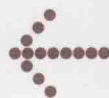




21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

旅游管理系列
LUYOU GUANLI XILIE



Hotel Management

饭店管理 (理论·案例)

李洁 李倩 主编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

旅游管理系列
LI YOU GUAN LI XILIE



Hotel Management

饭店管理 (理论·案例)

主 编	李 洁	李 倩			
副主编	马 玉	杨 毅			
编 委	曹晏东	古敏玉	陆依依	谷 利	王跃荣
	吴应香	张德全	陈森伟	张秀红	杨洁钢
	徐秀美	江春雪	鞠小琦	赵 佺	李菡静
	相 媛	殷开明	周 琰	张国敏	汪东亮



上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书内容突出一般原理与典型案例相结合的特色,既注重时代性,又强调可操作性,旨在使学习者较为系统全面地掌握饭店管理的专门知识。本书理论部分系统、完整地阐述了现代饭店管理的理论和方法,并强调饭店管理中的一些关键环节,如饭店业务管理、饭店营销管理、饭店人力资源管理、饭店财务管理、饭店安全管理、饭店质量管理等;案例部分注重时代性,根据饭店管理中发生的实际情况,将饭店管理的主要理论运用于分析和阐释案例。本书可作为高校旅游管理、饭店管理专业的教材;亦可作为旅游、经济、管理等行业部门的管理人员和工作者的参考书及培训教材,同时还可以为饭店管理知识爱好者提供自学的依据。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理/李洁,李倩主编. —上海:上海交通大学出版社, 2011
21世纪普通高等教育规划教材. 旅游管理系列
ISBN 978-7-313-06984-9

I. ①饭… II. ①李… ②李… III. ①饭店—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第245435号

饭店管理

李洁 李倩 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

武汉武铁印刷厂 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:18.5 字数:403千字

2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

印数:1~3030

ISBN 978-7-313-06984-9/F 定价:31.00元

前 言

中国的饭店已从 20 世纪 80 年代主要承担政府外事接待的场所,逐步发展成为一种行业,直至成长为 21 世纪具有国际竞争力的拉动型新兴产业。它以惊人的扩张速度,形成了开放度高、具有星级标准及科学管理的规模化产业。饭店行业在新的时代,面临速度与质量发展失衡的种种矛盾,这些矛盾正是饭店行业动态发展的体现,它预示着饭店业在不断渴求着知识型、技能型人才的注入,以使之健康、持续发展。面对此种形式,我们应深刻地认识到——饭店管理人才既是行业发展的创新思路之源,也是实践开拓之本。唯有对饭店行业人才的培养付诸心血,方能收获希望。

伴随着饭店业的成熟和对饭店人才培养的重视,饭店管理相关课程已经构成了旅游人才培养体系中举足轻重的部分,并以理论与实际紧密联系、丰富多样的教学表达形式,呈现于旅游学科体系之中。基于此,本书针对饭店管理中涉及的主要内容及前沿问题,以理论与案例相结合的方式,探讨饭店管理的理论和方法。

本书主要供我国高校旅游管理及饭店管理专业学生使用,亦可作为从事饭店管理工作人员以及饭店管理专业知识自学者的培训教材和参考书目。一方面,本书具有较强的系统性和示范性,以通俗易懂的叙述方式对饭店管理知识进行全面介绍;另一方面,本书针对学生普遍缺少实践经验的情况,搜集整理了若干类与理论知识章节相对应的案例,祈望这些生动具体的案例能够帮助学习者更好地理解 and 掌握相关知识。

对于事物的认识是发展的,需要反复印证和推敲;对于真理的认识是相对的,需要不断追求和探索。本书在吸取和借鉴国内外饭店管理相关研究成果的同时,对于饭店管理中的诸多新问题也进行了探索性研究,所以,书中难免有不妥及不成熟的观点和论述。好在写作和阅读本身也是一个共同研讨和学习的互动过程,作者愿与读者一同认识、一同进步。

编 者

2010 年 10 月

目

录

.....

第一章 饭店及饭店管理概述 / 1

- 第一节 饭店的概念及类型 / 1
- 第二节 饭店的发展历史 / 4
- 第三节 饭店管理概述 / 7
- 第四节 饭店管理基础理论 / 12

第二章 饭店组织管理 / 18

- 第一节 饭店组织理论概述 / 18
- 第二节 饭店组织结构设计 / 27
- 第三节 饭店中的非正式组织 / 35

第三章 饭店业务管理 / 42

- 第一节 饭店餐饮管理 / 42
- 第二节 饭店客房管理 / 52
- 第三节 饭店前厅管理 / 56
- 第四节 饭店设备管理 / 62

第四章 饭店营销管理 / 67

- 第一节 饭店市场营销管理概述 / 67
- 第二节 饭店市场营销新理念 / 70
- 第三节 饭店营销的实施过程 / 82

第五章 饭店人力资源管理 / 93

- 第一节 饭店人力资源管理概述 / 94
- 第二节 饭店员工招聘 / 97
- 第三节 饭店员工培训 / 102
- 第四节 绩效管理与激励 / 107
- 第五节 饭店薪酬管理 / 114

第六章 饭店财务管理 / 120

- 第一节 饭店财务管理概述 / 120
- 第二节 饭店成本管理 / 125
- 第三节 饭店营业收入与利润管理 / 131
- 第四节 饭店财务分析 / 138

第七章 饭店信息系统 / 147

- 第一节 饭店管理信息系统 / 148
- 第二节 顾客信息管理 / 154
- 第三节 饭店电子商务 / 160

第八章 饭店安全与卫生管理 / 166

- 第一节 饭店安全管理概述 / 166
- 第二节 饭店安全管理的主要内容 / 170
- 第三节 饭店紧急事故的处理 / 177
- 第四节 饭店卫生管理概述 / 181
- 第五节 饭店卫生管理的主要内容 / 183

第九章 饭店服务质量管理 / 192

- 第一节 饭店服务质量概述 / 192
- 第二节 饭店服务质量评价体系 / 195
- 第三节 饭店服务质量控制 / 204
- 第四节 顾客满意与顾客价值 / 207
- 第五节 饭店服务质量管理模式 / 213

第十章 饭店业的创新发展及管理新理念 / 218

- 第一节 饭店组织学习及服务创新理念 / 219
- 第二节 饭店餐饮的创新发展 / 224
- 第三节 饭店营销战略的创新发展 / 226
- 第四节 可持续发展理念与饭店绿色营销 / 228
- 第五节 分时度假的诞生与发展 / 233
- 第六节 饭店经营国际化趋势 / 238

案例一 饭店组建及开业 / 242

案例二 饭店资源 / 248

案例三 饭店业务 / 256

案例四 公关销售 / 266

案例五 企业文化管理 / 273

案例六 战略管理 / 280

案例七 安全质量案例 / 286

后记 / 290

第一章

饭店及饭店管理概述

章 节 目 标

- (1) 掌握饭店的概念, 类型及功能。
- (2) 了解饭店的等级划分方式。
- (3) 了解中国及西方饭店发展史及不同发展阶段的主要特点。
- (4) 掌握饭店管理的概念以及主要内容。
- (5) 掌握科学管理理论、行为科学理论等管理学的基础知识。

饭店起源于人类早期的旅游活动, 早期饭店的主要功能是向旅游者提供住宿、饮食等基本条件。随着生产力和人民生活水平的不断提高, 饭店也呈现出现代饭店的诸多特色: 设备设施不断完善, 管理水平不断提高, 提供的服务也日渐丰富。如今的饭店不仅能满足游客住宿和饮食的需要, 而且也成了为人们提供综合性消费, 及休闲放松的场所。

第一节 饭店的概念及类型

一、饭店的概念

“饭店”一词源于法语, 原指富贵门第或官宦人家所拥有的宏伟而豪华的宅邸, 是主人招待宾客的地方, 也是一般人赞赏和向往的去处。后来, 英美国家沿用这一名称来指所有商业性的住宿设施。除了称为饭店以外, 还可以称作旅馆、宾馆或酒店, 但它们的意思都是相同的, 自身所具备的服务功能也基本相同。提供住宿设施是饭店最基本的功能, 也是区别于其他服务型企业的主要特征, 如果没有这项服务, 则不能称之为饭店了。除此之外, 饭店还可以向游客提供其他服务, 譬如餐饮、购物、娱乐、商务、休闲等。现代酒店向各类游客提供的就是这种集食、宿、行、娱、

购于一体的综合性服务。形形色色的各种不同规模、类型、等级,不同经济成分,不同经营形式的饭店企业组成了一国或一地区的饭店业。

饭店是指经政府部门批准,通过运用土地、资金、设备、技术、劳动力等生产要素,从事饭店服务产品的生产和销售活动,满足宾客旅居生活和社交活动的各种需要,以获取社会效益和经济效益为目的的服务企业。

二、现代饭店应具备的条件

现代饭店是在古代“亭驿”、“客舍”和“客栈”的基础上,随着人类的进步,社会经济、科学文化技术、交通信息的发展而发展起来的。现代社会经济的发展,带来了世界旅游业的兴旺,饭店业也随之迅速发展起来。现代化的饭店应该具备的条件如下:

- (1) 是一座现代化的、设备完善的高级建筑物。
- (2) 除提供舒适的住宿条件外,还必须有各式餐厅,提供高级餐饮。
- (3) 具有完善的娱乐设施,健身设施和其他服务设施。
- (4) 在住宿、餐饮、娱乐等方面具有多方面、高水准的服务。

三、饭店的功能

1. 饭店的传统功能

(1) 住宿设施。住宿功能是指饭店向客人提供舒适方便、安全卫生的居住和休息空间的功能。现代饭店按照其星级的不同,向客人提供不同标准和等级的设施和服务。

(2) 饮食功能。饮食功能是指现代酒店向游客提供饮食及相关服务的功能。

(3) 集会功能。集会功能也是酒店传统功能中的一种,现代饭店通过这种功能向所在社区开放,为社区的集会、文化交流和信息传播等活动提供场所和相关服务。

2. 饭店的现代功能

(1) 文化娱乐功能。文化娱乐功能是现代饭店通过举办文化活动,提供康体设施,以服务于客人的休闲和康体需求为目的的饭店功能。

(2) 商业服务功能。商业服务功能主要是指饭店为客人的商务活动提供各种设施和服务的功能,它包括为客人的商业活动提供展览厅、写字间等操作场所,为客人提供程控电话、传真、上网工具等现代化的通信设施设备,让客人能够随时与外界进行沟通和了解,及时收发信息,这对于商务客人来说是至关重要的。

(3) 购物服务功能。购物服务功能也是现代饭店的一个常见功能,酒店可以根据自身的特点和客源结构,组织一些旅游纪念品、高级消费品,甚至可以是普通的生活用品的销售,主要目的在于吸引来客在酒店消费,扩宽酒店的盈利渠道。

(4) 交通服务功能。现代饭店通常被要求能够为客人提供市内交通工具,能够为旅客提供火车票、机票等交通客票的预订服务,以免除客人的后顾之忧。在现实生活中,许多高星级的饭店通常都拥有自己的专用车队。

四、饭店的类型及等级

（一）饭店的种类

世界上饭店的种类特别繁多，分类方式也多种多样，最常见的是根据饭店的用途、地理位置等进行分类。

1. 按用途分类

（1）商务饭店。这类饭店的主要接待对象是来往经商的客人或公务旅行者。此外，还包括散客、观光旅游者、小型会议参加者。这类饭店多位于人口流动比较大的大中型城市，而其中建在商业文化中心、闹市区的最受欢迎。

（2）旅游饭店。这类饭店是随着旅游业的发展而兴建的，多建在风景优美的郊区或旅游观光景区。由于这类饭店接待的对象多是为团体游客，他们往往集体入住、集体外出、集体就餐等，活动的规律性比较强，在服务上要求也比较高，所以清洁、安全、舒适的客房，精美的食物以及快捷的入住、退房手续对饭店来说尤其重要。

（3）度假型饭店。这类饭店主要接待旅游度假者，通常坐落在风景名胜地区（如海滨、温泉等）。地理环境是建立度假酒店的一个重要因素，这类饭店接待对象多是度假者、疗养者。客人来饭店是为了彻底放松自己，远离城市的喧嚣，寻找一个空气清新、环境优美之地。

（4）公寓式饭店。这类饭店以接待家庭成员、商务机构办事人员为主。这些客人多半居住时间较长，所以在房间布局上常采用住家的形式，设有卧室、起居室、厨房、冰箱、贮藏室、酒吧等。饭店通常备有专门的食物、饮料，向客人供应成品、半成品。

2. 按地理位置分类

（1）机场饭店。这种类型的饭店设立在机场的附近，便于接待乘机客人。多数游客由于各种各样的原因，比方说飞机故障、天气变化，或者是需要转机，常入住机场附近的饭店。

（2）公路饭店或汽车饭店。多数坐落于主要公路旁或岔路口，向住店客人提供食宿和停车场，其设施与商业饭店大致一样，所接待的客人多数是利用汽车旅行的游客。这类饭店在公路发达的西方国家比较普遍。

（3）火车饭店。这类饭店一般坐落在火车站的旁边，便于搭乘火车的客人。

3. 按经营方式或拥有权分类

（1）全民所有制饭店。生产资料归国家所有，属于公有制企业。

（2）集体所有制饭店。生产资料和产品归有关集体所有。

（3）合资饭店。由两个或两个以上的投资者合作兴建并联合经营的饭店。投资方可以是全民所有制之间，也可以是全民与集体、全民与外资或集体与外资之间等。

（4）独资饭店。多指外国（或华侨）投资者在我国境内开设的独资饭店。

（5）个体饭店。由个人投资经营，目前我国饭店中尚属少数，且规模较小。

4. 按规模大小分类

饭店的大小没有明确的规定,一般是以饭店的房间数,占地面积,饭店的销售数额和纯利润的多少为标准来衡量饭店的规模,其中主要是以客房数为标准。目前国际上通用的以客房数为划分标准的有以下3种:

- (1) 大型饭店:客房数量在600间以上。
- (2) 中型饭店:客房数量在300~600间之间。
- (3) 小型饭店:客房数量在300间以下。

第二节 饭店的发展历史

一、西方饭店业的发展历史

西方饭店从最早的路边小客栈到现在的饭店联号,其发展过程大致经历了4个时期:客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期以及饭店联号时期。

(一) 客栈时期

客栈一般规模较小,设施、设备简陋,结构简单,除供宾客住宿的房间和提供饮食的场所外,基本上没有其他复杂的设施。由于那个时期人们出外旅行的主要交通工具是马匹,因此,客栈一般都设有马厩,供驻马之用。由于设施上比较简单,所以提供的服务也就很简单,仅仅能满足宾客的住宿、饮食、安全等需求。由于服务简单,因此价格也就低廉。

欧洲客栈的发展时期很大一部分是处于中世纪时期,这期间,基督教文化盛行于欧洲,人们的宗教热情空前高涨,宗教活动渗入到社会的各个领域,这种宗教狂热在很大程度上推动了宗教朝拜带来的旅行活动。由于这种原因,宗教旅行者在道路上极为常见,构成了中世纪路边小客栈的主要客源,有的客栈甚至依靠这部分客源,才使得其经营得以维系下去。客栈发展后期,逐渐被一些豪华的饭店所取代,饭店发展进入了大饭店时期。

(二) 大饭店时期

在19世纪的欧洲,随着上层社会极为奢侈的生活方式的蔓延,专为王室、贵族、大资产阶级等特权阶层服务的豪华饭店应运而生了。这个时期欧洲建造了许多豪华的大饭店,其中以19世纪后期法国建成的“巴黎大饭店”(Grand Hotel)为典型代表。这个时候的饭店,技术上的突破使得饭店开始迈向设施、设备以及服务方式的现代化。

(三) 商业饭店时期

商业饭店时期是饭店发展史上非常重要的一个时期,它为现代饭店业的大发展奠定了坚实的基础。一般认为,商业饭店时期开始于20世纪初,西方国家随着经济

的迅猛发展,交通条件的大力改善,商务旅行也急剧增长,商业饭店应运而生了。

商业饭店时期是世界饭店发展史上非常重要的阶段,也是世界各国饭店业最为活跃的时期,它从各方面奠定了现代饭店业的基础。

(四) 饭店联号时期

所谓饭店联号,是指一些饭店在建造、设施设备、经营管理、服务程序等方面采用统一标准而形成的饭店集团,它们使用统一的名称和标志,在市场上以一个统一及整体的形象出现在公众面前。饭店联号最早在美国出现,是一种形式独特的企业集团,也是连锁经营方式在饭店行业的具体体现。

在当今饭店市场竞争激烈的情况下,组建饭店联号已经成为饭店发展的一个重要方向。一些单个独立的饭店迫于市场的压力,也不得不采取某种纵向或横向的联合,加强企业的市场占有率和竞争能力,这就说明饭店联号有着单个独立的饭店所不具备的明显优势。饭店联号以其鲜明的特点,在市场上发展主要具备以下优势:

1. 预订和促销优势

许多大的饭店联号都有自己的全球性中央预订控制系统,这样,客人就能很方便地在不同地方预订该联号内的饭店客房。另外,客人也可以在下榻的联号饭店里预订位于其他地方的该联号内的饭店。通过这种方式,联号可以达到一定的垄断客源的目的。

2. 经营管理与服务程序标准化

对于一个饭店联号来说,由于对不同类型的饭店长时期的经营管理,因此积累了丰富的饭店经营管理经验,形成了适合自己联号发展的先进的、科学的服务与管理程序。对于一个新加入联号而缺乏管理经验的饭店,就可以借鉴这些设备以及经营管理上的标准化,来为自己服务。

3. 资金优势

饭店联号往往由于资金雄厚,因此可以不断开辟新市场,吸引新客源,采用一些新技术来增加饭店硬件设施对客人的吸引力,也有能力对饭店设施进行改造,增添新设备和新的服务项目,使其在同行中始终保持领先。另外,联号由于比一般的单个独立饭店资信度高,因此往往比较容易从金融机构获得贷款,用于饭店的发展。

4. 日常用品购买方面的优势

饭店联号由于规模庞大,联号内的饭店对一些设备、家具、布料以及其他日常消耗品,诸如文具、客房内的洗涤用品等需求量非常大,这样联号就可以发挥集团购买的优势,得到比小批量订购要优惠得多的折扣。现在有的饭店联号不仅仅经营饭店,还经营其他非饭店企业,如农场、食品基地等,联号内的饭店的一些消耗品直接可以在本集团内购买,而不在外部采购了。这也构成了某些饭店联号的优势。

5. 经营方式多样化的优势

(1) 特许经营。特许经营是指饭店加入到饭店联号内时,必须要支付一定的费用以购买联号的一种特许经营权。这种特许经营权一般包括以联号统一的名号对外宣传,加入联号的预订网络,采用联号的服务与管理的标准程序,等等。目前世界

上最大的饭店联号——假日饭店联号在其发展初期就是靠出售特许经营权来壮大其规模的。

(2) 合同经营。合同经营是指饭店联号与饭店的所有者签订合同,由饭店联号来代替进行经营管理。有的饭店联号专门从事饭店的管理工作,这种联号最常见的一种形式是饭店管理公司。采取这种经营方式,饭店联号可以不用筹集饭店建造的大笔资金,即不拥有所有权,而是经营管理一个现成的饭店,收取一定的管理费用。这种所有权与经营权的分离是现代企业的一个重要特征,通过这种分离,企业聘请专门人才进行经营管理,有利于企业走向正规化,赚取更大的利润,另外,也有利于企业扩大规模,向集团化方向发展。

(3) 租赁经营。租赁经营是指饭店联号支付一定的租赁费用,将饭店从其所有者手中承租过来,饭店联号在租期内对饭店进行正常的经营和管理。这种方式也并不是以获得饭店的所有权为前提进行的。租赁经营对饭店联号来说获利较高,但承担的风险也较前两种经营方式大。

除以上几种经营方式外,饭店联号还有一种最原始的经营方式——直接经营,即饭店联号既投资建造饭店,同时又参与该饭店的经营管理。这种经营方式现在仍较多采用,但有下降的趋势,这主要因为这种方式要求饭店联号资金非常雄厚,但对于一个联号来说,其资金总是有限的,向金融机构贷款也是有限的,那么直接经营方式就极大地限制了饭店联号进一步大规模化的发展;另外还有一个原因是直接经营方式要求饭店联号从饭店的建造开始一直到饭店的经营管理的各个方面都必须精通,因此所冒的风险也就很大,稍微计划不周就会出现亏损现象,甚至无法正常经营下去。

二、中国饭店的发展历史

我国最早的住宿设施可以追溯到殷商时的驿站。殷商之后的历朝历代都比较注重修筑驿道,并在驿道上设置有规模不同的驿站。此外,根据对外交流的需要,建有专门的馆舍,供接待国外使节、宾客之用,例如唐代的“合同馆”等。至明代,随着民间商业的日益发展,民间旅馆、饭店得到大力发展,设施设备与服务已有很大改善,并且服务项目与服务内容就当时看来已非常齐全,而与此形成强烈对比的是官办驿站开始呈现衰落的趋势,及至清代,中国的旅馆、饭店的发展停滞不前,而同时代欧美的饭店发展已赶上并超过了我国。许多新技术、新方法在欧美饭店中得到迅速及广泛的使用,而清代的旅馆、饭店的经营管理、服务方式与理念已变得陈旧与保守。

19世纪末到20世纪初,随着西方列强的入侵,外商的大量涌入,外国资本在中国大中口岸城市相继建造了许多规模较大、设施设备豪华的饭店。

新中国建立后,随着我国国民经济的恢复和发展以及对外交往的扩大,饭店行业有了一定的发展。建国后一大批国营旅馆、饭店根据市场消费需求的新发展,实行了经营管理和服务的彻底转变,面向大众。从全国范围来看,高档饭店建造得相

对较少,而招待所以及类似形式的膳宿设施大量建造。低工资、低物价、低消费,使得国内的旅馆、饭店基本上朝着大众化方向发展。

中国现代旅游饭店的真正全面迅速发展是在实行“改革开放”政策之后,至此,中国的饭店业开始进入了一个全新的发展时期。

第三节 饭店管理概述

一、饭店管理的概念

饭店管理是管理科学的一个分支,以管理学的一般原理为基础,与饭店具体实践内容相结合。饭店管理的概念包括以下几点。

1. 确立明确的经营目标

所谓经营,是指饭店要以市场为中心,对市场进行调查、预测与分析,充分认识市场的客观规律,确定饭店的经营方向、经营目标和经营策略的全部活动。追求经济效益是饭店生存和发展的客观需求。在此基础之上,饭店管理的目标是社会效益和经济效益高度统一。经济效益是指饭店通过经营投资获取的投资回报总额;社会效益是指饭店的经营活动带给社会的公用和影响以及社会对该饭店的认可程度。

2. 了解和适应市场需求

饭店要想更好地经营、发展,就必须研究市场发展的趋势和产品的更新情况。要想让饭店健康持续发展,最首要的就是对发展趋势的正确把握,饭店要根据市场发展趋势及时更新饭店产品。在买方市场占主导地位的情况下,离开了对市场的了解,内部要素组合再好,饭店经营也将毫无成效。相反,还会造成资源的极大浪费,甚至危及组织的生存。

3. 协调饭店内、外部的各种关系

饭店管理可以说是一个协调饭店内部与饭店外部各要素的动态过程。饭店的生产经营活动由人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、信息资源等几大要素组成。这些要素的相互作用构成了饭店经营管理活动的各个环节。饭店管理的任务之一就是要协调这其中人与人的关系,人与组织的关系,从而使企业内部各因素与企业生存相关的外部环境因素保持动态平衡。

二、饭店管理的主要内容

饭店作为一个具有多种业务部门的整体组织,它的一个重要特征是有总体管理和各个部门子系统的管理之分。因此,饭店管理包括经营战略管理、营销管理、服务质量管理、人力资源管理、财务管理、设备管理、安全卫生管理等内容,以达到对饭店的人力、物力、财力进行合理的安排,使饭店实现最大的社会效益。一般来讲,饭店管理的内容主要包括以下几点:

（一）战略管理

战略管理是要为饭店的发展做总的规划，决定饭店发展的总体方向。战略管理是饭店管理当中最为重要的环节，它决定了饭店的经营目标和发展方向，也是日后指导饭店具体经营活动的纲领。

（二）组织管理

饭店组织是饭店的基本框架。组织得力，饭店运营便会顺畅。组织管理中应明确：

（1）饭店组织管理是在饭店经营战略的指导下进行的，是对饭店这一组织所承担的任务在全体员工之间的分工合作进行管理，目的是完成饭店的组织目标。组织管理应在分析饭店实际的规格、档次、业务范围、客源构成、市场等方面的基础上，以保证和提高组织效率为目的而进行的。

（2）组织管理的基础是机构部门和岗位的设置，包括明确各种机构和岗位的责任、权力、相互关系的规章制度等。

（3）组织管理的主要内容有：确定饭店的组织结构部门的设置和层次的划分，配备各级管理人员、饭店的高级管理班子和业务指挥系统，确定编制，划分和确定各部门职责和职权，制定规章制度、业务联系方式、信息沟通的网络途径、业务组织形式和方法等。

（4）总经理在进行组织决策时，要有总体设想，考虑组织的合理性，考虑结构对效率的影响，明确组织对服务质量的保证，注意组织领导班子和指挥。

（三）服务质量管理

饭店服务质量是饭店管理工作的重点。饭店行业竞争的根本就是服务质量的竞争。饭店服务质量管理的主要内容包括：

（1）对服务质量有一个全面和完整的认识，掌握饭店服务质量的特点、表现形式、运动规律，理解设备设施、饮食产品、安全保卫等方面服务质量的含义，分析其中每个因素的性质及其对服务质量的影响，研究控制服务质量的方法。

（2）确定饭店及各部门的服务质量标准，标准可分为饮食质量标准，卫生标准，水、电、冷、暖设备标准等各项静态标准和由各服务过程所组成的动态标准。所有标准规范均应由各部门根据饭店决策制定，再由总经理领导的店务会议上予以审查、编写并定稿，编订成文的饭店服务质量标准要求详细、具体、明确。标准确定后要广泛宣传，就其要求对员工进行专业培训，使其成为内部规章制度。

（3）服务程序确定标准。管理者应就服务过程的内容、规格和标准进行研究，保证服务规程的形式，制定服务规程。在服务规程的执行过程中，适时调整和改正服务规程。

（4）对服务质量进行系统控制，建立服务质量信息系统和保证系统，建立人员培训制度和科学的服务质量奖惩制度，保证员工的素质，推行全面质量管理的方法。

（5）作出服务质量管理的决策，利用信息系统对服务质量管理进行实际调查、

了解和分析,并给予监督,对部门服务质量作出评价并作出奖惩决策,利用指挥系统全面控制服务质量。

(四) 市场营销管理

饭店市场营销管理的作用在于沟通饭店和市场的供求关系。饭店的营销工作主要包括如何促进产品的销售和如何树立饭店形象两个方面。

(五) 饭店业务部门的管理

业务管理是指对直接服务客人并产生营业收入的饭店业务部门的管理,如对前厅、客房、餐饮、娱乐、购物等业务部门的管理。业务管理是日常管理,目的在于按时、按期、保质、保量地完成任务,增加营业收入,实现经营利润。

(六) 饭店人力资源管理

人力资源最一般的含义是指所有智力正常的人,而饭店人力资源则特指饭店所拥有的能推动饭店持续发展、达成饭店组织目标的成员能力的总和。饭店人力资源管理的具體工作包括:根据企业总体战略制定人力资源规划;结合工作分析所得出的员工任职资格要求进行员工招聘和甄选,努力做到人尽其才,才尽其用;通过培训和激励提高员工技能,促进员工积极性;制定公平合理的绩效考评制度和薪酬制度;用科学的方法对管理人员和员工做深入的了解和正确的评估,帮助员工制定职业生涯规划等。

(七) 饭店财务管理

财务在饭店业务中是一个很重要的方面,饭店经营的经济成果最终要通过财务反映出来。饭店财务管理是通过货币资金的形式从另一个角度实施饭店的管理。饭店管理要求管理者懂得经营开源,理财节流,懂得商品、价值、交换、效益的关系,明白饭店业务运转和资金运作的方式、形态和性质,增强资金和财务管理的意识。

(八) 设备管理

现代饭店,尤其是大型综合性饭店,各项功能齐全,可以为客人提供各种内容的服务项目,满足客人的多样性需求。设备是饭店经营的物质基础,是饭店档次与综合服务能力的体现,现代饭店必须具备种类繁多的现代化生活设施与设备。饭店设备管理不仅直接影响着饭店的服务质量,而且还直接关系到饭店的经济效益。饭店设备管理的主要工作内容包括设备的资产管理和设备的使用和维护。

(九) 饭店安全管理

安全是饭店和宾客共同关心的问题。安全与饭店的声誉、宾客的人身安全和财产安全都有着十分密切的关系。饭店安全管理要达到上述目的,应该做到:

(1) 全面认识饭店安全和安全管理的性质、任务和目的,并按性质将安全工作分类。

(2) 安全措施贯彻到具体业务中去,把安全规范作为业务规程的重要组成

部分。

(3) 业务部门按业务内容的不同,制定治安保卫制度和安全操作规程。

(4) 建立安全宣传系统,向员工和宾客宣传安全的重要性和防范措施,做到以防为主。

(5) 完备专职治安保卫人员和相应的器械设备。

(6) 安全保卫部门制定并实施安全条例和安全措施。

(7) 与公安治安部门建立密切关系,互相协作搞好联防联保工作,确保饭店的治安安全。

(8) 饭店总经理应以身作则,做安全管理的典范,号召饭店所有人员关心安全,重视安全,人人成为饭店的安全员和保卫员。

(十) 饭店绿色管理

世界旅游组织秘书长佛朗加利指出:“未来十几年,国际游客数目将增加三倍,从1996年的5.93亿将增加到2020年的16亿。我们更需要努力地保护环境,否则问题会越来越严重。”这意味着发展旅游与保护环境所构成的矛盾已经成为当今世界各国所面临的严峻挑战。而旅游业与可持续发展有一种天然的耦合关系,它对可持续发展的要求是本质的、内在的。旅游业的发展只有在环保意识的推动下才能生生不息。饭店业是旅游业大系统中的—个子系统,也是旅游业发展的主体,同样,它也需要提倡环保,并在一系列绿色运动中维持自身的经营和发展。

“绿色饭店”译自英文“Green management”,国外“绿色管理”一词是20世纪90年代初随着西方绿色运动的浪潮,而将“绿色”这一修饰语套用到企业经营管理领域而产生的。

1. 饭店绿色管理的原则

饭店绿色管理是一种注重生态环境,着眼于追求经济效益、社会效益和环境效益最优化的新型管理。它包括了5R+2E七项原则:研究(Research)、减量(Reduce)、再使用(Reuse)、开发(Redevlopment)、保护(Reserve)、经济(Economic)和生态(Ecological)。

(1) 研究原则。要把对生态环境的保护、实现生态平衡列入饭店的议事日程,纳入饭店决策要素之中,重视研究饭店的生态环境对策,还要针对饭店的实际情况,编制环境管理手册,设计并推广相关各类活动。国外一些成功的绿色饭店,设立了专门的组织机构,负责研究环境管理工作。

(2) 减量原则。减量原则是指饭店采用新技术、新工艺,将部分产品小型化,改进设备和工艺以减少资源的投入和有害物质的排放,从而降低成本。其中,最主要的措施就是节约水电,安装节能照明装置等能源控制设施,如感应水阀,节能灯,限能系统等。

(3) 再使用原则。再使用原则是指饭店在确保不降低服务标准的前提下,变一次性使用为多次反复使用或调剂使用,延长使用周期。特别是在垃圾的分类回收和再利用管理上做好回收和再利用工作。德国的饭店客房已经开始使用3种不同分类

的垃圾桶,一种用于装废纸,一种用于装有机废物,一种用于装金属和塑料废物。这样做有利于垃圾分拣,也有利于废物再生,而对旅客也只是举手之劳。

(4) 开发原则。开发原则是指饭店从产品的原料选择、功能、使用、废弃物处理等方面设计有利于环保的产品。

(5) 保护原则。积极参与社区内的环境整治,推动对员工和公众的环保宣传,树立良好的形象。

(6) 经济原则。经济原则是指讲究经济实惠,即在处理环境与经济冲突时,制定既有利于环境保护,又能促进经济发展的方案,努力做到经济与环境双赢。有时,这一原则表现为彼此在遵守规定的前提下相互作出一定程度的让步。例如,饭店的装修在不影响服务质量和水平的情况下尽可能简单化。

(7) 生态原则。生态原则是指讲究生态效益,将环境污染降至最低。这方面,垃圾的处理十分重要。饭店应有专门的生活垃圾处理场,将垃圾对环境的污染降低到最低限度。

2. 饭店绿色管理的内容

饭店绿色管理是知识经济时代的一种崭新的管理思想,其要点是融生态环境保护观念于饭店的经营管理中,就其基本内容而言,可以概括为以下几个方面:

(1) 生产绿色产品。绿色产品是饭店履行环保义务的关键所在,也是绿色管理的支撑点。所谓绿色产品不仅指纯天然物品及其加工品,还包括绿色生产的初级品,即从生产、使用到回收处置的整个过程,对生态环境无害或危害极小,符合特定的环保要求。

(2) 提供绿色服务。饭店的产品有其特殊性,主要体现为对客人的服务。所谓绿色服务是指饭店提供的服务以保护自然资源、生态环境和人类健康为宗旨,并能满足消费者的服务需求。

(3) 崇尚绿色环境。绿色环境的含义主要包括:饭店选址不破坏周围的生态环境;通过假山、水池、人工湖、树木等营造饭店的外部环境;通过绿色植被、观赏花卉、人工瀑布等增强内部环境的绿色空间。其中,进行具有防尘和净化空气中有有害物质、减少空气中细菌含量以及减少噪声等环境绿化,是绿色环境的核心要素。

(4) 营造绿色文化。随着饭店绿色生产和绿色活动的开展以及顾客绿色需求的增长,营造饭店绿色文化已成为必然趋势。饭店绿色文化是以发展绿色生产力为基础,以开展绿色活动为保证,以满足员工需求为动力,追求饭店和社会共同持续发展的经营文化。它是饭店绿色管理模式的灵魂。绿色文化是制定和实施饭店绿色经营战略,实现饭店长远发展的前提。饭店营造绿色文化,不仅有利于饭店产生良好的社会效益和环境效益,而且能使饭店拥有更好更长远的经济效益。