

现代饭店经营与管理

黄 英 主编



中国财政经济出版社

国内贸易部部编中等技工学校教材

现代饭店经营与管理

黄 英 主 编

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店经营与管理 / 黄英主编. —北京: 中国财政经济出版社, 1997

国内贸易部部编中等技工学校教材

ISBN 7-5005-3315-2

I. 现… II. 黄… III. 饭店-经济管理-技工学校-教材 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 C0462 号

中国财政经济出版社出版

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

北京兴谷印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 8.125 印张 166 000 字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5 050 定价: 8.30 元

ISBN 7-5005-3315-2 / F · 3086

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 审 说 明

国内贸易部部编中等技工学校餐旅服务专业教材是为了更好地为我国社会主义市场经济建设服务，主动适应我国第三产业迅速发展需要，大力提高餐旅服务人员素质，由我司根据国内贸易部、劳动部联合颁发的《中华人民共和国工人技术等级标准》（商业行业）和有关教学文件的要求，组织全国有关商业技工学校的专家、学者和长期在教学第一线任教的教师编写的。经审定，可作为国内贸易部系统中等技工学校教材，也可作为中等专业学校相关专业、职业中学、中级技术等级培训教材和企业职工自学读物。

《现代饭店经营与管理》是餐旅服务专业教材之一，广州市旅游服务中专学校黄英任主编。参加编写的有南京市商业技工学校尹力（第一章），广州市旅游服务中专学校许柳玲（第二、三章），吉林省商业技工学校张世泉（第四、五章），河南省开封市商贸中专张海林（第六章），黄英（第七、九、十章），杭州商业技工学校冯文昌（第八章），全书由黄英总纂定稿。

在编写过程中得到了许多学校领导和教师的大力支

持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，水平有限，缺点疏漏在所难免，请广大读者提出宝贵意见，以便进一步修订完善。

国内贸易部教育司

1996年5月

目 录

第一章 饭店的来历与发展	(1)
第一节 饭店发展简史	(1)
第二节 饭店的类型、等级	(4)
第三节 饭店的特点	(6)
第二章 管理理论概述	(8)
第一节 管理的基本涵义	(8)
第二节 管理理论的发展	(16)
第三节 西方饭店管理理论的发展	(32)
第四节 中外著名饭店的管理方法实例	(36)
第三章 饭店管理职能	(48)
第一节 饭店管理的计划职能	(48)
第二节 饭店管理的组织职能	(58)
第三节 饭店管理的指挥职能	(66)
第四节 饭店管理的控制职能	(72)
第五节 饭店管理的协调职能	(79)
第四章 饭店前厅部的经营管理及质量标准	(86)
第一节 前厅部的地位和作用	(86)
第二节 前厅部的业务管理	(88)
第三节 前厅部的服务质量标准	(105)
第五章 饭店客房部的经营管理与质量标准	(117)

第一节	客房部管理的特点、任务和组织机构	···	(117)
第二节	客房接待服务工作管理	·····	(122)
第三节	客房部的服务质量标准	·····	(140)
第六章	饭店餐饮部的经营管理	·····	(152)
第一节	餐饮部管理的特点、任务和组织机构	···	(152)
第二节	餐饮部采购业务管理	·····	(156)
第三节	生产部门业务管理	·····	(161)
第四节	餐厅业务管理	·····	(167)
第七章	饭店综合部门的经营管理	·····	(177)
第一节	人事部	·····	(177)
第二节	财务部	·····	(185)
第三节	保安部	·····	(193)
第八章	饭店管理的领导艺术	·····	(201)
第一节	领导的定义和功能	·····	(201)
第二节	领导的类型及其效应	·····	(204)
第三节	领导艺术及其心理依据	·····	(207)
第四节	领导的能力	·····	(211)
第五节	领导如何调动员工的积极性	·····	(213)
第九章	饭店管理中常见问题处理	·····	(222)
第一节	管理者处理问题的原则	·····	(222)
第二节	饭店管理中的常见问题及处理方法	·····	(232)
第十章	旅游饭店集团经营	·····	(240)
第一节	饭店集团经营的基本形式	·····	(240)
第二节	饭店集团经营的优越性	·····	(244)
第三节	旅游饭店集团化经营的新趋势	·····	(248)

第一章 饭店的来历与发展

第一节 饭店发展简史

“饭店”在中国有各种称谓，或曰酒店，或曰宾馆，在大众的心目中只是称呼不同而已，但基本属性是相似的。追溯到千年以前，早在 1800 年《国际词典》一书中写到：“饭店是为大众准备住宿、饮食与服务的一种建筑或场所”。

随着社会经济的进步以及旅游事业的发展，大众文化生活水平的不断提高，人们已不再满足温饱型的吃饱睡好的“饭店”，人们追求的是上档次的能提供“行、住、食、游、购、娱”全方位多功能服务的饭店。

在没有全面介绍饭店管理内容之前，先让我们来回顾一下饭店的发展简史，对我们从事饭店管理和饭店事业的开拓发展是大有益处的。

饭店的发展大体经过四个阶段。

一、客栈时期

客栈就是住宿的设施。早在中国商代就已经设立客栈。那时叫“驿站”。起初专门接待官方的信使，后来扩大到接待过往国内官员的住宿以及外国的使者和商人的住宿。如春秋

战国时的“诸侯馆”、元代的“会同馆”等。在元代一位意大利旅行家鄂多立克曾记载：

“因为旅舍需要供应，所以他（指元朝最高统治者）叫在他的整个国土内遍设屋舍庭院作客栈，这些屋舍叫做驿站。这些屋舍中有各种生活必需品，对于在那些地区旅行的一切人，无论其境况如何，有旨叫免费供给两餐。”这说明元朝的统治者对客栈很重视，当时客栈已经具备住宿和就餐的条件，而且服务方式也很灵活，还免费为国外游客供给两餐。

从12世纪到18世纪，客栈经历了一个漫长的历史发展时期，起初是简单的一铺二铺歇歇脚，避避风雨过个夜，后来有铺睡有饭吃有了简单的食宿条件，到了15—18世纪盛行时期，客栈里早上有茶喝，中午弄上二两熟肉有酒喝，晚上有澡洗，有住宿的地方，贵族、官吏、富商经常聚在客栈，客栈成了越来越多的社会名流的商业活动中心和社交活动中心。

客栈时期的特点主要是：设备简单、规模较小，只能提供较简单的食宿条件和服务项目。

二、大饭店时期

大饭店时期是18世纪末至20世纪。英国的产业革命，推动了世界各国的技术革命。同时也推动了饭店业的发展。19世纪初美国在波士顿城里就建了一座设施豪华，管理上水平的特里蒙特饭店，对当时欧洲旅馆业的发展影响很大。在欧洲先后有一批建在繁华的大都市的大饭店，例如德国的

巴登别墅、法国巴黎的格兰特饭店、英国伦敦的萨沃伊旅馆等。

大饭店时期的特点主要是：①大饭店全都建在繁华的大都市；②建筑设施豪华气派，宛如皇宫，规模宏大能拥有200间左右的客房，装饰华贵有金银玉器、名家油画；③服务一流，服务对象是贵族、巨富等社会名流，大众望而却步。

三、商业性饭店时期

在19世纪豪华型大饭店兴旺发达时代，西方资本主义经济迅速发展，大大小小的商人南来北往、商务活动日趋频繁。商人们打着小算盘，大饭店豪华的设施虽迷人，是享受的地方，可是昂贵的食宿费用要做多少笔生意才能赚回来。商人们希望能找到一处规模较适中、价格较便宜、食宿条件较满意，经济又实惠的商业性饭店。

商业性饭店时期的特点主要是：①商业性饭店除了建在繁华的都市外，还纷纷抢建在车站、码头等交通要道；②建筑设施与服务项目讲求舒适、方便、经济、清洁、安全；③注重饭店内部的管理，讲究经营艺术和服务质量；④服务对象主要是从事商业活动的大小商人。

四、饭店集团时期

饭店集团时期是当今世界各国正在走和将要走的必由之路，随着社会生产力的发展以及人们生活水平的不断提高，自第二次世界大战以来，世界上少数国家一些有经济实力、

有经营特色的饭店已率先形成集团化同一名称、统一标记、外部设计、内部设施、服务策划、管理体制、核算方法诸多方面统一的格局。

饭店集团时期的特点主要是：①饭店集团大都建在繁华的大都市；②建筑的规模有大、中、小型，设施全是一流的；③饭店不仅提供舒适、卫生、安全的食宿服务，而且还向大众提供健身、娱乐、公务等多种特殊需求的服务；④服务对象面向社会各阶层、各职业有消费能力的大众。

第二节 饭店的类型、等级

饭店的类型等级，各国有各自的划分评定标准。根据我们国家的情况，随着饭店业的发展，饭店的类型划分尤其等级标准的评定方法日趋完善。

一、饭店的类型

（一）按饭店的用途可分为豪华享受型商务性饭店、依山伴水型游览性饭店、健康娱乐型康乐性饭店。

（二）按顾客乘坐的交通工具可分为海边港口饭店、陆地车站饭店、航空机场饭店。

（三）按饭店的规模可分为大型饭店、中型饭店、小型饭店。

（四）按生产资料所有制的不同可分全民饭店、集团饭店、个体饭店、合资饭店、集团化大饭店。

（五）按饭店的等级来分类有不同的星级、皇冠级或其

他不同表示方法的等级饭店。

(六) 按菜系口味酒类产地的不同可分为川、鲁、粤、淮扬等不同菜系酒类的饭店。

二、饭店的等级

饭店的等级划分标准，各国不一。从我国饭店业的发展情况看，在 80 年代就瞄准着国际饭店业的现代化管理，现在我们国家已经有了一批管理比较好和少数管理相当好的饭店，而且有的还可以和国际上管理好的饭店媲美。

国际上饭店业的等级划分一般分为五个等级，分别以星号的多少表示，即一星级、二星级、三星级、四星级、五星级。我们国家关于饭店业的等级标准划分，早在 1984 年天津召开的全国饭店经理会议上就提出过，经过酝酿、准备，在 1988 年颁布了“中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准”，这个规定和标准，既有中国特色又符合国际标准。

按星级划分饭店的等级一般标准是：

一星：设备简单，提供食、宿两项基本的饭店产品，能满足客人的基本需要。设施和服务符合国际流行的基本标准。

二星：设备一般，除食宿基本设施外，还设有简单的小卖部以及邮电、理发等便利设施，服务质量好。

三星：设备齐全，有多种综合服务设施，服务质量高。

四星：设备豪华，服务设施完善，服务项目健全，服务质量优秀。

五星：这是饭店的最高等级，其设备、设施、服务项目设置和服务质量均为世界饭店业的最高水平。

我们国家星级评定标准，除了考虑以上的基本标准外，还要涉及饭店的地理位置、周围环境与气氛、硬件设施与软件服务等方面。

饭店星级的高低并不是每个饭店自我认定的。在西方国家一般是由行业组织或者由消费者的代表进行评定。我们国家星级评定最高权力机关是国家旅游局。国家旅游局设星级评定机构，负责全国旅游涉外饭店星级评定领导工作，并具体负责评定全国四星、五星级饭店。省、自治区、直辖市旅游局的星级评定机构，负责评定本地区的一星、二星、三星、级，并报国家旅游局备案。

第三节 饭店的特点

随着人们生活水平的不断提高，饭店业有了很大的发展。现代化的饭店已不仅仅是提供食宿的条件，它应是由客房、餐厅、宴会厅、多功能厅、酒吧、歌舞厅、商场、邮电所、银行、美容美发厅、字画室、棋牌室、谈判室、健身房、游泳池、网球场等组成，能够为客人提供吃、住、行、游、购、娱、通讯、商务、健身等各种服务的多功能、全方位综合性建筑设施。

饭店是一个以提供服务为主的综合性服务企业，它的主要特点是：

第一，饭店是一种独立的经济组织。必须拥有一定的资

金和设备，具有法人地位，独立核算，自负盈亏。在业务经营活动中具有独立性和自主权。

第二，饭店的建筑、设施、设备等硬件建设是饭店的重要物质基础，是饭店重要的物力资源。

第三，饭店的具有管理技能的管理人员，训练有素的服务人员是企业的重要人力资源，客源市场情况以及饭店经营决策情况是饭店重要的信息资源。人力资源和信息资源都是企业重要的软件建设。

第四，饭店的一切活动都是以“服务”二字为中心展开的，服务的优劣好坏关系到饭店的存亡兴衰，只有一流的服务设施而没有一流的服务态度，那么这种设施只是摆设，没有实际的意义。

第五，饭店是提供商务活动、社交活动、康乐活动的场所或中心，是社会主义精神文明和物质文明的重要窗口。

复 习 思 考 题

1. 饭店发展经历了哪四个时期？各时期有何特点？
2. 饭店类型划分有哪几种标准？
3. 试述饭店的特点。

第二章 管理理论概述

饭店经营管理是以管理学的一般原理为基础，从饭店本身业务特点和管理特点出发而形成的一门独特的学科。饭店管理理论来源于管理学的一般理论，而管理学理论与饭店业务运行规律相结合，又形成了饭店管理的理论。管理者要对饭店实施管理，要运用管理理论来解决实际工作中的问题，就必须研究管理理论。

第一节 管理的基本涵义

管理是个涵义颇为广泛的词汇，一方面，管理在很大程度上是一种注重实效，不靠幻想的实践活动；另一方面，管理又有着深刻的理论和概念基础。而且，实际上又存在着各种不同的管理方法。有不少管理者又总认为唯有自己采用的方法才是真正可行的管理方法。尽管对于管理存在各种不同的看法，但在一点上却是一致的，即管理中不能缺少人的作用。现代企业的生产技术越来越复杂，企业内部各项活动之间的配合难度越来越大，企业所处的环境越来越多变，在如此复杂的环境中要保持竞争优势，关键是人的积极性。充分调动群众的积极性，并使大家的行为在时间、空间上相互配

合，这就需要管理。

一、管理的定义

管理是个广泛的概念，在众多管理书中对该定义的解释形形色色，看法各异，例如：

(一) 管理是通过别人把事情办好。

(二) 管理是有效地利用资源以完成个人和组织的目标。

(三) 管理即决策。

(四) 管理即艺术。

(五) 管理是建立和完成目标。

(六) 管理是使相互合作的群体一起努力，以达到共同目标的一个过程。

(七) 管理是计划。

(八) 管理是现代企业最基本的经济活动，是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节协调人力、物力和财力资源，以期更好地达到组织目标的过程。

以上各点都是对管理定义的揭示和解释，各有他们的侧重点，其中第八点将管理的内涵揭示出来，说明管理就是用系统的方法协调企业中的人力、物力和财力资源，使职工更好地完成工作。

饭店管理的概念与管理概念是种属关系，饭店管理就是管理者在了解市场的前提下，执行决策计划、组织、指挥、控制、协调、激励等管理职能，形成最大能力，保证饭店双重效益的活动的总称。饭店管理的重要活动是管理者执行管

理职能。每个管理人员的管理权限就是把管理职能和各岗位的具体业务内容结合起来，在各岗位不同的业务过程中使管理职能发挥作用。

应该指出的是，饭店管理既包括经营又包括管理。经营和管理是两个密不可分的概念，但又是两个不同的概念，它们都有着各自不同的内涵：

经营管理的侧重点是向外针对市场，针对需求，它包括的内容是：市场调查和状况分析，如何适应市场的需要，如何创新组合销售饭店产品，如何参与市场的竞争等等。

管理的侧重面则是向内针对具体业务活动，它包括的主要内容是：调配饭店的人力、物力、财力，使饭店各项业务能正常运转，控制服务质量。可见，经营决定管理，管理又是经营的必要条件。这两个概念互相融合密不可分。正因为它们的结合难以分割，习惯上把经营管理简称为管理。

饭店的管理活动离不开资源，所使用有以下五个方面的资源：

1. 人力资源。

具有管理技能的管理人员、训练有素的服务人员、具有专业知识和技能技术的业务人员等等。

2. 财力资源。

饭店的资金来源是多方面的，有国家投资、银行贷款、利润积累等等。

3. 物力资源。

物力资源包括饭店的建筑设备物资、食品原材料和各种能源等等。