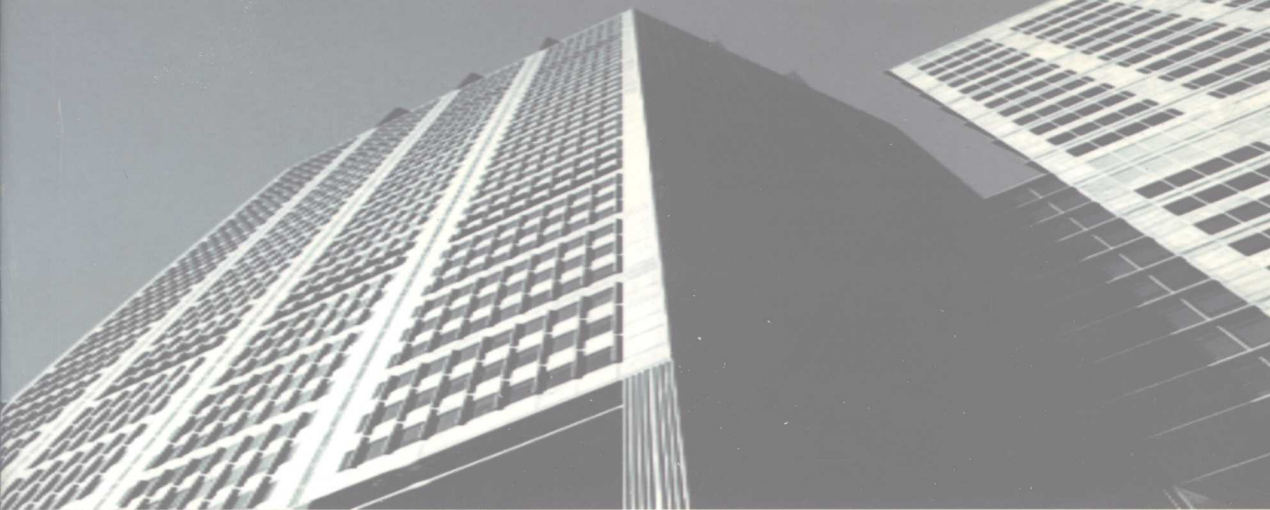




XIANDAIFANDIAN
JINGYINGGUANLI

董观志 主编 刘芳 副主编

现代
饭店
经营
管理

中山大学出版社

现代饭店经营管理

董观志 主 编
刘 芳 副主编

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店经营管理/董观志主编; 刘芳副主编. —广州: 中山大学出版社,
2004.6

ISBN 7-306-02311-X

I. 现… II. ①董… ②刘… 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 (2004) 第 046625 号

~~~~~  
责任编辑: 杨捷

封面设计: 孔丽红

责任校对: 陈霞

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996、84113349

发行部电话 (020) 84111998、84111160

地址: 广州市新港西路 135 号

邮编: 510275 传真: (020) 84036565

印刷者: 广州市番禺区市桥印刷厂

经销者: 广东新华发行集团

规格: 787 mm × 960 mm 1/16 19.125 印张 343 千字

版次印次: 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元  
~~~~~

如发现印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

作者简介

董观志，暨南大学深圳旅游学院副教授，旅游开发研究中心主任，旅游管理专业硕士生导师，中山大学博士生。长期在地方政府部门任职，主要从事行政管理和经济研究工作。从1984年起，开始涉足旅游开发研究；1994年，师从教育部工商管理专业教学指导委员会专家、湖北大学旅游发展研究院院长马勇教授，开始旅游管理理论的系统研究；1997年，进入暨南大学深圳旅游学院（位于深圳华侨城），从事高等旅游教育工作，热衷于饭店经营管理、旅游主题公园经营管理和区域旅游发展战略的理论研究与实践工作；2003年，师从区域可持续发展战略研究著名专家、中山大学规划设计研究院院长陈烈教授，开始区域可持续发展战略的系统研究。在《旅游学刊》、《经济地理》、《中外酒店》、《酒店资源》等海内外刊物上发表了40多篇旅游专业的学术论文，出版了《旅游主题公园管理原理与实务》等学术著作3部。近年来，曾应邀为广东、海南、湖南、湖北、河南、浙江、重庆等省市的星级饭店总经理岗位培训班、经营管理高级研修班以及研究生学位课程班主讲《饭店总经理的3种境界与7项修炼》、《WTO框架中的饭店发展战略》、《动态竞争条件下的饭店可持续发展战略》等专题报告，为30多家旅游饭店、度假村提供了经营诊断与管理咨询，2002年主持完成了深圳海景酒店（四星级）的《海景酒店管理模式》。先后主持和参与了5项省部级科研课题，承担了广东、广西、海南、福建、浙江、江苏、重庆等10多个省市的地方政府和企业委托的20多项旅游开发与规划项目。

前 言

高等旅游管理教育是我国高等教育适应旅游业发展形势、与时俱进深化改革的重要成果之一。为了适应饭店业快速发展对知识化复合型经营管理人才的迫切需求,饭店管理作为高等旅游管理教育的核心课程迅速发展起来了,而且形成了规模化发展的态势。教材是保障这种发展态势最关键的要素,为了丰富饭店管理专业的教材体系,我们编写了作为专业基础课教材的《现代饭店经营管理》。

本书具有以下五个方面的显著特点:

一是读者对象的针对性。本教材在编写理念、大纲设计、内容安排、行文风格等方面,把握了饭店管理高等教育的特殊性,反映了高等旅游管理教育的一般规律,是专门为饭店管理高等教育层次编写的实用性教材。

二是编写体例的务实性。本教材以方便开展教学活动为根本宗旨,在编写体例上积极采用新形式,突出了教材编写体例的务实性。教材每章主要分为四大模块:①学习目的;②基本内容;③个案简介;④练习题。本教材提供了主要参考文献,为进一步学习相关内容提供了方便。

三是理论阐述的通俗性。饭店经营管理是离不开理论指导的,因而该课程的教学也绕不开基础理论。本教材行文风格朴实,深入浅出地阐述了饭店经营管理的基础理论问题,较好地体现了“够用、实用、好用”的可接受性原则。

四是参考资料的时效性。现代饭店业的发展突飞猛进,促使饭店经营管理水平日益规模化、国际化和现代化,这就在客观上要求知识化的饭店经营管理人才必须把握饭店业的最新发展态势。本教材在参考资料的选用方面反映了这种现实要求,注重了参考资料的时效性和科学性,大量的新资料、新信息为师生客观地把握现代饭店业的发展态势提供了保障。

五是操作实务的应用性。本教材不仅在阐述内容的过程中注重了饭店经营管理实务的操作性,而且还引证了具体的操作性案例,提高了该教材的实践性,体现了专业教材“紧扣实际需要,突出培养技能,指导操作实践”的基本特色。

本教材由暨南大学深圳旅游学院董观志担任主编。董观志撰写了第一

章、第七章和第十一章，李舟撰写了第二章和第三章，燕山大学旅游系翁钢民撰写了第四章，CT酒店管理顾问群颜杨撰写了第五章，暨南大学深圳旅游学院赵荔撰写了第六章和第十三章，刘芳撰写了第八章和第九章，深圳华侨城威尼斯酒店（五星级）盖祥林撰写了第十章，广州大学中法旅游学院陈文君撰写了第十二章。全书由中山大学管理学院旅游管理系主任谢礼珊女士审稿。

《现代饭店经营管理》反映了饭店业发展的最新动态，涵盖了饭店经营管理的一般规律，理论与实务兼备，突出了实务的可操作性。因而，本书既可以作为普通高等旅游管理教育的通用教材，还可以作为高等旅游管理教育自学考试的专业教材，以及饭店中高层管理人员的实用参考书。

编 者

2004 年 5 月

目 录

第一章 饭店的概念与特征	(1)
第一节 饭店的概念与发展简史	(1)
一、饭店的概念	(1)
二、饭店的发展简史	(2)
第二节 饭店的内涵和基本特征	(4)
一、饭店产品的内涵和特点	(4)
二、饭店企业的内涵和特征	(6)
三、饭店产业的内涵和基本特征	(7)
第三节 饭店的功能和结构	(9)
一、前台部分的功能和结构	(9)
二、后台部分的功能和结构	(17)
第四节 我国饭店的发展趋势	(19)
一、饭店业发展的时代背景	(19)
二、我国饭店业发展的大趋势	(19)
□ 个案简介	(22)
假日酒店集团的绿色企业文化建设	
第二章 饭店管理的理论与标准	(25)
第一节 饭店管理的基础理论	(25)
一、现代饭店经营管理的理论认识	(25)
二、现代饭店经营管理的职能	(27)
三、现代饭店经营管理的内容	(30)
第二节 我国饭店经营管理模式	(32)
一、我国饭店经营管理的任务	(32)
二、我国饭店经营管理的方法	(33)
第三节 饭店分级的内容和方法	(36)
一、饭店分级的重要性和必要性	(36)
二、饭店分级的内容	(38)

三、现代饭店的分类	(39)
四、我国星级饭店的评定标准	(42)
第四节 最佳饭店的评选与标准	(44)
一、评选机构和办法	(44)
二、评选标准	(44)
□ 个案简介	(47)
酒店定位最重要——访北京嘉里中心饭店总经理葛宁	
第三章 饭店组织机构与管理制度	(51)
第一节 饭店组织的概念和功能	(51)
一、饭店组织的概念	(51)
二、饭店组织的功能	(52)
第二节 饭店组织建立的原则和组织形式	(53)
一、饭店组织管理的概念	(53)
二、现代饭店的静态组织要素	(53)
三、现代饭店的动态组织要素	(55)
四、现代饭店组织设计的原则	(56)
五、现代饭店组织的形式	(57)
第三节 饭店组织的机构设置与职权分配	(61)
一、现代饭店组织的机构设置	(61)
二、现代饭店组织的职权分配	(62)
第四节 饭店的正式组织与非正式组织	(64)
一、现代饭店的正式组织	(64)
二、现代饭店的非正式组织	(65)
第五节 饭店的运行机制与管理制度	(69)
一、现代饭店的行政管理体制	(69)
二、现代饭店的管理制度	(71)
□ 个案简介	(72)
罚，还是不罚？——紫罗兰饭店餐饮部案例	
第四章 饭店财务管理	(74)
第一节 饭店财务管理概述	(74)
一、饭店财务管理的内容	(74)
二、饭店财务管理的特点	(75)

三、饭店财务管理的任务	(76)
第二节 饭店内部成本控制的要求和方法	(78)
一、饭店内部成本控制的意义	(78)
二、实现成本控制的要求和方法	(78)
第三节 饭店营业收入与利润管理	(80)
一、饭店营业收入管理	(80)
二、饭店利润管理	(81)
第四节 饭店日常经营与财务管理方法	(83)
一、建立财务管理机构	(83)
二、制定财务管理制度	(84)
三、做好财务管理的基础工作	(84)
四、做好财务管理的各环节工作	(84)
□ 个案简介	(86)
饭店客房价格的分解折扣体系	
第五章 饭店服务质量管理	(90)
第一节 饭店服务质量的特点与意义	(91)
一、饭店服务质量的特点	(91)
二、饭店服务质量的意义	(93)
第二节 饭店服务质量的内容与要求	(94)
一、设备设施状况	(94)
二、服务水平	(94)
三、饮食质量	(97)
四、安全状况	(98)
五、环境氛围	(98)
第三节 全面质量管理与 ISO9000 标准	(98)
一、饭店全面质量管理的定义	(99)
二、饭店全面质量管理的基本原则	(100)
三、ISO 9000 系列标准与全面质量管理	(101)
第四节 饭店服务的过程控制与质量管理	(102)
一、预先质量控制	(102)
二、现场质量控制	(103)
三、反馈质量控制	(103)
□ 个案简介	(104)

北京兆龙国际大酒店客房环境质量标准

第六章 饭店人力资源管理	(106)
第一节 饭店人力资源管理概述	(106)
一、饭店人力资源管理的意义	(107)
二、饭店人力资源管理的目标	(108)
三、饭店人力资源管理的基本模式	(108)
第二节 饭店人力资源开发与培训管理	(110)
一、员工素质的标准	(110)
二、员工招聘是人力资源开发的基础	(111)
三、员工培训管理是人力资源开发的重要手段	(111)
第三节 饭店对员工的激励与报酬	(115)
一、饭店员工的激励	(115)
二、激励的方法与应用	(117)
第四节 饭店对员工的考核与评估	(122)
一、饭店对员工考核的方法	(122)
二、饭店对员工的评估	(125)
□ 个案简介	(127)
阿姆斯特丹饭店总经理面对的人事管理问题	
第七章 饭店督导管理	(129)
第一节 饭店督导管理的方法和作用	(130)
一、饭店督导管理的方法	(130)
二、督导在饭店管理中的作用	(131)
第二节 饭店对员工投诉与冲突的处理	(131)
一、对建设性冲突的处理	(132)
二、对破坏性冲突的处理	(133)
第三节 饭店对宾客投诉与冲突的处理	(133)
一、客人投诉的渠道	(133)
二、处理客人投诉的方法	(133)
三、处理客人投诉的原则和程序	(134)
四、不断测试客人的满意率	(134)
第四节 饭店的沟通管理	(135)
一、饭店沟通的有效方法	(135)

二、有效沟通的具体手段	(136)
三、有效沟通的原则	(137)
第五节 饭店的纪律与惩戒管理	(138)
一、批评是惩戒的初始	(138)
二、使纪律具有建设性	(139)
三、建设性惩戒的指导方针	(139)
□ 个案简介	(140)
钥匙事件	
第八章 饭店安全与卫生管理	(142)
第一节 饭店安全管理概述	(142)
一、饭店安全管理的概念	(142)
二、饭店安全管理的特点	(143)
三、饭店安全管理的基本要求	(144)
四、饭店安全管理的重要性	(145)
第二节 饭店安全管理的主要内容	(146)
一、建立健全安全组织	(146)
二、开展安全工作培训	(147)
三、把握不安全因素	(148)
四、掌握事故的处理方法	(150)
第三节 饭店卫生管理的特点与要求	(152)
一、饭店卫生管理的特点	(152)
二、饭店卫生管理的要求	(153)
第四节 饭店卫生管理的主要内容	(154)
一、个人卫生管理	(154)
二、公共卫生管理	(156)
三、餐饮卫生管理	(157)
四、客房卫生管理	(159)
□ 个案简介	(161)
请勿打扰	
第九章 饭店危机管理	(163)
第一节 危机与危机管理	(163)
一、危机的概念与类型	(163)

二、危机管理	(165)
第二节 饭店危机预警管理	(166)
一、树立正确的危机意识	(166)
二、建立信息监测、诊断机制	(167)
三、组建饭店内部危机管理小组	(168)
四、观察发现危机前兆, 分析预计危机情境	(168)
五、危机管理培训与演习	(168)
六、做好危机传播方案	(169)
第三节 饭店危机应急管理	(169)
一、应急管理的原则	(169)
二、危机的应急处理	(171)
三、“危”“机”并存	(172)
□ 个案简介	(172)
东方“嘉柏”快速反应	
第十章 饭店集团化与管理合同	(176)
第一节 现代饭店的集团化发展	(176)
一、现代饭店集团化的优势	(177)
二、现代饭店集团化的形式	(178)
第二节 饭店管理合同的利弊因素	(180)
一、饭店业主可能获取的收益	(180)
二、饭店业主可能承担的风险	(181)
三、饭店管理公司可能承担的风险	(182)
四、饭店管理合同签署的基本原则	(182)
第三节 饭店管理合同的谈判程序	(183)
一、饭店管理公司的选择	(183)
二、谅解备忘录及技术服务协议	(183)
三、正式管理合同的谈判	(184)
四、正式管理合同的签订	(188)
第四节 饭店委托管理的合同样本	(189)
第五节 签订与履行饭店管理合同的注意事项	(192)
一、管理的范围与饭店的定义	(192)
二、有形价格与收益制度	(193)
三、团结信任、沟通协商是双方合作成功的关键	(193)

□个案简介	(194)
巴斯酒店集团——全球最具规模的酒店集团	
第十一章 饭店的信息管理与电子商务	(196)
第一节 饭店信息处理方式	(196)
第二节 饭店信息系统管理	(198)
一、职能业务管理系统	(198)
二、客账收入管理系统	(200)
三、客人服务管理系统	(202)
四、内部经营控制系统	(203)
五、市场营销分析系统	(204)
六、饭店计算机信息系统的管理	(204)
第三节 现代饭店电子商务	(206)
一、电子商务的基本概念	(207)
二、饭店电子商务系统的实现技术	(208)
三、我国饭店业电子商务的发展策略	(210)
□个案简介	(212)
马里奥特网站——网上营销的新产品	
第十二章 饭店的管理者	(215)
第一节 饭店管理者担当的角色	(215)
一、饭店管理者的角色特征	(215)
二、饭店管理者的角色分类	(216)
第二节 饭店管理者的工作内容	(219)
一、饭店主要领导的岗位职责	(219)
二、前厅部经理的管理职责	(220)
三、客房部经理的管理职责	(221)
四、餐饮部经理的管理职责	(221)
五、公关营销部经理的管理职责	(222)
六、工程部经理的管理职责	(222)
第三节 饭店管理者的基本素质	(223)
一、饭店管理者的素质	(223)
二、饭店管理者的类型	(225)
三、管理群体的素质	(226)
第四节 提高管理有效性的途径	(227)

一、善于用权·····	(227)
二、善于用才·····	(228)
三、善于用计·····	(228)
四、善于用时间·····	(228)
五、要有自知之明·····	(229)
□ 个案简介·····	(230)
下属为何对他失望	
第十三章 饭店的企业文化·····	(233)
第一节 企业文化的内涵和功能·····	(233)
一、企业文化的内涵·····	(233)
二、企业的功能·····	(234)
三、企业文化的特点·····	(235)
四、饭店企业文化的形式·····	(236)
第二节 企业文化建设的原则和途径·····	(239)
一、企业文化建设的原则·····	(239)
二、企业文化建设的途径·····	(240)
第三节 饭店的特色文化建设与管理·····	(242)
一、整个饭店行业饭店文化的特色建设与管理·····	(242)
二、饭店自身特色文化建设与管理·····	(243)
□ 个案简介·····	(246)
海景酒店的经营理念与管理模式	
附 录·····	(252)
附录一 国际官方旅游组织协会公布的宾馆分级标准 ·····	(252)
附录二 中华人民共和国饭店星级评定的规定·····	(255)
附录三 饭店星级的划分及评定·····	(260)
附录四 中华人民共和国饭店星级标准检查员制度·····	(278)
附录五 《饭店星级的划分与评定》服务质量评定标准及 检查表·····	(282)
主要参考文献·····	(289)
致 谢·····	(291)

■第一章

饭店的概念与特征

□ 学习目的

掌握饭店的概念和基本特征；了解饭店的发展史；熟悉现代饭店功能的结构；理解饭店产业的内涵和基本特征；了解饭店未来发展的大趋势。

第一节 饭店的概念与发展简史

饭店的产生和发展过程源远流长，已经有几千年的历史。而饭店企业则是社会生产力和旅游业发展到一定水平的产物。随着饭店经营管理的日益集团化和国际化，饭店业出现了明显的产业化趋势。

一、饭店的概念

饭店（Hotel）在我国国家标准中也称为“饭店”。由于历史的原因，饭店也常被称为宾馆、旅馆等。另外，还有汽车旅馆、机场饭店、大饭店、小饭店、小旅馆、公寓、招待所、旅游饭店、小旅店、休养地饭店等等称呼。

现代饭店是度假旅游者的安适之家和康乐中心，是商务旅游者和商业集团的商务活动场所，因而常常被称为城市的“城中之城”和旅游者的“家外之家”。

作为现代饭店，应当具有下列基本条件：

- (1) 它是一座设备完善的大众周知且经政府核准的建筑；
- (2) 它必须为旅客提供住宿、餐饮或其他综合服务设施；
- (3) 它的服务对象是公众，其中主要是外出旅行的人；
- (4) 它要提供住宿、餐饮、娱乐上的理想服务；
- (5) 它是商业性的，它通过提供空间、设施和服务，取得合理的利润（政府或慈善机构经营者例外）；
- (6) 它是根据市场经济规律，采用现代科学技术对经营活动进行管理的经济组织。

我们从饭店的称谓和功能上，可以归纳出饭店的定义：

从静态上看，饭店是指以建筑物为凭借，通过提供吃、住、行、娱、购等方面的综合服务，使旅游者的旅居成为可能的一种投宿设施（或场所）。

从动态上看，饭店是指以饭店建筑和设施为依托，进行盈利性经营活动的经济组织。通常也可以作为饭店企业的简称。

国家旅游局 1998 年 5 月 1 日颁布实施的中华人民共和国国家标准《旅游涉外饭店星级划分与评定》，界定了旅游饭店的概念。旅游饭店是指能够接待观光客人、商务客人、度假客人以及各种会议的饭店。

二、饭店的发展简史

饭店的发展进程大体上可以分为四个时期。

（一）客栈时期

客栈是随着商品生产和商品交换的发展而逐步发展起来的。最早期的客栈，可以追溯到人类原始社会末期和奴隶社会初期，是为适应古代国家的外交往来、宗教和商业旅行、帝王和贵族巡游等活动而产生的。客栈的特点是：一般规模都很小，建筑简单，设备简易，价格低廉；仅提供简单的食宿、休息的场所或车马等交通工具；以官办为主，有部分民间经营的小店。后来，随着社会的发展，旅游活动种类的增加，客栈的规模也日益扩大，种类不断增多。客栈不是完整意义上的企业，而是饭店企业的萌芽。

（二）豪华饭店时期

19 世纪中叶，随着资本主义经济和旅游业的产生和发展，旅游开始

成为一种经济活动，专为上层统治阶级服务的豪华饭店应运而生。瑞士籍饭店业主塞萨·里兹（Cesar Ritz, 1850 ~ 1918）开办的饭店，可以说是豪华饭店时代最具有代表性的饭店。他建造与经营的饭店以及他本人的名字变成了最豪华、最高级、最时髦的代名词。豪华饭店是新的富裕阶级生活方式和社交活动商业化的结果，它与客栈具有根本的区别：规模宏大，建筑与设施豪华，装饰讲究；供应最精美的食物，布置最高档的家具摆设，许多豪华饭店还成为当代乃至世界建筑艺术的珍品；饭店内部分工协作明确，对服务工作和服务人员要求十分严格，讲究服务质量；饭店内部出现了专门管理机构，促进了饭店管理及其理论的发展。

（三）商业饭店时期

从19世纪末期到20世纪50年代，随着商品经济的发展和资本主义制度的建立与扩张，国际市场的开辟和现代交通工具的运用，商务旅游者的数量急剧增长。豪华饭店对大多数旅游者来说过于奢华，而传统的客栈又过于简陋，因而产生了主要为商务旅游者和一般中产阶级旅游者服务的商业饭店。

商业饭店时期，是以20世纪初世界最大的饭店业主——美国的埃尔斯沃斯·米尔顿·斯塔特勒（Ellsworth Milton Statler, 1863 ~ 1928）的出现为开端的。商业饭店的基本特点是：饭店的规模较大，设施设备舒适完善，服务项目齐全，而且价格比较合理；以接待商务客人为主，具备较为完备的商务活动设施，如谈判间、会议室、办公自动化等；饭店经营活动完全商品化，讲究经济效益和以盈利为目的；饭店管理逐步科学化和效率化，注重市场调研和市场目标选择，注意训练员工和提高工作效率。

（四）现代饭店时期

第二次世界大战后，随着科学技术的迅速发展和社会生产力的快速增长，世界上出现了国际性的大众化旅游。现代交通工具的迅速发展，更加加快了旅游活动的普及化和世界各国政治、经济、文化等方面交往的频繁化。社会需求的变化，促进饭店业由此进入了现代饭店时期。这一时期的主要特点是：旅游市场结构的多元化促使饭店类型多样化（如度假饭店、观光饭店、商务饭店、会员制俱乐部饭店、第二住宅饭店等）；市场需求的多样化引起饭店设施的不断变化，经营方式更加灵活；饭店产业的高利润加剧了市场竞争，使饭店与其他行业联合或走向连锁经营、集团化经营的道路；现代科学技术革命和科学管理理论的发展，使现代饭店管理日益