

非星级酒店管理

POPULAR HOTEL MANAGEMENT

虎华军等著
必季嘉编
吴丁楼



中信出版社

非星级饭店管理

POPULAR HOTEL MANAGEMENT

吴必虎 丁季华 楼嘉军 等编著

中信出版社

图书在版编目(CIP)数据

非星级饭店管理/吴必虎等编著. —北京:中信出版社, 1997. 2
ISBN 7-80073-144-8

I. 非… II. 吴… III. 饭店—经济管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 21856 号

非星级饭店管理

编 著 者	吴必虎 丁季华 楼嘉军等	开本	850×1168 mm1/32
责任编辑	李 红	印张	9.5
责任监制	肖新明	字数	235 千字
出 版 者	中信出版社(北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版次	1997 年 2 月第 1 版
承 印 者	中国科学院印刷厂	印次	1997 年 2 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社	书号	ISBN 7-80073-144-8 F·106
经 销 者	新华书店北京发行所	印数	0001—5000
		定价	15.00 元

版权所有·翻印必究

前 言

《非星级饭店管理》是一本适应市场需求、满足普通旅馆饭店经营管理人员需要的书。在我国，经过国家旅游局或省级旅游管理部门审定的星级饭店，在我国旅游事业、尤其是国际旅游事业的发展过程中，发挥出了巨大作用，旅游研究、教育和培训机构对星级饭店管理的研究和了解也相对较为丰富，特别是改革开放以来，各大中城市和主要旅游区，兴建了分别由国家、集体、股份公司、个体、外资独资、中外合资、中外合作等不同投资和管理模式的涉外饭店，其规格和价格一般都是较高的，适合海外旅游者和国内少数白领及部分大公司人员、以及部分因公出差人员的入住需求。但目前中国还是一个发展中国家，大多数国民的生活水平还不能承受星级饭店的收费标准和消费水平，一般的国内旅游者和出行人员，都趋向于选择设施中等、实用、价格比较低廉、卫生条件较清洁的普通旅馆、饭店、招待所、旅社等大众化接待设施。正是这些数量庞大的一般中等水准的旅馆设施构成了中国出游接待产业中的生力军，随着中国社会经济持续健康的发展，国内旅游人数逐年迅速增加，流动人口规模不断增大，对国内旅馆的需求量也在不断增加。

另一方面，无论是入住的游客或旅客、饭店的经营管理人员，或是政府管理部门，都深切感受到，中国目前的非星级饭店的管理水平和服务质量亟需提高。在此过程中，为提高这一水平而提供理论上的支持是十分必要的。本书就是本着这一目的，试图结合中国普通饭店旅馆的特点，借鉴星级饭店的管理经验和理论模

式，探索出一条适合非星级饭店管理的道路。

本书由北京李红、上海吴必虎共同策划，由华东师范大学国际商学院几位教师编写。丁季华、吴必虎列出写作提纲，按如下分工撰写：第一章：吴必虎、孙晓鸿；第二章：龙胜平；第三章：张帆；第四章：杨丹；第五章：张帆、丁季华；第六章：楼嘉军；第七章：陆蓉；第八章：楼嘉军、丁季华；第九章：张帆、吴必虎；第十章：楼嘉军；附录：李桦。最后由吴必虎统稿。由于我们涉足这一领域未久，不足之处在所难免，诚望诸位读者不吝赐教，以便再版时修订。

吴必虎 谨记

1996年9月10日

于上海华东师大丽娃大厦西晒阁

目 录

第一章 饭店业与非星级饭店

第一节 世界接待业发展史述略	1
一、早期饭店业的发展	2
二、大饭店时期（18世纪末—19世纪末）	3
三、商业饭店时期（20世纪）	5
四、中国饭店业发展状况	9
第二节 饭店的类型	11
一、客源市场特点分类	12
二、饭店组团关系分类	14
三、价格形式分类	16
四、其它标准分类	18
第三节 饭店的等级划分	18
一、世界饭店星级制概述	19
二、中国饭店等级评定	20
第四节 影响饭店选址和经营的因素	22
一、饭店布局的原则	23
二、影响饭店布局 经营的主要因素	23

第二章 非星级饭店投资分析

第一节 饭店业投资概述	26
一、投资分类	26
二、投资资金的运行	27
三、投资机会分析	28

第二节	投资决策指标分析	31
	一、现值和净现值	31
	二、内部收益率	32
第三节	投资风险分析	35
	一、风险类型	35
	二、风险测量	38
第四节	投资可行性研究概述	39
第三章	财务管理	
第一节	基本财务报表	42
	一、财务部门的主要任务	42
	二、基本财务报表	43
	三、“资产负债表”的结构原理	45
	四、“损益表”的结构原理	45
	五 现金流量表的结构原理	47
第二节	财务报表的分析和运用	49
	一、比较财务报表	49
	二、比率分析	51
第三节	财务控制	54
	一、内部控制	54
	二、收入内部控制	56
	三、采购内部控制	58
	四、流动资金控制	60
	五、成本费用控制	63
第四节	财务预算	66
	一、财务预算编制计划	66
	二、财务预算实例	70
第四章	总台、客房管理	
第一节	总服务台规范和推销管理	76
	一、总台的组织机构	76

	二、总台的职能·····	77
	三、总台人员应具备的基本素质·····	81
第二节	总服务台日常工作·····	82
	一、办理入住登记手续·····	82
	二、处理客人住宿期间出现的各种问题·····	84
	三、进行客房状况控制·····	85
	四、办理离店退房手续·····	86
第三节	客房接待服务工作管理·····	86
	一、接待新客人的礼节 礼貌及其服务程序·····	87
	二、楼面服务台的工作职责·····	87
	三、客房检查与维修·····	87
	四、整理客房的工作程序及应达到的标准·····	88
	五、客房服务员的仪容及职责·····	89
	六、客房部与饭店其它业务部门的关系·····	90
第五章	餐饮管理	
第一节	大众化菜单设计 ·····	91
	一、菜单的定义和作用·····	91
	二、菜单的种类·····	92
	三、制定菜单的原则·····	94
第二节	餐厅服务管理·····	95
	一、餐厅的功能·····	95
	二、餐厅的组织结构·····	96
	三、餐厅经理工作细则·····	98
	四、餐厅服务程序及控制 ·····	101
	五、宴会服务 ·····	111
第三节	厨房生产管理 ·····	114
	一、厨房组织机构 ·····	114
	二、厨房生产控制 ·····	117
	三、厨房卫生 安全管理 ·····	122

第四节	餐饮成本核算与控制	125
一、	餐饮成本核算	125
二、	餐饮成本控制	128
第六章	工程设备、物资管理	
第一节	工程设备选择与更新	134
一、	设备更新和选择的原则	135
二、	设备投资回收期评估	138
第二节	工程设备保养与维修	140
一、	工程设备的合理使用	140
二、	工程设备的维护和保养	142
三、	工程设备维修的管理	143
四、	工程设备维修的主要指标	146
第三节	物资定额管理和供应计划	148
一、	非星级酒店物资使用的分类	148
二、	物资的消耗定额和储备定额管理	149
三、	物资供应计划的制定	153
四、	物资产品供应计划的组织保障	154
第四节	仓库管理	155
一、	仓库安全管理和质量管理	155
二、	仓库物资流动的管理	157
第七章	劳动人事与安全管理	
第一节	组织机构的设置	158
一、	饭店组织原则	158
二、	饭店组织机构	161
第二节	人事、培训、保安工作职责和 workflow	163
一、	人事管理	163
二、	员工培训	172
三、	保安工作	176
第三节	劳动管理	179

一、劳动组织管理	179
二、劳动定额和定编	180
三、员工工资与福利	183
四、劳动保护	184
第八章 综合服务设施管理	
第一节 综合服务的内容和意义	186
一、非星级饭店综合服务的内容	187
二、开展饭店综合服务的意义	190
第二节 综合服务管理的特点	191
一、经营时间安排上的多样性	191
二、运作方式的灵活性	192
三、服务对象的广泛性	193
四、服务内容的健康性	193
第三节 综合服务管理的基本目标	193
一、综合服务管理制度的建立	193
二、综合服务项目的价格制定	195
三、综合服务物资设备管理	197
四、综合服务人员必备的素质和主要职责	198
第九章 营销管理	
第一节 营销管理的概念和程序	202
一、市场营销的概念	202
二、市场营销在非星级饭店经营中的应用	204
三、营销管理程序	206
第二节 市场营销策略	207
一、目标市场选择策略	207
二、市场定位与产品市场形象策略	215
三、市场营销因素组合策略	220
四、营销促进策略	223
五、价格策略	225

第三节	非星级饭店营销计划与控制	227
一、	饭店营销计划	227
二、	营销控制	232
第十章	服务质量管理	
第一节	最佳服务的内容和目标	236
一、	非星级饭店服务质量的特点	236
二、	非星级饭店最佳服务的内容	240
三、	实现最佳服务的基本目标	246
第二节	服务质量计划制定	248
一、	制定饭店服务质量计划的意义	248
二、	服务质量计划体系	249
三、	制定服务质量计划应注意的几个问题	254
第三节	服务管理质量控制	255
一、	饭店服务质量控制	255
二、	实施服务质量管理控制的前提条件	256
三、	服务质量管理控制的过程	257
附录一	非星级饭店员工手册	261
附录二	饭店机构设置参考图	280
附录三	饭店行业常用报表	281
参考文献		288

第一章 饭店业与非星级饭店

饭店业是旅游业中占有重要地位的组成部分。要想成功地发展旅游业，就必须有数量充足的旅游饭店，以满足旅游者的需要。饭店业的发展水平，拥有床位的多少及服务质量的高低，是衡量一个国家或地区旅游接待能力的标志。实际上，饭店本身有时就是旅游目的地，旅游活动不仅在离开饭店后进行，许多旅游活动就是在饭店里发生的，如会议、商务活动、学术交流等都可在饭店里进行；饭店里的娱乐、购物、游客的夜生活等，也都是旅游活动的一部分。旅游收入可分为基本旅游收入和非基本旅游收入。饭店的收入是基本旅游收入的一个重要组成部分，并占有很大比重。此外，饭店还是游客的集散地，以此为中心，饭店对旅游者起到了纽带的作用，保证了旅行活动的正常开展。

第一节 世界接待业发展史述略

现代饭店业是以饭店、汽车饭店、饭店集团、连锁公司等形式存在而广为人知的一种接待行业。它是由早期的客棧、旅店、酒店等逐步发展演变而来，经历了一个漫长的历史发展过程。饭店一词源于法文 hotel，原意为“贵族的别墅”，英语的饭店 hotel 一词由法语词演变而来。饭店又有“宾馆”、“酒店”、“旅店”等许多称呼。

饭店基本上涉及饮食和住宿两件事，包含了人类食与宿两大基本生存需要，因此关于饭店的历史可以追溯到 3000 多年前，几

乎伴随着人类的整个历史，也是人类文明发展的一部分。但只有当货币出现以后，人们使用统一的交换媒介，促进了商业活动的发展，才出现了为满足外出旅行人们的食宿需要而应运而生的早期客栈，代表了饭店业的开端。

一、早期饭店业的发展

古代饭店业与商业发展具有密切关系。早期的商人往往组成商队出行，沿途安顿在商队客栈里。这些客栈不仅为其客人提供食宿，还需提供厩栏来安置客人的上百头牲畜。在古罗马和古代中国，沿路还设有驿站为皇帝的使臣提供免费住宿。如今在意大利南部的庞贝城，还保留着目前可能是世界上最古老的饭店遗址。公元 79 年，维苏威火山爆发的炽热熔岩覆盖埋葬了庞贝城，城内大量的建筑物得以近乎完整地保存下来，使人们可以窥见近 2000 年前的饭店生活。

中世纪初，贸易尚不发达，人们聚居于相对隔绝的村镇里，很少有人旅行。中世纪后期，伴随商业的发展，旅行也同时兴起，使得对客栈的需求量大增。其后的十字军东征、宗教战争等事件又进一步刺激了贸易的扩张及中产阶级的兴起，推动了旅店业的发展。在这种条件下，最初的小客栈老板行会于 1282 年在佛罗伦萨宣告成立。

但当时的客栈只不过向人们提供基本的生活必需品，还没有注意接待和服务。客栈老板也不在意商业信誉，经常在价格上欺骗旅行者，有些甚至与盗匪相勾结，劫掠旅客，造成当时客栈很坏的名声。此类情况一直维持了几百年。

饭店行业主要是向外出的商人或旅客提供食宿，因此，其发展必然受到客运方式的制约。在英国，1658 年客运公司、客运公共马车的出现，促进了旅店行业的发展。17 世纪末，各类小客栈、小酒店沿着各条公共马车线飞速建立起来。而英国工业革命后，也

将一些时代的进步和新思潮引进到饭店业。1750 年到 1825 年间，英国的饭店赢得了世界上最好的声誉。尤其是在伦敦，那儿的客栈老板们陆续增加了一些服务项目，并努力使客栈保持清洁，这些举措迎合了旅客们的口味。道路的延伸也将这些源于大都市的新思想和新做法带给了乡村酒店的老板们。1780 年到 1825 年间，英国的饭店发展到了高峰。

1825 年后，到 1850 年时，铁路取代了公共马车交通线。火车的速度大大快于马车，旅客在中途的停留明显减少，原先沿公共马车线星罗棋布的小客栈、小酒店因为失去市场而渐趋衰落，关门歇业，英国饭店业的发展速度也缓慢下来。

在新大陆的美国，早期的旅店设立在港口城镇，仿照英国的饭店设置。但与趋向保守、谨小慎微的英国客栈、酒店老板不同，美国人更富于创新意识，他们经营的客栈大约在 1750 年后开始出现改善。客栈内增设一些富有吸引力的设施，如啤酒柜、保龄球、草坪等。人们无论走到哪里，都可获得最佳的服务。虽然那个时期的服务与现代饭店的设施和服务不可同日而语，而就当时的标准来看，已具超前水平。到 18 世纪末期时，美国的饭店逐渐成为世界上的模范。

二、大饭店时期（18 世纪末—19 世纪末）

从 18 世纪后期开始，美国开始兴建了一些规模较大、档次豪华的饭店，开始走出早期客栈时代的简陋经营，使饭店业向现代化方向发展。1794 年，纽约的首都饭店建成。这是在美国严格按照饭店要求而建造的第一幢接待设施，内设有 73 套客房，在当时不啻为一座大宫殿。它迅速地成为当时纽约市的社交中心。其它城市也不甘落后，纷纷仿效。在波士顿有交易所咖啡饭店（Exchange Coffee House），这座 7 层楼高、拥有 200 个房间的饭店一时又成为美国最大的建筑物。1826 年在巴尔的摩建造的城市

饭店（City Hotel）也是辉煌一时，使得以前的饭店黯然失色。费城也建有豪华饭店，所有这些都成为当时上层社会聚会的时髦场所。

1829 年，在波士顿落成的特里蒙特饭店（Tremont Hotel），被誉为“现代饭店业的始祖”，为整个新兴的饭店行业确立了明确的标准。特里蒙特拥有 170 间客房，是当时美国有史以来建筑物最大、造价最昂贵的一座大楼，是著名饭店建筑设计师艾赛亚·罗杰斯（Isaiah Rogers）早期的杰作之一。特里蒙特不仅规模宏大、装饰豪华，而且在某些方面可谓大有创意。据说它是第一座建有前厅的饭店，宾客不必再像以前那样在酒吧柜台上登记入住。楼下悬有煤气灯，设有 200 多个餐位，供应法式菜肴，服务人员训练有素、彬彬有礼；首创开设单人床铺房间和双人房间，房门装锁。客房里备有脸盆、水罐和免费肥皂，旅客自己可以不必再去别处接水。正因为此，特里蒙特饭店可谓是饭店历史上的里程碑。大部分人认为，特里蒙特的开业在饭店管理学领域中树立了美国至高无上的权威。继特里蒙特饭店之后，美国各地相类似的饭店也竞相出现，其中包括 1832 年在纽约建成的著名的阿斯特饭店。

不仅在大都市，在一些旅游胜地和温泉疗养地也涌现了一批豪华饭店。早在 1824 年，纽约州的卡茨基尔山就出现了拥有 300 间客房的山地饭店。美国早期著名的游乐胜地饭店还有纽约州的萨拉托加温泉饭店以及弗吉尼亚州的格林布莱厄饭店等。此时在各旅游胜地的饭店建设速度较快，仅在宾夕法尼亚一地，一度就曾拥有游乐胜地饭店达 30 座之多。

在 19 世纪里，饭店经营者为了使自己的饭店最大、最豪华，相互之间展开激烈竞争。19 世纪末，出现了许多高雅、豪华的饭店，其中有代表性的要数纽约的沃多夫·阿斯托利亚；丹佛的棕色宫殿以及旧金山的宫殿饭店等。而法国恺撒·里兹开办的饭店，可以说是这些贵族饭店的代表。1898 年里兹饭店开业，这一饭店

遵循“卫生、高效而优雅”的原则，是当时巴黎最现代化的饭店。它首次实现了“一个房间一个浴室”，并用灯光设计营造出宁静、高雅舒适的气氛，里兹为满足客人的需求可谓是不惜工本。英文 *ritzy* 一词即由此而来，意即极尽豪华、讲究排场。

这些饭店虽然使其所在地大增荣耀，但却背离了饭店为大众服务的原则，仅为上流社会提供方便。与这些贵族饭店形成极大反差的是火车站附近建造的一些小客店，它们仅仅是一些简易的留客住所，在服务、饮食、卫生诸方面都不合标准。因此，饭店业在这两个极端的畸形发展，都难以满足普通旅客的需要。

到了 20 世纪初，美国出现了两个大的发展。一方面商业旅游在实业中异军突起，由于这一集团人数的倍增，使其成为饭店业服务的新市场；另一方面，公路、铁路和水路交通的改善，促进了旅游人数的剧增，能够负担起旅行费用的中产阶级也成为饭店服务业的新兴市场。为了适应这两个前景广阔的市场，畸形发展的饭店业面临着一次新的挑战 and 新的契机。

三、商业饭店时期（20 世纪）

1. 20 世纪 20 年代以前

1908 年斯塔特勒在布法罗开业的饭店标志着美国饭店业的新时期的到来。斯塔特勒饭店是专为旅游者设计的，其特点是每套客房都有浴室，且价格低廉，这在当时是不可思议的。同时，他将服务标准统一规范化，不论是在波士顿、克利夫兰，还是在纽约、布法罗，游客们都可以在当地的斯塔特勒饭店里享受到标准的服务。他的饭店还设有通宵洗衣、自动冰水供应、消毒马桶座圈、送报上门和客房电话等服务项目。斯塔特勒注重企业的管理，制定了控制成本的记帐方法，他还协助成立了美国饭店协会。

从现代饭店发展史来看，与豪华贵族型饭店不同的商业饭店具有如下特点：

● 它的市场宽广，顾客是一般民众。而由于旅行者的目的主要是商务旅行，更主要的是被商务客人使用；

● 为了实现大众所能负担的低价，实行成本控制型管理。在一定的费用范围内，为商务客人提供高质量的设施和服务。这已经体现出了薄利多销的经营思想，而联营饭店的经营方式也得到了推广。

在上述思想推动下，20 世纪 20 年代饭店业得到迅速发展。一些较著名的饭店相继问世，如在宾夕法尼亚的纽约饭店（即现在的斯塔特勒饭店），纽约的拉尔夫·希蒂兹饭店、沃尔道夫—阿斯特利亚和皮埃尔饭店等。1927 年开业的芝加哥的史蒂文森饭店（即现在的康拉德·希尔顿饭店），号称拥有 3000 个客房，是美国最大的饭店。饭店经营者们认为饭店发展的空间是广阔的，前景是美好的，然而，这股空前绝后的建店热潮却在 1929 年开始的经济危机中湮没了。

2. 20 世纪 50—60 年代

第二次世界大战使世界处于大动荡之中，但这种动荡刺激了人口的流动性增加，一度曾使美洲等国家的饭店业的发展加快。战后的经济复苏，使饭店业重新走上一种较理智的道路。1952 年旧金山开业的斯塔特勒·希尔顿饭店被认为是饭店建筑的新范例。其大楼的一侧被辟出，作为出租办公用房，也即今天的写字楼。这样做可以使饭店在经营淡季通过固定资产维持费、出租办公用房而获得租金，稳定饭店的财务结构。

50 年代饭店业发展的一个最显著的特征，就是汽车饭店的出现和逐渐成熟。二战后，人们在战时被抑制的旅游需求再度高涨，此时已经得到普及的私人汽车又为这些需求的实现，提供了交通方面的可能性，以家庭为单位驾车出游成为美国人生活的新风尚。美国人向往自由自在的生活，对饭店业提出新的要求。他们更加向往饭店能够营造一种轻松舒适的家庭氛围，对于传统饭店中的