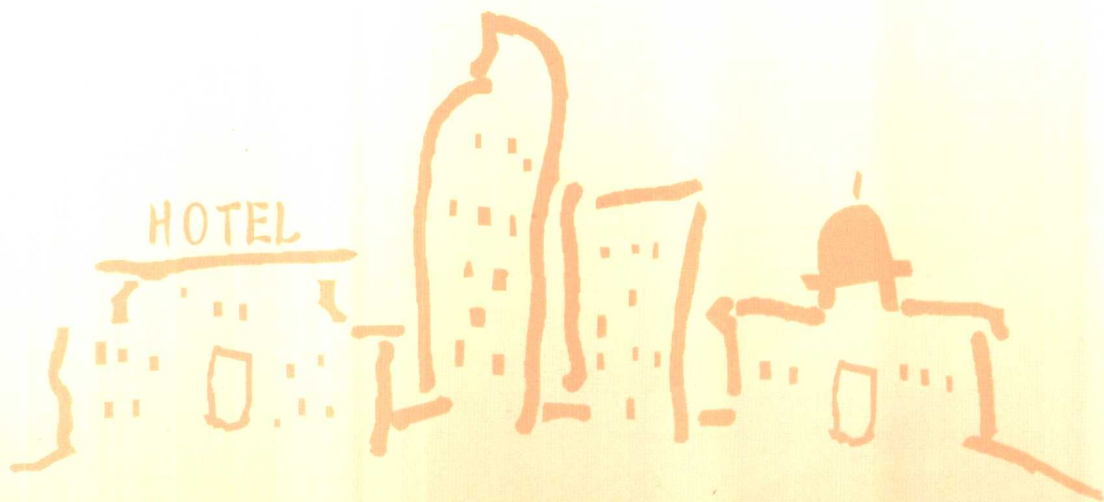


◎ 罗通嵘 / 编



旅馆业经营实务

LUGUANYE JINGYING SHIWU



作为旅游业的主体和核心的旅馆业，由于它的高盈利、高收入，引起了很多企业家的极大兴趣，因而获得了迅猛发展。

旅馆业的经营成功，全靠旅馆管理者善经营懂管理，而旅馆的经营管理与其他行业相比，它是一门更为复杂的艺术。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



◎ 罗通嵘 / 编

旅馆业经营实务

LUGUANYE JINGYING SHIWU

作为旅游业的主体和核心的旅馆业，由于它的高盈利、高收入，引起了很多企业家的极大兴趣，因而获得了迅猛发展。

旅馆业的经营成功，全靠旅馆管理者善经营懂管理，而旅馆的经营管理与其他行业相比，它是一门更为复杂的艺术。

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

著作权合同登记号：图字：01-2003-7243号

图书在版编目 (CIP) 数据

旅馆业经营实务/罗通嵘编. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-047-3

I. 旅… II. 罗… III. 旅馆—商业经营
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 097784 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 易 木

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

20 印张 339 千字

2005 年 2 月第 1 版

2005 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 36.00 元

书号: ISBN 7-80207-047-3/F·48

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

目 录

上 篇

自序 / 3

第一章 旅馆业概述 / 5

第一节 起源很早的中国旅馆业 / 5

第二节 英国旅馆业一瞥 / 7

第三节 发展较快的美国旅馆业 / 9

第四节 旅馆服务的特点 / 13

第五节 旅馆的分类 / 17

第二章 旅馆业的计划与决策管理 / 25

第一节 计划是管理的首要职能 / 25

第二节 计划的种类与旅游市场预测 / 29

第三节 旅馆计划的制定 / 37

第四节 管理就是决策 / 43

第五节 旅馆决策的方法与步骤 / 49

第三章 旅馆业的管理组织 / 55

第一节 组织的重要性 / 55

第二节 企业管理组织设计的基本原则 / 58

旅馆业

经营实务

- 第三节 旅馆的组织机构及其功能 / 62
- 第四节 旅馆中的非正式组织 / 67
- 第五节 旅馆的金字塔管理体制和垂直式领导系统 / 71
- 第六节 组织理论 / 77

第四章 旅馆的管理控制 / 87

- 第一节 控制的几个基本问题 / 87
- 第二节 食品成本控制 / 96
- 第三节 酒水饮料成本控制 / 101
- 第四节 人力成本控制 / 104

第五章 旅馆的财务管理 / 111

- 第一节 旅馆财务报告分析 / 111
- 第二节 旅馆资金的筹措 / 118
- 第三节 旅馆借贷的条件 / 123
- 第四节 旅馆的税收 / 126

第六章 旅馆的岗位职责管理 / 131

- 第一节 前台的职责及工作步骤 / 131
- 第二节 餐饮服务规程 / 139
- 第三节 客房部工作职责 / 147

下 篇

第七章 旅馆营销管理 / 159

- 第一节 营销要面向顾客 / 159
- 第二节 旅馆营销的目标和策略 / 164

第三节 市场营销的要素 / 170

第四节 旅馆销售部 / 176

第五节 旅馆的广告促销 / 181

第八章 旅馆管理者 / 187

第一节 旅馆管理者及其职责 / 187

第二节 旅馆管理者的素质 / 191

第三节 旅馆管理层的群体素质 / 201

第四节 怎样提高旅馆管理者的素质 / 207

第五节 旅馆的管理方法 / 212

第九章 旅馆员工管理 / 219

第一节 旅馆服务人员的素质和技能 / 219

第二节 员工需要尊重和关心 / 229

第三节 员工的素质需要不断提高 / 233

第四节 充分调动员工的积极性 / 238

第十章 旅馆服务质量管理 / 249

第一节 旅馆服务质量标准的构成 / 249

第二节 旅馆服务质量标准 / 256

第三节 建立旅馆服务协调网络 / 265

第十一章 旅馆安全管理 / 271

第一节 旅馆安全管理的重要性及规划 / 271

第二节 旅馆火灾的预防 / 276

第三节 有毒食品中毒与预防 / 282

第四节 旅馆偷盗的预防 / 288

旅馆业

经营实务

第十二章 旅馆创服务名牌战略 / 291

第一节 名牌就是财富 / 291

第二节 名牌旅馆的内涵 / 295

第三节 旅馆创造名牌的途径 / 300

第四节 旅馆创名牌要走集团化经营道路 / 308

上 篇

自序

随着经济的发展，社会的进步，越来越多的人加入进了旅游大军之中。现在，世界各国都很重视旅游业的发展，认为它是世界上最大的“无形贸易出口业”，它能直接而迅速地获取外汇，它是国民经济总收入的一个重要组成部分。

作为旅游业的主体和核心的旅馆业，由于它的高盈利、高收入，引起了很多企业家的极大兴趣，因而获得了迅猛发展。现在，国际饭店联号或称饭店集团，其中著名的“假日饭店联号”已拥有数千家旅馆，遍布世界 53 个国家，年营业额高达数十亿美元；而且也涌现了一批杰出的旅馆业企业家，例如，希尔顿饭店联号创建人欧内斯特·亨德森（Ernest Henderson），假日饭店联号开创者凯蒙斯·威尔逊（Kemmons Wilson），马里奥特饭店联号董事长威拉德·马里奥特（Willard Marriott），希尔顿饭店联号总裁康拉德·希尔顿（Conrad N. Hilton）等。

旅馆业的经营成功，全靠旅馆管理者善经营懂管理，而旅馆的经营管理与其他行业相比，它是一门更为复杂的艺术。这就要求旅馆管理者要懂得多方面的学科知识，比如，管理学、心理学、经济学、社会学、食品化学、营养学、会计学、市场学、建筑学等；具有多方面的才能，除了领导者外，还应集主妇、厨师、急救医生、室内装潢师、人名地名活字典、语言大师、洗衣工、会计师等特点于一身；善于与各种人物和各样心情的人打交道，比如，政府要

旅馆业

经营实务

员、企业家、学者、工人、农民、愉快者、忧郁者、醉汉，等等。

本书正是从旅馆经营管理的实际出发，全面、系统地介绍了旅馆管理理论、技术、方法和经验，具有较强的实务性和可操作性，不失为一本各种类型旅馆的经营管理指南。旅馆业界人士阅读本书，若能从中汲取精华，付诸实践，定会获得更多利润，取得更大成功。此亦读者与作者之共同愿望。

本书在写作过程中，参考了海内外有关书籍，请教了旅馆业界部分专家和学者，得到了一些旅馆高层管理人员的帮助并提供有关资料，在此一并表示衷心感谢。

第一章 旅馆业概述

旅馆是营业性的供旅客住宿的地方。人类自有文化交流、经济贸易、政治交往、旅游观光以来，就有了旅馆。旅馆解决了出门远行者吃、喝、住等问题，它们是社会必不可少的。

在我国，早在春秋战国以来旅馆业就已存在，后来各朝各代都有较大发展。不过，出现现代化设施的旅馆时间并不长，只是近几十年来的事情。

在欧洲，在古罗马时期就有了旅馆设施，后来渐有发展。第二次世界大战后，旅游业在欧美各地得到快速发展，旅馆设施也加快更新，进入现代新型馆店时期。现在，已出现了国际饭店垄断组织——“饭店联号”，如其中最为著名的假日饭店联号（Holiday Inns, Inc.）、喜来登饭店联号（Sheraton Corp.）、拉马达饭店联号（Ramada Inns, Inc.）、高质国际饭店联号（Quality International）、希尔顿饭店联号（Hilton Hotel Corp.）、地中海俱乐部（Club Mediterrance, France）、日本王子饭店联号（Prince Hotels, Japan）、加拿大太平洋饭店联号（Canadian Pacific）等。国际饭店联号的出现，使国际旅游市场和旅馆业都发生了巨大的变化。

第一节 起源很早的中国旅馆业

春秋时期，孔子周游列国，宣传中庸思想，每到一处，当然少不了吃、喝、住。孔门弟子先后有 3000 人，高材异能以颜渊为首

旅馆业

经营实务

的门徒有 72 人，72 人分别来自鲁、卫、吴、陈、齐、宋、楚、晋、秦等国，如果没有旅馆提供的服务，在交通极为落后的当时，这些人是难以到达孔子的学校的，孔子的学说也无法传播到中国的全部地区。

战国时期，商鞅帮助秦孝公变法，变法后的秦国一跃而为诸国之首。商鞅定策，先击败魏国，逼魏东迁。秦踞黄河、函谷关的天险，可以出兵攻击山东诸国，完成秦国统一的大业。魏在秦孝公以前，是天下最强的国家。魏都安邑，逼近秦国，商认定魏是秦的心腹大患，非魏灭秦即秦灭魏。公元前 340 年，商鞅大破魏军；前 331 年，秦大败魏兵，斩首八万；前 328 年，魏献上郡 15 县。秦既得河西全部魏地，黄河天险也在秦掌握之中。从此秦不断攻夺河东魏赵土地，主力则出函谷关袭击韩国。正当秦魏两国连年战争之时，山东诸国害怕起来，不知怎样来抵御秦国。策士苏秦创合纵说。前 334 年，苏秦向燕文侯说合纵的利益，文侯送他车马金帛，去联合各国。赵、韩、魏、齐、楚都听从，赵王做纵长，苏秦一人佩戴六国相印。所谓合纵，就是从燕到楚，南北合成一条直线，共同反对西方的秦国。试问，如果没有旅馆解决苏秦吃和住的问题，苏秦能缔结合纵盟约吗？

以上说明，早在春秋战国甚或以前时期，旅馆业已成为社会之必需。

西汉时，朝廷在长安设置一个外交兼商务的大官，称为大鸿胪。来到中国的外国人归大鸿胪管理。大鸿胪属官有行人（出使外国）、译官、别火（掌刑狱）及郡邸（各郡会馆）。长安薰街有“蛮夷邸”，主要供外国商人住宿，相当于现代的宾馆、饭店。

唐朝时，商业很发达，市场众多，全国最大的市场是西京和东京两市。西京皇城南面有一条大街名朱雀街，朱雀街东有 54 坊，西也有 54 坊，每坊长宽各有 300 余步。东市（隋时名都会市）在朱

雀街东，西市（隋时名利人市）在街西。东市是四方财物的聚集处，有 220 个行。贵族和官员住宅多在朱雀街东，因此东市商业尤为繁盛。西市店肆略同东市，居民多为浮寄流寓，人口比东市多。东京市称为南市（隋时称丰都），占两个坊的地面，有 120 个行，3000 多个肆，400 多个店（这里的店是指旅馆）。又有北市，本是临德坊，唐高宗时称唐市。市场繁荣，交易旺盛，交往人多，自然要有相应的旅馆设施。

到了宋朝，看《水浒传》所记，孙二娘开黑店，卖人肉包子的事且不说，各种各样的旅馆店舍可说是不可计数。明、清以降，随着对外交往的频繁，商业贸易的发展，旅馆业逐渐兴旺起来。现在，旅游业的快速发展，大大促进了旅馆设施不断更新，旅馆正大步迈向现代化和国际化。

第二节 英国旅馆业一瞥

英国在中世纪出现了大规模的旅行活动。大诗人杰弗里·乔叟的《坎特伯里故事集》就十分生动地描写了 14 世纪英国巡回商人旅行和客栈的情况。英国当时交通也不发达，四轮马车能走的驿道很少，从乡村到城镇道路遥远，其间要经过的偏僻地段经常有匪盗抢劫财物，因此，旅行者不得不结伴而行。夜晚，他们要吃、住，要安全保障，于是沿路有人家便向旅行者提供住宿，这就产生了当时的饭店客栈业。

由于这些旅馆并不受规范，狠心的老板便胡作非为，有的诈骗顾客，有的不留宿自己不喜欢的客人，有的勾结匪盗，抢劫旅客的东西。

到了 15 世纪，有些旅店的设施渐有增加，客房多的也有 30 间了。在都铎王朝（1485~1603 年）时期及其以后一段时间里，那些

旅馆业

经营实务

巡回演出的剧团常常租用一些旅馆的院子，演员们以此作为演出场地，向坐在院子四周长廊里的观众表演。

那时，旅店使用的标志很特别，旅店用形象性符号作为标志，例如，用白鹿、金毛羊、狮子、黑天鹅、海豚以及类似的符号使人辨认。客人要投店住宿，他们常说：“我们到有老虎标志的那家旅店去住吧。”

18世纪后半叶，很多店家都改名，加上了“兵器”一词，例如，皇家兵器、多塞特兵器、国王兵器等。一般说来，一家旅店位于某贵族世家的领地并受其保护就得陈列该贵族的兵器。有些旅店标志体现了旅店主人原先的所有权关系，例如，一个贵族的仆人开了旅店，那么就要用他原先的主人的标志。现在英国的酒店，仍然有不少用国王头像、皇后头像、皇冠命名的。

英国旅店业的发展是在1539年亨利八世镇压寺院之后。香客们到大教堂去朝拜，有的要在教堂住宿，当然，教堂要修建客舍让香客住宿。教会的土地被分送或出卖之后，就不再起接待旅客的作用，相应地旅店业就得到了发展。

另一方面，在全国性邮政网络建立之前，有些旅店必须保持一定数量的马厩和马匹来保证皇家邮政的需要，这也是促进旅店业发展的一个重要原因。

英国最先使用的交通工具——驿车，既大又笨重。旅客乘这种车简直是一种受苦，一般是天还未亮就出发，一直颠簸到深夜才投店住宿。后来，驿车使用了弹簧，乘客感觉稍好一些。每车总共有十多个座位，车厢里有四个，车顶上还有8~10个。曾经有历史学家这样描述道：坐在外面的乘客被看做是斯巴达人的精萃，而在车厢里面的座位则留给“贫血的老处女和爱发牢骚的病人”。

令人奇怪的是，在17世纪中叶，英国一些旅店可以发行非官方货币。这些旅店很有规范，讲信用，在社会上很有名气，他们保

证用国家发行的货币来兑换。从这一事实可看出，当时的旅店在社会上是有相当地位的。

各种体育活动都在旅店举行。诸如投骰子、多米诺骨牌、投镖、台球及弹子游戏、斗鸡等都集中于旅店。喜欢体育活动的人把旅店当做他们射猎、捕鱼、打猎、鹰猎等活动的总部。当然，在旅店最主要的消遣还是喝酒。

这些古老的旅店，历经数百年而不衰，有的仍在营运中。例如，在英格兰和威尔士，大约有两百家过去接待马车、驿马旅店的古老旅舍现在成了特拉斯特股份有限公司的成员。特拉斯特公司是于1903年创立的。该公司创建的目的是为了不让古老的旅店变成地方上的酒店。而今，这些旅店仍然保持着古老的风格，大多由一对夫妻经营，旅店的设施没有多大变化，清洁卫生、食品及服务质量都很讲究。这些旅店的房价非常便宜。特拉斯特股份有限公司已是英国最大的饭店公司。

现在，英国有些饭店以历史悠久而自豪，例如，有的饭店宣称是在千年老酒店的基础上建立的，有的则说这个饭店已营业数百年。因此，当地把这些饭店的建筑当做重点文物加以保护。

第三节 发展较快的美国旅馆业

美国的早期客栈设施简陋，数量又少，大约直到1750年以后才有所改善，例如，增加啤酒柜、保龄球草坪等吸引顾客的设施。马萨诸塞州于1656年制定了一项法律，规定每个社区必须有一家客栈，没有设置的将受到罚款处理。当时有些英国客栈也迁到了美国的侨居地。

英格兰的一位蜜饯制造商塞缪尔·科尔斯于1630年随着清教徒

旅馆业

经营实务

乘船来到美国，在波士顿开了第一家酒店——科尔斯酒店，这可能是北美殖民地的第一家酒店。这家酒店后来改名为“航船酒店”（Ships Tavern）。

为了逃避南特法令撤销以后的宗教迫害，胡格诺派的教徒于1685年来到了美国。他们的生活并不像清教徒那么苦，他们过得逍遥自在、无忧无虑，还喜爱音乐、跳舞、戏剧及其他娱乐活动，他们经常与自己的夫婿或别人的夫人一块出去玩耍。虽然美国人并不十分喜欢法国的烹饪，但美国饭店及餐馆的餐饮服务还是受到了法国的一些影响。

威廉斯堡初期大概有30家旅店、酒店和饭馆，其中的克里斯蒂娜·坎贝尔酒店、国王兵器酒店、乔宁酒店以及雷利酒店是在原有基础上重建后作为美国独立前风格特色的餐馆重新营业的。国王兵器酒店供应有大约15道菜的正餐。雷利酒店建立了PBK联谊会（Phi Beta Kappa，美国大学优秀生全国性荣誉组织），这家酒店的座右铭是“欢乐乃智慧与舒适生活之产物”。这一格言对于过去或现在任何一家好的饭店或餐馆来说都很适用。

相对说来，美国饭店发展较快。到18世纪后期，美国的饭店已是世界上最好的饭店。1794年建立于纽约的首都饭店，要求严格，标准很高，共有73套客房，在当时可算是一座大宫殿。

世界上第一座现代化饭店——特里蒙特饭店（Tremont），是于1829年建成的，它的建立为整个新兴的饭店行业确立了明确的标准。在当时来说，这座饭店的规模是够大的了，共设客房170套。它还是第一座建有前厅的饭店，客人不必在酒吧柜台上登记住宿。它的餐厅宽敞，设有200个座位，供应法式菜肴，服务周到良好。客房里还备有洗漱用具，如脸盆、水罐、香皂等，客人可以直接从泵里接水洗澡。特里蒙特就是因为有这些设施而闻名的。可以这样说，特里蒙特饭店是饭店历史上的里程碑，它的成功为美国各类饭