

星级饭店管理感悟

XINGJI
FANDIAN GUANLI
GANWU

牟 峰 ◎ 著



四川大学出版社

星级饭店管理

感悟

XINGJI
FANDIAN GUANLI
GANWU

牟 峰 ◎ 著



四川大学出版社

责任编辑:李勇军
责任校对:唐一丹
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

星级饭店管理感悟 / 牟峰著. —成都:四川大学出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-5614-6585-1

I. ①星… II. ①牟… III. ①饭店—企业管理
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 057087 号

书名 星级饭店管理感悟

著 者	牟 峰
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
书 号	ISBN 978-7-5614-6585-1
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	12.25
字 数	234 千字
版 次	2013 年 5 月第 1 版
印 次	2013 年 5 月第 1 次印刷
定 价	26.00 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:<http://www.scup.cn>

序一

做一个对酒店、对人生有思想的人

一年前，北京酒店业的一位朋友就告诉我说，成都有个喜玛拉雅大酒店，酒店总经理叫牟峰，也是一位文学爱好者，而且从事酒店管理工作近二十年。朋友告诉我说，他是我的“粉丝”，对我很崇拜。我的文学作品，他全部阅读并收藏了。原说2008年6月要来北京昆仑饭店与我见面。

5·12大地震后的第二个月，我办公室的刘主任告诉我，成都牟总三次打电话向我问好。由于大地震的原因不能前来北京，只好把书稿用电子邮件的方式发给我看看，并寄来了我写的《五星大饭店》一书，要求我签名以留作纪念。

2009年4月牟峰先生来北京，参加国家旅游局在北京二外组织的总经理培训班的学习。他给我打了多次问候电话，并两次亲自来昆仑饭店拜访我，不巧的是由于工作繁忙又外出开会，与他两次都没能见面。今年六月初，我只好托下属把我签名的《五星大饭店》一书，以及本篇序言转交于他。

作为星级饭店总经理，在繁忙的工作之余，牟峰先生勤于笔耕，勤奋敬业。就像他在一篇文章中写的那样：做人、做事、做酒店，都讲究敬业、勤奋、用心、责任，一

切用业绩说话，用客人满意说话，用优质服务说话。看了他写的《星级饭店管理感悟》一书中的文章，深感作为酒店职业经理人的责任与压力，也深感作为酒店职业经理人必须树立危机感与压力感、业绩与效益感、敬业与学习感，方能立足于高级职业经理人的天地日月之间。

同时，作为星级饭店总经理，要有企业责任与社会责任，要有管理工作中的“才气”、“和气”、“霸气”、“运气”、“底气”等，方能做好管理，做好服务，做好效益和品牌的提升。

相信有机会我会和牟峰先生见面的，因为他也是一个很有故事的酒店人，一个对酒店、对生活、对人生有思想的人。

中国旅游饭店业协会前会长：吕海岩

2010年6月于北京

序二

星级饭店实践者的感悟

认识牟峰总经理，是在2006年5月北京召开的国际酒店职业经理人论坛大会上，当时他在会上就星级饭店如何提升效益，抓好优质服务、特色服务，以及如何保持星级饭店服务品质的稳定性、连续性、持久性做了一个精彩的发言，让人印象深刻。

他是一个从基层服务员做起，脚踏实地一步一步成长起来，实践经验非常丰富的星级饭店管理者、饭店职业经理人，同时他又是一位勤于思考、善于总结、笔耕不辍的饭店经理人。近年来，在《中国旅游报》《饭店世界》《中国酒店》《世界酒店》《饭店职业经理人》等报刊上，能常常看到他发表的专业文章。在他所发表的文章中，有对服务质量的观察，有对星级饭店餐饮市场的关注，有对职业经理人所应具有的职业素养的思索，有对饭店评星工作的总结，有对饭店总经理应有的社会责任和企业责任的理解，更有对饭店收益管理、成本控制、饭店安全管理工作的研究，内容非常广泛，涉及饭店经营管理和服务的方方面面。

作为一名平时工作非常繁忙的星级饭店总经理，能及时对自己的工作进行系统思考，并将一些经验、体会和感受转变成文字，实属难能可贵！其实，星级饭店总经理除

要抓好饭店经营管理，创造良好经济效益和品牌效益外，还要善于总结梳理自己的管理心得和感悟，提升系统思考能力，这样才能成为一名能文能武的优秀星级饭店总经理和职业经理人。牟峰先生正是这样一位不断追求实战管理与理论知识相结合的总经理，也是一名理论与实践相结合的践行者。他的这种研究和探索精神值得很多饭店经理人尤其是年轻的饭店经理人学习！

进入 21 世纪，中国饭店业的发展十分迅猛，世界著名饭店管理集团纷纷进入中国市场，饭店市场竞争更加激烈，人民群众对饭店服务质量的要求也更高。快速发展的中国饭店业，呼唤更多高素质和高水平的饭店经理人。衷心希望中国的饭店经理人加强学习，快速成长，积极参与国际竞争，在国际饭店业的舞台上不断展示自己的良好形象和专业水平！

前不久，接到牟峰先生的电话，约我给他的书稿写篇序言，自己便提笔写下以上文字，希望与牟峰先生及广大饭店业同行共勉！

国家旅游局饭店管理处处长 余昌国

2012 年 4 月 1 日于北京

目 录

星级酒店总经理每日必看的“六个”数据·····	(1)
星级酒店总经理应具备的“六气”·····	(4)
客人对星级酒店的情感需求·····	(11)
星级饭店总经理的企业责任与社会责任·····	(17)
做一名优秀星级饭店服务人员应树立的 15 种职业观念 ·····	(25)
独具特色的东南亚酒店和我国港澳酒店·····	(32)
如何有效建立饭店服务质量管理体系·····	(37)
酒店筹备期人员招聘时机浅谈·····	(43)
星级饭店管理人员管理工作中的“四字经” ·····	(47)
如何做好饭店创星升星工作·····	(51)
成都餐饮业的竞争态势·····	(60)
成都二、三星级酒店与经济型酒店发展竞争现状的对比·····	(67)
浅谈成都酒店业当前面临的危机·····	(79)
成都酒店业当前面临的机遇及其对策·····	(85)
成都星级饭店餐饮与社会餐饮经营之对比·····	(90)
从触目惊心的案例看星级酒店安全管理·····	(97)
坚持星级标准，深挖内部潜力	
——四川喜玛拉雅酒店管理公司托管成都新明珠酒店纪实·····	(104)
酒店客房取消一次性用品是环保发展的必然结果·····	(109)
浅论国内与国际饭店管理（集团）公司之差距·····	(112)
浅谈星级酒店客房管理·····	(125)
问询服务、细微服务与星级标准·····	(128)
星级饭店经营管理中管理者应该注意的问题·····	(132)
星级饭店如何做好成本控制工作·····	(137)

星级酒店筹备开业应注意的问题与主要工作·····	(144)
珠江三角洲星级酒店考察报告·····	(153)
与国际接轨的中国饭店职业经理人应具备的职业意识·····	(158)
压力磨炼勇敢者·····	(165)
人本管理出效益, 创新经营求发展·····	(169)
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·····	(173)
企业责任在抗震救灾中的彰显·····	(178)
后 记·····	(183)

星级酒店总经理每日必看的“六个”数据

收入是酒店的基础，效益是酒店的核心，利润是酒店的灵魂。在当今激烈竞争的市场环境下，在客源竞争、价格竞争、特色竞争、人才竞争、营销竞争的大氛围之中，唯有效益才是检验星级酒店总经理业绩的硬指标，也是考核酒店总经理的重要标准之一。

在当今以效益论成败、以成败论英雄的市场经济时代，作为星级酒店总经理只有牢牢把握住增收创收才算抓住了经营与管理的命脉与灵魂。作为总经理，每天必须牢牢掌握酒店收支节点上的数据，以运筹帷幄、统领全局；清楚酒店经营收入与支出的各种情况，以做好经营决策。酒店总经理每日应看以下六个方面的数据。

1. 销售收入

酒店每日收入，是酒店管理工作、销售工作、客源开发工作的晴雨表。每日销售收入的高低，反映了酒店每日效益的好坏，对全年收入的积累起着重要作用。酒店总经理必须重视酒店每日收入的数据，特别是客房、客源结构、入住率、平均房价、就餐人数、平均餐标、每日毛利率，以及大堂吧、茶坊、商场、车场、会议室、场租等收入情况。

抓好酒店每天收入，才能确保全年任务的完成。作为总经理必须重视与抓好每日销售收入指标的完成，并力争超额完成收入指标。

2. 现金流量

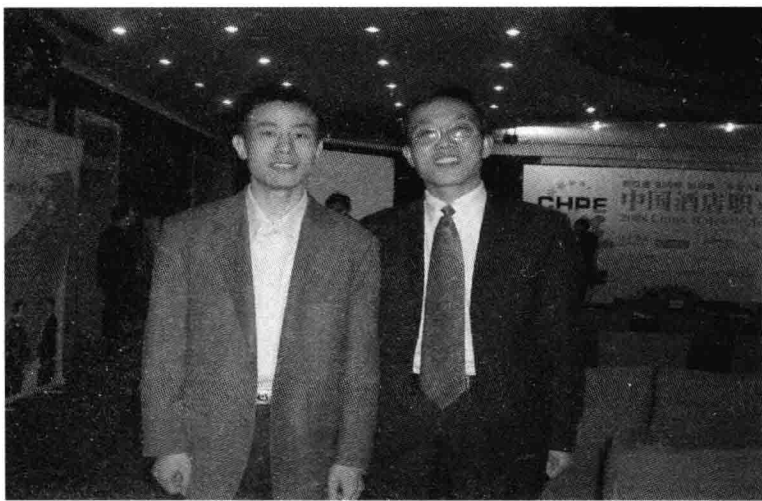
酒店每日客房入住率、平均房价与餐饮就餐率、每客平均消费水平的高低等，决定了酒店现金流量的高低。在星级酒店经营中客房现金流与餐饮现金流，要占到全酒店每日现金流总收入的68%~78%。每月现金流要占到全店收入的76%以上。酒店总经理一定要牢牢盯住每日现金入账情况，做到颗粒

归仓，做到“储银于仓，心中不慌”。有真金白银在手，就能把握企业的经营主动权，就能应对各种经营困难。

每日现金流的多少，也是衡量酒店经营状况的试金石。每日有良好而稳定的现金入账，是酒店保持正常经营、扩大发展、兑付款项的坚实基础。对现金流的收与支，是星级酒店总经理必须掌握的一门财经艺术。

3. 成本支出

作为星级酒店总经理，在抓好增收创收的同时，一定要有严格控制成本的意识，“节约一分钱就是百分之百的利润”。要清楚地知道酒店每日经营成本是多少，每日人事费用支出、水电气能耗支出、固定资产折旧支出、正常经营费用支出、管理费用支出等成本支出情况。做好成本支出管理工作、成本费用控制工作，降低经营成本。向管理要效益、要利润，并争取更大的利润空间。



作者（右）与国家旅游局饭店管理处余昌国处长在一起

作为总经理，要能掌控酒店成本支出，了解酒店每日成本支出变化情况。要做到心中有数，财务数据清晰，同时也要让部门经理、员工明白，每日酒店正常经营需要多少费用支出，才能确保正常经营，以增强全员成本费用控制和节约的意识。

4. 应收账款

酒店经营贵在抓好效益的提升、收入的增加。作为酒店总经理，在做好每

日现金流的收入与支出控制外，还应做好每日、每月、每季经营回款问题，应收账款的催收问题，及时督导检查财务部、营销部、餐饮部等部门做好会议客源、团队客源、政府部门、企事业单位等客人在酒店客房、餐饮、会议、娱乐消费挂账与欠款的及时催收回款工作，同时对酒店租赁物业，如写字间、场租等每月房租费、水电费、物管费等要及时收取。

要加快酒店资金周转，就要抓好应收欠款的回流工作，重视应收账款的回收工作。这是星级酒店总经理每日必须重视与督导的一项管理工作。

5. 应付账款

在做好酒店每日创收、抓好每日现金流及每日应收账款工作基础上，星级酒店总经理还应严格做好每日应付账款的工作。“收入”与“支出”是酒店每日都要面临的经营形态。若“收”大于“支”，就有效益、有利润；若“支”大于“收”，就可能出现亏损，出现资金紧张，出现经营困难，出现现金流减少。

酒店总经理在每日签字支付各种报账款项时，一定要注意轻重缓急，注意采购支出成本，以及其他成本费用的控制。在保持酒店正常经营的情况下，不要造成现金与资金紧张，更不要出现发不出工资、支付不出水电费、交不起税金的尴尬局面。

6. 当日利润

酒店经营讲求客源最大化、收入最大化，更讲求利润最大化。考核星级酒店总经理业绩的核心指标，也是看一年的利润指标完成情况。所以，酒店总经理在抓经营创收过程中，一定要紧紧抓住每日收入与利润指标的完成。

利润指标每日完成了，每月完成了，每季达标了，才能确保每年利润指标的完成。酒店总经理必须每日盯住利润指标、收入指标不放松。当日、当月任务必须完成，不能拖欠，否则全年任务的完成就十分困难。星级酒店总经理在经营管理工作，一定要牢牢抓住这条生命线，向管理服务、市场营销、成本控制要效益、要利润。

总之，星级酒店企业经营的核心目的，是增收创收，实现利润最大化。星级酒店总经理必须在每日的经营管理工作中，检查以上六方面数据，用业绩与效益来证明自己的管理才能、领导才能、经营才能，体现自己的人生价值。

2009年5月20日第三稿于成都喜玛拉雅大酒店
(原文发表于《饭店世界》2009年第6期)

星级酒店总经理应具备的“六气”

某著名国际饭店管理集团，曾用十年时间，对其集团内部管理人员进行了一项调查研究。他们发现在每 80 个有部门经理任职经验的管理人员中，最终能成为总经理的人只有 2~3 个。前两年国内某旅游机构，也对国内星级酒店管理人员的成长轨迹进行了研究，得出同样的结论。在国内星级酒店中能成长为总经理并任职五年以上的，在部门经理以上管理人员的比例中仅为 96 : 5。

从以上国内外研究机构所调查的结果来看，一个优秀的星级酒店总经理，不能说是千里挑一，至少也是百里挑一。他们的成功往往是个人能力、素养与外在环境因素的结合。作为星级酒店总经理，不但要有丰富的酒店从业经验，还应具备良好的情商、智商，以及综合文化素养、业务技能、创新能力、驾驭能力、不断提升业绩的能力、提升品牌知名度的能力。

一个人的成功因素包括：目标、学习、情商、机遇、勤奋。而作为星级酒店总经理，必须具备“才气、底气、人气、霸气、运气、和气”，有了这“六气”，才能成为一个优秀的星级酒店的总经理，成为一个运势上佳、政通人和、事业持久的酒店总经理。

那么，作为星级酒店总经理，这“六气”到底是什么呢？

1. 星级酒店总经理的“才气”

改革开放三十多年来，中国酒店业涌现出了一大批才华横溢的酒店总经理和优秀职业经理人。在这些优秀而杰出的总经理身上，体现着不断创新、超越自我的才干、才能和才气。

所谓总经理的“才气”，就是指总经理的综合文化素养、管理能力、经营能力、创新能力等。总经理应充分运用自己的这些能力，并把这些能力转化为带领团队为实现酒店目标的一种精神力量。从而达到个人能力、才华、才干、才气的升华，变个人“才气”为企业的“财气”。

在当今这个以效益论成败、以成败论英雄的时代，酒店总经理唯有把个人“才气”转化为酒店的效益之“财”、品牌之“财”、兴旺发达之“财”，才能真正说明有才干与“才气”。



作者（左）与中国旅游研究院院长戴斌先生在一起

中国星级酒店的发展，伴随着改革开放走过了三十多年。三十多年来涌现出了一批德才兼备、才华卓越、才气过人的杰出酒店管理者和总经理。这其中的杰出代表有：北京昆仑饭店总经理侣海岩先生、上海和平饭店总经理王济民先生、北京凯宾斯基饭店总经理张志军先生、湖南大沙华天大酒店执行总经理庄玉海先生、海口宝华海景大酒店总经理张会发先生、上海锦江国际酒店集团总裁杨卫民先生、粤海国际酒店管理集团董事长李华生先生、杭州开元酒店集团董事长陈妙林先生、成都锦江宾馆总经理曹兰剑先生等。

2. 星级酒店总经理的“底气”

作为酒店总经理，还必须是这个行业的专家、行家，这样才能在日常管理中得心应手，融会贯通，四两拨千斤，才能赢得下属的服从、佩服、敬重。星级酒店总经理的“底气”，来自于以下十五个方面：

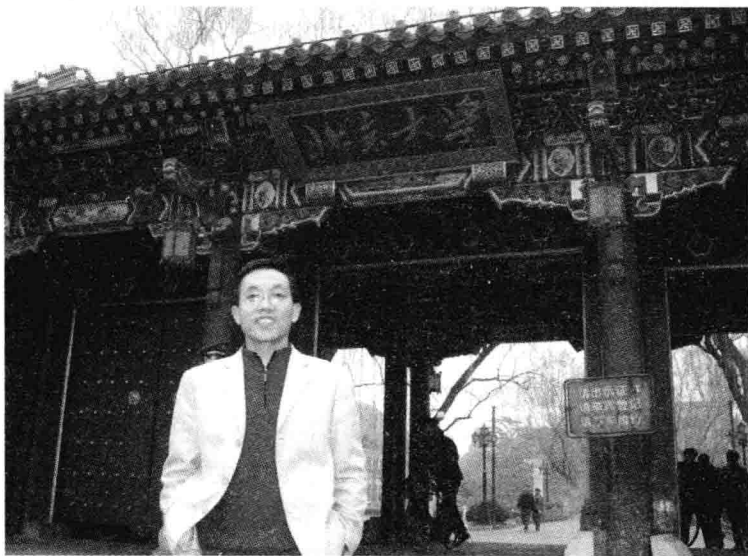
(1) 个人才华；(2) 管理知识；(3) 决策能力；(4) 业务技能；(5) 营销能力；(6) 大胆创新；(7) 善于用人；(8) 严格自律；(9) 业绩优良；(10) 情商超群；(11) 做事果断；(12) 奖罚分明；(13) 善于学习；(14) 勇挑重

担；(15) 永不言败。

作为酒店行业的总经理，如果不懂得经营，不懂得管理，不懂得以身作则、严格自律，不懂得提升服务品质，在酒店管理工作中说“外行话”、“开黄腔”、“瞎指挥”，不能起表率作用，不勤奋工作，那“底气”何来？威信何来？人格魅力何来？“底气”是酒店总经理个人品德与能力的基石。

三年前，国内某高星级酒店，从机关调来一名处级干部到酒店做总经理。由于他不懂业务、不善经营、不善虚心学习，又不善用人，酒店经营一年后，这名“底气”不足的处级干部，在酒店效益下降、管理混乱的状况下，只好选择了离开酒店。

酒店管理与经营是一项专业性很强的工作，“底气”是酒店总经理个人才华、综合素质、能力水平的具体体现。



作者在北京大学进修学习

3. 星级酒店总经理的“人气”

酒店总经理不但要善于经营与管理，还要善于在广大员工中聚集“人气”。作为总经理，一旦在全店上下树立了威信，有了威望，有了人格魅力，员工从心里认可、尊重、爱戴、拥护，那管理就会事半功倍，在管理上的“政通”之气、“人脉”之气、“人和”之气就会通达顺利，管理和经营工作就会得心应手，管理成功的几率就会更高。

那么星级酒店总经理的“人气”从何而来呢？

第一，严格自律，起表率作用。

第二，勤奋敬业，不计个人得失。

第三，提升业绩，时刻为企业着想。

第四，奖罚分明，一碗水端平。

第五，团结友爱，关心体贴员工。

第六，善于沟通，解决下属困难。

第七，职业规划，帮助部下成长。

第八，文化立店，多搞文体活动。

作为总经理，创收增收固然重要，但凝聚企业“人气”也是十分重要的。唐代杰出宰相魏征说过一句话：“人气即士气、财气、国气。”可见“人气”对国家、对企业的重要性。总经理一定要懂得酒店团队建设、文化建设，实际上就是企业“人气”的建设。“人气”塑造也是酒店团队竞争力、发展力、凝聚力、战斗力的建设。总经理不能营造良好的“人气”——人“脉”之气、人“聚”之气，那么，管理指令、创收能力、团队建设只能是一句空话。

星级酒店总经理要在企业内部营造人气，就必须做好以下几方面的工作。首先，要用业绩说话，做到三个回报：回报领导的信任、回报员工的付出、回报宾客的厚爱。做一个形象不断提升的总经理，这是聚集“人气”的核心。其次，身先士卒，言传身教，以身作则，走动管理。管理人员应是员工的良师益友，管理技能与经营水平超群，这是凝结“人气”的条件。最后，能积极参加酒店各种文体活动（如文艺晚会、演讲比赛、体育活动、读书活动、春游活动、技能比赛等）。常到员工餐厅、宿舍、活动室了解情况，与员工谈心，了解员工生活情况等。这是形成“人气”的基础，也是树立总经理威信与威望的“人气基石”。星级酒店总经理必须在营造企业以及个人的“人和”之气上下功夫，团结员工、凝聚力量，为企业的共同目标而努力奋斗！

4. 星级酒店总经理的“霸气”

在两千多年前的春秋时期，伟大的军事思想家孙子就提出了为将之道的五字名言“智、信、诚、勇、严”。这五个字不但是军事统帅、企业管理者的座右铭，更应成为我们酒店总经理的座右铭。

古今中外，对部下没有发过脾气，没批评过部下、处罚过部下，没点“霸气”的将帅、管理者、总经理实难寻觅。作为军事将帅、经营管理者、总经理，若在商场如战场的市场竞争中心太软，管理软弱、奖罚无力，就不可能成

为一代名将、一名优秀企业管理者和星级酒店总经理。大家知道，在企业经营中，群体是不做决策的，真正的决策人是总经理（或董事长）。所以，总经理在工作中，必须要有“霸气”，不能人云亦云，不能没有思想，没有主见，没有自信，前怕狼后怕虎。星级酒店总经理必须具备“大气”与“霸气”，具备果断、勇敢的管理精神，具备严格执行制度、不怕得罪人的精神，具备勇于创新、勇于承担责任的精神。有了这些精神，就能取得经营的成功，取得广大员工的尊重与理解。

星级酒店管理讲求制度化、标准化、规范化、半军事化。酒店总经理若对部下一团和气、有错不纠、有过不批、有失不罚，那他就是一个不称职的老总。星级酒店总经理的“霸气”是指在管理工作中，能很好地把表扬与批评、奖励与处罚、晋升与处分、微笑与严厉、“和气”与“严厉”等相结合，从而树立自己的权威，保持酒店内部政令畅通、工作落实、指标完成、业务提升、管理成功的“霸而有道之气”。

这种“霸气”绝不能成为专权之气、独裁之气、独断之气，否则会阻碍酒店内部团结、协作、沟通、民主管理，要戒除听不得批评和不同意见的坏脾气与“邪气”。总经理要有“霸气”，才能镇得住“堂子”，才能在经营创新中大胆实施自己的“点子”，才能在压力与困难面前展现自己的“胆子”，才能在激烈的市场竞争中赚到“票子”。

5. 星级酒店总经理的“运气”

在企业经营中，都有一只无形之手——“运气”伴随着经营者和酒店总经理。“一命、二运、三勤奋=成功”，“天时，地利，人和”，这些都是人们非常熟悉的人生与管理的至理名言。对酒店老总来说，有“才气、底气、人气、霸气”固然重要。但若再有“天时”、“地利”的好运相随相伴，那可以说是大吉之运气。

作为星级酒店总经理，若在职业生涯中，伴随着“财运之气”、“官运之气”、“福运之气”、“平安之气”，那经营运势、人生运势、职业运势，将吉星高照、好运长久、财运长久、福运长久。所以无形之手的“运气”对总经理的职业生涯也是十分重要的。

所谓“运气”是外在“天时”与“地利”条件转换、变化的结果。有时是可遇不可求的，它是随着外部环境变化而变化的一种“运势之气”。下面三个案例就说明了这一点：

案例一：广州某星级酒店总经理，自任总经理以来，酒店得益于靠近广交