

THE BUSINESS OF HOTELS

饭店经营管理

〔英〕 S. 梅德利克 著 程华 译



THE BUSINESS OF HOTELS

饭店经营管理

〔英〕 S. 梅德利克 著 程华 译

中国友谊出版公司 1985·北京

饭店经营管理 [英]S.Medlik著 程华 译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 5 · 97,000

1985年3月第1版

1985年3月第1次印刷

社目: 119-222 书号: 17309-13 定价: 1.25 元

11

前 言

目前，在饭店经营管理学领域内较为流行的有三个学派，一个是以F·W·泰勒和格布瑞斯为代表的学派，他们是通过饭店具体工作的分析，研究出一套较为实际的工作方法；第二个学派的代表是H·费勒和P·德拉克，主要是从饭店经营管理经验中得出一些有价值的论点。近几年，现代管理科学的迅速发展，使人们把行为科学与饭店的经营管理相联系加以研究，这就是第三个学派，代表是F·赫兹伯格和D·麦克格雷夫。

饭店经营是一项有特殊意义的活动，它吸引了许多有成就的企业家和经理投身于这一行业中，遗憾的是，繁忙的日常工作使这些企业家和经理们不能够系统的研究和探讨饭店经营管理理论。一般人对饭店这一行业还是所知不多。

已经出版的关于饭店的书籍大多侧重于介绍饭店经营的某一方面或某一技能，如饭店接待，客房管理，饮食服务，财务管理，销售等。继L·布梅的《饭店管理》一书出版以后，五十多年来，系统阐述饭店经营管理的专著寥寥无几，而饭店业却在这五十年中有了很大的发展，行业内的竞争更加激烈。各饭店开始注重提高饭店的企业素质，加强了对职工的培训。人们越来越重视经营管理这个对企业

的兴衰有着决定性影响的问题。

饭店业是一个综合性服务行业，它有自己的产品，市场、工艺和经营方法。饭店属于密集性劳动行业，而它又有较高的固定成本，这是饭店经营不同于其它行业之处。由此看出，一些通用的分析和管理工作方法不能够完全适合饭店，我们必须对饭店的各项具体业务做具体分析。

本书的目的并非是要改变饭店经理们现在所采用的经营方法，也无意在这几页之间囊括所有饭店业务。本书旨在为实际工作者提供一些帮助。在这本书中，简要地介绍了饭店的主要业务和经营中常见的问题。由于书的篇幅有限，对其中许多问题未做更多的阐述和论证，如读者对此有兴趣，可参阅书后附录的参考书目。

S·梅德利克

目 录

概 论

第一章 饭店概述	(1)
1. 饭店的作用	(2)
2. 饭店与旅游业	(3)
3. 饭店的沿革	(4)
4. 饭店和其它住宿业	(5)
5. 饭店的位置	(6)
6. 饭店的类型	(7)
第二章 饭店服务	(10)
1. 饭店服务的基本概念	(10)
2. 饭店服务范围	(12)
3. 住宿服务	(12)
4. 饮食服务	(13)
5. 对饭店需求	(14)
6. 饭店服务区域	(15)
7. 顾客类型分析	(16)
8. 顾客行为分析	(17)
9. 饭店服务方针	(18)
第三章 饭店经营	(20)
1. 饭店经营目标	(21)

2. 饭店经营方针	(22)
3. 饭店经营方针的制定	(23)
4. 饭店伦理学	(24)
5. 饭店的经营策略和计划	(25)

饭 店 服 务

第四章 住宿服务	(29)
1. 客房出租	(30)
2. 客人帐目	(31)
3. 接待服务台	(32)
4. 前厅服务	(33)
5. 客房管理	(34)
6. 住宿服务的组织和人员配备	(35)
7. 住宿服务财务管理	(38)
第五章 饮食服务	(40)
1. 食品环	(41)
2. 饮料环	(43)
3. 餐厅	(44)
4. 酒吧	(45)
5. 客房服务	(45)
6. 宴会	(46)
7. 食品和饮料的供应	(47)
8. 饮食服务的组织和人员配备	(48)
9. 饮食服务财务管理	(50)

第六章 其它服务	(52)
1. 客人电话	(53)
2. 洗衣服务	(54)
3. 次要营业部门财务管理	(54)
4. 租用	(55)
5. 其它收入	(56)

饭店组织和人事管理

第七章 饭店组织结构	(57)
1. 客房服务部门	(59)
2. 饮食服务部门	(59)
3. 其它服务部门	(60)
4. 供应服务部门	(61)
5. 饭店管理部门	(63)
6. 饭店组织结构举例	(64)
7. 饭店管理费用	(64)
第八章 饭店人员配备	(68)
1. 饭店人员配备的决定因素	(69)
2. 职工人数和工资额	(70)
3. 饭店各部门的人员配备	(71)
4. 人事部门及其职能	(72)
5. 饭店培训机构	(74)
6. 培训部门职能	(75)
第九章 劳动成本管理	(77)
1. 职工定员	(77)

2. 部门工资额与总工资额	(78)
3. 部门工资额与销售额	(79)
4. 单个职工的劳动成本与销售额	(80)
5. 增加价值率	(81)
6. 职工定员标准	(83)
7. 电子计算机在饭店的应用	(85)

饭店销售和财务管理

第十章 饭店销售学	(87)
1. 饭店经营思想的变化	(87)
2. 销售学的概念	(88)
3. 饭店销售学的特点	(90)
4. 饭店销售环	(92)
5. 销售费用	(93)
6. 饭店产品与旅游产品	(95)
第十一章 饭店财产和能源管理	(97)
1. 饭店财产管理	(97)
2. 饭店财产的保养维修	(99)
3. 能源管理	(100)
第十二章 饭店财务管理	(103)
1. 饭店资金平衡表	(104)
2. 资金平衡表分析	(104)
3. 饭店赢亏表	(106)
4. 赢亏表分析	(109)
5. 饭店经营利润	(111)

6. 饭店财务分析	(112)
-----------------	-------

饭 店 经 营

第十三章 小饭店	(115)
----------------	-------

1. 小饭店的产品和市场
2. 小饭店的资金来源
3. 小饭店的组织管理
4. 小饭店的财务管理
5. 小饭店的前景

第十四章 饭店联合企业	(125)
-------------------	-------

1. 饭店联合企业的优点
2. 饭店联合企业的缺点
3. 饭店联合企业的职能机构
4. 饭店联合企业职能机构举例(一)
5. 饭店联合企业职能机构举例(二)

第十五章 国际性饭店联合企业	(134)
----------------------	-------

1. 国际性饭店联合企业的产品
2. 国际性饭店联合企业的市场
3. 国际性饭店联合企业的利润和费用
4. 国际性饭店联合企业的经营方式
5. 国际性饭店联合企业的组织结构

参考书目	(145)
------------	-------

译后记	(150)
-----------	-------

第一章 饭店概述

家庭是基本的社会单位，人的一生大部分是在家庭中度过的。然而，由于社会生产力的发展，人们的社会活动日益频繁，人们对于享受的需求也不断增长，这些使得人们经常有机会出门在外，如出差、度假和旅行。

漫步在城镇里，你会看到街道两旁建筑林立、机关、商店、居民住宅、娱乐场所、服务设施到处可见。驱车驶过乡村，一座座工厂、农场、牧场、加油站接踵而过。在这些建筑中你总会发现饭店。街上的行人，可能是当地的居民，也可能是外来的游客。这些地方的服务设施的使用者主要是当地居民，但在旅游中心，服务设施和娱乐场所主要就是为游客提供的了。

饭店的兴起首先归功于游客。当然饭店的餐厅、酒吧等设施也不同程度的为当地居民服务。但是，一个饭店的主要作用是向那些出家在外的人提供食宿、满足他们的最基本需求，它的其它的作用只能是辅助性的。饭店的这项基本任务使得它和其它行业产生了明显的区别。我们比较

容易地区分出饭店和那些以医疗和教育为目的而向人们提供食宿的医院和学校，比较容易地划清由饭店提供的住宿与以租用为基础提供的住宿之间的界限，然而我们却不易区分所有具有这个作用的饭店之间的差别。总之，我们有足够的理由将饭店视为向旅行者和临时居住者提供住宿、食品、饮料、娱乐场所及其它服务设施的企业。

1. 饭店的作用

在许多国家里，饭店主要是为接待旅游、洽谈生意、会见、会议和消遣娱乐提供场所。饭店沟通了人和人、地区和地区、部门和部门之间的联系。在这个意义上，饭店对于社会经济和文化的发展起到了一定的作用，它构成了国家和社会发展的条件。

旅游中心的饭店对游客有着极大的吸引力。游客的购买能力很强，特别在旅游时，他们往往不惜花费比平时好几倍的钱，所以，饭店的收入是很可观的。从这个意义上说，饭店直接或间接地为当地经济发展做出了有意义的贡献。

特别是有外国游客的地方，饭店常常是外汇获取者，这对本国的对外贸易收支平衡起到了一定作用。特别对于那些出口能力有限，而旅游条件较好的国家，饭店是国家获得外汇的重要渠道。

每一个饭店都雇佣了大批的劳动力，它为成千上万人的就业提供了机会，从而为解决当地的就业问题，缓和劳资关系做出了贡献。特别在就业选择性较小的国家，这种

作用就更加明显。

饭店还是工业产品的消费者。饭店的建筑、家具、设备和装饰为建筑业、家具业、轻工业和电气行业提供了巨大的市场；饭店每天需要的大量的食品和饮料是由食品厂、农场和渔厂所提供的；饭店消耗的煤气、水电来自于煤矿和水电公司。所以，饭店是一个很大的市场。同时这又说明了一个问题，间接为饭店服务的人比饭店直接雇佣的人多得多。

此外，饭店还是当地社交活动的重要场所。饭店的餐厅、酒吧、宴会厅和其它服务设施吸引了不少的当地人。许多饭店已经成为当地社交活动的中心。

2. 饭店与旅游业

饭店与旅游业有着十分密切的关系。随着旅游业的发展，饭店的发展可分为三个阶段。

十九世纪中叶以前，公务，度假或其它原因的外出旅行大都在国内，当时的主要交通工具是马车。由于外出的人很少，因此只是在公路旁和一些城镇里设有一些小饭店。

十九世纪末到二十世纪中叶，度假逐渐成为旅游的主要目的，度假旅游者的数量也在不断增长。这一百年中，交通工具有了很大的发展，铁路和轮船成为主要的交通工具。这些新的交通工具促进了人们在国家与国家之间，大陆与大陆之间的旅行活动。虽然在十八世纪，第一家饭店就问世了，但是饭店行业的繁荣只是在十九世纪新的交通工具出现以后才开始的。这一时期饭店的主要形式有：中型饭

店、寄宿旅舍、膳食公寓和供膳寄宿处等。

二十世纪中叶，大部分发达国家的汽车制造业和公路运输高度发展，汽车成为旅客交通的主要工具。几乎在同时，飞机在长途运输中也取代了铁路和轮船的位置。目前，外出旅行人数迅速增长已经成为国际性的趋势。饭店与欧洲的假日营地、假日村，与北美的汽车旅馆以及其它一些为度假提供设施的企业展开了激烈竞争。

3. 饭店的沿革

从饭店兴起到现在已经有二百多年的历史。英国最早使用旅店这个词是在1760年，它的意思是按照每日、每周出租房间。后来它逐渐脱离了这种只为客人提供住宿的传统服务模式，开始设立多种服务项目和服务设施。直到十九世纪，饭店的组织机构才逐渐走向正规化，出现了经理、接待员等专职人员。十八世纪末，英国苏格兰地区开始兴建高级饭店，旅游者可以在爱丁堡的几家饭店住上舒适优雅的房间。在北美，情况同英国类似。大部分小旅店是一些受迫害的清教徒开设的。随着十九世纪的到来，美国东海岸的一些城市也开始兴建饭店，在十九世纪中叶，这股潮流又涌向了太平洋沿岸。从以上可以看出，从小旅店到大饭店的变化几乎是和工业革命同时进行的。

从十九世纪开始，饭店就不仅是为旅游者服务的场所，它常常也是该地区重要的社交中心。由于每个饭店都有自己独特风格的服务项目和别具一格的建筑物，使饭店成为具有特殊意义的活动场所。随着饭店行业的发展，饭店的

服务越来越完善，越来越能适应各种不同的人和各种不同要求。与此同时，各饭店之间的竞争也更激烈了。

4. 饭店和其它住宿业

住宿业主要是为旅游者服务的。在各个国家中旅游市场通常包括：本国的旅游者和出国旅游者；以及外国的旅游者三个部分。其中的第一种和第三种人都要求在国内提供食宿。这在发达的国家，多数人都是休假旅游，而对于发展中国家，更多的则是公务旅行。

一般情况下，住宿业可以分为饭店和其它住宿业两种，这两种之间的区别通常可以从住宿设施和其名称上反映出来。欧洲经济合作与发展组织旅游事业委员会在1977年的年度报告中对饭店和其它住宿业之间的不同之处做了说明，见表1。

表1 住宿业床位统计^①(住宿业总床位为100%)

国 家	饭 店 ^② (%)	其它住宿业 ^③ (%)
土 耳 其	95	5
葡 萄 牙	92	8
瑞 典	78	22
希 腊	61	39
芬 兰	56	44
奥 地 利	52	48
爱 尔 兰	51	49
联邦德国	50	50
西 班 牙	43	57
英 国	41	59
意 大 利	36	64

续表 1

国 家	饭 店 ^②	其它住宿业 ^③
	(%)	(%)
法 国	34	66
挪 威	26	74
瑞 士	26	74
比 利 时	24	76

① 本表引自欧洲经济合作与发展组织1977年《经济合作成员国的旅游方针和国际性旅游业》

② 包括：饭店、小旅馆、汽车旅店和供膳寄宿处

③ 包括：青年招待所、儿童娱乐中心、假日中心、公园营地、滑雪营地、疗养院，出租的房间和公寓等

表1向我们显示了一些国家中饭店和其它住宿业各占的比例。由此看出，在外国游客较多的国家，饭店占较大的比例，如希腊、葡萄牙和土耳其，而在国内的旅游业高度发展的国家中，饭店只占很小一部分。

一般情况下，各国旅游业的服务设施同时向国内和国外游客开放，但主要是为国外游客提供服务。从一家饭店的服务设施上我们也可以了解到饭店顾客的特点，可以看到在顾客中哪一类人（度假、公务和其它旅行）数量占多数。

5. 饭店的位置

饭店是直接为旅行者提供服务的场所，所以饭店的位置对旅行者来说是至关重要的。事实上，饭店的位置是饭店产品的一部分，甚至可以说一个饭店的位置对于它的成功有决定性意义。一位杰出的饭店经理曾说过，如果说饭店有三个成功的因素，那么，第一就是位置，第二是位置，第

三还是位置。

我们看到影响饭店位置的第一个因素是交通方式。早期的住宿形式是伴随着交通发展产生的，如小旅店和供膳寄宿处主要建在公路两旁和主要运输线上。十九世纪铁路运输的兴起，出现了一批铁路饭店。二十世纪汽车运输对住宿业提出了要求，汽车旅店也就应运而生。同样道理，轮船航海业刺激了港口饭店的发展。近几年来航空运输的飞速发展，使人们在机场附近和航空枢纽处兴建了大批饭店。

影响饭店位置的第二个因素，是旅游业。因为饭店首先而且主要是为旅游度假者设立的，所以饭店最好建在旅游和风景区附近。

经济中心，特别是贸易中心，是影响饭店位置的第三个因素。经济和贸易活动需要饭店为其提供食宿条件，一般游客是不大光顾这些地方的。

各种顾客对食宿有不同的要求，不同地区的饭店所提供的服务正是反映了这种要求。不同地区的饭店有不同的特点，在工商业中心地区，任何时候饭店的房间都能达到最高出租率；而在旅游胜地，只是在旅游季节饭店房间才能达到最高出租率。

6. 饭店的类型

我们可以看到有许多用于形容饭店的词，如豪华的、游览胜地的、商业性的、居住性的等等。这些词给我们留下了这样一个印象，饭店是一种地区性的服务行业，它主要是为满足特殊顾客的需要设立的。但是这些词都没有说明