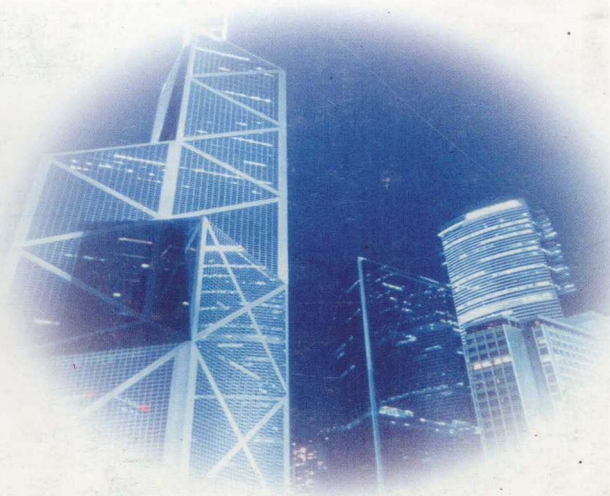


附 ● 旅游饭店管理实务自学考试大纲

主 编 杨 欣 陈月英



旅游饭店 管理实务



浙
江
科
学
技
术
出
版
社

旅游饭店管理实务

杨欣 陈月英 主编

浙江科学技术出版社

封面设计:孙 菁

旅游饭店管理实务

杨欣 陈月英 主编

*

浙江科学技术出版社出版

千岛湖环球印务公司印刷

浙江省新华书店发行

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 11.125 字数: 271 000

1999 年 7 月第 一 版

1999 年 7 月第一次印刷

ISBN 7 - 5341 - 1329 - 6/F·32
定 价: 18.00 元

前 言

随着我国国际旅游事业的蓬勃发展,我国现代旅游饭店行业迅速兴起。尤其到了 20 世纪 90 年代后期,旅游饭店无论在数量建设还是硬件水平上都已取得很大的进展,在旅游业就业的队伍也日显庞大。

为了加强旅游饭店经营管理理论和方法的研究,大力培养饭店管理人才,努力提高饭店企业的管理水平,也为了满足浙江省旅游管理专业自学考试的需要,杭州商学院旅游管理系组织有关教师编写了这本《旅游饭店管理实务》教材。教材吸收了国内外饭店管理的理论、方法和经验,是从事饭店管理工作者的良师益友,可作为各类成人高校、函授及在职培训用的教材。此外,本书也可供旅游中等专业和职业学校用作教材或教学业务参考书。

本书的结构特点是:从饭店业的发展谈饭店的类型及等级,提出饭店管理的任务及管理办法。然后分别介绍饭店各功能部门诸如前厅部、客房部、餐饮部、工程部、安全部、人事部等具体的业务管理。最后,就目前的形势及今后的发展趋势,说明饭店计算机管理系统的建立,以提高饭店的服务质量、管理水平。

本书共分十章,由杭州商学院旅游管理系系主任徐志伟副教授拟订写作大纲,杨欣、陈月英担任主编。具体编写分工是:杨欣(第一章、第四章、第五章、第六章、第八章、第十章)、陈月英(第二章、第三章以及附后的教学大纲)、陆铮岚(第七章、第九章)。

本书编写过程中,参考了一些国内出版的饭店管理教材及译

著,并得到了杭州商学院旅游管理系主任徐志伟副教授及其他许多同志的指导、关心和帮助,在此一并致谢。

由于编者水平所限,再加上成稿仓促,错漏及不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

1999 年 6 月

目 录

第一章 饭店管理导论	(1)
第一节 饭店的定义及发展	(1)
第二节 饭店的类型和等级	(12)
第三节 饭店管理及饭店管理的方法	(19)
第二章 旅游饭店前厅部业务管理	(27)
第一节 前厅部的组织机构及其功能	(27)
第二节 前厅部的业务流程与排班	(30)
第三节 前厅的表单管理	(34)
第四节 前厅的房价管理	(37)
第三章 旅游饭店客房部业务管理	(52)
第一节 客房部的组织结构及其业务组织形式	(52)
第二节 客房部的人员配备和安排	(55)
第三节 客房设备用品管理	(61)
第四节 客房布件管理	(68)
第四章 旅游饭店餐饮的功能划分与餐厅现场管理	(77)
第一节 餐饮部的组织与业务流程	(77)
第二节 旅游饭店餐饮的功能划分	(82)
第三节 餐厅的现场管理	(85)
第四节 餐厅排班方法	(121)
第五章 厨房业务管理	(126)
第一节 厨房业务管理的内容	(126)
第二节 原材料管理	(138)
第三节 菜肴质量与卫生管理	(149)

第四节	餐饮成本核算与控制	(154)
第六章	旅游饭店娱乐业管理	(162)
第一节	娱乐业概述	(162)
第二节	歌舞厅管理	(164)
第三节	健身房管理	(174)
第四节	娱乐酒吧管理	(181)
第五节	棋牌室管理	(190)
第七章	旅游饭店设备与能源管理	(193)
第一节	饭店设备综合管理理论	(193)
第二节	设备的前期管理	(200)
第三节	设备的使用与维护	(214)
第四节	设备的维修	(220)
第五节	能源管理	(229)
第八章	旅游饭店人事管理	(239)
第一节	饭店人员配备计划	(239)
第二节	饭店人员招聘	(243)
第三节	工资制度与考核	(251)
第四节	饭店的人员培训	(264)
第五节	劳动保护与福利政策	(274)
第九章	旅游饭店安全管理	(282)
第一节	饭店安全管理系统	(282)
第二节	治安管理	(288)
第三节	消防管理	(298)
第十章	旅游饭店计算机管理系统	(314)
第一节	计算机管理系统在饭店管理中的作用	(314)
第二节	计算机管理系统的设计要求	(317)
第三节	饭店计算机管理系统的相关设备发展	(325)
附录	《旅游饭店管理实务》自学考试大纲	(329)

第一章 饭店管理导论

饭店业是旅游业的重要组成部分,它是发展旅游事业的重要物质基础。饭店业的发展标志了一个国家、一个地区的物质文化水平和开放程度,同时也是获得旅游收入的重要来源之一。饭店管理实务就是要研究如何满足顾客在饭店里的起居、商务、社交、娱乐等需要,把握饭店内各部门的运转和管理方法,掌握饭店特有的运作规律,实现饭店预期的目的。为管理好饭店,首先应该对饭店有个大致的了解,熟悉饭店管理的基本任务、基本规律,懂得饭店的发展、饭店的类型以及等级等基本情况,以便于更好地把握饭店管理实务的内容。

第一节 饭店的定义及发展

一、饭店的概念

饭店实质上是一种以提供住宿、饮食为主要经营业务的企业。随着社会经济的发展,饭店有了很大的变化,但饭店的本质特征并没有什么改变。我们可以把饭店定义为:饭店是以一定的建筑物及其相应设备为依托,为宾客提供住宿、饮食、娱乐等服务的综合型企业或组织。事实上,随着社会经济的发展和消费需求的多样化趋势以及消费水准的提高,现代饭店已发展到成为集吃、住、游、购、娱乐、通讯和商务于一体,能满足各类宾客不同需求的综合体。一般来说,饭店应具备以下特征。

1. 饭店是一个住宿设施完备并经政府批准的建筑。
2. 饭店以住宿、餐饮服务为核心,为顾客提供各种服务。
3. 饭店是一个企业,在承担一定的社会责任前提下,谋求合理的利润。

二、我国饭店业的发展

社会交换行为的产生,为饭店的产生打下了基础。在几千年前的奴隶社会,随着生产力发展,有了剩余产品,产生了市场交换。而市场的产生,为古代旅店、客栈等投宿设施的产生提供了可能性。我国最早的住宿设施出现在商朝,称为“驿站”。驿站初创时是专门接待信使的住宿设施,但后来却与其他公务人员和民间的其他旅行者发生了千丝万缕的联系。驿站这一名称,有时专指其初创时的官方住宿设施,有时则又包括了民间旅舍。到了周朝,为便于各诸侯王进贡和朝觐,在交通要道修筑了供进京人住宿的场所,称为“客舍”。春秋战国时期,为便于联络,传递军事情报,修筑在交通要道上的驿站除提供食宿外,还备有马车等交通工具,称之为“客舍”。但这些饭店只是提供简陋的房舍和简单的食品。进入封建社会后,社会生产力进一步发展,物质产品更加丰富,道路交通也得到开辟与改善,各国间的交往开始增多,旅行活动有了新的发展。为了便利客商、官宦的往来,尤其是唐朝丝绸之路的开辟,中国和日本、朝鲜、阿拉伯等国的经济交流与文化交往日益繁荣,各国使节、客商云集的长安及各商业城市出现了设备讲究的馆驿。北宋朝代又出现了便于客商寄存货物的场所,称塌房。塌房主根据寄存货物的贵贱多寡收取一些寄存费。到了元朝,又发展成为既可留客又可寄存货物的客栈,寄存的规模较大,还有专门接待外国商人的。14世纪著名的意大利旅行家马可·波罗在旅游元大都(北京)后写道:“在如此美丽的大城市内,有很多美丽的宫殿和旅舍。城外也有许多美丽的客栈给商民居住。他们来自不同的地

方，每一个国家都有指定的客栈”。

到了明朝，随着资本主义萌芽的诞生，商业日趋发展，饭店业也有了空前发展。各种寄居旅客的场所名目繁多，称谓也各不相同。客房的设施也更加使客人感到舒适和便利，如元大都驿站客房内“满布极富丽之卧榻，上陈绸被，凡使臣所需之物皆备”。元代的杭州等地旅店需把留宿客人姓名及到店日期记录下来，同时还开始了最原始的宣传广告，店主喜欢在店名上做文章，如“清风楼”、“状元楼”等。还设置了取悦客人的条幅如“进悦远来，安寓客商”、“高堂云集，士宦行台”等以吸引客人投宿。有的旅店内已设有浴室并有行李寄存等服务。鸦片战争后帝国主义入侵中国，大批外国入侵者、冒险家、传教士、外国使节和旅游者蜂拥而入，刺激了我国饭店业的发展，也使这些饭店的建造与布置不免带有浓重的西方文化的色彩。

新中国成立后，特别是党的十一届三中全会以来，我国经过拨乱反正，把国家工作的重点转移到经济建设上来，实行改革开放，经济发展令世人瞩目。与此相适应，我国旅游业也得到了迅猛发展，在饭店改革中人们通过解放思想，广泛树立了服务观念，在较广的范围内冲破了旧的体制模式。同时，在引进外资和外国管理方面也大规模地展开，这促使我国饭店逐步走上了管理现代化之路。我国饭店经历了从1978年到1981年的初创阶段和1982年到1983年的稳步发展，从1984年以来我国饭店进入大发展阶段。在改革开放的方针指引下，我国饭店业十多年来的发展，不仅在数量上有了很大的发展，而且在质量上有了很大的提高，饭店管理更加科学化，饭店业普遍取得了较好的社会效益和经济效益。它在引进资金、技术、管理方面，为国家积累资金和外汇，为社会主义精神文明建设，促进我国对外开放等方面作出了重要贡献。随着来中国投资、合作经营饭店的外商日益增加，以及饭店的大发展，都向我国饭店业提出了严峻挑战：无论是饭店经营体制，还是饭店管理

服务方法都必须有所转变,要建立符合中国国情又能与国际标准接轨的我国饭店业。因此,重视营销、重视质量、重视效益,以吸引宾客为目标,以营利为目的的指导思想开始在新老饭店内得到巩固。1988年我国开始执行旅游涉外饭店星级评定标准,对饭店的“硬件”与“软件”进行综合评定,分出档次,定出标准。近几年来,国内饭店集团以及饭店管理公司也逐步形成,并开始走向国际市场参与竞争。饭店业参与国际竞争,率先与国际接轨,对提高国内其他行业的管理水平起了至关重要的作用。

三、国外饭店业的发展

国外饭店业的兴起始于公元前6世纪,早期的饭店只能称为客栈,是以私人的住宿地用作客人的住宿地,直到18世纪英国工业革命后饭店业的发展才开始有了起色。国外饭店的发展历史比中国短,但由于经济发展条件不同,国外饭店在整体上发展比我国快。它的发展大体上可分为四个阶段。

(一) 客栈时期

这是饭店最早的雏形,它向客人提供廉价的食宿。英国早期的客栈,约在11世纪从伦敦开始,然后向乡间发展。1705年至1825年间的英国客栈在世界上声誉最高,服务项目较多,对客房的清洁也有了一定的标准,并开始为客人供应饭菜。后来由于铁路的出现,人们旅行的时间大大缩短,英国饭店的发展速度才开始减慢。

美国殖民地期间,早期的客栈主要位于沿海城市。欧洲的饭店是以贵族阶级享受豪华与舒适为前提的,而美国旅馆的经营方针则是只要有钱,任何人都可以入住并享受到基本的服务。1794年美国在纽约建成了第一家专门的旅馆——城市大饭店,至此,美国结束了以自己住处作为客栈的时代。

(二) 大饭店时期

18~19 世纪欧洲产生了专为王室、贵族、大资产阶级服务的豪华饭店。如 1850 年在巴黎建成的格兰特饭店,1870 年在瑞士卢塞纳建成的大国民饭店,1874 年在柏林建成的恺萨大饭店,1887 年在伦敦建成的萨沃伊饭店,特别是 1821 年在美国波士顿建成的特黑蒙特饭店,除建筑装修讲究、设备豪华外,在饭店的设计、管理上还有许多创新。例如电梯、电话、电灯等一系列发明应用到饭店,店主讲求提供客人至上的一流服务,管理也开始从服务中分离出来,成为专门的职能。1794 年美国建成了城市大饭店,以后在波士顿、巴尔的摩和费城先后建起了专门的饭店,这些饭店都成了时髦的会议场所,至此,美国旅馆业发展进入了黄金时代。1829 年,美国波士顿创立了一家“一流饭店”——特莱门旅馆。它是第一家设单人间和双人间的旅馆,房门都装上了门锁,房间内免费供应肥皂,饭店雇用了长期工人并对之进行训练和指导,员工要以端庄和尊敬的态度接待客人。饭店首次供应法国菜肴并配有侍应生,还有专人传送电报。到了 19 世纪,旅馆设施更加优良,也更加豪华。此外,许多小旅馆也沿铁路车站而建,它比单间公寓小,但由于设备不足,客人感到不太理想。许多讲究实惠的客人也为豪华旅馆费用太贵而小旅馆又缺乏基本的服务、就餐与清洁等条件而困惑。

(三) 商业饭店时期

可以说,19 世纪是豪华饭店兴旺发达的时期。此时,西方资本主义经济迅猛发展,商业活动在世界范围内频繁起来,商务活动增多。这个时期还由于交通工具的不断更新,为人们经商、旅游活动提供了方便。但多数人对豪华饭店的昂贵价格负担不起,但又怕小饭店卫生差、地点偏远。在这种情况下,人们盼望一种经济实惠、方便舒适的饭店出现。20 世纪初的 1907 年,被誉为饭店管理之父的斯坦特拉在美国布法罗城建立了一家以他自己名字命名的斯坦特拉饭店,开创了商业饭店时期。这家饭店是一家中等

规模的饭店,共有客房 300 间。这家饭店运用了当时所有的新技术并实践了斯坦特拉本人的许多设想。从今天看来极为平常的服务项目,在当时都可以说是一种创造。如走道设有防火安全门;钥匙孔开在门把手上方以便客人在黑暗的走廊中打开房门;电灯开关装在门边,一走进客房,就可以在黑暗中打开电灯,而不必在黑暗中摸索前进;客房内配有浴缸、穿衣镜和过滤水;提供免费晨报。这家饭店具有现代化饭店的舒适、服务与清洁,同时价格适中。这些使斯坦特拉饭店的经营获得巨大成功并逐步发展成为世界著名的饭店集团。

(四) 现代饭店时期

20 世纪 40~50 年代,饭店开始从过去单家独户式的经营走向大规模联营时代,出现了许多国际饭店集团,又称国际饭店联号、连锁店。

饭店的联营方式,也称连锁经营或集团化经营。它初创于美国,其后迅速发展至欧洲、亚洲等地,成为世界性的发展趋向。20 世纪 80 年代中期,我国也出现了饭店集团,但由于我国饭店集团在发展过程中受体制问题、经济发展、旅游市场形势以及传统观念等多方面的因素的制约和影响,致使饭店集团在发挥集团经营方面的优势还不够理想,集团的组织形式还处于探索阶段。我们应该有这么一种认识,饭店集团是体现现代化大生产的特点,它是饭店经营管理向专业化、联合化的方向发展,是我国饭店今后发展的一个方向。因此,学习国外的饭店管理,一定要研究国外饭店集团,借鉴它们的经营管理经验。

四、我国饭店业的现状

目前,我国饭店业已形成一个大产业、大投入、大竞争、大市场、大集团的局面。从目前情况看,我国饭店业的现状表现如下。

(一) 分布和发展不均衡

从总体规模来看,到1996年底,我国已经评定出的星级饭店总数为2143家,其中,五星级饭店45家,占总数的2.1%;四星级饭店127家,占总数的5.9%;三星级饭店661家,占总数的30.8%;二星级饭店1048家,占总数的48.9%;一星级饭店262家,占总数的12.2%。从档次结构来看,二、三星级饭店共计1709家,占总数的79%,是星级饭店的主体。因此,我们说,星级饭店在饭店档次格局方面总体上是较合理的,但从地区分布来看,则差异较大。在数量上,北京星级饭店占全国的10.17%,广东星级饭店占全国的18.67%。在档次上,有19个省、自治区还没有五星级饭店,9个省、自治区没有四星级饭店。当然,这种差异基本上是与改革开放形势相吻合的,也与当地经济发展特别是当地旅游经济发展形势相适应的。从发展的眼光看,沿海城市不会再有较大发展,供求关系也相对比较宽松,饭店在建设与投资上存在由东向西、由南向北转移的趋势。

(二) 多种体制并存发展,表现出多元化投资的结构

目前我国饭店的体制形式多种多样,已经出现了多元化的投资结构,私有经济在饭店投资方面的增加,对促进饭店向市场化发展,进一步适应市场经济的发展是有好处的。

(三) 客源结构发生了很大变化

首先,国内旅游的兴起,商务活动的增加,使得国内客人的饭店客源结构中所占的比重越来越大。其次,在客源的分布上,大饭店和城市中心饭店长住客商大体占15%~20%。而许多城市建设公寓和写字楼的趋势,也会在一定程度上分流饭店的客源。

(四) 饭店的建设与管理缺乏宏观控制

虽然我国饭店近几年来发展很快,但从实际情况来看,一些地方饭店建设过快、过多,以致供大于求,客房开房率偏低。

(五) 存在的重硬件建设、轻软件建设的现象

没有注意在硬件建设的同时,把管理水平、人才培养放在同等

的地位,导致我国饭店的硬件水平普遍比较高,而管理水平一般的状况。

五、饭店业的发展趋势

随着社会经济文化的发展、旅游事业的同步发展和交通、通讯设施水平的不断提高,饭店业也有了长足的进步。从发展的趋势看,未来的饭店业表现出以下几个特征。

(一) 饭店经营管理观念正在向市场化发展

随着市场经济的不断发展和成熟,饭店业的管理人员越来越重视投资回报率和利润率。在饭店业的投资过程中,由于私营企业的介入以及国有资产使用约束机制的完善,饭店投资以及经营管理更加趋向于成熟和理性。从投资角度看,饭店业越来越重视投资的经济性,重视饭店的投资能够在较短的时期内回收,更加注重投资效益,重视饭店和市场的吻合。因此,饭店建设往往侧重于从市场的角度和饭店日后的运转出发来进行设计建造,而不再一味追求所谓的豪华和规模。另一方面,饭店的经营管理人员越来越重视营销活动,一切都以营销和目标市场作为出发点来开展工作,逐步脱离了原来以接待为主的饭店管理模式,向着更加适应市场需要的方向发展。

(二) 饭店业中科技含量日益增加

从饭店业的发展看,先进的民用科技往往首先应用在饭店中。随着科技的迅猛发展,这种趋势越来越明显,使用各种先进的设备设施、已有现代信息技术对饭店进行全面的智能化管理,已经在相当大的程度上改变了饭店的面貌。科技所带来的各种手段及其由此而形成的经营管理模式,将成为日后饭店竞争的必要手段。例如,包括办公、通讯、大楼管理、信息处理、对设备运行进行自动化控制的智能大楼管理系统,大大提高了管理和服务效率,在相当程度上减少了能源支出和对环境的污染。而未来的视频点播系统,

正在使客房成为一个信息中心,它集图像、动画、图表、语言、电子游戏、传真、网络等电子媒介于一体,可提供客人入、离店的自动登记,账务、信息查询,菜单选择,旅游景点路线介绍,预订机票、船票、车票、餐位、商品等服务,也可以直接在该系统中与国际互联网相联接。

科学技术的发展以及科技成果在饭店的运用,已经对饭店带来前所未有的革命,也对饭店的管理者提出了严峻的挑战。如何使科技成果应用与饭店传统的服务达到和谐完美的协调,是饭店管理实务要研究和探讨的问题之一。

(三) 饭店业的竞争已经从原始的竞争手段转向多样化

面对日益激烈的市场竞争,饭店业的竞争已不再局限于简单的使用价格竞争作为手段,饭店管理者日益意识到饭店的竞争不能局限在同一市场上,在自身的定位过程中,应该寻求差异化,进行适当的“错位”。在这种观念的指导下,饭店经营者努力寻求的是适合自身资源的目标市场,以目标市场作为基点,寻求个性化的发展途径,并且越来越注重通过增加对宾客服务的附加值来巩固和吸引宾客。这种做法,不仅使饭店越来越具有个性化的特点,也使饭店业打破了原来只有一种综合型旅游饭店的模式。

(四) 饭店越来越重视服务规范化和个性化

饭店服务的规范化是指饭店为了适应客人的要求,使服务接待工作符合一定的规范和标准所制定的程序。国家颁布的旅游涉外星级评定标准,对饭店服务质量体系提出了标准化要求。也就是说,高质量的服务必须通过科学的标准化服务质量保证体系来实现。服务质量保证体系是由饭店管理人员、服务人员和饭店设备设施等几个相互联系的方面所组成的。一方面,为了使服务质量稳定在某一个预定的范围内,饭店依赖于操作程序和服务规范使饭店的服务达到一定的标准,因为没有一定的质量标准和操作程序,没有一定的设备设施作为物质基础,饭店的服务质量就无从

谈起,而现代化设备以及标准化服务的高效、舒适和准确又是别的方法所不可替代的。另一方面,饭店业是一个高情感的行业,服务部门就是一个沟通的过程和情感交流的过程。社会越发展、生活节奏越快、通讯手段越发达,人们就越希望在饭店中获得感情的交流。因此,现代饭店管理人员所面临的问题是,如何更好地把科学管理和人与人之间的交流有机地融合在一起,更好地适合现代饭店市场的需要。

(五) 饭店的组织形式越来越趋向于集团化

饭店联号集团是饭店发展的一个方向,因为组成饭店连锁有以下几个优点:首先,连锁饭店有利于饭店吸引宾客,扩大营业额。因为饭店联号集团的商标和店名,一般都具有较高的知名度,容易使客人对饭店形成认同感,从而选择入住这家饭店。另外,还由于饭店联号集团都建有一个客房预订系统,客人可以在世界各地饭店联号预定到任何一家集团的饭店的房间,使客人预定客房变得极为方便。集团内各饭店可以相互推荐客源,这是独立经营饭店所没有的优势。

其次,有利于提高饭店管理水平,提高服务质量和经济效益。因为在饭店联号集团的成员,可以分享集团比较成熟的管理技术、管理经验、服务标准、服务流程和市场信息等等资料。

第三,饭店联号集团统一开展市场开拓、广告推广,参与大批量的统一采购,这些都有利于饭店降低成本。

第四,有利于提高饭店员工的素质和服务水平。因为饭店联号集团可对每个集团成员提供相互观摩学习和培训的机会,这样就有利于克服各个饭店和员工知识老化、服务内容、服务方式陈旧弊病。

世界上最早的3家著名饭店集团是斯坦特拉、希尔顿和喜来登。目前世界上比较著名的饭店联号管理集团包括:希尔顿集团、喜来登集团、假日集团、凯悦集团、洲际集团。在亚洲,主要有新世