

酒店管理與培訓系列叢書

HOTEL MANAGEMENT

酒店賓館實務

香港《酒店管理》雜誌社 選編
廣州虹橋酒店管理培訓中心

第一章 旅館營業推廣	1
第一節 廣 告	2
第二節 國際性的推銷	5
第三節 引人注意的廣告宣傳	5
第四節 顧客檔案、顧客關係之維護	6
第五節 旅館營業與各種會議	7
第六節 整批銷售（各種服務一併處理）	8
第七節 內部推銷	9
第二章 人事管理	10
第一節 人事記錄的重要性	11
第二節 人員的聘雇與補充	12
第三節 接談與人員的配置	13
第四節 訓練計劃	16
第五節 工資調料與獎勵辦法	17
第六節 工作標準的衡量	18
第七節 勞工關係管理	20
第八節 安全訓練的重要性	21
第三章 工程部門	23
第一節 水管裝置系統	23
第二節 供電系統	24
第三節 暖氣系統	25
第四節 通風設備與冷氣	26
第五節 一般保養	27
第六節 包工保養	27

櫃台設備之介紹	29
第一章 旅館櫃檯國際電報交換機使用方法之介紹	29
第一節 國際電報交換業務和專線業務概說	29
第二節 國際電報交換業務和專線業務旅館交換設備之使用方法	30
第三節 電報交換用戶交換設備的字鍵指法和鑿孔法	37
第四節 電報種類	39
第五節 國際電報交換呼叫接線的分類	40
第六節 國際電報交換通信程序	41
第七節 電報交換的接線概說	47
第八節 電報交換通信費率的計算	52
第二章 旅館櫃檯記帳機器使用方法之介紹	58
第一節 NCR42 機器各部名稱之介紹	58
第二節 NCR42 型機器各部機能之介紹	59
第三節 登帳方法	61
第四節 更正方法	63
第五節 交班時之處理	64
第六節 結帳方法	65
第七節 NCR42 機器在使用中可能發生不動的情形	67
第八節 NCR42 型的優點	69
第九節 夜間稽核員的工作	70
第三章 旅館櫃檯設備之介紹	71
第一節 櫃台房間狀況控制盤	71

第二節 訂房狀況控制盤	72
第三節 信件及鎖匙的放置處	74
第四節 電話總機	74
第五節 特別的設備	76
第六節 Telautograph Time and Date-stamping Machines ...	79
第七節 詢問資料架及住客帽卡架	81
第八節 旅客歷史資料架與備用鎖匙架	81
第九節 郵資計量表和郵票機器、打字機	82
第十節 記帳機器及安全保險箱	83
第十一節 Timers	84
第十二節 電腦管理簡介	85

第一章 旅館營業推廣

美國的旅館營運在第二次世界大戰期間，確曾有過幾年的繁榮，也給旅館業者帶來了一種虛偽的安全感。1947年，旅館房間的租用率高達百分之九十，但在短短的幾年內，便從這種營業的巔峯跌落到百分之七十，有些地方甚至更低。導致這種跌落的因素很多，最主要的是戰爭的結束，到了一九五〇年，又有了另外一個因素，那就是汽車旅館崛起，因而成了普通旅館營業競爭的嚴重威脅。

爲了適應競爭，爲了增加食物與飲料的銷售，旅館兼營餐廳也就很流行了。目前美國國內以及國際的觀光事業不斷成長，國內外各種正式派遣代表出席的會議頻繁，具有遠見的旅館負責人深深感覺他們需要老練的營業推廣或開拓人員。

因此今天的旅館不論大小，都設有營業部，其中分門別類，包括每一種可能做的營業。幾乎是無一受到忽略。在一個大旅館的營業部，通常設有一位公共關係員，一個筵席部，一個會議部，一個國際營業代表，以及一位主管全部業務人員的業務經理，說實在的，在最近的二十年來，業務推廣部門，正和人事部門一樣，已經成爲非常重要的單位了。

所謂「商品推銷」，牽涉到很多必要的技術功能，把貨品從生產者手中轉送到消費者的手裡。在旅館營業方面。我們從事房間的租出

以及對旅客的服務，我們便是生產者，旅客就是我們的消費者，旅館的營運，有兩種不同的業務範圍：(1)廣告，(2)推廣或招攬。

第一節 廣 告

所謂廣告，乃是任何方式的公開通告，目的在於直接的，或是間接的促進商品的銷售量，廣告說是要花錢的，而且並不僅僅局限於報紙和雜誌。旅館裡贈用的牙刷，不需煮的咖啡，淋浴用的塑膠髮罩，火柴，以及其零星用品，都是對旅客的廣告。

由於廣告部門的業務和旅館中各種業務都有關係，所以做廣告的第一個原則是「懂得你們的產品」。試圖推銷旅館房間以及它的餐飲服務的時候，應該在推銷想像力方面打主意，而不是特定的產品。因此，在全國性的報紙或雜誌上登載的大幅旅館廣告，應該是推銷旅館的服務構想 Idea。有些推銷部門為了使他們的構想獲得客戶的廣泛認識，他們把廣告業務當作一種莊嚴而偉大的工作來作。

無論是最大型的旅館，或者中型的，甚至較小型的，他們都會和一家廣告代理商協調，共同致力於廣告的製作。小規模的旅館營運，廣告可能是大部份由自己來處理，但是這種「自己來做」的方式現在已經是越來越困難了。自己做廣告的人，必需在讀者或聽眾方面，能夠和那些經由廣告商製作出的廣告有所競爭。困難的是那些廣告商擁有豐富創作稿源，而且他們也受過專門訓練，小型旅館做廣告的時候，往往會受到預算的限制，所以較為實際的辦法是將廣告費交由一個代理商作最後有效的運用。

1968年，一百家旅館的開支研究中顯示，他們的全年收入，有百分之二點五用在廣告和營業推廣方面，這些開支有百分之二至百分之四用在臨時性的廣告上，百分之五用在長時間的旅館廣告上，其餘的

大部份是用大規模的廣告活動方面。

每一位推銷主管在計劃年度廣告活動的時候，必須面臨三項基本的決定：

1. 要做多少廣告，要做多少時間。
2. 廣告影響力對費用之比較。
3. 向什麼地方做廣告。

雖然每一個做廣告的人，無論大小，總是想要盡力使他的廣告能夠影響每一個人，其實這種辦法所得的效果都不大，而且在費用方面，也比審慎選擇一個推銷目標大得多。

首先要考慮的是可供廣告利用的空間如何，以及時間上的運用，與此有關的就是範本（廣告措辭），設計（整個視覺印象），以及媒體的選擇（廣告出現的處所）。當然，發佈的範圍對於廣告大小也會有所限制。

廣告的衝擊力，或者說是投射的結果，必須依照廣告費用來作衡量。廣告所預期的效果可以證明計劃的廣告費用是很確當的嗎？

所謂「向什麼地方做廣告」係指某一目標而言。對於您的營業來說，某些人比另外一些人是否更為重要，這也決定於各種不同的因素：旅館供應的膳食，旅館的位置，大小，氣氛情調等等。誰是您所想要爭取的顧客呢？駕駛汽車的遊客？生意人，渡假者？或者家庭團體？他們住在什麼地方？他們在什麼地方做生意，他們要到什麼地方去？這些都是值得注意的因素。

做廣告決不是一種聽天由命的事，有許多有效的統計可以幫助您決定最有希望的市場。美國旅館及汽車旅館協會和密歇根州立大學的旅館學校在斯特勒基金會 Statler Foundation 的協助下，完成了一本市場研究計劃。這個計劃的目的在於釐定現有的市場，鑑定於新的或者可能的市場，以及提供一種背景資料以便分析評估推銷政策及各種推

銷活動。另一個目的是幫助旅館的營業主管人員能夠正確的選擇某一特定的目標，進行營業活動。在進行推銷活動期間及其結束的時候，應將其實際銷售的數字和上一期或上一年的同期銷售數字加以比較，以便確定此次推銷的效果如何，從而提供未來廣告計劃的方向。

大多數的廣告都有一種地區的性質，旅館廣告總是希望自己的廣告能夠影響旅館附近或周圍地區的人們。當然這些地區是經過選定的。如果某一旅館還與其他旅館合作經營全國性的連鎖營業，那就得除了當地的廣告以外，還要做全國性的廣告才會有所裨益。大多數的汽車旅館都位於公路的一側或者位於邊界，這在廣告目標的選擇上，會受到極大的限制，他們主要的是依靠廣告招貼板。大多數的情形是在離開旅館所在地一二哩的地方之招貼板，用以吸引往來車輛旅客的注意。

北卡羅里納州有一家汽車旅館名叫“南疆”，位於通往佛羅里達州的高級公路上，他們設計一種墨西哥式的圖形作為旅館的商標，那家旅館的全部建築都粉刷了極為鮮明的色彩，富有墨西哥情調的設計。他們廣告招貼牌遠離旅館三十哩以外就開始豎立，每隔五哩豎一個，靠近旅館的時候，每隔二哩豎一個。這種招貼廣告與設計非常有效。在最近十年內，這家旅館的規模已經擴大了三倍，並且還在繼續成長。由此可知，有效的運用小目標式的廣告，倒可產生具體的效果。

當您計劃做廣告的時候，請記住下列各點建議：

1. 對於您的廣告所需要達成的效果，應該確立一個短程和長程的目標。
2. 劃定推銷對象——誰是你們想要招攬的顧客。
3. 審查媒體以便決定何種媒體可以使您獲得最佳推銷市場。
4. 例常的變查競爭對手，看他們正在做些什麼？
5. 為什麼顧客喜歡你們的服務，為什麼旅客不喜歡你們的服務，關於這兩方面的每一事實或因素都要加以檢討——要對自己忠

實，尤如對顧客忠實的一樣。

第二節 國際性的推銷

豪華級的大旅館，諸如紐約市的 Plaza 大旅館，以及 Waldorf-Astoria 大旅館，設有一個特殊的“國際部”，由一些具有多種語文能力的人主管其中業務，他們會的語文可能有十種之多。他們的任務是訪問皇族、大使、外國使節，以及其他的外國貴賓（重要人物）。

舉例來說，當一位阿拉伯的君主或統治者到紐約的時候，總有許多的隨從人員，其中包括他自用的廚師和僕役，所以他開旅館的時候，通常是包租兩三層樓的全部房間。對於這樣的顧客免不了會有許多令人頭痛的問題，但是生意的收益却是非常可觀的。在這種情形下，安全是一個最主要的問題，當地的警察總要駐在旅館，而且國務院和聯邦調查局人員也會在客人到達之前就先到旅館來了，這時候旅館的員工要受到徹底的安全檢查。像這樣的客人住進某一旅館，在廣告效果上當然是不可低估了。

第三節 引人注意的廣告宣傳

所謂引人注意的廣告宣傳，係指某種經過精心設計的資料或者消息，引起社會大眾對某一個地方，某一位人士，或者某一事件發生興趣而加以注意，這種資料通常出現於印刷品上，或者表現於口頭的傳播，而且這種廣告宣傳往往是不需要花錢的。例如一位風雲人物受到全國性的新聞報導時，而這種消息恰巧又與旅館有所關聯，像這樣事體的廣告價值就花十萬美元也買不到的。

詹森總統訪問加拿大的時候，曾在紐約州的艾倫威廉地方的 Nevele

大飯店住過一個晚上，全國的報導都以頭條新聞登載這個消息。在新聞的傳播下所發生的廣告效果當然是難以估計的。許多從來沒有聽說過這家旅館的人，也會對它有了印象，甚至會記住它的名字了。

尼克森總統的女兒在紐約市 Plaza 大飯店結婚，全國的報導雜誌紛紛報導。雖然 Plaza 大飯店早就是世界聞名的旅館，但仍然需要繼續做廣告宣傳，引起人們對它的注意與想像。這次的新聞等於沒有要他們花一文錢而給他們做了一次全國性的大廣告。

新聞界人士常常受到旅館的款待，這種交際應酬當然是旅館負責人想要爭取新聞業者的好感。與旅館有關係的消息並不一定是好新聞，有時候是旅館方面所決不希望登在報導上的事。但是爭取新聞業者的好感，可能意味着遇到這種情形時，那些不利的消息會排在報導上最不能引人注意的版面上的最低一欄中。

第四節 顧客檔案，顧客關係之連繫

旅館營業的主要來源之一是顧客資料檔案，每一家旅館的營業部都保存着這種檔案。每隔四五年整理剔除一次。這種檔案的主要用途是直接致函問候。許多小型旅館並不做什麼廣告，只是運用某些方式和從前的顧客通信。由於房間的租出是旅館營業中主要的收益，和從前的客人通信很可能做到第二次生意。但是要想顧客來過之後再來，最佳的手段是旅館職員的親切誠懇的服務，給顧客留下良好的印象，當他再次回到這個地方時，會自動的想起這家旅館而到你們這兒來開房間。

很多旅館在各個房間裡張貼一種普通式的文字或表格，要求顧客對於該旅館的服務提出批評指教。旅客如有任何埋怨，有關的負責人要立刻處理，立即改正，這是非常重要的。大多數旅客，尤其是喜歡

講話的客人，往往會把自己在某一旅館中發現的不滿或服務不週的事情轉告給別人。要知道一個人的怨言所造成的不良影響，會超過十個的讚美詞所帶來的好處。所以客人的埋怨要適當而技巧的予以處理，免留後患。

例如有一次，有一位客人在大西洋城的一家大旅館裡準備付賬離去的時候，發現櫃台出納員交給他的賬單上有一項費用不對，他很不高興，不願付那筆費用。那位出納員立刻請出一位助理經理來查問，那位助理經理在出納員的櫃台前，當着許多客人的面，開始爭辯那筆費用的有效性。不一會兒，其他客人聽到他們的談話後，也紛紛要求退還那筆費用的錢。非常顯然的，這位經理在處理這件事情上出了毛病，他應該把他請到一邊，不讓別人聽見，悄悄的和他們解決這個問題，這樣他就會避免引發出一大批埋怨者。對於旅館營業來說，技巧而圓滑的處理客人的埋怨，使那種埋怨消失於無形，可能成為一項有效的招攬顧客的工具。如果不能適當處理，一個小埋怨可能會成為一個大災難。

第五節 旅館營業與各種會議

很多旅館都會有一種慢性的營業蕭條時期，在這時期若是有什麼正式會議召開，房間又會全部訂下。所以在旅館的淡季，營業主管人員應該努力爭取這種生意。美國邁阿密海灘的許多旅館，每年夏季，都是生意興隆，但是營業主管人員的努力招攬生意却是不可忽略的。到了淡季，即使開支很大的最大旅館也能維持下去。這種情形，其他地方的普通旅館也是如此。

很少人注意到「會議營業」的重要性。所謂會議營業是指某項正式會議在當地或附近召開，給當地的旅館帶來大批生意。在美國，有

一萬三千個主要的工商業和職業協會，大多數都要召開年會，出席的代表平均是四百人至六百人。此外，還有好幾千種小型的社會團體，他們也同樣的要舉行年會。根據統計，美國旅館業每年在這方面做到生意，總額高達十五億美元，這個數字並不包括宴會，餐飲，以及旅館以外的其他消耗在內。

會議營業是旅館業者熱心爭取的一項生意，但是這種錢賺得並不輕鬆。那些出席會議的人員的喧囂常常會騷擾普通的旅客，有時候旅館的生財傢俱還會受到破壞。儘管如此，在某一時期保持旅館客滿是非常重要的，正如一位經理感嘆的說：“會議生意雖不好做，但如果沒有會議生意，我們的營業恐怕會難以維持呢”。

第六節 整批銷售(各種服務一併處理)

旅館營業的另外一個重要來源就是所謂「搭配銷售」(Tie-in sale)，這在旅客時常往來的地區尤為重要。旅館和航空公司合作，對於渡假的旅客提供一切服務，費用合併計算。服務項目可以包括機票，旅館房間，餐飲，表演，甚至旅客隨意要求的觀光訪問等等。有些旅館因為這種整批銷售式的營業，曾經獲得厚利。邁阿密海灘有六家旅館加上佛里堡的一家連鎖起來，合作經營這種十項全能式的服務，在漫長的淡季（五月到十一月）中也能保持客滿。當然這需要相當的活力與衝勁去推廣與開拓那些一兩個禮拜旅遊的旅客。

這樣做，航空公司也有好處，搭配銷售使他們的空航營業有了信心。東方航空公司在這方面曾有一個整套的計劃，和旅館合作，專門應付營業上的淡季，旅館保留百分之十的房間，以備這種營業的專用。

旅行社也是旅館的重要營業來源。過去十年中，觀光事業大幅度

的成長，旅館的業務員和旅行社也建立了密切的營業關係。很多旅客發現經由旅行社購買機船票要省事得多。較大的旅行也盡力爭取團體旅遊的整批生意，一些零星的小生意則轉售給較少的旅行社。所以旅館和旅行社合作的話，往往會一起租出五十個或者更多的房間。當然，旅行社要向旅館抽取佣金，但是生意增加了，旅館付出一點佣金也就無所謂了。

第七節 內部推銷

一位優秀的旅館業務主管 Sales director 決不會忽略任何可能的推銷，而最好的營業來源却是住在旅館裡的顧客。旅館每年花費大量金錢推廣業務，目的在於社會大眾能對本旅館有深刻的印象，進而使他們成為旅館的顧客。除此以外，還得進行直接接觸的推廣活動，這就是旅館服務能夠吸引客人，尤其是餐飲服務。很多旅館的客人往往會有一個印象，那就是旅館餐廳太貴太花費，或者過份的正式化。結果，在進餐的時間會有成群的客人出去，到附近的餐廳用膳。旅館要想維護這種餐飲的營業，主要的是注意內部的銷售，旅館供應的食品需要很多種類，價錢有一定的合理標準，並且要客人瞭解這些情形。這樣的推廣工作最好是由業務人員利用各種機會，親自和每一位客人接觸。

旅館可以運用很多方式來作內部推銷，例如休息室的陳列品，電梯中放置各種彩色卡片，以及公告服務板。在客房中應該經常備有早餐和用膳的菜單。最好在公告板上每個禮拜發佈一次有關餐飲的特色與設施。

第二章 人事管理

旅館的人事管理，在傳統上就不太受到重視。如果一家旅館設有一位掌管人事的職員，他往往被認為是一位人事記錄保管人，而不是一個人事部門的主管。很多人一直以為旅館事業有其多方面的特質，其他事業日常應用的人事技術與實務在旅館的經營方面用不上。還有人拒絕接受人事方面的各種構想，僅是因為那些構想對旅館事業而言是太新了。現在，這兩種想法都過時了，我們可以從那些旅館經營者的實際經驗看得出來。那些人已經接受一項觀念，那就是人事管理和旅館中其他任何事務都具有同樣的重要性，甚至更為重要。您可以建立一所世界上最漂亮的旅館，但是那裡面的職員如果不合適或者不恰當，那也不能發揮作用。經營一家旅館是要人來做的，要很多人來做的。

過去，人事行政雖然並未受到重視，但在今天它已是每一個大型的旅館連鎖組織中的主要部份，因為組織的規模使他們能夠雇用需要的專家處理旅館的人事行政。獨立的大型旅館營運人也覺得旅館經營方面的主要問題，是以職員為中心，除非經由人事管理採取各項步驟應付這些問題，他們對客人的服務在品質上將會嚴重的低落。旅館營運人業已體認到人力與財力同是相等重要的動力。

所謂人事行政乃是任何組織中人際關係的協調與管理，其目的在以最低的努力與最小的磨擦，以及對員工福利的適當顧慮，謀取最大必需的成果，籌劃與維護某一企業中的勞工關係，依勞工的不同情況而定，除了監督人員與高級人員以外，主要的問題就在這種關係的本身。每一企業組織的人事政策，對於該組織的成功發展，尤如財務政策一樣的不可或缺。人事政策必須建築於對人類心理，天性，以感情

等如何作用的瞭解的基礎上，而且必須運用一種的判斷力予以公平合理的處理。人事管理是一種科學，那需要特殊的技術與智識，而且唯有專家才能提供這種技術與智識。有些大型的企業組織對內發行一種報紙，那就是由人事部門編印的。對內發行的刊物，在任何組織中對於士氣的建設是一個有效的工具。

人事管理在過去只是一種保管人事記錄的職務而已，但在今天已經分類成各種職務；(1)人事記錄，(2)人員的聘雇補充，(3)接談，(4)人員的配置，(5)訓練計劃，(6)工資調查，(7)獎勵辦法(8)工作標準，(9)勞工關係管理。

第一節 人事記錄的重要性

人事記錄的作用與旅館中每一員工的重要統計資料有關。每一員工的檔案起始於雇聘申請書中的資料，一旦此項檔案建立後，凡是牽涉該員工的一切活動均將記載於他的檔案中。所有員工的行為記錄必須予以保持。這些係以各種評定等級的表格為中心，行為優劣均在評定的範圍以內。一位理想的人事主管對於組織裡的技術人員都有一份正確的記錄，準備隨時予以晉升任用。大多數的企業組織總是先從內部開始努力求進步。要求內部的改進，除了要有一位長於激勵士氣的人，並也牽涉到那些對於旅館有所認識並且瞭解其需要的人。員工記錄也與員工的調職、降級、臨時解雇，開除，以及離職有關。再則，每一項行動都需要某種紙上的作業，待行動完成後，該項紙上作業即行歸入該員工的檔案中。

一個職員在旅館雇用期間，他的活動都有記錄，這雖然重要，但不能過份強調，這對於一個由於行為不能令人滿意而被辭退的員工說來，尤為如此。以後如果同樣的人再來申請雇用，他的記錄會具有無可比擬的價值。

第二節 人員的聘雇與補充

在人事管理方面的所有職務中，人員的聘雇補充與接談也許是最為重要的了。旅館營業具有季節性波動的性質，所以在營業旺盛或清淡的時候，對於員工也就需要有所緊縮或有所增加。在需要的時候，這個部門必須有一個可以尋找員工的來源。除了人事檔案之外，人事部門還需要有很多來源以供發掘那些願意而又能夠在旅館工作的人，縱使在人力市場已經萎縮的時期。旅館中有很多工作都是僕役的性質，例如搬運夫、女侍，洗碗工等等，在年輕的一代的眼中是低賤的，所以人事主管必須能夠發掘與確保這些人力的來源，以使勢力的供應不致中斷。

標準的人力資源是(1)職業介紹所，(2)職業學校，(3)省縣職業介紹機構，(4)新聞雜誌的職業欄，(5)教會及互助組織，(6)傭工工會。其他的來源是旅館本身的員工，退伍軍人管理組織，心智低能收容所（這些人如果以適當訓練，予以特殊處理運用，很多工作都能做得很好），擁有職業介紹所的慈善機構，兼差的人，中學等等。

目前的經濟，勞工，工作習慣，工資標準等都有向上發展的趨勢，這對於旅館尋求那些與家事有關的員工，或者保持一群固定的員工不會怎樣流動，實在是日漸困難。很多的旅館營運人不斷報告勞工的短缺，但是很少有人在這方面採取過什麼措施。

有一家公司(E.L.I.)已經開始利用那些受過特殊訓練的心智遲鈍的人，在食品服務方面做些重複單調的工作。他們在工作場所發現，常人對那種工作會感覺厭倦，不耐煩，受到限制，但一個心智遲鈍的人做那種工作却覺得安全而舒適。而且他越做這種單調重複的工作，越覺得是一種享受。

美國中西部有一家族館，在雜務方面雇用四十二個人，進行一項研究。這些員工每人做一種工作，在最初的六個月中，32個常人所做的32種工作，每種工作有10次人事變動。另外10種工作委交受過訓練的心智遲鈍的人，到了年底，這些人還留在他們的工作崗位。現在，負責照顧心智遲鈍者的各州職工介紹所已和企業機構合作，擴展這種雇用心智遲鈍者的計劃。由於這個計劃的成長，此後的工業界將會有一個新的穩定而可靠的勞工來源。

人員的增補牽涉到各階層的人員，並不僅限於雜務或幫工，就連監督與行政人員也同樣包括在內。要獲這類員工，需要一番老練而富於想像力的努力。登廣告徵求這方面人員的時候，應該簡明該項工作機會。這可縮小徵求範圍。登廣告要力求避免陳腔爛調，也就是那種千篇一律的所謂“墓碑式廣告”。這種廣告不是說提供“挑戰性機會”，就是說提供“昇遷的機會”。你讀到這類廣告的時候，會感覺自己在向同一家公司應徵。廣告想要引起有利的反應。就得讓人看起來與衆不同才行。要避免“昇遷迅速”，“挑戰性機會”，“深造訓練”等類的廣告詞，除非這些都是真的。如果這種諾言是不能實踐的話，受雇的員工很快就會失望。

人員增補的另一問題就是不斷的發掘具有潛力的行政幹才。一般人以為受過大學教育的人，尤其是旅館管理，才有資格和能力向上昇遷，其實有些人僅僅由於缺乏教育背景而受到忽視，也是不應該的。在美國，大多數有所成就的商界人士，其中也有一些是小學畢業的程度。一味尋求大學畢業生，那只是把人員的增補工作放在校園裡做，較小的旅館可以在少數大學中訪問求才。

第三節 接談與人員的配置