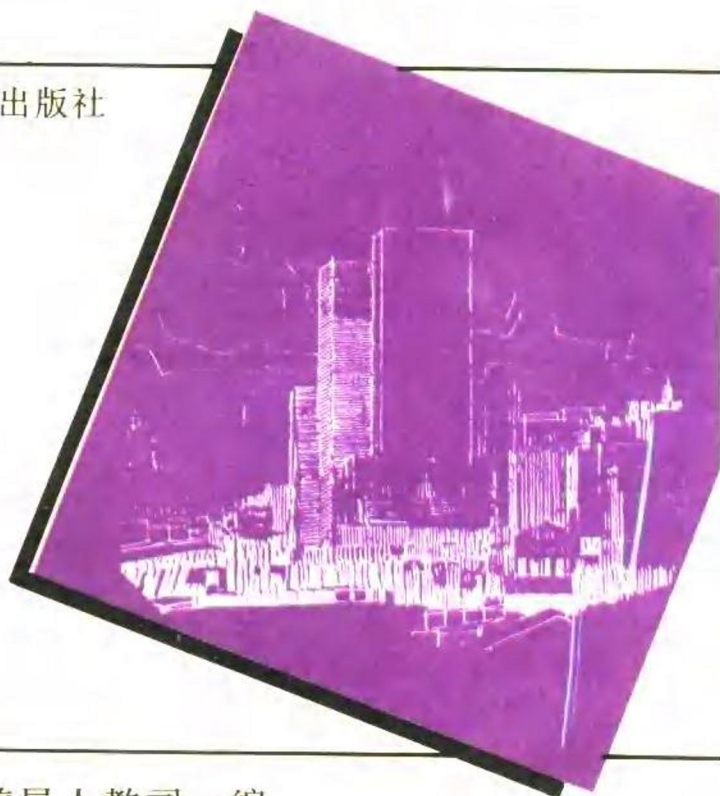


旅游饭店管理人员岗位培训系列教材(试用)

饭店业务管理

中国旅游出版社



国家旅游局人教司 编

饭店业务管理

国家旅游局人教司 编

邹益民 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

饭店业务管理/国家旅游局人教司编. — 北京:中国旅游出版社,1996.3 重印

ISBN 7-5032-0587-3

I. 饭… II. 国… III. 饭店-业务管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23212 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:6.125 字数:120 千

1992 年 10 月第一版 1996 年 3 月第四次印刷

印数:13000-25000 册 定价:6.50 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》

《饭店业务管理》一书的编写者为邹益民。参加大纲审定的有原北京新世界宾馆副总经理刘京平、上海华夏宾馆副总经理李宪、宁波戚家山宾馆总经理翁妙才；参加书稿审定的有上海国际饭店副总经理金人杰、原北京新世界宾馆副总经理刘京平、上海旅游专科学校常务副校长余炳炎、杭州华侨饭店总经理徐炳生、上海旅游专科学校成人教育部副主任方以铮。

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

导言.....	1
第一章 旅游饭店前厅管理	15
第一节 前厅管理概述	15
第二节 前厅的决策	21
第三节 前厅的控制	30
第二章 旅游饭店客房管理	37
第一节 客房管理概述	37
第二节 客房的决策	41
第三节 客房的控制	46
第三章 旅游饭店餐饮管理	54
第一节 餐饮管理概述	54
第二节 餐饮的决策	60
第三节 餐饮的控制	65
第四章 旅游饭店设备管理	84
第一节 设备管理概述	84
第二节 设备的决策	88
第三节 设备的控制	96
第五章 旅游饭店安全管理.....	102
第一节 安全管理概述.....	102
第二节 安全管理的基本环节.....	107

第三节	安全工作的控制·····	114
第六章	旅游饭店人力资源管理·····	118
第一节	人力资源管理概述·····	118
第二节	人力资源的开发·····	124
第三节	人力资源的利用·····	132
第四节	员工积极性的激发·····	142

导 言

旅游饭店业务管理,就是对旅游饭店服务商品的生产和销售活动进行有效地计划、组织、指挥、协调和控制,以便不断提高服务商品的质量,取得满意的社会经济效益。由此可见,旅游饭店的业务管理,既包括销售业务的管理,也包括接待业务的管理;既包括对营业部门的管理,又包括对职能部门的管理。因为销售管理和财务管理有专门的教材。所以,本书只对旅游饭店的前厅、客房、餐饮、设备、安全、人事等六大部门的业务管理进行研讨。当然,旅游饭店的业务管理并不仅局限于八大管理。但应该说,这八个方面是旅游饭店业务管理中最基本的管理。

旅游饭店的业务活动是通过各部门来展开的,所以饭店的业务管理也就不能离开部门的业务。但是,本书作为旅游饭店总经理的培训教材,主要是从总经理的角度来研究旅游饭店的业务经营管理问题。因此,本书试图从总经理的职责出发,以部门业务为基础,管理职能为主线来安排体系结构。尽量避开部门的具体业务,而着重说明总经理的业务。

众所周知,旅游饭店部门众多,业务复杂,联系广泛。作为处于旅游饭店业务经营活动中心地位的总经理,要有效地把握业务经营的方向,建立业务经营活动的正常秩序,并取得理想的成效,就必须正确认识旅游饭店业务经营的特点,制定

正确的业务经营方针。

一、业务经营的特点

在我国,旅游饭店作为一个专用名词,不仅区别于其他行业,而且也区别于一般的旅馆、招待所。其业务经营具有自身的特点,主要表现在以下四个方面:

1. 涉外性

旅游饭店是以接待外国人、华侨、外籍华人、港、澳、台同胞为主要对象的经济组织。由于其接待对象的特殊性而区别于一般的饭店。正是这一特殊性,就决定了旅游饭店的业务经营活动必须参与国际竞争,遵守国际惯例,符合国际标准。此外,由于业务活动的涉外性,必然使旅游饭店的业务活动既是一项经济活动,也是一项政治活动。因此,业务经营既要树立经济观念,讲究经济效益,也要树立政治观念,注意维护国家的声誉,为我国的外交政策、侨务政策、对外开放政策服务。总之,要做到“友谊为上,经济受益。”

2. 服务性

旅游饭店的业务经营活动,既不像工业企业那样,生产有形的物质产品,也不像商业企业那样销售有形的商品,旅游饭店的业务经营活动则是组织客源,并向客人提供各项服务。在这一活动中,各种物质设施只是一种凭借,而饭店员工的劳务活动则是主体。所以,这就决定了旅游饭店的业务经营活动必须以客人为中心,既要重视研究客人的消费倾向和消费心态,也要注意掌握员工的心理,加强员工的培训,不断提高员工的素质。

3. 综合性

旅游饭店作为现代社会的产物,必须适应现代人的要求。

现代社会,人们住店不仅是一种基本的生活需要,而且也是追求享受的一种方式。这就要求旅游饭店必须功能齐全,既能满足客人吃、住等基本的生活需要,又要满足客人游乐等高层次的精神享受。因此,这就决定了旅游饭店的业务经营活动既要注重服务设施的建设、服务项目的多样和完善,又要注意加强对外的联络和对内的协调配合,以建立一个综合性的旅游服务系统。

4. 季节性

在现阶段乃至将来很长一段时间内,我国大多数旅游饭店的客源是以旅游团队为主。而旅游团队的多少则以旅游资源为基础,受到自然条件的制约。在一定的季节,有些旅游资源有较强的吸引力,有的则会失去吸引力。如海滩,在夏季,它能招徕众多的游客,而在冬季,对一般游客来说便显得没有多大吸引力。这就形成了饭店经营的淡季、平季、旺季。当然,形成季节性的因素并不止于此,如还有节假日等。所以,如何根据季节性的特点,合理安排业务经营活动,尽量缩短淡季和旺季的差距,这是旅游饭店业务经营管理的一个重要课题。

二、业务经营管理的基本方针

在商品经济的条件下,旅游饭店服务商品的生产和销售离不开客观的经营环境和饭店的各种内部条件。自 1978 年以来,我国的旅游饭店业已经历了从小到大、从初创到颇具规模,从高级招待所到现代旅游饭店的发展过程,无论从行业规模、设施质量和管理水平,都有了长足的进步。但是,由于我国的旅游饭店业起步较晚,经验不足,在发展过程中也存在着不少问题。尤其是 1988 年以后,我国的旅游饭店业发展到了

· 关键的时刻。一方面,我国的旅游市场出现了供过于求的局面,大部分旅游饭店面临着客源不足的危机,竞争形势日趋激烈。而另一方面,十一届三中全会以来,随着党的改革开放政策的实施,旅游饭店的自主权得到了扩大,企业的活力得到了增强,这又给旅游饭店的发展提供了条件。旅游饭店必须正确把握时机,胸怀危机感,创造新的优势,并据此确定科学的经营管理方针。

根据我国旅游饭店目前所面临的形势和内部的条件,旅游饭店必须坚持“开拓经营、塑造形象、强化管理、提高效益”的方针。

三、开拓经营

商品生产和交换离不开市场。旅游饭店要求得生存和发展,就必须了解市场、适应市场、占领市场、创造市场。为此,必须抓住以下四个环节:

1. 加强调查研究,明确目标市场

旅游饭店的业务经营活动是围绕市场展开的。所谓市场,是指一定地区内对各种商品或某一种商品的供给和有支付能力需求的关系。从市场营销的观点来看,市场则是指对某种商品具有需要和购买力,并且愿意购买该商品的个人和单位的数量。对于旅游饭店来说,是否具有足够的市场是至关重要的。任何一家旅游饭店也都希望自己有充足和理想的市场。但是,由于各家饭店的客观条件所致,不可能对所有的市场都能适应,当然也不可能占领所有的市场。因此,旅游饭店必须在调查研究的基础上,明确自己的目标市场,把有限的资金和人力集中在招徕最能增加营业收入和利润的顾客群体。

要选准目标市场,就必须认真地进行市场预测和市场调查。一方面,要对客源的增长速度、结构、消费水平和倾向等进行预测分析,特别要对各细分市场,如欧美市场、日本市场、东南亚市场、港澳市场、台胞市场、国内市场等进行调查研究。另一方面,要对同一地区旅游饭店的目标市场进行认真分析。除此以外,还要对自己的经营条件,如饭店历史、地理位置、等级规模等进行仔细的研究,从中找出自己的优势和弱点。在此基础上,确定自己在市场上所占据的位置,并据此确定自己的目标市场。

正确选定目标市场,既有利于旅游饭店的推销,避免四面出击,浪费人力、财力;又利于旅游饭店完善服务设施,确立自己饭店的形象,对实现业务经营目标具有良好的促进作用。如杭州友好饭店,根据自己与日本合资、并由日方出任总经理、饭店规模不大、档次较高之特点,把日本市场作为自己的第一目标市场,并据此对服务设施、项目和方式等进行了改进和完善。由于产销对路,经营有方,饭店的社会效益和经济效益逐年提高。而杭州华侨饭店,则利用自己地处西湖之畔、闹市繁华地段、交通、购物、旅游极为便利、饭店历史较长之优势,把吸引零星华侨、港澳台同胞作为追求的第一目标市场。由于选准的目标市场与饭店的实际情况相符,同样取得了显著的效果,饭店经济效益名列杭州各大饭店榜首。又如福州的外贸中心酒店,根据自己是外贸总公司属下的企业、饭店地理位置优越、建筑装修精致、客房数不多,但设施齐全、服务优良的情况,把吸引商务客人作为酒店的第一目标市场。这不仅使酒店经济效益可观,而且提高了酒店的格调和知名度。

2. 全员推销,扩大市场

推销是旅游饭店业务经营的重要组成部分。旅游饭店的

推销是指旅游饭店通过人员和非人员的途径,向目标市场提供信息,使消费者了解自己产品的特点,并促使消费者购买所进行的一系列活动的总称。旅游饭店的推销,包括对外推销和内部促销。对外推销的目的是招徕更多的客源,内部促销则是促进来店客人的消费,使他们的消费达到最佳水准。但无论是对外推销,还是内部促销,都必须依靠全体员工的努力。我们知道,旅游饭店服务商品的生产、销售过程,也就是客人的消费过程,整个接待服务过程中每个环节都渗透了推销活动。这就要求每个环节的员工都必须具有强烈的推销意识和高超的推销技巧,以便使客人的生理需要转化成心理需求。当然,总经理及专业销售部门更应起到“尖刀连”的作用。为了有效做好推销工作,总经理及销售部必须有一张销售的网络图,以便保证重点户,巩固老客户,发展新客户,有计划地开展销售工作。

3. 掌握时机,灵活经营

如果说推销主要是刺激需求,那么灵活经营则是满足需求、适应和占领市场的问题。旅游饭店要广开财路,首先必须满足客人的要求。而要做到既能满足客人的要求,又能取得满意的经济效益,就必须充分了解市场的供求情况,并制定相应的营销策略。众所周知,市场供求大致有以下三种情况:一是供不应求;二是供过于求;三是供求相对平衡。在不同的市场供求情况下,客人的心态是完全不同的。在供不应求的情况下,主要表现为消费者之间的竞争,此时客人的最强需求是渴望得到饭店的服务。比如,广州两季交易会期间,情况就是如此。此时,对于旅游饭店来说是极为有利的经营条件,不可丧失时机。而在供过于求的情况下,此时的客人真正是“皇帝”,旅游饭店之间的竞争必然异常激烈。作为旅游饭店经营

者来讲,必须保持清醒的头脑,既要努力满足客人的需要,又要采取有效的措施,寻找突破口,创造新的优势。至于供求相对平衡的情况下,更要利用竞争这一杠杆,在局部范围开创供不应求的局面。第23届洛杉矶奥运会的组织者尤伯罗斯,正是利用这一策略,挑起了赞助单位之间的相互竞争,他则从中谋利。这不能不说是一个成功的创举。

4. 引导消费,创造市场

马克思主义认为:生产决定消费,消费促进生产。这就告诉我们,旅游饭店在业务经营活动中,要把客人的需要作为出发点,但这并不等于只有被动地去适应客人的需要,而应该注意去引导客人消费。如从一般的歌厅发展到卡拉OK,直至现代的KTV,正是说明了这一点。所以,旅游饭店应该不断推陈出新,增设新的服务设施和项目,推出新的服务方式,以引导客人的消费,开拓和创造新的市场。

四、塑造形象

在现代条件下,旅游饭店要想取得满意的经济效益,就须努力做好市场营销工作。但是,如果旅游饭店的形象不佳,客人就会望而却步。所以,要开拓和创造良好的市场,就必须努力塑造饭店的形象。

1. 良好的形象是旅游饭店的立足之本

所谓饭店形象,就是社会公众和员工对饭店的整体评价。社会公众的评价,即饭店的外部形象;员工的评价,就是饭店的内部形象。俗话说:“饭店靠信誉立足”。形象的好坏,对于旅游饭店业务经营的成败关系极大。这是因为:

第一,良好的形象是旅游饭店招徕客人之宝。古人云:“信誉比金子更宝贵。”一家饭店在客人心目中的形象如何,将

直接关系到客人的选择。人们出外旅行,总希望自己的旅行生活顺利、愉快,因此,总是选择理想的饭店作为自己旅行起居生活的临时之家。一家形象良好的饭店,有些客人虽以前从未入住过,却带着慕名而来的心情预订了该饭店。至于住过该饭店的客人,则不仅会成为常客,而且还会充当该饭店的义务推销员。此外,饭店形象的好坏,往往也是员工乐意主动宣传自己饭店的重要因素。

第二,良好的形象是旅游饭店激励员工之方。调动员工的积极性,增强员工的自尊心、自豪感和荣誉感,这是旅游饭店管理的重要课题。一般情况下,员工对自己饭店的评价和饭店在社会上的知名度、地位对员工的思想 and 行为影响很大。如果员工对饭店缺乏信心,其积极性可想而知。同样,饭店的形象不佳,员工在社会上被人耻笑,那自豪感又从何而来?反之,员工在社会上一提起是某饭店的,人们顿时有一种肃然起敬的感觉,这实际上就是一种最好的激励。

第三,良好的形象是旅游饭店寻求理解之桥。旅游饭店的发展,离不开上级主管部门和社会各界的理解和支持。而良好的形象则是争取理解和支持的基础和桥梁。因为,形象是信誉的一种反映。

2. 服务质量是旅游饭店形象的基础

旅游饭店服务质量是指饭店所提供的服务能够满足客人需要的一种属性,即服务商品的使用价值。服务质量是旅游饭店对外形象的主体,是一种无声的宣传广告和通向成功之路的护照。旅游饭店总经理必须把提高服务质量作为管理工作的重点。

提高旅游饭店的服务质量,关键是要做好基础工作。一是资料情报工作,要建立和健全信息系统和档案管理制度。

二是标准化工作,要根据接待对象和饭店等级,制定明确具体的服务规程。三是教育培训工作,要增强员工的质量意识,提高员工的业务水平。四是组织工作,要组织健全、职责明确,使质量工作事事有人管、件件有人抓。五是监督工作要加强现场指挥和检查,及时纠正偏差。六是投诉处理工作,要认真处理客人的各类投诉,努力把投诉消灭在萌芽状态和饭店之内,切实搞好售后服务。作为每一位管理者,都应深刻地认识到:客人投诉并不可怕,可怕的是客人不想投诉。因为客人不投诉,并不意味着客人都满意;在饭店不说,并不等于他在外面也不说。

3. 公共关系是塑造饭店形象的主要手段

所谓公共关系,就是通过双向沟通,内外结合等方法,改善同各方面关系的管理活动。其主要任务是内求团结、外求发展,目的在于创造良好的饭店形象。饭店形象有内、外之分,因而公共关系也有内、外之别。公共关系作为一项塑造饭店形象的活动,可以分为群众性公关和专业性公关。所谓群众性公关,就是饭店员工平时的服务活动。尽管其没有明确的公关主题,但直接关系到饭店形象的树立。所谓专业性公关,则是指一项有计划、有组织、有目的的管理活动,它主要由旅游饭店的总经理和公关部承担。群众性公关是专业性公关的基础,而专业性公关则是群众性公关的先导。因此,旅游饭店既要增强全体员工的公关意识,又要加强专业公关队伍的建设。作为旅游饭店的总经理,他既是饭店对外交往的代表,又是饭店业务经营活动的中心,其一言一行对饭店形象的塑造关系甚重。他必须既具有政治家的谋略、军事家的气魄,又要有外交家的气质、艺术家的魅力。

旅游饭店的对外公关工作要行之有效,就必须注意三个