

HOTEL

饭店企业咨询指导

王伟 著



饭店咨询与培训丛书

· 饭店咨询与培训丛书 ·

饭店企业咨询指导

王伟 著

中国旅游出版社

(京)新登字 031 号

责任编辑:唐志辉

封面设计:王 伟

饭店企业咨询指导

王伟 著

中国旅游出版社出版发行

※

天津市出版印刷科研所激光照排印刷

※

开本:850×1168毫米 1/32 印张:8.125 字数:207千字

1994年9月第一版 1994年9月第一次印刷

印数:1—5000(含500本精装)

ISBN 7—5032—0521—0/G·65

定价:12.00元(精) 6.10元(平)

出版说明

(一)《饭店咨询与培训丛书》系“中国旅游发展软件开发计划”之重要组成部分,厦门悦华酒店管理有限公司组织开发。

(二)本丛书计八种,二百余万字,专业主题鲜明,理论与实务紧密结合,体例上相互独立,各有所向,又本有所宗,相辅相成。内容包括:

《饭店企业咨询指导》

《饭店培训教程》

《饭店运营理论与实务——悦华模式概论》

《沟通原理与应用》

《饭店人力资源开发》

《餐饮业市场调研与预测技术》

《旅游消费行为分析》

《服务通论》

(三)本丛书适用于五种情况:①作为饭店或饭店管理集团内外开发管理、咨询诊断运作之软件,直接应用;②饭店或饭店管理集团培训选用;③饭店及其相关企业自我诊断、检查评估之用;④饭店从业者及有志于饭店事业的人士自修之用;⑤旅游院校及相关科系、专业,旅游职业学校,旅游培训中心,旅游研究机构作为教材或参考书选用。

(四)本丛书在成书过程中,承蒙厦门、天津、北京、南京、济南等地饭店、饭店管理集团、旅游局、旅行社、旅游院校同仁的支持和鼓励。尤其感谢中国国际旅行社卢奋燕总经理、国家旅游局人教司陈志学先生、中国旅游出版社唐志辉女士、北京第二外国语学院旅游系梁鑫香女士、中国旅游管理干部学院周自厚教授、巢祖奎先生以及旅游饭店专业全体老师在此间给予的帮助。

香港理工学院、国际酒吧协会、日本东京立教大学的旅游及饭店管理专家 Peter. L. Atkins 先生、Joseph Ruddy 先生、前田勇教授也给予了热情指示，一并感谢。

(五) 本丛书组织及编著者年龄多不过三十，精力旺盛，从事旅游事业亦均逾八载，竭诚尽力，然毕竟成书匆匆，兼修世不深，字里行间难免有不当之处，或挂一漏万，诚恳愿请读者诸君不吝赐教，以求进一步完善。

(六) 本丛书运作部门即“旅游人才派遣中心”同时提供与本丛书内容相关的一切管理咨询与培训服务。

旅游人才派遣中心

一九九三年八月

- 联络：悦华酒店管理有限公司
- 地址：福建省厦门市湖里区鸿宾路悦华酒店内
- 邮编：361006
- 电话：(0592) 628888
- 传真：(0592) 621431

小鱼吞大鱼(代总序)

——《饭店咨询与培训丛书》之禅学哲理

人都说,大鱼吞小鱼,是理所当然。

那么,小鱼吞大鱼呢?

其实,所谓大小,往往只是人们心中的界限。

只要人的意识不为旧有的关系、模式所束缚,

只要人勇于发现、认识、突破常规,

并能不断地向自我的极限挑战,

——真正发挥了人力资源的能量,

那么,大就是小,小就是大,

自然可以自由自在,放旷达观。

在纷纭潮动之中,

一支墨守成规,拘泥于传统的画笔,

一个缺乏视野,喜欢单纯地使用绳索的人,

绝对泼不出大写真,

挥不出大胜利。

——《饭店咨询与培训丛书》之信念:小鱼吞大鱼。

悦华酒店管理有限公司 董事长

张洪枢

一九九三年八月

前 言

企业咨询在我国还是一个新兴的行业。饭店企业咨询亦然。但由于它的专业特征以及业已达成的明显的经济效果,在不足几年时间里,已迅速引起了广大行业人士的注目。饭店管理集团的崛起正是其象征性的存在。

饭店管理集团的显在与潜在价值,其实就在于提供管理咨询、顾问服务。此外,旅游及饭店业的在职培训、教育机构的活动,也日益倾向于对企业咨询业务的开拓,这都证明了饭店企业咨询所具有的广阔前景。

不过,毕竟处于起步阶段,尚缺乏经验和具体的理论指导,令我们在很多方面痛感力不从心,或只知其然而不知其所以然,虽有尽力摸索而前行者,却也常常徒耗资源。

本书即籍鉴于此,并根据本人的饭店工作、旅行社工作、旅游教学经验,同时参照海内外有关著作资料,整理而成。自知不成熟,但仍希望能发挥一定的引玉作用。

本书对象应具备一定的饭店基础知识和工作经验,并至少掌握了初步的企业管理和组织心理学知识者。因为我们为尽量收取实用性较强的内容,而略去了大量理论阐释。

本书从饭店企业咨询业务内容和基本作业方法入手,分别从店硬件设计和软件管理两个方面,提出了有关分析方法、分析角度的建议。在硬件方面,详细、具体可参照国家旅游局颁布的有关星级评定标准规范。这里只就前所未有者,独设一章,以帮助人们从更深刻的层次,更全面的角度理解硬件设计与管理的一些核心问题,而将重点放在软件方面,设计了比较全面的软件咨询参考问题。同时,也针对咨询成果的应用,用较大篇幅,阐释了促成饭店企业发展的方法和技

术。名之为“饭店企业发展技术”，也许这恰是我们进行饭店咨询的目的。

本书是《饭店咨询与培训丛书》的一个组成部分，适用于饭店或饭店集团企业对外咨询之参考，也适用于饭店企业进行自我诊断，自我发展与完善，并可供各旅游院校，培训机构，旅游管理部门参用。

成书过程中，承蒙中国旅游管理干部学院王洪滨教授、邓观利教授指教，同行张卫女士、白秀成先生提供资料，深表感谢。但毕竟行程匆匆，字里行间多有词不达意之处，也缺乏系统性，诚望行业前辈及各界同仁指正。

王伟

一九九四年九月

目 录

出版说明

小鱼吞大鱼(代总序)

前言

绪篇 饭店企业咨询概论

第一章 饭店企业咨询的概念与咨询顾问的角色定位·····	(1)
一、为什么需要饭店企业咨询·····	(1)
二、企业咨询的历史·····	(3)
三、饭店咨询服务的种类与内容·····	(4)
四、饭店咨询顾问的角色·····	(6)
第二章 饭店企业咨询基本运作·····	(13)
一、收集书面资料·····	(13)
二、确定咨询深度与参与程度·····	(18)
三、积极面对咨询对象的抗拒与合作·····	(21)
四、饭店咨询诊断工作的完成·····	(23)
五、咨询成果应用——以调查反馈法为例·····	(24)

上篇 饭店软件(组织)功能咨询

第三章 饭店企业组织结构咨询·····	(26)
一、饭店组织结构的考察方法与途径·····	(26)
二、咨询诊断的命题与分析·····	(30)
第四章 饭店企业工作程序咨询·····	(45)
一、饭店工作程序的考察方法指导·····	(45)

二、咨询诊断命题与分析·····	(50)
第五章 饭店沟通与控制咨询 ·····	(60)
一、饭店企业对沟通的认识·····	(60)
二、信息沟通流程及运用·····	(63)
三、咨询诊断命题与分析·····	(65)
第六章 饭店员工状况咨询 ·····	(76)
一、咨询诊断方法指导·····	(76)
二、咨询诊断命题与分析·····	(79)
第七章 饭店管理者状况咨询 ·····	(8)
一、饭店人员能力及其前途状况咨询命题与分析·····	(82)
二、饭店权力与领导行为咨询命题与分析·····	(86)

中篇 饭店企业硬件功能咨询

第八章 饭店硬件设施设计要点 ·····	(96)
一、能否理解我国饭店建设与现代社会背景之间存在的必然关系 ·····	(96)
二、饭店设计的步骤是怎样的 ·····	(100)
三、饭店的面积结构与收支的关系是怎样的 ·····	(102)
四、怎样设计大堂等公共区域 ·····	(106)
五、客房的设计原则是怎样的 ·····	(108)
六、餐饮设施的设计要求有哪些 ·····	(111)
七、宴会场(多功能厅)的设计原则有哪些 ·····	(114)
八、其它设施的设计设置原则是怎样的 ·····	(117)
九、服务保障区域的设计原则有哪些 ·····	(121)
十、结构与设备的设置有哪些要注意的 ·····	(128)
十一、如何认识饭店建设发展的倾向 ·····	(132)

下篇 咨询成果的应用技术与 咨询技术的应用成果

第九章 饭店咨询与饭店发展——咨询成果的应用技术·····	(136)
一、促成一种观念的形成:饭店咨询是饭店发展的一个组成部分 ·····	(137)
二、角色期望法应用:促成有效的饭店职位角色定位·····	(140)
三、力场分析法应用:促成饭店机制改革·····	(142)
四、咨询成果应用:建立团队·····	(143)
五、管理格矩方案的应用:改革饭店管理作风·····	(149)
第十章 优质服务管理的评估方法——咨询技术的应用成果·····	(157)
一、服务管理者的自我管理与评估·····	(157)
二、优质服务新概念——坏的服务、一般服务、好的服务及优质服务 ·····	(171)
三、优质服务管理评审体系及“优质服务管理奖”评审办法····· ·····	(174)

附录 饭店企业咨询常规问卷

附录一 饭店企业领导者经营能力测试表·····	(196)
附录二 人才考核与发展表·····	(206)
附录三 饭店软件管理调查问卷·····	(210)
附录四 饭店管理人员调查表·····	(220)
附录五 饭店管理与管理者常识问卷·····	(230)
附录六 饭店顾客意见调查表·····	(235)

第一章 饭店企业咨询的概念 与咨询顾问的角色定位

一、为什么需要饭店企业咨询

咨询业务是国际上一个发展迅速的新行业。我国的管理咨询始于八十年代初,历史虽短但效果显著,受到企业部门的欢迎。

至于饭店企业咨询,时间则更短,不过几年(90年代初始)。

企业咨询,在国外也叫管理咨询,英国管理咨询研究所解释说: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企业政策、机构、程序和方法之后,提出采取适当行动的建议,并协助执行这些建议。美国管理咨询工程师协会也对企业咨询下过定义,他们认为:管理咨询是一项特殊的服务工作,管理人员在解决问题时需要帮助,就可以向咨询顾问求教。当发生某种情况,企业断定管理出现不良现象,并需要改进时,咨询顾问就开始工作。到情况有了转机,并且有了明显的改善,咨询顾问的工作才算圆满结束。

有人把企业咨询也称为企业诊断。这种叫法类似于求医问病。一个企业好比一个人,如果感到不舒服,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体检。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一下问题,越早发现越容易治好。也有些毛病自己主观上感觉不到,一照X光,发现问题,亦可以很快获治。有时求医者并没有什么病,但是健康情况不佳,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,促进其活力。这种情况皆可与企

业诊断相对应。有的企业是发现了明显的问题才去找咨询专家诊断的；有的企业是为了防范于未然找咨询公司来例行检查的；有的企业是为了增加企业机体的潜力来找咨询服务的。其目的都是为了提高企业利益。饭店企业咨询是这其中的一个重要组成部分。

也许有人会问，企业最了解本身的情况，为什么不自己检查一下，对症下药？

（一）企业自己给自己诊断有困难。一是涉及问题很多，如技术的、财务的、管理的、人事的等等，本企业内不可能有各方面的专家。二是本单位的人对本单位的情况虽了解，但站不高，看问题限于当前的条件，容易就事论事。

（二）外来的顾问人员与本企业没有牵扯，客观公正。例如对管理层评价不受现实的人事关系影响，过去也没有什么关系，做出结论容易被一般员工接受。

（三）咨询公司有一套办法。怎么诊断，怎么治疗都有丰富经验。本单位的人是做不到这一点的，只能配合咨询公司工作，提供素材。

（四）咨询公司是负责到底的。这是我们最终要达到的目标。目前，国外一些大咨询公司收费虽高，但负责到底。如果按照他们的建议去做，遭到损失，咨询公司要给予赔偿。

有了以上这几方面的特点，我们便可以理解为什么饭店咨询工作近年来得到迅速地发展了。饭店企业花费少量的咨询费用，而在生产上可以获得很大经济效益。而且，企业通过咨询工作还可以得到技术转移的效果。某种意义上讲，合资饭店的含义也多在于此。咨询公司通过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它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。这往往比向其它公司申请购买还要上算。请人“管理”与请人“咨询”的差异便在于此。

二、企业咨询的历史

咨询作为一个独立的行业是在十九世纪末的英国产生的。当时在土木承包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援。后来，请他们帮助的公司日益增多，就变成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，咨询的范围越来越广，规模越来越大，分工越来越细，对象也不限于工矿企业，扩展到政府机关、国际机构，象联合国开发计划署、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。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的委托，为他们进行调查，提供政策咨询、管理咨询、人事咨询等。美国有许多大学开设专门的学院，设有长期、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。早在 1848 年，美国建立了“波士顿土木工程师联谊会”，后来成立了各专门领域的学会，都是美国咨询业的先驱。1910 年美国成立了“美国咨询工程师协会”。

英国“咨询工程师协会”成立于 1913 年，会员资格要求很高。还有“英国咨询局”，设立于 1967 年，以振兴英国咨询业并开展海外咨询活动。以企业单位为会员。

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

日本的咨询业发展较晚，在二次大战前没有独立的咨询业，但后来居上，现在已在世界上享有盛名。成立了全国性咨询机构——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,为咨询业海外投资进行出口保险,设立优惠税制等。

三、饭店咨询服务的种类与内容

饭店咨询服务的方式很多,包括对饭店企业管理状况的分析评价,人事福利方面的研究,市场分析,财务分析,法律咨询,战略咨询,发展咨询等等。从大的方面看可以分为:

(一)饭店企业综合管理咨询

当饭店企业感到管理中有问题,但不是针对某一方面的具体毛病,有点类似去医院进行全身的检查,不限于某一科。参与咨询诊断的也包括各方面的专家,到企业之后分头进行工作,然后,集中到一块,共同分析,找出主要矛盾、次要矛盾,提出整改的建议。在开始的时候并没有十分明确的目的,一切要在工作过程中逐步明确。在这种综合性咨询诊断中大约包含以下四个方面:

1. 决策过程:饭店重要的决策如何做出,决策的参加者与层次,决策的方式,员工参与决策的程度,决策的实施过程、监督责任等。

2. 组织机构:饭店组织的合理性,如层级,权限,相互关系,垂直组织,平行组织,矩阵组织的安排,组织内信息交流渠道,组织与饭店企业目标的适应性,会议成效等。

3. 管理风格:各级管理人员的组成,成员的素质与作风,领导与一般员工的关系,管理层内部的团结合作,民主与专制,工作取向与人际关系取向等。

4. 员工士气:包括员工的激励水平,对工资待遇的满意程度,饭店福利条件,员工心理卫生,正式群体与非正式群体,绩效规范等。

(二)专项饭店业务管理咨询

这是针对某方面的问题而进行的诊断与咨询,常见的有:饭店财

务管理的咨询,如资金管理、成本管理、会计制度等。市场管理的咨询,如市场细分、市场活动战略、顾客消费分析、广告与宣传、分配渠道分析等。服务管理的咨询,如服务产品分析、服务组织分析、操作与定额分析、计划与库存控制、服务过程中人的因素研究等。人事管理咨询,如人事、保卫等。

(三)专类饭店业务管理咨询

针对某一类问题进行咨询,这可能是跨不同部门或不同项目的。我们用“专类”管理以区别于“专项”管理。例如信息管理。信息是一类问题,它可以涉及一线服务、财会、人事各大部门,包括如何设计饭店信息系统,如何建立数据库,如何使用计算机,如何实现办公自动化等。再有一种专类管理咨询,例如饭店发展战略咨询,其对象可能是大饭店、旅游机构,为发展某一类事业而请求专家出主意,或对某种计划、方案的可行性研究提出咨询。以上是一般的分类方法。在实际生活中可能有更多的形式。这类咨询往往很困难,因为情况千变万化,对人的因素更难找出一套普遍应用的评价方法。这方面的工作受社会的、文化的影响较大,也很难搬用国外的一套现成经验。饭店业如此,其它企业亦然,如1980年,中国从日本聘请了一批咨询诊断专家到中国一些企业进行工作,他们采用的大多是日本通用的一些方法,效果相当好,但是有关人事诊断就无法把日本的一套立刻拿来使用。只有经过在中国的较长期的研究,找出中国的数据,在此基础上订出中国的标准,才能有实用价值。饭店咨询顾问除饭店专业知识、经验之外,还必须掌握管理心理学与行为科学两门知识。管理心理学可以开阔企业诊断工作者的视野。现代的饭店咨询诊断要求多方面专业知识,对于在企业中进行服务经营活动的主体——管理者和员工的诊断还特别需要行为科学的知识。管理心理学的研究表明,企业组织的领导行为特点、士气、人际关系等都是不可忽视的因素。

行为科学研究必须重视结合饭店企业咨询工作。特别是在人员的选拔、任用、培训等方面,更是热门的课题。从行为科学角度进行咨

询诊断首先是从组织结构的合理性入手,进而抓住主要问题——考察个体与群体的行为模式。这里边又包含了个体特点,群体特点以及对他们发生影响的组织措施。当然,领导行为也是一个不可忽视的方面。

四、饭店咨询顾问的角色

也许我们的饭店企业还没能完全适应咨询顾问这一角色及其可能发挥的作用。故此,很有必要从正面强调一下饭店企业与咨询顾问双方应取的姿态。

①饭店企业应该有强烈的愿望邀请专家去开展组织开发研究,才能保证工作的成功。其中,包括组织方面和服务经营、生产方面的各种问题。

②要获得完美的咨询效果,必须有企业内部的力量作后盾。且在此过程中,让业务部门、行政部门骨干人员参与进来。要明确任务,否则难以落实。至少应由一位副总经理参加。

③要取得基层管理人员的支持,特别在时间分配方面。努力不影响直接服务经营。

④让员工了解自己的工作以及咨询的目的,理解我们在咨询过程中发现的问题。这可以保证我们在把问题按部门分下去进行讨论时更有针对性。员工参与评价,还会促发其工作、参与管理、改革的积极性。

⑤饭店企业受外界限制很多,在设立咨询目标时,要充分估计到这些。只有把握这些,才能保证咨询对象在可能的范围内做出成绩。当然,亦不能过分寄托于外界条件的改变。

⑥进行咨询、诊断必须有一套具体的办法,切忌一般性调查,迟迟拿不出分析结果和诊断意见,令人失望。

⑦采用问卷方式时,最好将受咨询者集中一处,当场逐题回答。