

HOTEL

饭店运营理论与实务

张洪枢
王伟
陈非



饭店咨询与培训丛书

· 饭店咨询与培训丛书 ·

饭店运营理论与实务

张洪枢
王伟 陈非 主编

中国旅游出版社

1993. 8. 北京

出版说明

(一)《饭店咨询与培训丛书》系“中国旅游发展软件开发计划”之重要组成部分,厦门悦华酒店管理有限公司组织开发。

(二)本丛书计八种,二百余万字,专业主题鲜明,理论与实务紧密结合,体例上相互独立,各有所向,又本有所宗,相辅相成。内容包括:

《饭店企业咨询指导》

《饭店培训教程》

《饭店运营理论与实务——悦华模式概论》

《沟通原理与应用》

《饭店人力资源开发》

《餐饮业市场调研与预测技术》

《旅游消费行为分析》

《服务通论》

(三)本丛书适用于五种情况:①作为饭店或饭店管理集团内外开发管理、咨询诊断运作之软件,直接应用;②饭店或饭店管理集团培训选用;③饭店及其相关企业自我诊断、检查评估之用;④饭店从业者及有志于饭店事业的人士自修之用;⑤旅游院校及相关科系、专业,旅游职业学校,旅游培训中心,旅游研究机构作为教材或参考书选用。

(四)本丛书在成书过程中,承蒙厦门、天津、北京、南京、济南等地饭店、饭店管理集团、旅游局、旅行社、旅游院校同仁的支持和鼓励。尤其感谢中国国际旅行社卢奋燕总经理、国家旅游局人教司陈志学先生、中国旅游出版社唐志辉女士、北京第二外国语学院旅游系梁春香女士、中国旅游管理干部学院周自厚教授、巢祖奎先生以及旅游饭店专业全体老师在此间给予的帮助。

香港理工学院、国际酒吧协会、日本东京立教大学的旅游及饭店管理专家 Peter. L. Atkins 先生、Joseph Ruddy 先生、前田勇教授也给予了热情指示，一并感谢。

(五) 本丛书组织及编著者年龄多不过三十，精力旺盛，从事旅游事业亦均逾八载，竭心尽力。然毕竟成书匆匆，兼修世不深，字里行间难免有不当之处，或挂一漏万，诚意愿请读者诸君不吝赐教，以求进一步完善。

(六) 本丛书运作部门即“旅游人才派遣中心”同时提供与本丛书内容相关的一切管理咨询与培训服务。

旅游人才派遣中心

一九九三年八月

- 联络：悦华酒店管理有限公司
- 地址：福建省厦门市湖里区鸿宾路悦华酒店内
- 邮编：361006
- 电话：(0592) 628888
- 传真：(0592) 621431

小鱼吞大鱼(代总序)

——《饭店咨询与培训丛书》之禅学哲理

人都说,大鱼吞小鱼,是理所当然。

那么,小鱼吞大鱼呢?

其实,所谓大小,往往只是人们心中的界限。

只要人的意识不为旧有的关系、模式所束缚,

只要人勇于发现、认识、突破常规,

并能不断地向自我的极限挑战,

——真正发挥了人力资源的能量,

那么,大就是小,小就是大,

自然可以自由自在,放旷达观。

在纷纭潮动之中,

一支墨守成规,拘泥于传统的画笔,

一个缺乏视野,喜欢单纯地使用绳索的人,

绝对泼不出大写真,

挥不出大胜利。

——《饭店咨询与培训丛书》之信念:小鱼吞大鱼。

悦华酒店管理有限公司 董事长

张洪枢

一九九三年八月

主编简介

张洪枢 1932年12月生,江苏人。历任厦门市政府秘书、市计委秘书,现为厦门悦华酒店管理有限公司董事长兼悦华酒店总经理,厦门市政协委员、市工商联理事、商会会员、中国旅游饭店协会理事。

主要编写者及编写章目

(按执笔章目顺序排名)

陈 非 绪部一章,上部五章、六章,下部三编三章[餐饮管理部分]

王 伟 绪部二章、三章,上部一章一、二、四节,下部二编三章

白秀成 上部一章三节,四章,下部二编五章

张 威 上部二章

杨爱民 上部三章,下部三编四章

刘志毅 下部一、二编一章(部分)

张 戊 下部二编二章

周永泽 下部二编四章(部分)、四编二章(部分)

曾翔宇、张泽民 下部二编六章

王澍陶、范路亮 下部三编一章

肖秀新、夏小泉、张新兰 下部三编二章

王天佑 下部三编三章[厨房管理部分]

陈建宏 下部四编二章

郭国华 下部四编三章

邓政、刘黎、张东升等 CTMI 学员及悦华酒店各部门经理、主管参与了部分内容的编写。

前 言

十几年来，国内饭店界的有识之士，都在摸索适合自己情况的饭店管理之路，本书只是其中之一粟。

就实而论，饭店运营本身，即不神秘也不复杂，更没什么高深的理论可言，但从今日国内 2000 余家大饭店的运营状况之中，我们却总能看到千差万别的不平衡，有的大景气，有的大不景气，关键何在？

本书通过我国最早进入四星级饭店行列并由中国人自己管理的悦华酒店的成功历程，试图在一定程度上，由道理到实践，回答这个问题。换言之，本书亦是一项关于饭店运营者如何引导饭店走向成功的实证研究成果。我们称之为“悦华模式”，目的在于藉此揭示出一些真实、可用的思想方法供借鉴。

本书包括绪、上、下三大部分。在《绪部》中，我们追踪研究悦华酒店八年运作的轨迹，并从中总结出了饭店管理的四个关键要素：时、地、势、人。而其精髓乃是人——个性、素质、观念、意识以及人际关系。服务的本质就是一种人际关系。《上部》以人为着眼点，揭示了以人为核心的饭店运营的基础理论。怎样的人，有多大视野，知识面如何，经营观念怎样等深层的东西，往往在关键时刻发挥作用。缺少这些，人的自我发展就受限制，简单的事情可能会复杂化，饭店运营有时正是因此才神秘起来的。《下部》是饭店运营的操作实务。文字洋洋洒洒，篇幅浩大，但总括起来，要说明的不过一句话：服务的原点在于精细，效率取于规范，核心是有效地运用以人力为中心的各种资源。

当然，创设“悦华模式”并不是想为饭店业寻找什么捷径，也不在于设计一个古板的教条——这些东西本来就不可能存在，只是

提示一个活的“灵魂”，供同仁赋之以适时、顺势、适地、适人的内容，在各自的饭店运作中作为软件加以参考、修正、应用。

作为《饭店咨询与培训丛书》的一部分，本书较适于饭店界管理人员自修及员工操作训练之用，更可供有关研究人员、大专院校师生参考。

本书由十几人撰笔而成。其中即有年富力强的饭店管理人员，也有旅游院校教师。但终因成书匆匆，差误之处在所难免，诚望指正。

编者

一九九三年八月

目 录

出版说明

小鱼吞大鱼(代总序)

前言

绪部 中国人管理饭店的时代

——悦华酒店管理模式概论

第一章 模式原理——悦华人的“模式论”…………… (1)

第二章 模式的形成——悦华之路…………… (5)

一、“时、地、势造英雄”实论——模式形成的外部因素 … (6)

二、“英雄造时、地、势”实论——模式形成的人的因素 … (8)

三、悦华之路(报刊选摘 13 则) …………… (25)

第三章 模式的核心——悦华运作的着眼点 …………… (45)

上部 饭店运营的基础理论

第一章 世界饭店业走向研究 …………… (49)

第一节 现代美国饭店业经营状况及特色 …………… (49)

一、两大饭店连锁集团的崛起…………… (49)

二、连锁经营的优势…………… (50)

三、亨得逊与希尔顿的经营策略…………… (51)

四、汽车饭店的崛起与威尔逊的旅馆经营…………… (52)

五、怎样认识汽车饭店…………… (53)

六、威尔逊的经营原则·····	(54)
七、航空公司饭店经营势力崛起·····	(55)
八、波特曼与凯悦的饭店经营·····	(55)
九、饮食业与饭店经营·····	(57)
十、马里奥特的多元化经营·····	(58)
十一、新廉价汽车旅馆的崛起·····	(59)
第二节 日本饭店业经营现状与展望·····	(60)
一、东京奥林匹克大会与第一次饭店建设热·····	(60)
二、万国博览会与第二次饭店建设热·····	(61)
三、第三次饭店建设热·····	(61)
四、日本的“大饭店时代”·····	(63)
五、日本的“商业饭店时代”·····	(64)
六、日美饭店经营比较·····	(66)
七、日本饭店经营的特点·····	(68)
八、日本旅馆的经营·····	(69)
九、日本今天饭店业竞争热点·····	(70)
第三节 香港饭店业发展策略的现状与趋势·····	(73)
一、发展现状·····	(73)
二、发展趋势·····	(78)
第四节 “新时代”饭店的特色·····	(80)
一、旅游的大众化·····	(80)
二、商务旅游与观光旅游的不同·····	(81)
三、旅游地饭店的经营·····	(81)
四、一个成功的例子——地中海俱乐部·····	(83)
五、饭店与区域社会——饭店经营环境的改变·····	(86)
六、饭店内在因素的变革·····	(86)
第二章 饭店的人员培训·····	(88)
第一节 关于培训的若干观点·····	(88)

一、一切从培训目标入手·····	(88)
二、培训是重要的·····	(89)
三、经理必须熟知培训的基本要素·····	(89)
四、管理者的工作必须以员工为中心·····	(90)
五、每人都将在培训中受益·····	(90)
六、培训并非在任何时候都能发挥作用·····	(91)
七、明确理解培训本身的难度·····	(92)
第二节 培训实施的步骤·····	(93)
一、职位分析·····	(94)
二、培训计划·····	(96)
三、实施培训·····	(98)
四、培训评估·····	(103)
第三节 培训手段及其他·····	(104)
一、辅助是一种不间断地对培训成果加以巩固的过程 ·····	(104)
二、挑选人员和人员流动·····	(105)
三、入店教育内容一览表·····	(106)
四、受训人员在培训中扮演重要角色·····	(107)
五、开展培训时需要的材料·····	(108)
六、使用直观教具·····	(108)
第三章 饭店市场营销计划的制定与实施·····	(109)
第一节 市场营销计划的意义·····	(109)
第二节 营销计划制定与实施的基本步骤·····	(110)
第三节 营销环境的调查与分析·····	(111)
一、企业自身状况分析·····	(111)
二、竞争分析的目的·····	(112)
三、环境与形势分析·····	(114)
第四节 饭店目标市场的选择与确定·····	(115)

一、市场细分化	(116)
二、目标市场的选择与确定	(129)
三、市场定位	(131)
第五节 确定营销目标与行动计划	(133)
一、确定营销目标	(133)
二、制定行动计划	(134)
三、预算	(135)
第六节 营销计划的实施与监督反馈	(136)
一、组建饭店销售委员会	(136)
二、建立营销计划执行情况的监督反馈系统	(137)
第四章 成本管理	(139)
第一节 成本概述	(139)
一、成本的分类	(139)
二、固定成本与可变成本的分摊	(142)
第二节 饭店成本的内容	(144)
一、餐饮原材料成本	(145)
二、商品进价成本	(145)
三、车队营业成本	(145)
第三节 饭店成本管理系统	(145)
一、建立饭店经营标准和经营步骤	(145)
二、培训员工遵守建立的标准步骤	(146)
三、进行实际成果与预期目标的比较	(146)
四、采取适当措施,改进既定标准	(147)
第四节 餐饮成本管理	(147)
一、餐饮成本管理过程	(147)
二、餐饮原材料收货管理	(150)
三、餐饮原材料储存管理	(152)
四、餐饮原材料发货管理	(155)

五、餐饮原材加工生产管理	(156)
六、餐饮销售服务和管理	(160)
第五节 人工成本管理	(162)
一、人工成本构成	(163)
二、影响人工成本的因素	(163)
三、人工成本分析	(164)
第六节 费用管理	(167)
一、饭店费用内容	(167)
二、饭店费用的分配	(168)
三、饭店费用核算方法	(170)
四、饭店费用分析	(171)
第五章 公关活动策划	(173)
第一节 公共关系的内含	(174)
第二节 饭店公共关系	(176)
一、理解饭店公共关系的完整内含	(176)
二、公共关系在饭店经营管理中具有的独特职能	(179)
三、饭店公共关系战略的策划与实施	(182)
四、成功的饭店公共关系的效果	(184)
第六章 饭店经营意识	(187)
第一节 不同文化之间的差异与饭店服务、管理	(187)
一、什么是文化	(187)
二、了解中西文化的益处	(189)
第二节 透视中西饭店在管理方面的不同	(190)
一、市场战略	(191)
二、人力资源	(192)
三、管理手段	(192)
第三节 饭店经营管理观念	(193)
一、从“顾客永远是对的”到“顾客就是上帝”	(194)

二、管理也是一种服务	(194)
三、团队精神需建立在良好的沟通和理解基础上 ..	(195)
四、人	(195)
五、培训、培训、再培训	(195)
六、保养重于维修	(196)
七、由传统的终端控制转变为全过程控制	(196)
八、全员推销	(197)
九、注重感情投资和精神消费	(197)
十、创新胜于守旧	(198)

下部 饭店运营操作实务

第一编 酒店制度总汇	(199)
第一章 酒店简介	(199)
第二章 酒店的文化宗旨	(200)
第三章 酒店组织机构	(201)
第四章 劳动人事管理	(202)
第五章 员工福利	(205)
第六章 员工守则	(208)
第七章 员工奖惩条例	(211)
第八章 安全守则	(215)
第九章 部门经理工作守则	(217)
第二编 管理及后勤部门运营	(218)
第一章 总经理办公室	(218)
A. 组织结构	(218)
B. 岗位职责	(218)
一、总经理	(218)
二、总经理秘书	(219)

三、总经理办公室主任	(220)
四、酒店值班经理	(221)
五、总办值班员	(221)
六、大堂副理的条件、授权及岗位职责.....	(222)
第二章 财务管理.....	(226)
A. 组织结构	(228)
B. 财务部各岗位职责	(230)
一、财务总监	(230)
二、财务部经理	(231)
三、审计师	(231)
四、审计员(日审)	(232)
五、审计员(夜审)	(233)
六、前厅收银主管	(233)
七、前厅收银领班	(234)
八、前厅收银员	(235)
九、外币兑换领班	(235)
十、外币兑换员	(236)
十一、营业点收款领班	(236)
十二、餐厅收银员	(237)
十三、其他营业点收银员	(237)
十四、总出纳	(238)
十五、银行送款员	(238)
十六、应收帐主管	(239)
十七、信贷员	(239)
十八、应付款主管	(240)
十九、支出核算会计	(241)
二十、财产核算会计	(241)
二十一、工资核算会计	(242)

二十二、餐饮成本核算主管	(243)
二十三、餐饮成本核算员	(243)
二十四、餐饮销售核算员	(244)
二十五、电脑房主管	(244)
二十六、电脑操作员	(245)
C. 工作程序	(245)
一、前台收款的主要工作程序	(245)
二、营业点收银主要工作程序	(259)
三、应收款组工作内容及程序	(263)
四、应付款组工作内容及程序	(269)
五、餐饮成本核算工作内容及主要工作程序	(275)
D. 管理要点	(279)
一、流动资金的管理	(279)
二、饭店信用管理	(287)
三、备用金管理	(289)
四、饭店逃帐的预防	(290)
第三章 人事培训及服务质量管理	(293)
A. 组织结构	(293)
一、组织结构图	(293)
二、人员编制	(293)
B. 培训质检管理制度	(294)
一、培训纪律	(294)
二、酒店培训经理的素质目标及岗位职责	(294)
三、培训员的素质目标及岗位职责	(295)
四、质检经理的素质目标及岗位职责	(296)
五、质检员的素质目标及岗位职责	(296)
C. 培训实施程序指导	(297)
[岗外培训]	(297)

一、入店前教育	(297)
二、入店教育	(297)
三、基本用语培训	(300)
四、店内参观与指导	(301)
五、酒店意识培训	(301)
六、应对能力的培训	(303)
[部门岗位培训].....	(306)
[补充].....	(309)
一、服务意识强化训练	(309)
二、晋级培训	(310)
三、淡季集训	(310)
四、语言训练	(311)
五、报告会、讲演会及其它活动.....	(312)
D. 酒店服务质量检查细则	(312)
第四章 工程维护与维修.....	(320)
A. 组织结构	(321)
B. 岗位职责	(321)
一、工程部经理	(322)
二、副经理	(323)
三、工程部主管	(323)
四、领班	(324)
五、秘书	(324)
六、电工	(325)
七、机修工(含管道业务)	(325)
八、空调工	(326)
九、司炉工	(327)
十、电梯工	(329)
十一、木工	(330)