

普通高等学校 旅游管理教材

旅游饭店 实务管理

林璧属 编著



清华大学出版社

普通高等学校旅游管理教材

旅游饭店实务管理

林壁属 编 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从饭店业的产业特性出发来探讨饭店的产业特征与饭店管理的基础理论,以西方饭店业的产业发展为主线探索其经营思想的演变与发展趋势,把饭店投资策划的投资环境、投资的可行性研究和投资程序,以及饭店建筑设计和饭店投资测算与风险控制作为主要内容,为在经营决策中缺乏饭店从业经历和管理经验的管理者提供一种经营预测和决策技术,把饭店经营战略、绩效管理和职能管理作为战略管理的三大部分来考虑,把需要丰富管理经验的饭店实务管理建立于流程设计的基础上。本书体例新颖,尤其是其中的阅读材料为饭店管理课程开拓了全新的思维空间。

本书可作为旅游管理及酒店管理专业本科生的教材,同时也可作为所有酒店业经营管理人员的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

旅游饭店实务管理/林璧属编著. —北京:清华大学出版社, 2005. 9

(普通高等学校旅游管理教材)

ISBN 7-302-11432-3

I. 旅… II. 林… III. 旅游饭店-企业管理-高等学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 082652 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 邓 婷

文稿编辑: 陈晓艳

封面设计: 范华明

版式设计: 李永梅

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 29.5 字数: 285 千字

版 次: 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11432-3/F · 1271

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 39.00 元



林璧属, 1963 年生, 1985 年山东大学本科毕业, 1988 年山东大学研究生毕业, 获硕士学位, 同年到厦门大学任教, 现任厦门大学管理学院旅游系教授。主要从事旅游饭店管理、旅游法律等方面的教学工作。先后在《哲学研究》、《经济管理》、《学术月刊》、《光明日报理论周刊》和《旅游学刊》等国家权威刊物发表学术论文近 40 篇, 著有《饭店经营决策与管理方法》、《旅游饭店实务管理》等旅游书籍。现主要从事区域饭店业发展与接待服务体系规划及旅游商务模式的研究。

绪 言

这本教材的学习对象是现代饭店管理，首先，有必要对什么是饭店管理加以说明。

一、什么是现代饭店管理

饭店是一个以提供服务为主的综合性服务企业。饭店是指能够接待宾客，为客人提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性服务企业。从本质上讲，饭店生产和销售的只是一种产品——服务。因此，我们说饭店是一种服务性行业，它所提供的产品是服务。

饭店管理是指饭店管理者在了解市场的前提下，通过执行计划、组织、指挥、控制、协调等职能，使饭店形成最大接待能力，保证实现经济效益和社会效益最大化的过程。饭店管理是从对市场的了解和认识开始的。饭店管理者要了解饭店相关的市场规律、市场状况和客源渠道，并根据市场需求规定自己的作业行为。饭店向宾客提供的服务都是具有商品生产和商品交换性质的特殊商品，它同样要依据市场、面向市场。

饭店管理实际上既包括经营也包括管理。管理是为了达到饭店的经营目标，对饭店的人、财、物力进行合理的组织、调配和组合，形成饭店的接待能力，最大限度地满足市场需求。管理的重点是“眼睛朝内”，针对具体业务，针对内部的人、财、物、组织、制度等方面。经营的重点是“眼睛向外”，针对市场、针对需求，通过市场分析，开发组合饭店产品，以求最大可能地占有市场、参与市场竞争、扩大市场占有率。饭店管理者必须既懂经营又懂管理，并能把二者有机结合起来贯穿于实际管理工作之中。

管好一家饭店并不难，难就难在经营好一家饭店。本书将饭店经营作为研究重点，着重研究饭店作为一种特殊企业，如何按照其特定的业务内容、特定的运动规律，探寻饭店特定的市场特征，以形成现代饭店管理的独特的知识体系。

二、单体饭店与饭店业的管理问题

现代饭店管理不能仅仅考虑单体饭店的管理问题。

在国内现有的饭店管理教材中，人们常把饭店管理的对象当作一家单体饭店来考虑，还没有把饭店管理提升到一个产业的高度来考虑。在产业经济学中，人们把饭店业作为旅游经济的一个分支。在旅游经济中，人们把饭店作为旅游的六大要素之一，这虽然看到了饭店与其他旅游要素的差异，但也只是将其列为旅游经济管理的一个分支。在部门经济管理中，国

内并没有把饭店管理作为一个单独的学科来看待,只是把它作为工商管理下属的二级学科旅游管理的一部分。当然,国际上饭店管理研究比较深入的瑞士(洛桑酒店管理学院)、美国(康乃尔大学)则把饭店作为一个独立的学科来研究。但是,在实际的饭店经营过程中,饭店投资者不仅要考虑单体饭店的经营管理,更要认真思索饭店业的产业特性和饭店整体产业的发展趋势。于是,不仅仅局限于单体饭店而是从饭店业的整体来考虑管理问题是本书的一大出发点。

从饭店的规模看,饭店管理既可以是一家单体饭店的管理,也可以是一家连锁饭店集团的管理,更可以是一家大型国际饭店集团的管理,它们虽然都属于饭店管理问题,但管理对象、管理层次和管理程度则有天壤之别;从饭店档次看,既可以是五星级饭店的管理,也可以是家庭旅馆的管理,虽然管理方法相通,但服务对象差异大,顾客期望值差别大,管理的复杂程度不同;从运作的角度看,既可以是饭店的日常管理,也可以是饭店的投资管理,投资管理之中,既可以是饭店的收购兼并,也可以是从购地、设计开始建造饭店,虽然都是饭店管理,但管理层次和复杂程度不可同日而语;从产业发展角度看,既可以是单体饭店的发展管理,也可以是饭店整体产业的发展管理,单体饭店的发展管理是我们日常所说的饭店管理,饭店产业整体发展则是极其宏观的管理问题,既可以是政府的调控目标和管理对象,也可以是投资者的投资依据。

本书着重阐述饭店管理的复杂性,综合性大学的饭店管理教学不能仅仅停留于单体饭店的管理问题,而是需要将饭店管理作为一个产业问题来考虑,以开阔学生的思维空间,培养学生更高的思维能力,为其未来进入饭店行业提供更为坚实的知识基础。仅仅将饭店管理局限于单体饭店的管理问题,则是职业大学的教学范畴。

三、本书的主要研究内容

(一) 饭店产业特性与产业发展研究

把饭店作为一个整体的产业来研究,是本书的一大出发点。本书的第一章,即从饭店业的产业特性出发,来探讨饭店产业特征与饭店管理的基础理论。第二章的西方饭店经营思想与管理方法,以西方饭店业的产业发展为主线探索西方饭店经营思想的演变与发展趋势,将重点放在现代西方饭店管理新方法和现代西方饭店业集团化运行方式上,从产业发展的高度来进行中外饭店业管理思想的比较分析。为了进一步说明问题,第一章的阅读材料着重介绍了我国饭店业的产业现状,第二章的阅读材料则着重探讨假日集团的发展路径,为读者提供了该集团在亚太地区的产业布局资料。

(二) 饭店投资策划

随着社会经济的发展和我国经济实力的不断提升,特别是国内旅游业的急剧发展,饭店

投资者已经不再仅仅局限于外资企业和我国传统的宾馆、招待所的改造升级,饭店投资已经成为社会生活中的一个很正常的产业投资问题。但是,作为一个独特的服务业投资项目,您为投资饭店准备好了吗?第三章的饭店投资策划,不仅考察了饭店的投资环境,探讨了饭店投资的可行性研究和饭店投资程序,更把饭店建筑设计和饭店投资测算与风险控制作为主要内容,该章的阅读材料则把有关饭店选址的方法逐一进行介绍,创设了国内饭店管理教材很少涉及的饭店投资问题。

(三) 饭店的经营决策问题

饭店经营决策是个老生常谈的问题。本书的第四、五两章,不再重复有关饭店决策中需要注意的产业环境和具体的决策行为,而是力图为经营管理者提供一种思维方法,把产业经济管理的预测技术和决策技术介绍到饭店决策领域,重在提供分析技术的定量方法。人们往往把饭店管理当成是一个需要丰富的管理经验的行业,缺乏饭店从业经历和管理经验者往往难以在饭店业管理中找到自身的立足之地,本书力图打破现有饭店管理中强调管理经验行业的一般通行做法,为新涉足者提供一种经营预测和决策技术。特别是阅读材料中的《酒店与旅行社的关系——美国市场的实证研究》、《饭店经营与饭店业的可持续发展》,为读者提供的就是一种研究方法。

(四) 饭店战略管理

一家饭店投入运营后,如何在行业竞争中立于不败之地,已经不仅仅是饭店投资者需要考虑的问题,更是饭店管理者在日常经营中时时刻刻需要关注的重大问题。该部分把饭店经营战略、饭店绩效管理和饭店职能管理作为战略管理的三大部分来考虑,把雅高(Accor)国际酒店集团在泰国的发展,英国饭店业的绩效控制方法,以及用标准设定法提高酒店的战略计划效率作为阅读材料,以提高读者对战略管理的认识水平。

(五) 饭店管理实务

如何提升我国饭店的经营管理水平,学术界和业界提出了许多方法。在业界强调饭店管理需要从从业经历和积累丰富的管理经验,该部分将着重点置于饭店管理的流程设计,把需要丰富管理经验的饭店实务管理建立于流程设计的基础上,在探讨了饭店营销、质量和人力资源管理,以及饭店业务支持系统之后,把餐饮业中的家庭购买决策、饭店的国家服务质量标准、饭店人员培训流程和饭店财务预算流程作为阅读材料,目的在于培养人们的流程管理意识,避免他们陷入经验管理的泥潭。

四、本书的体例

编著本书的目的在于为高等学校的旅游管理专业提供一部较为完整的、能够包含饭店经

营管理知识体系的教材，本书按照学习要点、正文、阅读材料、思考题和每章的主要参考文献为顺序编排而成。作为教材，每章开篇的学习要点在于提醒读者该章的重点，正文则把需要说明清楚的饭店经营管理知识按照顺序标明。编排阅读材料的目的在于：第一，为初学者和初步涉足饭店行业者提供一个行业概况；第二，为学有余力者提供一种国外的学科研究方法和论文写作方法的样本；第三，为从业者提供国外最新的研究成果；第四，为教学提供某种方便，如那些课时不足的教师只要讲授正文即可，学生完全可以根据兴趣自学阅读材料。每章最后的思考题则为学生巩固所学知识要点提供方便。惟一设计的一个讨论题，专就目前行业管理中最令人头痛的组织结构问题进行讨论，意在引起学生们的深层思索。

目 录

第一篇 饭店管理理论

第一章 饭店业与饭店管理的基础理论	2
第一节 饭店产品属性	2
第二节 饭店产业特性	4
第三节 饭店业发展趋势分析	9
第四节 饭店管理方法	15
第五节 可资借鉴于饭店管理的基础理论	22
思考题	33
【本章主要参考文献】	33
第二章 西方饭店经营思想与管理方法	35
第一节 西方饭店经营思想的演变与发展趋势	35
第二节 现代西方饭店业管理方法	42
第三节 中外饭店业管理思想比较	52
思考题	64
【本章主要参考文献】	64

第二篇 饭店投资与经营

第三章 饭店投资规划	68
第一节 饭店投资环境考察	68
第二节 饭店投资的可行性研究	78
第三节 饭店投资程序	83
第四节 饭店建筑设计	90
第五节 饭店投资测算与风险控制	97
思考题	119
【本章主要参考文献】	119

第四章 饭店经营预测方法	121
第一节 预测的基本原理与定性预测方法	121
第二节 定量预测方法	128
思考题	155
【本章主要参考文献】	156
第五章 饭店经营决策技术	157
第一节 饭店经营决策概述	157
第二节 确定型决策	163
第三节 风险型决策	167
第四节 不确定型决策	182
思考题	193
【本章主要参考文献】	194
第三篇 饭店管理战略	
第六章 饭店战略管理	196
第一节 饭店经营战略	196
第二节 饭店经营策略	202
第三节 饭店战略管理实务	207
思考题	220
【本章主要参考文献】	220
第七章 饭店绩效管理	222
第一节 饭店经济效益评价指标	222
第二节 饭店量—本—利盈亏平衡分析	228
第三节 饭店成本控制	234
第四节 饭店价格管理	242
思考题	263
【本章主要参考文献】	263
第八章 饭店职能管理	265
第一节 饭店计划管理	265

第二节 饭店组织管理.....	276
第三节 饭店指挥与控制管理	286
第四节 饭店管理的协调与沟通	291
第五节 饭店管理激励.....	298
思考题.....	313
【本章主要参考文献】	313

第四篇 饭店实务管理

第九章 饭店营销管理.....316

第一节 饭店营销观念的发展	316
第二节 饭店营销策划.....	322
第三节 饭店关系营销与服务营销	330
思考题.....	349
【本章主要参考文献】	349

第十章 饭店质量管理.....351

第一节 质量管理概述.....	351
第二节 饭店质量管理.....	354
第三节 顾客期望、满意管理与饭店服务质量管理	360
第四节 饭店服务质量管理模式	364
思考题.....	380
【本章主要参考文献】	380

第十一章 饭店人力资源管理382

第一节 饭店人力资源管理的基本理念	382
第二节 饭店人力资源管理的基本内容	385
第三节 饭店人员培训与激励	393
思考题.....	411
【本章主要参考文献】	411

第十二章 饭店业务支持系统管理413

第一节 饭店财力管理.....	413
-----------------	-----

第二节 饭店物资储备与设备管理	424
第三节 饭店信息管理制度与业务管理软件系统	436
思考题	447
【本章主要参考文献】	448
附录 货币时间价值系数表	449
后记	461

第一篇

饭店管理理论

第一章 饭店业与饭店管理的基础理论



学习要点:

- ❖ 饭店产品属性
- ❖ 饭店产业特性与产业弱势
- ❖ 饭店行业壁垒特征
- ❖ 世界饭店业的发展趋势
- ❖ 饭店业务的特殊性与管理复杂性

第一节 饭店产品属性

一、饭店的定义

所谓饭店，在中国的称谓不完全一样，有的称饭店，有的称宾馆，有的称为大饭店等。即使在国外，称呼也不完全一致。本书所讲的是英文中的“HOTEL”，指的是既有客房部又有餐饮部的饭店，至少是食宿俱备的场所。那些仅有客房而无餐饮的旅馆、仅有餐饮而无客房的餐馆酒家或仅有餐饮娱乐而无客房的娱乐场所均不作为本书的探讨范围，但它们经营管理的原理与方法是相通的。

从概念上说，饭店是一个以提供服务为主的综合性服务企业。饭店是指能够接待客人，为客人提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性服务企业。从本质上讲，饭店生产和销售的只是一种产品——服务。饭店的产品是由饭店本身产生的为旅居者在饭店停留期间提供的使用价值的总和。饭店向客人提供的是由设备设施和劳务服务相结合的使用价值，这种使用价值从总体上被视为一个产品时，它是无形的，即没有在空间上可携带和可移动的实物的商品形态，这种饭店产品是就地消费的。这就决定了饭店是一个服务性行业，它所提供的产品是服务。

二、饭店产品的商品属性

饭店出售的产品是服务，而服务是一种特殊商品，其特殊性在于以下几点。

1. 饭店产品具有不可贮存性。饭店产品不存在独立的“生产”过程，是通过服务或劳务

来直接满足客人需要,只有当客人购买它并在现场消费时,饭店产品才实现其价值。如未出租的客房对饭店来说是无法弥补的损失,因为昨天没有租出的客房,今日即使租出,那也是今天的产品售出了。同样,餐饮部门的产品,无论是原料还是成品都容易变质而无法销售。因此,饭店产品的这种特点造成了它的不可贮存性,即一天无人购买,该产品的价值将随之消失。

2. 饭店产品生产、交换与消费的同步性。饭店产品的生产与消费是同步进行的,生产者(饭店工作人员)与消费者(客人)之间是直接的、面对面进行的当面服务与当面消费,这是一个过程的两个方面。一般物质产品价值的实现需经历三个阶段:生产——流通——消费,饭店服务的生产与消费却是同步进行的,饭店的生产(提供服务)根据顾客的即时需要而定时、定量进行,即生产者(饭店工作人员)与消费者(客人)之间是直接的、面对面进行的,饭店工作人员当面服务,客人当面消费。饭店提供服务的好坏,必须接受客人的当面检验,并对饭店产生直接影响。饭店服务的这一特点,对饭店的服务与管理提出了更高的要求。

3. 产品的地域不可流动性。饭店业的竞争具有明显的地域性特征。这主要是由饭店的两大特征决定的:一方面饭店产品供应的就地性,饭店产品无法输出,它具有地域不可流动性;另一方面饭店产品消费的就地性,饭店消费者必须亲临饭店才能消费。

三、饭店产品的服务属性

饭店产品的本质特征是服务,饭店服务具有如下属性。

1. 饭店服务的无形性。饭店服务是看不见、摸不到、非物化、非量化的产品。饭店服务的无形性,致使饭店企业很难向客人描述、展示服务项目,而客人也不可能在购买某一项服务前对其进行检验或试用,因此造成饭店产品推销上的困难。客人在选择饭店和餐厅时,往往只凭他所知道的该饭店的声誉来选择标准,而不像在购买其他商品时,有产品说明书和产品规格作为依据。因此,饭店必须十分重视树声誉、创牌子、立形象的工作。

2. 饭店服务的差异性。一家饭店提供的同一产品不可避免地存在着质量和水平的差异,具体表现在一家饭店的不同职工甚至同一职工在不同的时间、不同的场合或对不同的对象所提供的服务往往水平不一、质量不同。造成饭店服务差异性的直接原因在于手工劳动是饭店的主要生产手段。要克服饭店服务差异性的关键在于制定严格的质量标准,坚持每次服务都符合标准,其途径在于加强职工教育培训,提高从业人员的文化修养,讲究服务道德,改善行业素质和职业技能。

3. 饭店服务信息反馈的直接性。工业产品被生产出来后,要拿到商场(市场)上,由商业部门组织销售,产品的生产者不直接与顾客见面,客人对产品的意见、投诉,要经由商业部门或销售部门反馈到生产者那里,生产者有足够的时间对客人的意见和投诉作出反应。服务产品则是由其生产者(饭店工作人员)当面向客人提供的,客人对产品的意见和投诉会立

即反馈给服务的提供者——饭店工作人员。因此，饭店工作人员必须机智灵活，训练有素，善于接受客人的意见和投诉，能灵活应付和妥善处理各种情况。

4. 饭店服务的不可贮藏性。饭店服务的这一特点是由服务的直接性决定的。饭店向客人提供的各种设施和服务无法储存和搬运，只有当客人光顾或住进饭店时才能进行；当客人结账离店时，饭店的服务也随之终止。

四、饭店服务的质量特征

1. 服务质量的波动性。饭店服务质量受人为因素影响较大，这是因为：其一，饭店的服务对象是人，他们有着不同的兴趣、爱好、风俗、习惯，同时还有不同的动机和需要；其二，提供服务的也是人，饭店工作人员提供的服务也会受他们的知识、性格、情绪等因素影响。服务质量的不稳定性决定了服务质量控制的难度。

2. 服务质量评价的主观性和不确定性。服务产品质量的好坏最终是由客人作出评价的，不同的客人对服务有不同的期待，对同一服务也会有不同的感受和评价，即使同一客人对同一服务在不同的时间、场合和不同的心情下，也会作出不同的评价。正是由于服务产品质量评价的这种主观性和不确定性，要求饭店工作人员必须具有灵活性，在提供服务时要因人而异，见机行事，不可墨守成规。这也是熟练的饭店工作人员与新手之间的差别。有经验的饭店工作人员总是能够针对不同的客人，在不同的时间、不同的场合说不同的话，提供不同的服务；而缺乏经验的新手则往往机械地照搬服务规程、标准，缺乏灵活性。

3. 口碑效应的重要性。客人选择饭店服务时，一般会根据自己接受的信息作出决定，这些信息来源包括：饭店的广告宣传、亲戚朋友的介绍等。一般来说，后者的影响力大于前者。这就要求饭店必须不断提高服务质量，树立良好的社会形象，这样不仅能吸引客人多次光临，还可利用客人的口碑为饭店进行免费推销，增强客人对饭店的信心，从而提高饭店的竞争力。

第二节 饭店产业特性

饭店业的发展，从最初简陋的客栈，到早期的大饭店，再到商业饭店，最后到功能齐全的现代商务饭店、度假饭店、会议饭店，虽然饭店的概念、等级、产品和服务类型及经营方式发生了巨大的变化，但其服务本质却始终如一。尽管有些饭店类型如宿营地旅馆、自助式青年公寓等提供的服务极其有限，但在大部分饭店中，这种以提供活劳动形式来满足他人需要并取得报酬的服务活动构成了饭店产品的主体。深入了解饭店业特点与产业特性，对于饭店投资与管理意义重大。

一、饭店业特性

饭店业的几个重要特性，制约着饭店产业的发展空间。其中，一些特性与航空业相类似，但还是有其自身特征。

1. 不易保存性。即便是饭店业的新员工也知道，今天的客房卖不出去，明天的客房就是明天的了。饭店的空房和航班的空机位或未出售的电视广告一样，不能搁置，不能存放，不能保留。

2. 地理位置的重要性与局限性。饭店所处的位置对于饭店经营来说意义十分重大，国内饭店业界尚未完全认识到饭店所处地理位置的重要性。一般说来，经济发达地区的市区很难找到又好又经济的地理位置，即使是传统留存下来的地理位置优越的饭店，经常也会由于社区的变迁和不断变化的市场而被断送或毁掉。与航空公司不同，饭店的位置是无法改变的。于是，饭店管理者要学会少依赖有利的地理位置而更多地依靠市场营销，少依赖潜在的客流量而更多依赖中央预订系统。

3. 固定的供应量。饭店不仅有固定的位置，也有固定的客房供应量。航空公司可以通过增加或取消线路的航班来调节机位的数量，而饭店只拥有现有的建筑物及其附属设施和服务项目。

4. 高额的经营成本。与制造业不同，饭店业既是资本密集型又是劳动密集型产业，而制造业可以用巨额的资本投入来抵消劳动的投入。无论饭店生意如何，高比例的固定成本是一直存在的。

5. 季节性。从一年的销售量来看，饭店会遇到季节性的变化。旅游旺季的业务量可能高出淡季好几倍，尤其是旅游饭店淡季旺季差别更为明显。从一周的销售量来看，城市饭店前半周的营业额较低，周末的营业额则大幅度攀升，尤其是餐饮部的营业几乎是饱和的。商务饭店每七天就有一个下降周期，它必须努力补偿周末不景气的生意。

二、饭店产业特性与产业弱势

（一）饭店产业特性

1. 饭店分布的分散性。由于市场需求的分散性以及饭店必须在所在地实现生产、交换及消费，因此，饭店供给在本质上具有空间分布的离散性特征。从经济角度看，饭店业所具有的无形性、同一性、不可分割性等特征，决定了它不同于那些生产、运输、销售、消费相分离的行业，它无法选择在最适宜的场所、以最低的成本组织生产，并将其产品转移到异地销售，或通过增加库存及增减生产量来调节供求矛盾，它必须高度依赖客源市场的流量及流向。饭店业的分散性并非不能通过一体化来实现更佳经济规模的成本效益优势，只是它所采取的