

高等院校旅游类专业教材

旅游饭店管理概论

蒋丁新 主编



高等教育出版社

98
F719
364
2

高等院校旅游类专业教材

旅游饭店管理概论

蒋丁新 主编

XAJ34/17

高等教育出版社

(京)112 号

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游饭店管理概论/蒋丁新主编. —北京: 高等教育出版社, 1998.5

ISBN 7-04-006525-8

I. 旅… II. 蒋… III. 旅游饭店-企业管理-高等学校-教材 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02817 号

*

高等教育出版社出版

北京沙滩后街 55 号

邮政编码: 100009 传真: 64014048 电话: 64054588

新华书店总店北京发行所发行

化学工业出版社印刷厂印装

*

开本 850×1168 1/32 印张 10.25 字数 260 000

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

印数 0 001—4 150

定价 13.10 元

凡购买高等教育出版社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题者, 请与当地图书销售部门联系调换

版权所有, 不得翻印



内 容 简 介

本书是高等教育出版社组织编写的高等院校旅游类专业系列教材之一。该书从全新角度介绍和阐述了中国旅游饭店、饭店管理基本理论、饭店管理者素质、饭店管理职能、计划管理、饭店组织管理、人力资源开发管理、公共关系活动管理和服务质量管理等内容。该书理论体系完整,思路清楚,理论和实践结合紧密。

本书除了可以作为高等院校旅游类专业的教材外,还可以作为高等旅游职业教育和自学考试的专业用书,以及旅游饭店业中高级管理人员的培训和参考用书。

出版说明

随着经济的发展和人民生活水平的提高,在世界范围内旅游正在成为现代人类社会重要的生活方式和社会经济活动。20世纪50年代以来,大众化的群体旅游脱颖而出,保持着强劲的发展势头并迅速形成规模产业,成为继汽车、房地产之后世界经济中重要的支柱产业。据世界旅游组织(WTO)的预测:到本世纪末,全球旅游人数每年多达30亿人次,其中国际旅游者达10亿人次,旅游业收入可达20 000亿美元。而且随着人们闲暇时间的增多、教育水平的提高以及其他有利的社会经济因素,今后参加旅游的人数将会不断增加。所有这些都显示出现代旅游业充满勃勃生机和令人鼓舞的光明前景。

近十年来,中国旅游业取得了令人瞩目的辉煌成就,由传统的接待事业一跃转变为在国民经济中占重要地位的经济产业;并由过去单一的观光型旅游发展成为集观光、度假、商务、研修等多功能于一体的综合旅游。中国旅游业的综合实力已被列为世界第五大旅游国。旅游业的持续高速发展要依赖于旅游教育整体水平的提高;另一方面,旅游业的蓬勃兴旺也促进了旅游教育的迅速发展。截至1996年,全国高等旅游院校和已开办旅游专业的院校已发展到160多所,形成了“服务旅游业、促进旅游业”的可喜局面,然而与此配套的高等旅游教育教材建设则显得滞后,理论过时和资料陈旧的问题较为突出。

为了适应高等旅游教育教材建设的迫切需要,高等教育出版社以中国旅游教学研究会为依托,精心组织了国内部分高等旅游院校的专家学者,编写了第一轮供高等旅游院校通用的系列教材,包括:《旅游学概论》、《旅游经济学》、《旅游市场营销学》、《旅游

资源学》、《旅游心理学》、《旅游法教程》、《旅游英语》、《旅游饭店管理概论》、《旅行社经营管理》、《餐饮管理》。本套教材选题广泛,涵盖了旅游经济、旅游企业管理、旅游服务三大层面,并且紧密结合国际、国内旅游业发展的实际,从较高的理论起点阐述了现代旅游管理和经营的一般规律,理论与实务兼备,注重了理论的超前性和引用资料的时效性。此套教材也可作为高等职业教育、自学考试的专业教材,以及旅游行业中、高级管理人员的培训教材,它为专业人员提供循序渐进的自学参考与指引。参与此次教材编写的单位有:中国旅游学院、北京旅游学院、南开大学、天津商学院、华东师范大学国际商学院、上海交通大学、上海大学、杭州大学旅游学院、青岛大学国际商学院、南京大学、湖北大学、西安交通大学、重庆师范学院、云南大学、暨南大学中旅学院等。在教材编写过程中,邀请了我国旅游教学界知名的教授和专家对此套教材进行了严格的审定。借此对支持和参与这套教材编、审工作的专家、学者表示感谢。

本套教材将于1998年秋出版发行,欢迎全国有关院校师生和专业人士选用,并请提出宝贵意见,以利逐步完善。

高等教育出版社

1997年7月

前 言

中国旅游饭店是一类较特殊的企业,在我国发展的历史并不长。由于旅游饭店面向国际、国内两个市场,因而饭店必须实现现代化管理。当前,我国处在由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的重要历史时期。随着市场经济的发展,以及现代旅游业和饭店业的发展,迫切需要在理论和实践上探索饭店经营管理现代化的基本理论与方法。同时,随着形势的发展,大专院校旅游专业使用的饭店管理教材也要进行更新。在此形势下,高等教育出版社不失时机地组织了本教材的编写。

《旅游饭店管理概论》是旅游院校饭店管理专业的专业基础课教材。本教材根据管理学的理论体系、旅游专业教学大纲、旅游系学生应掌握的知识面和旅游饭店管理实际的需要等作为编写教材的出发点。本教材的特点是:第一,强化理论。本教材较全面地阐述了旅游饭店管理的系统理论。对管理学原理既有单独的介绍,同时把相关原理融合到各有关内容中去。本教材对饭店管理的基础理论体系作了有益的探索。第二,加重了对管理者素质的要求方面篇幅。饭店管理者的行业素质要求较高又较特殊。我国大规模地建设旅游饭店,使得人才无法同步跟上,导致了饭店管理者素质的不配套。提高饭店管理人员素质是当前饭店面临的头等大事。本教材花了较大篇幅,首次较全面地论述了饭店管理者应具备的素质。第三,理论联系实际。饭店管理是一门实践性很强的应用学科,教材必须和实际紧密地联系在一起。本教材的许多理论观点,直接来源于实践的总结和升华,教材的理论阐述也紧扣着饭店自身的运行规律。加上本教材作者有多年直接参加我国星级饭店的建设和管理的经历,就更增强了内容的实践性。第四,教材的中国特色。本教材写的是中国旅游饭店的经营管理,中

国有中国的国情和社会文化特点，因此教材深深地扎根在具有中国特色的社会背景之中。在教材中无论是对理论、方法的阐述，还是对实际问题的研讨都尽量切合中国特色的实际，使之具有针对性和实用性。在此基础上，本教材又广泛吸收国外在饭店管理中的先进理论和方法，广泛吸收我国在饭店管理研究中的新成果，力图使本教材具有先进性、科学性和实用性。

综上所述，本教材可作为高等院校旅游类专业的教材，也可作为总经理、部门经理岗位培训的辅助教材。同时可作为饭店管理者的工作参考书。

由于本教材编写时间正是在党的十五大召开前后，我们面临着体制改革及由此带来的各个领域的新课题，中国旅游饭店也正处在管理体制的新旧交替过程中，也由于作者水平的局限性，本教材在理论和实践的阐述中尚有许多不足之处。恳切希望各位专家学者、各位同仁、各位读者评点赐教。本教材在今后将随着形势的发展不断修订以求完善。

本教材由杭州大学旅游学院蒋丁新主编。上海大学刘纯副教授写了第八章，云南大学仇学琴老师写了第七章，蒋丁新副教授写了其他各章。全书由杭州大学旅游学院吕建中、陈天来副院长审稿。

本教材的出版首先要感谢高等教育出版社的工作。高教出版社组织了包括本教材在内的高等院校旅游类专业教材的编写，并于去年夏天在武汉确定了本书的编写大纲。特别是本教材责任编辑李冬梅女士对本教材的编写倾注了大量的心血并做了大量的工作。在编写过程中，我们得到杭州大学旅游学院陈纲院长、吕建中、陈天来两位副院长的大力支持和业务上有益的帮助。在此对以上几位朋友及一切支持过本教材出版的朋友们表示由衷的感谢。

编 者

1997年9月

责任编辑	李冬梅
封面设计	刘晓翔
版式设计	焦东立
责任校对	王效珍
责任印制	宋克学

目 录

第一章 中国旅游饭店	1
第一节 旅游饭店的性质和特点	1
第二节 旅游饭店的功能和结构布局	23
第三节 现代饭店集团	38
第二章 饭店管理内容和基础理论	46
第一节 饭店管理内容	46
第二节 饭店管理的基础理论	67
第三章 饭店管理者素质	83
第一节 管理者的理论和思想	83
第二节 管理者应有的基本意识	95
第三节 管理者应有的基本素质和知识结构	116
第四章 饭店管理职能	131
第一节 决策职能	131
第二节 组织职能	143
第三节 指挥职能	149
第四节 协调职能	156
第五节 控制职能	165
第五章 计划管理	173
第一节 饭店的目标管理和计划管理	173
第二节 饭店的计划指标体系和计划体系	179
第三节 计划的编制与执行	189
第六章 饭店组织管理	195
第一节 组织原则和组织形式	195
第二节 组织管理的内容和组织制度	205
第七章 人力资源开发管理	216
第一节 人力资源开发的含义	216

第二节	选拔合格人才	220
第三节	使用人才	234
第四节	人员激励	241
第八章	公共关系活动管理	248
第一节	公共关系的含义	248
第二节	饭店形象塑造	256
第三节	饭店公共关系的主要工作	283
第九章	服务质量管理	300
第一节	服务质量的内容	301
第二节	服务规程的制定和实施	312

第一章 中国旅游饭店

中国旅游饭店（以下简称旅游饭店或饭店）是在特定的环境条件和历史条件下产生的一类较特殊的企业。它主要是提供服务，但又是生产性企业；它是生产性企业，但又不生产实物产品；它是现代化企业，但没有大机器生产。旅游饭店是一类很特殊的企业，它的特殊性形成了自身特有的运行规律，形成了饭店区别于其他企业的自身性质和特点。饭店是企业，只有对饭店实行现代化管理，才能产生良好的效益。管理好饭店的前提是要先认识饭店，掌握饭店的运行规律。因而我们先从认识旅游饭店本身着手，对旅游饭店的性质、业务特点、功能和结构等有个初步而全面的认识，再熟悉旅游饭店的各个方面，了解概况。

第一节 旅游饭店的性质和特点

一、旅游饭店的含义和性质

（一）旅游饭店的含义

中国旅游饭店是指能够接待境外宾客，能为他们的旅行提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性、服务性的社会主义企业。旅游饭店在我国是一个特定的概念，不同于国际上通称的旅游饭店。国际上通称的旅游饭店一般是指那些设立在旅游度假区，主要为旅游宾客服务，随着旅游季节的变化而利用率有淡旺季之别的饭店。这类旅游饭店主要是适应旅游度假的需要，所

以在饭店的选址、建筑、结构、布局、设备设施、服务、气氛营造等方面均以旅游、观光、度假、休闲的需求为出发点。这类饭店的档次一般偏中低档，能适合当地的大众消费，而且发达国家的大众有这种消费能力。因而这类饭店对宾客不存在选择性和限制性，它只是以支付能力为接纳宾客与否的唯一条件。在那些较发达国家里，大众可进入任何一家他认为合适的饭店消费；任何一家饭店也可接纳有支付能力的任何一位宾客。在我国，情况就有所不同。在 20 世纪 80 年代初，遍布全国的各种饭店只能满足我国大众低消费的需要，但很难满足境外宾客较高消费的要求。为了适应我国对外开放的形势，满足境外宾客来我国旅居的需要，我国出现了一批设备设施先进、服务水准较高、服务项目齐全的新型饭店。根据客观情况和国家规定，只有这类饭店能接待境外宾客，而一般饭店不能接待境外宾客。于是我国的饭店产生了能不能接待境外宾客的差异。在 80 年代初，来我国的境外宾客多以旅游者的身份入境，因此习惯上我们把能接待境外宾客的饭店称为旅游饭店或旅游涉外饭店。在我国，旅游饭店是一类较特殊的企业。我们要认识它具有的一般企业的共性，更要认识它的特有的性质。

（二）旅游饭店的性质

1. 旅游饭店的涉外性。旅游饭店的涉外性在于它能够接待境外宾客。旅游饭店的涉外性是旅游饭店的基本特征。旅游饭店的涉外性，就其本身来说是由饭店的档次、功能、服务水准等条件所决定的；从社会原因来说，则是由我国的生产力水平、大众生活水平与国外较发达国家水平的差异而引起的。进入我国的境外宾客有以下两类：一类是有较高的社会地位或政治地位的知名人士；一类是有较高消费能力的旅行者。他们来我国旅行，要求旅居接待设施能达到和他们生活水平相适应的程度。我国一般的社会饭店很难达到这一水准。由此，适应国际旅游市场需要的旅游饭店产生了。旅游饭店面向国际市场，应以满足国际市场需求，以

满足涉外宾客旅居生活为基准。饭店在设备设施、服务水平、人员素质、管理水平等方面以国际市场标准为依据，从饭店的档次和水准上体现旅游饭店的涉外性。

2. 旅游饭店的服务性。旅游饭店凭借设备设施，通过服务员的服务劳动向宾客提供旅居生活所需的使用价值，因而可以说，旅游饭店是一种服务性企业。饭店也生产一种使用价值，这种使用价值是为了满足宾客旅居生活的需要，我们通常称其为饭店产品或服务产品。饭店产品是由饭店本身产生的为旅居者在饭店旅居期间提供的使用价值的总和。在饭店，宾客取得了设备设施及各种实物形态的消耗品的使用价值；也取得了服务员所提供的各种服务的使用价值，并且就地消费了。饭店产品使用价值不可能在此地购买后被带到异地去消费，它没有的空间上可携带移动的实物形态。因此饭店产品的使用价值从总体上被看作是一个产品时，它是无形的。况且，饭店产品的使用价值中包含大量的服务使用价值，其价值组成中，服务劳务价值占了较大比重，服务劳动起着主体的作用。这就决定了饭店行业是一个服务性行业，饭店是服务性企业。

作为一个服务性企业，饭店业务存在着业务内容主体的确定性和具体业务细节上的不确定性。根据市场情况、饭店决策、宾客的旅居规律，饭店的业务主体内容基本上是确定的。也就是说，根据大多数宾客的共同需求，饭店提供的旅居功能、服务内容、运转秩序有一个常规，对此饭店有明文的规定，它形成了饭店业务内容的主体。宾客对旅居的基本需求是一致的，于是就决定了饭店服务内容主体的确定性。由于宾客情况有诸多差异，宾客对旅居生活的需求也因个性差异而呈多样性和随机性，也会经常发生变化。适应这种变化，服务也会随之发生变化。宾客对服务需求的差异主要表现在服务的具体内容上。因此服务的变化主要表现在具体业务细节上。于是就形成了具体业务细节的不确定性。饭店业务不像实物产品生产企业那样有较强的机械性和规律性。饭

店强调规范，但也因宾客的不同而制宜；强调标准，也因宾客不同的要求而变通。为了保证业务主体确定性和一贯性，保证基本的服务质量水准，饭店都制定有一套规范化的服务规程。同时，根据每个宾客的情况，饭店培训并鼓励员工做好适合宾客需要的超规程服务。特别是在市场状况及宾客需求发生变化时，饭店在规范化作业的前提下，灵活经营应变机动，最大程度地适合市场和宾客的要求。

饭店是服务性企业，决定了饭店是一个礼貌行业。饭店的特点是服务员的服务劳动作为一种使用价值直接供宾客使用。饭店提供给宾客饭店使用价值的过程是服务员提供直接服务的过程。服务员和宾客面对面的服务是直接服务过程；服务员和宾客不见面的服务也是直接服务过程，如总机的服务、客房的整房服务等。饭店提供直接服务的对象和提供者都是人。人有思想有感情有复杂的心理过程。针对人的特点，饭店在服务过程中努力营造宾至如归的氛围。在饭店为宾客提供直接服务的过程中，主客双方互相沟通与交流，双方在交往过程中都希望从陌生而走向融合和一致。在这过程中，礼节礼貌是最好的融合剂。通过礼节礼貌服务，饭店向宾客表示一种良好的态度和意愿，从而达到宾至如归的境界。在饭店，为宾客提供的直接服务贯穿于宾客住店期间的始终，人与人的接触与交往存在于时时刻刻。因此在饭店礼节礼貌也存在于始终，存在于时时刻刻。饭店也被称为是礼貌行业。

3. 旅游饭店的企业性。旅游饭店是从事旅居接待服务活动，为宾客提供综合性服务的，依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产和经营的经济组织。饭店是一个企业。

作为一个企业，旅游饭店必须首先有法律地位。饭店的法律地位是指法律赋予饭店独立参与生产经营活动、享受权利、承担义务的主体资格，成为相对独立的经济实体，具有自我改造和自我发展能力，是具有一定权利和义务的法人。饭店依法取得法人资格和取得法律地位的必备条件为：第一，旅游饭店从事的旅居

接待活动应当是社会所需要的，它能产生一定的社会效益，并为社会所接受。第二，饭店应有自己的名称和固定的经营场所，营业设施齐备，并均通过政府部门检验许可。第三，有健全的组织机构和职能人员，其中必须具有法人资格的法定代表人。第四，有与经营规模和经营范围相适应的独立支配的财产。第五，其经营范围必须符合法律规定，即是法律和政策所允许的。第六，旅游饭店作为特种行业，必须符合国家对特种行业的各项规定要求。第七，符合报批程序，取得法人资格。报批，一是经上级主管部门或行业审批机关审查批准；二是向企业法人登记主管机关办理登记手续。

作为一个企业，饭店要“独立核算，自负盈亏”。当饭店取得了法人地位后，它就是一个独立的经济组织。饭店通过自身的业务经营活动参与社会的经济活动。在社会经济活动中，饭店和社会各方面，饭店内部都存在着众多的商品交换关系。有商品交换就要计量商品价值，计量商品等价的交换价值，因此饭店要进行严格的经济核算。饭店是一个独立的经济组织，它以独立法人的资格和社会发生交换关系，饭店的核算理所当然的是独立核算。通过独立核算，完整正确地反映一个饭店经营运转的实际情况。饭店是一个独立的经济组织，饭店在商品交换中遵循等价交换原则。饭店以经营的全部收入抵补全部支出，从而取得经营利润。饭店的经营收入是以经营支出为铺垫。在等价交换原则下，饭店不可能从非经营的渠道得到让渡利润；饭店也不会无故向他方让渡利润，因而饭店只能是自负盈亏。由于“独立核算，自负盈亏”，使饭店不再成为政府的附属物，使饭店能独立经营，积极参与市场经营活动，从而增强饭店的活力，但也增加了竞争的压力。饭店在经营中主动重视决策，重视经济效益。一方面要不断开辟新市场、新客源、新财源，不断增加收入；另一方面要严格经济核算，努力降低成本费用支出，扩大利润范围，合理分配经营成果。饭店面对激烈的市场竞争，要灵活处理好“优质优价”和“薄利多

销”的关系。并在争取较好经济效益的基础上处理好两种关系：其一，处理好纯社会效益而极少或没有经济效益的接待任务。其二，公共关系活动的纯支出和潜在经济效益的关系。

作为一个企业，饭店对业务活动是“自主经营”，因此饭店就拥有相应的经营自主权。饭店的经营自主权主要有：第一，自主决定经营决策。饭店在法律允许的范围内，有权自主决定经营范围、经营内容、经营方式、自行定价和确定收费标准。第二，自主支配财产的权利。饭店根据法律规定或财产所有者授权，可以对自有资产以及依法经营管理的资产行使占有、使用和处分的权利，可出租或有偿转让。第三，自主决定机构设置和人员任免的权利，有权决定企业人员的编制，有权根据国家规定录用或辞退职工。第四，自行确定分配制度的权利。饭店有权确定适合本饭店情况的工资形式和奖金分配方式。第五，依法拒绝摊派的权利。除依法纳税和支付必要的费用外，饭店有权拒绝一切没有法律法规依据的费用和人力、物力支出。

作为一个企业，饭店要建立和健全内部的管理体制。饭店要确定总经理负责制，从法律上和实际上确定总经理的权威和职权。建立以总经理为中心的经营管理和行政指挥系统。饭店要建立职工代表大会制，从法律上和实际上保证职工作为劳动者在饭店中所拥有的权利和享有的利益，保证职工对饭店的经营管理活动具有一定的参与权。

作为企业，饭店的各级管理人员的职位和权利得到法律的保护，同时他们也应承担法律责任。领导干部要承担法律责任的行为主要有：滥用职权侵犯职工合法权益；假公济私，对职工实行报复陷害；玩忽职守，使饭店财产、国家和人民利益遭受重大损失。

作为企业，饭店的职工应该遵纪守法。对职工中违法乱纪者应给予必要的处罚。对职工中阻碍饭店管理人员依法执行职权、扰乱饭店秩序的违法行为，要依法追究当事人的法律责任。