

现代酒店管理

最新酒店管理经理人必备手册

唐文 编著



权威教程

标准化读本

最新理念的经营手册

经典个案透析

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代酒店管理

唐文 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代酒店管理:最新酒店管理经理人必备手册/唐文
编著. —北京:企业管理出版社,2002.6

ISBN 7-80147-719-7

I. 现… II. 唐… III. 饭店-经济管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 040906 号

书 名: 现代酒店管理

——最新酒店管理经理人必备手册

作 者: 唐 文 编著

责任编辑: 梁 彬 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-719-7 / F·717

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京振兴源印务有限公司

经 销: 新华书店

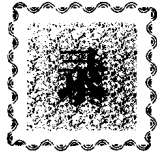
规 格: 880×1230 毫米 32 开 16.875 印张 410 千字

版 次: 2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



第一章	现代酒店总论	1
	酒店的定义/酒店的分类/酒店的等级/我国的酒店 的类型/酒店产品特性/国内酒店等级标准/世界最佳酒 店的评选与标准/最佳酒店成功的突出经验/我国酒店 业发展的现状与问题/现代酒店业发展的特点	
第二章	前厅部	66
	酒店前厅的概念/前厅部的任务/前厅部的地位和 作用/酒店前厅的设置/前厅部的组织机构/前厅部的具 体职能/酒店前厅部服务质量管理标准	
第三章	客房部	105
	酒店客房部基本工作/酒店客房服务质量管理标 准/客房客用品配备与质量要求	
第四章	餐饮部	153
	餐饮部的地位与组织/餐饮部管理人员职责/餐饮 部工作程序/餐厅分类/几种餐厅简介/经营餐厅的特点 /酒店餐饮服务质量管理标准	

2 目 录

第五章	商品部	203
	商品部的设施配备/商品部的卫生质量/商品品种/ 售前准备服务/商品导购服务/柜台售货服务	
第六章	酒店康乐服务	212
	康乐在酒店中的地位/酒店康乐的经营与管理/游 泳池服务/健身房服务/桑拿浴服务/网球场服务/保龄 球馆服务/台球室服务/壁球室服务/舞厅服务/美容理 发服务/按摩室服务/闭路电视服务/游艺室服务/KTV 经营/咖啡厅的经营	
第七章	工程部	248
	工程部的任务/工程部的地位和作用/工程部的组 织机构/工程部各班组岗位职责	
第八章	酒店的安全保卫	263
	保安部机构设置及岗位职责/酒店安全常识/酒店 安全常见问题/安全人员应具备的素质/安全保卫/消防 常识	
第九章	酒店营销	282
	酒店营销观念与营销管理/酒店经营策略/酒店的 销售渠道/酒店的促销手段/酒店营销信息管理	
第十章	员工培训	309
	培训对酒店业的特殊意义/酒店员工培训的内容/ 酒店员工培训的原则/员工培训的方式/员工培训的 特点/员工培训的要求/员工培训的种类/员工培训的方法	

第十一章	酒店财务管理	336
	酒店财务管理组织/酒店财务管理的方法/酒店营业收入管理/酒店利润管理/酒店财务分析的含义和种类/酒店财务分析的程序与方法	
第十二章	现代酒店系统管理	364
	酒店管理的概念/酒店管理的主要内容/酒店管理的意义与功能/酒店设备的管理/酒店的计划管理/酒店的组织管理/酒店人力资源的管理/酒店需求管理/酒店服务管理/酒店实用服务系统/酒店企业精神	
第十三章	酒店管理的领导艺术	437
	领导的定义和功能/领导的类型及其效应/领导艺术及其心理依据/领导才能/如何调动员工的积极性/领导主要工作/领导所具备的观念/领导所应具备的素质	
第十四章	酒店管理成功案例	470

第一章 现代酒店总论

一、酒店的定义

酒店(Hotel)一词来源于法语,当时的意思是贵族在乡间招待贵宾的别墅,在港澳地区及东南亚地区被称为“酒店”,在中国被称为“酒店”、“饭店”、“宾馆”、“旅店”、“旅馆”等。

国外一些权威性的辞典,曾对酒店下过这样的一些定义。

《科利尔百科全书》中将酒店定义为是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

《牛津插图英语辞典》将酒店定义为是提供住宿、膳食而收取费用的住所。

《大不列颠百科全书》将酒店定义为是在商业性的基础上向公众提供住宿,也往往是提供膳食的建筑物。

《美利坚百科全书》将酒店定义为是设备好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他人所需要的服务。

一个具有国际水准的酒店,首先,要有舒适安全并能吸引客人居住的客房,具有能提供有风味特色的美味佳肴的各式餐厅,还要有商业会议厅,贸易洽谈室所需的现代化会议设备和办公通讯系统,旅游者所需要的康乐中心、游泳池、健身房、商品部、礼品部,以及综合服务部,如银行、邮局、电传室、书店、花房、美容厅等等。同时,各部位要有素质良好的服务员,向客人提供一流水平的服务。

归纳起来,现代所谓的酒店,应具有下列基本条件:

1. 它是一座设备完善的大众周知且经政府核准的建筑。
2. 它必须提供旅客的住宿与餐饮。
3. 它要有为旅客及顾客提供娱乐的设施。
4. 它要提供住宿、餐饮、娱乐上的理想服务。
5. 它是营利的,要求取得合理的利润。
6. 它以满足社会需要为前提。

酒店的产品是一种服务产品,服务产品是由服务项目、服务质量、服务设施及服务环境,或称酒店的整体氛围构成的。确切地说,酒店的产品是指有形设施和无形服务。

有形设施:

- 大堂陈设的豪华程度。
- 酒店的整体内装修及客房的装饰——音响系统、闭路电视、中央空调、卫生间的设备及美容用品。
- 健身房及康乐中心设备——游泳池、网球场、保龄球、桑拿浴、健身房、美容厅、迪斯科舞厅等。
- 商务服务中心——提供影印、复印、打字、电传、电报、直拨程控电话、会议设施等项设施和服务。
- 公共服务中心——银行、邮局。

酒店的一切有形设施都要通过无形服务的精心工作才能体现出来。

无形服务:

- 服务员的仪表、仪容、举止。
- 服务员的礼节、礼貌、礼仪。
- 服务员的服务态度、服务技能。
- 服务员的服务技艺、技巧、程序、标准。
- 服务员的交际能力、知识视野、应变能力。
- 服务员的服务效率及服务效果。

虽然酒店生产一种特殊的产品,但是也有一个质量问题,即我们通常所说的酒店服务质量及设施质量。酒店的产品质量完全有别于一般商品质量。一般的市场商品是一种有形的商品,它是通过商品

本身的外型包装、质量规格、性能、质量信誉以及合理的价格和商品的实用价值及魅力价值来赢得顾客的欢迎而大量销售的。而酒店的产品是一种无形的服务和固定的有形设施,它是通过酒店服务员的热情周到服务和令人满意的服务技艺、技巧以及准确无误的服务程序和质量标准向下榻在酒店的宾客提供住、食、行、乐以及购物等方面的综合服务的。这种酒店综合服务的产品应该体现出暖、快、情、值的特点。

具体来讲,酒店的产品质量,其有形设施要方便、舒适、安全;无形服务要友谊、好客、相助。

·方便——指酒店有形设施的实用价值及完整的服务项目,使宾客感到酒店是他(她)的旅行别墅。

·舒适——指酒店有形设施的质量具有魅力价值,使宾客感到下榻在酒店是一种美的统合享受。

·安全——指酒店的整体氛围及怡人的环境,使宾客感到轻松、愉快;在酒店的下榻旅行生活中享受到“家”的温暖、舒适、方便、安全。

·友谊——指酒店服务员的热情、友好、周到的微笑和感情服务,使宾客眷恋东方人情及其人间友谊。

·好客——指酒店服务员的礼节、礼貌、礼仪、仪表、仪容及其举止。通过服务应该反映出中国的“礼仪之邦”传统。

·相助——指酒店服务员的快步调服务节奏,视宾客需要为自己工作目标,同时在向宾客提供每项服务时遵守一定的程序、标准,使宾客在酒店的花费能换回综合美的价值享受。

酒店产品的另一个主要部分——无形服务的质量标准主要是看其服务效率及服务效果。服务效率是使无形服务有形化,是提供优质服务的保证条件。而服务效果是无形服务质量标准的最终要求,是赢得宾客满意的根本因素。服务效率是优质服务质量标准的第一步,第二步应该是热情周到的微笑感情服务。这种微笑应该是发自内心的感情微笑而不是职业微笑。宾客需要微笑、热情,但他们更需要诚恳的服务员。所以天下游客的感激之情是来自热情、友谊待人。

这就是为什么国际一流大酒店、酒店的总服务台、餐厅、酒吧、问询中心、商务服务中心均严格选拔那些热情、勤奋活泼、富有青春活力的外向型,即“自导”进取型的服务员在服务一线工作,这主要是为了提高酒店企业素质,增加企业魅力,以便赢得更多回头客源。无形服务的质量标准,即提供优质服务质量的第三步便是微小服务或称“超常服务”。

二、酒店的分类型

酒店业发展至今,真可谓名目繁多,应有尽有。由于历史的演变,传统的沿袭,地理位置与气候条件的差异,酒店用途、功能、设施的不同,世界各地的酒店五花八门,千奇百怪,说不尽,数不完,实难类分。不过,为了比较、研究及更好地经营管理等目的,人们对酒店也有一些大致的分类方法,有的是世界各国比较通用的分类法,而有的则仅限于某国家、某地区采用的分类法。

英国萨里大学酒店、餐饮与旅游管理系主任、旅游学家迈德利克教授(S·Medlic)在他所著的《酒店业》一书中,曾列举出十种分类方法,下面介绍两种具体的分类方法。

1. 按照传统分类法,酒店可分为四种类型

(1) 商业性酒店(The Commercial Hotel)

所谓商业性酒店,就是为那些从事企业活动的商业旅游者提供住宿、膳食和商业活动及有关设施的酒店。

一般来讲,这类酒店都位于城市中心,商客居住的时间大都在星期一至星期五。这是从事商业活动的时间,也就是商业旅游者从事商业贸易和洽谈等项活动的办公时间。酒店是商业旅游者暂时的办公地点和休息场所。在周末,也就是在星期六和星期日是商业性游客的假日,因此很少来酒店订房、居住和办公。

商业性酒店的最大特点是回头客较多。因此,酒店的服务项目

和服务质量,服务水准要高。要为商业旅游者创造方便条件。酒店的设施要舒适、方便、安全,在这点上,商业性酒店要更为明显。

商业性酒店在服务方面,应培养一批服务技能高超、外语流利,礼节、礼貌及服务态度热情、周到的服务员,以便向商业性旅游者提供快速的客房用餐(Room Service)和服务周到的小型宴会。

商业性酒店,旅游者居住的时间一般是两到三天(不过夜不算住宿),在这里居住的商业性旅游者一般都是受过高等教育、有着国际交际礼节和丰富企业管理经验的上层人物和企业家。因此,酒店服务员的服务态度、语言交际要表现高度的礼节、礼貌;服务技能要高超,服务程序要熟练、准确,否则将影响商业旅游者的商业活动、贸易洽谈、同时也损伤了酒店的声誉。

世界国际酒店集团所属的酒店,绝大多数是商业性酒店,他们根据旅游市场的需求比例,建造各种类型的酒店。如,纽约希尔顿酒店(New York, Hilton Hotel),芝加哥凯悦酒店(Hyatt, Chicago),华盛顿马里奥特(Marriott, Washington),日本东京帝国酒店(The Imperial Hotel, Tokyo)等等都是典型的商业性酒店。

(2)长住式酒店(Residential Hotel)

长住式酒店主要为商客和一般性度假旅客提供公寓生活,它被称之为公寓生活中心(The Center of residential life)。长住式酒店主要是接待常住客人,这类酒店要求常住客人先与酒店签订一项协议书或合同,写明居住的时间和服务项目。

长住式酒店已被我国有些酒店视为“保底收入的一种有效做法”。目前,我国还没有那种纯粹的长住式酒店,只是部分居住了形式上为半年甚至一年以上的长住客人。我国有些酒店,将其客房的一部分租给商社、公司,作为他们的办公地点、商业活动中心,形式为长住式酒店。

这些酒店都是向长住商客提供正常的酒店服务项目,包括客房服务、饮食服务、健身和康乐中心等项服务。

长住式酒店一般收费较高,其原因是长住客人不是像一般游客那样在酒店就餐、购买纪念品及公共服务项目花费,因此这些应该得

到而失去的营业额都加到客房服务的账目里;同时长住商客要求一些额外的客房设施,这也是增加费用的一个原因。另外长住式酒店也要提供比较现代化的电源设备、电传、电话,特别是海外直拨电话、传译。同时也要提供方便的交通、安静的住所。

(3) 度假性酒店(Resort Hotel)

度假性酒店主要位于海滨、山城景色区或温泉附近。它要离开嘈杂的城市繁华中心和大都市,但是交通要方便。度假性酒店除了提供一般性酒店所应有的一切服务项目以外,最突出最重要的项目便是它的康乐中心,因为它主要是为度假游客提供娱乐和度假场所(The Center of recreational activities)。为那些度蜜月的新婚夫妇提供各种酒店服务,特别是康乐中心尤为重要。因为度假游客在自己的游玩当中,还要进行社交活动,所以度假性酒店的康乐设施要完善,像室内保龄球、台球、网球、室内外游泳池、音乐酒吧、咖啡厅、迪斯科舞厅(Disco Bar)、水上游艇、碰碰船、水上漂(Waterskin)、电子游戏以及美容中心和礼品商场都是不可缺少的。再有“付费点播”电视也是十分重要的。

度假性酒店不仅要提供舒适、暖人的房间,令人眷恋的娱乐活动和康乐设施,同时要提供热情而快速敏捷的服务。

还有一点需要指明的是,度假性酒店要设在自然环境优美、诱人、气候好的热带地区,四季皆宜,树木常青,酒店要位于海滨。

我国部分海滨、沿海城市有度假性酒店。如北戴河、青岛、大连等地的酒店属于这一类型,但是不是热带气候,只是季节性的度假酒店。另外其设施、服务和特点也还不够典型。但是我国南方沿海城市新建的一些酒店,其设施、服务已是非常典型的度假性酒店,设施和服务已居国际水平。如深圳的西丽湖度假村、香蜜湖度假村酒店,珠海的游乐中心以及长江宾馆均属度假酒店,吸引了大批的港澳同胞、商客、日本游客前去度假和欢渡周末。我国的海南即将成为中国的夏威夷、中国的加勒比海,那里将是我国度假性酒店的集中地,将是日本旅客、港澳同胞最理想的度假场所。

(4) 会议酒店(Convention Hall)

会议酒店是专门为各种从事商业、贸易展览会、科学讲座会的商客提供住宿、膳食和展览厅、会议厅的一种特殊型酒店。

会议酒店的设施不仅要舒适、方便,有暖人的客房和提供美味的各类餐厅,同时要有大小规格不等的会议室、谈判间、演讲厅、展览厅等。并且在这些会议室、谈判间里都要有良好的隔板装置和隔音设备。

以上是酒店业传统分类法,共分四种类型。下面我们再介绍几种分类法以便进一步认识酒店的类型和特点。

2. 根据酒店的地理位置分类有以下几种

(1) 公路酒店(High Way Hotel)

公路酒店主要是为了适应乘汽车旅游的需要。目前汽车旅游在欧洲、美国是极为普遍的。

游客驾驶着小车,可以十分方便地住进公路酒店。公路酒店提供廉价、方便、舒适的住宿、膳食服务以及一些康乐活动。这类酒店一般提供住宿、膳食、洗衣、电话以及停车场等服务,它目前正在向综合性服务发展。

(2) 机场酒店(Airport Hotel)

机场酒店所以得名,是因为它位于机场附近。主要是为一些大型航空公司和一般飞机乘客服务,酒店为游客的暂时停留而提供舒适方便的住宿、饮食服务。客人在机场酒店停留的时间都在一天左右。目前我国只有北京丽都酒店(LiDo Hotel, Beijing)属于机场酒店。

(3) 城市中心酒店(Down Town Hotel)

城市中心酒店的特点就是商业性酒店,前面已经述及,此处不再赘述。

(4) 风景区酒店(Resort Hotel)

风景区酒店位于风景区、山城、海滨地带,其特点与度假性酒店相同。

3. 根据酒店的规模大小分类的有如下几种

酒店的规模大小,也反映出酒店的等级及提供服务的项目、等级。

(1) 小型酒店

小型酒店一般拥有 100 个到 300 个房间,提供一般性的服务。如客房、餐厅、小酒吧和简单的康乐设施。小型酒店一般价格都比较低廉,适于中下层游客居住。

(2) 中型酒店

中型酒店一般拥有 300 个至 500 个客房。这是一般旅游者理想的休闲娱乐场所。价格比较合理,服务项目较齐全,设施也比较现代化。中型酒店也就是人们经常提到的中档水平酒店,提供舒适、方便的客房、餐厅、酒吧、康乐中心、健身房、公共服务部。一般旅游者喜欢这类酒店。经营、管理比较容易,经济效益比较可观。

(3) 大型酒店

大型酒店一般拥有 500 个至 1000 个或 1000 个以上客房。酒店设施和服务项目十分整齐。设施有常年室内温度适中的中央空调系统,健身设施,康乐设施,室内外游泳池,网球场,迪斯科(Disco Hall)舞厅,音乐酒吧,闭路电视,特别是游客、商客室内“付费点播”电视服务系统、音响系统、商客使用的海外直拨电话,各种大小规格的会议厅、谈判室、快速分隔装置,提供客人所需的会议厅、宴会厅等。服务项目一般包括计算机预订系统、计算机总服务台系统、各类餐厅、地方风味餐厅、送餐服务、室内酒吧、公共服务部、提供电传、电报、信件、兑换外币等各种公共服务。另外客房的等级比较齐全,有豪华的总统套间、有较为豪华的套间、双人间和标准间等,也有商客适用的写字楼,也提供商社、公司办公室和一般的公寓。客房内陈设高雅、舒适、方便。总之能为客人提供豪华的住宿环境。

大型酒店的其他设施也都比较豪华,服务项目也比较齐全,堪称综合服务项目,既周到又妥善。现代豪华的设施,先进快速的各种室

内装饰,包括安全、稳健的世界一流电梯、旋转餐厅、桑拿浴、康乐设施等均是现代最先进的項目。所以大型酒店一般都称之为豪华酒店。酒店盈利比较高,但是难以管理,必须采用世界级酒店集团的先进科学管理体系,否则将出现危险性,容易在酒店的激烈竞争中失败和倒闭。

4. 根据酒店建筑投资费用分类

(1) 中低档酒店

根据国际酒店建筑投资标准,一般每个标准间(Standard)的建筑投资为2万美元~4万美元,其中包括建筑材料、室内装饰、各种设备、用具、陈设的费用;另外也包括建造中所需的各种技术、人员训练费用等。这是中低档酒店每个标准间的建筑投资总费用。

客房除了卫生间的日用洗漱用品以外,家庭陈设包括沙发、写字台、彩色电视机、音响系统、室内空调。每个标准间建筑面积为25平方米。

(2) 中档或中档偏上等级酒店

中档偏上等级酒店的投资费用,其每个标准间的建筑投资,包括建筑材料、室内装修所需的各种设备、用具、陈设的费用;建筑中所需各种技术、人员训练的费用等,总建筑投资为4万美元~6万美元。

客房的室内设备,有设备较为先进的舒适的卫生间,室内陈设的沙发、写字台、彩色电视机、音响系统、中央空调系统、壁画,室外风景等都是十分讲究的,用具质量都是优质名牌产品。中档偏上等的酒店,每个标准间建筑面积为36平方米。

(3) 豪华酒店

豪华酒店的投资费用,其中包括建筑材料、室内装修、大厅、走廊、公共康乐中心、健身设施、管理设施,如计算机预订系统、音响设备、室内陈设、用具的总费用;另外建筑中所需的各种技术、人员训练的费用等,它所需的建筑总投资费用为8万美元~10万美元。

客房室内设备有,豪华级的沙发、写字台、两张座椅、室内用餐桌、室内酒吧(Minibar)、高级彩色电视机,备有“自动付费点播电影”

服务系统,中央空调,名人字画、壁画,豪华级卫生间及呼唤安全电话,室内先进的直拨海外电话,音响系统等高级设施。

豪华酒店,每个标准间的建筑面积为 47 平方米。客房宽敞、舒适、可以随意布置和安排室内陈设,各个方面都给人以豪华的感觉,特别是室内陈设和光线柔合的台灯、壁灯以及可调节多功能灯具都会反映出豪华酒店的特征。

建造一所酒店主要目的是出租房间,酒店客房收入占酒店总收入的 50%~60%(世界标准)。所以投资总费用与建造一所酒店的客房总数有着重要关系,直接影响和决定建造酒店的等级标准,同时也决定酒店客房的出租价格。

建筑一所酒店的总投资成本除以预定建造酒店的总房间数(标准间),即得出一间标准间的平均建筑成本。

每间标准间的平均建筑成本,再除以 1000 即得出酒店客房的平均价格。这也是酒店业在建造一所新酒店时,制定酒店平均客房价格所采用的“千分之一法”。

三、酒店的等级

目前,不少国家和地方,特别是旅游业与酒店业发达的国家和地区,对其酒店或其他住宿设施按一定的标准与程序进行分级,并用某种标志表示出来,在酒店显著的地方公诸于众。国际上也采用了大多数国家基本上公认的分级制度,以方便顾客、方便比较、统计和竞争。

1. 酒店分级的目的

(1) 保护顾客利益

对国际酒店进行分级,使顾客在预订或使用之前,对酒店有一定的了解,以便根据自己的要求、经济条件进行选择,酒店等级标志的本身也就是对酒店设施与服务质量的一种鉴定与保证。

(2) 保护酒店业的行业利益

酒店业级别的评定,对酒店业来说也是一种促销手段,是招徕生意的工具,等于向自己的目标市场发出了信息,向市场展示了自己的产品,同时也有利于同行之间的平等、公平竞争,促进产品质量的改善,维护酒店业的信誉。对以接待海外旅游者与其他来访者为主的国际性酒店来说,也便于境外消费者进行国际比较。

(3) 便于经营管理与监督

国际政府机构或其他行业组织,把颁布与实施酒店分级制度作为行业管理与规范行业的一种手段。利用分级可对定级的酒店进行监督,使之正常运转,把公众与酒店业的利益结合在一起。

(4) 增强酒店业与相关行业的联系

由于其他行业对酒店分级的参与或了解,这便增强了酒店业与相关行业的联系。得以相互促进,共同发展。

(5) 增强酒店员工的责任感、荣誉感、自豪感

通过分级定级动员酒店全体员工积极参与,促使员工认识到“摘星不易、保星更难”,要在各自的工作岗位上,兢兢业业、扎实工作,为保持已获得的等级和争取更高等级而努力。

四、我国酒店的类型

1. 国际观光酒店(International Tourist Hotel)

这种酒店都属于五星级的酒店,也是大型的酒店,早期兴建的这类酒店的客房都有 350 间以上,另外必须有中西餐厅、酒廊、酒吧、咖啡厅及夜总会、游泳池与停车场等设施,如北京的长城、香格里拉等。最近所开设的这种酒店客房都有 500 间或 500 间以上,餐厅的种类更多。