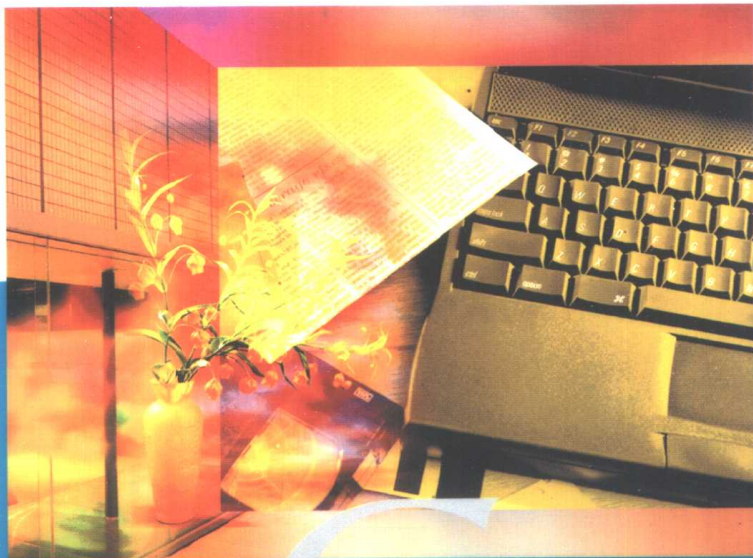


现代饭店管理技术学

吴中祥 主编



Guan
Li

J I S H U X U E

SHANGHAI

RENMIN

CHUBANSHE

Xian Dai Fan Dian

现代饭店管理技术学

吴中祥 主编

Guan

J I S H U X U E

S H A N G H A I

R E N M I N

C H U B A N S H E

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店管理技术学/吴中祥主编.

—上海:上海人民出版社,2002

ISBN 7-208-04184-9

I. 现... II. 吴... III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 033266 号

责任编辑 屠玮涓

特约编辑 黄明辉

封面装帧 王晓阳

现代饭店管理技术学

吴中祥 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 11 插页 4 字数 269,000

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-04184-9/F·881

定价 18.00 元



前 言

饭店业的发展需要正确的管理技术支持,饭店管理学也伴随业界的发展而发展,并涌现出大批的分支学科,饭店管理技术学就是其中的一支学科。饭店管理技术学具有自身的实用性、精密性、创新性和兼容性。

本书兼顾一般与特殊、定性与定量、教学与实践等各方面的关系,熔国内与国际、传统与现代饭店管理技术于一炉,提炼其精华,废弃其糟粕,不失为旅游天地的一门科学。它的出版对强化我国高等旅游院校饭店管理专业教学的薄弱环节和关键环节,对解决目前饭店管理学教学中存在的一些问题,将发挥积极的推动作用。本书可作为高等院校旅游、饭店管理专业本科和高职高专学生的教材,也可作为饭店和其他旅游企业管理人员的学习参考书。

本书可谓是三度春秋、五易其稿。参与撰写本书的人员由资深教师组成,大家在团队精神的支撑下,克服各种困难,终于完成了这本肩负神圣使命并带有开拓精神的教科书。本书各章分工是:前言、第一章、第三章、第五章、第六章、第八章由吴中祥撰写;第四章、第七章由朱承强撰写;第二章、第九章由周彬撰写;第十一章由王春林撰写;第十章由穆士会撰写;第十二章由蒋鸿崑撰写。全书由吴中祥打印、修改、统审、定稿。

在此感谢上海人民出版社的编辑,他们严谨的学术作风,一丝不苟的编辑风格,精益求精、不懈追求的敬业精神,使本书的质量更上一层楼。

作者的一孔之见难免有错失,欢迎读者不吝指正。

吴中祥

2001年11月于上海

目 录

前 言	1
第一章 导论	1
第一节 饭店管理技术学的涵义和特点	1
第二节 饭店管理技术学的研究方法	4
第三节 饭店管理的现实问题及研究方向	13
第二章 饭店市场调查与预测技术	18
第一节 饭店市场调查技术	18
第二节 饭店市场预测技术	23
第三章 饭店线性规划技术	42
第一节 一般线性规划的优化技术——单纯形法	42
第二节 饭店非标准型线性规划问题的优化技术	51
第三节 对偶单纯形法	56
第四节 灵敏度分析法	58
第五节 饭店运输问题和表上作业法	69
第六节 饭店分配问题及其解法	77
第四章 饭店决策技术	89
第一节 决策的基本概念	89
第二节 饭店不确定型决策技术	91

第三节	饭店风险型决策技术	94
第四节	饭店博弈型决策技术	101
第五章	饭店计划评审技术	110
第一节	饭店网络图	111
第二节	饭店计划评审技术——PERT	122
第六章	饭店量本利分析技术	133
第一节	量本利分析技术的概念和应用范围	134
第二节	饭店单一产品的量本利分析技术	136
第三节	饭店多种产品的量本利分析技术	144
第四节	饭店经营安全率与保本作业率	151
第五节	饭店量本利的动态考察与效益评价	154
第七章	饭店质量管理技术	164
第一节	饭店质量管理的基本概念	164
第二节	饭店质量分析与控制技术	169
第三节	饭店客人满意度管理技术	178
第八章	饭店库存控制技术	185
第一节	基本概念及库存策略	185
第二节	饭店确定型库存模型	189
第三节	饭店随机型库存模型	205
第四节	ABC 分类法	215
第九章	饭店设备综合管理技术	219
第一节	饭店设备综合管理概述	219
第二节	饭店设备的可靠性和维修性分析	226

第三节	饭店设备综合评价——寿命周期费用分析	
	技术·····	232
第四节	饭店设备综合管理的实施·····	237
第十章	饭店服务操作动作与时间研究·····	248
第一节	饭店服务操作动作研究·····	248
第二节	饭店服务操作时间研究·····	255
第三节	饭店服务操作的评定方法·····	274
第十一章	饭店价值工程·····	278
第一节	饭店价值工程概述·····	278
第二节	饭店价值工程对象的选择方法·····	281
第三节	饭店产品功能评价方法·····	285
第四节	饭店产品方案创新方法·····	294
第五节	评选饭店产品最优方案·····	296
第十二章	饭店管理信息系统·····	305
第一节	饭店管理信息系统·····	305
第二节	饭店管理信息系统的开发·····	312
主要参考文献 ·····		342

第一章 导 论

在现代旅游市场中,每一家饭店都面临着激烈的竞争。若要在复杂多变、激烈竞争的环境中求得生存与发展,就必须借助于有效的经营管理;若要成为一个优秀的饭店管理者,就必须对旅游市场经济的运行规律有深刻的了解,不仅要把握市场大环境的变化趋势,还要能够把握饭店作为一个独立的经济组织的运行规律,更要准确估计各种因素对市场竞争态势和饭店经营成绩的影响。饭店管理技术学的基本原理和分析方法是饭店经营决策的科学基础,因此,学习和运用饭店管理技术学对于提高饭店经营管理者素质,对于强化饭店决策的科学性具有十分重要的意义。

第一节 饭店管理技术学的涵义和特点

一、饭店管理技术学的涵义

饭店管理技术学是在饭店既定的物质条件(人力、财力、物力等)下,为达到一定的目的,运用科学的方法,进行数量分析,统筹兼顾饭店研究对象的整个活动过程中各个环节之间的关系,为选择出饭店最优方案提供数量上的依据,以便做出综合性的安排,最经济、最有效地使用饭店资源,达到最佳管理效果的一门学科。它以有关生产力的诸要素为主要研究对象,注重应用研究,注意回答和解决在饭店管理实践中出现的各类问题;它综合采用多种方法,

但以数学方法为主。因而,它是一门应用性很强的“软科学”。

第二次世界大战后,科学技术的迅速发展,生产规模的日益扩大,经济联系的日趋复杂,社会财富的高度集中,要求饭店管理研究在解决饭店管理的实际问题时,不仅要有定性分析,而且要有定量分析。由此,饭店管理技术学迅速被广泛应用于饭店管理领域,从而形成“旅游管理科学”的新概念。

饭店管理技术是饭店管理现代化的重要组成部分,是实现饭店管理现代化不可缺少的一项主要内容。饭店管理者不仅要研究饭店管理的职能,还要研究执行和完成这些职能的管理技术。没有这些具体的饭店管理技术,要想完成饭店管理的职能只能是一句空话。这就如同我们常说的,过河就要有船和桥,而饭店管理技术就是达到饭店管理目标的“船”和“桥”。

二、饭店管理技术学的特点

1. 饭店管理技术学具有综合性

饭店管理技术学是以现代科学理论为依据的,是系统理论、信息理论、决策理论、控制理论、数理统计、运筹学、系统工程、饭店管理理论等科学原理和方法在饭店经营管理活动中的具体应用。可以说,饭店管理技术学是文理兼收,具有广泛的综合性。

2. 饭店管理技术学具有工具性

饭店管理技术学给饭店实践者提供一种决策工具。特别是各种管理方法和技术,其工具性更为明显。当然,饭店管理技术学具有工具性,并不意味着该学科仅是规范性知识,它还具有知识的实用性。这种实用性集中体现在:促使饭店组织更好地利用稀缺资源,促使饭店组织取得更好的成绩,促使饭店组织更有活力地健康发展。

3. 饭店管理技术学具有明显的系统性和择优性

一般来说,每一种现代管理技术都有其内在的系统性。它包

括明确的目标、一定的约束条件、达到目标的程序和方法以及信息反馈等,为科学地解决生产经营管理问题提供了一定的模式或数学模型,使复杂的经营管理问题的解决达到科学化和简单化。在饭店管理实践中,建立数学模型,进行求解的过程,也是进行优化的过程。如在一定的约束条件下,对多元经营目标选择最优的组合方案,或者在一定的目标下,对各种约束条件的选择和组合,都有择优的特性。饭店管理技术为目标和条件的优化提供了有效的途径。

4. 饭店管理技术学使管理数据化,并把饭店管理的定量分析与定性分析密切结合起来

饭店管理技术学区别于传统管理理论的一个重要标志,就是对饭店管理活动从定性分析发展为定量分析,从依靠经验判断变为数理决策。在饭店管理技术中,不论是市场预测、经营决策,还是产品功能成本分析、服务质量控制、量本利分析等,都离不开数据。饭店管理技术学强调定量分析,但决不是否定定性分析的重要性。在饭店管理实践中,有些管理活动可以进行定量,有些管理活动难以定量,要把定性与定量分析适当结合起来,决不能把二者对立起来,因为定性分析对现代饭店管理活动也是不可缺少的。建立数学模型,进行定量分析,可使管理工作进一步科学化,却不能完全代替定性分析的作用。因此,只有辩证地看待定量与定性的关系,才能更好地发挥饭店管理技术的作用。

5. 饭店管理技术学具有很大的通用性和关联性

饭店管理技术应用的范围相当广,就是同一种技术也可以应用于不同的业务管理中。例如,线性规划技术既可以应用于物资管理,又可以应用于资金管理、设备管理、生产管理、营销管理等领域。有些属于综合性的管理技术,其原理与原则还可以应用到整个饭店管理领域。与此同时,我们也应看到,各种饭店管理技术之

间都有一定的联系。在解决饭店经营管理中的某些问题时,它们可以相互补充,发挥系统配套的整体功能作用。比如,在强化物资管理、降低物资消耗中,综合应用价值工程、库存控制技术、量本利分析技术、线性规划技术等科学方法,使之相互配合,就可以达到降低物资消耗、减少物资储备资金占用、降低生产成本、提高经济效益的目的。

6. 饭店管理技术同饭店管理手段、管理基础工作的关系极为密切

当饭店管理技术应用达到一定的广度与深度时,必然要求电子计算机作为辅助管理手段。不然的话,有些饭店管理技术的应用及其效果就要受到限制。而饭店管理技术和手段能不能充分发挥作用,在很大程度上又取决于饭店管理的基础工作,即饭店的标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作,以及以责任制为核心的规章制度、基础教育等,只有这些工作达到应有的水平,才有可能充分发挥饭店管理技术和手段的作用。

第二节 饭店管理技术学的研究方法

饭店管理科学的研究和发展需要正确的方法论。时下,方法论的研究已引起了饭店理论界的关注,研究成果迭出。然而,当饭店管理技术学对象论的研究尚处于不尽成熟的阶段时,研究其方法论的难度是不难想见的。由于饭店管理技术学研究的是饭店数量化事物及其规律性,它不可能像物理学、化学那样进行人为控制的实验,而只能使用逻辑推理、抽象演绎和统计归纳等方法来研究。这样就难免不会掺杂研究者的价值标准、思维方式等主观因素,使得这些主观因素同提出的问题乃至所使用的分析方法不可分割地纠缠在一起。这些主观因素正是饭店管理技术学方法论所要研究的基本范畴。

一、饭店管理技术学的思维方式

研究者在研究饭店数理现象时,不外乎要回答这样两方面的问题:一方面,数理现象“是什么”,数理化事物现状如何,有几种可供选择的决策方案,如果选择了某种方案,将会带来什么后果;另一方面,经营活动规范“应该是什么”,饭店面临的经营问题应该怎样解决,什么是“值得实现的”,什么是“值得争取的”。

研究者对饭店价值评判标准和目标有不同的看法,对于实现饭店目标的途径也会有不同的看法。立场不同,利益得失关系不同,对饭店经济运行和经济行为的是非优劣的评价显然是不一样的,因此对以上两方面问题的立论也是不同的。

无论研究者的理论观点是如何的千差万别,也不管他们是否意识到,自己实际上一方面在充当“启蒙者”的角色,另一方面在充当“设计者”的角色,饭店管理技术学研究的第一个目的就是“启蒙”,即告诉人们数理化事物的现状“是如何的”,什么是“值得追求的”,“应该争取的”。然而,当研究者向人们提出有关实现饭店目标的途径等各种主张时,他们已为饭店的经济运行做出了一种“设计”。他们希望人们相信,如果按照这种主张“设计”、“施工”,向往就会变成现实。

研究者在研究饭店数理现象时,总要受到同一专业中存在着的不同理论范型的影响。“范型”一词是由科学哲学家库恩提出的。所谓范型就是“范例”或“模型”。在社会科学中,一套范型是由一组概念与理论假设组成的,用来作为观察社会的参考标准。研究者要研究饭店,首先要建立或接受一套他认为是科学的理论范型,然后用这个范型中的概念、范畴、理论观点或评价标准去观察、解释饭店的客观事实,因此,具有不同理论范型的两个人,对于同一饭店现象会产生不同的解释。

在当代饭店管理科学领域中,存在着许多互相竞争的范型,各

自探讨饭店的发展问题,各有其特色。因为不能指望一种范型来解决所有的饭店发展问题,所以,从某种角度说,一个饭店问题有着多种的理论观点具有一定的积极意义。根据库恩的观点,研究者们通常在占统治地位的范型里工作,在这个框架中积累各种发现直至该范型到达极限。这时,一些新的发现成了占统治地位范型所不能解释的反常事例。如果这些反常事例推翻了这个范型,那么新的范型就会取而代之。

二、饭店管理技术学的研究方法

1. 实证分析为主,规范分析为辅的方法

对实证分析和规范分析的论述最早可追溯到西尼尔和约翰·穆勒。他们认为,实证分析和规范分析的区分采取“科学”和“艺术”区分的形式,“科学”指的是实证分析,“艺术”指的是规范分析。后来,大卫·休谟严格地区分了实证分析和规范分析,提出了这样一条重要原理,即人们不可能从“是”中推导出“应当”,规范性的、伦理性的说明也不能产生事实性的、陈述性的说明。

这里,实证分析是要回答“是什么”的问题,即要研究饭店实际上是按照什么规律在运作;而规范分析是要回答“应该是什么”的问题,即饭店应该如何运作的问题。诸如消费者会不会追求时髦,饭店应不应该追求利润最大化,饭店之间是否应该削价竞争等都属于规范性的问题。

不难看出,实证分析和规范分析有着显著区别。实证分析是规范分析的基础和前提。如果我们不知道饭店经济是怎样运作的,又怎么去回答它应该怎样运作的问题呢?客观规律不是主观意愿可以任意地加以改变的,任何理论研究都必须以事实为依据,事实胜于雄辩。

例如,在微观经济学和微观管理学著作中,时常出现“备选方案甲好”的命题。其实,这一命题可以转化为两个命题,其一为

事实命题,其二为伦理命题:

“甲将产生最大利润。”

“谋求最大利润好。”

第一个句子毫无伦理成分,是饭店管理技术学的命题;第二个句子则是伦理上的祈使句。事实上,科学无法告诉人们是否“应当”谋求最大利润,只能告诉人们,在什么条件下将会产生最大利润,以及最大化的结果将是什么,因为每个人的价值判断是不同的,又都必须以事实为前提。

显然,微观经济学和管理学的研究侧重于制定“目标”,制定价值判断和社会伦理道德的有效标准,确定“目标函数”,解决“应当”规范的经济问题。而作为一门应用性学科的饭店管理技术学,其研究则侧重于解决“是”或“科学”的实证经济问题,解决稀少性手段在现实的彼此竞争的目的之间的配置问题,描绘“可能性函数”,描绘稀少性手段的不同配置所带来的成本和利益。

饭店管理技术学与数学的研究方法也是不同的。数学是关于数和形的科学。数学研究侧重于建立“经济模型”,模拟人类的经济行为,描述困难问题的求解及最大限度,确定逻辑思维的正规范式,解决符合“规范”的经济问题。饭店管理技术学尽管也有着与数学相近的数量关系的研究,但更侧重于抉择前的真实数据的调查,以及抉择过程的实证性的特征刻画;更加强调饭店环境对真实行为所起的作用,更加强调规范法则的适用性、动态性和可操作性,而不强调规范法则的通用性、静态性和精确性;更注重饭店经营管理中决策质量和可接受性的考察,致力于饭店资源配置的有效性以及利益追求的理性限度的考察。

2. 定量分析与定性分析相结合的方法

定量分析就是用统计推论方法对数量关系做出数值估计的一种方法。它把经济理论表示为可计量的数学模型,然后用统计推论方法加工实际资料,使这种数学模型数值化。模型化是具体一

抽象的过程;数值化(即对模型导入数值)是抽象—具体的过程。

这一定量分析过程的必要性体现在饭店经营管理活动之中,便是饭店经营管理活动不仅有自己质的规定性,也有自己量的规定性和表现形式。因此在饭店管理技术学的研究中,针对繁多的数量关系,必须在定性分析的前提下,进行定量分析。

现实中,饭店管理者在决策制定过程的事实方面,是以效率准则为指南的,这一准则要求以有限资源去谋求最大成果。决策质量的改善,要求饭店管理者从经验资料上研究那种将经营活动与经营成果联系在一起“生产函数”,虽然这是零碎的、肤浅的,但是,它们作为一种推理工具又是必不可少的,因此,定量分析对于揭示事物的本质具有重大的现实意义。

3. 从静态均衡分析到动态非均衡分析的方法

均衡经济分析基本上是静态经济分析。因为经济均衡理论假定某些基本条件稳定不变,即假定可获得的生产要素数量不变,消费者的偏好不变,生产技术水平不变,在这类假定前提下,研究饭店市场供求均衡的条件,研究在均衡状态下饭店产品价格、饭店产品产量和饭店产品购买量是如何决定的。它研究的是饭店经济的一个横断面,而不是研究其发展的流程。研究饭店经济的横断面当然可以不涉及时间因素,但研究饭店经济发展流程就非涉及时间因素不可。在静态均衡分析家们看来,饭店经济中只有围绕着均衡点的上下波动,而没有随着时间推移的向前发展;饭店的经济行为的错误都会随时得到纠正,因此,饭店市场上供求不均衡的状态只是暂时的,生产过剩和供应短缺都将被供求机制所随时矫正。这样,建立在静态分析基础上的均衡理论在实质上乃是无危机论。

实践证明,饭店市场机制的自动调节作用并不能产生自动均衡效应,并不能避免和消除以生产相对过剩和资源浪费为特征的饭店经济危机。因此,仅仅对饭店经济的横断面作短期静态分析是不够的,还必须考虑时间因素,必须研究随着时间的流逝而推移

的饭店经济发展过程。与静态分析法相比,动态非均衡分析法的第一个特征便是以长期非均衡分析取代短期均衡分析。动态非均衡分析法的第二个特征是以动态分析法取代静态分析法。

静态分析法和动态分析法的基本区别在于前者是状况分析,后者是过程分析。

动态分析法之所以是过程分析,是因为这种方法所研究的是随时间而变化的饭店经济过程,并且认为饭店经济发展过程的各个阶段是像锁链一样互相联结的。

4. 环境分析法

环境分析法侧重于从系统与环境的相互关系上分析和解决饭店系统问题。用于环境分析的一般系统模型包括饭店状态、环境和决策者三个子系统,其中环境与状态两个子系统之间以输入和输出变量相联接,状态与决策者两个子系统之间以信息和控制变量相联接。

饭店系统的行为不仅由决策者的行动来决定,而且要受到环境的影响。我们既要根据环境来描述饭店系统的外部形式,又要确定环境本身的范围。外界环境在通过输入变量影响饭店系统状态的同时,也受到饭店系统输出变量的反作用。考虑到这些因素,饭店决策者在对系统进行控制时,必须充分获取关于饭店系统状态及其环境的直接或间接信息,并加以处理,根据环境变化的外因和状态变化的内因,确定如何对饭店系统运行实施有效的控制。

环境分析法把饭店系统控制决策放入可能影响饭店系统状态变化的大背景中加以考察,有助于保证饭店系统与环境的密切联系和相互适应,减少饭店决策的主观性和盲目性,促进饭店系统控制及时和有效。

5. 层次分析法

层次分析法是一种系统结构分析法,也是一种较新的系统决策方法。它是由美国科学家赛迪于 70 年代首创的。

人们在进行饭店经营管理问题的分析时,面临的常常是一个由相互关联、相互制约的众多因素构成的复杂系统,层次分析法为解决这类问题提供了一种有效的方法。

用层次分析法作系统分析,首先要把饭店经营管理问题层次化。根据问题的性质和要达到的层次目标,将问题分解为不同的组成因素,并按照因素之间的相互关联影响以及隶属关系,将各因素按不同层次的聚集组合,形成一个多层次的 analysis 结构模型,最终把饭店系统分析归结为最低层(供决策的方案、措施等)相对于最高层(总目标)的重要性权值的排序问题。

6. 功能分析法

功能分析法是以事物之间的功能和行为相似为基础,用模型模仿原理的功能和行为的系统分析方法,又称为功能模拟法。

功能分析法的特点是:

(1) 它只以功能和行为相似为基础,所模拟的是一切具有控制和通信功能系统的合乎目的性的行为。

(2) 它可以用“黑箱”理论,从功能上描述和模仿系统对环境影响的反应式,一般无需分析系统内部的物质构成和要素成分,不追求模型的结构与原型相同。

(3) 在功能模拟中,模型不仅是一种认识原型的手段,而且作为具有目的性行为的机器,本身就是研究的目的之一。

功能分析法在现代饭店管理中的作用很大。它使电子计算机代替人脑的部分思维功能成为可能,为人工智能的研究提供了有效方法,为饭店决策的科学化提供了经济有效的手段。

7. 黑箱方法

如上所述,功能模拟法为研究饭店经济系统问题提供了一种新的手段。这一方法应用的前提虽不需要了解饭店系统内部的细致物理结构,但必须能够找到其功能机理,作为建立饭店经济模型的基础。对于饭店系统功能机理的认识,可以通过调查研究、经验