



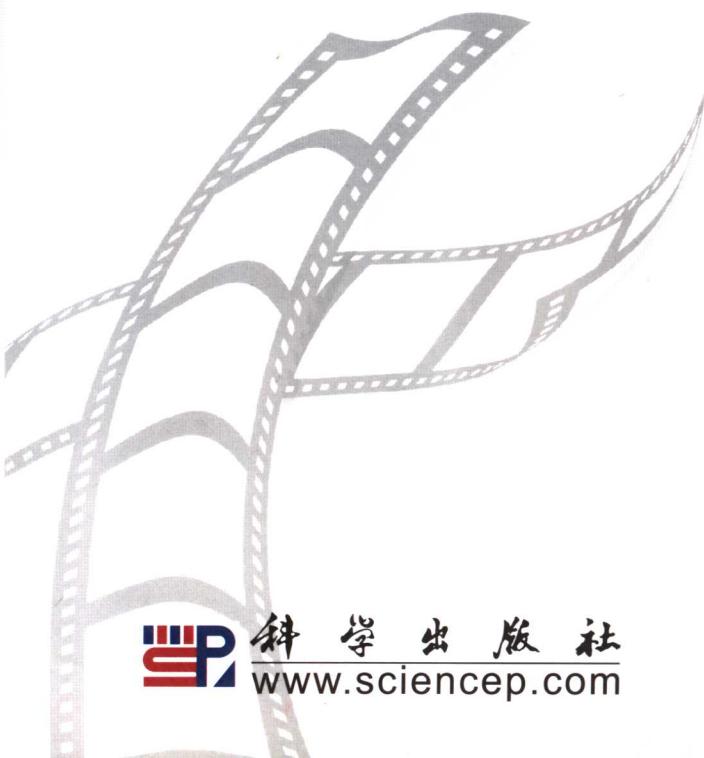
21st CENTURY
规划教材

全国高等院校旅游系列规划教材



饭店管理

黄继元 主编



科学出版社
www.sciencep.com

全国高等院校旅游系列规划教材

饭 店 管 理

黄继元 主编

郑昌江 杨韫 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书全面地介绍了饭店管理的基本理论、方法和具体管理工作内容。全书共分 12 章：第 1 章饭店管理概述，论述了饭店的涵义、性质特点等有关饭店的基本概念，以及饭店管理的理论基础；第 2 章至第 4 章分别为饭店的计划管理、饭店的组织管理和饭店的控制管理，重点讨论了饭店的三大管理职能在饭店企业中的操作和应用；第 5 章至第 10 章具体阐述和分析了饭店管理活动的主要内容，包括饭店营销管理、饭店人力资源管理、饭店质量管理、饭店财务管理、饭店设备管理和饭店安全管理；最后两章分别讨论了现代饭店管理中的两大管理趋势：饭店集团管理和饭店战略管理。

本书不仅系统科学地论述了饭店管理的基本原理和方法，还联系现代饭店管理的实践内容分析了饭店管理活动的特色和变化，具有一定的实用性。本书不但可用为相关院校的教科书，而且对于饭店管理工作人员和研究人员来讲也是一本不错的专业参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理/黄继元主编. —北京：科学出版社，2005

(全国高等院校旅游系列规划教材)

ISBN 7-03-016070-3

I .饭… II .黄… III .饭店-企业管理-高等学校-教材 IV .F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 087973 号

责任编辑：万国清 / 责任校对：柏连海

责任印制：吕春珉 / 封面制作：东方人华平面设计部

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码 100717

<http://www.scichelp.com>

双青印刷厂 印刷

科 学 出 版 社 发 行 各 地 新 华 书 店 经 销

2005 年 8 月第 一 版 开本：B5 (720×1000)

2005 年 8 月第一次印刷 印张：19

印数：1—3 000 字数：424 000

定 价：26.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换（路通）)

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62138978-8212 (HF09)

全国高等院校旅游系列规划教材编委会

主任 杨桂华 云南大学
副主任 李伟 云南师范大学
 杨敏 昆明大学
 张文 北京第二外国语学院

顾问 马勇 湖北大学

委员 (按姓氏拼音排序)

艾艳丰 西安外事学院
陈兴中 乐山师范学院
方增福 玉溪师范学院
贾竞波 东北林业大学
李树民 西北大学
李星明 华中师范大学
刘菲 北京工商大学
刘名俭 湖北大学
楼筱环 浙江海洋学院
石长波 哈尔滨商业大学
王健 江西师范大学
夏学英 沈阳师范大学
颜文洪 湖南理工学院
俞益武 浙江林学院
张广海 中国海洋大学
张慧霞 山西财经大学

前　　言

现代饭店业是我国对外开放以来发展最迅速，国际化程度最高的产业之一。饭店业是国民经济发展过程中的新的增长点，是资产质量最优化的产业，是管理水平与世界先进水平差距最小的产业，是扩大内需的重要支撑点，是服务贸易的特殊出口形式，是旅游业发展中最重要的物质基础。

饭店管理学是一门研究饭店企业经营管理理论、方法和技术的科学，它是对饭店各种事物运动的本质和内在联系进行概括、分析以及系统科学的认识所产生的思维结果。在旅游管理专业中饭店管理被设为一门主干课程，本书就是为这门课程而编写的教材。

本书根据饭店管理自身的规律，联系饭店管理发展的历史、现状和发展趋势，阐述了饭店管理特点、内容和基本理论。本书力求做到以下四个方面：第一，反映当今世界关于饭店管理方面最新的理论和研究成果。饭店管理的实践和理论正在日新月异地发展，本书尽量博采众家之长，总结和借鉴最新的成果。第二，突出饭店管理的特点。饭店是一个特殊的企业，它有自身的特点和规律，本书结合管理学的基本理论，突出研究饭店管理的特殊性。第三，理论和实践有机结合。本书既注重饭店管理理论的系统性和严密性，又注重饭店管理的实践性，突出本书的实用性。所以本书每一章都引用了一些来自实践的案例，从而，本书具有较好的实践应用性。

本书由昆明学院黄继元主持编写，并提出编写思路和写作大纲，副主编郑昌江（哈尔滨商业大学）、杨愠（昆明学院）修改统稿后提交科学出版社，科学出版社聘请专家审核通过后定稿。参加本书编写工作的专家和学者有：哈尔滨商业大学的郑昌江（第11章）；华东师范大学的孟丽和郭晓宇（第3章）；山西财经大学的刘海鸿（第6章和第9章）；北京工商大学冯颖如（第10章）；玉溪师范学院的杨丽萍和杨颖（第7章）以及昆明学院的刘红（第1章）、林丽（第2章）、杨愠（第4章和第6章）、黄继元（第5章和第12章）、林路（第8章）。在此对他们的积极主动，团结协作的工作态度表示由衷的感谢。

本书在编写中，参考和吸取了部分相关的教材、著作和论文的成果，在此谨向有关作者表示诚挚的感谢。对科学出版社的编辑付出的辛勤劳动也表示真诚的谢意。

目 录

第 1 章 饭店管理概述	1
1.1 饭店	1
1.1.1 饭店的涵义	1
1.1.2 饭店的类型	2
1.1.3 饭店的等级	4
1.1.4 饭店的作用	5
1.1.5 饭店的性质和特点	6
1.2 饭店管理	7
1.2.1 饭店管理的涵义	7
1.2.2 饭店管理的内容	8
1.3 饭店管理的职能	10
1.3.1 计划职能	10
1.3.2 组织职能	11
1.3.3 指挥职能	11
1.3.4 控制职能	12
1.4 饭店管理的理论基础	12
1.4.1 管理理论的产生与发展	12
1.4.2 典型管理理论	13
本章小结	18
思考题	18
案例分析	18
第 2 章 饭店计划管理	20
2.1 饭店计划管理概述	20
2.1.1 饭店计划管理的涵义	20
2.1.2 饭店计划管理的重要性	21
2.2 饭店计划的编制	22
2.3 饭店计划的类型及指标	24
2.3.1 饭店计划的类型	24
2.3.2 饭店计划的指标	28
2.4 饭店管理中的决策	31
2.4.1 决策的涵义	32

2.4.2 决策的过程	32
2.4.3 决策的类型	33
2.4.4 决策动机	34
本章小结	35
思考题	35
案例分析	35
第3章 饭店组织管理	38
3.1 饭店组织管理概述	38
3.1.1 饭店组织管理的基本概念	38
3.1.2 饭店组织管理的理论基石	41
3.2 饭店组织结构	42
3.2.1 饭店组织结构模式	42
3.2.2 饭店组织结构的设计	47
3.3 饭店的非正式组织	51
3.3.1 饭店的非正式组织	51
3.3.2 饭店非正式组织的特点	52
3.3.3 非正式组织的作用	53
3.3.4 饭店非正式组织的管理	54
本章小结	55
思考题	56
案例分析	56
第4章 饭店控制管理	57
4.1 饭店控制管理概述	57
4.1.1 饭店控制管理的涵义	57
4.1.2 控制管理的途径	58
4.2 饭店控制管理的过程	59
4.2.1 确立标准	59
4.2.2 衡量绩效	60
4.2.3 对比分析	61
4.2.4 纠正偏差	62
4.3 饭店控制管理的类型和方法	63
4.3.1 饭店控制管理的类型	63
4.3.2 饭店控制管理的方法	65
本章小结	68
思考题	68

案例分析	68
第5章 饭店营销管理	70
5.1 饭店营销管理概述	70
5.1.1 饭店营销的概念	70
5.1.2 饭店营销管理的任务	71
5.1.3 饭店营销管理的步骤	74
5.2 饭店产品的营销管理	77
5.2.1 饭店产品的概念	77
5.2.2 饭店产品的生命周期	79
5.2.3 饭店产品组合管理	83
5.2.4 饭店产品的定价管理	86
5.2.5 饭店产品的销售渠道管理	87
5.3 饭店营销新理念	88
5.3.1 饭店网络营销	88
5.3.2 分时度假营销	90
5.3.3 体验营销	91
本章小结	93
思考题	93
案例分析	94
第6章 饭店人力资源管理	95
6.1 饭店人力资源管理概述	95
6.1.1 饭店人力资源管理的概念	96
6.1.2 饭店人力资源管理的重要性	97
6.1.3 饭店人力资源管理的范畴	98
6.2 饭店人力资源的选聘和培训	100
6.2.1 饭店员工的招聘和减员	100
6.2.2 饭店员工的录用	102
6.2.3 饭店员工的培训	103
6.2.4 饭店员工表现的管理	105
6.3 饭店人力资源的激励	106
6.3.1 激励的涵义和作用	106
6.3.2 激励的方式	109
6.3.3 薪酬的管理	111
本章小结	115
思考题	116

案例分析	116
第7章 饭店质量管理	118
7.1 饭店质量管理概述	118
7.1.1 饭店质量管理的概念	118
7.1.2 饭店质量管理的内容	119
7.1.3 饭店质量管理的特点	123
7.2 饭店质量管理体系	125
7.2.1 饭店质量管理体系结构	125
7.2.2 饭店质量管理体系的建立	127
7.3 饭店质量管理的实施	129
7.3.1 饭店质量管理的管理方法	129
7.3.2 饭店质量管理效果的评价	139
本章小结	142
思考题	143
案例分析	143
第8章 饭店财务管理	145
8.1 饭店财务管理概述	145
8.1.1 饭店财务管理的概念	145
8.1.2 饭店财务管理的目标	146
8.1.3 饭店财务管理的内容	147
8.2 饭店资金管理	148
8.2.1 饭店资金	148
8.2.2 饭店筹资和投资管理	151
8.2.3 饭店固定资金管理	162
8.2.4 饭店流动资金管理	168
8.3 饭店成本费用管理	170
8.3.1 成本费用的内容及分类	171
8.3.2 饭店成本费用管理的原则	172
8.4 饭店营业收入和利润管理	173
8.4.1 饭店营业收入	173
8.4.2 饭店利润	175
本章小结	177
思考题	177
第9章 饭店设备维修与管理	178
9.1 饭店设备管理概述	178
9.1.1 饭店设备管理的重要性和内容	178

9.1.2 饭店设施的类型和发展趋势.....	182
9.1.3 饭店设备的组织机构模式.....	184
9.2 饭店设备基础管理.....	188
9.2.1 饭店设备分类编号.....	189
9.2.2 饭店设备基础资料.....	190
9.2.3 饭店设备动态管理.....	192
9.3 饭店设备的使用和维护.....	194
9.3.1 设备技术状态完好标准.....	194
9.3.2 饭店设备的使用	195
9.3.3 饭店设备维护保养.....	196
9.3.4 饭店设备使用维护制度.....	198
9.4 饭店设备维修	199
9.4.1 设备磨损与设备故障、设备事故.....	199
9.4.2 设备的维修策略	202
9.4.3 饭店设备维修管理.....	204
本章小结.....	205
思考题	205
案例分析.....	206
第 10 章 饭店安全管理	208
10.1 饭店安全管理概述	208
10.1.1 饭店安全管理的概念.....	208
10.1.2 饭店安全管理的特点.....	209
10.1.3 影响饭店安全的因素.....	210
10.1.4 饭店安全管理的手段.....	212
10.2 饭店消防管理	213
10.2.1 饭店的火灾危险性.....	213
10.2.2 引起饭店火灾的原因.....	214
10.2.3 饭店消防管理工作.....	215
10.3 饭店治安管理	221
10.3.1 饭店前厅治安管理.....	221
10.3.2 饭店客房治安管理.....	223
10.3.3 饭店餐饮、康乐部门的治安管理.....	226
10.4 饭店职业安全管理	228
10.4.1 饭店员工事故发生的主要原因分析.....	228
10.4.2 职业安全操作须知.....	229

本章小结	230
思考题	231
案例分析	231
第 11 章 饭店集团管理	232
11.1 饭店集团概述	232
11.1.1 饭店集团的产生	232
11.1.2 饭店集团形成的方式	234
11.1.3 饭店集团的经营管理优势	234
11.2 饭店集团的隶属形式	236
11.2.1 拥有形式	236
11.2.2 控股形式	237
11.2.3 租赁形式	237
11.2.4 管理合同形式	238
11.2.5 特许经营	238
11.3 饭店集团的经营与管理	239
11.3.1 饭店集团的组织形式	239
11.3.2 饭店集团的品牌策划	239
11.3.3 饭店集团财务管理	241
11.3.4 饭店集团的品牌延伸	244
本章小结	245
思考题	245
案例分析	246
第 12 章 饭店战略规划管理	247
12.1 饭店战略规划	247
12.1.1 饭店战略规划的概念	247
12.1.2 饭店战略规划的特点	248
12.1.3 饭店战略规划的作用	249
12.1.4 饭店战略规划的主要内容	250
12.2 饭店战略规划的制定	253
12.2.1 规划概要	253
12.2.2 饭店现状的分析	253
12.2.3 机会和威胁分析	255
12.2.4 目标和问题	256
12.2.5 制定经营战略	257
12.3 饭店经营战略	257
12.3.1 饭店营销战略	257

12.3.2 饭店竞争战略	259
12.4 21世纪饭店战略发展趋势	264
本章小结	267
思考题	268
案例分析	268
附录	270
附录 1 饭店设备统一分类编号目录	270
附录 2 固定资产设备系统分类台账和样式	276
附录 3 固定资产卡片	276
附录 4 设备技术卡片	277
附录 5 设备使用卡片	278
附录 6 设备移装调动申请单	279
附录 7 北京市旅游涉外星级饭店安全管理基本标准	279
附录 8 香格里拉酒店集团的经营管理使命书和宗旨	285
参考文献	287

第1章 饭店管理概述

学习目的

- 掌握饭店的涵义；
- 掌握现代饭店的类型、等级；
- 了解饭店的作用和特点；
- 掌握饭店管理的涵义；
- 掌握饭店管理的内容；
- 掌握饭店的管理职能，以及它们之间的关系；
- 熟悉饭店管理的基本理论。

随着现代旅游业的快速发展以及假日旅游经济的兴起，饭店市场需求普遍增加，从而促使了饭店业管理水平有了较大的提高。饭店业不但是旅游业经营活动必不可少的物质条件和重要的支柱产业，也成为了全球经济产业中发展最迅速，国际化、专业化程度最高的产业之一。本章首先对饭店的基本概念、饭店的作用和地位、饭店的性质特点，以及现代饭店的类型和等级进行介绍和分析；然后将阐述饭店管理的概念和相关的基本管理原理，从而进一步讨论饭店管理的内容和基本职能。

1.1 饭 店

1.1.1 饭店的涵义

饭店（hotel）一词原为法语，是指法国贵族在乡下招待贵宾的别墅。现在，饭店已成为一个国际性的概念，其涵义也发生了深刻的变化。国外的一些权威词典曾对饭店作过如下的定义。

饭店一般来说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

——《科利尔百科全书》

饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿也往往提供膳食的建筑物。

——《大不列颠百科全书》

饭店是装备好的公共住宿设施，它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他服务。

——《美利坚百科全书》

饭店是提供住宿、膳食等而收取费用的住所。

——《牛津插图英语词典》

以上对饭店的定义都强调了饭店是以房屋建筑和设备设施为依托，向顾客提供住宿、饮食、娱乐、购物等综合性服务，并且它们也指出了饭店在向社会提供服务的同时也要获取合理利润的企业。所以现代化的饭店应具备以下四项基本条件：

- 1) 是一座设备完善的并经政府有关部门核准的建筑；
- 2) 必须为顾客提供住宿、餐饮、娱乐及其服务；
- 3) 它是商业性的服务企业，以盈利为目的，取得法人资格的经济组织；
- 4) 具有“公用性”，它必须接待所有要求住宿的正常人，包括外来旅游者同时也包括本地居民。

1.1.2 饭店的类型

饭店类型指根据不同标准，将饭店划分为不同的类别。饭店划分类型有三大目的^①：一是有利于推销，能使饭店明确推销对象和所处市场，从而更有效地制定计划，更集中地使用广告宣传费用；二是便于比较。一家饭店经营效益的好坏，要与同一类型的饭店相比较才有意义；三是便于顾客的识别。顾客在选择饭店时可以通过识别饭店类型，来知晓饭店提供的服务的特色和级别。下面就主要介绍目前世界饭店普遍使用的基本划分类型。

1. 根据饭店的经营特色分类

(1) 商务型饭店

商务型饭店（commercial hotel）一般位于城区，靠近商业中心，以接待商务旅游者为主。这类饭店适应性广，在饭店业中占的比例较大。商务饭店的环境大都讲求舒适豪华，服务水平较高，设备设施先进完善，特别是商务所需的设备设施一应俱全。

(2) 度假型饭店

度假型饭店（resort hotel）一般位于海滨、山区、温泉、海岛等自然环境优美，气候宜人，并且交通便利的地区。由于度假饭店的主题是为客人提供休闲娱乐，放松心情的地方，因此度假饭店除了尽量营造悠闲的环境之外，还应因地制宜地开设各种娱乐体育项目，并配备完善的康乐设施和专业服务。近年来，在许多饭店业发达的国家，已出现度假型和商务型相结合的饭店，也就是所谓改良的度假饭店，而且被认为是当代饭店设施发展的方向。

(3) 会议型饭店

会议型饭店（convention hotel）通常设在大都市和政治、经济中心，或交通

^① 凯萨，詹姆斯. R. 1991. 旅游饭店管理概论. 徐华，郭奕勤，张旭昆，王如芳编译. 杭州：浙江摄影出版社

方便的旅游胜地。主要接待对象是各种会议团体。所以要求饭店要设置不同类型和规格的会议厅、展览厅、贸易洽谈室等设施和相应的会议设备，如投影仪、录像设备、扩音设备和先进的通讯、视听设备，接待国际会议的饭店还需要具备同声传译装备。为了有效地帮助会议组织者协调和组织会议各项事物，要求饭店提供专业的维修服务和高效的接待服务。

(4) 汽车饭店

汽车饭店 (motor hotel 或 motel) 常见于欧美国家公路干线上，为自驾车旅行的游客提供食宿等服务的饭店。早期此类饭店设施简单，规模较小，有相当一部分仅有客房而无餐厅酒吧，以接待驾车旅行者投宿为主。现在，有的汽车饭店不仅设施方面大有改善，而且提供现代化的综合服务。这种类型的饭店特色在于建有大规模的停车场，且价格便宜，服务多采用自动化服务。

(5) 公寓饭店

公寓饭店 (apartment 或 aparthotel) 主要提供给顾客长期或经常性居住。所以饭店备有整套的生活设施及一些公用的健身娱乐设施，适宜家庭居住。这种类型的饭店的主要市场是那些学习、工作以及其他需长时期住宿的人员。

2. 根据饭店计价方式分类

(1) 欧式计价饭店

欧式计价饭店的客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数饭店均属此类。

(2) 美式计价饭店

美式计价饭店的客房价格包括房租以及一日三餐的费用。

(3) 修正美式计价饭店

此类饭店的客房价格包括房租和早餐以及一顿正餐（午餐或晚餐）的费用，以便宾客有较大的自由安排白天活动。

(4) 欧陆式计价饭店

欧陆式计价饭店的房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐即咖啡、面包和果汁。此类饭店一般不设餐厅。

(5) 百慕大计价饭店

此类饭店的房价包括房租及美式早餐的费用。

3. 根据饭店的经营方式分类

(1) 独立经营饭店

独立经营饭店 (independent business hotel) 是由投资者独立经营的饭店企业。绝大多数的中小型饭店都属于这种类型。

(2) 集团经营饭店

集团经营饭店 (group or chain hotel) 的经营方式详见第 11.2 饭店集团的隶属

形式。

(3) 联合经营饭店

联合经营饭店 (cooperative hotel) 是由许多单个饭店企业联合起来的饭店。联合经营饭店在保持各饭店的产权独立、自主经营的基础上，实行统一的订房系统、质量标准和公认的标识，并进行联合宣传、促销。

4. 根据其他标准分类

(1) 根据饭店规模大小

根据饭店所拥有的客房数量的多少，饭店可分为大、中、小型三类。目前，300 间客房以下的通常被认为是小型饭店，300~600 间为中型，600 间以上为大型。

(2) 根据所在地区不同

根据具体地点，饭店可分为风景区饭店、城市饭店、城郊饭店、机场饭店、车站码头饭店等类型。

1.1.3 饭店的等级

饭店等级是指饭店的豪华程度、设施设备水平、服务范围和服务质量等方面所反映出的级别与水准。不少国家和地区，通常根据饭店的位置、环境、设施和服务等情况，按照一定的标准和要求对饭店进行分级，并用某种标志表示出来，在饭店显著的地方公诸于众，这就是饭店的定级或等级制度。

饭店的分级制度目前在世界上已较为广泛，尤其在欧洲更是普遍采用。但不同的国家和地区采用的分级制度各不相同，用以表示级别的标志与名称也不一样。目前国际上采用的饭店等级制度与表示方法大致有以下几种。

1. 星级表示法

星级制是把饭店根据一定的标准分成等级，分别用星号（★）来表示，以区别其等级的制度。比较流行的是五星级别，星越多等级越高。一般来讲，一星级、二星级饭店属低档饭店，三星级饭店属中档饭店，四星级、五星级饭店属高档饭店。这种星级制在世界上，尤其是欧洲，采用的最为广泛。我国饭店于 1988 年起也实现了这种星级表示法。但有的国家虽采用星级表示法，但顺序却相反，即星级越多，饭店的标准就越低。

2. 字母表示法

许多国家将饭店的等级用英文字母表示。通常有 A、B、C、D 四个等级，A 为最高级，D 为最低级。有的虽用 A、B、C、D 四个字母来表示四个不同的等级，但用 A1 或特别豪华级来表示最高级。

3. 数字表示法

用罗马数字表示饭店的等级一般采用最高级用豪华表示，继豪华之后由高到低依次用 1、2、3、4 来表示，数字越大档次越低。

4. 文字表示法

一些国家直接用文字来表示饭店的等级。如美国除了采用星级表示法外，有的州也采用文字表示法，即超豪华、豪华、超一级、一级、旅游级、一般旅游级等；挪威则从高到低将旅游饭店分为旅行饭店、城镇饭店、乡村饭店、山区饭店。

除了以上四种表示法，还有一些不同的表示法，如用皇冠或钻石取代星级，或用价格来表示等等。

1.1.4 饭店的作用

1. 饭店是一个多功能活动场所

饭店的人们进行许多活动的场所。它不仅是当地居民的社交，娱乐活动中心，而且也是旅游者的“家外之家”。旅游者的旅游活动，通常包括吃、住、行、游、购、娱等基本活动。现代饭店不仅为旅游者提供最基本的住宿、餐饮服务，而且还尽可能为旅游者提供交通、娱乐、商务、电讯、金融汇兑等各项服务。所以饭店是旅游者在旅游目的地进行旅游活动的基地。

2. 饭店是创造旅游收入，尤其是外汇收入的重要行业

由于饭店是旅游者进行旅游活动的基地，因而也是创造旅游收入的重要源泉。据国内外的统计资料表明，饭店的收入一般要占到旅游收入的一半以上。尤其是对于国外的旅游者来讲，其在饭店的住宿、餐饮、娱乐和购物等方面，可以直接使用外币支付，以减少汇兑的困难。这样，饭店就成为重要的创汇行业，在为国家创汇中发挥着重要的作用。

3. 饭店向社会提供了大量的就业机会

饭店是一种劳动密集型的服务行业。一般认为，每增加一个饭店客房，可提供 1.5 人直接就业机会和 2 人间接就业机会，若新建一座 400 间客房的饭店，将创造 1400 个就业机会。所以世界各地靠兴建饭店提供就业机会，减少失业人口的例子也屡见不鲜。

4. 饭店的发展标志着旅游业发展的规模和水平，也反映了一个国家国民经济的发展水平

饭店是旅游业的支柱，因而饭店发展的规模和水平也就反映着一个国家或地