

酒店与旅馆管理

阿兰·T. 斯塔茨 著

HOTEL and LODGING MANAGEMENT

Alan T. Stutts

大连理工大学出版社

酒店与旅馆管理

阿兰·T.斯塔茨/著 卢长怀 徐荣博/译

HOTEL and LODGING MANAGEMENT

Alan T. Stutts

特约撰稿人

詹姆斯·F.沃特曼 休斯顿大学康拉德·N.希尔顿酒店与餐饮管理学院

大连理工大学出版社

《酒店与旅馆管理》版权公告:

© All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

©本书中文简体字版权由大连理工大学出版社独家所有,在全世界出版发行,未经所有者预先书面同意,本书的任何部分不得以任何方式复制或翻印。

著作权合同登记号:06-2002年第245号

版权所有,侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

酒店与旅馆管理/(美)阿兰·T.斯塔茨著;卢长怀,徐荣博译.—大连:大连理工大学出版社,2002.9

书名原文:Hotel and Lodging Management

ISBN 7-5611-1964-X

I.酒… II.①阿… ②卢… ③徐… III.①饭店—经济管理 ②旅馆—经济管理
IV.F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037037 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码:116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4701466

E-mail: dulp@mail.dlptt.ln.cn

URL: http://www.dulp.com.cn

深圳利丰雅高印刷有限公司印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/18

字数:230千字 印张:18

印数:1—4000册

2002年9月第1版

2002年9月第1次印刷

出版人:王海山

责任编辑:柳战辉 田茂林

责任校对:鲁丹

封面设计:王复冈

定 价:36.00元

序 言

以往人们出行常常是出于商务、政府公干、教学或传教的目的。然而,早在 20 世纪以前,外出旅游休闲开始逐渐盛行。今天,度假旅游越来越受到人们的青睐,它可以促进身心健康,让人们摆脱工作压力和日常缠身琐事。

即使现代先进技术手段降低了人们外出进行商务谈判的必要性,不过,面对面的商谈在全球性的商务活动中仍然是不可或缺的一种交际方式。因此,酒店业的发展和管理已经成为美国及其他国家经济发展的一个重要组成部分,起着越来越重要的作用。

我大半生的工作时间都致力于酒店业。在我看来,进行成功的酒店管理的秘密在于:尽一切可能创造出安全舒适的环境,使客人有一种宾至如归的感觉。下面,作者首先将向你们——酒店专业的大学生和酒店管理人员——讲一讲那些必不可少的步骤,以便使你们了解酒店发展的原则。然后,作者将详细分析酒店管理的关键因素。

作者在酒店管理方面造诣颇深,并经常受到人们的好评,他的新思想将对那些想开发并管理酒店的人们大有裨益。

我深知,把酒店业作为职业选择的你们会有着美好的未来——这是一个充满挑战和刺激的行业。倾听教授讲解,反复阅读此书,在学习酒店管理知识的同时,尽可能地积累实践经验,当然除此之外最重要是对这一职业充满挚爱。祝你们成功!

巴伦·希尔顿(Barron Hilton)

前 言

酒店管理是一门新学科。时至今日,最著名的酒店管理公司也未逾百年。成功管理酒店的技能伴随着酒店的发展、成长过程而日趋完善。今天,酒店管理已有其独特的技术、技巧和方法。显而易见,从你做酒店经理的第一天开始,关于这一行当你要学的东西还很多。显然,管理这么复杂的组织需要的不仅仅是常识。本书不可能对酒店管理的各个方面进行详细地阐述,但却有助于管理人员了解和掌握大量的管理技能为以后的管理工作打下基础。

酒店管理的内容包罗万象。各项工作本身是客观的、不夹带个人感情的,不过,尽管是由管理方来决定须做哪些具体工作并确定应达到的标准,然而贯彻具体工作的却是普通雇员和监管人员。因此,这些工作能否出色地完成将取决于对这些员工的管理。经理人自身的视野、奉献精神以及其人格在决定一家酒店管理成功与否中起着极其重要的作用。

本书以人为第一要素,为酒店管理人员提供了大量的实践经验知识,酒店经理从中能了解并学会如何管理酒店员工,以期达到最佳的结果。

本书为酒店经理们提供了他们必须了解的一些至关重要的知识及话题,这些知识与话题对那些想成为酒店管理人员的大学生读者们也非常有益。本书主要探讨了酒店设备管理、客房管理、前厅管理、其他辅助部门管理以及总经理的职责等内容。有些章节还专门阐述了酒店业新的发展趋势,如形形色色的酒店消费环境类型和特许经营公司等,上述有关酒店管理的内容有助于开拓学生的视野,并了解当今酒店业正面临的挑战。

本书这些管理方法来源于我过去三十多年的酒店管理经验以及我为许多高等院校的大学生、高级管理人员讲授的有关酒店管理方面的课程和研讨会的内容。主要探讨内容是分析和评估那些大大小小的酒店在酒店管理方面的成功做法。

选修过本书作者酒店管理课程的学生目睹了手稿的最初创作过程后,认为最初的手稿对他们来说不仅具有特殊意义,而且又易于理解。此外,我要向

那些参加手稿审校并提出宝贵意见的人们表示衷心的感谢,他们是:

帕西瓦尔·达比(Percival Darby),佛罗里达国际大学(Florida International University)

谢丽·克莱恩(Sheryl Kline),瓦德纳大学(Widener University)

托马斯·琼斯(Thomas Jones),内华达大学拉斯维加斯分校(University of Nevada-Las Vegas)

罗伯特·米尔(Robert Mill),丹佛大学(Denver University)

艾扎特·莫拉迪(Ezat Moradi),休斯顿社区大学(Houston Community College)

詹姆斯·兹林斯基(James Zielinski),杜培奇学院(College of DuPage)

阿兰·T.斯塔茨(Alan T. Stutts)

于休斯顿大学(University of Houston)

目 录

序言

前言

引言	1
第一章 旅馆业的产生与发展	5
旅行与旅游业	6
旅馆业的历史	7
旅馆业的分类	11
小结	21
参考书目	21
复习题	22
实践活动	22
附录 1-1 旅馆业 AAA 标准	22
第二章 组织结构	27
组织形式概述	28
岗位职责	28
旅馆组织结构	29
管理机构模式	35
管理幅度	37
职能类型的组织形式的优缺点	39
会议和委员会	39
酒店人事制度	42
就业渠道与机会	43
小结	44

参考书目	45
复习题	46
实践活动	46
第三章 前厅部	47
组织结构	48
预订部	49
登记	56
礼宾部	64
总机	67
夜审	67
结账退房	67
小结	71
参考书目	72
复习题	72
实践活动	73
附录 3-1 预测酒店住客率,制定客房价格和可利用客房平均收益	73
第四章 客房部	77
客房部员工	78
工作时间安排	83
客房清洁	85
公共区域清洁	88
存货和管理	88
员工安全	94
小结	97
参考书目	97
复习题	98
实践活动	98
附录 4-1 客房管理的日常工作	99
第五章 预防损失和安全保障	105
预防损失	106
保安部	113
小结	118

参考书目	119
复习题	119
实践活动	119
附录 5-1 酒店安全检查	120
 第六章 市场营销部、餐饮部、工程部和人力资源部	133
市场营销部	134
餐饮部	141
工程部	151
人力资源部	153
小结	154
参考书目	155
复习题	155
实践活动	156
 第七章 管理	157
初期管理	158
经营目标实时监控	161
反馈管理	161
前厅部会计	162
应收账款	167
应付账款	168
存货管理	169
质量管理	171
小结	173
参考书目	174
复习题	174
实践活动	175
 第八章 新酒店的筹建和开业	177
给产品理念下定义	178
进行市场研究和评估	181
为新酒店进行融资	186
选址	186
筹划开业日期	190

小结	192
参考书目	194
复习题	194
实践活动	194
第九章 酒店管理合同和特许经营协议	197
管理合同	198
特许经营协议	203
小结	211
参考书目	211
复习题	212
实践活动	212
附录 9-1 酒店特许经营协议样本	213
第十章 度假旅馆、主题旅游服务及消费环境特殊的旅馆	225
娱乐和休闲活动	226
以参与式活动为特色的旅馆	228
主题旅游服务	229
独一无二的旅馆	238
其他类型的非传统旅馆	239
小结	240
参考书目	241
复习题	241
实践活动	242
第十一章 分时共享酒店(度假使用权旅馆)	243
分时共享产业的历史	244
分时共享酒店的销售和融资	246
分时共享酒店的服务项目和计费	249
分时共享酒店的管理	250
分时共享酒店的规章制度	251
小结	253
参考书目	253
复习题	254
实践活动	254

第十二章 总经理	255
运营管理、组织开发和企业维护	256
全面质量管理	259
沟通的重要性	260
营造工作氛围	263
小结	265
参考书目	265
复习题	266
实践活动	266
附录 12-1 总经理的一天	266
本书专业术语	271

如果你正在阅读本书,十有八九你正在认真考虑从事酒店管理这一职业,并且已探究过以下重要问题:我对酒店业的了解有多少?需要掌握哪些知识才能有所成就?酒店的高级管理人员每天都要做些什么才能使酒店管理有序、生意兴旺?

也许你是从事酒店业数以千计的管理人员中的一位,并认为要想再发展就必须接受额外的培训。从事管理工作意味着什么?你对新委派于你的职位又了解多少?你注意到了那些与你有关类似岗位的人是怎样工作的?他们的本职工作做得好吗?

本书不会对你们提出的所有问题一一作答,而且也没有哪本书能做到这一点。但是,本书有助于你们了解酒店业,了解酒店管理以及总经理的工作。市场上多数书籍只侧重酒店管理的某一个方面,其读者只能对酒店业进行片面的了解。而本书将向各位读者详尽地介绍酒店业,然后简要地介绍了一些酒店管理部门,包括前厅和客房管理,在你读完本书的某些章节后,你就会对酒店总经理的专业职责及餐饮部经理的职责有所了解,这对你以后管理工作的成功和晋级大有裨益。本书的每一章都设有一个行业人物专访,对酒店业中的一些权威人士进行简介。比如,柯蒂斯·卡尔森原本是个报童;其他大腕级人物,如巴伦·希尔顿出生于酒店业权威人士辈出之家族。家族中每一位成员都能讲述一个关于酒店管理工作的不同寻常的故事。

第一章主要描述酒店与旅馆业产生和发展的历史背景。在本章中,我不会对美国酒店与旅馆业的历史进行冗长而沉闷的叙述,相反,我会详细地阐述供求关系涨落如何对酒店与旅馆业各个方面的发展产生影响。此外,第一章还向读者介绍旅馆业分类,也就是说从“膳宿业”(提供有限的服务设施)到完全服务型度假酒店这一范围。旅馆业的划分是根据旅馆的设施和所提供的服务质量、目标市场或提供的服务类型决定的。附录 1-1 提供了分类标准的一个样本。该分类标准最初是由美国汽车协会(AAA)提出的,现已在这一行业

得到普遍认可。

第二章主要介绍旅馆的各经营管理部门并探讨一些管理方法,包括组织结构、管理幅度、职能类型的组织形式。本章的最后部分主要讨论酒店人事制度、就业渠道与机会。

第三章到第五章主要从经理人员的视角探讨旅馆业中起关键作用的几个管理部门。每个管理部门的具体工作是什么?各部门之间如何相互作用?在第三章中,你会了解前厅部的组织结构和员工管理方面的知识以及预订部、登记部、客房部、总机、财务部和夜审及结账方面的业务。附录 3-1 列举了一些决策方法(稳定的客房房价、竞争指数、可利用客房平均收益),所有这些方法都可用来评估某一酒店或旅馆的竞争能力。

第四章主要描述客房部的组织机构和员工管理,说明客房清洁、公共区域清洁、存货和管理及员工安全等项内容。附录 4-1 以条目的形式列出了客房部具体日常工作。

此书之所以重视前厅部和客房部,是因为它们是每家酒店与旅馆的最关键之所在。实际上,没有这两个部门,任何一家酒店都是无法经营运作的。如果你是第一次了解这两个重要部门,那么,在读完第三章和第四章之后,你就会了解到,这两个部门是怎样颇有效率地经营运作,以使顾客感到舒适、满意,同时又提高了各自的效益。对于那些从事酒店管理的人士,这几章内容有助于你判断自己公司的经营运作是否符合标准,同时还会为你提供一些成功的经营之道。

第五章主要是关于保安部门机构。预防损失涉及到预防对人身及财产将会造成的损失,并探讨安全问题,以便最大限度地减少员工或顾客在酒店逗留期间因偶然事故造成损失的可能性。附录 5-1 提到了酒店安全检查,此种检查能够并且应该用于评估一家酒店的安全措施是否得当。

在第六章里,你将有机会仔细研究酒店的其他几个关键部门,以及这些部门与前厅部和客房部之间的关系。这些部门包括:营销部、餐饮部、工程部及人力资源部。这一章只对上述问题进行简单概述。其中每一个部门都可以开一门课或写成一本书,而且这方面已有先例!那些从事酒店管理的人们会找到他们经常遇到而又无法解决的难题的解决办法,其中包括:如何建立客房部和餐饮部二者之间融洽的工作氛围,以避免在一大型会议结束之后双方就谁来进行清洁而发生冲突的尴尬局面。

酒店业务中最关键的一个要素就是管理。第七章主要向读者介绍一些供管理部门采用的各种管理机制,以及在不同的情况下应采用哪种监督制度的指导原则。本章着重论述预测、企业规划、制定每月的管理策略或存货周期等

方面的内容。

第八章将使读者了解酒店业发展起着重要作用的一些因素,其中包括产品开发理念、经济市场研究和评估、融资渠道和类型、开发进程、酒店开业筹备的规划。图 8-1 列出了那些保证一个成功的开业日的因素。

那些打算从事酒店管理的人们都已听说过下列名字:希尔顿(Hilton)、马里奥特(Marriott)(在中国称“万豪”)、凯悦(Hyatt)、威斯汀(Westin)、假日(Holiday)、“Motel 6”等等。如何并在何种情况下某一酒店公司会把其酒店名称授予另一家酒店?第九章主要探讨全球性的管理合同以及特许经营协议。本章还会分析这两种安排的利与弊,简要说明与特许经营相关的费用和签订管理合同的双方对经济效益的考虑,还将讨论特许经营和管理合同的要素并对特许经营公司和管理合同经营的管理方之间的区别加以解释。如果你是位企业家,此刻正徘徊于是签订管理合同,还是购买特许经营权二者之间,第九章的内容有助于你了解对于选择过程起关键作用的种种因素。如果你想成为一家特许经营企业的经理或为管理合同的管理方工作的话,读完本章后你就能更好地理解从而从投资中获得最大的利润,受许人和特许人之间或业主与管理公司之间所必须保持的工作关系。附录 9-1 向读者提供了一个特许经营协议样本,样本会告诉你如何进行此项运作。

度假酒店是美国酒店业中最早出现的酒店之一。下面提到的一些酒店的名字,如克劳斯特酒店(Cloister)、格林布里尔酒店(Greenbrier)、布罗德摩尔酒店(Broadmoor)、布尔德斯酒店(Boulders)、拉·科斯塔酒店(La Costa)以及潘恩赫斯特酒店(Pinehurst),在一百多年来曾为美国酒店业增添了无限光彩。度假酒店又具有哪些特征呢?度假酒店的管理与其他酒店的管理有何差异?酒店管理这一行成功的秘诀何在?我们在第十章会探讨所有这些问题。

分时共享酒店或称度假使用权旅馆模式,也许是全世界发展最快的酒店。读完第十一章,你就会了解该行业的组织结构、主要管理职责、分时共享酒店与其营销公司之间的关系,以及从事分时共享使用权交换的公司在分时共享产业中所起的作用。读完本章之后,你就会做出决定,是否从事酒店管理这一职业,本章的内容还会对那些专业人士评估若采用分时共享或度假使用权这一模式是否能为贵酒店呈现一派勃勃生机有所帮助。

在最后一章即第十二章我们将介绍酒店总经理的作用。读者中那些刚刚从事酒店管理的人们,需要耐心等待一段时间才能当上酒店的总经理,一般说来在这一行业干上大约 12 年才能升任完全服务型酒店的总经理。除了解总经理工作的几个关键要素之外,读者还要懂得全面质量管理和沟通的重要性,以及如何在不同的文化背景下建立一种和谐的员工关系。附录 12-1 为读者

提供了一篇描述酒店总经理一天工作情况的日记。

读完本书之后,读者将会达到酒店管理阶层的入门水准。更重要的是:你可以独自选择一家工作效率高而又能尽一切可能使顾客感到舒适满意的酒店。最重要的是,你将掌握管理酒店的一些秘诀,而这些秘诀会使你更上一层楼,对你事业的发展颇有益处。正如喜剧人物波苟(Pogo)警告的那样:“我们已遇到了敌人,他就是我们自己!”对我来说,尽管有时令人沮丧,但酒店与旅馆业仍是我所选择的最有意义的职业。如果你做好了准备能应付这一职业由顾客服务法则所决定的多变性,那么你就可以从事酒店业的工作。祝你好运!

第一章 旅馆业的产生和发展

本章概要

旅行与旅游业

旅馆业的历史

旅馆业的产生和发展

行业人物 1-1 凯蒙斯·威尔逊假日酒店

旅馆管理的革新

旅馆业的分类

设施与服务质量

目标市场

统计数据对比

提供的服务类型

小结

参考书目

复习题

实践活动

附录1-1 旅馆业 AAA 标准

下位分类

AAA 规定的酒店应具备如下条件

钻石评级

旅行与旅游业

旅游业包含很多方面的内容,如:酒店和汽车旅馆、交通运输(航空运输、公共汽车、火车、汽车租赁公司)、海上运输、娱乐以及旅游景点(主题公园、博物馆、动物园和剧院)、饭店、旅游公司、旅游业协会、团体与个人旅游促销办事处。

旅游业是美国服务业最大的出口项目——美国最大的行业雇主之一,同时也是美国三个最大的产业之一。每年有 4700 多万外国人来美国旅游。此外,美国居民每年进行 10 亿次以上的个人旅游,其中包括大约 8.624 亿人次的娱乐和 2.755 亿人次的商务旅行。上述国内和国外旅游者每年的旅游费用大约 4869 亿美元。1998 年旅游业拥有 700 万员工,支付员工的薪水为 1280 亿美元。同年,旅游业又间接地为其他 220 万人创造了就业机会。据估计,旅游业为联邦政府、州政府和地方政府创造了 710 亿美元以上的税收。^[1]

旅游业协会——数家公司的联营企业,其核心业务就是向人们提供旅游服务和产品,几家公司联营的目的是左右可能为其业务带来积极或消极影响的政策,根据协会报道:从 1991 年至 1998 年各种各样的旅游形式使其业务上升了 3.2%。在此期间,商务旅行增加了 1.1%,娱乐旅游增加了 3.8%。显然,所有的游客都需要一个下榻所在,因此酒店业是美国乃至全球旅游业最重要的组成部分。几乎一半的旅游与酒店住宿有关,每次旅游的平均住宿时间为三晚。仅在美国,酒店业可提供的客房超过了 370 万间。1998 年酒店业创收将近 956 亿美元,净利润为 189 亿美元。到了 2001 年,该行业显示的客房数增加到了 400 万间,创收 1139 亿美元,净利润为 251 亿美元。^[2]

美国人对酒店的需求,主要依赖于以下三个因素:飞机票价格、油价以及人口统计数据。从逻辑角度讲,乘飞机旅行成本增加,人们对酒店的需求就下降;乘飞机旅行成本减少,人们对酒店的需求会增加。每年人们对酒店需求的变化似乎滞后于乘飞机旅行成本的变化。

石油价格对酒店需求较少产生直接的影响。但油价却直接影响着飞机燃料和汽车用油价格。航空和高速公路旅行成本的增长最终会对酒店需求产生影响。原油价格上涨 1% 会对酒店需求带来 0.06% ~ 0.09% 的下降。石油价格的变化带来的酒店需求的变化,最少要滞后两年。

酒店需求的第三个因素是消费群体——谁在订这些客房? 对商务旅行和娱乐旅游的调查显示:年龄在 45 岁以上的人们往往更喜欢入住酒店。在美国,这一年龄群体,通常被称为“生育高峰期出生的一代”(尤指二战后 1947 年 ~ 1961 年间出生的美国人),在旅行人口中所占的比例变得越来越大。