

现代

宾馆经营管理学



张士泽 编著

广东高等教育出版社

现代宾馆经营管理学

张士泽 编著

广东高等教育出版社

粤新登字 09 号

责任编辑：易 言

封面设计：智 慧

现代宾馆经营管理学

张士泽 编著

广东高等教育出版社出版

广州市科新电脑技术服务中心排版

广东乳源印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 18.875 印张 370 千字

1995 年 5 月第一版 1996 年 11 月第三次印刷

ISBN7—5361—1614—4/F·173

定价：25.00 元

前 言

现代旅游宾馆（酒店）业是现代旅游业的主体和核心，是市场经济的组成部门。改革开放以来，现代旅游宾馆业发展很快，崭新的现代旅游宾馆经营管理科学也应运而生，并在市场激烈竞争的大潮中得到进一步的充实和发展。本书就是在本人原编著的《现代旅游酒店（宾馆）经营管理学》（1990年3月广东高等教育出版社出版发行）的基础上，吸收了近几年来国内外在旅游宾馆（酒店）经营管理实践方面的诸多经验，特别是本人再次赴香港、澳门、北京、上海、深圳、珠海、东莞、顺德，以及新加坡、泰国、马来西亚等地的一些著名的酒店、宾馆考察取经的基础上，加上本人亲自从事的酒店管理实践与教学实践的体会而重新编著的。本书许多内容都是来源于实际经营管理经验的总结，取材新颖，对经营管理旅游宾馆（酒店）有实际意义，并有20余个实际经营管理案例作为我们的借鉴。因此，本书具有系统性；理论与实践相结合性和可操作性的特点。适合于旅游宾馆（酒店）管理本科、专科、成人高等教育学生系统掌握最新专业科学知识和技能，作为教材或教学参考书，也可以作为旅游酒店、宾馆总经理、部门经理、主任、主管、部长、领班等高、中、基层管理人员更好的进行旅游宾馆（酒店）企业

的经营管理自学阅读或短期培训班培训之用。

本书参阅借鉴了国内外同行专家、学者们的经验与论著，还得到了香港丽晶酒店、半岛酒店、文华酒店，新加坡威斯汀·史丹福酒店、香格里拉酒店，泰国曼谷东方酒店，澳门总统酒店等有关指导和提供的宝贵资料，还有北京建国饭店、长城饭店、王府饭店、中国大饭店、国贸大厦，以及广州花园酒店、中国大酒店、白天鹅宾馆、东方宾馆、文化假日酒店、中央酒店等提供的经验和介绍，因此，这本书应该说是集体创作的结晶。

广东高等教育出版社为本书出版给予了特别的关心和支持，在此表示衷心的感谢。

张士泽

1994年12月于广州大学

目 录

前言	(1)
第一章 宾馆总论	(1)
第一节 宾馆溯源与五花八门的称谓	(1)
第二节 宾馆的任务、功能与定义	(2)
第三节 宾馆的分类与分级	(5)
附录 I 国际官方旅游组织协会公布的宾馆分级标准	(13)
附录 II 英国注册宾馆最低标准	(15)
附录 III 英国皇冠级标准	(18)
附录 IV 东亚及太平洋地区宾馆等级分类标准	(21)
第四节 中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定 和标准	(32)
第五节 宾馆分级的利弊	(69)
第六节 世界最佳宾馆综述	(70)
第七节 1991 及 1992 年世界最佳宾馆冠军——香港 丽晶酒店成功的经验	(84)
第八节 当今世界宾馆业发展的主要特点	(90)
第九节 世界宾馆业发展的未来趋势	(102)
第二章 宾馆的特性	(112)
第一节 认识宾馆特性的必要性	(112)
第二节 现代宾馆的特性	(112)
第三节 我国国情所决定的宾馆的一些特性	(118)
第三章 现代宾馆经营管理的新思维	(122)
第一节 陈旧的思维	(122)

第二节	现代宾馆经营管理的新思维.....	(124)
第三节	“以顾客为中心”的经营管理与服务思想的 确立.....	(128)
第四节	按照新思维建立的宾馆企业经营管理的运行 机制.....	(129)
第五节	全面采用国际惯例,按照旅游经济的内在要 求和市场规律经营管理宾馆.....	(132)
实例一	广州白天鹅宾馆的经验.....	(143)
实例二	广州东方宾馆的经验.....	(146)
第四章	现代宾馆经营管理的理论与方法.....	(149)
第一节	管理和经营管理的基本概念.....	(149)
第二节	近代行为科学理论.....	(151)
第三节	日本特色的现代企业管理论.....	(160)
第四节	中国特色的现代企业管理论.....	(162)
第五节	宾馆经营管理的特点及必须注意遵循的几个 原则.....	(166)
实例三	广州中国大酒店实行现代化管理的经验.....	(173)
实例四	北京饭店在改革中不断开拓前进的经营管理 经验.....	(175)
实例五	南京金陵饭店锐意改革,努力探索中国式的 现代化酒店管理道路的经验.....	(178)
实例六	“国际金酒店奖”、“国际质量金奖”和“国际 质量金星奖”获得者——北京建国饭店的经营 管理经验.....	(180)
第五章	宾馆设施规划管理.....	(183)
第一节	宾馆设施规划的意义及规划要求.....	(183)
第二节	可行性研究.....	(189)
第三节	确定项目.....	(190)

第四节	面积分配计划与设计	(192)
第五节	宾馆经营计划	(193)
第六章	宾馆人事管理	(195)
第一节	宾馆人事管理的地位	(195)
第二节	宾馆人事管理的目的和内容	(195)
第三节	宾馆人事管理的基础——宾馆组织结构系统	(198)
实例七	波士顿——喜来登酒店组织形式要点	(203)
第四节	其他组织形式举例	(204)
第五节	宾馆(酒店)人员配备表	(208)
第六节	希尔顿酒店公司组织形式图	(211)
第七节	宾馆员工的招聘	(215)
第八节	宾馆员工的培训	(245)
第九节	宾馆人事考核	(263)
第十节	宾馆部门经理的素质与培训	(270)
第十一节	宾馆员工工资、福利与激励	(278)
实例八	凯悦酒店企业管理全面培训计划	(281)
实例九	阿姆斯特官廷酒店总经理面对的人事管理问题该如何解决?	(283)
实例十	宾夕法尼亚州某酒店客房部经理对8名员工采用不同的领导方法的选择	(284)
第七章	宾馆客源市场开发与营销管理	(287)
第一节	客源是宾馆的“衣食父母”	(287)
第二节	宾馆开发客源市场的学问——宾馆营销学	(289)
第三节	宾馆营销环境分析及市场细分	(296)
第四节	宾馆目标市场的确定	(300)
实例十一	某宾馆目标市场的确定及其营销组合	(304)

第五节	宾馆目标市场营销策略.....	(307)
第六节	宾馆市场定位策略及定位三因素.....	(310)
第七节	宾馆客人消费行为分析与宾馆促销策略.....	(313)
第八节	宾馆全员促销的实施.....	(328)
实例十二	江苏苏州竹辉饭店促销工作的经验.....	(334)
实例十三	深圳竹园宾馆促销有方, 绝处逢生有术的经验.....	(336)
实例十四	广州乐士福大酒店以自己的经营特色吸引顾客的经验.....	(339)
第九节	宾馆员工促销礼仪.....	(340)
第十节	宾馆新产品开发与营销策略.....	(342)
实例十五	上海中百大酒店巧作营销决策, 依靠特色取胜的经验.....	(359)
实例十六	上海天鹅信谊宾馆运用营销学指导经营的经验.....	(362)
实例十七	“北京城外之城”, 服务功能齐全的北京丽都假日饭店的经验.....	(365)
实例十八	1992年全国百强酒店之首位, 创经济效益最高的酒店企业——广州花园酒店经营管理成功的经验.....	(369)
第八章	宾馆全面质量管理.....	(397)
第一节	宾馆的生命.....	(397)
第二节	宾馆服务质量的含义.....	(397)
第三节	宾馆需求质量特性的六个方面.....	(401)
第四节	影响服务需求质量特性的五大因素.....	(404)
第五节	宾馆全面质量管理的概念、六个基本点和四大特征.....	(405)
第六节	宾馆员工的质量意识是做好宾馆优质服务的	

基础	(409)
第七节 怎样进行宾馆服务现场的质量管理	(415)
第八节 宾馆服务质量标准及标准化、规范化管理	(419)
第九节 宾馆服务质量保证体系——让顾客更加满意和信任的体系	(428)
实例十九 广州花园酒店全面质量管理实施大纲	(432)
实例二十 上海锦江集团静安宾馆抓服务质量管理 的经验	(445)
第九章 宾馆工程设备维修管理	(453)
第一节 宾馆工程设备维修管理的意义与要求	(453)
第二节 宾馆工程设备维修部门的职责	(455)
第三节 宾馆工程设备维修部门的组织结构	(456)
第四节 工程设备维修和能源费用	(458)
第五节 工程设备维修部门的管理	(463)
实例二十一 东方宾馆狠抓维修保养,保持宾馆常新的 经验	(485)
第十章 宾馆客房、餐饮、康乐服务设施的经营管理	(488)
第一节 客房部经营管理	(488)
第二节 饮食部经营管理	(495)
第三节 康乐服务设施经营管理	(507)
第十一章 宾馆财务管理	(510)
第一节 宾馆财务管理的任务	(510)
第二节 宾馆财务报告分析	(512)
第三节 宾馆筹资	(522)
第四节 贷借的基础	(531)
第五节 税收	(532)

第十二章	现代宾馆营业业务与六大系统的管理	(536)
第一节	信息处理系统	(537)
第二节	电信系统	(539)
第三节	能源控制系统	(540)
第四节	防火系统	(542)
第五节	保安系统	(544)
第六节	视听系统	(549)
实例二十二	千里马酒店电脑管理系统	(550)
第十三章	旅游宾馆集团化经营管理	(561)
第一节	宾馆集团化经营的基本形式	(561)
第二节	旅游宾馆集团化经营的优势	(565)
第三节	旅游宾馆集团化经营管理发展的趋势	(568)
第十四章	世界酒店(宾馆)业名人、名店成功经验精选	(572)
第一节	酒店大师斯塔特勒格言	(572)
第二节	世界最大酒店集团——假日酒店集团创始人 凯蒙·威尔逊及其迅速发展的两大法宝	(573)
第三节	喜来登酒店集团经营管理的特色 ——《喜来登十诫》	(575)
第四节	华美达酒店集团成功的经营	(756)
第五节	不求统一求独特的英国信任之家酒店联号经营	(579)
第六节	希尔顿酒店管理优良的七项准则与希尔顿成功之道	(580)
第七节	法国地中海俱乐部信条	(581)
第八节	香港半岛酒店与半岛集团成功的奥秘	(582)
第九节	服务与设施兼优的凯悦酒店联号提供特殊服务的经验	(585)

第十节 香格里拉国际酒店集团——一个华人企业家创 建的亚洲最大的酒店管理集团.....	(587)
第十一节 世界一流酒店联合体的优势与服务.....	(589)
主要参考文献	(592)

第一章 宾馆总论

第一节 宾馆溯源与五花八门的称谓

在中国，最早旅馆设施可一直追溯到春秋战国甚至更古的时期。数千年来，中国的唐朝、明朝和清朝被认为是旅馆业得到较大发展的时期。在中文里表示住宿设施的名词很多，像旅馆、旅店、旅舍、饭店、招待所、客栈、别墅、宾馆、酒店……等等。在英文中，表示旅馆意思的词也很多，其中最为主要的有两个，一是 Hotel，二是 Inn。前者泛指提供服务功能比较齐全，能向顾客提供住、食、行、游、乐、信息服务、购等一系列综合服务的设施，使用最为广泛，在中文里一般将 Hotel 译为酒店、饭店或宾馆。后者原来多指传统的小客店、小旅店，特别是那些家庭式的住宿设施，但现代已经有了新的含义，它已从较简单的服务功能发展成为多样化的综合性的现代化服务系统，譬如 Holiday Inn（假日酒店）已发展成为世界最大的酒店集团，所以将 Inn 译为中文时，也常译为酒店或宾馆。然而，人们似乎已形成了一种概念：一讲到 Hotel，想到的是一种标准的住宿、吃、娱乐等设施，一切都是规范化的公式化的服务；而一提到 Inn，便联想到有家庭式的那种特有的温馨、热情、舒适与方便。这也是美国大酒店业主威尔逊先生最初为其创建的住宿设施起名叫 Holiday Inn（假日酒店）时的一种考虑。

据说，英文词 Hotel 源于拉丁文的 Hospice，意为接待客人或

主人，由它派生出来的另一个词 Hospice (或 Hospital)，意为主人接待客人的地方，或主人向客人奉献热情和殷勤的处所。引到英文中时，表示主人招待客人的住所 Hospice 变成了 Hotel 或者 Hostel。在法国，Hotel 这个字眼的本意指的是那些富贵门第或官宦之家所拥有的宏伟而豪华的宅邸。当然，那里是主人款待亲朋好友，为之炫耀的地方，也是一般人赞赏和向往的去处。Hotel 真正成为现代酒店宾馆的含意，也是在其房间按天、周或月向客人出租的时期，大约是在 18 世纪后期或 19 世纪初期。

另外，还有 Moter (汽车酒店)、Airport Hotel (机场酒店)、Grend Hotel (大酒店)、Tarern (小酒店)、Lodge (小旅馆)、House (公寓)、Gueshouse (招待所或称 Hostel)、Tourist Hotel (旅游酒店)、Ordinary (小旅店)、Resort (休养地酒店) 等等称呼。真是五花八门。

但是，综观世界，称为 Hotel、Inn 及 Motel 的居多。译为中文，称酒店、宾馆的居多。为了更好的与国际市场接轨，更好的参与国际市场竞争，更准确的反映现实多功能发展的趋势，统称为酒店或宾馆比较适宜。称宾馆还有更深层的含义，即把所有客人都视为至高无上的宾客来倍加关心与热情接待，这更能反映我们“宾至如归”的接待服务要求与“宾客至上，服务第一”的接待服务宗旨。

第二节 宾馆的任务、功能与定义

宾馆业是服务行业，这一性质就决定了它的任务与功能：

一、旅游宾馆提供的一切产品和设施归根结底都是为了服务。宾馆的服务是由服务设施、服务环境、服务项目、服务人员素质、服务质量、管理工作质量等的有机组合所构成的。换句话说，宾馆的服务包括了有形设施 and 无形服务。通过保证高质量的服务来

满足旅客日益增长的物质和文化生活的需要,满足旅客生存因素、享受因素和发展因素等方面的种种需求。这个行业的工作对象是客人,并且是由宾馆员工去从事服务工作,对客人服务过程,是为客人提供劳务的一种方式。不是像工业企业根据工艺流程进行加工就可以的劳务方式,而是为活生生的有思想有感情有欲望的客人服务,是要根据客人的活动规律和客人心理特点来进行劳务服务,提供优质的服务,提供让客人感受极为美好的服务。

二、保持最大的销售额,提高经济效益,为国家、为社会作出贡献。

一切经济活动都是为了获得一定的经济效益。作为一个经济实体,没有经济效益,这个经济实体就不能生存和发展,也谈不上对国家的贡献和员工的物质福利待遇的提高。现代旅游宾馆必须在满足旅客要求为顾客提供优质服务的前提下,取得本企业好的经济效益,为国家积累资金、完成税收和上缴的财政任务,并为当地的经济建设提供良好的生活服务投资环境。

三、宾馆是我国和当地物质文明、精神文明建设的一个窗口,接待服务工作的优劣反映了中华民族的风貌。我们应通过热情、友好、周到、细致、安全、卫生、方便、舒适的服务,增加世界各国人民、国内各族人民的相互了解,增进友谊、团结与合作。

宾馆的定义:

我们从宾馆的任务与功能作用,可以找到对宾馆的定义。然而,时至今日,对宾馆(酒店)的定义也是五花八门,众说纷纭的。

国外一些权威性的辞典,曾对宾馆(酒店)下过这样的一些定义。

《科利尔百科全书》中将宾馆定义为是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

《牛津插图英语辞典》将宾馆定义为是提供住宿、膳食而收取

费用的住所。

《大不列颠百科全书》将宾馆定义为是在商业性的基础上向公众提供住宿，也往往是提供膳食的建筑物。

《美利坚百科全书》将宾馆定义为是设备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他人所需要的服务。

《韦伯斯特美国英语新世界辞典》中将宾馆定义为是提供住宿，也经常提供膳食与某些其它服务的设施，以接待外出旅游者和半永久性居住的人。

在英国交通法中规定：宾馆必须向客人提供住宿与餐饮服务，它必须对客人的财物、健康与安全负责，并提供高标准的清洁卫生。

在美国查理·E·史蒂德门著的《宾馆总服务台管理》中，将宾馆定义为是为社会各界人士提供下榻处所的住宿设施以及一种或多种服务的场所。它的多种服务包括餐饮服务、客房服务、迎送服务、洗衣服务、娱乐服务等等。

笔者认为现代宾馆是经政府批准的、服务设施完善的建筑与机构；并为旅客提供吃、住、游、乐、行、购、商务、文化、信息服务的综合服务系统；其服务宗旨是“宾客至上，服务第一，文明服务，讲究效益”，是能将经济效益、社会效益、环境效益密切结合的经济实体。

正像瑞士旅游学专家若译·塞伊杜（Jos'e Seydoux）所讲的那样：应该是能很好运用现代科学技术的成果，为客人创造或提供另一种环境，另一种生活方式，让客人到宾馆下榻后能得到松弛和幸福，得到愉快，有助于身心健康事业成功。

因此，对现代宾馆的定义，从其舒适度来讲，又可理解为是比自己家还要温馨、舒适、方便的“人间天堂”。顾客到达宾馆不仅有宾至如归之感，甚至其服务大大超过了在家的舒适度，所以现实生活很多人都愿花钱离开自己家到外地去旅游，使自己在紧

张工作学习之余得到松弛与快乐。

一个具有国际水准的现代宾馆，首先，要有舒适安全并能吸引客人居住的客房，具有能提供有风味特色的美味佳肴的各式餐厅，还要有商业会议厅，贸易洽谈室所需的现代化会议设备和办公通讯系统，旅游者所需要的康乐中心、游泳池、健身房、商品部、礼品部，以及综合服务部，如银行、邮局、电传室、书店、花房、美容厅等等。同时，各部位要有素质良好的服务员，向顾客能够提供一流水平的服务。

因此，从现代宾馆具有综合服务系统的功能角度看，从它的复杂性来理解，我们又可把宾馆称之为“城市中的城市”、“世界中的世界”。这说明，我们要经营管理好一个宾馆不是一件容易的事情，必须用系统工程的理论和方法去研究它，管理它，必须研究它的内部结构和外部环境，不能就事论事孤立地去研究和解决经营管理中的种种问题。

第三节 宾馆的分类与分级

一、宾馆分类

世界宾馆业发展至今，真可谓名目繁多，应有尽有。由于历史的演变，传统的沿袭，地理位置与气候条件的差异，宾馆用途、功能、设施的不同，世界各地的宾馆五花八门，千奇百怪，说不尽，数不完，实难类分。不过，为了比较、研究及更好的经营管理等目的，人们对宾馆也有一些大致的分类方法，有的是世界各国比较通用的分类法，而有的则仅限于某国家、某地区采用的分类法。

英国萨里大学宾馆、餐饮与旅游管理系主任、旅游学家迈德利克教授（S·Medlic）在他所著的《宾馆业》一书中，曾列举出十种分类方法：