



饭店管理

FANDIAN GUANLI

主编 张丽靖 李 莉 张天竹



 哈尔滨工程大学出版社



饭店管理

FANDIAN GUANLI

主编 张丽靖 李 莉 张天竹

 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

饭店管理是以饭店为研究对象,以饭店管理理论和方法为主要内容,揭示饭店业务运作过程并服务于饭店经营管理实践的一门重要的专业课程。本书从饭店概述和饭店管理概述入手,以饭店管理理论和方法为主要内容,对饭店的计划和组织管理、饭店营销管理、饭店服务质量管理、饭店安全与危机管理、饭店人力资源管理、饭店公共关系管理、饭店物资设备管理以及饭店集团化管理等内容进行了阐述与分析,揭示了饭店业务运作过程及饭店管理理论和方法。

本书体系完整、内容充实,将理论性、科学性和实用性相结合,既突出饭店管理的总内容,又包含饭店业务管理的内容,既注重对饭店管理活动进行理论指导,也注重方法技术上的操作和应用,以适应现代饭店发展的实践需要和旅游管理专业、饭店管理专业学生学习的需要。

本书结构合理,简单易懂,适合应用技术型大学生的接受水平,同时也可以作为业内高中级管理人员培训用书,适用范围较为广泛。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理/张丽靖,李莉,张天竹主编. —哈尔滨:

哈尔滨工程大学出版社,2016.6

ISBN 978-7-5661-1337-5

I. ①饭… II. ①张… ②李… ③张… III. ①饭店—
企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 187239 号

选题策划 刘凯元

责任编辑 张忠远 马毓聪

封面设计 博鑫设计

出版发行 哈尔滨工程大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号

邮政编码 150001

发行电话 0451-82519328

传 真 0451-82519699

经 销 新华书店

印 刷 北京中石油彩色印刷有限责任公司

开 本 787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张 14

字 数 370 千字

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价 39.80 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

目前,在国内各高校的旅游管理专业中,饭店管理是专业必修课之一,也是国家教育部要求的旅游管理专业最重要的必修课程之一。教育部、国家发改委、财政部印发的《关于引导部分地方普通本科高校向应用型转变的指导意见》中提出,要将已有普通本科高校逐步转型发展成为新定位的应用技术大学。编写一本能够适用于应用技术型本科院校的饭店管理教材是本书编写的初衷。

本书结构合理,简单易懂,适合应用技术型大学生的接受水平,同时也可以作为业内高中级管理人员培训用书,适用范围较为广泛。本书内容安排合理,循序渐进,涵盖了所需要的全部基础知识和业内的创新点;注意理论内容和教学实践相结合,充分体现应用技术型大学的教学理念;内容充实、重点突出、结构严谨,具有系统性和一定的拓展性。本书的创新点在于加入了新型业态内容,更有利于学生了解生产实践环节,真正体现了技术应用型的旅游管理人才培养要求。

本书的主要编写人员均来自教学一线,有着十余年该课程的教学经历,在教学中不断地反思、修正、梳理、更新本书内容,经过教学实践,已经日臻完善。黑龙江工程学院张丽靖担任主编,各章撰写的具体分工为:张丽靖撰写第一章、第二章、第五章、第七章和第八章,李莉撰写第三章、第九章和第十章,张天竹撰写第四章和第六章。

由于作者水平有限等原因,本书难免有不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

2016年2月

目 录

第一章 饭店概述	1
第一节 饭店的概念与特征	1
第二节 饭店的产生与发展	3
第三节 我国饭店业的发展	6
第四节 饭店的等级与类型	9
第二章 饭店管理基础理论	16
第一节 饭店管理体系	16
第二节 饭店管理的基础理论	22
第三节 饭店的管理职能	34
第四节 饭店管理方法	39
第三章 饭店的计划和组织管理	43
第一节 饭店计划管理	43
第二节 饭店组织管理	55
第四章 饭店营销管理	68
第一节 饭店营销活动概述	68
第二节 饭店营销活动基础环节分析	71
第三节 饭店营销组合策略	76
第四节 饭店新型营销理念	86
第五节 饭店营销创新	101
第五章 饭店服务质量管理	107
第一节 饭店服务质量概述	107
第二节 饭店服务质量管理	113
第六章 饭店安全与危机管理	125
第一节 饭店安全管理概述	125
第二节 饭店安全管理	131
第三节 饭店危机管理	135
第七章 饭店人力资源管理	140
第一节 饭店人力资源管理概述	140
第二节 饭店人力资源的开发	144
第三节 饭店人力资源的利用	152
第四节 饭店人力资源的激励	155

第五节 饭店员工的绩效考评 161

第六节 饭店的督导管理 164

第八章 饭店公共关系管理 167

第一节 公共关系的任务 167

第二节 饭店形象设计与品牌塑造 171

第三节 公共关系活动的步骤与方法 173

第四节 公共关系活动的重点 175

第五节 饭店企业 CIS 178

第九章 饭店物资设备管理 182

第一节 饭店设备管理 182

第二节 饭店物资管理 189

第十章 饭店集团化管理 193

第一节 饭店集团概述 193

第二节 饭店集团化的形式 195

第三节 中国饭店集团发展现状与趋势 203

第四节 世界著名饭店管理集团 205

参考文献 217

第一章 饭店概述

学习目标

随着旅游业的发展,饭店的内涵也随着客人的需要而不断发展。消费者对现代饭店的功能、经营管理提出了新的要求和衡量标准。现代饭店业已经发展成为旅游业最重要的一个行业。一个国家或地区饭店的行业规模、管理水平和服务质量,是衡量其旅游业发展程度的主要标志。我国饭店经过二十多年的探索与发展,无论在管理和服务水平上,还是硬件服务设施上,都有了较大的提高,也随着发展逐渐呈现出新鲜的业态形式。本章从饭店的认知角度介绍饭店的概念与特征、饭店的产生与发展、我国饭店的发展历程与动态,以及目前饭店呈现的等级与类型方面的内容。

第一节 饭店的概念与特征

一、饭店的概念

饭店一词起源于法语,原意是指法国贵族在乡下招待贵宾的别墅。目前,饭店已经成为国际性的概念,其含义已经发生深刻的变化。国外的一些权威词典为饭店一词曾经下过如下的定义。

《科利尔百科全书》——饭店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

《不列颠百科全书》——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。

《美国百科全书》——饭店是装备完好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类以及其他服务。

《牛津英语辞典》——饭店是提供住宿、膳食等并收费的住所。

从上述的定义中可以看出,作为饭店必须同时具备以下四个条件:

- (1) 是由建筑物及装备完好的设施组成的接待场所;
- (2) 必须提供住宿、餐饮及其他服务;
- (3) 服务对象是公众,主要是外地旅游者,同时也包括本地居民,既包括某些其他特殊身份或阶层的人,也包括广大的普通消费者;
- (4) 是商业性的服务企业,以营利为目的,所以其使用者一定要支付一定的费用。

因此,我们可以认为现代饭店的基本概念是:以建筑物为凭借,通过为以旅游者为主的公众提供住宿、餐饮和其他各种综合性服务而获取经济收益的企业组织。

二、饭店的特征

现代饭店具有以下几个特征:

(1) 现代饭店在其向客人提供的诸多服务功能中,是以满足客人住宿需求为主要功能的。

客房建筑面积占到饭店整体建筑面积的 50% 以上。客房营业收入不低于饭店经营收入的 1/3。在中国,饭店一词运用得比较广泛。在中国北方,很多以提供饮食为主的餐馆也被冠以饭店的称呼。在英语中,两者是用不同的单词来表示的:以提供住宿为目的的饭店被称为 hotel,其词源自法语,在古代表示贵族的乡村别墅;以提供饮食为主的饭店英语为 restaurant。在我国港澳及广东等地,通常将前者称为酒店,将后者称为酒楼。目前很多餐馆和游乐场也附设住宿设施,为了和这一类的“饭店”有所区别,本书所论述的饭店是以客房为主体销售媒介的饭店。

(2) 现代饭店以国内外旅游者为其主要接待对象。

饭店的接待对象决定了饭店的设施水平、服务规格和管理方法。现代饭店是在世界旅游业蓬勃发展的基础上产生的。随着旅游业向社会全方位的普及化发展,现代饭店的客源主体已转向世界范围的旅游者。为适应这种客源主体的变化,现代饭店的设施水平、服务质量和管理水平都有了很大的提高。

(3) 现代饭店是以提供服务这种无形产品为主的服务企业。

饭店的产品就是服务。这种产品虽然是无形的,但客人在消费服务产品的过程中却能深刻体验到这种产品的存在。饭店服务产品是由饭店职工通过饭店的设施设备和直接接触服务两种方式向客人提供的。饭店服务产品具有商品的一般属性,是价值和使用价值的统一体。饭店服务产品还具有其他有形商品所不具备的特性,即饭店产品在生产和消费过程中的同一性。服务产品的流转程序和一般工业产品从生产到库存然后进入消费市场这样一种流转程序不同,服务产品的生产过程同时也是消费过程,中间没有库存和流通过程。饭店以服务为产品还决定了饭店行业属于第三产业,并且是第三产业中具有基础性和启动性双重作用的支柱产业。

(4) 现代饭店具有综合性服务功能。

现代饭店不仅向客人提供住宿和饮食这两种满足客人生理需求的最基础的服务,还向旅游者提供娱乐健身、通信往来、交通票务、交际交往、观赏购物等各种综合性服务。现代饭店发展的趋势是综合服务设施越来越健全,综合性服务的种类越来越多。现代饭店是能够满足旅游者食、住、行、游、购、娱六大需求要素的综合性服务企业。饭店向客人提供的服务也越来越细致入微,具有针对性、个性化,能够满足旅游者在旅游途中一切正当合理的需求。因此,饭店被誉为旅客的“家外之家”(a home away from home)、“城市中的城市”(city within the city)、“世界中的世界”(world within the world)。

(5) 现代饭店是以经济收益为经营目标的企业化组织。

竞争日趋激烈的外部市场环境使现代饭店必然成为能在竞争中立足的具有企业性质的组织实体。那种以特定客源为对象、以服务招待为目标的饭店在现代饭店市场环境中已无法生存。以经济收益为经营目标使现代饭店具有较高的工作效率、合理的组织机构、高标准的服务质量以及良好的市场形象。现代饭店作为企业组织,具有企业法人代表、拥有经营场所和注册资金,实行独立经济核算。现代饭店具有独立的经营自主权,在企业运转

的三大要素(人事、财物和物资)中能够进行独立决策。

第二节 饭店的产生与发展

从世界范围看,饭店的产生和发展大体经历了四个时期或阶段。

一、客栈时期

古代客栈,是指专门为客商和旅行者提供食宿的场所。尽管古代客栈起源较早,但从已有的历史文献来看,还无法确认它到底最早起源于哪个国家以及具体的历史年代。但综合历史遗迹和古代文献来考证,古代客栈起源于古罗马时期是确定无疑的。在意大利南部旅游胜地庞贝和黑古拉宁,留存着几千年前的客栈遗迹,让人们从古罗马时期的客栈的基本轮廓有了一定的了解。曾以“以眼还眼、以牙还牙”格言而闻名于世的巴比伦国王汉谟拉比(Hammurabi),对当时巴比伦客栈的经营管理十分关注,并在巴比伦法典中禁止客栈经营者在饮料中掺水。这也说明那时的客栈比较盛行,经营较为兴旺。不过,那时的客栈,接待旅游者较少,因为很少有人旅游,而接待较多的还是古代经商者。古代经商者往往组成商队进行长途贩运活动,在他们经常出入的沿途为其提供食宿设施,古代客栈就是适应这种需求而产生的,而不是专门为旅游者提供食宿服务而形成的。

公元前600年,在欧洲出现了设备简陋的客栈。客栈诞生的直接社会经济原因是商品贸易的萌芽,最初的商品贸易往来使人们产生了对家庭以外的住宿和饮食的需求。这种需求随着商品经济的发展成熟和国家制度的建立而逐渐增加,使得古代商业贸易主要通道的两侧和统治政权所在地的城镇出现了大量满足商务和政务交往需求的客栈。客栈时期大约持续了两千年的时间,代表这个时期典型特征的国家是英国。英国早期客栈并不是专门为客商提供食宿的场所,其主要功能是为人们提供聚会和交流信息的地方。直到后来出现了公共马车,商业和旅游活动日益兴旺,客栈的主要功能才变成为过往行人提供食宿。到15世纪中期,英国客栈业有了较大的发展,在马车道旁每隔15英里(1英里 $\approx$ 1.609千米)左右就有一个客栈。英式客栈的经营规模往往比其他国家的客栈的经营规模大一些。例如,英国早期客栈建有一座大房子,内有几间客房,每间客房有几张床,客人往往要睡在一起。后来,客栈经营规模不断地扩大,比较大的客栈已拥有20~30个房间,还配备餐饮设施,如酒窖、食品间、厨房等。15世纪末以后,客栈无论在经营规模上,还是在服务项目上,都已经具有近代饭店的一些雏形,如客栈有供客人散步休闲的花园草坪、供客人娱乐的舞厅、供客人招待朋友的宴会厅等。据有关资料记载,1577年英格兰和威尔士就有1600多家这样的客栈。客栈时期饭店的特征是:设备简陋,只能够满足客人住宿和饮食两项最基本的生理需求;不讲求舒适,更谈不上提供令客人满意的服务;一般由业主直接进行经营,管理水平极为低下。当时的客栈声誉差,被认为是赖以糊口谋生的低级行业。客人在客栈内缺乏安全感,诸如抢劫之类的不法事件时有发生。客栈大多设在古道边、车马道旁或是驿站附近。

二、豪华饭店时期(大饭店时期)

这个时期始于19世纪中叶,具有典型代表意义的国家是法国。在当时,资产阶级在欧洲主要国家夺取了政权,但王室贵族的社会势力仍旧很大,尤其封建贵族的传统生活方式

具有巨大的社会影响。新兴的资产阶级作为暴发户取得经济地位后,仍然渴望获取贵族头衔和社会地位,19世纪50年代诞生的法国巴黎大饭店就是这个时期开始的标志。巴黎大饭店极尽豪华奢侈,饭店的外观和内部装修都极为考究,和简陋的客栈形成巨大的反差。豪华饭店所接待的对象主要是社会上流阶层,包括王室贵族和新兴资产阶级。饭店十分注重服务方式和规格以及菜肴质量。饭店的经营宗旨是不惜工本尽量满足客人的需要。饭店行业流传至今的那句著名的口号“顾客总是对的”(customers are always right),就是在豪华饭店时期被提出来的。在当时提出这句口号并不是迫于市场竞争的压力,而是为了提高服务质量。豪华饭店的投资者和经营者的目的并不在于追逐经济收益,而在于通过和社会名流的交往来提高自己的社会地位和社会名望。饭店把管理的重点放在尽量满足特权阶层的虚荣心和各种特殊需求上。“顾客总是对的”这句口号在当时只是反映了饭店服务人员和所接待的对象在社会地位上相差悬殊。豪华饭店时期饭店大多是独立经营,经营权和管理权出现了逐步分离,但经济效益却被认为是次要的。饭店收费昂贵只是为了将接待对象限制于富有的上流阶层,并不进行经济核算和合理化经营。

三、商业饭店时期

商业饭店时期开始于20世纪,这个时期的典型代表国家是美国。20世纪初,资本主义生产力有了飞跃发展,世界范围的商品贸易和经济交往活动大量增加,只供特权阶层使用的豪华饭店已远远不能满足商务往来大量增长的需求。1908年,被称为“饭店管理之父”的斯塔特勒在美国纽约州布法罗市建造了第一座商业饭店。斯塔特勒在饭店设施的建造、饭店管理的方法和服务的细节上都有许多独到的见解。斯塔特勒给饭店的300间客房都配备了浴室,铺设了通向每一间客房的供排水、暖气和输电线管道,这些管道被后人称为“斯塔特勒管道”。斯塔特勒给每间客房内部安装了电话和标准壁橱,给浴室安置了穿衣镜和毛巾钩,在客房里安置了床头灯,提供客用的文具纸张。斯塔特勒这些开创性的措施在当今仍然是客房标准间基本模式的组成部分。该饭店被称为美国饭店业发展的第一个里程碑,推动全美饭店业的蓬勃发展。20世纪初,美国出现一些豪华酒店,如纽约广场饭店(Plaza),至今仍称得上美国的一流饭店。由于美国对外开放政策的影响,世界各国旅游者和企业家,以及社会名流都纷纷前往美国,使其旅游业和饭店业发展极为迅速。正因如此,一些投资饭店的老板在建设饭店上不惜资本,将饭店装饰得十分时髦、阔气,店内陈设高档,十分讲究,食品也做得精美。20世纪20年代以来,美国不仅一些大中城市纷纷建起许多规模较大的饭店,一些小城市也纷纷建设饭店。一部分投资家向政府和社会呼吁,如果没有现代化饭店设施,将极大损害城市的形象。

商业饭店时期饭店管理发生了根本性变革:运用科学的管理方法,将图表、数字等定量管理手段运用到饭店管理中;第一次明确了饭店的产品就是服务,讲究服务质量,努力提高服务效率,在饭店建立标准化服务设施和实程序化服务;实行经济核算,追求经营的合理化;努力降低成本,使饭店价格能够适合中产阶级消费水平;设施不再追求豪华,而把目标放在如何使顾客感到舒适上。

四、现代新型饭店时期

新型饭店时期始于20世纪中叶。第二次世界大战以后,随着世界经济的恢复和发展,旅游业作为一个新兴产业在世界崛起。不仅商务旅游日趋活跃,观光旅游、度假旅游的发

展速度更为惊人,并逐渐取代商务旅游成为世界旅游的主体客源市场。随着人们收入水平和消费水平的提高,旅游开始普及化。社会的低收入阶层诸如退休职工、学生和家庭妇女也加入了旅游者的行列。饭店的主要接待对象从商务旅游者转向了以观光、度假为目的的广大普通旅游者。在新时期,采取连锁经营方式的饭店集团逐渐取代了传统的独家经营的饭店而占领了世界饭店业的统治地位。种类繁多的各种类型的饭店如雨后春笋般不断涌现,其中以汽车旅馆的出现为代表。在美国,汽车旅馆的数量占到饭店总数的40%。战后在世界饭店史上具有历史意义的人物要数希尔顿饭店集团的创始人康拉德·希尔顿和假日饭店集团的创始人凯蒙斯·威尔逊。希尔顿饭店集团迅速扩展,成为左右战后美国饭店市场的饭店连锁经营网之一。威尔逊所创建的假日集团曾经是世界上最大的饭店集团。正如斯塔特勒采取的改革措施对饭店业的发展做出了历史性贡献一样,威尔逊在每间客房首次配备了彩色电视机和制冰机,通过互助形式免费向客人提供冰块。新型饭店时期的另一个重要标志是饭店的服务功能越来越健全,一个功能健全的饭店成了城市中的购物中心、娱乐中心、健身中心、社交中心和度假中心。饭店集团占据着越来越大的市场。

饭店经营规模越来越大,包含两方面的含义。一是指单个饭店的经营规模越来越大,如单个饭店从原有的几十间客房发展到几百间客房的大饭店,进而发展到几千间客房的超级饭店。例如,1996年美国拉斯维加斯市的MGM Grand Hotel&Theme Park拥有5 005间客房,Ex-calibur拥有4 032间客房,Flamingo Hilton拥有3 642间客房,Las Vegas Hilton拥有3 174间客房,The Mirage拥有3 049间客房。二是指饭店集团拥有越来越多的连锁店,如某个饭店集团从几十个连锁饭店发展到几百个甚至上千个连锁饭店。20世纪50年代初,隶属于美国泛美航空公司的洲际饭店集团的出现,标志着现代饭店集团开始迈出国际化步伐。该集团在20世纪60年代初,已经在巴西、乌拉圭、智利、墨西哥、委内瑞拉、哥伦比亚、古巴等地都有饭店。到20世纪80年代,该集团的饭店已遍及50多个国家和地区。20世纪60年代以来,在洲际饭店集团向海外扩张发展的推动下,美国一批规模较大的饭店集团,如诺特饭店集团、假日饭店集团、谢拉顿饭店集团、韦斯汀饭店集团和凯悦国际饭店集团等纷纷向海外扩张,带动了海外饭店所在国的饭店业的发展,使饭店业成为第三产业中影响最大的服务行业。上述这些饭店集团经营规模巨大,在全世界拥有上千家连锁分店,如假日饭店集团就拥有2 700多家连锁分店,遍及50多个国家。1985年,世界上最大的50家饭店集团拥有200多万间客房,占世界客房总数的18%左右。1995年,世界上最大的20家饭店集团拥有270多万间客房,占世界客房总数的20%以上。这充分说明,饭店集团规模越来越大,饭店业集中化趋势十分明显。纵观世界现代饭店的发展趋势,呈现出三个显著特征:一是饭店集团(联号)的兴起,它以经营规模和经营实力参与饭店市场的竞争,并在竞争中获得市场占有率;二是饭店朝着高档次、高质量的方向发展,它以饭店装饰的豪华程度、设备设施水平、服务项目和服务质量等综合优势而赢得客源市场的优势地位;三是以管理公司为纽带,以饭店集团为核心来发展跨国连锁饭店群体,从而确立市场的竞争优势,不断创新饭店经营模式。

从世界饭店业发展史我们可以看出,饭店是伴随着商品经济的产生而产生,随着商品经济发展成熟又不断地扩大和完善起来的。从早期的简陋型饭店到现代的新型饭店,饭店的规模、服务项目和服务水平以及管理的方法和手段都发生了根本性变化。这种变化也反映了随着时代的不同,饭店接待对象的转换。适应生产力发展水平和顾客的需求倾向而不断地进行变化和革新是饭店业兴旺发展的历史必由之路。

第三节 我国饭店业的发展

一、我国饭店业发展历程

中国有五千年文明史,据记载,中国早在春秋战国时期就出现了大量的民间旅店以及官办的驿馆。到了汉唐时期,中国对外政治、经济、文化交往不断扩大,往来于丝绸之路上的商旅络绎不绝,沿途设有很多驿站客舍。著名唐诗“渭城朝雨浥轻尘,客舍青青柳色新。劝君更尽一杯酒,西出阳关无故人。”就是对当年丝绸之路上阳关客舍景色和情调的形象刻画。宋明时期,中外贸易更加繁荣,中国对外海运通道开通,在广东、福建、浙江等沿海口岸设置了“蕃坊”,其作用相当于现代接待外宾的宾馆。清代以后,随着帝国主义列强的入侵以及民族资产阶级的兴起,沿海和内地的一些大中城市相继兴建了许多规模较大和设备豪华的旅馆,附设有中西餐厅、酒吧间、舞厅等。19 世纪初外国资本侵入中国后,刺激了中国民族资本向饭店业投资,开始出现大量西式饭店。此后,从民国开始,各地相继出现了一大批具有“半中半西”风格的新式饭店。这些饭店在建筑式样、设备、服务项目和经营方式上都受到了西式饭店的影响,一改传统中国饭店大多庭院式且以平房建筑为主的特点,采用楼房形式,建筑里面有长长的走廊,两侧是整齐的客房。1900 年建成的北京饭店和六国饭店(今天的华风宾馆)都属于这一类,不同的是北京饭店外面的柱廊带有明显的法式特征,而六国饭店则是英国人的杰作。这时期比较有名的饭店还有翠明庄、远东饭店、德国饭店等,这些饭店有些还在使用,有些已移为他用,还有些则已消失在城市的尘埃中。

新中国成立后,随着国民经济的恢复和发展,全国大中城市普遍新建和改建了一大批宾馆、饭店和高级招待所。1954 年,中国国际旅行社成立,1964 年,中华人民共和国国家旅游局(简称国家旅游局)成立。这些宾馆、饭店和招待所一方面接待国内公务来往的重要客人,另一方面也接待同我国建交的友好国家的参观访问团体和个人及一部分自费旅游者。由于当时的体制和经济等原因的限制,这个时期的饭店业无论是设施设备水平,还是管理观念和方法手段上,都与现代饭店的概念相差甚远。而新中国成立后,北京市建成的第一座高楼恰恰是一个饭店建筑。1952 年,在新中国筹备“亚洲及太平洋区域和平会议”时,51 岁的杨廷宝从政务院接受了和平宾馆的设计任务。新建筑简洁、大方、朴素而明朗,在此后的近 30 年中,它是北京唯一具有完整意义的高层现代建筑。

从 1978 年改革开放至今,中国旅游饭店管理的发展大体上可以划分为两个阶段。

从 1978 年到 20 世纪 80 年代末,中国饭店业属于起步阶段。中国打开国门伊始,大量的外国游客拥入,中国原有的饭店业从规模、设施设备水平到管理水平都无法适应这种国际旅游新局势,因此在全国兴起了对原有涉外饭店进行全面装修改造的热潮。另一方面,大批按照国际标准建造的新饭店拔地而起。在起步阶段,中国的饭店业处于供不应求的市场环境,在中国各个旅游热点城市常常出现客人来了无地方住宿的尴尬局面。在这段时间里,在经济体制和管理思想上饭店业产生了两个转变,即从行政事业单位向企业单位转变,从传统的招待型管理向现代的经营型管理转变。

从 20 世纪 90 年代开始,中国饭店进入了起飞阶段。按照市场经营管理观念管理的并且设施设备水平达到国际标准的新建饭店构成了中国饭店业的主体。这时中国饭店业从卖方市场转入了买方市场,从供不应求转向了供过于求。饭店行业市场竞争加剧,而竞争

促使中国旅游饭店业服务质量显著提高,中国饭店业涌现出一大批优秀的管理人才。以中国人自行管理的五星级饭店白天鹅宾馆加入世界一流酒店组织(The Leading Hotel of the World)为标志,中国人已经向世界证明了自己有能力管理好世界一流的豪华酒店。这个时期管理观念出现的显著变化是从封闭型管理转向开放型管理。饭店管理者的眼光从饭店内部客源身上转向了整个社会消费市场,国内旅游客源市场所占的份额在逐年上升。

二、我国饭店业发展动态

(一)由规模扩张向结构调整的方向发展

其表现形式为:产品经营向资本经营发展,饭店向集团化发展。

1. 产品经营向资本经营发展

饭店经营涉及三个层次:

(1) 直接经营

直接经营指以客房、餐饮、娱乐等形式对外直接经营,属于传统的主体产品经营。

(2) 整合经营

整合经营指根据饭店的特点、功能性质,结合直接经营,挖掘潜在的经济效益。它是直接经营的延伸和升级,如饭店将其控制的洗衣房、车队、面包房向社会开放,提供服务。

(3) 资本经营

资本经营指将其饭店资本如饭店的房地产、资金、人才、商誉(品牌)等有形、无形资产作价,通过产权交易,对资产的存量和增量进行管理,为企业带来最大利润的一种经济活动。

这三个层次的经营,从实质上看都是通过资本的运动来推动资源的合理化配置,从而实现最大利润。在目前的情况下,直接经营和整合经营已不能适应旅游饭店业的大规模发展和激烈竞争,只有资本经营才是促进饭店业持续发展、使之具有较强竞争能力的最优途径,是迅速扩大企业规模、实现社会化经营的捷径。美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖获得者乔治·斯蒂格勒指出:没有一个公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的。例如,美国喜来登集团便是靠资本经营成功的典范。国家旅游局原局长何光暉在“旅游企业股份制改造研讨会”上指出:实行股份制,实现股票上市,是实现现代企业制度的一个重要途径。这明确地表明国家鼓励旅游企业实行资本经营。事实上,中国旅游饭店的资本经营的步伐正在加快。如假日集团已制定出到2010年在中国收购或参与管理100家饭店的目标。

2. 饭店向集团化发展

社会化大生产客观上要求在全社会范围内实现资源的优化配置,使人流、物流、资金流、信息流能够自由畅通、自由组合,这就要求分工与协作的高度统一,这是饭店集团化发展的大前提。在我国当前情况下,我国旅游饭店涉及各行各业,投资主体多元化,投资目的纷杂,管理混乱,各自为政,重复投资严重,布局不合理等一系列问题,已使我国旅游饭店业到了非改造不可的地步,这是饭店集团化的现实动因。饭店的集团化经营是实现其规模效益,在激烈的竞争中站稳脚跟的一种极为有效的经营形式。许多投资者只顾眼前利益,盲目投资,致使我国饭店业总体上存在数量大、规模小、经济效益不高、产品单一、功能不足等弱点。在人们的旅游需求日趋多样化的今天,这些都成为饭店发展的致命问题,使其只有

极其有限的竞争力。而实行集团化经营,扩大饭店的规模和产品功能,满足客人食、住、行、游、购、娱等多种需求,提供客人办公、休闲、交际、商务、交通等服务就能为饭店赢得利润。组建饭店集团可以形成强大的促销优势。一个大的饭店集团拥有雄厚的资金、优秀的人才和非凡的开拓市场的能力,它能够利用企业自身优势,抓住各种机会,进行整体形象的促销,降低成本,使各饭店均能受益。饭店间通过网络预订可以控制客源的流向,从而进行更直接、更有效的促销,获取最大利润。

应当指出的是,实行资本经营和饭店集团化并不矛盾,而是紧密结合在一起的。组建现代化饭店集团正是为了实现资本经营,而资本经营的最终实现方式之一就是饭店集团化,二者是相辅相成的。

(二) 新鲜业态竞相出现

随着饭店业的发展,面对消费者需求的个性化、特色化的需求,我国的饭店业呈现了多种新鲜业态,这表明饭店的经营者管理者在激烈的市场竞争中的应变之道。打破单一传统的服务形式、千篇一律的设施设备和模式化服务,追求管理和服务上的个性化。

1. 绿色观念

20世纪90年代中期,国外的绿色饭店观念传入中国。“绿色行动”首先是从北京、上海、广州等一些大城市的外资酒店、合资酒店和一些由国外管理集团管理的旅游酒店开始实施。创建绿色饭店不仅是酒店效益和形象的需要,更是中国饭店业可持续发展的需要。

21世纪国际旅游企业之间的竞争将是文化的竞争,中国饭店之间的竞争也将是文化的竞争。绿色饭店运动通过市场壁垒影响饭店产业结构,并在管理理念中加入人文关怀的色彩,不仅是在所提供的服务上打上文化标签或在提供服务的过程中带有文化的色彩。随着国际化竞争的进一步加剧和更多新型的酒店进入市场,那些率先加入到创建绿色饭店运动中的饭店企业应制定有效的应对策略来保持领先优势。在2004年前后,有饭店率先号召行业开展“不备六小件”的活动,全国掀起一阵热潮。此方案的内容是如果顾客不提出特殊要求,饭店将不提供被业内人士称为“六小件”的牙刷、牙膏、拖鞋、梳子、洗发水和沐浴液。卫浴用品为安全健康的环保产品,客房内空气质量经检测达到或超过国家标准,无装修、装饰污染,设立必要的措施和控制办法,确保客人的人身和财产安全。积极采用节能、节水设备。

2. 主题饭店

主题饭店最早兴起于美国。1958年,加利福尼亚的玛利亚客栈首先推出12间主题客房,随后发展到109间,成为当时最具有代表性的主题饭店。现在,美国赌城拉斯维加斯被称为“主题饭店之都”。统计数据显示,世界最大的16家主题饭店中,拉斯维加斯有15家,主题是拉斯维加斯各饭店的灵魂和生命。

主题饭店往往运用所在地域的自然、人文或社会元素作为主题,表现出独到的文化内涵与魅力,风格突出。为了吸引高端的目标客源,让客人获得新奇、刺激和欢乐的感受,带给客人以难忘的经历,越来越多的饭店向个性化的方向迈进。创造体验是主题饭店产品的核心,怎样与顾客共同创造体验消费的价值、如何创造与管理体验是主题饭店产品开发的困惑。施密特(Bernd Schmitt)的《客户体验管理》中给出了三个解决方案:①体验要有“触点”,饭店必须学会分析顾客注意、比较、挑选、决定、购买、往返、使用、更新等全程消费步骤,并从中找到最有可能激发顾客关注与参与的“触点”;②体验要有界面,有形、有声、有色的顾客界面是体验的展示舞台;③体验要有料,体验从不与产品效能相割裂,卓越的体验是

产品功能的升华与超越,而非两者的剥离与分裂。体验管理最困难之处在于找到顾客体验的灵感。如深圳华侨城的中国第一家以“水”为主题的五星级饭店——威尼斯饭店,具有浓郁的地中海风情和威尼斯水城文化;广州长隆饭店,建在长隆野生动物世界、香江野生动物世界中,其装修设计无不显示“人与动物、人与自然和谐共处”的主题概念,为饭店经营的概念创新提供了一个新的范本。

3. 高科技的运用

饭店设备和产品的数据化、网络化和虚拟化带来全新的服务和经营方式,彻底改变人们眼中传统饭店的印象。例如,客房的门锁钥匙可以集钥匙、消费卡、储值卡、停车卡、贵宾卡于一身,实现饭店内的一卡通。又如自助式前台,客人可以用设在大堂的终端进行服务项目和消费费用的查询,办理入住或结账的手续,既节省经营者的人工成本和管理成本,对消费者来说也是新鲜的体验和便捷的服务。在饭店业竞争激烈的今天,如何借助现代科技,实现现代化管理,使饭店经营管理一体化,是现代饭店管理成功的关键之一。先进的科学技术为饭店提供了全面科学化、数字化、效率化和人性化的管理。在高科技运用方面,北京的嘉里中心饭店做出了典范。在其开业伊始,就为客人提供了最先进的网络设施。其所有的宴会厅、多功能厅和客房实现免费宽带上网。此类设施的提供深受客人的认可,嘉里中心饭店也因此成为许多大型 IT 技术会议组织者的首选。

4. 装饰装修的多元化

饭店业一直以来都是与高端时尚相结合,通过融合不同时期的多种风格,创造独树一帜的外观及内在来吸引客人。如在住宿方面,除强调安全卫生外,人们的心理感受和情感需要也被提到了更高的地位,这也给饭店的管理者带来了挑战:客房的家居装饰的概念引用;洗手间采用玻璃结构;浴室愈加舒适豪华,愈加人性化;窗帘也用特色的装饰和色彩等等。装潢设计思路要紧跟饭店经营方式和服务方式的改变,不只是时尚的运用,更是要创造出文雅高尚的设计感,结合客人的舒适感,营造出更加多元、丰富的饭店格局。

第四节 饭店的等级与类型

一、饭店的等级

(一) 国际上通用的等级划分标准

为了便于游客进行选择,国际上通行以星级为标志对饭店划分等级。世界上大多数国家饭店划分为五个星级。一星级饭店和二星级饭店为经济型,三星级饭店为舒适型,四星级饭店为豪华型,五星级饭店为超豪华型。

1. 一星级饭店

一星级饭店设备简单,具备食、宿两个最基本功能,能满足客人最简单的旅行需要。

2. 二星级饭店

二星级饭店设备一般,除具备客房、餐厅等基本设施外,还有购物、邮电、美容等综合服务设施,服务质量较好,属于一般旅行等级,符合经济能力中下等的旅游者。

3. 三星级饭店

三星级饭店设备齐全,不仅提供食宿,还有会议室、游艺厅、酒吧间、咖啡厅、美容室等

综合服务设施。三星级饭店适合中等经济水平旅游者,在国际上最受欢迎,数量较多。

4. 四星级饭店

四星级饭店设备豪华,综合服务设施完善,服务项目多,服务质量优良,室内环境具有艺术性,提供优质服务。客人不仅能够得到高级的物质享受,也能得到很好的精神享受。四星级饭店适合上层旅游者和公务旅行者。

5. 五星级饭店

这是最高等级的旅游饭店。五星级饭店设备十分豪华,设施更加完善,除了房间设施豪华外,服务设施齐全,有各种各样的餐厅,较大规模的宴会厅、会议厅,综合服务比较齐全,是社交、会议、娱乐、购物、消遣、保健等活动中心。五星级饭店的客源主要是政府高级官员、社会名流、跨国公司商务人员、企业老板、上层管理人员、高级技术人员、著名学者等。

(二) 星级饭店的审批

评定饭店星级的依据分为两个方面:一方面是饭店的硬件设施,包括饭店的建筑、外观、设施、装潢、布局、面积、环境等因素;另一方面是饭店的软件,包括饭店的服务质量、管理水平、人员素质水平、顾客满意程度等因素。

我国经过多年的酝酿筹备,在参照国际饭店星级标准的基础上编纂的行业标准《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定》于1988年9月1日正式开始实行。1993年,正式出台国家标准《旅游涉外饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308-1993)。十多年来,饭店星级评定标准历经数次修订,国家旅游局也制定了许多配套措施保证其健康有序发展,2004年7月1日,新版旅游饭店星级划分与评定设立了新的星级饭店等级——“白金五星”。“白金五星”酒店的定位处于酒店业金字塔的顶端,在总体数量上控制得极为严格。根据新的标准,酒店要获得“白金五星”须先符合以下7个必备条件:已具备两年以上五星级酒店资格,地理位置处于城市中心商务区,对行政楼层提供24小时管家式服务,整体氛围豪华气派,内部功能布局与装修装饰与所在地历史、文化、自然环境相结合等。此外,还需要在6项参评条件中至少达标5项,6项标准分别为:普通客房面积不小于36平方米;有符合国际标准的高级西餐厅、可以提供正规的西式正餐和宴会;有高雅的独立封闭式酒吧;有可容纳500人以上的宴会厅;国际认知度极高,平均每间可供出租客房收入连续3年居于所在地同星级饭店前列;有规模壮观、装潢典雅、出类拔萃的专项配套设施。

截至2004年底,全国共有星级饭店10 888家,比上年末增加1 137家,增长11.7%;拥有客房123.79万间,比上年末增加24.50万间,增长24.7%;拥有床位236.66万张,比上年末增加47.89万张,增长25.4%。全国共有:五星级饭店242家,共有8.74万间客房,占全国星级饭店客房总数的7.1%;四星级饭店971家,共有22.22万间客房,占全国星级饭店客房总数的17.9%;三星级饭店3 914家,共有49.54万间客房,占全国星级饭店客房总数的40.0%;二星级饭店5 096家,共有39.08万间客房,占全国星级饭店客房总数的31.6%;一星级饭店665家,共有4.21万间客房,占全国星级饭店客房总数的3.4%。

饭店的硬件和软件都具有先天性因素和后天性因素。饭店的硬件以先天性因素为主,因为饭店的位置、环境、建筑一旦确定,改变的可能性就很小。饭店的硬件经过重新设计装修也会发生很大变化。同时,保养和维护是饭店的硬件设施完好无损的关键因素。饭店的软件以后天性因素为主,饭店的人员素质、管理水平经过努力可以不断得到提升。

在中华人民共和国境内,正式开业一年以上的旅游涉外饭店,均可申请参加星级评定,

其审批程序如下。

(1) 饭店经营者向国家或地方旅游主管部门提交饭店评定等级申请书。

(2) 国家和地方饭店星级评定机构人员到申请定级的饭店进行调查和检查。按饭店星级必备条件与检查评分相结合的综合评定法确定饭店的星级。使用的文件有：评定旅游涉外饭店星级的规定；设施设备评定标准；设施设备的维修保养及清洁卫生评定标准及检查表；服务质量评定标准及检查表；宾客意见评定标准及评定表；旅游涉外饭店星级评定检查员制度。

(3) 国家旅游主管部门饭店星级评定机构征求地方饭店星级评定机构的意见，做出最后的定级决定。定级决定应指出饭店的名称、地址、所定等级、饭店的客房和床位数量及接待能力。

(4) 饭店接到定级通知后，凭营业执照向当地旅游主管部门领取国家旅游主管部门统一发的旅游涉外营业许可证。饭店星级标志由国家旅游局饭店星级评定机构统一制作。

相关链接：

白金五星评定标准

2003 年 12 月 1 日颁布、2004 年 7 月 1 日实施的新版《旅游饭店星级划分与评定》(GB/T14308-2003)标准中设立了白金五星，它是中国自 1988 年出台饭店星级标准以来，首次出现自行设计的标准。白金五星的酒店缀有五颗星的标牌将选用白金色。

白金五星饭店有 7 个必备条件、具备 6 项参评硬条件中的至少 5 项、在 74 项选择项目中具备 37 项。

1. 7 个必备条件

- (1) 已具备两年以上五星级酒店资格；
- (2) 地理位置处于城市中心商务区或繁华地带，交通极其便利；
- (3) 建筑主题鲜明，外观造型独具一格，有助于所在地建立旅游目的地形象；
- (4) 除有富丽堂皇的门廊及入口外，饭店整体氛围极其豪华气派。
- (5) 有位置合理、功能齐全、品味高雅、装饰华丽的行政楼层专用服务区，至少对行政楼层提供 24 小时管家式服务；
- (6) 饭店内主要区域有温湿度自动控制系统，各类设施设备配备齐全，品质一流；
- (7) 内部功能布局及装修装饰能与所在地历史、文化、自然环境相结合，恰到好处地表现和烘托其主题氛围。

2. 具备 6 项参评硬条件中的至少 5 项

- (1) 所有客房面积均在 36 平方米以上；
- (2) 具有一个 100 平方米以上的室内游泳池；
- (3) 具有层高 5 米、可容纳 500 人以上、布局合理、装饰豪华、格调高雅、符合国际标准的高级西餐厅，可提供正规的西式正餐和宴会；
- (4) 有位置合理、装饰高雅、气氛浓郁的独立封闭式酒吧；
- (5) 国际认知度极高，平均每间可供出租客房的收入连续三年居于所在地五星级饭店前列；