



《华天人的风采》系列丛书(4)

酒店应用管理学

主编著

朱方地



酒店应用管理学

主 编 著
副主编著
编 著

朱方地	贾纵云	
陈 稳	伍和平	
张保兴	徐宏银	杨永裘
文泽怀	黎巍臣	谷行铎
于华南	马仲明	陈建业
许向东	王 军	张力鸣
孙旭光	马继善	李应智
孙建辉	陈 敏	黄 莉

前 言

卓康宁

我国酒店业历史悠久,但现代酒店的兴起和发展,是随着现代工业的兴起和城市化的发展而兴起和发展的。新中国成立以来特别是改革开放以来,各地酒店业都有了较快的发展,在一些经济发达地区,酒店业已经成为第三产业中的一项支柱产业,正在和将要对发展社会主义市场经济发挥越来越大的作用。

然而,如何使我们的酒店业办得具有社会主义中国特色,适合国情、省情,以获得更好的经济效益和社会效益,让广大宾客感到热情、高雅、健康、实惠,这就需要研究和形成一套完整的酒店管理程序和制度。

“文革”结束以后,我曾在省委办公厅、省政府办公厅和省政协办公厅工作过十多年,先后参与过筹划和讨论机关酒店、招待所的经营管理工作,可惜多是就事论事,我的知识和见解远不如同事行家。这次有幸收到朱方地、贾纵云等同志编著的《酒店应用管理学》清样,并约我为这本书写几句话,我也欣然答应了。我读过了这本专著,总的感觉是它不失为一本集理论、知识、艺术、技巧为一体的酒店管理工具书,具有较强的针对性,实用性和可操作性。

首先是结构比较完整,论述比较全面。这本书从酒店管理的基本理论、基本知识到基本方法;从酒店管理体制、组织原则、决策指挥到酒店营销;从酒店前厅、客房、餐厅、康乐、商场等部门管理到人事、财务、物资设备等环节的管理;从安全管理到质量管理,等等,都作了比较系统完整的阐述,充分地反映了专业学科体系的客观要求。

其次是见解颇为深湛,富有启迪特色。这本书除介绍古今中外诸子各家的观点和成就外,依据马克思主义的基本理论,借助现代科学技术和管理学研究的最新成果,紧密结合我国的民族美德、优秀文化传统阐述作者们自己的诸多见解,给读者一种新的思考和启示。

第三是资料较为新颖,知识也较丰富。这本书阐述问题的方法也是好的,除讲清问题的提出,还讲了为什么会产生这些问题和对这些问题的解决办法。与此同时书中还介绍了许多事例的历史轨迹、现实状况和发展趋势。并注意了中外对比,把握不同特点,吸收和推介相关知识和某些现实经验,具有较为浓郁的时代气息。

当然,我和本书的作者一样,深深感到现代酒店业的建设和管理还面临着许多新情况和新问题,需要改进和进一步探讨的问题还不少。我相信这本书的出版发行一定能引起有关主管部门和行家们的关注和研究,也一定能起到一种交流和推动的作用。

谢谢!

1995年中秋,长沙

序

《酒店应用管理学》与读者见面了，可喜可贺。

党的十一届三中全会以来，为适应改革开放的需要，宾馆酒店犹如雨后春笋，迅速地大量地发展起来。不仅旅游业、商业服务业，就是机关和企事业单位也办了很多宾馆、酒店、招待所，有些档次还相当高。这些宾馆、酒店、招待所对完成对内对外的接待任务，推动本地区本部门的事业发展，繁荣社会经济和文化，发挥了很大的作用。宾馆、酒店、招待所越来越成为各地区各部门发展经济、开展工作，不可缺少的重要条件。

办好一个宾馆、酒店、招待所是很不容易的，经理们日夜勤劳，非常辛苦，其中酸甜苦辣，非个中人是难以想象的。但是，宾馆、酒店、招待所之间的服务水平和经营效果，差别却很大。为什么付出同样的辛劳，而结果会如此不同呢？究其原因，关键是管理水平问题。近些年来，各地区和部门对宾馆、酒店、招待所的管理逐步重视起来，对管理人员进行了一些培训，管理水平不断有新提高。但发展不平衡，管理水平较低的还占有相当数量。就一个地区来讲，这种情况就严重地妨碍了宾馆、酒店、招待所这一行业的整体水平的提高。因此，研究和加强科学管理，仍然是办好宾馆、酒店、招待所的当务之急。

宾馆、酒店、招待所管理是一门科学，不认真研究，不钻进去，是搞不好的。它既有一般管理的共同规律，更有自己的特殊规律。朱方地、贾纵云等同志编著的《酒店应用管理学》，运用现代管理的原理，吸收我国传统管理的成功经验，结合宾馆、酒店、招待所的实际，从人、财、物三个主要因素的管理，到客房、餐饮、商场、康乐等的经营和管理，作了比较深入的阐述。但也只能是择其主要方面，论及主要管理原则和方法，不可能把所有细微方面包罗进去，而且

各宾馆、酒店、招待所都有不同的具体情况,应针对自己的实际去研究应用,但只要能把握主要方向,那些具体事情便好解决。

宾馆、酒店、招待所被称为“窗口行业”,体现了一个地区一个部门社会主义精神文明和物质文明建设的成果,应当不断地提高管理水平,希望《酒店应用管理学》对此有所帮助。

杨晓生

一九九五年七月于北京

目 录

前言	卓康宁
序	杨晓生
第一章 酒店管理概论	1
第一节 酒店概述	1
第二节 酒店管理的含义	11
第三节 酒店管理的理论基础	12
第四节 酒店管理的基本职能	16
第五节 跨世纪新型酒店管理模式	20
第二章 酒店组织与管理体制	27
第一节 酒店组织原则	27
第二节 现代酒店组织理论的基本观点	31
第三节 酒店组织的一般形式	33
第四节 酒店组织制度	38
第三章 酒店的决策与指挥	47
第一节 决策	47
第二节 计划	52
第三节 指挥	56
第四节 控制	60
第四章 酒店营销管理	65
第一节 酒店营销概述	65
第二节 酒店营销机构	67
第三节 酒店市场细分和酒店市场定位	69
第四节 酒店营销策略	73
第五章 酒店前厅管理	81
第一节 前厅的地位和基本要求	81
第二节 前厅的基本任务和机构	84

第三节 前厅的决策	85
第四节 前厅的控制	91
第六章 酒店客房管理	93
第一节 客房产品的特点和管理的基本要求	93
第二节 客房的任务和组织机构	96
第三节 客房的决策	98
第四节 客房的控制	100
第七章 酒店餐厅管理	107
第一节 餐饮管理的特点和基本要求	107
第二节 餐饮部的组织机构与主要职责	110
第三节 餐饮的决策	113
第四节 餐饮的控制	115
第八章 酒店康乐管理	121
第一节 康乐部的基本任务和基本服务内容	121
第二节 康乐经营管理的特点	122
第三节 康乐部的组织机构和员工素质要求	124
第四节 康乐部的控制	130
第九章 酒店商场管理	133
第一节 商场部的作用和任务	133
第二节 商场部服务、管理、经营的特点和要求	135
第三节 商场部的组织机构、职责与人员素质要求	136
第四节 商场部的决策与控制	140
第十章 酒店人事管理	142
第一节 酒店人事管理目标和人员素质要求	142
第二节 酒店人事管理机构、主要职责和管理要点	146
第三节 酒店员工培训	155
第四节 酒店思想政治工作和科学用人	161
第十一章 酒店财务管理	170

第一节 酒店财务管理的本质、特点和任务	170
第二节 酒店资金管理	174
第三节 酒店成本管理	177
第四节 酒店营业收入和利润管理	179
第十二章 酒店设备采购与管理	184
第一节 酒店物资设备管理的特点和基本要求	184
第二节 酒店设备采购	187
第三节 酒店设备管理	191
第四节 酒店设备的保养与修理	197
第十三章 酒店安全管理	205
第一节 酒店安全管理的特点和基本要求	205
第二节 酒店安全管理的基本环节	208
第三节 酒店安全组织与保卫人员素质	212
第四节 酒店日常保安工作	213
第十四章 酒店服务质量管理	217
第一节 酒店服务质量的含义和内容	217
第二节 酒店服务质量的特点	222
第三节 酒店服务质量分析	225
第四节 酒店服务质量控制	228

酒店管理学是以管理学为基础,综合运用多学科知识研究酒店业务特点和管理特点的一门独特的学科,有其特定的研究对象和理论体系。

从酒店管理运行过程看,酒店管理是一个多层次、多因素的动态过程,是以人为核心的活动。酒店管理,由管理者和管理对象两大因素组成。管理者是管理的决定性因素。管理者有了良好的素质,才能担负起管理职责,执行管理职能,对酒店实施管理,从而实现酒店的宗旨,创造出最大的社会效益和经济效益,为社会主义事业服务。

第一章 酒店管理概论

第一节 酒店概述

宾馆(Hotel)一词来源于法语,原指招待贵宾的乡间别墅,后来欧美国家沿用了这一名称。在中文里表示住宿设施的名词有很多,例如旅馆、饭店和宾馆等。近年来又引进了香港、新加坡等地的“酒店”这一名称。我国国家旅游局将接待外宾的宾馆统称为旅游涉外饭店。本书所指酒店、宾馆、饭店为同一意思。

一、酒店的含义

无论一个酒店的设施是简单还是豪华,它都必须具备提供餐饮和住宿的能力,否则就不能称之为酒店。现代化酒店是由客房、餐厅、宴会厅、多功能厅、酒吧、歌舞厅、商场、邮电所、银行、美容美发厅、健身房、游泳池、网球场等组成,能够满足客人吃、住、行、游、购、娱乐、通讯、商务、健身等各种需求的多功能、综合性的建筑设施。

根据酒店的这些特性，国外的一些权威辞典对酒店下过这样一些定义：

《美利坚百科全书》：酒店是装备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其它的服务。

《大不列颠百科全书》：酒店是在商业性的基础上向公众提供住宿，也往往提供膳食的建筑物。

《韦伯斯特美国英语新世界辞典》：酒店是提供住宿，也经常提供膳食与某些其他服务的设施，以接待外出旅游者和非永久性居住的人。

从上述定义来看，作为一个酒店，应该具备以下四个条件：第一，它是一个建筑物或由诸多建筑物组成的接待设施。第二，它必须是经政府批准的，能够提供住宿设施，也往往提供餐饮和其他高水平服务的设施。第三，它的服务对象是公众，而主要是外出的旅游者，也包括半永久性居住的人，但不应当是永久性居住的人。第四，它是商业性的，以盈利为目的，所以使用者要多付一定的费用。

从以上论述可以看出，酒店是一个以提供服务为主的综合性服务企业。同其他各类企业一样，酒店是利用生产要素（土地、资金、劳动力等等），运用现代化技术从事生产、销售活动的基本经济组织。由此，我们可以给酒店下这样一个定义：酒店是以有形的空间、设备、产品和无形的服务效用为凭借，投入到旅游消费服务领域中，具有一定独立性的资本或资金运动的经济实体。今天的酒店能够为客人提供种类繁多的服务项目，日益成为人们的社会活动中心、商务活动中心、市场情报中心与康乐活动中心，成为人们生活的重要组成部分。各级党政机关的宾馆、招待所，还是转达党和政府对各界宾客、人民群众的关怀和生活照顾的接待部门。

这一定义的具体含义是：第一，酒店是一个经济组织。是商品经济的产物，按照资本增殖的特性和规律，使投宿设施的资本

得以运动的这个实体就变成了酒店企业。第二，酒店是从事旅游接待服务活动的经济组织。酒店以有形的空间设备、产品和无形的服务效用为旅客提供服务，满足其投宿活动的需要。它有其自身的客观规律，与工业企业、商业企业、金融企业等其他经济组织是有区别的。第三，酒店是一种独立的经济组织。酒店作为一个企业的主要标志是：必须拥有一定的资金和设备，具有法人地位；可以同其它单位签订合同，独立核算，自负盈亏。从这个角度看，它和一般行政事业单位是有所区别的，因此，要使酒店具有生机和活力。就必须承认它是一个独立的企业，在业务经营活动中具有独立性和自主性。不能政企不分。

二、酒店的特征

1. 我国酒店具有社会主义的特性。我国绝大多数酒店是以生产资料公有制为基础的社会主义企业。一部分中外合资旅游酒店，由于有境外资本的投资，使这些酒店存在着资本的成份。中外合资酒店既有社会主义成份又有资本主义的成份，这是一种由公有制和私有制混合组成的特殊的经济形式，它的性质取决于它所存在的国家性质。中外合资酒店的存在是我国过渡时期的一种必然现象。

旅游饭店的社会主义性质决定了饭店在自己的经营活动中必须贯彻执行我国现阶段的方针政策，必须遵守国家的各项法规、制度，自觉接受政府的行业管理和行政监督，坚持社会主义的经营方向。

酒店的生产资料是国家的财产，所有权属国家所有。酒店的生产资料又由酒店占有，酒店占有和使用社会劳动，也必须按国家计划和社会需要依法承担社会责任，为社会作出贡献。酒店必须保证本企业生产资料的完整性。酒店必须保证占有的生产资料产生相应的效益。酒店管理者应对所占有的生产资料和所产生的效益负责。

酒店的社会主义性质决定了酒店的全体职工都是社会主义的

劳动者，都是企业的主人。在酒店里，各种人员之间都存在着分工的不同和担负负责的不同，因而在地位和权限上有着不同。这是社会化大生产的必然产物。但在酒店中不存在员工之间人格上的高低和贵贱之分，也不存在相互的依附关系。通过进行经常的思想政治教育，使员工认识到我国的社会主义性质，从思想上和实际工作中清除雇佣思想的影响。这个工作要从两方面作出努力：一方面，要求全体管理人员破除封建的和资本主义的雇佣思想，从信任、爱护、和培养员工的思想出发，让员工去自我寻求责任，自我追求事业；同时，要求全体管理人员，要把酒店工作作为自己的崇高事业建立起强烈的责任感。另一方面，管理人员要通过不断的思想灌输，让全体员工懂得：工作不是以某个特定的管理者为目标，也不是与某种雇佣价值的交换，而是自己的社会责任。双方都树立了责任感，才能形成整个酒店的同呼吸共命运，每个人才能把自己和酒店的兴衰联系在一起。

酒店的社会主义性质要求切实贯彻按劳分配的原则。在酒店，每个员工工作的质和量会有差异，劳动态度不尽相同，劳动效率和结果也不一样。在分配上就必须坚持多劳多得，少劳少得，不劳不得的原则，以鼓励先进，促进后进。在管理中要切实改变大锅饭、铁饭碗的状况。但是工资分配要增加透明度，不搞隐性工资。隐性工资害处无穷。

2. 服务性。酒店是以提供劳务服务为主的服务性企业。通常所说的酒店产品，是有形的设施设备和无形的劳务服务的有机组合，其中以劳务服务为主，设施设备为辅。酒店产品中的实物部分，实际上只起着促进服务销售的作用，习惯上被看作“助销产品”。因此，从本质上讲，生产和销售的只是一个产品——服务。

3. 综合协调性。酒店是一个综合性企业。首先表现在酒店要在同一时间的不同空间里满足宾客不同的多种消费需要。所谓熙熙攘攘、热热闹闹，是一个五彩缤纷的世界。酒店同时要满足这多彩世界的多种需要，就要设置多种服务项目，使宾客有多种满

足需要的选择而不致“出门一时难”。其次，酒店的每项服务使用价值往往是酒店多个部门同时产生的效用、同时综合的结果。例如宾客的住宿是一个简单的过程。但这个过程要客房部提供客房和设施，要锅炉房供暖、配电房供电、空调房调节空气、闭路电视室提供录象节目等，它不是工厂流水线的生产方式，它简直就是一支管弦乐队——众多的部门同时提供不同的效用在同一空间组合成一个使用价值。再次，各部门提供的服务相互联系形成一个业务网络，也形成一个信息网络。再其次，经营时注意让各服务项目和形式适合市场的需要，满足宾客的要求。着重抓好组织工作，特别是业务组织工作。在业务网络和信息网络形成后，管理就应“纲举目张”，抓纲举要，从而使酒店各业务杂而不乱，细而有序，能正常协调地进行。

4. 服务水准的适度超前性。来馆住宿的宾客一般都有较高的消费能力。国内旅客一般是经过长期积蓄而外出“潇洒一回”。国外旅客在原居住地生活水平相对来讲比较高，到了我们旅游酒店，他们希望得到和他们原来生活水平相近的方便、舒适、安全的旅居生活。面对这些对象，旅游酒店提供服务的水准是以国际上先进国家的水准为衡量标准，而不是以国内生产力水平和生活水平为衡量标准。在酒店经营中，要使酒店适合世界潮流，努力保持服务的先进水平，酒店就要不受国内生产力水平的限制而适度的超前。所谓适度超前，是指酒店的设备和服务超前于与我国生产力水平相适应的程度。适度超前又不能完全脱离我国的社会现状。酒店经营跟着时代走，要使自己推向市场的产品以新吸引宾客，就必须经常注意国际酒店业发展的新趋势，了解酒店的基本状况，以跟上时代的潮流。

5. 劳动的独立性和作业的自我制约性。酒店正日趋现代化，设备设施也在不断向先进水平发展。但劳动手段主要还是手工劳动。酒店的劳动形式大部分是分散的、以人为单位的单项劳动。这些劳动又主要是服务性劳动。酒店的劳动从整体上说就不存在着

机器对人的制约性。由于酒店劳动的这一特点，再加上劳动者个体的独立性，使得个体的状态较难控制。例如，我们要求服务人员按规程作业，规定一定的礼节礼貌、作业标准等，但是否按标准要求来做，始终坚持标准还是随心所欲，这都取决于员工的思想意识和自觉程度。因而酒店在管理中：一要对全体员工进行不懈的思想教育，进行有效的激励工作，调动员工的工作积极性，发挥员工的主观能动性，培养员工能实行自我控制，自觉地做好本职工作。二是通过培训培养服务人员的行业素质，使每个员工树立工作的责任心。三是要有一套完整的控制、监督和考核办法，用信息的方法来督促每个员工实行自我控制。

此外，旅游酒店还具有涉外性。由于我国的生活水平和发达国家相比存在着差异，我国一般酒店的设备、服务、管理水平都还较低。为了能使旅游接待设施能达到和国外较高消费能力相适应的程度，以及便于管理，我国出现了一批设备设施档次较高、服务设施项目齐全、服务质量较好的涉外旅游酒店。根据我国的相关规定，原则上一般饭店旅馆是不能接待海外宾客的，只有星级酒店或涉外定点宾馆才能接待。这就是说，在我国，旅游酒店目前主要是为接待外国人、华侨、港澳同胞、台湾同胞、中国血统外国人服务的，是体现祖国形象的一个窗口。

三、酒店的分类

由于地理位置的不同，酒店的用途、功能、设施、客源的不同，酒店的种类也呈现多样化。

1. 根据酒店的用途可分为四类，这也是一种传统的分类方法：

商务性酒店(Commercial Hotel)。这些酒店主要是接待来往经商的宾客，地理位置大多在城市中心、商贸中心或当地政府办公机构附近。这类酒店一般比较豪华，客房以单间、套间为主，有卫生间、电视、电话、收音机。同时酒店设有收费台，还有服务周到、品种齐全的咖啡厅或大餐厅，供应西餐或风味餐。一般商务酒店的餐饮质量很高，在都市的商务酒店还附设夜总会，演

出精采的娱乐节目。其他如：洗衣、医疗、美容、购物、照相、健身等设施，在商务酒店中也应有尽有。另外，在酒店内还设有商务中心（Business Centre）向客人提供打字、电传、国内、国际长途直拨、复印、秘书、翻译等。

度假性酒店（Resort Hotel）。度假性酒店多位于海滨、湖畔、山区或温泉附近，远离喧嚣的都市，而且交通甚为便利。到这样的酒店下榻的客人，多以度假、休息、娱乐与健身为目的，这类酒店生意最兴隆的时候是在周末或节假日。与商务酒店不同的是，这类酒店尽量满足客人休息、娱乐与健康等需要。客人可以进行滑雪、骑马、打高尔夫球、冲浪以及其他活动，这些活动也是度假酒店成功的关键。度假酒店最多的地方是加勒比海、夏威夷和迈阿密等地。

长住式酒店（Residentid Hotel）。此类酒店亦称公寓旅馆，有许多美国家庭以这种酒店为家，长期居住。所以长住酒店一般以公寓为主，多采用家庭式设备，并提供厨房设施。长住客人一般都与饭店签订租约，酒店里有托婴服务，餐饮部比一般商务酒店小得多。这种酒店房间大的可供一个家庭使用，小的则可供一个人使用。

汽车旅馆（Motel）。汽车旅馆真正崛起是在第二次世界大战以后，美国高速公路干线的不断延伸、扩展，所以汽车旅馆多在城市边缘与主要公路沿线上。它备有免费的停车场，出入方便，价格也低廉。但现代汽车旅馆也向豪华发展，除了提供客人基本的膳宿以外，也提供电话、洗衣、会议场所等服务。在美国，“假日旅馆”和“6h 汽车旅馆”等联号的旅馆都是比较典型的汽车旅馆。

2. 按酒店的规模可分为三类：

小型酒店（Small Hotel）。客房数在300间以下的，为小型酒店。

中型酒店（Hmedium Hotel）。客房数在300间到600的为中型酒店。

大型酒店 (Large Hotel)。客房数在600间以上的为大型酒店。

目前世界上拥的客房最多的酒店是俄罗斯酒店，于1907年正式开业，共12层，有客房3200间，可同时接待6000客人，员工有3000人，电梯93部。

3. 按计价方式可分为三类：

大陆式计价酒店 (Continent Plan)。收费是以房费与早餐合并为准，这是考虑到客人到外面用餐不方便，为了便利客人，而采用这种形式。

欧式计价酒店 (Europem Plan)。目前世界上大多数酒店都在使用欧式计价方式，我国接待国际旅游者的所有酒店都使用欧式计价方式，这主要是为了便利旅客。商业旅游者在酒店住宿，有时在其他地方用餐，同时又兼用浮动价格，收费是以房间费为准，不包括膳食费用。

美式计价酒店 (American Plan)。以房间与膳食合并计价为准，此方式计价象那种除酒店外，没有其他地方可用餐的度假性酒店，较多采用这种方式，这种方式除少数特殊地区外采用者极少。

4. 按建筑投资费用可分为三类：

中低档酒店。根据国际酒店建筑投资标准，一般每个标准间的建筑投资为2万美元至4万美元，这是中低档酒店每个标准间的建筑投资总费用。每个标准间的建筑面积为12×22英尺，即264平方英尺 (25m²)。

中档或中档偏上的酒店。一般每个标准间筑费用在4万到6万美元的酒店，大多为中高档酒店。客房设备有较先进的、舒适的卫生间、彩色电视、音响系统、中央空调系统。每个标准间的建筑面积为14×28英尺。

豪华酒店。每个标准间建筑费用在8万美元以上为豪华酒店。每个标准间面积为16×32英尺，除了中高档酒店所具备的设施