

涉外饭店 实务释疑

主 编 翁景升



9
中信出版社

涉外饭店实务释疑

主 编 翁景升

中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

涉外饭店实务释疑/翁景升等编著.-北京:

中信出版社,1996.8

ISBN 7-80073-122-7

I. 涉… II. 翁… III. 饭店-经济管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 03847 号

涉外饭店实务释疑

主 编	翁景升	开本	850×1168mm 1/32
责任编辑	李 红	印张	8.75
责任监制	朱 磊	字数	213 千字
出 版 者	中信出版社(北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版次	1996 年 7 月第 1 版刷
承 印 者	北京印刷二厂	印次	1996 年 7 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社	书号	ISBN 7-80073-122-7 F·94
经 销 者	新华书店北京发行所	印数	0001—7000
		定价	14.00 元

版权所有·翻印必究

前 言

回首十数年前，大家对现代化的饭店管理知识尚很陌生。而今，在我国饭店业，除了一些国际著名饭店管理集团涉足外，也涌现出一大批我国自己的饭店管理行家里手，涌现出许多国人经营的饭店管理公司，涌现出了许多版本的饭店管理图书。已出版了多种既吸取了国际先进管理经验，又有中国自己特色的“管理模式”、“管理规范”、“管理实务”、“实务大全”等。这确是我国旅游业飞速发展中的可喜成绩。

然而，我们在分析全国旅游涉外饭店的实际情况时，可以发现，即便使用的是同一管理规范，在不同地区的饭店之间，在同一地区的不同饭店之间，在同一饭店不同机制、不同领导层管理之间，都会发生经营管理水平、服务质量的较大差异。旅游涉外饭店是生动活泼的行业，一方面是宾客情况千差万别、变化多端；另一方面是由于饭店从业人员思想品质、文化层次、性格习惯、年龄结构、经验积累的不同，加之，更深层次的，由于计划经济下造成的旧机制体制、传统观念、作风行为方式仍在发生作用，因此，使得一些科学、严密的“条条框框”在实际中执行起来却不那么顺畅。

我国改革开放刚起步，我国旅游业的发展方兴未艾，我国旅游涉外饭店更有着广阔的发展前景。与此相适应，现代饭店管理

这门软科学，还有待于充实、完善。

为在同行中引起争鸣切磋，为能给后来者“提个醒”少走弯路，我们这些尝尽了“甜酸苦辣”的饭店从业人员，把我们在实际工作中感受到的一些难点，实打实地整理出来，作为“拾遗补缺”供广大读者参考。行笔匆匆，难免有些粗糙、不当之处，望批评指正。

能成此书，首先得感谢中信出版社领导与编辑的热心支持；由衷感谢本书各篇作者的鼎力合作，特别要感谢张中先生，他从事旅游工作三十余年，历经引资、筹建、管理饭店全过程，能拨冗成文，倾其心得，语意深长，令本书大为增色。

翁景升

1996年1月

目 录

前言

一、饭店建设断想	1
二、饭店领导管理八忌	9
三、怎样发挥总经理办公室的协调作用	20
四、怎样做好培训工作	26
五、怎样激励员工	38
六、饭店思想政治工作要突出一个“实”字	45
七、怎样做好饭店工会工作	50
八、怎样有效地做好饭店共青团工作	55
九、怎样做好饭店市场销售工作	60
十、怎样做好前厅部经理工作	66
十一、怎样当好总台服务员	73
十二、怎样确保行李工作万无一失	83
十三、怎样做好总机话务工作	91
十四、怎样做好客房部经理工作	96
十五、怎样管好洗衣房	103
十六、浅谈工服的设计和管理	109
十七、怎样处理好餐饮管理中的一些难点	114
十八、怎样做好餐饮推销工作	121
十九、怎样在餐饮经营中注意营养学的应用	127

二十、怎样做好咖啡厅厨房的管理工作	135
二十一、怎样经营好酒吧	139
二十二、饭店商场的经营特点及经营难点的处置	144
二十三、怎样做好电脑管理工作	153
二十四、怎样做好工程部的设备管理工作	163
二十五、浅谈饭店的室内色彩与装饰	170
二十六、怎样做好消防安全工作	177
二十七、怎样做好安全保卫工作	182
二十八、怎样抓好饭店卫生管理工作	186
二十九、怎样做好饭店绿化工作	189
三十、怎样做好大堂副理工作	194
三十一、饭店财务管理的特点及其相应的管理要求	198
三十二、怎样处理好前台收银工作中的一些难点	206
三十三、怎样做好成本管理工作	215

一、饭店建设断想

(张 中)

建设饭店大体要经历筹建、试运转(试营业)、正式营业几个阶段。

(一) 筹 建

1. 班子

业主作法不尽相同。一种是从筹建到营业一杆子插到底；有的是前期的班子专司基本建设，待工程进度到一定形象部位，另组管理班子；还有是在建成前夕招聘管理公司进行管理。最理想的是筹建时期的决策者就是未来的主要管理者，其好处是对全过程融汇贯通，便于转轨衔接，但由于牵涉精力过大，有时可能顾此失彼。无论哪种作法，最重要的是，一要班子稳定，至少主要决策者要相对稳定，切不可因人为因素频繁调换。二是班子成员中一定要有具备饭店管理经验者。因为前期涉及到可行性研讨，未来经营目标构想，对整体设计的要求，资金的运用，时间空间的运筹、功能设计标准以及工程系统(硬件)的使用等等，都将直接影响到投资效益比。功能设计考虑得是否周全，将直接影响日后经营管理。一个相对稳定，配合默契，勇于克服困难，善于总结经验的班子可避免资金和设施的浪费及功能上可能出现的缺陷，为日后顺利经营奠定基础。勿须讳言，在旧的体制下，筹建的主要决策者往往受到政策变化。经济因素和其它外界影响的制

约，造成诸多遗憾。但人们是不能脱离特定的时代环境和历史背景而苛求于前人的。随着改革的不断深入及机制的转换，这种不尽人意的现象将不会再出现。

2. 规划与设计

(1) 国家职能部门的宏观调控作用。我国改革开放以来，饭店建设速度是快的。为适应旅游事业的发展，尽管我国的饭店设计起步较晚，但对以往的建筑规划、规范和标准也都有所突破。与此同时，也还是出现了脱离实际，不顾地域特点，追求大而全，最后形成不断追加投资，或到建设后期出现由于资金问题被迫削减规模，造成工期延误等现象。待建成进入市场后，已错过了时机，无法再适应需求，无法按原可行性分析时确定的计划进入运营的良性循环轨道。旅游业具有两面性，是朝阳产业，也是十分脆弱的行业，它往往受到不可预见的国际国内各种环境因素的制约。基于以上情况，国家对旅游饭店建设要有整体的宏观控制，旅游职能部门应按旅游业的特点，旅游业发展的中长期预测，排除各种“条子工程”的干扰，与国家和地方的计划、规划、建设等职能部门共同研究制定对开放城市和地区旅游饭店建设的总量控制（数量、规模、经营性质、档次级别……）。这样也便于各地运筹、引资筹资的操作。超量建设，供大于求，最终势必出现行业间的削价竞争，造成旅游市场的混乱。

(2) 饭店功能的走向。当前饭店建设已从单一的接待旅游者为主转向接待商务散客，一些公司在饭店内长期包房办公也走红，购物、健身、娱乐项目花样繁多。这种综合性的建筑尽管初期投资较高，但可同时满足不同客人的需求，在以后相当长的一段时期内，经济效益势头会看好。随着我国人民生活水平的提高，新工时的推行，国内旅游者进入低星级饭店“潇洒走一回”指日可待。这就给饭店经营者对功能设计和更新改造带来新的课题。无

论属于哪种经营性质，在一个城市里饭店规模的大、中、小，档次的高、中、低都要按规划的比例立项建设。

(3) 周到细致，慎之又慎。从建筑学及装饰的整体美感构思通常是建筑师和业主最为关心的。建筑美学也是“仁者见仁，智者见智”。饭店是经营实体，最讲投入产出，切忌华而不实。前期筹建班子中如没有具备管理经验的成员，就一定要请顾问公司或专家进行咨询。在对设计方案研讨及分配总投资时，一定要围绕未来饭店经营性质及各种功能要求反复推敲论证，务必与经营管理丝丝相扣。俗话说“土木之工，不可擅动”。要以布局合理，功能齐全为基点，格调要典雅脱俗，独具特色。“室雅何须大，花香不在多”，该着墨处要舍得，有的部位运笔巧妙，也能收到画龙点睛之功效。

国内外饭店设计发展至今，有些在规范设计，关系处理上大同小异，具有一定的规律性。如建筑外型与内部布局，客房总量与基础设施、餐位、停车泊位、管理生活用房等的比例以及在对大堂这个公共区域“重中之重”的设计中，通常是能够掌握的。就是这些常规，稍有不慎，分配不当，就会造成比例失调，甚至带来无法弥补的后遗症。总之要围绕确保安全、服务到位、方便清洁、规范员工行为，最终达到便捷经营管理之目的进行设计，即可收到预想效果。这里仅将值得注意的细节列出：

①大堂及公共区域的照明要适当（客人的第一印象和明快的感受是至关重要的）。

②饭店规模与电梯比、速度选定，客梯、行李梯、员工电梯比的安排要合理（以避免员工为赶上班挤用客梯、行李梯的现象，造成管理混乱）。

③厨房与宴会厅之间，要有最佳走菜路线（走菜需穿堂过室或绕行数十米，对讲究菜肴温度的中国烹饪来说是难以想象的）。

④运输通道，要与客人活动区域有一定间距，通道地面铺设的材料与运输车的车轮摩擦以无噪音为宜。星级饭店在客人活动场所除了客人交谈，背景音乐以及钢琴、小乐队演奏的和谐轻音乐外，应到处充满着静谧的气氛。

⑤员工通道、食堂、浴室、厕所、更衣室要有一定标准（创造良好环境，配之以教育，规范其言行，此乃提高员工整体素质之需要，最终能产生对客良好服务的功效）。

⑥在结构设计阶段，要特别注意管道井、设备层中各种管线交叉的处理。在高度及走向上稍一疏忽就会出现难以解决的碰撞，给施工带来极大困难。此外，装修设计最好由一家承担，这有利于创造出形式统一和谐的整体效果。施工阶段，多家承包有利竞争，速度快，关键是监理到位，质量检查扎实，一丝不苟。否则一旦返工，欲速不达。

3. 设备与材料

在筹建饭店中投资重点是关键部位和各中央系统的设备。在权衡财力时务必予以倾斜，要舍得投入，此乃未来整体运转的命脉。一定要将投入与产出，投入与不到更新时就要更新改造的经济因果关系进行测算，万不可因一时资金困难或因来自某些方面的影响，惧于承担“责任”而棋错一着。事实证明，在相当一段时期内，我国用于饭店的部分国产品质量尚未过关，迁就凑合，结果问题层出不穷。有的自安装之日起即由厂家派员驻店“保驾”，否则就无法支撑，职能部门不予验收，只好再行引进。先后两次重复投资比一次到位多用了资金，而且还影响了对客服务和饭店声誉，到头来功亏一篑，得不偿失。

材料选择亦然。要考虑材质、地域气候干湿度及效果等等，故在设计选料时一定要慎重。以外墙材料为例，有些地区风沙大、外沿房间窗台易积满尘埃。如使用白色凹凸的外墙涂料，一经雨水

冲刷，窗台的尘土就变成泥水顺洁白的墙体流下，污迹久留不去，破坏了外立面形象，远远望去，不堪入目。

（二）试运转

1. 管理模式的选定

这项工作须在对员工进行培训之前研定。一般说来国外管理现代化饭店由于起步早，经验丰富，故而成功的概率高。国际上现已形成的较为有名的管理集团模式，也是它多年探索、经验积累之总结。引进时要结合国情和饭店实际（如体制和机制），最好选择一种模式，切忌分别到采用不同模式的饭店培训。尽管想取其所长，集中熔炼，但俗话说“一个师傅一个令”，运作时势必在不同区域的管理衔接协调上出现碰撞，往往难以成功。试营业是一个过渡阶段，要不断总结、完善各环节的具体运作。最终制定出一整套适合本饭店实际的管理规范，为星级评定及正式营业创造条件。

2. 高起点严格管理必须持之以恒

饭店正常运转一概归于管理。在用规范化制度化制约员工的同时，必须要有一定能力和较强敬业精神的干部进行管理。要达到既定目标，管理必须坚持高起点，时时事事不能减弱管理力度，不能降低标准，不能有丝毫懈怠，只有严格管理才能创造良好的安定的经营环境。

（1）培训。要使作为饭店产品的服务保持一定水平，并能达到一流佳境而不滑坡，就要反复强化培养“窗口意识”，树立形象，这是饭店系统运作的基础。这种意识的培养要靠不断的培训。对培训工作要克服“谈起来重要，做起来次要，忙起来不要”的短视行为。一个饭店招聘员工，岗前不培训，上岗不考核，匆忙上

阵，是注定要出纰漏的。培训是硬任务，要对员工定期进行技能培训（含多元培训）和考核，也要不断对管理干部进行知识更新，要使全体员工养成在饭店的行为符合规范要求的良好习惯。与此同时，在管理的全方位运转中要充分认真地发挥质检网络检查督导的职能作用。

（2）执法。在管理过程中，对各项奖励惩罚制度要严肃认真对待，它对正常的经营活动起着“保护神”的作用，有利于调动员工积极性，激励在岗位上做出贡献的员工更加热爱本职工作。对违纪者以处罚也是一种有力的教育手段，是维护饭店正常工作秩序之必须。在执行惩罚时，务必排除各种干扰，实事求是，秉公办事，执法如山，一视同仁。以此最终营造出一种氛围，一旦进入饭店，自己的言行就不能不受饭店这一特定环境的制约。

（三）正式营业

经过试营业阶段的内外运转磨合，饭店宣布正式营业，这是饭店建设的转折点。这不仅仅是全面步入市场竞争的需要，也是向海内外进行宣传招徕的需要，这标志着该饭店已经具备了相当的运作能力和行之有效的工作程序，拥有了一整套适合自己饭店实际的规范化、制度化、科学化的管理体系，基本达到良性循环。在试营业期间对特殊重大任务及各种质量检查所采用过的发动群众进行突击的方法已告结束。此时，员工情绪比较稳定，不同阶段进入饭店的员工在正式开业后的相当一段时间内仍处于兴奋期，在岗责任心强，整体形象尚佳。然而在抓好市场调研、促销、接待服务、控制成本、在岗培训以及精神文明建设的同时，仍有几项工作不可轻视。

1. 安全

安全意识的教育一刻也不能放松。要认真做好防火、防盗、防破坏、防意外事故的治安防范工作。在饭店无论何时何地均无绝对安全可言，故必须高度警惕，发挥群防群治的作用，这是确保饭店能正常经营的首要条件。对饭店保卫部这支专业队伍，除加强思想教育，业务专业训练，配备必要的装备外，还要给予意外伤害保险，以解决后顾之忧。

2. 硬件的维修保养

各中央系统进入运转后，需要有一整套科学的维护运行和保养制度，并要督促落实。制度执行的好坏将直接影响对客人服务质量和饭店声誉。管理不善还会事故不断，影响设备寿命，缩短折旧期，提前更新，使饭店超前投入资金。工程技术骨干较前台人员相对稳定，要注意发挥他们的作用。除提倡技能多面手，万能工之外，还要扎实地开展节能降耗活动，这对降低饭店经营成本将起到重要作用。对硬件保障部门的分配也应有一定倾斜，以确保硬件的正常运行。

3. 员工的流动

进入正式营业阶段后，一些岗位单调重复的劳动，人员的调动升迁，加之其它因素（如饭店体制机制久议不决、改革运作力度不大，饭店前途不明朗等等），使一些员工的兴奋点逐渐消失，随之出现“跳槽”。社会发展到今天，仍要求人们步入社会后在一个岗位上工作到老是不现实的。人们在社会活动中寻找自身价值、最佳位置和最大效益，有利于人才资源的合理配置，使供需达到基本平衡。在一个城市、一个地区旅游业人才供求尚不平衡时，人们为增长才干，寻求发展，舍此而去，另觅高就是很自然的。待到供需基本平衡，这种流动趋势才有望趋于和缓。基于上述状况，我们必须面对现实，树立大旅游观念。正式营业到一定阶段后，在继续抓好“凝聚工程”的同时，需着手准备人才库，以应急需，以

免出现人员青黄不接，影响对客人服务和日常运营。

4. 多种经营

饭店经营到一定时期，为增收可借助本身的有利条件，组织饭店管理公司，或多种经营，这也可为员工提供锻炼才干和升迁的机会，以达到培养人才的目的。同时也可籍此安排部分富余人员，为饭店经营活动全方位进入市场创造条件。

二、饭店领导管理八忌

(翁景升)

经过十几年改革开放，我国涉外饭店建设已初具规模。档次基本适当、布局基本合理、供求基本平衡。这无疑给涉外饭店的投资者、经营管理者创造了一个极为有利的客观经营环境。然而，有了一个好的客观经营环境，并不等于就能经营好一家饭店。还需要有三个条件：一是机制要活，二是饭店内宏观管理得顺，三是饭店各项业务管理得到位。至关重要的是机制要活，体制要顺。不管是国有性质的，还是合资性质的涉外饭店，如果上级主管部门、业主、董事会不开明，不能按照改革的思路分清饭店经营管理者职责，理顺关系，不能“责、权、利”统一，那么这家饭店经营起来就困难重重了。其次，饭店内宏观管理得顺。饭店内部宏观管理得当、有力，各项业务管理也容易到位。即便机制、体制上造成的负面影响，也能使其减弱，逐渐使饭店摆脱困境。饭店宏观管理不顺畅，饭店内管理大环境不佳，那么各种业务管理也很难到位，服务质量也不可能稳定。第三，饭店各项业务管理到位，才能确保各项服务标准、程序得到贯彻落实，才能确保服务质量稳定，向客人提供合格的“商品”。这也是饭店宏观管理优化的目的与结果。光停留在宏观管理阶段，不认真研究各业务管理的特点、难点，不及时采取切实可行的措施，服务质量也是上不去的。如果上述饭店经营的三个条件都具备了，那么这家饭店的经营管理将会处于良性循环阶段，其服务质量当属上乘，生意兴旺，效益显著。

由此可见，经营好一座饭店的三个基本条件中，机制问题是前提性的，饭店内宏观管理问题是主导性的，饭店内各业务管理问题是基础性的。

随着我国经济体制改革的日益深入，市场经济体制逐步建立完善，饭店内宏观管理的作用对经营好饭店的影响日益突出。现仅就饭店内宏观管理问题谈点一孔之见。

（一）切忌骨干队伍调动频繁

一家饭店要确保持续稳定发展，关键是要有一支较为稳定的管理骨干队伍。一般说来，只要工作能胜任，中层管理人员一任不要少于三年（财务、人事管理部门的经理任期应更长），饭店领导，特别是总经理的任期应在五年以上。新经营的饭店，各项管理工作尚未走上轨道，更应注意保持部门以上干部的稳定。目前，饭店业人才流动是比较快的，如让饭店中、高层管理人员与普通员工一样频频流动，将不利于饭店经营管理水平的提高与稳定。规模较大的饭店尤应注意这一点。

这里顺便提及一下外出管理饭店签约目标期限问题。因为可以这么讲，现今我国涉外饭店业的运营机制相对其他行业来说是适度超前的，饭店企业的所有权与经营权分离已是大趋势。很多新建饭店为了尽快提高经营管理水平，使软件与硬件尽快相适应，已从聘用国外管理人员转向聘用国内饭店管理公司的管理人员。签约目标、期限恰当与否，与委托方饭店的干部队伍能否稳定是密切相关的。外出管理饭店应坚持“一鼓作气、目标具体、见好就收”方针为好。所谓“一鼓作气”，即外派管理人员应一竿子插到底，中途不要换人或少换人。管理人员走马灯似的换，极易产生短期行为。刚熟悉情况不久就要走，不利于工作的连贯性，且