

现代酒店(宾馆)管理知识丛书



经营管理学

**JIUDIAN BINGUAN
JING YING GUANLI XUE**

主编 端云

中国经济出版社

主编 刘天

酒店(宾馆)经营管理学

酒店(宾馆)经营管理学

主编:端 云

出 版	中国经济出版社北京百万庄北街3号(邮编 100037)
销 售	新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销
印 刷	河南省洛宁印刷厂
版 次	1999年9月北京第1版第1次印刷
开 本	880×1230毫米 1/32 印张 16.5
字 数	50万字
印 数	1-5000
书 号	ISBN 7-5017-4502-1/F·3418
定 价	24.80元

序 言

本书是一部具有反映酒店(宾馆)全面质量管理的理论和实践于一体的综合性教程。他阐述了理论对实践的指导作用,同时也说明了实践结果的反馈又发展了理论。因此本书不但是经营酒店(宾馆)管理的“经理”赖以借鉴之读物,更是即将准备从事酒店(宾馆)管理工作的有志之士所摄取的不可多得资料文库。

现在全国各大中城市,凡建筑宏伟装饰考究的无一不是酒店(宾馆),面对如此诸多的竞争对手,要使自己的企业立于不败之地,他们不得不去感叹,不得不去探索,酒店(宾馆)经营管理学,是助您勇闯激流的快舟,是帮您腾飞的翅膀。

在编著本书的过程中,也曾参考了许多有关书籍和资料,在此仅表谢意。

编者 1999年8月

目 录

第一章 试谈我国酒店(宾馆)集团化经营管理

- 第一节 我国酒店在发展中存在的问题…………… (3)
- 第二节 国际酒店集团经营管理的基本模式…………… (5)
- 第三节 如何实现以“资产——利益”为纽带的酒店集团
经营管理模式…………… (7)
- 第四节 股份制酒店集团公司的组织与管理…………… (9)
- 第五节 加强经济法制,使酒店集团的运行机制
法制化 …………… (12)

第二章 浅析我国快餐业的经营与发展

- 第一节 符合现阶段我国人民的饮食需求和消费水平是
快餐业发展的优势和依据 …………… (17)
- 第二节 快餐业具有改革性和创新性的特定社会
功能 …………… (19)
- 第三节 我国快餐业正由传统型经营向创新型经营
发展 …………… (20)
- 第四节 加强引导和管理、善于经营是快餐业发展的
有力保证 …………… (23)

第三章 中外合营酒店内控制度与测评

- 第一节 合营酒店营业收入的内部控制及其测评 …………… (31)
- 第二节 合营酒店成本、费用开支的内部控制及其
测评 …………… (36)

第四章 影响酒店经营管理水平的因素及其相互关系

- 第一节 经营管理中的不可控因素与可控因素 …………… (45)

第二节 酒店内部管理制度体系	(46)
第五章 酒店基层管理	
第一节 酒店基层组织管理	(53)
一、酒店基层管理的特征和特点	(53)
二、酒店基层管理的主要内容	(54)
三、酒店基层管理在酒店中的地位 and 作用	(54)
第二节 酒店基层管理者	(57)
一、酒店基层管理者	(57)
二、酒店基层管理者权限	(58)
三、酒店基层管理人员的职责与素质	(59)
第六章 酒店基层管理方法和艺术	
第一节 基层管理中的投诉处理艺术	(63)
一、正确认识宾客投诉行为	(63)
二、基层管理中的投诉类型	(65)
三、投诉处理的原则与程序	(68)
四、投诉案例分析	(70)
第二节 酒店基层管理中的人际关系	(82)
一、人际关系在酒店基层管理中的地位 and 作用	(82)
二、什么是人际关系	(84)
三、影响酒店人际关系的因素	(87)
四、建立酒店良好人际关系的原则	(88)
五、酒店基层管理人员的人际沟通	(91)
第三节 基层管理的领导艺术和技巧	(101)
一、心存感谢之心	(102)
二、做教练不出风头	(103)
三、走动管理最有效	(103)
四、让员工劳心又劳力	(104)
五、抱怨并不可怕	(105)
六、掌握批评的艺术	(106)

第七章 餐饮部管理

- 第一节 餐饮部管理人员的主要职责····· (111)
- 第二节 餐饮部的工作程序····· (113)
- 第三节 餐厅的分类····· (119)
- 第四节 几种餐厅的简介····· (120)
- 第五节 经营餐厅的特点····· (122)

第八章 酒店的管理理论

- 第一节 管理的定义和特点····· (127)
- 第二节 科学管理····· (128)
- 第三节 行政管理····· (129)
- 第四节 人际关系运动····· (132)
- 第五节 行为科学学派····· (134)
- 第六节 数量学派····· (136)
- 第七节 系统理论····· (137)
- 第八节 权变理论····· (139)
- 第九节 饭店管理的 X 理论与 Y 理论 ····· (140)
- 第十节 西方饭店管理理论的发展····· (142)

第九章 中餐部各岗职责及服务程序

- 第一节 中餐筵席的摆台规格及服务程序····· (151)
- 第二节 散餐的服务程序····· (164)
- 第三节 团体餐的服务程序····· (169)
- 第四节 中厨部各岗的职责····· (171)
- 第五节 中点部各岗的职责····· (179)

第十章 总经理办公室

- 第一节 总经理的职责····· (187)
- 第二节 秘书的职责····· (192)
- 第三节 行政管理会议····· (195)

第十一章 公关部

- 第一节 地位与作用····· (203)

第二节 各级管理人员的职责·····	(204)
第十二章 饭店管理的领导艺术	
第一节 领导艺术及其心理依据·····	(211)
第二节 领导才能·····	(213)
第三节 领导的能力·····	(215)
第四节 领导如何调动员工的积极性·····	(217)
第十三章 酒店管理的新概念·····	(223)
第十四章 前厅部概论	
第一节 前厅部的地位作用及主要任务·····	(229)
一、前厅部的地位和作用 ·····	(229)
二、前厅部的主要任务 ·····	(231)
第二节 前厅部的组织机构·····	(231)
一、前厅部组织机构设置的原则 ·····	(231)
二、前厅部组织机构图 ·····	(232)
三、前厅部各班组的职能 ·····	(234)
第三节 大堂与总台·····	(236)
一、大堂 ·····	(236)
二、总服务台 ·····	(237)
三、总台员工的素质要求及注意事项 ·····	(238)
第四节 前厅部员工的仪表、仪容与礼貌礼节 ·····	(242)
一、仪表、仪容·····	(242)
二、礼貌、礼节·····	(243)
三、言谈规范 ·····	(245)
四、举止规范 ·····	(246)
第十五章 前厅部管理人员的职责及素质要求	
第一节 前厅部管理人员的职责·····	(249)
一、前厅部经理的职责 ·····	(249)
二、前厅部副经理的职责 ·····	(250)
三、前台主管的职责 ·····	(251)

四、前台领班的职责	(251)
第二节 前厅部管理人员的素质	(252)
一、前厅部管理人员的基本素质	(252)
二、前厅部管理人员的特殊要求	(253)
第十六章 前厅部及总台服务	
第一节 门童及其职责	(257)
第二节 行李员	(257)
一、岗位职责	(259)
二、工作要求	(260)
三、行李服务的程序与标准	(261)
四、行李的寄存和提取	(265)
第三节 “金钥匙”	(267)
一、“金钥匙”	(268)
二、“金钥匙”的岗位职责	(268)
三、“金钥匙”的素质要求	(269)
四、“金钥匙”在中国的兴起和发展。	(270)
第四节 总机房的服务与管理	(271)
一、总机房员工岗位职责	(271)
二、总机房员工的素质要求	(273)
三、话务服务的基本要求	(274)
四、总机服务项目、工作程序和规范。	(275)
第五节 商务中心	(279)
一、商务中心员工的岗位职责	(279)
二、商务中心员工的素质要求	(280)
三、商务中心工作程序及要求	(281)
第六节 客人贵重物品的管理	(283)
一、保管箱的启用	(283)
二、中途开箱	(285)
三、保管箱的退箱	(286)

四、保管箱钥匙遗失的处理	(286)
五、客人贵重物品丢失的处理	(286)
第七节 结帐业务	(288)
一、结帐程序	(288)
二、一些特殊情况的处理	(291)
第八节 夜间核帐	(292)
一、核帐员的岗位职责	(292)
二、夜间核帐的工作程序	(293)
三、核查收款报表时的注意事项	(294)
第十七章 宾客关系	
第一节 建立良好的宾客关系	(299)
一、正确认识客人	(299)
二、掌握客人对酒店产品的需求心理	(301)
三、掌握与客人沟通技巧	(301)
第二节 酒店日常接待、服务用语	(303)
第十八章 试论现代酒店人力资源管理	
第一节 饭店人力资源管理概述	(309)
第二节 饭店人力资源管理的特点和主要内容	(322)
第十九章 饭店员工的招聘与录用	
第一节 饭店员工招聘与录用的基本任务	(337)
第二节 人员心理与功能测评	(339)
第三节 饭店员工的外部招聘	(344)
第四节 饭店员工的内部招聘	(346)
第五节 饭店招聘与录用的形式和程序	(347)
第二十章 饭店员工的考核	
第一节 饭店员工考核的意义与作用	(359)
第二节 饭店员工考核的原则	(362)
第三节 饭店员工绩效考核的方法与实施	(365)
第二十一章 人力资源的激励与管理	

第一节	需求产生动机、行为指向目标	(397)
第二节	员工的能力差异与人力开发	(406)
第三节	激励的种类与效能	(412)
第四节	饭店人力资源管理中的激励作用	(415)
第五节	增强员工的团队精神	(421)
第二十二章	论酒店人才流失的原因及对策	
第一节	人才流失对酒店产生的负效应	(427)
第二节	造成人才流失的酒店内部因素	(427)
第三节	应用激励理论,研究需求动态	(429)
第四节	改善酒店内部环境,促进人力资源的 开发和利用	(433)
第二十三章	浅谈客房部	
第一节	客房部的种类与设备用品	(439)
第二节	各级管理人员的职责	(444)
第三节	客房的清洁	(458)
第四节	客房的服务	(465)
第二十四章	饭店宾馆设备经济管理	
第一节	经济评价方法	(473)
第二节	设备管理经济责任制	(491)
第三节	设备管理考核指标系统及其管理	(495)
第四节	设备管理的经济核算	(502)

第一章

试谈我国酒店（宾馆） 集团化经营管理



第一节 我国酒店在发展中存在的问题

改革开放十一年来,我国酒店业,在加强管理,提高服务质量,提高经济效益和社会效益等方面,都取得了可喜的成绩,但是还存在不少问题,其中,比较突出的问题是:

(一)我国酒店业中的大多数酒店均属独立分散经营,它们分别隶属于某一行政部门,或军队系统,或企事业单位。这些主管部门(或系统或单位)主要任务不是搞酒店业的,也无参与国际酒店业竞争的较强有力的设施和条件。由于外部环境和管理体制的制约,致使这些酒店的潜力不能很好发挥,处于市场信息不灵、管理资料不全、服务规范不一、服务质量不稳“两个效益”不高的局面。面对剧烈竞争的国际市场,显得被动和软弱无力。这主要是由于我们未能更好地运用世界经济发展证明的行之有效的规模经济和专业分工协作管理、建立和健全适合新形势、新情况下的酒店运行机制,发挥其群体优势的结果。

由于,酒店个体单独分散经营,面对复杂多变的国际市场,面临拥有现代科学技术手段的国际性酒店集团公司争夺客源的剧烈竞争,不改变现行的我国酒店业的经营管理体制,不克服各自为政,孤掌难鸣的状态,不从整体上来很好地研究我国酒店业的经营管理模式和酒店运行机制,必然会使我们国家利益受到不应有的损失,也会使各行各业、各部门对酒店建设和投资者的利益,乃至酒店业全体员工的利益受到损失。我们必须从整个国家酒店业的战略高度来认清这个问题的重要性和急待解决的迫切性。

(二)许多酒店客源市场不稳定,客源无保障,但又无解决此重要问题的良策。我们知道,“客源是酒店的衣食父母”。没有充足稳定的客源,酒店就难以生存和发展。酒店的经营管理也易走入恶性循环之中,即客源少、营业收入就少,利润减少,甚至为负值。酒店就紧缩各方面的费用开支,越紧缩费用开支,硬件就得不到及时维护保养,也无力进行更新改造,软件也得不到加强和提高。这必然会导致服务质量下滑,致使仅有的客源更加减少,酒店收入会更加减少的恶性循环。目前,我国许多酒店的经济效益很差,处于连年亏损之中,必须引起我们高度重

视。

(三)许多酒店是按“小生产的经营”方式在运行,其隶属关系又很复杂,上面“婆婆、爷爷”多,内部的运行机制又不能适应新形势,集中表现为管理水平低、工作效率低、服务质量差、缺乏现代化、系统化、规范化、标准化、制度化的管理,更未按国际管理与服务水准去严格要求各方面的工作和服务,致使“两个效益”低。

(四)许多酒店员工的综合素质差,虽也进行了一些培训,但缺乏有计划的、系统的、全面的培训。不能适应以劳务服务为主要特点的酒店业服务的需求。员工(特别是骨干员工)流失率、流动率高,“跳槽”现象较频繁,这进一步影响到服务质量。

(五)价格混乱,出现国内酒店、同一城市(同一地区)酒店竞相削价竞争,致使国家整体收入减少的不正常现象。以广州的涉外酒店为例,有的五星酒店的标准客房房价有时降低到26美元/1天的低水平。和同一城市三星酒店的房价差不多。这个房价大大低于香港同类型、同等级酒店的价格。这实属对国家不利,对降价太低的高级酒店也不利。

(六)国际酒店集团(公司)对我国酒店业的渗透加强,参与了国际客源市场的直接竞争,大有形势逼人之势。实行改革开放、引进外资、引进技术和管理,创造良好的投资环境,建设一些外资、中外合资、合作酒店是必要的。与此同时,国际性酒店管理集团如假日酒店集团、希尔顿酒店集团、喜来登酒店集团、半岛集团、新世界集团、雅高酒店集团、麦克唐纳快餐集团等等参与有关酒店的经营管理和竞争这是必然的。他们凭借其国际性集团拥有的优势、现代科技武装的各种通讯工具,办公设施和电脑预定网络,使得一大批的国际客人可以方便地在他们集团内的各成员酒店中定向流动,实现着规模经济的较高效益。这对我们来说,既是可借鉴的经验,也是对我们的挑战。我们对此,必须保持清醒的头脑,否则,我国脆弱的分散经营的酒店业,就会处于更加被动的地位。

(七)我国部分省、市的部分酒店(饭店)虽已组织起来,但规模均较小,实力还不强。且有的集团(公司)的经营管理模式还不令人满意,还不能很好的形成真正的拳头,发挥规模经营的效能。

第二节 国际酒店集团经营管理的基本模式

随着国际旅游酒店业竞争的加剧,第二次世界大战后,在北美最早出现了酒店集团,以后逐渐扩展到世界其它地方。目前,国际性的酒店集团已达 300 余个。每个集团所拥有的酒店少则数十家,多则达二千多家。它作为一种新型的酒店经营形式,它不仅是传统酒店经营形式的重大突破,同时也大大促进了世界旅游业的发展,顺应了现代旅游业是无国界的事业发展要求,酒店集团凭借自己雄厚的实力,通过联网经营和统一促销途径,发挥了规模经济的整体优势,在激烈的竞争中,始终保持有着有利的地位。

世界各大酒店集团采用的经营管理模式有:

(一)集团所属酒店由集团直接经营管理的模式(Chain - owned Chain - Managed)。这种模式是:由集团直接投资建造酒店或购买、兼并酒店,然后由集团自己直接经营管理。用这种模式经营管理的酒店,往往是这个酒店集团的基础,是集团的核心层。因而常称这样的核心酒店为集团总部酒店。酒店集团凭借总部酒店为后盾,灵活采用其它经营模式,逐步扩大集团规模。

(二)合同经营管理模式(Management Contract)。这种模式是:由酒店管理集团与酒店主签订经营管理合同,接受业主委托经营管理酒店,酒店集团无须对酒店建设投资,只负责酒店经营管理工作,承担合同条款所规定的经营亏损风险,在经营合同期间,酒店使用该集团的名义、标志、加入该集团的市场营销和客房预订网络系统,酒店集团指派包括总经理在内的各部门主要管理人员。根据本集团既定的经营决策,管理方法,操作规程,负责酒店的日常经营管理活动,以保证达到该集团所确立的服务水平和风格特色。合同经营中,酒店集团收取经营管理费。收费标准一般为全年营业收入的 2 - 5%。或采取以净利润的一定比例收费,一般标准是净利润的 10 - 25%。这种方法把酒店集团置于受托管理的酒店同等地位,成败共享,共同承担风险。

(三)租赁经营模式(Leases)。这种模式是:酒店集团通过签订租约:长期(一般为 25 年)租赁业主的酒店、土地、建筑物及设备家具等,

然后由酒店集团作为法人直接经营。租赁经营中,仅租赁土地的,酒店集团则须投资建造酒店。如租赁包括全部硬件的,那么固定资产的更新费用可在租约中预先规定双方责任范围,一般多由承担经营管理的酒店集团来承担。在租赁经营形式中,承租者还须承担如房地产税、保险税、使用费等固定费用。承担的酒店集团每年以一笔双方约定的最低限度租金,加上一定比例的年营业收入作为支付给出租者的租赁费用。酒店经营所获得的经营利润则归承租者,即酒店集团。

采取长期租赁经营方式,可以使酒店集团免去酒店建设初期固定资产巨额投资负担,从而有利于集团规模的迅速扩张。

(四)合作联营模式(Referral System)。这种模式是由于酒店集团的不断增多,竞争力量不断扩大,使得那些独立经营的酒店企业处于极不利的竞争地位。为了求得酒店的生存和发展。那些独立经营酒店便自愿地联合起来,采取使用同一公认的标志,同一预订系统、进行统一的广告宣传,执行统一的质量标准,与那些庞大的酒店集团相抗衡,这导致了合作联营酒店集团的产生。这是一种较为松散的组织,它们之间保持独立,各个企业在经营管理上,财务上互不相关。合作联营的主要目的是创造整体形象,增强宣传推销效果和互送客源。联合行动所需费用按一定方法由各成员酒店分摊,合作联营也是一种较为成功的集团经营形式。美国北美旗帜酒店集团(Fiang of North America)是发展最快,最为成功的集团之一,它目前已拥有 600 多个成员酒店,分布在美国西部、澳大利亚、新西兰及南太平洋地区。

(五)集团特许经营模式(Franchised Operations)。集团特许经营是酒店集团向酒店或个人让渡特许经营权,允许受让者酒店使用该集团的名称、标志,加入该集团的广告推销和预订网络,成为该集团的成员,但受让者(酒店)在产权上和财政上保持独立,不受酒店集团控制。特许权让渡者(酒店集团)有责任对受让者在可行性研究、酒店、餐馆地址选择、资金筹措、建筑设计、人员培训、广告宣传、原材料采购、客房预订、管理方法、操作规程和服务质量等方面给予指导和帮助。受让者向让渡者支付特许权使用费。特许权让渡费,以及广告推销费等作为报酬。

集团特许经营模式是旅游酒店集团经营形式中最为普遍的一种形式。美国假日酒店集团、麦克唐纳快餐联号(集团)就是侧重于特许经