

现代酒店 经营管理

主 编 张诗哲

副主编 谭 红 黄玉良

东高等教育出版社

前 言

在 21 世纪即将到来之际,我们编写了这本《现代酒店经营管理》教材。

21 世纪将是中国经济迅猛发展、东西方经济交汇融合和全球市场充分一体化的世纪。这对于任何企业来说都充满了机遇与挑战。本世纪发展起来的现代企业管理理论和方法也将经受新世纪全球经济发展的考验。在这样的大背景之下,本书的编写似乎有了一种跨世纪的重任。因此,本书在编著过程中注重现代酒店经营管理理论的基础性、系统性和时代性,并结合酒店经营管理实际,讲求方法的可操作性。编著者们广泛地搜集了国际酒店经营管理的最新资料,使国际酒店经营管理特征和发展趋势在本书中有所体现。本书主要适用于旅游酒店管理高等职业教育,同时,也适合从事现代酒店经营管理、服务工作和有兴趣了解旅游酒店管理基础知识的人士阅读。

易江博士撰写本书第一章中的“现代酒店经营管理的理念与原则”部分;张诗哲编写第一章、第四章、第五章、第十二章、第十三章;谭红编写第二章、第三章、第七章、第八章、第九章;黄玉良编写第六章、第十章、第十一章、附录。张诗哲负责统稿。

由于我们的水平和时间有限,本书的浅陋与错误在所难免,愿意诚恳听取专家和读者们的批评与指正。

编者

1999 年 4 月 30 日

第一章 酒店业的发展简史

第一节 国外酒店业的发展简史

一、古代酒店业的概况

酒店业是在商品生产出现以后产生的。在欧洲，设施简陋的客栈大约出现在公元前六百年。

酒店一词来源于法语：HOTEL。HOTEL 又是从 TAVERN（意即小旅馆）一词发展演变而来的。HOTEL 在早期的法国还带有荣耀的光环，原意是指招待贵宾的乡间别墅，是富人和名流聚集的地方。在早期的英国，仅为过往商旅提供过夜住宿的小草棚或小石头房子，称为：INN。当时的 INN，既没有接待人员，也没有三餐饮食，甚至没有床铺。古罗马人占领欧洲的时候，在各大城市之间修建道路，沿路设驿站，提供食宿。罗马人离去以后，这些驿站大多荒废了。这个时期的信使和商人一般住在城堡和庄园内。古希腊的酒店，更确切地说是旅馆，则多数由奴隶或战俘来管理。古中东如埃及等国家，建有“商队旅馆”，给那些在沙漠中长途跋涉的商队提供住宿。

在中世纪的欧洲，外出旅行的人尚不多，人们大多住在相互隔离的社区里。外出旅行者在途中只好露宿于田野，或在贵族的城堡里过夜。十字军东征刺激了旅馆业的发展，旅馆成为当时中产阶级和下层人民的社会活动中心。当时由于城镇与村庄之间的距离甚远，其中还有森林或山川相隔，往来交通极其不便，加之盗匪拦路打劫、杀人越货，旅行者们都成群结队地外出，并大多带有用以自卫的武器和人员。到了晚间，便去旅馆投宿。旅馆不仅是他们的食宿之所，也是他们躲避盗匪的安全之处。在公路旁边，每隔 10~15 英里便有一家旅馆。旅馆的客房设施简陋，比较拥挤，一间客房内摆有数张床铺。有时候客人要两个人合睡一张床，有时候部分客人只好睡在地板上。对于尊贵的客人，则可以住在稍微舒适一些的客房里，但这样的客房一般为数不多。

在英国，为客人提供食品，但住宿免费的小旅馆，大约于 11 世纪在伦敦出现，然后向其他城市和乡间发展，进而发展到全欧洲。

到了 17 世纪，由于马车旅游的发展，对旅馆的需求急剧增加，英国出现了一个叫杜尔多的人设计的驿站网。不仅提供食品、住宿以及社交和商人谈判的场所，而且还提供马匹租赁服务，旅客可以在驿站网内的某家旅馆租用马匹，等到旅行结束时，可将马匹归还给驿站网内的任何一家旅馆，十分方便。

英国这些旅馆的老板，在相当长的一段时间里大多安于现状，直到开拓了美洲新大陆，在各大港口新建旅馆后，才激起他们更新的愿望。1425 年兴建的“天鹅旅馆”和“黑天鹅旅馆”便是英国中世纪旅馆的代表。现在，英国约有 200 家早期的旅馆仍在营

业，距今已有四百多年历史。这些早期旅馆一直经营到现在，大多都经过改建、重建并数易其名了。

与其他国家相比，美国的酒店业出现最晚，但发展最快。美国最早的旅馆是1667年出现的，主要建造在各大港口，供商旅人士食宿，没有什么服务也谈不上商业色彩。1794年，第一个美国式的旅馆叫“城市旅馆”，在纽约正式开业，它拥有设施较为齐全的客房73间，不仅为客人提供吃住，还为纽约社会提供了一个社交场所，因而很快就成为纽约中、上层社会的交际场所。可见，“城市旅馆”已有现代酒店的雏形。此后，美国的旅馆便如雨后天春笋般地在各大城市兴起。

1829年，“特尔蒙特饭店”在波士顿落成，共有客房170间，另加一间有200个餐位的餐厅。它首次创建了饭店大厅，使住店的客人不用再去酒吧登记。饭店重视私人生活，将客房分为单人房和双人房，每个房间都配有钥匙，保证客人的生活安全方便且不受干扰；房间内放有一个大杯子和一壶水，还有免费肥皂。饭店提供行李服务和法国式的早餐。客房和大厅总台之间设有信号联系系统。饭店职员都经过了精心挑选和严格训练，要求他们对客人做到服务至上。限于当时的条件，美中不足的是饭店没有自来水、暖气和单人浴室，照明用的是汽油灯。

自特尔蒙特饭店之后，更先进的旅馆相继出现。1834年，阿斯特饭店在纽约建成，共有309间客房，室内家具用黑桃木制成，地板上铺设地毯。1848年，新英格兰饭店在波士顿开业，设有旅客专用的保管箱，替客人保管贵重物品，等等。

其间，特尔蒙特酒店对美国乃至世界酒店业的影响最为深远，它奠定了近、现代酒店业的基础。

二、近代酒店业的概况

从酒店经营管理的发展阶段上讲，自19世纪中叶至20世纪初，是豪华大酒店的经营管理时期。酒店的服务对象主要是王公贵族、社会名流等上流社会人士。其经营管理特征是酒店价格昂贵、设施豪华、食品精美、讲求服务的特色与礼节，突出客人的等级与身份。这个时期酒店经营管理最具代表性的人物，是瑞士人里兹（The Ritz 1850～1918）。里兹出身于农家，15岁时跟他父亲的一个经营小酒店的朋友当学徒。由于里兹对待客人太实在，他父亲的这位朋友曾预言里兹在酒店业里不会有出息。里兹在酒店里打过杂工，当过招待，后来在餐厅当助理服务员。这时候他学会了以最好的方法、在最恰当的时候满足顾客的愿望。里兹懂得顾客的好恶、习惯和各种心态，并深知如何去影响他们。所以他与顾客相处得非常好，以至客人都要求由他亲自接待。

里兹27岁时，接管了瑞典当时最大也是最豪华的酒店——“民族大酒店”，当时酒店经营亏损，里兹接管之后寄出许多信给他以前所在酒店的主顾和意大利的社会名流，不久，公爵们、公爵夫人、上流社会人士源源而来，很快就扭转了酒店的经营状况。

里兹吸引顾客的就是酒店的特殊产品——优质服务。他所经营的酒店具有以下特点：

（一）酒店客房的服务无微不至

客房侍者随叫随到，客人由侍者带到房间。客房为客人提供净衣服务。最为难能可

贵的是里兹提出：服务可以使人变得有尊严。这种服务观念至今仍然具有重要意义。

（二）酒店餐厅的食品讲求精美

里兹酒店的厨师都是第一流的，其中就有当时号称厨师之王的埃斯特菲尔。埃斯特菲尔不仅亲手给客人做菜，还写了一本名叫《烹饪指南》的书。埃斯特菲尔的贡献还在于他改革了厨房，并进行了分工。

（三）客人的每个愿望都能得到满足

客人的每个愿望都能得到满足可能是里兹成功最主要的秘诀。一次，里兹将一间酒店的底层餐厅改造成威尼斯景色，并有平底船和唱歌的船工。

里兹就是这样地讲求服务的高标准并不断精益求精，乃至“The ritz”一词后来成为整个使用英语的区域里“酒店管理的顶峰”的代名词。

三、现代酒店业的概况

从20世纪初到40年代末，是现代酒店业的前期阶段，酒店业进入了商业大酒店时期。由于社会生产和经济的发展，商务旅行人士大量增加，使酒店服务对象发生重大变化。酒店的服务对象不再以王公贵族为主，而是以商务人员为主。这就大大刺激了酒店业的兴旺与发展，使酒店业完全商业化。

这个时期酒店经营管理的代表人物是两个美国人：一个是号称“酒店大王”的艾尔斯华兹·斯特勃（1863～1928）；一个是号称“酒店之父”的康拉德·希尔顿（1887～1979）。

斯特勃奉行“人生就是服务”的哲学。他认为客人总是对的，即使是客人的投诉不正确、不合情理，酒店也要把他看成是对的。他提出：“酒店出售的惟一的東西就是服务，出售好的服务的酒店是好的酒店，出售不好的服务的酒店是不好的酒店”。斯特勃分清了大众的市场，创造了标准的价格和适中的产品，给中产阶级提供了他们支付得起的舒适和方便。斯特勃在酒店经营管理中还搞了许多改革和发明，例如：每间客房都有卫生间、全身镜，都装有循环冰水，提供充足的文具和各种毛巾，并安装了床头灯和免费收音机；门锁装在门把上，每天早上免费送报纸；在酒店大厅标明房价；为在酒店工作一年以上的员工买集体保险，等等。不仅如此，斯特勃还为酒店经营管理教育设置了专门基金。总之，斯特勃比其他人为酒店的经营管理带来了更多的变化，他把自己的全部兴趣、热情和精力都献给了酒店的经营管理事业。

希尔顿是世界上第一个国际酒店经营管理者，也是目前世界上从事酒店业时间最长的一位杰出的行家。1978年当他90岁高龄时，他仍是活跃的希尔顿国际酒店集团的董事长。希尔顿酒店今天几乎遍布全世界。希尔顿对酒店经营管理的贡献主要表现在以下几个方面：

（一）在酒店经营管理中率先使用科学的管理方法——预算法和控制法

希尔顿在一些有名的财务公司的帮助下，第一个引进工业预算和控制方法。预测小组以预订数和去年同期数据为基础，预测一个月、一星期或三天的客房、餐位的销售量，得出预测业务量，然后，酒店雇员的多少就取决于这个预测业务量。

（二）经济收买的经营策略

大多数希尔顿酒店有一点是相同的，即它们都是廉价买进的。希尔顿最初创业的一家酒店就是他花 5 000 美元买下，并使经营获得了成功；斯蒂芬斯酒店建于 1925 年，造价 3 000 万美元，希尔顿买它只花了 750 万美元。希尔顿在酒店的兼并收买方面是一位真正的行家。

（三）酒店空间的最大利用

酒店空间的最大利用是希尔顿的经济经营策略，用希尔顿的话说是“挖金”，他在这方面也有非凡的才能。同样的一家酒店，别人经营不下去，希尔顿买进之后，一般都能经营成功，原因在于他能够准确把握客源市场的需求，最大限度地利用酒店现有的空间。希尔顿只要到酒店巡视一遍，在很短的时间内，就可发现酒店某一空间未能最大利用。最典型的事例是希尔顿花 1 900 万美元买下的巴尔麦尔酒店，这间酒店本来就赚钱，希尔顿买下之后它就变成了一座“金矿”。该酒店的地下室被改造之后，年租金收入加上食品和饮料收入就抵消了 2 200 间客房的年经营费用，成为历史上第一间真正做到盈亏平衡点为零的酒店。该酒店所有的餐厅都经营 7 天，衣帽间被改成 60 间附加的客房；夜总会增设了照相部，年创利润 2 万美元；仓库出租年收入 95 万美元。希尔顿还注意到该酒店的一个拱廊，每天有 4 000 人从这里经过，却只有一间年收入 3 000 美元的小书店。他把书店改成一间成功的酒吧，第一年就收入 49 万美元，是小书店租金收入的 16 倍。希尔顿购买这家酒店的经营目标是每年增加利润 60 万美元，实际上第一年就增加了 145 万美元。

（四）发展酒店联合经营，使其成为世界性的经营事业

希尔顿不是酒店集团经营的创始人，但希尔顿使酒店联合经营得到了充分的发展。1949 年，希尔顿获得了沃尔道夫·阿斯多利亚酒店的控股权，又以 11 000 万美元购买了斯特莱酒店（斯特莱便是酒店集团经营的创始人），同年成立希尔顿酒店集团，成为美国当时最大的酒店经营集团。董事长希尔顿的办事机构设在加利福尼亚的贝佛里山。

国际希尔顿创建于 1949 年。当时波多黎各工业发展公司在建造了一家酒店之后，请希尔顿作为经营者。这是希尔顿酒店王国中的第一间国外酒店。当时的情形是土地、建筑物，还有装修和设备由当地政府或个人投资，希尔顿经营。双方签订长期合约，2/3 的总利润归所有者，1/3 归国际希尔顿。这类合约成为以后国际酒店的一种经营模式。

1969 年，希尔顿捐赠了 150 万美元给豪斯顿大学的酒店管理学院，后来该学院命名为康拉德·希尔顿酒店管理学院。

现代酒店业的后期阶段是从二战结束以后直到今天。这个时期一般称之为酒店业的集团经营时期。

众所周知，二战结束以后，世界各国相继进入和平建设时期，生产恢复、科技进步、经济以前所未有的速度飞速发展。使人们的收入提高，生活改善。加之民航普及，票价降低。出国旅游不再是少数有钱人的特权了，从而形成了对酒店极大的需求市场。市场的日益扩大，使酒店之间对客源的竞争也随之加剧，酒店的联合经营势在必行，酒店业变成了世界性的行业，促成了酒店经营的集团化、国际化、标准化和规范化。该时

期酒店的服务范围，已经变成全社会所有阶层的外出旅游人士。

集团经营时期的酒店管理不仅继承了过去的传统，也就是特别注意满足客人的需求，而且已经高度科学化。联合经营和电脑的运用使过去单家独户的酒店变成规模经营管理。并随着市场的不断扩大，各种满足特殊需求的酒店也在不断出现。如汽车酒店、会议酒店、旅游酒店、假日酒店，甚至包括赌场酒店等等。

这个时期的主要代表人物是世界最大的酒店集团，即假日酒店公司的创始人——威尔逊。

威尔逊早年经营汽车酒店。他在汽车酒店的经营上也贡献卓著。假日酒店，用威尔逊的话来说，那是一次全家旅行的结果。“这是我一生中最可怕的度假旅行”。他说道，“恶劣的住宿条件，还要支付 10 美元 1 天，另加 3 个小孩每人 2 美元”。由此他想到，这是这个国家最大的尚未开发的产业。

1952 年，威尔逊借了 30 万美元，建了第一间假日酒店。客房是一间大房，两张床。酒店里还有一个餐厅。餐厅最重要，因当时的汽车旅馆很小，一般不经营餐饮。假日酒店马上就获得了成功，开房率达到 80%，当年就另建了三间。假日酒店主要适合家庭旅游和外出的商人。12 岁以下的小孩不用付费，客房提供免费的电视、电话和冰水。并且每间假日酒店都有游泳池，游泳池对于带着小孩的家庭和单身出门的商人来说，是最具吸引力的设施。

从一开始，威尔逊就认识到客源系统的好处。一旦客人住进假日酒店，他就愿意在旅途的其他时间继续住在假日酒店，这样很便利。随着分派系统的扩大，其优点就越来越多。只要有一间新的假日酒店开张，其系统就会增加 100~200 个客人。系统内的客人越多，旅游者停留点的选择余地就越大，同时系统经营者的好处也就越多。

假日酒店成长发展的关键是经营特许计划。经营特许权使一个酒店成长迅速，有资金有信誉的人就会购买特许经营权。美国的汽车酒店就是假日酒店公司在美国最大的独立所有者和经营者。假日酒店系统不仅出售经营特许权，还出售各种物品。如假日酒店的分公司除了向假日酒店服务之外，还向任何人出售产品和服务。这些产品和服务包括建筑设计、飞机出租、印刷业务等等。

1968 年，假日酒店大学成立。学校大部分课程和几个星期的酒店经营管理学习，都是面向特许权所有者、酒店管理者和具有潜质的酒店管理雇员。

威尔逊的另一个成功的原因是，他和美国许许多多成功的经营者一样，这些成功的经营者们包括酒店大王、石油大王、汽车大王等等，他们共同的成功秘诀是摸透了顾客的消费心理。这个普遍的心理要求是：明码实价、清洁卫生、安全舒适、方便快捷，同时不需要做过多努力就可以得到这一切。

第二节 我国酒店业的发展简史

一、我国古代酒店业的概况

我国的古代，由于没有关于酒店业这方面专门的文献资料，但是酒店业和商品经济

包括国际贸易的关系极为密切，所以我们可以从这些文献资料中，通过只言片语来了解一些零星的情况。

距今大约 3 000 年前的西周建国初期，据《逸周书》记载，周文王曾专门发布《告四方旅游》的公告。公告说：“四方旅游，苟生忻通，津济道宿，所至如归。币租轻，乃作母以行其子，易资贵贱，以均旅游。使无滞，无粥熟，无室市，权内外以立均，无蚤莫，闻次均行，均行众从。”这段话的意思就是：告诉各国的商人们，我们这里交通很方便，沿途住宿不成问题，就像在家里一样方便。如果认为我们的货币轻，我们可以制重币，轻重并用，交换商品，互不吃亏。使商品流通顺畅，买卖及时，不在私人家中做生意，以便于（管理官员）巡视市场，使早晚市价不会相差很大，大家可以放心来做生意。（可见我国古代的“旅游”二字，意即外出的商人或经商。）

又据《周礼》记载：“凡国野之道，十里有庐，庐有饮食。三十里有宿，宿有路室，路室有委。五十里有市，市有候馆，候馆有积。”意即只要是大路两旁，每隔十里便有吃饭饮水的去处；每隔三十里就有旅店，旅店有餐厅。每隔五十里就有集市，集市上有吃有住有专人管理。

周公旦继承周文王遗志，也非常重视商业贸易，积极招徕外商。《周逸书》上说，他在周王几和都向商人宣布：“能来三室者，与之一室禄。”就是说，如果有三家人一齐来周王几和都做生意，官府可以负担其中一家的费用。（这也许是有文字记载的最早的商业优惠或商业回扣了。）他还说：“遂旅来至，关人易资，舍有委，市有五均，蚤莫如一。”即远方来的客人进入周境时，关吏可以用钱币购买其货物；并设有馆舍，备有饭食（供来人吃住）；市场上设有管理官员，使早晚市价如一（外来商人不会吃亏）。

距今 1 000 多年前的唐代，是我国封建社会的鼎盛时期，商品经济和国际贸易都空前发展。据《旧唐书·崔融传》记载：“天下诸津，舟航所聚，旁通巴汉，前指闽粤。七泽十藪，三江五湖，控引河洛，兼包淮海。弘舸巨舰，千轴万艘，交贸往还，昧旦永日。”好一派水上贸易的繁荣景象。再看唐代的陆上贸易，《通典·食货志》记载：“东至宋汴，西至岐州，夹路列店肆待客，酒饌丰溢。每店皆有驴赁客乘，倏忽数十里，谓之驿驴。南指荆襄，北至太原范阳，西至蜀川凉府，皆有店肆，以供商旅。远适数千里，不持寸刃。”

可见，我国唐代的水陆贸易和酒店业是十分繁荣兴旺的。经济的繁荣也带来了社会的稳定，商旅出门可“远适数千里，不持寸刃”。尤其是“驴赁客乘”的出现，至少早于英国人杜尔多设计的驿站网六百年。唐政府实行对外开放政策，对外商和本国商人的来往交易，只要不违法，就一概不加干涉，允许完全的贸易自由。但在封建社会时期，商品经济的发展规模有限，这些酒家旅馆的个体规模都不大。值得一提的是，唐政府在都城设置“鸿胪寺”，专门用来接待外国使节和商人，其他一些城市也都设有专门招待外国商人的商馆。可以说，“鸿胪寺”类似于当今的五星级酒店，可惜未能保留下来，其经营模式和管理方法至今尚未见专门的史料记载。

二、我国近代酒店业的概况

1840~1949 年，鸦片战争以后，中国逐渐沦为一个半封建半殖民地的国家。这一

百多年来，中国人民经历了空前的劫难：鸦片战争、甲午战争、八国联军侵华战争、中俄战争、日本帝国主义全面侵华战争，以及国内的军阀混战等等。这期间，虽然商品经济有所发展，但国际贸易却带有殖民地国家的性质和特点，中国的民族资产阶级没有平等的商品交易和竞争市场。

战乱频仍的国家就没有酒店业可言，即便有，规模也不大。从国际因素看，这一百年间，外商来华大多住在“租界”内，他们来中国的目的不是为发展中国的经济，而是倾销他们的商品，掠夺中国的资源。所以稍具现代规模与管理模式的酒店，直到 20 世纪 30 年代前后才在中国出现，如上海的“国际饭店”、四川重庆的“重庆饭店”等等。这个时期在中国经营酒店的无论是国外的还是国内的资本家，无论是官商买办资本家还是民族资本家，都名不见经传。要说酒店经营管理的代表人物，只能说是一个空白。

三、新中国建国以来酒店业的概况

新中国建国以来的 50 年间，我国的酒店业可分为以下三个阶段：

（一）行政事业型的招待所（1949～1978）

这个阶段一些经营型旅馆设备简陋，服务项目单一，管理水平落后，且规模小，效益低。作为对外接待的单位主要是隶属于行政部门的招待所。招待所经济上实报实销，不以盈利为目的。虽然讲求服务质量，但服务项目有限，更谈不上经营管理。高度集中统一的计划经济严重束缚了人们的思想，僵化了人们的观念，使我国现代酒店业的发展严重滞后。可以说，在传统的计划经济体制下不可能有大规模高速度发展的现代酒店业。

（二）转轨变型时期的酒店业（1979～1991）

70 年代末，我国开始实行对外改革开放的政策。这个阶段酒店业的最大特点有三个：一是规模稍大的旅馆逐渐面向市场，因而相继进行更新改造，提高档次，加强经营管理；二是招待所相继由事业型向企业型转变，逐步走向市场，并普遍实行了经营责任制；三是外商独资或合资的大型酒店陆续在中国开业，为我国酒店经营管理带来了科学方法和新鲜经验，推动了我国现代酒店业的发展。

（三）向社会主义市场经济体制过渡的酒店业（1992～1999）

上一阶段有两个问题没有解决，一是没有明确社会主义经济体制改革的发展方向，即社会主义经济究竟是一种什么经济。1992 年，邓小平南巡讲话以后，这个问题明确了，即我国改革的总体目标是建设社会主义的市场经济体制。二是没有从根本上解决政府和企业的关系问题。这个问题至今仍然未能很好地解决，并且，在我国的酒店业表现得尤为突出。旧体制下隶属于各级行政部门的事业型的招待所，包括社会的国有旅馆，虽然经过了上一阶段的改革，其名称也大多都改为酒店了。但和政府部门的关系始终未能理顺。这就严重束缚了这些国有酒店的手脚，使其不能真正走向市场，也就不可能有根本的变革和大的发展。

但是，总的来说，目前我国的酒店业毕竟开始真正地起步了。在社会主义市场经济条件下，经营型的现代酒店的产生和不断发展是必然的趋势。我们不必为我国的酒店业在发展规模上还没有遍及四海的酒店集团而感到自悲，也不必为我国的酒店业在经营管理上还没有世界性的代表人物而感到遗憾。我们应该坚信，有着悠久历史和数千年璀璨

文化的中华民族，完全有能力攀登现代酒店经营管理的世界顶峰。我们还坚信，这样的杰出人才将在有志于投身酒店经营管理事业的现代大学生们中间产生。

四、酒店业未来的发展趋势

就世界范围而言，现代酒店经营管理的集团化仍是未来的主要发展趋势。集团化不仅跨地区、跨国界，而且跨行业经营。例如广州的东方宾馆企业集团就不仅经营酒店，还包括经营大型商场、生产营销现代家具等等。可以肯定，在未来20~30年的时间内，酒店的功能和服务项目将会进一步增加，三星级酒店将会更加普及，酒店市场的竞争将会更加激烈。

从我国国内的情况看，中国的酒店业将会有有一个极大的发展，现在仅仅是起步。其根本原因在于中国的经济将会有有一个极大的发展，酒店业和经济的发展密切相关。目前，国外的联号酒店（主要以合资方式）已经大举进入中国的旅游市场，并已初具规模，比如威尔逊的文化假日酒店，在中国已达30间左右。我国的国营酒店真正走向规范化、集团化和国际化尚有一段距离，估计尚需5~10年的时间。可以说，中国的酒店市场还是一个有待深挖的特大“金矿”。

第三节 现代酒店经营管理的基本概念与理论渊源

一、现代酒店经营管理的基本概念

学习现代酒店经营管理理论，应首先把握与现代酒店经营管理相关的一些基本概念。这些基本概念主要有管理、经营、企业管理、酒店、现代酒店和现代酒店经营管理等。

（一）什么是管理

管理，从一般的意义上说，就是为了实现某一具体目标，集合相应的人群和物群，所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等工作的总称。这是将管理的定义从其功能上来加以解释的。任何由人构成的主体，例如政府部门、社会团体、科研单位、学校、军队以及企业等等，其管理莫不如此。

企业管理就是为了实现企业的生产经营目标，在企业内部对其人、财、物和信息等要素，运用先进的管理理论和科学的管理方法，所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等工作的总称。要使企业实现预定的生产经营目标，就必须对企业的人、财、物和信息等要素进行有机组合，并规范运作，统一行动，因而也就必须对其实施有效的管理。

（二）什么是经营

经营是特指以盈利为目的的单位——企业，在市场经济条件下，以资本的运营为核心，采用科学方法和相应手段所进行的谋划、决策、组织和市场进退等工作的总称。经营的目的，一是通过资本运营，使投资者的资本能够保值增值；二是通过市场拓展，使企业在竞争与多变的环境中能够不断地发展壮大。

经营和管理的关系极为密切，在实际工作中，有时候这两者很难截然分开，因为经

营之中有管理，管理之中也有经营，故往往将其合称为经营管理。通常所说的企业管理，也就是企业的经营管理。

（三）什么是现代酒店

所谓酒店，实际上就是一个以盈利为目的的企业，也是集传统的酒家、饭庄、餐厅、旅馆等的各项功能于一身的一个通称。它是为顾客提供住宿、饮食、购物和娱乐等服务性商品的相对独立的经济实体。现代酒店还应包涵两层新的含义：一是它应用现代经营管理的理论和科学方法进行经营管理，即现代酒店经营管理带有鲜明的时代特征。这种时代特征主要表现在对人的尊重上，重视对人的知识技能的培养，激发人的聪明才智，充分发挥人的潜能，以实现人的价值。二是现代酒店所生产的商品是为顾客提供的有形设施和无形服务，有形设施和无形服务都必须充分满足现代社会顾客的生活需要，是现代社会生活文化的集中体现。就是说，现代酒店生产的商品也带有鲜明的时代特征。所以，我们可以将现代酒店的概念表述为：凡在其经营管理和生产的产品上具有鲜明时代特征的，为顾客提供住宿、饮食、通讯、购物和娱乐等服务性商品的相对独立的经济实体，就是现代酒店。

（四）什么是现代酒店的经营管理

现代酒店的经营管理，就是酒店企业为实现其生产经营目标，对酒店内部的人、财、物和信息等要素进行有机组合，并运用现代企业经营管理理论和方法所做的计划、组织、指挥、协调和控制等工作的总称。

从上述的基本概念可以看出，同类概念的基本内涵是贯穿一致的。当然，这些基本概念根据不同的出处可以有不同的表述，我们之所以没有引用多种表述，目的是突出同类基本概念的一致性，使学习者感到基本概念清晰与简捷。在明确把握上述基本概念的基础上，便于进一步学习与理解现代酒店经营管理的理论渊源。

二、现代酒店经营管理的理论渊源

现代酒店经营管理是以科学管理理论为基础，结合现代管理理论和酒店的实际情况与特点而形成的一门独立的学科。

（一）科学管理理论

科学管理理论是区别于传统经验管理的一个特定的范畴。在科学管理诞生以前，人类在漫长的历史过程中主要是以经验管理为一般形式。经验管理的特征是：投资者既是业主又是管理者。他们经营管理企业的依据是自己的经验和主观意识。管理职能分工不明，管理规范因人而异，计划与决策等随意性较大。用野蛮落后的管理方式追逐暴利，尽管责任权力很大，但资源利用不充分，尤其是人力资源的开发远远不足，因而生产率相对来说是很低的。随着生产力的发展和科技的进步，以小农经济和作坊经济为基础的经验管理已经无法管理以大机器生产为特征的企业了。由此，科学的管理方法和理论便应运而生。

科学的管理理论是以追求生产效率为目的，运用科学管理方法按照生产的规律进行的管理。科学管理的特征是，管理模式的制度化、规范化和系统化。摒弃管理中的主观随意性，以客观规律作为管理依据。科学的管理理论诞生于19世纪末20世纪初，此后

各种科学的管理理论迅速地发展起来。科学管理理论的代表主要有美国泰罗的科学管理理论和法国法约尔的组织管理理论。

1. 泰罗的科学管理理论。

泰罗（1856~1915），美国人。因创建科学管理理论而被尊为“科学管理之父”。泰罗科学管理理论的基本出发点有以下几个方面：

（1）科学管理的目的是谋求最高的工作效率，因为效率是繁荣的基础，而效率是建立在合理的日工作量基础之上的。

（2）用科学管理取代传统的经验管理，即用科学的制度、规范、条例替代个人的主观经验、主观想象，遵循客观规律实施管理。

（3）科学管理以工人是“经济人”的假说为出发点。“经济人假说”认为：最高工作效率需要有合格的工人，工人工作是为了最大限度地满足自己的经济利益，工作的动机是纯经济性的。由此提出了经济利益——工作量——效率的关系。

（4）科学管理的精华是要求雇主和工人双方实行重大的精神变革。即双方把注意力从盈利的分配上转移到增加盈利的数量上来，也就是共同努力提高效率。效率提高了，工人所关心的工资、雇主所关心的成本和利润都解决了。因此双方应变对抗为合作，即双方都要实行“精神变革”。泰罗已经意识到人在提高效率中的重要作用，在谈到管理时，泰罗指出“管理是一种观念性的哲学”。

基于以上出发点，泰罗进行了长期艰苦的科学理论研究和实践，最终创建了一套完整的科学管理理论体系和工作方法，泰罗称之为“科学管理”。科学管理的基本内容主要有：

（1）作业方法和工具的标准化。合理的日工作量在于合理的单件工作时间，合理的单件工作时间以标准的作业方法为基础。泰罗通过大量的实践，对工厂的每个作业过程进行动作研究和规律探索，清除作业中的各种不利因素，制订出标准化的作业规程和方法，并确定了工具的标准化，为制订合理的日工作量奠定了基础。这项工作不仅提高了作业效率与质量，同时还大大地降低了劳动强度，这就是标准化原理。泰罗的标准化理论给我们的启示是：科学管理必须要有规范，而规范是对客观规律的正确认识和反映。

（2）确定合理的日工作量。在对动作、作业方法进行研究以后，进而确定单件工作时间，再通过工作日的合理安排，最终确定工人合理的日工作量，即确定合理的工作定额，这就是工作定额原理。所谓合理的工作定额，是指既要保证工作量，又要为工人长期工作所能承受的负荷。

（3）科学地选择和培训工人。人无完人，且在某个方面的天赋上必有差异。选择工人，就是把天赋和合适的工作结合起来。选定工人之后，按标准作业法对其进行严格的科学培训，使之成为“第一流的工人”。

（4）实行有差别的计件工资制。由于工人的个性差异必然带来工作效果的差异，为了鼓励完成工作量，科学管理要求实行有差别的计件工资制。从管理角度讲，这是在一定程度上的按劳付酬。这种工资制度，工资支付的对象是岗位而不是职位，是实际的工作成果而不是工作的类别。

以上四点，通常也称为科学管理理论中的任务管理。

(5) 实行职能分工。为实施标准作业法,把计划职能和执行职能分开。计划职能专门研究标准作业法和劳动定额;执行职能按标准作业法实施作业。这两者的分工明确了职责,提高了工作效率。职能分工为以后企业专业化和职能部门的设置提供了依据。

(6) 组织上的例外原则。较大规模的企业在制订了计划、规章制度以后,一切管理人员和工人都必须照此执行。它要求各级管理人员尽量少用自己的主观意识去干扰正常的工作秩序。高级管理人员把处理一般事务的权力授予下级管理人员,高级管理人员则保留对“例外”事件的决策权和监督权。“例外”原则提出了组织管理中的集权和分权原则。

2. 法约尔的组织管理理论。

亨利·法约尔(1841~1925),法国人。由工程师到担任采煤和铸铁公司的管理者,直至总经理。法约尔还曾做过法国陆军大学和海军学校的管理学教授,他具有长期管理大型企业的丰富经验,因而在企业组织管理方面颇有建树。

泰罗的科学管理是一场革命,但科学管理限于局部和个体的研究。而企业是由多种多部门组成的,分工较细,是一个协作紧密的整体组织。企业组织管理的水平同样极大地影响着企业的效率。法约尔经过长期的研究和实践,较为完整地提出了企业组织管理的理论,其主要内容有:

(1) 经营和管理理论。

第一,任何企业都有6种基本的管理活动。即:技术活动——工厂的生产、制造和加工等活动;商业活动——企业和社会的交换活动,主要是购销活动;财务活动——资金的筹措、投放等活动;安全活动——设备安全、生产安全、工人安全和企业风险的规避;会计活动——对资金运动的记录,对成本、收入和利润的核算;管理活动——对企业各项活动的管理。

第二,管理在企业6项基本活动中处于核心地位。因为其他五项活动都需要管理。法约尔把经营和管理加以区分,意味着企业管理是一项比较特殊的职能。而其他5项活动是具体的业务活动,它们是有区别的,但管理不是孤立存在的,它融合在5项职能当中。

(2) 管理的概念。法约尔简捷完整地提出了关于管理的概念。他认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制这5项职能。5项职能也是管理的五要素。管理五要素理论至今仍是管理学理论的经典。

(3) 企业管理的14项原则。法约尔根据自己的理论和长期经验,提出了14项管理原则。这些原则是:

第一,分工原则。是在传统的劳动分工和专业化分工的基础上,对管理职能进行的分工。目的是为了提高管理效率,也有利于分权,使权力和组织相适应。

第二,权力与责任相一致的原则。权力是指下达命令的权利和强迫别人服从的力量。权力分为职位权力和个人权力。一位好的管理人员应该以他的个人权力来补充他的职位权力。行使权力必须承担责任,权力与责任应该对等。

第三,纪律原则。纪律是企业中各方在服从、勤勉、积极、举止和尊敬等方面所达成的协议。纪律对企业活动是绝对必要的,纪律应该建立在尊重和自觉而不是在畏惧的

基础上。建立和维护纪律要有三方面的基础：一是各级要有优秀的领导；二是劳资双方达成的协议要尽可能的明确公正；三是制裁要审慎。

第四，统一指挥原则。一位员工在任何活动中应该只接受一位上级的命令，否则权力就会受到损害，纪律就会遭到破坏，正常的工作秩序就会被打乱。

第五，统一领导原则。“目的相同的一组活动只能有一位负责人，一个计划”，统一领导在于企业有一个良好的组织结构，统一行动，协调力量和集中精力于事业。

第六，个人利益服从整体利益的原则。管理者坚持该原则应该消除“无知、野心、自私、懒惰、软弱和人类所有的情欲”。个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当两者发生冲突时，管理者应该采取措施使它们一致起来。

第七，个人报酬合理性原则。法约尔是从“经济人”的假设来表述这个原则的，报酬与支付的方式要公平，给劳资双方以最大可能的满足。对有贡献的工人要奖励，但不要超过合理的界限。

第八，集权原则。在每一个企业中集权和分权是客观存在的，而不是要不要的问题，集权本身也无所谓好坏。集权和分权不是千篇一律的，要根据企业的不同而有所不同。集权和分权的程度还取决于管理者的个性、道德品质、可靠性等。

第九，等级链原则。这是企业最高管理者到最低管理者之间的各级领导人所组成的链条结构。这一链条结构反映了企业组织中各级明确的职权等级。等级链是一条权力线，是由上而下进行指挥和由下而上传递信息的途径。

“法约尔跳板”。等级链确定了组织中直线指挥和逐级领导的原则。按照这一原则，如果两条链中的下层需要联系和协调，就由各条链的下层逐级向上报告，最后到最高层去解决，这样就会延误时间。法约尔提出，在上述情况下，两条链的平级下层可以直接联系，在该层就解决问题。这就是“法约尔跳板”，也称为“法约尔联系线”。

第十，秩序原则。秩序即有序，指企业中的人和物都应有序。对物而言，一切工作都能按部就班地进行，井然有序。对人而言，每个工人都能处在他最能作出贡献的位置上，人得其位，人尽其才。

第十一，公平原则。管理者和被管理者之间应建立起密切、友好、公正的关系，管理人员对其下属应该仁慈、公平，管理者必须对每一个工人以同样的态度和原则来处理问题。

第十二，企业工作人员稳定的原则。企业组织要稳定，人员要稳定，人员的更新和补充都应有计划地进行。

第十三，鼓励创新的原则。企业的活力在于不断地创新，企业创新有赖于个人在一切工作中充满热情和发挥干劲。

第十四，集体精神的原则。企业中应建立起团结、协作、融洽的关系。法约尔认为：“分裂敌人是聪明的，分裂自己是对公司的犯罪”。

泰罗和法约尔的管理理论奠定了科学管理理论的基础。科学管理理论是由多人的共同努力最终形成的，例如在科学管理理论上曾作出重要贡献的人物还有：甘特（美国）、巴思（挪威）、吉尔布雷思夫妇（美国）等。在组织管理理论上曾作出重要贡献的人物还有：马克思·韦伯的行政组织体系原理；詹姆斯·穆尼的组织原理；林德尔·厄威克的

综合的概念结构理论等。

（二）行为科学理论

行为科学理论包含的内容相当丰富。行为科学理论以人为研究对象，人的复杂性决定了行为科学理论的复杂性。行为科学理论因各地的文化环境、历史条件、意识形态、生产力水平和社会环境诸多不同而产生不同的视角与内涵。

1. 行为科学。

行为科学就其主要内容来说，就是对企业中员工的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，按照需求—动机—行为的规律，激发人的才智，达到企业目标的一门学科。

行为科学要求从心理学、社会学、人类学的角度去研究管理，重视社会、心理对人和生产效率产生的影响。行为科学要研究人的心理如目的、欲望、思想、动机、需要等等，要研究人与人的关系，个人与集体的关系，研究上述要素与目标的关系。并进一步研究改善生产环境、组织结构、管理方式，从精神上和物质上给员工以激励，调动人的积极性，挖掘人的潜能，充分利用人力资源，达到企业最优化的效果。

人本身是一个很复杂的机体，行为科学以人为研究对象，因而就涉及到很多的相关学科和知识领域。可以这样说，凡是对人的心理和行为产生影响的因素都是行为科学所要研究的问题。现代酒店的经营管理者要研究管理理论，研究行为科学，利用行为科学为管理服务，就要掌握多学科多方面的知识。

行为科学产生的原因。行为科学和一切科学一样，都是随着生产力的不断发展和对这一学科的需求，以及相关学科的发展而产生的。泰罗的科学管理理论揭示了企业生产过程中的规律性，使管理由经验转化为科学，从而提高了劳动生产率。科学管理理论虽然注意到了人的因素，也注意到了人的意识对生产效率的影响，但科学管理理论从其体系来说重点是放在对作业过程、生产过程的研究上，因此存在着重任务、重物质、重过程、忽视人的自身因素的“三重一轻”的缺陷。而随着科学的发展和社会的进步，人在生产效率中的作用显得越来越重要。生产力的发展促进社会分工和商品经济的发展，人们的社会关系日益频繁广泛，人际关系成为一个重要课题。20世纪20年代末，由于科学管理，工人的劳动强度很大，资本家却获取了丰厚的利润，于是劳资关系紧张。如何缓解这一矛盾，又是一个新课题。作为管理的永恒课题——提高效率，它告知人们到了该研究人本身的时候了。

2. 霍桑试验的结论——人际关系理论。

霍桑试验的主持人是美国哈佛大学教授梅奥（1880~1949）和他的学生罗特里斯伯格。

霍桑试验是指梅奥等人在芝加哥西方电器公司霍桑工厂进行的人际关系试验。该实验旨在研究企业生产中各种有关因素对生产效率的影响程度，由霍桑试验提出了著名的霍桑试验结论，即人际关系理论。人际关系理论为行为科学奠定了基础，人际关系理论的要害为：

（1）企业员工是“社会人”，而不是只有金钱才能刺激其积极性的“经济人”，影响人的积极性的因素除了物质利益以外还有社会和心理等方面的因素。

(2) 在企业中除了正式组织以外还存在着非正式组织。正式组织是按明文规定的组织结构、规章制度形成的组织。非正式组织是存在于正式组织之中的、由共同的利益、共同的思想感情等因素而形成的非正式群体，它是一种无形组织，但它同样能够制约、影响其成员的行为。

(3) 提高员工的士气在于满足员工的社会需求。生产效率不单是受工作方法和工作条件的制约，生产效率主要取决于士气，而士气取决于员工对社会、心理方面需求的满足程度，如归属感、安全感等。这些需求的满足又取决于个人、家庭、社会生活（如上级、同事、社会对个人的认同），以及企业中人与人的关系。

(4) 为了处理好人际关系，管理者应该掌握一种综合的管理技能：要善于倾听和沟通员工意见，激励和引导非正式组织，使员工有一定地位参加各种决策，使正式组织的经济需要和非正式组织的社会需求取得平衡。

3. 需求层次理论。

需求层次理论是由美国心理学家马斯洛（1908~1970）提出的。马斯洛的需求层次理论基于两个前提：人是有需求的，需求会产生动机和行为，需求得到满足就成为一种激励因素。人的需求是多方面的，人的多方面需求是有层次的，当一种需求得到满足时，另一种需求会随之产生，需求经常可以成为激励因素。需求层次理论把需求层次分为五个等级：

(1) 生理需求。指维持生存的必要条件，主要是住、食、衣、行、性五个方面，这是人最基本的、层次最低的需要。

(2) 安全需要。主要是指职业的保障，劳动安全、财产安全、人身安全和健康保障。

(3) 社交需要。指人归属于一个团体的需要，与他人交往的需要，得到别人的接受、友谊，得到爱情的需要。简言之就是建立良好的人际关系，得到友情和爱情等精神上的满足。

(4) 尊重的需要。尊重，一是指自尊，对自身价值和能力的信心；二是被人尊重，即对名誉、地位、赏识、晋升等的需要，是一种较高层次的精神需求。

(5) 自我实现的需要。自我实现即是成为自己希望成为的那种人，亦是实现人生价值的理想。自我实现要充分发挥个人的聪明才智，充分地发挥个人潜力，在工作中取得希望得到的成就。自我实现是人最高层次的精神需求。

马斯洛的需求层次理论揭示了人类的需求层次。需要说明的是，每一层次的需求很难得到完全的满足，也不是说只有当前一个需求满足后才会产生后一个层次的需求。事实上，几个层次的需求也许是同时存在的。再者，每一个层次不可能有明确的界限，它们之间的交叉联系因人而异，十分复杂。

4. 双因素理论。

美国心理学家赫茨伯格提出的双因素理论是重要的激励理论。

双因素理论认为影响人心理和动机的因素有两类：保健因素和激励因素。保健因素属员工工作环境和劳动关系方面的外在因素，如工资报酬、工作条件、人际关系、企业政策和管理等。这些因素如能满足职工的需求，就不会引起不满，如不能满足，就会引

起不满。这些因素不构成激励，就像卫生一样，可以保健但不可以治病。激励因素属员工工作本身和工作内容方面的内在因素，如工作成就、被重视和赏识、责任和前途、富有挑战性的工作等。这些因素对员工构成激励，使员工对工作感到满足；当这些因素不存在时，只会引起员工的不满足感，却不会引起员工对工作的不满。

5. X, Y 理论。

X, Y 理论也称人性假设理论，是由美国心理学家麦格雷戈（1906～1964）所创立。麦格雷戈认为：管理人员要对人进行管理，有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作方法来讲是极为重要的。他认为在企业管理指导思想即对员工本性的看法上存在着两种对立的思想。他把这两种思想称为 X 理论和 Y 理论。

（1）X 理论。认为传统观点对人性的假设作了错误的结论，称之为 X 理论。其要点为：第一，多数人天生是懒惰的，只要有可能他们尽可能逃避工作。第二，多数人没有雄心大志，不愿负任何责任。第三，多数人生来就以自我为中心，不顾组织目标。第四，多数人工作是为了满足基本的生理和安全需要，他们安于现状不求进取。第五，多数人符合上述设想，只有另一类人能克服感情冲动，鼓励自己，具有解决问题的想像力和创造力，这些人才担负起管理的责任。

X 理论强调客观因素。从 X 理论出发，管理的措施是：管理工作的重点是提高生产率，管理是少数人的事，管理应按制度从严要求，工人的重要任务是听从管理者的指挥。用软硬两手来对待员工：用金钱来刺激员工的生产积极性；用严厉的惩罚措施来对待消极员工。

（2）Y 理论。麦格雷戈对 X 理论持否定态度。他提出了与 X 理论相对立的理论——即 Y 理论。其要点是：第一，如果环境适宜，人们用智力和体力从事工作，正如游戏和休息一样自然。第二，控制和惩罚不是实现组织目标的惟一方法。人们对自己参与的目标能实现自我指挥和自我控制。第三，对组织目标所承担的义务是同获得成就的报酬直接相关的。第四，在正常情况下，一般人不但能接受并且能主动承担责任。缺乏雄心壮志和过分强调个人安全并不是人的天性。第五，在人们中间广泛地存在着高度的想像力、创造力和独创性。第六，在现代工业条件下，一般人的智力只用了一部分。

Y 理论强调人的内在因素，根据 Y 理论，管理应该采取的措施有：少用外部控制，鼓励员工自我控制，重视人和人际关系，创造一种适宜的环境，使员工能发挥自己的潜力而实现目标。

行为科学的代表理论很多，以上只是对行为科学的代表理论作简要的介绍。对行为科学作出重大贡献的还有：弗詹姆的“期望几率模式”；李克特的“领导模式”；布莱克和穆顿的“管理方格理论”；大内的“Z 理论”等。行为科学作为一门研究人的学科，不但内容庞大内涵丰富，而且和许多其他科学交织在一起。现代酒店经营管理中对人的管理比重较大，且现代酒店中员工直接面对客人的比重也较大。员工直接面对客人的过程又是酒店服务性产品的生产过程和销售过程的统一。因此，行为科学对现代酒店经营管理有着特别重要的意义。

（三）现代管理理论

科学管理理论和行为科学理论是企业管理中对生产过程、对物的管理和对人的管理