

21

世纪旅游管理丛书

丛书主编 沈祖祥

复旦大学出版社

G 现代饭店 经营管理

● 唐德鹏 张文娟 黄宇海 编著



SHI JI LU YOU GUAN LI CONG SHU 21 SHI JI LU YOU GUAN LI CONG SHU

21 世纪旅游管理丛书

现代饭店经营管理

唐德鹏 张文娟 黄宇海 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店经营管理/唐德鹏等编著. —上海:复旦大学出版社, 2000. 12

(21 世纪旅游管理丛书/沈祖祥主编)

ISBN 7-309-02721-3

I. 现… II. 唐… III. 饭店-经济管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 59061 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 复旦大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 13.25

字数 343 千

版次 2000 年 12 月第一版 2000 年 12 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 20.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书较为系统地阐述了饭店经营管理理论、管理思想和管理方法,主要内容有饭店管理基础理论、管理职能、饭店组织与管理制度、服务质量管理、市场营销管理、房务管理、餐饮管理等。本书理论体系完整、结构合理、观点简明、内容具体、理论联系实际,具有理论性、科学性、实践性等特点。

本书在编写中紧密结合了高等院校教学实际,可作为高等院校旅游管理专业和饭店管理专业的专业教材,也可作为高等教育自学考试、成人高等教育的辅助教材,还可以作为饭店管理人员的工作参考书。

NAGP3/02

21 世纪旅游管理丛书

主 编 沈祖祥

副主编 张 帆 徐惠平 庄志民

编 委 (以姓氏笔画为序)

马 梅	李 华	后志刚
庄志民	严国泰	武邦涛
邹 益	沈祖祥	张 帆
张宇宏	陈宗海	杨正泰
赵长华	姚昆遗	夏林根
徐惠平	唐力帆	章尚正
楼嘉军		

前 言

自改革开放以来,我国旅游业发展迅速,作为旅游业重要支柱之一的饭店业也随之蓬勃发展。20世纪80年代,饭店业经历了一次发展高潮,产业规模迅速扩大,管理水平和服务质量显著提高。与之相适应,饭店管理学的科学研究不断深入。经过我国饭店管理理论教学和科学研究工作者以及饭店经营管理者二十多年的探索、总结和研究,饭店管理学日趋成熟,已形成了一个科学的体系。当前,我国正处在建立和完善社会主义市场经济体制的重要历史时期,随着市场经济的发展,以及旅游业和饭店业的发展,迫切需要在理论和实践上进一步探索饭店经营管理现代化的基本理论与方法,同时,为了不断完善旅游高等院校饭店管理学科的教材建设,我们编写了这本《现代饭店经营管理》。

本书较为系统地阐述了现代饭店经营管理理论、管理思想、管理职能和管理方法,具有理论性、科学性、实践性,紧密结合高等院校教学实际的特点,可作为高等院校旅游管理专业和饭店管理专业的专业教材,也可作为高等教育自学考试、成人高等教育的辅助教材,同时,还可以作为饭店管理人员的工作参考书。

本书由上海复旦大学旅游系组织编写,由沈祖祥先生任主编,编写人员有唐德鹏(第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第十章)、张文娟(第八章、第九章)、黄宇海(第六章、第七章)。全书由沈祖祥先生修改、定稿。在编写过程中得到了沈祖祥先生的悉心

指导,得到了上海旅游高等专科学校张帆老师和复旦大学出版社徐惠平先生的热情帮助,在此表示由衷的感谢。

本书在编写过程中,参考了近几年出版的一些教材和研究成果,在此也一并向原著的作者表示感谢。限于时间和水平,书中尚有许多不足之处,敬请各位专家学者、各位同仁、各位读者批评指正。

编 者

2000 年 6 月

目 录

第一章 饭店概述	1
第一节 饭店的含义与作用.....	1
第二节 饭店业发展的历史与现状.....	4
第三节 饭店产品及其特点	22
第四节 饭店的类型和种类	30
第五节 现代饭店集团	38
第二章 饭店管理基础理论	55
第一节 饭店管理概述	55
第二节 饭店管理的基础理论	64
第三节 饭店管理者应有的基本意识与观念	77
第三章 饭店管理职能	93
第一节 决策计划职能	93
第二节 饭店组织与指挥职能.....	101
第三节 饭店协调与控制职能.....	112
第四节 饭店激励职能.....	120
第四章 饭店组织与管理制度	129
第一节 饭店组织管理概述.....	129
第二节 饭店组织结构.....	139
第三节 饭店管理制度.....	154
第五章 饭店服务质量管理	163
第一节 饭店服务质量的含义与内容.....	163
第二节 饭店宾客的服务需求及管理.....	175

第三节	饭店服务质量分析·····	186
第四节	饭店服务质量的控制与管理·····	193
第六章	饭店市场营销管理·····	211
第一节	饭店市场营销管理概述·····	211
第二节	饭店市场营销分析·····	220
第三节	饭店市场营销计划·····	230
第四节	饭店市场营销策略·····	234
第五节	饭店市场营销控制·····	254
第七章	饭店安全管理·····	257
第一节	饭店安全管理概述·····	257
第二节	饭店安全管理的措施·····	262
第八章	饭店房务管理·····	287
第一节	房务管理的组织结构与任务·····	287
第二节	前厅管理·····	291
第三节	客房管理·····	308
第九章	饭店餐饮管理·····	331
第一节	餐饮开业筹备管理·····	332
第二节	餐饮生产管理·····	352
第三节	餐饮服务管理·····	361
第四节	成本核算与控制·····	366
第五节	餐饮设备物资管理·····	378
第六节	餐饮推销·····	382
第十章	计算机在饭店管理中的应用·····	389
第一节	饭店计算机系统·····	389
第二节	饭店计算机管理系统应用·····	394
第三节	饭店前台计算机管理系统·····	399
第四节	饭店后台计算机管理系统·····	405
第五节	我国饭店电脑化未来发展趋势·····	408
主要参考文献·····		411

第一章 饭店概述

饭店作为旅游业的三大支柱之一,起源于人类旅行活动。饭店出现的初始阶段,其主要功能是向旅行者提供宿、食产品及服务。随着旅游活动的不断发展,饭店的功能日益完备,设备设施不断现代化,饭店管理日益科学化。当今,饭店已成为能满足人们综合性需求的消费场所,成为旅游者的“家外之家”。

第一节 饭店的含义与作用

饭店(Hotel)一词来源于法语,原指招待贵宾的乡间别墅,后来在欧美国家得到广泛使用。我国目前对饭店的称谓名称较多,如宾馆、旅馆、旅游饭店、酒店等。本书主要研究具有综合功能的旅游饭店。

一、饭店的含义

随着社会的进步及旅游业的发展,各种类型的饭店应运而生。现代饭店是由客房、餐厅、酒吧、商场以及会议、通讯、娱乐、健身等设施组成,能满足客人的吃、住、行、游、购、娱、通讯、商务等各种需求的多功能综合性的建筑设施。

国外的一些权威辞典对饭店下过这样一些定义:

饭店是装备好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他的服务。

《美利坚百科全书》

饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿,也往往提供膳食的建筑物。

《大不列颠百科全书》

饭店是提供住宿,也经常提供膳食与某些其他服务的设施,以接待外出旅游者和非永久性居住的人。

《韦伯斯特美国英语新世界辞典》

从上述定义来看,作为一个饭店,应具备以下四个条件:

(1) 它是一个建筑物或由诸多建筑物组成的接待设施。

(2) 它必须是经政府批准的,能够提供住宿的设施,也往往提供餐饮和其他服务的设施。

(3) 它的服务对象是公众,而主要是外出的旅游者,也包括半永久性居住的人,但不应当是永久性居住的人。

(4) 它是商业性的,以盈利为目的,所以使用者要付一定的费用。

通过以上的分析,我们可以给饭店下这样的定义:饭店是以有形的空间、设备、产品和无形的服务为凭借,为客人提供吃、住、行、游、购、娱等多种产品和服务的综合性服务企业。

作为一个以提供服务为主的综合性服务企业,同其他各类企业一样,饭店是利用多种生产要素(土地、资金、设备、劳动力等),运用现代化技术从事生产、销售等活动的基本经济组织。

旅游饭店在我国是一个特定的概念,它的全称是旅游涉外饭店。改革开放以后,为了接待日益增多的境外游客,适应他们旅行和生活的需要,我国改造建设了一批以接待境外游客为主,区别于一般饭店的现代化涉外饭店,即旅游饭店。中国旅游饭店是指能够接待境外游客,能为他们的旅行提供住宿、饮食、购物、娱乐和其

他服务的综合性、服务性企业。1997 年,国家技术监督局发布的 GB/T14308—1997《旅游涉外饭店星级的划分及评定》中规定,旅游涉外饭店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。由此可见,旅游饭店主要是指设备设施先进,服务水准较高,服务项目齐全的新型饭店。

二、饭店的作用

饭店是所在城市、地区对外交往、社会活动的中心。饭店业的发展会给当地社会的政治、经济、文化诸方面的发展带来重要影响,会刺激、促进和活跃当地社会的对外交往、经济发展和文化交流,提高社会的文明程度。

饭店作为旅游业经营活动的基本必备设施,是创造旅游收入,尤其是外汇收入的重要部门,对平衡国际收支有着重要的意义。

饭店能为社会创造直接就业和间接就业的机会。按目前我国饭店的人员配备状况(即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 500—600 个直接就业机会。饭店又能为与饭店业相关行业,如饭店设备、物品的生产和供应行业提供大量的就业机会。根据国际统计资料 and 我国近年来的实践经验,高档饭店每增加一个房间,可以直接和间接为 5—7 人提供就业机会;中低档饭店每增加一个房间,则可为 4—5 人提供就业机会。

饭店业的发展促进了社会消费方式和消费结构的发展变化。饭店向饭店所在地的居民提供活动的场所,如饭店的餐厅、娱乐厅等设施会吸引本地居民,使之成为当地的社交活动中心。利用饭店为客人提供服务将会越来越多,这就必然促进人们的消费方式和消费结构发生变化,也有利于社会经济的发展。

饭店业的发展带动了其他行业的发展,为所在地区带来巨大

的经济收益。据有关资料统计表明,一家饭店住客开支的近 60% 花费在饭店以外的社会其他行业,而且住客在饭店消费的物品大都是社会其他有关行业提供的,因此实际上也间接刺激了其他行业的发展。

第二节 饭店业发展的历史与现状

饭店业的发展经历了一个漫长的过程。

一、西方饭店业的历史发展

(一) 西方饭店业的发展历程

西方饭店业的产生相传于古罗马时期,其发展历程经历了客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期和现代新型饭店时期。

1. 客栈时期。客栈时期一般是指 12—18 世纪之间这段历史时期。客栈是指乡间或路边的小客站、小旅店,供过往旅客寄宿之用。早期的客栈规模小、设备简陋。一个房间摆上几张床,旅客们往往挤在一起睡觉,吃的也是和主人差不多的家常饭。除提供食宿之外,客栈无其他服务。客栈是独立的家庭生意,客栈的房舍是家庭住宅的一部分,这个家庭就是客栈拥有者和经营者。到了 15 世纪,客栈开始流行。有些客栈已拥有 20—30 间客房,条件好的还有一个酒窖、一个食品室、一个厨房。到了客栈盛行的 18 世纪,在英国等地的客栈除了为过往旅客提供食宿之外,还成为人们聚会并互相交往、交流信息的场所。当地的客栈往往坐落在乡镇人群活动的中心区域或公共马车车站旁,成为当地社会政治与商业活动的中心。

客栈时期历经的时间很长,总的说来有如下特点:(1) 客栈的经营具有独立、小规模的性质。(2) 设施简陋,仅提供基本食

宿。(3)服务项目少,质量差,价格便宜。(4)接待对象以宗教信仰徒和商人为主。

2. 大饭店时期。大饭店时期一般指 19 世纪初到 20 世纪初这一时期。大饭店时期,又称豪华饭店时期。18 世纪后叶,随着欧美诸国进入工业化时代,为饭店业的发展创造了良好的条件,特别是产业革命带来的新技术和新发明,如电梯、电话、电灯等应用于饭店业,饭店开始了迈向现代化的第一步。

19 世纪初,一座富丽堂皇的巴登别墅在德国建成,这是近代第一座豪华型饭店。之后,欧洲各国大兴土木,争相建造豪华饭店,具有代表性的建筑有巴黎大饭店和罗浮宫大饭店、柏林的恺撒大饭店、伦敦的萨伏依大饭店。这些大饭店强调宏伟的建筑外观,讲究室内装修。

值得一提的是 1829 年在美国波士顿建成的特里蒙特饭店,这座饭店除了设施的豪华外,在旅馆设计、管理上还有许多创新。特里蒙特饭店第一次把 170 间客房分为单人间和双人间;第一个设前厅,并把钥匙交给住店客人;第一次在客房内设计了盥洗室,并免费提供肥皂;第一次设立门厅服务员;第一次使用菜单;第一次开展对员工的培训。

在大饭店时期,饭店服务有所创新。瑞士人恺撒·里兹(Caesar Ritz)作为这一时期的杰出代表人物,提出了“客人永远不会错”的经营格言,至今仍是世界饭店业中恪守不渝的经营哲学。

大饭店时期的特点主要是:(1)接待对象主要是王公贵族、社会名流等上层人士。(2)规模大,设施豪华。(3)经营者讲求提供客人至上的一流服务。(4)注重饭店的社会声誉,轻视经济效益。

3. 商业饭店时期。商业饭店时期一般是指 20 世纪初至 20 世纪中叶这段时期。20 世纪初,是世界资本主义经济高速发展的时期,世界范围内的政治经济环境也相对稳定,因此商务旅行异常

活跃。为适应这一形势的变化,专为商务旅行者设计的饭店便应运而生。其主要代表人物是埃尔斯沃思·弥尔顿·斯塔特勒(Ellsworth M. Statler)。1908年,斯塔特勒在巴法罗建造的一座以他的名字命名的饭店,开创了商业饭店的新时代。斯塔特勒饭店有如下的特点:一是考虑旅行者生活的方便,客房内设有浴室、电话、收音机、循环冰水供应等;二是按照统一的标准来管理饭店;三是价廉物美。斯塔特勒把“提供普通民众能付得起费用的世界第一流的服务”作为经营目标。斯塔特勒还提出了饭店经营成功的根本要素是“地点、地点、地点”、“客人永远是对的”等至理名言。

商业饭店时期是世界饭店史中最为重要的阶段,也是世界各国饭店业最为活跃的时期,它从各方面奠定了现代化饭店业的基础。这一时期的主要特点是:(1)服务对象主要是商务旅行者;(2)服务设施与服务项目讲求舒适、方便、清洁、安全、实用,而不刻意追求豪华与奢侈;(3)价格合理,使客人感到物有所值;(4)采用科学的经营管理手段与方法,注重质量标准化,讲求经济效益。

4. 现代新型饭店时期。现代新型饭店时期大约从20世纪50年代至今。随着旅游业的发展,饭店数量骤增,同时世界一些大的饭店公司以其自身的扩展,以签订管理合同、转让特许经营权等形式,进行国内甚至跨国的连锁经营,逐步形成了集团化的趋势。

现代新型饭店时期的主要特点是:(1)接待对象更加大众化,饭店的客源不仅仅是商务旅行者,还包括日益增多的观光旅游者;(2)功能日益多样化,饭店能满足客人对娱乐、健身、购物、通讯、商务等多方面的需求;(3)集团化连锁经营是这一时期的最主要的特点;(4)饭店管理日益科学化与现代化。

(二) 世界饭店业发展的主要特点

在最近几十年中,世界饭店业发展速度相当迅速。从世界饭店业发展总体情况看,具有以下几个明显的特点。

1. 饭店集团的支配作用日趋明显。据估计,全世界最大的 200 家国际饭店集团至少拥有全球饭店总床位数的 20%。其中,假日公司拥有饭店近 3 000 座,总床位数超过 40 万个,遍及世界 50 个国家。在复杂纷纭、微妙莫测的世界政治、经济形势的变幻中,近年来饭店集团的兼并、联合十分频繁,致使一些小的集团销声匿迹,而一些大的集团越来越大。这些规模巨大的国际饭店集团不仅市场占有率大,而且在饭店的经营与管理等方面领导着世界潮流,在世界整个饭店业中起着支配、主宰的作用。

2. 欧洲仍是饭店发展的重点。从世界旅游业发展的情况来看,欧洲仍为世界上最主要的旅游地。据中国国家旅游局的统计资料显示,1995 年全球近 2/3 的国际观光客访问过欧洲。同时,欧洲的出境旅游上升了近 2%,欧洲的旅游收入远远超出其他各洲。

在当今世界上,虽然美国饭店集团在世界饭店业中的作用一直十分明显,但欧洲饭店业的发展也十分引人注目,仍然是世界饭店业发展的重点。其表现之一是:欧洲饭店集团日益扩大,列入世界 50 家最大的饭店集团之中的英国饭店集团就拥有饭店客房 13 万多间,出现了像拉德布罗克和巴斯公司这样的饭店巨头。法国的雅高公司,各类饭店齐全,拥有客房 17.5 万间;其表现之二是:世界各大饭店集团,无论它们的总部在欧洲还是在欧洲之外,近来都把眼睛盯在欧洲大陆。洲际饭店集团总部由美国的新泽西州迁到英国的伦敦,美国的斯托弗尔与凯悦旅馆集团也已经向欧洲扩展。香港的东方与丽晶饭店集团也在打欧洲的主意。英国最大的国际旅馆集团——信任之家与西班牙石油零售商 Repsol 合资在西班牙建造成了 80 家廉价饭店。已在英国拥有 30 多家饭店的法国雅高集团在 20 世纪 90 年代使它在英国的饭店达到了 200 多个。其表现之三是:调整市场档次结构。许多饭店集团把发展中低档饭店作为欧美地区的市场拓展重点。近年来,欧洲之所以

能受世界饭店集团如此青睐,其原因也是多方面的。而 1992 年欧洲经济一体化的实现,东欧政治、经济体制方面的新变革,是导致这一地区旅游业进一步发展的主要原因。

3. 亚太地区是世界饭店业发展的热点。近几年来,亚太地区国际旅游业的发展速度举世瞩目,与西欧、北美三足鼎立之势已基本形成。在欧洲与北美接待的国际旅游人次平均低增长的情况下,亚太地区却呈高速增长态势。同时,这一地区的境内旅游也大幅提高。这一切自然与这一地区经济的繁荣增长以及世界其他地区(特别是欧美发达国家)对这一地区的兴趣有很大的关系。因此亚太地区引起了世界各大主要国际饭店集团的广泛重视,它们以各种方式涉足这一地区的饭店业,把东盟诸国尤其是中国当成发展的重点。几年之内,喜来登、假日集团、希尔顿等著名的国际饭店集团相继建起了几百家饭店。与此同时,澳大利亚的乔埃斯(CHOICE)集团迅速崛起,并声称 5 年之内在中国建造 60 家饭店。亚太地区国家也纷纷采取积极措施,发展自己的饭店业系统,出现了一批像半岛、丽晶、新世界、全日空、新大谷、文华国际、凯悦、香格里拉等著名的饭店与集团。更值得一提的是亚太地区饭店集团以其良好的声誉、东方人的文明和殷实财力开始向传统的饭店、旅馆业发源地挑战。它们除不断扩大、巩固本国与本地区的势力范围之外,还不断在欧美购买大型饭店,合资建造饭店和经营管理饭店。仅 1987—1988 年间,温哥华有 20 家饭店出售,其中 15 家被亚洲买主买下,买主包括香港的新世界和香格里拉集团。

4. 提供特殊服务,以满足特殊市场的需求。在饭店业的经营中,为了在饭店如林的世界上争得并占据一席之地,各饭店主都特别注意发挥本饭店的优势,开发新产品,提供特殊服务,以满足特殊市场的需求。为此,各大饭店集团也不断调整结构,更新饭店设施。其中比较有代表性的做法如下。

(1) 开设商务中心。公务、商务旅游者是世界各大城市现代