

# 饭店适度管理

屈启晓 著

FAN DIAN SHI DU GUAN LI



中国旅游出版社

# 饭店适度管理

屈启晓 著

中国旅游出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

饭店适度管理 / 屈启晓著 · 北京: 中国旅游出版社,  
1999.5

ISBN 7-5032-1635-2

I .饭…II .屈…III .饭店—经济管理 IV .F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 21813 号

---

出版: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编: 100005)

印刷: 北京雁南印刷厂

开本: 850×1168mm 1/32

印张: 11

字数: 250 千字

版次: 1999 年 5 月第 1 版

印次: 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数: 3000 册

---

书号: ISBN 7-5032-1635-2 / F · 107

定价: 38.00 元

2110108

## 序

随着 21 世纪的到来,中国饭店企业的管理水平将与世界同步发展。十几年来,中国的饭店企业管理者们,注意引进吸收国外饭店现代化管理方法和经验,立足国内实际,坚持国际标准,积极探索中国人管理饭店企业的路子和模式,在逐步缩短与国外差距的同时,积累了丰富的饭店管理经验。屈启晓先生撰写的由中国旅游出版社出版发行的《饭店适度管理》一书,就是一个典型的代表。

“度”是哲学园地开出的一朵绚丽的花朵,既有高贵的品位,又蒙着神秘的外纱。把哲学的“度”与饭店管理有机结合,侧重从适度的角度研究饭店管理,不失为一个创举。我们知道,世界上任何事物的存在都是质和量的统一,事物之所以能够保持自身的质和量相对稳定的状态,就是因为有度来维持。如果没有度,事物就失去了质和量的统一,事物就不能成其为事物,世界就会陷入不可捉摸的混沌之中。饭店管理如同世界上其他事物一样,也是质和量的统一体,通过度,体现饭店管理质和量的统一关系,以保持管理的限度和范围。饭店管理的过程,实际上就是人们对饭店管理的度的认识及其在实践中对它的把握和运用。如果管理超出了度的范围,不是不及度,就是过度,就不能为宾客提供优质的服务。所以说,饭店进行适度管理,是饭店管理科学化的必然要求,也是中国饭店企业赶上和超过世界先进水平的一条“捷径”。提倡适度管理,这是屈启晓先生为中国饭店业作出的一个贡献。我作为一

名长期从事旅游饭店管理的工作者,非常高兴为此书作序,并介绍给大家。

屈启晓先生有十几年的饭店管理经验。从1986年至1996年十年间,他亲自负责在山西运城和北京建造了三座饭店。每一个饭店,从设计到施工、从开业到经营、从初级管理到迈入星级行列,无不显示出他善于掌握“分寸”、能够拿稳“火候”、注意把握“界限”的成功的经营管理之道。现在他担任北京黄河京都大酒店和北京前门黄河宾馆的董事长兼总经理。十几年来,他和他所统辖的企业,瞄准国际和国内旅游市场及饭店业的发展,积极地了解动向、研究特点、掌握规律、把握趋势,运用适度管理,使饭店的经营管理水平稳固地提高。他和饭店均被全国经营之光杯组委会授予“500强”荣誉称号;他本人还被国家旅游局、中国财贸工会授予全国旅游行业先进工作者光荣称号。《饭店适度管理》一书,也是他在饭店管理领域里亲身体验、不辞辛苦、潜心研究、勇于探索的结晶,更是他饱蘸真情和心血的淀积。

该书把管理学与哲学中度的范畴紧密结合,在饭店管理实践中遵循事物度的特点和规律,紧紧抓住适度这个核心因素,研究总结出了一整套饭店适度管理的特点、规律、原则和方法,使人力、物力、财力、信息、时间、空间等要素的管理,在质和量达到高度统一,为最有效地获取经济效益,保证饭店经营目标的实现,走出了一条新路子。

该书有一个大的视角,思路宽阔,能够着眼时代的发展,博采众长,大量吸收国内外有关管理方面的经验,借鉴其成功做法。全书纳古博今,事例丰富,内容全面,通俗易懂,可读性强。该书便于饭店管理者在工作中运用操作,是献给当代饭店管理者一把“开锁”的“金钥匙”。

中国的饭店管理水平曾经距离世界很远,但那是过去的事情了。我衷心地希望中国的饭店业同行们,要自信自己的能力,自信

自己的管理水平,自信自己管理饭店的效果,自信自己可以在中国乃至世界饭店管理方面有所作为。愿有更多的像屈启晓先生这样的同仁,为使中国的饭店管理走向世界而作出自己特有的贡献。

中国饭店协会副秘书长

袁文忠

一九九九年四月十八日

# 企业家报

莫把破债当破产

记者采访

日报

TOURISM HOTEL

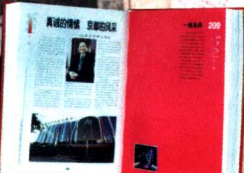
旅游饭店



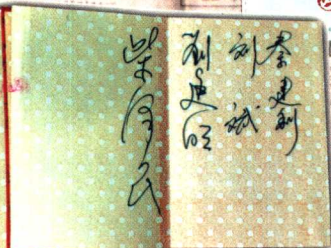
中华人民共和国国家旅游局颁发  
ISSUED BY NATIONAL TOURISM ADMINISTRATION  
OF P.R. CHINA

风流黄阿人

## 出征前夜



雷洁琼



平谷县旅游

郑县旅游 大有可

## 饱蘸心血铸“黄河”

北京京都大酒店董事长屈启晚



商品导刊



教委副主任 张天保在我市

屈启晚



黄河人的胆魄

——记北京京都大酒店董事长屈启晚



優質服務  
興三晉

於富國 張

高遠

屈居晚同志志存

乙亥春 張國海

居原板汨水  
居迎家後人  
曉王忱民國  
好事源好心  
亦敬亦好  
屈居晚同志  
張國海  
一九九九年三月

觀遠

啟  
晚同志志存  
乙卯春  
邵集澤



作者与华国锋同志合影。



作者与国家、山西省领导合影。(左起：卢功勋、胡富国、薄一波、屈启晓、李立功、孙文盛)



作者与王汉斌(右一)合影。



作者与张志坚同志合影。



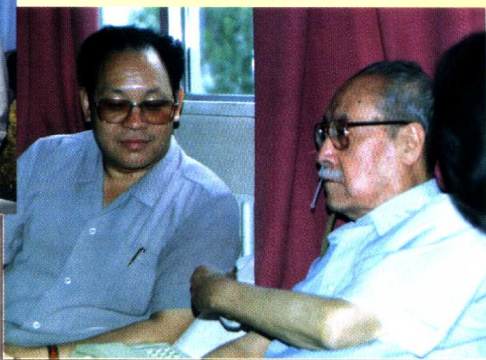
作者与王庭栋、柴泽民、张志坚合影。



作者与运城地委书记黄有泉合影。



1. 作者与世界著名画家丁绍光合影。



2. 作者与中国著名画家董寿平合影。



3. 作者与中国著名导演张艺谋合影。



5. 作者与徐悲鸿夫人廖静文合影。

4. 作者与张玉凤(左三)等合影。



## 目 录

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一章 饭店管理与度       | 1  |
| 第一节 饭店管理         | 1  |
| 一. 饭店管理的概念       | 2  |
| 二. 饭店管理的特性       | 3  |
| 三. 饭店管理的形成与发展    | 5  |
| 第二节 度            | 7  |
| 一. 度的概念          | 7  |
| 二. 度的特性          | 8  |
| 三. 度的作用和意义       | 10 |
| 第三节 饭店管理与度的关系    | 12 |
| 一. 饭店管理的内容与度     | 12 |
| 二. 饭店管理的目的与度     | 13 |
| 三. 饭店管理的职能与度     | 14 |
| 四. 饭店管理的标准与度     | 16 |
| 五. 饭店管理的科学性与度    | 17 |
| 第二章 饭店适度管理的内涵及意义 | 18 |
| 第一节 饭店适度管理的内涵    | 18 |
| 一. 饭店适度管理的定义     | 18 |
| 二. 饭店适度管理的内容     | 20 |
| 第二节 饭店适度管理的意义    | 24 |
| 一. 使管理思想更为深化     | 24 |
| 二. 使管理速度更快       | 24 |
| 三. 使管理效果更佳       | 25 |
| 四. 使管理质量更高       | 26 |
| 五. 使管理更科学化、艺术化   | 27 |
| 六. 使管理更出生产力      | 27 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| <b>第三章 饭店适度管理的特点和规律</b> | 29 |
| <b>第一节 饭店适度管理的特点</b>    | 29 |
| 一. 层次性                  | 29 |
| 二. 变动性                  | 30 |
| 三. 系统性                  | 31 |
| 四. 平衡性                  | 31 |
| 五. 合理性                  | 32 |
| <b>第二节 饭店适度管理的规律</b>    | 33 |
| 一. 受制于质规律               | 34 |
| 二. 极则必反规律               | 35 |
| 三. 量级变化规律               | 37 |
| 四. 双向运动规律               | 39 |
| <b>第四章 饭店适度管理的原则和方法</b> | 42 |
| <b>第一节 饭店适度管理的原则</b>    | 42 |
| 一. 适中最佳的原则              | 42 |
| 二. 讲究实际的原则              | 44 |
| 三. 随机制宜的原则              | 45 |
| 四. 系统整体的原则              | 46 |
| 五. 全程控制的原则              | 48 |
| 六. 辩证发展的原则              | 49 |
| <b>第二节 饭店适度管理的方法</b>    | 51 |
| 一. 目标激励适度法              | 51 |
| 二. 寻找最佳适度法              | 52 |
| 三. 突出重点适度法              | 53 |
| 四. 统筹兼顾适度法              | 53 |
| 五. 千方百计适度法              | 54 |
| 六. 整分分解适度法              | 55 |
| 七. 比较选择适度法              | 56 |
| 八. 二八比例适度法              | 57 |
| 九. 时间运筹适度法              | 57 |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 十. 借力增值适度法 .....            | 58        |
| 十一. 借脑增智适度法 .....           | 59        |
| 十二. 善事利器适度法 .....           | 60        |
| 十三. 群策群力适度法 .....           | 61        |
| 十四. 非模式化适度法 .....           | 62        |
| 十五. 最小阻力适度法 .....           | 63        |
| 十六. 异议运用适度法 .....           | 64        |
| 十七. 居安思危适度法 .....           | 65        |
| 十八. 实践检验适度法 .....           | 65        |
| <b>第五章 饭店筹备期管理之适度 .....</b> | <b>68</b> |
| 第一节 饭店筹备期管理 .....           | 68        |
| 一. 饭店筹备期 .....              | 68        |
| 二. 饭店筹备期管理 .....            | 69        |
| 第二节 饭店筹备期管理之适度 .....        | 69        |
| 一. 饭店筹备期管理活动之适度 .....       | 70        |
| 二. 饭店筹备期组织结构管理之适度 .....     | 72        |
| 三. 饭店筹备期人事劳动管理之适度 .....     | 72        |
| 四. 饭店客房部筹备期管理之适度 .....      | 73        |
| 五. 饭店筹备期工程成本控制之适度 .....     | 73        |
| <b>第六章 饭店计划管理之适度 .....</b>  | <b>83</b> |
| 第一节 饭店计划管理 .....            | 83        |
| 一. 饭店计划管理的作用 .....          | 83        |
| 二. 饭店计划管理的类型 .....          | 84        |
| 第二节 饭店计划管理之适度 .....         | 85        |
| 一. 计划编制的适度 .....            | 85        |
| 二. 计划编制方法的适度 .....          | 87        |
| 三. 计划执行的适度 .....            | 90        |
| 四. 计划控制的适度 .....            | 91        |
| <b>第七章 饭店组织管理之适度 .....</b>  | <b>93</b> |
| 第一节 组织管理 .....              | 93        |

---

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一. 关于组织的含义、功能和作用·····   | 93  |
| 二. 关于组织管理·····          | 96  |
| 第二节 饭店组织管理·····         | 99  |
| 一. 建立组织结构·····          | 100 |
| 二. 划分职责权力·····          | 101 |
| 三. 开通信息渠道·····          | 101 |
| 四. 调配各种资源·····          | 102 |
| 第三节 饭店组织管理之适度·····      | 102 |
| 一. 设计之适度·····           | 103 |
| 二. 结构之适度·····           | 104 |
| 三. 指挥之适度·····           | 105 |
| 四. 控制之适度·····           | 108 |
| 第八章 饭店决策管理之适度·····      | 112 |
| 第一节 饭店决策·····           | 112 |
| 一. 饭店决策和计划的区别·····      | 113 |
| 二. 饭店决策的特点·····         | 113 |
| 三. 饭店决策的分类·····         | 115 |
| 第二节 饭店决策管理之适度·····      | 118 |
| 一. 饭店决策管理适度的特点·····     | 118 |
| 二. 饭店决策管理适度需要注意的问题····· | 119 |
| 第三节 如何使饭店决策管理适度·····    | 120 |
| 一. 决策者个人的适度·····        | 120 |
| 二. 决策理由的适度·····         | 122 |
| 三. 决策过程的适度·····         | 123 |
| 四. 决策方法的适度·····         | 125 |
| 五. 注意改进决策·····          | 133 |
| 第九章 饭店控制管理之适度·····      | 135 |
| 第一节 饭店控制管理·····         | 135 |
| 一. 关于控制·····            | 136 |
| 二. 饭店控制管理·····          | 137 |

---

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 三. 饭店控制管理的作用和意义·····   | 137 |
| 第二节 饭店控制管理的适度·····     | 139 |
| 一. 饭店控制管理适度的意义·····    | 139 |
| 二. 饭店控制管理适度的基本要求·····  | 140 |
| 第三节 如何实现饭店控制管理之适度····· | 141 |
| 一. 适度的控制范围·····        | 142 |
| 二. 适度的控制步骤·····        | 144 |
| 三. 适度的控制重点·····        | 147 |
| 四. 适度的控制方法·····        | 148 |
| 第十章 饭店领导管理之适度·····     | 151 |
| 第一节 领导或领导活动·····       | 151 |
| 一. 广义角度的领导·····        | 152 |
| 二. 狭义角度的领导·····        | 154 |
| 第二节 饭店领导管理·····        | 157 |
| 一. 饭店领导管理的实质·····      | 157 |
| 二. 饭店领导者的地位·····       | 158 |
| 三. 饭店领导主要职能的划分·····    | 159 |
| 四. 饭店领导层次划分·····       | 160 |
| 第三节 怎样使饭店领导管理适度·····   | 161 |
| 一. 适度的领导特征·····        | 161 |
| 二. 适度的领导方向·····        | 162 |
| 三. 适度的领导原则·····        | 164 |
| 四. 适度的领导职责·····        | 166 |
| 五. 适度的领导能力·····        | 168 |
| 六. 适度的领导方法·····        | 169 |
| 七. 适度的领导艺术·····        | 175 |
| 第十一章 饭店人事劳动管理之适度·····  | 185 |
| 第一节 饭店人事劳动管理·····      | 185 |
| 一. 人事劳动管理的任务·····      | 185 |
| 二. 人事劳动的管理特点·····      | 186 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 三.人事劳动管理的组织机构·····           | 187        |
| 四.人事劳动管理部门的作用和职能·····        | 187        |
| <b>第二节 饭店人事劳动管理之适度·····</b>  | <b>189</b> |
| 一.对人事劳动管理部门工作适度的要求·····      | 190        |
| 二.对设计饭店组织结构和制订岗位职责适度的要求····· | 191        |
| 三.对招收员工适度的要求·····            | 192        |
| 四.对劳动工资管理适度的要求·····          | 193        |
| 五.对员工培训适度的要求·····            | 195        |
| 六.对员工档案管理适度的要求·····          | 197        |
| 七.对员工考评适度的要求·····            | 199        |
| 八.对员工奖励适度的要求·····            | 201        |
| 九.对员工处罚适度的要求·····            | 202        |
| 十.对员工福利适度的要求·····            | 205        |
| 十一.对员工劳动保护适度的要求·····         | 205        |
| <b>第十二章 饭店营销管理之适度·····</b>   | <b>207</b> |
| <b>第一节 饭店营销·····</b>         | <b>207</b> |
| 一.饭店营销的发展·····               | 207        |
| 二.饭店营销的概念及意义·····            | 209        |
| <b>第二节 饭店营销管理·····</b>       | <b>209</b> |
| 一.饭店营销管理的宗旨·····             | 210        |
| 二.饭店营销管理的主要内容和方式·····        | 211        |
| <b>第三节 如何使饭店营销管理适度·····</b>  | <b>213</b> |
| 一.适度的分析营销环境·····             | 213        |
| 二.适度的市场细分·····               | 214        |
| 三.适度的目标市场选择·····             | 217        |
| 四.适度的目标市场营销策略·····           | 219        |
| 五.适度的市场定位·····               | 221        |
| 六.适度的市场营销因素组合·····           | 223        |
| 七.适度的饭店营销机构·····             | 229        |
| <b>第十三章 饭店服务质量管理之适度·····</b> | <b>234</b> |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第一节 饭店服务质量管理      | 234 |
| 一. 饭店服务质量管理的内容    | 234 |
| 二. 饭店服务质量管理的特点    | 237 |
| 第二节 饭店服务质量管理适度的要求 | 239 |
| 一. 前厅服务质量管理适度的要求  | 240 |
| 二. 客房服务质量管理适度的要求  | 242 |
| 三. 餐饮服务质量管理适度的要求  | 244 |
| 四. 康乐服务质量管理适度的要求  | 246 |
| 五. 商场服务质量管理适度的要求  | 253 |
| 第三节 饭店服务质量管理适度的方法 | 255 |
| 一. “体系监控法”        | 255 |
| 二. “规程制约法”        | 257 |
| 三. “质量分析法”        | 259 |
| 四. “程序动作法”        | 266 |
| 五. “质量控制法”        | 267 |
| 六. “全面质量法”        | 269 |
| 七. “ZD 管理法”       | 270 |
| 八. “教育培训法”        | 271 |
| 九. “竞赛评比法”        | 272 |
| 十. “效果评价法”        | 273 |
| 第十四章 饭店财务管理之适度    | 274 |
| 第一节 饭店财务管理        | 274 |
| 一. 饭店财务管理的任务      | 274 |
| 二. 饭店财务管理的原则      | 275 |
| 三. 饭店财务管理的主要内容    | 275 |
| 第二节 饭店财务管理适度的主要措施 | 276 |
| 一. 健全财务组织结构       | 277 |
| 二. 完善财务岗位责任制      | 277 |
| 三. 提高财务人员的素质      | 279 |
| 四. 强化财务管理         | 281 |