



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



面向21世纪课程教材

饭店管理

(第三版)

蒋丁新 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



面向21世纪课程教材

饭店管理

Fandian Guanli

(第三版)

蒋丁新 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材及面向 21 世纪课程教材。

本书共分十五章,内容包括:饭店和饭店管理、我国饭店的发展趋势、饭店管理基础理论、饭店决策与计划管理、饭店组织管理、饭店信息系统管理、饭店营销管理、饭店业的创新与发展、饭店业务管理、饭店服务质量管理、饭店设备管理、饭店物资管理、饭店人力资源管理、饭店安全管理、饭店集团经营。

本书在修订时,删减了相当部分的内容,也增加了很多新内容。例如第二章增加了一些已经成型的饭店管理新内容,如低碳生活和绿色饭店等;第三章增加了饭店创新的内容;第六章增加了饭店电子商务系统的内容等。这些修订的新内容使本书充满活力,兼有前瞻性和实用性,力争改变教学 and 实际需要脱节的状态。

本书是高等学校旅游管理专业主干课程教材,也可作为旅游职业教育、自学考试教材,还可供从事旅游经济、管理理论研究和实际工作的人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理/蒋丁新主编. —3版. —北京:高等教育出版社,2010.10

ISBN 978-7-04-029840-6

I. ① 饭… II. ① 蒋… III. ① 饭店-企业管理-高等学校-教材 IV. ① F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 150414 号

策划编辑 张 欣 责任编辑 奚 玮 封面设计 张 志 责任绘图 尹 莉
版式设计 王艳红 责任校对 胡晓琪 责任印制 尤 静

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	咨询电话	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com http://www.landaco.com.cn
印 刷	潮河印业有限公司	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2002 年 8 月第 1 版 2010 年 10 月第 3 版
印 张	24.75	印 次	2010 年 12 月第 2 次印刷
字 数	460 000	定 价	32.20 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

物料号 29840-00

总 前 言

当代旅游业已经发展为世界上产业规模最大和发展势头最强劲的产业,旅游业发展之快,产业带动力之强,使许多国家和地区都纷纷把旅游业作为经济发展的重点产业和先导产业。伴随着全球经济的不断发展,人们收入和闲暇时间的增多,交通和通讯技术的不断进步,以及冷战结束后政治隔障的消除等因素,全球旅游产业的规模正加速扩大,参加旅游的人数还将继续增加。据世界旅游组织预测:到2010年,全球旅游者将达到100亿人次,其中国际旅游者将达到10亿人次;到2020年,全球旅游者将达到160亿人次,其中国际旅游者将达到16亿人次。大众化旅游时代的到来,使旅游日益成为现代人类社会主要的生活方式和社会经济活动,旅游业也以其强劲的发展势头而成为全球经济产业中最具活力的“朝阳产业”。

在近二十年的发展历程中,中国旅游业取得了令人瞩目的成就,由传统的接待事业一跃转变为国民经济新的增长点,并由过去单一的观光型旅游发展成为集观光、度假、商务、会展、研修等多功能于一体的复合型旅游。中国旅游业的综合实力已被列为世界第五。按照世界旅游组织的预测:到2020年,中国将成为世界第一大旅游接待国和第四大旅游出境国。专家们预测:“21世纪,中国将成为世界主要的旅游中心。”中国旅游业持续高速增长,既依托于旅游教育整体水平的提高,也有力地推动了旅游教育的迅速发展。截止到2001年,全国高等旅游院校和已开办旅游专业的院校已发展到200多所,形成了培训、职高、大专、本科、硕士、博士层次完备的旅游教育体系,教育服务旅游、旅游促进教育的旅游与教育互促相长的格局已经形成。然而,瞬息万变的旅游活动实践和丰富多样的旅游形式,对与之相配套的旅游教育教材提出了新的要求,更新教材体系,丰富时代内容,注入新的成分,就成为旅游高等教育教材建设的当务之急,因而也成为2001年3月在海南大学召开的“新世纪高等学校旅游管理专业教育与发展战略研讨会”的重要议题之一。

这次会议由面向21世纪旅游管理专业课程体系和教学内容改革与实践项目组、高等学校工商管理教学指导委员会(旅游管理专业组)、教育部高教司和国家旅游局人教司联合召开。为了保证旅游管理专业人才培养的基本规格,为了给该专业提高教学质量提供课程和教材支撑,会议在项目研究的基础上,审议确

定了7门课程作为旅游管理专业的主干课程,并面向全国遴选主编、组编了与主干课程对应的教材,这7门主干课程教材是:《旅游学概论》、《旅游经济学》、《旅游市场营销学》、《旅游心理学》、《旅游规划与开发》、《旅行社管理》、《饭店管理》。同时,为拓展教学内容,适应旅游专业对其他专业课程教材的需求,高等教育出版社在前期调研的基础上,依托工商管理教学指导委员会,在教育部高教司的支持下,组织编写了非主干课程的7门其他专业课程教材供旅游专业选用,它们是:《旅游法教程》、《旅游管理信息系统》、《旅游管理专业英语》、《前台与客房管理》、《餐饮管理》、《旅游行政管理》、《导游业务》。这14本系列教材后来又经过立项评审,大部分被列为“十五”规划国家级教材。这套系列教材在总体策划和编写中突出了系统性、创新性、实用性三大特色。系统性,指系列教材较全面、系统地反映现代旅游的最新发展状况,多角度透视旅游这一特殊的社会现象和经济现象;创新性,指系列教材既注重历史内容的沉淀又关注当代旅游研究的最新成果,把普及与提高、理论与实践有机融合起来,突出教材的时代性;实用性,指系列教材具有较强的可读性和自学指导性,既有学理分析,又有案例剖析,注重方法的训练和技能的培养。因而,较适合于旅游高等院校、旅游研究机构、高等职业教育、自学考试的人员作为教材,也适合于旅游行业管理、旅游职业培训使用,对理论研究、学历教育、职业培训以及实际工作都具有实用性和参考价值。

参与此套系列旅游教材编写的单位有:南开大学、中国旅游学院、浙江大学、西安交通大学、湖北大学、云南大学、上海大学、北京旅游学院、暨南大学、海南大学、安徽师范大学、广州财贸管理干部学院等院校。在教材编写过程中,邀请了中国旅游教育界知名的教授和专家对此套教材进行了严格的审定。借此对支持和参与这套系列教材编、审工作的专家、学者表示感谢。

此套系列教材于2002年秋出版发行,欢迎全国有关院校师生和专业人士选用,并提出宝贵意见,以便逐步完善。

面向 21 世纪旅游管理专业课程体系和教学内容改革与实践项目组
教育部高等学校工商管理教学指导委员会(旅游管理专业组)

2002 年 4 月

第三版前言

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材和面向 21 世纪课程教材。本书是在 2004 年第二版的基础上进行修订而成的。

本书自 2002 年第一版面世以来,使用本书的学校和任课教师对本书提出了许多意见和建议,这些意见和建议是我们这次修改的重要依据之一。近几年,全球的政治和经济形势变化很快,很多情况是人们所始料未及的,特别是中国的崛起和经济的快速发展,让世界不得不用全新的视角来审视中国。与此同时,我国的饭店业也在发生着从理念到形式全方位的变化。一方面,我国的许多饭店正在紧跟世界饭店的发展步伐,逐步融入世界饭店业的体系;另一方面,我国也有许多饭店,由于理念和人才的欠缺,与现代社会的需要发生着深刻的矛盾。鉴于上面这些情况,我们在修订本书的时候,力争能够反映社会和饭店的最新变化,给本书输入尽量多的“时代的新血液”;也充分顾及了我国高等教育教学的特点和我国高等教育正在进行的深刻教育改革。本书在修订时,删减了相当部分的内容,也增加了很多新内容。突出的如:第二章增加了一些已经成型的饭店管理新内容,如低碳生活和绿色饭店等;第三章增加了饭店创新的内容;第六章增加了饭店电子商务系统的内容等。这些内容使本书充满活力,兼有前瞻性和实用性,力争改变教学和实际需要脱节的状况。

本书由浙江大学蒋丁新主编,各章撰写的具体分工为:蒋丁新撰写第一、二、五、九章,陈天来撰写第十一章,杨富荣撰写第三、八、十、十三、十五章,黄浏英撰写四、七、十二、十四章,陆均良撰写第六章。

对于高等教育出版社在本书出版过程中给予的大力支持,谨表谢意。不足之处,请读者指正。

蒋丁新

2010 年 5 月

第二版前言

本书是面向 21 世纪全国高等学校旅游管理专业主干课程教材之一,同时也是“十五”国家级规划教材。本书是在第一版的基础上修订而成的。

自 2002 年第一版教材出版以来,我国的饭店业在快速地发展,饭店管理的理念和思想也发生了深刻的变化。本书编者在这一年多的时间里,对本书作了较大的修改和补充,以增强本书的先进性和系统性。本书的特色在于:

第一,具有系统性和前瞻性。饭店是一个业务众多的企业,每一项业务都有具体的管理理论和管理模式。本书力图更全面、更系统地阐述这些理论和饭店的运行规律。本书对原教材作了补充和充实,新增了饭店决策与计划管理、业务管理、创新与发展管理、安全管理四章内容,体现了“全”的原则;增加了饭店研究的最新成果,并对饭店在新世纪的发展规律和趋势作了科学的分析,具有对饭店行业的前瞻性。

第二,具有鲜明的特色。饭店管理是吸收管理学的基本原理及其他相关学科有用的理论作为自己的理论基础,用创新精神去探索饭店自身的运行规律,从而建立独立的理论体系。本书以饭店为物质载体,以宾客的消费过程、饭店的运动过程、饭店产品的形态变化及价值实现过程为贯穿全书的三大线索。在各章节中,编者加入了相当部分的饭店管理新概念、新方法、新理念,增强本书的实用性。

第三,本书的重点是阐述饭店管理的一般理论。这些饭店管理的一般理论是饭店各项专业业务管理的理论基础。由于饭店管理的知识面广,本书不可避免地会涉及其他各专业业务管理的内容,但它在书中只占很小的比重。本书在知识面主体确定的情况下,尽量少论及专业业务管理的知识,而把专业业务无法包含的饭店管理知识尽量包含在书内。

第四,理论联系实际。饭店管理是一门实践性很强的应用学科,本书比较注重密切联系饭店管理的实际,书中的许多理论观点直接来源于对实践规律的总结 and 升华。本书出版后,我们将编制与本书相配套的案例集、多媒体课件、电子版教材,强化教学的实践性和可操作性。

本书由蒋丁新主编,各章撰写的具体分工为:蒋丁新撰写第一、四、八章,陈天来撰写第十章,杨富荣撰写第二、七、九、十二、十四章,黄浏英撰写第三、六、十

一、十三章,陆均良撰写第五章。

本书的出版,要感谢高教出版社的大力支持,其中齐维京、巨克坚两位编辑对本书倾注了大量心血,做了大量的工作,在此谨表谢意。

蒋丁新

2004年春于西子湖畔

第一版前言

饭店管理是教育部高教司确定的全国普通高等学校旅游管理专业七门主干课程之一。本教材是为该课程编写的。2001年春节后,教育部高教司和高等学校工商管理教学指导委员会旅游管理专业组在海南联合召开旅游管理专业教育改革与发展战略研讨会,会上确定了《饭店管理》教材体系和内容的框架结构。受高教司和专业小组的委托,我们组织编写了《饭店管理》教材。本书由浙江大学蒋丁新主持编写。根据蒋丁新提出的思路和编写的大纲,浙江大学陈天来、黄浏英,杭州师范学院杨富荣参加了有关章节的编写工作。

本书的特色在于:

第一,具有鲜明的时代特色和学科的前瞻性。我们的时代是经济全球化、知识经济的信息时代。饭店业是我国各行业中最早与世界接轨的行业,我国入世后,饭店管理的理论研究、饭店业的改革和发展都空前活跃。本书力图反映这些变化的成果。

第二,具有鲜明的饭店特色。饭店管理是吸收管理学的基本原理及其他相关学科的理论作为自己的理论基础,用创新精神去探索饭店自身的运行规律,从而建立饭店管理的理论体系。本书的逻辑思想是以饭店为物质载体,以宾客的消费过程、饭店的运动过程、饭店产品的形态变化及价值实现过程为贯穿全书的三大线索。以三大线索及对其管理为研究对象,形成具有饭店特色的理论体系。

第三,本书的重点是阐述饭店管理的一般理论。它适用于饭店各项专业业务的管理,是各项专业业务管理的理论基础。由于饭店管理的知识面广,本书不可避免地会涉及各专业业务管理的内容,但它在教材中只占很小的比重,故本书尽量少论及专业业务管理的知识,而把各专业业务无法包含的饭店管理知识尽量包含在本书内。

第四,理论联系实际。饭店管理是一门实践性很强的应用学科。本书的内容比较注意和饭店管理的实际紧密联系,书中的许多理论观点直接来源于对实践规律的总结和升华。在使用本书进行教学时,我们希望能辅以多媒体音像和实例教学,强化教学的实践性和可操作性。

本书由蒋丁新主编,各章编写的具体分工为:蒋丁新编写第一、三章,陈天来编写第六章,杨富荣编写第二、五、八、十章,黄浏英编写第四、七、九章。

蒋丁新

2002年春于西子湖畔

饭店管理就是研究管理人员怎样有效地管理饭店。要有效地管理饭店,先要认识饭店。本章就从整体上认识饭店开始,着重了解饭店的性质、业务内容和特点、社会联系、运行方式,从而了解饭店的本质,掌握饭店的运行规律,提出饭店管理的理念和方法;进一步了解我国饭店的管理和发展趋势,为学习饭店管理的其他内容做准备。

第一节 饭店概述

一、饭店的内涵

(一) 饭店的概念

饭店是指能够接待旅居宾客及其他宾客,并为他们的旅行和社会需求提供住宿、饮食、购物、娱乐及其他服务的综合性、服务性企业。

饭店是一个含义丰富的概念,要对饭店的概念有一个完整的认识,就要对我国饭店现代化建设的历程做一简短的回顾。

在改革开放前的计划经济时期,我国的饭店基本上有两大类:一类是设施简单的社会旅馆;一类是设施较全、档次较高的政府招待所,这类高级招待所主要接待各级领导和重要人物,同时也接待外宾,因此,这些招待所基本上都属事业单位,实行封闭式的管理。20世纪80年代,我国实行了“全国的工作重心转移到经济建设上来”、“改革开放”的国策。对外开放以后,境外人士如潮水般地涌向我国。为了接待境外宾客,我国各地把原先用于内部接待的高级招待所用于接待境外宾客。但这些高级招待所无论是数量或设备设施上都远不能适应对外接待的需要。于是,20世纪80年代各地建设了一批达到国际水平的新型饭店用于接待境外宾客。这类饭店在结构布局、饭店构成、设备设施、经营理念、管理服务等方面都力求现代化,明显优于国内的一般饭店。当时称其为旅游涉外饭店或旅游饭店,以区别于国内一般饭店。之所以称其为旅游饭店,是因为当时入境的宾客大部分是以旅游者的身份签证的,几乎每位入境者都会在中国旅游。也正因为如此,国家旅游局和原国家质量技术监督局在确定饭店星级标准时,正式命名这批达到国家规定标准的饭店为旅游涉外饭店,简称旅游饭店。这样,我国的饭店又可以分为两类:一类是高档次的旅游饭店,一类是低档次的大众化的社会旅馆。

我国经济在三十多年的发展中有了长足的进步,越来越全面地融入经济全球化中去,市场经济飞速发展,人们的生活水平和消费水平不断提高;与经济发

展相适应,全国各地高档星级饭店也越建越多。我国原有的社会旅馆也在不断地对设施做更新改造,高档星级饭店已不仅限于接待境外宾客,也是国内宾客的经常消费场所。特别是我国加入 WTO 之后,饭店业有必要也有可能和世界饭店业接轨。于是,旅游饭店的概念和界线越来越淡化。2002 年颁布的中华人民共和国国家标准《饭店星级的划分与评定》正式规定:用“饭店”取代“旅游涉外饭店”。这样,我国饭店又可以这样划分:一类是星级饭店;一类是未上星级的普通饭店。我国的经济和社会在快速发展,人们的生活形态也在不断变化,饭店作为人们生活的一个组成部分,其形态和内容也有了蓬勃的发展。从 20 世纪 90 年代开始,富有个性化的经济型饭店开始发展起来,这些饭店经济实用,快捷方便,价格亲民,连锁经营,受到了人们的欢迎。到了 21 世纪,经济型饭店已经成为我国饭店业的一个重要的组成部分。所谓的精品饭店、特色饭店、家庭旅馆等饭店形式层出不穷。本书所研究的饭店涵盖所有的饭店,以星级饭店为主。

饭店是一类特殊的企业,它的存在和发展与一定历史时期的社会形态、经济形态、文化形态相联系。要全面认识和理解饭店的概念,就应从社会文化形态、经济形态两个视角对饭店进行分析和论述。

(二) 饭店是社会功能组织

从社会文化的形态来理解饭店的内涵,饭店是社会功能组织。所谓社会功能组织是指饭店以其自身特有的功能接受社会分工,承担社会责任,成为社会功能的一个组成部分。饭店正是以自身提供的功能成为社会功能中不可缺少的社会功能组织,承担着接待旅居宾客及其他宾客,满足他们旅居生活和其他需要的社会责任。

作为社会功能组织的饭店应具备共同的功能要素。所谓功能要素就是饭店发挥社会功能所必须具备的各种条件。在我国,饭店可以有各种称谓,如宾馆、宾舍、大厦、大楼、酒店、度假村、山庄、迎宾馆、国宾馆等。不管称谓如何不同,只要它们具备了饭店的功能要素,就可以称为饭店。

饭店功能要素的基本点是:

1. 空间场地

饭店的特点就是要有一定的空间场地供宾客使用。饭店都必须以房屋建筑和设备设施为依托,向宾客提供饭店产品。与饭店建筑相配套,饭店要有足够的场地和外环境设施。

2. 使用功能

饭店必须具有前厅、客房、餐饮、其他综合服务等旅居及社会需求的使用功能。就住宿功能来讲,饭店又必须配备睡眠、休息、书写、贮存等设备。

3. 设备物品

饭店为保证能提供旅居服务,保证各使用功能成为现实的使用价值,就要按国家标准配备各种设备设施以及饭店运行所需要的物资物品。

4. 人力资源

饭店要发挥自身的功能,必须有人的活动参与其中。这些人是饭店的从业人员,是经过系统培训的具备了饭店行业素质的专业人员,包括管理人员和服务人员。饭店的从业人员向宾客提供各种服务,服务质量就取决于饭店从业人员的素质和工作水平。

5. 能源供应

饭店有前台的对客服务,也有后台的各种配套服务。后台要向宾客提供冷热水、电、冷暖气、系统服务(包括安全监控、通信、网络、电视、智能自控等)。

6. 环境氛围

饭店功能的发挥还要有良好的环境和氛围。饭店就其功能来讲是要满足人们旅居的生活需要,要让人们在住店生活中感受到愉悦和情趣,就必须精心营造宾客住店生活空间的环境和氛围。环境和氛围要从内外空间布局、装饰格调、环境艺术、员工形象、服务理念、服务设计、服务氛围、绿色环保、安全保卫、清洁卫生等方面来体现和渲染。

7. 经营理念和行规

每一类企业都有自己的经营理念。饭店是生产无形产品和提供服务的功能组织,也就有自身的经营理念,比如“宾客至上、服务第一、以人为本、宾至如归”,“礼貌行业、微笑服务”等。有了理念,饭店才会有良好的组织行为,才会有理想的效益。另外,饭店作为特种行业有其根据行业特点形成的行规。行规是在法规之外的、为了指导和规范各单体及全行业的活动及行为而约定俗成的行为准则。没有规矩不成方圆,饭店的行规是饭店业多年来对饭店活动规律所形成的一种共识,它对饭店和宾客有指导意义和约束力。由中国旅游饭店协会制定的《中国旅游饭店行业规范》就是一个成文的行规。

上述这些功能要素,显示出其独特的作用和对社会的贡献。也正因为这些功能要素,才使饭店能作为一个功能组织进行业务活动,实现自身的价值观念,实现组织的双重效益。

(三) 饭店是企业

从经济形态来理解饭店的内涵,饭店是一个企业。饭店企业是具备饭店生产要素,从事服务经营活动,以盈利为目的,取得法人资格的经济组织。正确认识饭店的企业性质,并以现代企业的理念来经营饭店是目前我国饭店业面临的一大课题。目前我国饭店业的基本问题有两个:一是在市场经济的大背景下,相当部分的饭店尽管产权各异,但还带有计划经济的形态,其集中表现是产权不清晰。由于产权不清晰,饭店的经营者对企业及现代企业制度并不很熟悉,饭店就

无法实行法人独立,无法实行法人治理。二是对饭店企业的市场观念不清晰。很多饭店把市场简单地等同于客源,于是他们不遗余力地拉客源;但饭店是和市場相联系的一个企业,饭店必须生产市场所需要的产品,因此饭店要向外看客源,向里看产品,明确自己的市场定位和产品设计。从这个角度来说,企业一定要有自己的特定业务,这个特定业务需要企业专业化,而这方面的不足恰恰是我国饭店一个很突出的软肋。

要理解饭店的内涵,还要从经济的角度去认识饭店的企业性质。饭店作为一个企业应具备的企业要素为:

1. 合法的法人资格

饭店要从事经营活动,首先要取得法人资格而成为独立法人。所谓法人是指饭店是拥有自主经营的财产,参与经营活动,能独立享有民事权利并承担民事责任的经济组织。取得了法人资格,饭店才是合法的企业。饭店要有合法的法人资格,就应该拥有法定的生产要素,经营范围必须符合法律规定,必须经过工商企业登记和其他有关的报批程序,取得营业执照和经营所需的其他各种合格证照,在法律和政策允许的范围内经营。在我国,饭店属特种行业,饭店必须遵守国家对特种行业的各种规定。

2. 必备的生产要素

饭店作为一个生产无形产品、提供旅居服务的企业,必须具备生产要素。生产要素是饭店经营的依托和基础,是饭店运行的必要条件。饭店的生产要素主要有:一定规模的可供独立支配的固定资产、一定量的可供周转用的流动资金、一支专业的管理人员队伍和服务人员队伍、完备的信息系统、固定的经营场所和专用的饭店名称、健全的组织机构。

3. 正常的经营活动

饭店要生存和发展,必须使自身正常运行。在运行中合理利用饭店的生产要素,发挥各要素的效能,创造新的价值,取得效益。饭店所从事的经营活动主要是生产饭店产品,满足宾客的旅居和社会的需要,从而产生良好的社会效益。饭店正常的经营活动需要投入资金。资金在运动中产生了增值,这就是盈利,也就是饭店的经济效益。饭店要取得经济效益不仅有赖于自身的业务运行和资金运动,还必须以自身的经营活动参与社会的经济活动,与社会各行业进行广泛的商品交换。只有这样,饭店才能实现自己的价值,才能以经营收入抵补经营成本,取得经营利润和经济效益。由此可见,饭店企业不可能孤立存在,只能存在于社会中,存在于市场经济和商品交换中。

4. 合理的产权体制

饭店要真正成为一个企业,在体制上必须和市场经济相适应,建立现代企业制度,实行科学的产权体制。当饭店经营从实物经营转向资本经营,从实业资本

经营转向非实业资本经营时,饭店的管理体制也要随之发生变化。

产权是法定主体对财产所拥有的占有权、使用权、收益权和处置权的总和,是由财产所有权派生出来的一系列权利的集合。饭店企业产权体制的核心就是区分饭店企业的所有权和法人财产权,并使之实行分离。饭店投资者拥有饭店财产的所有权,即原始产权,原始产权所表明的是财产的终极归属权。当饭店企业采用股份制形式后,原始产权就表现为财产收益权和剩余索取权。在产权体制下,投资者的所有权和法人财产权是分离的。投资者拥有所有权,在产权体制下,所有权转化为股权,投资者以股东的身份享有对财产的应有权利,但不能直接支配属于自己的那部分财产,只能运用自己的法定权力来影响饭店,但不能直接干预饭店的经营活动。

饭店明晰了产权关系,饭店企业法人就拥有了法人财产权,饭店的法人财产权主要表现在以下四个方面:

第一,对饭店财产的占有权。饭店财产实际上是由饭店企业占有和控制。饭店是以法人财产为依托从事经营活动,饭店要保证资产的保值增值,不允许资产流失或价值损失,并能使资产充分地投入到经营中去,以争取饭店利润的最大化。

第二,饭店对财产有使用权。饭店法人独立承担财产责任和经营风险,以法人资产自主经营、自负盈亏、独立核算、上缴利税。饭店应根据市场的需要和自身情况制定计划,开展经营业务活动。其中,饭店要确定资产的运行方式、资产的经营结构、不同区块资产的作用及投资回报、总资产价值及经营效益。通过对资产的经营使用达到经营目标,取得经营效益。

第三,饭店对财产的收益权。饭店占有并使用资产,目的是要有收益;饭店经营要保证资产增值,就是谋求利润;饭店有了盈利才能有各方的收益。这里所谓的收益权包括:投资者即原始产权的投资回报,这是原始产权的收益权;饭店对社会的贡献,主要表现为纳税及其他公益活动回报社会;饭店基金的积累,为饭店的自我改造、自我发展而进行的扩大再生产提供资金保证;饭店对职工的回报,通过对收益的分配,有效提高职工的劳动报酬和改善职工的福利待遇;对经营者的回报,饭店通过劳动报酬、奖金、福利待遇等形式按收益情况对经营者进行回报。

第四,饭店对财产的处置权。饭店根据董事会的决策有对资产的处置权。饭店对资产的处置权主要表现为资产表现形式的转换、资产的结构形成及调整、饭店的资本运作和资本经营、资产折旧、资产的更新改造、资产的追加投资、资产的价值增值。饭店对资产的处置要把握几点:必须在法律允许和董事会授权的范围内,保证资产的保值增值、保证饭店的正常运行、饭店利润的最大化、饭店的可持续发展。

(四) 饭店是独立的企业法人

饭店是社会功能组织,有着自身独特的业务和社会使用功能;饭店是企业,有

着自身的经济活动。这就决定了饭店是独立的企业法人。饭店独立企业法人的本质在于在产权明晰的情况下要“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”，归结起来就是“独立自主”。饭店独立的法人地位不但要在法律上，而且要在理念上、认识上、实际运作上给予确立。饭店的独立自主主要表现在以下几个方面：

(1) 财产独立自主。饭店占有独立的可自主支配的法人财产。法人财产与投资者的其他财产(特别是个人财产)相分离,与企业的其他财产相分离。该财产由饭店企业法人自主经营。

(2) 经营独立自主。经营业务活动是饭店的主要活动。饭店依据投资者的基本决策,依据市场状况,独立自主地决定经营决策并制定计划。经营决策主要涉及饭店的市场定位和产品定位,还涉及饭店经营的方向、内容、形式、策略、价格等方面。根据决策和计划,饭店自主进行饭店资源的配置和组合,形成能适合市场主导市场的资源结构。在市场及影响因素发生变化后,调整或重新配置资源组合。

(3) 人事独立自主。人员质量是饭店成败的关键。饭店的组织与人事权应该独立自主。饭店的最高管理层成员由投资者或董事会选择和任免。在饭店最高层管理者确定后,依照有关的法规和董事会决策,饭店有权自主决定机构设置、岗位设置、组织形式,自主任免各级管理人员,决定人员招聘招工及录用,决定人员编制。

(4) 利益独立自主。饭店利益是敏感问题,因而,饭店利益的独立自主必须落实。饭店的盈利在交纳税收、投资回报等初次分配后,得到的是税后留利。税后留利由饭店独立支配,任何单位和个人不得非法挤占、挪用、干预。饭店根据国家法规和自身实际情况,有权自行确定饭店内的分配体系,确定饭店的各项基金、费用支提,工资、奖金、福利等分配形式和方法。决策性的分配方案应报上级主管部门批准。与利益独立相适应,饭店还应实现财务独立,根据国家法规,建立独立的财务体系。

(5) 责任独立自主。企业法人责任一般地说是指债务责任。饭店的责任含义还可以更广一点,除了债务责任外还包括其他的民事责任。饭店享有民事权利,也独立承担民事责任。随着市场经济的成熟和法规的健全,经营环境日益趋向有序发展。在这样的环境中,饭店要杜绝一切形式的违规操作,杜绝可能发生的民事纠纷。

以上对饭店的概念和内涵进行了论述。在这一基础上,我们将从更深层次认识和掌握饭店的业务特点和运行规律。

二、饭店的业务特点

中国的南极考察船起航之前,船长带领全体船员做了两件事:一件是熟悉并

掌握考察船的结构性能及操作程序,另一件是熟悉该航道情况,特别是南极的情况。由于准备充分,南极考察胜利完成。现在,我们将走进饭店这艘巨轮,驾驭着它在商海中扬帆航行。要驾驭这艘巨轮乘风破浪前进,也要先对它的特点、个性有所了解和掌握,再去熟悉商海中的“航道”。我们将根据饭店内部的运行特点来探索饭店的业务规律。

饭店的经营活动表现为饭店生产和销售饭店产品(或称为饭店服务产品)。饭店产品是一种专为旅居宾客和其他宾客提供的无形产品,这是饭店最本质的特点。这一本质特点使饭店区别于生产实物产品的生产性企业,也区别于进行商品流转的商业企业,使饭店成为一类特殊的企业。也正是饭店的这一本质特点,衍生了饭店运行中一系列的业务特点和运行规律。饭店管理要研究的内容就是如何在掌握了饭店的业务特点和运行规律后对饭店进行管理。我们对饭店业务特点和运行规律的研究也是从研究饭店产品开始的。

(一) 饭店产品的无形性

饭店产品是饭店在经营过程中为宾客在饭店期间提供的使用价值的总和。宾客使用饭店就是要得到旅居的及社会需求的使用价值。由于饭店产品是由饭店自身生产的而不是通过流通得来的,因此它是一种生产品;然而饭店产品又不是实物产品。消费者去商店购买产品,他离开商店时带走的是实物产品;而宾客购买饭店产品,他离开饭店时并没有带走实物产品,饭店产品被宾客在饭店就地消费了,这就使饭店产品带无形性。宾客使用无形产品既要消费产品的使用价值,得到旅居和其他社会需求的满足,同时会凭经历的感受去评价产品。因此饭店要尽量满足宾客对使用价值的需求,还要满足宾客对精神和心理上需求的需求。

另外,实物产品以一个具体的、确定的实物形态出现,它的形象、使用价值、产品质量、价值都凝聚和集中表现在这一实物产品上;饭店产品则是不同空间和时间的使用价值综合而成的,它的形象、产品质量、价值分散在产品的各个方面而无法凝聚和集中。这就使饭店业务带有很强的独立性和综合协调性。例如,前厅和客房都是在独立完成自己的工作,但是,前厅和客房又是紧密联系在一起的,需要在业务上综合协调。并且,饭店产品具有以单个宾客为消费单位的产品量的不确定性,使用价值根据对象的不同而产生随机性,产品价值因对象不同而具有可变性。例如,对于客房,每个宾客要求的客房类型是不一样的;在餐厅,每个宾客的消费也是不一样的。正是由于饭店产品的这些特性,使饭店的业务、运行、经营、管理、生产、销售、人员、效益都带有自身的规律。

饭店产品的无形性和使用价值的时空分散性,使饭店产品使用价值构成不同于实物产品。饭店产品的使用价值是由三要素所构成的,即饭店设备设施和各种物品的使用价值(包括饭店各空间的使用价值)、实物产品的使用价值(主要是餐饮产品)、服务劳务的使用价值。对于实物产品,消费者只关心它的使用价