

ON EFFECTIVE
HOTEL
MANAGEMENT

旅游经营管理初探

—上海旅游业总经理研训班论文选



张包镐 梅 均主编
华东化工学院出版社

F59
78
1

旅游经营管理初探

——上海旅游业总经理研训班论文选

张 包 镐 梅 均主编



1987.10

上海市旅游事业管理局教育处、培训中心
上海市旅游教育研究会、上海市导游学会



B

751002

责任编辑 周月华 袁明辉

封面设计 于文盛

版式设计 郝铭祥

旅 游 经 济 管 理 初 探

Luyou jingji Guanli Chutan

张包镐 梅 均 主编

华东化工学院出版社出版

(上海市梅陇路133号)

江苏丹阳新华印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张16.625 字数479千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数 1-1000册

ISBN 7-5628-0118-5/Z·34 定价 10元

序 言

为振兴和发展旅游业，上海旅游企业总经理研训班谨向读者奉献一本研讨论文集——《旅游经营管理初探》。这本书的出版，对上海旅游业来说，具有重要的意义。

上海旅游业，在党的改革开放方针指引下，十余年来得到了突飞猛进的发展，取得了很大的成绩。但是，也存在着不少问题。如在处理硬件建设与软件建设、数量与质量、速度与效益等关系上，就有许多值得我们思考与总结经验教训的问题。在今年全国旅游工作会议上，吴学谦副总理指出：“问题的关键还在于提高经营管理水平，提高服务质量，提高我们旅游业之声誉。”而要做到这一点，我们认为从根本上讲，在于提高各类旅游从业人员的素质。为此，去年下半年以来，我们在抓宣传促销的同时，还在狠抓教育培训，狠抓旅游从业人员队伍的整顿提高，狠抓思想政治工作等方面做了大量的工作。特别是对全行业数万名干部和员工进行“政治”和“外语”两门课的统一培训、考试的基础上，对旅游涉外饭店和旅行社的总经理分期分批举行为期十天的研训，从去年10月份起，先后举办了六期总经理研训班，受训人数达285人，取得了较好的成效。

在上海旅游业举办总经理研训班，是贯彻国家旅游局和市府关于重振和发展旅游业指示精神的重要措施。这在上海旅游业尚属首次，引起了各级领导的关注和重视。上海市人民政府顾问汪道涵，上海市副市长刘振元、倪天增、谢丽娟，上海市人民代表大会副主任李家镐，上海市人民政府副秘书长卢莹辉，上海市委宣传部副部长刘吉，上海市对外办公室主任赵云俊，外经贸委主任沈被章，市外资委主任叶龙蓝，市监察局副局长郁明等有关部、委、办、局的领导，以及锦江集

团董事长任伯尊，新亚集团总经理何义钊，静安希尔顿总经理施伟达，华亭喜来登总经理克莱格先生等等，都亲自担任研训班的有关课程的讲授，任课教师还有上海市委党校、复旦大学、交通大学、上海财经大学、上海师范大学、上海旅游专科学校、社会科学院等有关院校的教授、专家和学者。

实践证明，办好总经理研训班，要注意做到“六要”：一要有目标明确的研训计划和教学大纲；二要有阵容坚强的师资力量；三要有内容精彩的研讨课题；四要有纪律严明的学习制度；五要有环境较好的集中住读条件；六要有生动活泼的课外活动。同时，要坚持理论与实践相结合，课堂讲解与分组讨论相结合，阅读思考与考核、考试相结合。经过学习研讨，每位学员都按要求撰写出一篇结业论文。

举办总经理研训班，还超出了它自身的意义。它揭开了旅游业成建制管理干部岗位职务培训的序幕。根据国家旅游局召开的“全国旅游行业岗位培训工作会议”精神，今后，企业领导干部、主要部门的管理人员和关键岗位的服务人员一律持证上岗，而大中型企业领导干部则是岗位培训的重点，要在规定时间内，对企业领导干部普遍进行一次岗位职务培训。从这个意义上说，上海旅游业前一时期所办的总经理研训班，已成为大规模开展领导干部岗位职务培训的前奏曲，而总经理所撰写的一篇篇论文，则犹如一曲内涵丰富的乐章。

最后，研训班的举办和论文集的出版，与总经理研训班学委会领导成员张包鎬、梅均、赵恒灿、吴怀祥、王正义、顾永才、王品卿、陆剑初、殷明发、钱介荣、道书明、唐雄照等同志的积极努力、协同配合是分不开的。周月华、潘信耀等同志仔细审校了论文集全书，旅游教育研究会、导游学会的有关领导也参加了论文的初审工作，在此一并致谢。限于水平和时间因素的制约，本书内容如有不当或遗漏之处，敬请读者指正。



1990年5月1日

目 录

宾馆饭店篇

一、加强行业管理, 提高企业经营水平

强化行业管理的几点探讨.....	张色编 (1)
激励是酒店管理的重要手段.....	王宝成 (6)
论态度理论在旅游饭店管理中的运用.....	董云雄 (18)
谈谈饭店管理中的重要角色——主管.....	江 枫 (26)
旅游涉外酒店经营思想与经营策略初探.....	吕威国 (29)
中国人能管理好自己的饭店.....	徐正耀 (35)
试论饭店企业的生命力.....	孟令德 (40)
正确运用激励机制, 调动职工振兴旅游的积极性.....	戚吉安 (44)
必须加强设备管理.....	张祥根 (47)
浅谈集团管理.....	徐金富 (52)
提高饭店管理水平, 关键在软件上狠下功夫.....	陈野官 (58)
浅论饭店的市场竞争.....	王济明 (61)
试论旅游饭店的经营战略.....	金人杰 (64)
初探饭店管理的“中国特色”.....	金晓红 (70)
谈谈对旅游涉外饭店业的管理问题.....	黄铁民 (72)
饭店管理小议.....	傅德俊 (74)
浅谈激励理论在合资宾馆管理中的应用.....	陈耀律 (75)
谈如何搞活饭店经营.....	董志铭 (79)
坚持经营方针, 发展旅游事业.....	费志高 (80)
小议旅游饭店的管理.....	邓孝卿 (83)
试论“激励”在饭店管理中的运用.....	王志荣 (84)

二、对发展上海国际、国内旅游事业的探讨和建议

- 浅议评星达标以后的工作..... 吴卫国 (38)
- 硬件建设必须具备“顾客意识”..... 舒采云 (92)
- 兴办国际会议业,促进经济技术繁荣..... 胡敏民 (98)
- 非集团性饭店——“第六集团”面临的困境及对策..... 屠国明 (105)
- 饭店价格之一二三..... 朱 刚 (110)
- 搞好产品和服务组合,满足常住客人的需求..... 马克俊 (113)
- 浅谈对“中国特色”的认识问题..... 乐 敏 (117)
- “洋承包”——一条可供尝试的新路..... 沈俊豪 (120)
- 关于正确评估客房使用率..... 马玉福 (122)
- 这里也是涉外旅游饭店——边区宾馆怎么办?..... 方弄林 (125)
- 小宾馆如何在竞争中求生存..... 吴凤祥 (127)
- 试论宾馆筹建的规模与方向..... 李国红 (132)
- 扬长避短,以特取胜..... 黄 敏 (134)
- 创出特色,在竞争中走自己的路..... 沈富根 (136)
- 严格内部控制监督,堵漏节支增效益..... 左 丰 (140)
- 加强软件建设,提高竞争能力..... 苏幼泉 (144)
- 旅游饭店振兴之我见..... 丁九舟 (145)
- 宾馆的生存来自宾客..... 葛敬华 (149)
- 以变应变,以特制胜..... 郭荣生 (150)
- 稳定队伍,搞活经营,重振雄风..... 王 煜 (151)
- 振奋精神,投入竞争..... 王裕明 (154)
- 浅谈振兴旅游业的几点意见..... 顾方培 (158)
- 从竞争中求生存,从管理中求效益..... 何志恒 (160)
- 试论饭店“一业为主、多种经营”..... 朱建忠 (162)
- 论宾馆饭店的经济效益的提高..... 孙瑞祥 (165)
- 因地制宜寻找梅陇酒家的出路..... 孟洪庚 (172)
- 为开发浦东地区旅游宾馆作准备..... 姜德明 (175)
- 一个旅游小企业的报告——浅谈旅游小饭店的
出路..... 沈文荣 (177)

浅谈治理整顿在饭店业中的必要性..... (181)

三、狠抓服务质量, 改变旅游形象

简述饭店服务质量的整体性..... 钱国报 (184)

宾馆出售什么——谈谈宾馆服务、服务意识及

其他..... 朱永蓉 (187)

对饭店服务质量的认识..... 林家和 (189)

谈谈服务中的食品卫生工作..... 乐翠娟 (194)

搞好餐饮服务, 提高经济效益..... 陈和林 (197)

浅谈旅游饭店的住宿服务..... 王在山 (201)

适应台胞的心理变化, 做好接待工作..... 王明玉 (205)

让宾客带走一个好的印象——浅谈国内旅游饭店

服务..... 胡关信 (209)

以变应变, 继续做好对旅游者的接待服务工作..... 陈俊杰 (213)

深刻理解“宾客至上”, 努力提高服务质量..... 郑扬亮 (215)

四、开拓客源市场, 推动促销招徕

上海饭店业的危机与契机..... 汪正元 (218)

浅析搞好我国旅游饭店的促销工作..... 俞昌明 (222)

认识上海旅游市场, 开拓学术旅游..... 吴一彦 (227)

立足宾馆, 坚持优质服务; 发挥优势, 开展多种

经营..... 单永洲 (231)

市场营销学在饭店经营中的应用..... 夏希平 (235)

浅谈强化全方位销售意识..... 潘纪平 (239)

从实际出发, 创立风格, 寻找客源..... 顾安义 (241)

充分发扬上海长处, 积极开展康复旅游..... 周慕宸 (243)

优质服务在促销工作中的地位..... 牟起南 (246)

竞争中开拓, 在竞争中提高..... 王长松 (248)

五、加强人员培训, 提高队伍素质

坚持以法促教, 以法治教, 是抓好岗位职务培训工

作的重要保证..... 陆剑初 殷明发 张桂来 (251)

饭店管理中要重视人才开发..... 丁关毛 (256)

老饭店更要加强培训, 提高竞争力	顾炳祥 (261)
新建涉外饭店培训工作初探	周文王 (266)
初探饭店管理中人才选用的策略	肖王英 (270)
试谈涉外饭店总经理的素质	沈亚龙 (275)
试论饭店基层干部的事业心教育	薛国林 (279)
饭店领导素质浅说	徐祖达 (281)
对涉外宾馆高层管理员再培训的几点感想	全燕 (285)
对涉外宾馆从业人员素质的探讨——走有中国特色 的培训道路	朱勇 (289)
作为酒店高级行政人员怎样管理星级酒店	董树森 (295)
浅谈用战略眼光加速培养旅游饭店各类人才的几个 关系	史相彪 (299)
小议“职业道德建设”	徐根发 (302)
认真抓好培训, 不断提高服务质量	周伟琪 (303)
浅谈提高宾馆饭店领导人的素质——谈谈领导工作 的几点体会	何祖祺 (305)

六、加强思想政治教育和职业道德教育

加强和改进思想政治工作, 为重振旅游作出新的 贡献	王乃红 (309)
针对旅游宾馆现状, 加强思想政治工作	邓德周 (326)
激励是饭店管理中思想政治工作的重要组成部分	马世民 (332)

国际旅行社篇

一、狠抓服务质量, 改变旅游形象

旅游服务工作浅识	徐丽端 (337)
客源与质量	姚灿庭 (339)
漫谈导游与旅游服务	张炯卿 (342)

二、开拓客源市场, 推动促销招徕

试论旅行社的促销工作	虎幼建 (346)
在上海开展国际保健旅游的几点设想	忻培昌 (350)

公关中的奇妙逻辑·····	黄 鼎 (353)
发挥上海优势,开辟海上旅游业务·····	陈琴生 (356)
加强宣传招徕·····	程林初 (359)
三、加强人员培训,提高队伍素质	
我对导游职后培训的几点想法·····	汪东宁 (363)
浅谈旅行社职工职业意识培养的迫切性和途径·····	刘 杰 (367)
四、对发展上海国际旅游事业的探讨和建议	
旅行社竞争之一见·····	张汉铭 (371)
对旅游业的浅述·····	曹克昌 (374)
对“削价竞争”的一些浅见·····	郭春生 (379)
五、加强思想政治教育和职业道德教育	
对现阶段思想政治工作的思考·····	张宏伟 (382)
优质服务是旅游事业发展的保证——浅谈职业道德 观·····	沈昌发 (390)
对加强旅游工作中思想政治工作的几点看法·····	张梅林 (394)
六、治理整顿,深化改革	
对旅行社整顿的粗浅看法·····	刘志明 (398)
浅谈走出旅游低谷·····	年敦进 (400)
浅谈旅游业的治理整顿·····	高静安 (404)

国内旅行社篇

一、加强行业管理,提高企业经营水平	
论如何搞好旅行社的管理·····	史国雄 (407)
略论旅行社经营管理的必要性和经营管理要素·····	于霞娟 (409)
国内旅行社领导的管理意识·····	任国楠 (413)
抓好管理,发展旅游·····	薛志成 (420)
二、狠抓服务质量,改变旅游形象	
狠抓服务质量,发展国内旅游事业·····	陈美君 (422)
浅谈旅游服务质量·····	徐 阳 (427)
试论导游在旅游业中的地位和作用·····	陈晓赫 (429)

三、开拓客源市场, 推动促销招徕

- 试论开发青少年特色旅游客源的必由之路.....蒋九良 (434)
- 锐意创新, 发扬特色, 开创旅游新路.....张锦芳 (438)
- 锦江乐园客源开发探讨.....熊智启 (442)
- 开拓石化地区旅游事业.....李冬生 (446)
- 挖潜创新, 开拓前进.....何为民 (450)
- 服务质量是旅游业的生命线.....瞿、蒙 (453)
- 妈祖朝圣旅游大有可为——我国独一无二的旅游项目.....黄寿祺 (456)

四、加强人员培训, 提高队伍素质

- 论导游的讲解技巧.....金卫 (458)
- 浅谈三类社经理的素质.....吴志友 (463)
- 浅谈怎样当好旅行社的经理.....俞宝琪 (470)

五、对发展上海国际、国内旅游事业的探讨和建议

- 国内旅游发展探讨.....许雪英 (472)
- 关于发展国内旅游的几点浅见.....戴嘉华 (477)
- 浅谈国内旅游.....张永康 (481)
- 浅论我国旅游事业现状和今后方向.....孙根林 (483)
- 浅谈小型旅行社宜采用灵活多样的经营服务.....陈乃和 (485)

六、治理整顿, 深化改革

- 论国内旅游的起步和改革的必由之路.....谭志登 (489)
- 旅游业体制改革势在必行.....李国强 (494)
- 关于目前治理整顿.....胡德勇 (497)
- 论旅游业在新形势下治理整顿及发展.....戴耀达 (498)
- 浅论我国旅游业的兴衰和综合治理.....朱 焱 (503)
- 我对国内旅游业的发展充满信心.....张殿祥 (507)
- 浅谈旅游市场的滑坡与希望.....龚庆安、曹留宝 (509)
- 浅谈国内旅行社如何走出经营低谷.....陈安华 (512)

一、加强行业管理,提高 企业经营水平

强化行业管理的几点探讨

上海市旅游事业管理局 张包镇

上海的旅游业作为一项经济事业,已经有了十年的迅速发展,目前已拥有涉外旅游饭店 33 家,计 9649 间客房;89 家国际、国内旅行社;近 10 家大型涉外旅游购物商店;6 家旅游汽车公司,从当初接待几万人发展到 89 年接待 91.6 万人次。短短十年的时间,对上海旅游事业来讲,是一个突飞猛进的发展时期。毋庸讳言,旅游业作为年轻的经济事业,在取得这些巨大成绩的同时,我们还必须清醒地看到存在的问题,政出多门,多头领导,仅据一个初步统计,上海 24 家二类旅行社,分属于中央部委、地方部委、铁路、民航、饭店集团等近 20 家上级主管单位,上海的主要 5 个饭店集团均隶属于 5 个不同的上级单位;行业缺乏统一的饭店管理法规,高档饭店建造失控,目前已投入营业使用的四星级以上的饭店 3 家,计 2237 间客房,占整个客房总数的 26%,1990 年四星级以上饭店将投入营业的有 9 家,计 6054 间客房,占整个客房总数的 36%,低档宾馆严重空缺;员工培训缺乏统一的大纲和教材,各行其训,水平参差不齐;景点建设缺乏资金来源;旅游发展无法纳入正常的发展规划,特别是近年来竞争机制的引进,给旅游业带来新的冲击,削价竞争,肥水外流;不顾信誉,质次价高,“回扣”小费,屡禁不止。针对这些问题,摆在我们面前的一个急迫、严峻的课题是,在十年发展初具规模的基础上,要不要加强行业管理和如

何强化行业管理的问题。

1987、1988连续两年上海市政府为加强和深化本市旅游管理体制的改革，曾两次行文强调市旅游事业管理局作为市政府主管全市旅游业的部门，要很好地担负起行业管理的职能，并明确规定了市旅游局对全市旅游业的行业管理的职责范围。

上海旅游事业管理局作为行业管理局，从原先的微观管理到目前的宏观管理，确实从管理的职能、范围、方法上都发生了很大的变化。即便是十年过程中摸索、积累的管理经验，也很不适应当前状况的。几十家饭店，有独资、合资、合作的三资企业，有国营、国合营和承包企业；几十家旅行社，有一、二、三类之分。这确实是一篇管理的大文章，有很大的难度。但为使上海的旅游事业有计划、按比例、健康协调地发展，我们一定要做好这篇管理大文章，以下是我们近一年来行业管理工作的体会：

一、从事旅游业的企事业单位和其上级主管部门，要切实树立“大旅游”的观念，提高对行业管理的认识。行业管理不是可搞可不搞、可管可不管，旅游事业发展到今天，其现状和规律是注定要加强行业管理的，她有助于树立上海的整体形象。现在存在比较突出的问题是，由于旅游行业历史造成的原因和竞争机制的作用力，部分企业和单位往往从局部利益出发，不想或不愿意接受行业给予的制约和管理。尽管上海旅游业有了二年行业管理的实践，但还缺乏经验，效果还不明显；对要不要进行行业管理，还没有从思想认识上真正解决。我们认为：一个地区，一个省市，要把旅游事业搞上去，持续递增地发展，仅靠一个企业，一个部门的力量是远远不够的，需要我们全行业的共同努力，这就不能忽视行业管理的作用。这是因为，1. 加强全市行业管理，从全市规划出发，可以有计划有步骤地建设，避免宏观失控。十年的旅游发展，各行各业建宾馆，成立旅行社，对旅游业的发展无疑是一种促进，但由于缺乏宏观上的调控，致使目前一、二、三类旅行社过多，中高档宾馆盲目发展，饭店大大超过年接待量，造成旅游建设重复项目多。2. 加强行业管理，可以从整个旅游发展规划着眼，对本市旅游资源进行区域性综合开发、布点、成片，构成市内旅游景

点线路，可以避免景点建设只从区域、局部利益出发，盲目上马。

3. 加强行业管理，可以协调横向关系，提高经济效益。在目前财力有限的情况下，本着“谁投资，谁经营，谁得益”的原则，加强协调和沟通，完全可以做到少花钱多办事、办好事的目的，很多事情能取得事半功倍的效果。4. 加强行业管理，可以提高服务质量。对全市涉外饭店进行评星，对旅行社整顿，颁发《旅行社业务经营许可证》，对涉外餐厅、商店开展定点等，本身就有利于涉外旅游企业严格按照标准形成规范化、统一化、标准化的服务。

二、根据市政府的发展规划，编制上海旅游事业发展的长期规划和近期实施计划。严格按照要求，坚决做到规划中的项目积极落实，规划外的项目基本不搞。特别对旅游企业、设施、项目的开发建设上必须做到：

1. 凡是新的旅游涉外项目（包括新建饭店，饭店改造，新建涉外餐厅、涉外酒吧、卡拉OK、夜总会等），上马前必须事先经过市旅游局按照旅游发展规划进行审查，同意后方可补办其它手续，便于行业管理，对目前旅游涉外景点、饭店、商店、娱乐设施做到心中有数，根据需要对新建项目统一考虑，拾遗补缺。

2. 新办企业在工商登记前，必须经市旅游局按照饭店、餐馆、商店的涉外标准进行审查，达到标准发给旅游接待合格证，否则，工商部门将不能给予登记。使涉外企业在新办的初期阶段就严格地控制在标准的要求中。

3. 全市旅游行业的统计和资料汇总工作，必须接受市旅游局的指导。各旅游企业必须根据《上海市旅游统计报表制度》的规定，严格按制度对饭店接待住宿的国际旅游者人数、旅游外汇收入、旅行社经营情况等十二种月报表、一种年报表的要求全面、及时、准确地填报市旅游局。

三、基本统一全行业的经营指导思想，要把旅游业发展的重点放在积极发展国际旅游和多创外汇的基点上。涉外饭店、餐厅、商店都应围绕这个重点，想方设法增设服务项目，增加经营品种，提高服务水平，增强上海市对海外客人的吸引力，使客人愿意在这里花钱、舍

得在这里花钱。争取早日实现朱镕基市长代表市政府提出的创汇十亿美元的目标。

四、统管全市旅游涉外企业的评星、定点工作。所有旅游涉外饭店、商店、餐馆，一律实行星级、定点管理。全市申请评星、定点企业，必须报请市旅游局，经审定同意，核发市旅游局统一制作的星级、定点标志，方可涉外经营。所有星级、定点单位必须严格执行国家的法令法规和涉外企业的规定。星级定点单位必须由市旅游局定期复审，凡受审不合格者，降星或取消定点涉外经营资格。

实行星级、定点管理后，非星级、定点单位不得经营海外旅游团体的接待任务，司陪人员不得擅自带团去非星级、非定点单位食宿和购物，一经发现，必须严肃查处。

对全市一、二、三类旅行社，市旅游局必须根据《旅行社管理暂行条例》进行经营管理、导游管理、财务管理等业务监督和指导；对旅行社在接待海外旅游者过程中碰到的问题及时给予方针政策、外事纪律等方面的指导和帮助；旅行社对外的报价收费，市旅游局必须给予监督；客人对旅行社的投诉意见，市旅游局应责令该社严肃查处，作出处理，并把处理意见报市旅游局。

五、加强旅游教育的管理，抓好全行业从业人员的教育培训工作。旅游教育和旅游从业人员的培训工作必须接受市旅游局的指导，统一计划，统一大纲，统一教材，统一要求。必须做到：

1. 职工培训教育的成绩合格率必须纳入评星、定点工作的必备条件之一，考试成绩合格率标准，一、二星级饭店合格率不得低于60%，三星级饭店不得低于70%，四星级饭店不得低于75%，五星级饭店不得低于85%。

2. 根据不同岗位规范，不同职务标准的需要，一线岗位的参政人员外语考试成绩不合格者一律不得从事原岗位的工作，新职工上岗前，除接受岗位业务技能培训外，均需参加市旅游局统一组织的政治和外语两门科目的考试，合格后方能上岗；社会举办的涉外饭店人员培训班学员亦需取得政治、外语两门科目考试成绩合格证书，方可向涉外企业推荐，否则，一律不得录用。对全市导游人员必须经市旅游局统

一笔试和面试，成绩合格者，发给导游资格证书，方许上岗。为提高教育培训质量、教育培训干部的素质，根据行业教育培训干部的实际情况，加强对培训干部外语、教育管理及专业知识的培训，培训干部要取得教育培训岗位资格方可上岗。

3. 为加强旅游院校教学管理，今后必须根据旅游行业人才需求情况，有计划、有部署地发展。今后凡本市新设旅游专业的院校，必须经市旅游专业专家评审委员会评估、预审。专家委员会作为中介机构，发挥旅游教育宏观调控作用。原则上二年以内不能审批新的旅游院校（或专业、班），对中等旅游职业技校应逐步压缩办学单位，重点办好5—6所挂牌旅游职校，对不具备办学条件的学校坚决予以调整。

4. 要积极发挥上海市旅游教育研究会和上海市旅游教育协调领导小组的作用，加强对全市旅游人才需求预测，探讨人才教育培训途径，开展专题学术研究，协调全市旅游教育有关事宜，积极提供咨询服务。

六、加强监督和检查，狠刹“回扣”小费的不正之风。市旅游局要积极协同工商、物价等部门，主动采取定期不定期的明查暗访等多种方法，加强对涉外饭店、餐厅、商店的管理、检查和监督，及时处理各类违纪行为，决不姑息迁就。鉴于目前“回扣”小费等不正之风严重存在，各旅游企业必须从治理旅游环境，整顿旅游秩序的大局出发，统一对严禁收受“回扣”小费的认识，加强对旅游从业人员的思想政治、外事纪律和职业道德的教育，要从我做起，从本单位做起，从现在做起。同时，必须采取行政措施给予保证。书画必须实行专营。1. 任何经营书画的单位和个人，必须持上级主管部门或个人所在地街道办事处证明及有关文件，报请市文化局按照经营书画必须具备的条件进行审查，获准后，发给《书画经营许可证》，并向工商部门申请登记，领得《营业执照》方可经营。2. 不准在参观景点、工厂内出租柜台经营书画和跨业销售。对已在参观景点或工厂内开设的书画市场和跨业销售的情况，应根据谁审批谁管理的原则，审批单位和有关主管局要加强管理，遵章办事，严禁发放“回扣”小费或其它任何形式的变相“回扣”小费。全体旅游从业人员要维护本市旅游业的声誉，促进本市旅游事业健康发展。

展。

七、发挥审计监督作用，提高企业经济效益。为使旅游企业真正自己当家理财，发挥优势，取得最佳经济效益，加强审计监督将是一个不可忽视的环节。各大集团必须建立内部审计机构和配备专职内审人员，并应积极主动地接受市旅游局的指导。各大集团审计部门每年应向市旅游局报告包括财务收支、经济效益、专项支出等内容的审计计划，分季落实审计项目。每季内审工作情况书报市旅游局，接受市旅游局的检查、指导。重大审计事项可由市旅游局会同有关部门直接对企业进行审计。通过审计工作，以达到维护财经纪律，保护国家资财，改善经营管理，提高经济效益的目的。

八、加强协调工作，树立为基层服务的意识。旅游系统的各级干部，要廉洁奉公，严格执法，依法办事，不徇私情。同时要树立对基层企业负责就是对客人负责，为基层企业排忧解难就是为客人排忧解难的意识，要积极主动为基层企业出主意，想办法，帮助企业处理好企业与企业之间，企业与主管上级单位之间和企业与旅游行业管理之间的关系，改进工作作风，提高办事效率，寓管理于服务之中，使旅游系统各级干部真正成为人民的公仆。

上海是我国经济和科技文化中心，又是世界旅游名城之一，树立上海的美好形象，增强上海对世界各地旅游者的吸引力，是我们旅游业全体同志的共同责任。

激励是酒店管理的重要手段

上海天鹄信谊宾馆 王宝战

酒店管理同其他企业管理一样，有经营管理、组织管理、行政管理、专业管理等。国内外专家共同认为：各种手段的管理主要是对人的管理。成功的企业无不是在人的管理方面积累了一套管理经验。通常在人的管理中，一般要经历四个阶段，即人的选择、人的培训、人的使用、人的成长。四个阶段中，不断给以物质上、精神上的激励，将是