

CANLUQIYEGUANLI

商旅

企业管理

主编 王 彤

东北财经大学出版社

国内贸易部部编



NMY

97
3719
234
2

国内贸易部部编中等专业学校教材

餐旅企业管理

主 编 王 彤

副主编 刘 侃

1213212



3 0078 7776 8



东北财经大学出版社

C

554247

图书在版编目(CIP)数据

餐旅企业管理/王彤主编.-大连:东北财经大学出版社,1997.3

国内贸易部部编中等专业学校教材

ISBN 7-81044-181-7

Ⅰ.餐… Ⅱ.王… Ⅲ.①旅馆-企业管理-专业学校-教材 ②饭食业-企业管理-专业学校-教材
Ⅳ.F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01511 号

国内贸易部部编中等专业学校教材

餐旅企业管理

Canlu Qiye Guanli

1997年3月第1版	主 编:王 彤	副主编:刘 侃
1997年3月第1次印刷	责任编辑:许景行	
	责任校对:孙 萍	
	出 版:东北财经大学出版社	
	地 址:大连·黑石礁	
	邮政编码:116025	
	发 行:新华书店	
	排 版:大连海事大学出版社激光照排	
	印 刷:大连海事大学印刷厂印刷	
	开 本:787×1092	1/32
	印 张:10 1/4	
	字 数:221 000	
	印 数:8 000	

ISBN 7-81044-181-7/F·897

定价:13.50 元

编 审 说 明

为适应建立社会主义市场经济新体制的要求,我部于1994年颁发了财经管理类5个专业和理工类7个专业教学计划。1996年初印发了以上12个专业的教学大纲。《餐旅企业管理》一书是根据新编餐旅管理专业教学计划和教学大纲的要求,结合我国科技进步和财税、金融等体制改革的情况重新编写的。经审定,现予印发。本书是国内贸易部系统中等专业学校必用教材,也可供职业中专、职工中专、电视中专等选用,还可以作为业务岗位培训和广大企业职工自学读物。

《餐旅企业管理》一书由辽宁省服务学校王彤任主编,浙江省商业学校刘侃任副主编。参加编写的人员有:王彤(第三、四、六、八章);刘侃(第五、七、九章);山东省商业学校李青(第一章);河南省商业学校王丽丽(第二、十章)。全书由沈阳大学副教授赵弘志主审。

本书在编写过程中,曾参考有关教材,由于书目较多,不便一一赘述,在这里向这些教材的编者一并表示感谢。同时对支持本书编写的学校及领导表示感谢。

由于编写时间仓促,编者水平有限,书中难免有疏漏之处,敬请广大读者不吝赐教,以便于修订,使之日臻完善。

国内贸易部教育司

1996年10月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 餐旅企业概述	(1)
第二节 餐旅企业管理的职能和方法	(10)
第三节 餐旅企业管理的基本制度	(25)
第二章 餐旅企业的组织管理	(34)
第一节 餐旅企业组织管理的基本原则	(34)
第二节 餐旅企业的组织结构	(44)
第三章 前厅和客房管理	(57)
第一节 前厅部管理的性质和主要任务	(57)
第二节 前厅部预订业务管理	(64)
第三节 前厅部销售业务管理	(78)
第四节 前厅部日常接待服务管理	(93)
第五节 客房业务的管理	(99)
第四章 餐饮管理	(109)
第一节 餐饮管理的特征和任务	(109)
第二节 餐饮区的合理布局	(115)
第三节 菜单的作用、种类和编制	(123)
第四节 餐饮供应系统的管理	(135)
第五节 餐饮生产系统的管理	(144)
第六节 饮料和酒吧的管理	(150)
第五章 商场与康乐部的管理	(162)
第一节 商场部的管理	(162)

第二节 康乐部的管理·····	(172)
第六章 设备管理·····	(178)
第一节 设备的选购·····	(178)
第二节 设备的更新·····	(183)
第三节 设备管理的方法·····	(188)
第四节 设备的维护保养和修理·····	(194)
第七章 人力资源的管理·····	(200)
第一节 人力资源管理概述·····	(200)
第二节 人力资源的开发·····	(204)
第三节 人力资源的利用·····	(217)
第四节 员工积极性的激发·····	(221)
第八章 价格管理·····	(229)
第一节 餐旅企业价格管理的特点·····	(229)
第二节 餐饮业的价格管理·····	(236)
第三节 客房商品的价格管理·····	(247)
第四节 康乐、娱乐设施的价格管理 ·····	(254)
第五节 价格的调整、检查与加强管理的措施 ···	(261)
第九章 财务管理·····	(270)
第一节 资金筹集的管理·····	(270)
第二节 资产的管理·····	(275)
第三节 成本的管理·····	(287)
第四节 营业收入、利润及其分配的管理 ·····	(292)
第十章 质量管理·····	(300)
第一节 质量管理概述·····	(300)
第二节 质量管理方法·····	(309)

第一章 总 论

我国餐旅业历史悠久,源远流长。随着国民经济的迅速发展,餐旅业也愈加兴旺,在国民经济中所占的比重越来越大。现代餐旅业在丰富人民生活、繁荣市场、开发旅游业、加速经济建设等方面,发挥着越来越大的作用。正是这些原因,现代餐旅业才迫切需要科学管理,而要实现科学管理,就必须掌握企业管理的一系列基础理论和各种基本知识。

第一节 餐旅企业概述

一、餐旅企业的概念

企业是商品经济的产物,是为了向社会提供商品和劳务获得利润而从事生产经营活动的经济组织。在国民经济中,有从事物质生产的企业,有从事商品交换的企业,有从事金融和保险业务的企业,还有以信息、咨询、劳务等为生产、流通、分配和消费服务的企业。餐旅企业是从事餐饮、旅店等综合性服务,为满足社会需要并获得盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位,是企业的一种形式。这个概念包含三层含义:第一,它是一种经济组织,而不是政治组织或其他社会组织;第二,它是专门从事餐饮、旅店等综合性

服务的经济实体,而不是国家行政机关或行政机关的附属物;第三,它是营利性的经济组织,而不是社会福利性的事业组织。

餐旅企业作为独立的经济组织,必须同时具备五个条件:

- (1)产权关系明晰;(2)法人制度健全;(3)政企职责分开;(4)经营机制灵活;(5)管理科学行为规范。

二、餐旅企业的基本特征

(一)餐旅企业是一个综合性企业,它的产品是组合型的

餐旅企业出售商品,但不是提供一件具体的简单商品,而是满足客人需要的多层次的商品,可分为有形的商品(各种设施、餐饮产品)和无形的商品——服务。马克思将“服务”科学地概括为,“服务是劳动的使用价值的表现”,并高度评价了这种服务性劳动,把它称为提供特殊使用价值的劳动。

餐旅企业出售的主要商品与一般工厂所生产的商品也有很大差别,其特点是商品不能储存和搬运等。即客人支付费用后,得到的只是商品的使用权,而不是拥有权。

(二)餐旅企业生产与消费同步

在商品经济条件下,商品由生产到消费不是直接的,而是要经过商业这道流通环节才能到达消费者手中,即生产和消费在时间上、地点上都不一致。而餐旅企业的生产经营活动一般而言是在同一时间、空间进行的。经营服务过程和消费过程同时发生,两者取得了统一。

(三)餐旅企业兼有加工生产、商品销售、消费服务三种职能

餐旅企业是以购进原材料,经过加工烹制成各种主、副食,同时提供设备、设施、消费场所,直接为消费者服务。因此,

它不同于工业,也不同于商业,而是兼有加工生产、商品销售、消费服务三种职能。

(四)受人为因素影响很大,对服务质量要求较高

由于餐旅企业所提供的商品的绝大部分属于服务,因此,服务质量的高低、优劣将直接影响到企业的形象,从而影响到企业的经济效益和社会效益。餐旅企业所面对的顾客类型十分复杂,他们来自不同的国家、地区,他们所处的社会经济环境不同,经历不同,消费习惯、水平、结构不同,对服务接待的要求也不尽相同,这就给餐旅企业的服务带来了一定的难度。因此,餐旅企业要求服务人员具有良好的服务意识、服务态度、服务技能,千方百计地了解不同客人的不同需要,以提供高质量的服务。

三、餐旅企业的分类

随着我国经济的发展和国际交往的加强,国内、国际旅游者的数量在不断增加,为了适应不同客人的需要,现代饭店也呈现出不同的类型和等级。餐旅企业主要从产权关系、等级、规模、功能几个方面进行分类:

(一)按产权分类

1. 国有餐旅企业

这类企业的主要特点是企业的资产所有权归国家所有。

2. 集体餐旅企业

这类餐旅企业也属于公有制企业,但资产所有权归有关劳动集体所有。

3. 合资餐旅企业

这类餐旅企业是由两个或两个以上的投资者合资经营的餐旅企业。它可以是:投资各方都是国有或由我国餐旅企业和

外商共同投资,本着风险共担、利益共享的原则兴建的餐旅企业。

4. 外资餐旅企业

这类餐旅企业是外国投资者在我国境内开设的独资餐旅企业。

5. 餐旅企业集团

这是独立的餐旅企业之间的联合形式,是餐旅企业之间按照共同的意愿形成的联合体。这种餐旅企业联合体既可以在同区域,也可以跨区域联合,通过联合,增强其竞争实力。

6. 股份制餐旅企业

股份经营制是以入股的方式把分散的,属于不同人(自然人、法人)所有的资产集中起来、统一使用、自主经营、自负盈亏、按股分红的一种经营管理制度。股份经营制把餐旅企业资产划分成若干股份,根据投资者的数量多少及投资额的大小确定各方(股东)的权力大小,由全体股东共担风险、共负盈亏。

7. 个体或私营餐旅企业

这类餐旅企业由个人投资经营。个体和私营饭店的区别主要是雇工、资金及经营规模有所不同。这类企业是对公有制餐旅企业的一种补充。

(二)按等级分类

划分饭店等级的主要标准是根据饭店的服务项目、服务质量以及饭店设施的豪华程度;同时还要根据饭店的内装修质量、设备质量、保养维修程度、清洁卫生状况及地理位置和经济效益等情况来确定饭店的等级。在国际上,对饭店等级的划分,通常使用星级划分标准。世界各国各种等级制所采用的

标准不尽相同。我国为了适应国际旅游业发展的需要,尽快提高旅游涉外饭店的管理和服务水平,制定了旅游涉外饭店星级标准,即:把饭店分成五级,分别称作一至五星级饭店。用相应个数的星号来表示。星越多,等级越高,饭店的档次也越高。

一般来说,四星、五星级是豪华饭店,其设施、设备、服务、管理等都体现出现代化要求,可以满足高层次客人的消费需求。

一至三星级为高档饭店,其设施、设备、服务、管理等都必须达到规定的标准,可以满足较高层次客人的消费需求。

在我国主要是涉外饭店评定星级,星级饭店在我国餐旅企业中所占比重甚少,大多数饭店达不到星级标准,一般定为特级、一级、二级、三级饭店。

(三)按规模分类

1. 小型饭店

小型饭店一般拥有 100~300 个客房,提供一般性的服务。如客房、餐厅、小酒吧和简单的康乐设施。小型饭店一般价格都比较低廉,适合中下层客人享用。

2. 中型饭店

中型饭店一般拥有 300~500 个客房,这是一般客人较理想的休息娱乐场所。价格比较适中,服务项目较齐全,设施也比较现代化。中型饭店就是人们通常所说的中档水平饭店,提供舒适、方便的客房、餐厅、酒吧、康乐设施、公共服务部等。

3. 大型饭店

大型饭店一般拥有 500~1 000 或 1 000 以上客房。饭店设施和服务项目十分齐全、先进,对这类饭店有“城市中的城市”的描述。一般为较高档次的饭店。

(四)按用途分类

按用途分类也是一种传统的分类方法。

1. 商务性饭店

这类饭店主要是接待来往经商的客人,地理位置大多在城市中心或政府办公机构附近。这类饭店一般比较豪华,饭店的服务质量、服务标准、服务项目等方面,都要为商务旅游者创造方便条件。如饭店要考虑和提供商业旅游者从事商业活动所需要的一些设施和通讯系统及各种休息、娱乐场所等。商务性饭店的最大特点是回头客人较多。

2. 长住式饭店

长住式饭店主要为商客和一般性度假游客提供公寓生活设施,它被称之为公寓生活中心。长住式饭店主要是接待长住客人,这类饭店要求常住客人先与饭店签订一项协议书或合同书,写明居住的时间和服务项目。

3. 度假性饭店

度假性饭店主要位于海滨、湖畔、山区或温泉附近,自然环境优美,远离大城市,且交通较便利。到这类饭店下榻的客人多以度假、娱乐与健身为目的。度假性饭店除了提供一般性饭店所应有的一切服务项目外,最突出、最重要的项目是它的康乐中心,能尽量满足客人休息、娱乐与健身的需要。

4. 会议饭店

会议饭店是专门为从事各种商业、贸易展览会、科学讲座会的商客提供住宿、膳食和展览厅、会议厅的一种特殊型饭店。会议饭店除了提供一般性饭店所应有的服务项目外,还要有大小规格不等的会议室、谈判间、演讲厅、展览厅等,并且这些会议室、谈判间里要有良好的隔板装置和隔音设备。

除此之外,还可根据饭店的地理位置、计价方式等方面进行分类。

四、餐旅企业的作用

改革开放以来,我国经济发展迅速,人民生活水平不断提高,餐旅消费在人们的生活支出比重中不断增加。同时,随着我国国际地位的提高,我国已经成为世界各国人民向往和旅游圣地。餐旅业已经成为国民经济中一个必不可少的支柱产业,发挥着重要的作用。

(一)为客人提供住宿和餐饮服务

随着人们生活水平的提高,交通的便利,人们经常有机会出门旅游、度假、洽谈生意等。出门在外,人们最关心的是吃住和休息,只有找到了环境优美、设施齐全、居住舒适、菜肴精美、服务周到、价格合理的饭店,才能解除他们的后顾之忧。因此,餐旅业成为人们外出活动不可缺少的一部分。

(二)提供就业、安定民生

我国是一个人口众多的大国,劳动力资源非常丰富,积极妥善地安排待业人员就业,有利于国家的安定。餐旅企业属劳动密集型行业,网点多、投资少、收效快,大多是手工操作,能吸收大量的劳动力,所以它可以提供比其他部门更多的劳动就业机会。无论是西方发达国家还是发展中国家,从事餐旅业人员的数量都是很多的。据中国首次第三产业普查资料统计,1992年,餐旅业的从业人员已达400多万。同时,餐旅业的发展,可以带动其他相关产业的发展,为社会提供间接的就业机会。

(三)为国家创造大量的外汇收入

外汇收入在一个国家的经济发展中起着重要的作用,随

着海外人士来我国从事商务、旅游活动的增多,餐旅企业的外汇收入将是我国赚取外汇收入的重要途径。

(四)为旅游业发展提供重要的物质基础

餐旅业的规模和数量反映了一个国家发展旅游业的物质基础。凡是旅游业较发达的国家餐旅业也较发达。中国旅游资源丰富,名胜古迹遍布各地,吸引了众多的国际游客。而旅游景点的开发,必须有与之配套的餐旅业为各种类型的客人提供住宿、餐饮、娱乐等服务。所以餐旅企业是发展旅游事业的物质基础。

(五)对促进家务劳动社会化具有重要作用

餐旅企业同广大人民群众的生活密切相关,随着消费水平的提高,消费观念的改变,生活节奏的加快,人们越来越多地依赖餐旅业。搞好餐旅业,使它更多地承担群众的日常餐饮供应,就能把人们从家务劳动中解放出来,使人们有更多的时间从事学习、工作和体育等活动,使人们身体健康、精力充沛地投入国家的经济建设。

五、餐旅企业的发展趋势

随着经济的发展,消费水平的提高,人们生活方式的改变,餐旅企业也发生了较大的变化。

(一)服务对象更加社会化

过去我国餐旅业的服务对象主要是商旅客人,随着经济文化的发展,在流动人口中行政公务人员、专家、学者、旅游观光者人数大幅度上升。据统计,仅1995年中国就有6亿多人口加入旅游者行列。特别是随着生活方式的快节奏、家务社会化,常住人口的市场就餐比例显著上升。更重要的是随着人们经济收入的增加,使人们更多地依靠餐旅业的产品和服务来

满足需求。据统计,城市中有 15% 以上的人愿意在节假日携亲友外出就餐。人们的婚礼、生日庆贺、亲朋聚会等活动都到饭店举办,把饭店作为理想的社交场所。

(二) 经营范围向着系列化、多功能化发展

现代餐旅企业的一个显著特征,就是它日益发展为一个综合性的企业,能够向客人提供满足多种层次消费需求的综合性产品。饭店由原来向客人提供单一的食宿产品的企业,逐渐发展为向客人提供吃、住、行、游、购、娱等项服务的综合性企业。

(三) 经营向着特色化发展

在餐旅业的经营中,为了在强手如林的餐旅业竞争中占据一席之地,各企业都特别注意扬长避短,发挥本企业的优势,开发新产品,提供特殊服务。事实证明,餐旅企业只有形成自己独特的风格,才能占领市场,广辟客源。

(四) 经营方式趋向联营

近年来,饭店集团数量不断增加,在饭店市场中占据越来越大的份额。这种集团也称联营、连锁,是指在本国或世界各地直接或间接地控制两个以上的餐旅企业,以相同的店名和店标,统一的经营程序和管理水平,一致的操作程序和服务标准进行联合经营的企业。连锁经营的优势主要体现在市场优势、资金优势、技术优势、经营管理优势等方面,这是我国餐旅企业发展的趋势。

(五) 服务的作用面越来越大

现代餐旅业已冲破了“食宿地”的概念,随着其服务内容的系列化,已经形成了“大城市中的小城市”。它同时具备三个功能:一是成为人们之间,地区、部门之间交往的场所。二是成

为社会经济、文化、科学、教育的工作场所。三是成为信息流的集散地,跨行业的大市场。它不仅为待业人员提供了劳动就业的机会,为国家建设积累了资金,而且是反映和交流地区科学文化、道德风尚的重要渠道。

第二节 餐旅企业管理的职能和方法

一、餐旅企业管理

管理是人类社会普遍存在的现象,是一种社会分工。餐旅企业管理是餐旅企业经营活动赖以进行的必不可少的条件,餐旅企业精细的劳动分工和劳动协作,必须要有一些专门的人来从事劳动的组织和协调,才能保证共同劳动有秩序地进行。餐旅企业管理的作用在于通过协调个人的活动来实现餐旅企业总体目标。虽然管理并非生产力的具体要素,不能直接创造物质财富,但它却是一种生产劳动,是生产力要素得以结合而发挥最佳作用的前提。从这个意义上来看,管理也是生产力,它对社会劳动生产能力可以起到放大和创新的作用。

(一)餐旅企业管理的概念

管理,从字面上讲,就是管辖、处理的意思。餐旅企业管理是指人们在一定的生产方式下,依照一定的规律、原则、程序和方法,对餐旅企业的人力、物力、财力及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、控制和协调,以取得最佳经济效益的过程。它属于管理中的微观经济管理。餐旅企业管理的目的,就是为了达到餐旅企业双重效益的目标,即经济效益和社会效益相统一。一方面,餐旅企业通过满足客人的需求,赚取利润,同时,餐旅企业是一个窗口,较集中地反映了一个地区、一个

国家、一个民族的精神风貌和道德水准。因此,餐旅企业必须正确处理好经济效益与社会效益的关系,不能只顾经济效益,而忽视社会效益。

(二)餐旅企业管理的任务

餐旅企业管理的任务就是要总结我国餐旅企业的管理实践,提高我国餐旅企业的管理水平。餐旅企业管理的任务主要有以下几方面:

一是合理组织经营,保证餐旅企业经营目标的实现。餐旅企业的经济活动是经营过程和管理过程的统一,经营和管理既相联系,又相区别。餐旅经营是在国家政策指导下,以市场为中心,对餐旅企业的经营目标、经营方针、市场策略等做出决策并付诸实施。经营的侧重点是眼睛向外针对市场、针对顾客需求。餐旅管理则是为了达到餐旅企业的经营目标,对餐旅企业拥有的人、财、物力进行合理的组织和调配,保证餐旅企业内部高效、协调地运转。管理的侧重点是眼睛向内,针对业务运转、服务接待。而经营和管理又相互联系,经营中蕴含着管理,管理中蕴含着经营。一个管理者必须既懂经营又懂管理,并能把两者有机地结合起来,贯穿于实际工作之中,才能创造最佳经济效益。

二是合理地分配和使用餐旅企业的人力、物力和财力资源,提高经济效益。人、财、物资源是餐旅企业经营活动的三大要素,也是管理的具体对象。其中,人力资源是餐旅企业最重要的资源。一方面,要根据工作岗位的不同,合理配备各个岗位的管理人员、技术人员、服务人员及行政人员,尽量做到人尽其用。另一方面,要搞好人力资源的开发和利用,培养、选拔优秀人才,进一步提高餐旅企业的人员素质。物力资源是指为