

国家教委规划教材
中等职业学校饭店服务专业



饭店的筹划与运转

全国中等职业学校饭店服务专业教材编写组

鹏 主编

高等教育出版社

国家教委规划教材
中等职业学校饭店服务专业

饭店的筹划与运转

全国中等职业学校饭店服务专业教材编写组
吴映鹏 主编

高等教育出版社

(京)112 号

图书在版编目(CIP)数据

饭店的筹划分动转/吴映鹏主编. —北京: 高等教育出版社, 1997. 7

ISBN 7-04-006040-X

I. 饭… II. 吴… III. 饭店-经济管理-专业学样-教材
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 25411 号

*

高等教育出版社出版

北京沙滩后街 55 号

邮政编码:100009 传真:64014048 电话:64054588

新华书店总店北京发行所发行

北京印刷一厂印装

*

开本 850×1168 1/32 印张 8.875 字数 220 000

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

印数 0001—10 212

定价 10.40 元

凡购买高等教育出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页等
质量问题者,请与当地图书销售部门联系调换

版权所有,不得翻印

内 容 提 要

本书是由国家教委职教司组织编写的中等职业学校饭店服务专业的配套教材,是国家教委规划教材。

本书的主要内容包括:绪论、饭店人力资源的筹划、饭店管理制度的筹划、饭店主要部门岗位职责及操作细则、饭店主要设备配置与管理、饭店物品配置、饭店的运转。

本书除可作为旅游中等专业学校、旅游职业高中、旅游技工学校的专业课选修教材外,还可供社会上饭店、宾馆从业人员和管理者学习使用。

关于国家教育委员会规划教材的说明

为了贯彻国务院《关于大力发展职业技术教育的决定》，提高职业高中的教学质量，抓好教材建设工作，国家教育委员会职业技术教育司对通用性强、经济发展急需、专业开设稳定的一部分专业，以及必须统一要求的一部分课程，组织编写了少量的示范性教材。

这些教材正式列入国家教育委员会所制定的教材选题规划。它是通过全国性专业教学研讨会，并在有关业务部门的指导下，与相应的教学计划、教学大纲相配套，由国家教育委员会组织的教材编写组编写而成。这些教材在理论体系和技能训练体系方面均作了新的尝试。

我们希望各地根据实际情况，认真组织试用，及时提出修改意见，使之不断完善和提高。

国家教育委员会职业技术教育司

1992年11月

前 言

自从我国实行改革开放的政策以来,对外交流与日俱增,随之出现的众多饭店,为日益扩大的对外交流提供了重要的服务基础设施。作为窗口行业,饭店经营的好坏,直接影响着企业形象,乃至国家形象。所以,重视饭店经营的基础建设——饭店的筹划与运转是饭店经营成功的重要因素之一,这是所有从业人员应该了解和掌握的知识。

饭店的筹划与运转是一项复杂的系统工程,它涉及到建筑设计、装饰、机电设备、电子计算机、旅游、法律、心理学、公共关系学以及经营管理等多种学科,是诸多专业人士集体智慧的结晶。

笔者曾参加过十几家各种类型的饭店筹划和开业工作,在向同行的学习和亲自实践过程中,总结出一套行之有效的工作经验。鉴于饭店的级别和所在地区不同,饭店的筹划与运转的方式会有不同,但基本的思路应该是一致的。所以,在学习此书时,应结合具体情况,灵活运用,切忌盲目照搬。

本书由吴映鹏主编。季明主审。

本书的编写得到了汕头市龙湖宾馆及潮州市金融信托大厦的大力支持,特此鸣谢!

由于时间仓促,加之本人水平有限,对于不当之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

1996年6月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 概论	(1)
第二节 饭店筹划的内容	(1)
第三节 饭店的运转与协调	(5)
第二章 饭店人力资源的筹划	(7)
第一节 饭店的组织机构	(7)
第二节 饭店的人员配备	(25)
第三节 饭店人员的素质要求	(27)
第四节 员工招聘	(31)
第五节 员工培训	(37)
第三章 饭店管理制度的筹划	(42)
第一节 员工手册的制订	(42)
第二节 人事培训管理制度及有关表格	(43)
第三节 饭店财务管理制度及有关表格	(80)
第四节 餐饮部管理制度及有关表格	(129)
第五节 前台部管理制度及有关表格	(136)
第六节 客房部管理制度及有关表格	(154)
第七节 管家部管理制度及有关表格	(174)
第四章 饭店主要部门岗位职责及操作细则	(178)
第一节 岗位职责及操作细则的制订	(178)
第二节 人事培训部岗位职责及操作细则	(180)
第三节 前厅部岗位职责及操作细则	(183)
第四节 客房部岗位职责及操作细则	(197)
第五节 餐饮部岗位职责及操作细则	(210)
第六节 娱乐部岗位职责及操作细则	(219)

第五章 饭店主要设备配置与管理	(228)
第一节 设备配置的原则	(228)
第二节 饭店主要设备的配置	(229)
第六章 饭店物品配备	(239)
第一节 饭店的布草系列	(239)
第二节 客房房间用品系列	(241)
第三节 工作车系列	(243)
第四节 瓷器系列	(244)
第五节 不锈钢系列	(247)
第六节 玻璃器皿系列	(248)
第七节 清洁剂系列	(248)
第七章 饭店的运转	(252)
第一节 饭店试营业前筹备工作的主要内容	(252)
第二节 模拟运转	(266)
第三节 饭店模拟运转常见问题及预防措施	(267)

第一章 绪 论

第一节 概 论

随着我国的对外开放及经济的发展,一座座饭店应运而生,它充实了城市的接纳空间,迎来了成千上万的宾客。群起的饭店一方面改变了饭店的供求关系,在另一方面,也增加了饭店之间的竞争。有的饭店硬件先天不足,有的饭店软件管理运作失调,使其投资者及管理者领悟到饭店经营及管理专业性的重要性。一幢经过精心筹划、细致研究、具备优良的软硬件系统的饭店必然在竞争中独占鳌头。饭店从筹划到经营是一项复杂的系统工程,具有科学性 & 专业性的基本特征。

众所周知,饭店是在市场调查及可行性分析基础上,进行立项、投资、预算、设计建设的,但饭店经营上的好坏,不仅仅是建设上的问题,更重要的是如何进行人力资源的筹划,管理制度的筹划,设备的选购、安装、调试,以及营业运转的管理。一座具备良好硬件条件的饭店能否成为一座高星级饭店的关键就是在于如何筹划和运转。作为一名饭店的从业人员,无论他的角色如何,都应懂得饭店的筹划和运转方面的专业知识,这对搞好饭店的经营与管理是大有益处的。

第二节 饭店筹划的内容

一、市场调研及可行性分析

(一) 市场调研

市场调研是饭店投资和建设的最基础环节。它包括以下几个

方面的调研：

1. 饭店所在国家的政治局势和经济状况。因为只有良好政治和经济状况才能带动繁荣的商贸业及旅游业。

2. 饭店所在地的经济情况以及其发展趋势及潜力。例如，很多城市都发展了经济开发区，应详细调查开发区投资进行项目如何，已签订及正在洽谈的项目有多少，预测该开发区在短期内的商务客流量。

3. 饭店所在地每年接待的旅游者及其增长或下降的比例。

4. 饭店所在地的接待能力及水平，包括已经开业的饭店的星级，饭店的床位数、餐位数、娱乐项目及设施等，正在筹建或已申请立项饭店的接待能力及其档次。

5. 饭店所在地其它饭店的经营情况，包括住房率、餐厅营业收入等情况。

6. 饭店所在地的消费水平、人均生活水平、商贸情况、工农业产值等。

7. 饭店所在地的旅游资源情况。

(二) 可行性分析

根据市场调查结果进行饭店投资的可行性分析。

可行性分析包括以下几个方面：

1. 分析投资饭店的规模。根据市场调查结果对饭店所在地的饭店供求状况以及其发展的趋势，确定投资该饭店的规模。

2. 分析投资饭店的档次。根据饭店所在地各饭店的档次以及该地区旅游者的特点、消费水平，分析投资饭店的档次。

3. 分析投资饭店的类型及接待对象。根据饭店所在地的经济或旅游发展的状况，分析投资饭店的客源市场，有的放矢地确定饭店的类型。

4. 投资饭店的资金预算。根据饭店的规模、档次及性质，进行投资预算。

5. 分析投资饭店的经营状况。根据营业规模及档次，预测营

业收入、可变费用、不可变费用、投资利息、投资回收率等指数,分析饭店的经营效益。

二、选址及申报

(一) 选址

饭店的选址工作十分重要。美国有一位成功的饭店管理者说过,如果说饭店经营有三大因素的话,那么,第一因素是地理位置,第二因素也是地理位置,第三因素还是地理位置。虽然此话对饭店经营成功的概括尚不全面,但也能看出饭店选址的重要性。然而,饭店的地理位置是由饭店类型所决定的。饭店选址主要应注意以下问题:

1. 交通方便。需考虑离机场、码头、火车站的距离。
2. 为方便商务客人,商业性饭店应接近政府某些机构,如海关、银行、税务等机构。
3. 度假性饭店要位于海滩式风景区附近,它离开了都市的嘈杂,会给游客带来安宁。

(二) 申报手续

在国内,饭店的开业要经过各级主管部门及行业管理部门的许可,方可经营。其主要内容如下:

1. 如属中外合资饭店,应先申报外商投资审批委员会审批,再经所在城市经济发展局的外资科或外经委核准,并逐级上报至国家对外经济贸易部。
2. 向主管饭店业的旅游局申报。旅游局负责对本地区的饭店进行宏观控制,根据供求状况进行审批。
3. 向所在地规划局及城建局申报土建工程。
4. 向工商部门申请营业许可证。
5. 向卫生防疫部门申请卫生许可证。
6. 向公安局申请特种行业和场地使用许可证。
7. 向文化局社会文化管理办公室申报娱乐场所文化活动内

容。

8. 向劳动局安全科申报饭店设备安全使用的管理项目。

三、设计

饭店的建筑设计是建筑设计中的一大门类,这里仅从饭店管理的专业性对设计提出几个方面的要求:

(一) 饭店的外观设计

饭店的外观越来越受人们的重视,已从传统的“火柴盒”式改成了富有地方特色的各种建筑,展示了一座座外观新颖的饭店。但饭店的外观设计应与实际使用面积相结合。

(二) 饭店设计者与管理者的关系

饭店的管理者应该是饭店的设计者之一,因为饭店的软件系统是在硬件完善的基础上进行运转的,但是,很多投资者未能意识到这一点。当饭店立项审批后,投资者首先考虑的是请建筑设计有关部门进行设计,然后在饭店施工即将完成后再聘任总经理进行管理,这样的运作方式就给管理者的管理带来了很多因饭店设计上先天不足而引发的问题。例如,某一集团公司属下的饭店,备餐间内在设计上就没有电源插头和上/下水系统;某一饭店酒吧内连一洗水池都没有,服务员洗杯子必须提水桶;某一饭店因锅炉蒸汽量设计不够,当中餐厨房蒸柜启动时,洗衣机的蒸汽干烫工序就必须停工。这些,都是因投资者和设计者缺乏饭店管理的专业知识和意识造成的。因此,饭店的设计应融建筑及饭店专业设计为一体,饭店的管理者应参与饭店一切硬件的设计。

(三) 饭店设计应与预定星级相接应

饭店内的设计应根据该饭店的预定星级和星级评比要求进行设计,如客房面积、房间数量、前台面积、洗手间比例等。

(四) 饭店的内部设计应与经营的实用性相结合

饭店各经营场所的设置应在充分利用有效经营场地的基础上进行设计。希尔顿先生曾经说:“饭店的每一寸土地都要挖金”。可

见,饭店的设计应在不影响服务及管理的前提下,合理安排经营及其配套使用面积,尽量缩小二线部门使用面积,扩大经营面积,多创造利润。

四、人力资源筹划

当今,饭店之间的竞争表现在几个方面,即地理位置的竞争、价格的竞争、服务质量的竞争、设施的竞争、管理的竞争、客源的竞争、人员素质的竞争,在某种程度上讲,人员素质决定了饭店的竞争力。所以,饭店在筹划过程中,人力资源的筹划是一项极其重要的工作。

五、管理制度、岗位职责及操作细则的筹划

饭店的管理制度是管理饭店的根据,是饭店的“法”,只有严格而具体的管理制度和制订行之有效的岗位职责、操作细则,才能确保饭店的每一项工作的运转做到有“法”可依,有“法”必依,执“法”必严,违“法”必纠。

六、物品及设施的配备

良好的设备及物品配备是饭店优质管理及服务的基础,它是饭店筹划的另一重要内容。有了良好的物品及设施,饭店的“上帝”就有了物质享受的前提,它是饭店充满活力的重要保证。

第三节 饭店的运转与协调

饭店的运转就像一个不停运转的钟表,每一位员工都是钟表的每一零件,他们各具备不同的功能,发挥不同的作用,并由不同的形式合为一体,发挥出整体效益。而当某一个零件失效时,钟表的运转就会失准,严重的会使钟表停止运转。因此,饭店的员工必须按照操作细则和统一协调的制度,共同运作,发挥出服务及管理

的最大效益。

复习思考题

1. 饭店的筹划内容有哪些？
2. 饭店的筹划与运转的重要性有哪些？

第二章 饭店人力资源的筹划

第一节 饭店的组织机构

一、饭店的组织机构在管理中的地位和作用

饭店组织机构的设立是饭店管理的最基本环节,也是一切人事管理制度的基础和依据。

饭店的组织机构实行垂直领导,因而每一位员工只能有一位直接领导,下级只对自己的领导负责,同时执行领导所下达的指令,这样,能够避免因越级指挥或越级下达指令,造成管理上的混乱局面;同时,由于指示的直接性,缩短了上传下达的“距离”,从而能够提高工作效率。

饭店的组织机构实行逐级领导、逐级管理,因而有利于充分发挥各级管理人员的主动性和创造性,真正达到人尽其才,才尽其用的目的。

饭店的组织机构明确规定了各级领导者的职责、权力范围,使其达到各尽其职、分工合作的良好效果。

二、饭店组织机构及部门设置

(一) 饭店组织机构层次

饭店通常采用五级管理体制,总经理、副总经理为饭店的一级管理层。

饭店根据规模、档次的不同分设若干个部门,各个部门设部门经理或副经理一名,部门经理、副经理为饭店的二级管理层。

各部门视基层管理需要设置分部若干个,分部经理、助理、主

任、主管为饭店的三级管理层。

在各分部管理中,实行班组化管理,根据需要每个分部应设置班组若干个,负责班组领导工作的领班是饭店四级管理层。

在一线直接从事服务工作的是基层服务员,他们人数比例大,是服务工作的主要力量。

(二) 饭店各部门的设置

饭店各部门应根据饭店的星级规模和员工人数的不同设置。一般大型饭店的分工较细,部门也较多,中、小型饭店由于人员较少,分工也不太细致,所以部门也少。饭店的部门的设置原则是以达到对外有利于饭店的经营管理和服务,对内有利于财务控制为最终目的。一般饭店大致有以下部门:

1. 人事部

负责员工招聘、人事档案及工资福利的管理,下设人事分部及工资福利分部各一个,分部下设文员若干。

2. 培训部

负责饭店内员工业务培训和考核。

3. 行政部

负责员工食堂、员工医疗室、员工宿舍、员工候工室、员工更衣室以及员工衣柜的管理。在中、小型饭店中,该部可以是人事部的一个分部,也可以直接隶属工资福利分部管理,可将人事部、培训部、行政部并为人事培训部。

4. 财务部

负责组织饭店内外的一切财务活动,监督经营收支情况。一般下设收银、核数、会计、成本控制、采购、信贷、结算、仓管等分部,采用电子计算机管理的饭店一般还增设电脑分部。

5. 前台部

负责销售客房、联络和协调以及提供住店客人各种服务。下设接待处、询问处、礼宾处及商务中心。

6. 餐饮部

负责向客人提供优质的菜肴、饮料及用餐服务。一般以中、西餐厨房及各厅面为各自独立的分部,此外,餐饮部通常还设置食品供应分部及订餐部。

7. 娱乐部

提供娱乐、消遣的综合服务,一般以娱乐场所为分部单位。

8. 管家部

负责饭店客房管理,保证客房能按标准出售,同时,也负责布草、制服、客衣的洗涤,公共场所的卫生及绿化。下设房口分部、公众区分部、洗衣分部。

9. 工程部

负责饭店硬件设施的安装、调试、保养及维修。一般设电气、锅炉、空调、给/排水系统、弱电、维修等分部。

10. 商场部

负责向客人提供商品及相应的服务。一般按商场的营业点设置分部。

11. 总经理办公室

负责总经理与各部的协调工作、饭店与社会各有关单位的协调工作,达到参谋、助手、统筹、协调、枢纽、沟通、检查、督促的作用。一般设置主任一名,干事若干名。

12. 公关部

负责饭店内外的一切公关活动。

13. 营销部

负责饭店客房、餐饮、娱乐等一系列商品的推销。中、小型饭店一般将营销与公关合为一个部门称公关营销部,下设公关及营销分部。

14. 车务部

负责机场、码头、火车站客人的接送及提供其它交通服务。