

飯店現代化經營管理

FANDIANXIANDAIHUAJINGYINGGUANLI

力編著

ZHOU LI BIAN ZHU



饭店现代化经营管理

周 力 编著

上海人民出版社

封面装帧：孙宝堂

饭店现代化经营管理

周 力 编著

上海人民出版社出版发行

(上海绍兴路54号)

上海市企业书刊发行组经销 常熟市教育印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张10 字数224000

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

印数0001—5000

ISBN 7—208—00532—X/F·104

定价：3.50元

前 言

随着我国改革、开放形势的进一步发展，我国和世界各国的政府、企业和个人之间，在政治、经济、文化等各个方面的交往日益增多。来我国进行访问、经商、旅游和合资办企业的外国人、华侨、港澳同胞的人数逐年增加。尤其是在1987年11月以后，台湾当局允许台湾同胞回大陆来探亲以来，台湾同胞回大陆探亲的人数更是与日俱增。这些人的到来，对我国饭店的需求量将有很大的增长。为了适应市场需求，在我国除了对原有的老饭店进行更新改造外，还建造了一大批新饭店。在今后的几年里，还将有更多的饭店开始投入使用。饭店的大量出现将使饭店的需求逐渐由卖方市场转入买方市场（在我国部分地区实际上已进入买方市场）。饭店之间的竞争将日益激烈。面对激烈竞争的挑战，饭店的经营管理者必须进一步提高自己的经营管理水平和饭店的服务质量，以提高饭店在国内外市场的竞争能力。

由于长期的历史原因，我国大部分饭店管理方式属于“招待所”型的。饭店所需的人、财、物资源由上级提供，客源由上级安排，也没有自己独立的经济核算，所以有无经营利润都无关重要。饭店管理的目的就是完成国家和上级规定的接待任务。饭店管理者无需制订饭店自己的经营策略。饭店的管理活动主要是内向活动，很少考虑市场环境的变化；饭店的外部联系非常简单，仅限于上下级之间的往来。

因此，饭店的管理比较落后，缺少经济活力。

党的十一届三中全会提出了我国现行经济体制必须进行改革。为了适应我国经济发展的趋势，“招待所”型的饭店必须转轨，向“经营型”的企业发展。赵紫阳同志在党的十三大报告中指出：我国新的经济运行机制应该是“国家调节市场，市场引导企业”。这一经济体制的建立有赖于企业的真正搞活。饭店是经济细胞，是社会经济的一个组成部分。要真正搞活饭店就必须把经营权下放给饭店，实行国家所有权和饭店经营权的分离。以发挥饭店的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我完善的能力，使饭店成为一个拥有经营自主权的“经营型”企业，一个相对独立的经济实体。

在饭店拥有经营自主权和相对独立性的同时，饭店管理者的经营思想和经营管理方式也必须有一个根本的转变。将原来“招待所”型的饭店经营管理方式转变成“经营型”的饭店经营管理方式。这就要求饭店的经营管理者树立现代化经营管理思想，努力学习现代化管理理论，掌握现代化饭店经营管理方法，以提高我国饭店的经营管理水平。

饭店的现代化经营管理具有以下四个特点：

1. 饭店分成各个部门，但是这些部门又相互联系，相互依赖、相互制约而构成一个不可分割的整体。因此，饭店的管理人员必须把整个饭店视为一个系统，树立系统管理思想，运用系统的方法对饭店实行管理。

2. 人是饭店最重要的资源，饭店的一切经营活动都离不开人。因此，饭店的管理人员必须重视调动职工的积极性，重视人力资源的开发、使用、发展和管理。

3. 经营决策是饭店经营成功的关键。饭店的管理人员必须重视并掌握科学、民主的决策方法。

4. 在经营管理方法上重视进行定量分析,把定性分析和定量分析结合起来,以取得理想的经营管理效果。

本书围绕着这四个特点,提出了饭店系统管理的理论,并采用定性分析和定量分析相结合的方法,对饭店经营技术和职能管理方法作了详细的介绍。

本书共分为四篇,在第一篇总论中,概述了饭店经营管理的目的,管理的职能和管理职能之间的相互关系。并且从饭店经营活动的特点出发,论述了传统管理的思想和方法在饭店现代化经营管理中的作用。

第二篇是本书的理论部分。在这一篇中,提出了饭店系统管理原理,阐明了饭店系统管理的特点和原则;介绍了饭店系统经济效益的定量分析方法,饭店系统功效的评价方法以及怎样优化饭店系统,使饭店系统达到系统要求的方法。概述了饭店系统信息管理的重要性和建立饭店管理信息系统的原则及计算机在饭店管理信息系统中的运用。

其次,根据我国饭店经营管理的特点,提出了饭店管理人员应该树立由十四个经营管理观念所组成的现代经营管理思想,并对饭店的经营策略进行了探讨。

第三篇主要介绍饭店经营的基本技术:经营预测和经营决策。在饭店经营预测这一章中,首先对市场调查和饭店市场调查的内容作了详细的介绍。然后对定性和定量的经营预测方法以及饭店的季节性预测方法等等,一一作了介绍。并列举了预测方法的应用实例以及各种预测方法在饭店长、中、短期的经营预测中的适用范围。

在饭店经营决策这一章中,着重介绍了决策理论在饭店经营决策中的应用,以及在不同条件下饭店进行经营决策的方法和决策者的主观效用对经营决策的影响。

第四篇是职能管理篇。在这一篇中，对饭店管理的各项职能的管理方法作了具体的介绍。

在饭店计划管理一章中，阐述了饭店全面计划管理的内容和饭店的计划指标体系。介绍了怎样运用滚动式计划法编制饭店经营计划；运用网络计划技术、线性规划安排执行和优化饭店计划及控制计划执行过程的方法。

在饭店组织管理一章中，论述了饭店组织管理的内容和组织气氛对组织效能的影响，以及如何评价饭店组织的效能。列举了饭店组织结构的几种形式以及各种组织结构的优缺点，并对制定和完善饭店组织制度的原则进行了探讨。

在饭店管理的控制职能中主要介绍了如何进行质量控制和物资控制。在饭店质量管理一章中，论述了饭店全面质量管理的内容和特点，介绍了饭店解决质量问题的方法和饭店质量的分析方法；并运用实例对综合使用各种方法进行了示范演习。

在饭店物资管理这一章中，运用存贮论原理对饭店物资的采购量、存贮量、采购时间和各种费用进行了系统的分析，并介绍了饭店的存贮策略，诸如确定型和随机型的采购方式，以及最有效的物资保管方法等等。在这一章的附录中，还分析了饭店使用设备的自然寿命、技术寿命和经济寿命之间的关系，并介绍了确定设备最佳更新年限的方法。

最后一章是人力资源管理。在这一章中，首先分析了人的需要、动机和行为之间的内在联系，并在此基础上提出了调动职工积极性的理论；论述了选择最佳领导方式的理论和方法，并在最后介绍了部门或者个人工作成绩的定量和定性的考评方法。

周 力

一九八八年十二月

目 录

前 言

第一篇 总 论

第一章 绪 论

第一节	饭店概述	(2)
第二节	饭店管理的职能	(8)
第三节	传统管理	(13)
第四节	饭店管理的基本方法	(16)
第五节	饭店管理人员的素质和言行	(19)

第二篇 饭店经营管理思想

第二章 饭店系统管理

第一节	饭店系统概述	(23)
第二节	饭店系统管理的特点和原则	(29)
第三节	饭店信息管理	(34)
第四节	饭店系统经济效益分析	(41)
第五节	经营绩效的评价和优化	(65)

第三章 饭店经营管理观念和策略

第一节	饭店经营管理观念	(72)
-----	----------------	--------

第二节 饭店经营策略	(79)
------------------	--------

第三篇 饭店经营基本技术

第四章 饭店经营预测

第一节 市场调查方法	(87)
第二节 饭店经营预测方法	(89)

第五章 饭店经营决策

第一节 饭店经营决策概述	(122)
第二节 饭店经营决策方法	(126)
第三节 效用观念与经营决策	(155)
第四节 饭店经营决策过程	(164)

第四篇 饭店职能管理

第六章 饭店计划管理

第一节 饭店全面计划管理概述	(166)
第二节 饭店计划指标体系	(171)
第三节 饭店计划编制方法	(175)
第四节 饭店计划管理技术	(184)

第七章 饭店组织管理

第一节 饭店组织管理概述	(210)
第二节 饭店组织结构	(227)
第三节 饭店组织制度	(235)

第八章 饭店质量管理

第一节 全面质量管理概述	(243)
第二节 饭店质量管理方法	(246)

第三节 饭店质量分析方法	(250)
--------------------	---------

第九章 饭店物资管理

第一节 饭店物资存贮管理	(258)
第二节 饭店库存物资管理	(273)
第三节 饭店设备管理	(277)

第十章 饭店人力资源管理

第一节 调动职工的积极性	(283)
第二节 领导方式	(287)
第三节 成绩考评方法	(295)

附 录

本书所用公式的推导	(305)
-----------------	---------

第一篇 总 论

第一章 绪 论

饭店是一个以提供服务为主的综合性服务企业。同其他各类企业一样，饭店是利用生产要素（土地、资金、劳动力等等），在创造利润的动机和承担风险的情况下，运用现代化技术从事生产、销售等活动的基本经济组织。

任何一个企业都有其产品，饭店企业的主要产品是服务。服务是一种直接提供人们消费的活动。在这个活动过程中，也消耗活劳动。因此，服务是一种特殊的产品，有别于其他看得见、摸得着的具有一定几何形状的物质产品，服务可称为特殊的无形产品。饭店是以提供具有特殊使用价值的无形产品为主的企业。

饭店作为一个经济组织在法律上必须具有“法人”地位。具有“法人”地位的饭店应符合以下四条：

（1）必须获得国家有关部门批准，符合国家有关的法律、章程、条例等等。

（2）对饭店的财产拥有管理权或所有权。

（3）能以饭店的名义从事经济活动，取得权益，并承担义务。

(4)能使用饭店的名义参加诉讼活动,要求法院保护饭店的合法权益,并能够承担义务。

具有“法人”地位的饭店由饭店的经营管理负责人或者授权的代表执行它的权利、义务和行为。

第一节 饭店概述

一、饭店的作用

(1)随着社会的发展,交通的便利,使人们经常有机会出门在外旅游、度假、洽谈生意等等。在这些人中有很大部分会为了其中一个或多个原因而住进饭店。因此,饭店最基本的作用就是为旅客提供暂时性的住宿和饮食服务。现代化饭店还为旅客提供文化娱乐、购买物品、体育活动等场所。

(2)饭店是旅游业的重要支柱之一。因为在旅游活动的吃、住、行、游、购各个环节中,饭店是必不可少的环节,是国家或地区旅游业发展的基础。

(3)饭店是国家外汇收入的重要来源之一。目前我国饭店主要接待对象是外国客人、华侨、港澳同胞、台湾同胞、外籍华人。这些客人为他们在饭店内消费支付的费用都是以外汇结算的。国家把旅游业作为三大外汇来源之一,饭店则占了其中相当大的部分。

(4)饭店为社会创造直接就业的机会。按目前我国饭店的人员配备状况,平均每间客房约配备1.5~2人。若新建一座300间客房的饭店将创造500~600个直接就业机会。饭店还需要其他厂商提供设备、家俱、食品、煤气、水电等物品,以及其他大量的各种消费品。生产这些商品又将产生大

量的就业机会，即饭店创造的间接就业机会。

(5) 饭店向饭店所在地的居民提供娱乐和活动的场所，如饭店的餐厅、酒吧这些设施会吸引本地客人，使之成为当地的社交活动中心。同时，我们可以看到，饭店的消费是高于普通消费水平的，也可能有利于社会经济的发展。

二、饭店的分类

现代饭店已经越来越没有一个固定的样板模式。我国有众多的饭店，却不可能找到两家完全相同的饭店。我们按照饭店的所有制、规模、用途和级别将饭店进行分类。划分在同一类别的饭店既有相同的共性，也可能有许多不同的个性。

(一) 按生产资料所有权分类

(1) 全民所有制饭店。这类饭店的主要特点是生产资料归国家所有。

(2) 集体所有制饭店。这类饭店也属于公有制企业，然而生产资料和它的产品归有关劳动集体所有。

(3) 合资饭店。这类饭店是由两个或两个以上的投资者联合集资经营的饭店。它可以是：投资各方都是全民所有制或全民与集体、全民与外资或集体与外资。总之，是由全民、集体、外资根据互利互惠的原则，由各方共同承担饭店的盈亏和风险。

(4) 外资饭店^①。这类饭店是外国投资者在我国境内开设的独资饭店。

(5) 饭店联合体。这是独立的饭店之间的联合形式，是

^①实际上这类饭店中都有中方以土地入股形式参加。

饭店之间按照共同的意愿形成的联合体。这种饭店联合体既可以在同区域，也可以跨区域联合。并且凭借联合后较强的经济实力而涉足经营其他行业。

(6)个体饭店。这类饭店由个人投资经营作为对全民所有制和集体所有制经济的一种补充。目前我国饭店中尚属个别。

我国的饭店按生产资料进行分类目前有以上六种类型。根据社会主义的实践，饭店的所有权和经营权是可以分开的。因为随着饭店现代化程度的不断提高，管理也越来越复杂，饭店的投资者并不是一定具有管理饭店的能力。将饭店的所有权与经营管理权分离，所有者将经营管理权委任给管理者，由管理者承担饭店经营管理责任。这将有助于饭店的自我改造和发展。饭店在坚持社会主义公有制不变的条件下，应该给它充分的经营管理自主权，使之成为相对独立的社会主义商品生产者和经营管理者。

(二)按等级分类

饭店的等级划分在世界上有多种不同的划分标准。我国的划分方式与国外略有不同。

1、国内划分标准

我国的饭店等级划分是按照饭店的标准房间（占整个饭店的房间数的极大部分）的净面积、装饰、设备等条件，共分为四级。

一级饭店——标准间的净面积在 20m^2 以上，有良好的温度与湿度（可单独调节），良好的隔音。高级地毯，精致的装修和配套陈设，有消防装置。房间内有18吋以上彩色电视机、闭路电视、电话、音响、冰箱、小酒吧、唤醒器等设备。卫生间的面积在 $5\sim 6\text{m}^2$ 以上，168cm以上浴盆，有梳

妆台的脸盆（可设双脸盆）、低噪音恭桶，并设净身盆等等，装有紧急呼唤器、红外线取暖器等设备。良好的排气及良好的装饰墙和地面，保证空气温度，全天供热水和饮用水。饭店有足够比例的双套间和高级套房。

具备中餐、西餐和饭店特有的风味餐，有足够数量的小宴会厅（附有前厅及衣帽间）。咖啡厅、酒吧及内部餐厅（供陪同和内宾用）^①。

二级饭店——标准间的净面积在 $16\sim 20\text{m}^2$ ，有合理的温度、湿度、新风量和噪音控制。上等地毯及装修和陈设。有消防装置。房间内应有14英吋以上彩色电视机、闭路电视、电话、音响、唤醒器等。二级饭店的卫生间面积在 $3.5\sim 5\text{m}^2$ ，152cm浴盆，配套恭桶，有梳妆台的脸盆，良好的排气及较好的地面和墙面。全天供应热水。饭店有相应的双套间和三套间。具有中餐、西餐和风味餐，至少有 $3\sim 5$ 个小宴会厅，以及咖啡厅、酒吧和内部餐厅。

三级饭店——标准间净面积在 $14\sim 16\text{m}^2$ ，有空调（亦可用窗式空调），控制一定噪声。地毯或局部床边地毯，一般装修和陈设。符合消防条件。有14英吋彩色电视和电话。卫生间的面积在 $3\sim 3.5\text{m}^2$ ，有138cm的浴盆、恭桶。带梳妆台的脸盆（或有放化妆品的搁板）。良好排气和一般的地、墙面。全天供热水。饭店有适当数量的套间。有中、西餐供应，餐厅、咖啡室可兼酒吧，有 $1\sim 3$ 间小宴会厅，陪同人员餐厅。

四级饭店——标准间面积 $12\sim 14\text{m}^2$ 。（如是多床客房，

^①此处所列标准是基本条件，其他详细标准可参阅国家计委《旅游旅馆设计暂行标准》。

则面积可相应增大，块料地面，一般墙面，厚窗帘。卫生间有122cm的浴盆或设淋浴，多床客房可使用公共浴室（6个床位设一个浴位、洗脸位和厕位）。供热水6小时以上。设有餐厅、酒吧。

2、国际上划分标准

在国际上，对饭店等级的划分，使用比较普通的是用星级划分标准。共划分为五等，即一星～五星（或称四星豪华）。星级越高，设施和服务越好。一星级的标准与我国四级基本相似，四星级饭店则与我国一级饭店标准类似。五星级饭店（或称四星豪华）是饭店中最高等级，它的设施与服务标准可概括为两个字“突出”。五星级饭店的标准是给每位客人留下如此印象：“在此停留是一件值得记忆的事。”

（三）按饭店规模分类

饭店的规模是以饭店的房间数、占地面积、饭店的销售额和纯利润的多少为衡量标准的。其中主要是房间数，按照目前国际上通行的划分标准是：

客房数在三百间以下的为小型饭店；

客房数在三百间至六百间的为中型饭店；

客房数在六百间以上的为大型饭店。

其他衡量标准和客房数有着密切关系，例如饭店职工人数标准与客房数有着明显的关系。对一个具有丰富管理经验者来说，是很容易确定的。

饭店规模是比较客观的分类标准，但必须注意实际能够出租的客房数与广告宣传上的房间数之间的差异。事实上广告上的房间数都大于实际能够出租的房间数，如有的客房改为办公室或作它用或正在维修等等。

饭店按规模分类有利于饭店之间进行比较，饭店同行可

利用同级同类的标准来进行比较。

(四)按用途分类

1、旅游和商业饭店

这类饭店以接待暂住的客人为主，这种客人川流不息。他们中占比例较大的是旅游者，另一类占较大比例的客人是经商人员。

以接待旅游者为主的饭店，一般都修建在旅游点的附近。为了使旅游者在物质和精神上都获得满足，饭店除了要满足客人吃、住的需要以外，还要能提供客人娱乐、购物等服务设施。

如果是接待经商客人为主的饭店，一般应座落在商业中心（市区）内。并且根据这些客人的特点，饭店必须为他们提供经商所必需的电话、电报、电传等设施以及打字、速记、复印等特殊服务项目。随着我国进一步的改革、开放，来我国经商的客人将急剧增加。这种类型的饭店一定会有较大的发展。

2、度假饭店

度假饭店通常座落在风景优美的地区，地理环境是建立度假饭店的一个重要因素。度假饭店是一个活动中心，专门提供客人娱乐和享受。在这儿可以提供客人滑雪、骑马、打高尔夫球、冲浪、风帆以及其他活动。这些活动是度假饭店成功的关键。

3、住宅式饭店

这类饭店与上面两种饭店的不同之处是向客人提供较长时间的居住设施。饭店的客房一般采用家庭式结构，并提供厨房设备。长住客人与饭店之间一般都签订租约。同时，住宅式饭店也有相当比例的房间接待暂住客人（旅游和商业饭