第一章　总论

一、中国旅游饭店的发展

1. 中国旅游饭店的发展经历了哪几个阶段？

(1)接待型经营、经验型管理阶段。

五十年代至党的十一届三中全会前的二十多年间，我国的旅游饭店作为对外交往的一条重要渠道，属于民间外交范畴，没有独立的经济地位。总体而言，这个时期的中国旅游饭店数量稀少、设施陈旧、功能单一、条件简陋，体制上为接待型经营、经验型管理，以完成各项接待任务为主，是政府的接待活动场所，是计划经济的产物。

(2)开放型经营、规范化管理阶段。

1978 年实行改革开放政策后，我国的旅游饭店业也因此经历了起步、发展到现代化管理的过程，一改过去的落后状况，发展成为具有国际先进水准的星级饭店行业。在管理体制上，也实行了向企业单位经营型管理和科学化管理的转变。其发展阶段大致如下：

①改革开放之初，我国饭店业的规模不大，数量不多，难以满足国际旅游客源迅速增长的要求。

②1980 年后，我国通过引进外资，新建、翻建了一大批高档次的酒店，初步缓解了饭店供不应求与硬件档次不够的矛盾。同时，在企业经营制度上也狠下了一番功夫，从管理意义上而言，核心问题是将人际管理转化为制度管理，更新思维观念，如建立岗位责任制、开展饭店多种经营、加强人员培训、实行浮动工资制度等。具有典型意义的是，在全国范围内推广北京建国饭店的经营管理经验，对提高我国旅游饭店业的服务质量和经济效益、推进旅游系统的企业体制改革产生了深远的影响。此外，值得一提的是，1984 年，国务院转发了国家旅游局《关于开创旅游工作新局面几个问题的报告》，提出“采取国家、地方、部门、集体和个人一起上，以及自力更生与利用外资一起上的方针”来加快旅游基础设施的建设，并对旅游饭店的审批给予手续简化和权力下放，极大地推动了我国饭店业的发展。

③1992 年，邓小平同志视察南方谈话后，我国饭店业又迎来了一个新的建设和发展高潮。目前，我国饭店业的档次结构已发生了根本变化，饭店的档次互补、类型丰富，饭店硬件的发展已接近国际先进水准。

(3)科学化经营、标准化管理阶段。

为促使我国饭店业的管理与服务符合国际惯例和国际标准，考虑到客观形势发展的需要，我们吸取了国际通行的做法，推行饭店星级评定制度，使我国饭店业由低级阶段向全方位和国际现代化方向发展、逐步走入正轨并趋向成熟。

2. 中国旅游涉外饭店发展的特点是什么？

从上一问题的阐述中，我们不难将我国旅游饭店发展的特点概括为：起步晚，发展态势迅猛，投资规模大，硬件水平明显高于软件水平，专业管理人员缺乏。

(1)起步晚。我国旅游饭店的发展起步于我国对外改革开放，与国际饭店业的发展相比

需要全本请访问 www.ertongbook.com

较，可以说是滞后了相当长的一段时期。

(2)发展态势迅猛。随着我国对外开放形势的发展和到中国来的海外旅游者的快速增长，我国的旅游涉外饭店业,尽管起步较晚,但建设速度却相当迅猛,出现了强劲的发展态势。

在短短的十几年时间里，通过给予相应的政策扶持与引进科学的管理制度，我国旅游涉外饭店已由过去的招待所式接待型场所步入今日的国际现代化星级饭店行业，其规模大、数量多、各种档次、类型兼俱，饭店建设速度超过了同期世界上任何一个国家的发展速度。截至1996年年底，我国旅游涉外饭店总数已超过4000座,客房数超过50万间。

(3)投资规模大。为了加快我国旅游基础设施的建设，我国采用了国家、地方、集体与个人一起上,内资与外资一起上等方针,掀起了全民办旅游的高潮,有效地扩大了饭店投资规模,推动了饭店业的发展。

(4)硬件水平明显高于软件水平。相对于国际饭店业，可以说，我国旅游涉外饭店的总体水平,在硬件方面属于上乘,在软件上却处于明显的劣势,即 我国旅游涉外饭店在发展中存在硬件水平明显高于软件水平的现象。

(5)专业管理人员缺乏。我国饭店业的发展速度很快，饭店经营管理与服务方面的人才未能与之协调配套发展，各地饭店管理的水平也参差不齐。

3.中国饭店业的现状是什么？

目前,我国饭店业已形成一个大产业、大投入、大竞争、大市场、大集团的局面。饭店行业存在的激烈竞争态势，主要表现为以下几个方面：

(1)分布与发展不均衡。从总体规模来看，截至1996年底，全国已评定出的星级饭店2143家,其中,五星级饭店45家,占总数的2.1% 四星级饭店127家,占总数的5.9% ;三星级饭店661家,占总数的30.8% ;二星级饭店1048家,占总数的48.9% ;一星级饭店2624家,占总数的12.2%。从档次结构来看,二、三星饭店共计1709家,约占总数的79% ,是星级饭店的主体。因此，我们可以说，星级饭店在饭店格局档次方面总体上是比较合理的，但从地区分布来看,则差异较大。在数量上,北京星级饭店占全国的10.17%,广东星级饭店占全国的18.67%。在档次上,有19个省、自治区尚无五星级饭店,9个省、自治区无四星级饭店。然而,这种差异基本上是与改革开放形势吻合的，也是与当地经济发展特别是当地旅游经济发展形势相适应的。在发展上，沿海城市不会再有较大发展，供求关系也相对比较宽松，饭店在建设与投资上存在着由东向西、由南向北转移的趋势。

(2)多种体制并存发展。我国的饭店体制形式多样，以国营饭店为主体，辅之以集体、个体、合资、合作等其它管理体制。

(3)客源结构发生了很大变化。现在饭店客源的分布，大体上为大饭店或城市中心饭店常驻商客占15—20%。目前，许多城市建设公寓和写字楼的势头很旺，大量常驻商会随之从饭店迁出，这将在一定程度上减少了饭店的客源。

(4)从饭店业的宏观经营状况来看，这几年保持了年年上升的势头，我国饭店业正处于快速增长而且是效益型增长的阶段。

总之，我国的饭店行业在饭店分布的地区、饭店档次结构、饭店产品多样性开发及分工上有待合理和优化。

4.中国旅游涉外饭店的发展趋势是什么？

我国旅游饭店业随着我国经济的发展，已成为重要的服务行业。由于人们生活日益改善，

饭店业也会随之不断变化和发展。我们预测，中国旅游涉外饭店将向以下几方面发展：

(1)保持稳步增长的势头。

我国目前饭店行业的经济增长速度过高，这种现象不可能长期存在，在保持效益型增长的情况下，饭店行业存在利润平均化的趋势，将会保持一个稳定的发展速度。

(2)旅游饭店经营集团化、国际化的趋势更加明显。

由于规模经济的优势，生产与资本的国际化进一步促使经营的集团化与国际化。通过兼并、联合与重组，形成饭店规模与网络的大集团在市场上的占有量日益增大，发挥其独特的规模效应，从而在经营与管理方面起着领导潮流和更为突出的支配与主宰作用。

(3)面临高度竞争的态势。

我国饭店业不仅存在国内企业间的竞争，而且也作为外向型企业，直接与国际市场接轨，参与国际市场竞争。同时，不仅在传统的饭店间存在激烈竞争，而且还需迎接非传统的住宿业的挑战。

(4) 产品的多样化与综合性的经营。

现代旅游者的需求是多种多样的，为此，我们要不断调整饭店产品的档次结构，改变产品形象，尽力提供多样化的产品，寻找新的市场机会。如随着大众旅游市场的日益扩大，经济型的住宿设施将更受欢迎,为此,可加大对二、三星级中档饭店的投资建设,进行饭店星级的配置与互补，并开发满足特殊市场如家庭旅游者和商务旅游者的产品。在具体的饭店业务开展上，要注重综合性经营，完善饭店在所处社区的社会功能，有意识地向相关行业渗透或向非传统的市场扩展。

(5)更加注重细微服务、个性化服务，充分体现饭店服务的个性化特征。

饭店的生意多取决于服务，而优良的服务又多体现在细微处和是否富有人情味，是否做到了微笑服务，使宾客有何良好的感受，也是宾客取舍饭店的关键。

(6) 加强饭店各级各类人才的培养成为发展的重要趋势。

当今国际、国内饭店业的竞争,表现为服务质量、管理水平、价格、客源市场、服务设施与服务项目、饭店特色与饭店风格等方面的竞争，但最本质的还是各饭店企业管理人员与服务人员素质即员工素质的竞争。饭店经营管理与服务方面人才缺乏是目前饭店业发展面临的紧迫问题。为了在饭店行业高度的竞争中取胜，需要有计划地对各层次饭店员工进行系统的、有针对性的培训，以增强实力。

5.未来饭店业对管理人员的基本要求是什么？

饭店若想在所面临的各种激烈竞争中取胜，关键因素是人才的培养与管理。其中，饭店管理者又是人才中的重中之重。未来饭店管理业对管理人员的基本要求可概括为以下几个方面：

(1)充满朝气，具备开拓进取精神和创造性思维，有高度负责的事业心。

未来的饭店管理者需要具有充沛的精力，对事业兢兢业业，敢于面对挑战，发挥工作主动性。同时,应善于学习和钻研,牢固树立商品市场观念,树立服务、效益和系统的观念,具有开放意识和现代化管理者的素质，能适应市场经济的需求。

(2)富于人格魅力。

为了形成企业的巨大凝聚力和向上的推动力，身处要职的饭店管理者应具有优良的品性，如坦诚、正直、公正、自律、谦虚、有同情心、团结他人等,以及冷静平和的心态、乐观豁达的性

格。

(3)讲究领导艺术。

饭店管理者应有自己独特的经营管理思想，能够做到知人善任、刚柔相济。在具体管理工作中,要善于运用激励机制,调动他人的积极性,发挥他人的创造力,树立新型的人才观,如惜才、识才、求才、用才、容才、护才、举才等管理技能。

(4)具备交际才能。

作为饭店管理者,应有良好的修养和气质,行为得体,并能够正确处理部门之间的关系。

(5)有较强的专业知识与技能。

饭店管理是一门综合性专业，其管理人员要具备相应扎实的基础理论功底、合理的知识结构、丰富的工作经验和强烈的职业意识,学识渊博,才干卓越。

(6)超群的智能。

善于发现问题,能运用逻辑思维和判断能力,明智、科学、妥善、灵活地分析处理问题,这是饭店管理人员不可缺少的素养。

6. 旅游行政管理部门对饭店业管理的职能是什么？

旅游行政管理部门要运用行政、经济与法律等基本手段对饭店业进行管理，其职能大致有以下几个方面：

(1)饭店市场引导和维持秩序。

通过长远规划和短期计划引导饭店行业的投资和经营方向；通过产业政策和可能的经济杠杆调节饭店市场供求关系；通过运用国家法规和行业性法规建立饭店市场规则；通过建立执法队伍进行饭店市场监督。

(2)饭店行业服务。

通过提供咨询、培训、经验交流等行业性服务,组织和培育饭店市场 直接进行重大经济技术项目的配制；组织饭店行业性的市场促销，提高竞争力。

(3)行业协调。

协调与有关部门的关系，形成有利于饭店行业发展的政策方针；指导和协调下级饭店行业管理部门的工作；加强饭店行业的国际关系，建立饭店国际合作体制。

7.旅游行政管理部门对饭店业管理的重要任务是什么？

旅游行政管理部门进行行业管理的主要任务是通过政策、法规等完善管理与服务手段，引导饭店市场发展趋势,培育饭店成熟的市场机制,建立饭店市场规则,协调、监督并维护饭店市场秩序，规范企业行为，为企业发挥活力创造良好的经营环境，为广大旅游者创造良好的旅游环境，形成一个全过程动态管理体系，管理并促进饭店行业的成长。

旅游饭店行业管理部门的管理目标是要围绕市场组织饭店业的商品和服务，培育饭店要素，建立饭店运行机制，保护消费者的权益并提高饭店行业在社会上的形象。因而，要创造公平的市场环境，建立良好的市场秩序，形成规范的市场运行机制，促进有效率的市场主体。

8.什么是旅游涉外定点管理 ？

1978 年后，我国对外开放，海外游客大量涌入，旅游市场需求增加迅猛，而旅游涉外行业的服务设施设备显得严重不足，出现供不应求的局面。而且，在接待服务方面，主要存在人员素质较低、服务质量较差的问题。

1984 年后，不少非旅游行业积极参与旅游业投资与建设，由于缺乏行之有效的行业管理

手段与规则，一哄而上，盲目发展，使原本供不应求的卖方市场在短时间内转化为供大于求的买方市场，因为某些单位管理上缺乏规章制度或执行制度不力，出现一些损害顾客利益的现象。

为了保护海外旅游者的利益，保障服务质量，强化我国旅游涉外专项行业的管理职能，规范旅游涉外市场的行为，提高行业整体服务水平，在总结以往行业管理经验的基础上，从 1989 年起，各级旅游行政管理部门开始推广旅游涉外定点管理办法，即通过旅游行政管理部门的检查，对符合接待海外旅游者的场所颁发定点证书与标志，同时对组织海外旅游者的单位带团到非定点场所下榻或就餐给予处罚，这是一种强制性、具有排他性的措施。这一做法由旅游涉外饭店很快地扩大到旅游涉外餐饮业和旅游涉外娱乐等行业，它标志着我国旅游涉外行业开始走向规范化、法制化的成熟道路。

旅游涉外定点管理是在旅游行业管理水平参差不齐、地区发展不均衡，整体服务水平无法达到海外游客的要求时所采取的一种管理措施。从实行的效果看，它对规范企业行为和行业统一管理产生了积极的作用，其范围也将随着旅游业的发展而不断扩大。除已纳入定点管理的旅游涉外饭店、餐馆、商店、车船公司、公寓、游船等涉外行业外，旅游涉外的娱乐场所、豪华写字楼、商品厂家、美容美发、摄像公司、物品租赁公司、医疗机构、培训中心，也将纳入旅游涉外定点管理范围。

9. 什么是资格认证制度？

资格认证制度是一种对服务企业是否能够提供规定的服务产品资格进行审查，符合标准的企业将获得资格认证机构的认可并被授予资格认证标志。

自 1988 年起，我国在全国范围内推行的《旅游涉外饭店星级的划分及评定》国家标准即属于资格认证管理制度。

资格认证制度是在服务行业水平普遍提高的前提下，向广大消费者所做的一种推荐性工作，不具排他性。

资格认证是企业的自愿行为，参加与否不受行政干预，对消费者而言，获取资格认证则说明该企业的经营水准达到认证机构所规定的标准，没有参加认证也并不意味着企业服务水平不佳。

认证许可证持有人有义务保证执行规定的标准及其修订案、按规定使用或悬挂资格认证标志、停止使用认证管理机构提出异议的一切标志。认证许可证期满后，应立即停止使用认证标志和一切与此有关的广告宣传和其他形式的活动。

当出现以下情况时，资格认证管理机构有权终止或撤销认证：

(1)资格认证单位的服务产品质量、生产条件、管理条件发生变更，不符合资格认证管理标准；

(2)认证标志在非认证许可范围或产品上使用；

(3)认证许可证持有人非法使用有关权利；

(4)认证许可证持有单位即将破产或发生产权转让。

从我国目前旅游行业管理的特点和发展趋势分析，今后可纳入资格认证管理范围的有：旅行社业、旅游涉外餐饮业、旅游涉外娱乐业、旅游涉外美容美发业、旅游涉外医疗业、旅游涉外租赁业等。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

10. 饭店管理公司报批的程序是什么？

根据国家旅游局《饭店管理公司管理暂行办法》(旅管理发[1993]第075号)文件规定,饭店管理公司报批的程序是：

符合《暂行办法》中有关设立饭店管理公司条件的，备齐规定要求的全部有效文件及其上级主管部门的申请报告，按照国家与各省、自治区、直辖市旅游行政管理部门对各地饭店管理公司进行分级管理的原则，中央一级的公司交国家旅游局审核批准，地方级的公司交所在省、自治区、直辖市旅游局，经审核后报国家旅游局审批。饭店管理公司接到国家旅游局批复后，到有关工商行政管理部门办领登记注册手续，领取营业执照。

11. 中国饭店管理公司的特点是什么？

我国饭店管理公司的发展时间较短，处于起步阶段，在产业规模、名牌效应、专业技术水准、多元化经营及融资能力、管理水平方面还存在一定的差距，目前尚难以与国际饭店管理公司进行有力的竞争。其主要特点归纳为：

(1)规模较小。绝大多数饭店管理公司只向本省、本地区星级较低的饭店输出管理，并且数量不多。

(2)管理方式较单一。大多数中国饭店管理公司专业管理技术不够成熟，知名度不大，难于直接靠名牌管理使物产增值，也难以吸引业主。他们多采用委托管理、顾问管理、咨询管理和开业服务的方式进行管理，实际上为一种劳务输出方式。

(3)经营不够灵活。国内饭店管理公司尚未得到经营体制、税收、进口设备等方面与外国饭店管理公司同等的优惠政策，因而难以与他们进行公平竞争。

(4)管理系统尚不成熟。目前，中国饭店管理公司的管理只限于服务规范、服务操作程序和质量标准，这些均属于管理实务范围，而成熟的饭店管理公司的管理系统中更重要的是有关管理公司的运作机制。同时，中国饭店管理公司的行业自身保护机制还不健全。各饭店管理公司之间以及饭店管理公司与被管理饭店之间的关系和行为规则尚处于无序状态，有待一系列的政策强有力的管理措施和规则来给予市场规范，以保护企业经营者和消费者的利益，并服务于企业。

中国饭店管理公司多以资金雄厚的企业作载体，以有声望的饭店为依托，又有国家旅游局发出的文件作保证，在一定程度上可提高其管理饭店的权威性与可靠性。但目前我国的饭店管理公司所管理的饭店只占现有饭店的10%左右，可以说饭店管理的开发潜力是十分巨大的。

12.截至1997年元月，中国有多少家饭店管理公司？

截至1997年,已成立有150家中国饭店管理公司(包括已在当地工商部门注册,但尚未经国家旅游局审批的饭店管理公司），其中经国家旅游局审批成立的饭店管理公司共计30家,分别为北京中旅饭店总公司、北京兆龙(国际)饭店管理公司、北京东方喜来登饭店管理公司、北京六合兴饭店管理公司、北京九洲源饭店管理公司、上海华亭集团饭店管理公司、上海锦江集团(国际)饭店管理公司、上海新亚(集团)酒店管理公司、河北燕都旅游饭店管理总公司、南京金陵(国际)饭店管理公司、厦门悦华酒店管理公司、广州白天鹅酒店管理公司、广州东方酒店管理公司、广州珠江酒店管理公司、桂林桂山酒店管理公司、四川锦江宾馆饭店管理公司、北京金汇饭店管理公司、北京鑫喜饭店管理公司、上海衡山集团饭店管理(国际)公司、辽宁北斗饭店管理公司、广州远洋饭店管理公司、珠海市珠宾宾馆酒店管理有限公司、云南中国康辉国际

饭店管理中心、大连泰大酒店管理服务有限公司、大连五洲酒店管理有限公司、汕头经济特区金海湾国际酒店管理公司、南京玄武饭店酒店管理公司、广东嘉怡饭店管理有限公司、武汉江汉饭店管理有限公司、珠海度假村酒店管理有限公司。

13. 如何看待中国饭店管理公司国际化和跨国管理问题？

中国饭店业在发展初期，注重引进外国饭店管理先进的专业技术和管理人才，借鉴并吸收国际饭店管理业的现代管理知识与经验，创造了良好的经营业绩。

随着现代企业制度改革力度的加强，为加快我国饭店管理业与国际接轨的速度，中国饭店业积极探索饭店管理制度的改革，增强饭店的竞争能力。主要方面如下：

(1)实施饭店管理公司专业化管理,内部采取一系列科学管理手段,注重培训管理,特别是语言培训，强化科学合理的预算与成本控制。经营上注重等价交换的价值观，做到物与服务有所值。

(2)逐步实行酒店高级行政管理人员市场化、职业化,形成饭店管理企业家市场,推行人才的双向选择和流动。

(3)赋予酒店经营管理者更大的经营管理自主权。

目前看来，中国饭店管理公司由于管理成本明显低于外国饭店管理公司、饭店管理合同、管理体制、管理软件基本上达到了外国饭店管理公司的水准。随着实力的增强、业务范围的不断扩展和日趋成熟，为了占有更多的市场份额，形成更大的产业规模，我国饭店管理公司审时度势,迎合世界经济无国界的发展趋势,有意识地跨出国门,走向国际饭店管理市场,发挥自身优势，与外国饭店管理公司进行有力的竞争。

14. 截至 1996 年底，国外有多少家饭店管理公司在开拓中国市场？

截至 1996 年底,有 30 家外国饭店管理公司在开拓中国市场，其中较著名的有：美国的假日集团、喜来登集团、希尔顿集团、凯悦集团、洲际集团,法国的雅高集团,瑞士的瑞航管理公司,香港的香格里拉、新世界集团、利园集团等。

15. 国外饭店管理公司开拓中国市场有何特点？

目前国际上一些著名的饭店管理公司纷纷看好中国这个潜力巨大的饭店管理市场，并将要形成一个带资管理的趋势。这些饭店管理公司对中国饭店管理市场的开拓具有“培训起步、资金开路、技术主导、占领市场”的特点。

与中国饭店管理公司相比,外国饭店管理公司在技术、资金、产品品牌、管理人才等方面拥有较大优势,在饭店的经营管理运作系统,特别是国际性的销售网络、预订网络、信息收集和分析、价格政策的制定、资金运用、人力资源的培训与调配等方面是我国许多饭店管理公司的管理系统中较为欠缺的。从一定意义上讲，外国饭店管理公司在我国饭店行业有着良好的声誉，起到了为我国饭店业培养人才、规范饭店经营管理的作用。目前，外国饭店管理公司已在我国管理着约 200 家饭店，在中国饭店市场上的占有份额约达 1/15。当然，外国饭店管理公司也存在不熟悉中国国情、文化意识形态和观念习俗差别较大、语言有一定障碍、价格相对较高的劣势，其统一中国饭店管理市场的局面已成为过去，面临着中国饭店管理公司的有力竞争与挑战。

16. 如何看待国外饭店管理公司中国化的问题

中国以其日新月异的经济发展向饭店业提供了良机，从而成为许多外国饭店管理公司主要的扩展目标。

国外饭店管理公司在中国开拓市场与具体的经营管理中，由于历史文化背景与意识形态的差异、管理模式和管理机制的不同以及对中国具体国情和中国政府的有关政策、法规等缺乏了解，因而他们在执行条例、规章制度时难免产生偏差。从雇佣关系上讲，国外饭店管理公司在我国进行具体管理业务中容易产生短期行为，使某些管理环节进入误区，经常产生管理方式与社会环境间的冲突、管理方与投资方的冲撞。此外，国籍、种族的不同也使得我国的饭店员工在接受国外饭店管理公司管理时难免感到某种程序的压抑，工作中不易进行有效的配合与交流，从而不利于产生良好的管理效应和经营业绩。同时，与中国饭店管理公司相比，国外饭店管理公司还存在一定的语言障碍、收价偏高等弱势。

我们也看到，近年来，国外饭店管理公司在中国开拓业务的势头很猛，进展速度十分迅捷，相对而言，其管理人才的来源显出不足。而中国饭店管理公司发展时期虽短，但经过这几年的探索与努力,成长颇快,已初具规模并趋成熟,培养出一大批优秀的饭店管理人才。

面对潜力十分巨大、竞争高度激烈的中国饭店管理市场，为了切实站稳脚跟，出现了一个国外饭店管理公司中国化现象,即这些公司从观念、体制、技术、行为规范等方面入手,加以调整，采取一系列适应市场需求的措施，如有意识地增加了解中国饭店市场、具有较为丰富的饭店专业知识与工作经验的中国管理人员等，以增强自身的竞争实力，有利于其在中国饭店管理业务的长远拓展。

17 旅游饭店协会在饭店管理中的作用是什么？

旅游饭店协会是旅游饭店行业企业自发组织起来的民间性团体，作为一级旅游行业组织和市场的中介机构，它发挥着行业自律、内部协调、经验交流、宣传推广和人才开发培训等作用。

饭店协会由政府授权承担一定的行业管理职能，协助政府行业管理部门进行行业管理，如政府有关政策、方针和法规等的贯彻执行，并将之转化为企业的行为。

饭店协会是政企之桥，在政府与企业之间起到承上启下、联络沟通双方的作用；协调行业之间、企业之间的利益矛盾和关系。

饭店协会作为会员企业之家，努力维护饭店行业企业的合法利益并致力于饭店市场的规范与完善，对形成行业企业间的凝聚力有着不容忽视的作用。

饭店协会注重开展饭店市场信息与饭店先进管理经验的交流工作。通过开展有关业务的咨询，可向广大饭店提供有价值的国内外信息，推广饭店行业的先进管理经验，扩大与国内外同行交流、推广高科技在会员饭店中的引进和使用，协会加强对饭店市场的调查研究，分析饭店业的发展方向与趋势，为会员饭店在更新改造、经营管理方面的重大决策出谋划策。

饭店协会大力开展宣传促销工作。通过宣传媒介的运用，扩大中国饭店业的对外影响，促使中国饭店业走向世界。

饭店协会是会员企业的学校。通过系统的、多层次的培训，饭店协会可为我国饭店业输出各类专业管理人才，推动我国旅游饭店业整体管理水平和服务水平的提高。

二、旅游饭店管理的职能及组织形式

18.什么是旅游饭店？

旅游饭店是指为社会公众提供食宿及其他服务的综合性服务机构，是实行独立核算、自负盈亏的经济组织。其基本特征为：

(1)它是一座建筑物或由诸多建筑物组成的接待设施。

(2)它的服务对象是社会公众,既包括外出旅行的人,也包括当地居民,但不应当是永久居住的人。

(3)它必须提供食宿服务,也往往提供娱、购等其他服务。

(4)它是一个经济组织,它和客人的关系是商品交换的关系,必须遵循价值规律的要求。

(5)它必须经当地旅游管理机构批准符合接待境外旅游者的条件。

19.旅游饭店有哪些类型?

旅游饭店按照不同的分类方法,可以分为以下几类:

(1)按住宿目的分类。按住宿目的划分,可以分为商务饭店、度假饭店、会议饭店、长住饭店、观光饭店。

(2)按地理位置分类。根据饭店所处的地理位置进行划分,可以分为城市饭店、景区饭店、乡村饭店、公路饭店、机场饭店。

(3)按饭店规模分类。饭店的规模一般以客房数的多少来确定。根据饭店所拥有的客房数的不同,可以分为大型饭店(600 间以上)、中型饭店(300—600 间)和小型饭店(300 间以下)。

(4)按饭店的等级分类。目前,我国旅游饭店分为五个星级,一星、二星级饭店为经济型饭店,三星级饭店为舒适型饭店,四星、五星级饭店为豪华型饭店。

20.旅游饭店的业务特点是什么?

旅游饭店的业务特点主要表现在以下四点:

(1)服务性。旅游饭店的业务活动从本质上说,并不生产和销售有形的物质产品,而是凭借物质设施向客人提供一种无形的服务,客人最终得到的只是一种服务的效用和服务过程的一种体验。所以,在旅游饭店的业务活动中,旅游饭店提供服务的过程和客人消费服务的过程处于同一时间和空间,客人只能现场享用,一般无法带走,但饭店也无法事先检验和事后贮存,当然,无形服务也无专利可言。

(2)综合性。综合性,即旅游饭店业务活动构成要素的复杂性和内外联系的紧密性。在现代社会,人们住店不仅是一种基本的生活需要,而且也是追求享受的一种方式。要满足客人的需要,旅游饭店必须功能齐全、设施配套、项目丰富、服务优良。因此,这就要求旅游饭店的业务活动,既要注重服务设施的建筑和服务项目的完善,又要注意加强内外关系的协调配合,以建立一个综合性的服务系统。

(3)波动性。波动性,即旅游饭店业务活动的不稳定性。旅游饭店的业务受到多种因素的制约,其最基本的客观因素有三:一是社会政治因素,即国家的政策、社会秩序、外交关系等。二是经济因素,即商品经济的发达程度、国民经济的发展速度、人们的消费水平等。三是本地区旅游资源的吸引力及季节性影响和交通状况等。上述因素是一个变量,而它们的任何变化都将直接影响到饭店的业务活动。

(4)文化性。文化性,即旅游饭店业务活动中的文化氛围和内涵。旅游饭店的文化特性主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化主要表现在具有文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装饰风格、环境烘托和艺术画廊、音乐厅、表演展览厅等文化娱乐设施,以及有民族文化和西洋文化的菜食等物质产品。无形的精神文化主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识,以及经营活动中的经营思想和管理文化。

21.什么是旅游饭店管理？

旅游饭店管理，实际上是指旅游饭店的经营与管理。经营与管理二者既有联系又有区别。经营是商品经济特有的范围，是企业经济活动的反映，饭店的经营是以市场为对象，以商品生产和交换为手段，使饭店的内部条件与外部环境达到动态平衡的一系列有组织的经济活动。而管理则是劳动社会化的产物，它适用于一切组织。饭店的管理是饭店管理者对其拥有和支配的人力、物力、财力和信息等各种资源所进行的一系列有组织的活动。但是，饭店的经营管理又是密不可分的，它们不仅统一饭店的业务活动，而且又是互相制约、互相渗透的。由此可见，所谓旅游饭店管理就是按照市场经济的要求和社会主义的原则，根据饭店所处的经营环境,对饭店拥有的人力、物力、财力、信息等资源进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励，以保证饭店的正常运转，并取得良好的社会经济效益。

22.旅游饭店管理的职能是什么？

管理职能是饭店管理的核心。主要有以下七项：

(1)决策职能。决策就是旅游饭店管理者对未来的行为确定目标，并借助一定的手段、方法和技巧，对影响决策的诸因素进行分析研究，寻找各种可能的方案，并从中选取一个满意方案的分析判断过程。决策贯穿于管理工作的各个方面，是执行其他职能的基础。

(2)计划职能。计划是把既定的目标进行具体安排，并规定实现目标的途径和方法，使之成为全体员工在一定的时期内的行动纲领的管理活动。由此可见，计划是决策的展开和具体化。

(3)组织职能。组织是为了实现饭店的共同任务和目标，对员工的活动进行合理的分工和协作，合理配备和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的管理活动。其目的是保证饭店业务活动协调有序地进行。

(4）指挥职能。指挥是对各级和各类人员的领导、沟通和督促，从而建立统一的、强有力的、高效率的业务指挥系统的管理活动。

(5)协调职能。协调亦称调节，就是调节饭店各方面的工作，使之配合得当，保持整体平衡，不发生重复和脱节，以有效地实现饭店的目标。

(6)控制职能。控制亦称监督。就是按照既定的目标、计划和标准，对饭店业务活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使工作能按原定计划进行,或根据客观情况的变化,对计划作适当的调整,使其更符合实际。

(7)激励职能。激励就是采用物质刺激和精神鼓励的方式，激发员工的工作动机，引导和鼓励员工为完成计划和任务而努力工作。

23. 旅游饭店管理的基本目标是什么？

旅游饭店管理的基本目标是以尽可能少的投入，取得最大的社会经济效益。具体主要表现在以下四个方面：

(1)贡献目标。旅游饭店是社会主义市场经济肌体的一个细胞，它的生存和发展取决于社会对它的承认，而社会对它的承认则取决于它对社会所作出的贡献，即饭店履行社会义务的情况。旅游饭店对社会的贡献主要有三个目标：一是对促进对外开放、改善投资环境，发展社会公益事业，以及促进本地区社会主义精神文明建设方面的目标；二是在满足社会需要积累建设资金，促进地区经济繁荣方面的目标；三是对促进本地区企业管理水平方面的目标。

(2)发展目标。旅游饭店的发展目标主要表现为饭店等级的提高,规模的扩大,设施项目

的增加和经营范围扩大等方面的目标。

(3)市场目标。旅游饭店的市场目标主要表现为原有市场的巩固，潜在市场的开拓和新的市场的创造等方面的目标。当然，也包括目标市场的调整、客源档次提高等方面的目标。

(4)利益目标。旅游饭店的利益目标主要表现为实现利润总额和由此而来的工资奖励基金、福利基金等方面的目标。

24. 什么是表单管理法？

表单管理法，就是通过表单的设计制作和传递处理来控制旅游饭店业务活动的一种方法。表单管理法的关键是设计一套科学完善的表单体系。旅游饭店的表单一般可分为三大类：第一类是上级部门向下级部门发布的各种业务指令；第二类是各部门之间的业务联络表单；第三类是下级部门向上级部门呈报的各种报表。表单管理，必须遵循实用性、准确性、经济性、时效性的原则，并在以下五个方面作出具体规定：一是表单的种类和数量，既要全面反映饭店的业务活动，又要简单明了，易于填报分析；二是表单的性质，即属于业务指令，还是工作报表等；三是传递的程序，即向哪些部门传递，怎样传递；四是时间要求，即规定什么时候传递，传递所需的时间；五是表单资料的处理方法。

作为旅游饭店的管理者，必须学会利用表单来控制饭店的业务活动，如通过表单传递来指挥业务，通过阅读分析报表来了解业务，发现各种问题和发展的潜力等。

25 什么是定量管理法？

定量管理法，就是通过对旅游饭店管理对象数量关系的研究，遵循其量的规定性，即利用数量关系进行管理的方法。饭店的业务活动，要以尽可能少的投入，取得尽可能多的有用成果，不仅要有定性的要求，而且必须有定量分析，无论是质量标准，还是资金运行。物资管理，以及人的组织，均应确定数量标准。运用定量方法管理饭店的业务活动，一般具有准确可靠、经济实用、反映本质等优点。当然，是否真正切实可行，关键是定量要科学合理，执行必须严格有效。

26 什么是制度管理法？

制度管理法，就是通过制度的制订和实施，来控制旅游饭店业务活动的方法。要使制度管理真正切实可行，关键要注意三个方面：一是制度的科学性，即制度必须符合旅游饭店管理的客观规律。旅游饭店的制度，必须根据饭店经营管理的需要和全体员工的共同利益来制订，服从饭店经营管理目标。当然，制度的制订也必须考虑到绝大多数员工的思想觉悟水平、心理承受能力，以及饭店的客观条件。同时还要注意制度条文的明确具体，易于执行和检查。二是制度的严肃性，即维护制度的强制性和权威性。制度是全体员工共同遵守的准则，是员工行为的依据。所以，在制订制度时，必须有科学、严谨、求实的态度。在执行制度时，要做到有制度必依，违反制度必究。在处理违章时，要有严格的程序，应以事实为依据，以制度为准绳，注意处罚的准确性。此外，还必须注意修订制度的严肃性，既要在实践过程中不断完善制度，又要保证制度的连续发生。三是制度管理的艺术性。俗话说：制度无情人有情，一方面要严格制度办事，另一方面要把执行制度和过细的思想政治工作结合起来，注意批评和处罚的艺术，同时要把执行制度和解决员工的实际问题结合起来。

27. 什么是走动管理法？

走动管理法，亦叫现场管理法。就是管理者深入现场，加强巡视检查，协调旅游饭店业务活动各方面关系的方法。饭店业务活动的特点之一，就是提供服务和消费服务的同一性，要有

需要全本请访问 www.ertongbook.com

效地控制饭店的业务活动，提高服务质量，就必须加强现场管理。饭店管理者到所辖部门现场巡视的目的有五：一是了解情况，掌握动态；二是发现问题，纠正偏差；三是解决困难，协调关系；四是联络感情，现场激励；五是指导工作，发现人才。

28. 什么是感情管理法？

感情管理法，实际上就是分析需求，掌握心理，控制行为的方法。在旅游饭店管理中，人与人之间的关系不仅是经济关系，而且还是一种社会关系。所以，要激发员工的工作热情，调动员工的积极性，就必须对员工的思想、情绪、爱好、愿望、需求和社会关系进行研究，并给以正确引导和必要的满足，影响员工的行为，使饭店的目标变为员工的自觉行动。

29. 什么是现代企业制度？

现代企业制度是指社会主义市场经济要求，以规范和完善的法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学为条件的一种新型的企业制度。其基本内容有三大部分：一是现代企业法人制度，它确立了企业的法律地位，使企业真正成为独立的商品生产者和经营者，赋予其完整意义上的市场竞争主体地位。二是现代企业组织制度。其核心内容反映在相互制衡、相互约束的企业组织形式上，现代企业的组织形式是多样化的，公司制企业是现代企业组织的主要形式。三是现代企业管理制度。其主要体现在企业的财务会计制度、用工制度、工资制度、机构设置和企业文化建设等方面。建立现代企业制度是我国企业改革的方面，我国的旅游饭店要运行正常，管理有序，增强竞争能力，必须适应这一时代要求，实行新型的企业制度。

30. 旅游饭店组织的基本含义是什么？

组织可以从不同的角度去理解。从静态的社会实体角度看，组织是指为实现某一共同目标而由若干个人组成的一个系统，如工厂、学校、饭店等。从动态的管理角度看，组织就是指合理确定组织成员、任务和各项活动之间关系，把人、财、物、信息，在一定的时间内进行合理有效配合的过程。旅游饭店组织则是指后者。其基本含义包含两个方面：一是指根据旅游饭店的业务特点，对饭店所拥有的各种资源进行合理配置，以形成综合接待能力，并取得最佳效益的过程，即通常所说的业务组织。二是指按照组织任务和经营目标的要求，进行组织设计，建立合理的组织结构，并规定各层次相应责权的过程，即通常所说的管理组织。

31. 旅游饭店组织设计的基本原则是什么？

(1)目标明确化原则。任何一个组织的存在，都是由它特定的目标决定的。旅游饭店设计组织结构时，首先必须明确饭店的目标是什么，每个部门的分目标是什么，以及每个人的工作又是什么，以便使饭店的组织结构与饭店的目标密切相联，并把各级管理人员和全体员工组织为一个有机的整体。

(2)等级链原则。等级链是组织系统中处理上下级关系的一种法规。等级链的基本含义是：旅游饭店组织中从上到下形成若干管理层次，从最高层次的管理者到最低层次的管理者之间组成一条等级链，依次发布命令，指挥业务。这条等级链反映的组织特点有三：一是层次管理，提倡逐级指挥，层层负责。二是责权一致，做到有责有权，职责分明。三是命令统一，避免政出多门，多头领导。

(3)分工协作原则。分工就是把饭店任务、目标分成各级、各部门、每个人的任务、目标，明确各自的职责。协作就是在分工的基础上，明确部门之间和部门内的协调关系和配合方法，即通过组织制度，把部门间及部门内的协调关系给以规范化、标准化和程序化。

(4)管理跨度原则。管理跨度，就是指一名上级管理者所能直接、有效地领导的下级人数的限度。旅游饭店管理者的管理跨度，与管理的业务复杂程度和工作量的多少有直接关系，并和饭店的管理层次成反比。

(5)精简高效的原则。精简高效，就是在保证完成目标，达到高质量的前提下，设置最少的机构，用最少的人完成组织管理的工作量，真正做到人人有事干、事事有人干，保质又保量，负荷都饱满。

32. 什么是旅游饭店企业领导体制？

旅游饭店领导体制是关于饭店企业的领导体系和制度的总称，就是指正确解决国家同饭店企业以及饭店企业内部党、政、工各方面关系的有关组织领导的各种章法和制度。具体地说，它主要包括三方面的内容：(1)国家对饭店企业的具体领导制度，就是国家如何具体地领导和管理企业，如何规定国家和企业的职责，国家对企业采取什么具体的领导方式和方法。(2)饭店企业本身采取的具体领导制度，就是企业经营管理的决策和指挥是采取何种领导制度，企业的领导权是如何实现的，企业领导层的职权和关系是如何确定的。(3)饭店企业内部和企业领导层中党、政、工的地位、作用和职责划分。

33. 什么是总经理负责制？

目前，我国大多数饭店企业的领导制度为总经理负责制。它是一种党政职责分开，各司其职、各负其责的企业领导制度。其基本内容有三个方面：

(1)总经理负责制。它是指总经理在饭店处于中心地位，对饭店的经营管理负着全面责任，旅游饭店必须建立以总经理为首的业务指挥系统。总经理是饭店经营管理和行政工作的组织者和领导者，拥有企业经营自主权，业务工作的指挥权，企业内部人事任免权和对员工的奖惩权。

(2)党组织的保证监督制度，坚持党组织对饭店思想政治方面的政治领导，确立党组织的政治核心地位，保证旅游饭店的社会主义经营方向，搞好社会主义精神文明的建设。

(3)职工代表大会制。在实行总经理负责制的饭店，必须实行职工代表大会制。职工代表大会是实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权力的机构。

34. 什么是董事会领导下的总经理负责制？

董事会领导下的总经理负责制，就是通过设立股东大会、董事会、经理层、监事会，构建不同的权力机构，划分企业内部管理机构的责权利关系。股东大会是公司的最高权力机构。根据《公司法》规定，股东大会由全体股东(或股东代表)所组成，对公司的经营管理和股东利益等重大问题作出决策，董事会是股东大会闭会行使职权的机构，是公司常设的权力机构和经营管理决策机构，是公司对外进行业务活动的全权代表。经理层是公司章程规定范围内的业务执行机关，负责企业日常管理工作。监事会是在股东会直接领导下依据公司章程履行职责、维护公司利益的监督机构。

35. 目前我国旅游饭店的基本组织形式是什么？

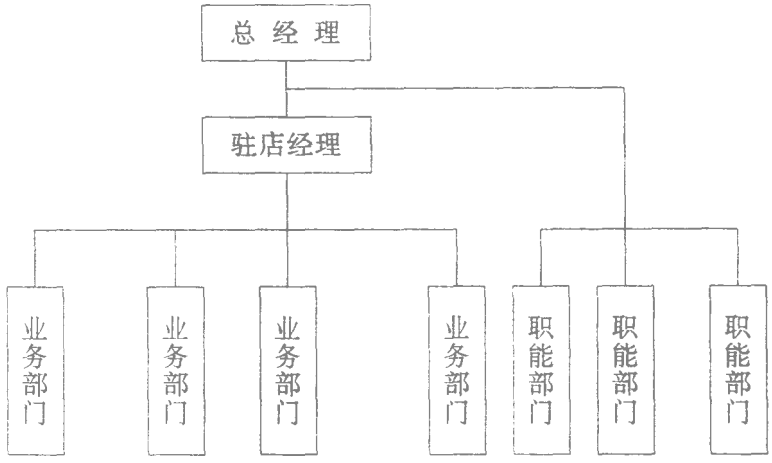
目前我国旅游饭店组织的基本形式是直线——职能制。这一组织形式的特点是所有机构和部门分为两大类：一类是业务部门，包括营业部门、后台保障部门，如房务部、工程部；另一类是职能部门，如财务部、人事部。业务部门中各种职位是按照垂直系统直线排列的，各级负责人按照命令统一原则，在自己的职权范围内有一定的决定权，对其所属下级有实行指挥和命令的权力，对自己部门的工作负全面责任。职能部门是按专业化原则组织的，这里的职能管理人

员,他们是受店领导的参谋和助手,是领导的‘耳目’和‘手臂延伸”,对直线部门则起着业务指导和监督作用，而不能对它们进行直接指挥。

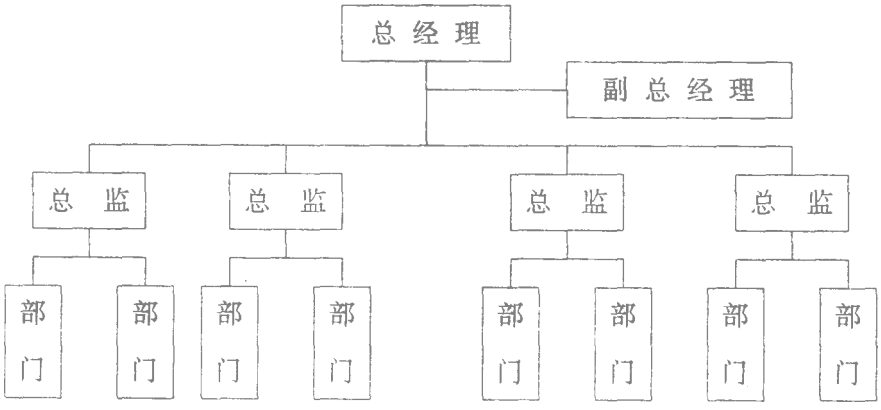
36. 目前我国旅游饭店的组织机构设置有哪几种基本类型？

目前，我国旅游饭店的组织机构设置大致有三种基本类型：

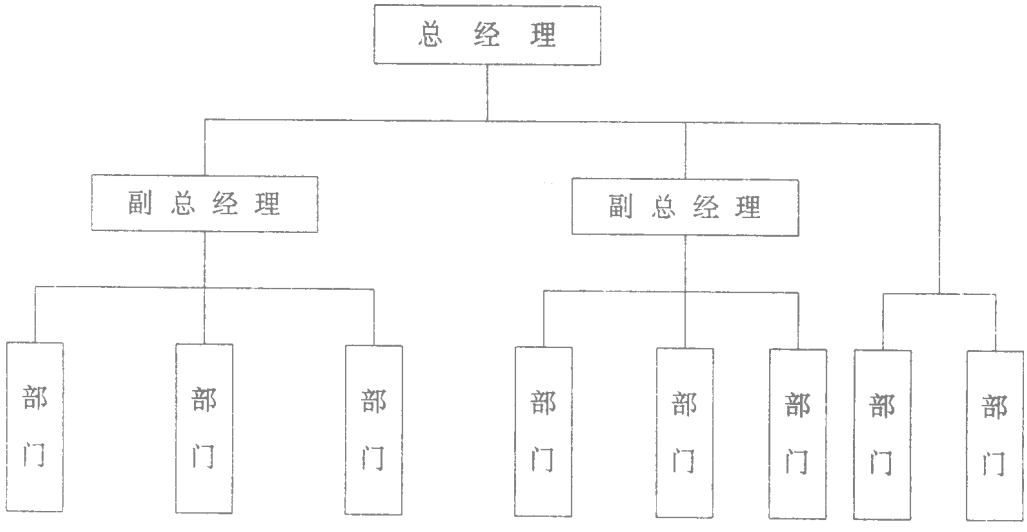
(1)驻店经理制，即总经理主要管理重要职能部门，而把业务部门的管理交给驻店经理，其基本结构图如下：



(2)总监制，即总经理把饭店的业务划分为若干条线，然后按线分设总监，实行直线管理，即正副总经理管理总监，总监管理有关部门。其基本结构图如下：



(3)总经理分工负责下的部门负责制，即总经理全面负责，并分管主要职能部门，副总经理协助总经理分管有关部门。其基本结构图如下：



至于设置多少部门，一般根据饭店规模的大小而定。

三、管理者的管理职权及管理艺术

37.旅游饭店股东大会有哪些职权？

(1)决定饭店的经营方针和投资计划。

(2)选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项。

(3)选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项。

(4)审议批准董事会的报告。

(5)审议批准监事会或监事的报告。

(6)审议批准饭店的年度财务预算方案、决算方案。

(7)审议批准饭店的利润分配方案和弥补亏损方案。

(8) 对饭店增加或减少注册资本作出决议。

(9) 对发行企业债券作出决议。

(10) 对股东向股东以外的人转让出资作出决议。

(11) 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议。

(12) 修改公司章程。

38.旅游饭店的董事会有哪些基本职权？

董事会对股东负责，行使下列职权：

(1)负责召集股东会，并向股东会报告工作。

(2)执行股东会的决议。

(3)决定饭店的经营计划和投资方案。

(4)制订饭店的年度财务预算方案、决算方案。

(5)制订饭店的利润分配方案和弥补亏损方案。

(6)制订饭店增加或者减少注册资本的方案。

(7)拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案。

(8)决定饭店内部管理机构的设置。

(8)聘任或者解聘饭店总经理，根据总经理的提名聘任或者解聘饭店副总经理、财务负责人,决定其报酬事项。

(10) 制定饭店管理的基本制度。

39. 旅游饭店总经理有哪些基本职权？

总经理是饭店最高经营管理负责人，总经理行使下列职权：

(1)主持饭店的业务经营管理工作，组织实施董事会决议。

(2)组织实施饭店年度经营计划和投资方案。

(3)拟订饭店内部管理机构设置方案。

(4）拟订饭店的基本管理制度。

(5)制订饭店的具体规章。

(6)提请聘任或解聘饭店副总经理、财务负责人。

(7)聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员。

(8）公司章程和董事会授予的其他职权。

40.旅游饭店的监事会有哪些基本职权？

监事会作为饭店管理系统的监督机构，直接对股东会负责，行使下列职权：

(1)检查饭店财务。

(2)对董事、总经理执行饭店职务时违反法律、法规或公司章程的行为进行监督。

(3)当董事和总经理的行为损害公司利益时，要求董事和总经理予以纠正。

(4)提议召开临时董事会。

(5）公司章程规定的其他职权。

41.旅游饭店总经理应作哪些基本决策？

在实行总经理负责制的旅游饭店，总经理一般应作以下四个方面的基本决策：

(1)目标、方针的决策，即拟定饭店的发展目标和管理方针，为饭店明确发展的方向和管理的基本思路。

(2)组织人事决策，即选择饭店的组织形式及机构设置类型，确定饭店的管理层次及岗位职责，并为各管理层次选聘称职的管理人员。

(3)业务决策，即确定饭店营销和接待业务过程中的发展战略的基本策略，如目标市场的选定、服务产品特色的选择和服务质量标准的审定等。

(4)财务决策,即确定饭店在资金筹措、运用、控制等方面的基本制度和策略,保证投入产出的正常比例。

42.旅游饭店总经理怎样履行安全管理的领导之责？

(1)建立健全的饭店安全管理组织。

(2)建立并完善饭店的安全管理制度。

(3)配备必要的安全管理设施。

(4)督促饭店安全管理的职能部门办好必要的安全管理方面的审批手续。

(5)定期召开安全管理例会。

(6)督促有关部门抓好安全管理的检查和培训。

43.旅游饭店总经理怎样履行塑造饭店形象之责？

(1)组织设计饭店的市场形象和社会形象。

(2) 设计并组织重大的公关活动。

(3)定期拜访有关部门和重要客户。

(4)做好重要客人的接待工作。

(5)妥善处理客人的投诉。

(6)审批和签发对外的函件。

(7)有选择地参加社交活动。

44. 旅游饭店总经理应主持好哪些例会？

(1)总经理办公会议。该例会是饭店领导班子的决策会议，主要研究决定饭店经营管理的重大问题，一般由饭店正副总经理、党委书记、工会主席参加。这一例会既保持了饭店领导层的有效沟通,又体现了集思广益、科学决策的管理思想。

(2)店务会议。该例会是饭店的总结计划会议，主要是总结前段的工作，并提出下一步的工作计划，一般由各部的经理及饭店领导参加。

(3)专题会议。该例会是饭店的研讨会，主要对饭店的某一问题进行专题研究，一般由总经理或分管副总经理主持召开，有关部门的经理或有关人员参加。

(4)晨会(早会)。该例会是饭店总经理布置工作、协调关系的会议,主要是报告值班情况、营业情况、布置当天工作,以及协调各部门需要解决的问题,一般由总经理或驻店经理召集,各部门经理参加。

45. 旅游饭店总经理每天的日常管理主要有哪些工作？

总经理每天的日常管理工作主要有以下八项：一是召开每天的例会；二是阅读分析各种报表；三是检查巡视饭店有关部位；四是审批各种预算和开支；五是处理各种函件；六是接待或拜访有关人士；七是找有关部门或人员商量研究工作；八是学习有关文件资料。饭店总经理应根据分清主次,抓住重点,计划有序的原则,合理安排工作时间,以提高工作效率。

46. 旅游饭店总经理怎样处理好与董事会的关系？

总经理作为董事会聘请的饭店经营管理负责人，必须领会董事会的意图，服从董事会的领导，坚决完成董事会下达的各项指标。当然，总经理为了正确履行自己的职责，应当争取相应的职权，同时应积极向董事会提出各种建议和方案，以保持董事会各项决策的可行性。

47. 旅游饭店总经理怎样处理好与党委书记的关系？

总经理与党委书记的关系应做到制度上分,关系上合；职责上分,目标上合；工作上分,思想上合。

48. 旅游饭店总经理怎样处理好与副总经理的关系？

总经理在处理同副总经理的关系上，应做到以下五点：

(1)适当授权，使副总经理有职有权，以便充分发挥副总经理的助手作用。

(2)充分信任,既已委以职权,就必须放手让副总经理开展工作,不要听信传言,随意干预副总的工作。

(3)保持沟通，要重视同副总的交流，听取副总的建议，尤其遇重大问题，必须同副总商量，体现民主决策之原则。

(4)注意揽过,当副总的工作出现失误时,要勇于承担一定的责任,并给予必要的帮助和支持。

(5)注意监督，总经理可以下放自己的权力，但不能下放自己的责任。所以，总经理必须对

需要全本请访问 www.ertongbook.com