



21世纪旅游管理学
精品图书

21 SHIJI LUYOU GUANLIXUE JINGPIN TUSHU

现代 饭店管理

旅游



XIANDAI
FANDIAN
GUANLI



邹益民 / 等编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

● 21 世纪旅游管理学精品图书

现代饭店管理

邹益民 等编著

浙江大學出版社

内 容 提 要

全书共分十章,主要论述了饭店及饭店管理的基本问题、饭店经营战略、饭店营销谋略、饭店房务管理、饭店餐饮管理、饭店设备管理、饭店安全管理、饭店质量管理、饭店快乐工作管理、饭店效益管理的基本原理与方法。

本书观点明确,结构严谨,条理清楚,内容务实,方法实用。可作为旅游管理类专业的教材和饭店管理的培训教材,同时也可作为饭店经营管理者和饭店管理教育工作者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店管理 / 邹益民等编著. —杭州:浙江大学出版社, 2006.5

(21 世纪旅游管理学精品图书 / 唐代剑主编)

ISBN 7-308-04729-6

I. 现... II. 邹... III. 饭店—企业管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 041025 号

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑 应伯根

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州长命印刷有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 17.5

字 数 357 千

版 印 次 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000

书 号 ISBN 7-308-04729-6/F·635

定 价 28.00 元

21 世纪旅游管理学精品图书

编委会

顾问 潘云鹤(中国工程院院士、浙江大学校长)
孙 钢(国家旅游局副局长)
王国平(中共浙江省委常委、杭州市委书记)
侯靖方(浙江省教育厅厅长)
纪根立(浙江省旅游局局长)
胡祖光(浙江工商大学校长)

主 任 唐代剑

副 主 任 邹益民 俞益武

编 委 会 (按姓氏笔画为序)

王斐波	方永平	邹益民	陈金静	李百齐
李跃军	张跃西	庞力萍	俞益武	骆高远
袁成毅	钱 钧	唐代剑	徐云松	程 蕾

丛书策划 应伯根

责任印制 周庆元

封面设计 张作梅

21 世纪旅游管理学精品图书

参 编 高 校(排名不分先后)

浙江大学

浙江工商大学

浙江林学院

温州大学

浙江教育学院

浙江旅游职业学院

台州学院

杭州职业技术学院

浙江工业大学

浙江师范大学

杭州师范学院

宁波大学

浙江海洋学院

金华职业技术学院

绍兴文理学院

浙江商业职业技术学院

总 序

21 世纪是中国旅游业蓬勃发展的世纪。2004 年我国的出游率为 11.02 亿人次,占全国人口的 84.8%,国内旅游收入达 4710.71 亿元。入境旅游人数达 1.09 亿人次,旅游外汇收入达 257.39 亿美元。旅游经济收入在总量上连续 6 年排名世界第五,中国正由旅游大国跻身世界旅游强国之列。

21 世纪是我国旅游业在完善社会主义市场经济体制和扩大改革开放的过程中蓬勃发展的世纪。旅游产业的格局和结构已发生重大的变化:以旅游业为龙头带动现代服务业快速发展,使得服务业、工业、农业产业格局的战略性经济结构的调整受到了各级政府的重视;以参观游览为主要目的的传统观光性旅游活动正让位于以休闲、放松、康体、娱乐为目的的度假旅游;与世界卫生组织倡导的 21 世纪家庭社会健康医学模式紧密对应的、以养生休闲为国际化大趋势的旅游业,已成为中国最热门的产业,张扬个性、展示自我、融合自然、体验亲情的自助旅游、自驾车旅游蓬勃兴起,出境旅游、港澳“自由行”、区域合作、红色旅游、遗产保护和利用、嘉年华、经济型饭店、外资旅行社、旅游集团、旅游行政管理成为人们谈论的热点话题。经济结构的调整和对外开放的扩大给我国旅游业注入了新的活力,带来了新的气象和新的机遇,为旅游业实现跨越式发展奠定了坚实基础。

21 世纪又是中国旅游业面临全面开放和激烈竞争的世纪。在世界旅游业发展的平台上,最核心的竞争是旅游人才的竞争。为了在国际旅游业的竞争中立于不败之地,我国实施了旅游人才战略,大力开发旅游人力资源,全面提高旅游队伍的素质,加快旅游人才的培养,这对于促进旅游业持续、快速、健康地发展,推动旅游业积极参与国际竞争,实现世界旅游强国的目标具有十分重要而深远的意义。截至 2003 年底,全国共有高、中等旅游院校 1207 所,其中高等院校 494 所、中等职业学校 713 所。在校生总计为 459004 人,其中旅游高等院校 199682 人、旅游中等职业学校 259322 人。共有旅游专业教师 18680 人,其中旅游高等院校 9298 人、旅游

中等职业学校 9382 人。由于我国旅游教育的兴起是由旅游业发展的需求带动的,因而,旅游人才的培养存在着数量扩张过快、人才素质偏低、社会急需的高级人才短缺等问题。造成这些问题的原因是复杂的,从旅游教育内部来看,主要有教师水平参差不齐、理论与实践严重脱节、学科与教材建设滞后等。

为了适应旅游业的发展,针对旅游人才培养的问题,我们组织了浙江省 16 所旅游院校,编撰了这套《21 世纪旅游管理学精品图书》,共计 25 种,涉及到旅游管理学科的方方面面。本套图书有以下三个特点:

一是积极吸纳先进理论。中国旅游业在世界旅游发展史中属后起之秀,总结世界的先进理论有助于我们加快前进的步伐。在中国旅游业发展的 20 多年中,中国学者引进了不少先进理论,并结合中国实际把它运用于旅游实践活动中,如旅游目的地生命周期理论、旅游城市发展动力理论、旅游卫星账户管理理论、旅游管理扁平组织理论体系、旅游形象设计理论等,同时开创性地形成了旅游资源评价体系、旅游生态风险评价体系、绿色饭店评价体系,以及风景设计理论、旅游文化应用理论、旅游经营管理理论等。本套图书力争较全面地反映前人的研究成果和应用经验,以体现旅游学科深厚的理论基础。

二是重视理论与实践紧密结合。旅游既是一门学科又是一种产业,它拒绝空洞说教和纸上谈兵,十分强调理论与实践的结合,注重把理论运用于实践,通过实践来完善、修正理论,再用于指导旅游实践活动。一方面,旅游是一种因游客空间位移而产生的经济活动,每一种理论都要符合经济规律并产生经济后果,这就要求所有的旅游科学理论必须与实践相结合。另一方面,旅游的主体是游客,旅游业说到底是一种为旅游者服务的产业,在服务中产生经济效益,这又要求它的每一门知识必须和实际操作结合起来,大到旅游经济发展,小至餐饮、导游服务,学以致用,立竿见影。本套图书选择的各书主编、副主编都是多年从事本专业教学、科研和管理的教授、副教授,既有扎实的理论基础,又有丰富的旅游实践经验,他们主编的图书,可以说是自己多年来旅游实践经验的总结和结晶,在内容上也尽可能利用简明案例和操作实务把理论与实践紧密结合起来,使读者学有所获,学以致用。

三是注重旅游教学规律。孔子总结出的教学规律有“学思结合”、“因材施教”、“触类旁通”、“学以致用”、“教学相长”等。旅游教学尤其要重视触类旁通和学以致用。在教师“教”的过程中,传授的不仅是知识,还应包括实践经验和具体的操作方

法;学生在“学”的同时,初步认知了“用”的过程和方法,进而通过多种环节的实践“温故而知新”,完善和巩固所学,才能成为某方面的专门人才。本套图书的每一章节均开门见山,直奔主题。这样既有利于教师全面掌握,运用案例,穿插经验,生动教学;又有利于学生张扬个性,深入领悟,“博学而笃志,切问而近思,仁在其中矣”。

唯物辩证法认为:任何事物都在发展过程中,比较而言,其理想的结果只有更好,没有最好。图书的编撰和我们的旅游教学、科研一样,永无止境。《21 世纪旅游管理学精品图书》在浙江大学出版社的支持下,从第一次主编会议到第一本书付梓,历时一年有余。我们不敢妄谈“砺炼出了时代的精品”图书,但我们 150 余位编撰者都在努力做到:立足学科前沿,理论与实践并重,观点新颖,资料翔实,信息准确,文字简洁,语言流畅,能够体现时代特征和专业水平。当然,我们努力的结果也需要业界同仁的大力支持,并接受旅游教学实践的检验。

编写和出版这样一套图书是一项复杂的系统工程,除了需要进行大量的组织、协调、编审工作之外,还要依靠多方面的大力帮助和支持。我们真诚希望关心和使用这套教材的单位和个人,对图书提出宝贵的批评和建议,以便今后修改时参考,使之更加适应教学和工作的需要。

21 世纪旅游管理学精品图书

编 委 会

2005 年 5 月于西子湖畔

目 录

第一章 饭店管理概论	1
第一节 饭店的特征、类型与等级	1
一、饭店的特征	1
二、饭店的类型	4
三、饭店的等级	6
第二节 饭店的环境、资源与能力	7
一、饭店的环境	8
二、饭店的资源	14
三、饭店的能力	16
第三节 饭店管理的目标、机制与方法	20
一、饭店管理目标	20
二、饭店管理机制	21
三、饭店管理基本方法	29
第二章 饭店经营战略	32
第一节 饭店的扩张战略	32
一、饭店扩张的时机	32
二、饭店扩张战略的类型	33
三、饭店业务拓展的路径选择	34
第二节 饭店集团化战略	38
一、资本纽带	38
二、品牌纽带	40
三、业务纽带	43
第三节 饭店品牌经营战略	46
一、饭店品牌的创立	46
二、饭店品牌的传播	50

三、饭店品牌的运营	52
第四节 饭店竞争战略	55
一、成本领先战略	55
二、差异化战略	57
三、目标集中战略	59
第三章 饭店营销谋略	63
第一节 饭店市场定位	63
一、饭店市场调查	63
二、饭店市场细分	65
三、饭店目标市场选择	65
第二节 饭店营销策划	67
一、饭店营销策划的特点	68
二、饭店营销策划的原则	70
三、饭店营销策划的程序	72
第三节 饭店营销策略	76
一、饭店 4P 营销策略	76
二、饭店主题营销策略	83
三、饭店网络营销策略	86
四、饭店分时营销策略	89
第四章 饭店房务管理	94
第一节 饭店前厅服务管理	94
一、前厅气氛的控制	94
二、前厅客房预订管理	98
三、前厅入住接待管理	101
四、前厅信息管理	106
第二节 饭店客房服务管理	107
一、客房产品设计	108
二、客房服务管理	111
三、客房物资用品管理	114
第三节 饭店客房收益管理	116
一、客房定价方法	116
二、客房推销技巧	119

三、客房收益分析	121
第五章 饭店餐饮管理	127
第一节 饭店餐饮采供管理	127
一、餐饮原料的采购	128
二、餐饮原料验收	130
三、餐饮食品仓库管理	132
第二节 饭店厨房业务管理	134
一、厨房的设计与布局	134
二、菜点质量控制与菜点开发	135
三、菜点毛利率的控制	140
第三节 饭店宴会产品的设计与控制	142
一、宴会的特征、类型及趋势	142
二、宴会产品的设计	145
三、宴会的组织实施	147
第四节 饭店餐饮服务管理	148
一、餐饮服务卖场设计	148
二、餐饮服务方式选择	152
三、餐饮服务质量控制	154
第五节 饭店餐饮销售策略	157
一、优惠促销策略	157
二、菜单促销策略	158
三、美食节促销策略	159
第六章 饭店设备管理	164
第一节 饭店设备管理概述	164
一、饭店设备管理的重要性	164
二、饭店设备管理的特点	165
三、饭店设备管理的基本目标	166
第二节 饭店设备使用与维修管理	167
一、饭店设备的使用	167
二、饭店设备的维护保养	170
三、饭店设备的维修	171
第三节 饭店设备的更新改造	176

一、饭店设备更新改造的内容	176
二、饭店设备更新改造的时机	176
三、饭店设备更新改造方案与实施	177
第七章 饭店安全管理	179
第一节 饭店安全管理概述	179
一、饭店安全管理特点	179
二、饭店安全管理目标	180
三、饭店安全管理原则	181
第二节 饭店安全管理的基本环节	182
一、饭店消防管理	182
二、饭店治安管理	187
三、饭店卫生防疫工作	188
第三节 饭店意外事件的处理	191
一、顾客伤亡的处理	191
二、顾客违法的处理	193
三、顾客报失的处理	193
四、遇到自然灾害时的处理	194
第八章 饭店质量管理	195
第一节 饭店服务质量概述	195
一、饭店服务质量的构成与特点	195
二、饭店服务质量管理的内容	199
三、饭店服务质量管理的基本要求	200
第二节 饭店服务质量控制体系	201
一、市场开发过程	201
二、服务设计过程	203
三、服务提供过程	205
四、服务评价与改进过程	206
第三节 饭店质量管理方法	211
一、PDCA 管理法	211
二、无缺点管理法	213
三、质量管理体系认证法	215
四、定制化管理法	217

第九章 饭店快乐工作管理	221
第一节 饭店员工快乐工作的平台	221
一、吸引人才的人事政策	221
二、按能授职的用人制度	222
三、科学实用的绩效管理	225
第二节 饭店员工快乐工作的氛围	226
一、井然有序的工作环境	226
二、宽松愉快的工作氛围	229
三、友好温馨的人际环境	230
第三节 饭店员工快乐工作的心态	231
一、正确的认知	231
二、快乐的情感	234
三、积极的态度	235
第十章 饭店效益管理	237
第一节 饭店的社会效益	237
一、饭店的政府形象	237
二、饭店的社区形象	239
三、饭店的媒体形象	239
第二节 饭店的生态效益	240
一、创建绿色饭店的基础	240
二、创建绿色饭店的原则	243
三、创建绿色饭店的措施	244
第三节 饭店的经济效益	246
一、饭店财务预算	246
二、饭店财务控制	250
三、饭店财务分析	255
参考文献	264
后 记	266

第一章

饭店管理概论

饭店英文一词源于法语 hotel。hotel 是由 tavern 演变而来,原意是指贵族在乡间招待贵宾的别墅。现在,饭店已经成为一个国际性的概念,其含义也发生了深刻的变化。饭店企业作为旅游业的重要组成部分和一个地区对外交流的窗口,在社会和经济发展中,起着越来越重要的作用。本章第一节主要介绍了饭店的特征、类型和等级;第二节主要分析了饭店的环境、资源与能力;第三节剖析了饭店管理的目标、机制和方法。

第一节 饭店的特征、类型与等级

一、饭店的特征

在一般意义上说,饭店就是指为公众提供住宿和其他服务的商业性的建筑设施与机构。作为饭店企业的特征,我们可以从以下三方面加以分析:

(一)饭店的企业特征

作为企业,饭店和其他类型的企业一样,是一个独立的营利性经济组织,具有对外关系上的法人地位、经营上的自主性、组织上的完整性、经济上的独立性等基本条件。

1. 拥有法人地位

饭店的法律地位是指饭店拥有自己独立的资产。法律赋予饭店独立参与生产经营活动、享受权利、承担义务的主体资格,使其成为相对独立的经济实体,具有自我改造和自我发展能力,是具有一定权利和义务的法人。

2. 经济上的独立性

经济上的独立性指饭店是“独立核算,自负盈亏”的经济组织。作为一个独立的经济组织,饭店遵循等价交换原则,通过自身的业务经营活动参与社会的经济活动,以经营的全部收入抵补全部支出,从而取得经营利润。

3. 经营上的自主性

经营上的自主性是指饭店拥有自主经营和发展所必需的各种权力,主要有:第一,自主决定经营决策的权力。饭店在法律允许的范围内,有权自主决定经营范围、经营内容、经营方式,有权自行定价和确定收费标准。第二,自主支配财产的权力。饭店根据法律规定或财产所有者授权,可以对自有资产以及依法经营管理的资产行使占有、使用和处置的权力,可出租或有偿转让。第三,自主决定机构设置和人员任免的权力,有权决定企业人员的编制,有权根据国家规定录用或辞退职工。第四,自行确定分配制度的权力。饭店有权确定适合本饭店情况的工资形式和奖金分配方式。

4. 组织上的完整性

组织上的完整性是指饭店有健全的组织体系和管理制度。饭店企业要正常运行,就必须建立科学的领导体制和相应的组织机构,同时必须建立系统有效的管理制度。

(二)饭店的业务特征

饭店的业务活动既不像工业企业是以产品为中心的产供销,也不像商业企业是以商品为中心的购销调存,而是以顾客为中心的客源组织与接待服务,即饭店的业务活动具有服务性。这就决定了饭店的业务活动具有以下特征:

1. 无形性

无形性是饭店服务的显著特点和最基本特性。所谓无形性是指顾客购买饭店产品时得到的只是一定时空内对饭店的服务或设施的使用权。从使用权的角度看,顾客购买并消费饭店产品只能得到一种主观感受和体验,而这种感受和体验对于顾客来说确实是无形的。就消费者对服务利益的评价来说,往往会以他人的意见为基础或凭借其以往的经验。这既是饭店产品的关键点,又是饭店产品的难点。

2. 生产与消费同一性

饭店服务的显著特征就是“现做现卖”,饭店服务的生产与消费是同时或几乎是同时进行的。所以,就不可能允许饭店留出一段时间来检验提供给顾客的产品是否合格,饭店产品的最主要检验者是顾客。虽然一些有形产品的提供,如菜肴可以在生产的各个程序中由下一道工序的员工检验上一道工序的质量,但无形服务的提供就做不到这些。这种特性就使饭店产品具有较高的质量风险。

3. 质量差异性

质量差异性是指同一家饭店所提供的服务产品存在着质量水平差异,具体表现在同一员工在不同时间、不同场合或对不同对象所提供的同一服务产品往往水平不一,质

量不同。通常认为,以下两方面因素是造成饭店服务差异性的主要原因:一方面,饭店服务是由人提供的,而员工工作态度、技能技巧又各有不同,此外员工在服务期间的体力、情绪变化都会影响到服务过程,难以保证服务质量始终如一;另一方面,由于顾客参与服务的生产与消费过程,顾客自身的特点,如兴趣、性格和心情等,也直接影响服务的效果。对于同样的服务,不仅不同顾客的感受和评价会有所不同,即使是同一顾客对于同一服务,也可能今天满意,明天不满意。

4. 不可储存性

饭店产品是边生产边消费,不可能对产品进行储存。也就是说,某一饭店资源,如果不能在当天变为产品提供给顾客,那么这个资源就永远地浪费掉了。这种服务呈现供过于求的现象时,过剩的不是服务本身,而是闲置的服务生产力;反过来说,当服务供不应求时,就可能失去给顾客提供服务的机会,不能把以前闲置的资源再拿出来使用。

(三)饭店的产业特征

作为以顾客为中心组织业务经营活动的服务行业,它具有与工商企业不同的产业特点。

1. 资金、劳动密集型

饭店作为提供住宿和其他服务的商业性的建筑设施与机构,要满足现代消费者的需要,必须具有相对充裕的空间,与饭店类型相匹配的功能和现代化的设施和设备,这就导致饭店的建设必须投入相当大的资金,同时为保持良好的状态和适应消费者的需求变化,还需要足够的设备维护保养和更新改造资金。

饭店是以手工劳动为基础的企业,饭店服务的特点又是人对人、面对面的,要保证饭店业务的正常运行并保持必要的品质,就必须有足够的人力资源作保证,这就使饭店必然成为一种劳动密集型企业。

2. 高敏感度

饭店业是高敏感度的产业,其业务活动受到多种因素的制约。饭店业是一个综合性的产业,饭店需求又是一种派生需求,其对外部条件具有很强的依赖性。从客观因素来讲,最基本的就有四大因素:一是社会政治因素,即国家的政策、社会秩序、外交关系等。二是文化因素,即文化、舆论等影响因素。三是经济因素,即商品经济的发展程度、国民经济的发展水平和人们的消费能力等。四是旅游资源的吸引力及季节性等影响。上述四个因素是变化的,而它们的变化将直接影响饭店的业务经营,所以饭店业务经营活动必然具有较大的波动性。这就要求饭店的管理者必须对客观环境保持高度敏感,并能对环境变化做出快速反应,以减少饭店经营的风险。

3. 高竞争度

市场供求关系决定了饭店的竞争形式,而进入和退出壁垒则决定了饭店竞争的强度。饭店业属于市场化运作的行业,这就决定了饭店业进入和退出市场的自由,但饭店

本身的建筑等特性又导致饭店的功能退出具有很高的壁垒。同时,饭店业又是对外开放的行业,这就决定了饭店业必然存在国内市场国际化、国际竞争国内化的趋势。

4. 高文化性

饭店业是创造快乐的产业。消费者到饭店消费,与其说是来住宿、吃饭、娱乐,还不如说是来寻求一种享受的经历。其是否满意,主要来自其对饭店服务的一种主观印象和感觉。随着社会经济的发展,人们对饭店的需求由简单的生理需求逐渐发展到高层次的文化享受和心理上的满足。同时,饭店之间的竞争也由低层次的价格竞争逐步走向高层次的质量和品牌的竞争。因此,饭店的氛围和品位就显得十分重要,这就必然使饭店的业务经营呈现明显的文化特征。饭店的这种文化特性主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化主要表现在具有文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装饰风格、环境烘托等和艺术画廊、音乐酒吧、演艺厅等文化娱乐设施,以及具有民族文化和西洋文化的菜肴等物质产品。无形的精神文化主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识,服务中所倡导的生活理念和消费方式,以及经营活动中的经营文化和管理文化。

二、饭店的类型

根据不同的分类方法,可以把饭店分为不同的类型。

(一)根据饭店市场及顾客特点分类

1. 商务型饭店

商务型饭店也称暂住型饭店,多位于城市的中心地区,接待商务顾客、会议顾客及因各种原因作短暂逗留的其他顾客。这类饭店适应性广,在饭店业中占的比例较大。这类饭店为适应细分市场的需求,也分有各种等级。其中,等级较高、以接待商务顾客为主的饭店一般比较豪华、舒适,服务设施齐备,交通及通讯便利,通常设有商务中心、健身中心、餐饮设施及各种会议设施等,还设有商务套房及行政楼层。

2. 长住型饭店

长住型饭店的顾客通常长期或永久居住,主要市场是住宿期较长的在当地短期工作或度假的顾客或者家庭。长住型饭店与顾客之间有着一种不同于其他类型饭店的与顾客间的法律关系,这类饭店与顾客通常需要签订一个租约。长住型饭店的建筑布局与公寓有些相似,客房多采用家庭式布局,以套房为主,配备适合顾客长住的家具和电器设备,通常都有厨房设备供顾客自理饮食。这类饭店一般只提供住宿、饮食等基本服务,服务讲究家庭式气氛,特点是亲切、周到、针对性强。饭店的组织、设施、管理较其他类型简单。

3. 度假型饭店

度假型饭店传统上以接待游乐、度假的顾客为主。此类饭店多位于海滨、山区、温