

王宝战 主编

现代

上册

中小型饭店 管理实务

上海交通大学出版社

现代中小型饭店管理实务

上 册

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书总结了国际国内中小型饭店的管理特点,分别阐明了中小型饭店的总经理办公室、销售公关部、前厅部、房务部、餐饮部、商场部、安保部、人事培训部、财务部及工程部的运行和管理。本书主要内容:运行管理的内容和要求、部门组织的机构与岗位设置、各部门的岗位职责和任职要求、员工的培训、各岗位的操作程序和流程、部门规章制度、各部门的常用报表及使用说明、各部门与其他部门的关系协调等,最后一章列举了大量典型个案加以详析。内容翔实,操作性强,具现代性、科学性与实务性。

本书可作为全国广大中小型饭店管理人员的工具书,亦可供旅游院校师生及饭店业研究人员参考阅读。

责任编辑:吴 东

封面装帧:范一辛

版式设计:倪 华

现代中小型饭店管理实务

上海交通大学出版社·出版

(上海市华山路 1954 号 邮政编码 200030)

新华书店上海发行所·发行

立信出版社常熟印刷联营厂·印刷

开本:850×1168(毫米) 1/32 印张:33 彩页:16 字数:980,000

版次:1996 年 5 月 第 1 版 印次:1996 年 5 月 第 2 次

印数:1—9000

ISBN 7-313-01593-3/F·100 定价:100.00 元(上、下册)

现代中小型饭店管理实务

下 册

上海交通大学出版社

《现代中小型饭店管理实务》编委会

主 编:王宝战

副主编:韩锦甫 冯所德

总 撰:余炳炎 何建民

编 委:	王宝战	韩锦甫	冯所德	余炳炎	何建民
	王化非	蔡广启	宋西亚	张世忠	於倩倩
	李春发	刘向东	杨 坚	王海燕	吴从刚
	李培芳	陶富华	陈忠林	吴申凤	邓秀峰
	殷明发	潘信耀	章永泉		

序 一

改革开放以来,我国饭店业迅速发展,现在已达 30 多万家。饭店的设施设备等硬件也上了档次。然而,毕竟由于时间较短,加上饭店管理理论探讨研究相对滞后,造成了我国饭店业管理水平不高,与国外先进国家相比还有较大差距。当前,如何提高点多面广的中小型、经济型饭店的管理服务水平,是摆在政府行业主管部门、饭店经营管理者和理论研究者面前迫切需要解决的一个课题。

上海天鹅信谊宾馆是一家中型饭店。多年来,他们从抓饭店标准化规范化的基础管理入手,建章立制,逐步形成了融外方管理和中方管理为一体的天鹅信谊宾馆的管理特色,提高了企业管理水平,赢得了宾客的好评。去年,受我们委托负责编写《现代中小型饭店管理实务》后,他们立即成立了编委会和编写组。由王宝战、韩锦甫、冯所德、余炳炎、何建民 5 位同志负责这本书的内容框架和编写工作,在听取众多知名专家意见的基础上,编写人员一方面以上海天鹅信谊宾馆已有的一套管理资料为基础,拟写了编写大纲;另一方面派员外出考察,收集整理国内外最新的饭店管理资料,并结合国内中小型饭店的实际情况,按饭店接待“热情、干净、方便、舒适、安全”的总体要求,在较短的时间里拿出了初稿。紧接着他们多次请专家会审,听取有关饭店管理专家、理论工作者和教学工作者的意见,征求部分饭店中高层管理专家的意见,几经修改,终于编撰成书。

《现代中小型饭店管理实务》力求体现理论与实践相结合的原则,系统介绍中小型饭店九部一室的管理实务及其疑难问题处理方法。因此,具有较强的理论性、务实性、知识性和可读性。希望该书的面世,能为我国欣欣发展的饭店建设谱就新序。我们也热切期望国内饭店经营管理者和理论研究者予以关注,对书中疏漏与不当之处给予指正,以便适时修订补充,使之更加充实完善。

中 国 饭 店 协 会
国内贸易部饮食服务业管理司

1995 年 10 月 4 日

序 二

被称作“无烟工业”的旅游业已发展成为当今世界规模最大的产业,同时旅游业也是一种包括“吃、住、行、游、购、娱”在内的综合性很强的产业,饭店业是其中的重要组成部分。如何提高我国饭店管理水平和服务质量,是全国饭店业同仁正在执着追求和为之奋斗的目标。

在国际上,大多数饭店是中小型饭店。如在全球拥有 1900 家饭店的世界最大旅馆集团——假日旅馆集团(Holiday Inn Worldwide)也是中小型饭店集团。这说明,中小饭店具有很大的发展潜力。显然,对我国中小型饭店来说,如何在经营管理方面,结合实际情况,与国际接轨,将潜力发挥出来,这是一个迫切需要解决的重大课题。

在这里,我很高兴向大家推荐《现代中小型饭店管理实务》一书。这不仅是因为中小饭店在我国已有 30 万家,占我国饭店业的绝大多数,而且,这本书的出版也为我国中小饭店在经营管理方面如何与国际接轨提供了一种借鉴。

为了编写好这本书,上海天鹅信谊宾馆总经理王宝战组织了上海和全国饭店业许多部门的高级管理人员,以及高等院校旅游饭店管理专业的著名专家教授,系统研究了我国中小饭店在经营管理方面如何与国际接轨的一系列问题,并提供了一整套详细与实用的答案。

上海既是我国的国际经济、金融与贸易中心,又是我国饭店业最发达的地区之一,理应为我国饭店经营管理的现代化作出更多的贡献。在这里,我衷心感谢上海天鹅信谊宾馆发起、组织、主持了这本书的编写工作。更可贵的是,这本书源于上海天鹅信谊宾馆管理的许多有益的经验,又博采众长,集中华之粹和世界之粹,因而高于上海天鹅信谊宾馆的管理经验,为我国中小饭店提供了一个可供参考的现代化的、可操作的管理模式。对一家饭店来说,这样做,是难能可贵的,也是很有意义的。希望今后在这方面,有更多的新书问世,供同行参考借鉴,共同为我国饭店业和整个旅游业的发展作出更大的贡献。

上海市旅游事业管理局局长 王乃粒

1995 年 9 月 11 日

编写说明

我从事饭店业已近9年,其间同香港酒店业的两任总经理胡祖棠、陈作霖先生共同谋事,在上海工商学院系统学完了旅游管理专业全部课程,做饭店副总经理、总经理也已近9个年头。在实践中,随着管理工作的逐步深入,我越发感觉到,在日常饭店运行管理中,出质量提高服务水准,关键在饭店的中层管理干部的组织管理能力,组织指挥水平和专业熟悉程度的提高。而现在众多的中小型饭店部门经理干部又没有专门时间去进修。这就使我在几年前萌发出一个念头:组织编写一本专供中小型饭店部门经理阅读的参考书。

近年来,旅游饭店业迅猛发展,市场的竞争日趋激烈,全面提高饭店的软件管理水准,已成为饭店业发展的当务之急。沿海城市三星级以上饭店引进外方管理,使小部分饭店管理水准几乎接近或达到国际水平。但对占80%以上的广大中小型饭店来说,是难以做到的。因此,学习和引进外方饭店管理集团曾管理过的饭店的先进管理思想和管理方法,得到了广泛的重视和实践。

天鹅信谊宾馆是个中港合作企业,是在引进港方管理之后,中方管理者从初涉饭店管理到较全面掌握,并建立了通行的、现代化的管理规范程序进行管理,成为上海旅游涉外星级饭店中颇有影响和实力的三星级饭店。赢得了上海和内地一些地方和军队饭店的关注和信赖。为了给同行某些启迪,也为共同实现同国内先进的同星级饭店同步,与国际同星级酒店管理接轨的目标,受国家内贸部饮食服务司的委托,在上海旅游局殷明发处长的鼓励指导下,在上海交大旅游系主任李国振教授、华东师范大学丁季华教授、上海大学刘纯副教授的支持下,我们组织策划了上海和华东地区以及全国旅游热点城市的饭店管理专家,共同编写了《现代中小型饭店管理实务》一书。

一、书的主要内容

本书主要适用于中小型饭店部门经理的阅读参考。主要回答饭店日常运行中,如何进行组织管理,同时提供各种疑难问题的解决办法。

它是天鹅信谊宾馆和众多先进的中小型饭店部门经理多年来向外方管理专家悉心学习研究总结的管理实务,旨在为同行朋友们奉献一份礼品,它是充满了现代西方管理意识的中小型饭店管理实践经验的总结。它回答在组织管理中怎么做,又回答为什么,既有实践又有理论,深入浅出,通俗易懂,富有科学性和可操作性。全书约 105 万字,介绍中小饭店在总经理领导下的 10 个部门如何运行。这些部门包括:总经理办公室、销售公关部、前厅部、房务部、餐饮部、商场部、安保部、人事培训部、财务部、工程部。每部为 1 篇,每篇有 9 章,各章节内容安排为:

1. 第一章为“运行管理的内容和要求”。主要阐明各部门经理运行管理的内容和要求,分为部门的特点、作用、管理范围、日常管理等 4 部分。

2. 第二章为“部门组织机构与岗位设置”。分部门组织机构,岗位设置两部分,主要介绍具有 250 间客房左右规模的三星饭店和中小饭店组织机构,采用图示法和文字简述的方法介绍部门的人员配备和岗位设置的几种情况。

3. 第三章为“岗位责任与各岗位人员任职要求”。主要阐述各岗位职责和人员的任职资格要求。

4. 第四章为“员工的培训”。分为对部门主管、领班的培训,服务人员的培训等,说明了如何进行职业道德与态度的培训、部门基本知识的培训、岗位专业技术的培训、饭店业务知识的培训、管理人员管理方法的培训等。

5. 第五章为“操作程序和 workflows”。部门主要岗位的操作程序和各岗位之间的工作流程。

6. 第六章为“各种规章制度”。各部门所涉及的各项规章制度。

7. 第七章为“各种报表及其使用”。这一章既有表格又有如何使用的文字说明。

8. 第八章为“与其他部门的关系协调”。它包括:内部协调、外部协调、内部的配合。

9. 第九章为“疑难问题处理。”它提供了在日常管理和服务工作中经常容易发生的问题答案。

二、书的适用范围

本书对于 300 间客房以下的中小型饭店、新开饭店,对于迫切需要寻觅、引进学习外方管理经验,培养中层管理干部,加强企业的基础建设,管理服务上星级、上等级,增加企业经济效益和社会效益良策的饭店来说,此书将会给您以帮助,成为饭店部门经理级干部及后备经理胜任岗位,称职工作,提高管理实务能力的案头参考书。

三、书的编写人员

本书编写,由我作主编,这主要归功于我就读的上海大学管理工程专业硕士研究生班的同行朋友们的支持,归功于当年参于全国旅游饭店岗位培训系列教材的编写经历。我的朋友、助手韩锦甫、冯所德作副主编,他们都是曾经与香港酒店管理专家合作,具有丰富管理经验的饭店管理行家。聘请的两位总撰稿人是上海旅游界乃至全国旅游业较有声誉和影响的专家:总撰余炳炎副教授现任上海旅游高等专科学校常务副校长,是我国第一批派往美国夏威夷大学旅游管理学院进修的学者,曾在新加坡从事饭店专业的教育和培训工作,在美国普渡大学作客座教授,并有多部著作问世。总撰何建民教授原是上海旅游高等专科学校饭店管理系主任,现为上海外国语大学国际经济贸易管理学院副院长,曾受国家旅游局委派到奥地利学习深造两年,获旅游专家证书,已有 3 本专著出版。参与本书编写和审阅人员大部分在中外合资的酒店工作,有丰富的实践经验和较好的理论基础。

本书第一篇总经理办公室大纲由上海华亭宾馆汤昭智编写,广州白云宾馆张林审阅。文稿的第一、第四、第六、第七、第八、第九章由汤昭智编写,第二、第三、第五章由汤昭智、吴申凤编写,张林审阅。

第二篇销售公关部大纲由上海兰生大酒店朱艳艳编写,经上海交通大学李国振先生、上海金岛温莎酒店黄力平审阅。书稿由朱艳艳编写,黄力平审阅。杨坚、王海燕提供资料并参与大纲、文稿的评阅。

第三篇前厅部大纲由上海大厦俞伊明先生编写,经余炳炎先生审阅。文稿由俞伊明编写,曾任上海远洋宾馆前厅部经理傅平审阅。陶富华提供资料并参与大纲、文稿的审阅。

第四篇房务部大纲由贺国雄、曹宏编写,经余炳炎审阅。文稿的第

一、二、三、四章由上海旅游高等专科学校朱承强编写,第五、六、七章由上海华夏宾馆汪晓正编写,第八、九章由余炳炎编写,经福州外贸中心酒店孔正方、陈建华、芮军审阅。韩锦甫、刘向东提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

第五篇餐饮部大纲由上海大学商学院许纪明编写,由上海锦江集团钟国梁、上海锦江饭店乐翠娣审阅。文稿由许纪明编写,经南京丁山宾馆金建平、潘贤坤审阅。冯所德、李春发提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

第六篇商场部大纲由上海商业局职工大学孙天福编写,经上海华亭宾馆苏勤审阅。文稿第一、二、三、四、五、六章由孙天福编写,第七、八、九章由上海新外滩商厦陆里君编写,经北京前门饭店张国联审阅。李培芳提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

第七篇安保部大纲由上海公安专科学校金洪书编写,经上海锦江工贸实业总公司叶定余审阅。文稿第一、二、三章由金洪书编写,第四、五、六、七、八、九章由上海公安局蔡筱宝编写,经叶定余审阅。吴从刚提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

第八篇人事培训部大纲由贾谨毅编写,经上海华亭宾馆人事总监张耀主审阅。文稿由贾谨毅编写,经西安凯悦饭店雷鸣、陈静审阅。张世忠、于倩倩提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

第九篇财务部大纲由上海锦华饭店管理公司沈正辉编写,经上海波特曼酒店宓剑芬审阅。第一、二、三、四、八章由上海旅游高等专科学校龚韵笙编写,第五、六、七、九章由沈正辉编写,经假日桂林宾馆沈琦女士审阅。宋西亚提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

第十篇工程部大纲由南京金陵旅馆干部管理学院刘永棣编写,经上海华亭宾馆潘瑞琪审阅。文稿由刘永棣编写,经潘瑞琪审阅。陈忠林提供资料并参与大纲和文稿的审阅。

本书第三篇、第四篇、第五篇、第七篇、第十篇由余炳炎先生修改、审定,本书第一篇、第二篇、第六篇、第八篇、第九篇由何建民先生修改、审定。

本书在编写过程中,得到了国家旅游局、上海旅游局、中国饭店协

会,内贸部饮食服务司、解放军总后勤部生产管理部、八一饭店协会领导的支持,也得到上海旅游局教育培训处潘信耀先生、解放军总后勤部生产管理部企业管理局施俊礼局长等的指点和帮助。我宾馆办公室主任吴申凤小姐兼任这部书编写办公室负责人,为编好、出好这部书,自始至终做了大量的具体组织协调工作,在此一并向他们表示深切的感谢!也向所有为本书奉献过智慧和心血的先生女士们表示谢意!

上海天鹅信谊宾馆总经理 王宝战

1996年2月15日

目 录

第一篇 总经理办公室

第一章	总经理办公室运行管理的内容与要求	3
第一节	总经理办公室的作用与特点	3
第二节	总经理办公室的工作内容	6
第三节	总经理办公室的日常管理	8
第二章	总经理办公室的组织机构与岗位设置	9
第一节	总经理办公室的组织机构	9
第二节	总经理办公室的岗位设置	10
第三章	总经理办公室的岗位职责与任职要求	11
第一节	总经理办公室主任的岗位职责与任职要求	11
第二节	总经理办公室秘书的岗位职责与任职要求	13
第三节	总经理办公室文书的岗位职责与任职要求	14
第四节	总经理办公室打字员的岗位职责与任职要求	15
第五节	总经理办公室收发员的岗位职责与任职要求	16
第六节	总经理办公室驾驶员的岗位职责与任职要求	16
第四章	总经理办公室员工的培训	17
第一节	培训的目的和要求	18
第二节	培训的内容	18
第三节	培训的形式	19
第五章	总经理办公室操作程序与工作流程	20
第一节	公文制作程序	20

第二节	文书档案工作程序	23
第三节	会务组织工作程序	25
第四节	调查研究工作程序	26
第五节	信访接待工作程序	27
第六节	其他工作程序	28
第六章	总经理办公室规章制度	31
第一节	行文规章制度	31
第二节	值班规章制度	32
第三节	印章、介绍信使用保管规章制度	32
第四节	文件保管和传阅规章制度	33
第五节	设备设施使用规章制度	33
第七章	总经理办公室撰写应用文的种类及撰写式样	34
第一节	公文撰写	34
第二节	其他应用文的撰写	43
第八章	总经理办公室内部与外部关系的协调	48
第一节	总经理办公室内部的协调	48
第二节	总经理办公室外部的协调	50
第九章	总经理办公室疑难问题的处理	52
第一节	突发或紧急性疑难问题的处理	52
	一、值班时碰到紧急情况时如何处理?	52
	二、客人直接找总经理投诉如何处理?	52
	三、员工来信来访如何接待和处理?	53
	四、办公设施设备发生故障如何处理?	53
	五、重要宾客来访如何接待?	53
第二节	非突发或紧急性疑难问题的处理	53
	一、部门之间发生矛盾如何协调?	54
	二、社会职能部门前来检查工作如何接待?	54
	三、社会有关部门要求赞助如何处理?	54

第二篇 销售公关部

第一章	销售公关部运行管理的内容与要求	57
第一节	销售公关部的特点	57
第二节	销售公关部的地位与作用	58
第三节	销售公关部的工作范围	61
第四节	销售公关部的日常管理	62
第二章	销售公关部的组织机构与岗位设置	66
第一节	销售公关部的组织机构	66
第二节	销售公关部的岗位设置	67
第三章	销售公关部的岗位职责与各岗位人员的任职要求	67
第一节	销售公关部的岗位职责	67
第二节	各岗位人员的任职要求	74
第四章	销售公关部员工的培训	76
第一节	公关人员的培训	76
第二节	销售人员的培训	77
第五章	销售公关部工作的程序	80
第一节	市场环境分析的程序	80
第二节	本饭店产品分析的程序	81
第三节	竞争对手分析的程序	83
第四节	客源分析的程序	84
第五节	确立销售公关工作目标的程序	92
第六节	制订各种营销策略的程序	98
第七节	市场控制的程序	111
第六章	销售公关部的规章制度	112
第一节	销售策划制度	112
第二节	宣传策划制度	113
第三节	客户联络和销售报告制度	113
第四节	信息报告制度	114
第五节	部门办公会议制度	114

第七章	销售公关部的报表及其使用	115
第一节	报表的类型作用与使用方法.....	115
第二节	各种报表的样本.....	116
第八章	销售公关部与饭店内外各部门的协调	130
第一节	销售公关部与饭店内各部门的协调.....	130
第二节	销售公关部与饭店外有关部门的协调.....	135
第九章	销售公关部疑难问题的处理	137
第一节	销售疑难问题的处理.....	137
	一、如何选准并占领目标市场	137
	二、如何结合饭店特点开发特色产品	139
	三、如何与长住客人保持良好的关系	140
	四、如何接待特殊团队	141
第二节	公关疑难问题的处理.....	142
	一、如何利用公关手段宣传饭店	142
	二、如何组织饭店的开业活动	146
	三、突发性危机事件下的公关工作	154
	四、紧急情况下使用的表格资料	157
	五、紧急情况下与媒介联络的准则	158

第三篇 前厅部

第一章	前厅部运行管理的内容和要求	163
第一节	前厅部的地位与作用.....	163
第二节	前厅部的管理范围.....	166
第三节	前厅部的日常管理.....	167
第二章	前厅部的组织机构和岗位设置	169
第一节	前厅部的组织机构.....	169
第二节	前厅部的岗位设置.....	170
第三章	前厅部的岗位职责及任职要求	170
第一节	经理室各岗位的职责及任职要求.....	170
第二节	总服务台各岗位的职责及任职要求.....	172

第三节	大堂副理(大堂值班经理)的岗位职责及任职要求·····	182
第四节	大堂服务各岗位的职责及任职要求·····	183
第五节	电话总机各岗位的职责及任职要求·····	188
第六节	综合服务区域各岗位的职责及任职要求·····	191
第四章	前厅部员工的培训·····	199
第一节	主管和领班的培训·····	199
第二节	各类服务人员的培训·····	201
第五章	前厅部操作程序与工作流程·····	203
第一节	订房处理程序·····	203
第二节	宾客入住登记程序·····	206
第三节	客人换房程序·····	210
第四节	客人离店结帐工作程序·····	210
第五节	客房钥匙管理程序·····	212
第六节	处理查询找人程序·····	213
第七节	处理客人投诉程序·····	214
第八节	安全保管箱的使用与管理程序·····	215
第九节	行李服务程序·····	216
第十节	电话总机服务程序·····	220
第十一节	商务中心服务程序·····	221
第十二节	办理票务服务程序·····	224
第十三节	客人邮件处理程序·····	225
第六章	前厅部规章制度·····	226
第一节	前厅部部门制度·····	226
第二节	总台规章制度·····	227
第三节	行李房规章制度·····	228
第四节	总机房规章制度·····	228
第五节	商务中心规章制度·····	229
第六节	前厅部服务质量检查制度·····	229
第七节	前厅部卫生检查制度·····	235
第七章	前厅部报表及使用·····	236