



饭店管理学 概论

云南大学出版社

FAN DIAN GUAN LI XUE GAI LUN

● 主编 骆静珊

● 副主编 黄继元

● 副主编 窦志萍



饭店管理学概论

主 编 骆静珊

副主编 窦志萍 黄继元

云南大学出版社

责任编辑 龙宝珍
封面设计 张 文
责任校对 陈双平

饭店管理学概论

云南大学出版社出版发行

(云南大学北院)

云南大学出版社印刷厂印装

开本:850×1168 1/32 印张:9 字数:226 千

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:0001—5000

ISBN 7-81025-774-9/F · 124

定价: 13.50 元

总 序

当前,我国改革开放和现代化建设事业进入了一个新阶段,正面临着全面推进经济体制改革,加快现代化建设步伐,迎接 21 世纪挑战的历史性任务。这对中国旅游业既是难得的发展机遇,又面临新的任务和要求。

经过“八五”期间的大发展,我国旅游业已经实现从“事业型”到“产业型”的转变,旅游业已经成为我国国民经济中发展最快、产出水平较高的重要新兴产业。在“九五”期间和下个世纪头十年,我国社会生产力和人民生活水平将再上一个新台阶,中国将进一步成为全世界游客的旅游胜地,国际国内旅游市场需求将不断持续增长,我国旅游业必将继续保持高于国民经济总体发展速度的势头,逐步发展成为国民经济中的新兴支柱产业。

现代旅游业是经济与文化高度结合的产业。旅游业激烈竞争的成败已经演变为在旅游目的地的资源条件下,旅游从业人员素质优劣的竞争。旅游经济发展的后劲,越来越取决于旅游专门人才的数量、质量和旅游从业人员的素质。实现中国旅游业发展“九五”计划和 2010 年远景目标,使我国的旅游事业再上一个新台阶,从根本上讲,必须依靠科技和教育。中国旅游业面对 21 世纪的发展机会和挑战,加快旅游专门人才的培养,提高旅游从业人员的素质是一项十分紧迫的任务。

我国旅游业已处于蓬勃发展的时期,而旅游服务人员及管理人员严重短缺,《旅游企业运作与管理丛书》即是应此形势而编的。

本系列丛书以昆明大学旅游系十一年的教学实践经验及云南省烟草国际旅游总公司多年来经营管理经验为基础,并结合国际

国内学术界的先进理论,对旅游业的支柱——饭店、旅行社、风景区等业务及管理进行全面系统的阐述,并引入相关的新兴学科,对旅游实践起到指导作用。

本系列丛书具有理论性、实用性和操作性相结合的特点,语言通俗易懂,既可使有实践经验的旅游工作者在理论上得到提高,更好地完成服务及管理工作;同时,也能使无工作经验者通过学习,具备一定的运作能力。因此,本系列丛书可作为旅游大专院校的专业教材,也可成为旅游中专、职高的专业指导丛书,同时还可供在职旅游人员以及广大有志于从事旅游工作的自学者进行系统的学习和阅读。

全书分为第一辑和第二辑。

第一辑 (1997年出版)

《饭店管理学概论》、《饭店客务与管理》、《餐饮业务及管理》、《饭店营销学》、《实用旅游统计学》

第二辑 (1998年出版)

《饭店计算机管理》、《饭店工程管理》、《旅行社业务及管理》、《旅游风景区管理实务》、《旅游服务心理学》

本丛书注意体现研究工作的连续性,广泛参考国内外有关著作和论文,尽力吸收前人成果,在此一并表示谢意。

由于我国发展现代旅游业的时期较短,具有中国特色的旅游经济体系正在构建之中,许多旅游经济理论和实践问题还有待于探究,也限于作者的水平,书中若有不当之处,恳请读者指正。

《旅游企业运作与管理丛书》编辑委员会

1996年10月

前 言

伴随着旅游业的蓬勃发展，我国现代旅游饭店迅速兴起。在数量建设和设施水平方面都取得长足进展。饭店给社会经济带来的积极作用，已使人们对饭店的兴趣日益浓厚，并引起各类专家学者的关注，饭店的经营管理已成为一门独特的学科，应用于饭店的经营管理中。

本书根据饭店管理本身的规律，在内容安排上力求独特、新颖、全面。不仅借鉴国际上有关饭店经营管理的最新研究成果，而且还总结了我国饭店经营管理的经验，尽量博采众家之长，并在饭店管理理论上有所创新，寻求突破。这样，使得本书的内容具有较大的适用性和阅读价值，既适用于高等院校旅游专业和饭店管理专业的教学，也可作为中等旅游职业学校教学参考用书，是广大饭店管理者得心应手的业务伙伴，对旅游饭店的管理，起到科学的指导和推动作用。

本书主编骆静珊教授，副主编黄继元、窦志萍。各章编写人员有骆静珊（第一章）（附录），田芙蓉、周云芳（第二章）、唐嘉平（第三章）、杨滨（第四章）、蒋素梅（第五章）、余绍华（第六章）、窦志萍（第七章）、黄继元（第八章）、田芙蓉、蒋素梅（第九章）。

由于撰稿人的水平所限，书中若有不妥之处，恳请同行专家批评指正。

编 者

1996年9月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 饭店管理概论	(1)
一、饭店管理的涵义	(2)
二、饭店管理与饭店经营管理	(4)
三、饭店管理的特点	(5)
第二节 饭店管理学的产生和发展	(8)
一、国外饭店管理学的产生和发展	(8)
二、中国饭店管理学的产生和发展	(14)
第三节 饭店管理学的研究对象及内容	(16)
一、饭店管理学的研究对象	(16)
二、饭店管理学的研究内容	(19)
第四节 饭店管理学的研究方法	(20)
一、理论与实际相联系的方法	(20)
二、社会基本矛盾的分析方法	(20)
三、系统分析的方法	(21)
四、综合应用相关学科的方法	(21)
第二章 饭店概述	(23)
第一节 饭店的概念及作用	(24)
一、饭店的概念	(24)
二、饭店的作用	(26)
第二节 饭店的历史沿革	(28)
一、国外饭店的产生和发展	(28)

二、中国饭店的产生和发展	(32)
第三节 饭店的分类及等级	(33)
一、饭店的分类	(33)
二、饭店的等级	(39)
第四节 饭店联号概述	(45)
一、饭店联号的兴起	(45)
二、饭店联号的类别	(46)
三、饭店联号的经营方式	(48)
四、饭店联号的发展趋势	(49)
 第三章 饭店管理基础理论	 (53)
第一节 饭店管理的主要内容	(53)
一、饭店的总体策划	(53)
二、饭店的组织管理	(55)
三、饭店计划与决策管理	(55)
四、饭店营销管理	(56)
五、饭店业务管理	(57)
六、饭店工程设备管理	(57)
七、饭店财务管理	(58)
八、饭店服务质量管理	(58)
九、饭店人力资源开发管理	(60)
十、饭店安全管理	(61)
第二节 饭店管理的基本方法	(62)
一、管理者的管理意识	(62)
二、饭店管理的基本方法	(64)
第三节 饭店管理职能	(67)
一、计划职能	(67)
二、组织职能	(67)

三、指挥职能	(68)
四、协调职能	(69)
五、控制职能	(70)
第四节 饭店管理的基础理论	(71)
一、科学管理理论	(71)
二、行为科学	(74)
三、现代管理理论	(77)
 第四章 饭店组织管理	(83)
第一节 饭店的组织原则和组织机构	(83)
一、饭店的组织原则	(83)
二、饭店的组织机构	(88)
三、饭店组织机构的形式	(91)
第二节 饭店管理制度	(96)
一、饭店管理制度的意义	(96)
二、饭店管理方案	(96)
三、经济责任制	(97)
四、岗位责任制	(100)
五、员工手册	(102)
六、对饭店非正式组织的管理	(103)
第三节 饭店组织的系统控制	(106)
一、管理层级和数量标准的控制	(107)
二、饭店的督导管理	(107)
第四节 饭店的部门组织	(111)
一、前台部门——客人周期	(112)
二、后台部门	(114)

第五章 饭店计划管理	(118)
第一节 计划管理概述	(118)
一、计划管理的意义.....	(118)
二、计划的分类.....	(120)
三、计划与目标管理.....	(121)
第二节 饭店计划指标体系	(124)
一、计划指标体系的构成.....	(124)
二、饭店的主要计划指标.....	(125)
第三节 饭店计划体系	(130)
一、长期计划.....	(131)
二、年度综合计划.....	(132)
三、接待业务计划.....	(136)
第四节 饭店计划的编制与执行	(136)
一、编制计划的步骤.....	(136)
二、计划的编制方法.....	(139)
三、计划的执行与控制.....	(143)
 第六章 饭店营销管理	 (149)
第一节 饭店营销概述	(149)
一、饭店营销的概念.....	(149)
二、饭店营销的组织机构及其管理.....	(152)
第二节 饭店营销策略及其管理	(158)
一、目标市场定位及最佳目标市场定位.....	(158)
二、创立饭店形象.....	(160)
三、饭店产品营销策略.....	(161)
四、饭店产品定价策略.....	(166)
五、饭店销售渠道及其管理.....	(169)
六、饭店促进销售的策略及其管理.....	(172)

第三节 饭店营销计划及其控制·····	(178)
一、饭店营销计划及制订·····	(178)
二、饭店营销控制·····	(184)
第七章 饭店服务管理·····	(188)
第一节 服务的思想基础·····	(188)
一、顾客第一·····	(188)
二、服务第一·····	(191)
三、质量第一·····	(197)
第二节 饭店业服务管理·····	(199)
一、饭店业的服务性质及其演化·····	(199)
二、饭店服务观念·····	(199)
三、影响饭店服务质量的因素·····	(201)
四、提高服务管理水平的途径·····	(202)
第三节 服务艺术论·····	(208)
一、角色论·····	(209)
二、换位的联想·····	(210)
三、群体艺术·····	(211)
四、饭店服务艺术与审美·····	(213)
第四节 服务商品的控制·····	(214)
一、服务商品·····	(214)
二、服务生产的最佳组合·····	(215)
三、服务成本控制·····	(216)
第八章 饭店产品质量管理·····	(218)
第一节 饭店产品质量的涵义·····	(218)
一、饭店产品质量·····	(218)
二、饭店产品质量的特性·····	(222)

第二节 饭店全面质量管理·····	(224)
一、饭店全面质量管理的意识·····	(224)
二、饭店全面质量管理的任务·····	(225)
三、饭店产品质量分析·····	(227)
第三节 饭店产品质量控制·····	(230)
一、饭店产品质量控制的概念及特点·····	(230)
二、饭店产品质量控制的保证体系·····	(231)
三、饭店产品质量控制的基础工作·····	(232)
四、饭店产品质量控制的方法·····	(233)
五、饭店质量管理方法·····	(234)
 第九章 当今世界饭店业发展的特点及趋势·····	(237)
第一节 世界饭店业发展的特点及趋势·····	(237)
一、世界饭店业的发展特点·····	(237)
二、世界饭店业发展的趋势·····	(244)
第二节 中国饭店业发展展望·····	(248)
一、中国饭店业规模发展的三个标志性阶段·····	(248)
二、中国饭店行业管理的三个里程碑·····	(248)
三、目前中国饭店业发展的特点及急需解决的问题 ·····	(250)
四、我国饭店业的发展趋势·····	(251)
附录：	
中华人民共和国国家标准	
旅游涉外饭店星级的划分及评定·····	(253)
参考书目·····	(286)

第一章

绪 论

饭店管理学是一门新兴的交叉性学科，它既是管理学的一门分支，又是旅游科学的重要组成部分，所以说它是一门部门管理学科。本章主要说明饭店管理学的产生和发展，阐明研究对象、研究内容及其研究方法，并明确旅游饭店管理与相关学科的关系等。

第一节 饭店管理概论

旅游饭店管理是饭店管理主体通过一定的手段对饭店客体进行管理，以达到一定经营目的的过程，因而主体、客体、手段和目的是饭店管理的四要素。

饭店管理主体是一个管理群，包括四个层次，从上至下为：店级管理者、部门经理、班组级管理者（主管和领班）以及员工层。

饭店管理客体是饭店的人、财、物、信息、时间以及市场、经营等内容，具体包括对饭店所有部门，即对前厅、客房、餐饮、工程、财务、人力资源、营销以及计划等进行管理。

饭店管理的手段是基础理论、组织制度和管理职能，即在饭店基础理论指导下，建立一定的组织制度，充分发挥饭店管理职能。

饭店管理的目的是创造良好的经济效益和社会效益。

一、饭店管理的涵义

饭店管理就是管理者在了解市场的前提下，有效地利用现有资源（人力、财力、物力及信息），通过执行决策、组织、指挥、控制、协调等职能，使饭店形成最大接待能力，保证实现饭店经济效益和社会效益的整个活动过程。饭店管理这一概念的含义是广泛的，具有多层次、多结构、多方面的内容，它贯穿于旅游饭店存在的全过程之中，需要从不同的角度来理解。

从饭店市场的需求来看，饭店管理过程是建立在了解市场、面向市场、开发市场的基础上，必须清楚了解与本饭店有关的市场状况、市场规律，及时捕捉新特点和客源渠道，并根据市场需求确定客源目标，根据客源目标来拟定饭店经营业务，规定企业的作业行为。这样饭店通过市场定位，以销定产，设计出符合市场需求的产品，并对产品进行组合，形成系列营销产品，从而进入国内外消费市场。所以我们说，饭店向客人提供的服务具有商品生产和销售的性质，而商品生产须根据市场的需求，商品的销售额依靠市场，同时通过商品销售的形式把客人吸引到饭店来。

从饭店管理的职能来看，饭店管理的主要活动是执行管理职能，是凭借设施、设备、资金、人力和信息等资源，运用计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能来完成管理任务的。管理者在执行管理职能过程时，又是在饭店的人员、资金、设备、物资及市场环境五大领域中进行的。这五大领域又是互相联系、互相依存、互相交错的，并随环境的变化而变动的。管理的艺术就在于灵活驾驭这五大领域，使之形成最大的接待能力。饭店管理的职责包括两个方面：一是对接待服务工作的管理，二是对企业员工的管理。这两方面贯穿于业务经营活动的始终，体现在营销活动的各个方面。而每个管理者的管理职责，就是把管理职能和各岗位的具体业务内容结合起来，在各岗位不同业务过程中使管理职

能发挥作用。在实际管理过程中，饭店管理的五大职能相互独立。但在发挥效能时许多时候又是并存的、交叉的甚至是继起的。如组织、指挥及控制等职能经常是同时或交叉进行的，在计划决策时只有通过其它职能才能具体贯彻及修正。所以说饭店管理就是管理者把各管理职能恰当地、适度地融合起来，形成一种和谐的管理信息，融合成为一个统一而作用于业务的进行过程，使下属把自己所管的那一部分工作做好。如总经理应使各部门经理把本部门的工作管理好；前厅部经理使前厅部的员工把前厅的接待服务工作做好；餐饮部经理使餐饮部的员工把餐厅的用餐工作及厨房的菜肴工作做好等等。现代管理要求管理者精通业务，熟悉所管辖范围内的业务操作技术，但绝不是要求管理者自己直接去把一切工作做好，而是强调管理者必须执行管理职能，并授予各管理岗位管理职能以具体的业务内容，使下属把工作做好。因为管理者本人不可能有那么多的精力去做好那么多的具体工作。如世界最大的商业旅游建筑——美国纽约城公园街上的华尔道夫·阿斯多利亚旅馆，它拥有 1852 间（套）客房，同时可以接待 1 万人，它的餐厅同时可接待 6000 人。每天消费咖啡 3785 公升，每年仅电费开支就达 200 万美元，曾经一次同时接待六个国家元首。这家老旅馆雇用 1700 名雇员来完成全店的经营接待服务工作。如果让总经理亲自去做这一切工作，显然是不可能完成的。他的任务是使直接管辖的副总经理及各部门经理去把本部门的工作搞好，这是饭店管理者和一般员工、管理与操作的根本区别。因此，饭店管理最忌讳的是管理者直接“代替”或“帮助”被管理者去完成具体的工作任务。

从饭店管理目的来看，是为了实现饭店的经济效益和社会效益双重目标。饭店是一个经济组织，自然要以追求经济效益为目的，它以开辟市场、组织客源、销售产品、组织接待服务为出发点，参与商品交换，加强成本控制，增加收入，进行再生产，再

发展，并使得饭店的劳动消耗得到完全的补偿。社会效益是指饭店占有和消耗社会劳动，就应对社会作出贡献，为社会承担责任。从直接意义讲，饭店是旅游业三大支柱之一，是旅游者在旅游目的地一切活动的基础，以满足宾客对旅居生活和日常消费的需求。另一方面，从更广泛的意义上讲，饭店不仅在推动相关经济部门的发展，回笼货币，稳定市场，活跃商品流通，扩大国际交流与合作等方面起到重要作用，同时它的发展水平，标志着一个国家、一个地区、一个城市的旅游事业的发展水平，也反映了该地区的国民经济发展水平及其社会文明程度。这两种效益的关系是相辅相成的。经济效益是社会效益的基础，社会效益是实现经济效益的客观要求及前提。只顾经济效益而不顾社会效益的管理，是目光短浅的权宜管理。因此，饭店管理必须既重视经济效益，又重视社会效益。

从不同角度正确理解饭店管理的概念，是研究整个饭店管理的基本出发点。

二、饭店管理与饭店经营管理

饭店经营管理既包括经营，也包括管理。经营和管理是两个有着不同的涵义、有所区别的概念。所谓经营是指以市场为导向，充分利用市场规律，根据市场消费特点和需求趋势，对饭店的经营方向、目标、内容、方式及市场促销策略等作出决策，并付诸实施。经营的重点是针对客源市场及消费需求，其主要内容有：进行市场调研，根据市场客源市场需求，开发复合型的组合产品，采取恰当的促销手段，更好地开拓客源、货源等使饭店经营达到最佳效益。而管理则是为了达到饭店的经营目标，对饭店的“五大领域”进行合理的组织、协调，以形成最佳接待能力。在饭店系统运转过程中，在各岗位上执行相关的五大职能，使之最优化地运转，从而保证饭店经营目标的实现。管理的重点是饭店的业务

运转和接待业务，其主要内容有：根据饭店营销活动的需求，遵循饭店业务系统运转的规律，按照现代管理的方法来组织、协调饭店的人力、物力、财力，使业务营销活动顺利进行；在作业管理系统运转过程中激励员工的工作积极性，确保服务质量；通过经济核算，掌握营销运动中各种经济要素的使用状况和经济效益实现程度，并反映经营计划的实行情况，为经营过程中的动态控制提供客观依据。以上是经营和管理在内涵上的主要不同点，在经营管理过程中，它们是不可分割的。经营过程中蕴含着管理，管理系统中又蕴含经营，因此说二者是互相交融、密不可分的。所以人们习惯上简称饭店经营管理为饭店管理。

饭店的设施、设备、资金和人力等资源需要通过管理来合理利用；饭店是劳动密集型企业，是多个人分工劳动的组合，因此，个别劳动的分工与饭店整体的协作，各子系统（部门、个人）与母系统（饭店）的目标统一都需要通过管理来实现；饭店业务是与社会的商品生产、商品交换相联系，饭店追求的是自己的产品在同行业中的质量、希望在商品生产和交换过程中获得最佳效益，这也取决于管理；饭店在组织接待经营活动中，必须协调人们在共同劳动中产生的各种关系，只有通过管理才能进行。因此，我们说管理是饭店生存、发展的关键。

三、饭店管理的特点

现代饭店企业经营管理是生产力和生产关系的统一，是专业性和技术性很强的工作。由于它处在旅游消费服务领域中，除具有一般企业管理的特点外，还有自身独具的特点。正确认识这些特点，是遵循客观规律，科学、合理地组织其营销活动，提高管理水平的客观要求。

（一）管理环境的复杂性

饭店为宾客提供客房、餐饮及多功能综合服务。这些产品在