

Hotel Management

饭店管理



沈华玉

饭店管理

目录 List

第一讲 饭店业的基本介绍

第二讲 饭店业管理基础理论

第三讲 饭店业组织管理

第四讲 饭店业营销管理

第五讲 饭店前厅与客房管理

第六讲 饭店业餐饮管理

第七讲 饭店业质量管理

第八讲 饭店人力资源管理

第九讲 饭店绩效管理

第十讲 饭店业经营预测和决策

饭店管理

第二讲：饭店业管理基础理论

- 学习目的
- 学习内容
- 重点与难点
- 案例分析



学习目的和学习内容

饭

➤ 了解饭店管理的含义、内容和特点

店

➤ 熟悉经营管理理念

管

➤ 饭店的管理制度

理

➤ 了解西方饭店经营思想



饭店管理

重点与难点

- 重点——饭店经营管理理念
- 难点——西方饭店经营思想



实例介绍

饭店管理

希尔顿(Hilton)的经验与格言

康拉德·N·希尔顿(Conrad Nicholson Hilton)，1887年生于美国新墨西哥的圣安东尼奥镇。他于1979年1月3日病逝，享年92年。自1919年与其母亲、一位经营牧场的朋友和一位石油商合伙买下仅有50间客房的莫布雷(Mobley)旅馆算起，他在饭店业奋斗了60个春秋。

1946年，他创立了希尔顿饭店公司（Hilton Hotel Corporation），总部设在美国加利福尼亚洛杉矶的比弗利希利斯（Beverly Hills）。1947年，这家公司的普通股票在纽约证券交易所注册，这也是有史以来饭店股票第一次取得这样的资格，希尔顿饭店公司也是第一个在证券交易所注册的饭店公司。到1986年底，希尔顿饭店公司已拥有271家饭店，97535间客房，居世界饭店集团的第4位。当年资产总额达13亿美元，年营业额达7.4亿美元，拥有雇员3.5万人，占美国最大综合服务公司的第91位。

饭店管理

1949年，为了便于到世界各国去经营管理饭店，希尔顿先生又创立了作为希尔顿饭店公司子公司的希尔顿国际饭店公司(Hilton International)，总部设在纽约市的第三大街。到1990年，希尔顿国际饭店公司在世界上47个国家拥有142个饭店，另外还有20家正在建造中。台北及上海静安希尔顿酒店都是它的成员之一。

希尔顿先生生前始终担任着希尔顿饭店公司和希尔顿国际饭店公司的董事长，他的成功经验十分丰富。他在1957年出版了一本自传，书名叫《来做我的贵宾》(Be My Guest)。在书中，他认为要经营管理好饭店，始终需要关注下列5方面的问题。即人们对饭店的要求、合适的地点、设计合理、理财有方和管理优良。他特别指出，希尔顿饭店发展成功的经验主要有以下7点：

饭店管理

1898年6月，里兹建成了一家自己的饭店：里兹旅馆，位于巴黎旺多姆广场15号院。这一旅馆遵循“卫生、高效而优雅”的原则，是当时巴黎最现代化的旅馆。这一旅馆在世界上第一次实现了“一个房间一个浴室”，比美国商业旅馆之王斯塔特勒先生提倡的“一间客房一浴室、一个美元零五十”的布法罗旅馆整整早10年。里兹旅馆的另一创新是用灯光创造气氛。里兹用雪花膏罩把灯光打到有颜色的天花板上，这种反射光使客人感到柔和舒适，餐桌上的灯光淡雅，制造出一种神秘宁静和不受别人干扰的独享气氛。当时，里兹旅馆特等套房一夜房价高达2500美元。

西泽·里兹的格言之一是：客人是永远不会错的（The guest is never wrong）。他十分重视招徕和招待顾客，投客人所好。

饭店管理

一是每一家饭店都要拥有自己的特性，以适应不同城市、地区的需要。要做好这一点，首先要挑选能力强、足堪胜任的总经理，同时授予他们管理好饭店所必需的权力。

二是要编制预算。希尔顿先生认为，20世纪20年代和30年代美国饭店业失败的原因，是由于美国饭店业者没有像卓越的家庭主妇那样编制好饭店的预算，他规定，任何希尔顿饭店每个月底都必须编制当时的订房状况，并根据上一年同一月份的经验资料编制下一个月每一天的预算计划。他认为，优秀的饭店经理都应正确地掌握每年每天需要多少客房服务员、前厅服务员、电梯服务员、厨师和餐厅服务员。否则，人员过剩时就会浪费金钱，人员不足时就会服务不周到。对于容易腐烂的食品补充也是这样。他又认为，除了完全不能预测的特殊情况，饭店的决算和预算大体上应该是一致的。

饭店管理

在每一家希尔顿饭店中，有位专职的经营分析员。他每天填写当天的各种经营报表，内容包括收入、支出、盈利与亏损，以及累计到这一天的当月经营情况，并与上个月和上一年度同一天的相同项目的资料进行比较。这些报表将送给希尔顿饭店总部，并汇总分送给各部，使有关的高级经理人员都能了解每天最新的经营情况。

三是集体或大批采购。拥有数家饭店的饭店集团的大批采购肯定是有利的。当然，有些物品必须由每一家饭店自行采购，但也要注意向制造商直接大批采购。这样做不仅能使所采购的同类物品标准统一、价格便宜，而且也会使制造商产生以高标准来改进其产品的兴趣。希尔顿饭店系统的桌布、床具、地毯、电视机、餐巾、灯泡、瓷器等21种商品都是由公司在洛杉矶的采购部定货的。每年光火柴一项就要订购500万盒，耗资25万美元。由于集体或大批量购买，希尔顿饭店公司节省了大量的采购费用。

饭店管理

四是“要找金子，就一再地挖吧！”挖金是希尔顿先生从经营莫布雷旅馆取得的经验。他买下莫布雷旅馆后做的第一件事就是要使每一平方米的空间产生最大的收入。他发现，当时人们需要的是床位，只要提供睡的地方就可以赚钱。因此，他就将餐厅改成客房。另外，为了提高经济效益，他又将一张大的服务台一分为二，一半做服务台，另一半用来出售香烟与报纸。原来放棕榈树的一个墙角也清理出来，装修了一个小柜台，出租给别人当小卖店。当时，希尔顿先生自己还不得不经常睡在办公室的椅子上过夜，因为凡是能住人的地方都住了客人。

希尔顿先生买下沃尔多夫饭店后，他把大厅内4个做装饰用的圆柱改装成一个个玻璃陈列架，把它租赁给纽约著名的珠宝商和香水商。每年因此可增加4.2万美元的收入。买下朝圣者饭店后，他把地下室租给别人当仓库，把书店改成酒吧，所有餐厅一周营业7天，夜总会里又增设了摄影部。

饭店管理

五是特别注重对优秀管理人员的培训。希尔顿饭店公司积极选拔人到密西根州立大学和康奈尔大学饭店管理学院进修和进行在职培训。希尔顿饭店的管理人员都由本系统内部的员工晋升上来，大部分饭店的经理都在本系统工作12年以上。每当开发一家新的饭店，公司就派出一支有多年经验的管理小分队去主持工作，而这支小分队的领导一般是该公司的地区副总经理。

六是强化推销努力。这包括有效的广告、新闻报道、促销、预订和会议销售等。

七是希尔顿饭店之间的相互订房。随着希尔顿系统饭店数量的增加，饭店之间的订房越来越成为有利的手段。希尔顿系统每个月要处理3500饭店的顾客能预订到其它城市的希尔顿的饭店里。为此，希尔顿饭店预订系统早就实现了全球计算机联网。位于纽约市的斯塔特勒希尔顿饭店是这一系统的核心，一个计算机控制的预订网络把希尔顿总部与其它饭店联系在一起。

饭店管理

希尔顿先生在1925—1930年期间曾提出了一个经营口号，“以最少数费用，享受最多的服务”（Minimum Charge for Maximum Service）。这一口号反映了希尔顿先生对商业时代饭店经营特点的深刻认识。希尔顿先生著名的治身格言是：勤奋、自信和微笑（Diligent、Confident and Smile）。他认为，饭店业根据顾客的需要往往要提供长时间的服务和从事无规则时间的工作，所以勤奋是很重要的。饭店业的服务人员对宾客要笑脸相迎，但始终要自信，因为饭店业是高尚的事业。

饭店管理

一、饭店管理概述

(一) 饭店管理的含义

(二) 饭店管理的基本内容

(三) 饭店管理的特点

(一) 饭店管理的含义

饭店管理

饭店管理是饭店管理者选择目标市场，确定服务内容、经营方针、营销策略，对饭店所拥有的资源进行有效的计划、组织、指挥、控制和协调，形成高效率服务生产系统，以达到饭店经营目标的一系列活动的总和。

主要从以下几个方面理解：1、直接面对市场2、饭店拥有资源是有限的3、要发挥最大效用，必须利用管理的四大职能4、饭店必须通过上面一系列的活动来实现总目标。

饭店管理

(二) 饭店管理的基本内容

饭店管理是系统化的管理，主要包括：

- 1、营销管理
- 2、业务管理：服务过程、物资管理、成本控制 and 素质管理
- 3、服务质量管理
- 4、人力资源管理
- 5、财务管理
- 6、设备管理
- 7、安全卫生管理

(三) 饭店管理特点

饭

1、饭店特殊性：功能的综合性；生产的独立性；需求的非基本性；

店

服务的差异性；经营的高成本性

管

2、饭店产品的特殊性：无形性；不可贮存性；不可转移性；生产、销售、消费同时性；非所有权性；质量评价的主观性

理

3、管理特点：综合系统的管理体系；善变求新的应对机制；以人为本的根本立场；以销定产的经营策略

二、饭店经营管理理念

饭店 管 理

- 1、市场理念：法人意识、市场意识、竞争意识
- 2、法制理念：依法经营、重信誉、公平竞争
- 3、人本理念：员工第一、宾客至上
- 4、服务理念：质量、时间和专业化
- 5、战略理念：全局、信息、风险、超前

饭店管理

三、饭店的管理制度

（一）饭店管理制度的作用

- 1、管理制度是指挥协调的基础
- 2、管理制度是管理、服务的保证
- 3、管理制度是检查、考核的依据

（二）饭店管理制度

- 1、饭店基本制度：总经理负责制、员工手册、职工民主管理制度
- 2、经济责任制：集体经济责任制、岗位经济责任制
- 3、工作制度：服务规程、操作制度

饭店管理

四、西方饭店经营思想演变

(一) 服务设施~~~从最高档最豪华，经挖掘每一寸生产空间，到目标市场的准确定位

- 1、19世纪最高档、最豪华的饭店（里兹）
- 2、20世纪前50年希尔顿酒店的“挖金子”艺术
- 3、20世纪70年代以后饭店集团的多品牌发展战略和准确的市场定位。

饭店管理

(二) 服务理念~~~从“客人永远不会错”，经“客人永远是正确的”，到员工与顾客是平等的关系

1、19世纪的“客人永远不会错”

2、20世纪初商业饭店的“客人永远是正确的”

3、员工与顾客是平等的关系

饭店管理

(三) 服务标准~~从最豪华，经标准化服务，到个性化服务

- 1、最豪华的饭店：巴黎大饭店、罗浮宫大饭店
- 2、商业饭店的标准化服务
- 3、个性化服务

饭

店

管

理

(四) 服务质量~~~从质量是生命，
经全面质量管理，到百分之百顾客
满意

1、质量就是生命

2、全面质量管理

3、百分之百顾客满意

饭

店

管

理

(五) 服务营销~~从为王公贵族服务，经大众营销，到客户关系管理

1、大饭店时期

2、商业饭店时期

3、关系营销