

# 第 2 章

## 饭店管理理论概述

本章学习目的：

- 1. 熟练掌握饭店管理的概念；
- 2. 熟练掌握饭店管理的内容；
- 3. 掌握管理理论的三个阶段；
- 4. 了解科学管理阶段的三大理论；
- 5. 了解现代管理理论的流派；
- 6. 熟练掌握饭店管理的职能。

关键概念：

饭店管理；管理理论；现代管理理论。

学习重点：

- 1. 饭店管理的概念；
- 2. 饭店管理的内容；
- 3. 饭店管理的职能；
- 4. 管理理论的三个阶段。

学习难点：

- 1. 饭店管理的内容；
- 2. 现代管理理论的流派。



### 案例分析

2016 年 4 月 5 日的凌晨，一则以“北京望京 798 和颐酒店女生遇袭”的视频刷爆了微信朋友圈和微博。一名叫“弯弯\_2016”的网友称自己被陌生男子跟踪并强行拖拽，并将整个事件做成了长微博发布到了网上，陈述了事件发生后酒店方、平台方的态度。

一时间，事件迅速发酵，视频以及当事人发布的长图迅速扩散。网友在惊诧自媒体传播力如此强大之时，也对酒店方第一时间不作为、不表态、不回应的“三无”态度表示寒心。迫于压力，4 月 6 日上午，和颐酒店母公司的如家集团 CEO 孙坚给予了回应：“这件事反映了我们个别酒店对顾客的关注，特别是顾客遇到意外事件后的处理效率、关注程度是远远不够的，值得我们反思，改进提高。”业内人士认为，此次事件暴露了国内一些酒店在管理上的疏漏。在遇到突发情况时，酒店的工作人员是否受到过系统的上岗培训，是否能够迅速应

对？又是否制定过应急章程流程，来预防此类事件的发生？

对于当事人“弯弯”而言，酒店的确对其造成了侵权。此事件所造成的，更多的是对当事人精神层面的伤害。

我们不愿意看到像“弯弯”网友遭遇到的这样的悲剧，但事情发生后，我们应当有更多的反思。对于酒店而言，无论是和颐酒店还是其他，是不是应当更加严格管理，提升酒店服务人员的应急能力和反应速度？对于路人而言，是不是应当对一位遇害的女生伸出援助之手，而不是冷眼旁观？对于无数像“弯弯”这样的女生而言，是不是应当平时多训练下危机时刻的处理能力，并随身携带防身物品？无论酒店的道歉是否真能平息众怒，预防此类事件的再次发生，才是事件给我们真正的反思所在。

（资料来源：<http://news.yynet.com/3.1/1604/06/11138529.html>）

### 导入问题：

1. 从上述案例中，你认为该酒店暴露出哪些管理问题？
2. 你认为饭店管理应该包含哪些内容？

饭店管理是一门以饭店为研究对象的管理学科。它是将管理学应用到饭店的实践中去之后形成的，是管理学较为独特的一个分支。不过，与其他的管理学科不同，饭店管理不是管理学在饭店的单纯应用，它在实践中得出的一些宝贵经验和案例，也成为管理学的一部分，同时完善和发展着应用管理学。饭店管理是为了实现某项活动的最佳目标，通过计划、组织、控制等手段，协调组织机构内的人员及其他资源，以期达到高效率运作的一项综合性活动。管理到位则是饭店管理绩效的重要体现。它是管理者通过自己的权力、知识、能力、品德及情感去影响下属共同实现管理目标的过程。

## 2.1 饭店管理综述

### 2.1.1 饭店管理的概念

对于管理学，美国著名管理学大师斯蒂芬·P. 罗宾斯给出如下定义：所谓管理，是通过与其他人的共同努力，既有效率又有效果地把工作做好的过程。

饭店管理，便是饭店管理人员在了解市场需求的基础上，针对饭店制定的计划和目标，运用各种管理学的方法，对饭店所拥有的资源进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总和。

事实上，饭店管理的概念已经显示饭店管理的所有元素，像饭店管理的目的、手段、要素和职能等。饭店管理的目的当然是为了管理好饭店，让饭店为经营者创造更大的效益，其中包含经济效益和社会效益；饭店管理的手段是饭店管理者在从事饭店管理过程中要遵循的原则，同时要把管理学知识(包括基本理论和原理)在实际操作中通过一些方法和形式加以运用，以使饭店的管理成效得到提高，饭店的既定目标得到实现的运作过程；饭店管理的要素包括饭店的人员、财务、时间和信息资源等；饭店管理的职能便是计划、组织、指挥、协调和控制等。

对于饭店管理来说，其实包含着经营和管理两部分。管理是向内的，包括对饭店所拥有的资源进行组织协调、分配利用等；对员工进行培训；根据饭店的经营情况和财务状况适时

进行调整等。而经营是对外的，包括市场调研、目标市场的选择、经营计划和目标的制定、新产品的研发、客源的开拓、价格的制定、成本及利润的核算分析、产品和价格的分析等。

经营和管理虽然分属两个不同的概念，但实质上它们又是相互联系的。经营是管理的前提，能为管理政策的制定提出基础数据和事实基础，确保管理的有效性和方向性。同时，管理也是经营的保障，科学的管理能够使得经营顺利达成目标，有助于工作效率的提高和收益的扩大。经营决定管理，同时又对管理形成约束，而管理指导经营，同时又为经营服务，你中有我，我中有你。

### 2.1.2 饭店管理的重要内容

由于饭店是由多个部门组合而成的企业组织，对于饭店管理来说，正是通过管理手段对这些部门产生影响的一种手段。饭店管理包括饭店组织管理、企业文化管理、人力资源管理、服务质量管理、营销管理、业务管理、资产与设备管理、安全管理和财务管理等，这九大方面也是本书所要阐述的重点内容，在后续的章节中，将会进行分别阐述。

#### 1. 饭店组织管理

饭店组织管理是饭店管理的顶层设计，是饭店能够正常运作的基本条件。饭店组织管理包含制定饭店的组织管理制度、确立饭店的组织管理体制和组织形式以及确定饭店各部门和岗位的职责，并确保实施等。

#### 2. 企业文化管理

企业文化管理是饭店管理的灵魂，是饭店具备自身特色，打造独特文化的先决条件。它主要包括企业价值观的形成，企业文化的内涵和外延、企业的培训内容以及企业的其他软实力等。

#### 3. 人力资源管理

无论对于社会还是企业来说，人的因素都是最重要的因素。尤其是在当今以人为本的社会中，人更是企业最主要的资源。人力资源开发和管理，是饭店的重中之重，必须放在极为重要的位置。人力资源管理主要包括对员工的考核、选择和分配；对员工的培训和教育，使之不断提高；对员工的奖励和激励等。

#### 4. 服务质量管理

服务质量关系到饭店的存亡，服务质量管理被视为饭店赖以生存的生命线，它是饭店工作的重心。服务质量是一个综合型概念，它包含设备设施、服务水平、饮食产品和安全保卫等多个方面的质量，每方面都将对服务质量产生影响，所以，饭店向顾客提供的服务质量应该是综合性的。对于饭店来说，对服务质量有个全面而清晰的认识十分重要。服务质量管理包括制定涉及上述四方面服务质量的工作标准；确立服务的程序和步骤；对服务质量进行控制等。

#### 5. 营销管理

营销是饭店招揽顾客、创造收益的主要手段，所以对营销的管理也是不能忽视的。营销管理主要包括对市场的分析；营销计划的制订；饭店产品价格以及营销渠道和促销方式的设计、制定和调整等。

## 6. 业务管理

只有开展业务,饭店才能正常运转,而业务管理是确保业务得到正常开展的保证。由于各部门都有自己的业务,业务管理就是将每一个部门、每一个管理人员的业务,都纳入管理范围之内。业务管理主要包括对部门所辖业务,管理人员分管业务在事前、事中和事后都进行管理;对业务过程进行合理设计,对业务活动做到按计划进行和实施;根据业务需要对人员进行调配和安排等。

## 7. 资产与设备管理

饭店的资产与设备是饭店运营的基础,是饭店之所以能成为饭店,接待顾客的最基本条件。资产与设备的管理即对饭店的资产和设备进行管理。作为饭店管理的一部分,资产与设备管理是对饭店资产进行清算和维护的一种方式,对于饭店投资人来说,务必要做到清楚明白。饭店的资产和设备管理应包括对资产与设备的投资、配备、登记、使用、维护、改造、更换和报废等。

## 8. 安全管理

安全可以说是饭店的一条高压线,只有做到饭店的资产安全、顾客和员工的人身安全、顾客的财产和隐私安全,才能保证饭店得以正常运转。安全管理主要包括制定切实可行的安全管理计划和制度,确保各项措施得以有效实施;建立简单有效的安全网络;组建安全组织和部门;制定紧急情况预警和处理措施等。

## 9. 财务管理

饭店的财务状况是饭店能否盈利最直接、最明了的指标,财务管理也就是对财务状况能够做出准确的说明和评价。它主要包括对资金的筹措、分配和运营等的管理,确保资金得到安全使用;建立健全财会制度,并使其得到有效实施;对成本和费用进行管控;对财务做出评价;对利润进行管理和分析等。

# 2.2 饭店管理的基础理论

饭店管理是在饭店经营和管理中所要用的一门管理学科。它正是用管理学的相关理论来指导实践的。这些理论不仅是做好饭店管理的基础,还是管理学中十分经典的理论。所以,学习饭店管理,了解与之相关的管理学理论十分重要,掌握这些知识,无论对于饭店管理还是饭店的经营活动来说,都是十分有必要的。

可以说,自从有了人类社会以后,便有了管理。但管理学的形成却是一个漫长的过程,其产生和发展都是不断向前的。管理理论的演变过程大概可分为这三个阶段:传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

### 1. 传统管理阶段(18 世纪至 19 世纪)

传统管理阶段是管理学的初期阶段。在这个阶段,靠的是工业革命时期工厂积累下来的

经验总结,所以,也称经验管理阶段。18 世纪时,在当时纺织业十分发达的英国,出现了可以替代人工操作的纺织机,生产效率大大提高。于是,纺织工厂也渐渐取代手工作坊,大量的纺织工人开始受聘到工厂去做工。随着纺织工人渐渐增多,工厂管理的问题也随之而来:由于工人的熟练程度不同,劳动生产率不同;工人和机器之间存在的不协调;对工人的管理、培训;怎样提高工人的工作热情;等等。当这些问题出现时,与之对应的解决方式——管理人员要做到计划、组织和控制,于是便有了工厂管理,当然也就有了专门从事管理的人员。管理思想便在这样的背景下渐渐形成。

## 2. 科学管理阶段(20 世纪初至 20 世纪 40 年代)

经验管理虽然取得一定的成效,但并非万能的。为了获取更多的利润和更大的效益,工厂主通常会采取延长劳动时间、增加劳动强度等传统的管理方式管理工人。当工人感觉到身上的压力越来越大时,就要进行反抗,于是,罢工抗议的情况经常出现,劳资矛盾逐渐变得不可调和。这时,一些管理者对前人的管理方式进行总结分析,提出较为系统的管理理论。

与经验管理相比,这些管理理论更加科学和系统,更能体现出对症下药的特点,所以,这个管理阶段,被称为“科学管理阶段”。科学管理阶段,出现了许多较有代表性的理论,比如美国管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)提出的科学管理理论和法国大企业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出的一般管理理论。美国哈佛大学教授乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)及其助手也提出人际关系理论等。

### 1) 科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)是美国著名的管理学大师,也是科学管理理论的创始人,被称为“科学管理之父”。1911 年,他出版了《科学管理原理》一书,成为科学管理理论的开山之作。在该书中,泰勒率先提出科学管理思想,并建立了一套系统的理论体系和工作方法。他的科学管理理论,主张“一切管理都要从科学入手”,将管理标准化、规范化和制度化,对科学管理可以说具有里程碑式的意义。

科学理论的主要观点如下:

- (1) 制定科学的作业方法,合理确定劳动定额;
- (2) 计划和执行两种职能要分开;
- (3) 挑选、培训工人要做到科学、高效;
- (4) 实行有差异性的计件工资制度;
- (5) 对作业方法和工具进行标准化;
- (6) 实行例外原则,既有集权也有分权。

事实上,泰勒的科学管理理论对今天的企业仍有很强的借鉴意义。尤其是我国目前的许多企业仍处于经验管理的水平,运用科学的管理方法可以起到事半功倍的效果。

### 2) 一般管理理论

亨利·法约尔(Henri Fayol)大约与泰勒生活在同一时代,他是做企业出身的,曾经帮助法国一家采矿冶金企业起死回生。并且,他的一生都献给了这个企业。在他 75 岁高龄时,写成《工业管理和一般管理》一书,从企业管理者的角度对企业遇到的一般性管理问题进行重点阐述,该书对管理学的形成和发展做出了重大贡献。所以,法约尔的理论也被称为一般管理理论。

一般管理理论主要集中在企业的基本活动、管理的职能和管理原则等方面。在法约尔看

来,企业的基本活动主要围绕六个方向来进行:技术活动、经营活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。技术活动指生产、制造和加工等;经营活动指购买、销售和交换等;财务活动指资金的筹措、运用和管控等;安全活动指财产和人身保护等;会计活动指资产的清查、负债情况、成本以及统计等;管理活动主要指计划、组织、指挥、协调和控制等。法约尔将生产和管理区分开来,他认为组织层次越多,技术的重要性相对就降低,而对管理能力的要求就会相应增加。企业的规模越大,对管理的要求就越大。法约尔把管理职能划分成五要素,即计划、组织、指挥、协调和控制等,并且首次提出管理的概念。法约尔把管理原则总结为 14 条,即劳动分工原则、权力与责任原则、纪律原则、统一指挥原则、统一领导原则、个人利益服从整体利益原则、人员的报酬原则、集中原则、等级制度原则、秩序原则、公平原则、人员的稳定原则、首创精神原则以及团队精神原则等。

### 3) 人际关系理论

人际关系理论由乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)和助手弗里兹·朱利斯·罗特力斯伯格(Fritz Julies Roethlisberger)在 20 世纪 30 年代提出,他们通过成立调查组对西方电气公司霍桑工厂进行调查研究,然后总结出管理中的人际关系理论,突出人的因素。

在梅奥等人看来,企业应该把工人当成独立的个体即“社会人”来看待,而不是机器的一部分。企业中存在有“非正式组织”,这些非正式组织和正式组织相互依存而又相互独立,非正式组织通过对工人工作态度的影响来影响企业的生产效率和目标计划,企业的管理者应正视这些组织的存在,从而利用这些组织,更好地配合正式组织来为生产和企业服务。对于管理者来说,领导能力很大程度上来自于是否能让工人获得足够的满足感。管理者不仅要解决工人在生产技术、能力提升以及物质生活方面的问题,更要了解他们的思想状态、关怀他们的心理情绪,并采取一定措施进行调整,这样才能激发工人的工作热情,最大限度地提高劳动生产率。

除了梅奥的人际关系理论之外,心理学家们从人的心理出发,分别就人的不同行为方面对管理学进行了阐述,像亚伯拉罕·H. 马斯洛(Abraham H Maslow)的需要层次论、弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)的双因素学说以及道格拉斯·麦格雷戈(Douglas Megregor)的 XY 理论等,它们同属于行为科学理论的范畴。

## 3. 现代管理阶段(20 世纪 40 年代至今)

两次世界大战给世界经济带来前所未有的伤害。幸运的是,从第二次世界大战结束至今的 70 余年中,没有发生大的战争,可以说是世界经济的福音。第二次世界大战结束以后,各国的精力都重新回到经济发展上,科学技术得到前所未有的蓬勃发展。企业的管理更加科学化、系统化、有效化,管理学作为一门有很强指导意义的学科,逐渐被企业和工厂所认可。更多的企业家和管理学家提出新的分析方法和理论,不同的管理学流派如雨后春笋般出现,使得管理学呈现出“百花齐放,百家争鸣”的态势,管理思想和管理学科得到极大程度的丰富。

现代管理理论流派众多,主要有管理过程学派、社会系统学派、管理科学学派、系统管理学派、经验学派、决策理论学派、权变理论学派以及经理角色理论学派等,下面进行简要介绍。

### 1) 管理过程学派

该学派把管理看成一个过程,即通过别人或同别人一起来完成工作的过程。对过程进行

分析总结，从而得出一些基础性原理，便是管理过程学派的主要观点。管理过程学派和法约尔的一般管理理论渊源很深，甚至可以将其视为源流，该学派的代表人物是哈罗德·孔茨(Harold Koontz)，他所认为的管理过程即计划、组织、指挥、协调和控制。

## 2) 社会系统学派

该学派的创始人是美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester Barnard)。在他看来，各级组织之间就是一个协同工作的系统，而组织中的管理人员便是其中的关键因素，他的作用便是保持系统内部的相互联系，并且，保持协调和控制，从而使得系统能够正常运转。巴纳德认为，协同工作至少包括三个元素，即协作意愿、共同目标以及信息联系。

## 3) 管理科学学派

管理科学学派的创始人是英国物理学家布莱克特(Blackett)和美国的伯法(Buffa)，他们主张把现代自然科学以及相关技术引入管理学，通过建立数学和统计学模块，应用现代计算机技术进行评估和优化，从而达到统筹管理和加强管理的目的。由于该学派要运用到大量的数学统筹知识，所以也叫“数量学派”和“运筹学派”。

## 4) 系统管理学派

在系统管理学派看来，用系统的观点来管理企业，可以让管理者更加轻松，达到事半功倍的效果，因为建立系统之后，各系统和与之相关的部门之间的联系网便一目了然，从而便可以有的放矢，有计划、有目标地进行各种管理行为。

它的代表人物是美国管理学家弗里蒙特·卡斯特(Fremont Kast)和詹姆斯·罗森茨韦克(James Rosenzweig)。他们把企业的组织结构和模式看成一个系统，认为从系统的整体性、层次性、关联性和目的性等出发可以实施计划、组织、控制等管理职能。

## 5) 经验学派

经验学派认为无论是古典管理理论还是行为管理理论，其实都不能完全解决企业在实际操作中遇到的问题，满足企业的真正需求，因此管理学应当从企业的现实情形入手，把大企业的管理经验当成研究重点，再将这些经验总结概括形成理论之后，对企业的发展形成指导作用。如果遇到与之相似的情况，可以直接拿来加以运用和推广。在他们看来，企业的案例和经验尤为重要，因此也叫案例学派。该学派的代表人物是有“管理学大师”之称的彼得·德鲁克(Peter Drucker)。

## 6) 决策理论学派

决策理论学派的代表人物为美国人赫伯特·西蒙(Herbert Simon)。在西蒙看来，管理无他，只有决策。决策贯穿于管理的全过程。在管理过程中，需要不断面对新问题，研究新方案，之后对不同的方案进行决策和实施，而起决定作用的，便是决策。决策包括收集资料、设计方案、选择方案和执行方案四个方面，并且，西蒙还对决策进行了细分：分为程序化决策、非程序化决策、最优化决策和满意决策等。

## 7) 权变理论学派

在权变理论学派看来，事物是多变的，并且随着时间和空间的变化而不断变化，企业也是如此。环境的复杂性和多变性使得管理出现了许多不确定性，相应地，也就增加了管理的难度。管理者只有根据环境的变化，适时对管理行为进行调整和权变，才能让管理更适应企业的发展。它的代表人物是美国人弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)和英国人琼·伍德沃德(Joan Woodward)。

## 8) 经理角色学派

经理角色学派认为经理在管理中起到决定性作用,经理通过扮演不同的角色,从而达到管理的目的。这一学派是刚刚兴起的一个学派,可是却因为现代管理学大师亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)的宣传和推广而广为人知。明茨伯格通过对经理的实际行为进行研究,从而得出经理要扮演十种角色的结论。他认为经理在人际关系方面扮演着挂名首脑、领导者和联络者三种角色;在信息方面扮演着信息接收者、信息传播者和发言人三种角色;在决策方面扮演着领导者、故障排除者、资源分配者和谈判者四种角色。

## 2.3 饭店管理的职能总论

职能,也就是功能、功用和作用的意思。对于饭店管理来说,其职能就是管理在饭店中所能发挥的作用和功能,饭店的管理者通过管理的各项职能来实现饭店预定的规划和目标。做好饭店管理,少不了计划、组织、领导、控制和协调这五项基本职能。而对于管理者来说,这些职能又有可能是相互交叉的,在决策时要进行计划和组织,在执行时要做好领导、控制和协调。

### 2.3.1 计划职能

对于饭店管理者来说,计划是管理的一项重要职能,计划是识别、选择目标和行动方案的过程,它简单地可以分成以下三个阶段:(1)选择目标阶段,对目标进行组织和选择;(2)规划行动路线,为了实现目标而采取的行动路线;(3)配置资源实现目标,在行动路线确定后,根据行动路线,配置资源实现目标。做什么、如何做、何时做、谁去做,在管理的计划职能中,通常需要考虑这些问题。计划职能中也包括了决策,决策就是制定各种可选择的方案,并决定采用某种方案的过程。决策也就是对某一较重大的问题作出决定。决策是针对未来的行动制定的。未来的行动往往受到行动者所处的外部环境和内部条件的制约,所以决策前首先就要分析外部环境、分析本身的长处和短处,对未来的形势作出基本的判断。管理的决策体现在组织的各个层次,分布在各项管理活动中。

对管理者而言,作出抉择是一项十分困难的任务。要作出正确的抉择,重要的是如何制订切实的计划来实施已选择的方案,并在实施中,不断检查,获得信息反馈,在实践中评价决策是否正确。任何社会组织的管理活动从最高层管理者到最基层的工作人员都有决策,越往高层目标性(战略性)决策越多,越往基层执行性决策越多。大多数目标性决策是非程序性的,比较复杂,难度较大;大多数执行性决策是程序性的,难度相对较小。

饭店经营管理的决策是一个系统过程,其主要内容有:(1)进行市场调查、市场分析和市场预测,整理出可供参考的系统性资料;(2)在分析这些资料的基础上制定饭店的经营目标,通常应先拟定几个可供选择的方案;(3)根据对几个方案的比较权衡,选择其中一个可以接受的最优方案,确定实现这一方案的基本方针、策略方案、达到目标的几个途径;(4)集思广益,共同努力,使目标方向更明确、更现实;(5)根据决策方案制定饭店的各级实施计划;(6)按计划进行工作,具体落实,逐步实现。

### 2.3.2 组织职能

有组织的工作是从人类对合作的需要产生的。合作使人们在实施决策目标的过程中,获

得比个体劳作更大的力量和更高的效率。实践中人们根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适应的岗位上,用制度规定各类人员的职责,协调上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,并使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。饭店管理的组织职能可分为两个方面,一方面是饭店的组织结构的管理体制的划分,其中包括饭店管理机构的设置、各级管理层次的职能和分工协作等;另一方面,是饭店的组织能力,也就是为了实现饭店的既定目标,需要组织协调饭店的各种资源配置,从而达到优化资源,完成目标的目的。组织职能是管理行动之中极为重要的一个环节,它事关决策的成败和计划的推行,是饭店经营活动的基础。

### 2.3.3 领导职能

计划决策与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相互的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。所以饭店经营管理的领导职能是指饭店管理者为促进和指挥属下员工履行岗位职责,对员工给予指导和监督,以确保做到最高和最佳的工作效率。饭店领导最有效的方法是实行逐级管理、逐级负责制,每级都应有职、有权。领导应当使下级明白自己的意图,把他们的积极性、创造性充分调动和发挥出来,更好地实现管理目标。

领导职能是饭店管理的中心职能。如果说计划决策是具有指导意义的方向,组织是使决策和计划实施的重要环节,但是,如果没有领导者进行领导和执导,都将无从谈起。领导职能行使领导的权力,起到领导的作用,能够统一人们的思想,指导人们的行为,加强人们之间的联系,沟通人们的信息,增强人们之间的互信,激励每一个成员为实现既定目标而万众一心,齐心协力。对于饭店的领导者来说,需要具备沟通协调、规划计划、影响说服和积极筹备等各方面的能力。领导者既是领路人,善于描绘前景,让所有人员受到鼓舞而为之奋斗;又是同路人,不断组织和配置各种资源,加强沟通和协调;也是善后者,能够及时处理突发问题,使既定目标不偏离预设的轨道。

### 2.3.4 控制职能

控制职能是管理人员接受饭店的市场信息和内部信息,按决策目标和核定的标准对饭店经营活动进行监督、调节、检查、分析,发现实际情况与目标之间超过允许值的偏差并予以处理的活动。简单地说,控制职能是预先确定目标,根据目标实施检验和调整的功能。控制职能贯穿于过程始终。控制的基本要求是使饭店实际的经营活动和决策计划相一致。执行控制职能的关键在于信息的反馈。通过信息的反馈,才能对每一个计划的执行情况进行比较,分析产生偏差的原因,对计划进行修正和控制。纵向看,各个管理层次都要充分重视控制职能,越是基层的管理者,控制要求的时效性越短,控制的定量化程度也越高;越是高层的管理者,控制要求的时效性越长,综合性越强。横向看,各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。控制职能是对其他职能的综合作用。控制职能,能够使得计划得到有效实施,使得组织得到顺利进行,使得领导得到精准把握,使得协调得到有条不紊。

控制可以分为三个步骤，即制定标准、分析实际情况和标准形成的偏差、制定纠偏措施并贯彻执行。

对于饭店管理来说，控制的方法是多种多样的，按照不同的方式来划分可以得出不同的控制手段。以控制过程来划分，可以分为预先控制、现场控制和反馈控制等；以控制方法来划分，可以分为目标控制、过程控制等；以控制内容来划分，可以分为经营控制、预定控制、质量控制、成本控制和财务控制等。不过，不论哪一种控制，都要分清责权利，有严格的规章制度来支撑，有定量的指标来考核，有系统的检查来操作，有精确的统计会计来核算，否则，控制过程将无法很好地进行实施。

### 2.3.5 协调职能

饭店是一个多部门多功能的综合企业。众多的部门和功能在运行时，一方面要保持自身的有效性，同时要注意不偏离饭店的总目标，相互间和谐统一，这就需要管理者执行协调的职能。协调职能是管理人员以决策为依据对不同的人、事、业务之间的联络、调整等活动，使之相互配合、和谐一致，以达到饭店经营目标。对饭店的协调职能的认识有两个方面：一方面，管理者执行协调职能是通过信息的传输，及时发现各部门或各方面的不平衡和矛盾，继而采取一定的措施，做好协调工作，使不平衡和矛盾趋向和谐；另一方面管理者执行管理职能，要培育全体员工的协调意识，要实现自我调节主动配合，使不平衡能及时消除而趋于和谐。

协调被称为“管理中的管理”，由此可见协调职能的重要性。对于管理者来说，协调就像是润滑剂，各种业务部门之间进行沟通联系，各类人员之间需要团结协作，各项任务之间需要协作配合，都需要很好地协调来取得成效。协调就是一种平衡，不仅要在各部门、各类人员和各项任务之间建立平衡，更要在局部和整体之间建立平衡，不仅要使得局部服从整体，还要让整体照顾到局部。

协调之所以被称为“管理中的管理”，主要是因为它无孔不入，它渗透到饭店管理的各个环节、各个方面，甚至很多细节。协调可以分为三大类型：一种是计划协调，即通过协调，使得饭店的总目标和各部门之间的子目标达到平衡；另一种是业务协调，即在业务进行过程中，各部门之间、各岗位之间的沟通协调，使之按照要求照常进行；还有一种是公关协调，它是多方面的，不仅包括饭店和社会、饭店和政府之间的协调，还包括饭店和宾客之间的和谐融合。

## 本章小结

饭店管理是一门以饭店为研究对象的管理学科。它是将管理学应用到饭店的实践中之后形成的，是管理学较为独特的一个分支。不过，与其他的管理学科不同，饭店管理不是管理学在饭店中的单纯应用，它在实践中得出的一些宝贵经验和案例的同时，也成为管理学的一部分，并且完善和发展着应用管理学。

由于饭店是由多个部门组合而成的企业组织，对于饭店管理来说，正是通过管理手段对这些部门产生影响的一种手段。饭店管理包括饭店组织管理、企业文化管理、人力资源管理、服务质量管理、营销管理、业务管理、资产与设备管理、安全管理和财务管理等。

自从有了人类社会以后，便有了管理。但管理学的形成却是一个漫长的过程，其产生和发展都是不断

向前的。管理理论的演变过程大概可分为这三个阶段：传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

饭店管理是在饭店经营和管理中所要用的一门管理学科。它正是用管理学的相关理论来指导实践。这些理论不仅是做好饭店管理的基础，还是管理学中十分经典的理论。所以，学习饭店管理，了解与之相关的管理学理论十分重要，掌握这些知识，无论对于饭店管理还是饭店的经营活动来说，都是十分必要的。

对于饭店管理来说，其职能就是管理在饭店中所能发挥的作用和功能，饭店的管理者通过管理的各项职能来实现饭店预定的规划和目标。做好饭店管理，少不了计划、组织、领导、控制和协调这五项基本职能。而对于管理者来说，这些职能又有可能是相互交叉的，在决策时要进行计划和组织，在执行时要做好领导、控制和协调。

## 练习与思考

### 一、名词解释：

- 1. 饭店管理；
- 2. 科学管理理论；
- 3. 一般管理理论；
- 4. 决策理论学派；
- 5. 经理角色学派。

### 二、问答题：

- 1. 饭店管理主要内容有哪些？
- 2. 简述管理理论经历的三个阶段及其特点。
- 3. 现代管理理论有哪些管理流派？
- 4. 人际关系理论是由谁提出的？它的特征是什么？
- 5. 简述管理过程学派的代表人物及其主要内容。
- 6. 饭店管理的职能有哪些？
- 7. 饭店管理的协调职能有哪三大类型？它们的主要特点是什么？

### 三、案例分析题：

### 酒店管理漏洞“十宗罪”——由“百万索赔”事件引发的思考

2015 年 10 月 24 日，微博爆出“男子与女友开房被经理查房致阳痿，向酒店索赔 100 万元”事件，在网友和酒店行业间传得沸沸扬扬。事件起因是一酒店前台为了私吞客人房费，没有帮客人登记开房信息，酒店经理例行查空房时导致了悲剧的发生。事发后有网友表示，虽然酒店方有过错，但如此高额的索赔，纯属敲诈！也有网友认为，受害者是无辜的，不仅造成了严重的生理伤害，更留下了不可磨灭的心理阴影，100 万元是合理索赔！

### 罪魁祸首——酒店管理漏洞

事实上，笔者认为，在整件事情的各种声音和争论中，有一点是毋庸置疑的，酒店方与该男子都是受害者。虽然酒店经理例行查房并无不妥，男子巨额索赔的要求也是略显狮子大开口，但悲剧追根到底是由于酒店方管理疏漏所致。而员工犯了错误，酒店就应该承担管理不力的责任！此事件曝光后，各种酒店管理漏洞浮出水面，所谓一石激起千层浪，不得不引起酒店人士的深度思考！

### 酒店管理漏洞“十宗罪”，高度重视酒店管理漏洞

根据收集到的数据显示，每年各地酒店前台通过管理漏洞进行作案的事件层出不穷，手段更是令人咋

舌!下面列举的是酒店管理漏洞最常见的十种作案手段。

1. 收银利用半天房的时间差与管理人员合伙侵占半天房费。
2. 客房与前台里应外合,把干净房间设置为脏房,然后将其出售;把实际已经退房但是还没到退房时间的房间,在电脑里不做退房处理,而是将其二次出售。
3. 利用收费系统存在的漏洞,进行人为操作,造成计算机里保存的数据与打印的收据数据不符,开具大头小尾的收据。
4. 夜审前当班的服务员通过提前打印客人结账的账单,然后修改房价正常过夜审,赚取修改房价前与房价后的差额。
5. 利用团购房与正价房的差价,给现金支付正价房的房款入账为团购房,赚取中间差价。
6. 给客人开房不登记入住信息独吞房费,客人退房后,收银员告诉客房中心说客人要打扫房间,干净房直接开给钟点房客人,房费不入账,或者反之。
7. 将紧急退房未退的押金占为己有。
8. 混合结账时,明明是现金结账,却采用挂账或其他结账方式,所收现金不入账。
9. 销售商品时不作记录,私自保留现金。
10. 在工资表中加入虚假的加班,或增加工资率或工时。

### 真实案例重现

在以往的新闻报道中,也出现过相当多令人印象深刻的利用管理漏洞作案的真实案例。比如,2010年,江苏某酒店爆出前台值班时经常告知客人已无特价房,实际上以正价收取房费,开特价房间给顾客,赚取中间差价,短短半年黑账累计高达5万余元;2013年1月,深圳市某酒店公寓管理有限公司查出七名前台利用公司管理的漏洞,运用“集体智慧”配合巧妙地在酒店会员卡消费与客户现金消费之间施展挪移平账术,在不到一年时间内居然侵占酒店营业款累计达20余万元;2014年3月,武汉市某酒店前台无数次给客人开房不登记入住信息独吞房费,平均每月私吞上万元……

酒店真实版“无间道”几乎每天都会上演,如何防范同样是所有行业管理者最头痛的问题。一位星级酒店资深管理人士坦言,他从创业初始便遭遇“内鬼”困扰,但一直找不到特别有效的预防和监督手段,然而从2014年年底开始到现在,这些情况几乎再未出现过,原因只是他在加强员工职业道德培训的同时,改用了一套安全性非常高的PMS。在酒店管理高度自动化的今天,这些真实存在的漏洞从根本上杜绝任重道远,但若是有一款科学严密的“安全”酒店管理系统,无疑将大大降低由于管理漏洞而产生的无谓财产损失。

酒店管理系统究竟能否全面封杀管理漏洞?当然凡事无绝对,但至少使用一款安全系数更高的PMS,也是目前来说防范酒店行业“内鬼”的最直接有效的手段。

(资料来源: <http://www.cntour2.com/viewnews/2015/10/19/SaazmILORXvvbOnWTImK0.shtml>)

### 阅读案例后进行分析:

通过对上述新闻事件的阅读,你认为造成饭店管理存在漏洞的原因是什么?结合上述议论,谈谈你对饭店管理的感想。结合本章所学的知识,请写出不少于500字的个人心得。