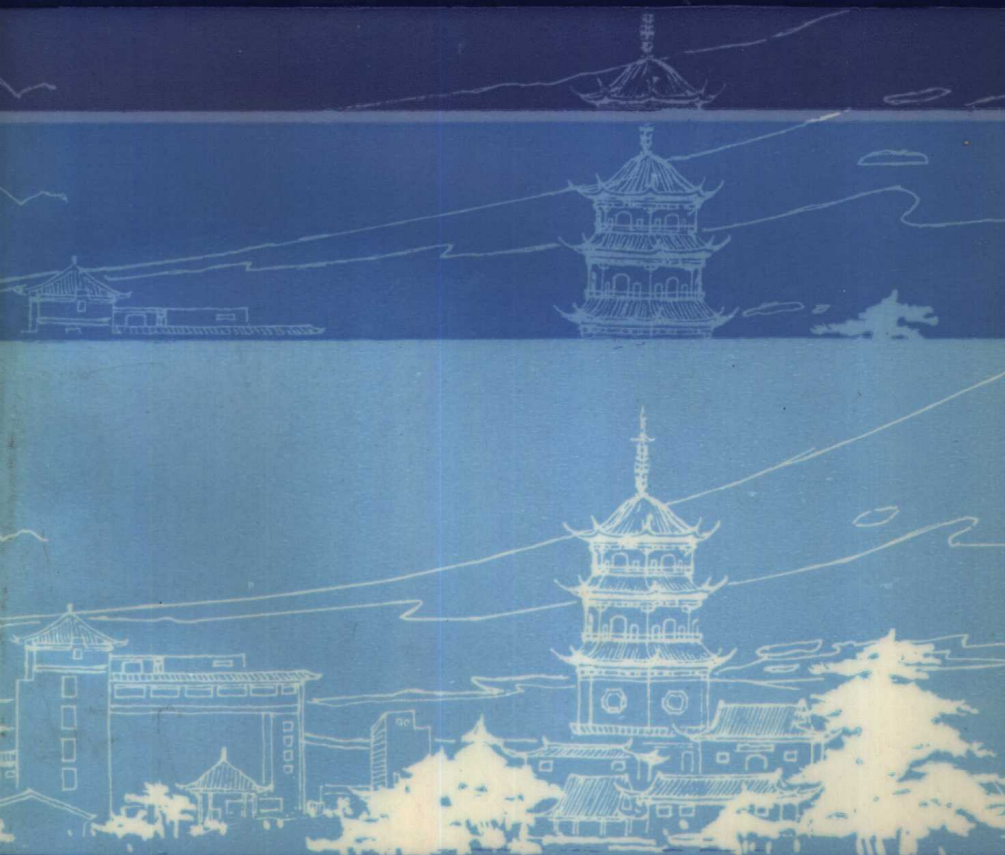




中国旅游业务丛书

# 旅游饭店管理



# 旅游饭店管理

主 编 邓观利

副主编 刘尔夫、方以铮

中国旅游出版社

责任编辑：范云兴

封面设计：江 皓

## **旅 游 饭 店 管 理**

主 编 邓观利

副主编 刘尔夫、方以铮

\*

中国旅游出版社出版

丰华印刷厂印刷

\*

开本：787×1092毫米 1/32 印张：12.25 字数：280千

1987年2月第一版 1987年2月第一次印刷

印数：20,000册

统一书号：4179·982 定价：2.70元

ISBN 7-5032-0042-1/F·4

# 说 明

旅游饭店管理学作为管理科学的一个分支，在我国刚刚兴起。为了适应各旅游院校经济管理专业教学及培训饭店管理人才之急需，我们编写了这本书。

本书是在国家旅游局教育司组织下，编写而成的。主编邓观利，副主编刘尔夫、方以铮，参加编写的还有余炳炎、蒋丁新、蔡万坤等。

本书是根据我国旅游饭店管理的实践及大学旅游饭店管理专业教学经验，并吸收了国外饭店管理的一些先进方法而写成的，力求反映我国饭店管理的现状及其发展趋势。但是，由于我们的理论水平不高，实际经验不足，缺点、错误在所难免，敬希读者批评指正。

在编写过程中，一些院系教师和饭店经理曾经给予大力支持和帮助，提出许多宝贵意见，在此一并表示感谢。

编 者

# 目 录

|                    |    |
|--------------------|----|
| 序言                 | 1  |
| 第一章 旅游饭店管理概论       | 3  |
| 第一节 旅游饭店的兴起        | 3  |
| 一、我国旅游饭店的发展        | 3  |
| 二、国外旅游饭店的发展        | 6  |
| 第二节 旅游饭店的地位和作用     | 10 |
| 一、我国旅游饭店的特点        | 10 |
| 二、旅游饭店的地位和作用       | 11 |
| 第三节 旅游饭店管理的职能和基本原则 | 15 |
| 一、旅游饭店管理的职能        | 15 |
| 二、我国旅游饭店管理的基本原则    | 19 |
| 三、旅游饭店经营管理的基本方法    | 22 |
| 第四节 旅游饭店经营管理的基本制度  | 24 |
| 一、经理负责制            | 24 |
| 二、民主管理制            | 26 |
| 三、岗位责任制            | 27 |
| 第五节 旅游饭店的组织机构      | 28 |
| 一、旅游饭店建立组织机构的原则    | 28 |
| 二、旅游饭店的机构设置        | 29 |
| 三、旅游饭店经理           | 33 |
| 第二章 旅游饭店的计划管理      | 40 |
| 第一节 旅游饭店计划管理的意义和任务 | 40 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 一、计划管理的意义             | 40 |
| 二、计划管理的任务             | 42 |
| 三、计划管理与市场调节           | 43 |
| 第二节 旅游饭店计划指标体系和计划体系   | 44 |
| 一、饭店计划指标体系            | 44 |
| 二、饭店计划体系              | 48 |
| 第三节 旅游饭店计划的编制         | 51 |
| 一、编制饭店计划的指导思想         | 51 |
| 二、编制饭店计划的依据           | 53 |
| 三、饭店计划的编制             | 56 |
| 四、饭店计划的执行和控制          | 61 |
| <b>第三章 总服务台的经营和管理</b> | 64 |
| 第一节 总服务台的地位、作用        | 64 |
| 一、总服务台在饭店中的地位和作用      | 64 |
| 二、总服务台的任务和组织机构        | 67 |
| 第二节 总服务台的推销管理         | 73 |
| 一、订房监督                | 73 |
| 二、预订推销方法              | 75 |
| 三、处理预订纠纷              | 83 |
| 四、饭店产品推销管理的其它方法       | 84 |
| 第三节 总服务台的销售管理         | 85 |
| 一、客房出租状况控制            | 87 |
| 二、销售管理方法              | 88 |
| 三、客房产品销售管理艺术和技巧       | 91 |
| 第四节 总服务台日常服务工作和营业收入管理 | 93 |
| 一、总服务台日常服务工作管理        | 93 |
| 二、营业收入管理              | 95 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第五节 总服务台信息管理         | 101 |
| 一、信息和信息系统            | 101 |
| 二、总服务台信息管理内容         | 102 |
| 三、总服务台信息管理方法         | 104 |
| <b>第四章 旅游饭店客房管理</b>  | 107 |
| 第一节 客房管理的意义和任务       | 107 |
| 一、客房管理的意义            | 107 |
| 二、客房产品的特点            | 108 |
| 三、客房管理的主要任务          | 110 |
| 四、客房管理的组织机构          | 113 |
| 第二节 客房接待服务工作管理       | 114 |
| 一、客房接待服务工作管理的特点和要求   | 114 |
| 二、客房接待服务工作的管理方法      | 116 |
| 三、客房接待服务工作过程中的卫生工作管理 | 121 |
| 第三节 客房原始记录管理         | 123 |
| 一、客房原始记录的特点          | 124 |
| 二、客房原始记录的主要内容        | 125 |
| 三、客房原始记录管理方法         | 127 |
| <b>第五章 旅游饭店饮食管理</b>  | 131 |
| 第一节 饮食管理的特点、任务和组织机构  | 131 |
| 一、饮食管理的特点            | 131 |
| 二、饮食管理的任务            | 134 |
| 三、饮食管理的组织机构          | 135 |
| 第二节 菜单的作用、种类及制作      | 137 |
| 一、菜单的作用及意义           | 137 |
| 二、菜单的种类及其特点          | 138 |
| 三、制定菜单的依据            | 140 |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 四、菜单的形式和内容·····                         | 142        |
| 第三节 餐厅业务管理·····                         | 145        |
| 一、餐厅的种类及其特点·····                        | 145        |
| 二、餐厅业务的组织和实施·····                       | 148        |
| 三、餐厅服务规程的制定和管理·····                     | 153        |
| 四、餐厅管理员的任务和职责·····                      | 155        |
| 第四节 厨房业务管理·····                         | 157        |
| 一、厨房的组织机构及其任务·····                      | 157        |
| 二、厨房业务的组织·····                          | 160        |
| 第五节 饮食产品成本控制·····                       | 162        |
| 一、制定标准毛利率·····                          | 163        |
| 二、掌握标准的食品成本率·····                       | 163        |
| 三、加强食品生产全过程的成本控制·····                   | 167        |
| <b>第六章 旅游饭店综合服务设施管理·····</b>            | <b>174</b> |
| 第一节 综合服务设施和现代化饭店·····                   | 174        |
| 一、综合服务设施是旅游饭店的发展方向·····                 | 174        |
| 二、综合服务设施是旅游饭店提高等级和声誉，<br>招徕客人的重要条件····· | 175        |
| 三、综合服务设施是旅游饭店增加经济收入的<br>重要途径·····       | 176        |
| 第二节 综合服务设施管理的特点和要求·····                 | 177        |
| 一、综合服务设施管理的特点·····                      | 177        |
| 二、设置综合服务设施的原则·····                      | 179        |
| 三、综合服务设施管理的基本要求·····                    | 181        |
| 第三节 综合服务设施的管理方法·····                    | 184        |
| 一、实行经济责任制是综合服务设施管理的<br>基础·····          | 184        |



|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 二、建立规章制度是加强综合服务设施管理的保证         | 185        |
| 三、制定合理的价格是综合服务设施管理的重要环节        | 186        |
| 四、合理调配人力是综合服务设施管理的重要条件         | 187        |
| 五、加强设备物资的管理,提高综合服务设施管理的经济效果    | 188        |
| 六、做好原始记录和销售统计工作,不断提高综合服务设施管理水平 | 189        |
| <b>第七章 旅游饭店服务质量管理</b>          | <b>191</b> |
| 第一节 提高服务质量的意義                  | 191        |
| 一、饭店服务质量的含义                    | 191        |
| 二、提高服务质量的意義                    | 194        |
| 三、全面质量管理                       | 196        |
| 第二节 最佳服务的内容、要求和基本目标            | 199        |
| 一、旅游饭店最佳服务的基本内容和要求             | 200        |
| 二、旅游饭店提供最佳服务的基本目标              | 205        |
| 第三节 服务质量计划制定及分析                | 206        |
| 一、饭店服务质量计划的制定                  | 207        |
| 二、PDCA 管理循环                    | 210        |
| 三、服务质量分析                       | 211        |
| 第四节 饭店服务规程管理                   | 213        |
| 一、饭店的服务规程                      | 213        |
| 二、饭店服务规程的制定                    | 216        |
| 三、饭店服务规程的实施                    | 218        |
| 第五节 饭店服务质量控制                   | 220        |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 一、饭店质量管理的基础工作·····             | 220 |
| 二、服务质量控制·····                  | 223 |
| <b>第八章 旅游饭店劳动管理</b> ·····      | 228 |
| 第一节 劳动管理与劳动效率·····             | 228 |
| 一、劳动管理的任务与内容·····              | 228 |
| 二、提高劳动效率的意义·····               | 230 |
| 三、提高劳动效率的途径·····               | 232 |
| 第二节 合理组织职工劳动·····              | 235 |
| 一、旅游饭店劳动组织和组织形式·····           | 235 |
| 二、劳动定额和编制定员·····               | 238 |
| 第三节 职工业务培训与考核·····             | 246 |
| 一、职工培训的重要意义·····               | 247 |
| 二、职工培训的要求和方法·····              | 248 |
| 三、职工的考核·····                   | 251 |
| 第四节 职工的劳动报酬·····               | 252 |
| 一、旅游饭店职工的工资、奖励工作的基本<br>原则····· | 252 |
| 二、旅游饭店职工劳动报酬的形式·····           | 255 |
| 三、职工集体生活福利·····                | 261 |
| <b>第九章 旅游饭店设备管理</b> ·····      | 264 |
| 第一节 旅游饭店设备管理的意义和任务·····        | 264 |
| 一、设备管理的意义·····                 | 264 |
| 二、设备管理的任务·····                 | 266 |
| 第二节 旅游饭店设备的选择和评价·····          | 266 |
| 一、设备选择标准·····                  | 266 |
| 二、设备评价的方法·····                 | 268 |
| 第三节 旅游饭店设备的日常管理和合理使用·····      | 270 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 一、设备的日常管理工作·····               | 270 |
| 二、设备的合理使用·····                 | 274 |
| 第四节 旅游饭店设备的维护和修理·····          | 276 |
| 一、设备的维护和保养·····                | 276 |
| 二、设备维修管理制度·····                | 277 |
| 三、设备维护和修理的主要经济技术指标·····        | 279 |
| 第五节 设备的改造和更新·····              | 280 |
| 一、设备改造更新的重要意义·····             | 280 |
| 二、制定全面规划·····                  | 281 |
| 三、讲究经济效益·····                  | 282 |
| <b>第十章 旅游饭店物资管理</b> ·····      | 284 |
| 第一节 旅游饭店物资管理的意义和任务·····        | 284 |
| 一、加强物资管理的意义·····               | 284 |
| 二、饭店物资管理的任务·····               | 285 |
| 第二节 旅游饭店物资的定额管理·····           | 286 |
| 一、物资的分类·····                   | 286 |
| 二、物资的消耗定额·····                 | 287 |
| 三、物资的储备定额·····                 | 290 |
| 第三节 旅游饭店物资供应计划·····            | 297 |
| 一、年度物资供应计划·····                | 297 |
| 二、季度与月份物资供应计划·····             | 299 |
| 三、物资供应计划的组织实现·····             | 300 |
| 第四节 仓库管理·····                  | 302 |
| 一、仓库管理的基本要求与物资的保管维护<br>方法····· | 302 |
| 二、专用仓库与备用库房的管理·····            | 305 |
| 第五节 ABC 控制法在物资管理工作中的应用·····    | 307 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第十一章 旅游饭店财务管理</b>       | 309 |
| 第一节 旅游饭店财务管理的重要性和主要任务      | 309 |
| 一、财务管理的意义                  | 309 |
| 二、财务管理的主要任务                | 310 |
| 第二节 旅游饭店的资金管理              | 313 |
| 一、旅游饭店资金构成及其运动             | 313 |
| 二、固定资金管理                   | 314 |
| 三、流动资金管理                   | 319 |
| 四、专用资金管理                   | 324 |
| 第三节 旅游饭店的成本管理              | 327 |
| 一、饭店成本及成本管理的重要性            | 327 |
| 二、成本内容                     | 328 |
| 三、成本管理的组织                  | 330 |
| 四、饭店盈亏临界点分析方法简介            | 341 |
| 第四节 营业收入和利润管理              | 344 |
| 一、饭店要增加收入扩大盈利              | 344 |
| 二、营业收入和利润管理                | 345 |
| 三、利改税后的利润分配                | 349 |
| 第五节 财务收支计划                 | 350 |
| 一、年度财务收支计划                 | 351 |
| 二、月度财务收支计划                 | 351 |
| <b>第十二章 旅游饭店的经济核算和经济效果</b> | 354 |
| 第一节 旅游饭店的经济核算和经济责任制        | 354 |
| 一、饭店实行经济核算的必要性             | 354 |
| 二、饭店实行经济核算的条件和基础           | 356 |
| 三、旅游饭店的经济责任制               | 360 |
| 第二节 旅游饭店经济核算的组织            | 363 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、经济核算和经济效果·····      | 363 |
| 二、饭店经济核算的内容·····      | 364 |
| 三、饭店经济核算的组织·····      | 366 |
| 四、饭店经济核算的方法·····      | 371 |
| 第三节 饭店经济活动分析·····     | 372 |
| 一、饭店经济活动分析的内容·····    | 372 |
| 二、饭店经济活动分析的方法·····    | 374 |
| 三、饭店经济活动分析的形式和程序····· | 376 |

# 序 言

旅游饭店是旅游业的重要组成部分，也可以说是旅游业赖以生存和发展的三大支柱之一。《旅游饭店管理学》是伴随着我国旅游事业的兴起和旅游饭店业的发展而形成的一门新的学科，日益引起人们的重视。

《旅游饭店管理学》是以研究旅游饭店的经济活动过程中的管理关系及发展变化规律做为自己的研究对象的，它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理制度组成的。

《旅游饭店管理学》既不是单纯研究生产关系或上层建筑的科学，也不是仅仅研究生产力或经济基础的科学，而是在生产关系和生产力、上层建筑和经济基础的相互联系中，广泛地吸收社会学、心理学、市场学、消费经济学、系统工程学、现代科学管理学等许多社会科学、自然科学有关理论，而单独形成的一门边缘学科。

《旅游饭店管理学》的任务是：以马克思主义政治经济学理论为指导，从生产关系同生产力、上层建筑同经济基础的对立统一运动中探索、揭示旅游饭店经济活动过程中的管理关系及其规律，总结我国饭店管理的经验，吸收国外的先进管理经验，创造我们自己的新经验，并上升到理论高度，给以概括和说明，以不断提高我国旅游饭店的管理水平，更好地适应我国旅游事业发展的需要。

《旅游饭店管理学》涉及的内容是相当广泛的，但又不同

于《旅游经济学》或《旅游经营管理学》，它属于微观学科，就是研究饭店。它把饭店做为一个独立的经济实体，一个完整的、独立的管理体系来进行研究的。从研究这个管理体系总体运动所产生的一般功能，到分别研究构成旅游饭店管理体系的各种专门职能；从分析旅游饭店这一独立的经济实体开始，到综合考察其管理的经济效果，包含了广泛的内容，互相密切联系，相辅相成，构成了《旅游饭店管理学》统一的独立的学科体系。

旅游饭店管理学是一门科学，做为管理科学的一个分支，还处在发展的幼年时期，但它刚刚一诞生就显现出其巨大的潜力和生命力。许多饭店在基本条件大体相同的情况下，为什么有的服务质量高，有的则很低，甚至问题成堆？有的经济效益大，有的则很小，以致亏损？关键在于管理。饭店管理学这门学科的研究在我国兴起不久，比起国外慢了一步，我们应当急起直追，学习国外的先进管理经验，包括管理思想、管理方法和管理手段，为我所用；我们更应当尽快实现旅游饭店的管理现代化、科学化，实现管理人员的知识化、专业化，总结自己的经验，创立起中国式的旅游饭店管理学。

一个新的学科的创立，有着一个探索、总结、实践的长期过程。建立起中国式的旅游饭店管理学是一项艰巨的使命。本书根据中国旅游饭店管理的实践，结合国外的先进管理经验，以及几年来的教学实践，试图建立起本门学科的学科体系，这还是一种尝试，我们愿意同所有有志于本门学科研究的同志一道，共同担负起这项极为艰巨的使命。

# 第一章 旅游饭店管理概论

旅游饭店经营管理是一门科学，只有认识并运用它的客观规律，才能对旅游饭店的经营活动实行科学的有效的管理。

本章根据马克思主义关于企业管理两重性原理，简述旅游饭店经营管理的基础理论；概括地说明旅游饭店管理的性质和职能；旅游饭店管理的基本原则、基本制度；旅游饭店的组织机构和组织形式。

## 第一节 旅游饭店的兴起

### 一、我国旅游饭店的发展

我国是一个文明古国，旅游活动自古有之。伴随旅游活动的发展，最早的住宿设施“逆旅”在西周初期就出现了，距今已有三千多年的历史。春秋时期的“诸侯馆”和战国时期的“传舍”，是迎宾馆在先秦时期的表现形式。唐代又出现了馆驿，兼具邮、馆两种性质。明代则随着商业的发展，客店、塌房一些旅店也兴旺起来。但是，一些较大的饭店，则是十九世纪末至二十世纪初，随着帝国主义的入侵而发展起来的，多带有殖民主义的色彩，如北京饭店就是一九〇〇年由外国人为适应其需求而建立起来的。

我国旅游业做为一种经济事业发展起来，起步较晚。解



放前，虽有一些饭店、旅店，但作为接待旅游者特别是国外旅游者的为数不多。解放后，为了适应国际交往的需要，各地先后建设了一批招待所。只是在一九七八年党的十一届三中全会以后，随着国家工作重点的转移和实行开放政策，我国旅游事业才得以较大发展，相应地新建、改造了一批饭店，成为真正接待国外旅游者的旅游饭店，以适应旅游事业发展的需要。

据统计，我国用于接待国外来华旅游者的饭店到一九八五年底，共有七百一十座，拥有客房十万七千三百八十九间（套），床位二十四万二千六百六十三张。这些旅游饭店的规模不等，类型不同，等级不一。其中，有建筑结构很好、设备设施齐全、服务质量较高的豪华饭店，也有适用于大多数旅游者需要的经济、舒适、卫生、方便的普通饭店，还有一些具有民族风格和地方特色的饭店和宾馆。

从建筑时间、建筑风格、饭店设施来看，我国旅游饭店大体可以分为以下三种类型。

第一类是经过改造过来的旧饭店。北京饭店是一座在解放前由外国人建造的老饭店。一九〇〇年北京饭店开设时，仅仅是一座中国式的院落，前院为餐厅，后院设二十间客房，布置也是半中半西。一九一七年才建成了一座七层大楼，每层二十一间客房，安装了电灯、电梯、暖气。解放后，又经过多次翻修、扩建。一九五四年，在旧楼西边建起七层大楼，增加客房二百四十间，安装了冷热风设备，还建有可容两千多人的宴会大厅。一九七四年六月，又新建了壮丽美观、有多种现代化设备的二十三层大楼。现在，北京饭店已经成为接待国外旅游者的豪华饭店。上海锦江饭店也是一座由四幢大楼组成的老饭店，通过改造扩建，现在已经有客房一千