



普通高等教育“十五”国家级规划教材
教育部高职高专规划教材

现代饭店管理

主编 郑向敏

(第2版)

XIANDAIFANDIANGUANLI



—— 普通高等教育“十五”国家级规划教材 ——

—— 教育部高职高专规划教材 ——

现代饭店管理

(第2版)

郑向敏 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店管理/郑向敏主编. —2 版. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.6

普通高等教育“十五”国家级规划教材. 教育部高职高专规划教材
ISBN 7-5005-8381-8

I. 现… II. 郑… 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 070989 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 88190616 传真: 88190655

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 17.75 印张 286 000 字

2005 年 9 月第 2 版 2005 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 21.00 元

ISBN 7-5005-8381-8/F·7311

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

出版说明

教材建设工作是整个高职高专教育教学工作的重要组成部分。改革开放以来,在各级教育行政部门、学校和有关出版社的共同努力下,各地已出版了一批高职高专教育教材。但从整体上看,具有高职高专教育特色的教材极其匮乏,不少院校尚在借用本科或中专教材,教材建设仍落后于高职高专教育的发展需要。为此,1999年教育部组织制定了《高职高专教育基础课程教学基本要求》(以下简称《基本要求》)和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》(以下简称《培养规格》),通过推荐、招标及遴选,组织了一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师,成立了“教育部高职高专规划教材”编写队伍,并在有关出版社的积极配合下,推出一批“教育部高职高专规划教材”。

“教育部高职高专规划教材”计划出版500种,用5年左右时间完成。出版后的教材将覆盖高职高专教育的基础课程和专业主干课程。计划先用2~3年的时间,在继承原有高职、高专和成人高等学校教材建设成果的基础上,充分汲取近几年来各类学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验,解决好新形势下高职高专

教育教材的有无问题；然后再用2~3年的时间，在《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上，通过研究、改革和建设，推出一大批教育部高职高专规划教材，从而形成优化配套的高职高专教育教材体系。

“教育部高职高专规划教材”是按照《基本要求》和《培养规格》的要求，充分汲取高职、高专和成人高等学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验和教学成果编写而成的，适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

再版说明

现代饭店管理是一门内容广泛、理论性与实践性较强的、具有明显时代特色的专业课程。随着时代的发展,饭店管理理论不断完善和成熟,饭店的实践性运作也随着消费者需求而变化。《现代饭店管理》一书自2001年2月出版发行以来,得到了许多高职高专旅游专业的使用,并成为专科晋升本科考试的专业课程教材。为适应现代饭店管理理论和实践运作的发展变化,使本教材更好地满足饭店管理专业教学和饭店业界管理实践的需要,在本教材再版时,我们对本书的结构内容做了一次较大的修订。

1. 第一章“现代饭店管理概述”增加了饭店管理人员普遍关注的“饭店投资策划与筹备管理”内容,并对国际、国内饭店集团的发展状况和发展规律进行了分析。同时,修订本把原来第一章中的“现代饭店系统”的内容安排在第三章的“现代饭店系统管理”中,以保持内容的一致性。

2. 第二章“现代饭店经营管理理论与方法”在内容结构上做了较大的改动:增补了现代饭店管理的基本原理和基础理论两节内容,同时把第一版中的第三章“现代管理方法在饭店中的应用”内容放在本章作为第五节,以保持结构的一致性。

3. 根据管理系统学的思想, 修订本采用系统管理的方法, 把第一版中的第四章“现代饭店计划管理”和第五章“现代饭店组织管理”两章内容合并构建成为相应的系统管理内容, 并以第三章“现代饭店系统管理”的专章形式进行系统的分析、评价与控制。

4. 在第五章“现代饭店服务质量管理”中, 将“饭店质量管理方法”独立成节进行阐述以突出定量管理的重要性。同时增加了饭店实践运作中日显重要的“服务管理”、“交互服务质量管理”和“服务质量评价体系”内容。

5. 第六章“现代饭店安全管理”对现代饭店管理中日益凸现的饭店安全管理问题进行了详尽的论述, 以满足饭店管理实践的需要和学生专业学习与知识拓展的需要。

华侨大学旅游学院的林美珍、谢朝武、陈雪琼等老师参与了本书的部分修订工作, 在此表示感谢。

由于编者水平有限, 挂一漏万在所难免, 敬请读者不吝赐教。

郑向敏
2005年5月

前 言

现代饭店管理是一门内容广泛、理论性与实践性较强的专业课程。在教学研究中既要强调学科的理论性和科学性，又要注重实用性和可操作性。在内容的编写上既要满足饭店现代管理的需要，又要考虑到饭店设施和服务日趋现代化的要求；不仅要对饭店产品的产、供、销进行管理，而且要对饭店各种资源进行有效的开发和利用；不仅要在理论上能对现代饭店的运作进行指导，而且要在技术和方法上能适应现代饭店业的实践需要。在这种指导思想下，我们综合专业理论教学的研究和饭店经营管理实际运作的经验，参考与借鉴了众多国内饭店业界成功的经验和众多专家、前辈的研究成果，编著了《现代饭店管理》一书，以满足饭店管理专业教学和饭店业界管理实践的需要。

本书从饭店概述、管理理论与方法、宏观管理三个层面，对现代饭店管理这门课程进行研究与阐述。在饭店概述中，考虑到基本概念的重要性以及涉及此门课程众多学生对现代饭店的了解程度，本书以专章第一章的形式对现代饭店的基本概念及总体情况做了简要的概述，目的在于向读者展示现代饭店研究内容的广泛性、综合性。

管理理论与方法的研究涵盖两章(第二、三章)内容。第二章从全方位角度对现代饭店管理中的内容、思想、理念、方法、模式、策略进行了分析与阐述,力求做到能齐、全、新地反映出现代饭店的管理理论与方法;第三章从应用角度分析了十种管理方法在现代饭店管理中的操作与应用,力求能达到实用性与指导性。宏观管理层面研究涵盖四章(第四—七章)内容。第四、五章阐述了现代饭店的计划管理与组织管理;第六章以全新的视角对现代饭店所涉及的有形、无形资源的管理进行了全面的探讨;第七章对现代饭店管理中的重点——质量管理进行了定性与定量相结合的分析与研究。

本书第一、二、三、四、五、六章由郑向敏编写。第三、七章由陈雪琼编写。我的硕士研究生刘纬华、谢朝武两位同学在本书的编写中做了大量的文字处理和编辑工作,在此表示感谢。

由于编者水平有限,挂一漏万在所难免,敬请读者不吝赐教。

郑向敏

2000年10月18日

目

录

第一章 现代饭店管理概述	(1)
第一节 现代饭店的概念	(1)
第二节 现代饭店的种类与等级	(3)
第三节 现代饭店的功能、要求与布局	(7)
第四节 现代饭店集团	(10)
第五节 现代饭店资源	(19)
第六节 现代饭店投资策划与筹备	(23)
案例与习题	(40)
第二章 现代饭店经营管理理论与方法	(42)
第一节 现代饭店经营管理的特点与内容	(42)
第二节 现代饭店管理的基本原理	(48)
第三节 现代饭店管理的基础理论	(51)
第四节 现代饭店管理的基本方法	(65)
第五节 现代管理方法在饭店中的应用	(67)
案例与习题	(87)
第三章 现代饭店系统管理	(89)
第一节 现代饭店系统管理的概念	(89)
第二节 现代饭店组织管理系统	(92)
第三节 现代饭店计划管理系统	(105)
第四节 现代饭店管理控制系统	(117)
第五节 现代饭店系统分析与评价	(122)
案例与习题	(128)
第四章 现代饭店资源管理	(130)
第一节 现代饭店人力资源管理	(130)

第二节 现代饭店财力资源管理	(141)
第三节 现代饭店物力资源管理	(155)
第四节 现代饭店信息资源管理	(168)
第五节 现代饭店时间资源管理	(178)
第六节 现代饭店形象与口碑塑造	(189)
案例与习题	(202)
第五章 现代饭店服务质量管理	(204)
第一节 现代饭店服务质量概述	(204)
第二节 现代饭店质量管理方法	(209)
第三节 现代饭店全面质量管理	(217)
第四节 现代饭店交互服务质量管理	(221)
第五节 现代饭店服务质量承诺与质量保证	(226)
第六节 现代饭店顾客满意与顾客价值	(230)
案例与习题	(236)
第六章 现代饭店安全管理	(239)
第一节 现代饭店安全管理概述	(239)
第二节 现代饭店安全网络与安全组织	(246)
第三节 现代饭店安全管理的计划、制度与措施	(249)
第四节 现代饭店紧急情况的应对与管理	(264)
案例与习题	(267)
参考文献	(269)

第一章

现代饭店管理概述

现代饭店作为旅游业的主要组成部分，正在发挥越来越重要的作用。饭店的内涵随着客人需要的发展而不断沿革，消费者对现代饭店的功能、经营管理提出了新的衡量标准。以此为基础，饭店的等级标准也在逐渐提高。现代饭店竞争格局的变化带来现代饭店集团的产生与发展，它对饭店系统的设置与资源管理也提出了更为严格的要求。本章介绍了饭店的概念、种类与等级、饭店的功能、要求与布局、饭店系统、饭店筹备、饭店资源和饭店集团等内容。

第一节

现代饭店的概念

一、现代饭店的概念

现代饭店，是指向各类旅游者提供食、宿、行、娱、购等综合性服务，具有涉外性质的商业性的公共场所。

在现代饭店概念中，特别强调综合性服务、涉外性质、商业性和公共场所四个子概念。

（一）综合性服务的概念

饭店综合性服务的概念表明现代饭店与一般企业不同，饭店所提供的产品是多种产品的组合，这些产品既有有形产品，又有无形产品；既有一次性消费

产品,又有多次性、连续性消费产品。综合性服务的概念不仅表明了饭店产品形式的综合性,而且表明了饭店产品在产、供、销方面的综合性;不仅表明了饭店在对客人服务中的综合性,而且表明了饭店经营管理中的综合性。在饭店的服务管理中经常提到的 $100-1=0$ 和 $100-1<0$,就是现代饭店综合性服务概念的一种反映。现代饭店中的综合性服务概念使饭店的管理呈困难化。

(二) 涉外性质的概念

涉外性质的概念表明了现代饭店不仅要接待各类国内旅游者,而且要接待各类国际旅游者。饭店的服务管理人员不仅要熟悉饭店所在地政府的方针、政策,而且要了解国际惯例、风俗习惯以及国与国之间交流往来的政策;不仅要提供符合本国、本地区旅游者需求的饭店产品,而且要提供满足各类国际旅游者需要的服务与管理。现代饭店中的涉外性质概念使饭店的经营管理区域复杂化。

(三) 商业性的概念

商业性质的概念表明了现代饭店是一个经济实体,是一个必须要产生经济效益才能生存的企业。它要求饭店的经营管理必须符合市场规律,必须迎合市场的需求和满足市场的需要;要考虑饭店产品的产、供、销环节的衔接,不断改进产品及服务的质量,提高市场竞争力;要遵循经济规律,搞好经济核算,控制成本,提供利润;要面对市场,敢于竞争、善于竞争。现代饭店的商业性概念使饭店的经营管理具有风险性。

(四) 公共场所的概念

公共场所的概念反映了现代饭店是一个生活、文化科技交流、社交活动的中心,是一个除了“衣冠不整者”以外任何人都可以进去的公共区域。这个概念要求饭店的管理人员要具有安全保卫意识,既要保护饭店财产的安全,又要保护客人的生命、财产安全;既要保护客人的各种利益,又要保障饭店的利益。这个概念要求饭店的经营管理者充分认识和理解“客人”的内涵,既要满足住店客人的需求,又要满足各种进入饭店而非住店客人的需求;既要让住店客人感到饭店的安全、隐私和温馨,又要保证饭店的公共场所形象和生活、科技文化交流、社交中心的存在。现代饭店中的公共场所概念使饭店的经营管理呈复杂性。

二、现代饭店应具备的条件

现代饭店是在古代“亭驿”、“客舍”和“客栈”的基础上,随着人类的

进步,社会经济、科学文化技术、交通通信的发达而发展起来的。现代社会经济的发展,带来世界旅游业的兴旺,饭店业也随着迅速发展起来,而且是越来越豪华,越来越现代化。用现代眼光看,旅游饭店都应该是现代饭店。现代化的饭店应具备下列条件:

1. 是一座现代化的、设备完善的高级建筑物;
2. 除提供舒适的住宿条件外,还必须有各式餐厅,提供高级餐饮;
3. 具有完善的娱乐设施、健身设施和其他服务设施;
4. 在住宿、餐饮、娱乐等方面具有多方面、高水准的服务。

第二节

现代饭店的种类与等级

一、饭店的种类

为了满足各类旅客的需要并赢利,出现了各种各样奇特新颖的饭店。饭店的分类一般是根据饭店的用途、规模大小、特点、经营方式等不同情况来分类。划分在同一类别的饭店有共性,也有许多不同的个性。

(一) 按用途分类

1. 商业饭店

商业饭店以接待暂住客人(经商客人)为主,一般建立在商业中心(市区内),除了满足客人舒适的住宿、饮食起居和娱乐外,还必须有经商所必需的长途直拨电话、电报、电传等现代化通信设施以及打字、速记、文秘、录像、投影等特殊服务项目。高级的还应有24小时送餐服务、24小时洗衣服务。

2. 旅游饭店

旅游饭店以接待暂住的旅游者为主。一般建在旅游点附近,为了使旅游者在精神上和物质上获得满足,饭店除了要有高级的吃、住设施外,还要能提供客人娱乐、保健、购物等服务。

3. 住宅区(公寓、别墅)式饭店

此类饭店是为常住客人而建。除提供商业饭店的一般设施外,饭店的客房一般采用家庭式结构,并提供厨房设备、办公设备及小孩游戏的设施,使

住客能充分享受家庭之乐。长住客人与饭店之间一般都签订租约。当然,住宅式饭店也有相当一部分房间接待暂住客人(旅游和商业饭店同样也有一部分长住客人)。

4. 度假饭店

度假饭店主要接待旅游度假者。通常座落在风景名胜地区(如海滨、著名山庄、温泉附近),地理环境是建立度假饭店的一个重要因素。度假饭店是一个度假中心,专门提供客人娱乐和享受,它一般要有良好的沙滩、泳池、滑雪场、溜冰场、高尔夫球场和运动场,甚至跑马场。度假饭店受季节影响较大。

(二) 按饭店特点分类

1. 机场饭店

机场饭店设立在机场附近,便于接待待机客人。多数住客是由于某种原因,如飞机故障、气候变化、飞机不能按时起飞,或客人只是转机,不想进城等必须在机场滞留而住店。机场饭店的设施与商业饭店大致一样。

2. 公路饭店或汽车饭店

公路饭店或汽车饭店多数座落于主要公路旁或岔路口,向住店客人提供食宿和停车场,其设施与商业饭店大致一样,所接待的客人多数是利用汽车旅行的游客。在公路发达的西方国家较为普遍。

3. 选择性饭店

这种饭店有特别的意义,对客人有特别的选择和规定,有的只接待男客,有的只接待女客,有的因宗教或种族不同而选择住客。如日本的儿童旅馆,美国马丁·诺尔顿开办的老人旅馆,德国柏林库夫斯特专为残疾人开设的“世界旅馆”等。

4. 火车饭店、摩托车饭店

这些是以交通工具或其位置来命名的饭店。

(三) 按经营方式或拥有权分类

1. 全民所有制饭店

全民所有制饭店生产资料归国家所有。

2. 集体所有制饭店

集体所有制饭店属于公有制企业,但生产资料和它的产品归有关劳动集体所有。

3. 合资饭店

合资饭店是指由两个或两个以上的投资者合作兴建并联合经营的饭店。投资双方可以是全民所有制，全民与集体，全民与外资或集体与外资等。

4. 独资饭店

独资饭店多指外国（或华侨）投资者在我国境内独立投资开设的饭店。

5. 个体饭店

个体饭店是指由个人投资经营的饭店，目前我国尚属极少数，且规模较小。

（四）按规模大小分类

饭店的大小没有明确的规定，一般是以饭店的房间数、占地面积、饭店的销售数额和纯利润的多少为标准，来衡量饭店的规模，其中主要是房间数。目前国际上通行的划分标准有以下三种：

1. 小型饭店：客房数小于 300 间（有的划分为 200 间以下）
2. 中型饭店：客房数在 300—600 间（有的划分为 200—700 间）
3. 大型饭店：客房数大于 600 间（有的划分为 700 间以上）

以规模大小分类是比较客观的分类法，因为它有利于饭店之间进行比较。

二、现代饭店的等级与标准

世界上饭店种类繁多，为推销和方便旅客选择饭店，各国政府或旅游业的团体机构都要根据饭店的软硬件条件，将饭店划分为不同的等级。

饭店等级的确定主要是依据饭店的位置、设施的配备情况、服务水准的高低来划分。虽然目前国际上在划分饭店等级上还没有正式的规定，但有些标准已被公众所认定，因此在划分等级上比较统一，如清洁、设施水平、家具品质、饭店规模、豪华程度、服务质量、管理水平等。

（一）国际上通用的等级划分标准与饭店等级划分的差异

目前在国际上比较通用的是五星等级划分标准，即一星至五星。星级越高，设施和服务越好。

饭店等级的划分因国家不同而有所不同。欧洲的饭店设三个等级；瑞士饭店协会采用五星等级制；美国汽车协会采用五粒钻石等级制度，将饭店划分为：一般、好、佳、优及突出等级；罗马尼亚饭店分为特级、一级、二级、三级四个等级；日本饭店分为高级、简易饭店和国民宿舍三大级。

我国早期饭店等级划分是按照饭店的标准房间的净面积、装饰、设备等

条件划分为五级,特级饭店,相当于国际的五星级标准;一级饭店,相当于国际的四星级标准;二级饭店,相当于国际的三星级标准;三级饭店,相当于国际的二星级标准;四级饭店,相当于国际的一星级标准。

目前我国采用与国际接轨的五星等级制。我国于1988年和1997年两次颁布了旅游涉外饭店星级评定标准,在1997年颁布的评定规则中,对三星级、四星级、五星级饭店的设施设备和服务标准进行了调整,增加了一些自由选择的项目。目前我国饭店星级的划分与评定主要以《中华人民共和国国家标准·旅游涉外饭店星级的划分与评定·GB/T 14308—1997》为标准。2001年,我国又开始对97年的标准进行修改,修改后的新标准《中华人民共和国国家标准·旅游饭店星级的划分与评定·GB/T 14308—2003》已于2003年12月1日正式实施。与1997年制定的标准相比,现在实施的新标准最大的变化是对四星级以下饭店的餐饮服务要求适当简化,但对四星级以上饭店在前厅、客房和餐厅等核心区域强化了要求,增加了整体舒适度等内容。同时,在新的评定标准中,除以往已有的一至五个星级之外,还增设了“预备星级”和“白金五星级”。“白金五星级”条件要求较高,除必须具有两年以上五星级资格、地处城市中心商务区或繁华地带、外观造型独具一格、内部功能布局与装修装饰与所在地历史、文化、自然环境相结合等7个必备条件外,还须具备6项参评“硬”条件中的至少5项,如有符合国际标准的高级西餐厅、有高雅的独立封闭式酒吧、国际认知度极高,平均每间可供出租客房收入连续3年居于所在地五星级饭店前列等。饭店等级用星的数量和设色来区别,一至五星级的饭店铜牌上以镀金五角星为符号,而获得“白金五星”级别的饭店,其标牌上缀有的五颗星将选用白金色;开业不足一年的饭店可以申请预备星级,有效期为一年,其等级与星级相同。新标准还将原来的“一年复核一次”改为“五年后须重新评定”,真正意义上地打破了饭店星级的终身制。并以1999年1月1日为界,此前评星定级的饭店将面临复核整改。经过重新评定的饭店,将用全国星评委颁发的星级评定标志牌替换掉原来国家旅游局颁发的评定标志牌。除此之外,用“旅游饭店”取代了以往的“旅游涉外饭店”;评定标准中还增加了饭店品牌、总经理资质、环境保护等内容;增加了对于度假村、海边浴场、民俗饭店等特色突出或极具个性化的饭店,可直接向国家旅游饭店星级评定机构申请星级。实施的新标准增加了更多的自由选择项目,各饭店可以根据自己的特色和侧重进行选择,以保证饭店具有更多的个性和特色。