



日本新大谷饭店的 经营管理

程清祥 著

中国旅游出版社

日本新大谷饭店的经营管理

程清祥 著

中国旅游出版社

责任编辑：卢念高

封面设计：吴祥辉

日本新大谷饭店的经营管理

程清祥 著

•

中国旅游出版社出版

(北京东长安街六号)

新华书店北京发行所发行

北京新村印刷厂印刷

•

开本：787×1092 1/32印张：4.5 字数：98千

1982年12月第一版 1982年12月第一次印刷

印数：1—10,500册

统一书号：17179·280 定价：0.65元

编者的话

北京饭店副经理程清祥等六人，于1980年冬至1981年春，在日本东京新大谷饭店研修考察了三个多月。回国以后，程清祥同志曾多次口头和书面介绍过新大谷饭店经营情况，受到有关方面的重视和欢迎。这本书就是关于新大谷饭店经营管理基本情况的介绍，并附有它的“从业人员就业规则”、“饮料科手册”、“电话总机室工作手册”、“服务用语”等七个附件。

东京的新大谷饭店有客房两千零五十七间，正式职工和临时工近两千人。在日本国内另有九个新大谷饭店，在美国和保加利亚还有三个，形成了饭店集团。它是日本最大的饭店之一，也是日本经营管理较好的饭店之一。

我国旅游事业正在积极发展，稳步前进。一批旅游饭店已经建成，迫切需要改进我们的经营管理工作。这本书则提供了有益的资料。

当然，中日两国情况不同。我们是社会主义国家。我们要发展中国式的旅游道路，绝不能照搬别人的经验。但是，只要我们能根据自己的情况，善于学习，那么，我们的饭店以及其它企业，都是可以从这本书里得到启发和裨益的。

前 言

应日本东京都新大谷饭店邀请，我们北京饭店研修考察组一行六人，从1980年10月16日至1981年1月31日，对日本新大谷饭店的经营管理进行了历时三个多月的研修考察，并与日方同行进行了业务交流。

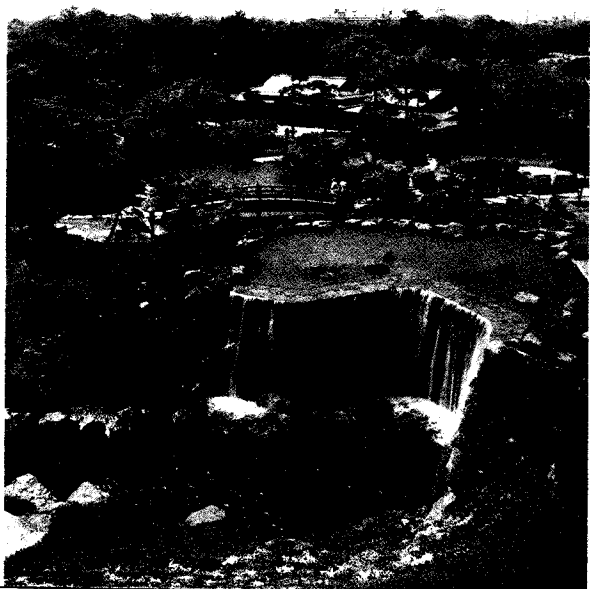
为了搞好这次赴日考察，我们把加强北京饭店在管理方面的薄弱环节定为这次考察的目标和重点。北京饭店虽然历史悠久，也有一些管理经验，但近些年来，由于“四人帮”的干扰和破坏，空洞的政治口号代替了精细的经营管理。特别是在各国旅游经济快速发展的情况下，我们在经营管理方面出现不少差距。因此，迫切需要仔细考察一些外国的饭店，占有较为详细的材料，供我们在加强经营管理过程中参考。正是出于这样的考虑，我们没有采用走马看花、浮光掠影式的考察方法，而是重点深入解剖新大谷饭店。下面，就新大谷饭店经营管理的基本情况，做一个初步的描绘，并把新大谷饭店的主要规章制度做为本文的附件，供饭店业同行和研究旅游经济的同志参考。

为了北京饭店和新大谷饭店发展业务友好往来，我国著名诗人、书法家赵朴初同志特地写了一首诗，由我们赠给新大谷饭店的大谷社长。诗如下：

小鲜大国老聃云，
伊尹彭铿善作羹。
争似今朝烹饪手，
调和百味两邦亲。



新大谷饭店全景



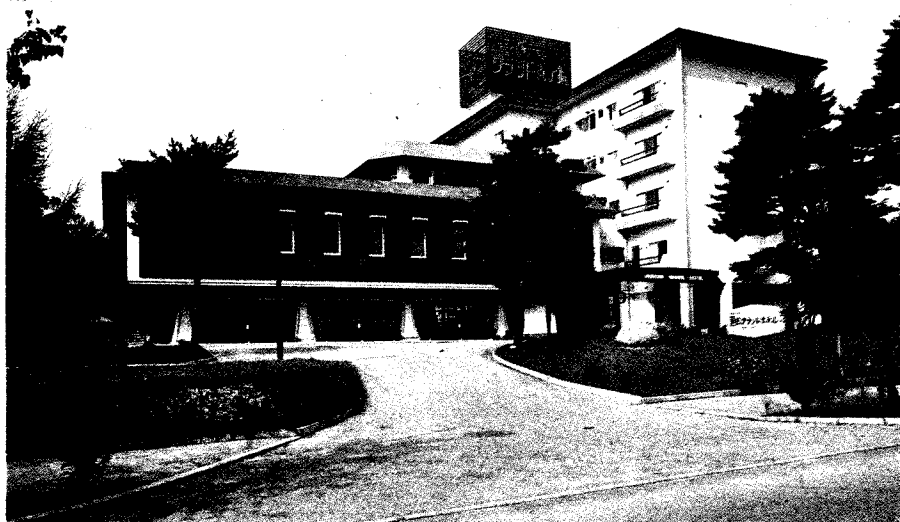
新大谷饭店
里的庭园



新大谷饭店
的贵宾室

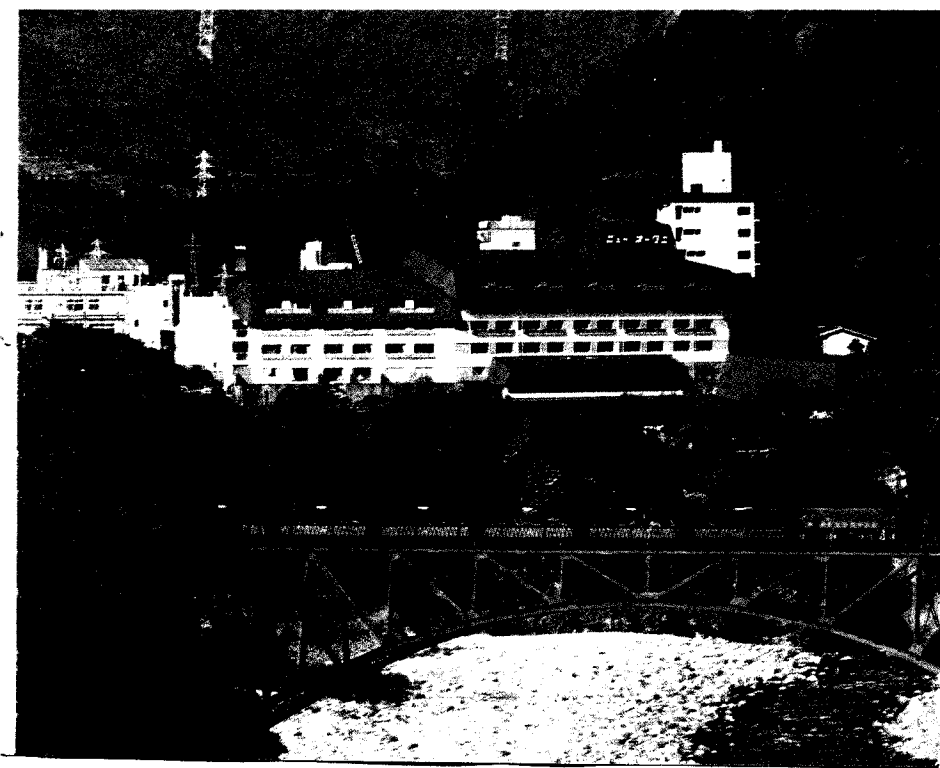
宴会中的情况





新大谷饭店信浓大町分店（長野県）

新大谷饭店宇奈月分店（富山県）





新大谷饭店夏威夷分店（美国）

新大谷饭店索非亚分店（保加利亚）



目 录

一、日本饭店业的后起之秀	(1)
二、优美的环境和先进的设施	(5)
三、高质量的服务工作	(13)
“客人是第一位的”	(13)
“欢迎您来到新大谷饭店!”	(15)
清洁、整齐、安全的客房	(17)
分送行李, 迅速准确	(18)
热心、准确的问讯服务	(19)
四、战略眼光与精细作风相结合的 经营管理	(21)
居于先进水平的各项经营指标	(21)
经营战略的两大转变	(22)
增加收入、降低费用的主要措施	(25)
五、严格的规章制度	(32)
对于服饰, 规定了具体要求	(33)
对于服务用语的要求	(35)
对于服务人员如何打电话, 也有具体规定	(36)
对于服务人员待命时或走路时的姿势的规定	(38)
对于服务人员在工作时的其他一些方面, 也有许多具体的规定	(38)

六、组织结构、干部管理和职工培训 (42)

后记 (49)

附件:

1. 从业人员就业规则 (52)

2. 总服务台服务员业务工作注意事项 (78)

3. 客房科业务手册 (90)

4. 饮料科手册 (111)

5. 阿杰利亚餐厅服务员工作手册 (121)

6. 电话总机室工作手册 (126)

7. 服务用语 (132)

一、日本饭店业的后起之秀

我们这次赴日考察，除了蹲在东京新大谷饭店三个多月之外，还参观了日本的旅游设施，游览了一些旅游胜地，参观了东京的帝国饭店、大仓饭店、小田急饭店等大型饭店。通过这些活动，我们的突出感觉是，随着国民经济的发展和居民生活水平的提高，以商业、服务业为中心的“第三产业”在日本获得迅速的发展。“第三产业”产值占全部产业总产值的比重，从1965年的32.7%上升到1975年的40.7%。

“第三产业”就业人数的比重，也由1965年的43.3%上升为1975年的51.7%。目前，“第三产业”所创造的国民收入和所容纳的就业人数，都已超过整个国民收入和就业人数的半数以上。而在“第三产业”的发展中，旅馆饭店的发展更为突出。与美国相比，虽然日本“第三产业”的全部就业人数低于美国，但日本商业、旅馆饭店业的就业人数却高于美国。近十年来，在日本各地，特别是在东京，又新建了许多旅馆饭店。1980年在东京竣工的就有京王广场饭店新馆和小田急饭店等，帝国饭店也正在扩建新馆。据统计，现在东京加入饭店协会的大型饭店就有42个。

正是在日本饭店业的迅速发展和激烈竞争中，新大谷饭店以其有效的经营管理赢得了立足点，并且获得了不断的发展壮大。

新大谷饭店于1963年7月开始筹建，1964年9月建成。

当时主要是为了解决1964年在东京召开的国际奥林匹克运动会客人的食宿问题而兴建的。1974年,新大谷饭店扩建了一个新楼。新楼(又称塔楼)与原主楼合计共有客房二千零五十七间,总建筑面积为十九万一千零四十九平方米。其中,主楼高七十米,有客房一千零五十三间;塔楼高一百四十四米,有客房一千零四间。两楼合计可容纳三千七百六十四位客人住宿。

在饭店业的激烈竞争中,新大谷饭店的发展是很迅速的。自1964年9月落成到1965年3月的营业收入*为34.1亿日元;十年后,即新楼建成后的1975年,营业收入增加到161.73亿日元;1979年又增加到246.34亿日元,比1965年增长六倍多。1980年度达268.9亿日元,比1979年度又增加9.2%。目前新大谷饭店拥有资金34.5亿日元,各项资产三百八十亿日元,正式职工一千一百八十七名,发行股票份数达六百九十万股。许多重要的财团,如新日本制铁公司、富士银行、大和银行、日本兴业银行、日本生命保险相互会社、第一生命保险公司等有名的大公司、大银行都持有新大谷的股份;日本经济界的一些重要人士,如今里广记、稻山嘉宽、永野重雄、松下幸之助等都兼任新大谷饭店的董事。

新大谷饭店从1970年起,开始组织饭店集团,到1979年为止,已发展成为包括国内十家、国外三家的饭店集团。国内的十家,除了东京的以外,还有:博多新大谷饭店(438间客房)、鸟取新大谷饭店(143间客房)、佐贺新大谷饭店(102间客房)、富山县宇奈月新大谷饭店(126间客房)、新潟县汤泽新大谷饭店(103间客房)、山形县藏王四季新

*新大谷饭店的营业收入和其它经济指标,都是按其财政年度计算的,其财政年度是从当年的4月1日至次年的3月31日。以下的经济指标,都是按这个年度计算的。——作者注。

大谷饭店（82间客房）、山形县藏王山中旅馆（25间客房）、横滨新大谷饭店（267间客房）、鹿儿岛县德之岛新大谷饭店（113间客房）；国外的三家是美国洛杉矶新大谷饭店（448间客房）、美国夏威夷海滨饭店（180间客房）、保加利亚索非亚新大谷饭店（468间客房），目前正酝酿在新加坡建设新大谷饭店。这些饭店有的是由新大谷直接投资建设的；有的是与他人合资经营的；有的是借用新大谷饭店的名称，由新大谷饭店派人进行业务指导的。新大谷饭店在札幌、仙台、新潟、名古屋、大阪、富山、广岛、福冈、鹿儿岛及英国的伦敦、美国的洛杉矶设有营业所；在东京、千叶等地经营餐厅、酒吧、咖啡馆。同时，还有专门经营进口、经销酒类、经销食品和饭店用品的新大谷商事株式会社。

目前，新大谷饭店已经发展成为日本最大的饭店之一，而且也是世界上屈指可数的大饭店之一。在日本国内，新大谷饭店已能同有悠久历史的帝国饭店和大仓饭店相媲美，被称为是日本饭店业的“三雄”之一。而新大谷饭店作为后起之秀，在某些重要项目方面比起大仓和帝国饭店来，又处于领先的地位（见表1）。

从表1、表2可以看出，新大谷饭店的赢利率大大高于大仓饭店和帝国饭店。1979和1980年纯利占营业收入的比重，新大谷饭店为8.3%、7.9%，而大仓饭店为5.5%、6.7%，帝国饭店为1.3%、2.0%，新大谷饭店比大仓饭店高50.9%、17.9%，比帝国饭店高5.4倍、3倍。新大谷饭店按人平均的营业额，1979和1980年比大仓饭店高29.8%、29.7%，比帝国饭店高64.1%、64.4%。由此可见，新大谷饭店的经营水平显然高于大仓饭店和帝国饭店，从而在竞争中处于较为有利的地位。

表1 三个饭店收支对照表和按人平均的指标表

	单 位	新		大		谷		大		仓		帝		国	
		1979年	%	1980年	%	1979年	%	1980年	%	1979年	%	1979年	%	1980年	%
营业收入	百万日 元	24,634	100	26,892	100	23,488	100	26,141	100	19,335	100	21,186	100		
费用支出	"	19,705	80	21,897	81.4	20,184	85.9	22,171	84.8	17,984	93	19,343	91.3		
毛 利	"	4,929	20	4,995	18.6	3,304	14.1	3,970	15.2	1,351	7	1,843	8.7		
纯 利	"	2,057	8.3	2,130	7.9	1,295	5.5	1,767	6.7	264	1.3	422	2.0		

	单 位	新		大		谷		大		仓		帝		国	
		1979年		1980年		1979年		1980年		1979年		1979年		1980年	
平均每个职工 营业额	千日元	21,440		23,223		16,518		17,905		13,064		14,124			
平均每个职工 人事费	"	5,733		6,273		5,646		6,081		5,334		5,364			
平均每个职工 纯 利	"	1,790		1,839		911		1,210		178		281			

二、优美的环境和先进的设施

新大谷饭店座落在东京都中心，地理位置相当好。它的四周分别同皇宫、国会大厦、国宾馆等相邻近。“欧洲风格与日本风格的有机统一”是新大谷饭店的特点，即饭店设施先进，同时又有一座具有四百年历史的日本式庭园。庭园的面积有四万平方米，园内林木茂盛，绿树成荫，花草满园。客人既可以在院内散步，欣赏瀑布般的激流，又可以站在小桥上看到成群的金鱼在水中游来游去。有很多客人在桥上或水边拍照留念。早晨散步呼吸新鲜空气时，听到树中百鸟啼鸣；一到晚间，树枝上、草丛中、小溪边，无数灯火齐明，使整个庭园又如同白昼一般。对于这种优美的环境，客人都赞赏不绝。它的优越位置和优美环境吸引着许许多多的旅客，特别是重要的外国客人。在这里，曾经招待过奥林匹克运动会的运动员和客人，招待过国际首脑会议的各国首脑和客人。中、日建交前廖承志办事处和恢复中、日邦交后中国大使馆都曾设在新大谷饭店；邓小平副主席、邓颖超副委员长访问日本时曾在这里住宿或举行招待会。所以新大谷饭店在国际上也是有很高声誉的。

新大谷饭店不仅环境优美，景色宜人，而且饭店内部的设施也是很完备的。饭店内设有大小宴会厅四十八处，西餐厅十三处，中餐厅二处，日餐厅十二处，酒吧间五处；有停车场二处，共可停车八百零七辆；有客用及职工内部用电梯

三十三部；饭店内的“商业街”有各种店铺八十八家，在这里可以买到高级化妆品、流行的时装、珍珠宝石、皮革制品、世界各地的工艺美术作品以及电器制品、照相机等。饭店里还有航空公司、旅行社的代理店，客人在饭店里就可以办理到日本各地或世界各地的旅行手续。

新大谷饭店的娱乐活动也丰富多采。饭店每星期五晚上在花园休息室由饭店的专业管弦乐队演出，星期六举办“电影沙龙”，上映国内外的名片。节假日还不定期地举办独唱音乐会、各种联欢会、时装展览会、新产品展销会等。此外，还设有供客人利用的健身房、游泳池、网球场等体育和娱乐场所。

新大谷饭店的客房设备也很先进。例如普通双人房间，面积为26.1平方米（塔楼的为27.3平方米），虽然不很宽大，但房间布置得舒适、整洁、实用。客房内配备的家具有床、床头柜、扶手椅、茶几、办公桌、椅子、行李架、壁橱和穿衣镜。房间内有四盏电灯，其中在入口处顶部有一盏，在办公桌和床头柜上各有一盏台灯，沙发旁有一盏落地灯，光线柔和、适度。床头柜处的台灯有强弱两种光线，可以调节。夜晚客人在入睡前打开床头柜的脚灯，微弱的灯光照在地板上，刚刚可以看到拖鞋，又不刺眼。房间内还配备有收音机和彩色电视机。收音机安装在床头柜上，有四个按钮，其中有一台一天二十四小时播送音乐，喜欢收听音乐的客人可以随时欣赏日本及世界著名音乐家的作品。新大谷饭店的电视系统是最先进的“双方向”电视，除可以看东京的八个电视台的广播外，还可以收看饭店内部播映的十六台电视节目，其中八个台专门介绍饭店内部设施和有关飞机、铁路、轮船的客票出售情况，还有八个台专门播映电影。观看