

游兴 编著

鹭江出版社

现代饭店管理大全

中外饭店管理发展前景

饭店基本概念

饭店筹备期工作管理

饭店管理方法

总经理责任制



98
F719
392

2

现代饭店管理大全

游兴 编著

XAJ38/06



鹭江出版社

1998年1月·福州



3 0027 3180 4

〔闽〕新登字 08 号

现代饭店管理大全

游兴 编著

*

鹭江出版社出版发行

(厦门市莲花新村香莲里 15 号)

福州金龙印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 19 491 千字

1998 年 1 月第 1 版

1998 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—2000

ISBN 7-80610-577-8

F·49 定价: 29.80 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

目 录

绪论	(1)
第一章 中外饭店管理发展前景	(2)
第一节 中外饭店发展概况	(2)
第二节 西方饭店发展论述	(7)
第二章 饭店管理基本概念	(14)
第一节 饭店的种类	(14)
第二节 饭店的级别	(16)
第三节 饭店的设置与美感	(20)
第四节 饭店的组织机构	(24)
第五节 饭店的管理艺术	(26)
第三章 饭店筹备期工作管理	(34)
第一节 饭店筹备期的管理方法	(34)
第二节 饭店筹备期的成本测算	(39)
第三节 饭店筹备期的人事管理	(40)
第四节 饭店筹备期的组织结构	(45)
第四章 饭店管理方法	(46)
第一节 管理定义	(46)
第二节 管理特点	(47)
第三节 科学管理	(48)

第四节 行政管理	(50)
第五章 总经理责任制	(54)
第一节 总经理的职责	(54)
第二节 秘书的职责	(60)
第三节 行政管理会议	(63)
第六章 前厅部服务项目	(70)
第一节 订房服务	(70)
第二节 接待艺术	(77)
第三节 管理人员职责	(85)
第四节 总台服务处	(88)
第五节 总台的问讯服务	(96)
第六节 总台的其他服务	(98)
第七章 客房管理	(102)
第一节 客房管理原则与制度	(102)
第二节 客房在饭店中的地位 and 作用	(109)
第三节 客房管理与检查制度	(112)
第四节 客房商品价格制定	(116)
第五节 客房服务与旅客心理要求	(133)
第六节 客房设备用品保管	(140)
第七节 客房劳动管理任务	(143)
第八节 客房部门财务核算	(147)
第八章 餐饮服务管理	(152)
第一节 餐饮部工作程序	(152)
第二节 经营餐厅的特点	(159)
第三节 餐厅分类	(161)

第四节	餐饮部各级管理人员职责·····	(164)
第五节	中餐的规格与服务标准·····	(175)
第六节	西餐的规格与服务标准·····	(188)
第七节	自助餐的特色·····	(205)
第八节	酒会的设计与服务·····	(209)
第九节	咖啡厅、茶室的服务标准·····	(214)
第十节	宴会的特点·····	(219)
第十一节	酒吧的服务要求·····	(228)
第九章	饭店商品管理 ·····	(235)
第一节	营业部各级管理人员职责·····	(236)
第二节	业务部各级管理人员职责·····	(242)
第十章	饭店的工程系统管理 ·····	(246)
第一节	饭店的保养与修缮·····	(246)
第二节	水源供应和排泄·····	(247)
第三节	热力系统·····	(248)
第十一章	人事劳工管理 ·····	(249)
第一节	档案保管·····	(250)
第二节	招收员工·····	(250)
第三节	面试员工·····	(252)
第四节	安排员工·····	(253)
第五节	培训员工·····	(254)
第六节	劳保安全·····	(255)
第七节	工资福利·····	(257)
第八节	保持联系·····	(257)
第十二章	交通服务管理 ·····	(259)

第一节	车辆的保管和使用·····	(259)
第二节	各级管理人员及司机职责·····	(262)
第十三章	财务管理 ·····	(268)
第一节	财务核算管理·····	(268)
第二节	财务管理的重点·····	(276)
第三节	财务人员及各岗人员职责·····	(280)
第四节	采购部管理人员及各岗职责·····	(292)
第五节	物业管理及各岗职责·····	(295)
第十四章	饭店管理的组织功能 ·····	(302)
第一节	组织程序·····	(302)
第二节	传统组织理论依据·····	(304)
第三节	现代组织理论发展趋势·····	(311)
第十五章	饭店管理的决策功能 ·····	(313)
第一节	决策的概念·····	(313)
第二节	决策的分类·····	(314)
第三节	决策的过程·····	(315)
第四节	决策知识和信息·····	(316)
第五节	决策者的个人风格·····	(316)
第六节	集体决策·····	(317)
第七节	在什么情况下运用集体决策·····	(319)
第八节	决策常用的技术·····	(320)
第十六章	饭店管理的领导艺术 ·····	(324)
第一节	领导的定义和功能·····	(324)
第二节	领导的类型及其效应·····	(327)
第三节	领导艺术及其心理依据·····	(330)

第四节	领导才能·····	(333)
第五节	领导能力·····	(335)
第六节	领导如何调动员工的积极性·····	(337)
第十七章	饭店室内管理 ·····	(343)
第一节	室内环境艺术和布局装潢原则·····	(343)
第二节	室内环境与布局装潢处理手法·····	(346)
第三节	室内卫生操作规程·····	(351)
第四节	室内服务礼节礼貌·····	(355)
第五节	室内服务常用英语会话·····	(366)
第十八章	饭店绿化管理 ·····	(399)
第一节	饭店绿化场所与要求·····	(399)
第二节	绿化工程部的管理·····	(403)
第十九章	饭店前厅部日常服务管理 ·····	(409)
第二十章	饭店劳动管理 ·····	(418)
第二十一章	饭店前厅部情报资料管理 ·····	(424)
第二十二章	客房部商品服务管理 ·····	(431)
第一节	商品生产要求·····	(431)
第二节	客房部门经济合同·····	(436)
第三节	客房商品生产的组织·····	(445)
第四节	客房商品生产成本测算·····	(451)
第五节	客房商品生产原始记录·····	(462)
第二十三章	管家与管事职责范围 ·····	(469)
第一节	清洁卫生·····	(469)
第二节	各级管理人员职责·····	(473)
第三节	洗碟间的工作规范·····	(475)

第四节	管事人员的职责.....	(477)
第二十四章	保安与消防管理	(481)
第一节	保安工作范围.....	(481)
第二节	治保管理人员职责.....	(484)
第三节	防火与防盗.....	(491)
第四节	消防人员职责.....	(494)
第二十五章	旅馆(饭店)法规	(500)
第二十六章	现代饭店管理模式.....	(514)
第一节	中外合营饭店内控制度.....	(514)
第二节	饭店产品质量的重要性.....	(525)
第三节	服务质量是饭店经营的生命.....	(531)
第四节	饭店(酒店)计算机使用.....	(535)
第五节	饭店公关策划.....	(540)
第六节	饭店管理人员队伍素质.....	(546)
第七节	饭店管理现代观念.....	(550)
第二十七章	饭店员工守则	(553)
第二十八章	饭店员工管理和待遇	(565)
第一节	员工的初期管理.....	(565)
第二节	员工的培训和教育.....	(570)
第三节	员工的福利保障.....	(577)
第二十九章	饭店动力管理和使用	(580)
第三十章	饭店业发展趋势	(595)
第一节	饭店发展远景.....	(595)
第二节	提高饭店经济收入的对策.....	(596)

绪论

饭店(Hotel)一词来源于法语,原指招待贵宾的乡间别墅,在港澳地区及东南亚地区被称为“酒店”,在台湾省被称为“饭店”,在中国大陆被称为“饭店”、“酒店”、“宾馆”、“旅店”、“旅馆”等,名目繁多,不一而足;但在西方则统一称为“Hotel”。为了方便读者起见,我在本书中将几种名称统一称为“饭店”,因为它们同属于一个概念。

饭店是在古时候的“亭驿”、“客舍”和“客栈”的基础上,随着人类的进步,社会经济的发展,科学、文化、技术和交通的发达而发展起来的。现代社会经济的发展,带来了世界旅游业的兴旺,饭店业也随之迅速发展起来,而且是越来越豪华、越来越现代化。

我国饭店的起源很早,以前叫旅馆、客店、客栈等。饭店业是一种非常古老的行业,远在3000多年前的殷代就出现了。当时官办的“驿传”,就是专供传递公文和来往官员居住的旅馆。到了周代,为了便于71个诸侯国向王室纳贡和朝见,在交通要道处,修筑了供客人投宿的“客舍”。《周礼·遗人》中记载:“凡国野之道,十里有庐,庐有饮食。”周王室还设“庐氏”的官员来管理客舍。春秋时,由于民间商人日益增多,商业性“客馆”不断涌现。战国时各地都有民营的“客舍”,并有严格的住宿制度,如规定:“旅店不能收留没有官府凭证的人住宿,否则,店主连坐。”楚国的官方旅行凭证是青铜制成的如龙似虎的“龙爷”和“虎爷”。它是我 国最早的住宿证明。

第一章 中外饭店管理发展前景

第一节 中外饭店发展概况

唐、宋、元、明、清时期，旅馆业得到较大的发展。唐朝国力强盛之时，曾与外国不断来往，进行文化交流和通商，促进了旅馆业的繁荣，沿途建立了许多旅馆。那时还有一种旅馆叫做“驿站”，主要是接待过往的骑马客人。因为当时马是主要交通工具，客人出外旅行骑马，官方信使也是骑马。驿站除了让客人安歇之外，还须将马带至马厩过夜，并喂以饲料。唐太宗曾下诏令京城为朝见官员建造邸第 300 办两种。“邸店”曾于唐代传到了日本。

宋朝出现名称众多的“四方馆”、“都亭驿”、“同文馆”、“大同馆”、“来宾馆”、“朝天馆”、“都亭西驿”等等旅馆，并出现专为客商存货的“塌房”，即货栈。《水浒传》中林冲发配时，路上住了多家旅馆，店里不但提供客房，还提供酒菜饭食，晚上还有热水洗身，可见那时旅馆已由单一的住客服务发展为能提供多种综合服务。

元朝时全国各地均设置站赤，全国共有 1383 处之多。明朝在北京设置“四夷馆”，招待国内各兄弟民族和外国使者，并允许在馆内贸易。在上海县城内也曾设有“客栈”。清代，有专门接待蒙古贸易商队的“骆驼店”、“货栈”，北京还出现“鸡毛小店”，即这种小店的幌子上常挂根鸡毛。清朝皇帝的“承德避暑山庄”，慈禧太后修建的“颐和园”，应属较为豪华的宾馆了。

在古罗马，旅馆通常是建在公路边，给皇帝的信使提供住宿；古希腊的旅馆则多数由奴隶或战俘来经营；意大利古城庞贝的出土文物显示了几千年前的旅店模式；在古中东，如埃及等国，建有“商队旅馆”，给那些在沙漠中长途跋涉的商队客人提供住宿。

在中世纪的欧洲，旅行出外的人尚不多，人们大多住在相互隔离的社区里。旅行者在途中只好露宿于田野，或在贵族的城堡里过夜。十字军东侵刺激了旅馆业的发展，旅馆成为下层人民和中产阶级活动的社会中心。由于城镇与村庄之间距离甚远，其中还有森林或田野相隔，盗匪便在途中拦路打劫，旅行者都成群结队地外出，到了晚间，便去旅馆投宿。旅馆不仅成为他们食宿之处，也是他们躲避盗匪之所。公路上，每隔 10 英里或 15 英里便有一家旅馆。旅馆的客房比较拥挤，一间房摆有数张床，有时客人得两个人合睡一张床，有时则睡于铺在地板上的凉席上。对于尊贵的客人，则可以住人少的客房。

早期英国的旅馆，大约于 11 世纪在伦敦出现，然后向乡间发展，进而发展到全欧洲。这些旅馆的老板，有相当长的一段时间都安于现状，直到美国开拓新大陆，在各大港口兴建旅馆后，才引起他们更新的愿望。1425 年兴建的天鹅旅馆和黑天鹅旅馆便是英国古老的旅馆。现在约有 200 家英国早期的旅馆还在营业中，距今已有 400 年的历史了。这些古老的旅馆，尚能营业到现在，当然经过改建、重建或易名。

与其他国家相比，美国的饭店业发展最快。1794 年，第一座美国式的旅馆叫“城市旅馆”，在纽约正式开业，它拥有 73 间客房，很快便成为纽约的社交中心。此后，美国旅馆如雨后春笋般地在各大城市兴起。1829 年，具有深远意义的特门德饭店在波士顿落成，被誉为第一家现代化饭店，奠定了美国现代化饭店发展的基础。特门德饭店首次创建了大厅，使得客人不用再跑去酒吧登记了。饭店重视私人生活，将客房分为单人房和双人房，同时

每个房间都配有钥匙，保证客人的生活不受干扰；房内放有一个茶杯、水壶、免费肥皂。饭店设有行李服务，并提供法国式的餐食。客房与总台之间设有信号联系系统。饭店的职员都经过精心挑选和训练，均受过服务至上的教育。但美中不足的是饭店没有自来水、暖气和单人浴室。饭店的照明是用汽油灯，店内共有 170 间客房，另加一个 200 餐位的餐厅。

自特门德饭店开业后，更先进的旅馆相继出现。1834 年，阿斯特饭店在纽约建成，共有 309 个房间，客房配有黑桃木制的家具，地上铺有地毯，是第一家“宫殿型”饭店；1848 年，新英格兰饭店在波士顿开业，设有旅客专用的保管箱，替客人保管贵重物品；1875 年，宫殿饭店在旧金山落成，共有 800 个客房，耗资 5000 万美金，被称为当时“世界最大的饭店”，后于 1906 年因地震起火烧毁；1887 年，佛罗里达的旁斯德伦饭店被称为最豪华的饭店；1888 年，加利福尼亚有了第一家豪华的度假饭店——德科罗拉多饭店；1908 年，巴英罗饭店在纽约开张。该饭店增加了不少设施，如防火通道，标准的门锁，全身镜，单人浴室，冰水，免费报纸和文具纸张。300 个客房全部设有浴室，并以“有浴室的客房，房租只有一元半”作为营业标准，薄利多销，适宜普通客人的开支，满足他们的要求，即获成功，扬名遐迩，成为美国现代饭店的楷模。

第一次世界大战的爆发，使饭店业的发展速度减慢。战争结束之后，饭店业又开始兴旺。1912 年，纽约建成麦阿乎饭店，25 层高，共有 1 700 个客房；1919 年，纽约的彭瑟瓦那饭店耗资 1 亿 2 千万美元，拥有 2 200 个客房；1928 年，史蒂文斯饭店在芝加哥建成，耗资 2 亿 8 千万美元，雇用职工有 2 200 人之多，共有 3 000 个客房，至今仍是世界上最大的饭店；1963 年，纽约希尔顿饭店落成，46 层高，共有 2, 131 个客房，雇用员工 21 800 人，馆内共有 12 部高速电梯，还有 4 部扶梯，每小时可运载 5000 人次，全

馆采用 IBM 的系统电脑管理，饭店耗资 5 亿 2 千万美元（不包括土地）。

第二次世界大战中，成千上万的人流离失所，士兵们开赴前线，平民们奔走打工，妻子们随着从军的丈夫行动，商人们出外推销生意，贵族们逃离家园，富人们携款避祸……这些人出外都需要饭店住宿，因而促进了饭店业的发展，使得饭店开房率剧增，达到 95% 的开房率，有的饭店开房率则达 100%。目前遍布全世界的连锁饭店系统约有 270 家，其中较大的有假日旅馆系统，共有 1907 家饭店，35 万多间客房；雷斯特旅馆系统，共有 860 家饭店，77 051 间客房；罗曼达旅馆系统，共有 643 家饭店，92 302 间客房；喜来登旅馆系统，共有 473 家饭店，129 000 间客房，希尔顿旅馆系统，共有 175 家饭店，62 972 间客房。上述旅馆系统除了雷斯特为英国企业外，其余均为美国企业。

总的说来，美国的饭店特点是设施豪华，规模庞大；欧洲饭店的特点则是规模较小，风光宜人，小巧玲珑，服务亲切。比如巴黎的雷兹饭店，是典型的欧洲风格，共有 150 间客房，于 1898 年 3 月落成，至今尚在营业，经久不衰，傲视群伦，是世界十大著名饭店之一。

在讨论饭店发展史时，我们不能不提到公路旅馆，它在饭店业中占有一定的地位，从第二次世界大战以来便崛起在旅馆业中。随着汽车的广泛应用，公路旅馆从本世纪 20 年代开始发展。1925 年，美国加州“里程碑公路旅馆”正式开业，首次使用了公路旅馆这一名词。早期的公路旅馆比较简陋，只有若干个房间，房里有床铺、洗脸盆或浴缸，但都有停车场。旅馆一定是建在公路边，方便过往的客人，这也是“公路旅馆”名称的来历。

第二次世界大战之后，公路旅馆有了较大的发展，但旅馆的规模有限，且多是由一家人来管理的，人们称之为“爸爸和妈妈的经营”——老两口利用自己的退休金买一块土地，建成旅馆，爸

爸负责前台接待和工程保养，妈妈负责客房卫生。

50年代，有两件事情促进了公路旅馆的发展：一是降低了税收，业主能够兴建更多的公路旅馆，也不需交很高的营业税收，有了一定的优惠；二是州际公路法的实行，使得美国各州的公路联为一体，增加了公路旅馆的客量，保证了客源，对旅馆营利起了决定性的作用。

60年代，公路旅馆倾向于豪华，提供各种现代化的设施，诸如空调系统、瓷砖卫生间、地毯、游泳池等。70年代和80年代，公路旅馆持续向前发展，已由原来位于公路边，而逐渐移到市内，客房数量增大，设备豪华，家具时新，使得公路旅馆与市内的商业旅馆难以分别。有的公路旅馆已变成度假旅馆，建于风景区内。现在，公路旅馆已成了连锁系统，是饭店业中的一支劲旅。

中国的饭店业在本世纪以来亦有一定的发展。20年代和30年代，中国有些大城市建起了比较现代化的饭店，如北京的北京饭店（旧楼）、上海的静安宾馆和锦江宾馆，广州的爱群大厦等等。据1939年统计，全国旅游招待所有23家。50年代到60年代，各省市都建有比较高级的宾馆，如北京的钓鱼台国宾馆、友谊宾馆；上海的西郊宾馆；南京的丁山宾馆、双门楼宾馆；武汉的洪山宾馆、东湖宾馆（东湖高级招待所）；杭州的西湖宾馆、西子宾馆；长沙的湖南宾馆；广州的东方宾馆、广州宾馆，等等。

70年代，由于“文革”的影响，旅游事业陷于停滞不前的状态，饭店发展缓慢。截止70年代底，中国各大城市共有饭店203家，客房31788间，床位76192张，可接待外国游客的床位44241张。从1978年开始，中国执行对外开放的政策，有力地促进了旅游事业的发展，大量外国游客涌进中国，饭店供不应求的问题日益严重，引起国家和有关部门的注意，立刻采取了有效的措施。中央和地方主动将一批接待国宾或国家领导人的宾馆和高级招待所改为接待外宾，比如北京的钓鱼台国宾馆，上海的西郊宾馆，杭

州的西湖宾馆，广州的南湖宾馆等等。与此同时，许多老宾馆进行了整顿装修，引进成套进口的客房设备、电脑设备、厨房和餐厅设备等。有的宾馆进行了扩建，在旧楼的基础上增加了新楼，如北京的北京饭店新楼和广州的东方宾馆新楼等。

自从1978年中国推行对外开放政策以来，中外合资的饭店和外商投资的饭店在中国各大城市蓬勃兴起，一批设备一流，操作现代化，管理先进的饭店出现在中国大地上，将中国的饭店业推向一个新的阶段，证明中国的饭店同样具有自立于世界大饭店之林的能力。北京的长城饭店、香山饭店、建国饭店、丽都饭店，南京的金陵饭店，广州的花园酒店、中国大酒店、白天鹅宾馆，都是在此期间建立的。另外，还有北京的国际饭店、上海的静安希尔顿宾馆和郁金香宾馆；西安的华山宾馆等。可喜的是，广州的白天鹅宾馆于1985年被接纳为世界一流酒店组织的成员，跃进了世界先进酒店的行列。到1989年为止，中国共有饭店1496家，客房20多万间。国外将中国这段时间的饭店发展史称为“中国饭店业的繁荣时期”。

中国地大物博，历史悠久，风光旖旎，山河壮丽，名胜诸多，具有巨大的旅游开发潜力。中国旅游业的迅速发展将会带动饭店业的迅速发展，使中国的饭店在未来年代里更加完善，更加现代化。

第二节 西方饭店发展论述

在西方饭店发展的早期，人们对饭店管理的理论并不重视，只强调实际的操作，只求客人住满，能够赚钱便心满意足了。从本世纪20年代至50年代，由于饭店营运成本增高，一些具有远见卓识的人士便开始注意饭店的管理理论及其技巧，以图适应形势的发展。到了50年代，饭店营运成本更加增高，工会组织活动加

剧，开房率降低，利润减少甚至消失，使得饭店经理们一片惊慌，他们这才认识到，如果不发展管理理论，饭店便难以获利。

于是，大的饭店率先重视管理技巧，把注意力转向成本控制、预算、预测、财会日报表、与员工的关系、数据信息处理等各个管理方面。饭店经理们明白，要开发市场吸引游客，就必须招募有水平的管理人员。但由于当时人才奇缺，供不应求，许多四年制的饭店管理学院便应运而生，还有许多大学开设了饭店管理的课程或专业。美国饭店协会搜集本行业的数据资料，主办饭店管理刊物，介绍饭店业的情况，研究饭店管理理论的发展。

饭店业在其管理理论的指导下，得到了发展。但饭店的获利，也导致了价格的上涨，房价和餐饮费用已超出了客人支付的能力，各饭店之间的竞争加剧。某些度假饭店由于客源不足，每年大部分时间空闲，面临倒闭的威胁，不得不新建高尔夫球场、室内游泳池、室内滑冰场、会议设施、夜总会等，借以挽救倒闭的厄运。因此，越来越多的人开始研究饭店的管理理论，加强对饭店营运的指导，使宾馆业走上健康的道路。在近几十年里终于得到迅速发展，成为西方经济中一个重要的组成部分。

1978年，美国饭店管理学家亨利·明兹伯格通过对许多饭店的调查和研究，对其管理的作用作了如下的描述：

图中正式的权力，指经理在从事管理时，法定的权力，由此权力而产生下述的各个作用，现在将各个作用分别论述如下。

人际作用

经理的职位使他获得法定的权力之后，他就要从事人际关系方面的工作，我们国内称之为人事关系。经理要参与各种礼仪或会议，向下属发号施令，要求下属汇报情况等，其活动可以细分如下。