



实用

酒店管理

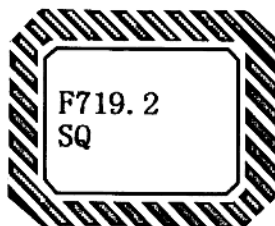
施琦著

SHI YONG JIU DIAN GUAN LI

当代中国出版社

实用酒店管理

施 琦 著



当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用酒店管理/施琦著. —北京:当代中国出版社,
2003.2

ISBN 7-80170-212-3

I. 实… II. 施… III. 饭店—企业管理

IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 007629 号

责编:马志凤 王晓辉

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

北京市金星剑印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 7.375 印张 185 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数:3000 册 定价:18.00 元

自序

我是半路出家管理酒店的,谁知一管就是 20 年。

我涉足酒店行业实出偶然。80 年代初期,全国供销社系统在党的十一届三中全会改革开放政策的指引下,率先进行体制改革,实行自主经营,并全面放开经营范围。当时,我任昆明市供销社主任兼党委书记,生意做得红红火火,每年的购销总额达十多个亿,年利润在两三千万之间。那时,为了组织工业品下乡,农副土特产品进城,我几乎走遍了云南的山山水水,深感云南的旅游资源十分丰富,前景广阔。经过领导班子反复论证,决定把发展酒店业作为昆明市供销社系统的一个新兴产业。经过两三年的努力,我们先后建成了金山宾馆、金马大酒店、宜良宾馆。为了开发澄江抚仙湖星云湖,我们又和当地有关部门合作,建成江川宾馆和通海秀山宾馆,同时,参与了金山饭店的投资。供销社介入酒店业引来了各方各面的轰动和议论。有人说“农民进城了”,有人说“农民办酒店简直是开天大的玩笑”。种种议论不能说没有道理,因为当时的昆明市只有两家最有规模的酒店,即翠湖宾馆和昆明饭店。人们还把酒店管理看成是一件很神秘的事。事实上,当金山宾馆建成后,我也不知所措,最后只好交给省旅游局企管处帮助我们管理。

我真正投身于高星级饭店的管理还是 1989 年 3 月份的事。那是由于 1988 年开业的中外合资三星级饭店——金龙饭店(后评为四星级)在聘请海外一家酒店管理公司管理一年之后,出现严重亏损,其时又恰值我国第一次实行宏观调控政策,银行紧缩银根,催收贷款,金龙饭店也就出现债务危机,面临被迫变卖或被瓜分的

严峻局面。在这种背景下,我临危受命被市委派去金龙饭店担任董事长。因为由外方担任的总经理出缺,也就由我兼任。

经历了“六月风波”和债务危机之后,在市委和市政府的领导下,经过全体员工三年多的拼搏,到1992年6月,除弥补了1989年的亏损外,全部收回投资1800万元,我也同时离任。

从金龙饭店卸任后,不少企业(包括一些海外企业)邀请我去当总经理。但我最终却选择了一星级的金山宾馆,并于同年的7月1日出任其总经理。之所以做出这样的选择纯粹是为了争口气。因为个别人既摘了金龙饭店这个已经成熟的桃子,还在背后口出狂言,说金龙饭店三年收回投资靠的是天时,没有什么了不起的。

经过全体员工的努力,我们只用了两年的时间,金山宾馆就由一星级一次跃升为三星级。1994年7月,经省评委对全省400家宾馆饭店进行综合实力评估,金山宾馆又进入10强,名列全省第8。在我4年的任期内,金山宾馆的固定资产翻了一番,并归还了大部分贷款,创造了1700万元的利润。离开金山宾馆后,我又先后参与管理过两家四、五星级的中外合资酒店,两家具具有规模的民营酒店。经历了昆明酒店业的发展初期、鼎盛时期和近几年的艰难岁月。但我都是单枪匹马干过来的。

2001年云南省首家经省旅游局批准,省工商局注册的云南省名泰酒店管理有限公司成立,我又应邀加盟该公司工作,意在帮助更多的酒店摆脱困境。

我管理酒店的经历,说明世间无难事,只怕不用心。因为我是半路出家管理酒店的,没有经过任何专业学校的培训,因此,说不出多少理论来。我管理酒店的经验来自实践,并在实践中不断学习,不断总结提高。归纳起来就是一句话:“一切从实际出发”,即把西方的酒店管理与中国的实际相结合,针对酒店实际对症下药,最终的目标是管出效益来。因此,读这本书不可能在理论上有多

少提高。但却可以帮助有志从事酒店行业的员工和各级管理人员解决一些实际问题。收集在这本书里的文章,实际上都是一些讲稿。有些是去年在昆明云安会都搞全员培训时向员工讲的,有些是今年开专题讲座时向云安会都管理人员讲的。讲过之后,效果不错,大家劝我出书,我也就冒冒失失地把讲稿整理成书,以向读者献丑。

施 琦
于昆明云安会都

目 录

自序.....	(1)
---------	-----

上篇:酒店管理实务

认识酒店.....	(3)
酒店的日常管理.....	(9)
酒店的职业习惯	(14)
酒店的困境与对策	(19)
酒店管理诀窍	(27)
酒店的领导管理体制问题	(40)
酒店经理应具备的综合素质	(47)
以人为本	(52)
用人之道	(58)
领导方法	(66)
怎样当领班	(72)
酒店服务	(76)
酒店的销售工作	(85)
酒店的人事管理	(91)
酒店的财务管理	(97)
酒店的前厅部工作.....	(101)
酒店的客房管理.....	(107)
房务部的工作范围.....	(120)
餐饮的经营与管理.....	(124)

酒店的设备和维修管理	(145)
酒店的保安工作	(148)

下篇:心得·随笔

旧瓶装新酒	(155)
别把绞索套在自己的脖子上	(159)
冷中求热	(161)
小和大的关系	(163)
顺应消费潮流	(165)
谨防翻船	(167)
养懒兰	(169)
两把双刃剑	(172)
✓服务的共性和个性	(175)
千里寻亲	(177)
酒店无小事	(179)

附录

✓云安会都的市场定位	(183)
云安会都管理模式初探	(187)
酒店调研提纲	(189)
客房管理的若干做法	(192)
中餐部质量管理标准之一	(195)
关于新入职员工管理的规定	(201)
关于工作服的使用及管理办法	(202)
云安会都考勤制度	(204)
关于会都考勤制度的补充规定	(206)
关于实行每工作日进行签到的规定	(209)
关于会都内部接待签单的规定	(211)

关于会都内部接待签单的补充规定	(213)
关于奖金分配的规定	(214)
关于会都内部接待签单和消费的规定	(215)
餐饮收入内部控制程序	(218)
卫生要求	(220)
康乐部歌舞厅营销方案	(222)

上 篇

酒店管理实作

认识酒店

酒店行业自古有之，且门类繁多，等级森严。现以云南省为例将建国前后的酒店情况作一简单介绍：

鸡毛店

多分布在村镇的边沿地带。好一点的鸡毛店有低矮的土基房，差一点的甚至是断墙残壁，勉强能避风雨，没有客房，也不提供被单，丢上几张草席或几把草作为地铺，人就睡在上面。堂屋中间有一个火塘，支一个铁制三角架，叫锅枪，放上几把柴火用以煨开水和夜间御寒。浓烟把人熏得睁不开眼。一盏豆油灯，忽明忽暗，照得让人心寒。住“鸡毛店”的客人一般是抬轿子的、抬滑竿的、挑扁担的低层劳动者。当然，也有出于各种原因暂时投宿的落难者。

马店

多在城边郊区，地方宽敞，有简陋的马厩和住房，也提供厨房。由店主或赶马人提锅做饭。黄昏，还有农民割了青草卖给赶马人。这种马店专供马帮和由山区到赶坝区赶街回不去的赶马人住宿。

堆店（货栈）

是各路商号异地经商的据点。在一个堆店同住若干商号，有常住的，也有不常住的。店内附设仓库，用于存放货物。供货主

住宿的客房，有堂屋用于洽谈生意。店里有学徒打扫卫生，并给刚到的客人装烟、献茶。伙食有厨师料理。解放前，昆明的堆店集中在宝善街一带。上个世纪三、四十年代，滇西的商贸十分繁荣，腾冲商帮“洪盛祥”、“鹤庆”、“福庆店”等都曾在下关西大街设过堆店。

客店

一般拥有一二十间客房，房间窄小、用条凳、木板搭床铺，被单被子可向店主临时租用。收费按日计或按月包房，伙食由旅客自行起火或包饭。自备行李，不搭伙，只住店的，叫住干店。此类客店的客人一般是学生、小商、游医、江湖艺人以及办事、访亲的人等。

旅馆、饭店

旅馆档次比客店高。有固定的客房，分单人间、两人间、三人间和通铺，被单也是现成的。但没有卫生间，也没有餐厅。抗日战争时期由于昆明是后方重镇，因此，近似现在二星级的高级饭店也有，最有名气的是拓东路塘子巷对面的谊安大厦（建国后改为昆明旅馆），主要接待对象是参加抗日援华的美军飞行员。另外，还有巡津街口的商务酒店和太和街口的皇后饭店共三家。

解放后，酒店业曾长期停滞不前，一直到 80 年代中末期，随着改革开放的深入，经济建设的蓬勃发展，国民收入的增加，酒店行业才有了迅速的发展，并带动了相关行业的发展。

从解放前后酒店行业的发展变化可以看出：

1. 酒店行业是随着时代发展而发展的。从最原始、最简陋的鸡毛店到现代化的星级酒店就标志着新旧时代的巨变。

2. 酒店的类别和规模是依据不同阶层的人们不同档次的经

济收入而形成的。即使简陋的鸡毛店，也拥有其客源市场。

3. 从不同类别的酒店为客人提供的不同样式的服务项目中可以看出，店主的经营思想是比较灵活的，并且朴素地遵循了等价交换的原则。

知道酒店业的一般简况后，我们还应该进一步了解酒店的一些基本特点。了解酒店业的特点，是为了积极参与市场竞争，不至于因几个浪头就被打得昏头转向。同时，也有利于进一步探索酒店经营管理的规律，逐步做到变被动为主动。

没有经营过酒店的人，由于不了解酒店的特点，往往会产生两种极端的看法。有些人认为，管个酒店没有什么了不起的，无非是端端盘、铺铺床而已。相反，有些人又把酒店尤其是星级酒店的管理看得过分复杂神秘，觉得花去成千上亿元的投资，不放心交给中国人去管，非得要请外国专家来管理。

产生上述看法的原因，在于对酒店的特点缺乏全面的认识，顺利的方面看多了，就容易把管理看得简单化；困难的方面看多了，又会把管理工作看得复杂化、神秘化。因此，正确认识酒店的特点，就成为一个十分重要的问题。根据我多年的实践，我认为酒店有以下主要特点：

一、用发展的眼光看，酒店业是一个长盛不衰的产业。

这是因为旅游业的发展是和国际、国内的经济的发展以及人民收入的增加成正比的。第三产业的发展水平，往往成为衡量一个国家经济发达程度的重要标准之一。因为，国家的经济发展了，才拿得出较多的钱用于改造、维护和发展道路交通、航线以及其他旅游资源的开发。国家的经济发展了，人民的生活也就随之富裕了，人民有了多余的钱，理所当然就会想到旅游，酒店业也就随之得到发展。而人们花在旅游上的钱越多，国家的财政收入和酒店的收入也就越多。

全球的经济和国内的经济在发展过程中难免会遇到一些曲

折，但趋势总是向前发展的；人民的收入有时也会遇到一些暂时的困难，但总的收入水平也是会不断提高的。旅游业虽然受多方面的影响，在一定时期会遇到一些困难，但旅游收入还是逐年增长的。因此，说涵括在旅游业之内的酒店业是长盛不衰的产业，一点也不夸张。从事酒店业的人前途也是光明的。

二、酒店业是具有较强的依赖性和脆弱性的产业。

酒店业虽然是一个长盛不衰的产业，但同时也具有较强的依赖性和脆弱性。

首先，是容易受到经济滑坡的影响。例如 90 年代那次金融风暴，引发东南亚一些国家和地区的经济出现危机，一时之间，到我国旅游的客人也有所下降，酒店业也就一度出现萧条现象。商务散客也是住酒店的一种重要客源。当某个城市的投资环境较好，有大量的生意可做，这个城市的酒店业也就兴盛发达。例如 90 年代初期和中期，依托云南的烟、茶、糖和矿业资源，就吸引了不少商务客人入住昆明的酒店。

第二是依赖于交通。有最好的旅游资源，假若缺乏便捷的交通条件相配套，酒店业也发展不起来。滇西北大理、丽江、香格里拉炒得这样火爆，得力于昆楚、楚大、大丽几条高速公路通车和若干条航线的通航。

第三是对安全的依赖。对高星级酒店来说，首先是容易受到国际风云变幻的影响。例如 1990 年的第一次海湾战争爆发，住金龙饭店的商务客人在一夜之间几乎全部走光，因为战争引起股市行情的剧烈波动，故而客商不敢滞留外地。

自然灾害也会影响客源，例如发生重大的洪涝灾，旅客最终怕滞留途中，更怕灾后的瘟疫。1996 年云南省孟连、武定、禄劝、丽江先后发生大地震，地震部门又通过媒体报道该省处于地震多发期，一时之间，昆明酒店客源锐减。有时一些正面宣传，也会产生负面效应。例如 1991 年云南省报刊登了一则短新闻，

报道某地发生若干例爱滋病例，1995年，云南电视台播放大型记录片《中华之剑》，宣传云南省缉毒禁毒的巨大成就，有些人就误以为云南到处都是毒品、吸毒者和爱滋病，对到云南旅游望而却步。

其他如个别地方政府制订的某些急功近利、杀鸡取卵的办法，少数人乱收费、乱宰客等欺诈行为，都会影响酒店的生意。

有时，甚至一些从表面看来风马牛不相及的事，也会影响酒店的经营，例如飞机降落在某些专线机场的时间是在早上或午间，旅客下飞机后有充裕的时间转车到其他地方，根本不在你这里住宿。

因此，经营酒店的人不能坐井观天，要读书，要看报看电视，要关心天下大事。知识面要宽，思想要敏锐，要增强应变能力。

三、酒店业是一个竞争十分激烈的行业。

在市场经济条件下，市场竞争是一种很正常的现象，也是市场经济区别于计划经济的主要标志之一。因为计划经济什么都由国家包下来；而市场经济则是自负盈亏、依法纳税，自苦自吃。市场竞争是无情的，因为优胜劣汰是竞争最基本的游戏规则。市场经济的规律很多，而最基本的规律是市场的供求关系。当某种商品求大于供时，价格就上涨；当某种商品供大于求时，价格就下落，酒店行业也不能例外。

还以云南为例，因其地处边疆，和沿海地区比较，酒店业的发展相对要慢一些。从上个世纪80年代末期到90年代初期是高级酒店的起步和发展时期。那时的市场供求关系是处于求大于供或供求关系基本平衡的时期，生意比较好做。而当人们看到酒店业的投资回报率比较高，特别是受到举办世博会的鼓舞，工、农、兵、学、商一齐办酒店，导致其严重过剩，供求失调，酒店业的日子也就普遍不好过了。加上相当多的酒店投资来源主要靠

银行贷款，一开始就负债经营，日子尤其不好过。故而形成了酒店行业内竞争十分激烈的局面。

酒店行业内部的竞争往往简单地反映在盲目的价格大战上，而较少反映在人才、产品质量、成本控制等软件管理上，这是因为提高软件管理水平要比盲目降价复杂得多。因此，酒店的经营管理者在参与市场竞争时，既要重视调整价格，更要重视提高软件管理水平。

四、服务是酒店的灵魂。

我们的社会是一个人为我、我为人人，互相关心、互相服务的社会，人与人之间的关系是平等的。但是酒店的服务又有别于一般意义的服务，这就是酒店业的另一特点。因为：

1. 酒店的产品是由硬件设施、餐饮出品和软件服务组成的，加上建筑风格、自然景观、庭园绿化、文化特色作为包装，形成统一的酒店产品。由于酒店服务是作为酒店产品的一个重要组成部分卖给客人的，所以，搞好对客人的服务就显得尤为重要。

2. 酒店特别是星级酒店的收费标准一般是比较高的，从等价交换的原则出发，我们在服务上就应该做到物有所值，不能让客人有被欺骗的感觉。

3. 酒店的客人一般最短也要住一夜，不像买包香烟那么简单，一两分钟就结束交易。需要对客人的服务做到有头有尾，善始善终，不能有丝毫的失误。

因此，我们必须牢固树立宾客至上，服务第一的思想。