



实用旅游丛书

中国饭店经营与管理 ——问题与对策

国家旅游局旅游涉外饭店星级评定委员会办公室 编
中国旅游协会人力资源开发中心 编

王文君 陈志学 刘卫 主编



中国旅游出版社

中国饭店经营与管理

——问题与对策

国家旅游局旅游涉外饭店星级评定委员会办公室 编
国旅游协会人力资源开发中心

主 编：王文君 陈志学 刘 卫
编委会成员：王文君 陈志学 刘 卫 梁玉社
吴克祥 黄文波 陈天来 朱亚东
王 妙 姚延波 李志刚 阎喜霜
胡宇澄 陆净岚
顾 问：袁宗堂 申葆嘉

中国旅游出版社

责任编辑:宋端成 赵晓军

封面设计:可艾电脑图文

校 对:朱歧新 王 根

图书在版编目(CIP)数据

中国饭店经营与管理——问题与对策/王文君等编著—北京:
中国旅游出版社,1997.10
ISBN 7-5032-1490-2

I.中… II.王… III.饭店—经营管理 IV.F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 23488 号

中国饭店经营与管理——问题与对策

王文君等 编著

*

出版者 中国旅游出版社
发行者

(北京建内大街甲 9 号)

开本:850×1168 1/32 印张:10.5 字数:260 千字

1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷

印数:6000 定价:27.80 元

前 言

改革开放的 20 年来,中国旅游饭店业迅速发展,已经成为一个具有相当规模的产业。到 1996 年底,全国共有旅游饭店达 4418 家,客房 59.42 万间,营业收入总额为 731.369 亿元,实现利润 41.38 亿元,上缴营业税 36.59 亿元。

在饭店经营管理方面,十几年来经历了四个转变:第一,从招待所型向经营型转变。1980 年以前,中国所有的旅游饭店都是事业单位,经营无指标,服务无标准,成本无核算,实行的是统收统支、盈余自留、差额补贴的财务制度,不向国家交纳利润和税金。为了改变这种模式,国家旅游局提出要围绕三个问题改进饭店管理:一是改革财务制度和经营制度,逐步由事业单位向企业过渡;二是加强饭店管理,全面提高服务质量;三是分期分批地对饭店管理骨干进行培训。经过三年的努力,全国大部分饭店实现了企业化管理,打破了传统国有饭店招待所式的模式。第二,从行政管理向科学化管理的转变。北京建国饭店于 1982 年 4 月建成开业,聘请香港半岛集团管理。建国饭店吸收境外的科学管理技术,总结出一套适合中国特点的管理方法。中央肯定了其经验,并决定在全国推广。1984 年春,在全国选出 100 多家国有饭店进行“学建国”的试点,实行了总经理负责制、职工岗位责任制、劳动合同制和严格的奖惩制度,工资拉开档次,改变了过去的行政管理方法和职工干好干坏一个样的现象。第三,饭店实行星级制度,实现与国际标准接轨。过去,中国旅游饭店按国家计委制定的标准,分六个等级。1989 年 9 月,国家旅游局颁布了饭店星级标准,并开始对旅游饭店进行星级评定。中国旅游饭店实现了与国际标准接轨,在更大范围内和更高层次上推动了中国旅游饭店业上台阶,向国际水平靠拢。在 4418 家旅游饭店中,已评定星级的有 2216 家,其中

五星级 46 家、四星级 132 家、二星级 1085 家、一星级 264 家。第四,饭店由谁建谁管向集团化、专业化转变。过去,中国上千家饭店基本上是谁建谁管,各自为政。1993 年国家旅游局颁发了《饭店管理公司管理暂行办法》,继而又批准和公布了中国第一批 16 家饭店管理公司,使饭店管理市场有所规范,为进一步发展开了个好头。中国近期已出现了 30 多家饭店管理公司和集团,管理上百家饭店,有的管理公司还进驻到美国、澳大利亚、柬埔寨等国管理了一批外国饭店。

中国旅游饭店业经过 20 年的发展,不仅有了相当的产业规模,进入了国际市场,而且在竞争中占据了一定的优势。在这一发展过程中,中国改革开放的政策、中国旅游业的巨大吸引力和各方面积极性的充分发挥,是中国旅游饭店业得以不断发展的三个主要的宏观因素。但是我们必须认识到由于长期在计划经济体制下受传统经营管理观念的影响,在中国经济实现两个根本转变的今天,中国饭店业的经营管理也暴露了不少问题,已不能适应行业发展的需要。从国内形势看:“九五”期间,中国经济将实现从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变,经济增长方式从粗放型向集约型的转变,它要求企业由政府的附属物转变为独立经营的经济实体,将企业推向市场。另外,世界著名的饭店集团对中国国内市场的冲击,也要求我们克服困难,夺回市场。目前,中国有三资饭店 696 家,股份制饭店 108 家,占中国旅游饭店总数的 17.37%,但其收入却超过了占旅游饭店总数 66.61% 的国有饭店的总和。从国际形势看,1994 年中国签署了乌拉圭回合的最后文件,承诺逐渐对外开放中国的旅游业,1995 年国际服务贸易总协定的成立以及《ISO9004-2 服务指南》服务业国际标准的颁布,意味着中国服务业与国际完全接轨的必然趋势,而中国的饭店业起步晚、起点低,经营管理观念、方法、手段落后,要参与国际竞争必须加倍努力。

为此,由天津商学院餐旅系部分教师和国家旅游局、中国旅游

业协会、中国旅游饭店协会有关人士共同参与了“中国饭店业经营管理现状与对策研究”的课题研究。该课题从概论、服务质量、市场营销、客务管理、餐饮管理、娱乐业经营、人事管理、财务管理、设备管理等九个方面探讨了中国饭店业在经营管理上出现的问题及解决办法。

作为科学成果,本书有如下特点:第一,注重理论与实际相结合。所有参与本书编写工作的人员均为有饭店丰富经营管理理论与实践经验的专家、教授和专业讲师。每篇文章都融入了他们多年来对国内外饭店经营管理研究的心血,为饭店的经营管理者提供了“怎么办和为什么这么办”的清晰思路。第二,观点新。在写作过程中,他们搜集并研究了大量的西方饭店的经营管理观念、方法、手段并结合中国的实际情况运用其中,同时根据国内外经济形势和旅游形势的变化,对中国饭店业的发展趋势作了预测和分析。第三,针对性和可操作性强。本书主要针对中国饭店业目前在经营管理中出现的问题进行诊断、分析,并提出相应的、可操作的解决对策。

本书可作为饭店经营管理者的工作参考书,旅游院校师生的教学参考书和理论培训研究之用。书中定有不足之处,恳请广大读者指正。

目 录

第一章 概论

一、中国旅游饭店业的发展与现状	1
二、中国旅游饭店业发展研究	18
三、国际旅游业的客源市场分析及对饭店业的影响	25
四、散客潮与饭店经营对策	31
五、饭店意识的培养与树立	41
六、饭店管理手段的现代化	55
七、饭店的管理标准	58
八、中国饭店集团的困境与出路	62
九、中国旅游饭店集团化发展的凝聚力	68
十、21 世纪中国旅游饭店扁平式管理模式刍议	75

第二章 中国旅游饭店市场营销存在的问题与对策

一、完善服务,开发中国中低档饭店商务市场	89
二、高档饭店产品的竞争策略	96
三、饭店服务产品中文化氛围的营造	114
四、发展顾客关系营销	118
五、21 世纪饭店成功营销的关键——市场导向 观念	131

第三章 中国旅游饭店服务质量存在的问题与对策

一、中国旅游饭店业质量观念的更新	135
------------------------	-----

二、饭店服务质量体系的建立	140
三、情景理论在饭店服务中的应用	152

第四章 中国旅游饭店客务管理上存在的 问题与对策

一、提高中、低档饭店的前厅管理水平	158
二、合理调整客房结构,挖掘客房产品的市场潜力	168
三、客房服务功能展望	174

第五章 中国旅游饭店餐饮经营存在的 问题与对策 1

一、再创特色,占领餐饮市场	180
二、旅游饭店餐厅经营模式	183
三、饭店餐饮部装备现代化、操作过程工业化的 意义及相应的对策	191
四、高档饭店餐饮经营策略	196

第六章 中国旅游饭店娱乐业经营存在的 问题与对策

一、中国旅游饭店娱乐业经营中存在的问题与原因	205
二、中国旅游饭店酒吧经营管理的现状分析与对策	212

第七章 中国旅游饭店人力资源开发存在的 问题与对策

一、饭店工作人员频繁流动问题的对策与方法	222
二、饭店业培训从技能型到素质型的转变	227
三、饭店培训工作的质量控制	238
四、饭店培训的新路子——成建制培训	252

第八章 中国饭店财务管理存在的问题 与对策

- 一、饭店餐厅销售收入控制 258
- 二、从中、西方饭店预算管理对比,探讨改善中国
旅游饭店预算管理现状的途径 265
- 三、饭店利润的隐性流失及对策 275

第九章 中国旅游饭店设备管理存在的 问题与对策

- 一、旅游涉外饭店设施设备的维修保养 285
- 二、饭店的装修原则 288
- 三、全员管理——搞好饭店设备管理的重要措施 293
- 四、用故障理论来指导饭店设备的维修管理 298
- 五、饭店设备统一分类及编号方法 306

第一章 概 论

一、中国旅游饭店业的发展与现状

(一)发展过程

1. 行业发展

改革开放前,中国的旅游工作只是外事工作的一个组成部分,饭店作为外事接待工作的一个附属单位,没有其独立的经济地位,因此它在当时的发展也是非常缓慢和滞后的。1978年,中国饭店仅有137家,15539间客房,其中绝大部分是国宾馆和招待所,总体水平可以概括为数量甚少、设施陈旧、功能单一、条件简陋、管理落后。

党的十一届三中全会以来,中国改革开放的不断深入和旅游事业的兴旺发达,为中国旅游涉外饭店业的发展提供了前所未有的良好机遇。1980年至1994年,是中国饭店业获得划时代发展的15年。在这15年中,中国饭店业经历了由起步、发展,到进入现代化管理水平的三个阶段,初步实现了由落后到比较先进,由水平较低向国际水平接近的巨大转变。

1980年至1982年,是中国旅游饭店业发展的起步阶段。当时,中国能够接待国际旅游者的饭店仅有203家,3.2万间客房。饭店业规模小,数量少,难以满足海外旅游客源迅速增长的要求。特别是北京、上海、广州等口岸城市,由于饭店数量严重短缺,客人往往下了飞机无处投宿。

以北京为例,当时北京是全国外宾住房量最紧张的城市,海外入境人数的80%都要经过北京。这里面有国家接待的党政代表

团,有各个系统接待的外宾,更有如潮水般涌入的国际旅游客人。到 1979 年底,北京能够接待外宾的客房仅有 1579 间,其中还包括长住外宾用房 600 多间,能够安排其他外宾的用房只有 900 多间。经常有一些外宾来京后不能及时住进饭店,有的要等候 10 几个小时,接待单位只好先组织外宾游览市容和公园,或让外宾在饭店大厅、机场等候。为了妥善安排好外宾住房,避免他们来京后发生无处安排住宿的情况,国务院在批转北京市革委会、中国旅游总局《关于外宾住房问题的报告》中指出:北京外宾住房十分紧张,解决这个问题的根本办法是尽快建筑旅馆。在当前条件下,为了做好接待工作,避免发生不良影响,对外宾用房必须统筹安排,严格按照计划办事。各外宾邀请单位,必须按照报告的要求,事先与北京市第一服务局开出可以安排住房的证明,否则,用房要求一律不予批准。报告中还要求,国家接待的党政代表团,应优先保证用房,但应尽早通知北京市第一服务局;50 人以上的大型外事活动,主办单位须在半年前与北京市第一服务局联系安排好住房以后,再报国务院审批。正是因为当时的住房供需矛盾非常突出,1982 年国务院办公厅曾发出了《关于非旅游部门不得经营对外旅游业务问题的通知》,通知中明确规定,中央和地方非旅游部门以及宾馆、饭店、招待所等,一律不得经营对外旅游业务。

可以看出,住宿问题已成为当时中国旅游业发展的主要制约因素,使我国旅游业发展受到严重影响。同时,由于 200 多座饭店大都始建于 50—60 年代,有的是解放前建造的,功能单一、设施陈旧,根本难以适应国际旅游业发展所要求的水平。因此,在当时外国旅游者的投诉中有相当一部分抱怨饭店的设施设备太简陋,有时发生不愉快的事情。

1980 年以后,中国通过引进外资,逐步兴建了一大批中外合资、中外合作饭店,又利用内资陆续新建和改造了一大批饭店,中国饭店业进入了发展时期。到 1984 年底,中国旅游涉外饭店数量达到 505 家,76944 间客房,比 1980 年翻了一番,初步缓解了饭店

供不应求和硬件质量差的矛盾。

1984年7月27日,中共中央办公厅、国务院办公厅转发了国家旅游局《关于开创旅游工作新局面几个问题的报告》的通知。报告中提出,加快旅游基础设施的建设要采取国家、地方、部门、集体和个人一起上,自力更生和利用外资一起上的方针。要保护和调动地方、部门和广大群众办旅游的积极性,不要限制、挫伤其积极性。要发展旅游专业户,经营旅馆、饮食店或旅游工艺品或纪念品商店。1985年,国务院又进一步明确了旅游基础设施的建设要从国家投资为主转变为国家、地方、部门、集体、个人一起上,自力更生和利用外资一起上的原则。同时简化了建设旅游饭店的审批手续,下放审批权。这就是中国旅游业发展过程中所实行的一项最重要的产业政策,即“五个一起上”的政策,这项政策可以说是中国旅游业发展的分水岭和里程碑,在当时的条件下起到了巨大的推动作用,使饭店业进入大发展的阶段。

由于“五个一起上”的政策顺应了国家改革开放的大潮,遵循了商品经济的规律,适应旅游业的客观性质,符合中国的国情,因此极大地调动了各方面的积极性,使旅游业呈现出万马奔腾的欣欣向荣景象。旅游基础设施的建设跃上了一个新的台阶,尤其是饭店建设大规模兴起,使中国旅游业受饭店数量制约的局面从根本上得到了扭转。从1985年初到1988年底的4年时间里,全国共新建、改建、扩建的客房数净增长14.3万间,使客房总数增至22万多间,年平均增长3.56万间,与1981年—1984年的年均增长1.13万间形成了鲜明的对照。

1992年,在邓小平同志南方谈话精神的鼓舞下,中国古老的神州大地上,又一次掀起了改革的巨大浪潮。中国的饭店业抓住时机,迎来了新的建设和发展的高潮。到1993年底,中国的旅游饭店数量达到2552家,客房38.4万间。与此同时,中国饭店业的档次结构也发生了根本性的变化。80年代初那种只能提供一食一宿的招待型饭店,已经被当今的豪华级、高级舒适级、舒适级、经

济级等多档次饭店所取代；过去那种简单的会议型饭店，已发展为品种齐全，类型丰富的商务型饭店、旅游型饭店、度假型饭店、公寓型饭店、别墅型饭店、疗养型饭店、综合型饭店。可以说，15 年时间，中国饭店在“硬件”的发展上已经与国际先进水平接轨，在此期间，中国饭店的建设速度超过了同期世界上任何一个国家和地区的发展速度。

2. 体制变迁

(1) 由事业单位招待型管理走向企业单位经营型管理——企业化

1978 年以前，中国大部分饭店是差额补助的事业型单位，在财政上实行统收统支、实报实销的制度，基本没有上缴利润，没有任何风险，服务上只提供简单的食宿，谈不上满足客人要求的各种服务项目；经营上既没有指标、也没有计划，因此作为一家饭店也就既没有压力、也缺乏活力和动力。这种状况与满足国际旅游业发展和为国家增加外汇收入的要求极不相称。

饭店内部管理体制的改革，起源于饭店同政府部门、行政机关的“脱钩”，1978—1979 年前后，随着中央把一批饭店划拨给旅游部门，各地方政府也纷纷把所辖饭店划拨给地方旅游部门，但这只是第一层意义上的“脱钩”。这些饭店虽不再专司接待外事客人之职，但要真正实现企业化运行，还必须进行各方面的发展改革。1978 年 10 月 23 日在全国旅游工作座谈会上，对饭店改革形成了实行经济核算、企业管理，尽快实行企业化的意见，迈出了饭店企业化的第一步。

从那时起，国家旅游局和各省、自治区、市旅游局围绕着以下三个方面做了大量的工作，即如何使中国饭店业从招待型管理转轨为企业化管理；如何提高饭店管理水平和服务质量；如何提高管理人员素质，使之掌握现代化饭店管理知识，还总结和推广了当时一些饭店的先进经验，提出了饭店在内部管理上，应建立岗位责任制；在经营上增加服务项目，开展多种经营；在管理队伍建设上，加

强人员培训工作。同时制定了饭店提高服务质量的基本要求,着手抓了管理人员的培训和知识更新。

进入 80 年代,全国的企业体制改革在摸索中前进,总的方面是一边扩大企业自主权,一边打破大锅饭,调动广大职工群众的积极性。扩大哪些自主权,责、权、利如何结合,群众积极性如何发挥,试验不少,经验也很多,饭店行业也有多种探索。1982 年 6 月,旅游业在杭州等地几家饭店进行试点,实行浮动工资制度,试图把职工的经济利益和国家、企业的经济利益结合在一起。几家饭店的试验结果表明对调动职工的积极性有明显效果。1983 年 2 月,国家旅游局发出《关于在旅游部门推行经济责任制若干问题的通知》,推广杭州等地试点饭店实行浮动工资制度的经验。同时,也要求各地区、各单位从实际出发,实事求是地选择经营承包、利润递增包干、以税代利等不同形式的经济责任制。于是,在 1982—1983 年前后,各地旅游饭店在内部分配制度改革、打破“大锅饭”方面,普遍走在各行各业的前列。这样,经过几年的努力,有一大批原来的事业单位初步实现了企业化,饭店经营水平有了明显的变化,服务质量有了显著提高。

(2) 由经验型管理走向科学化管理——学建国

在实践的探索总结中,旅游部门感到进一步推行改革的必要性。在客观上,中国第一批合资、合作饭店已经建成并开始营业。这些合资、合作饭店在企业管理体制上提出了全新的模式,并且在效率、效益方面获得了明显的成功。在同一环境中,合资、合作饭店获得的成功,对旅游饭店的管理体制改革提供了良好的方案。在这些合资、合作饭店中,最具有代表性和典型意义的就是北京的建国饭店。

建国饭店是中外合资建造、合作管理的饭店。它聘请了香港半岛饭店管理集团进行管理,并注重结合中国的实际情况,在实践中探索出一整套科学的管理方法,管理水平和服务质量都达到了国际水平。建国饭店于 1982 年 4 月 23 日开业后,很快打入了国

际市场,不到半年即被誉为是中国境内管理最先进、服务质量最好的饭店之一。建国饭店不仅工作效率高、服务质量好,而且经济效益显著。1982年4月开业到年底,8个月的营业收入达人民币1800多万元,除还本付息400多万美元(当时折合人民币近1000万元),上缴税金250万元外,得纯利113万元,比预计亏损100多万元的经济效益提高了2倍多。1983年除还本付息和上缴税金外,得纯利446.5万元,比1982年提高了2.95倍。1984年纯利增加到810多万元,比1983又增长了92%。并且,上述效益都是在国家不拿一分钱,同时获得大量税收和饭店职工收入较高的条件下取得的。

旅游业在总结了以建国饭店为代表的合资、合作饭店的成功经验后,得到了这样几点认识:

第一,合资饭店领导体制灵活有效,总经理负责制扩大了总经理的权力和责任;

第二,企业自主权远大于国营饭店。在人事权上,饭店的总理由上级主管部门任免,副总经理由总经理提名,报上级主管部门考核任命。部门经理及以下干部,一律由总经理任免。经理有权对员工进行奖惩,包括晋级奖励和辞退、开除。在经营权上有更大的灵活性,可以扩大经营范围,增加服务项目,提高经济效益,饭店可以在国内接受外国旅行社或客人预订房间。在财务权上,饭店在完成国家规定的各项税收之后,对应提取的奖励基金,有权支配使用。同时实行不同档次的服务津贴;取消奖金封顶,划分等级,实行浮动。国营饭店干部职工热切反映,如果实行同等政策,国营饭店也能搞好搞活,提高效率和效益。旅游业有识之士认为,合资、合作企业之利不仅仅在于引进外资,还在于给国家经济生活中注入了新的活力,旅游业在开放上占有利地形,在改革上也应大胆开拓,先行一步。于是,提出了选择一批国营饭店,按照建国饭店的方式进行管理的大胆设想。

这一设想及时得到中央领导同志的极大支持。中央领导同志

指示,选择 50 家国营饭店完全按照北京建国饭店的管理方法进行管理,并且强调要说干就干。为贯彻这一指示,国家邀请世界旅游组织专家费雷罗先生等考察了中国不同地区、不同类型、不同所有制的 113 家饭店,并对中国饭店的星级评定标准提出了许多建议。国家旅游局在认真吸取他们的有益建议和意见的基础上制定了《规定》和《标准》,定稿后又呈送世界旅游组织,并得到赞同。当时中国的《标准化法》尚未出台,因此我们得到了国务院法制局的认可并经国务院批准,于 1988 年 8 月 22 日,国家旅游局以旅企字(1988)第 066 号文件颁布。

(3) 星级标准的实施

1988 年时,饭店星级评定在我国是一项崭新的工作,也是一项面广、量大的艰巨工作,国家旅游局对这项工作总的要求是:注重质量,严格按照《规定》和《标准》办事,既要积极,又要稳妥;先试点再推广;先重点后一般;循序渐进,逐步展开。据此,全国的饭店星级评定工作分为四个阶段:

第一阶段:1988 年 11 月,国家旅游局在广州搞试点,摸索星级评定经验。参加试点工作有四个方面的力量:一是国家、省、市旅游局的干部;二是饭店企业的代表;三是院校的教授、讲师;四是世界旅游组织的两位专家。试点工作采用了实地考察、就地会诊、案例分析等方法,取得了较好的效果,摸索出一整套实施办法和经验,并于 1989 年 5 月 25 日在广州公布了中国首批 22 家星级饭店。

第二阶段:狠抓培训,办好研讨班,培训星级评定工作的领导骨干和检查人员。从 1988 年 12 月起举办了 8 期饭店星级检查员培训研讨班,通过讲授、研讨和实际考察、实践练习、资格考试,目前全国各地旅游局已有 600 多名管理干部取得了饭店星级检查员的资格证书,成为中国旅游饭店行业管理的领导中坚和骨干力量。

第三阶段:在广州试点的基础上,在 11 个城市(北京、上海、广州、南京、苏州、西安、桂林、杭州、厦门、大连、成都)推广试点。这

11 个重点城市星级评定工作的重点放在三星级饭店上,方法是抓好标杆,树立样板,推动全面工作。

第四阶段:星级评定工作在全国全面展开。自 1989 年起,中国的饭店星级评定工作全面铺开。各级旅游行政管理部门和各旅游涉外饭店显示出空前的积极性。这套星级标准是推荐性标准,在执行过程中从来没有强迫任何一家饭店必须评星,但各饭店却踊跃参加。尤其是许多外国著名的饭店管理集团在中国管理的饭店,如假日集团、香格里拉集团、喜来登集团、希尔顿集团、凯悦集团、法国雅高集团、新世界集团、利园集团等管理的饭店,更是积极要求申报。饭店在申请星级之前首先要对照星级标准进行自查、自评,根据星级标准来改造硬件档次和提高软件质量,自查合格后再报省级旅游局星级评定机构。各级旅游局星级评定机构在掌握这套标准时非常严格,他们根据标准进行明查和暗访,检查完毕后与店方交换意见,不仅指出饭店存在的差距,而且提出改进的措施和方案。有的饭店经过几次检查和整改后才达到标准。各级旅游局星级评定机构检查合格后,由国家旅游局统一颁发星级标志牌和星级证书。

星级饭店的增长过程和现状分布见下表:

中国星级饭店的增长

1989 年初,中国星级饭店数量为:	22 家
1990 年初,中国星级饭店数量为:	245 家
1991 年初,中国星级饭店数量为:	543 家
1992 年初,中国星级饭店数量为:	907 家

资料来源:国家旅游局管理司