

現代觀光旅館叢書

餐旅經營管理

Hotel & Restaurant

Management



編著者：謝明城 著

F 919
923

68537

現代觀光旅館叢書

餐旅經營管理

Hotel & Restaurant

Management



90054645

編著者：謝明城 著

明城文庫
餐旅經營管理

版權所有
翻印必究

台內著字第 號

著作者：**謝明城**

本名（謝黔）

發行者：**謝明城**

地址：台北市敦化北路120巷52號7F

電話：712-8786

總經銷：**衆文圖書公司**

地址：台北市重慶南路一段9號

電話：3118167，3118168

印刷所：文洲打字印刷行

地址：台北市重慶南路三段4巷10號

電話：305-4629

刊期：再版：民國77年5月1日

定價280元

自序

旅館、餐廳這門行業，雖然近年來同業及作者本人已經寫了一些著作，說明這方面的專業技術，但是有關經營管理及人員訓練，督導方面的知識，一直沒有一本代表性的著作，供同業及學者之參考！

旅館、餐廳的生意如想要保持優良的業績，每天客滿。除了技術方面的知識及高雅的裝璜之外。內部之管理及督導人員要如何訓練新進的員工？使他們樂意為這家旅館或餐廳認真的工作，成為一個良好的服務人員，又如何激勵舊有的員工使他們保持高昂的鬪志，使服務水準始終如一。此乃經營管理之重要也。編者為了寫此書，曾經收集歐美之資料，再加上本人的實際管理之經驗，經過多時才完成此著作。總而言之，凡欲從事餐旅這門行業者，上至總經理，下至領班、服務員，人人均應研讀這一本書。這是作者當初寫這一本書時的祈望，只因編者之學識有限，內容謬誤之處，在所難免，尚祈專家先進及社會廣大讀者多加批評指教甚幸！

編者：謝 明 城 謹誌

目 錄

第一章 餐旅經營管理概論	1
第一節 餐旅經營管理的一般情況.....	1
第二節 經營管理的程序.....	12
第三節 經營管理的藝術或科學.....	30
第二章 管理	33
第一節 餐旅事業的職員.....	33
第二節 管理過程.....	34
第三章 組織計劃與人員組織關係	38
第一節 使企業與工作目標調合.....	39
第二節 計劃組織.....	42
第三節 服務線與職員的功能.....	47
第四節 正式的與非正式的組織.....	47
第五節 正式與非正式的管道.....	48
第六節 組織原理.....	50
第七節 組織系統的規劃.....	55
第八節 組織類型.....	56
第九節 結 論.....	76

第四章	員工意見溝通	79
第一節	意見溝通是一項基本因素	79
第二節	意見溝通的失敗	80
第三節	意見溝通的方式	84
第四節	意見溝通工作的實行	88
第五章	動機	90
第一節	餐旅企業本身就是動機付予者	90
第二節	激發個人動機	91
第三節	成就是動機媒介	91
第四節	影響員工品格的外在因素	93
第五節	工資與薪水	95
第六節	選擇與動機之關係	96
第七節	進升之效果與動機之調整	97
第八節	技術之鑑定與授予	98
第六章	工作分析・組織之基石	101
第一節	工作分析之作爲	101
第二節	四種工作分析要素	104
第三節	寫出工作的描述	105
第七章	工作評鑑	114
第一節	工作評鑑能做什麼	114
第二節	工作評鑑的四種基本方法	115

第八章	工作定價：工作金元價值的決定	129
第一節	供給與需求.....	129
第二節	決定金元價值.....	129
第三節	建立一薪資表.....	130
第四節	工作評鑑與工作評價之混合制度.....	133
第九章	甄選合格的員工	138
第一節	企 業.....	139
第二節	甄選人員.....	140
第三節	甄選的來源.....	141
第十章	面試、測驗和錄取求職的申請人	152
第一節	面 試.....	152
第二節	測 驗.....	157
第三節	錄 取.....	160
第十一章	員工對工作環境的認識	165
第一節	認識環境計劃的內涵.....	166
第二節	認識環境的課.....	169
第三節	認識環境後之職務追蹤.....	175
第十二章	僱員的訓練	177
第一節	服務的特性使訓練成爲必要的.....	178
第二節	僱員的特性使訓練成爲必要的.....	179
第三節	接待顧客事業所採用的訓練法.....	180

第十三章 僱員工作表現之考評	190
第一節 僱員工作表現之考評衡量僱員進步.....	191
第二節 僱員工作表現之考評引導工資的管理.....	192
第三節 僱員工作表現之考評幫助決定臨時解僱.....	193
第四節 僱員工作表現之考評幫助決定調職和晉級.....	203
第五節 何人執行僱員工作表現之考評.....	204
第六節 僱員工作表現考評的次數.....	204
第七節 同僱員共同討論工作表現之考評.....	205
第十四章 督導人員之發展	209
第一節 督導發展的原則.....	209
第二節 全部發展就是自我發展.....	212
第三節 適應於個人的需要和學習能力.....	212
第四節 引用管理的知識和在工作上的技巧.....	214
第五節 企業的作風影響督導發展.....	214
第六節 督導主任：在發展上一個具有關鍵的影響.....	215
第七節 督導發展：一個長期的過程.....	215
第十五章 員工的道德	217
第一節 人際關係和員工道德.....	218
第二節 安全保障.....	219
第三節 “屬於”的需要.....	220
第四節 良好的監督管理.....	222
第五節 晉陞機會.....	223
第六節 工作上的滿意.....	224

第十六章 員工健康與安全	226
第一節 計劃上要決定需要	227
第二節 策劃的責任	228
第三節 策劃上的總括項目	230
第十七章 會計	243
第一節 從羽毛筆到計算機	243
第二節 一個溝通的工具	250
第三節 計劃與管制的工具	263
第四節 內部管制	268
第十八章 市場與業務推廣	271
第一節 營運的對象是顧客	271
第二節 產 品	272
第三節 市 場	278
第四節 產品與市場的配合	287
第五節 公共關係	293
第六節 市場促銷的組織	295
第十九章 餐旅企業的未來展望	299
第一節 趨勢—預測的基礎	299
第二節 明天的交通運輸	304
第三節 明天的食宿企業概論	305
第四節 明天的解決辦法	309
第五節 膳宿企業的未來	314

第六節	餐飲業的營運變化·····	320
第七節	“服務”的新定義·····	324
第八節	明天的經理人員·····	326
第九節	結 論·····	328

第一章 餐旅經營管理概論

第一節 餐旅經營管理的一般情況

一、何謂經營管理？

何謂餐旅的經營管理？試將這個問題放在一家大旅館的總經理，或者一家速食連鎖店的經理的面前，他們的答覆可能會各不相同，而且也不同於一家小旅館業者的答覆：

何謂經營管理？我很清楚那是怎麼一回事。從放置垃圾的地方開始，一直工作到鍋爐室，別人不願意做的工作都得自己去做。而且也用不着讀大學的經營管理課程，讓那些教授舌燦蓮花的告訴你如何去做！

縱使這個問題的答案紛然雜陳，但是餐旅的經營管理畢竟有其一般性的意義與內涵。

所謂經營管理工作，完全不同於所謂“做工作”。事實上我們每個人都可能見到過，一個卓越的技術人員或者做事很能幹的人，當他擔任某一部門或者一種營業的經營管理的工作時，可能會毫無表現。譬如說，一位具有高度技巧的廚師，不管他的烹調技術如何高明，他也許無法勝任一位兼理事務的主廚職位。一位卓越的客房事務員，縱使他有豐富的客房事務智識，若是讓他充任客房部經理，他可能就是不能稱職。因為工作的性質畢竟不同！同樣情形，一位技術人員兼任

經營管理的職務時，他可能還是做他的技術工作，所謂經營管理仍是一個掛名的業務而已。

旅館或餐廳的經理在經營管理的職務上，性質大致相同，只是實際運用上稍有差異而已。但是社會實況的改變，對於經營管理的功能具有一定程度的影響，所以我們在處理經營管理的研究之前，需要先行考慮社會實況變遷的情形。

二、變革演進中的社會

餐旅事業基本上是一種供應食宿的營利組織，而食宿這兩項也是這種組織謀求利潤的重點。當然，他們也要提供娛樂以及形形色色的服務，用以配合顧客的需要。人類的基本需要食與宿在漫長的歷史過程中並無特殊改變，但是人類所生存的環境却在不斷的變化。以餐旅業者而言，如何適應這種變化，在經營管理上需要具有彈性的領導人才，這是經營管理重要屬性之一。社會的變遷有些是漸進的，有些是突然的，但它們都是社會演進的努力。而對旅館餐廳業務的經營管理也會產生重大的衝擊。

1. 從接待員到執行人

旅館營業管理，從前的看法只不過是對人的關係處理，或者說是單純的管人而已。老派的旅館經理很少有人夠資格充當現代旅館經理的職位。從前那些老式旅館，投資額比較少，大都是獨資經營，幾乎是家庭式的營業，根本沒有什麼勞工問題，至於政府對旅館管理的法令規章更是沒聽說過。那時候的旅館營運管理技術，充其量也不過是老闆或少數服務員對顧客或旅客親切接待，使其有一份溫暖的賓至如歸之感。那裡會像今天的旅館營運如此複雜而多元化。投資是合夥式的股份經營，僱用人員要有合約並且牽涉到形形色色的法令規章，而

政府或地方有關機構對旅館營運所作的限制、規定或拘束，會使現代旅館經理大傷腦筋，而將其大部份的精力與時間耗費在這一類問題的肆應上。

故今天的經理人員，平常不是開會便是出席什麼討論會，或者和某些專門人員咨商事務。他們越來越少和客人接觸，作現場服務；越來越多的時間耗費在辦公室裡，他們大部份的心力都集中在日益高漲的成本費用與日益減少的利潤問題上。其他如日益激烈的營業競爭，花錢很多的設備現代化，以及其他各種問題，都使今天的經理們花費很多時間去處理。旅館老闆對於經理人員的期望日殷，依賴日重，所以他們在心理上的壓力也越大。過去的一般性經營管理原則需作靈活運用，使其適應今天旅館業務的需要。正因為如此！過去旅館的經理可能就是老闆，也是操作實際業務的接待員，而今天旅館的經理不僅無法從事實地的接待工作，而且成了旅館業務政策的執行人。這就是社會變遷給旅館企業帶來的一個重大變化。

2. 從特殊角色到普通人物

從接待員到執行人的經理轉型，最密切關聯的相應變化是顧客方面，他們也從特殊角色轉型為普通人物，也就是旅館的顧客目前已經不再是特定層面的人士，而是一般的社會大眾了。早在上一個世紀，美國的旅館顧客由於人口結構的改變而產生急速的變化。在本世紀的初期，旅館的顧客大都是較富有的人，他們有錢可以隨時進出旅館或餐廳，像在自己的家裡一樣。另外的顧客則是旅行的商人，他們爲了出外做生意才住旅館的。現在，旅館企業的顧客結構却與以往大不相同，穿梭進出旅館的人大部份已是一般的平民大眾了。台灣近十年來由於人民的所得提高，旅館餐廳也轉變為一般大眾消費之所在，不再是少數有錢人的專屬。

現在投宿旅館的顧客已經不像過去那樣爲了出遠門或者做生意。推銷員、觀光客、出席會議的人、以及從事休閒活動的家庭，或者渡假團體或個人，構成了今天旅館的形形色色的顧客群。所謂顧客結構實在變化太大了。而現在的顧客對於旅館的評價標準及其服務品質的要求，也和從前的顧客大不相同。因此，現代旅館的經營管理已經不再單純的注重於對客人的肆應與接待；專業的或者技術性的服務日益成長，而且成爲不可忽視的旅館營運與管理的成功要訣。

早在第二次世界大戰末期，美國的旅館即已走向專業主義。1940年代與1950年代，科學的經營管理有了戲劇性的發展，並受到旅館企業的普遍重視。同時由於美國政府大力開發交通，新的高級公路四通八達，前所未有。但是這種突然的機動化，使其旅館業者與他們顧客之間人際關係反而有逐漸疏離的趨勢，所謂旅館人緣已經無足輕重，因爲現在的顧客大都注重旅館的招牌字號，也就是知名度。過去一向認爲旅館所在地與其營業盛衰具有密切關係，但現在由於交通的便捷，這也不被視爲如何重要了。

不管旅館企業的市場如何改變，但每一家旅館的營運管理仍然會保持各自的特色。比方說，旅館的人緣現在已經不像從前那樣重要，但有些旅館業者還是要以人際關係的開發而推廣其營業。也就是說他們在靠人緣拉生意。姑不論這種方式的效果如何，或者被人視爲落伍，但它不失爲招徠生意的手段之一，當然是不可否認的吧。

3. 從契約工到共同工作者

我們時常聽人說這是一個更爲富裕更爲開明的社會，但要記住這樣的社會是由許多人共同努力工作而形成的，正如旅館企業的繁榮一樣，是由業者及其各部門員工共同努力的結果。今天，旅館的勞工已經不再是從前的那種契約工或學徒，他們有其個人獨立的地位與特定

的工作。

旅館的員工並不像旅館其他的資源一樣，可以統籌運用或嚴格管制，所以經理部門不得不考慮其人員變態的態度與技術。最重要的是所有員工之間的人際關係所應持的態度，而無須在經理人員與一般員工之間表現如何嚴格的分野。事實上，旅館經理也是受雇人員之一，而一般員工由於長期服務與分紅入股的制度，倒可能是旅館的許多小股東之一。所以職員的等級又如何去嚴格計較呢。

另一方面，公司營業成長較高時，業主與經理人員之間很可能從雇傭關係而成爲合夥人。至於經理或員工的劃分等級僅是表明業務上的各司其職而已。旅館經理部門的業務各有專司，不會像老闆那樣什麼都可以管。現代旅館的專業經理可以享有若干特權，在過去，那是旅館老闆獨享的。縱使如此，但由於自己是受雇的身份，絕不能因有某種特權而發生不當的行爲，這是老闆所不能容忍的。

旅館的員工大都不是僅僅爲了謀得奶油麪包的工人，所以經理部門必須切實瞭解其員工的身份背景。任何員工若是具有較高教育程度，有較多的政治、社會、經濟方面的活動力，當然會有較大的利用價值。經理部門必須體認這也是他們的重要工作之一。

4. 從青年到老年

在第二次世界大戰結束的時候，美國的人口結構基於地理，收入情況與年齡而有過一次再整理。對於旅館企業而言，有兩組年齡的人群（一組是25歲以下，另一組是55歲以內）具有特別重大的意義。

於戰爭結束時開始的所謂“兒童繁榮”給汽車旅館與速食餐廳業者帶來極大的推動力。這兩種營業在設備與服務方面所具有的特色是方便而不拘形式，收費也很低廉，這對於那些有子女的年輕人的家庭很有吸引力。速食餐廳所在的地點通常是便於到達的地方，也就是佔

盡地利上的便宜，他們的菜單並不複雜，供膳的時間很快，加之餐費價格大眾化，年輕夫婦帶着孩子們到這裡進餐，覺得比在家裡做飯還要好，孩子們更是樂此不疲。由於這類餐廳在設計、服務以及菜單方面的標準化，他們在營業上大為鼎盛，而且是歷久不衰！

至於汽車旅館也幾乎可以說是同樣情形。由於交通發達旅行者的人數與日俱增。旅館業者非常迅速的反應了這種情勢，於是汽車旅館應運而生。他們提供的服務既方便又不拘形式，而且收費低廉，完全採用了速食餐廳的營運觀念。此外，汽車旅館較之於一般旅館營運，用不着多大的投資，技術性的員工也不多，賺錢也就輕鬆得多，至少早期的汽車旅館是這樣的。

三、變革演進中的旅館企業

1. 自我服務（自助）

在美國！由於人口分佈的變動，相應的影響到服務業的觀念。勞工服務的費用增高，有多少事情任何人都可自己動手去做，用不着服務人員的侍候，這些情勢便使一般平民百姓接受了自助導向的服務方式。餐旅企業直接受到這種影響也是很自然的事。任何事情只要顧客親自動手無需服務人員的幫助就可做好的話，顧客便可直接去做，最簡明的例子就是餐廳的自助餐。

我們先談自助客棧。所謂自助服務首先行之於汽車旅館，然後才是所謂廉價汽車旅館。如果說這類旅館的流行僅僅是由於經濟的理由，這也許不太正確，但是這類旅館的快速成長，却可證明自助服務已經為一般人所接受。所謂自助服務，在某些情況下，更正確的說根本就沒有服務。顧客接受較少的服務結果是省錢。說到省錢，這又是一個頗有議論餘地的問題。

早在第二次世界大戰之前，美國有很多旅館業者曾經考慮到客房配屬服務員的比例問題。他們認為每一間客房配屬一位服務員並不是根據實際工作經驗所得的一種作法。同時有些保守的業者為了注重顧客的舒適，仍然採用每間客房配屬 1.5 位服務員的比率。但是今天一般旅館採用的比率相當低，他們認為每間客房配屬 0.75 位服務員就夠了。紐約市希爾頓大飯店在其勞工節省計劃中，將其全部 2153 個客房，配屬 1650 個服務員，在比率上說也就是每間客房配屬 0.76 位服務員。假日客棧實施的比率是 0.60。

有趣的是，多少經理人員認為這些比率數字未免有點樣板化，不切實際。現代的旅館營運一切科學化，每一人工的生產都有其事先評估好最適宜的條件。至於顧客的需要並未受到忽視。無論業主與經理人員之間的說法如何不同，在實際的營運情勢方面並無衝突，因為旅館的市場很多，而且變動性也很大。

另外，服務機械化的問題也是自助服務的另一形式，但在目前旅館企業完全自動化作業幾乎是難以想像的，充其量僅是電梯與電話完全自動服務而已。將來電腦作業的引用，將會使櫃台及一般顧客事務處理趨向自動化。由於旅館規模日益擴大，工作人員的數量大增，每間客房配屬的服務員比率，必須利用所謂自助服務的方式，方可降低這種比率，從而減少勞工成本。這是大勢所趨毋庸贅述。

現在來談自助餐，這是自我服務式的膳食供應。在餐旅企業中自助餐發展的趨勢及其需要非常明顯，因為這種方式可以有效的節省勞工費用。

在二十世紀初葉，美國人口約為三千萬，其中百分之六十傳於農村或者鄉野的小鎮市。那個時代的薪水階級，午餐不是在家裡吃，便是帶飯上班。當時的俗語“飯桶”就是指帶着膳食上班的人，這也說