



现代美国饭店管理丛书

现代美国饭店前厅管理

JAMES A. BARDI / 著

全英 李颜 李纯 等 / 译



HOTEL FRONT OFFICE MANAGEMENT
(SECOND EDITION)



湖南科学技术出版社

543

7-719.2

1311



现代美国饭店管理丛书

现代美国饭店前厅管理

JAMES A. BARDI / 著

全英 李颀 李纯 等 / 译



湖南科学技术出版社

HOTEL FRONT OFFICE MANAGEMENT

(SECOND EDITION)

前 言

为了满足新世纪饭店的需求,《现代美国饭店前厅管理》第2版以崭新的面貌与读者见面了。从事培养饭店总经理及前厅部经理的教师们也正面临着新世纪饭店经营、技术、培训、授权及国际应用的挑战。本书鼓励广大学生积极地将这些概念应用到精彩的饭店经营管理中去。

本版仍然强调管理部分,并将其放在中心位置,其篇章结构对于准备做见习经理的学生们将大有帮助。饭店总览、前厅部概述、宾客活动周期以及宾客服务分析等,按逻辑及工作顺序编排的章节,能使学生更好地了解前厅部经理在整个饭店管理中的作用。

本版在第1版的基础上增加了“收益管理”一章。当第1版正在印刷时,收益管理才首次运用到饭店经营中。这一提法使饭店业进了一大步,当然也是未来饭店必须采用的一种管理方式。

有些读者建议修改人力资源管理,加重培训部分。他们认为许多HRI项目都设置单独的人力资源管理课程,而放在这里只是一种重复。修正过的“饭店业培训”一章将帮助未来的前厅部经理们迎接培

训员工的挑战。

本书有几个章节都分别对授权理论及其应用、全面质量管理进行了论述，对传统的管理概念也重新进行了编写，以使更多的初级管理知识能够运用于决策制定与经营活动之中。未来的饭店领导人将面临这个新的挑战。

“安全管理”一章增加了影响着前厅部运行和饭店有关法规方面的内容，另外还增加了饭店电子门锁方面的内容。

本版的另一个特点是运用了新颖的、全面的教学法。每一章都以一个“**章首疑难**”开头，展示给学生一个小小的案例疑难，而接下来的章节内容又将帮助学生找到解决疑难问题的答案。在每一章结尾的“**章首疑难的解决办法**”中，对章首疑难进行了解答。“**饭店人物一瞥**”介绍了知名的饭店前厅部经理、总经理以及其它部门经理，并增加了人际关系要素方面的内容。“**国际热点**”是一些有趣的文章，强调国际劳动力及大学毕业生的国际就业机会，也是广大师生讨论饭店管理问题的论坛。“**一线实战**”部分给出了一些预测不到、但又在意料之中的饭店实际问题，并要求学生讨论解决这一实际问题的对策。此外，每章还增加了“**案例分析**”，供学生将所学的理论知识结合到实践之中。本书的最后是“词汇表”，总结每一章中出现的术语（课文中以**黑体字**出现），并作出了解释。

我们还为教师编写了修订过的教师手册。我想您肯定会喜欢这本新面貌、新篇章结构的《现代美国饭店前厅管理》第2版的！期待您的宝贵意见，衷心祝愿未来的饭店人学有所成！

第1章

饭店管理介绍

本章学习目标

- 饭店业的历史概观
- 饭店分级体系
- 饭店业发展与就业趋势
- 职业发展

章首疑难

该怎么办？两家新饭店，一家提供有限服务，另一家提供全方位服务，都聘你去做助理经理。两家饭店的地理位置均十分优越，给你的工资和奖金均相同，并让你明天必须答复。时间一分一秒地过去了，你究竟该怎么做？

饭店这个词常给人许多令人兴奋的联想：繁忙的大厅里总是些国际权贵名人、社会领袖、出席重大会议及招待会的成员、商人，还有家庭度假人士。身处饭店大厅之中的这种兴奋将使你在日后的饭店生涯中铭记一辈子。细细地去品味、去感受，这将是理解饭店为宾客提供优质服务的重要性的开始。当你开始掌握经营良好的饭店的一些经营原则时，你就会发现前厅部在维持您的这种兴奋感觉方面发挥着重要的作用。

前厅是饭店的神经中枢。总台运行的两个最重要的功能是沟通与账目结算。与宾客、员工及饭店其他部门的有效沟通对提高饭店的好客形象至关重要。回答宾客对饭店服务的查询、回答营销部对可销售客房信息的查询和客房部对宾客预定情况的查询，这些都只是总台作为交流中心所履行的日常性工作的一部分。账目在饭店中也是十分重要的，它包括清算登记过的和还没有登记的饭店宾客的签单。由于有些宾客会索要账单，所以建立宾客费用的各专项账目表来显示宾客费用是很有必要的。

饭店应提供24小时的结账服务。由于宾客有可能随时会来结账，所以宾客的账目表必须做到随时到位、准确。将这些账目资料随时整理清楚是良好的前厅管理的先决条件。

饭店业的缔造人

饭店业缔造人的历史给我们提供了思考传统的机会。了解像斯塔特勒、希尔顿、马里奥特、威尔逊和舒尔茨等缔造巨人，可以让饭店

专业的学生找到各饭店业主之间有趣的世袭关系。这些开拓现代饭店业的革新者们的远见卓识，将对未来的饭店人制订各自的工作计划有所帮助。

□ E·M·斯塔特勒

在了解现代饭店业的历史之前，让我们首先看一看一些行业先驱者们。他们都是很大程度上受名利驱使的创业者。^[1]埃尔斯沃思·M·斯塔特勒（E. M. Statler, 1863～1928）创立了斯塔特勒饭店集团。他于1901年在纽约布法罗泛美展览会期间就建立并经营了一家饭店。同时在波士顿、克利弗兰、底特律、纽约城和圣路易斯都有他的饭店。1954年他将斯塔特勒饭店集团卖给了康拉德·希尔顿。^[2]

斯塔特勒自己设计了一栋两层楼的饭店，该饭店为木质结构，其神奇之处在于这一临时饭店有2084间客房，可接纳5000宾客住宿。由于在上面涂了一层薄薄的灰泥粉饰，所以看上去很坚固，但在展览会结束时，这家饭店的拆除工作却十分简单。^[3]

□ 康拉德·希尔顿

康拉德·希尔顿（Conrad Hilton, 1887～1979）是在一战后在得克萨斯购买了几家饭店后，成为一位成功的饭店业主的。^[4]1919年，他买下了得克萨斯州西斯科的莫布利饭店。1925年他在得克萨斯州达拉斯建立了希尔顿饭店。二战期间及二战之后，他拥有了有3000间客房的史蒂文斯饭店（现在的芝加哥希尔顿饭店）、芝加哥帕尔默饭店（见图1-1）、纽约广场饭店和沃尔多夫-阿斯托里亚饭店。1946年他又建立了希尔顿国际公司，有125家以上的饭店。^[5]在购买斯塔特勒饭店集团时，希尔顿于1954年创立了第一家在现代美国饭店中占主导地位的饭店集团，即一系列遵循标准程序运作的饭店，这些饭店包括营销、预订、服务质量管理、餐饮管理、客房和财务等部门。



图 1-1 饭店业的幽雅氛围在这家富丽堂皇的饭店得以体现（图片由芝加哥帕尔默饭店提供）

□ 西泽·里兹

西泽·里兹（Cesar Ritz）是瑞士卢斯恩国家大饭店的业主。他的管理才能使这家饭店成为了欧洲最受欢迎的饭店之一，西泽·里兹也因此成为欧洲最受尊敬的饭店业主。^[6]

□ 威廉·沃尔多夫·阿斯特和约翰·雅各布·阿斯特四世

1893年，威廉·沃尔多夫·阿斯特（William Waldorf Astor）在纽约靠近第34街的第5大街上，建起了一座13层楼的沃尔多夫饭店。这是沃尔多夫梦想中的纽约饭店的化身。它以其具有家庭温馨、热情周到的服务、辉煌的欧式大厦之气派吸引着富人们。

4年后，威廉·沃尔多夫·阿斯特的堂弟约翰·雅各布·阿斯特四世（John Jacob Astor IV），在沃尔多夫饭店旁建起了一座17层楼高的阿斯托里亚饭店。兄弟俩还建了一道长廊，将两家饭店连在一起，其名字也在各自的名字之间用一短横连接，即沃尔多夫-阿斯托里亚饭店。

此后的几十年中，沃尔多夫-阿斯托里亚饭店接待了来自世界各地的许多达官显贵。1929年饭店为给“帝国大厦”腾出地皮而关门停业。

后来，一座高42层、拥有2200间客房的沃尔多夫-阿斯托里亚饭店重新矗立在第49大街和第50大街之间的帕克和莱克欣顿大道上，也是其现在所在地。在饭店的开业大典上，赫伯特·胡佛总统致辞祝贺。有趣的是，胡佛总统从此成为了占据沃尔多夫高楼第28~42层的豪华“店中店”的永久住户。1949年康拉德·N·希尔顿买下了这家饭店，1977年又买下了饭店的占地。1988年，他对该饭店进行了耗资1.5亿美元的修复工程。1993年该饭店被指定为纽约市的标志建筑。^[7]

□ 凯蒙斯·威尔逊

凯蒙斯·威尔逊（Kemmons Wilson）于20世纪50年代初建立了假日饭店集团，并在田纳西州的孟菲斯开始经营他的第一家假日饭店。他希望为出外旅游的家庭建立连锁饭店，后来又扩大了他的营销计划，同时为商业旅行者建立连锁饭店。威尔逊成功地将房地产开发的成就与饭店的管理技巧结合在一起。

威尔逊致力于艰难的创新之旅。他革新了个人舒适用品，还成功的构思了圆型高层建筑，其特点是具有馅饼状的多功能客房。威尔逊还引进了独特的假日电脑预订系统。此

系统可同时为饭店的业务量和重要的副产品数据设定标准（比方说，它可以十分准确地进行新饭店的可行性论证）。^[8]

□ J·W·马里奥特和小 J·W·马里奥特

J·W·马里奥特（J. W. Marriott, 1900~1985），1957 年建立了他的帝国饭店和弗吉尼亚州的双桥汽车旅馆。马里奥特饭店（见图 1-2）在 1985 年 J·W·马里奥特去世时，已经发展成为包括柯亚德在内的美国胜地集团。与此同时，小 J·W·马里奥特（J. W. Marriott, Jr.）得到了霍华德约翰逊公司，他将饭店卖给了普莱姆汽车旅馆，保留了 350 家餐馆和 68 条收税高速公路。1987 年，马里奥特在内布拉斯加州奥马哈市完成了“全球预订中心”的扩展工作，使之成为全美饭店史上最大的独址预订系统。同年，马里奥特拥有了长住式饭店公司，这是为延期住店宾客服务的拥有各种规格客房的连锁饭店，随着有限服务饭店的引进（即：只拥有客房、有限饮食服务和会客空间的饭店），马里奥特开始考虑经济型住客的需要，并于 1987 年在佐治亚州亚特兰大城开办了第一家集市饭店^[9]。

□ 欧内斯特·亨德森和罗伯特·莫尔

1937 年，欧内斯特·亨德森（Ernest Henderson）和罗伯特·莫尔（Robert Moore）拥有了他们在马萨诸塞州的第一家饭店——斯通黑文饭店，从此开始了创办喜来登连锁饭店的伟大历程。2 年里，他们在波士顿买下了 3 家饭店。不久又将他们的饭店产业扩展到了缅因州和佛罗里达州。在第一个 10 年的年末，喜来登作为第一家饭店集团在纽约证券交易所上市。1968 年喜来登饭店集团被国际电话电报公司兼并，成为其完全独立的子公司。此后，为了建立一个真正的全球化的饭店网络，喜来登制定了一个宏伟的发展计划。20 世纪 80 年代，喜来登集团在主席约翰·卡普奥塔斯、总裁、董事长等主要行政官员的领导下，成为饭店行业的领头羊，在国际上获得了广泛的赞誉。^[10]



图 1-2 20 世纪 80 年代开业的纽约马里奥特侯爵饭店（图片由马里奥特饭店、胜地集团提供）

□ 雷·舒尔茨（Ray Schultz）

20 世纪 80 年代初，雷·舒尔茨建立了汉普顿饭店，它隶属假日饭店有限公司。这类饭店提供有限服务，满足成本意识较强的商务旅客的需要，并为类似的旅客提供娱乐服务。他努力开拓这些市场份额的产品和服务，为饭店业的发展作出了巨大的贡献。

历史的发展

饭店行业史上存在许多著名的概念，它们形成了饭店产品及其服务。前厅设计概念、有限服务概念以及技术使用均是重要的革新。市场营销和全面质量管理等概念给从事饭店业的管理者们提供了全新的管理方式。20世纪80年代末，美国经济的重大重组使饭店业找到了赢利的方法。

□ 前厅设计概念

过去，饭店业有许多重大的发展，前厅设计概念便是其中之一。20世纪60年代，海厄特饭店首次运用了一种从客房的第一层到顶层均能眺望到大堂的前厅设计概念。

亚特兰大海厄特饭店那惹人注目的设计风格便是其中一例。它是建筑师约翰·波特曼设计的，其前厅有21层楼高，令人印象深刻，它的确改变了饭店的设计进程。饭店不只是一个住宿的场所了，饭店还成为了人们娱乐、休闲的好去处。^[11]

□ 有限服务饭店

20世纪50年代，随着美国州际公路系统的发展，饭店也逐渐从市中心和商业区移到了郊区。有限服务概念在20世纪80年代比较流行，这时许多大的饭店集团均采用有限服务，接待商务客人和普通客人。（见图1-3）

□ 饭店技术的发展

科学技术的进步在开发宾客服务和产品项目上起了相当大的作用。我们最新采用的一些预订系统、饭店管理系统和店内结账系统都是先进技术应用的结果。在表1-1中列出了历史上饭店首次使用的一些新技术，从中我们能有趣地发现正在饭店应用的一些最新技术。



图 1-3 马里奥特饭店的庭院式设计风格便是有限服务饭店的一个例子（图片由马里奥特饭店、胜地集团提供）

表 1-1

饭店技术发展简介

1846 年	中央暖气
1859 年	升降机
1881 年	电灯
1907 年	房内电话
1927 年	房内收音机
1940 年	空调
1950 年	电梯
1958 年	免费电视
1964 年	假日饭店中央电脑预订系统
1965 年	信息显示电话机
19 世纪 70 年代	电子收银机
	营业点终端系统和无匙锁
	彩电
1973 年	免费房内电影（喜来登饭店）
19 世纪 80 年代	饭店管理系统
	客人房内结账系统

续表

1983 年	房内个人电脑 程控电话自动计费系统
1990 年	录像点播 (电影点播); 住客娱乐网 (联网的视频游戏); 宾客房内购物系统; 宾客游览导游系统; 电视传真; 饭店 设施和饭店活动指南; 使宾客在房内预订异地连锁饭店的 预订系统; 通过互联网预订系统查询天气预报

资料来源: American hotel and motel association; M. Schneider, "20th Anniversary," *Hotels magazine*, 20 (8): 40 (August 1986) Copyright *Hotels magazine*, a division of Reed USA. Larry Chervenak, "Top 10 Tech Trends: 1975~1995," *Hotel Motel Management* 210 (14): 45.

☐ 注重营销

重视宾客的需要、强调营销是 19 世纪 70 年代的主题。这种方法考察出潜在的宾客市场, 围绕宾客的各种需求建立一系列的营销系统。一些大的饭店管理公司和特许经营饭店公司也发现了建立强大的预订系统和营销系统的好处。对于宾客来说, 这意味着他(她)只需拨一个电话号码, 就能进行房间预订并将获得满意的住店服务。^[12]

☐ 全面质量管理

全面质量管理是协助管理人员, 以严格的标准监控产品生产与服务过程, 并不断进行改进的一种管理方法, 在当今的许多饭店得到了广泛的应用。20 世纪 90 年代, 形成了一种强调对产品与服务进行分析, 并由前厅部作出决策的趋势。在本章后面的内容中将对这一概念进行详细的介绍。

☐ 1987~1988 年的重大重组

1987~1988 年, 美国饭店业进行了重大重组。

1986 年, 美国国会澄清了 1981 年纠缠不清的法令。修正的税法明确指出, 房地产的被动损失不再免税。这样一

来，原来经济上还可以支撑的饭店突然支撑不住了。这时许多日本人打算买下，而且是以高价买下美国任何一块有饭店和高尔夫球场的物业。结果导致美国饭店物业的持续升值。1990 年价格开始暴跌，1995 年止住。这 5 年经历了 1986 年所颁布的法律及过量建房所带来的巨大冲击。一些在 20 世纪 80 年代初建立物业的投资者们发现，他们手中的物业销售价，或者说是物业转移值下降到成本的一半或一半以下了。一些业主干脆把手中的物业丢给了抵押人。在此同时又发生了金融联合崩溃，这些抵押人中的大多数却还是美国人。^[13]

饭店总览

认识饭店的分类对于了解其组织机构来说是十分重要的。一些不同类型的饭店的市场定位、销售指标、服务水平、各类相关机构的市场占有率及其总收入，都可以作为对饭店进行分类的手段。讨论这个问题请参考表 1-2。

表 1-2

饭店总览

I. 饭店类型

- A. 饭店
- B. 汽车旅馆
- C. 套房饭店
- D. 提供有限服务的饭店

II. 市场定位/地理位置

- A. 长住型饭店
 - 1. 市中心
 - a. 饭店
 - b. 套房饭店
 - c. 提供有限服务的饭店
 - 2. 郊区
 - a. 套房饭店

续表

b. 提供有限服务的饭店

B. 商务型饭店

1. 市中心

a. 饭店

b. 套房饭店

c. 提供有限服务的饭店

2. 郊区

a. 饭店

b. 汽车旅馆

c. 套房饭店

d. 提供有限服务的饭店

3. 机场

a. 饭店

b. 汽车旅馆

c. 套房饭店

d. 提供有限服务的饭店

4. 高速公路

a. 汽车旅馆

b. 套房饭店

c. 提供有限服务的饭店

III. 销售指标

A. 客房出租率

B. 日平均房价

C. 收益百分比

IV. 服务级别

A. 全套服务

B. 套房服务

C. 有限服务

V. 会员

A. 连锁饭店

1. 饭店连锁特许经营的饭店

2. 公司拥有形式的饭店

3. 联合经营形式的饭店

4. 合同管理形式的饭店

B. 独立经营的饭店

住宿设施分类

住宿设施的分类没有硬性的标准。分类的定义也是可以改变的，一般取决于市场能力、法律准则、地理位置和功能，有时也取决于个人意愿。但以下要讲的分类型定义是普遍接受的，也是本章所采用的。

☐ 饭店

饭店通常为宾客提供全方位的住宿及服务，其中包括预订、套房、餐厅、宴会设施、休闲娱乐场所、客房服务、有线电视、个人电脑、会议室、精品店、个人服务、洗衣房、美发厅、游泳池及其他娱乐活动设施。饭店开办机场接送服务和礼宾服务。一家饭店可能只有20间客房，也可能拥有2000间以上的客房。饭店可以位于市中心、市郊区，也可以在机场附近。宾客住店时间可以是一晚，也可以是更长时间甚至是一连几个星期。饭店有时经营一些迎合宾客特殊要求的项目，如会议等。

☐ 汽车旅馆

汽车旅馆向客人提供有限服务，包括预订、自动售货机、游泳池和有线电视。汽车旅馆一般只有10~50间客房，常常坐落在市郊的公路和机场附近。客人往往只住一晚或几天时间。有时汽车旅馆还位于提供免费停车服务的餐馆旁边。

☐ 套房饭店

套房饭店是对饭店业一个新的补充，它是20世纪80年代涌现出来的一种独立的营销形式，为客人提供广泛的服务项目。如起居室、卧室、厨房、餐室、有线电视、录音机、录像机、洗衣房、游泳池以及预订服务、客房送餐服务、个人服务、洗烫服务和机场接送服务等。套房饭店一般拥有50~100套客房，通常位于市中心、市郊或机场附近。客人住店时间可能是一晚、几天或更长一些。尽管这一类饭