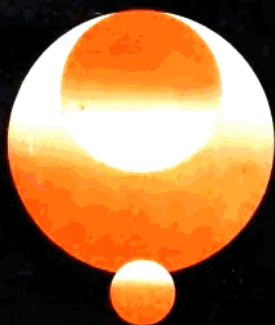


饭店管理艺术

——嵩山饭店经营启示录



马伏龙 著



河南人民出版社

序

杨承训

随着市场经济的日益发达，第三产业的长足扩展，特别是旅游经济的普遍活跃，宾馆、饭店的管理越来越成为一种专门学问。而在我国尚处在学习、探索阶段。就在社会主义市场经济大潮方兴未艾之时，马伏龙同志的专著《饭店管理艺术——嵩山饭店经营启示录》出版了，这在管理学界是一件可庆可贺的新事，尤其对从事饭店管理的企业家，这本书值得一读。可以说，它起了开路的先导作用。

在世界上，饭店管理在美国最为发达。美国的旅游管理和饭店管理教育也在世界上居于领先地位。象夏威夷大学、尼加拉大学就为世界各国培养了一批又一批旅游和饭店管理的专门人才。但即使在美国，专门论述饭店管理理论的著作也不多，已有出版物中，更多是一些旅游政策和饭店管理技术方面的读物。

自改革开放以来，中国的旅游、饭店业逐渐兴旺发达起来，并开始同世界旅游业接轨，涌现了一大批现代化的豪华饭店。这是一个可喜现象。但是，也有令人忧虑的地

方：中国的大饭店越来越多，建筑、装修越来越豪华，好象非如此就不能显示气派；一些大饭店、大酒店片面摹仿美国式的管理，把管理重心放在“硬件”和制度方面，忽视对人的行为管理和精神文明建设；在许多饭店管理者那里，忽视理论修养，观念上没有国情认识和民族风格。现在，中国的饭店管理除了要借鉴国外先进的管理理论和管理技术之外，还迫切需要有一套自己的东西，突出本国本民族的特色；更进一步说，要有自己的一套管理理论和管理技术。

马伏龙同志写的这本书，我看就有点象中国自己的东西。书中用大量的笔墨描述了嵩山饭店的实际经验和办法，“土”味很足，读来感觉很朴实、很亲切。书中还从中国古代儒学和道学思想中挖掘了大量管理思想，运用到现代饭店管理上，两者结合如水乳交融。当然，该书也没有忘记从国外管理思想中吸取精华。尤其是该书从行为科学和企业文化中借鉴的思想和观念，在嵩山饭店的管理实践中加以运用，形成了自己独有的管理特色。在一定意义上说，又是成功经验的升华。

该书的另一特色，在于为中国为数众多的接待型饭店指示了一条管理之路。接待型饭店过去单纯依附于政府，不讲经营、不计核算、不求效益，似乎是一个通病。嵩山饭店同样是一家接待型饭店，但他们把市场营销和科学管理引入管理实践，证明同样可以产生效益。正如马伏龙同志在书中所言，体制转型、目标选择、观念更新是解决问

题的关键所在。

读罢这本书的样稿，我还有一个更深刻的印象，有理论、有思想的企业家犹如猛虎插上了翅膀，就可以飞跃，这和凭经验、凭资历从事管理大不一样。在我看来，这种理论性的宣传，比做几十万元、几百万元的广告更管用，更有说服力。广告让人只知其表，不知其里，而理论著述则不然，它不仅给人一种感性和理性认识的综合，还能给人以启迪和思索，其影响力是深透的、持久的。

我知道，从事饭店管理工作是十分辛苦的，是没有什么时间坐下来潜心研究的。作为一名饭店管理干部，马伏龙同志能在繁忙之余写下具有如此深刻思想和理论色彩的著作，当著之不易，难能可贵。反过来说，这又是该书的一个优长，因为作者不但有较高的知识素养，而且有丰富的实践经验。著作是从实践中经过科学抽象而诞生的，具有很强的可操作性和针对性。我相信，马伏龙同志会继续努力，为探索有中国特色的社会主义饭店管理学奉献更丰硕的厚礼。

一九九三年九月二十日于郑州

导 言

奉献给读者的这本书，是一部试图把管理学理论同饭店管理实践相结合，全面、准确地论述饭店管理理论和方法的著作。象这样一部书，本应是管理学家潜心研究的成果。出自我这样一位基层管理者之手，未免浅尝辄止，有孚众望。但这部书毕竟是写成了，而且还得到出版社和一些专家的肯定，确实令人十分鼓舞。

当我写完本书正文，回过头来写导言时，我才发现本书的“作者”并非个人所能承载。书中的理论基础，出自国内外优秀管理学家的思想；书中的管理实践和工作实践，来自我们饭店全体员工的具体行动。没有他们，我肯定是“一事无成”。如果说，我个人有所贡献，那也不过是将管理学家的理论同嵩山饭店全体员工的创造性实践联系了起来，既有理论的描述，又有实证的分析。至于是否达到了这样的目的，还有待于读者们的评说和检验。

我在构思本书大纲和体系时，曾经陷入长久的苦苦思索之中。饭店管理是一门新兴学科，它究竟有没有自己独立的理论体系？我翻阅了大量国内外有关饭店管理的参考书，发现了一个共同点：当涉及到具体内容和特征描述

时，那些饭店管理特有的东西，甚至于上升到饭店政策或旅游政策的表述，同样也是饭店独有的；但若进一步上溯到理论基础或理论依据的源头，都还未超脱于一般经济管理或一般企业管理的范围。

根据这样的认识和体会，我对本书的体系、结构和层次作了大胆的规划和设计。全书的每一章都按统一标准划分为两节：第一节论述相关内容的一般理论依据，使之具有方向规定和观念指导的特征；第二节描述相关内容的具体实践和具体表现，使之带有操作行为和方法验证的特征。我想，这样的设计是比较直观和简单明了的。至少它可以让人明白，我们的研究对象其理论依据出自何处，现状怎样？其演绎、延伸到达何处，结果如何？

就某一问题的研究表达而言，我采取了“剥笋”式的递进方法，层层展开、一脉相承。这种方法运用中又有两点区别：一种是包含式的递进法，即采取渗透式的演进分析。例如从经济管理推进到企业管理，从企业管理推进到饭店管理，从一般饭店管理推进到嵩山饭店的管理，从嵩山饭店整体管理推进到部门管理，从饭店内部的部门管理推进到岗位或个人管理，直至达到具体行为和具体措施。再一种方法就是平行式的递进，即把相关因素结合起来进行串联分析。例如对某一问题的分析，先认识背景或条件，然后分析问题的现状或过程，最后提出问题形成的原因和解决问题的对策（措施）。我以为，采用这样的分析方法，就可以使行文达到具体、清晰、丰满。

根据上述目的和方法，本书正文一共六章和一个附录。第1章和第2章属于饭店经营的内容，第3、4、5章属于饭店管理的内容，第6章属于总体论述，即把经营和管理上升到文化层次来认识，是抽象的饭店文化和饭店精神的理念。附录则通过描述嵩山饭店的发展历程、现状与未来，让读者对嵩山饭店有一个具体、完整的认识。下面，对本书各章内容作一简要介绍。

第1章（目标模式与管理模式）有两个重点：一个通过对目标和目标模式概念的解释，过渡到饭店的目标模式选择。这里讲的目标模式是指体制选择问题。作为接待型饭店的体制选择，可以是完全的企业化经营，也可以是事业单位企业化经营。嵩山饭店选择后一种体制，既考虑到市场因素，又照顾到政府的需求，因而作为一种过渡性体制是必要和可行的阶段。再一个重点是通过比较传统管理与现代管理、西方管理与东方管理的优劣，总结出“以人为中心的管理”更符合饭店管理的实际和科学性。在这一思想指导下，嵩山饭店实现了经营观念、营销目标、管理重心和管理方式的转变，稳步跨入了现代科学管理的轨道。

第2章（饭店营销管理艺术）的中心是讨论嵩山饭店的营销策略。围绕这个中心，本章首先分析了营销观念，包括营销观念的科学涵义及其形成，营销对象的辨识，营销时间和空间的运筹、选择等问题。在营销时间的运筹上，我提出了“变中求稳”和“稳中求变”；在营销空间的选

择上，我提出了企业空间、员工空间和制度空间的概念，具有一定的创新意义。本章的重心最后落脚到嵩山饭店的营销策略上，对选定目标市场、制定营销计划、运用营销策略进行了具体、深入的分析。

第3章（饭店领导管理艺术）是领导者写给自己看的文字，因而对我本人来说也有自我学习和自我勉励的性质。为此，本章首先简要叙述了行为科学家提出的五种领导理论；然后，通过综合介绍古今中外有关领导艺术的论述，概括了领导者的个人品质和行为方式；最后，我把自己身体力行的领导经验和体会，通过三个重点即以身作则、善用权力、敢于负责，向读者具体介绍了嵩山饭店的领导管理艺术。

第4章（饭店服务与质量管理艺术）是本书的重点章之一。本章第一节通过概括顾客的服务需求和饭店的服务供给，全面介绍了饭店服务的基本内容和要求；然后对全面服务质量管理的特点进行了归纳。这些特点，实际上也可以看作是嵩山饭店全面服务质量管理的经验总结。提供优质服务，要求员工具有良好的素质，为此，本章第二节首先对嵩山饭店员工素质培养的过程和形式作了介绍。会议服务是嵩山饭店的主要服务形式，为此，本书具体描述了嵩山饭店会议服务的程序设计要点。本节最后落到的重心，是嵩山饭店在实践中创造的“三全”优质服务，即全过程优质服务、全身心投入优质服务和全面创造优质服务，展示了嵩山饭店全体员工全新的服务风格和精神境界。

第5章（员工行为管理艺术）对饭店主体（员工）的心理、动机和行为及其管理进行了详尽分析。本章首先考察了行为科学理论，借鉴了其中的合理成份。针对员工的个体心理和行为，我认为要从满足员工的生理需要和心理需要出发，采取区别对待的管理措施；针对员工的团体心理和行为，可以把非正式团体赖以生存的正常心理分析引入到正式团体的管理中来。员工是饭店之本，是饭店活力的源泉。坚持以人为中心的管理并取得实效，就要尊重员工、体贴员工，并采取合理方法激励员工。这一点，也是嵩山饭店经久不衰、靠管理致胜的根本法宝之一。

第6章（企业文化与饭店文化）是本书理论分析和实证描述达到的顶峰。饭店文化和嵩山饭店文化，是本书的创新意义体现。为说明饭店文化与企业文化的联系，本章首先考察了企业文化，从企业文化理论到国内外企业文化实践进行了全面概括；然后，根据企业文化的一般结构形式，引出饭店文化的内容和特征；最后，在饭店文化基础上，结合嵩山饭店文化建设的实践，提出了嵩山饭店文化体系和“嵩山”文化精神。

通览全书，最大的特色表现在三个方面：对象上突出以人为中心，饭店经营以满足人（顾客）的需要为最高目标，饭店管理以人（员工）的行为为基轴，饭店文化以培育人（员工）的精神观为核心；内容上突出嵩山饭店的经营管理特色，从体制选择到管理模式，从营销管理到饭店内部管理，从经营管理到饭店文化建设，最终都是为说明

嵩山饭店的个性特征和管理实践服务的；方法上突出理论与实践相结合。实践需要理论，理论为实践提供观念和方法指导；理论需要实践，实践为理论提供素材和应用土壤。这种理论和实践的相互供给和需求，为与之派生的抽象分析和实证分析相结合、定性分析和定量分析相结合，提供了最高示范。

最后有必要指出，本书的原色还是它的实践性。作者写作本书，目的不在于为同行提供一个什么“模式”，也并非故意炫耀嵩山饭店的什么“业绩”。一个企业或一家饭店，只有从自身的实际出发去运用科学的管理理论，才能创造出自己独有的“模式”和特色。当然，本书若能为同行和读者提供一点思索和借鉴，也会使本人感到十分欣慰。

目 录

序	(1)
导 言	(1)
第1章 目标模式与管理模式	(1)
§ 1 目标模式的转换	(2)
1 目标和目标模式的涵义	(2)
2 饭店类型与发展目标	(4)
3 可供选择的目標模式	(6)
4 嵩山饭店的目标模式	(7)
§ 2 管理模式的转换	(10)
1 传统管理与现代管理	(10)
2 西方管理与东方管理	(14)
3 嵩山饭店的管理特色	(17)
第2章 饭店营销管理艺术	(23)

§ 1 科学的营销观念	(24)
1 营销观念的科学内涵	(24)
2 营销对象的辨识	(26)
3 营销时间的运筹	(28)
4 营销空间的选择	(31)
§ 2 灵活的营销策略	(33)
1 目标市场的选定	(33)
2 嵩山饭店的营销计划	(34)
3 嵩山饭店的营销策略	(38)
第3章 饭店领导管理艺术	(42)
§ 1 领导与领导者的品质和行为	(43)
1 领导理论	(43)
2 领导者个人品质	(46)
3 领导者的行为方式	(48)
§ 2 领导管理与领导艺术	(52)
1 以身作则	(52)
2 善用权力	(54)
3 敢于负责	(59)
第4章 饭店服务与质量管理艺术	(61)
§ 1 饭店服务与服务质量	(62)
1 顾客的服务需求	(62)
2 饭店的服务供给	(65)

3 全面服务质量管理·····	(70)
§ 2 嵩山饭店的优质服务·····	(72)
1 员工素质培养·····	(72)
2 会议服务程序设计·····	(76)
3 全面优质服务·····	(78)
第5章 饭店员工行为管理艺术 ·····	(88)
§ 1 员工心理与员工行为·····	(89)
1 行为科学理论·····	(89)
2 员工个体心理和行为·····	(92)
3 员工团体心理和行为·····	(94)
§ 2 以人为中心的管理·····	(97)
1 尊重员工·····	(97)
2 体贴员工·····	(101)
3 激励员工·····	(103)
第6章 企业文化与饭店文化 ·····	(108)
§ 1 企业文化的理论与实践·····	(109)
1 企业文化理论·····	(109)
2 国外企业文化·····	(113)
3 中国企业文化·····	(116)
§ 2 饭店文化与“嵩山”精神·····	(120)
1 饭店文化的内容和特征·····	(120)
2 创建嵩山饭店文化·····	(125)

3 “嵩山”精神的发扬光大	(131)
附 录 嵩山饭店概况	(137)
§ 1 嵩山饭店的发展历程	(138)
1 市委招待所	(138)
2 规模扩建阶段	(139)
3 创优上档阶段	(141)
§ 2 嵩山饭店的现状与未来	(144)
1 嵩山饭店的现状	(144)
2 嵩山饭店的发展前景	(146)
后 记	(149)

第1章 目标模式与管理模式

企业的生命和活力在于发展和创新，这是自然的规律。作为事业单位的嵩山饭店，同样也只有在发展和创新中维系其生命、焕发其活力。发展和创新可以表现在企业经营管理的各个具体方面，但其中最主要的纲还是体制选择问题。

我国的经济改革从本质上讲，是一种“市场取向”的改革。改革的目标，就是要建立有中国特色的社会主义市场经济体制。反思嵩山饭店的发展历程，可见选择企业化经营管理是一种正确的目标模式；相应地，我们通过比较传统管理和现代管理、西方管理和东方管理的优劣，探索可行、可操作、有特色的管理体制，也符合发展与创新的本质。

§ 1 目标模式的转换

1 目标和目标模式的涵义

在有些人看来，目标是一个抽象的概念。就象眺望闪烁的星空，觉得远不可及。其实，目标是一个具体的范畴，它就存在于社会的空间中，扎根在生活的土壤里。大到一个国家、一个民族、一种产业或一个部门，小到一个企业、一伙人群、一个家庭乃至一个人，都有自己特有的目标概念，用以指导自己的行为。

从相互关系上讲，目标是一个相对的概念，即相对于起点和现状而言。比如运动竞赛中的长跑或短跑，准备起跑的位置就是起点，中间经过的距离就是路线途径，所要到达的终点就叫做目标。企业经营中更是频繁使用目标概念。制定企业计划或企业发展战略，首先就要确定目标，如规定明年产值达到多少，五年内企业达到什么状况等，然后还要寻求达到目标的途径和手段。而这一切又离不开对企业现状（现有条件）的分析，因为目标不过是根据对企业现状和环境条件的分析而对未来的一种预期而已。

从目标本身来讲，又可以分解为三个有机联系的部分。通俗地讲，可以这样说：（1）想要干什么？这是指目的，也就是划分出想要干的种类。比如一个企业计划下

月要抓产品质量的提高，或者要抓市场占有率的扩大。目的实际上是对主观欲望所要施加对象的一种辩识或明确。目的可以公开表露出来（通过行为），也可以隐藏在主观者的心中。（2）为什么要干？这是指动机，也就是想要干什么的原因。比如一个企业要提高产品质量，可能是因为该企业前一个时期的产品质量有所下降，或者是因为竞争产品的质量上了新水平，必须迎头赶上。动机是比目的隐藏更深的潜在意识，只有通过行为和目的才能作出揣测。（3）干到什么程度？这就是指目标，即动机和目的的量化值。比如一个企业的产品经营下降影响了市场销售（动机）而决定抓产品质量的提高（目的），使之达到部颁一级标准（目标）。由于目标可以从质和量的统一中体现动机和目的，所以，人们常常使用目标概念来反映目的、动机和目标值的组合。

明确了目标概念，就容易了解目标模式。我们以企业作为分析对象，目标模式一般包括下列三层涵义：

第一，目标模式是对具体目标的抽象。具体目标是针对特定目的、动机和目标值而言，一个企业在经营管理中有许多具体的目标，如产值目标、产量目标、经营目标、营销目标、效益目标、管理目标等。这些具体目标是客观存在的范畴。目标模式则是对具体的抽象，即通过对客观范畴的认识上升为主观的理性范畴，从而概括出具体目标所包含的相互关联性及其一般特征。

第二，目标模式是具体目标的集合体，即总体目标或