

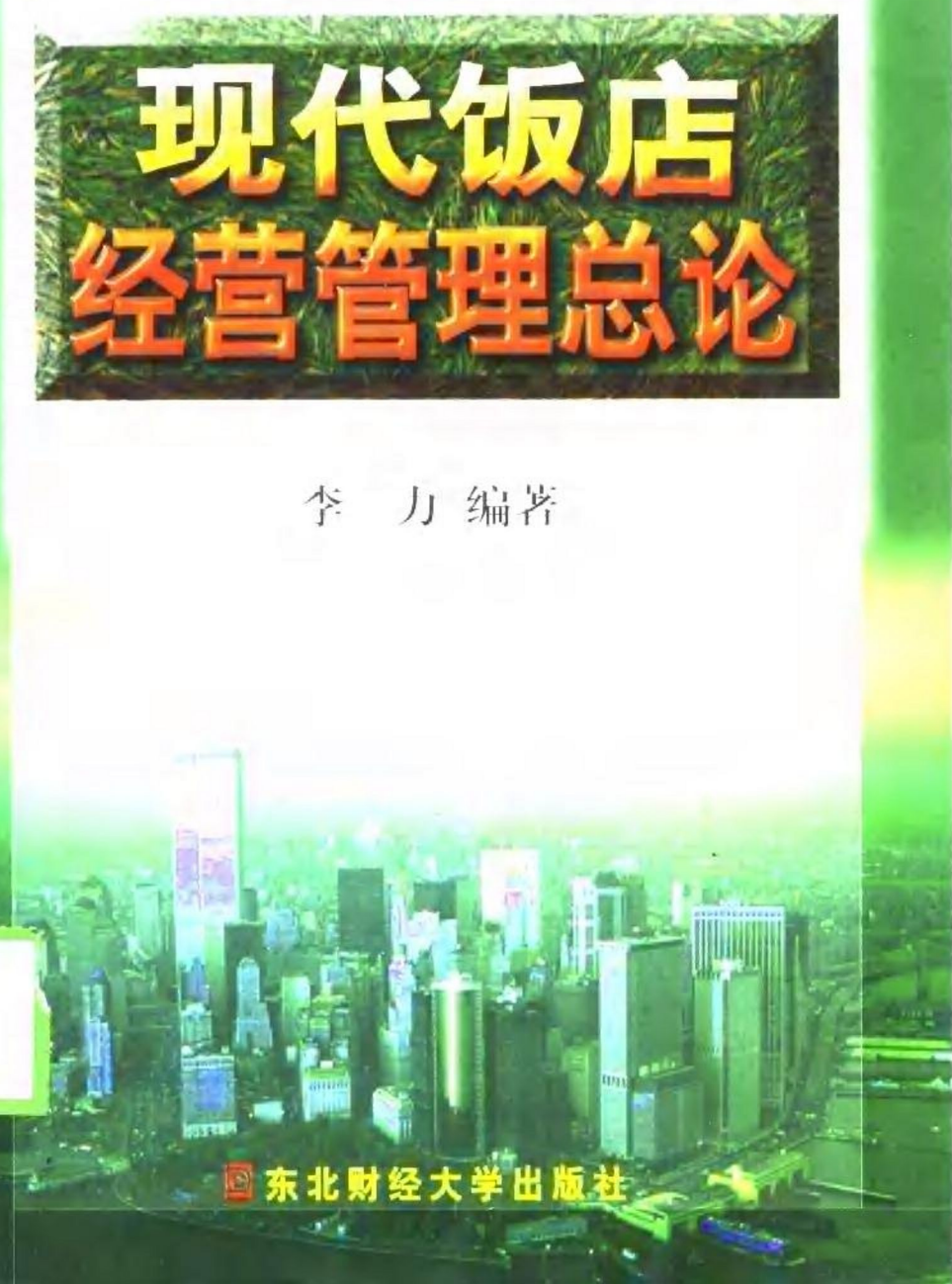
现代饭店管理系列丛书

XIANDAI FANDIANGUANLIXILIE CONGSHU



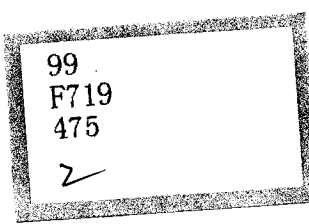
现代饭店 经营管理总论

李 力 编著



 东北财经大学出版社

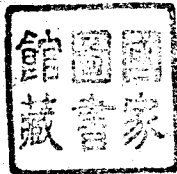
X1138/16



现代饭店管理系列丛书

现代饭店经营管理总论

李 力 编著



东北财经大学出版社



3 0101 6382 6

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店经营管理总论/李力编著. —大连:东北财经大学出版社,1999.6

(现代饭店管理系列丛书)

ISBN 7-81044-570-7

I. 现… II. 李… III. 饭店-商业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18983 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址:<http://www.dufep.com.cn>

读者信箱:reader@dufep.com.cn

大连理工大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:266 千字 印张:10 5/8

印数:1—5 000 册

1999 年 6 月第 1 版

1999 年 6 月第 1 次印刷

选题策划:朱 艳

责任编辑:孟 耀

责任校对:刘铁兰

封面设计:冀贵收

版式设计:单振敏

定价:15.80 元

总 序

我国的饭店业,近十几年来发展迅速。它最直接地带来了两个方面的变化:一方面,由于饭店业的迅速发展,特别是其管理的国际化程度的提高,吸引了一大批有成就的企业家和青年人投身于这一行业之中。这使我们看到,我国许多饭店的经理和管理人员,特别是一些对现代饭店业所知不多但又准备进入饭店业的青年,对比较系统的饭店经营管理理论有着浓厚的兴趣和广泛的需求。另一方面,旅游与酒店管理教育经过几年的发展已经有了长足的进步,其教学与科研水平都已达到了相当的程度。随着国内外一些介绍饭店管理理论、方法和经验的译著和教材在我国的陆续出版,这也使我们能够考虑如何结合我国饭店管理实际编写一套有特色的现代饭店管理系列教材。

现代饭店管理作为一个学科,其特点是由现代饭店管理实践所决定的。由于现代饭店企业规模大、部门众多、管理活动复杂,该学科可分为总体管理理论、部门管理学、管理方法学和技术管理学四个部分。其中,饭店总体管理理论包括研究现代饭店企业职能及主要活动过程的管理问题、现代饭店企业战略管理问题和营销管理问题三个相互联系又相互独立的研究领域;部门管理学包

括前厅管理、客房管理、餐饮管理、娱乐管理等;管理方法学包括会计核算、财务管理、成本控制、管理统计等;技术管理学包括食品营养与卫生控制、饭店设备运行与管理、饭店信息管理和饭店服务技术等。酒店管理学科的上述结构特征,是我们编选本套系列教材的基本依据。

本套系列教材的编写,首先考虑到了东北财经大学酒店管理学院教学方向和师资的主要特点。所选书目基本上是酒店管理专业方向规定的专业基础课程与专业方向课程(旅游经济管理方向系列教材另行出版);这些课程也是酒店管理学院教师在理论上特别是实践上相对熟悉的领域。其次由于我校该专业相当的基础课程已由学校在教学计划规定的管理核心课系列课程里统一开设,因此,该套系列教材没有涉及更多的基础理论,而是重点阐述了现代饭店经营管理这一特殊领域在基本理论与实践方面的主要内容。

应该说明,该系列教材是在我们吸收和借鉴国内外同仁的经验和研究成果的基础上编写的。酒店管理学院的许多教师和工作人员都参与了每部书的构思、部分内容的写作以及资料的整理工作,它是集体劳动的成果。我愿在此衷心地感谢国内外同行的指导。我相信该套系列教材的出版将使更多的读者加深对现代饭店管理的认识和理解,同时也有利于满足现代饭店管理的教学与科研发展的要求。当然,由于我们水平有限,本书不妥或疏漏之处在所难免,诚望国内同行和广大读者不吝赐教。

李 力

1999年4月

东北财经大学酒店管理学院



前 言

本书是为东北财经大学酒店管理学院本科教学编著的教材。为此,它既需要适应酒店管理专业教学的需要,又必须反映酒店管理作为一个学科本身的规律和特点。

管理理论在酒店管理专业方向本科教学领域中占有非常重要的地位,现代饭店经营管理总论是在开设管理学这一管理类专业核心课的基础上,设置的一门专业基础课程。其目的是在学生学习管理学的基本理论之后,通过本课程的学习,掌握现代饭店企业运作的基本理论与方法。

上述两门课程的区别在于:管理学叙述管理的基本原理,是理论管理学。它的主要目的,是从基本的概念和分析方法入手,探讨管理的一般理论和解决各种管理问题的众多传统及现代的方法。而现代饭店经营管理总论属于应用企业管理学。它的主要目的是在选择了特殊的认识目标——现代饭店企业的前提下,研究现代饭店企业各种活动所决定的经营管理的各个方面及其主要过程。当然,企业管理学是以理论管理学为基础的。它研究的内容,反映了管理学的基本理论和主要成果。

本书是在吸收和借鉴国内外同行经验和研究成果的基础上而



编写的。东北财经大学酒店管理学院的各位同仁为此书做了大量的工作。特别是孟庆杰副教授、任保英副教授用他们的部分研究成果,为本书提供了最直接的帮助。在此,一并致以衷心的感谢。

由于作者水平所限,书中难免有不当与疏漏之处,希望读者指正。

李 力

1999年4月

目 录

第一编 现代饭店与经营	1
第一章 现代饭店业	1
第一节 饭店发展溯源.....	1
第二节 现代饭店业的形成.....	9
第三节 现代饭店的类型	16
第二章 现代饭店企业.....	26
第一节 饭店与饭店产品	26
第二节 饭店企业的基本特征	29
第三节 饭店企业的等级	33
第四节 现代饭店企业集团	58
第三章 饭店经营环境.....	66
第一节 饭店经营的多种环境	66
第二节 饭店客源市场	71
第三节 旅游消费者行为	82

第四章 饭店经营战略	91
第一节 经营战略的特点	91
第二节 饭店总体战略	93
第三节 饭店经营策略	96
第四节 饭店经营战略的制定与实施	98
第二编 饭店管理的基本工作	101
第五章 计划	101
第一节 饭店计划概述.....	101
第二节 饭店计划的目标与指标.....	106
第三节 饭店的年度预算.....	114
第四节 饭店计划的现代技术与方法.....	117
第六章 组织	122
第一节 饭店组织设计.....	122
第二节 饭店组织的基本形式.....	128
第三节 饭店的部门机构设置.....	134
第四节 饭店的组织管理.....	141
第七章 人员配备	147
第一节 饭店工作分析与劳动组织形式.....	147
第二节 劳动定额与编制定员.....	153
第三节 饭店员工招聘.....	158
第四节 饭店员工培训.....	162
第三编 饭店管理的特别领域	175
第八章 饭店成本管理	175
第一节 饭店成本概述.....	175
第二节 饭店餐饮成本管理.....	179



第三节	饭店经销商品成本管理	184
第四节	饭店人工成本管理	189
第五节	饭店费用管理	194
第九章	饭店服务管理	203
第一节	饭店服务概述	203
第二节	饭店前厅服务管理	206
第三节	饭店客房服务管理	216
第四节	饭店餐饮服务管理	226
第五节	饭店其他综合服务管理	234
第十章	饭店督导管理	241
第一节	员工行为的基础	241
第二节	饭店督导管理的方法	245
第三节	员工激励	249
第四节	组织的沟通	253
第十一章	饭店设备管理	261
第一节	饭店设备管理的意义	261
第二节	饭店设备的基础管理	264
第三节	饭店设备的前期管理	271
第四节	饭店设备的运行管理	275
第五节	饭店设备的更新与改造	282
第十二章	饭店安全管理	286
第一节	饭店安全概述	286
第二节	饭店安全管理的内容和特点	291
第三节	饭店安全管理的基本环节	296

第十三章	饭店质量控制	308
第一节	质量与质量管理	308
第二节	饭店质量体系	313
第三节	饭店质量控制的基础工作	318
第四节	质量控制的基本方法——PDCA 循环	325



第一编

现代饭店与经营

第一章 现代饭店业

现代饭店业是在传统的饮食和住宿产业基础上发展起来的。在包罗万象的现代服务业中,饭店业是我们最熟悉的一部分。它以为公众提供食宿等综合性服务,在我国国民经济中发挥着越来越重要的作用。与传统的生产加工产业相比,饭店业最具特色,有着不同的管理要求和特别的管理领域。

第一节 饭店发展溯源

在现代,从为客人提供食宿服务等职能上来说,酒店(Hotel)是最具有典型性和代表性的。但是,饭店业到 19 世纪才出现,在这以前已经存在很多其他形式的食宿设施。饭店业的起源很早,饭店业的发展由来已久。

一、古代的客栈与客店

住宿设施的历史可以追溯到很久远的时代。据说,住宿设施在古希腊和古罗马时代就已出现。从已出土的埃及古墓的图画中可以看到,意大利南部旅游胜地庞贝和黑古拉宁,都留存着几千年以前的客栈遗迹。当时的客栈往往是由奴隶和战俘从事管理和劳作的。古代的经商者组成的骆驼队和其他形式的商队,都住在沿途国家的国王、地方首领或部落头人为鼓励和保护商队而下令修建的客栈里。

在西方,客栈时期一般是指 12 世纪到 18 世纪之间这段漫长的历史时期。客栈作为一种住宿设施虽然早已存在,但真正流行是在 15 世纪至 18 世纪这段时间里。当时,虽然欧洲许多国家如法国、瑞士、意大利和奥地利等国的客栈已相当普遍,但以英国的客栈最为著名。

早期的英国客栈多设在乡间和小镇,随着公共马车的出现,人们可以发现每隔 10 英里到 15 英里的车站旁就设有客栈。从设施上讲,客栈规模较小,设备简陋,住宿处无非是一幢大房子,内有几间房间,每个房间摆了一些床;从服务上讲,客人在客栈往往挤在一起睡觉,吃的也是和主人差不多的家常饭。当时的这些住所,只是个歇脚之处,除满足睡觉吃饭之外,无其他服务而言,价格也很低廉。在管理上,客栈是独立的家庭生意,客栈的房舍一般是家庭住宅的一部分,家庭成员是客栈的拥有者和经营者,没有其他专门从事客栈管理的人员。

后期的英国客栈有了很大的改善。到了 15 世纪,有些客栈已拥有 20 间到 30 间客房,当时比较好的客栈通常拥有了酒窖、食品室和厨房,还有供店主及管马人用的房间。许多古老客栈还都有花园草坪,以及带有壁炉的宴会厅和舞厅。当时的英国客栈已是

人们聚会并相互交往、交流信息的地方。实际上,在18世纪,世界许多地方的客栈不仅仅是过路人寄宿的地方,也是当地社会、政治与商业活动的中心。

美国约在1750年以后,受英国客栈的影响,开始有了不同类型的客栈。1656年,美国马萨诸塞州法律规定每个社区必须建立一个客栈,否则罚款。创立哈佛大学的萨得尔·柯尔就曾早期的客栈主之一。当时美国的客栈被称为“平常之家”。客栈不是为有钱人设立的,客人更多地来自普通百姓。客栈当时大都是由铁路公司沿途建立的,因为那时还没有卧铺车厢,这样游客就可以住在路边的客栈里养足精神后再踏上行程。客观上,许多客栈老板也对最初的地方铁路建设起到了推动作用。在第二次世界大战后重建期间,客栈里充斥着小商贩、推销商和终年在外奔波的商人,在后来的连锁店里,这些形形色色的典型的美国客人几乎绝迹了。客栈另一主要客源来自于到各地剧院和马戏团进行巡回演出的剧团。至今仍流传着一些故事,讲述他们在生意不好时不交住宿费而成功潜逃的本领。

据大量资料记载,18世纪末美国的客栈已成为世界上最为著名的客栈。主要原因是:首先,有许多人长年居住在客栈,许多富有的殖民者,没有自己的房子,客栈便成为他们甚至一家人的栖息地。其次,美国人崇尚民主,人们不论社会等级都可以享用客栈舒适豪华的设备。再次,因为没有地区庄园和城堡,所以客栈必须承办社会活动。最后,在面积广阔、人口稀少的美国,旅行者比其他国家要多得多。另外,客栈的不断改进和创新是美国客栈的特色。

最具有时代创新意义的客栈是温泉疗养地,它们可能是美国最早旅游胜地,并且有一些保留到现在。温泉是一种清洁和具有其他医疗作用的特殊泉水,有记载的美国最早温泉出现在纽约

的萨拉托加(炸薯条的发源地)和弗吉尼亚西部的格林布莱尔,在一段时期内,仅宾西法尼亚就有多达三十处温泉疗养院。

在古代中国,远在 3000 多年前的殷朝就出现了官办的“驿站”,它是中国历史上最古老的官办住宿设施。在古代,皇帝命令的下达、文件的传递,完全依靠专人骑马或乘车传递,驿站就是为这种驿传制度服务而设立的,以供皇家使者来往住宿。周代时期,为了便于 71 个诸侯国向王家纳贡和朝见,在交通要道处,还修筑了供客人投宿的“客舍”,《周礼·遗人》中记载:“国野之道,十里有序,庐有饮食。”周王室还设“庐代”的官员来管理客舍。这些驿站或客舍是中国历史上最古老的住宿设施。

战国时期,由于农业和手工业的进步,商业的发展,民间的客店业初步形成。之后,随着商贸中心的出现、城市功能的变化及交通运输的发展,民间的客店和旅店不断发展和完善。两汉中期,随着对外贸易的日益发展,长安城内建造起 180 多所“群鄙”供外国使者和商人食宿。南北朝时期出现了名曰“邸店”的客店,它是供客商食宿、存货和交易的场所。宋朝曾有名称众多的“四方馆”、“都亨驿”、“同文馆”、“大同馆”、“来宾馆”等旅馆。这些住宿设施不但提供客房,还提供酒菜饮食,晚上还有热水洗身,可以说这些民间的客店和旅馆,是现代意义上的饭店的雏形。

二、豪华饭店时期

19 世纪中叶,在欧洲大陆上出现了许多以“饭店”命名的住宿设施。该时期的饭店,以昔日的王公贵族上流社会的生活方式为样板,无论是豪华的建筑外形,还是高雅的内部装修;无论是奢华的设备、精美的餐具,还是服务和用餐的各种规定形式,都是前王公贵族生活方式商业化的结果。饭店与其说是为了向旅游者提供食宿,不如说是为了向他们提供奢侈的享受。所以人们称这段时

期为“豪华饭店时期”。

一般认为,欧洲第一个真正可称之为饭店(Hotel)的住宿设施是在德国的巴登建起的 der badische Hof(又译作巴典国别墅)。它富丽堂皇,洋洋大观。饭店有带有廊柱的大门厅,还有许许多多、大大小小的厅堂,有一个带楼厅与活动舞台的音乐娱乐厅,有一个装饰幽雅的大餐厅,有许多通风良好的客房和宽敞精美的罗马式浴池。饭店附设马厩、带游廊的花园、喷泉和其他豪华的设施。饭店向人们提供他们所需要的一切。

随后,欧洲许多国家大兴土木争相修造豪华饭店。当时颇有代表性的饭店有 1850 年在巴黎建成的巴黎大饭店(Crand Hotel)、1874 年在柏林开业的恺撒大饭店(Kaizehof Hotel)、1876 年在法兰克福开业的法兰克福大饭店和 1889 年开业的伦敦萨沃伊饭店(Savoy Hotel)。19 世纪末 20 世纪初,美国也出现了一些豪华饭店,其中有些饭店,如纽约的广场饭店(Plaza Hotel),至今仍称得上是美国一流的饭店。在一时期,瑞士籍饭店业主塞萨·里兹(Cesar Ritz, 1850—1918)开办的饭店,可以说是豪华饭店时代最有代表性的饭店。他建造与经营的饭店及他本人的名字一下子变成了最豪华、最高级、最时髦的代名词。

豪华饭店与以往的客栈有许多根本的区别。豪华饭店大都是建在最为繁华的大都市,规模宏大,建筑与设施豪华、装饰讲究,供应最精美的食物,布置最高档的家具摆设,许多豪华饭店还成为当代乃至世界建筑艺术的珍品。饭店使用者决不是平民百姓和一般商人过客,而是王室、贵族和官宦。在旧的王公贵族的特权崩溃以后,新兴的富裕阶层代之而起,饭店就自然也成了他们理想的社交场所。当然,饭店的服务是一流的,讲求礼仪,尽全力满足客人的要求。

从现代饭店经营的立场出发,豪华饭店经营中最值得称道的是里兹在饭店服务方面所做的不断创新和努力。例如,里兹在经营伦敦非常有名的萨沃伊饭店(Savoy Hotel)时,规定全体员工都须穿着晨礼服进行服务,并提倡顾客到餐厅用餐也须穿着整齐。里兹还千方百计地了解顾客的嗜好,为了满足顾客的要求,不惜作出十分艰巨的努力。在一家疗养饭店,里兹为了使客人能在夜间看清山上美丽的景物,在附近的山坡燃起篝火,点燃上万支蜡烛,山坡被照得如同白昼。在萨沃伊饭店的主餐厅里,为了创造一种威尼斯水城的气氛,他曾在餐厅一楼灌进水,摆上平底船,请来船夫唱歌助兴。在今天,里兹所创造的饭店经营法则和实际经验,仍被世界各国高级饭店继承和沿用着。他的著名的经营格言“客人永远不会错”(The guest is never wrong)被许多饭店企业家当作遗训代代相传,恪守不渝。

但是,我们也应看到里兹的饭店经营中存在着显而易见的缺陷。首先,豪华饭店的使用者仅仅局限于富裕阶层,他们住进饭店也决非来此满足吃饭睡觉的需要,而是一种身份、地位乃至权力的炫耀。因此,尽管饭店价格昂贵,只要能使客人满意,客人对价格高低一般都不在乎,所以,价格的规定是极其简单容易的。然而,当旅游发展到今天这样大众化以后,对于大多数人来说,即使向他们推荐饭店的特选菜肴和特殊的服务,他们也将根据价格的高低来决定是否购买。

其次,在当时,饭店的投资者也都局限于上层贵族阶层。他们投资的动机与现代投资者不同。对他们来说成为饭店的主人,是享有较高的社会地位的象征。所以,建造饭店的目的并非完全为了追逐利润,虽然他们也注意饭店开业后的营业收支,但对投资的回收并不特别关心。而现代饭店是不能不重视投资的回收和饭店

