

深圳大学国际文化系主编

旅游文化丛书



旅游饭店 经营管理

施涵蕴 编著

同济大学出版社

深圳大学国际文化系主编

旅游饭店经营管理

施涵蕴 编著

同济大学出版社

旅游饭店经营管理

施涵蕴 编著

*

同济大学出版社出版

(上海四平路1239号)

新华书店上海发行所发行

湖南省轻工业专科学校印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.1 字数: 198千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数: 1—5,000 定价: 4.57元

ISBN 7-5608-0567-1/F·43

《旅游文化》丛书编辑委员会

顾问

王立纲 李 基 陈传康 黄辉实 曹惠民

主任

胡经之 郁龙余

副主任

张 践 章必功

编委 (按姓氏笔划为序)

于学谦 马家楠 申葆嘉 包凤珍

刘 翔 刘丽川 刘德谦 朱艳霞

李明德 张学勤 张汝昌 吴俊忠

陈乃刚 郎丰生 荣 伟 赵兰香

倪钟鸣 褚玉龙 景海峰

总 序

实行改革开放政策以来，我国的旅游事业万象更新，取得了突飞猛进的发展。然而，在“硬件”建设不断增多、完善的同时，“软件”建设日益显得欠缺。我们在创办旅游文化专业的过程中，更是深深感到教材缺乏是一个普遍的问题。于是，我们决意编写一套《旅游文化丛书》，为我国旅游事业的“软件”建设贡献出一份力量。

为保证书稿的高质量，必须排除地域之隔、门户之见，诚请各方专家教授，同心合力。我们在全国范围内公开征稿，其结果，响应热烈，有14位教授、副教授和6位讲师参加《丛书》编写。他们来自北京、上海、天津、深圳的8所高等院校与科研机构。聘请作者，我们唯贤是重，唯才是举，老中青并重。编著者中，有国内外知名的老教授、老专家，有年富力强的中青年骨干。他们都富于教学和科研的经验，注重理论联系实际。

倘若问《旅游文化丛书》的主要特点是什么，简而言之就是全面、系统、创新。近年来国内出版了一些旅游学科的书籍，但是缺乏全面性与系统性。为改变这种状况，本《丛书》力求齐全、配套。创新也是我们着意追求的目标，《丛书》里不少种书如《中国旅游史》、《旅游营销学》、《旅游资源与开发鉴赏》、《旅游美学》、《旅游法学》、《旅游医学》、《旅游商品开拓》等都是首次问世，填补了国内旅游学科的空白。

《旅游文化丛书》的出现不是偶然的，是我国近年来旅游事业飞跃发展的一个产物，是各位作者多年心血的结晶，也是整个旅游学界多年艰苦努力的结果。我们相信，《丛书》的出

版必将为促进我国旅游事业的发展作出应有的贡献。

当然，由于我们水平所限，《丛书》还存在不少缺点与不足，敬请读者批评指正。

在整个编写过程中，我们得到了深圳大学、深圳旅游协会、北京旅游学院、北京旅游学会、中国旅游学院、北京大学、南开大学、北京医科大学、上海旅游学会特别是同济大学等单位的大力支持。在此，我们一并致以深切的谢意。

《旅游文化丛书》

编辑委员会

1989.11.11

《旅游文化》丛书

书 目

- 旅游经济学
- 岭南文化
- 导游艺术
- 旅游心理学
- 旅行社经营管理
- 旅游饭店经营管理
- 民俗学与民俗旅游
- 旅游营销学
- 中国旅游史
- 旅游商品开拓
- 旅游资源鉴赏与开发
- 旅游医学
- 旅游美学
- 旅游法学
- 旅游管理学
- 西方旅游业

作者简介

施涵蕴 1944年生，1966年毕业于上海外语学院英语系。现为天津南开大学旅游系副教授，掌握多种外语，曾赴意大利等国学习现代饭店管理。主要论著有《投资决策的可行性研究》、《会计与控制》、《科技管理》、《旅游饭店市场行销》等。

目 录

第一章 旅游饭店	(1)
第一节 饭店发展史.....	(1)
第二节 现代饭店集团.....	(7)
第三节 饭店分类.....	(18)
第四节 饭店经营的特点.....	(23)
第五节 饭店组织.....	(26)
附 录 中外饭店集团简介.....	(30)
第二章 前厅管理	(38)
第一节 前厅部业务.....	(38)
第二节 住宿管理.....	(49)
第三节 前厅日报表与统计数据.....	(54)
第四节 客房定价.....	(63)
第三章 客房管理	(71)
第一节 客房部业务.....	(71)
第二节 客房部费用控制.....	(79)
第四章 餐饮管理	(91)
第一节 餐饮部概述	(91)
第二节 菜单计划	(103)
第三节 餐饮成本控制	(115)

第五章 饭店市场营销 (132)

第一节 饭店市场营销业务 (132)

第二节 饭店市场营销策略 (138)

第三节 饭店市场营销计划 (149)

第六章 工程管理 (155)

第一节 工程管理业务 (155)

第二节 设备的投资决策 (161)

第七章 人事管理 (172)

第一节 饭店的劳动组织 (172)

第二节 职工培训 (182)

第三节 工作成绩评估与劳动报酬 (185)

第八章 财务管理 (199)

第一节 财务管理业务 (199)

第二节 财务分析 (203)

第三节 财务预算 (218)

附录1. 资金现值表 (226)

附录2. 年金现值表 (230)

第一章 旅游饭店

第一节 饭店发展史

中国的旅游饭店，就本书所叙述的范围而言，是指向各类国际旅游者提供住、食、行、乐的综合性服务，具有涉外性质的商业性公共场所。

旅游饭店的基本产品是食宿，也就是饭店起码应该向旅游者提供客房和饮食服务。但是随着国际旅游业的不断发展，旅客的需求日趋多样化。饭店为了满足顾客的多种需求，除了提供基本食宿服务外，还提供购物服务、康乐服务、会议服务、旅游服务等。

旅游饭店是一种商业性企业，它向顾客提供服务要收取酬报，力求获取尽可能大的盈利。

旅游饭店是一种公共场所，它对公众开放，一视同仁地接待要求投宿的顾客；对不同国籍、不同民族、不同种族、不同性别的顾客都不得歧视。

在中国特定的条件下，旅游饭店是具有涉外性质的饭店，这个特点要求饭店的设施和服务具有接待外宾的水准。因而旅游饭店在规模上，设施的配备和质量上，服务项目的设置和服务水准上，经营管理的体制和水平上，都应该较为先进，并以此而区别于国内其他仅具有接待内宾能力的普通旅店。

一、中国饭店的发展史

我国是一个文明古国，也是世界上最早出现饭店的国家之一。中国古代的客栈，主要是为了满足办理各种公务、商务和外交、军事人员的基本生存需要——食宿而设立的。这些客栈设施简陋，服务简单。

解放前,外国人在我国建造了一些较高档次的大饭店,例如北京的六国饭店、北京饭店,天津的利顺德饭店和上海的理查德饭店等。这些饭店除了提供基本的食宿外,还具备游艺室、浴室、理发室等。

解放后,我国各省会、直辖市、风景点改建老饭店,建立了一批宾馆、招待所。这些饭店主要是干部休养、接待公事访问的外宾的场所。盈利并不是这些饭店的主要经营目的。

1979年以后,我国实行对外开放的经济政策,促进了旅游业的发展,饭店业进入一个新的发展时期。这个新时期饭店业的特点是:

1. 实行多种形式的联合

新时期的旅游饭店出于经营上的需要,为了提高预订和推销效果,实行了多种形式的联合。有些饭店通过聘请管理公司等形式参加国外饭店集团,成为国际饭店集团的成员。例如凯悦饭店、假日饭店、香格里拉饭店等集团在中国都有所属饭店。同时,我国还建立了自己的饭店集团,如上海的锦江(集团)联营公司,在规模上已列入世界第149位,华龙、友谊、金陵、华亨、北京、白天鹅、中国饭店协作集团等也相继成立。这些集团联合的形式、性质各不相同,有些尚不成熟,然而中国的饭店业已经向着集团化迈出了第一步。

2. 投资形式多样化

在这个新时期,旅游饭店改变了过去完全由国家投资的状况。为了满足不断发展的旅游业和对外开放的经济发展需要,饭店业采取多种渠道的集资形式,如国家投资、集体投资和引进外资等,建造了一批具有现代化设施和服务的饭店。据1988年底的统计,我国已有约1500家涉外饭店,近22万间客房。

3. 设施和服务日趋现代化

新时期的旅游饭店,设施日趋现代化。为了适应现代旅游多元化的发展,满足多类别的国外旅游者的需要,我国参照国

外先进饭店的硬件标准,结合中国民族建筑的特色,建造了一批建筑新颖、别致,设施齐全的饭店。它们不仅具有基本的食宿设施,高级的娱乐、健身、购物等设施,而且提供接待外宾应具备的各种服务项目,并且不断地充实和改善。由于旅游饭店严格地推行服务规格化、程序化和标准化,不断提高员工素质,服务质量日益提高。

4. 经营管理日趋先进

新时期的饭店管理引进国外先进的饭店管理理论和经验,结合我国饭店经营的实际情况,吸收我国其他行业企业管理的先进经验,探索和创造了先进的饭店管理体制和方法,并正在不断改进和完善。例如,上海锦江饭店实行的标准化管理法,强调组织机构、效率、服务规范、民主管理标准化,坚持以“人”为中心,把提高职工素质放在首位。

二、我国引进外资的饭店

近年来,我国引进外资,建造和更新改造了一批饭店。

1. 借用外资的饭店

借用外资的饭店是指向国外的企业或个人借用资本进行建设或更新改造的饭店。该类饭店由借贷双方共同商定贷款的期限、利率和还贷方法。一般国外贷款者不参与管理,不承担盈亏责任,不分享利润,但有权按协议收取本息,而借方有偿还本息的义务。

借用外资可以解决我国资金不足的问题,但是借用外资需要偿还的利息比较大。饭店运用外资和运用国家资金哪个合算,要看预计总投资回收率和借资利率多少而定。如果借用了外资,投资总额就由国家投资额和借资额组成,国家投资回收率为

$$\text{总投资回收率} + (\text{总投资回收率} - \text{借资利息率}) \times \frac{\text{外资投资额}}{\text{国家投资额}}$$

当预计的总投资回收率大于借资利息率时,国家投资回收率大于总投资回收率,因此,借用的外资比例越大,对国家越合

算。相反,如果预计的投资回收率小于借资利息率,则借用外资比例越大,对国家就越不利。可见,只有我们对饭店未来的经营纯利有把握,确信投资回收率能超过借资利率时,才能大量借用外资,否则将在经济上吃亏。我国许多饭店如中国大酒店、金陵饭店等合理引用外资,获得了良好的经济效益。

2. 合作经营饭店

合作经营饭店是指通过各种非股权式合营的饭店。合作经营的双方提供的资金、物资和服务不作为股本投入企业,盈利按合同规定分配,风险由单方或由双方按合同规定分担。合作双方的权利、责任、义务、还本付息方式在协议中明确规定。合作经营可分为合作建造饭店、合作经营管理饭店、合作技术投资等。通常每一项交易双方都要进行单独的谈判并订立一项合同。合作目的多为转让经营技术、筹措资金、开拓国外市场等。

3. 中外合资经营饭店

合资饭店是股权式合营的饭店。中外合资饭店必须要有一个或一个以上的外国企业与国内企业联合,组成一个具有独立法律地位的有限责任公司。合资各方共同投资、共同经营、共担风险、共享盈亏。

合资饭店的资本由两部分构成,即注册资本和借入资本,两者合称为投资总额。注册资本是企业经过登记的资本,即各方出资的总和,它是企业对外债务所负责任的限度。有限公司的注册资本一般以股份形式表示,即将资本总数分为若干单位,以金额表示。投资人占有的股份表示其对饭店企业所拥有的股权。合资饭店的利润根据股份的份额分配。根据我国合资法的规定,合资饭店各方可以现金、实物、工业产权及场地使用权进行投资。现金是注册资本的重要组成部分。实物包括饭店建筑物、设备、设施等。工业产权是一种无形的知识资产,包括专利、经营管理和各种专有技术以及商标的使用权。合资饭店经营期间所需要的场地使用权可作为我国合营者的投资资

本。如果场地使用权未作为中国合营者投资的一部分，则合营企业应向中国政府缴纳使用费。

为了鼓励引进外资，我国政府为合资饭店提供优惠条件：一是减免所得税。我国合资企业须交纳的所得税率为30%，另按所得税额交10%的地方所得税，两者合计为33%。新建饭店合营期若在10年以上，经企业申请，税务机关批准，可从开始获利的年度起，第一、二年免收所得税，第三年减半征收所得税。二是外国合营者的资金和利润，外籍和港澳职工的工资和其他正当收益可自由汇出国外。三是合资企业享有充分的经营自主权。合资饭店的最高权力机构是由合营各方组成的董事会。根据合资法规定，董事长一般由中方担任，副董事长由外方担任。董事长是合资企业的法定代理人，负责召集主持董事会。董事会有权讨论、决定本企业一切重大问题。合资饭店的总经理和各经营部门的设置由董事会任命和决定。合资饭店依照合同章程，有权决定本企业的发展规划和经营计划，有权建立本饭店的财务管理和其他经营管理制度，决定本企业的利润分配方案和财务预算。它在人事方面具有决定职工招聘、雇佣、解雇、奖惩、工资标准的自主权。合资企业的主管部门与合资企业之间是指导关系，而不是领导关系。合资饭店的各方若发生纠纷，应尽量通过董事会友好协商解决，若争议在董事会不能解决时，可提请中国仲裁机构进行调解或仲裁，而不必通过司法程序向法院起诉。如外国合营者由于某些原因，坚持不愿在中国仲裁，则可由合营各方协议在其他机构，也可能是第三国的仲裁机构仲裁。

合资饭店的经营一般由投资各方共同负责。合资的原则是共同投资、共同经营、共担风险。但是投资者中也会有一方或几方缺乏管理经验或不愿承担管理，可通过签订管理合同委托对方或者另外聘用管理公司来经营饭店。我国有些合资饭店是聘用管理公司来管理的。

表1·1 饭店发展史

发展阶段	市场	交通模式	地点	特点
古代客栈时期	传教士 外交官吏 信使 商人	步行、骑马、驿车	古道边、车马道路边、驿车站附近	设备简陋, 仅提供基本食宿; 服务项目少, 质量差; 不安全, 常遭抢劫; 声誉差, 被认为是低级的行业
大饭店时期	贵族度假者、上层阶级、公务旅行者	火车、轮船	铁路沿线、海港附近	规模大, 设施豪华, 服务正规, 具有一定的接待仪式和一定规格的礼貌礼节。 1829年波士顿的特莱蒙特饭店是世界上第一家第一流的饭店, 第一次开设带门锁的单人 and 双人间客房。有170间客房, 有正规服务, 客房配备肥皂和水, 餐厅引进法式菜系
商业饭店时期	公务旅行者	汽车、飞机	城市中心、公路边	设施: 方便舒适、清洁、安全; 服务: 健全但较简单; 经营方向: 顾客至上; 价格: 合理。 美国布法罗的“斯塔特勒”是现代饭店之祖。该饭店首次在客房设置卫生间, 为顾客提供种种方便, 研究顾客细小的需求, 如门边设开关, 设置穿衣镜, 提供针线包等。饭店注意成本控制, 饭店的营销口号是“一间客房带浴室, 只要一个半美元”
新型饭店时期	大众旅游市场	汽车、飞机	城市中心、旅游胜地、公路边、机场附近	规模扩大: 饭店集团占据着越来越大的市场(见本章第二节); 类型多样化: 开发各种类型的饭店(见本章第三节); 服务综合性: 饭店提供住、食、旅游、通讯、商务、康乐、购物等服务

合资饭店引用外资可以节省我国的建设资金,引进国外的先进设备和经营管理技术,训练和培养现代饭店的服务人员和管理人员,同时又可以增加就业机会。

1982年4月底开业的北京建国饭店是我国第一家中外合资饭店,由香港半岛饭店管理公司管理。这家合资饭店第一次引进了先进的饭店设计、现代化的饭店经营技术和高标准的饭店服务,为我国饭店业树立了典范。

三、世界饭店发展简史

世界上饭店的产生和发展也历经了漫长的历史过程,从古代客栈到现代饭店,大约分4个阶段(见表1·1)。由表可见,饭店业的发展与工商业、交通业及旅游业的发展密切相关。

第二节 现代饭店集团

现代饭店集团产生于第二次世界大战以后,当时国际旅游业迅速地发展,其他行业广泛的联营对饭店业产生了极大的影响。在国际饭店业的激烈竞争中,许多饭店互相吞并和转让产权,饭店的企业主意识到单一饭店独立经营的形式难以应付竞争的局势,而扩大经济规模联合经营则容易在竞争中获胜。此外,其他行业特别是航空公司以购买饭店股份的方式参与饭店业,并逐步扩大股权,形成对饭店企业的控制。40年代,美国泛美航空公司率先购买了洲际旅馆的产权,控制了洲际旅馆而打入饭店业,把饭店业的发展推向了一个新的高潮。此后,许多饭店以及参与饭店股份的企业为了本身的发展,为了开辟新的市场,纷纷在各地建造饭店,购买饭店产权或以其他形式控制饭店。以美国为首创的饭店集团就此迅速地发展起来。

一、饭店集团的优势

Hotel Chain,在我国称作联号饭店、连锁饭店,或统称饭店集团。严格地说,饭店集团是指以经营饭店为主的联合经营的经济实体,它可以由一个或几个Hotel Chain组成。Hotel 1