

旅館管理



周明智 著

旅館管理



周明智 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

旅館管理／周明智著．

--初版．—臺北市：五南，2011.09

面；公分

ISBN 978-957-11-6345-1（平裝）

1.旅館業管理

489.2

100013743



1L67

旅館管理

作 者 — 周明智(106.4)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主 編 — 黃惠娟

責任編輯 — 盧羿珊 潘婉瑩

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 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2011年9月初版一刷

2013年4月初版三刷

定 價 新臺幣380元

序

我寫教科書唯一的目的是為留下歷史見證及記錄，期刊上發表的學術論文沒有幾個人會看到，至於談到期刊論文對產業的影響與貢獻，那更可說是緣木求魚；但是能夠留下一本對旅館產業有深遠影響的書，就是我寫此書的最大價值所在。旅館管理這個專業在臺灣高等教育體系，發展已近三十年了，在觀光相關領域的科系，旅館管理也都是一個必修的科目，回想1983年初我進入剛開幕的台北環亞大飯店服務，就好像只是幾天前的事，在1984年五月懷抱著理想，赴美邁阿密佛羅里達國際大學（FIU）唸旅館管理，近三十年的時間快過去了，身為旅館產業的一個老兵，總是有些許的感慨，臺灣今日大學餐旅觀光科系的數量及學生的人數，比當年增加了近十倍之多，但是我們現今的旅館，在管理上跟三十年前相比，是否有很大的進步？這些年這麼多畢業的學生，卻是不到百分之五的人留在這個產業，旅館管理的教材內容及師資都稱的上是真正的專業嗎？理論實務是否密切結合，能讓旅館業主對學校每年培育出來的人才都趨之若鶩？這些問題的癥結，希望能讓在朝當家作主所謂的「餐旅專家」能省思一下，否則再過三十年這樣的教育績效還是會有一樣的遺憾。

本書立意是為大中華地區旅館管理課程教科書立下一個典範，全書是以管理為導向的大學及研究所學生用書，近年來大學及研究所旅館管理的系所，有如雨後春筍般的增長，大學技職化的趨勢是大家甚為憂心的，但是大學旅館管理的教科書卻實在是不應該也技職化，可以看看坊間旅館管理的教科用書，旅館管理當然應該專注於管理導向，即或有少數部份有些許的難度，但是為了能培育更多未來優秀的旅館管理專才，而不只是為了要訓練技術、服務或操作的人才，十年後希望看到坊間旅館管理的教科書能有重大的變革；另外旅館更是一個國際性競爭的產業，為了未來在國際旅館市場能夠擁有一席之地，對於學生而言，能夠認識國際連鎖旅館品牌的建立、投資及規劃可行性分析、市場的發展及競爭的策略，而不僅只侷限於臺灣本土的旅館，因此本書又特別增列了國際旅館篇來做闡述。

鑑於上述的理由所趨及未來產業的需求，開始構思本書之內容，並著手開始寫作，本書之內容除了深入淺出的闡述了重點外，並提出觀光局各項統計資料來做佐證，本書特別依據目前觀光局最新的98年度觀光年報資料，以及98年度臺灣地區國際觀光旅館營運分析報告的資料為基準，做為臺灣未來旅館市場經營分析的重要參考。

最後本書要特別感謝國際連鎖台北W大飯店及台北西華大飯店，所提供許多旅館的精緻照片，俾能讓同學對旅館有更多的認識及了解，然而倉促成書，疏漏之處在所難免，仍祈各方先進，不吝指教。

CONTENTS

目 錄

序	(11)
第一篇 國際旅館篇	001
第一章 旅館產業的特性與發展過程	003
第一節 旅館產業的特質與特性	006
第二節 旅館的起源及發展過程	010
第三節 國際連鎖旅館	015
第四節 旅館的生涯發展與團隊合作	022
第二章 旅館的世界	033
第一節 旅館客人的類別	034
第二節 旅館的分類	036
第三節 旅館等級劃分的標準與政策	043
第三章 旅館開發可行性研究	049
第一節 旅館的生命週期	050
第二節 旅館開發與投資	051
第三節 旅館開發可行性研究 (Feasibility Study)	053
第四章 旅館投資與分析	065
第一節 旅館投資成本分析	066
第二節 投資決策與報酬分析	071
第三節 旅館投資的風險	078
第四節 旅館投資與穩定的住房率	084

第五章	旅館的公司結構及連鎖經營方式	089
第一節	旅館公司結構的類別	090
第二節	旅館管理公司 (Hotel Management Company)	092
第三節	特許加盟 (Franchising)	095

第二篇	經營管理篇	105
-----	-------	-----

第六章	旅館人員的組織及結構	107
第一節	旅館人員的組織	108
第二節	旅館功能性部門的劃分	110
第三節	旅館政策的合作執行	119

第七章	旅館人力資源	121
第一節	旅館人力資源政策及管理程序	123
第二節	人才的招募	124
第三節	人力的甄選	126
第四節	人員的訓練	129
第五節	人員績效的評估	132
第六節	薪資與福利	133
第七節	人員遣退及人力控管	138

第八章	旅館客房部門	145
第一節	前檯 (Front Office)	146
第二節	旅館的訂房系統	150
第三節	房務的清潔管理 (Housekeeping)	152

	第四節 旅館房價的訂定	154
	第五節 旅館會議市場	157
第九章	旅館餐飲部門及餐飲預算規劃	163
	第一節 餐飲部門的組織及功能	164
	第二節 旅館餐飲部門經營的難題	166
	第三節 餐飲預算及規劃步驟	168
	第四節 餐飲預算工作表的製作	171
	第五節 餐廳菜單的訂價	175
	第六節 餐廳菜單的評分 (Menu Scoring) 與修正	181
第十章	旅館餐飲成本控制及成本—數量—利潤分析	185
	第一節 餐飲成本控制	186
	第二節 損益平衡分析	188
	第三節 成本—數量—利潤 (Cost-Volume-Profit; CVP) 分析	191
第十一章	旅館行銷管理	197
	第一節 行銷的定義	199
	第二節 旅館業務行銷	202
	第三節 旅館業務人員的行銷技巧	206
	第四節 旅館公共關係部門及客戶歷史記錄	213
	第五節 旅館的廣告通路	214
第十二章	旅館財務分析	217
	第一節 旅館財務管理的重要性及任務	218
	第二節 旅館資產負債表及損益表分析	221
	第三節 共同標準比較分析	225

第四節	趨勢分析 (Trend Analysis)	231
第五節	比率分析 (Ratio Analysis)	234
第三章	旅館工程設施	249
第一節	旅館工程設施的角色及重要性	250
第二節	旅館工程設施設計準則	251
第三節	旅館設施維護及整修	257
第四節	旅館的重新裝修 (Renovations)	260
第四章	旅館的領導與激勵	265
第一節	領導者的思考方式	267
第二節	領導統御	269
第三節	領導者的特徵	271
第四節	旅館領導者的特徵	274
第五節	旅館領導者的領導目標	278
第六節	激勵的理論	280
第七節	激勵的方法	283
第八節	對旅館員工激勵的建議	283
第五章	旅館產業未來的趨勢與發展	287
第一節	旅館業整體環境的供給與需求	288
第二節	旅館業所面臨的難題	290
第三節	旅館業的未來趨勢	291
第四節	旅館業的未來發展	294
	參考書目	301

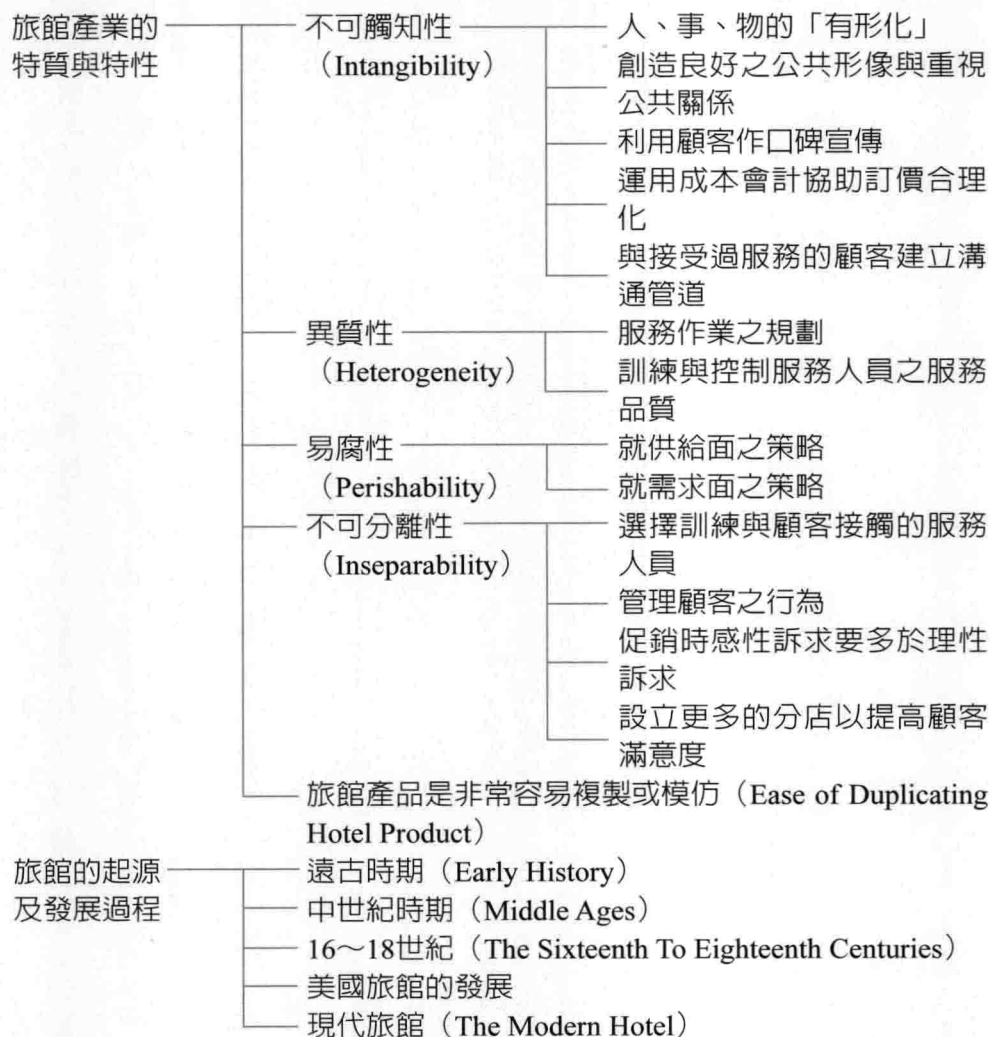
第一篇 國際旅館篇

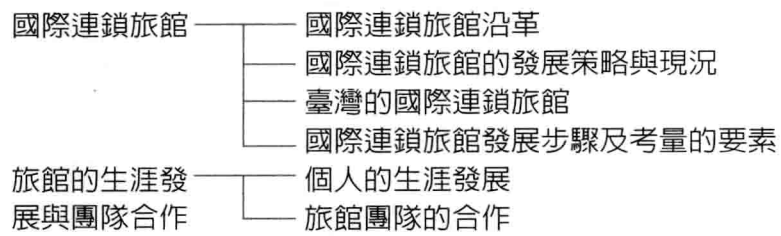
- 第一章 旅館產業的特性與發展過程
- 第二章 旅館的世界
- 第三章 旅館開發可行性研究
- 第四章 旅館投資與分析
- 第五章 旅館的公司結構及連鎖經營方式

第一章

旅館產業的特性與發展過程

重點
大綱





在認識旅館產業前，我們需要先知道何謂款待服務產業（Hospitality Service Industry）？所謂的「Hospitality」指的是一個能夠遮避風雨，並且提供舒適餐飲、住宿及服務的空間。現在一般所稱的「餐旅產業」，指的就是在歐美已蓬勃發展了數百年的款待服務產業「Hospitality Service Industry」，一般人顧名思義，大都將餐旅產業侷限在餐廳或旅館的範圍；事實上，就整體款待服務業的功能性與彼此密切的關連性而言，有必要對這樣的名稱做釐清與探討。款待服務業直接稱為餐旅業是否正確與合適，有許多商榷的餘地，因為款待服務業所涵概的範圍，絕不僅止於旅館及餐飲的部分，也許是爲了能通俗地讓大眾對款待服務業有所認知，所以可以理解用餐旅產業來代稱款待服務業的實質原因。過去二十年，款待服務業在臺灣勉強稱得上是開始真正發展，然而大部分的發展理念及教育都是師承歐、美；無論如何，近年來款待服務業在臺灣快速的發展程度，相當反應出已開發國家人民，因為所得大幅提高而工時卻相對減少，對款待服務業的需求和未來發展，更是提供了有力的保證，許多國際款待服務業經營的新觀念，及合作管理的新模式，更是源源不斷地大量引進臺灣，對國人的生活及休閒需求有著重要的影響。

款待服務業（Hospitality Service Industry）在學術上分爲六大類別，而其中最爲重要及核心的，當然就是住宿旅館（Lodging）類，也就包括了各種類型旅館的統稱，款待服務業的六大類別如下：

1. Lodging 住宿
2. Food and Beverage 餐飲服務
3. Transportation 交通（包括航空公司、旅行社）
4. Recreation and Entertainment Service 遊憩娛樂服務（例如：高爾夫球俱樂部）
5. Health Care 健康保健
6. Educational Support Service 教育服務

分析上述六大類，可以發覺款待服務業有一個共同性，它的二大行銷訴求：一是出售空間（Space），二是出售服務（Service），而主要的利潤製造者則是空間，例如：旅館的房間、飛機的機位及餐廳的座位等。至於款待服務業的空間如何來搭配服務的整體組合，就是

決定款待服務業成功與否的關鍵。旅館是款待服務業中最核心、也最具有代表性的產業，我們在學習旅館管理的首要步驟，理當先徹底地瞭解旅館產業的特質與特性。

第一節 旅館產業的特質與特性

旅館產業特質與特性的瞭解，對於經營管理的分析及決策都是非常重要的；以下就從旅館產業經營管理的角度與消費者實際的消費行為，來深度剖析旅館的特質與特性。整體而言；旅館產業有下列五項重要的特質：

一、不可觸知性（Intangibility）

因為無法能夠事先接觸到產品，我們經常所提到旅館主要是在銷售一個「Memory」（回憶），所以消費者如果沒有以前消費的經驗，在選擇服務前，無法去嘗試或接觸到產品所提供的服務，因為旅館的服務是無形而不易觸及，因此消費者購買服務的知覺風險較高，故給行銷者的最重要任務，乃在管理「可以與服務結合之可見的證據與符號」。以下為克服旅館不可觸知性特質的技巧：

（一）人、事、物的「有形化」

無形的服務常會與有形的人、事、物相結合，由於消費者在衡量服務品質時，常以設備及價格為衡量標準，故對這些有形的人、事及物，有良好規劃將可降低顧客之知覺風險，例如：曾入住過總統套房名人的大力推薦、旅館的家俱、旅館裝璜設施的豪華、旅館員工的制服等，上述這些有形的人、事、物，都可以幫助提升旅館無形的品質，如此顧客才能產生信心，願意再次回來購買。

（二）創造良好之公共形像與重視公共關係

企業形象會對消費者的購買決策產生影響力，創造企業形象是將旅館業務與企業形象相聯結，運用對外刊物、公益社活動、公司簡介、設備等作法以達成形像一致的目的。

(三) 利用顧客作口碑宣傳

口碑宣傳是旅館與顧客最重要的溝通方式。服務必須先親身經歷，才能得知其品質水準；故已經歷過之顧客意見與感想，會影響後來者之預期心理。旅館的人身宣傳效果大於非人身宣傳，故能提供一致不變的高品質服務，使顧客有好的口碑宣傳，是有力的促銷方式之一。

(四) 運用成本會計協助訂價合理化

旅館的訂價結構趨向彈性化，因此很難有標準之訂價模式。運用成本會計來協助訂價的合理化，使業者與顧客雙方皆能瞭解服務成本，進一步而能接受業者合理化的訂價與服務。

(五) 與接受過服務的顧客建立溝通管道

旅館顧客對於服務品質優劣的認知，常繫於顧客之主觀判斷，建立溝通管道，可瞭解其意見與反應，顧客也有被重視的感覺，進而提高顧客滿意度。

二、異質性 (Heterogeneity)

旅館的服務受人性因素與個人差異的影響，服務品質較製造業更無法預測與控制，如何能維持其品質的穩定和一致性，是旅館管理成功與否的關鍵，克服異質性特質的技巧如下：

(一) 服務作業之規劃

旅館在控制品質時，嘗試將焦點由「人」轉移到「服務流程」，並要求工作人員照標準作業流程來操作（例：Standard Recipe），而不必授予太大的權限給服務人員；且設計適當工具，以機器代替人力，（例：燒烤定時控制、洗碗機、切菜機等），如此不但節省人力，更能達成快速且品質一致的要求。

(二) 訓練與控制服務人員之服務品質

旅館可考慮投入更多資源於人員「遴選與訓練」上；其次設立顧客建議系統，留意顧客抱怨與滿意程度，並讓好的福利及小費的激勵，能發揮適當的激勵作用。

三、易腐性 (Perishability)

旅館主要銷售的空間與服務都無法儲存，尤其旅館淡、旺季需求明顯差異時，因為需求不穩定而業者之產能亦無法即時調整時，易造成銷售額降低影響商譽，而資源或產能閒置，對旅館而言，是最大且永遠無法彌補的損失。下述之各項技巧針對易腐性特質，可幫助調整供需不平之現象。

(一) 就供給面之策略

1. 雇用臨時工
2. 使效率最大化
 - (1) 培養員工專長多樣化，俾於尖峰時期可相互支援（例：廚房之工作調配）
 - (2) 讓臨時人員作例行性服務，專業人員則專注於專業服務上
3. 加強顧客參與，將不重要或容易的部分由顧客自行處理（例：自助餐）
4. 與同業共同分擔使用頻率不高之設施（例如：Shuttle Bus: Room Service）
5. 優先服務經常光臨顧客（例如：Frequent User Program）

(二) 就需求面之策略

1. 利用淡旺季差別訂價
2. 開發離峰期之需求，增加資源使用率（例如：Early Bird Special, Tea Time Special）
3. 增加輔助設備式服務，以減少顧客等候時間（例如：Express Check in & Out）
4. 建立預約系統，使產能充份利用（例如：Toll Free Reservation）
5. 與相關產業聯合促銷（例如：信用卡公司、航空公司、旅館、餐廳的Package Tour）