

酒店管理全国精品教材

《饭店管理学》

2010

授课导师授课手册

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

第一章 旅游饭店概述

学习目标：

- 1、理解饭店的含义并描述其主要功能
- 2、了解饭店的作用与特点
- 3、描述饭店等级的划分并区分不同类型的饭店
- 4、了解饭店发展的历史概况
- 5、描述中国旅游饭店的现状与发展趋势

学习的重点：

- 1、饭店的含义与功能
- 2、饭店的特点与作用
- 3、中国旅游饭店的发展现状与发展趋势

学习主要内容

<div>第一节 饭店的含义与功能</div> <div>一、饭店的含义</div> <p>饭店一词起源于法语，原意是指法国贵族在乡下招待贵宾的别墅。目前，饭店已经成为国际性的定义，其含义已经发生深刻的变化。国外的一切权威词典为饭店一词曾经下过如下的定义</p> <p>《利尔百科全书》——饭店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构</p> <p>《大不列颠百科全书》——饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿也往往提供膳食的建筑物。</p> <p>《美利坚百科全书》——饭店是装备完好的公共住宿设施，它一般都提供善事、酒类以及其他服务。</p> <p>《牛津插图英语辞典》饭店是提供住宿、膳食等而收费的住所。</p> <p>从上述的定义，作为饭店必须同时具备以下四个条件</p> <ul style="list-style-type: none">1、它是由建筑物及装备完好的设施组成的接待场所2、它必须提供住宿、餐饮及其他服务3、它的服务对象是公众，主要是外地旅游者，同时也包括本地居民，即包括某些其他特殊身份或阶层的仞，也包括广大的普通消费者4、它是商业性的服务企业，以营利为目的，所以其使用	<div>主要参考书目：</div> <ul style="list-style-type: none">1、饭店管理概论 黄震方 高等教育出版社2、现代酒店管理经典 何建民 辽宁科学技术出版社3、现代饭店经营思想与竞争战略 邹统钎 广州旅游出版社4、饭店营销学 钱炜 旅游教育出版社5、服务营销学 意大利 G. 佩里切利 对外经济贸易大学出版社6、人本管理 文章代 石油大学出版社7、人力资源开发与管理 郑绍濂 复旦大学出版社8、旅游热点问题实说
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>者一定要支付一定的费用</p> <p>二、饭店的功能</p> <ol style="list-style-type: none">1、住宿功能2、餐饮功能3、商务功能4、家居功能5、度假功能6、会议功能 <p>注：</p> <p>饭店功能主要是指为满足宾客的需求而提供服务所发挥的效用。饭店的最基本功能就是住宿和餐饮。其他功能是饭店为了满足宾客日益增长的需求而不断改善的结果。除了上述给定的饭店功能外，饭店还有许多其它的功能，请同学们接合自己了解到的情况，再给出几个饭店的功能：（如饭店还具有娱乐功能；购物功能；康乐功能等）</p> <p style="text-align: center;">第二节 饭店的作用与特点</p> <p>一、饭店的作用</p> <ol style="list-style-type: none">1、旅游者旅游活动的基地2、创造旅游收入3、为社会创造就业机会4、促进社会消费方式和消费结构的发展与变化5、带动其他行业的发展6、饭店的发展水平是旅游业发展水平的和社会经济与文明程度的标志 <p>二、饭店的特点</p> <ol style="list-style-type: none">1、服务性：以提供劳务为主2、综合性：具有综合功能3、享受性：满足宾客享受的需要4、文化性：是感受异地文化的消费场所 <p style="text-align: center;">第四节 饭店的类型与等级</p> <p>一、饭店的类型</p> <p>目前世界各地的饭店有以下几种基本类型</p> <p>（一）根据饭店市场及宾客特点分类</p> <p>主要分为：</p> <ol style="list-style-type: none">1、商务型饭店：（暂住型饭店） <ol style="list-style-type: none">（1）位于城市的中心地区（2）接待商务客人、旅游客人及因为各种原因作短暂逗留的其他客人	<p>魏小安 中国旅游出版社</p> <p>9、服务营销与服务质量管理 汪纯孝等 中山大学出版社</p> <p>10、管理案例 博士点评 代凯军 中华工商联合出版社</p> <p>1、张广瑞：《旅馆世界 世界旅馆》 中国经济出版社 1990 年第一版</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>(3) 适应性广，在饭店业中占有较大的比例</p> <p>(4) 根据细分市场的需求，分为各种等级</p> <p>2、长住型饭店</p> <p>(1) 主要接待住宿时间较长，在当地短期工作或度假的客人或家庭</p> <p>(2) 饭店与宾客之间鉴定租约</p> <p>(3) 建筑布局多采用家庭型，以套房为主，提供厨房设施，宾客自理饮食</p> <p>(4) 服务亲切、周到、针对性强</p> <p>(5) 饭店的组织、设施、管理较为简单</p> <p>3、度假型饭店</p> <p>(1) 以接待游乐、度假的宾客为主</p> <p>(2) 地理位置多在海滨、山区、温泉、海岛、森林等地</p> <p>(3) 开辟有各种娱乐体育项目</p> <p>4、会议型饭店</p> <p>(1) 主要接待各种会议团体。</p> <p>(2) 通常设在大都市和政治、文化中心，或交通方便的游览胜地</p> <p>(3) 设置足够的多种规格的会议厅或大的多功能厅</p> <p>(4) 必须具备各种规格的会议设备</p> <p>(5) 提供高效率的接待服务</p> <p>5、汽车饭店</p> <p>(1) 常见于欧美国家公路干线上</p> <p>(2) 设施、设备较为简单，规模较小</p> <p>(3) 以接待驾车旅行者为主</p> <p>(二) 根据饭店计价方式分类</p> <p>1、欧式计价饭店</p> <p>客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数饭店均属此类。</p> <p>2、美式计价饭店</p> <p>客房价格包括房租以及一日三餐的费用</p> <p>3、修正美式计价饭店</p> <p>客房价格包括房租及早餐和一顿正餐的费用，以方便宾客有较大的自由安排白天活动</p> <p>4、欧陆式基价饭店</p> <p>房价包括房租及一份简单的欧陆式早餐既咖啡、面包、果汁。此类饭店一般不设餐厅</p> <p>5、百慕大计价饭店</p> <p>房价包括房租及美式早餐的费用</p>	<p>注：教材内容 P6 关于个体饭店的注释应该私有饭店为民营饭店</p> <p>对于饭店星级评定的问题应结合我国的实</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

<p>(三) 根据其他标准分类</p> <p>1、根据设施规模大小</p> <table><tr><td>饭店规模</td><td>大型饭店</td><td>中型饭店</td><td>小型饭店</td></tr><tr><td>客房数</td><td>600 间以上</td><td>600-300</td><td>300 间以下</td></tr></table> <p>2、根据所在地区不同</p> <p>(1) 浏览饭店</p> <p>(2) 城市饭店</p> <p>(3) 过境饭店</p> <p>(4) 机场饭店</p> <p>(5) 车站码头饭店</p> <p>3、根据营业时间</p> <p>(1) 全年性营业</p> <p>(2) 季节性营业饭店</p> <p>4、按饭店的所有制形式</p> <p>(1) 全民（国有）饭店</p> <p>(2) 集体所有制饭店</p> <p>(3) 合资饭店</p> <p>(4) 外资饭店</p> <p>(5) 饭店联合体</p> <p>(6) 个体饭店（民营饭店）</p> <p>二、饭店的等级</p> <p>(一) 概念</p> <p>饭店等级是指一家饭店的豪华程度、设施设备、服务范围、服务质量等方面做反映出的级别与水准</p> <p>不同的国家和地区采取不同的评定方式对饭店进行等级评定。不少国家和地区通常根据饭店的位置、环境、设施、服务等情况，按照一定的标准和要求对饭店进行分级，并用某种表侄表示出来，再饭店显著的地方公诸于众。这就是饭店的定级或等级制度。</p> <p>(二) 饭店分级的目的</p> <p>1、保护客人的利益</p> <p>2、便于行业管理与监督</p> <p>3、有利于促进饭店行业的发展</p> <p>4、有利于增强员工的责任感、荣誉感和自豪感</p> <p>(三) 饭店的分级方法</p> <p>分级制度载世界上已经广泛使用，欧洲普遍采用。不同的国家和地区采用的分</p> <p>级制度各不相同，用以表示级别的标志与名称也不一样。目前常见的方法有如下几种：</p>	饭店规模	大型饭店	中型饭店	小型饭店	客房数	600 间以上	600-300	300 间以下	<p>际情况对相关问题进行说明和解释。可以以锦州北山宾馆的等级为例进行具体的说明，以便学生更好的理解饭店等级评定问题。</p> <p>这一节的内容与旅游管理专业课《旅游学概论》有重复的地方，在讲授时可以简单的概述，不必逐条讲解。重点放在发展趋势上</p>
饭店规模	大型饭店	中型饭店	小型饭店						
客房数	600 间以上	600-300	300 间以下						

<p>1、星级制：</p> <p>即将饭店根据一定的标准分成的等级分别用星号标志，以区别等级的制度。比较流行的是五星级级别，星级越高，等级越高。</p> <p>这种星级制在世界上，尤其在欧洲，采用最为广泛。我国国家旅游局也采用这种方法进行饭店星级的评定。</p> <p>2、字母表示法</p> <p>许多国家将饭店的等级用英文字母表示，即 A、B、C、D、E 五级，E 为最低级。有的虽然是五级却用 A、B、C、D 四个子目表示，最高级用 A1 或特别豪华级来表示。</p> <p>3、数字表示法</p> <p>用数字表示饭店的等级一般采用最高级豪华表示，继豪华之后由高级到低级依次为 1、2、3、4、，数越大，档次越低。</p> <p style="text-align: center;">第四节 饭店发展简史</p> <p>一、世界饭店发展简史</p> <p>（一）客栈时期</p> <p>（二）大饭店时期</p> <p>（三）商业饭店时期</p> <p>（四）现代新型饭店时期</p> <p>二、中国饭店的发展史</p> <p>（一）中国古代饭店设施</p> <p>（二）中国近代的饭店业</p> <p>（三）中国现代旅游饭店业的发展</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、由事业单位招待型管理走向企业单位经营型管理 2、由经验管理走向科学管理 3、推行星级评定制度，进入国际现代化管理新阶段 4、建立饭店管理公司，饭店走向专业化、集团化 5、管理的法制化趋势 <p style="text-align: center;">第五节 中国旅游饭店的现状与发展趋势</p> <p>一、中国旅游饭店的现状</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、饭店产业化规模庞大，饭店投入金额巨大 2、饭店转入买方市场，企业进入微利时代 3、供求关系比较宽松，饭店市场竞争激烈 4、集团化经营得到发展，饭店业面临新的挑战 <p>（1）经济全球化浪潮对中国饭店和市场的巨大冲击，能否尽快的发展壮大自己，形成国际竞争力，这是中国旅游饭店业面临的严峻挑战。</p>	<p>深入探讨我国旅游饭店业存在的问题与发展趋势，将有助于学生对未来职业的正确认识，帮助学生正确对待行业的期待。</p> <p>建议学生到校园网察看相关的学术论文。学完本章后，建议学生学写一篇小论文</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

(2) 加入 WTO 的挑战。中国饭店业必须做好充分准备，迎接国际资本伙饭店业形成的资本冲击、技术冲击、文化冲击、客源冲击、人才冲击和经效益冲击。

(3) 高科技发展的挑战

(4) 国内经济形势变革的挑战

目前中国经济正处于两个“关键时期”：一是浸剂体制改革的关键时期；二是经济走向发达的关键时期。

(5) 客户需求与变化与饭店产品结构调整、服务方式变革的挑战

5、饭店市场空间广阔，饭店发展前景良好

(二) 中国旅游饭店发展中存在的问题

1、饭店建设宏观失控

客房总数超前，供求失衡，竞争加剧

2、饭店结构比例失调

从档次结构看，低星级饭店过少，高星级饭店分布过于集中

3、重硬件轻软件，产品质量不高

重视硬件的资金投入，轻视人才的培养和服务质量与管理水平的提高

4、追求大而全，小而全，产品缺乏特色和个性

5、重推销，轻营销；重外部推销，轻内部推销

6、重服务培训，轻管理培训；重技能训练，轻素质提高

二、旅游饭店的发展趋势

社会正在走向市场化、消费化、高科技、生态化和个性化时代。未来的旅游饭店将呈现如下趋势：

(一) 管理理念深化

1、对消费者的尊重与关怀

2、企业组织结构扁平

3、倒金字塔的管理理念

4、“学习型组织”机构

5、实施 CIS-CS-ES 战略

6、注重品牌与资产经营

(二) 文化内涵升值

(三) 新技术广泛运用

(四) 饭店集团化发展与品牌化经营

(五) 饭店产品多样化、特色化与个性化

(六) 市场高度细分化与多元化营销

(七) 创建绿色饭店，倡导绿色消费与绿色管理

(八) 饭店人力资源开发和用工制度社会化

--	--

复习题：

- 1、试述饭店的含义
- 2、饭店的主要功能有哪些
- 3、简述饭店的主要作用和特点
- 4、饭店的类型有哪些
- 5、简述中国饭店的现状特点
- 6、目前中国旅游饭店存在的问题有哪些
- 7、谈谈你对中国未来饭店发展趋势的认识

案例：

现年 42 岁的邮政大臣野田圣子，曾是日本现内阁中最年轻、也是唯一的女性阁员。然而她的事业的起点却是从喝厕所水开始的。

野田圣子的第一份工作是在日本的帝国饭店当一名白领丽人，在受训期间负责清洁厕所的工作，每天都要把马桶抹得光洁如新才算合格。可是自出生以来，她从来没有做过如此粗重的工作，因此第一天伸手触及马桶的一刻，几乎呕吐，甚至在上班不到一个月便开始讨厌这项工作。有一天，一名与野田圣子一起工作的前辈在抹完马桶后居然伸手盛了满满一杯厕所水，并在她面前一饮而尽，理由是向她证明经他清理过的马桶干净得可以饮用。

此时的野田圣子才发现自己的工作态有问题，根本没资格在社会上肩负起任何责任，于是对自己说：“就算一生要洗厕所，也要做个洗厕所最出色的人。”结果在训练课的最后一天，当她抹完马桶后，也毅然喝下一杯厕所水，并且这次经历成为她日后做人、处事的精神力量的源泉。

案例评析

“角色”一词在中文中指演员扮演剧中的人物，在英文中（role）还可以做“任务”“作用”来解释。因此角色就是指某一个人物在某一位置上发挥某种作用，完成某项任务的意思。作为饭店员工，无论是高级管理者，还是普通服务员，所扮演的都是服务角色。作为现实生活中的一个社会人，一生中可能会扮演多种角色，但

各种角色的转换实现并不是一件容易的事情。无论是谁只要一到酒店上班，就统一成了服务角色。所以国外的饭店有一项不成文的规定，凡是到酒店的新员工，都必须从洗厕所开始干起。只有通过这一关的人，才能端正工作态度，实现角色的转换。野田圣子说：“就算一生要洗厕所，也要做个洗厕所最出色的人”。本案例即介绍了她如何通过这一道关口的。

国内的环境与酒店的涉外环境反差很大，特别是现在很多的青年职工都是独生子女，不少家庭里的“宠儿”，有的甚至是四体不勤，五谷不分。这些员工一到酒店来，很容易产生角色模糊，自觉或不自觉地将家里的角色带到酒店中来，以至一受挫折就无法忍受。酒店的新员工，包括转行到酒店的管理人员，不妨首先从负责清洁厕所的工作干起，只有丢掉面子，端正态度，真正进入酒店服务角色的正常状态，才能担负起工作的重任。

第二章 饭店建筑与设备

学习目标：

- 1、了解饭店建筑选址的主要因素及其最佳地段的选择
- 2、了解饭店建筑造型的特点、组合方式和处理方法
- 3、理解和评价通晓饭店的主要功能区的结构布局
- 4、了解饭店设备系统的特点、作用以及主要的设备体系情况
- 5、探讨饭店建筑设计的发展趋势和设备系统的发展趋势

学习重点：

- 1、了解、最好能掌握饭店建筑选址的主要因素及其最佳地段的选择要素
- 2、了解、最好能掌握饭店的主要功能区的结构布局
- 3、探讨饭店建筑设计的发展趋势和设备系统的发展趋势

学习主要内容

第一节 饭店建筑与结构布局

饭店的建筑与设施设备是饭店的硬件，是饭店投资的主体和重要的经营资源，也是饭店产品的重要组成部分。而现代旅游饭店的建筑本身往往就是城市景观中的一道靓丽的风景，许多现代化大饭店甚至代表了某一城市的形象。因此，

本章内容对于学生来讲比较

饭店建筑对饭店的经营者有着至关重要的作用。

一、饭店建筑的选址

（一）饭店类型主要取决于城市的性质

饭店的空间、环境和服务设施，必须满足客人的生活与活动的要求，不同性质的城市设置不同的饭店，配备相应的空间和设备，才能满足不同客人的需求。

1、旅游胜地、世界名城，要有同等级的旅游饭店，为宾客提供好的休息、餐饮和借以消除疲劳的健身康乐设施，才能满足可人的需要。

2、商业重镇、沿海港口城市，要有商务型饭店，有良好的通讯条件、商务活动场所。

3、政治、文化中心，要有接待来访贵宾的高级宾馆，有满足各级官员进行社交等活动的场所和相应的服务，以及一些特殊服务等

4、交通枢纽地区，要有满足客人路过、中转、候机、候车、候船的饭店，可以只提供食宿服务，最好能提供有关航班、车次和船班的信息。

5、大城市入城干道路口、长距离公路的中点，往往布局汽车饭店，提供住宿、餐饮，设有停车场，有修车、洗车、加油等服务，可设有一定的康乐设施

6、风景胜地，要有交通方便、风景好的度假村。以小别墅或低层楼群形式为主，有集中的服务中心

7、会议多的城市，要有功能齐全、完善、设施较为详尽的各类会议中心

8、使馆、领事馆和有众多外商办事机构的城市，要建有公寓式饭店，出租给较长时间暂住的客人。

（二）饭店规模取决于客源市场的情况

从城市各地段的性质来看，需要对那些要求提供住宿、餐饮服务的各类设施和场所进行评价，因为这些设施的规模、数量、等级、大小等因素直接关系到饭店的类型和规模。需调查的旅游活动与服务设施如下表：

需调查与评价的旅游活动和服务设施

分类	活动内容	服务设施
商业	贸易交往 商品陈列 交易会 展览会 商务旅行	写字楼、陈列室、展览馆、公司、购物中心、步行街
会议	各种集会、 会议、学术 交流	会议中心、会议厅、多功能厅、 大学、研究所、食堂
旅游	风景游览 文化活动	山、海、湖、河、风景区、公 园、自然保护区

难于接受，原因在于学生对于饭店的的基本状况缺乏了解，最好的方式是观看录像片，帮助学生建立感官印象。

	宗教活动 娱乐活动 体育活动 疗养	展览馆、博物馆、古迹、纪念地、大学、研究机构 庙宇、道观、寺庙、焦炭、圣地 电影院、歌剧院、音乐厅、娱乐中心、游乐世界、夜总会 体育场馆、球场、赛场、公园、滑雪场、海滨浴场、帆船港 疗养院		
探亲	暂住中转	城市交通枢纽附近		
<p>(三) 饭店的舒适度取决于城市地段的地理位置</p> <p>(四) 饭店建筑选址适宜在下列地段</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、经济较为发达、交通条件好的地区 2、交通便利、通达度高的地区 3、接近市中心或闹市区的地区 4、环境安静、具有一定私密性的地区 5、风景优美的旅游胜地 <p>(五) 饭店建筑选址的评价</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、基地面积、土地价格、地形地貌、市政设施条件 2、与道路的连接、限制与规定，街面的长度、深度与进出方向 3、有关规划、法规、规定对基地的限制 4、基地的日照、通风、影印面积、周围建筑与环境、背景噪音等 5、建成后饭店形象是否突出，景观效果 6、汽车出入是否方便 <p>二、饭店建筑的造型</p> <p>(一) 饭店建筑造型的特点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、形象性与文化性 2、时代感与环境意识 3、统一性与独特性 <p>(二) 饭店建筑造型的组合</p> <p>见教材第 28 页</p> <p>(三) 饭店建筑造型的处理手法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、采用中国传统的建筑风格 2、采用外来建筑文化风格 3、突出顶部、底部造型 4、对比协调 				
				布置学生做社会调查，重点调查锦州市洛阳路和人民街上的餐馆，最好能了解或初步判断其经营状况，写书一份调查报报告

<p>三、饭店建筑的结构布局</p> <p>一个饭店是否正常运行，并能获取双重效益，不仅取决于高质量的服务，而且也取决于饭店内部的结构布局。结构布局合理，空间流线布置妥当、功能完善的饭店无疑是成功了一半。</p> <p>（一）饭店功能分析</p> <p>饭店无论大小，其主要功能可依分为五个主要部分：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、大堂接待 2、客房 3、餐饮 4、公共活动 5、后勤服务管理 <p>（二）饭店建筑结构布局的设计原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、总的设计原则是 <ol style="list-style-type: none"> （1）充分满足宾客的需求 （2）充分发挥饭店功能，追求最佳效益 2、具体原则是 <ol style="list-style-type: none"> （1）满足宾客需求的原则 （2）体现经济效益的原则 （3）客用与员工用设施分离原则 （4）符合规范原则 （5）注重美感与文化氛围的原则 <p>（三）饭店主要功能区的结构布局设计</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、饭店外环境 <p>饭店外环境的塑造，主要涉及到景观、朝向、风向、交通、消防、出入口、防噪音、绿化和相关的公共工程，在设计时应尽量美化绿化，形象突出、内外环境的和谐协调，并考虑到节能设计</p> <ol style="list-style-type: none"> （1）符合城市规划、市政工程的要求 （2）交通组织合理，车流、人流路线清楚，不受干扰 （3）庭院绿化要讲究，可设置广场绿化、庭院、花园等多种形式 （4）饭店出入口应标志明显，饭店出入口与职工、货物出入口严格区分，职工和货物出入口应设在饭店背部或侧面，要留有残疾人通道 （5）门厅外应有停车场、回车道、人行道、雨蓬等设施 2、前厅大堂 <p>大堂是饭店客人出入最多，饭店最重要的公共活动场所。大堂的设计水准高低往往代表饭店形象的好坏。设计时应注意功能区分与空间分隔，突出氛围和文化品位</p> <ol style="list-style-type: none"> （1）门可用双车道和旋转门、隔音、防尘和节能 （2）大堂空间可氛围运动空间和停滞空间，可运用地毯、隔断、雕塑、台阶、沙发和不同颜色的石料装修分隔，线路组织避免交叉干扰 （3）可以设计风格独特的中庭作为大堂的共享空间，比例尺度上符合人的心 	<p>鼓励学生走进锦州市内的三星级饭店一大厦宾馆、北山宾馆，实地考察其结构布局，并写出一份调查报告。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

理感受

(4) 总台位置明显、醒目。应附有相应的办公设备。装饰上不可以用镜子铺设墙面，主时钟的分针刻度要统一

(5) 大堂多设营业面积，以利于经营，可设计酒吧、咖啡厅、自助餐厅、商场、花店、美容室、书店等经营设施。空间分隔应注意藏露区分

(6) 电梯厅位置适中，数量基本符合 2+客房数/100 的规律

(7) 大堂可设计休息区、洗手间、公共电话、书报栏、饭店服务示意图、商务中心等

3、客房

客房是饭店主体和存在的基础，是客人休息、工作或会客的场所，她的设计主要

要突出安全、舒适、经济的特点

(1) 客房层应主要位于塔楼里，布局呈例题垂直硅化排列，保证相同功能空升降位于一个立面上。

(2) 客房层由客房区、交通枢纽、服务区等构成，客房区可以走廊两侧布局，门可以错开排列以增加私密性，交通枢纽剧种，明确，简洁，并和客房有噪音分区；服务区主要有楼层服务台、开水间、清洁工具间、储藏室、机房及员工卫生间等相应设施，客人流线与服务流线要分开

(3) 客房类型结构应根据客源需求有一个合理的比例

(4) 客房单元应具有安全舒适性，内部空间主要有水绵空间、书写阅读空间、起居空间、储藏空间和盥洗空间。环境氛围营造上通过家具、软包、灯光、设备、色彩、艺术品来表现

4、餐饮设施

餐饮设施是为客人提供菜肴食品和酒水饮料的场所，她的布局应根据饭店整体布局进行，以构成完整的系统适应饭店经营

(1) 餐饮设施应布置在饭店公共活动部分中客人最容易达到的部位，一般在裙房和中庭周围，有的饭店还在地下室和顶层设置特色餐厅

(2) 餐厅围绕厨房布局，尽可能区分客人进餐厅与传菜路线，前后场可以双道门设计，以免串味和传菜、撤碟相混淆

(3) 厨房部分设计布局应符合餐饮业的工艺流程，精加工场所可分部在货物出入区，应远离客房；仓库应根据不同原料物品进行分区设计；粗加工区、烹饪区、备餐区和洗涤区布局应注意生熟食品区分，符合工作流程合卫生要求，空调设计应使厨房形成负压区

(4) 餐厅应根据不同类型、要求进行设计，内部空间布局可进行二次分隔，形成多个空间，并通过灯管、音乐、服务、菜肴、艺术品等突出其主题特色

5、娱乐、康乐设施

娱乐、康乐设施是现代饭店满足宾客需求的重要场所，也代表了饭店等级和形象

(1) 娱乐设施主要包括歌舞厅、卡拉 OK 厅、棋牌室、电子游戏厅、影视厅等，通常布局在饭店底层后部、侧面及裙房或公共设施区域，避免对其他区域的噪

音污染

(2) 康乐设施主要有健身房、桑拿浴室、保龄球室、台球室、网球场、游泳池、垒球场和高尔夫球场等。不同类型的饭店有不同的选择，在布局上往往根据具体情况选型，因其场地选择、占地大小，设施繁简差别很大，需要合理规划

6、行政办公及员工生活部分

行政办公及员工生活部分属于饭店内部用房，应与客人试用部分分开，互不干扰

(1) 行政办公部分多集中 安排在裙楼或饭店后部，现在许多饭店设在地下室，人事部、采购部靠近内部出入口

(2) 员工用房部分，主要指供员工使用的更衣室、食糖、宿舍等，一般设在地下室或饭店后部，更衣室靠近员工出入口附近，员工餐厅单独设立，与客人餐厅、厨房分开，员工休息室靠近更衣室布局，面积不宜过大

7、洗衣房

主要功能是洗涤饭店所有客用棉织品，客衣，工作服，并保管棉织品。洗衣房一般设置在地下室或高层饭店的设备层，平面布局应遵照工艺流程，分设员工出入口，污衣入口和清衣出口，并避免噪音干扰

8、仓库

在布局上采用有分有合，按需设置的方法，其中客用消耗用品仓库，低值易耗品仓库、行政总仓库、棉织品仓库可采用大空间集总设置，各部门专用仓库则靠近该部门设置

9、各类工程用房

如维修中心、电工房、木工房、消防中心、监控中心、电脑机房等面积紧凑，应根据自身特点布局在相应的场所

第二节 饭店设备系统

饭店设备系统一般占饭店硬件总投资的 35-40%，能源、运行和维护的费用占饭店支出比例较大。

设备系统通常指饭店的给排水系统，供配电系统，供热系统，空调、制冷、通风系统，厨房设备，洗衣房设备，消防报警系统，计算机及通讯系统，音像系统，电梯系统及康乐等设备。

一、饭店设备系统特点

- 1、投资额度大，种类繁多
- 2、技术先进，维持费用高
- 3、饭店产品更新周期短

二、设备系统的作用

(一) 提供给客人和员工一个舒适的服务和享受环境，获得客人及员工的满意

是设备系统的基本功能

(二) 获得一个合理的售价。饭店客房、餐饮的价格不仅取决于优质的服务，还取决于高质量的设施设备，两者完美的结合，才能以高价出售

(三) 符合当地法律法规，为客人提供安全的场所

(四) 关系到饭店形象和提供给宾客的享受

(五) 一些饭店设备是其它设施设备的前提条件，影响饭店的工作效率

三、主要设备系统介绍

(一) 给排水系统

(二) 供配电系统

(三) 供热系统

(四) 空调、制冷、通风系统

(五) 计算机及通讯、音像系统

(六) 电梯系统

第三节 饭店建筑与设备的发展趋势

一、饭店建筑设计的发展趋势

- 1、饭店建筑类型上更倾向于建造别墅式饭店
- 2、饭店造型上追求简洁的外观
- 3、度假酒店趋向于综合化功能设计
- 4、饭店应营造一个良好的生态环境氛围
- 5、饭店内补功能布局设计上强调对特殊需求的满足
- 6、饭店大堂的设计应突出其商务气氛
- 7、客房和卫生间的面积逐步扩大
- 8、餐厅的多功能设计
- 9、康乐设施进一步完善

二、饭店设备的发展趋势

- 1、饭店设备向高新技术方向发展，知识含量逐步提高
- 2、饭店设备越来越依赖于控制状态系统
- 3、饭店管理信息系统普遍应用
- 4、强调设备的综合管理

复习题:

- 1、影响饭店选址的主要因素有哪些？
- 2、饭店建筑糟心的组合方式有哪几种？
- 3、简述前厅、客房、餐饮设施在饭店布局上的特点
- 4、饭店设备系统主要包括的部分有哪些？

- 5、简述饭店设备系统的特点
- 6、简述饭店建筑设计的发展趋势
- 7、简述饭店设备的发展趋势

案例

世界唯一一座七星级酒店

知道全世界最贵的酒店在哪里吗？知道全世界曾经最高的酒店在哪里吗？这两个问题其实只有一个答案：在迪拜。迪拜的 Burj Al-Arab 酒店(burj 音译泊瓷，又称阿拉伯塔)。

迪拜是阿拉伯联合酋长国的第二大城市。20 世纪 50 年代，它还是阿拉伯湾一个朴素的海滨小镇，到了 90 年代以后，迪拜发生了脱胎换骨的变化。鳞次栉比的摩天大楼在霍尔河畔奇迹般地崛起，让人以为自己仿佛到了纽约。像其它中东城市一样，迪拜因石油而富庶。但对一个雄心勃勃想在新世纪大展身手的新兴城市来说，石油当然不是全部。它打开了大门，大力发展旅游业。由于拥有高素质的环境以及丰富多彩的文化(因为 80% 的人口是外国人的缘故)，到迪拜的旅游者以模特、艺术家、商人等高收入阶层居多。在迪拜王储的提议之下，知名企业家 Al-Maktoum 投资兴建了美仑美奂的 Burj Al-Arab 酒店。

酒店的豪华程度令人叹为观止，评论家们都不知道该给它定为几星：是五星，六星，还是七星？酒店建在海滨的一个人工岛上，是一个帆船形的塔状建筑，一共有 56 层，321 米高，由英国设计师 W.S. Atkins 设计。它正对着 Jumeirah Beach 酒店(被认为是世界上最棒的酒店)，以 202 套复式客房、200 米高的可以俯瞰迪拜全城的餐厅以及世界上最高的中庭，成为后者最强劲的对手。到过这里之后，你才能真正体会到什么叫做金碧辉煌。它的中庭是金灿灿的，它的最豪华的 780 平方米的总统套房也是金灿灿的。客房面积从 170 平方米到 780 平方米不等，最低房价也要 900 美元，最高的总统套房则要 18000 美元。总统套房在第 25 层，家具是镀金的，设有一个电影院，两间卧室，两间起居室，一个餐厅，出入有专用电梯。已故顶级时装设计师范思哲曾对它赞不绝口

迪拜是阿拉伯联合酋长国的第二大城市，和上海在中国的地位类似。关于这个遥远的中东国家我们知道的并不多：只是隐约知道这是一个极度奢侈的国家，这里种植每一棵树的代价都要在 3000 美元以上。这里有数个世界上最贵的酒店，这里有世界上最贵族化的运动，这里的水比油更有价值。奔驰在这里当警车用，金饰是女人体重的一部分。同时这里又是一个处于世界战争台风眼的国家，它身处中东要地，但是两伊战争、海湾战争、“9·11”等名词都和它绝缘。这里有蒙着头纱的女人和穿白袍戴小帽的男人，有奢侈的屋墙、冶艳的民俗工艺品和宏伟的清真寺，在枣椰树的婆娑身影中，处处洋溢着醉人的异国情调。这里有 1.75 英里、世界最长的蛋糕，有世界上最大的购物袋，还有耗资 30 亿美元、在建的世界第八大奇迹——世界上最大的人工岛。届时，这座设计得类似大棕榈树的岛屿从月球上也可看得到。

伯瓷是世界上惟一的建筑高度最高的七星级酒店（因为饭店设备实在太过高级，远远超过五星的标准，只好破例称它做七星级），开业于 1999 年 12 月，共有高级客房 202 间，建立在离海岸线 280 米处的人工岛 Jumeirah Beach Resort 上。伯瓷糅合了最新的建筑及工程科技，迷人的景致及造型，使它看上去仿佛和天空融为一体。伯瓷的工程花了 5 年的时间，2 年半时间在阿拉伯海填出人造岛，2 年半时间用在建筑本身，使用了 9000 吨钢铁，并把 250 根基建桩柱打在 40 米深海下。饭店由英国设计师 W.S. Atkins 设计，外观如同一张鼓满了风的帆，一共有 56 层、321 米高，是全球最高的饭店，比法国艾菲尔铁塔还高上一截

伯瓷酒店内部更是极尽奢华之能事，触目皆金，连门把、厕所的水管，甚至是一张便条纸，都

“爬”满黄金。虽然是镀金，但要所有细节都优雅不俗地以金装饰，则是对设计师的品位与功力的考验。由于是以水上的帆为外观造型，饭店到处都是与水有关的主题（也许在沙漠国家，水比金更彰显财力）。像是一进饭店门的两大喷水池，不时有不同的喷水方式，每一种皆经过精心设计，约15~20分钟就换一种喷法，跟水舞没什么两样，搭着电梯还可以欣赏高达十几公尺的水族箱，很难相信外头就是炎热高温的阿拉伯沙漠。

而金碧辉煌的酒店套房，则让你感受到阿拉伯油王般的奢华。所有的202间房皆为两层楼的套房，最小面积的房间都有170平方米；而最大面积的皇家套房，更有780平方米之大。而且全部是落地玻璃窗，随时可以面对着一望无际的阿拉伯海。最令人吃惊的是一进房间，居然有一个管家等着跟你解释房内各项高科技设施如何使用，因为酒店豪华尊贵的服务宗旨就是务必让房客有阿拉伯石油大王的感觉，在狠狠地让人感到吃惊之余，也让人感叹金钱的力量。以最普通的豪华套房为例，还包括窗帘和电灯的开关，办公桌上有东芝笔记型计算机，随时可以上网，墙上挂的画则全是真迹

海里有餐厅，空中也有餐厅，客人只需乘搭快速电梯，33秒内便可直达屹立于阿拉伯海湾上200米高空的AI-Mahara餐厅；进入太空设计的餐厅，以蓝绿为主的柔和灯光，再加上波浪设计的衬托，就仿佛进入另一世界。这餐厅可容纳140名顾客，晚餐之际，夜空璀璨，环观迪拜的天空和海湾，享受地中海风味的高级厨艺，想是人生至高的享受了。而仅供应美味的Mediterranean（地中海餐），则是该餐厅的一大特色。

第三章 饭店管理的基础理论与基本方法

学习目标：

- 1、掌握饭店管理概念
- 2、掌握饭店管理的基本理论
- 3、明确饭店管理的新理念
- 4、掌握饭店管理的基本职能
- 5、掌握饭店管理的基本方法
- 6、掌握饭店管理的基本内容

学习的重点：

- 1、重点掌握饭店管理的概念
- 2、准确掌握饭店管理的基本理论、主要职能，管理方法和管理内容，并能结合饭店管理实际进行分析
- 3、结合案例解决案例中出现的实际问题

学习主要内容

第一节 饭店管理的概念

一、管理的内涵

管理活动作为人类一项最重要的活动，广泛存在于社会生活中。从不同的视觉可以理解不同的管理含义。从字面来理解，管理有“管辖、处理、管理、理事”等意义，即对一定范围内的认和事进行统筹、安排和处理。

但是上述解释不能够严格表达出管理的本身所具有的完整定义。

长期以来，中外管理学者从不同角度或研究侧面对管理作了不同解释，其中有代表性的有以下几种：

1、管理是由计划、组织、协调、控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由现代派管理理论的创始人之一的法国管理学家法约尔提出的，是管理定义的基础

2、管理是通过计划工作、组织工作、领导工作、控制工作等诸多过程来协调有限资源，以便达到既定目标。

基本思想是：

(1) 管理首先是协调，包括物质、资金与人员三个方面，简称“3M”

(2) 各种管理职能是协调的手段

(3) 管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了达到既定目标

3、管理是有一个人或更多人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动

美国学者经济学诺贝尔奖获得者赫伯特.A.西蒙提出

基本思想是：

(1) 管理其他人或其他工作

(2) 通过其他人工作收到管理效果

(3) 通过协调其他人活动来管理

4、管理就是协调组织成员，激发工作积极性，以达到共同目标的活动

基本思想是：

(1) 管理的核心是协调组织成员的行为

(2) 管理者应根据人的行为规律激发人的积极性，在一个组织中的人们，具有共同的目标

(3) 管理的任务就是使组织成员之间相互理解与沟通，为共同完成目标而奋斗

5、管理就是决策

美国学者经济学诺贝尔奖获得者赫伯特.A.西蒙提出

基本思想是：

(1) 调查情况、分析形势、收集信息、找出制定决策的理由

(2) 制定可能的行动方案，以应付面临的形势

(3) 在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施

(4) 了解检查过去决策方案的执行情况并做出评价，以便适时进行新的

决策

6、管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现新状态的过程

基本思想是：

- (1) 任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统
- (2) 系统内各组成部分具有耦合功能
- (3) 管理职能是根据系统的客观规律对系统施加影响
- (4) 管理的任务就是使系统呈现新状态，以达到预定目的

二、饭店管理概念

饭店管理是指饭店管理者或管理机构，依据企业所处的内外部环境汲可利用资源，通过执行决策，计划，组织，指挥，协调，控制等管理职能，保证饭店业务均衡发展，并最终实现饭店效益目标的活动过程

饭店可能利用的资源是：

- 1、人力资源
- 2、财力资源
- 3、物力资源
- 4、信息资源
- 5、技术资源
- 6、品牌资源

饭店的管理即包括经营又包括管理，经营与管理是两个密不可分的概念，但是两者又有区别

经营与管理的区别与联系

	经 营	管 理
区 别	主要由上层管理者承担 主要解决饭店外部环境有关问题 侧重于饭店全局性、战略性问题 既要考虑当前问题，又要考虑长远发展 以解决动态问题为主 非程序化	主要由中下层管理者承担 主要解决饭店内部条件利用问题 侧重于饭店局部的、战术性问题 主要是当前饭店产品生产技术活动 以解决静态问题为主 程序化
联 系	目标上具有一致性 经营是管理者发展到一定阶段的必然结果 经营中有管理，管理中有经营	

三、饭店管理的一般特点

- 1、饭店管理强调效益目标

- 2、饭店管理注重“人本”管理
- 3、饭店管理的动态性和创新性
- 4、饭店管理工作应适度放权

第二节 饭店管理的基础理论

一、科学管理理论

（一）科学管理理论

创始人是美国的 F.泰罗

1、主要观点

- （1）科学管理的根本是谋求最高工作效率
- （2）达到最高的工作效率的手段是以科学管理代替传统管理
- （3）科学管理的核心是管理人员和工人双方实现重大变革

2、主要内容

- （1）操作时间标准化
- （2）科学利用时间
- （3）科学选人与培训员工
- （4）采取差别计件付酬制
- （5）实行职能分工

（二）法约尔的组织管理理论

主要内容

1、企业活动与人员能力结构

企业经营活动包括六个方面：即技术活动、商业活动、会计活动、安全活动和管理活动；

管理是经营活动的组成部分，在企业内部，组织层次越高，人员的技术能力的要求越低，而管理能力的要求则大大增加，而企业规模大，这种表象就越明显

2、管理的一般原则

包括：劳动分工原则；权利与责任原则；纪律原则；统一指挥；统一领导原则；个人利益服从集体利益原则；合理的报酬原则；集权与分权原则；等级链原则；次序原则；公平原则；人员保持稳定原则；主动性原则；集体精神原则

3、法约尔跳板原则

组织是有层次的，哪一层发生了问题，而这一层可能涉及两个或两个以上的部门，在事先请示，事后汇报的前提下，通过这一层次的相关部门协商解决，以减少信息失真与时间延误

4、管理工作职能

计划、组织、指挥、协调、控制

二、行为科学理论

（一）人群关系论

主要观点：

- 1、企业职工是“社会人”，不仅是追求金钱收入的“经济人”
- 2、满足员工的社会要求，提高员工的士气
- 3、企业存在着非正式组织
- 4、企业应采取新型领导方法

（二）需求层次理论

人的需求分为五个层次即：生理需求、安全需求、感情需求、尊重需求和自我实现需求。

马斯洛认为，在特定的时刻，人们需求如果没有得到满足，那么满足最主要的需求比其他需求更迫切，只有排在前面较低层次的需求得到满足，才能产生更高一级的需求，而且只有当前一个层次需求得到满足，后面的需求才显示出激励作用。在管理中要善于不断发现员工的没被满足的需求，及时采取措施激励员工，调动员工的积极性和创造性。

（三）双因素理论

这是一种激励模式理论。由美国的心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）所创

理论认为影响人的工作的因素有两类：即保健因素和激励因素。

保健因素是员工工作本身和工作方面的因素，如工资报酬、人际关系、工作条件、工作安全、个人生活、企业政策和管理等，保健因素能消除员工的不满，但起不到激励作用。

激励因素属于员工本身和工作内容方面的因素，如工作成就、受重视程度和提升、工作性质、个人发展的可能性、责任等。这些因素构成对员工的激励，使员工对工作得到满足。但这些因素不存在也不会使员工产生极大的不满。

双因素理论与需求层次论有很大的相似性。

（四）XYZ理论

1、X、Y理论

美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）所创。

主要内容：

在企业管理的指导思想（即对员工的看法上）存在着两种对立思想，从而提出了X理论和Y理论。同时对两种理论进行了对比

（1）X理论

- ①一般员工都好逸恶劳
- ②员工工作缺乏动力，必须采取强制、监督、指挥、惩罚等措施
- ③员工以自我为中心，缺乏组织目标
- ④员工自负责任，安于现状，缺乏创造性

（2）Y理论

- ①人并非天生懒惰，认为工作是人的需求，是一种满足

要求学生预习第一学期学过的管理学基础知识和基本方法。在学完本章后，将管理学基础理论汇成表格，作为作业上交。

②员工工作具有动力，不需控制与惩罚

③对组织目标承担的义务是同劳动的成就的报酬相关的

④员工敢负责任，具有创造性

2、超Y理论

美国的乔伊.洛尔施和约翰.莫尔斯通过对不同生产单位进行实验得出超Y理论

主要观点：

不同的人对管理方式的要求不同，有的人希望有正规化的组织与规划条例来要求自己的工作，而不愿意参与问题决策去承担责任

3、Z理论

美国威廉.大内提出

基本内容

（1）企业对职工的雇佣应该是长期而不是短期的，这样可使职工感到职业有保障而积极关心企业利益和前途

（2）鼓励员工参与企业管理

（3）实行个人负责制，基层管理人员创造性地执行命令，中层管理人员对各方面的建议统一协调

（4）上下级关系要融洽

（5）对职工进行全面培训

（6）职工评价与稳步提拔，对企业职工地评价应是长期的、全面的考察，而非“一时一事”

（7）控制机制要较为含蓄而不正规，但检测手段要正规

三、现代管理理论

科学管理实现了对生产过程、对人管理的革命，行为科学实现了对人管理的变革。生产力发展，社会科技的进步使得企业状况与社会环境都发生极大的变化，管理理论随着发展变化而产生了现代管理理论。现代管理理论是多种最新管理理论的综合体系，它涉及到管理的诸多方面。

现代管理理论主要有：

（一）系统理论

系统管理理论把管理对象看作是一个整体，是一个有机联系的整体体系，研究企业管理的任何个别事物，都要从系统整体出发，既要研究此事物与系统内部组成部分的关系，又要研究其与外环境的相互联系。

企业在研究部门工作时，应把内部因素与外部环境相结合进行全面分析，研究各部门的相互联系与制约关系，以求得各部门工作能保证企业最优化的结果。

系统理论认为各部门的工作优化固然重要，但企业整体目标的优化更重要。

（二）决策理论

决策理论认为，决策从多个达到目标的行动方案中选择最优的方案，管

理的关键就是决策。因此管理必须采用一套制定决策的科学方法，要研究科学的决策方法，以及合理的决策程序。

主要观点：

1、管理就是决策

2、决策的过程至少分为四个阶段：提出决策的理由；找出可能的方案；在多种方案中选出最优方案和对方案进行评估。这四个过程内容复杂，相互交错，因此决策是一个复杂的过程

3、程序化决策与非程序化决策

4、满意的行为准则

（三）权变理论

组织和组织成员的行为是复杂的，不断变化的，这是固有的性质。而环境的复杂性又给企业的管理带来困难，从而使以前的管理地使用范围更有限，例外的情况越来越多，可以说没有一种理论和方法适用于这种情况。因此管理方式也随情况的不同而改变。为了使问题得以很好的解决，要进行大量的调查与研究，然后把组织的情况进行分类，建立模式，根据组织的实际情况选择最好的管理方式

（四）运筹学

运筹学是管理科学的基础，这是一种分析的、实验的、定量的科学方法
主要内容：

在既定的物质（人力、物力、财力）条件下，为了达到一定的目的，运用科学的方法，主要是数学方法，进行定量分析，统筹兼顾研究对象的整个活动所有各个环节之间的关系，为选择最优的方案提供数据上的依据，以便做出综合的合理的安排，最经济有效的使用人力、物力、财力，达到最大的效果。

第三节 现代饭店管理者的新思维与新观念

一、管理者的新思维

从饭店管理的客观要求看，饭店管理者必需打破传统的封闭的细微模式，不断更新观念。应具备如下的新思维

（一）宏观性思维

站全局的战略高度，从整体上分析和考虑问题的一种思维方式。

包括三个重要的参数：

（1）时间因素：思维对象往往是以时间、地点、条件为转移的

（2）空间因素：即宏观思维的事物所产生的地点、位置及空间的长、宽、

高三维因素

(3) 结构因素：任何事物的结构是分层次的，事物既有正面、方面、侧面的因素，同时又有表面、深层、核心的因素

(二) 预见性思维

即饭店管理者对事物的未来发展做到心中有数，既要在光明时刻看到黑暗，有要在黑暗中看到光明，对过去的与现在要用次要精力，对明天和将来这要投入更多的精力

(三) 及时性思维与灵敏性思维

一个成功的管理者应善于及时抓住机会，机会是一种资源，抓住机会就获得了资源。同时，要善于对每一件细小的事件的发生与变化做出灵敏的反应

(四) 发散式思维

又叫辐射思维，多路思维、立体思维和求异思维，是一种沿着各种不同方向去思考、探索和追求多样性的思维。是从一个思索对象出发，充分展开想象的空间，去探索多个可能的方案；对一个认识对象，不仅沿着一条线或在一个平面内思维，而且从多角度、多方位去考察和探索，力求真实地反映这个事物的整体，从中找到解决问题的最佳方案。

注意事项：

1、在没有找到明晰的、确实的解决问题的途径之前，应使自己的思路呈放射状扩散开来，尽量摆脱旧思想、旧理论、旧框框的束缚

2、在找到若干个“答案”之后，不要忙于作结论，应对这些答案进行充分的分析、比较，从中选择一种最佳答案，或各取一种综合性的新方案

3、在新方案的实施过程中，如遇到新问题，切忌轻率地运用发散式思维对其进行“否定性”探索，正确的处理方法是百折不挠的区解决问题。

(五) 聚合式思维

又叫收敛思维和求同思维。是一种把某个问题所提供的各种信息聚合在起来，得出一个正确答案或最佳解决方案的思维

(六) 类比思维

又叫联想思维、倾向思维，是从两个对象之间从某些属性上的相似关系中，推出两者在其他某个属性上也相似的思维。类比思维具有举一反三、触类旁通的作用

(七) 演绎思维

是指由一般到个别的推理，既由普遍性的判断（即前提）推出特殊性的新的判断（即结论）的思维方式

(八) 归纳思维

是指由个别到一般的推理，即由个别事物开始，发现他们的共同点，进而引出一一般性结论或一般性知识的思维方式

1、常见类型

(1) 完全归纳思维，是将所有的个别现象一一列举，只要前提是真实的，其结论必然是真实的、可靠的

(2) 不完全归纳思维, 只是列举其中一部分个别现象, 因此, 有时是不可靠的

2、注意事项

(1) 在对个别现象作调查分析时, 应尽量提供一定数量和质量作为依据

(2) 切忌按照主观需要, 任意挑选合乎自己心意的个别典型, 并对这种虚假典型进行人为塑造

(3) 在对个别现象进行归纳之前, 务必对其进行充分的剖析和验证, 判明他是否对全局真有典型指导意义

(九) 直觉型思维

属于一种非逻辑思维。是以个人的学识和经验为基础, 通过直觉来提出概念和假设的一种思维方式

(十) 逆向思维

是指从事物的相反方面去寻找解决问题的有效途径的一种求异思维

(十一) 灵感思维

是指创造者在创造过程中达到高潮阶段时出现的, 一种富有创造性的心理状态

(十二) 创造性思维

是一种具有开创意义的思维活动, 是传统的抽象思维(包括逻辑思维和形象思维)向灵感思维的延伸, 是反映人类开拓新领域、创建新成果的思维活动

二、饭店管理者应有新理念

(一) 创新意识

1、创新意识对饭店管理的重要性

(1) 创新是饭店管理者的基本职能

(2) 创新意识是饭店发展的需要

2、创新的主要表现形式

(1) 技术创新

应用网络技术、计算机技术、保安监控技术、成本控制技术

(2) 产品创新

产品的形态、内容、服务项目、组合方式、产品质量

(3) 制度创新

企业产权制度创新、经营制度创新、管理制度创新

(4) 组织创新

组织原则、管理体制的创新、组织形式、组织结构、人员安排

(5) 环境创新

通过企业的创新活动改造环境, 引导环境朝着企业有利的方向发展

(6) 市场营销创新

市场需求创新、产品设计创新、销售渠道与方式创新、价格与促销的创新

采用案例教学与课堂讲授及小组讨论等方式, 深化学生对现代饭店管理者新思维与新观念理解,

<p>(二)品牌意识</p> <p>1、品牌的涵义</p> <p>主要是指用以区别不同企业生产销售的产品或服务的名称、标记、图案、形象或其他特征。包括品牌名称、品牌标记、品牌内涵等</p> <p>2、品牌意识的主要内容</p> <p>(1) 提升经营理念、发挥品牌的凝聚功能</p> <p>(2) 完善制度规程，统一品牌的行为识别</p> <p>(3) 规划有型展示，形成统一的视觉识别</p> <p>(4) 加强信息传播，提高品牌的认知度</p> <p>(三) 市场意识</p> <p>1、市场意识的树立</p> <p>2、市场意识的主要内容</p> <p>(1) 建立适应市场经济的经营体制</p> <p>(2) 明确目标市场，进行市场定位</p> <p>(3) 加强信息管理，适应市场变化</p> <p>(4) 把握市场机会，适时占领市场</p> <p>(5) 全员促销，增加市场风额</p> <p>(四) 人本意识</p> <p>1、人本意识地树立</p> <p>2、人本意识的主要内容</p> <p>(1) 树立以人为本的理念</p> <p>(2) 正确认识与使用员工</p> <p>(3) 科学培训与激励人</p> <p>(4) 注重管理技巧，实现以人为本</p> <p>(五)饭店意识</p> <p>1、服务意识</p> <p>2、质量意识</p> <p>3、系统意识</p> <p style="text-align: center;">第四节 饭店管理的基本职能</p> <p>一、计划职能</p> <p>在开展饭店经营管理工作或行动之前，确定目标和拟定实现方案的过程。</p> <p>计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程，因此重点解决好两个基本问题：一是目标的确定；二是进程的时序</p> <p>二、组织职能</p> <p>就是把饭店管理要素中的人、财、物，按目标要求组合成为一个协调的整体。</p>	<p>以便培养学生管理者的素质</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

基本要求：

- 1、按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予责任，并建立一个统一的组织系统
- 2、按实现目标的计划和进程，合理地组织人力、物力、财力，并保证它们在数量和质量上相互匹配，以取得最佳的经济效益和社会效益

三、指挥职能

是发令调度的意思。饭店管理的指挥职能就是运用组织权限，保证人、财、物在时间上和空间上相互衔接。

指挥是一种带有强制性的管理活动

四、控制职能

是对计划执行情况不断进行监督检查，发现问题后，及时采取纠正偏差的措施，以保证既定目标的顺利地实现条件：

- 1、有明确的执行标准
- 2、及时获得产生偏差的信息
- 3、有纠正偏差的有效措施

五、协调职能

是管理过程中带有综合性、整体性的一种职能。他的功能是保证各项活动不发生矛盾和冲突，以建立默契的配合关系，保持整体平衡

第五节 饭店管理的基本内容

一、组织管理

（一）概念

饭店的组织管理就是饭店首先根据其规模、档次、人力状况、业务范围、客源市场、饭店沿革等现状，并以饭店组织计划的基本原则为理论依据，建立指挥体系明确、信息通畅的组织机构，同时对其实施有效管理。

（二）具体内容

- 1、确定饭店管理体系与组织形式、饭店各部门的设置和层次的划分
- 2、各部门责、权、利的划分与规定
- 3、各部门、各层次业务相连系的方式，信息沟通的网络与途径，管理人员的配备与选定，编制定员，监督组织的有效性、合理性
- 4、建立相应的规章制度

二、生产管理

- 1、决策计划管理
- 2、业务管理
- 3、服务质量管理
- 4、物资供应管理
- 2、工程设备管理
- 三、人力资源管理
- 四、公关与营销管理
- 五、财务管理
- 六、安全管理

第六节 饭店管理的基本方法

管理方法是管理者履行管理职能和完成管理任务的方式、手段和措施的总称

一、制度管理法

是指饭店根据国家的各种法律、法令、规定等，将饭店管理中一些比较稳定的和具有规律性的管理事务，运用规章和制度的形式确定下来，以保证饭店经营活动正常进行的管理方法。

特点：

- 1、强制性。必须遵守、自省、违者必然受到制裁
- 2、权威性。制度本身高度规范，任何人都必须遵守
- 3、稳定性。制度一旦形成并颁布实施，就不能因人、因地制宜或朝令夕改
- 4、防范性。制度是人们必须遵守的行为规范，制约任何人的行为，它可以起倒预防作用

二、经济管理法

是指根据饭店客观经济规律，运用各种经济手段对劳动者进行引导和约束的管理方法

特点：

- 1、间接性。以经济手段调节人的利益关系，而非直接干预科控制员工的行为
- 2、有偿性。按多劳多得的原则调节员工的行为
- 3、平等性。有一个统一的获利标准，如以规章制度来保证员工能平等获利
- 4、关联性。各种经济利益之间存在一定的关系，并且相互影响

三、行政管理法

是指根据饭店各级行政组织的行政命令、指示、规定、制度等有约束性的行政手段来管理饭店的方法

特点：

- 1、强制性。行政命令、指示等必须执行，不得拖延和违抗
- 2、权威性。行政权力使下级对上级的指令必须遵守并执行
- 3、垂直性。行政方法直接作用于被管理者，一级管一级垂直进行，处理问题及时高效
- 4、无偿性。下级对上级的指令必须无条件服从和执行

四、教育管理法

是指通过说服教育、引导启发等形式，激发员工工作积极性和创造性，从而达到管理目的的一种管理方法

特点：

- 1、灵活性。没有统一的模式，应因人、因地、因时而异
- 2、艰巨性，只有长期不懈的教育，才有可能改变人们的思想并影响其行为
- 3、广泛性。人的思想和行为的形成原因众多，教育方法也应对症下药，多方着手
- 4、持久性。只有持久不断的教育才能收到收效，而一旦有成效，其影响也深远而持久

五、表、单管理法

就是通过表、单的设计制作和传递处理，以控制饭店业务经营活动的一种方法

分类：

- 1、上级部门向下级部门发布各种业务指令
- 2、各部门之间传递业务的表单
- 3、下级向上级呈递的各种报表

具体规定

- 1、表、单的种类和数量，既要全面反映饭店的业务经营活动，又要简单明了，易于填报分析
- 2、表、单的性质，既属于业务指令，又是工作报表
- 3、传递的程序要明确，即向哪个部门传递，怎样传递
- 4、时间要求。规定传递的时间，传递所需的时间
- 5、表、单资料的处理方式

六、定量管理法

通过对管理对象数量关系的研究，遵循其量的规定性，利用数量关系进行管理的方法

七、走动管理法

又叫现场管理法，要求管理者深入现场，加强巡视检查，调节饭店业务经营活动中各方面关系的方法

八、感情管理法

通过对员工的思想、情绪、爱好、愿望、需求和社会关系的研究，加以引导，给予必要的满足，以实现预期目标的方法。

复习题：

- 1、管理的内涵是什么？饭店管理的概念是什么？
- 2、简述饭店管理的基本理论
- 3、在现代饭店管理中，如何正确运用饭店管理理论？
- 4、简述饭店管理的新思维
- 5、如何理解人本意识
- 6、如何理解创新意识
- 7、如何理解饭店意识
- 8、饭店管理的主要职能有哪些？
- 9、简述饭店管理的基本内容
- 10、简述饭店管理的基本方法

案例：

某市机械进出口公司戴副总经理，陪同几位泰国客人游览我国著名文化古城绍兴市，下榻在该市唯一的三星级饭店绍兴饭店。

办理好住宿手续，戴副总经理和几位泰国客人各自进入自己的客房，服务员温文尔雅的举止和恰到好处的言谈使戴副总不由得叹道：毕竟是文化古城的人，处处显示出儒雅之态！

因为白天一连游览了兰亭澄好几处名胜，戴副总感到脚软腿酸、浑身乏力，脱下皮鞋便一头倒到床上。

“叮铃铃… …”忽然电话铃声响了。原来是同来绍兴的一位泰国客人从隔壁房间打来的电话，询问如何拨打国际电话。戴副总翻开《服务指南》，把打电话的程序原原本本的翻译成泰国语告诉他。忽然一眼撇到一串很有新意的句子：

“请您用正楷全称填写住房登记表”

“请写清您房间号码”

“请您不要将客房改变用途”

“请您使用客房内保险箱”

... ..

戴副总似有很深的感触，回头过去，一眼看到床头柜上有一块写着“欢迎参加我们的环保活动”的醒目的牌子，正文说：“欢迎参加我们的环保活动，您只需在离开房间前做几件事：将房间的灯熄灭，关掉暖气、空调、电视、收音机；减少床单、浴巾的更换次数，节约用水。我们绍兴的全体同仁对您为节约大地资源所做的一切表示衷心的感谢！对环保活动有何建议，请拨打分机 7。再次对您表示感谢。”牌子的另一侧则写着“床上请勿吸烟”

戴副总脑海里立刻浮现出另一幅画面：3 天前，他们一行在另一座中等城市的一家规格不低的酒店里，床头柜上白底红字：“严禁床上吸烟”，后面还有一个不容忽视的大感叹号。在这里，“严禁”换成了“请勿”，戴副总感到非常亲切。他一时兴起，躺不住了，干脆朝四周环视，看看还有什么新奇的事儿。喏，那不是，镜台上有块彩色素淡的牌子，上面写着几行字。他提起牌子读起来：

“为了您的方便，客房内已为您提供了备用物品，这些物品是客房备品的一部分。请您协助服务员做好房内设备、用品的保管、保养工作。如因使用不当而造成房内设备损坏和用品失少等，饭店将向您收取一定的费用，作为补偿。如果您想选购，请与客房部联系。

戴副总又转到卫生间，贴在梳妆镜旁边的草绿色的牌子留住了他的目光：“在世界各地千万家旅馆中所使用的床单、浴巾每天都需要更换清洗，用掉了以百万加仑计的水和以吨计的清洁剂。通常我们每天都对客人的浴巾、毛巾进行换洗，如果您觉得不必要时，请将继续使用浴巾、毛巾放到毛巾架上；如果需要换洗，请将它们放在梳妆台下的藤筐里”。

他越读越觉得字里行间充满了文明礼貌与环保意识，不禁拍案叫好！

1、饭店尽管都把客人是上帝作为服务的金科玉律，然而在具体细节上却常常与此相悖。例如饭店的《服务指南》中，“必须”“应该”，甚至是“严禁”之类的词语大可信手拈来。对“上帝”竟敢用以言辞斥之，显然有悖情理，“上帝”们读了那样的《服务指南》一定噤若寒蝉。大堂内挂着的“宾至如归”与那些“必须”“不准”“应该”等出现在同一家饭店，常会使人产生一种滑稽的感觉。绍兴饭店在这类告示中以“请”字取代那些生硬的词语，很有见识，体现出饭店对客人应有的礼貌。

另外，那块镜台上的牌子字里行间处处浸透着饭店待客的挚情。这段文字回避了多数饭店惯常使用的“如有损坏，照价（甚至还加倍）偿还”之类冷峻的语言。这些客人确实会随意取走房内物品，随之而来的一定是不愉快的交涉、争辩。这段文字中的“如果您想选购”等用语，内涵清楚，但不失礼貌，堪称一绝。

2、人类保护环境意识起始于上个世纪 70 年代，到 1992 年联合国召开环境与发展大会，通过了《里约热内卢宣言》和《21 世纪议程》，标志着世界进入了一个“保护环境、崇尚自然、促进可持续发展”的崭新阶段。随着 90 年代世界进入环保时代、绿色时代，饭店经营中的环保意识逐渐成为广大从业人员和消费者的共识。人们把讲究环保的饭店称为“绿色饭店”于是创建“绿色饭店”，充分利用资源、减少资源消耗、减少污染，一时成为饭店管理者高层次、高境界的追求目标。客房是饭店的主体，客房用品的使用与消耗是饭店资源利用、减少污染的重要构成因素。绍兴饭店对创建绿色饭店作了不少的努力。他们在客房卫生间和卧室的床头柜上放置环保宣传卡，动员客人减少毛巾或床单的洗涤，以节约水资源、洗衣粉和减少污水排放；将塑料制品换成可重复使用的物品，例如，塑料洗衣袋换成布制洗衣袋等，既顺应了客人节约资源、保护环境的良好愿望，又有助于“绿色客房”的创建。绍兴饭店所作的是两全其美的好事，值得同行们学习。当然，创建“绿色客房”节约能源、减少污染，应该以满足客人需求为前提，

过头了就不合理了。例如，客人要求更换的床单、浴巾不更换，以节约资源为名，减少必备的香皂、牙具等用品，给客人带来不便和尴尬，那就违背了“绿色饭店”的宗旨。

第四章 现代饭店集团

学习目标：

- 1、了解饭店集团的概念与发展过程
- 2、了解产权理论与饭店集团的扩张模式
- 3、掌握饭店集团的主要优势
- 4、了解饭店集团的管理形式
- 5、了解中国旅游饭店集团的现状与发展趋势

学习的重点：

- 1、掌握饭店集团的概念
- 2、饭店集团的主要优势
- 3、中国饭店集团的发展趋势

学习主要内容

第一节 饭店集团的概念与发展过程

一、饭店集团的定义

1、定义

饭店集团又称连锁饭店或饭店联号，是指饭店集团在本国或世界各地拥有或控制两家或两家以上的饭店。这些饭店采用统一的店名、店标，统一的经营管理方式，统一的管理规范和服务标准、联合经营形成的系统。

2、特征

- (1) 一般拥有属于本身产权饭店，有其经营管理权
- (2) 采取统一的经营管理，包括使用统一的店名、店标、统一的经营程序、管理水平，统一的操作程序和服务标准，便于饭店统一营销和统一管理，形成品牌和进入市场推广
- (3) 是饭店的联合经营体。各饭店之间可实行联合促销、联合培训、

用最新的观点
讲授，最好与
教材内容作对

<p>管理输出，同时可互荐客源、互为预订等</p> <h2>二、饭店集团的发展过程</h2> <p>（一）起源</p> <p>饭店集团连锁经营形式起源于美国。1907 年美国的里兹公司首次以出售特许经营权给饭店，开始了饭店联号的经营形式，开始时连锁经营规模并不大，被认为是饭店集团经营的雏形。二战后，饭店集团开始迅速发展，现在已经走上国际化、多元化发展道路。</p> <p>（二）迅速发展的原因</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、二战后经济的复苏，人们生活水平的提高，交通工具的发达 2、二战后旅游业空前发展，航空公司于洲际公路的发展也有利地推动旅游业的 <p>发展</p> <ol style="list-style-type: none"> 3、交通方式的立体化，减少了人们对传统饭店的需求，饭店业竞争也日趋加剧，促使互相联合组成实力雄厚的经营公司成为发展趋势 <p>（三）特征</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、集团规模扩张迅速 2、国际化趋势明显 3、集团经营联合式多元化 4、饭店品牌多样化 <h2>三、产权理论与饭店集团化扩张规模</h2> <p>（一）产权的定义</p> <p>产权包括一个人或其他人受益或受损的权利</p> <p>（二）产权的性质</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、产权为产权主体 <p>产权明确了投入到生产当中的资源（财产）所有者的权利，保证了经济实体的成立和由此带来的收益</p> <ol style="list-style-type: none"> 2、产权可以独立运动 <p>产权一经确立。产权主体就可以在合法的范围内自主运用产权，谋求自身利益最大化，而不受同一财产其他财产主体的干扰，即使是派生产权的主体也是唯一。</p> <ol style="list-style-type: none"> 3、产权体系可以分离 <p>财产权利可以以静止的方式存在，也可以以运动的方式存在</p> <p>（三）企业产权交易体系</p> <p>见教材第 72 页</p> <p>（四）饭店集团化的扩张模式</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、独资 2、合资 	<p>照。</p> <p>采用师生互动方式，课前请学生将本节内容上网查阅，并将所得资料与同学分享，最后由教师引导学生分析得到的资料，得出正确的结论</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

第二节 饭店集团的优势

一、经营管理优势

饭店集团一般具有较为先进完善的管理体制,以及行之有效的管理方法和高标准的规范。能为所属的饭店制定统一的经营管理方法和程序,为饭店的建筑设计、内部装饰布局提供服务。为饭店的服务和管理制定统一的操作规程,使得各连锁饭店的经营管理达到所要求的水平,同时根据经营环境的变化,确保饭店集团经营管理的先进性。饭店集团定期派遣巡视人员到所属的饭店中检查,不断提出建议和指导,从而提高饭店的经营管理水平。

饭店集团为所属的饭店进行员工培训

二、技术优势

饭店集团有能力向所属的饭店提供各种技术上的服务和帮助,这些服务和帮助通常根据所属饭店的需要有偿提供。

饭店集团化经营也为生产和技术的专业化及部门化提供条件

三、财务优势

参加饭店集团可使金融机构对饭店的经营成功的信任度增加,从而愿意提供贷款。同时饭店集团还能为所属饭店提供金融机构的信息,并帮助推荐贷款机构

四、市场营销优势

可以使用集团名称和店标,这对宣传广告有好处,特别在开拓国际市场时

五、采购优势

饭店集团内标准化程度高与其规模大的特点,使之便于发挥集中采购的优势。饭店设备标准化,便于维修,饭店消费品如床单、毛巾、香皂与其他卫生用品、文具、餐具、家具标准化,便于更换与补给,这两方面的标准化,使饭店集团可以集中大批量地向生产商订购或采购,从而有可能得到优惠价格或其他条件,这比中小批量的交易要经济得多。

六、预定优势

饭店集团在世界各地建立起自己独立的全国乃至全球性的客房预定中央控制系统,或与其他集团联合,使用共同的预订系统。通过这一系统,可

这部分内容要求学生查阅相关的资料,为学生提供相应的网址,由学生自己得出结论,可以作为一道课后习题,提请学生注意,此分数记入总成绩。

以在世界各地本集团的旅馆里办理对其他姊妹饭店的客房预定。一般都开设免费预订电话，公众可以通过它随时了解该饭店集团内某饭店的客房占有情况。如果你要预定，无需放下电话，便一直到你将住在哪个房间，里边有什么设施，房价是多少等情况。

七、人才优势

饭店集团可以从整个饭店集团的实际需要出发，集中聘请各方面的专门人才。如工程技术、装潢、会计、促销、经济分析、人事管理、电脑技术、食品技术等方面的专家，为饭店集团内的各饭店服务，他们有专门技术，了解集团整体的战略与经营状况，处理事故快，解决问题合理。

八、抗风险优势

饭店集团，特别是大型的国际饭店集团，由于它的饭店分布地域广，产品品种多，因此，使集团有较强的应变能力与抗风险能力。

第三节 饭店集团的形式

一、集团投资拥有形式

饭店集团同时拥有和经营数家饭店，各饭店所有权都属于同一个饭店集团，同属于一个企业法人。这种形式，由于同一集团中的各饭店资源共享，有利于饭店节约成本。管理上更容易到位并容易形成独立的风格。同时，由于饭店集团各饭店隶属于同一法人，在集团的经营过程中，由于资产的连带关系，集团投资经营风险较大。然而，由于数家饭店同属于同一公司，在计算所得税时若采用递进制计算，集团投资大，利润大，往往税率也较高。

二、租赁形式

- （一）直接租赁
直接租赁是由承租公司使用饭店的建筑物、土地、设备等，负责经营管理，每个月交纳定额租金。饭店要经营成功需要一段较长时间，因而集团采取租赁的形式时，一般在合同内要规定租赁的年限，以保护经营公司的利益，避免在经营成功之际业主将财产收回。
- （二）盈利分享租赁
在饭店业中，由许多公司采用风险经营成果的租赁方法，业主企业原意

本节内容的第五、六、七、八节的内容是补充内容，要求学生必须掌握，并能说明理由。（主要内容选至于张广瑞著的《旅馆世界 世界旅馆》一书）

最好的方式是通过案例分析方法，采取师生互动模式讲

<p>将租金与营业收入和利润挂钩。以这种形式计算租金，具体算法有以下几种</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、按营业总收入的一定比例作为租金 2、按经营利润的一定百分比作为租金 3、按营业总收入和经营利润混合百分比计算 <p>三、管理合同形式</p> <p>管理合同形式是一种以较小的投资扩张饭店集团连锁经营规模的方法。</p> <p>可使饭店集团不直接投资建设饭店或购买股份就能向世界各地发展饭店集团</p> <p>四、特许经营形式</p> <p>是指国际著名的饭店集团向有需要的其他饭店出售、转让、本集团的特许经营权。一般情况下，饭店集团必须有强大实力及良好的知名度和声誉，才有可能向其他饭店出售特许经营权。购买饭店即获得特许经营权的饭店可以使用饭店集团或公司的名称、标记、经营程序、操作规程、服务标准、并加入该预订系统和市场营销网，成为该集团的一员。</p> <p>饭店集团有责任对饭店建设前选址、设计、可行性研究、资金筹措以及开业后的经营给予技术上的指导和监督。</p> <p>饭店有责任确保企业达到饭店集团所要求的经营标准，包括设备设施的规格及设备维修保养质量、服务项目和服务质量标准等</p> <p>饭店向饭店集团交纳特许经营权转让费及时使用费</p> <p>五、合作联营形式</p> <p>是指一些独立经营的饭店自愿地联合起来，采取使用统一公认的标记，统一预订系统，进行统一的广告宣传，执行统一的质量标准，与那些庞大的集团向抗衡。</p> <p>合作联营形式是一种较为松散的集团形式，饭店之间保持独立，各个企业在经营管理上、财务上互不相关。</p> <p>联营的重要目的是创造总体形象，增加推销的效果和互荐客源。联合行动所需的费用按一定比例由各成员饭店分摊。</p> <p>六、时权经营形式</p> <p>饭店集团购买某一特定度假资产每年某一特定时期的使用权，即对某度假区域在某度假时间拥有使用权，且这种使用权在交易体系内可流通和交换的一种经营形式</p>	<p>授</p> <p>本节内容有增减。要注意讲清楚。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

第四节 中国旅游饭店的集团经营

一、发展历程

- （一）国外饭店管理公司对我国饭店业的渗透
- （二）我国政府的宏观指导
- （三）聘请国外饭店管理集团

作用：

- 1、促进和推动了整个饭店行业提高管理水平
- 2、有利于开发国际市场
- 3、增加了竞争压力，对改善我国饭店管理，促进我国饭店业服务质量的提高起到很好的作用

二、我国饭店集团类型

- （一）以模仿国外“单体饭店联合体”模式为主的饭店集团。

这些单体饭店联合体，在不改变所有权，不改变管理权，不改变品牌的前提下，相互介绍客源，相互交流经验，相互开发市场，相互促进品牌，相互预定客房，是一种松散的饭店集团形式

- （二）以模仿国外“托管”模式为主的“饭店管理公司”

主要通过管理合同方式接管国内的单体饭店，并组成管理权与经营权相分离的饭店集团

（三）以模仿国外“投资产权所有形式”模式为主的管理集团或饭店公司。
管理集团或饭店公司大多通过直接投资，收购兼并，参股控股等资本联合形式对下属饭店进行集团化管理。

本节内容较为晦涩难懂，结合具体案例讲授较好

复习题：

- 1、阐述饭店集团的概念
- 2、简述世界饭店集团发展历程
- 3、什么是产权？产权的基本性质有哪些？
- 4、现代饭店集团如何通过产权交易体系进行扩张？
- 5、简述饭店集团的优势
- 6、简述饭店集团的组合形式
- 7、简述我国饭店集团的发展历程
- 8、我国饭店集团的发展趋势如何

第五章 饭店的计划与组织管理

学习目标：

- 1、掌握饭店计划的定义
- 2、掌握饭店计划的类型和计划的主要指标
- 3、掌握目标管理的基本步骤和实施条件
- 4、掌握影响饭店计划编制的因素与计划编制的方法
- 5、掌握饭店决策的概念、类型与决策过程
- 6、了解饭店战略管理的涵义与战略类型
- 7、了解饭店的组织结构形式
- 8、掌握饭店组织原则
- 9、掌握饭店主要组织制度
- 10、了解饭店组织制度应注意的问题

学习的重点：

- 1、饭店计划的定义、类型和计划的主要指标
- 2、目标管理的基本步骤和实施条件
- 3、影响饭店计划编制的因素与计划编制的方法
- 4、饭店决策的概念、类型与决策过程
- 5、饭店组织原则、主要组织制度

学习主要内容

第一节 饭店计划及其编制方法

一、饭店计划的定义与重要性

(一) 饭店计划的定义

是指饭店立足于现实、面向未来，通过对其经营活动的运筹计划、决策规划所形成的全面安排其经营业务活动的文件。

规定了饭店经营业务活动的内容，为饭店的经营业务活动提供了依据，他是饭店在计划期内的行动纲领和奋斗目标

(二) 饭店计划管理的定义

饭店计划管理是饭店根据内外部环境条件，通过对计划的编制、自省、控制、确定其经营目标和经营政策，拟订和选择经营方案，指导它的经营活动，实现饭店双重效益，推动饭店发展的过程。

(三) 计划管理的基本内容

- 1、预测市场和社会需求变化
- 2、确定计划目标和经营政策
- 3、设计和选择经营方案
- 4、明确计划的目的性

(四) 计划的重要性

- 1、计划明确了饭店的发展目标
- 2、便于饭店内部协调工作进行
- 3、提高饭店经营管理水平与提高经济效益
- 4、计划是饭店管理重的首要职能

二、饭店计划的类型

饭店计划的种类很多，功能各异。为了便于管理，使计划真正发挥作用，饭店可根据客观情况，按照不同要求和特点，制定不同类型的饭店计划

(一) 长期计划和短期计划

饭店计划从时间长短的角度，可分为长期计划和短期计划

1、长期计划

期限在一年以上。是有关饭店发展方针、规模、人员、经济、技术等各方面建设发展的纲领性计划。明确饭店发展方向，为其他各类计划提供构架，并使之适应外部环境的变化，它关系到饭店的生存与发展。

长期计划的制定是对远景的一个决策过程，具有预见性，前瞻性

计划是企业正常经营管理的重要职能，本章内容十分重要，要采用多种方式讲授

它是饭店在对旅游市场深入了解,对国内外饭店发展形势,以及影响饭店发展的众多因素正确估计的情况下,在掌握可靠数据的基础上,把饭店在规划期内的决策具体化。

长期计划的核心是饭店的发展目标。

长期计划具有战略性、总体性、全面性

由高层管理者制定,中低层管理者加以协作

2、短期计划

短期计划是根据长期计划制定的,通常为一年或一年以内时间,也称为年度计划。短期计划主要是指导饭店的日常经营、管理、内容具体、可行。

短期计划主要是由中层管理人员即部门经理一级制定,主管一级参与短期计划的制定。因为他们都负责日常的管理工作,对基层情况比较了解。

短期计划具有战术性、局部性、具体性。

(二) 内部计划与外部计划

从空间或环境的角度,可分为内部计划与外部计划

1、外部计划

是饭店为了实现自己既定的目标,通过预测经营环境,包括政治、经济、社会、法规、科学技术等诸多方面的变化,制定的对应策略。

外部计划属于长期计划

2、内部计划

是以既定的外部计划为前提,制定出饭店实际营业操作程序。内部计划明确了饭店发展目标和各项具体指标,属于战术性短期计划。内部计划地实现,关键在于全体员工的齐心协力

(三) 总体计划和部门计划

按计划涉及范围,计划有可以分为饭店总体计划和部门计划。

1、总体计划

主要是围绕整个饭店或饭店的几个主要部门展开的,其主要内容包括饭店总体目标、策略、执行方案等。

2、部门计划

是指饭店各个部门制定的计划,包括部门实现的目标、各种策略等。

饭店总体计划为部门计划提供一个基本框架,部门计划的好坏直接影响饭店总体计划地完成。饭店总体计划与部门计划构成饭店计划的有机整体

要求学生
将饭店计
划类型用
表格的方
式整理

<p>(四) 饭店的经营计划和管理计划</p> <p>从饭店的具体内容看, 饭店计划可以分为经营计划和管理计划</p> <p>1、饭店经营计划的主要内容</p> <p>(1) 饭店经营战略计划</p> <p>即饭店的长期计划, 它从饭店总体上确定饭店未来的发展水平和标准、经营规模和接待能力以及饭店各项经济效益指标的增长水平。</p> <p>经营战略计划还要就饭店的固定资产投资、员工培训、职工生活福利水平做出总体规划</p> <p>(2) 饭店销售计划</p> <p>在经营战略计划地基础上, 根据企业未来的发展和市场的变化而制定的年度经营计划</p> <p>销售计划主要确定饭店的销售目标和盈利水平, 需要确定客房、餐饮、商品等部门的销售额、毛利率和净盈利水平</p> <p>在销售计划中要具体规定饭店销售的措施、时期、费用及控制和评估方法</p> <p>(3) 市场营销计划</p> <p>从实际出发、规划饭店的客源结构、确定饭店的客源市场占有率, 同时确定饭店产品的结构、档次、产品组合方式等, 并指出饭店市场推销的主要方向及市场营销策略</p> <p>(4) 饭店接待业务计划</p> <p>是饭店所有经营活动的核心。饭店各个部门的所有计划都必须和接待计划所确定的接待总人数、客源的组织形式、宾客来源和方式地安排相衔接</p> <p>2、饭店管理计划的主要内容</p> <p>主要指饭店的各个职能部门为保证饭店经营活动的正常运行而确定的各种职能计划</p> <p>(1) 劳动工资计划: 对饭店人员及劳动报酬的具体安排</p> <p>(2) 设备建设和维修计划: 对饭店设备进行投资建设、保养和维修计划</p> <p>(3) 财务计划: 根据饭店经营决策而对饭店资金使用和管理的规划与安排</p> <p>(4) 物资供应计划: 为饭店各部门完成接待和供应任务提供各种物资计划</p> <p>(5) 职工培训计划: 对一定时期饭店员工的来源、素质要求所达到的标准作出计划</p>	<p>本部分内容要求学生解决一个案例问题。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

三、饭店计划中的主要指标

（一）客房货床位数

是表示饭店接待能力的最基本指标

（二）接待人数

1、住宿人数

2、人天数

（三）客房出租率

也称开房率，是已经出租的客房间数或床位数与饭店可以提供租用的客房间数

或床位总数的百分比

（四）客房双开率

指一间标准间由两位客人租用

（五）饭店营业收入

是饭店在营业中提供服务和商品的价值总和

（六）饭店营业成本和费用

是饭店在营业过程中各种支出的总和

（七）利润和税金

利润是考核饭店经营活动成果和质量的综合性指标

税金表示饭店对国家所承担的经济责任

（八）职工人数、工资总额和劳动生产率

饭店职工人数指标是饭店计划期应支付工资的人员总额，它包括固定工、合同工、临时工、计划外用工等

工资总额是饭店在一定时期内以货币支付职工的劳动报酬总额

饭店劳动生产率指全员的劳动生产率。它反映饭店劳动效率状况

四、影响计划编制的因素

（一）市场状况

饭店产品的生产与销售必需以市场为依据。

1、饭店市场调查的基本内容与方法

（1）环境调查

调查国内外的政治环境、政治形势及对市场的影响
调查经济状况

（2）饭店状况调查

（3）客源状况调查

（4）客源渠道调查

2、市场调查方法

（1）积累资料分析

（2）询问调查法

这些指标
要求学生
要真正学
懂，学会
应用

- (3) 专题调查法
- (二) 经济合同签订情况
- (三) 饭店综合接待能力
- (四) 饭店的管理水平和技术水平

五、饭店计划编制的程序

(一) 估量机会

1、对未来可能出现的变化和预见机会进行初步分析，形成判断

- 2、根据饭店的长处与短处了解饭店所处的地位
- 3、了解本饭店利用机会的能力
- 4、列举主要的不确定因素，并分析发生的可能性和影响程度
- 5、在反复斟酌的基础上，扬长避短，进行科学的决策

(二) 确定目标

- 1、目标要落实在纸面上。使人在考虑制定目标时更全面；书面目标

作为每天的提示告示，可以催促管理人员去努力实现书面目标也容易在实施计划的全体人员之间进行沟通，并可作为工作检查的标准

- 2、目标要被理解和接受
- 3、目标既要具有可行性又要具有挑战性
- 4、目标要规定实现的时间
- 5、目标要具有可衡量性

(三) 确定前提条件

计划工作前提条件可以分为三种，即不可控条件；部分可控条件和可控条件

外部前提条件多数为不可控条件

内部前提条件大多数为可控条件

不可控前提条件越多，不确定性越大，就越要通过预测工作确定其发生的概率和影响程度的大小

(四) 拟订可供选择的方案

(五) 评价各种备选方案

(六) 选择方案

- 1、饭店综合目标的选择

- (1) 市场营销目标
- (2) 财务目标
- (3) 人事目标

<p>(4) 社区关系目标</p> <p>(5) 设施、设备、服务、管理等经营目标</p> <p>(6) 研究和发展目标</p> <p>2、饭店部门目标的选择</p> <p>六、饭店计划的目标管理</p> <p>(一) 目标管理的提出</p> <p>目标管理是综合了科学管理理论和行为科学理论而形成的一套管理制度。强调组织的成员不论职位高低都参与工作目标的制定工作，强调实现目标过程中的“自我控制”。主要观点是：</p> <p>1、企业目的和任务，必须转化为特定的目标</p> <p>2、各级管理人员只有通过对下级进行领导，并以目标来衡量每个人的贡献大小，才能保证企业总目标的实现</p> <p>3、必须有周密的、方向一致的分目标来指导每个人的工作</p> <p>4、目标的实现要以自我控制为主</p> <p>5、工作成绩的考核、评价和奖励，必须严格按照每位员工目标任务完成情况来进行，以进一步激励每位员工的工作热情，发挥每位员工的主动性和创造性。</p> <p>(二) 目标管理与计划的关系</p> <p>1、实行目标管理就要求饭店制定明确的目标，而制定目标是计划的重要一环</p> <p>2、明确的目标便于员工理解与执行，并产生动力去完成计划</p> <p>3、明确的目标，使为完成计划而组织安排的各项业务活动更为具体</p> <p>4、目标管理有助于计划控制</p> <p>(三) 目标管理的基本步骤</p> <p>1、建立目标体系</p> <p>2、目标实现过程</p> <p>3、检查与评价过程</p> <p>(四) 目标管理实施的条件</p> <p>1、对员工进行培训，让他们了解如何制定目标和行动方案，具备初步参与管理的能力</p> <p>2、让员工真正具有动力</p> <p>(1)采纳员工的合理化建议</p> <p>(2)奖励被采纳的合理化建议</p> <p>3、让员工真正参与</p>	<p>需要着重理解</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

第二节 饭店的决策与战略管理

一、决策的概念

决策就是针对某些重大问题，根据实际情况，经过逻辑推理，找出解决方案

注意：

决策是一个经常性的动态过程

决策是有阶段性的动态过程

二、决策类型

（一）根据决策解决问题的多少，或者达到目标的多少，可以分为

1、单目标决策

2、多目标决策

（二）根据在决策中采用技术的不同，可以分为

1、程序化决策

2、非程序化决策

（三）根据解决问题和达到目标的可靠程度

1、确定性决策

2、非确定性决策

3、风险性决策

（四）根据决策目标所涉及的面和产生的影响

1、战略决策

2、战术决策

（五）根据决策作用的长短

1、长期决策

2、短期决策

三、决策过程

（一）了解情况

（二）找准问题

（三）集思广益

（四）评估方案

（五）选择最佳方案

（六）执行方案

四、战略管理的概念

战略一词来自军事用语，指有关战争全局的计划和策

要求学生
查相关资
料，自主
掌握本部
分内容

略。

在企业管理中正式使用这一概念则源于 20 世纪 60 年代安索夫的《企业战略论》一书。70 年代美国企业管理者认识到，外部环境对企业生存和发展的重要影响，开始把管理重心从满足职能领域的有效管理转道制定和实现企业的总目标和总策略上，使企业适应外界环境的变化并保持稳定增长。

（一）企业战略应解决的问题

- 1、在纷乱的环境中，组织行为的模式是什么
- 2、在这些行为模式中，决定其差别的是什么
- 3、什么因素导致成功或失败
- 4、一种特定的行为方式的选择是由什么决定的
- 5、组织从一种方式转向另一种方式，是由什么决定的

（二）战略一词的另一种定义

战略是由计划、策略、模式、定位和观念组成的

- 1、计划，一种有意识、有预计的行为程序。一种处理某种局势的方针，是在企业发生经营活动以前制定的有意识和有目的的开发活动
- 2、策略。在特定环境下，企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段
- 3、模式。反映企业的一系列行为
- 4、定位。是指在竞争的市场环境中确定自身所处的位置
- 5、观念。体现人们对客观世界的认识方式

五、战略类型

序号	名称	具体内容
1	前向一体化战略	获得分销商或零售商的所有权或对其加强控制
2	后向一体化战略	为获得供方公司的所有权或对其加强控制
3	横向一体化战略	获得竞争者所有权或对其加强控制

案例分析

4	市场渗透战略	通过更大的营销努力提高现有产品或服务的市场份额
5	市场开发战略	将现有产品或服务打入新的地区市场
6	产品开发战略	通过改造现有产品和服务或开发新产品或服务
7	集中多元化经营战略	增加新的但与原业务相关的产品或服务
8	混合式多元化经营战略	增加新的与原业务不相关的产品或服务
9	横向多元化经营战略	为现有用户增加新的不相关的产品或服务
10	合资经营战略	两家或更多的发起公司为合作目的组成独立的企业
11	收缩战略	通过减少成本与资产对企业进行重组，以扭转销售额或赢利的下降
12	剥离战略	将分公司或组织的一部分售出，只保留一部分经营
13	清算战略	为实现其有形资产价值而将公司资产分块售出

六、波特的一般性战略

（一）成本领先战略

1、概念

主要强调以很低的单位成本价格，为敏感用户生产标准化的产品

2、采用成本领先战略的前提条件

- （1）市场中有很多对价格敏感的用户
- （2）购买者、消费者不太介意品牌间的差异
- （3）存在大量讨价还价的消费者、购买者
- （4）实现产品与服务差异化的途径很少

（二）差异化战略

1、概念

为对价格相对不太敏感的消费者提供独特的产品与服务

2、产品差异化实现的条件

- (1) 服务水平
- (2) 原材料的供应
- (3) 工艺设计
- (4) 产品的性能、寿命、能耗及使用的方便性

3、风险因素

(1) 消费者对某种特殊产品价值的评价是非物有所值。在这种场合下，成本领先战略会轻易的击败差异化战略

(2) 竞争对手可能会设法迅速摹仿产品服务的差异化特征。所以企业必须长久地保持产品与服务地独特性，使这一独特性不被竞争对手迅速而廉价的模仿

4、对组织工作的要求

对研究开发和市场营销功能的强有力协调，以及提供能够吸引科学家和创造性人才适宜的工作环境

(三) 专一性经营战略

提供满足小用户群体需求的产品与服务

1、实施要求

所经营的产品与服务有足够的市场规模，有良好的市场增长潜力。

2、市场需求

当消费者有独特的偏好或需求，以及当竞争者不想专业化于同一目标市场时，专一经营战略最为有效

3、风险

因为它的经营目标集中于特定的消费者群体，特定的市场或特定的产品，市场比较狭窄，情况发生变化风险就大

第四节 饭店的组织结构

一、组织结构的基本概念

(一) 组织的定义

是指为了达到某些特定目标，由分工与合作及不同层次的权利和责任制度构成的人的集合体。

涵义：

- 1、组织必须有目标，目标是组织存在的前提
- 2、没有分工与合作也不能称为组织，分工与合作关

<p>系由组织目标限定</p> <p>3、组织要有不同层次的权利与责任制度。要赋予每个部门乃至每一个人相应的权利与责任，以便实现组织目标</p> <p>（二）组织结构</p> <p>是指企业组织这一系统的构成形式，是七个要素的有效排列组合，即目标、协同、人员、职位、职责、相互关系和信息</p> <p>二、组织结构的选择</p> <p>有效组织结构面临的问题</p> <p>1、企业面临的动态环境地准确把握与研究，包括对外部环境或内部环境的研究</p> <p>2、管理幅度与企业组织中层级结构的合理性</p> <p>3、如何进行组织中职权（责权）的恰当分配</p> <p>4、委员会在组织中处于什么地位，在什么情况下需要设立委员会</p> <p>5、在高科技迅速发展，Internet 普及的情况下，用什么理论来指导企业组织结构</p> <p>三、饭店组织的部门划分</p> <p>（一）按区域划分部门</p> <p>这种方法主要适应于大型的、所属饭店地区较为分散的饭店集团或饭店公司</p> <p>把某个区域内业务工作集中起来委派给一个主管人员，并组成部门。</p> <p>优点：</p> <p>可以满足由于区域不同而产生地管理上的不同需要，可以调动各个地区的积极性，从而获得地方经营的优势效益，有利于培养综合管理人员</p> <p>缺点：</p> <p>可能造成本来可以集中到一起的同一职能在执行上的重复，增加管理机构或人员</p> <p>（二）按事业结构划分</p> <p>这是一种适用于饭店公司的组织结构形，其特点就是突出分权管理</p> <p>饭店公司按照地区、产品、市场等因素，成立若干个事业总部，每个事业总部即为一个饭店或公司拥有的企业</p>	<p>[案例分析]</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

事业总部具有法人资格，进行独立的经济核算，对事业总部内的计划、财务、销售等有决策权。

这种组织结构形式可以减轻高层人员的负担，有利于公司的发展和饭店产品的多样化。

其局限性是各事业部门之间不易协调

（三）按职能划分部门

这是一种广泛应用的基本方法

就是按照饭店最基本职能划分部门，每一个部门专司一职

有利于贯彻分工和专业化原则，因而有利于发挥专业职能，，便于主管人员集中精力，完成本部门目标，

局限性在于各自为政，对其他领域视而不见，不利于沟通和培养综合管理人

（四）按产品（服务）划分部门

适应于饭店发展初期，饭店规模不大的一种组织形式
可以较好的发挥个人的技能和专长。发挥专用资产的效率，有利于部门协调，
同时，可以使各部门的主管人员把注意力集中到产品上，这对产品的改进核开发十分重要

当时这种方法要求更多的人具有全面管理的能力，各产品部的独立性比较强而整体比较差，从而加重了主管部门在协调和控制方面的困难

四、组织结构形式

饭店的组织机构是由不同部门和职权，不同层次结合而成。

各饭店组织机构都存在一定的差异

其基本模式有：

（一）直线制

这是一种简单的形式，它是从组织中移植过来的。其管理职能自上而下排列，实行垂直领导，没有管理职能分工

只适应于组织分工不发达的小型饭店

（二）职能制

就是将管理工作按职能进行分解，分别由不同的职能管理人员或部门实施，而执行者同时接受几个职能管理人员（部门）领导

这种组织模式促进了管理职能向专业化发展，弥补了直线型的不足，

他的先天缺陷是，破坏了统一指挥原则，造成了多头

结合饭店
实际，案
例分析

指挥问题，因此，职能制形式从未被真正普遍使用过

（三）直线—职能制

是我国饭店目前普遍采用的组织形式

这种组织形式是在“直线制”和“职能制”地基础上发展而来，它吸收了“直线制”对组织控制严的长处和“职能制”充分发挥专业人员作用的长处。兼有这两种组织形式的优点

（四）矩阵制

这是一种二维组织结构。在原有的按直线指挥与职能部门组成的纵向垂直领导系统的基础上，建立一种横向的领导系统，两者结合起来，组成一个矩阵

这种方式应用于饭店组织管理，可将垂直领导的各部门作为常设机构，而将横向联系的各类专案组作为临时性机构，以适应一些重大的接待项目等临时性工作。

五、组织原则

是指人们为实现共同目标而协作劳动、努力拼搏、通过某种形式、劳动组织形式、人员管理等一系列的组织问题。于是，需要有一整套解决问题的准则，这就是饭店的组织管理原则

1、有效性原则

组织有明确的目标。组织所属的各个部门，也应明确目标，并且是为完成总目标所必需的具体目标。离开目标的组织就毫无意义

2、部门化原则

将各种不同性质的工作分配给专业部门去完成，同时将职工安排到与其职务有关的工作岗位上，使组织内人员的任期有合理的稳定时间，以利于发挥每一位员工工作熟练的优势，减少员工变换工作花费的额外时间和员工心理调整以及工作适应等，以提高工作效率。因此，无论是操作工还是管理人员都应进行较细分工，同时注意分工以后的合作。

3、集权与分权管理相结合原则

任何企业都存在如何保持权力集中与分散之间的平衡问题。

权力的平衡取决于部门经理的工作能力和企业规模的具体需要。

4、管理幅度原则

是指一个管理者（或机关）直接管辖的下属的人数或机构数

[小组讨论]

<p>5、权力层次原则</p> <p>每一个组织必须有一个最高权威，同时从最权威到组织的每一个人之间，要有一个明确的权利层次，即所谓的“指挥链”或“等级制”</p> <p>6、弹性原则</p> <p>饭店组织的客观环境是不断变化的，管理的目标、措施也常发生变化。这就要求组织机构不僵化，不一成不变，而应有较大的弹性，以适应经营环境的变化</p> <p>7、协调原则</p> <p>组织的生命力就在于它具有整体优势，其力量大于个体力量之和。只有协调一致的组织才是有效组织，才能形成一盘棋。</p> <p>8、权责相符原则</p> <p>职权和职责是组织的两个基本要素。在组织管理中，行使权力者就必须承担相应的责任，职权与职责相符是必然的</p> <p>9、统一指挥原则</p> <p>一个权威组织，从最高到最低的职位必须正式组成一个连续的等级链，各职位的权责明确、沟通渠道明晰，命令层层下达，工作层层汇报，从而形成一个连续的程式化的指挥系统</p> <p>10、有序原则</p> <p>组织中应维持良好的秩序。管理的每一层次、每一岗位都应在组织中占据一定的位置，处于一定的秩序之中</p> <p>11、纪律原则</p> <p>组织内每一个人都应服从组织的纪律。纪律不应建立在制裁和害怕地基础上，而应建立在尊重和自觉执行的基础上</p> <p>12、公正原则</p> <p>组织的高层管理人员应竭力设法将公正的观念灌输到组织的每一层次。在处理组织内发生的问题时，应明辨是非曲直，公正处理，对待组织的人员应一视同仁，切不可厚此薄彼。</p> <p>上述 12 项原则，不是孤立的，而是互相联系，互相制约、统一于一个有机整体内，不能只强调某一项而否定另一项，要全面考虑，综合运用。</p> <p style="text-align: center;">第四节 饭店的组织制度</p> <p>一、饭店组织制度的含义和作用</p>	<p>[案例分析]</p> <p>[小组讨论]</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

作用

- 1、可以维护饭店各方的共同利益
- 2、有很强的目标性，是实现饭店目标的基本保证
- 3、具有强制性。它以强制的力量要求每一个成员执行，违反制度就要受到惩罚

- 4、执行制度的自觉性。

二、饭店组织制度的类型

- （一）有关饭店所有制性质的制度
- （二）有关管理体制的各种制度
- （三）有关饭店内部经营管理的一些基本制度
- （四）各部门的管理制度
- （五）从横向角度制定的业务管理制度

三、几种主要的制度

- （一）总经理负责制

是目前饭店管理中普遍采用的一种领导制度

是指总经理是饭店经营管理的负责人，又是饭店的法人代表。总经理根据上级主管部门或股东（职工代表）代表大会的决策，全面负责饭店的经营和业务，建立以总经理为首的组织管理体系，

- （二）股东代表大会

是饭店民主管理的基本形式，股东代表大会具有管理、监督饭店各级管理人员的职责，但是，实行股东代表大会的同时，要正确处理好股东和饭店管理者之间的权责关系

- （三）经济责任制

是以饭店经营的双重效益为目标，对自身的经济业务活动负责，实行责、权、利相结合的原则，国家、饭店、个人利益相统一

饭店的经济责任制包括饭店对国家的经济责任制和饭店内部的经济责任制

- 1、饭店对国家的经济责任制

饭店对其上级主管部门的经济责任制，饭店要根据上级主管部门的计划和决策，按照国家有关政策、法律 and 规定，确定饭店对国家应负的经济责任。

这一经济责任包括

- （1）应根据市场需要发挥自身的功能和作用，满足市场需求

(2) 以正当的经营手段取得经济效益, 在上缴税金等方面完成和超额完成国家下达的指标

(3) 在确定饭店的经济活动和经济效益指标时, 还要提出社会效益

2、饭店内部的经济责任制

是以饭店的双重效益为中心, 按照责、权、利相结合的原则, 把饭店所承担的经济责任, 逐级分散落实到部门、班组和个人的一种管理制度

(四) 岗位责任制

是饭店具体规定各个工作岗位及人员的职责、作业标准、拥有的权限等的责任制度

注意事项:

1、要合理设岗

2、明确各部门、各级管理人员、服务员的职责范围、服务程序和服务标准,

明确负责此项工作和服务应该具备的技能和知识

3、准确规定岗位工作量, 是岗位的工作量达到饱和

4、明确规章制度, 制定奖惩条例, 论功行赏

5、明确各部门、各岗位之间的协调关系, 各岗位之间要互相衔接, 工作要互相呼应

(五) 员工手册

是全体饭店员工应共同遵守的行为规范的条文文件

四、对饭店非正式组织的管理

(一) 非正式组织的定义

使之满足员工的需要而不为了满足饭店的需要而产生的团体

(二) 饭店非正式组织的识别

寻找员工群体的共同点

1、共同的工作场所

2、共同的上班和用餐时间

3、共同的学历或经历

4、共同的兴趣爱好

5、共同的宗教信仰

6、共同的民族语言

(三) 管理饭店的非正式组织

1、利用非正式组织的正面效应

2、消除非正式组织的负面效应

五、制度的执行

- 1、坚持不懈的进行制度意识和纪律观念教育
- 2、通过饭店企业问话，营造良好的气氛和环境
- 3、不断提高员工素质
- 4、建立严格的检查考核、奖惩制度

复习题：

- 1、饭店计划包括哪些内容
- 2、简述编制饭店计划的步骤
- 3、饭店计划的目标管理的概念
- 4、简述饭店决策的类型
- 5、饭店战略的概念
- 6、简述制定饭店战略的意义
- 7、简述波特一般性战略的主要内容
- 8、试述饭店战略、计划、决策之间的关系
- 9、简述饭店组织结构形式的主要原则
- 10、简述执行组织制度应注意的事项

第六章 饭店的经营环境与市场营销

学习目标:

- 1、了解饭店经营环境的构成因素
- 2、掌握饭店经营环境分析的程序与方法
- 3、熟练掌握饭店市场营销的概念
- 4、熟练掌握现代饭店市场营销管理的新观念
- 5、了解市场机会的概念
- 6、熟练掌握市场机会分析的方法
- 7、掌握市场细分与目标市场选择的依据与方法
- 8、熟练掌握饭店的内部促销方法
- 9、熟练掌握饭店外部促销方法

学习的重点:

- 1、掌握饭店经营环境分析的程序与方法
- 2、熟练掌握现代饭店市场营销管理的新观念
- 3、熟练掌握市场机会分析的方法
- 4、掌握市场细分与目标市场选择的依据与方法
- 5、熟练掌握饭店的内部促销方法
- 6、熟练掌握饭店外部促销方法

学习主要内容

第一节 饭店的经营环境

一、饭店经营环境及其构成因素

饭店企业是一个开放的经济系统，饭店经营必然收到客观环境的控制和影响。

饭店经营环境是指影响饭店经营管理的各种外部因素的总和

饭店经营环境是一个多主体、多层次、发展变化的多维结构系统

(一) 宏观环境

1、政治法律环境

是指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律制度等反面，对现代饭店经营产生影响的相关因素。

不同的政治制度、不同的管理体制、不同的法律制度，都会影响到饭店业建立和饭店的经营活动与发展战略。

无论是在资金、土地、人力资源的配置上，还是在政策优惠、评星定级、减免税收等方面，政府都在不同程度地发挥作用。政府可以通过制

结合现实
讲授本章
内容

定财政、金融、工资、物价、税收、就业、工作安全、环境保护等方面的法规和政策，影响饭店的经营活动，既可以增加饭店的发展机会、也可以限制饭店的经营活动，并对饭店的发展构成威胁

2、经济环境

使之饭店经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素

主要考虑的因素有

(1) 人均国民生产总值

(2) 人口因素与个人可自由支配收入

人口因素包括人口数量和人口构成两个方面，与饭店市场规模和消费需求结构密切相关

而人口的流动量、流动区域、流动时间、流动距离、流动比率和流动结构，这会对饭店的经营策略、营销方法、营销战略、服务设置、饭店结构调整等产生重要的影响

(3) 消费结构与产业结构

(4) 通货膨胀与物价水平

(5) 利率、税率和汇率

(6) 经济基础设施

3、科技环境

是指一个国家或地区的科学技术水平、科技政策、新产品开发能力以及技术发展的动向等

科技的发展使饭店成为应用高科技比较集中的领域

4、社会文化环境

是指一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况

(1) 社会组织结构的变动是供同利益的群体成为社会经济生活重要的影响力量

(2) 人口增长结构不仅影响消费人数，而且影响可提供给饭店的劳动力数量

(3) 生活方式的变化使得饭店的消费群体及其所提供的产品与服务均要做出相应的调整

(4) 广泛的环保运动则要求旅游饭店必须大力节能降耗。推行清洁生产，减少污染排放，创建绿色饭店，并要积极参与社会公益环境美化与环境保护活动

深入探讨
经济环境
影响因素

引导学生
探讨影响
饭店经营
的微观环
境因素

（二）微观环境

1、市场

市场状况始终是饭店经营者密切关注的因素，必须密切注视市场的变化动向。建立完善的市场信息系统，超前预见市场变化或敏锐做出反应，及时调整饭店的产品组合、价格组合、销售渠道来适应市场的变化。也可以通过开展多层次经营来分散和化解市场风险

1、饭店消费者

是饭店效益的源泉，是饭店生存的基础，饭店必须认真研究消费者需求的特征，需求的差异及变化趋势

3、饭店供应商

饭店日常经营活动需要外界许多供应商提供多种产品和原材料

4、劳务市场

是指为饭店提供劳动力的市场

5、销售代理商

是饭店与消费者之间的中间人

6、饭店竞争者

竞争是饭店经营环境中的重要因素之一。应善于分析饭店面临的竞争形势、竞争对手的数量与规模及竞争对手的目标、竞争对手的策略和竞争手段、竞争对手的优势与劣势及竞争对手的反应模式，从而制定有效的市场竞争方针和手段，使本饭店在竞争中取得优势

二、饭店经营环境分析

（一）找出最有影响的环境因素

影响饭店外部环境因素具有数量多、复杂程度高、互相关联、变化快、对企业经营影响大的特点。经营者必须运用丰富的知识，经验和科学的方法进行综合分析，列举与饭店经营有关的因素和利害关系，从中找出对饭店经营最有影响的因素

（二）确定各影响因素的重要程度

进一步对提出的主要环境因素确定其重要程度。可由环境分析小组分析各因素的重要性，并对各个环境因素按重要性进行打分。其具体做法是

[案例分析]

<p>1、对影响饭店经营战略成败的环境因素打分</p> <p>2、对环境因素的重要性打分</p> <p>3、将影响分数和重要性分别相乘得到一个综合分数</p> <p>4、分析影响因素导致的饭店经营风险</p> <p>5、认识和识别机会和威胁</p> <p>（三）利害关系分析</p> <p>这是环境分析的一个重点。利害关系者通常包括饭店消费者、饭店竞争者、当地政府、上级主管、银行、各种利益团体等。</p> <p>要慎重对待利害关系者，在制定经营战略和执行战略时，都要考虑利害关系者的反应，要充分分析和假设对方会有什么样的反应、态度和行动。</p> <p>（四）制定环境因素的趋势分析</p> <p>这是对环境因素的变化及其程度，对饭店战略成效进行预测</p> <p>主要内容有：</p> <p>1、饭店组织机构状况分析</p> <p>2、饭店资源状况分析</p> <p>3、饭店文化状况分析</p> <p>4、饭店财务状况分析</p> <p>5、饭店员工状况分析</p> <p>第二节 饭店的市场营销</p> <p>一、饭店市场营销的概念</p> <p>（一）市场与市场营销的概念</p> <p>1、市场</p> <p>从企业营销的角度看，市场的概念主要指现实购买者和潜在购买者需求的总和</p> <p>2、市场营销</p> <p>营销就是通过创造和交换产品 and 价值，从而使个人或群体满足欲望和需要的社会和管理过程</p> <p>（二）饭店市场营销的概念</p> <p>通过开发和提供饭店产品及其价值的交换活动，使消费者的需求得到满足，并促使饭店获得最大的社会与经济效益的经营管理过程</p> <p>营销活动的主要内容是：</p> <p>二、饭店市场营销观念</p> <p>（一）市场营销观念的发展</p>	<p>结合上学期学过的市场营销知识，采用案例分析、小组讨论与课堂讲授相结合的方法</p> <p>要求学生学懂几个营销观念的精髓</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

共经历了五个阶段

1、生产观念

2、产品观念

3、推销观念

4、营销观念

5、社会营销观念

(二) 现代饭店营销理论的新观念

1、市场导向营销观念

(1) 饭店营销活动在于，给自己在市场中准确的定位，发挥自身优势，并把这一优势运用到营销活动中去。营销活动的过程就是不断比较优势的过程

(2) 强调以市场竞争为导向，消费者和竞争者是企业营销活动两个并列的重心

(3) 强调在饭店营销活动中追踪市场动态变化，一切现实的和潜在的消费者与竞争者都是企业关注的问题

(4) 作为一种企业文化融合到饭店组织内部，通过发挥组织优势来实现营销的目标

(5) 其目的是在考虑竞争者因素的基础上，通过自身优势来满足消费者的需求，并以此获得竞争中的优势地位。

2、价值营销观念

顾客是从其提供最高价值的饭店那里购买产品的。

3、愉快营销观念

消费者在购买一家企业的产品后是否再次购买，取决于消费者对所购买的产品消费结构是否满意的判断

4、关系营销观念

是为了建立、发展、保持、长期的、成功的交易关系而进行的市场营销活动

5、软营销观念

利用各种公共关系等手段进行市场营销

6、全面质量营销观念

(1) 质量只有依据顾客的需求来制定

(2) 质量不仅反映在饭店产品上，而且反映在饭店的每一个行动上

(3) 质量需要全体员工来保证

(4) 需要有能提供高质量原料和配套服务及

产品的合作者

(5)与作业领域的全面质量管理行动结合起来

(6) 质量是不断被改进的

(7)改进质量的行动比需要饭店支出更多的费用

7、权变营销观念

因人、因事因地而变化，随机制宜，灵活应变

8、文化营销观念

有意识的通过发现、甄别、培养或创造某种核心价值观念到企业经营目标的一种营销方式

9、服务营销观念

服务营销的核心是顾客的忠诚和满意。通过取得顾客的忠诚和满意来促进相互有利的交换，最终获得适当的利润和公司长远的发展

10、绿色营销观念

企业以环境保护为经营指导思想，以绿色消费为出发点，以绿色文化为企业文化的核心。以充分利用并回收再生资源，最大程度减少污染物排放为原则，为实现可持续发展，造福后代的目的而进行的营销策划与实施过程。

11、网络营销观念

建立在互联网基础上的，并借助联机网络、电脑通信和数字交互式媒体的威力来实现营销目的一种营销手段

12、整合营销观念

通过对各种营销工具和手段的系统化结合，根据环境进行即时性动态修正，以使交换双方在交互中实现价值增加的营销理论与营销方法。

三、市场机会的寻找与识别

(一) 市场机会的涵义是指消费者尚未满足或尚未完全满足的需求

(二) 市场机会分析的重要性

1、饭店市场营销管理过程的起点

2、饭店制定战略规划的重要依据

3、饭店产品决策的基础

(三) 市场机会的类型

1、环境机会与公司机会

[案例分析]

- 2、表面市场机会和潜在市场机会
- 3、行业市场机会与边缘市场机会
- 4、目前市场机会与未来市场机会
- 5、全面市场机会与局部市场机会

(四) 分析市场机会

注意事项:

- 1、最大范围地收集意见和建议 2、从需求与供给关系中寻找和识别市场机会
- 3、矩阵法发现和识别市场机会
- 4、从本饭店的相对优势中分析市场机会
- 5、聘用专业人员进行市场机会分析
- 6、建立完善的市场信息系统和进行经常性的市场研究

要求学生调查，并写出目前饭店常用的市场促销方式

四、饭店市场细分与目标市场选择

(一) 饭店市场细分

1、市场细分的要求

- (1) 方法多样，但要与饭店企业目标一致
- (2) 细分结果应明显表现出各细分市场的消费者的购买动机和购买方式方面的差别
- (3) 饭店根据细分市场之间的差别，采取必要的措施，调整营销因素组合

2、市场细分的作用

- (1) 有助于发现营销机会
- (2) 有助于制定和调整营销因素组合
- (3) 有助于在竞争中去胜
- (4) 有助于集中人力、物力、财力资源，以较少和较合理的投入，取得较好的效益

3、市场细分的依据

- (1) 地理因素
- (2) 人口特征
- (3) 消费者心理因素
- (4) 消费行为

4、饭店市场细分的步骤

- (1) 选定饭店产品市场范围
- (2) 列举潜在顾客的基本需求
- (3) 分析潜在顾客的不同需求
- (4) 排除潜在顾客的共同需求
- (5) 划分相应上午市场群
- (6) 进一步分析各细分市场的具体特点

(7) 评估各细分市场

(二) 选择目标市场

1、选择目标市场的主要标准

(1) 可衡量性

(2) 可进入性

(3) 可获利性

2、目标市场的营销战略

(1) 无差异市场营销战略

(2) 差异性市场营销战略

(3) 集中性市场营销战略

五、加强市场促销力度

(一) 内部促销

1、重点

(1) 重视人员推销

(2) 强调全体合作

(3) 加强员工培训

(4) 坚持授权一线

(5) 实施考核奖励

(6) 善用宣传资料

2、应注意的问题

(1) 明确推销的目标

(2) 重视“外观”推销

(3) 制定计划

(4) 忌“闪电式”活动

3、全员推销

注意事项：

(1) 使每一员工都有推销意识

(2) 使每一员工都有参与推销的动力

(3) 使每一员工掌握推销的知识

(4) 使每一员工掌握推销技术

(5) 建立健全相应的保障制度

(二) 外部推销

促销方法

1、标识促销

2、广告促销

3、宣传促销

4、直接信函、广告宣传品和资料推销

5、饭店小册子、电子资料与音像资料推销

6、与旅行社合作推销

7、通过饭店销售代表、代理与总代理推销

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 8、人员推销
9、参加旅游贸易交易会推销
10、公共关系推销
11、电话推销
12、通过连锁集团或连锁销售网推销
13、上网推销
14、特别推销
（三）营销效果不佳的原因 | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

复习题：

- 1、默写饭店经营环境构成图
- 2、解释概念政治法律环境、经济环境、人均国民生产总值、人口因素、个人可自由支配收入、科技环境、社会文化环境、市场、劳务市场、销售代理商、饭店竞争者
- 3、简述政治法律环境对饭店经营的影响因素
- 4、研究饭店的经济环境必须考虑哪些主要因素
- 5、解释为什么饭店消费者是饭店效益的源泉
- 6、运用已经学过的知识举例说明饭店供应商的作用
- 7、解释概念：市场营销、饭店市场营销、市场机会、内部促销
- 8、简述市场营销观念发展的五个阶段的基本点
- 9、简述现代饭店营销管理的新观念
- 10、简述全面质量营销观念的主要内容
- 11、简述市场机会分析的重要性
- 12、如何分析市场机会
- 13、市场细分的要求有哪些
- 14、简述市场细分的作用
- 15、市场细分的依据有哪些
- 16、简述饭店市场细分的步骤

第七章 饭店产品的管理与创新

学习目标：

- 1、掌握饭店产品的概念、构成与特点
- 2、掌握饭店产品分析的方法
- 3、掌握饭店产品定位的步骤与方法
- 4、掌握饭店产品动态调整的原则与策略
- 5、掌握饭店产品创新的原则
- 6、了解饭店产品动态调整的策略
- 7、了解饭店产品创新的涵义
- 8、了解并掌握饭店产品创新的过程

学习重点：

- 1、握饭店产品的概念、构成与特点
- 2、掌握饭店产品分析的方法
- 3、掌握饭店产品定位的步骤与方法
- 4、掌握饭店产品动态调整的原则与策略
- 5、掌握饭店产品创新的原则

学习主要内容

第一节 饭店产品的构成与特点

一、饭店产品的构成与特点

是指饭店出售的能满足旅游者需要的有形产品和无形服务的总和

[重点]

饭店产品是饭店企业生产经营体系的综合产出，饭店的各种目标，如市场占有率、利润等，都很大程度地依附于饭店产品。

饭店产品对开拓旅游市场，提高企业在旅游市场的竞争地位，都起着关键的作用

从现代营销理论的产品整体观念看，饭店产品包括三个层次的涵义

（一）核心产品

是指宾客从产品中得到的根本利益。

这种利益表现为宾客在入住饭店过程中希望由饭店所解决的各种基本问题

（二）实际产品

是指从物质上能展示产品核心利益的多种因素。

如饭店的设计风格，建筑特色，地理区位，周边环境，饭店的设施设备的品牌名称、服务项目、服务水平等

这一系列因素都能展示出饭店产品的核心利益，使产品的核心利益更容易被客人认识

（三）延伸产品

是指在客人购买其产品和服务时所提供的附加利益

这种利益对于客人来说是必不可少的，它能给宾客带来更多的和更大的满足，因而，对客人购买实际产品和服务具有一定的影响力

二、饭店产品的构成

概括的说，饭店产品是由饭店的有形设施和无形服务两部分构成的

（一）有形设施

1、饭店的空间环境，如地理位置等

2、饭店的外观形象，如饭店建筑物及名称等

1、大堂的陈设，如壁画、地面装饰、大堂布局、大堂用品与工艺品的摆放等

2、饭店的整体内装修及客房的装饰，如音响系统、闭路电视、中央空调、卫生间的

设备及美容用品等

5、健身房及康乐中心设备，如游泳池、网球场、桑拿浴，健身房、美容美发、舞厅等

6、商务中心设施，如提供影印，打字，传真，商务咨询，商务会议等设备与服务

7、公共服务中心，如银行、邮局、医疗、代理票务等

8、餐饮设施，如各种餐厅

（二）无形服务

1、服务员的仪表、仪容、仪态

2、服务员的礼节、礼貌、礼仪

3、服务员的服务态度

4、服务员的服务技巧

3、服务的程序、标准

4、服务员的交际能力、知识视野、应变能力

5、服务员的服务效率及服务效果

三、饭店产品的构成要素

营销学家梅德里克全面阐述饭店产品的构成要素，主要由五部分组成

（一）饭店地理区位。

教材第147页的说法有误，应将“服务员的程序”改为“服务程序、标准”

教材中是“高

饭店的地理区位的好坏意味着可进入性与交通是否方便。周边环境是否良好，不同的地理区位构成了饭店产品的某些不同的内容

（二）饭店设施。

客房、餐厅、酒吧、多功能厅、会议厅、娱乐设施在不同的饭店类型中，其规模大小、面积、接待量和容量也不相同。而且这些设施的装潢，体现的气氛也不一样。饭店设施是饭店产品的重要组成部分

（三）饭店服务。

包括服务内容、方式、态度、速度、效率等。各级饭店的服务种类、服务水平是不可能完全相同的

（四）饭店产品的形象

饭店产品形象是指宾客对饭店产品的一致看法，它由饭店设施、服务和地理区位等多因素共同创造的

（五）饭店产品的价格

价格即表现了饭店通过其地理区位、设施设备、服务和形象给予客人的价值，也表示了客人从价格反映产品的不同质量

四、饭店产品的特点

（一）高消费产品

由于饭店是高投入、高成本的行业，饭店产品的价格自然较高。从整个旅游产品看，饭店产品的价格只是整个旅游产品价格的一部分，旅游交通等费用要占旅游消费的相当比重，有时一些客人可能会将店外消费的部分费用（如交通费）加在店内消费费用上来衡量说得到的饭店产品的价值。

（二）讲究气氛的产品

气氛是客人对饭店的一种感受，是一种无形的特点。气氛取决于设施条件和外貌，取决于饭店的员工与客人，饭店中人们从事的活动，音乐和娱乐等活动

（三）高服务产品

服务是饭店产品的核心，是客人选择饭店的主要因素之一，其服务项目的多少，服务内容的深度和服务质量水准是饭店行业竞争的重要环节

优质服务的内容包括

气氛”
应改为
“讲究
气氛”
比较合
适

[案例
分析]

- 1、礼貌礼仪
- 2、服务态度
- 3、服务技能
- 4、服务效率
- 5、服务项目
- 6、设备方便舒适
- 7、服务质量
- 8、清洁卫生
- 9、环境安静温馨
- 10、自由安全感

（四）高职业化产品

饭店的每一项服务的每一个动作及服务程序，都是经过严格培训并作为规范来执行的，要求服务员不断加强职业化培训，才能完成服务任务

（五）质量具有不稳定性

饭店产品的质量，在很大程度上取决于服务人员为客人提供面对面的服务，服务员的情绪波动很大，所以饭店产品的质量不容易稳定，同一项服务，不同的人会有不同的服务质量

（六）产品的生产与消费同时进行

饭店服务的生产过程与消费过程是同时进行的，消费者与生产者直接接触，中间不存在产品储存运输过程

（七）产品的价值不可储存

饭店产品具有边生产边消费，不消费就消失的特点，如果饭店在规定的时间内销售不出去，其产品价值就会丧失

（八）综合性和季节性

旅游需要的整体化和多样化决定了饭店产品的综合性

旅游具有季节性，决定了饭店产品具有季节性的特点

小组讨论

第二节 饭店产品的分析与定位

一、饭店产品分析

饭店经营的一个重要因素就是要了解产品，不了解产品就不能确定饭店要吸引哪类细分市场，就不能了解饭店提供产品是否符合市场需要，也就无

法采取适当的推销活动使饭店产品营销获得成功
因此，必须对饭店产品进行深入地分析
主要分析的项目有：
1、饭店地理区位：交通进出方便程度，附近有哪些企业、商场、旅游名胜
2、饭店类型：饭店是属于商业饭店、会议饭店、度假饭店还是其他类型的饭店
3、设施状况：各类设施的规模、数量、类别、建筑格局、装修样式、新旧程度、气氛、在本地饭店中的地位
1、产品价格：各季节客房、餐饮等产品的价格
2、服务质量：人员服务、食品质量、种类、娱乐活动项目和质量等
3、产品优势与不足：饭店产品特色、长处与弱点、与宾客的主要有哪些重大差距

二、饭店产品的定位

饭店产品的定位是指饭店为在目标顾客心中寻找和确定最佳位置而设计和提供相应的饭店产品活动

（一）饭店产品定位的步骤

- 1、确定饭店的经营领域
选择确定饭店的功能定位
- 2、确定目标市场
 - 1、研究目标市场特征
 - 2、研究竞争者的市场定位
 - 3、确定本饭店的市场定位
 - 4、实施产品定位

（二）饭店产品定位的方法

产品定位及服从于市场竞争的需要，又服务于市场竞争。尽管各个饭店的产品定位千差万别，但是从市场竞争的角度分析，产品定位的基本模式有三种

- 1、对抗性市场定位
即紧逼主要竞争者的市场定位。

饭店业的进入屏障较低，产品之间的差异较小，吸引的都是同质客源，因此采用的是与竞争对手定位相同的私产，争取更多的市场份额

要点：

[重点]

拥有竞争对手饭店的优势，再加上自己的优势，从而使自己处于领先的地位。

这种定位优势会导致彼此之间爆发激烈的正面竞争，往往实力雄厚，或在某些领域确有专长的饭店，实施这一定位较易取得成功

2、差异化定位

这是与主要竞争对手适当拉开距离的定位。

饭店的目标市场、产品及市场策略具有自身特色，因此与竞争者有显著差异，这就避免了与竞争者之间的恶性竞争，使企业赢得了更大的生存与发展空间及宝贵的时间，因此，这是饭店常用的产品定位方法

3、补缺型市场定位

即市场有潜在需要，但竞争者没有或不愿意或没有能力提供相应的饭店产品，而本饭店却有能力和专长提供相应的产品。因此可定位这样的市场“空白”地带，迅速占领细分市场

第三节 饭店产品的动态调整与产品创新

一、饭店产品的动态调整

由于宾客需求和市场竞争情况的变化，饭店产品应不断推出新品种，以保持动态的竞争优势

（一）饭店产品动态调整的原则

1、根据宾客的要求调整

（1）确定饭店现有设施是否适应宾客的需求，那些设施需要更新、改进和调整

（2）确定饭店客房、餐厅等部门家具、用品和设备是否需要增添、更新或取消

（3）分析各部门的服务工作组织是否有效，那些部门需要加强服务员的组织工作，增加人员配置，那些部门服务人员利用不足

（4）分析现有的各服务项目是否能满足宾客的需要，是否需要增添或取消，那些服务质量使客人不满意，应如何改进

2、根据饭店的营利性进行调整

饭店在增设、更改、更新设备和服务时，除了考虑宾客需要外，还需要考虑为饭店带来盈利。要预测未来增加的收益是否大于购置设备所花的成本

(二) 饭店产品动态调整策略的运用 1、对产品进行分类 可根据其销售量和盈利状况划分为四个类型 其类型特点及调整经营策略见下表				案例分析
序号	类型	特点	调整与经营策略	
1	高销量高利润	产品边际利润贡献 高于 产品平均边际利润贡献；产品销售量占全部产品销售量的比率 高于 产品平均应该接受的销售率	(1) 通过遵循严格的作业规程保持菜肴质量 (2) 将这类菜的名称放在菜单的显著位置 (3) 测试销售价格弹性。如弹性小于1，则可提价， (4) 利用建设性的推销技术	
2	高销量低利润	产品边际利润贡献 低于 产品平均边际利润贡献；产品销售量占全部产品销售量的比率 高于 产品平均应该接受的销售率	(1) 提高销售价格 (2) 将这类菜的名称放在菜单不显著的位置上 (3) 将更多的需求量转移到边际利润贡献高的产品上去 (4) 降低产品成本 (5) 减少每道菜的分量 (6) 从菜单上删除，以免影响其它高利润产品的销售	
3	低销量高利润	产品边际利润贡献 高于 产品平均边际利润贡献；产品销售量占全部产品销售量的比率 低于 产品平均应该接受的销	(1) 把对其他产品的需求量转移到这类产品上来 (2) 降低价格以增加销售量，从而增加销售额 (3) 增加新的价值到这类产品上去，以增加吸引力	

		售率	
4	低销量低利润	产品边际利润贡献 低于 产品平均边际利润贡献；产品销售量占全部产品销售量的比率 低于 产品平均应该接受的销售率	(1) 从菜单上删除 (2) 提价，这样至少能保证较高的边际贡献 (3) 降低成本

二、饭店产品的创新

（一）饭店产品创新的涵义与新产品的类型

1、饭店产品创新的含义

所谓创新就是把一种从来没有过的关于要素的“新组合 ” 引入到生产体系

此新组合包括：引进新产品、引进新技术、开辟新市场、控制原材料新的供应来源、实现产业的新组织

饭店产品创新是指把与老产品在功能、结构、技术、实物、符号、服务等方面都有显著的差异的产品，引入饭店生产经营体系的过程。

它是与新技术、新设计、新需求相联系的产品

2、饭店新产品的类型

根据对饭店原有产品的创新、政策和改变的程度不同，饭店产品一般分为下列几类

序号	类型名称	定义	举例
1	全新产品	原来饭店市场上从来没有过的，能给饭店带来一种全新感觉和利益的新产品，饭店全新产品的出现将给饭店的经营带来重大的影响	汽车旅馆在美国诞生时的例子
2	改进型新	对饭店原有产品	饭店大堂布

	产品	的某些部分进行改进	局的调整，餐厅菜肴的改良
3	仿制型新产品	本饭店原来没有。而其他饭店已经存在的产 品，饭店通过仿制或稍加改变作为一种新产品推向本饭店的目标市场	内地推出的广州早茶、粤菜系列

（二）饭店产品创新的基本原则

1、市场导向性原则

饭店的创新产品是否符合消费者的需要，是否获得较好的经济效益，市场最有发言权。只有符合市场需求和社会需求的饭店产品，才能获得广阔的市场和强大的生命力。

因此在新产品开发之前，必须经过详细周密的市场调研，了解市场需求情况，进行新产品开发可行性分析，再根据调研结构做出新产品开发决策

2、主题性原则

饭店产品创新必须明确主题，不必追求功能齐全

饭店产品有了鲜明的主题，则能在市场上树立鲜明的形象，就能更好的避免或减少重叠性的市场竞争，从而有利于饭店产品的市场定位

3、特色性原则

所谓特色即产品具有“人无我有，人有我优，人优我特”的特点

这就要求饭店充分发挥自身的优势，努力在饭店的环境设施、实物产品、服务等方面形成自己的特色

4、文化性原则

饭店产品是具有附加值的服务产品。

客人不仅有物质生活的消费需求，而且文化消费、精神享受的需求也越来越普遍

一个没有文化内涵的产品是没有生命力的产品

5、参与性原则

现代旅游消费心理一个重要的变化就是追求一种令人难忘的独特经历，渴望参与。饭店创新产品

应尽可能体现宾客的参与性，这种参与不仅体现在宾客消费过程中，甚至在产品的设计过程中体现宾客的参与。

6、经济可行性原则

饭店新产品能否获得良好的经济效益，是否具有操作的可行性，使衡量饭店开发成功与失败的重要标志。只有带来良好经济效益的饭店新产品，才有广阔的前景

（三）饭店产品的创新过程

1、新产品策略的确定

（1）饭店营销人员对饭店是否开发新产品进行决策，如意见一致，则进行下一个步骤

（2）明确新产品开发的意义和作用，并确定各种开发目标。

2、新产品开发方案的构思

新产品的构思来自于两个方面，即饭店内部信息和饭店外部信息

（1）饭店内部信息

主要来自于饭店的营销人员、生产经营部门的管理人员、一线的服务人员

（2）饭店的外部信息

主要来自于竞争对手、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

3、对构思方案的筛选

各种创新方案并非都是可行的，饭店营销者还要做进一步筛选，以便从中选出最具潜力的方案。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经营某种产品的能力

（2）判断新产品构思是否复合饭店的发展目标，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

（4）分析市场性质及需求，产品能否满足市场需求

（5）竞争状况和环境因素分析

通过以上分析，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、地理区位、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

4、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新产品开发方案

新产品开发方案的可行性分析通常采用两种方法

第一、由饭店内部营销人员负责新产品开发方案的可行性分析

第二、利用饭店外部的专家或外界的专门研究机构进行饭店新产品可行性分析

分析的目的是弄清：

(1) 新产品有什么特点，是否比市场上同类产品好

(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，是否是核心产品的开发

(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

5、新产品的设计和开发

是指按照新产品的开发方案进行资金筹集、新产品设计、设备安装、员工的组织、新产品的制作等

6、新产品试营业

是准备将已开发出来的新产品进行试销

其目的是：

(1) 确定新产品销售量和市场占有额

(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客人和客人组合

(4) 估计新产品开发效果及整个市场的大小

7、新产品正式营业

通过市场试营业成功的新产品，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

制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组合来满足市场需要	
---------------------------------------------------	--

复习题：

- 1、饭店产品的概念如何
- 2、饭店产品的构成有哪些
- 3、简述饭店产品分析的主要方法
- 4、简述饭店产品定位的主要方法
- 5、饭店的新产品定义
- 6、饭店新产品的类型有哪些
- 7、试述饭店产品创新应遵循的基本原则
- 8、简述饭店产品创新的过程

第八章 饭店服务的质量管理

学习目标：

- 1、掌握饭店服务的概念
- 2、掌握饭店服务质量的内容和特点
- 3、了解服务观念的内涵
- 4、掌握客人对饭店服务的需求
- 5、掌握标准化服务、个性化服务的含义与内容
- 6、掌握服务质量检查的方法
- 7、掌握服务质量控制的任务
- 8、掌握服务质量控制的方法

学习重点：

- 1、掌握饭店服务质量的内容和特点
- 2、掌握服务质量检查的方法
- 3、掌握服务质量控制的任务
- 4、掌握服务质量控制的方法

学习内容：

第一节 饭店服务的涵义

一、饭店服务的概念

饭店服务是指饭店借助于饭店的有形设施，为满足宾客的各种需要而为他们做有益的事，这种与宾客接触的活动及饭店内部活动的结果，称为饭店服务

同时要理解如下要点

- (1) 饭店服务必须依托于饭店的有形设施
- (2) 了解宾客的需要是搞好饭店服务的前提
- (3) 饭店服务不仅包括饭店与宾客接触的活动，而且包括饭店内部活动的结果。
- (4) 服务是饭店产品的核心
- (5) 饭店优质服务是一种特殊的商品，具有使用价值和价值

二、饭店服务质量的内容

饭店服务质量是指，饭店服务在使用价值上适合和满足宾客需要的程度主要包括：

(一) 服务设施设备的质量

饭店的设施设备是饭店提供饭店服务的基础，是饭店服务的有形依托和表现形式

饭店服务质量对饭店设施设备的基本要求是：

- 1、服务设施设备的总体水平应达到与星级标准相应的水

[小组讨论]

准

- 2、服务设施设备应尽可能完善，让宾客感到实用、方便
- 3、各种设施设备应处于良好的状态
- 4、对各种设施设备应有严格的维修保养制度，确保饭店的接待服务正常运转

（二）实物产品的质量

是满足客人需要的重要体现

主要内容有：

1、饮食产品质量，包括产品风味、原料选择、原料配备、炉灶制作、食品卫生等，最终体现在食品产品的色、香、味、新、器、名等要素上，饮食产品要精致可口、营养卫生、独具特色、迎合消费者需要

2、购物商品质量，包括商品数量、商品结构、花色品种、民族特色、纪念意义、外观包装等，最终以商品本身的内在质量为主。饭店商品应货真价实、品种丰富、结构合理、外观精美、所供商品符合宾客的购买偏好

（三）服务用品质量

包括服务人员使用的各种用品和直接给客人消费的各种生活用品。

前者是提供优质服务、保证客人需要的重要条件

后者是满足客人物质需要的直接体现

（四）劳务活动质量

即以劳动为直接形式创造的使用价值的质量

劳务活动质量是饭店服务质量的主要表现形式，其内容包括服务态度、服务知识、服务技能、服务方式、礼节礼貌、劳动纪律、职业道德、职业习惯等方面

（五）服务环境质量

服务环境的良好程度是满足客人精神享受的重要体现

良好的服务环境能够给客人提供舒适、方便、安全、卫生的服务，是饭店服务质量的重要组成部分。

服务环境的质量包括服务设施、服务场所的装饰布置、环境布局、空间构图、灯光气氛、色调情趣、清洁卫生、空间形象等方面，也包括饭店与客人的人际环境、文化吸引性与相融性、饭店内部人际关系等因素

（六）宾客满意程度

客人满意程度主要表现在他们在消费过程中享受到服务劳动的使用价值，得到物质和心理满足的感受、印象和评价

三、饭店服务质量的特点

同一般商品比较，饭店服务质量有其自己的特点，正确认

识这些特点是提高服务质量的前提

（一）服务质量构成的综合性

从饭店服务质量的内容可以看出，饭店服务质量是由很多具体内容和劳务活动构成的，并具有综合性。

主要注意三个方面：

1、必须有整体观念

既要重视设施设备方面的质量，又要重视实物产品的质量，更要重视劳务本身的质量

2、必须进行多维评价

由于优质服务是由很多具体内容和劳务活动构成，这些活动作用于不同的对象，每一次活动的质量好坏都会影响整个服务质量

3、必须重视学习和运用心理学知识

服务质量的高低以客人的心理感受作为评价标准，客人的兴趣、爱好、需求及各地风俗习惯不同，评价标准也不完全一样。因此，只有针对客人的心理特点，充分运用心理学知识，做好每一次服务工作，才能提供优质服务

（二）服务质量显现的短暂性

饭店的优质服务是由一次次的具体劳务活动完成的，每一次具体服务的显现时间都是短暂的

注意：

1、服务人员必须具有强烈的服务意识，多方面的服务知识及应变能力

2、服务人员必须十分重视每一次具体服务活动。要根据服务程序的要求，针对客人特点提供优质服务

（三）服务质量的关联性

饭店的每一次服务活动都不是独立存在的。饭店规模越大，服务活动之间的联系越广泛。从整个饭店看，服务质量在保证设备设施和实物产品的前提下，又包括前厅服务质量、客房服务质量、餐饮服务质量等具体内容。这些内容以客人的活动规律为线索，互为凉席、互为条件、互为遗存，形成一条服务链

注意：

1、必须具有系统观念

要从住店和用餐客人的活动规律出发，加强各个服务环节之间的衔接和协调，树立整体形象，

2、必须重视各个服务链内部的衔接和协调

（四）服务质量对人员素质的依赖性

饭店服务是由服务人员来完成的。饭店服务是面对面的复杂劳动，较之其他劳动有更高的要求

注意：

- 1、必须十分注重服务人员素质的培养，包括人员选择和职业道德、语言艺术、形体语言、礼节礼貌、职业知识、职业技能、职业习惯等方面的培训
- 2、必须充分调动广大服务人员的主动性、积极性和创造性
- 3、必须培养服务人员的工作责任心和自我管理能力

第二节 饭店优质服务的建立途径

一、树立正确的服务观念

（一）优质服务—饭店赢得客人的金钥匙

要获得可观的经济效益，必须通过提供优质服务来赢得市场，并建立起顾客对饭店持久的忠诚

（二）“客人永远是对的”—饭店服务的指导思想

1、客人是饭店效益的源泉，是饭店发展和生存的推动力，是饭店服务质量与管理水平的督察官

2、有利于维护客人自尊，缓解宾主冲突，提高客人的满意度

3、坚持“客人永远是对的”可以在客人满意地基础上带来口碑

并做到

第一、如果客人没有错，那么客人当然是对的；如果客人错了，只要客人的言行是合法的且不妨碍其他客人的利益，饭店应该把对让给客人

第二、员工应具有角色意识，认定自己的角色，是自己的行为与角色相称，甘当配角

第三、要充分理解客人的需求，理解客人的想法和心态，理解客人的误会与过错

（三）情感服务是中国饭店服务的灵魂

（四）饭店服务质量与人的因素密切相关

饭店员工是饭店服务的提供者，员工素质直接影响到饭店的服务质量

任何个人的服务质量在客人面前往往表现为饭店的整体质量，饭店的整体质量必须通过每一个服务人员良好的服务行为提供保证

（五）加强服务质量管理能产生效益

加强服务质量管理，为宾客提供优质服务，可以提高客人的满意度，客人一定会增加下次再来的意愿和行动。服务质量的提高，可使饭店形成良好的声誉并提升饭店形象，从而吸引

案例分析

更多的客人光临饭店，自然可以增加销售额和饭店利润。饭店利用这些利润更深入地了解宾客，改善产品效能，提高服务质量，又可获得更多的利润，从而形成良性循环
反之亦然。

二、了解宾客的需求

了解宾客需求，是搞好饭店服务的前提

宾客的需求是多层次的和多样性的主要表现为：

（一）安全与卫生的需求

安全是客人最基本也是最重要的需求。“没有安全就没有旅游”一位就是没有饭店的质量与效益。不管饭店各方面的工作做的如何出色，安全出了问题将会前功尽弃。

- 1、认真做好安全保卫工作
- 2、培育全体员工的安全意识
- 3、加强消防与安全培训
- 4、完善安全设施
- 5、健全安全管理制度
- 6、加强饭店安全管理
- 7、切实有效做好防火、防盗、防意外事故工作
- 8、确保客人生命财产安全

（二）功能完善、方便舒适的需求

客人普遍希望得到功能完善、方便舒适的服务产品，则需要饭店能够做到建筑结构布局合理、服务设施完善、服务项目齐全、服务水平高超、使客人足不出户就能得到食、住、行、游、购、娱、信息等方面的优质服务

（三）时效的需求

- 1、用工时定额表示固定的服务效率
- 2、用时限表示服务效率
- 3、有时间概念，但没有明确的时限规定

（四）文明的需求

客人要求入住的饭店提供一个文明的环境，即包括员工的文明行为，也包括活动环境的整洁、明朗、舒畅

文明往往是给人一种总体印象的感觉，而这种印象又是由许多细小环节组成的，这就需要员工重视服务细节，讲究礼貌，文明待客

- 1、通过管理制度和服务规范严格约束
- 2、努力提高服务人员自身的文化修养

（五）理解与尊重的需求

客人希望员工充分理解他们，包括理解客人的语言、心理、脾气、性格和习惯，同时客人普遍希望得到应有的尊重，饭店

员工礼貌规范的服务，对客人谦让的态度、文明端庄的仪表，整洁得体的着装等，均是尊重客人的表现

(六) 感情的需求

客人希望饭店向他们提供的优质服务，应该包括让他们感到亲切、温馨的感情

(七) 物有所值的需求

饭店应该提供质价相符的产品和服务，甚至物超所值

- 1、制定合理的价格
- 2、提供与价值相当或超过价值的产品质量

(八) 个性需求

宾客的需求是复杂多样的，饭店经营管理者应该重视宾客需求的调查，目前比较认同的宾客最关心的问题有

- 1、迅速准确的预定
- 2、热情友好的迎接
- 3、整洁舒适的客房
- 4、始终如一的重视
- 5、亲切友好的服务
- 6、认真有效的沟通
- 7、方便宾客的设施
- 8、独具特色的餐饮
- 9、令人难忘的活动
- 10、训练有素的员工

三、强化培训，提高员工素质

培训重点：

- 1、提高认识，更新观念
- 2、把握重点，注重实效
- 3、内容丰富，方法多样
- 4、狠抓规范，形成制度
- 5、善于激励，有效评估

员工应做到：

- 1、热爱本职工作
- 2、遵守规章制度
- 3、遵守外事纪律
- 4、强化外语知识和文化知识，有较强的语言表达能力
- 5、懂礼仪、礼貌
- 6、具有良好的服务意识
- 7、具备娴熟的服务技能
- 8、具有较强的应变能力

案例分析

四、大力推行标准化服务

所谓标准化是指在经济、技术、科学、管理等社会实践衷，对重复性事物和概念，通过制定、发布和实施标准达到统一，以获得最佳秩序和社会效益。

在饭店服务过程中，由于存在大量重复性的劳动，所以很有必要推行服务的标准化

饭店在实施标准化过程中应注意：

1、具有科学性

即 饭店的各项标准必须以科学、技术和实践的综合成果为基础，把标准的目标定在一个合理的水平上

2、具有严密性

即在饭店运转的每一个环节，哪怕是极小的一个环节，都要规定明确、详细的标准，否则就会出现管理或服务的“真空地带”及相互扯皮的现象

3、具有协调一致性

即服务标准与各方面的标准与利益相协调

4、具有实用和可操作性

标准要切合饭店实际，简便可行。便于操作

5、应符合经济性原则

不可因标准的实施而大幅度增加成本，减少收益

6、建立、健全饭店服务标准体系

加强饭店服务标准化管理，确保饭店服务的规范、有序和质量标准

[重点]

五、坚持多样化与个性化服务

现在旅游者越来越重视个人意志，对饭店服务的需求越来越趋向于个性化，多样化，这就需要饭店在大力推行标准化服务的同时，积极提供多样化、个性化服务，这对档次较高的饭店尤为重要

（一）超常服务

所谓超常服务，就是超出常规的方式为满足宾客偶然的、个别的、特殊的需求而提供例外的服务，这种服务一般可超出客人的期望，给客人一份意外的惊奇，最容易给客人留下美好的影响，也最容易赢得客人对饭店的青睐

（二）整体服务与补位服务

饭店服务是一个整体，任何部门、环节或服务人员的不良服务行为，都会影响饭店服务的整体质量。

在服务过程中，往往不可避免地会出现服务疏漏，发生服务不及、不当或不周之处。服务人员应有很强的补位意识，重视服务恢复，及时弥补服务的不足

（三）微笑服务

微笑是一种特殊的情绪语言，对宾客笑脸迎送，并将微笑体现在接待服务的全过程，无疑有益于大大改善服务态度，提高服务质量

（四）微小服务

宾客到饭店消费，寻求的不仅仅是各种物资产品，更重要的是希望享受到轻松的氛围、惬意的回忆、体贴的照顾。这就要求饭店员工能从客人的角度出发考虑问题，根据他们的不同需求提供有针对性的细微服务

（五）超前服务

服务人员善于急客人之所急，想客人之所想，往往在客人提出要求之前，就满足了宾客的需要，正因为其具有超前性，能给客人带来更强烈的欢悦，甚至于终生难忘

（六）灵活性服务

一流的服务应该在规范地基础上创造性地、灵活地处置各种意外情况

（七）感情服务

感情服务是我国饭店服务的灵魂。饭店员工只有把自己的感情投入到一招一式、一人一事的服务中去，真正把客人当作有血有肉的人，真正从心里理解他们、关心他们，才能使自己的服务更具有人情味，让客人倍感亲切，从中体会饭店的服务水准

（八）家庭式服务

应创造一种家庭式的服务氛围，使客人感到身在饭店就如同在家一样亲切、自然、温馨、舒适和方便

（九）癖好服务

这是比较有规范、有针对性地个性服务。饭店建立团体和个人的客史档案，记录储存旅游者的癖好需求，并传递到各接待部门、接待点和接待人，以确保服务过程中地“投其所好”

（十）超值服务

超值服务是饭店员工在按照岗位规范和程序进行操作的同时，为客人提供超出其所付费用价值的服务

结合教材
P179 图表
进行讲解

第三节 饭店服务质量的检查与控制

一、饭店服务质量的调查方法

（一）饭店服务质量的调查方法

要提高服务质量，管理人员必须认真听取本企业的外部顾客、竞争对手企业和本企业的内部员工等三方的意见。这就要求饭店建立服务质量信息系统，并经常进行服务质量调查

<p>1、服务质量信息系统的作用</p> <p>(1) 便于作决策</p> <p>(2) 全面了解饭店服务质量的相关信息</p> <p>(3) 了解服务人员的状况，确定员工的报酬</p> <p>2、服务质量的调查方法</p> <p>(1) 交易调查</p> <p>在员工每次服务工作结束后调查顾客的满意程度，收集顾客的反馈</p> <p>(2) 暗查</p> <p>调研人员以顾客身份接受服务，评估服务质量。饭店定期或不定期采用</p> <p>(3) 新顾客与流失的顾客调查</p> <p>调查顾客选购本企业服务的原因，老顾客在本企业消费额减少的原因、流失的顾客不再购买本企业服务的原因</p> <p>(4) 专题座谈会</p> <p>调查对象可以是本企业的顾客、竞争对手企业的顾客，也可以是本企业的员工，调查对象可以在这类座谈会上为饭店提供正式的信息，提出各种改进服务工作的建议</p> <p>(5) 顾客咨询委员会</p> <p>通过会议、电话调查、问卷调查等方式，定期征求这个委员会成员的意见和建议</p> <p>(6) 服务实绩评论</p> <p>定期走访一批顾客，了解顾客对本企业服务的期望和评价</p> <p>(7) 顾客投诉、评论和问讯记录</p> <p>旅游饭店记录顾客投诉、评论和问询情况，通过分类整理，可发现最常见的服务错误</p> <p>(8) 整个市场调查</p> <p>调查本企业竞争对手的顾客，对本企业服务的全面评价</p> <p>(9) 员工现场报告</p> <p>采用正式的程序收集、分类整理从员工在服务现场获得的信息，以便管理人员了解顾客对本企业服务的期望和评价</p> <p>(10) 员工调查</p> <p>员工直接为顾客服务，了解本企业服务质量问题产生的根本原因，能为改进服务工作提出宝贵意见</p> <p>(11) 经营数据记录系统</p> <p>企业记录、分类、整理、分发服务差错率、员工回应顾客要求的时间、服务费用等经营实际数据，监控服务实绩，以便采用必要的措施，改进经营实绩</p> <p>3、管理人员直接听取顾客意见</p> <p>建立服务质量信息系统之后，管理人员人必须直接听取顾</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

客的意见，而不能只听取调研人员汇报量化的调研结果。应该直接地向顾客学习，获得大量、生动、可信的信息，更深入地理解顾客的需要

（二）饭店服务质量的检查方法

1、例行检查

按照既定的时间、内容和标准对本饭店进行全方位质量检查

例行检查必须以饭店质量标准为依据，检查内容即包括硬件又包括软件

例行检查必须坚持经常化、制度化、要严格按标准检查，检查要认真细致，发现问题要及时记录并责令有关部门解决

2、抽查

事前不做任何通知的检查

抽查一般不像例行检查那么正规，它以检查人员少、内容重点突出、手法灵活多变为

特点

3、夜检查

（1）夜查时间一般在凌晨 3 点为适宜，检查应以饭店要害部门为主

（2）要检查涉及到客人与饭店安全的设施设备

（3）要检查饭店内的库房门、橱柜门、通道门、该上锁的是否已上锁

（4）要检查客房安全情况和停车场情况

（5）要着重检查夜班当值人员的值岗情况，是否有睡觉和脱岗现象

4、暗访

暗访质量检查中最为有效的手段，它不仅能发现对客人服务的各种问题，还能对饭店管理水平做出客观评价

暗访一般都是选择一位颇有经验的内行人，以普通客人的身份进驻饭店，按事前约定，店方不向任何人透露暗访信息，员工也不认识检查人员，一切检查都在秘密中进行

5、专项检查

是针对某个具体的服务内容进行的检查活动

（1）按部门检查

（2）按专题检查

（3）根据特殊需要检查

二、饭店服务质量的分析与控制

加强饭店德服务质量管理是提高服务质量的基本保证过。饭店的服务质量管理活动一般按照计划（plan）、实施(do)、检查(check)、处理(action)四个阶段来展开，称为 PDCA 循环法，运用 PDCA 循环法管理服务质量的基础工作是服务质量分析。

通过服务质量分析，可依找出饭店存在的主要服务质量问题以及引起这些问题的原因，从而采取有效的方法加以控制

（一）饭店服务质量的分析

1、排列法

又称主次因素图、帕累托图，即利用帕累托曲线来发现和解决问题

四个程序：

（1）确定关于饭店服务质量问题的信息收集方式

（2）对搜集到的有关质量问题进行统计、排列、制作统计表

（3）根基统计表绘制排列图

（4）进行分析，找出主要质量问题

2、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

在饭店经营过程中，影响饭店服务质量的因素是错综复杂的，并且是多方面的。因果分析图对影响质量的各种因素之间的关系进行整理分析，并把原因与结果之间的关系用带箭线表示出来

分析步骤：

（1）确定要分析的质量问题，即通过排列图找出 A 类问题

（2）发动饭店管理者和员工共同分析，寻找 A 类问题产生的原因

（3）将找出的原因进行整理，按结果与原因之间的关系反映到图上

3、对策表

对策表即措施计划表。当排列表找出主要因素又经因果分析图找出主要原因后，就要针对主要因素制定对策，即制定改进措施和计划。将这些措施和计划汇集成表，就是对策图。他

是改进服务质量的一种有效控制方法

（二）服务质量 PDCA 工作循环

在推行服务质量管理的方法时，普遍运用 PDCA 工作循环的方法

1、PDCA 循环的步骤

（1）计划阶段

明确质量管理的任务，建立质量管理的机构，设立质量管理的标准，制定管理问题检查、分析和处理程序

（2）实施阶段

完成上述计划制定的各项质量管理任务，主要是实施质量标准，按质量标准进行作业

（3）检查阶段

对实施后产生的效果进行检查，并和实施前进行对比，以确定所作的是否有效

（4）处理阶段

对现存的质量问题立即进行纠正，同时对未来质量的改进方案不断提出建议

2、具体应用

（1）对饭店服务质量的现状进行分析，PDCA 分析法找出主要质量问题

（2）运用因果分析法分析产生质量问题的原因

（3）从分析的原因中找到关键的因素

（4）制定解决质量问题要达到的目标和计划，提出解决质量问题的具体措施和方法以及责任者

（5）按已定的目标、计划和措施执行

（6）运用 ABC 分析法对饭店服务质量情况进行分析，并将分析结果与程序（1）所发现的质量问题进行对比，以检查（4）中提出的解决质量问题的各种措施和方法的效果，同时检查在完成（6）的过程中是否还存在其他问题

（7）对已解决的质量问题提出巩固的措施

（8）提出（1）所发现而尚未解决的其他质量问题，并将这些问题转入到下一个循环中去解决，从而与下一循环的步骤衔接起来

（三）饭店服务质量控制

饭店服务质量控制是指，采用一定的标准和措施来监督和衡量服务质量管理实施和完成情况，并随时纠正服务质量管理

目标的实现

1、饭店服务质量控制的特点和任务

特点：

(1) 全方位：指饭店的每一个岗位都要参与服务质量管理

(2) 全过程：指饭店每一个岗位的每一项工作，从开始到结束都要进行服务质量管理

(3) 全人员：指饭店所有员工都要参加服务质量管理

2、饭店服务质量控制的保证体系

是指饭店在设施设备质量、产品质量和劳务质量等方面对客人所提供的担保

饭店服务质量控制的保证体系是饭店系统的一个子系统，这一子系统是一个以提高饭店服务质量为目标，具有明确的任务、职责、权限的有机整体

建立服务质量保证体系有三个层次：

(1) 应设立以饭店总经理为首的服务质量管理领导机构，建立服务质量监督网，负责确立饭店服务质量管理目标，研究制定服务质量管理计划，并负责组织、协调、督促、检查各部门服务质量管理动态

(2) 各部门根据业务范围设立服务质量管理小组，主要负责本部门服务质量管理计划的制定和落实

(3) 班组开展服务质量小组活动，重点是根据服务质量管理工作的要求，抓好标准化、程序化、制度化、原始记录等各项工作的具体落实，及时收集和解决服务质量管理工作中的问题

3、饭店服务质量控制的基础工作

(1) 服务质量信息工作

包括：接待业务过程中服务质量信息资料

服务后的服务质量信息资料

国内外同行业的服务质量信息资料

(2) 制定服务程序

(3) 服务质量教育工作

4、饭店服务质量控制的方法

(1) 事前服务质量控制

主要包括四个方面：

①设施质量控制

<ul style="list-style-type: none">②物品供应质量控制③食品原材料质量控制④服务人员的思想准备 <p>（2）服务过程中的服务质量控制</p> <ul style="list-style-type: none">①层级控制②现场控制 <p>（3）事后服务质量控制</p>	
<p>复习题：</p> <ul style="list-style-type: none">1、什么叫饭店服务2、饭店服务质量包括的内容有哪些3、如何理解“客人永远是对的”4、简述饭店服务优势建立的途径5、宾客对饭店的需求有哪些6、简述饭店服务人员的素质要求7、阐述标准化的概念8、如何为客人提供多样化、个性化服务9、简述控制饭店服务质量的方法	

第九章 饭店人力资源的开发与管理

学习目标:

- 1、掌握饭店人力资源开发的概念、内容与任务
- 2、掌握员工招聘的原则和程序
- 3、了解饭店员工培训的意义、类型
- 4、掌握饭店员工培训的内容和方法
- 5、理解激励员工的原则和方式
- 6、掌握实施有效激励的方法

学习重点:

- 1、掌握饭店人力资源开发的概念、内容与任务
- 2、掌握员工招聘的原则和程序
- 3、掌握饭店员工培训的内容和方法
- 4、掌握实施有效激励的方法

学习内容

第一节 人力资源开发的涵义

一、人力资源开发的概念

人力资源是指能为社会创造财富，能为社会提供劳务的人及其所具备的能力。

包含四方面的内容：

- (1) 人的体质
- (2) 人的智力
- (3) 具有特定范畴的才干
- (4) 人的观念状态和道德准则

人力资源开发就是指运用科学的管理方法，根据饭店的特殊需要发掘、提高、强化人力资源，并充分利用人力资源的四个方面，为饭店创造更多的财富。

(一) 饭店人力资源开发管理是科学化管理

饭店人力资源开发必须建立一套标准化、程序化、制度化和量化的管理系统

标准化是指录用员工要有素质条件标，岗位培训要有达标条件，服务工作要有质量标准

程序化是指管理工作要井然有序，按程序办事

制度化是指人力资源开发管理工作要有严密的规章制度作保障，使录用、招聘、考核、选拔等各项工作顺利进行

结合学生将来的就业进行讲授，引导学生正确理解本章内容

定量化是指员工有合理的定员与定额，考核系统有科学的数量依据

（二）饭店人力资源开发管理是全员性管理

全员性是指不仅饭店人力资源部或人事部对全体员工的培训与考核有责任，而且包括饭店全体管理人员对下属都有督导与管理的义务

（三）饭店人力资源开发管理是动态管理

动态管理不仅对饭店员工的录用、培训、奖惩、晋升、退職等全过程进行管理，更要在员工工作过程中，重视员工的心理需求，了解员工的思想动态，并采取相应措施调动员工工作积极性，使全体员工发挥更大的效能

二、人力资源开发的内容

（一）制定饭店的人力资源计划

根据饭店的经营管理目标和组织结构需要，对各项工作性质、岗位职责及素质要求进行分析，确定饭店员工的需求量和需求标准，做好饭店人力资源数量和质量的预测

（二）招聘录用员工

根据饭店人力资源计划招聘所需员工。招聘录用员工应按照科学标准，以达到人与岗位的最佳组合

（三）教育培训

为了使员工能胜任工作，快速适应工作环境的变化，必须对员工进行经常性的培训

（四）建立完整的考核体系和奖惩制度

考核奖惩是对员工成绩、贡献进行评估的方法，又是饭店人力资源开发管理效能的反馈。定期对员工的工作做出正确的考核和评估，是员工提升、调职、培训和奖励的依据，做到奖勤罚懒，鞭策鼓励

（五）建立良好的薪酬福利制度

薪酬福利对员工基本生活需要的满足至关重要，饭店可根据自身的情况选用适当的工资形式，实行合理的奖励和津贴制度，其劳动保险和福利

案例分析

待遇对员工工作积极性的发挥具有重要的激励作用

（六）培养高素质的管理人才

管理人员素质和工作能力的高低，对员工工作积极性的调动及饭店经营活动的正常运转，具有重要影响，饭店管理人员必须掌握有效的领导方式和激励、沟通技巧，培养“企业文化”，增强饭店凝聚力，调动员工工作积极性，以提高企业的积极效益

三、人力资源开发的任务

（一）科学地了解和评价人

正常开展业务就必须拥有一批具有各种特长和才能的人员，要不断培养和造就各种人才，使用各种人才，其基础就是了解和评价人

（二）积极造就及合理使用人

饭店人员工作的基本特点是独立性强

造就人的目的就是为了使用人。使用人就是根据每个人的特长和才能，把其放在合适的岗位上，使每一个人的才智能得到尽可能的发挥

（三）优化组合各类人力资源

饭店经营服务管理活动中，要做到岗位明确、职责分明、权责对等、各尽所能，使每一个员工都能人尽其用，才尽其用，形成最大的工作效能，形成一个精干、有序、高效的劳动组织

（四）处理好人才流动问题

人才流动是不可避免的

正常业务的开展也需要不断增加和更新人才
正确对待认真处理好人才流动问题

对外进行人才交流，对内注意人才调适

（五）建立饭店人力资源开发利用体系

- 1、建立一套员工招聘的科学的程序和方法
- 2、建立一套科学的培训制度和有效提高饭店员工的素质和能力
- 3、进行科学的定员定岗、优化结构、发挥最佳群体效应

案例分析
小组讨论

- 4、通过科学的管理和激励方法，创造一个良好的人事环境

第二节 饭店员工的招聘

一、饭店员工招聘的含义

根据饭店的经营目标、人员编制计划及饭店业务部门对所需员工的工作要求即录用条件，由人力资源部主持进行的招聘、考核与挑选合格员工的业务活动过程。

饭店的员工招聘管理包括招聘和应聘两个方面

二、饭店员工招聘的原则

（一）要有计划性

正常运营的饭店，人才需求有三种情况：

1、因营业额突然增加或因员工升迁、辞职、辞退而造成人员短缺或职位空缺，时间紧迫需要紧急招聘

2、饭店扩大营业，增加新的服务设施或项目需要增加员工

3、从长远角度预测人员变动趋势，预测离、退休人员人数比例及缺员时间，估计员工流动比例等

（二）任人唯贤与择优录用

利用广泛的招聘渠道容纳人才

（三）建立科学合理的实施程序

将饭店的实际情况与人力资源招聘管理的一般规律相结合，制定出一套科学而实用的操作程序。

三、员工招聘的程序

（一）准备阶段

- 1、主要工作是收集信息
- 2、通过各种人才交流市场，了解劳动力实际状况
- 3、掌握供求信息，以便制定招聘计划
- 4、公布招聘计划

角色扮演

<p>（二）选择阶段</p> <p>1、报名：两种方式，即函件邮寄个人资料进行书面报名；或在约定的时间由应聘者亲临某处接受饭店主考人员的目测报名</p> <p>2、报名后参加初次面试</p> <p>3、经过筛选后获得资格者参加后继得笔试或操作技术考核</p> <p>（三）录用阶段</p> <p>应聘者顺利通过考核及最后的口头审查，表明人力资源部基本同意录用，应聘者到饭店指定的医院接受全面体检</p> <p>（四）试用阶段</p> <p>经过严格的考核、体检合格者，与饭店人力资源部签订劳动合同书</p> <p>员工劳动合同书具有法律效力</p> <p>第三节 饭店员工的培训</p> <p>一、饭店员工培训的意义</p> <p>1、提高员工的敬业精神</p> <p>2、提高员工劳动效率</p> <p>3、提高工作质量和服务质量</p> <p>4、减少由于员工操作不当而造成的不必要浪费和损耗</p> <p>5、增强员工劳动组织纪律意识</p> <p>二、饭店员工培训的类型与内容</p> <p>（一）按培训对象不同层次分类</p> <p>1、高级人员培训</p> <p>参加人员：饭店的正副总经理、驻店经理、各部总监、部门正副经理</p> <p>培训内容：</p> <p>（1）如何树立宏观经济观念、市场与竞争观念</p> <p>（2）销售因素分析与营销策略的制定</p> <p>（3）组织行为学</p> <p>（4）如何进行预算管理、成本控制、经营决策</p>	<p>结合学过的知识，学写一篇小论文（1500 字）</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

2、中层干部培训

参加人员：部门经理以下各级管理员，如督导员、领班或班组长

培训内容：

- (1) 管理概念与能力的训练
- (2) 饭店专业知识的深化
- (3) 如何处理人际关系、宾客关系的技巧

3、服务员及操作人员岗位培训

参加人员：饭店服务员、各技术工种操作员及后台勤杂人员

培训内容：

- (1) 提高素质水准
 - (2) 培训专业知识
 - (3) 业务技能与工作态度
- (二) 按实施培训的不同阶段分类

1、职前培训

饭店员工上岗前的训练。

2、在职培训

饭店员工在完成生产任务过程中所接受的培训

3、职外培训

因饭店经营业务发展的需要或员工因工种变更、职位升迁等需要接受某种专门训练

(三) 按实施培训的不同地点分类

1、店内培训

在饭店人力资源部或部门统一安排下，利用饭店专设的培训室，在营业时间外利用餐厅或食堂等饭店内部场所进行的培训活动

2、在岗培训

受训员工不离开工作岗位，或以现担任的工作为媒体接受培训

3、店外培训

培训的地点不再饭店内，通常为饭店所属上级主管公司、业务局或行业协会、学会、院校等部门与机构

三、饭店员工培训的方法

（一）讲授法

传统培训方法

通常以开设讲座形式为主

可以同时施教于多数学员，不必耗费太多时间与经费，但员工接受较被动

（二）讨论法

对某一专题进行深入的探讨的培训方法，其目的就是为了解决某些复杂的问题或通过讨论的形式使众多受训者就某个问题进行意见的沟通，谋求观念看法的一致

（三）案例分析法

通过对特定案例的分析、辩论受训员工集思广益，共享集体的经验与意见，有助于他们将受训的收益在未来的实际业务中应用

（四）角色扮演法

由受训者扮演某种任务角色，使他们真正体验到所扮演角色的感受与行为，以发现及改进自己原先职位上的工作态度与行为表现

（五）操作示范法

是部门专业技能培训常用的方法，一般由部门经理或管理员主持，由技术能手担任培训员，现场向受训员工简单讲授操作理论与技术规范，然后进行标准化的操作演示，学员反复模仿学习，经过一段时间的培训，使操作者逐渐熟练直至符合规范程序与要求，达到运用自由的程度，培训员在现场指导，随时纠正操作中的错误表现

（六）管理游戏法

第四节 饭店员工激励

一、饭店员工激励的概念与意义

利用一种或多种外界条件，对个体进行激发，从而使其内部迸发出一种能量来响应外界的刺激，发挥出相应的或更大的能量来。

二、饭店员工激励的原则

（一）整体需求原则

对饭店内不同工种、不同层次、不同职位、不同年龄结构的员工的各种需求是否给予激励，选择何种激励方式，需根据饭店的实际情况，从饭店经营管理的整体需要出发，尽可能的满足员工的要求，使他们发挥应有的潜力，提高工作效率

（二）目标一致原则

在激励员工时，要树立明确的目标，使员工个人、班组、部门、群体与饭店有关各方的需求统一起来，这样才能使员工激励取得良好的效果

（三）积极引导原则

在激励员工的过程中，必须以积极的、及时的，来自多方面的指导。任何一种行为在运作过程中都有可能发生偏差，及时加以指导纠正这种偏差就显得十分重要

（四）自我激励原则

激励首先是帮助员工认识自我，使员工能够充分认识到自己潜在的能力，其次，饭店各部门各级主管都应该教育员工，使他们认识到，个人需求得以满足，必须通过自己的不懈努力，勤奋工作才能变成现实

三、激励的基本形式

（一）需求激励

饭店管理者针对每一位员工不同层次的需求，选用适合的激励方式

（二）目标激励

目标管理方法促使每一位员工关心自己的企业，使之成为提高士气和情绪的原动力。确定目标时，应注意目标难度与期望值，目标不要定的太高。日常工作要积极引导员工努力工作，努力达到目标。对那些表现良好，达到目标，完成任务的员工要给予及时的表扬和鼓励

（三）情感激励

情感激励是对人的行为最直接的激励方式。

情感激励的正效应可以焕发出惊人的力量，使员工自觉努力工作。情感激励的关键是，管理者必须以自己的真诚去打动和征服员工

（四）信任激励

管理者充分信任员工并对员工报有较高的期望，员工就会充满信心，产生荣誉感，增强责任感和事业心

（五）榜样激励

以个人或集体为榜样，显得鲜明生动，比说教式的教育更具有说服力和号召力。另一方面，饭店管理者的行为本身就具有榜样力量

（六）惩罚激励

对员工的某种行为予以否定和惩罚，使之减弱、消退、以达到靠强化的方法来激励员工的目的

复习题：

- 1、什么是人力资源
- 2、饭店人力资源开发的任务是什么
- 3、招聘饭店员工的方法有哪些
- 4、简述饭店员工培训的意义
- 5、简述饭店员工培训的基本方法
- 6、简述饭店员工激励的方式

案例

梅利莎已经意识到，她的预定人员创造的业绩水平和工作质量在过去的几个月里持续下降。顾客们抱怨说，电话接通后，他们要拿着电话等很长时间才有人接待他们。预定人员常常回答不了他们的问题，而且询问更多情况时他们还表现得不耐烦。一位不满的顾客和梅利莎面谈时说：“我原想在您的饭店订一间套房，但您的预定人员回答不了我的问题。我感觉她心不在焉，在想着更重要的事情，不想抽出时间来回答我的问题。所以我选择了另一家饭店。”

当梅利莎观察这些预定人员工作时，她发现他们工作漫不经心。他们的语气消极，最好的也是冷淡；他们经常让顾客在电话里等待；他们看上去不关心部门工作的好坏。梅利莎意识到这是一个亟待解决的重大问题。预定人员通常是顾客接触的第一个饭店员工。他们对房间的销售负有直接责任，而且饭店每年的盈利要以来于他们的业绩。如果他们工作表现很差，态度不端正，这个问题就必须马上解决。

首先梅利莎向她的主管，前厅部汇报了情况。经理感谢她注意到此事，也同样认识到问题的严重性，必须尽快解决。她说：“梅利莎，我现在正好没有时间处理这件事，但我向让你拿出一个方案解决这个问题。我觉得这件事很重要。我相信你会处理好的，咱们下周再见，到时把方案告诉我。”

梅利莎首先分析了情况，认识到问题的部分原因是由于预定人员缺乏顾客服务和销售方面的技巧培训。所以，她方案的第一步是制定并实施一个质量培训计划，向预定人员教授如何与顾客有效的交往和如何提高运用适当的销售技巧来创收。但她发现只靠训练还不能解决问题。预定人员似乎根本没有将工作做好的意愿。她意识到如果激励问题不能解决，再好的培训也不能建立高绩效的员工队伍。梅利莎需要通过到时的指导和帮助来制定一个调动员工积极性的计划。

假如你就是一位导师，请你考虑下面几个问题，以便帮助梅利莎解决她所面临的问题。

- 1、梅利莎如何调查预定人员工作积极性的计划？
- 2、假如她调查出的原因之一是员工认为超负荷工作而工资过低，她应该采取什么样的具体措施来解决这个问题？

第十章 饭店的成本控制与收益管理

学习目标：

- 1、掌握饭店成本的概念、内容和分类
- 2、了解饭店成本控制的原则和作用
- 3、掌握饭店成本控制的方法
- 4、了解饭店营业收入和利润的管理方法
- 5、掌握收益管理的程序与措施

学习重点：

- 1、掌握饭店成本的概念、内容和分类
- 2、掌握饭店成本控制的方法
- 3、掌握收益管理的程序与措施

学习内容

第一节 饭店的成本控制

一、饭店成本的概念与构成

（一）饭店成本的概念

饭店成本是指，饭店在一定时期内的接待经营过程中，为客人提供劳务所发生的各项费用的总和

（二）饭店成本费用

1、饭店成本费用的内容

（1）营业成本

指饭店在经营过程中发生的各种直接支出，包括：饭店餐饮成本、商品成本、洗涤成本及其他成本

（2）营业费用

指各营业部门在经营中发生的各项费用，主要包括：人工、能源、折旧、物耗等费用

（3）管理费用

指饭店为组织和管理经营活动而发生的费用，以即由饭店统一负担的费用，主要包括：人工、办公、旅差费、摊销费用

（4）财务费用

指饭店为筹集资金而发生的费用，包括饭店在经营期间发生

的利息净支出、汇兑净损失、金融机构手续费、加息及筹资发生的费用

2、饭店成本费用的分类

(1) 按照成本费用与经营业务量的关系划分，有固定成本、变动成本与混合成本

①固定成本：

指其总额不随经营业务量的增减而变动的成本

②变动成本

指其总额随着经营业务量的变化而成比例变化的成本

③混合成本

指其总额中既包含变动成本也包含固定成本的成本项目

(2) 按照管理责任划分，有可控成本和不可控成本

①可控成本费用

是指在会计期内由一个责任单位有权确定开支的成本费用

②不可控成本费用

在一定时期内责任单位对成本费用的发生无法控制的项目

(3) 总成本与单位成本

①总成本

指完成一定业务量按照成本计算范围归集的各项支出总额

②单位成本

完成单位业务量的平均支出，它表示饭店经营的平均水平

(4) 标准成本、计划成本和实际成本

①标准成本

是一种预计成本，就是预先通过精确的调查、分析与技术测定而制定的，在正常业务经营条件下应当发生的成本。它是衡量工作效率和评价实际成本的尺度

②计划成本

是在一定时期工作开始之前，根据计划资料计算的一种预算成本，它规定计划时期应当达到的成本水平

③实际成本

是一定期限工作进行后，根据实际资料计算的一种成本，它反映报告期已达到的成本水平

(5) 边际成本、机会成本与会计成本

①边际成本

边际成本是指饭店在一定的经营水平下增加单位供给所需付出的代价

②计划成本

此概念适用于饭店经营的动态决策。为了实现饭店利润最大

化，边际成本必需等于边际收入

③会计成本

会计成本是在账簿上记录下的历史成本，机会成本是指被放弃的其他用途中可以得到的最大收入

（6）显性成本与隐性成本

①显性成本

是指饭店在经营活动中实际支出的成本，通常能够在会计帐上反映出来

②隐性成本

是指在饭店会计帐上无法反映，但是实际已经发生的成本

二、饭店成本管理与控制的重要性

（一）加强成本费用管理，为国家提供更多资金

饭店在经营过程中，加强成本费用管理，努力降低成本费用，就能在同样的经营和价格条件下，创造更多的利润，提供更多的外汇，为国家提供更多的止境，并为平衡外贸收支做出贡献

（二）制定合理价格，增强竞争能力

价格是客人选择饭店的重要影响因素之一，价格由成本与利润两部分组成，所以成本费用是饭店定价的重要依据，是价格的主要部分。这就要求饭店在提高服务质量的同时，努力降低成本，使价格趋向合理，从而增强饭店在市场上的竞争力

（三）加强成本费用控制，促进饭店经营管理

要使饭店成本费用在规定的范围内，并不断加强饭店经营管理，健全各项规章制度，在各工作环节加强成本费用控制，加强员工思想教育，提高业务技术，自觉降低成本

三、饭店成本管理与控制的原则

（一）严格遵守国家规定的成本开支标准

（二）按权责发生制度原则严格成本核算

（三）正确处理低成本与保证质量、增加数量的关系

（四）健全成本管理责任和成本管理系统

四、饭店成本控制的方法

（一）预算控制法

预算是饭店未来一定时期计划的货币数量表现。预算成本费用是按标准成本费用计算的一定业务量下的成本开支额。

预算控制法是以预算指标作为经营支出限额指标，即以分项目、分阶段的预算数据来实施成本费用控制

（二）主要消耗指标控制法

主要消耗指标是对饭店成本费用具有决定性影响的指标。主要消耗指标空子，也就是对这部分指标实施严格的控制，以保证成本预算的完成

（三）制度控制法

这种方法是利用国家及饭店内部各项成本费用开支标准，及上级主管部门的有关规定，是饭店进行成本费用控制时所应该遵循的

（四）标准成本控制法

标准成本是指饭店在正常经营条件下，以标准消耗量和标准价格计算出的各经营项目的标准成本，即以各经营项目的标准成本作为控制成本时的参考依据，也就是对标准成本率与实际成本率进行比较分析。

基本步骤：

- 1、制定标准成本
- 2、进行成本差异分析
- 3、对成本差异实施管理

五、饭店主要业务部门成本控制

（一）客房成本控制

客房是饭店的主要产品，其营业收入一般占整个饭店总收入的 45-65%，因此加强客房成本与营业费用的管理与控制，对降低整个饭店的成本与费用的支出，提高饭店的盈利水平具有重要意义

1、降低单位固定成本

由于单位成本会随着出租率的提高而降低，所以可以提高客房出租率，通过客房出租数量的增加来降低每间客房分摊的固定成本。同时尽量扩大饭店的营业面积，减少非营业面积，让饭店建筑充分发挥其创造利润的作用

1、控制单位变动成本

应严格按照客房消耗品的定额控制单位变动成本的支出

消耗定额是对可变动成本进行控制的依据，必须按照饭店的档次，制定消耗品的配备数量和配备规格

（二）餐饮成本控制

餐饮部是饭店唯一生产实物的部门。也是饭店主要的盈利部门，其营业收入占饭店营业收入地 1/3 强，但是餐饮成本较高，而且餐饮经营从原材料的采购到最终形成产品提供给消费者，要经过很多环节，因此必须加强餐饮成本的控制

1、原材料的采购管理

根据既定的菜单和酒单项目，以最合理的价格采购符合质量标准的食品和酒水等原材料

2、原材料验收管理

验收工作应由专人负责，采购人员一般不得直接参与原材料的验收工作。应建立标准的验收程序，严格控制原材料进店这一环节

3、原材料仓储管理

原材料经验收后，应迅速移交仓储环节或送交生产加工，以防止变质或遗失。应根据不同原材料的特性，不同的生产加工需要分别储存保管，尽可能减少不必要的损耗和损失，降低成本

4、原材料发货管理

必须严格遵守发货制度，以减少浪费和欺骗行为的发生，若疏于管理将造成许多浪费。通常采用领料单制度来达到管理目的

5、原材料生产加工管理

是控制成本的重要缓解，特别要加强原材料粗加工和配菜组的管理，在利用原材料生产成品的过程中，必须制定生产标准，确保菜肴质量的稳定

（三）经销商品的成本控制

饭店商场收入是饭店综合收入的主要来源之一，加强对经销商品的成本与费用的管理和控制，对饭店总成本的控制也有着重要的意义

1、商品进价成本的构成

饭店所属商场部经销的商品进价成本一般分为国内购进商品进价成本和国外购进商品进价成本

（1）进价，指进口商品的国外进价，一般以商品到岸价格计算

（2）进口税金，指商品进口报关时应缴纳的税金

（3）购进外汇价差，指企业以调剂外汇购进商品的外汇价差

（4）委托其他单位代理进口商品支付给受托单位的有关费用

2、经销商品进价成本地确定方法

（1）采用进价核算的商品进价成本地确定方法

（2）采用售价核算的销售商品进价成本地确定方法

（3）经销商品的 ABC 管理法

（4）经销商品定额管理法

第二节 饭店的营业收入与利润管理

一、饭店营业收入

（一）饭店营业收入的概念及构成

饭店营业收入是指饭店按一定的价格，通过提供劳务或出租、出售等方式取得的货币收入。包括出租客房、提供餐饮、出售商品及其他服务基础上所取得的收入

（二）饭店营业收入的日常管理

- 1、正确核算营业收入
- 2、及时办理结算，尽早收回营业收入
- 2、广开渠道，扩大销售来源
- 3、认真执行合同规定

二、饭店利润

（一）饭店利润的概念及构成

营业利润是指正常业务活动所取得的利润，是营业收入口扣除营业成本、营业费用、营业税金、管理费用、财务费用后的净额

（二）饭店利润地评价指标

1、营业收入利润率

指利润额对营业收入总额的百分比

反映利润额和销售额之间的关系，以及利润和饭店各项开支之间的关系

2、资金利润率

是指利润总额对全部资金占用额的百分比

3、人均利润率

表明在一定时期内每个员工平均实现的利润额

（三）饭店利润管理

饭店利润是营业收入减掉成本费用、营业税、管理费和财务费后的余额

提高利润有两点要注意：

- 一是提高饭店服务质量
- 二是准确核算、保证定质、定量、定价的真正落实，同时降低消耗

（四）饭店利润分配

1、一般饭店利润的分配

- （1）支付被没收财物损失和各项税收的滞纳金、罚款
- （2）弥补饭店以前年度亏损
- （3）归还贷款
- （4）按规定提取法定盈余公积金
- （5）提取公益金

- (6) 向投资者分配利润
- 2、股份制饭店利润分配
 - (1) 支付优先股股利
 - (2) 按公司章程或股东会议提取任意盈余公积金
 - (3) 支付普通股股利

三、饭店收益管理

(一) 收益管理概念

是一种控制房价与出租率以实现收入最大化的方法。即将过去的纪录，现在的信息与政策支持、程序支持及统计模型相结合，提高饭店日常经营工作的能力，并增加销售额，提高服务水平。

日常收益管理工作包括：

制定有效的定价体系

限制特定夜晚或特定房类接受预定的数量

增加或减少折扣房的数量

向批发商或团体客人提供团体折扣

向客人提供类型、价目最适当的客房

对预定员进行培训

(二) 收益的评估

- 1、一服务设施利用率为标准
- 2、以单位服务设施的平均营业收入额为标准

(三) 收益的实现

(四) 收益管理的运行机制

- 1、树立正确的收益观念与建立合理的组织机构
- 2、饭店市场整体需求分析
- 3、进行市场细分，确定目标市场
- 4、确定本饭店的价位
- 5、分析需求变化
- 6、记录销售量下降及被拒绝的预定情况
- 7、评估与反馈

(五) 收益管理的策略与措施

- 1、超额预定
- 1、折扣配置
- 2、时滞控制
- 3、升档销售

复习题:

- 1、简述饭店成本的概念
- 2、简述饭店成本的分类及特点
- 3、简述饭店成本控制的重要性
- 4、简述饭店成本控制的原则
- 5、简述饭店成本控制的方法
- 6、简述饭店成本控制的基本步骤
- 7、简述饭店日常营业收入的管理方法
- 8、简述饭店收益管理的程序
- 9、简述饭店收益管理的措施

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明: 证书全国通用、电子注册, 是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: www.mh jy. net