

第7章

饭店业的创新与发展

一般来说，创新的速度和社会发展的速度是正比的关系，在社会发展加快的时候，创新也随之加快。也就是说，发展是通过创新来完成的，一个创新得到认可以后会得以普及，继而转化为传统，直到以后有新的创新来替代它。随着中国饭店业的迅速发展，已经历了由卖方市场向买方市场转变的重大转折，市场竞争愈来愈激烈，在此状况下，创新正成为饭店取得相对优势的的决定性因素。

第一节 饭店的创新与发展理论

创新是指一切可提高资源配置效率的活动，包括新产品的开发、新市场的开拓、新生产要素的发现、新生产管理方式的引进和新组织形式的实施等五个方面。

21世纪的中国饭店业，处于一个非常特殊的时期，顾客需求瞬息万变，饭店集团日益扩张，饭店间的竞争越来越趋向一种更高质量的竞争。由此，“以变应变、以变制变、创新发展”成为中国饭店业未来发展道路上的必然选择。这种创新是技术、制度、文化和人情的全面结合，是未来饭店竞争的一种升华。

一、饭店创新的特征

饭店创新是指饭店或其成员根据不断变化的宏观和微观环境以及主客观情况，运用新理念、新思想来对待随时出现的各种新事物，用新的方法和途径来

解决不断出现的新问题。一般具有以下几个特征：

（一）新颖性

饭店创新所要面对的是前人所没有遇到过的新情况，所要解决的是前人没有或没能解决的新问题，这一过程包含着过去没有的各种新因素或新成分。因此，饭店创新始终是面向未来的。一个真正的饭店创新者，总是着眼于未来，针对饭店未来将要面临的问题思考并提出解决问题的办法和措施，而各种创新的成果与原来相比应该具有一定的领先特质，能够代表饭店在某一方面发展的方向，具有新颖性或首创的特质。如在质量、功能、服务或价格方面具有突出的优势，可以更好地满足顾客的需要，在竞争中战胜对手，获得顾客的青睐。

（二）变革性

从创新的实质来看，饭店创新通常都带有一定的变革性，其本质的属性是敢于提出新的设想、进行新的尝试和试验等。当饭店及其成员无法用原有的观点和方法解释事物的新发展，解决出现的新问题时，就要通过更新理念，改变组织的结构、制度、功能以及组织的运行方式和活动方法，即通过变革解决问题。因此，饭店创新的变革性就是能够打破常规、勇于探索、敢走新路和能够适应饭店业发展规律。

（三）协同性

饭店创新的具体行为可能是个人进行的，也可能是饭店组织的，但无论何种方式，创新的成功都需要饭店中其他成员或其他部门的共同参与和合作，只有得到饭店所有相关部门和成员的支持、协调与配合，饭店的创新才具有成功的基础。因此，饭店创新具有协同性。

（四）时间性

饭店创新具有强烈的时间性，因为人们对创新成果的确认与时间密切相关。对于各种相同或类似的创新，人们通常只认同在第一时间取得并实施的创新活动。如饭店顾客对第一次遇到的饭店提供的超常规创新服务或产品会产生强烈的新鲜感，并吸引宾客一再光临，而一种服务或产品已经普及就会减弱其吸引力。

（五）延续性

饭店创新必须是在借鉴、继承前人经验的基础上有所突破，必然具有一定的延续性。即饭店创新的延续性是由事物发展本身具有的延续性所决定的。任

何一项创新，都能或多或少地找到它与旧事物之间直接或间接的联系。因此延续性也是饭店创新活动的重要特征。

（六）价值性

从饭店创新的影响来看，其成果对饭店或饭店业应该具有一定的价值，即有用性。包括社会价值、经济价值、学术价值、艺术价值以及实用价值等。即使创新不能够达到预期效果，也可以为后人留下可资借鉴的教训。当然，饭店创新的所有价值中，经济价值通常最被看重。正如美国著名管理学家彼得·杜拉克所说：创新的成功不仅取决于其新颖度、科学内涵和灵巧性，还取决于其在市场上是否受欢迎。

（七）风险性

在饭店创新过程中，即使事先认真分析过各种已知和未知的条件，但由于所掌握的信息的不对称和对有关客观规律的不完全了解，饭店不可能完全准确地预测未来，更无法左右未来客观环境的变化和发展趋势。这就使创新具有一定的风险性。创新风险通常可分为技术风险和市场风险两大类。技术风险是指一项创新在技术上存在着能否成功的不确定性，而市场风险则是指一项创新即使在技术上获得成功还可能存在能否适用于新的环境并被市场认可的不确定性。

二、饭店创新的种类

饭店创新可以从多个角度进行分类。包括：

（一）按饭店创新的程度进行分类

按饭店创新的程度进行分类，饭店的各种创新可以分为量变创新和根本创新。量变创新即连续性创新，是指持续发生的、比较小的、只是在原有基础上进行一定程度改进的创新。根本创新则是本质上的革命性的变化，是指从饭店组织的目标和使命、组织原则、组织制度、组织运行的机制、组织工作原理等方面对饭店进行根本性的变革，也被称为非连续性创新。通常情况下，饭店中的量变创新是绝对的，而根本创新则是相对的。

（二）按饭店创新的组织程度进行分类

从饭店创新的组织程度这一角度进行分类，饭店创新可分为自发创新和有组织的创新。自发创新是指由饭店成员自发进行的创新活动，通常是局部的、小范围的，进程、程度和影响难以控制，创新结果充满不确定性。有组织的创新则是在饭店管理者的统一领导和规划下进行的创新。有组织的创新容易得到

其他部门以及管理者的支持、配合和协作，因而容易取得成功。饭店管理者的职责之一就是及时对出现的各种创新活动进行积极的引导，使各种自发的创新活动可以转化为有组织的创新，增加创新的成功几率。

（三）按饭店创新的规模和范围进行分类

从饭店创新的规模和涉及的范围这一角度，创新可分为局部创新和整体创新。局部创新是在饭店的个别部门、饭店运行的个别环节进行的创新活动，而整体创新则是由全体饭店成员共同参与，涉及整个饭店各方面、各环节的创新活动。当然，衡量一项创新到底属于整体创新还是局部创新，这取决于所处的位置和衡量的角度，即局部创新和整体创新是相对的概念。

三、饭店创新的障碍及克服

美国著名管理学家杜拉克曾经说过：任何企业只有两个基本功能，就是贯彻市场观念和创新，因为它们能创造顾客。在信息化和经济全球化进程中，各种管理理论已掀起了第三次变革浪潮，如何运用新的管理理论经营管理好现代饭店，已成为摆在每个管理者面前的新课题。对于中国饭店业而言，不断创新已是在市场上求得生存和发展的必要条件之一。但是饭店创新中存在的不确定性、风险性和因循守旧、惰性 etc 个体性障碍和群体性障碍，使得创新活动难以有效进行，因此，要有效避免饭店创新中的各种误区并取得创新效益，就必须正视现状，兼顾创新设计与开发中的各类要素，克服各种障碍。

（一）饭店创新过程中个体性障碍及克服

任何创新活动最终都要靠组织中的个体，即人来实施，而人的经历、知识以及性格等各种因素都会对个体的创新造成一定的影响，甚至形成创新活动中的个体性障碍。一般来说，饭店创新过程中个体性障碍包括思维定势、思维局限、个性障碍等。

1. 思维定势

思维定势是指个体的思维活动按照过去实践活动中形成的固定模式，机械地再现或套用已有的认识问题、分析问题和解决问题的方法。思维定势能使个体在内外环境、条件不变的情况下迅速找到解决相同或类似问题的方法，但在饭店的创新过程中却会成为一种常见的思维障碍，使个体在遇到各类问题时往往习惯性地沿用原来的方法来处理，而不注意实际环境已经发生了变化。因此，饭店创新中克服思维定势的主要方法是避免对经验的过分依赖，培养对传统的质疑精神，教育个体对自己看待和思考问题的态度和方式进行定期和不定期的反思。

2. 思维局限

思维局限是指个体在创新过程中常常认为已知的用来解决问题的现有方法、途径是唯一和不可改变的，或固执于自身已有的对问题及其解决方法的价值判断，以一种先入为主的态度有意识地偏好一些方法而把另一些方法排除在备选之外，或因嫌麻烦而不愿意寻求新的方法、途径，以及由于个体知识、经验的缺乏或所接受信息的不完整而使创新者对事物认识不正确或难以对一些问题产生必要的反应等等，都限制了在更广泛的领域内寻求问题解决方案的可能性，进而导致了解决问题方法的失当，创新的局限。

3. 个性障碍

个性障碍是指个体害怕创新活动达不到预期效果而可能给自己带来的后果，如被看低或不信任等，以至于不敢轻易表达自己的思想、进行创新活动。在饭店组织中，也存在由于个体在创新活动中曾经的不愉快经历，如由于地位较低或性格内向造成的挫折等，致使个体在后来的创新活动中缺乏动力和自信，不愿或不能表达自己的主张。

创新过程中个体性障碍的克服是创新成功必不可少的基础条件。要克服上述个体性障碍，首先要能够打破“唯一正确答案”的思维方式，以灵活应变的态度尽可能寻求解决问题的新方法、新途径。不断调整自己对方法的价值观，要认识到解决问题的方法的好坏只取决于解决问题的效率高和效益好坏，与出现的时间先后无关。其次要通过不断完善自身的知识、经验体系，培养自己的观察能力与经常总结经验的习惯，加强与群体成员的交流，取得组织内其他成员的认同，建立平等交流的渠道，学会借鉴他人已有的知识与经验来提高自己的解决问题的能力。还要通过自我肯定性训练来培养创新的自信心。

（二）饭店创新过程中的群体性障碍及克服

在组织中，影响创新活动及创新能力的因素，除了个体性障碍外还有群体性障碍。这些障碍不但影响组织中群体的创新能力，而且对个体创新能力的发挥也有阻碍作用。饭店创新过程中的群体性障碍包括：

1. 缺乏必要的资源保障与管理支持

试验新的思想、构想或设想需要有必要的资源保障和来自管理层持续不断的支持。如果试验新的思想、构想或设想缺乏必要的资源保障，来自管理层的支持较少，则说明组织缺乏宽松的创新环境，这将严重降低组织内部创新者的士气，削弱组织的创新能力。导致这种现象的原因是过于严格的预算，克服它的办法是实行有弹性的预算。

2. 刻板的等级制度与官僚主义作风

创新活动需要一个能对变化的环境迅速做出反应的组织结构。然而一些组

织更多的是强调严格的等级制度和命令的统一性，这虽然有利于加强对日常活动的管理，但同时也失去了许多创新的机会。因此，在加强对组织一般活动管理的同时要对创新活动实行例外管理，赋予创新人员必要的权力，使他们能摆脱不必要的制度约束，集中精力致力于创新活动。在这方面，管理者要反对官僚主义作风，力戒形式主义，把例外管理落到实处。

3. 职能部门之间的分工和业务部门之间的分工造成短视思维

职能部门曾以其专业化管理所带来的优势为组织的生存和发展做出过重要贡献。但在创新活动日益重要和频繁的今天，各职能部门过分强调自身的重要性将造成本位主义，给创新活动带来许多不必要的限制。另外，按产品划分事业部可能导致它们片面强调自己的业务领域以争夺组织的资源，这不仅会浪费组织的资源，又限制了组织各事业部之间通过合作培育新的核心能力的创新活动。

4. 从众压力带来的趋同倾向

创新活动的成功，需要参与其中的个体畅所欲言地发表自己的看法，进行充分的沟通。但在实践过程中，往往因为组织中某些个体过分看重自己在某些方面的权威地位，或者是个体在某些方面达成默契后拒绝对新的建议、看法做出反应，并强求新思想、新建议的提出者服从一个并不是最佳的创意。在这里，个体往往因为众人的压力不得不屈从。长此以往，将逐渐在群体内形成一种趋同倾向，个体甚至在看到较为明显的问题时也不提异议，以避免被视作异端而受到排斥。在这种情况下，创新过程中的群体不但不能起到集思广益而促进创新的作用，反而成为阻碍创新活动的障碍。要避免这种现象的出现，充分尊重个体的发言权并淡化组织成员间的等级观念和意识。另外，要有计划地更换群体成员并有意识地保持群体内的沟通和交流。

5. 过度强调管理控制

在现代管理理论及实践中，十分强调管理控制的重要性，甚至许多专家、学者把一个组织内部控制制度的完善程度和控制力量的强弱作为衡量组织管理水平高低的标准。但是，过于严格的控制会导致短视思维，使成员过于重视短期绩效，从而抑制成员的创新思维和行为，窒息组织内个体及群体的创新能力。所以，组织要根据所从事活动的性质和本组织的具体情况设计合理的内部控制制度，使制度既能实现必要的控制，又能促进创新。

6. 偏好根本性创新而不重视渐进性创新

在创新过程中许多创新活动的参与者只把所获得的巨大突破视为创新，而忽视点滴改良。结果不仅限制了寻找创新点的范围，而且不利于在整个组织内树立正确的创新意识。事实上，创新本来就不是单纯的技术问题，衡量创新的标准不是看它在技术上取得了多大的突破，而是看它在多大程度上解决了组织

所面临的问题，提高组织运作的效率和效益。

为了能从总体上克服群体性障碍给组织创新活动造成的阻碍，组织在了解并克服以上6个方面的因素外，还应努力建设创新型的组织文化，使组织全体成员能在一种开放、自由的环境中充分沟通，勇于试验，积极进取，探讨所有的创新方向和创新领域。

四、饭店创新活动的组织

组织的管理者不仅要对自己的工作进行创新，而且更主要的是组织下属的创新。组织创新，不只是去计划和安排某个成员在某个时间去从事某种创新活动——这在某些时候是必要的，但更重要的是为部属的创新提供条件，创造环境，有效地组织内部的创新。

（一）正确理解和扮演“管理者”的角色

管理人员往往是保守的。他们常常以为组织雇佣自己的目的是维持组织的运行，因此自己的职责首先是保证预先制定的规则的执行和计划的实现。“系统的活动不偏离计划的要求”便是优秀管理的象征。因此，他们往往自觉不自觉地扮演现有规章制度守护神的角色。为了减少系统运行中的风险，防止大祸临头，他们往往对创新尝试中受挫或失败的人吹毛求疵、求全责备，随意嘲讽和惩罚在创新尝试中遇到挫折或遭到失败的人，或热衷于奖励那些从不创新、从不冒险的人……然而，在前面的分析中已经指出，维持和创新是管理必不可少的两个方面，甚至创新是其中最重要、最关键也是最困难的方面。所以，管理者必须正确对待自己所扮演的角色，自己带头创新，并努力为组织成员提供和创造一个有利于创新的环境，积极鼓励、支持和引导组织成员进行创新。

（二）创造促进创新的组织氛围

促进创新的最好方法是宣传创新，激发创新，树立“无功便是过”的新观念，使每个人都奋发向上，勇于尝试。要造成一种人人谈创新，时时想创新，无处不创新的组织氛围，使那些无创新欲望或虽有欲望但无创新行动从而无所作为的人感到，如果自己不创新、不设法把工作干得更好，就会在组织内无立足之地，使每个人明确组织雇佣自己的目的不是要自己简单地用既定的方式重复那些重复了许多次的操作，而是希望自己去探索新的方法、找出新的程序，把工作做得更好。

饭店应该在普及创造学理论教育的同时，开展一系列开发创造力的活动，如“诸葛亮”会、全面质量管理讲用会、献计献策报告会、评选金点子大王、评选本店名菜等，在饭店上下形成一个浓厚的学习风气，浓厚的创新气氛。

例如，某酒店自2000年以来，在全体员工中开展金点子服务创新活动，共收到员工提的金点子100多条，其中被采纳的有十几条，其中包括：给投诉过的宾客寄发明信片表示感谢，在商务洽谈室里摆设鱼缸以调节气氛，给常住外宾在房门贴上“欢迎回家”的问候语，实行“乌鸦喝水”的节水办法等等。对于被采纳的点子，一律给予表彰奖励。2001年办了酒店店报，创作了酒店店歌，这些都是员工们开发创造力的具体实践。

（三）努力把握创新的时机

当组织在发展过程中出现了现有理论无法解释的现象时，比如遇到了意外的成功或失败（不管是多大的成功或失败，只要是意外的），这就到了应该创新的时候。管理者要善于觉察这种意外现象，并使组织成员认识到创新的必要性和紧迫性。同时，管理者要重视下属的“意外”行为，从中发现、发掘或（和）总结出有价值的创新性行为或思想，并将其完善、提高，然后在组织内推广，变个体创新为组织创新。

（四）制定有弹性的计划

创新意味着打破旧的规则，意味着时间和资源的计划外占用。因此，组织的计划必须有弹性，使组织成员有独立思考的精力和时间。

创新需要思考，思考需要时间。如果把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑，每个人每时每刻都满负荷甚至超负荷工作，那么他们就没有时间和精力思考，没有时间和精力对过去自己或同行的经验教训进行总结，创新的许多机会就无从发现，更谈不上创新构想的产生。同时，创新需要尝试，而尝试需要物质条件和试验场所。如果要求每个部门、每个员工在任何时候都严格地制定和执行严密的计划，则创新就会失去付诸实践的机会，有关创新的构想只能永远停留在人们的脑子里或图纸上，不会给组织带来任何实际效果。因此，为了使人们有时间和精力去思考，有条件去尝试，组织的计划要有一定的弹性。

（五）正确对待失败

创新本身就具有风险性，它不可避免地会受到挫折甚至失败。因此，创新过程中失败是正常的，甚至是必需的。创新者要认识到这一点，创新的组织者更要认识到这一点，管理人员要支持尝试，允许失败。当然，这并不意味着管理人员允许组织成员马马虎虎地工作，而是要让创新者“吃一堑，长一智”，认真分析导致失败的原因，总结出有用的教训，一步一步地靠近成功。

（六）建立合理的激励机制

要激发每个组织成员的创新积极性，必须依靠合理的激励机制，对组织成员的工作进行合理的评价和奖惩。创新的原始动机也许是个人的成就感、自我实现的需要，但是如果创新的努力长期得不到组织或社会的承认，得不到公正的评价和合理的奖酬，就会渐渐丧失继续创新的动力。

建立各种各样的激励机制是提高全体员工创造力、最终达到促进创新的有效途径。有句话说得好：不会激励的领导是愚蠢的领导。饭店是一个需要激励的群体，激励是现代管理学的核心。激励的种类有很多，有精神激励、物质激励、目标激励、榜样激励、参与激励、危机激励等等。

对员工的创新意识，首先要给予认可，哪怕是异想天开。其次，要给予鼓励，鼓励员工对现状和现行制度挑战。“创意”不是靠管理人员的苦思冥想，也不是靠几个“能人”的聪明才智产生的，每一个人，从一线员工到各层领导都要经常向四周一切事物提问题，敢于否定自己。为了保证创新活动的深入开展，最大限度地调动员工的积极性，饭店还应制定切实可行的奖励政策，对员工的创造活动给予及时的表彰奖励，其中对饭店发展有重大贡献的创新建议还应当给予重奖。促进创新的激励机制要符合以下几个条件：

1. 奖酬不能被当做是“不犯错误”的报酬

循规蹈矩者的一举一动、一言一行往往最符合组织的规则，但对组织的发展并不有利，甚至是不利的。因此，要确立无功便是过的观点，对那些工作没有起色、业绩平平的人给予适当的惩罚，对那些在工作中做出突出成绩的员工给予适当奖励。管理者尤其要摆脱“听话的员工就是好员工”的错误观点的影响。

2. 不以成败论英雄，既重视结果，也重视过程

奖酬应该是对创新努力的报酬，其多少应视努力程度及对组织贡献的大小而定。因此，既要获得成功的创新者给予奖励，也要给予在创新过程中做出过努力但没有获得最后成功的“探索者”一定奖励。

3. 既要重视个人贡献，也要重视集体贡献

组织内部的竞争与协作是创新必不可少的。竞争能激发每个人的创新欲望，有利于创新机会的发现、创新构想的产生；但个人的智慧和力量毕竟有限，而协作可以综合不同的知识和能力，使每个创新构想都更加完善，并在实践过程中得到其他成员的配合，一项创新往往需要依靠集体群策群力、需要协作才能最终完成和实现。所以，如果只强调个人贡献，则个人间的竞争会导致组织内部各自为政、互相封锁，创新的构想难以完善和付诸实践，如果只强调集体贡献，则会导致“大锅饭现象”，削弱个人的创新欲望和动力。因此，在

计算奖酬时，既要重视个人贡献，也要重视集体贡献，以保证竞争与协作的有效结合。在奖项设置上，可考虑集体奖与个人奖相结合；在奖励规模上，可考虑多设小奖，少设甚至不设大奖，给每个人都有成功的希望，从而防止相互封锁和保密，破坏协作的现象。

4. 奖酬内容要因人而异，奖励规模上要公平合理，论功行赏

不同员工的需要有可能不一样，有的人可能对物质奖励比较敏感，有的人可能对精神奖励更感兴趣。另外，奖酬规模越大激励效果越好，但规模越大，激励的成本也越高。所以，管理者应深入了解自己的下属，把握他们的真正需要（主要需要），正确提供奖酬及其规模，以最小的成本最大限度地调动他们的创新积极性。

5. 给服务员适宜的授权

授权就是授予员工解决宾客问题的责任与权力。授权的意义在于：提高顾客满意率和忠诚度；是造就优秀员工的重要措施；是搞好对客服务的必要条件。

在饭店服务中，处在直接面客的第一线员工往往权力最小，但实际上他们所接触的服务面最广，有许多是服务现场中随时出现的情况，需要他们立即处理。所以，应在以宾客需求为中心、又不影响饭店声誉的前提下，给他们一定的权限，让他们根据宾客的需要处理各种问题。如宾客让服务员把衣架从包间门口挪到包间里面，宾客有事要谈让服务员回避，大家都喝茶而其中一个宾客要换杯矿泉水等等。这些都不涉及经费问题，只要举手之劳就可以做好。

也有些情况涉及经费，如何处理好就应把握一个度。如里兹·卡尔顿旅馆公司为解放第一线员工行动授权 2 000 美元，即任何员工不管采用什么办法，只要能就地解决顾客对公司的不满，就可动用 2 000 美元以下金额来处理。

第二节 新世纪饭店的创新格局

中国旅游业面对着一系列的发展机遇，要抓住机遇，只有靠创新。只有创新，才可能形成跳跃式的发展，才可能赶超世界旅游发达国家。从总体上看，我们和旅游强国尚不处于同一层次上，发展阶段的问题一般来说是绕不过去的，但是可以缩短，缩短了发展阶段的间隔，赶超的速度就上去了，力度也就上去了。从全面创新这个角度来说，涉及一系列的问题，可以说中国饭店业发展的方方面面都涉及创新的问题。这几年饭店行业有很多创新之举，这些创新之举代表了未来发展的方向。

一、经营创新

（一）绿色饭店的兴起

绿色饭店的兴起是值得大力宣传的，从实践效果来看也应该说比较好。“创建绿色饭店，推广绿色消费”，实际效果是多方面的。一是提升了饭店的市场形象，大家感觉旅游饭店是讲环保的。二是降低了饭店的运营成本。以浙江为例，凡是参加创建绿色饭店的成本平均下降了15%，这个数字是可观的。成本下降是多方面的，如节约能源、节约洗涤费用，包括降低设备的损耗等等，而且饭店的总体服务质量没有下降。绿色饭店关键是形成了一个社会形象，而且是一个有组织、有规模、有制度的运作。总体来看，绝大多数旅游者对其是欢迎接受的。这套模式应该在全国推广，能够产生同样的作用，那就会带来巨大的经济效益和社会效益。

（二）主题酒店创新

应当说多数主题酒店当前还是处在一种概念状态，没有真正严格操作。但是大家能够形成概念，能够往这方面去追求，这是市场成熟程度提高的一个标志。随着时代的进步，传统的概念如所谓的标准间从现在来看已经远远适应不了市场。因为现在饭店的经营已经不是仅仅以海外的旅游者为主。商务酒店和会议酒店两个主题酒店概念的提出说明旅游饭店业市场从原来混沌的状态开始摆脱出来，正在逐步地向分工和专业化方向发展。这种分工和专业化的发展到一定程度就可以使市场摆脱目前这种打乱仗的局面。重复市场、重复客户、重复产品最终的结果就是恶性的削价竞争。如果说现在的市场不重复了，就是市场有分工了，产品也有特点了，客户群也自然而然地区分开了，市场也就相应规范了很多。

现在绝大多数的饭店还是城市中转型的饭店，在功能上是相同的，在市场上也是相同的。主题酒店的推出，从根本上能够逐步地解决这个问题。当然效果现在还没有完全看出来，作为创新它才刚刚起步。一开始主题酒店只是明确自己的主要功能，严格意义上讲，这还称不上是主题酒店。现在主题酒店的发展应该说是向一个更好的方向发展，只有从这种主要功能发展到一种文化性的主题，才是上了一个层次，上了一个台阶。

（三）产权酒店的出现

产权酒店是把酒店的经营和房地产的经营结合在一起，十年以前在广东出现过，但没有成功。最近几年有所不同，广东、海南等省份几家产权酒店，投

资的时候就提出按产权酒店的模式来做。本来卖的是使用权，现在一步到位卖产权，而且凡是产权酒店一般都是房地产公司在运作，有的是工业集团在运作。这是资本运营层面上的一种创新，也不可能变成普遍的现象，如果普遍化了，产权酒店也卖不出去了。只有最适合的地域、最适合的市场条件和最适合的饭店硬件条件，加上饭店设计等若干因素凑在一起，产权酒店才能成功。虽然产权酒店不具有普遍意义，但毕竟是一种创新，至少在经营思路对行业是一种启发。

（四）青年旅舍的引入

国际青年旅舍有一个销售网，每年大体上能提供 3 500 万人次的客源。青年旅舍一般来说都在交通比较便利的地方，房价 8~10 美元，甚至上下铺，有的是地铺。很多游记都描述了青年旅舍，它在国际上已经有几十年的历史，对我们而言还是创新。国内青年旅舍是前几年从广东开始兴起的，其最重要的意义是既能满足现实的需求，又能培育长远的客源。因为现在青年旅舍的主要客源是大学生甚至高中生，十年后他们进入白领阶层以后，会带着全家到年轻时到过的并有美好回忆的地方故地重游，这就意味着在培育长远客源，所以必须有长远的市场眼光。国际上很多国家，对青年旅舍给予政府财政补贴，就是为了长远的市场培育。青年旅舍档次比较低，不要求豪华，但是国际化气氛比较浓，主要满足背包旅游者。国内创办青年旅舍有一定的普遍意义，但每个主要城市有一两家就可以了，这里面有特殊的市场，独到的经营规律，必须遵循这些规律才可能成功。

（五）分时度假的探索

国内有十几个公司在探讨和开展分时度假业务。分时度假的始作俑者是美国的 RCI 公司，从 1974 年开始，经过近 30 年的发展，RCI 在美国股市上的市值达到 200 多亿美元。该跨国公司在全世界形成了销售网络，有 3 500 个酒店度假村设施，客源面非常大，在国际上是一个成熟的模式。这几年，喜来登、希尔顿、假日等集团也纷纷开展分时度假，可见大家看好分时度假的模式。分时度假实际上是一种期权销售，这种期权销售在市场经济条件非常完善、信用基础非常完备的情况下是可以做到的。我们现在做不到，索性就卖产权，委托经营，所以就是把我们现在酒店的使用权的销售、期权的销售和产权的销售全面结合起来，这种模式还有可行的一面，否则的话就需要等待时机。此事不可操之过急，市场经济发达国家的信用制度是靠 300 年时间，用国家机器、专政手段形成的，所以西方有一句俗语：人的一辈子有两件事躲不开，一件事情是见上帝，一件事情是纳税。这种俗语在中国产生不了的，因为我们没有这样的社

会环境，我们现在是普遍漏税，一部分偷税，被抓住以后大家还比较同情。300年培育出来的一个市场的信用环境，我们想在几年内解决是不可能的，所以分时度假作为一个新事情值得我们研究，但真正从经营操作层面上来看，恐怕还是要结合中国的国情。从某种程度上旅游市场对分时度假估计得过于乐观，过于理想，但是毕竟是一个创新。

（六）会展经济的开展

会展经济的大规模开展是近几年非常突出的一个现象。会展经济实际上在很大程度上为现有饭店的经营创造了一个长久的、广阔的市场。会展经济对我国是个新概念，这两年这个概念在不断强化。很多城市都纷纷在建设新的国际化的会展中心，形成一个会展经济的基本条件。会议展览为饭店带来了可观的客源，这是不言自明的道理。在我国上海的会展经济大体上到位，展馆的规模比较大、种类比较多，操作运营的模式也比较好。北京现在仍有差距，严格意义说北京的会议经济启动了，展览经济还没启动。其他的许多城市在赶时髦，但是势必也会引发一个新的问题，就是变成一种近距离重复建设，这种近距离重复建设势必会造成一种新的恶性竞争，未必有好的结果，所以这是一个令人担心的事情。同时，发展会展经济也不必把一些经济性的、文化性的、社会性的活动上升到政治层面，把它上升到政治层面严格说是一种弱势民族、弱势文化的心理表现。这是发展中国家普遍的特点，但是随着社会发展，这些东西逐步会得到调整。从饭店业角度来说，就是通过会展经济的大规模发展，使饭店市场上一个台阶。因此，一些饭店需要研究如何配合会展经济的发展，成为会展经济的一个组成部分。

（七）智能化酒店的发展

应该说在全行业已经形成一个比较普遍的现象，尤其是很多新建的饭店和很多饭店在更新改造的过程之中都比较注重综合布线的改造，比较注重智能化发展的问题，有些正在向数字化酒店的高度发展。但是从总体来看还不足，一些饭店已经没有改造余地了，除非是从根本上进行改造。随着市场需求在质和量两方面的不断扩展，实际上这方面的不足就越来越突出。现在有一些具有代表性的，比如北京的京都信苑、南京的新世界，都是邮电系统的饭店，所以对这方面比较敏感，把自身的优势显露出来，做得比较到位，为全行业提供了比较好的模式。一般来讲，商务酒店在智能化方面的工作要强化，否则就很难跟上时代的潮流，但并不意味着所有酒店都要这样做，也不可能所有的宾客都有类似的需求，所以说到底还得针对市场，实事求是。但是从整个行业的竞争力来说，这些方面的工作还是要加强。

（八）旅游网站的形成

很多旅游网站的前身是饭店预订中心，现在全国规模比较大、市场影响比较大的旅游网站有20个左右。随着网站的兼并重组，市场上会培育出一些大规模的网站，其主体业务主要是饭店预订。2002年携程旅游网兼并现代运通中心，主要动机也是扩大规模。

二、产品创新

产品的创新在某种程度上也是一种经营创新，只不过这种产品创新更多的不是体现在行业的意义上，而是体现在每一个企业的自身。从企业的角度来说产品创新的总体表现就是分化与综合，一方面分化的越来越厉害，另一方面是综合性的发展趋势越来越厉害。只有二三百间客房的城市中型酒店从建设开始的定位就是以接待旅游团队为主，目前这种酒店压力越来越大，面临的挑战也越来越严峻。从行业总体来说，市场一方面表现为总量失衡，就是供求关系过于宽松。另一个方面就是结构失衡，虽然饭店总量多了，但是很多真正适应市场需求的饭店还不足。近几年在饭店产品的创新上已取得了很好的成绩，具体表现概括为以下八个方面。

（一）多样化

饭店产品多样化体现在饭店产品越来越丰富，服务产品也是越来越丰富，饭店的活动也越来越丰富，这是一个比较普遍的现象。饭店的传统产品就是住房、餐饮、娱乐这三项，还有的就是购物。现在很多饭店正在努力地使自己的产品多样化。如强化餐饮功能，突出娱乐功能，形成自己的文化主题，使产品的内涵越来越丰富，提供的产品品种也越来越丰富。

（二）细分化

随着产品的多样化，与它对应的另一个方面就是产品的细分化。产品越来越多，自然也要越来越细。比如有的饭店增加管家部，通过管家服务的方式全面调整自己的客房服务。总的来说就是饭店对宾客的服务更具有针对性、更富于个性化、更富于人文关怀的精神，使饭店的产品越来越细，越来越富于个性化，充分满足宾客的个性化需求。

（三）延伸化

为满足新兴的市场需求，饭店的产品和服务必须向社会延伸，这种延伸前些年已经普遍产生了，比如饭店的洗衣房、面包房对社会开放等等。很多大饭

店开食街也是一种产品创新，包括饭店的上门服务和一些服务的分拆，这都是一种延伸的表现。又比如很多饭店推出钟点房，尤其在高考期间针对考生推出钟点房已经变成各个城市饭店的一个普遍行为，这还是与市场需求的一种对应。这种对应使饭店转变了仅在楼里做文章的传统观念。如果饭店利用品牌优势，向上游下游全面延伸，饭店现有的一些资产和现有的一些资源就可以盘活了。

（四）专业化

现在还没有看到典型的专业化饭店，但是这个趋势是存在的。所谓专业化就是功能单一，如饭店仅有住宿功能。现在社会的服务设施和服务档次已经大大提高了，所以这一举措已经基本可行。如首旅集团建设的“如家客栈”，就被形容为“一星的墙，二星的堂，三星的房，四星的床”，删繁就简，突出主要功能。

（五）综合化

综合化是多功能大规模的发展方向。现在很多大饭店都在走这条路，形成商旅结合、旅居结合、商务和饭店全面结合起来的局面。有的大饭店自己就形成社区，最典型的就是北京国贸中心。当然这条路不是每个饭店都可以走的。

（六）两极化

一极是向豪华、文化和高档方面发展。近几年这个趋势比较突出，这种分化的态势还将进一步发展。上海金茂凯悦大厦，50亿元投资，每天营业费用就是100万，平均1平方米投资2万元钱，这是一个极端的例子。与此同时，相当一部分饭店走大众化这条路。饭店的定位就是国内旅游，甚至定位就是社区服务，这样的饭店也能经营的不错。在实践的过程中，很多饭店体会到，用不着盲目跟风，这样自然而然就产生一个两极化的创新情况。

（七）特色化

特色化的发展是非常值得倡导的。现在饭店越来越追求自己的特色了，这种特色通过方方面面的细节表现出来，也就是说，现在饭店文化竞争的概念已经比以前大为提高。饭店的竞争第一个层次是价格竞争；第二个层次是质量竞争，很多饭店都在向这方面转向，而且越来越多的饭店充分认识到，只要能保证质量，不愁没有宾客；第三个层次是文化竞争，饭店追求文化特色。旅游本身追求的是文化差异，城里人下乡，乡里人进城，都是在追求差异。特色是旅游的基础，这几年特色化发展在饭店行业有了实质性的进步。拿来主义必须是

在如何形成本饭店特色的基础上来实行，这才是实质性的进步。一些饭店刻意模仿北京的模式，而不是研究自己到底有什么特色。这是不正确的，也可以理解为经济不太发达地区对发达地区的一种追求，就像发展中国家对发达国家的追求一样，也是一种弱势文化和弱势心理的体现。从一个城市范围来说，谁能达到最豪华的程度，谁的市场效果就最好。再进一步发展，谁能真正有特色、有文化，谁的市场效果才能更好。如果说一个饭店的经营管理者自身没有文化追求，那么这个饭店在文化竞争上也就很难有优势，所以首先要求的是饭店经营管理者的文化追求和文化素质。

（八）品牌化

产品创新在市场上集中的表现就是品牌，所以这几年有很多饭店都很注重品牌。有的饭店还到商标局去注册品牌，这都是非常好的事情。这两年饭店也开始注重对自身产品品牌的进一步深化，如“建国商务”已经有好几个了，不仅是管理公司的品牌，而且是管理公司所提供的产品品牌。这是一个进步，至少它反映了一个发展趋势。从品牌本身来讲，必须变成经常性的，市场化的，才真正具有品牌意义，如有些饭店推出品牌宴席，同样是一桌菜，但赋予了它一个品牌。

三、管理创新

管理创新包括体制创新，制度创新，饭店企业精神的培育，饭店管理公司的发展以及管理人才市场的成熟等方面。

（一）政企脱钩

体制创新是推动旅游饭店管理创新的第一个大的变化。政企脱钩从1998年国务院机关开始逐步推行。这一变化把行业内40%~50%的招待所类的饭店推到市场，饭店的竞争意识明显增强，企业制度改革提上日程。所以企业制度的改革是饭店业进入新世纪后的一个比较突出的现象。这就意味着全行业更加有条件进入市场化，从而进一步达到国际化。

（二）内部管理

政企脱钩后，饭店不得不加强内部管理。从市场化的角度来说，必须是制度化的管理；从国际化的角度来说，必须是科学化的管理，所以现在很多饭店正在经历从经验管理到制度管理到科学管理的过程。完整意义上的制度概念是指约束人们行为的一套规则，很多现有的制度和实际并不相称，所以不能满足于条文式的制度。从根本上来研究如何通过制度来约束行为，如何通过制度来

激励行为。如果形成了一套这样的制度，应该说饭店的制度化管理就真正到位了，这是永远不能动摇的基础。有了好制度后，又面临着与行业内倡导的个性化服务的矛盾。这些内在的矛盾就要通过制度的调整来解决，解决的办法也是形式多样。

（三）企业精神

企业精神的培育也是这两年或者说多年以来饭店企业非常注重的事情。现在有一个口号大家公认了，就是以人为本。从饭店来说，提倡以人为本的精神是一个根本性的方向，不过它有两个层次。第一个层次是管理层对员工的关怀，这是一个企业内部文化培育建设的问题。第二个层次是员工对宾客的关怀。实际上大多数饭店在这两个层次还都不到位，不到位的根本还是缺乏以人为本的意识。总之，以人为本的企业精神必须得灌注到每一个细节当中。以人为本的核心问题就是为了提高饭店的核心竞争力，而饭店的核心竞争力就是忠诚度，首先是员工对饭店的忠诚度，其次是宾客对饭店的忠诚度，培育忠诚的客户这才是饭店的核心竞争力所在。

（四）管理公司的发展

管理公司已经发展多年了，总体来看还不是特别理想，困难也很多，还需要进一步的努力，但是这几年应该说比以前上了一个台阶。一是管理公司的数量在增加；二是管理范围在扩大，在市场上已经逐步形成影响，尤其是连锁化的影响。从现在来看，饭店管理公司也正在追求创新。第一个是多品种竞争，从开业服务、培训服务到顾问式管理到全面委托管理，反正市场需要什么就提供什么，所以现在这种多品种竞争适应了整个市场的需求情况。第二个是多领域延伸。现在饭店管理公司不光是管饭店，还管理大厦、写字楼，甚至区政府的办公楼，甚至有些饭店管理公司已经延伸到社区管理，这都是好事情。当然这样也存在一个问题，就是使管理公司不容易提高自己的专业化水平。可是从市场的角度来说，毕竟市场要一步一步的打开，从发展的角度来看，这种连锁化的发展是一种必然趋势。现在外国的饭店管理公司进入中国的市场已经多年，在市场当中形成了相当的影响，而我们自己的管理公司还不足，还需要进一步的努力，恐怕最终的结果是在市场上形成分工体系。

（五）管理人才市场

这几年管理人才的市场也有一个好的现象，就是饭店职业经理人的产生，意味着这个市场比以前的成熟度大为提高。以前人们把饭店的总经理当成一个官来看待，还有什么行政级别。现在饭店的人才市场开始发育，职业的饭店经

理人也已经开始产生，说明在市场上得到认同，这是一个非常好的现象。当然职业经理人的自我约束问题也应给与重视，饭店职业经理人真正的市场基础是自己的信誉，现在总体来说，饭店人才市场还缺乏相应的约束机制，也有一个市场信息不对称的问题，而发展方向是明确的。

第三节 饭店产品的创新

在现代饭店经营中，创新是至关重要的。美国著名的管理学者彼得·杜拉克讲过一句名言：“在变革的年代，经营的秘诀就是‘没有革新就意味着死亡’。”饭店的发展需要不断创新，创造新的产品、新的服务、新的管理、新的经营、新的文化。而产品创新则是饭店创新的最基本内容。

由于消费需求日趋多样化、多层次，以及饭店产品本身存在生命周期，有着从产品导入，到产品成长，产品成熟，又走向产品衰退的发展阶段，这就需要饭店企业必须不断开发新产品，以取代那些已经或不久将要退出饭店市场的老产品，并满足宾客多样化的消费需求。因此，饭店产品创新，是确保饭店销售增长和利润增长的需要，是适应消费需求变化、全面满足宾客需求的需要，是适应市场竞争、保持和开拓市场、增强市场能力的需要，也是吸收新的技术、保持饭店活力的需要。

一、饭店产品创新的涵义与饭店新产品的类型

（一）饭店产品创新的涵义

饭店产品创新是指把与老产品在功能、结构、技术、规格、实物、符号、服务等方面都有显著差异的产品引入饭店生产经营体系的过程。它是与新技术、新设计、新潮流、新需求相联系的产品。一切新开创的产品，只要是产品整体概念中任何一部分的创新、更新，都属于新产品之列，包括对现有产品的改良，对竞争者产品的仿制，产品系列形成以及对原有产品的重新组合。所有这些创新或者更新都会给顾客带来新的利益和满足。

就饭店而言，整个饭店的翻修改造、等级的转换是新产品，推出的新的服务项目也是新产品，而饭店产品组合中某一组成部分的变更，也应视为新产品，例如：更新装潢、更换工作人员服饰、更新菜肴的菜单、改善服务、更新设施设备等。

（二）饭店新产品的类型

根据对饭店原有产品的创新和改变的程度不同，饭店新产品一般可以分为

下列几类。

1. 全新产品

全新饭店产品是指原来饭店市场上从未有过的，能给饭店带来一种全新感觉和利益的新产品。全新饭店产品的出现将给饭店的经营带来重大的影响。例如，汽车旅馆在美国的诞生时，它是一种全新饭店产品，因为它的服务对象、经营方式和经营设施都与原来的传统饭店截然不同。这无论对饭店还是对顾客而言，都是一种崭新的感觉。

2. 改进型新产品

改进型产品指对饭店原有产品的某些部分进行改进。如饭店大堂布局的调整，客房设施的增加，餐厅菜肴的改良与服务时间的延长等。推出改进型新产品，是饭店吸引顾客，保持和拓展市场的一种重要手段。

3. 仿制型新产品

仿制型新产品是指本饭店原来没有，而其他饭店已经存在的产品，饭店通过仿制或稍作改变作为一种新产品推向本饭店的目标市场。例如，各地饭店纷纷推出当地原来没有的广州早茶和粤菜系列等。仿制是一种重要的竞争策略。因为全新产品投资大，风险高，仿制新产品可以借助于其他饭店的销售成果，减少投资风险，又有利于对饭店现有产品的缺陷进行补充和改进。有改进的仿制为饭店提供了竞争实力，但在仿制时要抓住时机，快速仿制。否则，仿制新产品进入市场时，该产品可能已进入成长期或成熟期，市场价格趋于下降，从而影响企业利润。

二、饭店产品的创新过程

饭店产品创新是把与老产品在功能、结构、技术、规格、实物、符号、服务等方面都有显著差异的产品引入饭店生产经营体系的过程。饭店新产品包括全新产品、改进型产品和仿制型新产品等基本类型。饭店产品创新应遵循市场导向原则、主题性原则、特色性原则、文化性原则、参与性原则和经济可行性原则。

饭店产品的创新是一个有计划、有目的、有系统的过程，一般要经历7个阶段。

（一）新产品策略的确定

新产品策略的确定包括如下两个内容。

（1）饭店营销人员对饭店是否要开发新产品进行决策。这是指假如一致认为有必要开发饭店新产品，才进行策略确定。

（2）明确新产品开发的意义和作用，并确定各种开发目标。饭店新产品开

发过程的第一阶段工作是为决策者确定新产品的中心思想及新产品的构思打基础的，它能帮助决策者确立新产品方案的筛选标准。

饭店营销人员在确定新产品开发策略时，必须将新产品策略与饭店营销目标联系起来，同时还要考虑新产品与现有产品之间的联系以及新产品的投资回收率。由于饭店新产品开发花费的时间、精力及费用都很大，因此，营销人员一定要把新产品开发的第一阶段工作切实地做好，否则，新产品开发的以后各个阶段工作就会受到影响。

（二）新产品开发方案的构思

新产品的构思是有一定依据的，依据来自两个方面，即饭店内部信息和饭店外部信息。饭店内部信息来自饭店的营销人员、生产经营部门的管理人员，甚至还可以来自饭店第一线的服务人员。饭店外部信息来自竞争对手、创新者、专利保护机构、顾客、饭店中间商、供应商、广告机构、外部调研机构等。

饭店营销人员通过对内部和外部信息的分析，找到新产品开发的思路。例如，顾客的潜在需要和顾客的建议或抱怨，都能启发营销人员开发新产品的思路。再如，竞争对手的创新也能引起营销人员对新产品的构思。

总之，营销人员若善于观察和思考内外环境，就会产生许多创新思想。一旦确立创新思想，就应围绕各种创新思想收集具体的信息和数据，目的是为了形成各种创新的方案。其中有些构思方案可根据饭店实际情况及市场竞争情况直接排除掉，只需对剩下的方案再作仔细的研究。

（三）对新产品构思方案的筛选

各种创新方案并非都是可行的，饭店营销者还是要做进一步筛选，以便从中挑出最有潜力的方案。对新产品的构思的筛选过程包括：

（1）对饭店资源进行总体评价，分析饭店的设备设施状况、技术专长及饭店生产和营销某种产品的能力。

（2）判断新产品构思是否符合饭店的发展目标，包括利润目标、销售目标、产品组合等。

（3）进行财务可行性分析，分析饭店能否有足够的资金发展某项新产品，严格计算新产品的成本和要达到的利润。

（4）分析市场性质及需求，确定产品能否满足市场需要。

（5）竞争状况和环境因素的分析。

通过以上的分析，充分考虑新产品开发的有利和不利因素，尤其是企业形象和声誉、销售能力、研究和开发力量、员工素质、财务能力、生产能力、地

理位置、饭店设施和采购供应等因素，通过综合评价，最后剔除不适当的构思，选出最佳产品构思。

（四）对筛选后的方案进行可行性分析

可行性分析是指对选定的新产品开发方案从技术、营销、经济、社会、资金、资源、法律等方面进行系统研究，目的是为了最终确定最佳的新产品开发方案。

这项工作要比筛选工作更为复杂，要求精确度更高。显然，新产品开发方案的可行性分析是整个新产品开发过程中一个最重要的阶段。为了能有效地选出最佳方案，产品开发人员应对新产品的开发方案进行全面的分析，它包括新产品开发初期的各种条件，新产品的宣传活动，营业前的其他费用支出以及新产品的具体经营方式等内容。

新产品开发方案的可行性分析可采用两种方式：

第一种方式是由饭店内部营销人员和专家负责新产品开发方案的可行性分析，许多世界性的饭店集团常常采用这种方法。

第二种方式是利用饭店外部的专家或外界的专门研究机构来进行饭店新产品开发的可行性分析。

通过对新产品开发方案的可行性分析，应弄清下列问题：

- （1）新产品有什么特点，是否比市场上现有同类产品好？
- （2）新产品的目标市场在哪里，其购买潜力如何？
- （3）企业的资金和设备如何，是否适合新产品的发展？
- （4）新产品上市成功的可能性有多大，竞争能力如何，社会效益如何？
- （5）新产品的原材料供应如何，成本如何，新产品的预期利润如何？

（五）新产品的设计和开发

新产品的构思经可行性分析决定为可行的话，就进入具体产品的实际开发阶段。新产品的开发是指按照新产品的开发方案进行资金筹集、新产品设计、设备的安装、员工的组织、新产品的制作等具体工作。

（六）新产品试营业

这一阶段的工作是准备将已开发出来的新产品进行试销。有些饭店在新产品正式向市场投放之前做一些试销活动。试销活动一方面能帮助营销人员了解新产品的目标市场，另一方面能帮助营销人员及其他管理人员有效地分配资源，并减少一定的风险。

饭店新产品试销工作目的在于：

- (1) 确定新产品销售量和市场占有份额；
- (2) 检查新产品的主要市场构成；
- (3) 较清楚地了解新产品潜在的宾客和宾客组合；
- (4) 估计新产品开发效果及整个市场大小。

(七) 新产品正式营业

新产品开发过程的最后一个阶段便是新产品的正式投放市场，正式开始经营。通过市场试销成功的新产品，饭店就可以正式投入生产，并制定适当的饭店营销组合，即正式确定新产品的各种规格和质量标准、新产品的价格构成、新产品的销售渠道及新产品的促销活动，通过新的营销组合来满足市场需要。

当然，并不是所有饭店产品的创新都要机械地遵循或经过上述的7个步骤。不同饭店相对的目标顾客不同，决定开发的新产品也具有不同的情况，这就要求饭店应根据本身的实际情况选择适当的开发程序。

第四节 饭店继承和创新实务

从根本上讲，组织活动所涉及的方方面面都可能是创新的对象。因此，创新的内容十分广泛。为了便于研究，把饭店创新的内容归纳为以下几个方面：

一、观念创新

观念创新，是指形成能够比以前更好地适应组织内外部环境的变化并更有效地利用资源的新概念、新看法或新构想的活动。观念、认识是人行动的指南，组织的管理者只有根据内外环境的变化和组织自身发展的要求不断更新自己的观念，转变自己的认识，才能做出正确的管理决策并付诸组织管理及运作实践，引导组织健康发展。所以，观念创新是其他一切创新活动的先导或基础。观念创新要求人们根据实事求是，一切从实际出发的原则，果断地抛弃各种陈见，摒弃教条主义的影响，与时俱进，不断转变对新事物的认识，用体现事物发展客观规律的新思想、新观念去看待组织发展过程中出现的新情况、新问题，并指导组织的发展。

二、知识创新

知识创新是指通过科学研究，包括基础研究和应用研究，获得新的基础科学和技术科学知识的过程。具体地说，知识创新就是新思想（比如新理论）的产生、演化、交流并应用到产品或服务的生产中去的过程。知识创新的目的在于追求新发现、探究新规律、创建新学说、创造新方法、积累新知识，从而为

组织谋求更有利的竞争地位创造条件。只有深入实际，从实际出发，尊重客观规律，在掌握大量的感性材料的基础上充分发挥人们创新的能动性，开动脑筋认真思考，对客观事物进行反复分析研究，才能透过现象看到本质，掌握事物发展的内在规律性。

三、机构创新

组织作为一个为了完成或实现共同功能（即产出）而由不同成员组成的分工协作的集体，各成员间分工协作顺利进行有赖于合理的机构设置和组织结构安排。所谓机构，是指组织在构建时根据一定的标准，将那些类似的或为实现同一目标有密切关系的职务或岗位归并在一起，形成不同的职能部门，它主要涉及组织的横向分工问题。所谓结构，则是指不同职能部门之间相互关系的界定，它主要涉及组织的纵向分工问题。组织机构的设置和结构的安排要受组织活动的内容、特点、规模、环境等因素的影响和制约。同一组织在不同时期活动的内容、特点、规模和所处的环境可能不一样，所以组织的机构和结构也需要不断予以调整，这就是组织机构设置和结构安排创新。组织机构设置和结构安排创新要以更有利于提高组织运行效率、降低组织运作成本为原则。

四、制度创新

制度是组织运行方式的原则规定。就经济组织（比如饭店）而言，它包括产权制度、经营制度和管理制度。产权制度是经济组织最根本的制度，它规定了各种资源所有者之间的权、责、利关系。经营制度是有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定，它规定了组织的经营方式，谁是经营者，谁来组织资源的占有权、使用权和处置权，谁来确定组织的生产方向、生产内容、生产形式，谁来保证组织资源的保值增值，谁来向资源的所有者负责以及负何种责任，等等。管理制度是行使经营权、组织日常运作的各种具体规则的总称。制度创新就是组织根据内外环境要求的变化和自身发展壮大的需要对组织自身运行方式、原则、规定的调整和变革。制度创新要以反映经济运行客观规律、体现组织运作的客观要求、充分调动组织成员的劳动积极性为出发点和归宿点。

五、管理创新

管理，从本质上讲，就是对组织所拥有的资源进行合理的组合，使之发挥出最大的效应。至于能否发挥出最大效应，则取决于管理是否得当，若管理得当，能使各种资源或要素的潜力得到最大限度的发挥，则 $1+1>2$ ，甚至大于3；反之，则 $1+1<2$ ，甚至小于1。管理创新就是根据组织内外环境的要求和

自身进一步发展的需要，建立新的管理制度、管理方法和管理方式，以实现组织所拥有（或能支配）的资源的优化组合，并充分调动各种资源（实质上是其所有者）的积极性，最大限度地发挥其潜力。与其他创新相比，管理创新更直接涉及组织各部门和成员间的权限划分和利益调整。所以，必须有组织地进行，才可能获得成功。

六、技术创新

对组织而言，把投入转换为产出的过程就是生产。其中，决定生产效率及效益的一个主要因素就是技术。所谓技术，就是组织在生产过程中采用的手段、方式和方法。技术水平的高低往往是组织实力的重要标志，它在相当程度上决定了组织的竞争力。技术创新就是组织在生产过程中采用的手段、方式和方法的新变革、新突破。组织要在激烈的竞争中胜出，就必须不断进行技术创新，以顺应甚至引导行业的技术进步。由于一定的技术都是通过一定的物质载体和利用这些载体的方法来体现的，所以组织技术进步主要表现在要素创新、要素组合方法的创新（即组织技术创新）两方面。要素创新主要是指组织根据生产需要不断引入新的要素（即资源）或对组织旧有的要素（即资源）进行改造，以向社会提供成本更低、质量更好或更能满足顾客需要的新产品。要素创新包括了组织生产所使用的材料、设备以及人力资源等三个方面。要素组合方法的创新包括生产工艺创新和生产过程的时空组织创新两个方面。生产工艺创新是指在既定设备的基础上通过对工艺过程、工艺配方或工艺参数的改进，比如改进原材料、半成品的加工方法，改进操作技术和生产方法，从而使设备的利用更充分、材料的加工更合理；生产过程的时空组织创新是指通过调整设备、工艺装备、在制品以及劳动者在空间上的分布和时间上的组合，以降低生产成本和生产周期。

七、产品创新

产品（或称产出）是组织向外界最重要的输出，也是组织对社会做出的贡献。产品创新是指企业向市场推出新产品，以调整自己对社会的贡献的形式和性质。顾客的需要要靠组织所生产的产品来满足，不同时期顾客的需求可能不一样。因此，组织必须根据自己服务对象的需要不断进行产品创新。同时，组织也只有通过对自己产品的不断创新，不断满足所服务对象的需要，才能源源不断地获得收益，以抵补生产时的消耗，从而求得生存和发展。

八、环境创新

环境是组织赖以生存的土壤，它影响和制约着组织的运行和发展。环境创

新不是指组织为适应外界变化而调整内部结构或活动，而是指通过积极的创新活动改造环境，引导环境朝有利于组织运行和发展的方向变化。对企业这一经济生活中最重要的组织而言，环境创新主要是企业与供应商、销售商、顾客、政府以及其他公众的关系创新 and 市场需求创新。

复习思考题

1. 解释下列概念：
思维定势 思维局限 个性障碍
2. 简述饭店创新的特征。
3. 饭店创新通常如何分类？
4. 如何克服饭店创新的障碍？
5. 应如何进行饭店创新的组织？
6. 饭店创新的内容包括哪些？
7. 简述饭店创新的趋势。
8. 简述饭店经营创新的内容。

第 8 章

饭店业务管理

饭店业务是饭店工作的主要内容，是饭店存在和运行的基础。有了饭店的业务，饭店才能向社会提供特定的使用价值，饭店才有存在的必要。饭店业务又是饭店区别于其他企业的基本特征。饭店的运行，实质上是根据本身业务特定规律，进行业务运行的过程。对饭店业务的管理，也就成了饭店管理的主要内容。一方面，饭店管理大量的工作是在业务管理上。另一方面，饭店对其他各系统的管理也是围绕着业务活动而进行的。业务管理成了饭店管理体系的主线。饭店业务繁多，各业务差异甚大。这里，我们只讨论业务管理的共性问题：前台的业务管理。本章重点研究的是饭店前台业务过程的管理。饭店业务管理首先是要形成业务，即在反映饭店主题和业务决策的前提下形成合理的业务内容和业务结构。然后是对业务运行的组织，使饭店业务体现专业特征，又协调地进行。根据饭店业务的特点，饭店管理又很强调现场管理。最后，针对饭店业务的规律性和随机性，饭店管理中的业务控制程度较高，管理要对业务运行作全过程控制，以保证业务的正常运行。这些内容就是业务管理所要研究的课题。

第一节 饭店业务构成

业务管理要明确管理的对象，也就要明确一个具体饭店的业务内容和业务内容的组成形式，我们通常称之为业务构成。饭店业务有主营业务和配套业务，有所有饭店共有的一般业务，也有各个饭店的特色业务。因此，各饭店业

务既有行业的共性，也有各饭店自身特定的业务构成。饭店业务构成是指饭店确定的业务内容，饭店各种业务内容所占的比重，各种业务的组合形式，以及由此而形成的饭店产品。饭店的业务构成因各饭店的环境条件不同而不同，业务构成也不可能有一个统一模式。实质上，业务构成要为饭店产品的市场竞争优势服务，要为达到饭店效益的目标而形成。所以业务构成由饭店的决策来决定。饭店业务的特点和市场规律决定了饭店业务构成会发展，也会变化。饭店业务管理先要对饭店业务构成进行决策，在形成饭店业务构成后，对饭店业务的实际运行进行管理。

一、饭店业务决策

饭店经营，主要的工作就是业务运营。业务运营所产生的饭店产品直接面对市场，参与市场运作。饭店的业务要能适应市场的需要，能有市场竞争优势，并为饭店带来效益，就要对饭店业务进行决策。饭店业务的综合性使得饭店业务是一个很复杂的组合，对饭店业务决策也是一个复杂的系统。决策是饭店管理的首要职能，那么业务决策也是业务管理的首要职能。

（一）饭店业务决策的出发点

饭店业务管理以决策为要点，决策决定了业务内容和过程。作为决策就要有目标，也就是通常所说的出发点。饭店业务决策的出发点为：

1. 具有饭店的一般功能，也有自身的特色风格

饭店业务在主体上要符合饭店的社会功能，也就是饭店的一般功能要求，即住、食、购、娱等功能。饭店一般功能的运行有其规律性，饭店正是按这些规律来运行的。一般规律是每个饭店所必须遵循的。当然，一般规律可以作一些改变，规律在发展中也会发生变化，这些都很自然。要注意的是不要违背规律，凭主观想像去作业务决策，也不能在饭店主体建筑内把业务内容的重心转到其他方面，从而使饭店名存实亡。

饭店业务必须要有一般功能的业务内容，这是基础。但饭店也要在业务上有自身的特色和风格。即在保证饭店满足社会需求的基础上，给业务注入新的内容和特色，形成自己的风格。这也是业务决策的重要出发点，也是在业务构成中要十分关注的。

2. 形成饭店的核心竞争力

饭店业务决策，自然会十分重视自身的核心竞争力。如前所述，核心竞争力是饭店长期领先于其他竞争对手的能力，也就是饭店经营和竞争的优势。核心竞争力要由饭店的业务来体现，由业务构成来承担。饭店业务体现核心竞争力主要表现在两个方面：一个方面是饭店产品体现使用价值的准确性和完美

性。这是从饭店产品的共性意义上讲的，它所强调的是完美和准确，不一定强调特色。比如，客房的整洁、设备的齐全、服务的到位都体现了客房产品使用价值的完美性。这一点在我国相当数量的饭店中还是一个尚需努力的方面。因此，它就形成了我国饭店的一种核心竞争力。另一方面是饭店的业务内容所体现的饭店产品具有自身鲜明的主题和特色，这些主题和特色又深受市场和宾客的欢迎，因而显示了饭店产品市场差异化，也显示了饭店的优势和领先于其他饭店的竞争能力。因此，饭店在做业务决策时，把亮点放在核心竞争力的形成上。也就是从强化规范基础、使产品完美，同时形成饭店业务特色两方面做出饭店核心竞争力的决策。

3. 争取利润最大化

争取利润最大化是饭店经营的目的，也是饭店业务决策的目标。饭店业务决策的其他各方面都是围绕着利润最大化而进行的。这里所指的利润是指饭店的盈利或净利。饭店利润最大化是通过业务运行来实现的，它依赖于两个方面：一个是收益的最大化，另一个是支出的合理最小化。

从收益最大化来说，业务决策要解决的问题是该做什么业务，做什么样的业务才能体现业务价值的最大化。具体地说，这些业务要求是：第一，最适合饭店市场定位和最贴近市场需求，这些业务有最大的现实潜在的客源。第二，使饭店的接待能力和接待量趋向于最大化。第三，宾客的人均消费能达到预期目标。第四，销售方式和消费方式能普遍为宾客所接受，又能为饭店带来好处。第五，能长久地吸引市场，吸引宾客。第六，宾客的满意消费最大化。即宾客在满意的前提下，有更多的消费。通过这些方面的业务决策，饭店的利润就会趋向于最大化，并会不断地增长。

饭店力求支出的合理最小化。合理最小化是在节支合理的情况下，使支出趋向最小。这里用“合理”，是因为不致引起支出越小越好的歧义。从支出合理最小化来说，业务决策要从业务运行和财务运行两个方面进行。从业务运行出发，要合理配置和充分利用各生产要素的组合接待能力，充分利用接待能力，节约物化劳动和活劳动的支出，减少浪费。从财务运行出发，业务决策要根据利润产出情况，合理调整业务结构，以此为基础进行资金投入。在业务运行中确定科学的成本核算体系，合理支出成本费用。通过这两方面的支出控制决策，力求做到支出的合理最小化。

（二）饭店业务关系

组织饭店业务是按从大到小、从整体到局部的程序来进行的。从整体考虑，业务管理就要理顺和确立饭店的业务关系。根据确定的业务关系，调整饭店的业务构成。

饭店业务关系是指业务中主营业务与配套业务、主业与副业之间的协调关系。业务决策也包括对业务关系的决策。饭店是由多种业务组合而成的综合性企业。饭店主业范围内的各种业务不是平均分割的，它们在业务量上和空间分布的方位和大小上是不均等的。随着饭店经营理念的发展，饭店的业务范围也在不断扩大，有的饭店已突破饭店的主业而向相关行业发展。饭店要实现可持续发展，就要协调好各种业务的关系。饭店业务有主营业务和配套业务。主营业务是饭店的社会功能所确定的业务，即接待旅居所需要的住宿饮食业务。现在主营业务也衍生到饭店业中起主导作用的或营业额最大的业务。主营业务是饭店的根基和主体，是饭店业务决策的重点，也是业务的中心。配套业务是为了方便和丰富宾客的旅居生活，和主营业务配套使用的业务项目。配套业务顾名思义是配套的，并不是饭店必备的项目。如饭店的娱乐、健身、商店等都属配套业务。饭店业务还有主业和副业。饭店主业是指饭店本身的旅居接待业务，其空间范围主要在饭店的范围内。饭店的副业是指饭店非旅居接待的业务。饭店的副业可以在饭店的空间范围内，也可以在饭店外的其他空间，如有的饭店对公寓楼的管理、对外的物业管理、纯餐饮的餐厅经营、对外输出管理等。

饭店处理业务关系的目标是要使这些业务协调和谐。就是要主次分明、轻重有度、结构合理、配合默契，形成有节奏感的有旋律的业务整体。业务关系处理也是要抓主要矛盾、抓纲举要、统筹安排。业务关系处理先要对主业作安排。主业的安排又要先决定主营业务。决定主营业务的有对饭店最主要业务的决策，有对饭店几项主营业务的决策。对饭店主营业务的决策，要符合饭店业务决策的出发点，使主营业务成为有核心竞争力的主干产品。主营业务确定后，要对配套业务作出安排。配套业务的决策，一方面要对配套业务本身的内容进行安排，即饭店需要哪些配套业务，这些业务的量是多少；同时，要让配套业务的内容和量与主营业务配套。例如，设立饭店会议室是配套业务，根据主营业务，饭店要确定应拥有何种类型的会议室、会议室的档次和设施、会议室如何与客房餐饮配套、多功能厅怎样设置和使用，这些都是配套业务决策。配套业务主要是为主营业务配套的。然而，饭店设置配套业务，还要注意其与市场的适应性。市场需求量大的项目，配套业务量也要扩大。例如，有的饭店的娱乐场所除了与饭店主营业务配套外，还要面向社会市场，因此其容量远远超过了饭店宾客的需求量。这种配套业务的设置就是以市场需求为主要依据的。

有些饭店除了主业外，还会有一定的副业。副业往往是在饭店主业自营能力有余的情况下，该能力向外的延伸和在其他领域的发挥；或是饭店资金充裕而向外投资，这种投资可能是纯粹的资本投资，也可能是带有管理和业务输出

的投资。这些情况都会成为饭店的副业。饭店副业的范围较广，情况也较复杂，不是本题所要详细讨论的。饭店副业的发展要和主业协调配套，不影响主业的发展。如果饭店把副业作为主要业务，即可能意味着饭店业务的重心转移或饭店的改行。

二、饭店业务构成

在饭店做出业务决策以后，饭店要把各生产要素组合成具体的接待能力，形成具体的业务。饭店有多种业务，根据不同的业务内容，组合不同的生产要素。或者说，各生产要素具体形态的不同及组合形式的不同，就形成了饭店不同的业务。同类业务归入同一部门。部门是组成饭店的集群元素，部门组合起来形成饭店，部门又是集合同类业务的系统。部门成了业务上下贯通的枢纽。饭店业务构成是从研究部门业务开始的，既研究部门业务构成，也研究部门内业务构成。

（一）饭店的部门业务构成

1. 部门业务的柳树原理

所谓柳树原理，是把部门业务比喻成柳树，用柳树来形象地反映部门业务。一棵柳树犹如一个饭店。垂柳轻拂，婀娜多姿，显现了柳树特有的妩媚。体现柳树美感的是倒垂的柳枝，饭店的具体业务就如这柳枝，正是这些业务才使饭店存在。柳枝生长在树杈上，树杈正像是部门，部门集合了同类业务。这些具体的业务正如柳枝一样显露在第一线，但又都倒垂向下，如饭店业务的直线形等级链。所有的树杈又都植于树干上。树杈依植于树干，从树干吸收营养，树杈离了树干就不复存在。树干有了树杈和树枝的有机构成，才成为一棵大树。这就是柳树原理。根据柳树原理，我们来构成部门业务。饭店先要确定柳枝部分，即具体业务，它是直接供宾客使用的。业务确定包括主营业务和配套业务。确定业务后，要对业务作分类，同类业务归入同一集合，就好像柳枝集生在某一树杈上，业务集合的组织形式是部门。例如，提供餐食和饮料的业务集合组成餐饮部，清洁卫生业务的集合组成客房部（或称管家部）。部门形成是十分重要的。部门根据业务的分类和业务量的大小设置。不宜把部门设得过多或过大。像树杈植身于树干上一样，部门也有机的依植于饭店。部门的合理组合就是部门的业务构成，它从实质意义上组成了饭店。

2. 业务量化分析

部门业务内容确定后，要对部门的业务量进行量化分析。业务量分析的依据有两个：一是饭店的自身条件。包括饭店规模、饭店的主题和市场定位、饭店的性质。二是市场需求因素。业务的量化分析往往是把这两者结合起来考虑

的。业务量化分析就是分析组成饭店业务各要素的量以及它们之间的关系。

(1) 业务接待容量。业务接待容量是针对各部门而言的,是指各部门及部门内不同服务项目所具有的最大接待量。业务接待容量是一个常量,它是业务量化分析的重要参数。依据这一个常量,按比例合理地配置各生产要素,从而形成接待能力。比如在主营业务决策时,核定客房数为 A ,则 A 是客房的接待容量。与客房有关的各要素配备均以 A 为基准,有比例地进行配备。饭店在对主营业务和主业进行决策时,就对各部门的接待容量有明确的核定,它是部门业务量的基础,也是饭店部门业务构成的基础。

(2) 内部比例法的部门业务构成。部门业务构成要确定各部门有哪些业务内容、各部门的接待容量。关于业务内容的规定由主业决策去处理,这里讨论业务接待容量的确定。业务接待容量确定的较常用的方法是内部比例法。内部比例法是在饭店市场定位和确定饭店主题后,以客房-床位为中心指标形成的饭店接待容量比例系统和生产要素组合系统。它包括三大系列:

第一,中心指标-空间面积比例系列。

设客房数为 A ,床位数为 B , B 为接待容量。

① 前厅:

$$S_{\text{前}} = XB + S_1 + S_2$$

其中, X 为星级要求的面积系数, S_1 为附属用房面积, S_2 为联系通道面积, $S_{\text{前}}$ 为前厅面积。

② 餐饮:

$$\text{餐位数: } y = xB$$

其中, x 为餐位系数, y 为餐饮的接待容量。

$$\text{餐饮面积: } S_{\text{餐}} = xB \times S_1 + S_2 + S_3$$

其中, S_1 为单个餐位的面积, S_2 为餐饮附属用房面积, S_3 为厨房面积, $S_{\text{餐}}$ 为餐饮面积。

③ 会议室:

根据主业决策,确定会议接待在饭店中的比重,从而确定会议的接待量。根据接待容量和会议频率,确定会议室容量和会议室数量。

$$S_{\text{会}} = B \cdot x\% \times 1.6$$

其中, $S_{\text{会}}$ 为会议室面积, B 为床位数, $x\%$ 为核定的会议接待比重,单个座位面积为 1.6m^2 。

④ 娱乐项目:

根据配套业务的决策,确定娱乐项目内容,再根据饭店内部的客流量和面向社会接待的量而核定娱乐项目的接待容量。娱乐部分的伸缩性是很大的,这部分的接待容量要综合相关因素才能精确核定。

第二，接待容量－物资的比例关系。

饭店各类物资和接待容量、实际接待量有一个常规的比例。常规比例是配备物资的基础。

饭店要分析各种业务物资消耗的特点以及消耗量的特点。例如，客房的卫生纸、文具用品消耗量较大，而洗发液、沐浴液消耗量并不大。又如，餐饮原料中，海鲜类的小海鲜消耗量大，肉类消耗量不大等。通过具体分析配备适用的、量合理的物资。

第三，接待容量－人员的比例关系。

每个部门的业务不同，所需要的专业人材也是不一样的。在分析接待容量和人员比例时，要注意分析某一特定部门特定业务所需要的人材的种类，人材的水准要求，各类人材的比例关系，特殊人材和一般员工的比例等。

(3) 市场定位法的部门业务构成。内部比例法的部门业务构成所采用的思路是从一个完整的饭店的业务和比例为出发点，重点是使业务互相平衡配套。而市场定位法的部门业务构成的重点是把业务接待容量放在了市场需求量上，是以市场需求为设置业务接待容量的主要依据，其方法为：

第一，核定市场对饭店各种业务的需求量，也即市场容量。

第二，估算本饭店的总容量，做出主业决策，主营业务和配套业务内容的决策。其中要突出主题和特色，显示饭店经营重点和亮点。比如：有的饭店是以客房为主题，其客房规模达430多间，而餐饮餐位还不足300个餐位。原因是该饭店在城市商业中心，四周餐馆林立，饭店就没有必要再设置大规模的餐位，而应当做精客户业务。

第三，确定主营业务后，要对主营业务进行量化分析。即根据第一、第二点来准确核定主营业务的接待容量。如有一饭店餐饮设置1200个餐位，娱乐场所所有2000m²，而客房只有120间，客房只是作为一种配套业务。

第四，做好配套业务量化分析。主营业务确定后，就要对配套业务作量化分析。经过综合平衡，最后对配套业务作出核定。

以上我们仅对两种部门业务构成的量化分析进行了探讨。业务构成的量化分析还有其他多种方法。必须指出的是，业务的量化分析，要靠测算数据来支持，但更重要的是对业务经营的经验和客观的分析以及合理的深思熟虑。

3. 业务分工及界面划分

部门业务构成后，要对饭店的业务作明确的分工。业务分工，是在部门设置并确定主体业务和业务性质后，把饭店所有其他业务按性质不同进行分解，并把分解后的业务划归各部门各层次。从大处着眼，饭店业务是泾渭分明、范围明确的。但从小处着手处理各种具体操作性的业务时，就会发现它们相互牵涉、纵横交错。为了分清职责，合理地处理好各项业务，在业务分工后，还要

对涉及两个或多个部门的业务作界面划分。

(1) 饭店业务不论大小都要落实到一个部门，不允许有三不管、挂起来的业务。

(2) 一些涉及几个部门的业务，要对各部门在同一业务中的职责进行明确的界定。如预订业务涉及前厅部和销售部，预订业务在两个部门间的界面就要划分。又如房内用餐服务涉及客房部和餐饮部，这一业务也要在两个部门间作界面划分。

(3) 对例外事例的界面划分。业务进行中会出现以前没碰到过的例外事例，有些例外事例也会涉及一个以上的部门。对这些例外事例在当时要妥善处理，事后也要做好界面划分。

(4) 业务分工和界面划分后，要以制度的形式予以规定。

4. 业务的组织联系

饭店部门业务构成是有机构成，有机构成就有依存和联系。部门业务构成，还要在分工的基础上把业务联系起来，使之成为一个整体。饭店业务的组织联系主要有：

(1) 饭店业务设计。在业务设计时，把各岗位业务通过纵横的联系联成整个饭店的业务系统。

(2) 服务规程联系。在制定服务规程时，在规程的首尾以及相关其他业务处，有与其他规程相衔接的内容。通过这种衔接就把相关服务规程联系了起来。服务规程联系就是以制度的形式对业务作实质性的联系。

(3) 业务信息系统联系。信息传输和沟通是业务联系的重要形式。饭店业务是围绕着宾客进行的。宾客的流动性和随机性，使得饭店的业务也带有同样的特点。饭店业务要在时序上正常运行和在空间上协调平衡，就要依赖于信息的准确和及时的传输，饭店的业务信息联系也就尤为重要。饭店业务信息联系是由饭店信息系统来完成的。建设饭店业务信息系统的主要工作是：第一，完成和完善信息流的设计，完成和完善传输方式、输入、输出、处理器的设计。第二，确定信息系统的内容和标准、信息的基本量。第三，保证业务信息系统的正常运行。第四，设计和传递饭店各种业务表单。

以上饭店业务确定之后，饭店的各部门就基本形成，各部门内容就已经确定，由这些部门构成完整的饭店。饭店要正常运转，就必须对业务进行有效管理，确定部门内的业务构成。

(二) 部门内的业务构成

部门内的业务是最具体的业务，也是饭店实质性的业务，它构成饭店业务的实体。部门内业务是饭店业务决策的最后落脚点，因此，部门内业务构成工

作很重要，也很具体。

1. 业务的种类及其组合

业务种类是要确定组成部门业务的种类。部门业务的框架在部门业务构成时已基本确定，但具体组成部门业务的种类还须作进一步的细化。

(1) 业务的集合。业务的集合是把饭店中同类业务归类集合。业务集合的原则是业务性质相同，有利于专业化管理。根据这一原则，对饭店业务进行集合。如客房部也称为管家部，顾名思义是专事清洁卫生工作的部门，因此就把客房卫生、公共卫生、洗涤卫生均归为该部门。即使像非客房部的地毯、石面、玻璃窗等的系统卫生还是由客房部来完成。又如饭店可能有多个酒吧，像大堂吧、休闲吧、水吧、行政酒廊等，由于这些酒吧都供应食品饮料，所以都归入餐饮部。

部门业务集合大都是同类性质业务的集合。但饭店里有些业务的性质跟各部门的业务性质都不同，而这些业务又不能无所归属。于是就把这些业务根据某些条件（如地域、跟某部门业务联系较密切等）归入某一个部门。如把商店归入前厅部，电脑房归入财务部等。

(2) 部门业务细分。业务集合实际上是对部门业务作了归类和部门业务分工。一个部门一般不会只有单一的业务，往往会有同质或不同质的多项业务。因此部门还要对业务进行细分。部门业务细分使部门业务内容具体化，能够实际运转，也就是使部门业务决策和业务设计成为实际的业务运行。部门业务细分的基本方法为：

①根据内容作业务细分。该方法是把性质相同，但内容不同的业务进行细分。这种方式是部门业务细分的主要方式。例如：

- 前厅部分业务细分为总服务台、总机系统业务、礼宾业务、商务中心业务等。

- 客房部业务细分为楼面客房业务、房务中心业务、PA 业务、洗涤业务等。

- 餐饮部业务细分为中餐业务、西餐业务、酒吧业务、厨房业务、采供业务等。

- 娱乐部业务细分为歌舞厅、KTV、棋牌室、球类部、游泳池等。

②根据分布空间作业务细分。这种细分是内容业务细分的继续，它是在内容业务细分的基础上，为了适应宾客的多种需要以及业务作业的合理性而进行的一种细分。如：客房部在内容业务细分的基础上，可再分为普通楼层（客房）、行政楼层（客房）、会议中心、别墅区等。餐饮部可再分为大餐厅及宴会厅区、包厢区、西餐厅及咖啡厅区、中厨房、西厨房、仓储区等。娱乐部可再分为歌舞厅中的演艺厅、迪厅、聊天吧等。球类可分为室内球类和室外球

类等。

业务细分还可以有其他的方法，但目的只有一个，就是使业务内容单一化、具体化，然后才有可能组织业务和运行业务。由于饭店的种类、性质、市场、业务构成是千变万化的，饭店业务细分也会是各种各样的。在业务细分时并不要求有统一的模式，但在方法上、业务细分的规律上能基本相似。

(3) 部门业务的组合。部门业务细分是使部门单项业务明确并具体化。由于每个部门都有多项业务，这些业务之间又存在着相互的联系，因此部门要把这些业务组合成部门业务，进而由部门业务组合成饭店业务系统。部门业务组合主要是量的关系和业务间的联系。

部门业务量的关系简单地说是确定各单项业务的接待容量及它们间的组合关系。单项业务接待容量在业务决策和业务设计时已作了量的规定。根据决策，部门以接待容量为中心，按量化分析来投入形成接待容量的各生产要素，使接待容量能达到核定标准，形成接待能力。部门业务间的联系是一种部门内的联系。尽管部门内有很多单项业务是相对独立的，但总是存在着某种联系。这种联系主要有：

- 业务过程的联系。例如：总台和总机的联系、总台内部各岗位业务的联系、餐厅和厨房的联系、厨房和采供的联系等。
- 信息联系。这在部门内的业务间是大量存在的。
- 比例组合的关系。部门内各业务量的合理比例。如客房数和洗衣房的洗涤能力的比例关系，娱乐部演艺厅、迪吧、卡拉 OK、KTV 的比例关系。

在分析部门业务联系的基础上，部门在具体组织业务时，要把各种业务联系制度化、规范化，使之有机联系起来，进而把一个部门的业务和饭店其他部门的业务联系起来，形成从部门到饭店的业务有机联系，组成纵横交错、运行有序的业务系统。

2. 业务形式

部门业务构成后，业务要正常运行，还要设计业务形式。业务形式是业务在运行过程中被宾客以感官感受到的服务。饭店的服务对象是人，在饭店业务特点、饭店发展趋势明朗化的条件下，业务形式愈显得重要。业务形式是多种多样的，它会因理念的不同、饭店情况的不同、部门业务的不同、外部因素的不同而不同。业务形式的主要方面有：

(1) 环境形式。环境形式包括环境氛围、环境质量、环境的服务理念。氛围是环境的主要内容。环境氛围要和各功用部分的功能协调一致并能予以渲染。环境质量主要是环境给人的舒适度，如外环境的整洁度，内环境空气的质量、室温以及整洁度。环境形式体现了饭店的对客理念，如行走路线及人流设计、服务设施的设计和设置等。广州白天鹅宾馆把在大堂设置的瀑布命名为

“故乡水”。有的饭店在大堂设置大堂副理和对客服务两个服务台，有的饭店在客房把床头控制柜的开关换成床板上的简单大开关，给人简洁方便的感觉。

环境形式有其固定的基调和风格，但随着饭店的发展，人们需求的变化，季节的变化等，也会不断地发生变化。环境形式总是适应宾客的需求而变化的。

(2) 岗位形式。岗位设置本身就体现了业务形式。饭店各岗位的设置都是为宾客服务的。饭店能为宾客提供什么样的服务，能提供什么项目的服务，能有什么特色服务都可以通过岗位来表现。例如楼面设值台，表现了饭店对宾客安全和即时服务的保证，也表现人情味和亲和力；但楼面不设值台岗，又表现了饭店尽管不打扰宾客生活和营造最宽松的私密空间环境。客房部设私人管家，其业务形式可做到个性化服务。前厅设金钥匙岗，就能为宾客解决很多委托事项，解决宾客的很多困难。餐饮部设置展示区点菜员，能为宾客提供个性化和知识性的服务。因此，饭店岗位的设置不仅仅是组织职能的要求，岗位设置也体现了饭店的理念，体现了饭店的业务形式。

(3) 服务形式。服务形式是指服务员对客服务中所表现的形式及通过有关设备对客服务所表现的形式。服务员所表现的服务形式主要有语言形式、动作形式、操作形式、礼貌形式、礼仪形式、问题处理形式、应变形式等。例如，服务员在短时间内多次碰到同一宾客，招呼时是用语音语言还是用肢体语言。总台是用坐式服务还是用站式服务。早餐饮料是由宾客自取还是由服务员送达，这些都是服务形式。服务形式是饭店表现得最多的、最能体现饭店风格和品质的业务形式。设备对客服务形式是不经过服务员而是由相关设备所提供的业务形式。这种业务形式要体现饭店向宾客提供热情、周到、方便的服务。例如，客房的电话设置自动留言提醒功能，客房设置保险箱而方便宾客存物，饭店提供网络服务来方便宾客上网，设置呼唤装置来提供快捷服务。所有的设备对客服务都尽量做到易懂、易操作，这样才能起到为宾客服务的作用。服务形式是在业务设计时所精心设计的，设计时要顾及各种因素。业务如果有了发展变化，时代有了发展变化，那么服务形式也会随之而有所发展和变化。

(4) 服务过程形式。服务过程形式是以某个服务过程为单位，把相关的岗位形式、服务形式联系起来，组成一个连贯的服务过程，该过程所表现的形式就是服务过程形式。服务过程形式是与服务过程相一致的，它是由岗位形式、服务形式及与该过程相关的各因素组合而成的，它要向宾客提供完整的、动态的服务。服务过程形式较综合地反映了部门的业务过程，对服务过程形式的设计和组织的组织就要综合每个服务过程的各种要素。其中有：第一，服务过程形式要以岗位形式和服务形式为基本要素。第二，服务过程形式必须规范，这一规范

由服务规程予以保证。第三，服务过程形式要体现饭店的理念和特色。第四，服务过程形式在规范的基础上要适应宾客的个性需要，要有充分的灵活性。第五，服务过程形式还必须有其连贯性，注意岗位、服务、信息等连接和协调。

由部门的环境形式、岗位形式、服务形式、服务过程形式组成了部门业务形式。由于饭店业务的特点，业务形式在饭店有着重要的作用。对业务形式一定要精心设计，科学组织，以给宾客一个良好的感受。形式是外在表现，它是为内容服务的。部门业务的根本还是部门业务内容。饭店应该在夯实业务内容的基础上，再营造能使宾客赏心悦目的业务形式。以部门业务内容为主，以业务形式为辅，神形合璧，创造出最佳的部门业务。饭店的业务内容会随着饭店的发展而不断变化，业务形式也随着业务内容的变化而与之相适应。

第二节 饭店业务运行组织

业务运行组织是要把构成部门业务的各具体业务的运行组织起来，在正常的运行中使宾客得到饭店产品的满足。同时业务运行组织是要把各生产要素结合起来形成活动的接待过程。业务是为宾客服务的，业务要随着宾客在饭店的活动而进行，因此要在时序上和空间上进行业务的组织和运作。对这些方面的业务管理就是业务运行的组织管理。

一、生产要素的组织

业务运行的基本元素是生产要素。各部门业务不同，生产要素也不同。同一部门因业务类别相同，生产要素就有同质性；但部门内的各项业务的差别，也会使生产要素有所差异。在业务运行组织时对生产要素的组织，也是从大类来进行讨论的。业务组织对生产要素的要求是各生产要素要到位，并能实际运行。业务运行的生产要素组织主要包括：

（一）设备设施到位

- （1）设备设施齐全并全部到位。
- （2）设备设施运行正常，质和量符合要求。

（二）人员到位

- （1）各管理岗位的人员全部到位并符合岗位要求。
- （2）各服务岗位的人员全部到位并符合岗位要求。
- （3）各特殊技术工种岗位人员全部到位并符合岗位要求。

（三）物资到位

（1）客用物资到位，客用物资全部符合星级要求，量上能保证使用和周转。

（2）员工工作用的各种物资全部到位，能保证正常的操作作业。

（3）各部门需用的原材料全部到位，保证生产过程的正常进行。

（4）各部门的特需品全部到位并能投入使用。

（四）信息系统到位

（1）信息量、信息流、信息的输入和输出、信息的处理能正常运行。

（2）完成业务表单设计并使表单能正常传递和运行。

（3）与社会和相关部门法定的信息传输全部建立并正常运行。

（4）与饭店外界的信息传输和沟通都已建立并能正常运行。

（5）信息的利用、监控、反馈系统均较完备并能正常运行。

（五）系统供应到位

（1）纯供应系统的到位，即水电供应、空调冷暖供应、饮用水供应、供气等系统全部到位，并能正常运行。

（2）支持系统的到位，即电视系统、电话系统、宽带网络系统等全部到位，并能正常使用。

（3）安全系统到位，即门锁系统、消防系统、监控系统等全部到位，并能正常运行。

（4）排放系统到位，即废水、污水、垃圾、污浊空气、油烟等排放系统全部到位，并能正常运行。

生产要素组织的基本点是各生产要素的到位，这是遵循了科学管理的有序原理。根据有序原理，各生产要素到位的含义是：尽管各生产要素在业务运行过程中所处的位置和发挥的作用是不同的，但它们有着共性的东西。首先，所谓到位，就是各要素准确地定位在各自的位置上，不越位、不缺位。其次，各要素要充分发挥各自的效能，并和谐协调。最后，各要素的量和质都要符合规范标准，各要素在运动过程中都能处于正常状态。只有这样，业务才能正常运行，饭店才能提供优质服务。

生产各要素到位后，就要进行业务的运作。饭店业务是一个周而复始、不断循环的过程，要使生产各要素乃至整个业务始终处于正常状态，就要依靠管理的组织职能，也就是所谓对业务运行的组织。生产要素组织的主要内容有：各生产要素到位并为宾客提供系列性的使用价值，各生产要素效能得到发挥并

能转换为交换价值，各生产要素经调配组成最佳要素组合，对生产要素绩效进行评估，循着周转过程对生产要素做周期性的再组织。通过对生产要素和业务过程的组织，使饭店的业务能持久而正常地运转。

二、业务的时序组织

饭店各生产要素到位而形成接待能力，接待能力要实际发挥作用而接待宾客，就要对业务进行组织。饭店业务运行组织有多种形式，而最常用的是业务的时序组织。

（一）业务时序组织的含义

业务的时序组织是指按照各项业务具体作业组成部分的排列时序及各项业务进展的时序规律来组织业务过程。这里强调的是时序，即按照时间的先后、时序的推移来组织具体的业务过程。按时序来组织业务是从饭店业务的运行规律出发的。饭店业务运行的特点是：饭店所有的业务活动和服务活动都可以分解成一个个过程。业务组织就是对业务过程的组织。饭店所有的业务都是围绕着宾客的活动而展开的，饭店的业务运行就是以宾客的活动为线索而进行的。在饭店，宾客的活动是多种多样的，但一位宾客不可能同时有多种活动，宾客的每一项活动有个先后时序而这种活动的先后时序又带有一定的规律性。如宾客住宿，总是先登记，再入住；宾客用餐总是先点菜，再用餐。正是根据宾客活动的时序性，业务活动与宾客活动的相应性的规律，饭店按时序来组织业务活动。根据科学管理的原理分析，饭店的每个业务过程都是一个作业过程。科学管理对作业过程的要求是标准化、规范化、系统化。饭店业务繁多，要把一个饭店的业务组织得井然有序，就是把一个个具体的业务按时间序列连成一个系统。这个系统可以分解为三个时序系列：业务过程的时序系列、每个过程具体作业部分的时序系列、每个作业部分动作的时序系列。通过对饭店业务时序的分析，就可把饭店五彩缤纷、多种多样的业务组成一个有序的系列，对业务也可以进行科学有序的管理。

（二）按业务程序的业务时序组织

业务的时序组织强调的是时序。饭店业务有很大的随机性，也有很强的时序性和周期性。根据这些特点我们可以按业务程序对业务作时序组织。

1. 业务准备阶段的业务组织

饭店任何一项接待业务都有准备阶段。在业务准备阶段，业务组织的目的是使各生产要素处于正常位置并进入状态，能随时为宾客提供实际的服务。准备阶段的业务组织并不是为了面对面地向宾客提供服务，而是为直接为宾客服

务做好准备。业务准备阶段业务组织的主要工作有：

(1) 明确任务。通过班前会、任务单、告示牌、交接班簿、网络信息等信息形式，要使各级管理人员和全体在岗员工明确本部门、本班次的工作任务、工作要点等，明确了解本班组、本部门将要进行的工作，也要清楚地了解本岗位、本人的工作任务，同时了解相关各岗位人员的安排及任务的分配。从管理人员到员工都要明确当天任务的工作量、任务性质、任务的工作特点，以便根据不同的任务用不同的方式组织作业，针对不同的对象提供相应的服务。

(2) 场地准备。场地准备就是要把宾客使用场地、营业场地、作业场地都准备完毕，使之处于即时可用状态。场地准备的工作主要有：

① 场地清洁：保证所有场地的清洁卫生都符合饭店卫生标准。

② 空气清洁：保证各场地的空气质量符合环保部门规定的标准。

③ 环境布置：根据饭店的环艺要求、各空间的已定格的环艺布置、环艺物品规定的摆放位置进行环境布置。

④ 设施位置：各种设施是饭店空间、饭店场地环境的重要组成部分。设施，这里主要指在场地目所能及的家具、客用设施、员工用工具等。场地准备对设施的要求是位置正确、摆放美观、方便使用。

(3) 物品准备。饭店物品的类别和品种较多，用途也各异。但不管哪个部门哪类业务都需要准备物品。物品准备的工作主要有：

① 备齐所有需用物品。包括客用品和自用品。数量应该备足。

② 摆放位置正确。在准备阶段物品必须到位，并摆放在正确的位置，摆放要美观。如总台所有的表单要按使用位置摆放，餐厅摆台必须正确美观，房口车上的物品应按规定位置放置等。

(4) 人员准备。人员准备是要使全体当班服务员和管理人员都到位，并都进入状态。人员准备的要点有：

● 人员全部到岗，不出现脱岗缺员现象。人员都处于上岗状态。

● 人员的仪表仪容、精神状态、作业动作、所处位置都符合标准。

● 人员除了明确任务外，还要充分了解作业环境，即任务所形成的不同作业环境。如总台要注意团体和散客入住的大堂环境不同，餐厅包厢和大厅不同，不同餐饮方式的环境也不同，客房的房态会有不同。了解作业环境，是为了在作业时把握环境情况，保持环境的良好状态。

● 工具用品准备。人员上岗要准备好自己使用的工具用品、表单，并按规定整理和摆放好。

(5) 信息沟通。在业务组织的准备阶段，信息沟通是一个重要方面。这一阶段信息沟通的主要目的是让全体人员了解情况，相互配合。信息沟通的主要包括：

了解业务组织准备阶段的信息流、信息形式、信息量、信息处理。

利用信息，较全面又简要地向全体工作人员展示当前、以前与本岗有关的各种情况。

利用信息进行相关岗位间的沟通，使业务连贯和协调。如前厅的房态预报、客房中心的房态报告、餐饮今日特菜、原料备料情况报告、会议接待前的各部门沟通协调等，都是准备阶段信息沟通的形式。

利用信息了解并注意业务进行中的关键点、重要细节、个性化服务内容、例外事项等。这些内容在饭店业务中几乎每天都会发生，而且情况会有很大差异，因此必须利用信息来做好业务运行。

2. 业务准备阶段的管理

业务准备阶段的管理成效将直接影响到业务进行过程的质量，因此业务准备阶段的管理也应受到重视。业务准备阶段的管理对各部门业务来讲不尽相同，甚至有很大的差异，但也有共性的地方，主要有：

(1) 准备阶段的业务标准。各部门针对不同的业务，要制定各准备阶段业务的内容要点和完成准备的标准。标准要有独立的体系，同时标准也要和服务规程结合起来。标准要明确、简要、具有可操作性。

(2) 服务规程。准备阶段的业务内容较繁杂，有时还要抢时间、抢档口、搞突击。但作为业务组织，又必须是有条不紊地按规范进行。对此每个业务过程都应有一套服务规程。业务准备阶段服务规程也是根据该阶段业务的情况来制定的。准备阶段的业务面对宾客的相对比较少，因而业务中固定的内容占主要比重，而随机性的内容较少。准备阶段的服务规程格式和内容比较固定，灵活的例外处理的内容较少。准备阶段各部门各岗位的业务内容差异很大，有的性质完全不同，与之相适应，针对各部门制定相应的服务规程，而每套服务规程根据其业务的特点在内容上要有所侧重。例如，客房楼面清卫准备侧重于物品准备和清卫用品准备，餐厅准备则侧重于摆台和物品到位，总台接待准备则侧重于房态了解和表单准备。准备阶段各部门、各岗位的业务内容也会多少不一，有些岗位的业务内容较多，业务过程也不是单一的。与业务过程相配套，这些岗位的服务规程可能不是一套，而是多套。这多套的服务规程要组成一个完整的系列。

(3) 检查。检查是业务准备阶段业务组织不可缺少的一环。检查，就是在业务进行前，对准备阶段业务的组织作一次全面的检查，保证准备工作的完好无缺。检查的方式主要有：

① 服务员的自查。即服务员对准备阶段的工作作标准性的自我检查。每个岗位的服务员在业务准备结束以后，对照准备阶段的业务标准，对准备工作进行全面检查。自查主要查：一是全部工作是否符合标准；二是有否遗漏和不

足；三是应变措施是否得到落实。自查是检查过程中最重要的一环。饭店要求服务员养成自查习惯。

② 领班检查。饭店各业务班组在完成准备阶段业务后，都应由领班对本班组准备阶段业务完成情况进行统一、全面的检查。领班检查的目的是要求全班组的业务准备工作都能符合标准，并能满足领班在班前提出的对准备工作的额外要求。

③ 上级管理层的检查。这里上级管理层是指班组的上级管理者。根据每个饭店组织结构的不同，上级管理层可以是主管，也可以是部门经理。上级主管层的检查可以是针对个人、班组、单元、部门的，可以是全面检查，也可以是局部检查，这一检查的目的重点放在控制上。

3. 业务进行时的业务组织

业务进行是指饭店对宾客进行实质性服务的过程，这是饭店业务的主要部分。业务准备阶段的所有工作就是为业务进行服务的。饭店部门较多，各部门业务各不相同，部门业务内容、业务进行方式、业务目标也不相同。这里只对各部门业务进行时带有共性的管理工作作一扼要的说明。

(1) 宾客活动和业务过程。宾客来饭店是要使用饭店，宾客使用饭店就是在饭店活动。宾客的活动有一个个具体的内容。为保证宾客的每一项活动就有一套相应的服务，每一套服务就形成一个服务过程。可见，饭店的服务活动是围绕着宾客的活动和需求而进行的，饭店又把为宾客提供的所有服务分解为一个一个服务过程。饭店的业务设计是对这一个个业务过程的设计，饭店的业务活动是这一个个业务过程的组合，饭店业务的进行是这一个个业务过程的实际活动。因此，业务进行时的业务组织就是使具体的业务过程顺利进行，使各业务过程连贯协调。明确了宾客活动和业务过程的关系，也就提示了饭店业务组织的规律。饭店业务组织是对业务过程的组织，是针对宾客的活动而进行的。饭店产品的生产是适应宾客在饭店的全部活动，而业务进行时的服务过程是为了满足宾客单项活动的需要。

从时序上来说，完成了业务准备阶段的业务活动后，就要进入业务进行阶段。业务进行阶段的业务组织的主要内容有：

调动和使用各生产要素。如果说准备阶段的业务组织是使各生产要素到位并进入相应位置，处于完好而待用状态，那么业务进行阶段就是要调动并使用各生产要素，使各生产要素发挥效能而产生宾客需要的使用价值。在每个不同的业务过程中，各生产要素所处的地位和发挥的作用和效能是不同的。业务进行时的业务组织就是要通过管理，使各生产要素在业务过程中充分地、恰当地、艺术地去发挥其效能。

业务的进行是根据宾客活动的需求去生产相应的使用价值，以服务的形式

向宾客提供使用价值，宾客在消费使用价值时得到满足。这一过程看似简单，但实际上有两个需要把握好的关键点。一是把生产的使用价值和宾客的需求恰如其分地、最有效地结合起来，这就需要把握业务过程的内容、服务项目、时间、形式、分寸。二是生产要素的有效利用，减少各生产要素的浪费、闲置、虚废。

(2) 业务进行过程中的服务规程。业务进行过程必须以科学管理贯穿其始终，科学管理强调的是制度和规范。业务进行过程是多种生产要素发挥效用并互相融合的过程。各生产要素发挥效用要规范，发挥效用的过程要规范，这就要由制度来保证。这个制度就是服务规程。饭店正是利用服务规程来保证业务正常有序地进行；饭店所有的业务过程都要按规程来展开和进行。

业务过程中的服务规程对每个不同业务过程中的生产要素作了明确的规定。它规定了每一个服务过程中的组成要素，各要素的作用和功能，各要素的位置和作用过程。通过服务规程，对服务过程中的要素作了规范，整个服务过程也就有了规范的基础。

服务规程对每个业务过程的作业过程作了规范。服务过程是服务员的作业过程，经过作业过程生产使用价值，为宾客提供服务。服务过程是由多个作业过程组成的。服务规程对这些服务过程的要素都做了规定，从而保证了服务过程不但是有序、有规则地进行，而且有了明确的目的、标准、动作规范，也使作业过程明确要做什么，怎么做。作业的规范、作业过程的规范就为服务过程的圆满进行提供了保证。

(3) 业务衔接。按时序组织业务是以时序为线索来组织业务，重要的是业务的时序和业务的继起性。业务的时序组织解决了业务的有序性和规范性。诚然，饭店的业务过程都是一个始末明确的独立过程，但饭店的每个业务过程几乎都和其他业务过程有着联系，于是在业务进行时，既要按时序组织业务，还要充分重视业务过程的衔接。业务衔接是指某一业务过程和其他相关业务过程的联系、对接、延续的关系。业务衔接有纵向衔接和横向衔接。

业务的纵向衔接就是时序及程序不同的业务之间的衔接，这种衔接在时间上是很紧凑的。从业务的时序组织分析，业务的纵向衔接是自然而成的。业务的纵向衔接要切中衔接的关键点。例如宾客入住，总台和客房中心有业务的纵向衔接，衔接的关键点是房态。又如餐饮划菜员，其向厨房传输的宾客点菜业务，是划菜业务和配菜业务的纵向衔接，这种衔接的关键点是菜单交接；划菜员从厨房出菜，也是业务的纵向衔接，其关键点就是菜馐传递。业务的纵向衔接在业务进行过程中发生的频率很高，业务组织要保证业务质量，业务纵向衔接是一个应充分重视的问题。

业务的横向衔接，是指某一业务过程中发生的与时序无关的业务衔接。业

务的横向衔接往往是发生在不同性质的业务之间。例如，宾客在各消费点签单结账后，账单及时转入总台的宾客账户；总台或销售部接待团队前对各接待部门的委托通知；客房整房时整房员对维修中心的维修通知。业务的横向衔接有些是在规程中明确规定的，有些则是随机发生的。无论是以哪种形式进行业务的横向衔接，都要借助制度和作业者的责任感来确保其质量，同时要由控制系统对其进行有效控制。

（三）按宾客活动的业务时序组织

1. 按宾客活动的业务时序组织的含义

在饭店，业务的时序组织主要是按业务程序进行，其主要依据是宾客共性的需求规律。然而，由于饭店业务的种类越来越多，宾客的个性化需求越来越明显，为了满足不同类型宾客的不同需求，并提供有针对性的服务，饭店也常常以宾客活动为线索组织业务活动，比如团队的接待、会议的接待、有特殊要求的VIP接待等都需要按这些宾客的特殊活动规律进行业务组织。可见按宾客活动的业务时序组织，首先是业务的时序组织，也是把各相关业务过程按时序的先后进行组织，但这种时序组织强调了个别宾客活动的特殊性和时序性，有时它会突破按业务程序的时序组织。按宾客活动的业务时序组织和按业务程序的业务时序组织的不同点在于：（1）前者强调了紧贴宾客活动的特殊性进行业务的时序组织，后者强调了宾客的一般活动规律和根据这个规律而形成的业务程序的时序性。例如，总台接待团队，在分房后要尽快把宾客引领进房，送分行李，并向各相关部门通报某团队已入住，总台按宾客活动来组织业务。如果总台接待一般散客，在接待结束后，总台内部各岗位马上要进行信息传输，在业务过程安排上有所区别。（2）前者业务组织有其规律性，但也有很大的随机性，而后者规律性较强，随机性相对较少。（3）前者业务组织可能是按某一特定对象的特定活动来制定一个接待计划，按该计划组合一套业务。而后者是按饭店常规制度进行的业务组织。

2. 按宾客活动的业务时序组织的注意事项

（1）按宾客活动的业务时序组织也是一种业务的时序组织，也是对业务过程的组织。对业务过程要强调时序性，按时序的先后排列业务。

（2）按宾客活动的业务时序组织是针对有特殊活动方式和特殊活动规律的宾客。

（3）宾客活动的阶段性。不管宾客的活动有多特殊，其活动都一定有阶段性。活动的阶段性是有序性的。例如，会议接待总是先有报到阶段，再有入住阶段；先有集体早餐阶段，再有开会阶段。宾客的活动总是由若干个活动阶段所组成，业务组织要把握好每个活动阶段。

(4) 相应特殊宾客的每个活动阶段, 都有若干个服务过程。这些服务过程也有时序性, 同时, 这些服务过程不同于一般接待的服务过程。

按宾客活动的业务时序组织有其特殊的业务组织方式, 但其业务组织的基础、要素、原理、原则和按程序的业务时序组织是一样的。

第三节 饭店业务运行管理

在讨论了业务运行的组织后, 我们将要在更广泛的范围内讨论业务运行时的管理。业务运行的组织是业务运行的基础, 只有把业务组织起来, 业务才能正常运行。饭店业务的正常运行不但要靠组织, 还需要管理的其他各种职能发挥作用。在业务进行的过程中, 管理者要执行管理职能。各种管理职能怎样恰当地发挥, 又怎样和业务运行协调一致, 都依赖于管理者的管理水平和艺术。

一、业务运行管理提要

饭店的业务繁杂, 宾客的需求各异, 业务运行的管理也就要面对五花八门的事务、层出不穷的变化、各种各样的对象。饭店的业务管理要抓纲举要, 以纲为本。业务运行管理的主要方面有:

(一) 掌握业务规律、特点, 制定制度

1. 业务规律和特点

业务管理的目的是要使每个业务过程都能正常有序地进行, 从而达到宾客满意和饭店实现双重效益的目标。保证业务过程的正常进行, 要抓纲举要, 这个纲要就是业务的规律和特点, 以及业务进行过程中的关键点。业务管理必须充分掌握各业务的规律和特点, 适应其规律制定一套相关制度。

业务管理要掌握业务过程的规律, 业务过程的规律是依据宾客的活动和需求规律形成的。饭店通常先研究宾客在饭店的各种活动和需求的规律, 他们对空间和时间的需求特点。在不同的空间和时段, 宾客的需求目的和内容各不一样, 饭店根据宾客的需求而提供使用价值的内容和形式也就要有很强的针对性。于是宾客的不同需求和饭店提供不同的服务形成了各个空间和时段业务的特点。宾客的需求会经常变化, 饭店业务特点也要随之而变化, 这一点也许是饭店业务管理要研究的永恒课题。宾客的活动特点和饭店相应的业务特点汇集在一起就形成了各业务过程的业务规律。饭店业务众多, 业务过程众多, 每个业务过程都有其规律性。饭店各部门就是根据自身业务过程的规律来运行业务。

业务运行不是一个独立的过程，它必须和宾客的活动密切契合。业务管理是对业务过程能产生有效效能并生产最大限度使用价值的管理。为此，业务管理在遵循业务规律的同时，也要充分重视以下几个方面的问题：一个是各个业务过程的目的和内容是不一样的，因此对每个业务过程管理的内容、方法、形式也是不一样的。业务管理就是要探求各种业务过程的规律性，紧扣各业务过程的特点和规律来管理业务。另一个是业务过程和每个业务环节都要根据宾客的需求和满意来进行，业务管理要牢牢把握这一点，在管理过程中不能以自我为中心，不可以从主观意志出发，而必须把业务过程和宾客的需求和满意和谐地融合在一起。再一个是在每一个业务过程中要提供准确的服务。准确的服务是优质服务和宾客满意的根本保证。服务的准确性包括：

(1) 时间的准确性。也就是说，什么时候该提供何种服务、什么时候不应该打扰宾客等。

(2) 满足需求的准确性。准确了解宾客需要的是什麼，针对宾客的需要提供服务过程中提供相应的服务。宾客的需要有两类：一类是共性需要或称为一般需要；另一类是个性需要。针对这两类需要，饭店要提供相应的服务。第一类需要的服务是常规服务，在业务管理中主要要保证其规范性。业务管理必须把一部分精力放在第二类需要上。

(3) 服务度的准确性。服务是让宾客得到一种使用价值，这种使用价值有的是可以量度的，有的不可量度，但也有程度的区别。业务管理要把握向宾客提供的使用价值的度，做到恰到好处。

2. 业务制度

业务管理要掌握业务过程的规律性，进而要把规律演化成作业制度，其中包括服务规程。饭店组织管理已根据业务的规律制定了制度，业务管理的任务是执行这些制度并保证业务的规范运行。为此，业务管理把执行制度作为重要内容：

(1) 业务管理要把每一项制度贯彻落实到相关的业务过程，特别是要执行服务规程。执行制度的关键在于员工，业务管理要求员工按照规范进行作业，员工作业从动作、过程、过程时序、作业标准、作业联系都要符合规范要求，从而使业务过程按制度的规范要求正常进行。

(2) 对制度的执行要进行检查监督，以控制制度的执行，对制度的执行重在过程控制。饭店业务的特点强调业务过程的完美性，所以对业务过程的要求会很高。然而业务过程是否完美，作业是否规范，标准是否达到要求，都要通过检查和监督来了解。业务管理对业务过程的检查监督有：管理人员对业务过程的督查，管理人员在业务过程结束后的督查，管理人员通过统计分析对业务过程的督查，管理人员通过宾客的意见反馈对业务过程的督查，员工对自身业

务过程情况的自查。通过检查监督，有效地控制业务过程，确保服务质量和宾客满意。

(3) 业务管理要对每个业务过程执行制度的情况进行评估。评估的主要内容有：业务过程进行的正常情况、业务量的完成情况、违反制度的情况、制度本身的适应情况等。通过对业务过程执行制度情况的评估，一方面正确判断在业务过程中制度执行落实的程度，从而不懈地坚持执行制度。另一方面，也要评估制度的合理性和科学性，从而为不断完善制度提供依据。

制度是根据业务规律和特点来制定的。制度既保证业务过程的正常运行，也保证饭店的档次和等级。制度管理是业务管理的基础之一，也是业务管理的框架。在业务运行管理的过程中，制度管理就是管理的主体。

(二) 进行应变处理

1. 应变处理的概念

饭店业务有其规律性，应遵循规律，制定相应的制度，形成业务管理的主体。同时，因为来饭店的宾客可能会有个性需求，这些非常规的个性需求会超越制度和服务规程的作业范围，但又是必须给予满足的。宾客的超常规的需求是经常会发生的，针对这些需求，在业务过程中就需要有应变处理。应变处理是服务员针对宾客的非常规需求或一些突发事件，灵活应变，妥善处理，最终满足宾客需要的一种服务。在现代饭店中强调个性化服务的情况下，应变处理在业务过程中发生的几率很高，应变处理也是业务管理的重要内容。

2. 应变处理的原则

应变处理的特点是应变，是非常规。因宾客的需求及需求方式是千变万化的，应变的处理也就是各种各样的，但有一点是共同的，那就是非常规或超越规程。这一共同点使得某些应变处理显得很难把握，处理的难度较大。应变处理随时会发生，谁都会碰到。为了使应变处理都是圆满的、高质量的，业务管理要确定应变处理的原则。应变处理的原则有两条：第一，应变处理会超越和突破制度和规程，但不能从根本上违反制度，更不能破坏制度。应变处理也要受到制度的约束。制度是基础和准绳，应变处理无非是制度的演化。第二，一切为了宾客的满意，只要能使宾客满意，维护宾客的利益，又不违反制度的都可以作应变处理。把握了这两条，应变处理就有章可依，具有了可操作性。应变处理涉及一个权限的范围，应变处理要有权限的限制。饭店及部门在授权时，对应变处理的权限要有明确的规定。具体处理时，会因权限不够而出现处理障碍。因此，在规定应变处理权限的同时，要规定请示报告制度，建立完备的信息系统和信息通道。

3. 应变处理范围的确定

应变处理首先是发生在特定岗位，与特定的人员相关。处理时，可能波及个人、几个相关岗位、几个部门，甚至是全饭店。在应变处理超出个人处理的范围后，应变处理涉及范围连带的问题。范围连带是指在应变处理中的多人或多部门的关联协作处理。业务管理中，范围连带要解决好三个方面的问题：第一方面，连带各方要横向协作。范围连带的个人、岗位、部门要为了同一个应变处理事例和内容，通力协作，互相调节配合，达到应变处理的最佳效果。第二方面，确定应变处理的牵头主体。多方面协作，就要有责任人和主体。牵头主体可以是个人、班组、部门。例如范围连带仅在一个楼层，那么主体就可以是该楼层领班。如果是宾客财物失窃，事情发生在客房，主体就是保安部了。第三方面，要有指挥调度者。应变处理发生范围连带，就要有统一指挥。指挥调度者首先是牵头主体，也可由主体的直接管理者担当。例如，宾客用餐时提出了对菜饌烹制的特殊要求，这时范围连带就涉及餐厅、厨房、账台，甚至采购。这时的主体是餐厅，指挥调度者就是餐厅主管，也可以是餐饮部经理。发生应变处理的范围连带的这三方面都很重要。还须指出的重要一点就是：对应变处理的范围连带要反应灵敏，能迅速确定横向联系范围及主体，在最短时间里最有效地处理好相关事件。

4. 应变处理中的员工素质

应变处理是由员工来处理的，员工包括管理人员和服务员。对应变处理的管理要求一个是质量，一个是效率。因此，当事员工就是关键人物。员工要圆满地完成应变处理，就要有良好的素质。对员工应变能力的塑造主要有：第一，在业务培训过程中，把应变处理作为专门内容进行培训，把应变处理的规范作业和实例模拟结合起来进行培训。第二，在应变处理中，既要求员工能把握原则，把握处理的分寸，又要鼓励和引导员工充分发挥自己的主观能动作用，运用应变处理技巧，把应变处理做得更完美。第三，对已作了应变处理的事例，要定期进行典型事例分析，从中找出规律，以便举一反三，使员工不断地从中积累经验而变得更成熟。

5. 应变处理的规范

应变处理有很强的随机性，处理时也会因情况不同而采用不同的方式。但应变处理还是要有一些基本规范，应变处理的模式、内容、方法可以不同，但规范是共同的。应变处理的规范除了要遵守前面所讲的原则外，还要做到：（1）规范员工在应变处理中的作业过程，要把宾客的需求和饭店原则结合起来，不能随心所欲。（2）即使在应变处理过程中，也要遵守员工作业的基本准则。（3）汇报制度，该汇报的情况要及时汇报，听取上级指示，不能自作主张。（4）记录制度，应变处理完后，要及时地作好记录，并作好信息处理。（5）定期总结，在对典型实例分析的基础上作好总结。（6）修改制度，当一些

应变事例较集中地表现在某一方面时，在分析总结的基础上，把这些事例可以列入规程从而变为制度。以后再处理这类事件只需要执行规程，而不需要进行应变处理了。

（三）处理业务管理中的信息

当业务过程开始后，信息流也随之运动。在现代饭店里，信息是一个重要的生产要素，信息影响到饭店业务的各个方面。业务管理也必须要对信息进行管理。

1. 管理人员在业务管理中应该充分了解和掌握信息，利用信息作好管理工作

在业务管理中，管理人员上班后的第一件事是浏览各种报表和电脑中相关信息，了解和掌握四方面的信息：以前业务进行的情况，业务中取得的进步及出现的问题；当天的业务发生情况及要处理的事项；例外事项处理；横向部门间的联系。在了解和掌握了信息后，管理人员要对信息进行处理。其中必须要做的工作有：发出和传输有用信息，如签发委托单、通知单，下达任务单，横向传输信息等；对下属发出指令，指挥业务的进行；安排当天工作时间表，按部就班地处理各项工作；对来自上级的信息，要根据信息的内容及时作出反应；对市场信息，要通过正常的渠道得到正确的信息，对各种信息要及时作出反应，紧紧把握市场的脉搏。

2. 检查、控制信息

在业务进行中，管理人员要经常检查并控制信息，以保证信息的质量和信息的充分利用。检查、控制信息的主要方面有：（1）输入信息量及这些信息的处理情况。（2）输出信息量及输出信息的有效性、规范性。（3）表单填写及传递的规范性。（4）业务进行记录的情况。（5）统计资料的完整程度和准确程度。（6）宾客反馈意见和市场信息处理及利用的情况。（7）无用信息及干扰信息的量及强度。信息是业务的组成部分之一，对信息的检查、控制是和对业务进程的检查、控制结合在一起的，两者可以同时进行。

3. 业务记录

业务记录是业务管理中信息管理的重要方面。业务记录是要用信息的形式准确反映业务员进行情况，为正确决算、控制业务、改进业务提供依据。业务记录的前提是业务在正常进行，有了正常业务，才有业务记录。业务记录的主要内容有：产品状况记录、利用率销售量情况记录、财务记录、设备状况记录、物品使用记录、接待情况记录、员工工作状况记录、数量统计记录等。由于各部门的业务不同，各部门的业务记录会根据部门业务特点而特别设置。

4. 综合分析

对信息的综合分析是充分利用信息，提炼信息，为决策和业务服务的过程。业务管理要从这些情况中去寻找规律，发现更有价值的内涵。因此，应对业务信息进行综合分析。业务信息分析的内容有：第一，寻找规律，包括市场规律、宾客消费及活动规律、各具体业务的运行规律。第二，寻找创新点和新的经济增长点。饭店业务是经常要创新的，也同时要寻找业务的新的经济增长点。信息的综合分析能敏感地反映出市场的新动向、宾客的消费倾向、产品的优劣点。据此，饭店可以进行业务创新和扩大营业额。第三，全面掌握饭店各种业务、各生产要素的情况。饭店业务信息量大，涉及面广，各生产要素的情况在信息中均有所反映。综合分析信息，要准确评估业务的进展情况，各生产要素的状况和投入、使用、绩效的情况。第四，发现问题，及时纠正。饭店的问题是靠信息来反映的。综合分析信息，不仅要及时了解具体业务中存在的问题，更要去发现带有规律的问题、隐蔽在表面背后的实质性问题、带有隐患的问题、可能会演化成麻烦的问题。发现和认识了问题，就能采取有效措施解决问题。

（四）进行分类业务管理

饭店业务的特点是前台各部门可以独立成为单项产品的生产单位，各部门的业务过程可以是并立的，而各部门要提供完整的而又各不相同的使用价值，自然各部门的业务内容会有很大的不同。业务管理也就是对各部门不同的具体业务的管理，我们称之为饭店分类业务管理。

1. 把握分类业务的特点

把握分类业务的特点也就是把握各业务部门的特点。各部门要充分了解和牢牢掌握本部门的业务性质、业务特点、业务运行规律，然后据此形成一套管理体系。例如餐饮部提供使用价值的本质是菜饌和服务。其业务特点是新、鲜、多，亦即新菜出得快，口味鲜美，品种多样。其业务的主体是食品的生产过程和宾客的消费过程。客房部在提供使用价值时要注意保证宾客休息的质量和空间的私密性。其业务特点是细，亦即在饭店宾客逗留时间最长的空间里，要为宾客提供细致的服务。其业务主体是清洁卫生和物品供应。在对各部门的业务特点有了本质认识后，就要根据各部门的特点去组织业务，运行业务。在业务管理过程中始终能把握住业务特点，把握主线，管理好业务。

2. 分类业务的主体和业务面

由于饭店分类业务的内容和特点不同，也就形成了各种业务不同的主体和业务面。业务管理是把主要精力放在主体上。所谓业务主体是各部门向宾客提供的使用价值中所占比重最大的那些业务。如餐饮业务主体就是向宾客提供用餐；客房业务主体就是向宾客提供住宿。由于业务主体不同，才有不同的业务

部门。业务部门必须以业务主体为本。

对业务主体的管理是：根据决策和业务设计运行业务主体，在运行中，保证主体的业务量和质量，确保宾客的满意。根据市场的发展，使业务主体能随着市场发展而演化。业务主体在运行中要充分体现其使用价值，业务管理要采用各种方法，充分发挥人和物的效能，从而充分发挥业务主体的使用价值，这种使用价值有量上的最大化，也表现在质上使宾客满意程度最大化。各部门有各自的业务主体，同时，围绕业务主体，各部门还有各自的业务面。业务面可以解释为某部门所包含的业务范围，也可解释为围绕着业务主体的运行而形成的部门业务组合。例如，前厅的业务主体是从接待到离店的综合服务，而前厅的业务面就有接待、问讯、账务、行李、大堂副理等。餐饮的业务主体是提供就餐服务，其业务面就包括餐厅厅面各岗位、酒水供应、划菜调度、厨房各岗位、采购、仓库管理等。业务管理对业务面的管理主要有：一是要合理组织业务面。业务面有其合理的组合形式，随着业务主体的发展变化，业务面的组合也会发展变化，不管如何变，总是要趋向于合理。二是要指挥协调好业务面的各个点。对业务面的协调，既要是业务配合上的协调一致，也要是量上的匀称平衡。三是在业务的时空组织上，使业务面运行的节奏和谐。例如，餐饮在时序上组织是点菜→划菜→烹调→出菜→消费；而在空间上，宾客在餐厅用前道菜，厨房在烹制下道菜，这两者在时间上要配合好，在口味和出菜顺序上要搭配好。这个过程就产生了业务面在时空上的节奏和谐。四是强调业务面的主导部分。在业务面中，总有一项业务是主导部分。所谓业务的主导部分，是在业务过程中直接体现业务主体、面对面向宾客提供服务的部分。例如餐饮的餐厅厅面服务，客房的楼面服务，都是业务的主导部分。强调业务面的主导部分，就是要在管理中切实做到：业务面各部分均以主导部分为基准，跟着主导部分运转。业务面的各部分要服从主导部分的需要，不得强调自我而与主导部分发生冲突。业务面的各部分在业务准备阶段要走在主导部分的前面，即根据主导部分预报将要发生的业务，事先做好各项准备工作。

业务主体和业务面都产生于部门。分类业务中的各部门是管理好业务主体和业务面的基本单位。

3. 分类业务管理中的各要素管理

饭店各部门所提供的使用价值不同，分类业务管理的形式也不同，因而各部门业务也各不相同。分类业务管理要对各生产要素进行管理。饭店的生产要素较多，每个部门的生产要素也不尽相同，这里只对主要的生产要素管理进行研究。

(1) 时间要素。各部门业务发生的时间是不同的，而各部门业务都有一个时效性。时间要素管理的内容主要有：①根据业务规律确定时间段，对业务时

间段进行管理，有些业务又要根据时间段来确定业务。这两者要交替使用，把时间和业务结合起来管理。②排班，就是安排业务班次。排班是按照时间和业务情况进行的，各部门营业时间不同，业务形式不同，排班的方式也就不同。③管理的节奏性，即在业务高峰期，管理的力度要充分大；在业务的低谷期，管理的力度可减弱。高峰期和低谷期也都有时间段。明确的业务时间段，是分类管理的必要条件。

(2) 人员要素。对人员的管理是业务分类管理的重要方面。根据业务分类，各部门首先要有足够的编制定员。根据部门业务的特点，各部门要有适合本部门业务特点的、具有特殊技能的人员。业务管理要调动人员的积极性，充分发挥人员的业务能效，达到良好的服务效果。业务能效是指从业人员适应业务特殊性的需要具有的技能能力及其效应。业务管理要对岗位、班组、单元、部门人员进行全面的组织、指挥、控制，使人员能效趋向于最大化，使绩效考核趋向于最优化，使宾客满意趋向完全化。

(3) 物资要素。物资要素包括设备设施和物品用品。业务分类管理对物资要素管理的内容主要有：①各部门不同业务所需要一般物资和特需专用物资的配备储存。②物资的投放使用管理，使用过程中效用的发挥和节流、节约。③物资运用的专业性、适用性。④各种物资的质量的达标，各部分物资的技术参数和技术指标的达标。

(4) 空间场地要素。空间场地是业务的载体。饭店不同的业务内容要求有不同的空间场地。对空间场地的管理主要是：①空间场地的环境维持，主要是家具、用具的位置完好等状态，环境布置的正常完好，所有使用功能具备并完好。②空间场地使用率最大化和环境最优化相结合，消除空间场地的各种浪费。③空间场地的标准化和专业化。④空间场地的功能设置以及调整，特别是适应市场需要调整。⑤空间场地单位范围内的人员配置。⑥空间场地所需要的标准温度、湿度、空气清新度等。

业务分类管理的要素管理的内容还有很多，此处不再赘述。

二、业务运行的现场管理

业务运行的现场管理也称为移动式管理，是业务管理的一种重要形式。宾客的使用随意性，业务运行中出现的随机性，员工作业的独立性和手工操作，服务量的高标准等，都决定了饭店业务的特殊性，也导致了业务运行现场管理的必要性。现场管理，就是管理人员在作业现场、在业务运行过程中执行管理职能。管理人员在现场通过决策、指挥、协调等职能以及发挥指导示范等功能，促使业务规范、优质、高效地进行；同时通过控制职能，使业务过程和决策、标准、理念相一致。现场管理是管理人员的管理职责，也是管理人员的基

本功之一，必须很好地掌握和运用。同时，现场管理也要避免两种倾向：一种是下车伊始式的瞎指挥，无端干扰正常的运作。另一种是把现场管理变成了现场作业，过多地参与现场的作业活动。现场管理是管理人员管理素质、管理技能的综合发挥。

（一）现场管理旨要

现场管理旨要是指现场管理的宗旨和目标。每一位管理人员在进行现场管理时，首先要十分明确本管理范围内现场管理的旨要。

1. 明确现场管理的业务主体

前面已经对业务主体作了说明，管理者应对业务主体有全面的认识和清晰的概念。在现场管理中以业务主体为核心，围绕着业务主体进行业务活动。在保证主体正常运行的前提下，带动对业务面的现场管理，使主体和业务面相依相存地运行。

2. 体现管理的理念

饭店有其管理理念，各分类业务体现相关部门的管理理念。这些理念包括对服务的理念，宾客至上、宾客满意始终是饭店的金科玉律。管理人员必须牢固树立这些理念。在现场管理中要充分体现这些理念，以这些理念为指导，保证业务的正常运行。

3. 明确并执行决策

决策是业务运行的指南，所有业务运行都应体现决策精神。现场管理要把决策变为现实，把决策演化为业务过程。管理人员应对决策十分清楚，并明白自己对决策的责任，在现场管理中坚决地、创造性地、艺术性地执行决策。现场管理中各管理职能的执行也都要以决策为依据。

4. 执行规范和标准

现场管理的目标之一是为了执行饭店的规范和标准。管理人员要对本范围内业务的规范和标准十分清楚，并把这些规范标准贯穿到业务过程中去，使业务运行过程按规范和标准进行。在执行规范和标准时，也要做好应变处理。

5. 明确任务

现场管理还要明确本业务范围的工作任务。工作任务包括常规的工作任务、当天的业务接待量、业务进展状况、重要接待任务、大型接待任务、特别接待任务等。明确了接待任务和其他业务任务，就能有的放矢地进行现场管理。

（二）巡视管理和重点管理

1. 巡视管理

巡视管理是管理者对管辖范围内的各空间进行巡视、观察、指导、检查，

在现场进行管理。巡视的目的是根据现场管理旨要，保证本部门业务的正常运行。巡视前，管理人员先要掌握信息，了解当天业务情况，并已对下属作了任务布置。巡视的方式，可以是全面巡视，也可以是重点巡视；可以是带着对象目标巡视（即对某些部位进行有目的的巡视），也可以是无目标的常规性巡视。巡视中的管理工作主要包括：

（1）全面掌握情况。掌握业务量和业务运行情况、服务质量情况、饭店市场情况、员工情况、设备设施状况、物品的消耗状况、物品的供应状况等。全面掌握情况，就能充分发挥管理的作用，发现并解决问题。

在现场，管理人员会发现和提出许多问题。对这些问题或在现场，或是带回去通过一定的方式予以解决。

（2）例外事例的处理。在巡视过程中，会发现一些例外事例，对这些例外事例要及时地处理，听取汇报，作出指示。监督检查各部分各岗位人员的工作情况，有效控制业务运行。

（3）指导员工作业。在巡视时，要指导员工及各部分的作业业务过程，使作业过程达到和超越规范。

（4）巡视记录。业务运行就会有运行记录，饭店是利用信息系统对业务运行进行系统地、连贯地记录。这种记录是全面的，也是机械的。作为补充，就是管理人员的现场记录。通常管理人员在巡视时，对一些会引起注意的事例或现象做记录，以便通过分析，更全面地掌握业务情况。管理人员在巡视时，还有其他很多工作可做，这要根据各部门、各区域业务不同而因地制宜。巡视的时间，是根据部门业务情况而定。巡视次数，由管理人员自我决定。

2. 重点管理

重点管理是管理人员当天或一段时间对重点工作区域作现场管理。重点管理是由饭店的业务特点所决定的。饭店分类业务的内容不同、形式不同，重点管理的类型也不同。重点管理的类型主要有：

（1）常规性的重点管理。这类重点管理是由业务的主体所决定的，管理总是把侧重点放在体现业务主体的区域。例如：客房部常规性的重点管理在楼层；餐饮部的常规性的重点管理是在开餐时的餐厅；前厅的常规性重点管理是在总台。

（2）业务集中型的重点管理。在一定时间，业务比较集中于某一部位，则需要重点管理。例如：团队入住和离店，会议报到，业务就集中于大堂；楼层要抢房，则业务集中于楼面；而PA要对大堂做地面镜面，则客房部的集中型重点管理就在大堂。业务集中型的重点管理有时会是几个部门的协作管理，例如团队离店，就要由前厅部与客房部协作，进行重点管理。

（3）重要任务的接待的重点管理。饭店有重要任务时，在重要任务活动的

部位，就是重点管理部位。一般在这时，管理人员就会在现场进行管理。通常，我们把大型活动也纳入到重要任务之中。

(4) 出现问题较多部位的重点管理。饭店出现问题的原因是很多的，而问题一般会表现在设备设施、人员、实物产品等方面。在有了偏差，需要纠正偏差时，管理人员应该在问题部位作重点管理。这一类的重点管理取得成效后，往往会有举一反三的效果。饭店某部位设备故障需要较长时间修理的情况也纳入到问题部位重点管理范围。

(5) 试验点的重点管理。所谓试验点是指在这一区域正在进行某一项创新式的试验。试验可以是服务项目、服务形式、价格、菜饌推新等的试验，也可以是内部管理和服务的试验。试验的目的是要找到规律，推陈出新，创新产品，因此在试验区域往往需要重点管理，以取得第一手的资料和经验。

(三) 环境管理

业务运行的现场管理要对环境进行管理。从饭店业务的时空特性我们知道，空间是饭店产品的载体，空间加上生产的其他要素才组成饭店产品。可见空间是被宾客使用的，它要被宾客使用和感受，因而空间环境成了管理的重要对象。现场管理不管何种类型的管理都是在空间进行的，在现场管理中也包括对空间的环境管理。所谓环境管理，就是对空间环境诸要素及其组合成使用价值的管理以及环境所形成的氛围的管理。环境管理的形式主要还是现场管理，环境的现场管理主要内容有：

1. 设备物品管理

饭店空间要成为营业场地，就要有设备和物品充实其内，设备和物品是环境的要素之一。现场管理对设备设施管理主要有两个方面：一方面，通过检查、监督、指导等工作，保证设备设施状态的完好性，保持环境的优美，体现饭店的决策特点和人文理念。另一方面，发现设备设施缺项或与环境不相称的方面，及时予以弥补。同时对设备设施作规范上和美感上的改进，使环境氛围更趋完美。现场管理对物品的管理主要有：物品配备数量和类型的标准，物品外观的水准，物品使用的消耗量及成本控制，需增减的物品类型，物品摆放的位置和形式，物品的更新换代等。

2. 人员形象

人员形象是环境和氛围的重要因素。人员形象不仅使空间环境变得充实，也使空间环境充满生气和活力。对人员的现场管理主要有：(1) 人员的到位，饭店人员都实行分岗位的到位服务，人员到位是指岗位位置到位和服务到位。(2) 人员外表形象能符合饭店对人员形象的要求。(3) 人员行为能符合各部门制定的对各岗位人员的行为规范要求。(4) 人员服务过程、作业过程能符合服

务规程要求，并能提供超规程服务。(5) 人员的热情、精神状态、工作绩效都达到饭店的要求。人员综合各方面因素而形成的形象是环境和氛围中最具灵气和变数最大的元素。

3. 清洁卫生

清洁卫生是环境氛围的基础。饭店对卫生的要求极高，环境氛围对卫生的要求也不例外。对卫生的现场管理有：检查、监督各部门卫生是否达标；检查清洁卫生作业人员到位情况及清卫工作组织情况；解决清洁卫生中发现的问题；对现场管理时清洁卫生状况要做好必要的记录。

4. 布置与装饰管理

饭店前台部分的每个空间几乎都有布置与装饰，它是环境艺术的重要组成部分。对布置与装饰的现场管理有两个大的方面。一个是对已有布置与装饰的现场管理。现场管理要检查布置与装饰是否完好，维持布置装饰的完整性。同时要维持布置装饰的美观、清洁、大方。对已过时的布置与装饰要能及时感觉到，并予以更换或重新装饰。另一个是正在进行的布置与装饰，包括重新进行的布置与装饰，节庆日、重大接待任务的布置与装饰，临时性的布置与装饰。对这些布置与装饰，管理人员要进行现场管理，使其达到预期效果。

5. 其他相关因素

影响环境的因素较多，除了上面提到的因素外，现场管理还要对环境的其他因素进行管理。其他因素有：(1) 灯光。灯光的亮度、开闭时间、灯光调整等。(2) 音响。主要是背景音乐、局部部位的特别音乐、各相关部位视频音频的最佳效果。(3) 空调。空调的正常运行、室温的舒适度和标准。(4) 空气。空气的质量、新风效果控制、保持空气质量的方式（如是放新风还是开窗通风）。(5) 人流。人流规则与秩序的控制、空间人流过多时的疏导、人流与氛围的协调等。

(四) 业务协调

饭店是多业务、多功能、细分工的企业，这决定了饭店在业务处理过程中会产生一些矛盾和失衡，要使业务能和谐平衡，饭店管理要充分使用协调职能。现场管理业务协调有多种形式，其类型主要有：

1. 组织调配协调

这里的组织调配协调是指在现场管理中对组织结构、人员安排、人员调配、业务时间段的临时调整。因为饭店各分类业务都有随机性，也有业务时段的不平衡性，人员也会随业务情况而调整，例如，客房部集中力量抢房，餐饮部集中力量翻台，客房部人员支援餐饮部跑菜等。

2. 常规业务协调

常规业务协调主要发生在常规业务进行时的相关岗位和部门，这种协调一般按业务设计由岗位责任人进行，现场管理只是作常规检查而不需要进行干预。

3. 特别业务的协调

特别业务是指一些有别于常规业务的接待业务，如重要的团队会议、有特殊要求的宾客、有重大影响的接待任务、突发事件等。特别业务的协调是针对各种特别业务的具体情况、各业务涉及的范围和要达到的要求而进行的现场业务协调。它常常和指挥职能结合使用。

（五）现场管理的作用

现场管理是对进行中的各种业务进行管理，这些业务过程都有服务员参与其中。利用业务的现场管理，指导员工提高业务水平，以示范的形式作现场培训，将会取得良好的效果。

1. 现场管理的指导作用

管理人员在现场管理时要针对某些情况对员工作业业务指导。业务运行中，员工处在业务的一线，往往会忙于完成任务而忽略一些环节和作业技巧。管理人员虽在现场管理，但由于不直接参与作业活动，就产生了“旁观者清”的效应。在现场观察中，管理人员会发现员工的一些缺陷和问题。针对这些问题，进行现场指导，既能弥补服务上的不足，又能提高员工的业务水平，而且现场指导，针对性强，给员工留下的印象也特别深刻。当然现场指导要自然进行，不要妨碍员工的正常作业。

2. 现场管理的示范作用

对员工进行示范教育是对员工一种极好的培训。在现场管理中示范教育有多种形式：一是替代式示范，即在现场管理中，当管理人员发现员工作业不够规范、技巧掌握欠佳时，就让员工稍息或做辅助工作，自己上手操作，以给员工做示范，让员工观摩和模仿。酒吧服务、宴会服务、客房整房、PA作业等都可采用这种方式。直观的现场示范，同样能给宾客以满意，给员工以长进和提高。二是参与式的作业示范。管理人员在现场管理时，参与到作业过程中去，也跟员工一样作业操作。在作业操作过程中，一边作业并指点员工纠正错误，一边现场指挥业务过程。在实践中，这样一个过程就能让员工对作业要领看在眼里，记在心里，起到立竿见影的效果。

3. 现场管理能提高员工素质

进行现场指导是提高员工素质的一种十分有效的方法。要使这种方式卓有成效，就有赖于管理人员的水准。管理人员现场指导有两个层面：一个是对下属的管理层面，另一个是员工的作业操作层面。管理人员在这两方面都要达到

合格的水准，具备进行现场管理的条件。这些条件主要有：第一，系统的、科学的管理知识。第二，敏锐的判断能力和洞察力。第三，符合相应管理等级的业务作业技能。只有自己业务过硬，才能进行现场操作，给员工起到示范作用。当然管理人员不一定要比员工操作娴熟，但要比员工懂得多、操作得更规范。第四，广博的专业知识。管理人员要有效地进行现场管理，就要有饭店业务的专长，有广博的专业知识。管理人员既要懂得该怎么做，怎样做更好，也要懂得为什么要这样做，即知其然，知其所以然。饭店对管理人员的要求是既能在课堂讲课，对员工进行理论培训，也要能在现场操作，对员工进行操作培训和指导示范。

以上，我们只是对现场管理作了简要的论述。业务的现场管理是最富实战性和挑战性的管理，现场管理在饭店是必须实施的一种管理模式，也是每位管理人员应具备的基本功之一。

复习思考题

1. 解释下列概念：

饭店业务关系、饭店部门业务构成、业务接待容量、业务时序组织、应变处理

2. 怎样理解部门业务的柳树原理？
3. 业务运行中的生产要素主要包括哪几种？
4. 业务准备阶段管理工作主要有哪些？
5. 现场管理旨要有哪些内容？
6. 试述现场管理的指导作用。

饭店服务质量管理

我国加入 WTO 后，饭店业面临着发展的机遇的同时也面临着严峻的挑战，如何应对国际竞争，已经成为饭店管理者最为关注的话题。而提高饭店的服务质量，提升自身的竞争力，是饭店在激烈竞争中取得相对优势的最为直接的途径。从根本上说，服务质量是饭店生存与发展的基础，饭店之间的竞争，本质上是服务质量的竞争，因此，不断提高饭店服务质量，以质量求效益是每一家饭店发展的必经之路，也是所有饭店管理者共同努力的目标和日常管理的核心部分。随着饭店业竞争的日趋激烈，宾客对饭店服务质量的要求越来越高，饭店必须不断探索提高和完善自身服务质量的途径和方法，以优质的服务质量赢得顾客的忠诚，取得良好的经济效益和社会效益。

本章首先从饭店服务质量的一些基本概念入手，介绍饭店服务质量的涵义、内容和特点。在此基础上，进一步阐述饭店服务质量管理的主要内容，包括制定饭店服务规程、建立饭店服务质量管理体系、进行饭店服务质量教育、采取各种有效的服务质量管理方法以及评价饭店服务质量管理效果等方面。

第一节 饭店服务质量概述

现代饭店都非常重视服务质量，希望通过服务质量管理，能够为宾客提供稳定的优质服务，满足宾客的各种需求，提高饭店的知名度和美誉度，吸引客源，并使老客人一而再地光临，成为饭店的忠诚顾客，最终带来可观的经济效益，并在竞争中立于不败之地。因此，质量意识已成为饭店管理者必须具备的一种观念。而对饭店服务质量的涵义的正确理解和对饭店服务质量特点、内容

的把握则是进行饭店质量管理最基本的前提。

一、饭店服务质量的涵义

关于饭店服务质量的_{理解通常有两种。一种是狭义上的服务质量，是指饭店服务的质量，它纯粹指由服务员的服务劳动所提供的、不包括提供的实物形态的使用价值。另一种是广义上的饭店服务质量，它包含着组成饭店服务的三要素，即设施设备、实物产品和服务的质量，是一个完整的服务质量的概念。本书所指的服务质量主要指广义的服务质量，即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。}

根据饭店服务质量的定义，饭店所提供的服务既要能满足宾客生活的基本需要，即物质上的需求，还要满足宾客的心理需要，即精神上的需求。而所谓适合，是指饭店为宾客提供服务的使用价值为宾客所接受和喜爱。所谓满足，是指该种使用价值为宾客带来身心愉悦和享受，使宾客感到自己的愿望和期盼得到了实现。

因此，饭店服务质量的管理实际上是对饭店所提供服务的_{使用价值的管理。饭店所提供服务的_{使用价值适合和满足宾客需要的程度高低即体现了饭店服务质量的优劣。适合和满足宾客的程度越高，服务质量就越好，反之，服务质量就差。}}

饭店向宾客提供的服务通常是由饭店的设施设备、实物产品、劳务服务的使用价值共同组成。从整体来说，饭店所提供的服务带有无形性的特点，但局部上具体服务的使用价值又带有物质性和有形性的特点，因此，饭店服务质量实际上包括有形产品质量和无形产品质量两个方面。饭店服务的质量比一般实物产品的质量要复杂且更难把握。

二、饭店服务质量的内容

综上所述，饭店服务是有形产品和无形服务的有机结合，饭店服务质量则是有形产品质量和无形劳务质量的统一，有形产品质量是无形服务质量的凭借和依托，无形服务质量是有形产品质量的完善和延伸，两者相辅相成，即构成完整的饭店服务质量的内容。

（一）有形产品质量

有形产品质量主要满足宾客物质上的需求，是指饭店提供的设施设备和实物产品以及服务环境的质量。

1. 饭店设施设备的质量

饭店是凭借其设施设备来为客人提供服务的，所以，饭店的设施设备是饭店赖以存在的基础，是饭店劳务服务的依托，反映出一家饭店的接待能力，同时，饭店设施设备质量也是服务质量的基础和重要组成部分，是饭店服务质量高低的决定性因素之一。饭店设施设备包括客用设施设备和供应用设施设备。

客用设施设备也称前台设施设备，是指直接供宾客使用的那些设施设备，如客房设备、康乐设施等。它要求做到设置科学、结构合理，配套齐全、舒适美观，操作简单、使用安全，完好无损、性能良好。

其中，客用设施设备的舒适程度是影响饭店服务质量的重要方面。舒适程度的高低一方面取决于设施设备的配置，另一方面取决于对设施设备的维修保养。因此，随时保持设施设备完好率，保证各种设施设备正常运转，充分发挥设施设备效能，是提高饭店服务质量的重要组成部分。

供应用设施设备是指饭店经营管理所需的不直接和宾客见面的生产性设施设备，如锅炉设备、制冷供暖设备、厨房设备等。供应用设施设备也称后台设施设备，要求做到安全运行，保证供应。否则也会影响服务质量。

饭店只有保证设施设备的质量，才能为客人提供多方面的感觉舒适的服务，进而提高饭店的声誉和服务质量。

2. 饭店实物产品质量

实物产品可直接满足饭店宾客的物质消费需要，其质量高低也是影响宾客满意程度的一个重要因素，因此实物产品质量也是饭店服务质量的重要组成部分之一。饭店的实物产品质量通常包括：

(1) 菜点酒水质量。饭店管理者必须认识到饮食在宾客的心目中占有的重要位置以及不同客人对饮食的不同要求，如有的客人为了求满足新奇感而品尝名菜佳肴，而有的客人只为符合口味而喜爱家常小菜。但无论哪种宾客，他们通常都希望饭店饮食产品富有特色和文化内涵，要求原料选用准确，加工烹制精细，产品风味适口等。另外，饭店还必须保证饮食产品的安全卫生。菜点酒水质量是饭店实物产品质量的重要构成内容之一。

(2) 客用品质量。客用品也是饭店实物产品的一个组成部分，它是指饭店直接供宾客消费的各种生活用品，包括一次性消耗品（如牙刷、牙膏等）和多次性消耗品（如棉织品、餐具酒具等）。客用品质量应与饭店星级相适应，避免提供劣质品，如一梳齿就断的一次性梳子、一穿就破的一次性拖鞋、一刷满口牙刷毛的一次性牙刷，都会给客人留下恶劣的印象。饭店提供的客用品数量应充裕，能够满足客人需求，而且供应要及时。另外，饭店客用品的品种还应切实满足宾客的需要，而不仅仅是摆设，如某些三星级饭店也提供纸质指甲锉、棉签等，即为多余。而客用品品种过多势必增加饭店成本，最终必会损害到客人利益，影响服务质量。所以客用品配备应适度，以能够满足本饭店客源

需求为佳。最后，饭店还必须保证所提供客用品的安全与卫生。

(3) 商品质量。为满足宾客购物需要，饭店通常都设有商场部，而商场部商品质量的优劣也影响饭店服务质量。饭店商品应做到花色品种齐全、商品结构适当、商品陈列美观、价格合理等，更为重要的是要注重信誉，杜绝假冒伪劣商品，而且饭店所供商品应符合宾客的购物偏好。

(4) 服务用品质量。服务用品质量是指饭店在提供服务过程中供服务人员使用的各种用品，如客房部的清洁剂、餐饮部的托盘等。它是提高劳动效率、满足宾客需要的前提，也是提供优质服务的必要条件。服务用品质量要求品种齐全、数量充裕、性能优良、使用方便、安全卫生等。管理者对此也应加以重视，否则，饭店也难以为宾客提供令其满意的服务。

3. 服务环境质量

常常会出现这种情况，你对一家饭店的印象特别好，但却说不出为什么。这种良好的印象只是一种感觉，实际上，这种感觉常常是因为受到该饭店服务环境的影响。

饭店服务环境质量就是指饭店的服务气氛给宾客带来感觉上的美感和心理上的满足感。它主要包括独具特色、符合饭店等级的饭店建筑和装潢，布局合理且便于到达的饭店服务设施和服务场所，充满情趣并富于特色的装饰风格，以及洁净无尘、温度适宜的饭店环境和仪表仪容端庄大方的饭店员工。所有这些构成饭店所特有的环境氛围。它在满足宾客物质方面需求的同时，又可满足其精神享受的需要。

通常对服务环境质量的要求是整洁、美观、有序和安全。在此基础上，对于高星级饭店来说，还应充分体现出一种带有鲜明个性的文化品位。

由于第一印象的好坏很大程度上是受饭店环境气氛影响而形成的，为了使饭店能够产生这种先声夺人的效果，管理者应格外重视饭店服务环境的管理。

(二) 无形产品质量

无形产品质量是指饭店提供的服务的使用价值的质量，即服务质量。服务的使用价值使用以后，其服务形态便消失了，仅给宾客留下不同的感受和满足程度。如餐厅服务员有针对性地为客人介绍菜肴和饮料，前厅问讯员圆满地回答客人关于饭店内各种服务项目的询问，都会使客人感到愉快和满意。

服务质量也是饭店服务质量的主要内容之一。它主要包括以下几个方面：

1. 礼节礼貌

礼节礼貌是以一定的形式通过信息传输向对方表示尊重、谦虚、欢迎、友好等态度的一种方式，礼节偏重于仪式，礼貌偏重于语言行动。它表明了饭店的基本态度和意愿。饭店礼节礼貌主要要求服务人员具有端庄的仪表仪容，文

雅的语言谈吐，得体的行为举止等。饭店服务员直接面对客人进行服务的特点使得礼节礼貌在饭店管理中备受重视，因为它直接关系到宾客满意度，是饭店提供优质服务的基本点。

2. 职业道德

职业道德是人们在一定的职业活动范围内所遵守的行为规范的总和。饭店服务过程中，许多服务是否到位实际上取决于员工的事业心和责任感。因此遵守职业道德也是饭店服务质量的最基本构成之一，它无可避免地影响着饭店的服务质量。作为饭店员工，应遵循“热情友好、真诚公道，信誉第一、文明礼貌，不卑不亢、一视同仁，团结协作、顾全大局，遵纪守法、廉洁奉公、钻研业务、提高技能”的旅游职业道德规范，真正做到敬业、乐业和勤业。

3. 服务态度

服务态度是指饭店服务人员在对客服务中所体现出来的主观意向和心理状态，其好坏是由员工的主动性、创造性、积极性、责任感和素质高低决定的。因此饭店要求服务人员应具有“宾客至上”的服务意识，并能够主动、热情、耐心、周到地为宾客提供服务。饭店员工服务态度的好坏是很多宾客关注的焦点，尤其当出现问题时，服务态度常常成为解决问题的关键。宾客可以原谅饭店的许多过错，但往往不能忍受饭店服务人员恶劣的服务态度。因此，服务态度是无形产品质量的关键所在，直接影响饭店服务质量。

4. 服务技能

服务技能是饭店提高服务质量的技术保证，是指饭店服务人员在不同场合、不同时间、对不同宾客提供服务时，能适应具体情况而灵活恰当地运用操作方法和作业技能以取得最佳的服务效果，从而所显现出的技巧和能力。服务技能的高低取决于服务人员的专业知识和操作技术，要求其掌握丰富的专业知识，具备娴熟的操作技术，并能根据具体情况灵活运用，从而达到给客人以美感和艺术享受的服务效果。也只有掌握好服务技能，也才能使饭店服务达到标准，保证饭店服务质量。

5. 服务效率

服务效率是指员工在其服务过程中对时间和工作节奏的把握。它应根据宾客的实际需要灵活掌握，要求员工在宾客最需要某项服务时即时提供。因此，服务效率并非仅指快速，而是强调适时服务。饭店服务效率有三类：其一，是用工时定额来表示的固定服务效率，如清扫一间走客房用30分钟、夜床服务用5分钟、宴会摆台用5分钟等；其二，是用时限来表示的服务效率，如总台入住登记每位宾客不超过3分钟、办理结账离店手续不超过3分钟、租借物品服务要求服务人员5分钟内送至客人房间、接听电话不超过三声等；其三，是指有时间概念，但没有明确的时限规定，是靠宾客的感觉来衡量的服务效率，

如餐厅点菜后多长时间上菜、代购物品何时完成等，这类服务效率问题在饭店中大量存在着，若使客人等候时间过长，很容易让客人产生烦躁心理，并会引起不安定感，进而直接影响着客人对饭店的印象和对服务质量的评价。

6. 安全卫生

饭店安全状况是宾客外出旅游时考虑的首要问题，因此，饭店必须保障宾客、员工及饭店本身的安全。饭店在环境气氛上要制造出一种安全的气氛，给宾客心理上的安全感，但不是戒备森严，否则，更会令宾客感到不安。

饭店清洁卫生主要包括饭店各区域的清洁卫生、食品饮料卫生、用品卫生、个人卫生等。饭店清洁卫生直接影响宾客身心健康，是优质服务的基本要求，所以必须加强管理。

服务质量除上述内容外，还包括员工的劳动纪律、服务的方式方法、服务的规范化和程序化等内容，同样应为饭店管理者所关注。

上述有形产品质量和无形服务质量的最终结果是宾客满意程度。宾客满意程度是指宾客享受饭店服务后得到的感受、印象和评价。它是饭店服务质量的最终体现，因而也是饭店服务质量管理努力的目标。宾客满意程度主要取决于饭店服务的内容是否适合和满足宾客的需要，是否为宾客带来享受感。饭店管理者重视宾客满意度自然也就必须重视饭店服务质量构成的所有内容。

三、饭店服务质量的特点

饭店服务所需要的人与人、面对面、随时随地提供服务的特点以及饭店服务质量特殊的构成内容使其质量内涵与其他企业有着极大的差异。为了更好地实施对饭店服务质量的管理，管理者必须正确认识与掌握饭店服务质量的特点。

（一）饭店服务质量构成的综合性

饭店服务质量的构成内容既包括有形的设施设备质量、服务环境质量、实物产品质量，又包括无形的服务质量等多种因素，且每一因素又由许多具体内容构成，贯穿于饭店服务的全过程。其中，设施设备、实物产品是饭店服务质量的基础，服务环境、服务是表现形式，而宾客满意程度则是所有服务质量优劣的最终体现。它既涵盖了衣食住行等人们日常生活的基本内容，也包括办公、通讯、娱乐、休闲等更高层面的活动，因此，人们常用“一个独立的小社会”来说明饭店服务质量的构成所具有的极强的综合性。

饭店服务质量构成的综合性的特点要求饭店管理者树立系统的观念，把饭店服务质量管理作为一项系统工程来抓，多方收集饭店服务质量信息，分析影响质量的各种因素，特别是可控因素，既要抓好有形产品的质量，又要抓好无

形服务的质量，不仅做好自己的本职工作，还要顾及饭店其他部门或其他服务环节，更好地督导员工严格遵守各种服务或操作规程，从而提高饭店的整体服务质量。正如“木桶理论”所说的，一只由长短不一的木条拼装而成的木桶，它的盛水量取决于最短的那根木条的长度。由此饭店服务质量应该有自己的强项和特色，但不能有明显的弱项和不足，否则就要影响服务质量的整体水平。

（二）饭店服务质量评价的主观性

尽管饭店自身的服务质量水平基本上是一个客观的存在，但由于饭店服务质量的评价是由宾客享受服务后根据其物质和心理满足程度进行的，因而带有很强的主观性。宾客的满足程度越高，他对服务质量的评价也就越高，反之亦然。饭店管理者不能无视客人对饭店服务质量的评价，否则，将失去客源，失去生存的基础。饭店也没有理由要求客人必须对饭店服务质量作出与饭店的认识相一致的评价，实际上这是无法办到的，更不应指责客人对饭店服务质量的评价存在偏见，尽管有时确是一种偏见，但偏见有时恰恰反映了宾客的某种需求。因此，饭店员工应在服务过程中通过细心观察，了解并掌握宾客的物质和心理需要，不断改善对客服务，为客人提供有针对性的个性化服务，并注重服务中的每一个细节，重视每次服务的效果，用符合客人需要的服务本身来提高宾客的满意程度，从而提高并保持饭店服务质量。正如一些饭店管理者所说，既然我们无法改变客人，那么就根据客人需求改变自己。

（三）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服务组成的，而每一次具体服务的使用价值均只有短暂的显现时间，即使用价值的一次性，如微笑问好、介绍菜点等。这类具体服务不能储存，一结束，就失去了其使用价值，留下的也只是宾客的感受。因此，饭店服务质量的显现是短暂的，不像实物产品那样可以返工，返修或退换，如要进行服务后调整，也只能是另一次的具体服务。也就是说，即使宾客对某一服务感到非常满意，评价较高，并不能保证下一次服务也能获得好评。因此，饭店管理者应督导员工做好每一次服务工作，争取使每一次服务都能让宾客感到非常满意，从而提高饭店整体服务质量。

（四）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。在此过程中，客人得到的是各部门员工提供的一次一次具体的服务活动。但这些具体的服务活动不是孤立的，而是有着密切的关联，因为在连锁式的服务过程中，只要有一个环节的服务质量有问题，就会破坏客人对饭店的

整体印象，进而影响其对整个饭店服务质量的评价。这就要求饭店各部门、各服务过程、各服务环节之间协作配合，并做好充分的服务准备，确保每项服务的优质、高效，确保饭店服务全过程和全方位的“零缺点”。

（五）饭店服务质量对员工素质的依赖性

饭店产品生产、销售、消费同时性的特点决定了饭店服务质量与饭店员工的表现的直接关联性。饭店服务质量是在有形产品的基础上通过员工的劳务服务创造并表现出来的。这种创造和表现能满足宾客需要的程度取决于服务人员的素质高低和管理者的管理水平高低。所以，饭店服务质量对员工素质有较强的依赖性。

因为饭店服务质量的优劣在很大程度上取决于员工的即席表现，而这种表现又很容易受到员工个人素质和情绪的影响，具有很大的不稳定性。所以要求饭店管理者应合理配备、培训、激励员工，努力提高他们的素质，发挥他们的服务主动性、积极性和创造性，同时提高自身素质及管理能力，从而创造出满意的员工。而满意的员工是满意的客人的基础，是不断地提高饭店服务质量的前提。

（六）饭店服务质量的情感性

饭店服务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，则很容易致使客人的小题大做或借题发挥。因此，饭店与宾客间关系的融洽程度直接影响着客人对饭店服务质量的评价。这就是饭店服务质量的情感性特点。

事实上，无论饭店如何努力，饭店服务质量问题还是会出现在饭店的任何时间和空间，所不同的是存在的问题数量和层次。这是一个无可回避的客观现实。作为饭店管理者所应做的是积极地采取妥当的措施，将出现的服务质量问题的后果对客人的影响降至最小，避免矛盾的扩大化。其中最为有效的办法，就是通过一些真诚为客人考虑的服务赢得客人，在日常工作中与客人建立起良好和谐的关系，使客人最终能够谅解饭店的一些无意的失误。

第二节 饭店服务质量管理

饭店服务质量是饭店在竞争中取得相对优势的基础。要提高饭店服务质量，就必须加强服务质量管理；而要更好地进行服务质量管理，首先要制定饭店服务规程，并建立饭店服务质量管理保证体系。

一、制定饭店服务规程

在饭店服务质量管理过程中，通常是通过对服务标准和规程的制定和实施，以及各种管理原则和方法的运用，达到服务质量标准化、服务形式规范化、服务过程程序化，最终以优质服务赢得客人。饭店服务规程就是饭店进行质量管理的依据和基础，是饭店根据各自的等级而制定出的适合本饭店实际情况的管理制度和作业标准。

（一）饭店服务规程的涵义

饭店服务规程是指以描述性语言对饭店某一特定的服务过程所包含的作业内容和顺序及该服务过程应达到的某种规格和标准所做的详细而具体的规定。简单地说，它是指某一特定服务过程的规范化程序和标准。

饭店服务规程通常包含四个要点：

1. 服务规程的对象和范围

服务规程是以饭店某一特定的服务过程、服务内容为对象，只要饭店有一个服务过程，那么必定有一套与之相适应的服务规程。通常把某一特定的服务内容从开始到结束称为一个服务过程。服务规程既然是以服务过程为依据，这样就对服务规程的范围作了限定。

2. 服务规程的内容和程序

服务规程要规定每个服务过程所应包括的内容和作业程序。服务内容应包括其业务内容的本身，如总台入住登记的基本内容就有接受订房、登记、排房、收取押金等。服务规程还要具体内容细节，如动作、语言、姿态、手续、信息传递、用品、权限、时限、例外处理等。服务程序是指前后的顺序。服务程序的规定要符合服务过程的规律，同时要考虑减轻员工的劳动强度，减少物资消耗。

3. 服务的规格和标准

不同星级不同档次的饭店有不同的规格，不管哪一规格的服务都有标准。服务规程就是要规定服务的规格和标准。要按照服务质量的具体构成内容确定具体标准。

4. 服务规程的衔接和系统性

每套服务规程的首尾都要有与其他规程互相衔接、互相连贯的内容，如前台部门报维修的规程与工程部的维修规程的衔接，客人离店客房查房的规程和总台收银结账规程的衔接，餐厅值台和跑菜规程的衔接。规程间的相互衔接和连贯，就形成了服务的系统性。

饭店服务规程可以让每位员工都明确其服务工作目标，也使饭店管理者有

了检查和监控服务质量的依据，从而使饭店服务工作达到规范化、程序化和标准化的要求。

例 换房客人的眼镜

一个夏日的上午十点多，根据张女士的要求，行李员帮助她提拿行李从305房间换房至1208房。张女士略微整理了一下行李之后即外出游玩，一直到晚上方才回房。略感疲乏的张女士打开电视机，发现自己的眼镜却怎么也找不到了。张女士仔细回想自己最后使用过眼镜的时间，确定是在前一天晚上躺在床上看电视的时候顺手放在床头柜上面了。于是，张女士拨通了客房中心的电话。果然，客房服务员已经把眼镜当做客人遗留物品送至客房中心。

虽然张女士找到了眼镜，忍不住还是问了一句：“既然发现了眼镜，为什么不送到我的房间里来，让我找了好久？”客房员工非常坦然地回答说：“对不起，我们以为您已经离开了饭店。”

饭店的服务经常涉及多个部门，部门之间的沟通与协调非常重要，在服务规程中应有明确规定，否则难以提供令客人满意的服务。在此案例中，前厅部为客人换房规程中应规定前厅部必须把客人的换房信息及时通知客房和其他有关部门，使服务具有连贯性，以避免出现一些原本可以避免的差错。

（二）饭店服务规程的制定

1. 饭店服务规程制定的依据

饭店服务规程直接影响着、决定着饭店服务质量的优劣，所以必须建立在科学合理的基础上，能够真正符合宾客的需要。由此，制定饭店服务规程必须考虑以下因素：

（1）《旅游涉外饭店星级的划分及评定》（中华人民共和国国家标准，GB/T14308—2002）星级评定标准是各星级饭店制定饭店服务规程的基础，它提出了饭店服务的基本原则和基本要求，并规定了星级饭店的服务质量保证体系，即具备适应本饭店运行的、有效的整套管理制度和作业标准。

管理制度是饭店科学化管理的基础和服务与管理的操作工具。它能最大限度减少包括管理者在内的员工行为的随意性。所谓的管理制度主要针对管理层，如层级管理制度、质量控制制度、市场营销制度、物资采购制度等。一项完整的饭店管理制度包括制度名称、制度目的、管理职责、项目运作规程（具体包括执行层级、管理对象、方式与频率、管理工作内容）、管理分工、管理程序与考核指标等项目。大体来说，管理制度可以分为服务流程管理制度、支持性流程管理和全局性职能管理制度几大类。管理制度应当及时修订，以达到现代饭店科学管理的基本要求。为此，国家旅游局提倡星级饭店积极采用符合

国际惯例和国际通行的财务、质量、人力资源等方面的管理制度。为提高星级饭店的服务质量，星级评定标准还专门建立了一套“五星级饭店宾客感知服务质量评价系统”，以全面、客观、准确地反映饭店的服务质量。

(2) 客源市场需求。只有提供宾客需要的服务才有可能让客人满意。饭店服务规程的制定也应以宾客需求为依据，应能够适应本饭店特定客源市场的要求。因此，饭店在制定规程前，必须对市场需求进行详细的调查和分析，寻找客人真正需要的服务和对服务的要求，使所制定的饭店服务规程真正成为饭店服务质量的保证。

(3) 本饭店的特点。饭店服务规程的制定还要结合本饭店特点，如客源特点、饭店组织的特点、业务特点、员工素质特点以及周围环境特点等，扬长避短，最终要能够突出本饭店的特色。饭店特色也是赢得客人忠诚的有效方法。

(4) 国内外饭店管理的最新信息。饭店应了解国内外饭店管理的最新信息。制定饭店服务规程时，要在力所能及的范围内，结合国内外饭店业的现状和趋势，力求使规程更加合理和符合客人的需求，且具有一定的时代感。

(5) 动作及作业研究。在制定饭店服务规程前，还应对每个作业过程进行过程分析和动作分析，在分析的基础上制定规程，使其更具科学性和可行性。

2. 饭店服务规程的制定

饭店服务规程的制定有两种方法：一种是由集体讨论，一人执笔编制成文。一种是由一人或数人编出规程草案交相关人员讨论定稿。不管采用哪种形式，其原则和编制过程基本相同。

(1) 提出目标和要求。由饭店决策层管理人员根据饭店等级经深入的分析研究后，提出本饭店服务规程应达到的目标和具体要求，并将其布置落实到饭店每一相关部门。

(2) 编制服务规程草案。各部门管理者召集下属主管、领班和资深服务人员讨论确定本部门的所有服务内容和过程，并制定出每一服务过程的规程草案。具体内容应包括：确定该服务过程的主要环节；提出每一环节的具体要求，如仪表仪容、站立姿势、行走路线、语言谈吐、操作内容、顺序及应达到的规格标准等具体细节；规定每一环节之间的衔接内容，以免脱节而造成质量问题等。

(3) 修改服务规程草案。草案出台后，首先应交该服务过程所在班组的全体员工进行讨论，修改其中之不合理、不可行、不必要或不符合标准和要求部分，使其更具可操作性。其次将规程草案在小范围内试行，在实践中进行修改，删除不现实的部分，补充应做的内容，使其更具可行性。最后将规程草案交饭店决策层审定。饭店决策层应对照目标和要求，由店务会议或由聘请的饭店管理专家、学者对每一服务规程进行评审。经审定通过的服务规程，作为规

章制度予以颁布实施。

(4) 完善服务规程。随着饭店等级的提高、宾客需求的变化及饭店业的发展,饭店服务规程也会随之陈旧老化。所以,饭店应随时调整服务规程,并定期修订,使之更趋于适用和完美。

(三) 饭店服务规程的实施

制定科学合理的饭店服务规程非常重要,但更为重要的是饭店服务规程的实施。只有切实地实施服务规程,才能保持并不断提高饭店服务质量,否则,服务规程不过是一纸空文。饭店服务规程的实施过程通常为:

1. 服务质量意识教育

通过质量教育,树立员工的服务质量意识,使员工认识到服务质量对饭店及员工个人的重要性,明确提高服务质量与执行服务规程之间的紧密联系,从而增强饭店员工执行服务规程的主动性和自觉性。

2. 服务规程作业培训

让员工自觉执行服务规程,首先要让员工掌握规程。通过服务规程的培训,可以使员工了解服务规程的适用对象和范围,熟练掌握服务规程的内容和要求,从而提高员工执行服务规程的规范性和准确性,提高饭店服务质量。

服务规程作业培训可以分期分批地进行,但必须保证饭店所有员工都经过培训,而且培训后必须进行考核,考核合格者才能上岗。对不合格者可限期提高、待岗或调离岗位,以维护服务规程的严肃性和服务质量的稳定性。

3. 服务规程执行过程的督导

饭店各级管理者应对所管辖范围员工的服务规程执行情况进行认真、严格的监督、检查和指导。主要可以通过服务质量信息系统和原始记录了解规程执行情况,也可以通过现场巡视检查及时发现存在的质量问题并作及时的纠正,使员工养成实施服务规程的良好意识和习惯。同时,饭店管理者还应经常进行服务质量的对比与评价,并根据实际情况制定出有效的奖惩措施,从而调动员工执行服务规程的积极性。

另外,饭店还应制定内容明确的设施设备质量标准、服务环境质量标准、菜点酒水标准、客用品质量标准、人员素质标准、语言动作标准等,并要求饭店员工不折不扣地执行,使之成为饭店服务质量控制的依据。

二、建立饭店服务质量管理体系

饭店服务质量与各个部门的工作质量以及服务过程中的每一环节的服务质量紧密地联系在一起,因此,优质服务要求饭店内每位员工树立质量意识,关注宾客的需求,并努力提高各自的工作质量,以给宾客带来满足感。饭店服务

质量管理体系正是饭店为提高其服务质量而建立的、由质量管理各要素组成的一个管理系统。其主要内容包括：

（一）建立服务质量管理机构

有效的管理机构是提高饭店服务质量的组织保证。饭店应建立以总经理为首的服务质量管理机构和网络，全面负责饭店的服务质量管理工作。即饭店各级管理者应在总经理的直接领导下，根据本部门工作的实际情况，组建以各级管理者为首的服务质量管理小组，全面控制本部门或班组的服务质量，形成遍布饭店的服务质量管理网络。管理网络的形成可以使饭店管理者及时发现问题并予以解决，把饭店质量差错降到最低限度。

（二）进行责权分工

责权分工可以使所有的管理者和员工各司其职，有效地避免推卸责任，并使饭店服务质量管理的每一项规定和措施都能得到不折不扣的执行。所以，在饭店服务质量管理过程中，应明确规定饭店总经理、质管部、各业务部门和职能部门、各班组及岗位员工服务质量的责任和权限，做到责权统一。

（三）制定并实施饭店服务规程和服务质量管理制度

制定和实施饭店服务规程是提高饭店服务质量的关键，也是饭店服务质量管理体系的中心内容。服务质量管理制度的内容主要有服务质量标准及其实施工作程序、服务质量检查制度、信息管理制度、投诉处理程序以及服务质量考核（奖惩）制度等。饭店服务质量管理制度应详尽具体，但不宜过多，而且应避免因重复交叉或自相矛盾而使员工无所适从。服务质量管理制度是贯彻执行饭店服务规程、满足宾客需要的前提和保证。

（四）重视质量信息管理

服务质量信息是饭店进行服务质量决策的基础与前提，是计划、组织服务质量管理活动的依据，更是质量控制的有效工具，因而也是饭店服务质量管理体系的组成部分。所以饭店管理者必须高度重视质量信息的管理。

1. 信息的收集

服务质量信息有着极其广泛的内容，但大致上可分为两类。一类是饭店内部质量信息，如质量文件、原始记录、统计数字、投诉记录等。另一类是饭店外部质量信息，如国内外饭店服务质量标准、国内或国际同类同级饭店的质量现状和质量动态等。饭店应注意收集各种质量信息，并汇总到质管部，以便加工和充分利用。

2. 信息的加工和传递

质管部应将收集到的各种各样的信息进行汇总、归类，并加以分析，进而加工整理出有利用价值的内容，并迅速传递至相关部门或管理人员，为其进行质量管理提供充分可靠的依据。

3. 信息的反馈

使用质量信息的部门或人员应将质量信息的使用结果反馈给质管部，质管部应将此结果作为新的质量信息加以整理分析，并可重新传递至有关部门人员。这就是饭店质量信息的反馈过程。

4. 服务质量信息的储存

质管部应将所收集和处理好过的各种质量信息储存保管起来。这些信息既用来总结服务质量管理经验，分析质量管理成果，又有利于饭店决策层对信息的总体把握和进行饭店质量管理的决策，从而不断提高饭店服务质量。

（五）处理服务质量投诉

相对于感到不满而不投诉的宾客，宾客对饭店服务不满而提出投诉是一件好事。曾有统计资料表明，投诉客人的大多数会成为饭店的回头客，因为这些客人认为饭店服务有不足，但他对饭店有信心，相信饭店会改进服务；而绝大多数感到不满而没有投诉的客人往往不会再光临这家饭店。所以，饭店管理者应正确认识 and 妥善处理投诉，把宾客投诉视为发现问题、改善服务质量的机会和动力。处理好宾客投诉，可消除宾客的不满，其本身也是饭店服务质量管理的重要内容。所以，饭店应制定处理服务质量投诉的原则、方法和措施。

饭店处理客人投诉的原则通常有：不争论原则，即使客人是错的，也抱着宽容的态度，不与客人争辩；隐蔽性原则，即处理投诉时应尽可能减少对其他客人的影响；及时性原则，即投诉的处理应以第一时间处理为好；补偿性原则，即给予客人适当的情感补偿和实物补偿。在处理客人投诉之后，管理者还应及时对所发生的问题进行深入调查，以找出问题的关键成因，并采取措施，如修改质量标准、工作程序，进行培训等，以防止同类问题的再出现，最终使饭店服务质量趋于“零缺点”。

三、进行饭店服务质量教育

饭店服务质量教育的内容应包括：上岗前的教育，包括饭店员工手册、礼貌礼节、职业道德、语言艺术、宾客习俗等；质量意识教育，包括服务观念、标准观念、全面质量管理观念等；质量标准教育，包括服务规程、设施设备标准、服务环境标准、实物产品标准、劳务服务标准、质量等级标准等；服务技能培训，包括饭店前后台各部门、各服务（工作）环节所需的所有技能操作训

练；质量方法教育，包括全面质量管理、质量问题分析、零缺点质量管理、服务质量控制等以及投诉处理教育，包括服务质量投诉的原因、投诉处理的原则和程序等内容。

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。

四、采取有效的服务质量管理方法

只有采取有效的服务质量管理方法，才能真正提高饭店服务质量，为宾客提供令其满意的服务，使饭店取得良好的经济效益。目前，饭店中通常采用的服务质量管理方法主要有：

（一）饭店全面质量管理

全面质量管理（total quality control，简称 TQC）起源于 20 世纪 60 年代的美国，首先在工业企业中应用，后又推广到服务性行业，取得了良好的效果。它是把经营管理、专业技术、数据统计和思想教育结合起来，形成从市场调查、产品设计、制造直至使用服务的一个完整的质量体系，使企业质量管理进一步科学化、标准化。日本在推行全面质量管理中取得了卓越的成果，并使之又有了很大发展。我国在 1978 年引入目标管理等的同时引入了全面质量管理的方法，并开始在工业企业中推行，后又将其引入商业、饭店业等服务性行业，现已在各行业得到广泛的应用，并取得了一定成效。

1. 饭店全面质量管理的涵义

饭店全面质量管理是指饭店为保证和提高服务质量，组织饭店全体员工共同参与，综合运用现代管理科学，控制影响服务质量的全过程和各因素，全面满足宾客需求的系统管理活动。它要求以系统观念为出发点，通过提供全过程的优质服务，达到提高饭店服务质量的目的是。

2. 饭店全面质量管理的特点

饭店全面质量管理的特点可归纳为以下四个方面：

（1）全方位的管理。如前所述，饭店服务质量不仅包括有形产品质量，还包括无形产品质量，既有前台服务质量，又有后台工作质量。所以，饭店服务质量包括饭店工作的各个方面。全面质量管理就是针对饭店服务质量全面性的特点，对所有服务质量的内容进行管理，即全方位的管理，而不是只关注局部的质量管理。

（2）全过程的管理。因为饭店服务质量构成内容的全面性，且饭店服务质量是以服务效果为最终评价的，所以，影响服务质量的因素是全方位的，既有服务前的组织准备，又有服务中的对客服务，还有服务后的善后处理，而这三

者又是一个不可分割的完整的过程。而饭店服务质量管理正是对此全过程的管理，形成了全面质量管理有别于传统质量管理的两个观念：其一是预防为主，防患于未然，服务质量管理的重点从“事后把关”转变为更重事先预防。事实上，饭店服务出现问题，其事后的弥补是非常困难的。其二是要求饭店内部树立“如果你不直接为客人服务，那么，你就应为为客人服务的人服务”的观念，即强调工作的下一个环节就是你的客人，就是你服务的对象，你必须负责让其满意，最终使得饭店服务过程中的每一个环节都符合饭店质量管理的要求，即全过程管理。

(3) 全员参与的管理。饭店服务基本上是通过员工的手工劳动来完成的，因此，饭店中的每位员工及其工作都与服务质量密切相关。而且饭店所提供的优质服务也不仅仅是前台人员努力的结果，同时也需要后台员工的配合才有保障。所以，全面质量管理要求全体员工都参加质量管理工作，并把每位员工的工作有机地结合起来，从而保证饭店的服务质量。所以说，饭店服务质量管理是全员性的管理。

(4) 方法多种多样的管理。饭店服务质量的构成丰富，且影响质量的因素复杂，既有人的因素，又有物的因素，既有客观因素，又有社会、心理因素，既有内部因素，又有外部因素。要全面系统地控制这些因素，就必须针对具体情况采取灵活不同的管理方法，才能使宾客全面满意。因此，全面质量管理的要求饭店管理者能够灵活运用各种现代管理方法，从而提高服务质量。

综上所述，全面质量管理是饭店以宾客需求为依据，以宾客满意为标准，以全过程管理为核心，以全员参与为保证，以科学方法为手段，运用全面质量管理的思想和观念推行的服务质量管理，它是达到饭店预期的服务质量效果的一种有效的管理方法。

(二) 服务质量分析

进行饭店服务质量分析，可以帮助饭店管理者找出存在的质量问题及其产生原因，从而找到有针对性的解决问题的措施和方法，以保证同类的质量问题不再出现。饭店在对服务质量进行分析时，常采用圆形图、排列图、因果分析图以及 PDCA 管理循环等方法。

1. 圆形分析图

圆形分析图（又称饼分图）分析是通过计算服务质量信息中有关数据的构成比例，以图示的方法表示饭店存在的质量问题。其具体分析如下：

(1) 收集质量问题信息。饭店管理者应通过各种原始记录、质量信息报表、质量检查结果、宾客意见调查表、客人投诉处理记录、质量考核表等方式多方收集饭店现存的质量问题。

(2) 信息的汇总、分类和计算。对收集到的质量问题信息进行汇总，并根据不同的内容将其分类，然后计算每类质量问题的构成比例。

(3) 画出圆形图。首先画一个大小适宜的圆形，并在圆心周围画一小圆圈（内填分析内容）；然后从最高点开始，按顺时针方向，根据问题种类及其构成比例分割圆形，并用直线与小圆圈相连；最后在分割的圆形中填入相应的问题种类及构成比例。至此，根据圆形图即可一目了然地掌握饭店存在的服务质量问题及其程度。

例如，某饭店客房在上季度共发现服务质量问题 45 例，其中设施设备问题 17 例，服务态度问题 15 例，服务项目问题 6 例，安全卫生问题 4 例，其他问题 3 例。如图 9-1 所示。

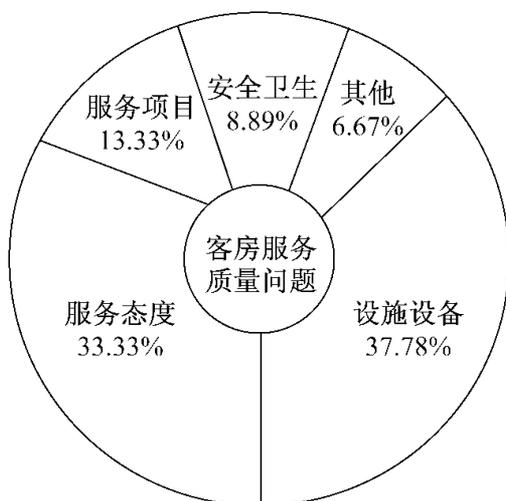


图 9-1 圆形图

2. 排列分析图

排列图主要用于找出影响饭店服务质量的主要因素。可分四个步骤进行分析。

(1) 收集服务质量问题信息。通过宾客意见书、投诉处理记录、各种原始记录等方式收集有关服务质量的信息。

(2) 分类、统计，制作服务质量问题统计表。将收集到的质量问题信息进行分类、统计、排列，制作统计表，在表上计算出比率和累计比率。如表 9-1 所示。

表 9-1 服务质量问题统计表

质量问题	问题数量	比率 (%)	累计比率 (%)
菜肴质量	130	65.0	65.0
服务态度	36	18.0	83.0
外语水平	20	10.0	93.0
娱乐设施	8	4.0	97.0
其他	6	3.0	100.0
合计	200	100.0	100.0

(3) 根据统计表绘制排列图。排列图如图 9-2 所示。左侧纵坐标表示问题数量、右侧纵坐标表示累计比率。

(4) 分析找出主要质量问题。排列图上累计比率在 0~70% 的因素为 A 类因素，即主要因素；在 70%~90% 的因素为 B 类因素，即次要因素；在 90%~100% 的因素为 C 类因素，即一般因素。找出主要因素就可以抓住主要

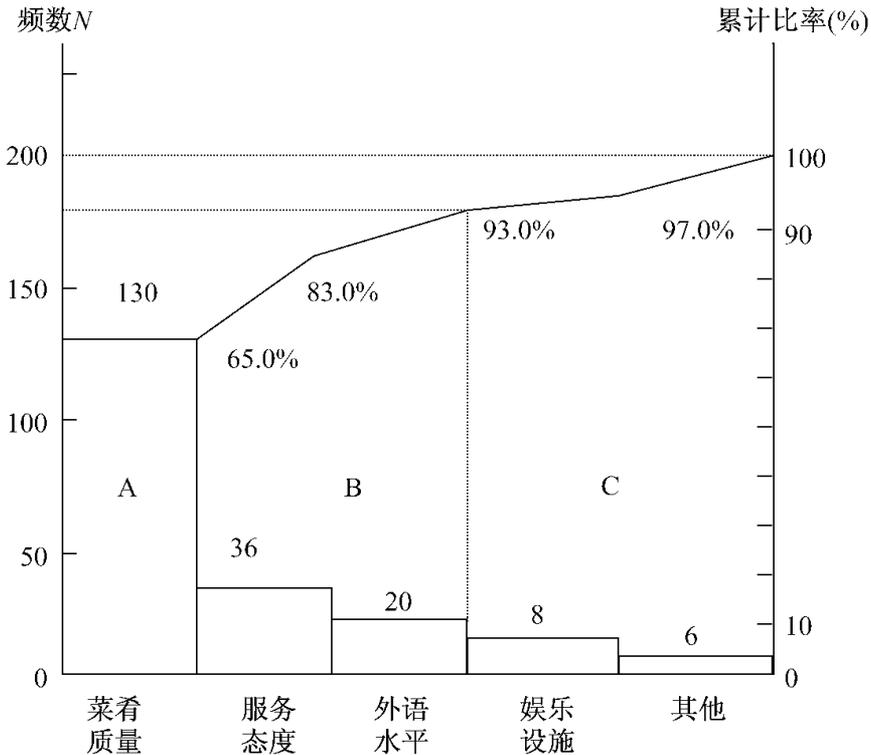


图 9-2 服务质量问题排列图

矛盾。

3. 因果分析图

因果分析图又称鱼刺图、树枝图，是分析质量问题产生原因的一种有效工具。在饭店管理过程中，影响服务质量的因素错综复杂。因果分析图通过对存在的质量问题及其产生原因进行系统的整理分析，并以图示的方法直观地表示两者之间的因果关系。其分析过程如下：

(1) 用圆形图或排列图找出现存的质量问题。

(2) 通过讨论分析找出产生问题的各种原因，应从大到小，从粗到细，追根究源，直到能采取具体措施为止。

(3) 罗列找到的各种原因，按其因果关系画出因果图。

例如，上例中的客房设施设备存在质量问题，其产生原因可用因果图（见图 9-3）分析。

4. PDCA 管理循环

找出了服务质量问题，分析了产生质量问题的原因，下一步就该寻求解决问题的措施与方法。这就需要运用 PDCA 管理循环。

PDCA 即计划 (plan)、实施 (do)、检查 (check)、处理 (action) 的英文简称。PDCA 管理循环是指按计划、实施、检查、处理这四个阶段进行管理工作，并循环不止地进行下去的一种科学管理方法。PDCA 循环转动的过程，就

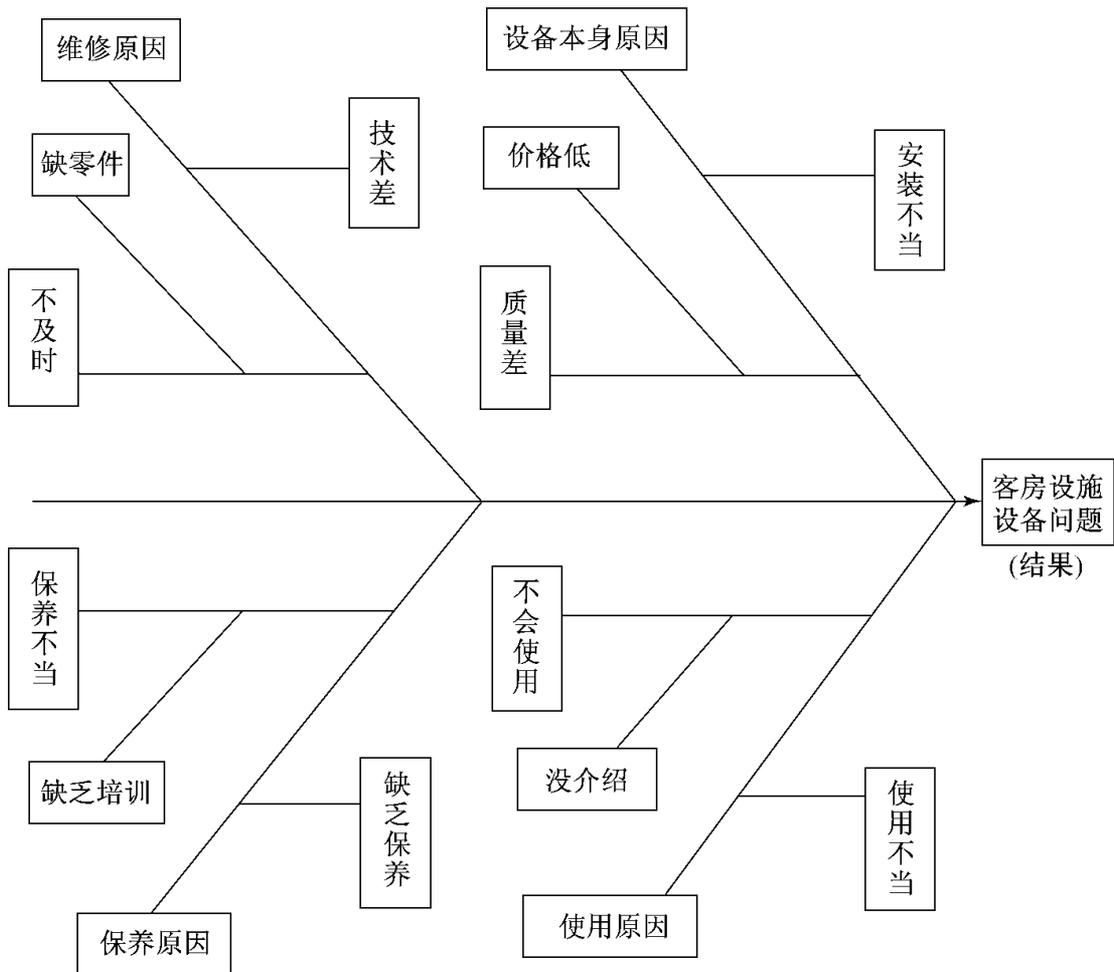


图 9-3 因果图

是质量管理活动开展和提高的过程。PDCA 管理循环的工作程序分四个阶段：

(1) 计划阶段 (P)。PDCA 管理循环的计划阶段内容包括：分析服务质量现状，用圆形图找出存在的质量问题；用因果图分析产生质量问题的原因，然后找出影响质量问题的主要原因；最后，提出解决质量问题的质量管理计划，即应达到的目标及实现目标的措施方法。

(2) 实施阶段 (D)。饭店管理者组织有关部门或班组以及员工具体地实施质量管理计划所规定的目标。

(3) 检查阶段 (C)。饭店管理者应认真、仔细地检查计划的实施效果，并与计划目标进行对比分析，看是否存在质量差异，是正偏差还是负偏差。

(4) 处理阶段 (A)。总结成功的管理经验，使之标准化，或编入服务规程，或形成管理制度加以推广应用。同时，吸取失败的教训，提出本轮 PDCA 循环悬而未决的问题，自动转入下一循环的第一步，并开始新一轮的 PDCA 管理循环。

PDCA 管理循环的四个阶段缺一不可。只计划而没有实施，计划就是一纸

空文,有计划,也有实施,但没有检查,就无法得知实施的结果与计划是否存在差距和有多大差距。若计划、实施、检查俱全,但没有处理,则不但已取得的成果不能巩固,失败的教训不能吸取,而且发生的问题还会再次重复,如此,服务质量就难以提高。因此,只有 PDCA 四个阶段都完成且不断地循环下去,才会使饭店服务质量问题越来越少,饭店服务质量不断提高并最终趋向于零缺点。

(三) 零缺点质量管理

零缺点 (zero defects, 简称 ZD) 是美国克劳斯比 (Philip B. Crosby) 于 20 世纪 60 年代提出的一种管理观念,主要用于控制企业的产品质量。他认为,低质量产品需要花费大量的人、财、物力,增加企业的经营费用,并导致消费者不满,其成本远远大于保证一次性完成的优质产品的投入。因此,企业必须以零缺点的要求来控制产品质量,追求完美。饭店服务不可弥补性的特点,使得开展零缺点质量管理成为饭店服务质量管理的一种重要的管理方法。零缺点质量管理应做好以下几点:

1. 建立饭店服务质量检查制度

饭店服务质量具有显现的短暂性特点,且饭店服务工作大多由员工手工劳动完成。因此,饭店服务质量管理必须坚持“预防为主”的原则,通过全面检查的方式,确保各岗位员工在进行正式服务前就已做好充分的准备,防患于未然。为此,饭店应建立服务质量检查制度。如有的饭店根据自身特点,建立了自查、互查、专查、抽查和暗查等五级质量检查制度,督促员工执行质量标准,预防问题的出现。

例 以顾客为中心还是以质检人员为中心?

某饭店为提高服务质量,专门成立了质检小组,负责每日的巡视检查工作。一天中午,当质检员小洪巡视到前厅区域,一位客人正在与总台服务员交谈着,其余的员工也在忙碌着。但是,当小洪出现在他们的视野范围之内时,所有的员工不约而同停下正在做的事情,异口同声地向小洪问好,同时面带令人愉悦的微笑。正与员工交谈的客人困惑地看着小洪,不知道他凭什么可以得到这样的关注。

在此案例中,饭店的质量检查工作明显地偏离了“以客人为中心”的核心理念,变成了“以质检人员为中心”。这是在饭店的服务质量管理中应特别注意的问题。

2. DIRFT

DIRFT 意即每个人都第一次就把事情做对 (do it right the first time 的简称)。

饭店服务具有不可弥补性的特点，所以，每位员工都应把每项服务做到符合质量标准，这是改善饭店服务质量的基础。为此，要求饭店管理者做到：制定科学合理的服务质量管理标准，并要求标准是“零缺点”、100%，而非“优良”、“良好”之类；执行标准也必须是“零缺点”，不折不扣，而非“差不多”之类；激励并帮助员工把每项工作都做得合乎标准，即“零缺点”，而不要抱有“人非圣贤，孰能无过”的传统观念，要求员工能够做到“无过”，不宽容自己的过错。

3. 开展“零缺点”竞赛

通常，缺乏知识和态度不佳是造成饭店服务质量问题的两类主要因素。通过培训可以帮助员工掌握饭店服务所需知识，但态度问题只有通过个人觉悟才能改进。因此，为帮助员工端正服务态度，有些饭店开展了“零缺点工作日”竞赛，效果较好。它促使员工养成 DIRFT 的工作习惯，并以服务的零缺点为目标。在“零缺点工作日”的基础上，饭店还可推行零缺点工作周、工作月乃至工作年，以逐渐使每位员工的服务达到完美无缺的程度，最终提高整个饭店的服务质量。

（四）现场巡视管理

饭店员工手工劳动的特点以及宾客需求的不断变化，使饭店服务质量管理的难度增加。不同的饭店员工或同一员工在同时间、不同场合的手工劳动或多或少存在差异，宾客的差异造成的需求变化也要求员工在短时间内适应并给予满足。但由于员工差异造成的不同处理，使宾客满意程度上也存在差异。这就形成饭店服务质量不稳定和难以控制的特点。而饭店管理者通过现场巡视管理，可以检查员工准备工作，监督指导对客服务（或后台供应）质量标准的执行情况，指导和激励下属员工的工作，事先消除质量隐患，预防质量问题的发生，并及时处理质量问题，最终使饭店质量相对稳定。

通常，不同的饭店管理者各有其不同的巡视管理范围。管理者在现场巡视中，应随时倾听宾客的意见和要求，给予反馈，并应注意听取员工的意见和建议。现场巡视过程中如发现员工工作不符合质量要求时，如违反服务规程，应及时指出并纠正，但应注意方式方法。最后，管理者在巡视中执行服务质量管理标准一定要严格，即要求做到 DIRFT 和 ZD。管理者应善于挑剔，追求服务质量的完美。

（五）优质服务竞赛和质量评比

饭店还可定期组织和开展优质服务竞赛和质量评比等活动，以使饭店全体员工树立质量意识，提高执行饭店服务质量标准的主动性和积极性，并形成

“比、学、赶、帮、超”，努力提高饭店服务质量的氛围。

1. 定期组织，形式多样

饭店应定期组织和开展丰富多样的优质服务竞赛和质量评比等质量管理活动，如“零缺点工作周”、每月“服务明星”或“微笑大使”、各部门的“技术比武”等等。组织竞赛和评比要明确范围和意义、确定参与对象及要求、制定评比标准与方法，能够激发广大员工的参与愿望。

2. 奖优罚劣，措施分明

竞赛和评比活动的开展有利于饭店提高服务质量、经济效益和管理水平，所以还应制定出具体的奖罚措施。一般应遵循“奖优罚劣、以奖为主”的奖惩原则，如给优胜者发奖金、授予荣誉称号、以VIP身份免费入住饭店一天、去国外或外地考察旅游等等。

3. 总结分析，不断提高

每次活动结束后，所有质量管理人员都应认真总结与分析。总结经验加以推广应用，提出不足以便改进提高，从而不断改善饭店服务质量。

（六）服务质量控制

上述饭店质量管理的目的都是为了有效地控制饭店服务质量，确保质量标准。一般来说，服务质量的控制主要是以下三方面的内容：

1. 事前质量控制

随着全面质量管理和零缺点管理的推广，事前质量控制日益受到饭店管理者的重视。事前质量控制要求饭店根据服务质量管理标准，贯彻“预防为主”的方针，做好有形产品和无形服务两大方面的充分准备，以确保在宾客到来之前有备无患。

2. 服务过程质量控制

服务过程质量控制是根据饭店服务质量管理体系的要求，通过各级管理者的现场巡视管理和严格执行服务规程，确保宾客满意程度的提高。

3. 事后质量控制

事后质量控制应根据饭店服务质量信息，即服务质量管理的结果，对照饭店服务质量标准，找出质量差异及其产生的原因，提出有效的改进措施，避免过错的再次出现，确保饭店服务质量管理工作的良性循环。

五、评价饭店服务质量管理效果

饭店开展的服务质量管理活动，以及所采取的质量管理方法，其目的都是为提高服务质量和宾客满意度，最终赢得忠诚宾客。但能否达到这一最终效果或达到程度如何，都需要进行科学的效果评价。

（一）评价内容

服务质量管理效果评价的内容既包括服务质量管理标准的执行程度，即饭店各部门、各环节、各岗位员工的工作是否符合质量管理标准和服务规程的要求，也包括宾客的物质和心理满足程度，即宾客对饭店服务质量的满意率是否符合饭店星级标准的要求，如员工的素质高低、设施的配套程度、设备的舒适程度、实物产品的适用程度、服务环境的优美程度等。

（二）评价方法

评价服务质量管理效果的主要方法是检查。检查的方式是灵活多样的，如旅游主管部门对饭店的质量检查，特别是星级评定和星级复查，饭店内部的质量检查，宾客满意率调查等。根据评价内容，对照检查结果，饭店管理者应客观地评价饭店服务质量管理效果，更应及时找出存在的质量问题，分析其产生原因，进而提出有针对性的改进措施，以不断提高饭店服务质量。

尽管饭店服务质量管理难度较大，但只要管理者重视，管理方法得当，措施得力，就一定能达到饭店服务质量管理的目标和要求。

复习思考题

1. 解释下列概念：

饭店服务质量、饭店全面质量管理、PDCA

2. 饭店管理者应如何在饭店中实施全面质量管理？

3. 饭店服务质量的内容包括哪些方面？

4. 什么是饭店服务规程？其制定的依据有哪些？应如何制定与实施？

5. 饭店服务质量管理体系包括哪些内容？

6. 找一家饭店作为饭店服务质量分析的对象，运用圆形图、排列图、因果分析图或 PDCA 管理循环的方法做一具体分析，找出饭店服务质量中存在的主要质量问题。

第10章

饭店设备管理

饭店设备种类繁多，技术先进，是饭店产品的重要组成部分。同时，由于设备的购置费、维持费很高，因此饭店设备管理是饭店管理的重要内容。通过对设备的科学管理，可以有效降低饭店的成本，提高饭店产品质量。

饭店设备管理应实施设备综合管理，即以饭店的经营目标为依据，运用组织的、经济的、技术的措施对饭店设备的一生进行管理，包括设备决策、采购、安装验收、使用维护、改造更新等重要环节的管理，以实现最经济的设备寿命周期费用和最高的设备综合效益。在实施设备综合管理的过程中，要注重全员参与和全过程管理，把设备管理的理念贯穿于饭店的日常业务中。本章将根据设备综合管理的理念，概要阐述设备管理中各个重要环节的管理方法和管理工作。

第一节 饭店设备和设备管理概述

一、饭店设备概述

（一）饭店设备的含义及其特点

在饭店设备管理中，设备是指饭店各部门使用的机器、机具、仪器、仪表等各种物质技术装备的总称。设备具有长期、多次使用的特性，不是一次性消耗品，并在会计核算中被列为固定资产。

饭店设备与制造企业的设备相比有其特殊性，这些特殊性的形成是与饭店

的经营特点紧密相连的，主要表现在四个方面：

1. 种类繁多，分布广泛

为了满足旅游者的需要和人们社会交往的需要，现代饭店一般都提供多种服务。由于每项服务都需要有专门的设备来提供，因此饭店设备的种类繁多，且分布在饭店各个角落。

2. 安装隐蔽，技术先进

为了满足宾客对舒适性的追求和提高管理水平，饭店通常选择具有最先进的设备，重要的设备，如配电、空调、安全消防和通讯等，尤其如此。同时，公共场所、宾客停留的场所的设备都实现隐蔽安装，以满足宾客对舒适性的要求。

3. 投资额大，维持费用高

由于饭店设备技术先进、并按国际标准设置，因此，饭店设备的投资占饭店固定资产投资的比例往往较高。在设备的运行中，维持费也很高，这主要是由于设备的能耗大且维修费用高所致。

4. 直接构成饭店产品

饭店提供的是一种特殊的服务产品。这种服务产品既包括员工的劳务，也包括各种设备、设施提供的物的服务。因此，设备的完好情况和运行状况直接构成饭店产品质量。这对设备管理提出了更高要求。

（二）饭店设备管理的作用

设备在饭店中具有重要作用，这种作用是逐渐被我国的饭店管理人员所认识和重视的。传统的饭店管理比较重视饭店前台的管理，对诸如工程设备等的后台管理工作认识不足。在激烈的市场竞争下，设备在饭店中的作用表现突出：

1. 直接影响饭店产品质量

由于饭店提供的服务既包括人的服务，更有设备设施提供的物化服务，因此设备设施的状况直接影响到饭店产品的质量。从目前的市场需求看，物化服务作用甚至比劳务服务更重要，物化服务具有劳务服务不可替代的作用。近些年来，由于饭店对设备管理重视不够，设备管理质量下降，因此，提供给宾客的产品质量也在下降，宾客对饭店设备设施的投诉较多。

2. 影响饭店的经营费用

饭店设备的购置和运行费用较高，设备的购置费占到总投资费用的35%~55%，而运行费用则占经营总费用的15%左右，是饭店除人力成本外最大的一项费用。通过加强设备管理，可以减少设备故障，降低设备能源消耗，减少环境污染，从而降低饭店的运行费用。

3. 影响饭店的管理水平

由于饭店提供多种服务，使饭店管理变得比较复杂，饭店管理水平的提高需要依靠管理设备、操作服务设备的有力支持。为管理提供服务的设备系统的先进程度直接决定了饭店管理水平的高低以及管理的效率。

二、饭店主要设备系统概述

饭店设备种类繁多，但都可以归入某一设备系统或系列。根据设备系统或系列的不同功能，饭店一般有以下设备系统/系列：供配电系统，给排水系统，供热系统，制冷系统，中央空调系统，通讯系统，共用天线电视接收系统，音响系统，计算机管理系统，控制系统，消防报警系统，闭路电视监视系统，垂直运送系统，厨房系列设备，洗衣房系列设备，清洁系列设备，娱乐、健身、美容系列设备，维修系列设备，办公系列设备。

上述设备系统多为工程部员工管理并操作，为饭店提供动力、动能及有关信息。设备系列多为设备使用部门的员工操作，或直接为宾客提供服务。

（一）供配电系统

饭店设备的装机容量一般较大，所以绝大部分的饭店都建有配电房，从高压电网取电对其进行降压，以满足饭店内部的用电需要。饭店经营对供电系统的基本要求是：要保证供电的持续性、系统运行的可靠性及供电电压的稳定性。为保证供电的连续性和可靠性，饭店一般需采用两个以上的独立电源供电，即由两个变电所引进两路 10 kV 高压电源，以双回路供电互为备用。高档饭店还应自备发电机组，以备应急供电时使用。

饭店供电系统的设备主要有三大部分：变、配电设备，输电设备和用电设备。变、配电设备包括高压配电柜、变压器、低压配电屏。它们的主要功能是对输入的高压电进行监测、控制、计量、降压，并合理地将电能配到各用电部门。配电设备全部集中在配电间，是整个饭店的动力的核心，所有的动力线、照明线全由配间接出。

输电设备主要是输电线路和接线箱。输电设备主要有母线、电缆和电线以及输电线路的中间接线箱。

凡是利用电能作动力的设备，都是用电设备，饭店的用电设备主要有以下四类：机电设备、电热设备、电子设备、照明设备，其中动力设备和照明设备是饭店主要的耗电设备。

（二）给水、排水系统

饭店经营对水系统的要求是：水量供应充足，水压要求适中，水质满足要

求。为了保证水量充足，饭店设置两路供水，并且在饭店内部设置蓄水池，以满足连续供水的需要。供水系统的水质和水压则应满足使用的要求。

饭店给水系统是由输水管网、增压设备、配水附件、计量仪器及储水设备等组成。水泵是系统中提升和输送水的重要设备。水泵的种类很多，饭店所用的水泵大多是离心泵。

饭店给水系统的给水方式是根据饭店建筑的特点、用水要求以及城市给水管网提供的水压来制定的。饭店常用的给水方式主要有以下几种：(1) 直接给水方式。当城市给水管网的水量、水压在任何时候均能满足饭店用水的要求时，可采用直接给水方式。这种给水方式一般适用于四层以下的低层建筑用水。(2) 设有储水池、水泵和水箱的给水方式。当城市给水管网的水量、水压达不到要求时，可以采用设有储水池、水泵和水箱的给水方式。来自城市给水管网的水进入储水池，用水泵增压提升，并利用水箱调节流量。由于储水池和水箱储备一定的水量，在停水、停电时可继续供水，提高供水系统的可靠性，水压也比较稳定。一般多层的饭店均可采用这类给水方式。(3) 分区供水的给水方式。当饭店为高层建筑时，一般采用分区供水的方式。高层饭店的垂直分区高度一般为 30~40 米。

排水系统主要由污（废）水收集器、排水管道、通气管及污水处理构筑物组成。饭店厨房排水管道必须设置隔油池，将厨房废水中的油脂分离出来。生活污水则由化粪池进行处理，以减少对水体的污染。

排水系统的功能是将建筑内卫生器具和各用水设备产生的污（废）水以及屋面的雨、雪水，分别通过室内的污（废）水排水管道排到室外相应的污（废）水管道中去，再经过适当的处理后排放到城市的污水管道中去。

（三）供热系统

饭店有许多设备和服务需要热能，为此，饭店要有相应的供热系统。目前多数饭店用锅炉供热，但越来越多的饭店采用集中供热。集中供热系统比锅炉供热系统简单、高效。

用锅炉供热的饭店一般使用燃油蒸汽锅炉，即利用锅炉产生蒸汽，以蒸汽为二次能源向各用汽点供热。以蒸汽锅炉作为热源的锅炉供热系统可以分成三个部分：锅炉给水系统、锅炉蒸汽系统和用气设备。锅炉给水系统主要是对水进行处理，包括软化、除氧等，使水质符合锅炉用水要求。进入锅炉的水，经过加热蒸发后产生的蒸汽，通过分汽缸分配到各用户。饭店的主要用热部门有厨房、洗衣房，同时饭店冬天需要采暖。其中，厨房和洗衣房基本属于直接用汽，而冬天的采暖用热则要通过热交换器，用蒸汽加热水来实现。

（四）制冷系统

饭店的制冷系统主要为中央空调系统服务，是中央空调系统的冷源，制冷系统的核心设备是制冷机。饭店使用的制冷机主要有压缩式（电力式）制冷、吸收式制冷两大类。压缩式制冷耗电量大、制冷效率高、易于控制，通常使用的制冷剂是氟利昂；吸收式制冷耗电量少、运行平稳、对热能质量要求低，通常使用水作为制冷剂。

制冷机中的冷凝器一般都是水冷式冷凝器，要用大量的水来冷却，形成冷却水系统。冷却水在冷却塔中通过空气的对流达到降温的效果。

（五）中央空调系统

中央空调系统是一个将空气进行处理的通风系统，它将室外的空气吸入，通过过滤、加温、加湿（或降温、减湿）处理后送入室内，并保持室内空气的洁净和一定的温度，同时将室内浑浊的空气不断排除。因此，中央空调系统实质是一个包含供热、制冷和通风设备的综合工程系统。

空气集中处理机是中央空调系统的核心设备，是一种具有多功能段的空气综合处理设备。它的主要功能段有回风段、混合段、粗放过滤段、预热段、表冷段、加热段、加湿段、送风机段、后消声段、中效过滤段等。各功能段可根据不同的要求进行组合。风机盘管则是中央空调系统分散处理的空气处理设备。

（六）消防系统

消防系统是饭店的一个非常重要的安全防护系统，它能及时发现火灾，并在火灾发生时，自助灭火，保障人员的安全。消防系统包括消防监控系统、灭火系统及防排烟系统三大部分。消防系统的运行是由消防中心控制的。

1. 火灾报警系统

火灾报警系统由火灾探测器和火灾报警控制器构成。火灾探测器主要用来发现火灾隐患，饭店常见的火灾探测器有烟感式探测器、温感式探测器和光感式探测器。火灾报警控制器是报警系统的控制显示器，其主要功能是接收火警信息后发出声、光报警信号，并显示火灾区域。

2. 消防控制系统

消防控制系统根据火灾报警情况，通过消防中心的联动装置，对饭店从发现火灾到灭火结束的一系列消防救援措施进行控制和协调。

3. 消防灭火系统

消防灭火系统主要有消防栓灭火设备和自动喷淋系统。消防栓灭火设备是

通过消防栓、水龙带和水枪，利用高压水灭火。自动喷水灭火系统则是利用温度的自动感应，自动打开喷头进行灭火。

防排烟系统包括排烟系统和正压通风系统。在火灾发生后，防排烟系统将烟雾排到室外，减少因烟雾造成窒息而死的情况。

（七）运送系统

饭店运送系统包括垂直运送设备和水平运送设备。垂直运送设备主要有电梯和自动扶梯，水平运送设备是指自动人行道。电梯是饭店最重要的垂直交通工具，电梯的性能在一定程度上代表了饭店的规格和档次。电梯的基本性能要求是快捷、舒适、安全。

电梯是机械、电气和电子技术高度结合的复杂机器，由曳引机、钢丝绳、轿厢、堆重和一系列的安全装置构成。由于电梯安装在室内且运行距离较长，所以电梯组成部分还包括机房、井道和厅站等建筑结构。

（八）通讯系统

饭店通讯系统包括电话系统、传呼系统和对讲机系统，其中电话系统是主要的通讯系统。电话系统主要由交换机、电话和线路组成。饭店内部的通话由交换机完成，饭店与外界的通话则通过交换机经中继线与市电话局交换机连接。饭店的程控电话交换系统能提供许多专项服务功能，如自动计费、叫醒服务、留言显示、分机锁定等。

（九）音响系统

饭店音响按其功能的不同，可分为扩声音响系统（又称为公共音响系统）和舞台音响系统（又称为专用音响系统）。扩声音响系统由背景音乐、客房音响和紧急广播组成。舞台音响系统则包括歌舞厅音响、卡拉 OK 音响和会议厅扩音系统。音响系统主要由节目源设备、信号处理设备、传输设备和扩声设备组成。

（十）公用天线电视系统

为了提高电视收看质量，饭店设置共用天线电视系统，该系统除了能使电视机图像清晰外，还能扩大系统的节目来源。共用天线电视系统主要由接收天线、信号放大器、混合器、分配器、分支器和高频同轴电缆等组成。

（十一）闭路电视监视系统

为了能全面掌握各重要公共场所的动态，高星级饭店都配置了电视监视系

统。电视监视系统是由摄像机、控制器、监视器和录像机组成的闭路电视系统。它通过安装在各处的摄像机，将各现场动态汇总到监控中心的电视屏幕上，大大提高饭店处理问题的效率。同时，通过摄像机还可以发现不法分子和可疑分子，及早做好防范措施，以确保饭店及宾客的安全。

（十二）计算机管理系统

计算机管理系统可以管理饭店所有业务往来所产生的人、财、物信息和各种其他信息，能对饭店经营管理活动及其属性的发展变化进行客观、及时、可靠的描述和真实的反映。饭店计算机管理系统包括前台管理系统和后台管理系统。前台管理系统主要由预订、接待、查询、客房管理、电话自动计费、餐饮、出纳、夜审等组成；后台管理系统主要对财务、工资、物资等进行管理。

（十三）楼宇自动管理系统

楼宇自动管理系统是一个对设备运行、环境状态进行管理的计算机系统，楼宇自动管理系统的管理内容有：变配电及备用发电机组的监督与控制、电力和照明系统的监督与控制、给水系统的监督和控制、锅炉运行及热水供应系统的监督与控制、制冷机运行及空调系统的监督与控制、电梯、自动扶梯运行的监督和控制、消防报警系统报警信号的接收与监督、消防系统的监督与控制、节能系统的监督和控制等。楼宇自动管理系统的设备主要由计算机、资料收集站、测试元件和控制元件组成。与计算机配套的有打印机、记录仪和彩色显示器，此外，还有闭路电视监视系统、紧急电话系统、紧急广播系统和对讲机系统。

三、设备综合管理

（一）设备综合管理的概念及主要内容

饭店设备综合管理是指以饭店的经营目标为依据，运用各种技术的、经济的、组织的措施，对设备从规划决策、采购验收、安装、调试、使用、维护、修理改造直到报废为止的全过程进行综合的管理，以追求最经济的设备寿命周期费用和最高的设备综合效率。同时要尽量减少设备在运行过程中对环境的影响。

设备综合管理的主要内容包括：

（1）设备投资的决策应当以饭店的经营目标为依据。

（2）按照系统论的观点，对设备整个寿命过程的各个环节进行管理，追求设备一生的最佳效益。

(3) 对设备进行管理时, 不仅仅采取技术方面的措施, 更要运用经济的和组织的措施进行管理, 追求最经济的设备寿命周期费用和最高的设备综合效率。

(4) 在设备运行时, 要进行污染预防, 尽量减少设备对环境的污染。

(5) 实行设备的全员管理, 明确各职能和层次在设备管理中的职责和义务。

(二) 设备寿命周期费用

设备寿命周期费用是指设备从规划、研究开始, 经过设计、制造、运输、安装、调试、使用、维护、修理、改造直到报废全过程所花费的全部费用, 也叫做全寿命费用。对设备寿命周期费用的分析是现代设备管理理论和方法的重要组成部分, 是设备综合管理的重要目标之一。

设备寿命周期费用由两大部分组成: 一是设备的设置费(也称原始费), 是设备正式投入使用前所有费用的总和; 二是维持费(也叫使用费), 是在设备正式投入运行后产生的所有费用的总和。设备寿命周期费用可用下式表示:

$$\text{设备寿命周期费用} = \text{设置费} + \text{维持费}$$

对于自制设备, 设置费一般包括研究开发费、设计费、制造费和试运行费; 对于外购设备, 设置费包括购置费, 运输费以及安装、调试费等。维持费主要包括了人工费、能耗费、维护费、修理费等。

研究寿命周期费用, 对于改善设备管理, 提高经济效益很有现实意义。对于使用寿命较长的机器设备, 不论其技术水平较高或一般, 在设备寿命周期费用中, 维持费总是大大高于设置费的支出。因此, 无论是自行设计、制造设备或是从市场上选购设备, 都不能着眼于初期设置费用的高低, 而更要注意分析、研究设备在使用阶段维持费用的大小, 否则就会“因小失大”, 导致设备在长期使用过程中费用上升。寿命周期费用的观点是指导设备经济管理的基本观点。运用这一观点来全面、系统地实施设备经济管理, 就能以较少的费用支出创造更多的产出, 从而获得良好的经济效益。

四、设备管理的规章制度

饭店设备管理规章制度是饭店全体员工在对设备进行决策、采购、验收、安装、使用、维护、修理改造、更新等工作中必须共同遵守的规范和准则。饭店设备管理规章制度包括设备管理制度和设备运行管理制度两大部分。

(一) 设备管理制度

设备管理制度是依据设备综合管理的思想, 对设备在技术上、经济上和组

织上进行系统管理时所作的规定，以保持设备的完好，不断提高饭店技术装备的素质，达到设备寿命周期费用最小化的目的。设备管理制度主要有以下内容：

1. 设备安装、调试、验收制度
2. 设备使用和维护保养制度
3. 设备的维修管理制度
4. 设备的润滑管理制度
5. 设备的事故管理制度
6. 设备改造与更新制度
7. 备品、备件管理制度
8. 饭店能源管理制度
9. 设备运行中污染预防制度
10. 教育与培训制度
11. 检查与评比制度

（二）设备运行管理制度

设备运行管理制度包括工程部设备运行管理制度和部门设备运行管理制度。

1. 工程部设备运行管理制度

工程部承担着饭店设备管理的主要工作，对饭店提高设备管理水平起着关键作用。工程部运行设备管理制度可按班组根据各自的专业技术要求制定相应的制度。

饭店工程部负责对动能动力设备系统的运行和操作，一般都设置配电房、锅炉房、空调机房、水泵房和电梯机房等。这些机房都应编制各自的设备运行规章制度。机房设备运行规章制度应包含两方面的内容：管理制度和技术操作规程。

各机房的管理制度包括以下内容：机房职能、岗位职责、值班制度、点检检查制度、安全消防制度、清洁卫生制度。

各机房的技术操作规程包括：操作规程、维护保养规程、检修规程、安全运行制度、经济运行制度。

设备维修配备了各个工种的维修技术人员，承担着全饭店的设备维修工作。设备维修组的规章制度包括岗位职能和维修规程两部分。

2. 部门设备管理制度

每个部门的设备管理制度一般包括该部门设备管理的管辖范围、各岗位职责以及设备操作。部门设备管理制度一般包括以下内容：

- (1) 管辖范围和管理机构；
- (2) 岗位职责；
- (3) 各班组（区块）设备管理制度；
- (4) 设备使用、维护规范。

第二节 饭店设备的前期管理

一、设备资产管理

（一）设备编号

饭店设备种类多、分布广，为了便于管理，应对所有设备进行分类编号。设备的编号由两部分构成：基本编号和附加编号。基本编号用于区分不同类型的设备，而附加编号则根据管理的需要进行增减。

饭店固定资产基本编号一般采用 2 节 7 位数字编号法，第一节为类别、来源编号，第二节为建账顺序号，如图 10-1 所示。

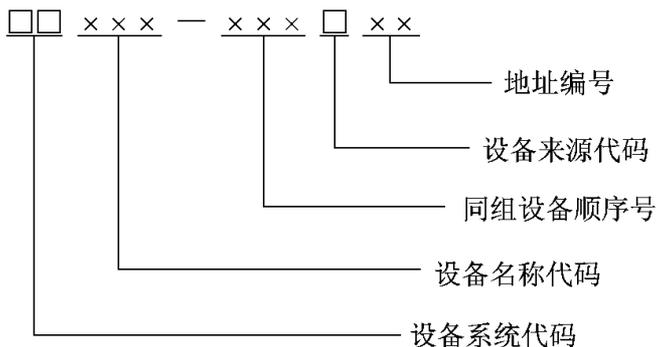


图 10-1 设备编号示意图

图 10-1 中设备系统代码是对饭店设备进行系统分类，并给每一系统一个代号而形成的。设备名称代码是根据饭店设备统一分类编号目录进行的，每一台设备都有一个由三位数字的代码来表示。同组设备顺序号则区分了一组中不同的设备。设备来源代码是用于区分该设备是进口设备还是国产设备。当饭店规模较大，设备比较分散时，需要对设备的安装区域进行编号，这就是地址编号的用途。

（二）设备资产登记

每台设备进店后都应进行设备登记，形成设备资产管理的基础资料，包括设备台账、设备卡片和设备档案等。

1. 设备台账

设备台账反映饭店设备资产情况，记录了饭店各种类型设备拥有量、设备分布及变动的情况。它可以有三种编制形式：按购入时间先后形成财务部的固定资产台账，按设备的系统分类形成工程部的设备系统台账，按使用场合的不同形成使用部门设备使用台账。

2. 设备卡片

设备卡片是设备资产的凭证，在设备验收移交、正式运行时，工程部、财务部以及使用部门应建立相应的设备卡片。财务部设立设备固定资产卡片反映设备的价值变动情况，包括设备每年计提的折旧额、净值等。工程部建立设备的技术卡片用来反映设备的基本技术参数和技术状况的变动，如设备的维修状况、故障分析等。设备的使用部门设立设备使用卡片反映设备的基本情况，并详细说明设备的操作规程和维护规程，是设备使用部门管理设备和培训员工的重要依据。

3. 设备铭牌

为了使设备的台账、卡片和实物一一对应，饭店应对每台设备制作铭牌，钉在设备的显著位置。铭牌的内容主要包括设备名称、设备编号、安装日期等。

4. 设备档案

设备档案是设备运动过程中和对设备运动全过程管理（包括技术管理和经济管理）所产生的所有文字、图纸、图表、照片、录像等资料的集合，它记录了设备一生的运动情况。饭店中的主要设备以及各设备系统都要建立技术档案。

设备档案可包括以下五方面的内容：

- (1) 设备系统工程设计资料及施工图纸；
- (2) 设备随箱技术文件；
- (3) 设备安装及验收过程中产生的技术文件；
- (4) 设备使用过程中产生的技术文件；
- (5) 设备检修、改造过程中产生的技术文件。

5. 设备资产的动态管理

设备资产的动态管理是指对已投入使用的设备由于闲置、封存、移装、调拨、借用、租赁、报废处理等情况引起设备资产的变动、需要处理而进行的管理。

对设备的动态管理主要是办好手续，做好记录。

二、设备的投资决策

搞好设备的投资决策是保证设备质量、充分发挥饭店装备的技术水平和系统功能、取得良好投资效益的首要环节。

（一）设备投资决策的重要性

1. 影响饭店运行的成本

设备购置和运行是饭店成本的重要组成部分。虽然设备运行成本是在设备后期运行中发生的，但它在很大程度上受设备自身性能影响，因此，设备寿命周期费用的90%在设备购买时就已经决定，后期的管理对减少设备寿命周期费用的影响不大。

2. 影响饭店的生产效率和产品质量

前期选择的设备型号、性能以及设备安装、验收、试运行管理的状况直接影响设备正式运行的效率，影响饭店技术装备水平和系统功能，而这些影响将最终导致饭店产品质量状况。在一般情况下，设备一旦投入使用，即使出现一些问题影响到产品质量或生产效率，饭店往往不愿意立即更换设备，因为这会极大地影响饭店的成本，所以，前期管理对生产效率和产品质量的影响将是一个较长的过程。

3. 影响饭店装备效率的发挥

前期设备投资要考虑设备的适用性、可靠性、维修性、配套性等要素，设备的这些性能要素的状况会影响饭店装备的效率发挥。

总之，设备的前期管理不仅决定了饭店技术装备的素质，关系着饭店战略目标的实现，同时也决定了投资收益率。

（二）设备决策的基本原则

设备决策的基本原则是：经营上适用，技术上先进，经济上合理，运行可靠且便于维修。经营上适用是指能满足饭店的经营、档次要求；技术上先进是指饭店所选择的设备应尽可能具有先进的技术，满足管理效率和宾客对舒适性的要求；经济上合理是指能获得良好的投资效益；运行可靠且便于维修要求饭店选择的设备具有较高的可靠性且饭店的维修技术力量与设备的技术力量相匹配，或者饭店很容易找到设备维修点，接受设备维修服务。

饭店在做设备决策时，要特别注意设备的安全性、节能性和环保性。设备的安全性是指设备在设计上是否考虑了运行中的安全要求，包括各种确保安全的措施、必备的安全装置和附件及其本身的安全性能。设备的安全性是设备使用人员安全的决定性要素。节能性是指设备的能源利用率高。饭店在选择一些

动能设备时，更要考虑其节能性。环保性是指设备本身以及设备的运行是否会对环境造成破坏。环境保护是人类生存和社会发展的前提，越来越受到人们的关注，饭店在选择设备时要注意选择污染物排放少、能源利用率高、可使用清洁能源等的环保设备。

三、设备的购置

（一）设备采购的方式

设备的采购是一项专业性较强的工作。饭店的设备采购一般有两种方式：一是统一由采购部采购，二是由工程部自行采购。设备由采购部统一采购便于饭店采购的统一管理，但采购设备的质量，特别是适用性往往由于采购人员缺乏专业知识而降低。这种采购办法的缺点可以通过制定详细的采购标准、对供应商进行有效的评价并在合格供应商中实施标准采购、执行规范的操作程序来解决。由工程部自行采购可以保证采购设备及零、配件的质量，但对采购过程不易控制。解决的办法可以是实施严格的采购过程控制。鉴于上述两种采购方式存在的利弊，饭店也可以考虑采取联合采购的形式，即由采购人员和工程人员一起采购，但这种方法在人力资源等方面消耗过大，且存在两个部门的协调问题。

（二）采购信息和采购标准

设备的采购决策需要信息的支持。这些信息不仅仅包括产品的价格、质量信息，还包括新技术、优良技术信息和供应商信息。从目前的情况看，饭店要获得价格、质量信息相对较容易，获得新技术信息相对较难。所以，饭店应建立有效的信息收集渠道，与饭店设备制造行业多联系，及时获取有效信息。

供应商信息的收集是为了了解供应商，提高采购质量，但更重要的是通过与供应商的沟通获得技术信息、产品信息。由于饭店设备具有明显的行业需求特征，因此，通过与供应商的沟通还可以将饭店对设备的要求提供给供应商，使双方都能获益。

设备采购标准是饭店内部管理应建立的一个数据库，是采购、验收标准化管理的重要内容。饭店要逐步建立并完善设备采购标准，详细说明设备、备件、附件、工具等的规格、型号、品牌、材料等各种参数，以为设备维护保养管理提供数据。

（三）采购合同管理

采购中最重要的是达成协议，签订合同。在采购中应重视合同管理。在采

购合同中供需双方应就下述内容达成一致：

- (1) 设备具体规格、技术性能及专门要求；
- (2) 设备附件的要求；
- (3) 设备用途和加工范围的要求；
- (4) 操作性能、结构合理性要求；
- (5) 安全防护装置的要求；
- (6) 交货期、付款方式的要求；
- (7) 技术培训与服务，包括备件、图纸资料、维修作业指导书等。

采购合同是一个广义的概念。订货合同及协议书，包括附件和补充材料，订货过程中的往返电函、会议纪要和订货凭证、单据等都属于合同管理的范畴，应妥善保管，以便在订货过程中查询和执行合同时验证。

合同管理是档案管理的重要内容，要按照档案管理的要求对合同进行编号，归档并设立专门的台账。

(四) 设备验收

外购设备运抵饭店后的验收，是设备前期管理中的一个重要的环节，是对设备投资决策最终实现的检验。工程项目的验收应遵循下述要求：

在设备运抵饭店后，应及时组织设备的验收。一般可以由采购部组织财务部、工程部、设备备品仓库、档案室以及使用部门的有关人员进行开箱验收，分别对设备的价格、单据、合同、质量、技术、备品备件、技术资料及时进行检查，使验收工作充分有效。设备备品仓库、档案室的人员参与设备验收可以及时对设备的备品备件和技术资料进行妥善保管。如是进口设备，则必须由海关开箱，按合同、报关单、品名、规格、数量进行检查，还应由商检局依法检查设备质量，并出具检验报告。

四、设备的安装、调试和试运行

(一) 设备的安装和调试

设备安装工作就是按照设备工艺平面布置图及有关安装技术要求，将已到货并经开箱检查的设备安装在规定的基礎上，达到安装规范的技术要求，并通过调试、运转，使之满足生产工艺的要求。

设备的安装任务可以由饭店工程部承担，也可以委托给专业安装单位进行。在委托给专业安装单位时，必须对安装单位资格进行审查。对于重要设备，可以由设备生产厂或该厂指定的安装单位进行安装。任何设备在安装完后，都必须进行调试，以确保能正常运行。调试工作包括：设备的全面清洗和

检查，零、部件间隙的调整、润滑，试车。设备的调试也是对设备安装质量的检查。

（二）验收和移交

设备安装完毕，在调试合格、试车成功后，必须进行安装工程的验收。设备安装验收由设备管理部门及安装单位组织工程技术人员、检查部门、使用部门的有关人员参加，共同做出鉴定，并要填写有关施工质量、精度检验、试车运转记录等书面文件。设备验收合格后，移交给使用部门。移交时，除了将随机附件、专用工具逐项清点验收外，还应将安装过程中形成的所有技术文件、图纸同时交给设备档案室签收归档。

（三）试运行

设备试运行是指设备在安装完后到正式使用前的运行阶段。在这一阶段，零部件处于磨合状态，使用人员对设备性能不熟悉，操作不熟练，而且设备在设计、安装、调试中可能存在问题，因此，这一阶段的故障率比较高。为此，试运行期间的管理是非常重要的。通过对设备试运行的管理可使设备尽早进入稳定的状态，满足经营的需要；可以使使用人员掌握设备的运行规律和操作特点，完善设备管理制度。设备试运行管理的主要工作包括：

- （1）调整试车，使设备达到设计要求；
- （2）对设备的运转状况进行观察、记录和分析；
- （3）对典型故障和零部件失效情况进行研究，提出改善措施和对策；
- （4）对设备设计、制造或安装中存在的缺陷提出改进建议；
- （5）对设备的运行费用和效果进行经济分析，并做出评价；
- （6）对操作人员进行维护保养方面的技术培训。

第三节 饭店设备的运行管理

一、设备运行管理的目标

设备运行管理是对设备在使用和日常维护过程中的管理，设备运行管理的目的是使设备处于完好的技术状态。设备的技术状态是指设备所具有的工作能力，包括性能、精度、效率、安全、环保、能源消耗等所处的状态及变化情况。饭店设备技术状态是否良好，直接关系到饭店的服务质量和经济效益。

设备完好的标准包括性能良好、运行正常、耗能正常三方面。

（一）性能良好

性能良好是指动力设备的功能达到原设计或规定的标准，运转时无超温、超压现象；机电设备的性能稳定，能满足饭店经营的需要。

（二）运行正常

运行正常包括设备零、部件齐全，安全防护装置良好；磨损、腐蚀程度不超过规定的技术标准；控制系统、计量仪器、仪表和润滑系统工作正常，安全可靠。

（三）耗能正常

能耗正常是指设备在运行过程中，燃料、电能、润滑油等消耗正常，无跑电、冒汽、漏油、滴水现象。

对设备完好的考核，应就上述三方面内容做出具体的评价标准和定量要求。

二、设备使用管理

（一）设备使用管理的原则

对设备使用的管理要遵循“谁使用谁负责”的原则。饭店每一台设备都要有明确的责任人，对公用设备，要专门指定责任人，而且要每一班都有相应的责任人。对独立操作或使用的设备，操作者或使用者就是该设备的责任人。

（二）设备使用前的准备工作

设备使用前的准备工作主要包括三个方面：

1. 技术资料的准备

技术资料包括设备操作维护规程、设备润滑卡片、设备日常检查和定期检查卡片等。

2. 培训

对操作者的培训包括技术教育、安全教育和业务管理教育三方面内容。操作工人经教育、培训后要经过理论和实际的考核，合格后方能独立操作、使用设备。

3. 检查

全面检查设备的安装情况，性能，安全装置。

（三）设备使用的基本要求

设备使用的基本要求是“三好、四会、五项纪律”。

1. 部门要做到“三好”

各部门负责人在业务运行中，对设备负有重要职责。每一个设备使用部门都要做到“三好”，即“管好、用好、维护好”设备。

（1）管好设备是指每个部门必须管好本部门所使用的设备。具体的工作包括：部门管理者要掌握本部门所有设备的使用、运行、维护等状况，对设备使用、维护过程实施监督、控制；建立完善的设备基础资料；对员工进行设备使用的培训，并对使用设备的状况进行指导和检查；与工程部配合实施设备的计划保养；设备责任人要对所有使用的设备负责。

（2）用好设备是指所有的设备都能得到正确的使用。为了达到这一目标，部门需为每一台设备建立相应的设备操作使用规程、设备维护保养规程，各机房及重要设备都应建立设备使用交接班制度。在员工当中实施对操作规程和管理制度的培训，确保每一位员工都能够熟练掌握设备操作的要求。

（3）维护好设备是指部门要建立设备维护的保养制度，定期开展设备维护保养工作，同时要加强对封存、租用、转借、报废设备的动态管理。

上述工作需要列入部门日常管理工作中。部门设备管理可以由部门设备管理员承担，以利于管理工作的顺利开展。

2. 员工要做到“四会”

设备管理是全员参与的工作。设备的操作与维护状况直接关系到设备运行的状况，所以，要求每一个设备操作、使用人员做到“四会”：会使用、会维护、会检查、会排除故障。

（1）会使用是指每一个设备操作、使用人员都应熟悉设备的用途，掌握设备的操作规程，正确使用设备。

（2）会维护是指每一个设备操作、使用人员要学习和执行设备维护规程，做到设备维护的四项要求：整齐、清洁、润滑、安全。

（3）会检查要求员工了解自己所用设备的结构、性能，饭店主要设备的运行值班人员要了解设备易损零件的部位，熟悉日常点检，检查的项目、标准和方法，并能按规定要求进行点检。

（4）工程部及其他部门重要设备的运行值班人员，要懂得所用设备的特点，能鉴别设备正常与异常现象，懂得拆装方法，会做一般的调整和简单故障的排除，自己解决不了的问题要及时报告，并协同维修人员进行检修。

3. 操作者要执行“五项纪律”

纪律是管好、用好设备的保证。每一个操作人员都应严格执行“五项纪

律”。五项纪律包括：

- (1) 实行定人定机、凭证操作制度，严格遵守安全技术操作规程；
- (2) 经常保持设备清洁，按规定加油，做到没完成润滑工作不开车，没完成清洁工作不下班；
- (3) 认真执行交接班制度，做好交接班记录及运转台时记录；
- (4) 管理好工具、附件，不能遗失、损坏；
- (5) 不准在设备运行时离开岗位，发现异常的声音和故障应立即停车检查，自己不能处理的应及时通知维修工人检修。

三、设备的维护保养

(一) 设备的维护保养的作用

设备的维护保养是操作员工为了保持设备正常技术状态、延长设备使用寿命必须进行的日常工作，是设备管理的重要内容。做好设备维护工作，可以减少设备故障，节约维修费用，降低成本，保证服务质量，为饭店带来良好的经济效益。

(二) 设备维护保养的要求

设备的维护保养必须达到四项基本要求：整齐、清洁、润滑、安全。

1. 整齐

整齐是设备保养的基本要求，包括：工具、工件、附件放置整齐；设备零、部件及安全防护装置齐全；各种标牌应完善、清晰；各种线路、管道完整等。设备整齐是提高设备管理效率的基础，也是设备安全运行的基础。

2. 清洁

污染物、尘粒等是设备的磨损源。对设备进行清洁，去除设备表面的尘粒及其他的污染物是设备保养中的一项重要工作。设备清洁要求设备内外清洁、无锈斑，各滑动面无油污、无碰伤，各部位不漏油、不漏水、不漏气，设备周围场地无积油、无积水、无杂物。

3. 润滑

设备的良好润滑可以保证设备的正常运转，杜绝因设备润滑不良而发生事故；能减少磨损，延长设备使用寿命；能减少摩擦阻力，降低能耗。设备润滑工作要求工作人员要熟悉设备润滑图表，按时、按质、按量加油和换油，保持油标醒目；油箱、油池和冷却箱保持清洁、无杂质；油壶、油孔、油杯、油嘴齐全，油路畅通。

4. 安全

设备运行安全不仅是设备管理的要求，也是饭店产品质量和声誉的要求。设备安全要求遵守操作规程和安全技术规程，防止人身和设备事故；电气线路接地要可靠，绝缘性良好；限位开关、挡块均应灵敏可靠；信号仪表要指示正确，表面要干净、清晰。

（三）设备维护保养的类别和内容

设备的维护保养分为设备的日常维护保养和定期维护保养两种，两种维护保养工作都需要制定维护保养要求、维护保养标准。

1. 日常维护保养

设备的日常维护保养是设备最基本的保养，又称为例行保养。日常保养又分为每班保养和周末保养。每班保养的主要工作是对设备进行清洁、润滑和点检。周末保养则要求用1~2小时的时间对设备进行彻底清洁、擦拭和上油。日常保养工作一般由设备的使用、操作人员完成。

2. 定期维护保养

设备的定期维护保养是指由工程部编制设备维护计划，由专业设备维修人员实施的对设备的维护、修理工作。设备定期维护保养的间隔时间视设备的结构情况和运行状况而定。

设备的定期维护保养根据保养工作的深度、广度和工作量可分为一级保养和二级保养，简称“一保”、“二保”。“一保”的工作内容包括对设备的全面清洁，沟通油路，调整配合间隙，紧固螺栓、螺帽及对有关部位进行必要的检查。“二保”的作业内容除了“一保”的内容外，还要对设备进行局部解体检查，清洗换油，修复或更换磨损的零部件，排除故障，恢复局部工作精度，检查并修理电气系统等。

3. 设备维护保养的实施

定期维护保养工作的关键是合理制定并有效实施维护保养计划。设备维护保养计划是设备维护保养的指导性文件，编制设备维护保养计划是根据设备的实际技术状况，贯彻以“预防为主”的方针的重要技术措施。通过维护保养计划确定设备维护保养的类别、时间、工作量、材料、费用预算、停机时间等内容。正确地编制维护保养计划，合理安排维护保养工作，可以为保养工作做好充分的准备，缩短停机时间，提高工作效率，降低维护费用。

第四节 饭店设备的维修、改造与更新

一、磨损规律

(一) 设备的磨损含义

设备在使用或闲置过程中，总会受到各种外力和环境的影响而发生磨损。这里所指的磨损是广义的，含有磨损、老化、贬值、陈旧等意思。设备的磨损有有形磨损和无形磨损两种形式。

1. 有形磨损

设备的有形磨损是指设备实体上的磨损，也叫物质磨损。有形磨损可以分为两种类型，包括机械磨损和自然磨损。由于受到外力作用（如摩擦、冲击、振动、高温、高压等）而产生的实体形态上的磨损叫做机械磨损。这类有形磨损使设备零部件的原始尺寸、形状发生变化，以至机器的精度下降、功能衰退。当机械磨损发展到严重程度时，设备就不能继续正常地工作，甚至会发生事故。设备在闲置及运行过程中，由于受到种种自然力的作用，出现生锈、腐蚀、老化、变质，引起设备精度和工作能力的降低乃至丧失，这种由于自然力造成的磨损叫做自然磨损。

2. 无形磨损

无形磨损是指设备实体形态上看不见的磨损，也叫精神磨损。设备的无形磨损也分为两种类型，包括经济磨损和技术磨损。由于设备制造部门的生产技术与管理水平不断提高，消耗降低，设备的生产费用降低，使得生产同样机器设备的价格下降。这种设备原价与现价的差额造成的原有设备的贬值，就是设备的经济磨损。由于科学技术的发展，不断涌现出结构更先进、性能更完善、生产效率更高、原材料和能源消耗更少的新型设备，使得原有设备在技术上变得陈旧落后，这种价值损失就是设备的技术磨损。

实际上，设备在其全部使用期内同时存在有形磨损和无形磨损，形成设备的综合磨损，设备的磨损状况一般由设备综合磨损程度来衡量。

(二) 设备磨损的补偿

由于设备存在磨损，为了使其处于良好的技术状态，保证饭店的正常经营，饭店必须及时对设备的种种磨损进行相应的补偿。

设备磨损形式不同，补偿方法也不同。设备磨损的补偿分为局部补偿和完全补偿。设备有形磨损的局部补偿是维修，通过修理或更换磨损零、部件，恢

复设备原有的精度与技术性能。设备无形磨损的补偿分为两种情况：设备的经济磨损并不引起原有本身技术性能的降低和使用费用的升高，因而不需要进行补偿。设备的技术磨损虽然并未使原有设备变得不能使用，但会影响到饭店的经营效果，必须进行补偿。设备技术磨损的局部补偿是技术改造。对有形磨损和无形磨损的完全补偿，即综合磨损的完全补偿，是设备更新。

二、设备维修管理

设备维修是指当设备的技术状态劣化或发生故障后，为了恢复其功能和精度而采取的更换或修复磨损、失效的零部件，并对整机或局部进行拆装、调整的技术活动。所以，设备维修是使设备在一定时间内保持其规定功能和精度的重要手段。设备维修分成两个阶段：一是获得需要维修的设备信息，二是对需要维修的设备实施维修工作。

（一）设备维修信息的获得

设备维修信息的获得是设备维修管理的重要环节。饭店设备种类繁多，且分布在饭店的各个角落，因此，设备维修信息的获得是比较困难的，饭店需要建立设备维修信息获取的有效途径。一般而言，根据发现设备故障的不同途径，设备维修信息的获得主要有四种方式：

1. 报修

报修是指设备使用部门的员工发现设备故障后，通过填写“设备报修单”或以电话、计算机信息传递的方式将设备的故障状况通知工程部，由工程部安排人员进行维修。报修是设备管理中的重要环节，通过报修可以及时获得设备状态信息，使设备及时得到维修，恢复原有的功能，确保经营活动的正常进行，同时报修记录是设备定期保养计划制定的依据，是设备成本控制的基础。

2. 巡检

有许多设备是设置在饭店的公共区域，发生故障时，不一定能及时被发现。这些设备的故障需要通过巡检来发现。巡检是指对设备进行巡视检查，工程部人员根据既定的路线和检查内容对设备逐一进行检查，发现故障及时处理。巡检是饭店设备维修管理中必不可少的环节，它能够发现设备运行中存在的潜在故障，消除设备隐患。

3. 计划维修

计划维修是一种以时间为基础的预防性维修方法，一般是根据设备的磨损规律事先确定维修内容。在对设备实施计划维修时，一般会参考该设备的使用说明书、其他单位同类型设备的定期维修经验以及本饭店设备使用特点来进行。

4. 预知性维修

预知性维修是一种以设备技术状态为基础的预防维修方式，是根据设备的日常点检、定期检查、状态监测和诊断提供的信息，经统计分析、处理，来判断设备的劣化程度，进行的有针对性的维修。由于这种维修方法对设备适时地、有针对性地进行维修，不但能保证设备经常处于完好状态，而且能充分利用零件的寿命，提高维修效率。

（二）设备维修的实施

设备维修的实施有两种情况：一种是当设备存在故障时，由饭店的维修人员自行修理；另一种是委托外修，由专业公司的维修人员在饭店内实施维修。

根据维修工作量的大小，维修工作可以分为小修、项修和大修。

1. 小修

设备的小修是工作量最小的一种修理。对于实行定期维修的设备，小修的工作内容主要是根据零件的磨损量，更换或修复失效或即将失效的零、部件，并进行调整，以保证设备的正常工作能力。

对于实行预知维修的设备，小修的工作内容主要是针对日常点检和定期检查发现的问题，拆卸有关的零、部件，进行检查、调整、更换或修复，以恢复设备的正常功能。

2. 项修

项修（即项目修理）是根据设备的实际情况，对状态劣化已达不到生产要求的项目，按实际需要进行有针对性的修理。项修时，一般要进行部分拆卸、检查、更换或修复失效的零、部件，从而恢复所修部分的性能和精度。

3. 大修

大修是工作量最大的一种修理。大修时要对设备进行全部解体，修整所有基准件，修复或更换磨损、腐蚀、老化及丧失精度的零、部件，使之达到规定的技术要求。大修要消耗较多的费用，一般是该设备原值的 $1/3$ ，甚至更多。大修后设备的性能往往难以达到出厂技术标准，因此，对设备的大修应事先进行可行性分析。

三、设备的改造和更新

（一）设备改造和更新的作用

1. 设备磨损的补偿

随着设备使用年限的增加，设备的有形磨损和无形磨损日益加剧，可靠性相对降低，导致维护费用上升。应通过设备的改造和更新对设备磨损实施

补偿。

2. 适应饭店经营的需要

饭店的许多设备具有较大比重的享受因素，如客房设备、餐厅设备和直接供宾客消费的其他设备。经过一定时间，其使用价值虽然没有受到破坏，但已经陈旧过时，会造成宾客精神上的不愉快，影响饭店的等级和声誉。这种特点决定了饭店设备的更新周期比一般企业短。饭店设备需要通过更新来满足宾客的需要，进而满足饭店发展的需要。

（二）设备改造和更新原则

从广义上讲，设备的大修理、技术改造和更换都称为设备更新，但本节中只讨论设备的技术改造和设备更换。

1. 设备技术改造及其原则

所谓设备技术改造，就是应用新的技术成就、新的工艺流程和先进经验，改变原有的设备结构，装上或更换新部件、新附件、新装置以补偿设备的有形磨损和无形磨损，改变原来的工艺流程或建筑结构，以改进原设计的不足或安装中的缺陷。设备经过技术改造可以改善原设备的技术性能，增加某些功能，提高可靠性，使之达到或局部达到新设备的技术水平，而支付的费用则低于购置新设备的费用。

设备的技术改造要遵循针对性、适应性、可能性和经济性的原则。

（1）针对性。要从饭店实际出发，按照经营的需要，针对设备在饭店服务过程中的薄弱环节，结合设备在饭店经营过程中所处的地位及技术状况，确定需要进行改造的设备和设施并确定改造的方法。

（2）适应性。设备改造所采用的技术既要先进但更要适用。由于科学技术的迅速发展，设备的技术性能相差很大，技术改造所采用的技术应适应饭店的实际需要，不要盲目追求高指标。

（3）可能性。制订设备（或系统）的改造方案时，采用的新技术、新工艺必须是经技术论证或实践证明是可行的。

（4）经济性。在确定设备设施改造时，要进行经济性分析，综合考虑投入的人力、物力、财力和改造后的效益，力求以较少的投入获得较大的产出。

2. 设备的更新及其原则

更新是用比较经济而先进的设备，来替换技术上不能继续使用或经济上不宜继续使用的设备。就实物形态而言，设备更新是用新的机器设备代替旧的机器设备；就价值形态而言，是机器设备在运转中消耗掉的价值重新得到补偿。进行设备更新的目的是提高饭店的现代化水平，以适应旅游业发展的需要。进行更新时，既要考虑设备的物质寿命，更要考虑设备的经济寿命和技术寿命。

饭店设备凡符合下列情况之一的一般都应更新：

- (1) 经多次大修，技术性能达不到要求，无法保证饭店服务质量。
- (2) 技术性落后，经济效果很差。
- (3) 通过修理、改造虽能恢复性能但不经济。
- (4) 耗能大或污染环境严重，进行改造又不经济。
- (5) 不能满足饭店经济需要。

(三) 设备改造和更新的工作程序

设备的改造和更新，是饭店设备管理的重要内容。饭店经营的时间越长，设备改造和更新的任务就越重。一般情况下，在重要设备的改造或更新时，都会在一定程度上影响饭店的正常经营，而且这些设备的改造、更新费用较大，所以要加强设备的改造、更新的管理。

1. 编制改造、更新计划

根据饭店的实际情况和设备的具体技术状态，首先确定需改造、更新的重点。确定了设备改造、更新的重点之后，按照饭店经营目标的要求，编制设备的改造、更新计划。

2. 进行技术、经济分析

对每一个列入改造、更新计划的设备，都应进行技术、经济的可行性分析。因为设备使用到最佳更新期以后不一定立即报废，可以通过大修或技术改造来恢复设备的技术性能。如果大修或改造已不经济，那么就应更新；如果饭店的经营方针将改变或者整个饭店要改造，设备继续使用的时间很短，就可以考虑不更新，甚至也不修理，用到报废为止。因此，对于一台已经到更新期的设备，有多种处理的方法，应通过技术、经济分析来确定最佳的方案。

3. 编制设备技术改造任务书

确定了设备技术改造的项目后，要编制设备技术改造任务书。

4. 设备改造、更新的实施

设备改造、更新项目被批准后，由工程部组织实施。如技术改造任务重、使用的技术复杂，可委托专业单位承担。

第五节 饭店能源管理

一、饭店能源管理概述

饭店是一个耗能大户，拥有4万平方米以上的高星级饭店年耗能在5000吨标准煤以上，能耗费用占营业收入的8%~18%。但长期以来，饭店的能源

管理是一个薄弱的环节，能源使用无计量，能源消耗无定额，用能考核无标准，致使能源利用率不高、浪费严重，大大影响饭店的经济效益。

饭店的能源利用率是反映饭店能源利用状况的综合指标。能源利用率的高低，部分是取决于供能和用能设备的技术状况，但更多的是取决于饭店的管理状况，它们对能源的利用率所起的作用，并不亚于技术因素所起的作用。目前，许多饭店的设备设施现代化程度不断提高，因此更需要运用科学的方法和先进的技术手段进行管理，从而达到能源利用更合理、更有效的目标。

二、能源管理的内容和方法

（一）饭店能源管理的内容

能源管理的具体内容有以下几条：

（1）建立健全饭店能源管理体系，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、标准及有关规定，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，完成节能任务。

（3）建立健全能耗原始记录、统计台账与报表制度，定期为各部门制定先进、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方案。

（5）按照合理的原则，均衡、稳定、合理地调度设备运行，避免用能多时供不应求，用能少时过剩浪费的现象，提高能源利用率。

（二）能源管理的方法

1. 建立管理机构

饭店能源的生产、使用遍及各个部门，加强能源的统一管理，是实现能源统筹安排和合理使用、管好用好各种能源的重要保证。因此，对一个饭店来说，只有设置专门从事能源管理工作的组织机构，才能把饭店的能源有效地统管起来。

饭店规模在年耗标准煤 5 000 吨以上，或耗电 500 万度以上，或耗油 1 500 吨以上，就应指定一位副总经理负责抓能源管理，工程部必须落实专人负责能源管理。能源管理机构的主要职责是：

（1）贯彻执行国家的能源法令，管理和监督饭店合理使用能源；

（2）建立饭店能源管理制度，完善饭店能耗计量网络；

（3）制定并组织实施饭店的节能年度计划和长远计划；

- (4) 制定饭店的能耗定额和有关部门能耗定额，并实施考核；
- (5) 组织学习节能经验，组织开展节能教育和培训工作；
- (6) 组织各部门能源管理工作的检查、评比和奖励。

2. 建立健全的能源管理制度

为了使能源管理科学化、制度化，必须建立和健全一套管能、用能、节能的规章制度，明确饭店能源管理组织及管理人员的分工和岗位责任制，饭店各有关部门在能源管理工作中的相互关系，以及对能源的生产、使用、节约等各个环节的要求。

饭店的能源管理制度主要内容有：

(1) 设备的经济运行管理制度。经济运行管理是对主要耗能（或产能）设备（系统）如何提高运行效率的管理。要把运行管理制度中的各项规定纳入岗位责任制，使每个设备系统的每项操作都有专人负责，按实际需要启动或停机。

(2) 能源使用管理制度。能源使用管理制度包括对水、电、煤、柴油、煤气等的运送、使用管理，节能指标和检查、考核办法。

(3) 各部门能源管理制度。各部门应根据本部门能耗的实际情况，制定能源管理制度。

3. 做好能源管理的基础工作

能源管理的基础工作包括以下两方面的内容：

(1) 建立完整的能源计量体系。计量工作是能源科学管理的基础。只有安装好计量仪表，健全计量制度，加强测定、记录工作，才能使能源管理工作定量化。饭店首先要为主要耗能设备配补齐全能源计量和测试仪器仪表，再为各主要用电、用水部门安装计量仪表，并要落实仪表管理和维修人员，建立健全仪表管理制度，建立完整的能源计量体系。

(2) 做好能源消耗统计工作。建立健全的能源消耗原始记录、统计台账与报表制度。要把饭店中能源的来龙去脉、收支盈亏、节约浪费和波动情况搞清楚。能源统计资料是制定能源消耗定额和用能计划的基础。通过计量取得数据，做好原始记录，在此基础上进行统计、分析，从中找出变化规律，发现问题，从而提出改进措施。

4. 加强对设备经济运行的管理

设备的经济运行就是既要满足饭店经营的需要，又要防止设备做无效益的运行，还要避免“大马拉小车”。对于饭店来说，有以下因素与设备运行有关：

- (1) 住店人数与活动情况。
- (2) 气候情况。

要搞好设备经济运行的管理，就要将各有关因素的变化作为调度设备运行

的依据，并建立设备运行调度的程序。

复习思考题

1. 解释下列概念：

饭店设备、饭店设备综合管理、有形磨损、设备资产的动态管理

2. 根据设备系统的不同功能，饭店一般具有哪些设备系统和系列？

3. 什么是饭店设备综合管理？它的意义是什么？

4. 设备决策的基本原则是什么？

5. 设备完好的标准是什么？

6. 设备使用和维护的基本要求是什么？

7. 设备磨损主要有哪几种？它们分别采用怎样的形式进行补偿？

8. 饭店能源管理主要包含哪些内容？

第 11 章

饭店物资管理

所谓“巧妇难为无米之炊”，饭店企业的正常运作离不开各种物资的有力支持。饭店物资是饭店在生产经营活动过程中所必需的各种劳动工具和生产消耗品的总和，包括各种小型设备、家具用品、食品原料、材料工具、餐饮器皿、办公用品、物料用品等。它是饭店业务运转中必不可少的一个关键因素。

饭店物资管理的基本内容一般包括核定饭店各种物资需求量，编制与执行物资供应计划；全面了解饭店所需的各种物资的特性，深入研究适合各种物资的保管、储藏方法，使物资安全度过采购—使用之间的过渡期；编制科学、严密的物资管理制度；制定饭店各类物资的流通过程，设计物资流过程的管理方法和规章制度；核定饭店各类物资的消耗定额，监督各类物资的使用过程，核算其使用效率，使所有物资在饭店的业务过程中充分发挥其应有的使用价值和经济效用；用各种方法回收饭店各种尚有利用价值的报废物资并设法使其再生，达到物尽其用、节约经营成本的目的。

在本章中，我们着重论述饭店物资管理的基本要求以及饭店物资管理的各个基本流程。

第一节 饭店物资管理概况

饭店的物资管理是对饭店物资资料进行计划、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用的一系列组织和管理活动的总称。

一、饭店物资管理的基本目标

物资管理的目标是物尽其用、降低损耗、减少浪费、降低成本。具体而言，物资管理工作应达到以下目的：

（一）适时

适时指在饭店业务最需要之时或在市场状况最有利于饭店之时采购和供应饭店业务所需的各种物资。

（二）适量

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，既保证经营活动的正常运转，又最大限度地减少资金的积压。

（三）优质

优质指保证饭店所需物资在质量上的可靠性和可信度。

（四）优价

优价指在保证质量的前提下，提高资金的投入产出率，即以最少的资金购买大量的物资。

（五）善藏

善藏指用科学的方法安全保管、储藏暂未投入使用的物资，做到无遗失，无损毁，无变质。

（六）高效

高效即规范各种物资的使用方法和使用过程，在保证饭店服务等级、服务规格和服务质量的前提下，尽量降低物耗，降低企业成本，达到使每一分物资耗用都能取得最好的经济回报的目的。

二、饭店物资管理的特点

饭店素有“小社会”之称，饭店物资涵盖的面非常广，因而饭店物资管理具有复杂性特点。

（一）客人需求的多样性影响着饭店物资管理的规定性

饭店各种管理工作的最终目的是以优质的服务满足客人的需要，从而增加

饭店的经济效益。而饭店的客人来自五湖四海、各个阶层，因而其生活习惯、兴趣爱好、对饭店服务质量的期望不同，使得他们对饭店各类物资的需求差异很大。

（二）饭店营销的不稳定影响着饭店物资管理的计划性

饭店产品的实现依赖于强有力的营销手段，也就是说，饭店物资消耗的多少和营销手段、营销效果有直接的关系。

（三）饭店物资的丰富性影响着物资管理技巧的多样性

饭店物资品种丰富，各不相同，因此，对各类物资的管理技巧也不同，需要因“物”而异。

（四）饭店部分物资的相对不可储存性影响着物资管理的时效性

饭店部分物资尤其是食品、饮品、鲜活原料等，为了确保品质，需要及时投入使用；而棉织品、低值设备等物资，则可适当地储存。因此，在饭店物资管理工作中，应了解不同物资管理的不同时效性。

三、饭店物资分类、分析

饭店物资用品品种多、花色多、数量大，因而必须对这些物资进行科学的分类，并在物资标准化工作的基础上，对物资进行分析，以便确定管理重点。

（一）物资分类

通常，按照不同的标准，可将饭店物资分成以下几种分类：

（1）按物资的价值分，可分为低值易耗品、物料用品和大件物资。

（2）按物资的自然属性，可分为棉织品、装饰用品、清洁用品、服务用品、玻璃用品、食品原料、餐具茶具、办公用品、燃料、印刷品及文具、维修材料及用具、消防用品等。

（3）按物资的使用方向，可分为客用物资、食品原料、办公用品、清洁和服务用品、基建、维修用料、安全、保卫用品、后勤用品等。

（4）按物资所处不同阶段，可分为在用物资、在库物资、在途物资。

在实际的管理工作中，饭店应吸收不同分类方法的长处，做到扬长避短，切实为饭店物资管理工作提供更多的方便性和准确性。

（二）物资分析

物资分析建立在物资标准化的基础上。物资标准化即把物资统一、归类，

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，其优点是能加快采购速度、提高仓储效率、降低管理成本。

在物流管理领域，目前较常用的物资分析法是 ABC 分析法。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。三类物资品种和占用资金的最佳数量规定如表 11-1 所示。

表 11-1 物资 ABC 分类表

物资分类	占全部品种的百分比 (%)	占全部资金的百分比 (%)
A	10 ~ 15	70 ~ 80
B	20 ~ 30	20 ~ 25
C	60 ~ 65	5 ~ 10

通过 ABC 分析，可以分清物资管理的轻重主次。A 类物资占用资金最多，故该类物资是物资管理的重点，储备量必须严加控制，并尽量缩短采购周期，增加采购次数，以加快资金周转。B 类物资占用资金较之 A 类少，但比 C 类多，故要适量控制，也就是要根据供应情况适当地延长采购周期或减少采购次数。C 类物资品种繁多，但占用资金很少，对这类物资可适当放宽控制，采购周期长一些也不会影响饭店资金的使用效果，并可以节省因频繁采购而花去的大量采购费用。

第二节 饭店物资定额管理

饭店进行物资管理时，管理者必须对饭店内各种物资做到心中有“数”，这个数就是各种物资具体的、数字化的定额。

一、饭店物资定额管理原则

饭店物资管理属于定量分析的范畴，要求饭店管理人员通过量化分析，确定一定时期、一定接待能力条件下，饭店所需物资的数量和额度。饭店物资定额管理须遵循如下原则：

(一) 立足实际

不同的饭店，在档次、规模、客源、经营重心、服务水准等多方面是不同的。这就要求饭店在进行物资定额管理时，着眼于自身，认真剖析本饭店的基本状况，借鉴其他饭店在物资管理方面的可取之处，实事求是地进行本饭店的

物资定额管理。

（二）统筹兼顾

这一原则要求饭店在对物资进行定额管理时，根据物资对饭店经营所起的不同作用，合理安排管理的重点，做到兼顾一般，保证重点。

（三）动态管理

客观环境的改变、经营活动的变化，使得物资定额管理也要遵循动态管理原则。饭店要适时适量地调整饭店物资定额的额度，使其适应变化。

（四）小处着手，全面管理

物资定额管理的对象虽多、杂，但应保证凡是物资都应进行定额管理。某些低值品单价虽低，但在饭店经营过程中用量很大，而且十分重要，不能忽略对其进行定额管理。

（五）依法管理

饭店物资定额管理是需要饭店全体工作人员参加的长期性、日常性的管理，对这种内容庞杂、时日持久的管理工作，必须用制度来保证，如制定定额领料与发料制度，仓储管理制度，超额奖惩制度等。

二、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，为完成某项任务或制造单位产品所必须消耗的物资数量标准。物资消耗定额并不一定等于实际的物资消耗量。

（一）确定饭店物资消耗定额的工作程序

饭店物资包括客用物资和自用物资两大类物资。以客用物资为例，饭店物资消耗定额的确定程序如下：

（1）饭店将物资消耗定额的任务下达到各个部门，并详细说明物资消耗定额的意义以及各部门进行物资消耗定额的工作要求和确定物资消耗定额的标准。

（2）各部门根据自己的特点详细制定单位产品或单位接待能力所需的物资配备表，注意区别一次性消耗物品和多次性消耗物品。

（3）确定客用一次性消耗物品单位时间或单位产品的消耗定额。注意按照物资的不同特性选用不同的计算标准，如客房的茶叶、香皂、火柴等一次性消

耗物品一般按单位时间计算，如间/天，饮食产品则按单位产品计算，如食品原料以克/份为计算单位。

(4) 确定客用多次性消耗物品在寿命期内的损耗率或一段时间的更新率。因为这些物资是在更新周期内逐步补充、更新的。

(5) 综合汇总。汇总客用一次性消耗物品和客用多次性消耗物品的各种消耗定额，汇总各个部门在一定时期内各种物资用品的消耗定额。

自用物资消耗定额的确定大抵也采用如上做法，只是在确定自用物资的消耗定额时要从严，以便在员工中树立节约物资的观念。

(二) 确定饭店物资消耗定额的方法

确定饭店物资消耗定额常用的方法有以下三种：

1. 经验估算法

这种方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资消耗定额。比如各类季节性变化大的食品原料，一些进货数量和净料率相差较大的蔬菜肉类等，饭店只能根据已有的经验，在分析各个餐厅的接待能力和客源旺淡季差别的基础上，作一个大概的匡算。这种方法虽然简单、方便，但易受估算人主观因素的影响而缺乏一定的精确性和可靠性。

2. 统计分析法

统计分析法是将一定时期内实际消耗物资的统计数字进行加工、整理、分析、计算后，根据它所反映的物资消耗规律而制定物资消耗定额。统计分析法主要适用于确定多次性消耗物品的消耗定额。通过分析实际物资消耗的历史资料，找到它们的消耗规律，据此做出科学的推断和预测。这种方法的优点在于它摒弃了经验估算法中的主观性，带有一定的准确性和科学性。但是这项工作需要借助于大量的历史资料。

3. 实物实验法

实物实验法指按照饭店生产经营的客观条件，通过反复的实地操作、考察，经过对实际消耗物资的分析汇总，确定物资的消耗定额。它一般适用于饭店的燃料动力的消耗定额的计算，如一定时间段内供热系统所需的燃料动力的消耗定额。这类方法的关键是要选择典型的操作人员和产品。但是在饭店企业中，操作人员（服务人员）和产品（服务产品）都有较大的不确定性，所以实验样本的代表性不够。要减少这方面的不足，就需要有关人员在采用这类方法时，注意多次观察，请不同操作水平的操作人员多次操作后取平均值。

三、饭店物资仓储定额

仓储定额，简单地说是饭店规定的各类物资的仓储限额，即在一定的经营

条件下，饭店为保证接待服务质量，保证服务活动不间断地顺利进行所必需的、合理的物资用品储备数量。

饭店物资仓储定额可分成不同的种类。各类仓储定额的确定方法如下：

（一）经常仓储定额

经常仓储定额是指为满足饭店日常业务需要而建立的物资储备量。影响经常仓储定额的因素是该类物资平均每天的需要量和两次进货时间的间隔期。

$$\text{经常仓储定额} = \text{物资日消耗定额} \times \text{两次进货间隔天数}$$

（二）保险仓储定额

保险仓储定额是一种后备性的仓储，是为了防止某些物资因运送受阻、交货误期、规格品种不符合要求等原因造成的供需脱节而建立的物资仓储定额。

$$\text{保险仓储定额} = \text{物资的日消耗定额} \times \text{保险储备天数}$$

（三）季节仓储定额

季节仓储定额是为了克服某些物资因季节变动导致物质供需脱节而建立的物资储备定额。

$$\text{季节仓储定额} = \text{平均每天需要量} \times \text{中断天数}$$

（四）订货点库存定额

为了保证饭店业务不间断地顺利进行，饭店不能等到库存量下降到保险定额再订货，而应该在经常储备中确定一个物资储备点，当某物资的库存量降至这个点时，就必须订货。这个点就是订货点库存定额。

$$\text{订货点库存定额} = \text{备运时间} \times \text{物资日消耗定额} + \text{保险仓储量}$$

式中的备运时间指的是订货周期，即从办理订货手续直到物资进店的全部时间，包括从发出订单、办理订货手续、运货和进店验收等时间的总和。

订货点库存定额还可以简单地用下面经验公式计算：

$$\text{订货点库存定额} = \text{保险仓储定额} \times 2$$

（五）经济仓储定额

确定经济仓储定额的目的是通过计算经济合理的订货批量，确定仓储管理总成本最低时的仓储数量。经济订货批量是在仓储管理上所花费的总成本最低时的仓储数量，其成本只包括那些与储存量或订货次数有关的费用。但是，仓储费用和订货费用是相矛盾的，因为每次订货的批量越大，存储的费用就越高，同时，每次订货的批量越大，就意味着全年订货的次数就越少，相应地，

订货费用就会越小。因此，经济仓储定额就是要均衡调节它们之间的矛盾，确定最经济的订货批量。

在确定经济批量时，可采用如下公式获得：

$$Q = \sqrt{\frac{2C_a \cdot D}{C}}$$

其中， Q 为每次订货批量， C_a 为每次订货成本， D 为全年需要量， C 为单位物资平均年度储存成本。

第三节 饭店物资采验管理

饭店物资采验管理包括物资的采购管理和验收管理。采购管理就是参照既定的物资定额（包括消耗定额和仓储定额），在不同的时间段内采购不同品种、不同数量的物资，以维护饭店的正常运转。验收管理是物资入库或发放前必经的一步。在这一环节上，物资的所有权从供货商转移到了饭店，如果验收工作做得好，就可以保证饭店物资的质量。

一、物资采购管理

（一）采购管理的主要内容

饭店物资采购管理工作是一个内容复杂的业务活动过程，其主要工作内容有：

（1）认真分析饭店所有业务活动的物资需要，依据市场情况，科学合理地确定采购物资的种类与数量。

（2）根据饭店各业务部门对物资质量与价格的要求，选择最为合适的供货商，并及时订货或直接采购。

（3）控制采购活动全过程，堵塞每个环节中可能存在的管理漏洞，使物资采购按质、按价、按时到位。

（4）制定采购各种物资的严密程序、手续和制度，使控制工作环环有效。同时，建立科学的采购表单体系，为每一环节的工作流程留下可资查询的原始凭证，并以制度保证所有原始凭证得到妥善的收集、整理和保存，为饭店结付货款及物资管理的其他环节提供可靠的依据。

（5）制作并妥善保管与供货商之间的交易合同，保证合同合法有效并对饭店有利。

（6）协助财务部门做好饭店对供货商的货款清算工作。

（二）采购管理的目的

通过上述过程，采购管理工作要达到如下目的：

1. 保障供给

饭店采购管理部门必须尽一切努力满足饭店每个业务部门的物资需求，保障这些物资不间断的供给，以确保饭店经营活动的顺利进行。

2. 最小的投入

采购管理的目的之一是保证在采购过程中的总费用最低，并且所占用的资金最少。应该认识到，资金占用是有成本的，饭店采购部门不但应保障饭店物资供给，还必须做到在供给不间断的前提下占用资金最小。

3. 最理想的物资质量

饭店采购部门必须在有限的选择空间内取得质量尽可能好的物资，保证饭店所采购物资的高质量。

4. 最低的净料成本

对大多数饭店而言，物资的单位采购成本与单位净料成本是不同的两个概念。单位采购成本是指每单位物资的进价，而单位净料成本是指饭店业务部门在领取各类物资后，去毛取净后的每一单位实际可用物资的成本。饭店采购部门在进行采购活动时，不仅要在交易谈判中获得尽可能低的采购成本，还必须研究和预测各类物资的净料成本，选择采购净料成本最低的物资。

5. 在与供货商交往过程中确立最有利的竞争地位

有利的竞争地位当指饭店在与供货商进行交易活动时处于主动地位，这对饭店来说十分有益，它意味着饭店可能从供货商处得到许多免费的销售服务及许多优于多数购货者的待遇。饭店可以通过各种提高饭店知名度和美誉度的方法获得这种有利的竞争地位。

（三）采购的基本程序

科学的采购需要科学的采购程序、合适的采购方法。

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人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，若库存降至规定的订货点，仓库向采购部送请购单，申请订购；

（3）由采购经理通盘考虑，对采购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向供货商订货，并给验收部、财务部各送一份订货单，以便收货和付款；

(5) 供货商向仓库发送所需物资，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（检收单、发货单）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。

在采购过程中，有些部门和个人受各自利益的驱使，往往会做出一些有害于饭店的行为。这就要求饭店管理人员在进行物资采购管理时，特别注意防止供方买空卖空，防止己方重复付款或超额付款，防止供货商在交货时以次充好、以少充多。

2. 选择采购方法

饭店物资采购的方法主要有四种。

(1) 市场直接采购。直接采购是指采购人员根据批准的采购计划或请购单的具体要求，直接与供货商接洽，采购所需物资。

(2) 预先订货。饭店采购部根据采购计划及请购单的要求，选定供货商，与之签订订货合同，使之在规定的时间内将所规定品种、规格和数量的物资送到饭店的指定地点。

(3) “一次停靠”采购法。这种采购法就是饭店选择一家实力雄厚、供应物资品种齐全的饭店物资供应公司，以批发价向它订购饭店业务所需的全年量物资，一次订货，分期到货。

(4) 集中采购。集中采购是饭店集团常用的一种采购方法，被世界上许多非集团饭店所效仿。它是指两家以上饭店联合成立物资采购中心，统一为各饭店采购经营中所需的物资。具体做法是：各饭店将需采购物资报送采购中心，采购中心将各饭店的同类需求物资的数量汇总向供货商订货，统一验收后分送到各饭店。

3. 合理选择供货商

为确保物质品质，饭店应重视供货商的选择工作，特别是在采购大宗物品时，宜采取公开招标的方式，增加采购的透明度。

饭店在对供货商进行评价时，尤其重视供货商资信程度的高低，一般应选择资信程度高的供货商或生产厂家。特别是在伪劣商品充斥市场的情况下，供货商的资信程度从某种意义上讲就意味着商品的品质。如饭店中常用的洋酒、香烟等物资，为防止购进伪劣商品，饭店可选择到总代理销售点或烟草总公司进行直接进货，减少中间流转环节。此外，饭店还应审核供货商所供“货物”的标准化程度，应尽量选用标准化产品。标准化的含义一是指物品的质量、规格、档次要符合对应的星级评定标准及行业标准；二是指符合各类工业生产标准，一旦需要补充同类物资，标准化的物资容易获得。

4. 采购谈判

采购谈判是采购的关键环节，若饭店采购涉及金额大，为保证其自身权益，最好聘请专职律师介入采购谈判。一方面借助律师的专业知识对供货商的资质进行审核，包括供货商的营业执照、税务登记证、资信等级等；另一方面需请律师对供货合同进行审核，着重审核违约责任，以确保饭店利益。

5. 加强采购凭证管理

对凭证进行保管，要求做到既保证采购凭证的安全和完整，又便于事后查稽。因此，采购部门要注意购物凭证的归档和保管。

(1) 设专人专门保管各类凭证，包括供货者的交货通知单、发票、运单、各种费用单据、订购合同、请购单、订货单等。

(2) 定期将采购凭证按日期装订成册并加具封面，按时归档。

(3) 凡属因质差、量差、价差等问题所提出的全部或部分拒付理由书，应该附在有关凭证之后。

(4) 凡向供货商提出索赔的书面异议书，应由采购部门的经办人员妥善保管，以便进一步与供货商协商解决。

(5) 未经使用的空白购进凭证，如收货单，应由进货部门经办人员妥善保管，防止丢失，并不得私自撕毁和处理。

二、饭店物资验收管理

验收是物资采购任务完成以后，由饭店验收人员根据订货单以及批准的请购单，检查所购物资交货是否按时，有关质量、数量、价格的记录是否准确，并详细记录检验结果，对合格物资准予入库或直拨到使用部门，不合格物资则予以拒收。

(一) 验收的内容

验收的主要内容包括两大部分：

1. 检验

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。凭证检验的工作重点是仔细核查物资品种、规格、数量、等级和价格。如果交货通知单与订货单和到货物资不相一致，要及时通知相关的采购人员以及供货商，查明发生出入的原因，切忌草率行事。

(2) 时间检验。对交货时间进行检验，主要是核查交货期是否和订货单上的日期一致。

(3) 数量核查。验收工作中的数量核查应对订货单数量、送货通知单数量与实际到货量三者作交叉检查，确认三者是否一致。

(4) 质量核查。质量核查是物资验收的核心内容。饭店物资种类多，且各

类物资的质量要求不同，衡量质量高低的标准也多种多样，需要各种专业知识，这些都对饭店物资的质量验收提出了更高要求。

(5) 价格核查。为监控采购员的采购工作，要对采购员所购物资的价格进行核查，核查价格是否与市场报价一致。一般在保证质量的基础上，价格不得高于市场同类物资的价格。

例 南京中心大酒店的业务兼职物价采集员队伍^①

在物资采购管理环节，价格管理是一大难点。为有效降低物资采购的成本价格，该饭店成立了一支业余兼职物价采集员队伍，对饭店采购的物资价格实施了有力的监督和指导。这支队伍由来自基层的 10 名员工组成，其中设正、副组长各 1 名，组长由工会副主席担任。饭店采取自愿报名和聘请方式决定人选。物价采集员的具体任务是定期对市场有关物价进行调查，准确掌握物价信息；与饭店采购的同规格物资价格进行直接类比，对饭店专业采购员采购的物资价格实行有效的监督；指导专业采购员始终以同等质量市场最低价采购饭店所需物资。物价采集员所采集的物价必须真实、有据、可靠，经得起检查，达到物价监督和指导的目的。

物价采集员的工作程序为：每月第一周由组长从财务部电脑中随机抽取 20~30 种饭店已采购的酒水饮料、干货调味品、洗涤用品、办公用品、工程配件等物品名称、价格和规格，分类分配给物价采集员。物价采集员在当月第二、三周，利用业余时间采集物价，并将采集到的物价与饭店已采集的同类物资价格进行比较，将比较结果以表格形式送副组长汇总。当月第四周，由组长通知财务部、采购部，若采集员所采集的物价高于或平于饭店已购物资的价格，则采购员仍可向原供货商进货，若低于饭店已购物资价格，则通知采购员查明原因，调换该采购项目的供货商。

2. 收货

验收合格的物资，验收员要作详细记录，填写验收清单及进货日报表，并将这些物资分类后及时入库或发放给相关的使用部门。

(二) 验收的程序

验收必须严格按照标准程序进行。

1. 前期准备工作

采购员采购任务完成后，应及时将订货单转给验收部门，并将采购物资的

^① 沙云汉. 一支酒店业余兼职物价采集员队伍. 饭店世界, 2002(1).

基本情况通知验收负责人。验收人员应将订货单与财务部门转送的经批准的请购单相对照，若订购内容与上级批准的采购内容有出入，应及时向财务部门报告。

验收管理人员应在物资到达验收点前督促下属安排好相应的物资验收位置和具体的验收人员，检查验收人员是否已准备好订货单，以便与到店物资核对，同时准备好各类验收设备工具、验收场地，确定验收范围。

2. 验收操作，物资入库

当物资到店后，验收人员要根据订货单或订货合同的内容点数货物的件数，逐个检查密封容器是否有启封的痕迹，逐个称量货物的重量，特别是检查袋装物品的内容、重量是否和袋上印刷的相一致，以防名实不符。在清点数量时，验收人员必须使用专用戳，在点数过的物资包装上加盖印记，以防重复点数或漏点。验收人员要按照饭店采购规格书上所规定的质量标准检查和测试货物的外观及内在质量是否完全合乎要求，此外还要逐个检查物品的规格是否符合要求。

在对全部货物进行测试、检验、清点之后，若发现问题，要当场向送货者提出交涉，并作出相应的处理，包括拒收及由双方签字认可。对完全符合要求的货物要尽快选择仓储位置或发放给使用部门使用，不要让货物在验收地点长时间存放，这会由于不具备必需的储存条件而影响物资质量，而且也不安全。

3. 记录验收结果

验收人员最终以书面的形式阐述验收情况，包括签填验收单据和形成验收报告及进货日报表。

（三）拒收

拒收是指物资验收人员在验收过程中，对照有关标准，发现有严重出入时，拒绝物资入库或进入生产领域。拒收是杜绝伪劣假冒物资流入饭店的有效手段，是维护采购方正常权益的有力保证。

拒收应填写拒收通知单，写明拒收理由，经送货方和验收方签字，将拒收通知单和物资及有关凭证一同退回。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，而不是供购双方的纠纷。故饭店应在坚持原则的前提下尽量保持与供货商及送货者之间良好关系，以良好的态度向送货人耐心解释拒收的原因，为可能给他们带来的额外工作负担表示歉意。

（2）在退货通知单上要详尽写明退货的原因，并请送货人签字证明，为与供货商的进一步交涉留下原始凭证。

(3) 要尽快告知饭店的采购部门和相关的物资使用部门, 敦促他们及时寻找替代品。

第四节 饭店物资仓储和发放管理

仓储管理工作是指在物资入库到物资发放这个过程中, 如何以尽量少的代价来管好这些在库物资, 其基本任务是保证物资数量和物资质量。

一、仓储管理的对象

仓储管理的对象是所有购入后未马上投入使用的在库物资及与其相关的凭证和信息资料。不经过仓库直接进入使用部门的物资不属于仓储管理的对象, 这些物资一般包括:

(1) 饭店所需的鲜活类物资, 可直接由供货商送到使用部门, 以保证物资的鲜活度。

(2) 饭店每日所需但需求量无法准确估计的新鲜食品, 如面包、牛奶等。

(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, 如小包菜、小番茄等各种新研究生产的特殊品种。由于不知销售效果如何, 只能少量购进试销, 因此不必储存。

(4) 供应暂时间断对经营活动的正常进行影响不大而货源又不十分难寻的物资, 如操作工具。

二、仓储管理工作内容

广义的仓储管理是指物资从入库到出库之间的完整的管理和控制过程, 它从验收物资开始, 将各类物资合理储藏, 保障库存物资的数量安全与质量安全, 并进行物资出库控制。其工作程序如图 11-1。

(一) 安排适当的仓储场所

不同的仓库有不同的设施条件和不同的设备配置, 确定各种物资的仓储场地, 应依据如下原则:

1. 物资导向原则

该原则是指要按照物资的基本属性和加工工艺决定入哪种仓库。为便于对同类物资进行集中管理, 充分利用专有仓库的相应设施设备, 提高仓储工作效果, 原则上, 同类物资应集中仓储。

2. 就近选库原则

物资最终要被使用部门消耗。因此, 在选择仓库时应考虑到使用部门在领

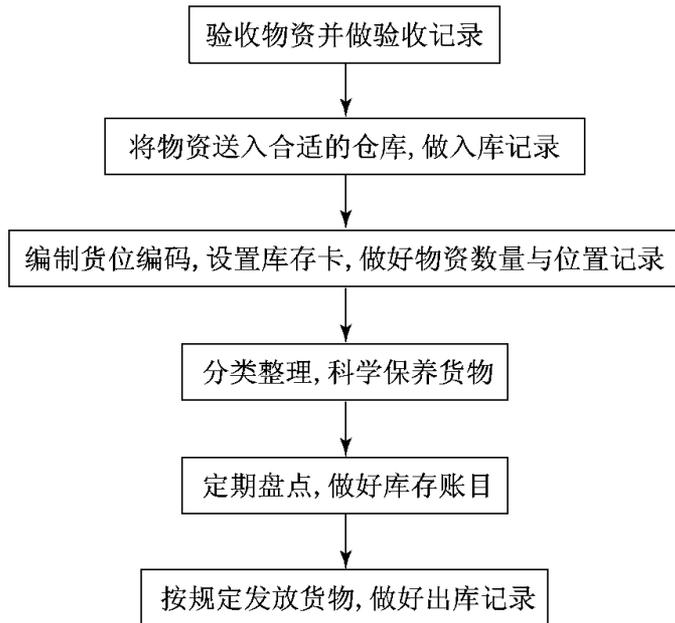


图 11-1 仓库管理工作程序

料上的方便和快捷。为提高使用部门的领料速度，应减少物资分配过程中的运输时间，物资应选择距使用部门最近的仓库存储。

（二）入库存放

物资入库后必须进行合理的堆放。为充分使用仓库现有的一切仓储条件，物资的堆放必须遵循一定的原则进行，以使现有物资得到妥善保管，并且加大仓库利用率，减少仓储成本。

1. 经济合理原则

这一原则的出发点是仓储的经济性，即从节省仓储成本出发。贯彻这一原则，可最大限度地利用仓库、节约人力成本。

2. 技术合理原则

这一原则从物资的质量要求出发，在堆放物资时必须根据物资的性质、形状、包装、轻重等因素，将货物堆码成一定形式的货垛，以保护物资。如玻璃器皿要竖放，橡胶物品要挂起来，新鲜物资要密封等。

3. 方便点数盘存

这一原则的出发点是方便物资的数量控制。物资在堆放时要讲究合理、牢固、定量、整齐、节约、方便。常见的堆放方法是“五五制堆放”，即以五或五的倍数在固定区域内堆放，使物资“五五成行，五五成方，五五成包，五五成堆，五五成层”，做到堆放横竖对齐，上下垂直，过目知数。

（三）物资保管

物资保管的目的是使物资在仓储期间尽量不发生或少发生各种减量，使所有入库物资都能真正为饭店经营活动服务。

1. 保证数量

在仓储周期内保证物资在数量上完整无缺，品种不混淆，将仓储期内物资的自然减量控制在最低水平。这就要注意物资的安全保管，要求仓储人员实施各种安全措施。

2. 保证质量

经验收入库后的物资，基本上是不存在质量问题的。在保管期间，要注意防止产生新的质量问题，即要提高保管质量。保证库存物资质量的方法有：

（1）先进先出。在发放物资时应先发放最早入库的物资。这就要求仓储人员在物资入库时及时登记各类物资入库时间，并定期查看物资的“仓储年龄”，使得发放时心中有数。

（2）保持良好的仓储环境，如温度、湿度、通风条件、照明、清洁卫生等。

（3）加强仓储物资的养护管理。研究各种物资质量变化的规律及影响物资质量变化的内外因素，制定科学的物资养护制度和养护方法，防止库存物资质量下降。

（4）做好库存物资的检查工作。饭店仓储管理人员应根据物资特性、仓储条件、气候变化等因素进行定期与不定期的物资质量检查，特别是在季节替换时节和突发性天气变化的时候，一定要进行这种检查。要把检查结果详细填写在库存物资质量检查记录中，并在查过的物资包装上做好标记（如检查日期、物资状况等），为下次检查时提供信息，防止每次检查都抽到同样物资，扩大每次抽查的范围。检查结果记录要报上级主管处理。

总之，在保管物资时，应该做到“五保三化”，即保量、保质、保安全、保成本、保急用，仓库规范化、存放系列化、保养经常化，这样才能使物资仓储管理科学化。

三、仓储财务管理

纵观物资由外到内的流动过程，和财务管理关系密切的环节有采购环节与仓储环节。采购环节是以钱换物，而仓储环节是以钱养物。研究仓储财务管理的目的就是探讨如何以最小的开支提高仓储管理效率，最终节约仓储成本。

（一）仓储账务管理

仓储管理的一项工作内容是为所有物资建立卡、账，设立账务系统，随时记录物资的流动情况及在库情况，这就是饭店仓储的账务管理。进行账务管理有利于控制存货量、决定订货量、计算发货量、确定成本和审核。

（二）库存盘点

盘点，又叫盘存，是仓储管理人员对库存物资进行仔细的点数清查，将实际库存数与物资保管账目相核对，以保持库存物资不发生数量缺损。盘点是仓储管理人员保证库存物资的数量、安全的重要手段。通过盘点，能够使仓储管理人员及时发现库存物资数量上的溢余、短缺、规格互串等问题，以及及时采取措施，挽回和减少损失。

盘点不仅是点数量，还应该在清点过程中附带检查库存物资有无质量变化，或是从账、物核对结果中了解哪些物资库存不足、需及时购进，哪些物资超储、需及时利用或处理。这些对科学的仓储管理都非常重要。

饭店内仓库的盘点方式一般有以下几种：

1. 日常盘点

日常盘点通常称为“日动碰”，即每日对当天有进出的货架层进行及时盘点，将实际物资数量与账目结存数相对照。

2. 定期盘点

定期盘点又称实地盘存，是定期（一般是每月一次）对每一种在库物资的量进行清点。它的优点是简单、方便。

3. 延期盘存

按价值将已盘存获得的库存量顺推或倒推到年度结算之日。

4. 临时盘点

这是应某工作需要而进行的临时突击性盘点，如遇特殊情况突击出入库后，或保管员调动交接时，或管理人员对库存产生疑问时，都可临时进行库存物资的货账核对。

四、饭店物资发放管理

如果说物资采购是物资的进口，物资的发放就是物资的出口，即物资购入饭店后或直接拨给使用部门，或经仓储后在部门领用时发放给他们，使物资真正应用于饭店的生产经营，实现价值转移或最终体现其使用价值。

（一）物资发放的基本要求

物资发放必须按照一定的程序进行严格的控制，达到准确、及时、安全、经济的基本要求。

1. 准确

物资管理人员在向各个部门发放物资时必须做到单货一致，即发放凭证上应明确标明物资的名称、编号、规格、等级、单位、数量等，并在交接物资时通过各种特定的程序保证所发物资的各个方面都与凭单内容相符，无论单据和实物都不出差错。

2. 及时

为了不影响各项经营活动的顺利进行，物资发放工作人员必须提高效率，在接到领料单据以后，以最快的速度组织发货，保证前台业务活动所需的物资全部及时到位。

3. 安全

物资发放人员在发放物资时不仅要认真清点物资的数量，还必须严格检查物品的质量，保证出库物资的质量完全符合使用要求，不过期、不失效、无残损、无变质，并注意物品清点时的安全操作，防止物品震坏、摔伤、破损，并在必要时改换物品包装以避免搬运过程中的损坏。

（二）物资发放程序

饭店在发放各类物资时，应遵循以下基本程序：

1. 点交

部门在领取物资时必须每次填写请领单。仓库接到请领单后要认真检查单上所列物品的名称、规格、等级是否与库存物品相符，凭证字迹是否清楚，有无涂改现象，印章是否齐全，领料日期是否正确。审查无误，即可将待发物资发放给请领部门，同时根据实际发出的物资品种、规格、数量等填制必要的物资发放单据。

2. 清理

物资点交工作结束之后，仓储人员需进行内部清理。

（1）账面上的清理。做相关的文字记录、数据统计，以便为永续性盘存提供信息，同时也时刻掌握在库物资的情况。

（2）地面的清理。进行清洁、整理工作，保证库内环境卫生。

（3）物资管理。对于一些开箱或开包物资，做好保洁、保质工作，谨防由此引起的物资消耗。

3. 复核

为防止物资发放过程中出现差错，仓库发货人员必须对物资发放作业过程中的每一个环节仔细地进行自查、复查，层层复核。在物品齐备准备发放时，按照“动碰复核”的要求，一方面复核发货单与实发物资是否相符，另一方面要复核货位结存量来验证出库物资的品种、数量是否正确。发货人员自查后，还应由专职或兼职的复核员在搬运过程中进行复核。凡未经复核、单货不符或手续不齐全的物资都不能准予出库。复核是物资发放管理的重要内容，具有重要意义。物资复核的主要内容一般有品种、规格、数量。

4. 原料计价

原料计价是饭店每日成本核算的重要环节。仓库在发放各类物资时，应在物资请领单上填写各类物资的购入单价，并计算出所领物资的总价，以便成本核算。

（三）物资发放管理的重点

在物资发放管理中，首先应当抓好人的工作，其次要做好物的管理。

1. 审批人环节

审批人是物资发放的把关人，从根本上控制着物资发放的量。审批人是根据需求量的客观性进行物资审批的。饭店必须以制度的形式确定物资分配的各级审批人。审批人平时应注意和基层保持密切的联系，掌握物资使用情况的动态信息，以动态的眼光来把握好物资分配量。

2. 执行人环节

执行人环节涉及物资发放过程的各个方面的工作人员，包括仓储管理人员（发料人）、核算员和部门领料人员。发料人负责实物分发工作，核算员负责记账工作并据此进行成本控制。在物资发放过程中，核算员要逐一核算已发物资的价值。尤其要注意的是，实物发货人与发货记账人应分岗设置。执行人素质的高低直接关系到发放工作的质量。因此，应加强对这些人员的日常管理。

3. 发货区域

仓库是饭店物资储存的重地，每一种物资对储藏环境和条件都有明确而严格的要求，而大量人员频繁进出仓库会极大地影响应有的储藏环境，同时还会威胁仓储物资的数量安全。因此，有条件的饭店应在仓储空间之外到仓库大门之间设置专门的发货区域。发货人员将需发放的物资搬运到发货区域，领货人在此区域点数交割，而不能直接进入仓库领料。这是防止物资发放出差错的重要手段。

4. 发货时间

发货时间可根据物资的用途，采取定时和不定时的相结合的办法。

5. 货物交接

发货人员与部门领货人员之间的物资交接是物资发放管理的最后环节。若这一环节中出现了差错，就会给仓库账目及部门的成本核算等许多管理环节造成混乱，并且当事后发现这种差错时，往往会因为物资已投入使用而难以查清问题及责任所在，使管理工作十分被动。因此，在进行物资交接时，收授双方都必须按照发货单和领料单复核检查，点数所发物资的品种、规格和数量，确保无差错时才准予出库，领取货物。

6. 物资数量短缺问题

物资发放过程中很容易出现物资数量的短缺；其直接的起因是物资在入库时一般都是批量进，因此一些以重量为计量单位的物资入库时都是大秤进，而在发放过程中由于执行限量分配制度，每次发放量相对于进货量来说是比较小的，即小秤出，这样就会出现一个重量流失问题。因此，在盘存时很可能会有数量上的出入。

为解决物资量流失问题，可采取以下办法：

(1) 为每一种物资的收发制定合理的损耗率。如整进整出物资的收发差错率应是零，特别是贵重物资，不允许有任何的量的短缺，而整进零出的物资则应允许收发量之间有一定的差额，允许拆零时发生一定限度的散失和损耗。这些指标要作为发货工作人员的业绩指标与奖惩挂钩。

(2) 对整进零出的物资在进货之后预先进行拆零包装，按照一般的单位需用量将整包装物资变为小包装物资。这样操作之后在发放时就比较从容，还可预先核对整零重量，避免发货时现称，在忙乱中出差错。

(四) 物资发放的原则

为确保物资发放过程的严谨性，在发放物资时应遵循如下原则：

1. 先进先出原则

这个原则就是要求物资发放人在发货时仔细验查进货账目和货架标签，先发早入仓库的物资，目的是防止物资久置导致老化，从而影响物资质量。

2. 保证经营原则

饭店仓库中储存的物资种类繁多，适应不同部门、不同岗位的需求。因此，物资发放工作人员在每日规定的发料时间内常常十分繁忙，面临多个部门同时领料的情况。在这种情况下，急用、急需物资应先备料、先分配，以保证生产经营的连续性。

3. 补料审批制度

饭店前台接待部门常常会因为经营业务的变化而临时出现某类物资的特急需求。在这种情况下，由于形势紧迫，往往不能够按照常规填制正规的领料单据，并逐项办理领料审批手续。这时需要特事特办，以保障前台业务顺利进

行。但即使是特急领料也必须有交接双方的签字和在场的部门管理人员批准的领料单据，并且规定补办手续的时限。

另一种情况是部门工作人员凭手续齐全的请领单到仓库领料时，仓库经审核准予发放，但却发现存货不足，只能发放其中一部分物料。这时，需填制反映实际领料情况的发货单，当仓库进货后，再通知部门补领。补领时虽不用再次履行请领手续，但必须补做补领手续。

以上这些解决问题的方法都必须制度化，即建立健全的补料制度，才能防止差错和作弊行为的发生。

4. 退库核错制度

有时，由于计划变更或其他原因，物资使用部门发生物资剩余，这时，应将这些剩料退回仓库，并办理退料登记手续。

5. 以旧换新制度

为防止物资未用完就领取新物资的浪费行为，在物资发放管理中应对一些用量较大或价值较高的多次耗用物资采用以旧换新的领用制度，如客房棉织品应报废后再发新品，并统一处理报废物资。同时，许多物资的盛装器皿具有回收价值，饭店物资管理部门应通过制定以旧换新制度全面回收和处理，减少浪费。

复习思考题

1. 解释下列概念：

消耗定额、仓储定额

2. 饭店物资管理的基本目标是什么？有何特点？
3. 在确定物资消耗定额和仓储定额时，应将重点放在哪几方面？为什么？
4. 在采购过程中，饭店怎样实现“开源节流”的目的？
5. “饭店物资验收主要是核查数量和质量。”这种观点对吗？为什么？
6. 在发放物资时，应遵循哪些基本原则？为什么？

第12章

饭店人力资源管理

人力资源是指在一定区域内的人口总体所具有的劳动能力的总和，也就是能推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动的能力的人口的总和。对人的管理是一切管理的前提，因为任何的事情追根究源都是靠人做出来的，而要让人做事，首先就要对人进行管理，即进行人力资源的管理。

人力资源管理是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。它贯穿人力资源的整个运动过程，包括人力资源的预测与规划、工作分析与设计、人力资源的维护与成本核算、人员的甄选录用、合理配置和使用，还包括对人员的智力开发、教育培训、激励等。

人力资源也是饭店中最基本、最重要、最宝贵的资源，只有人，才能使用和控制饭店的其他资源——物资、资金、信息和时间，从而形成饭店的接待能力，达到饭店的预期目标。因此，现代饭店管理者认为，一切管理工作均应以调动人的积极性、做好人的工作，即进行人力资源的管理为根本。现代饭店经营管理中极为重要的一项任务就是搞好饭店的人力资源管理，以应付经营环境的千变万化。

本章介绍饭店人力资源管理的涵义、目标与要求以及内容。在此基础上，阐述饭店人力资源开发、利用以及员工激励的内容，包括员工招收、培训、编制定员、合理用人以及员工激励的方式。本章说明在现代饭店中，把人力资源看做有效资源进行管理，发挥其潜能，是饭店正常运转并为宾客提供高质量的服务，以及获得满意的社会和经济效益的重要保证。

第一节 饭店人力资源管理概述

一个饭店无论其组织如何完善，设备如何先进，若饭店的员工没有或不能发挥其工作积极性，永远也不可能成为第一流的好饭店。饭店之间的竞争，最终是人才之争。因此许多管理学家在总结经营管理的成功经验时，大都把人力资源的开发与利用作为经营管理的中心问题。

一、饭店人力资源管理的涵义

从行为学角度出发，人力资源是指储存在人体内，能按质量、速度等要求完成一定工作的体能和智能资源。而这些体能和智能是由人的感知、气质、兴趣、动机、态度、能力等个人素质、知识和技能综合构成的。

（一）饭店人力资源管理的概念

饭店人力资源管理就是恰当地运用现代管理学中的计划、组织、领导、控制等职能，对饭店的人力资源进行有效的开发、利用和激励，使其得到最优化的组合和积极性最大限度的发挥的一种全面管理。

人力资源管理的概念是建立在传统的人事管理基础上的，但范畴比传统的人事管理更深更广，它不只是“劳动人事部门的工作”，也是饭店所有管理者的重要职责。

人力资源管理不同于传统的人事管理。人力资源管理是“以人为本”，强调人是一种特殊和重要的资源，将人作为管理中最关键的因素，认为具有良好素质的专业化员工队伍不是自然形成的，而是通过管理人员的精心选择、培养和激励形成、维持和发展的。而传统的人事管理是按照企业管理职能划分方法而划分出的一项具体的职能，其将企业中的人只是作为一种简单的生产要素来进行管理。所以，把人力资源看做有效资源进行管理，发挥其潜能，是饭店正常运转并为宾客提供高质量的服务，以及获得满意的社会和经济效益的保证。饭店管理中，既要继续实行为确保人与工作最佳组合的一般性劳动人事管理工作，更要采用现代管理科学的方法与手段，关注员工的需求，激发员工的积极性和创造性，从而实现饭店经营管理目标。

（二）饭店人力资源管理的特征

应该说，凡是涉及人的问题，都是饭店人力资源管理研究的对象。饭店人力资源管理既包括传统的人事行政管理，又包括运用各种管理方法对员工潜能的开发与利用，有以下几个特征：

1. 饭店人力资源管理是对人的管理

饭店是一个劳动密集型的产业，饭店人力资源管理直接面对的是个性、习惯、爱好、兴趣等各不相同的一个个员工，而员工直接面对的又是形形色色的具有不同个性的客人。只有当员工能够为客人提供令其满意的服务时，饭店才能够赢得并留住客人，达到饭店管理的目标，而只有满意的员工才能自觉地为客人提供满意的服务。因此，进行人力资源管理首先必须树立以人为本的意识，正确认识员工。员工首先是自然人，有自然人的基本需求；他们也是社会人，需要尊重和自豪感等，同时其生活成长的环境对其价值取向有着根深蒂固的影响；最后，员工才是职业人，是饭店的员工，应适应饭店的要求，具有饭店人的职业习惯和特点等。

管理者只有客观地分析、正确地认识饭店中的员工，进而树立“宾客至上，员工第一”的管理观念，针对人的特点，通过培训和教育，才能使员工成为“为绅士和女士服务的绅士和女士”，并具有职业自豪感。

2. 饭店人力资源管理是全员性管理

人力资源管理应成为饭店全体管理人员的职责，而不仅仅是饭店人力资源部或人事部的事。因此，饭店的每位管理人员都应该了解和掌握人力资源管理的理论、方法以及人力资源管理的职能，选用、培训、激励员工，给员工创造展示才能的机会和条件，调动员工的工作积极性。

3. 饭店人力资源管理是科学化的管理

现代饭店人力资源管理是一项复杂、综合性的系统工程，所以，饭店人力资源管理必须建立起一整套标准化、程序化、制度化和量化的管理系统作为保证，进行科学化的管理。

标准化是指对饭店所有工作制定有关数量、质量、时间、态度等的详细、具体、统一的要求。如录用员工要有素质条件标准，岗位培训要有合格标准，服务工作要有质量标准，各部门要有定员标准等。程序化是对管理或工作的过程进行科学地分段，并规定各阶段的先后顺序和每个阶段的工作内容、要达到的标准、责任者及完成时间。程序化管理可以使工作井然有序，各环节协调配合、紧密衔接，并保证饭店正常运转和饭店目标的实现。制度化是指人力资源管理工作要有严密的规章制度做保障，使录用、招聘、考核、选拔等工作顺利进行。“没有规矩，不成方圆”。饭店的规矩就是规章制度。科学的规章制度可以使饭店员工做到统一行动，保证饭店的经营管理活动顺利进行。饭店规模越大，设备设施越先进，功能越齐全，分工协作关系越复杂，规章制度就越重要。量化是指管理者要经常进行测试、统计和定量分析，以制定或修改定额，进行合理定员，为饭店考核系统提供科学的数量依据等。

4. 饭店人力资源管理是动态管理

人力资源管理的动态管理特点是指管理者不仅要根据饭店的整体目标选拔合适人才,对饭店员工的录用、培训、奖惩、晋升和退職等全过程进行管理,而且要注重在员工工作的动态过程中的管理,即重视员工的心理需求、了解员工的情绪变动和思想动态,并采取相应措施调动员工工作积极性,使全体员工发挥潜在的能力。动态的管理活动体现了现代人力资源管理所强调的因人而异、因地制宜的权变思想。

二、饭店人力资源管理的目标与要求

管理是一种通过人去做好各项工作的艺术。饭店人力资源管理的目的在于吸引、保留、开发、激励饭店所需要的人力资源,维持和提高饭店员工的工作效率,保证饭店经营与管理目标的实现,使饭店在竞争中保持相对优势。具体包括以下几个方面:

(一) 建立一支高素质的员工队伍

饭店史中的著名人物塞萨·里兹(Cesar Ritz)有一句名言:“好人无价”(A good man is beyond price),说明优秀的员工是饭店的财富,管理者应重视人才,善于发现和提拔人才。

饭店要正常运转并取得良好的经济效益和社会效益,不仅要有与饭店各个岗位相适应的一定数量的员工,而且这些员工的素质要符合饭店业务经营的需要。任何一家饭店想在竞争中取胜,就必须重视造就一支高素质的专业化员工队伍。简单地说,专业化的员工是指具有饭店意识和良好职业习惯的员工。专业化的员工队伍是不会自发形成的,必须通过管理者有意识的挑选、培养和激励,即进行人力资源开发与管理,并经过一定的时间熏陶和锻炼才能逐渐形成。

因此,饭店管理者首先要根据饭店的特点和经营发展的需要,精心挑选适合且乐于从事此项工作的员工;其次,要加强对员工的培训和提高,不仅要进行业务技能的培训,更要培养员工的饭店服务意识和职业自豪感。另外,管理者还应通过科学的管理和有效的激励,激发员工的工作热情,最终形成一支高素质的专业化员工队伍。

(二) 形成最佳的员工组合

一支优秀的员工队伍,必须经过科学的配置,才能形成最佳的人员组合,即每个人的行为协调一致,形成合力,共同完成饭店规定的目标。否则,即使员工非常优秀,也未必能够保证取得好的成效。

因此,在饭店经营管理活动中,管理者应制定明确的岗位职责,并使每个

员工权责相当，能够各尽所能，形成最大的工作效能，进而形成一个有序、高效的饭店组织。

（三）充分调动员工的积极性

正所谓“天时不如地利，地利不如人和”。人的管理实质上并非管人，而在于得人，谋求人和事的最佳配合。因此，饭店人力资源管理的最终目标就是充分调动员工积极性，即“得人”。饭店应通过各种有效的激励措施，发挥最佳的群体效应，创造一个良好的人事环境，使员工安心工作，乐于工作，最大限度地发挥员工的积极性和创造性。为达到这一目标，饭店应建立一套科学的人力资源管理体系，包括招聘员工的程序和方法、培训制度以及优化结构、发挥最佳群体效应的措施等。

三、饭店人力资源管理的内容

饭店人力资源管理涉及饭店管理中的方方面面，其主要内容包括饭店人力资源计划的制定、招聘与录用、教育与培训以及考核与激励等。

（一）制定饭店人力资源计划

饭店的人力资源计划与饭店整体的经营管理计划是紧密相连、息息相关的。人力资源计划建立在饭店经营管理计划的基础上，是从人力资源方面保证饭店经营管理计划的顺利实施。因此，通常只有当饭店确定了经营管理目标和计划后，才制定饭店的人力资源计划。

制定人力资源计划，首先要根据饭店的组织结构和未来经营趋势，对饭店所需人力资源进行需求预测；其次分析饭店内外人力资源的供应情况，进行人力资源的供应预测；然后对需求预测和供应预测进行分析，便可确定饭店对人力资源的实际需要；最后制定出一个具体的人力资源计划。

（二）招收与录用员工

招收与录用是根据人力资源计划、饭店的经营目标和相关政策，制定出一套筛选的方法和程序，从而判断应聘者是否符合该项工作的要求。招收与录用的最终目的是将合适的员工放在合适的工作岗位上。因此，饭店招收员工不应局限于饭店外部，还可以在内部对符合要求的在职员工进行提升和内部调动，即内部招收。

（三）教育与培训员工

为使每位员工都能胜任其所担任的工作，并以最快速度适应饭店的工作环

境，饭店必须对员工进行经常的培训。通常对操作层的员工侧重于技能方面的培训，而对于管理者则侧重分析问题、解决问题的能力方面的培训。培训方式通常有店内培训、外出进修、考察等等。

（四）建立和健全考核奖惩体系

饭店应建立科学的奖惩考核体系，并根据饭店的发展进行合理的调整，以适应饭店内外环境的变化。考核是对员工完成工作目标或执行饭店各项规定的实际状况进行考查、评估，是奖惩的依据。科学合理的考核、奖惩体系给员工指出了努力的方向，可以加强员工趋向组织目标的积极性。反之，则会打击员工的工作积极性，降低饭店的工作效率。因此，它能准确反馈饭店人力资源管理的效能。

（五）建立良好的薪酬福利制度

薪酬福利制度是饭店人力资源管理的重要内容。它不仅直接涉及饭店的费用支出，而且直接影响员工的工作积极性的调动与发挥的程度，甚至在很多员工看来，没有比薪酬福利更重要的问题了。因为它除了是员工生活的保障外，还是员工社会地位和资历以及自身价值的具体体现，意味着饭店对员工劳动价值的认同的程度。所以，饭店应根据自身情况，选择适当的工资形式，实行合理的奖励和津贴制度，为员工提供劳动保险等福利待遇，通过建立良好的薪酬福利制度，进行薪酬管理，激励员工努力工作。

（六）培养高素质管理者

饭店管理者的素质及工作能力对饭店员工的积极性的调动有重要影响。只有高素质的管理者，才有可能对员工进行有效的激励，保证饭店的正常运转。因为他们掌握能进行有效激励的科学的领导艺术和沟通技巧，并善于通过培养企业文化、团队精神等来增强饭店凝聚力，激发员工的工作热情，使之乐于奉献，最终提高饭店的经济效益和社会效益。

第二节 饭店人力资源的开发

饭店的经营管理活动能否正常进行，饭店能否为宾客提供高质量的服务，取决于饭店员工的素质。而饭店员工素质的高低，又与饭店员工的招收、培训等方面息息相关。饭店人力资源开发，就是通过选择合适的员工、对员工进行培训等工作，使饭店员工具备饭店从业人员的素质，适合其特定的工作内容。人力资源的开发是人力资源管理的重要内容之一。

一、员工招收

在美国被封为“万能先生”的麦凯在其所著的《攻心为上》一书中提到，“一位管理人员最伟大的天赋，莫过于懂得挑选恰当的工作人员，因为好的员工才能做出好成绩，反之，不好的员工，表现也一定差劲。”因此，管理出色的饭店都非常看重员工的招收。

饭店员工的招收，包括招工和招聘，是管理者根据饭店的人力资源计划、饭店经营目标和运转的需要，按国家现行的劳动人事制度，制定出一套程序以择优录用最适合担任某项工作的人选。饭店员工的招收应坚持“公开招收，自愿报名，全面考核，择优录用”的原则。

饭店员工招收前，首先应制定招收计划，然后按招收程序进行考核录用。

（一）制定员工招收计划

一个考虑周全的招收计划可以用最小的成本为饭店带来最适合的员工。管理者在制定饭店员工招收计划时，应着重考虑以下几个方面问题：

1. 招收对象和数量

饭店应对各部门提出的需要招收员工的工种和数量进行审核，并确认该部门员工的缺额人数和招收的具体工种以及所需配备员工的工作层次，作为饭店招收计划的重要内容。

在饭店实际招收员工的过程中，经常有一些应聘者的资格不够，有一些应聘者可能发现对所申请的职位缺乏兴趣而退出，还有一些应聘者可能只是将本饭店作为其众多选择之一而最终选择其他企业等。因此，管理者在制定招收计划时应考虑这些因素，招收数量一般应多于实际录用的人数。

2. 制定招收的标准

制定招聘标准就是决定录用什么样的人，因此，招收标准的制定直接关系到招收来的员工素质的高低。招收标准太高，可能会使招收计划无法完成；标准太低，则招收来的员工素质得不到保证。所以招收标准必须恰当。招聘标准的制定通常应建立在职务分析的基础之上，其内容包括年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、个性品质等。

另外，制定招收标准时还必须考虑社会环境的因素，如当地的人力资源供求状况、相关院校所能提供的毕业生数量和层次等。

3. 确定招收途径

员工来源在总体上可分为饭店外部和饭店内部。因此饭店招收途径通常有内部招聘和外部招聘两种。饭店内部招聘是通过对饭店在职员工进行考评，采用调职和提升的方式，将已具备了一定技术能力或管理能力、符合缺员岗位要

求且乐于从事此项工作的员工安排在该职位上，以达到人尽其才、激励员工的目的；饭店外部招聘是管理者通过对饭店人事资料的检索，查明和确认在职员工中确实无人能胜任和填补职位空缺时，而从社会中招聘和选择员工。

4. 选择招收时机

饭店内部招收的时间可由各个饭店根据情况灵活掌握，而饭店外部招收选择适当的时间就很重要。一般来说，社会上劳动力资源越丰富，饭店选择范围就越大，相应的招收质量就越有保证，反之也是同样道理。所以，对外招收应尽量选择在劳动力资源最丰富的时候。如我国各旅游院系、旅游中专及旅游职业培训学校每年7月份都有一批学生毕业，在此之前进行招收定位，比较容易招收到素质较高、训练有素的人才。除此以外，饭店还应考虑其业务经营的需要，既要使招收的员工有足够的培训时间，又要尽量减少不必要的支出，应尽量使培训与实际使用的时间衔接起来。

5. 招收经费预算

一般情况下，饭店的招收经费预算中除参与招聘的人员工资外，还可能会涉及广告费、差旅费、通讯费等等。因此，尽量减少招收的成本，制定合理的招收经费预算，也是饭店管理者在制定招收计划时应考虑的因素。

（二）员工的招收与录用

员工招收程序就是确定招收的先后次序，分外部招收程序和内部招收程序两种，各有不同的特点与要求。

1. 外部招收程序

饭店外部招收员工就是根据一定的标准和程序，从饭店外部众多的应聘者中选择符合空缺职位工作要求的人员。通常分为准备筹划、宣传报名、全面考核、择优录用四个阶段。

外部招收员工是一种与外部交流的机会，可以在潜在的顾客、客户以及其他的外界人士中树立良好的饭店形象，而且来自外部的应聘者可以为企业带来新的管理方法和经验，有利于饭店的管理创新。饭店外部招收的渠道很多，如随机求职者和被推荐者、招聘广告、就业机构、校园招聘、网络招聘等。

（1）准备筹划阶段。这一阶段的主要工作是：根据饭店需求确定招收计划；根据招收量和重要程度确定招收组织；拟定招收方案，确定招收区域、范围和标准、报名时间等；按规定向劳动管理部门报批并办理有关手续。

（2）宣传报名阶段。这一阶段既是准备筹划阶段的延续，又是考核录用的基础，主要有两项工作。其一是发布招收信息，使求职者获得饭店招收的信息，并起到一定的宣传作用。因此饭店应选择有利于树立饭店良好形象的、影响力大的而费用在饭店承受能力之内的宣传媒介。其二是受理报名，通过求职

者填写有关求职登记表，了解其基本情况，并通过目测、交谈和验证，确定其是否符合本饭店的报名资格，为全面考核奠定基础。

(3) 全面考核阶段。这一阶段是招收工作的关键。全面考核，就是根据饭店的招收标准，对求职者进行现实表现的考核和职业适合性的考查。现实表现的考核是针对一些重要岗位的求职者进行适当外调，了解其过去的工作表现等。职业适合性的考查一般分四个层次：第一是报名时的初试，考核求职者的身体素质、文化程度以及其他基本情况，淘汰明显不符合招收条件的人。第二是笔试，主要测试求职者的文化水平、外语水平、思维能力等，有时也可以一些统考成绩为依据。第三为面试，即通过管理者与求职者面对面的交谈，观察求职者的表情动作、谈话态度、回答速度等了解其思维、个性、动机以及心理素质和能力。第四是体检，即对身体素质的考核，了解求职者是否具有胜任工作的健康体质，防止身患疾病者进入饭店工作。饭店是服务性行业，为了宾客的安全，对员工的健康标准有着严格的要求。

在现代饭店管理中，管理者越来越看重求职者的实际工作能力而非纸上谈兵的能力，而通过面试则可以比较容易地了解求职者真实的一面。因此，许多饭店在招收员工时，越来越看重与员工面对面的交谈，即面试，而笔试则仅作为参考，甚至在有些时候或对有些岗位取消笔试。

(4) 择优录用阶段。录用，就是最终决定雇佣应聘者并分配给他们相应职位的过程。择优录用，就是综合评定各种考核和测验的结果，严格挑选出符合饭店岗位要求的人员名单，并与入选者商议确定工资、待遇，正式录用。饭店正式录用的标志是签订劳动合同。劳动合同是确立劳动关系的法律文书，也是员工与饭店之间形成劳动关系的基本形式。

在对外招收员工时，饭店的招收者应认识到，招收者挑选应聘者时，应聘者也有可能因某种原因拒绝受聘。这种双向选择的权利对招收与应聘双方来讲应该是平等的。有些招收者因忽视了应聘者的权利，不愿将饭店的某些弱点与不足告诉应聘者，结果新招收的员工因缺乏对新的工作环境事先足够的了解和思想准备，上岗后无法适应，或觉得实际工作与自己的想像或招收者的介绍相差太大，从而导致新员工在短期内离职，使饭店的正常经营活动受到影响。所以招收时，应向求职者充分介绍饭店的实际情况，并提供有关资料，以招收到真正乐于从事此项工作的员工。

2. 内部招收程序

饭店内部招收主要包括饭店内部员工提升和内部职位调动两种方式。内部招收可以激励员工，改善饭店内部人力资源配置，并节省相当的培训费用和时间。因此，当饭店内部出现职位空缺时，管理者通常应首先考虑进行内部招收。

(1) 饭店内部员工的提升。饭店内部员工的提升是填补饭店内部空缺职位的最好的办法。一方面由于提升的员工对饭店的内部情况已有相当的了解，所以通常很快能够适应工作要求，更重要的是提升对饭店员工的工作积极性能产生激励作用，让员工感到晋升机遇的存在。但如果提升工作没能做好，则会起反作用。所以，饭店管理者应掌握好饭店内部提升的方法，力求公正，克服主观性、片面性及“情感化”因素的影响。

饭店内部提升，通常有三个步骤：

其一，确定提升的候选人。通过对应聘员工的个人品德、才能、工作表现、工作年限等方面进行考察，遵循才职相称原则，从中择优选择提升的候选人。

其二，对提升候选人进行测试。对提升候选人的测试主要是对其潜在能力和发展能力的测定，即测定其分析问题的能力、计划决策能力、领导能力以及人际沟通、协调能力等等，以考察其管理素质和提升潜力。

其三，综合测评确定提升人选。当提升候选人在个人才能、品德、工作表现以及其他方面都各有优缺点，在测试中反映出的能力也各有千秋时，为了避免片面性，可采取综合测评的方式对每一位提升候选人的知识结构、组织能力、工作态度、风度气质等进行综合评价，经综合评价最符合缺员岗位要求的候选人予以提升。

综合测评一般可采用简单评分法和加权评分法进行定量评定。简单评分法是将各候选人在设定的各项目的得分相加，然后从中选出得分最高者为提升对象。由于饭店各管理岗位的具体要求不尽相同，对提升人选各项能力的考核也应各有侧重。如确定前厅部经理，知识结构、分析问题能力、组织能力、工作态度就比较重要；选择销售部经理，沟通能力、应变能力就比较重要。这时，简单评分法则不适用。而采用加权评分法可以较好地解决这个问题。所谓“加权”就是通过对各个评分项目的得分乘上一个权数（比例系数），以突出某些项目的重要性。评分项目与权数应该由饭店决策层共同讨论决定。权数应根据各种具体管理工作的要求而定，力求突出重点。

(2) 饭店内部员工的调动。饭店内部员工调动职位的前提是该员工乐于从事此项工作，且为之感到自豪，因为只有喜欢才有可能做好，有自豪感才能激发其积极性。通常，饭店内部员工调动的原因主要有以下几种：

其一，饭店的组织结构进行调整，即由于饭店的经营状况发生变化而对原先设置的某些部门进行分离、组合或设立而引起部分员工的职位变动。

其二，员工交替培训。为了增强员工的适应能力或改变长期从事某种工作带来的枯燥感，饭店可采取不同岗位之间交替培训来发挥员工的潜力，使某些表现出色的员工可以一专多能。但这种调动通常是短期、临时性的。

其三，为员工选择适合的岗位。有些员工掌握的技能或知识与其工作岗位的要求不相适应或远远超过其岗位要求，有的在原工作部门产生了较为严重的人际关系问题或个性不适合岗位要求等，管理者都应考虑对这些员工进行调动，为其选择一个适合的工作岗位，创造新的工作环境，以发挥其才能和工作积极性，使“人在其位，位得其人”。

饭店内部员工的提升与调动可以使饭店内的所有人员都有一个平等竞争的机会，这对于挖掘饭店员工的潜力，不断激发他们的工作兴趣和积极性，增强饭店凝聚力，节约饭店劳动力，促进饭店的发展都有着重要的意义。反之，如果饭店一味地从外部招收录用人员，久而久之会使原来的员工感到升迁和发展的机会十分渺茫，觉得不被信任、重视而产生失落感，或是自甘平庸、得过且过，或在工作中利用各种机会来发泄不满，使人员流失、服务质量无法得到保证。

当然，如果一家饭店总是“闭关自守”，所有的管理职位选拔和岗位流动都是在饭店内自行循环，其结果必然会使经营、服务观念保守单一，人际关系复杂，而总体服务质量因缺乏横向比较和新意而导致下降。因此，在进行招收工作时应兼顾饭店内外来源的平衡。

3. 饭店员工招收的评估与审核

饭店员工招收结束之后，应对招收工作进行评估和审核。招收成本评估是鉴定招收效率的一个重要指标。招收成本包括招收和录取员工的过程中的各项成本，也包括岗前的适应性培训的成本以及员工离职成本和重置成本等。对录用人员的评估则应从招收数量和质量两个方面进行。对招收的投资收益进行分析，则对饭店以后的招收工作具有重要的指导意义。最后，还应撰写招收小结，为以后的招收工作提供信息。

总之，饭店员工的招收与录用是饭店人力资源管理的一项重要内容。饭店应善于通过内、外员工的招收与录用，吸引并留住优秀的服务人员和管理人员，进而激发其工作积极性，并不断提高饭店的整体服务质量和管理水平。

二、员工培训

员工培训是指通过一定的科学方法，促使员工在知识、技能、能力和态度四个方面的行为方式得到提高，以保证员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作或任务。

饭店通过内部提升或调职以及外部招收，可以获得基本适应饭店管理与服务工作的员工。然而要使这些员工能够真正胜任饭店的工作，就必须通过培训。饭店员工培训就是根据不同岗位要求，按照饭店人力资源管理计划，有步骤地向员工灌输正确的政治思想、职业道德和饭店的各种观念与意识，传授有

关的工作、管理知识，训练其适应工作要求的各种技能，并增强其相应的管理能力的活动。在饭店中，无论是合格的服务人员还是管理人员，都离不开培训。

（一）员工培训的意义

员工培训无论对饭店还是对员工个人都是大有益处的。

1. 培训可以提高员工文化、技术素质

随着饭店业的发展、宾客的需求不断变化，对员工的素质要求也越来越高。对员工来说，不仅要具备敬业精神和对宾客亲切友好的态度，还要具备完成本岗位工作所必需的专业知识和相关知识，以及相应的管理技巧和服务技能。而这些只有通过培训才能获得。所以，饭店必须重视培训，并通过培训更新员工的观念、开阔其眼界、增加其知识、改变其行为、提高其技能，也就是从根本上提高员工的文化、技术素质，以适应饭店发展的要求。

2. 培训可以提高服务质量

通过培训提高员工的素质的同时，也可以使员工了解并掌握饭店服务质量标准以及为客人提供令其满意的的服务的相关知识和技能，增强其职业自豪感和使命感，从根本上减少让客人不满的机会，进而提高饭店的服务质量。而客人对饭店服务质量的评价通常是主观的，所以他们会凭借自己的感受识别出哪些是训练有素的员工，而哪些是未经培训的，进而判断饭店的服务质量和管理水平，并因此影响其购买决策。所以，培训可以提高服务质量，创造满意客人。

3. 培训可以降低损耗和劳动力成本

在本行业的一些研究中发现，未受过培训的员工所造成的事故数量是受过培训员工的数量的3倍。这个结果是必然的。因为未经培训的员工不了解操作的正确的方法或技巧，只凭经验进行，理所当然会使得饭店损耗率、事故率上升。而经过培训的员工会有意识地避免一些误操作，他们在减少事故发生的同时，也使自身的安全得以保证。根据美国饭店协会对纽约州饭店业的统计，培训可以减少73%的浪费，特别在像客房部、洗衣部和餐饮部等损耗较大的部门，培训的这一效果最为明显。另外，通过培训，还可以使员工尽快适应岗位要求，使工作得心应手，从而降低员工的流动率，从而提高了工作效率，降低饭店的劳动力成本。

4. 培训可以为员工提供发展的机会

通过培训可以使员工掌握最优工作方法和技能，扩大其知识面，增强其自信心，这意味着增强了员工的就业能力。而且当时机来临时，因为其综合素质的提高而获得提拔和晋升可能性也就比较大。所以，培训为员工提供了发展的机会。

（二）饭店员工培训的原则

饭店管理者要做好员工培训，还应了解员工培训的原则，包括以下几个方面。

1. 培训对象的全员性

饭店所有员工，从总经理到清扫员，都应纳入饭店的培训范围，应做到先培训后上岗。这样才能全面提高饭店的员工素质。而管理者的培训更为重要，因为通常饭店有什么样的管理者就有什么样的员工。所以，有效的培训通常是自上而下的，管理者具有了某种观念意识，自然会灌输给下属员工并要求其灵活运用于实践。

2. 培训内容的针对性

全员性并非所有的员工都一起培训，而应该分层次、分部门、分岗位进行，因为不同层次、部门、岗位的培训对象应有不同的培训内容。而且，饭店培训必须务实，根据实际需要或存在的问题确定培训内容，遵循“需要什么、培训什么，缺什么、补什么”的培训原则。

一般来说，饭店培训的内容可分为五个层次，即知识培训、技能培训、思维培训、观念培训、心理培训。知识培训的主要任务就是对培训对象所拥有的知识进行更新，主要目标是解决“知”的问题；技能培训的主要任务是对培训对象所具有的能力加以培养和补充，主要解决“会”的问题；思维培训的重点是改变员工固有的思维方式，并在培训中激发其创造性思维，培养其从新的角度看问题的能力，培训的主要目标在于解决“创”的问题；观念培训主要任务是使培训对象所持有的与饭店环境不相适应的观念得到改变，其目标是解决员工的“适”的问题；心理培训的主要任务在于开发培训对象的潜能，通过心理调整，引导员工开发自己的潜能，主要目标是解决“悟”的问题。

3. 培训方法的灵活性

培训方法的灵活性，就是针对不同的培训对象和培训内容，应选择不同的培训方法，以取得最佳的培训效果。饭店培训的方法一般有课堂讲授法、专题讨论法、案例研讨法、头脑风暴法、角色扮演法、视听教学法、操作示范法等。

随着现代社会信息技术的发展，大量的信息技术被引进到培训领域，新兴的培训方式也不断涌现，如网上培训、虚拟培训等。网上培训是将现代网络技术应用于人力资源开发领域而创造出来的培训方法，培训者可以将培训课程存储在培训网站上，学员可以利用网络浏览器进入该网站接受培训。虚拟培训则是利用虚拟现实技术，生成实时的、具有三维信息的人工虚拟环境，培训学员通过运用某些设备进入其中，接受和响应该环境的各种感官刺激，并可根据需

要通过各种交互设备来驾驭该环境以及用于操作的物体，从而达到提高各种技能或学习知识的目的。

4. 培训时机的合理性

培训时机的选择，关系到受训者接受培训的积极性。当其感到难以适应工作要求或希望能够有所提高时，自然会产生希望得到培训的需求，此时的培训必然会使员工从“要我学”变为“我要学”。所以从受训者的主观上说，培训的适时非常重要。另外，饭店培训层次多、内容广，加上饭店24小时运行、员工轮班工作，使培训必须选择适当的时机才有可能顺利进行。因此，饭店应见缝插针，尽量选择饭店工作不忙时进行培训，如淡季或每月、每周、每天的空闲时间。

（三）饭店员工培训类型

员工培训的一个重要原则是根据工作需要培训。首先应以各个岗位的岗位职责和工作要求为基础，分析各岗位员工需要掌握的知识、态度和技能，然后根据这些要求制定培训目标和内容，并据此确定饭店员工培训的类型。

饭店员工培训从总体上可分为职业培训和发展培训两大类。职业培训主要是针对操作人员，而发展培训主要针对管理人员。

1. 职业培训

职业培训的主要对象是饭店操作层的员工，培训的重点应放在培养和训练员工的操作方面的能力，使他们能够熟练掌握所需的知识和技能。职业培训通常有以下几种：

（1）岗前培训。岗前培训是新员工上岗前的培训，可以帮助员工尽快适应饭店，尽快适应将从事的工作岗位的要求。岗前精心的培训和正确的引导将为员工以后良好的表现打下基础。岗前培训的内容通常包括本饭店的历史和现状、饭店的经营宗旨和重要方针政策，以及饭店组织机构和管理者，以使新员工尽快熟悉工作环境。岗前培训还包括职业道德、饭店服务观念和意识、礼貌礼仪，以及饭店规章制度、组织纪律、安全知识等的教育。岗前培训后，将新员工分配到岗位，再由所在部门的上级进行基本业务知识和技能培训。

（2）岗位培训。岗位培训是指员工不脱离工作岗位、利于空闲时间所接受的培训。这是员工培训最常用的方法。因为在培训过程中，受训人也在履行自己的工作职责，所以相对需要的费用较少。岗位培训一般由各级管理人员和经验丰富、技术熟练的老员工来担任培训者，也可有针对性地外请一些旅游院校、培训中心的教师和专职培训人员进行。岗位培训应特别注意培训的针对性，尤其是外请教师进行培训之前，应先对本饭店具体情况和实际培训需求有所了解，否则难以提供优质的培训服务。

(3) 持续培训。员工经过岗前培训和岗位培训后,已可基本胜任服务工作。但随着饭店各种内外因素的影响,员工在饭店工作过程中,还要不断地进行培训,即持续培训,以适应饭店的发展和工作环境的变化。

持续培训包括再培训、交替培训和更换培训。再培训又称重复培训,其目的是使上岗后的员工通过再学习,把已掌握的技能与技巧再提高一步。另外,若饭店的服务规程、操作方法等有了新的改变,或使用新的设备,也需要对员工进行再培训。交替培训的目的是为了防止员工临时因故不在工作岗位时由于无人替代而引起工作混乱。交替培训可以使员工成为多面手,掌握两个以上工作岗位的技能,使管理者在特殊需要时可以进行合理的人力调配,保证工作有序地进行。交替培训还有利于提高员工的工作兴趣,增强其与相关部门或岗位员工进行合作的团队精神。更换培训是指将已经上岗、但不称职的员工及时换下来,对他们重新进行其他工种的培训,使其能够寻找到合适的岗位,做到人尽其才。

2. 发展培训

职业培训的对象是员工,培训时只需分工种进行即可。而管理者的发展培训则应根据不同管理层次予以区分,不同层次的工作侧重点不一样,培训的内容也就不相同。

(1) 基层管理者的培训。基层管理者如领班、主管等,其工作重点是执行中、高层管理者的指示和决策,从事具体的管理工作,直接面对员工。因此,其培训应着重于管理的技能、技巧的把握,使之能够创造一个良好的工作环境,让每个被管理者都心情舒畅地工作。

(2) 中、高层管理者的培训。总体而言,中、高层管理者的培训应注重其发现问题、分析问题和解决问题的能力,用人能力,控制和协调能力,经营决策能力,以及组织设计能力的培养。其中,中层管理人员,如各部门经理,对其所在部门的经营管理具有决策的权力,因此,对于本部门的经营管理必须十分精通,应熟悉本部门工作的每个环节和具体的安排,除此以外,还须了解与本部门业务有关的其他部门的工作情况。而饭店高层管理者的工作重点在于决策,他们所要掌握的知识更趋向于观念技能,如经营预测、经营决策、市场营销和公共关系等知识。

(四) 饭店员工培训实施步骤

饭店员工培训的实施通常包括以下几个步骤:

1. 发现培训需求

只有了解培训需求,才能提供有针对性的培训,所以,培训需求是饭店培训工作的起点。所谓培训需求,也就是饭店生存与发展所要求具备而未具备的

一些因素，而这些因素是能够通过培训加以解决的。

管理者应通过工作评估、宾客反映等多种渠道，采用观察员工工作状况、问卷调查、面谈等方法，找到工作中的现存问题，如观念意识、沟通协调、应变能力、业务操作等，并进行分类分析，从而确定员工的培训需求。

例 培训需求与培训效果

在饭店经营的淡季，某四星级饭店的培训部连续组织了几次培训，但效果都不明显，问题依然存在。同时，许多员工反映培训的内容与实际工作距离太远，没有什么指导作用。培训部经理非常奇怪，请来上课的都是本行业的知名专家，为什么员工反映还不好呢？

在此案例中，管理者误以为选个题目，请个专家来上课就可以达到培训效果。实际上，做好培训远远不止于此。首先要进行培训需求分析，然后要根据需求设计培训方案，确定培训主题，确保培训的内容是员工所需要的。与员工需求相符合，是良好的培训效果的基础和保证。

2. 制定培训计划

制定培训计划是饭店培训管理中必要的环节，是培训管理工作的开端，也是保证培训顺利实施的一个因素。管理者应根据饭店员工的培训需求，制定相应的培训计划，包括年度培训计划和短期培训计划。

培训计划的制定要综合考虑员工的素质、心理状态、营业情况、服务质量等方面因素，选择合适的培训方式，确定培训项目以及衡量培训效果的标准等。年度培训计划的内容主要有：饭店发展动态和规律研究、培训目标、培训方案、课程及师资安排、培训费用预算等。短期培训计划内容则包括：培训目的、日期、时间、地点、培训对象，课程设置和师资安排，培训方式方法，以及考核办法和培训费用估算等。

3. 实施培训计划

发现培训需求为饭店确立了培训的目标，制定培训计划为培训提供了依据和指导，而实施培训计划则是实现培训目标的关键。

饭店实施培训时，首先应针对不同的培训内容和对象准备好不同的培训材料、场地和设备。完整、清晰的培训材料有助于员工对内容的把握；充分利用现代的培训工具，采用视听材料，可以增加员工的感性认识；而在进行服务操作技能培训时，备有操作工具供员工亲自操作，可加深其体会。另外，除本饭店固定的培训教室、场所外，饭店还可组织受训者到一些服务质量好的饭店去实地考察、学习，使员工在比较中提高。

其次，实施培训时，培训者应针对培训对象的不同，采取不同的方式。

作为以操作层员工为主体的职业培训，国际饭店业实施培训的具体方法可以简单地概括为四句话：第一句话是讲给你听（tell you），即告诉你如何去做；第二句话是做给你看（show you），即培训者进行示范；第三句是你跟我学（follow me），要求受训者模仿培训者进行操作；第四句话是我纠正你（check you），即培训者通过检查发现受训者操作不到位的地方，予以及时的纠正，使得受训者最终能够真正把握所培训的内容。

而对于以管理人员为主的发展培训，则可以采取讲授、讨论、案例分析研讨、经营管理“游戏”以及选送有培养前途的受训者到院校进修等方式，以提高其管理水平。

4. 评估培训效果

评估是针对培训的最终结果进行的。首先应根据培训目标确定对培训效果进行评估的内容，如思想观念有无转变、业务知识有无增长、操作技能有无提高、工作态度有无改善等等。然后收集有关培训效果的各种信息，如培训时的笔试、口试、操作考试等各种考核成绩，问卷或口头调查情况，实地对员工工作的观察以及管理者对员工的考评等。最后，对照评估内容和培训目标，根据所收集的各种培训效果信息，客观地评价培训效果，并总结经验，提出不足，形成文字资料存档，作为下一次培训的需求和参照，以提高培训质量。

第三节 饭店人力资源的利用

饭店通过招收和培训，拥有了一批符合饭店需求的饭店员工，而这些员工能否有效地发挥其应有的作用，关键在于饭店管理者是否擅长人力资源的利用。饭店人力资源的利用，就是对员工科学地进行排列和组合，形成合力，发挥出群体的最佳效应，同时使每个人各尽所能。其主要包括编制定员、科学用人两大方面的内容。

一、编制定员

饭店的编制定员，是本着节约用人、提高效率的宗旨，根据饭店的经营方向、规模、档次、业务情况、组织机构、员工政治思想和业务素质等，在建立岗位责任制的基础上，确定必须配备的各类人员的数量。

编制定员是饭店制定人力资源管理计划的基础、科学安排各类人员的依据，对于合理使用人力资源、提高工作效率具有重要意义。

（一）编制定员的依据

饭店在进行编制定员时，关键是饭店的经营思想和经营模式，其对编制定

员起着决定性的作用。一般来说，编制定员应既要符合精简、高效、节约的原则，又要保障饭店的正常运转和员工的身心健康。因此，管理者必须考虑对编制定员可能造成影响的各种具体的因素。通常主要有以下几个方面：

1. 饭店的等级

饭店的等级或星级是根据其设施设备的档次和完好程度以及饭店的服务水平来评定的。通常，星级或等级越高，其服务设施就越多，客人对饭店的服务要求也越高，相应的，用人的比例就越高。反之亦然。

2. 饭店的规模

饭店规模大小也会对编制定员造成影响。规模小，其用人的绝对数量就少，而规模大，则用人数量必然会增加。

3. 饭店的布局设计

饭店布局设计的合理程度，不仅影响其服务质量，而且影响工作效率和编制定员。因为，为了保证饭店服务质量，一些不合理的布局设计只能用增加一定数量的员工来弥补。所以合理的布局设计是用工效率的基础。

4. 饭店的组织机构与岗位设置

饭店不同的组织机构和岗位设置会造成不同的用人数量。如客房部设立客房中心还是在各楼层分设服务台，其用人数量大不相同。另外，组织机构的层次越多，相对用人数量也会增加。随着饭店业的发展，组织机构扁平化已经成为一种发展趋势，这除了可以加速信息的有效沟通外，还可以提高工作效率，节省人力资源。

5. 饭店实施设备配备状况

通常，饭店设施设备配备越现代化，其用人就越少，反之，用人就多。如饭店的通讯系统、电脑系统的使用，使饭店节约大量人力。因此，在编制定员时，饭店的设施设备状况也是依据之一。

6. 饭店劳动效率

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。劳动定额高，用人少，反之，则用人多。劳动定额的高低应经过科学的测算之后再予以确认，而且随着员工熟练程度等各种因素的变化，也应进行相应的调整。

7. 饭店经营状况

饭店经营状况，如客源流量会因季节、气候、交通、经济、政治等因素的影响而变动，因此，饭店设施利用率也是一个变量。饭店编制定员自然也应随之而有所变化。

为了保证编制定员的科学性和合理性，管理者必须对上述各个因素予以综合考虑，并结合本饭店的经营思想和经营模式合理地编制定员。

（二）编制定员的方法

饭店编制定员的方法有很多，最为常用的主要有以下几种：

1. 岗位定员法

岗位定员法是根据饭店的组织机构、岗位设置以及岗位职责的要求，结合饭店各岗位的工作量、工作班次、劳动效率和员工出勤情况等因素来确定不同岗位所需人员数量的编制定员方法。这种方法通常适用于前厅部、采购部、工程部等部门员工和管理人员的编制定员。

2. 设备定员法

设备定员法是根据饭店设备数量和员工工作量，结合设备的运行次数和员工的出勤情况等因素来确定所需人员数量的编制定员方法。这种方法一般适用于工程部、洗衣房部分员工的编制定员。

3. 比例定员法

比例定员法是根据实际工作量、劳动定额、劳动效率等因素，按一定的配备比例计算所需人员数量的方法，即按照员工总数或某一类人员数量的比例，来计算另一类人员数量的方法。这是依据饭店内部客观存在的一定比例关系提出的。如厨房炉台与切配人员的比例。

4. 效率定员法

效率定员法是根据劳动效率，结合实际工作量、工作班次、出勤情况等因素来确定所需人员数量的方法。凡是实行工作定额管理并以手工操作为主的工种，都可以用这种方法进行编制定员。工作定额主要有工时定额和工作量定额两种。工时定额是指完成一定的工作所需花费的工作时间，工作量定额则是指在单位时间内所必须完成的合格工作量。饭店可以通过统计分析、技术分析、经验估计以及比较类推等方式制定合理的工作定额。

二、合理用人

饭店人力资源管理的关键在于合理用人，只有合理地使用人力资源，才有可能发挥其特长、有效地调动其积极性，达到饭店人力资源管理的目标。

（一）合理用人的原则

为使饭店有限的人力资源发挥尽可能大的作用，管理者在人力资源的使用中应掌握以下原则。

1. 用人所长的原则

在饭店管理中，首先应坚持用人所长的原则。有一句格言：“垃圾是放错位置的宝物”，即一切要素都是有用的，这是要素的共性。就某一个要素（包

括人或事)来看,在某种条件下或某一方面可能发挥不了作用,但在另一条件或另一方面可能发挥的作用就很大。因此,管理者在选拔任用人才时,应该坚持“无一人不可用”的原则,尽可能避其所短,扬其所长。

2. 按能授职的原则

按能授职即管理者经过综合考察,根据每个人的才能,把他放在与之相适应的岗位、职位上,使工作的职位与人的能力相匹配的原则。如,处于不同层次的管理岗位,由于其工作任务的不同、管理范围的不同、被管理的对象不同,因而对管理者的能力要求也就不相同。对饭店的高层管理者,对其技术能力的要求较低,而对其理性思维能力、领导能力、管理能力的要求较高;相反,对饭店的基层管理者,则对其技术能力的要求较高,而对其管理能力的要求相对较低。饭店的各种岗位有不同能力要求,员工也有不同的才能,从而就要求饭店的管理者根据不同的职位对能力的要求,配备具有相应能力的人,真正实现在其位、谋其政、尽其责、得其利、获其荣。这样才能充分发挥每个人的才能和积极性。

3. 公平竞争的原则

在饭店业竞争日趋激烈的情况下,管理者在招收一些职位时,可以采取公平竞争的方式,从内部提升员工。通过员工之间的公平竞争,可以激发其工作热情,促使其主动地开拓新领域和解决新问题,也使新的人才脱颖而出。公平竞争的关键是竞争的公平性,否则会适得其反。另外,员工之间公平竞争、奋发向上,客观上也会促进饭店的经营管理和服务质量水平不断提高。

但竞争的法则是无情的,竞争的结果必然是优胜劣汰。饭店管理者在鼓励优胜者的同时,也应注意失利员工的情绪。因为不好的情绪会直接影响到工作。作为管理者,有责任在发现其情绪低落时,帮助他们尽快消除心理压力,保持良好的心态,参与以后的竞争。

4. 不拘一格的原则

用人应该有“格”,即基本的德与才要具备,但不拘泥于传统的不合时宜的条条框框。当遇到具有真才实学员工时,甚至可以破格提升,不必过分考虑诸如个人经历、工作年限、学历等条件,不论资排辈,以求为饭店选出真正适合的人才。

5. 结构优化的原则

饭店管理者在进行员工配置时,要重视员工组合的互补性,实现结构优化,形成最大合力。在员工组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同就会产生不同的效应。人们常说“ $1+1>2$ ”。然而这是有条件的,即只有在人的组合产生合力的情况下,“ $1+1>2$ ”才有可能成立。而当事物处于某种无序或不协调的状态下,其内部各组成部分间的作用就会相互抑制和相互冲

突，使各种力量相互抵消，产生内耗。因此，要想使饭店人力资源的群体结构最优，达到互补的目的，在人员构成上就应注意知识结构、专业结构、智能结构、年龄结构、性格结构等的互补与合理组合，尽量避免各种内耗。

6. 动态管理的原则

从饭店人力资源的现实来看，由于各种原因，还存在着各种专业技术人员分布不合理、人员比例失调，以及压制人才、闲置人才和用非所长等不合理现象。这些现象应该通过有计划的合理调配或流动加以解决。从人力资源管理角度来说，人员不流动，最优配置是不可能实现的。动态管理就是在人员调配和流动的动态中使用和管理好人力资源，充分发挥个人的积极性、创造性，最终达到吸引人才、培养人才、留住人才的目的。

（二）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。另外，合理的用人制度除了关系到能否培养一支高素质的员工队伍以外，也关系到能否最有效地增强饭店活力，使其适应时代发展的要求。

从我国目前的人事制度改革和发展看，合理的用人制度主要包括用工制度和干部制度两方面。合理的用工制度，就是通过推行全员劳动合同制，明确员工与饭店之间的劳动合同关系，明确双方的权利、义务和责任，使员工与饭店之间可以互相选择、平等协商，以利于员工积极性的调动。合理的干部制度就是打破过去的终身制，通过建立健全的干部聘用制度，根据工作中的实际表现，“赛马不相马”，实现对管理人员的按能授职、优胜劣汰，以形成一支适应市场竞争、勇于创新的饭店管理者队伍。

随着饭店业的发展，用人制度应不断地加以完善，以适应饭店管理和实现饭店的预期目标的需要。

第四节 饭店人力资源的激励

员工是饭店最宝贵的财富。饭店管理，以人为本，通过各种方式激励员工，调动员工的积极性，激发员工的工作热情，促进员工的工作行为，是饭店人力资源管理的中心内容。

饭店的管理目标的实现需要通过饭店全体员工的努力方可完成，也就是说，饭店员工对待工作的积极性、投入工作的热情程度以及完成工作的决心，对饭店目标的实现具有决定性作用。现代饭店管理者必须擅长采用各种方式激励员工，最大限度调动其工作积极性，以求为饭店创造出良好的经济效益和社

会效益。

一、激励的概念

激励，顾名思义，激就是激发，励就是奖励或鼓励，激励是指激发人的动机，使人产生内在的动力，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。因此，管理者在考虑激励时，首先要意识到每个人都有一种内在的动因或内驱力，如需要、欲望与期待等，它能使人按照某一特定方向或方式行动，或者使之与外在环境动力相结合产生某种行为。其次，每个人的行为都具有导向性，总是走向某一目标或结果。最后，每个人所具有的导向系统，即内驱力与环境力量的结合，使人们能综合判断自己的行为，并通过反馈调整其行为目标。

在人力资源管理中，激励的实际效果与三个要素紧密相连：其一是激励时机，即在什么时间给激励对象以激励；其二是激励频率，即一定时间内对激励对象激励的次数；其三是激励程度，即激励的作用力大小。在饭店管理者进行激励的过程中，各个要素相互联系、相互制约和相互作用，达到管理者所期望的最终激励效果。

二、激励的作用

（一）激励可以调动员工积极性

激励的最为重要的一个作用就是最大限度地调动员工工作积极性。美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士（William James，1842—1910年）认为，同样一个人在通过充分激励后所发挥的作用相当于激励前的3~4倍。也就是说，员工只有在激励的作用下，才能发挥其主观能动性和创造性，并创造出高质量、高效率的工作成绩。因此，饭店管理者应在了解员工心理需求，如自我实现、归属、被尊重和被关注等的基础上，通过具体分析，有针对性地设置目标，把饭店的目标与员工的需求有机地结合起来，从而更好地发挥员工内在潜力，并使用合理的手段，转化员工的行为，释放出每一位员工的潜能，使之做出最佳的表现。

（二）激励可以形成团队精神

饭店是一个整体，饭店管理的成功需要饭店全体员工的共同努力。管理者可以通过对员工的进行有效沟通和激励，使员工树立全局的观念，进而形成整个饭店的团队精神。一旦团队经过努力实现其目标，员工彼此合作的经历又会变成令人欣慰的美好回忆，它将使员工拥有强烈的归属感、自豪感和成就感，

使饭店更具凝聚力。

（三）激励可以提高服务质量

饭店服务的最大特点就是它的难以衡量，它是具有个性的饭店员工提供的手工劳动，所面对的是以主观感受来评价其所接受的服务的同样具有偏好的客人，服务要求和评价的标准同样具有不确定性。因此，对服务质量控制的最有效的人是员工自身，而只有非常满意的员工才会自觉自愿地为客人着想，通过第一时间的观察并及时提供客人所需要的服务。而使员工满意的最有效的方法就是管理者对员工的激励。激励可使之具有工作的积极性、主动性和创造性，在规范服务的基础上，愿意竭尽所能地为客人提供符合其需求的额外服务，最终达到提高服务质量、为饭店赢得忠诚客人的目的。

（四）激励可以提高管理水平

饭店员工最清楚饭店运转中存在的各种问题。管理者应鼓励员工提出合理化建议、建设性意见和措施，让员工参与管理，以激励员工以主人翁的姿态去工作，发现问题并积极想办法解决问题，使饭店经营管理水平和服务质量得到不断提高。

在人力资源管理中，让员工参与管理现已成为一种非常有效的激励手段。正如美国著名化妆品公司玫琳凯·艾丝公司的创始人玫琳凯在其《人的管理》中所说，“人们会支持他们参与创造的事物。因此，一位有效率的管理人员会在计划的构思阶段，就让部属参与其中。”

总之，在饭店业竞争日趋激烈的今天，对员工的激励可增加饭店的竞争优势，因为饭店的竞争最终是人的竞争。

三、激励的方式

激励方式是饭店管理者在激励员工工作积极性过程中所采用的具体形式，常见的有需要激励、目标激励、内在激励、形象激励、荣誉激励、兴趣激励、参与激励、情感激励、榜样激励、惩罚激励等。饭店管理者应通过对需求层次理论、双因素理论、强化理论、公平理论、期望理论、目标理论等各种激励理论的灵活运用，并采取各种有针对性的激励方式对员工进行管理并激发其工作热忱，使人人竭尽全力，自觉自愿地完成各项任务。管理者在具体的激励过程中应根据具体情况注意以下方面：

（一）给员工以希望

管理者在饭店管理的过程中应善于激发员工的工作热忱，让其感到所从

事的是一项值得付出时间和精力且有前途的事业，并加倍珍惜机会，从而努力工作。如有些员工觉得在高星级或品牌好的饭店工作是一件值得自豪的事，因此，饭店的等级和发展前途会给员工以极大的希望。另外，管理者的工作作风也会给员工以潜移默化的影响，公正、务实的管理者会取得员工的信任，并让他们感到自己的工作做得好会得到管理者的肯定，是有前途、有希望的。否则，员工则会感到前途渺茫而难以产生工作积极性。

（二）给员工以机会

管理者在管理中应善待自己的员工，通过给予员工以发展的机会，激发其工作积极性。现代饭店中比较有效的方式主要包括升迁、培训和发挥每位员工的特长等几个方面。

1. 升迁机会

管理出色的饭店通常都非常注重从内部培植人才，如果一家饭店总是向外求才，一定会使员工士气低落，让他们感到再努力也是不被看重的，感到环境不如意、待遇不公正，真正能干的员工甚至会离开饭店，另寻出路。所以，成功的管理者一定是善待自己人，将各种升迁的机会首先给予已经为饭店作出贡献而且具有管理能力、符合岗位要求的员工，即通过内部员工的提升来填补饭店内部职位的空缺的。这在提高这些员工工作积极性的同时，也激励了其他员工，让他们感到晋升机遇的存在。同时，由于这些员工对饭店内部情况已有相当的了解，所以一般可以在很短的时间内适应新的岗位的要求。

2. 培训机会

通过培训可以使员工掌握最优的工作方法和技能，开阔眼界，扩大其知识面，增强其自信心，这意味着增强了员工的就业能力。而且当时机来临时，因为其综合素质的提高而获得提拔和晋升的可能性也就比较大。所以，培训实际上是为员工提供的一种自我完善和发展的机会。从另一个角度讲，这也是为饭店提供一个拥有高素质员工的机会。随着知识经济时代的来临，学习的能力将越来越被看重。

3. 发挥员工的特长的机会

“寸有所长，尺有所短”，管理者应努力创造条件使每一位员工发挥其特长。当员工的特长得到充分发挥之后，就会因为在从事自己乐于从事的事业而具有一定的成就感，真正感到工作的乐趣，从而激发工作热情和积极性。而当有些员工掌握的技能和知识与其工作岗位的要求不相适应或远远超过其岗位要求，有的在原工作部门发生了较为严重的人际关系问题或个性不适合岗位要求时，管理者应考虑对这些员工进行调动，为其选择一个适合的工作岗位，创造新的工作环境，以发挥其才能和工作积极性，使“人在其位，位得其人”。这

对于挖掘饭店员工的潜力，不断激发他们的工作兴趣和积极性，增强饭店凝聚力，节约饭店劳动力，促进饭店的发展都有着重要的意义。

（三）给员工以出路

员工在饭店工作中总希望能够达到自己的预期目标，在饭店有所发展。管理者应通过激励引导员工向饭店所希望的目标发展，给予员工以出路，正如苹果计算机公司员工事务负责人阿代尔·第吉奥吉奥所说：“我们要让员工知道，他们个人事业的发展，最终要靠自己，但是我们会帮助他们找到最适合他们走的道路。”

1. 管理之路

饭店应把有管理能力的员工提拔到管理岗位上来。如果本饭店的管理职位没有空缺，管理者应考虑向外输出管理，从而增加管理岗位。

2. 技术之路

有些员工是技术上的能手，但缺乏管理能力，这些员工也是饭店的财富，应妥善加以利用。一般说来，在做原来的工作的同时，饭店可以给他们以管理者所享受的相应的称号和待遇，以激发其工作积极性。

（四）给员工以待遇

饭店业是特殊行业，没有相应的待遇是留不住人的。因此，饭店要想激发员工的工作积极性，最基础、最简单的方法即是给员工以相对较好的待遇。而应注意的是，给员工的待遇，在分配上应尽量体现公平。根据美国管理学家提出的公平理论，员工既关心自己的报酬的绝对值，但更关心报酬的相对值。员工工作积极性的高低取决于绝对值和相对值的大小。这就要求管理者做好薪酬管理，在分配时特别是发放一些奖金时，应尽量体现公平。

（五）给员工以温暖

1. 关注员工

员工是普通的、具有一定需要的人。管理者应关注员工的需要，并尽量满足其中之合理部分，以提高员工的工作积极性。

根据美国心理学家马斯洛的需要层次理论，人有五种不同层次的需要。因此，管理人员应在工作中寻找可以满足员工需要的各种可行途径。

针对员工的生理需要，饭店应提供干净而舒适的工作场所、优厚的待遇、充分的休息时间、完善的膳宿设施等；针对其安全需要，饭店应提供各种工作安全措施，医疗、保险服务，建立员工投诉制度等；针对其社会需要，饭店应提供正式或非正式的团体活动，并在工作上加强联系和沟通，加强企业文化建

设等；针对其尊重需要，饭店应改进员工的工作内涵而使之增加趣味性和挑战性，尽量减少约束性的规章制度，对员工的成就给予及时、适当的赞扬，提升成绩显著的员工等；针对其自我实现需要，饭店应向员工委派足以发挥成就感、贡献感的工作，提供进修或发展的机会，授予员工更大的职权，建立提议制度以鼓励、尝试及接纳员工的创见等。

2. 理解员工

理解是人们的共同需要，是人与人之间建立融洽关系的基础。饭店需要社会和员工的理解，员工更需要社会和管理者的理解。因此，饭店管理者应体谅员工在工作中遇到的各种烦恼和苦衷，并在管理中增加情感性内容，以激发员工的工作积极性。这种理解主要表现为以下方面：

其一是工作时间的不稳定性。饭店业务的经营特点使许多员工必须临时加班，导致员工难以掌握时间上的主动权，给员工的生活带来诸多不便。这就要求管理者理解员工的困难，并根据各个员工的具体情况灵活排班，尽量照顾员工的合理需要。

其二是社会角色的特殊性。饭店产品的主要组成部分是饭店员工为客人提供的服务。员工与宾客的关系是一种服务与被服务、支配与被支配的关系，即在工作过程中，宾客有权“支配”员工的劳动，挑剔员工的工作差错，而员工却只能逆来顺受，即使宾客有过错，员工也要忍耐，也要把对“让”给客人。这就要求管理者在处理员工与宾客的矛盾时，应冷静分析，给员工以必要的帮助和指导，而不应只是一味的指责和训斥。

其三是工作性质的特殊性。饭店为树立良好的企业形象，提高饭店的服务质量，通常都制定了较为严格的规章制度和工作纪律，员工在工作中必须遵守，一旦违反将受到不同程度的惩罚。这给员工带来许多心理负担。为此，饭店管理者应对员工的工作多一点理解，对员工的成绩应及时表扬，如要惩罚员工，也应讲究方式方法。在现代饭店管理中，管理者也越来越强调正面的激励、赞美员工，因为正如玫琳凯所说，“我们每个人都渴望被赞美，让员工知道你欣赏他们的表现，他们就会表现得很好。赞美是所有激励手段中效果最大的”。

其四是工作内容的单调性。员工长时间从事一个工作，势必会感到单调和枯燥，也必然会使稍有能力强的人感到厌倦而失去吸引力。这就要求管理者应采取有效方法，使员工的工作富于变化，如对员工进行交替培训，使其掌握更多的技能，不断提高工作标准，使员工感到工作内容的丰富或引导其将简单的工作做得出色，从中寻找乐趣等。

3. 信任员工

饭店管理者应充分信任员工并对员工抱有较高的期望，员工就会充满信

心，并产生强烈的荣誉感、责任感和事业心。这样的员工愿意承担工作，更愿意承担管理工作，同时也愿意在自己的工作和职责范围内处理问题。因此，饭店管理者应明确每位员工的职、责、权、利，这样即使将各项工作的标准定得稍高一些，员工通常也会尽最大努力去想方设法完成任务。另外，员工通常认为自己会自觉遵守规定的程序来完成任务，而不希望管理者过多地干涉其工作，否则，员工会认为上级对他们不信任，从而影响其工作积极性。

在实际工作中，激励并没有固定的模式，需要管理者根据具体情况灵活掌握和综合运用，才能真正达到激励的目的。事实上，任何管理者只要把握住“人尽其才”的原则，关注员工、理解员工、信任员工、爱护员工，并灵活运用各种激励方式，就会收到良好的效果，使饭店充满鼓舞人心的士气。

四、薪酬管理

薪酬就是员工从事某项饭店所需要的工作，从而得到的以货币形式和非货币形式表现的补偿，是饭店支付给员工的劳动报酬。薪酬水平的变动，可以将饭店的组织目标和管理者的意图及时、有效地传递给员工，促使员工的个人行为与组织目标一致。因此，薪酬作为饭店人力资源管理的重要方式，可以用来评价员工的工作绩效，促进其工作效率，提高其服务质量，对员工的工作积极性可以起到保护和激励的作用。

（一）饭店薪酬体系的构成

饭店薪酬体系通常由基本薪酬、奖励薪酬、附加薪酬和员工福利四部分组成。

1. 基本薪酬

基本薪酬也称标准薪酬或基础薪酬，是以员工的熟练程度、工作的复杂程度、责任大小以及劳动强度为基准，按照员工实际完成的劳动定额或工作时间的劳动消耗而计付的劳动报酬。基本薪酬是确定其他劳动报酬和福利待遇的基础，具有相对稳定性。

2. 奖励薪酬

奖励薪酬就是奖金，是饭店和管理者为奖励员工的超额劳动部分或劳动绩效突出部分而支付的奖励性报酬。其目的是鼓励员工提高劳动效率和工作质量，所以也称为“效率薪金”。与基本薪酬相比，奖金具有非常规性、非普遍性和浮动性的特点。

3. 附加薪酬

附加薪酬是指津贴，是饭店对员工在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费开支的一种物质补偿形式。如在夏季，饭店会发给洗衣房员工，室

外工作的员工高温津贴。这样有助于吸引员工从事一些脏、苦、累的工作。

4. 员工福利

员工福利是饭店为吸引员工或维持人员稳定而支付的作为基本薪金的补充项目，如养老保险费、午餐费、员工制服、带薪年假、医疗保险费等。

（二）饭店薪酬管理的基本原则

1. 公平原则

员工对薪酬的公平感是在设计薪酬制度和进行薪酬管理时首先应考虑的因素。薪酬管理应让员工感到自己所得到的报酬是公平的，而且可以通过改进工作绩效增加报酬。薪酬管理中的公平原则主要体现在三个方面：首先是饭店之间的薪酬公平，即外部公平；其次是饭店内员工之间的薪酬公平，又称内部公平；最后，是同种工作岗位上的薪酬公平，即个人公平。由于不同员工的资历、技能、绩效各不相同，因此，同种工作岗位上的不同员工，所获得的薪酬也应有所不同。

2. 竞争原则

竞争原则是指在社会上和人才市场上，饭店的薪酬标准要有吸引力，以战胜竞争对手，招到并留住饭店所需要的人才。因此，有条件的饭店，在制定薪酬标准时，应采取略高于市场行情的策略，以保证最大限度地吸引和长久留住优秀的饭店员工。

3. 激励原则

激励原则是指在确定饭店内部各类、各级职务的薪酬标准时，应适当拉开差距，防止平均主义的分配制度。充分利用薪酬管理的激励作用，提高员工的工作热情，引导员工不断提高业务能力，保持良好的工作状态，不断创造更好的工作业绩。

4. 经济原则

保持相对高的薪酬水平自然会提高饭店在人才市场上的竞争力，也可以留住优秀的员工，并激励员工努力工作，但是，与此同时，也会使饭店的成本上升，降低饭店产品在市场上的竞争力。因此，在进行薪酬管理时，既要考虑到薪酬的对外竞争性和对内激励性，也要考虑饭店的实际情况以及财力状况，从而找到两者之间的最佳平衡点。

例 好员工还要靠激励！

小陈是刚进饭店做客房清扫员的新员工，工作非常的努力、认真。别的员工一天清扫10间客房，而她由于抓紧每分钟做好工作，常常比别的员工提前两三个小时就完成了工作，之后，去做一些管理者临时分配的工作任务。一个

月后，领工资时，小陈发现自己和其他清扫员拿了同样的工资。从此，小陈开始和其他员工一样慢慢来，能快做好的也慢慢做，算好下班时间把工作完成，过得去就可以，不用太认真。

薪酬管理的激励原则告诉我们：好员工还要靠激励。合理的薪酬制度可以激发员工的工作积极性，而平均主义则会使员工丧失努力工作的自觉性。

（三）饭店薪酬管理的基本内容

饭店薪酬管理是一个动态的管理过程，需要根据内外因素的变化对薪酬进行定期的调整。饭店薪酬管理的基本内容包括薪酬市场调查、工作评价、薪酬控制与调整等方面。

1. 薪酬市场调查

许多饭店会根据员工绩效、年资或经济发展使生活水平提高等内外因素，定期对员工的薪酬进行调整。内部因素的掌握比较容易，而外部因素则需要进行调查方能获得相关信息。进行薪酬调查，首先要选定相关市场，划定调查范围，进而确定可以比较的职位，通过各种方式收集资料，并对资料进行分析、归类、编表，以备使用。

对市场薪酬的调查有利于饭店了解竞争对手的薪酬变化，找到员工流动率上升的原因，同时，可以作为饭店调整薪酬结构和标准的重要依据，以提高饭店对员工招收和保留的市场竞争力。另外，市场薪酬调查结果还可以公平地反映市场现行的薪酬行情，作为所有职位起薪点的参考。

2. 工作评价

工作评价也称为职务评价或岗位评价，指采用一定的方法对饭店中各种工作岗位的价值作出评定，以作为员工等级评定和工资分配的依据。工作评价应尽量量化，避免主观因素的影响，把非客观因素降到最低点。工作评价的方法很多，最为常用的包括工作排序法、因素比较法、点数法和海氏系统方法等。

3. 薪酬的控制与调整

薪酬的控制与调整包括薪酬预算、薪酬控制以及薪酬调整等内容。

（1）薪酬预算。薪酬预算通常有自上而下法、自下而上法和两种方法结合使用三种方式。自上而下是指先由饭店的高层管理者决定饭店的总体薪酬预算额以及提薪的幅度，然后将整个预算数目分配到各个部门，各个部门再将得到的薪酬配额根据实际情况分配到每一位员工。自下而上法则是指饭店根据在未来一年的薪酬预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后将各个部门的预算数字汇总，编制出饭店整体的薪酬预算。大多数饭店采用第三种方式，即将两者结合起来使用。首先，确定各个部门的薪酬预算额，然后，预测单个员工的提薪幅度，最后，比较两者的差异，在此基础上，对有些部门的预

算进行适当调整。

(2) 薪酬控制。薪酬控制的主要指标包括人均薪酬成本、人工费比率和人工成本比率。通常情况下，人均薪酬成本高、人工费比率低和人工成本比例低就是人力资源高投入、高产出、高效益的表现。与此相反，人均薪酬成本低、人工费比率高和人工成本比例高就是人力资源低投入、低产出、低效益的表现。另外，薪酬控制还有一些辅助指标，如福利占薪比例、往年移动平均薪酬等。

控制薪酬的方法包括薪酬冻结、推迟提薪、延长工时以及调整薪酬结构、控制货币薪酬等。但是，根据经典的工资理论，薪酬具有向下刚性，因此，在薪酬的控制过程中，切不可随意减薪，即使万不得已，也要事先取得员工的理解和同意。否则必将引起员工不满，影响其工作积极性，甚至造成员工流失。

(3) 薪酬调整。薪酬调整包括奖励性调整、生活指数调整、效益性调整和工龄调整等。奖励性调整一般是在员工作出了突出的成绩后，为使之保持这种良好工作状态，并激励其他员工而进行的薪酬调整。生活指数调整是为了补偿物价上涨对员工造成的物质损失而进行的薪酬调整。效益性调整则是在饭店效益上升时，对全体员工作出的等比例奖励。工龄调整是饭店根据员工在饭店工作的时间的增加，对其进行的一种提薪奖励，是饭店留住员工的一种有效激励方式。

薪酬制度和管理理论，基本上都是在激励理论的基础上建立起来的。现代激励理论的发展，直接推动着薪酬管理理论的前进。在饭店中，薪酬对员工的激励，构成激励手段的绝大多数方面。因此，好的薪酬制度和管理会使得饭店在人才市场上更加具有吸引力，也更有利于激励和留住饭店的优秀员工。从根本上看，薪酬管理的激励效果直接关系到一个饭店的经济效益和成败。

复习思考题

1. 解释下列概念：

饭店人力资源管理、饭店的编制定员、效率定员法、激励

2. 饭店人力资源管理的特点有哪些？

3. 饭店人力资源管理的目标与要求有哪些？

4. 饭店人力资源管理包括哪几个方面的内容？

5. 饭店员工招收的原则有哪些？

6. 试述饭店员工招收程序。

7. 饭店员工培训的原则有哪些？

8. 饭店员工培训通常有哪些类型？

9. 饭店员工培训的实施通常包括哪几个步骤？

10. 编制定员的方法通常有哪些？

11. 合理用人的原则有哪些？
12. 饭店管理者为什么要进行员工激励？
13. 简述饭店薪酬管理的基本原则。
14. 简述饭店薪酬管理的基本内容。

第13章

饭店安全管理

没有安全就没有旅游业。对于饭店而言，安全是宾客对饭店产品的第一需求。缺乏安全感的饭店产品，不仅不能满足宾客的基本生活所需，而且还会给宾客的财产和人身造成威胁，并给饭店带来不可弥补的损失。安全是饭店获得市场的基础，也是饭店博得消费者认可的前提。安全既是饭店重要的经营要素，也是饭店有效的竞争要素。

现代饭店具有人群集中，资金密集，空间庞大，人员复杂，电器设备密集，火源、电源、气源众多等特点，强化饭店安全管理，确保饭店、员工、宾客安全就成为现代饭店管理的重要工作。特别是在竞争激烈的市场经济条件下，饭店既要面对众多的竞争对手，又要面临瞬息万变的社会环境。因此，饭店业要充分评估所处环境的危险系数，树立危机意识，以从容应对各种复杂局面，顺利渡过各种经营难关。

本章将在介绍饭店安全基本内涵的基础上，着重介绍饭店安全管理的基本思路、饭店危机管理以及新形势下饭店安全管理的难点和重点。

第一节 饭店安全及安全管理概况

正确理解饭店安全含义是饭店有效进行安全管理的前提。饭店安全是一个外延很广的概念，对饭店的安全管理首先从全面认识饭店安全的概念开始。

一、饭店安全概念

安全就是没有危险、没有威胁、没有事故。饭店安全指在饭店所控制的范

围内，前来饭店消费的宾客、饭店财产以及饭店员工没有危险、没有威胁、没有事故。

人们在理解饭店安全时，要避免以下三种片面看法：

（一）将饭店安全等同于饭店宾客的安全

认为安全仅仅是针对宾客而言。其实，饭店安全不仅包括宾客的安全，还包括饭店员工和饭店本身的安全。按照内部营销理论，宾客满意度首先是建立在员工满意的基础之上的。而安全满意是员工满意的基础，缺乏安全感的员工不会也不愿尽心尽职为饭店和宾客服务。因此，饭店在进行安全管理时，同时也应重视员工的安全管理。

（二）认为安全仅仅针对宾客和员工的人身和财产而言

确保员工和宾客的财产安全和人身安全是安全管理的基本内容。但饭店安全管理还要确保员工和宾客的心理安全。心理安全指保证宾客和员工心理平静、稳定，没有对潜在危险的担心和忧虑，它是一种无形安全。随着人们自我保护意识的提高，现代人的心理安全需求也得到强化。他们不仅要求自己的人身和财产得到有效的保护，而且要求在工作或消费时能保持一种轻松、平和的心境。

（三）认为安全仅仅是针对人、财、物而言

现代饭店安全管理不可忽视的一个对象是信息网络的安全。网络是饭店实施管理工作的重要手段。借助网络，饭店实现部门与部门之间、饭店与外部关系者之间、饭店与宾客之间的信息沟通，由此建立迅捷关系，提高沟通效率。但是，随着信息技术的发展，网络黑客也应运而生，各种网络病毒也层出不穷。若不强化网络安全管理，饭店信息网络很可能被各种病毒及黑客所攻击，造成饭店网络的全面瘫痪或信息流失。因此，现代饭店安全管理的一个新对象是饭店网络。饭店应建立网络管理中心，防止黑客和病毒入侵，确保饭店网络正常工作，信息正常滚动。

二、饭店安全管理的特点

较之于饭店内其他管理工作，饭店安全管理有如下基本特点：

（一）管理幅度大

如前所述，饭店安全既涉及宾客的安全，也涉及员工的安全。从管理幅度上看，安全管理包括：

- (1) 保障宾客的人身安全、财产安全和心理安全。
- (2) 保障员工的人身安全、财产安全和心理安全。
- (3) 保障饭店的财产安全和环境安全。包括防止财物失窃,保护设施设备,防止宾客逃账,防止灾害,维持饭店正常的经营秩序等。
- (4) 保障饭店的网络安全,防止黑客入侵,防止病毒感染,确保网络安全。

(二) 管理难度大

从社会的角度看,商品经济的快速发展和法制发展水平的相对滞后,给社会带来了一些不安定因素,这些因素会影响到饭店。

从人的角度看,一是饭店接待的宾客来自各行各业、五湖四海,客源流动率很高,客源构成十分复杂,有时难免会成为一些犯罪分子的藏身之所。另外,前来饭店消费的宾客大都经历了空间位移,身处陌生环境难免会焦躁不安,对饭店也会产生一种戒备心理,对饭店的要求也显得较为苛刻。而本地市民到饭店消费,大都怀着求享受、求舒适的心理期待,因而对饭店的质量期望也相对较高。二是饭店员工流动率较高,员工队伍的稳定性相对较差。频繁的走人换人现象必然会影响管理工作的稳定性和连续性。在饭店内,异地用工现象也较突出。为节约人力成本,有些采取弹性用工制度的饭店则多雇用临时工。饭店的这些用人特点给饭店安全管理工作带有较大的挑战。从这个角度看,饭店安全管理工作每天都要面对新对象,接受新挑战。

从物的角度看,现代饭店结构日趋复杂,规模日渐扩大,空间向上延伸,装修材料日趋豪华,且饭店内集中了大量的电器设备,电源、火源、气源集中,极易引发各种安全事故。可见,饭店安全管理难度系数大,既要面对不断流动的人,又要面对纷繁复杂的物。

(三) 政策性强

饭店安全管理涉及范围广,管理内容杂,且管理工作有很强的政策性和法规性。如消防安全管理、食品卫生安全管理、治安安全管理等管理内容都有很强的政策性。饭店在进行安全管理时,应严格按照国家和政府的有关政策进行,不能我行我素,自有一套。作为饭店安全管理工作人员,应了解《刑法》、《民法》、《行政法》、《诉讼法》、《合同法》、《仲裁法》、《治安管理处罚条例》、《消费者权益保护法》等法律法规和一些司法意义上的案例,以把握饭店安全管理工作尺度,明确罪与非罪,非法、违法和犯法,民事损害和刑事伤害,过失与故意,人为与非人为,正当防卫与防卫过失等区别。在此基础上,饭店应根据国家和有关部门的规定,结合饭店实际(包括饭店的区位条件、楼层、安

全设备、人员配置等因素),拟定各类安全管理制度,并将其落到实处。

(四) 服务性强

饭店属服务型企业,在进行安全管理时,不能破坏服务氛围,不能破坏饭店其他宾客或员工正常的消费心态或工作心态。饭店不能因为进行安全管理而在饭店内步步设“警”。作为服务型企业,饭店应为宾客和员工创造一个愉快、舒适、轻松的环境。

三、饭店安全管理的重要性

饭店安全管理属非生产性部门,它不直接产生利润,因此,有人认为饭店安全工作依附于饭店服务工作。在现实工作中,饭店安全管理也被划归为二线职能部门。这种看法和做法导致饭店安全管理工作得不到应有的重视。强化饭店安全管理,首先必须正确认识饭店安全管理的重要性。饭店安全管理的重要性表现为:

(一) 安全管理是确保宾客满意和员工满意的基础

按照马斯洛的需求层次理论,安全需求是人类仅次于生理需求的基本需求之一。宾客和员工都有免遭人身伤害和财产损失的需求,都渴求自身权利和正当需求受到保护和尊重。就宾客而言,到饭店消费往往经历了空间位移,对环境的陌生感使得宾客对安全的渴求更为迫切和敏感。因此,从经营角度看,为宾客提供安全的环境以满足其对安全的渴望,是饭店开展正常经营管理、提高饭店服务质量、争取宾客满意的基础。从管理角度看,为员工提供安全的工作环境,是饭店促使员工积极而有效工作、争取员工满意的基础。

(二) 安全管理是饭店拓展市场、争取客源的基础

饭店产品的销售很大程度上依赖于宾客满意程度以及由此产生的好口碑。一旦宾客的人身或财产安全受到侵犯,宾客就会投诉甚至起诉,饭店因此也将面临因安全问题而引起的投诉、索赔乃至承担法律责任。所谓“坏事传千里”,饭店如若面临安全投诉或起诉,不仅无法获得相应的经济效益,而且还会因负面宣传失去市场和客源,最终被市场所淘汰。因此,安全管理是饭店管理的基础,饭店必须树立牢固的安全意识,确保饭店内所有人员及所有财产的安全。

(三) 安全管理是饭店提升信誉、建立品牌的基础

在三维竞争时代,信誉和品牌是饭店征战市场、走向国际的资本。而良好

的信誉和品牌首先包含对安全的保证。尤其是在恐怖事件屡见报端、人们缺乏安全的今天，信誉和品牌更是维系于安全。没有安全的饭店必然没有客源，也无从谈及信誉和品牌。

第二节 饭店安全规范性建设

饭店安全管理不是任意为之，而应建立在规范和制度基础之上，以保证安全管理工作有法可依，有章可循。饭店安全规定规范性建设是饭店进行安全管理的基本内容和基本框架。

一、饭店安全管理机构设置

为确保饭店安全管理工作的实效性，饭店应设立专门的安全管理机构，以对饭店安全管理工作负责。饭店内负责安全管理工作的部门即为安全保卫部（简称保安部），它在总经理的领导下，负责饭店各类安全保卫的具体工作，包括贯彻执行国家和政府有关安全政策法规，落实检查各项安全防范制度，预防各类不安全因素的侵害，处理各类突发事件，确保饭店、宾客、员工全面安全。

（一）保安部组织机构设置

作为饭店安全管理的职责组织，保安部直接受总经理的领导并对其负责。饭店可根据饭店规模、星级等因素确定保安部的具体岗位。一般常见的保安部组织结构如图 13-1 所示。

借助于现代科技的力量，绝大多数饭店在安全管理上引进了自动灭火系统、电视监控系统、红外线报警系统、电子识别身份系统等。这些现代化管理手段的引进，在节约大量的人力成本的同时，也极大提高了管理的工作效率。不过，正是这些现代化的管理手段，需要饭店培养专业化的保安人员，以便充分发挥这些设备的安全管理效用。

（二）保安部工作职责界定

作为专司饭店安全工作的部门，保安部是饭店不可缺少的一个职能部门，它是公安机关在饭店进行安全防范工作的重要辅助力量。保安部基本工作职责包括：

1. 开展安全教育培训

安全管理工作的落实有赖于饭店内全体员工的努力，因此，为强化员工的“安全第一”观念，保安部要从专业化的角度承担起饭店内安全和法制教育培

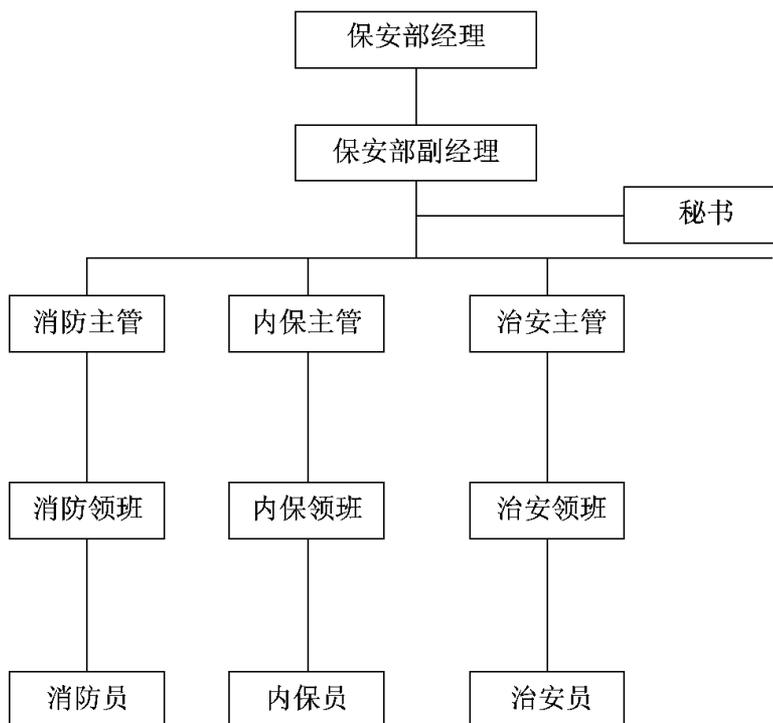


图 13-1 饭店保安部组织结构

训工作并负责员工安全素质的考核。这种培训工作要根据教育对象的不同确定培训重点。面对新入职的员工，保安部要重点介绍饭店安全管理的重要性及消防、治安等基本安全责任和防范措施，并经考试合格方能上岗；对于老员工，则要时刻提醒其强化安全意识，任何时候不能有任何懈怠心理和侥幸心理；针对宾客，则要重点告知如何强化自我保护能力，免遭意外伤害。考虑到饭店的服务性，保安部在进行安全教育培训时，应注重方式方法，不能在饭店内造成一种“人人自危”的紧张心理。例如在各类安全提醒语言上，宜简洁明确，还应考虑语言的柔性要求。“禁止吸烟”、“贵重物品请寄存，否则概不负责”之类的语言过于生硬，容易让宾客产生逆反心理。饭店保安部本身给人的感觉过于“严肃”，在人性化要求日益强化的今天，保安部也应采用人性化的柔性管理方式。

2. 健全安全管理制度

饭店安全管理几乎涉及饭店内的每个部门和人员，为保证安全管理工作的一致性和严谨性，保安部要根据国家安全部门和上级主管部门的有关规定和要求，结合饭店实际，拟定和落实各项基本安全制度。从内容上讲，包括饭店安全管理的总体方案、各种防范措施及各项安全制度、规定。饭店内常用的安全管理制度包括门卫制度、巡逻制度、钥匙管理制度、消防安全管理制度、访客登记制度、住宿验证登记制度、交接班制度、安全隐患报告制度、财务保管制度、电器设备安装制度等。同时饭店各部门、各岗位还应根据部门和岗位特

点，拟定部门或岗位安全责任制，保安部负责审定各部门和岗位拟定的岗位安全制度、规定。

3. 维护内部治安秩序

随着现代饭店服务功能和经营领域的扩大，饭店已日益成为一个复杂的小社会，保安部还应在治安部门的指导下，强化饭店内部治安管理。这些管理工作包括：对住店宾客户口登记实行监督，对可疑的重点人员进行控防，对员工轻微的违法行为进行教育，对危险物品进行管理。在维护饭店经营秩序的基础上，特别应加强酒吧、舞厅、商场、游乐场所、出租场所等易引发治安纠纷的区域的管理。保安部还应针对在工作中出现的新情况、新问题，召开安全工作专题会，提出整改措施。

4. 协助公安机关查处有关事故

饭店的安全必须获得公安机关的支持保证。保安部应承担起公安部门的“协助员”角色，主动向当地公安机关汇报工作，反映情况和问题，请求支持和帮助。在此基础上，建立治安联防制度，为饭店安全提供良好的外部条件。

二、饭店安全委员会

如前所述，饭店安全的维护需要饭店内全体员工的努力。因为单凭保安部一支力量虽然能获得专业上的安全保障，但就其影响范围而言，若不借助全体员工的力量，仍有其“力不能及”之处。为此，饭店应树立“安全事宜事关人人”的观念，坚持“群防群治”的原则，在饭店内建立安全委员会，齐抓共管安全工作。

安全委员会是饭店安全管理工作的领导机构和群众性组织，它在总经理的领导下，由各部门选派一名管理人员（部门经理或副经理）组成。一般可根据饭店的实际情况，下设包括员工治安小组、员工义务消防队在内的若干小组（队）。饭店保安部是安全委员会的常设办事机构。安全委员会的组织结构如图13-2所示。

安全委员会对饭店的安全负有全面责任，其工作重点包括：制定和实施饭店安全奖惩条例；检查饭店安全状况，提出安全管理意见和建议；监督保安部的工作情况；对员工进行安全教育和法制教育。

三、饭店安全管理制度

饭店安全管理的有关内容贯穿于各部门的各项工作，但为突出安全管理的重要性，各项安全管理制度仍应自成体系，而不能“融化”于各部门的其他工作制度中。

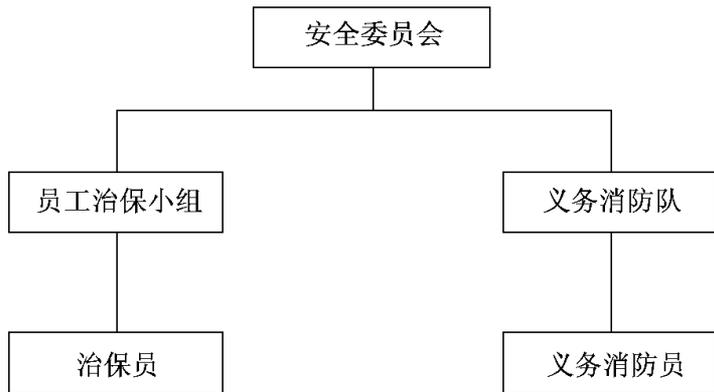


图 13-2 饭店安全委员会

（一）饭店安全管理制度的拟定

饭店在拟定各项安全管理制度时，必须考虑如下基本要素：

- （1）国家和政府部门的有关法律法规。
- （2）饭店所在地的有关地方性政策和法规。
- （3）饭店服务对象尤其是境外宾客的心理需求。
- （4）饭店的实际情况及有关安全标准。
- （5）各部门有关的岗位职责和任务。
- （6）新出现的犯罪走势和犯罪手段。

各项安全管理制度必须物化为具体、明确的文字表述，以文件的形式使之成为饭店内部法律，以体现制度的权威性。为便于理解和落实，安全制度文字要简洁，表述宜清晰，在各项制度中既要有详细的工作内容，又要有制度的实施方法和要求。

考虑到饭店安全管理对象的复杂性，对于管理对象相对明确、管理内容涉及部门较小的管理制度，可根据岗位和区域来拟定，如前厅、客房、洗衣房、更衣室、商品部、歌舞厅、餐厅、工程部、中心控制室、空调机房、配电室、锅炉房、音响室、食品检验室、财务部、物资库房等安全管理制度。在这些安全管理制度中，应明确该岗位有关人员的安全职责。

例 兆龙国际酒店管理公司前厅安全管理制度

（1）严格执行国家安全部门和上级主管部门安全管理法，接待住店宾客时要认真检查有关证件，按规定的项目做好登记、申报工作。

（2）妥善保管客房钥匙，严格住店宾客钥匙取送手续。客房钥匙不得擅自交给非住店宾客。前台服务人员不得使用客房钥匙进入客房。

（3）严格执行会客登记制度，发现可疑人员及时报告。

(4) 积极协助公安机关查控逃犯和恐怖分子。

(5) 电话机房、预定部及商务中心的工作人员要坚守岗位，严禁无关人员进入聊天。

(6) 如店内发生意外，全体人员要保持镇定，协助保安人员疏散宾客，保证通道畅通。

(7) 认真接送和妥善保管宾客的行李、物品。宾客行李要存放在行李间，大厅暂时存放的行李必须加盖网罩，并设专人看管。

(8) 前厅出纳处在接收支票、现金时要认真仔细，以免受骗上当，并按规定的程序妥善保管、交送票款。

(9) 行李员、迎宾员要与保安员密切配合，维持门前秩序，防止精神病人及各种危险分子进入酒店。

对于管理对象跨越两个或两个以上部门或岗位的管理制度，则可根据管理内容来拟定，如钥匙管理、访客登记、物品寄存、宾客遗留物品管理、防火规定等。以钥匙管理为例，饭店钥匙使用对象非常广，几乎饭店内每个部门和人员都会涉及钥匙的使用和管理，因此，饭店可根据管理对象拟定钥匙安全管理制度。在这一制度中，应先明确各部门、各人员都必须严格遵守的基本规定，在此基础上，分别明确使用频率高的部门如客房部、工程部、保安部的钥匙管理办法。

例 兆龙国际酒店管理公司钥匙安全管理规定

(1) 所有钥匙统一由保安部办理登记、配给或更换，按使用归属，通过统一的签领手续后，分别将钥匙发放给有关部门保管使用。

(2) 领取钥匙由所需钥匙部门填写钥匙申领单，由部门经理（副经理）签字后向保安部领取。

(3) 钥匙丢失或被宾客带走时，所需钥匙单位应填写配制钥匙单，经本部门经理和保安部经理批准后，到保安部领取钥匙毛坯，后到工程部找锁工配制。配好后，使用部门将配制钥匙申请单上的项目填完整后退回保安部备查。客房的锁更改时应将锁号更改后情况在配制栏内填写清楚。

(4) 凡属保安部配发的钥匙，尤其是客房门钥匙，如已磨损不能使用，或因其他原因需报废的，必须由部门经理出具证明并将钥匙一并报酒店总经理签字后交保安部注销，并将钥匙销毁。

(5) 全店各部门凡涉及钱款、货物、设备存放处和售货部门的大门钥匙、柜门钥匙（保险柜除外），每天营业结束后，必须将钥匙交前厅账台保管，不得私自携带外出或回家。各部门指定每天交钥匙领钥匙的人必须在账台填写

交、领登记。

(6) 保安部钥匙管理办法：

① 建立钥匙发放登记档案。逐项登记钥匙发出、更换日期、使用地点、数量、领取者姓名、所属部门及领取原因，并由登记人、领取人同时签字。

② 负责保管客房门备用钥匙和所有钥匙毛坯，并负责申购补充毛坯。

③ 设钥匙柜一个，放于办公室以存放备用钥匙。

④ 负责掌管所有公共通道门钥匙。

⑤ 对全店各部位钥匙保管情况进行监督检查。

(7) 工程部钥匙管理办法（略）。

(8) 客房部钥匙管理办法（略）。

(9) 其他部门钥匙管理办法（略）。

(二) 饭店安全管理制度的执行

安全管理制度不能以“嘴上夸夸，墙上挂挂”的纯文件形式存在，饭店在拟定各项安全管理制度的基础上，更重要的任务是将这些制度加以不折不扣的贯彻执行。

1. 建立安全责任制

安全责任制的建立是饭店落实各项安全管理制度的有力保障，饭店应本着“谁主管、谁负责，谁当班、谁负责”的原则，将安全责任分解到各部门、各班组、各岗位、各人，实行“定人、定岗、定责”，确保各项制度在各级岗位的贯彻执行。安全责任制应和奖罚制度有机结合起来，以充分调动有关部门和人员的积极性。

2. 进行日常安全检查

饭店应督促安全管理委员会承担起安全制度贯彻落实的检查任务。检查方式应灵活机动，包括常规检查和随机抽查，一般检查和重点检查，部门自查和交叉检查等多种检查。

为保证安全网的全面铺开，饭店宜建立“四级安全检查制度”。一级检查由班组负责实施；二级检查由部门领导负责实施；三级检查由饭店保安部和饭店安全委员会负责实施；四级检查由饭店领导负责实施。班组、部门的检查应每天进行，饭店各班组、部门应结合每天的服务工作对所负责的区域进行检查，发现安全隐患及时处理和汇报；保安部和安全委员会的检查可采取定期检查和随即抽查的方式；遇到重大活动或重要节日，则由总经理或安全管理委员会负责专题检查。值得一提的是，为提高检查效果，饭店可根据季节、饭店实际等情况，开展各项“专题检查”，包括防火专题检查、防疫安全检查、食品卫生检查等。

每次、每项检查结果均应形成详细的文字检查记录，建立安全检查档案，以提高安全管理工作效率，并以此作为评比部门工作的重要依据。为此，饭店应设计制作好各类安全检查表格，以规范检查制度。以消防检查为例，饭店若发现任何火灾隐患，应及时填写饭店消防检查整改通知书（见表 13-1），并在第一时间内报责任部门。在通知书中应详细写清问题以及整改期限，并在整改期限内对这一问题进行复查，确保整改到位。

表 13-1 饭店消防检查整改通知书

某某饭店消字第 号

部： 我消防中心_____同志于___月___日___时___分检查发现有如下不安全隐患必须迅速整改，限于___年___月___日前整改完毕，并将整改情况及时通知消防中心。 <div style="text-align: right;">保安部盖章 年 月 日</div>	
隐患情况和应采取措施	
整改结果	责任人： 年 月 日
复查记录	复查人： 年 月 日

第三节 饭店危机管理

天有不测风云，作为一个开放的系统，由于环境的不可控制性，饭店在经营过程中时刻面临着各类危机事件的考验。经营管理不善、市场信息不足、同行恶性竞争、遭遇恶意破坏、天降自然灾害、人为恐怖事件、社会环境污染等，都可能给企业带来各种危机事件。这些危机事件一般都在人们的意料之

外，处理起来也比较棘手，但由此引发的消极影响却较深远。若不及时化解，甚至能葬送企业的前程。

为有效应对这些危机事件，饭店除了建立一般的安全管理制度外，还应建立危机处理机制，针对各种可能出现的潜在危机进行有效防范，以达到减少危机发生概率、降低危机损失、维护饭店形象之目的。

一、危机内涵界定

根据国际上的权威定义：危机是指在任何组织系统及其子系统中，因其外部环境或内部条件的突变，而导致的对组织系统总体目标和利益构成威胁的一种紧张状态。这种具有不确定性的重大事件，可能对组织及其相关成员、产品服务、资产和声誉造成巨大的损害。根据这一定义，饭店业危机指的是由于突发性的重大事件的发生而对饭店业造成的重大破坏和后续不良潜在影响的状态。

理论上，国际上对于危机的研究，始于 20 世纪初出现的现代公共关系。在现代公共关系研究领域，有专门的危机公关（crisis public relations）这一研究方向，主要研究当组织面临种种突发性事件时，如何借助于公共关系活动维护组织良好的形象。雀巢公司、可口可乐公司等知名企业均借助于高明的危机公关化险为夷，并成功地“借梯上楼”——使其美誉度得到了进一步提高。

危机一般具备以下特征：

（一）不可预测性

危机事件的本质特点在于它的突发性，它们一般是在企业毫无预料的情况下突然发生的，且来势较为凶猛。它伴随企业正常的经营活动而产生，若无灵敏的危机预警系统，企业一般很难预料到。因此，危机给企业带来的是恐慌和混乱。

饭店业是一个关联度极高的行业，一旦其他行业有了风吹草动，饭店业不可避免地会受到牵连，这在一定程度上决定了饭店业先天的产业脆弱性。因此，饭店业必须以高度的责任感警惕可能发生的相关危机。这种居安思危的饭店业危机观将有助于饭店业保持清醒的头脑，敏锐地预见到一些偶然性和突发性危机事件的发生，以便于后期快速地对危机作出反应，进行相关管理，避免危害和损失的进一步扩大。例如，2003 年在我国较大范围内流行的“非典”，使我国饭店业受到严重的打击，使我国蓬勃发展中的饭店业蒙受了巨大的损失。此后，一些饭店业已开始研究面对类似突发事件的基本对策，使得饭店业在日后的发展过程中能“临危不惧”，从容地渡过危机，有效实现饭店业的可持续发展。

（二）严重危害性

危机事件所引发的后果往往非常严重，且这种严重的后果不仅仅是针对饭店企业而言，有时会波及影响到整个社会。从饭店角度看，危机首先破坏了饭店正常的经营秩序，导致经营混乱或经营陷于困境；危机的危害性还在于它给饭店企业造成的形象破坏力是巨大的。随着饭店日常竞争秩序的逐步规范，现代饭店的竞争已经过渡到以销售力、商品力和形象力为资本的“三维竞争时期”，且形象力作为一种软性竞争资本，所起的作用尤为突出。因此，一旦危机出现，饭店业应除了启动一般的危机计划外，还应重点做好饭店形象的重塑工作。

（三）舆论关注性

危机因其突发性和严重危害性容易引起舆论的高度关注，常常成为人们谈论的主题和媒体报道的焦点。对新闻界而言，危机事件是人人关心的有价值新闻，对企业而言，就意味任何危机事件都不能成为秘密。因此，危机一般都会成为舆论的焦点。这种舆论若不利于饭店，则饭店企业有可能就此陷入困境而一蹶不振。鉴于此，饭店业处理危机的关键环节在于如何搞好媒体关系，发挥舆论关注的积极作用，借助舆论的正向报道使得饭店业实现“化险为夷，借梯上楼”之目的。为保证报道的一致性，饭店应在危机处理计划中强调危机新闻发言人制度。

（四）普遍存在性

危机的普遍性是指任何一个企业哪怕是优势企业在发展过程中都不可避免要遭遇形形色色的危机。有一企业领导人很形象地说：“企业发生危机如同死亡和税收一样，是不可避免的。”也有人说：“危机是趁你不注意时积累起来的灾难。”既然危机不可避免，现代饭店就应建立敏锐的预警机制，及早发现危机萌芽，防微杜渐。国外有的企业通过“末日管理法”达到居安思危的目的。

二、饭店危机管理阶段

危机管理就是饭店通过对危机的监测、防范、决策，建立快速反应机制，对危机进行及时处理，达到避免和减少危机产生的目的，甚至将危机转化为机会的管理过程。

根据危机的发展过程，可将危机管理分为三个阶段：危机防范、危机处理和危机总结。

（一）危机防范阶段

危机管理的重点应放在危机发生前的预防，而非危机发生后的处理。为此，建立一套规范、全面的危机管理预警系统是必要的。这一阶段饭店企业的主要工作包括：

1. 建立危机预警机制

建立预警机制的主要目的是及时收集各类信息，捕捉危机预兆。饭店企业在发展过程中，尤其应通过如下途径收集如下信息：

- （1）强化新闻意识，了解国家经济政策以及旅游行业政策的变化；
- （2）强化与重点宾客的沟通，征求来自他们的意见和建议；
- （3）定期或不定期进行自我诊断，找出薄弱环节；
- （4）经常分析竞争对手的经营策略；
- （5）借助暗访了解饭店质量现状。

2. 强化危机意识

市场经济环境下，饭店面临的环境带有更大的不确定性，因此，饭店必须对环境保持高度警醒，通过培养、强化饭店内部人员的危机意识，将风险降到最低。如为了强化全体员工的危机意识，百事可乐公司专门成立了找问题小分队，要求每位员工都必须轮流参加。找问题小分队的主要任务是寻找公司发展过程中的各种问题、隐患、不足、差距，做到居安思危、居优思劣、居盈思亏、居胜思败。特别是地处变化环境中的优势企业，一方面，因其优势地位往往成为众矢之的，另一方面，动荡的环境随时也给企业经营带来挑战和风险。因此，这些企业尤其应强化危机意识，谨防任何懈怠心理、侥幸心理和优势心理。

3. 设立警戒指标

设立警戒指标是饭店及时发现潜在问题、防范危机发生的有效手段。值得注意的是，警戒指标应表现为具体的数字指标而不是空泛的文字。饭店可根据实际情况以宾客流动率、住房率、餐饮营业额、企业见报率、员工流动率、宾客投宿率、宾客满意程度等作为警戒指标，一旦下滑或上升至某一数量，就应对这一问题加以高度重视，着手寻求整改措施。

4. 拟定危机应变计划

危机计划是饭店处理危机的行动纲领，它表现为各类可行的操作程序，它要求饭店企业设想企业可能发生的诸多危机威胁并据此制定相应的行动对策。危机应变计划是企业“在危机四伏的森林里迷路时用以摆脱困境的地图”。在危机计划中，必须明确：当危机出现后，饭店各部门、各级人员的分工、职责和工作程序等基本内容。

危机应变计划越详细，处理危机的工具就越犀利。在危机处理计划中，饭店还应拟定出危机爆发后，饭店应采取的新闻界对策、员工对策、受害宾客对策、主管部门对策等。

在危机应变计划中，饭店应分别针对出现概率高的危机拟定不同的应变计划。一般在饭店内，易发的危机包括火灾、各类治安性突发事件、食物中毒、各类自然灾害等。

5. 进行危机模拟训练

饭店企业可模拟某种危机情况，考核危机管理人员处理危机的能力。通过定期的模拟训练，不仅可以提高危机管理小组的快速反应能力，强化危机管理意识，还可以检测已拟定的危机应变计划是否充实、可行。

（二）危机处理阶段

危机发生后，饭店企业应迅速采取有效的措施，在危机迅速膨胀前开展各项补救工作。这些工作包括：

1. 做好危机隔离

进行隔离的目的是不让事态继续蔓延，并迅速找出危机发生的原因，进行化解处理。危机隔离首先指饭店要明确危机涉及的范围，确保危机范围之外的部门和岗位正常运转；同时要必要的人员隔离，明确处理危机的基本成员，不能让任何人以危机管理为借口而擅自中断正常的服务工作。

2. 快速启动危机应变计划

饭店应根据危机模拟训练成果快速启动相应的应变计划。如果初期反应滞后，将会造成危机的蔓延和扩大。饭店应根据危机应变计划的指导，针对内部员工、宾客、新闻媒介、主管部门启动不同的对策，以协调各方关系。

例 应急程序的启动和管理^①

一日，一位男士和一位女士找到某饭店大堂经理，要求查找一位刘姓女士，男士自称是刘女士的弟弟。大堂经理根据饭店为宾客保密的惯例进行处理，先打电话到刘女士的房间，无人接听，遂转告：“宾客房间无人接听。”（未泄露宾客房号）——执行正常程序。

随后，男士出示一张刘女士的遗书，上面写着：“在离开这个世界的时候，将要入住本市最好的饭店……”前台接待立即通知保安部。——启动应急程序。

保安部接报后，一边接待宾客并安排在隐蔽的大堂酒吧，同时稳定宾客的

^① 徐晓光. 现代酒店紧急事态应急对策. 饭店世界, 2003(1)

情绪；一边根据前台提供的刘女士的房号，迅速派人赶赴房间，发现刘女士已呈半昏迷状态（后证实其服用了99颗安眠药和一瓶洋酒）。保安人员立即通知其在大堂等候的亲戚赶到现场。同时，通知饭店的值班汽车在地下停车场待命。——执行应急程序。

当亲属赶到现场时，会同保安人员将刘女士通过员工电梯运送到地下停车场，迅速送往医院抢救。房务部人员赶到现场，同保安人员及其亲属对现场物品进行清理，并做好详细的认证登记。随后清理现场。——房务部启动并加入应急程序。

刘女士经抢救脱险。大堂经理到医院送上鲜花；财务部清理宾客账单，将余额返还其亲属。——恢复正常程序。

由于该饭店有应急程序，从刘女士的亲属进入饭店到离店送往医院抢救，从正常程序转为应急程序，整个过程经饭店监控系统记录只用了23分钟，赢得了宝贵的时间，避免了严重的后果。

由于危机情况的产生具有突变性和紧迫性，因此尽管在事先制定出危机应变计划，由于不可预知危机的存在，任何防范措施也无法做到万无一失。在处理危机时，应针对具体问题，随时修正和充实危机处理对策。

在危机处理阶段，企业应主动承担责任，坚持宾客利益至上的原则。无论何处出现危机，不论责任在谁，企业在控制危机时都应更多地关注宾客利益而不仅仅是企业的短期利益。饭店应把宾客利益放在首位，尽量为受到危机影响的宾客弥补损失，以维护饭店品牌形象。

（三）危机总结阶段

危机总结是整个危机管理的最后环节，危机所造成的巨大损失会给企业带来必要的经验教训，所以，对危机管理进行认真而系统的总结不可忽视。危机总结一般可分为三个步骤：

1. 调查事态全貌

调查事态全貌是指对危机发生的原因和相关预防和处理的全部措施进行系统的调查。调查的内容包括：

- （1）危机的种类。
- （2）引发危机的原因。
- （3）危机发生的地点、时间。
- （4）危机涉及的相关人员。
- （5）危机的影响和后果。
- （6）本次危机处理对策。

2. 评价处理过程

评价处理过程是指对危机管理工作进行全面的评价，包括对预警系统的组织和工作内容、危机应变计划、危机决策和处理等方面的评价，要详尽地列出危机管理工作中存在的各种问题。尤其是要分析危机应变计划的合理性和针对性，确保以最快速度、最小投入处理各种危机。

3. 提出整改措施

提出整改措施是指对危机涉及的各种问题综合归类，分别提出整改措施，并责成有关部门逐项落实。各项整改措施应形成档案，以备后续检查。

三、饭店危机管理对策

“福兮祸所伏，祸兮福所倚。”危机事件同样具有两面性。这类事件处理得好，可使企业损失降低到最小，甚至可能提高企业的知名度和美誉度，带来长远经济利益。反之，则有可能使企业一蹶不振，就此衰落下去，直至倒闭破产。因此，饭店要重视突发事件的管理，研究饭店危机管理对策。

由于危机爆发后往往给企业带来重大的经济损失和形象伤害，因此，饭店要掌握处理危机事件的能力和艺术。科学的饭店危机管理涉及方方面面的问题，它包括建立危机处理机制，建立企业风险评估体系，建立有效的预警保障体系，培育良好的媒体关系和社会沟通能力、迅速有效的反应能力和对企业危机的评价与恢复等。

（一）设置危机管理结构

危机管理结构从组织上明确饭店面临危机时各部门及人员的责任、义务和基本工作内容。从公共关系角度看，正规的危机管理结构要求现代企业建立危机三级组织和三级管理结构，如图 13-3 所示。

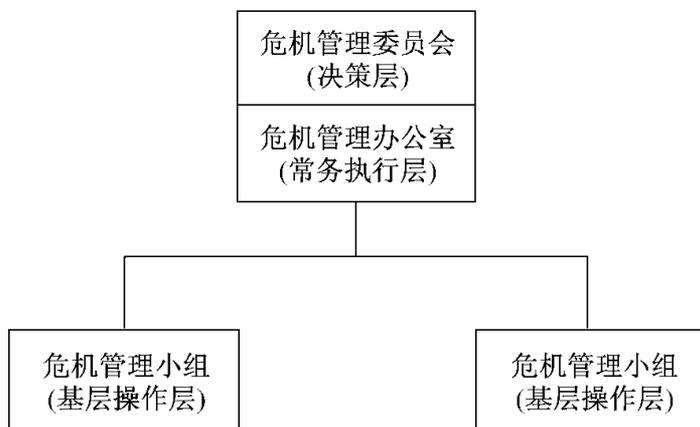


图 13-3 现代企业危机管理组织结构

决策层主要由企业的高层领导组成，主要任务是制定危机管理的基本政策和规定，指导危机办公室开展日常工作，检查危机管理日常工作，处理重大危机事件。执行层作为常设机构，一般由企业公关部或总经理办公室承担，其主要任务是贯彻落实危机管理各项工作，负责处理一般的危机事件，收集并定期向决策层汇报相关信息。操作层由基层员工组成，其主要任务是具体执行有关危机处理的意见和建议，并负责信息收集和反馈工作。

（二）确立“发言人”制度

由于危机事件具有“高舆论关注度”这一特点，因此，一旦出现危机，饭店企业势必会成为媒介和社会公众关注的焦点。加之危机的高度破坏性，容易出现各类消极流言、不实传言。在这种情况下，采用什么样的方式与媒介及公众沟通就成为饭店企业能否在危机面前驾驭主动的关键。

1. 发言人制度的基本情况

“发言人制度”的建立和运行可以有效地引导舆论，使之朝有利于饭店的方向发展，避免谣言四起。饭店绝不能以借口回避公众尤其是新闻媒介的采访，若是这样，其结果只能是“欲盖弥彰”。

从某种角度上，发言人决定舆论的走向。因此，饭店应选择思维敏捷、口才好、熟悉饭店情况的中高层领导作为发言人。在危机面前，发言人应及时准备相关书面材料（以免引起口误），并以恰当的方式根据统一口径公布事实，维护饭店企业形象。

2. 发言人制度实例

北京长城饭店在其公关培训指南中就详细规定了发言人制度的基本情况。

例 北京长城饭店的有关发言人制度的规定

在饭店突然发生严重事件时，新闻媒介通常会立即前来询问。这时饭店管理当局应明确表态：只有主持事件调查的有关部门才有资格答复新闻媒介的询问。例如发生火灾时，只能到消防部门那里寻找回答，因为消防部门负责此事的调查，熟悉基本情况。若记者问及火灾的损失，发言人应如实告诉记者饭店已将发生火灾一事通知财产保险公司，将由他们派员确定损失金额；对于伤亡人员的查询，一般也应让记者到消防部门、急救站和当地医院核实，至于伤亡者的姓名，也不是由饭店直接告诉记者，而应由调查部门在通知家属后再告诉新闻界。饭店的任务是告诉记者和公众饭店已采取的解决问题的积极措施，并确保服务工作的继续。一定要避免饭店发言人拒绝合作而导致夸张、错误、消极的报道的出现。当饭店发生不幸事件，在接受记者采访时，饭店应要求记者在报道中不要提及饭店的名称。

（三）启动各类应急程序

饭店应针对饭店内常见的危机事件拟定各类危机处理程序及要求。一般饭店内常见的各类突发事件包括住店宾客丢失钱财，发生火灾、诈骗犯罪、打架斗殴、抢劫凶杀、食物中毒、突然死亡、自然灾害、非法经营、恐怖威胁等。针对这些突发事件，饭店应拟定相应的处理程序，并以手册的形式对员工加以培训。一旦出现类似情况，即可在第一时间启动各类应急程序，避免临危混乱或手足无措。

第四节 新形势下饭店安全管理要点分析

日益复杂的经营环境给饭店安全管理工作带来了许多新问题、新情况、新挑战。现代饭店在进行安全管理工作时，应充分预见这些新问题、新情况和新挑战，抓住其中的管理难点，拓展安全管理工作的新思路、新方法。

一、饭店安全管理难点分析

较之于以前，现代饭店面临的经营环境、竞争对手、消费对象都发生了巨大的转变，这些转变给现代饭店安全管理也带来了相当的难度。表现为：

（一）安全概念得到扩展

传统观念中，宾客对安全的理解只是局限在餐饮的卫生、住宿的干净、交通的安全等基本旅行安全要素上。随着安全观念和自我保护意识的强化，现代宾客对安全有了更多的要求，包括对饮食的营养要求、对住宿的舒适要求、对娱乐的健康要求等。这就要求现代饭店在开发设计饭店产品时，应根据宾客扩大的安全需求，将安全和保健理念更好地融入到饭店产品中，提高饭店产品的安全质量和保健程度。

（二）客源构成日趋复杂

传统饭店的基本客源构成比较单一，以各类商务、公务和度假旅游者为主。这些旅游者大多受过高等教育，综合素质较高，相应的消费也较单一。而现代饭店所要接待的宾客层次更为复杂。饭店大门敞开了，人们生活水平提高了，各色人等均可自由进出饭店。这其中既包括境外宾客，也包括大量的境内宾客；既有因公出差的宾客，又有私人消费的宾客；既有外地宾客，更有本地市民；既有本分的社会公民，也不乏各类犯罪分子。客源构成的复杂性大大增加了饭店安全管理的难度。这就要求饭店在不影响宾客消费舒适性的前提下，

分辨不同宾客的身份，做好安全防范工作。

（三）员工流动频率加大

作为一个劳动密集型企业，饭店对劳动力需求比较大，对员工的依赖性也较高。但同时由于饭店特殊的工作性质，且工作强度大、工作时间长、工作要求高，因而往往有相当一部分员工频繁跳槽以寻求更好的工作岗位。因此，饭店员工流动率一直居高不下。而现阶段，不断发展的经济为社会提供了更多的就业机会和就业选择，管理上的缺陷使得部分员工对企业缺乏必要的忠诚度。这种现象严重影响了饭店人力资源相对的稳定性的稳定性，也妨碍了饭店安全管理工作的连续性。

（四）宾客的贵重物品增多

随着人们生活水平的提高，前来饭店消费的宾客随身携带的财产也日渐“丰厚”：现金数量攀升、饰品价值昂贵，数码相机、手提电脑、首饰箱、私人轿车等贵重物品不胜枚举。饭店常因这些私人物品的损坏或丢失而陷入投诉或官司之中。以轿车管理为例，宾客轿车被擦、被刮甚至被盗事件比比皆是，由此引发的饭店与宾客之间的纠纷也屡见报端。如何确保宾客这些财产的安全已成为新形势下饭店安全管理的一大难点。

（五）营业时间不断延长

现代饭店的各个基础部门为宾客提供的是全天候的服务，原来那种“限时服务”模式已淡出历史舞台。以娱乐为例，饭店内的娱乐设施已日趋齐全，营业时间越来越长，活动项目也越来越多。这种晚间经营时间延长的模式符合宾客的消费需求，但这种模式也带来了一些安全隐患。晚间宾客因醉酒而引发的各类争吵、斗殴事件屡屡发生。这就要求饭店加大夜间管理强度，对于一般争吵及时劝阻，息事宁人；对于蓄意斗殴、寻衅滋事者，应及时与公安机关联系，严肃处理。

（六）防疫防恐问题突出

由于一些企业在发展过程盲目追求单一的经济效益，对人类的生存环境造成了较大的破坏，使得现代人在享受物质文明的同时也受到大自然的惩罚。近些年来，世界范围内各种传染性较强的疾病屡屡出现：欧洲的口蹄疫、亚洲的“非典”、非洲的“霍乱”，无一不给人类敲响了警钟。而这些疾病因其较强的传染性、较高的不治率而引发人们的恐慌。而美国等国发生的恐怖袭击事件使得全球饭店业陷入新的安全恐慌。防恐成为现代饭店安全管理的新课题。饭店

在处理一般安全问题时，还应以专业的态度防治这些疫情及恐怖事件，确保宾客消费安全和员工就业安全。

（七）饭店成为犯罪新目标

不断发展的经济也导致各种犯罪日趋频繁。特别应引起饭店注意的是，由于饭店环境开放、客流量大、人员复杂等特点，饭店正成为犯罪新目标，抢劫、贩毒、凶杀等恶性事件在饭店发生的频率有增大的趋势。这些犯罪分子以团伙作案为主，有预谋、有目的地选择高档饭店频频作案，他们利用营业高峰制造购买假象，分散服务人员注意力，趁机作案。在犯罪团伙中还出现了少数外国人，他们利用国人对外宾的尊敬心理进行诈骗、偷窃等犯罪活动。从犯罪手段上看，呈现科技化、智能化、隐蔽化趋势，网络诈骗、假币兑换、复制磁卡等事件不断发生，这是现代饭店安全管理工作要经常分析研究的课题。

二、饭店安全管理重点分析

面对上述安全管理新特点，饭店企业应积极探索安全管理的新思路、新举措，以提高安全管理工作效率。

（一）更新安全管理理念

目前，仍有相当一部分饭店将安全管理工作当做一项辅助性工作来抓，在安全管理各项工作上也较被动、滞后。现代饭店应变守势为攻势、变被动为主动、变事后弥补为事前防范，建立科学的安全管理理念。在安全管理上，应树立“安全无小事、安全无侥幸、安全无万一”的防范意识，突出“以宾客安全为主”的基本理念。把宾客安全放在首位，要求饭店尊重宾客的利益和宾客的隐私，保护宾客财产及各项权益。

（二）修订相关规章制度

作为管理依据，饭店各类制度在保证相对稳定性基础上，要根据安全环境、宾客需求等的变化及时加以修订完善，如访客必须在晚上十一点离开，本地市民不许住饭店等都属需要淘汰的规定。更重要的是，饭店安全管理制度也要遵循国际惯例，与国际接轨。饭店不能从安全管理的方便性出发来拟定各类制度，而应以宾客消费的便捷性为出发点来拟定相关制度。

（三）借助科学技术成果

科学技术的不断发展给现代饭店安全管理带来了新的管理技术。上海某四星级饭店根据老年宾客日益增多的趋势，试验成功了电话求救服务，提高了老

弱病残宾客的安全系数。它包括搁机求救、短路求救等。在饭店总机所控制的范围内，若话机被搁、没有拨号，表明宾客需要求救；若电话线短路，则会发出报警信号。又如饭店常用的门锁系统是磁卡门锁，现代饭店可利用各种科技成果，采用指纹或视网膜鉴定宾客身份。智能化大楼的建设更是为现代饭店穿上了一层科技色彩浓厚的“安全衣”。

（四）寻找安全管理重点

正因为饭店安全管理范围大，管理难度高，因此，饭店在进行安全管理时，应本着“抓重点，保一般”的原则确定安全管理工作的重点。在饭店内，从空间上看，安全管理的重点包括饭店与宾客第一接触点，这些第一接触点包括前台、客房（尤其是 VIP 客房）、餐厅、娱乐场所、商场等；还包括各类监控中心，如安全保卫部及其所属的消防中心、闭路电视监控中心等；也包括财务及信息中心，如总出纳室、宾客行李房、保险柜库房、机要档案室、总经理室、电脑房及数据库等；此外，还包括一些基础设施类的要害部位，如总配电间、总水泵房、电话总机房、电视播发中心、客房钥匙管理中心、通风采暖中心、汽车库及油库等。从时间上看，饭店应加强夜间、节假日、交接班等时段的控制和管理。

复习思考题

1. 解释下列概念：
安全、应变计划、危机管理、发言人制度
2. 试分析饭店安全管理工作的特点。
3. 饭店内常见的安全隐患有哪些？试分部门分析。
4. 饭店安全管理的规范性建设包括哪些具体工作？
5. 为什么要在饭店内倡导“全员保安”理念？
6. 饭店危机管理的基本内容是什么？
7. 新形势下现代饭店安全管理的难点有哪些？

第 14 章

饭店集团经营

在任何一个行业中，如果存在的企业数量过多而企业产品缺乏差异化，就必然导致企业在价格、广告宣传、销售让利等方面的竞争过度，并且会降低行业的总体利润水平。而集团化经营则可以避免市场的过度竞争，增加行业的利润。从 20 世纪 80 年代中期以来，饭店集团在我国饭店市场运行中扮演了越来越重要的角色，而 21 世纪的我国饭店业无疑将进入饭店集团化经营的世纪。

饭店集团是以饭店企业为主体，以经营饭店资产为主要内容，通过产权交易（包括有形资产和无形资产）、资产融合、管理合同、人员派遣以及技术和市场网络等形式而相互关联的企业集团。饭店集团一般至少拥有、经营两个以上的饭店，使用统一的名称、标志，并实行统一的经营管理规范与服务标准联合经营。在国外饭店集团又称作饭店联号或连锁饭店。实际上它是以经营饭店为主的联合经济实体或系统。

第一节 饭店集团经营的形式和优势

饭店集团化在 20 世纪 90 年代已经发展为饭店经营的主导现象，进入 21 世纪后，由于集团化经营所具有的饭店形象策划、占有市场份额以及规模经营的优势，并且迎合了产业竞争的国际化、经济全球化、商业活动的信息化以及随之而来的大规模的兼并、重组等发展趋势，使得集团化经营的趋势进一步加强。

一、饭店集团经营的形式

随着饭店集团的不断扩张，集团规模的不断扩大，地区分布的日益广泛，

使得饭店集团的经营活动变得越来越复杂，饭店经营的形式发生了很大的变化。目前，饭店集团经营的形式主要有以下几种：

（一）直接经营

直接经营的形式是饭店集团所采用的最基本和最通常的做法，是饭店集团直接投资建造饭店或购买、兼并饭店，然后由饭店集团直接经营管理的形式。在这种形式下，饭店集团既是各饭店的经营者，又是拥有者。

采取直接经营形式组成的饭店集团，饭店集团总部既可投资建造饭店，从筹集建设饭店所需的资金，到选择地点、购置土地、进行实体设计与施工，直至饭店建成后配备人力、进行具体的经营管理，也可以通过购买现成的饭店，或购买饭店的一定数量的股份而拥有饭店的产品，达到直接经营饭店的目的。

一般来说，饭店集团通常都会拥有若干饭店的所有权并直接经营，作为集团扩张的后盾，并在此基础上采取其他各种经营形式，逐步扩大集团的规模。在具体的实施过程中，由于受到资金、土地、人才和经营风险等各方面因素的制约，饭店集团要想通过直接经营形式快速地扩张通常是比较困难的。

（二）合同经营

合同经营也称委托经营，是饭店集团或饭店管理公司与饭店所有者签订合同，接受业主委托，根据饭店集团的经营管理规范 and 标准经营管理饭店，并获取管理酬金。

合同经营形式的出现，主要是由于业主建造或购买了饭店，但缺乏管理经验或不打算自己经营，于是聘用饭店集团或管理公司进行经营，并使饭店成为某一饭店集团的成员。在这种形式下，饭店集团无须对饭店建设进行投资，只负责饭店的经营管理工作，并根据经营合同向饭店业主收取管理酬金。在合同期内，合同经营的饭店使用该饭店集团的名称、标志，加入该集团的市场营销和客房预订系统。饭店集团将指派包括总经理在内的各部门的主要管理人员，根据饭店集团的经营模式和操作程序，组织饭店的日常经营管理活动，保证饭店达到该饭店集团所确立的服务水准和风格特色。

合同经营的形式是典型的企业所有权和经营权分离的结果。采取合同经营的方式，饭店集团可以以最小的成本和风险扩大集团的规模，可以依靠人力、信息、网络等资源优势增加收入。而业主则可以利用饭店集团的品牌、声誉等无形资产筹措资金，迅速占领市场，并取得理想的经济效益。

合同经营保证饭店集团可以获得管理费，其余所得则由业主支付税收、保险并偿还贷款等等。采用合同经营通常有三个主要的原则：第一，业主将所有经营责任授权给经营者并不得干涉其日常业务运营；第二，业主支付所有的经

营费用并承担可能的财务风险；第三，经营者的行为受到绝对保护，除非具有欺诈或严重的失职行为。随着饭店业竞争的日趋激烈，越来越多的业主要求在合同中加入经营业绩的条款，作为支付管理酬金的基础，并在条款中写进饭店集团或管理公司在管理饭店过程中所必须达到的最低财务业绩标准，否则，业主有权终止合同。与此同时，合同期限趋短，而定期的业绩检查也已经成为一种趋势。这些都对饭店集团或管理公司提出了更高的要求。

饭店集团收取经营管理酬金主要包括技术援助酬金、开业前管理酬金和开业后管理酬金。技术援助酬金是对饭店集团在设计和建设饭店时所提供的咨询服务支付的费用。这些服务包括在建筑内装修、能源、安全、功能设计布局以及融资等方面提供的咨询服务。开业前管理酬金是业主为使饭店开业后正常运转，花费一定的酬金购买饭店集团的开业前服务。这些服务包括配备培训员工、市场调研、装备测试运营系统等等。饭店集团或管理公司通常为饭店业主提供一份详细的开业前预算。开业后管理酬金则是指饭店集团管理开业后的饭店的相应酬金，由业主支付的开业后管理酬金通常包括使用饭店集团名称和预订系统的费用。

支付开业后管理酬金的具体方法很多。可以只支付基本酬金给饭店集团，也可以是基本酬金加上奖励酬金，还可以在基本酬金和奖励酬金中取费用高者作为支付给饭店集团的酬金。其中，使用比较多的方式是基本酬金加上奖励酬金，即管理酬金由基本报酬和奖金两部分组成。基本报酬可按全年经营收入或净利润的一定比例收取，一般为全年营业收入的2%~5%或净利润10%~25%，各饭店集团有所差别。奖励酬金的获得，可根据经营合同中作出的规定进行。有些饭店集团签订的合同规定，将超过某一预定净利润指标的部分分成若干等级，饭店集团按不同比例从超额部分中提取奖励酬金。

在现代饭店业发展中，合同经营形式已成为国际饭店集团在世界各地发展规模、扩大势力的重要手段之一。在我国已经有许多国外饭店集团是通过合同经营形式介入我国饭店业的经营管理，这些饭店集团将先进的管理方法、管理技术介绍进来，对改善我国饭店经营管理、提高服务质量起到了十分积极的作用。但与此同时，也使国内的饭店业面临着巨大的挑战和竞争压力。

（三）租赁经营

租赁经营指饭店集团通过签订租约、交纳固定租金的形式，租赁业主的饭店，然后由饭店集团作为法人对其进行经营管理。

采用租赁经营形式，饭店集团作为饭店的经营者，通常在支付固定租金和经营成本以后，可以获得一定的剩余利润。另外，还可以使饭店集团节省巨额的固定资产投资。因为饭店集团只需要向饭店业主交付一定的租金，即可取得

饭店的经营权。它有利于饭店集团规模的迅速扩大，饭店业主则可以利用饭店集团的品牌和声誉筹集资金，通过对饭店的投资获得理想的收益。

租赁经营形式与合同经营形式既有相似之处，又有严格的区别。首先，在饭店的所有权与经营权分开、收取管理费和收取租金的方法上比较类似。但是，这两种形式的性质完全不同。在租赁经营形式中，承租的饭店集团是作为法人进行经营管理的，饭店的员工属于饭店集团，饭店集团独自承担经营亏损的风险。在合同经营的形式中，饭店集团是饭店业主的代理人，与业主的关系是合同关系，饭店的员工由饭店的业主负责，同时饭店集团一般不承担或只承担部分饭店经营亏损的风险。

（四）特许经营

近年来，越来越多的独立业主加入了特许经营的网络，同时一些以其他管理形式为主的饭店集团也开始采用特许经营的形式。特许经营已经成为饭店业最为常见的一种饭店集团扩张的形式。

根据国际特许经营协会的定义，特许经营是指拥有特许经营权人向受特许权人提供特许经营权力，以及在组织、经营和管理方面提供支持，并从受特许权人获得相应回报的一种经营形式。特许经营的核心是特许经营权的转让。在特许经营中，双方的关系是合同关系。特许经营的业务基础是特许经营权人所拥有的一整套成功的经营模式或某项独特的商品、标志等。因此，饭店集团所采用的特许经营形式，就是饭店集团向拥有饭店的业主让渡特许经营权，允许受让者的饭店使用饭店集团的名称、标志，加入集团的营销和预订网络，成为集团的成员。与此同时，特许经营权的让渡者在该饭店的可行性研究、地点选择、建筑设计、资金筹措、宣传营销、人员培训、管理方法、操作规程和服务质量等方面给予指导和帮助。一般受让者向让渡的饭店集团支付特许权让渡费、特许权使用费及广告推销费作为报酬，但在饭店所有权和财政上保持独立，不受饭店集团控制。

因此，饭店集团的特许经营权在饭店经营管理方面是一种“专利”，而受让的企业或饭店的拥有者是在无须出让所有权和自主经营权的情况下，向饭店集团购买这种可以使用集团的名称、标志、服务标准、操作规程和经营程序，加入集团的预订系统，成为该集团的成员的“专利”。

饭店集团的特许经营主要有两种方式。一种被称为“产品和品牌特许经营”，这一类在特许经营中占主体地位。第二种为“饭店经营模式”特许经营，实行这种方式，受特许权人通常获许使用特许权人的品牌名称、形象、产品、经营程序和系统等，加入集团营销也是必不可少的部分。

采用特许经营的形式，饭店集团可以利用极少投资迅速渗透市场，实现集

团快速扩大规模、占有市场的效果，并能够稳定地获取收益。特许经营的成员饭店通常自负盈亏，总部不承担直接投资，也没有人员费用的负担，而且不必投入大量的监督费用。随着信息时代的来临，许多饭店集团通过信息管理系统实现了动态管理。而受特许权人则可以使用饭店集团的销售网络、参与集团经营，获得成功的管理经验和系统的员工培训等等，从而最大限度地降低饭店经营失败的风险。

拥有特许经营权的饭店集团必须拥有知名的品牌、良好的市场声誉以及完善的服务和管理。目前，世界上许多饭店集团都是利用转让特许经营权而发展起来的。从总体上讲，世界上真正实行直接经营形式的大的饭店集团已越来越少，而采取特许经营和合同经营形式的越来越多。而特许经营与合同经营的共同之处在于它们都不涉及饭店所有权的变化。但区别是，前者主要是提供经营管理的咨询或指导，而后者须对合同经营的饭店的标准、质量等进行完全的控制，并从事日常的饭店经营管理。

（五）饭店组织

饭店组织是独立的饭店业主之间通过契约的形式组织起来的饭店联合体。它们之间的联系一般只是使用共同的预订系统和为组织成员提供有限的营销服务。饭店组织各成员饭店的所有权与经营权独立，通常只需要支付给饭店组织使用预订系统和相关服务的费用。

饭店组织的成员饭店通常也采用统一的预订系统、推行统一的质量标准和一定程度的统一广告宣传等，是一种较为松散的饭店集团形式。但是通过这种形式，饭店组织的饭店可以与紧密型的大饭店集团相抗衡。随着饭店全球预订系统（GDS）的开通和网络技术的迅猛发展，越来越多的独立的单体饭店加入到饭店组织之中，以求在竞争中立于不败之地，并得到进一步的发展。饭店组织使得独立的饭店可以通过全球预订系统（GDS）进入全球市场，使得饭店细分市场更加趋于专业化。

在许多著名的饭店集团的发展过程中，都经历了从自己拥有并管理饭店，到参股、控股饭店，向合同经营、特许经营权转让方向发展的阶段。这体现了饭店集团减少经营风险、取得较快的现金流动、以最少的投资扩张饭店集团规模、取得良好经济收益的经营目标，是国际饭店集团的一种发展趋势和经营战略。

二、饭店集团经营的主要优势

随着经济全球化的影响，各国对经济资源，如人员、资金、技术等流动管制的放宽以及地区性共同市场的形成，饭店业要在这种日益开放的环境下保持

竞争的相对优势，就必须具有全球化的视野。因此，饭店业的集团化趋势日益明显。饭店集团日益加快其扩张的速度，显示出蓬勃发展的态势。众多的单体饭店也纷纷加入集团的行列，寻求更有利的生存与发展机会。在饭店业竞争日趋激烈的形势下，饭店集团的优势显得格外引人注目，主要表现在以下几个方面：

（一）品牌优势

品牌是饭店集团对自己的产品和服务规定的有利于识别的名称和标志。进行多元化经营和市场细分化经营的国际饭店集团，通常还在集团名称后面加上产品和服务的品牌名称和标志，向顾客表明其属于不同类型和档次的饭店产品。

饭店集团品牌的一致性、辨认度、可识别性通常比较高，特别是作为一个群体，它有着统一的名称、标志、相类似的设施和统一的服务标准，通过宣传便于在公众中留下深刻的印象。另外，饭店品牌实际上是对顾客的一个关于服务质量标准的承诺，这对于集团的市场宣传、引导顾客对饭店产品的品牌联想、形成对产品的质量预期和感知、进而培养顾客的品牌忠诚非常有利。特别是在开拓国际市场方面，一个为公众所熟悉的国际饭店集团名称及其在服务质量上的声誉，可以非常容易吸引更多的顾客，并使顾客对饭店产生信赖感。

为了使集团的品牌和标志更加容易识别，各饭店集团已经形成了具有自身特色的企业形象识别系统（CIS），并以视觉识别系统（VIS）为其传达形式。这个视觉识别系统通常包括饭店集团的名称、标志，产品品牌名称、标志等，一般都采用简单而易于识别和记忆的名称和图形标志。

当顾客在一个陌生的环境中选择饭店产品时，对饭店集团产品品牌的信任，可以在很大程度上树立顾客的对饭店产品和服务的信心。所以，在饭店竞争中，饭店集团的品牌以及其明确的市场定位已经成为饭店集团占领市场、扩大市场份额、降低营销成本的有效手段。

（二）规模优势

饭店集团通过规模经营可以实现规模经济，在饭店业竞争中取得由规模与范围而来的效率优势及由交易成本和信息成本而来的成本优势。饭店集团的这种规模经营的优势具体表现在以下几个方面：

1. 采购优势

饭店集团为保证给顾客提供优质的饭店产品和稳定服务质量，要求集团所属饭店的各种设备和原材料符合一定的规格和标准，如中央空调、电梯设备、家具、客房用品以及制服、食品原料等等，都必须符合集团规定的质量标准。

为严格监控采购质量，增强采购中的讨价还价的能力，获得供货单位的最大优惠，饭店集团通常采用集中采购的方式，发挥集团批量采购的优势。批量购买使得饭店集团所属饭店的经营成本大大降低，经营利润获得显著提高。

2. 财务优势

饭店集团的规模经营可以充分利用资金，发挥自己的财务优势。在饭店集团的外部，饭店集团比独立的饭店企业更容易得到金融机构的信任，因而在筹措资金方面具有明显的优势，使它有可能得到某些机构的大额借额，而且往往条件优惠。这样，饭店集团就有能力及时对饭店进行改造，采用新的技术，更新服务项目，使其在同行业的竞争中处于有利的地位。

在饭店集团内部，饭店集团总部可以通过资金的集中使用，来帮助集团内部某些资金短缺或者因其他因素造成暂时资金困难的饭店成员克服困难。而且由于饭店集团的规模经济效应，使集团饭店的平均费用支出一般少于独立的单体饭店，这可以大大增强饭店的竞争能力。

3. 竞争优势

饭店集团与单体饭店相比具有较强的竞争优势，主要表现在饭店集团对客源市场和价格的垄断，以及在大规模促销活动中所具有的优势。

在客源市场上，各个饭店集团都有自己的市场信息预测系统，可以及时了解市场的动态、游客的需求，不断调整经营战略，使自己保持稳定的客源市场。同时，各个饭店集团又可以利用自己的预订中心，有力地控制客源流向，从而达到垄断客源的目的。这充分表现出范围经济的特点。范围经济是指由于跨国公司所经营的业务在地理上扩展到更为广泛的空间，从而能更有效地抓住这些地方可能出现的市场机会。因此，饭店业有“全球化思维，本地化经营”的口号。饭店集团力求抓住每一个市场机会扩大集团规模，取得相对竞争优势，获取理想收益。

对价格的垄断实际上也是为了垄断客源。由于饭店集团在市场上所占份额较大，它可以通过垄断价格与单体饭店进行价格竞争，并具有相对竞争优势。

另外，为吸引更多的客源，饭店要进行大规模的促销活动，而这种促销活动的费用通常是十分昂贵的。单个或独立的饭店往往因资金问题而无力进行大规模的宣传促销，尤其是国际性的促销活动，而饭店集团则可以利用其财务优势，迅速集中资金，发动促销攻势。而这些促销费用又可以由其成员饭店共同承担，显然比较经济。同时，由于饭店集团和一般饭店相比，更能够进行较深入细致的市场调研与分析，这使饭店集团的促销活动更容易成功。另外，饭店集团所拥有的中央预订系统也使集团内各饭店之间的相互促销和宣传比较方便和容易有成效。

（三）质量管理优势

饭店集团一般都具有经过实践检验可以达到理想效果的质量管理系统，与单体饭店的质量控制相比，其管理模式通常更为先进和完善。集团的成员饭店可以运用集团统一的管理程序和服务标准，使饭店在质量管理上更加制度化、规范化、程序化、标准化、等级化，从而显著提高饭店的管理水平和服务质量。因此，相比较而言，饭店集团具有一定的质量管理优势。

另外，由于饭店的集团经营，使饭店集团内部的分工更加精细，这使得引进和使用高效能和专业化的机器设备成为可能，进而为饭店生产和技术上的专业化、部门化奠定了基础，最终达到提高饭店的质量管理水平的目标。

（四）人力资源优势

饭店是以服务取胜的行业，服务质量的好坏直接影响着饭店的经营状况和发展潜力，而服务质量的高低取决于饭店员工的素质。另一方面，饭店业是一个非常容易被模仿而缺少差异和个性的行业，一种新的做法，一样新产品的的设计以及新技术的运用，都非常容易被竞争对手模仿而失去“新意”，进而失去了得“垄断利润”的机会。因此，产品创新必须与过程创新结合。训练有素的员工、配合默契的团队以及饭店集团所特有的管理风格是难以模仿的，也就成为行业利润的重要来源。因此，饭店集团通常都非常看重人力资源的开发和利用，并充分利用这一资源在竞争中取得相对优势。

进入 21 世纪，由于高科技的挑战和饭店管理经营环境的变化，所有的饭店都面临高素质人力资源缺乏的问题，从某种意义上说，饭店之间的竞争也是人才的竞争。而饭店集团则充分显示出其人力资源优势。

首先，在员工的教育培训上，许多饭店集团已经在集团总部或地区中心建立自己的培训基地和培训系统，用于轮训集团成员饭店的管理人员和培训新生力量。其次，集团统一的人力资源管理和安排也是其人力资源优势的表现。饭店集团通常由总部的人力资源部门负责在世界范围内招聘、考评各级员工，并为他们制定工资福利计划，建立能力和绩效档案和个人职业生涯发展计划。饭店集团可以从整个饭店集团的需要出发，集中工程技术、装潢、财务会计、市场营销、市场分析、人事管理、质量管理、电子计算机技术以及食品技术等各方面的专家，进行合理的调配，为集团内部的各个饭店服务。由于这些人员了解集团整体的经营战略与经营状况，熟悉集团的工作程序、标准和各方面要求，因此能够合理地解决饭店中存在的问题，并能帮助饭店特别是新开业的饭店打开局面，并在经营管理活动中发挥积极的作用。另外，饭店集团也比较注意培养使用本地的员工和管理人员，使他们既具有国际管理的意识和标准，又

能够结合当地的文化背景和风俗习惯，开展科学的管理和营销活动。

（五）市场信息优势

在现代饭店管理中，信息已经成为饭店的一种非常重要的资源。对饭店集团而言，利用先进的信息技术，快速准确地获得全球范围内的信息并迅速作出反应是其获得竞争优势的又一重要手段。计算机技术在饭店中的运用，使饭店集团收集和處理信息的能力得到大大加强。

计算机技术在饭店业中的运用大致经过了 HMS、CRS 和 GDS 三个阶段。HMS 是指饭店管理系统（hotel management system），主要用于预订、客房、客账的管理等，一般仅限于饭店的内部管理。CRS 即中央预订系统（center reservation system），是饭店集团为控制客源采用的集团内部的电脑预订系统。CRS 使得饭店集团在客源控制方面一直处于领先地位。20 世纪 90 年代后，GDS 即全球预订系统（global distribution system）成为国际饭店业开始广泛使用的新技术。GDS 是一种共享的网络信息系统，使得中小型的单体饭店有可能利用网络技术扩大自己的市场范围。但是，饭店集团由于更有实力支付使自己的中央预订系统与 GDS 兼容的必要投资，开发能够掌握顾客信息的系统，而享有网络技术带来的更大的收益，取得更大的市场份额。但随着网络技术的迅速发展和信息费用的进一步降低，越来越多的单体饭店开始选择 GDS，并加入相应的饭店组织，以求得生存和发展的机会。因此，建立在网络基础上的饭店组织可能会超越传统饭店集团的模式成为更为巨大的集团。GDS 使得饭店业的竞争变得更加丰富多彩和难以预料。

由于饭店集团具有上述优势，随着饭店业的进一步发展，饭店集团经营将成为一种大趋势，呈现出更为迅猛的发展态势。而分散的单体饭店也将通过各种方式，或形成自己的饭店特色，以特色取胜，或加入饭店集团的行列，通过集团的优势取得生存和发展的空间。

第二节 我国饭店集团的现状与趋势

饭店行业是集中度极高的行业，在世界范围内，200 家最大的饭店集团基本上垄断了饭店市场，成为市场的主导力量。为了鼓励、支持和引导我国的饭店业创建自己的饭店集团，增强我国饭店业在国内外市场上的竞争力，国家旅游局在 1987 年正式颁发了关于发展国营饭店管理公司的 1987（40）号文件，国务院办公厅又于 1988 年 4 月 6 日发布了《国务院办公厅转发国家旅游局关于建立饭店管理公司及有关政策问题请示的通知》，并明确规定，中国的饭店集团或管理公司在原则上享受外国饭店集团在中国的同等待遇。在政府各项政

策的扶持之下，中国饭店业中出现了一批以模仿外国饭店集团经营模式为特征的中国本土的管理公司和饭店集团。这些本土的管理公司或饭店集团与来自外国的饭店集团和来自港澳的饭店集团形成了三分天下的格局。

一、国际饭店集团在我国的经营运作

随着我国正式加入 WTO，改革开放进入新的高峰期，我国的饭店业市场日渐成为国际饭店集团的目标。与此同时，各行各业大企业大集团的纷纷加入，我国政府对国内饭店集团化的鼓励、引导和支持，使我国饭店业形成了由国际管理集团和国内管理集团共同生存和发展的新态势。

到目前为止，全球跨国饭店集团巨头圣达特公司、洲际酒店有限公司、万豪国际公司、雅高集团、希尔顿饭店公司、最佳西方国际公司、喜达屋国际酒店及度假村集团、卡尔森国际饭店集团、希尔顿国际集团、凯悦饭店/凯悦国际集团等，均已经进入我国市场。其中在我国市场份额最大的是洲际酒店集团，从 1984 年管理北京丽都假日饭店开始进入我国饭店市场，不到 20 年，管理了 39 家饭店，覆盖我国 25 个省、市、区。1997 年才进入我国市场的万豪集团，只用了 5 年时间已经开业的饭店达到 27 家。在华市场份额位居第三的国际酒店集团是香格里拉酒店集团，以带资管理的方式成为我国市场经营较为成功的集团之一，为巩固和发展在华市场，香格里拉集团逐步对在华 16 家饭店中的高层管理人员实行本土化政策。

国际饭店集团进入我国市场实际上起到了推动中国饭店业发展的作用，通过他们带来了市场竞争，也带来了创新和发展。国际饭店集团在我国的大规模发展，除了集团本身具有的优势之外，更重要的是实行了现代企业运作模式。即在实行了企业所有权与经营权分离、资本运作与经营运作分离以及董事会领导下的总经理负责制现代企业制度下，遵循明确饭店市场定位、以市场需求为导向，及时调整产品结构和争取经营利润最大化的经营原则。

（一）实行现代企业制度

所有权与经营权分离是现代企业制度的一个重要特点。实际上，所有权与经营权代表了两种不同的利益，即业主的利益和经营者的利益，而两者处理问题的角度是不同的。如果经营者直接受聘于业主，经营者往往不得不放弃管理中应该坚持的原则，而盲目服从于业主，但业主通常未必具备经营运作的专业能力，因此，经营者放弃管理原则的最终结果将会是损害业主的潜在或长远利益，亦不利于经营者自身的发展。

一般情况下，国际管理集团的饭店所有权和经营权通常是分离的，经营者直接受聘于管理集团而不是业主，饭店经营者要按照业主与管理集团之间签订

的管理合同的规定为业主工作，同时也代表管理集团的合法权益，保证饭店的正常运转并具有足够的市场竞争力。因此，国际饭店管理集团在管理合同中一般不承诺有关资本运作或还本付息的责任。也就是说，国际饭店管理集团的资本运作与经营运作是分离的，饭店管理者只负责饭店经营运作，至于饭店的业主投资饭店所负的债务是否有能力偿还，与饭店管理者无关，这是资本运作范畴的事情。资本运作与经营运作分离可以比较容易地判断饭店经营者的经营责任和经营效益。但随着饭店业的发展，业主可选择的饭店集团的增多，有些饭店业主开始要求饭店经营者有限介入资本运作的范畴，并以经营利润作为主要考核指标之一，侧重点从饭店管理转向饭店经营。

在国际管理集团的饭店管理体系中，作为主要经营者的饭店的总经理通常只向管理集团负责或代表集团向业主公司的董事会负责，拥有管理上的“绝对权力”。总经理对直接下属及助手有着充分的任免权，从而保证了指挥系统的有效性。但为了减少总经理的权力过于集中带来的负面效应，在饭店或管理集团里有着相应的控制措施。包括饭店财务总监人选必须由管理集团推荐并任命，并有权直接向管理集团汇报工作；管理集团和饭店业主代表机构重点控制对市场营销计划和经营费用预算计划的审批、执行和监督；业主公司的代表可以随时进入饭店了解财务账目等。

这些现代企业制度的实行使国际饭店管理集团在中国能够顺利扩张，占据竞争优势，在2002年中国饭店业集团20强中，国际饭店集团入选12家，主要占据国际高端市场，以高房价和高出租率获取良好经济效益，成为中国饭店市场的领先者。

（二）注重饭店营销计划

国际饭店管理集团通常实行市场营销计划制度。“饭店市场营销计划”既要经过管理集团地区分部的审核批准，又要通过饭店业主公司董事会的批准。一旦批准饭店就必须严格执行，努力实现预算。“饭店市场营销计划”目的在于使饭店都能按统一步骤、统一标准、统一政策、统一市场形象进行销售，计划中包含了对当地市场的研究、竞争环境的描述、饭店与本地竞争对象之间的优劣势对比、本饭店产品开发和调整、客户分析、销售方针、价格政策、公关宣传计划及各类宾客和各类客房每月每季应完成的营业指标等。市场营销计划制度增加了饭店经营运作的可控性和集团管理的科学性。

（三）讲究客源市场定位

科学地细分市场并进行准确的市场定位是饭店营销的起点，在坚持自己市场定位的前提下开拓客源，是对付供过于求而引起的价格战的有效手段。国际

饭店集团在经营过程中一般都比较注重饭店的客源细分和市场定位，通过饭店市场形象的树立和长期的目标客源的培育获得自己特定的客源群体。客源划分得越细，就越有利于针对不同类型的宾客、不同市场区域的宾客，并在不同的季节报出不同的价格，或给予不同的优惠，为饭店争取最佳效益。这就是当一些本土饭店管理集团认为在同一城市拥有多家自有饭店不利于经营的时候，而许多国际管理集团却接管了同一城市中的多家饭店的原因。为坚持饭店的市场定位，保持自己的特定的客源，有些国际饭店集团管理的饭店甚至会通过非常坚决地执行价格政策来区分市场。

（四）顺应饭店市场变化

顺应饭店市场变化主要表现在饭店产品结构的调整与创新、价格政策的制定等方面。随着市场环境的变化，如生活水平的提高、东西方交流的增加、高科技的应用、经济全球化的推进等，使得市场需求多变。国际饭店管理集团特别注意市场需求变化的动向，并以此不断创新，调整饭店的产品结构，提供符合市场需求的服务项目和服务方式。国际饭店集团管理的饭店在价格政策的制定上，一般采用市场定位定价；或是根据当地市场“价格领袖”的价格定价。即由市场决定饭店产品的价格，随着市场变化而变化。当饭店的价格低于同等竞争力的饭店价格时，饭店就会受到来自内部，来自业主的压力。这样就使他想方设法要把价格提上去，以达到业主要求。实际上，价格政策要符合饭店的市场定位，而市场定位要找准目标客源。

来自外国和来自港澳的国际饭店集团凭借其品牌优势和国际销售渠道、现代企业制度和先进的经营理念，使其管理的饭店能够在中国市场上获取相对高的出租率和房价，从市场份额到经济效益都处于我国饭店业的领先地位。而且经过多年的摸索，国际饭店集团在中国的发展已经形成一套模式，通过培训中国市场的代理人、结合中国国情带资进入、以管理技术为市场竞争的核心力量占领饭店市场。简单地说就是培训起步，资金开路，技术主导，占领市场。到目前为止，世界上比较大的饭店集团在我国基本上都有了自已管理的饭店，并且逐步向网络化发展。

二、国内饭店集团的生存与发展

集团化、连锁经营是国际饭店知名品牌发展和扩张的主要手段，也是我国饭店业发展的方向。进入 21 世纪，中国加入 WTO，2006 年杭州休闲博览会、2008 年北京奥运会以及 2010 年上海世界博览会等，将使我国的经济进一步繁荣，也使中国的饭店业面临着新的机遇和挑战。一方面，饭店市场更加开放，市场需求扩大，无论国际还是国内的住店宾客都有较大幅度的增长，供求

关系正发生着深刻的变化，经营形势进一步好转。另一方面，我国饭店业面临着前所未有的来自国际饭店业竞争的压力，尤其是国际饭店集团的大举进入，给国内众多的单体饭店带来了严峻的挑战。为应对这种挑战，加入集团或选择集团化经营战略成为众多饭店的选择。

（一）国内饭店集团的经营方式

目前，国内共有 110 余家饭店集团（管理公司），管理饭店 700 余家，客房总数达 151 902 间。按照集团的规模，可以将国内的饭店集团分为三类。其一是管理经营 1 800 间客房以上的管理集团，约有 20 家，占管理集团总数的 17.85%，但管理饭店客房数达到 91 886 间，占客房总数的 60.49%，这些集团均已跨入国际饭店集团 300 强集团行列；其二是管理经营 500 间至 1 800 间客房的管理集团，约 45 家饭店，占管理集团总数的 40.17%，管理客房数达到 48 014 间，占客房总数的 31.6%，有良好的发展势头；其三是管理经营 500 间客房以下的管理集团，约有 47 家管理集团，占总数的 41.96%，管理客房数为 12 002 间，占客房总数的 7.9%，这些集团尚属于创业初始阶段。

这些国内饭店集团大致按三种方式进行集团化的经营与扩张。其一是采取直接经营的形式，通过直接投资、收购兼并，或通过参股控股等资本联结方式取得饭店的所有权和经营权，并对下属饭店进行集团化的管理；其二是采取合同经营形式，通过签订管理合同或协议接管国内的单体饭店，扩大集团规模；其三是采取饭店组织形式扩大集团规模的松散性的饭店集团，也称饭店联合体。随着网络技术的发展，大多数的饭店组织开始充分利用网络的便利，组织集团自身的 GDS，集团成员可以充分利用这一共同享有的信息资源，与国外饭店集团抗衡，求得自身的生存与发展。但由于受到诸如产权观念、体制障碍和缺乏合作精神等因素的束缚，在我国的饭店集团化发展中很少利用“特许经营”这种对合作双方均有利的经营方式，而这种方式是国际管理集团最常采用的经营扩张方式之一。另外，我国饭店业集团化发展起步较晚，具有中国特色的比较成熟的特许经营技术和品牌尚未真正形成也是一个重要因素，使得那些本来愿意采用特许经营的饭店基本上没有机会进行选择。

（二）国内饭店集团的生存障碍

国内的饭店集团由于熟知国情、占据地利、崇尚人和，而且收费相对低廉，与业主沟通比较容易等先天的有利条件得以在国内市场生存，并得到一定的发展。但是，总的来说，这些国内的饭店集团的经营与扩张仍处于初级阶段，尚未形成能够面对各种危机的真正的大型饭店集团，在品牌经营、客源网络营销、人力资源开发政策、资本运营与产品经营并举的管理系统等几个方面

与国际酒店集团存在明显差距。

国内饭店集团难以形成具有竞争力的大型饭店集团的因素很多，如电信、能源、航空、石油、铁路、金融以及财政、劳动人事、教育等诸多部门、系统的饭店，在全国各地都有饭店的网络布局，行政主管看似一元化，但由于体制、利益和观念的多重障碍，名称五花八门，至今仍然处于各自为政、单体经营的初级阶段，根本打不出品牌效应，无法进一步扩大其市场份额；许多国内饭店集团由于地方保护主义的条块分割、行政干预造成的政企不分以及行业壁垒、企业权力、人事安排等一系列在国外正规市场经济环境中绝对不会出现的诸多障碍的影响，使集团无法形成规模经济和范围经济的优势；还有的饭店集团连中央预订系统、销售网络、集团物资采购中心等必备条件都不具备，甚至自身的管理模式都不完善，就接管饭店，结果是一边接，一边丢，根本无法发展，甚至连生存都存在问题。

到目前为止，从国内管理集团管理的饭店的地域分布看，除了锦江、建国等少数管理集团以外，大部分国内管理集团是集中在某个省份或地区，跨省份乃至全国性的管理输出比较少，根本没有实现跨地区的连锁经营，这实际上并不是真正意义上的饭店集团。

在体制问题没有解决的情况下，这种来自本国内部的抵制，实际上是为外国饭店集团继续在我国大举扩张开了方便之门，反映出国内饭店集团市场发育程度还处于初期状态。因此，我国饭店集团要实现国内饭店的集团化和品牌化的前提，是打破与 WTO 原则相悖的地方保护主义和部门保护主义的藩篱，让饭店在全国的大市场上联合和购并，这也是培养我国饭店创新意识和能力的土壤。

（三）我国饭店集团的发展趋势

时不我待，如果国内的饭店集团不能迅速发展并形成一定的规模，其结果必然是饭店市场份额的滑落和国际竞争中的劣势。因此，国内的饭店集团的当务之急是尽快克服条块分割，实施饭店集团或公司之间的联合、兼并和重组，逐步形成规模经济与范围经济优势互补的具有竞争力的大型饭店管理集团。实际上，世界范围的饭店集团与公司之间的兼并与重组在 20 世纪 90 年代初期就已经出现，并在 90 年代末期形成了全球化的规模。“集团变得越来越大，地球变得越来越小”已经成为当今世界饭店业发展的主要标志。具体地说，我国的饭店集团将呈现以下的发展趋势。

1. 市场化和企业化

饭店集团属于企业集团的范畴，因此，饭店集团的企业化和市场化是其发展的必然趋势。随着我国加入 WTO，进一步放开饭店市场，我国的饭店集团

将逐步通过政企分开、改制，改变以前以政府主导的集团形式，走上真正的市场运作的模式，成为真正的现代化企业。国际饭店集团发展的经验显示，在竞争激烈的国际市场上，只有经过市场的优胜劣汰而生存下来的饭店集团才具有最强大的生命力。因此，我国饭店集团的健康发展必然需要先构建集团的现代企业制度和优化集团的市场运行环境与制度管理环境，避免政府过多地介入饭店集团的微观运作过程，即从管理体制到管理人员的任命、普通员工的进出，从日常经营与管理战略，到资金投入决策与利润分配方案等等，所有涉及饭店和集团经营管理的方面和环节，政府部门都要尽可能少干预或不干预。因此，饭店集团的市场化与企业化之实质，就是按照市场经济和现代企业制度的要求实施对我国饭店集团特别是国有饭店集团的改造。

2. 品牌化和规模化

自 20 世纪 90 年代以来，我国饭店业正经历着由单体经营向集团化经营的转化，但仍处于一个高度分散的状态。尽管我国政府对饭店集团的发展一直采取积极扶持的态度，也有一些饭店集团如锦江、凯莱等经过近 10 年的发展已经跻身于全球饭店排行 300 强，但从整体上讲，国际饭店集团在国内仍具有绝对的竞争优势。根据调查显示，国内的饭店集团和管理公司目前存在规模小、管理经验不足、品牌知名度低等问题，而且增长缓慢，同时还显现出高接管、高退出的短期行为特征。

在全球化背景下，以创新精神把在国内饭店市场的优势与国际管理集团的技术和管理优势结合起来，借助经济全球化的平台，实行品牌化和规模化战略，发展国内饭店集团的品牌，扩张其规模，达到规模经济和范围经济的效应，是我国饭店业发展所必经的阶段。要成为旅游大国，就必须有一批大型的知名的旅游饭店集团作为中坚力量，提高饭店产业的集中度。

3. 大众化和合作化

从一些国际著名饭店集团的发展历史看，它们大多数是在其国内旅游的市场基础上成长的。由于我国饭店集团在发展的初期还不具备直接与国际著名集团抗衡的能力，其首要的市场空间主要在于大众化的市场，因此我国的饭店集团应以探索具有中国特色的、服务于大众的饭店系列为基础，进行标准化、网络化的发展，尽快形成自己的集团管理模式和市场品牌。当它形成足够的货币资本、管理经验、市场网络、信息技术、人力资源等核心竞争能力以后，再通过收购品牌、企业并购、战略联盟等渠道进入新的市场空间。初具规模后，再寻求与其他行业的大型企业集团合作，加速扩大我国饭店集团的规模与实力，通过成员饭店的聚集效应扩大集团在国内旅游市场的份额，并在客观上加大国际饭店集团进入国内旅游市场的进入与竞争壁垒。

4. 科技化和信息化

顺应信息时代的潮流，20 世纪 90 年代以后，以信息技术为核心的高科技在饭店集团中的运用呈现加速发展的趋势。我国的饭店集团应积极运用信息技术构筑集团的管理与营销平台，主要集中在三个领域，即内部管理系统、市场推广与营销系统和集团成员间的连接系统。我国饭店集团要迎头赶上国际饭店集团的发展步伐，就必须实现集团的科技化和信息化，在一个较高的起点上参与集团间的竞争。从某种意义上说，网络的发展给予了我国饭店管理集团一个非常好的发展机会。当然，要充分利用这一趋势，我国的饭店集团必须注重计算机软硬件在饭店中的普及，以及强化高级管理人员的科技观念和战略管理能力。

中国旅游饭店业协会第五届会员代表大会上公布的中国饭店业集团 20 强，国际著名酒店集团入选 12 家，中国饭店集团入选 8 家，包括锦江国际酒店管理公司、建国国际酒店管理有限公司、东方酒店管理有限公司、新亚酒店管理有限公司、如家和美酒店管理有限公司、中旅饭店总公司、华天国际酒店管理公司、开元旅业集团。而且，这 8 家饭店管理公司经营规模均已达到国际饭店集团 300 强的标准，反映出中国饭店集团的扩张能力和市场占有率，以及在全球饭店市场中的位置。

第三节 世界著名饭店集团集锦

任何饭店集团如果只是单纯追求规模而没有自己的经营哲学和管理体系是无法取得成功的。因此，世界著名的饭店管理集团都拥有自己的经营思想和管理特色，并成为饭店管理理论的最好的实践者、运用者和创新者。

一、巴斯饭店公司（Bass Hotels & Resorts）

1990 年英国的巴斯集团购买了假日饭店集团，成为世界最大的饭店集团之一。假日集团的创始人凯蒙斯·威尔逊于 1952 年建立了第一家假日饭店，并在以后的 30 多年时间里，将一个仅拥有几家汽车旅馆的假日公司发展成为世界上最大的饭店集团。其成功主要得益于以下几个方面。

（一）标准化管理

标准化管理是假日饭店集团成功的首要因素。威尔逊先生在最初选择采用特许经营形式扩张其饭店时，主要考虑饭店的位置和业主的资本与信誉，而很少考虑他们个人的经营饭店的经验，因此，许多其他行业的人成为假日饭店特许经营权的购买者。为使所属饭店可以达到标准，业主能够经营成功，假日饭店集团专门编写了《假日饭店标准手册》，每家饭店都有一册。标准对所属饭

店的建造、室内设备、服务规程都做了详细的规定，任何规定非经总部批准不得更改。为确保所属饭店切实执行标准，并达到集团规定的服务质量要求，假日饭店集团建立了严格的检查和奖惩制度。对于不合格的饭店限期整改，如仍不能达到标准，集团拥有的饭店就解雇经理，特许经营的饭店则由总部解除特许经营合同，从假日饭店系统除名。同时，假日集团每年在世界范围内评出50家最佳饭店，再从中评出最佳10个饭店，分别授予称号，并颁发特别奖。

（二）出售特许经营权

通过出售特许经营权的方式扩张饭店的规模，降低了饭店集团经营的风险。威尔逊先生所采用的这种形式改变了以前的直接经营的扩张形式，开创了饭店集团成长的一个新的时期——特许经营时期。目前，假日集团自己拥有的饭店数目仅占集团饭店总数的15%，而其余85%都是特许经营的饭店。获得特许经营权的饭店在向金融机构贷款、寻找客户、广告促销等方面，因为有假日集团作为后盾而具有较大的优势。一般情况下，特许经营权的费用大致占一家饭店收入的6%。而对假日集团而言，特许经营权收入占集团总收入的很大一部分。

（三）严格控制各类成本

严格控制成本是威尔逊先生的经营哲学，在集团经营中表现在各个方面。首先，假日饭店集团充分利用规模经济的作用，能够筹集巨资在世界范围内进行科学的市场调研，制定完善的促销计划，进行统一促销，并长期保持饭店品牌在公众中的特色形象。通过为所属饭店提供支持性服务，包括人员培训、计算机系统开发、经营咨询以及统一采购等，使成员饭店的服务设施和质量标准保持在较高的水平，同时整个系统的运营成本也保持最低水平。其次，在建设装修过程中，注重采用当地的建筑材料，不求豪华，但求舒适，很少建地下室，水暖设备一般安装在建筑顶部。另外，大力降低采购成本。假日充分利用集团购买的优势，由总部集中采购各种物资设备，而且大量选择和使用节能设备。

（四）注重产品的层次化开发

假日饭店集团十分注重饭店产品的层次化开发。针对客源市场的商务、休闲、旅游度假的不同需求，以及消费水平上的豪华、经济、大众化需求，假日集团开发了针对不同层次顾客的不同的饭店品牌，使饭店品牌多样化，并成立了针对不同客源市场的子集团。目前，假日集团拥有假日饭店（Holiday Inn）、假日快运饭店（Holiday Inn Express）、假日皇冠广场（Holiday Inn Crown Plaza）

假日花园庭院 (Holiday Inn Garden Court) 假日精选饭店 (Holiday Inn Select) 假日阳光度假村 (Holiday Inn Sunspree Resort) 假日套房饭店 (Staybridge Suites by Holiday Inn) 等七种品牌, 为各个细分市场提供了适合的产品。

(五) 培养假日集团精神

威尔逊认为, 员工素质是饭店效率的根本保证。假日集团特别注重员工、特别是管理人员的培养和教育。在 1968 年, 假日集团在总部所在地孟菲斯建立了“假日旅馆大学”, 为特许经营权的购买者、集团内的饭店经理、部门经理以及有发展前途的员工提供短期进修、学习的机会。这个培训中心除开设饭店管理等相关课程以外, 重点在于宣传假日的企业文化, 培训学员的“假日集团精神”。这种文化和精神包括朴实无华、诚实可靠、坚持不懈、乐观大度、热情洋溢等, 是假日饭店集团长期竞争优势的保证。

二、精品国际饭店公司 (Choice Hotels International)

精品国际饭店公司是世界排名第二的饭店特许经营公司, 最早起源于信誉良好的品质客栈 (Quality Inn) 连锁集团。1981 年后开始快速发展, 并逐渐拥有了七个知名品牌: Comfort, Quality, Clarion, Sleep Inn, Rodeway Inn, Econo Lodge 和 Mainstay Suites。各品牌具有特定的市场定位, 以求全面满足顾客的需求。

精品作为一家世界级的饭店特许经营公司, 能够在激烈的国际饭店竞争中脱颖而出, 原因在于它拥有自己的经营特色, 主要包括以下几个方面:

(一) 建立合理的经营模式

特许经营有两种基本形式, 一是品牌或名称的特许经营, 二是经营模式的特许经营。精品的经营模式属于第二类——经营模式的经营。精品向受让者提供全方位的服务, 包括选址、培训、提供产品、营销策划和帮助融资, 其中最关键的要素是营销策略和计划、操作指南以及统一的经营理念。采用这种形式, 受让者需要先交纳一定的加盟费, 以后还要不断交纳权利金, 特许者则利用这些经费为受让者提供相应的服务和不断的支持。精品利用这种模式不断地使饭店集团得以发展壮大。进而, 精品在其主要特许经营模式以外又引入了全新的战略联盟模式。1998 年精品与欧洲的友好组织合作, 在英国和欧洲购买了 250 家饭店; 1999 年, 精品与澳大利亚的旗帜国际有限公司结成战略联盟关系, 开设了旗帜精品饭店。战略联盟使得饭店集团得以双赢, 达到利益共享、保持集团独立和强劲的竞争力的目的。

（二）网络的充分利用

精品对于网络在现代饭店运营中的作用给予了充分的重视，不仅在其主页上向用户提供了直接订房功能，同时还向网络用户提供 10% 的折扣优惠。为便于投资者的决策，精品还在其主页上提供了股票信息，顾客打开主页，即可以看到所显示的数据。精品最有特色的是其电话预订系统——精品 2001 预订系统，完全体现了精品关于竞争核心内容的观念：永远站在高科技的前沿。它能够根据顾客所在地与各饭店的地理位置，从超过 16 000 个预先设定的相关地点中定位到一个有适当房间的饭店。

（三）明确的市场定位

精品的七个品牌各有自己的市场定位，并具有鲜明的特色。Clarion 是一个一流的提供全面服务的饭店品牌，包括各种各样类型的饭店，地理位置也是从市中心到度假胜地无所不包；Econo Lodge 则以大众可以接受的中等价格提供整洁、经济的服务，带给顾客超值享受；Comfort 是精品七个品牌中规模最大、投资回报率最高的品牌，定位于大众市场；Sleep Inn 以适中的服务、中等的价位和创新的设计使饭店简洁而具有浓厚的艺术氛围；Rodeway Inn 则主要面向城市或大小城镇的高级旅游市场，提供中等价格的房间；Mainstay Suites 则提供了适合顾客长期居住的设施、家具和必需品，适合长期逗留在异地的客人。精品面向不同的顾客群的特征提供不同品牌的设施和服务，就是其明确的市场定位的结果。这使得精品的饭店产品更加能够满足顾客的需求。

（四）众多的特殊服务项目

除了传统的周到的服务和良好的住宿环境以外，精品还经常推出一些特殊优惠的服务项目，培养忠诚客人，使客人能够享受到物有所值的服务。如为经常旅行客人设计的“特别顾客权”，使客人可以通过住宿换取积分，达到一定数额之后可以免费住宿或消费；给予旅游代理商折扣优惠的“旅游代理商服务项目”；给予团队旅游折扣、礼品等优惠的“团体旅游服务项目”。

一个饭店集团的成功，并不仅仅靠其短期的成功管理，关键在于能够保持长期的高水平服务质量和为客人提供物超所值的饭店产品。精品的经营核心就是为顾客、受许人、合伙人、零售商、股东等创造最大的价值。所以精品已经成为许许多多的饭店加盟的选择。

三、希尔顿饭店公司与希尔顿国际饭店公司（Hilton Hotels Corp. & Hilton International）

希尔顿饭店王国的建立开始于 1919 年康拉德·希尔顿先生投资 5 000 美元买下的一幢红色砖结构的小旅馆。经过 80 余年的经营与发展，希尔顿饭店集团以全面而优质的服务，严格而高效的管理和超群的经济效益在同行中享有盛名。希尔顿国际饭店公司成立于 1948 年，当时是希尔顿饭店公司的一个独立的子公司，1964 年，从希尔顿饭店公司中独立出来。目前，希尔顿饭店公司和希尔顿国际饭店公司已经是两家独立的饭店联号，但它们共同享有希尔顿这一世界知名的商标和希尔顿预订系统。另外，目前饭店集团经营的一个主要形式——管理合同的雏形来自于希尔顿集团同波多黎各合作经营时使用的利润共享租赁。后来，希尔顿集团把这种租赁转变为现代的管理合同形式。希尔顿饭店集团的成功得益于其不断创新的管理模式，主要体现在以下几个方面：

（一）细分目标市场，提供多样化的产品

在对顾客做细致分类的基础上，希尔顿采用品牌延伸的方式把联号集团的饭店分成不同质量和档次的饭店，以满足不同顾客的需求。目前，希尔顿集团的饭店主要有七类，即机场饭店、商务饭店、会议饭店、全套间饭店、度假区饭店以及希尔顿假日俱乐部和希尔顿花园饭店。其中希尔顿花园饭店因为价位适中、环境优美，深得全家旅游和长住商务客人的喜欢。除此以外，希尔顿还在产品的开发上越来越多地采取亲近客人的策略，并推出各种特色服务项目，包括为情侣庆祝周年或新婚等提供的“浪漫一夜”，为周末度假客人提供的价格优惠的“轻松周末”项目等。

（二）实行质量监控，提供高标准的服务

为适应饭店客人的活动规律，希尔顿先生强调饭店的高效率，要求所提供的一切服务都要快捷准确。为此，他制定了三项基本措施来控制服务质量。其一是规定服务时间和服务方式，所有服务都必须严格按照规定的服务程序进行，不可随意更换服务方式，同时每项服务的完成都有严格的时间限制。其二是进行明确的工作分析，清晰规定每一岗位的工作职责和服务规程。其三是制定具体的工作标准，包括数量标准和质量标准。另外，希尔顿饭店公司有一套严格的连锁经营评审计划，通过不断淘汰不符合希尔顿标准的饭店，从而保证希尔顿品牌始终保持在较高的水平之上。

（三）采取有效措施，严格控制成本费用

严格控制成本费用是希尔顿先生经营管理饭店的一大特点。他强调在饭店的每一寸土地都要挖金，即希尔顿饭店的每一寸空间都要产生最大效益。为严格控制费用支出，希尔顿饭店的经理都必须准确了解每天各个工种的员工需要量，同时饭店的一切物资的采购要根据预测和需要，要适量，每天的用电用水量要进入电脑，进入成本核算系统。希尔顿先生强调，成本费用、财会审批手续要绝对集中，权限不能下放，一切费用大的项目都要经过总部或地区分部的审批方能采购，他认为控制成本费用本身就是降低消耗，增加利润。

（四）坚持“以人为本”，进行人力资源管理

希尔顿饭店集团所经营的饭店多是坐落在世界名城的高级饭店。因此，他们非常重视人力资源管理，始终贯彻以人为本的员工管理战略。首先，希尔顿集团拥有自己的培训机构，对饭店高级管理人员进行培训；其次，集团拥有庞大的人才库，掌握着分属 60 多个国家的 3 000 多关键人物的名单，作为希尔顿最宝贵的财产和发展的基础；另外，希尔顿坚持业务监督，总部和区域管理人员通过不断的巡视检查，了解各饭店高级管理人员的工作水平和能力。

（五）进行市场调研，开展市场营销活动

希尔顿饭店非常重视市场调研和进行各种营销活动。新饭店从建造开始，营销部就会针对饭店的具体情况，制定一个世界性的营销计划，作为开业后销售的原则，当然，这项计划还要根据市场条件的变化每年进行修订和更新。希尔顿在全球范围内的营销活动包括著名的 Hhonor 促销活动、银发旅游促销活动、周末度假促销活动以及家庭度假站促销活动。其中，Hhonor 促销活动是指以客人入住参加活动的饭店的时间长短计算获得的积分，并以此为基础给予客人相应的回报。顾客通过参加这项活动，可以获得许多的优惠。这些有效的促销活动大大提高了饭店集团的经营业绩。

（六）利用新技术，提高饭店的科技含量

希尔顿饭店公司对各种最新技术的发展保持相当的敏感性。当他们认为新的技术有利于给宾客提供更优质的服务，或能够提高饭店的工作效率的时候，就会非常积极地把这种技术运用到饭店或集团的日常经营管理之中。如希尔顿集团在 1973 年使用 CRS，1995 年希尔顿因特网站开通，1999 年使用新的中央预订系统（HILSTAR），将世界上 500 多家希尔顿饭店联成网络等。

希尔顿饭店集团的成功经营有赖于其具有特色的经营哲学和管理理念，正

如希尔顿饭店的使命书中所述，希尔顿饭店的使命就是：被确认为世界最好的第一流饭店组织，持续不断地改进工作，并使为宾客、员工、股东利益服务的事业繁荣昌盛。

四、其他世界著名饭店集团

（一）喜达屋饭店及度假村国际集团（Starwood Hotels & Resorts Worldwide）

喜达屋饭店及度假村国际集团原名为喜达屋住宿设施投资公司/喜达屋膳宿公司（Starwood Lodging Trust/Starwood Lodging Corp.）。1998年，喜达屋完成了更名、对ITT集团和Westin集团的购并三件大事，1999年，喜达屋已经发展成为一家全球性的休闲及娱乐业公司。喜达屋以其饭店的高档豪华著称。集团的品牌包括圣·瑞吉斯（St·Regis）至尊精选（The Luxury Collection）寰鼎（Westin）喜来登（Sheraton）福朋（Four Points）以及W饭店（W Hotels）。集团的收入主要来自饭店经营和赌场经营两个方面。其中，圣·瑞吉斯是世界上最高档饭店的标志，是“富贵”的代名词，全球只有6家。福朋饭店是提供全方位服务的中档饭店。寰鼎饭店则以建筑风格和内部陈设富有特色而著称，有着非常好的声誉。至尊精选是为最上层客人提供的别出心裁的饭店和度假村的独特组合，具有全球最好的饭店的品质。W饭店是喜达屋的四星级饭店品牌，具有专门针对商务客人特点而设的设施和服务项目，目标市场是商务客人和小型商务团队。而喜来登饭店则主要为商务客人和休闲旅游者提供高质量的饭店服务。

喜来登饭店的创建人是欧内斯特·亨德森，1937年成立喜来登旅馆公司，1939年开始启用喜来登这个统一的名称。一直以来，喜来登紧追假日公司，保持在饭店联号中排行第二的位次。1998年，喜达屋购并了ITT集团，拥有了喜来登集团。为保持饭店集团的形象，亨德森先生提出的《喜来登十诫》已经成为饭店许多管理者的座右铭。这十诫包括：

第一诫，不要滥用权势和要求特殊待遇。

第二诫，不要收取那些讨好你的人的礼物。

第三诫，不要叫你的经理插手装饰喜来登饭店的事，一切要听装潢师玛丽·肯尼迪的。

第四诫，不能违背已经确认的客房预订。

第五诫，管理者在没有完全弄清楚确切目的之前，不要向下属下达指令。

第六诫，小饭店的成功经验可能是大饭店的失败的教训。

第七诫，为了做成交易，不要放尽人家的“最后一滴血”。

第八诫，放凉的菜不能上餐桌。

第九诫，决策要靠事实、计算与知识，不能只靠感觉。

第十诫，下属出现差错时，不要不问原由就大发脾气，应从解决问题的角度去思考如何更好地处理。

（二）马里奥特集团（Marriott International）

马里奥特国际股份公司是一家国际性饭店公司，主要经营管理直属的饭店和特许经营的饭店，其创始人是美国的约翰·威拉德·马里奥特。他起初经营菜根汽水店，1957年进入饭店业。第一家马里奥特旅馆是位于华盛顿市的双桥汽车旅馆，之后开始迅速扩张，1969年正式成立马里奥特旅馆公司，到20世纪70年代初，马里奥特公司已经发展成为一个大型的多行业的集团公司。马里奥特能够成为一家赫赫有名的国际性饭店与食品联号集团，在经营管理上有其独到之处，包括强调制度和标准化管理，一直坚持集权领导，坚持开展多种经营的方针，以竞争、跳跃、探测市场需求以及有效的组织机构实现目标管理，注重创新的传统，重视宣传促销，认为地理位置是饭店与餐馆成功的关键。马里奥特还十分重视人力资源管理，通过建立公平的竞争机制、尊重员工的个人价值、重视感情投资、给予员工丰厚的待遇等措施发挥员工的工作积极性，留住优秀人才。

目前，马里奥特的核心产品包括已经进入中国的著名品牌有万豪、万丽、万怡、丽嘉、华美达、新世界和行政公寓等等。

（三）凯悦饭店集团与凯悦国际饭店集团（Hyatt Hotels/Hyatt International）

凯悦饭店及度假区饭店集团包括两个独立的集团公司——凯悦饭店集团和凯悦国际饭店集团，都属于芝加哥金融世家普里茨科家族的集团。凯悦饭店通常位于主要的中心城市或旅游度假区，拥有典雅与豪华完美结合的饭店建筑，创造更大、更开放的公共空间。凯悦的品牌和服务是豪华和典雅的象征。凯悦饭店的舒适、方便以及它所提供的会议设施和特殊服务，特别受到商务旅游者的欢迎。如摄政俱乐部楼层，提供最佳的贵宾服务，已经成为“饭店中之饭店”；对顾客提供奖赏和市场形象识别的“金护照方案”；增加会议客人满意度的“主动关怀计划”等。凯悦尽力向所有的客人提供最佳服务，它的口号是“时刻关照您”，以优质的服务创出一个“凯悦风格”。凯悦认为服务标准的连贯一致和尽善尽美同等重要。另外，凯悦一直被认为是产品创新的倡导者，经常致力于开发一些具有变革性的服务和产品，如“会议金钥匙”服务，为会议客人提供会议策划的专家等等。

另外，凯悦在社会和环境方面也起着非常重要的作用。凯悦的经营理念是：在任何时候、任何地方，只要公司能够做到，公司就会通过各种方式回报当地居民和环境。如凯悦的“广泛回收计划”致力于保护当地、国家乃至全球的环境。

除了上述管理集团以外，世界著名饭店管理集团还有总部设在巴黎的雅高集团（Accor），全球最大的饭店联合体最佳西方国际饭店集团（Best Western International），经济型饭店集团的典型、总部在美国新泽西州的天天饭店集团，加拿大的四季饭店集团，英国的福特饭店集团，德国的凯宾斯基集团，中国香港的半岛饭店集团和总部在香港的香格里拉饭店集团等。

复习思考题

1. 解释下列概念：

直接经营、合同经营、租赁经营、特许经营、饭店组织

2. 简述饭店集团经营的主要优势。

3. 列举世界著名饭店管理集团的名称及经营特色。

参 考 文 献

1. 刘永棣. 饭店工程管理实务. 北京: 旅游教育出版社, 2003
2. 陈天来. 饭店设备管理. 天津: 天津科学技术出版社, 1995
3. 陈天来, 陆诤岚. 饭店环境管理. 沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2000
4. 胡先荣. 现代企业设备管理. 北京: 机械工业出版社, 1994
5. 罗珉. 现代管理学. 成都: 西南财经大学出版社, 2002
6. 乔纳森·斯迈兰斯基. 新人力资源管理. 大连: 东北财经大学出版社, 1999
7. 孙喜林. 现代饭店服务心理学. 大连: 东北财经大学出版社, 1999
8. Subir Chowdbury. 21 世纪的管理. 昆明: 云南大学出版社, 2002