

# 第一章 中国旅游饭店

中国旅游饭店（以下简称旅游饭店或饭店）是在特定的环境条件和历史条件下产生的一类较特殊的企业。它主要是提供服务，但又是生产性企业；它是生产性企业，但又不生产实物产品；它是现代化企业，但没有大机器生产。旅游饭店是一类很特殊的企业，它的特殊性形成了自身特有的运行规律，形成了饭店区别于其他企业的自身性质和特点。饭店是企业，只有对饭店实行现代化管理，才能产生良好的效益。管理好饭店的前提是要先认识饭店，掌握饭店的运行规律。因而我们先从认识旅游饭店本身着手，对旅游饭店的性质、业务特点、功能和结构等有个初步而全面的认识，再熟悉旅游饭店的各个方面，了解概况。

## 第一节 旅游饭店的性质和特点

### 一、旅游饭店的含义和性质

#### （一）旅游饭店的含义

中国旅游饭店是指能够接待境外宾客，能为他们的旅行提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性、服务性的社会主义企业。旅游饭店在我国是一个特定的概念，不同于国际上通称的旅游饭店。国际上通称的旅游饭店一般是指那些设立在旅游度假区，主要为旅游宾客服务，随着旅游季节的变化而利用率有淡旺季之别的饭店。这类旅游饭店主要是适应旅游度假的需要，所

以在饭店的选址、建筑、结构、布局、设备设施、服务、气氛营造等方面均以旅游、观光、度假、休闲的需求为出发点。这类饭店的档次一般偏中低档，能适合当地的大众消费，而且发达国家的大众有这种消费能力。因而这类饭店对宾客不存在选择性和限制性，它只是以支付能力为接纳宾客与否的唯一条件。在那些较发达国家里，大众可进入任何一家他认为合适的饭店消费；任何一家饭店也可接纳有支付能力的任何一位宾客。在我国，情况就有所不同。在 20 世纪 80 年代初，遍布全国的各种饭店只能满足我国大众低消费的需要，但很难满足境外宾客较高消费的要求。为了适应我国对外开放的形势，满足境外宾客来我国旅居的需要，我国出现了一批设备设施先进、服务水准较高、服务项目齐全的新型饭店。根据客观情况和国家规定，只有这类饭店能接待境外宾客，而一般饭店不能接待境外宾客。于是我国的饭店产生了能不能接待境外宾客的差异。在 80 年代初，来我国的境外宾客多以旅游者的身份入境，因此习惯上我们把能接待境外宾客的饭店称为旅游饭店或旅游涉外饭店。在我国，旅游饭店是一类较特殊的企业。我们要认识它具有的一般企业的共性，更要认识它的特有的性质。

## （二）旅游饭店的性质

1. 旅游饭店的涉外性。旅游饭店的涉外性在于它能够接待境外宾客。旅游饭店的涉外性是旅游饭店的基本特征。旅游饭店的涉外性，就其本身来说是由饭店的档次、功能、服务水准等条件所决定的；从社会原因来说，则是由我国的生产力水平、大众生活水平与国外较发达国家水平的差异而引起的。进入我国的境外宾客有以下两类：一类是有较高的社会地位或政治地位的知名人士；一类是有较高消费能力的旅行者。他们来我国旅行，要求旅居接待设施能达到和他们生活水平相适应的程度。我国一般的社会饭店很难达到这一水准。由此，适应国际旅游市场需要的旅游饭店产生了。旅游饭店面向国际市场，应以满足国际市场需求，以

满足涉外宾客旅居生活为基准。饭店在设备设施、服务水平、人员素质、管理水平等方面以国际市场标准为依据，从饭店的档次和水准上体现旅游饭店的涉外性。

2. 旅游饭店的服务性。旅游饭店凭借设备设施，通过服务员的服务劳动向宾客提供旅居生活所需的使用价值，因而可以说，旅游饭店是一种服务性企业。饭店也生产一种使用价值，这种使用价值是为了满足宾客旅居生活的需要，我们通常称其为饭店产品或服务产品。饭店产品是由饭店本身产生的为旅居者在饭店旅居期间提供的使用价值的总和。在饭店，宾客取得了设备设施及各种实物形态的消耗品的使用价值；也取得了服务员所提供的各种服务的使用价值，并且就地消费了。饭店产品使用价值不可能在此地购买后被带到异地去消费，它没有在空间上可携带移动的实物形态。因此饭店产品的使用价值从总体上被看作是一个产品时，它是无形的。况且，饭店产品的使用价值中包含大量的服务使用价值，其价值组成中，服务劳务价值占了较大比重，服务劳动起着主体的作用。这就决定了饭店行业是一个服务性行业，饭店是服务性企业。

作为一个服务性企业，饭店业务存在着业务内容主体的确定性和具体业务细节上的不确定性。根据市场情况、饭店决策、宾客的旅居规律，饭店的业务主体内容基本上是确定的。也就是说，根据大多数宾客的共同需求，饭店提供的旅居功能、服务内容、运转秩序有一个常规，对此饭店有明文的规定，它形成了饭店业务内容的主体。宾客对旅居的基本需求是一致的，于是就决定了饭店服务内容主体的确定性。由于宾客情况有诸多差异，宾客对旅居生活的需求也因个性差异而呈多样性和随机性，也会经常发生变化。适应这种变化，服务也会随之发生变化。宾客对服务需求的差异主要表现在服务的具体内容上。因此服务的变化主要表现在具体业务细节上。于是就形成了具体业务细节的不确定性。饭店业务不像实物产品生产企业那样有较强的机械性和规律性。饭

店强调规范，但也因宾客的不同而制宜；强调标准，也因宾客不同的要求而变通。为了保证业务主体确定性和一贯性，保证基本的服务质量水准，饭店都制定有一套规范化的服务规程。同时，根据每个宾客的情况，饭店培训并鼓励员工做好适合宾客需要的超规程服务。特别是在市场状况及宾客需求发生变化时，饭店在规范化作业的前提下，灵活经营应变机动，最大程度地适合市场和宾客的要求。

饭店是服务性企业，决定了饭店是一个礼貌行业。饭店的特点是服务员的服务劳动作为一种使用价值直接供宾客使用。饭店提供给宾客饭店使用价值的过程是服务员提供直接服务的过程。服务员和宾客面对面的服务是直接服务过程；服务员和宾客不见面的服务也是直接服务过程，如总机的服务、客房的整房服务等。饭店提供直接服务的对象和提供者都是人。人有思想有感情有复杂的心理过程。针对人的特点，饭店在服务过程中努力营造宾至如归的氛围。在饭店为宾客提供直接服务的过程中，主客双方互相沟通与交流，双方在交往过程中都希望从陌生而走向融合和一致。在这过程中，礼节礼貌是最好的融合剂。通过礼节礼貌服务，饭店向宾客表示一种良好的态度和意愿，从而达到宾至如归的境界。在饭店，为宾客提供的直接服务贯穿于宾客住店期间的始终，人与人的接触与交往存在于时时刻刻。因此在饭店礼节礼貌也存在于始终，存在于时时刻刻。饭店也被称为是礼貌行业。

3. 旅游饭店的企业性。旅游饭店是从事旅居接待服务活动，为宾客提供综合性服务的，依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产和经营的经济组织。饭店是一个企业。

作为一个企业，旅游饭店必须首先有法律地位。饭店的法律地位是指法律赋予饭店独立参与生产经营活动、享受权利、承担义务的主体资格，成为相对独立的经济实体，具有自我改造和自我发展能力，是具有一定权利和义务的法人。饭店依法取得法人资格和取得法律地位的必备条件为：第一，旅游饭店从事的旅居

接待活动应当是社会所需要的，它能产生一定的社会效益，并为社会所接受。第二，饭店应有自己的名称和固定的经营场所，营业设施齐备，并均通过政府部门检验许可。第三，有健全的组织机构和职能人员，其中必须具有法人资格的法定代表人。第四，有与经营规模和经营范围相适应的独立支配的财产。第五，其经营范围必须符合法律规定，即是法律和政策所允许的。第六，旅游饭店作为特种行业，必须符合国家对特种行业的各项规定要求。第七，符合报批程序，取得法人资格。报批，一是经上级主管部门或行业审批机关审查批准；二是向企业法人登记主管机关办理登记手续。

作为一个企业，饭店要“独立核算，自负盈亏”。当饭店取得了法人地位后，它就是一个独立的经济组织。饭店通过自身的业务经营活动参与社会的经济活动。在社会经济活动中，饭店和社会各方面，饭店内部都存在着众多的商品交换关系。有商品交换就要计量商品价值，计量商品等价的交换价值，因此饭店要进行严格的经济核算。饭店是一个独立的经济组织，它以独立法人的资格和社会发生交换关系，饭店的核算理所当然的是独立核算。通过独立核算，完整正确地反映一个饭店经营运转的实际情况。饭店是一个独立的经济组织，饭店在商品交换中遵循等价交换原则。饭店以经营的全部收入抵补全部支出，从而取得经营利润。饭店的经营收入是以经营支出为铺垫。在等价交换原则下，饭店不可能从非经营的渠道得到让渡利润；饭店也不会无故向他方让渡利润，因而饭店只能是自负盈亏。由于“独立核算，自负盈亏”，使饭店不再成为政府的附属物，使饭店能独立经营，积极参与市场经营活动，从而增强饭店的活力，但也增加了竞争的压力。饭店在经营中主动重视决策，重视经济效益。一方面要不断开辟新市场、新客源、新财源，不断增加收入；另一方面要严格经济核算，努力降低成本费用支出，扩大利润范围，合理分配经营成果。饭店面对激烈的市场竞争，要灵活处理好“优质优价”和“薄利多

销”的关系。并在争取较好经济效益的基础上处理好两种关系：其一，处理好纯社会效益而极少或没有经济效益的接待任务。其二，公共关系活动的纯支出和潜在经济效益的关系。

作为一个企业，饭店对业务活动是“自主经营”，因此饭店就拥有相应的经营自主权。饭店的经营自主权主要有：第一，自主决定经营决策。饭店在法律允许的范围内，有权自主决定经营范围、经营内容、经营方式、自行定价和确定收费标准。第二，自主支配财产的权利。饭店根据法律规定或财产所有者授权，可以对自有资产以及依法经营管理的资产行使占有、使用和处分的权利，可出租或有偿转让。第三，自主决定机构设置和人员任免的权利，有权决定企业人员的编制，有权根据国家规定录用或辞退职工。第四，自行确定分配制度的权利。饭店有权确定适合本店情况的工资形式和奖金分配方式。第五，依法拒绝摊派的权利。除依法纳税和支付必要的费用外，饭店有权拒绝一切没有法律法规依据的费用和人力、物力支出。

作为一个企业，饭店要建立和健全内部的管理体制。饭店要确定总经理负责制，从法律上和实际上确定总经理的权威和职权。建立以总经理为中心的经营管理和行政指挥系统。饭店要建立职工代表大会制，从法律上和实际上保证职工作为劳动者在饭店中所拥有的权利和享有的利益，保证职工对饭店的经营管理活动具有一定的参与权。

作为企业，饭店的各级管理人员的职位和权利得到法律的保护，同时他们也应承担法律责任。领导干部要承担法律责任的行为主要有：滥用职权侵犯职工合法权益；假公济私，对职工实行报复陷害；玩忽职守，使饭店财产、国家和人民利益遭受重大损失。

作为企业，饭店的职工应该遵纪守法。对职工中违法乱纪者应给予必要的处罚。对职工中阻碍饭店管理人员依法执行职权、扰乱饭店秩序的违法行为，要依法追究当事人的法律责任。

## 二、旅游饭店的业务特点

常言道“一把钥匙开一把锁”。管理饭店成功的钥匙是饭店管理的科学理论和方法。不同的锁型有不同的钥匙，不同的企业有不同的管理。钥匙适于锁具方能殿堂洞开。要精制饭店管理这把钥匙，先要研究饭店这一复杂的锁具，研究饭店特定的业务内容。研究其特定的运行规律，研究由此而形成的饭店自身的业务特点。

### （一）饭店产品的无形性

如前所述饭店生产和销售的是饭店产品，是一种无形商品。饭店生产饭店产品，饭店产品只能供宾客就地消费，无法作空间上的位移。饭店同样要销售饭店产品，销售的方式是把消费者请进来而不是把产品卖出去。饭店生产的饭店产品作为一种商品在生产、交换、消费三个环节上或是同步进行，或是三个环节间的相距时间极短，不像实物商品，三环节在时间上是分离的。由此，可以进一步分析：饭店产品作为一个无形商品，其使用价值是一个整体。这个整体可以分归为两大类：一类是饭店产品现有的使用价值，即在宾客进入饭店以前这些使用价值已具备了，不管宾客是否前来消费，产品的使用价值已经形成。如已准备好的客房、准备完毕的餐厅、娱乐场所的场地等。宾客在消费现有使用价值时是以时间段进行计价的。因为宾客在消费现有使用价值时，他们只取得了使用权，并未取得生产和组成这些使用价值的要素的所有权。现有使用价值具有不可储存性，即在计价时间段里，如果没有宾客来消费现有使用价值，那么现有使用价值将是一种损失。另一类是饭店产品现产的使用价值，即只有在宾客进入饭店实施消费后，这些使用价值才产生，且是以消定产，现产现销。在宾客未消费时，现产使用价值如各类服务、餐饮生产品、某些娱乐内容等并未产生，但生产现产使用价值的各生产要素已具备且在待用状态。宾客不来饭店消费，这些待用的生产要素就被闲置，同

样形成浪费和损失。综上所述，饭店生产无形产品，饭店无形产品的使用价值可分为现有使用价值和现产使用价值两类。这是饭店业务的一大特点。充分合理地生产和使用饭店产品并实现其价值，是每个管理者所面临的永恒而富有挑战性的课题。

饭店产品的使用价值由设备设施和各种物品的使用价值、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三要素所组成的。饭店的生命力在于饭店的服务质量，饭店的服务质量在于组成饭店产品三要素及其所产生的效应的质量。由于饭店产品的特殊性，饭店作为一个服务性企业和生产实物产品的企业存在着根本的差异。对一般生产实物产品的企业来说，它与消费者的关系是通过其生产的实物产品和消费者的交换关系来体现。消费者只和实物产品直接发生联系，他们只关心实物产品本身的质量及其所具有的使用价值。至于生产实物产品的设备设施和生产者，几乎不被消费者注意。生产实物产品的设备设施和生产者只具有单一的功能——生产实物产品。进入饭店的宾客，他得到的是饭店产品，饭店产品的三要素直接供宾客消费。同时，生产饭店产品的设备设施和生产者也直接和宾客相联系。宾客自然要关心饭店产品三要素及其生产要素的外观和内在实际的使用价值。饭店生产饭店产品的设备设施和生产者就担负着双重功能——生产饭店产品的功能和直接满足宾客旅居使用价值的功能。饭店在管理和服务中，运用饭店产品特性的观念来选择和维护保养各种客用设备设施，选择和确定客用品的质量和水准，训练和造就服务员的行业素质，以保证饭店产品的质量。

饭店提供的是无形商品，无形商品在使用表现形式上也有其特点。实物产品是以一个具体的实物形态出现的，它的使用价值、产品质量、劳动价值都凝聚和集中表现在实物产品上。对一个实物产品来说，这三者的量和表现形式是确定的。饭店产品的使用价值由产品三要素组成，所以饭店产品的使用价值、产品质量、劳动价值无法凝聚和集中表现，而是分散在三要素的各个方面表现。

由于饭店产品三要素中，劳动服务占的比重很大，饭店产品又要根据宾客的个体需求而随机应变以调和众口，因此饭店产品的使用价值、产品质量、劳动价值的量在基本确定的情况下还有很大的随机性。特别在劳务服务中，所表现的随机性就更大。根据饭店产品的这一特点，饭店进行具有本身特点的产品质量管理、业务和劳动管理。饭店的管理就是一种较实物产品生产更为复杂、更富有管理艺术性的管理。

## （二）饭店业务的强文化性

饭店是旅行者旅行居住的场所。虽然我国的旅游饭店现在接待越来越多的本地宾客，但由于他们不是居留在自己的永久居所，因此在饭店他们也被看作是一类旅居者。旅居，是先有旅行后有旅居，旅居和旅行有着密切的联系。现代旅居包含着很广泛的内容，当然也包含着文化的内容。

现代旅行者的旅行动机有许多种类，有一个旅行动机也许是旅行者所共有的，那就是探求异地文化。不管旅行者是否意识到这一点，他们的行为都证实了这一点。旅游饭店作为旅居者在旅行时的居留点，旅居者自然也希望在这里感受到一种异地文化，满足旅行的需求心理。

现代生活是一种讲究生活质量的生活。由于生产力水平的发展，精神文明程度的提高，精神生活的丰富，人们对生活的追求是享乐型、多彩型的。不但在物质生活上如此，在精神生活上同样如此。旅居者到饭店来，不是仅为了有住有吃，他们要追求有精神满足的物质生活，有多彩文化的环境氛围，有宾至如归的异地人文境界。这一切都决定了饭店业务的文化性。

旅行者在旅途中有较多的时间是逗留在饭店，饭店向宾客提供的饭店产品又是和生活紧贴在一起，渗透在生活的各个方面。饭店产品也许是宾客所有的使用商品中感受最深、最为挑剔，也最需要具有精神性和文化性的商品。

于是，当饭店使用价值在被宾客消费时，它具有两重含义：

一是满足宾客旅居生活中基本的物质方面的需要；二是满足宾客精神和心理上对文化的需要。这两重含义同时表现在饭店产品上。因此，饭店管理遵循饭店业务文化性强的特点，努力生产这样一种产品：这种产品不仅是一种高标准的完美的物质成果，而且它更是一种弥散着浓郁韵味的文化象征。饭店产品不应像实物产品那样是一种呆板的固定的使用价值，而应具有有一种生动活泼的精神感染力。由此而及的饭店管理不仅在物质管理上要达到标准，在业务运行上要达到规范；同时在业务运行中应注入大量的文化和精神因素的蕴涵，要重视文化和精神感受氛围的营造和渲染。

饭店的宾客来自世界各地，来自各个阶层，因而带来千万种个性，也带来各种文化色彩。美国人开朗随和喜欢交际，德国人严谨且偏爱啤酒文化，日本人钟情于中国的文物艺术品且严循东方礼仪，东南亚人崇尚佛教文化，中西亚人恪守伊斯兰文化。于是饭店成了多种文化的汇合点。饭店在业务经营中为了满足宾客对文化的多种需求，要综合古今文化、中外文化、多领域文化于一体，使宾客得到文化感情和文化享受的满足。在塑造饭店业务的文化性方面，饭店首先要倡导主流文化、健康文化、民族文化、特色文化。用文化去影响宾客的正常心理。同时显示国家和地区的社会文化。饭店要有文化主题，有本身的主格调和特色。同时有丰富多彩的文化内容，能满足宾客的一般需要和特殊需要。饭店业务的文化性必然和时代潮流相吻合，不能脱离时代的文化主流。

### （三）饭店业务的综合协调性

饭店是为宾客的旅居生活服务的，宾客在饭店的旅居需求是多方面的。饭店根据宾客旅居的各方面的需求设置多种功能和服务项目。宾客的多种旅居需求在内容和性质上是不同的。饭店因其不同而设置并提供不同内容和服务的部门及场所。饭店是一个由多个部门组成的多功能综合性的企业。饭店的每个部门都具有独特的功能，各业务部门都能直接和间接地满足宾客旅居生活中

某一方面的需求，直接为宾客提供服务的部门就能因提供这部分使用价值而独立实现其价值。这和生产实物产品的企业有着根本的差别。生产实物产品的企业的各业务部门都为主产品生产各种零部件，每个生产车间无法独立实现其产品价值，他们的劳动价值只有在主产品实现价值时才能实现。因而每个生产车间无实现其价值的独立性。他们的业务活动都围绕着主产品运转。饭店各业务部门能独立生产和实现价值，他们的业务活动都围绕着自身应生产的使用价值和实现价值运转，围绕着如何更好地直接为满足宾客的需求运转。随着宾客的需求向多元化深层次发展，饭店的功能发展得越来越多，分工越来越细，饭店的综合性也表现得更加充分，业务间的协调也显得更加重要。一位宾客旅居生活的圆满结束是由各部门提供的使用价值共同实现的。宾客旅居生活随着时间的推移，必然会和各业务部门发生联系。各业务部门都围绕着宾客的活动在运转。各部门分散独立的业务由宾客这条主线而联系成一个整体，形成了各业务间的紧密联系。有独立和分工就有联系和合作，就有协调与平衡。

由于饭店业务的综合性，饭店要在同一时间的不同空间内满足宾客的多种需要，于是就带来饭店在两个方面业务的综合协调性。第一，饭店为了宾客的多种需求，对饭店作多种空间的设置布局。饭店的空间布局既要满足宾客和市场的需要，又要产生良好的经济效益。饭店的各种功能空间在布局上有一定的比例关系。饭店空间布局的比例关系不像工厂的功能空间布局那样是根据生产需要而固定的。饭店各功能空间的布局有一定的比例，但比例的量值比较灵活，它要根据市场和环境的情况而确定，根据市场及环境的变化而变化。无论是确定或变化都围绕一个宗旨：综合效益。在饭店的空间设置布局上有极强的综合协调性。第二，宾客在饭店的不同空间不同场所得到的旅居服务。不同空间和场所提供的使用价值是各不相同的，但它都要求有相同的规格、标准、质量水准，有相称的文化氛围和感染力，且要求相关业务间

有较紧凑的衔接，使宾客感受到不管空间和内容如何变化，一切都是那样的自然和谐。在这自然和谐的背后是饭店对业务的合理调度，对业务的综合协调。

饭店业务的多功能和综合性使饭店成为一个系统。系统观念要求子系统必须服从总系统的利益。饭店各部门提供服务实现的价值总和形成饭店产品价值。饭店讲究效益，自然也关心饭店产品价值。饭店对效益的追求应建立在对业务的综合协调上。特别是在饭店市场变化多端的情况下，饭店更是要在对业务的综合协调后，以业务的最佳结构形式达到理想效益的目标。例如：饭店对各部门的业务在综合平衡后，不可能是平分秋色，而是突出某一部门业务为重点或特色，以重点和特色来带动全局。又如：饭店面对市场毅然决定牺牲某些部门的某些利益以保住饭店的整体综合效益。还有：在某些时期，饭店要求各部门按比例地同时提价或降价以求得综合效益。凡此种种，都是从整体出发调整局部求得统一。

#### （四）饭店业务中的情感内涵

饭店接待服务的对象是人，人是有思维、有情感、有复杂心理的群体。饭店向宾客提供的使用价值中有相当大的部分是服务员向宾客提供的直接或间接的劳动服务。由于是人与人的交往与接触，使饭店业务带有人所特有的情感内涵。

宾客入住饭店，往往会有一种警觉和对饭店的陌生感。由此导致宾客在旅居时的自我孤寂感。宾客毕竟要在饭店里旅居，因此饭店要通过大量的工作让宾客在饭店感到“宾至如归”。所谓“宾至如归”，包含两层意思：一是宾客得到旅居生活的物质上、生理上的满足，在饭店像在家里一样方便；二是指宾客在心理上、情感上和饭店融合和同化，像在家里一样的自由、自然、愉快、温馨。“宾至如归”的关键是宾客对饭店情感的产生并融合。宾客在感受到饭店产品的情感后，逐步松弛了自己的紧张感、陌生感和孤寂感，慢慢在情感上把自己和饭店趋向同化而达到融合。

这是宾客对饭店的理想要求，宾客对饭店产品本身就有情感上的要求作为饭店来说，饭店充分注意到饭店业务带有情感内涵的规律，总是千方百计运用这一规律做好情感服务工作。饭店意识到：第一，情感服务是通过对人的心理规律的认识和运用而提供的一种精神方面的服务，是饭店必须遵循的原则。第二，情感服务使宾客和饭店在情感上融合，才是宾客满意的最高境界，它对保证饭店高水准的服务质量，保证宾客对饭店的良好口碑是至关重要的。它是饭店产品品牌和声誉的关键。第三，情感服务能形成整个饭店、宾客和饭店的一种祥和、和谐、温馨的氛围，让人感到留连忘返。第四，情感服务，使宾客和员工有一种信赖感，互相建立起一种友谊和尊重，能使员工减轻工作的精神压力，减少压抑感和自卑感，从而保持良好的工作情绪。员工良好的工作情绪反过来又能使服务工作做得更好。整个饭店业务在情感影响下进入良性循环。

饭店的情感内涵渗透于饭店业务的进行过程中。饭店业务既要保证宾客旅居生活的充分满足，又要营造情感气氛，其难度就相当大。饭店要求员工永远是微笑服务，员工在工作中必须把自己的不佳心情掩饰起来，而以一种良好的外观去服务于宾客。员工有时不免要委屈自己以维护“宾客永远是对的”信条，从而使饭店产品优质完美。为了体现感情内涵，饭店在业务管理中常常是：其一，经常向全体员工灌输饭店意识和服务意识，使全体员工能出自内心地自觉地把情感意识融合到平时的接待工作中去。其二，在制定饭店服务规程时，把情感内容自然地揉合进去，使严谨的规程也带有感情色彩；同时，培训和引导员工超规程服务，在“超”的过程中根据个人不同的岗位和风格，针对宾客不同的情况，关心、帮助、体贴宾客，在服务规范的同时送一片真情。其三，提倡饭店工作的主动性，服务的周到灵活。宾客是形形色色的，宾客在旅居生活中出现的问题也是各式各样的。饭店要想宾客之所想，做在宾客开口以前，使宾客感到饭店的温暖、亲切和

可信赖。总之，饭店的成功不仅是以物宜人，更重要的是以情动人。

有情感融合其中的饭店业务，不是对一个产品的简单再生产过程，它实际上是对每一位来饭店宾客情感归属关系的再生产。即通过员工对宾客的接待服务过程，经过双方的情感由陌生——初步接触——渐次深入——自然融合的过程，使宾客对饭店产生一种如归的归属感。饭店生产一个饭店产品并不难，但能不能生产出每一位宾客的情感归属关系，那才是衡量饭店水平的真正标准。

#### （五）饭店业务的适度超前性

旅游饭店是服务性企业，它主要向宾客提供生活服务，服务对象又有明显的涉外性。旅游饭店在业务中相对我国生产力水平来说又有一定的超前性。

旅游饭店之所以在业务中有一定的超前性，这是因为：第一，旅游饭店的涉外性，决定了旅游饭店的业务水准、价格水平、产品质量都是以国际标准为依据，适应国际市场的需求，与国际市场相衔接。因而旅游饭店往往超越国内生产力水平，超越国内旅游饭店的水平，以达到国内高层次的水平。第二，旅游饭店现在已有了较大的国内市场，饭店客源中内宾的比重正在增加。今后，旅游饭店内宾的市场将会更广阔。内宾进饭店可谓是高消费，内宾不住一般旅馆而舍得花大钱进旅游饭店，是为了追求高于家庭生活的享受，是为了感受一种环境和气氛，为了体味高雅、高水准、高品位的生活。适应内宾市场需要，旅游饭店同样要有超越国内一般生活水平，超越一般家庭生活品质的超前性。第三，现代人们的生活水平发展较快，人们生活的质量不断提高。适应人们生活的需要，饭店配有先进的设施和服务，以跟上人们生活水平发展的步伐。饭店更新改造的周期相对就较短。饭店是投资大、回收期长、见效较慢的企业。一次作了较大的投资后，饭店不可能在短期内经常地更新设备和设施。所以饭店在初次投资和更新

改造时，都采用较先进的设备设施和饭店功能，以保证在相当时间内不落后，饭店应该有超前性。

旅游饭店业务的超前性主要表现在：设备设施超越国内的一般水平，管理和服务达到国际先进水平，且要超越我国传统意识观念的不适应方面。消费和价格水平超越国内一般的消费水平，真正做到物有所值。员工素质超越一般企业员工的素质，企业形象的 CI 系统不仅被重视，而且力求尽善尽美。饭店作为窗口单位和涉外企业，又有了近 20 年的经验积累和艰苦的探索，应该在改革开放和建设有中国特色的社会主义事业中走在前列。

饭店的超前性是适度的超前性，即饭店在各方面应该适度超越国内的生产力水平，但又不能过分超前，不能和我国的国情和民情相去甚远。超前必然要把握一个“度”。因此饭店经营一方面要经常了解国际上饭店业发展的新动向，饭店业的先进趋势；同时要对国情、国内生产力、国内市场有深刻的了解。

#### （六）饭店作业的独立性和员工行为的自我制约性

旅游饭店是现代化企业，饭店的硬件和软件、管理和服务都要求达到现代化。不管饭店的现代化程度达到何等水平，饭店劳动的两个特点始终没变：一是饭店的劳动是以手工劳动和体力劳动为主的劳动密集型行业；二是饭店劳动形式大部分是分岗位分散型的以人为单位的单项劳动。饭店第一个劳动的特点，决定了饭店劳动从总体上来说，不存在着大机器生产，也就不存在着机器对人的制约性。在工厂里，工人跟着机器运动，机器制约人的作业行为。在饭店里，员工跟着业务运动，业务有很大的随机性。员工的作业行为也有很大的随机性。相对来讲员工能有较大的自由支配自己的行为。饭店第二个劳动特点，使得员工分散在多个不同的空间进行作业，作业形式的特殊性决定了对员工人为的监督和控制在饭店也是难以实施的。因此饭店员工的作业带有很大的独立性，员工的个体状态也就较难用其自身以外的方法去控制。如前所述，饭店是一个综合性与协调性很强的企业。饭店员工不仅要

有很强的协调意识，同时要规范作业，饭店的规范要求和标准又很高。处在这样环境中的员工，就应具备强烈的行为自我约束意识。也就是说，员工在作业中的规范行为，员工与各部门各岗位的业务协调，员工按饭店制度和规程操作，员工不违纪违规，进而员工发挥主观能动性更好地做好工作等等，都需要员工以正确的思想意识和高度的自觉性实行自我约束和自我规范。例如，饭店员工必须微笑服务，必须做到主动、热情、周到，必须按服务规程来作业。但员工在工作中是这样做，还是随心所欲，就取决于员工的自觉性和自我约束能力。

饭店员工面对的直接对象是宾客，由此产生了饭店业务中员工和宾客之间的人与人的关系。宾客的情况是千差万别变化多端的，宾客的心理存有极大的差异性，他们对服务的评价也有各自不同的标准。宾客在使用饭店产品时会发生许多“例外”事件，宾客在和饭店各部门的关系中，也会出现很多“问题”。饭店员工在工作中不仅要按规程作业，还要超规程服务。员工在面对形形色色的各种事件和场景时怎样能最完满地处理，最妥善地解决，就取决于员工的应变能力和处理问题的艺术性。员工具备了一定的应变能力和工作艺术后，他们是否运用，运用到何种程度，又取决于他们的自觉程度和积极性，取决于他们的自我制约和自控能力。

适应饭店这一业务特点，饭店行业对从业人员十分强调其素质。饭店从业人员进入饭店工作，应具备饭店行业素质；在工作中还须不断提高行业素质。因而饭店在管理中一是要对全体员工进行不懈的思想政治教育，进行有效的激励工作，使员工具有饭店意识和自我价值意识，调动员工的积极性，发挥员工的主观能动性，实行自我约束做好本职工作。二是通过培训和实践使每个员工具有工作的应变能力和艺术性，具备本行业工作的基本技巧。三是要有一套完整的控制考核办法，用制度和规范来促使员工实行自我约束。

### 三、旅游饭店的分类和星级评定

#### （一）旅游饭店的分类

饭店发展到一定时期必然会出现类型众多的局面，于是就产生了对饭店进行分类的需要。对饭店进行分类的目的是：第一，便于饭店的市场定位。对饭店来说，知道本饭店的类型，就确定了饭店对市场的定位，从而确定客源对象，确定经营的方向，有一个明确的经营目标。对宾客来讲，了解某饭店的类型，便于旅居选择。第二，饭店分类便于饭店投资建设决策。饭店明确自身的类型，就明确了自身的投资量、建设规模、结构布局、档次等级、管理服务的水准要求等，便于指导饭店的建设和管理。

饭店的分类没有统一的规定和标准，也没有严格的界限，只是一种约定俗成。饭店的分类是根据饭店的位置、等级、体制、客源市场、管理方式、规模、经营方式等多种因素而定的，主要的分类有：

1. 欧美式分类。根据美国詹姆斯·R·凯萨所著《旅游饭店管理概论》一书，其对饭店有几种分类方式：

（1）根据饭店接待对象的不同把饭店分为：商务型饭店、长住型饭店、度假型饭店、公寓饭店、汽车旅馆五类。

（2）根据饭店计价方式分类：

欧式计价饭店：欧式计价饭店指饭店客房价格仅包括房租，不含食品、饮料等其他费用。世界各地绝大多数饭店均属此类。

美式计价饭店：美式计价饭店的客房价格包括房租以及一日早、午、晚三餐的费用。目前，尚有一些地处僻远的度假型饭店仍属此类。

修正美式计价饭店：此类饭店的客房价格包括房租和早餐以及午餐或晚餐的费用，以便宾客有较大的自由安排白天活动。

欧陆式计价饭店：欧陆式计价饭店的房价包括房租及一份