



酒店经营管理 国际惯例

*Jiudian jingying guanli
guoji guanli*



黄世雄 许 彬

贵州人民出版社

书名题字：薄一波

顾问、编委会名单

(按姓氏笔划排列)

顾 问	厉以宁	朱厚泽	
	张国华	吴大琨	
	杨光启	赵元浩	
	胡代光	陶大镛	
主 编	周成启		
副主编	丁 冰	毛希谦 吴家莘	
	卢祖法	许楚英	
编 委	杜 厦	李罗力	
	李 勉	吴焕宁	
	陈可焜	陈秉宇	
	杨振汉	郑天伦	
	张宪民	桂宝坤	
	矫佩民	梁文森	
	梁洁芬	唐 旭	
	董国良	魏允和	
	常务编委	罗嗣泽	

《国际经济惯例丛书》序言

中国共产党第十四届中央委员会第三次全体会议 1993 年 11 月 14 日通过的“中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定”明确指出：“以邓小平同志 1992 年年初重要谈话和党的十四大为标志，我国改革开放和现代化建设事业进入了一个新的发展阶段。十四大明确提出的建立社会主义市场经济体制，这是建设有中国特色社会主义理论的重要组成部分，对于我国现代化建设事业具有重大而深远的意义。在本世纪末初步建立起新的经济体制，是全党和全国各族人民在新时期的伟大历史任务。”

根据中共中央的这一决定，1993 年、1994 年我国经济改革的力度大大加强，一系列重大的经济改革措施陆续出台，而且这一系列改革均有一个共同的趋势：在保证我国国家主权和国家利益的基础上，正逐步向国际经济惯例靠近，逐步与世界经济接轨。比如，已经出台的，以核算损益为核心的全面会计制度改革；以逐步使人民币成为可兑换货币为核心的外汇制度改革；以分税制为核心的全面税制改革；以建立公司制为核心的现代企业制度改革等等，及很快将出台的，以社会、企业、个人各负其责为核心的社会保障制度的改革；以公开、公平、公正为核心的证券法规，等等，无一不是如此。国际经济惯例对于中国人来说，已不是“远在天边”，而是“近在眼前”，仅就这一点讲，我们出版这套大型的《国际经济惯例丛书》就有着深远的意义。

当今世界经济正日益国际化。1993 年 12 月 15 日，经过 7 年

零3个月的艰苦谈判,关贸总协定“乌拉圭回合”正式结束。一百多个缔约方一致同意,在近年内建立“世界贸易组织(WTO)”。中国是一个大国,人口占世界人口的四分之一,如果到21世纪,中国与世界经济贸易量达到世界平均水平,那么,这个量将占世界经济总量的四分之一。可见,中国经济尽快进入世界经济的主流,中国尽快“复关”和成为即将成立的“世界贸易组织”的创始国之一,不仅对中国经济,而且对世界经济都是举足轻重的。

很明显,要完成中共中央所提出的:在本世纪末初步建立起新的经济体制的伟大历史任务,要大力发展对外经济贸易,引进外资和先进技术,发展外向型经济。中国的一切企业(工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、服务企业,甚至文化企业)和企业家、贸易家、金融家等都必须投身到世界市场经济的大海中去,去行船,去搏击风浪。而要在世界市场经济的大海中行船,首先得了解和熟悉我们过去所不了解和不熟悉的世界市场经济,要懂得世界市场经济活动的“交通规则”——国际经济惯例。这就和参加国际体育竞赛一样,你要上场比国际经济惯例,通常指国际经济交往的习惯做法,或者说,它是世界上大多数国家(地区)在相互间经济贸易中自愿遵循的各种约定俗成的规矩。它是在一些国家国内经济惯例和经济法的基础上产生,通过千百万次国际经济交往的实践逐渐形成的,至今还在不断发展和完善。国际经济惯例的内容涉及国际经济贸易的各个领域、各个行业和各个环节。其中成文的部分,是世界上很多国家对各种习惯做法加以集中和系统化,并进行修改和补充而制订的世界性的(多由联合国有关组织和其他世界性组织制订)、地区性的或国家集团范围的公约、协定、规则等;其中不成文的部分,则是大多数经贸当事人自愿地经常采用的习惯做法。国际经济惯例,无论是成文还是不成文的,都有一个共同点,即只对自愿约定遵循它的各方当事人具有约束力。但由于国际经济惯例已经为各国经贸所普遍接受,它实际上起着规范国际经济贸易行

为的作用，它所采用的一些名词、术语实际上已成为“世界语言”。只有按照国际经济惯例行事，人们才能参与国际经贸活动并且实现自己的经营目标，否则寸步难行，或者遭受损失。由于国际经济惯例是千百万商品生产者在无数次商品经济活动中共同总结、提炼出来的，是使各种经济行为从无序转向有序的一系列规范，它事实上是人类文明的重要成果。

近年我国在对外经贸的各方面，无论是进出口，还是引进外资、引进技术等，都取得了很大的成绩，但也碰到不少的问题和困难。这些问题和困难有相当一部分是因为从事这些工作的人不了解、不熟悉、不尊重国际经济惯例而造成的；外商在同中国人做生意时遇到的许多难题和困扰，也是由此产生的。有鉴于此，我们认为：学习、了解、熟悉国际经济惯例，应当成为我国广大的企业家、贸易家、金融家、经济院校师生和一切从事经济工作的人们的“必修课”。我们编辑这套《国际经济惯例丛书》的目的，就是全面客观地介绍国际经济贸易活动的各种惯例，提供一套适用的教材和工具书。

为了尽可能全面地介绍国际经济贸易活动各个方面、各个领域、各个环节的惯例，本丛书打算出版 50 至 60 个品种；丛书的内容将涉及重要的国际经济组织和条约，国际经济贸易活动各个环节的具体运作，主要国家和地区的经贸惯例和法规。丛书的编写力争达到客观、实用、可读的要求，即客观、全面、如实地介绍国际经贸惯例，做到历史和现状相结合，国际上的“大同”和国家、集团、地区的“小异”相结合；不着重进行理论分析和学术探讨，主要是向读者提供关于国际经济惯例的知识，给读者以实际的指导，使读者懂得怎样做；结构紧凑，叙述清楚，语言准确，高中以上文化程度的读者都能阅读和应用。

本丛书已列入国家“八五”重点图书出版计划。薄一波同志为丛书题写了书名，表示了对丛书编辑出版的关心和支持。八位知名

的经济学家、法学家、经济管理专家和企业家担任了丛书的顾问，给予了具体的指导和帮助。来自香港、广州、深圳、北京、上海、贵阳、昆明等地的二十多名经济学教授、研究员、经济政策研究者、企业家、经济书刊资深编辑等组成了编委会。编委会以严肃认真的态度进行丛书的编辑工作，约请最合适的作者撰写书稿，努力达到丛书的编写要求。但由于国际经济惯例范围很广，含义尚无统一的界定，国内的研究还处于起步阶段，丛书可能出现缺点、错误，存在问题和不足。我们殷切地希望各方的读者对丛书提出批评、意见和建议。

《国际经济惯例丛书》编委会

目 录

“国际经济惯例丛书”序言

.....	(1)
第一章 概论	(1)
第一节 国际通行的酒店分类与等级确定	(1)
第二节 酒店的经营方针和服务项目.....	(24)
第三节 酒店的组织结构和人员配备.....	(35)
第四节 严格管理与内部公关	(46)
第二章 酒店的营销管理	(64)
第一节 酒店营销概念和销售部人员配备	(64)
第二节 酒店经营策略和多种销售渠道	(76)
第三节 酒店的促销手段和方法	(84)
第四节 经管信息与信息管理	(97)
第三章 酒店的前厅管理	(104)
第一节 酒店前厅的职能和人员配备	(104)
第二节 前厅部的主要业务操作	(111)
第四章 酒店的客房管理	(128)
第一节 客房管理的重要性和客房部工作范围	(128)
第二节 客房部的人员配备和岗位职责	(132)
第三节 客房管理实务	(138)
第五章 酒店的餐饮管理	(151)
第一节 餐饮服务的重要性和餐饮	

部门的人员配备	(151)
第二节 菜单的制订和厨房业务管理	(157)
第三节 餐厅服务与管理	(172)
第四节 酒吧服务与管理	(183)
第六章 酒店的财务管理	(191)
第一节 酒店的财务管理工作及人员配备	(191)
第二节 酒店业的主要财务报表	(207)
第七章 酒店价格	(235)
第一节 影响订价的四大因素	(235)
第二节 订价战略、订价策略与技巧	(247)
第八章 统计与营销控制	(272)
第一节 酒店统计	(272)
第二节 计划控制	(284)
第三节 盈利率控制和效率控制	(294)
第四节 战略控制	(300)
第九章 酒店的人事管理	(309)
第一节 酒店人员的招聘	(309)
第二节 酒店人员的培训	(323)

第一章 概 论

第一节 国际通行的酒店分类与等级确定

一、分 类

酒店(饭店)由于用途、功能、设施以及地理位置的不同,可以从不同的角度、按不同的标准去进行划分。国际上最流行的分类,是根据酒店的特色和它接待的宾客的特色来划分的,也就是以酒店接待的对象及与其相适应的设施条件为标准。

1. 商业酒店(Commercial Hotel) 商业酒店的服务对象主要是商人,包括公司的高级职员和企业界的中、上层人士。它为那些从事经商活动的商业旅游者,提供住宿、膳食和进行商业活动的便利。这一类酒店大多位于城市中心地区,交通方便,外观气派,内部装修完备,设备豪华、舒适。为满足商业宾客从事商业活动的需要,这类酒店特别重视设施的方便舒适与安全,它的服务项目和服务水准,要为商业宾客创造便利条件,一般设有完善的通讯设备,提供良好的电讯服务,如直拨电话、电报、电传等,使客人无须走出酒店,就可以用任何一种方式与世界各地的客户、厂家、商家联系。同时,商业活动要有一定的场所,所以酒店通常设有各种规模的谈判间、洽谈室、会议室,并配置有关的自动化装置,以便商业宾客在举行商务谈判和会议时,提供有关图表、意向说明书等。有的还有小

型放映机、录像机、投影仪等设备,商业宾客洽谈生意时,可展示图表、图片。

由于商业客人常常在餐桌上、酒吧间洽谈业务,酒店要有配套的饮食服务,包括各种风格的餐厅、酒吧、宴会厅、咖啡室。

2. 度假酒店(Resort Hotel) 度假性的酒店大多设在交通方便的风景区,如海滨、山城景色区、名胜古迹区等,为旅游度假的客人提供服务。这一类的酒店(饭店),外观上一般不追求豪华气派,而是注意与风景区的特色相协调,追求自己独特的风格;其内部设施也与商业性酒店不同,对通讯方面的要求比较低,而对饮食、娱乐设施的要求则比较高。为适应度假消遣的需要,它除了提供一般酒店应有的服务项目外,还备有各种娱乐活动设施。由于度假者在度假休息和游玩娱乐中,还往往要进行一些社交活动,所以度假性酒店的康乐设施一般都比较完善。大型度假酒店通常都设有室内保龄球、台球、网球、室内外游泳池、音乐酒吧、咖啡厅、夜总会、迪斯科舞厅、水上游艇、电子游戏和美容中心等。如果是海滨度假酒店,则有良好的海滩和海景,滑雪度假酒店,则有优质的滑雪场。

度假酒店的一个重要特点是经营上要受季节的影响,客房价格上下浮动变化较大,旺季与淡季的收费标准有很大的差别。

3. 住宅型酒店或公寓酒店(Resident or Apartment Hotel)
公寓酒店主要是接待常住客人,其服务对象是长期租用房间的宾客。多数公寓酒店只提供住宿,不提供饮食服务,在美国尤其普遍,称为 Condominium Hotel,除了提供房间外,厨房内各种炊餐具齐全,并有其他一些生活设施,如冰箱、洗衣机等;但没有服务人员为客人服务,收费较低。它们的接待对象主要是短期留学人员、公务人员以及部分经商者。住宿期以3个月为起点。另一些公寓酒店则有正常的餐饮供应,一些企业集团、商业公司常常把这种公寓酒

店作为办公地点和进行经常性商业活动的场所。国际上这种酒店客人租住时间起限为6个月,6个月以下的不予接待。客人住店前必须与酒店签订一项协议书或合同,合同须写明居住时间和要求提供的服务项目。这种酒店收费较一般酒店略高。

4. 汽车饭店(Motel) 此类型酒店(饭店)是专为开汽车旅行的客人提供食宿服务。随着汽车的普及和高速公路的建设,汽车饭店也不断增多。在美国,可以说汽车饭店遍及各地,直至偏远的乡村。它们一般是低层建筑,设施比较简陋,但必须有停车场,饭店讲究实用和方便,收费也比较低。

5. 机场酒店(Airport Hotel) 随着当代航空事业的发展,乘坐飞机旅行的人越来越多。为适应乘坐飞机、中途转机停留旅行的需要,适应飞机可能因故停飞、改期等,许多城市的机场特别是国际机场,都设有酒店,向旅客提供住宿服务和餐饮服务。机场酒店的外观不拘一格,它的内部装修和设施比商业性的酒店差。

二、等级确定

酒店(饭店)级别的表示方法和标志,在国际上,通行的是星级制。星级制是把酒店根据一定的标准分成等级,用不同的星号(☆)来表示,最为流行的星级制是把酒店(饭店)分成五个等级,即五星级制,由低到高分别为一、二、三、四、五星级。五星级是豪华型(Deluxe)酒店,设备和设施豪华,服务现代化,能满足客人多种特殊消费。四星级是高水平的舒适型(High Comfort)酒店,设备与设施完善,服务精良,满足经济地位较高的社会上层消费者。三星级为平均水平的舒适型(Average Comfort),即中档或中上等酒店。二星级为一定程度的舒适型(Some Comfort),它属中低档或低档偏上的酒店,满足一般大众或家庭旅游者。一星级为经济型(Econ-

omy)酒店,即低档次旅馆,它的设备、设施以及服务,只能满足客人的基本要求。

星级制虽然被广泛采用,但有些国家在星级制范围内,与上述流行的五星级制也不完全相同,有的国家只有四个星级;有的国家把最高一级称为豪华级不用五星级来表示。此外,也有些国家不采用星级制,而采用英文字母 A、B、C、D、E 表示酒店的等级,如:希腊就如此。奥地利也是用字母表示酒店的级别,但级别表示方法又不同,它把酒店分为 A₁、A、B、C、D。有的国家采用数字表示法,如意大利把酒店等级区分为:豪华、第一、第二、第三、第四。而瑞士则把酒店旅馆分成六个档次,以 1、2、3、4、5、6 表示。在国际上,酒店等级的表示普遍是采用星号,大多数国家都是把酒店分成五个等级。

酒店属于哪个等级是由什么机构来组织评定的?它们又是根据什么标准去进行等级评定呢?

评定酒店等级的机构一般有:政府的有关部门或机构,例如奥地利酒店评级工作是由联邦工商经济委员会负责;酒店(饭店)业协会,如在瑞士,酒店评级工作是由瑞士酒店店主协会主持;其他组织或机构,如美国的汽车协会,英国和荷兰的皇家汽车俱乐部等,也对酒店旅馆进行评级,它们都制定有自己的酒店评级制度,并对评定酒店的等级颁发证书。汽车协会这类组织,为什么也具有评定酒店等级的权威呢?因为这类组织的成员是私有汽车主或商业性汽车司机,他们自己或他们的雇客,是使用酒店旅馆最多的,酒店旅馆要尽量通过他们或依靠他们进行推销,招揽宾客;而汽车协会对酒店评级,也是对自己的成员的一种服务。

评定酒店等级的标准,其内容是多种多样的,但通常涉及到设备与设施、气氛与环境,以及服务等方面。世界旅游组织(World

Tourism Organisation, 简称 W. T. O) 的前身, 国际官方旅游组织协会(International Union of Official Travel Organisation, 简称 I-UOTO), 对酒店等级的划分标准的建议, 涉及到的内容包括客房数、设备与设施的多少和完善程度、服务项目、服务质量和职工的素质等。它们主要指设备、设施(硬件)部分, 分级标准建议如下:

1. 四级(相当于一星) 经济型酒店, 它至少有 10 间客房, 有下列设施:

(1) 具有供客人使用的起居室或大厅在内的公共房屋。

(2) 有中央取暖设备或自动取暖设备。

(3) 有客人随意使用的电话间。

(4) 客房设备完善, 有一定光亮度, 客房应带有百页窗或双重窗纱的窗户; 配备质量良好的家具和地毯, 有完整的现代化电气设备, 包括顶灯、床头灯和盥洗室用灯, 以及电视接收机。

(5) 50% 的客房要有自来水和浴缸。

(6) 25% 的客房要装有固定盥洗室和淋浴设备, 盥洗室应与卧室相连, 但又与卧室分开。

(7) 在短暂居住的酒店中, 每 15 间客房有一间公共浴室淋浴设备。

(8) 每层楼每 5 间客房至少要有两个公共厕所间(一个男用, 一个女用)。

(9) 在客房内有早餐供应服务。

2. 三级(相当于二星级) 属舒适型酒店。它除拥有四级(一星)酒店的设备外, 还应有:

(1) 三层楼以上要有一部以上的电梯。

(2) 公共房屋有地毯。

(3) 40% 的客房要带有抽水便桶的盥洗室。

(4)有电话总机,各客房备有分机,楼面至少有一架外线机。

(5)有接待服务。

3. 二级(相当于三星) 属一般水平舒适型酒店。它除拥有三级(二星)酒店的设备外,还应有:

(1)接待厅和阅览室。

(2)客房宽大、设备舒适、家具高档。

(3)有隔音装置。

(4)50%的客房有完备独用的浴室(盆浴与淋浴)。

(5)75%的客房要带有抽水便桶的盥洗室。

(6)50%的客房内有外线电话。

(7)有合格而能胜任工作的职工。

4. 一级(相当于四星级) 属高水平舒适型酒店。它除拥有二级(三星)酒店的设备外,还应有:

(1)宽大的公共场所。

(2)带私人起居室套间公寓式的客房。

(3)配有高档家具的宽大客房。

(4)60%的套间客房有设备完善的独用浴室。

(5)有良好的接待、兑换货币、餐厅等服务项目。

5. 豪华级(五星级) 属豪华型酒店。它除拥有一级(四星)酒店的设备外,还应有:

(1)公共活动场所、宽敞舒适的大厅、接待室和阅览室。

(2)有独用起居室的套间公寓或客房。

(3)客房宽大,装饰豪华。

(4)75%的套间客房有独用浴室。

(5)设备和装置必须具有现代化。

(6)有露天或室内游泳池。

由于“IUOTO”最具有权威性,所以大多数国家都以它公布的酒店评级内容与标准作为基本的依据或参考,只是有些国家在内容上较笼统、含糊,有些国家则较为详细、具体,有些国家较侧重于设备、设施,有些国家则更看重于服务项目与服务质量。例如,英国对酒店评级有两个组织,而两个组织对酒店评级的内容就不一样。英国国家旅游局对酒店评级的内容是:客房、浴室、卫生间与其它设施;英国皇家汽车俱乐部对酒店评级的内容是:宾客接待、行李搬运、大堂、电话、一日三餐、客房及客房服务、公共厕所与浴室等多种项目。近几年,英国又推行了一种皇冠制分级法(分五个等级),分别以皇冠的个数表示,皇冠越多,等级越高,实际上是五星级制的变种。一皇冠相当于一星级,五皇冠相当于五星级;对酒店评级的内容除设备与设施的要求比较详细外,对服务方面的要求,也占有一定的比重(详见附录)。而瑞士对酒店等级评定涉及的内容有:服务项目、设备与设施、位置与外观。其中,服务项目在评级鉴定总记分中占50%,这部分包括接待服务、夜班服务、洗熨服务、床上用品更换服务和接待人员的语言水平等14项。设施与设备部分,涉及到卫生间、公共厕所、电梯、内装修、套房比例、音响视听设备、电话、电传、餐厅、娱乐设施等21项。位置与外观部分则包括:外观、环境与气氛、交通状况、建筑面积和停车场等。还有些国家对酒店评级的内容更为详细,在东南亚及太平洋地区对酒店评级的内容就涉及到14大类50个条款。但归结起来最基本、最重要的是两方面:一是设备与设施;二是服务。

最基本、最重要的是两方面:一是设备与设施;二是服务。

在酒店评级中,一般的做法是先确定一个最低等级的酒店应该达到的标准,或者先确定酒店旅馆最低的注册标准,达不到最低标准的,就予以进行评级,在此基础上再提出不同层次的要求。最

低标准通常有以下几项：(1)遵守有关法规与条例，如消防法、卫生法等；(2)具有一定数量的客房，如美国就规定客房至少要有 6 间，法国规定最低客房数为 5 间，东亚及太平洋地区和南亚地区规定最低数为 10 间；(3)必备的条件和设施，它包括有便于进出的出入口，有一定的公共活动场地，有电话、浴室和公共卫生间，有合适的日常住宿用具等；(4)服务要求，除职工穿着要得体、干净整洁、讲究礼貌和乐于助人外，还要有接待、行李运送、保险寄存、代客寄送信件、呼唤、早餐供应以及最基本的医务服务等。

级别越高，对设备、设施和服务项目、服务质量的要求越高。国际上对最高一级的酒店（即五星级），一般都有些共同的基本要求。在设备与设施方面要求客房必须宽敞，有现代化的家具，单独的卫生间，有空调供冷气和暖气，有冰箱、文具、直拨电话、宽大而舒适的公共活动场地，以及酒吧、购物中心、娱乐设施和停车场等。在服务方面，有 24 小时不间断的接待服务、洗熨衣物、行李搬运、交通工具的安排、电讯、保险寄存、外语服务等；特别是要能满足客人的特殊需求服务。以法国巴黎的里兹饭店为例，1992 年 3 月的一天，有位阔绰的客人要饭店把他的 50 套西装和 80 件衬衫在第二天早晨全部熨好，于是酒店的 15 名洗熨女工就连夜赶熨完成了任务。同年 12 月某晚 11 点，有位住店宾客打电话给总服务台，要求把他家里的一架钢琴送到他房间来。总服务台接到服务指令后，不到半小时，就将钢琴送到。

四星级酒店与五星级酒店许多方面很接近，两者只是在设备与设施上的差别，在一些细节方面，五星级追求豪华与完善，例如，浴室内备有 4 条脸巾、4 条手巾、3 条浴巾、一件浴衣和吹风机，柜中配有大小合适的木质衣架，而地毯、文具、餐厅的各种餐具都是一流的。评定人员对五星级的服务要求，也是非常严格和近于挑剔

的。

酒店的等级评定除了规定有评级标准外,还有一套申请、调查、复查的鉴定程序,酒店定级单位有权根据有关规定,对已定级的酒店(旅馆)降级或除名,酒店也可以自动要求降级或取消原定级别。

评定酒店等级的主要目的和作用是:(1)保护消费者的利益。酒店划分等级,是对该酒店的设施与服务质量的—种鉴定与保证,使光顾酒店的消费者,能事先对该酒店有一定的了解,以便根据自己的需求和经济条件进行选择。(2)增进酒店(饭店)行业的利益。评定等级对酒店(饭店)行业来说,是一种促销手段,等于展示了自己的产品,向自己的目标市场发出了信息;同时,也有利于同行业之间的公平竞争,促进产品质量的改善,维护酒店(饭店)业的信誉。(3)酒店评级,有利于管理与监督。政府机构和行业组织,可以分级、分档次和按统一规范进行督导。表1-1为“英国注册旅馆最低标准和皇冠等级标准”,请参阅。

表1-1 英国注册旅馆最低标准和皇冠等级标准

作为一个基本要求,各旅馆都要遵守有关法令,如《1971年的防火法》(如可行)、《标价法》(如可行)和《公共责任保险法》。

旅馆建筑、装置、家具和装潢必须整洁、完好和专用。

注册旅馆的最低标准

客房:

- (1)客房有门锁、门栓或其它类似的装置。
- (2)有一定的活动空间,便于上下床、开门和开抽屉。