

蔡万坤 刘胜玉 编著



新华出版社

# 饭店旅馆管理常识读本

# 饭店旅馆管理常识读本

蔡万坤 刘胜玉 编著

15.00



华 出 版 社

B

483928

**饭店旅馆管理常识读本**

蔡万坤 刘胜玉 编著

新华出版社出版发行  
新华书店经销  
重庆新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10.875印张 210,000字  
1987年12月第一版 1987年12月重庆第一次印刷  
印数：1—3,000册

ISBN7-5011-0051-9/F·006  
统一书号：4203·048 定价：2.10元

## 作者的话

《饭店旅馆管理常识读本》是一本第三产业管理知识普及读物。在对外开放、对内搞活经济的方针指引下，近年来我国旅游事业迅速发展。到1985年，全国国际旅游接待的外国旅游者、华侨和港、澳、台同胞已达一千七百七十万人次，国内旅游接待的游览观光、科学考察、学术交流、出差旅行和探亲访友等各种类型的客人已超过二亿人次。为了适应形势的发展，全国几十万饭店旅馆管理干部和服务人员迫切需要系统学习饭店旅馆管理经验和服 务知识，以不断提高管理水平、服务质量和经济效益。本书就是为此而编写的。

全书共十二章，大体分为三部分：一是基本原理，二是业务管理知识、方法和经济效益，三是关于职业道德问题。全书以基本原理为指导，以业务管理方法为主要内容，以改善经营管理，讲求经济效益提高服务质量为目的。

在编写过程中，作者曾先后到北京、上海、杭州、桂林、无锡、苏州等全国三十多家饭店、旅馆进行了调查研究，吸收了大量饭店旅馆经营管理的新经验，同时参考了日本、英

国、法国和香港、台湾等国家和地区的饭店旅馆管理经验。本书适合具有初中以上文化程度的饭店旅馆管理人员、服务人员以及旅游院校师生阅读。由于作者经验不足,水平有限,错误在所难免,恳请读者批评指正。

# 目 录

作者的话

## 第一章 饭店旅馆管理基本原理概述

- 第一节 饭店旅馆及其在国民经济中的地位和作用……………( 1 )
- 第二节 饭店旅馆管理的特点和任务……………( 9 )
- 第三节 饭店旅馆管理的基本原则和制度……………( 19 )

## 第二章 饭店旅馆管理的组织机构和管理关系

- 第一节 怎样设立组织机构……………( 32 )
- 第二节 饭店旅馆各级工作人员的职责范围……………( 37 )
- 第三节 饭店旅馆企业的管理关系……………( 50 )

## 第三章 饭店旅馆怎样搞好经营决策和市场开发

- 第一节 为什么要重视经营决策和市场开发……………( 59 )
- 第二节 怎样搞好经营决策……………( 67 )
- 第三节 怎样做好市场开发……………( 79 )

## 第四章 饭店旅馆的计划管理和经济责任制

- 第一节 怎样搞好计划管理……………( 89 )

|     |              |         |
|-----|--------------|---------|
| 第二节 | 经济责任制和经营承包合同 | ( 101 ) |
|-----|--------------|---------|

## **第五章 怎样做好客房管理**

|     |                        |         |
|-----|------------------------|---------|
| 第一节 | 怎样出租客房商品               | ( 108 ) |
| 第二节 | 怎样做好客房服务工作管理           | ( 121 ) |
| 第三节 | 怎样做好客房接待服务过程中的成本<br>控制 | ( 132 ) |

## **第六章 怎样做好饮食管理工作**

|     |                       |         |
|-----|-----------------------|---------|
| 第一节 | 为什么要做好饮食管理工作          | ( 142 ) |
| 第二节 | 怎样做好饮食产品生产管理          | ( 148 ) |
| 第三节 | 怎样做好餐厅接待服务工作          | ( 158 ) |
| 第四节 | 怎样做好饮食产品成本核算和成本控<br>制 | ( 168 ) |

## **第七章 怎样做好综合服务设施管理**

|     |                       |         |
|-----|-----------------------|---------|
| 第一节 | 为什么要搞综合服务设施           | ( 178 ) |
| 第二节 | 综合服务设施管理的特点和要求是什<br>么 | ( 182 ) |
| 第三节 | 怎样做好综合服务设施管理          | ( 186 ) |

## **第八章 饭店旅馆旅客类型和服务方法**

|     |                         |         |
|-----|-------------------------|---------|
| 第一节 | 工作人员为什么要掌握旅客类型和<br>服务方法 | ( 193 ) |
| 第二节 | 旅客类型的划分及其服务方法           | ( 198 ) |

## **第九章 饭店旅馆怎样做好设备物资管理**

|     |                     |         |
|-----|---------------------|---------|
| 第一节 | 设备物资管理的特点和任务是什<br>么 | ( 214 ) |
|-----|---------------------|---------|

|                            |                                 |         |
|----------------------------|---------------------------------|---------|
| 第二节                        | 怎样做好设备管理·····                   | ( 222 ) |
| 第三节                        | 怎样做好物资管理·····                   | ( 229 ) |
| <b>第十章 饭店旅馆怎样做好人事劳动管理</b>  |                                 |         |
| 第一节                        | 人事劳动管理的重要性及其主要任<br>务·····       | ( 242 ) |
| 第二节                        | 怎样做好人事管理工作·····                 | ( 247 ) |
| 第三节                        | 怎样做好劳动管理·····                   | ( 257 ) |
| 第四节                        | 怎样做好职工劳动报酬分配·····               | ( 265 ) |
| <b>第十一章 饭店旅馆的财务管理和经济效益</b> |                                 |         |
| 第一节                        | 财务管理的特点和任务是什么·····              | ( 272 ) |
| 第二节                        | 怎样做好资金管理·····                   | ( 279 ) |
| 第三节                        | 怎样做好营业收入和利润管理·····              | ( 295 ) |
| 第四节                        | 怎样搞好财务核算, 提高经济效益·····           | ( 304 ) |
| <b>第十二章 饭店旅馆工作人员的职业道德</b>  |                                 |         |
| 第一节                        | 饭店旅馆工作人员为什么必须具备高<br>尚的职业道德····· | ( 319 ) |
| 第二节                        | 工作人员必须具备哪些职业道德·····             | ( 324 ) |



# 第一章 饭店旅馆管理基本原理概述

饭店旅馆是一种投宿设施，从古至今，这种投宿设施的本质社会机能虽然没有改变，但由于社会生产力的发展，科学技术的进步，人们物质和文化生活的不断提高，人们消费水平和消费结构的变化，以及旅游活动大众化和普及化的出现，使饭店旅馆管理早已告别了传统的旅店老板的管理方式而发展成为一门新兴的管理科学。为了掌握和运用这门科学知识，首先必须研究饭店旅馆管理的基本原理和基础知识。

## 第一节 饭店旅馆及其在国民经济中的地位和作用

### 一、饭店旅馆的概念及其基本条件

饭店和旅馆在欧美各国一般都称 Hotel，日本引用外来语称为“示广儿”，香港、新加坡等地叫“酒店”，我国台湾省

叫“大饭店”。各地称谓不同，但都是指现代投宿设施。我国国内的情况略有不同，接待外国旅游者和华侨、港、澳、台同胞的投宿设施一般都叫饭店或宾馆，接待国内旅客的投宿设施一般都叫旅馆或旅店。但就其为旅客提供住宿、饮食和服务的社会机能来看，却没有本质的区别，只有接待对象、设备条件和管理水平的差异。这主要是由于我国生产力水平和国内旅客的消费水平较低以及旅游事业长期不发达等历史原因造成的。但是，从管理的基本要求来看，它们又是完全相同的。因此我们必须从饭店旅馆管理和服务工作本身的特点出发来介绍其科学管理知识，探讨其共同规律。

什么叫饭店旅馆呢？饭店旅馆是以大厦或其他建筑物为凭借，通过出售服务——客房、饮食和综合服务项目——使旅行者的旅居成为可能的一种投宿设施和综合性经济组织。

在现代经济技术条件下，饭店旅馆是一个经济范畴，是一个企业组织，是投入旅游消费服务领域中的资金或资本运动的一个经济实体。因此，它是第三产业的重要组成部分，是发展旅游事业的物质基础，是旅游投宿活动的物质承担者。它和旅行社、旅游交通一起共同构成发展旅行游览事业的三大支柱。

饭店旅馆作为一种企业单位，必须具备下列基本条件：

1. 它是旅行者外出旅居的一种投宿设施，必须拥有一定舒适、完善的设备，能够为旅客提供食宿和一定综合服务项

日，以满足其物质文化生活需要。在经营活动中有一定独立性，能够完成自身产品交换的全过程。

2. 它必须占有一定生产资料和劳动力。并有权自主经营和使用。但这种生产资料是特殊的。房屋建筑完毕投入使用后，变成服务性生产资料。经营过程中一般不创造实物产品，以向客人出租使用价值为主。饮食产品则以食品原材料为生产资料，不管属于哪一种，饭店旅馆本身必须有权支配和使用。

3. 它必须提供住宿、饮食、购物和娱乐消遣等方面的理想服务。这种服务既以一定物质设施为凭借，又必须从客人的心理特点出发。因此，服务质量在营销活动中占有十分重要的地位。

4. 它是一个独立的经济组织，必须进行独立核算，以收抵支，自负盈亏。在经营活动中既要遵守国家政策和法律，具有法人地位和权利，又必须按时向国家缴纳各种税金。因此，它是营利性的，要求取得合理的利润。

由此可见，饭店旅馆企业是旅游活动的接待者和旅游经营者，是一定生产资料和劳动力的占有者和使用者，是独立的经济组织，具有法人地位。

## 二、饭店旅馆在国民经济中的地位和作用

饭店旅馆业同其他服务行业一样，在国民经济中是不可缺少的。它是第三产业的重要组成部分，是发展国际和国内旅游事业的物质基础。随着四化建设的深入，第三产业，特

别是旅游事业的迅速发展，饭店旅馆业在国民经济中的地位和作用已经越来越重要了。

饭店旅馆业在我国国民经济中的地位和作用，不同类型的饭店旅馆有不同的体现。大型旅游饭店是我国饭店旅馆业的先进代表，设备豪华，管理先进，收费标准高，主要接待各种类型的国际旅客，在国际旅游事业中发挥重要作用。遍布全国城镇的小型社会旅馆是我国饭店旅馆的主要组成部分，主要接待国内各种类型的旅客，在国内旅行和游览事业中发挥重要作用。

1. 在对外开放，对内搞活经济，加速实现四个现代化的事业中是不可缺少的重要行业。

对外开放，对内搞活经济，加速实现四个现代化，是党和国家制定的重要战略方针，贯彻这一方针，需要千百万人共同奋斗，需要加强国际合作，需要学习国外的先进经验和先进科学技术，也需要国内各行各业互相协作。发展饭店旅馆业，可以更好地为贯彻这一方针服务。

随着四化建设的深入，我国对外开放，对内搞活经济的方针已经在国际上产生重大影响。大批外国旅游者和华侨、港、澳、台同胞前来我国游览参观，特别是大批外国科学家、实业家、企业家和政治、经济、文化界人士来我国访问、经商、贸易、举办合资企业，进行学术交流、科学考察等等都需要饭店旅馆提供食宿。国内各行各业的工程技术人员、贸易工作者、经济工作者，进行学术交流的专家、学者，召开各种会议的干部，出差人员等等也形成了一股巨大的潮流，

饭店旅馆是接待上述各种客人的后勤基地。他们通过自己的辛勤劳动，为国内外广大旅客提供会议，谈判场所和住宿，饮食及各种生活服务，使他们无后顾之忧，有更多的时间和充沛的精力专心致志地从事工作、学习和游览参观，加强国际和国内各行业的交流和协作，这无疑对贯彻对外开放，对内搞活经济的方针和促进四化建设的发展具有十分重要的作用。

## 2. 是发展国际和国内旅游事业的物质基础。

旅游事业是四化建设中不可缺少的重要行业之一。发展国际旅游事业，可以促进中外交流，更好地为贯彻对外开放政策服务，可以吸收外汇支援四化建设。发展国内旅游事业通过组织游览参观，让广大旅客饱览祖国大好河山，欣赏著名风景名胜和优秀历史文化遗产开展各种健康文明的休闲娱乐活动，可以满足人民群众日益增长的物质文化生活需要，可以增进国民健康，激发劳动热情，培养爱国主义精神，促进安定团结。饭店旅馆是发展旅游事业的物质基础，是旅游供给的主要部分。国际上，人们把饭店旅馆业比喻成旅游事业的中间事业之一，比喻成发展旅游业的水库。因为饭店旅馆为上述国际和国内各种类型的客人提供热情、周到、方便、安全和卫生的服务，千方百计地满足他们旅行生活的需要，使他们有“宾至如归”的感觉，就为旅游事业的发展创造了物质基础。这样，就能进一步促进国际和国内旅游事业的发展，更好地为四化建设服务。

## 3. 为发展第三产业，提供就业机会广开门路。

在国民经济发展中，随着社会生产力的发展，科学技术的进步，劳动生产率的提高和消费水平、消费结构的改变，产业结构必然发生变化。第一、二产业的比重将会下降，第三产业的比重将会迅速提高。随着旅游事业的发展，必然推动饭店旅馆业和其他服务行业的发展，从而推动第三产业的发展。例如，北京市1978年接待外国客人的饭店只有七家。到1984年已经发展到五十家。据统计，正在兴建的、近几年将要陆续投入使用的饭店已达一百三十九家。与此同时，社会旅馆也在迅速发展中。到1983年底，全国已有大中型旅游饭店三百七十家，社会旅馆几万家。由于饭店旅馆业的迅速发展，就为发展第三产业，广开就业门路创造了条件。根据国外统计资料 and 我国近年来的实践经验，旅游饭店每增加一个房间，可以直接提供一点二到一点五人就业，并间接为三到五人提供就业机会。社会旅馆每增加一个房间，可以直接提供就业零点七五人，并间接为二点五人提供就业机会。由于近年来我国饭店旅馆业发展速度较快，已经为几十万人提供了就业机会。今后，还会有越来越多的人加入到饭店旅馆业的职工队伍中来。

4. 在吸收外汇，回笼货币，为四化建设积累资金方面发挥着重要作用。

饭店旅馆业主要是为客人提供日常生活服务的行业，房屋建成投入使用后，一般投资少，收益大，利润高，例如1985年北京饭店营业收入高达一亿零七百多万元，建国饭店1984年的营业收入达五千多万元。并且主要是外汇收入。从

全国来看，一九八五年旅游外汇收入已达十二亿多美元，而旅游饭店占其中的百分之三十五左右，即达4亿多美元。从利润来看，据国际旅游组织统计，1976年，国际饭店业的平均纯利率达百分之二十四点九，其中亚洲达百分之三十三点九，中东达百分之三十六点五。八十年代以来，利润率更高，我国旅游饭店尽管管理水平较低，但由于劳动工资低，物价水平低，而收费标准基本接近国际水平，成为高收入低成本行业。利润率一般都在百分之二十五至百分之三十以上。另一方面，国内有几万家社会旅馆。据商业部统计，1983年，仅全国县级以上的国营旅馆营业额已达8亿多元人民币，利润率达百分之二十七点九三。总之，发展饭店旅馆业对吸收外汇，回笼货币，实现国民收入再分配，促进社会消费和积累资金，支援四化建设等各方面都具有十分重要的作用。

### 三、从事饭店旅馆工作是光荣的

饭店旅馆业的劳动是一种服务性劳动，这种劳动是社会总劳动中的一部分，是必不可少的。它和其他经济部门的职工一样，只有分工不同，没有高低贵贱的差别，他们的劳动同样是为四化建设服务。所以，从事饭店旅馆工作是很光荣的。

人的社会经济生活包括物质的和精神的两个方面。人在社会经济生活中一方面要通过自己的劳动为别人提供服务，另一方面又必然利用自己的劳动收入同别人提供的服务相交换。在社会主义制度下，服务总是相互的。马克思说：“一旦

资本掌握了全部生产，收入只要同劳动交换，它便不是直接同生产商品的劳动交换，而是同单纯的服务交换。收入的一部分同充当使用价值的商品交换，一部分同作为使用价值来消费的服务本身交换。”（马克思恩格斯全集第26卷1，人民出版社1972年版第155页）。在社会主义条件下，随着生产力的发展、劳动生产率的提高和人民生活水平的提高，消费结构的变化，服务行业越来越多，服务劳动对社会主义经济的发展也就起着越来越重要的作用。饭店旅馆业的服务劳动是其中的重要组成部分。我国旅游饭店处在对外开放最前线，职工劳动既为党和国家的外事工作服务，又为发展国际旅游事业服务，他们的劳动可以吸收外汇，创造价值，促进国际范围内社会财富的再分配，增加国民收入。社会旅馆的职工劳动可以满足广大人民群众物质文化生活的需要，可以为促进生产，方便消费，保障供给，繁荣经济和支援四化建设发挥积极的作用，所以，是十分光荣的。

社会地位低，收入水平低是人们看不起饭店旅馆职工劳动的传统观念。随着四化建设的深入和经济体制改革的发展，饭店旅馆已经成为独立的经济实体，职工是工人阶级的一部分，是国家的主人。由于他们的辛勤劳动创造了较高的收入和利润，职工劳动成果已经同物质利益挂钩，收入水平有了较大提高。人们的传统观念正在发生变化，饭店旅馆职工劳动已经开始受到社会的尊重。所以，我国饭店旅馆的广大管理人员和服务员要树立宾客至上、服务第一的思想，热爱本职工作，努力学习饭店旅馆管理的科学知识，掌握服务技巧，



为促进第三产业，特别是旅游事业的发展，作出自己的贡献。

## 第二节 饭店旅馆管理的特点和任务

### 一、什么是饭店旅馆管理？

管理工作是不同于“干活”的一种特殊工作。我们常常看到，具有某种突出技能或干某种工作很称职的人，但调他去当一家饭店旅馆的经理或部门经理就干不好，因为饭店旅馆管理需要专业科学知识。既有专业科学知识、又有实践经验的管理人才缺乏，是当前我国饭店旅馆管理比较落后的重要原因之一。

那么，什么是管理呢？管理是利用资源（人、财、物资源），透过他人来取得某种工作成效。管理并不是自己去“干活”，也不是随心所欲地指使别人去干活。它需要较强的经营决策能力，计划组织能力，协调控制能力，一句话，需要管理科学知识的指导。

饭店旅馆管理是利用空间设备、场所和一定消费性物质资料，通过组织接待服务活动来满足旅客住宿、饮食、购物、娱乐和消遣等需要而取得消费服务工作成效。饭店旅馆管理是一项专业性较强的工作，除了同一般企业管理有共同之处外，还有其自身的特点，只有掌握饭店旅馆管理科学知识，才能搞好业务经营活动，提高管理水平和服务质量，获得优良经济效益，完成管理任务。