

旅游中等职业技术学校教材

饭店管理概论

国家旅游局人事劳动教育司编



旅游教育出版社

旅游中等职业技术学校教材

饭店管理概论

国家旅游局人事劳动教育司编

旅游教育出版社

·北京·

(京)新登字 168 号

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理概论/国家旅游局人教司编.-北京:旅游教育出版社,1994 年. 11

ISBN 7-5637-0555-4

I. 饭… II. 国… III. 饭店-商业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 13875 号

旅游中等职业技术学校教材

饭店管理概论

国家旅游局人事劳动教育司编

*

旅游教育出版社出版

(北京第二外国语学院内)

河北省枣强县华光胶印厂印刷

新华书店经销

787×1092 毫米 1/32 印张 9.625 千字 180

1994 年 11 月第 1 版 1994 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-18000 册 定价:6.50 元

ISBN7-5637-0555-4/G·233

前 言

为了满足中等旅游教育的需要,提高教学质量,根据我司制定的旅游中等专业学校饭店服务与管理专业教学计划和教学大纲,我们组织编写了该专业主要课程的教材。经审定,本套教材除可作为旅游中等专业学校饭店服务与管理专业试用外,其他学校的相应专业也可参用,也可作为旅游涉外饭店员工培训和企业职工自学读物。

《饭店管理概论》一书由四川省旅游学校傅启鹏与上海旅游高等专科学校贺学良编写,由傅启鹏负责统稿。上海旅游高等专科学校朱承强对本书进行了审阅。

本套教材在编写过程中,曾多次听取有关专家、教师的意见,并得到一些单位的支持和帮助,在此一并表示感谢。

限于时间和水平,本套教材在组织中编写中可能还存在一些缺陷,敬希读者指正。

国家旅游局人事劳动教育司

一九九四年十一月

目 录

第一章 概述.....	(1)
第一节 饭店的涵义和作用.....	(1)
一、饭店的涵义	(2)
二、饭店的作用	(4)
第二节 饭店的性质	(5)
第三节 饭店的分类和等级.....	(7)
一、饭店的分类	(7)
二、饭店等级.....	(11)
第四节 饭店的产生和发展	(13)
一、饭店的起源	(13)
二、客栈时期	(13)
三、豪华饭店时期	(15)
四、商业饭店时期	(16)
五、现代饭店时期	(18)
六、饭店业的未来发展趋势	(20)
第五节 饭店管理的理论基础	(22)
一、饭店管理概念	(22)
二、饭店管理的理论基础	(23)
第二章 饭店组织与管理制度	(29)
第一节 饭店组织设计的原则	(29)
一、什么是组织	(29)

二、组织管理	(30)
三、饭店组织设计的原则	(31)
第二节 饭店的组织形式	(42)
一、直线制	(42)
二、职能制	(43)
三、直线职能制	(43)
四、事业部制	(46)
五、组织结构图	(48)
第三节 饭店管理制度	(49)
一、饭店领导体制的基本概念	(53)
二、总经理负责制	(57)
三、党组织的保证监督作用	(59)
四、民主管理和民主管理制度	(60)
五、经济责任制	(62)
六、岗位责任制	(64)
七、员工手册	(66)
第三章 管理职能在饭店中的运用	(69)
第一节 饭店管理中的决策与计划	(69)
一、决策计划职能的涵义	(69)
二、饭店管理的决策类型的步骤	(72)
三、饭店决策方法的选用	(79)
四、决策过程的几个注意点	(88)
五、决策者的个人风格	(89)
六、饭店目标管理与计划	(90)
七、饭店计划指标体系和计划体系	(91)
八、饭店计划的编制与执行	(101)
第二节 饭店管理中的协调与激励	(109)
一、饭店协调职能的重要性	(109)

二、饭店协调的内容和方法	(111)
三、饭店与外部环境的协调	(113)
四、激发员工的工作积极性	(114)
五、激励理论	(116)
六、激励理论在饭店管理中的应用	(120)
第三节 饭店管理中的指挥与控制	(124)
一、指挥管理的涵义和实质	(125)
二、饭店指挥管理的原则	(126)
三、管理者指挥类型的选择	(126)
四、指挥管理成功的要诀	(128)
五、控制管理的意义	(131)
六、实施控制管理的步骤	(131)
七、饭店控制的基本类型	(135)
八、饭店管理过程中关键环节的控制	(137)
第四章 直接对客部门业务管理概要	(141)
第一节 饭店直接对客部门简介	(141)
一、产品导向的部门化	(141)
二、顾客导向的部门化	(142)
三、地理位置导向的部门化	(142)
第二节 前厅部管理概要	(144)
一、前厅部的作用与任务	(144)
二、前厅部的组织机构	(147)
三、前厅部的运转与工作流程	(147)
四、前厅部管理的基本要求	(151)
五、前厅日常业务工作管理	(152)
六、前厅销售管理	(154)
七、前厅信息管理	(155)
八、前厅服务质量管理	(157)

第三节 客房部管理概要	(163)
一、客房部在饭店中的地位与作用	(163)
二、客房部的任务与组织机构	(164)
三、客房接待服务管理	(166)
四、客房检查制度和查房程序	(168)
五、客房部物资设备管理	(169)
六、客房原始记录的管理	(172)
第四节 餐饮部管理概要	(173)
一、餐饮部在饭店中的地位与任务	(173)
二、餐饮部的组织机构及部际关系	(175)
三、餐厅管理	(178)
四、餐饮物品采购、验收和储存管理	(183)
五、餐饮生产管理	(187)
六、餐饮部定员定额管理	(188)
第五节 康乐部管理概要	(191)
一、康乐部的作用和任务	(192)
二、康乐部设施及内容	(193)
三、康乐部的组织结构	(193)
四、康乐部经营管理的特点	(196)
五、康乐部的工作计划	(197)
六、康乐部的管理	(198)
第六节 商场部管理概要	(198)
一、商场部的作用和任务	(198)
二、商场部的特点	(200)
三、商场部的组织结构	(202)
四、商场部与其它部门的关系	(203)
五、商品销售程序	(204)
六、商场服务质量	(207)

第五章 间接对客部门业务管理概要.....	(211)
第一节 饭店间接对客部门简介.....	(211)
第二节 工程部管理概要.....	(212)
一、工程部的作用和任务	(213)
二、工程部的组织机构	(214)
三、设备维修管理方法	(217)
四、设备管理的规章制度	(218)
五、设备管理的基本内容	(221)
第三节 安全部管理概要	(224)
一、安全部工作的重要性	(225)
二、安全部的职能与任务	(225)
三、安全部的组织机构	(228)
四、安全部与其它部门的关系	(228)
五、饭店日常保安工作	(231)
第四节 人事培训部管理概要	(235)
一、人事培训部的作用	(236)
二、人事培训部的主要职能	(237)
三、人事培训部的组织机构	(237)
四、饭店人事管理要点	(238)
五、饭店的劳动、工资和福利管理	(245)
六、饭店培训管理要点	(248)
第五节 采购部管理概要	(253)
一、采购部在饭店中的作用与任务	(253)
二、采购部的组织机构	(254)
三、物品的采购	(256)
四、物品的验收	(260)
五、库房的日常管理	(262)
第六章 饭店服务质量管理.....	(268)

第一节 饭店服务质量的构成.....	(268)
一、饭店服务质量的涵义	(268)
二、饭店服务质量的内容	(269)
第二节 饭店服务质量的特性	(275)
一、饭店服务质量构成的综合性	(276)
二、饭店服务质量评价的一次性	(277)
三、饭店服务质量内容的关联性	(277)
四、饭店服务质量对员工素质的依赖性	(278)
五、饭店服务质量取决于客主双方的感情融洽	(279)
第三节 饭店服务质量的分析	(280)
一、饭店服务质量分析的内容	(280)
二、饭店服务质量分析的方法	(281)
第四节 饭店服务质量的控制	(288)
一、饭店服务质量控制的特点和任务	(288)
二、饭店服务质量控制的保证体系	(289)
三、饭店服务质量控制的基础工作	(290)
四、饭店服务质量控制的方法	(292)

第一章 概述

旅游饭店是旅游业的重要组成部分,它是一个国家发展旅游业的物质基础,是获得旅游经济收入的重要源泉。今天,饭店已在很多国家发展成重要的经济支柱之一。饭店业属于第三产业,而人们已越来越看到这样一种趋势:随着一个国家工业化程度的提高,第三产业在国民经注济中所占的比重将越来越大。可以预言,饭店业的设施将不断现代化,经营将日益科学化,管理将高度专业化,发展潜力巨大,前景乐观。

在我国,旅游饭店产生于改革开放的年代。党的十一届三中全会以后,我国开始了以经济建设为中心的新时代。由于我国改革开放的进一步深入,大量的外国人、华侨、港澳台同胞来大陆旅游,从事商务活动、探亲、参加国际会议等。为了接待日益增多的境外游客,适应他们现代旅行和生活的需要,我国出现了一批以接待境外宾客为主,区别于国内一般饭店的现代化涉外饭店,习惯上称之为旅游饭店。这里,我们先来研究一下旅游饭店的涵义、作用、性质、特点以及旅游饭店管理的产生和发展。

第一节 饭店的涵义和作用

饭店(Hotel)一词来源于法语,原指招待贵宾的乡间别

墅,后来欧美国家沿用了这一名称。在中文里表示住宿设施的名词有很多,例如旅馆、宾馆和饭店等,近年来又引进了香港、新加坡等地的“酒店”这一名称。这些名称在中文里是可以通用的。由于我国国家旅游局将现代宾馆统称为旅游涉外饭店,所以本书就选用了饭店这一词。在这里,我们先来研究饭店的涵义和作用。

一、饭店的涵义

随着旅游业的发展,各种类型的饭店应运而生。无论一个饭店的设施是简单还是豪华,它都必须具备提供餐饮和住宿的能力,否则就不能称之为饭店。现代化饭店是由客房、餐厅、宴会厅、多功能厅、酒吧、歌舞厅、商场、邮电所、银行、美容美发厅、健身房、游泳池、网球场等组成,能够满足客人吃、住、行、游、购、娱、通讯、商务、健身等各种需求的多功能、综合性建筑设施。

根据饭店的这些特性,国外的一些权威辞典对饭店下过这样一些定义:

——饭店是装备好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其它的服务。

《美利坚百科全书》

——饭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。

《大不列颠百科全书》

——饭店是提供住宿,也经常提供膳食与某些其它服务的设施,以接待外出旅游者和非永久性居住的人。

《韦伯斯特美国英语新世界辞典》

从上述定义来看,作为一个饭店,应该具备以下四个条

件：

1. 它是一个建筑物或由诸多建筑物组成的接待设施。
2. 它必须是经政府批准的,能够提供住宿设施,也往往提供餐饮和其它高水平服务的设施。
3. 它的服务对象是公众,而主要是外出的旅游者,也包括半永久居住的人,但不应当是永久居住的人。
4. 它是商业性的,以盈利为目的,所以使用者要多付一定的费用。

从以上论述可以看出,饭店是一个以提供服务为主的综合性服务企业。同其他各类企业一样,饭店是利用生产要素(土地、资金、劳动力等等)运用现代化技术从事生产、销售活动的基本经济组织。由此,我们可以给饭店下这样一个定义:饭店是以有形的空间、设备、产品和无形的服务效用为凭借,投入到旅游消费服务领域中,具有一定独立性的资本或资金运动的经济实体。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。

饭店这一定义的具体含义是:第一,饭店是一个经济组织。饭店是商品经济的产物,按照资本增殖的特性和规律,使投宿设施的资本得以运动的这个实体就变成了饭店企业。第二,饭店是从事旅游接待服务活动的经济组织。饭店以有形的空间设备、产品和无形的服务效用为旅客提供服务,满足其投宿活动的需要。它有其自身的客观规律,与工业企业、商业企业、金融企业等其他经济组织是有区别的。第三,饭店是一种独立的经济组织。饭店作为一个企业的主要标志是:必须拥有一定的资金和设备,具有法人地位,可以同其它单位签订合

同,独立核算,自负盈亏。从这个角度看,它和一般行政事业单位是有区别的,因此,要使饭店具有生机和活动,就必须承认它是一个相对独立的旅游企业,在业务经营活动中具有独立性和自主权。

二、饭店的作用

1. 饭店是发展国际和国内旅游事业的物质基础。饭店提供了住宿、饮食和各种服务,且是进行工商、社交活动的理想场所,改善了投资、工商发展及旅游活动的环境,促进了社会经济的活跃和发展。现代饭店不但为宾客提供吃、住、行、购物、娱乐等方面的综合服务,同时又是社交中心、康乐中心以及政治、文化和商务活动场所。

2. 饭店业是创造外汇收入的重要来源。旅游者入住饭店就要支付各种费用,如住宿费、餐饮费、娱乐费、综合服务等,服务项目越多,饭店收益越大。所以饭店业的发展,对于我国增加外汇收入、平衡国际收入有着重要意义。饭店提供的服务性劳动具有就地的“劳务出口”的性质,因此而达到的外汇收入是外贸出口无法达到的,对于弥补贸易逆差有着良好的作用。旅游业的外汇收入不仅在非贸易外汇收入中占有重要地位,而且在一些国家的整个外汇的收入中占有很大比重。我们国家把旅游业作为三大外汇来源之一,饭店则占了其中相当大的部分。

3. 饭店业的发展对国家回笼货币有重要作用。饭店业对于大量回笼货币、稳定经济有着重要意义。如果人们手中持有的货币量超过市场上商品价格的总和时,容易引起通货膨胀。饭店业的发展既满足了国内游客外出旅游的实际需要,又节省了大部分的物化劳动,有效地回笼了货币,减轻了市场压

力,促进了经济的稳定和持续发展。

4. 饭店为社会创造直接就业的机会。饭店业的发展为我国劳动力广开就业门路创造了条件。按目前我国饭店的人员配备状况,平均每间客房约配备 1.5~2 人。若新建一家 300 间客房的饭店,将创造 450~600 个直接就业机会。饭店还需要其他厂商提供设备、家具、食品、煤气、水电等物品,以及其他大量的各种消费品。生产这些商品又将产生大量的就业机会,即饭店创造的间接就业机会。根据国际统计资料 and 我国近年来的实践经验,高档饭店每增加一个房间,可以直接和间接为 5—7 人提供就业机会;中低档饭店每增加一个房间,则可以为 4—5 人提供就业机会。

5. 饭店业的发展促进了社会消费方式和消费结构发展变化。饭店向饭店所在地的居民提供活动的场所,如饭店的餐厅、娱厅等设施会吸引本地居民,使之成为当地的社交活动中心。利用饭店为客人提供服务将会越来越多,这就必然促进人们的消费方式和消费结构发生变化,这也有利于社会经济的发展。

6. 饭店业的发展带动了其他行业的发展,给所在地区带来巨大的经济收益。据有关资料统计表明,一家饭店住客开支的近 60% 花费在饭店以外的社会其他行业,而且住客在饭店消费(占全部费用的 40%)的物品大都是社会其它有关行业提供的,因此实际上也间接刺激了其他行业的发展。

第二节 饭店的性质

1. 饭店是从事旅游接待服务的企业

饭店是从事旅游接待活动,为旅客提供综合性服务的独立核算自负盈亏的经济组织。饭店作为一个企业其主要标志是:必须拥有一定的资金和设备,具有法人地位,可以同其他单位签订合同,能够独自完成接待服务活动,独立核算,自负盈与亏。因此,要使饭店具有生机和活力,就必须承认它是一个相对独立的旅游企业经营者,在业务经营活动中具有独立性和自主权。从这个角度看,它和一般行政事业单位是不同的。当然,饭店作为一个接待服务企业也要处理好经营与接待的关系,处理好纯接待任务。由于我国现行体制和一些相应的观念,以及在饭店经营中饭店要依靠社会的方方面面才能正常经营和运转的情况,饭店往往会有一些较少或没有经济效益的接待任务。这些任务可能是有关方面摊派的,也可能是饭店主动招揽的。为了社会效益,为了饭店能适应现行实际情况,饭店对这些任务应接待好,而无法去计较经济效益。

2. 旅游饭店的涉外性

旅游饭店在我国是一个特定的概念,它指的是能够接待境外宾客的饭店,这就和国内一般的饭店旅馆相区别。由于我国的生活水平和在世界发达国家存在着差异,我国一般饭店旅馆的设备、服务、管理水平都还较低。为了能使旅游接待设施能达到和国外较高消费能力相适应的程度,我国出现了一批设备设施档次较高、服务设施项目齐全、服务质量较好的涉外旅游饭店。根据我国的有关规定,原则上一般饭店旅馆是不能接待海外宾客的,只有星级饭店或涉外定点饭店才能接待。这就是说,在我国,旅游饭店目前主要是为接待外国人、华侨、港澳同胞、台湾同胞、中国血统外国人服务的,是体现祖国形象的一个窗口。

随着我国经济的发展,人民生活水平的不断提高,现在已有越来越多的国内宾客使用旅游饭店,成为旅游饭店重要的市场,有些甚至是主要的市场。

3. 旅游饭店的服务性

饭店是以提供劳务服务为主的服务性企业。通常所说的饭店产品,是饭店有形的设施设备和无形的劳务服务的有机组合,其中以劳务服务为主,设施设备为辅。饭店产品中的实物部分,实际上只起着促进服务销售的作用,习惯上被看作“助销产品”。因此,从本质上讲,饭店生产和销售的只是一个产品——服务。可见,旅游饭店所提供的主要是服务,它有着其自身的客观规律,它和工业企业、商业企业、金融企业等其他经济组织是有区别的。

第三节 饭店的分类和等级

由于地理位置的不同,饭店的用途、功能、设施、客源的不同,饭店的种类也较为多样。

一、饭店的分类

1. 根据饭店的用途可分为四类,这也是传统的一种分法:
——商务性饭店(Commercial Hotel)

这些饭店主要是接待来往经商的宾客,地理位置大多在城市中心、商业中心或当地政府办公机构附近。

这类饭店一般比较豪华,客房以单间、套间为主,有卫生间、电视、电话、收音机。同时饭店设有收费台,还有服务周到、供应齐全的咖啡厅或大餐厅,供应西餐或风味餐。一般商务饭店的餐饮质量很高,在都市的商务饭店还附设夜总会,演出精