

凯瑞酒店文化系列

酒店管理

软实力

中国首部酒店文化实用全书

李瑞华 著



专业·专心·专注



酒店文化是解开酒店管理难题的钥匙

酒店文化是点燃员工心中激情的火炬

酒店文化是酒店发展和壮大的软实力



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

凯瑞酒店文化系列

酒店管理 软实力

中国首部酒店文化实用全书

李瑞华 著



专业·专心·专注



酒店文化是解开酒店管理难题的钥匙

酒店文化是点燃员工心中激情的火炬

酒店文化是酒店发展和壮大的软实力



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理软实力/李瑞华著. —武汉: 武汉大学出版社, 2015. 3

ISBN 978-7-307-15156-7

I. 酒… II. 李… III. 饭店业—商业企业管理—文化管理 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第021464号

责任编辑: 占 珊

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 武汉中远印务有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 15 字数: 250千字 插页: 6

版次: 2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

ISBN 978-7-307-15156-7 定价: 58.00元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

序

凯瑞文化起源

文化是一种思想，
文化是一条道路，
文化是价值观的体现，
文化更是一个人前进的灯塔……

企业发展和追求的目标是什么？是效益。效益是企业流淌的血液。没有效益，企业就会“贫血”，就会处于“亚健康”状态，就会走向衰竭。

怎样实现效益目标呢？效率 + 效果 = 效益。所以企业管理的切入点、着力点和落脚点就是提高效率、改善效果。

效率就是指单位时间内的执行力。企业的效率就是团队的执行力。提高团队执行力就是尽可能地让团队中的每一个人眼中有目标、心中有愿景、脚下有支点；就是尽可能地让团队中的每一个人对企业有认同感、责任感和归属感，并实现认同感——责任感——归属感的良性循环。

效果是什么呢？效果是执行过程中的标准化、专业化状态和结果。酒店经营效果是指消费者所需求的“环境（品位）、产品、服务”这三大要素的标准化、专业化程度。

消费者对酒店的满意度是由其对酒店的“环境（品位）、产品、服务”的感觉

所决定的，“跟着感觉走，满意才携手”。感觉取决于效果。酒店创造的效果好，满意度才高，满意度高，口碑才会好。口碑的裂变才会产生消费者的“乘法效应”，才会提高经营的效益。

效率决定效果，效果决定效益。效率和效果是由谁创造的呢？效率、效果的创造都源自于员工，源自于团队，源自于人心。

那么怎样才能凝聚人心，并让每一颗心朝着统一的目标和方向有旋律地跳动呢？即怎样才能让每一个人的潜在能量尽可能地释放出来，并且变成正能量呢？这需要从“心”入手，根据员工的心理需求，进行梳理、激励和制约。

梳理就是搞清楚员工想什么，需要什么，哪些需求是合理的，哪些需求是不合理的。

激励就是针对员工合理的需求给予满足，并将满足变成满意，用满意演绎激情。

制约就是对员工不合理的需求进行引导和约束。

所以，企业管理特别是酒店管理，其本质就是对员工的欲望（内心需求）进行管理的过程。这需要建立在价值观基础上的一整套机制、体制和体系。这就是凯瑞文化的起源、基础和内涵。

目前，酒店服务行业在经营管理中遇到的最大难题是：员工难招聘，员工难稳定，员工难提升，员工难与老板贴心，从而导致酒店（或酒楼）不能营造出良好的氛围和品位，不能做到客人所期待的贴心服务，不能稳定和创新产品，使酒店竞争力下降，效益不高，员工越来越紧缺……

这样恶性循环的局面和瓶颈出现的根本原因是什么呢？是人的因素，是理念和思想的原因。凯瑞从诞生开始，在经营实践中，就是在“遇到问题——找准原因——想出办法——积累完善”的循环中成长、成熟的。所以，凯瑞文化来源于经营管理实践，同时它也是解开酒店经营管理难题、实现经营效益目标的“金钥匙”。

目前酒店业面临重新洗牌、重新调整、重新定位。在这样“寒冷”的市场竞争中，酒店业怎样立足？怎样生存？怎样发展？怎样竞争呢？靠降价吗？靠裁员吗？靠转行吗？不是，都不是！要靠人心、靠团队、靠思想、靠文化、靠管理……一切企业和市场的竞争都需要依靠“软实力”——企业文化。

本书以凯瑞文化为范例，向读者详细阐述了酒店企业化管理方面的经验，以资借鉴。

目录

序 凯瑞文化起源

第 1 章 凯瑞文化的核心价值观

1 以人为本，员工第一 /3

第 2 章 凯瑞文化三大理论

1 桃子理论 /7

2 空穴理论 /8

3 苹果理论 /9

第 3 章 成功之道——塑造优秀员工

1 载体——成功的楼梯 /13

- 2 团体——成功的航船 /15
- 3 个体——情商，决定成功的软实力 /17

第4章 经营之道——塑造企业品牌

- 1 着眼于细节，创造 100 分软环境 /29
- 2 贯穿殷勤亲善的服务理念，升华酒店的灵魂 /31
- 3 创新产品让经营插上翅膀 /42
- 4 将营销进行到底 /47

第5章 管理之道——打造高效团队

- 1 搭建合理的团队构架 /63
- 2 团队培训与会议组织——助企业文化落地 /65
- 3 激励是最好的管理 /73
- 4 将管理者的魅力转化为感召力 /104

第6章 培养梯队干部，铸造团队底座

- 1 梯队干部的培养对酒店至关重要 /113
- 2 如何培养梯队干部 /116

第7章 赢在执行——打造尖兵团队

- 1 强有力的执行力是成功的关键 /123
- 2 提高团队执行力的两大关键 /127

第8章 建立健全考评体系

1 考评体系常见误区 /139

2 走出误区，建立健全考评体系 /141

第9章 凯瑞文化诗集

励志篇

凯瑞之光 /189

我与凯瑞共成长 /190

你们是创造凯瑞的脊梁 /191

笑容 /192

真诚 /193

挑战 /194

爱岗敬业放光芒 /195

团队是种力量 /196

挑战与希望 /197

行动成就梦想 /198

梦想 /199

心中的太阳 /200

向快乐出发 /201

新年畅想 /202

感悟篇

默默的我 /204

将快乐拥抱 /205

我们来自不同的方向 /206

细节决定成败 /207

我想我是海 /208

我心中的那片海 /209

我多想 /210

豪生感怀三首 /211

感动 /212

喜悦 /213

在路上 /214

凯瑞之歌 /215

附 1: 凯瑞语录 /218

附 2: 凯瑞品牌 /224

第1章

Chapter 1

凯瑞文化的核心价值观

.....➤

员工是第一生产力，即以人为本，员工第一。企业的“企”字是“无人则止”，就是说人是企业的主体。酒店和服务行业属于人员密集型行业，科技含量不高，员工是企业效率、效果、效益创造的主体、导体和载体，是第一生产力。

.....◀

1 以人为本，员工第一

任何一个人的行为均源自于其所思所想所求，有需求才会有追求。每一个人的需求是不同的、多方面的，而且是不断变化的，其最核心的需求和追求就是价值观。一个人如此，一个企业如此，一个国家也是如此……

■……………■员工是第一生产力■……………■

凯瑞文化的核心价值观是“员工是第一生产力”，即“以人为本，员工第一”。企业的“企”字是“无人则止”，就是说人是企业的主体。酒店和服务行业属于人员密集型行业，科技含量不高，员工是企业效率、效果、效益创造的主体、导体和载体，是第一生产力。

现在许多酒店的老板（投资人）将员工当作生产工具，将自己看作第一生产力和创造者。在心态上，对员工不重视、不尊重，将自己与员工之间的关系当作“主仆”关系、劳资关系。“我给你多少工资你就做多少事”，需要时才觉得员工重要，是财富，不需要时就觉得他们是包袱。老板（投资人）不是放水养鱼，而是竭泽而渔，甚至认为是自己在养活员工，无法让员工对企业产生认同感，造成了员工与企业的“油水关系”。

正因为如此，所以现在许多酒店和服务行业人难招、人难留。差人没办法，就靠高工资吸引人，靠晋升留住人，靠亲属管控人……长此以往，就会形成无效率、无效果、无效益的恶性循环，路越走越窄，最后只能走向“死胡同”。

怎样体现员工是第一生产力的核心价值观呢？生产力与生产工具的区别是什么呢？生产工具只是使用和利用，生产力（创造力）在于培训、培养、培植其创造力，让其逐步成长、成熟、成功。老子曰：将欲取之，必固与之。意思就是要想获取必须先给予，要想“得”必须先“舍”，先舍后得。

■……………■大智之人，都善于舍■……………■

大善之人，都敢于舍；大智之人，都善于舍。有道是大舍大得，小舍小得，不舍不得。舍得是一种思想，舍得是一种境界，舍得更是一种智慧……

“舍”就是满足对方需求，“得”就是获取自己的需要。

员工是第一生产力主要体现在引导员工成长，尊重员工的创造，满足员工的需求，也就是将满足变成满意，将满意变成激情，将激情变成责任，将责任变成行动，将行动变成创造，将创造变成成就……这样良性循环的过程，就是员工与企业共同成长、成熟、成功的过程。

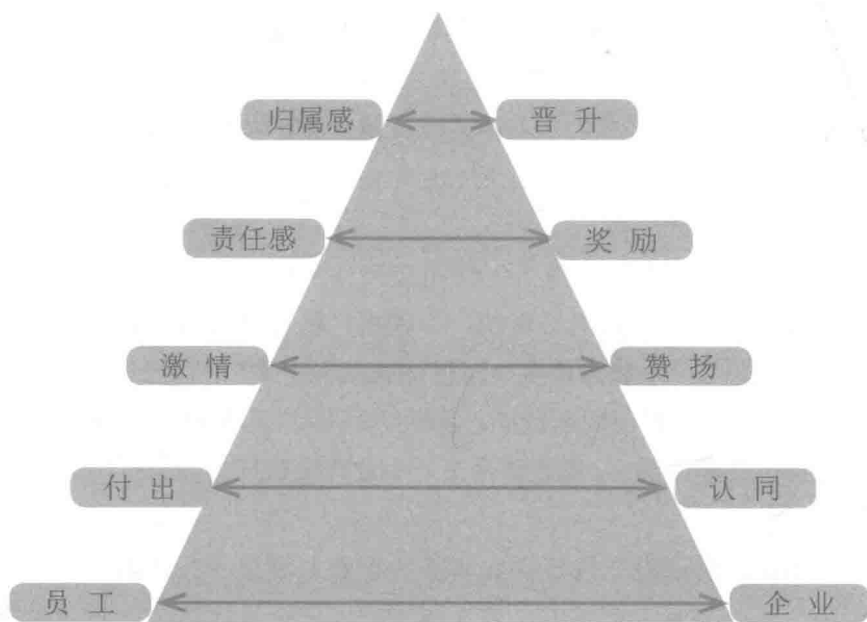


图 1.1 员工与企业双赢图

第2章

Chapter 2

凯瑞文化三大理论

满足员工的合理需求,并将“满足”变成员工的“创造”和“成就”,必须首先搞清楚员工的需求是什么。

物质 + 精神 + 生活品质 = 幸福感。

劳动是创造的体现,工作是生活的组成部分。员工工作是为了满足以下三种需求:追求一份与时俱增的薪酬待遇;追求自我价值的体现和发展空间;追求愉悦、快乐的氛围。

怎样满足员工的这三大需求,并让满足变成满意呢?要靠企业文化。在实践工作中,我们总结出了凯瑞文化的三大理论,即“桃子理论”、“空穴理论”、“苹果理论”。

1 桃子理论

桃子象征着果实和收获。一家酒店就好比是一棵桃树，桃子挂满枝头，看得见也摘得到，但是，不能轻易让员工摘到桃子（果实），必须让员工“努力了、付出了、积累了、提升了”才能摘到桃子。反过来，只要员工“努力了、付出了、积累了、提升了”就一定让他们摘到桃子（果实）。

桃子理论蕴含以下两层意思。

第一，付出才有回报。容易得到的东西，失去得更容易。人的欲望是一把双刃剑，一方面，有欲望、有需求才会有追求，有追求才会有动力；另一方面，人的欲望是有很大弹性的，是不断扩张的。当欲望没有与行动对称时，欲望就是奢望；当奢望没有与实力对称时，奢望就会变成贪婪。贪婪是魔鬼，会吞灭人的灵魂。一个人丧失灵魂以后，会什么都不顾：不顾尊严，不顾他人，不顾后果，什么事都做得出来……

所以，对员工的培养和给予不能拔苗助长，更不能饮鸩止渴，要让他（她）螺旋式进取，阶梯式提升，由成长到成熟，由成熟到成功。

第二，付出总有回报。每个人“努力了、付出了、积累了、提升了”，必须给予认可和回报。因为当一个人的努力和创造不能得到认可和回报的时候，他（她）就会失望，失望就会失落，失落就会失衡。如果一个人心理失衡就会扭曲、变形，就会放弃自我追求。



图 2.1 桃子理论

桃子理论的内涵就是对员工既要授之以“鱼”，又要授之以“渔”，让员工眼中有目标、心中有愿景、脚下有支点，从而在学习中进步，在进步中收获，在收获中提升。满足员工经济回报需求的同时，让他们的能力、境界得到自然而然的提升。而能力和境界是伴随其终生的能量和实力，是给予他们的最好福利和关爱。而这种“鱼”和“渔”的给予，会让员工对企业的理念和文化感同身受，更加加深企业对企业的认同感，久而久之，员工对企业就会“心有所属”。

2 空穴理论

每一个人都具有进取心（上进心）。每位员工都有实现自我价值的追求。“不想当将军的士兵不是好士兵”，没有进取心、不想晋升的员工也一定不是优秀员工。因为晋升既是员工自身价值的体现，也是对员工提升积累的回馈。

一个企业靠企业培养的团队支撑，一个团队要靠“两支队伍”支撑：

一支队伍是员工先锋队——优秀骨干员工群体；

一支队伍是干部（管理层）梯队。

只有不断培养和优化这两支队伍，企业的发展才会有连续性和持续性，团队的壮大才会让管理形成“人才链”和取之不尽的源头活水。

所以，为了满足员工自我价值的实现需求和不断拓展的内心需求，企业必须创造员工发展平台、空间和晋升的“空穴”（职位）。

成就员工才能成就企业，团队进步才能促进企业发展。何为空穴理论呢？半导体导电原理是其在接通电源以后，在电压的作用下，电子不断填补空穴，不断地移动，从而产生电流。培养酒店的管理层也是如此，职位高的晋升后腾出空位，由职位低一级的人员填补（晋升），不断填补空穴，不断有空穴填补，就能让员工眼中有目标、心中有向往，形成酒店源源不断的“电流”（人才）。同时，这样能够产生示范效应，最大限度带动员工积极性，激发员工释放正能量。

酒店以文化熏陶、机制激励培养的“两支队伍”（人才），才是支撑企业的脊梁。

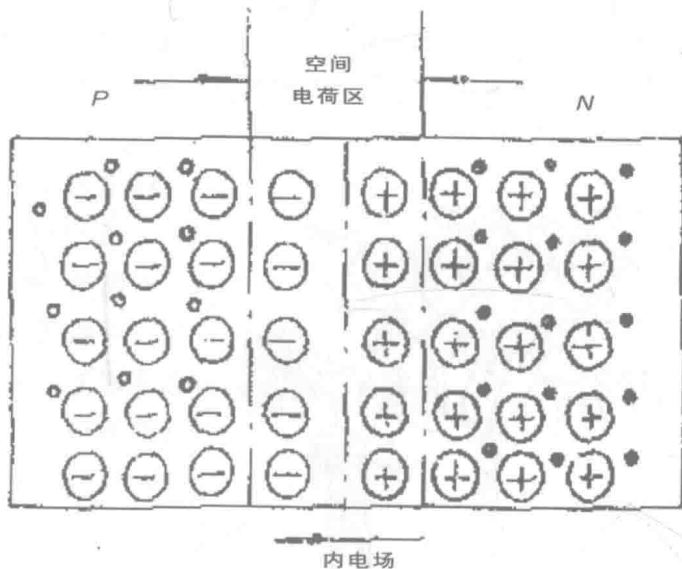


图 2.2 空穴理论