



中国旅游业务丛书

学习北京建国饭店 经营管理经验汇编

19

中国旅游出版社

86
F719
18

学习北京建国饭店 经营管理经验汇编



中国旅游出版社

B 306223

责任编辑：张嘉齐

装帧设计：江 皓

学习北京建国饭店经营管理经验汇编

国家旅游局企业管理司饭店管理处编

中国旅游出版社出版

(北京东长安街6号)

燕山印刷厂印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：4.75 字数：100千

1986年4月第一版 1986年4月第一次印刷

印数：5,000册

统一书号：4179·783 定价：1.20元

编 者 的 话

自从一九八四年四月国家旅游局在河北省石家庄市召开学习北京建国饭店管理经验会议以后，全国有五十家试点饭店掀起了学“建国”，开创饭店管理新局面的热潮，涌现出许多先进单位。他们吸取北京建国饭店管理经验的精髓，结合本店（馆）的实际，改革饭店管理体制，加强经营管理，增添设施，改变服务方式，从而提高了服务质量，增加了经济效益，受到国内外宾客的好评。为了进一步推动全国各地饭店学习北京建国饭店的管理经验，加速我国饭店管理现代化，国家旅游局于一九八五年四月又在河南省郑州市召开了全国五十家试点饭店学习北京建国饭店经验交流会。现在我们将《国务院批转国家旅游局关于推广北京建国饭店经营管理方法有关事项的请示的通知》和在郑州学“建国”经验交流会上的发言材料一并汇编成册，予以印发，供各地饭店学习参考。

需要说明的是，在汇编时，我们对发言材料作了删节和文字修改。倘有疏漏之处，敬希鉴谅。

国家旅游局企业管理司饭店管理处

一九八五年九月

目 录

编者的话

国务院批转国家旅游局关于推广北京建国饭店经营管理方法有关事项的请示的通知(国务院国发[1984]100号文件)..... (1)

建国饭店经营管理的主要经验

.....北京市人民政府外事办公室 (5)

深入推广建国饭店经营管理经验,努力开创我国饭店

店经营管理新局面..... (13)

——国家旅游局副局长王越毅在郑州学习北京建国饭店经营管理经验交流会上的讲话

学“建国”搞改革的几点作法.....北京饭店 (24)

在改革中前进.....北京燕翔饭店 (31)

学习建国饭店科学管理经验的情况汇报

.....北京友谊宾馆 (39)

努力学习“建国”精神,争创中国式的第一流服务水平

.....上海锦江饭店 (46)

让饭店每一寸土地为国家创造财富.....桂林榕湖饭店 (58)

学习“建国”经验,锐意改革,面貌一新

.....成都锦江宾馆 (71)

学“建国”改革财务体制,提高经济效益

.....桂林榕城饭店 (87)

扎扎实实学“建国”，积极稳妥搞改革

.....烟台芝罘宾馆 (90)

学习“建国”实行经济体制改革.....广州华侨酒店 (98)

努力做好安保工作，保障接待服务顺利进行

.....广州流花宾馆 (104)

学习运用北京建国饭店经营管理经验的情况总结

.....天津第一饭店 (109)

宾客至上，服务第一.....上海静安宾馆 (114)

学“建国”，抓管理，见成效.....杭州华侨饭店 (119)

学“建国”，抓管理，促服务，增效益

.....上海和平饭店 (126)

建国饭店财务管理情况介绍

.....北京建国饭店总会计师 王秀兰 (136)

国务院批转国家旅游局 关于推广北京建国饭店经营管理 方法有关事项的请示的通知

国务院同意 国家旅游局《关于推广北京建国饭店经营管理方法有关事项的请示》，现转发给你们，望遵照执行。

选择五十个饭店做试点，推广建国饭店的经营管理方法，是我国饭店管理的一项重大改革。在改革中，要调整好饭店的领导班子，把符合四化条件的、能开创新局面的干部提到领导岗位上来；要着力于改善经营管理，提高服务质量，增加经济效益；工资福利，要与饭店的经营成果和个人的劳动表现挂起钩来，体现奖勤罚懒的精神。绝不能工资福利上去了，而服务质量却依然如故。

推广建国饭店的经营管理方法，是一项细致的组织工作，各地要加强领导，认真总结经验。各有关部门要积极支持。国家旅游局要及时进行督促检查。

国家旅游局提出的五十个试点饭店名单，请各省、自治区、直辖市和有关部门根据具体条件审定，并报国家旅游局备案。

一九八四年七月二十四日

关于推广北京建国饭店 经营管理方法有关事项的请示

国务院：

中央领导同志最近指示，要选择五十个国内饭店，完全按照北京建国饭店的管理方法进行。并强调要说干就干。为了贯彻这一指示，国家旅游局于四月二十三日至二十五日，在河北省石家庄市召开了推广建国饭店经营管理经验座谈会，十五个省、自治区、直辖市，国务院有关部门和五十个试点饭店的同志参加了会议。

大家认为，中央领导同志关于完全按照建国饭店的管理方法进行管理的指示，完全正确，应当坚决贯彻执行。这对于推动饭店乃至整个旅游系统的改革，开创旅游事业新局面，将产生深远的影响。同时认为，推广建国饭店经营管理方法必须解决以下几个问题：

一、按照建国饭店方法进行管理的 饭店应具备的条件

准备按照建国饭店方法进行管理的饭店，应当具备三个条件：（一）饭店客源比较充足，管理水平较高，收入比较稳定，并且能够不断扩大财源，收入不断增加；（二）实行企业化，饭店有必要的自主权；（三）必须有一个具有一定的管理

知识，接受新鲜事物快，锐意改革，年富力强的领导班子。

二、饭店的领导体制问题

按照建国饭店的方法进行管理，必须改变饭店内部多层次领导的状况。饭店要实行经理负责制，扩大经理的权力和责任。一个饭店设经理一人，副经理一至二人，副经理是经理的助手，不是分兵把口。全饭店要建立一个办事效率高、指挥灵便的同步运行系统。建国饭店设有董事会，经理对董事会负责。试点饭店是成立管理委员会，还是职工代表大会，可在实践中摸索经验。

三、扩大饭店的自主权问题

要给饭店以适当的人事、经营、财务的自主权：（一）人事方面，饭店的经理由上级主管部门任免；副经理由经理提名，报上级主管部门考核任命。部门经理及以下干部，一律由经理任免。经理有权对职工进行奖惩，包括晋级奖励和辞退、开除。（二）经营方面，要给饭店更大的灵活性，使饭店可以扩大经营范围，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定房间。（三）财务方面，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，有关部门不要干涉。

四、关于实行职务和技术津贴问题

为了充分调动饭店职工的积极性，在不断提高服务质量，努力增加经济效益的前提下，要不断改善职工的福利待遇

遇。从当前饭店职工工资偏低，劳动强度较大的实际情况出发，可采取两项措施：（一）对饭店职工免费供应工作餐。根据各饭店的经济条件，有的供应一餐，有的供应二餐，用餐标准不宜定得太高。（二）对担任行政领导职务的经理、副经理、部门正副经理、管理员、班组长实行不同的职务津贴。对有技术职称的工程师、助理工程师、技术员、会计师、助理会计师实行不同的技术津贴。对特殊工种实行岗位津贴。

目前，饭店的奖金数额很小，平均发放，“吃大锅饭”，不利于调动职工的积极性，必须加以改革。要把奖金同落实饭店内部责任制结合起来，同饭店的经济效益相联系，取消奖金封顶，按照建国饭店从利润中提取奖金的办法，划分若干等级，实行浮动，重奖重罚。

旅游是一项新兴的事业，目前饭店的服务设施基础较差。为了体现国家对旅游事业扶持的政策，根据国务院关于北京市商业改革等问题的会议纪要精神，建议对推广建国饭店经营管理方法的试点单位，在征收奖金税时给予照顾，全年实发奖金在四个月标准工资以内的，不征奖金税，超过部分，按规定档次减半征收奖金税。

以上报告当否，请批示。

国家旅游局

一九八四年七月九日

建国饭店经营管理的主要经验

北京市人民政府外事办公室

建国饭店是北京市旅游局和美籍华人陈宣远合资建造并共同经营的,双方聘请香港半岛集团参加管理。自一九八二年四月二十八日开业后,很快以服务质量好蜚声中外,受到国内外宾客的好评。饭店开业时,预计当年亏损162万元人民币(下同),年底结算,反而盈利113万元。一九八三年饭店共接待宾客十七万二千二百五十八人次,平均客房出租率为百分之九十二点八七,营业收入3,216万元。除还本付息外,已获净利润466.5万元,我方共得利、税(费)849万元。

这个饭店经营管理的主要经验是:

一、实行经理负责制,指挥系统灵便

建国饭店现任部门以上经理共十七人(其中外方人员七人),总经理一正富三,各部门经理一正一副,干部的年龄、业务、文化等自然素质的构成,都比较符合现代化饭店管理的需要。在领导体制上,实行董事会领导下的总经理负责制和部门经理负责制。饭店最高管理机构是管理委员会(董事会),负责制定饭店的经营方针,重大问题的决策,并定期检查执行情况,决定高级职员(部门经理以上人员)的任免。

管理委员会下设店务委员会，由正副总经理组成，负责具体的经营管理工作。总经理对全店各部门实行垂直领导，对下不越级指挥，工作指令逐级下达，部门与部门之间在工作中发生联系或矛盾，由总经理或副总经理出面协调。各级干部对自己职责范围内的工作和对总经理下达的工作指令，必须按时完成，贻误和推诿工作的现象被视为不负责任和失职，要受到经济上的处罚。副总经理协助总经理负责全面工作，不作有所侧重的分工，从而避免了分工分家的现象，减少了工作指挥上的中间环节，保证了总经理对全店各部门在工作中垂直指挥的顺畅和灵便。这种垂直的领导方法，可以使各部门的工作直接纳入总经理和副总经理的视线之内，充分体现总经理在工作指挥上的权威，从而保证饭店各部门在经营活动中同步运转的整体性。

二、科学管理，严格奖惩，狠抓职工业务素质的培训提高

一、全店各部门、各级干部及职工都有十分明确的岗位责任制。饭店对每个人每项工作都规定有具体的标准、完成时限、工作程序等，以此作为检查落实的依据。

二、建立并实行逐级逐日全面考核制。饭店对每个职工每天执行岗位责任制的情况、工作质量、服务态度、工作精神等，均作逐级的原始评定记录。各部门经理以下干部由其直接上级填写逐日的评定记录。各部门根据逐日的原始评定记录，月终综合向人事部写出本部门所属人员的“工作表现报告表”，其内容包括工作表现、仪表仪容、工作质量等二十三项，每项分五个等级，以此作为奖惩的依据。饭店要求，

班组长以上干部的主要职责是督促、检查、协调所属人员的工作。因此，各级干部工作时间必须不间断地对所属人员的工作进行检查，发现问题及时纠正，否则就被指责为不负责任或渎职。总经理和副总经理也不例外，每天上午和下午都要例行到全店各个部门进行巡视检查。客房部每个服务员负责十至十二间客房的整理，八十间客房配一名班长。服务员整理完客房后，首先由班长进行全面细致的普查，根据普查的结果填写检查记录，之后由主管进行抽查，并在检查记录上签字，最后客房部经理对重点客人的住房进行重点检查。逐级逐日全面考核制的建立和实行，为岗位责任制的真正落实提供了可靠的保证，使服务工作始终稳定在一个高水平上。

三、建立严格的奖惩制度。在物质奖惩方面，打破平均主义的分配方式，除基本工资外，实行浮动的企业津贴、职务津贴和技术津贴制。企业津贴(按人月计)共分A、B、C、D、E五等：A等55元(占职工人数的百分之二十五)；B等35元(占百分之六十五)；C等20元(占百分之九)；D等无奖；E等扣除基本工资的百分之二十。(D、E两等共占百分之一)。采取逐级评定制，即：班组长于月终根据对所属人员逐日全面考核的记录表，提出所属人员的奖励等级并报部门主管，主管同意后报部门经理，部门经理按规定的等级比例调整平衡后报饭店人事部；经人事部同意后方可发放。班组长以上干部，由各级干部的直接上级评定，部门经理由总经理评定。职务津贴(按人月计)：班组长10元，部门主管20元，部门经理30元，总经理40元。技术津贴(按人月计)：工程师、会计师等30元，助理工程师20元，技术员10元。各级干部和工程技术人员，因渎职或不负责任造成事故后，

其职务津贴或技术津贴则自然免发。饭店所有职工均同饭店签订工作劳动合同，对严重违犯合同和店规的职工，根据所犯错误轻重或造成的不同后果，在作好思想工作的基础上，

分别给予以下处罚：1、填写过失表，每发生一次过失即扣发当月企业津贴，累计三次则要被辞退；2、留店察看三至六个月，在察看期间只发给25元生活费，逾期仍无明显改进者，经群众评议可再延长察看期或升格处罚；3、留职停薪，自己找工作调出；4、直接除名。自开业以来共辞退中方职工十六名，外方职工六名(其中包括一名副总经理和一名部门经理)。

四、充分运用经济手段进行经营管理。饭店的财务部直属于店务委员会，位于其他各职能部门之首，突出了实行经济管理的重要性。财务部的职责范围包括制定全店年度营业计划、预决算、各营业部门的收款和出纳、物资采购和管理、成本核算等，既管钱又管物。这种做法减少了库存物资的积压，加快了流动资金的周转速度，使一切开支纳入了计划，杜绝了浪费。同时，还加强饭店经济信息的系统管理，建立一整套反映饭店各种经济活动的指标体系和详细表格，对每一项经济开支都要进行成本核算。财务部门专门设有夜班核算员，当日经营情况的报表于次日晨报送总经理和各部门，总经理根据报表了解各部门计划完成情况，并根据报表的各种数字进行对比分析，找出经营和服务中的问题，提出改进措施。快速准确的经济信息反馈，为饭店进行全面的经营管理和不断提高经济效益提供了可靠的依据。

此外，建国饭店十分注意灵活经营，狠抓经济效益。饭店营业后就多方了解和研究北京各大饭店的营业项目、服务设施、服务质量、价格水平等情况，以便与之开展竞争。

同时，彻底槟除坐等经营的方式，主动与外国常驻北京的机构进行业务谈判，招揽和扩大生意。在经营活动中充分运用市场调节，对提供的各种服务实行浮动价格。如按规定标准间的房价为135元，根据旅游者中下阶层人上较多和接待旺季游客较多等情况，有时仅收105元的房费；接待自费商人、贸易团体时，则按每间130元或140元收费。对国内外介绍客人住店的旅行社，饭店按客人数量向介绍者发给客人房租百分之十的佣金。同时开展国内外客房预定业务，预定三年者优待百分之十的房价。饭店为客人提供的各种服务项目，根据宾客的需要和时令的变化随时改变。中餐厅建立宴会档案，记载各用餐宾客的食谱，以备下次变换花样，使客人总有新鲜和丰盛之感。酒吧星期一至星期五下午四点半到六点是上座率的低潮，此时宾客光临，酒水价格减半。每逢一些国外重要节日，餐厅都增加节日菜谱。一九八三年九月份在“匈牙利独立纪念日”期间，西餐厅办了匈牙利菜周，也办过瑞士菜周。一九八二年圣诞节举办了唱诗会和节日舞会，饭店供应份饭，西餐厅54元一份，咖啡厅27元一份；舞会票15元一张。仅一个晚上饮食部就收入一万三千多元。

五、狠抓职工的业务训练，培养一支管理现代化饭店的骨干队伍。建国饭店董事会聘请了香港半岛集团的管理人员进行管理。香港“半岛”有系统的饭店管理经验，基本上代表世界现代化饭店管理的先进水平。而我方职工除个别人外，绝大部分没有从事过饭店工作。饭店有针对性地鼓励职工度“三关”：一是“适应关”。“半岛”的服务方式最基本的是要求服务人员站立服务，微笑待客。为了适应这些基本要求，饭店在开业前就组织骨干练习长时间站立的基本功，有时每天持续练习站立达六个多小时。其次是“惰性关”。“半岛”管理方

式的重要特点是，奖惩分明，工作满负荷，效率高，劳动强度大，要求各级干部必须时刻在第一线对所属落实岗位责任制的情况进行逐级检查。客房部原中方副经理时刻和自己的惰性作斗争，基本上达到了工作时间不喝一口水，不坐一次椅子的要求。再次是“骄满关”。开业一年以后，一些职工认为自己学得差不多了，产生了骄傲自满情绪，饭店及时指出这种思想的危害性，不断组织职工进行业务培训，请外方管理人员给职工讲课或实际操作来传授技艺，开展业务技术比赛等活动。饭店每个部门都订有职工培训计划。内容有：礼节礼貌，服务技巧；英语会话、服务用语；各国的生活习惯，对不同国籍的客人提供有针对性的服务；了解食品、饮料、酒水的制作方法、原料产地和加工过程；特殊问题的解决方法等。

三、根据经营的需要和职工的思想实际，开展有针对性的思想政治工作

一、引导职工正确认识中外双方共同经营的目的和意义。饭店开业不久，部分职工不能正确对待外方人员的管理，认为让外方人员管理饭店是丧失国格人格；外国人都是资本家，现在工作不是为“四化”出力，而是为资本家卖命；甚至有的把中方副总经理平时主动团结外方管理人员的作法，看成是站在美国老板的立场上，失去了党的原则和立场等等。饭店党总支部经过研究认为，上述认识是“左”的错误路线影响的结果，肃清这些“左”的错误思想影响，引导职工正确认识合资饭店共同经营的目的和意义，是决定建国饭店经营成败的重要环节。为此，党总支部在职工中开展了“我们是不是为

“四化”做贡献”的讨论，引导职工弄清四个区别，即：引进国外现代化饭店的管理技术同崇洋媚外的区别；为了把饭店办好而积极和外方人员合作共事同不坚持党的原则立场的区别；受雇于资本家来饭店工作的外方人员同资本家的区别；愿为我“四化”建设出力的资本家同一贯坚持反动立场破坏我“四化”建设的资本家的区别。通过这些教育，加深了职工们对中外双方共同经营饭店的目的意义的认识，工作主动性大大加强。党组织还在全店职工中开展了为国争光、为中国人民争气、为饭店争做贡献的“三争”活动，激发了职工爱祖国、爱饭店、爱本职工作的热情和为“四化”而拚命学习业务的风气。

二、抓好反腐败教育。饭店的职工每天要接待大量外国旅游客人，并要同外籍人员和香港员工一道工作，时刻都在接触资产阶级的思想和生活方式，职工的思想受到侵蚀自然在所难免。例如开业不久，一些职工就讲吃讲穿、模仿外国人的派头；有的职工偷拿饭店的圆珠笔、空酒瓶，以显示自己的“洋气”；一些职工看到外国客人的生活，觉得自己的生活水平与人家相差太大，产生了“怨气”。个别职工从偷看外国人丢下的黄色书刊画报、偷喝客人的酒水，发展到盗窃客人的财物，以致走上了犯罪道路等。针对职工上述思想变化，党总支狠抓了国格、人格和外事纪律的教育，并组织香港员工以自己的亲身经历诉说了资本主义社会工作不稳定、生老病死无保障、人与人之间充满了尔虞我诈以及金钱买卖关系等丑恶现象。通过这些反腐败教育，饭店涌现出了很多自觉抵制资产阶级思想腐蚀的好人好事。

三、教育外方管理人员主动同我合作共事。一些外方管理人员初来时，由于在国外接受过一些对我不正确的宣传，