

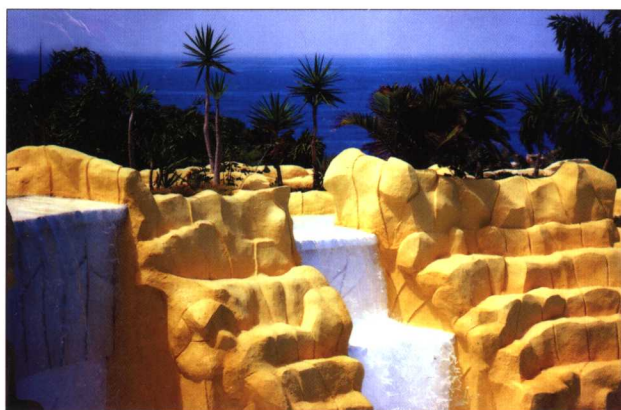
普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

Hotel

饭店管理创新 理论与实践

齐善鸿 等著



让资深业者找到新思路
让新入门者找到高起点



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策管理丛书

饭店管理创新 理论与实践

齐善鸿 等 著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理创新理论与实践/齐善鸿等著.

—北京:人民邮电出版社,2006.4

ISBN 7-115-14560-1

I. 饭... II. 齐... III. 饭店-企业管理-经验-中国

IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第015529号

内 容 提 要

本书提出了饭店业的三大最新服务标准:超越传统企业标准的“钻石标准”——顾客标准;超越一般服务满意度的“感动标准”——“满溢”标准;专门为员工设计的超越简单劳动的“全员金钥匙”标准——天使标准,并对饭店常规业务运作的程序提出了进一步优化的理论与方法。

本书既突出了思想与理论的创新,也提出了可操作的具体方法,能够给人以很好的启迪。

本书适合饭店业政府管理人员、宾馆饭店高级管理人员、员工、管理研究学者、旅游管理专业的师生阅读。

饭店管理创新理论与实践

- ◆ 著 齐善鸿 等
责任编辑 汪 洱
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 22 2006年4月第1版
字数: 316千字 2006年4月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14560-1/F·786

定价: 37.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223



前言

“中国人一定能够管理出最优秀的饭店！”这一直是作者心中的梦想。

《饭店管理创新理论与实践》一书，是作者继1999年出版的《现代饭店管理新原理与操作系统》一书之后的又一部呕心之作，也是作者圆中国饭店管理之梦的一次新的努力。

作者先后担任十几家著名饭店的高级管理顾问，一直致力于创建体现中国人智慧的饭店管理思想与管理模式。在以专业研究者身份深入实践的过程中，作者直接参与解决了中国饭店中存在的一些普遍性的问题，也形成了解决问题的独特风格，对所服务的饭店产生了良好的效果。本书就是在多年实践的基础上，在解决问题的过程中所进行的提炼和总结。

文化与管理技术组合

在西方的饭店中，技术与文化两个系统实现了有机的结合。其技术系统的全面性、系统性和科学性，对于接触过这一系统的人来说，无不叹为观止。“凡事都有规则”，可以说是西方饭店管理的一大特色。这一特色，也凸显了西方饭店管理的理性化色彩。

然而，很多人可能忽略了在技术系统背后存在的另外一个关键，那就是西方文化。西方文化，实际上是个很笼统的概念。若是把西方国家全部包括进来，就很难三言两语说清楚。此处所讲的西方文化，主要是以美国为代表的文化。经历了几百年的发展，在美国社会中形成了较具特色的文化，如忠诚于自己的信念、诚实待人、信徒般的相互帮助、钻研本职工作的成才模式、接受现实而又不不懈努力的一种公平思想和不断奋发的奇迹梦想。这些描述自然很难全面地概括西方文化，最多是窥其一斑。但就是这样一些有限的概括，也能够强烈地展现出中国现阶段的很多反差。

中国历史悠久，人口众多，优秀的人和优秀的文化自然是很多的。然而，我们也深刻地感受到，在我们的周围，消极的文化也时常可见：忠诚于自己的小利而放弃信念、相互的欺骗、越来越少的雷锋精神、只有当官才算成功的“优则仕”思想、抱怨现实的不公平却又很少去付出有效的努力来改变不公平的局面等。在这样的文化下，移植过来的西方管理技术系统能够成功吗？

无土栽培式的管理能否成功

中国在改革开放之后引入了现代饭店管理技术，至今已有20余年。西方饭店管理以标准化、规范化作为基本特征，塑造了一大批懂得饭店操作规则的职业经理人。然而，我们也注意到，任何管理模式都是在特定的文化背景下产生出来的，当我们进行规则的移植时，却常常无法完成文化的移植。于是，就形成了“无土栽培式的管理”。

无土栽培，在植物的种植中是一场革命。然而，无土栽培是在特定的人工环境下完成的，若是将环境改变，其结果可能就完全不同了。

管理，也是在一个个极具个性的环境中进行的：企业是各不相同的，企业的领导人和管理者也是各不相同的，企业经营管理的文化（或者组织文化）环境也是各不相同的。在这样一种情况下，想将一种管理模式移植到所有企业中，显然是行不通的！

我们必须明白：管理的成功不仅仅取决于管理技术，更重要的是，管理技术必须与特定的文化环境相结合。从这样一种意义上来说，成功的管理都是带有特定的文化气息的。因此，针对中国的实际，对文化系统进行建设和优化，是做好管理的一个重要前提。

没有文化的管理技术系统能否成功

正是借鉴了西方饭店管理技术系统，中国饭店业的管理得以缩小与西方饭店管理的差距。在这一点上，同业人士和消费者都是有目共睹的。然而，对于大部分人来说，一项技术只要有效就可以接受了，他们常常不再做深入的思考：这种即时的有效性是最佳的效率模式吗？在这种缺乏文化支撑的技术系统所产生的效率背后，还有副作用吗？在未来的发展中，除了已经引进的管理技术系统之外，我们还能够在哪些方面寻求突破？

显然，如果企业不能建设起具有中国特色的管理文化体系，技术效能的发挥就会遭遇不可逾越的屏障。

让我们看看文化建设滞后所产生的问题吧。我国的饭店管理正在为什么事情而烦恼不已呢？员工的工作积极性有问题、责任心有问题、主动性也有问题；员工会说，我们的上级才是问题的制造者，我们只是打工的。饭店领导们说，企业体制有问题、员工素质有问题、社会环境有问题。总之，在我们的社会中弥漫着一种“责人不责己”的文化。这些年来，一些人渐渐丢掉了优良的文化传统：从古代的自省、修身，再到近代的批评与自我批评。如今，我们听到的更多的是抱怨别人、责难社会、一味地批评别人。而就在同时，西方国家的很多民众却在宗教文化的支撑下，以“罪己和忏悔”的精神实践着中国古代圣贤

们的修身法则。

我们必须思考，在目前这样的文化状态下，引进的管理技术系统能够发挥多大的功效？若是不重视文化的建设，我们的管理还有什么样的前途？

饭店管理，曾经在20年前给刚刚改革开放的中国带来了现代文明的冲击。如今，饭店业之外的很多企业，都借用了饭店业的很多行为模式与管理准则。应该说，在中国企业现代化管理的进程中，饭店业是走在前列的。

如今，我们已经走过了20年的历程，正在面临文化与经济发展不协调所带来的种种弊端。也许这种感觉有些言过其实，也许对我们的文明进步肯定得不够充分，但一个追求进步的民族，对自己是要苛刻一点的。这不是片面的否定，而是对自我的一种高标准要求。

中国社会正处在历史上发展最为迅速的时期，出现一些系统中的不协调是在所难免的。关键是我们自己是否拥有一个清醒的认识，是否能够承担起自己的一份责任，而不是怨天尤人！中国社会文明的建设，不是单纯靠哪一个人能够完成的，需要我们每一个人从自己可以操作的层面和范围去勇敢地实践。等待别人来帮助我们解决问题，就没有我们自己的成功！

中国人要圆饭店管理之梦，就必须从系统的角度分析自己的缺陷，并运用我们的智慧建构起具有中国特色的饭店管理模式。

几千年的文化积淀，使我们拥有了思考未来的基础！

现实中问题的困惑，为我们的创新提供了思考的素材！

改革开放的伟大实践成果，为我们的创新提供了难得的机遇！

在建立国家自主创新体系的过程中，饭店业一定要作出自己的贡献！

我们应该有信心、有决心，更应有恒心，我们一定会成功！

齐善鸿

2006年3月

南开园



第一部分 服务理论篇1

第一章 现代饭店的服务管理系统3

第一节 服务管理的系统4

第二节 服务管理的基本准则5

第二章 饭店服务的特殊性11

第一节 饭店业的产业属性12

第二节 饭店服务的历史沿革13

第三节 饭店服务的10个特点15

第三章 超越顾客期望的服务系统21

第一节 顾客满意理论22

第二节 超越顾客期望的满意理论23

第三节 超越顾客期望的服务系统设计25

第二部分 服务管理金律篇29

第四章 饭店、饭店人、饭店生活31

第一节 惜缘篇32

第二节 饭店32

第三节 饭店信条33

第四节 饭店人33

第五节 领悟工作34

第六节 话说饭店35

第七节 人与制度36

第八节 饭店的顾客36

第九节 饭店的服务37

第十节 快乐工作	38
第五章 服务“十二金律”	43
第一节 “微笑律”——微笑，是联合国护照	44
第二节 “主人律”——做自己的主人	45
第三节 “满意律”——让别人满意，自己才会满意	45
第四节 “生存关系律”——服务于别人就是服务于自己	46
第五节 “最高原则律”——顾客的需求是最高服务原则	47
第六节 “管理服务律”——帮助部下进步是管理者的天职	47
第七节 “学习进步律”——永远学习别人的长处	48
第八节 “是非律”——远离是非就是清白	49
第九节 “成功律”——眼前的每一件事都是成功的机会	50
第十节 “协作律”——面对顾客，自己就是饭店代表	51
第十一节 “服从律”——服从上级，是工作的基本要求	52
第十二节 “安全律”——没有安全就没有一切	52
第六章 管理“十二金律”	55
第一节 “管理服务律”	56
第二节 “制度化管理律”	57
第三节 “助人成功律”	58
第四节 “争过让功律”	58
第五节 “管理示范律”	59
第六节 “管理循环律”	60
第七节 “管理效率律”	61
第八节 “管理督导律”	62
第九节 “功过连带律”	62
第十节 “管理伦理律”	63
第十一节 “下级定位律”	63
第十二节 “创新发展律”	64
第七章 职业管理准则	65
第一节 职业经理气质	66
第二节 管理核心法则	67
第三节 管理者核心品性	67
第四节 为官自诫十原则	68
第五节 管理者陷阱	68
第六节 简明管理	69
第七节 核心管理流程	69
第八节 管理者自检指标	70

第九节 管理职业技巧	73
第十节 高效率的工作方法	76
第十一节 管理者行为禁条	77
第十二节 管理者行为标准	78
第十三节 人格魅力——管理宗法	80
第十四节 管理行动准则	81
第十五节 业务管理法	83
 第三部分 制度规范篇	85
 第八章 饭店核心管理制度	87
第一节 饭店管理制度执行纲要	88
第二节 饭店主要管理制度	89
 第九章 层级管理政策与权力执行程序	149
第一节 层级管理政策	150
第二节 权力执行管理政策	153
 第十章 总经理工作管理制度	159
第一节 总经理工作秩序管理规则	160
第二节 总经理工作指令单和部门工作单管理规则	162
第三节 总经理工作指导说明书	164
 第十一章 会议与接待工作管理政策	171
第一节 会议管理	172
第二节 总经理办公例会规则	175
第三节 会议接待基本规则	178
 第十二章 人力资源管理政策与奖惩政策体系	181
第一节 人力资源管理（HRM）政策	182
第二节 奖惩政策体系	186
 第十三章 质量管理管理政策	191
第一节 质量管理体系	192
第二节 质量管理现场督导规范	197
第三节 质量管理概念、原则与方法	198
 第十四章 财务与采购工作管理政策	203

第一节 财务管理政策	204
第二节 采购工作管理政策	208
第十五章 督导管理制度	213
第一节 功能与作用	214
第二节 主管的管理工作职责与工作方法	214
第三节 领班的管理工作职责与工作方法	215
第四节 督导的工作管理方法	216
第五节 督导六步方法	216
第六节 督导管理戒律	217
第七节 领导工作艺术——心与法	217
第十六章 工程工作管理政策	223
第一节 总则	224
第二节 政策目的与宗旨	224
第三节 政策指导方针	224
第四节 政策执行条款	224
第五节 政策管理条款	227
第十七章 安全工作管理政策	229
第一节 总则	230
第二节 政策目的与宗旨	230
第三节 指导方针	230
第四节 安全工作范围	230
第五节 安全基本类型	231
第六节 安全管理政策操作条款	231
第七节 安全政策管理	234
第十八章 市场营销网络建设	235
第一节 饭店市场营销的误区	236
第二节 饭店市场营销网络	237
第四部分 升级方案篇	243
第十九章 管理接力程序	245
第一节 大型活动项目管理制度	246
第二节 日常工作交接确认机制	251

第二十章 管理效率程序——会议管理	255
第一节 决策会议管理模式	256
第二节 饭店两级会议运作规程	259
第二十一章 建立学习型组织机制	267
第一节 建立学习型组织机制的必要性	268
第二节 学习型组织机制推行方案	269
第二十二章 工作质量检查制度	271
第一节 建立工作质量检查制度的意义	272
第二节 工作质量检查制度的总体思路 ——建立三层次工作质量检查体系	272
第三节 工作质量检查制度	272
第二十三章 企业文化建设	279
第一节 阶段一：巩固基础，营造声势	280
第二节 阶段二：总体设计，把握全局	280
第三节 阶段三：局部试点，全面推广	281
第二十四章 “全员金钥匙”系统	285
第一节 “全员金钥匙”理念的含义	286
第二节 “全员金钥匙”的保障系统	287
第二十五章 指令跟办机制	289
第一节 机制操作提示	290
第二节 运作规程	290
第三节 注意事项及其他相关表格	294
第二十六章 物资供应决策委员会制	299
第一节 物供决策委员会组织结构	300
第二节 物供决策委员会工作职责	300
第三节 物供决策委员会召开会议类型	301
第四节 物供决策委员会工作程序	301
第二十七章 工作建议的管理	303
第一节 工作建议管理模式	304
第二节 运作规程	305

第二十八章 绩效考核体系优化	311
第一节 绩效考核体系操作提示	312
第二节 考核实施要点	314
第三节 考核流程及考核体系支持系统	317
第二十九章 奖惩制度优化	321
第一节 奖惩制度调整的目的	322
第二节 制定奖惩制度的宗旨	322
第三节 奖励制度——员工星级累计制度	322
第四节 惩罚制度——管理者主动自罚制度	325
参考文献	327
跋	333
后记	337

第一部分

服务理论篇

第一章 现代饭店的服务管理系统

服务不是零零散散的行动，而是一个系统的工程。挑剔的顾客，会因为系统中一个“点”的问题，而对整个系统的其他部分予以否定。这不是顾客的非理性，而恰恰就是“顾客理性”。在顾客理性面前，任何抱怨都是无用的。

第一节 服务管理的系统

现实世界中的三股力量正在促动着管理思想的变革,这就是“顾客、竞争和变化”(Customer, Competence, Change),也称“3C”理论。如今的顾客消息灵通、百般受宠、极端挑剔,在需求饱和的情况下,他们真的成了上帝,主宰了买卖关系。在进入灵捷生产的时代,¹生产硬件的收入已经远远地落在了服务收入的后面,如图1-1所示。

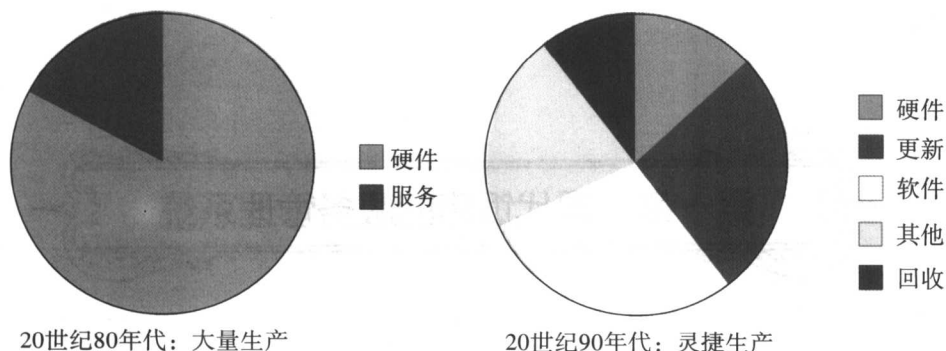


图1-1 生产硬件的收入与其他收入

正是服务在整个收入中比重的变化,使得服务逐渐成为一个新兴的产业,服务管理研究也正是在这样一种背景下应运而生的。北欧的诺丁学派在服务管理的研究方面独具特色,且取得了丰硕的成果。那么,什么是服务管理呢?阿尔布瑞特(Albrecht, 1998)给服务管理下了一个定义:服务管理是将顾客感知服务质量作为企业经营第一驱动力的一种总体的组织方法。服务管理视角的引入意味着管理重点的转移,主要的转变在于:第一,从基于产品的效用向基于顾客关系总效用的转变;第二,从短期交易向长期关系转变;第三,从核心产品质量或者产出的技术质量向持续的顾客关系中的全面感知质量转变;第四,从把产品技术质量生产作为组织的关键过程向把开发和管理全面效用及全面质量作为关键过程转变。

服务质量管理必须建立在一个系统的基础上,否则就会发生顾此失彼的现象。而服务系统是一个永无止境的执行过程,其中包括了四项功能:一是规划,二是管理,三是开发,四是改善。如何实现上述关于服务质量的管理呢?以下是从实践中摸索出的一套有效的方法,并经过了企业实践的检验。服务质量管理系统由12个方面组成,如图1-2所示。

1. 对于企业而言,“灵捷”是指企业能够在顾客机会不断变化、难以预测的竞争环境中盈利运营。对于个人而言,“灵捷”是指企业在对难以预测的顾客机会做出反应,不断重组其人力和技术资源的过程中,个人能够对经营效益作出贡献,提高企业的纯收入。“灵捷生产”要求有效地满足顾客个性化的定制需求,以此来提高企业的竞争力。在灵捷生产时代的“灵捷竞争”,指对从迅速变化、不断细分、高质量、高性能的顾客定制产品和服务的全球市场中获利的经营挑战做出全面反应。参见:【美】史蒂文·L·戈德曼等著,杨开峰,章霖等译.灵捷竞争者与虚拟组织.沈阳:辽宁教育出版社,1998

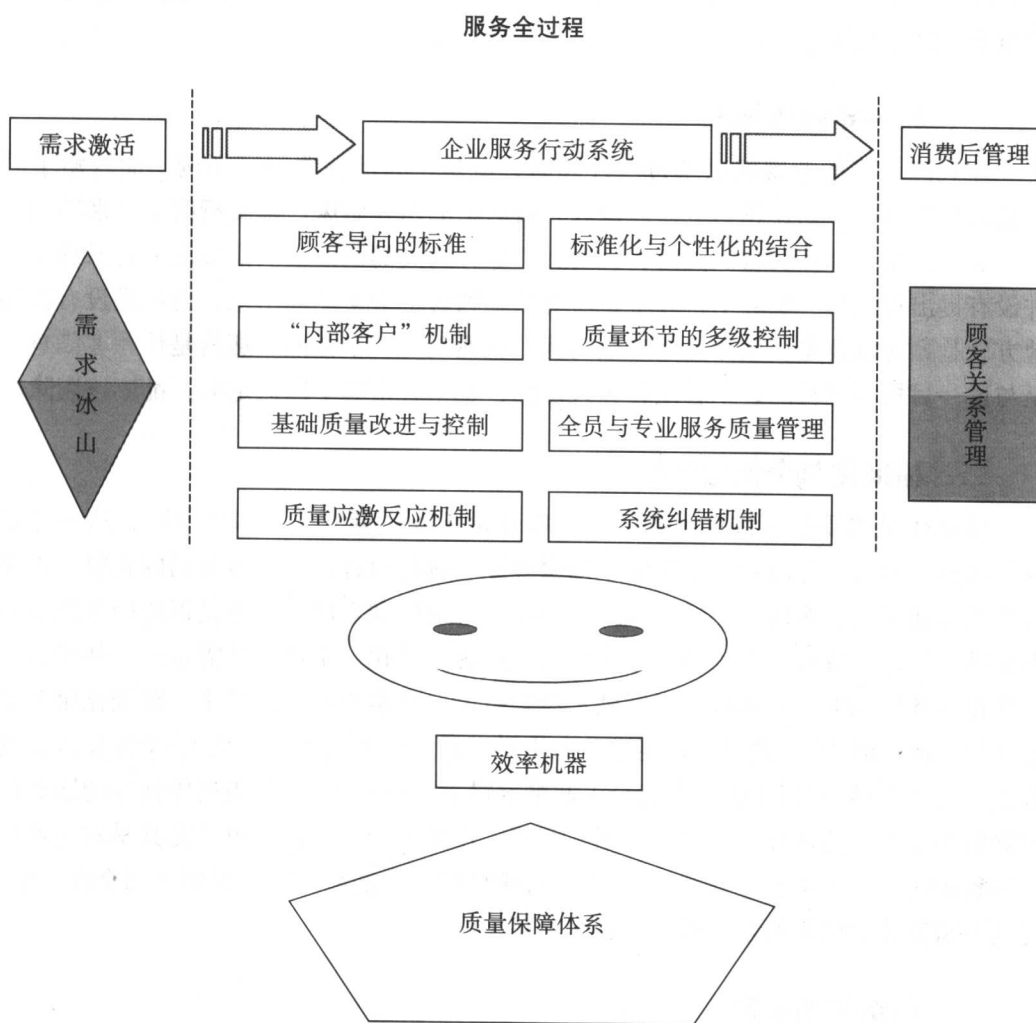


图1-2 服务质量管理系统

第二节 服务管理的基本准则

过去的服务质量更多地是依据自身的硬件与服务标准化的“供应链”产品设计思路产生的，如今，优秀的服务在于想方设法地根据顾客的具体实际情况，设计符合顾客需求的服务产品。如对于团体顾客的“一对一方案制度”（即专门根据这个团队顾客的需求设计的服务方案），就是根据顾客的实际需求对产品进行的再设计。这是关于服务产品的需求链设计思想。