



俱樂部

Club Management

部管理



張本初 著

■ 觀光書系

俱樂部管理

Club Management



張本初 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

俱樂部管理／張本初著．——初版．

——臺北市：五南，2007.09

面；公分——（觀光書系）

ISBN 978-957-11-4908-0（平裝）

1. 俱樂部

991.3

96016271



1L38 觀光書系

俱樂部管理

作 者 — 張本初 (204.3)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 黃惠娟

責任編輯 — 王兆仙 李美貞

封面設計 — 童安安

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2007年10月初版一刷

定 價 新臺幣380元

序 言

在上一世紀中，許多俱樂部可能為了接非會員的派對生意，而放棄其公益性狀態。而廿一世紀的俱樂部管理預料將與上一世紀有更大的不同。

由於美國第一修正案，會員組成的改變成為俱樂部入會的限制將受到挑戰。第一修正案是為了保護人們享有自由集會的權利，遠離種族主義和性別歧視，對原本並非美國國籍的人士參加俱樂部時，也不得有任何限制。

俱樂部的競爭對手包括度假飯店（包括高爾夫球場、網球場、游泳池）、公司俱樂部（有對外營業）和全國性的健康俱樂部。持續改善設施品質，並積極行銷其服務是俱樂部經營的不二法門。俱樂部的會費結構普遍朝向浮動式會費，取代固定繳費的方式。會員必須繳交入會費、年費、服務費和設施使用費。從計時、空調到會計系統，越來越多的管理工作將由電腦來控制，將是未來另一個重要的趨勢。

俱樂部管理是個富有挑戰性和扣人心弦的行業，其定義為「某一選定的小組團體，集中在某一特定地方，社交活動和遊憩須求由專業管理所提供」。俱樂部具有七項特徵：

- 1.俱樂部有穩定的客戶——不同於其他的企業，俱樂部必須周而復始的替相同的客戶，提供客戶所要求的相同產品。固定的客戶須要菜單時常變換，包括每日特餐和菜色類型，變換的次數可能比其他服務業更頻繁。慶祝不同的假期必須開發不同的創新方法，體育用品店的陳列必須經常轉換，同時要跟上最新的流行。
- 2.透過繳交會費得到使用俱樂部設施的權利——俱樂部的餐廳至少要

有四星級的水準，所有的設施品質都要是一流的，才能符合會員的期待。菜單的定價是價格競爭的結果，精緻的擺設來自會費或其他經費，包括桌布鋪設（代替裸露的桌面或鋪設蓆子）、亞麻口布（代替紙）、搭配精美的瓷、銀器和玻璃器皿。同時鵝頸管容器也可代替普通瓶子裝調味品；鮮花可以裝飾桌面；提供高於一般標準的服務品質；標榜現場娛樂活動；傢俱配件要一塵不染。地面必須隨時保持潔淨的環境。高爾夫球場、網球場和游泳池必須符合專業的標準。

- 3.俱樂部對經理人員的期望，比會員、顧問，甚至是俱樂部的擁有者更須要了解產業的運作，會員也許能很容易地判斷食物、飲料和服務的好壞，但是他們卻無法知道是如何產生優良的管理品質。許多俱樂部的經理會撰寫個人的經營指南，包括主要菜單和飲料的規劃、採購、接待、操作、準備、服務和成本／廢料控制。經理也被要求協助各級主管撰寫員工遊憩指南。
- 4.獲取利潤不能成為俱樂部的管理目標；許多俱樂部用入會費和年費補貼餐廳和高爾夫球部門的支出。
- 5.在俱樂部中，經理通常都有充分發揮服務領域相關知識的機會。但在一般的飯店、連鎖餐廳和多數獨立經營的餐廳，經理的表現必須嚴格遵守經營指南，沒有個人的行為表現。
- 6.不同類型的俱樂部必須根據實際狀況而有不同的管理方式。
- 7.娛樂是所有服務業的內涵，或許也是俱樂部管理最重要的一環。提供顧客樂趣是俱樂部在營運上應視為理所當然。

生涯規劃

在生涯規劃中，俱樂部管理確實是一項令人興奮嚮往的工作方式，總經理的工作永遠充滿變化和挑戰。其他餐廳老闆的責任無法與俱樂部經理相提並論，因為餐館和酒吧經營只是俱樂部營運項目中的一小部分。

像飯店和餐館經理一樣，俱樂部經理上班時間必須以24小時為單位。大多數俱樂部最繁忙的時段是在週末和假日；如果真的須要休假通常會排在星期一。多數私人俱樂部的經理有兩種晉升的選擇：縱向升到總經理的位置，或橫向跳槽到其他俱樂部。在公司俱樂部和獨資型俱樂部，以副總裁的頭銜附屬在委員會中來表示經理的職位。美國俱樂部經理協會（Club Managers Association of America, CMAA）和各地分會為協會成員提供許多參考服務，同時協助經理尋找臨時的工作機會。

與其他服務業相提並論的是經理的起薪和福利，還有免費使用設施的機會。免費使用設施的好處有三：一、會員使用俱樂部設施的心得能與經理分享，二、經理所得到的公關體驗與會員相類似，三、有機會熟悉俱樂部的休閒活動。

將服務業作為生涯規劃的學生，俱樂部管理會是個不錯的開始。在做出決定之前，至少要有800個小時在服務業的工作經驗。學生有兩種進入俱樂部管理事業的方式，一是在校期間做俱樂部兼職的工作，二是加入CMAA學院分會，兩者都能給學生寶貴的經驗和競爭力。

張本初

CONTENTS

序言

(3)

第一章 俱樂部的歷史

001

遠古時期

001

英格蘭和蘇格蘭的俱樂部

003

美式俱樂部

005

俱樂部管理學會

006

憲法第一修正案

007

夜總會

007

二次世界大戰和高爾夫球

008

地產開發和鄉村俱樂部

009

美國俱樂部公司

009

美國高爾夫球公司

010

第二章 俱樂部種類和管理架構

011

俱樂部的類型

011

俱樂部的會員

020

上市俱樂部的分支機構

033

俱樂部管理公司

035



第三章	俱樂部經營者的角色	039	
	總經理	039	
	金錢	044	
	俱樂部管理的種類	053	
	人力資源	054	
	員工與雇用法	070	
	員工保健	075	
	員工安全	076	目
	工會	080	錄
			(7)
第四章	俱樂部的管理	083	
	工作人員	083	
	預算	084	
	餐飲部門管理	088	
	餐廳管理	092	
	菜單	093	
	菜單定價策略	101	
	餐飲和會員	106	
	餐廳服務	109	
	酒吧管理	113	



酒的管理	118
宴席部門的管理	120
清潔和維修部門的管理	125
健康俱樂部的管理	126
投幣式機器的管理	127
內部保全	129

第五章	後勤部門的管理	137
	組織與責任	137
	電腦	149
	成本會計	156
	食譜與份量	161
	酒吧工作站	170
	減價時段或降價優待	173

第六章	遊憩設施的管理	175
	高爾夫	175
	網球	207
	水上活動	220



第七章	推銷俱樂部及其活動	225
	宣傳的工具與產品	226
	餐廳宣傳	231
	俱樂部派對宣傳	231
	美食宣傳	236
	雞尾酒、開胃菜、沙拉、點心、餐後飲料宣傳	237
	酒的銷售宣傳	237
	雞尾酒廊宣傳	238
	高爾夫球賽宣傳	239
	球具店宣傳	240
第八章	娛樂活動管理	243
	如何選擇娛樂活動	243
	室內娛樂	244
	娛樂設施	248
	特殊的娛樂項目	248
	兒童娛樂	249
	簽訂娛樂活動	249
	財務分析	252



附錄一 葡萄酒名中英對照表 253

附錄二 葡萄酒品嘗術語 257

附錄三 全球著名俱樂部簡介 261

第一章

俱樂部的歷史

遠古時期

人們在從事社交及遊憩康樂活動時，很自然的會呼朋喚友。幾個世紀以來，聚會地點僅限於某些特定的居住地。人們聚在一起打獵、釣魚和從事社交活動。

最早紀錄文明人爲獲取食物的目的之外，而置身在居住地以外的地方，是古羅馬和希臘人的浴池（圖1.1）。雖然俱樂部這個字並不存在於當時的詞彙中，但沐浴符合現今使用的定義：選擇一群人，由一位經營者安排會議、遊憩、社交活動，甚至以政治的目的而聚在一起。

沐浴提供放鬆和私下與同儕聯誼的機會。男女使用不同的浴池，通常是在有雇用奴隸的房屋內進行。女浴池是男服務員，而男浴池則是女服務員。在工作之餘，奴隸同時也會爲會員們提供性服務。重點在於完全的放鬆和絕對的隱私。許多政府見不得人的行爲會在澡堂進行，如政治陰謀、暗殺計畫、權力轉移等，有時行爲令人非常反感。

希臘軍隊

另一種聚會源自於戰地的希臘軍隊。當時希臘的將軍使用「方形的桌子（mesa）」表示眾人同吃一鍋的意思，而軍官與士兵當然是有區別的，之後則廣泛用來形容中世紀時期軍人聚在一起進食的情形。以後的英軍和美軍，使用這個字眼來表示軍人用餐的地點，同時也用來稱呼海、空軍的軍人俱樂部，至今則演變成「Club」這個字了。

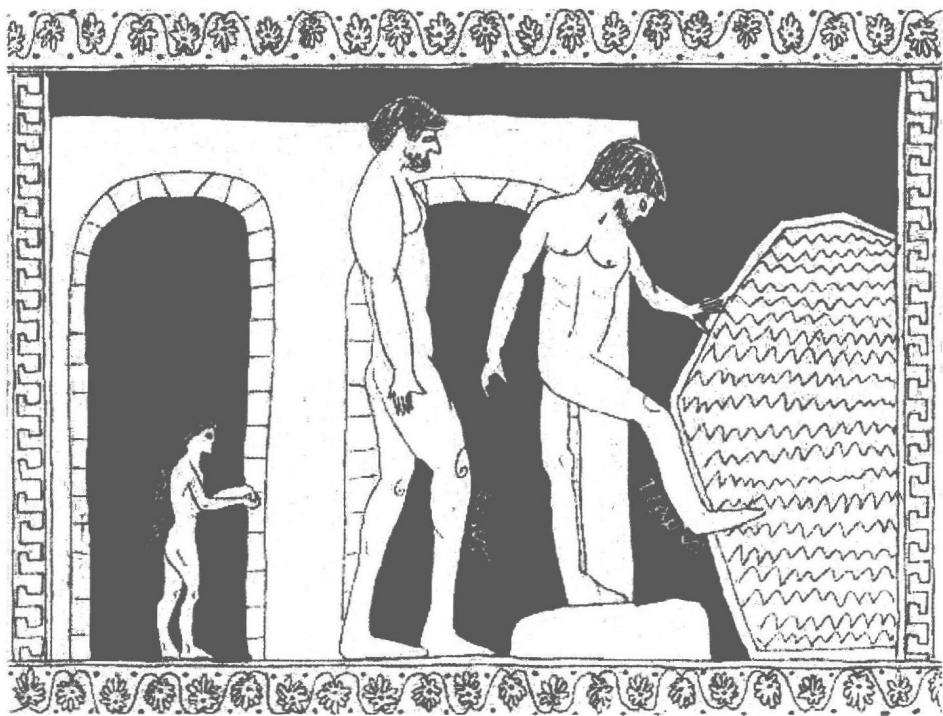


圖1.1 羅馬的浴池成為現代俱樂部的始祖（取材自<http://www.richeast.org/>）

管家

《聖經》中記載了俱樂部的一段歷史：在聖約翰和聖盧克福音（Gospels of Saint John and Saint Luke）中，獲得管家稱號的人（通常是男性）負責家務工作，包括準備每天的食物和飲料、餐會和宴會、整理家務、房舍維護。這名男子很明顯的是奴隸和僕人，但卻是當時的經理人！

直到今天，管家的稱號仍然被一些歐洲俱樂部用來表示經理或倉管人員，但是不再適用於現今美國的俱樂部。管家的稱呼在美國的俱樂部是指供應食物的人。

英格蘭和蘇格蘭的俱樂部

在十七和十八世紀，俱樂部在英格蘭和蘇格蘭同時寫下了歷史上的一頁，那就是從東方輸入了咖啡。1652年在英國倫敦和1731年在愛丁堡，咖啡廳（俱樂部之前身）應運而生。俱樂部標榜社交、飲食和博弈等吸引力，許多賭注甚至沒有上限的限制。

英格蘭式俱樂部

咖啡廳首先形成在三處著名大學：牛津大學、萬靈學院（All Souls）和劍橋大學。在牛津大學的咖啡廳首先被稱為俱樂部。

不同的咖啡廳漸漸地吸引不同型式的客群，譬如勞伊德俱樂部（Lloyd's Club）吸引海事保險員入會；加拉韋俱樂部（Garraway's Clubs）吸引白領階級；年輕人俱樂部（Young Man's Club）吸引軍人；老人俱樂部（Old Man's Club）吸引證券商；格林遜俱樂部（Grecian Club）吸引法律界人士；而恰德俱樂部（Child's Club）則吸引神職人員。而在懷特（White's）的巧克力家時常舉行白天聚會；在威爾（Will's）的家有文學作家聚會。當時常聚在威爾家的偉大文學作家包括散文作家山謬·丕普斯（Samuel Pepys）、詩人、戲劇作家兼評論家約翰·德萊敦（John Dryden，十七世紀的英國桂冠詩人）、詩人／散文作家暨政治家約瑟夫·阿迪生（Joseph Addison），以及詩人亞歷山大·波普（Alexander Pope）。

在俱樂部裡容易傳播小道消息和謠言。在對荷蘭人的戰爭期間，英國政府的確利用了丕普斯來散布荷蘭人的暴行，希望能激起俱樂部成員同仇敵愾的精神。早在1660年英王查理斯二世就非常關切咖啡廳裡的言論自由，並伺機在五年之後進行打壓。但如今英王不得不更改他的命令，表示俱樂部可以持續經營，不受言論自由的限制。

倫敦都市俱樂部

倫敦的都市俱樂部一直以來都與美國的不同。英國人對酒廊的寧靜和輕鬆的氣氛比較感興趣，看看報紙或輕聲聊天也可消磨時光。但在美國許多都市俱樂部中，著重的部分則在於餐廳和雞尾酒廊。此外，倫敦市內大多數的俱樂部擁有私人圖書館，這在一般美國俱樂部是不可能出現的。

許多倫敦俱樂部成立於十九世紀，歷經戰爭及政治轉變和經濟蕭條後，在今天仍然十分活躍。成立於十七世紀的懷特俱樂部（White's Club）一分為二，分成老人俱樂部和年輕人俱樂部，直到1753年各自搬進自己的總部為止，兩個俱樂部一直扮演著子公司的角色。從華波爾爵士（Sir Robert Walpole，被英王喬治一世任命為內閣首領）到皮爾爵士（Sir Robert Peel）都是懷特俱樂部的會員。紙牌是當時最流行的賭博活動，雖然賭金不高，但仍有某位倫敦的銀行家輸了2萬英鎊，而另一位贏得8萬英鎊的情形發生。

在維多利亞時代中期，懷特俱樂部也跟其他俱樂部一樣，被禁煙法令所撕裂。大多數俱樂部只好設置吸煙區，懷特俱樂部也不例外。但愛抽煙的威爾斯親王（當時的法定王位繼承人）表示有意成為俱樂部的會員，因此大會全體成員開會討論改變禁煙規定，雖然委員投票贊成維持舊規，但親王依然故我，其中一名員工甚至要求他停止吸煙或離開。親王惱怒地離開懷特俱樂部後，發現萬寶路俱樂部（Marlborough Club）是允許吸煙的，從此萬寶路俱樂部聲名大噪。二次大戰期間，俱樂部的熱門人物有邱吉爾和伊夫林·渥夫（Evelyn Waugh, 1903～1966，是英國現代文學史上重要的人物）。渥夫輕描淡寫的將俱樂部當成小說的題材。懷特俱樂部在今天有長達六年的等候入會名單，是倫敦最優秀的俱樂部之一。

蘇格蘭式俱樂部

很多俱樂部創始於十八世紀的愛丁堡。譬如紐新俱樂部（New Club）、波克俱樂部（Poker Club）、凡西勃俱樂部（Club of the Crochallan

Fencibles）、波爾俱樂部（Boar Club）、德遜俱樂部（Dirty Club），以及克普俱樂部（Cape Club）。其中史班德俱樂部（Spendthrift Club）首創最低消費制度。

皇家古典俱樂部（The Royal and Ancient Clubs of St. Andrew）成立於十八世紀的愛丁堡，活躍歲月超過兩百年，擁有5座高爾夫球場，以貢獻高爾夫球運動而聞名於世。球場對外公開，非常受到球迷的歡迎，尤其是第一座人稱「老球場」以及另一座稱為「新球場」特別受人喜愛。1834年威廉四世的大力支持和贊助，從此賜名為「皇家古典高爾夫球俱樂部」（The Royal and Ancient Golf Club）。

皇家古典高爾夫球俱樂部的委員對高爾夫運動的貢獻最大，不斷的制定和修訂管理規則，同時舉辦高爾夫球公開賽和業餘賽。透過美國高爾夫球公開賽參賽者的影響力，制定美國和世界各地的球賽規則標準。在公開賽中的美國人幾乎都是頂尖的高球好手，贏得公開賽是所有高球好手的目標。

美式俱樂部

美國的俱樂部創立於十八世紀。1715年正式成立第一間俱樂部同濟會（Order of Freemasons）。除北卡羅萊納州之外，其他十三個州在1750年以前都有集會所的形成。各州零零落落出現的俱樂部是由驛棧而演化來的。當時的俱樂部是以社交的目的為主，而且會員只限男性，以談論每日新聞和有趣的話題為主。根據歷史學家契特伍（Oliver Perry Chitwood）描述當然的情況是：盡情暢飲萊姆酒及酒精飲料。現今人們所熟悉的都市或鄉村俱樂部，最早都出現在新英格蘭、大西洋中部地區以及西岸。主要成員為上流社會階層的個人，出資購買建築物及土地。都市人最需要的就是像高爾夫球場這樣的休閒設施，而這樣的設施都需要相當大的土地。

大部分美國東南部的莊園都非常的富裕，只要有興趣，寬闊的庭院都足以容納所有的室內娛樂。但長久以來，卻只有少許的俱樂部成立，譬如亞特蘭大（Atlanta）、查理斯頓（Charleston）、沙瓦那（Savannah）和紐新俱樂部等規模相當地大，尤其是在列治文（Richmond）和奧爾良（Orleans）兩大都市中。南北戰爭之後，大型的鄉村俱樂部才在南部各州興盛起來。

美式驛棧俱樂部

美國的驛棧沿著交通運輸路線設置，馬、馬車或船是理所當然的主要交通工具。茶葉在1680年由英國傳入美國時，在驛棧內非常普遍，但卻沒有像萊姆酒一樣被炒熱。咖啡則是到十八世紀後期波士頓茶葉黨事件之後，才成為驛棧的熱門飲料。美國驛棧俱樂部很少像英格蘭和蘇格蘭俱樂部一樣的正式，甚至咖啡開始供應之後也是一樣。

廿世紀的美式俱樂部

廿世紀初，美國大約有1萬個俱樂部，其中4,500個在都市，5,500個在鄉村。1998年以前，俱樂部總數已超過3萬個，經過了二〇～三〇年代，俱樂部會員的席次大多保留給上流社會富裕的人士，稱為「鄉村俱樂部的階級」，由一群有權力且高傲自大的委員會低調營運，仔細遴選每一件の入會申請案（在很多情況下，申請案本身就必須具備很大的說服力）。

有趣的是，汽車的出現讓許多鄉村俱樂部不僅沒能擴充會員，反而鼓勵一些老牌的都市俱樂部輕易地進入了鄉村。

俱樂部管理學會

一群積極的經理人員於1927年聚集在芝加哥，成立美國俱樂部經理協會。協會的目的是確立俱樂部經理的專業地位。會中包含有9名女性，也成為創始會員之一。該協會實際上一直都有女性成員的加入，而俱樂部是美國