

旅游管理书系

旅游饭店管理

LUYOUFANDIANGUANLI

张建宏 著



知识产权出版社

旅游饭店管理

张建宏 著

知识产权出版社

内容提要

本书全面涉及了旅游饭店管理领域,共分为经营管理、接待服务、餐饮天地、案例精粹、人力资源、业界论坛六大部分。全书评析较为透彻,可读性较强,具有一定的实用价值,可作为酒店管理专业教师、学生的教学辅导书,对于完善专业教学,学习与提高岗位职业技能具有一定的指导意义;本书亦可供旅游饭店从业人员阅读,作为学习旅游饭店知识的补充读物。

责任编辑:蔡虹

图书在版编目(CIP)数据

旅游饭店管理/张建宏著. —北京:知识产权出版社,
2007.12

ISBN 978-7-80198-834-8

I. 旅… II. 张… III. 旅游饭店—企业管理—文集
IV. F719.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第189627号

旅游饭店管理

张建宏 著

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京海淀区马甸南村1号

网址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101

责编电话: 010-82000860 转 8324

印刷: 北京富生印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32

版次: 2008年3月第1版

字数: 400千字

ISBN 978-7-80198-834-8/C·068

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82000893

责编邮箱: caihong@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 14.25

印 次: 2008年3月第1次印刷

定 价: 32.00元

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

特别说明

本专著为浙江省 2006 年度新世纪高等教育教学改革研究项目《面向市场、面向学生、面向实践——义乌国际商贸城大背景下高职院校人才培养综合改革与实践》（项目编号：yb06413）的研究成果之一。

前言

旅游产业是朝阳产业，已成为世界经济的一支重要经济力量。在我国，现代旅游产业经过半个多世纪的发展，在 GDP 增长与吸纳劳动力就业方面发挥了巨大的作用。“十一五”期间，国家已确立将“旅游产业培育为我国支柱性产业之一”的目标。

中国旅游饭店业作为旅游业的三大支柱产业之一，伴随着改革开放的春风，二十多年来取得了长足的发展。从无到有，从企业的单体经营到集团运营的产生，从事业型接待到市场化的竞争主体的逐步转化，从感性经验管理到提倡理性科学运作，从单纯引进国外管理模式到有意识地自主选择适合国情与饭店自身特殊情况的管理模式，并使之本土化，进而创造出民族的国际管理品牌，中国的旅游饭店业在喧闹的外延式数量扩张中，形成了基础层面的格局铺垫。但在全球化经济浪潮带来的前所未有的市场竞争条件下，中国的旅游饭店业在管理方面也暴露出了一些不容忽视的缺点与不足。

对此，毕业于山东大学旅游管理专业，又曾从事旅游饭店管理实践工作多年，现在高校从事酒店管理专业教学、研究工作的笔者，很自然地对旅游饭店管理产生了浓厚的研究兴趣，几年下来，著述竟然颇丰。自 2003 年起，已在业界主流媒体《中国旅游报》、《饭店世界》、《餐饮世界》、《饭店》等报刊杂志上，发表了饭店管理方面的研究文章百余篇，本书即是这些文章的汇编。

本书全面地涉及了旅游饭店管理领域，共分为经营管理、接待服务、餐饮天地、案例精粹、人力资源、业界论坛六大部分。全书评析较为透彻，可读性较强，具有一定的实用价值，可作为酒店管理专业教师、学生的教学辅导书，对于完善专业教学，学习与提高岗位职业技能具有一定的指导意义；本书亦可供旅游饭店从业人员阅读，作为学习旅游饭店知识的补充读物。

《旅游饭店管理》按原计划出书，有如释重负之感。然而，笔者颇有自知之明，著书是一项系统工程，为此准备虽有时日，但它毕竟带有投石问路的性质，权且作引玉之砖，求教于业内学者、专家、旅游饭店中的广大同仁及相关院校的师生们，敬请各位读者不吝指正，期待和您共同探讨。

张建宏

2007年11月于义乌工商职业技术学院

目 录

第一编 经营管理	(1)
酒店经营管理中的“情感分享”	(1)
跟上信息化建设的时代步伐	(2)
e时代的酒店业竞争	(4)
酒店“营销型网站”建设初探	(7)
酒店的网络营销策略	(8)
酒店营销新策略——非价格竞争	(11)
酒店式公寓的基本特征与分类	(12)
酒店式公寓快速发展的原因和趋势	(15)
中、低档酒店的市场定位策略	(16)
我国饭店经营业绩评价方法改革动因	(18)
我国饭店应用平衡记分卡的障碍和困难	(22)
浅谈宾客档案的建立	(25)
饭店开业筹备工作实务	(26)
酒店应对非正式组织十策	(29)
企业“红领”的管理优势与心理压力	(32)
浅议学习型企业的创建	(35)
构筑酒店人力资源管理诚信体系	(38)
加强内外公关,树立酒店良好形象	(42)
酒店管理者的六大意识	(46)
饭店从业人员“十商”修炼	(48)
刍议酒店冷凝水的回收利用	(50)
打造个性化酒店客房	(52)
浅谈酒店客房装修的细节	(54)
饭店安全管理的特点	(57)

饭店安全管理存在五大困难	(58)
试析饭店火灾的主要隐患	(60)
酒店消防知识 67 问	(62)
服务质量——酒店经营的关键	(71)
解析酒店整体产品观念内涵	(74)
正确认识客人投诉	(76)
对“恶意投诉”的处理	(78)
酒店突发事件处置预案的编制	(81)
第二编 接待服务	(84)
“五心”级服务	(84)
酒店服务中的“情感”	(86)
如何做好“安全服务”	(89)
如何化解与客人的矛盾	(91)
当好饭店“金钥匙”不易	(93)
服务设计七要素	(94)
酒店的售后服务	(96)
服务员的六大能力	(98)
做个“三心二意”的员工	(100)
客人不是上帝，而是亲人	(102)
酒店优质服务“四化”	(104)
酒店服务的本质要素	(105)
解析酒店优质服务	(108)
酒店文员的十条禁忌	(110)
饭店如何赢得顾客忠诚	(111)
服务员如何练就迷人的微笑	(114)
服务从“心”开始	(119)
谈康乐服务礼仪	(121)
中式铺床实训	(127)
酒店员工的服务销售	(129)
面对无礼客人，把握六个一	(131)

第三编 餐饮天地	(134)
推广“绿色餐饮”	(134)
如何营造餐厅气氛	(137)
餐厅促销艺术二题	(140)
经营有“道”	(142)
“秀色可餐”的秘密	(144)
体验经济下的餐饮业	(147)
体验式餐厅一瞥	(149)
针对儿童的餐饮促销	(153)
主要客源国饮食习惯	(155)
酒店餐饮成本的控制	(157)
酒店餐饮如何“挑战”社会餐饮	(161)
餐厅服务疑难问答	(163)
发展清真餐饮应注意的若干问题	(175)
美国餐饮企业“折扣优惠”促销方案集	(178)
食物中毒防范及处理标准	(181)
美国常见的餐饮投诉 14 例	(183)
餐饮行业新宠：职业点菜师	(185)
第四编 案例精粹	(188)
留给客人的第一印象	(188)
一件不该发生的事	(190)
态度决定一切	(192)
打“米饭”也不易	(194)
记住客人的名字	(195)
两碗热汤面	(196)
$100+1=0$	(198)
女士梦中被害，谁应承担责任	(200)
如何避免结账时的尴尬	(201)
利欲熏心的收银员	(203)
推销的技巧	(205)

“理直”与“气壮”	(207)
克制住自己的情绪	(209)
质疑洗手间服务	(210)
服务员如何面对性骚扰	(211)
客人损坏酒店用品, 该赔多少	(213)
游客在酒店猝死, 谁应承担责任	(214)
衣冠不整, 禁入酒店	(214)
服务从细节开始	(216)
消失的微笑	(216)
警惕“心理犯罪”	(218)
化妆很重要	(219)
暖暖	(221)
心甘情愿的等待	(223)
服务三重天	(224)
营造温馨的家	(227)
家乡菜	(229)
客人的“尴尬”是我们的错	(230)
鹦鹉学舌	(231)
慎用否定语	(233)
特殊要求·特殊情况·特殊人	(235)
您出去啊	(237)
美国人要吃啥	(239)
麦当劳的“非常规”服务	(240)
“一个枕头”还是“两个枕头”	(241)
遗落的婚戒	(242)
麦当劳的细节标准	(243)
关怀病客	(245)
基辛格“碰壁”	(246)
婚房是 702 号还是 502 号	(248)
甩饼致歉意	(249)

饮料杯中有碎玻璃, 鱼翅盅里有钉书针·····	(251)
兄弟情谊·····	(253)
错在哪里·····	(255)
美丽刘嘉玲·····	(257)
老规矩·····	(259)
失恋男子恐吓饭店索要千万·····	(260)
要“服务”也要“自尊”·····	(261)
第五编 人力资源 ·····	(265)
浅谈酒店 HR 的外包·····	(265)
饭店与大学生, 如何相看两不厌·····	(267)
学子难见发展前途·····	(267)
饭店用人观念陈旧·····	(268)
学校教育问题不少·····	(268)
大学应届毕业生缘何爱跳槽·····	(269)
留住饭店大学生员工·····	(271)
酒店实习生资源的“一低一高”·····	(274)
“管理实习生”制度的构建·····	(276)
酒店人力资源开发的“三维空间”·····	(278)
酒店人才的“流”与“留”·····	(280)
酒店如何增强员工凝聚力·····	(283)
酒店业人才缘何流失严重·····	(289)
加强信息沟通, 增强内部团结·····	(292)
以事业留人, 留住核心员工·····	(294)
酒店员工的离职管理·····	(297)
对离职员工, 系“黄手帕”·····	(299)
“雷尼尔效应”与环境留人·····	(302)
酒店如何有效防止员工跳槽·····	(304)
以“薪”留“心”·····	(308)
酒店如何留住优秀员工·····	(312)
酒店人才流失谈·····	(315)

酒店应重视员工的精神待遇·····	(319)
新开酒店如何有效招聘员工·····	(323)
招聘面试切勿“以貌取人”·····	(325)
企业招聘：如何让人才“自投罗网”·····	(327)
企业内外部招聘利弊谈·····	(329)
酒店培训的前期工作·····	(331)
警惕培训后遗症·····	(335)
把握成人特点，搞好酒店培训·····	(336)
酒店新员工入职培训全接触·····	(339)
第六编 业界论坛 ·····	(342)
鲰鱼效应为酒店人力资源管理出思路·····	(342)
有效杜绝“武大郎开店”现象·····	(344)
从“刘备摔阿斗”谈管理者的情感投资·····	(347)
从诸葛亮之死谈领导者的授权艺术·····	(350)
大学生缘何不愿到饭店就业·····	(354)
大学生转变角色难不难·····	(356)
大学生如何从“蘑菇堆”里脱颖而出·····	(358)
激励员工，切勿“一刀切”·····	(361)
重视对员工的福利激励·····	(363)
激励员工 101 招·····	(364)
让员工感到工作有意义·····	(368)
员工活动盼丰富多彩·····	(369)
做一个敬业、乐业、勤业的员工·····	(371)
今天你微笑了吗·····	(373)
培养彬彬有礼的员工·····	(374)
感谢员工的家属·····	(376)
爱抚管理——让酒店充满爱·····	(377)
如何消除新员工的心理压力·····	(379)
给员工减减压·····	(382)
员工如何自我减压·····	(385)

夜班员工的自我调适	(387)
逆向思维话管理	(388)
从“足球禁区”到“满意陷阱”	(390)
员工在合同期内禁孕	(392)
营造“支持式冲突”环境	(393)
饭店如何实施“凝聚力工程”	(394)
俊男靓女不是优质服务的代名词	(397)
附录 1 旅游饭店细微服务细节标准	(399)
附录 2 酒店细节服务 100 问	(423)
后 记	(440)

第一编 经营管理

酒店经营管理中的“情感分享”

以美国学者凯斯特为首的研究小组在研究服务利润链时发现,对服务质量感到“比较满意”的顾客中只有不到40%的人有再次购买的意愿;而在“非常满意”的顾客中,90%的人有再次购买的意愿。而“非常满意”的顾客往往在接触酒店时或在享受酒店服务时,产生过难忘的、积极的、动人的情感体验。

1. 设计中的“情感分享”。经营者对消费者的情感投入从酒店产品的设计、生产、营销到研究开发每一阶段都是至关重要的。上海百乐门大酒店在为酒店取名和进行店标图案设计时,体现的是“幸福、快乐”的情感氛围。酒店被取名为“百乐门大酒店”,是因为有三个与消费者情感密不可分的原因:20世纪30年代,酒店坐落的上海西区有一座闻名遐迩的百乐门舞厅,取此名可让消费者产生怀旧的情感;“百乐门”三字象征欢乐、吉祥,含有“君入吾门,百事快乐”的意思,让消费者产生追求快乐的情感体验;“百乐门”音译自英语paramount一词,意为“最高的”,又有“至高无上”与“第一流”的涵义,让消费者产生自豪的情感。其店标图案是我国传统的拱形门的外廓和繁体字“门”的组合,凑近细看,像一个慈祥可亲的老寿星,张嘴微笑;再看,这笑口常开的门又仿佛是一个盛满香气四溢美酒的酒杯,使消费者联想到酒店、微笑服务以及由此所带来的乐趣。

2. 促销中的“情感分享”。情感分享大部分是感官方面的内容,即消费者可以看到、可以感觉到或可以听到的东西,甚至是可以闻到的东西。这往往决定于消费者对酒店所提供的产品的感觉。“尊敬

的××先生(小姐),炎炎夏日,您辛苦了。这是我们特意为您精心准备的茶水,伴您清凉一夏。”在高温似火的夏季,如果客人踏入某酒店的客房,见到这样一张留言条和一杯茶水,怎能不留下深刻而美好的印象。

3. 服务中的“情感分享”。消费者购买某项产品一般不外乎两种理由:第一是逻辑上的,指一种产品优于另一种产品;第二是本能上的,指产品能提供情感上的满足。作为酒店产品来说,第二个理由尤为重要。未来学家阿尔温·托夫勒曾提出“经济心理化”的论述,他说:“服务行业除了要为消费者解决种种实际问题之外,还应该成为‘经历的制造者’。”他预言:“服务业最终将战胜制造业,经历业最终又将战胜服务业。”“经历产品”的核心是什么?是情感分享,是源于情感的感受。所以,美国学者科夫曼在《酒店业推销技巧》一书中指出,有时候,连客人自己也弄不清楚,为什么会对他所住过的某一家酒店感到特别满意。科夫曼又解释道,酒店的优质服务,使客人产生了“朦胧的、模糊的亲切感”,这种亲切感十分重要。一位住店客人每次去餐厅都赶在餐厅开饭时间之前,服务员问其原因,他说他不喜欢在人多时用餐,因为看到其他客人成双入对,而自己一个人出差在外,总感到形影孤单,心情失落。于是,这位服务员在征得客人同意之后便坐下来陪客人聊天,当这位服务员需要去应酬别的客人时,便请来另一位较清闲的服务员继续陪客人聊天,最后,连厨师都出来陪这位客人,客人很感动,由此便自然而然成了该店的回头客。

跟上信息化建设的时代步伐

目前,我国星级酒店信息化建设的水平普遍不高,有的企业还是采用手工记录的方式处理业务,有的企业虽然采用了计算机辅助管理,但是也仅仅停留在某一个或某几个环节,还谈不上真正意义上的信息化建设。因此,加快星级酒店信息化建设具有十分重要的现实意义。

缩小同国外星级酒店行业的差距的需要。通过比较,我们发现国

内的星级酒店行业和国外星级酒店行业无论是从经营理念、管理水平,还是从规模、盈利能力上都存在很大的差距,在国际竞争迫在眉睫之际,国内的星级酒店要想在国际竞争中占据一席之地,就必须要在经营理念、管理水平、规模和盈利能力上缩小同国外同行的差距,而实现这个目标的一个有效和必须的途径就是加大信息化建设的力度,通过信息化建设提升管理水平和盈利能力。

适应我国星级酒店行业发展趋势的需要。未来几年,中国酒店流通体制还将发生重大变化,现行的国有、集体经营、四级站批发模式将被多种所有制企业并存的集约化配送制、连锁制取代。随着市场竞争机制的形成,国内星级酒店行业的优胜劣汰在所难免,一批实力雄厚、经营规范、条件优越的星级酒店将得到超常发展,而一些势单力薄、经营管理不善的星级酒店则日渐式微,这是竞争的规律。国内星级酒店发展的关键在于如何尽快谋求新的生存之道,迅速完成经营方式及经营理念的嬗变,及时根据市场的变化作出应对,提供真诚细致的服务。从迈克尔·波特的观点看来,虽然进行竞争所使用的办法表面上看来千差万别,但是实际上只有两种办法:第一种是努力成为低成本企业;第二种方法是实行产品或服务的差异化,而要实现这两点,一个有效和必需的方法就是通过信息化建设来完成。

适应信息技术高速发展的需要。信息技术的迅速发展,为我们开发和利用信息提供了有力的技术支持。当今世界,以计算机和通信技术为代表的信息技术的飞速发展,使星级酒店的生存和竞争环境发生了根本性变化。互联网络的全球化,推动了电子商务的快速发展,带来了星级酒店行业的巨大变革,为我国星级酒店迎接国际竞争提供了良好的机会和手段。我国的星级酒店绝不能再沿着传统的模式发展企业,要占领制高点来发展企业,也就是应用最新的技术即信息化技术来发展我们的企业。

信息技术的高速发展也推动了星级酒店的发展。一是降低成本,提高效率。各类管理信息系统的建立和生产过程的信息化,可以极大地减少人力资源的投入。各种信息化工程建设,在一定程度上都以降低物质资源消耗为基本前提,在降低库存、减少废品率等方面都有出

色的表现。更为重要的是,信息化使产品的设计、生产、销售和服务的时间缩短,从而大大节约了时间成本。二是提高质量,促进销售。一方面,信息化强调标准化、规范化、系统化、程序化,可以减少甚至替代大量不必要的手工操作,最大限度地消除不确定因素,使服务质量得到有效控制和提高。另一方面,信息化建设将使企业服务的潜在客户市场不断扩大,销售渠道和手段进一步多样化,并使企业从以事务为中心的传统管理模式向以客户为中心的管理模式转换成为可能,不断增进用户满意度。三是提高企业经济效益。通过减少消耗、提高效率、扩大市场销售份额,大幅度提高企业经济效益。四是强化企业内部管理。信息化使管理者对企业内部和外部信息的掌握更加完备、及时、准确,并借以实现企业上下级之间、各部门之间、内外部之间的实时沟通,使企业通过对信息流的管理实现对物流、资金流的有效管理。五是增强企业创新能力和竞争力。信息技术的应用一方面使企业更加快速地了解市场需求和科技动态,促进科技成果向现实生产力的转化;另一方面使企业自身的科研开发能力和效率大大提高。没有较高的信息化水平,企业将失去参与国际竞争与合作的资格。六是提高决策水平。正确决策是企业谋求长久生命力的保证。信息是决策的基础,信息化使决策者及时获得决策所需国内外、企业内外的完备信息成为可能;在信息爆炸的时代,信息化可以帮助决策者排除不良信息的干扰,以正确信息制订出正确决策;决策支持系统、专家系统、业务智能系统可以帮助企业更加科学、高效地进行决策。

e时代的酒店业竞争

随着全球经济一体化使酒店业客源更加丰富多样化,市场更加广阔多渠道的同时,酒店业更面临着日趋激烈的竞争环境和不断攀升的客户期望,迫使业内人士不断进一步寻求扩大酒店销售、改进服务质量、降低管理成本和提升客户满意度的新法宝来增强酒店的核心竞争力。

中国信息化推进联盟副理事长张献军曾说,随着酒店信息化的发