

21

世纪高职高专旅游管理专业系列教材

Modern Hotel Management

现代饭店管理

■ 主编 范运铭



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



世纪高职高专旅游管理专业系列教材

Modern Hotel Management

现代饭店管理

■ 主编 范运铭



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店管理/范运铭主编. —武汉: 武汉大学出版社, 2006. 2

21 世纪高职高专旅游管理专业系列教材

ISBN 7-307-04842-6

I. 现… II. 范… III. 饭店—企业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 141302 号

责任编辑: 路小静

责任校对: 程小宜

版式设计: 支 笛

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 湖北省黄冈日报社印刷厂

开本: 787×980 1/16 印张: 13.625 字数: 243 千字 插页: 1

版次: 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-04842-6/F·967 定价: 18.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

21 世纪高职高专旅游管理专业系列教材

编 委 会
(按姓氏笔画排列)

主 任	李丰生	谢 苏	彭 萍
副主任	李肇荣	罗兹伯	
	周 昕	范运铭	
成 员	张 琥	佟 蔚	
	陈学清	饶莉啦	
	舒 晶	魏 群	

总 序

旅游是一种愉快而美好的活动,是人类社会生活的一项重要内容。随着我国旅游业的迅速发展,旅游在社会经济生活中的作用和影响越来越大,旅游院校的旅游教育与研究也在长足发展,并且为旅游业的各个部门培养输送了大批的专业人才。我国的旅游高等职业教育有别于传统的旅游高等普通教育模式,更突出旅游人才规模的专业技能性和岗位指向性,着力于体现旅游专业设置的职业性、教学内容的实用性,强调教学主体的“双元化”即旅游产业部门和教育部门的有效合作、教师队伍的“双师身份”和完备的实训手

段。然而,目前各地虽然已出版了一批高职高专旅游专业教材,但从整体上看,旅游高等职业教育的教材建设仍然满足不了旅游形势和旅游高职高专教育发展的需要。

武汉大学出版社策划的丛书“21 世纪高职高专旅游管理专业系列教材”,是按照教育部关于《高职高专教育基础课程教学基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》的要求,为了适应当今蓬勃发展的旅游高职高专教育的需要,覆盖了旅游高职高专教育的基础课程和专业主干课程,充分体现高职高专培养旅游人才的特点、目标及特色而出版的教材。全套丛书由桂林旅游高等专科学校等拥有雄厚旅游管理专业师资队伍以及较高教学水平的十几所高职高专院校共同参与编写,作者均是从事旅游教学和研究的中青年学者,有的在国外做过研究和学习,有更好的机会了解国内外的情况,使用最新资料和例证,能反映旅游业的最新动态。全套丛书共计 14 册,此套丛书内容精炼,符合高职高专旅游专业教学目的、教学内容深度和广度的要求,实用性强,紧扣高职高专教育培养人才的实用性特点,注重可操作性。

我们期望本套教材的出版,能为旅游高职高专的教材建设尽微薄之力,更好地为广大旅游高职高专院校的师生服务。

桂林旅游高等专科学校 校长:

李丰生

前 言

随着旅游业的发展，旅游职业教育和饭店业都面临着前所未有的发展机遇和严峻的挑战，为了贯彻国务院关于深化教育改革，全面推进素质教育的精神，落实有关“十五”国家级规划教材（高职高专教育）建设的规划，在武汉大学出版社的具体指导下，由四川省旅游学校范运铭担任主编，武汉职业技术学院李俊参编（第五章），编写了《现代饭店管理》一书。

进入 21 世纪以来，我国的星级饭店已达 1.2 万多家，硬件与软件已基本接近国际先进水准，国际著名的饭店管理集团也纷纷抢滩中国市场，我国饭

店市场竞争激烈。为了使教材能更好地反映饭店业发展的现状和趋势,以及先进管理理论、技术和方法在饭店管理中的应用,适应高职高专旅游管理专业的专业教学和企业培训的需要,《现代饭店管理》的作者通过考察和座谈等多种方式,充分了解院校教学及饭店培训对教材的需要,注重吸收中外饭店管理的最新研究成果,贴近饭店管理的实践,力求体现教材先进性、实用性、科学性和正确性的特点。

为了适应高职高专(两年制)教学模式的改革,本书在编写的内容上做了一些尝试。例如增加了“饭店规划与设计”一章,过去类似教材很少涉及,但又是饭店经营管理中实用和非常重要的部分;又如,删除有关饭店直接对客部门管理知识的介绍,避免与各直接对客部门(前厅、客房、餐饮等)的教材重复。

在本书的编写中,参阅了国内外同行的有关教材和资料(参考文献见书后),在此谨向有关文献的编著者表示感谢。同时,由于作者水平和时间有限,教材难免存在缺点和错误,恳请国内同仁和广大读者指正,以便今后及时修改。

编 者

目 录

第一章 饭店管理概述.....	1
第一节 饭店及其产品的特点.....	1
第二节 饭店管理的概念	16
第三节 饭店管理的理论基础	22
第四节 饭店集团	32
第二章 饭店的战略管理	46
第一节 饭店战略管理的基本内容	46
第二节 饭店竞争战略	55
第三章 饭店的规划与设计	68
第一节 饭店规划与设计的基本因素和内容 ...	68
第二节 饭店规划与设计文化定位	74
第三节 饭店的功能规划	84

第四章 饭店的计划管理	101
第一节 饭店的计划与计划类型	101
第二节 饭店的计划指标与指标分解	110
第三节 饭店计划的编制与实施	117
第五章 饭店组织与人力资源管理	127
第一节 饭店组织与组织管理	127
第二节 饭店人力资源管理	138
第三节 饭店人力资源的开发与利用	146
第六章 饭店的控制管理	154
第一节 饭店控制职能概述	154
第二节 饭店服务质量的控制	165
第三节 饭店的财务控制	175
第七章 饭店的安全管理	191
第一节 饭店安全管理概述	191
第二节 饭店安全管理的内容与特点	200
第三节 饭店安全管理的基本环节	204
参考文献	210

第一章

饭店管理概述

饭店的基本功能是向客人提供食宿，满足其旅居生活的需要，所以饭店的基本定义就是为旅客提供住宿和餐饮服务的场所，同时，它又是一座压缩了的“城”，一个有声有色的小社会，一个多行业的高密集型的综合体。一个城市星级饭店的多少以及档次的高低，又代表了一个城市的形象和接待水平。

第一节 饭店及其产品的特点

饭店是旅游业的重要组成部分，是旅游业赖以生存和发展的三大支柱之一。饭店是指能够以夜为时间单位向旅游客人提供有餐饮及相关服务的住宿设施，按不同习惯，它也被称为宾馆、酒店、旅馆、

旅社、客舍、度假村、俱乐部、大厦、中心等。

一、饭店产品的构成

作为向旅客提供食宿及其他服务的饭店是一个综合性的企业。所谓企业是指从事经济活动,以获得利润的经济单位,也就是通过生产或销售产品获取利润。饭店经营的也是一种产品,不过饭店提供的产品不是一种简单的具体产品,而是一种特殊的综合产品,即有形的设施、空间、产品和无形的服务、时间和氛围。

(一) 饭店的产品是客人的一段食宿经历

从顾客角度讲,饭店的产品是一段食宿经历。顾客的这段食宿经历是一个组合产品,它由三个部分构成。

(1) 物质产品。顾客实际消耗的物质产品,如食品、饮料、床单、毛巾、香皂等。

(2) 感觉上的享受。它是通过住宿设施的建筑物、家具、用具等来传递的。顾客通过视觉、听觉、嗅觉、味觉等所感受到的物质享受。

(3) 心理上的感受。顾客在心理上所感觉到的利益,例如地位感、舒适感、满意程度、享受程度等。

顾客在饭店这段食宿经历质量的好坏,主要取决于饭店产品的物质形态,如建筑物、家具、部件、食品、饮料以及其他无形形态,即提供的各种服务及氛围等,也取决于顾客主观的经历和看法。

从饭店的角度讲,饭店产品是饭店有形设施设备和服务氛围的综合。

(二) 饭店产品是饭店硬件和软件的综合体

(1) 饭店的位置。饭店所处的位置,是指它是否位于交通便利地带、市中心或中心商务区、旅游景区或度假区等。这些都是顾客选择饭店的重要因素。饭店只要能充分利用位置的优势向客人推销,往往就能吸引客人,取得较佳效果。例如上海天鹅信谊宾馆,虽非地处市中心,但却处于上海鲁迅公园正门右侧,距公园仅20余米,客人在客房可鸟瞰公园秀丽的风景,犹如饭店的私家花园,这一特殊位置就成为饭店的优势之一。

(2) 饭店的设施。饭店设施指饭店的建筑规模,饭店的各类客房、商务套间、豪华套间、总统套房,各类别具特点的中餐厅、西餐厅、风味厅、快餐厅、面包房、点心房、康乐中心,包括保龄球、台球、麻将室、歌舞厅、卡拉OK、游泳池、商务中心、美容院、按摩室、桑拿浴室、健身房以及公共的休息场所、卫生间等。齐全的设施也是构成饭店产品的重要条件。

(3) 饭店的服务。饭店的服务包括训练有素、端庄大方、懂得礼仪、

恭敬待客的服务员，操作熟练、动作轻盈利落、主动热情、善为客人处理意外情况的现场管理员，以及能讲标准、流利的国际语言，不厌其烦地解答客人的问讯人员。良好的服务，应该说是饭店产品中最为重要的部分。

(4) 饭店氛围。氛围是客人对饭店的一种感受。例如，现代化装饰的豪华设施，中国民族风格（古色古香、园林风格）的饭店建筑，配上不同的格调、不同档次的壁画、艺术品，错落有致的花草布置，以及与之相适应的服务员的传统服饰打扮，对各国客人都有特殊的吸引力。

(5) 饭店的形象。饭店通过销售与公关活动在公众中所形成的良好形象，涉及饭店的历史、知名度、经营思想、经营作风、产品质量与信誉度等诸多因素。品牌是最有影响的活广告。

(6) 饭店的价格。价格也是产品的组成部分之一。

二、饭店产品的特点

（一）生产与消费同步

在商品社会里，商品由生产到消费不是直接的，而是要经过商业这个流通环节才能到达消费者手中，例如，生产电冰箱的工厂把电冰箱生产出来后，先要进入流通领域，经过商店的商业活动，把电冰箱卖出去，到达顾客手中。电冰箱的生产是工厂的事，而消费则是顾客的事情。电冰箱的生产过程与顾客是分离的，顾客看到的和感受到的只是最终产品。所以一般商品是先生产后消费，不受顾客即时需要的限制，工厂能够主动地调整生产的产量、时间和节奏。而饭店出售的产品却不存在这样“独立”的生产过程，它要受顾客即时需要的限制，生产过程和消费过程几乎是同生同灭的。顾客必须参加到服务的生产过程中，服务者、顾客、设施同时出现或结合，才能生产出服务产品，例如客人到饭店的餐厅就餐，只有当客人坐到餐椅上，厨师和员工才能凭借厨具、托盘、杯具等就餐工具为客人服务，客人的消费过程与厨师和员工的服务过程在时间和空间上是同步进行的。就餐过程完成，客人离开餐厅，生产和消费也同时结束。

（二）不可储存性

一般企业的产品交换是买者获得使用价值，卖者失去使用价值，产品的所有权发生转让。饭店和一般企业不一样，它是出租饭店的客房、餐厅等服务设施，并同时提供服务，但不发生所有权转让。客人买到的只是某一段时间的使用权，而不是所有权。以每晚租金 280 元的饭店房间为例，如果全天此房间租不出去，那么，这 280 元的价值就无法实现，也就是说，它的价值具有不可储存性，价值实现的机会如果在规定的时间内丧失，便一去不复

返。所以饭店业的行家把客房称为“易坏性最大的商品”、“只有 24 小时寿命的商品”。

从饭店服务生产能力的构成来看，一部分为劳动者或管理人员，业主为他们支付报酬，如果不能发挥其劳动能力，业主就会白白地为他们支付工资；另一部分为固定资产，如饭店的建筑主体、装饰、装修、设施设备等，固定资产的折旧每天都在发生，其价值也具有时间性。如果顾客“缺席”，就会造成服务生产能力闲置，从而形成服务能力的易逝性。

饭店产品的价值和生产能力的不可储存性，要求饭店必须采用更加灵活的定价策略和提高企业的形象，形成自己的品牌。这就是为什么饭店业普遍以“顾客第一”为经营信条，并在经营时，有时甚至以低于成本的价格销售饭店商品，而不愿饭店设施闲置的根本原因。

（三）受人的因素影响很大，具有不可捉摸性

与有形产品相比，首先，服务是一种经历，饭店服务是无形的，服务质量的好坏不能像其他商品那样用机械或物理的性能指标来衡量。来自不同国家和地区的不同类型的客人，他们所处的社会经济环境不同，经历不同，消费水平和结构不同，对服务接待的要求也不尽相同，因此客人对服务质量的感受往往带有较大的个人色彩和特点，服务水平要受服务接受者认知的影响。例如，同样住饭店，有的人尽量要求舒适、豪华，却不计房费高低，有的人情愿委屈一点，而只求价钱便宜；有的人愿意身居闹市，有的人要求住野外的帐篷，接近大自然。这就使饭店服务的质量受人的因素影响很大，因此，饭店提供服务质量的好坏取决于顾客们各自的需要和自身的特点。饭店的服务人员和管理人员不能忽视这一点，不能以自己的想象或不符合顾客需求的服务质量标准来对待旅客。同时，饭店要尽量使自己的服务产品有形化，为整个服务经历增加可感知性，例如，法国雅高集团就将其服务描述为“法式”，凯悦饭店集团则将自己的服务描述为“凯悦感知”等。

其次，一般的产品可以摆在柜台里，让顾客自由选择，认为满意才购买；而饭店的许多产品却具有不可捉摸性。客人在购买这些产品前，对产品看不见、摸不着，往往易产生“担风险”的心理，因而不利于饭店产品的销售。例如：某个顾客前往餐厅就餐，不可能要求服务员先展示一遍如何服务操作，而只能在用餐完毕，也即服务与消费同时结束后，才能感受到饭店服务质量的好坏。饭店服务对每一位顾客来说都是“一次性”的，往往是“一锤定音”，不能像工业产品那样，做得不好，可以重新返工，饭店的任何一个环节和服务人员出了问题，对饭店产品所造成的损失常常是难以弥补的。饭店产品不可捉摸性还有一个重要的含义是：客人在购买饭店产品以

前,通常不可能对这个产品的质量和价值做出准确的判断。由此必然产生下述结果,饭店和它的人员所拥有的信誉在顾客中的作用远比工厂的信誉在产品市场上的作用重要,它是客人对饭店产品的质量进行判断时的一个重要依据。

(四) 具有综合性和季节性

现代旅游是一种休闲享受的消费形式,首先,饭店必须提供满足旅客的吃、住、行、游、购、娱的多种产品和服务。饭店产品同时具有生存、享受和发展3种功能。旅客外出旅行,有了食宿的地方,这是生存的主要条件,在客人住店期间,优美的饭店环境,完善的服务设施,服务人员热情、周到的服务,这对旅客是一种享受。客人投宿饭店期间,参加会议及学术交流或工作学习,参观旅游,既开阔眼界,增长才干,又陶冶了心志。这些都是以饭店产品为基础的,所以饭店的产品是必须能够满足顾客多层次消费的综合性产品。

其次,旅游本身受季节、气候等自然条件和各国的休假制度影响比较大。在国际上,各国的休假大多在夏季和秋季,因此饭店产品的销售具有明显的季节性,淡、旺季客人多寡差别很大,往往造成旅客住店大起大落的差异。

明确饭店产品的特点,目的在于掌握饭店产品的内在规律,并针对这些特点,努力避免和克服不足,把握经营的最佳时机。例如,我们掌握了饭店的服务工作具有不可捉摸性,就会认识到:饭店产品吸引顾客的主要魅力在于客人的感受如何,从而重视提高服务的质量,对不同类型的客人采取针对性的服务。每个饭店都应贯彻“宾客至上、服务第一”的宗旨。

三、饭店的类型

由于旅游者的旅行目的和动机不一,其旅游需求也各不相同,为了满足各类旅游者的需要,出现了不同类型和不同等级的饭店。

饭店分类一般有两大目的:一是有利于推销,使饭店能明确推销对象和所处市场,从而更有效地制定计划,更集中地进行广告宣传,同时也能使宾客在选择饭店时有比较明确的目标;二是便于比较,一家饭店经营效益的好坏,要与同一类型的饭店相比较才有意义,特别是当饭店企业运用饭店行业的各种统计资料分析市场动向、研究竞争对策和制定经营方针时,同类饭店的比较显得格外重要。

饭店的分类没有统一的标准,一般可根据饭店的位置、等级、体制、客源市场、管理方式、规模等多种因素而定。

(一) 根据饭店客人的特点划分

1. 商务性酒店 (Commercial Hotel)

商务性酒店也称暂住型饭店,是一个国家饭店业的主体,主要为从事商业活动或其他公务活动而外出的人服务,一般位于城区,靠近商业中心。商务客人消费水平较高,文化修养较好,重视服务质量,对价格敏感度不强,因而商务型饭店较其他类型饭店档次普遍要高。近年来,随着商务客源市场的不断扩大,新型商务饭店大量崛起,有无专业化的商务楼层及其服务水平的高低已成为衡量一个饭店档次的重要标志。

商务型饭店的特色主要体现在4个方面。

(1) 客房设施。

商务客人喜欢安静的个人空间,因此客房一般为豪华的大床单人房,套房也相当流行,因为套房里的客厅可用来作为处理各种业务的工作间。客房里除了有舒适的办公用桌和照明设备、易于连接的网络接口和电源插座外,越来越多的饭店还提供传真机、电脑等现代办公设备,使客人在客房内就能享受到商务中心般的服务。

(2) 行政楼层。

行政楼层也称商务楼层,是商务型饭店的一大特色,即饭店划出一个或几个楼层专门用以接待高级商务客人。行政楼层设有专门的服务台,隶属于前厅,称“前厅驻客房办事处”。客人可以在楼层入住登记,接待人员集前台登记、结账、餐饮、商务中心及客房贴身管家等服务于一身。楼层设有专门的客人活动室、商务洽谈室,免费提供咖啡、茶水、点心、水果等,供客人休息、会客、商务洽谈之用。有的还设有小型厨房,为客人提供简单餐饮。

(3) 商务设施。

新型商务中心除提供传真、复印等传统服务项目外,还提供其他文书服务设备,如电脑工作站、打印机、蜂窝电话、各种可兼容软件等,并且提供24小时服务。很多饭店还推出秘书服务、管家服务,为客人提供或推荐训练有素的服务人员协助工作和照顾起居。此外,会议设施、商务洽谈室也一应俱全。不少高星级的饭店还为商务客人提供无线上网的设施。

(4) 餐饮娱乐设施。

商务客人交际应酬活动较多,附设的宴会厅和高雅的正餐厅是商务型饭店的又一大特色。饭店可通过创办特色餐饮来吸引客人在店内安排就餐活动,为消除客人工作的劳顿,娱乐健身设施也一应俱全。

商务客人多为散客,除通常的销售渠道外,饭店应加强与商业企业及政

府机构的联系,力争扩大客源市场。针对商务客人重住率较高的特点,饭店应注意完善客史档案,并提供和发放贵宾卡(VIP卡)、允诺入住一定次数便给予优惠等服务。运用荣誉宾客奖励俱乐部、会员制俱乐部形式,争取更多的商务客人成为“稳定的睡眠者”。

2. 度假型饭店 (Resort Hotel)

度假型饭店也称休养地饭店,主要接待以度假、休息和娱乐为目的的客人。度假型饭店最重要的设施是娱乐、康体设施,如室内保龄球馆、游泳池、音乐酒吧、舞厅、棋牌室等,并经营诸如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、潜水、划船等娱乐项目。传统的度假型饭店多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等地,而现代度假饭店越来越靠近城市,有的甚至就在市中心。很多度假型饭店通过开发游乐项目建立了高尔夫俱乐部、温泉浴中心等新型服务部门,成为客人短期度假的场所。

大众度假旅游的兴起,使得度假型饭店不再仅仅是接待贵族富商的豪华饭店,以大众消费为主要对象的低档度假型饭店逐渐成为主流。

为体现休闲氛围,度假型饭店的客房常掩映在绿阴之间。为适应家庭度假旅游的需要,客房备有多种房型,如两间卧室的套房、带加床的三口之家客房等。很多饭店还在客房内增设了厨房设备,设置了供几套客房合用的活动室。

度假型饭店多受气候和时间的影响,淡旺季十分明显。如旅游胜地的度假型饭店随旅游季节的变化而出现淡旺季;市郊的度假型饭店在周末宾客盈门,而平时门可罗雀,造成人员和设施的闲置浪费,也给饭店的经营带来困难,因而,合理使用劳动力和灵活经营显得格外重要。大多数度假型饭店使用季节性工人和钟点工以降低劳动成本,并在淡季以优惠价招徕生意。

作为度假公寓出租的共管公寓(也称定时分享式住宅或分时度假饭店)在西方国家的盛行,给旅游胜地的度假型饭店带来了很大的冲击。共管公寓是由多名买主共同投资建造或购买并共享用的度假住宿设施,根据投资比例确定各位买主每年可以使用的时限及分红比例。在自己使用的时限内,买主可以独家享用,也可以出租,还可以与其他地方的类似设施交换使用。公寓的管理、维修及出租等事宜通常委托专门的公司代办。共管公寓个人投资少,使用方便,无后顾之忧,适合喜欢到同一地方度假的中上收入家庭。共管公寓的发展,加剧了度假型饭店之间的竞争。

3. 会议型饭店 (Convention Hotel)

会议型饭店主要接待各种会议团体,为举办商业、贸易展览及学术会议提供服务。会议型饭店通常建在大都市、政治经济文化中心或交通便利的旅