

21世纪高职高专系列教材

【旅游专业】

饭店管理概论

(第二版)

唐志国 陈增红 主编



山东大学出版社



漠、缺乏礼貌、不规范的服务经常投诉。

第一个月,程志走遍饭店各部门了解情况,尽量同员工接触交谈。他发现员工更衣室乱七八糟,地板肮脏不堪,卫生间没有肥皂、毛巾,马桶的坐圈丢失,房门破损。其他员工区也同样杂乱无章,墙壁上的油漆、灰泥严重剥落。员工食堂的伙食差,厨具变形、不洁,食堂灯光暗淡。他完全可以设想,服务员将美味可口的食物送进套房后,只能回到一个肮脏的“地牢”里去。

他惊异地发现,运作了几年的这家高星级饭店竟然没有一套适合本店的管理模式,开业以来对中高层管理者没有做过一次系统的培训。上级指挥下属很费劲,有时还要看下属的脸色行事,因为下属认为你今天台上,明天还不一定在位。

程志向人事部门了解员工录用情况,发现员工只要填一张申请表就立即安排工作。为了节省劳动力成本,从乡镇招了不少临时工,也用了一些下岗“大嫂”,可岗前培训只有半天,甚至有时没有进行岗前培训。除了顶头上司的评语外,没有工作评估。原来打算在人事部办公室外设立的布告栏从未设立过,重要人事布告没有固定张贴场所。骨干员工已流失不少,有些部门经理正在寻找合适单位。

程志还发现饭店存在严重语言障碍,影响与客人的交流。在近 1000 名员工中,一线服务员有 1/3 不能讲英语,员工之间相识而不知其部门和名字者甚多。

此外,他发现前台工作人员从未去过本店的客房,更不要说以客人身份在里面过一夜,这怎能热情地向潜在客人介绍客房的特色呢?同样,饭店的 6 个餐厅经理只在本餐厅就餐,不了解其他餐厅的情况,也不了解其他饭店的餐饮经营情况。饭店的 15 个部门经理也同样不了解其他部门在干什么。信息不灵和缺乏协调使部门间问题成堆,而客人受害则首当其冲。

【课堂思考】

程志应怎样决策以解决上述问题,使员工为在饭店工作而自豪,使客人享受到舒适的服务?

第一节 饭店经营决策概述

“管理的重心在经营,经营的关键在决策。”在市场经济条件下,任何一个饭店要想在激烈的市场竞争中生存和发展,就必须在先进的经营思想的指导下,运用科学的程序和方法对饭店的经营环境进行科学的分析和预测,并在此基础上,作出科学的经营决策。如果经营决策正确,就会引导饭店企业沿着正确的方向发展,实现效益最大化;反之,就会对饭店企业的经营活动产生不良影响,甚至影

响其生存。

一、饭店经营决策的概念和特点

(一) 饭店经营决策的概念

饭店经营决策是指饭店经营者在拥有大量信息和丰富经验的基础上,对饭店未来行动确定目标,并借助科学的手段和方法,对影响决策的诸因素进行分析和研究,从两个以上的可行方案中,选取一个满意方案的运筹过程。

现代饭店经营活动的实质就是不断整合企业信息和资源,从而不断制定决策方案,采取决策行动和组织实施决策方案的过程。我们理解饭店经营决策的概念,应注意把握以下几点:

(1) 决策以对饭店经营环境的分析和预测为基础,以相关信息和决策者的经验为前提。决策的目标就是使饭店的经营活动适应变化了的经营环境。

(2) 决策是一个动态的发展过程,不是一成不变的,而是发展变化的,是一个包含诸多发展阶段的过程。“世变时移,决策变矣。”饭店的经营环境在变化,所以经营决策也需相应变化。

(3) 决策具有鲜明的目的性。决策是为了解决问题和达到目标。没有问题,无所谓决策,没有目标,也不需要决策。

(4) 决策是一种选择活动。如果情况只有一种可能,只能做一种方案,就不需要决策。决策是在几个可供选择的方案中作出选择,有选择先要有比较,方案比较实际上是实施方案预定结果的比较,是效益的比较。

(5) 决策深受决策者素质、能力和经验的影响,具有显著的主观能动性。一个经营决策,无论其程序多严谨,方法多科学,其最终的作出依然依赖于决策者的素质、能力和经验。所谓“一将不肖,累死千军”,讲的就是这个道理。

(6) 决策具有预见性和计划性。决策是在行动之前,是对未来一段时间饭店经营活动的预测和计划。如果决策滞后于情况变化和行动措施,就失去了意义。

(二) 饭店经营决策的特点

根据饭店经营决策的概念,可知饭店经营决策具有以下特点:

1. 目标性

饭店经营决策是为解决饭店经营活动所面临的某一问题,实现某一目标而开展的,没有目标,便没有决策。

2. 选择性

饭店经营决策最显著的特点之一就是从两个以上的方案中选择相对优化的方案,如果只有一个方案,没有选择,也就无所谓决策了。



3. 风险性

因为饭店经营决策具有预测性,是对未来饭店经营活动的预测和计划,因而具有一定的不确定性。而任何建立在不确定性因素之上的经营活动都是有风险的。

4. 程序性

经营决策是一个过程,它总是按一定的步骤,采取一定的方法进行。

5. 主观性

经营决策离不开决策者的主观能动性,因而任何经营决策都带有一定的主观性。

二、饭店经营决策的分类

依据不同的分类标准,从不同的角度,为了不同的目的,饭店经营决策的类型划分也是多种多样的。

(一)以决策重要性和决策涉及的范围以及层次划分的经营决策

1. 战略性决策

战略性决策是对整个饭店宏观性、整体性、战略性的经营管理活动所进行的决策,也即对饭店经营目标、饭店性质、发展方向、经营方针、管理体制、饭店更新改造计划以及市场定位等方面的决策。它是饭店经营活动中最重要、最根本的决策,关系到饭店的前途和命运,关系到饭店的效益。饭店战略决策是其他各种决策的基础。战略性决策一般由饭店的高层管理者作出。

2. 管理性决策

管理性决策又称为“战术决策”,是指对饭店中各类管理问题确定模式和方法的决策。在饭店战略性决策的指导下,管理决策要决定本饭店管理的基本指导思想 and 理论,决定饭店管理的风格和形式,决定饭店基本制度和服务规程,确定饭店各部门的人员编制和岗位职责,确定饭店的财务制度和资金使用等等。战术性决策一般是由饭店的中层管理者在高层管理者的指导下作出。

3. 业务性决策

业务性决策又称为“实施性决策”,它是短期的、具体事务性的决策,是指对饭店某一方面经营业务的内容、形式、种类、规格等的确定。它是为解决日常性和技术性的问题而进行的决策,内容较单一,影响面较小。如员工班次安排、饭店突发事件的处理等。业务性决策一般由饭店的基层管理者在中层管理者的指导下作出。

【课堂思考】

管理学家说:细节决定成败。还有人认为:业务性决策影响面小,因此对企业来讲不重要。谈谈你的理解。

(二)按经营决策事件发生的频率、规律性划分的经营决策

1. 程序性决策

程序性决策又称为“常规性决策”,是指对一些经常性、反复出现的问题进行的决策。这种类型的决策一般有条不紊,并已形成了一定的决策程序,风险性较小,把握性较大。如库存决策、销售计划的制定、对客服务流程、饭店卫生质量保持等等。程序性决策一般由饭店中层和基层管理者实施。

2. 非程序性决策

非程序性决策又称为“非常规性决策”,是指对偶然发生的而且较为重要的问题所进行的决策。这类决策因其发生的随机性和复杂性,无先例可循,无固定章法可依,因而决策起来较为困难,更多地依赖决策者的经验、知识和能力。如饭店的经营方向、市场细分与定位等等。非程序化决策一般由饭店的中高层管理者实施。

(三)按经营决策所依赖的条件划分的经营决策

1. 确定型决策

确定型决策是指决策所需的各种条件是确定的,各个可供选择的方案的结果也是确定的。换句话说,就是已拟订的各种行动方案与决策目标之间都有明确的数量关系,且各种方案只有一个自然状态,决策即是对其进行比较而取最佳者。确定型决策最大的特点是一种方案只有一个确定的结果。

2. 风险型决策

风险型决策是指已拟订的各种方案与决策目标之间的数量关系虽然明确,但方案中存在两个或两个以上的自然状态,即可供选择方案的结果不止一种。但是,各状态出现的概率可以利用统计资料计算或进行估计而得出,也可用预测的方法获得。这种决策具有一定的风险性。风险型决策的最大特点是一种方案有两个以上确定的结果。

3. 非确定型决策

非确定型决策与风险型决策其他条件都相同,只是状态出现的可能性无法估计或统计得出,即可供选择的各种方案的结果出现的概率是不知道的。只能靠决策者的经验来确定。非确定型决策的最大特点是一种方案有两个以上不确定的结果,且各种结果的出现概率无法计算。

(四)按经营决策的时间跨度划分的经营决策

1. 长期性决策



长期性决策是指对饭店经营活动中较为长远的中长期计划、销售计划、资金投向等战略性问题的决策。长期性决策的决策周期一般在一年以上。

2. 短期性决策

短期性决策是指对饭店经营活动中一年之内要解决及执行的有关问题的决策。短期性决策的决策周期一般在一年以内。

(五)按经营决策问题是否用数量表现来划分的经营决策

1. 定性决策

定性决策是指需要决策的内容不能用确定的数量来表现,只能对决策目标进行性质分析。例如饭店市场定位、销售渠道和竞争策略等。定性决策因无法用确定的数量来反映,因而它的作出更多地依赖决策者的经验、知识和判断能力。

2. 定量决策

定量决策是指决策的内容可以通过调查研究和分析,从而用明确的数量来反映。例如饭店客房价格决策、饭店客源市场细分等。定量决策因可用数量来反映,因而它的作出更多地依赖科学方法与数学模型。

3. 混合性决策

混合性决策是指决策的作出既含有定性决策的成分,又要采用定量决策的方法。在饭店经营过程中,绝大多数的决策都属于这种混合性决策。



图 4-1 餐厅环境

三、饭店经营决策的原则

(一)系统性原则

经营决策过程是一个具有明确目标,由许多相互制约、相互联系的要素所构成的有机整体。经营决策的作出,要全面考虑到经营环境诸要素的方方面面;否



则,就会“一叶障目,不见泰山”,经营决策就会失去有效性,甚至产生相反的后果。

(二) 信息化原则

经营决策者只有掌握企业经营环境的大量的内外部信息,做到“知己知彼”,并科学地对信息进行归纳、比较、选择、提炼,才能正确决策,从而实现“百战不殆”。

(三) 科学性原则

经营决策必须尊重客观规律,尊重市场,尊重科学,从饭店实际出发,实事求是。执行科学性原则,要求决策者一要具有科学的决策思维,二要按科学的程序进行。

(四) 谨慎性原则

“一招不慎,满盘皆输。”对企业来讲,经营决策是一件大事,它的成败与否,与企业的前途和命运息息相关。所以决策者在决策时,一定要慎重,不仅要考虑到需要,还应考虑到可能;不仅要估计到有利因素和成功的机会,更要预测出不利条件和失败的风险。

(五) 时效性原则

在激烈的市场竞争中,企业面临着诸多的机遇和挑战。有时候,机遇稍纵即逝,挑战瞬间带来危害,这就要求决策者在决策时,要慎重,但也要果断。“当断不断,反受其乱”,过时的决策对企业来讲没有任何意义。

(六) 权责相应原则

在决策过程中,一定要明确经营决策者的责任和权利。而且,这种经营决策责任和权利是相对应的,有什么样的责任,就要有什么样的权利。避免越级决策。

(七) 监督调整原则

因为经营决策受诸多因素的影响,而这些因素又是处在不断的运动变化之中,所以聪明的决策者总是善于及时监督决策的实施过程,并根据变化了的企业环境适当调整决策计划。

(八) 满意性原则

经营决策本质上是一种方案的选择,所以在决策时,决策者不能强求最理想的方案,常常只能满足于“足够好的”、“相对好的”或“相对满意”的方案。实践证明,过于理想化的决策方案,在实施的时候往往难以取得理想的效果。

(九) 民主化原则

“三个臭皮匠,顶个诸葛亮。”在决策时,一定要充分发扬民主,要尊重众人的意见,特别是一线人员的意见。只有这样,才能做到“众人拾柴火焰高”,使经



营决策与企业经营环境达到最优化的契合。

【课堂思考】

有人认为:决策是饭店高层管理者的事情,与普通员工没有多大关系。你怎样看待这一问题?

四、饭店经营决策的基本要素

饭店经营决策通常由如下几项基本要素构成:

1. 决策者

决策者即决策主体,可以是一个人,也可以是一个集体。它是进行科学决策的基本要素,也是经营决策诸要素中的核心要素和最积极、最能动的要素,是决策成败的关键。决策者不仅要具备必要的智力结构和层次,而且还要具备科学的思维模式和良好的品德修养。

2. 决策目标

决策目标即经营决策所期望达到的效果。经营决策具有明确的目的性,没有目标,也就无所谓决策。

3. 备选方案

经营决策本质上是一种方案的选择,是未来饭店经营活动的选择,所以要决策,就必须要有需要作出选择的方案。没有选择方案,决策也无从谈起。

4. 自然状态

自然状态即不依决策者的主观意志为转移的客观环境或条件,是决策者无法改变、只能参考的参数。

5. 决策后果

决策后果即作出决策,实施行动后所实际产生的结果。它可能与决策目标相一致,也可能与决策目标不一致。决策者在作出决策时,要充分考虑决策行动可能产生的后果,既要考虑到符合期望的结果,也要考虑到不符合期望的结果。

6. 决策准则

决策准则即决策时所依据的基本原则。决策的作出绝不是盲目的、随意的,而是有目的、有原则的。

7. 决策方法

决策方法即决策时所采用的决策程序和方法。实践证明,无论是何种决策,科学的决策程序和方法都是必不可少的。程序和方法科学,决策才科学和有效。

五、经营决策的重要意义

经营决策对于饭店企业的重要性可以归纳为如下几点:

(一) 饭店经营决策是企业经营成败的关键,事关企业的生存和发展

例如,山东一旅游饭店原以接待会议团队为主,但近年来,随着饭店业竞争的加剧,特别是会展中心、商务饭店、高档写字楼的兴起,饭店营业额和营业收入均出现大幅下滑。企业何去何从?在大量调查研究的基础上,饭店决策团队对饭店的经营环境进行了科学的分析,敏锐地洞察到了近年来散客休闲旅游在中国的兴起,并充分利用饭店地处著名风景名胜区的优势,及时调整了饭店的经营目标,重新细分了饭店的目标市场,并进行了饭店的装修改造。结果不出两年,饭店营业额和营业收入都有了大幅提高,饭店又起死回生。从这个例子中,我们不难发现,经营决策的正确与否、及时与否,对企业的生存和发展是至关重要的。

(二) 饭店经营决策是饭店企业各项管理职能顺利运作的前提

对饭店企业来讲,决策与管理是相辅相成的两个方面。管理以决策为前提,没有正确的决策,管理就会成为“无源之水,无本之木”;决策以管理为保障,没有科学的管理,决策就会成为“纸上谈兵”,失去实际意义。

(三) 饭店经营决策是饭店企业迎接未来的挑战和机遇的根本手段

没有一成不变的市场,市场总是处在不断的运动变化之中。这种变化对企业来讲,有时候是百年难遇的机遇,有时候是不可忽视的挑战,企业要想规避风险,抓住机遇,最根本的手段就是根据市场和环境的变化,作出及时科学的决策。没有正确的经营决策,就没有企业的未来。

第二节 饭店经营环境分析

“物竞天择,适者生存。”任何事物都不是孤立存在的,总是处在一定的环境之中,都面临着一个如何适应和利用周围环境的问题。饭店作为企业,如果想有效地适应和利用周围的环境,就必须对环境予以分析,分清自己的优势和劣势,从而为饭店经营决策提供坚实的信息基础。

一、饭店经营环境的概念和特点

(一) 饭店经营环境的概念

依据不同的标准,从不同的角度出发,饭店经营环境在概念上也有不同的定义。有的学者认为,饭店经营环境是指影响饭店经营活动的一切因素与动向,包括外部要素和内部要素。这种经营环境定义的突出特点是将饭店内部如企业文化、员工素质等因素也作为饭店经营环境的应有内涵,我们可以将这种观点看做是关于经营环境的广义上的概念。另一些学者认为,饭店经营环境专指与饭店经营活动有关的外部要素的集合。从而将饭店内部因素排除在经营环境的内涵