

旅游饭店管理专业教材

饭店管理

孙笑荔 编

北京广播学院出版社



旅游饭店管理专业教材

饭店管理

孙笑荔 编

北京广播学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理 / 孙笑荔编. — 北京: 北京广播学院出版社,

1989. 10 (2004. 8 重印)

ISBN 7-81004-190-8

I. 饭… II. 孙… III. 饭店 - 企业管理

IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 085071 号

饭店管理

编 者: 孙笑荔

责任编辑: 尹耀廷 金 涛

出版发行: 北京广播学院出版社

北京市朝阳区定福庄东街 1 号

电话: 65779405 或 65779140 邮编: 100024

网址: <http://www.cbbip.com>

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 北京密云胶印厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32

印 张: 4. 75

字 数: 122 千字

版 次: 1989 年 10 月第 1 版 2004 年 8 月第 4 次印刷

ISBN 7-81004-190-8/F·25

定价 9. 80 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

出版说明

一、《饭店管理》一书是北京市高等教育自学考试委员会指定的高等教育自学考试旅游专业学习用书。由北京旅游学院孙笑荔同志编写,经主考学校聘请专家审定。在此,谨向有关专家、主考学校和编者致以谢意,并希望广大读者提出宝贵意见。

二、旅游事业是国民经济和社会发展的重要组成部分。我国旅游资源非常丰富,旅游饭店发展迅猛。因此,必须尽快培养和造就一支坚持四项基本原则、适应改革开放、有竞争能力的宏大的经营管理队伍。为指导参加高等教育自学考试的考生自学,帮助开展社会助学活动,适应岗位职务培训和高等、中等旅游专业学历教育的需要,我们编写了旅游管理专业成套教材。

三、本套教材包括北京高等教育自学考试旅游专业的专业课教材,还包括旅游饭店岗位职务培训实际需要的实务性教材。可作为旅游专业院校、中专、职业高中的教材和师生参考用书。

四、各用书单位和个人,根据需要可成套或有选择地购买。联系地址:北京朝阳区雅宝路5号朝阳区职工大学,邮政编码:100020,联系人:王宇峰,电话:6500.5721。

前 言

本书是近几年在北京旅游学院讲授饭店总体管理课的基础上,吸收国外饭店管理的理论、技术和方法,结合目前饭店管理的实际和旅游专业教育的急需编写的一本教材。

我国旅游业起步较晚,但发展很快,饭店管理又是一门应用型的新兴学科,为了适应目前饭店管理的要求,书中每一章论述饭店管理的一个专题。同时,为了教学和自学需要,书中还用图表和案例对专题加以说明。

在编写过程中,北京旅游学院王洪宾副教授给予指导并审阅了全书,校系领导和同行给予很多支持和帮助,在此特致谢意。并向对本书出版给予支持和帮助的专家、学者表示衷心的感谢。

由于编者业务水平所限,实践经验不足,调查研究不够,书中不足和错误之处,恳请读者批评指正。

孙笑荔

1989 年于北京旅游学院

目 录

第一章 饭店与饭店管理	(1)
第一节 饭店的概念.....	(1)
第二节 饭店的功能与服务.....	(2)
第三节 饭店的总方针.....	(6)
第四节 饭店总体管理的任务	(10)
第二章 饭店的组织计划与组织机构	(14)
第一节 饭店的组织计划	(14)
第二节 饭店的组织机构	(18)
第三章 饭店的人员安排	(26)
第一节 劳动简化	(26)
第二节 劳动监督	(32)
第三节 劳动标准	(36)
第四节 劳动定员	(41)
第五节 劳动安排	(44)
第六节 饭店的人员安排(案例)	(46)
第四章 饭店的销售计划	(55)
第一节 销售与成本控制	(55)
第二节 饭店的销售技术	(60)
第三节 销售计划的编制程序	(65)
第五章 饭店销售措施的实施与控制	(71)
第一节 饭店的质量检查	(71)
第二节 影响利润的因素	(89)
第三节 利润乘数是销售计划的控制基础(案例)	(94)

第四节	膳食部门选择提价的方法·····	(101)
第六章	饭店的年度预算·····	(104)
第一节	饭店年度预算的作用·····	(104)
第二节	预算的前提和目标·····	(105)
第三节	编制年度预算的方法·····	(107)
第七章	饭店的损益平衡分析·····	(122)
第一节	损益平衡分析的应用范围·····	(122)
第二节	损益平衡分析的术语·····	(123)
第三节	损益平衡分析的计算步骤·····	(126)
第四节	损益平衡分析(案例)·····	(129)
第八章	饭店的管理参数·····	(136)
第一节	什么是管理参数·····	(136)
第二节	管理参数的作用·····	(136)
第三节	管理参数表·····	(137)

第一章 饭店与饭店管理

第一节 饭店的概念

饭店,它的含意是什么? 当一个客人进住一家饭店时,就非常清楚,他在这里起码能够得到什么。因此,我们可以说,客人在饭店中购买的不是产品,也不是服务,而是一种期待。这种期待就涉及到客人对饭店的基本要求以及饭店的基本概念。

饭店是在传统的饮食和住宿业基础上发展起来的企业。瑞士饭店管理者协会在其价格制度中规定,饭店必须是“拥有完整的接待、住宿以及饮食设施的企业。”作为需求者的旅游者要在进店和离店这段时间内享用到多种项目的服务。在住店期间,他可以体验到接待处的热情友好的接待,厅堂的建筑风格,优雅舒适的房间,饭店周围的环境,周到迅速的服务,饭菜的色、香、味、形,以及必不可少的社交场合(欢迎酒会,各种宴会等)和当今饭店附带提供的项目繁多的综合服务(电话、室内游泳池、桑拿浴室、洗衣服务等)。

综上所述,我们可以把饭店概括成是在不同程度上集饮食业之大全的住宿企业,它在建筑、设施和服务方面都能满足旅游者的较高需要。这也是饭店不同于其他住宿企业,如旅馆的显著标志。

就企业性质而言,饭店是个既提供住宿又提供饮食的企业,这两者就是构成饭店不同于其他旅游企业的决定因素。

目前,饭店有几种分类标准,较为常见的是星级标准,即按1—5星来划分饭店的等级。各种饭店的区别主要反映在服务上,一方面在于服务项目的多少,另一方面在于服务标准的高低。当然,饭店的设施和设备也起着重要作用。除此之外,员工的服务质

量和劳动强度在一定程度上也决定着饭店的等级。由于等级的缘故,饭店还应适当规定部分员工的数额,即使这些人没有足够的工作去做。正像在豪华饭店中,厨房中就设有夜间值班员,以便随时为客人服务。图表 1—1(见第 3 页)就简要概括了国际上划分饭店的几个标准。

第二节 饭店的功能与服务

一、饭店的功能

提供住宿与饮食服务是饭店的主要功能或主要服务。也就是说,饭店提供的并不只是这两项服务。

饭店所提供的基本服务同客人的基本要求大体上是一致的。

住宿服务包括出租客房、清扫客房、洗衣和出租业务,以及设施、设备和组织上的辅助手段。这些服务应能满足客人在住宿方面的需求,例如人身和财产的安全、休息、洗浴、洗衣、阅读、书写、接待客人、与外界联系、看电视和听广播等。

饮食服务有烹调和服务,以及空间、技术和组织手段。其目的是为了满足不同客人在饮食方面的需求,例如早、午、晚餐,酒水、风味和宴会等。

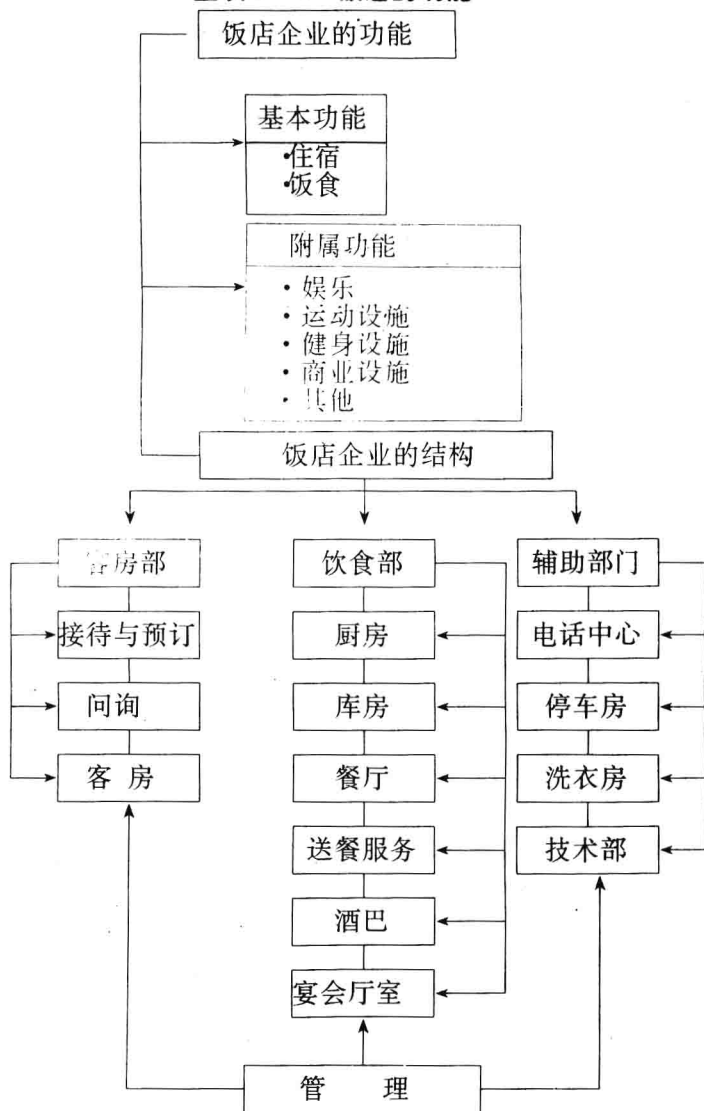
根据饭店的主要功能以及产品和服务的类别,饭店一般分为客房部和饮食部。为了便于管理,这些部门又被进一步划分。例如客房部分为预订部、接待部(进店和离店)和客房等。饮食部分为厨房、库房、各式餐厅和酒吧等。在管理上,对住宿饮食这两项主要服务的认识与区分非常重要。因为,饭店的组织系统和财务体制基本上要视这两项服务而定。

图表 1-1 划分饭店的标准

饭店企业的划分标准	例子
服务标准与项目	•全备的饭店 •简易饭店 •公寓饭店
地理位置	•城市饭店 •度假饭店 •疗养饭店
交通情况	•车站饭店 •港口饭店 •汽车旅馆 •机场饭店
经营形式	•联合经营 •独立经营
逗留期限	•商业饭店 •度假饭店 •疗养饭店
质量等级	•瑞士：1，2，3等 •西班牙：豪华：1a, 1b2, 3 •法国：1—4星
经济原则	•商业企业 •公共设施 •福利企业

饭店的定义
•规格较高的住宿场所 •饮食与住宿功能齐全 •企业设施完善 •人员的最低数额

图表 1-2 饭店的功能



但从销售的角度来看,这两项服务就好像是一个交响乐队中的个别乐器,正像听众把交响乐队的演奏视为一个整体,旅游者对一个饭店的总服务的评价,自然也不仅仅局限在住宿或饮食服务上。

为了更好地为客人服务并在竞争中继续生存,饭店决不能满足住宿和饮食这两项基本服务,而是要不断地根据需求,开辟新的服务项目。今天,饭店所提供的基本服务对旅游者来说已是理所当然的事情。综合服务将成为饭店竞争的重要手段。一家饭店的附属功能越齐全,就越容易争取更多的客人。

二、饭店服务的特征

旅游者在饭店享用的不是单个产品,而是一个由各种服务组成的整体。在这个整体中,服务占主导地位,只有极小的一部分服务是以物质产品形式提供的。

饭店的服务主要是由劳动和设备的共同作用而形成的,尽管有些服务实际上仅仅是员工个人的劳动服务。饭店的服务主要表现为对客人的照料,其次是对供客人使用的设备的护理,例如在客房服务中就是如此。如果把劳动服务与设备和材料相互结合起来,就会产生出物质产品,我们从事的便是生产,在饭店的厨房中就是这种现象。然而,为了使膳食成为产品,就需要有服务。饭店所提供的服务是人对人的直接服务,而这种服务在旅游需求方面又受到季节性波动的影响。目前,甚至连会议旅游和公务旅游也有受季节影响的趋势。

饭店服务的上述特征,会给管理工作带来以下影响:

1. 饭店的服务主要是由劳动与设备的共同作用而形成的。劳动与设备的这种结合,会有利于合理化的实施,提高服务效率。例如在饭店中使用洗碗机,在公共场所使用清道机和在管理中使用计算机等。

2. 饭店中有相当一部分人员要亲自向客人提供直接服务,并同客人有着密切的接触。因此,服务人员的服务对客人的满意程度以及他们对饭店的评价都起着重要作用。

3. 饭店提供的大多是对人的直接服务,服务自动化范围要比工业生产小得多,这就意味着大幅度地减少员额是不可能的。所以人员管理便是饭店企业中一项极为重要的工作。

4. 当饭店的服务受到季节波动的影响时,饭店仍然要为其服务能力承担很高的或者相对上升的固定成本。如何使服务能力,其中首先是人员数额尽可能适应预期的接待量,这是饭店管理的主要问题。

第三节 饭店的总方针

饭店的总方针是企业方针的目标决策与原则决策的集中体现,它概括了企业及其未来行为的特征。由于在总方针中确定了明确的目标和行动准则,企业未来的活动范围也自动受到了限制。因此,总方针不仅是企业最高领导对本饭店意志的声明,而且对员工的管理也有一定的约束力。

图表 1—3 总方针是各项目标和措施的依据



在饭店的所有部门内,确立明确的目标是非常重要的,甚至对于组织机构中所确定的每一个岗位,饭店都应该提出要达到的目标。饭店的整体目标和局部目标的组合就形成了一个等级明确、广泛全面的目标系统。饭店的总方针就是整个企业目标系统的最高目标,也称为饭店的宗旨或信条。

饭店的总方针是由一些具有普遍意义和长远观点的决策组成的,因此不能直接付诸实施。为了完善和充实企业的总方针,还要在企业计划的范围内,根据总方针中的总体决策来制订具体的目标和措施。这些总体决策限制着计划的范围,因而可以把它们看作为计划的准则。

饭店企业的总方针的中心问题是:面向哪些阶层的顾客;而顾客阶层又决定着饭店企业应满足哪些需求。

饭店企业选择服务方向,需对接待对象即客人类型进行细分。细分的形式是:

1. 把客人按地理区域进行细分,可以分为国内和国外客人,国外客人又可以按地区和国家细分。
2. 按照旅游目的细分的有休养客人、以运动和体育为目的的客人、以学习和参观为目的的客人、以商务和会议为目的的客人。
3. 按不同的居民层来划分,就是按年龄、性别、民族、职业和收入水平或支付能力来划分。

饭店的服务面分得越细越好。因为只有这样,服务方向才会明确具体,也才有利于准确地把握产品方向,适应服务对象的需要。另外,服务面分得越细,特别是在饭店市场处于饱和的情况下,就越可能找到市场空隙,开辟新的服务面。服务面的细分直接导致产品或服务的细分,饭店的产品如何设计,主要取决于饭店所面向的客人类型,因为这关系到以下几个主要方面:

1. 客人直接进出的各种场所的布置,例如舒适程度、格调和设备等。

2. 服务水平和服务人员的质量。
3. 膳食即厨房与酒吧产品的水平。

只要饭店的产品能够满足需求,就完全可以面向更多阶层的客人。但是饭店应注意,不要同时接待因需要行为各异而相互不和的客人阶层。

确定饭店要面向的客人阶层,需要考虑多种因素,尤其要注意以下几点:

1. 所在地的情况:自然条件,例如:气候、高度、风景等;地方的吸引力,例如:体育设施、娱乐条件等;附近的噪音和交通情况;同时还应考虑到未来的发展。
2. 旅游市场的需求趋势。
3. 饭店的现有情况:建筑和环境、设备与设施,以及传统的信誉。

从预期的客人阶层及其需求便可以知道,提供哪一类别和何等质量的产品。饭店在企业的总方针中概括了它在市场产品方面要满足的需求之后,还必须确定以下几个主要原则:

1. 力求达到的企业等级,企业等级一方面以饭店所处的市场地位为表现形式,另一方面则更多地以质量标志。
2. 企业活动可能影响的地理范围。
3. 企业对顾客、竞争对手和供货单位所采用的行为方式。
4. 利润的获得与使用。
5. 企业对国家、社会和自然环境的行爲。
6. 对产品生产的经济效益的打算。
7. 对本企业员工的行为。

制订饭店总方针的意义因企业大小而不尽相同,企业越大,企业总方针的统一与协调作用也就越大。中小型饭店企业只需确定企业的主导思想即可,而大型饭店则需要制订全面的企业方针。

为了进一步说明饭店总方针的内容,下面以一家国外饭店的

总方针为例。

××饭店的总方针

1. 饭店的服务要尽可能全面满足那些想脱离日常工作而寻求休养环境的客人的需求;饭店接待的客人应属于购买力强的阶层,但并无过高要求。

2. 饭店的服务符合国际标准,但无豪华性质;饭店提供完整的综合服务项目,其价格相当于四星级饭店的水平。

3. 在企业规模方面,饭店将不超越足以保持居住房间和就餐厅室的舒适气氛的范围。

4. 饭店的服务不仅面向国内客人,而且也面向来自货币情况良好的国家的客人。

5. 我们对客人的态度将建立在合理的价格与产品的关系上;对竞争者持公正态度;对相关服务的提供者怀有合作的诚意;饭店希望有关的供货商在价格与产品上具有竞争能力。

6. 饭店力争获得较多的资金,以确保设备更新的自我投资,饭店将公平付给本息。

7. 企业对地方和国家奉公守法,并将遵守符合实际的税收和干预政策。

8. 饭店尽最大的努力维护本地区的自然环境和生态平衡,而不一概拒绝风景资源的局部和周密的利用。

9. 饭店经济活动的原则是长期保持企业的生存能力,不会因追求短期的最大利润而损害长远目标,然而提高生产的经济效益则是饭店始终不渝的目标。

10. 饭店对员工实行合理的按劳分配的原则,并按照有关的人事条件,给予晋升的机会。

11. 在职工能够用自己的专业知识参与决策的地方,饭店采

用参与管理的方式。在缺乏专业技能的情况下,容易出现独断专行的管理,因此,要特别加强人员的培训。

12. 企业要在不断进取的过程中,努力接受技术领域内和客人需求方面的新发展。

第四节 饭店总体管理的任务

企业管理的一个重要特征是总体管理与作为子系统的部门管理之分。在这方面,饭店管理并无其他不同之处。属于饭店总体管理的是那些不局限于某一部门的管理活动,这些管理活动对整个企业和每一个部门的活动都会产生影响。

一、饭店总体管理的范围

为了使企业的管理活动顺利有效地进行,就必须明确:

1. 要达到的目标。
2. 为达到目标所需要的手段或生产能力。
3. 能使手段发挥作用的战略和方法。

这三项工作是一切管理活动的先决条件,也是对企业总体管理的要求。据此,在图表 1—4 中列出了饭店总体管理的范围。

图表 1—4 饭店总体管理的范围

步骤	管理范围
确定目标	1. 确定企业的总目标系统。 2. 协调部门目标。
确定手段	1. 确定实现目标所必需的生产能力。 2. 确定企业的基本结构。
确定方法	1. 确定实现目标的总原则。 2. 采取必要的管理措施以实现革新。 3. 做出重大决策。 4. 全面监督企业活动并评价已经取得的结果。