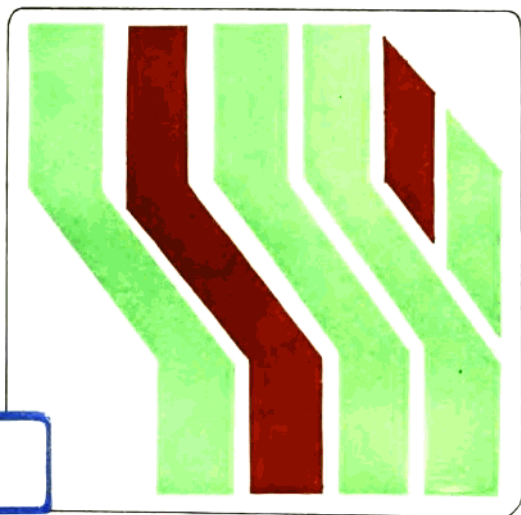


现代饭店管理

刘会权 主编



辽宁科学技术出版社

序

在现代经济社会中，大、中型饭店已成为生活服务、人际交流、商业往来和业务联系不可缺少的部门和场合。大、中型饭店企业的存在和发展，就地区经济而言，对于活跃市场，沟通交往，繁华市容，开拓旅游和振兴事业，都具有重要的促进作用。因而，作为第三产业的重要支柱之一，如何规划与推进现代化饭店的建设事业，使之适应改革开放需要，也成为当前商业饮服领域需要探讨的课题。

随着我国社会主义四个现代化建设事业的不断进展，社会主义商品经济发展的进程加速，市场与社会需要的不断变革更新，对于市场经济生活中这个重要支点的饭店企业，特别是健全大、中型饭店的经营管理，使之能在整个国民经济发展进程中既能相互适应，也能得以自我建设、改革、完善与发展，也随之提到相应的日程上来。

我国饭店事业尽管由来已久，也曾经积累起一些经营管理方面的有效经验，但是，就其存在规模与管理状况而言，还远远不能适应迅猛发展着的社会经济需要，特别是在社会主义建设进程的转轨时期，封闭经营与传统管理加之于现行大、中型饭店的残存制约与束缚，还影响着饭店企业向现代化管理前进。

当然，饭店企业的现代化管理，可以通过学习已经和正在传输的西方资本主义企业管理理论，也可以通过观摩国内已经和正在建立的合资饭店的现行经验，但是，忽视这种理论

的历史形成背景和这类企业的现行经济特性，单纯的生吞活剥和生搬硬套，显然是不现实的也是不能取得有效成果的，更不符合我们要建设具有中国特色的社会主义企业的目的。因此，我们的愿望和所要努力的，应该是也只能是在中国这块土地上，在社会主义初级阶段这个历史时期，既继承着历史留给我们的传统管理文化的优点，又吮吸着他人所创而又对我们有所适用的各种有效管理知识，而且一定是要通过实践来加以判断去留。只有这样的管理经验总结，才能有助于推动我国大、中型饭店企业逐步走上科学的、现代化的管理轨道。

刘会权同志在受过正规学习以后，从事饭店经营管理工作近二十年，经历着从基层以具体基础工作，中层管理以至较大型企业全面经营管理的饭店各项业务的磨炼，成长成为一个大、中型饭店的优秀企业管理者。参考有关现代饭店管理理论，揉合自己长期在饭店工作中的业务实践总结，编写出《现代饭店管理》一书，用以总结经验，指导实践，同时也是对我国饮服事业深化改革的有用贡献。

我国社会主义建设事业正在向继续改革开放进展，饭店事业也随着社会主义商品经济的发展而会展现出新的面貌。我们希望，符合饭店业管理规律与现实的理论性和实践性的著作探讨，也能逐步繁荣起来，这也许是本书的另一更为深远的目的。

杨 圣

一九九一年元旦

目 录

序

第一章 饭店管理概论.....	1
第一节 现代饭店经营.....	1
第二节 饭店管理.....	6
第三节 饭店管理基本方法.....	8
第四节 饭店管理原则.....	11
第五节 实现饭店管理现代化.....	15
第二章 方针目标管理.....	20
第一节 方针目标.....	20
第二节 方针目标的制定.....	22
第三节 方针目标的展开与实施.....	24
第三章 定额管理.....	29
第一节 饭店定额.....	29
第二节 定额的制定.....	36
第三节 定额的执行与考核.....	38
第四章 劳动管理.....	43
第一节 饭店的劳动管理.....	43
第二节 劳动定额.....	46
第三节 编制定员.....	51
第四节 劳动工资.....	53
第五节 优化劳动组合.....	57
第六节 劳动调配.....	58

第七节	智力开发与培训	59
第八节	劳动保险	61
第九节	劳动保护	61
第五章	标准化管理	63
第一节	标准化管理的重要意义	63
第二节	标准化概念与特征	66
第三节	标准的种类	69
第四节	饭店标准的制订	73
第六章	服务质量管理	79
第一节	饭店的服务质量与管理	79
第二节	全面服务质量管理方法 PDCA月循环法	82
第三节	建立全面服务质量管理保证体系	89
第七章	信息管理	93
第一节	信息的概念	93
第二节	信息的分类	95
第三节	信息管理	96
第八章	公共关系管理	104
第一节	公共关系任务	104
第二节	公共关系原则	109
第三节	公共关系部门设置与人员选拔	111
第四节	公共关系活动步骤与方法	112
第五节	公共关系活动重点	115
第九章	财务管理	122
第一节	饭店财务工作	122

第二节	饭店费用、利润、税金计划	127
第三节	流动资金管理	133
第四节	费用管理	135
第五节	财务分析	141
第十章	饭店管理者	145
第一节	管理者概念	145
第二节	管理者职责、职能	148
第三节	管理者工作方法与作风	153
第四节	管理者的专业化及对现代化的推进	156

后记

第一章 饭店管理概论

第一节 现代饭店经营

一、经营的涵义与构成

经营是饭店的服务活动的中心，饭店的一切活动都要围绕经营展开，并为经营服务。饭店的经营是由向宾客提供服务设施与服务劳务两个方面构成的服务行为。从一般意义上讲，经营是饭店将设施、设备、技术、劳务、信息各种因素结合，从事服务活动的过程。也是饭店在国家政策指导和法律规范下，面向社会服务市场，开拓市场，扩展业务，提供最佳服务，促进两个文明建设的过程。

（一）经营要素及构成

饭店的经营是对设施、设备、技术、信息、财力、人力等诸要素的运用。这些要素的运用，又离不开管理。饭店的经营活动的开展是在商品经济条件下，以社会的服务为前提进行的，饭店的经营是同宾客联系在一起，在服务市场中进行的经营活动。因此说，经营者若忽视服务市场的作用，同服务市场脱离，经营则无从谈起，是无意义的经营。因此可见，饭店经营的主要因素有如下各点：

（1）服务市场。包括市场需求、市场竞争、市场信息

等因素。饭店面对服务市场，从经营活动、经营策略、经营方式；从服务设施、设备、服务劳务都应以服务市场需求趋势为中心，以最大限度的满足宾客的需求为目的。

（2）设施、设备。这是饭店从事经营的硬条件。设施、设备的完美，功能的齐全，是饭店经营活动的物质基础，是参与服务市场竞争的前提。

（3）资金。饭店在参与市场竞争中，要不断扩展业务开拓经营，必须不断更新设施、设备，完善服务功能，适应市场需求变化，因此要有一定固定资金的投入。

（4）服务劳务。服务劳务是人力的投入。饭店的经营活动是全体服务人员提供的服务性的劳务行为。服务劳务行为的好坏是经营活动水准高低的水银柱，它直接影响到饭店在服务市场中的竞争能力。

上述因素在经营活动中相互联系，形成一个完整的经营结构，奠定成饭店经营的基础。

（二）经营方式

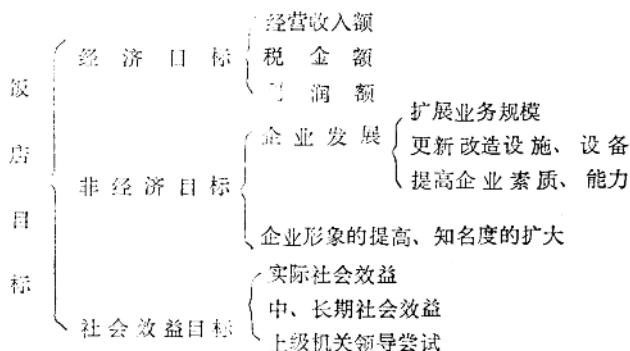
饭店经营的基本方式是：投宿接待服务——住宿接待服务——离店送别服务。这种基本方式贯穿经营活动的始终，而且循环不止。充分认识这种经营活动的基本方式，并依据这种基本方式的运行环节、运行程序，建立系列的服务规范、标准、程序，以利于加强饭店的经营管理水平的提高。

二、饭店的经营目标

（一）经营目标

饭店的经营目标，是饭店经营管理活动的发展方向和奋斗目标。是饭店经济活动的目标和依据，在经济活动中具有指导统帅的作用。经营目标是饭店按照经营思想，根据饭店

设施、设备条件和饭店外部环境制定的。经营目标一般包括经济目标、非经济目标，既有主要目标，也有从属目标。见下图：



（二）经营目标的制定

经营目标既然是饭店全体职工的奋斗目标，就必须是目标明确具体，内容充实。它还必须具有较强的可行性和适应性。在制定经营目标前应作好三个方面的预测：

（1）环境的预测。它包括政治环境：国家一定时期的政治任务以及政策法律等；经济环境：经济形势、市场状况；社会环境：宾客需求变化、价值观念、生活方式改变等。环境预测主要为饭店发展提供发展依据。

（2）同行的预测。主要是对同行业的基本情况的预测，包括服务市场的现状及变化和发展，以提供参与服务市场竞争的策略和手段、目标。

（3）微观的预测。是以宏观环境为背景，对微观环境进行预测，以制定经营目标的具体重点与项目，和增大目标

的可行性和适应性。

三、经营策略

饭店经营的策略涉及到饭店的长远发展和全局利益，直接影响饭店的生存发展和经济效益，社会效益。它是依据饭店经营目标而产生的经营策略，也同样是饭店经营活动的目标和依据，只是作用、范围不同。

饭店的经营策略可分成为下述几种：

（1）投资策略。饭店的投资策略是经营策略的一个重要组成部分，也是经营策略的一项必要内容。投资策略的确定应依据经营目标的需要和外部环境变化及内部条件的可能，以开拓经营扩展业务，进入新的经营领域所采取的策略。一般说投资策略是在经营目标下展开的，投资性质，可根据投资的方向、目标、规模来确定，总的可分为：

①更新改造投资；

②新建投资；

③扩建投资。

（2）市场策略。市场策略是饭店经营策略的核心。市场策略是依据饭店经营目标确定的发展方向，在充分研究服务市场的需求以及同行状况的基础上，所采取一系列扩展饭店在服务市场的中心位置与中心作用，所采取的对应措施。这些措施是：

①充分发挥公共关系部门作用，认真搞好与宾客等各方关系，加强媒介传播，树立完好的社会形象，扩大饭店知名度，美誉度。

②充分开展优质服务活动，以高水平服务，赢得宾客信誉。

（3）专业与综合经营策略

随着经济建设的发展，饭店的经营模式向专业型和综合型发展。这两种经营模式的转变都是以顺应服务市场变化和宾客需要为前提。专业型的饭店，即以接待老人、妇幼、夫妻为接待对象，大大便利了宾客，深受群众欢迎。综合型饭店，多门类，多功能，更加方便宾客，适应市场需求变化。

四、经营设施

经营设施是饭店经营的硬条件，是饭店为宾客提供服务的物质基础。饭店的服务主要是提供服务设施的服务，因此说服务设施的规格、档次的高低和功能的齐全，它将直接影响饭店的经营效果。

当前商品经济发展活跃，国内外的旅游事业的兴旺发达，饭店已成为社会交际的场所，信息集散的中心，贸易洽谈接待和学术交流的地方。大中型饭店为适应多层次宾客的需要，应设相适应的高等级、高规格的多元套间或大间套间客房，装饰讲究，家俱高档，设备齐全，客房豪华。房内设有空调、彩色电视、音响、冰箱、电话等电器极为舒适、方便。一般中、低客房，房价较低，适应国内宾客投宿，服务设备要齐全，以方便宾客，周到服务。客房应备有更为实用的拖鞋、烟具和必备的床上用品，和信封、信纸、便条册、城市地图、旅游指南以及牙刷、牙膏、香皂、刮脸刀片、洗发膏，以便利宾客。

饭店的各种功能力争齐备。设置程控电话、电传通讯设施。同时还要设置舞厅、酒吧、茶座等娱乐场所，以及健身医疗的医疗所、健身房、商店、理发店等完备的设施。餐饮部门要适应国内外和多种民族饮食的需求，采取分餐立灶，设立

中餐部、西餐部，在中餐厅中也应按各地方口味分立餐室，以符合国内宾客风俗口味的要求，尽量满足宾客的需要。

第二节 饭店管理

饭店管理，就是按照一定的原则、程序和方法，对饭店的人力、物力、财力以及经济活动进行的计划、组织、指挥、监督、调节，以取得最大的经济效益的过程。

一、饭店管理任务

饭店是以客房以及各项服务设施为条件，通过接待服务为宾客提供在饭店投宿期间的各项需求为标志的企业。饭店管理的根本目的，是为实现社会主义四个现代化建设服务，为我国经济改革开放服务，为社会主义精神文明建设服务。饭店的管理任务，就是通过对人力、物力、财力实行有效的计划、组织、指挥、监督和调节，充分发挥职工群体的积极性，提供优质的服务，确保饭店经营活动的顺利进行，促进饭店的精神文明建设，并取得最好的经济效益和社会效益。

为了实现上述管理任务，首先应处理好饭店内部各环节、部门之间的关系。饭店经营活动是以服务接待为中心的服务性劳动，而这种服务，又是多部门、多环节、多功能的服务，应把全过程视为一个服务体系，部门、环节既要相互联系，又要相互制约，协同一致，为此处理好相互关系，作到人尽其才，物尽其用，财尽其效，保证服务工作取得最佳效果。

其次，实现饭店的管理任务，应重视调整、改进管理体制

制同经营发展中不相协调的问题。以便管理形式适应经营活动的需要。

最后，依赖政策法律的管理，这是一项实现饭店管理任务的重要手段。饭店的经营活动都要依照政策、法令进行，以确保饭店的社会主义方向。

二、饭店管理职能

饭店的管理任务是通过它的管理职能来实现的。饭店的管理职能有下列各点：

（一）计划职能

饭店的计划职能是企业管理的主要职能。它的主要任务是为企业制定中、长期和近期目标，并通过调查研究，进行市场预测，正确地决策经营活动方针、目标，选择实现目标的最佳方案。预测的内容包括服务市场的变化，宾客投向，餐饮的需求，服务功能，经营效果等方面的预计、测算。

（二）组织职能

组织职能是按照饭店的方针目标要求，调整管理体制和健全管理机构，把饭店的各个经营部门、环节密切配合起来，并将整体目标分解成各项具体任务，落实到各个部门，同时明确规定各部门和各类管理人员的职责和如何协调、将饭店的人力、物力、财力等经营活动的要素和各方面，从劳动分工、协作上，从空间、时间等各个要素上合理组织，使饭店成为有机整体，充分发挥组织职能作用。

（三）指挥职能

指挥职能是饭店负责人员借助指示、命令、建议等权威手段，有效地指导下属机构和人员履行自己的职责，实现方针目标及各项任务的要求。正确实现指挥职能，应贯彻指挥

的统一性、权威性、科学性、明确性与示范性等项原则。并在实施指挥职能中，要注意听取和尊重下属人员的意见和建议，以发挥下属人员在经营活动中的积极性与创造性。也防止违反客观规律的瞎指挥，以实现正确的指挥。

（四）监督职能

监督是保证饭店的方针目标实施的重要手段。通过监督及时掌握经营活动的进展情况，监督检查各部门、人员在完成各项任务中，执行方针、政策和法令情况；监督检查各部门、人员是否坚持正确的经营方向，和正确的履行了自己的职责，以便及时发现问题，予以纠正。监督形式一般采取专业监督、群众监督和组织监督。监督包括对人的监督、考核以及对饭店方针目标、各项任务执行情况监督。

（五）调节职能

调节是在饭店推行方针、目标以及执行各项任务中，出现各种新情况、新问题、新矛盾时，通过调节手段进行综合平衡，及确保饭店的经营活动的正确运行。调节可分为：垂直调节、水平调节、对外调节、对内调节。通过这些调节以达到统一行为，协调一致，确保饭店管理机制正常运转。

上述各项职能，各有独立的职能效益，但又是一个不可分割的统一体。在运用这些职能时，既要有所侧重，又要环环扣紧，综合运用，以发挥更大职能效益。

第三节 饭店管理基本方法

饭店的管理方法，是执行企业的管理职能，实现管理任务的方式、手段和途径。但是管理方法是多种多样的，通常

有五种基本方法，即：经济方法、行政方法、法律方法、教育方法和技术方法。

一、经济方法

经济方法就是按照客观的经济规律要求，依靠经济组织，利用经济手段来管理企业的方法。具体地说就是通过经济组织，运用价格、成本、利润、税收、利息、工资、资金、合同等经济杠杆处理各方面的经济利益的方法。它不是依赖于行政权威的强制，而是以物质利益为推动力来管理企业的方法。饭店企业以经济方法为主管理企业，是由饭店的经济工作性质和特点所决定的。由于采取经济方法的管理，才能使职工的物质利益与企业的经营成果密切的联系起来。饭店企业运用经济方法管理企业，应注意下述三点：一要建立健全经济核算制，拓宽经营门路，增加服务功能，开展优质服务，增收节支，提高经济效益。利用经济杠杆考核企业经营成果，根据经营的优劣，经济效益的多寡，给予经济利益或经济制裁，以经济利益促进饭店企业更好地履行其经济责任。二要把“劳”与“酬”统一起来。在确定劳动报酬，处理物质利益时应依据贡献的大小，坚持多劳多得，少劳少得，不劳不得的原则。把贯彻以经济责任为基础的经营责任制与贯彻按劳分配的原则结合起来。三要在经济关系中广泛地推行经济合同制，这样不仅防止领导者的官僚主义作风，认真负起责任，同时会推动企业的经营活动在正常的轨道上运行。

二、行政方法

行政方法是依靠行政权威，通过命令、指示、决议和规章制度等手段管理企业的方法。我国是社会主义国家，国营

饭店是建立在生产资料公有制基础上的企业，要服从政府和经济管理机关的统一计划和各项制约，因此行政方法是管理企业的客观要求。而运用行政方法管理的目的，在于保证经济任务的胜利完成。那种不顾客观规律，单凭主观意愿，进行强迫命令是一种“长官意志”的瞎指挥，是不属于行政方法之列的。但单纯的行政方法其弊病也有很多，它简单的要求经济活动机械地适应行政系统，使经济活动“官商化”，不能从经济活动的特点和经济效益来考虑管理的成果。

三、法律方法

国家立法机关为了保护国家的根本利益，把企业管理中比较稳定、成熟，并带有规律性的经验用立法形式规定下来，以保护各项经济政策、经济制度、经济方法的实施，并用以调整企业之间以及企业内部的经济关系。同时也要通过经济立法的手段，把国家、企业、职工的利益和各种利益关系加以明确规定，使企业能依法治理。

法律方法使企业在治理中，一方面正确的沿着国家法典的轨道正确的运行；另一方面在法律面前人人平等，企业的领导者和企业职工都必须遵照法律办事，因此说法律方法，也是同危害公共利益作斗争的有力手段，它可以防止某些人利用手中的权力破坏国家、企业和个人的利益。法律方法可以从法律上把企业和个人的职、权、责统一起来。对企业的负责人不论其职务多高，凡玩忽职守，给国家、企业和职工造成经济损失，触及法律的都要受到法律制裁。法律方法，也是用经济方法把企业作为法人来管理饭店的有力保障。

第四节 饭店管理原则

饭店企业的管理原则，是管理过程中所应遵循的法则、规范。它是在四项基本原则作为企业管理的共同准则的基础上，企业管理行为的实践经验总结，反映了管理活动客观规律的要求。饭店企业的管理，在共同准则的指导下，应切实贯彻下述几项原则：

一、政治与经济领导一致的原则

马克思主义关于政治和经济关系的基本观点表明，经济是基础，从来没有脱离经济而独立存在的政治，也从来未有过脱离政治而孤立存在的经济。政治领导与经济领导的统一，也就是政治工作必须与经济工作相结合。我国当前是要实现社会主义四个现代化，实现这个宏伟目标不仅是一项经济工作，而且也是现阶段的政治任务。对每个饭店企业来讲，在企业管理工作中就是政治领导既要保证企业经营活动的社会主义方向，又要保证企业经营任务的顺利完成。但是那种在政治工作中不尊重客观的经济规律，或者以承认经济规律而否定政治领导的观点都是完全错误的。政治以经济作为自身存在的基础，因此，政治不仅不存在于客观经济规律之外，而只能用以企业经营状况和执行国家方针政策的情况，作为评价饭店企业的政治工作的主要标准。因此饭店企业在贯彻政治与经济领导一致原则中，一方面要为企业的经营活动排除各种干扰，以保证党的路线、方针、政策的贯彻落实和国家法律的遵循；另一方面要通过密切联系群众，做好政治思想工作，来调动广大职工的主人翁责任感和劳动积极性，以