

饭店管理概论

中国旅游出版社



旅游局人教司 编

7
719
3

饭店管理概论

国家旅游局人教司 编

蒋丁新 编著

中国旅游出版社

(京) 新登字 031 号

责任编辑: 唐志辉

封面设计: 吴健群

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理概论/国家旅游局人教司编. - 北京: 中国旅游出版社, 1996. 3 重印

ISBN 7-5032-0590-3

I. 饭… II. 国… III. 饭店-企业管理-概论 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 23215 号

中国旅游出版社出版
(北京建内大街甲九号)
河北固安县印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 7 字数: 160 千

1992 年 10 月第一版 1996 年 3 月第 3 次印刷

印数: 13000-25000 册 定价: 8.40 元

序

我国旅游事业的发展，已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要，急需培养人才，以促进旅游管理的加强，服务质量的提高。为此，国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现，除了加强领导等一系列措施外，必须有一套好的教材。正在这时，人教司组织一些同志，共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外，更希望在岗位培训中充分发挥它的作用，并不断丰富它！

刘 毅

1991年6月

前 言

为贯彻落实国家旅游局关于“1990—1995年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见”提出的“按照各类管理人员岗位职务标准，于1993年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”的要求，使培训工作规范化，保证培训质量，我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共17本；《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7本；《旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材》6本。

为保证教材质量，编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性，以实用性为主的原则，并严格按照教材编写的程序，从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家，对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书，也可作为旅游院校教学的参考用书。

《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》（试用）17本中，饭店总经理岗位培训教材4本由杭州大学旅游系负责组织编写，包括：

1. 《饭店管理概论》
2. 《饭店业务管理》

3. 《饭店市场营销》

4. 《饭店财务管理》

《饭店管理概论》一书的编著者为蒋丁新。参加大纲审定的有中国旅游管理干部学院副院长、高级经济师邓观利、中科院国际旅游培训与交流中心副主任赵绍荣、上海市锦江集团饭店管理部经理颜炳祥、福州外贸中心酒店孔正方；参加书稿审定的有桂林宾馆副总经理陈浩、上海白玉兰宾馆副总经理钱国振、上海旅游专科学校教授周志炯、浙江宾馆总经理张倍荣、天津利顺德大饭店副总经理田玉堂。

教材编写过程中，先后得到一些单位和有关同志的支持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序，在此一并表示感谢。由于时间短，编写岗位培训教材尚属首次，不足之处在所难免，恳请各级旅游管理部门和广大读者批评指正，以便今后修订。

国 家 旅 游 局

人事劳动教育司

1992年3月

目 录

第一章 中国旅游饭店

第一节 旅游饭店概说.....	1
一、中国旅游饭店的含义和性质.....	1
二、旅游饭店的业务特点.....	7
第二节 现代饭店集团	10
一、现代饭店集团的产生和优势	10
二、饭店集团的组合方式	14
第三节 旅游饭店的历史与未来	17
一、中国旅游饭店发展简史	17
二、中国旅游饭店未来发展对策	24

第二章 饭店管理基础理论概论

第一节 饭店管理的基本含义和管理纲要	30
一、饭店管理概念	30
二、管理者的理论和思想	33
三、饭店管理内容纲要	37

第二节 饭店管理的理论基础	45
一、科学管理理论	46
二、行为科学	48
三、现代管理理论	52

第三章 饭店管理职能

第一节 决策计划职能	57
一、决策计划职能的含义	57
二、饭店管理决策的类型	58
第二节 组织职能	60
一、组织职能的含义	61
二、饭店接待能力的组织	62
三、接待业务过程的组织	63
第三节 指挥职能	65
一、指挥职能的含义	65
二、指挥职能的类型	67
第四节 协调职能	69
一、协调职能的含义	69
二、协调职能的类型	71
第五节 控制职能	73
一、控制职能的含义	73
二、控制职能的内容	74
第六节 激励职能	76
一、激励职能的含义	76
二、激励职能的基本形式	80

第四章 饭店组织和饭店制度

第一节 饭店组织	86
一、饭店组织原则	86
二、饭店组织形式	92
第二节 饭店管理体制	97
一、总经理负责制	97
二、党组织的保证监督作用和职工民主管理制度	100
三、职工民主管理在饭店中的地位和作用	103
第三节 饭店制度	105
一、饭店制度的含义和作用	105
二、饭店管理方案	106
三、员工手册	109
四、经济责任制	111
五、岗位责任制	115

第五章 计划管理

第一节 饭店的目标管理	118
一、饭店目标管理的含义	118
二、饭店计划管理的任务	121
第二节 饭店计划指标体系和计划体系	125
一、计划指标体系	125
二、饭店计划体系	131
第三节 计划的编制与执行	140
一、计划编制	140

二、计划的实施·····	152
--------------	-----

第六章 服务质量管理

第一节 服务质量内容·····	157
一、服务质量的特点·····	157
二、服务质量的构成·····	161
第二节 服务规程的制定和实施·····	169
一、服务规程的内容·····	168
二、服务规程的制定·····	173
三、服务规程的实施·····	174
第三节 服务质量分析·····	175
一、服务质量的 PDCA 工作循环 ·····	175
二、服务质量分析·····	176
三、分析原因，采取措施·····	180
第四节 总经理和服务质量管理·····	182
一、总经理对服务质量的管理·····	182
二、实施全面质量管理·····	183

第七章 总经理的素质

第一节 总经理应有的基本观念·····	189
一、总经理树立正确观念的重要性·····	189
二、商品市场观念·····	190
三、服务观念·····	193
四、效益观念·····	196

五、系统观念·····	198
第二节 总经理应有的基本素质·····	200
一、思想政治素质·····	200
二、业务素质·····	203
三、心理素质·····	204
第三节 总经理应有的知识结构和能力·····	205
一、总经理知识结构的内容·····	205
二、总经理应有的能力·····	206

第一章 中国旅游饭店

在中国，旅游饭店一词产生于改革开放的年代，它是时代的产物。党的十一届三中全会以后，中国逐步开始了以经济建设为中心的新时代。由于拨乱反正和改革开放，大量的外国人、华侨、港澳台同胞涌入大陆，遍及全国各地。为了接待日益增多的境外游客，适应他们现代旅行和生活的需要，我国出现了一批以接待境外宾客为主，区别于国内一般饭店的现代化涉外饭店。习惯上称之为旅游饭店。旅游饭店在我国是一个新事物。要管理好这个新事物，先要认识这个新事物，掌握它的运动规律。因而我们先从认识旅游饭店的规律着手，对旅游饭店的特点、性质、结构、历史等有个初步的认识。

第一节 旅游饭店概说

一、中国旅游饭店的含义和性质

中国旅游饭店是指能够接待境外宾客，为他们的旅行提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性服务性的社会主义企业。中国旅游饭店在我国是一个特定的概念，它指的是能够接待境外宾客的饭店。旅游饭店的主要特征是它的

涉外性，这就和国内一般的饭店旅馆相区别。由于我国生产力水平、人们生活水平和世界发达国家的差异，我国一般旅馆饭店的设备、服务、管理水平都还较低。来我国旅游的境外宾客一般都是来自发达国家和地区，或是有较高消费能力的旅游者，他们要求旅游接待设施能达到和他们生活水平相适应的程度。由此，我国出现了一批设备设施档次较高，服务设施服务项目齐全，服务质量较好的涉外旅游饭店。建设旅游饭店的目的，原本是为了接待境外宾客。由于这些饭店的消费水平较高，国内宾客一般难以承受，于是旅游饭店的接待对象主要是境外宾客。根据我国的有关规定，原则上一般饭店旅馆是不能接待涉外宾客的。只有星级饭店或涉外定点饭店才能接待境外宾客。这就是旅游饭店的涉外性。随着我国经济的发展，也有相当部分的国内宾客进入和使用旅游饭店，成为旅游饭店不可忽视的市场。

旅游饭店除了涉外性外，其他的特征主要有：

1. 我国旅游饭店的社会主义特性

我国绝大多数饭店是以生产资料公有制为基础的社会主义企业。一部分中外合资旅游饭店，由于有境外资本的投资，使这些饭店存在着资本的成份。中外合资饭店既有社会主义成份又有资本主义成份，这是一种由公有制和私有制混合组成的特殊经济形式，它的性质取决于它所存在的国家性质。中外合资饭店在我国境内，也就带有社会主义的性质。中外合资饭店的存在是我国过渡时期的一种必然现象。

旅游饭店的社会主义性质决定了饭店在自己的经营活动中必须贯彻执行我国现阶段的方针政策，必须遵守国家的各项法规、制度，自觉接受政府的行业管理和行政监督，坚持社会主义的经营方向。

饭店的生产资料是国家的财产，所有权属国家所有。饭店的生产资料又由饭店占有，饭店占有和使用社会劳动，也必须按国家计划和社会需要依法承担社会责任，依理为社会作出贡献。饭店必须保证本企业生产资料的完整性。饭店必须保证占有的生产资料产生相应的效益。饭店管理者应对所占有的生产资料和所产生的效益负责。

饭店的社会主义性质决定了饭店的全体职工都是社会主义的劳动者，都是企业的主人。在饭店里，各种人员之间都存在着分工的不同和担负职责的不同，因而在地位和权限上有着不同。这是社会化大生产的必然产物。但在饭店中不存在着人员之间人格的不同，无贵贱之分，也不存在着相互的依附关系。每个员工都应意识到饭店和自身的切身利益关系，意识到作为饭店一分子的责任，自觉搞好本职工作。我国饭店的社会主义性质，从根本上铲除了雇佣制的基础。饭店中人们政治经济地位是平等的，因此每个员工的积极性应该得到充分的发挥。在饭店中要进行经常的教育，使员工认识到我国的性质，从思想上和实际工作中清除雇佣思想的影响。这个工作要从两方面作出努力。一方面，要求全体管理人员破除封建的和资本主义的雇佣思想，以信任、爱护、造就员工的思想出发，让员工去自我寻求责任，自我追求事业；同时全体管理人员也要把饭店工作作为自己的事业而具有强烈的责任感。另一方面，管理人员要通过不断的思想灌输，让全体员工懂得：工作不是以某个特定的管理者为目标，也不是与某种雇佣价值的交换，而是自己的社会责任。双方都树立了责任感，便能形成整个饭店的命运共同体，每个人都能把自己和饭店的兴衰联系在一起。

饭店的社会主义性质要求饭店切实贯彻按劳分配的原

则。在饭店，每个员工工作的质和量会有差异，劳动态度不尽相同，劳动效率和结果也不一样。在分配上就必须坚持多劳多得，少劳少得，不劳不得的原则，以鼓励先进促发后进。在管理中要切实改变大锅饭铁饭碗的状况。

2. 旅游饭店的服务性

饭店从本质上讲生产和销售的只是一个产品——服务，我们通常称其为服务产品或饭店产品。饭店产品是由饭店本身产生的为旅居者在饭店旅居期间提供的使用价值的总和。饭店向宾客提供的是由设备设施和劳务服务相结合的使用价值。这种使用价值从总体上被看作是一个产品时，它是无形的，也即它没有的空间上可携带移动的实物商品形态。这种饭店产品又是就地消费的。这就决定了饭店行业是一个服务性行业，它所提供的主要是服务。

饭店提供的主要是服务，它就区别于其他提供实物产品的企业。生产实物产品的企业向社会提供的只是产品，社会及消费者也只关心实物产品本身的使用价值和质量，至于生产者的状态跟消费者是无关的。服务行业则不同，服务行业使用价值的生产和消费常常是很难分离。在消费者的整个消费过程中，饭店从业人员的生产过程也往往参预其内，饭店员工的状态成了饭店产品的组成部分。饭店员工的素质对饭店的服务质量有直接的影响。这是服务性企业的重要特点。

在饭店这一服务性行业中，由于员工直接面对宾客，员工的作业行为直接影响服务质量。员工作业行为中特别为宾客注意的是仪表形象和礼节礼貌。人们通常把饭店行业也称为礼貌行业。可见礼节礼貌对饭店企业的影响程度。饭店要经常地对全体员工进行礼节礼貌训练，使饭店真正做到“宾客至上、礼貌待人”。同时，饭店的礼貌服务和文化素养将

会对社会的精神文明起重要的促进作用。

3. 饭店是一个企业

旅游饭店是从事旅居接待活动，为旅客提供综合性服务的独立核算自负盈亏的经济组织。

作为一个企业，饭店占有社会劳动，就要为社会产生效益。饭店所产生的效益是双重的。一方面，饭店要适合社会的需要，承担社会责任，产生社会效益，即为旅行者提供合格的旅居服务。另一方面，饭店作为经济组织，要产生经济效益。这双重效益的关系是：以社会效益为基础，在产生社会效益的基础上同时获得经济效益。所以饭店经营首先要注意的不是利润，而应该是饭店对社会的适应性，饭店所能产生的社会效益，在这一前提下，再去研究和考虑经济效益。

饭店企业是一个经济组织，它要实行独立经济核算，自负盈亏。饭店要以自己的营业收入来抵补支出，并按规定向国家上缴利税，企业自身也要有一定的利润留成。在经济上饭店既要为社会担负一定的经济责任，又要充分顾及自身的经济利益，也就是要处理好国家、上级主管部门和饭店的经济利益关系。为此，饭店要十分重视经济效益，要不断地开辟新财源，不断地增加收入，并要努力降低成本费用支出，严格经济核算，合理分配经营成果，使国家、上级主管部门、饭店、个人都能够满意。饭店在争取较好的经济效益上要能处理好两种关系。其一，处理好纯社会效率的接待任务。由于我国现行体制和一些相应的观念，也由于饭店对外宣传的需要，饭店往往会有一些极少或没有经济效益的接待任务。这些任务可以是各有关方面摊派的，也可以是饭店主动招揽的。为了社会效益、为了饭店能适应现行体制，饭店对这些任务应该接待好，而无法去计较经济效益。其二，明

显的社会效益和潜在的经济效益。在饭店经营中，饭店要依靠社会的方方面面才能正常经营和顺利运转。而社会的方方面面也经常会要求饭店支持帮助。饭店为这些单位提供了必要的服务，从经济效益上来讲可能是不理想的，但社会效益是明显的。饭店要看到这也是一种公共关系的形式。通过广泛接触，饭店方能广交朋友，广开财路，从而取得潜在的经济效益。所以，每当此时，饭店要权衡利弊得失，在不违法违纪的前提下把饭店搞得更活。

旅游饭店作为一个企业，就应拥有经营管理的自主权。自主权主要是指经营决策权、人权、财权。饭店要承担社会责任和经济责任，就要用一定的手段和方式来经营自己的业务，通过业务正常运转来达到目的。饭店自身业务的运转必须要有一定的自主权。对饭店的经营活动，上级领导机关及政府部门要进行监督和宏观控制，但不要干预太多。饭店拥有了自主权，要用好权。用好自主权主要指：其一，要充分发挥自主权的效能，根据决策和规划灵活经营，强化管理，把人、财、物充分调动和利用起来。在政策允许的范围内用一切办法去争取尽可能大的经济效益。其二，利用自主权要谨慎，要瞻前顾后。对每项自主权在使用时要留有一定的余地。对自主权的每项决策都要慎重权衡仔细研究，充分估计和评价后再行决断。其三，要尽量利用自主权促进饭店的发展，但切不可权谋私，以权图利，切不可忘乎所以而走上歧途。饭店要使经营管理走上科学轨道，一定要有经营管理的自主权。当然，有自主权的目的是为了管理好饭店，担负社会和经济责任。因而饭店也应充分意识到责任，意识到对社会的贡献。把权和责很好地结合起来。

以上我们对饭店的性质作了初步的探讨。认识饭店的性