治企业百病的灵丹妙药,它要求企业全体员工团结一致、群策群力永无止境地追求,并在这个过程中,使企业变得强大。

(3) 精益管理的核心是赢得最大的市场竞争力。精益管理要求通过彻底排除浪费,降低成本,提高生产率,赢得最大的市场竞争力。它以企业内部挖潜、强化管理为主扩大再生产,力求按需、准时生产出成本最低、质量最好的产品。

(4) 精益管理强调以“人”为中心。精益管理强调一专多能,强调协作精神,使员工置身于一种企业主人而非雇员的环境中,变过去那种上下等级森严、彼此相处紧张的人际关系为上下互通、彼此尊重、互相协作的人文气氛,充分调动员工的积极性。精益管理从人的思想入手,提高人的素质,建立共同的价值观念,培养集体荣誉感,创造和睦的氛围。

(5) 精益管理注重全面质量管理。精益管理强调质量是生产出来而非检验出来的,由生产中的质量管理来保证最终质量。精益管理重在培养每位员工的质量意识,在每一道工序中注意质量的检测与控制,保证及时发现质量问题。如果在生产过程中发现质量问题,根据情况,可以立即停止生产,直至解决问题,从而保证不出现对不合格品的无效加工,全面追求尽善尽美。

针对上述特点,我们可以把精益管理理论概括为“一个目标”“一大基础”和“两大支柱”。“一个目标”是指低成本、高效率、高质量地进行生产,最大限度地使宾客满意;“一大基础”是指从局部到整体的连续性的、旨在消除一切浪费的生产;“两大支柱”是实施准时化生产和人员的自觉化工作。

2. 酒店精益管理的内容

(1) 科学定岗定员。酒店业属于劳动密集型服务性企业,活劳动在成本中的比重甚大。酒店精益管理把传统方式中“以物为中心”的管理变为“以人中心”的管理,这是酒店管理思想认识上的一次飞跃。根据精益化原则,“酒店即人”,无人即止。一要为宾客生产高质量、低成本的产品并提供优质服务;二要为员工创造舒适的工作条件与环境。

(2) 一切以宾客为中心。酒店精益管理以宾客为中心, 不仅向宾客提供服务, 而且把宾客看作经营过程的组成部分。对于宾客而言, 酒店精益管理注重寻求并维护一种长期稳定的合作关系, 把长远利益放在第一位, 有时甚至牺牲部分短期利益。同时, 精益管理还要求酒店在市场调查时要深入到宾客, 全面了解其需求并将有关内容反馈到设计过程, 主动销售, 宾客第一。

(3) 追求服务的有效性。酒店服务有有效与无效之分。精益管理方式认为, 只有能增加价值和附加价值的服务才是有效的, 否则就是一种浪费。用精益管理的观点来分析酒店的经营管理过程, 可以发现很多地方存在着浪费, 如用人过多、超量生产、资产闲置, 不合理的工作流程等。精益管理就要使这些无效服务和浪费清楚地表现出来, 促使酒店决策者和管理者动脑筋、想办法, 通过改进、改良、改造和加强管理, 最大限度地消除无效服务和浪费。

(4) 推行准时化服务。酒店中传统的服务过程是在宾客的要求下进行的, 可以称之为“推式”服务。而精益管理要求服务过程采用的是一种“拉式”服务, 其核心是准时服务制 JIT (just-in-time)。要求“在宾客需要的时候未等宾客提出来就按照宾客的需要为宾客提供服务”, 而这种准时化的服务是靠“拉式”管理模式和观察发出指令而实现的。

(5) 改进经营服务流程。根据精益管理, 合理化的酒店经营服务流程可采用以下几个标准: 产品按需确保供应; 产品或服务流程清晰、明确, 环节减少却又不致引起混乱, 或影响服务质量; 前后作业连贯, 却又避免重叠和无效服务; 流程既符合规则, 又有一定的灵活性, 便于自我调节。

(6) 追求尽善尽美。精益管理将目标定在尽善尽美, 追求即时服务、低成本、高效率及良好的人际氛围。精益管理理论认为, 一个酒店如果存在服务质量方面的缺陷, 会造成很多问题的出现。例如, 因服务不规范造成时间耽搁, 因服务质量差造成宾客投诉等。精益管理的最终目标是追求无缺陷, 追求完美, 追求卓越以及无止境地对尽善尽美的追求, 使之成为推动酒店管理向更高境界发展的重要通道。

3. 精益管理在现代酒店业中的应用

精益管理是适用于现代企业的组织管理方式, 以整体优化的方式, 科学、合理地组织与配置企业拥有的生产要素, 消除生产中的无效劳动, 以“人”为中心, 以“简化”为手段, 以“尽善尽美”为最终目标, 使企业进一步提高适应市场变化的能力。但是, 酒店在应用精益管理时, 应更多考虑中国情境。

1) 问题

(1) 员工。员工的素质不高制约了精益管理向下推行。一方面,管理层对精益理论缺乏深刻的理解,他们无法培训员工迅速提高服务技能;另一方面,经济的飞速发展,酒店数量的急速增加等原因亦造成中国酒店业人才的频繁流动,这也可能使已经起步的精益管理陷入困境。

(2) 文化。实施精益管理的酒店必须对个人进行充分的授权,让员工尽可能多地提出各种管理方案。中国酒店的政策通常由上层管理者制定,一名普通员工在正式的管理链中通常不会主动去打破这种层级关系,而只是服从上一层领导的命令和控制。缺乏授权,持续改进是不可能实现的,而如果没有持续的改进,精益也就只是纸上谈兵而已。

(3) 质量。产品与服务质量标准可能与管理层的期望不符,这是我国酒店业实施精益管理所面临的普遍问题。精益管理的理念总是存在改进的空间。换句话说,在没有实现完美的产品、流程或服务之前,有些事情可以做得更好。

2) 对策

(1) 转变思想观念。成功实施精益管理的基础之一在于中高层管理者的支持。首先要转变管理层的思想,强调“第一次就做对”非常重要。精益管理的最终目标是追求无缺陷,追求完美,永无止境地对尽善尽美的追求,使精益管理模式焕发出强大的生命力。

(2) 以员工为中心。不要随意支配员工的观念,约束员工的思想。采取适当的激励方式激发员工超越个体的责任感。例如,可以采取使用意见箱集思广益,或者公开表扬那些参与行动并提出能够提高服务质量方案的员工。

(3) 服务的高质量化。酒店服务的高质量化是精益管理的前提条件之一。酒店要尽可能地对员工进行有序的布置,缩短服务时间、缩短生产周期、节省人力、降低产品成本、提高服务效率。

(4) 建立一整套严密的切实可行的规章制度。精益管理推行“及时”“主动化”“高质量”“少投诉”等非常优化的服务管理理念,没有一整套严密的规章制度是不可设想的,任何一个环节不严格按照规定做都可能导致宾客的投诉。因此,依赖一套严密的规程序运行是必需的。

(5) 酒店组织的扁平化。长期以来,酒店习惯于采用传统的梯阶控制结构来构造组织机构,层次分明、高度集权,认为管理幅度的增加会减少组织的控制力而使

管理效能下降。然而,这种按职能分工的分层组织结构已被实践证明是造成目前我国酒店业效益低下、缺乏市场竞争能力的主要原因。计算机技术和通信技术为减少管理层次奠定了坚实基础,而精益管理中以人为本的管理思想使得酒店组织扁平化成为酒店增强凝聚力、提高工作效率和经济效益的有力武器。精益管理中提倡的面向对象的组织(object-oriented-organization)是以一种多功能“项目组”的形式表现的,它针对不同项目集中了多方面的人员,大大减少了中间管理层,提高了员工参与管理的程度,实现了酒店内部信息的有效沟通,适应了现代信息社会的变革。这种扁平化的网状组织结构的不断优化,使得酒店组织更加灵活、敏捷、高效。

在市场需求多样化和酒店竞争日趋激烈的今天,我国酒店业应把转机建制、联合兼并、建立集团作为契机,走精益服务和精益管理之路。

知识拓展2-6



【本章小结】

酒店管理是以科学的管理理论为基础,结合酒店的实际情况和特色而形成的一门独立学科。管理学理论不断丰富和变化带动了酒店管理理论的不断进步,广义的酒店管理包含了酒店经营与酒店管理。酒店管理的职能有计划、组织、指挥、协调、控制等。随着时代的发展,酒店管理理论在不断地充实和完善,酒店管理内容也在不断发生着变化。一致的管理理念是酒店正常运转、实现目标的基本保证,它决定并指导着酒店所有管理者的各种行为。中国酒店业已经历了由卖方市场向买方市场转变的重大转折,酒店管理的理念创新正成为指导酒店取得相对优势的迫切需要。因此,现代酒店经营管理者应该掌握科学的思维方式,不断更新观念,以此促进酒店决策与经营管理水平的提高和酒店业的发展。



【即测即练】

即测即练



**【思考题】**

1. 什么是酒店管理？如何理解酒店管理的内涵？
2. 酒店管理有哪些基本内容？
3. 酒店管理职能有哪些？
4. 酒店管理理论有哪些？
5. 酒店管理的基本方法有哪些？
6. 酒店管理新理念有哪些？

**【参考文献及资源】**

- [1] 游上, 梁海燕. 酒店管理概论[M]. 北京: 高等教育出版社, 2017.
- [2] 陈江伟. 现代酒店经营管理实务[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2020.



第3章

酒店战略管理



【学习目标】

1. 熟悉企业战略管理的发展历程；
2. 掌握酒店战略管理的概念和特征；
3. 熟悉酒店战略管理的基本框架；
4. 掌握酒店的发展战略；
5. 掌握酒店的竞争战略。

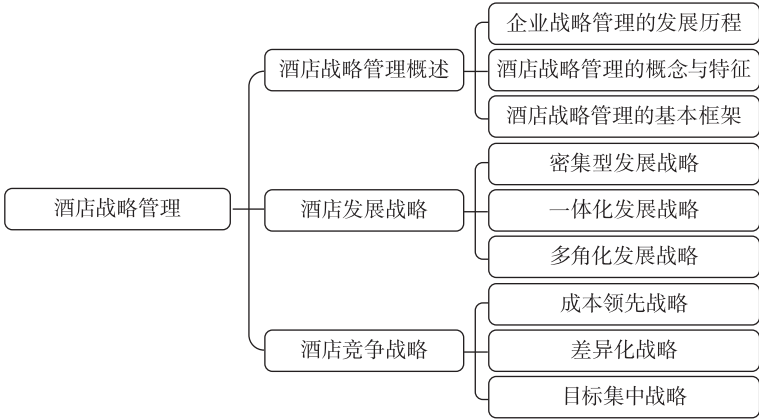


【能力目标】

1. 掌握酒店战略管理，使学生具备市场调研能力；
2. 掌握酒店战略管理，培养学生的酒店战略分析能力。



【思维导图】



【导入案例】

抛弃传统价格战 利用收益管理思想提升酒店竞争力

近年来，酒店业的竞争压力日益增大。在面对市场竞争时，有些酒店通过大幅降价来吸引客人，以提高客房入住率。但是，酒店之间的价格战并没有增加客源总量，客人只不过从一个酒店转移到另一个酒店，结果是酒店业的利润率普遍下降。如有些酒店在价格竞争中推出了团队价格、合作价格等多种优惠价；有些酒店废除门市价，对预订客房的客人和没有预订而入住的客人提供优惠价格与服务。酒店公开门市价本该代表酒店星级标准和服务的实际价值，但由于废除门市价或经常性的低价促销，实际上将酒店的收费标准大大降低了。这种竞争态势下，某些地区的许多酒店投资回收就变得非常困难，而且酒店市场的价格混乱会造成不良的声誉，不利于提升酒店业的竞争力。

酒店可以根据市场需求情况，制定不同的价格方案，并对价格进行灵活调整，优化房间销售策略，同时利用先进的收益管理系统和技术工具，进行数据分析和预测，实现自动化的房价调整和销售决策。通过科技手段，可以更准确地把握市场动态和客户需求，提升收益管理的效率和精确度，以此提高酒店的竞争力。

思考题：

1. 思考价格竞争的优缺点？
2. 讨论在当前的经营环境下，如何运用收益管理思想使酒店获得长期的竞争优势与较好的经济效益？

3.1 酒店战略管理概述

3.1.1 企业战略管理的发展历程

“战略”一词，最早是出自军事方面。在中国，“战”指战争，“略”指谋略、施诈，中国最早对战略进行全局谋划的书籍就是春秋时期孙武所著的《孙子兵法》一书。在西方，战略一词为“strategy”，源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。战略是一种从全局考虑，进而谋划实现最终目标的规划。

企业战略管理理论的发展史是伴随着西方企业管理理论而逐渐形成的。20 世纪初期，企业战略管理思想的萌芽开始出现，后来有学者和企业家从组织与环境的匹配度去考虑企业的生存与发展问题。从企业战略管理的发展来看，可以分为三个阶段。

1. 萌芽阶段（20 世纪初—20 世纪 50 年代）

早期出现的战略思想缺乏系统性，但依旧可以为 20 世纪 60 年代以来各种战略流派的发展提供一定的借鉴，主要表现为企业经营者对财务预算计划、长期计划的重视。

20 世纪初期，被誉为“管理理论之父”的亨利·法约尔（Henri Fayol），提出了管理的五项职能，即计划、组织、指挥、协调、控制，其中计划职能是企业管理的首要职能，这是最早出现的战略思维。美国著名管理学家、近代管理理论奠基人切斯特·巴纳德（Chester Irving Barnard），在《经理人员职能》（*The Functions of the Executive*）一书中，首次将战略概念引入管理领域，他认为管理和战略是与领导人有关的工作。

2. 古典战略理论阶段（20 世纪 60 年代—20 世纪 80 年代）

20 世纪 60 年代，企业战略管理形成了一个相对完整的理论体系。在 20 世纪 60—80 年代期间，出现了战略研究的第一个高潮，形成了多个战略管理的理论流派。这些学派的观点为战略管理成为一门管理学科奠定了基础，并从多种视角对战略管理进行了研究。

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）将古典战略理论阶段的流派

知识拓展3-1



概括为“十大流派”，即设计学派、计划学派、定位学派、企业学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。

3. 竞争战略理论阶段（20 世纪 80 年代至今）

随着企业战略理论和生产经营实践的发展，到了 20 世纪 70 年代后期，西方很多国家的企业开始认识到企业规模扩张与盲目多元化给企业发展带来的风险，开始重视企业竞争力，把战略问题的焦点转移到了如何从竞争中获得优势上来，理论界也将企业竞争战略作为重点进行研究，促进了企业竞争战略理论的发展。

企业竞争战略理论主要有三大主要战略思想，即行业结构观点、能力观与资源观。哈佛大学的迈克尔·波特（Michael E. Porter）教授利用产业组织理论提出的“结构—行为—绩效”模式，成为战略理论的重大突破。战略思考从企业外部转向内部是基于资源与能力战略观点的出现，其中格兰特（Grant）是以资源为基础的战略理论流派的代表人物，普拉哈拉德（Prahalad）和哈默（Hamel）从能力层面提出了核心能力理论。

3.1.2 酒店战略管理的概念与特征

1. 酒店战略管理的概念

战略管理作为一个管理学中的术语，从不同的角度，可以有不同的阐述和理解。奎因（J. B. Quinn）认为战略是将一个组织的主要目标、政策或行动按照一定的结构整合成一个整体的方式或计划。美国著名的管理学家安索夫（I. Ansoff）把企业战略界定为贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线，决定着企业目前所从事的或者计划从事的经营业务的基本性质。钱德勒（A. D. Chandler）认为战略是长期目的或目标的决策、行动过程中的抉择以及完成目标所需资源的分析。亨利·明茨伯格认为战略是关于计划、计策、模式、定位、观念等的某种恰当组合。

任何人、单位、企业乃至国家，都离不开战略管理，酒店也是如此。综合上述学者对于战略管理的定义，可以得出，酒店战略管理是指酒店为了在市场竞争中提高竞争力，在分析和预测各种内外部环境的基础上，所确立的企业发展目标及为了达到目标而实施的各种策略的组合。

2. 酒店战略管理的特征

酒店战略管理是设立酒店未来发展的目标，它反映了酒店的根本要求，也是酒店制订各种计划和决策的基础。酒店战略管理的特征应具备以下几点。

(1) 全局性。酒店战略既反映酒店内部的各种利益,也是酒店根据所处的经营环境,分析自身竞争力与优势后制定的综合性策略。它是酒店制定经营策略的基础,可为酒店的发展指明方向,并统筹酒店的整体经营活动。

(2) 长远性。酒店战略要有一定的前瞻性,要考虑的是酒店未来发展问题。酒店能否实现长期目标是评价酒店战略的重要标准之一。酒店着眼于长期生存和发展的视角,确立远景目标,并制定实现远景目标的战略措施,除根据市场变化对策略进行必要的调整之外,制定的战略不能朝令夕改,应具备长效性、稳定性。

(3) 竞争性。竞争是市场经济中最常态的表现,也正是由于竞争,酒店才应该确定战略管理在经营管理中的主导地位。因为制定战略的目的就是要与竞争对手抗衡,获得更大的市场份额。酒店企业应主动制定科学合理的竞争战略规划,敢于创新,形成自己的经营特色,使酒店在市场竞争中占有有利地位。

(4) 风险性。酒店企业处在一个复杂多变的市场中,环境的不可预测性和竞争对手的隐蔽性,增加了酒店企业制定战略规划和实施的难度。任何的决策和策略都伴随着风险,酒店战略的制定,要遵循科学的方法,对于未来的发展能够做出分析和预测,能够更好地面对各种突发情况。

(5) 利益性。酒店作为一个企业,追求效益是无可厚非的。制定酒店战略的目的也是为了更好地实现企业的经济利益和社会利益。所以利益指标也是衡量酒店战略管理优劣的标准之一。酒店在制定战略时,要充分考虑市场需要,与各个方面的利益相关者合作,以便追求更高的利益。

3.1.3 酒店战略管理的基本框架

酒店战略管理是一个需要不断调整、不断发展的连续过程。酒店管理者要确定酒店发展的使命与目标,即要成为一个什么样的酒店。然后对酒店所处的经营环境和经营能力进行分析,即做酒店的外部环境和内部环境分析,明确酒店的机会与威胁、优势与劣势。在此基础上,确定酒店的战略目标,把酒店的企业使命分解成一系列具体的经营目标。结合目标,管理者配置合理的资源与能力实施既定的战略。在酒店战略实施的过程中,还要对战略实施的成果和效益进行评价和总结,并加以修正,使酒店战略的实施可以一直保持有效性,保证其发挥对酒店经营活动的指导作用。结合这样的思路,可以概括出酒店战略管理的基本框架,如图3-1所示。