

第一章 饭店业概述

学习目标

本章主要介绍了饭店业的基础知识。通过本章学习，使学生了解、熟悉并掌握饭店的发展史，饭店的种类与等级，饭店组织机构和各部门职能，饭店服务和饭店产品，饭店的发展趋势等，为学生进一步学习饭店管理知识奠定基础。

第一节 饭店业的产生与发展

饭店 (Hotel) 一词起源于法国，原指接待贵宾的乡间别墅。现在意义上的饭店是指具有客房、餐饮、会议、康乐等设施，能够接待观光客人、商务客人、度假客人以及会议客人等，以盈利为目的的经济组织。饭店在各地有多种称谓，如宾馆、酒店、旅馆、度假村等。

饭店在古今中外都经历了一个从简陋到豪华、从单一到多样的发展过程。

一、世界饭店业发展简史

欧洲最早的食宿设施起始于古罗马时期，其发展经历了客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期和现代新型饭店时期等四个阶段。

(一) 客栈时期 公元 12 世纪至 18 世纪)

中世纪初期，欧洲经济比较落后，商业、贸易很不发达，当时的旅行者大多数为传教士、宗教信徒、外交官吏、信使、商人等，他们或在野外宿营，或寄宿于贵族城堡，或借宿于沿途的教堂和寺院。至中世纪后期，随着经济的发展，商业、贸易也随之兴起，旅行者也逐渐增多，对客栈的需求量也大大增加，客栈业得以迅速发展。但当时的客栈除满足客人的食、宿这两项基本需求外，很少有其他服务项目，有时甚至连安全也得不到保障。

(二) 大饭店时期 公元 18 世纪至 19 世纪末)

自 18 世纪后期开始，西欧、北欧、北美和日本等国家和地区逐步进入工业化时代，商贸活动急剧增加，进而刺激了饭店业的发展。

1794 年，在纽约建成的首都饭店 (Capital Hotel) 富丽堂皇，宛若宫殿。而 1829 年在波士顿建成的特里蒙特饭店 (Tremont Hotel)，被称为该时期的第一家现代化饭店。该饭店设有前厅 (据说在此以前客人是在吧台上登记入住的)，拥有 170 间客房，房门可以加锁，房内备有脸盆、水罐和肥皂 (不必像以前那样去饭店后院接水洗)，还有提供法式大菜的餐厅 (设有 200 个餐位)。

1898 年 6 月，巴黎的丽兹饭店 Ritz Hotel 在世界上第一个实现了“一个房间一个浴室”将饭店的发展推向该时期的顶峰。

这一时期的饭店尽管发展很快，但其客源对象仅为王侯贵族、达官富豪，远离大众。

（三）商业饭店时期（公元 20 世纪初至二战时期）

20 世纪初，被称为“现代饭店之父”的美国人斯塔特勒（Ellsworth Milton Statler）为饭店业的发展做出了极大的贡献。

1908 年，斯塔特勒饭店建成开业。它以低廉的价格（带浴室的客房每天仅需 1.5 美元）为普通的民众提供舒适的环境和优质的服务，在当时前所未有，闻所未闻。斯塔特勒提出的“宾客永远是对的”这句至理名言至今仍为各国饭店从业人员所推崇。

20 世纪 20 年代，饭店业得到迅速发展。随着汽车工业的发展，也开始出现了汽车饭店。但到了 30 年代，世界性的经济危机席卷了欧美各个资本主义国家，经济的萧条使世界饭店业陷入了困境。

（四）现代新型饭店时期（二战以后至今）

二战结束后，世界经济逐步复苏并走向繁荣，汽车工业、航空运输业的发展使旅游人数剧增，从而也引起了对饭店需求的剧增。世界各国相继兴建有浴室、地毯、空调等设施设备的现代新型饭店，其服务向多样化、综合化发展。与此同时，饭店联营和特许经营也开始发展，从而形成了越来越多的饭店集团或公司，如假日（Holiday Inns）、希尔顿（Hilton）、喜来顿（Sheraton）、凯悦（Hyatt）万豪（Marriott）等。这些饭店集团或公司不仅在其国内收购、联营，还大力向国外扩展，使世界饭店业日趋繁荣。

二、我国饭店业发展简史

中国最早的食宿设施可追溯至春秋战国或更为远古的时期，其发展史简述如下。

（一）中国古代饭店业

在古代，政府公文的下达、各地书信的往来等全靠有人骑马或乘车传送，这就是中国古代史上的驿传制度。当时，为公差人员及信使提供食宿的是官办的驿站。驿站刚建立时仅接待公差和信使；秦汉后开始接待过往官员；至唐代，广泛接待文人雅士；而到明清，则开始接待一般的旅客。

中国古代另一类官办食宿设施是迎宾馆，以接待各国使者、各族代表及商客等为主。它在春秋战国时称“诸侯馆”和“传舍”，唐、宋时称“四方馆”，元、明时称“会同馆”，至清朝才真正称为迎宾馆。

在商、周时期，民间出现了一种专供过往旅客在旅途中休息、住宿、饮食的场所，当时称之为“逆旅”。至春秋战国时期，从事商贸的人日趋增多，中国民间旅店业得以初步形成。到了比较发达的秦汉两代，手工业兴起，商业开始繁荣，促进了旅店业的发展。在唐、宋、明、清时期，社会生产力逐渐提高，手工业和商业进一步发展，旅店业也随着兴旺发达。

（二）中国近代饭店业

1. 西式饭店

1840 年第一次鸦片战争后，西方列强纷纷入侵中国，划分势力范围并设立租界，随即在租界内兴建了许多西式饭店。至 1939 年，在北京、上海、广州等 23 个城市，有外资建造并经营管理的西式饭店近 80 家。这些饭店与中国传统的旅店相比，规模宏大，设备豪华，设施完善，建筑结构、装饰等具有典型的欧洲风格，其主要任务是接待来华外国人，同时也成为当时达官贵人、上层人士频繁光顾的场所。

2. 中西式饭店

西式饭店的涌现，刺激了中国的民族资本涉足饭店业。1912年后，各地纷纷兴建包容中西风格的新式饭店，如北京的西山饭店、状元府饭店，上海的百乐门饭店、国际饭店等。这类饭店在本世纪30年代发展至鼎盛时期，与中国传统的旅店相比，无论是在建筑、设施设备、规模等方面，还是服务项目、经营方式、管理水平等方面都有了明显的进步与发展。

(三) 中国现代饭店业

1. 招待所阶段

新中国成立初期，为了接待国际友人、苏联和其他一些东欧国家的援建专家及各国华侨、港澳同胞，我国各地分别兴建了一批设施设备条件相对较好的高级招待所。这些招待所以完成外事或政治接待任务为主，不讲究经济效益，实行传统的经验管理。

2. 旅游涉外饭店阶段

1978年以后，随着对外开放政策的实行，我国国际旅游业得到了迅猛的发展。为适应这种形势，原先的高级招待所在稍作整修后即承担了繁重的涉外接待任务，从而成为第一批以接待境外宾客为主、区别于国内一般饭店的现代化涉外饭店，在习惯上称之为旅游饭店。

3. 引进外资及外方管理阶段

20世纪80年代初期，我国的饭店为求进一步发展，开始考虑引进外资。广州的东方宾馆率先引进外资进行改造与扩建并获得成功，这大大推动了我国饭店业的发展。在这一阶段，我国经济持续大幅度增长，旅游业也飞速发展。至1983年，我国接待的境外游客已达947.4万人次，对饭店业的需求大增。在这几年中，我国一批合资或合营的现代化旅游饭店相继开业，如广州的白天鹅宾馆，深圳的西丽湖度假村，北京的建国饭店、长城饭店，南京的金陵饭店，上海的海滨宾馆等。至此，我国现代饭店业已初具规模。

在这一时期，我国也开始引进外国的先进管理经验，其中较为典型的是长城喜来登饭店和建国饭店引进香港半岛集团的管理经验，特别是建国饭店的经营管理取得了极大的成功，因此，1984年，国家旅游局在全国选择50家饭店推广建国饭店的经验，次年又在全国102家饭店推广建国饭店的管理经验。

4. 星级饭店阶段

饭店星级标准的制定和实施是中国饭店业发展史上的一件划时代的大事。1987年，我国的饭店业经过多年的持续发展，饭店数量已达到1823家，共拥有客房18.5万间。但在饭店业的发展过程中不可避免地出现了一系列问题，其中较为突出的是在饭店的设计、建设、装修、经营、管理、服务等方面缺乏规范，缺乏规则，缺乏相应的秩序。当时海外客人对饭店的投诉也始终居高不下，因为这些客人是以国际规范、国际标准、国际眼光来看待饭店的。在这种情况下，国家旅游局领导高度重视，一批有识之士也提出应该采用国际惯例建立星级标准。1987年，国家旅游局聘请世界旅游组织的专家到我国考察了113家饭店，全面、系统地调查、研究了饭店行业的实际情况，根据中国国情，结合国际经验，制定了中国饭店的星级标准，该星级标准经国务院批准，于1988年正式开始宣传、贯彻和推行。

星级制度出台后，体现了强大的生命力，受到了饭店的欢迎，其原因是星级标准符合饭店发展的需要，可帮助饭店在市场上定位。1993年10月，饭店星级标准由国家技术监督局批复为国家标准（编号为GB/T 14308—93自1993年10月1日起实施），正式纳入国家标准化行政工作

的序列。

星级标准成为国家标准后，星级饭店的队伍迅速扩张。至 1997 年，全国星级饭店总数达 2 724 家，占全国饭店总数的 52.37%，充分显示了星级标准在实践中的作用。

与此同时，经过艰苦的协调，国家旅游局把一星级至五星级的标志在国家工商局商标局进行了集体商标注册，这种注册体现了星级标准和星级标志的知识产权。

1995 年，国家旅游局有关部门开始星级标准的修订工作，至 1997 年，重新以国家标准的形式发布新的星级标准（编号为 GB/T 14308—1997，1997 年 10 月 16 日批准自 1998 年 5 月 1 日实施）。重新修订的星级标准增加了 79 项选择项目，促进了各饭店向个性化的方向发展。

2003 年，国家旅游局有关部门又对星级标准开展修订，再次以国家标准的形式发布新的星级标准（编号为 GB/T 14308—2003，2003 年 6 月 2 日发布，2003 年 12 月 1 日实施）。新标准规定旅游饭店使用星级的有效期限为 5 年，并增设了白金五星级等。

截至 2005 年 5 月底，全国的星级饭店总数已达 11 281 家，其中五星级饭店 253 家，四星级饭店 1 022 家。

第二节 饭店的种类、等级和组织机构

饭店的种类因分类方法而异，饭店的等级因各国的评定方法不同而各不相同。

一、饭店的种类

饭店业是由各种不同类型的饭店组成的。目前，世界各国的饭店主要有以下分类方法。

（一）按传统方式分类

1. 商务型饭店

商务型饭店也称暂住型饭店，一般位于城市，靠近商业中心，以接待商务宾客为主。商务型饭店不仅讲究外观，也注重内部设施的富丽堂皇。其客房、餐饮有较高水准，各类服务设施，特别是商务活动所需的设施，如直拨电话、传真、会议或洽谈室、商务中心等齐全、完整。

2. 度假型饭店

度假型饭店多位于海滨、山区、森林、有温泉的地方等等，以接待休闲度假的宾客为主。这类饭店除食宿设施外，还提供丰富的娱乐及体育服务，如滑雪、垂钓、划船、冲浪、打高尔夫球、打保龄球、射击、棋牌等活动。

3. 长住型饭店

长住型饭店主要供宾客长期居住。饭店与客人之间往往经过签订租约的形式，确定租赁关系。这类饭店的客房多采用家庭式布局，配备宾客长住所必需的家具和电器设备，通常配有可供宾客自理饮食的厨房设备。

4. 汽车饭店

汽车饭店大多位于欧美国家的公路干线上，因接待驾车旅行的人“停车食宿”而得名。汽车饭店的服务设施与服务项目均有限，但价格低廉，宾客办理住、离店手续简便，通常配有停车场和加油站，因而深受驾车旅行者欢迎。

5. 机场饭店

机场饭店主要是为在机场过境或机组人员等宾客提供的食宿服务，根据机场规模及机场离城区的远近，规模大小不一。一般来说，机场饭店具有较高的规格，价格相对较高，但服务项目不多。

6. 会议型饭店

会议型的饭店一般位于大都市的政治、经济、文化中心，或在交通方便的旅游胜地，以接待各类会议团体为主。会议型饭店除为宾客提供相应的食宿设施外，对会议设施如大小各异的会议室、投影仪、幻灯、扩音设备、摄、放像设备、通信、视听设备、同声传译设备等有较高的要求。

(二) 按饭店规模分类

饭店规模一般是以饭店所拥有的客房数来表示的。国际上传统的规模分类为：300间客房以下的饭店为小型饭店；300~600间客房的饭店为中型饭店；600间以上的饭店为大型饭店。

也有一些国家和地区采用这样一个分类标准：100间客房以下的饭店为小型饭店；100~300间客房的饭店为中型饭店；300间以上的饭店为大型饭店。

(三) 按计价方式分类

1. 欧式计价饭店

欧式计价饭店指饭店客房价格仅包括房租，不含餐饮等其他费用。

2. 美式计价饭店

美式计价饭店是指饭店客房价格包括房租及一日三餐的餐饮费用。

3. 修正美式计价饭店

修正美式计价饭店指饭店客房价格包括房租、早餐和午餐或晚餐的餐饮费用。

4. 大陆式计价饭店

大陆式计价饭店指饭店客房价格包括房租和大陆式早餐的费用。

5. 百慕大计价饭店

百慕大计价饭店指饭店客房价格包括房租和美式早餐的费用。

以上是按饭店各种特点而进行的基本分类，但由于一家饭店通常兼有多种特点，因而往往能同时被归入上述任何一类。所以，要决定一家饭店的种类，应根据其主要特征来区分。

二、饭店的等级

世界各国饭店业的分等标准不尽相同。我国采用的是国家技术监督局批准的中华人民共和国国家标准——《旅游饭店星级的划分及评定》(编号为 GB/T 14308—2003)。该标准规定，我国旅游饭店划分为六个等级，即一星级、二星级、三星级、四星级、五星级和白金五星级。星级越高，表示饭店档次越高。

三、饭店组织机构与职能

熟悉并掌握饭店组织机构及其职能有助于服务人员了解饭店情况，明确自己在饭店中的位置，以便更好地沟通与协调。

(一) 饭店组织机构

饭店的组织机构因饭店规模、星级、服务内容、服务方式、管理模式等方面的不同而不同。饭店的组织机构如图 1-1 所示。

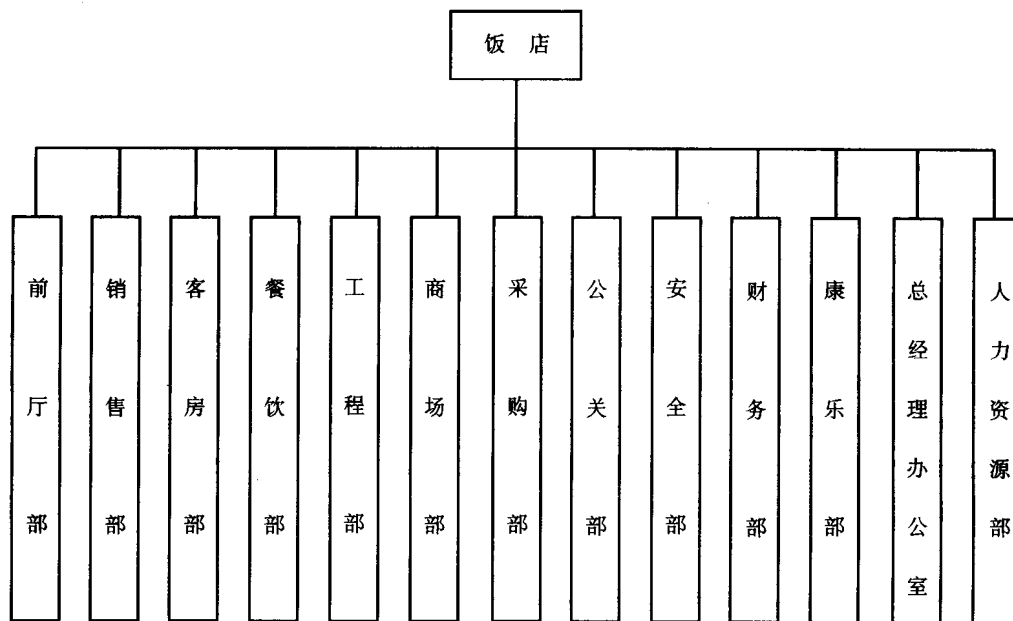


图 1-1 饭店组织机构图

饭店组织机构没有统一的模式，如在有些饭店中，前厅部与客房部合并为房务部，销售部与公关部合并为公关销售部，而采购部则归属于财务部，康乐部也可与客房部或餐饮部合并，等等。

（二）饭店各部门的职能

1. 前厅部的职能

（1）销售客房。前厅部参与饭店的市场调研、预测和分析，协助制定房价和销售计划，配合销售部开展各类宣传促销活动；受理客房预订并对预订工作进行管理；接待客人（无论有无预订）；为客人办理入住登记手续，安排客房并确定房价。

（2）提供各类前厅服务。前厅部为宾客提供的前厅服务主要有：去机场、车站、码头等地迎送客人的服务 行李服务 问讯服务 邮件服务 贵重物品的保管 投诉的处理 通过电话总机提供的各项服务等。

（3）联络、协调对客服务。前厅部将在销售客房过程中掌握的客源信息及时通报至饭店其他相关部门，使各部门能根据宾客需要提供针对性的服务；将受理投诉了解到的宾客的意见及处理情况及时反馈给有关部门。

（4）建立客人账卡。饭店为登记入住宾客提供一次性结账服务。因此，前厅部应为每一位住店客人分别设立账卡，接受各营业点转来的客账资料，及时记录客人在住店期间的消费情况；每天晚上进行累计并予以审核；为离店客人办理结账、收款或转账等服务。

（5）处理各种信息、资料。前厅部作为饭店的信息中心，应将每天接受到的大量有关客源市场需求、产品销售情况、营业收入报表、宾客对饭店的意见及建议等信息进行分类并处理，及时向饭店管理机构报告或传递至相关部门；同时还为来店客人建立客史档案，记录客人的基本信息及在饭店的消费情况，提供给其他业务部门参考；前厅部还应将各种信息进行收存归档，以便随时取用。

2. 销售部的职能

(1) 制定销售计划。销售部应根据饭店的经营目标，收集并分析各种客源市场的流向动态，制定饭店招徕客源的销售计划，并组织实施。

(2) 与客户建立良好的协作关系。销售部应与旅游行政管理部门、外事部门、各旅行社、航空公司、铁路局客运站和驻本地的商社、办事机构、企事业单位等保持密切的联系，并经常进行沟通，了解宾客需求，建立长期、稳定的良好协作关系，以促进饭店产品的销售。

(3) 进行饭店产品的宣传推销。销售部应根据本饭店的实际情况确定目标市场，并及时对目标市场开展各种宣传、促销工作，以保证完成饭店下达的销售目标。

(4) 反馈各种信息。销售部应将收集到的各种客源市场的信息反馈至饭店，参与研究饭店产品创新和组合开发，以使饭店产品更符合目标市场的需求，提高销售量。

3. 客房部的职能

(1) 做好饭店清洁保养工作。美国旅馆基金会与宝洁公司于 1994 年的一项联合调查表明：在宾客初次或再次选择一家饭店应考虑的因素中，清洁是首要因素；在宾客不再选择一家饭店应考虑的因素中，不够清洁是首要因素。因此，客房部的首要任务是做好全饭店的清洁保养工作，主要有：各类客房的清洁工作；饭店公共区域的清洁工作；办公区域的清洁工作；各种设施设备的保养工作等。

(2) 提供各类客房对客服务。客房部应在宾客住店期间提供优质服务，让宾客完全满意。客房部为宾客提供的对客服务主要有：迎送宾客服务；电话服务；洗衣服务；客房送餐服务；会客服务 擦鞋服务 客房小酒吧服务 托婴服务 租借物品服务 鲜花服务 遗留物品处理 特殊客人（如残疾客人、醉酒客人等）服务 商务楼层服务以及确保客人人身、财物安全等等。

(3) 进行客房产品创新。客房部应根据宾客的需求和本饭店的特点进行客房产品的创新，从而以科学合理的使用功能及美好的艺术形式为宾客创造一个美观、舒适的生活环境。客房产品的创新主要体现为：客房种类的调整，如根据客源特点，适当减少标准房数量而增加单人房数量 增设无烟客房（楼层）女士客房（楼层）残疾人客房、儿童套房、商务套房等 客房陈设布置的变化，如以接待内宾为主的饭店可将客房中的小茶几变圆形为方形，以方便喜欢打牌的宾客，客房地面可满铺木地板等；服务方式的变化，变以我为主的“规范化服务”为以客人为主的“个性化服务”，如商务楼层服务等；客房用品的更新换代，强调实用性及其环保性能等等。

(4) 加强设备、物品控制。客房部应制定本部门的设备、物品采购计划，把好验收关和报废关；制定设备、物品的管理制度，做好设备的保养和报修工作，努力寻求降低客房成本的新举措。

4. 餐饮部的职能

(1) 掌握市场需求、合理制定菜单。餐饮部应了解本饭店目标市场客源的消费特点和餐饮要求，掌握不同年龄、不同性别、不同职业、不同国籍和民族、不同宗教信仰的宾客的饮食习惯和餐饮需求，并在此基础上制定出能够迎合目标市场客源的菜单，从而满足宾客对餐饮服务的需求。

(2) 进行餐饮创新、创造经营特色。饭店餐饮服务应具有吸引宾客并与其他饭店和社会餐馆、酒楼竞争的能力，最重要的是必须创造自己的经营特色。这就要求餐饮部努力挖掘内部潜力，积极继承传统，研究开发新的菜点品种，并配以与之相适应的餐饮环境和特色服务。

(3) 加强餐饮推销、增加营业收入。餐饮部应在饭店营销计划的指导下，研究、分析餐饮宾

客的消费需求，精心选择推销目标，制定内、外部推销计划，开展各种形式的促销活动；积极招徕各种宴会，努力做好节假日和饭店特色餐饮的宣传推销，以争取更多的客源并尽力提高来店宾客的平均消费水平。

(4) 控制餐饮成本、提高盈利水平。餐饮经营的目的是在满足宾客饮食需求的基础上为饭店创造利润。而要想提高餐饮盈利水平，除了扩大餐饮销售之外，还必须严控餐饮成本。首先是降低食品成本，餐饮部应根据饭店星级和目标市场客源的消费水平合理定价，控制食品原料的采购价格、数量和质量，加强食品原料的验收、库存和发放管理，减少食品原料的损耗和浪费等；其次是尽力降低劳动力成本，餐饮部应做好营业额预测，根据劳动定额合理组织劳动力和安排员工的工作时间，加强培训，提高员工的劳动效率，从而降低劳动力费用；再次是减少低值易耗品的消耗，餐饮部应确定低值易耗品的消耗标准，在满足客人需求的基础上，尽量减少浪费和损耗，从而增加盈利。

5. 工程部的职能

(1) 保证饭店的能源供应。工程部应确保为饭店供应能源的设备（如供电、供热、供冷、供汽等）的正常运行，并根据饭店各营业部门的业务需要保质、保量地供应能源，同时还应尽量节约能源消耗。

(2) 加强设施设备的保养。工程部应根据设施设备的种类、结构、性能、运转时间和技术要求制定相应的保养计划，确保设施设备的正常运转。同时，还应对各部门使用设备的员工进行上岗培训，培训内容是使他们熟知在工作中使用的设备的维修保养要求。另外，工程部维修人员应对饭店所有的设施设备进行巡回检查，以发现设施设备的任何不正常状况，发现问题，及时解决。

(3) 进行设施设备的维修。饭店设施设备的种类繁多，而且相当一部分设备是 24 小时连续运转的，因此很容易产生故障或损坏现象，这就要求工程部建立健全的设施设备维修制度，遇有报修时，及时派工、及时修复，确保其正常运转。在进行设施设备维修时，应勤俭节约，既不浪费维修材料，又不拖延维修时间，尽量降低维修费用。

(4) 做好设施设备的更新、改造。为了发挥设施设备的综合效益并避免其老化，增强饭店竞争能力，饭店的设施设备每隔数年即应进行更新、改造。如是小范围的局部项目，工程部应尽量自己施工；如是大范围或重大项目由外单位施工时，工程部应做好监理工作。此外，当饭店举办重大活动时，如大型的宴会、会议或节庆活动等，工程部应协助并配合布置场地。

6. 商场部的职能

(1) 调整商品结构、适应宾客需要。商场部应根据宾客需要和商品销售情况，随时调整商品结构，努力使商品适销对路，其种类、档次、价格等适应宾客的购物心理。

(2) 提供优质服务、促进商品销售。商场部员工应为购物宾客提供主动、热情、耐心、周到的服务，主动当好宾客的参谋，同时，还应根据季节、宾客喜好等开展促销活动，以促进商品销售。

(3) 改善商场环境、方便宾客购物。商场布局应合理，温度、湿度符合要求，商品陈列应美观、高雅并协调，以刺激宾客的购物欲望；提倡商品的开架销售，以方便宾客购物。

(4) 完善规章制度、保证有效管理。商场部应建立健全各项管理制度，并具有灵活的经营思想，使饭店的商品销售适应市场需求变化，从而取得良好的社会效益和经济效益。

7. 采购部的职能

(1) 编制饭店采购计划。采购部应根据饭店业务经营需要制定全饭店所有物资的采购计

划，在总经理授权范围内审批各部门的采购申请，会同财务部一起控制采购资金的使用。

(2) 组织物品采购。采购部应根据各部门的采购申请及物资的库存情况按时、保质、保量地组织所需物品的采购。在采购过程中，应货比三家，严格控制采购价格。

(3) 做好进货的验收、库存与发放。采购部应认真办理购人物资的验收、库存、发放及账务登记、核算等工作，制定并执行相关的规章制度。特别应做好饭店所有进口物资的报关、纳税等工作，并按程序及时提取物资。

(4) 提供货源信息。采购部应经常进行市场调研，注意收集有关物资的各种信息资料，反馈给物资使用部门，并提出物资使用和管理的意见和建议，以降低饭店费用支出，提高经济效益。

8. 公关部的职能

(1) 提高饭店知名度和美誉度。公关部应充分利用新闻媒介来提高饭店的知名度和美誉度。当有名人来店住宿、著名厂商代表来店举办会议或饭店参加社会公益活动时，公关部应及时通知各新闻媒介，通过新闻报道的方式提高饭店的声誉。

(2) 取得公众的理解和支持。公关部应加强与内、外公众的信息沟通，与公众建立良好的感情，从而取得他们对饭店各项工作的理解和支持。从内部而言，公关部应加强与员工、各部门和股东之间的沟通，创造一个关系融洽、凝聚力强的内部环境；从外部而言，公关部应加强与宾客、新闻媒介、政府各职能部门和社区之间的沟通，创造一个有利于饭店生存与发展的外部环境。

(3) 反馈公众信息、分析环境形势。公关部应将社会对饭店的评价（如饭店的特点、优势、服务质量等）、员工和股东对饭店的态度等信息提供给饭店决策者，起到决策参谋作用；同时，公关部还应随时了解并掌握周围环境，如国家政策、法令的变化，社会舆论的导向，公众意向，经济形势及饭店市场的变化与趋势等，并及时向饭店决策者汇报。

(4) 树立饭店形象、维护饭店声誉。树立和发展饭店形象是促进饭店发展的重要手段之一。因此，公关部应密切关注公众的心理、意向变化，调整饭店的公关策略，树立饭店的良好形象，从而为饭店的发展不断地创造良好的社会、舆论环境。而当出现一些不利于饭店形象的情况发生时，公关部应临危不惧、反应迅速，争取舆论的支持，并妥善处理，以维护饭店声誉。

9. 安全部的职能

(1) 开展安全教育、提高安全意识。安全部应经常开展安全和法制教育，使饭店全体员工牢固树立安全意识，认真贯彻“宾客至上，安全第一”的安全工作方针，要求员工在日常工作中，重视并注意安全。

(2) 加强消防管理、确保消防安全。安全部应教育饭店全体员工加强监督检查，及时发现并消除火险隐患；组织消防安全意识、消防器材使用和火警的处理等方面的培训；组建义务消防队，进行消防演习，从而确保饭店消防安全。

(3) 抓好治安管理、维护饭店秩序。安全部应制定并落实全饭店的安全管理制度，加强日常的巡逻检查；协助公安机关查处治安案件和侦破一般刑事案件，确保饭店治安秩序。

(4) 确保饭店重点和要害部位安全。安全部应着重巡查饭店的重点和要害部位，如大厅、财务部办公室、厨房、仓库等，确保其万无一失。此外，安全部还应做好饭店的重大活动和重要宾客的安全保卫工作。

10. 财务部的职能

(1) 编制财务计划、加强计划管理。财务部应根据有关部门规定的方针政策、制度、纪律及

本饭店的实际情况，编制财务计划，并监督、检查计划的执行情况；筹措各项资金，并管好、用好资金。

(2) 做好经济核算、控制成本费用。财务部应通过核算反映并监督饭店的经济活动及其成果，并对核算过程进行控制和管理；应利用会计资料，监督饭店运行过程中的倾向性问题，尽力降低成本，节约费用，从而提高饭店的盈利水平。

(3) 加强财务分析、提供决策参考。财务部应根据财务计划严格考核各项经济指标的执行情况；通过深入实际的调查研究，分析饭店经营管理状况，为饭店决策层提供财务信息资料，以促进饭店改善经营管理。

(4) 坚持会计监督、维护财经纪律。财务部应严格遵守财经纪律，按照国家有关方针政策来组织经济活动和财务管理工作；对违反财经纪律和化公为私、损公肥私、铺张浪费等行为坚决予以制止，从而保证饭店资产的保值、增值。

11. 康乐部的职能

(1) 满足宾客健身、健美和娱乐需求。康乐部应根据本饭店目标市场客源的康乐需求及饭店的财力向决策层提出适应性康乐设施、项目的设置建议，尽量全面满足宾客在健身锻炼、健美、美容和娱乐等方面的需求。

(2) 做好各种康乐设施、设备的保养。康乐部应根据康乐设施设备的种类、特点及使用要求进行日常保养和定期检修，尽力消除安全隐患，发现问题及时解决，并形成制度，确保其正常运行。

(3) 确保康乐设施、场所的安全卫生。康乐部应通过检查、保养和维修等途径保证康乐设施的安全运行，并在服务中随时发现并消除一切不安全因素；还应制定详尽的卫生标准，并严格执行与落实，确保康乐场所符合有关部门规定的卫生要求。

(4) 提供优质的康乐服务。康乐部员工应具有良好的服务态度，能指导并协助宾客正确使用康乐设施；组织趣味性或娱乐性的比赛等，从而使康乐设施发挥更大的魅力，吸引更多的客源。

12. 总经理办公室的职能

(1) 制作有关公文。办公室应将饭店内的经营决策、管理措施、会议纪要等资料形成报告、备忘录、计划等文件，并按要求传送及存档。

(2) 管理文书档案。办公室应做好饭店各项文书的收发、运转、催办、拟办、缮印、归档、妥善存放等工作。

(3) 组织各种会议。办公室应负责总经理召集的各种会议的组织安排工作，如行政例会、办公会议等。

(4) 处理行政事务。办公室负责饭店业务印章、介绍信及有关凭证的使用与管理；安排部门经理以上管理者值班；办公车辆的调配安排；信访接待等。

13. 人力资源部的职能

(1) 设计组织机构并编制定员。人力资源部应在饭店决策层的领导下，根据饭店规模、等级和经营特点确定饭店的组织机构及各部门的人员编制。

(2) 制定人力资源管理制度。人力资源部应根据饭店的人力资源方针政策制定各项管理制度如员工守则、晋升、离职等。

(3) 计划并实施员工的招收、培训。人力资源部应根据饭店经营业务需要制定饭店所需员

工的招收与培训计划，并组织实施。

(4) 定期对员工进行考评。人力资源部应根据员工各方面的工作表现，通过一定的项目或目标进行定期的考查，并形成制度，从而对员工进行科学、有序的分析 and 评价，公正、合理地确定员工的工作实绩及其在饭店中的价值。

(5) 做好工资、福利及劳动保护工作。人力资源部应根据国家有关劳动工资的政策法规和饭店规定，做好员工的工资定级、调整等工作，并监督检查各部门对劳动保护措施的执行情况。

第三节 饭店服务

饭店服务是饭店产品的重要组成部分。正确地理解并掌握饭店服务、饭店产品的含义和特点，是饭店从业人员全面满足宾客需求的基础和前提。

一、饭店服务的含义

服务是以劳动的直接形式创造使用价值，满足人们需要的一种劳动方式。服务是一种以物质条件为凭借，以活动本身为主要消费对象，是社会发展和人类生活的一种特殊劳动。饭店服务是饭店从业人员为满足宾客的住宿、餐饮、康乐、购物等需求而进行的一系列服务行为。

在饭店行业中，服务的含义通常以构成英语 Service(服务) 这一单词的每一个字母所代表的含义来解释。

(一) S—Smile(微笑)

Smile 即要求饭店服务人员应对每一位宾客提供微笑服务。微笑是服务态度最基础的体现，可让宾客体会到“宾至如归”、“宾至胜归”的良好服务气氛。

(二) E—Excellent(出色)

Excellent 即要求饭店服务人员应将每一项工作都做得很出色。饭店任何一项工作的疏忽都会令宾客不满，因此，只有做好每一项服务工作，才可让宾客感到完全满意。

(三) R—Ready(准备好)

Ready 即要求饭店服务人员应随时、随地地准备好为宾客提供优质服务。这就要求服务人员在服务前做好充分的准备工作，并在对客服务过程中时刻准备着，才能让宾客感到受尊重，饭店的服务效率也才有保障。

(四) V—Viewing(看待)

Viewing 即要求饭店服务人员应将任何一位宾客都视作是贵宾。每一位服务员都应充分认识到宾客对饭店、对员工个人的重要意义，并做到一视同仁，让每一位来饭店消费的宾客都满意而归。

(五) I—Inviting(邀请)

Inviting 即要求饭店服务人员应在每一次服务结束时都邀请宾客再次光临。这不仅是礼貌服务的体现，更是让宾客始终体会到其受欢迎、被尊重。

(六) C—Creating(创造性)

Creating 即要求饭店服务人员应精心创造出一种怡人的服务氛围。良好的服务氛围不仅令每一位宾客的生理、心理需求都能得以满足，还可刺激宾客消费，从而提高饭店经济效益。

（七）E—Eye 眼光

Eye 即要求饭店服务人员应始终以热情、好客的眼光关注宾客，及时发现并满足宾客需求，从而全面提高宾客满意程度。

二、饭店服务的十把金钥匙

在国际上，通常认为饭店从业人员必须掌握饭店服务的十把金钥匙。

（一）宾客至上

“宾客至上”是每一家饭店的经营宗旨，也是每一位饭店从业人员的一项行为准则。为此，饭店服务人员应树立并增强服务意识，关心和体贴每一位宾客。无论是在工作顺利时还是在遇到困难时，无论在情绪饱满时还是因各种原因出现情绪波动时，服务人员都应一如既往地全心全意为每一位宾客提供优质服务。

（二）微笑

微笑服务是礼貌服务的具体体现，其本身是一种易于被宾客接受、能够提高服务质量的劳动形式，也是一种特殊的无声语言。服务人员应充分认识到自己在饭店服务中的地位，主动为宾客提供微笑服务，从而让宾客真正感受到“宾至如归”的服务气氛。

（三）真诚、诚实和友好

真诚、诚实和友好要求服务人员无论是在介绍饭店产品时，还是在服务过程中，都应想宾客之所想，急宾客之所急，尽力为宾客服务。同时，在对客服务中还应热情、友好地积极与宾客沟通，了解宾客需要并予以及时满足。

（四）快速、敏捷的服务

快速、敏捷的服务主要是指饭店服务人员在服务过程中应讲究服务效率，即应具有时间概念和工作节奏。服务人员应根据宾客的实际需要，在宾客最需要某项服务时即时提供。服务效率表示一家饭店对宾客的关注程度。

（五）掌握两句最常用服务用语

当遇见宾客时，服务人员应说：“我能帮助您吗？”(May I help you?) 当宾客道谢时 服务人员应说：“乐意为您效劳。”(It's my pleasure.) 这两句最常用的服务用语向宾客表示了饭店服务人员的谦恭、礼貌，体现出其训练有素。

（六）佩带好自己的名牌

饭店员工佩带名牌的主要目的是便于与宾客联系，当宾客需要帮助时，他就可方便地招呼服务人员。因星级饭店接待的宾客来自世界各地，为方便沟通，名牌上的姓名应以中英文同时表示。目前，我国许多饭店的名牌往往以号码代替姓名，实际上是对员工的不尊重。有谁愿意被称为一个号码？

（七）注意自己的仪表仪容

饭店服务人员的仪表仪容是饭店服务质量的一项重要组成部分。因此，饭店服务人员必须具有良好的精神面貌，做到表情自然、面带微笑、亲切和蔼、端庄稳重、不卑不亢；制服必须保持整洁，穿着符合饭店规定要求；容颜必须经过精心修饰，不得佩带华丽显眼装饰用品，以免喧宾夺主。

（八）团队精神

饭店的服务或管理工作不是某一个人或几个人就能做好的，饭店业务的特点之一就是需要良好的团队精神。因此，美国饭店管理界认为，饭店管理理论是机器理论，即饭店犹如一台机器，需要各个零部件都处于完好状态并配合默契才能使其正常运转，任一零部件的不佳都会使机器不能正常运行甚至瘫痪。而日本饭店管理界则认为，饭店管理理论是人体理论，即饭店犹如一个人，需要各组织、器官等的完好无损并互相协调才能健康生活，任一脏器的不佳都会使人生病甚至死亡。这一切都说明饭店业务需要所有人员的精诚合作才能实现其预定目标。

（九）以尊称问候宾客

饭店服务人员应以宾客的姓，再加上尊称去主动问候宾客，使宾客产生宾至如归的感觉。这就要求服务人员必须具有良好的记忆能力，尽量记住每一位曾经来消费的宾客姓名，在下次遇见他时，即以尊称问候他。这种服务的效果会令宾客感受到自己是贵宾，并时刻受到饭店的关注。

（十）熟悉自己的工作、饭店及相关信息

饭店中有许多分工不同的部门和岗位，他们各司其职，但当宾客需要帮助时，他会随便向任一服务员询问，因为他认为饭店中的每一位服务员都有义务为他服务。因此，饭店服务人员所掌握的不应局限于本部门或本岗位所需的专业知识和能力，而应拓展至饭店服务与管理所需的全方位的知识和能力，以便全面满足宾客需求。

三、饭店产品的含义

产品一般是指能用于市场交换、并能满足人们某种需要和欲望的劳动成果，包括实物、场所、服务和设施等等。营销专家勒维特（T. Levitt）曾经说过：“公众不是买产品，而是买满意。”所以，饭店产品指的是客人在饭店下榻期间所获得的各种满足与不满足的总和。

（一）饭店产品的功能

饭店产品应能给客人带来以下几方面的益处：

1. 生理上的满足

生理上的满足是指如餐饮产品的防饥解渴、客房产品的休息安睡、康乐产品的健身休闲等。

2. 经济上的满足

经济上的满足是指如前厅服务的迅速及时、客房产品的舒适安静、餐饮产品的美味可口等，使客人产生物有所值、物超所值等感觉。

3. 社会性的满足

社会性的满足是指如在饭店逗留期间通过交友获得乐趣、商务谈判获得成功等。

4. 心理上的满足

心理上的满足是指如在商务楼层入住给客人带来的自尊、优越感等。

（二）饭店产品的特征

1. 有形产品与无形服务的结合

饭店产品既包括有形产品，如菜肴、酒水、客房、康乐设施等，也包括无形服务，如接待、礼貌氛围等。两者的有机结合才构成饭店产品，其中有形产品是基础，无形服务是保证，缺一不可。客人在饭店的消费活动，几乎都离不开饭店工作人员的无形服务，但无形服务具有质量标准的非

量化性和不稳定性、销售的超前性等特点，因此对饭店从业人员的素质提出了很高的要求，服务人员和服务过程中应时刻为客人提供尽善尽美的服务。

2. 不可储存性

饭店产品不能像工业产品那样储存起来，在日后或异地销售。饭店设施一天不利用，一天就不能创造价值，而且其失去的价值将永远无法弥补，如某日一间客房没有出租或某餐厅空无一人，就不能为饭店创造价值。这就要求饭店从业人员加强服务过程中的推销，尽力促进饭店产品的销售。

3. 季节性明显

饭店产品的供求季节性较为明显，旺季需求旺盛，淡季需求疲软。如 2000 年 5 月 2 日这天，杭州市共有游客 20 万人，但杭州市只有 14 万张床位，通过挖潜新增 1 万张床位 尚有 5 万的游客无处住宿，但许多饭店在 5 月 8 日这天的客房利用率却跌至多年来的最低点。这就要求饭店从业人员提供优质服务，尽力在营业淡季时吸引客人，从而平衡饭店的经营季节性差异，增加和创造淡季需求。

4. 不可专利性

一家饭店不可能为自己的客房、餐饮、服务方式等申请专利，唯一能申请专利的是其名称及标志。其结果是，如某饭店的一项新产品创造了良好的经济效益，其余饭店便很快竞相模仿，使创造新产品的饭店失去优势。这就要求饭店从业人员在日常的服务工作中不断创新，时时处处为客人提供个性化服务，以保持饭店产品的竞争优势。

5. 品牌忠诚度低

虽然通过提供优质产品可以培育客人的消费忠诚，但由于产品的不可专利性，导致各饭店竞相效仿，造成各饭店的产品雷同。对于一般客人而言，一方面，只认定在一家饭店消费的意义不大，何况客人具有追新求异的消费心理，换一家新饭店，更能为客人带来满足感；另一方面，雷同的饭店产品使客人的选择余地大，因此，饭店产品的总体品牌忠诚度较低。这就要求饭店从业人员充分理解宾客需求，提供令客人完全满意的服务，提高客人的品牌忠诚度。

6. 对信息的依赖性强

饭店的主要客源来自外地，甚至外国，因此需要事先向客人提供各种准确、及时的饭店产品信息，才有可能促进产品销售。这就要求饭店从业人员及时了解饭店各种信息，并及时向客人介绍，从而使更多的客人了解饭店产品。此外，饭店应加强宣传，提高自己的形象和声誉，给每位来消费的客人留下美好的回忆，创造良好的口碑。

7. 有一定的脆弱性

国家政局、经济发展、汇率变动、签证方式、自然灾害、社会安全等 每个因素都能对旅游业和饭店业产生重大影响，从而使饭店产品的销售波动性较大。这就要求饭店从业人员尽忠职守，做好本职工作，提高服务质量，从而吸引更多的客人。

(三) 饭店产品的构成

从客人的角度出发，饭店产品由以下要素构成：

1. 饭店的地理位置

饭店地理位置的好坏对于饭店建设的投资额、饭店的客源和饭店的经营等产生很大的影响。饭店的地理位置历来随主要交通方式的变化而变化，一般都位于主要交通干线的沿线或终点。但现代饭店一般因功能的不同而选择适宜的地理位置，如商务饭店位于城市中心、度假饭店位于

旅游景区等，从而为客人提供各种方便的服务。

2. 饭店的设施

饭店设施是指饭店的建筑规模、建筑形式、客房设施、餐饮设施、康乐设施以及公共区域的设施等。齐全、舒适的设施是客人满意程度的基本保证。

3. 饭店的服务

服务是饭店产品的一个十分重要的组成部分，也是客人选择饭店的主要考虑因素之一。饭店服务内容的针对性、服务项目的多少、服务内容的深度和服务水平的高低等更是饭店竞争的重要环节。

4. 饭店的气氛

气氛是客人对饭店的一种感受。气氛取决于设施设备条件，如客房的大小及其装饰，餐厅的布局、色彩与照明等；也取决于员工的态度与行为。

5. 饭店的形象

饭店的形象是客人对饭店的总体评价或一致看法，涉及饭店的知名度、美誉度、经营思想与经营作风、服务质量等诸多因素。

6. 饭店的价格

饭店产品的价格反映产品的形象和质量。价格不仅体现产品真正的价值，也是客人对产品价值的评估。如果客人不了解饭店产品，往往会根据价格来选择饭店。

(四) 饭店整体产品观念

一项完整的饭店产品应由下述四个层面构成：

1. 基本产品

基本产品是消费者购买一种产品时所获得的基本利益，是宾客需求的中心内容，是满足宾客购买产品所需解决的基本问题。但不同的宾客有不同的需求，如经济型客人对客房的主要需求是便宜、清洁，而豪华型客人追求的则是舒适和享受。

2. 期望产品

期望产品是指消费者在购买某一产品时自然而然地随之产生的种种期望。如客人在入住一家饭店后，会对饭店建筑、装饰、设施、设备、服务项目、服务水平等方面产生质量要求。

3. 延伸产品

延伸产品是上述两项产品的延伸和进一步完善，是一个产品能够区别于同类产品的特色。如客人更倾向于入住与众不同的客房，享用创新菜肴等。

4. 潜在产品

潜在产品是为了满足个别客人的特殊需求而提供的特殊的和临时性的服务。如在客房中配备吹风机，同时提供多齿梳子等。

根据饭店整体产品观念，可用三个等式来概括其含义：

基本产品 + 期望产品 = 质量 = 客人满意；

延伸产品 + 潜在产品 = 灵活性 = 附加价值；

基本产品 + 期望产品 + 延伸产品 + 潜在产品 = 质量 + 灵活性 = 竞争优势。

每位饭店从业人员应明确饭店产品的竞争始于基本产品，满足或超额满足客人的期望是饭店经营成功之道。在市场经济条件下，竞争即是延伸和产品差异化，成功饭店常以提供潜在产品为特征，饭店的竞争优势来源于饭店所有工作人员的精诚合作。

第四节 饭店业发展趋势

我国饭店业中虽然存在着许多不尽如人意的方面，但随着旅游业和饭店业的发展，我国饭店的硬件和软件都有了较大幅度的提高，并有望成为最先赶超世界水平的行业之一。我国饭店业的发展将呈现如下趋势。

一、分布多元化

随着市场经济的深入，我国的地方经济已有了很大的发展，很多地区，特别是原来饭店业较为落后的地区的领导已经充分认识到，饭店是外向型经济的体现，是吸引外资的重要要素，也是文明的窗口及提高当地人口素质的重要方式。因此，饭店的分布将呈多元化分布，越来越多的市、地、县、乡镇都将出现星级饭店，甚至是高星级饭店。

二、类型多样化

虽然饭店业在总体上较为雷同，但有远见的饭店会营造自己的特色，使自己区别于其他饭店，即饭店类型向多样化方面发展。如在客房配备传真机、电脑网络接口的商务型饭店；各种会议设施，餐饮、康乐设施齐全的会议型饭店；环境优美、康乐设施齐全的度假型饭店等。

与此同时，饭店业的内部产品也呈多样化发展的趋势，如商务用房、残疾人用房、盲人房、大床间、连通房、无烟客房、女士客房……客人在选择饭店，而饭店也在营造、吸引自己的客人，逐渐形成特色，因为一家饭店无法让所有的客人满意，其所能做到的是让自己所特有的细分市场上的客人满意。

三、业主多极化

在市场持续数年较为疲软的形势下，作为各地新的经济增长点的旅游业和饭店业将持续高速发展，其特点是饭店日趋增多，银行、邮政、电信、电力、烟草、民营企业等都将资金投向饭店业，导致饭店业的规模膨胀，从而将引发更为激烈的饭店竞争。

四、管理专业化

在市场经济体制下，企业的所有权与经营权分离将成为企业经营管理的热点话题，饭店业作为新兴的行业，更将走在前列。饭店将与国际、国内的管理集团或公司，以直接投资、租赁经营、委托经营、特许经营权转让等形式合作，从而使饭店管理专业化。另外，经营管理较为成功的星级饭店、旅游院校以及一些知名的管理专家也都将以各种形式参与饭店的经营管理。

国际、国内管理集团的作用将日益强化。

五、竞争激烈化

1. 饭店业内部竞争

由于饭店总量的增加，而且许多地区的饭店较为集中，所以，饭店业的内部竞争将日趋激烈。目前在许多地区已经进行的价格竞争还将持续；但也有饭店将关注点放在宾客的满意程度，以期

以自己的优质服务吸引客源，进行着质量竞争；更有饭店将通过树立自己品牌的方式来取得宾客的忠诚消费，进行着品牌竞争。这些饭店既有全面的质量保证体系，又有丰富的个性，将成为饭店业中的佼佼者。

2. 饭店业外部竞争

在饭店业内部竞争日趋激烈的同时，饭店还将面临自己无法控制的、来自其他行业的竞争。如高速公路的发展将使客源数量减少；房地产、写字楼的发展使许多饭店的长住客人认为租不如买；电话会议系统的开通，使会议客人减少，等等。总之，饭店业竞争将越来越激烈。

六、结构扁平化

随着竞争的加剧，饭店管理将会更加有效。饭店的有效管理，简单地说，就是要以最小的投入获得最大的社会效益和经济效益。要达到这一点，就必须重视饭店的基础能力建设。按照现代管理学的观点，饭店最基础的能力是员工及其应掌握的知识 and 能力。而要使饭店的所有员工掌握本职工作岗位和其他工作岗位所需的最新的知识和能力，除了必须对他们进行系统培训之外，还应对其进行更直接、更有效的管理，这就意味着饭店组织机构的设计将呈扁平化的趋势。“扁”即饭店的分工将更细、更明确；也即饭店的管理层次将减少。

七、产品绿色化

在环境问题日益困扰人类的今天，饭店将开展以节约为主题的各项环境活动；采用节能设备和节能技术；改善饭店的外围环境；在经营管理过程中实施全过程控制污染，使资源得到最充分的利用；并向宾客推出绿色客房等，从而达到减少成本费用、保护环境并树立饭店新形象的目的。如浙江省旅游局、浙江省计划与经济委员会、浙江省环保局于 1999 年 4 月在全国首先联合倡导全省旅游饭店创建“绿色饭店”活动。

八、服务个性化

随着经济的发展和社会的进步，人们的消费观念也发生了巨大变化。20 世纪 80 年代许多暴富者会在饭店餐厅、娱乐场所一掷千金，但这种现象至今已不复存在。近几年来，消费者的消费心理日趋成熟，宾客在饭店的消费越来越理智，对饭店的要求越来越高，对服务也变得更为挑剔。因此，饭店必须提供个性化服务，以全面满足宾客需求，从而更多地吸引宾客，提高饭店的经济效益。个性化服务是指根据宾客的不同生理、心理需求，提供具有针对性的超常服务和超前服务。即要求饭店员工在工作时“心里想着客人，眼里看着客人”，给予每位宾客以“特殊关照”，并根据其要求随时提供超出常规的、主动的、灵活的服务。

本章小结

本章系统地介绍了世界和中国饭店业的发展历史；简要说明了饭店的种类、等级、组织和职能；阐述了饭店服务和饭店产品的含义；分析了饭店业的发展趋势。

案例分析

某星级饭店地处城市中心，其一楼的中餐厅生意一般。饭店管理者经过周密的市场调查后