

旅游饭店管理

下

主 编 邓现利

副主编 刘尔夫、方以铮

中国旅游出版社

目 录

序言	(1)
第一章 旅游饭店管理概论	(3)
第一节 旅游饭店的兴起	(3)
一、我国旅游饭店的发展	(3)
二、国外旅游饭店的发展	(7)
第二节、旅游饭店的地位和作用	(11)
一、我国旅游饭店的特点	(11)
二、旅游饭店的地位和作用	(11)
第三节 旅游饭店管理的职能和基本原则	(15)
一、旅游饭店管理的职能	(15)
二、我国旅游饭店管理的基本原则	(19)
三、旅游饭店经营管理的基本方法	(23)
第四节 旅游饭店经营管理的基本制度	(25)
一、经理负责制	(25)
二、民主管理制	(27)
三、岗位责任制	(28)
第五节 旅游饭店的组织机构	(29)
一、旅游饭店建立组织机构的原则	(29)
二、旅游饭店的机构设置	(30)

三、旅游饭店经理	(35)
第二章 旅游饭店的计划管理	(42)
第一节 旅游饭店计划管理的意义和任务	(42)
一、计划管理的意义	(42)
二、计划管理的任务	(44)
三、计划管理和市场调节	(45)
第二节 旅游饭店计划指标体系和计划体系	(46)
一、饭店计划指标体系	(46)
二、饭店计划体系	(50)
第三节 旅游饭店计划的编制	(54)
一、编制饭店计划的指导思想	(54)
二、编制饭店计划的依据	(56)
三、饭店计划的编制	(59)
四、饭店计划的执行和控制	(65)
第三章 总服务台的经营和管理	(68)
第一节 总服务台的地位和作用	(68)
一、总服务台在饭店中的地位和作用	(68)
二、总服务台的任务和组织机构	(72)
第二节 总服务台的推销管理	(77)
一、订房监督	(77)
二、预订推销方法	(79)
三、处理预订纠纷	(88)
四、饭店产品推销管理的其它方法	(89)
第三节 总服务台的销售管理	(91)
一、客房出租状况控制	(91)

二、销售管理方法	(93)
三、客房产品销售管理艺术和技巧	(96)
第四节 总服务台日常服务工作和营业收入管理	(98)
一、总服务台日常服务工作管理	(98)
二、营业收入管理	(101)
第五节 总服务台信息管理	(106)
一、信息和信息系统	(106)
二、总服务台信息管理内容	(108)
三、总服务台信息管理方法	(110)
第四章 旅游饭店客房管理	(113)
第一节 客房管理的意义和任务	(113)
一、客房管理的意义	(113)
二、客房产品的特点	(114)
三、客房管理的主要任务	(116)
四、客房管理的组织机构	(119)
第二节 客房接待服务工作管理	(121)
一、客房接待服务工作管理的特点和要求	(121)
二、客房接待服务工作的管理方法	(123)
三、客房接待服务工作过程中的卫生工作管理	(127)
第三节 客房原始记录管理	(130)
一、客房原始记录的特点	(131)
二、客房原始记录的主要内容	(132)
三、客房原始记录管理方法	(134)
第五章 旅游饭店饮食管理	(139)
第一节 饮食管理的特点、任务和组织机构	(139)

一、饮食管理的特点	(139)
二、饮食管理的任务	(142)
三、饮食管理的组织机构	(144)
第二节 菜单的作用、种类及制作	(145)
一、菜单的作用及意义	(145)
二、菜单的种类及其特点	(146)
三、制定菜单的依据	(149)
四、菜单的形式和内容	(151)
第三节 餐厅业务管理	(153)
一、餐厅的种类及其特点	(154)
二、餐厅业务的组织和实施	(157)
三、餐厅服务规程的制定和管理	(162)
四、餐厅管理员的任务和职责	(164)
第四节 厨房业务管理	(166)
一、厨房的组织机构及其任务	(166)
二、厨房业务的组织	(169)
第五节 饮食产品成本控制	(172)
一、制定标准毛利率	(172)
二、掌握标准的食品成本率	(173)
三、加强食品生产全过程的成本控制	(176)
第六章 旅游饭店综合服务设施管理	(183)
第一节 综合服务设施和现代化饭店	(183)
一、综合服务设施是旅游饭店的发展方向	(183)
二、综合服务设施是旅游饭店提高等级和声誉， 招来客人的重要条件	(185)

三、综合服务设施是旅游饭店增加经济收入的重要途径	(186)
第二节 综合服务设施管理的特点和要求	(186)
一、综合服务设施管理的特点	(186)
二、设置综合服务设施的原则	(188)
三、综合服务设施管理的基本要求	(190)
第三节 综合服务设施的管理方法	(193)
一、实行经济责任制是综合服务设施管理的基础	(194)
二、建立规章制度是加强综合服务设施管理的保证	(195)
三、制定合理的价格是综合服务设施管理的重要环节	(195)
四、合理调配人力是综合服务设施管理的重要条件	(197)
五、加强设备物资的管理,提高综合服务设施管理的经济效果	(198)
六、做好原始记录和销售统计工作,不断提高综合服务设施管理水平	(199)
第七章 旅游饭店服务质量管理	(201)
第一节 提高服务质量的含义	(201)
一、饭店服务质量的含义	(202)
二、提高服务质量的含义	(204)
三、全面质量管理	(206)
第二节 最佳服务的内容、要求和基本目标	(210)

一、旅游饭店最佳服务的基本内容和要求	(210)
二、旅游饭店提供最佳服务的基本目标	(216)
第三节 服务质量计划制定及分析	(217)
一、饭店服务质量计划的制定	(218)
二、PDCA管理循环	(221)
三、服务质量分析	(222)
第四节 饭店服务规程管理	(224)
一、饭店的服务规程	(224)
二、饭店服务规程的制定	(227)
三、饭店服务规程的实施	(230)
第五节 饭店服务质量控制	(231)
一、饭店质量管理的基础工作	(231)
二、服务质量控制	(234)
第八章 旅游饭店劳动管理	(239)
第一节 劳动管理与劳动效率	(239)
一、劳动管理的任务与内容	(239)
二、提高劳动效率的意义	(241)
三、提高劳动效率的途径	(243)
第二节 合理组织职工劳动	(246)
一、旅游饭店劳动组织和组织形式	(246)
二、劳动定额和编制定员	(249)
第三节 职工业务培训与考核	(258)
一、职工培训的重要意义	(259)
二、职工培训的要求和方法	(260)
三、职工的考核	(263)

(102)	第四节 职工的劳动报酬	(26)
(103)	一、旅游饭店职工的工资、奖励工作的基本原	
(104)	则	(26)
(105)	二、旅游饭店职工劳动报酬的形式	(26)
(106)	三、职工集体生活福利	(27)
(107)	第九章 旅游饭店设备管理	(27)
(110)	第一节 旅游饭店设备管理的意义和任务	(27)
(111)	一、设备管理的意义	(27)
(112)	二、设备管理的任务	(27)
(113)	第二节 旅游饭店设备的选择和评价	(27)
(114)	一、设备选择的标准	(27)
(115)	二、设备评价的方法	(28)
(116)	第三节 旅游饭店设备的日常管理和合理使用	(28)
(117)	一、设备的日常管理工作	(28)
(118)	二、设备的合理使用	(28)
(119)	第四节 旅游饭店设备的维护和修理	(28)
(120)	一、设备的维护和保养	(28)
(121)	二、设备维修的管理制度	(29)
(122)	三、设备维护和修理的主要经济技术指标	(29)
(123)	第五节 设备的改造和更新	(29)
(124)	一、设备改造更新的重要意义	(29)
(125)	二、制定全面规划	(29)
(126)	三、讲究经济效益	(29)
(127)	第十章 旅游饭店的物资管理	(29)
(128)	第一节 旅游饭店物资管理的意义和任务	(29)

一、加强物资管理的意义	(297)
二、饭店物资管理的任务	(298)
第二节 旅游饭店物资的定额管理	(299)
一、物资的分类	(299)
二、物资的消耗定额	(301)
三、物资的储备定额	(302)
第三节 旅游饭店物资供应计划	(311)
一、年度物资供应计划	(311)
二、季度与月份物资供应计划	(313)
三、物资供应计划的组织实现	(314)
第四节 仓库管理	(316)
一、仓库管理的基本要求与物资的保管维护方 法	(316)
二、专用仓库与备用库房的管理	(319)
第五节 ABC控制法在物资管理工作中的应用	(321)
第十一章 旅游饭店财务管理	(324)
第一节 旅游饭店财务管理的重要性和主要任务 ...	(324)
一、财务管理的意义	(324)
二、财务管理的主要任务	(326)
第二节 旅游饭店的资金管理	(328)
一、旅游饭店资金构成及其运动	(328)
二、固定资金管理	(330)
三、流动资金管理	(334)
四、专用资金管理	(340)
第三节 旅游饭店的成本管理	(343)

一、饭店成本及成本管理的重要性	(343)
二、成本内容	(344)
三、成本管理的组织	(346)
四、饭店盈亏临界点分析方法简介	(358)
第四节 营业收入和利润管理	(360)
一、饭店要增加收入扩大盈利	(360)
二、营业收入和利润管理	(361)
三、利改税后的利润分配	(365)
第五节 财务收支计划	(366)
一、年度财务收支计划	(367)
二、月度财务收支计划	(367)
第十二章 旅游饭店的经济核算和经济效果	(370)
第一节 旅游饭店的经济核算和经济责任制	(370)
一、饭店实行经济核算的必要性	(370)
二、饭店实行经济核算的条件和基础	(373)
三、旅游饭店的经济责任制	(377)
第二节 旅游饭店经济核算的组织	(379)
一、经济核算和经济效果	(379)
二、饭店经济核算的内容	(381)
三、饭店经济核算的组织	(382)
四、饭店经济核算的方法	(387)
第三节 饭店经济活动分析	(389)
一、饭店经济活动分析的内容	(389)
二、饭店经济活动分析的方法	(391)
三、饭店经济活动分析的形式和程序	(393)

总服务台处于营销运动的起点，负责客房产品销售，客房部处于营销运动的中间环节，肩负着客人投宿期间的大部分服务工作。旅客住店期间，在客房停留时间最长，和客房服务员接触最多，设备物资消耗很大，如何将接待服务工作科学合理地组织起来，既要保证服务质量，满足客人需要，提高客房出租率，又要使物资消耗和接待任务保持一个合理的比例，就是客房管理的重要任务。因此，首先要根据饭店计划，制定客房部门计划，确定服务质量、劳动定额以及营业收入、利润、物资消耗、成本等经济技术指标，做好人力调配计划。其次，要落实各项规章制度，合理分解经济指标，认真组织职工劳动。客房服务和一般生产劳动不同，服务对象是旅游者，必须根据旅客活动规律和客人的心理特点来组织职工劳动，才能提高客房声誉和服务质量，受到客人欢迎，最后，要坚持社会主义精神文明，防止旅游污染。我们是社会主义国家，办饭店要认真执行国家经济政策和外事工作方针，通过提高服务质量，满足客人正当需要来加强友谊，增进人民之间的相互了解，为四化建设积累资金。

(二)调动职工积极性，合理使用设备物资，取得最大经济效益。社会主义饭店经济效益的取得是通过提高服务质量，满足客人需要，降低成本消耗来实现的。这就要求合理组织人力、物力、财力，调动客房职工积极性，根据客房产品的特点和旅客活动规律，从实际出发，因地制宜，采用科学的管理方法和手段，真正按客观规律办事，彻底贯彻按劳分配原则，冲破“铁饭碗”的束缚，使职工的劳动既有政治思想为指导，又有内在的经济动力。

(三)切实抓好客房室内布置和清洁卫生工作。客房设施是饭店客房服务的物质凭借，是客房管理的重要内容和必要条件。客房设备的好坏，物资用品配备的数量和合理程度，装饰布置的好坏，不仅直接影响服务质量和饭店声誉，而且决定客房种类和等级标准，因而是客房产品价值的重要组成部分，是制定房租价格的重要依据。

客房产品是一种商品化的高级消费品，室内环境艺术和布局装璜都必须根据客房等级和客人需要，遵循一定的原则和方法来进行。因此必须做好计划安排，根据旅客的特点和饭店客房不同等级，装饰布置好房间，使礼遇规格和陈设布置保持协调一致，严格掌握标准，保证客房等级和价格完全相符。

客房室内环境布置是客房服务的基础和前提，清洁卫生是保证客房服务质量和客房价值的重要组成部分。现代旅游饭店对客房卫生要求越来越高，因此，客房管理必须制定卫生操作规程，落实检查制度，指挥、监督楼层班组按照卫生操作规程的要求，切实保证卫生质量，保证客人安全。

(四)监督客房日常接待服务的正常进行，调节供销关系。首先要在客房计划指导下，加强对楼面班组的组织和领导，严格按计划办事，并随时根据总服务台的各种信息和客房部门具体情况，配备好人力，把具体任务落实到客房班组和服务员，以不断适应供销关系的变化，配合总服务台的工作。

其次，客房管理不是孤立存在的，必须加强和总服务台、电梯、机务、餐厅、后勤等部门的联系，协调配合，形成一个统一的整体，才能保证业务活动的正常进行。

再其次，客房管理好坏，最终取决于接待效果。因此，要

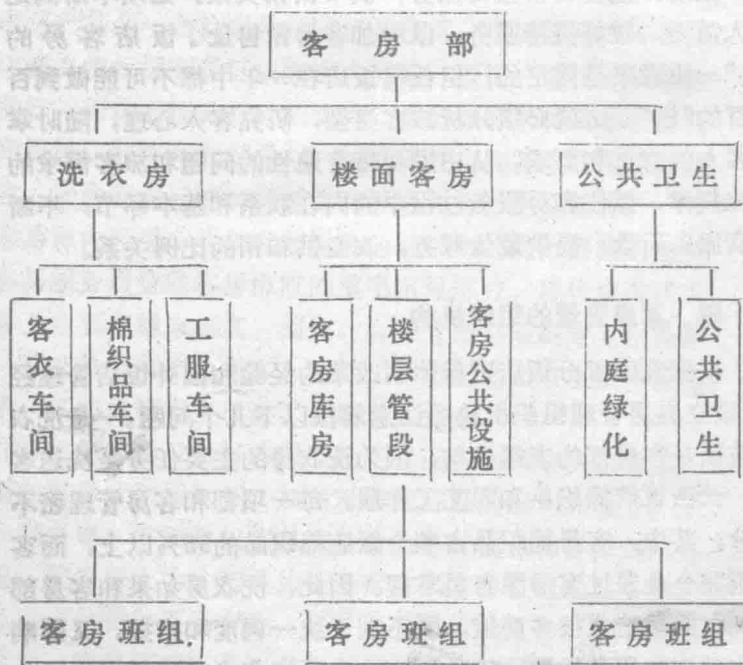
主动了解旅客反映，处理客人抱怨。对客人的意见要耐心听取，并抱以同情，切不可和客人发生争辩。凡是合理的意见和要求，要立即改正，一时做不到的也要耐心解释，表示感谢和歉意，并做好记录，认真研究解决，切不可让客人带着不满情绪离开饭店，以免影响饭店信誉。

最后，监督日常接待服务，调节供销关系，必须不断满足客人需要，做好接待服务，以增加客房销售量。饭店客房的“供”一般说来是固定的，但任何饭店在一年中都不可能做到百分之百的“销”。这就必须分析旅客类型，研究客人心理，随时掌握客人的意见和要求，从中发现带普遍性的问题和旅客需求的变化规律，抓住客房服务过程中的内在联系和基本环节，不断提高服务质量，提供最佳服务，改变供和销的比例关系。

四、客房管理的组织机构

根据我国部分饭店进行体制改革的经验 and 国外饭店管理经验，设立客房管理组织机构要注意解决以下几个问题。一是洗衣房应该是客房部的末端机构，因为洗衣房的主要任务是洗送客衣，洗涤饭店棉织品和职工工作服，每一项都和客房管理密不可分，其中，客房棉织品占整个饭店棉织品的95%以上，而客衣则完全是通过客房服务员掌握。因此，洗衣房如果和客房部分离，必然造成很多磨擦，既不利于统一调度和指挥，又影响工作效率和服务质量。二是饭店室内环境艺术，包括内庭绿化和公共卫生也应属于客房部。因为内庭绿化和公共卫生环境从饭店实用美术学角度来看，它们都属于室内环境艺术的研究课题，而室内环境布置又是客房管理的重要任务。从实际情况来

看，由客房部成立公共卫生机构，统一负责，有利于提高管理效率和服务质量，可以避免部分饭店采取的轮流值班或临时派工而造成的分工不细、责任不清的弊病。三是要处理好客房和总服务台的关系。总服务台和客房部关系极为密切，必须及时沟通信息，紧密协作，相互支持。根据上述分析，大中型饭店的客房组织形式一般可以用下列机构设置图来表示。



上述客房管理机构图表是就旅游饭店一般情况来讲的。由于它受整个饭店管理体制的制约，各饭店可根据具体情况灵活掌握。但管理范围大同小异。

第二节 客房接待服务工作管理

一、客房接待服务工作管理的特点和要求

(一) 客房接待服务工作的特点

(1) 接触面广，情况复杂。旅游饭店的客人来源广泛，上至国家元首，下至普通旅客，远至天涯海角，近至国内和本地区；他们身份地位不同，兴趣爱好不同，文化教养不同，生活习惯不同；旅游活动的短暂性带来客源的流动性很强。因此，客房部每天车水马龙，送旧迎新，接触面十分广泛。客人外出旅游的目的是千差万别的，住宿期间需要提供的服务是多方面的，这就带来了日常接待服务工作管理的复杂性。例如，接待政府官员、重要客人和普通游客不同，接待团体客人和零散客人不同，接待商人和一般旅游者不同，这都需要根据具体情况和客人的需求变化灵活掌握。

(2) 工作琐碎、随机性强。客房管理的范围从卧室、卫生间、会客室、书房的各种日常服务，从设备物资消耗到委托代办、擦皮鞋、洗送客衣等等，没有一项不是琐碎的、具体的事情，而且常常有很大的随机性。除客房卫生管理的工作时间、工作内容和服务方法基本上相同以外，其它服务都是随机性的，客人在什么时候、什么地点、什么情况下需要哪种服务，事先无法掌握。从客房管理的角度来看，必须设法调动服务人员的积极性、主动性和责任感，否则，客房管理将处于混乱状

态，影响工作效率和服务质量。

(3) 协作性强。客房出租需要各部门、各环节、各岗位的紧密配合，特别是需要和总服务台保持紧密联系，确保客房出租的准确性，以减少客房闲置。客房部内部，包括楼面、洗衣房、客房库房等各部门协调一致，保持信息畅通，才能提供高质量、高效率的服务。

(二) 客房服务工作基本的要求

(1) 热情礼貌，提供最佳服务。客人住店期间，不仅要求良好的物质享受，而且要求热情周到的服务，得到愉快的精神享受。因此，能否热情礼貌、提供最佳服务，直接反映客房产品的价值，直接关系到饭店的声誉和客房经营管理的成败。提供最佳服务，也是社会主义饭店的性质和任务决定的。旅游饭店是涉外性很强的服务行业，必须坚持为消费者负责、为消费者服务的原则。接待客人过程中一定要做到处处为客人着想，尽量满足旅客要求，坚持礼貌待人、文明服务。

(2) 做好清洁卫生，保证客人安全。清洁卫生是客房接待服务的基本要求，是保证服务质量的重要条件。现代旅游对客房卫生要求极高，接待客人过程中必须坚持严格按照卫生操作规程的要求，每天打扫好房间，特别要注意卫生间的打扫，保持客房卫生质量。

保证客人安全，是接待客人过程中必须十分重视的另一项基本要求。因此，必须全面加强管理，注意事故苗头，保证旅客人身、行李及整个饭店的安全，具体内容我们将在后面说明。

(3) 刺激需要，指导旅客消费。客房产品的需要量，一般是受旅游业发展水平限制的。客房经营管理得好，服务质量高又能刺激顾客需要，指导消费。接待旅客过程中必须经常研究旅客类型，分析客人心理，认真开展迎合服务，不断增设服务项目，凡是饭店所有的服务项目，如卖品部、健身房、娱乐设施、各种餐厅饮料等，都要根据具体情况，经常向客人主动介绍，不断适应旅客需求的变化，刺激需要，指导消费，增加客房及综合服务项目销售量。

二、客房接待服务工作的管理方法

组织和领导是客房接待服务工作管理的关键环节，包括两个方面，一是做好客房接待服务过程中的信息传递和合理安排接待程序，二是加强服务过程的领导工作，保证接待工作正常运转。

(一) 信息传递和接待程序安排

饭店客房产品具有易失性，价值补偿时机容易丧失，接待服务过程中必须做好信息传递，及时掌握客人进出，才能提高客房出租率。客房接待服务过程中的信息传递分为四个阶段。

第一阶段。客房部提前一天接到总服务台明日抵达预测后，立即和离店客人预测进行分析比较，保证在客人离店后，立即打扫好房间，通知总务台。

第二阶段。客人进店当天，分析总务台送来的接待报告和客房出租实际状况比较，计算出当日还有多少间闲置客房，并请总务台接待处同客房出租状况控制盘核对，以便当天将闲置客房出租。