

ZHONGWAI JIUDIAN  
GUANLI BIJIAO

袁学娅 ■ 著

# 中外酒店管理比较

入世后我国酒店管理如何同国际接轨

辽宁科学技术出版社

ZHONGWAI  
JIUDIAN GUANLI BIJIAO

# 中外酒店管理比较

---

——人世后我国酒店管理如何同世界接轨

袁学娅 著

辽宁科学技术出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中外酒店管理比较/袁学娅著. —沈阳:辽宁科学技术出版社, 2002.4  
ISBN 7-5381-3647-9

I. 中... II. 袁... III. 饭店-企业管理-对比研究-中国-外国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 016778 号

---

出版者: 辽宁科学技术出版社  
(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)  
印刷者: 沈阳七二二二工厂  
发行者: 各地新华书店  
开本: 787mm × 1092mm 1/18  
字数: 170 千字  
印张: 16.5  
印数: 1 ~ 4000  
出版时间: 2002 年 4 月第 1 版  
印刷时间: 2002 年 4 月第 1 次印刷  
责任编辑: 陈慈良  
封面设计: 耿志远  
责任校对: 杨 婷

---

定 价: 34.00 元

联系电话: 024-23284360  
邮购咨询电话: 024-23284502  
E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn  
http://www.lnkj.com.cn



袁学娅女士是我国第一所旅游高等院校——上海旅游高等专科学校的首届管理专业毕业生。在 20 世纪 90 年代中后期，又获

## 作者简介

得澳大利亚邦德大学工商管理硕士学位。她在国内和国外、在自己管理的和国际集团管理的不同酒店从事管理工作 21 年。

80 年代末，曾任世界著名跨国酒店集团管理的上海最大五星级酒店的中方总经理。从 1992 年起，作为我国酒店业第一人，代表外方著名管理集团，先后在几家五星级酒店担任财务总监和中国地区财务总监。目前在一家跨国酒店管理集团任亚太区拓展经营总监。

自 90 年代至今，作为中国旅游协会教育培训中心的特聘专家和上海旅游培训中心聘请的专家委员会委员，先后为全国近 3000 名在职总经理、部门经理、研究生、在校旅游酒店管理专业的大学生，开设了中外酒店管理比较、酒店管理比较、酒店管理的控制与决策等多项专题讲座。工作之余，还为旅游和酒店管理的报刊、杂志，撰写文章近百篇。

# 自序

酒店业的历史大约可以上溯二三千年，“Hotel”这个词最早来自法语，意思是“贵族的别墅”。经过18世纪、19世纪、20世纪不同国家、不同事件对酒店业的影响和促进，行业的发展已经从英国到美国，又大力发展到亚洲、太平洋地区。今天的酒店，已经不是纯粹的“贵族的别墅”，普通民众都可以随意进出。

我国酒店业的自身发展和引进国际先进管理，已经有了20年的时间。在这20年的进程中，无数的酒店经理人为之努力、为之奋斗。到了中国已经加入世贸组织的今天，国内自己管理的酒店在硬件建设和设计装修上，已经和国际酒店相距不大，但经营结果和国际酒店集团管理的酒店相比，还存在着不小的差别，特别体现在获取利润的能力上。这种差异的结果是看得见的，但这些差异的原因是多方面的，多数是看不见的，也是到目前为止，国内酒店管理人员还没有完全明白的。

我的职业生涯正好和我国的酒店业发展同步。在过去的21年中，作为和国际接轨的实践者，我先后在国内和国外近十个酒店及管理部门，有着不同的学习和实践的机会。特别是在1987年和1990年，两次有机会在国际著名酒店管理集团的安排下，在国外豪华五星级酒店得到特殊的培训和工作的经历，使我对中外酒店管理的差异研究产生了浓厚的兴趣。1987

年的那次经历，使我用了整整一年的时间，在酒店十几个部门、近百个岗位，从行李员到总经理全部岗位做了一遍，对西方酒店管理的工作程序、经营理念，有了全面的、深刻的理解。1990年的那次经历，使我又花费了一年半的时间，在两个不同国家的五星级酒店，从审计做到财务总监，对西方国家酒店外部的财务政策、税收政策、社会福利制度及酒店内部的财务控制循环，有了全面的掌握。自20世纪90年代起，我虽然一直在国际酒店集团担任高级管理职务，但如何把我的特殊的经历和工作体会，通过讲课和文章的形式和国内酒店管理者分享，一直是我的一种心愿。近十年来，在全国各地为酒店的管理者做过专题讲座不少，也零碎写些文章，由于忙于工作和奔波各地，有写书的想法而未能实现。

自从《中国旅游报》于去年3月在“酒店专刊”为我开设了一个“比较中外饭店”的专栏后，想写这本书的想法迫切了。在近三个月的时间里，我为自己定下了一天写一篇的目标。这本书篇幅不长，将我长期在国内、国外酒店管理的实践和研究中，看到的、体会到的种种差异原因，用100个真实的事例，以随笔的方法、比较的手段，写了下来。看得见的差异，看不见的概念。在各种差异的背后，有着体制上的、经营理念上的、文化背景上的、外部资源支持上的、从业人员专业素质上的种种原因。现代人和酒店的关系，已经不限于商住和旅游了，酒店是一个国家文化的窗口、文明的象征。我想通过此书作为桥梁，和酒店业的中高级经营管理者及旅游大专院校的教师，进行一种沟通。通过这种形式的沟通，让同行分享我的体会并得到意想不到的启发，这是我写这本书的初衷。

4

中国酒店业的精品最终将由中国人来管理，21世纪酒店业的辉煌将在中国实现。

在本书的写作过程中，得到上海旅游培训中心主任邱全根老师的鼓励，得到同事任建平先生的支持，在此一并表示感谢。

2002年4月于上海

# C O N T E N T S

---

- 酒店业统一会计制度 /1
- 酒店在安全方面该做些什么 /4
- 巨额投资与塑料花装饰 /6
- 康乐设施是摆设还是资源 /8
- 连锁酒店与精品酒店 /10
- 楼面值台和房务中心 /13
- 能叫出每个顾客名字的酒店 /16
- 培训是费用还是投资 /18
- 前台的人多与人少 /20
- 青年旅游的不成文规定 /23
- 人事管理的不同点 /25
- 认知与现实,决策的立足点 /27
- 数据与市场 /30
- 谁来管理质量 /32
- 谁有签字权 /35
- 特殊酒店,特殊经营 /38
- 投资酒店有回报吗? /41
- 外包服务在酒店业 /43



# C O N T E N T S

---

- 外语,与国际接轨的桥梁 /46
- 现代化的机器是否需要三班看管 /48
- 销售是靠人还是靠系统? /50
- 新员工入职培训 /52
- 行业内价格的管理归属 /55
- 行政楼层在酒店的作用 /57
- 胸前名牌的内涵 /59
- 学习竞争对手的一种方法 /62
- 业主在酒店的定位 /64
- 一个“包”字能解决酒店管理问题吗? /66
- 以人为本的不同方法 /68
- 饮料单上的咖啡没有的? /69
- 隐私法对酒店经营的影响 /72
- 员工,是成本还是资源 /74
- 员工餐厅门口的可乐饮料机 /77
- 员工制服与内装饰配套 /78
- 账单与发票 /81
- 这算提升吗? /83

# C O N T E N T S

---

- 知己、知彼做销售 /85
- 重新认识行政管家 /91
- 装饰对酒店的影响——“唐诗”和“洛阳牡丹” /93
- 自由与规则,放权与集权 /95
- “东施效颦”与麸皮面包 /97
- “可持续发展世界峰会”之路,对酒店业是时尚还是准则? /99
- 办公室内部该怎么排放? /102
- 暴利时代结束的商议 /104
- 不该发生的事为什么发生了 /107
- 不同档次酒店间的价差 /109
- 采购工作如何现代化 /112
- 成本控制在酒店 /115
- 成本优势与工作效率 /117
- 从 REVPAR 到 REVPAC 看衡量酒店经营业绩的标准变化 /119
- 从不会游泳救人牺牲想到的 /122
- 从机场候机厅清洁卫生想到的 /123
- 促销与对酒店的忠诚 /126
- 错位竞争与增加附加值 /129

# C O N T E N T S

---

- 扩展经营思路的基点是什么? /131
- 电脑化和现代化 /133
- 宾馆用工与国际接轨的思路 /136
- 竞争优势价值说 /138
- 在与国际接轨中一个可以借鉴的方法 /140
- 酒店应该购买“公众责任保险” /142
- 谈谈过度服务的成本 /144
- 期望值与投诉率 /146
- 一个口与三个口 /148
- 浅析酒店经营的价格与促销手段 /150
- 独立经营单位经理(IBU)和独立支持单位经理(ISU) /153
- 度假酒店的卖点 /157
- 对休假的态度 /159
- 对于不同部门的认识与结果 /161
- 房务管理在酒店销售中的作用 /164
- 服务是一种艺术 /166
- 高新技术的优势 /169
- 管理软件是否需要个性化 /170

# C O N T E N T S

---

- 规划期滞后带来的影响 /173
- 国宾馆的管理思路 /175
- 合作双方的心态 /177
- 和顾客沟通的桥梁,总经理鸡尾酒会 /180
- 华夫饼价格的联想 /181
- 从行李车轮的质量想到的 /185
- 环境改造人与人创造环境 /187
- 回扣与佣金 /191
- 会议的管理和服务 /195
- 会展业发展与会展餐饮 /198
- 集中采购的定位 /201
- 交叉培训和干部提拔 /203
- 角色转换与提高沟通 /206
- 节能与经营效率 /209
- 借助外力的暗访 /211
- 借助外脑,寻找人才 /214
- 酒店的客户关系管理 /216
- 酒店的取名与经营 /218

# C O N T E N T S

---

- 酒店的升星和降级 /221
- 酒店的洗衣房 /223
- 酒店的行李员 /226
- 酒店管理该不该职业化 /228
- 酒店经营的种类 /230
- 酒店经营能三赢吗 /232
- 酒店内的酒吧 /234
- 酒店品牌渠道的设想 /237
- 酒店信息的所有权问题 /239
- 酒店业的投资回报率 /241
- 酒店业基本业绩的科学考核法 /244
- 酒店业资产运作的新思路 /245
- 内部培训要有系统 /248
- 能否正确引入新概念,是酒店未来成功的关键 /250

## 酒店业统一会计制度

不管我们喜欢与否，全球化都是一个不以人们意志为转移的客观存在，它已经进入了我们的日常生活，并以不同的形式渗入我们的经济建设和人文、社会科学的研究中。标准化是全球化的一个重要基础。为什么酒店管理学习国际先进的方法、推行标准化管理多年，仍然在说和国际上存在着极大的差距？现在行业中把管理的规章制度叫做“圣经”，把他人的“圣经”照读、仿效做的有之；自己总结、琢磨自编“圣经”的也有之，但全球酒店业统一使用的“圣经”，到目前为止，在我国酒店业还没有使用。这本“圣经”即“酒店业统一会计制度 —— The Uniform



System of Accounts for Hotels (USAH)”。

这本“圣经”是酒店业内部管理的灵魂，这部“圣经”使得全球同行，无论酒店的规模大小、档次的高低，能说同一种语言，能在同一个标准上进行比较和分析。这本“圣经”是由美国纽约酒店协会的会计师们在1926年编写的，经过60年的理论与实践，先后7次改编。到1986年，国际酒店业会计师协会在原来7个版本的基础上，听取了英国酒店业会计师协会的意见，出版了全球酒店业统一使用的第8版“酒店业统一会计制度”，到目前为止，已经到了第9版。这本“圣经”向新进入酒店业的经营管理者提供了有关会计的详细信息、分类、表格、报表等等。对于像资金平衡表，经营情况表，投资者权益、合作者权益、业主权益情况表，财务状况变更表，现金流量表等5份主要报表，都有如何制作的具体规定，而且还有如何写财务报表说明的标准要求。在这本“圣经”中，除了以上提到的主要财务报表，还有对各个部门的核算的详细信息，这些信息包括：客房、餐饮、电话、车库和停车场、客人洗衣、高尔夫球场、高尔夫专卖店、网球俱乐部、市场营销费用、客户招待费用、能源费用、维修保养费用及内部洗涤和印刷费用的分摊方法。预算和展望都有标准的格式，免费服务的内容也有明确的规定。

如此详细的标准，使得整个行业统一了“语言”，这正是我国酒店行业所缺少的。欠缺表现在几个方面。一是目前我国酒店行业采用的会计报表，内容比较笼统，信息不够详尽，尤其对于酒店内各个部门的核算，没有统一的表式和规定，这就造成了数据分类的不统一，最终，行业内各酒店之间缺乏可比性；二是对于新进入行

业的酒店，酒店业协会并没有规定使用酒店行业的会计制度，致使还有不少酒店，如是商业系统投资的，采用的是商业会计制度等现象存在，这些酒店在行业中和其他酒店没有可交流的语言；最欠缺的是，没有采用全球酒店业的统一会计制度，使得国内的酒店业在客观上就和国际酒店业形成了差距，没了共同的语言，不能准确地互相比较，没了统一标准，就无法说那“度”和“量”的差距。再有就是当酒店作为物业，有机会参与资本市场的运作，按国际标准对其进行财务审核和评估，就会遇到像上市公司的财务报表需要按国际标准重做才得以被接受的同样问题。

现在我国已经加入了 WTO，根据 WTO 中关于旅游服务贸易的有关法律问题的有关规定，我国旅游业要进一步加强与国际上的合作，会计核算的方法的统一是首先要考虑解决的。2001 年以来，我国已经对企业的会计准则朝国际接轨的方向做了几项调整，但根据有关方面的信息披露，要完全将我国的会计准则和国际接轨，还需要一到二年的时间。我想，我国酒店业如果能够尽早采用国际通用的“酒店业统一会计制度”，对于国内整个酒店行业与国际接轨工作，会是一个最大的帮助。要作为全球化大家庭中的一员，我国没有理由拒绝实行这本“圣经”，实行了这本“圣经”，有可能使我国酒店业多年未曾解决的管理标准化问题得到化解。中国的国情是有条件使用这本“酒店业统一会计制度”的，用了这本“酒店业统一会计制度”，是能够让中国的酒店行业正式步入国际酒店业，成为全球化酒店业中的一员。



## 酒店在安全方面该做些什么？

震惊全球的美国“9.11”事件的发生，使得旅游业、酒店业遭到了不同程度的打击和影响，出门在外的旅客和顾客，对旅游过程中的安全因素，有了更高的要求。求生、求安全是人的本能，“9.11”事件的发生，使人的心灵发生了震撼。现在的顾客，对于入住酒店的安全有了新的期望值，安全成了所有需求中的第一位。作为酒店来说，应该在安全方面做些什么？又如何去做呢？

著名的国际酒店管理集团，对于酒店的安全标准，是极其重视的，有很多业主要求委托管理的项目，往往因为原酒店的安全设施不符合管理集团安全标准而放弃。在整个酒店的管理系统中，有一项“应急疏散方案”，这套方案，是全员培训的内容之一。这套方案的具体做法，让每一个员工都要了解，而且，酒店还进行定期的演习。酒店像个小社会，设备多、部门杂，任何外界发生的事情，都会在酒店有所反映。俗话说：“不怕一万，只怕万一。”酒店一旦发生火灾怎么办？遇到抢劫又该如何处理？遭遇地震如何来疏散顾客？顾客的安全、员工的安全、酒店财产的安全，都取决于是否有备无患，取决于酒店对安全问题是否重视和酒店是否有一套“应急疏散方案”。酒店应付紧急情况的能力，也是体现酒店管理水平的一个方面。

处理紧急情况可以从以下五个方面考虑：谁来做？做什么？何时做？何地做？如何做？