

高等学校旅游管理硕士(T-MBA)

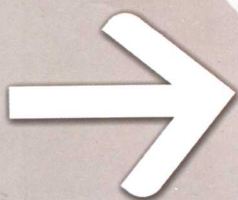
系列教材

饭店管理

—理论、方法与案例

邹益民 周亚庆 编著

THE METHODOLOGY AND CASE
STUDIES OF HOTEL MANAGEMENT



高等教育出版社

高等学校旅游管理硕士（T-MBA）系列教材

饭店管理

——理论、方法与案例

邹益民 周亚庆 编著

撰稿人（以姓氏拼音为序）

戴维奇 韩晓燕 韩振华

胡 敏 吴东晓

高等教育出版社

内容简介

本书是高等学校旅游管理硕士学位课程系列教材之一。该系列教材由教育部工商管理学科教学指导委员会旅游专业组组编、主审,作者分别来自北京第二外国语学院、南开大学、浙江大学、湖北大学、福建师范大学、云南大学等旅游管理研究生教育水平较高的院校,均是长期从事研究生教学的骨干教师。此系列教材的出版将有助于目前高等院校旅游管理研究生教学和教材的建设。

本书以新世纪现代饭店面临的环境为研究背景,以饭店整体经营管理为基本研究主题。全书共分八章,对饭店机制建设、市场竞争、战略管理、集团化发展、品牌经营、立体营销、服务管理、人本管理等方面进行了比较系统的理论探索,具有前沿性、系统性、实用性、思考性等特点。

本书既可作为高等院校旅游管理专业研究生和 MBA 旅游管理方向的专业教材,也可作为饭店中高级管理人员的培训教材,还可作为旅游管理专业教师和学生的参考读本和饭店管理人员的业务参考书。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理——理论、方法与案例/邹益民 周亚庆编著.
北京:高等教育出版社,2004.8
ISBN 7-04-015321-1

I. 饭… II. ①邹…②周… III. 饭店-企业管理
-研究生-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 053382 号

策划编辑 李 捷 责任编辑 李 芸 封面设计 李 尘 责任绘图 朱 静
版式设计 王 莹 责任校对 胡晓琪 责任印制 宋克学

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京地质印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 19.5
字 数 470 000

版 次 2004 年 8 月第 1 版
印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷
定 价 34.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

高等学校旅游管理硕士（T-MBA）系列教材

编 委 会

总 主 编：杜 江 马 勇

副总主编：田 里 李天元

编 委：（以姓氏笔画为序）

马 勇 田 里 刘 纯 郑耀星

李天元 杜 江 谷慧敏 邹益民

姚延波 韩玉灵 魏 卫

2000/10/1

总 前 言

随着经济的发展和人民生活水平的提高,在世界范围内旅游正成为现代人类社会重要的生活方式和社会经济活动之一。尤其是20世纪90年代以来,全球旅游业取得了长足的发展,成为继石油业、汽车业、房地产业之后世界经济中的重要支柱产业,显示出令人鼓舞的光明前景。

中国旅游业在改革开放的旗帜下,迅速转变职能,取得了辉煌的成就,充分显示出优势产业的勃勃生机与无限活力,成为国民经济新的增长点。进入21世纪,中国旅游业仍然保持着高速发展的态势。虽然在过去的一年多时间里,受到SARS的巨大冲击,但并没有动摇中国旅游业发展的市场基础和产业基础。相反,经过危机的洗礼,中国旅游业的产业素质和抗风险能力得到进一步增强,必将焕发出更大的生机与活力,中国旅游经济必将进入新一轮的持续增长。与旅游业的高速发展相适应,中国旅游教育和研究的整体水平也得到相应提升。高等院校旅游管理专业在本科教育的基础上,开始广泛加强硕士和博士研究生教育,全面提升旅游管理专业人才的学历层次,以期更好地服务旅游产业。

为了促进我国旅游管理专业研究生教育的发展,适应高等院校旅游教育教材建设的迫切需要,教育部工商管理学科教学指导委员会旅游专业组和高等教育出版社精心策划、组织,汇集了全国重点高等旅游院校的专家、学者,由教育部工商管理教学指导委员会委员杜江教授与马勇教授任主编、田里教授与李天元教授任副主编,组织编写了这套旅游管理硕士(T-MBA)研究生系列教材,包括:《旅游管理学理论与方法》、《旅游业可持续发展研究》、《区域旅游规划、开发与管理》、《饭店管理——理论、方法与案例》、《现代旅行社管理研究》、《旅游人力资源开发与管理》、《旅游营销管理》等。本套教材在选题上,涵盖了旅游管理理论研究领域的前沿和重点问题,具有广泛性;在理论上,采用国内外最新的研究成果作为理论依据,具有前瞻性;在内容上,既揭示了旅游管理的基本原理,又进行了实务和方法的研究,具有系统性;在体例上,也创新了内容编排形式。本套教材既可以作为高等院校旅游管理专业硕士研究生和MBA旅游管理方向的专业教材,也可以作为旅游政府管理机构及旅游企业中高级管理人员的参考用书,还可以为其他专业人员提供培训参考与指导借鉴。在教材编写过程中,高等教育出版社还邀请了我国旅游教育界知名的教授和专家对本套教材进行了严格的审定。借此机会对支持和参与本套教材编、审工作的专家、学者表示衷心的感谢。

本套教材将于2004年7月陆续出版发行,欢迎全国旅游院校师生和旅游专业人士选用,并请提出宝贵意见,以利今后本套教材的修订完善。

高等学校旅游管理硕士(T-MBA)系列教材编委会
2004年5月

前 言

“没有思路，就没有出路。”跨入 21 世纪，中国的饭店企业面临着日趋成熟的市场经济、渐入佳境的知识经济、势不可挡的全球经济的新形势，中国的饭店企业已进入到了一个素质化经营的时代。面对这一发展态势，中国的饭店企业必须站在战略高度和与国际接轨的角度，重新审视自身的发展模式，探索饭店管理的思路与方法。正因为此，我们写作了《饭店管理——理论、方法与案例》一书。

本书以新世纪现代饭店面临的环境为研究背景，以饭店整体经营管理为基本研究主题，对饭店机制建设、市场竞争、战略管理、集团化发展、品牌经营、立体营销、服务管理、人本管理等方面进行了比较系统的理论探索。其基本特点有四：一是前沿性，本书所研究的问题大都为饭店管理的热点和前沿问题，并尽量采用国际、国内最新研究成果作为理论依据，介绍先进的管理方法。二是系统性，本书的研究内容，不仅有先进的管理理念和饭店管理的基本原理，而且有饭店管理的实务和方法。同时，通过比较系统的研究，揭示了饭店管理的发展趋势。三是实用性，本书既注重西方先进的饭店管理理论与经验的介绍，更注重中国饭店管理实际的研究，提出的思想和方法对中国饭店管理具有较好的指导意义。四是思考性，本书各章末均安排了一定数量的思考题、讨论题和案例分析题，以便读者复习掌握各章内容，并帮助读者进一步思考和研究。本书既可作为高等院校旅游管理专业研究生和 MBA 旅游管理方向的专业教材，也可作为饭店中高级管理人员的培训教材，还可作为旅游管理专业教师和学生的参考读本和饭店管理人员的业务参考书。

本书由浙江大学旅游学院的邹益民教授、周亚庆博士编著，浙江大学管理学院的吴东晓，浙江大学经济学院的胡敏，浙江大学城市学院的韩振华、戴维奇，浙江万里学院的韩晓燕提供了部分章节的初稿与素材。

本书在编写过程中，得到了国家旅游局人教司、质量规范与管理司、中国旅游饭店业协会、浙江省旅游局、开元旅业集团、远洲集团等单位和浙江大学 20 多期全国饭店总经理班各位学员的大力支持，并引用了众多学者、专家的成果，在此一并表示诚挚的谢意。

由于资料及研究的局限，本书的体系框架和分析论证难免有许多不足之处，敬请各位同行与读者批评指正。

编者

2004 年 3 月于浙江大学

郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail: dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街 4 号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)64014089 64054601 64054588

目 录

第一章 饭店的机制建设	(1)	第五章 饭店的品牌经营	(145)
本章要点	(1)	本章要点	(145)
第一节 饭店管理的基本问题	(2)	第一节 饭店品牌经营概述	(146)
第二节 饭店产权制度	(11)	第二节 饭店品牌建设	(153)
第三节 饭店组织结构	(17)	第三节 饭店品牌运营	(171)
第四节 饭店制度管理	(30)	思考题	(179)
思考题	(35)	讨论题	(179)
讨论题	(35)	案例分析题	(179)
案例分析题	(35)	第六章 饭店的立体营销	(181)
第二章 饭店的市场竞争	(37)	本章要点	(181)
本章要点	(37)	第一节 饭店营销活动剖析	(185)
第一节 市场经济与饭店竞争	(38)	第二节 饭店营销理念	(197)
第二节 饭店的竞争力	(46)	第三节 饭店营销战略	(204)
第三节 饭店危机管理	(59)	第四节 饭店营销策略	(210)
思考题	(66)	思考题	(220)
讨论题	(66)	讨论题	(220)
案例分析题	(66)	案例分析题	(220)
第三章 饭店的战略管理	(69)	第七章 饭店的服务管理	(222)
本章要点	(69)	本章要点	(222)
第一节 饭店战略管理概述	(72)	第一节 饭店服务的基本原理	(223)
第二节 饭店战略环境的分析	(84)	第二节 饭店服务设计	(231)
第三节 饭店经营战略的选择	(96)	第三节 饭店服务质量控制	(245)
第四节 饭店战略管理的过程	(103)	第四节 饭店服务质量评估	(254)
思考题	(110)	思考题	(262)
讨论题	(110)	讨论题	(262)
案例分析题	(110)	案例分析题	(262)
第四章 饭店的集团化发展	(112)	第八章 饭店的人本管理	(264)
本章要点	(112)	本章要点	(264)
第一节 企业集团的基本理论	(113)	第一节 饭店人本管理概述	(265)
第二节 国际饭店集团的发展模式与 趋势	(118)	第二节 饭店人力资源组织	(273)
第三节 中国饭店集团化发展的战略 构想	(131)	第三节 饭店人力资源培育	(281)
思考题	(143)	第四节 饭店人力资源激励	(284)
讨论题	(144)	思考题	(295)
案例分析题	(144)	讨论题	(295)
		案例分析题	(295)
		主要参考文献	(297)

第一章

饭店的机制建设

本章要点

- 高资金、劳动密集型、高敏感度、高竞争度、高文化性是饭店产业的特征。
- 饭店管理主要包含五方面的特性,即超前性、服务性、整体性、时效性与多变性。
- 企业使命表述的要素可归纳为九方面,即顾客、产品或服务、市场、技术、对生存发展与盈利的关注、经营理念、自我意识、对公众形象的关注、对员工的关注。
- 企业目标的设立应遵循 SMART 原则,即具体性 (Specific)、可衡量性、可实现性 (Attainable)、相关性 (Relevant) 与时间性 (Time-bound)。
- 饭店的企业制度主要有三种基本模式 (业主制、合伙制和公司制) 与一种特殊模式 (国有独资公司制)。
- 从饭店管理体制来说,饭店企业管理模式大致可分为计划型模式和市场型模式。
- 从饭店管理方式来说,饭店企业管理模式大致可分为制度管理模式与情感管理模式。
- 产权制度具有界定交易界区、规范交易行为、形成稳定预期、提高资源配置效率与激励等功能。
- 产权关系清晰化、产权结构多元化、治理结构科学化是饭店产权制度改革的主要方面。
- 饭店企业的组织结构主要包括直线制、直线—职能制、事业部制等三种形式。
- 饭店组织结构设计要遵循五条原则,即目标明确化原则、等级链原则、分工协作原则、管理跨度原则与精简高效原则。
- 饭店企业组织结构设计的内容主要包括:选择饭店组织管理总体模式、饭店组织机构的设置、岗位设计、管理层次和管理幅度的确定、建立信息沟通网络、建立组织管理制度。
- 学习型、柔性化、扁平化是饭店组织的发展趋势。
- 依照制度规范涉及的层次和约束的内容,饭店制度可分为四大类:基本制度、管理制度、业务技术规范与个人行为规范。
- 饭店制度的功能包括三个方面,即饭店正常运行的保证功能、饭店优质服务的控制功能、饭店企业活力的激励功能。
- 科学性 (目的性、可行性、严谨性)、严肃性 (权威性、公平性、规范性)、艺术性 (针对性、灵活性、情感性、创造性) 是饭店制度管理的基本要求。

【案例】 开元旅业集团前身是萧山宾馆，建于1988年，是在一家县政府招待所的基础上重建的，开业后一年被评为二星级饭店。经过十多年的发展，当年这家不起眼的政府宾馆已发展为拥有近20亿资产的国家级企业集团，有饭店、旅行社、清洗公司、房地产等近20家企业。2003年荣登中国饭店集团20强，荣获中国著名旅游品牌和杭州市十大城市运营商称号。其所以能创造中国饭店业界的这一奇迹，成功的秘诀之一是快速反应，而快速反应的基础则是机制保障，按开元旅业集团董事长、总裁陈妙林先生的话说是“企业之道，机制为先。”

1986年，萧山县人民政府根据萧山政治经济发展的需要，决定将萧山县人民政府招待所拆掉重建，并改名萧山宾馆，扩大规模，提高档次。该建设项目政府出资800万元，其余资金通过与企业合作或由银行贷款解决。为了保证工程的顺利进行，任命陈妙林为宾馆总经理。陈妙林上任以后，一方面与设计、施工单位真诚合作，狠抓施工进度和质量，并和银行部门有效沟通，筹措建设资金；另一方面通过与政府部门沟通协调，由事业单位改为企业单位，并争取到了列为企业改革试点单位。同时，他还邀请杭州大学旅游系的专业教师参与宾馆的管理。在组织机构的设置上，坚持精干高效、保证一线的原则，设立前厅部、客房部、餐饮部、保安部、工程部、财务部和总经理办公室，把人事、培训、质检、行政、后勤等职能管理全部集中到总裁办，部门一律不设副职。同时，宾馆实行管理人员聘任制和全员劳动合同制，在此基础上还制定了“三定一包”的经济责任制和岗位责任制、员工手册等规章制度。此外，全权委托杭州大学旅游系的老师负责宾馆管理人员和员工的招聘和培训。1988年宾馆建成开业后，由于责任落实、制度到位、服务优良，第一年就取得了良好的社会经济效益。为了使企业保持自主经营的能动性，开业后第二年他即向政府提出，要求把政府的800万元拨款改为企业向政府贷款，按银行利率支付利息。1993年，为了企业更进一步的发展，他又自增压力，将企业改造为股份有限公司，进一步建立了现代企业制度，并向社会募集了相当数量的资金。在此前后，公司参股并全权管理之江宾馆（后改名杭州之江度假村），成立了清洗公司、旅行社、汽车租赁公司。同时对组织机构也进行了较大幅度的调整，强化了公司职能部门。从此，使企业驶上了发展的快车道。1999年，企业又进一步进行了产权制度的改革，成为一个规范的现代民营企业。同时集团也抓住机遇，涉足房地产业，实施产业互动的多元化经营，从而使企业的抗风险能力和社会经济效益有了大幅度的提高。2004年初，又对集团组织结构进行了大幅度的调整，集团总部变成投资控股公司，设总裁办、战略发展部、并购部、人力资源部、财务部、财务公司。下设饭店、房地产、工业三大产业集团，并在主要部门强制实行助理经理制，以建立有效的人才培养机制。

饭店管理要科学有效，首先必须有科学的经营机制。企业经营机制是有关企业经营的各个要素在运行过程中所形成的相互制约、相互作用的联系方式，是一个有机联系的综合体系。其最基本的内容主要是：产权制度、组织结构和制度管理。

第一节 饭店管理的基本问题

饭店机制建设是饭店经营管理的基本问题，它与饭店的产业特征、管理特征、企业使命、管理模式等问题紧密相关。

一、饭店的产业特征

在市场经济条件下,饭店是实行独立核算、自负盈亏的企业。它和其他类型的企业一样,具有经营上的自立性、组织上的完整性、经济上的独立性以及对外关系上的法人地位等基本条件。但作为以客人为中心组织业务经营活动的特殊的服务业,它具有与工商企业不同的产业特点。

(一) 高资金、劳动密集型

现代饭店作为提供住宿和其他服务的商业性的建筑设施与机构,要满足现代消费者的需要,必须具有相对充裕的空间、与饭店类型相匹配的功能和现代化的设施和设备,这就导致饭店的建设必须投入相当大的资金,同时为保持良好的状态和适应消费者的需求变化,还需要足够的设备维护保养和更新改造资金。

饭店是以手工劳动为基础的企业,饭店服务又是人对人、面对面的,要保证饭店业务的正常运行,并保持必要的品质,就必须有足够的人力资源作保证,这决定了饭店是一种劳动密集型企业。

(二) 高敏感度

饭店业是高敏感度的产业,其业务活动受到多种因素的制约。饭店业是一个综合性的产业,饭店需求是一种派生需求,对外部条件具有很强的依赖性。从客观因素来讲,最基本的就有四大因素:① 社会政治因素,即国家的政策、社会秩序、外交关系等。② 文化因素,即文化、舆论等。③ 经济因素,即商品经济的发展程度、国民经济的发展水平和人们的消费能力等。④ 本地区旅游资源的吸引力及季节性影响等。

上述四个因素是变化的。它们的变化将直接影响饭店的业务经营,所以饭店业务经营活动必然具有较大的波动性。这就要求饭店的管理者必须对客观环境保持高度敏感,并对环境变化做出快速反应,以减少饭店经营的风险。

(三) 高竞争度

市场供求关系决定了饭店的竞争形式,而进入和退出壁垒则决定了饭店竞争的强度。饭店是较早进入市场化运作的行业,这就决定了饭店业进入和退出市场的自由,但饭店本身的建筑等特性又导致饭店的功能退出具有很高的壁垒。同时饭店业也是最早对外开放的行业,这就决定了饭店业必然存在国内市场国际化、国际竞争国内化的趋势。

(四) 高文化性

饭店是创造快乐的企业。消费者到饭店消费,与其说是来住宿、吃饭、娱乐,还不如说是来寻求一种享受的经历。消费者是否满意,会受他对饭店服务的主观印象和感觉的影响,随着社会经济的发展,人们对饭店的需求由简单的生理需求逐渐发展到高层次的文化享受和心理上的满足。同时,饭店之间的竞争也由低层次的价格竞争逐步走向高层次的质量和品牌的竞争。因此,饭店的氛围和品位就显得十分重要,这就必然使饭店的业务经营呈现明显的文化特征。饭店的这种文化特性主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化主要表现在具有文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装饰风格、环境烘托和艺术画廊、音乐厅、表演展览厅等文化娱乐设施,以及具有民族文化和西洋文化的菜肴等物质产品方面。无形的精神文化主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识、服务中所倡导的生活理念和消费方

式,以及经营活动中的经营文化和管理文化方面。

二、饭店管理的特征

饭店管理实际上是指饭店的经营与管理。经营与管理既有联系,又有区别。经营是商品经济特有的范畴,是企业经济活动的反映。它是以市场为对象,以商品生产和交换为手段,使饭店的内部条件与外部环境达到动态平衡的一系列有组织经济活动。而管理则是劳动社会化的产物,它适用于一切组织。它是饭店管理者对拥有和能够支配的人力、物力、财力、信息、知识等各种资源所进行的一系列有组织的活动。但是,经营与管理又是密不可分的,他们不仅统一于饭店的业务活动中,而且互相渗透。所谓饭店经营管理,就是指饭店管理者为了有效地实现饭店的目标,根据饭店所处的经营环境,遵循一定的原则,运用一定的方法,对饭店所拥有的人、财、物等资源进行决策、计划、组织、指挥、协调和控制、激励等一系列活动的总和。

饭店管理的特征是由饭店产品的特性所决定的,主要有以下五个方面:

(一) 饭店管理的超前性

饭店的需求是一种非基本需求,它不同于人们日常的衣食住行等基本需求,具有较强的替代性。同时,饭店需求还是一种派生需求,即人们一般不会专门为住店而来,而是因公务或旅游等而来住店,当地的经济和旅游的发展态势将决定饭店业的发展水平。所以,饭店管理必须具有高度的预见性和先进性,正确把握当地经济的发展趋势,制定科学的经营战略和策略。同时,必须注意去引导消费,创造需求,以领导消费新潮流。

(二) 饭店管理的服务性

饭店商品是由固定的有形设施组成的特殊产品,不能作为物的形式而离开服务独立地存在。饭店的各种商品必须通过服务员按照饭店的服务标准、服务程序和服务方法,实现交换并满足客人的需求。因此,饭店服务管理的优劣,直接决定着客人对饭店产品的满意程度。服务管理不仅是饭店管理中的重头戏,也是饭店管理的重要特色之一。

(三) 饭店管理的整体性

饭店对客服务是多部门、多功能服务,是一个系统的整体服务。一位客人从抵店开始到离店,要求管理必须具有整体效果,不能在一个环节、一个小的过程中出现纰漏,不能出现管理上的漏洞或死角,导致旅客的不满。因此,饭店管理必须着眼于饭店本身的系统性、整体性,正确处理整体与部分、部分与部分之间的相互关系,严密、系统地实施管理,以取得最佳的整体管理效益。

(四) 饭店管理的时效性

饭店作为一种特殊企业,其产品须定时、定量,产量具有相对固定性。例如,一家饭店共有400间客房,即使租房的客人再多,也只能提供400间客房。此外,饭店的商品受时间的制约,既不能储存,也不能搬运。例如,一家饭店有400间客房,若一天只出租250间,尚有150间,这150间空客房不能像一般商品那样可以储存起来留待后用。这时,无论再怎样实施管理也没有用,其损失已不可弥补。因此,饭店管理必须更加注重时效,向每一天、每一时、每一刻要效益。

(五) 饭店管理的多变性

饭店是以人为中心的行业,而人是最多变的因素。饭店的客人来源和层次是千差万别的,

而且千变万化。他们来饭店消费，无论是对餐饮、住宿，还是娱乐，需求各异，并且需求随时都在变化之中。同时，饭店员工的需求也是多样且变化的，素质也不尽相同，同一项服务，不同的员工就会有不同的服务质量；每位员工在不同情绪状态下，又会有不同的服务效果。因此，饭店管理必须能够适应多变的管理环境，视客人和员工的变化情况，积极地实施各种管理措施，以不变对万变，以取得最佳管理效果。

三、饭店企业使命

（一）企业使命的含义

企业使命是指企业所从事的事业及其目的与方向。它说明企业存在的理由，为员工、顾客以及其他有关组织和个人提供一个认同的形象。企业使命包括两方面的内容：企业哲学和企业宗旨。企业哲学是指一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。企业宗旨是指规定企业去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的企业类型。每一个组织客观上都应该有一个特别的、不同于其他组织的存在理由，即企业的特殊使命，把各相关利益者与公司的最终目标联结在一起，并明确地指出组织通向成功的道路。对于一个饭店来说，明确自己的使命，主要有以下作用：首先，在企业愿景上达成共识，协调各相关利益者的矛盾冲突。其次，明确饭店发展方向与业务定位，为企业目标界定、资源能力配置与协调相关活动提供依据。第三，在促进各相关利益者满意的基础上，突出顾客导向思想。在各利益主体的努力下，洞悉顾客需求及其变化趋势，把饭店的特长与顾客的需要很好地协同起来。以下是几个著名饭店集团制定的使命：

- 希尔顿饭店集团的使命：被确认为世界最好的第一流的旅馆组织，持续不断地改进我们的工作，并使为我们顾客、员工、股东利益服务的事业繁荣昌盛……。

- 威斯汀饭店集团：提供高品质的产品和服务，承担员工的晋升发展、社区服务任务，成为模范的经营者并获取利润。

- 假日饭店集团，20世纪80年代初其使命为：以廉价、洁净、舒适、安全为口号，在住宿、餐饮、娱乐、交通行业提供服务的一个多角化经营的国际化企业。90年代初其使命为：努力成为一家在世界上受顾客和旅行社偏爱的饭店和饭店特许经营企业。

- 马里奥特集团：通过有效培训员工使其提供出色的服务，致力于成为世界最佳住宿和餐饮企业，给股东以最大回报。

（二）企业使命的特质

格里·约翰逊与凯万·斯科尔斯认为，^① 为了对企业使命有一个好的说明并使其有用，应该强调以下方面：企业使命定义应该是富有想像力的，并且可以持续很长时间。这是企业持续稳定发展的基础。在此基础上，企业的具体目标与战略方案可随时间与环境的变化而进行相应调整；应该清楚组织的关键目标，明确组织为什么而存在；应该描述组织的关键业务和组织期望在行业中占有的地位；应该阐明组织的主要价值观，尤其要说明有关利益相关者的态度；组织应该有愿望且有能力完成组织的使命。

^① 格里·约翰逊等著，金占明等译。《文化与利益相关者的期望》，见《公司战略教程》，北京：华夏出版社，1998. 121 页

一般而言，企业使命的确定应考虑以下九个要素，见图 1-1。^①

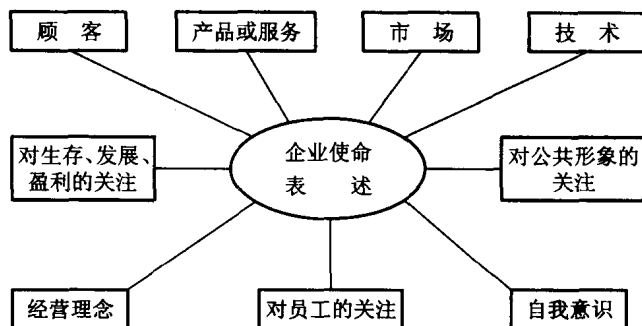


图 1-1 企业使命表述的主要因素

1. 顾客 (customers)

企业的目标顾客是谁？这是企业使命表述中需要优先考虑的问题。只有明确界定企业的目标顾客群，识别他们的真正需求及其变化趋势，才有可能进一步开发出满足他们需要的产品或服务。

2. 产品或服务 (products or services)

这里需要回答的问题是：企业能为顾客提供什么产品或服务？企业应为顾客提供哪些产品或服务？即阐述企业经营的主要产品或服务领域，以及企业为顾客提供的产品或服务的功能与用途。

3. 市场 (markets)

这方面需要回答的问题是：企业在哪些区域、哪些方面参与竞争？即明确界定竞争的空间，决定在哪些区域为消费者群体供应产品或服务，在哪些区域与关键的竞争对手展开角逐。

4. 技术 (technology)

这方面需要回答的问题是：企业的基本技术是什么？技术竞争力表现在哪里？这要求企业界定为目标顾客提供特殊功能与用途的产品或服务而正在或可能使用的技术。假如企业的战略基于向目标顾客供应领先产品或服务，就必须具有超越竞争者的创新管理能力。

5. 对生存、发展与盈利的关注 (concern for survival, growth and profitability)

这方面需要回答的问题是：企业采用哪些经济指标来衡量业绩？企业的生存、发展、盈利等方面的经济目标决定着企业的战略方向。企业必须兼顾长期目标与短期目标。只有真正关注长期发展的企业，才能完成自身的特殊使命。

6. 经营理念 (philosophy)

这里需要回答的问题是：企业的基本信念、价值观、哲学观和道德倾向是什么？每个企业都存在随着时间演变的价值观、信念及实践的体系或模式，这些共有的经营理念在很大程度上决定了员工的看法及其对周围环境的反应，通常对员工的行为具有约束作用。在员工的头脑里，“这就是我们做事的方式”的想法影响着对有关问题的定义、分析与解决。

7. 自我意识 (self-concept)

^① 杨东龙.《战略篇》，见《500种最有效的管理工具》。北京：中国经济出版社，2001.4页

这里需要回答的问题是：企业的长处与弱点是什么？主要的竞争优势表现在哪里？这主要反映企业对于自身竞争优势或独特资源与能力要素的认知。企业客观地评价自身的优劣势，明确自身在行业中的位置，是制定企业战略的重要依据。

8. 对公众形象的关注 (concern for public image)

这里需要回答的问题是：企业希望树立怎样的公众形象？战略决策者应该认真考虑公众对于企业的期望，对社区、社会和环境承担相应的责任，以树立良好的企业形象。

9. 对员工的关注 (concern for employees)

这里需要回答的问题是：企业对于员工持何种态度？这关系到员工队伍的稳定和凝聚力。企业是否把员工视为宝贵的资源，同企业能否获得长期发展密切相关。因此，企业应考虑员工在物质与精神上的需要。

(三) 企业目标

企业使命从总体上描述了企业的发展方向与业务主题，最终是通过企业目标体现出来的。企业目标是企业使命的具体化与明确化，是企业在实施其使命过程中所追求的最终结果。目标的功能在于反映在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。它既可以是定性的描述，也可以是定量的计量。企业目标的设立应遵循 SMART 原则^①。

1. 具体性 (specific)

目标应该具有明确的主题，应避免使用含糊不清、华而不实的抽象语言与毫无意义的空话，如“成为饭店业盈利能力最强的企业”，“成为勇于进取的餐饮食谱创新者”等。目标清晰明确，才有可能进一步具体化，分解成一项项具体的工作任务，并转化为企业中每个员工的行动指南。如可把饭店经营管理的目标分解为：① 贡献目标。饭店企业是社会主义市场经济机体的一个细胞，它的生存和发展取决于社会对它的承认。而社会对它的承认则取决于它对社会做出的贡献，即饭店履行社会义务的情况。一般说来，饭店对社会的贡献目标主要有 4 类：一是促进对外开放、改善投资环境、促进地区经济发展方面的目标。二是发展社会公益事业、倡导文明礼貌、促进本地区社会主义精神文明建设方面的目标。三是强化内部管理、创造先进管理、促进本地区企业管理水平提高方面的目标。四是在满足社会需要、积累建设资金、促进地区经济繁荣方面的目标，通常用接待人次、利税等指标来表示。② 发展目标。饭店的发展标志着饭店经营的良性循环得到了社会的承认。饭店发展目标是饭店经营管理的内在动力，对于增强饭店的市场竞争能力是至关重要的。具体包括饭店等级的提高、规模的扩大、设施项目的增加、经营范围的扩大等方面的目标。③ 市场目标。市场是饭店生存的空间。饭店市场目标主要有原有市场的巩固、潜在市场的开拓和新市场的创造。饭店市场目标最基本的指标是：客房收益率、客房利用率、平均房价、餐位上座率、人均消费、市场占有率、客户满意度、客源结构、收入结构等。④ 财务目标。财务目标是饭店一切经营活动的原动力，它不仅关系到全体员工的切身利益，也决定着饭店的发展。财务目标的具体指标有营业收入、成本、经营利润、应收账款、营业利润率、资金利润率等。

2. 可衡量性 (measurable)

目标应该进行相应的量化，应该是可以准确衡量的，是可以在事后予以检验的。量化是

^① 项保华.《战略管理——艺术与实务》.北京：华夏出版社，2001.85 页

使目标具有可衡量性的最好办法。当然,有许多目标是难以量化的,时间跨度越长、层次越高的目标越具有模糊性。

3. 可实现性 (attainable)

目标必须适中、可行,既不能脱离企业实际定得过高,也不可妄自菲薄定得过低。从哲学的角度而言,就是对目标的度的把握。目标过高,可望而不可及,必然会挫伤员工的积极性,浪费企业资源;目标过低,无须努力就可轻易实现,又容易被员工所忽视,错过市场机会,失去激励作用。

4. 相关性 (relevant)

目标与企业使命相互关联,而子目标与总目标相互关联,即目标应围绕企业使命展开,低层次的目标应围绕高层次的目标展开。战略目标是为了使命表述更加具体化,反映了在达成使命过程中所要完成的最终结果。“企业准备做什么”所涉及的只是具体行动方案,而“企业准备做成什么”才是最终的目标。因此,在战略目标的设计与分解过程中,必须体现多层次、多部门的目标之间的相互关联性,战略管理者要使其形成一个“相互支撑的目标矩阵”。通过对企业使命与战略目标按层次或时间进行分解,可构造成一个目标体系,使企业的各个业务单元甚至每个员工都能明白自身的任务与责任。这样,既能有效避免企业内不同利益团体之间的目标冲突,使战略目标之间相互联合、相互制约,也能使战略目标进一步细化为具体的工作安排,转化为实际行动。战略目标体系表明,下一层次的目标是实现上一层次目标的手段,从而通过目标一手段链将总体目标分解为具体的、可衡量的、有层次的目标体系。

5. 时间性 (time-bound)

企业目标必须有完成时间期限,表明起止时间。首先,目标是在一定时期内要达成的,若没有提出相应的时间要求,就难以区分各项目的相对重要性与紧迫性。其次,目标的时间性也意味着企业可以对各项任务按照时间段进行考核,而且一旦出现与预期不相符合的情况,也可以进行相应的追踪调查,追溯特定期间内相应的责任人。最后,目标是变化发展的,决策者应根据企业内外部环境的变革及时地修正目标。

四、饭店管理的基本模式

企业管理是共同劳动的产物,其历史由来已久。单从西方企业管理来说,也有两百多年的历史了,其间,经历了传统管理、科学管理和现代管理三个发展阶段,并形成了形形色色的企业管理模式。企业管理模式是对各种类型的企业管理体制、管理方式和管理特征的抽象。饭店企业管理模式大致可分为以下几类:

(一) 饭店企业制度模式

饭店企业制度模式是以企业产权制度为基础和核心,按照财产的组织形式和所承担的法律责任来划分的。从我国饭店业的现状来看,饭店的企业制度主要有三种基本模式:业主制、合伙制、公司制。

1. 业主制模式

业主制也称单干或个人业主制。业主制企业是指由个人独立出资兴办、完全归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上称为自然人企业,也称个人企业或独资企业。这种企业组织形式只有一个所有者,企业财产就是业主的个人财产。企业由业主直接经营,独享全部利润,独

立承担企业风险，同时对企业债务负有完全偿付责任。

在业主制企业中，业主与雇员是一种互为选择的简单报酬合约关系。对业主来说，来自市场的竞争和向雇员支付报酬两项影响盈利多寡的因素是其主要约束条件；对雇员来说，约束条件则是报酬增减和辞退的威胁。这种约束机制曾被认为是效率较高而监督成本较低的。其优点是：企业组织简单，创立、变更、废止能随机应变；企业经营灵活，能适应不同需要，分散设立，方便客人，并能保持其经营特点，经营效率较高；技术、工艺和财务易于保密。缺点是：具有无限的责任，承担企业所有债务；资金来源有限，没有规模经济效益；企业生命周期短，缺乏稳定性。业主制一般适合功能相对简单、规模不大的小饭店。

2. 合伙制模式

合伙制企业是随着企业的扩张和对资本需求的扩大而出现的由两个或两个以上的所有者共同所有的企业。合伙人既可以以资金或其他财物出资，也可以以权利、技术、信用和劳动等形式出资。合伙企业成员共同经营、共担风险、共享利润，一旦企业亏损倒闭，所有合伙人都必须以其全部财产承担企业债务责任，并且相互之间的责任是连带的。从这些特点看，合伙制与业主制只有数量的不同，没有实质上的区别，都具有古典企业制度的特征。这种企业的优点是：设立容易，手续简便，易于集资，规模比个人企业较大，合伙人都有表决权，不以出资数为限。合伙企业的缺点是：合伙人负无限连带责任，不管合伙者个人投资的份额是多少，其个人财产都可能被用于抵债，以满足债权人的赔偿要求；职权分散，合伙人可以随时结束合伙经营，企业的连续性难以保证。

3. 公司制模式

公司制企业是由许多人集资创办并组成的一个法人实体，在法律上具有独立人格，有权以自己的名义提出法律诉讼。它既有中外合资公司，也有国家与民营合资公司和民营合资公司。公司制企业与业主制企业和合伙制企业的区别是：公司是法人，而业主制企业和合伙制企业则不是。所谓法人，就是在法律上具有人格的实体、由法律创造的“人”。公司是依法定程序设立，以营利为目的的企业法人。从我国饭店业的现状来看，基本形式为有限责任公司和股份有限公司。

(1) 有限责任公司。有限责任公司指股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司，它由法律规定的一定人数的股东所组成。其特点：一是有限责任公司的股东对公司的责任以出资额为限；二是有限责任公司的股东有最高人数的限制；三是有限责任公司不能公开募股，不能发行股票；四是有限责任公司股东出资的转让有严格限制，转让应由公司批准，并在公司登记。

(2) 股份有限公司。股份有限公司是由一定人数以上的股东所设立，其全部资本分为等额股份，股东以其所持股份对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。其特点：一是股份有限公司的资本划分为均等的股份；二是股份可以自由转让，任何合法持有股票的人，都是公司的股东；三是股东人数必须达到法定的人数；四是股东承担有限责任。

除了以上三种基本模式外，还有一种国有独资模式。我国相当一部分饭店是由政府招待所随着体制改革的深入改制而成的，也有一部分是由国家投资兴建的饭店企业。这类饭店具有传统国有企业机构臃肿、反应迟钝、行动缓慢、经济效益差的弊端，其发展方向是进行公司化改