



旅游管理专业系列教材

F-719
L3/6

现代饭店管理原理

李 原 编著



四川大学出版社

责任编辑:张力军 曾 鑫
责任校对:王 平
封面设计:邹小工
责任印制:吴雨时

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店管理原理/李原编著. —成都:四川大学出版社, 2001.9

旅游管理专业系列教材

ISBN 7-5614-2206-7

I. 现... II. 李... III. 饭店-经济管理-高等学校-教材 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 063925 号

书名 现代饭店管理原理

编 者 李 原
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
印 刷 四川五洲彩印有限责任公司
发 行 新华书店经销
开 本 850mm×1 168mm 1/32
印 张 10.625
字 数 266 千字
版 次 2001 年 10 月第 1 版
印 次 2001 年 10 月第 1 次印刷
印 数 0 001~5 000 册
定 价 18.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:5412526/5414115/
5412212 邮政编码:610064

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回印刷厂调换。

电话:5011398

前 言

从全球范围来看,“二战”以后饭店业进入了它的第四个发展阶段,即现代饭店管理时期。在短短的 50 多年时间中,作为一个行业,饭店业在经营理念、服务宗旨、管理模式、运作手段等各方面发生了巨大的变化,成为世界经济产业中最具生机与活力的一个部分。作为旅游经济的支柱产业之一,饭店业在促进社会进步、区域发展和人们生活质量提高等方面的作用在世界各个地区、各个国家日趋明显和强劲。而且,这种变化与发展还在持续,正在以前所未有的速度得到不断的凸现和强化。可以断定,在 21 世纪,作为人们生活方式的有机组成内容,饭店与人类之间的联系将更加紧密。

相对于旅游发达国家而言,中国现代饭店业的起步时间要晚了许多,但在 20 年的时间内,从严格意义上来讲,中国饭店业可以说跨越了一个到两个阶段,直接迎来了现代管理的课题,其发展速度是惊人的,所取得的成果也是令人瞩目的,同时所面临的竞争和压力也非常巨大。跨阶段式的产生模式致使中国现代饭店业必然存在许多先天的缺陷,高速度的发展频率也必然导致中国现代饭店的从业者们无暇字斟句酌地去完成现代管理的试卷,尤其是旅游教育的滞后性更无法满足呈几何状增长的产业规模对人才的需求,因此“粗放”成为中国现代饭店业管理的特征。中国即将加入世界贸易组织,开放的中国对饭店业与国际接轨的力度具有更高的要求 and 标准,认真思考现代饭店管理的各种理论、观念、意识已

成为中国饭店从业者的当务之急。从完整体系的角度解析现代饭店管理的理念和基础理论也应该成为旅游教育,特别是旅游高等教育的重点。

正是在这样的背景下,本书在参阅和借鉴国内外学者、同行研究成果的基础上,根据旅游高等教育的要求,对现代饭店管理相关理论、原理、规范以及国际饭店业的未来发展趋势作了较详细的介绍。同时,在编写的过程中,本书还有意识地注意了对中国现代饭店管理中存在的一些实际问题的分析,并提出了相应的对策思路。全书共分为十二章,有人力资源管理、产品设计管理、饭店企业文化建设以及饭店市场和客源管理等问题,同时本书还以专门的章节对影响现代饭店管理发展的集团化问题、绿色环保问题、信息技术的应用问题、饭店法制建设问题等作了较详细的论述。理论与实际的结合,在系统性基础上突出对实际问题、重点问题的分析,强调在中国具体实际的前提下理解国外饭店业的各种理论应该是本书的一个特点。

必须指出,任何的理论都不会是僵死的教条,都需要根据客观实际的变化予以不断的调整。饭店业更是朝阳产业,随着时代的发展,饭店业始终处于一种不断变革与进步的过程之中,饭店管理将不断面临新的问题,需要产生新的理念和采用新的管理方法,因此饭店管理理论将会发生变化,得到不断的修正与完善,尤其是在这样一个日新月异的新时代中。

李 原

2001年9月于川大

目 录

第一章 饭店概述	(1)
第一节 饭店的定义、功能及任务	(1)
一、饭店的定义	(1)
二、饭店的功能	(5)
三、饭店的任务	(6)
第二节 饭店的类型与等级	(8)
一、饭店的分类	(8)
二、饭店的等级	(12)
三、世界最佳旅游酒店的十条标准	(14)
第三节 中国饭店的星级评定	(16)
一、中国星级饭店评定工作的历史回顾	(16)
二、新、旧星级评定标准的比较	(19)
第四节 饭店业发展史	(24)
一、世界饭店业发展史	(24)
二、中国古代饭店的形成与发展	(27)
三、中国近代饭店的兴起与发展	(34)
四、中国现代旅游饭店业的发展	(37)
第二章 饭店管理职能与经营环境分析	(40)
第一节 饭店管理与经营的含义	(40)
一、饭店管理的定义	(40)
二、饭店管理与经营的关系	(41)

第二节 饭店经营环境	(42)
一、饭店的外部环境	(42)
二、饭店的内部环境	(44)
三、饭店的现状分析	(46)
第三节 饭店管理的基本职能	(46)
一、计划职能	(47)
二、组织职能	(47)
三、指挥职能	(48)
四、协调职能	(49)
五、控制职能	(50)
第四节 饭店管理者的主要工作	(51)
一、饭店管理者的含义	(51)
二、饭店管理者的主要工作内容	(52)
第三章 饭店筹备期管理	(59)
第一节 饭店筹备期的管理活动	(59)
一、筹备期管理活动的倒计时表	(59)
二、饭店筹备期管理活动的主要内容	(61)
第二节 饭店设计中的几个问题	(67)
一、饭店功能对建筑与装修的要求	(67)
二、中国饭店建筑与装修中存在的问题	(70)
三、饭店设计装修的原则与方法	(74)
第三节 饭店兴建的程序与方法	(81)
一、饭店兴建的组织机构	(81)
二、饭店管理公司的主要工作任务	(82)
三、工程项目管理公司的功能	(84)
四、技术设计部门的主要工作	(85)
五、饭店项目承建商的工作	(85)
六、饭店项目开发的两个重要文件	(86)

第四章 饭店计划管理	(91)
第一节 饭店计划管理概说	(91)
一、饭店计划的定义	(91)
二、饭店计划的类型	(92)
三、饭店计划指标体系	(98)
第二节 饭店计划编制的程序与方法	(100)
一、饭店计划的编制程序	(100)
二、饭店计划的执行与控制	(103)
第三节 饭店决策与战略管理	(104)
一、决策的涵义与类型	(105)
二、决策过程	(107)
三、决策中应注意的问题	(109)
四、战略管理	(111)
第五章 饭店组织管理	(114)
第一节 饭店组织管理概述	(114)
一、饭店组织管理的定义	(114)
二、饭店组织设计的原则	(115)
三、评价饭店组织的标准	(117)
第二节 饭店组织管理的具体内容和方法	(119)
一、组织机构的设置	(119)
二、饭店组织制度的建设	(121)
三、饭店的企业再造工程	(129)
第六章 饭店人力资源管理	(134)
第一节 饭店人力资源管理概述	(134)
一、人力资源管理的基本含义和特点	(134)
二、人力资源开发、管理的内容	(136)
三、饭店人力资源管理的目标	(138)
第二节 饭店员工的招聘	(139)

一、饭店员工招收录用的基本任务	(139)
二、饭店员工的劳动定额和编制定员	(140)
三、员工招聘计划的制订	(142)
四、饭店内部招聘	(144)
五、饭店外部招聘	(145)
第三节 饭店员工的培训	(146)
一、饭店员工培训的特点	(147)
二、饭店员工培训的类型	(148)
三、员工培训工作实施的步骤和方法	(151)
第四节 饭店员工的激励	(155)
一、激励的含义	(155)
二、饭店员工的需要	(158)
三、员工激励的方式	(159)
第七章 饭店产品与服务质量管理	(165)
第一节 饭店产品管理	(165)
一、饭店产品的定义	(165)
二、饭店产品的构成	(166)
三、饭店产品的特点	(168)
四、饭店产品分析	(169)
五、饭店产品的定位	(171)
六、饭店产品的动态调整策略	(173)
第二节 饭店产品的创新	(175)
一、饭店产品创新的涵义	(175)
二、饭店产品创新的基本原则	(177)
三、饭店产品的创新过程	(179)
第三节 饭店服务质量管理	(182)
一、饭店服务质量的涵义	(182)
二、饭店服务质量体系的建立	(186)

三、PDCA 法	(189)
第八章 饭店控制与成本、价格管理	(192)
第一节 控制管理	(192)
一、控制的定义	(192)
二、控制的类型	(194)
三、控制的步骤	(196)
四、纠正偏差	(199)
五、有效的控制制度	(202)
第二节 饭店成本和费用控制	(203)
一、饭店成本和费用的概念	(203)
二、饭店营业成本的分类和内容	(205)
三、饭店成本和费用的控制	(208)
第三节 饭店的价格控制	(213)
一、饭店价格制定的原理	(213)
二、饭店价格制定的方法	(214)
三、低价与高价策略的选择	(216)
四、饭店价目表的设计	(217)
第九章 饭店客源市场管理	(219)
第一节 饭店市场的概念	(219)
一、饭店市场与目标市场	(219)
二、饭店市场机会分析	(221)
第二节 饭店客源市场调查和预测	(224)
一、饭店市场调查的概念与意义	(224)
二、饭店的市场调查的目的	(225)
三、市场调查的范围	(226)
四、饭店市场调查的步骤	(227)
五、饭店市场调查的基本方法	(228)
第三节 饭店的市场预测	(230)

一、市场预测的定义	(230)
二、饭店市场预测的特点	(230)
三、饭店市场预测的内容和步骤	(231)
四、饭店市场预测的方法	(232)
第四节 饭店销售渠道与营销技巧	(234)
一、饭店销售渠道	(234)
二、饭店产品营销中的技巧	(238)
第五节 饭店的专题营销技巧	(246)
一、主题活动与会议的促销	(246)
二、荣誉宾客奖励俱乐部的推销方法	(251)
第十章 饭店管理中的国际新潮流	(258)
第一节 饭店集团化经营	(258)
一、国际饭店集团化经营的发展	(258)
二、集团化经营的优势	(261)
三、饭店集团化的管理形式	(263)
四、国际饭店集团在中国的发展模式	(267)
五、中国饭店集团化发展的思考	(269)
第二节 可持续发展与饭店绿色营销	(271)
一、可持续发展的涵义	(271)
二、饭店绿色营销的实质	(272)
三、饭店绿色营销的主要任务	(273)
第三节 信息技术在饭店管理中的应用	(277)
一、信息系统在饭店管理中的作用	(277)
二、信息技术在饭店营销管理中应用	(283)
第十一章 饭店企业文化	(291)
第一节 饭店企业文化的定义	(291)
一、企业文化的定义	(291)
二、饭店企业文化的内涵	(293)

三、饭店企业文化的功能	(297)
第二节 饭店企业文化建设	(300)
一、饭店企业文化建设的误区	(300)
二、饭店企业文化建设的步骤	(302)
三、饭店文化建设的方法	(304)
第十二章 饭店法与饭店的法律关系	(307)
第一节 饭店法的基本概念	(307)
一、饭店法的定义	(307)
二、饭店法的产生与发展	(307)
三、饭店法的作用	(309)
第二节 饭店与旅客之间的权利义务	(310)
一、双方权利义务关系的产生、终止及范围	(310)
二、饭店与顾客双方的权利和义务	(312)
第三节 饭店与有关业务部门之间的相互权利义务	(320)
一、饭店同旅行社之间的相互权利义务	(320)
二、饭店同物资供应部门之间的权利义务	(321)
三、饭店与旅游主管部门之间的权利义务	(321)
第四节 饭店与员工之间的权利与义务	(321)
一、员工在饭店中的身份	(321)
二、劳动合同的定义	(322)
三、订立劳动合同的原则和法律依据	(322)
四、劳动合同的内容和形式	(324)
五、劳动合同双方的权利与义务	(325)
参考文献	(328)

第一章 饭店概述

第一节 饭店的定义、功能及任务

一、饭店的定义

在人类的历史上,饭店业是一门古老而长青的事业。法国学者德尼·佩兰在《酒店业》一书中写到:“和人类的其他活动一样,酒店行业也逐渐地由手工业阶段过渡到完全的产业化的阶段……可以说人类每一种真正的文明都会产生出它自己的酒店业。”即是说,和人类文明的发展相伴随,饭店业作为一项特殊的行业在不同的历史阶段有着不同的特点、功能、属性和定位。

时至今日,对现代饭店的称谓仍然还不统一。中国有酒店、宾馆、饭店、旅馆、大厦、公寓、度假村、度假山庄、度假俱乐部、会所等称呼,在英语里有 Hotel, Motel, Inn, Guesthouse, Tourist, Resort, Tavern, Lodge, House 等名称。在东南亚、中国的港澳地区,人们又习惯地统称为酒店。这些不同的称谓都反映了各自的特色。这种商业名称的不统一,是很自然的现象。今后也不可能将它们完全统一起来。但为了发展饭店业,对其本质内容进行科学的概括,同时为了叙述的方便也需要找到一个有代表性的称呼,这对形成更加完善的现代旅游经营管理科学也是有帮助的。中国国家旅游局制定的《中国旅游涉外饭店星级的划分与评定》中,使用了“饭店”一词来概括以上各种称谓。因此,我们应把“饭店”作为标准概念

予以使用。

那么,现代旅游饭店的定义应是什么?它应包括哪些功能呢?

实际上对饭店的定义至今也没有一个统一的界定。不同的机构、不同的学者从饭店不同的功能角度出发,对饭店作出了不同的定义,也在不同程度上揭示了饭店的功能特点。

1. 国外一些权威性的机构、辞典对“饭店”有以下定义。

(1)《科利尔百科全书》:酒店是给公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

(2)《牛津插图英语辞典》:酒店是提供住宿、膳食而收取费用的住所。

(3)《大不列颠百科全书》:酒店是在商业性的基础上向公众提供住宿,也往往提供膳食的建筑物。

(4)《美利坚百科全书》:酒店是设备良好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他人们所需要的服务。

(5)《韦伯斯特美国英语机关报世界辞典》:酒店是提供住宿,也经常提供膳食与某些其他服务的设施,以接待外出旅游者 and 非永久性居住的人。

(6)《英国交通法》:酒店必须向客人提供住宿与餐饮服务,它必须对客人的财物、健康与安全负责,并提供高标准清洁卫生。

(7)美国的查理·E·史蒂德门著《宾馆总服务台管理》:酒店是为社会各界人士提供下榻处所的住宿设施及一种或多种服务的场所。它的多种服务包括餐饮服务、客房服务、迎送服务、洗衣服务、娱乐服务等等。

(8)(法国)《国际旅游词典》:酒店是旅行者在他们旅行期间付费可以居住、进餐和娱乐的一种设施。旅馆按其豪华或舒适程度分成不同的等级。

(9)1964年12月16日法国政府法令:旅店是以出租的方式提供带家具的房间或套房的分等级的商业留宿机构,其服务对象

或是过路的旅客,或是作短暂停留的顾客(其特征是按星期或按月付房租,并且除有特例,不在这里定居)。它包括餐饮服务,可以长年经营,也可以只按一个季度或几个季度来经营。

2. 中国的有关机构和学者也对饭店作出过许多的定义,主要定义如下。

(1)张士泽、张序编著《现代酒店经营管理学原理》:饭店是经政府批准的服务设施、完善的建筑与机构,为旅客提供吃、住、游、乐、行、购、商务、文化、信息服务的综合服务系统。其服务宗旨是“宾客至上,服务第一,文明服务,讲究效益”,是能将经济效益、社会效益、环境效益密切结合的经济实体。

(2)庄玉清、程清祥著《现代旅游饭店管理》:旅游饭店是旅游者安适之家,它向旅游者提供住、食、行、乐等方面的综合服务。

(3)李天元、王连义著《旅游学概论》:现代饭店并非等同于传统的食宿接待设施,而是一种不断现代化、复杂化、专业化、标准化的商业性综合接待企业。

(4)台湾学者潘朝达著《旅馆管理基本作业》:今日的旅馆事业被称为“旅游工业”,所谓工业,它代表的是大量的、科学的、专业的以及有效率的事业。

以上的定义虽各有特色,但较之于现代饭店在社会生活中的地位、作用来看,总有不够完全的感觉。相对而言,中国国家旅游局和国际旅馆协会的定义更具有全面性和概括性。

1953年,国际旅馆协会在瑞士卢塞恩大会期间,对“旅馆”一词作了如下的定义:

一座旅游宾馆是一个用于接待临时来投宿停留的宾客的居住企业,旅馆内一般还附设一个或多个比较讲究的膳食业。旅游宾馆通过技术上的装修整理和人为的布置安排,应该适应宾客在居住、饮食卫生和生活条件等方面要求不断改进的需要。为此,经营该企业的负责人及其职员应具备良好的职业素质,并遵守待客的

基本传统习惯。

中国国家旅游局人事劳动教育司主编的《饭店管理概论》中,对现代饭店是这样定义的:

饭店是以有形的空间、设备、产品和无形的服务效用为凭借,投入到旅游消费领域中,具有一定独立性的资本或资金运作的经济实体。今天的饭店能够为客人提供种类繁多的服务项目,日益成为人们的社会活动中心、商务活动中心、市场情报中心与康乐活动中心,成为人们生活的重要组成部分。

从上述定义中,可以概括出饭店之所以成其为饭店,必须具备以下基本的条件。

第一,它是一座设备完善的建筑物,为大众所周知,并经政府有关部门批准(主要是旅游行政管理部门)依法(如工商管理法及公安治安管理条例、消防法等)经营的;

第二,服务对象是公众,既包括外来的旅游者,也包括本地的居民;既包括住店客人,也包括其他消费者;

第三,它必须为顾客提供住宿及餐饮服务;

第四,它要为客人提供娱乐的设施;

第五,它要为客人提供工作和信息交流的便利;

第六,应有“宾客至上,服务第一”的服务宗旨;

第七,应有一支经过严格培训、遵循服务规范的从业队伍;

第八,它是营利的,要求获取合理的利润。

饭店是一种特殊的企业,它出售的商品可以概括为“空间”、“时间”和“服务”,这就决定了饭店业与其他行业相比较,其生产具有以下的特点。

第一,生产受到饭店自身规模大小和时间的限制,具有定时与定量的特点;

第二,产品无法储存,随时光流逝而消失;

第三,产品不能搬运,销售受饭店地理位置的限制;

第四,价格波动性很大,季节、时间性特征明显;

第五,生产成本不受优待;

第六,产品的生产受到来自于消费者和生产者本身的人为因素影响很大,产品质量的高低取决于消费者的感受;

第七,产品销售的客观制约因素很多,促销成本较大。

二、饭店的功能

饭店的功能是指饭店为满足宾客的需求而提供的服务所发挥的效用。饭店最基本、最传统的功能就是住宿和餐饮的功能,由于客源及其需求的变化,现代饭店的功能已较传统的饭店时期有了很大的发展,其功能日益多样化。饭店的功能主要有:

(一)住宿功能

饭店为游客提供多种客房(标准房、单人房和套房),包括床位、卫生间和其他生活设施,以清洁、舒适的环境和热情、周到的服务,使游客在旅途中得到很大的便利和很好的休息,获得“宾至如归”的感受。

(二)餐饮功能

饭店一般设有不同的餐厅,以精美的菜肴、良好的环境、可靠的卫生条件和规范的服务,向旅游者提供包餐、风味餐、自助餐、点菜、小吃、饮料以及酒席、宴会等多种形式的餐饮服务。

(三)商务功能

商务型饭店为商务旅游者从事商务活动提供各种方便快捷的服务。饭店设置商务中心、商务楼层、商务会议室与商务洽谈室,提供传真,国际、国内直拨电话等现代通讯设施。当今更是出现了客房商务化的趋势,传真机、两条以上的电话线与电话接驳的打印机、电脑互联网接口等都逐步开始安装。有的饭店还在发展电子会议设备,设有为各种联络所需要的终端。未来的饭店将通过高科技的武装而更加智能化、信息化,从而使商务客人的各种需求得

到最大的满足。

(四)家居功能

饭店是客人的“家外之家”，应努力营造“家”的气氛，使入住饭店的客人感到在家里一样亲切、温馨、舒适、方便。尤其是公寓饭店，一般带有生活住宿性质，主要为长住客服务，价格便宜，自助服务设施齐全(如自助厨房、自助洗衣等)，客人自由方便，家居功能尤为典型。

(五)度假功能

随着中国度假旅游市场的兴起和不断发展，对度假型饭店的需求日益增长，度假饭店一般位于风景区内或附近，通常注重提供家庭式环境，客房能适应家庭度假、几代人度假以及个人度假的需要，娱乐设施也很齐备。著名的旅游胜地夏威夷和加勒比海地区的饭店，绝大多数属度假饭店。

(六)会议功能

饭店可为各种从事商业、贸易展览、科学讲座等客人提供会议、住宿、膳食和其他相关的设施与服务。饭店内有大小规格不等的会议室、谈判间、演讲厅、展览厅。谈判间都有良好的隔板装置和隔音装置，并能提供多国语言的同声翻译，有的饭店还可以举行电视会议。

此外，饭店还具有娱乐健身功能、通讯和信息集散功能、文化服务功能、商业购物服务功能等。可见，现代饭店已不仅仅是住宿产业，而且是为旅游提供多种服务、具备多种功能的生活产业。

三、饭店的任务

对现代饭店的任务准确全面地理解，有助于我们树立正确的经营管理思想，更好地、全面地完成我们的经营管理任务。饭店的任务归纳起来有三项：