

# 酒店经营管理学

## 授课讲义

### 2010 新版酒店经理培训



## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：** 13684609885    0451- 88342620    **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：** 中国经济管理大学    **承办单位：** 美华管理人才学校

**全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效**



**职业经理 MBA 整套实战教程**

千本好书 **免费** 下载    学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

## 第一章 中国旅游饭店和饭店管理

### 教学目的：

通过本章学习，认识中国旅游饭店是一类特殊的企业，它有着存在的客观性和其业务特点。了解饭店的社会性及对饭店的管理，掌握饭店的框架概念及相关的内容。

**教学重点：**饭店的社会性

**教学难点：**中国饭店的管理形式

### 1. 1 中国饭店

#### 1.1.1 中国饭店的含义

1) 中国饭店：能够接待境外宾客，为他们提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性、服务性的企业。

2) 内涵：具备饭店的共性。

（1）以房屋建筑和设备设施为依托向宾客提供旅居中的服务。

（2）具有住宿、餐饮、其他综合服务旅居使用功能。（睡眠、休息、梳洗、卫生间、开水供应等各种配套功能）

（3）由专职服务人员提供劳务服务

（4）提供安全卫生的旅居条件

（5）开拓市场、组织客源等营销活动

（6）宾至如归是饭店共同经营理念，不同于国内一般社会饭店和国外饭店

#### 1.1.2 中国饭店的业务特点：

1) 饭店产品的无形性

饭店产品：饭店在经营过程中为旅居者在旅居期间提供的使用价值的总和。

使用价值由设施设备及物品、实物产品（餐饮）、劳务服务的使用价值三要素组成。

2) 饭店业务的强文化性

由饭店硬件和软件体现。

硬件有饭店环境设计和布置、设施设备及用品造型、色彩图案、款式、格式布局、材料选择、种类和内容、CI 设计等。软件有饭店服务理念的确立、服务的行为规范、涉及服务程序设计、服务过程中的文化点缀、服装设计、语言文字设计、服务及收费形式设计等。

另：饭店餐饮文化是体现饭店文化的重要方面。如餐厅类型、菜单设计、餐饮原料选择、餐饮服务方式、餐饮文化氛围渲染、菜馐的色香味形、菜馐的烹调方式、餐具的选择等。

### 3) 饭店业务的综合协调性

综合性指业务多样性和独立使用价值形式上的多元形。

协调性指前台和后台互相配合共同努力的结果，各部门广泛联系；各部门和谐一致、质量水准同一性。

### 4) 饭店业务情感内涵

### 5) 业务适度超前性

业务超前指 饭店在硬件设置、观念意识、管理服务、业务进行、服务质量、价格水平等按国际标准，超越国内生产水平、一般社会饭店水平、国内一般消费水平。

但要适度，顾及国情民情及主体消费水平。

### 6) 饭店作业的独立性和员工行为的自我制约性。单独作业特点

## 1.2 饭店广泛的社会性

饭店存在于社会之中，就要和社会各方面产生错综复杂的联系。研究饭店管理，就要研究饭店的外部环境，外部的生存条件，也就要研究饭店的社会联系和社会性。

### 1.2.1 饭店的社会作用

#### 1) 店存在的客观性

饭店的产生和发展，并成为一个待业存在于社会，有其客观的必然性：饭店是由社会生活的需要和客观条件的可能性而产生的；由经济的发展和社会的进步带来饭店功能逐步增加，经营范围逐步扩大，由原来的小客栈演化成今天的现代大饭店。

#### 2) 店的社会作用

##### (1) 饭店在管理和服务方面的表率作用；

相对国内其他待业而言。饭店面对国际市场，饭店的经营理念、管理水平、服务质量都应和国际市场接轨而达到较高水准。饭店的管理和服务就应超越国内生产力的水平，具有先进性和超前性。

##### (2) 饭店在文明礼貌方面的表率作用；

饭店是一个礼貌行业，饭店以自身的文明礼貌来沟通宾客，赢得市场，树立形象。

##### (3) 饭店在社会中的经济作用。

饭店业属旅游业，是旅游业的三大支柱之一。

### 1.2.2 饭店的社会联系

- 1) 客源单位的联系；
- 2) 饭店和投资业主、上级主管部门的联系；
- 3) 饭店和政府各部门的联系；
- 4) 饭店和供应单位的联系；
- 5) 饭店还和新闻宣传单位有着经常的联系。

### 1.2.3 饭店的分类和等级

#### 1) 饭店的分类

- (1) 欧美式分类：欧式计价饭店；美式计价饭店；修正美式计价饭店；欧陆式计价饭店；百慕大计价饭店。
- (2) 按客房数多少对饭店分类：小型饭店；中型饭店；大型饭店。
- (3) 我国按饭店功能对饭店分类：商务型饭店；旅游型饭店；综合楼型饭店；度假型饭店；国宾馆型饭店；内部接待型饭店。
- (4) 我国按饭店投资的性质对饭店分类：国有饭店；外资独资饭店；中外合资饭店；中外合作饭店；股份制饭店；乡镇企业饭店；私营合资饭店；私营独资饭店。

#### 2) 饭店的星级和评星

饭店实行星级标准的意义在于：使饭店建设科学合理；促进饭店管理的规范化。有利于饭店的市场销售；维护饭店和消费者的权益。

评定饭店星级的依据是国家标准的《旅游涉外饭店星级的划分及评定》，该标准有六个方面的内容组成：饭店设备设施和服务质量的必备条件；不同星级的分值标准、分差；设施设备的维修保养及清洁卫生评定标准及检查表；服务质量评定标准及检查表；宾客意见评定标准。

## 1.3 中国的饭店管理

### 1.3.1 饭店管理的产生和发展

#### 1) 饭店管理的产生

我国真正意义上的旅游饭店始于 20 世纪 70 年代末到 80 年代初。进行了两大改革：“双引进”，即引进资金和引进管理；我国饭店的“自身革命”。

#### 2) 饭店管理的发展

(1) 20 世纪 80 年代中期, 我国的饭店以“全国饭店业学北京建国饭店”为契机, 实行饭店管理的科学化和系统化。

(2) 20 世纪 80 年代后期到 90 年代初, 我国饭店业取得以下成果:

- 第一, 饭店在现代化管理上的探索已经向纵深发展, 用系统意识来管理饭店, 并在饭店内部实行责任制;
- 第二, 20 世纪 90 年代初, 相继出版了“管理实务”等系统管理规范作业书籍, 表明我国具有中国特色的符合国情的现代饭店管理体系已经成雏形。同时, 提出了饭店管理初步理论, 构筑了我国饭店管理学科的学科体系;
- 第三, 1988 年, 国家旅游局制定了《中华人民共和国评定旅游涉外饭店星级的规定和标准》, 评星标准的确定, 标志着我国旅游饭店走上国家标准的标准化的规范化道路;
- 第四, 饭店开始联合经营, 表明我国饭店的进步历程;
- 第五, 在饭店实行总经理责任制, 确认了总经理在饭店管理中的核心地位;
- 第六, 国家把提高全体饭店管理人员的素质放到了一个重要的位置;
- 第七, 20 世纪 80 年代末, 我国饭店市场由卖方转变为买方市场。

c. 20 世纪 90 年代中后期——成熟期。基本情况如下:

- 第一, 星级饭店的管理水平和服务质量普遍有所提高, 发展均衡, 服务水准达到国家标准;
- 第二, 管理现代化有了长足的发展;
- 第三, 饭店管理趋向于集团化和专业化;
- 第四, 饭店市场发生很大变化;
- 第五, 饭店管理体制改革方面也有大的发展;
- 第六, 人员素质有了相当的提高, 对从业人员的素质实行标准化, 大力搞职业培训;
- 第八, 饭店对现代经营中的形象意识有了深刻的理解。

### 1.3.2 中国饭店管理的多种形式

(1) 多形式管理的背景条件

- a. 饭店所有制和投资性质的不同;
- b. 饭店管理人才的培养跟不上饭店发展的需要;
- c. 经营目的和方式的不同;

(2) 中国饭店管理的形式

- a. 自行组织班子管理饭店；
- b. 委托饭店管理公司或饭店集团管理；
- c. 参与管理；
- d. 咨询管理；
- e. 租赁——管理形式；
- f. 利用特许权经营；
- g. 托管。

#### **典型案例：**

中国的 Y 城是一座国际性的商贸城市。国内外流动人口均很多。该城市要建两座四星级的饭店。在饭店的门面——大堂的装修设计上这两家饭店产生了截然不同的两种态度和方法。A 饭店采用意大利现代风格为主调，材料以石材为主，全部进口，营造一种雍容华贵的气氛，这样能使外宾有种亲切感。也能较多吸引内宾。B 饭店采用较浓郁的中国风格，在大堂设置了太湖山石，小桥流水，材料多采用中国花梨木饰面，这产来体现民族的即世界的主题。在建设中，社会对两饭店均有议论。结果盖成以后，两家均获得了成功。

**分析提示：**两家饭店的成功都是决策的成功。两家饭店在大堂设计上采用了两种截然不同的文化理念，但都表现了自身的文化特色，从而体现了饭店的内涵合它的业务特点。因此尽管形式不同，但殊途同归，都体现了它特有的社会功能。

#### **复习思考题：**

1. 饭店的发展经历了哪几个时期？各时期有何特点？
2. 饭店企业与一般企业相比有那些特点？
3. 饭店的等级是怎样划分的？
4. 现代饭店管理应遵循那些原则？
5. 请你谈一谈我国饭店业的发展趋势？

## 第二章 饭店管理基础理论

教学目的：通过本章学习，要求学生了解饭店管理的基本含义、饭店管理纲要的内容；学习饭店管理职能和饭店管理的基础理论，在此基础上，掌握饭店管理职能和饭店管理的基础理论，并能够在饭店管理中进行合理的运用。

重点：饭店管理的计划、组织、指挥、协调、控制职能的含义、类型及执行步骤和方法。

难点：科学管理理论、行为科学理论和现代管理理论的主要内容。

### 2. 1 饭店管理概述

饭店管理是以管理学的一般原理和理论为基础，综合运用多学科知识，与饭店具体实践相结合，从饭店本身的业务特点和管理特点出发而形成的一门独特的管理学科。它是管理科学的一个分支，有其特定的研究对象：饭店经营活动。

#### 2. 1. 1 饭店管理的基本含义

1) 饭店管理的概念：饭店管理，实际上是饭店经营管理的简称，包括经营和管理两个方面，是指饭店管理者在了解市场需求的前提下，为了有效实现饭店的规定目标，遵循一定的原则，运用各种管理方法，对饭店所拥有的人力、财力、物力、时间、信息等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。

饭店管理的概念表明了饭店管理的目的、手段、要素和职能

(1) 饭店管理的目的：取得一定的社会效益和经济效益。

(2) 饭店管理的手段：就是饭店管理者在管理过程中要遵循一定的管理原则，把饭店管理的基础理论、原理等通过一定形式和方法转化为实际的运作过程，以提高饭店管理成效，达到饭店管理目标。

(3) 饭店管理的要素：就是指饭店所拥有的人力资源、财力资源、物力资源、时间资源和信息资源。

(4) 饭店管理的职能：就是计划、组织指挥协调和控制。

#### 2) 饭店经营与管理的概念

饭店经营管理通常被简称为饭店管理，它既包括经营，有包括管理。

(1) 饭店经营：即在国家政策指导下，根据市场经济的客观规律，对饭店的经营方向、目标、内容、形式等做出决策。

(2) 饭店管理：即饭店管理者通过计划、组织、督导、沟通、协调、控制、预算、激励等管理手段使饭店人、物等投入最小，但又能完成饭店的预算目标。

#### 3) 饭店管理者

(1) 饭店管理者的含义

在饭店中，所有的工作可分为两类：一类是自己完成具体任务的工作。二类是指挥他人完成具体的工作任务。

## (2) 饭店管理者的层次

高层管理者

中层管理者

基层管理者

### 2.1.2 饭店管理纲要

饭店管理包含的内容：

饭店建筑

业务管理

人力资源管理

财务管理

市场营销和公共关系

工程设备管理

物资管理

服务质量管理

## 2.2 饭店管理职能（重点）

### 2.2.1 计划职能

计划职能的含义：指饭店通过周密地、科学地调查研究，分析预测，并进行决策的管理活动。

计划职能的作用

确立了饭店统一行动的目标

充分利用饭店各种资源

增强适应环境变化的应变能力

计划的类型

按时间分类 可分为：长期计划、中期计划和短期计划

按范围分类 可分为：饭店总体计划和个部门的分类计划。

计划的指定

制定计划是管理的基础。计划是否恰当直接影响到饭店管理的成效。

计划的实施



计划的执行：饭店计划一旦确定，就应将其分部门，逐一落实到员工，分解至业务活动季、月、周等。

计划的控制：管理者通过检查计划的实施结果，将实际结果与计划目标进行比较，找出两者之间差异。

### 2.2.2 组织职能

组织职能的含义：为了有效地达到饭店计划目标，管理者确定组织结构，进行资源的分配，并划分部门的管理过程。

饭店业务组织

饭店接待能力的组织

饭店接待业务周期的组织

### 2.2.3 指挥职能

指挥职能的含义：指管理者凭借权力和权威，根据决策计划的要求对所属指挥对象发出的指令，进行领导的调度的管理活动。

指挥职能的类型

直意指挥

启发式指挥

归纳式指挥

应急式指挥

### 2.2.4 协调职能

协调职能的含义：指对饭店内外出现的各种不和谐现象而采取的调整联络等措施的总和。

饭店协调职能的类型：内部协调和外部协调

### 2.2.5 控制职能

控制职能的含义：指饭店根据计划目标和预定标准，对饭店业务的运转过程进行有效监督、调节、检查、分析，以确保目标任务完成的管理活动。

执行控制职能的步骤

制订控制标准

效果评估

差异分析

纠正偏差

控制职能的类型

预先控制：主要是对业务进行前的资源投入实施有效的控制。

现场控制：指管理者在饭店业务进行过程中的控制。

反馈控制：指管理者在饭店经营业务活动结束后，对其结果的检查考核。

## 2.3 饭店管理的理论基础（难点）

### 2.3.1 科学管理理论

#### 1) 科学管理理论的内容包括

标准化原理

工作定额原理

实行有差别的计划工资制

实行职能分工

实行例外原则

#### 2) 组织管理理论

法约尔的组织管理理论

韦伯的行政组织理论

厄威克的组织原则

古利克的管理七职能理论

### 2.3.2 行为科学理论

#### 1) 人际关系理论-----霍桑实验及其结论。其内容为

人是“社会人”，而不是单纯的“经济人”

在正式组织中存在着“非正式组织”

生产效率的高低取决与工人的“士气”

企业管理人员必须具有妥善处理人际关系的能力

#### 2) 需要层次理论

需要层次理论是一种激励理论。

生理需要

安全需要

社交需要

尊重需要

自我实现的需要

#### 3) 双因素理论

保健因素：对身体起保护作用的因素。

激励因素：能调动员工工作积极性的因素。

#### 4) 期望理论

激发力量=期望值×效价

对员工的激励力量取决于两个因素：吸引性和可能性。

#### 5) X 理论和 Y 理论

在企业管理中，对人性通常存在着两种对立的假设：X 理论与 Y 理论

##### (1) X 理论

X 理论是建立在“经济人”的假设基础上，根据 X 理论的假设，相应的管理措施是：

专职管理

任务管理

严格管理

##### (2) Y 理论

Y 理论是建立在“自我实现人”的假设基础上。

#### 2.3.3 现代管理理论

##### 1) 社会系统理论

社会系统理论包括的内容

组织与协作系统

效力与效率原则

经理人员的权威问题

##### 2) 系统管理理论

系统理论是应用“系统”的观念从全局和整体上分析和研究企业管理活动和管理过程。

##### 3) 决策管理理论

决策论是从许多个为达到同一目标可以更换替代的行为方案中选择最优方案。

##### 4) 权变理论

权变理论指出：管理与环境之间存在着一种函数关系。

##### 5) 经验主义学派

该学派认为：企业管理科学以大企业的管理经验为研究对象的管理。

##### 6) 管理科学学派

管理科学是指在一定的物资条件下，为达到一定的目的，运用数学的方法进行数量分析、统筹兼顾各方面关系，为选择最优方案提供数量依据。

案例分析：环环相扣的 5 个例会

分析提示：本案例中花园酒店利用两个小时开了五个时间、地点、形式以及内容都按工作标准予以明确规定的会议，使得上级的指令经过部门经理或管理人员逐级传达，各种信息有效地传递，整个饭店沟通渠道通畅，工作按良性循环运转，井然有序。花园酒店实施标准化管理之后，其组织结构体现了饭店管理的专

业化、部门化合统一指挥的原则；其管理方法则实行层级管理、条文管理、表格管理，使管理系统化、规范化、高效化。

复习思考题：

结合饭店管理的内容讨论如何执行计划、组织、指挥、协调、控制职能？

结合饭店管理实际讨论现代管理理论在饭店管理中的运用。

### **第三章            饭店组织管理**

教学目的：了解饭店组织设置的原则和要求。熟悉饭店组织机构设置的方法和模式。掌握饭店计划的内容和相关的组织制度

教学重点：饭店组织机构的设置；饭店计划的编制与实施

教学难点：饭店的管理制度

#### **3.1 组织原则和组织结构**

##### **3.1.1 饭店组织原则**

###### **1. 组织形式服从组织目标**

- (1)        组织形式要和市场经济协调，服从饭店市场竞争的需要。
- (2)        组织形式要为效率服务。
- (3)        管理职位为管理目标服务。

###### **2. 饭店的组织路线要为目标服务**

就饭店来说，目标确定以后，管理人员就是决定因素。用人，就是饭店的组织路线。饭店的组织路线是“德才兼备，以德为重”。

###### **3. 等级链和指挥统一原则**

- (1) 概念：饭店作为一个组织系从上到下形成了各管理层次，从最高层次的管理者到最低层次的管理者之间组成了一个链条统一结构。
- (2) 权力和责任原则。
- (3) 服从命令原则
- (4) 命令统一原则
- (5) 命令统一原则

#### 4. 组织宽度与授权原则

- (1) 组织宽度原则。组织宽度是一位管理者能够有效领导、监督、指挥直接下属的人数。
- (2) 授权原则。饭店组织就是根据组织宽度而分成多个管理层次。
- (3) 权力的制约。授权是为了管理，为了饭店的目标。

#### 5. 饭店组织的系统原则

- (1) 强调组织目标
- (2) 各部分的目标和责任
- (3) 组织的均衡性

#### 6. 团结一致的原则

- (1) 是组织就必须团结
- (2) 饭店不团结的因素
- (3) 团结是有原则的。
- (4) 组织保证

### 3.1.2 饭店组织结构

- 1. 饭店各部分的划分，是根据饭店的组织 and 饭店的业务特点进行切块和分层。
  - (1) 饭店的上级机构
  - (2) 饭店内部各部门的划分
  - (3) 其他机构的设置
- 2. 饭店组织结构类型
  - (1) 直线型组织结构：是直线垂直领导的组织形式。
  - (2) 直线职能型组织结构：被我国大多饭店采用。

- (3) 事业部制组织结构：在工业企业中有所采用。
- (4) 矩阵型组织结构：是工业企业常用的一种组织形式。

### 3.2 组织管理的内容和组织制度

#### 3.2.1 组织管理内容

##### 1. 对组织结构的具体化和细化。

- (1) 制作饭店组织图。
- (2) 业务界面的划分。
- (3) 建立岗位责任制
- (4) 组织联系

##### 2. 管理人员的配备

- (1) 人员配备即用人
- (2) 确定用人标准
- (3) 对人员的使用和授权

##### 3. 任务的分配

组织管理目的是为了达到组织目标，，组织管理要把组织目标的具体任务内容分解落实到各部门。

- (1) 确定组织的目标
- (2) 分解指标和分配任务
- (3) 考核目标

##### 4. 编制定员

- (1) 编制定员是核定并配备各岗位、各班组、各部门及全饭店的管理人员和服务员的数量。
- (2) 用工类型。编制定员核定了饭店的用工人数，用工人数还有一个用工类型的结构构成。

##### 5. 劳动组织形式

- (1) 劳动组织形式的含义：通过一定的形式横向联系和协作形成一个多使用价值的和谐整体。
- (2) 业务流程和协作：组织管理明确了岗位职责以后，要把有前后联系的相关岗位按一定的程序连贯起来。
- (3) 排班。劳动组织最规则的形式是排班。

#### 3.2.2 饭店规章制度

##### 1. 对规章制度的认识

- (1) 规章制度的含义：用文字条例的形式规定员工在饭店里的行为规范和行为准则。

- (2) 饭店制度的类型：有关所有制关系的制度，有关体制和组织结构的制度，饭店内部的基本结构，部门制度，专业制度，饭店工作制度。

## 2. 基本制度

- (1) 饭店管理方案：是饭店管理的原理和本饭店的特点，对饭店各部门作的规定。
- (2) 员工手册。员工手册是饭店的又一个基本制度。
- (3) 经济责任制。饭店的经济责任制简单说就是确定了组织目标后，把组织目标以标准的形式进行分解的一种管理制度。
- (4) 岗位责任制。岗位责任制是以岗位为单位，具体规定了每个岗位及该岗位人员的工作量的责任制度。

## 3. 部门制度

- (1) 业务运转责任制度
- (2) 设备设施管理制度
- (3) 服务质量标准
- (4) 部门纪律
- (5) 物品管理制度
- (6) 劳动考核制度
- (7) 财务制度

## 4. 专业管理制度

- (1) 行政制度
- (2) 人事制度
- (3) 安全保卫制度
- (4) 财务制度

## 5. 饭店工作制度

- (1) 会议制度。饭店的会不宜多但不能没有会议。
- (2) 饭店总结制度。对经营情况定时作总结。
- (3) 决策和制定计划制度。决策决定饭店的未来发展和业务运行、决定饭店的效益。
- (4) 质量监督制度。饭店的质量监督总是要发生。

## 6. 制度的执行

- (1) 经常地坚持不懈地进行制度意识和纪律观念教育，强化全体员工的规范意识。
- (2) 不断提高员工的综合素质。
- (3) 制度要有合理性。执行制度，从制度的本身来说，要有合理性。

- (4) 实行严格的检查考核奖罚制度。

## 案例分析

A 饭店过去是一家市政府所属的高级招待所，经过更新改造以后，升为四星级饭店。但饭店的组织机构基本上沿袭了招待所的模式。为了加强销售工作，饭店增设了公关销售部。但是由于过去销售工作由客房、餐厅和各业务部门分别去做，所以这一格局并未打破。这样便出现了饭店所有部门都有销售指标，各个部门一同出去跑推销的局面。

有时为了争取同一个客户，各部门轮番争抢，出现内部竞争。这种状况弄得有些客户莫名其妙。他们认为如此混乱的管理不可能造就良好的服务，因此打消了与 A 饭店合作的念头。在销售部，每个人的工作都由销售额目标决定，只要你能完成定额，无论你拉什么客户都行。结果造成这位销售人员前两天刚来，而另一位销售人员又登门推销，而且每个销售人员报的价格并不完全相同，弄得客户不知所措。另外，由于经常出现内部竞争，致使销售部与其他部门之间，销售部内部员工之间，经常因为争客户而发生矛盾，影响了饭店内部的协调和合作。

## 复习思考题：

1. 为什么说对上级的命令不管对错都应服从？
2. “用人不疑”合“制度制约”是什么关系？

## 第四章 饭店服务质量管理

教学目的：了解现代服务质量及全面质量管理的涵义，饭店服务质量评价体系和内容和饭店服务规程。熟悉现代饭店服务质量的管理原则和程序。掌握现代饭店质量管理的方法。

教学重点：饭店全面质量管理的内容、原则，服务质量管理的方法。

教学难点：饭店服务质量的管理体系，饭店服务质量的衡量标准。

### 4. 1 饭店服务质量的概述

#### 4. 1. 1 饭店服务质量的含义



饭店质量是指饭店以其所拥有的设施设备为依托,为宾客所提供的服务在使用价值上适合和满足宾客物质和精神需要的程度。

#### 4. 1. 2 饭店服务质量的内容

##### 1. 有形产品质量

- (1) 饭店设施设备的质量
- (2) 饭店实物产品质量
- (3) 服务环境质量

##### 2. 无形产品质量

- (1) 礼貌礼节
- (2) 职业道德
- (3) 服务态度
- (4) 服务效率
- (6) 安全卫生

#### 4. 1. 3 饭店服务质量的特点

##### 1. 饭店服务质量构成的综合性

饭店服务质量的构成内容包括有形的设施设备质量、服务环境质量、实物产品质量,也包括无形的劳务服务质量等因素。

##### 2. 饭店服务质量评价的主观性

饭店服务质量的评价是由宾客享受服务后根据其物质满足程度进行的,因而带有很强个人主观性。

##### 3. 饭店服务质量显现的短暂性

饭店服务质量是由一次一次的内容不同的具体的服务组成的,因每一次具体服务的使用价值均只有短暂的显现时间。

##### 4. 饭店服务质量内容的关联性

客人对饭店服务质量的印象,是通过他进入饭店直至他离开饭店的全过程而形成的。

#### 5. 饭店服务质量对员工素质的依赖性

饭店产品的生产，销售，消费同时性的特点决定饭店服务质量与饭店员工的表现的直接关联性。通过员工的劳务服务创造并表现出来的。

#### 6. 饭店服务质量的情感性

饭店质量还取决于宾客与饭店之间的关系。关系融洽，宾客就比较容易谅解饭店的难处和过错，而关系不和谐，则容易致使饭店客人的小题大作或借题发挥。

### 4. 2 饭店服务质量规程

#### 4. 2. 1 制订饭店服务规程

##### 1. 饭店服务规程的含义

- (1) 服务规程的对象范围
- (2) 服务规程的内容和程序
- (3) 服务的规格和标准
- (4) 服务规程的衔接和系统性

##### 2. 饭店服务规程制定

- (1) 饭店服务规程的制定的依据
- (2) 饭店服务规程的制定

##### 3. 饭店服务规程的实施

- (1) 服务质量意识教育
- (2) 服务规程作业培训
- (3) 服务规程执行过程的督导

#### 4. 2. 2 建立饭店服务质量管理体系

##### 1. 建立服务质量管理机构

管理网络的形成可以使饭店管理者及时发现问题并给予解决，把饭店质量差错降到最小

##### 2. 进行责权分工

3. 制订并实施饭店服务规程和服务质量管理制度

4. 重视质量信息管理

5. 处理服务质量投诉

#### **4. 2. 3 进行饭店服务质量教育**

饭店服务质量教育可更新员工的质量观念, 树立质量意识, 提高员工整体素质, 从而提高饭店服务质量, 是非常有效的一种质量管理手段。

#### **4. 2. 4 采取有效的服务质量管理方法**

1. 饭店全面质量管理的含义

饭店全面质量管理是指饭店为保证和提高服务质量, 组织饭店全体成员工共同参与, 综合运用先导管理科学, 控制影响服务质量的全过程和个因素。全面满足宾客需求的系统管理活动

2. 饭店服务质量分析

(1) 圆形分析图

(2) 排列分析图

(3) 因果分析图

(4) PDCA 管理循环

3. 零缺点质量管理

4. 现场巡视管理

5. 优质服务质量竞赛和质量评比

6. 服务质量控制

#### **4. 2. 5 评价饭店服务质量管理效果**

1. 评价内容

2. 评价方法

### 案例分析：

一位在某家五星级商务饭店入住数日的客人，偶尔在电梯里碰到进店时送他进房间的行李员小李。小李问他这几天对饭店的服务是否满意，客人直率地表示，饭店各部门的服务比较好，只是对中餐厅的某道菜不太满意。

当晚这位客人再来中餐厅时，中餐厅经理专门准备了这道菜请客人免费品尝。原来，客人说者无心，但行李员小田听者有意，当客人离开后，他马上用电话将此事告知了中餐厅经理，经理表示一定要使客人满意。当客人明白了事情的原委后真诚地说：“这件小事充分体现出贵饭店员工的素质及对客人负责的程度。”几天后，这位客人的秘书打来预订电话，将下半年该公司即将召开的三天研讨会及 100 多间客房的生意均放在了该饭店。

本案例中体现了饭店质量管理的那些基本原理和意识？对你有何启示？

### 复习思考题：

1. 饭店服务质量的内容包括哪些方面？
2. 饭店服务质量管理体系包括哪些内容？
3. 讨论作为饭店管理者应如何看待和处理宾客投诉，以提高饭店服务质量。

## 第五章 饭店人力资源管理

**教学目的：**了解饭店人力资源管理的发展过程、发展趋势熟悉饭店人力资源管理的基本概念和基本原理。掌握饭店人力资源的开发与利用、考核以及激励等方面的实际工作原则、方法和技巧。

**教学重点：**饭店人力资源的开发、激励。

**教学难点：**饭店人力资源的考评。

### 5.1 饭店人力资源管理概述

#### 5.1.1 饭店人力资源管理的含义

1. 饭店人力资源管理的概念：恰当地运用现代管理学中的计划，组织，指挥，协调等职能，对饭店的人力资源进行有效的开发，利用和激励的一种全面管理。
2. 饭店人力资源管理的特点。

- (1) 饭店人力资源管理是对人的管理.
- (2) 饭店人力资源管理是科学化的管理.
- (3) 饭店人力资源管理是全员性管理.
- (4) 饭店人力资源管理是动态管理.

### 5.1.2 饭店人力资源管理的目标与要求

- 1. 建立一支专业化的员工队伍
- 2. 形成最佳的员工组合
- 3. 充分调动员工的积极性

### 5.1.3 饭店人力资源管理的内容

- 1. 饭店人力资源管理计划的制定
- 2. 员工的招聘与录用
- 3. 员工的教育与培训
- 4. 建立完整的考核奖罚体系
- 5. 建立良好的薪酬福利制度
- 6. 培养高素质管理者

## 5.2 饭店人力资源管理的开发

### 5.2.1 员工招收

- 1. 制定员工招收计划
  - (1) 招收对象和数量
  - (2) 制定招收的标准
  - (3) 确定招收途径
  - (4) 选择招收时机
- 2. 员工的招收与录用
  - (1) 外部招收程序

饭店外部招收员工通常分为准备筹划, 宣传报名, 全面考试, 择优录用四个阶段.

- (2) 内部招收程序

主要包括饭店内部员工的提升和内部职位的调动两种方式.

## 5.2.2 员工培训

### 1. 员工培训的意义.

- (1) 培训可以提高员工文化, 技术素质.
- (2) 可以提高服务质量
- (3) 可以降低耗损和劳动力成本
- (4) 可以为员工提供发展的机会

### 2. 饭店员工培训的原则

- (1) 培训对象的全员性
- (2) 培训内容的针对性
- (3) 培训内容的针对性
- (4) 培训时机的合理性

### 3. 饭店员工培训类型

#### (1) 职业培训

- a. 岗前培训. 是新员工上岗前的培训.
- b. 岗位培训: 是员工脱离工作岗位, 利用空闲时间所接受的培训.
- c. 持续培训: 员工经过岗前和岗位培训后, 已可基本胜任服务工作.

#### (2) 发展培训

- d. 基层管理者的培训
- e. 中, 高层管理者的培训

### 4. 饭店员工培训实施步骤

- (1) 发现培训要求
- (2) 制定培训计划
- (3) 实施培训计划
- (4) 评估培训效果

## 5.3 饭店人力资源的利用

### 5.3.1 编制定员

#### 1、编制定员的依据.

通常主要有以下几个方面:

- (1) 饭店的等级: 等级越高, 其服务设施就越多, 服务要求越高.
- (2) 饭店的规模: 饭店规模大小也会对编制定员造成影响.

- (3) 饭店的布局设计.. 布局的合理, 影响服务质量和工作效率.
- (4) 饭店的组织机构与岗位设置.
- (5) 饭店实施设备配备状况
- (6) 饭店劳动效率. 主要是劳动定额的高低, 也是编制定员的依据.
- (7) 饭店的经营状况

## 2、编制定员的方法

- (1) 岗位定员法. 通常适用于前厅, 采购, 工程等部门.
- (2) 设备定员法: 适用与工程, 洗衣部分的员工的编制定员.
- (3) 比例定员法. : 按一定的配备比例计算所需人员数量的方法.
- (4) 效率定员法: 根据劳动效率, 结合自己工作量, 工作班次, 出勤等因素来确定所需人员数量的方法.

### 5.3.2 合理用人

#### 1. 合理用人的原则

- (1) 用人所长的原则
- (2) 按能授权的原则
- (3) 公平竞争的原则
- (4) 不拘一格的原则
- (5) 结构优化的原则
- (6) 动态管理的原则

#### 2. 合理的用人制度

合理的用人原则固然重要, 但更重要的是落实和执行这些原则, 因此. 饭店还必须建立并健全合理的用人制度, 作为合理用人的保障.

### 5.4 饭店员工激励

#### 5.4.1 激励的概念

激励是指激发人的动机, 使人产生内在动力, 并朝着一定的目标行动的心理活动过程, 也就是调动人的积极性的过程.

#### 5.4.2 激励的作用

- 1. 激励可以调动员工的积极性.

2. 激励可以形成团队精神.
3. 激励可以提高服务质量
4. 激励可以提高管理水平.

#### 5.4.3 激励的方式

1. 给员工以希望
2. 给员工以机会
3. 发挥员工特长的机会
4. 给员工以出路
5. 给员工以待遇
6. 给员工以温暖

#### 案例分析:

旅游饭店业是我国的新兴产业,饭店业的高速发展,加剧了饭店业的竞争,二饭店业的竞争归根结底是人的竞争。饭店员工的流动日趋频繁,年流动率不断升高,北方饭店人员流动率约在 10%—15%,南方饭店人员流动率约在 20%—25%。

K 饭店是南方某旅游城市一家四星级饭店,几年来,员工流动率一直居高不下,每年都在 30%以上,饭店管理者抱怨员工刚进饭店来不及培训,有的便走了。已经培训的员工更是呆不住,跳槽的,被挖走的,几乎天天可见。员工大量流失,给饭店带来了不稳定影响,对维持和保证饭店的服务质量无疑是一个挑战。但也有的人认为这是件好事,员工的流动给饭店带来了活力,带来了生机,应大力提倡和保护这种流动,只不过应对这种流动秩序加以控制为好。那么到底怎样看待员工的流动能?

#### 复习思考题:

1. 饭店人力资源的含义及内容是什么?
2. 试描述饭店人力资源计划的制定过程?
3. 简述饭店内部招聘与外部招聘的优缺点?
4. 描述员工培训的过程?
5. 饭店员工激励的原则是什么?
6. 什么是绩效?常用的绩效考评方法有哪些?



## 第六章 饭店公共关系

**教学目的：**了解公共关系的基本特征，基本活动领域，掌握饭店企业 CIS 的基本概况、策略掌握饭店企业开展公关活动的要点

**教学重点：**公共关系的八大基本特点，四大活动领域以及饭店企业 CIS

**教学难点：**饭店公共关系活动领域分析，饭店企业 CIS

### 6.1 饭店公共关系概述

#### 6.1.1 饭店公共关系的概念

##### 1. 饭店公共关系的含义

一般情况下，对于公共关系的理解，可以从静态和动态两个角度来进行。从静态的角度看，它表现为一种关系状态，这种关系状态反映了饭店内部和外部各种关系的亲疏程度、好坏程度。从动态的角度看，公共关系表现为一种活动，即一个饭店为了协调各方面的关系，在社会上树立良好的形象而开展的一系列专题性或日常性公关活动的总和。

##### 2. 饭店公共关系的构成

- (1) 公关的主体
- (2) 公关的客体
- (3) 公关手段

#### 6.1.2 饭店公共关系的特点

- 1. 以公众为对象, 了解公众, 满足公众
- 2. 以美誉为目标, 塑造形象, 增加美誉
- 3. 以互惠为原则, 平等互利, 协调发展
- 4. 以长远为方针, 持之以恒, 长期努力
- 5. 以诚实为信条, 广结良缘, 信誉天下
- 6. 以信息传播为手段, 双向沟通, 内外交流
- 7. 以创意为生命, 以特见长, 出奇制胜
- 8. 以主动攻关为先导, 预防为主, 防治结合

## 6.2 饭店公共关系活动领域分析

### 6.2.1 收集信息

1. 信息收集的范围
  - (1) 关于形象的信息
  - (2) 关于产品的信息
  - (3) 关于公众的信息
  - (4) 社会环境信息
2. 信息收集的渠道
  - (1) 内部信息收集渠道
  - (2) 外部信息收集渠道
3. 信息收集的方法
  - (1) 问卷法
  - (2) 访谈法
  - (3) 观察法
  - (4) 资料摘录法
4. 信息收集的原则
  - (1) 有效性原则
  - (2) 实用性原则
  - (3) 适时性原则
  - (4) 真实性原则
  - (5) 适量性原则
  - (6) 新鲜性原则
5. 信息的处理过程

### 6.2.2 塑造形象

1. 饭店形象的含义
2. 饭店形象的构成
3. 饭店形象的塑造

### 6.2.3 协调关系

1. 公关协调的基本形态
2. 公关协调的基本内容
3. 公关协调的原则

#### **6.2.4 决策咨询**

1. 决策咨询的重要性
2. 决策咨询的范围
3. 决策咨询的方式

### **6.3 饭店企业 CIS**

#### **6.3.1 CIS 的含义**

1. CIS 的内容
2. CIS 的表现形式
3. CIS 的宣传手段
4. CIS 的职能
5. CIS 的活动效果
6. CIS 的目的

#### **6.3.2 CIS 的构成要素**

1. MIS，理念识别系统
2. BIS，行为识别系统
3. VIS，视觉识别系统

#### **6.3.3 CIS 的建构程序**

1. 导入准备阶段
2. 调查研究阶段
3. 定位决策阶段
4. 实施管理阶段
5. 成果发表阶段

## 复习思考题：

- 1、结合饭店产品的特殊性，谈谈饭店企业开展公共关系活动的要点。
- 2、讨论饭店形象对饭店经营管理的重要性。

## 第七章 饭店营销管理

**教学目的：**了解饭店营销的基本概念及特点掌握饭店的销售渠道和基本营销组合策略掌熟悉饭店最新的营销理念和模式

**教学重点：**饭店营销组合策略

**教学难点：**饭店营销组合策略；饭店新型营销理念

### 7.1 饭店营销活动概述

#### 7.1.1 饭店营销的含义

饭店营销活动就是饭店经营者为造就宾客满意，并在宾客满意的基础上实现饭店经营目标而展开的一系列有计划、有组织的活动。

#### 7.1.2 饭店营销的特点及其营销对策

1. 饭店产品的无形性使得饭店的营销活动带上了相应的脆弱性。

针对这个特点，饭店在营销“无形的服务”时，就应巧妙地提供各种有形地证据来吸引宾客地心，让宾客眼见为实。

2. 饭店产品地不可储存性使得饭店营销活动增添了艰巨性。

因此饭店在开展营销活动时，可以通过协调供给与需求关系来减少饭店产品地报废率。

- (1) 采用量时营销的方式
- (2) 采用分时计价的方式
- (3) 采用不同的计量单位
- (4) 增加饭店的服务方式

3. 饭店产品的不可运输性使得营销活动丧失了一定的灵活性

4. 饭店产品大规模生产和销售的限制性减少了饭店营销活动产生规模效应的机会。

为了解决者方面的缺陷，饭店现在营销时最好通过建立饭店联号、实行连锁经营、组建饭店联盟、进行团队促销等方式，统一服务标准、服务程序、服务风格、来达到饭店产品的规模生产和规模销售。

5. 饭店产品消费的随意性使得营销活动必须着眼于刺激宾客的消费欲望。

### 7.1.3 饭店营销活动的任务

1. 经营上的空缺

2. 年龄上的空缺

3. 性别上的空缺

4. 时间上的空缺

5. 生活习惯上的空缺

6. 地域上的空缺

7. 利益上的空缺

## 7.2 饭店营销组合策略

### 7.2.1 产品策略

#### 1. 饭店产品的含义

饭店产品是指饭店企业向宾馆提供的所有的物质产品和服务产品的总和，它是有形产品和无形产品的有机组合，并且在这个结合体中，无形的服务永远是饭店产品的主体，有形产品则是无形服务的依托。饭店产品的实质性特征有：

（1）综合性

（2）不可储存性

（3）非均质性

（4）后效性

#### 2. 产品组合

饭店可以从产品的广度、长度、深度和密度四个方面进行产品组合，形成不同的饭店产品系列。

##### （1）产品组合的广度

指饭店所拥有的产品线的数量。

##### （2）产品组合的长度

指饭店的每一个分类产品中所包含的不同服务项目的数量。

(3) 产品组合的深度

指每一个不同的服务项目中又能提供多少不同的品种。

(5) 产品组合的密度

指每个产品线上的产品在使用功能、生产条件、销售渠道或其他方面的关联程度。

3. 新产品的开发

新产品包括以下三类：全新新产品、改进新产品、仿制新产品。

## 7.2.2 价格策略

价格是饭店主体营销组合策略中最活跃的因素，也是饭店实现营销任务的重要手段。

1. 影响价格的因素分析

(1) 成本

(2) 市场因素

(3) 营销目标

(4) 政策因素

(5) 饭店产品因素

(6) 通货膨胀

2. 定价策略

定价策略是饭店企业进行价格决策的基本措施和技巧。一般，饭店企业常采用的定价策略有：

(1) 新产品价格策略

(2) 心理定价策略

(3) 折扣定价策略

## 7.2.3 营销渠道策略

1. 营销渠道的种类分析

(1) 直接营销渠道

(2) 间接营销渠道

2. 营销渠道选择策略

选择不同的营销渠道，饭店首先应考虑以下因素：

(1) 产品因素

(2) 饭店自身的因素

(3) 营销对象因素

### 3. 营销渠道的发展趋势

饭店在营销渠道的选择上开始走上联合营销的发展趋势。

## 7.2.4 促销策略

### 1. 促销和促销策略

促销就是饭店将有关企业或产品的信息，通过各种宣传、吸引和说服的方式，传递给目标消费者，促使其了解并信赖产品所蕴涵的丰富效用，引导他们购买，达到扩大销售的目的，其实质就是宣传、沟通产品信息。

促销策略就是对促销对象或领域、促销任务、促销目标、促销效果、促销投入、各种限制条件等进行科学的选择、配置、控制和分析，使信息宣传、沟通手段恶化过程系统化、规范化。

### 2. 促销策略的内容分析

- (1) 选择促销对象
- (2) 选择促销目标
- (3) 选择促销设计方案
- (4) 选择信息沟通
- (5) 建立促销预算
- (6) 确定促销组合方式
- (7) 衡量促销结果
- (8) 分析促销活动的限制因素
- (9) 加强促销全过程的管理和协调

## 7.3 饭店最新营销理念和营销技巧

### 7.3.1 绿色营销

#### 1. 绿色营销的含义

绿色营销观念认为，饭店企业的服务对象不仅仅是单一的宾客，还包括整个社会，整个环境。绿色营销观念的宗旨是：保护环境，防治污染，充分利用并回收再生资源，以利社会，对整个社会负责。

#### 2. 创建绿色饭店的关键

- (1) 做好饭店各级员工观念转变工作
- (2) 建立和健全有关制度
- (3) 成立相应的组织体系
- (4) 做好绿色培训工作

(5) 加强废物的处理和控制在

### 7.3.2 内部营销

内部营销活动的核心思想就是发展对员工的宾客意识，造就一支满意的、高素质的员工队伍。内部营销主要应从以下几方面着手开展：

1. 尊重员工
2. 了解员工
3. 关心员工
4. 发展员工
5. 激励员工

### 7.3.3 宾客满意营销

创造满意宾客可以从以下几个方面着手：

1. 研究宾客需求结构
  - (1) 功能需求
  - (2) 形式需求
  - (3) 价格需求
  - (4) 外延需求
2. 宾客满意指标
3. 确定宾客满意级度

### 7.3.4 关系营销

关系营销理论将营销的重心转移到如何吸引更多的宾客重复使用或购买饭店的产品或服务。

#### 1. 关系营销的基础

关系营销的基础是饭店提供的附加利益或是宾客在购买饭店产品或服务时所获得的意外利益的总和。

一般，饭店可以追加的附加值可以体现在以下几个方面：

- (1) 物质利益的追加
  - (2) 财务利益的追加
  - (3) 社会利益的追加
2. 关系营销的级别

关系营销的级别指的是饭店与营销对象之间关系的稳定程度。可分为三种类型：



- (1) 购买关系型
- (2) 社会关系型
- (3) 忠诚关系型

### 3. 开展关系营销活动重点

- (1) 树立“宾客之家”观念
- (2) 树立“一视同仁”观念
- (3) 树立“个性服务”观念
- (4) 树立“质量第一”观念

### 案例分析：

踏入 A 饭店女宾楼层，能感到一种特有的温馨氛围。串串红叶布满楼层走廊，舒缓的轻音乐弥漫着整个楼层，幽淡的灯光轻柔恬静，走廊尽头的一尊“女神出浴”雕像，在明亮射灯照耀下，洁白无瑕，诗意无穷；进入客房，床上配有蓝色小碎花、红底白点花、粉红色等多色多样的卧具，一改平常的纯白色；枕头上放着细长柔软的抱枕；床头物品架上整齐地摆放着《媚》、《时尚》、《世界服装之苑》等杂志；玩具架上站着吻猪、毛毛熊等憨态十足的玩具；还有墙上的小油画、落地灯上的太阳花、精巧别致的物品袋，无不让人感到家的温馨。

B 饭店“女宾楼层”里的所有用品，不求昂贵，但求精致和富有情趣。客房里挂的“公主钟”，像一位高贵的公主穿着婚纱裙，既有钟的妙用，又有象形的诗意。写字台上摆着竹编食品筐，里面摆放着杏仁、开心果、巧克力等休闲食品。床头多用挂袋内，整齐地插着《服务指南》、《送餐菜单》、信封和小便笺，伸手可及，非常方便。标准间内的用品都有颜色和花型上的区分，拖鞋有红、黄两种，茶杯上的兰花不相同，睡衣的颜色分得清。卫生间配有酒精瓶、高级洗面奶、化妆镜、吹风机等女性用品。

你认为这两家饭店的设计是否符合当代饭店经营的理念？为什么？

### 复习思考题：

1. 如何在饭店营销中体现文化营销理念？
2. 绿色营销产生的原因是什么？
3. 饭店常用的促销手段有那些？请各举一例说明该促销手段在产品销售中的实际应用？

## 第八章 饭店物资管理

**教学目的：**了解现代饭店后勤部门管理的内容、特点,熟悉饭店物质、设备的分类和维护,掌握饭店物质、设备的采购和验收保管的基本方法,熟悉饭店安全和卫生管理的基本原则。

**教学重点：**饭店物质的定额、采购、验收管理。

**教学难点：**饭店物质的采购和验收保管的基本方法。

### 8.1 饭店物资管理概述

饭店的物质管理是对饭店物质资料进行计划、采购、保管、使用和回收,以使它们有效地发挥应有的使用价值和经济效益的一系列组织和管理活动的总称。

#### 8.1.1 饭店物资管理的基本内容

1. 核定饭店各种物资需求量.
2. 全面了解饭店所需的个种物资的特性.
3. 编制科学,严密的物资管理制度.
4. 核定饭店各类物资的消耗定额.
5. 用各种方法回收饭各种物资并设法使其再生.

#### 8.1.2 饭店物资管理的基本目标

饭店物资管理工作应达到以下目的:

1. 适时.  
指在饭店业务需之时或在市场状况最有利于饭店之时采购的各种物资.
2. 适量.  
指本着“保证经营,节约至上”的原则,采购,储备适量的物资.
3. 优质.  
指保证饭店所需物资在质量上的可靠性和可信性.
4. 优价.  
指在保证质量的前提下,增加资金的投入产出率.
5. 善藏.  
指用科学的方法安全保管,储蓄暂未投入使用的物资.

## 6. 高效.

即规范各种物资的使用方法和使用过程.

### 8.1.3 饭店物资管理的特点

饭店物资管理的特点可浓缩为两个字：复杂。这个“复杂性”，具体表现在以下几个方面：

1. 客人需求的多变性影响着饭店物资管理的规定性。
2. 饭店营销业绩的不稳定影响着饭店物资管理的计划
3. 饭店物资的丰富性影响着物资管理的计划性.
4. 饭店部分物资的丰富影响着饭店物资管理计划性。

### 8.1.4 饭店物资管理的基础分析.

#### 1. 物资分类

- (1)按物资的价值分
- (2)按物资的自然属性分
- (3)按物资所处的不同阶段分
- (4)按物资的使用方向分

#### 2. 物资标准化

物资标准化即做物资的统一工作，要求同类物资在大小，形状，颜色，质量，价格等方面都基本相同或是变化幅度锁定在一定的范围内。物资的标准化有利于物资的统一管理，其优点是：

- (1) 简化采购.
- (2) 加快采购速度
- (3) 简化仓储
- (4) 降低成本
- (5) 简化入库手续

#### 3. 物资分析

目前较常用的是 ABC 分析。就其原理来说，就是抓住重点，照顾一般的物资管理方法。它按物资的品种和占用资金的多少把饭店所有物资划分为 ABC 三大类。

A 类物资:品种少, 占用资金大.

B 类物资:品种比 A 类多, 占用资金比 A 类少.

C 类物资:品种很多, 但占用资金却很少。

### 8.1.5 饭店物资管理组织体系.

饭店物资管理体系设置方法有如下三种:

1. 财务部门实际控制饭店物资管理过程.
2. 物资管理中心统一控制饭店物资管理过程
3. 集中和分散相结合的物资管理方式.

## 8.2 饭店物质定额管理

### 8.2.1 饭店物资定额管理原则

1. 从实际出发
2. 统筹兼顾, 保证重点, 照顾一致
3. 参照历史, 着眼现状, 动态管理
4. 小处着手, 全面管理.
5. 制定制度, 依法管理.

### 8.2.2 饭店物资消耗定额

饭店物资消耗定额是指饭店在一定时期, 一定的生产技术水平下, 为完成项任务或制造单位产品所必须消耗的物资数量标准。

#### 1. 确定饭店物资消耗定额的工作程序

- (1) 将物质消耗定额的任务下达到各部门;
- (2) 各部门制定单位产品所需的物质配备表, 区别一次性消耗品和多次性消耗品;
- (3) 确定一次性消耗品单位时间或单位产品的消耗定额;
- (4) 确定多次性消耗品在寿命期内的损耗率或一段时间的更新率;
- (5) 综合汇总。

#### 2. 确定饭店物资消耗定额的方法

##### (1) 经验估算法

一般用于确定某些受主观因素影响而消耗量变动较大的物质消耗定额。

##### (2) 统计分析法

主要适用于确定多次性消耗物品的消耗定额。

##### (3) 实物实验法

一般选用于饭店的燃烧动力的消耗定额。

### 3. 确定物资消耗定额的注意点：

- (1) 合理选择物资消耗定额的计量单位
- (2) 建立健全的物资消耗定额奖罚制度
- (3) 提高饭店管理水平

## 8.2.3 店物资仓储定额

### 1. 饭店仓储定额的分类及确定

- (1) 经常仓储定额
- (2) 保险仓储定额
- (3) 季节仓储定额
- (4) 定货仓储定额
- (5) 经济仓储定额

### 2. 饭店物资仓储定额管理的重点

(1) 每个仓储定额指标除量的规定之外都应有质的规定性, 谨防为了片面追求量的规定性而忽视对质的规定性的要求.

(2) 注意总, 分仓库统计口径的一致性.

(3) 考虑仓储定额管理的动态性.

## 8.3 饭店物资采购管理

### 8.3.1 采购管理的主要内容

1. 认真分析饭店所有业务活动的物资需要.
2. 根据饭店个业务部门对物资的质量需求与价格需求.
3. 控制采购活动全过程
4. 制定采购各种物资的严密程序
5. 制作并妥善保管与供货商之间的交易合同.
6. 协助财务部门做好饭店对供货商的货款清算工作

### 8.3.2 编制采用计划

1. 部门上报计划
2. 采购部计划
3. 财务部计划

#### 4. 总经理审批

### 8.3.3 采购价格比较

#### 1. 价格比较的原则

- (1) 相对最低原则
- (2) 物资质量原则
- (3) 供货商信誉原则

#### 2. 价格比较的程序

- (1) 设立最高限价
- (2) 估计供方的最低限价.
- (3) 在供货商最低限价和饭店最高承受能力这个区间.

#### 3. 获取理想价格的手段和途径

- (1) 充分利用企业形象资本
- (2) 集中批量订货
- (3) 注意信息的采集和分析, 选择恰当的采购时机
- (4) 建立长期的购销合同
- (5) 减少中间商, 直接进货
- (6) 选择恰当的支付方式
- (7) 与供货谈判, 通过富有技巧的讨价还价来压低供货商的报价. ]
- (8) 寻找合适的替代品.

### 8.3.4 选择支付的方式

从理论上讲, 选择合理的支付方式, 最重要的原则是: 尽可能久地将钱留在自己手中, 不要过早地支付货款。但随之而来的问题是: 第一, 拖欠可能损坏饭店信誉; 第二, 拖账会丧失价格上的一些优惠。因此, 采购人员应善于比较不同支付方式所带给饭店的利弊, 据此选择合理的支付方式。

### 8.3.5 选择供货商

#### 1. 选择供货商的原则

- (1) 平等原则
- (2) 公开原则
- (3) 广泛原则

#### 2. 正确选择供货商的途径

(1) 供货商距采购单位的空间距离

(2) 供货商的信誉

(3) 供货商的供货能力

(4) 供货商诚恳的合作精神

(5) 供货商的员工队伍

(6) 供货商的卫生状况

### 3. 建立良好的供货关系

(1) 认真履行合同条款

(2) 互通信息

(3) 一切交易手续清楚

(4) 相互体谅

(5) 对信誉好, 供物质量好的供货商采取当扶持的政策.

## 8.3.6 科学采购

科学的采购需要按照科学的采购程序, 选择合适的采购方式灵活进行。

### 1. 确定采购程序

饭店物资采购程序大致包括以下几个环节:

(1) 各物资使用部门或仓库管理员根据经营需要填写请购单;

(2) 仓库定期核算各类物资的库存量, 若库存量降至规定的定货点, 仓库向采购部送请购单, 申请定购。

(3) 由采购经理通盘考虑, 对草沟申请给予批准或部分批准。

(4) 采购部根据已审核的采购申请性供货商订货, 并给验收部、财务部各送一份定货单, 以便收货和付款。

(5) 供货商机仓库发送所需物资, 并附上物资发货单。

(6) 仓库经检验, 将合格的物资送到仓库, 并将相关的票单转到采购部。

(7) 采购部将原始票据送到财务部, 由财务部向供货商付款。

### 2. 选择采购方法

(1) 市场直接采购

(2) 预先订货

(3) “一次停靠” 采购法

(4) 集中采购

### 3. 采购注意要点

- (1) 防止供方买空卖空.
- (2) 防止我方重复付款或超额付款
- (3) 防止供货商在交货时以次充好.
- (4) 加强采购凭证管理

## **8.4 饭店物资验收管理**

### **8.4.1 验收内容分析**

验收的主要内容包括两大部分:

#### **1. 检验**

主要核查有关物资采购的凭证, 质量, 数量, 价格, 时间等项目.

- (1) 凭证检验
- (2) 时间检验
- (3) 数量检验
- (4) 质量检验
- (5) 价格检验

#### **2. 收货.** 验收合格的物资, 验收员作详细记录, 填写验收单及进货日报表, 并将这些物资分类后及时入库或发放给相关的使用部门.

### **8.4.2 验收的程序**

- 1. 前期准备工作
- 2. 验收操作, 物资入库.
- 3. 记录验收结果

### **8.4.3 拒收**

在处理拒收问题时, 必须特别注意以下几点:

- 1. 要认识到这只是交易过程中常见的问题, .
- 2. 在退货通知单上要详尽写明退货的原因.
- 3. 要尽快告诉饭店的采购部门和相关的物资使用部门这批物资无法及时到位..

## **8.5 饭店物资仓储管理**

### **8.5.1 仓储管理的对象**



1. 饭店所需的鲜活物资.
2. 饭店每日所需但需求量无法准确估计的食品.
3. 业务部门在经营过程中随市场新形势而产生的新的物资需求.
4. 供应暂时间断对经营活动的正常进行影响不大而货原又不十分难寻的物资.

#### **8.5.2 仓储管理的任务**

1. 保证仓储物资的安全
2. 及时供应
3. 节约开支,降低仓储成本
4. 为饭店各方面的管理提供信息服务.

#### **8.5.3 仓储管理工作内容**

1. 适当安排仓储场所
  - (1) 物资导向原则
  - (2) 就近选库原则
3. 入库存放
  - (1) 经济合理原则
  - (2) 技术合理原则
  - (3) 方便点数, 盘存.
4. 物资保管
  - (1) 保证数量
  - (2) 保证质量

#### **8.5.4 仓储财务管理**

1. 仓储账务管理
2. 库存盘点

库存盘点有以下几种方式:

- (1) 日常盘点
- (2) 定期盘点
- (3) 延期盘点
- (4) 临时盘点

## **8.6 饭店物资发放管理**

### **8.6.1 物资发放基本要求**

1. 准确
2. 及时
3. 安全

### **8.6.2 物资发放程序**

1. 点交
2. 清理

清理工作主要包括以下几方面：

- (1) 账面上的清理
- (2) 地面上的清理
- (3) 物资管理

3. 复核
4. 原料计价

### **8.6.3 物资发放管理重点**

1. 审批人
2. 执行人
3. 发货区域问题
4. 发货时间问题
5. 货物交接问题
6. 物资数量短缺问题

### **8.6.4 物资发放原则**

1. 先进先出原则
2. 保证经营原则
3. 补料审批制度
4. 退库核错制度
5. 以旧换新制度

### 案例分析：

某饭店在接待一次会议时，总台接待员按正常的接待程序，将房间钥匙全部交给会务组工作人员，以方便会议客人自行出入。当晚，一个人来到楼层服务台，称其是会务组人员，钥匙在餐厅就餐的同事那儿，不想再麻烦下楼去取，所以请楼层服务员小马打开会务组的房门。小马有礼貌地请其出示证件，此人拿出一张名片，以此证明他确是组织此次会议的人员，小马略显犹豫，此人即非常生气，扬言要投诉小马。小马为了不得罪此人，为其打开了房门。晚饭过后，会务组工作人员进入房间，发现物品被盗，当即向饭店报失，并索赔。

问题：为什么会发生这样的事？

### 复习思考题：

1. 饭店物质管理的内容、特点与原则？
2. 饭店仓储管理的内容？
3. 饭店设备管理的原则？
4. 饭店设备的使用与维护？
5. 影响饭店安全的因素有哪些？
6. 饭店安全与卫生管理的特点？
7. 饭店安全与卫生管理的要求及原则？
8. 饭店安全事故的处理？

## 第九章 饭店设备管理

**教学目的：**了解饭店设备管理概述,熟悉饭店设备的选择与购置和饭店设备的使用和维护保养,掌握设备的改造和更新。

**教学重点：**饭店设备的选择、购置、改造和更新管理。

**教学难点：**饭店设备的采购和验收保管的基本方法。

## 9.1 饭店设备和设备管理

### 9.1.1 饭店设备概述

#### 1. 饭店设备

(1) 设备的含义:设备是饭店各部门所使用的机器、机具、仪器仪表等物资技术装备的总称;设备具有长期、多次使用的特性,不是一次性消耗品;设备的价值形态在会计科目中列为固定资产。

(2) 设备的分类:通常将设备按照系统和系列进行分类。

#### 2. 饭店设备的寿命

(1) 物质寿命

(2) 技术寿命

(3) 经济寿命

(4) 折旧寿命

### 9.1.2 设备管理的基本理论

设备的磨损理论和设备综合管理理论就是揭示设备运动规律和设备管理的基本理论。

#### 1. 设备的磨损

(1) 有形磨损

(2) 无形磨损

#### 2. 设备的综合管理

(1) 现代设备带来的新问题

现代设备给人们带来的新问题有:设备的投资增加;设备的能耗费用提高;设备的维修技术要求稿和维修费用大;饭店对设备的依赖性增加。

(2) 对设备的一生进行管理

(3) 强调设备管理的经济性

(4) 设备的综合管理

## 9.2 设备资产管理

### 9.2.1 饭店资产

1. 固定资产
2. 流动资产

### 9.2.2 设备的分类编号

#### 1. 设备的分类

##### (1) 大类

饭店设备共分为 10 大类，其中第 8 类空缺，以便于今后调整或补充，实际为 9 大类。大类号位于编号的首位。

##### (2) 分类

每大类又可按设备的属性分为若干分类。

##### (3) 组别

每一分类的设备又可分为若干组。

#### 2. 设备的基本编号

饭店设备资产的基本编号采用二节数字编号法，第一节位类别编号，第二节位来源代码和建账顺序号。

#### 3. 饭店自编号

### 9.2.3 设备管理的基础资料

设备管理的基础资料包括以下几方面：

#### 1. 设备台帐

- (1) 固定资产分类台帐
- (2) 设备系统分类台帐
- (3) 设备使用分类台帐

#### 2. 设备卡片

- (1) 固定资产卡片
- (2) 设备技术卡片
- (3) 设备使用卡片

#### 3. 设备铭牌

#### 4. 设备档案

### 9.2.4 设备的资产管理

## 1. 固定资产的计价

- (1) 原值
- (2) 净值
- (3) 重要价值
- (4) 增值
- (5) 残值和净残值

## 2. 固定资产的折旧

### (1) 折旧的定义

固定资产在生产使用中因磨损而造成的价值损耗，随着生产进行逐渐转移到产品成本中去，形成价值的转移；转移的价值通过产品的销售，从销售收入中得到价值补偿，并转化位货币资金。

### (2) 饭店设备资产分类折旧年限

## 9.3 设备的使用和维护

### 9.3.1 设备使用维护的管理制度

#### 1. 一般设备的管理制度

- (1) 设备管理的岗位职责
- (2) 设备使用的初期管理
- (3) 设备的操作维护规程
- (4) 管理责任人制度

#### 2. 动力设备运行管理制度

- (1) 凭证操作制度
- (2) 交接班制度
- (3) 巡回检查制度
- (4) 清洁卫生制度
- (5) 安全保卫制度
- (6) 机房值班制度
- (7) 操作规程
- (8) 维护规程
- (9) 安全技术规程

#### 3. 设备润滑管理制度

### **9.3.2 设备的维护保养**

#### **1. 维护保养的内容**

- (1) 日常保养内容
- (2) 定期维护保养

#### **2. 日常维护的基本要求**

- (1) 整齐
- (2) 清洁
- (3) 润滑
- (4) 安全
- (5) 完好

### **9.4 设备的维修**

#### **9.4.1 设备的维修方式**

##### **1. 事后维修**

##### **2. 预防维修**

- (1) 定期维修
- (2) 预知性维修

##### **3. 改善维修**

#### **9.4.2 设备的修理类别**

##### **1. 小修**

##### **2. 项修**

##### **3. 大修**

#### **9.4.3 饭店设备的维修形式**

##### **1. 委托维修**

##### **2. 自行维修**

##### **(1) 计划维修**

##### **(2) 巡查维修**

##### **(3) 报修制**

##### **(4) 万能工维修**

## 9.5 能源管理

### 9.5.1 饭店能源使用概况

#### 1. 饭店的能耗

- (1) 电力
- (2) 热能
- (3) 水

#### 2. 能源管理中的问题

- (1) 饭店高层对此不够重视
- (2) 饭店没有能源管理制度
- (3) 工程部没有管理的措施
- (4) 饭店无能耗计量系统
- (5) 节能技术
- (6) 设备维护不力
- (7) 员工缺乏节能意识

### 9.5.2 能源管理的内容和方法

#### 1. 能源管理的内容

- (1) 建立健全饭店的能源管理体系，明确各级管理者的职责范围。
- (2) 贯彻执行国家有关节能的方针、政策、法规、标准和有关规定，制定并组织实施本饭店的节能技术措施，完善各项节能管理制度，降低能耗，完成节能工作任务。
- (3) 建立健全能耗的原始记录、统计台帐及报表制度，定期位各职能部门制定先进、合理的能源消耗定额，并认真进行考核。
- (4) 完善能源计量系统，加强能源计量管理，认真进行能源分析研究，针对突出的问题提出解决的方案。
- (5) 按照合理用能的原则，均衡、稳定、合理地调度设备运行，提高能源的利用率，避免用能多时供不应求，用能少时过剩浪费的现象。

#### 2. 能源管理的方法

- (1) 建立管理机构
- (2) 建立健全能源管理制度
- (3) 做好能源管理的基础工作



### 9.5.3 节能措施

#### 1. 空调节能

- (1) 慎重控制室内温度
- (2) 控制人均新鲜空气量
- (3) 余热回收
- (4) 采用变风量空调系统

#### 2. 照明节能

- (1) 按饭店的等级选定适合额照度
- (2) 选择适当的照明用具和照明方法
- (3) 采用自控照明装置
- (4) 广泛采用节能灯照明

#### 3. 采用节能新技术

复习思考题：

- 1. 为什么要强调设备管理？
- 2. 设备资产管理有哪些内容？
- 3. 为什么饭店要加强能源管理？
- 4. 设备日常维护的基本要求是什么？



职业经理 MBA 整套实战教程

---

千本好书 **免费** 下载 学校网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)