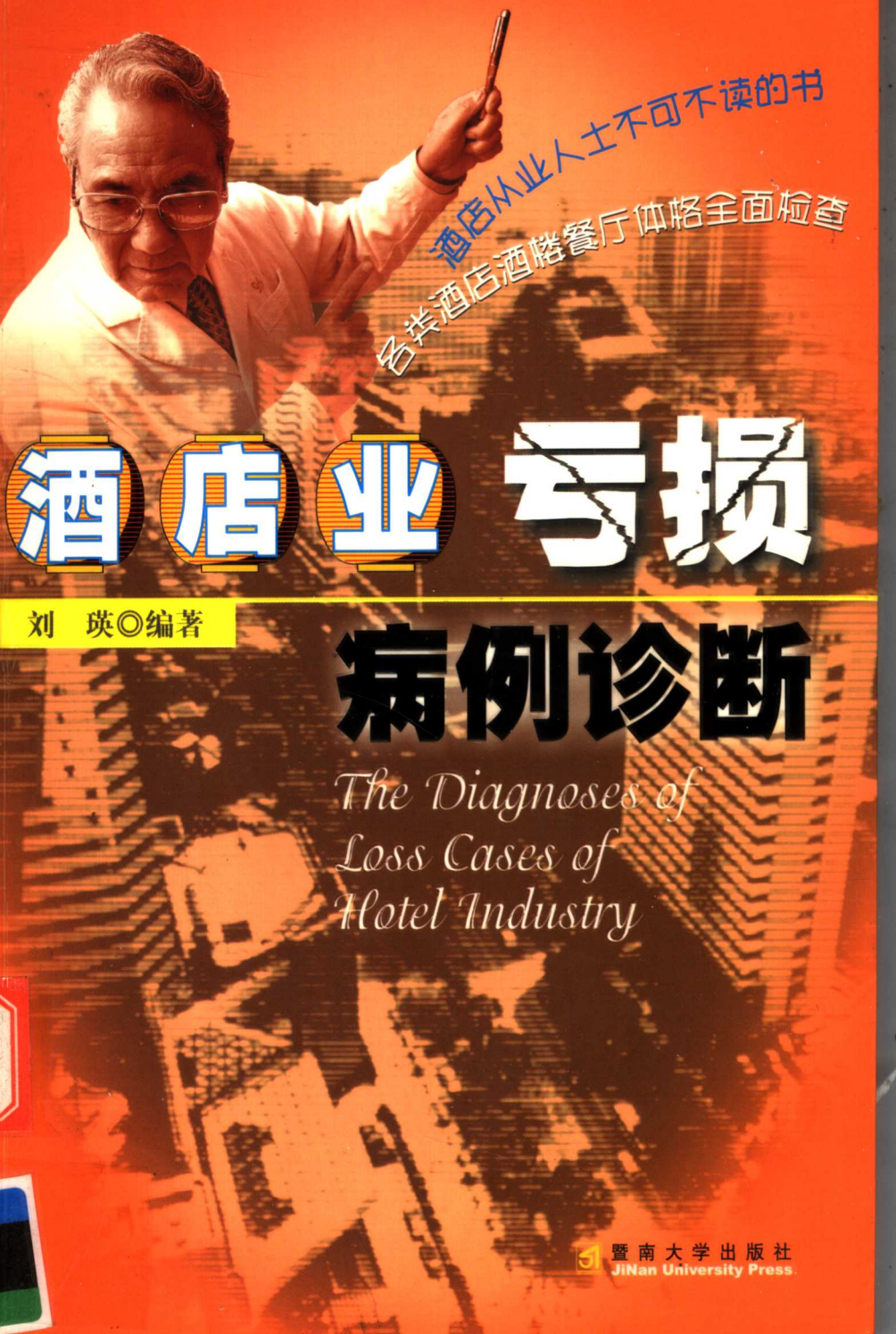




酒店从业人员不可不读的书
名类酒店酒楼餐厅体格全面检查

酒店业 亏损

刘 瑛◎编著

病例诊断

*The Diagnoses of
Loss Cases of
Hotel Industry*

暨南大学出版社
JINan University Press

*The Diagnoses of
Loss Cases of
Hotel Industry*



酒店业 亏损

刘 瑛◎编著

病例诊断

暨南大学出版社
JiNan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店业亏损病例诊断/刘瑛编著. —广州: 暨南大学出版社, 2004. 6

ISBN 7-81079-359-4

I. 酒… II. 刘… III. 饭店—商业企业—亏损—
案例—分析 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 025255 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85226593 85221601
营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 暨南大学印刷厂

开 本: 850mm × 1168mm 1/32
印 张: 4.625
字 数: 120 千
版 次: 2004 年 6 月第 1 版
印 次: 2004 年 6 月第 1 次
印 数: 1—5000 册

定 价: 10.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

前 言

曾记起 1982 年在广州三元里矿泉别墅接受酒店管理课程培训时，香港来的资深酒店管理专家，也是我的导师 Mr. C. Y. Kuan（关宗任先生）经常说：“Whatever what to do, do it good.”（无论做什么事情，都要做好它）。事实上，20 年来，自从我入了这行后，思想曾先后经历过动摇、痛苦、彷徨，甚至退却，但最终还是挺过来了。虽然不能说是一位成功人士，但起码在这行里积累了一些心得，取得了一点令自己惊喜的成绩，这就足矣！多年来，我参与管理和接触到的酒店、中西餐馆、度假村有数十家之多，亲眼见到它们的兴旺、倒闭以及在艰难中的挣扎，它们大部分都在带病运作，现在回过头来看，它们都给了我很多的启发，引起了我深入地思考。因此，我就萌发了研究它们、医治它们，并整理出来汇集成书公之于众的想法，但愿能起到学以致用、触类旁通的作用。我之所以选择病例来研究，目的是希望能提高阁下酒店的免疫力，或抛砖引玉。

本书独辟蹊径，以案例形式出现，实则是从另一角度阐述酒店管理诊断的原理和方法，旨在提高读者“动手”的能力。有较强的可读性、知识性及一定的理论性，是目前我国第一本具有实操性的酒店诊断著作。

本书在编写过程中，参考了国内外有关论著，在此向有关作者表示感谢。笔者水平有限，书中有不妥之处，敬请读者不吝指正。

刘 瑛
2004 年 2 月

目 录

总结篇

淡季不淡，适时制定应变策略	(1)
我行我素，盲目管理	(5)
广州番禺 K 度假村走向末日	(9)
改变营销策略，适时切入市场	(14)
豪华西餐音乐吧投资败北	(18)
决策失误，兵败羊城	(21)
制度形同虚设	(25)
D 大酒店——留下祸根	(29)
协调失误，合作泡汤	(32)
管理僵化，一潭死水	(35)

经典篇

百年名店“全××”兵败深圳（之一）	(39)
百年名店“全××”兵败汕头（之二）	(43)
“红××”毁于一旦	(47)
麦××遭遇危机	(53)
拖欠贷款，拍卖还债	(58)
拖欠员工工资 800 多万元	(61)
托管经营，优势重组	(65)
租赁经营，引进机制“造血”	(69)

定位失误，初战失败	(73)
吸取教训，认清市场	(78)

综合篇

这家餐馆为何“短命”	(83)
A 饭店——经营走入低谷	(86)
联营合同变相转成承包合同	(90)
涉外贷款担保合同争议案	(93)
合作经营权益擅自转让	(98)
涉外贷款逾期未偿还	(102)
涉外担保合同陷阱	(106)
仓促上马，陷入深渊	(110)
退还联营投资款，赔偿损失	(113)
合作一方未缴足资金，致使合同终止	(118)
附录一 失误酒店业的诊断与治疗	(124)
附录二 企业形象 (CI) 的概念与作用	(132)
附录三 酒店经营失败之十大原因	(136)
参考文献	(142)



总结篇

淡季不淡，适时制定应变策略

诊断卡

病人：湖南衡阳市 A 大酒店客房部

病症：住房率下降，服务水准降低

病因：3 月至 5 月属淡季，部分员工情绪波动

衡阳市 A 大酒店客房部是整个酒店的支柱部门，一般住房率都在 80% 以上，员工占酒店总人数 1/3，客房有 161 间。笔者在淡季来临时就担任了该部经理，入职后发现前两周住房率呈直线下降趋势，情况非常不妙，直到到任后还没见好转。于是，巡视本部门各岗位情况，发现内部管理问题不少，前台、楼层员工服务意识差，人员流动大，常有客人投诉；布草房由于空间太小，里面布草摆设混乱，财务部经理常在例会上投诉我部门；现在，由于有小部分客房因改造窗户需装修，楼层的运作存在诸多不便；同时酒店的多间套房很少售出，大大影响了客房住房率及销售额。看到这些问题，自己感到着急、压力大，于是经过认真思考，权衡利弊，决定实施办法如下：

1. 制定弹性房价制度

制定弹性房价制度，即把全天 24 小时划分成两个时间段，每天早上 6 点到下午 4 点之间，凡在这个时间里入住酒店的客人将实行优先售卖豪华套房、标准套房及三人间（因淡季这三种房间价格高，较难售出），并给予一定优惠折扣，而下午 4 点到凌晨 6 点之间，仍按原定价售卖。分段销售，可各取其利，灵活多变的

房价策略,迎合并刺激了中、高档顾客的人住欲望。分段时间适当调低房价,有下列优点:①可以提高住房率;②可以将适应面扩大,保证客房稳定收入;③加强了促销宣传。但如果是空房闲置,损失就较大,因为客房不像其他商品,它是不能储存的。

2. 实行员工客房销售计划

实行员工客房销售计划,这样体现了每位员工都是酒店推销员的宗旨。介绍客人入住酒店,将按实际消费额的2%提成。介绍客人入住时,该员工需随同客人在前台做好登记、签名及客人签名,另需由前厅主管或大堂副理签字确认。前厅制作好“员工销售表”,员工销售表中注明客人姓名、房号、房价、入住天数、入住日期、员工签名、客人签名、接待员签名、前厅主管或大堂副理签名。每月交总办审批后,再转财务部核算提成收入,此举起到一定的调动作用。

3. 实行客房绿色管理

实行客房绿色管理主要表现在以下几个方面:①选择那些同意将其产品废弃物减少到最小程度的供应商,或者坚持生产厂商将非必要的包装减少到最小或重新利用;②注意回收旧报纸、易拉罐和玻璃瓶等,并将有机物垃圾专门堆放在一起;③合理安装各种设施设备,减少能源浪费现象;④在客房中注意使用各种节能设施设备及节能新技术,如:节能灯以及各种自动化控制的节能设施和技术;⑤节约用水,严格控制客房淋浴喷头、洗脸盆龙头以及马桶抽水每分钟的出水量;⑥鼓励住宿超过一天的客人,继续使用原有的毛巾,或不更换床单,以减少清洗所需的水和洗涤用量;⑦减少客房整理次数,这样做一方面减少资源浪费,另一方面可以避免招来客人投诉;⑧对于预计当天离店的客人所住的房间,要求当班服务员在客人离店后整理;⑨减少使用含氯氟烃的产品、含氯漂白剂和漂白过的布草;⑩尽可能使用有利于环境保护的商品和可再生利用的产品;⑪改变客房卫生用品的供应



方式，如改用添加的固定容器装肥皂或沐浴液，避免丢弃用剩的肥皂，以减少资源浪费。

4. 在酒店内举行首届礼貌活动，评选“礼貌大使”

该酒店首次推出这项有意义的活动，在店内外产生了轰动效应。这次活动为期两个月，酒店专门成立评选委员会，在酒店大堂、餐厅、桑拿中心、客房楼层各设一个投票箱，并摆放礼貌活动宣传海报及投票纸。活动结束后，清点票数，将得票数最多的员工评为“礼貌大使”，获奖者将免费两日游，并授予奖章及奖励；服务质量差、客人投诉最多的给予处分。这次活动在酒店掀起了文明礼貌的新风，极大提高了酒店的服务质量和知名度。与此同时，客房部实行了前厅接待员售房统计及楼层卫生班做房统计制度，头三名给予一定奖励，楼层部还定期实行做房比赛，集中观摩，提高了做房质量和效率。

通过采取以上各种措施，客房部淡季平均住房率突破 80%，超额完成酒店下达的营业指标，是酒店唯一的达标部门。真正做到淡季不淡，创造了上佳业绩，员工的服务水平有了显著提高，同时又给下阶段工作奠定了良好的基础。

1. 部门经理管理到位，有的放矢，制定了正确的营销策略

“僧多粥少”已经成为各地酒店所面临的共同难题，特别是淡季。经营者所肩负的担子极其沉重，有些酒店在这种形势下把削价作为对付严峻局面的唯一营销策略，这样做显然对酒店不利，还搅乱了市场，十分不足取。部门经理经过认真衡量利弊，在扩展服务内涵和外延的同时，全面实行员工客房销售计划及举行礼貌活动，以稳定已有客源市场，并推出有优惠性质的会员制度。

2. 进行市场细分, 制定灵活多变的房价策略

客房成本由直接成本和间接成本构成。每天早上6点至下午4点, 客人入住套房或三人间, 将给予一定优惠折扣, 目的是增加这些客房的入住率, 减少亏损, 以高出保本价的价格售卖, 可以维持一定的收入; 如果空关, 损失就要增大。

3. 适时举行礼貌活动, 提高了酒店整体服务质量及知名度

酒店刚好处于淡季之中, 部分员工情绪很不稳定, 加上这段时间一些员工频繁流动, 服务水准明显下降。部门经理一方面通过培训抓业务、抓服务素质外, 适时推出“礼貌活动”这项具有深远意义的活动; 另一方面又配合了餐饮部推出的“东南亚美食节”, 使酒店产生一时轰动效应, 增强了凝聚力、向心力。

4. 调动员工积极性, 鼓励员工提合理化建议

部门内部有些“疑难杂症”, 并不是靠几个人关在房间里冥思苦想就能解决, 而是要到群众中去发动大家提合理化建议。长期在基层工作的员工, 最熟悉自己工作岗位的情况, 积累着许多有价值的经验, 让他们把这笔无形财产献出来, 既有利于整个酒店, 又让员工真正体会当酒店主人的滋味。合理化建议被采纳后还可获得一定的精神或物质奖励, 皆大欢喜, 这是一种高明的管理术。

5. 员工职责分明, 定员定岗, 规范化管理

酒店是“半军事化”的组织, 通过严密细致的规章制度来管理员工, 即所谓“制度管人”。但在员工获得足够的训练及经验的前提下, 可以考虑授予各级员工更多的自主权, 适当模糊管理制度, 缩小管理层级, 扩大管理幅度, 这样做也有利于个性化服务水准的提高。有些老板时时喜欢使用和自己有关系的人, 把他们安排在较高的关键位置, 殊不知, 这样的效果并不理想, 很容易形成制度空置, 正确的做法是: 制度重于关系。只有制度才是做好管理工作最可靠的保障和最关键因素, 也是使管理走上正轨的必要前提。



我行我素，盲目管理

诊断卡

病人：湖南衡阳市 B 大酒店餐饮部

病症：2002 年第一季度亏损 10 多万元

病因：定位失误，缺乏特色

B 大酒店中西餐厅位于酒店的四楼，会所位于五楼，2002 年第一季度，该酒店财务部王经理在例会上宣布餐饮部严重亏损，累计 10 多万元（不包括员工工资、水电费）。经查是部门管理失控，员工素质低，内部偷窃、作假行为时有发生，部门经理束手无策，业务水平较低，几个月来对餐厅内部管理未有任何整改，致使整个餐饮部处于半瘫痪状态。而部门经理埋怨生意不好，客房部这段时期的住房率都保持在 80% 以上，为什么会形成这么大的反差呢？

1. 总经理、餐饮部经理专注“内耗”，管理不到位

这位总经理据说是美国某旅游学院的留学生，又是国内某大学的硕士研究生，在国有酒店从业 26 年，可谓经验丰富，笔者当初对他也是佩服得五体投地，相信他有能力将餐饮部扭亏为盈。但经过一段时间的接触，却发现事与愿违。餐厅需要调整的事情他置之不理，没有提出有效的整改措施，而且其人有一大“特点”，喜欢搞“内耗”，任人唯亲，有时甚至为一些小事情与员工纠缠不清。有位经理评价他说：“这位老总每三个月就搞一场‘人事运动’，到头来就‘整人’。”处事随心所欲，原则性较

差，喜欢谁就留住谁，不喜欢谁就千方百计给予处罚，甚至降职、解雇，完全凭感觉处事。四楼处于困境之中，他没有积极想办法解决问题，反而责怪员工，怨天尤人。餐厅情况这么糟糕，总经理、餐饮部经理却若无其事，从而给人造成了“大事不抓，小事不放”的印象，极大影响了员工的士气。

2. 餐厅定位失误，缺乏特色

该餐厅自开业以来，主攻粤菜，兼顾湘菜。2001年，上一任餐饮部经理管理有方，带来一些新意，餐厅曾一度红红火火，据说他主要采取多款海鲜、菜肴的特价促销，拉了不少生意，可惜只维持了三个月，以后又持续冷冷清清；2002年3月份推出的“东南亚美食节”，搞了一些不伦不类的菜式，如新加坡辣椰汁火锅、印度咖喱火锅、酸甜排骨、麻婆豆腐等，无论在手工还是味道上都不过关，客人反应冷淡，没什么效果。这些四不像的菜式根本偏离市场的需要，失败是自然的事情。这个餐厅，粤菜、湘菜各有几十种之多，还有川菜、潮州菜等，别以为这样适应面广，其实这是犯了餐饮业的大忌。酒店管理层我行我素，不考虑顾客的消费心理，菜式价格昂贵，并时有宰客现象出现，这种自以为是的经营思想必定走入餐饮经营的误区。

3. 当地没有挂牌的粤菜餐厅，当地人只接受当地菜

衡阳市虽是一个中转城市，但外来人少，而这个地方有一个很特别之处就是全市没有一家挂牌的粤菜餐馆，究其原因，与其历史、地理位置等因素有关。外来菜系在当地站不住脚，这里的酒店、餐馆基本是以湘菜为主，比较有名气的餐馆有：湘水人家、乡巴佬、华天宾馆食街等，这些餐馆常常是顾客盈门、生意火爆。B大酒店却反其道而行之，主攻粤菜，其出品又不过关，加做些其他菜式，搞得不伦不类，特色菜没有，招牌菜也没有，员工素质差，缺乏必要的培训，而且楼面与厨房的运作衔接不上，客人时有投诉。另外，餐厅的陈设与装饰没有品味。



1. 应树立“以顾客为中心”的观念

《孙子·谋政篇》中说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。”人们说商场如战场，做生意与带兵打仗有相通之处。时至今日，餐饮业已是买方主宰市场，竞争日益激烈，如何顺应市场需要，占有市场份额，在市场上争取一席之地，都要首先依靠对市场发展和变化的准确认知。除此之外，一些方面的细节，如人们饮食习惯的变化、饮食方式的改换、流行菜式的趋向等，都是市场发展变化的内容，也是经营者必须了解和仔细研究的。要知道自己的优点与缺点、长处与短处，以扬长避短，去缺点保优势。所以，“知己知彼，百战不殆”对餐饮业有着深刻的经营启示，略懂经济学的人应当知道“市场需求决定企业生产”的规则，如果违背了这些道理和规则，最多只能做到扯平、没赚头。弄不好，还会一败涂地。

2. 菜式繁杂犯了餐饮业的大忌

餐厅菜牌好几个，没有突出哪个是主项菜式，这样就会让顾客产生误解，是不是餐厅的粤菜师傅不干了，才换了湘菜师傅呢？另外，几个菜牌、几种菜系，会令客人无所适从，拿不定主意，处于一种被动状态，也会使客人感觉到：你的餐厅菜式不伦不类，没有吸引力。这无形中是在驱赶客人。

3. 入乡随俗，主攻本地菜，兼具特色，价格随行情调整，要有创新意识

顾客的需要就是我们的需要，及时改变经营作风，菜式本地化，价格走大众化路线，适应面广，多推出特色菜、特价菜、招牌菜等，不断改变口味，使客人常有新鲜感。

4. 高层领导要调整心态、转变观念、集思广益、针对性管理酒店的管理制度，不仅是针对员工而制定的，而且是针对老板、总经理及各级经理的。居于管理者位置的人，只有首先约束自己，把自己管好，才能管好别人。管理者没有正确的经营理念，餐厅经营不会好到哪里去，甚至会亏本。可以这样说，餐厅能不能赚钱，一个非常关键的因素就在于经营理念。

5. 餐厅应实行层级管理制度，做到职责分明，员工训练有素，增强服务意思和推销意识

每一级工作人员只服从其直属上级和指挥直属下级，不越级指挥，也不越级报告，这样可以避免令出多门，指挥混乱，使下属无所适从。服务员应熟悉菜牌中各种菜式，熟悉各种服务程序和自己的职责范围，注意推销技巧。

6. 重视正确的餐厅经营思想，要“法治”而不是“人治”

主观想当然式的管理方法注定是要失败的。现代管理新观念认为：员工是企业的资源，是企业发展的动力。员工不能只被视为“听话的工具”，只要求他们听上级的命令、按上级的要求去做事，而不能有其他的想法，这是落后的管理观念。管理者应当鼓励员工多提意见和建议，这样有助于提高员工的工作积极性和主动性，因为从人的心理因素看，凡是含有自己想法的决定，人们都愿意去积极实施。



广州番禺 K 度假村走向末日

诊断卡

病人：广州番禺 K 度假村

病症：资不抵债，惨淡经营，逼迫破产

病因：家庭式经营，管理混乱

K 度假村在 1995 年试业，到破产为止，仅维持了 4 至 5 年的时间，一家投资上亿元人民币的国有企业就这样夭折，实在令人痛心，个中原因也很复杂。笔者曾一度参与了该度假村的管理，并任要职，亲眼目睹其管理混乱、人员素质差、宣传不到位、员工普遍呈现老化等现象，归纳起来有如下几点：

(1) 度假村开业几年中，外界人士知之无几，附近居民及“打工”的员工也知之不多，随访调查，居然大部分居住在番禺地区的人都不知道有这么一个度假村。记得一次笔者从市桥乘摩托车去该度假村办事时，开摩托车的这位当地人也不知道有这么一个地方，后经多方打听，才终于找到。原来该度假村试业时完全是不动声色，毫无任何推广宣传，“封闭式”试业，守株待兔，由于其地理位置较偏，这样很自然就出师不利。虽开业聘请了深圳一管理公司管理，8 个月支付了两百万元，可是效果并不明显。

(2) 度假村名为国营企业，实则是家族式经营。度假村 300 多名员工中，董事长、总经理、副总经理的亲戚、旧部下及熟人等，已占员工总比例一半多，有一位副总经理的全家人竟都被安排在度假村里工作。这些人占据度假村的关键职位，外行管内

行，“内耗”战时有发生，人际关系复杂，整个度假村完全陷于“无政府状态”，各项经营运作带有一定的随意性，开会比工作时间还长，一周开几十个会，制度形同虚设。餐饮部请来某某老总的亲戚来当经理，可半年下来，不但经营未搞上去，还遭来多方非议、投诉，这位经理见势不妙，开会时大肆推卸责任。后总经理下调令要笔者协调他的工作，可一旦进入饮食部，以后就有理说不清，有力使不出。权衡利弊，还是打退堂鼓，决心不去并提出辞职。看到此情此景，笔者离开度假村并留下几句话：“这个度假村要管理好，需要人员年轻化、知识化及专业化，否则回天乏术。”

(3) 度假村“硬件”缺乏特色配套，娱乐设施、餐饮、娱乐消费项目少。度假村自开业以来，除客房部外，其他所有部门经营都不理想，特别是餐饮部，人浮于事，月月亏损。度假村曾一度裁减人员，但只是表面功夫，家庭成员一个没动，换汤不换药。由于餐饮部菜式单调，价格昂贵，缺乏特色菜，服务跟不上，都使客源大打折扣。据知，度假村管理当局曾下令多月不发工资，员工叫苦连天，甚至有些部门采取承包制，员工自掏腰包维持经营，但终因多种因素，员工还是自讨苦吃。后来虽换了领导班子，但还是逃脱不了破产的命运，关门大吉！

度假村自试业以来，由三家股东投入的经营流动资金已达一千多万元，但由于度假村“前期建设工程”与当地有关部门的债务问题，部分经营流动资金被有关单位从当地各银行强行划款过去，这就大大影响了度假村今后的正常经营运作，加上度假村应收款达数百万元之多，这使得本来就“先天不足”的度假村，从一出娘胎起就“缺氧”、“贫血”，无法正常运作，最终因无力呼吸而“窒息”死亡。



1. 实行专业化、规范化管理，引入现代管理机制

这个度假村开业就出师不利，体制存在种种弊端。最有害的是关系重于制度，制度形同虚设。要知道，没有制度，就没有管理；没有管理，就意味着失败。所以，这种模式的体制，必须重新输入新鲜的“血液”，建立科学合理的管理机制，全面激活存量资产，及早确立市场地位，引进先进的管理机制。同时，最重要的是观念上的引进、更新。因为只有融合更先进、更高级的观念，才能使企业的经营观念更上一层楼。目前社会上多采用强强联合、强弱联合、弱弱联合的方式来引进先进机制，这些都是好的势头，另外，托管经营又不失为企业优势重组的新方式，可以通过实行优势管理模式转移，使弱势企业的经营局面实现好转。

2. 从文化角度对菜肴、服务、营销、装修等方面全新运作是国有企业增值的有效途径

这里主要谈的是餐饮业的文化，它包括饮食文化、文化包装和文化促销。

(1) 饮食文化就是餐饮业的产品文化，是某一种或某一类菜点在色、香、味、形、器等方面以及在制作和享用过程中形成的具有文化内涵的特征。从菜品本身来讲，它的起源、烹制、风味都有一定的文化背景，管理者可以通过对这些菜品文化背景的研究，结合史料记载，运用现代烹饪技术推出具有民族特色或异国风情的丰富多样的菜系。如集中外各式火锅之长的重庆火锅，已形成了独特的重庆火锅文化，还有各地风味小吃，通过服务员把各类“文化菜肴”讲解给顾客，让顾客了解菜品的文化价值，使客人在物质和精神上都得到满足。菜品掌故也是饮食文化的组成部分之一。