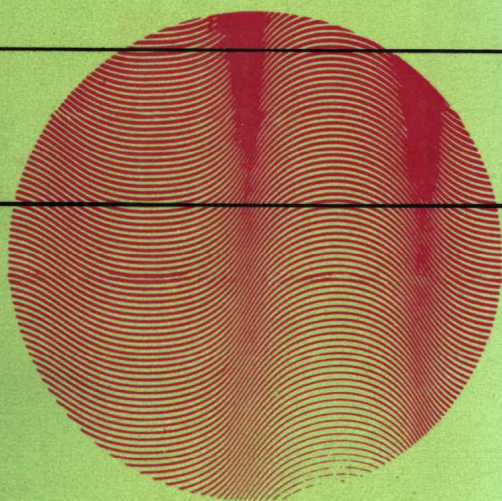

旅館管理 基本作業

潘朝達 著

商業管理叢書 5



願此書獻給
從事觀光旅館事業的朋友們。

商業管理叢書

5

旅館管理基本作業

潘朝達 著

水牛出版社

旅館管理基本作業

商業管理叢書 5

著 者：潘 朝 達
發行人：彭 誠 晃
出版者：水牛圖書出版事業有限公司
地 址：台北市金山南路一段135號2樓
電 話：3410275・3215644
郵政劃撥 0013932-1 號
出 版：中華民國75年8月15日

登記證 局版台業字第0628號

序

現代管理學的理想，並非純為西方已開發國家的產物。如從歷史上探本溯源，中國早在三千餘年前，即有現代管理學的觀念，以及各種管制作業的方法。在我國孟子一書中，他曾明白指出制度、方法及範式對於有效管理的重要。所謂「工使規矩以成方圓」，「故百工得其法以為準繩」的誓言，可說為現代企業管理與作業奠定了基礎。

現代科學管理的創始者—美國泰勒（Frederick W. Taylor）認為「優良的工作表現與作業，對管理者與職工雙方均有裨益」。他並以「工作方法的標準化，決定標準作業程序」。為增進生產效率的方法之一。

目前歐洲與美國企業發展的差距，主要在於管理。日本在第二次世界大戰後，其工商企業的復興，從開始就注意到管理的問題；故其經濟建設與科學管理同時並重，致進展神速，縮短了達成企業化的時限，故管理是企業成功之鑰。

現代旅館事業的管理與經營，充分選用一般工商企業的觀念，已為當代旅業專家一致所公認。在歐美觀光事業高度發展的國家，旅館高階層管理幹部由最基層服務生行伍中擢升者頗不乏人。即或有未經基層職位歷練者，其必沿旅館各階層工作的實習的梯階而上。是以旅館管理的良窳，胥視經理級以下各部門管理及服務人員的素質優劣而定。

由於管理與服務工作並無一定的制式與法則可循，美式與歐式固有不同，東方與西方更有差異，因此，旅館從業人員作業的方式與服務的儀態，必須針對旅客的國籍及其民族性，講求應對之道；旅館提供旅客所需求的各項服務，必使其稱心滿意，始有賓至如歸的感受。

我國倡導觀光事業已有十餘年的歷史，旅館管理之學已不乏專書問世。惟一般多偏重於旅業經營的理論與中級以上管理的實務，對旅館的基本作業，仍覺語焉不詳；爲改進旅館基層人員作業，提高服務效率，使獲致優良的工作表現與工作的標準化，應爲旅館從業人員研討的課題與努力的目標。

蕭朝達君從事旅館基層工作有年，他能以好學不倦的精神及以往工作的經驗，編著「旅館管理基本作業」乙書，以饗同業，誠屬難能可貴；尚盼此書的出版，能激起旅業人員共同的砥勵與研究改進，故樂於爲序。

交通部觀光局局長

曹嶽維

六十二年八月二十二日

商業管理叢書

最新國際貿易實務

個體經濟理論

經濟開發

景氣變動

經濟學理論

現代經濟典範

彼得原理

管理行爲

現代推銷術

日本財閥企業戰略

線型管理

營銷人員法律實務

旅館管理基本作業

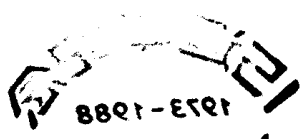
如何創造財富與榮譽

大眾傳播學導引

商場怪傑

成功企業家談經營

超越危機之經營法



目 后 公 錄 圖 南 中

第一章 “HOTEL” 的概念

第一節	什麼叫做 “HOTEL”	11
第二節	旅館簡史	11
第三節	旅館的類型	16
第四節	旅館的等級	19
第五節	旅館的計價方式	23
第六節	旅館的連鎖經營	25
第七節	旅館的組織系統	31
第八節	旅館商品的特性	33
第九節	協調合作的重要性	35
第十節	旅館的設計	37

第二章 旅館的銷售與推廣

第一節	什麼叫做 MARKETING	48
第二節	顧客	53
第三節	商品	54
第四節	商品的美化與管理	56
第五節	推廣	59

第三章 客房部

第一節	客房部辦公室	71
第二節	訂房作業	76
第三節	櫃台設計及其機能	102
第四節	櫃台接待作業	107
第五節	櫃台詢問作業	128
第六節	櫃台郵電服務作業	133
第七節	櫃台夜間接待作業	149
第八節	櫃台收銀作業	151
第九節	櫃台職員應有的認識	204
第十節	總機服務作業	208
第十一節	行李服務作業	216
第十二節	房務管理	229

第四章 餐飲部

第一節	餐飲管理概說	274
第二節	西餐廳	279
第三節	咖啡廳	312
第四節	夜總會餐廳	322
第五節	宴會餐廳	323

第六節	中菜餐廳	326
第七節	客房餐飲服務	349
第八節	酒吧	355
第九節	餐廳收銀作業	379

第五章 旅館電腦作業 387

- 1 電腦作業一般程序
- 2 電腦各系統程式表
- 3 旅館電腦管理系統情報流通示意圖
- 4 電腦作業情報交流圖
- 5 夜間稽核作業程序表

第六章 非營業部門

第一節	養護工程	395
第二節	採購	401
第三節	保管	403
第四節	人事	409
第五節	財務管理	424
第六節	安全	430
第七節	總務	437

附 錄

一、一般禮儀	438
二、美容指導	443
三、國際主要旅館連鎖系統名次表(前五十名)	444
四、全球大型旅館名稱(1500間以上)	448
五、亞洲地區大型旅館名稱(600間以上)	450
六、民國65年至84年預測來華人數統計表	451
七、民國65年至84年各主要市場來華旅客人數預測值.....	452
八、全球旅館連鎖系統名稱及總部地址	453
九、全球航空公司名稱及簡稱	468
十、世界主要旅遊機構名稱	474
十一、台灣地區觀光旅館資料	475

第一章 “HOTEL”的概念

第一節 什麼叫做“HOTEL”

Hotel一字，是由法語而來的，當時的意思是貴族在鄉下招待貴賓的別墅。

Hotel在我國稱為「大飯店」，日本以外來語稱為「ホテル」，香港，新加坡等稱為「大酒店」。

Hotel的定義：A Building or Institution Providing Lodging, Meals, and Service for the Public—Mr. Webster.

一座為公眾供應住宿與飲食及服務的建築或設施者。

今日的旅館事業，被稱為「旅遊工業」（Hotel and Travel Industry）亦稱為 Hospitality Industry。所謂工業，它代表的是，大量的、科學的、專業的，以及有效率的事業。歸納起來，現代所謂的Hotel，應具有下列基本條件：

- ①它是一座設備完善的大眾週知且經政府核准的建築。
- ②它必須提供旅客的住宿與餐飲。
- ③它要有為旅客及顧客提供娛樂的設施。
- ④它要提供住宿、餐飲、娛樂上的理想服務。
- ⑤它是營利的，要求取合理的利潤。（政府或慈善機構經營者例外）

第二節 旅館簡史

旅館是一種非常古老的行業，據資料可查約在二千年前就有客棧的存在，而成為廿世紀現代的一種「旅館工業」，則是近幾十年來發展形成的。過去的客棧，只不過是給普通商旅人士，求得一宿或一飽而已。然而今天的觀光旅館，被稱為，家外之家 A Home away from Home，城市中的城市 City within the City，世界中的世界 World within the world.

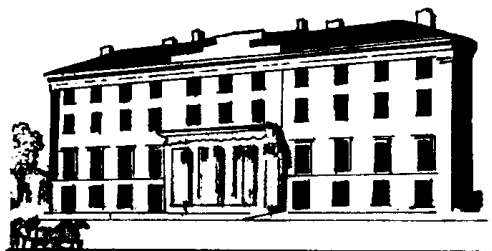
全球觀光旅遊活動不斷的成長，因此，旅館的投資興建亦不斷的増加，全世界依存旅館生活的從業人員何止千萬，影響經濟甚巨。盡管科學日益發達，有許多產品可以代替「人手」處理旅館的作業，如：通訊、訂房、交通等，但對於鋪床、洗衣整理、烹調準備、修理家具、清潔服務等，却必須仰賴真正的人手來完成作業。旅館管理 Hotel Management，已成為一門現代科學。瑞士、美國、日本等國家都有專門培養人材的機構，不斷的使旅館更臻於現代化。

早期英國的客棧，約在十一世紀即已在倫敦出現，然後向鄉間發展，進而發展到全歐洲各地，這些早期的客棧主人，安於現狀有一段相當長的時期，直到了美國開拓新大陸，在各大港口興建客棧之後，才引起他們更新的意願。1425 年興建的天鵝客棧(The Swan)，及黑天鵝客棧(The Black Swan) 是英國古老的客棧之一、二。現在約有 200 家英國早期的客棧，還在營業中，距今已有四百年的歷史了，這些古老的客棧，尚能營業到現在，其中當然經過改造、重建或易名。這些旅館目前大部份由歐洲最大的旅館公司 Trust House Forte (THF) 經營。

美國最早期的 Inn，是 1607 年，在主要港口興建的，是私人住宅的一部份或馬房、農舍等提供做為普通商旅人士過夜而已，沒有服務，也沒有濃厚的商業色彩。但是這些 Inn 發展很快，提供更好的食住服務。到了 1794 年，第一座美國式的旅館叫 City Hotel 在紐約開幕，擁有 73 個普通房間，很快的成為紐約社交中心。之後，美國其他較大的都市也相繼興起類似的旅館。

1829 年影響美國旅館事業極為深遠 Tremont House 在波士頓落成，從此開始，才有私人的客房 (Private Room) 重視私人生活，客房分為單人房及雙人房，同時每個房間都設有鎖匙 (Room Key)，房內放有一個大杯子，一壺水，免費的肥皂，並且有行李

Tremont House



員 (Bell Boy) 替旅客提行李，並供應法國式的餐食，奠定了美國現代旅館的基礎。



自Tremont House營業後，其他更好的旅館相繼出現，1834年紐約市的Astor House，二層樓，309個房間，是第一家「宮殿」型的旅館，客房用黑桃木製的傢俱，地板鋪上毛織的地毯。1848年波士頓的New England Hotel，設有旅客專用的保管箱，替客人保管貴重的物品，1875年舊金山的Palace Hotel被稱為是當時的「世界最大」的旅館，共有800個房間，

耗資五千萬美金，於1906年因地震起火燒燬。1887年佛羅里達的第一家



台北
阿波羅美麗殿大飯店



旅館Ponce de Leon，被稱為是最豪華的旅館。1888年加里福尼亞的Del Coronado，是第一家豪華的渡假旅館(Luxury Resort Hotel) 1907年紐約的Buffalo Statler完成，名噪一時，因為它三百個客房全部設有浴室，並以“A Room and a Bathroom for a Dollar and a Half”（有浴室的房間，一天只售一元半），為號召。1923年改名為Buffalo Hotel。Mr. Statler首先開創：客房有定價；



有收音機；免費送閱晨報；房間有自動冰水；免費的文具紙張。他被稱為建立美國現代旅館的始祖，就如Henry Ford的建立美國汽車工業一樣同負盛名。自從1907年以後，美國各地相繼出現更大、更好的旅館：1912年紐約市的McAlpin，25層高，1700個房間。1919年紐約的Hotel Pennsylvania，耗資一億二千萬美元，共有2200個客房。1928年，當時叫做Stevens Hotel，現在稱為Conrad Hilton（以Mr. Conrad

Hilton的名字為之）在芝加哥完成，耗資二億八千萬美元，僱用約2200員工，擁有2400個客房，是目前自由世界大型旅館之一。

1929年紐約的Hotel New Yorker完成，43層高，2500間客房。1932年紐約的新Waldorf-Astoria完成，47層高，2150個房間。1963年New York Hilton完成，46層高，2131個客房，員工約1800名，耗資五億二千萬美元（不含土地），館內用電梯及扶梯乘載客人，共有12部高速電梯；另四部扶梯每小時可乘運五千人次；有六部電梯設有Room Service廚房。大型的宴會廳，可以容納10,000人。採用IBM的系統電腦作業。

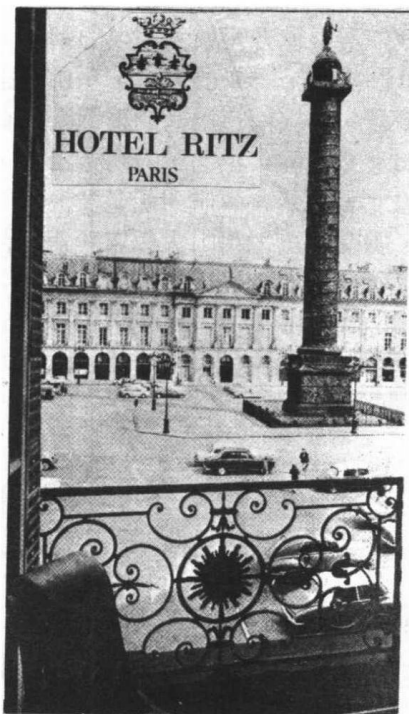
公路旅館（Motel）是1920年才出現的另一種形式的旅館。

美國也是首先開創旅館連鎖經營（Hotel Chain operation）的，1947年泛美航空公司（PAA）獲得Inter-Continental Hotels公司的經營權，成為大的國際性連鎖旅館機構。1949年Hilton公司，發展國際性連鎖系統，首家加入的是波多黎各（Puerto Rico）的Caribe-Hilton，1952年Holiday Inns公司在Memphis成立，發展國內與國際

的旅館連鎖系統業務。

目前遍佈全世界的連鎖經營的旅館約有 269 家，（ 1978 年 6 月份之資料，詳見附錄三， 頁）。其中較大的有 Holiday Inns：1,718 家旅館，286,529 間客房；Trust House：860 家旅館，77,051 間客房；Ramada：860 家旅館，77,051 間客房；Sheraton：402 家旅館，102,019 間客房（詳見附錄 4，447 頁）。台北希爾頓是我國第一家國際連鎖經營的旅館，屬於 Hilton International。

一般說來，歐洲的旅館有她獨特的風格，歐洲的歷史文化比美國悠久，風光宜人、人情敦厚、服務親切，旅館的規模較小，不像美國那樣令人感到「龐大」。



巴黎的 Hotel Ritz（150 間客房）可以說是歐洲旅館風格的典型，Ritz 於 1898 年 3 月落成，直到現在尚營業中，且依舊傲視群倫，世界十大著名旅館之一。

台灣旅遊的起源於當時與大陸通商來往較早較多的台南、鹿港、萬華，即所謂的「一府二鹿三艋舺」，距今已有 80 多年的歷史了。當年閩南人來台灣做生意較多，當時的「販子間」（台語）可說是台灣旅館的起始，其簡陋自不待言，專供一些過往的小販做為休息的場所。這種「販子間」到了光復初期才被更好的旅社所淘汰。民國元年，淡水港口開始通商，更多的生意人，由大陸渡海來台，此時開始有客棧出現，提供較好的設備及服務。簡陋的隔間，放一張木床，一張木椅，沒有私人的浴室。民國十五年才有較舒適的旅社出現。

民國四十五年，政府倡導發展觀光事業，及觀光旅館的興建，多年來，政府的鼓勵（大型旅館之興建列為獎勵投資事業）及民間的投資，而不斷的成长。

台灣地區觀光旅館的發展，由民國四十五年起至今，約可以分為三個階段：

第一階段：民國四十五年至民國五十四年。

這是台灣地區觀光旅館的萌芽期，在這個階段的十年間所興建的旅館，都是小型規模，客房約在 100 間以下，而以 20 ~ 30 間為多，其經營方式完全是「家族經營」。民國五十四年的來華觀光客為 133,666 人次，為民國四十五年的 893 倍。民國五十四年台灣地區共有 2,714 間客房，可供外賓住用。

第二階段：民國五十五年至民國六十四年。

在這十年裏，台灣的觀光旅館發展已升至較大規模的型態，客房多在 100 間以上。至 600 間之間，經營的方式，也由「家族式」進而以「現代化」的經營。各旅館也以聘請專門人才負責經營及管理，在國際上扮演著重要的角色。民國六十二年，第一家國際連鎖旅館系統的台北希爾頓大飯店開始營業，同時，代表中國傳統的建築藝術，美侖美奐的圓山大飯店新館擴建也在這個階段裏完成，奠定了台灣地區觀光旅館的良好基礎。民國六十四年的來華觀光客為 853,140 人次，為民國四十五年的 5,698 倍。民國六十四年台灣地區觀光旅館，共有 11,354 間客房。

第三階段：民國 65 年以後

這個階段的旅館，其經營與管理的型態，是以更現代化，更具規模，以及採用更完整的電腦系統作業的新階段。

民國七十年三月開幕的「來來香格里拉大飯店（Lai Lai Shaugri-La Hotel）」，擁有設備豪華的客房 705 間，12 個大小型餐廳、宴會廳、會議廳、酒廊、夜總會、會員俱樂部等設施，採用電腦連線作業，並與日本大倉大飯店（Okura Hotel）業務與技術的合作，後來取銷合作，於民國 72 年與美國喜來登旅



台北圓山大飯店（Taipei Grand Hotel，660間客房），是最具代表中國傳統建築藝術的飯店，佔地達十二英畝，內部設施完備，讓觀光客領會到中國傳統氣氛外，且享有現代的便利與舒適。圓山大飯店是世界十大著名旅遊之一。