

■ 曲 静 主编

饭店经营与管理

HOTEL
HOTEL

FANDIAN
JINGYING
YU GUANLI

科学出版社
Science Press

饭店经营与管理

曲 静 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店经营与管理/曲静主编. —北京: 经济科学出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0789 - 0

I. ①饭… II. ①曲… III. ①饭店 - 商业管理
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 116369 号

责任编辑: 杜 鹏
责任校对: 徐领弟
版式设计: 代小卫
技术编辑: 王世伟

饭店经营与管理

曲 静 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印刷有限公司印刷

永明装订厂装订

787 × 1092 开 25.5 印张 500000 字

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0789 - 0 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

本教材是在我国旅游产业发展和高等旅游教育转型的关键时期，为实施我国“十二五”期间旅游人才发展战略，并为满足全国旅游院校培养专业复合型经营管理人才的需要而编写的。

饭店管理是教育部高教司确定的全国普通高等学校旅游管理专业七门主干课程之一。现代饭店经营与管理是一门涉及内容广泛、理论性与实践性均较强的专业课程。本教材的编写是以饭店业务运行逻辑为线索来编排整体框架结构，并结合专业理论教学的研究和饭店经营与管理实际运作的具体情况，参考与借鉴了国内、外大量有关饭店经营与管理研究成果和经验的基础上，结合我国饭店业的实践活动，全面而系统地阐述现代饭店经营与管理的基本理论和方法。

本教材的特点有：

(1) 体系合理、内容全面。为了让学生对饭店经营与管理有一个全面系统的认识，本教材将体系结构概括为三大部分：饭店总论、饭店管理和饭店经营。本教材在有限的学时内围绕这三大部分较全面、系统地介绍了现代饭店经营与管理的基本原理、方法及其在实际中的运用。

(2) 全面准确地阐述了本学科的先进理论与概念，充分吸收本学科国内外前沿研究成果，科学系统地归纳本学科知识点的相互联系与发展规律，深入浅出，结构合理，注重理论联系实际。

(3) 符合人才培养目标，符合教学规律和认知规律，注重素质教育，具有启发性、针对性和实用性，能够因材施教，激发学生学习兴趣。每章开篇通过教学目标来概括说明本章所讲授的内容；有些章节编写了阅读材料，以实现理论联系实际，帮助学生充分理解；每章最后都有复习思考题和案例分析，做到讲练结合以提高学生分析问题、解决问题的能力。

本教材由兰州商学院曲静担任主编，负责设计编写大纲和全书的修改与统稿工作。参编人员有兰州商学院的刘艳、冯红霞和西北师范大学在读博士王思远。编写分工为：曲静编写第一章、第二章第二节、第三章、第四章、第五章第二节和第六章；刘艳编写第十一章、第十二章和第十三章；王思远编写第七章第一、

第二、第四节和第九章。冯红霞编写第二章第一节、第五章第一节、第七章第三节、第八章和第十章。

本教材可作为高等学校旅游管理专业教材，也可作为饭店管理人员的培训教材，还可以作为其他相关人员参考用书。

本教材在编写过程中参考了大量相关著作、教材、案例资料，谨在此向作者、译者表示由衷的感谢。参考文献已列在教材后，但仍可能有遗漏，在此向未标注的参考文献的作者们表示诚挚的谢意和由衷的歉意！

由于编者水平有限，时间仓促，难免有疏漏与不足之处，敬请专家和广大师生批评指正。

编者

2011年6月

目 录

第一篇 饭店总论

第一章 饭店概述	3
第一节 饭店的概念	3
第二节 饭店的功能	4
第三节 饭店的地位和作用	7
第四节 饭店类型及等级	8
第五节 饭店的业务特点	21
【复习思考题】	26
【本章案例】	26
第二章 饭店产品	27
第一节 饭店产品的概念及构成	27
第二节 饭店产品的特点	31
【复习思考题】	33
【本章案例】	33
第三章 饭店业发展历史及发展趋势	35
第一节 世界饭店业发展历史	35
第二节 中国饭店业的发展历史	39
第三节 我国饭店业发展及现代饭店的发展趋势	44
【复习思考题】	53
【本章案例】	53

第二篇 饭店管理

第四章 饭店管理概述	57
第一节 饭店管理的概念	57

第二节 饭店管理的内容	62
第三节 饭店管理的基本理念	65
第四节 饭店管理的基础理论	71
【复习思考题】	83
【本章案例】	84
第五章 饭店决策与计划管理	85
第一节 饭店决策管理	85
第二节 饭店计划管理	89
【复习思考题】	98
【本章案例】	98
第六章 饭店组织管理	100
第一节 饭店组织管理概述	100
第二节 饭店组织结构	106
第三节 饭店组织管理的内容	116
第四节 饭店组织制度管理	121
【复习思考题】	134
【本章案例】	134
第七章 饭店服务质量管理	136
第一节 饭店服务质量概述	136
第二节 饭店服务质量管理	143
第三节 提高饭店服务质量的有效途径	173
第四节 对失望宾客的投诉管理	187
【复习思考题】	193
【本章案例】	193
第八章 饭店人力资源管理	195
第一节 饭店人力资源管理	195
第二节 饭店管理者	211
第三节 饭店员工	221
【复习思考题】	225
【本章案例】	226
第九章 饭店后勤保障管理	229
第一节 饭店物资与管理	229
第二节 饭店设备管理	247
第三节 饭店安全管理	256
【复习思考题】	273

【本章案例】	273
第十章 饭店公共关系	274
第一节 饭店公共关系概述	274
第二节 饭店公共关系的工作程序	280
第三节 饭店公共关系的组织机构与人员	290
第四节 饭店形象识别系统	295
【复习思考题】	304
【本章案例】	304

第三篇 饭店经营

第十一章 饭店经营概述	311
第一节 饭店经营环境	311
第二节 饭店经营环境分析	319
【复习思考题】	323
【本章案例】	323
第十二章 饭店市场营销策略	324
第一节 饭店市场营销概述	324
第二节 饭店市场营销的主要环节	329
第三节 饭店营销组合策略	335
第四节 饭店新型营销理念	347
【复习思考题】	363
【本章案例】	363
第十三章 饭店集团经营	366
第一节 饭店集团经营概述	366
第二节 饭店集团的经营形式	369
第三节 饭店集团的优势	375
第四节 中国本土饭店集团经营	378
第五节 成功饭店集团的经营经验	388
【复习思考题】	393
【本章案例】	393
参考文献	395

第一篇 饭店总论

饭店管理者要成功地管理饭店，首先必须对其管理的对象——饭店有一个清晰的了解，要了解饭店的形态、饭店的内涵与特征、饭店业务的运行规律，在此基础上按照客观规律进行管理，才能有助于饭店的发展。

第一章 饭店概述

〔学习目标〕本章为开篇部分，也是整个教材内容的基础。通过本章的学习，应对饭店有一个初步的认识。

1. 了解饭店的基本概念、功能。
2. 熟悉饭店的类型、等级及饭店产品的特点。
3. 掌握饭店业务的特点。
4. 了解中外饭店业的发展历史及发展趋势。
5. 熟悉中国饭店星级评定的有关规定。

第一节 饭店的概念

饭店^①是伴随着人类旅行生活的开展而出现的，并随着人类社会的不断变化而发展变化。饭店（Hotel）一词源于法语，其最初的含义是招待重要宾客的乡间别墅，是人们款待宾朋的场所，也是人们向往赞赏并为之炫耀的去处。18世纪后期开始逐渐由英国至西欧，再至北美，直至各国沿用。随着社会经济的发展，饭店业已经成为一种现代化的综合产业。目前，Hotel已成为一个国际性的概念，其含义也发生了深刻的变化。

饭店业发展到今天，作为饭店应具备以下四个条件：（1）它是由建筑物及装备好的设施组成的接待场所；（2）它必须提供住宿、餐饮及其他服务；（3）它服务的对象是公众，主要是外地旅游者，同时也包括本地居民，既包括某些有特殊身份或阶层的人，也包括广大的普通消费者；（4）它是商业性的服务企业，以赢利为目的，所以其使用者要支付一定的费用。

饭店企业要具备的企业要素：（1）合法的法人资格。饭店要从事经营活动，首先要具有法人地位。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立的财产，能以自己的名义进行民事活动，能独立享有民事权利、承担民事责任的组织。需经工商

^① 在我国日常用语中，饭店、酒店、宾馆、旅店、山庄、大厦、招待所等都是常见的住宿业称谓。本教材为规范起见，一律称为饭店，因为随着旅游业的发展出现了一个分支行业，它们的行业组织通常被称为饭店业协会。而且本教材主要研究具有综合功能的、英文为 Hotel 的那类饭店。

行政管理机关的登记注册取得营业执照,在法律规定的范围内独立自主地开展经营活动。(2) 必备的生产要素。生产要素是饭店经营的依托和基础,是饭店运行的必要条件。主要包括人、财、物、空间、信息、环境文化等。(3) 正常的经营活动,企业的本质就是要从事生产经营活动。饭店要生存与发展,就要开展正常的经营活动。首先,组合各种生产要素生产出饭店产品;其次,与社会其他行业和宾客进行广泛的商品交换,满足宾客和社会需要,从而实现饭店经济效益、社会效益和环境效益。(4) 合理的产权制度。产权是法定主体对财产所拥有的占有权、使用权、收益权、处置权的总和。产权可以分为两个层面:第一个层面是饭店投资者的财产所有权;第二个层面是饭店企业法人拥有投资者投资所形成的全部法人财产权,称为法人实体。

在市场经济条件下,饭店作为企业,只有明确了产权关系才可称之为真正的市场经营主体,才能做到自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。今天饭店可以通过建立现代企业制度、进行股份制改革来明确产权关系。

基于以上认识,可将饭店定义为:饭店是以接待型建筑物及配套的设施、设备为依托,为公众提供食宿及其他服务的商业性的服务企业。它是为满足社会需要,通过自主经营、独立核算以赢利为目的的具有法人资格的经济组织。

第二节 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。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。按照其出现时间的先后,我们可将饭店的功能分为饭店的传统功能和饭店的现代功能。

一、传统功能

饭店的传统功能是指饭店出现之初就已具有的功能,主要包括住宿和餐饮。

(一) 住宿

这是饭店的首要功能。客房作为饭店的整体和存在基础,通常位于饭店建筑物的上部,立体垂直排列,为客人的休息、睡眠、工作和会客等活动提供安全、安静、舒适、温馨的场所。

根据目标客源的需求特点,客房一般分为标准房、单人房、双人房、多人房、商务房、套房等多种类型,各占合理的比例。在不同档次的客房中,同档次的客房一般设在同一楼层,高档次的客房设在高层楼,总统套房、豪华套房则设

在顶层。

客房一般包括睡眠空间、书写空间、起居空间、储藏空间、盥洗空间、行走空间等,根据客房的等级、类型,这些空间或集中于一室,或分设于二室、三室或更多厅室。

(二) 餐饮

饭店的餐饮设施包括为客人提供菜肴食品和酒品饮料的场所与设施。它一般设在便于各种客人进出的地方,如建筑物的一、二层,沿街饭店可沿街设置餐厅,朝街开设一门;高层饭店还可在顶层设置餐厅(旋转餐厅),使客人在用餐时能俯瞰周围景观。

饭店的餐厅包括中式大小餐厅、宴会厅、西餐厅、自助餐厅、特色餐厅等多种类型,具体设置应根据餐厅的客源市场和饭店本身的技术力量来确定。咖啡厅和酒吧是现代高级饭店不可缺少的餐饮设施,是客人休闲、社交、商谈、会友的场所。咖啡厅的位置及布局比较自由,以能赏景最为理想,中国三星级以下饭店往往把咖啡厅与西餐厅合二为一。酒吧可设一个,也可设多个,一般与大堂、娱乐场所等组合在一起。

二、现代功能

饭店的现代功能是随着社会的变化和客人的需要而逐步建立并完善起来的,以期招来更多的客人。主要包括商务、康体娱乐、购物、家居、度假和会议等。

(一) 商务

随着商务客人所占比例的增大,饭店的商务功能日趋重要。除设置商务中心提供复印、传真、打字、票务、特快专递等服务项目外,饭店通常还设有大小会议室、洽谈室,配备同声传译、翻译、秘书、音响、投影等服务设施和项目,保证客人的商务活动顺利进行。此外,为适应商务客人的需要,配置大型办公桌、电脑、Internet 接口、传真机等商务设施的商务客房也应运而生。未来的饭店将通过高科技的武装而更加智能化、信息化,从而使商务客人的需求得到最大程度的满足。

(二) 康体娱乐

随着人们生活方式的改变,市场对饭店产品多元化的需求进一步增强,饭店中对康体娱乐设施的需求从单一到多样化,从低档到高档,康体娱乐设施在饭店中所处的地位稳步提高。

康体设施主要有健身房、桑拿浴室、保龄球室、台球室、网球场、游泳池、高尔夫球场等,占地大小、场地选择、设施繁简一般根据饭店实际情况决定。

娱乐设施主要包括歌舞厅、卡拉OK厅、棋牌室、电子游戏厅、影视厅等,通常设在饭店底层后部、侧面及裙房或公共设施区域,以不对其他区域造成噪音污染为宜。

(三) 购物

一般大型饭店设有商场,最常见的是设在大堂旁边,商场内以精品、工艺品、当地特色旅游商品和土特产品最为多见,也有一般生活用品,满足住店客人的需要。也有大型饭店利用沿街门面开设商场,面向社会,以多种经营来增加饭店营业收入。

(四) 家居

饭店是客人的“家外之家”,应努力营造“家”的气氛,使入住饭店的客人像在家一样亲切、温馨、舒适、方便。尤其是公寓饭店,一般带有生活住宿性质,主要为常住客服务,自助服务设施要齐全(如自助厨房、自助洗衣机),客人自由方便,家居功能尤为典型。

(五) 度假

随着中国度假旅游市场的兴起和不断地发展,人们对度假型饭店的需求日益增长。度假型饭店通常提供家庭式环境,客房能适应家庭度假、几代人度假和单身度假的需要。一般位于风景名胜区内或附近,娱乐设施齐备。著名的旅游胜地如夏威夷和加勒比海地区以及我国三亚的绝大多数饭店均属度假饭店。

(六) 会议

饭店可为各种从事商业、贸易展览、科学讲座和会议等的客人提供会议、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、谈判室、演讲厅、展览厅。专门的会议饭店还配备有各种召开大型会议和国际会议必需的音响设施和同声传译设备,可供召开远程电视、电话会议以及多国语言同声传译的国际会议、各类企业的新产品推介会、业务洽谈会和新闻发布会等使用。

上述功能是饭店的一些基本功能,一般而言,饭店的市场定位不同,各功能的重要性也不同。饭店档次越高,硬件设施越完善,服务功能也就越多。可见,现代饭店已不仅仅是住宿产业,而是为大众提供多种服务、具备多种功能的“生活产业”。

现代饭店的经营者总是想最大限度地扩大饭店的服务功能,以求给客人更多的方便与舒适,提高客人的满意度,从而树立饭店良好的社会形象。同时也以多种经营来增加饭店的营业收入。

阅读材料 1-1

澳门威尼斯人酒店

澳门威尼斯人酒店是一家集美食、佳酿、购物、住宿、娱乐及商务于一身的真正的超五星级的大型娱乐度假酒店。

它是由美国拉斯维加斯金沙集团投资的威尼斯人度假村,投资约 200 亿美元。威尼斯人酒店以意大利水都威尼斯为主题,酒店内有充满威尼斯特色的拱桥、小运河及石板路。充满威尼斯人浪漫狂放享受生活之异国风情。威尼斯人酒店,楼高 39 层,共有 3 000 间豪华套房,澳门威尼斯人会议展览及宴会中心,净使用空间约 120 000 平方米,面积是香港会展中心的 2 倍,提供超过 75 000 平方米的展览场地,108 间会议厅可灵活满足各类需求。有 15 000 座位宴会厅,2 000 座位表演厅,大运河购物中心,零售及餐饮设施 93 548 平方米。威尼斯人娱乐场面积超过 50 000 平方米,共有 850 张赌桌,4 100 台角子机(老虎机),赌桌数量居全世界第一。

(资料来源: <http://baike.baidu.com/view/979626.htm>)

第三节 饭店的地位和作用

饭店作为旅游业的支柱,在旅游乃至国民经济中占有重要的地位。

一、饭店是旅游业的重要支柱

饭店是旅游者在旅游目的地开展活动的基地,是旅游经营活动必不可少的物质条件。缺乏适量饭店的依托,任何一个地方要发展旅游业都是不切实际的。因此,作为旅游业的“三大支柱”之一,饭店是旅游供给的必不可少的构成要素。

资料表明,饭店业的收入往往占旅游业收入的 1/2 以上,它尤其是创造外汇收入的重要部门。因为饭店提供的服务具有就地劳务出口的性质,其创汇率比一般外贸出口要高,对平衡国际收支有着良好的作用。我国把旅游业作为三大外汇

来源之一,饭店外汇收入占了其中相当大的部分。因此,饭店业的发展水平往往标志着接待地区、接待国家旅游业的发展水平。

二、饭店为社会创造就业机会

饭店业属于劳动密集型行业,需要大量的管理和服务人员,因此,具有很强的就业吸纳能力,可以直接和间接地解决相当人数的就业问题,社会效益显著。根据有关机构测算,饭店业每增加1间客房,就可为社会提供1~3个直接就业岗位和3~5个相关行业的间接就业机会。根据国际统计资料 and 我国近年来的实践经验,高档饭店每增加1间客房,可以直接和间接为5~7人提供就业机会;中低档饭店每增加1间客房,则可以为4~5人提供就业机会。因此,饭店建设是扩大社会就业的途径,世界很多地区靠兴建饭店设施增加就业机会、减少失业人口。

三、饭店带动其他行业的发展

饭店业的发展可带动其他行业的发展,如建筑业、装修业、设备制造业、轻工业、食品加工业等,对活跃国民经济起到了很大的促进作用。有关统计表明,一家饭店住客开支的60%花费在饭店以外的其他行业,而且,在饭店消费的物品大都是社会其他有关行业提供的。因此,饭店实际上间接地刺激了其他行业的发展,具有相当大的“乘数效应”。

四、饭店促进了社会消费方式和消费结构的发展

饭店向饭店所在地的居民提供活动场所,如饭店的餐饮、娱乐等设施,会吸引本地居民,使之成为当地社交活动的中心。饭店为客人提供的服务将越来越多,这就必然促进人们的消费方式和消费结构发生变化,也有利于社会经济的发展。

五、饭店是对外交往、社会交际活动的中心

饭店已成为一个城市、地区乃至一个国家市政建设和社会公共设施必不可少的组成部分,是当地对外交往、社交活动的中心。饭店业的发展对当地政治、经济、文化等方面的发展有重要影响,刺激和促进了对外交往,提高了社会文明程度。

第四节 饭店类型及等级

一、饭店的类型

现代饭店业是由各种不同的饭店所组成的行业,不同的饭店是针对不同的消

费者设计的。由于历史的演变、传统的沿袭以及地理位置与气候条件的差异,世界各地存在着多种多样的饭店,从而对饭店等级的划分也不同。饭店的经营规模、经营性质、投资费用、投资来源、计价方式、客源市场性质等因素决定了饭店的类型。

(一) 按照饭店的服务对象分类

1. 商务型饭店 (Commercial Hotel)。商务型饭店又称暂住型饭店,此类饭店多位于商业繁华的城市中心或商业区,接待商务客人、旅游客人以及因各种原因而作短暂逗留的其他客人。这类饭店的客人在饭店平均逗留期较短、流动量较大,但对饭店服务设施的要求和客人的消费水平一般较高。为方便商务客人开展各种商务活动,饭店往往设有商务中心,为客人提供打字、复印、传真、秘书、翻译等服务,并提供各类会议室供商务洽谈之用。有的饭店还在客房内提供办公用品、传真机、宽带上网设施等。高档饭店还设置“行政楼层”,专门为高级行政人员服务,并在行政楼层配有商务套房和商务中心。另外,商务客人交际应酬活动较多,饭店可通过附设的宴会厅和高雅的正餐厅或创办特色餐饮来吸引客人。同时,为消除客人工作的劳顿,娱乐健身设施也一应俱全。

目前这类饭店在饭店业中所占的比例最大。我国北京的北京饭店和长城饭店、南京的金陵饭店、广州的中国大酒店、花园酒店、白天鹅宾馆等都属于商务型饭店。另外,世界上国际饭店集团所属的饭店绝大多数是商务型饭店。

2. 度假型饭店 (Resort Hotel)。度假型饭店传统上以接待休闲度假的宾客为主。此类饭店多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等旅游胜地,即要求设在自然环境优美、气候适宜的地区。开设各种娱乐、体育项目,如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等,以吸引游客,因此,这些度假地区及其活动的吸引力是一个度假型饭店成功的关键。疗养型饭店亦属此类。度假型饭店因易受淡旺季节的影响而采取较为灵活的经营方式,如实行淡季价、旺季价,拉大价格差距。不少度假型饭店增设了会议设施来吸引各种会议客人。近年来,不少旅游胜地也出现了分时度假型饭店。

目前我国这类饭店已有很多,主要分布在青岛、大连、深圳和三亚等地。

3. 长住型饭店 (Resident Hotel)。长住型饭店也称为公寓型饭店。此类饭店一般采用公寓式建筑的造型,主要接待商业集团、国外或地区外企业和组织的代办机构的人员。长住型饭店一般只提供住宿服务,并根据客人的需要提供餐饮及其他辅助性服务。饭店与客人之间通过签订租约的形式,确定租赁的法律关系。长住型饭店的建筑布局与公寓相似但又有区别,客房多采用家庭式布局,以套房为主,配备适合宾客长住的家具和电器设备,通常都有厨房设备供宾客自理饮