



北京市旅游发展委员会◎编著

北京旅游企业转变 发展方式调研文集

(2010年度)

BEIJING LÜYOUQIYE ZHUANBIAN
FAZHANFANGSHI
DIAOYAN WENJI

中国旅游出版社



北京市旅游发展委员会◎编著

北京旅游企业转变 发展方式调研文集

(2010年度)

常州大学图书馆

藏

特藏

BEIJING LUYOUQIYE ZHUANBIAN
FAZHANFANGSHI
DIAOYAN WENJI

中国旅游出版社

责任编辑：高志建
装帧设计：中文天地
责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

北京旅游企业转变发展方式调研文集. 2010 年度/
北京市旅游发展委员会编著. --北京: 中国旅游出版
社, 2011. 4
ISBN 978 - 7 - 5032 - 4137 - 6

I. ①北… II. ①北… III. ①旅游业 - 北京市 - 文集
IV. ①F592. 71 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046924 号

书 名：北京旅游企业转变发展方式调研文集 (2010 年度)

编 著：北京市旅游发展委员会

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166503

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：28

印 数：1 - 2000 册

字 数：420 千

定 价：40.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 4137 - 6

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

《北京旅游企业转变发展方式 调研文集（2010 年度）》 编委会

主 任 鲁 勇 张慧光

副主任 顾晓园 孙维佳 于德斌 曹鹏程

安金明 方泽华 邹伟南 赵广朝

主 编 安金明（兼）

副主编 崔言超 戴学锋

编 辑 （按姓氏笔画排列）

呼建梅 郑 晓 哈秋华

前 言

北京是我国的政治、文化中心，是旅游业最为发达的城市之一。当前，北京明确地提出了建设世界城市的目标，而建设国际一流旅游城市，是北京建设世界城市的重要组成部分。

北京市委、市政府非常重视旅游业的发展，并于2010年下发了《北京市人民政府关于贯彻落实国务院加快发展旅游业文件的意见》（以下简称《意见》），《意见》明确提出“着眼世界一流水平，努力将旅游业培育成为首都经济的重要支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业，实现‘资源多样化、服务便利化、管理精细化、市场国际化’”。为充分发挥旅游企业的主体作用，推动企业转变发展方式、壮大企业规模、提高企业素质，为首都旅游产业作出更大的贡献，市旅游发展委员会开展了对旅游企业的调研活动，认真总结了成功企业的发展经验，为企业之间的交流提供了一个相互学习的平台。

市旅游发展委员会主要领导和主管领导高度重视此次调研工作，各旅游企业积极响应并给予大力支持。调研报告充分体现和反映了各企业在发展中所遇到的问题、好的经验和做法，以及各企业对北京旅游业发展的建议。经过认真审阅筛选，本书汇编了部分企业调研报告，希望能够对未来北京旅游业的发展有所帮助。

编 者

2011年4月

001

前 言·····	1
----------	---

饭店业

提升五星级饭店品质 促进旅游饭店业发展·····	北京饭店	003
优良的企业文化是不可复制的核心竞争力·····	北京贵宾楼饭店	011
旅游企业人力资源管理战略·····	兆龙饭店总经理 牛娜	019
从中国酒店集团的发展模式看天伦饭店集团的品牌发展 战略·····	天伦王朝酒店总经理 邓英贤	029
围绕市场找位置 强化管理谋发展·····	首都大酒店总经理 梁科荣	037
论经济型商务酒店企业文化的体现·····	北京京报新闻大厦酒店	044
关于旅游酒店节能减排及发展绿色酒店的探索与 实践·····	北京金融街威斯汀大酒店	053
强化系统管理的成功实践·····	北京龙熙温泉度假酒店	065
浅谈酒店的人力资源管理·····	北京千禧大酒店	072
旅游企业薪酬管理模式·····	北京汉华国际饭店	074
企业文化促进企业持续发展·····	京都信苑饭店总经理 冯燕京	080
浅谈旅游企业人力资源管理·····	北京锦江富国大酒店 贾继柯	087

旅游企业成本控制战略	励骏酒店	093
价值链管理在京瑞大厦业绩评价体系中的作用	京瑞大厦	101
积极应对市场挑战 深化企业内部管理 努力提升企业发展水平		
增强企业市场竞争能力	北京亮马河大厦	112
更新思想观念 强化效益意识		
——确保酒店稳步发展	中裕世纪大酒店总经理 吕秀梅	120
以人为本, 开拓创新, 努力提高专业化管理水平,		
促进企业可持续发展	北京铁道大厦总经理 李鑫	128
浅谈企业预算管理及成本控制	梅地亚电视中心	139
企业文化与管理是发展的硬道理		
——记国宏宾馆加强内部管理与建立企业文化的成功实践	国宏宾馆	150
浅析如何做好旅游企业文化建设	北京港中旅维景国际大酒店	160
坚持科学发展 创建绿色饭店	长峰假日酒店	167
城市旅游开发与酒店服务需求的适应性	北京裕龙大酒店	174
浅谈酒店业发展新思路		
——“以人为本”	北京空港花园酒店总经理 李小刚	183
立足细节 追求卓越		
——记东晓新越酒店精细化管理的发展		
模式	东晓新越酒店董事长 王明淑	193
旅游企业的企业文化建设	北京育新苑宾馆	198
旅游饭店企业文化建设的调研与思考	交通宾馆	205
从企业人才的流失看酒店业的人力资源管理	北京物科宾馆	211
浅谈酒店业成本控制战略	北京国林宾馆副总经理 侯彦臣	219

景区(点)业

践行科学发展观 推动八达岭景区旅游事业

- 又好又快发展·····八达岭特区办事处主任、党委书记 赵建军 227

旅游企业加强内部管理的成功实践

- 浅析八达岭水关长城如何通过创建 4A 级旅游景区强化管理

- 实现科学创新式发展·····八达岭水关长城 235

以游客需求为导向 塑造北京欢乐谷服务品牌形象

- 浅析北京欢乐谷服务管理模式·····北京欢乐谷 246

- 绿色发展理念探索·····瑞海姆田园度假村 252

以科学发展观为统领 实施五大战略

- 推进十渡风景区全面可持续发展·····十渡风景区 周宝东 赵岩 260

树立科学发展观 不断促进周口店遗址景区建设又好又快

- 发展·····周口店北京人遗址博物馆馆长 杨海峰 269

- 青龙峡景区市场营销模式·····青龙峡景区 277

内容建设是主题公园类景区的生命

- 之源·····中央电视塔中塔有限责任公司总经理 赵玉东 285

- 以游客为导向筑建优质服务高速路·····颐和园 293

- 圆明园加强内部管理之初探·····圆明园 陈名杰 张亚真 302

管理创新在国有旅游企业可持续发展中的作用

- 以北京石景山游乐园的二次创业

- 发展为例·····北京石景山游乐园 刘景旺 310

实施网格化管理、建设数字化公园 全面提升北海公园

- 景区旅游安全与各项服务工作·····北海公园园长 刘耀忠 325

旅游企业加强内部管理的成功实践

- 浅谈云居寺景区内部管理实践·····云居寺景区 334

加强文物保护 做好服务工作	戒台寺景区	342
打造企业的核心竞争力		
——论旅游企业的企业文化建设	北京海洋馆企业文化委员会	349
博物馆景区加强服务管理的成功实践	首都博物馆 田宝元	359
落实企业主体责任 创新旅游安全管理	中国航空博物馆	366

旅行社业

可持续旅游理念探索 ...	中国国际旅行社总社有限公司副总裁 刘武雄	375
精细管理助发展 后积薄发求跨越	中国旅行社总社有限公司	382
构建中国国旅特许经营网络 推动旅行社经营模式		
创新	中国国际旅行社总社有限公司投资与企业管理部 陈路	389
半世纪风风雨雨 几代人同舟		
共济	北京中国国际旅行社有限公司 李启斌	400
旅行社企业的文化建设与品牌		
传播	中青旅控股股份有限公司总裁 张立军	405
旅游企业的绿色发展理念探索	中信旅游总公司	414
论中小旅行社人力资源管理的重要性	中商国际旅行社有限公司	424
激励机制在旅游企业管理中的作用及应用 ...	中国太和旅行社有限公司	432



饭店业

FANDIANYE

提升五星级饭店品质 促进旅游饭店业发展

北京饭店

当前，我国旅游饭店业发展已上升到国家战略高度，迎来了新一轮发展机遇，但也面临着一系列新的变化，宏观环境、市场环境、服务对象都与以往有所不同。在这样一个重要时期，国家旅游局于近期召开了“全国旅游饭店业发展暨五星级饭店质量提升工作会议”。会上，国家旅游局局长邵琪伟提出“要站在建设人民群众更加满意的现代服务业的高度、站在推动旅游饭店行业转型升级的高度，重视和狠抓旅游饭店业服务质量，全面提升旅游饭店业满意度，积极引导旅游饭店业转变发展方式，从片面注重硬件向硬件与软件协调发展转变，从数量增长向质量提升与数量增长并重转变”。我们认为这段话为解决五星级饭店存在的问题，进一步提升五星级饭店品质指明了方向。下面结合北京饭店的发展实例，谈谈如何提高饭店品质。

一、软件建设是提升饭店品质的核心

五星级饭店是一个国家饭店业发展水准的标志。纵观发达国家的五星级饭店不仅仅以其高标准的硬件著称，更是以其具备优质的软件服务享誉世界。所以说五星级饭店就是五星级服务的饭店。北京饭店是一家有着

百年历史的五星级饭店，自 2003 年至 2009 年北京饭店连续四次被美国优质服务科学学会授予服务行业国际最高奖项——五星钻石奖，2008 年和 2010 又连续两届荣获北京市第十二届、第十三届“旅游行业最佳集体奖”，2010 年 5 月又荣获了“首届中国饭店金星奖”。这些殊荣标志着北京饭店的软件服务达到了国际一流水准。之所以如此，是由于北京饭店近些年来不断地认真学习借鉴国外先进的管理模式和经验，特别是抓住 2008 年奥运会总部饭店的重大机遇，不断进行服务产品创新，力求打造具有中国服务特色的酒店品质的结果。其主要做法有：

（一）引入国际知名酒店品牌

新加坡莱佛士国际有限公司带动了北京饭店服务的整体提升。要想让北京饭店这个百年老店从国有体制下的企业转变为国际一流五星级酒店，就必须走国际化道路。2006 年，北京饭店在首旅集团的直接领导下，推出了饭店历史上前所未有的、力度最大的一项改革措施——引进世界著名酒店管理集团新加坡莱佛士国际有限公司委托经营管理 B、E 座。同时，也将其先进的饭店管理理念、服务程序及标准、培训体系和预订网络引入北京饭店，加快了北京饭店成为国际一流五星级酒店的步伐。北京饭店莱佛士自 2006 年 12 月正式开业以来，成为北京市最高档次五星级酒店，成功地接待了加蓬总统邦戈、美国前总统老布什、西班牙国王卡洛斯、俄罗斯总理普京、巴西总统卢拉、保加利亚总统帕尔瓦诺夫、西班牙王后索菲亚、国际奥委会主席罗格等贵宾。引入新加坡莱佛士国际有限公司这个国际酒店品牌为北京饭店经营管理带来了显著效果：一是新加坡莱佛士国际有限公司的全球品牌效应带动北京饭店国际知名度的提升。新加坡莱佛士国际有限公司是国际知名的酒店管理集团，与北京饭店合作以来，以 Raffles Beijing Hotel（北京饭店莱佛士）的品牌加入其全球营销系统，在全球范围内进行营销与推广，使北京饭店的知名度在全球范围内得到有效提升。二是新加坡莱佛士国际有限公司先进的管理模式带动北京饭店管理服务水平的进一步提高。与新加坡莱佛士国际有限公司合作以来，北京饭店获得和国际一流酒店零距离接触、学习的机会，通过学习借鉴国外先进

的经营管理模式、管理理念和服务模式，带动北京饭店整体管理服务水平的大幅度提高。尤其是北京奥运会期间，北京饭店与北京饭店莱佛士在硬件水平上虽然有差别，但在为奥运服务的大目标下，双方分工不分家，信息共享，协同作战，通过统一服务标准和保持一致的高品质的菜点品种和质量，使服务达到国际一流的水准。奥运前，北京饭店还四次派遣管理人员和骨干赴新加坡莱佛士酒店学习服务和管理经验，使双方的合作进一步加强，并形成了更有效的协同机制。

（二）打造具有中国文化特色的个性化服务

我们认为，五星级饭店的软件服务不仅要体现在标准化服务上，更要体现在具有中国文化特色的个性化服务上。经过探索和实践，我们创立了具有中国文化特色的个性化服务。中国文化的核心就是“和”。这个“和”字，根植于中国人的血脉深处，含蕴着中国人的仁爱睿智、和蔼和善、和颜悦色、彬彬有礼、容忍而克制。在 2006 年“中非合作论坛北京峰会”的接待工作中，北京饭店正是把这些具有中国文化特色的核心内涵融入个性化服务之中，创新服务模式，制订“实行个性化接待服务方案”，使贵宾体验到至高无上的愉悦和享受，也得到了北京市和主办单位领导的肯定。峰会期间，津巴布韦、赞比亚总统纷纷留言，盛赞北京饭店的管理和服务堪称世界一流。在奥运总部饭店接待服务中北京饭店创立的具有中国文化特色的个性化服务得到了进一步的完善，使这种个性化服务成为 24 小时贴身服务，饭店为国际奥委会主席罗格等贵宾提供 24 小时的贴身管家服务，满足贵宾的个性化需求，做到服务无缝隙，赢得了国际奥委会主席罗格等贵宾的高度赞扬。奥运会结束时，罗格主席写下“非常出色的工作”留言送给北京饭店。罗格主席的夫人也对我们的服务员说：我到过许多国家，中国是服务最好的国家，因为你们的细心是一流的。

（三）打造一流的国际会议服务

我们认为会议服务已越来越成为大型酒店的重要服务产品，而其品质集中体现了一个饭店的软件服务品质。因此，我们历来十分重视会议服务

品质的提高。北京饭店近年来成功接待了中非合作论坛北京峰会、亚欧首脑会议、国际奥委会第 120 次全会等大型国际会议，使北京饭店国际会议服务水平享誉世界。为了不断提高会议服务品质，北京饭店在会议服务中学习国外先进经验的同时，还探索标准化和个性化服务相结合的会议服务模式，形成了北京饭店特有的会议服务模式，其特点就是：会议前，加强组织领导，积极与主办方沟通协调，精心再精心地布置会场，不放过任何一个微小的细节。会议时，礼仪小姐列队迎宾、引座，服务员对重点贵宾提供贴身服务，厨房为来宾精心准备丰富的茶休点心，有关部室积极协助主办方做好同声传译等服务工作。总之，保证服务的各个环节，方方面面都达到了顺畅、和谐。国际奥委会主席罗格就曾称赞北京饭店组织的国际奥委会第 120 次全会等大型国际会议服务“周到、有序，令人非常满意”。

（四）结合美食活动，创新菜点，提升餐饮服务品质

饭店的服务产品无非就是客房和餐饮两大类。北京饭店曾被美国前总统尼克松的夫人誉为“中国烹饪的大本营”。为了保持这一美誉，饭店始终坚持菜点创新，每年都要通过举办美食活动向广大消费者推出新的服务产品。如 2009 年饭店推出“特色江南菜”、“亚洲风情美食自助餐”等特色菜肴美食活动和以北京奥运会成功举办一周年为契机，推出系列美食活动，吸引了大量客源。近年来，随着人民生活水平的不断提高，借着北京市民高档宴请和高档婚宴日益增多的机遇，饭店又推出高端商务宴请和高档婚宴服务新产品，受到了国内外宾客的欢迎，取得了很好的社会效益和经济效益。近些年，我们又顺应健康美食的潮流，通过开发健康美食来倡导健康饮食生活。如在奥运总部饭店接待服务中就针对不同客人的需要，开发了具有奥运特点的系列产品，如精心设计的“金银铜”系列甜点达 200 多种，能够分别满足不同客人对营养、美味、低脂的消费需求。近年根据流行趋势，还开发了一些低糖少油的时尚菜品，以及自制无糖酸奶等，深受客人的欢迎。同时饭店还十分重视食品安全，2007 年北京饭店作为奥林匹克大家庭总部饭店按照国际奥委会、北京奥组委的要求，在首旅集团的领导下，积极引入国际先进的食品安全管理体系（HACCP），

在 2007 年取得了食品安全管理体系 HACCP 认证。在开展认证过程中,饭店多次请专家为从事食品工作的员工工作报告,进行培训、考核,使饭店食品科学管理得到大大的提升。

二、硬件建设是提升饭店品质的基础

我们认为,良好的硬件设施是提升五星级饭店品质的重要方面,与优质的软件互为表里。北京饭店是一家有着百年历史的老饭店,2000 年饭店进行了整体装修改造,硬件设施得到了一定的提升,但与近年新开业的五星级酒店相比还有一定的差距。在资金有限的情况下,在硬件方面我们更注重的是以下几方面:

一是加强设备设施日常的保养维修。北京饭店机构设置中有“设备保养维修部”,以前叫“机修部”。我们之所以改名称就是强调日常的保养维修。做好设备设施的日常保养维修是提高饭店服务质量的前提。设备保养维修部提出的口号是:快速——10 分钟到现场;有效——一般故障当场解决,复杂故障尽快解决;优质——让使用单位满意,让客人满意。为了做到这一点,设备保养维修部加强对设备设施的保养维修的计划性,根据经营情况,在日常工作中变被动维修为主动出击。加强、调整维修力量,有计划地逐项、逐房间的检修,使设备设施和失效房数量减少到最低,保证了经营活动的正常运转。如 2009 年第三季度克服了金融危机的困难,经营出现了好转,为了保证正常经营,设备保养维修部共处理日常零修 14998 项,并做到快速、有效、优质。同时还按饭店的要求,积极配合施工单位,完成了 300 多间客房的修补、粉刷,更换了 A 座 18 楼 A、B、C 厅东,19 楼通道的壁纸,对 19~20 层员工通道, A 座首层东男、女卫生间进行了装修,打磨宴会厅地板等工作。所有工程都按时完工,未发生任何安全事故,保障了饭店正常营业。在日常保养维修中设备保养维修部还注重为饭店节约开支,如 2007 年为了更加充分地做好奥运总部饭店的硬件准备工作,在饭店资金紧张的情况下,设备保养维修部抽调部分骨干人员,组成临时修理小组,配合施工队,在尽量不影响饭店正常经营前提

下，逐层对饭店 A 座客房进行整修、粉刷，更换了部分地毯、墙纸、排风扇、电吹风、电源线等。这些工程花销相对不多，效果却很好，受到了宾客的好评。奥运结束时，国际奥委会总干事拉库特代表罗格主席感谢说：“受入住在北京饭店的国际奥委会及各国家、地区奥委会官员及客人的委托，特别要向承担接待服务任务的北京饭店表示衷心感谢，下榻北京饭店舒适、便捷、服务出色、宾至如归，给人留下了深刻印象”。

二是站在国家发展战略的高度做好节能减排。在这次“全国旅游饭店业发展暨五星级饭店质量提升工作会议”上，就推动我国旅游饭店业发展的新思路中明确提出推进饭店节能减排，确保完成 5 年内星级饭店节水节电 20% 的目标。国家旅游局近期也下发了《关于进一步推进旅游行业节能减排工作的指导意见》和《饭店节能减排 100 条》。我们认为抓好饭店的节能减排既符合国家发展低碳经济的战略，也是提升饭店品质的重要一环。因此我们始终把节能减排作为重点工作抓紧做好。

首先，我们立足于在现有的设备上节能降耗。多年来，通过深化改革，制定完善节能降耗制度，实行目标化管理，严格考核，做到了节能工作与饭店经营管理工作，同计划、同布置、同检查、同落实。2009 年饭店采取了众多的节能降耗措施，如根据经营情况，缩短饭店室内和室外楼体照明时间；减少电梯运行数量，电梯采用自动节能方式运行；空调高、低区冷冻机在夏季供冷高峰用电时段，严格控制饭店各区域空调机组运行时间，在满足温度的前提下，尽量缩短运行时间；对店内外租单位的能源用量实行单独装表计量，认真执行单独收费的管理办法。

其次，投入资金采用节能新设备。为了使节能降耗更加有力度，我们还不断加大了节能改造，瞄准节能新技术、新设备，如安装 20 台高效节电装置，使单位用电量下降了 20%，为饭店带来了可观效益，使 2007 年全店经营收入达到 3.4 亿元，但水、电、气等能源费用比计划分别下降了 10%、1%、6.6%。又如在 2009 年加大了节能改造的力度，瞄准节能新技术、新设备，结合饭店情况投入了一定资金完成了以下节能技术改造：空调循环水系统采用节能环保新技术产品，投资 19.6 万元将高环冷冻泵 75kW 改