

酒店管理概论（答案）

酒店管理概论

单选 20*1 分 填空 10*1 分 名词解释 4*3 分 简答 4*5 分 论述 2*9 分
案例 20 分

第一节现代酒店的概念、

1、现代酒店的概念。P1

综合性服务、涉外性质、商业性、公共场所。

2、现代酒店应具备的条件。P2

（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、娱乐等方面具有多样化、高水准的服务。

3、酒店的地位和作用。P3

（1）酒店是旅游业的重要支柱之一。

（2）酒店是国家外汇收入的重要来源之一。

（3）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。

（4）酒店为社会创造直接和间接的就业机会。

（5）酒店是文化交流、科学技术交流、社交活动的中心。

第二节酒店的种类与等级

4、酒店的种类。P4

按用途分类：商业酒店、旅游酒店、住宅区（公寓、别墅）式酒店、度假酒店。

按酒店市场分类：精品酒店、豪华酒店、经济型酒店、公寓式酒店和酒店式公寓、主题酒店。

按酒店特点分类：机场酒店、公路酒店或汽车酒店、选择性酒店、火车酒店和摩托车酒店。

按经营方式或拥有权分类：全民所有制酒店、集体所有制酒店、

合资酒店、独资酒店、民营酒店。

按规模大小分类：小型酒店、中型酒店、大型酒店。

第三节现代酒店的功能、要求与布局

5、酒店的申请与审批。P12

国家旅游局设置中华人民共和国旅游涉外酒店星级评定机构，负责全国旅游涉外酒店的星级评定工作，并具体负责评定全国的五星级酒店。省、自治区、直辖市旅游局设置的酒店星级评定机构，在国家旅游局的领导下负责本地区旅游涉外酒店星级评定工作，并具体负责评定本地区的一星级、二星级、三星级、四星级酒店。

审批程序如下：

(1) 酒店经营者向国家或地方旅游主管部门提交酒店等级申请书。

(2) 国家和地方酒店星级评定机构人员到申请定级的酒店进行调查和检查，按酒店星级必备条件与检查评分相结合的综合评定方法确定酒店的星级。

(3) 国家旅游主管部门酒店星级评定机构征求地方酒店星级评定机构的意见，作出最后的定级决定。

(4) 酒店接到定级通知后，凭营业执照向当地旅游主管部门领取国家旅游主管部门统一制发的旅游涉外营业许可证。

6、星级的管理。P12

降级、升级、酒店申诉、费用规定。

7、酒店的传统功能。P13

住宿功能、饮食功能、集会功能。

8、酒店的现代功能。P14

文化娱乐功能、商业服务功能、购物服务功能、交通服务功能。

9、酒店建筑布局形式。P15

分散式布局、集中式布局、分散与集中相结合的布局。

第四节酒店管理的特点与内容

10、酒店经营管理。P16

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。

11、酒店产品的特点。P17

(1) 酒店是组合产品。(2) 酒店产品没有储存性。(3) 酒店产品的无转移性。(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。

12、酒店经营的特点。P18

(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。

13、现代酒店的管理特点。P19

(1) 整体性 (2) 层次性 (3) 系统性 (4) 涉外性 (5) 多样性

第五节现代酒店集团

14、酒店集团。P22

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。

15、酒店集团的优势。P22

(1) 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。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。酒店集团为所属酒店进行员工培训。

(2) 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。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。

(3) 资金：酒店规模庞大、资本雄厚，具有一定的信誉，为所属酒店筹措资金提供了可信度。此外，酒店集团还为所属集团提供了金融机构的信息，有的还帮助介绍贷款机构。

(4) 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，在公众中留下深刻的印象。一个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。

此外，酒店集团一般都有一个订房系统，有高效率的电脑中心和直拨订房电话，为集团中的成员酒店处理客房预定事宜，并从事集团中各酒店推荐客源的业务。

16、酒店集团的联合形式。P24

横向联合、纵向联合和多种经营联合。

17、酒店集团的结构关系。P25

拥有关系、控股关系、租赁关系、管理合同关系、特许经营关系。

18、特许经营 P27

指酒店通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用；被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。

19、我国第一家酒店集团 P28

上海锦江酒店集团

第二章酒店管理理论与方法

第一节酒店管理的基本原理

1、酒店管理中的以人为本原理体现 P33

- (1) 酒店为人的需要而存在。
- (2) 酒店的首要任务是对人的科学管理。
- (3) 人力是酒店最重要的资源和财富。
- (4) 酒店管理目标的实现必须依靠全体员工的努力。
- (5) 关心员工思想状况是调动员工积极性的有效方法。
- (6) 人本管理的基本手段是培育酒店文化。

2、酒店管理的效益包括 P34

经济效益、社会效益、环境效益

3、管理科学的核心是 P34

优化原理

4、酒店管理人员的素质主要体现在两个方面 P35

政治素质和业余素质

第二节酒店管理的基础理论

5、科学管理理论、行为科学、管理科学理论分别主要研究什么问题 P35

科学管理理论主要研究管理组织的问题；行为科学主要研究管理中的领导协调问题；管理科学理论主要研究管理计划决策问题，并对领导控制问题有所发展和创新。

6、行为科学的核心是什么 P38

动机激励原理。

7、现代管理理论主要包括 P39

系统论、信息论、控制论、运筹学。

8、现代酒店管理中的控制有哪些 P41

预先控制、现场控制、反馈控制。

9、按照消费者对不同服务的心理需求，酒店服务大致分为哪三类 P44

功能性、心理性和复合性。

第三节酒店管理方法

10、现代酒店管理的方法是多方面的，通常有哪五种基本方法 P47

经济方法、行政方法、法律方法、宣传教育方法、数学方法。

11、运用现场管理方法时应注意 P50

（1）现场管理是一种随机的、即时的，但很实用的管理方法。

（2）在现场管理中，管理者要及时找到酒店目前发生的最急需解决的问题，并现场解决，这不但能使员工顺利地完成工作，还能提高管理者的管理效率。

（3）现场管理中，管理者要尽量掌握顾客动态，了解顾客对酒店服务的需求，并及时地、迅速地、给予满足，努力提高顾客对酒店的满意度。

(4) 现场管理中, 管理者和必须深入了解员工工作中的精神状态, 关心他们、爱护他们, 有针对性地解决员工在工作中遇到的实际问题, 让员工从中体会出酒店的核心价值与目标, 从而提高员工的工作积极性。

(5) 现场的随机管理只能在酒店发展机遇不错及运行环境良好的情况下才可取得良好的成效。

(6) 由于现场管理无法摆脱决策管理人员主观臆断的影响, 无法客观、科学地按经济规律办事, 使得管理的可靠性低, 经营上所担负的风险大。

12、效率管理 P51

指酒店通过建立规范的管理系统以提高酒店整体效率(包括生产效率、管理效率和服务效率等)和突出酒店的经营特色, 从而达到酒店管理目标的一种管理方法。

13、效率管理的内容 P51

计划管理、规范管理、效率控制。

14、目标管理 P51

指一种能使组织中的上级与下级一起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、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准的程序和过程。

15、成本管理 P52

指酒店企业根据市场需求和酒店自身状况, 制定相应成本计划, 对各项物资进行成本核算, 采用科学方法寻求控制和降低成本的途径, 以提高酒店的经营利润。

16、柔性管理 P54

指企业以管理信息系统为基础、以市场为导向来进行产品设计与开发和服务方式的创新, 对市场的反应迅速的一种灵活管理方式。

柔性管理是以权变管理和系统管理为理论基础的新管理模式。柔性管理所依托的柔性组织是一种结构扁平的、外部导向的灵活组织, 这种组织强调信息沟通、网络化结构和快速反应。

柔性管理的内容包括:

(1) 特色产品（服务）：酒店的特色产品来自于顾客的需求与指导。

(2) 柔性生产：随着计算机的发展和应用，酒店应借助计算机的帮助，按顾客需要及时提供个性化的产品和服务，提高顾客的满意度。

(3) 柔性组织：酒店在产品特色化和生产柔性化的基础上，还应改变酒店的管理哲学、组织结构和市场网络，使酒店组织成为柔性组织。

(4) 人性为本：人性为本的目的是释放人的创造性，调动人的积极性。

柔性管理方法在九点钟的应用包括以下几个方面：

(1) 管理信息系统：管理信息系统利用现代信息技术，将酒店的各种管理职能和管理程序输入计算机数据库，实现计算机化管理。

(2) 柔性制造和敏捷制造：柔性制造是指酒店按照顾客需要提供产品的一种服务方式，即顾客可以与酒店商定对其所需产品的要求，酒店按照顾客的要求设计出满足顾客需要的产品。此外，酒店还需要迅速组织酒店内部和外部的资源，提高酒店对不可预见的、多变的环境中的生存能力，并开发出针对特定市场的、以知识为基础的、以服务为导向的产品。

(3) 跨部门小组：一些酒店采用跨部门工作小组来进行管理，这些跨部门工作小组是相对独立的，它对自己的工作业务全面负责，小组成员相互合作、自由交流，以最大限度地满足顾客的需要为己任。

17、知识管理 P56

通过知识的创造、识别、共享和利用，最大限度地满足顾客需要，提高企业的竞争能力，增加市场价值。

知识管理的内容包括：知识共享、组织学习、知识联盟和知识分配。

18、知识联盟 P57

酒店通过与其他酒店、顾客、供应商、工会组织、大学和其他机构等建立知识联盟，以获得对方的知识、技能和能量，从而促进双方创新的能力。

19、创新管理 P58

指对酒店的创新活动和创新能力的管理，这种管理包括技术创新、知识创新、服务创新、管理创新、制度创新等。

20、创新管理方法在酒店中的应用 P58

设立研究开发管理机构、创新小组或创新团队、创新基金、管理创新。

21、案例 2-2：茶叶问题 P66

1.客房部和采购部经理的工作方法有问题：工作不落实，相互推诿，工作作风浮夸，并影响服务质量。

2.采购部经理在接到客房部经理的请购报告后，应着手检查新改装茶叶的库存情况、日消耗量，计算库存使用时间，在重新订购和货运时间允许的情况下，将订货要求告诉供货商，以保证客房为客人提供的茶叶能有机衔接起来。

3.总经理应在酒店内部倡导认真踏实的工作作风，同时制定相应的管理制度，保证各项管理工作得到及时、有效的落实。要倡导后台部门树立正确为前台服务的意识，做好服务保障工作。建立酒店内部部门之间相互投诉的制度，杜绝部门之间相互推诿责任的现象，在鼓励部门之间加强沟通协作的基础上，建立相应的约束机制。要建立健全酒店的管理考核制度，对那些只说不干的管理者进行严厉的处理。

此外，对采购程序要进行完善，应要求采购部门在采购新物品，尤其是前台服务用品之前，必须要求供应商提供样品，征求使用部门的意见。

第三章酒店系统管理

第一节酒店系统管理的概念

1、酒店系统是一个什么样的系统 P69

从系统与环境的联系情况来看，酒店系统是一个开放系统。从系统状况在时间序列上的发展变化来看，酒店系统是一个动态系统。从系统的工作状况来看，酒店系统属于随机服务系统。从系统的复杂程度来看，除了国际性的酒店集团属于大系统外，多数酒店系统属于普通系统。

2、酒店系统的特征 P69

集合性、相关性、目的性、环境适应性。

3、现代酒店系统管理的内容 P70

- (1) 构建现代酒店组织管理系统
- (2) 制定和实施酒店系统管理的目标
- (3) 酒店运作的管理与控制
- (4) 进行系统的评价与分析
- (5) 根据系统外部环境的变化和需要，改造和发展酒店系统

4、现代酒店系统管理的原则 P71

(1) 目的性原则 (2) 整体性原则 (3) 环境原则 (4) 控制反馈原则

(5) 分工与协调原则 (6) 封闭原则 (7) 层次性原则 (8) 弹性原则

第二节酒店组织管理系统

5、现代酒店组织 P72

是酒店管理人员、服务人员和其他各种技术人员的组合体。

6、有效的酒店组织系统模式 P74

直线—职能的组织系统模式、事业部组织系统结构、矩阵系统结构。

7、矩阵系统结构的优缺点 P78

优点：

- (1) 既能保证完成任务，又能充分发挥各职能部门的作用
- (2) 能集中各部门专业人员的智慧，互相学习、协调和促进，加强组织的整体性

(3) 加快工作进度

(4) 避免各部门的重复劳动，因而可以缩减成本开支

(5) 管理方法和管理技术更专业化

(6) 打破酒店内部的部门界限，便于内部不同部门之间的协调

缺点：

- (1) 任务负责人的责任大于权力。因为参加任务的每个人来自不

等级制，这种双重领导的状况容易延误决策时机。

(2) 矩阵结构需要酒店内部一种合作的文化来支持，这是矩阵结构比较难以有效实施的地方。

8、现代酒店组织效能评价 P78

(1) 适应能力：高效能的酒店组织应该具有很强的适应能力，应该能够随着市场环境的变化，迅速作出反应，并很快适应新的环境。

(2) 工作效率：工作效率的高低最直接地反映出一个酒店组织的效能。

(3) 经济效益：经济效益反映出酒店的获利状况，也是衡量酒店组织效能的重要标志。

(4) 职工保留率：职工在本组织中工作时间的长短、流动人数的多少称为职工保留率。职工保留率的高低也是评价组织效能的标准。

(5) 组织、个人目标相融性：酒店组织有其明确的目标，酒店组织内的职工也有个人目标。如果组织目标与个人目标基本一致，则职工必然会为达到组织目标而努力，从而产生高效能。

(6) 职工发展情况：酒店职工的进步与发展是提高酒店组织素质的重要途径。因此，做好组织内职工人才的培养工作，是酒店组织在较长时间内发挥高效能的有效方法。

(7) 生存能力：酒店组织的生存能力反映了酒店的实力与活力，是评价酒店组织长远效能的一个标准。

现代酒店组织短期、中期和长期的效能评价标准各有不同的侧重点。短期效能主要以经济效益、工作效率和职工保留率为评价标准。中期效能是以组织的适应能力、职工发展情况和目标的相融性为评价标准。长期效能则以生存能力为主要评价标准。

9、职工对酒店组织的认同感 P80

职工对酒店组织的认同感是指酒店组织内的职工对本组织的真正认可。不能简单地认为进入了酒店组织的每个职工都对酒店组织已经有了认同感。

10、授权 P81

授予下属。

11、有效授权需要注意 P82

(1) 确定合理的授权程度。

(2) 严格遵守正确的授权程度。

(3) 在已授权给下属范围内的事，要处理的话，必须要先尊重这一下属的意见。

(4) 授权人要对最终工作结果负责，这就是所谓“授权不授责”的原理。

(5) 要成功地在酒店顾客服务中实行授权，不仅要求酒店在理念上作出转变，还要求酒店在制度、组织结构和行动上采取实质性的举措。

12、非正式组织 P84

员工基于对某些共同的志趣爱好形成一种并无特定目标、计划，也无正式规章制度的小群体。

13、正式组织与非正式组织的关系 P84

一般来说，正式组织的决策者和各级领导多数是由上级任命的，下属通常无权选择上司，上级对下属不仅有下达指令和监督、指挥的职权，而且还掌有奖励和惩罚的大权，呈明显的等级关系；而非正式组织是自然形成的，非正式组织的领导往往是由于他在某一方面有着超群的才华或能力，才被某些共同利益或兴趣的群体推举出来，非正式组织内的成员没有明确的等级关系，彼此间更加的协调。这两种组织往往同时并存于酒店内部，当正式组织与非正式组织的利益相一致的时候，正式组织的领导实施管理时往往可能起到事半功倍的作用。而当正式组织与非正式组织之间出现利益不一致时，这种不一致极有可能干扰酒店管理职能的正常发挥，各级管理者必须认真对待非正式组织的态度。

(1) 利用非正式组织的正面效应

非正式组织能提供正式组织所不能满足的需要，从而使正式组织更稳定、更团结，这是非正式组织的一个很重要的积极效应。(2) 非

有些非正式组织的存在有助于增加酒店的知名度，酒店领导应善于识别这类非正式组织，承认这类组织的存在，并加以引导和利用。

（3）消除非正式组织的负面效应

非正式组织往往有一定的负面效应，酒店管理者可以通过控制产生非正式组织关系的环境来消除非正式组织的消极作用。14、组织制度 P85

现代酒店组织管理系统中的组织制度一般指基本制度、经济责任制度、岗位责任制度和工作态度。

15、现代酒店基本制度 P85

总经理负责制：它是酒店组织管理中实行的领导制度，总经理负责制明确总经理是酒店的法人代表。

职工民主管理制：它的基本形式是酒店职工代表大会。职工代表大会具有管理、监督和审议三方面的权力。

第三节酒店计划管理系统

16、酒店计划管理 P89

是在国家（主要是上级主管部门）的调控指导下，酒店根据内外环境条件，用科学的方法确定酒店的经营管理目标，通过对酒店计划的编制、执行和控制，指导酒店的业务活动，保证酒店取得双重效益的管理活动的总称。

17、酒店计划指标体系分为两大类 P90

质量指标：

（1）客房出租率=出租客房数/可使用客房数*100%

（2）资金利润率=利润总额/资金总额*100%

（3）服务质量：指酒店提供服务的规格、标准要求及满足客人需求的程度

（4）劳动生产率：这是衡量酒店职工工作效率的指标，由人均创汇额表示，人均创汇额=创汇额/酒店平均职工人数

（5）设备完好率：这是指酒店投入使用的设备完好数与全部设备的百分比

(1) 接待人数：这是计划期内酒店接待人数的总量，是酒店经营的直接成果

(2) 营业额：这是各部门营业额的总和

(3) 利润额：这是考核酒店经营活动质量和酒店经济效益的一个综合性指标

(4) 人均消费额：这是衡量酒店经营水平好坏和酒店产品是否适销对路的指标

(5) 酒店成本：这是指各部门在完成所计划的营业额指标确定的情况下付出的成本总额之和再加上企业管理费

18、长期计划的编制期 P91

3~5 年

19、长期计划包括的内容 P91

酒店的发展目标、投资与基建目标、经营管理目标、职工培训目标。

20、近期计划的内容 P92

综合性计划、部门计划。

21、编制酒店计划的原则 P94

科学性、实际性、灵活性。

22、编制现代酒店计划的步骤 P94

(1) 酒店环境分析。(2) 确定计划指标。(3) 方案的比较和选择。(4) 综合平衡。

23、主要的计划管理技术 P99

线性规划技术和网络计划技术。

24、线性规划技术分为哪两种 P99

第一类：在可供使用的人力、物力资源有限的情况下，如何筹划使其产生最大的经济效益，第一类计划问题采用图解法。

第二类：在计划已定的情况下，如何筹划使完成计划所消耗的资源最少，第二类计划问题采用矩阵缩减法。

25、网络计划技术分为哪两种 P102

第四节酒店管理控制系统

26、酒店的管理信息系统的组成 P106

由决策信息系统、监控信息系统和作业信息系统组成。

27、酒店管理控制系统中可控和不可控因素分析 P109

按控制论的观点，酒店系统中的可控因素与不可控因素可以分别定义为：在一定的范围（酒店系统内部）内，一定条件（酒店控制者力所能及、受控者能承受的条件）下，酒店控制者能直接干预与无法直接干预的因素。

28、案例 3—3：前台派重房

1. 由于各个酒店所使用的设施设备差异很大，造成派重房的原因也不同，归纳起来有以下三个方面：

（1）在纯手工进行接待操作且使用机械门锁系统的酒店，若前厅和客房两个部门不能有效控制和核对房态、前台不能及时调换房间状态显示标志就会发生派重房现象。

（2）在前台计算机系统和磁卡门锁系统因制式不同不能连通使用的酒店，易发生此类情况。

（3）前台计算机系统和磁卡门锁系统可以兼容，但前台人员忽略制卡机的提示活活键盘操作失误，也会发生此种现象。

2. 大堂副理应迅速赶到现场，在向双方客人诚恳表示歉意的同时要简要说明员工操作失误的缘由来寻求客人的谅解。然后再前台的协助下为刚到的客人重新选换合适的磁卡钥匙。另外，进一步主动服务使客人感到酒店的关怀和诚意。最后，若客人还有其他方面的要求，需在次日上报协调解决。

3. 针对高发的派重房对策：

（1）前厅和客房两个部门在一天中的上午、下午和晚上至少 3 次核对房态，房态的转换要及时无误。

（2）前台员工在为客人选派房间后，应先将已售出房在计算机中占房转入住，然后依据程序将房卡或钥匙发放给客人。

（3）前台员工在预配房时，各种表单上的房号要书写清晰，计算

(4) 在前台做夜审而暂时停机前要打印空房报表，以备此时来客的房间选派。

(5) 客人在结账退房时，收银处要及时收回客人手中的房卡及房间钥匙，以免客人持钥匙又回原房间消费和使用客房。

第四章酒店资源管理

第一节酒店资源概述

1、酒店资源类型 P123

根据酒店资源的特点可分为：人力资源、财力资源、信息资源、时间资源、口碑和形象资源。

根据酒店资源开发、利用程度可分为：基本资源和特殊资源。

2、酒店资源的特点 P123

组合性、时代性和变异性、价值的不确定性、多样性。

3、酒店资源管理的原则 P125

(1) 计划管理原则。(2) 系统性原则。(3) 有序原则。(4) 时效性原则。

(5) 节约原则。(6) 科学化原则。(7) 现代化原则。

4、运筹学法包括 P126

规划论法、排队论法、库存论法、决策论法、权变理论法。

5、ABC管理法 P126

也称重点管理法，其基本思想是“关键的是少数，次要的是多数”这一原理。

第二节酒店人力资源管理

6、试工期 P129

试工期一般分为 3~6 个月。

7、三类技能培训的侧重程度 P130

对于处在酒店认识组织结构不同层次的员工来说是不同的。一般来说，职位越高、担负管理职能越重的管理人员，越需要思维能力的培养；普通员工则侧重于工作技能的培训；而人际关系技能的培训则是每个人都迫切需要的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/118054107005006024>