

饭店管理

FANDIANGUANLI

吴宝宏 主编

徐庆江 李辉 副主编



辽宁民族出版社

饭店管理

FANDIANGUANLI

吴宝宏 主编

徐庆江 李辉 副主编



辽宁民族出版社

© 吴宝宏 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理 / 吴宝宏主编. —2 版. —沈阳: 辽宁民族出版社,
2009. 7

ISBN 978-7-80722-815-8

I. 饭… II. 吴… III. 饭店—企业管理—师范大学—教材
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 111858 号

出版发行者: 辽宁民族出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市航空发动机研究所印刷厂

幅面尺寸: 145mm × 210mm

印 张: 11 $\frac{5}{8}$

字 数: 330 千字

印 数: 2501—4500

出版时间: 2009 年 7 月第 2 版

印刷时间: 2009 年 7 月第 3 次印刷

责任编辑: 韩桂荣

封面设计: 杜 江

责任校对: 张 晗

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-23284336

邮购热线: 024-23284335

如有印装质量问题, 请与承印厂调换

前 言

当今社会经济的飞速发展,极大地推动了中国饭店业的发展。饭店业的发展,迫切需要本行业管理的科学化与现代化。搞好饭店管理的关键是对人的管理,也就是提高人的素质、能力及知识水平。培养一大批饭店管理专业人才,使更多的饭店从业人员学习与掌握现代饭店基础知识、基本理论、基本技能显得尤为重要与迫切,这是我国饭店业发展的前提。

本书根据我国饭店业和旅游管理院校学生的实际,吸收了国内外饭店管理的先进理论和经验,从全面管理的角度对饭店管理的基本内容做了较为全面的阐述,充分体现了理论和实践的结合,符合市场经济与饭店管理教学的要求。在编写过程中力求做到由浅入深、循序渐进,比较系统地介绍了饭店管理的基础知识和管理经验,并在结合我国饭店管理的具体情况的基础上,广泛采用了国内外的新观点、新资料,对现代饭店管理提出了一些新的观点和方法,具有系统性和科学性。另外,本书在编写时尽量兼顾各种档次饭店管理的实际需求及饭店经营过程中的一些实例,比较实用。本书可作为旅游院校饭店管理专业教材,也可作为旅游中专、技工学校及在职人员培训和自学用书。

全书共分10章,各章执笔者分别是:第一章——袁立凤;第二章、第六章——李辉;第四章、第五章、第八章、第九章——吴宝宏;第七章——吕妍;第三章、第十章——徐庆江。全书由吴宝宏统稿、定稿。

在本书出版过程中,沈阳师范大学旅游管理学院夏学英院长、韩福文教授为本书的编写与出版提供了大力支持,梁波等老师也付出了辛勤的劳动,在此一并致谢。

由于我们水平有限,缺点与不足在所难免,敬请读者不吝赐教。

编 者

2008年7月1日

目 录

第一章 饭店概述

第一节 饭店发展溯源	1
一、世界饭店业的发展历史	2
二、中国饭店业的发展历史	7
第二节 现代饭店企业	13
一、现代饭店的概念	13
二、饭店的地位和作用	14
三、现代饭店的类型和等级	16
四、现代饭店集团	22

第二章 现代饭店管理

第一节 管理学的产生和发展	32
一、工业化前后的管理	33
二、古典管理理论	33
三、行为科学理论	35
四、现代管理理论	38
第二节 饭店管理的概念和内容纲要	40
一、饭店管理的概念	40
二、饭店管理的内容纲要	41
第三节 饭店管理的职能	46
一、决策计划职能	47
二、组织职能	48
三、指挥职能	49
四、协调职能	50
五、控制职能	51

第三章 饭店组织管理

第一节 饭店组织构建	56
一、饭店组织构建的原则	57
二、饭店组织构建的形式	61
三、饭店营业部门组织构建的层次	64
第二节 饭店中的非正式组织	65
一、非正式组织的特点	66
二、非正式组织的作用	67
三、饭店管理者与非正式组织	68
第三节 饭店制度	69
一、总经理负责制	69
二、饭店管理方案	71
三、员工手册	72
四、服务规程	74
五、经济责任制	75
六、岗位责任制	76
七、职工代表大会制	77

第四章 饭店计划管理

第一节 饭店计划管理的意义和任务	79
一、饭店计划管理的意义	79
二、饭店计划管理的任务	81
第二节 饭店计划的基本内容	82
一、饭店计划体系	82
二、饭店主要计划指标	88
第三节 饭店计划管理的内容	91
一、饭店计划的编制	91
二、饭店计划的实施	98

第五章 饭店服务质量管理

第一节 饭店服务质量概述	104
一、饭店服务质量的涵义	104
二、饭店服务质量的内容	106
三、饭店服务质量的特点	109
四、饭店服务质量的意义	112
第二节 饭店服务质量管理体系	113
一、饭店服务质量管理的概念	113
二、饭店服务质量管理的特点	114
三、饭店服务质量管理的基础工作	116
四、饭店服务质量管理的原则	121
五、饭店服务质量管理的过程	124
六、饭店服务质量管理的方法	125
七、饭店服务质量管理的途径	129
第三节 饭店营业部门服务管理	131
一、前厅服务管理	131
二、客房服务管理	135
三、餐饮服务管理	139

第六章 饭店营销管理

第一节 饭店营销概述	145
一、饭店营销概念及内容	145
二、饭店营销管理的内容	147
三、市场营销在饭店管理中的地位和作用	150
四、饭店营销观念的演变和发展	151
第二节 饭店市场调查与预测	156
一、饭店市场调查	156
二、饭店市场预测	159
第三节 饭店目标市场的选择	163
一、饭店消费者的购买行为分析	163

二、饭店市场的营销环境	169
三、饭店目标市场的选择	173
四、饭店目标市场的营销策略	178
第四节 饭店市场营销策略	180
一、饭店产品策略	180
二、饭店价格策略	183
三、饭店销售渠道策略	185
四、饭店促销策略	188
第七章 饭店安全管理	
第一节 饭店安全概述	195
一、饭店安全管理的意义	196
二、饭店安全的概念和范围	197
三、影响饭店安全的因素	197
第二节 饭店安全管理的对象和任务	199
一、饭店安全管理的对象	199
二、饭店安全管理的任务	201
第三节 饭店安全管理的特点和原则	203
一、饭店安全管理的特点	203
二、饭店安全管理的基本原则	204
第四节 饭店安全管理的重点环节	206
一、饭店的消防管理	206
二、饭店治安管理	211
三、饭店安全监控中心的设置与管理	214
四、饭店卫生防疫	215
五、饭店劳动保护	215
第八章 饭店设备管理	
第一节 饭店的设备	221
一、供水系统	221
二、供电系统	223

三、空调系统	225
四、采暖与制冷系统	226
五、电梯系统	227
六、音像系统	229
七、通讯设施	230
八、娱乐与健身设备	231
九、办公设备	232
十、安全设备	232
十一、安全监视系统	232
十二、报警装置	232
第二节 饭店设备管理的意义和任务	232
一、饭店设备管理的意义	233
二、饭店设备管理的要求	235
三、饭店设备管理的任务	236
第三节 饭店设备的基础管理	237
一、设备的资产管理	237
二、能源管理	243
第四节 饭店设备的前期管理	247
一、设备的选择	248
二、设备经济评价方法	250
三、设备的订购和验收	252
四、设备的安装、调试	253
第五节 饭店设备的运行管理	253
一、设备运行管理的指导思想	254
二、设备的合理使用	254
三、设备维护保养	257
第六节 饭店设备的更新与改造	262
一、饭店设备的更新改造种类	262
二、饭店设备更新改造时机的选择	262
三、饭店设备更新改造方案的决策	263

第九章 饭店人力资源管理

第一节 饭店人力资源管理概述	267
一、饭店人力资源管理的含义	267
二、饭店人力资源管理的主要内容	271
三、饭店人力资源管理的特点	272
四、饭店人力资源管理的目标	274
第二节 饭店人力资源的规划与开发	275
一、饭店人力资源规划	275
二、饭店工作分析与设计	278
三、饭店员工招聘与录用	288
四、饭店员工培训与绩效考核	296
五、饭店员工的薪酬管理	308
第三节 饭店人力资源的激励	314
一、激励的含义	314
二、激励的作用	317
三、激励的方式	318
四、职业生涯规划与职业发展	323
第十章 饭店营业部门管理	
第一节 饭店前厅管理	328
一、前厅业务管理	328
二、日常服务管理	333
第二节 饭店客房管理	339
一、清洁卫生工作	339
二、客房接待服务工作	344
第三节 餐饮服务管理	348
一、中餐散客服务一般程序	348
二、西餐散客服务一般程序	350
主要参考文献	360

第一章 饭店概述

[引言]

“良好的开端，是成功的一半。”走过高考，一大批学生有机会走进大学，初入大学校园，每个大学新生都怀着新鲜、好奇的心情衡量着身边的一切。对于如何在大学学好自己的专业，当然是大学生们的头等大事，而旅游管理专业的学生，更会对自己的专业有特殊的兴趣，学习旅游管理专业，就需要对学科主干课程有所了解，本课程就是为旅游管理专业的学生学好专业课打基础的重要课程。在学生们接触饭店管理概论时，了解饭店业的发展历程，熟悉饭店在旅游行业中的作用是十分重要的。又如，饭店的类型有哪些？饭店怎么分等级呢？通过本章学习，学生们就会很清晰地明白这些专业知识。

学习目的：

饭店业的发展史对现代饭店业具有重要的启示。通过本章学习使学生掌握世界饭店业的发展历史及中国饭店业的发展历史；了解饭店的地位和作用；掌握饭店的类型；掌握饭店的等级。

学习重点：

掌握中国饭店业的发展历史；掌握现代饭店企业的概念、等级、类型。

第一节 饭店发展溯源

饭店的历史久远，据说在古希腊和古罗马时代就已出现。饭店的产生和发展是在人们旅游活动的基础上进行的。人类的旅行活动自古就在进行，为旅行者提供休息、饮食的设施应运而生。其发展进程经历了古代客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期、现代饭店时期四个阶段，期间，几经兴旺和衰败。第二次世界大战以后，随

着世界经济的恢复,人们的旅行活动日趋频繁,旅游业迅速发展,世界的饭店业也随之发展起来,特别是一些跨国的大型饭店集团的涌现更是把世界饭店业的发展带入了一个崭新的阶段。

一、世界饭店业的发展历史

(一) 古代客栈时期

古代客栈时期,一般是指 12 世纪到 18 世纪之间这段历史时期。古代客栈是指乡间或路边的小客站、小旅店,供过往旅行者寄宿之用,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,没有其他专门从事客栈管理的人员。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 18 世纪,客栈的发展到了盛行时期。在英国等地,客栈除了为过往旅客提供食宿外,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或公共马车车站旁,这些客栈成为当地社会政治、商业及娱乐活动的中心。据历史考证,当时在英格兰和威尔士有大小客栈 1600 多家,可见,当时英国客栈的发展很繁盛。

(二) 大饭店时期

大饭店时期是指 18 世纪初到 19 世纪末这段历史时期。当时随着欧美诸国进入工业化时代,世界饭店业的发展也进入了一个崭新的时期。当时在欧美的许多大城市里,规模巨大的豪华饭店纷纷涌现。这一时期的饭店,以当时的王公、贵族上流社会的生活方式为样板,无论是豪华的建筑外形还是高雅的内部装修;无论是奢华的设备、精美的餐具,还是服务和用餐的各种形式都是当时王公、贵族生活方式商业化的结果。饭店与其说是为了向旅游者提供食宿,不如说是为了向王公、贵族、上流社会阶层的人们提供奢侈的享受。因此,人们把这一时期的饭店又称为“豪华饭店”。具有代表性的此类饭店有巴黎的巴黎大饭店和罗浮宫大饭店,柏林的恺撒大

饭店, 伦敦的萨沃伊大饭店, 法兰克福大饭店, 纽约的广场饭店等。在这一时期瑞士籍饭店业主塞萨·里兹开办的饭店, 可以说是豪华饭店时期最有代表性的饭店。例如, 里兹在经营伦敦非常有名的萨沃伊饭店时, 规定全体员工都须穿着晨礼服进行服务, 并提倡顾客到餐厅用餐也须穿着整齐。里兹还千方百计地了解顾客的嗜好, 为了满足顾客的要求, 不惜做出十分艰巨的努力。在一家疗养饭店, 里兹为了使客人能在夜间看清山上美丽的景物, 在附近的山坡燃起篝火, 点燃上万支蜡烛, 山坡被照得如同白昼。在萨沃伊饭店的主餐厅里, 为了创造一种威尼斯水城的气氛, 他曾在餐厅一楼灌进水, 摆上平底船, 请来船夫唱歌助兴。在今天, 里兹所创造的饭店经营法则和实践经验, 仍被世界各国高级饭店继承和沿用着。他的著名的经营格言——“客人永远不会错”被许多饭店企业家当作遗训而代代相传, 恪守不渝。

豪华饭店与以往的客栈有很多根本的区别。豪华饭店大都是建在最为繁华的大都市, 规模宏大, 建筑与设施豪华, 装饰讲究, 供应最精美的食物, 布置最高档的家具摆设。许多豪华饭店还成为当代乃至世界建筑艺术的珍品。饭店使用者决不是平民百姓和一般商人过客, 而是王室、贵族和官宦。在旧的王公、贵族的特权崩溃以后, 新兴的富裕阶层代之而起, 饭店就自然也成了他们理想的社交场所。当然, 饭店的服务是一流的, 讲求礼仪, 尽全力满足客人的要求。尽管豪华饭店的经营有很多不足, 但是它给饭店产业的现代化带来了深刻的影响。到了 20 世纪初期, 在美国出现了新型饭店的经营方式。从此, 饭店业的发展进入了商业饭店时期。

(三) 商业饭店时期

商业饭店时期是指 20 世纪初期到 20 世纪 50 年代初这段历史时期。20 世纪初, 出现了当时世界最大的饭店业主——埃尔斯沃思·弥尔顿·斯塔特勒。1908 年斯塔特勒在美国巴法罗建造了第一个由他亲自设计并用它的名字命名的斯塔特勒饭店, 他的饭店里拥有 300 间客房, 而且每一间客房都附有卫生间。同时在设施上更有许多新的创造, 使人耳目一新, 如: 一间客房有一部电话, 电灯开关安放在门旁, 门锁与门把手装在一起等。同时他的饭店还设有通

宵洗衣、自动冰水供应、消毒马桶坐圈、送餐上门等服务项目，并用统一标准管理饭店。因此只要住进斯塔特勒饭店就可保证享受到标准的服务。更为重要的是斯塔特勒的饭店是专为旅行者设计的，它适应了市场的需求，促进了饭店业的发展。19 世纪末 20 世纪初，随着经济的活跃和交通的发展，商务旅游蓬勃发展，商务旅游者对价格低廉、方便舒适的住宿设施的需求量愈来愈大，面对如此巨大的潜在顾客市场的需求，斯塔特勒正是抓住了这一历史机遇创造了以一般平民所能负担的价格条件，并提供当时的最佳服务，开创了饭店业发展的新时代。到 20 世纪 30 年代，世界经济出现了严重的萧条，旅游人数锐减，饭店业也随之陷入困境。20 年代兴旺时期开业的饭店，几乎全部倒闭。许多饭店老板为了生存竞争，争相压价，试图挽回败局，但生意仍然一蹶不振。

总之，商业饭店时期的饭店和以往的住宿设施相比，其主要特点是：第一，商业饭店的服务对象是一般的平民，主要的是从事商务活动的旅游者。它的设施与服务项目讲求舒适方便、清洁、安全与实用，而不是追求豪华与奢侈，这一点与豪华饭店时代截然不同。第二，斯塔特勒首先指出了饭店的商业性，实行了低价格政策，使顾客感到收费合理，钱花所值。当时，斯塔特勒提出“一个房间一浴室，一块美元零五十”的宣传口号，并以此进行推销，取得了很大的成功。第三，商业饭店时期饭店经营者与拥有者逐渐分离，经营者以盈利为目的，所以，经营的基本点是尽可能地改善经营管理，降低经营费用，薄利多销，以获得最佳利润。为此，斯塔特勒采用了许多科学手段，为改善经营管理进行了坚持不懈的富有创造性的努力。

商业饭店时期，是世界各国饭店业最为活跃的时代。那时候，欧美诸国以及日本都纷纷成立为饭店建设筹集资金的金融机构，制定了饭店管理的相应法规，并相继成立了饭店协会，制定了行业规范。这些都有力地促进了商业饭店的发展。商业饭店时期是世界饭店发展历史中最为重要的阶段，从各方面奠定了现代饭店业的基础。

（四）现代饭店时期

现代饭店时期是指 20 世纪 50 年代至今。第二次世界大战后，

由于经济繁荣和大众可支配收入的增加,社会需求以及饭店业的经营环境都发生了深刻的、巨大的变化。饭店经营者在原先的经营管理思想和实践的基础上,不断进行变革和创新,从而使饭店业的发展进入了一个崭新的时代。

在 20 世纪 50 年代,随着欧美国家战后的经济复苏,人们在国内、国际的旅行和旅游活动日益频繁,空中效能及高速公路日益普及。在大中城市里,大型高层的饭店数量剧增,公路两旁的汽车旅馆更是星罗棋布。一些有实力的饭店公司,以签订管理合同、授让特许经营权等形式,进行国内及世界各地甚至在中国的连锁经营,它们使用统一名称、统一标识,在饭店建造、设备设施、服务程序、管理方式等方面也都统一标准,甚至联网进行宣传促销、客房预订、物资采购与人才培养。其中拥有大型豪华饭店的饭店联号公司有:希尔顿饭店公司(HILTON HOTEL CORP)、希尔顿国际饭店公司(HILTON INTERNATIONAL)、喜来登饭店公司(SHERATONCORP)、凯悦国际饭店公司(HYATT INTERNATIONAL)、威斯汀饭店公司(WESTIN HOTELS)等;拥有中小型饭店或汽车旅馆的饭店联号公司有:假日饭店集团(HOLIDAY INNS CORP)、华美达饭店集团(RAMADA INND)、诺富特饭店集团(NOVOTEL-CORP)、百威国际饭店集团(BEST WESTERN INTERNATIONAL)等。

促使饭店业发展变化的直接原因是社会需求的变化。其中观光旅游的大众化和饭店服务的社会化,是现代饭店时期社会需求发生重大变化的重要方面。第二次世界大战后,随着世界范围内的经济发展,一方面,那些经济发达、率先实现工业化的国家,国民自由支配的收入大幅度增加,闲暇时间增多;另一方面,现代交通的不断发展,使汽车及其他各种交通工具可以把人们自由地送到他们想要去的任何地方。从而,人们的消费需求、闲暇时间的利用方式,以及消费行为发生了深刻的变化,观光旅游迅速普及。人们以观光旅游的形式度过假日休闲时间成为现代社会的重要特征之一。观光旅游的大众化,使旅游市场发生了重大的变化。从前,饭店业的主要服务对象是商务旅游者。随着观光旅游者的不断增加,旅游市场

中除传统的商务旅游市场外，又增加了不断发展的观光旅游市场。这意味着饭店业的潜在市场的扩大。同时，由于观光旅游者和商务旅游者的旅游目的和动机不同，使旅游市场需求也发生了变化。饭店不再仅仅是向客人提供吃、住的安全场所，它除了要满足舒适、卫生、安全的需要，还要满足客人消遣、观光、购物、健身、公务等多种特殊的需要。因此，饭店业的发展，必须适应这种需求的变化，饭店业的功能日益多样化了。现代饭店时期，饭店不仅要为旅游者服务，它还必须为当地社会的企业和居民提供各种社会服务。饭店已成为当地社会的组成部分，饭店的各种服务和空间机能已经社会化。从饭店的各种服务机能看，饭店的服务除了满足旅游者的需要，还要适应人们社会生活各方面的需要。现代饭店的客人中住宿客人和非住宿客人从饭店营业的角度来看其区别已基本消除，非住宿客人的消费已成为饭店营业收入的主要来源。另外，饭店可以提供各种饮食服务。在传统的饭店经营中，饮食服务主要是为旅游者服务的。但现在这种观念已经明显改变。事实上，现代都市饭店饮食收入的大部分是依靠当地的企业和居民消费的。为了适应当地的饮食需求，饭店越来越重视餐饮市场的开发和利用，以满足不同层次的社会需求。同时，饭店的饮食设施和服务出现了多样化和专业化的趋势，以适应多样化和大众化的饮食需求。另外，饭店还设置了为当地大众广泛利用的其他场所空间，如饭店内的高级商场和服装店、展览厅和办公室、健身、娱乐等场所。此外，在经营管理上，注重用科学的手段进行市场促销、成本控制、人力资源管理；在设备设施上，注意使用适合客人需求的饭店服务及办公的各种高新科技产品。在社会上，为饭店行业配套服务的专业公司也日臻完善，有饭店管理咨询公司、饭店设备用品公司和饭店管理专业的各类院校等。所有这些，都从各个方面满足了社会的各种需要，使饭店获得了很高的社会评价并取得了相应的利润。因此，饭店服务的社会化和旅游观光的大众化是现代饭店发生深刻变化的根本原因，也正是这些因素的存在，把饭店业的发展带入了一个全新的时代。表 1-1 简要地列出了世界饭店业发展的四个阶段。

表 1-1 世界饭店业的发展阶段表

发展阶段	市 场	交通方式	地 点	特 点
古代客栈时期	传教士、信徒、外交官吏、信使、商人、	步行 骑马 驿车	古道边、车马道路边、驿站附近	设备简陋，仅提供基本食宿；服务项目少，质量差；声誉差，被认为是低级行业；不安全，常有抢劫发生。
大饭店时期	贵族度假者、上层阶级、公务旅行者	火车 轮船	铁路沿线 海港附近	规模大；设施豪华；服务正规，具有一定接待仪式，一定规格的礼貌礼节。
商业饭店时期	公务旅行者	汽车 飞机 火车	城市中心 公路边	设施方便、舒适、清洁、安全；服务健全但较简单；经营方向开始以顾客为中心；价格合理。
现代新型饭店时期	大众旅游市场	汽车 飞机 火车	城市中心 旅游胜地 公路边 机场附近	规模扩大，饭店集团占据着越来越大的市场；类型多样化，开发了各种类型的住宿设施；服务综合性，饭店提供住、食、旅游、通讯、商务、康乐、购物等服务。

二、中国饭店业的发展历史

中国最早的饭店设施可追溯到几千年前的春秋战国时期甚至更久远的年代。特别是唐、宋、明、清时期饭店业得到很大的发展。中国现代化的饭店设施，一些是经过改造的旧饭店；一些是建国以后建造的宾馆、饭店和招待所；另一些则是近年来兴建的现代化新