

77 饭店经理人丛书

安全就是和谐、安全就是效益

饭店安全工作的好坏，不仅直接关系到宾客的满意度、员工的积极性和创造性，而且还直接关系到饭店的品牌建设，决不能等闲视之。

饭店安全管理

制度建设与管理要点

程新友等/著



旅游教育出版社

 饭店经理人丛书

饭店安全管理

制度建设与管理要点

程新友等/著



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策划编辑:赖春梅

责任编辑:赖春梅 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

饭店安全管理:制度建设与管理要点/程新友等著. —北京:旅游教育出版社,
2008.1

(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1628 - 9

I. 饭… II. 程… III. 饭店—安全管理—研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189684 号

饭店经理人丛书

饭店安全管理:制度建设与管理要点

程新友等 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@ 163. com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	13.75
字 数	193 千字
版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
定 价	28.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者名单

程新友

邓莉莉

周华维

明道良

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提

升饭店经理人的管理水平为最终目的,以向饭店经理人传输新思想为最高追求。为了方便饭店经理人阅读,我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导;为使饭店经理人对内容有直观认识并引发读者思考,我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置,做到内容与形式的最优化结合,集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中,我们得到了以下单位的大力支持:中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等;同时,有诸多饭店业管理者、学术研究机构专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议,他们是中国旅游饭店业协会蒋其康副秘书长和马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、曙光控股集团江夫友董事长、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此,向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢!同时,也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意!此外,我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作,将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享,于此,也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系,我们希望能有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍,在读者、作者与我出版社的共同努力下培育下,让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

第一章 更新观念：饭店安全管理新思维

第一节 什么是饭店安全管理 / 2

一、饭店安全管理的含义 / 2

二、饭店安全管理的难点 / 5

三、饭店安全管理的职能 / 6

第二节 饭店安全管理的特性 / 8

一、饭店安全管理的突发性 / 8

二、饭店安全管理的复杂性 / 9

三、饭店安全管理的政策性 / 9

四、饭店安全管理的预防性 / 9

五、饭店安全管理的服务性 / 10

六、饭店安全管理的全员性 / 12

七、饭店安全管理的持久性 / 12

第三节 饭店安全管理“管”什么 / 12

一、饭店安全管理工作的内容 / 13

二、饭店安全事故的主要分类 / 15

三、饭店安全管理的目标 / 16

第四节 饭店安全管理遵循哪些原则 / 17

一、宾客至上 / 18

二、预防为主 / 18

三、责权一致 / 19

四、群防群治 / 19

五、内紧外松 / 20

第二章 组织有效：饭店安全部门的组织结构与工作效率

第一节 饭店安全部门的组织结构 / 24

一、饭店安全部门的组织构成要素 / 24

二、饭店安全部门的组织结构设计 / 25

三、饭店安全部门的组织结构 / 28

第二节 饭店安全部门的定员管理 / 30

一、定员管理概述 / 30

二、定员编制的原则 / 30

三、定员的编制方法 / 31

第三节 如何提高饭店安全部门的工作效率 / 34

- 一、影响安全部门工作效率的原因 / 34
- 二、合理排班 / 36
- 三、提高安全部门工作效率的技巧 / 37

第三章 明确职责：确保安全部运转高效

第一节 饭店安全部做什么 / 44

- 一、安全部工作分析 / 44
- 二、安全部各岗位职责 / 46

第二节 饭店安全部如何运做 / 46

- 一、饭店安全部工作标准 / 47
- 二、饭店安全部工作流程 / 48
- 三、饭店安全部工作的沟通协作 / 48

第三节 使用表单运转 / 52

- 一、什么是表单管理法 / 52
- 二、饭店安全部常用运转表单 / 53

第四章 提升素质：注重员工的培训

第一节 安全部员工的基本素质 / 56

- 一、有良好的职业道德 / 56
- 二、对饭店忠诚 / 60
- 三、保安也是服务员 / 60

第二节 安全部各岗位基本条件要求 / 65

- 一、饭店安全部保安员的素质要求 / 65
- 二、饭店安全部人员任职标准 / 66

第三节 安全部的培训工作 / 68

- 一、培训的意义 / 68
- 二、培训的原则 / 70
- 三、培训的内容 / 71
- 四、员工培训的组织与实施 / 73

第五章 保障有力：确保宾客的安全

第一节 饭店消防安全管理 / 80

- 一、饭店消防设计的要求 / 80
- 二、饭店消防设施 / 85

三、消防管理的基础工作	/ 89
四、火灾报警、疏散与扑救	/ 97
第二节 饭店治安安全管理	/ 97
一、配备必要的安全设施	/ 98
二、制定意外事件应急预案	/ 98
三、健全安全管理制度	/ 99
四、加强人员的管理	/ 101
第三节 饭店卫生安全管理	/ 101
一、公共卫生工作管理	/ 102
二、食品卫生工作管理	/ 103
三、员工卫生工作管理	/ 104
第六章 掌握方法：饭店安全管理技巧	
第一节 团队协作：安全部的“100-1=0”	/ 108
一、安全部是一个团队	/ 108
二、提升服务质量	/ 109
三、注重现场管理	/ 116
第二节 制度管理：谁碰高压线都不行	/ 118
一、制度管理的科学性	/ 119
二、制度管理的原则性	/ 121
三、制度管理的艺术性	/ 124
第三节 激励机制	/ 126
一、什么是激励	/ 127
二、激励技巧	/ 129
三、激励方法	/ 131
第七章 预防为主：饭店安全管理措施	
第一节 未雨绸缪，防范在先	/ 136
一、什么是饭店意外事故	/ 137
二、饭店意外事故的预防	/ 137
三、饭店安全管理重在预防	/ 138
第二节 问题发生了怎么办	/ 141
一、饭店意外、突发事件和投诉的处理	/ 142
二、饭店常见安全问题的处理	/ 146

第八章 饭店安全管理案例精选

- 第一节 前厅部安全管理案例 / 158
- 第二节 管家部安全管理案例 / 160
- 第三节 餐饮部安全管理案例 / 163
- 第四节 康乐部安全管理案例 / 167
- 第五节 后台部门安全管理案例 / 169
- 附表：安全部各岗位职责说明书 / 175
- 附图：安全部工作流程 / 184
- 附表：常用运转表单 / 191

后 记 / 209

第一章

更新观念:饭店安全管理新思维

导 读

安全责任重于泰山。不安全,就没有宾客入住;没有宾客,饭店就无法生存。饭店服务的使命是为宾客创造愉悦和舒适的消费经历,而保证安全则是饭店基础工作中的重点。安全需求是人最基本的需求之一,饭店必须保证为宾客提供的服务产品是安全的,为员工创造的工作环境是安全的。饭店安全管理工作做得怎么样,不仅直接关系到宾客的满意程度、员工的积极性和创造性,而且还关系到饭店的产品质量和品牌形象。因此,饭店经理人应把安全工作作为一切工作中的重中之重,决不能等闲视之。



第一节 什么是饭店安全管理

引言

饭店的安全管理具有重要的不可预见的效益,只有保证饭店的安全运营,饭店的长期经营效益和平稳运营才能得到保障。如果因一时不慎导致发生安全事故,就有可能使多年苦心经营的成果毁于一旦,造成无法估量的经济损失,甚至人身伤亡事故。

古今中外,因安全管理疏忽给饭店造成巨大损失的案例比比皆是。因设施设备年久失修或发生故障而造成宾客人身伤害、财物失窃等各种事故数不胜数。这些惨痛的教训警示着每一位饭店经理人:安全管理是饭店正常运营的关键,没有充分的安全保障就没有饭店的正常经营。

安全部是饭店非常重要的部门之一,其工作内容是在饭店总经理的直接领导下,在当地公安机关的具体指导下,遵守国家的法律、法令和饭店的规章、制度,发动饭店全体员工,维护饭店的经营及管理秩序,确保饭店宾客和员工的人身、财产及心理安全,保障饭店各项经营管理工作的正常进行。因此,安全管理工作是饭店所有管理工作的一项基础性工作,如果饭店的管理工作没有做到位,那么饭店的各项经营管理工作都必将存在不同程度的安全隐患。所以,作为一名饭店经理人,首先要能够充分认识到安全管理在饭店管理工作中所占据的重要地位和所发挥的不可估量的作用。

一、饭店安全管理的含义

(一) 饭店安全管理的必要性

你的饭店是否存在以下问题?

1. 饭店的餐具、原材料、酒水被员工私自带走。
2. 不法分子利用换钞或兑换外币等手段诈骗钱财。
3. 宾客用餐后以各种理由不买单,并且辱骂、殴打服务员。
4. 宾客的车辆在饭店停车场被恶意刻划。
5. 参加会议、婚宴的宾客其财物被混进饭店的不法分子盗窃。
6. 员工在工作中,因为操作不规范或是环境存在安全隐患造成生产事故。

7. 采购部采购的食品或原材料为“三无”产品或不合格产品。
8. 员工更衣室内更衣柜被撬,员工财物被盗。
9. 基层员工不了解安全消防知识,饭店生产过程中存在安全隐患。
10. 饭店进出口无严格的管理,出入人员复杂,存在安全隐患。

.....

饭店安全事故频繁发生,会给饭店经营管理造成严重的经济损失和负面影响,饭店经理人只有做好饭店的安全管理工作,才可能降低上述安全事件的几率。

饭店既是为住店宾客及社会公众提供餐饮、住宿及各种娱乐项目的服务性场所,又是饭店经理人组织和开展各项经营活动的场所。饭店经理人必须认识到,只有在充分安全的环境里,饭店的各项工作才能顺利开展,饭店的服务质量才能得到保证;同时,也只有在充分安全的环境里,饭店的经营管理才能取得理想的经济效益和社会效益。

(二) 饭店安全管理的定义

案例 1-1 酒后去厕所掉进深坑,摔成重伤索赔医疗费

刘先生同朋友去某饭店吃饭,酒过三巡,有些醉意的刘先生从饭店的后门出去到后花园内上洗手间。当时,该饭店的后花园有建筑公司正在施工,挖了许多深坑。结果,刘先生不慎掉进坑内,因伤势严重,被立即送往医院抢救。

刘先生在住院期间共花费治疗费 5 万多元,其家人与饭店协商,要求其承担医疗费,但遭拒绝。饭店方认为后花园施工工地是承包给建筑公司的,而且通往后花园的门上也是有提示牌的,责任应由建筑公司来承担;而建筑公司方则认为,他们并没有办法阻止宾客前往饭店的后花园,饭店的安全部门没有封闭通往后花园的通道,应对事故承担责任。经多次协商无果,无奈之下,刘先生的家人一纸诉状将饭店和建筑公司告上法院。

法院经审理认为:建筑公司在施工期间没有采取有效的安全防护措施,造成事故,应当承担赔偿 40% 的医疗费;饭店因没有尽到看护义务,及刘先生在饭店范围内发生意外,饭店都应负主要责任,虽然门上有提示牌,但是刘先生喝酒后,相关提示可能会不起作用,饭店应该有更好的安全措施来保证刘先生的人身安全,所以应当承担赔偿 50% 的医疗费;刘先生作为完全民事行为能力人,因为自己喝酒过量导致受伤也有一定过错,应承担 10% 的医疗费。

通过以上案例可以看出,宾客到饭店来消费时,如果因为饭店安全防护措施不够严密,或者是在饭店所属范围内发生的事故,饭店都应承担责任。饭店必须确保宾客的人身、财产等安全在饭店经营管理范围内不受侵害。

饭店安全管理是饭店经理人为维护饭店控制范围内所有人员的人身、财产和心理的安全不受到威胁,防止事故发生,保障饭店经营管理工作顺利开展所进行的一系列计划、组织、指挥、协调、控制等管理活动。饭店安全管理的对象是饭店所有宾客及全体员工和所有财产;饭店安全管理的目标是保障饭店所有宾客及全体人员的人身不受侵害、财物不受损失。

(三) 饭店安全管理的内涵

案例 1-2 外宾在大堂摔倒

某饭店对内部硬件设施进行改造,特别对大堂的大理石重新进行了更换,换成了淡色大理石,并且在大堂内设计了瀑布流水,从大堂到大堂吧有一级台阶,许多宾客喝完茶后都喜欢站在瀑布前欣赏一下美景。

饭店住进了一位高个外国人,比较喜爱喝中国茶。一天,他在大堂吧喝完茶出来,走到这一级台阶时失足摔倒在堂上,当时大堂服务员马上向大堂副理进行了报告并且拨打了急救电话。外宾被送到医院,经诊断,胳膊骨折,饭店为该宾客支付了治疗费。但是聘请该外国人过来工作的企业却要和饭店打官司,说他们请来的技术人员因为在饭店内摔倒了,给他们公司造成一定的损失,要求饭店赔偿。

饭店马上召开紧急会议,并赴现场进行了查看,发现由于大理石颜色较淡,再加上瀑布的水汽有可能会飘出来,这样宾客就不容易注意到这有一个台阶。而且,地面水会造成安全隐患,所以饭店方马上在瀑布两边放上了大棵的绿色植物以防止瀑布的水花飘过来,又在台阶上放置小的绿色植物,从视觉上提醒宾客,又在大堂吧放置温馨提示牌。饭店后来通过与该公司的协商,为宾客支付了医药费,并且通过其他方式与企业达成了和解。

根据这个案例,并通过对饭店安全管理定义的分析,我们可以看出饭店安全管理的内涵主要包括:

首先,饭店要确保不存在导致或诱发宾客和员工的人身、财物以及饭店财产在饭店经营控制的范围内受到侵害的各种潜在因素。

其次,饭店内部的服务生产秩序、经营管理活动和公共区域秩序要杜绝各

种安全隐患,保持良好的安全状态。

最后,饭店的环境氛围和管理氛围还要能够让宾客和员工的心理感到安全,既要让宾客和员工的心理感到轻松和安定,又要避免在饭店内造成人人自危的气氛。

二、饭店安全管理的难点

饭店的安全管理工作经过多年的发展,基本形成了一整套完整的理论体系,但是,同所有的管理工作一样,饭店安全管理工作不可避免地存在着以下一些难点。

(一) 饭店以赢利为目的, 以服务为产品

中国在改革开放初期,饭店只是政府部门用以负责接待要人和外国来华者的招待所,并非经营性企业,也不对外开放。随着改革步伐的加快,经济在发展,社会在进步,如今饭店已经逐渐转化为以“服务”为产品,以“效益”为目的的经营性企业,同时,面向社会各界开放,普通老百姓走进高星级饭店消费已经不再是一件非比寻常的事情了。但是,饭店产品的及时性、不可储存性特点,给饭店的管理工作,尤其是安全管理工作增加了难度。

(二) 饭店存放有大量的物资和资金, 容易成为不法分子欺诈、行窃的目标

随着饭店业的不断发展,业主对于饭店的投资规模越来越大,饭店的各项硬件设施越来越高档,存储的物资也越来越多,同时,来饭店消费的宾客也因为消费水平的提高,随身携带的资金和贵重物品也越来越多,这就为一些别有用心不法分子创造了机会,也给饭店安全管理工作带来了新的挑战。

(三) 饭店的人口密度较高, 人员流动率较大

随着人们消费水平的逐步提高,饭店的产品与服务也根据宾客的需求不断完善。越来越多的人习惯了将各种活动的宴请从家中搬到饭店,亲朋好友欢聚一堂。近年来,“五一”、“十一”等黄金周及春节的婚庆市场热闹非凡,而每逢节假日,各大饭店根据宾客的需求,纷纷推出各类团圆饭,吸引了诸多宾客,生意火爆。但是,高密度、高流动的消费人群也给饭店的安全管理工作增加了难度。

饭店经理人必须充分认识到饭店安全管理的现状,针对饭店安全管理薄弱环节,认真开展和实施各项安全保卫工作,并对工作进行科学的管理和及时跟踪,将饭店安全管理工作作为饭店经营管理工作的有机组成部分。



三、饭店安全管理的职能

所谓饭店安全管理,可定义为保障饭店宾客和员工的人身、心理及财物安全以及饭店财产安全而进行的一系列计划、组织、指挥、协调、控制等管理活动,其内容可概括为:

(一) 计划职能

计划职能是饭店管理的首要职能,它是饭店管理者对事情在未来发展中可能出现的情况做出预测,并制定出行动方案。计划工作是为事情在未来的发展规定好方向和进程。组织在履行计划职能时要重点解决两个基本问题:一是确定明确的目标。如果目标不正确,那么再周密的计划也是枉费心机。二是履行计划的程序。即先做什么,后做什么,绝不能错位,这是履行计划的准则。在饭店安全管理中,应对饭店内可能引起宾客、员工及饭店的利益造成损害的各种因素进行全面的调查与研究,并结合饭店服务工作及经营活动的特点,制定符合实际需要的饭店安全管理工作的计划。

饭店安全工作计划的制定

面对着随时可能发生的各种安全问题,饭店经营者所采取的措施绝不是临时的、局部的、应付性的或事后弥补式的,而应认真审视饭店各个岗位的工作内容,分析其中可能存在的各种安全隐患,并在此基础上与饭店的经营管理工作紧密结合,制定出一套完整的安全管理工作计划。

饭店应根据宾客普遍的安全需求,结合饭店自身的实际情况,制定出各个经营场所、各项服务工作的安全标准。在对构成犯罪、事故及引起宾客、饭店受侵害的各种不安全因素进行调查研究后,应根据饭店制定的安全标准,提出解决问题和处理问题的办法,形成切实可行的计划,这就是饭店安全计划的主要内容。应该强调的是:饭店安全计划的内容必须符合国家的有关法规和饭店所在地的地方性有关法规及社会治安条例,还必须能被饭店的宾客所接受。

饭店安全计划按其内容可以分为下列几个种类:

1. 总体计划,是从饭店全局出发,对饭店安全工作做出的全面计划安排。
2. 专题计划,是指对饭店全局有影响的临时性安全工作所作的专门计划。
3. 单项计划,是指对安全工作的某一方面所作的计划。
4. 各部门计划,是根据饭店安全工作的总体计划,结合各部门工作、服务的实际,分别制定的部门安全工作计划。

（二）组织职能

组织职能是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等,它包括两方面的内容:一是根据组织目标的要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责,并建立起一个统一的组织系统。二是根据实现目标的计划、进程,合理地组织人力、物力、财力,并保证三者数量和数量上相匹配,以实现最佳的经济效益和社会效益。在饭店安全管理工作中,管理的组织职能表现为在饭店内部组织建立起专职的安全部门及饭店安全工作网络,配备、培训、使用、激励各岗位员工,并建立和完善有关安全工作的计划、流程和各项规章制度。

（三）指挥职能

指挥职能是饭店管理者对所属对象的行为进行发令、调度和检查。指挥职能就是运用组织权限,发挥领导的权威作用,根据目标计划的要求,把所有的管理对象集中起来,形成一个高效的指挥系统,保证组织的人、财、物在时间和空间上的相互衔接。在饭店安全计划的实施过程中,组织的指挥职能是指对各部门、各岗位的安全工作及有关饭店安全管理的专项工作进行指导,明确目标,下达指示,布置任务,检查监督。

（四）协调职能

组织的协调职能是指组织内部的每一部分和每一成员的个别行为均能服从于组织的整体目标,是管理过程中带有整体性、综合性的一种职能。其主要作用是使组织内不发生矛盾、重叠和冲突,相互之间建立默契的配合关系,以保持整体的平衡。组织的协调职能不仅可以通过命令,还可以通过协调人际关系、疏通环节、达成共识等实现组织的平衡。协调职能是饭店生存和发展的必要条件,在饭店组织中,协调职能是指管理者协调饭店内各部门的安全工作,联络当地的公安、消防部门及其他执法机关,与它们保持良好、有效的工作关系,取得它们对饭店安全工作的指导及协助,系统地将饭店内外各部门的安全工作及力量结合起来,以求更有效地达到饭店安全工作的整体目标。

（五）控制职能

控制是指促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程,在这一过程中,管理者按照既定的目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使工作能够按照原计划进行下去。控制还有一个职能,就是根据客观环境的变化,对计划进行适当的调整,使其能够符合实际的需要。控制必须具备三个基本条件:一是明确执行的标准;二是及时获得发生偏差的信息;三是纠正偏差的有效措施。这三个条件