



中国饭店业
职业经理人培训
认定教程

丛书主任：韩 明

副主任：陈新华 平安稳

主 编：卢存岳

现代饭店业 领导科学

XIANDAI FANDIANYE LINGDAO KEXUE

卢存岳 徐 静 赵小丽 著



经济日报出版社



中国出版集团
中国旅游出版社
北京 100001

中国出版集团
中国旅游出版社
北京 100001

现代饭店业 经营科学

中国出版集团 中国旅游出版社

中国出版集团 中国旅游出版社



中国出版集团

XIANDAI FANDIANYE LINGDAO KEXUE

现代饭店业 领导科学

卢存岳 徐静 赵小丽 著



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店业领导科学 / 卢存岳、徐静、赵小丽著. —北京: 经济日报出版社, 2007. 1

(中国饭店业职业经理人培训认定教程)

ISBN 978 - 7 - 80180 - 619 - 2

I. 饭... II. 卢... III. 饭店—企业领导学

IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 140355 号

中国饭店业职业经理人培训认定教程

现代饭店业领导科学

著 者	卢存岳、徐静、赵小丽
责任编辑	李卫东
责任校对	高小昆、张惠力、文海滨
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010 - 63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	cehuabu@vip. sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710 × 1000 mm 1/16
印 张	23
字 数	281 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80180 - 619 - 2/F · 258
定 价	36.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换



中国饭店业职业经理人培训认定教程

编辑委员会

主 任：韩 明

副主任：陈新华 平安稳

主 编：卢存岳

编 委：(以姓氏笔画为序)

丁志刚 叶伯平 田雅琳

边世平 刘红伟 刘 跃

匡家庆 孙泽平 吴晓燕

张玉凤 张自强 张建业

李占平 李 杨 陈福伟

罗旭华 赵小丽 钟 艳

唐子江 唐代剑 徐 静

顾 群 常德胜 黄文刚

彭 青 蔡文浩 戴四红

戴 明

中国饭店协会简介

中国饭店协会是由从事饭店和餐饮业经营的企事业单位、团体和经营管理人员自愿组成的全国性的跨部门、跨所有制的、非营利性的行业组织。成立于1994年，是经国家民政部批准的国家一级行业协会，隶属于国务院国有资产监督管理委员会，并受商务部的业务指导。目前，已拥有团体和个人会员近一万个。

协会以“以人为本、服务创新、合作发展”为宗旨，组织和指导行业企业全面贯彻落实科学发展观，建设资源节约型、环境友好型社会，促进社会和谐发展。近年来，协会工作主要围绕科学发展，以人为本，培养高技能技术人才和高层次管理人才，培育名牌企业，扶植企业做大做强，不断推动饭店和餐饮业的技术进步和管理进步。协会举办的职业经理人系列培训、中国美食节、绿色饭店创建与评定、经济型饭店论坛与系列培训、全国饭店业服务技能大赛等多个活动项目深受行业企业的欢迎。并在工作中逐步构建起了面向行业和会员企业的政策咨询服务、专业赛事与会展服务、对外交流服务、信息服务、培训与管理专业服务五大服务体系。

前 言

是“这”，而非“又”

韩明 卢存岳

生产决定今天、科技决定明天，教育决定后天，管理决定天天；

决策定在高处、执行做在明处，操作落在实处、管理是在处处。

管理活动在经济建设和社会生活中的基础性地位及先导性作用，已是人所周知、众所共识。对于生产即刻使用、供给立时体验、销售同步消费的饭店业来说，强化管理、细化管理的重要意义更是不言自明。

管理的实践需要科学理论的指导和实务经验的累积，为满足当前饭店经营管理的需求，汇聚诸多饭店管理开拓与实务专业精英智慧与劳作，历经两年又两个月，《中国饭店业职业经理人培训认定教程》终于写就纂成，呈献于读者。

《中国饭店业职业经理人培训认定教程》一套共六册：《现代餐饮业经营管理》《现代饭店业客房管理》《现代饭店业人力资源管理》《现代饭店业领导科学》《现代饭店业市场营销》《现代饭店业财务管理》。各册相对独立，彼此之间又相互关联，因相辅而相成。丛书著作与编纂，一直谨循“三维”宗旨，始终肩负“九重”使命：

既注重阐明作者自身的研究心得，也倚重提炼饭店管理的普遍规律，尤其着重延揽极具价值的管理案例；

既看重饭店固有业态的成功经验，又器重饭店当代业态的系统总结，更为珍重饭店新兴业态的理念开掘；

既推重国内不同区位、不同档次饭店管理的全面垄盖，也加重国际不同属性、不同民族饭店管理的模式引进，还要借重不同行业、不同产业管

理工作的有效成果。

以如此“三维九重并举”的方略为指针、为己任，务求《中国饭店业职业经理人培训认定教程》在林林总总的管理论著之中，在理论和实践紧密结合的意义上，成为具有鲜明特色的“这”一部，而不是综合既往的“又”一部，从而为蓬勃发展着的管理典籍之林平添一颗闪光的珠玑。

这套丛书依据我国第一个职业经理人国家标准《饭店业职业经理人执业资格条件》（GB/T19481-2004）的相关要求编辑出版，将作为饭店业职业经理人执业资格认定的指定教材，也可作为业内各类饭店内部和经营管理的参考用书，还可成为有关专业高等院校、高等职业学校及有志于从业饭店管理的青年学子的进修资料，亦可成为相关行业和产业提升服务水准的有益借鉴。我们笃信中华民族的一则历久弥新的古谚：“它山之石，可以攻玉；他山之玉，可以成器。”

写于北京京瑞大厦

2006年12月

（韩明：中国饭店协会会长，丛书主任；

卢存岳：中国饭店协会高级顾问，丛书主编）

目 录

前 言.....	韩明 卢存岳	1
----------	--------	---

第一章 领导科学概述		1
------------------	--	---

第一节 领导科学的产生与发展		1
----------------------	--	---

一、领导科学产生的前提条件		1
---------------------	--	---

二、领导科学产生的标志		3
-------------------	--	---

三、领导科学的兴起和发展		5
--------------------	--	---

第二节 领导科学理念		8
------------------	--	---

一、领导的概念		8
---------------	--	---

二、领导的特点		11
---------------	--	----

三、领导的功能		13
---------------	--	----

四、领导科学研究对象		15
------------------	--	----

第三节 领导科学与相关学科的比较		17
------------------------	--	----

一、领导科学与管理学的比较		17
---------------------	--	----

二、领导科学与哲学的比较		22
--------------------	--	----

三、领导科学与政治学的比较		22
---------------------	--	----

四、领导科学与经济学的比较		23
---------------------	--	----

第四节 领导生态系统		24
------------------	--	----

一、领导生态系统中的互动关系		24
----------------------	--	----

二、领导生态系统的构成		26
-------------------	--	----

三、领导生态系统中的矛盾		36
--------------------	--	----



第二章 领导通论	39
第一节 领导品质论	39
一、早期领导品质论	39
二、近期的品质论	40
第二节 领导行为论	44
一、关于领导作风的研究	44
二、关于领导行为的研究	50
第三节 领导情境论	56
一、独裁——民主领导的连续统一体模型	56
二、菲德勒模式	57
三、领导的生命周期理论	60
四、领导者参与模式理论 (Leader-participation model)	64
第三章 饭店业领导素养	67
第一节 领导素养的研究	67
一、领导素养的内涵	67
二、领导者素养的特征	68
三、领导者素养的研究成果	69
第二节 领导素养的内容	73
一、领导者素养的作用	73
二、领导者的思想素质	74
三、领导者的道德素质	75
四、领导者的知识素质	76
五、领导者能力素质	82
六、领导者心理素质	84
七、领导者身体素质	85
第三节 领导集体素养	85
一、领导集体素养的特征	86
二、领导集体素养科学化	86



三、领导集体素养结构的优化	88
第四章 饭店业领导预测与决策	101
第一节 领导预测的概念	101
一、预测的含义	101
二、预测的种类	102
第二节 预测的程序和方法	105
一、预测的程序	105
二、预测的方法	106
第三节 饭店业领导决策概述	115
一、决策思想简介	115
二、决策的概念	116
三、决策的分类	122
第四节 领导决策的程序与方法	127
一、决策的程序	127
二、决策的原则	134
三、决策的条件	138
四、潜在问题的分析与防范	140
五、领导决策的方法	141
第五节 现代决策新视点	145
一、研究决策危机的重要性	145
二、危机的含义及其研究趋势	145
三、危机决策	148
四、危机与契机	154
五、旅游饭店业危机管理	154
第五章 饭店业领导选才与用人	161
第一节 人力资源管理	161
一、人力资源管理的含义	161
二、现代人力资源管理理论新发展	171



三、现代企业人力资源管理的三个层次	174
第二节 激励理论与方法	175
一、激励的心理要素	175
二、激励理论	176
三、动态激励与组织效率	182
四、群体动力、组织文化、团队管理与激励	187
五、工作激励理论与实践的新发展	191
六、激励的方法	191
第三节 领导选才的原则	197
一、因事择人	197
二、公开公平	199
三、竞争择优	204
第四节 领导选才的方法	204
一、竞争考试法	204
二、竞争上岗法	206
三、绩效考核法	207
四、荐举法	213
五、群众评议法	213
六、领导亲自考察法	213
七、信息网络法	215
第五节 领导用人的尺度	216
一、领导用人标准	216
二、领导用人制度	222
第六节 领导用人的法则	225
一、领导用人的原则	225
二、领导用人方法	229
第七节 领导用人的心理	231
一、晕轮效应	231
二、投射效应	232
三、相互回报心理	232
四、嫉妒心理	232
五、首因效应	232



六、近因效应	233
七、偏见效应	233
八、马太效应	234
九、戴维现象	234
 第六章 饭店业领导方法	239
第一节 诠释领导方法	239
一、方法在领导工作中的突出地位	239
二、方法在领导职能中的重要作用	243
第二节 分类领导方法	247
一、关于领导方法坐标	247
二、关于领导方法种类	250
第三节 经典领导方法	251
一、经典方法的内容	251
二、经典方法的选择	252
第四节 模糊领导方法	254
一、初涉模糊理念	254
二、体会模糊含义	255
三、学会模糊识别	257
四、实践模糊评估	262
五、尝试模糊判断	268
六、探索模糊计量	273
第五节 系统领导方法	279
一、关于系统论方法	280
二、关于信息论方法	281
三、关于控制论方法	283
四、关于耗散论方法	285
五、关于协同论方法	286
六、关于突变论方法	287
七、关于相似论方法	288
八、关于灰色论方法	291



九、关于物元论方法	294
十、关于超循环方法	295
第六节 第四类领导方法	298
一、关于科学革命	299
二、领导方法小结	300
 第七章 饭店业领导艺术	303
第一节 领导艺术的内在涵义	303
第二节 领导艺术的应用前提	304
一、“科学力所不及”	304
二、不可能单纯依靠科学	306
三、小结	308
第三节 领导艺术的应用程序	309
一、直觉展示威力	309
二、来自实践的体味	310
三、小结	315
第四节 领导艺术作用效绩	316
一、例行的领导艺术	317
二、小结	318
第五节 领导艺术运用举隅	319
一、做事领导艺术：反弹琵琶	320
二、反弹琵琶小结	337
三、用人领导艺术：用人如器	338
四、领导艺术小结	354
 参考文献	356
附录：中国饭店协会培训体系	357

第一章 领导科学概述

领导科学是适应现代社会活动的客观需要而出现的一门新型学科。领导活动是普遍存在的社会现象，也是一种特殊的社会现象，它随着人类社会的产生而产生，伴随着人类社会的发展而发展。领导活动与其他社会活动的相对分离，使领导学成为一门独立的学科。

第一节 领导科学的产生与发展

一、领导科学产生的前提条件

（一）领导活动的普遍性

领导是任何社会组织共有的一种现象，大到一个国家，小至一个家庭，都存在着领导活动。因此，西方学者史密斯和克鲁格尔提出，不管人们所处的文化背景有何不同，领导这一特殊现象总是存在于任何人群之中。从人类出现以来，领导现象就伴随和推动着人类社会的发展。

1. 人类通过在一活动中所贯穿的目的性来体现人类意识活动的自觉性。

人的活动是有意识的，这就决定了人类活动的预期性、目的性。这是人与动物本质区别的关键所在。人们从一定的预期出发，经过一个活动的过程，达到一定的预期效果。在这一过程中，人们的预期，要经过人际之间的磨合，什么意见能够获得大家较为一致的认同，这一意见就具有使人们奉为行为指南的权威性。提出这一意见的人，便也具有了“领导”人家的可能性。在具体贯彻一个被大家认同的意见的过程中，最早提出这个意见的人，具有在思想上“引导”大家的优先权利，而如果他又具有调遣人力、物力、财力的指挥能力，那么，他就还会具有在行动上“统御”大家的优先权利。这种过程不断重复进行，便确立起人类活动的基本模式：以一统众、以少制多。少数居于“引导”、“统御”地位的人具有支配大多数



人的权威性，大多数人则在服从中表现自己的存在价值。根据鲁迅先生对语言产生的分析，可以形象地证明第一个发出“杭育杭育”叫声的人，就是人类历史上第一位领导者。

2. 人类社会的有组织性，要求人类的活动都是在“有组织”的状态下进行的。

人类学的研究表明，原始人类就已经有了初级的组织形式，有了组织内部的分工，有了支配与被支配的不平等关系的萌芽。到了文明社会，人类的组织活动水平提高了，社会结构的分化程度加强了，各种社会阶层、集团、各个阶层集团的代表人物，所发挥的社会功能有了基本的定位。统治者与被统治者、支配者与被支配者、领导者与被领导者、精英与大众、权威与服从等等领导科学所要研究的基本社会关系，完全确立起来。现代社会，人类活动的组织水平，已达到相当高的程度。现代科技制度日益细微的分化与组合，使人类活动的组织方式发生了革命性的变化。人类组织活动的效率因此而大大地提高。如何更进一步改善领导组织方式，提高领导水平，已成为现代国家间竞争的一个重要方面。

（二）领导原理与领导艺术的相通性

领导原理和领导艺术并不因为行政等级的差异而截然不同。领导科学之所以能够作为一门学科而存在，一个重要的原因就是，在各种等级、各个不同领域和不同类型的组织之外，存在着具有通用性的领导原理和领导艺术。这些领导原理和领导艺术并不随着等级的提升、组织类型的转化而变化，尽管不同层次的领导者承担的责任和职能有着很大的差异，但这并没有导致领导原理和领导艺术的断裂和分立。由于在任何组织中都不应存在越级领导这一现象，任何组织、任何级别的领导活动在领导艺术原理和领导层面上就存在着很强的相通性。这也是领导学具有特殊价值的根源所在。当然，不同类型的组织会孕育出不同的领导方式和领导风格，但是领导方式和领导风格的差异并不能合乎逻辑地推导出领导原理和领导艺术的差异性和相悖性。领导方式和领导风格的差异恰恰说明了领导原理和领导艺术在不同类型的组织中拥有不同的体现方式。

1. 领导的分层原则决定了领导原理和领导艺术的相通性。

我们知道，任何一个领导者或任何一个领导机构面对的不是单个的个



体。它总是要通过建立合理的层次系列，确定一定的领导幅度，将整个组织整合在一起。因此，不管是高层次的领导者，还是低层次的领导者，他所面对的下属容量及其所控制的领导幅度，尽管在不同性质的组织中存在着一些区别，但可以肯定地说不存在什么天壤之别。正是从这一角度来说，领导原理和领导艺术存在着很强的相通性，这是由分层领导原则所决定的。

2. 领导活动的特性决定领导原理和领导艺术的相通性。

我们知道，领导活动不同于其他社会活动的最大区别就在于它不仅面对事，还要面对人。通过做人的工作，以促使组织目标的实现是领导活动最重要的特性。因此，对于不同层次的领导者来说，尽管在技术技能、观念技能上存在差异，但在人文技能方面却没有任何不同。也就是说，任何层次的领导者都必须依赖较强的人际交往技能，才能保证领导活动的成功。由此导致了领导活动必然要以激励、动员和鼓舞员工为核心。而从领导学的角度来看，激励的艺术、用人的艺术以及许多领导技巧在本质上是相通的，它并不因为领导等级的差异而有着什么天壤之别。尽管不同等级的领导者所拥有的权力容量和所承担的责任会有不同，但这并不构成对领导原理和领导艺术相通性的否定。

由此可见，不管领导结构的变革如何迅速，也不管领导活动的内容如何复杂，领导原理和领导艺术的相通性是难以被打破的。因为它在本质上说明了世界上不存在万能的、能够控制一切的领导者。领导活动之所以不同于其他的社会活动，就在于这是一种必须依靠下属才能将决策方案转化为现实成果的社会活动。

二、领导科学产生的标志

领导活动是自古就有的现象，而把领导活动作为研究对象的领导科学却是在人类社会发展到一定阶段的产物。将领导作为一门科学来研究，是20世纪的突出成就，所以，20世纪是“领导工作成为一门科学”的时代。领导科学成为一门独立的学科，也是在20世纪30年代才发生的事情。领导活动从其他社会活动领域中逐渐分化出来，是领导学能够成为一门学科的关键所在。