

周国干 编著

现代管理与旅游业

山东人民出版社

序

我受作者的委托，非常高兴地为这本书写序言。由于长期以来一直在商业部门工作，比较熟悉、了解饮食服务行业的过去和现状，愿意借此机会就餐旅业的企业管理，谈谈个人的看法。

建国近40年来，餐旅业有了较快的发展。特别是党的十一届三中全会以来，随着“对外开放、对内搞活”政策的落实和商品经济的发展，餐旅行业呈现出一派蓬勃生机，一座座现代化饭店、宾馆拔地而起，一处处风味餐厅相继开业。商品经济越发展，餐旅行业越兴旺发达，是现代社会经济发展的一个共同趋向。我国的餐旅业是第三产业的重要组成部分，不仅直接服务于人民群众的生活，还能开辟就业门路、吸收社会游资、发展旅游事业、积累建设资金，对促进社会经济的发展有着重要作用，是应该重视的。

同时，我们也应该看到，随着餐旅业经营规模的不断扩大，从业人员的不断增加，服务设施的现代化程度越来越高，这些企业内部经营条件的变化使传统的管理方式落后了；随着国家经济体制改革的深入，商品经济的发展，“国家调节市场、市场引导企业”，市场竞争机制已经进入企业经营，“官商”的经营思想，“坐门等客”的经营作风，已经远远不能适应形势发展的需要；人民群众生活水平的不断提高，

也对餐旅业提出了向服务文明化、系列化、优质化方向发展的新要求。这些变化迫使人们更新观念，去寻求新的管理理论来指导企业管理工作的健全和完善，运用现代化的管理方法和手段进行科学地、有效地管理。

我们的企业正尽力朝着科学管理的方向发展，改变落后的管理，提高企业经营素质。但是，目前系统地介绍适合我国国情的餐旅业管理知识的书籍还较少。而《餐旅业现代管理》一书，以大中型旅馆饭店为对象，理论联系实际，较为系统地、全面地介绍了企业管理的基本知识，的确是目前一本兼有理论性、知识性与实用性的读物。它将国外现代管理科学和行为科学的一些理论和方法，移植于餐旅业的管理，必将有助于改进餐旅企业经营管理，提高餐旅业干部和职工素质。

愿本书能在探索适应我国国情的企业管理的新路子，提高餐旅企业的管理水平中发挥它应有的作用。

李东
一九八二年
二月廿日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 行业概述.....	(1)
第二节 管理概论.....	(9)
第二章 管理的基本原理、制度和方法	(17)
第一节 管理的基本原理.....	(17)
第二节 管理的基本制度.....	(25)
第三节 管理的基本方法.....	(34)
第三章 组织管理	(39)
第一节 组织管理的基本原则.....	(39)
第二节 部门、层次和结构.....	(43)
第三节 班组组建.....	(49)
第四节 组织的沟通与联系.....	(56)
第四章 信息管理	(61)
第一节 信息是经营的基础.....	(61)
第二节 企业的管理信息系统.....	(68)
第三节 电子计算机的应用.....	(74)

第五章 预测与决策	(77)
第一节 现代企业经营的基本特征.....	(77)
第二节 市场调查和预测.....	(82)
第三节 经营决策.....	(93)
第四节 决策方法.....	(101)
第五节 计划与计划管理.....	(113)
第六章 目标管理	(118)
第一节 目标和目标管理.....	(118)
第二节 目标的制定.....	(123)
第三节 目标的执行.....	(128)
第四节 目标成果的评价.....	(131)
第七章 业务管理	(135)
第一节 业务管理的任务.....	(135)
第二节 前厅管理.....	(136)
第三节 客房管理.....	(143)
第四节 餐厅管理.....	(149)
第五节 配套业务管理.....	(157)
第六节 促销业务管理.....	(161)
第七节 安全管理.....	(166)
第八节 卫生管理.....	(169)
第八章 财务管理	(176)
第一节 财务管理的概念和内容.....	(176)

第二节	资金管理	(182)
第三节	资金耗费管理	(189)
第四节	销售成本管理	(193)
第五节	纯收入管理	(195)
第六节	财务管理的指标体系	(199)
第七节	价格管理	(206)
第九章	全面质量管理	(214)
第一节	全面质量管理的特点和意义	(214)
第二节	服务现场的质量管理	(220)
第三节	全面质量管理的基本方法	(226)
第十章	企业素质管理	(238)
第一节	商业企业素质	(238)
第二节	饭店企业素质	(242)
第三节	加强企业素质的管理	(248)
第十一章	管理心理学	(256)
第一节	管理心理学与现代化管理	(256)
第二节	饭店经营服务心理	(263)
第三节	职工心理与管理	(272)
第四节	领导与领导心理	(281)
第十二章	职业道德管理	(296)
第一节	餐旅职业道德及其意义	(296)
第二节	餐旅服务的道德规范	(301)

第三节 提高职业道德水平的途径…………… (309)

附录:

旅馆业治安管理办法…………… (316)

中华人民共和国食品卫生法 (试行) …… (320)

食品加工、销售饮食卫生“五四”制度…………… (332)

大中型酒店 (饭店) 接待服务规范 (试行) …… (334)

大中型酒店 (饭庄) 接待服务规范 (试行) …… (345)

饭店职工守则…………… (363)

职工违纪处分与过失分类…………… (366)

编后记…………… (371)

第一章 绪论

我国的餐旅业历史悠久，渊源流长。它在丰富人民生活，繁荣市场经济，开展旅游事业，加速四化建设，为国家积累资金等方面，起着重要的作用。随着人民生活水平的提高，尤其是改革、开放、搞活一系列经济政策的深入人心，以及商品经济的发展，正赋予这个古老的行业以新的生机。现代的餐旅业，其服务任务早已不是“一饱一宿”的概念，其经营活动的内部条件、外部环境也发生了深刻的变化。这些都迫使人们用新的观念去研究行业特点，用现代化的思想方法去进行管理。

第一节 行业概述

一、古老而有生机的行业

（一）悠久的历史

我国的餐旅业起源于奴隶社会末期，距今已有四五千年的历史。早在《论语》中就有“沽酒市脯不食”的记载；《盐铁论》中也有“今熟食遍野，肴旅成市”的记载。这说明3000多年前的春秋时代，餐馆旅店业已经形成。魏晋时期，有过曹操亲自“整设逆旅，以通商贾”的传说；有过

“店内宜人，冬有温庐，夏有凉荫，刍秣成行，器用取给”的描述。晋人潘岳在《上客舍议》一书中写道：“行者赖以顿止，居者薄收其直，交易贸迁，各得其所”。这充分说明了餐旅业的作用。历代朝廷的京都多设置：“四方馆”（隋朝）、“候馆”（唐朝）、“邸店”（宋朝）、“会同馆”（元朝）等，用以接待官吏之间的往来。城镇多设有：“客舍”（唐朝）“塌坊”（宋朝）、“停塌（客店）”、“塌坊（货栈）”（明朝）等，用以接待过往商人，使其“止则有馆舍，顿则有供帐，饥渴则有饮食”。历代文人也多以餐旅业的兴旺来描述城镇经济文化的繁荣，例如唐朝的韩愈写道：“府西三百里，候馆同鱼鳞”，北宋文人对东京（开封）也有过“沿城皆客店，南方官员商贾兵役皆于此安泊”的描述，明朝曾有人对北京有过“馆舍座座，商贾盈盈”的描述。

（二）无穷的生命力

悠久的历史说明，餐旅业蕴藏着无穷的生命力。

从国民经济角度来看，生产愈发展，经济活动愈频繁，人们对餐旅业的需求也就愈高，使餐旅业成为国民经济中不可缺少的重要行业。餐旅业的收入是国民收入中消费基金的支出；是国民收入的再分配的形式之一，是吸收游资，回笼货币，稳定市场的重要渠道；餐旅业以手工劳动为主，其发展是安排劳动就业的重要门路；餐旅业是旅游事业的中坚，是开发旅游事业资源的必要条件。

从社会生活角度来看，它与人民生活息息相关。

“民以食为天”，餐旅业是解除人们就餐之忧，讲究饮食之

道，享受烹饪技艺所依赖的行业。是外出人员的家外之家，是人们社交活动的场所，它是政治、经济、科学、文教、社会团体等社会活动的后勤部，也是民族和地区思想传播、文化交流的一重个要渠道。

从市场经济学的观点分析，餐旅业具有以下经济特性：消费需求性较强；建设投资额小，形成生产能力快；周转资金少，资金利润率高；市场适应性强，经营风险较低。因此，在资本主义社会里，餐旅业具有强烈的投资吸引力。

当前世界的餐馆、旅店，已跻身于工业、农业、交通运输、商品贸易等行业之林。其就业人数之多、发展速度之快、作用面之广，已在社会经济中占居极其重要的地位。所以，又有“外食产业”“旅馆工业”“旅游工业”之称。美国近20年来，餐旅业的递增速度超过国民经济递增速度的5倍；近10年来，日本餐旅业每年以11%的速度增长。在许多国家里，餐旅业的发展速度在“第三产业”或在整个国民经济中都是最快的。社会商品经济越发展，餐旅业越兴旺，已成为现代社会经济发展中的一个共同现象。

在我国国民经济调整时期，以餐旅业为主体的饮食服务业也是发展速度最快的行业，“吃饭难”、“住宿难”的问题，现已基本解决。特别是党的十一届三中全会以来，随着改革、开放、商品经济的发展，餐旅业也随之迅猛崛起。许多历史名店翻修一新，一座座新型现代化的饭店、宾馆、山庄、酒家拔地而起。据不完全统计，1987年全国县城餐旅业共有网点6.4万余个，较1978年上升25.9%；从业人员已逾百万，比1978年上升31.2%，展示出兴旺发达的美好前景。

二、行业概念在更新

现代餐旅业的概念，已远远超过“解决过路人食宿”的范畴。其服务对象和标准、经营范围和方式、功能和作用等，都发生了很大变化。

（一）服务对象正向着社会化方向发展

随着经济文化的发展，流动人口中，在普通商旅人数增加的同时，行政公务人员、企业家、专家、学者以及观光旅游的人数大幅度上升。随着快节奏生活方式的需要，家务劳动愈加社会化，常住人口的市场就餐率显著上升。更重要的是，随着人们经济收入的增加，饮食消费的结构和方式在变化，使人们更多的依靠餐旅业服务来满足需求。

（二）服务标准向着文明化方向发展

随着服务对象的结构变化，加之社会的文明和进步，消费者的需求已不只是“有吃有住”，还要通过餐旅业的服务，在得到物质享受的同时得到精神享受。而且物质与精神享受的标准又是在不断提高的。这就要求餐旅业经营不仅做好消费者需求的物质供应，更重要的是创造一个健康、安全、舒适、优美的环境，并给予热情、礼貌、机敏、周到的服务。

（三）经营范围向着系列化、多功能化发展

饮食企业并非仅是一日供应三餐，还要增加宴席、酒吧、冷饮、茶座、咖啡厅等服务内容。旅店除提供住宿外，还要提供办公、社交、旅游、娱乐、通讯、交通、购物、美容、医疗等服务内容，以完善的服务方便和满足消费者的需求。

（四）经营向着特色化发展

现代餐旅业多按不同条件（地理位置、技术力量、设备条件、社会知名度等）以特色经营为主要手段。如饮食企业或经营便餐、快餐或经营喜庆宴席、高档名吃、海味、野味、风味小吃等；旅店或接待零客，或为会议、各种团体旅游、贸易活动等解决食宿。不仅在服务内容方面，而且在服务方式、服务设施等方面也都注意扬其所长，逐步形成企业独特的风格。

（五）经营方式趋向联营

为便于企业服务功能配套，适应市场竞争环境，餐旅业由一门一户的独家经营形式趋向所在地的服务业、旅游业、商业、交通等跨行业的兼营或联营；趋向跨地区同行业松散联营、密集联营或集团经营。

（六）经营服务的作用面在扩大

现代的餐旅业已冲破“食宿地”的概念。随着它服务内容的系列化，已经形成“城市中城市”。它同时具备如下三个功能：一是成为人们之间，地区、部门之间交往联系的场所。二是成为社会经济、文化、科学、教育的工作场所。三是成为信息流的集散地，跨行业的大市场。它对社会发展的作用，不仅是提供劳动就业机会，积累建设资金，而且是反映和交流地区科学文化、道德风尚的重要渠道。做为精神文明的一个“窗口”，有着巨大的社会效益。

三、行业的性质

餐旅业是以一定的物质设备为基础，通过对消费者的住宿、就餐等一系列需求提供服务性劳动的行业。它作为国民经济的服务部门之一，同其它生活服务业一样，直接服务于

人民的日常生活。马克思曾经指出：“‘服务’这个特殊名称，是因为劳动不是作为物，而是作为活动提供服务的，这一点并不使它例如同某种机器（如钟表）有什么区别”。^①这段话告诉人们，服务劳动有着特殊的使用价值，它是一种不可缺少的社会必要劳动。在餐旅业的经营过程中，既有饮食品生产加工制作，又有物质设备供应，又有各种服务作业，它同时具备生产、消费、服务三种职能。企业职工向社会提供服务性劳动，是劳动这个特殊产品的交换过程，同时又是实现“产品”的消费过程。这种“产品”的收入，是国民收入中消费基金的支出，是国民收入再分配的一种形式。

四、经营活动的特征

餐旅业在商品生产条件下，与商品生产、商品流通行业同属于市场经济，有着某些共性，如等价交换、市场竞争。同时它又具有自己的特性。

（一）劳动对象的特征

生产企业的劳动对象是原材料，商业企业是以商品为媒介对顾客服务。餐旅业的经营，是利用一定的设施，通过对人的生活行为的需求而进行的劳务供应。它的作业对象是以人的需求为主体。人的活动需求是十分复杂的，既受着具体人的自身条件（年龄、性别、职业、政治文化素养、风俗习惯、经济条件等）的影响，又受着客观条件（时代、环境、时机等）的影响。不仅千差万别，而且往往时过境迁，有极

^①《马克思恩格斯全集》第26卷，第435页。

强的时间性和随机性。马克思称：“服务这个名词一般地说，不过是指这种劳动所提供的特殊使用价值……。”^①任何一种物品是以它的自然性能为消费者提供使用价值。而“服务”的使用价值是服务劳动给消费者活动行为的视觉、感觉、嗅觉等精神、意识的反映。即所谓给消费者以美好、满意、方便、安全等印象的“特殊”使用价值。

上述分析启示我们，餐旅业是以“人”为中心的产业，以不断满足人的物质需求和精神需求为企业经营课题。而满足这些需求远比产品生产、商品经营要困难得多。

（二）经营“商品”的特性

“对提供这些服务的生产者来说，服务就是商品，服务有一定使用价值（想象或现实的）和一定的交换价值。”^②所以，我们说“服务”是一种特殊的商品。

1. 这种特殊商品的生产受到消费者活动行为需要的内容、质量和时间的限制，不同于一般商品可以按主观愿望加班生产。

2. 这种“商品”不能储存，不能搬运，随着时光而流失，如客房空闲一天，就失去一天的价值，无法追补。

3. 这种“商品”的质量标准，不同于一般商品，而取决于消费者神经器官的感受程度。因此有人称服务质量标准是“有形似无形”“有标无止境”的。

4. 一般商品一分钱一分货，质价关系的程度密切。而体现在“服务”这个特殊商品里，固然有价值关系，但是松散

①《马克思恩格斯全集》第26卷，第149页。

②《马克思恩格斯全集》第26卷，第149页。

的。同样的劳务供应，在不同总体服务环境中价格不同，而对交费不同的消费者确给予相同热情、周到、耐心的服务。

5. “服务”这种特殊商品销售成绩的好坏，在客观上受天时、地理的影响，在主观上人为的因素影响较大，而不同于一般商品，只要价格合理总会卖得出去。

（三）业务特点

1. 综合性强。既有生产、加工、采购、供应，又有各种服务作业。生产过程、销售过程、服务过程同时进行。服务项目多以食宿为主体，形成娱乐、工作、社交、交通、健身、医疗等系列化。大中型旅店往往是“世界中的小世界”。

2. 技术性强。主要靠手工劳动。不仅接待、客房、餐厅等各种服务需要一定的作业技术，尤其需要各种烹饪技艺，要讲究选料、刀工、火候、调味、芡口，讲究烹饪方法，营养卫生，等等。

3. 地方性强。我国地域广大，民族众多，在生活习惯、社会风俗方面差异很大。餐旅业多以地方特性为主，从建筑设施风格到整体环境，从服务过程到服务内容均要突出民族地区以及时代特点。菜肴供应更是讲究京、鲁、川、粤、苏、闽、皖等菜系特色。

4. 直接性强。餐旅业是面对面的直接服务。“商品”由旅客在店内当场消费。许多服务质量的问题，往往是“时不再来”。这就要求我们服务工作必需准确、及时的适应各种顾客的不同需求。

第二节 管理概论

一、管理的概念及其必要性

企业管理是在一定的社会条件下，按照客观规律，合理组织企业全部经济活动的总称。它是人们对企业的人力、物力、财力及经营活动进行有效地计划、组织、指挥、监督和调节，并取得最佳经济效益的过程。任何企业的经营活动，都是由若干人共同劳动组成的，因此，有一个科学分工和有效协作的问题。为了协调人们的活动，必然要求统一的管理。所以，管理是生产力发展的客观要求，是人们共同劳动的需要。随着生产的发展，共同劳动的规模越大，管理将分工越细，科学技术越复杂，协作动作越多，管理工作就将随之更复杂、更重要、更科学。

管理的投资是投资最小，效益最大的一种投资。做好企业管理对餐旅业不仅十分必要而且势在必行。其原因：一是企业是由人、财、物组织而成的，具有统一活动目标的经济实体。只有有效地管理，才能达到统一的目的。二是企业经营在客观上环节多，工种多，联系性强，直接性强，必须依靠科学的管理。三是当前企业管理水平落后和企业经营条件变化快，形势逼人，必须迅速更新观念，改进和加强企业管理。

二、管理的二重性

企业管理的二重性是指管理职能作用有两种属性。一是

具有作用于合理组织生产力的共同属性（又称自然属性）。二是具有体现一定社会生产关系的特殊属性（或称社会属性）。前者是社会生产力发展的要求，任何社会制度下都需要这种管理职能。后者是由于生产资料所有权不同，劳动和管理的性质不同而产生，是生产资料所有者的要求。不同的社会制度体现的内容不同，在资本主义社会，正象列宁指出：

“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”^①，而在社会主义国家，管理特殊属性体现为保证社会主义方向，坚持人民的根本利益的需要。

认识管理的两重性有着重要的意义：

（一）可以使我們认识到，不同社会制度管理的社会属性不同，资本家是为了剥削取得更大的利润，社会主义社会是为了广大劳动人民的根本利益。两者在管理性质上有着根本的区别。

（二）社会主义时期尤其是在初级阶段，管理仍有着阶级属性的一面。因为劳动还不可能很快成为人们生活的第一需要，管理尚存有监督劳动的职能；因为国家宏观经济和企业微观经济的矛盾，职工目前利益和长远利益矛盾还客观存在，管理尚存有坚持社会主义方向的职能。但必须看到：生产资料公有制条件下管理的科学化和阶级性的实质是统一的。

（三）认识二重性，可以使我們明确管理的自然属性是基础性的东西，有利于我們学习资本主义社会的一些先进管理方法，学习它们有助于发展生产力的一面。对它们的管理

^①《列宁选集》第3卷，第395页。