

H 饭店经理人丛书

透视饭店咨询诊断核心

从饭店筹建至开业，由“硬件”规划至“软件”管理，
为饭店运营提供全程指导。

你的饭店健康吗

饭店诊断

王伟/著

 旅游教育出版社

 饭店经理人丛书

你的饭店健康吗

饭店诊断

王 伟 / 著

透视饭店咨询诊断核心

从饭店筹建至开业，由“硬件”规划至“软件”管理，
为饭店运营提供全程指导。



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

你的饭店健康吗: 饭店诊断 / 王伟著. —北京: 旅游教育出版社, 2008.7
(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1590 - 9

I. 你… II. 王… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 081600 号

饭店经理人丛书
你的饭店健康吗 饭店诊断
王伟著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	19.5
字 数	307 千字
版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 次	2008 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1-5000 册
定 价	38.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理



的新趋势、新理念为参照，以提升饭店经理人的管理水平为最终目的，以向饭店经理人传输新思想为最高追求。通过对写作专题的严格选择与对写作质量的“苛求”，使得丛书具有“内容领先，实践有效”的特质。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中，我们得到了以下单位的大力支持：中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等；同时，有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议，他们是中国旅游协会蒋其康副秘书长、中国旅游饭店业协会马伟萍副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、曙光控股集团江夫友董事长、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此，向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢！同时，也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意！此外，我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作，将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享，于此，也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系，我们希望有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍，在读者、作者与我出版社的共同努力培育下，让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

前边的话

中国人一向喜欢走捷径，因此，才有了“武林秘籍”之风的盛行，希望在几天或更短时间里获得“功力”，甚或一夜之间达到“境界”。

这种心态带来的结果，是人群的浮躁。

饭店业也存在这样的问题。不少业者觉得这个行业很好赚钱，不求甚解就一窝蜂地投资，进去之后才知道“不那么简单”；不少管理者挺进饭店豪华大门里，受人之托，满腔热血，原本希望一举成功，但常常“混”了很多年，也摸不到真正的门道；很多大学生说，“什么？要花两年时间在饭店端盘子、叠被子才有晋升的机会？太久了！不合算！等不得”；还有一些业者，聘来总经理或营销经理，三个月不见效（赚钱），就要换人……

都是“武林秘籍”心态惹的祸。

为此，本书以饭店顾问身份，深入饭店管理咨询、诊断与评估核心，辅导咨询流程及关键技术，期待以第三方的专业立场，告诉人们应该怎样认识这个行业。

本书通过指导饭店开业与硬件规划，希望能为投资者的抉择，提供一些建设性意见。

本书提出的有关妥善处理饭店组织、服务流程、对话与控制、员工与经理成长问题的办法，旨在帮助饭店管理者发现日常业务背后的真实，建立系统思维模式，促成个人成长与饭店经营的永续发展。

本书提供饭店“卓越经理”与饭店业“优质服务管理”评估的系统解决方案，冀望以此为推动中国饭店业的进步，尽一份绵薄之力。

本书顺应一切经营者的期待，将目标归于营销绩效与财务数字，分析得失，以求事业的发展、壮大。

当然，我们更期待本书能传递出另一层面的信息：



“武林秘籍”从来不存在，走捷径的心态很危险；应回归本心，脚踏实地地做好手头的、眼下的每一个细节。

这样，我们将走出浮躁；而一旦走出来，饭店世界将为之一新，信手拈来的，将反而都是“武林秘籍”。

是为“烦恼即菩提”！

本书，就是这样一个关乎饭店及其饭店业运作的“武林秘籍”。

作者

中国厦门

2008年2月6日（除夕夜）

目 录

CONTENTS

第一章 饭店顾问

- 一、饭店管理咨询业 / 2
- 二、饭店管理咨询的形式、内容与推进 / 9
- 三、饭店顾问的角色定位 / 12

第二章 饭店管理咨询流程

- 一、基础资料的收集 / 22
- 二、确定咨询范围、深度及参与程度 / 27
- 三、饭店员工的抗拒与合作 / 30
- 四、饭店咨询诊断工作的完成 / 32
- 五、咨询成果应用——以调查反馈法为例 / 34

第三章 咨询与诊断技术

- 一、饭店咨询与诊断：饭店发展的组成部分 / 37
- 二、角色期望法 / 40
- 三、力场分析法 / 42
- 四、管理格矩法 / 43
- 五、团队状态考察 / 49

第四章 饭店开业咨询指要

- 一、饭店开业顾问的视野 / 56
- 二、饭店规划与开业 / 59

第五章 饭店硬件

- 一、饭店规模、面积与结构 / 68



- 二、大堂等公共区域规划 / 72
- 三、客房设计原则 / 73
- 四、餐饮设施设计 / 76
- 五、宴会厅设计 / 79
- 六、饭店其他设施的规划 / 82
- 七、服务保障区域规划 / 86
- 八、结构与设施设备的设置 / 95
- 九、饭店发展方向的把握 / 100

第六章 饭店组织

- 一、饭店组织架构诊断的内容 / 104
- 二、组织架构的设计 / 108
- 三、组织分工 / 111
- 四、部门关系 / 114
- 五、权责划分 / 116
- 六、分权状况 / 120

第七章 流程管理

- 一、饭店服务流程的考察 / 124
- 二、服务流程 / 129
- 三、协调状况 / 132
- 四、授权及员工参与 / 134
- 五、激励 / 136

第八章 对话与控制

- 一、饭店对话 / 141
- 二、对话流程 / 145
- 三、对话实况 / 148
- 四、控制、评估与处理 / 153

第九章 员工与经理

- 一、员工心态与士气 / 163

- 二、心态实况 / 165
- 三、士气与饭店氛围 / 166
- 四、素质与能力 / 167
- 五、员工前途 / 172
- 六、权力与冲突 / 173
- 七、领导与指挥 / 176
- 八、饭店管理常识 / 179

■ 第十章 饭店“卓越经理”评估

- 一、饭店经理评估 / 185
- 二、促成“卓越经理”的自动自觉 / 189
- 三、促成“管理”向“管理服务”的转变 / 195
- 附录一 规范·细节·经理 / 198
- 附录二 要评估,但不能迷信评估 / 202
- 附录三 关于实施2008年度酒店管理绩效评估的通知 / 206

■ 第十一章 饭店业“优质服务管理”评估

- 一、服务品质的四个等级界定 / 224
- 二、开展“提高服务品质”活动 / 226
- 三、“优评委”与“优质服务管理奖” / 227
- 四、“优质服务管理奖”设计概要 / 228
- 五、“优质服务管理奖”的评估与审查 / 230
- 六、“优质服务管理奖”评审实施方案 / 231
- 七、初评(文件评审)要点 / 234
- 八、复评(现场考查)要点 / 241
- 九、再评(暗访)要点 / 243
- 附录 饭店经营者不可或缺的六把金钥匙 / 245

■ 结语 归于“营销绩效”与“财务数字”

- 一、饭店的“内外”双修 / 250
- 二、早会:“日业日清”状况的考察 / 251
- 三、月度经营会:看市场与营销绩效 / 254



四、月结会：看“后视镜”——财务数字 / 264

五、承前启后：年终总结与计划大会 / 275

■ 附录 参考问卷

一、饭店投资者与经营者能力测试 / 277

二、人才考核与发展 / 281

三、饭店管理状况 / 283

四、饭店管理人员状况调查表 / 288

五、饭店管理常识问卷 / 293

六、饭店管理者自查表 / 294

七、饭店宾客满意度调查表 / 295

■ 两个故事的启迪（代后记） / 300

第一章

饭店顾问

- 一、饭店管理咨询业
- 二、饭店管理咨询的形式、内容与推进
- 三、饭店顾问的角色定位



一、饭店管理咨询业

谋士：为人谋划

有这样一个特别的专业阶层——谋士。他们是某一方面的专家，有知识、见解、智慧和道德，享有一定社会威望。他们大都没有行政职权，以帮助上级或所属利益集团出谋划策为己任。通过他们的努力，决策者可以少走弯路，降低失败的风险，或取得超乎预期的成效。

商周朝代“直钩钓鱼”的姜太公，春秋战国时期周游列国的孔丘、孟轲、管仲、苏秦、张仪，三国时期的“卧龙”诸葛亮、“凤雏”庞统，唐朝的魏徵，现代的新加坡资政李光耀等人，从某种意义上讲，或在他们的生命某一阶段，都属这类角色。因此，他们又被称为“世外高人”或“高人”。有人说，近百岁高龄、仍活跃在内地与港澳台的现代国学大师南怀瑾先生可能是中国的“最后一位高人”。

公司与政府制度出现之后，“高人”开始由服务于特定雇主的“个体”，转化为一个为军队、政府、公司或特定人群服务的“职能团队”，如军队的参谋、政府的议会、法院的陪审团、政府决策“智囊团”、社会理财公司、律师等等。

专业咨询公司与顾问的出现

咨询作为一个独立的行业，是在19世纪末的英国产生的。当时，在土木建筑业中成立了许多电力、煤气等公共服务机构。但是，专业技术人员很少，每家公司不可能聘请到足够的专业技术人员，于是，有些专家向几家公司提供技术支持。

后来，请他们帮助的公司日益增多，他们就组建了专门为各公司提供技术咨询的专业公司。这是今日咨询公司的鼻祖。

发展到今天，咨询公司所涉业务范围越来越广，规模越来越大，分工越来越细，其服务对象已不限于工矿企业，而是扩展到政府机关、国际机构，像联合国开发计划署、世界银行、旅游饭店等都是咨询公司的客户。

美国咨询业特别发达，估计有8000余家正式的咨询公司，但更多的是个人咨询者以及大学和研究单位所附设的机构。例如，美国密执安大学的社会研究所每年经费约1200万美元，其中绝大部分是承担政府各部门以及大公司委托的咨询费，为他们作调查，提供政策咨询、管理咨询、人事咨询等。美国有许多大学设立专门的学院，开设长期、短期的课程以培训咨询专业人员。美国的许

多学会，也承担咨询业务。美国最早的咨询团体是成立于1848年的“波士顿土木工程师联谊会”。1910年“美国咨询工程师协会”成立。

英国“咨询工程师协会”成立于1913年，会员资格要求很严格。“英国咨询局”设立于1967年，以振兴英国咨询业为目标并开展海外咨询活动，会员为企业单位。

法国“咨询工程师协会”设立于1912年。后设立法国咨询协会。德国也有专业的咨询组织。

日本的咨询业发展较晚，在第二次世界大战前没有独立的咨询业，但日本后来居上，现在已在世界上享有盛名。日本的全国性咨询机构——“生产总部”，从事咨询诊断的专业人员多达3700余人。日本政府还制定了培养咨询业的政策，如设立振兴咨询事业的补助金；聘请咨询业者参加政府机构派往国外的调查团；为咨询业赴海外投资提供出口保险，规定优惠税制等。

饭店管理咨询、顾问与饭店咨询公司

饭店管理咨询，是由具有独立资格的个人或多人，在分析诊断对象饭店政策、机构、程序和管理方法之后，提出采取适当行动的建议，并协助执行这些建议的过程。

这里，“具有独立资格的个人或多人”，称为饭店顾问。

专门从事饭店管理咨询的公司，称为饭店咨询公司或饭店管理公司，大部分饭店集团也有这样的功能。

饭店管理人员遇到问题，需要帮助时，就可以向饭店咨询公司求助，由他们派出饭店顾问前来解决问题。也有一些饭店顾问是个体的。所以，饭店管理咨询是一项特殊的、具有个体性特征的服务。

发生某种情况，饭店经营者或管理层断定管理出现不良现象，需要改进，饭店顾问的工作就可以开始了。等到情况有了转机，或有了明显改善，饭店顾问的工作，也便结束了。

你有病，我知道

也有人把饭店管理咨询称为“饭店诊断”。

这种叫法，类似于求医问病。一个企业好比一个人，如果觉得不舒服，就要去医院请大夫诊断。如果病比较严重，一个大夫诊断不了，还要请各科专家会诊，也许还要采用各种仪器进行检查。最后，找出病因，对症下药。

当然，也有时是属于定期的体检，不一定感觉到有什么不舒服，每过半年、一年就到医院去系统地检查。有些毛病自己感觉不到，一照X光，才发现有问题。越早发现越容易治好。

有时求医者并没有什么病，但是健康状况不佳，医生也可以给予建议：如



何锻炼身体，如何增加营养以增强体质，促进机体活力。

这种情况皆可与“饭店诊断”相对应。有的饭店是发现了明显的问题才去找咨询专家诊断的，有的饭店是为了防患于未然找咨询公司来例行检查的，有的饭店是为了增加企业机体的活力来找咨询公司为它服务的：其目的都是为了提高饭店效益。

自己不能给自己看病的四个理由

也许有人会问，饭店管理人员最了解自身的情况，为什么不自己检查一下，对症下药？

第一，饭店管理人员给自己诊断有困难。

一是涉及问题很多，如技术的、财务的、管理的、人事的等等，本饭店不可能有各方面的专家。二是本饭店的人对本单位情况虽了解，但站不高，看问题限于当前的条件，容易就事论事。

第二，外来的饭店顾问与本饭店没有牵连，客观公正。

例如，饭店顾问对对象饭店管理层评价不受现实的人事关系影响，他们做出的结论，容易被一般员工接受。

第三，饭店管理咨询是一个专门的服务项目，有一套方法。而且，大部分饭店顾问在怎么诊断、怎么治疗方面见多识广，有丰富经验。而本饭店的人做不到这一点，只能配合咨询公司工作，为顾问提供素材。

第四，饭店咨询公司是负责到底的。

这是每一个饭店顾问的基本职责和使命。在咨询业成熟的国家，一些大牌咨询公司收费非常高，但都能负责到底：客户如果按照他们的建议去做而遭受损失，咨询公司将给予赔偿。

我国也有“参股管理”或顾问的例子。

饭店管理咨询业方兴未艾

饭店花费少量的咨询费，在服务质量与经营效益上就有改观，由此而能获得更大的经济效益。这已被我国饭店业近 20 多年来的实践所证明。

万豪国际集团中国地区酒店业务发展副总裁林聪先生曾这样比喻：

“你把你的一家饭店委托给我们万豪国际管理，你可以委派你的中方副总经理，只要他努力，一年就可以出徒。就是说，万豪国际可以每年为你培养一个用于业务扩张的总经理，你可以借此建立起你自己的管理公司，何乐而不为？”

此外，饭店通过引进顾问制，还可以收到技术转移的成效，即咨询公司通过诊断工作，把自己所具有的技术和经验传授给客户。例如，在诊断中发现某部门对先进的设备不会维护，咨询公司的专家就介绍如何去维护。这种维护技

术是难以向其他饭店管理公司购买的。有许多专利和窍门都可以通过咨询而获得，而这往往比向其他公司申请购买还要上算。

这也正是饭店管理咨询业方兴未艾的缘故。

中国饭店管理咨询业

我国的管理咨询业始于 20 世纪 80 年代初，但真正得到社会认同并发展成为一个行业，则是 90 年代初。今天看来，其历史虽短，但效果显著，受到各类企业、职能部门的欢迎。现在，这个行业已经逐渐成熟，并越来越趋向于精细化、品牌化。

饭店管理咨询业是其中一支“老兵”。它伴随“中外合资饭店”的兴起而出现于 80 年代初，为“洋为中用”的阶段。然后，“外资饭店”成为市场新宠。80 年代中后期，随着饭店市场需求的全面迸发，我国饭店客房总量成倍增长。此间，一批优秀的民族品牌饭店成长起来，同时，我们也在更广泛的市场上遭遇了服务质量与经营手段等方面的“瓶颈”，因为市场对服务质量要求的提高速度更迅猛。这个环境，促使中国在 90 年代诞生了第一批“延伸成功饭店经验”的“管理智慧”的输出。1992 年，更是出现了第一批“饭店管理公司”，宣告饭店管理咨询行业的出现。

饭店管理咨询业蓬勃发展。首先是“港派”（含新加坡等亚洲管理团队）称雄市场，之后是“美欧派”后来居上，展现了不同的风姿。

“洋品牌”与“民族品牌”

“洋品牌”与“民族品牌”之争，曾在很长一段时期里困扰我们饭店业的经营。我们首先倡导的是“争气”，“狼来了”的警报拉响后，呼吁建设“民族品牌”的声音日益高涨，一时之间，“争一口气”的愿望模糊了现实中我们的技不如人。之后，我们的饭店业主进入了“权衡利益”的阶段，“百鸟在林不如一鸟在手”，“抓在自己手里才安全”的心态坦露无遗，以致眼界不开。再后，我们终于认清现状并开始致力于“国际形象”的提升。这个转变，导致了“洋品牌”的破门而入，并一发不可收。

“洋品牌”的引入没有消灭“民族品牌”，相反，由于中国饭店业的整体形象得到了空前提升，饭店业的整体水准得到提升，水涨船高，“民族品牌”意识也同步地得到了真正有内涵的提升。这个观点的转变，直到今天才被广泛认可。

中国饭店咨询业的“本土派”，正是在这样的背景下，在与“洋品牌”共生的基础上，历经十余年的磨砺，逐渐与“洋品牌”若即若离地成长起来。北京建国饭店、南京金陵饭店、广州白天鹅饭店是其代表。20 世纪 90 年代中期，它们已逐步被市场认同，成为饭店管理咨询“民族品牌”诞生的标志。



90年代末到新世纪初,“国际锦江”、“首旅建国”、“粤海国际”、“如家和美”、“海航”等拥有或管理20家以上高星级饭店的饭店管理公司或集团的“民族品牌”,更超过20家,标志着我国饭店管理咨询业的形成。不过,这个时期的“民族品牌”已超越了早期“民族主义”的褊狭,而融入了“国际主义”的内涵。

自2002年起,中国旅游饭店业协会等权威机构推出的《中国饭店管理公司二十强》排名,已不再区分饭店管理公司或集团的“洋品牌”和“民族品牌”了,标志着中国的饭店及其饭店管理咨询业,基本融入了国际市场。

中国饭店管理公司二十强*

1	锦江国际酒店管理公司	11	六洲酒店有限公司
2	香格里拉酒店集团	12	万豪国际集团
3	建国国际酒店管理有限公司	13	中旅饭店有限公司
4	雅高集团	14	希尔顿总公司
5	喜达屋酒店度假村管理有限公司	15	华天国际酒店管理公司
6	东方酒店管理有限公司	16	凯悦国际
7	新亚酒店管理有限公司	17	美国最佳西方国际集团
8	凯莱国际酒店有限公司	18	开元旅业集团
9	如家和美酒店管理有限公司	19	香港中旅酒店管理有限公司
10	康年国际酒店集团	20	豪生酒店管理有限公司

*以2002年管理的饭店客房数排序

新视野：融入国际饭店管理咨询业洪流

任何“民族品牌”都应以“世界品牌”为发展目标,所以,“洋品牌”的概念本身,也是非常狭隘的。现在,是把一滴海水(传统意识上的“民族品牌”)倒进大海(现代意义上的“世界品牌”)里的时候了。只有这样,我们才能知道什么叫品牌,才能把握品牌的方向。

饭店业发展大事记

1897年,凯宾斯基集团首家饭店在柏林营业。

1904年,阿斯托上校在纽约开办第一家圣-瑞吉斯饭店。

1927年,波士顿丽兹-卡尔顿饭店营业。

1928年,香港半岛酒店进行一期建设,半岛酒店是香港历史最为悠久的酒店。

1937年,欧内斯特-亨德森成立喜来登旅馆公司。

1946年,洲际酒店集团(Inter-Continental)设立。

1946年,旅馆业主Guertin建立了最佳西方汽车旅馆。