

旅游饭店经营管理学

赵惠时
刘振民 主编

中国商业出版社





F719
247
2

旅游饭店经营管理学

主 编 赵惠时 刘振民
副主编 谭志欣 张 铁
王晓薇
参 编 魏安森 关占阁
张宝春

XAR 31.4

中国商业出版社

C

369521

图书在版编目(CIP)数据

**旅游饭店经营管理学/赵惠时,刘振民主编. —北京:
中国商业出版社,1996. 6**

ISBN 7—5044—3020—X

**I. 旅… I. ①赵… ②刘… III. 旅游饭店—商业管理
IV. F719**

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 11773 号

责任编辑:安共乐

特约编辑:张 辉

装帧设计:郭同桢

责任校对:刘培刚

*** * * ***

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

**新华书店总店北京发行所经销
蚌埠中发书刊发行有限责任公司激光照排
安徽省煤田地质局制图印刷厂印刷**

850×1168毫米 32K·印张:11.25 字数:292千字

1996年6月第1版 1996年7月第1次印刷

印数:1—10000册 定价:12.80元

(如有印装质量问题可更换)

编审说明

近几年来,随着改革开放政策的贯彻实施,我国国民经济得到了飞速发展。特别是我国旅游事业的发展尤为迅速,我国的旅游饭店业已发展成为国民经济中一个新兴的重要的行业。在短短的十多年里,我国的旅游饭店无论是在建设数量上,还是在硬件设施水平和饭店企业管理水平上,都已经取得了较大的进展。但是与国际上旅游发达国家相比,我国饭店企业管理水平还存在较大的差距。因此,引进、消化、吸收国际先进饭店的管理理论和经验,加强旅游饭店企业经营管理理论研究,不断总结我国旅游饭店管理的成功经验,建立适合我国国情而又符合国际惯例的科学的饭店企业管理理论体系,是当前我国旅游饭店企业经营管理理论研究工作、教育工作者和饭店企业经营管理者的重要责任。为此,本书主编应蚌埠中发书刊发行有限责任公司张辉总经理邀请,根据近十年来饭店企业管理教学的经验,及五年来兼职饭店副总经理、合资酒店筹备领导小组组长、河北汇源大酒店顾问及饭店管理咨询的实践,编写了这本大中专技校适用教材。经审定,本书可作为大中专技校教材,亦可作为同样学历水平考试学习用书和饭店管理人员自学读物。

本书由河北经贸大学饭店经营管理系赵惠时副教授和河北省石家庄市富豪大酒店总经理刘振民任主编。由赵惠时提出编写大纲,谭志欣和刘振民参加了大纲的修改工作。最后,由赵惠时组织人员分工编写。编写人员分工如下:赵惠时(第一、二章);谭志欣(第三、九、十二章);王晓薇(第四章);张铁(第五、六、十一章);关占阁(第七章);张宝春(第十章);赵惠时、刘振民(第十三章);赵惠时、魏安森(第八章)。最后由赵惠时总纂、定稿。

本书在编写过程中曾多次征求石家庄市饮食服务总公司经理许

振科、谢连安、俞静的意见,书中参考、援引、借鉴了国内外同类出版物和有关部门的规章制度,由于种种原因,未能一一征求原著者意见,特此说明,在此一并表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,时间仓促,书中不妥之处,敬请广大读者不吝批评指正,以备不断修订完善。

《旅游饭店经营管理学》编审组

1996年6月

目 录

第一章 旅游饭店企业概述	(1)
第一节 饭店企业的基本特征.....	(1)
第二节 饭店的类型和等级.....	(7)
第三节 饭店企业在国民经济中的地位和作用	(12)
第四节 饭店企业的立地与商圈	(15)
第五节 饭店的功能与建筑布局	(21)
第二章 旅游饭店的组织结构	(27)
第一节 旅游饭店组织结构的设计原则	(27)
第二节 旅游饭店的部门和管理层次划分	(31)
第三节 旅游饭店企业内部组织结构的形式	(41)
第三章 旅游饭店经营管理理论	(48)
第一节 旅游饭店管理的特点和任务	(48)
第二节 旅游饭店管理的基本职能	(53)
第三节 旅游饭店经营管理的基本制度和方法	(60)
第四章 旅游饭店营销管理	(71)
第一节 旅游饭店的目标市场选择	(71)
第二节 旅游饭店促销策略	(88)
第五章 旅游饭店前厅部经营管理	(100)
第一节 前厅部经营管理概述.....	(100)
第二节 前厅部客房预订管理.....	(109)
第三节 前厅部接待分房管理.....	(117)
第四节 前厅部营业收入和日常服务工作管理.....	(125)
第六章 旅游饭店客房部经营管理	(131)
第一节 客房部经营管理的任务.....	(131)

第二节	客房服务工作管理·····	(138)
第三节	客房部设备物品管理·····	(146)
第四节	客房部原始记录管理·····	(152)
第七章	旅游饭店餐饮经营管理·····	(158)
第一节	餐饮经营管理概述·····	(158)
第二节	菜单设计与分析·····	(164)
第三节	餐饮采保管理·····	(173)
第四节	厨房生产管理·····	(180)
第五节	餐厅业务管理·····	(186)
第八章	旅游饭店综合服务设施管理·····	(192)
第一节	现代旅游饭店的综合服务设施·····	(192)
第二节	旅游饭店综合服务设施业务管理·····	(196)
第三节	康乐设施业务管理实务·····	(202)
第九章	旅游饭店人力资源管理·····	(212)
第一节	旅游饭店人力资源管理概述·····	(212)
第二节	旅游饭店企业人员素质·····	(214)
第三节	旅游饭店人员的招聘、培训与考核·····	(220)
第四节	旅游饭店劳动定额与定员编制·····	(230)
第五节	旅游饭店人力资源开发·····	(236)
第十章	旅游饭店的设备、物资和能源管理·····	(245)
第一节	旅游饭店的设备管理·····	(245)
第二节	旅游饭店的物资管理·····	(253)
第三节	旅游饭店的能源管理·····	(262)
第十一章	旅游饭店的安全工作管理·····	(268)
第一节	旅游饭店企业安全工作的意义和任务·····	(268)
第二节	饭店安全工作的内容及管理方法·····	(273)
第三节	饭店防火防盗和食品安全管理·····	(286)
第十二章	旅游饭店全面质量管理·····	(293)

第一节	旅游饭店全面服务质量的内容和特点·····	(293)
第二节	旅游饭店服务质量计划制定·····	(298)
第三节	旅游饭店全面服务质量管理方法·····	(301)
第四节	旅游饭店全面服务质量分析与控制·····	(309)
第十三章	旅游饭店财务管理·····	(321)
第一节	旅游饭店财务管理的任务·····	(321)
第二节	旅游饭店的筹资和资产管理·····	(326)
第三节	旅游饭店成本费用管理·····	(335)
第四节	旅游饭店的营业收入、税金和利润管理 ·····	(342)
主要参考文献·····		(350)

第一章 旅游饭店企业概述

第一节 饭店企业的基本特征

旅游饭店是饭店业的主要组成部分,它是以接待各种类型国内外旅游者对象的饭店。研究旅游饭店必须对饭店企业有一个明确的认识。

饭店古已有之,它是随着人类商品交换活动的产生和发展而逐渐产生和发展起来的。而饭店作为旅游饭店企业出现,则是社会生产力和旅游业发展到一定水平的产物,也是饭店业发展的产物。

一、饭店企业的概念

(一)饭店的概念

饭店在我国国家标准中也称“酒店”,由于历史原因也被称作宾馆、旅馆、旅社、旅店等。饭店一词,在英语中是 HOTEL,起源于拉丁语的 Hospitale(现代译为病院),原意为旅客住宿和休息的场所。

“饭店”一词,从静态上看是指以建筑物为凭借,通过提供吃、住、行、娱乐、购物等方面的综合服务,使旅游者的旅居成为可能的一种投宿设施(或场所)。现代化的饭店既是度假旅游者的安适之家和康乐中心,也是商务、公务旅游者和商社集团的贸易活动场所和洽谈中心。它具有多种城市功能,被称为“城中之城”、“家外之家”,犹如一个小社会。

现代化饭店具有以下特点：

(1)饭店是高额投资固定化的一座现代化设施齐全、设备完善、有一定知名度的高级建筑物，具有一次建成后不易改变，投资回收期较长等特点，而且，饭店的店址立地非常重要，直接影响到饭店的经营效果和经济效益。因此，饭店被国外经济界称为装置型立地性产业；

(2)饭店是一种装饰性气氛型产业。饭店产品属于高消费性产品，宾客对饭店的装修及其所形成的环境气氛要求很高，必须十分注意饭店的装饰和装修，以及设备、家俱、服务员服装的协调性，以创造良好的环境和消费气氛，满足宾客的享受需求和发展需求；

(3)饭店是劳动密集型的感情投入性服务行业。饭店要向社会和所在社区开放，为客人提供住宿、饮食、娱乐、购物、交通等一系列的综合服务。这就要求饭店员工全身心地投入到服务工作中，以高标准、高质量的规范化服务去满足宾客需求，提高饭店的声誉。

“饭店”一词，从动态上看，它是指以饭店建筑和设施为依托进行盈利经营的经济组织。它包括家庭(或家族)饭店、饭店企业等。通常它也可作为饭店企业的简称。

(二)饭店企业的概念

严格地讲，饭店企业的含义与饭店不同。企业是指为了向社会提供商品或劳务，满足社会需求并获取盈利而从事生产经营活动的独立的经济组织。它是现代社会的经济细胞，是国民经济的基础单位。在国民经济中，有从事各种经营活动的不同企业，但它们都具有以下共同特征：

(1)它们都是直接从事生产、流通、服务等经济活动的经济组织，而不是政治组织或其他社会组织；

(2)企业是为盈利而经营的经济组织，而不是社会福利机构或公益团体；

(3)企业都是独立的经济实体，其自主经营，独立核算，自负盈

亏,是独立的法人组织,而不是国家行政机关或行政机关的附属机构。它也要承担社会义务,履行社会责任。

饭店企业是指在国民经济中,以有形的空间、设备、设施、产品和无形的服务效用为凭借,投入到旅游消费领域中,专门为旅游者提供食宿、购物和综合服务的企业。它是旅游业的重要组成部分,是旅游业和国民经济发展的物质条件。饭店企业作为独立的经济组织,必须同时具备以下五个条件:

(1)经营上的独立性。即具有独立进行经营活动的权力,包括经营决策权(如产品定价权、销售权等)和实施权等独立自主权,以使饭店企业能够灵活地适应客源市场需求的变化,满足需求,获得理想的经济效益。

(2)组织上的完整性。即饭店企业要具有与经营活动和服务规模相适应的严密而完善的组织结构和严谨的组织章程,以保证整个企业的经营活动有节奏、高标准地进行,从而把决策、目标和规划变成现实,而家庭饭店由于不具备组织结构,不能看作是完全意义上的饭店企业。

(3)对饭店生产资料和劳动力具有支配使用上的自主权。它既是饭店企业进行经营活动的条件,又是企业独立自主经营的前提和保证。不具备这一条件的某些招待机构,便不是完备的企业,而是行政机关或单位的附属物。

(4)财务上的独立核算、自负盈亏。独立核算、以收抵支并取得盈利,既是经济活动本身的客观要求,又是企业的最根本特征,同时也是企业实现自我完善和自我发展不可缺少的必要条件。

(5)具备社会上的“法人”地位。即饭店企业必须是依法成立,具有法人资格,是能够独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。法人资格和地位是企业独立性的法律保证,也是企业独立经营和独立核算的首要条件。

二、饭店企业的基本特征

饭店企业与其它企业的区别,是经济职能、经营方式和经营特点上的区别,其基本特征如下:

(一)提供高服务的综合性组合产品,具有特殊的使用价值

饭店企业所提供的产品,体现为客人在饭店中的一次完整的经历,是有形设施 and 无形服务的组合,是吃、住、行、购、乐多种产品的组合,具有综合性的特点。其产品中服务比重大,具有非物质生产的特点,并提供特殊的使用价值。同时,它又是高文化性、高气氛性、高职业化的高消费产品,服务的对象是人,具有复杂性和质量不稳定性等特点。这就要求饭店企业的管理者树立系统管理的观念,加强全面质量管理和提高职工素质的工作。

(二)对国民经济具有依赖性,经营环境复杂多变,营销活动具有随机性和风险性

饭店经营对市政基础设施和水、电及能源、交通等行业有较强的依赖性。饭店客源来自国内外各地,复杂多变,产品不能运输,不能储存,受政治、经济、文化、外交和汇率、事故和自然灾害等多种因素的影响,营销活动具有季节变动性和随机性、风险性。因此,必须加强市场调研,掌握经营规律,开拓市场,灵活经营,才能取得理想的经济效益。

(三)经营服务过程和客人消费过程同时进行,兼有生产加工、商品销售和消费服务三种职能

饭店企业是综合性的经济组织,其经营包括原料、物资的采购,食品的加工生产,提供消费场所与设施,产品的销售与服务等一系列活动。它不同于工商企业,兼有生产、销售和消费服务三种职能。同时,饭店的经营服务和客人消费过程同时也在同一空间、时间和地点进行,工作过程时间短,协作性强,因此必须树立整体观念、信息观念和时间观念,注意调动广大职工的积极性,学好心理学知识,提供有针

对性的高质量服务,才能扩大销售。

(四)物质技术设备和手工操作、劳务活动融为一体,以手工操作和劳务活动为主,技术工艺性较强

在现代饭店,先进物质技术设备日渐增加,但它仅是为客人提供服务的凭借,不能完全代替手工操作和劳务活动,而且必须与它们融为一体才能充分发挥其作用,同时,饭店产品是高职业化产品,每一项服务都要经过严格的培训,有较强的技艺性。因此,必须进行科学的劳动组织,加强工艺技术管理,才能提高工作效率。

(五)产品交换零星分散,价格补偿渐进实现

饭店一般只出租使用价值,不发生实物转让,其价值补偿是通过同一产品反复经销渐进完成的。因此,必须加强经营的动态管理,严格成本费用管理,才能提高经济效益。

三、饭店发展分期

饭店是非常古老的服务行业,它的产生和发展过程渊源流长,已有几千年的历史,其发展进程大体上可分为以下四个时期。

(一)客栈时期

客栈是社会发展的产物,是在社会生产力发展到一定阶段,随着人类出现商品交换与商务活动而产生的。它经历了一个很长的发展历程。最早期的客栈,可以追溯到人类原始社会末期和奴隶社会初期,是应古代的国家外交、宗教和商业旅行、帝王和贵族巡游等活动的要求而发展的。其特点是:一般规模都很小,建筑简单,设备简陋,价格低廉;仅提供简单的食宿、休息场所或车马交通工具等;以官办为主,有部分民间经营的小店。后来,随着社会的发展和商务活动种类的增加,客栈的规模也日益扩大,种类日渐增多。如我国封建社会出现的各种形式的行宫、驿站、客房和会馆等等。严格说来,客栈不是完整意义上的企业,它只是饭店企业的萌芽。

(二) 豪华大饭店时期

在 19 世纪初期,随着资本主义经济和旅游业的发展,旅游人数增多,旅游开始成为一项经济活动,专为上层统治阶级服务的豪华大饭店应运而生。如美国 1829 年建成的特里蒙特饭店和 1850 年法国建成的巴黎大饭店等。豪华大饭店的主要特点是:

(1)它是一种企业组织,是新的富裕阶级生活方式和社交活动商业化的结果。它与古老的客栈有着根本的区别;

(2)企业规模宏大,设备豪华,服务设施和生活用品舒适完善、齐全,饭店环境优美、布局协调、装饰艺术考究;

(3)饭店内部分工协作明确,对服务工作和服务人员要求十分严格,讲究服务质量;

(4)饭店内部出现了专门的管理机构,促进了饭店企业管理及其理论的发展。但它仅处于经验管理阶段,尚未形成一套科学的管理方法。

(三) 商业饭店时期

从 19 世纪末至本世纪 50 年代,随着商品经济的发展和资本主义制度的扩张,以及国际市场的开发和现代交通工具的运用,导致了商务旅游者的急剧增长。豪华大饭店对大多数旅游者来说过于奢侈,而传统的客栈又过于简陋,因而就产生了主要为商务旅游者和一般中产阶级旅游者服务的商业饭店。1929 年在美国波士顿建成的崔梦特旅馆是世界上最早的有代表性的商业饭店。商业饭店首先产生于美国,后来在全世界得到迅速发展。直到今天,商业饭店仍是城市饭店的主要类型。商业饭店的基本特点是:

(1)饭店的规模较大,设备、设施舒适完善,服务项目齐全(除餐厅、客房外,商场、运动、娱乐、邮电通讯、金融设施等一应俱全),象一个小社会,而且价格也较为合理;

(2)以接待商务客人为主,具备较为完备的商务活动设施,如谈判间、会议室、办公自动化设备等等。饭店经营活动完全商品化,讲究

经济效益和以盈利为目的；

(3)饭店管理逐渐科学化和效率化,注重市场调研和选择目标市场,注意饭店员工和管理人员的培养,以提高工作效率。

(四)现代饭店时期

随着现代科学技术的飞速发展和社会生产力的高速增长,世界上出现了国际性的大众化旅游。现代交通工具的迅速发展,更加加快了旅游活动的普及化和世界各国政治、经济、文化等方面交往的频繁化,正是基于这些原因,使得旅游活动的量和质都发生了深刻的变化,促使旅游者类型多样化、市场结构多元化,进而产生了现代化饭店。这一时期的主要特点是:

(1)旅游市场结构的多元化促使饭店企业类型多样化,出现了诸如度假性饭店、旅游观光饭店、先进科学技术型商业饭店、娱乐消闲型饭店、会员制体育俱乐部饭店、老年退休住宅型饭店等各种类型的饭店,以适应不同类型客人的需要;

(2)市场需求的多样化引起饭店设施的不断变化,经营方式更加灵活;

(3)饭店产业的高利润加剧了市场竞争,使饭店与其它行业联合、联营或走向连锁经营、集团化经营的道路;

(4)现代科学技术革命和科学管理理论的发展,使得现代饭店管理日益科学化和现代化,电子计算机已广泛应用于饭店管理中。

第二节 饭店的类型和等级

把饭店企业划分为不同的类型和等级,既有利于实行面向国际与国内、分级划类经营,满足不同层次消费者的需求,又有利于国家进行宏观管理和比较,同时,也有利于深入认识各类饭店企业的职能和特点,使饭店企业有针对性地进行营销活动,取得较好的经济效益。

一、饭店的类型

饭店的类型繁多。按照不同的分类方法可以分成不同的类型,这里仅介绍几种常用的分类。

(一)根据客人住宿目的分类

主要可分为商业性饭店、会议饭店、旅游饭店、度假性饭店和长住性饭店、娱乐消闲型饭店等。

1. 商业性饭店是指位于城市中(最好位于市中心区域)的以接待商务旅游者为主的饭店。其特点是:回头客较多,居住时间多为2~4天,饭店要提供完备的商业活动设施和通讯系统,以及必要的康乐设施。

2. 会议型饭店是商业性饭店的一种特例,是以接待各种类型会议为主的饭店。

3. 旅游涉外饭店在我国是指以接待外国人、华侨、外籍华人和港澳台同胞为主的饭店,一般多为星级饭店,由国家旅游局统一管理。

4. 度假性饭店是以接待游乐、度假休养客人为主的饭店。它多位于海滨、山区景点、温泉和森林附近,而且交通极为方便。其特点是:有完备的康乐设施和度假场所,为宾客提供文化娱乐、社交活动、健身、体育运动和学习等一系列综合服务。

5. 长住性饭店是为长期或永久居住客人提供公寓式生活的饭店,也被称为公寓生活中心。它要求常住客人先与饭店签订一项协议书或合同,明确居住时间和需要的服务项目。长住式饭店包括的类型很多,有提供正常客房和餐饮服务,出租给商业集团、公司作为办公场所,收费较高的类型;也有只提供住宿,不提供客房和餐饮服务,客户备有厨房和一切用具的收费低廉的类型;还有国外的老年退休家庭住宅式的饭店,它属于永久居住类型。

6. 娱乐消闲型饭店是以接待娱乐消闲客人(多为年青人)为主的饭店。它提供竞技性强的娱乐设施,如:有氧运动室、各种球类运动等