

陆均良 杨铭魁 陆纯瑶 编著

计算机在饭店 信息管理中的应用



科学出版社



计算机在饭店信息管理中的应用

陆均良 杨铭魁 陆纯瑶 编著

科学出版社

1996

(京)新登字 092 号

内 容 简 介

旅游饭店业是现代国民经济中的一个重要领域,旅游饭店的电脑管理已经是衡量旅游饭店管理水平的一个重要标志。本书根据当前旅游饭店电脑管理的实际情况,全面介绍了旅游饭店信息管理系统的开发、设计、实施等一系列过程,以供饭店的电脑使用人员参考。本书后半部分介绍了目前较流行的 FOXHIS 饭店管理软件,因此本书也是 FOXHIS 用户的理想参考书。

本书可作为大、中专院校旅游管理专业学生的学习教材或参考书,也可作为旅游饭店管理人员的电脑培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

计算机在饭店信息管理中的应用/陆均良等编著。-北京:科学出版社,1996

ISBN 7-03-005363-X

I. 计… II. 陆… III. 饭店-经济信息-信息管理-计算机应用 IV. F719-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 07477 号

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

双青印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1996 年 8 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

1996 年 8 月第一次印刷 印张:15 3/4

印数:1-4 000 字数:360 000

定价:24.00 元

前 言

近年来,随着我国的改革开放,旅游业和旅游饭店得到了迅速发展,兴建了一大批中、高档的现代旅游饭店(宾馆),也改造和更新了一大批原有的饭店。然而,现代旅游饭店设施和经营管理技术没有同步发展,存在着先进的硬件和相对落后的软件之间的矛盾,这主要表现在:

1. 管理方式比较落后;
2. 管理人员的素质较差;
3. 设备先进,但管理人员观念落后;
4. 缺乏稳定、持久的管理制度;
5. 没有系统的计算机管理教材。

目前,最有发展前途的是计算机用于饭店的信息管理,即建立一套旅游饭店计算机信息管理系统,利用计算机运算速度快、存储容量大、信息查询方便的特点,充分管理和使用旅游饭店所需的各种内外信息,合理利用信息,发挥企业效益。现在已有相当多的饭店建立起计算机信息管理系统,但是真正饭店内部自己能组织技术人员设计编写程序的单位并不多,大部分都是买现成的或引进国外的,而且操作和使用人员的计算机应用水平大部分还不高。鉴于这些原因,作者编著了这本书以帮助旅游饭店能真正用好计算机,提高旅游饭店的管理水平。

本书根据软件系统设计的规范和步骤,按照软件开发的原理和原则,描述了整个旅游饭店计算机信息管理系统设计的整个过程。通过第一部分的学习,读者可以根据自己掌握的数据库管理语言去编写适合本饭店管理需要的程序软件。第二部分介绍了FOXHis系统。该系统适合各种中、大型旅游饭店,并建立在NOVELL系统网络平台上。目前该系统在华东地区具有众多的用户,特别在浙江到处都可以在旅游饭店内看到FOXHis系统。读者可以通过这部分的学习看到计算机是如何管理旅游饭店的有关信息的,从而可以得出计算机管理的优越性,以及它所能带来的巨大的经济效益。

本书内容由浅入深,内容通俗易懂,可作为旅游业的大中专学生的学习教材,也可作为旅游管理的培训教材,适合旅游饭店的计算机管理人员使用和参考。

本书第一章至第六章由陆均良撰写,其余由杨铭魁撰写,全书由陆均良总审和定稿。

限于学识和水平,不妥之处在所难免,敬希指正。

目 录

前言

第一章 旅游饭店管理概述.....	(1)
1.1 旅游饭店概述	(1)
1.2 旅游饭店管理理论及其发展	(4)
第二章 计算机的基本操作知识	(13)
2.1 计算机系统的基本组成.....	(13)
2.2 计算机操作系统知识.....	(18)
2.3 CCDOS 介绍	(37)
第三章 旅游饭店信息管理系统的开发	(39)
3.1 旅游饭店信息系统的开发任务和方法.....	(39)
3.2 系统综合调查.....	(43)
3.3 信息系统的可行性分析.....	(45)
3.4 结构化系统分析.....	(47)
3.5 旅游饭店信息系统的系统设计.....	(58)
第四章 旅游饭店信息系统的实施	(71)
4.1 系统实施概述.....	(71)
4.2 FoxBASE 基本命令	(73)
4.3 FoxBASE 程序设计	(86)
第五章 信息管理系统菜单技术.....	(100)
5.1 菜单设计的原则与步骤	(100)
5.2 菜单格式的种类及画面设计	(100)
5.3 菜单选择与容错处理	(110)
第六章 饭店接待系统设计实例.....	(113)
6.1 FOXHIS 接待系统简介	(113)
6.2 FOXHIS 接待系统的基本操作	(127)
6.3 系统维护和其他功能	(150)
第七章 饭店财务审核系统设计实例.....	(160)
7.1 FOXHIS 财务审核系统简介	(160)
7.2 FOXHIS 财务审核系统基本操作	(161)
7.3 夜间稽核操作	(181)
第八章 总经理室信息系统分析实例.....	(184)
8.1 FOXHIS 总经理室系统简介	(184)
8.2 FOXHIS 总经理室系统基本操作	(187)

第九章 饭店餐饮系统的设计实例	(197)
9.1 FOXHIS 餐饮系统简介	(197)
9.2 FOXHIS 餐饮系统基本操作	(197)
第十章 后台财务管理系统分析实例	(217)
10.1 FOXHIS 后台财务系统简介	(217)
10.2 科目设置.....	(218)
10.3 凭证输入.....	(226)
10.4 凭证汇总、帐务处理	(232)
10.5 帐目查询和打印.....	(234)
10.6 银行对帐.....	(239)
10.7 财务报表管理.....	(242)

第一章 旅游饭店管理概述

随着社会的不断进步和发展,旅游饭店已形成了庞大而独立的饭店行业,是旅游活动中必不可少的物质条件,因而成为旅游行业的一个重要组成部分。

旅游饭店的发展经历了客栈时期,饭店时期,大饭店时期以及商业饭店时期等几个阶段,其间经过兴衰起落,形成了当今的一门旅游饭店管理学科,在旅游饭店经历的一百多年发展历史中,在很长的一段时间里,由于受到旧式客栈经营观念的束缚,在应用现代管理的理论和新技术方面,远远落后于其他行业。然而,随着时间的推移,落后的经营方式导致了经营者面临的新问题,如成本升高、住房率下降、利润降低、员工流动率高等。这些问题,依靠传统的经营观念,是难以寻到解决的好办法,其出路就在于应用现代管理的新理论和新技术,特别是应用电子计算机这个技术为手段,使旅游饭店行业得到迅速发展,从而产生了现代旅游管理学的一门重要分支——旅游饭店计算机信息管理学。

可以肯定,旅游饭店设施的电脑化,服务专业化,管理科学化,其发展潜力相当巨大,前景无可估量。本章先了解一下旅游饭店的管理概况,然后介绍电脑是如何在旅游饭店管理中管理信息的,最后介绍目前使用较广的 FOXHIS——饭店管理信息系统。

1.1 旅游饭店概述

1.1.1 旅游饭店发展历史

旅游饭店是以提供劳务服务为主的服务性企业,因此属于第三产业,是目前潜力最大、发展最为迅速的产业。下面介绍旅游饭店发展的几个阶段。

1. 客栈时期

随着社会的进步和发展,以及货币等交换媒介的出现,人们开始从事贸易通商和旅游等活动,这时便出现了旅游饭店的早期形式——客栈。那时的客栈仅提供最简单的住宿条件,卫生状况极差,更无其他的服务设施。随着时代的变迁,大规模的经商活动和旅游活动开始出现,客栈开始向旅行者敞开了家门,并开始向住宿者提供膳食和一些简单的服务,以满足个别旅客的特殊需要,导致了客栈向饭店客栈业发展。

2. 饭店和大饭店时期

18 世纪后期,随着经济的迅速发展,美国饭店业也迅速发展,1829 年在美国波士顿落成的特里蒙饭店,被公认为是旅游饭店业历史的里程碑,这时新兴的饭店业确立了明确的标准,饭店不仅有单间房,而且房门可以加锁。客房里备有脸盆,水罐和肥皂,旅客再也不必上饭店后院从水泵里接水洗澡,服务人员训练有素,并提供啤酒柜、保龄球、草坪等。到了 19 世纪末 20 世纪初,美国出现了一些豪华的大饭店,如美国纽约的广场饭店。这些饭店崇尚豪华、阔气,供应最精美的食物,布置最高档的家具摆设,装饰豪华,讲究排场。我国和亚洲地区的旅游饭店业起步较迟,但亚洲地区饭店业由于引进美国饭店业科学管理原则和经验,以及欧洲饭店业良好传

统和丰富的经验,并充分发挥了亚洲民族勤勉好学的长处和具有人力资源的优势,使亚洲地区的饭店业迅速崛起。总之,这个时期的饭店业已成为初具规模,具有一定管理水准的独立行业。

3. 商业饭店时期

20 世纪开始不久,就出现了专门为旅游者设计的旅游饭店,即开始进入了商业饭店时期,如美国的斯塔特勒饭店就是当时典型的代表,其特点是每套客房都有浴室,饭店里设有通宵洗衣,自动冰水供应,消毒马桶,送报上门等服务项目。到了 40 年代,出现了饭店集团公司,如希尔顿饭店集团公司和谢拉顿饭店集团公司就是最早的全国性饭店行业。这些饭店统一制订标准,统一管理,房间里有地毯,空调等设施,他们通过联营网络来互荐和招徕顾客,特别是推行的统一服务规范和管理标准,使得饭店不断壮大发展。

当今世界上,饭店行业已成为一个国家的大行业之一,饭店也成为一个地区的重要组成部分,如饭店可以成为居民举行盛宴,招待会的场所,为旅游者提供方便,可以吸引外地资金,促进本地区的经济繁荣,使政府增加税收,同时饭店可以协助当地政府召集会议,与政府机关保持最密切的关系,从而成为当地的社交中心。因此不管是现在,还是将来,饭店业都具有广阔的发展前景。

我国幅员广阔,又具有灿烂的文化,众多的文物古迹和风光名胜,旅游资源十分丰富,旅游饭店业的发展潜力巨大,特别是 1978 年以来,我国对外开放,经济发展快,吸引了众多外商的投资,大大刺激了对饭店业的需求,推动了我国饭店业的迅速发展,出现了一大批外商独资、合资及内联合资等形式的中、高档旅游饭店,如北京长城饭店、上海锦江饭店、南京金陵饭店、广州白天鹅宾馆和中国大酒店、西安金花饭店、杭州香格里拉饭店和黄龙饭店等。随着改革的不断深入,旅游事业的不断发展,我国的旅游饭店业发展潜力仍十分巨大。可以断言,只要坚持设施和管理水平两个现代化比翼双飞,我国旅游饭店业有希望成为我国赶超世界先进水平的行业之一,由此可以推动我国经济的进一步发展。

1.1.2 旅游饭店的类型

客人入住饭店,原因多种多样,或因经商、公务;或因参加会议、展览会;或因旅游度假等等。为适应多人的不同需求,各具特点的不同类型饭店便应运而生。虽然它们之间很难作绝对明显的划分,其特点往往是彼此渗透,兼而有之,但大体上仍可划分为下列几种类型:

1. 商务型饭店

这类饭店适应性广,在各类饭店中所占的比例最大,此类饭店位于城区,靠近商业中心,以接待商务人员为主。也有部分是游客或因各种原因作短暂逗留的一般客人。商务型饭店一般比较豪华、舒适,服务设施齐全,内部设施必须富丽堂皇,交通、通讯便利,消费水平高,通常具备商务中心、大型会议厅、宴会厅等。有些饭店还专门将某些楼层划分出来,开设“行政人员之家”专供商务旅行的公司行政人员、商人或实业家住宿及工作,配套设置卧室、会客室、办公室、酒吧等,并提供优于一般客人的多种特殊服务,自然,收费也比较昂贵,但仍颇受欢迎。

目前,商务型饭店为适应工商活动的需要,近年来向高文化经营发展:不仅经营酒店客房、餐厅等,还向客户出租办公室、住宅等物业。使饭店发展为包括客房、餐厅、办公室及住宅出租的多功能复合体。从客户的角度来看,不少公司需要设置长驻办事处,以开展贸易业务,其职员及家属则需要类似家庭单元的住宅长期居住,而饭店内的各类服务设施又给他们的生活和工作带来了极大的便利。因此,这类物业出租的饭店深受客人们的欢迎。发展前景良好。

2. 旅游度假型饭店

这类饭店也称度假中心、度假村、度假营、别墅等,多分布于旅游胜地,如海滨、山区、温泉、海岛、名胜古迹所在地等。客人主要是游客、度假者,或为身心松弛,返朴归真,享受大自然风光,或为锻炼体魄意志,如登山、滑雪、游泳、骑马、划船、高尔夫球、网球等游乐活动,这类饭店都靠近可供上述活动的场所。一般设施的豪华程度和价格通常较商务型饭店为低,目前已出现度假型与商务型相结合的饭店,即所谓改良的度假型饭店,这一趋势公认为是现代饭店设施发展的方向。

3. 会议型饭店

这类饭店兼有上述两类饭店的特点,并具有良好的会议及附属设施,所处地理位置交通便利,所在地区具有良好的基础设施。这类饭店可供政府机构、国际组织、跨国公司集团、专业团体召开年会、各种专业会议、业务拓展会议或举办各种博览会。这类饭店目前也向地处旅游胜地的区域发展,以适应客人在紧张会务之余,得以身心松弛,恢复精力的要求,从而深受欢迎。

4. 公寓型饭店

这类饭店适宜家庭居住,它采用公寓式布局,配有整套生活设施及公用娱乐,除住宿的基本要求外,较不重视饮食等其他设施和服务。这类饭店在西方国家称为一种较新型的饭店,特别在美国,这类饭店分布较多。

5. 汽车饭店

这类饭店也主要分布在美国,是50年代随着高速公路的发展和汽车的普及而迅速发展起来的饭店分支。这类饭店和其他形式的饭店并无什么根本性的区别,其主要特点是适应客人驾车远行的要求,为客人提供停车的车库位。服务方面的要求则为随便。收费较低廉。这类饭店初期都分布于公路两旁,但近年来已有向城镇中心发展的趋势。

1.1.3 旅游饭店的作用和特点

旅游饭店是旅游业的重要服务设施之一,它与旅行社、旅游交通一起,被称为旅游业的三大支柱,人们普遍认为,一个地区或城市的饭店业的规模、级别及水准,已成为衡量该地区或城市的发展程度,以及该地区或城市在所在国家所处的地位的重要程度标志之一,饭店业的发展在下列几方面有益于社会:

1. 提供了住宿、饮食和各种服务,以及进行工商、社交活动的理想场所及设施,改善了投资,工商发展及旅游活动的环境,促进了社会经济活动的活跃和发展。
2. 给社会提供了输入外界信息,进行文化交流的渠道,有利于吸收外界有益的养分,破除陈旧、过时的观念、习俗等,避免了固步自封的停滞局面和社会气氛。
3. 带动了其他行业的发展,给所在地区带来了巨大的经济收益和外汇收入。
4. 饭店是劳动密集型企业,不仅其本身创造了可观的劳动和就业机会,也通过带动,刺激其他与之有关行业的发展,而为社会提供了就业机会。
5. 带动了所在地区、城镇的环境改善和市政建设、社会公共设施的发展,丰富市民的生活。

旅游饭店对社会的作用越来越被人们所认识,由于旅游饭店是服务性行业,它以劳务服务为主,实物产品为辅,因此这种饭店企业的产品就不同于一般的生产性企业,有形产品仅仅是一种“促销产品”,起着促进服务销售的作用。旅游饭店的产品主要有以下几种特点:

1. 无形性特点

旅游饭店主要是劳务服务,而劳务服务看不见,摸不着。这就是无形性,宾客不可能在购买某一服务前进行检验或试用,因此旅游饭店产品的推销就十分困难,宾客只能凭饭店的声誉来选择饭店的服务,而旅游饭店本身只能靠树声誉,创牌子,大力宣传享受饭店服务所带来的好处,而不宜直接强调服务的本身。

由于饭店服务无形的特点,决定了饭店服务没有专利权,也就决定了饭店服务项目革新或发明的短暂生命期。因此,饭店的经营必须充分认识创造特色的必要性和艰难性。旅游饭店只有标新立异,独树一帜,才能在竞争中立于不败之地。

2. 不可储存性特点

饭店服务不可能被保存以备后用,它不可能像工厂商店那样把服务储存起来以满足将来的需求。失去一间当天能出租的客房,就永远失去了这一天的销售机会,即意味着永远失去了这一天的客房收入。饭店服务的这一特点,造成了饭店应付需求波动的局限性和被动性。因此,旅游饭店,特别是那些旅游旺、淡季明显的饭店,必须制订完善的计划,采取有效的措施来开辟饭店的客源,以充分利用饭店的相对固定的接待能力。

3. 差异性特点

这是指同一家饭店对同一服务产品不可避免地存在着质量和水平差异:如一家饭店的职工在不同时候,不同场合或对不同对象所提供的服务往往水平不一样,质量不同。因此,饭店服务的差异性说明了饭店制订质量标准的重要性,职员素质提高的必要性。旅游饭店质量管理的重要内容之一是加强职工教育及培训,提高饭店从业人员的文化修养,讲话文明服务,改善行业素质和职业技能是克服饭店服务差异性的根本途径。

4. 同时性特点

旅游饭店生产和销售服务产品的方式与一般实物产品和销售方式不同,饭店服务产品生产过程和销售过程几乎是同时进行。这种同时性特点表现在饭店服务产品不能通过销售渠道被送到外地出售,而消费者必须直接接触,这个特点决定了饭店企业的规模必然受到地区性的限制,饭店的市场也有一定的局限。因而必须根据目标市场的大小来设计自身的接待能力,同时又要求在设计、建造饭店设施时,必须对服务产品的生产环境和销售环境给予同等重要的考虑。因此对于一名称职的饭店服务员必须同时具备服务生产和服务销售两种技能。

饭店服务产品的这些特点,给旅游饭店经营管理带来了局限性和特殊性,从而决定了旅游饭店管理必须有一套科学的、系统的、独特的经营管理方法。

1.2 旅游饭店管理理论及其发展

管理方法和管理体系是多种多样的,人们向管理要效益,通过科学的管理方法,以提高企业的生产效率。因此管理是一门艺术或是一门科学,一个饭店企业,在不增加硬设备的前提下,同样可以通过管理的途径来发拙企业的潜力,提高企业的经济效益。如果一个饭店企业硬设备是一流的,但管理混乱,也不会发挥企业的最佳经济效益。而在管理过程中,人是管理中的第一因素,作为一个管理者,能否完成饭店企业中的效益目标,是衡量管理是否成功的重要标尺。

1.2.1 饭店管理的要点

成功地经营一家饭店有什么秘诀要素?要具备什么条件?这是一个很大的课题,无法用一个固定模式加以概括,但基本的条件必须是有科学的管理方法,成功的管理策略和优质的服务信誉。

1. 饭店的商品特性

要经营好饭店的商品,首先要认识饭店商品的特性,明确其特点。概括有以下几种:

(1)饭店商品具有不可捉摸性。因为服务是无形的,同一种服务对不同的服务对象感受也不一样,带有较大的个人主观性和片面性。

(2)具有即时性和生产与消费的不可分性。因为饭店的服务和客人的消费是同时进行的,生产与消费同时进行,亦同时结束。

(3)价值具有易消失性。因为饭店的设施,环境不能储存,也不能搬运,在某一时间内如不销售出去,其价值便随时光消失。如某房间在某一晚空置,它在当晚的价值就消失了。

(4)价值的易变性。这是因为价值的易消失性,为了促使把饭店商品销出去,必要时降低价格把产品销出去以避免不必要的价值完全消失。

(5)产品质量具有较大的可变性。这是因为产品服务是由人来提供的,因此受人为因素的影响很大,难以恒定地保持一致。

(6)商品的风险性大。饭店商品由于以上几个特性,顾客在购买此商品(服务)就具有一定的风险性,他不像购买其他商品一样,可以选择,看了满意就决定购买,而饭店商品只有在服务消费同时结束才能体会到自己购买的商品(服务)是否值的结论。

2. 饭店经营的灵魂——服务

饭店行业是服务,因此饭店经营的好坏,服务是关键,是整个饭店经营的灵魂。优质服务是饭店无形的巨大资产,是饭店形象的灵魂和生命线。要做到优质服务,以下几点必须时该记住:

(1)客人是饭店真正的老板。要注意饭店是为客人开设的,客人是来购买服务的,有了客人的购买,饭店才能开支员工的工资和产生经营的利润,因此客人是饭店最重要的人,就是老板。

(2)要注意宾客关系。宾客关系是饭店公共关系的主要组成部分。对于确立饭店的形象,提高服务质量,吸引客人有着重要的意义,要确立“宾客至上”的服务宗旨,可以说,良好的宾客关系是饭店无形的财富,如在客房内设置宾客意见书,重视宾客来信的处理,在员工中开展“微笑活动”,注意常客、长住客的关系,言行一致,待客一视同仁等都是改善宾客关系的服务内容。

(3)要时刻注意服务质量。饭店服务是否做到“宾客至上”,关键就是服务质量如何,服务质量低劣,“宾客至上”就成了一句空话。这里的服务质量就是指饭店所提供的各项服务是否适合和满足宾客的各种不同需要以及满足的程度如何。这种服务质量的优劣直接关系到饭店的声誉、客源的多少和经济效益。饭店行业的竞争,归根到底就是服务质量的竞争。一个饭店的优质服务主要注意以下几点:

- ① 礼仪礼貌
- ② 服务态度
- ③ 服务技能
- ④ 服务效率
- ⑤ 服务项目

- ⑥ 设施舒适
- ⑦ 清洁卫生
- ⑧ 安全保安
- ⑨ 环境安静
- ⑩ 食物质量
- ⑪ 敬业乐业
- ⑫ 加强培训
- ⑬ 服务规程化

3. 饭店经营的要诀——管理

饭店经营管理是饭店一切工作的核心,这里所谓管理就是调动、协调饭店所有员工的努力,以达到饭店经营的既定目标。一句话,管理就是为了效益。要充分发掘、利用饭店的一切人力资源、财务资源和物力资源,以取得饭店的最佳经济效益。因此,饭店的人员管理、财务管理、物资设备管理是饭店管理中的重点。

1.2.2 饭店管理的职能

饭店经营的管理职能可有以下几个方面:

1. 计划。计划就是提出任务,饭店应完成何种目标。管理人员应根据目标决定去做什么,怎么去做,什么时候去做。因此,计划是管理中的基础和前提,没有计划,经营行为就会变得杂乱无章。

2. 组织。组织就是确定手段,决定布置什么工作,采用什么技术来完成所定的目标,然后分配人力去完成,因此,组织就要建立一个机构,通过这个机构明确划分职责范围,规定各组织机构应如何妥善安排工作,最后安排到每个员工要完成的具体工作。

3. 指导。指导就是实施计划,对建立起的管理机构,通过决定去做什么,应该如何去做,如专业培训、技术改造、激励积极性手段等,没有适当的指导,职工可能会对工作目标产生误解。因此,指导工作同人员是密切相关的,但指导绝不等于发号施令。有效的指导需要技巧,指导工作是否有成效,就看是否充分发挥员工的工作才能。

4. 监控。监控就是确保饭店的最佳效果。通过检查手段来控制目前的工作状态,协调各部门应该如何去做才能完成既定目标,通过检查,可以确保各项工作按计划进行,并达到理想的要求和标准的,也可以通过检查控制,重新安排组织机构,调动人员,以更有效的方法指导职工工作。

5. 决策。决策就是选择最佳途径,为了饭店的经营目标去选择最佳方案或途径。管理人员通过多种方式进行决策,例如,凭直觉进行决策或通过复杂的决定量分析作决策。人们一直把管理看成是一系列的决策过程。一个饭店的总经理或一个部门经理衡量其工作是否精明强干,主要就是看他是否能为饭店的最高利益和部门利益作出恰当的决策。

1.2.3 饭店管理的层次

饭店管理活动是在不同的管理层次下进行的,由于层次的不同,其实施的职能也有所不同。一家饭店的组织结构通常由五大层次组成:

1. 第一层次董事会。这是饭店的最高管理决策机构,由饭店的业主或实际拥有饭店的公

司派员组成。其职权是讨论决定饭店的一切重大问题,包括饭店的发展规划,经营方针,收支预算,利润分配,重大设备更新,劳动工资计划,高层管理人员的任免等。通常董事会不介入饭店的日常行政管理和经营活动。

2. 第二层正、副总经理和其他高层管理者组成。他们是饭店日常行政管理和经营活动的最高行政机构,负责组织和指挥饭店的经营活动和行政管理工作。通常饭店实行总经理负责制,可设总经理助理,协助总经理进行工作。副总经理负责完成总经理交付分管的部分工作。

3. 第三层为饭店中层管理人员。都是饭店各部门负责人,他们在饭店高层管理者的计划和指导下工作。主要职责是围绕饭店的总目标,实现各部门的具体目标和计划。

4. 第四层基层管理人员,他们在部门经理指导下工作,直接监督职工生产产品和提供服务,因此其主要职责是领导第一线生产。并向上级汇报,协调第一线的生产情况。

5. 第五层全体饭店的员工,即第一线的服务人员。主要职能是销售饭店生产的商品,提供客人需要的各种服务。

1.2.4 现代管理思想的发展

管理思想及理论经历了曲折的发展过程,而新的思想和理论也不总是在原有体系的基础上发展起来的。各派理论及观点之间有着很大差异,因而对各种管理方法的有效性也存在着激烈的争论。饭店管理者必须了解各种管理理论和方法,并善于从中选择最恰当的加以运用。我们认为任何管理方法都不是解决管理问题的唯一方法,各种方法都有其长处,也有其不足。自从1900年以来,管理思想和理论一直处在不断变化之中,而且预料还将不断地变化。因此。我们强调饭店管理专业人必须掌握现有的管理知识,并善于吸收发展过程中出现的新理论和方法。

1. 古典管理科学

管理科学理论的创始人是法国实业家亨利·费约尔(Henri Fayol 1841—1925)。1916年,他的《一般工业管理》一书出版,这是他作为实业家和工程师在长期实际工作中对管理的一般原理进行敏锐观察和总结的结果。费约尔把管理的要素视为管理的职能——计划工作、组织工作、指挥工作、协调工作和控制活动。同时他还提出了一些重要的管理原则,例如权力和职责相当原则,统一指挥即指挥链原则,管理层次原则,任用期稳定原则等。费约尔认为,管理具有共性,存在着共同原则,如果一个管理者掌握了这些原则,就可以把这些原则运用到任何企业中去,成为一个有效的管理者,他的这个论点,可以从一种企业的管理者成功地转入另一种完全不同的企业、退役军官能够胜任民间企业管理这些事实得到证明。费约尔的管理原则不仅适用于各行各业,而且适用于企业的各级管理部门,基层管理者可以采用与总经理同样的管理原则,只不过管理层次越高,对技术知识的要求可以稍低,而对行政管理知识的要求则越高。

许多从未听说过费约尔这个名字的人,也采用他提出的这些管理原则,这在一定程度上说明了费约尔贡献的重要性。当然,也经常有人提出批评,认为这些原则太教条化了。但费约尔本人总是强调,这些原则应被视作一般准则,而不是金科玉律。

2. 人际关系方法

科学管理方法以提高工人生产效率为唯一目的;管理科学理论提出了建立有效的管理机构的种种原则。到了20世纪30年代后期,出现了一种新的管理方法,即人际关系方法。这种管理方法着眼于工人群众,因为组织是由在这组织内工作的人们组成,因而管理者首先应关心

这些工人如何在一起工作。

人际关系方法的出现可追溯到著名的霍桑试验。美国哈佛大学的埃顿、梅奥等人于 1927 至 1932 年间在芝加哥西方电器公司的霍桑工厂进行了大量试验,其中有些是研究照明度、休息时间和环境条件的改变对工人及生产效率的影响。

在一次霍桑实验中,他们从装配车间抽出 5 名工人组成试验小组,单独到一间和原来环境、条件差不多的房间里工作,并在不为这些工人所知的情况下,记录他们的生产效率,与他们以前的记录相比较。试验者改变了工人的工作时间,起先是给予工间休息,结果产量有了提高;继而延长休息时间,产量仍然提高;尔后又增加一次工间休息,产量继续提高。在第二阶段,试验者把工人的工作时间减少了几个小时,产量却仍然上升;而在星期六改为休息日的情况下,产量还是继续上升。这实验似乎表明产量提高是由于增加了休息时间缩短了工作时间。为了证实这个假设,实验者取消了所有增加的条件,以观察产量是否会跌回原来水平。然而实验表明,即使没有这一切特殊条件,这 5 个人的产量还是继续上升,而当把这些条件再次恢复时,他们的产量,则比过去有了更大的提高。工人的动力是什么?不可能是金钱。因为他们并没有比其他工人得到更多的报酬。

对于霍桑试验的结果的结论,仁者见仁,智者见智,有着多种不同解释。但有一点可以肯定,即某些心理因素促使工人们提高了产量。其中一种是“非正式组织”心理因素,它可以决定工人是全力以赴为企业生产,还是对生产起破坏作用。在霍桑试验中,这 5 名工人自认为被选出来,组成了一个特殊的小组,感到上司对自己的生产寄予厚望,因而愿意努力工作,不断提高产量。他们的高效率并非上级管理部门强逼的结果,而是他们自愿作出的决定。

从霍桑试验中还可以得出另外两个结论。一是工人需要有一种“归属感”,即小组成员间良好的相互关系和对本职工作的感情。二是基层领导的重要性。并非任何人都可当好工头、组长,光凭官职不能调动工人的生产积极性。霍桑试验说明了企业管理不仅是一个机器与方法的问题,而且必须研究人的行为和人际关系。霍桑试验为心理学家、社会学家和其他行为科学家开辟了一条研究管理科学的道路。

饭店业是“人的行业”,因为它必须同时和宾客及职工直接打交道,必须同时兼顾生产与销售两个方面,而其他大部分行业则或以零为主,或以生产加工为主。当前社会越来越重视待客态度,因些饭店管理者更应关心职工,理解职工的需求和欲望。理解并满足职工需求和欲望的程度与职工积极性调动的程度是成正比的。饭店应该使职工自愿地为企业尽心尽力,但仅仅靠经济刺激并不能最大程度地激发职工的工作热情。

3. 现代组织行为理论

传统的管理理论受到社会科学家的攻击。他们认为传统管理理论不符合工人利益,因为这种理论以业主获取最高利润为最终目的,通过分级管理、劳动分工、生产专业化,以最高效率进行产品和服务的生产与销售,但却忽视了企业的高经济效益应该促进该地区的经济增长,提供更多的就业机会以及更好的员工福利这些目标。

新的组织行为理论家对人应是经济人这一观点提出异议,认为业主与员工之间的紧张关系是完成企业目标的障碍。例如,在实行生产专业化和劳动分工的地方,工人们往往感到自己所从事的那部分工作不能体现自己的技术,因而不愿接受。而官僚式的控制、规章制度、预算和员工工作评价,以及其他那些传统管理学派所强调的技术,也被视为不仅对个人而且对企业本身都没有好处。强硬管理和死板的控制不仅不民主,而且妨碍生产效率的提高。

管理的组织行为方法显然受到霍桑试验的影响和启发,但在此以前就有过有关管理的最人道的方法的研究。各派理论家多年来在这个问题上进行了多方面的探索,尽管未得出统一的组织行为管理方法,但普遍认为管理企业应以构成企业组织的人为主要目标,而不是以工作为主。但传统的管理总是首先考虑要达到的目标,然后决定要完成哪些工作,却从不顾念企业职工的情况。

组织行为理论认为,管理者要完成他的目标,首先要使企业中每个成员完成他们的个人目标,同时他们也发现工人中“非正式组织”的影响力十分强大,因而必须给予充分重视。而在传统的管理中,这种非正式组织是不可能得到重视的。

比较新的组织行为理论学派中,有为实现更美好世界而奋斗的人文学派,他们认为劳动大众是这个世界的重要成员;也包括参与学派,他们认为工人与企业事务,成为企业的一分子,能产生多方面的积极意义;还有行为学派,他们认为现在的管理中对人的行为给予足够的重视。

行为学派提出一种新的管理理论,即企业经理不应该仅仅代表业主利益,而应该是企业各级组织的代表人;企业管理者要努力为企业造就有知识的、有进取心的、文明的劳动者,而不是按塑造工人;他应该努力使每个人适应企业中各种正式和非正式组织。也就是说,行为主义理论希望消除企业组织上的各种矛盾和冲突,避免使工人失去个性变成单纯的生产工具。

传统的企业组织中,往往假设管理者掌握着工作任务,他要做的只是安排劳力,然后通过正式的指挥链发布各种指令,并据此进而假设工作任务能顺利完成,否则便要追查各级人员的责任。行为学派批评说,这种方法剥夺职工发挥聪明才智的机会和自由,引起他们对工作的不满,导致消极怠工,而当管理者发现职工的懒散现象,便指责基层管理员,继而引起基层管理员的失望和不满情绪,而企业管理者此时为了加强控制,觉得必须再设立一个管理层次去监督那些满腹牢骚的基层管理员,于是便引起了管理中的恶性循环。

20 世纪出现了许多较新的组织行为理论,不少观点颇具说服力和影响力,因而引起了广泛注意。例如,切斯特·巴纳德(Chester Barnard)认为职权的行使不仅仅只是由上而下,而且还存在着由下而上的现象。他发现除了那些他们以为可以接受命令以外,企业的下属人员经常对工作不理不睬。他还认为组织应当是由各种经济和非经济因素所构成的协作系统,巴纳德看到了正式组织内非正式组织的存在,而组织图表上所显示的各种相互关系往往不是决定性的和最有影响力的。他和其他现代组织行为学者一样,十分强调企业组织的平衡,认为企业的生存和发展,取决于企业与企业能否使工人们相互协作,能否把他们组织在一起。

威特·巴基(Wight Bakke)把组织看成一个聚合过程,其间个人想依靠组织达到个人目标,而组织想依靠个人来完成组织目标。因此在这个过程中双方必须在一定程度上“改变”对方——个人尽量使组织个人化,而组织尽量使个人集体化。巴基认为,只有有了感恩戴德的下属,才会出现仁慈和蔼的上司,因此,企业制订岗位职责和操作规程应该既考虑企业的需要,也要照顾工人的利益。

弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)的双因素论,从职工对工作感到满意和满意两方面进行研究。他发现使工作令人满意的因素包括成就、公认、工作本身、责任感、晋升、成长等;造成不满意的因素有监督、工作条件、同事之间关系、公司的政策和管理方法等。从这两方面因素看,我们可以得出结论,要使人从工作中感到满意,工作本身必须给人以责任感,能激发职工兴趣和提供发展机会。根据赫茨伯格的观点,有人进行了“工作范围扩大化”和“工作内容丰富化”的试验,认为只有让职工对工作满意,他才会全心全意地为完成组织目标贡献力量。

许多管理理论家的注意力又为亚伯拉罕·马斯洛的著名的需要层次论所吸引。马斯洛认为,一个人的需要有不同的层次之分,如果较低层次的需要得不到满足,他不会迫切要求更高层次需要的满足。马斯洛认为从最低层次开始人的需要是:1. 生理需要;2. 安全需要;3. 社交需要;4. 尊重需要;5. 自我实现的需要。不论一个人的需要从哪个层次开始,企业若能及时给予满足,便能使职工心情更加愉快,而从理论上讲,他就会尽可能努力工作。

4. 组织行为理论和饭店管理

许多理论家所进行理论研究都针对大型企业。这种大型企业的生产以流水作业为特点。我们不难看到有些工人即使工资丰厚,但在流水作业的生产中仍感到不愉快,因为他的工作内容仅仅是当工件过来时负责拧紧螺丝而已。这种极端乏味的工作,几乎不需要专业技能,也不能发挥创造性。

幸运的是,饭店业工作可以避免工业生产中那些多次重复的劳动。大部分饭店规模较小,职工和管理者包括中层管理者的人数也少。一名新来的雇员,能很快认识饭店内所有的人,同时也很自然地意识到是这个组织的一分子。绝大多数餐厅职工都能看到食物的整个加工过程送至宾客手中,与那些在流水作业线上劳动,只看到经过自己面前这一部分产品的工人相比,饭店职工会比他们感到更愉快。此外,虽然在繁忙时刻也可能要求饭店职工提高速度,但饭店工作不至于要求达到机器般的速度。饭店服务员往往跟宾客很熟悉,至于能与宾客见面,这与工厂工人生产一种产品而不了解谁将使用这产品相比,无疑更令人满意。同时,加工精美食品或提供优良服务需要手艺和技巧,这又会使职工对自己的工作感到骄傲并获得成就的荣誉感。最后,大多数的饭店和餐饮服务企业并不因季节而受到了很大影响,从而保证了较稳定的工作时间,增加了职工们的职业安全感。

上述评论并不是想说明饭店业已达到了大多数组织理论家所希望的能使职工十分满意的程度,事实上,许多饭店业主从未听说过组织行为理论,即使听说过,也不愿在管理上运用这些原则。饭店餐馆业素来对基层工的利益关心甚少。然而,饭店业却比其他行业更容易在管理中运用组织行为原则。而随着饭店业职工独立意识的不断增强和行业素质的不断提高,毋庸置疑,在饭店管理中运用这些原则将比以往任何时候更显得重要。

其他行业已开始把组织行为管理原则运用于人际关系中。例如,轮换工种的方法避免了工作单调,消除了工人的厌烦情绪,有助于提高生产效率。同时,也使工人在工作中得到某种成就感。又如,职工的个人成长发展和职业道路也比以往得到了更多的关注,不少企业为职工提供进修培训机会,以使他们能有更大的提高和发展。企业对管理员的工作评价,既包括对他们的技术水平的考核,也包括检查他们处理人际关系的能力,而对管理人员进行人际关系培训已变得非常普遍。这些方法的运用在工业行业中开始取得成效,因而在饭店餐饮业中也一定会同样获得成功。

1.2.5 信息与管理的关系

现代管理从某种意义上来说就是对信息的管理,随着现代旅游饭店的规模不断扩大,服务功能和设施不断增加,信息处理量也迅速增长,在质量上对这些信息的正确性、精确性、时间性和相关性的要求也越来越高。要提高饭店的经济效益,就要努力提高客流量,有效地控制难以预测的饭店库存量,如客房、食品、饮料等。设法提高库存量负荷的百分比和利用系数。这就要求对大量的饭店信息进行收集、结合、分析和反馈处理。以合理、快速地利用有效信息,给饭店

的经营管理不断注入新鲜血液,使饭店充满勃勃生机。

1. 信息与管理层次的关系

饭店的信息循着工序和服务环节传递,不仅在某一部门内流动,也有跨部门流动,也要和外界信息相互传递,这种信息的及时传递,将有效地加强各部门,各工序之间的协调和合作,使饭店的经营活动成为有机的整体。

饭店的信息主要通过基层、中层和高层传递相关信息,由于这三层管理工作特点不尽相同,所需的信息也各有特点。

(1)基层 基层主要是日常业务的操作管理,解决经营中的经常性问题,所涉及的往往是具体的业务工作和技术工作,其产生的信息特点就是直接、大量、具体、精确、时间性强,而且都是系统内部的最新信息,其处理往往根据事先设计的固定程序,比较固定简单,但重复性大。

(2)中层 中层管理主要是根据高层管理作出的决策和确定的总目标,具体安排并利用本系统,本部门的各种资源,订出本部门的运用计划和经营进度表,组织基层单位完成计划,中层管理所涉及的信息具有较高的结构化程度和精确度,对信息的要求比较明确、固定,处理的复杂性比基层要高,工作量大,要对信息及时地进行归类、过滤和综合,并担负着向上(高层)和向下信息传递的双重性。中层信息大多是系统内部信息,很少来自外部的信息。

(3)高层 高层管理的主要工作是制订饭店经营的目标和长远规划,并作出饭店管理的各种决策。它要对饭店外的所有信息进行全面分析。这一层次的信息处理比较复杂,要求有较高的抽象思维能力,善于从纷纭复杂的信息中,抽象出根本性的有决定意义的东西,预测未来,作出最优决策。

2. 信息管理的主要工具

信息的价值与时间性密切相关,及时的信息有助于及时调整经营决策,取得更佳经营效果,而过时的信息则分文不值或贬值。因此信息的及时处理和处理信息的工具密切相关,在当今社会主要有以下几种形式的工具。

(1)计算机 计算机的应用,把现代最新的科技成果应用到了饭店的管理信息处理。计算机的特点就是数据处理快存储容量大,不怕复杂繁琐。它可以对饭店经营活动中的各种数据快速地做收集、统计、分析、存储、传递和汇总等处理,现在计算机系统的应用已越来越深入到饭店的客房管理、财务管理、设备管理、餐饮管理、人事管理以及行政管理,成为饭店信息处理的一个重要手段。有了计算机可以节约大量的劳动力,提高旅游饭店的经济效益,为高层决策提供准确的数据信息,计算机的信息管理是现代旅游饭店经营管理中一大发展趋势。

(2)报表 报表是总经理了解经营情况的主要形式,但目前随着计算机管理的网络化,总经理的查询系统已逐步取代报表的形式。旅游饭店的报表主要是营业统计报表,财务分析报表以及管理报告等。这些报告必须及时、准确,如饭店每日的营业收入报表必须在夜班完成,第二天一早可以摆到总经理办公台的案台上,以便总经理及时掌握饭店最新的经营动态。

(3)会议 会议是信息管理中起到通气联络、及时传递信息的有效手段之一。开会前要有充分的准备,可先列出会议议程,使会议议题集中,议而有决,要尽可能短会,收到有效结果就行。会议记录把与会者名单、会议内容、什么事由什么人经办等用白纸黑字清楚记录在案,会后发给与会者每人一份,这样有档可查,下次会议时,如需要,可先查前三次会议的内容,查一下办事进程及完成情况、这样事事有落实,责任清楚,避免了互相推诿。会议是信息管理的主要形式,它可使信息畅通无阻,管理有条有理,上下工作一致。