

宾馆、酒店的经营管理

简 强 宾景楼 谢复生 著

111278

上海翻译出版公司

宾馆、酒店的经营管理

简 强 宾景楼 谢复生 著

上海 翻译出版公司出版

(上海复兴中路 597 号)

经 常 书 庄 上海发行所发行 崇明红卫印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 10.5 字数 234000

1988 年 5 月第 1 版 1988 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—3000

ISBN7-80514-087-1/F·55 定价: 4.45 元

前 言

近年来,随着我国对外开放,旅游业、酒店业得到了迅速发展,利用外资兴建了大批中、高档的现代宾馆(亦称酒店)*,也带动改造、更新了大批原有的宾馆(酒店)。然而,随之所面临的尖锐矛盾是现代酒店设施和经营管理技术的非同步发展。如果把酒店的现代设施比喻为“硬件”,而把经营管理技术比喻为“软件”,那么,这种矛盾便是迅速改进的硬件和相对落后的软件之间的矛盾。这主要表现在:

- 管理方式比较落后,熟悉国际现代酒店管理的管理人才匮乏,以至不少新建的酒店高薪聘请、引进国外管理人才。这样一种引进从目前来说当然还是必要的,但以长远计,我们必须尽速培养出大量的国内管理人才。
- 酒店的发展产生了对熟练的现代酒店从业人员的大量需求,而目前国内这种劳动力市场的素质却影响了酒店服务水准的提高。
- 目前,国内教育机构开设的旅游、酒店专业课程在增长,但质量高的师资及教材仍感缺乏。
- 酒店业的发展与社会对她的认识、支持息息相关。然而,我国多年来的闭关自守,使人们普遍缺乏对现代酒店及其管理的认识,存在着种种偏见及陈旧观念,这也对酒店

* 在我国,旅馆业企业的名称混用宾馆、酒店、饭店,本书正文统一用“酒店”。——编者注

管理水平的提高产生了不利的影响。

●尽管国外有关介绍现代酒店及其管理的著述大量涌现,但目前在国内出版界,这方面基本上仍属空白,尚无较系统的著述及教材。

鉴于上述几点,遂使作者萌生了编写此书的念头。本书之侧重在于介绍、探讨国外酒店业先进的管理技术和经验,希望有助于结合国内酒店业的实际情况加以借鉴、消化和发展,以提高我国酒店业的管理水平。作者力图突出本书针对性强的特点,针对国内酒店经营管理的一些主要薄弱环节,如服务质量、营销策略和市场拓展、维护保养、清洁卫生、信息管理 etc.,对国外酒店业在这方面的经验作一重点介绍。

本书的编写力求由浅入深、执简驭繁,辅以丰富的资料、插图表格及案例分析,使之成为既有一定的理论深度又通俗易懂的专业著述,既可供系统地研究学习,亦可供浏览以增广知识见闻。本书的基本内容包括:酒店的一般知识、酒店的经营要素、酒店的营销策略和市场拓展、酒店的行政管理、房务管理、饮食管理、财务管理和人事管理等。

本书第一、二、六、七章由简强编写,第三、四章由宾景楼编写,第五章由谢复生编写。

目 录

前言	1
第一章 酒店概论	1
第一节 酒店今昔	1
一、酒店发展简史	1
二、当今酒店纵横	2
三、我国酒店业发展展望	5
第二节 酒店业发展与社会的关系	6
第三节 现代酒店的功能、设施与设备	9
一、功能与设施	9
二、酒店的设备	11
第四节 酒店的类型和级别	12
一、酒店的类型	12
二、酒店的级别	14
第五节 酒店的联营方式	17
第六节 酒店的设计和装饰	21
一、酒店的外部设计	22
二、酒店的内部设计和装饰	22
第二章 酒店经营成功的要素	24
第一节 酒店商品的特性	26
第二节 服务——酒店经营的灵魂	28
一、客人——酒店真正的老板	28
二、宾客关系——酒店的财富	35

三、服务质量——酒店的生命线·····	41
第三节 管理——酒店经营的要诀·····	47
一、管理的过程和职能·····	47
二、建立科学的组织结构和行政指挥系统·····	52
三、信息与管理·····	59
四、规范化管理·····	69
五、协调的重要性·····	75
六、对管理人员的要求·····	78
第三章 现代酒店营销策略·····	83
第一节 酒店业营销概况·····	83
一、营销学在酒店业的发展·····	83
二、酒店业营销管理程序的特点·····	84
第二节 酒店业市场的研究、预测与拓展·····	86
一、酒店业市场容量、分布及要求的研究·····	87
二、酒店类型、标准及等级的适应·····	87
三、季节性供求关系波动的调整·····	88
四、长远市场发展计划的制订·····	90
第三节 酒店营销策略·····	92
一、产品·····	93
二、价格·····	96
三、人·····	105
四、地点·····	110
五、推广·····	114
第四节 营业部与公共关系部的设立·····	120
一、营业部的设立·····	121
二、公共关系部的设立·····	124
第四章 房务管理·····	126

第一节 客务部	127
一、订房处	129
二、接待处	143
三、询问处	154
四、行李及委托服务处	158
第二节 值班副经理/夜间经理部	162
一、客人投诉	164
二、处理意外事件	167
三、房间情况差异	170
四、巡视酒店	171
第三节 管家部	171
一、管家部职责范围	171
二、管家部行政主管职责	172
三、管家部日常工作的管理	173
第四节 工程部	179
一、工程部业务范围	179
二、总工程师职责	180
三、维修的性质及周期	180
四、防范性维修	182
五、日常维修	183
六、紧急维修	183
第五节 保安部	185
一、保安部职责范围	185
二、保安部经理职责	186
三、保安与预防	186
四、日常保安工作	187
五、意外事故	189

六、保安部与值班副经理的合作	190
第五章 饮食管理	192
第一节 饮食部在酒店经营中的作用	192
第二节 饮食部经营成功的要素	193
一、理想的环境	193
二、物有所值	193
三、灵活的推广	194
四、完善的管理控制	195
第三节 饮食成本控制	202
第四节 饮食部各部门的经营和管理	210
一、餐厅	210
二、客房餐饮服务	228
三、宴会部	230
四、酒水部	231
五、厨房	233
六、管事部	235
第六章 酒店的财务管理	236
第一节 财务工作的作用	236
一、功能的变化	236
二、电脑在酒店财务方面的应用	238
三、酒店财务部门的职能	238
第二节 酒店的基本财务和营业报表	240
一、月度管理报告	240
二、财务状况变动表(年度)	251
三、年度资产负债表和损益表	253
四、预算(年度)	253
五、酒店收入日报表	254

第三节 财务部工作展述	257
一、收入及核数部	257
二、成本核算部	263
三、会计部	265
第七章 人事和培训管理	271
第一节 动力与士气	271
一、动力——人事管理的核心	271
二、士气——检验人事管理的尺度	275
第二节 人事管理的主要内容	278
一、人员配备	279
二、人员任用和考核	285
三、奖惩、纪律及其他	290
四、人事部的职能	294
第三节 人员培训	296
一、培训的重要意义	296
二、培训内容	297
三、如何使培训富有成效	299
四、酒店培训的分类和形式	299
附录:	
I. 对酒店从业人员的基本要求细则	306
II. 菜谱及其英译名	311

第一章 酒店概论

第一节 酒店今昔

一、酒店发展简史

酒店(HOTEL)在我国有多种称谓,如饭店、宾馆、旅馆等。有人往往把酒店混淆为酒家,甚至在某些处于对外开放前沿的大城市,其公用电话簿亦把酒店列入专营饮食的餐馆、酒家分栏,这实在是一种误解。酒家即是餐馆,仅经营饮食;而酒店则是提供包括住宿、饮食及其他服务的综合性企业。

随着社会发展,交换媒介的出现,人们开始了贸易通商和旅行活动,便出现了酒店的早期形式——客栈。那时的客栈,仅提供最简单的住宿条件,卫生状况极差,更无其他服务可言。直到十八世纪中叶工业革命发生后,欧洲的客栈业才首先发展成现代酒店业的雏形。当时,英国以伦敦为中心的客栈业在世界同业中最负盛名。然而,随着时代的变迁,美国酒店业在美国革命后发展迅速。至十九世纪初,美国酒店业已取代英国同业而居世界酒店业发展的领先地位。究其原因,美国酒店业之所以能迅速崛起,除与经济迅速发展,美国人富于进取、勇于革新等因素有关外,还可归结为:

- 美国人没有欧洲人那种保守的等级观念,酒店大门向任何人——不问其社会地位、来自何阶层,只要有支付能力——平等敞开;

●美国是个“动”的社会，美国人天性喜旅游。

这些因素无疑大大推动了美国酒店业的迅速发展。

现代酒店的经营虽已经历了一百多年的发展历史，但在很长的一段时间里，由于受到旧式客栈经营观念的束缚，在应用现代管理的新理论和新技术方面，却曾远远落后于其他行业。然而，随着时间的推移，落后的经营方式导致酒店经营者面临一系列越来越尖锐的问题：成本升高，住房率下降，利润降低，员工流动率高等等。这些问题，依靠传统的以为只要做一个好客的店东便能经营好酒店的观念，是难以寻到解决办法的。其出路就在于应用现代管理的新理论和新技术。二十世纪五十年代，这一趋势得到了迅速发展，从而产生了现代管理学的一门重要分支——现代酒店管理学。今天，开设酒店管理专业课程的高等院校、职业学校、培训中心已遍布世界各地，每年为世界各地酒店业培养出大批专业的酒店管理人材。这些院校中最负盛名的有美国的康纳尔大学，瑞士的洛桑旅馆学校等。

今天，酒店业已在很多国家发展成重要的经济支柱之一。酒店业属于第三产业，而人们已越来越认识到这样一种趋势：随着一个国家工业化程度的提高，第三产业在国民经济中所占的比重将越来越大。据统计，1981年，全世界旅游业的收入高达一千零六十亿美元，仅次于石油工业，而超过了钢铁、军火工业的收入。而在旅游业中，酒店业无疑占据了极为重要的地位。可以预言，酒店业的设施将不断现代化，经营日益科学化，管理高度专业化，发展潜力巨大，前景无可估量。

二、当今酒店纵横

今天，酒店业在全球各地区迅速发展，各具特色。

美国酒店数目多,大型酒店也多,令人有“庞大”之感。据统计,世界上拥有客房1,500间以上的“超级酒店”有18间,其中美国就占了15间;美国的酒店国内住客比例高,占90%以上,居世界首位;迅速发展的汽车旅馆是美国酒店业的“特产”;美国酒店业的联营程度相当高,据统计,联营酒店客房总数达四万间以上的酒店联营集团达12个之多(详见表1—1);商标及名号知名度较高的主要国际性酒店联营集团,其总部大都设在美国。总的来说,美国酒店业重视应用现代管理科学,讲究效率和经济效益,设施现代化,机械化和自动化

表1—1 美国十二大酒店联营集团拥有及经营的酒店及客房数

酒店联营集团名称	拥有及经营客房数	拥有及经营酒店数
假日 HOLIDAY INN	282,738	1,735
最佳西方 BEST WESTERN	237,136	3,110
希尔顿 HILTON	93,195	260
喜来登 SHERATON	131,631	478
拉马特 RAMADA INNS	92,955	563
QUALITY INNS	82,251	708
豪威特·约翰逊 HOWARD JOHNSON	60,000	465
马利奥特 MARRIOTT	62,378	148
DAYS INNS OF AMERICA	47,155	329
凯悦 HYATT	43,000	78
MOTEL 6	40,000	380
TRAVELODGE	40,834	547

程度较高,酒店服务人员与客房数的比率低于1。与亚洲、欧洲的酒店相比,向顾客提供的人的服务程度较低,不那么富于人情味。

欧洲的酒店一般规模较小,联营程度较低。由于发展较早,因此酒店的设施及建筑相对比较老式、陈旧。但由于其历史文化较悠久,人情敦厚,较为重视人的服务,因此显得比美国的酒店富有“人情味”。由于欧洲酒店业历史悠久,更兼欧洲美食驰名世界,西餐正宗,因此具有从事酒店业各类专业人员资源丰富,向世界各地酒店业大量输出的特点。目前,在除美国以外的世界各地,尤其是亚洲、中东地区的酒店担任高级行政工作的管理人员和专业人员,如总经理、房务行政经理、饮食行政经理、行政总厨、行政管家等,很多都是来自西德、瑞士、英国、法国、奥地利等国的欧洲人,数量相当庞大。

与欧美地区相比,亚洲地区的酒店业起步较迟,但其发展迅速,举世瞩目,尤以香港、日本、东南亚等地酒店业的崛起,更为举世公认。1985年美国的《机构投资者》杂志(“INSTITUTIONAL INVESTOR”)评选世界十大最佳酒店,亚洲地区竟占了六家,且前五名均为亚洲地区的酒店,亚洲地区酒店水准之高,由此可见一斑。亚洲酒店业的进步,可归因于引进美国酒店业科学的管理原则和经验,以及欧洲酒店业的良好传统和经验丰富的专业人才,再揉合东方民族悠久的富有人情味的好客传统,并充分发挥了亚洲民族勤勉好学的长处和具有丰富人力资源的优势,同时充分受益于这些地区经济的迅速发展。可以概括地说,是人类共同创造的精神物质文明成果中西方与东方精华部分的完美结合,使亚洲地区的酒店业迅速崛起,成绩昭著。

三、我国酒店业发展展望

我国幅员广阔，具有悠久的历史、灿烂的文化、众多的文物古迹和风光名胜，旅游资源丰富，旅游业的发展潜力巨大。

1978年以来，我国对外开放，加速经济发展，吸引了大批来华投资者和经商者，外国人、华侨、港澳来中国大陆旅游的游客数量亦急剧上升，大大刺激了对酒店的需求；我国交通、能源、通讯及其他社会公共基础设施也在迅速改善；投资酒店业具有利润稳定，投资收效快等特点，从而对投资者颇具吸引力。上述这些因素，极大地推动了我国酒店业的迅速发展。以外资独资、中外合资或合作、内联合资等形式兴建的大批中、高档酒店平地而起，涌现了北京长城饭店、丽都饭店、上海华亭宾馆、南京金陵饭店、广州白天鹅宾馆、中国大酒店、花园酒店、西安金花饭店等一批可与国际一流酒店相媲美的骨干企业。新兴建的酒店，就其设施而言，新颖齐全，大都达到国际先进水平。而原有的不少旧式宾馆亦纷纷进行改建装修，更新为现代化设施。尽管合乎国际性标准的酒店客房数量有了迅速增长，但随着我国经济及旅游事业的发展，酒店发展的潜力仍十分巨大。据统计，近年来北京尽管兴建了不少新的酒店，但仍感到求过于供。象长城饭店等一些一流酒店的房价与香港及世界其他地区一流酒店的房价相比，毫不逊色，这就是很好的明证。又如广州，象中国大酒店、白天鹅宾馆等一流酒店，全年平均开房率可达90%左右。每逢一年两度的中国出口商品交易会期间，所有酒店、宾馆均告爆满。再试以与广州毗邻的香港地区作比较：弹丸之地的香港，至1985年已拥有达到国际水准的酒店客房一万八千多间，平均开房率达89%左右；在未来四年内，即至1989年，计划增至二万六千多

间客房,增幅将达50%。而广州至1985年才拥有一万间酒店客房,其中达到国际水准的仅六千间左右,仅及香港同类水准酒店客房的33%左右,可见,酒店的发展仍大有可为。但当前需引起重视的是:对市场的预测和酒店的发展应有个长远的规划,有计划按比例地发展,切忌出现盲目一窝蜂兴建新酒店、尤其是耗资巨大的高档酒店的现象。这里,可以新加坡的情况引为借鉴。近年来,新加坡经济的高速增长刺激了酒店的剧增,从而导致从1985年中开始出现了酒店客房供过于求的严重危机,开房率仅及50%左右,不少酒店甚至被迫部分关闭。我们应该尽可能地借鉴他人的经验教训,少走弯路。目前,尤应强调发展中档以下的酒店,以适应多层次的市场需求。

我国酒店业的发展不仅得益于引进国外先进设施、设备这一“硬件”,也得益于引进国外先进的酒店管理技术和管理人材这一“软件”。这对于提高我国酒店业的管理水平,服务质量,迅速培养我国自己的酒店管理人才,摸索出一条具有我国特点、较为成功的发展我国酒店业的路子,无疑将会起到极大的推动作用。从这个角度来说,我国的酒店业是我国对外开放以来最先受益于外界先进信息的行业之一,我们要充分利用和发挥这一优势。可以断言,只要坚持设施和管理水平两个现代化比翼齐飞,我国酒店业将很有希望发展成为我国最先赶超世界先进水平的行业之一。

第二节 酒店业发展与社会的关系

酒店业属第三产业,是潜力巨大、发展迅速的产业。在很多国家中,第三产业在国民经济中所占比重越来越大。如在美国,酒店业已发展成为国民经济中排第七位的重要支柱。

酒店业的发展与社会的经济、文化、政治的发展及社会对她的认识和支持彼此依存,互相影响,息息相关。

首先,社会经济的发展是酒店业发展的前提和基础。

其一,一个地区,或是经济政治中心,工商活动活跃,社会交际聚会频繁,吸引了大批公务旅行的公司行政人员、职员、投资者、商人、出席各种会议的代表或参加各种博览会、展览会的人员;或是旅游胜地,吸引了大批各阶层的游客。这些因素便产生了对酒店的需求,刺激了酒店业的发展。

其二,酒店的经营发展在很大程度上依赖于其所处地区的交通、通讯、道路、供电、供水、市政建设等公共基础设施的发展和状况,并受政治局势、政府政策法规、劳动力市场状况及其训练素质等因素的制约和影响。不难想象,一间酒店,地处交通闭塞,与外界通讯手段贫乏,或常有供电中断之虞,足令客人望而却步。很多国家和地区的酒店业都是在政府采取优惠贷款,积极支持、加强培训发展等政策的鼓励、扶持之下,才得以迅速发展的。

反过来,酒店业的发展也给社会的发展带来重要的影响。事实上,人们已普遍公认:一个地区或城市的酒店业的规模、级别及水准,已成为衡量该地区或城市发展程度,及该地区或城市在所在国家所处地位的重要程度,对所在国家的经济、政治、文化事务发生影响的程度的标志之一。酒店业的发展可在下列几方面裨益于社会:

1. 提供了住宿、饮食和各种服务,以及进行工商、社交活动的理想场所及设施,改善了投资、工商发展及旅游活动的环境,促进了社会经济的活跃和发展。

2. 给社会提供了输入外界信息、进行文化交流的渠道,有利于吸收外界有益的养份,破除陈旧、过时的观念、习俗等,

避免了死水一潭、固步自封的停滞局面和社会气氛。

3. 带动了其他行业的发展, 给所在地区带来巨大的经济收益和外汇收入。表1—2的统计数字表明, 一个酒店住客开支的近60%花费在酒店以外的社会其他行业里。而且住客直接花费在酒店的40%开支中, 因酒店餐饮、客房等用品也是社会其他有关行业提供的, 因此实际上也间接地刺激了其他行业的发展。

4. 酒店业是劳动密集型行业, 不仅其本身创造了可观的劳动力就业机会, 也通过带动、刺激其他与之有关行业的发展, 而为社会提供了就业机会。

5. 带动了所在地区、城镇的环境改善和市政建设、社会公共设施的发展, 丰富了市民的生活。光顾酒店内餐厅及其他服务设施的非酒店住客(当地居民)所占的比重越来越大,

表 1—2 酒店住客消费构成表

消 费 分 类	占总消费的百分比
酒店内消费(住、食等)	41%
酒店外(当地)饮食消费	23%
当地购物消费	15%
当地体育娱乐消费	7%
当地交通消费	4%
当地旅游观光消费	2%
其他消费	8%
总计	100%