

旅游高等职业教育系列教材



饭店服务 与管理

FANDIAN FUWU
YU GUANLI

吴本 主编

国家旅游局
人事劳动教育司
指定用书



旅游教育出版社

TOURISM EDUCATION PRESS

旅游高等职业教育系列教材

☆旅游高等职业教育系列教材

☆国家旅游局人事劳动教育司指定用书

饭店服务与管理

吴本 主编

旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:景晓莉

图书在版编目(CIP)数据

饭店服务与管理/吴本主编. - 北京:旅游教育出版社, 2000. 7

ISBN 7-5637-0877-4

I. 饭… II. 吴… III. ①饭店-商业服务 ②饭店-企业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 36506 号

旅游高等职业教育系列教材

国家旅游局人事劳动教育司指定用书

饭店服务与管理

吴 本 主 编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
印刷单位	河北省三河市灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	8.5
字 数	212 千字
版 次	2000 年 7 月第 1 版
印 次	2002 年 1 月第 2 次印刷
印 数	6001—17000 册
定 价	12.50 元

编写人员(按姓氏笔划顺序):

王 永 忠

吴 本

姜 彩 芬

目 录

第一章 饭店与饭店管理概述·····	1
第一节 饭店的含义·····	1
一、饭店的概念·····	1
二、旅游涉外饭店的概念·····	3
三、饭店的地位和作用·····	5
四、饭店的功能·····	6
第二节 饭店业发展的历史及趋势···	8
一、世界饭店业发展史·····	8
二、中国饭店业发展史·····	14
三、未来饭店业的发展趋势·····	17
第三节 饭店的类型与等级·····	21
一、饭店的类型·····	21
二、饭店的等级·····	27
三、我国饭店的星级评定·····	29
四、世界最佳饭店的评定·····	32

第四节 饭店管理概述	33
一、饭店管理的概念	34
二、饭店管理的内容	35
三、饭店管理的职能	37
第二章 饭店组织构建	46
第一节 饭店组织设计	46
一、饭店组织设计原则	46
二、饭店组织效能	53
三、饭店组织结构	54
四、饭店岗位设置	60
第二节 饭店组织制度	62
一、领导体制	63
二、经济责任制	64
三、员工手册	65
四、饭店作业规程	66
第三节 饭店组织控制	69
一、饭店人力资源计划	69
二、员工招聘	71
三、员工培训	73
四、员工绩效评估与激励机制	75
五、饭店非正式组织	78
第三章 饭店产品	83
第一节 饭店产品的定义	83
一、饭店产品的定义	83
二、饭店产品的实质	84
三、饭店产品的构成	85
第二节 饭店产品的特征	87
一、服务性	87
二、独立性与组合性相结合	88

三、标准化与个性化相结合·····	90
第三节 饭店产品的开发·····	94
一、饭店产品的生命周期·····	94
二、饭店新产品的开发·····	96
三、饭店产品的组合·····	99
第四节 饭店产品的营销·····	102
一、饭店营销任务·····	102
二、饭店营销过程·····	104
三、饭店产品价格策略·····	108
四、饭店产品分销渠道·····	111
五、饭店产品促销策略·····	114
第四章 饭店从业人员的素质要求·····	118
第一节 饭店从业人员的基本工作观念·····	118
一、商品观念·····	118
二、市场观念·····	119
三、服务观念·····	122
四、质量观念·····	124
五、效益观念·····	126
第二节 饭店从业人员的基本素质·····	126
一、思想道德素质·····	126
二、业务素质·····	128
三、心理素质·····	131
第三节 饭店从业人员的礼貌修养·····	131
一、仪表仪容·····	131
二、语言·····	134
三、行为举止·····	135
第五章 饭店服务质量管理·····	139
第一节 饭店服务质量·····	139
一、服务质量的含义·····	139
二、服务质量的评价·····	140

三、服务质量的标准·····	142
第二节 饭店服务质量的改善·····	143
一、服务项目的设计·····	143
二、服务现场的管理·····	143
三、关键时刻的管理·····	144
第三节 饭店全面质量管理·····	146
一、全面质量管理的含义·····	146
二、服务过程的质量管理·····	147
三、服务质量的标准化·····	150
四、质量管理基本方法·····	154
第六章 饭店三大业务部门的服务与管理·····	158
第一节 前厅服务与管理·····	158
一、前厅部基本工作职能·····	158
二、前厅部组织机构设置·····	159
三、前台销售服务与管理·····	160
四、前厅服务与管理·····	168
第二节 客房服务与管理·····	173
一、客房部基本工作职能·····	173
二、客房部组织机构设置·····	174
三、客房对客服务工作及管理·····	176
四、客房清洁保养工作及管理·····	179
五、客房设备物品管理·····	185
第三节 餐饮服务与管理·····	189
一、餐饮部基本工作职能·····	189
二、餐饮部组织机构设置·····	190
三、餐饮部主要岗位职责·····	191
四、餐饮生产与管理·····	197
五、餐厅服务与管理·····	199
第七章 现代饭店集团化·····	207
第一节 饭店集团化经营概述·····	207

一、国际饭店集团的发展·····	207
二、产权理论·····	210
三、饭店集团化的扩张模式·····	213
第二节 饭店管理形式·····	216
一、管理合同·····	216
二、特许经营·····	218
三、联号转让·····	219
四、租赁经营·····	220
五、饭店联合组织·····	221
第三节 饭店集团化经营的优势·····	224
一、品牌优势·····	224
二、规模经济优势·····	225
三、人力资源优势·····	226
四、市场信息优势·····	227
第四节 成功饭店集团的经营管理经验·····	228
一、希尔顿的信条和使命书·····	229
二、喜来登十戒和经营哲学·····	230
三、假日的成功之道·····	232
附录 旅游涉外饭店星级的划分与评定·····	235

第一章

饭店与饭店管理概述

现代饭店是在传统的住宿接待设施基础上发展起来的,它与旅行社、旅游交通一起被称为旅游业的三大支柱。随着旅游业的发展,现代饭店业不断蓬勃壮大,在社会中扮演着日益重要的角色。在饭店业激烈的竞争中,饭店的服务与管理作为一门学科也日益受到重视,并成为饭店从业人员必须掌握的知识。下面我们先对饭店的含义和饭店管理的内涵做一介绍。

第一节 饭店的含义

饭店(hotel)一词源于法语(hôtel),原指富商、官宦及其他知名人士在城里款待宾朋的豪宅。法国大革命期间,许多私人住宅改成了商业性的食宿设施,hotel便成了饭店的代名词,这一说法在18世纪末19世纪初,被英美国家普遍接受并沿用至今。

在中文里,用以表述 hotel 的词很多,港澳、广东一带习惯以“酒店”称呼,江、浙、沪一带则常常以“宾馆”表示高级饭店,此外,还有“旅馆”、“旅店”等不同的称谓。由于国家旅游局将现代的 hotel 统称为旅游涉外饭店,所以本书在叙述时将统一选用“饭店”一词。

在本节,我们先来研究饭店和旅游涉外饭店的概念及其作用和功能。

一、饭店的概念

现代饭店是在古代“亭驿”、“客舍”和“客棧”的基础上发展起来的。

在世界旅游业的推动下,饭店业日趋繁荣,各种类型的饭店应运而生。

综合现代饭店的特征,不论其设施简单还是豪华,均应具备以下四个方面的要素:

1. 提供食宿等服务

饭店最初也是最基本的功能是为旅途中的人们提供过夜住宿服务,而“食”作为与“住”紧密联系在一起的需求,顺理成章地成为饭店为客人提供的另一种基本服务。英国早期的不成文法规定,旅馆必须承担为住店客人提供住宿、餐饮和安全义务。我国史书记载中,客栈也通常为往来客人提供住宿和饮食服务。所以有人说,不提供餐饮服务的饭店算不上真正的现代饭店。及至现代,随着社会的发展,饭店已成为具备向客人提供住宿、餐饮、娱乐、购物、健身、商务服务等诸多功能的综合性服务企业,并形成了由各种不同等级、类型、规模、经营方式的众多饭店组成的饭店业^①。

2. 具有法人地位

饭店作为一个企业,其设立首先必须获得国家有关部门的批准,其经营活动必须符合国家有关法律、章程、条例的规定。饭店与其他企业一样,只有具备了下列必备条件,才能依法取得法人资格:

(1) 从事的接待活动应当是社会需要的,能产生一定的社会效益;

(2) 应有自己的名称和固定的经营场所,营业设施齐备且经有关部门鉴定许可;

(3) 有符合条件的法定代表人,有健全的组织机构和职能人员;

(4) 经营范围合法,有与其经营范围和规模相应的独立支配的财产;

(5) 符合报批程序

3. 自主经营

饭店作为一个企业,在取得法人资格后,即成为一个独立的经济组织,自主经营、自负盈亏、独立核算,这就区别于我国 20 世纪 80 年代以前以政治接待任务为主要经营目的的国宾馆和招待所,饭店不再成为

^① 在国外,根据饭店所提供的服务内容,饭店业也被称为膳宿业。

政府的附属物,而开始以获取经济效益为主要经营目标。因此,在市场经济体制下,饭店一方面要不断开辟市场、广招客源,增加收入;另一方面要严格经济核算,努力降低成本,扩大利润范围,合理分配经营成果。

饭店的自主经营权主要体现在:自主决定经营决策,自主支配财产,自主决定机构设置和人员任免,自行确定分配制度,依法拒绝摊派等。

4. 服务对象广泛

现代饭店是为公众服务的公共接待设施,服务对象极其广泛。按规定支付费用的合法公民均可成为饭店的消费者,饭店应一视同仁,不分国籍、种族、性别和职业,热情接待^①。为扩大销售,饭店应积极开拓经营,除为外出旅游者服务外,还应逐步成为当地居民的消费场所。

综上所述,饭店是向宾客提供住宿、餐饮、娱乐、购物等综合性服务的商业性企业。

二、旅游涉外饭店的概念

在美国、英国、瑞士、西班牙等西方发达国家,任何饭店,都可以同时接待有支付能力的任何一位外国人和本国人,因此,旅游涉外饭店(译为 Tourist Hotel)是我国特有的一个概念,它也不同于国际上通称的 Tourist Hotel(译为旅游饭店)^②。在 1988 年 9 月 1 日开始执行的《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》(以下简称《星级评定标准》)中指出:“旅游涉外饭店(Tourist Hotel)指经有关部门批准,允许接待外国人、华侨、港澳台同胞的饭店。饭店因设施设备水平和服务水平不具备一星级饭店的最低要求,在接到不予定级通知书后,不得进行涉外营业。”由此可知,我国的旅游涉外饭店是指具有一星级以上设施设备水平和服务水平的能接待国际旅游者的饭店,它区别于一般的社会饭店,是一类在特定的环境下形成的特殊饭店。

① 中国由于国情所决定,国际旅游者只能由旅游涉外饭店接待。

② 国际上通称的旅游饭店一般是指那些建造在旅游胜地,主要为观光旅游者服务,利用率有淡旺季之分的饭店。

旅游涉外饭店的特性主要表现在：

1. 涉外性

能够接待境外客人，这是旅游涉外饭店的基本特征。涉外性，就饭店本身的特点来说，是由饭店的档次、功能、服务水准等条件所决定的；从社会原因来说，则是由我国的生产力水平、大众生活水平与国外较发达国家水平的差异而引起的。自 20 世纪 80 年代初国际旅游者大量涌入中国开始，遍布全国的一般社会饭店、旅馆的设备、服务、管理水平均无法适应国际旅游者的需要，这促成了旅游涉外饭店的产生。旅游涉外饭店面向国际，以满足国际市场需求、满足境外客人旅居生活需要为基准，在设施设备、服务水平、人员素质、管理水平等方面以国际市场标准为依据。

旅游涉外饭店作为我国面向国际旅游者的一个窗口，代表着国家的形象，因此必须维护国家的利益。国家法令法规和《星级评定标准》中对此有许多明确规定。如为防止旅游涉外饭店恶性竞争制定了最低保护价，规定一星级到五星级饭店的最低保护价分别是：一星级 12 美元，二星级 25 美元，三星级 35 美元，四星级 50 美元，五星级 60 美元。

2. 适度超前性

旅游涉外饭店的超前性主要表现在：设施设备居国内领先水平，管理和服务达国际先进水平；消费和价格水平高于国内大众消费水平；员工素质优于一般企业员工素质，企业形象较为完美。

旅游涉外饭店具备超前性是因为：第一，为了与国际市场衔接，满足国际旅游者的需要；第二，进入旅游涉外饭店消费的内宾比重在日益增加，他们期望获得非同一般的享受，体味高雅、高品位的生活；第三，饭店是投资大、回收期长、见效较慢的企业，一次较大的投资以后，不可能在短期内经常更新设施设备，因此，投资时都尽可能地采用较先进的设施设备，以保证在相当时间内不落后。

需要指出的是，旅游涉外饭店的超前性只是适度的超前性，即超前有一个“度”，不能与国情和民情相去甚远。经营饭店一方面要经常了解国际上饭店业发展的新动向和新趋势；一方面要对国情、国内生产力、国内市场有深刻的了解。

3. 强文化性

虽然旅游者的旅游动机不尽相同,但了解异地文化却是共同愿望。旅游涉外饭店作为旅游者在旅行时的居留点,不仅应满足其物质方面的需要,还应尽力满足其精神和心理上对文化的需求。在塑造饭店文化方面,主流文化、健康文化、民族文化及特色文化要兼容并包以满足客人多层次、多方面的需求。

随着中国经济的发展和人民生活水平的提高,越来越多的国内客人开始涉足旅游涉外饭店,内宾市场已成为旅游涉外饭店的重要市场,甚至在多数三星及三星级以下饭店,它已是最重要的或全部的市场。旅游涉外饭店由于其管理、服务的现代化和科学化,已成为国内其他非星级饭店向现代化迈进的学习对象和参照对象,以旅游涉外饭店为基本经营模式的饭店必将成为中国饭店业的发展主流。

三、饭店的地位和作用

1. 是旅游业的重要支柱

饭店是旅游者在旅游目的地开展活动的基地,是旅游经营活动必不可少的物质条件。饭店与旅行社、旅游交通一起被称为旅游业的三大支柱,是旅游供给构成要素。

2. 是对外交往、社会交际活动的中心

饭店已成为一个城市、地区乃至一个国家市政建设、社会公共设施必不可少的组成部分,是当地对外交往、社交活动的中心。饭店业的发展为当地政治、经济、文化等方面的发展有重要影响,刺激和促进了对外交往和文化交流,提高了社会的文明程度。

3. 是创造旅游收入的重要部门

资料表明,饭店业的收入往往占旅游业总收入的一半以上,它尤其是外汇收入的重要部门。饭店提供的服务具有就地劳务出口的性质,其创汇率比一般外贸出口要高,对于平衡国际收支有着良好的作用。我国把旅游业作为三大外汇来源之一,饭店外汇收入占了其中相当大的的一部分。因此,饭店业的发展水平往往标志着接待地区、接待国家旅游业的发展水平。

4. 为社会创造直接和间接就业机会

按目前我国饭店的人员配备状况,平均每间客房约配备 1.5~2 人,一座 300 间客房的饭店能创造 450~600 个直接就业机会。其他相关行业如饭店设备、物品的生产和供应行业,也相应带动了大量人员就业。根据国际统计资料 and 我国近年来的实践经验,高档饭店每增加一间客房,可以直接和间接为 5~7 人提供就业机会。因此,饭店建设是扩大社会就业的重要途径,世界各地靠兴建饭店设施增加就业机会、减少失业人口的例子屡见不鲜。

5. 带动其他行业的发展,为所在地区带来巨大的经济效益

饭店的建设装修及更新改造与社会的建筑业、装潢业、轻工业、电气业等紧密相关,客人住店期间在店内消费的物品也大多由社会其他行业提供,饭店收入的乘数效应对所在地区国民经济的影响十分巨大。

四、饭店的功能

客人需求的多样化决定了饭店接待和服务功能的多样化。虽然各饭店的类型、等级、规模及投资额不同,但是,作为现代型的饭店,通常都具有如下功能:

1. 住宿

这是饭店的首要功能。客房作为饭店的主体和存在的基础,通常位于饭店建筑物的上部,立体垂直排列,为客人的休息、睡眠、工作和会客等活动提供安全、安静、舒适、温馨的场所。

根据目标客源的需求特点,客房一般分为标准房、单人房、夫妻房、商务房、套房等多种类型,各占合理的比例。在不同档次的客房中,同档次的客房一般设在同一楼面,高档次客房设在高楼层,总统套房、豪华套房则设在顶层。

客房一般包括睡眠空间、书写空间、起居空间、储藏空间、盥洗空间、行走空间等,根据客房的等级、类型,这些空间或集中于一室,或分设于二室、三室或更多厅室。如二室的可分设卧室和起居室,三室以上的增加一个餐室或一个会客室,还有双卧室或其他套房组合形式。

2. 餐饮

饭店的餐饮设施包括为客人提供菜肴食品和酒品饮料的场所和设施,因为既要接待住店客人,又要接待非住店客人,它一般设在便于各种客人进出的地方,如建筑物的一、二层。沿街饭店可靠街设置餐厅,朝街开设一门;高层饭店还可在顶层设置餐厅(尤其是旋转餐厅),使客人在用餐时能俯瞰周围景观。

饭店的餐厅包括中式大小餐厅、宴会厅、西餐厅、自动餐厅、特色餐厅等多种类型,具体应设置什么样的餐厅及设置多少个餐厅,往往根据餐厅的客源市场和饭店本身的技术力量来确定。咖啡厅和酒吧是现代高级饭店不可缺少的餐饮设施,是客人休闲、社交、商谈、会友的场所。咖啡厅的位置及布局比较自由,以能赏景最为理想,中国三星级以下饭店往往把咖啡厅与西餐厅合二为一。酒吧可设一个,也可设多个,一般和大堂、娱乐场所、游泳池、庭院等组合在一起。

3. 娱乐健身

随着人们生活方式的改变,市场对饭店产品多元化的需求进一步增强,饭店中娱乐健身设施的发展趋势明显,从单一化到多样化,从低档到高档,娱乐健身设施在饭店中所处的地位稳步提高。

娱乐设施主要包括歌舞厅、卡拉OK厅、棋牌室、电子游戏厅、影视厅等。通常设在饭店底层后部、侧面及裙房,或公共设施区域内,以不对其他区域造成噪音污染为宜。较为理想的模式是娱乐设施自成一个区域。

饭店康乐设施种类繁多,主要有健身房、桑拿浴室、保龄球室、台球室、网球场、游泳池、高尔夫球场等,占地大小、场地选择、设施繁简等差别很大,一般根据饭店实际情况选型,合理规划布局。

4. 商务

随着旅游者对通讯要求日益增强以及商务客人所占比例逐渐增大,饭店的商务功能日趋重要。除设置商务中心提供复印、传真、电报、打字、票务、特快专递等服务项目外,饭店通常还设有可以容纳十到数百人的大小会议室、洽谈室,配备同声传译、翻译、秘书、音响、音像、投影等服务设施和项目,保证客人的商务活动顺利进行。此外,适应商务

客人需要,配置有大型办公桌、电脑、传真机等商务设施的商务客房也应运而生,甚至还可提供秘书等服务。

5. 购物

饭店一般都设有商场,最常见的是设在大堂旁边,商场内货品种类较多,以精品、工艺品、当地特色旅游商品等最为多见,也有一般生活用品,以满足住店客人的需要。也有些大型饭店利用沿街门面开设大商场或旅游商品一条街,面向社会,以多种经营来增加饭店营业收入。

上述诸功能是饭店的基本功能,一般而言,饭店档次越高,硬件设施越完善,服务功能也越多。现代饭店的经营者总是最大限度地扩大饭店的服务功能,以求给客人更多的方便与舒适,提高客人的满意度,从而树立饭店良好的社会形象。

第二节 饭店业发展的历史及趋势

为旅行者提供过夜、休息、餐食的设施自古有之。相传欧洲最初的食宿设施始建于古罗马时期,其发展进程大致经历了客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期等阶段,其间几经起落,几经盛衰。第二次世界大战以后,随着欧美等国经济的恢复,旅游业迅猛发展,世界各国饭店数量激增。至20世纪60年代,已出现了不少在世界各地拥有数十上百家饭店、跨国连锁经营的大型饭店集团公司,世界饭店业进入了现代新型饭店时期。我国饭店业也历经古代饭店业、近代饭店业等时期,于20世纪70年代末80年代初进入了飞速发展的现代饭店业时期。

一、世界饭店业发展史

(一) 古代客栈时期

由于社会的需要,千百年前就出现了客栈和酒店。到了15世纪,客栈开始流行,有些客栈已拥有二三十间客房及其他设施,如当时有名的英国乔治旅店,除客房外,还有酒窖、食品室、厨房以及供店主和管马人用的房间。到了18世纪,客栈逐步盛行,尤以英国客栈为典型代表。在这一时期,英国的习惯法已宣布客栈是一种公共设施,客栈主负有保