

(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

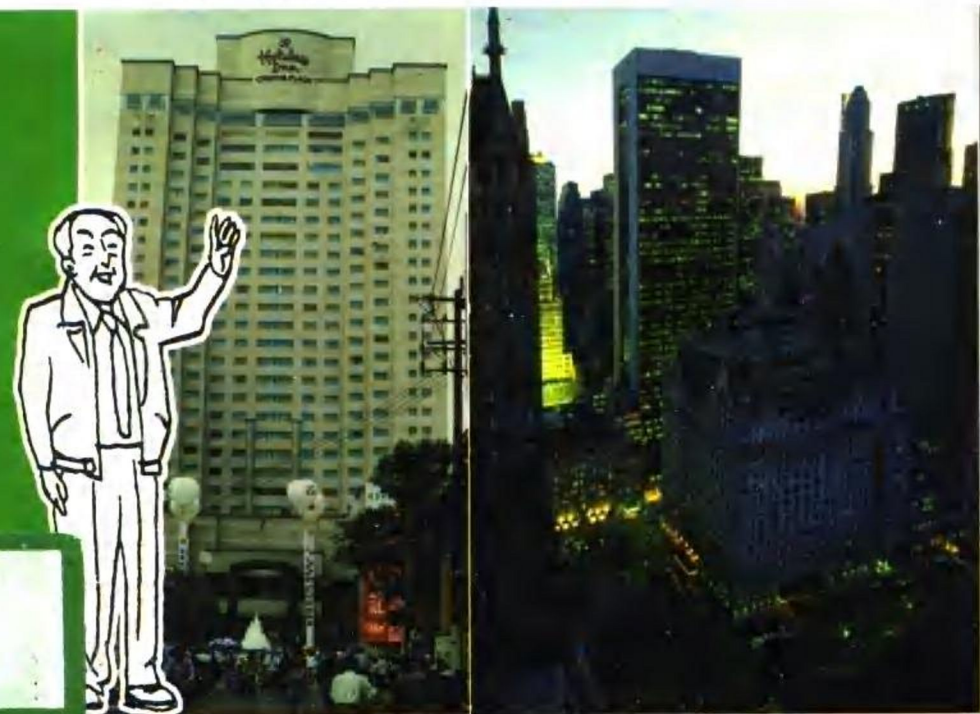
A SERIES OF SHOP-RUNNING

高获利**旅馆业**

经营实务

上册

罗通嵘 编著



西南财经大学出版社

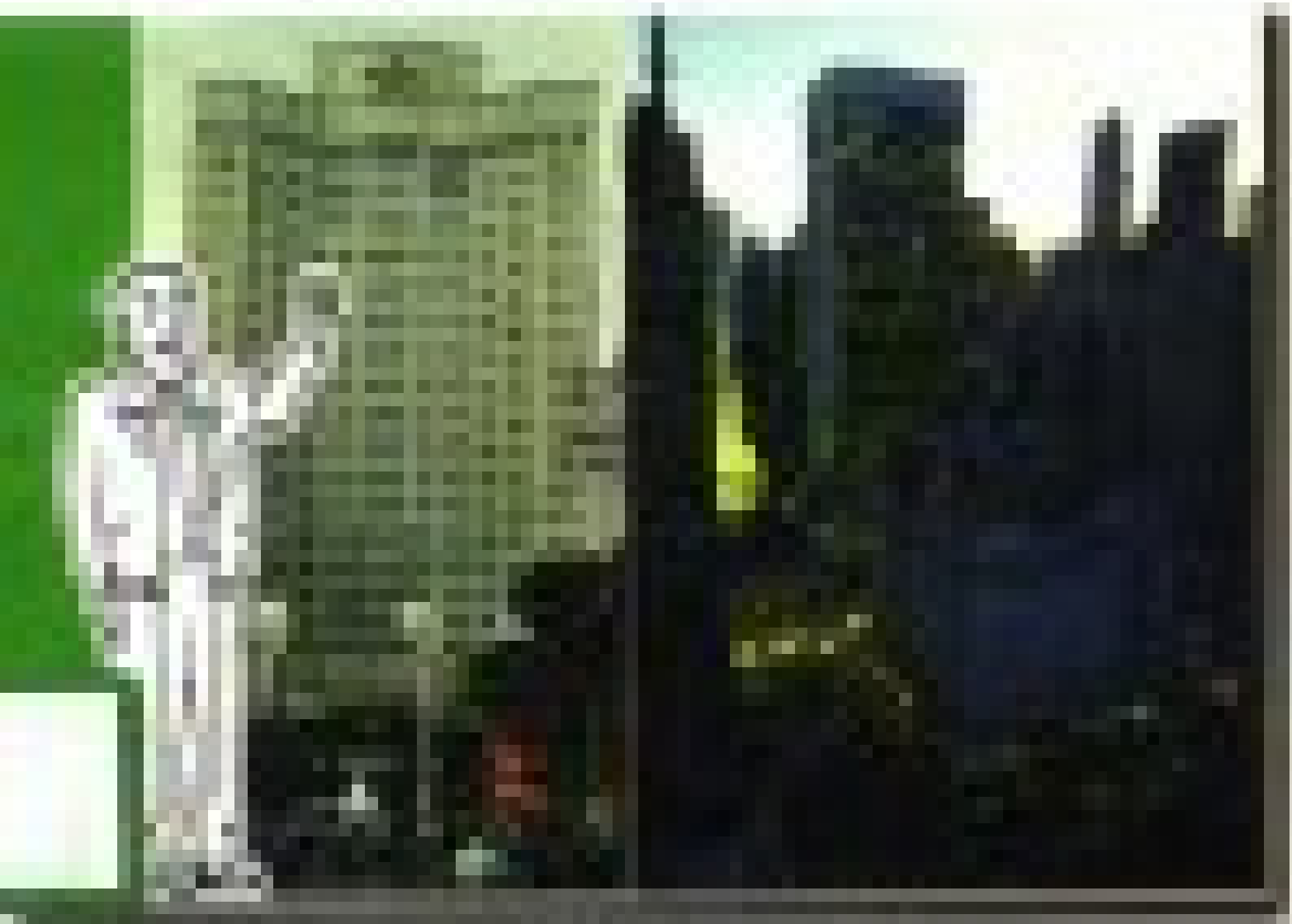
高联利 中国地产

高联利 中国地产

经营实务

上册

中国地产



中国地产经营实务



店铺经营系列

99
F719
Z-1
(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

A SERIES OF SHOP-RUNNING

高获利旅馆业

经营实务

上册

罗通嵘 编著

西南财经大学出版社

选题组织：蓝明春

责任编辑：谢廖斌

封面设计：李 南

书 名：高获利旅馆业经营实务（上）

罗通嵘 编著

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：(028) 7301785

照 排：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：7.75

字 数：109千字

版 次：1998年8月第1版

印 次：1998年8月第1次印刷

印 数：5000册

定 价：29.80元

ISBN 7-81055-331-3/F·261

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

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”,能直接而迅速地获取外汇,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,由于它的高获利、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,国际上涌现出了不少大型国际饭店集团(又称饭店联号),其中著名的假日饭店集团已拥有数千家旅馆,遍布世界 53 个国家,年营业额高达数十亿美元;而且,也涌现出了一批杰出的旅馆业企业家,例如,希尔顿饭店集团的创建人欧内斯特·亨德森(Ernest Henderson)、假日饭店集团的开创者凯蒙

斯·威尔逊(Kemmons Wilson)、马里奥特饭店集团的董事长威拉德·马里奥特(I. Willard Marriott)、希尔顿饭店集团的总裁康拉德·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,是一门更为复杂的艺术。这就要求旅馆的管理者要懂得许多方面的学科知识,比如管理学、心理学、经济学、社会学、食品化学、营销学、会计学、市场学、建筑学等;要具有多方面的才能,除了是领导者外,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;要善于与各种人物和具有各种心情的人打交道,比如政府要员、企业家、学者、工人、农民,以及愉快者、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。旅馆业界人士阅读此书,若能从中吸吮精华,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,参考了中国台湾地区和外国的有关书籍,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,在此一并表示衷心感谢。

目录

第一章

- 旅馆业概述—— 1
- 第一节 起源很早的中国旅馆业—— 2
- 第二节 英国旅馆业一瞥—— 5
- 第三节 发展较快的美国旅馆业—— 8
- 第四节 旅馆服务的特点—— 15
- 第五节 旅馆的分类—— 21

第二章

- 旅馆业的计划与决策管理—— 31
- 第一节 计划是管理的首要职能—— 32
- 第二节 计划的种类与旅游市场预测—— 39
- 第三节 旅馆计划的制定—— 50

第四节 管理就是决策—— 59

第五节 旅馆决策的方法与步骤—— 70

第三章

旅馆业的管理组织—— 78

第一节 组织的重要性—— 79

第二节 企业管理组织设计的基本原则

—— 83

第三节 旅馆的组织机构及其功能—— 90

第四节 旅馆中的非正式组织—— 98

第五节 旅馆的金字塔管理体制和纵式

领导系统—— 104

第六节 组织理论—— 114

第四章

旅馆的管理控制—— 131

第一节 控制的几个基本问题—— 132

第二节 食品成本控制—— 147

第三节 酒水饮料成本控制—— 156

第四节 人力成本控制—— 160

第五章

旅馆的财务管理—— 169

第一节 旅馆财务报告分析—— 170

第二节 旅馆资金的筹措—— 179

第三节 旅馆借贷的条件—— 187

第四节 旅馆的税收—— 192

第六章

旅馆的岗位职责管理—— 199

第一节 前台的职责及工作步骤—— 200

第二节 餐饮服务规程—— 213

第三节 客房部工作职责—— 226

□ 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。

在中国,早在春秋战国以前旅馆业就已存在,后来各朝各代都有较大的发展。不过,出现具有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,在罗马时期就有了旅馆设施,后来渐有发展。二战后,旅游业在欧美各地得到快速发展,旅馆设施也得以加快更新,进入现代新型旅馆时期。现在,已

出现了国际饭店垄断组织——“饭店集团”，如其中最著名的假日饭店集团(Holiday Inns, Inc.)、喜来登饭店集团(Sheraton Corp.)、拉马达饭店集团(Ramada Inns, Inc.)、高质国际饭店集团(Quality International)、希尔顿饭店集团(Hilton Hotel Corp.)、地中海俱乐部(Club Mediterranean, France)、日本王子饭店集团(Prince Hotels, Japan)、加拿大太平洋饭店集团(Canadian Pacific)等。国际饭店集团的出现，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，以颜渊为首的高才异能门徒有 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广大地区。

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,秦据黄河、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。商鞅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;公元前331年,秦大败魏兵,斩首8万;公元前328年,魏献上郡15县。秦既得河西全部魏地,黄河天险,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。公元前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,苏秦一人佩带六国相印。所谓合纵,就是以燕到楚,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,朝廷在长安设置了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)。长安藁街有“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,来往人多,自然要有相应的旅馆设施。

到了宋朝,《水浒传》所记的孙二娘开黑店,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,旅馆业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《坎特伯雷故事集》就十分生动地描写了14世纪英国巡回商人旅行和相关客栈的情况。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,于是沿路有的人家便向旅行者提供住宿,这就产生了当时的饭店客栈业。

由于这些旅馆并不很规范,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)时期及其以后一段时间里,那些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让人辨认。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世纪后半期,很多店名都改名,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。有些旅店的标志体现了旅店地基原先的所有权关系,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,当然地,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,就不再负接待香客的责任,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。一般是天还未明就出发,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,车顶上八至十个。曾经有历史学家这样描述:坐在外面的乘客被看做是斯巴达人的精萃,而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世纪中期,英国一些旅店可以发行非官方货币。这些旅店很规范,很讲信用,在社会上很有名气,他们保证用国家发行的货币来兑换非官方货币。从这一事实可看出,当时的旅店在社会上是有相当地位的。

当时,许多体育活动都在旅店举行。诸如投骰子、多米诺骨牌、投标、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进行射猎、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,有的现在仍