



旅游饭店经营管理 评价体系研究

《旅游饭店经营管理评价体系研究》课题组 编著



旅游教育出版社



旅游饭店经营管理 评价体系研究



旅游教育出版社

· 北京 ·

责任编辑:张 毅

图书在版编目(CIP)数据

旅游饭店经营管理评价体系研究/《旅游饭店经营管理评价体系研究》课题组编著. —北京:旅游教育出版社,2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1765 - 1

I. 旅… II. 旅… III. 旅游饭店 - 经济管理 - 评价 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 156493 号

旅游饭店经营管理评价体系研究

《旅游饭店经营管理评价体系研究》课题组 编著

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	880 × 1230 1/32
印 张	4
字 数	94 千字
版 次	2008 年 11 月第 1 版
印 次	2008 年 11 月第 1 次印刷
印 数	1 - 4000 册
定 价	15.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

序

近20年来,我国饭店业经历了从蹒跚学步到羽翼渐丰的成长历程,无论在产业规模的拓展,还是在产业素质的提升方面,都取得了令人瞩目的业绩。引领和推动我国饭店业健康有序发展的规范,是《旅游饭店星级的划分与评定》(以下简称《星评标准》)。该标准是我国旅游饭店业初创阶段最早颁布的国家标准。多年来它奠定了中国饭店业的产业运行基础,使诸多先发和后起的饭店,从跨进星级饭店门槛之日起即循之有章、依之有据。

“十一五”期间,中国饭店业在科学发展观的指导下,步入以提高产业素质为重要内容的新一轮发展。面对产业规模急剧扩容,行业形态不断丰富,饭店内无处不在的高科技、新材料……《星评标准》亟须赋予新的内容以满足新形势下饭店业的发展。在这一背景之下,国家旅游局因势利导倡导研发“旅游饭店经营管理评价体系”这一全新的课题。为此,江苏省旅游局以本省旅游饭店业发展的现状为依据,正式对该体系立项并委托南京旅游职业学院开发,旨在多层面地评价星级饭店的经营管理水平与社会综合效益,提高饭店的“软实力”,以推进饭店业运营的标准化、程序化、规范化建设,进一步与国际饭店业接轨。

“旅游饭店经营管理评价体系”是一套具有开创性的评价标准系列,具有划时代意义。它为我国饭店业的行业管理由“建设管理”向“内涵管理”的提升提供了抓手,为企业提高专业化管理水平提供了可资借鉴的标杆,为业主的投资建设及饭店经营管理的定位提供了理性的参数,为饭店的可持续发展及和谐企业建设提出了明确的方向。

“旅游饭店经营管理评价体系”是一个全新的饭店经营管理评价标准体系,也是迄今为止我国首次对饭店的经营和管理进行客观评价

的一种尝试和探索。实施本体系要求饭店在经营生产过程中用全新的理念、科学专业的手段、发展的战略眼光调整饭店的运行管理模式和经营管理体系。显然,“评价体系”实施和运用的过程,亦是饭店坚持可持续发展 and 不断创新的过程。

《旅游饭店经营管理评价体系研究》(以下简称《评价体系研究》)吸收了国外饭店业发达国家的先进理念,尤其是国际品牌饭店集团的成功经验,同时又兼顾了我国饭店业地区发展不平衡的特殊国情,将国际的先进经验与国内各地不同情况的诸多参数纳入到“评价体系”之中。此外,“评价体系”不盲目追求理论而注重实效,在充分吸收调研意见与实践反馈的基础上,不断从饭店的实际运作过程与环节中提取元素,使其具有较强的针对性、实用性和可操作性。

我们相信,这部《评价体系研究》的出台,将会进一步推动我省饭店业新一轮的管理服务水平升级,从而带动整个饭店业与时俱进,跃上一个新的台阶。

江苏省旅游局局长 周乃翔

2008年9月

CONTENTS 目录



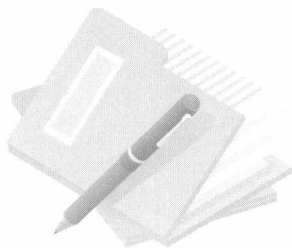
第一部分 课题报告	1
在科学发展观指导下的和谐饭店业建设	3
一、我国饭店行业现状分析与存在问题	3
二、《评价体系研究》研发的宗旨与现实意义	10
第二部分 研究成果	15
旅游饭店经营管理评价体系研究	17
一、《评价体系研究》概述	17
二、经营业绩评价	20
三、管理水平评价	22
四、满意度评价	49
第三部分 要义简说	61
在科学发展观指导下的饭店管理专业化	63
一、《旅游饭店经营管理评价体系研究》的研发过程	63
二、《旅游饭店经营管理评价体系研究》的总体架构	65
三、《旅游饭店经营管理评价体系研究》的立项、立意和 主要原则	69
附录:有关条款说明	81
第四部分 实测调研	95
《旅游饭店经营管理评价体系研究》试测实例	

——苏州新城花园酒店	97
一、以人为本的“柔性管理”	97
二、节能增效的“绿色管理”	100
提升发展中的饭店管理品质	
——谈《评价体系研究》的指导意义	102
第五部分 评审结论	107
《旅游饭店经营管理评价体系研究》课题评审意见	109
附件1:《旅游饭店经营管理评价体系研究》课题评审会 评委签名	111
附件2:《旅游饭店经营管理评价体系研究》课题评审 专家评语	112
后 记	118



第一部分

课 题 报 告



在科学发展观指导下的 和谐饭店业建设

进入 21 世纪,国家旅游局加快了饭店业的星评步伐,并逐步下放饭店星评权。我国饭店星评工作进入了快车道,饭店行业的发展进入提速期,行业的规范性和整体水平显著提高。《旅游饭店星级的划分与评定》(以下简称《星评标准》)的推广,对行业发展起到了不可或缺的历史性作用,彰显了行业管理在饭店业基础建设方面所取得的丰硕成果。尽管业绩有目共睹、令人鼓舞,但与国际酒店品牌集团管理的饭店相比,差距仍然十分明显,特别是同类、同星级饭店间参差不齐,管理水平和经营业绩差异很大。据此现状,江苏省旅游局从科学发展观的高度对行业的管理进行战略性调整和提升,立项研发《旅游饭店经营管理评价体系研究》(以下简称《评价体系研究》),并委托南京旅游职业学院开发,以建设一个与自然环境共存、与和谐社会共融,更显现时代特征、更具时代内涵的新型饭店行业。

一、我国饭店行业现状分析与存在问题

(一) 行业规模扩张迅猛

1986 年,全国星级饭店总数仅 947 家,客房总数 14.7479 万间,1996 年,星级饭店已增长至 4418 家,客房总数 59.4196 万间,增长速度极为迅猛。进入 21 世纪以来,我国旅游饭店业步入了提速发展阶段,特别是 2008 年奥运会及即将举办的 2010 年世博会,给我国业已进入快车道的饭店业注入了新的动力。根据国家旅游局统计,截至 2006 年底,我国星级饭店总数已达 12 751 家,旅游饭店总数是 1986 年的 13.46 倍。按注册登记类型划分,在全国 12 751 家星级饭店中,国有饭店

为 5832 家,占全国星级饭店总数的 45.7%;集体所有制饭店为 902 家,占 7.1%;外商投资饭店为 256 家,占 2.0%;港澳台投资饭店为 329 家,占 2.6%。以上四种注册登记类型的饭店,共 7319 家,占全国星级饭店总数的 57.4%。此外,联营、股份制、私营等其他注册登记类型的饭店,共有 5432 家,占全国星级饭店总数的 42.6% (图 1-1)。

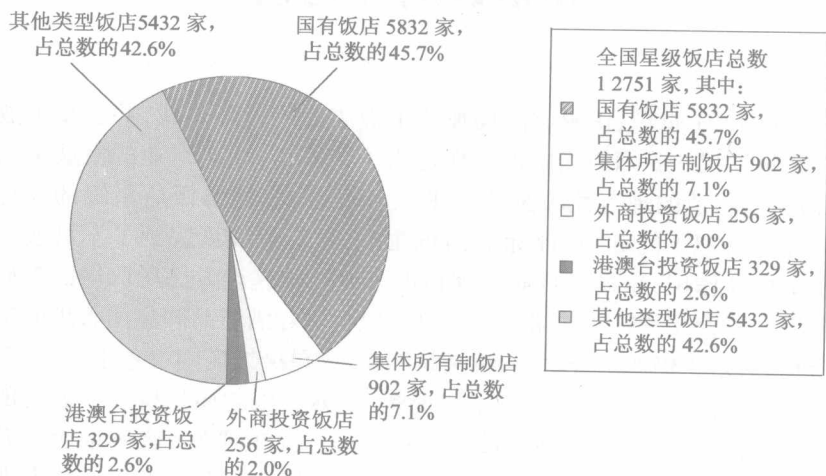


图 1-1 我国星级饭店现状示意图 (2006 年)

从客房间数来看,在全国星级饭店拥有的 145.98 万间客房中,国有饭店共有客房 66.59 万间,占总数的 45.6%;集体所有制饭店共有客房 8.46 万间,占总数的 5.8%;外商投资饭店共有客房 5.79 万间,占总数的 4.0%;港澳台投资饭店共有客房 7.49 万间,占总数的 5.1%。以上四种注册登记类型的星级饭店客房总数,占全国星级饭店客房总数的 60.5%。其他注册登记类型的星级饭店客房共有 57.65 万间,占全国星级饭店客房总数的 39.5% (图 1-2)。

2006 年,全国星级饭店共实现营业收入为 1482.8 亿元,比上年增长 136.2 亿元,增长 10.1%。按注册登记类型划分,2006 年,国有企业饭店营业收入 599.4 亿元,占全国星级饭店营业收入总额的 40.42%;

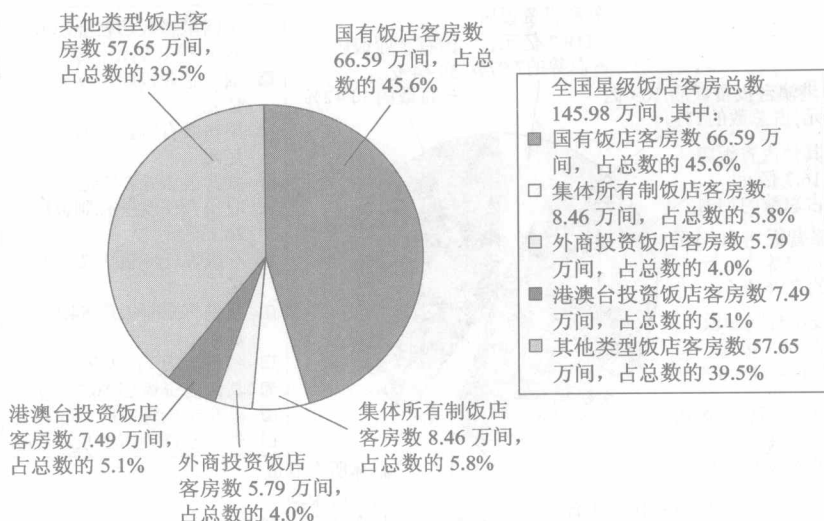


图 1-2 我国星级饭店现有客房状况示意图 (2006 年)

集体企业饭店营业收入 66.1 亿元, 占全国星级饭店营业收入总额的 4.46%; 联营饭店营业收入 6.7 亿元, 占全国星级饭店营业收入总额的 0.45%; 股份合作饭店营业收入 26.1 亿元, 占全国星级饭店营业收入总额的 1.76%; 有限责任饭店营业收入 284.4 亿元, 占营业收入总额的 19.18%; 股份有限饭店营业收入 84.1 亿元, 占营业收入总额的 5.67%; 私营饭店营业收入 118.1 亿元, 占营业收入总额的 7.96%; 其他内资饭店营业收入 16.7 亿元, 占营业收入总额的 1.13%; 港澳台投资饭店营业收入 163.0 亿元, 占营业收入总额的 11.0%; 外商投资营业收入 118.2 亿元, 占营业收入总额的 7.97% (图 1-3)。

随着宏观经济持续快速发展, 人民生活水平不断提高, 消费升级速度加快使得旅游行业景气度持续上升。2000 年 ~ 2005 年的统计数据显示: 国内旅游收入和旅游总收入以平均比 GDP 增长率高 2 ~ 4 个百分点的速度向前发展。2006 年以来, 我国宏观经济依然保持着高速增长。这种发展势头继续为国内的消费升级提供了强劲动力。旅游行业

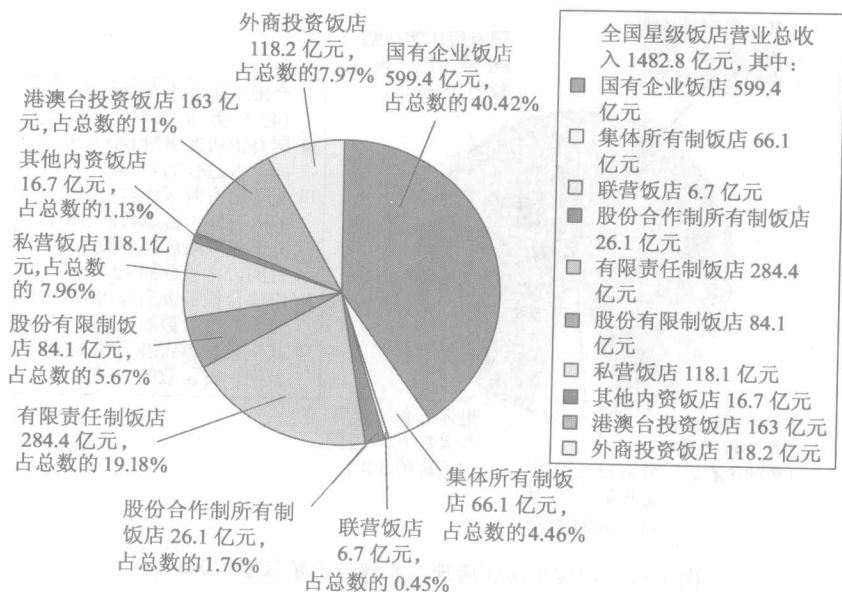


图 1-3 我国星级饭店实现营业收入状况 (2006 年)

保持持续、快速增长的基础继续得到巩固和加强。根据国家统计局最近公布的数据显示,2006 年我国国际旅游外汇收入 339.5 亿美元,同比增长 15.9%;国内旅游总收入 6230 亿元,同比增长 17.9%;旅游总收入 8935 亿元,同比增长 16.3%。而同期 GDP 的增长率为 10.7%。二者差距扩大到 5.6 个百分点,可见我国旅游行业的增长相对于宏观经济呈加快之势。

以上数据说明,我国旅游饭店行业的建设发展方兴未艾。它正与我国经济同步蓬勃发展,旅游饭店业在旅游业六大要素产业中,无论是发展速度、产业规模还是国际化程度等均位居前列,行业的投资回报周期缩短,产业效益显著,行业正面临空前的发展时期。

(二) 行业高速发展带来盲目性投资

近年来,随着国民经济的持续增长,房地产业的兴旺刺激了饭店业的高速发展,投资回报率的提高和回报周期缩短,同样也刺激了投资者

投资饭店的热情。国内许多行业纷纷涉足饭店业,国外投资于饭店业的资金也明显增多。此外,还有相当一部分的民间资本也随着饭店热的升温,开始问鼎饭店业,且动辄便是高档豪华饭店。“大热情、大投入、大建设、大饭店”一时成为国内投资建设饭店的标志。在这样一种大冲动潮流之下,饭店业的建设无疑给当地经济带来了一定的繁荣,但冲动之下的盲目跟风,也暴露出许多项目缺少缜密思考、科学论证和市场分析,给一些地区本已竞争激烈的饭店业,带来了更加残酷的博弈和更无理性的厮杀。市场的盲目投资,反映了投资业主方缺乏对市场的科学分析和考量,同时也反映了某些地方政府缺乏引导和帮助,有些则从地方政绩出发误导行业的发展。业主盲目投资饭店业,无论是国有资金还是民间资金,损失同样是痛心的。这样的现象让许多业内人士忧心忡忡。因此,《评价体系研究》的研发,既可为政府机构从宏观上控制饭店业的投资规模,引导行业理性持续发展,提供制定政策的相关参考资料,又有利于帮助业主更加深入地认识和理解饭店业,同时也可为主的投资、建设提供指导性建议和相关数据。

(三) 饭店建设目标不明、定位不准

一些饭店在业主投资建设早期,未作充分的市场调研和可行性分析,有些饭店则由其他项目改建而来,有些饭店本身就是业主的资本运作项目。此类种种因素影响之下的饭店,从建设之日起就埋下了许多先天不足的种子,无论是前期的建筑设计、硬件设施、规划布局,还是后期的管理班子配备、管理制度建设、服务产品设计,员工队伍打造等,都因为目标不明、定位不准而使此类饭店先天不足、后天不强。此外,目标、定位不明还表现在饭店建成运转之后的发展方向上。有些饭店把不断升星、提高硬件豪华档次作为自己经营管理的唯一目标或主要目标,似乎星级越高、越豪华,饭店经营管理就越成功。总之,目标、定位不明给饭店带来的后果是,投资大、运营成本高、无竞争力、投资回报遥遥无期,缺乏抗衡市场竞争的基本能力、缺乏长期战略经营管理的方向和目标,以及因此而带来的缺乏科学、专业的经营管理理念和手段等。以这样的自身条件进入市场残酷的竞争博弈,难见成效,更难创辉煌,即便辉煌也只是昙花一现,而这样的饭店在我国饭店业市场中亦非

鲜见。

解决这一问题的有效方法,应该对行业标准进行必要的补充和丰富,以帮助投资者和饭店经营管理者提高认识,使得众多“自主建设”、“自行管理”的饭店投资者、管理者,在看重“档次”、“标准”的同时,更加重视饭店的“定位”、“经营”和“管理”。

(四) 经营管理理念滞后

经营管理的理念滞后,是制约饭店发展的一个重要因素。面对市场的变化、技术的变化、人力资源市场的变化,许多饭店无应对良策。例如,有些饭店的营销管理限于表面,以销售当营销,这样做的后果是原有的市场、信誉和口碑逐渐失去、原有的人才逐步流失,经营每况愈下。再如,有些饭店一味提升硬件的档次和追求奢华,似乎服务质量等同于硬件标准,但在产品设计和细节服务上却无意从人本理念上花费时间与精力去研究和开发。这种外表富丽奢华,缺乏人本内涵和精心设计的产品与服务,是经不起时间考验和顾客挑剔的,不可能经久耐用。在经营管理中,对宾客关系的维护仅停留在表面,缺乏长远眼光。在员工的管理上,传统的官本位管理方式和企业文化,在许多饭店中痕迹仍然很重。虽然“员工第一”、“员工满意”的提法已经不是新鲜话题,但饭店高层管理人员真正从思想上认同到行动上实施,还有相当的路程要走。

(五) 管理技术专业化程度不高

根据国家旅游局多年来的统计,国内管理和业主自行管理的饭店与国际品牌管理的饭店在经营效益上差距较大,虽然这一现象早已引起政府有关方面的重视和关注,但未见明显改善。究其原因,一个重要的因素是国内管理和业主自行管理的饭店,在经营管理技术层面上专业化程度不高。表现较为突出的是内部管理体系不完整,即便有的饭店有管理规程、工作流程和标准,但也不够专业和完善。

一些饭店在费用控制、经营保障的可靠程度等方面存在不少问题。其原因,一是由于饭店建设过程中的不规范;二是服务意识不强、运行管理的规范化程度不高;三是缺乏一套科学、合理的管理体制。由于某些部门、岗位专业性较强,一些饭店(特别是单体饭店)在人才选择、目

标要求、检查督导等方面很难做到准确和到位,管理水平仅仅取决于管理者的认识和能力。

另一较为普遍的现象是,虽然许多饭店有标准、有规程、有体系,但这些标准、规程往往仅停留在文字上、计划中。有的即便有计划,要么空洞无物,不切实际;要么束之高阁,无具体执行方案,或纸上谈兵,很少检查落实。有些饭店则无计划,靠拍脑袋临时决定;有些较低星级的饭店甚至没有完整的内部管理体系。这些问题的存在,很大程度上削弱了企业的市场竞争力。

还有的饭店的标准和流程则是因人而异,各个岗位、各个产品与服务,因管理者个人的认识水平、重视程度而异。因此,同样一个产品在同一个饭店中,由不同的管理者和员工实施和操作,产品质量差异很大。标准不一、督导不力,同样反映出管理专业化程度不高的问题。

此外,成本控制、人员留置和招聘、管理督导、薪酬体系、市场开发、预算和稽核等环节上的脱节和漏洞,亦反映了操作层面上专业化管理技术的滞后。这方面的案例比比皆是,也是饭店间差异巨大之症结所在。

(六) 绿色环保理念不强

企业发展,依靠的是自身可持续发展的能力,可持续发展则需要由科学发展观统领和指导。从 20 世纪末起,业内就对饭店的发展和创新有了新的认识,即饭店的发展须建立在绿色环保的理念上。饭店的建设要从绿色环保的角度考虑,产品设计要本着绿色环保的原则,用材选材须符合绿色环保要求,服务应该体现绿色环保的理念,经营管理要为绿色环保创造条件。总之,绿色环保已成为 21 世纪饭店建设的共同话题。特别是近两年来,自国家旅游局推出了《绿色旅游饭店》标准之后,许多饭店积极响应,从认识到行动,把创建绿色环保饭店作为自己的自觉行动。然而,在一片“创绿”声中,也有不和谐的音符,且差异巨大。有些饭店的管理者把自己的无所作为归结为条件有限、财力有限;有些饭店的管理者则把自己的固执、保守开脱为新技术、新材料尚不成熟,等等。从根本上讲,这些饭店的经营管理者对绿色环保问题还缺乏充分的认识,或安于现状、懒于行动。这样的饭店不仅给社会环境带来

不利影响,其自身的经营也不可能持续增长,须从根本上改变现状。

二、《评价体系研究》研发的宗旨与现实意义

自改革开放以来,我国饭店业已成为率先与国际接轨的行业之一,特别是进入 21 世纪以来,饭店业一方面是高歌猛进,快速发展;另一方面却是两极分化,差距越发显现。以上涉及的六个问题仅是诸多问题中较为突出的六个方面,为此,研发“评价体系”具有很重要的现实意义和指导意义。反复的讨论、多轮的调研,使我们对课题的意义及价值有了更深刻的认识。

鉴于此,“评价体系”研发的宗旨和意义,着重体现在以下几个方面:

(一)引领企业可持续发展能力的建设

不少饭店片面追求设施设备的高档豪华,把不断升星作为主要目标,却忽视了经营效益和管理专业化水平的提升。今天,党中央提出科学发展观,企业既要追求外延发展能力和营利能力,更须注重自身核心竞争力和可持续发展能力的培育。因此,当务之急,是帮助饭店企业的经营者及业主,真正重视经营管理问题,促进各项管理制度的进一步完善,敦促饭店采取已经成熟的技术,及时整改原有的缺陷。通过一些测评点,引领我国饭店业向国际先进水平看齐,帮助提高饭店的营运水平和可持续发展能力,引领行业健康发展。

(二)全方位评价饭店经营管理状况

目前,我国的饭店无论是产品的市场定位,还是业主投资的出发点,可谓千差万别,然而,在日渐成熟的市场经济面前,在日益激烈的竞争面前,还有相当一部分饭店不知所措,无应对良策,至今还停留在饭店初建时的立意和经营管理手段上。为此,提供一个评价标准,可全方位地评价饭店经营管理状况,为业主、为饭店管理者提供一个衡量工具,引导饭店在现有基础上提升自己,更加理性地看待饭店投资和经营活动。

《评价体系研究》第一部分“饭店经营业绩评价指标”的六个指标,较全面和多角度地反映了饭店的经营状况,可以为业主、为行业及经营