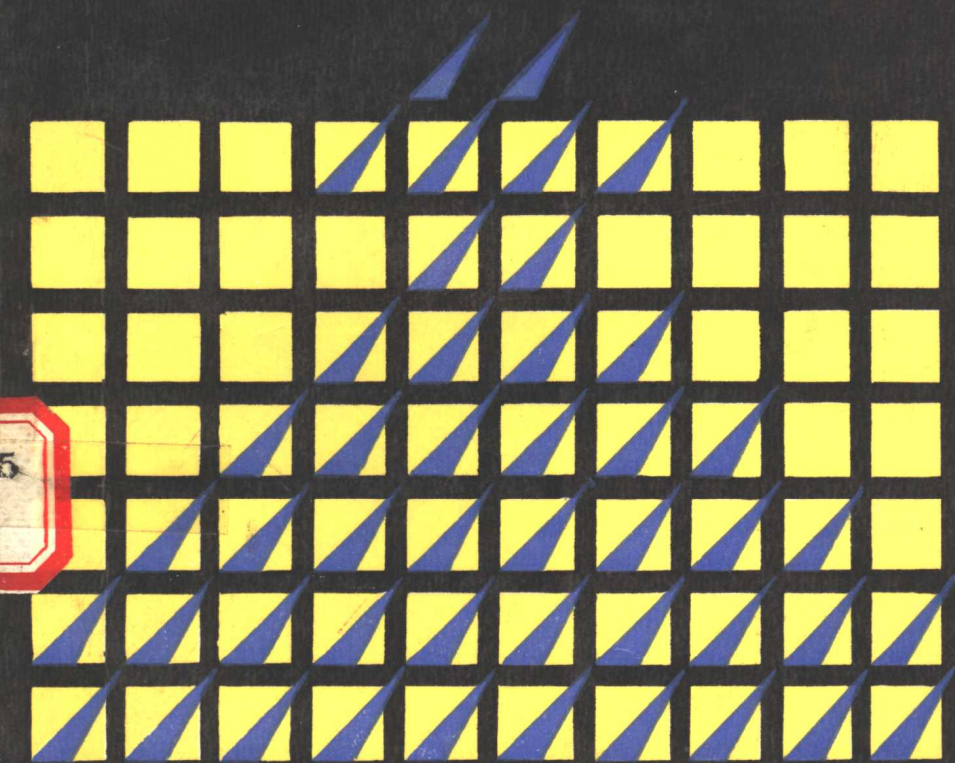


● 朱海生 沈 锋

饭店管理



饭店管理

朱海生 沈 锋 编 著

甘肃人民出版社

责任编辑：张旭东

张玉平

封面设计：徐晋林

版式设计：唐 夫

饭店管理

朱海生 沈 锋 编著

甘肃人民出版社出版

(兰州第一新村81号)

甘肃省新华书店发行

兰州广林印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张6.4 字数140,000

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数：1—3,000

ISBN 7-226-00404-6/F·21 定价：1.95元

目 录

第一章 饭店管理的概念	(1)
一、什么叫饭店.....	(1)
二、饭店简史.....	(1)
三、旅馆业在国民经济中的重要作用.....	(3)
四、旅馆的类型和等级.....	(6)
五、旅馆的管理体制.....	(8)
第二章 客房的接待服务	(14)
一、接待的服务规程.....	(14)
二、客房的陈设与布置.....	(19)
三、接待工作中的仪表、举止、礼节、语言.....	(22)
四、服务对象与接待方法.....	(28)
第三章 餐厅的服务常识	(32)
一、餐厅管理概述.....	(32)
二、餐厅接待工作的基本要求.....	(33)
三、日常招待服务方法.....	(38)
四、酒、宴席的接待知识.....	(40)
五、西餐接待知识.....	(41)
第四章 饭店的卫生工作	(44)
一、卫生工作的领导.....	(44)
二、客房卫生.....	(46)
三、餐厅卫生.....	(50)

四、环境卫生与个人卫生	(52)
第五章 饭店的安全保卫	(55)
一、饭店内部安全	(56)
二、建立健全治安管理制度	(57)
三、识别和预防犯罪分子	(59)
四、饭店的消防措施	(61)
第六章 饭店经营管理	(66)
一、业务经营	(66)
二、市场调查和经济预测	(71)
三、经营决策	(76)
四、经营计划	(79)
第七章 饭店的经营责任制	(85)
一、经营责任制的作用	(85)
二、经营责任制的基本形式	(86)
三、建立健全内部责任制度	(87)
四、加强劳动定额、定员管理	(89)
五、严格考核奖惩制度	(91)
第八章 饭店的价格管理	(94)
一、制定价格的原则和价格形式	(94)
二、制定价格的方法	(97)
三、价格调整的方法	(102)
四、价格检查的方法	(103)
第九章 饭店的全面质量管理	(107)
一、全面质量管理的特点	(107)
二、全面质量管理的基础工作	(111)
三、全面质量管理的基本工作程序	(115)

四、全面质量管理的基本方法·····	(117)
第十章 饭店的财务管理和财务分析 ·····	(128)
一、资金管理·····	(128)
二、成本费用管理·····	(133)
三、利润管理·····	(136)
四、经济活动分析·····	(137)
附录 ·····	(142)
一、服务过程的疑难问题解答 (33例) ·····	(142)
二、接待外宾的注意事项和外宾的饮食习惯·····	(146)
三、餐厅摆台示意图·····	(149)
四、口布花叠法示意图·····	(155)
五、饭店各工种人员岗位责任制·····	(162)
六、饭店服务员、营业员业务技术等级标准·····	(185)

第一章

饭店管理的概念

一、什么叫饭店

饭店一词，是由法语而来的，即Hotel，当时的意思是贵族在乡下招待贵宾的别墅。Hotel在我国称为饭店，香港、新加坡等地又称为大酒店。

饭店的定义应该是：一座为公众供应住宿与饮食服务、娱乐的建筑或设施。

今日的饭店事业，被称为“旅游工业”，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，所谓现代的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. 它必须提供旅客的住宿与饮餐。
3. 它要有为旅客及顾客提供娱乐的设施。
4. 它要提供住宿、饮餐、娱乐上的理想服务。
5. 它是经济实体，具有取得利润的权力和照章纳税的义务。

二、饭店简史

饭店是一种非常古老的行业，据资料可查约在三千年前就有客栈存在，而成为20世纪现代的一种“饭店事业”，

则是近几十年来发展形成的。过去的客栈只不过是给普通商旅人士，求得一宿或一饱而已。然而今天的诸多宾馆、饭店，被称为家外之家，城市中的城市、世界中的世界。全球超豪华性、豪华性、陆地、海上、空中的饭店或酒家应运而生。1947年，美国泛美航空公司首先在国际上获得国际性连锁旅馆机构的经营权，把旅馆业的发展推向了一个新的高潮。目前，遍布全世界的连锁经营的旅馆就有269家(1978年6月份资料)。

随着旅馆的投资与兴建的不不断增加，全世界依存旅馆生活的从业人员亦日益庞大，影响经济甚巨。尽管科学日益发达，有许多产品可以代替“入手”处理旅馆的作业，如：通讯、订房、交通等。但对于铺床、洗衣整理，烹调准备、修理家具、清洁卫生、接待服务等、都必须依赖服务员的手工来完成作业。旅馆管理已成为一门现代科学，美国、日本、瑞士、法国等国家都有专门培养人材的机构，不断使旅馆的管理手段现代化。

我国是世界上最早出现旅馆的国家之一。在三千年前的殷代时期，就出现了古代官办的旅馆——驿站。春秋五霸争雄时，在驿站的基础上，又出现了“客馆”，《左传·僖公三十三年》中就有郑穆公使视客馆的记载。《庄子》中也有这样一句话：“阳子经宋，宿于逆旅”，意思是：阳朱(人名)到宋国去，就住在旅店里。到了西汉时期，有一篇叫《盐铁论》的文章中说：“今，熟食遍野，逦旅成市”，说明两千多年前，饭馆、旅店就已经比较普遍了。在北宋时期，是我国历史上商业贸易鼎盛时期，我们从《清明上河图》上可以看出，北宋汴梁城内旅店业兴旺的景象。元朝时，

中国是当时世界上最强大、最富庶的国家之一，著名威尼斯商人马克波罗在他的游记中，对13世纪时世界上最大的都市——元大都（北京）旅店的兴旺做了生动、具体的描绘“在如此美丽的“大都城内”有很多美丽的宫殿和旅舍。”城外，“也有许多美丽的客栈，给商民居住。”明朝时，不但“停榻”（旅店）遍及全国，就连明武宗、朱厚明也在宦官怂恿下作买卖，开设客店，名曰“皇店”。自清代1896年“大清邮政”兴办后，传递文书逐渐不用骑马奔波了，“驿站”也就随之而废。鸦片战争以后，在我国不少大城市出现了外国人兴办的饭店，如北京著名的六国饭店，威尔根饭店等。

回顾旅馆的发展历史，我们从中可以看到，旅馆是随着国家的产生、商业交换和城市的出现、交通的发达而兴起和发展的，是社会分工日益发展的直接结果。反过来它又对经济的繁荣、交通的发达和文化的昌盛起着不可忽视的促进作用。因而在很早以前，旅馆就已成为世界各国古代城市社会设施的一部分，旅馆业成为社会上各行业之一。当前，随着我国经济体制改革的不断深化，对外开放，对内搞活已成为我国的一项基本国策，开放和搞活繁荣了经济，促进了商品经济的发展。在正值我国旅游业方兴未艾、旅馆、服务大厦日益增多的大好形势下，我们可以从古代旅馆史中发掘出许多有益的东西，这对促进我国旅馆业的发展无疑是十分重要的。

三、旅馆业在国民经济中的重要作用

旅馆业是以有形的设备和无形的服务为广大人民提供生活方便的劳务性行业，它同其它服务行业一样，是直接为人

民群众的生活和各行各业人员的生产和工作服务的，是在国民经济中迅速发展的、必不可少的、重要的社会行业之一。

概括起来讲，旅馆业在国民经济中的重要作用还主要表现在以下几个方面：

（一）是贯彻“对内搞活经济、对外实行开放”方针，实现社会主义现代化的一个重要方面

饭店、宾馆是产业结构中第三产业的重要组成部分，世界一些发达国家的经验证明、饭店或大酒店的发达与否，同搞活经济有着直接关系，也是一个国家先进发达的标志。这是客观经济规律决定的。由于生产越发达专业化程度越高，为了能集中精力去抓生产搞科研，非生产性的劳动——劳务就要分离出来，由饭店宾馆去承担。如人们出差办事，旅途受到热情服务，从而使他们专心致志工作，进而顺利地完成任务。这就是服务人员为四化作出的贡献。

在实行对外开放的方针下，国际交往必然扩大，如贸易、文化、科技交流和旅游等活动都离不开食宿。饭店宾馆就要承担起食宿上的要求。尤其外国人都知道我国烹饪丰富、工艺精湛，把吃中国菜作为一件快事。有的外国旅客还未登上中国国土，就拟定了食谱，到北京吃什么，到兰州吃什么……。谈生意、签订合同搞宴请，当然更离不开饭店。所以，饭店、宾馆在国际交往中是不可缺少的角色，并占有重要地位。

（二）丰富人民生活、满足多种要求

旅馆业担负着为成千上万的当地人民和流动人员服务的饮食、劳务工作。随着经济体制改革的不断深入，人民生活水平不断提高，假日旅游、旅行结婚和探亲、访友越来越成

为人民生活的丰富内容之一。侨胞回国观光、探亲的也日益增多。因此，旅馆业的发展，对于丰富国内人民日常生活，满足多种需要；对于满足国际交往和旅游事业的需要，对于从事贸易、城乡物资交流人员的需要等，都是不可缺少的。

（三）为劳动就业开辟了一条重要途经

饭店的服务工作，主要是手工操作，是劳动密集性行业。从许多技术发达的国家的情况看，我国的旅馆业，为适应国民经济的发展和人民生活日益增长的需要，还将有一个大的发展。因此，兴办旅馆业，能吸收大量的劳动力，这就为农村由于生产责任制的完善，专业化分工、农机具的广泛使用而形成的剩余劳动力和由于城市经济体制改革，生产日益专业化、现代化所造成的多余劳动力，还有那些城市闲散劳动力和待业青年的就业，提供了一条可靠的就业途径。

（四）回笼货币，吸收外汇，积累资金

随着生产发展、人民生活水平的提高，消费结构发生了很大变化，购买力向饮食、服务方面的投放将日益增加。如国内旅游事业的不断发展，参观游览人员增多，饭店也要相应增加；居民喜庆、亲友欢聚，到饭店就餐、改善生活的人员增多。这些都可以回笼大量货币，为社会主义建设积累资金。

随着对外开放方针的实施，国际友好往来大大增多。如国际友人来我国参观游览名胜古迹的，了解风土人情的，专业考察交流科学技术和文化艺术的，搞贸易的人员和团体与日俱增。还有外籍华人、华侨和港、澳、台同胞回大陆寻根，探亲访友、观光旅游的人员也日益增多。这些都要通过饭店工作人员提供饮食和劳务。同时，也可吸收更多的外汇，

平衡国际收支，为社会主义四化建设积累资金。

总之，旅馆业同其它行业一样，是为人民服务的光荣豪迈的事业，是实现四个现代化的一支生力军。我们旅馆工作者要树立全心全意为人民服务的思想，热爱本职工作，努力学习业务知识，掌握更多的服务技巧，成为红专并进的旅馆工作者。

四、旅馆的类型和等级

(一) 旅馆的类型和等级

旅馆的类型主要是根据建筑规模、设备条件和服务对象的不同而言。从国外目前旅馆的状况来看，大致可以分为下列几个类型。

1. 商业旅馆

商业旅馆的服务对象是以从事商业活动的旅客或国外旅游观光旅客为主。地点均设在都市，这类旅馆外观讲究，内部设施富丽堂皇，具有一流的服务设施，有总机服务，电脑订房，室里音响设备、空调设备齐全，有宴会厅、夜总会、酒吧间等，可谓设备精良，专业性极强。

2. 度假旅馆

度假一般设在交通方便的风光名胜地区，为度假的旅客提供服务。度假旅馆的内部设备比商业旅馆低，但必须提供旅客度假休息的基本设施。例如：良好的沙滩；标准的游泳池；滑雪场；儿童游乐设施；夜总会；赌场；运动场等。这类旅馆因为受季节的影响，房租一般是由旅馆自行定价。

3. 公寓旅馆

公寓旅馆是为较长时期居住某地的旅客而设的，除了住宿的基本要求以外，不重视设施与服务。

4. 公路旅馆

是为长途汽车司机和乘客提供住宿、餐饮的新型旅馆。

5. 机场旅馆

在各大国际机场附近设置。设施与一般的商业旅馆无异。

(二) 我国目前旅馆的类型

从我国目前旅馆的现状来看，大致可分为大、中、小三种类型。

大型旅馆通称为饭店、宾馆、大厦等，多建于繁华的大中城市，建筑规模宏伟，设备先进、齐全，服务周到，有宴会厅、中西餐厅、舞厅、会议厅、咖啡厅等，房间内设有套间，分为会客厅、工作室、寝室等，客房都有卫生间、席梦思床或沙发床、地毯、电话，配有空调设备和彩色电视机等，部分房间还根据不同国家和民族的生活特点，配有特殊的装饰，点缀和布置。服务对象以外宾、海外侨胞为主。

中型旅馆通称旅社、饭店、招待所等，服务设施次于大型旅馆，房间分甲、乙两种，甲级房间的设施接近于大型旅馆的设施。乙级房间的设施一般有沙发床或钢丝床、沙发、写字台、衣柜、电话等。设有餐厅、会议室、商品等等，服务对象比较广泛。

小型旅馆，大城市年利润在20万以下，中等城市年利润在10万元以下，小城市年利润在8万以下的旅馆一般称小型旅馆。其特点是，客房设备朴实耐用，条件略低于中型旅馆（部分小型旅馆为平房建筑）。服务对象大多是零散旅客。

五、旅馆的管理体制

管理体制是一个广泛的概念，包含很广，如国家行政管理体制，经济管理体制，军事管理体制，行政金融管理体制等，就是一个单位、一个部门也有它的管理体制。管理体制是在集中统一领导，分级管理、分工负责原则基础上建立起来的制度和具体管理形式。因此，它联系到对内外的管理关系。

旅馆业在确立管理体制时，首先必须考虑在管理过程中发生的对内外管理关系。管理关系，主要反映在管理系统的管理层次与领导形式两个方面。

（一）管理层次

企业管理系统的层次，是指指挥上的职位阶层体系而言。职位是建立在不同管理层次基础之上的，各种工职和职位都是按照职权等级原则设置的，每一职位都有明确规定的责任和权力、义务和权利，形成了一个指挥体系，即职位阶层系。

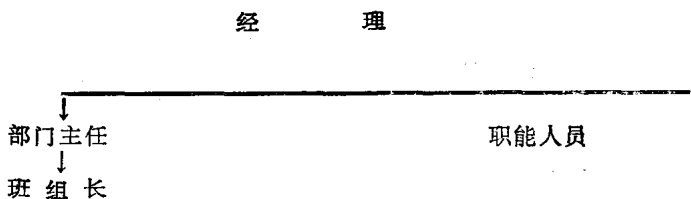
企业管理层次的形成是有规律可循的，因为人类的生理和心理的局限性，往往影响到管理的宽度与深度。因此，根据经营和生产的需要，企业内的成员愈多，企业指挥体系的层次也愈多。层次与企业成员的多寡成正比的关系。

1. 一级管理

部分小型旅馆，均保持一级管理层次，由经理直接指挥职工，只有经理一个层次（乡镇办的饭店较普遍）。

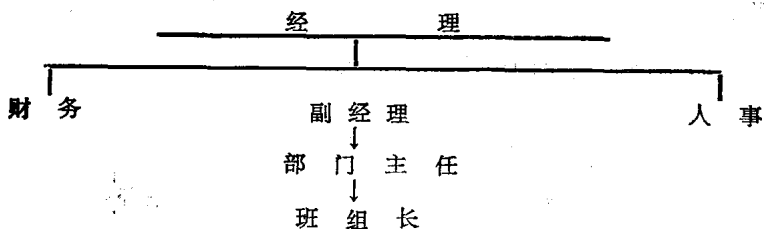
2. 二或三级管理

中小型饭店，多保持二级或三级管理的层次。如下图所示：



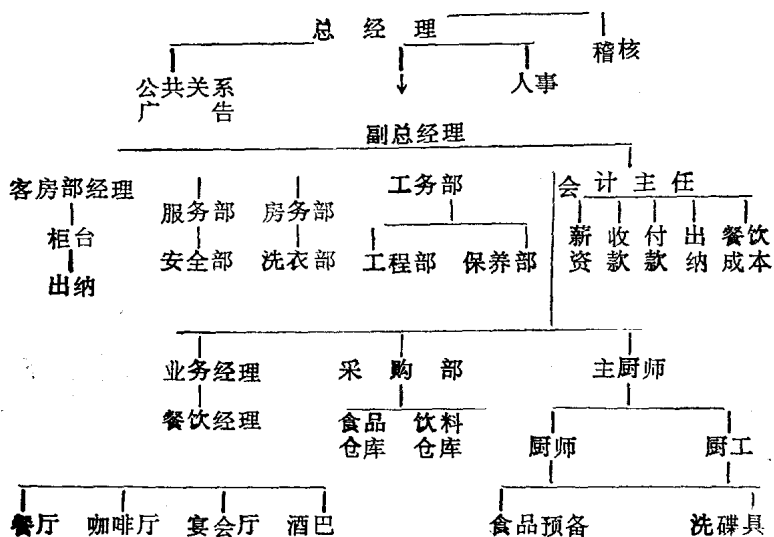
3. 三或四级管理

大中型饭店采用三级或四级管理层次的比较普遍，如下图所示：

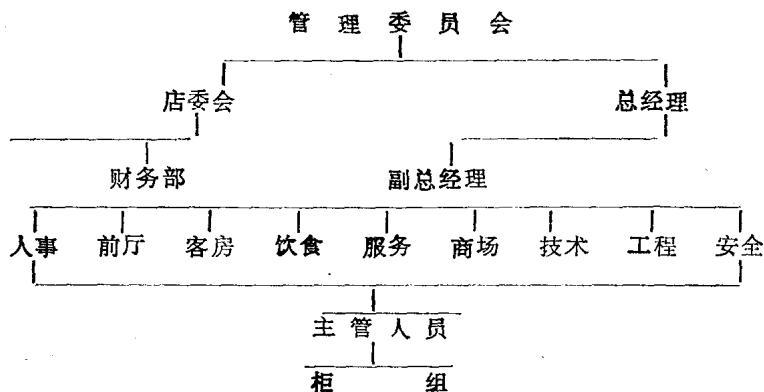


4. 五级管理

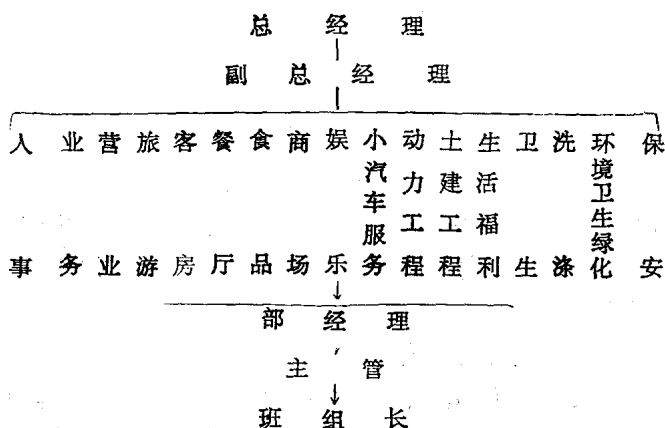
豪华的大型饭店，管理层次一般达到五级。下图所示为美国一家拥有一千多间客房的旅馆管理体制。



5. 我国北京建国饭店管理层次



6. 我国广州东方宾馆管理层次:



在管理体制中，无论实行那种管理层次，在考虑设组织系统时，主要注意两点，一是考虑设立组织系统的目的在于透过严密的层次，分层负责，达到旅馆营运目标。二是在设立管理层次时，必须先彻底了解旅馆本身的背景，如客容量、营业形式、营业对象、财务结构、人员素质等，然后订出一套可行的组织系统，旅馆的经营者依此系统贯彻执行，以充分发挥效率，达到管理的目的。

(二) 领导的形式

领导形式主要是体现饭店管理领导关系的，统观国内和国际的饭店管理方式，集中起来大体是采用传统的集权等级制和灵活的相对分权制，具体有如下形式：

1. 直线式

这种形式，为近些年来所提倡，在一级管理层次的企业里，经理直接领导每个成员，形成直线管理的领导关系；在