

饭店工程管理

周 彬 主编

西安交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店工程管理/周彬主编:—西安:西安交通大学出版社,2002.1

ISBN 7-5605-1485-5

I.饭... II.周... III.饭店-企业管理
IV.F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第002579号

*

西安交通大学出版社出版发行

(西安市兴庆南路25号 邮政编码:710049 电话:(029)2668315)

西安向阳印刷厂印装

各地新华书店经销

*

开本 850mm×1168mm 1/32 印张 8.875 字数 223千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

印数 0001~4000 定价:15.00元

发行科电话 (029)2668357 2667874

前 言

为了适应我国涉外饭店业发展的需要,从整体上提高饭店工程部的经营管理水平和服务、运行质量,就必须通过专业培训提高全体工作人员的业务能力,为此《饭店工程管理》一书应运而生。该书初稿写于1994年1月,经过8年的校内外教学实践和更新、补充,内容更加贴近实际,更加符合饭店工程部的需要。

本书试图坚持饭店管理与饭店工程部管理的统一和理论与实践的结合,既介绍饭店工程基本知识,又反映当前饭店工程的最新成果,具有一定的特色。可供大专院校、电视大学、职工大学、夜大、函授大学、中等专业学校饭店管理、物业管理专业的师生,参加职称考试的饭店、物业工程管理人员,从事工程管理工作的总经理、总工程师、经理、工程师、主管、领班,参加高等教育自学考试和各类饭店工程、物业管理培训的同志参考和阅读。该书的内容包括如下一些方面:

饭店工程部管理的基本知识有工程部概述,工程部管理的内容、任务、原则和规章制度,全面计划管理、目标管理和滚动计划,网络技术和价值工程,设备管理、全员设备管理,技术经济分析、可靠性管理和项目管理等。

饭店工程设施和设备的专业知识有无损检测技术,智能化系统、综合布线系统、结构化综合布线系统,餐厅设施和设备、厨房设备如食品初加工设备、冷藏设备、食品热加工设备,厨房布局,通风、空调和制冷设备,锅炉设备,给排水设备,电梯、自动扶梯等设备。

本书各章撰写者如下:

周彬副教授第一、二、三、五、七、八、十二、十四、十五章；

吴中祥讲师第四、六章；

刘敏教师第八章；

赵宝国讲师第九章；

曹家康主任工程师第十、十一章；

梅留兴高级工程师第十三章。

此外，转载了兰州金城宾馆(三星)原副总经理祖长生的论文和上海财经大学刘荔娟教授主编的《项目管理概论》中有关上海商城工程的内容，特此说明，并向上述作者致谢！

由于我们水平有限，书中难免存在缺点和错误，敬请读者批评指正。

编者

2002年1月

目 录

第一章 工程部概述

- 第一节 工程部的特征、职能和任务 (1)
- 第二节 工程部组织机构..... (6)
- 第三节 工程部经理的素质和职责 (10)
 - 案例 1 南京金陵饭店(五星) (12)
 - 案例 2 南京中心大酒店(四星) (14)

第二章 工程部管理的内容

- 第一节 工程部基础管理 (17)
- 第二节 工程部专业管理 (25)
- 第三节 工程部管理的基本原则 (31)
- 第四节 工程部管理的规章制度 (33)
 - 附录 1 饭店工程部员工岗位责任制 (37)
 - 附录 2 饭店工程部经理助理岗位责任制 (39)

第三章 全面计划管理和滚动计划

- 第一节 全面计划管理 (42)
- 第二节 目标管理 (44)
- 第三节 滚动计划 (49)
- 第四节 看板管理 (52)
 - 案例 “将目标管理引入旅游饭店服务质量体系”
..... (53)

第四章 网络技术和价值工程

- 第一节 网络技术 (59)
- 第二节 价值工程 (69)
- 第三节 现场管理 (73)

第五章 饭店设备管理

- 第一节 饭店设备和设备管理 (81)
- 第二节 全员设备管理 (91)
- 第三节 设备检测技术 (96)
- 第四节 工具管理 (97)

第六章 技术经济分析

- 第一节 技术经济分析方法 (99)
- 第二节 可靠性管理..... (104)
- 第三节 项目管理..... (106)
 - 案例 上海商城工程..... (109)

第七章 智能化系统

- 第一节 概述..... (117)
- 第二节 结构化布线系统(SCS)..... (125)
 - 案例..... (136)

第八章 饭店布置

- 第一节 前厅布置..... (140)
- 第二节 客房布置..... (146)

第九章 餐饮场所装修

- 第一节 餐厅装修..... (154)

第二节	厨房装修.....	(160)
第十章	康乐场所装修	
第一节	舞厅和桑拿浴室的装修.....	(166)
第二节	保龄球馆和网球室的装修.....	(168)
第十一章	公共部分和机房装修	
第一节	大门和楼梯的装修.....	(171)
第二节	机房的装修.....	(173)
第十二章	通风和空调系统	
第一节	通风系统.....	(176)
第二节	空调系统.....	(178)
第三节	制冷系统.....	(188)
第十三章	电梯的配备	
第一节	电梯.....	(201)
第二节	自动扶梯.....	(211)
第十四章	给排水系统	
第一节	给水系统.....	(216)
第二节	排水系统.....	(244)
第十五章	锅炉房	
第一节	锅炉房.....	(250)
第二节	锅炉的运行和保养.....	(262)
主要参考书目.....		(274)

第一章 工程部概述

饭店工程是将自然科学的原理应用到饭店中去而形成的各学科的总称。现代饭店管理随着科技进步和我国旅游经济的发展,其设备设施日趋完善,同时对设备的依赖程度也越来越大。人们越来越清楚地认识到饭店设备的综合功能是饭店经济效益的根本保证。

饭店工程部是全面负责管理整个饭店的动力设备、弱电系统,消防、保安监视系统,厨房设备、清洁设备及康乐健身设备,装饰换新等项工作的职能部门;是为饭店提供完善的设施,保证饭店一流服务,满足客人需要的保障部门。饭店工程部是在饭店总经理统一领导下进行组织运行活动的一级行政组织,贯彻执行饭店制定的各项管理制度、计划和下达的指示等,在工程部范围内组织员工确保设备的正常运行,延长设备的使用寿命。

第一节 工程部的特征、职能和任务

一、工程部的特征

1. 反映饭店综合管理水平

工程部是饭店的一个行政管理组织,行使行政管理的职能,把工程部众多员工组织起来,有条不紊地完成设备运行和维修任务。工程部又是一个设备运行的指挥中枢,通过总值班室指挥、控制、协调各机房设备的正常运行,保证饭店的服务质量。

2. 直接影响饭店效益

工程部的工作质量好坏直接影响饭店的服务质量。现代饭店不但拥有高水准的人才队伍,且设施、设备日趋先进、豪华和舒适。客人来饭店所得到的物质上、精神上的享受,在很大程度上依赖于完善的服务设施和设备。这些设施、设备如果维修保养得好,能及时向客人提供良好服务;反之,饭店的设施和设备如果保养不善,故障频频发生,不能供客人正常使用,饭店的服务质量就失去了支撑点和后盾,客人就会抱怨、投诉,从而损害饭店的形象。

工程部不但是饭店设备正常运行的保障,同时在保证设备质量、减少开支方面也起着重要作用。为此应做好以下一些工作:①一切装修工程应依照以下原则,即在质量、开支能力允许的情况下,要以饭店自身维修力量为主进行;②所有要加工的零件要先考虑在本饭店或国内自行解决,无法解决才考虑外加工;③有计划地进行设备的维修和保养,确保其质量;④每月计划内维修、保养的完成率达到90%以上;⑤所有工具都必须有严格的保管制度;⑥每过一年半的时间,对所有的进风口清洗一遍。

二、工程部的职能

工程部的职能是指人、事物、机构应有的作用和功能。

如果饭店规模大,管理复杂,各项管理就需要具有专门的管理知识,但饭店各级管理者很难具有各种专门管理知识,因而进行全面有效的指挥就很困难,这需要设立各种职能机构,饭店各级管理者把具体的、专业性的管理委托给各种职能机构进行,从而发挥各职能机构的作用。

目前,不少饭店为了适应竞争的需要,不断引进新设备,以完善其服务设施;同时,一方面为了保证饭店各种设备和系统能正常运行,另一方面为了降低能源、原材料、配件和人力消耗,以提高饭店经济效益。这样就对工程部的职能要求越来越高。一般说来,工程部的基本职能包括计划、组织、控制、决策和激励。

1. 计划

计划是指人们对饭店工程部要实现某项工作或要达到某一目标的预先设想,以及为实现其目的而预先安排和准备采取的措施与手段。例如:工程部的一张设计图纸是对饭店工程部未来事业所做的设想和安排。工程部在计划管理中,应当执行如下原则:第一,统一计划、分级管理;第二,权责一致;第三,坚持实事求是、量力而行、瞻前顾后、留有余地。

要有计划地对饭店建筑及装潢工程进行增建、改造和更新,使饭店的发展适应形势的需要。

2. 组织

组织是指按照一定的目的、任务和形式加以编制。通过组织工程部员工对饭店机械电气设备、建筑装潢设施进行日常维修保养和预防性维护,以保证饭店正常运转。

3. 控制

控制是指根据制定的计划来测定计划执行情况,及时找出并纠正偏差,保证计划的实现。

4. 决策

决策是从两个或两个以上的备选方案中,选定一个满意的作为行动方案的过程。

决策要点包含以下四点:① 决策有明确的目标;② 决策有可行方案;③ 决策要做分析评价;④ 决策是行动的基础。

饭店工程部要做出有效的决策,取决于以下四点要素:① 优秀的决策者;② 合理的决策标准;③ 正确的决策原则;④ 科学的决策程序。

常见的决策方法有:① 确定型决策,是指对未来的自然状态已知条件下的决策;② 风险型决策,指决策所面对的自然状态不只一个,哪一个自然状态将要出现,不能预先肯定,但各个自然状态出现的概率(可能性大小)可以估计,不论选择哪一个方案,都有风险;③ 不确定型决策。

5. 激励

激励是指激发人的动机,使人有一股内在的潜力朝所期望的目标前进的心理活动过程。人如有一定的需要或期望,就会促使他采取一定的行为来实现其目标。当目标实现(或没实现)后,又把信息反馈回来引起新的需要或期望。

奖励和惩罚是两个强有力的激励因素,是古今中外激励理论的核心,是工程部经理激励员工积极性的重要手段。

(1)赫兹伯格的双因素说。早在20世纪50年代后期,美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格以劳动者的职业状况为中心内容,提出了人“需要激励因素——保健因素”,即“需要激励双(两)因素”理论,这两种因素都会影响人们的工作热情。

赫兹伯格认为,一个好的领导者,要善于分析这两类因素的作用,根据具体情况,恰当采取有效的措施。因此,工程部经理要注意员工的需求,在力所能及的范围内努力改善工作条件,还要在工程部经理管理中,想方设法激发员工强烈的责任感和事业心,使员工把做好本职工作与搞活饭店经营紧密结合起来,以便充分发挥他们的积极性。

(2)激励的期望理论。解释激励的另一种方法可以称之为“期望理论”,这一理论的基本论点是:人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下,才会被激励起来去做某些事情以达到这个目标。

费罗姆提出了一种理解激励的期望理论。他认为,任何时候一个人从事某一行动的动力,将决定于他(或她)的行动之全部结果(或积极的或消极的预期价值乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度)。表示公式为:

$$\text{动力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

式中 动力——某一个人所受激励的程度;

效价——某一个人对某一成果的偏好程度;

期望值——某一特别行动导致一个预期成果的概率。

(3) 孔茨的主要激励方法。美国管理学家孔茨于 1976 年在《管理学》一书中指出：“尽管激励是如此复杂和因人而异，以至不存在什么惟一的最佳答案，但还是能确定一些主要的激励方法，如：① 金钱；② 正强化（即我们常指的表扬）；③ 员工参与管理；④ 使职务有挑战和富有意义。”他还指出：领导是一门促使其部属充满信心、满怀热情来完成他们任务的艺术。

对于以上理论，工程部经理应批判地吸取，因人而异地采用不同的激励方式。

三、工程部的任务

工程部负责饭店内所有设备设施，如动力、照明、给排水、通风、空调、冷冻、通信、电子计算机、电梯、厨房设备、洗衣房设备、清理及环境美化设备、健身娱乐设备和客房、办公室内设备，以及饭店大楼建筑结构防雷设备、工程施工设备等各类设备的运行、管理和维修保养工作。工程部的任务主要有以下几点：

1. 保证能源供应

能源是指能够产生各种能量的动力资源，对一个饭店来说，能源必不可少，如一时断电断水，饭店就无法正常运行，所以，为了保证对饭店的能源供应，工程部要管好用好供应能源的设备。

2. 及时维修保养饭店工程设施

工程设施是指措施和设备。如锅炉、电力运行系统、电梯、空调、给排水系统等，是一个饭店必不可少的硬件，只有维修保养好饭店工程设施，才能保证饭店正常营业。

3. 做好饭店装修工作

为了树立和保持饭店的良好形象，应该努力做好饭店装修工作，使其完好如新。

4. 搞好饭店设备更新改造工作

饭店经营一段时间后，设施和设备势必会老化，所以要搞好饭店设备更新改造工作，使饭店永葆青春。

国外有关人士指出,近几年能源、工程和维修费用的上升率竟比饭店收益率高出3~5倍。因此,为了提高饭店的经济效益,就必须重视和加强工程管理和设备维修工作,节约能源开支和减少不必要的费用支出,延长设施和设备的使用寿命。

第二节 工程部组织机构

一、工程部组织机构的设置模式

1. 组织机构

组织机构是指组织内各构成部分及各阶层之间确立的相互关系的形式。一个合理的组织机构,对于发挥组织成员的积极性,保证组织的效能和有效性,实现组织的目标具有决定性的作用。现代饭店工程部的组织机构的形式,取决于组织的目标、规模、性质、地理位置、成员意识、饭店星级、工程部运行控制等诸多方面的要求。

工程部是饭店的后台,是一个保障部门,只有它为前台提供了优质服务和物资技术条件,才能使饭店正常运转。

饭店工程部组织机构的基本要求主要是:职能完备,机构精干,权责统一,工作高效,指挥和沟通快捷。

饭店工程部的组织原则是:统一领导,分级管理,按管理职能建立饭店、物业职能机构,各个机构之间既要明确分工,又要密切合作,从饭店具体情况出发,服从运营的需要,力求精简、节约。

2. 设置模式

(1) 直线制。这是一种最简单的组织形式。人数较少的工程部,可以采用由工程部直接指挥运行,不设技术、行政等职能组。

这种形式的优点是:便于下达命令,可以加快工作节奏,便于维护秩序和加强纪律,各级管理系统范围和职责明确。

缺点是:领导者工作负担太重,不利于同级的联系协调,易陷入独断专行,如果领导人不在,工作就有可能停顿。

(2) 职能制。对大型饭店工程部宜采取工程部经理领导下的专业人员专业化管理的模式。泰罗在 1903 年出版的《工场管理》中,已提出了职能制的组织形式,其目的是使专业化管理取代一个人领导的做法。

职能制管理组织形式的优点是:可从专业的角度接受专门指导,提高工作效率;可提高职能人员从事专业管理的熟练程度,减少工作差错;组织结构明确、稳定,减轻了工程部的工作负担,便于每个人都能在职能组织之下有自己的岗位,了解本身的任务。

职能制管理组织形式的缺点是:下级接受多个上级命令,其工作秩序易被打乱;责任不明确,不利于监督;有可能压制下级的创造性。

(3) 直线-职能制。按照饭店工程部运行管理、维修保养的特点来划分班组,建立起行政领导系统,各单位的领导人统一管理本单位的生产行政工作,直接向上级负责;各单位根据需求和可能,设立职能机构或人员,他们是行政领导人的助手和参谋,对同一业务的下级职能机构或人员实行业务指导,但没有直接指挥下级单位的权力。

直线-职能制的优点是:既能发挥专业部门的职能作用,又不会使命令管理系统发生混乱;基本保留了直线制的优点,可防止领导独断专行;有助于解决问题时相互协商。

直线-职能制的缺点是:容易产生责任、权限不明确的情况;会产生领导人过分依赖职能人员的现象;由于某些职能人员权限过大,有可能与各级领导人发生一些矛盾。

二、工程部组织机构

工程部组织机构是一种以工程部经理为首的指挥系统和行政管理组织。它由饭店工程部各级行政领导人员、职能机构和职能人员组成。

1. 管理层次和管理机构

(1)管理层次。管理层次是指生产行政指挥系统分级管理的各个层次。饭店工程部集中众多的员工,工程部经理不可能面对每一个员工进行直接指挥和管理,为此要合理设置管理层次,实行逐级指挥和管理。

饭店管理层次少,可以减少管理人员和管理费用,信息沟通迅速,减少传递失误,有利于提高工作效率,便于上下级直接接触,提高领导的有效性,扩大下属管理权限,有利于调动下级人员的积极性、主动性和提高下级人员的管理能力。然而,管理层次的减少,会受到有效管理幅度的限制。一般说来,大型饭店工程部常有3~4个管理层次,中小饭店工程部常有2~3个管理层次。

根据管理职能的不同,饭店工程部管理系统可划分为最高经营层(战略计划层)、中间管理层、执行管理层(操作层)等。

(2)管理幅度。管理幅度是指一名上级领导者直接领导的下级人员数。例如工程部经理直接领导多少主管或领班等。一位工程部经理因受其精力、知识、经验等条件的限制,能够有效领导的下级人数是有限度的。超过一定限度,就不能做到具体、有效的领导。美国早期古典管理学派学者格丘纳斯(又译为格兰丘纳斯)曾指出:管理幅度以算术级数增加时,管理者和下属间的可能存在互相交往的人际系数,将以几何级数增加。他为了计算在任何管理幅度下可能存在的人际系数,提出计算公式为:

$$C = N(2^{N-1} + N - 1)$$

式中:C——可能存在的人际系数;

N——管理幅度即下属人数。

例如,某工程部经理下属有5位职能人员,则可能存在的人际系数为:

$$C = 5(2^{5-1} + 5 - 1) = 100$$

美国管理学家戴尔曾调查过100家大型企业,其最高经营层的管理幅度如表1-1所示。

表 1-1 向公司总经理报告的部属人数

人数	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	20	21	23	24	
公司数	6	1	3	7	9	11	8	8	6	7	10	8	4	1	5	1	1	1	2	1	100

由表 1-1 可以看出,在这 100 家大型企业中,管理幅度为 7 人的公司数最多,达到 11 家,管理幅度为 3,15,18,20,21,24 人的公司数最少,均仅为 1 家。戴尔另一次在 41 家中型企业中所做的相同调查,中位数是在 6~7 人之间。所以,对一个工程部经理来说,管理幅度不宜过大,当然也不宜过小。

2. 工程部组织机构

饭店工程部根据其规模和业务范围的大小,可设置如下几个管理层次:

(1) 工程部经理。工程部经理是工程部的最高负责人,应具有机电工程专业类大专以上学历,从事饭店设备管理 2 年以上经历,最佳年龄 35~45 周岁。

(2) 主管。主管是工程部经理的助手,主要负责所管辖设备的安全运行和维修保养工作。主管一般按系统设置,如动力设备主管、空调制冷主管,应具有专业的理论知识和丰富的实践经验,负责饭店工程设备的正常保养维修的管理工作,以确保饭店服务质量与经营利润等,负责各系统设备的正常运行与维护。

(3) 领班。领班是工程部最基层的班组管理者,主要工作是保证贯彻执行上级组织和各级领导指令。班组是工程部内部最基层的行政组织,是饭店的细胞,它直接贯彻执行饭店和工程部制定的制度、计划和指示等,直接组织员工完成运行和维修任务。工程部的各项管理基础工作和运行维修工作都要落实到班组。

第三节 工程部经理的素质和职责

一、工程部经理的素质

素质是指人的先天的解剖生理特点和经过后天习得的稳定的精神和行为的特质,主要是感觉器官和神经系统方面的特点与能力和品质。素质只是人的心理发展的生理条件,不能决定人的心理的内容和发展水平。人的心理来源于社会实践,素质也是在社会实践中逐渐发育和成熟起来的,某些素质上的缺陷可以通过实践和学习获得不同程度的补偿,甚至改变。

1. 知识结构

(1) 经济理论知识。掌握经济理论知识和管理心理学知识,了解饭店工程部的特性,懂得与饭店管理有关的理论知识。

(2) 专业知识。了解工程部设施和设备的基本特性,懂得与之相关的专业知识;了解饭店安全技术知识,懂得文明生产的基本要求;了解饭店消防知识,知道饭店火灾原因及扑灭方法,能够掌握火灾探测技术。具体内容包括对火情、消防设施、防排烟设备状况等监视,也包括对灭火设备、消防电梯、火灾事故、照明、疏散及广播等设备的控制,对饭店防火门、防火墙等设施的配置、管理和维修等也应加以了解和掌握;了解饭店建筑结构、施工、材料和设备等状况,懂得饭店结构群体组织、建筑物的形体、平面布置、立体形式、结构方式、内外空间组织、装饰、色彩等特色,掌握饭店裙房、大堂、中厅、总服务台、多功能厅、电梯间、标准间、套房、豪华套房、总统套房、宴会厅、包房、餐厅、厨房、咖啡厅、酒吧、保龄球馆、舞厅等布置技术。

(3) 管理知识。了解饭店管理的基本知识,懂得工程部管理的性质、职能、特点、任务、制度和组织机构等一般原则;了解饭店各项专业管理的基本知识,懂得计划管理、技术管理、质量管理、设备管理、能源管理、经济核算等基本内容,以及它们同工程部管理