

饭店经营管理手册



中国国际广播出版社

FDJYGLSC

FANDIAN
JINGYINGGUANLI
SHOUCE

饭店经营管理手册

石仓丰 主编

汪金熙 田金江 编译

中国国际广播出版社

责任编辑：陈盛堤

饭店经营管理手册

石仓丰 主编

汪金熙 田金江 编译

●

中国国际广播出版社出版

(北京复兴门外广播电影电视部内)

国营张家港市印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所发行

开本787×1092 1/48 45千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数：1——8000册

●

ISBN 7—80035—105—X/F·15

定价：1.80元

编 译 说 明

《饭店经营管理手册》系日本研究饭店经营的著名专家石仓丰的杰作，为日本各旅游学校、宾馆、饭店必备的教科书和工具书。

该书系日本昭和混凝土株式会社、昭和商事前任社长村濑赞一先生来杭洽谈合资建办友好饭店时带来的。村濑赞一先生生前希望将这本书翻译出来教育友好饭店的干部职工，以提高其素质，给顾客提供第一流的服务。遗憾的是，友好饭店合同签字以后，村濑赞一先生告别了人世。现在，友好饭店已经开业，并经营得颇好，这本《饭店经营管理手册》也已翻译出版。如果此书能够对我国培养和造就优秀的饭店管理和服务人才，对改善饭店的经营管理，增加客房、饮食及各种收入从而对提高经济效益能够起到一些作用，那将是我莫大的欣慰。

借此机会，谨对为出版此书作了很多关照的昭和混凝土株式会社、昭和商事现任社长村

濑恒治先生、友好饭店总经理水野泰治先生、
浙江省人民政府经济体制改革办公室陈晓堤先
生表示衷心感谢。

汪金熙

1988年8月于杭州

前 言

据《旅游白皮书》统计，日本住宿业由83000家旅馆、1000余家饭店、廉价的商业性饭店群、寄宿小公寓、国民宿舍和民间宿舍组成。其中旅馆拥有客房90万间，饭店拥有客房约10万间。

在这些住宿设施中，旅馆在日本住宿业中占有重要的地位。有不少旅馆，称为“某某饭店”，使人觉得，饭店和旅馆是完全相同的。其实不然，饭店和旅馆之间存在着明显的区别，至于兼备两者性质的旅馆则寥寥无几。

从现状来看，虽然饭店和旅馆是同一行业，但彼此间的交往甚少。饭店和商业性饭店之间的情况也是如此。

日本饭店协会由饭店业界中的一流饭店组成。其会员是338家左右的政府注册饭店。具备正式会员资格的饭店有帝国饭店、大仓饭店、东京希尔顿饭店等。1981年1月，加入该协会的饭店有338家，拥有客房63000间。然而，

各个饭店的客房拥有数极不均匀，新大谷饭店拥有客房2050间，而高次饭店拥有客房数只有20间。尽管如此，作为日本饭店协会的会员，必须是政府注册饭店。这是一个必不可少的条件。

近十年来，商业性饭店有了迅速的发展，不少别的企业纷纷加入这一行业。全日本商业性饭店协会就是由其中近300家商业性饭店组成的。令人遗憾的是，至今还有许多饭店没有参加该协会，但商业性饭店仍在蓬勃发展，前途广阔。

旅馆业界有两大团体：国际观光旅馆联盟（简称国观联）和日本观光旅馆联盟（简称日观联）。前者的主要会员是2400家政府注册旅馆（不是指饭店），拥有客房数12万间；后者包括9000家旅馆，拥有客房数28万间。

和上述团体类似的还有公旅联（日本交通公社协定旅馆联盟）。这是一个旅游代理机构——日本交通公社和协定旅馆的联合团体。虽然这不是同行业的团体，但不可否认：该团体具有很大的势力。

以接待外国旅客为目的的饭店（或者旅馆），其住宿设施必须达到《国际观光饭店整备法》规定的标准，并经运输省承认。

为了维持饭店营业，必须要有许多旅客来下榻。世界旅游业大致由以下三者组成，并且相互依赖：

（1）饭店（住宿、饮食、服务）

（2）运输者（用飞机、火车、汽车、船舶、租用车等运送旅客）

（3）旅游经营者（办理预订、签发票证、促进销售等）

这三者之间的协作关系极为重要。

运输者是对运输经营者的统称。人人皆知，旅行需要运输工具。尤其在今天，无论在国外还是国内，航空公司在运输业界中独占鳌头。国际航空运输协会，简称 IATA

（International Air Transportation Association）是由发达国家的具有代表性的航空公司组成，日本航空是日本首屈一指的航空运输公司，也是国际航空运输协会的成员之一。

旅游经营者或介于饭店和顾客之间，或介于运输经营者和乘客之间，或介于饭店和运输经营者之间，承办中间业务，从中收取佣金。日本交通公社，简称JTB（Japan Travel Bureau）是世界上屈指可数的旅游经营者。

日本旅游业有三大著名的旅游经营者：日本交通公社，近畿日本旅行社、日本旅行。原则上，这些旅游经营者收取饭店的佣金为一天房金的10%，旅馆的佣金为一天房金与两餐膳费之和的10%。但目前，佣金正在逐渐增加，达到10~15%已不足为奇。

据《旅馆业法》规定，旅馆至少拥有客房5间以上，每间面积7平方米以上。饭店拥有客房10间以上，每间面积9平方米以上，并且配置现代设备。据《国际观光饭店整备法》（整备即资格，下同）第1条，政府注册饭店每间客房的面积至少应有13平方米。因此，按最低标准要求，加入日本饭店协会的饭店，每间标准单人房必定在13平方米以上；而加入全日本商业性饭店协会的饭店，每间标准单人房必定在9平方米以上。近来，这种饭店出现了逐渐向豪华饭店发展的

趋势。

饭店业商品化后，存在如下的缺点：

（1）作为商品的饭店不能移动。

（2）不可能立即提高产量，扩大设施。

（3）卖剩的房间不仅没有任何收入，而且还要耗费整理房间用的成本费和劳务费。

（4）销售业务（除出差宴会以外）被限制在饭店设施范围内，经营地点对促进销售影响很大。

目 录

前言	1
----------	---

第一章 饭店的构造和组织

1.1 饭店的构造	1
1.2 饭店的组织	10
1.3 对各部科的说明	12

第二章 饭店的营业市场

2.1 国外市场	17
2.2 国内市场	18
2.3 旅游企业	20

第三章 国际观光饭店整备法

3.1 政府注册饭店和政府注册旅馆 ..	22
----------------------	----

第四章 各部科的机能、组织和服务

(营业部门)

4.1 门厅科	24
---------------	----

4.2	客房科.....	29
4.3	纺织品科.....	34
4.4	餐厅科.....	36
4.5	宴会科.....	44
4.6	烹调科.....	51
4.7	酒吧间、鸡尾酒厅.....	58
4.8	推销科.....	60
4.9	介绍所.....	65

（管理部门）

4.10	总经理室.....	68
4.11	计划室.....	68
4.12	电脑室.....	69
4.13	有关企业科.....	69
4.14	总务科、人事科、卫生科.....	70
4.15	财会科.....	70

第五章 饭店的设施

5.1	饭店的活动线.....	73
5.2	电话设备.....	78
5.3	防灾设备.....	78

5.4	电脑、饭店会计计算机·····	81
5.5	空调·····	83
5.6	家具·····	84
5.7	浴室·····	89
5.8	自动售货机·····	92

第六章 饭店的收入

6.1	饭店总销售额的内容·····	93
6.2	客房收入·····	93
6.3	增加客房收入的途径·····	96
6.4	饮食收入·····	97
6.5	增加饮食收入的途径·····	100
6.6	其它收入·····	103
6.7	定价和提价的方法·····	106

第七章 饭店的支出

菜肴材料费/饮料材料费/婚礼方面的材料费/商品材料费/佣金/人事费/日薪/奖金/水费、照明、燃料费/办公印刷费/消耗品费/保险费/修缮费/运输搬运费/通讯联络费/旅行费/交际接待费/医疗

卫生费／租地租房费／租税／装饰费／洗
涤费／清洁费／广告宣传费／杂费／工具
租用费／各种损失偿还费／办公费

第八章 饭店经理的培训计划

第九章 饭店职工的招收

- 9.1 普通招收..... 123
- 9.2 招收有经验的职工..... 124
- 9.3 饭店职工的基本教育..... 125
- 9.4 经理、厨师长的招收..... 126

第十章 对管理人员和普通职工的教育

- 10.1 职工的礼节..... 128
- 10.2 对门厅科职工的指导和教育... 128
- 10.3 对客房职工的指导和教育..... 129
- 10.4 对饮食部门职工的指导和教育 130
- 10.5 对技术部门职工的指导和教育 132
- 10.6 对部、科长等管理人员的指导
和教育..... 132

第十一章 外部经营者、盘存、缴纳经营者

- 11.1 缴纳经营者..... 133
- 11.2 盘存..... 134
- 11.3 礼品经营者和拱廊的租地经营者..... 135

第十二章 饭店经营者接待团体旅客及其它必备的基础知识

- 12.1 团体旅客..... 137
- 12.2 陪同、导游、翻译..... 137
- 12.3 日本饭店协会和日本交通公社..... 138
- 12.4 预约金、取消预订的赔偿费... 138
- 12.5 优待、打折扣..... 139

第十三章 广告、宣传、提供情报活动

- 13.1 宣传预算、小册子类..... 141
- 13.2 提供情报活动..... 142

13.3	宣传规划·····	142
------	-----------	-----

13.4	宣传经费的计划·····	142
------	--------------	-----

第十四章 对顾客抱怨及事故的处理

14.1	对不受欢迎的旅客的处理·····	145
------	------------------	-----

14.2	外包施工与火灾·····	146
------	--------------	-----

第十五章 经理的检查表

第十六章 新建、改建和扩建饭店时的各种问题

16.1	选地点·····	150
------	----------	-----

16.2	新饭店的开发·····	151
------	-------------	-----

16.3	饭店的级别·····	151
------	------------	-----

16.4	适当的规模、资金量、贷款··	152
------	----------------	-----

16.5	客房结构·····	152
------	-----------	-----

16.6	对销售额的预测, 对支出的预测·····	153
------	----------------------	-----

16.7	宴会方面·····	153
------	-----------	-----

16.8	自己经营还是招纳租地经营者	154
------	---------------	-----

第十七章 饭店经营的各种比率

第一章 饭店的构造和组织

1.1 饭店的构造

“向旅行者提供住宿及膳食”，这是历来办饭店的宗旨。因此，在战前（1945年以前），饭店的经营形式主要是供应客房。战后，商业性饭店也是如此。但是，当前大型饭店充实了饮食部门的设施，诸如各种餐厅，大、中、小宴会厅，婚礼宴会的设备等，以饮食收入作为经营的重要目的就显得突出。这种饭店大致分成以下各部门：

公共部门

这是可供公共用途的场所，分为增加销售额和不增加销售额两部分。如总服务台、大厅、游泳池、停车场、电梯场地、楼梯、走廊等。

客房部门

指整个客房层次，包括走廊、楼梯、预备室、客房办公室、服务台、电梯场所，而纯客房的部门是赚取销售额的重要场所。

饮食部门