

牟峰 / 著

Jiudian

Jiudian yu luyou guanli sanlun



酒店与旅游管理 散论



四川大学出版社

Jiudian

Jiudian yu luyou guanli santun

酒店与旅游管理 散论

牟峰 / 著

四川大学出版社



责任编辑:曾 鑫
责任校对:朱兰双 周 颖
封面设计:罗 光
封面摄影:牟 峰
责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

酒店与旅游管理散论 / 牟峰著. — 成都: 四川大学出版社, 2004.4

ISBN 7-5614-2781-6

I. 酒... II. 牟... III. ①饭店-企业管理-文集
②旅游业-经济管理-文集 IV. ①F719.2-53②
F590-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 019929 号

书名 酒店与旅游管理散论

作 者	牟 峰 著
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	140 mm×202 mm
印 张	5.75
字 数	141 千字
版 次	2004 年 4 月第 1 版
印 次	2005 年 6 月第 2 次印刷
印 数	1 101~4 100 册
定 价	16.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。电 话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

序

据世界旅游组织的预测，随着我国旅游业的发展，到 2010 年中国将成为世界第一旅游大国。目前我国有星级饭店近万家，在未来十几年内中国的星级饭店将达到三万多家。改革开放 25 年来，我国旅游饭店业发展迅速，管理水平、服务水平逐渐与国际饭店业水准靠近。中国自己的饭店集团也在迅猛崛起，相关的理论研究更是成果喜人。

饭店管理是一门细致的学问，从事饭店工作应具备的态度，必须是细致、踏实和勤奋。特别是作为一名饭店管理者，更是要勤于思考、勤于学习、勇于创新、勤于整理自己的工作思路和管理经验。牟峰同志是我的学生，从事饭店及旅游工作十多年，常在各类报刊上见到他的文章。虽然有些文章的写作不见得十分成熟和完善，有些文章中的观点还值得商榷，但他始终把工作与思索，学习与总结放在了工作实践、管理实践的第一位。他勤奋笔耕，不断有工作实践的心得文章见诸《中国旅游报》、《饭店世界》、《大酒店》、《中外酒店》、《现代酒店》、《西部旅游》、《阳光之旅》等报刊。

今天他让我给其近年来所发表文章的“散论”集写个“序言”，我也没什么可写的。我只希望在 21 世纪知识经济时代，愿

他及许多立志献身中国饭店业发展的职业经理人，做个不断学习进取、不断吸收各方面综合知识并将之运用于饭店管理实践中去的人，使中国的饭店集团早日跨出国门，走向世界。

本“散论”集，尚有许多疏漏和不当之处，望大家多提意见，以供作者本人改进和谨勉。

中国旅游饭店业协会原秘书长 袁宗堂

2003 年 11 月于北京

目 录

上篇 酒店管理

珠江三角洲星级酒店考察报告	(3)
酒店筹备期人员招聘时机浅谈	(8)
如何有效建立饭店服务质量管理体系	(13)
问讯服务、细微服务与星级水准	(20)
21 世纪现代酒店员工应具备的十大意识	(24)
浅论国内与国际饭店管理集团(公司)之差距	(31)
与国际接轨的中国饭店职业经理人应具备的职业意识	(47)
星级饭店如何做好成本控制工作	(55)
谈谈成都酒店业当前面临的危机	(64)
成都酒店业当前面临的机遇及其对策	(70)
酒店客房取消一次性用品是环保发展的必然结果	(76)
特色独具的东南亚酒店业	(79)
成都餐饮业的竞争态势	(85)
客人对酒店的情感需求是什么	(93)
走文化与品质的专业管理之路 ——记四川喜玛拉雅酒店管理公司的创业历程.....	(100)
浅谈酒店客房管理.....	(106)

星级饭店安全管理案例与成本控制浅议·····	(109)
经营管理中酒店管理者应注意的问题·····	(115)
坚持星级标准,深挖内部潜力	
——四川喜马拉雅酒店管理公司托管成都	
新明珠酒店纪实·····	(120)

下篇 旅游杂谈

风情万种的泰国旅游业·····	(129)
神奇巴蜀文明,三星千古探秘·····	(135)
谈世界乐园服务质量的进一步提高·····	(138)
对世界乐园经营的几点思索·····	(144)
浅谈西部开发与四川旅游业的发展机遇·····	(147)
关于开发利用西藏旅游资源及客源市场的几点建议·····	(155)
水——生命之源	
——成都活水公园参观随感·····	(163)
我心目中的成都——文化之都·····	(166)
蓉城的“市”·····	(169)
丝路风情飘香喀什	
——艾提尕·香妃墓游记·····	(172)
英雄城,民族城——钓鱼城	
——重庆合川钓鱼城游记·····	(176)
后 记·····	(179)

上 篇

酒 店 管 理

珠江三角洲星级酒店考察报告

珠江三角洲的广州、深圳、珠海，是我国改革开放的前沿阵地和经济最为发达的地区之一，也是我国最早引进外资、创办合资酒店的地区之一。经过近二十年的发展，珠江三角洲可以说已成为我国酒店业最密集、管理手段较为先进的地区。它们的许多管理经验、管理模式、管理方法值得我们借鉴和学习。在 20 世纪末的最后 40 天时间里，我先后到深圳的四家五星级酒店，珠海的两家五星级酒店，广州的三家五星级酒店，以及这三地三十多家三星、四星级酒店进行了走访和考察，与酒店管理人员进行了接触，看到了许多有别于内地酒店的管理方式和经营特点，收获良多。现归纳成文，介绍给各地同行。

一、服务突出个性化

深圳的阳光大酒店和广州的白天鹅宾馆在讲究个性服务上很下工夫。如迎宾小姐、接待员、门童见到有老人和行走不便的残疾人住店，实行一站式服务，除到总台帮客人订房外，一直要把客人送到客房内，并征求客人意见，帮客人做好订餐、送餐、洗衣、购物等事项的服务，并随时跟踪客人对服务的要求和所要解决的问题。一站到底式的服务，在这些酒店可以说已形成惯例，因此不会出现服务中脱节和配合不协调的现象。

同时，它们在服务上注意客人的差异性。在广州中国大酒店的中餐厅，我注意到这样一件事：同样吃川菜，餐厅服务员对四川籍的台湾同胞，所上的川菜与我这位成都来粤的客人，就有差

异性。台湾同胞的菜里辣椒少些，而我的就多些。

在深圳某大酒店，离店时，我还遇到过这样一件事：一位内地客人的旅行包拉链，由于物品装得过多被拉破了，这位客人急于离店去机场赶飞机。此时，酒店行李员、大堂副理都急客人之所急，帮助客人解决困难。让客人等着修理好拉链再走显然不可能。大堂副理很快找来一个精致、结实、干净的纸箱，在征得客人同意的情况下，迅速帮客人把旅行包的物品装到纸箱内（贵重物品放到另一行李箱内），当着客人面用胶带封好纸箱四边，写上客人家庭地址、姓名、联系电话，迅速派行李员陪客人赶往机场，一直把客人及物品送到机场物品托运处，目送客人走过安检门之后，才返回酒店。客人的旅行包则留待酒店修好后，再给客人寄去。

二、酒店促销平民化

面对客源不足的市场形势，广州、珠海、深圳的众多星级酒店在开发客源市场问题上，采取了打星级牌、走低价格、争中低档客源的策略，走平民化的道路。抓旅游团队、商务客人、旅游散客，同时把酒店的餐饮、娱乐等项目的消费以平民价推向市场，举办生日宴、婚宴、寿宴、同学聚会宴、家庭聚会宴、升职宴、合同签订成功宴等。娱乐消费也以组合价、单项消费价推向市场。

珠海银都大酒店、深圳名都酒店为了吸引客人，凡住店客人离店在总台结账时，都给客人赠送一份小礼品，如精致的钥匙链，印有精美图画图案和酒店名称、电话号码、“欢迎光临”字样的小折扇，有时还给连续入住三次以上的客人赠送精美的酒店画册、小台历等。

在市场促销上，这些酒店敢于大投入。广州、深圳、珠海的客源主要来自两个方面：一是我国港澳台地区和东南亚地区，二

是内地。其中,境外客人占65%,内地客人占35%。所以,这些酒店把广告宣传的重点放到外部地区,各种宣传介绍酒店服务项目、价格的小画册,在广州、深圳、珠海的一些车站、码头、机场、旅游景区、银行、商场等公共场所到处可见,这对酒店的促销,对客人了解酒店的服务项目、价格等都极为方便。同时这些酒店也十分注重在广播、电视、报纸、公共场所利用做公益广告的机会推销酒店,以吸引客人,争创名牌。

三、酒店装饰特色化

珠江三角洲的酒店,在装饰上多以西式为主,但又不失民族特色和粤地风格。被誉为羊城“五朵金花”的东方宾馆、白天鹅宾馆、中国大酒店、花园酒店、国际大厦以及被誉为深圳“六朵玫瑰”的南海酒店、阳光酒店、香格里拉大酒店、富临大酒店、富苑酒店、观澜高尔夫球会酒店等星级酒店,在建筑设计、装饰上各有特色。

东方宾馆东望越秀山,南临流花湖,面对广交会会址,地理位置极佳。在建筑上突出园林特色,有大小花园4个,楼群中央的大花园占地6 000多平方米。花园内鲜花绿树掩映,假山池鱼点缀,水榭回廊相接。宾馆的内部装修充分体现了中国的民族文化风格。宾馆大堂的贴金木雕《清明上河图》,技艺精湛,典雅古朴,突出了酒店浓郁的东方文化色彩。

白天鹅宾馆在建筑风格上采用了中西合璧的方式,大堂所占空间之大为世界少有。有三层楼高的人工瀑布位于大堂一端,假山上方刻有“故乡水”三字,更突出了游子“归家”之感。花园酒店的门面在广州以至全国星级酒店中都是最大的。在开阔的广场花园后,两座中楼如玉色蝴蝶优雅相立。酒店的大堂也是东南亚最大的,总面积达3 000多平方米。走进大堂,你就可看见目前国内最大的大理石贴金壁画《红楼梦》,加上仿古柱廊、雕龙

藻井，西式的旋转扶梯、雕花栏杆、水晶吊灯，中西美景融为一体，和谐而充满温馨的中国情调。

深圳阳光酒店建筑主体并不很高，但前庭布局别致美观，在开阔的草坪鲜花丛中，象征着财源滚滚的喷泉，喷出造型各异的水花。大堂中庭采用罗马柱式结构，雕梁画栋，空间广阔。环绕大厅的四廊上鲜花、吊兰、槟榔随处可见，大堂左右两边的古典油画更显古典雅致，把环境之美、艺术之美、建筑之美和谐地统一在一起。

深圳蛇口工业区的南海酒店，是深圳第一家五星级酒店。它的建筑造型独具匠心，像一艘古老的战船，迎风起航，驶向南海。该酒店同时突出了水文化的特色，大厅内有小喷水池，大楼外有从屋顶上“飞流直下三千尺”的大瀑布，楼后有环绕在绿草、鲜花、山石丛中的游泳池，在蓝天、碧海、绿树的映衬下，南海酒店恰似一颗镶嵌在蛇口港的璀璨明珠。

四、酒店服饰多样化

在服饰文化上，深圳、广州、珠海的星级酒店还跳出了千篇一律的酒店制服模式，将酒店服饰上升到一个较高的文化层次。从传统民族服装到现代的T恤短裙，从豪华夸张的宫廷装到朴素简明的便衣，从日本的和服到西亚的阿拉伯服饰，无不体现了很高的文化品位。

在深圳一家由香港半岛集团管理的酒店，前厅服务员可穿中式对襟绸衫、旗袍来对客人服务，使客人有一种亲切感。在餐饮、娱乐服务上，服饰文化更是追求民族化、特色化。在深圳南海酒店，从门童、保安、行李员、调酒师到中西餐厅、酒吧的服务人员甚至部门经理，其服饰都各具特色。

酒店服饰的多样化，还体现在服饰的颜色搭配上。由于充分考虑到环境因素和宾客崇尚自然的心理，酒店便尽量采用与自然

景色相协调的色彩来设计制作服饰，因而使宾客在豪华的酒店里也能感受到大自然的气息。

以上是笔者走马观花珠江三角洲星级酒店后谈的一些不成熟的看法，仅供大家参考。

(原文发表于 2000 年第一期《饭店世界》杂志，
1999 年 10 月三稿于深圳南山区华侨城)

酒店筹备期人员招聘时机浅谈

随着西部大开发战略的实施,旅游业的大发展,我们迎来了酒店宾馆业发展的大好时机。在西部新组建、筹建并准备开业的酒店越来越多,困扰着酒店管理者的几个很重要的问题,就是何时应组建酒店管理人员队伍,何时该招聘服务工作人员,怎样才能做到工程进度与人员到位的步调一致。

综观国内许多酒店,在筹备期间根据开业日期,制定了详细的“倒计时工作计划”,并依据这一工作目标来进行机构组建,服务人员招聘培训。结果往往是人员到位早,而工程装修、物资设备迟迟未能完工到位,开业时间一推再推,一延再延,但所招聘来的服务人员却早已完成了培训实习工作,培训人员不能如期进入工作岗位。面对这种情况,酒店筹备管理者十分头痛,而通常采取的措施往往有以下几种:(1)延长培训学习时间;(2)延长实习期;(3)回到酒店再进行培训;(4)放一段时间假,再召回来培训或实习,以待上岗;(5)每月发生活费(或工资),等工程完工再上岗;(6)培训人员全部放假或解散,任其流失。

这样所带来的后果首先是管理人员、骨干人员的流失跳槽;其次是服务人员的大量流失,这等于把培训好的熟练服务人员推向社会,给别人做嫁妆;更为严重的是造成酒店筹备处财力、物力、精力、时间上的巨大浪费。

从近些年来成都、重庆、昆明的部分酒店宾馆在筹备期所出现的人员招聘培训早已完成,但开业日期推后所形成的上述情况,我们不难看出,由于酒店筹备与工程装修、物资设备到位、

市场营销宣传和内外部关系的协调到位，是一系列纷繁复杂的工作，有哪一样没做到家，酒店宾馆都面临着不能推向社会，难以开业的困难局面。为了避免造成酒店筹备期在财力、物力、人力上的浪费损失，做到装修完工、设备到位、人员到岗，需要各部门通力协作、步调一致、科学部署、环环紧扣、周密论证。

大家知道，一个酒店能否如期开业的关键是工程装修完成情况，而工程能否按计划目标完成的核心又是资金是否能及时到位。除了静态投资外，开业前的流动资金是否备足也将影响到酒店开业与人员招聘工作。对许多酒店管理者来说，在酒店筹备期都不能预测到酒店在装修工程、设备采购、市场营销推广中所遇到的资金难题。他们往往只顾及筹备工作计划，害怕发生装修工程完工后人员不能及时到位的情况，所以很早就急于抓酒店机构组建以及服务人员的招聘、培训、实习。应该说酒店管理者重视人力资源的开发、员工队伍的建设，重视员工岗前培训、职业道德、业务素质的提高是十分正确和重要的。但许多酒店管理者在筹备期很难把握住工程完工、资金保障等问题与难题。现今的许多大酒店，投资者往往不是业内人士，酒店管理者在筹备期又苦于无过多的财务支配权，所以酒店能否按时开业，管理者常常心里是没谱的，而“倒计时工作计划”只能是个计划，它往往会随着资金充足与短缺的变化而变化。面对酒店筹备期资金、工程设备、市场营销等诸多影响开业的问题，我们该在何时设置酒店管理（组织）机构，何时招聘服务人员呢？下面就这个问题，简单谈笔者几点不成熟的看法。

一、确定酒店功能布局，制定人员编制

酒店筹备之初，在确定酒店规模、功能、布局、客房间数、餐位数之后，就要着手策划设置酒店组织机构，进行人员定编，为下一步的招聘工作制定目标。我们知道，酒店组织的正常运作

及发展需要各种不同类型的管理人员、技术人员和服务人员。所以,酒店在开业筹备时应该要有科学的人力资源计划和定岗、定编方案。酒店筹备期间,除注重“钢材”(指工程装修)质量外,更要注重管理人员队伍和员工队伍的“人才”质量的培训建设,即两手抓,既抓“钢材”又抓“人才”,既抓“硬件”又抓“软件”,只有这样酒店建设才能沿着健康有序的步骤展开。

二、跟踪工程装修进度, 夯实招聘基础

在酒店主体工程完工,装修资金部分或全部到位之前,装修工程开始后,酒店筹备处应拿出详细的《人员招聘工作计划》、《人员招聘简章》、《酒店各部、各岗择员标准》、《酒店员工招聘表》等;并结合酒店自身特点,制定出切实可行而又详细的《培训工作计划》、《培训期纪律管理条例》,完成《员工手册》的起草修订;同时初步完成《各部岗位责任制》、《优质服务标准》、《岗位工作程序》、《安全管理条例》等一系列规章制度的制定;并与省市旅游学校、旅游职高取得联系,在不断跟踪工程装修进度的基础上,夯实酒店人员招聘前的各项基础性工作,为酒店人员招聘培训的进行做好充分的准备。

三、组建酒店管理机构, 管理骨干到位

在酒店装修工程开始以后,筹备处就要开始着手组建酒店管理机构,开业前的6个月~8个月招聘部门经理和部分重要技术岗位骨干人员。管理人员应先期到位,主要有以下三大工作任务需要他们去协助总经理完成: