



现代 酒店(宾馆) 管理探索

林力源
主 编

广东旅游出版社

现代酒店（宾馆）管理探索

主 编：林力源

副主编：彭 青 张晓华

编 委：牛建平 王露静 林力源
 张晓华 虞 辉 彭 青

广东旅游出版社

中国·广州

现代酒店(宾馆)管理探索

林力源 主编

广东旅游出版社出版发行

(广州中山一路 30号之一)

中山市新华印刷厂印刷

(中山市火炬开发区逸仙公路)

787×1092 毫米 32开 9.5印张 200千字

2000年1月第1版第7次印刷

印数: 35101-40200册

ISBN7-80521-542-1

F·67 定价: 12.80元

前 言

这本论文集应该在一年前出版,种种原因,推迟了,但作为对我国酒店管理的经验总结和理论探讨,其价值并没有因此而降低。

该论文集是广州酒店管理学会 1992 年年会上的提交论文,有的在年会上已作了宣读交流,大多数只是印发给了与会代表,而这些论文应该作为我国蓬勃发展的酒店旅游业界的可贵参考资料,因此,完全有正式出版的必要。

1992 年,对中国是具有划时代意义的,年初邓小平南巡讲话就象春风一样吹得中国大地一片生机盎然,十多年改革开放已经把一个社会主义市场经济的巨大成果酝酿成熟,就在这一年十月份,党的十四大把社会主义市场经济的宏图展现在全国人民面前。作为改革开放前沿的广州地区,已经提前进入了市场经济环境。因此,本集论文虽大多写于 1992 年初,但已经有一定份量的论文是探讨如何建立与适应社会主义市场经济的新形势,新环境了,这就是理论的力量所在。读完本集,读者会发现,许多论文中提出的建议和希望,现在都已经变成了现实,这也从另一个方面说明我们学术年会的必要。

社会主义市场经济在中国,在全世界都是首创,这种经济模式极大地区别于过去的计划经济,又与资本主义的市场经济有很大的不同。其正确与否,模式内容都要通过实践的检验。作为市场经济的弄潮儿——第三产业中的骄子——酒店旅游服务业,不仅可以向这一新的经济模式提供强有力的证据和说明,

而且本身也有一个如何参与创立,如何适应这种社会主义市场经济并在这种解放了的生产关系中发展本部门生产力的问题。这是一个大课题,有必要在下一次年会,或组织专题研讨会来探讨,理论总是先行的,他一方面接受实践的检验,一方面又指导我们的实践。本论文集至少从以下几个方面进行了研究与探讨。

1992年,中国的改革开放已走过了十几个年头,我们在内联外引方面也从开始的摸索逐渐走向成熟,酒店——作为改革开放的窗口和排头兵,成熟的第一个明显标志就是“中国人如何管理好自己的酒店”。我们已经走过了请外国人进来帮助管理酒店——与外国人一道共同来管理酒店——现在应该是主要由中国人自己来管理好自己的酒店的阶段了,有的论文甚至提出,中国人不但能管理好自己的酒店,而且能够建立起具有中国人个性特色的酒店管理模式,并且“输出管理”,去帮助外国管理好酒店。中华民族博大精深,有着悠久的历史传统,有着独特的民族个性,当然也有其不足与缺点,如果我们能扬长避短,潜移默化地把一系列优良的民族意识融汇到酒店管理中去,是不仅能做到完全管理好自己的酒店,还能够创建出一种适合国际旅游酒店的“东方模式”来,近二十年来,世界最佳酒店大多在东方,就是人家发现了这一点,实践了这一点。

本文集部分论文针砭了我国(主要是广州地区)目前各种酒店管理形式的利弊,提出了应该是“中国人管理好自己的酒店的”口号,认为现在不仅是必须的,也是可能的;同时就“中国人如何管理好自己的酒店”提出了许多方案和办法,其中集团化管理已经逐步被更多的酒店所接受,并已付诸实践。

十多年来,我国的酒店管理理论也经过了“完全引进——逐步消化——实践检验——进一步深化”的发展过程,从本论文

集,我们也可以看到,我国目前已进入“进一步深化”的阶段,主要标志是:

管理理论的提高,已经达到世界先进水平。世界的管理理论,经历了“经验管理——科学管理——现代管理”三个阶段,作为近三十年的现代管理又经历了从初始到成熟,从低级到高级,从重视对物的管理到重视对人的管理,采用对员工管、卡、压,到运用一系列激励理论使员工心甘情愿地把工作做好等发展阶段,而现代理论的进一步深化则是以目标的更新与观念的更新为标志的。

先进管理的目标一直是以提高经营效益为中心的,而现代管理目标则是以提高企业员工素质为中心。过去评价一个企业的优劣,往往是以产值和上交税利及其增加的百分比为准绳的,现在的评价则是以一个企业所培训的人才及这些人才向社会所作贡献为准绳。目标的更新本身就是一个重要的观念更新。目前大多数管理者,特别是主要负责人还没有意识到这一点,他们不知道,本企业员工素质提高了,不仅会使企业的发展步入一种良性循环的极佳状态,而且对社会发展,对整个民族素质的提高都会作出应有的贡献,这才是整个社会发展的基石。

围绕目标更新所应改变的观念,创新的管理办法是多种多样的,论文集主要表现在以下几个方面:

信息意识:一个是如何认识信息,一个是如何采集与利用信息。人们都说当今的世界是信息社会,甚至是“信息爆炸”的社会,人们的确感到,生活中离不开信息,但是什么是有用的信息呢,如何在林林总总的信息海洋中来撷取有用的信息呢,又如何将这些信息为我所用,而且用得得心应手呢?论文集的不少作者分别从外部和内部,以香港的酒店管理信息到公共关系的信息作了研究和分析,特别可贵的是我们的档案工作者也用自己

的工作实践阐述了如何将档案信息活用到我们的管理与服务中去,变死的档案为活的信息,一改过去只认为信息只来源于传播媒介的单向思维方法,信息其实随时随地都会出现在我们周围。关键是我们建立起全新的信息意识,这是酒店生存发展取之不尽,用之不竭的财富。

量化意识,现代管理的最大特点就是定性管理与定量管理结合,并逐步由定性向定量转化,这一方面是管理的规律所决定,另一方面是得力于数学的发展,管理数学这一分支的诞生及逐步完善,有的作者在论文中介绍了他们定量管理的实践经验,有的则就如何将量化管理引进到酒店管理中来进行研究,这确实是一个较新而且较重要、较困难的课题,因为我国目前的酒店管理绝大多数都是定性管理。有人甚至认为酒店无法采用定量管理,我们的作者不仅在理论上作了有力的分析,而且用实践证明定量管理的必须,流花宾馆的全面质量管理及质量否决权的试行就是一个有力的例证。

水平意识,酒店的管理与服务都可以归结为服务水平的高低,许多论文都反映出这样一种新的水平意识:一方面水平是有标准的,有基准的,这些基准和标准是靠一定的量化指标来保证的,另一方面水平的提高又是永无止境的,这一方面表现在指标本身在不断变化,另一方面表现在服务水平本身的无极性,哪一个(宾馆)酒店的领导如果认为自己的服务水平够了,到顶了,就意味着那一个(宾馆)酒店开始走下坡路了,就应该亮起红灯了。一定要意识到“山外有山,天外有天”,切切不可象井蛙观天。这种服务水平的不断提高主要依靠管理者及全体员工的创造性,创造性是最能体现“人”的特点的,人的创造是无穷的,人的创造水平的提高也是无穷的,人本身就在这无穷的创造中得到不断的发展,酒店管理水平也在创造中不断得到提高。

素质意识,许多论文都提出并重视素质问题,这是可喜的现象,也是酒店管理发展的核心。市场经济离不开竞争,竞争归根结底是人才的竞争,人才的关键是素质。换句话说,企业也好,地区也好,民族也好,国家也好,能否在竞争中立于不败之地,关键在于人的素质水平的高低。我们在这一方面恰恰相反,是处于劣势的,过去长期不重视素质问题,甚至把素质当作资本主义的东西来批判;现在大量的实践证明,企业要发展,人类要进步,不重视素质不行了。应该把素质的提高放在一个什么样的高度来认识,素质包括那些内容,如何来提高企业素质和企业员工素质?都是摆在每一位管理者面前的课题,素质的提高是无法立竿见影的,素质教育是一个系统工程,作为管理者,首先就是要建立起正确的素质观念,切不要认为素质只是指文化水平,操作技能,它包括从生理,心理,智能,技能,知识,道德文明等各个方面,还包括群体素质。有的作者专门讨论了“全员公关”就是一例。

“提高素质,必须进行教育,本文集有许多论文是专门谈教育的,既有理论探讨,又有经验介绍,还有总结报告,占了本文集很大的比重,人们在总结报告中可以读到许多令人兴奋的数字,再回顾十几年来广州地区旅游服务水平的不断提高,是与这些教育工作分不开的,正是靠了这些职业技术教育和专业教育,使广州地区的整个旅游服务素质较之十几年前有一个飞跃的质的变化,这是十分可喜的,但是也有较大的不足,这就是深入不够,特别是从量化及心理,造成社会上一种不正确的印象——搞酒店服务的都是一些素质低的人——要改变这种印象,我们还应作较大的努力,在这一点,管理者和教育工作者都是任重而道远的。例如有人主张要在酒店内部多搞一些“怎么办”,“为什么”,有人则认为这是一种低水平的培训与管理办法,如何看待

这个问题呢？

特别值得一提的是本论文集有呼唤法制建设的论文，酒店的管理者终于醒悟到在酒店也需要法律，需要法律来保障企业及员工的利益，需要法律来适应市场经济的环境，需要法律来健全酒店本身的管理体制，需要法律来提高酒店的服务水平，需要法律来解决酒店管理与服务中许多错综复杂的问题，……需要法律本身就说明了管理意识的提高，这是一个多么迟到的观念啊，在国外，“酒店法”几乎是与酒店现代管理同时出现的，我国由于法制观念低，从上到下都不重视，结果造成许多无法可依的悲剧，有的管理者明明侵犯了员工的合法权益，员工也只能忍气吞声，正如论文中举例，有的外籍旅客在酒店非法嫖娼，结果还要酒店对他给予赔偿。让我们与论文作者一道，期望一套适合社会主义市场经济的“酒店法”的诞生。

本论文集存在有严重的不足，不足之一，在于论文的水平尚欠高，广州地区是我国酒店业最发达，现代酒店管理引进最早，酒店管理模式最多地区之一，历年全国前 20 家效益最佳酒店，广州都占了三分之一以上，有的还总是位居榜首，相比之下，我们的论文水平是不相匹配的。广州地区有三家大专院校设置有“酒店管理”专业，无论从开设时间，设备与师资水平上，也是全国之首，但是我们的研究成果及论文深度都是不够的；不足之二，在于论文作者的面还不广，许多宾馆酒店的实际工作者尚未发动起来，虽然这次有政治工作者，档案工作者，基层工作者递交了论文，但还有不少方面，不少管理者没有参与，例如作为酒店管理重要组成部分的餐饮管理及客房管理，论文集一篇都没有，这不能不是个遗憾，我们有不少管理者到国外去学习参观，但都没有一篇借鉴的文章；不足之三，是论文质量不高，有一些是经验总结，谈不上是论文，有一些明显看出来是仓促之作，应

付之作,缺乏认真的构思及反复的斟酌推敲,显得单薄与苍白,这也给我们的编辑工作带来一定的困难。当然,造成这种现象与我们学会工作的突击性,缺乏经常的联系与沟通有关。不管怎么说,我们已经走出了第二步,我们相信一定能走出更有力,更雄健的第三步、第四步。我们殷切地期待广州地区广大的酒店管理者在本企业把理论与大胆探索,经验总结工作抓起来,不仅多出效益成果,也多出理论研究成果;同时自己也经常撰写论文,用理论提高来指导自己的管理实践,又用实践总结来丰富自己的理论提高。因此,我们热切地期待着更高水平、更高质量、更多参与者、更多涉及面的论文在社会主义市场经济的大潮中象潮水般涌现,向雨后春笋般茁壮成长。

我们满怀信心在不久会出现愈来愈具有价值的第二集、第三集……论文集。

广州大学管理系 教师

波兰远东文化学院酒店管理系客座教授

林力源

1993年12月

目 录

前言	(1)
1. 试论我国酒店(宾馆)业集团化经营管理	张士泽(1)
2. 从这扇窗口望出去	刘庆曾 王志纲(23)
3. 广州市旅游职业技术教育的发展	陈国强 陈政勇等(33)
4. 要研究“饭店法”	端木立(61)
5. 中外合营酒店内控制度与测评	梅伯周(75)
6. 认真加强现场管理,切实提高服务质量	蔡鉴显(90)
7. 关于宾馆量化管理的探讨	吴 勇(96)
8. 调动各方面的积极性,提高员工的综合素质	李建华(108)
9. 提高企业效益应从提高人的素质着眼	何细红(113)
10. 论创造意识在酒店管理与服务中的意义	林力源(121)
11. 酒店产品质量是酒店成功之本	高群涛(129)
12. 实施质量否决权制度,提高服务质量	胡孟康(137)
13. 论酒店“人和”战略	温志明(148)
14. 浅谈酒店人才流失原因及对策	张晓华(157)
15. 企业经营管理中的公关意识	朱开国(170)
16. 浅谈酒店公关策划	牛建平(174)
17. 酒店公共关系的科学工作程序及评估方法	郭伟玉(182)
18. 加强宾馆档案管理,为企业经营发展服务	吴原平(188)
19. 试论中外合营酒店中外币资金的核算	张 政(193)

20. 浅析酒店内部场所布局的规律要求 容幼妮(196)
21. 酒店计算机管理系统 谢 超(204)
22. 论我国快餐业的经营与发展 谭耀楫(211)
23. 中国大酒店如何开展培训工作 黄铭勤(226)
24. 高级酒店用品国产化大有作为 肖文锋(232)
25. 大胆探索勇于开拓努力办好中外合作企业 ...叶润芳(235)
26. 他山之石 如何攻玉 吴永成(245)
27. 香港旅游业发展道路对广州旅游业的启示 ...彭 青(261)
28. 酒店管理的新观念(摘) 陈炳文(271)
29. 影响酒店经营管理水平的若干因素及其相互关系(摘)
..... 杨 结(274)
30. 我国酒店业发展前景及对策 林 源(281)

试论我国酒店(宾馆)业集团化经营管理

广州大学 张士泽

一、我国酒店(宾馆)业的发展及存在的问题

改革开放以来,我国旅游酒店(宾馆、饭店)业发展很快,截至1990年底,我国投入使用的仅旅游涉外酒店就已达1987家,截至1991年7月26日止,全国已经评出星级旅游酒店680家,其中,五星级16家(北京8家、广东5家、上海3家)。四星级38家,三星级191家,二星级312家,一星级122家。

从经营情况分析,按地区和酒店的利润率高低排序,1990年全国30个省、自治区、直辖市的旅游涉外酒店经营情况是:

1. 利润率在15%以上的有云南、湖北、新疆3个地区;
2. 利润率在10%~15%的有河南、贵州、黑龙江、甘肃4个地区;
3. 利润率在5%~10%的有广东、福建、山东、山西、宁

夏、安徽、江苏、内蒙、江西、浙江 10 个地区；

4. 利润率在 0%~5% 的有西藏、吉林、北京、四川、河北、辽宁、青海 7 个地区；

5. 其它地区则均处于亏损情况，但程度不一，湖南为 -4.48%、海南为 -6.63%、上海为 -6.76%、广西为 -10.33%、天津为 -49.96%、陕西为 -50.12%。

1990 年，旅游涉外酒店营业收入位居前 10 名的地区，依次是广东、北京、上海、辽宁、江苏、浙江、山东、福建、四川和广西，合计为 1201294 万元，占全国酒店业收入的 86.53%，利润总额合计为 48369 万元。平均利润率为 4.03%，比全国 2.92% 的利润率高 1.11 个百分点。这 10 个地区若再按利润总额多少排列，情况是：①广东：客房出租率 63.4%，营业收入 570776 万元，利润总额 35747 万元，利润率 6.26%；②北京：客房出租率 56.8%，营业收入 234033 万元，利润总额 9556 万元，利润率 4.08%；③福建：客房出租率 63.9%，营业收入 36242 万元，利润总额 3552 万元，利润率 9.8%；④江苏：客房出租率 58.9%，营业收入 46970 万元；利润总额 2854 万元，利润率 6.08%；⑤山东：客房出租率 58.4%，营业收入 37643 万元，利润总额 2376 万元，利润率 6.31%；⑥浙江：客房出租率 71.1%，营业收入 46033 万元，利润总额 2345 万元，利润率 5.09%；⑦辽宁：客房出租率 61.9%，营业收入 52061 万元，利润总额 1346 万元，利润率 2.59%；⑧四川：客房出租率 58.5%，营业收入 34681 万元，利润总额 1222 万元，利润率 3.52%；⑨广西：客房出租率 51.6%，营业收入 27197 万元，利润总额为 -2809 万元，利润率 -10.33%；⑩上海：客房出租率 53.4%，营业收入 115608 万元，利润总额 -7821

万元,利润率-6.76%,营业收入位居全国前10名的旅游涉外酒店依次是:①广州中国大酒店;②北京丽都饭店;③广州花园酒店;④广州白天鹅宾馆;⑤广州东方宾馆;⑥上海静安希尔顿大酒店;⑦北京王府饭店;⑧北京饭店;⑨南京金陵饭店;⑩北京香格里拉饭店。

盈利居全国前30名的旅游涉外酒店依次是:①北京丽都饭店;②广州花园酒店;③北京饭店;④广州中国大酒店;⑤北京国际饭店;⑥上海静安希尔顿大酒店;⑦北京西苑饭店;⑧北京民族饭店;⑨北京国际大厦;⑩广州东方宾馆;⑪广州江南大酒店;⑫广州文化假日酒店;⑬北京友谊宾馆;⑭上海锦江饭店;⑮广州白云宾馆;⑯桂林桂山大酒店;⑰广州流花宾馆;⑱北京香格里拉饭店;⑲南京金陵酒店;⑳北京永安公寓;㉑北京东直门国际公寓;㉒上海和平饭店;㉓昆明金龙饭店;㉔深圳华侨大厦;㉕汕头国际大酒店;㉖上海静安宾馆;㉗汕头龙湖宾馆;㉘厦门宾馆;㉙北京首都宾馆;㉚成都锦江宾馆。

从以上数据和排序可以看到:广州、北京、上海等地的一些有国际酒店集团作后盾的中外合资、合作酒店,或者是参与了客房国际预订系统,或有联号经营关系的酒店,在营业收入和盈利两个方面均占有明显的优势。

改革开放十一年来,我国酒店业,在加强管理,提高服务质量,提高经济效益和社会效益等方面,都取得了可喜的成绩,但是还存在不少问题,其中,比较突出的问题是:

(一)我国酒店业中的大多数酒店均属独立分散经营,它们分别隶属于某一行政部门,或军队系统,或企事业单位。这些主管部门(或系统或单位)主要任务不是搞酒店业的,也无

参与国际酒店业竞争的较强有力的设施和条件。由于外部环境和管理体制的制约,致使这些酒店的潜力不能很好发挥,处于市场信息不灵、管理资料不全、服务规范不一、服务质量不稳、“两个效益”不高的局面。面对剧烈竞争的国际市场,显得被动和软弱无力。这主要是由于我们未能更好地运用世界经济发展证明的行之有效的规模经济和专业分工协作管理、建立和健全适合新形势、新情况下的酒店运行机制,发挥其群体优势的结果。

由于,酒店个体单独分散经营,面对复杂多变的国际市场,面临拥有现代科学技术手段的国际性酒店集团公司争夺客源的剧烈竞争,不改变现行的我国酒店业的经营管理体制,不克服各自为政,孤掌难鸣的状态,不从整体上来很好地研究我国酒店业的经营管理模式和酒店运行机制,必然会使我们国家利益受到不应有的损失,也会使各行各业、各部门对酒店建设和投资者的利益,乃至酒店业全体员工的利益受到损失。我们必须从整个国家酒店业的战略高度来认清这个问题的重要性和急待解决的迫切性。

(二)许多酒店客源市场不稳定,客源无保障,但又无解决此重要问题的良策。我们知道,“客源是酒店的衣食父母”。没有充足稳定的客源,酒店就难以生存和发展。酒店的经营管理也易走入恶性循环之中,即客源少、营业收入就少,利润减少,甚至为负值。酒店就紧缩各方面的费用开支,越紧缩费用开支,硬件就得不到及时维护保养,也无力进行更新改造,软件也得不到加强和提高。这必然会导致服务质量下滑,致使仅有的客源更加减少,酒店收入会更加减少的恶性循环。目前,我国许多酒店的经济效益很差,处于连年亏损之中,必

须引起我们高度重视。

(三)许多酒店是按“小生产的经营”方式在运行,其隶属关系又很复杂,上面“婆婆、爷爷”多,内部的运行机制又不能适应新形势,集中表现为管理水平低、工作效率低、服务质量差、缺乏现代化、系统化、规范化、标准化、制度化的管理,更未按国际管理与服务水准去严格要求各方面的工作和服务,致使“两个效益”低。

(四)许多酒店员工的综合素质差,虽也进行了一些培训,但缺乏有计划的、系统的、全面的培训。不能适应以劳务服务为主要特点的酒店业服务的需求。员工(特别是骨干员工)流失率、流动率高,“跳槽”现象较频繁,这进一步影响到服务质量。

(五)价格混乱,出现国内酒店、同一城市(同一地区)酒店竞相削价竞争,致使国家整体收入减少的不正常现象。以广州的涉外酒店为例,有的五星酒店的标准客房房价有时降低到26美元/天的低水平。和同一城市三星酒店的房价差不多。这个房价大大低于香港同类型、同等级酒店的价格。这实属对国家不利,对降价太低的高级酒店也不利。

(六)国际酒店集团(公司)对我国酒店业的渗透加强,参与了中国和国际客源市场的直接竞争,大有形势逼人之势。实行改革开放、引进外资、引进技术和管理,创造良好的投资环境,建设一些外资、中外合资、合作酒店是必要的。与此同时,国际性酒店管理集团如假日酒店集团、希尔顿酒店集团、喜来登酒店集团、半岛集团、新世界集团、雅高酒店集团、麦克唐纳快餐集团等等参与有关酒店的经营管理和竞争这是必然的。他们凭借其国际性集团拥有的优势、现代科技武装的各