

全国旅游管理专业  
应用型本科规划教材

钟志平 李应军 黄丽媛  
编著

# 饭店管理概论

FANDIAN GUANLI GAILUN

国家质量工程项目：旅游管理人才  
培养与行业互动创新实验区教材  
中国旅游协会旅游教育分会推荐教材



旅游教育出版社

国家质量工程项目:旅游管理人才培养与行业互动创新实验区教材  
全国旅游管理专业应用型本科规划教材

# 饭店管理概论

钟志平 李应军 黄丽媛 编著



旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:孙延旭 崔跃萍

## 图书在版编目(CIP)数据

饭店管理概论/钟志平,李应军,黄丽媛编著. —北京:旅游教育出版社,2011.7

全国旅游管理专业应用型本科规划教材

ISBN 978 - 7 - 5637 - 2178 - 8

I. ①饭… II. ①钟… ②李… ③黄… III. ①饭店—企业管理—高等学校—教材 IV: ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 108649 号

全国旅游管理专业应用型本科规划教材

国家质量工程项目:旅游管理人才培养与行业互动创新实验区教材

### 饭店管理概论

钟志平 李应军 黄丽媛 编著

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 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     | 北京京师印务有限公司                          |
| 经销单位     | 新华书店                                |
| 开 本      | 880 × 1230 1/32                     |
| 印 张      | 12.375                              |
| 字 数      | 322 千字                              |
| 版 次      | 2011 年 7 月第 1 版                     |
| 印 次      | 2011 年 7 月第 1 次印刷                   |
| 印 数      | 1 - 5000 册                          |
| 定 价      | 24.00 元                             |

(图书如有装订差错请与发行部联系)

## 出版说明

改革开放三十多年来,我国旅游高等教育已经建立了较为完善的教育体系,旅游院校数量也相当可观,旅游教育实现了从精英化教育阶段向大众化教育阶段的转变。伴随着旅游教育的理念、模式及层次类型多样化的发展趋势,旅游管理专业“应用型”本科教育应运而生。

为适应全国旅游管理专业应用型本科教育的教学需要,在中国旅游协会旅游教育分会的主持下,我们邀请国内旅游高等院校的专家学者编写了这套“全国旅游管理专业应用型本科规划教材”。

在培养规格上,应用本科教育是培养适应旅游行业生产、管理、服务第一线需要的高等技术应用型人才;在培养模式上,应用本科教育以适应社会需要为目标,以培养技术应用能力为主线设计学生的知识、能力、素质结构和培养方案,以“应用”为主旨和特征构建课程和教学内容体系,重视学生的技术应用能力的培养。因此,在教材编写过程中,我们在坚持教材应有的学术规范的基础上,特别强调两个加强:一是加强理论内容的概括和提炼,以理论知识的适度、够用为原则来进行理论知识部分的编写;二是加强实践环节在教材中的渗透和体现,以应用性为导向。

作为国内唯一一家旅游教育专业出版社,我们始终与中国旅游教育事业共同成长。我们希望能够始终站在学科研究与行业发展的前沿,随时反映旅游教育最新发展动态,引领与服务旅游教育实践。我们期待着教材使用者的意见和建议,更期待着潜在作者的新思路、新理念,以不断提升教材的专业品质,更好地为行业发展服务。

旅游教育出版社

2009年7月

# 前言

“饭店管理概论”是旅游管理、酒店管理专业的一门专业核心课程,其教材已呈现百花齐放的局面。本教材力图有所创新,我们主要围绕饭店管理理论和方法,揭示饭店业务运作过程并服务于饭店经营管理这一核心来展开。本教材的特点体现在:一是编写者由高校教授与行业精英组成,体现教材编写高校与行业互动特点。主要编写者之一黄丽媛女士,从事饭店经营管理工作十多年,曾先后任职饭店前厅经理、客房部经理、房务部经理、棋牌娱乐部经理、行政人事部经理、中西餐饮部经理、副总经理、总经理助理、助理总经理、总经理等岗位,专业经验丰富,使教材很好地贴近实践。二是体系完整,内容充实,系统性强。本教材分为饭店及其管理概述、饭店管理职能、饭店生产要素管理、饭店主要业务管理、饭店发展管理等五个部分,涵盖了饭店管理的主要方面。三是博采众长,反映了饭店管理教材的时代特色。四是理论联系实际,坚持理论分析与实例、案例分析相结合的方法。教材中有较多的文中案例、章末案例以及背景知识,使学生能真正理解和掌握该学科的基本内容、基本知识、基本方法和基本技能。五是在编写体例上,采用每章有引言、学习目标、思考与练习和案例,突出了教材编写体例的务实性。

本教材作为国家级人才培养模式创新实验区的系列教材之一,可以作为旅游管理、酒店管理专业本科教材,同时也可作为高等院校有关专业教学的参考书,以及从事旅游管理与饭店管理工作者的自学读物。

本教材是集体智慧的结晶,李应军副教授在编写初期和编写过程中做了大量工作,李琳撰写了第九章的初稿,在编写组多次研讨后,由钟志平教授总纂修改、终审定稿。

在本教材的编写过程中,我们参考了国内外许多专家和学者的著作,并借鉴了其中部分内容,在此谨向他们表示深深的谢意!由于编者受时间和水平所限,书中难免会有错误和不妥之处,敬请专家和读者不吝指正,在此,预致谢忱。

编者

2010年7月

# 目 录

## 第一篇 饭店及饭店管理理论基础

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 饭店概述 .....        | 2  |
| 引言 .....              | 2  |
| 学习目标 .....            | 2  |
| 第一节 饭店的概念、功能及作用 ..... | 2  |
| 第二节 饭店业发展简史 .....     | 8  |
| 第三节 饭店的类型和等级 .....    | 16 |
| 思考与练习 .....           | 24 |
| 第二章 饭店管理基础理论与方法 ..... | 25 |
| 引言 .....              | 25 |
| 学习目标 .....            | 25 |
| 第一节 饭店管理概述 .....      | 26 |
| 第二节 饭店管理基础理论 .....    | 29 |
| 第三节 饭店产品理论 .....      | 36 |
| 第四节 饭店管理思想观念与方法 ..... | 40 |
| 第五节 饭店管理者的素质 .....    | 47 |
| 思考与练习 .....           | 52 |

## 第二篇 饭店管理基本职能

|                  |    |
|------------------|----|
| 第三章 饭店计划管理 ..... | 54 |
| 引言 .....         | 54 |

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 学习目标 .....              | 54      |
| 第一节 饭店计划管理概述 .....      | 55      |
| 第二节 饭店计划指标体系 .....      | 62      |
| 第三节 饭店计划的编制、执行与控制 ..... | 66      |
| 第四节 饭店决策 .....          | 71      |
| 思考与练习 .....             | 74      |
| <br>第四章 饭店组织管理 .....    | <br>75  |
| 引言 .....                | 75      |
| 学习目标 .....              | 75      |
| 第一节 饭店组织管理概述 .....      | 76      |
| 第二节 饭店组织结构 .....        | 79      |
| 第三节 饭店组织制度 .....        | 91      |
| 第四节 饭店的非正式组织 .....      | 96      |
| 思考与练习 .....             | 100     |
| <br>第五章 饭店控制管理 .....    | <br>101 |
| 引言 .....                | 101     |
| 学习目标 .....              | 101     |
| 第一节 饭店控制管理概述 .....      | 101     |
| 第二节 饭店控制管理的过程 .....     | 103     |
| 第三节 饭店控制管理的类型和方法 .....  | 108     |
| 思考与练习 .....             | 113     |

### 第三篇 饭店生产要素管理

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第六章 饭店人力资源管理 .....   | 115 |
| 引言 .....             | 115 |
| 学习目标 .....           | 115 |
| 第一节 饭店人力资源管理概述 ..... | 116 |
| 第二节 饭店人力资源的开发 .....  | 121 |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 第三节 饭店人力资源的利用 .....       | 134        |
| 第四节 饭店员工的绩效考评与薪酬管理 .....  | 138        |
| 第五节 饭店人力资源的激励 .....       | 146        |
| 思考与练习 .....               | 151        |
| <b>第七章 饭店财务管理</b> .....   | <b>152</b> |
| 引言 .....                  | 152        |
| 学习目标 .....                | 152        |
| 第一节 饭店财务管理概述 .....        | 152        |
| 第二节 饭店资金管理 .....          | 156        |
| 第三节 饭店成本管理 .....          | 162        |
| 第四节 饭店营业收入与利润管理 .....     | 170        |
| 思考与练习 .....               | 175        |
| <b>第八章 饭店设备物资管理</b> ..... | <b>176</b> |
| 引言 .....                  | 176        |
| 学习目标 .....                | 176        |
| 第一节 饭店设备管理 .....          | 177        |
| 第二节 饭店物资管理 .....          | 193        |
| 思考与练习 .....               | 205        |

## 第四篇 饭店业务管理

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>第九章 饭店主要经营业务管理</b> ..... | <b>208</b> |
| 引言 .....                    | 208        |
| 学习目标 .....                  | 208        |
| 第一节 饭店前厅业务管理 .....          | 208        |
| 第二节 饭店客房业务管理 .....          | 216        |
| 第三节 饭店餐饮业务管理 .....          | 226        |
| 第四节 饭店康乐业务管理 .....          | 230        |
| 思考与练习 .....                 | 234        |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>第十章 饭店营销管理</b>    | 235 |
| 引言                   | 235 |
| 学习目标                 | 235 |
| 第一节 饭店营销概述           | 236 |
| 第二节 饭店营销基础环节分析       | 240 |
| 第三节 饭店市场营销的计划、执行与控制  | 259 |
| 第四节 饭店新型营销组合策略与理念    | 273 |
| 思考与练习                | 288 |
| <b>第十一章 饭店服务质量管理</b> | 289 |
| 引言                   | 289 |
| 学习目标                 | 289 |
| 第一节 服务及服务质量概述        | 290 |
| 第二节 饭店服务质量管理内容       | 299 |
| 第三节 饭店服务质量分析技术       | 311 |
| 思考与练习                | 317 |
| <b>第五篇 饭店发展管理</b>    |     |
| <b>第十二章 饭店战略管理</b>   | 319 |
| 引言                   | 319 |
| 学习目标                 | 319 |
| 第一节 饭店战略管理概述         | 320 |
| 第二节 饭店竞争战略           | 327 |
| 第三节 饭店产品市场战略         | 330 |
| 第四节 饭店集团化战略          | 333 |
| 思考与练习                | 347 |
| <b>第十三章 饭店创新管理</b>   | 348 |
| 引言                   | 348 |
| 学习目标                 | 348 |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 第一节 饭店创新管理内涵 .....        | 348     |
| 第二节 饭店创新管理内容 .....        | 351     |
| 第三节 饭店创新管理策略 .....        | 354     |
| 第四节 创新管理模式 .....          | 358     |
| 思考与练习 .....               | 362     |
| <br>第十四章 饭店文化 .....       | <br>363 |
| 引言 .....                  | 363     |
| 学习目标 .....                | 363     |
| 第一节 饭店文化概述 .....          | 363     |
| 第二节 饭店文化的构建 .....         | 369     |
| 第三节 饭店形象识别系统(CIS)建设 ..... | 375     |
| 思考与练习 .....               | 381     |
| <br>主要参考文献 .....          | <br>382 |

# 第一篇

## 饭店及饭店管理理论基础

饭店(或宾馆、酒店、旅馆),是一个主要为游客提供短期住宿的地方,饭店通常在提供住宿之余,也为住客提供餐饮、游泳池或照顾幼儿等服务。一些饭店亦提供会议设施,吸引商业机构举行会议、面试或记者会等活动。饭店的宴会厅则可举行婚礼及舞会等活动。现代饭店是在传统的住宿接待设施基础上发展起来的,它与旅行社、旅游交通一起被称为旅游业的三大支柱产业。随着经济的发展和旅游业的不断壮大,现代饭店在社会活动中扮演着日益重要的角色。

饭店管理是以管理学的一般原理和理论为基础,综合运用多学科知识,与饭店实践相结合,从饭店业务特点和管理特点出发而形成的一门独立的管理科学。



# 第一章

## 饭店概述

### 引言

看过电视剧《五星大饭店》的同学一定对饭店有一个直观的认识,建筑豪华气派、内部装饰华丽、员工漂亮帅气、工作环境舒适等,但你可能不知道真实的饭店内涵,五星级饭店是不是最高等级的饭店?在阿拉伯联合酋长国的第二大城市迪拜,有一座外观如同一张鼓满了风的帆形超豪华七星级饭店:为什么又称为“七星级”饭店?如何给饭店确定等级?青年旅馆、家庭旅馆、招待所等是否都可以称为“饭店”?本章我们除了将对饭店的发展历程、功能、社会作用等基本内容作简要介绍外,还将对饭店的分类及评级标准等内容作详细的表述。

### 学习目标

- 了解饭店一词的来源,中西方饭店的发展过程。
- 熟悉饭店的定义内涵、功能及社会地位与作用;饭店分类方法、星级评定的基本内容及标准等。
- 掌握中西方饭店不同发展阶段的主要特点。

## 第一节 饭店的概念、功能及作用

### 一、饭店的概念和称谓

饭店(Hotel)一词源于法文,原意是指法国贵族豪门设在乡下招待贵宾的别墅(本义为主人接待客人的地方)。后来,欧美饭店沿用了这

一词语。而 Hotel 真正具有了现代化饭店的含义是在 18 世纪末 19 世纪初,泛指开设在都市、设备豪华、服务功能齐全,能提供吃、住、行、游、购、娱、信息等一系列综合服务的饭店。

### (一)饭店的定义

#### 1. 国外的辞典对饭店的定义

《大不列颠百科全书》对饭店的解释为:饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿,也往往提供膳食的建筑物。

《美利坚百科全书》对饭店的解释为:饭店是设备好的公共住宿设施。它一般提供膳食、酒类、饮料及其他人们所需要的服务。

《韦伯斯特美国英语新世界辞典》对饭店的解释为:饭店是提供住宿,也经常提供膳食与某些其他服务的设施,以接待外出旅游者和半永久性居住的人。

《新哥伦比亚百科全书》对饭店的解释为:饭店是既向公众提供膳食又提供住宿的设施。

《牛津插图英语辞典》对饭店的解释为:饭店是提供住宿、膳食等而收取费用的住所。

#### 2. 国内学者对饭店的定义

国内学者对饭店的定义表述也不尽一致,主要有以下几种说法:

饭店是提供有形的包含餐饮、客房、各项设施与无形的服务,给离家食宿者消费而获取利润的经济单位。

饭店是以大厦或其他建设物为凭借,通过出售客房、饮食等产品和综合服务项目,使旅行者的旅居成为可能的一种投宿设施和综合性经济组织。

现代饭店是由客房、餐厅等组成,能满足客人吃、住、行、游、购、娱等多种需求的综合性服务设施。

综上所述,我们认为饭店是凭借着一定的空间和设施设备向公众提供以食宿为主及其他多种综合性服务来满足公众需求的商业性经济组织。

### (二)称谓

饭店称谓五花八门。在英文中,表示“住宿设施”意思的词很多,详见表 1-1。其中 Hotel、Inn 最常用。Inn 过去多指乡间小路旁、设备简

单的小饭店,现在同样发展为表示具有多样性、综合性的现代化服务系统的大饭店,如美国大饭店业主威尔逊先生创建的 Holiday Inn。

表 1-1 “饭店”一词英汉对照举例

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| Hotel             | 饭店、旅馆          |
| Inn               | 饭店、旅馆、客栈       |
| Tavern            | 客栈、小旅馆、小饭店     |
| Ordinary          | 小旅馆(美)、小饭店     |
| Lodge             | 小旅馆、小饭店        |
| Apartment hotel   | 公寓旅馆、公寓饭店      |
| Condominium hotel | 共管旅馆、共管饭店      |
| Tourist hotel     | 旅游旅馆、旅游饭店      |
| Resort (Hotel)    | 休养地旅馆、休养地饭店    |
| Airport hotel     | 机场旅馆、机场饭店      |
| Motel             | 汽车旅馆、汽车饭店      |
| Motor court       | 汽车大院、汽车旅馆、汽车饭店 |
| Motor home        | 汽车旅馆、汽车饭店      |
| Guest house       | 小旅馆、招待所、小饭店    |
| Hostel            | 招待所            |
| Youth hostel      | 青年旅舍           |

中文表示住宿设施的称谓有:旅社、旅馆、旅店、招待所、客栈、迎宾馆、饭店、宾馆、酒店等,其中最为常用的有招待所、宾馆、饭店、酒店等。1988 年《中华人民共和国旅游涉外饭店星级的划分和评定》开始执行,由于官方称为“饭店”,导致了“饭店”的称谓比较普遍。目前我国北方称“宾馆”和“饭店”的较多,由于受港澳台地区的影响,南方称“酒店”的较多。

## 【背景知识】

### 涉外饭店与旅游饭店

“涉外饭店”一词是我国 20 世纪 80—90 年代特有的概念。在西方发达国家,任何饭店都可以同时接待有支付能力的任何一位外国人或本国国人,不存在涉外的问題。20 世纪 80 年代初,大量国际旅游者涌入中国,而当时我国的一般社会饭店、旅馆设施设备、服务管理水平无法适应国际旅游者的需要。1988 年开始执行的《中华人民共和国旅游涉外饭店星级的划分和评定》(GB/T 14308—1988)中指出:“所有新建饭店必须得到饭店星级评定机构给予的预备星级和旅游涉外营业许可证,方能进行旅游涉外营业”;“饭店因设施水平和服务水平不符合一星级饭店的最低要求,在接到不予定级通知书后,不得进行涉外营业”。所以我国的涉外饭店是一类在特定的环境下形成的特殊饭店。近些年来,随着我国经济的快速增长,人均国民生产总值大幅提升,社会繁荣稳定,人们生活水平和可支配收入都达到了前所未有的高度。同时,我国饭店不论在设施设备、清洁卫生、服务质量还是管理水平都有了长足的进步与发展,并逐步与国际接轨。在这种形势下,涉外饭店已经失去意义。因此,2003 年颁布的《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—2003)国家标准已用“旅游饭店”取代原标准中的“旅游涉外饭店”。

## 二、饭店的功能

饭店的功能是指饭店为满足客人的需求而提供的服务所发挥的效用。饭店的功能有一个逐步发展的过程,其产生和发展均以客人的需求为基础。按照客人需求的特点,饭店主要有七大功能:

### (一)住宿功能

住宿功能是指饭店向客人提供舒适方便、安全卫生的居住和休息空间的功能,是饭店最传统和最基本的功能之一,也是其他功能的基础。现代饭店按照星级等级的不同,向客人提供不同标准和等级的住宿设施和服务。饭店星级越高,提供的住宿设施越豪华,服务项目越齐全,服务质量越优质。

### (二)饮食功能

饮食功能是指饭店向客人提供饮食及相关服务的功能,也是饭店最



传统和最基本的功能之一。饭店通常设有中西餐厅、多功能厅以及各种酒吧,它们风味和消费层次都有区别,以适应不同国家和地区具有不同消费习惯的客人需要。

### (三) 娱乐功能

娱乐功能是饭店通过饭店各种康体设施、举办各种文化娱乐活动等形式为客人提供休闲、健身和康乐服务的功能。康乐项目是饭店评定星级的重要指标之一。

### (四) 商务功能

商务功能主要是指饭店向客人的商务活动提供各种设施设备和相关服务的功能。饭店的商务功能包括提供商务类型的客房(客房内有电传、打印机、互联网接口等)、展览厅、办公场所,为客人提供即时即地顺畅快捷的服务。在现代信息社会的发展背景下,饭店的商务服务设备和服务水平是衡量饭店现代化程度的一个重要指标。

### (五) 会议功能

会议功能主要是指饭店向从事商业活动、贸易展览、科学讲座等的客人提供会议、食宿和其他相关的设施与服务。饭店内一般设有大小规格不等的会议室、谈判室、演讲厅、展览厅。会议室、谈判室要有良好的隔音装置,有些饭店还具备可以举行电视会议,并能提供多国语言的同声翻译功能。

### (六) 旅游服务功能

旅游服务功能是旨在为住店的游客提供交通、票务、问讯、购物等方面的服务。饭店通常被要求为客人提供市内交通工具,办理汽车、火车、飞机、轮船等票务的预订服务。根据自身特点和客源结构,饭店商店还专门出售一些适合客人需要的旅游纪念品、高级消费品以及普通生活用品。

### (七) 社会集会功能

社会集会功能是饭店的一个衍生功能,饭店通过这种功能为当地社会的政治、经济、文化交流与对外宣传等活动提供活动场所和相关服务。饭店通过这种途径不仅扩大了知名度,而且也能获得良好的经济效益和社会效益。