

方伟群 著

管理二十讲

酒店总经理

A Top Hotel Manager Talks
HOTEL MANAGEMENT

中国旅游出版社

酒店总经理

方伟群 著

管理二十讲

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 杨沛武
装帧设计：杜任泳 陈 洁
责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店总经理管理二十讲/方伟群著. —北京: 中国旅游出版社, 2008. 7

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3506 - 1

I. 酒… II. 方… III. 饭店 - 企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 107438 号

书 名: 酒店总经理管理二十讲

作 者: 方伟群

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 - 85166507 85166517

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: 北京新魏印刷厂

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张: 21

印 数: 1 - 5000 册

字 数: 181 千字

定 价: 30.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3506 - 1

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

前面的话

有效，还是无效

来京工作已有四年多了。从四季如春的南方滨海城市来到千年古都，生活和工作上都会有许多不同的感受。随着时间的推移，这些感受就愈深愈烈。中国幅员辽阔，南北的人文水土、生活饮食相去甚远。许多南方人乍到北京，对这里干燥寒冷的天气会很不习惯，偶尔遇上沙尘暴，常会怀疑为什么把这样一座又干又冷还缺水的城市定为首都。其实把北京定为首都，除了有历史上的原因，应该还有地理自然条件的选择。中国南北距离遥远，从最北的黑龙江漠河到最南的海南三亚约有四千公里，北京的所在还是比较居中的。北京左环沧海，右拥太行，南襟河济，北枕燕

山，素有“形胜甲天下”之誉，是华夏藏龙卧虎之地。北京虽冷，但冷不过再北的东北和内蒙古的雪地冰天；北京虽干，但干不过往西的青海、甘肃的少雨多旱；北京也下雨，其湿潮度更不像江淮一带那样梅雨阴晦，北京不但四季分明，春花、夏雨、秋月、冬雪尺度得当，而且常年冷热温差宜居。北京作为首都必然有其合理的自然地理人文优势。

许多同事和朋友知道我在北京工作，见面总会问一些相同的问题：适应北京的气候么？喜欢北京哪一个季节？北京的东西好吃吗？我的回答总是让他们不太理解。我最喜欢的北京食物是炸酱面。正宗的炸酱面讲究酱的味道和面的筋道。端上一大碗过水的手擀面条，拌上老北京香辣牛肉炸酱，再码上黄瓜丝、绿豆芽，放开肚皮大嚼一通，那个面筋的嚼头和又辣又香的酱味真让人回味无穷，如果吃的是炸酱冷面，再码上春天才有的香椿叶芽，那五味俱全、筋劲十足的炸酱面更是北京食品一绝，南方无一面食可比。

我最喜欢的北京季节是冬天。当你溜达在故宫后门神武门外的筒子河沿边，从西往东一路开走，左边可望到北海琼华岛上耸入蓝天的白塔，还有景山上的万春亭，右边是偌大的紫禁城，筒子河绕着黛青色古老的城墙，有如历史画卷重现。

这里看不到现代化的高楼大厦，只有那古朴的民宅胡同庙宇，你在这里可以穿越时空隧道，凭千年古都遗存的风貌去感叹朝代的更迭，去抒怀流逝的时光。

皇宫城墙上的角楼如同两个精致的鸟笼，困得住历朝任职官员的身心，却挡不住百年风云激越思潮的飞腾。唯有那红黄交映的柱廊，还有那阳光下泛着金光的琉璃瓦，仍然撑着辉煌过的帝国脸面。再看那筒子河上积下一层厚厚的白雪，道上那些在强劲寒风吹刮后落尽叶子褪下绿装的干枯黑枝的高树，万里无尘的蓝色天穹显得更高更透更远。这种用大自然的蓝、黄、白、黑、红五种大色绘就的一幅天地人间大画，想起来真让那些动辄拍出千万天价的丹青国手们汗颜，有哪一位大师能写出如此流畅自然、色彩搭配如此相宜的画图？这样一幅用大自然精灵绘就的杰作才是无一可比的画之瑰宝。此地此时，你会感觉到冬日的清凉世界是多么朴实无华，冷风沁人心脾让人通体舒畅，你会觉得北京的冬天有多美，美得多么极致。这与南方长年绿色遍野、四季不分的世界相比别有情趣。北京的冬天，枝疏风寒，万物都卸下了平日的盛装，展现出它们真实的一面，可以让我们对物看得更准更确，对事想得更深更透，对人知得更真更实。

坐在有暖气的屋子里，看着窗外飘飘雪花，捧上一本书来读，是一种享受。刚读完德鲁克《卓有成效的管理

者》，深受其书中大量精辟论述的感染，对酒店管理的各种思索如潮水涌上心头。

德鲁克这一名著的篇幅不长，仅八章一百多页，也就是十来万字的本子，比起另一管理大师杜拉克几十万字的《杜拉克论管理》的鸿篇大作算是十分简洁的。但其不长的篇幅却将管理学的精髓一言中的，并用最简洁的语言概括之：管理学就是教你如何做到有效管理。难怪美国管理学会对德鲁克的学养成就发出这样的赞叹：“如果说20世纪最伟大的发明是管理的话，那么德鲁克无疑是最伟大的发明家。”

酒店的管理涉及方方面面，包括领导作用的发挥，管理团队的搭建，对客服服务的创新，员工培训的坚持，制度规章的完善等，要让一家酒店能生存发展并可持续，就在于管理者实施的管理是有效而不是无效的。

说到酒店的领导也有有效与无效之分。领导的第一职责是制定目标，并用不易觉察的方式鼓动一群人去实现这一目标。如果领导制定的目标经过一段时间的努力实现了，那么这个领导是有效的；如果领导制定的目标是不切实际的，不可实现的，那么这个领导就是无效的。员工总是跟着领导走的，领导制定的目标，也是对员工的一种承诺，实现不了的目标会极大地挫伤员工的激情，酒店领导在制定目标特别是第一个工作目标时，一定要实事求是，切实

可行。而制定目标的实现，还要靠领导脚踏实地、长期务实地做好酒店管理的各项基础工作。在多年的酒店管理实践中，笔者最大的体会是“务实”两字，酒店管理的有效和成功，不是靠搭花架子，不是靠经常性地“运动群众”，不是靠领导华丽的辞藻和轰轰烈烈的鼓噪。正如德鲁克说的：“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生。”像酒店这样服务性企业，所有管理服务经营的有效性，体现在每天、每周、每月、每年的各种“小事”的发现、解决、完成和落实上，任何表面功夫对于提高管理的有效性没有任何帮助。务实是领导影响力有效发挥的基石。

对于酒店管理班子的搭建来说，也有有效管理团队与无效管理团队之分。有效的管理团队，应该是团结合作，相互沟通，优势互补，形成合力，每一团队成员有自我实现的空间。用数字来形容管理团队的有效性，就是管理团队的搭建应该是 $1+1>2$ ，或者 $1+2>3$ ……如果管理团队搭建后的状况是 $1+1<2$ 或者是 $1+2<3$ ……那么这样的管理团队是无效管理团队。德鲁克说：经理有效管理的工作是什么？就是要“创造出一个真正的整体”。所谓“真正的整体”就是指管理团队的有效性。正因如此，在比较中外企业管理差别时，有时不在于烦冗的理论论证上，管理团队的有效性比较应放在第一位，应更多注重一个企业管理

团队的搭建方法。有效的管理团队的搭建起码应让企业第一把手有选择副手的推荐权，单凭上级委派的管理团队的搭建，那叫凑合，很难形成有效管理团队的合力。缺乏合力的管理团队无法适应竞争激烈的市场经济，并不断浪费公家的宝贵资源。

对客服服务的创新是“以人为本”的时代进步的要求。对客个性化服务的实施和可持续发展，正在考验着一家酒店的管理服务是否与时俱进，在顾客市场是否有良好口碑。单凭约定俗成的《酒店管理模式》这一部天书，已无法适应日益增长的客人个性化服务的需求。如何做到对客服务创新的可持续性和有效性，笔者在本书中的“个性化服务的制度化建设尝试”一章中作了一番叙述，并凭借《客房细致服务手册》作出剖析，祈求能将对客个性化服务的创新的可持续性和有效性作一次阐述，能否达到预期目的，只能让实践做出回应。

在酒店的许多工作中，还有众多涉及有效管理和无效管理的课题。我们要让酒店的管理做到卓有成效，就应该用德鲁克教导的方法，对我们的工作作一番梳理，找出无效管理的根源，避免我们的管理工作误入歧途，用正确的思维和方法推进我们的工作，将自己培养成卓有成效的管理者。

读完德鲁克的《卓有成效的管理者》，让人有精神焕发

之感。其实大师级的人物总是有其共同的一面，他们穷一生的精力思索某一问题后发出的言语总是振聋发聩且简短精辟的。比如美国丹尼尔·贝尔历经十年的社会调查研究，在1973年出版了《后工业社会的来临》一书，他对社会的政治、经济、文化三个层面的中轴原理就有精彩的见解：政治的中轴原理是“参与管理”，文化的中轴原理是“实现自我”，经济的中轴原理是“最小”和“最大”，即用最少的资源获取最大的效益。这些精辟的论述不仅印证了20世纪许多社会层面几十年发展的真实一面，可能还会继续影响和印证21世纪社会层面发展情况相当长的时间。

作为酒店的管理者，一定要坚持读书学习，并从前人的文明成果中不断汲取有益的养分，增强管理的有效性，适应企业发展的需求。

目 录

前面的话 有效，还是无效 / 1

人力资源管理

第一讲 酒店人力资源配置方案设计和分析 / 3

第二讲 酒店人力资源整合的一个例子
——谈公共卫生部与管事部合并的启示 / 18

工 程 管 理

第三讲 两家酒店工程部人员结构比较 / 35

第四讲 酒店工程部管理全概念 / 44

创 新 管 理

第五讲 个性化服务的制度化建设尝试
——《客房细致服务手册》剖析 / 69

附：客房细致服务手册 / 82

- 第六讲 收益管理在前厅的应用 / 130
- 第七讲 前厅部的创新管理 / 145
- 第八讲 酒店人性化服务中的“温”、“细”、“快”、“特” / 156

餐 饮 管 理

- 第九讲 餐饮经营五要素再认识 / 175
- 第十讲 酒店餐饮与社会餐饮比较 / 186
- 第十一讲 酒店餐饮经营优势及经营思路 / 194
- 第十二讲 餐饮管理要素浅析 / 200
- 附：火锅城经营红火的启示 / 210

客 务 管 理

- 第十三讲 前厅部的作用和经理职责再议 / 217
- 第十四讲 如何做好前厅部管理工作 / 223
- 第十五讲 浅议 21 世纪酒店前厅服务管理发展趋势 / 234
- 第十六讲 如何做一名称职的客房部经理 / 244

营 销 管 理

- 第十七讲 酒店营销工作常识经验谈 / 261

第十八讲 酒店业市场发展的新态势 / 276

第十九讲 集团营销工作分析及营销对策 / 285

第二十讲 酒店安全生产管理“六落实” / 304

随 笔 保定漫步 / 317

静静的西海 / 321

人力资源管理



第一讲

酒店人力资源配置方案 设计和分析

酒店的业务范围基本上是相同的，一般都经营客房、餐饮和康娱这几方面的业务。但由于酒店的档次、星级不同，酒店的机构设置和人力资源的配置也不一样。一般而言，高星级酒店是指五星级和四星级酒店。高星级酒店的机构设置和人力资源的配置较为相似，特别是在业务一线部门的人力资源配置，基本上都是依据酒店的房间数量、平均开房率、餐厅的数量和餐位数以及康娱设施的规模大小而相应制定的。

在现今酒店的成本开支中，人力资源成本占了最重要的部分。随着“以人为本”理念的普及和各项社会劳动法

规的完善和健全,人力资源更是成为社会和企业最昂贵的资源,人力资源成本也是酒店最具价值的投资。因此,设计合适的人力资源结构和合理的人力资源配置,关系到酒店开业之后运营的良性循环和可持续发展。针对不同级别的酒店设计相应的人力资源配置方案,是酒店职业经理人的一项专业技能。本文就高星级酒店的人力资源配置提供一项设计方案,以供酒店管理者参考。

一、本方案适用对象

本方案适用于高星级酒店,包括五星级和四星级酒店。酒店建于市区,客房数为300~400间,酒店为商务型的综合经营酒店,经营业务涵盖了客房、餐饮和康娱等方面。

二、方案参照物基本情况

(一) 设备设施配置情况

该酒店为五星级酒店,楼高23层,建筑面积50000平方米,房间360间。设行政楼层;中餐厅一个,座位数400个;西餐厅一个,座位数250个;宴会多功能厅一个,座位数400个;酒吧1个,座位数150个。康娱设施齐全,计有KTV包房15间,棋牌室10间,桑拿房15间及健身房、游泳池等。