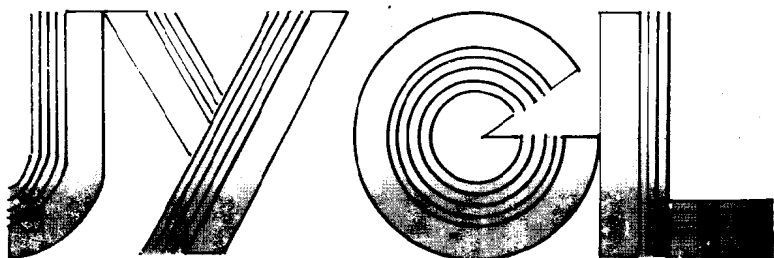




The Maintenance & Management of Modern Hotel

现代饭店 经营管理

郑向敏 编著



湖北科学技术出版社

Hubei Science & Technology Press

现代饭店经营管理

郑向敏 编著

湖北科学技术出版社

现代饭店经营管理

© 郑向敏编著

责任编辑：李悦平

封面设计：姚家丽

出版发行：湖北科学技术出版社

电话：6812508

地 址：武汉市武昌东亭路2号

邮编：430077

印 刷：福建省泉州市华侨大学印刷厂印刷

邮编：362011

787×1092mm 大 32 开 13.125 印张

5 插页 326 千字

1996 年 1 月第 1 版

1996 年 1 月第 1 次印刷

印数：00001—5040

定价：16.80 元(平)

ISBN7-5352-1781-8/F·193

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

内 容 简 介

《现代饭店经营管理》是根据旅游院校旅游经济管理专业教学需要而编写的一本专业教科书。书中突出理论性、科学性和实用性相结合原则,采用定性分析与定量分析相结合的方法,对现代饭店经营管理理论、技术及各职能的宏观管理进行了系统的叙述和探讨。

本书分上下篇。上篇共四章,分别对现代旅游饭店概况、经营管理理论、经营管理技术、计算机应用技术等方面进行了详细、系统的叙述和探讨;下篇共六章,分别对现代饭店的系统、计划、组织、质量、人员、物资设备等进行了详细的分析和探讨。

本书知识性、适用性较强,可作为旅游院校教科书,也可作为饭店经营管理人員和从业人员的参考书。

前 言

当前,世界上在饭店经营管理学领域内较为流行的有三个学派。一个是以 F·W·泰勒(Taylor)和格布瑞斯(Gebules)为代表的学派,他们是通过分析饭店具体工作,研究出一套较为符合饭店工作实际的工作方法;第二个学派的代表是 H·费勒(Floler)和 P·德拉克(Dirac),他们主要是从饭店经营管理中得出一些有价值的论点,进而进行理论分析;近几年来,现代管理科学的迅速发展,人们把行为科学与饭店的经营管理相联系加以研究而形成了第三学派,其代表是 F·赫兹伯格(Hezbog)和 D·麦格雷夫(Macgref)。

中国现代饭店业在经营管理方面经历了 1984 年全国学建国饭店,1987 年实行饭店星级标准,1993 年实施饭店管理公司管理办法三个标志性的发展阶段以后,饭店业的经营管理水平有了进一步的提高和发展,并逐步与国际饭店业接轨。中国现代饭店业的发展呼吁饭店经营管理学理论和技术的完善与健全!

现代旅游饭店是一个集食、宿、行、娱、购、游为一体的综合性企业,是一个集现代科技文明、物质文明、精神文明为一体的经济实体。“现代饭店经营管理”不仅要满足现代饭店经营管理日趋先进的要求,而且要满足现代饭店设施和服务日趋现代化的要求;不仅要在理论上能对现代饭店的运作进行指导,而且要在技术和方法上能适应现代饭店业的实践需要;既要强调学科的理论性、科学性和实用性,又要注重在实践应用中做到定性与定量分析相结合,以满足现代饭店科学管理的需要。

作者自 1989 年为旅游系旅游管理专业本科生讲授“旅游饭店经营管理”以来,一直在寻找一本能满足上述要求,既有经营管理

理论论述,又有经营管理方法、技术分析,同时还有定量定性分析相结合的、符合我国现代饭店业状况的、适合我国旅游专业学生学习的“现代饭店经营管理”教科书。带着这种愿望,作者多次到香港、台湾及大陆众多饭店考察,结合多年来的教学体会,参照饭店业众多前辈、专家同仁的经验和观点,编著了《现代饭店经营管理》一书。

本书把侧重点放在现代饭店的宏观管理理论与经营技术方面。作者考虑到:①旅游专业教学的实际情况——当前国内外旅游院校专业教学中均把饭店前厅、客房、餐饮、财务等部门的微观管理独立设课,专题讲授;②饭店对上述部门的经营管理更为具体、更为微观,需要专论;③篇幅受限。因此,作者把现代饭店中的前厅、客房、餐饮、财务等具体部门的微观管理做为独立的专题而未包含在本书的论述范围。如此编排,是否妥当?愿与饭店业同仁探讨。

本书在撰写中,福建中旅集团刘依珠总经理、福州华侨大厦郭发总经理、闽江饭店黄愿燃副总经理、泉州中国旅行社林守昌总经理、建福大厦薛志荣总经理、福建省华裕食品有限公司朱忠平总经理等对本书提出了许多宝贵的意见和建议,并给予了大力的支持。同时,本书的出版得到了华侨大学香港董事会许东亮董事长、爱国华侨颜彬声先生的大力支持和帮助,在此谨向他们表示崇高的敬意和衷心的感谢。

由于作者水平有限,错误之处在所难免。敬请读者不吝赐教。

郑向敏

1995年12月

目 录

上篇 管理理论与技术

第一章 现代饭店概述	1
第一节 现代饭店的地位与作用.....	1
第二节 饭店的种类与等级.....	4
第三节 现代饭店的组织机构	29
第四节 饭店的规划与设计	37
第二章 现代饭店经营管理理论	42
第一节 经营管理的特点与性质	42
第二节 经营管理的基本原理	51
第三节 经营思想与方针	54
第四节 管理目标、任务与职能.....	59
第五节 经营管理的基本原则	65
第六节 经营管理观念	68
第七节 经营管理策略	73
第三章 现代饭店经营管理技术	98
第一节 现代饭店管理的基本方法	98
第二节 现代饭店经营预测.....	105
第三节 现代饭店经营决策.....	127
第四章 现代饭店计算机应用技术	164
第一节 现代饭店电脑化的必要性与现实性.....	164
第二节 现代饭店计算机系统.....	169
第三节 预订房电脑化.....	186
第四节 前厅作业电脑化.....	190

第五节	电脑在客房管理中的应用·····	196
第六节	电脑在饭店通信方面的应用·····	201
第七节	现代饭店安全管理与电脑应用·····	204
第八节	电脑化会议管理系统·····	209
第九节	饭店后台管理系统·····	212
第十节	现代饭店管理信息系统软件分析·····	216
第十一节	我国现代饭店电脑化现状与未来发展·····	222

下篇 系统与职能管理

第五章	现代饭店系统管理·····	227
第一节	现代饭店系统·····	227
第二节	系统管理内容与原则·····	236
第三节	现代饭店系统分析·····	239
第四节	现代饭店系统评价·····	255
第六章	现代饭店计划管理·····	260
第一节	计划管理的作用和任务·····	260
第二节	计划内容与计划指标·····	262
第三节	现代饭店计划编制·····	267
第四节	现代饭店计划管理·····	277
第七章	现代饭店组织管理·····	287
第一节	组织管理理论·····	288
第二节	组织效能与组织气氛·····	291
第三节	组织管理层次与授权·····	296
第四节	组织制度·····	301
第八章	现代饭店质量管理·····	307
第一节	服务质量的特点和意义·····	307

第二节	全面质量管理·····	310
第三节	质量分析方法·····	322
第四节	质量管理方法·····	326
第五节	客人投诉与处理·····	332
第九章	现代饭店人员管理·····	346
第一节	现代饭店的劳动组织·····	347
第二节	人员管理的方式与方法·····	360
第三节	积极性激励·····	369
第四节	现代饭店人员培训·····	374
第十章	现代饭店物资、设备管理·····	379
第一节	物资管理的特点和任务·····	379
第二节	物资存贮原理与方法·····	384
第三节	库存物资管理·····	397
第四节	现代饭店设备管理·····	400
主要参考文献·····		409

上篇 经营管理理论与技术

第一章 现代饭店概述

第一节 现代饭店的地位与作用

一、现代旅游饭店的概念

旅游涉外饭店,是指向各类国际旅游者提供住、食、行、娱、购等综合性服务,具有涉外性质的商业性的公共场所。现代饭店是在古代“亭驿”、“客舍”和“客棧”的基础上,随着人类的进步、社会经济、科学文化技术、交通通信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。用现代眼光看,旅游涉外饭店都应该是现代化的饭店。现代化的饭店应具备下列条件:

(1) 是一座现代化的、设备完善的高级建筑物;

(2) 除提供舒适的住宿条件外,还必须有各式餐厅,提供高级餐饮;

(3) 具有完善的娱乐设施、健身设施和其他服务设施;

(4) 在住宿、餐饮、娱乐等方面具有多方面、高水准的服务。

二、现代饭店的地位和作用

随着社会的发展、交通的便利,人们经常有机会外出旅游、探亲、度假,或外出进行文化交流、经商等活动,饭店就为这些旅行者

提供了住宿、进餐、娱乐的方便。随着世界旅游业的发展和国际交往的增多,饭店业在国民经济中的地位日趋重要,它对促进国民经济发展有着重要的作用。

1. 饭店是旅游业的重要支柱之一 是旅游业发展的物质基础,为旅游者提供在旅游活动中的食、住、娱乐场所。除此之外,现代饭店还为人们提供了保健、社交、会议、消遣与购物的场所。它以一种特殊的商品形式,吸引人们用较多的货币去享受家庭和其他地方享受不到的东西,以提供各种优质服务来获得盈利,这就促进了旅游业的发展并直接助长了国家经济的发展。

2. 是国家外汇收入的重要来源之一 现代饭店是一种不出口的商品外贸经营方式,它的创汇率在某种程度上比商品出口的创汇率高。在我国,高级饭店主要接待对象是外国客人、华侨、港澳同胞、台胞和外籍华人,这些客人在饭店内的消费所支付的费用都以外汇结算。因此,饭店是创造外汇收入的一个重要场所。同时,饭店也是国家对外政策的直接执行者,是体现祖国形象的一个窗口。

3. 饭店业是一个综合性的服务行业,它的大力发展势必促进社会上其他行业的发展 如建筑业、装修业、轻工业和电气行业、食品加工业等,对活跃国民经济起到了极大的促进作用。

4. 为社会创造直接和间接的就业机会 饭店需要管理人员和服务人员,按我国目前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 150~600 个直接就业机会。同时,其他行业为饭店提供设备、家器、食品、装修等商品需要大量的人力,这就提供了间接的就业机会。

5. 是文化交流、科学技术交流、社交活动的中心 饭店的客人来自世界各地,有各界人士,通过他们的来访促进了文化艺术、科学技术的交流。同时,现代饭店中设施设备的引进,现代化管理技术的运用,也促进了科学技术的交流。除此之外,饭店提供的娱

乐场所也促使了社交活动的发展。

三、现代旅游饭店与旅游业的关系

饭店与旅游业有着十分密切的关系,旅游业的发展涉及到饭店的兴衰。随着我国旅游业的发展,我国饭店的发展可分为三个阶段。

第一阶段为新中国成立以前。那时几乎没有旅游业,外出旅行仅限于公务、商务和外交的需要。因此,我国高档次的大饭店仅有外国人建的几所,如北京的六国饭店、北京饭店、天津的利顺德饭店和上海的理查德饭店等。

第二阶段为新中国成立初期。由于历史原因,旅游业在很长时间几乎没有发展。我国虽改建了一些老饭店、宾馆、招待所,但这些饭店主要是用作干部休养、接待公务访问、外交礼节的场所,饭店经营不考虑盈利。

第三阶段为1979年以后。当时我国实行了对外开放的经济政策,促进了旅游业的发展,饭店业进入了一个新的发展时期。这个时期饭店业具有以下特点:

1. 实行多种形式的联合 新时期的旅游饭店出于经营上的需要,为了提高预订和销售效果,实行了多种形式的联合。有些饭店通过聘请管理公司等形式参加国外饭店集团,成为国际饭店集团的成员。例如凯悦饭店、假日饭店、香格里拉饭店等集团在中国都有所属饭店。同时,我国还建立了自己的饭店集团,如上海的锦江(集团)联营公司,在规模上已列入世界第149位,华龙、友谊、金陵、华亨、北京、白天鹅、中国饭店协作集团等也相继成立。至1994年底国家旅游局已审批饭店集团(管理公司)19家,这些集团联合的形式、性质各不相同,有些尚不成熟,但说明中国的饭店业已经向着集团化迈出了第一步。

2. 投资形式多样化 在这个新时期,旅游饭店改变了过去完

全由国家投资的状况。为了满足不断发展的旅游业和对外开放的经济发展需要,饭店业采取多种渠道的集资形式,如国家投资、集体投资和引进外资等,建造了一批具有现代化设施和服务的饭店。据 1994 年底统计,我国现有 2 600 家涉外旅游饭店,客房近 40 万间。已评定星级的有 1 498 家。

3. 设施和服务日趋现代化 新时期的旅游饭店,设施日趋现代化。为了适应现代旅游多元化的发展,满足多类别的国外旅游者的需要,我国参照国外先进饭店的硬件标准,结合中国民族建筑的特色,建造了一批建筑新颖、别致,设施齐全的现代化饭店。它们不仅具有优良的食宿、娱乐、健身、购物等设施,而且提供接待外宾应具备的各种服务项目和服务水准,并使这些设施和服务项目不断地充实和改善。由于旅游饭店严格地推行服务规格化、程序化和标准化,不断提高员工素质,我国现代化饭店的服务质量日益提高。

4. 经营管理日趋先进 新时期的饭店管理引进国外先进的饭店管理理论和经验,结合我国饭店经营的实际情况,吸收我国其他行业企业管理的先进经验,探索和创造了先进的现代饭店管理体制和方法,并使这些管理体制和方法不断地得到改进和完善。例如,上海锦江饭店实行的标准化管理法,强调组织机构、效率、服务规范、民主管理标准化,坚持以“人”为中心,把提高职工素质放在首位。北京建国饭店建立了一套中国式的经营管理方式,成为全国饭店学习的楷模。

第二节 饭店的种类与等级

一、现代饭店的种类

世界上饭店的类别繁多,现代饭店的模式也越来越多样化、奇特化。为了满足各类旅客的需要和盈利,出现了各种各样的、奇特

新颖的饭店。诸如：美国的“棺材”酒店、德国的“酒桶”酒店以及“死人”旅馆、“蛇缠”旅馆、“厕所”饭店、“树上”旅馆、“水底”旅馆、“盒式”旅馆等等。因此，饭店的分类就比较困难，一般是根据饭店的用途、规格大小、特点、经营方式等不同情况来分类。划分在同一类别的饭店虽有其相同的共性，但也有许多不同的个性。

1. 按用途分类

(1) 商业饭店。以接待暂住客人(经商客人)为主，一般建立在商业中心(市区内)，除了满足客人舒适的住宿、饮食和娱乐外，还必须有经商所必需的长途直拨电话、电报、电传等现代化通信设施以及打字、速记、文秘及录像、投影等特殊服务项目。高级的还应有24小时送餐服务、24小时洗衣服务。

(2) 旅游饭店。以接待暂住的旅游者为主。一般建在旅游点附近，为了使旅游者在物质和精神上都获得满足，饭店除了要有高级的吃、住设施外，还要能提供客人娱乐、保健、购物等服务设施。

(3) 住宅(公寓、别墅)式饭店。此类饭店是为长住客人而建。除提供商业饭店的一般设施外，饭店的客房一般采用家庭式结构，并提供厨房设备、办公设备及供小孩游戏的设施，使住客能充分享受家庭之乐。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(旅游和商业饭店同样也有一部分长住客人)。

(4) 度假饭店。主要接待旅游度假者。通常坐落在风景名胜地区(如海滨、著名山庄、温泉附近)，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，它一般要拥有良好的沙滩、泳场、滑雪、溜冰场、高尔夫球场和运动场，甚至跑马场。度假饭店受季节影响较大。

2. 按饭店特点分类

(1) 机场饭店。设立在机场附近，便于接待乘机客人。多数住客是由于某种原因，如飞机故障，气候变化，飞机不能按时起飞，或

客人只是转机,不想进城等等造成必须在机场滞留而住店。机场饭店的设施与商业饭店大致一样。

(2) 公路饭店或汽车饭店。多数坐落于主要公路旁或岔路口,向住客提供食宿和停车场,其设施与商业饭店大致一样,所接待的客人多数是利用汽车旅行的游客。在公路发达的西方国家较为普遍。

(3) 选择性饭店。这种饭店有特别的意义,饭店对住客有特别的选择和规定,有的只接待男客,有的只接待女客,有的因宗教或种族不同而选择住客。如日本的儿童旅馆,美国马丁·诺尔顿开办的老人旅馆,西柏林库夫斯特丹专为残废人开设的世界旅馆等。

(4) 火车饭店,摩托车饭店。以交通工具或其位置来命名的饭店。

3. 按经营方式或拥有权分类

(1) 全民所有制饭店。生产资料归国家所有。

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

(3) 合资饭店。由两个或两个以上投资合作兴建并联合经营的饭店。投资双方可以是全民所有制之间,全民与集体,全民与外资或集体与外资等。

(4) 独资饭店。多指外国(或华侨)投资者在我国境内开设的独资饭店。

(5) 个体饭店。由个人投资经营,目前我国饭店中尚属极少数,且规模较小。

4. 按规模大小分类 饭店的大小没有明确的规定,一般是以饭店的房间数、占地面积、饭店的销售数额和纯利润的多少为标准来衡量饭店的规模,其中主要是房间数。按照目前国际上通行的划分标准有以下三种:

(1) 小型饭店。客房数小于 300 间(有的划分为 200 间以下)。

(2) 中型饭店。客房数在 300~600 间(有的划分为 200~700 间)。

(3) 大型饭店。客房数大于 600 间(有的划分为 700 间以上)。

以规模大小分类是比较客观的分类法,因为它有利于饭店之间进行比较。

5. 现代饭店集团 现代饭店集团产生于第二次世界大战以后,当时国际旅游业迅速地发展,其他行业广泛的联营对饭店业产生了极大的影响。在国际饭店业的激烈竞争中,许多饭店互相吞并和转让产权,饭店的企业主意识到单一饭店独立经营的形式难以应付竞争的局势,而扩大经济规模联合经营则容易在竞争中获胜。此外,其他行业特别是航空公司以购买饭店股份的方式参与饭店业,并逐步扩大股权,形成对饭店企业的控制。40 年代,美国泛美航空公司率先购买了洲际旅馆的产权,控制了洲际旅馆而打入饭店业,把饭店业的发展推向了一个新的高潮。此后,许多饭店以及参与饭店股份的企业为了本身的发展,为了开辟新的市场,纷纷在各地建造饭店,购买饭店产权或以其他形式控制饭店。以美国为首创建的饭店集团就此迅速地发展起来。

(1) 饭店集团的优势。Hotel Chain,在我国称作联号饭店、连锁饭店,或统称饭店集团。严格地说,饭店集团是指以经营饭店为主的联合经营的经济实体,它可以由一个或几个 Hotel Chain 组成。Hotel Chain 是指在本国或世界各地以直接或间接形式控制两个以上饭店的经济体,以相同的店名和店标,统一的经营程序,同样的服务标准和管理风格与水准进行联合经营。在这里我们统称饭店集团。目前国际饭店集团数量日益增多,规模日益扩大,势力逐渐增强,在国际旅游市场中占有越来越重要的地位。饭店集团的优势表现在以下四个方面。

一是经营管理。饭店集团具有较成功的管理系统。它为所属饭店制定统一的经营管理方法和程序,为饭店的硬件设施和服务

规定严格的标准,为服务和管理订立统一的操作规程。这些标准和规范被编写成经营手册,帮助所属饭店经营达到标准,使饭店形象名副其实。由于经营环境不断地变化,饭店集团对这些标准和程序经常更新改进,以确保经营的先进性,应付新的竞争形势。

饭店集团为所属饭店生产和技术的专业化、部门化提供条件,在食品生产和加工、设备维修和改造、布件的洗涤等方面进行集中管理,达到降低饭店经营成本的目的。

饭店集团定期派遣管理人员到所属饭店去检查,他们的主要责任是确保所属饭店达到各项经营标准,对检查过程中发现的饭店经营上的问题、不合格服务提出建议和指导。

饭店集团为所属饭店进行员工培训。大的饭店集团有自己的培训基地和培训系统。例如,假日集团在其总部——美国的孟菲斯有一所假日大学,希尔顿集团在美国休斯顿大学设立自己的饭店管理专业。饭店集团内部还设有培训部门,负责拟定培训计划,并聘请各类饭店经营专家,如工程技术、装潢、会计、营销、电脑等方面的专门人才,为所属饭店提供在职员工的培训。饭店集团还接受所属饭店派遣的员工到集团的饭店或培训基地实习。

二是技术方面。饭店集团向所属饭店提供技术上的帮助,这些帮助是根据所属饭店的需要并且支付额外费用才提供的。

饭店集团为所属饭店提供集中采购服务。由于饭店集团要求所属饭店实现设备、设施和经营用品标准化、规格化,因而一些大饭店集团下设专门负责饭店物资供应的分公司。其他饭店集团总部也设有采购部向各饭店提供统一规格和标准的设备和经营用品,如家具、地毯、餐厅和厨房用具、布件、灯具、餐巾、文具、食具等从而形成比较完善的集团物资供应系统。集中大批量购买能获得较大的价格折扣,使饭店经营成本降低。

技术上的帮助,还包括为饭店开发阶段和更新改造所需的可行性研究、建筑设计、装潢等服务。例如,假日集团有一个建筑公