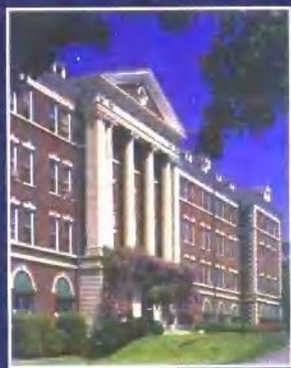


程新造 著

饭店管理概要



中国工人出版社

99
F719
484

2

XAJ38/04

饭店管理概要

程新造 著

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理概要/程新造著. - 北京: 中国工人出版社,
1999.6

ISBN 7-5008-2182-4

I. 版… II. 程… III. 饭店-经济管理-经济理论 IV
.F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 15684 号

出版发行:	中国工人出版社 (北京鼓楼外大街)
印刷:	北京市通州区鑫欣印刷厂
经销:	新华书店北京发行所
版次:	1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷
开本:	850×1168 毫米 1/32
字数:	220 千字
印张:	9.75
印数:	1~2564 册
定价:	18.00 元

前 言

饭店管理是旅游学中极具魅力的专业，是现代饭店业经营和发展中不可或缺的武器。管理是实现人们文化价值意识和提高饭店文明程度的具体手段。西方发达国家在饭店管理的理论和方法上居于世界的领先地位，在现代饭店业的发展中，处处可见管理理性意识的斑迹。注重理性思维本是中华民族的传统特征。发明、创造、学习、掌握、完善饭店管理的理论和方法，在我国势在必行，也完全可行。只要善于学习国外先进的管理经验，突出自己的文化特点，就能使饭店的经营和管理水平在现代化的发展大潮中，不断发展和提高。

今日之世界，是一个相对和平与稳定的世界，也是一个充满了竞争和淘汰的世界。信息爆炸和知识膨胀不断迫使人们的意识向高智能的方向转化。在饭店业的发展中，人们从来没有像今天这样更需要高能的智慧和知识，需要管理饭店的先进理论和手段，从饭店集团的董事长到饭店的总经理，从饭店部门经理到基层管理者，都试图寻得一条能够赢得未来的捷径。

事实上，饭店管理的理论和实践，在当今科技趋于综合的时代，并没有脱离现代企业管理的基本框架，只是更具有综合性的功能表现。因此，为满足社会发展的迫切需要，将现代饭店管理的原理、方法与实践经验结合起来，比较系统地阐明管理的主要内容、程序、特点和方法，明确管理的目的和意义，提高管理水

平，正是编写本书的目的。

饭店管理是饭店建设中的“软件”，在日益激烈的竞争经营中，管理得法，就能以最小的消耗和代价赢得最大的成效和利益。在经济、文化和物质条件相对落后的情况下，学习和掌握理性的管理意识，运用管理的功能不断提高服务质量，可以弥补因条件不足所造成的差距，收到以劣胜优之奇效。在我国的文化意识中，存在着轻视科技和歧视服务的弱点，因此改变文化价值观念，把发展科技和改进管理手段等列入管理的范畴，同样是完善管理功能的关键。

全书共分九章，注重体系的全面性、思想性和文化性。重点讲述饭店和饭店业的发展、饭店管理基础理论、管理的功能及其在饭店的应用。认识管理的价值，通过实践检验管理的规律，是饭店管理学习的逻辑出发点，在此基础上可探明饭店管理中的一些奥秘。

本书读者对象主要是专业院校旅游饭店管理专业师生及从事和意在了解饭店管理专业的广大读者。一个管理理论专家不一定能当好饭店经理，但有头脑的饭店经理一定要精通饭店管理的理论与实践。一个成功的管理者应具有智慧、天赋、经验和机遇等作为其成功的保证条件，而管理素质这把理论和实践相结合的尺子，则是衡量其综合管理能力的主要量具。相信本书的出版会给您带来一定的知识和启迪。

我国的饭店业中，人才济济，企业家和各级优秀的管理专家层出不穷，但像斯塔特勒、亨德森和希尔顿那样的饭店业巨子还没有出现。这就需要我们向着更宏伟的目标，不断探索，不断追求，不断努力，不断奋斗。

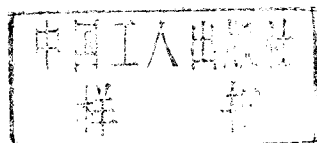
现代饭店业的发展在向我们挑战，美好的前途在向我们招手，愿每一个从事和热爱饭店工作的人都能进入到饭店管理的领

域，不断攀登新的台阶，最终登上高层的管理殿堂。

由于水平有限，疏漏在所难免，希望广大读者多提宝贵意见。

程新造

1999年1月于中国工运学院



目 录

第一章 旅游饭店与饭店业的发展.....	(1)
第一节 饭店.....	(1)
一、饭店的概念.....	(1)
二、饭店的种类.....	(3)
三、饭店的等级.....	(6)
第二节 旅游饭店	(13)
一、我国旅游饭店的性质	(13)
二、旅游饭店的业务特点	(18)
三、旅游饭店的作用	(20)
第三节 饭店业的发展	(22)
一、世界饭店业的发展	(22)
二、中国饭店业的发展	(24)
第四节 现代饭店集团	(26)
一、饭店集团的优势	(27)
二、饭店集团的结构	(28)
三、我国的饭店集团	(30)
第二章 饭店管理理论	(32)
第一节 饭店管理的基本内容	(32)
一、饭店管理的含义	(32)
二、饭店管理意识	(35)
三、饭店管理的基本内容	(38)
第二节 饭店管理的理论流派	(50)

一、传统管理	(50)
二、科学管理理论	(50)
三、行为科学	(53)
四、现代管理科学	(57)
第三章 饭店的管理职能	(62)
第一节 饭店管理职能	(62)
一、饭店管理职能的意义	(62)
二、饭店管理的职能系统	(63)
三、管理者的职能角色	(64)
第二节 决策计划职能	(65)
一、决策计划职能概要	(65)
二、饭店管理决策的种类	(67)
第三节 组织职能	(68)
一、组织职能概要	(68)
二、组织的种类	(70)
第四节 指挥职能	(72)
一、指挥职能概要	(72)
二、指挥职能的种类	(73)
三、指挥方法与风格	(74)
第五节 协调职能	(79)
一、协调职能概要	(79)
二、协调职能的种类和方法	(80)
第六节 控制职能	(83)
一、控制职能概要	(83)
二、控制职能的内容	(84)
第七节 激励职能	(86)
一、激励职能概要	(86)

二、激励与员工满意的关系	(89)
三、激励职能的基本方式	(89)
四、激励与非激励因素的区分	(93)
五、激励的调控	(94)
第四章 饭店组织	(96)
第一节 饭店组织设计	(96)
一、组织标准和其特点	(97)
二、饭店组织设计原则	(98)
三、组织授权方法	(104)
第二节 饭店组织机构	(106)
一、饭店组织的直线职能制	(106)
二、饭店组织机构设置图	(107)
第三节 饭店的规章制度	(110)
一、规章制度的作用	(110)
二、饭店管理模式的制度形式	(111)
三、员工手册	(113)
四、经济责任制	(116)
五、岗位责任制	(120)
六、作业程序	(122)
七、岗位工作中的注意事项	(122)
第四节 组织中的非正式形式	(123)
一、饭店非正式组织的产生	(123)
二、非正式组织的管理	(124)
第五章 饭店计划管理	(126)
第一节 饭店计划管理的意义和作用	(126)
一、饭店计划管理的基本含义	(127)
二、计划管理的意义	(127)

三、计划管理的特点·····	(129)
第二节 饭店计划的指标与类型·····	(131)
一、计划指标·····	(131)
二、计划类型·····	(136)
第三节 计划的制定与实施·····	(142)
一、制定计划的审时·····	(142)
二、饭店计划的形成·····	(146)
三、计划的实施·····	(150)
第四节 饭店计划的目标管理·····	(152)
一、计划目标管理的概念·····	(152)
二、计划目标管理的意义·····	(153)
三、饭店计划目标管理的原则·····	(154)
第六章 饭店服务质量管理·····	(156)
第一节 服务质量概述·····	(156)
一、质量的新概念·····	(157)
二、服务质量的本质·····	(160)
三、服务质量的基本特征·····	(161)
四、服务质量的基本结构·····	(166)
第二节 服务规程的制定和实施·····	(173)
一、服务规程的意义·····	(173)
二、饭店服务规程的制定·····	(177)
三、服务规程的实施·····	(179)
第三节 服务质量管理的方法·····	(180)
一、服务质量管理体系的建立与控制·····	(180)
二、服务质量管理的循环步骤·····	(186)
三、服务质量分析·····	(186)
四、分析质量原因的方法·····	(189)

第七章 饭店的客源和产品管理	(191)
第一节 客源的品牌态度与市场分析.....	(191)
一、饭店的需求与宾客的品牌态度.....	(191)
二、客源市场分析.....	(196)
第二节 客源市场的开发与选择.....	(198)
一、细分市场的战略形式.....	(199)
二、饭店目标客源的选择.....	(200)
三、饭店客源的调查与预测.....	(204)
第三节 饭店产品开发的分析与策划.....	(212)
一、饭店产品的需求层次.....	(212)
二、饭店产品分析及其宣传资料.....	(214)
三、饭店产品的竞争.....	(216)
第四节 饭店产品的经营策略.....	(217)
一、产品的定位策略.....	(218)
二、饭店产品的动态调整与经营策略.....	(219)
第八章 饭店价格和实现目标利润管理	(222)
第一节 饭店价格概述.....	(222)
一、饭店价格的概念与分类.....	(223)
二、饭店价格的特点.....	(227)
三、饭店价格的构成原理.....	(228)
第二节 饭店价格的制定.....	(229)
一、影响饭店价格制定的因素.....	(229)
二、饭店价格制定的基本目标和原则.....	(231)
三、饭店价格的制定策略.....	(236)
四、饭店价格制定的公式与方法.....	(239)
第三节 价格策略的选择.....	(249)
一、饭店产品分阶段的价格策略.....	(249)

二、饭店产品需求的弹性价格策略·····	(251)
第四节 饭店保本与实现目标利润的方法 ·····	(255)
一、保本销售量和销售额的确定·····	(255)
二、目标利润销售量与销售额的确定·····	(257)
三、饭店产品目标利润选择公式·····	(258)
第九章 饭店管理者的形象与素质·····	(263)
第一节 饭店管理者的形象设计·····	(263)
一、形象设计的意义·····	(263)
二、形象设计的过程·····	(266)
三、形象设计的借鉴·····	(268)
第二节 管理者的基本素质观念·····	(270)
一、管理价值观念·····	(270)
二、市场经济观念·····	(271)
三、服务观念·····	(274)
四、效益观念·····	(278)
五、系统观念·····	(279)
第三节 总经理应有的基本素质·····	(281)
一、政治素质·····	(281)
二、业务素质·····	(284)
三、心理素质·····	(285)
第四节 管理者的知识结构和能力·····	(286)
一、知识结构·····	(286)
二、能力结构·····	(287)
第五节 管理者的职业素质与教育手段·····	(291)
一、职业素质·····	(291)
二、教育手段·····	(294)

第一章 旅游饭店与饭店业的发展

旅游饭店是旅游者的“家外之家”，其服务越周全，越让人感到温暖，管理越先进，越使人觉得舒心和顺畅。旅游饭店的高楼大厦并不是真正的家，却可以通过它拥有的现代化“硬件”和“软件”向旅游者和宾客们提供食、宿、行、游、购、娱等所需要的各种服务。人们可在这个“家”中进行必要的经济、文化和社会活动，得到精神和物质上的满足。旅游饭店本身也将在丰富社会文明和宾客生活的同时，挤身于旅游业发展的洪流，成为旅游业发展的重要力量。

第一节 饭 店

一、饭店的概念

饭店（Hotel）一词起源于法国，原指招待贵宾的乡间别墅，以后才成为“饭店”、“酒店”、“宾馆”等为宾客提供食宿及各种服务场所的专用名词。人们通过反视饭店所产生的各种能动性的

特点，从不同的视角上对饭店的概念进行过诸多的探讨，但承认其构成的基本条件和商品特点，却是一种共识。

（一）饭店构成的基本条件

饭店构成需要社会和文化环境、政治影响、经济实力、物质水平、管理和服务水平、服务项目、自然环境等方面的基本条件，具体分为：（1）具有设备完善的建筑，相当的知名度与合法性；（2）具有为宾客提供住宿、餐饮和娱乐等业务的设备和设施；（3）具有为有关社会文化活动的优质服务能力；（4）能够满足客人的基本要求，在经济上创收、盈利。

（二）饭店的商品特点

饭店是以出售空间、时间和服务为主的特殊企业，其商品特点为：（1）生产受时间和数量的限制；（2）产品及产品价值随时光而消失；（3）产品价格随行就市；（4）生产成本不受优待（如水电、租税等）；（5）产品突出服务性；（6）产品销售受人为了的影响，促销成本高。

饭店是随着社会文明的进步发展起来的服务性设施，其发展带有明显的高科技、高信息和高效率等现代文明的发展特征，并具有一定的超前性。因此要求饭店的物质文明和精神文明水平必须跟上时代发展的步伐。

结合饭店的构成条件、商品特点和现代发展趋势来看，可以认为：饭店是以完善的建筑、设备和设施为凭借，为宾客生产食、住、行、娱、购、公（务）等服务性商品的综合性技能企业。

饭店是接待服务业（Hospitality Industry）、旅游业（Tourism）、住宿业（Lodging Industry）和饭店业（Hotel Industry）等行业的重要支柱和构成的关键。

饭店是一个出售空间、时间和服务的经济实体，其产品是无形的和讲求质量的。因此，服务质量的优劣，决定着饭店经营的

优劣，其“硬件”（设备和设施）和“软件”（管理和服务）水平，标志着饭店本身的规模与能力，反映出其所在地区饭店业的整体水平。

饭店是一个社会文化载体和社会交往的场所。人们在饭店内通过各种文化传递与交流，可达到丰富阅历，增进友谊的目的。饭店通过文化活动，可反映出社会物质文明和精神文明的程度，同时体现出该社会的文化价值意识趋向。因此，饭店一定要创造其社会效益，以体现它的社会价值。

二、饭店的种类

人们为了便于对饭店的营销和比较，满足目标客源的要求，习惯根据饭店的不同特点和经营方式将其分类。饭店可按不同形式、特点、地理位置、规模、营业时间、功能、等级、营销体制和交通设施关系等方面来分类。

（一）根据饭店的客源市场特点分类

1. 商业型饭店

商业型饭店一般位于城市，主要接待商人与国外游客。此类饭店讲求外观和内部设施的堂皇舒适。要求具有商务所需的设备与设施，如国际直拨电话、电传、传真、电脑、洽谈室、会议室、商务中心、秘书服务等；客房、餐厅和娱乐等各类服务设施也要有较高水平。商业型饭店是暂住型饭店，回头客较多，客人的文化程度较高，讲身份，对价格敏感度不强。

2. 长住型饭店

此类饭店的主要客源是长期住宿的商客、度假宾客和家庭。饭店与客人之间要签订法律性的公约，写明居住的时间和服务项目。有些长住型饭店提供正常的客房和餐饮服务，为商业集团和

公司提供办公地点和场所。有些长住型饭店则只提供住宿、饮食等基本服务，其他服务和管理形式比较简单。长住型饭店的建筑布局与公寓相近，客房以套房为主，采用家庭式布局，配置适合长住的家具、电器、厨房、卫生间等设施，饮食由住客自理。

3. 度假型饭店

度假型饭店主要的客源是以度假、疗养和娱乐为目的的旅游者。此类饭店多建于自然景观优美之处，并通过滑雪、骑马、狩猎、垂钓、水上运动、高尔夫球等娱乐体育活动来吸引游客，因此自然景观和娱乐项目的质量对饭店经营的影响较大。度假型饭店又可细分出疗养性饭店，如地处温泉的温泉疗养饭店就可起到治疗和度假疗养一举两得的效果。国外有人将度假型饭店与商业型饭店相结合，称之为改良的度假型饭店，并认为这种形式是当代饭店设施的发展趋势。

4. 会议型饭店

该类饭店主要服务于会议，客房从 250 间至 2000 间不等，并有多功能会议室和较大的公共场所及其设施。设计灵活、规模宏大、设备健全、最有效地利用设施是会议型饭店的主要特点。目前，商业型饭店和度假型饭店也接待会议客人，因此纯会议型饭店的概念也在发生变化。

5. 汽车饭店

汽车饭店（Motel）也被称为汽车旅馆或公路饭店，多建于欧美国家公路干线上。早期此类饭店设施简单，主要接待驾车的过路旅行者。现在一些著名的饭店集团，如假日集团、拉玛达集团和霍华德·约翰逊集团等，拥有大量的汽车饭店，设施和服务项目也日趋豪华和完善。汽车饭店与其他饭店的不同之处在于，标记明显、规模不大、停车场大等特点，因此深受旅游者的欢迎。

6. 机场饭店

此类饭店多由航空公司所建，建于机场附近，市内和游览区内，侧重接待乘机旅客和旅行团队，满足他们侯机时的食宿需要。北京的丽都饭店和西安的协和酒店均属于机场饭店。欧美发达国家的航空公司在世界各大主要城市均建有饭店系统，将交通与旅游结合起来，以充分体现航空公司的雄厚实力，这些饭店也有机场饭店的性质。机场饭店的设施和服务方面与商业饭店区别不大。

7. 公寓饭店

此类饭店专为长期用户所建，有单元和套间，厨房和餐厨具齐备，但只满足客人住宿的基本服务。该类饭店的房间既能出租，又可出售，形式比较灵活。

公寓饭店主要接待带有家属的长住宾客，具有家庭情调浓、生活设施齐备、使用方便和出租形式灵活等特点，倍受商务人员、老年人和家庭旅游者的欢迎。

(二) 根据饭店计价方式分类

1. 欧式计价饭店。此类饭店客房价格仅包括房租。

2. 美式计价饭店。除房租外，此类饭店的客房价格包括一日三餐的费用。

3. 修正美式计价饭店。此类饭店的客房价格包括房租和早餐以及午餐和晚餐费用。

4. 欧陆式计价饭店。此类饭店的房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐的费用。

5. 百慕大计价饭店。此类饭店的房价包括房租及美式早餐的费用。

(三) 根据其他标准分类

1. 根据客房的数量分类