

现代酒店 (下册)

知识与管理

管理篇

温晓婷 编著



中国商业出版社

453

7772

W89

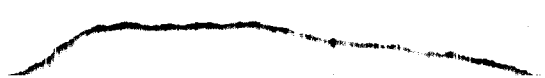
2

现代酒店知识与管理

(下册:管理篇)

温晓婷 编著

中国商业出版社



第九章 酒店基础管理系统

第一节 现代酒店管理系统

一、现代酒店管理的概念

现代酒店管理是指酒店管理者用现代化的方法使其下属各尽其职,使整个酒店能够正常运营。如客房部经理的职责就是要使客房部的员工把客房的清洁服务工作做好,前厅部经理的职责就是安排前厅员工的接待工作,而销售部经理则要把酒店的客房、宴会、会议、娱乐和健身设施的销售工作做好。

这里特别指出的是:不是管理者自己直接去把工作做好,而是使其下属把工作做好。因为管理者自己没有这么多精力去做好这么多具体工作。如上海静安希尔顿酒店有 800 间客房,需要 1500 名员工来完成整座酒店的经营服务工作。如果静安希尔顿酒店的总经理自己去做这一切工作,结果会怎么样呢?显然不会把工作做好。因为他每天与每一位员工谈一分钟话,就需花 25 个小时,怎么会有时间直接去做这么多的具体工作呢?事实上,他没有精力去直接指挥每一位员工的工作,他的管理工作是使每一位由他直接领导的部门经理把本部门的工作做好。

二、现代酒店管理的主要内容

现代酒店管理者要使下属把工作做好,自己必须做好下列九个方面的工作:

1. 资产管理

我们经营管理酒店就是在使顾客满意的前提下去谋取利润,那么作为酒店管理人员就要知道:酒店这一资产经营的设施、设备的标准和服务的要求、设施及设备的采购、安全、维护、更新的要求等。

假如你是一位前厅部经理,你就应该懂得前厅应该有什么样的设施与设备,如总台、电话房、预订室、行李房、保险箱、大堂经理办公桌椅、宾客休息座和卫生间等。你就应该懂得前厅门厅每天提供的应接服务时间应该多长,按照我国旅游涉外酒店的星级评定标准,三星级酒店需要提供门厅应接服务,其服务时间是每天 16 个小时,四星级与五星级酒店的 service 时间都是 24 个小时。事实上,按照国际旅馆业的管理经验,从晚上 12 点开始到清晨 5 点,由于没有飞机航班起落,进店与离店的客人很少,因此,这时一般不需设门厅应接人员。显然,每一个酒店管理者,至少应该知道自己管辖的部门的酒店资产的经营、管理和 service 的需求。

2. 计划管理

酒店计划管理就是指酒店管理者规划在未来一段时期内做什么,谁去做,如何做。

在酒店管理中,要么是事先、主动地去进行计划管理,要么

是事后、被动地去进行问题管理即危机管理。显然,后者是不可取的。如酒店着火了,才去建立酒店防火安全系统,才去教导保安人员如何掌握消极防范的公关技术,即阻止新闻媒介的报道,以消除不利的公众影响,这就为时太晚了。

3. 组织管理

只要存在一种大家执行统一意志的团体,这种团体就可称为组织。酒店公司就是一批人像一个人一样承担责任和行动的法人组织。酒店组织管理实际上就是对酒店这一组织所承担的任务在全体成员之间的分工合作进行管理,目的是完成酒店组织所承担的任务。

酒店组织管理经常涉及到酒店机构(部门)的设置、岗位的设置,包括明确各种机构和岗位的责任、权力、相互关系的规章制度等的制定等。

4. 人事管理

人事管理的工作有:确定酒店每一部门和岗位所需要的员工数量,挑选录用员工,将合适的员工分配到合适的岗位上去,培训员工,对员工进行日常管理,其中包括对员工的工资管理、评估考核管理和奖惩、晋升、辞退等管理。

5. 沟通管理

沟通就是指信息传递与反馈的双向交流。酒店管理者需进行有效的指挥与指导,所要做的就是处理信息,作出决策。信息的获得就是通过有效的沟通从上级获得更多的支持,同级的默契合作以及下级的理解与帮助。

6. 协同管理

在酒店日常工作中,在员工与员工之间,员工与管理人员之间,宾客与员工之间,经常产生意见不一致的情况,甚至因此发生冲突。

协调管理就是指酒店管理者及时地发现和分析多种冲突的性质、类型,并选择正确的方法及时加以解决。如国际酒店制定宾客投诉处理的程序和员工抱怨处理程序等。

7. 动力管理

动力管理又叫激励管理,它是指一名酒店管理者要创造出使他的下属愿意不断地全力去工作的态度与行为。美国假日旅馆集团的格言之一是“没有满意的员工就没有满意的顾客,没有使员工满意的工作场所,也就没有使顾客满意的享受环境”,这说明员工的满意、员工具备积极工作的动力和行为与顾客的满意这三者有密切的联系。每一个管理者都要注重动力管理。

8. 预算与财务管理

不少酒店管理者认为,预算与财务管理是财务部门的事,与自己无关,这种观点是十分错误的。因为,只要涉及到用人、用物,就涉及到用钱,而每一个酒店管理者即使没有直接支配钱的权力的话,至少都拥有支配人和物的权力,因此每一个管理者都直接或间接地和资金的收支预算及管理有关,都必须参与收支的预算与财务管理。

预算就是指每一个酒店管理者对计划工作所将产生的收入与支出以及最终损益的估算,每一项工作都需要有预算,这样就

可以做到更好地减少支出,增加利润。

财务管理就是通过酒店的财务报表,如酒店的经营情况表或损益表,对实际财务收支状况与预算即计划的收支标准进行比较分析,由负责收支的各级管理者发现存在问题,找出问题原因和解决办法,来对收支进行有效的控制。

9. 经营管理

从管理学角度看,上面所说的几个方面的内容一般都属于酒店内部的管理工作,酒店经营的概念要比酒店管理的概念大,它除上述管理的内容外,还包括:酒店的投资与经营形式的选择,对酒店产品、价格、销售渠道、促销方式和广告、公共关系与公共宣传的系统管理,以做到始终使酒店有大量顾客,在满足顾客需要的同时,获得长期的满意的利润。

经营管理方面的原理和方法,对正置身于改革开放及与国际经济接轨大潮中的我国酒店业高级管理人员来说,尤为重要。如上海新锦江大酒店,一开始就选用合资经营形式,从开始获利起,就获得了第一年免征企业所得税,第二年和第三年减半征收企业所得税的优惠。合资以后,为了解决还本付息繁重任务和筹资发展新产业的问题,又采用了改制股份制(发行 A 股和 B 股)的经营形式。这样,一方面把还本付息的资金风险转移到了股民身上,另一方面,又筹集到了更多的资金,可去发展其他产业。

三、现代酒店管理的意义与功能

现代酒店管理中,特别强调从管理中求效益,科学的管理可以在以下方面促进企业效益的提高:

第一,科学的管理意味着首先要有一个科学的组织设计。组织设计是为组织目标的实现服务的,是以自己的生产特点、人员实际能力作为基本的考虑依据的。科学的组织设计可以使组织形式与企业的运作需要达到最佳的契合,可以通过科学地、合理地组织设置减少不必要的管理层次、避免人力资源的浪费和提高管理工作效率,从而为企业赢得最佳效益奠定基础。

第二,科学的管理意味着要在企业中建立起具有自己特色的“经营管理人格化式”。在以劳动密集型为特点的酒店业,人是企业的核心,人也是产品的核心,人的行为直接成为了酒店产品的一部分,能否使每一个人的行为与酒店行为模式相吻合,就成了影响酒店产品质量的关键。但是,酒店中的每一个人都是有着自己的行为特点的,要使得酒店中的每一个人都能够按照一个统一的行为模式来从事自己的工作,酒店就必须具有一个统一的行为模式和支持这种行为的理念模式。科学的企业管理就在于要努力实现这样一种统一化的管理,以减少个别的个体行为对酒店整体产品质量的影响。

第三,科学的管理将以明确组织中每一个人的“责权利”作为管理的基础,只有具备了这样一个基础,酒店中的每一个人才可能各司其职,才会有真正的工作动力,人力资源的效益才可能得到正常的发挥。

第四,科学的管理就在于要明确一个企业管理的基本准则,使得企业的所有活动都在一个共同的准则指导下进行,避免各自为政和自以为是,这是建立企业正常秩序的一个基本的前提。有了这样一个基本的前提,企业中方方面面的工作就可以有序地进行,避免互相推诿和扯皮现象的发生,从而提高管理的效率,为企业创造管理的效益。

第五,科学的管理可以克服人为经验的局限性,把众人的经验统一到一个科学和标准的模式上来,有利于保障和促进企业的健康发展,使企业的各级管理人员能够做到不断超越自己,引导企业不断地走向发展和壮大。

第二节 现代酒店设备的管理

一、现代酒店的功能

现代酒店有两种基本功能:

一种是它作为企业的经济功能。这就是要在满足顾客需要,不断维持与扩大客源量,提高客源质量的同时,使酒店的长期利润最大化。如国际著名的酒店集团希尔顿公司在指导其经营的使命书中明确指出:希尔顿的产品是它的活动计划、服务与设施,它们必须被设计与经营得能始终满足顾客的需要,具有良好的质量。同时,该使命书指出:利润是衡量其是否很好地、很有效率地为宾客服务的最终尺度,因为这是为酒店生存与发展所必需的。

另一种是它作为产品的效用功能。这就是要在合理的价格与成本限制下,尽可能多地满足不同目标顾客的各种欲望,解决他们的各种需求问题。

二、设备的选购原则

设备的选购工作很重要。选购设备时出现失误,不仅会给以后的使用、维修带来不便,还会增加许多费用支出,影响酒店的经济效益。选购设备时应注意:

1. 增效原则

选购设备时首先要坚持需求第一的原则。对于酒店产品生产的办公质量、办公效率的提高来讲,选购某种设备是不是必要的,要看它能否改进产品、提高质量、增加新的服务项目,达到增强安全性、降低成本、提高劳动效率的效果。

2. 宾客需求原则

设备的豪华、舒适、完善程度,不仅与酒店的等级相适应,还要与服务项目的等级相适应。在考虑设备的等级性时,还要考虑设备的实用性。凡是直接或间接为客人享用的设备,要以满足客人的生活需要为主,同时根据酒店的等级和服务项目的等级,提供相应的享受成分。而且,酒店的设施与服务特点、酒店的星级主要取决于目标客源的需求问题。

如团体和零散的观光者,由于忙于游览风光,晚上希望能在大浴缸里洗一个舒适的澡,好好睡一觉。由于他们已经很疲倦了,往往对健身房和迪斯科舞厅没有强烈的欲望,对商务中心和行政楼层也没有需要。因此适合这类客源的旅馆酒店只要三星级就够了。而商务旅行者对商务中心和行政楼层的需要却很强烈,因此适合这类客源需要的商务酒店需要达到四星级和五星级。胜地度假休养者,一般是父母携带小孩一起度假,因此健身、娱乐设施既要考虑大人的需要,又要考虑小孩的需要。既要有大人的深水游泳池,也要有小孩的嬉水娃娃池,还要为小孩提供专门的照看服务。不但要有户外休闲设施,还要有户内休闲设施,这是为了在下雨天也能为度假者提供游乐处。由于胜地度假者的停留时间往往在一周左右,度假者要节约每天的支出,

因此适合这类客源的胜地酒店达到三星级就够了。

3. 节能性与方便性相结合原则

酒店的生产性设备、电器设备,每天要消耗大量能源,选购设备时必须考虑节能效果,这样才能保证节约成本,提高经济效益。

选择的设备要易于使用,易于修理。供客人直接使用的设备,应不需要什么专业知识和复杂的记忆。节能性与方便性常常是分不开的,便于使用和维修的设备工作效率可以提高,能耗也就可以降低。

4. 设施的确定与季节性相结合原则

酒店业的经营有季节波动性。我们知道,我国旅游业的季节性分为淡季 12 月、1 月、2 月、3 月,平季 4 月、7 月、8 月、11 月,旺季 5 月、9 月、10 月。不同季节每天平均住酒店的人数是不同的。如珠海一家“食海鲜、享受大自然”的海边度假旅馆,旺季是 7 月、8 月和 9 月。在旺季每天平均有 500 名度假者过夜,其余月份都是淡季。在淡季,每天平均只有 200 人来过夜。这家酒店客房间数到底按旺季需求量 500 人来确定,还是按淡季需求量 200 人来确定?显然,保守的经营战略是按淡季需求量 200 人来确定,这可以保证全年平均客房出租率超过 100%,或者也可按略高于淡季需求的数量来确定,这里的关键点是要保证设施的全年平均利用率高于保全盈利所要求的利用率,或达到利润最大化所需要的利用率。

显然,在上例中,以旺季需求量 500 人来确定酒店的客房规模,如假定每人都喜欢单人间即选择 500 间客房是错误的。因

为,除了在7月到9月能保证客房出租率达到100%外,其余九个月只能维持40%的客房出租率,这样将使300间客房闲置无用,由此会造成全年平均客房出租率低于保本盈利所必须的出租率60%。上例全年平均客房出租率可以计算如下:

$$\frac{90(\text{夜}) \times 500(\text{人}) + 275(\text{夜}) \times 200(\text{人})}{500(\text{间}) \text{酒店} \times 365(\text{夜})} = 54.79\%$$

餐厅的餐座数量确定也有类似问题。如有一家餐厅,用早餐的人很少,只有50人,用午餐的人很多,有250人,用晚餐的人又较少,只有100人。餐座、炊具设施按50人还是按250人或100人来确定?显然,不能按250人来确定,可按介于100人到250人之间的数量来确定。

总之,酒店设施数量的确定,一般应以全年每天平均需求量来确定,保证年平均设施利用率超过60%。如遇到淡旺季需求量差距很大的话,保守方式是按淡季需求量定,也可按平均需求量定,在旺季时可采用其他机动性设施来弥补:如将办公室临时改作客房,或使用帐篷旅馆等。

三、设备的日常管理

1. 资产管理的具体工作

(1) 做好设备分类编号,建立设备技术档案

酒店设备种类繁多、更新周期各不相同。为了便于统一管理,工程技术人员和财务人员共同为设备分类编号,建立设备技术档案。

分类编号没有统一的规定和要求,一般采用三节号法,第一节号码标明设备的种类,第二节号码标明设备所在位置,第三节

号码标明设备的组内序号,如有附件可用括号内的数字表示。

将设备分类编号后,还要给设备建立台账和卡片。台账有酒店固定资产收付登记账,设备台账和设备的分类编号台账。卡片主要是工程部为设备建立的记载设备型号、性能、参数等的登记卡。设备技术档案要分类建立,其内容包括设备名称、种类、规模型号、零配件、技术资料 and 原值、预值使用年限等。设备技术档案也要分类保管,便于使用过程中维修保养和更换零件时查阅。这些都有利于财务部门正确计算固定资产原值和折旧。

(2) 分级归口,建立岗位经济责任制

酒店设备分散在各部门、班组、环节使用,为加强管理,要按部门分级,按种类归口,划片包干,将设备的日常管理和使用层层落实,直到班组和个人。同时,要制定各种设备的维修保养规程,建立维修保养制度。这样,部门负责日常维护,班组和个人负责日常保管,工程部技术人员负责维修保养,财务人员负责设备价值运动的考核,与各种设备分级归口层层落实相配合,建立经济责任制,使设备始终保持完好,使设备的使用效果得到不断提高。

2. 维修保养策略

(1) 制定维修保养计划

①根据设备说明书和使用手册,建立每台设备的保养要求。根据设备保养需要,做出年保养计划。利用日、周、月保养记录,落实保养要求和保养计划。

②根据设备技术档案资料确定计划期内需要修理的设备名称,修理内容、时间、工时、所需材料,备品配件及费用等,编制设

备修理计划的程序。每次设备的修理均应做好修理记录,为日后设备的使用和维修积累资料。

(2)维护保养

所谓设备的维护保养,是指设备使用人员和专业技术人员在规定的时间和保养范围内分别对设备进行预防性技术养护,以保持设备完好,减少修理次数和费用开支。酒店一般建立四级保养制度。

第一级:日常保养。由操作人员为主,每天在工作中进行,也称例行保养。

第二级:一级保养。以操作人员为主,维修人员为辅。

第三级:二级保养。以维修人员为主,操作人员参加。

第四级:三级保养。以工程技术人员为主,对设备的主体部分进行解体检查和调整,更换达到规定磨损限度的零件,以确保设备使用安全。

第三节 现代酒店计划管理

酒店计划就是指酒店管理者事先规划做什么,如何做和谁去做。制定好酒店的各种计划,是酒店管理者首先和最重要的工作。计划可以全面合理地安排好其他一切工作,应该说,没有计划就不存在管理。

虽然计划不能保证你取得成功,但是酒店管理者有意识地去努力做计划,注意不确定性因素,实现目标的机会就会增加。因为计划有下列好处:计划将迫使管理者作全面的思考,帮助管理者选择更加有效的经营管理方案,计划也提供了指导与评价下属工作状况和酒店经营实绩的标准与依据。事实上,不做计

划就是选择混乱,不实行计划管理,就是实行危机管理,始终会被突发性的事件牵着鼻子走。

一、计划制定的特点

酒店计划是由酒店各层管理人员负责制定和实施的。因此,我们可以从酒店不同管理层的角度,来分析与把握酒店不同计划的类型及特点。

上层管理者即酒店集团总裁和酒店总经理一般要花 75% 的时间去制定酒店发展的全面和长期的计划。由于所涉及到的外部环境包括法律变动、社会潮流、政府政策、经济发展、国际关系和客源需求数量与特点,是很难预测的,因此这类战略性计划具有不确定性,需要不断调整。计划期至少为一年,如酒店年度综合计划。具体采用滚动式计划的制定方式,也就是说,在制定了一定期限如三年的计划后,每过一年要相应延长一年原计划,以始终保持三年的计划期。在每一次重新制定时,要根据最新情况对原计划进行适当调整。

中层管理者即部门经理要以上层管理者提供的酒店总目标和政策为指导,制定本部门的业务行动计划,一般需要花费其 50% 的时间。中层的计划主要与内部事务相关,因而计划的不确定性就大大减少了。这类计划在性质上也是长期的和创造性的,经常包括那些将在 6 个月乃至几年里发生的事。中层管理者至少要制定为期一个月的本部门工作计划。

低层管理者即主管可能要花费相当于 10% 的时间去做计划。他们的计划期更短、内容更专门化和具体化。这一层的计划往往是在客源或任务既定情况下的作业计划,这包括员工工作时间和员工分工和工作要求等。低层管理者至少要制定

为期一周的计划。

二、计划制定的要求

一项好的酒店计划应该包括六方面的内容：目标，措施，实施时间，负责人，预算，评估控制。如华美达酒店销售部制定一项宴会销售计划：

首先要确立目标：使 12 月份的地方宴会收入比去年同期提高 12%。

其次要列出一系列措施、措施实施的时间和负责人。比如从电话号码簿上找出有关大公司、大机构和商会的名单与联系地址，完成时间是 6 月 1 日到 6 月 15 日，由销售部经理负责。又如设立奖励员工推销宴会计划。8 月 1 日前完成，由宴会部经理负责。

第三要列出收入、支出与损益的预算。如每天销售宴会 12 桌，每桌 600 元，每月以 30 天计，营业收入总计为 216000 元，推销宴会的支出包括员工奖励推销费、差旅费和电台、报纸、电视等各种广告费为 17075 元，净收入为 198925 元。

第四要有评估控制人，如总经理。他要审定这一计划，并根据实际需要及时调整。

根据国际旅馆管理的经验，要制定好一项酒店计划，还需要注意下列几个方面的问题：

第一，计划必须写下来。这会使人人在制定计划时考虑更周全，也可时刻提醒管理人员去努力实现它，容易在全体人员中沟通，并可作为工作检查的标准。

第二，计划要被理解和接受。如刊登在员工信息栏里，因为计划是大家的行动目标与方案。

第三,计划目标要具有可行性,这样才会有激励作用;又要具有挑战性,只有通过不断努力才能实现。这样才会有指导意义。

第四,要规定实施的时期,否则,不会产生紧迫责任感。另外,目标规定的实现时间必须与员工的工作时间与对目标感兴趣的时间相一致。

第四节 现代酒店的组织管理

一、组织管理特点

从现代组织管理角度讲,酒店是一个群体,像一个集体的人。酒店管理就是要用好的组织方式即行为规则,包括工作规范、作业程序、奖惩制度等,使这个集体的人养成和发展一种良好的工作习惯。例如,酒店需要在没有众多的重复决策的情况下完成日常工作,建立日常的工作规则就能使这一点成为可能。这样,管理者就可以从日常的事务堆中解脱出来,将注意力投向更重要的问题:适应市场变化进行不断创新,从而保持酒店的活力,使酒店不断成长。

坏的习惯与好的习惯是并存的。当习惯是好的,管理者就需要强化它们;当习惯是坏的,管理者就必须改变它们。员工的积极主动和奖励与惩罚是改变行为的有力武器。通过使用激励和威慑因素,酒店管理者还可以使自己工作得更容易一些。

酒店组织需要从它自身的经验中不断学习。这种知识和经验对酒店而言是很重要的。事实上,酒店作为一个集体的人总是在不断尝试它的新思想,将尝试成果增加到它的信息库中去,