

现代饭店 酒店管理

沈锋 著



HOW TO MANAGE MODERN HOTEL

甘肃人民出版社

抓管理促发展（代序）

张源清

第三产业是我国经济建设的重要组成部分，是联系工农业生产与消费的桥梁和纽带。在第三产业中，饭店酒店业是新兴的、发展迅猛的一支生力军。

在建设有中国特色的社会主义前进道路上，随着改革开放的不断发展，饭店酒店业将会出现更加喜人的局面。它不仅担负着沟通生产与消费，满足人民物质和文化生活，繁荣商品经济等重任，而且对实行改革开放，促进国际交往和发展旅游经济起着十分重要的作用，并占有重要地位。

改革开放十多年来，在党的正确路线指引下，我国的饭店酒店业发展迅速，不仅为经济建设创造了收入，增加了积累，而且积累了许多成功的管理经验，培养和造就了一大批有较高素质的管理队伍和职工队伍。进入20世纪90年代，随着对外开放的进一步发展和改革的不断深化，社会经济将进一步发展。为了适应新的经济形势和政治形势，饭店酒店业将面临新的任务和考验，即在加强职工队伍的社会主义教育的同时，不断改革，不断探索，提高饭店酒店业的经营管理水平，走出一条适合中国饭店酒店业发展的道路。

从国际范围看，饭店酒店业的发展异常迅猛，设备设施和科学技术向豪华型和现代型发展，强大的国际性饭店联号也渗透世

界各个角落。相对来说，我国的饭店酒店业发展比较缓慢，经营管理上也存在较大差距。这是多方面的原因造成的。但是，我国的饭店酒店业有自己独具的特点，并有很大的发展潜力。这对一个新兴行业来说，是最大的优势，也是需要我们努力的方面。毫无疑问，首先要鼓起精神和信心，从管理角度入手，扎扎实实地做好每一步工作，以最终提高经营管理水平。其次，扬长避短，建设和发展有中国民族特色的饭店酒店业，并积极参与国际竞争，在竞争中锻炼，在竞争中获取经验。最后，根据现实和可能，不断改革管理体制，学习和吸收国外先进的、且对我们有益处的管理经验和科学，反对一切崇洋、一切模仿外国的做法和教条主义的观点，实事求是，开创前进。

作为我省饭店酒店业的青年工作者，沈锋同志着眼提高饭店酒店的经营管理水平和服务水平这一客观现实，编写了《现代饭店酒店管理》一书，比较全面而系统地介绍了饭店酒店经营管理的基本理论和知识，其中对服务质量管理，如服务标准、服务技巧、餐饮管理等提供了许多可供学习和借鉴的知识。这本书体现了理论与实践相结合的原则，学以致用，突出可操作性。愿广大饭店酒店的干部职工，刻苦钻研，潜心学习，不断提高自身的职业素质和政治思想素质，以提高服务质量和服务水平，为建设有中国特色的社会主义现代化贡献力量。

竞争更需新人才（代序）

田修治

在我国，服务业是比较古老的行业之一，而它的真正发展是在新中国，新中国使它重获生命，重新生根、发芽、开花、结果。党的十一届三中全会后，经济建设成了我们工作的重心，服务业如注入新鲜血液，在调整改革中蓬勃发展壮大，在中国历史上创了新的纪录，做出了新的贡献。

作为服务业的重要组成部分，旅店业的发展同样重要，同样令人注目。但是，在改革开放前，旅店业仅仅是狭义上的旅店业，仅仅是简单的服务行业之一，它与今天人们谈论的旅店业在涵义上大不相同。今天的旅店业则包括大中型饭店酒店，也包括小型旅店旅馆，但它是开放型的、经营型的、竞争型企业群，而不是行政性的单纯接待的服务设施。可以认为，改革开放使我们开阔了眼界，认识了原属发达商品经济的饭店酒店。十年改革开放，我们的服务业完成了从单纯生产型向经营生产型的转变，逐步引进了市场机制和竞争机制，为建设社会主义的商品经济做出了贡献，从而一大批适应社会主义商品经济发展的饭店酒店拔地而起，改变了大型饭店酒店原属发达商品经济的局面，大大丰富了社会主义的服务业，繁荣了经济，创造了收入。

进入90年代，服务业（包括饭店业）的发展将接受新的挑战 and 考验。生产的发展势必推动消费的发展，消费领域的生产关系

必然要顺应整个社会生产力的发展，这是一个不可避免亦不可违背的规律。因此，为顺应改革开放的要求，顺应建立社会主义市场经济与市场调节相结合的经济运行机制的要求，服务业只有立足实际，加快和深化改革，不断调整 and 改革不适应社会经济发展的环节和方面，以适应90年代社会经济的向前发展。这也对我们的每一位干部，每一位同志提出了更高的要求。

作为服务业基层单位的工作者，沈锋同志立足他的行业——饭店酒店，强烈地意识到了肩上的重任和眼前的道路。饭店酒店没有高质量的服务不行，没有较高的经营管理水平更不行。他的思路是正确的。可以说，在90年代，乃至今后一段时期内，提高管理队伍的经营管理水平和职工队伍的素质，是我们工作的一条主线。若离开这个主线，就不可能取得突破性的进展，那么，我们也就不是完全彻底的唯物主义者。沈锋同志长期在基层工作，居于饭店业的第一线，对目前饭店酒店的情况比较了解，也有较深切的体会。他编写的这本书，立足于实际，实事求是，有分析，也有对具体经营管理问题的专门研究，也提供许多可供学习和借鉴的东西，志在提醒同行们，努力工作，改变目前饭店酒店经营管理水平低和服务质量较差的局面。这一点的确难能可贵。

商品经济带来了竞争，竞争繁荣和促进了经济发展。竞争使人才辈出，竞争也需要人才。愿我们服务行业的同志们不断进取，不断培养出合格的管理人才和服务人才，造就一支本领过硬、思想作风扎实正派、善战能胜的职工队伍，以改变目前的落后状况。这就是我为本书写序的初衷。

前 言

饭店业是一个比较古老的行业。据有关资料介绍,英国约在11世纪在伦敦就出现了客栈,而我国早在7世纪的唐代就出现了“旅馆”一词。随着历史的发展,社会经济的繁荣,客栈、“旅馆”等才得到发展。经济发展推动了饭店业的发展,饭店业的发展必然繁荣社会经济。

1978年以前,我国的饭店业由于某些原因而发展缓慢,甚至停滞在某种低水平上。党的十一届三中全会以后,尤其是“对外开放,对内搞活”的方针确定后,第三产业蓬勃发展,欣欣向荣。随之,一大批适应开放条件的新型的饭店酒店拔地而起,在对外开放、发展经济和旅游业以及方便人民生活方面起了巨大的作用,成为第三产业中一支强大的生力军!

改革开放十年来,我国的饭店酒店业蓬勃发展,一些豪华型和高档型饭店酒店在广州、上海、北京等重要城市发挥了巨大的作用,而相当规模的适应当地具体情况的饭店酒店遍布全国各地。不仅设施设备不断更新换代,而且也积累了许多成功的管理经验和失败的教训。

进入90年代,社会经济进一步发展,随之,饭店酒店业面临一些不可逾越的问题:如何加紧国内饭店业的改革与建设?如何改善经营管理,提高服务水平,创一流饭店?如何在国际市场上树立自己的形象,并以优质服务参与国际竞争?如此等等。这些问题已成为我国饭店酒店业和社会各界极大关注的问题。

尽管我国新型饭店酒店中有一大批经营管理水平高,服务质量好,名列世界一流的饭店酒店,但是,大多数饭店酒店由于经

管管理水平低，服务质量差，而经济效益低下，无力参与国内外竞争，无力求得扩大再生产。这是一个亟待解决的现实问题，应该引起我们的高度重视。

作为一名普通的饭店管理人员，我也常常考虑和研究这些问题。我个人认为，饭店酒店的等级及竞争力，并不完全取决于设备设施的高档化和现代化，而在某种程度上，取决于经营管理水平和服务人员的素质，以及所提供的优质服务。可以认为，饭店酒店之间的竞争，表现为客源竞争、服务竞争，而实际上，是经营管理水平与服务人员素质的竞争。因此，对于饭店酒店来说，迫切的需要是扎扎实实地学习和吸收先进的饭店酒店管理科学和技术，提高广大管理人员的经营管理水平和管理艺术，培养和造就相当高素质的员工队伍，而不是大量的资金投入和不切实际的设备更新换代。

基于这种认识和自己实际工作中的实践体验，结合现代饭店酒店管理科学的基本知识，我编写了这本《现代饭店酒店管理》，以期对广大同仁们有所益处。

1988年，我与东海生同志合作编写了《饭店管理》一书，在甘肃人民出版社的支持、帮助下出版发行后，得到了许多同仁的鼓励和肯定，也对书中存在的问题和不足提出了宝贵的建议和批评意见。《现代饭店酒店管理》是在这本书的基础上编写而成的。在同行业同仁们支持和鼓励下，我对书的框架作了重新设计，吸收了原书中的一些精华，着力补充了现代饭店酒店管理的有关内容，以突出书的全面性、时代性和可操作性。

在编写过程中，坚持理论联系实际的原则，我先后参观和考察了北京建国饭店、西苑饭店、上海新亚酒店、广州花园酒店、南方大厦、新华酒店、武汉饭店、重庆饭店、西安解放饭店、兰州饭店等28家饭店酒店的实际管理，试图找到我国饭店酒店经营管理的一般规律，分析存在的不足。同时，并参阅了大量有关国

内外饭店酒店管理的信息资料和部分书籍，以期提高内容的全面性、系统性和理论性。

现代饭店酒店的管理理论十分广泛、庞大。它既包括经营管理，又包括不同条件下的扩大再生产；既涉及管理学、经营学、市场学、心理学等管理科学，又涉及建筑、烹调技术、生产储备、交通邮电等具体科学和技术。在编写过程中，要求全书内容全面、系统，而又不广泛庞杂；要求突出时代性，介绍国际上先进的东西，又要避免不切合我国国情和不适应具体情况的东西夹杂进来。这确实是一对不好解决的矛盾。为此，根据我国目前饭店酒店管理的现状和实际情况，我着重突出两方面的要求和主题：一是饭店酒店管理人员基本经营管理素质的提高；二是服务人员基本服务技术、服务技巧、服务标准化和文化修养的提高。试图从这两方面展开写作，围绕这两个主题进行阐述，不知能否达到初衷。

在编写过程中，曾得到武汉饭店经理许之正、广州新华饭店经理张荣林、南方大厦经理沈运伟等同志的大力支持和帮助；甘肃省商业厅副厅长张源清同志与兰州市服务公司总经理、兰州市服务技术学校校长田修治同志分别为本书作序；兰州大学凡夫、兰州市服务公司张铁梁和刘群等同志在外文资料翻译和资料核对方面给予了很大支持和帮助，在此一同表示诚挚的谢意！

由于本人业务能力和理论水平所限，浅陋和笔误之处在所难免，恳切期望从事饭店酒店管理工作和研究工作的专家、学者以及广大同仁们批评、指正，以待本书日臻完善。

沈 锋

1990年冬于兰州

目 录

第一章 饭店的基本含义	(1)
第一节 饭店史话	(4)
一、国外饭店简史	(4)
二、我国饭店简史	(5)
第二节 饭店的经济价值及社会意义	(13)
一、饭店的经济价值	(13)
二、发展饭店业的社会意义	(16)
第三节 饭店商品的特性	(20)
一、有形设备与无形服务	(21)
二、客源市场的商品经济与竞争	(21)
第四节 饭店的发展趋势——饭店联号	(26)
一、饭店联号或集团垄断了国际客源市场	(26)
二、饭店联号或集团垄断了国际饭店价格和客源市场的 价格竞争	(27)
三、饭店联号促进了饭店酒店业与航空公司、地面交通 公司的联合	(27)
四、饭店联号或集团使饭店的经营管理更加制度化、规格 化、程序化和标准化	(28)
第二章 饭店的类型与等级标准	(34)
第一节 饭店的类型	(35)
一、传统分类	(35)
二、根据饭店酒店的规模分类	(39)
三、根据饭店酒店建筑投资费用分类	(41)
四、根据饭店酒店的地理位置分类	(42)

第二节 饭店的等级标准.....	(42)
一、四级(一星级)标准.....	(44)
二、三级(二星级)标准.....	(45)
三、二级(三星级)标准.....	(45)
四、一级(四星级)标准.....	(46)
五、豪华级(五星级)标准.....	(46)
六、我国对饭店等级标准的设想.....	(47)
第三节 现代饭店的规模与最佳饭店的标准.....	(51)
一、国内外现代饭店的规模与标准介绍.....	(51)
二、最佳饭店的标准.....	(55)
第四节 饭店的管理体制.....	(59)
一、四级管理体制.....	(61)
二、各级体制的工作职责.....	(61)
三、垂直领导.....	(63)
第三章 饭店酒店的经营与管理.....	(76)
第一节 客源市场预测.....	(77)
一、客源市场调查预测的内容.....	(78)
二、客源市场调查预测的方法.....	(80)
三、客源市场调查预测的方法.....	(81)
第二节 国际旅游市场预测及对策.....	(87)
一、本地区市场预测及对策.....	(88)
二、国际市场预测.....	(88)
三、国际客源市场的构成与特点.....	(89)
第三节 经营管理的基本方式.....	(98)
一、饭店酒店的选址与客房造价.....	(99)
二、客房的收费标准与计价方法.....	(102)
三、我国饭店酒店的客房计价方法.....	(107)
第四节 经营管理的现代化手段.....	(109)

一、信息管理·····	(109)
二、电脑在管理中的运用·····	(115)
三、公共关系在饭店中的作用·····	(118)
四、办好饭店的夜生活·····	(120)
第四章 饭店酒店服务心理学的应用 ·····	(123)
第一节 学习和研究服务心理学 ·····	(123)
一、学习和研究服务心理学的意义·····	(123)
二、饭店酒店服务心理学的研究对象·····	(126)
三、饭店酒店服务心理学的研究内容·····	(127)
第二节 服务方式与宾客心理 ·····	(129)
一、宾客心理剖析·····	(130)
二、饭店酒店主要部门的服务心理·····	(134)
第三节 服务人员的心理素质管理 ·····	(144)
一、环境对员工的心理影响·····	(145)
二、员工的一般心理需求·····	(146)
三、强化集体的功能·····	(149)
四、善于提高领导的管理效能·····	(152)
第四节 应用心理学的一般方法 ·····	(152)
一、观察法·····	(153)
二、体验法·····	(155)
三、测试法·····	(157)
四、探询引发法·····	(159)
五、相关分析法·····	(160)
第五章 客房部与餐饮部的管理 ·····	(163)
第一节 商品经济下的客房服务 ·····	(163)
一、关于向适应商品经济机制的转轨变型问题·····	(163)
二、客房要体现出符合我国国情的特点·····	(166)
第二节 客房管理与服务标准 ·····	(169)

一、客房部的组织机构和职责·····	(171)
二、客房部的服务标准·····	(182)
第三节 餐饮工作的基本要素·····	(190)
一、色、香、味·····	(190)
二、形·····	(191)
三、器·····	(192)
四、洁·····	(192)
五、量·····	(193)
六、质·····	(194)
七、境·····	(195)
八、情·····	(195)
第四节 餐饮的管理与服务程序·····	(197)
一、餐饮管理·····	(197)
二、服务程序与服务艺术·····	(200)
第六章 饭店的针对性服务·····	(209)
第一节 对零散宾客的针对性服务·····	(209)
一、对公务旅行者的针对性服务·····	(210)
二、对零散宾客进行的服务活动·····	(214)
第二节 对女性宾客的针对性服务·····	(216)
一、女性宾客的类型划分·····	(216)
二、引起女性宾客高兴和反感的因素·····	(218)
三、吸引女性宾客的措施·····	(219)
第三节 对外宾的针对性服务·····	(221)
一、搞好安全保卫工作·····	(222)
二、克服语言障碍·····	(222)
三、提供优质服务·····	(225)
四、外币兑换工作·····	(233)
第四节 对会议团体的针对性服务·····	(234)

一、会议经办人员选择饭店酒店的标准·····	(234)
二、饭店酒店对会议团体的服务·····	(240)
三、电视会议及其服务方法·····	(242)
第七章 服务质量管理 ·····	(244)
第一节 服务质量的内容与管理 ·····	(244)
一、服务质量的内容·····	(245)
二、服务质量管理·····	(246)
第二节 服务质量管理标准 ·····	(249)
一、服务人员的着装·····	(249)
二、服务用语·····	(251)
三 仪容仪表·····	(254)
四、服务质量标准·····	(257)
第三节 各部门、各环节之间的协调管理 ·····	(259)
第四节 全面质量管理 ·····	(262)
一、全面质量管理的特点·····	(262)
二、全面质量管理的基础工作·····	(264)
三、全面质量管理的基本程序·····	(269)
第八章 饭店酒店的安全保卫管理 ·····	(277)
第一节 安全保卫的组织领导和要求 ·····	(278)
一、培训与教育·····	(279)
二、组织安全检查·····	(280)
三、安全防范工作的重点·····	(281)
四、抓好经济效益的同时,抓好社会效益·····	(282)
第二节 实行目标管理 完善规章制度 ·····	(283)
一、制定目标阶段·····	(284)
二、实施目标阶段·····	(285)
三、总结评比阶段·····	(285)
四、安全保卫的主要制度·····	(286)

第三节 搞好消防安全 防止治安灾害事故·····	(290)
一、消防措施·····	(290)
二、防止灾害事故·····	(293)
第四节 安全保卫人员职责·····	(297)
一、安全保卫部门的工作任务·····	(297)
二、安全保卫部经理的职责·····	(298)
三、治安班班长的职责·····	(298)
四、保卫人员的岗位职责·····	(299)
五、消防中心经理的职责·····	(302)
六、消防队员的职责·····	(303)
第九章 劳动人事管理·····	(305)
第一节 劳动人事管理的意义与任务·····	(306)
一、饭店酒店劳动人事管理的意义·····	(306)
二、饭店酒店劳动人事管理的任务·····	(307)
第二节 劳动人事管理的内涵·····	(309)
一、劳动人事管理·····	(311)
二、劳动人事管理与职工的全面发展·····	(313)
第三节 劳动管理与岗位责任制·····	(317)
一、饭店酒店的劳动管理·····	(317)
二、饭店酒店的岗位责任制·····	(325)
第四节 员工培训·····	(329)
一、饭店酒店培训机构的任务与职能·····	(330)
二、培训的形式与方法·····	(331)
三、培训的内容·····	(332)
第十章 财务管理与成本控制·····	(335)
第一节 饭店酒店财务工作的特点·····	(335)
一、实行多种经济核算·····	(335)
二、固定资金占的比重·	(336)

三、财务机构呈综合性·····	(336)
第二节 资金管理·····	(339)
一、固定资金管理·····	(340)
二、流动资金管理·····	(345)
第三节 利润管理·····	(352)
一、客房部的利润核算·····	(352)
二、餐饮部利润的核算与管理·····	(354)
三、商场商品利润的核算·····	(355)
四、利润的综合分析·····	(356)
第四节 财产和能源管理·····	(358)
一、财产管理·····	(358)
二、财产的培养维修·····	(360)
三、能源管理·····	(362)
第五节 劳务成本管理·····	(364)
一、建立严密的组织机构协调网络和严 格的岗位责任制·····	(366)
二、掌握营业规律,合理安排劳动力·····	(367)
三、制定服务标准和工作量标准·····	(367)
附 录·····	(373)
一、假日饭店联号管理体系·····	(373)
二、希尔顿饭店联号管理体系·····	(378)
三、马里奥特饭店联合的发展史及其管理手段·····	(385)
四、喜来登饭店联号的发展史及其管理手段·····	(390)
五、上海锦江联营公司的发展与经营管理·····	(395)
六、我国各地区和一些少数民族风俗·····	(400)
七、国外的一些风俗习惯·····	(401)
八、一些外宾的饮食特点·····	(407)
参考文献·····	(409)

第一章

饭店的基本含义

饭店一词，是由法语而来的。当时的意思是法国贵族在乡野招待贵宾的别墅，即Hotel；Hotel在我国称的饭店或宾馆；日本以外来的语称为“ホテル”；香港、新加坡等，又称为大酒店。

那么，什么叫饭店呢？我认为，饭店的定义应该是：一座能为人民大众提供良好住宿与饮食服务、娱乐活动的建筑或设施。简单来讲，就是宾客的安适之家，能向宾客提供住、食、行、游娱乐等方面的综合服务。

当今的饭店事业，被称为“旅游工业”（Hotel and Travel Industry）。所谓工业，它代表的是大量的、科学的、专业的、以及有效率的事业。归纳起来讲，现代所谓的Hotel，应具有下列基本条件：

1. 它是一座设备完善的大众周知且经政府核准的建筑。
2. 它必须提供宾客的食宿。
3. 它要有为宾客提供娱乐的设施。
4. 它有能力在宾客的住宿、餐饮、娱乐活动中提供理想的服务。
5. 它是经济实体，具备取得合理利润的权力和照章纳税的义务。

因此，作为一所现代的Hotel，首先要有舒适、安全并且有吸引力的客房，具有能提供富有地方特色的美味佳肴的餐厅，还

要有商业会议厅、贸易洽谈室所需要的会议设备和现代化的通讯系统，宾客所需要的康乐中心、健身房、商品部以及综合服务部，如银行、邮局、电传室、书店、花房等等。

我们在此引用我国的几家饭店的营业服务项目介绍与服务指南，这样，有助于了解现代Hotel的含义。

北京饭店

设有舒适方便的900套客房，40个不同规格的厅堂、大宴会厅可举办大型庆祝、纪念活动和中、西餐宴会，能容纳1000多人。

中餐已形成各具风味的四川菜、广东菜、淮扬菜、谭家菜四个菜系。西餐能制作精美的西式菜肴和各种糕点，以经营日本名肴——正统怀石料理尤为著名。

商品部经销特种工艺品、金银首饰、名贵中药、名人字画、烟酒百货等。服务项目有外币兑换、外文书店、汽车出租、电传复印、美容、弹子房、康乐中心等。

广州白天鹅宾馆

1. 商务中心——提供印刷、影印、电传、电报、会议设施等。

2. 银行、美容室、文物店、汽车出租、花房、书店、邮局。

3. 干洗服务、医疗服务。

4. 健身中心、游泳池、网球场、音乐茶座、迪斯科舞厅。

5. 中、西餐厅等。