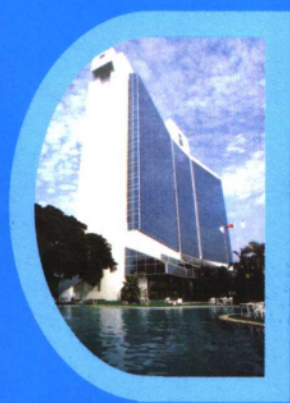


旅游管理精选丛书

饭店管理

饭店 筹建筹备 管理



主编：游上

Management of Hotel
construction & preparations

中国旅游出版社

责任编辑: 郭海燕

总策划: 教材网 www.jiaocaiwang.com

封面设计: 丁易名

HOTEL

vorbereitungen für Hotels treffen 饭店筹建与筹备管理

ISBN 7-5032-2883-0



9 787503 228834 >

ISBN 7-5032-2883-0
F-343 定价: 36.50元

福建省教育厅自然科学研究项目

福建师范大学“陈德仁育才基金”优秀著作出版资助项目

饭店 筹建 管理



筹备

Management of Hotel construction & preparations

主编：游上

旅游管理精选丛书

中国旅游出版社

责任编辑：郭海燕

装帧设计：丁易名

图书在版编目(CIP)数据

饭店筹建与筹备管理 / 游上主编. —北京: 中国旅游出版社, 2006. 6

ISBN 7-5032-2883-0

I. 饭... II. 游... III. 饭店—企业管理
IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 031900 号

书 名: 饭店筹建与筹备管理

主 编: 游上

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编: 100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话: 010-85166507 85166517

排 版: 北京百科盛世文化传播有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京东远新宏印刷有限公司

版 次: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 22.5

印 数: 1-5000 册

字 数: 410 千字

定 价: 36.5 元

ISBN 7-5032-2883-0 / F · 343

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

前 言

2005年春末夏初,世界两大顶尖的饭店咨询公司—HVS International公司与浩华管理顾问公司分别在我国举办了“中国酒店投资峰会2005”和“中国酒店开发与融资论坛”,会议吸引了来自全球40多个国家知名旅游饭店集团的高层代表,据统计,外方代表比例均超过60%。会议传递出强烈的信号:中国饭店投资渐入佳境。更加需要关注的是,随着国家将旅游业确定为刺激国家经济增长的三个拉动力之一,我国大多数省份都将旅游业确定为区域经济发展的支柱产业甚至是先导产业,这一战略选择对饭店业而言也是一次绝佳的机遇,当然也是严峻的挑战。我国饭店业在21世纪高速发展的态势呼唤对其筹建与筹备管理工作进行系统化的科学研究。

饭店是指功能要素和企业要素都达到规定标准的,能够接待旅居宾客及其他宾客并为他们提供住宿、饮食、购物、娱乐及其他服务的综合性服务企业。长期以来,饭店管理的研究重点集中在饭店的产品生产、市场推广、财务会计、质量控制等营业管理活动领域。这种切入点的相对单一,使得饭店管理的研究缺乏动态的视角,与饭店管理密切相关的进入与退出两大重要领域被不适当地屏蔽了,有关饭店筹建与筹备管理的研究在国内相当薄弱,造成许多饭店项目盲目上马,既未进行科学的可行性论证,更缺乏科学的前期专业化管理,其管理缺位会干扰饭店开业后的正常运营,降低经营业绩,这一问题事实上已经在我国饭店业普遍存在。因此从全面的角度来看,我们必须把饭店管理纳入一个动态的模型。而饭店筹建与筹备管理正是饭店管理的起点,也是饭店经营管理活动的重要保障前提。

基于对我国饭店筹建与筹备管理理论研究与管理实践现状的认识,由福建师范大学旅游学院发起,福建省旅游学会、福建省旅集团公司等旅游学术及实业机构共同参与了饭店筹建与筹备管理原理及方法的研究。同时,本研究还获得了福建省教育厅自然科学研究项目立项。

本书作者尝试以饭店客体为研究对象,以市场进入阶段的饭店管理为着力点,

选择筹建、筹备管理活动为切入面,凭借较为深入的实证调研和较为成熟的二手资料探讨饭店筹建与筹备管理的一般原理及方法。基本技术线路为:1.对国内外饭店筹建与筹备活动进行其实施效果的跟踪研究;2.对国内饭店筹建与筹备管理进行比较研究,加以去粗取精、去劣存优的提炼与概括;3.对饭店筹建与筹备管理活动进行分领域研究,揭示不同领域的管理特点和重点;4.收集饭店筹建与筹备管理的典型案例,并做必要的实地调研。参加研究的人员主持或参加过10多个省、市、县级旅游科研项目,领导或参与过10多家饭店的筹建与筹备管理工作。理论性与适应性相结合是本书的主要特点。具体表现为:1.以案例研究为基础,试图延伸反映饭店筹建与筹备管理的时空动态规律;2.以相关学科及其专家的研究成果为依托,试图创新饭店筹建与筹备管理原理;3.以图、表等直观表现为手段,试图做到图文并茂。因此本书适合作为旅游高等院校饭店管理专业教材或教学参考资料,还可作为对饭店从业人员培训、再教育的参考文献,也能指导旅游行政管理部门、旅游投资者和旅游企业的饭店的筹建与筹备管理实践。

本书第二、五、八、九章由游上撰写,其他各章撰写人员如下:

第一章:游上、梁海燕;

第三章:游上、郭松林;

第四章:游上、阎晋榕;

第六章:郭松林、陈函、林军华;

第七章:郭松林、游上、王泽巍;

第十章:游上、林军华、金黎君。

全书由游上统稿、定稿。著名旅游规划专家郑耀星教授、资深饭店管理专家孔正方高级经济师不但参与了项目的研究,还为本书的撰写提供了许多宝贵的指导;连宗明、邹惠光、邱梅芳、曾庆锐、肖秀琴、胡希苹等长期工作在饭店管理第一线的经理们无私地提供了大量翔实的实务素材;王泽巍、郑荣暖负责繁杂的资料收集与整理工作;福建师范大学旅游学院2004届旅游管理专业的陈星、李杰、郑雅频、吴晴燃、孙炜芳、王志勇、叶瑾等同学也参与了部分资料的收集与整理工作,本书出版时,他们或是正进行着研究生阶段的学习,或是已经在饭店管理实践领域崭露头角,看着他们的成长,不禁为我国饭店业的未来感到欣喜;本书在撰写中参阅的大量已出版的相关文献已列举于书后,这些宝贵的成果极大地丰富了本书的内容;福州西湖大酒店、福州五星应用软件有限公司、隆达(北京)酒店用品有限公司对本项目的研究给予了大力支持,福建师范大学“陈德仁育才基金”给予了出版资助;教材网 www.jiaocaiwang.com、福建胜途旅游策划工作室的同仁,尤其是肖大洲先生给予了大量真诚的帮助;中国旅游出版社郭海燕女士对编辑和出版工作给予了细

致入微的专业指导。谨此向以上组织和个人致以衷心的感谢。

福建省教育厅自然科学研究项目（项目编号：JB04223）课题组

主持人：游上

成 员：郑耀星、孔正方、金黎君、林军华、梁海燕、郭松林、王泽巍

饭店筹建与筹备管理是按市场竞争要求和现代企业制度筹建、筹备一个市场主体的饭店企业，其过程是实现理性投资的操作过程，战略性、前瞻性、政策性、综合性、经济性、实用性强，其理论的系统研究又具有年轻性，借助相关学科理论还将持续相当长时间，需要研究者去挖掘，去总结，去创新，去升华。希望本书的出版能起到抛砖引玉的作用，恳请专家、同仁和读者朋友们指正（E-mail: samtour@sina.com）。愿本书成为 2006 年春天开出的一朵花。

编著者

2006 年 5 月

目 录

第一章 饭店筹建与筹备管理概论.....	1
第一节 饭店与饭店筹建、筹备管理.....	1
第二节 饭店分类及其筹建筹备.....	10
第三节 饭店筹建与筹备管理的演进.....	16
第四节 饭店筹建与筹备管理程序.....	22
第二章 饭店可行性研究.....	28
第一节 饭店可行性与所在地市场研究.....	28
第二节 饭店销售可行性与经济可行性研究.....	38
第三节 饭店总体概念的确定.....	49
第三章 饭店规划设计与评价.....	63
第一节 饭店建筑设计与评价.....	63
第二节 饭店装饰设计与评价.....	83
第三节 饭店规划设计的主要技术指标.....	97
第四章 饭店工程建设管理.....	121
第一节 饭店工程建设合同管理.....	121
第二节 饭店工程建设质量管理.....	127
第三节 饭店工程建设进度管理.....	131
第四节 饭店工程建设风险管理.....	135
第五节 饭店工程建设成本管理.....	139
第五章 新建饭店组织机构设置.....	145
第一节 新建饭店组织机构设置的原理与方法.....	145
第二节 新建饭店部门的划分与职责.....	155

第三节 新建饭店部门岗位编制	161
第六章 新建饭店人力资源管理	172
第一节 新建饭店人力资源管理概述	172
第二节 新建饭店人力资源管理体的构建	179
第三节 新建饭店人力资源管理的基本工作	182
第七章 新建饭店管理制度与运作规程的编制	195
第一节 新建饭店基本制度的建立	195
第二节 新建饭店部门岗位说明书的编制	204
第三节 新建饭店部门岗位操作规程的编制	222
第四节 新建饭店运转表单的编制	238
第八章 新建饭店资金及采购管理	254
第一节 新建饭店资金管理	254
第二节 新建饭店供应链体系的构建与管理	262
第三节 新建饭店设备采购管理	268
第四节 新建饭店物资用品采购管理	275
第九章 饭店筹建与筹备后期管理	293
第一节 新建饭店部门项目验收	293
第二节 饭店开业前财产管理	300
第三节 新建饭店营业证照办理	307
第四节 新建饭店的环境清洁	311
第十章 饭店开业营销与开业庆典	319
第一节 新建饭店形象识别系统设计	319
第二节 饭店开业前的营销管理	328
第三节 饭店开业庆典的策划与组织	335

第一章 饭店筹建与筹备管理概论

第一节 饭店与饭店筹建、筹备管理

一、饭店与饭店筹建、筹备管理

(一) 对饭店的认识

在了解饭店筹建、筹备管理前，我们有必要先了解饭店筹建、筹备管理的成果——饭店。饭店是一个不断变化，不断发展的物质形态。在漫长的发展过程中，受社会经济和生产力水平乃至个人体验经历的影响，不同时期、不同地区，特别是不同人对饭店的认识有较大的差异，可以这么认为，就饭店主体而言，一万个人会有一万个饭店的概念标准，当然也会有一万个饭店的体验梦想。这也迫使我们不得不在本书的开头先讨论几个关于饭店的权威概念，尽管这些概念只是无限之一。

Hotel 一词源于法语，其定义是“为公众提供住宿、膳食和服务的建筑物或机构”（A Building or Institution Providing Lodging, Meals and Service for the Public—Mr. Webster）。可以肯定，这不是第一个关于饭店的定义，但其权威性在于它指出了饭店的核心功能，以及饭店存在的组织形态。然而，这个定义使饭店看上去更像是一个普度众生的慈善机构，按照这个定义，恐怕没有多少人愿意搞饭店这个行当。

《大不列颠百科全书》对饭店的定义是：“饭店是在商业性的基础上对公众提供住宿，也往往提供膳食的建筑物。”这个定义确认了饭店的商业性质，但由于对住宿及膳食的提供方式的忽视，同样也存在着认识上的局限。

美国《饭店法》中关于饭店的定义是：“‘饭店’是为社会公众提供住宿的营业场所，它提供餐厅、客房服务、大厅服务、电话服务、洗衣服务以及家具和设备等的使用。”（A “hotel” is a structure used primarily for the business of the business of providing lodging facilities for the general public and which furnishes one for more customary hotel services such as a restaurant, room attendant service, bell service,

telephone service, laundering of linen, and use of furniture and fixtures.) 根据这个具有法律性质的定义, 美国的饭店通常只能收取住宿的费用, 宾客是否要为其其他消费埋单? 有一点是肯定的, 一日三餐是不需要埋单的。这不免让人想起中国一个古老的营销案例——“朝三暮四”的典故来。

由于现代饭店在神州大地起步较晚, 我国的权威机构没有贸然对饭店作出明确的定义。我国饭店管理研究的先行者之一庄玉海先生在其 1987 年编著的《现代旅游饭店管理》(海天出版社出版) 一书中, 对此作出了小心翼翼的探索: 旅游饭店是为国内和国际旅游者提供住、食、乐和旅游礼品等方面的综合服务; 旅游饭店是度假旅游者的安适之家和康乐中心, 是商业旅游者和商社集团的贸易活动场所和洽谈中心。此后, 我国相关机构和学者对饭店的研究开始升温。

1992 年 1 月, 经济管理出版社出版了由当时分管旅游的国家领导人吴学谦题词, 国家旅游局相关行政管理部门主要领导集体审编, 汇集各路旅游研究精英编辑的共 2202 千字的《中国旅游企业管理大全》, 该书对饭店的定义为: 为旅行者提供食宿、购物和综合服务, 并拥有一定数量的固定资产和流动资金的经济单位。此后十年间, 我国对饭店的认识不断升华。

2002 年修订的《饭店星级的划分与评定》国家标准 (GB/T14308—2002) 正式对饭店作出定义: 能够为观光宾客、商务宾客和度假宾客或各种会议提供住宿设施及相关服务的组织。蒋丁新先生也在《饭店管理》一书中把饭店定义为: 功能要素和企业要素都达到规定标准的、能够接待旅居宾客及其他宾客并为他们提供住宿、饮食、购物、娱乐及其他服务的综合性服务性企业。应该讲, 这些都是对饭店认识的一个飞跃, 也是我国有关人士长期研究的集体智慧的结晶。

(二) 饭店管理与饭店筹建、筹备管理的关系

在了解了中外饭店概念的演变后, 我们接着来认识饭店管理与饭店筹建、筹备管理的关系。那么, 应该怎样定义饭店管理呢? 饭店管理的内涵与外延是什么呢? 饭店管理与饭店筹建、筹备管理的关系又是怎样的呢? 首先, 我们来了解两个有代表性的饭店管理的概念:

张永安主编的《现代饭店管理》(暨南大学出版社 2004 年版) 中对饭店管理的论述如下: “饭店管理具体的说就是饭店管理机构和管理者根据市场需求, 对饭店的全部经济活动执行决策、组织、指挥、控制、协调等管理职能, 以充分利用饭店的资源和设施, 进行优化配置, 实现饭店经济效益和社会效益的最大化。饭店管理主要包括经营和管理两个方面。”

蒋丁新主编的《饭店管理》(高等教育出版社 2002 年版) 对饭店管理的内涵和外延也这样论述: “饭店经营与管理通常被称为饭店管理, 它既包括经营, 又包

括管理。”

我们不难看出，当前主流的饭店管理是指饭店建设完成，投入营业后的经营管理。但是，从饭店的生命周期的运行过程来看，饭店包括饭店的产生、饭店的发展和饭店的消亡三个阶段，饭店的管理也应该包括对饭店产生的管理、对饭店发展的管理、对饭店消亡的管理，即饭店的筹建与筹备管理、饭店的经营管理、饭店的退出管理。

因此，我们说的饭店经营管理是狭义的饭店管理的概念，甚至是一种以局部代替整体的概念，有其理论局限性。广义的或真正意义上的饭店管理应该是从饭店的全面性出发，按照客观规律的要求，运用科学的方法合理配置资源以达到饭店总体目标的活动，是对饭店产生、发展、消亡的全过程动态管理。

综上所述，首先，饭店筹建、筹备管理与饭店经营管理同属饭店管理一个体系，都是饭店管理整体组成的重要部分；其次，饭店筹建与筹备管理是饭店经营管理的基础，饭店经营管理是饭店筹建与筹备管理的延续，饭店筹建与筹备管理为饭店的经营管理提供了固定的营业场所、设施设备，确立了饭店服务理念和企业文化的发展方向，确定了饭店产品的市场定位和客源主体，饭店经营管理是建立在这些基础上的管理活动。

二、饭店筹建与筹备管理的概念

（一）筹建与筹备管理的概念

饭店筹建与筹备管理是一门崭新的基础应用型学科，对其系统研究还处于起步阶段，饭店筹建与筹备管理的概念也还未完全形成。综合分析饭店筹建与筹备管理的过程，量化饭店筹建与筹备管理的对象，引用相关学科的理论知识和研究方法，综合相关研究的部分合理成果，我们认为：饭店筹建与筹备管理是饭店筹建与筹备管理的组织和人员通过计划、组织、协调、控制等主要职能对饭店筹建与筹备期间各个环节的人、财、物、时间、信息等资源进行合理配置，以充分利用各种资源，确保饭店筹建、筹备活动按预定计划顺利完成的活动的总和。

根据饭店筹建与筹备管理过程各个阶段的业务特点与事件类别，筹建与筹备管理可以分为筹建管理阶段和筹备管理阶段。其中筹建管理阶段是指从饭店申请立项到工程建设完成这一时间段的管理活动，包括资金的筹措与管理、项目的可行性研究、建筑与装潢设计、工程建设与管理、设施设备采购与安装调试、工程验收等管理工作；筹备管理阶段是指工程建设完成到试营业这一时间段的管理活动，主要包括饭店运行规程和制度的制定、组织机构的设立、人员招聘与岗前培训、饭店运转所需的物资用品的采购、开业营销与开业庆典准备等工作。

饭店筹建与筹备管理是一门涉及多个学科门类的边缘性交叉学科。具体而言,涉及建筑学、结构学、工程力学、装饰学、经济学、管理学、营销学、服务学、心理学、文化、艺术、宗教、地理学、美学、历史学、园艺、规划、材料学、考古学、计算机等诸多学科领域。饭店筹建与筹备管理活动是由与这些学科领域相对应环节组成的综合系统。

(二) 筹建与筹备管理的联系与区别

1. 筹建与筹备的联系

(1) 时间的承递联系

从时间尺度看,饭店筹建与筹备是紧密联系的。通常饭店筹建先于饭店筹备,当筹建工作开展到中期时开始饭店的筹备工作,筹备工作进行一段时间后,筹建与筹备进行职能过渡,筹建工作完成,逐渐退出饭店筹建与筹备管理过程,而筹备继续进行,直到饭店顺利开业,乃至试营业结束。

(2) 业务的承递联系

从业务内容看,饭店筹建与筹备有各自相对独立的工作内容。但是,从饭店筹建与筹备工作的原理、方式、方法来看,这些内容并不是完全独立的,而是相互交叉联系的,筹建和筹备有许多相同、相似的地方。更为重要的是,筹备工作的内容往往是在筹建工作内容的基础上延续的,是根据筹建阶段所确立的项目思想、总体定位、硬件基础进行深入、细化,从而完成筹建与筹备管理的终极目标。

因此,我们说筹建是筹备的基础,筹备是筹建的延续,两者既相互联系,又各有差别。

2. 筹建与筹备的区别

(1) 筹建与筹备各自的核心业务不同

饭店筹建与筹备管理有着明显的分工,有各自不同的工作内容。筹建阶段是以项目可行性和工程建设管理为核心业务;而筹备阶段是为围绕饭店正常开业准备来展开的,如组织机构设置、人员招聘、开业营销等。因此,筹建与筹备管理各自的核心业务有较大差别,这也是划分筹建与筹备管理的重要依据。

(2) 筹建与筹备管理的主体和客体不同

一个团队或一个人的专业性通常都有其局限性,饭店筹建与筹备管理的核心业务、专业基础、专业技术等存在较大差异,饭店筹建阶段的主体是由饭店决策、饭店策划、饭店设计、饭店工程、饭店设施设备等专业技术技能人员组成的;而饭店筹建与筹备管理则主要是由饭店高层管理人员与营销公关、饭店人力资源、饭店设施设备维护等饭店经营管理人员组成的。而这些主体的学科跨度大、专业差别大的特点恰恰是由于其管理对象的多元特征决定的。

三、筹建与筹备管理的意义

（一）饭店筹建与筹备管理是 21 世纪我国饭店业发展的历史要求

根据世界旅游组织预测, 2020 年我国将成为世界第一大旅游目的地国和第四大旅游客源地国, 国际饭店与餐馆协会主席费福尔也预测: “今天, 美国饭店的客房总量是 400 万间, 欧洲是 500 万间, 中国只有 100 万间。到 2020 年, 中国应有的客房总数将会是美国和欧洲的总和。”这些对中国饭店业发展的乐观预测表明, 面对如此大的饭店数量增长趋势, 我们应该加强科学的、全面的、系统的饭店筹建与筹备管理。事实上, 中国饭店数量近十几年来一直保持快速增长。据统计, 从 2000 年到 2002 年三年中, 全国星级饭店的数量以每年超过 20% 的数量增长。

（二）饭店筹建与筹备管理是饭店市场进入的主观要求

饭店筹建与筹备管理自身的特点和目的是其必要性的决定因素。第一, 饭店固定资产投资大。饭店项目的建设不同于一般的地产项目建设, 这与饭店的功能息息相关, 饭店是功能要素和企业要素达到规定标准的, 能够接待旅居宾客及其他宾客并为他们提供住宿、餐饮、购物、娱乐及其他服务的综合性服务性企业。一般规划建设饭店通常参照国际旅馆的标准要求(如表 1-1 所示)和我国的饭店星级评定标准来安排建设。饭店星级不同, 建筑装潢要求也不同, 饭店越豪华, 设施设备的配置也就越先进、舒适, 服务功能越完善、齐全, 所需建设投资也越大。饭店根据星级、标准、类别, 通常按其投资量与客房规模, 大约为每标准间 5 万~15 万美元折算, 其中土建造价大约占投资的 25%~30%, 设备投资约占 30%。另据国家旅游局和统计局的调查资料显示, 截止到 2002 年底, 我国有星级饭店 8880 家, 固定资产 2672 亿元, 平均每家星级饭店的固定资产超过 3000 万元, 社会旅馆 84000 家, 固定资产 3732 亿元, 平均每家社会旅馆的固定资产也接近 450 万元。而同等规模、同等档次的饭店投资, 在我国东南部地区又会比我国的西部地区投资额大二至三倍; 一个三星级 300~600 间客房的城市综合型饭店的建设投资, 往往相当于一个大中型工业项目的固定资产投资; 第二, 饭店筹建与筹备期长。一家饭店的筹建、筹备少则一年, 多则历时数年。其主要原因有几个方面: 首先, 饭店投资金额巨大的特点决定其决策过程是一个复杂的详细的反复调查取证的过程, 历时相对较长; 其次, 饭店筹建、筹备业务的工作量大, 决定了饭店筹建、筹备管理的历时较长; 再次, 饭店筹建与筹备的许多程序是不可以省略、精简、压缩的, 这决定了必须确保有足够的满足项目本身的完整性、不可变性, 如饭店地基阶段就需要经过规定期限的地基稳固期后才能进一步进行建设; 复次, 饭店项目筹建与筹备的弹性变化小。工程的进度、饭店开业的日期、饭店的目标定位、功能布局、投资规模等一经确定并投入实施, 任何项目的调整都是牵一发而动全身, 非万不得已, 是不会有大的

范围变化的；最后，由于饭店筹建与筹备涉及规划、设计、施工（施工队、物资材料与设施设备供应商）、监理、饭店经营管理诸专业领域的协同作业，从而导致其本身的系统性与复杂性。即这些系统之间的互相调节，综合施工，统筹管理，工作难度大。

（三）饭店筹建与筹备管理是饭店经营管理的客观要求

饭店筹建与筹备管理关系到饭店开业后的产品生产、质量控制、维保改造等诸多问题，其管理缺位会干扰饭店开业后的正常运营，降低其经营业绩，这一问题事实

表 1-1 国际星级饭店一般要求表

项 目	一星级	二星级	三星级	四星级	五星级
总 台	由早到晚都有服务员值班，在没有服务员值班时可以按服务铃呼唤		早晚有足够的服务员当值，总台远离酒吧	24 小时有穿着整齐制服的服务员在总台候命	
行李员	有需要时可以召唤			24 小时都有穿着制服的行李员	
休息处	有足够座位的休息处，休息处内可以设一个酒吧		有足够座位的休息处和酒吧，娱乐室分开	在安静的休息处有足够、舒适的座位，没有电视机	公众休息处有安静环境和豪华气氛
书写设备	可有可无	休息处有写字台，与客房里的类似	在休息处有写字台而没有电视机干扰，提供纸张服务	书写设备及其服务水准与客房的相同，并提供纸张和书写工具	
电视机	可有可无	有彩色电视机或可租入客房	一部分客房有彩色电视机，其他客房可以按需要提供	每一间客房都有彩色电视机	
收音机	可有可无	如需要可以提供		每一房间都有收音机	
早餐客房送餐服务	可有可无		只供应欧陆式早餐	只供应预先安排的早餐	零点早餐任宾客选择

续表

项 目	一星级	二星级	三星级	四星级	五星级
午餐和晚餐客房送餐服务	除非宾客身体不适			早、晚餐定时供应, 全天供应小吃	合理时间内提供任何食品
私人套间	可有可无			有	有
公众厕所	有男女厕所		有男女厕所并供应冷热水、毛巾和香皂		男女厕所都有服务员
地方餐饮小吃服务	早上和下午可以提供住客或宾客冷热饮品服务, 或晚上从咖啡厅送餐			早晚都可以提供冷热饮品服务, 并可以随时送餐	
早 餐	安排普通早餐, 限定营业时间			有选择的西式早餐或自助餐	零点早餐自由选择
晚餐营业时间服务	有一个合理的时间提供晚餐服务, 最后叫菜不超过:				
	7 时	7 时半	8 时半	9 时	9 时半
卧房灯光	房内有足够灯光		每一张床都有宾客容易控制开关的床头灯	每张床有一支阅读灯, 宾客容易控制	
暖 气	有足够暖气		宾客可以自由控制	可免费满足更多需要	房内有暖气调节开关
收费电话	可有可无		早晚电话服务	24 小时电话接线生服务	

上已经在饭店业普遍存在。福建某五星级饭店新楼的餐厅因没有设计员工洗手间(洗手间因涉及落水问题无法在后期随意增设)而导致员工为就近上洗手间不得不穿越大堂到另一栋裙楼去, 这不仅给员工带来很大不便, 也造成该饭店员工穿堂而过的现象, 造成饭店宾客流线和员工流线的混乱, 甚至造成员工偷用客用洗手间现象屡禁不绝的现象, 至于因此而影响服务质量自是不言而喻的。这是饭店筹建与筹备管理的非专业性影响饭店专业性布局的典型案列。至于“高档饭店才需要专业的筹建与筹备管理”等非专业性观念, “三星级价格、四星级设备、五星级服务”等非专业性经营, 工作人员一见老外就躲等非专业性管理, 西餐厅里吃火锅等非专业性品位, 凡此种种无不打着筹建与筹备非专业性的深深的烙印(见表 1-1)。

在市场经济条件下,根据饭店的资源 and 外部环境情况,为谋求饭店生存和长期稳定的可持续发展,对饭店经营管理范畴的总体规划被称为饭店的战略性经营,它涵盖了饭店的产品、体制、组织、市场和技术等领域,是饭店战略制胜的关键所在。饭店的战略性经营客观上要求在饭店筹建与筹备管理阶段就要打好坚实的管理基础。

(四) 饭店筹建与筹备管理是饭店投资管理的必然要求

我国饭店的构成主要可以分为四类:一是政府部门投资建设的接待、疗养饭店,培训中心;二是各行业兴建的以行业接待为主,兼有市场营业功能的饭店;三是大型企业在市场分工不完善的背景下,出于各种原因兴建的功能定位混乱的饭店;四是从市场出发,按企业化运作的经营型饭店。在 20 世纪 90 年代中期之前我国饭店供不应求的市场条件下,筹建与筹备有很强的盲目性,往往出于各种各样的原因,巧立名目,凭借领导批准就可以开工,其筹建与筹备管理问题终于在 20 世纪 90 年代后期饭店市场供求关系出现供过于求的转化而日益凸现出来。现阶段我国星级饭店市场已趋饱和,饭店市场日益细分的趋势亦十分明显,对饭店的档次、类型、市场、特色等专业化程度很高的决策,必然要求依照科学的程序进行,想不考虑饭店建成后有没有市场,不计算饭店开业后如何收回投资恐怕是不行了。

四、饭店筹建与筹备管理的特点

(一) 战略性特点

饭店项目投资是一次巨大的资本投资行为,其投资是一种战略性投资,具有典型的战略性特点。饭店筹建与筹备管理是对战略投资的核心环节的管理,涉及战略决策的调查、研究、论证、规划、设计等重要内容,同时也是推动投资战略的首要环节。因此,饭店筹建与筹备管理具有战略性特点。

(二) 前瞻性特点

饭店建设的战略性和历时的特点,客观要求饭店建设具有一定的前瞻性,要准确地掌握市场的脉搏,把握市场的动态和趋势。因为,前瞻性是基于饭店产品的市场适应性和饭店产品的生命周期而考虑的。新建饭店只有很好地把握前瞻性的特点,并在饭店整体和细节中体现,只有这样,饭店建成之后才能适应市场的需求,才能获得消费者的垂青,而不至于建成开张之日就成为饭店明日黄花之时。

(三) 政策性特点

饭店项目的筹建、筹备是在一定的社会环境下进行的,受国家机器的管理和制约。从饭店筹建与筹备过程看,饭店与政府无时无刻不在打交道:饭店项目的立项必须是在国家或地区规划建设的项目、饭店项目的可行性研究必须按照政